



GRIPS 文化政策ケース・シリーズ 2

東京交響楽団¹

はじめに

東京交響楽団は、NHK 交響楽団、読売日本交響楽団と並び、日本を代表するオーケストラとされる。創立以来、東京交響楽団は、常に「チャレンジ精神」をモットーに、邦人作品、外国人の新旧作を含め、大曲、難曲、日本初演を行い、注目を浴びてきた²。経営戦略にも、そのチャレンジ精神が活かされている。1988 年からは、株式会社すかいらーく代表取締役の東京交響楽団理事長就任により、財政基盤が固まった。1999 年には、新潟市との準フランチャイズ提携、2004 年には、川崎市とフランチャイズ提携を行った。また、世界コンサート・ツアー、フランス・オーヴィディス社との録音契約、CD のワールド・リリースなど数々の積極的な海外進出活動を通し、「アジア圏で最も注目すべき交響楽団」と紹介されるに至った³。

演奏レベル、演奏会プログラム企画力、経営力ともに、全てが順調であるかのように見えるが、金山茂人楽団長は、「民間団体の悲哀。今まで本当にいろいろなことがあった。」と、創立以来 58 年間の歩みを振り返る⁴。

日本のオーケストラの歴史

- 1 第 2 次世界大戦中まで

西洋音楽は、明治維新以降、政府の西洋文化受け入れ政策の一環として、積極的に移入された。これは、不平等条約の改正や欧米列強国と対等の地位を築くための政策の一部でもあった。明治初・中期には、すでに宮内省雅楽課や音楽取調掛が管弦楽と称するものを演奏していたが、当時は多くても 10 数名程度で演奏され、オーケストラというよりもむしろ

¹ GRIPS 文化政策プログラムチーム（ディレクター：教授 垣内恵美子、チームメンバー：助手 岩本博幸、アシスタント 堀田未来）2004 年 11 月 8 日作成。

² 「世界音楽市場進出を目指す東京交響楽団 53 年目の戦略」(1998 年 9 月 5 日)週刊東洋経済。

³ 「世界音楽市場進出を目指す東京交響楽団 53 年目の戦略」(1998 年 9 月 5 日)週刊東洋経済。

⁴ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより(2004 年 6 月 2 日)。

る室内管弦楽に近いものであった⁵。日本最初の管弦楽演奏は、1881年（明治14年）5月文部省音楽取調掛（東京音楽学校の前身、現 東京芸術大学音楽学部）伝習生により、皇后の東京女子師範学校行啓に際して行われた⁶。

大正時代に入ると、定期演奏会が始まった。1914年12月、東京帝国劇場でドイツ留学から帰国した山田耕筰が80人の管弦楽団（東京海軍軍楽隊全員、三越少年音楽隊全員、宮内庁楽師たちと東京音楽学校卒業生たちなど）を指揮した⁷。翌1915年5月から山田は岩崎小弥太の援助のもと、東京フィルハーモニー会管弦楽部（約35人）を結成し、日本最初の定期演奏会を開始したが、その半年後に解散してしまった⁸。その後、山田は、大正末期の1925年3月に、近衛秀麿とともに38人の楽員で日本交響楽協会を発足し、1926年1月から日本最初の交響楽予約演奏会を開始した⁹。しかし、同年9月に、近衛は楽員の大多数を率いて山田とわかれ、同年12月に新交響楽団（現 NHK 交響楽団）を発足した。これが、日本最初の常設的なシンフォニー・オーケストラの誕生となる¹⁰。

- 2 1945年以降

第2次世界大戦直後の混乱が治まると、日本のオーケストラ団体は、すぐに積極的に活動を再開した。戦後の特徴として、以下の2つが挙げられる。まず第一に、プロ・アマチュア共にオーケストラの楽団数が増加した。特に、東京での集中は著しく、現在、東京は世界随一の数のプロ交響楽団を有する都市である。この他、アマチュア・オーケストラとそれに準じるもの、東京芸術大学や桐朋学園大学を含めた大学オーケストラを加えれば、在京オーケストラの数は極めて多く、都民のオーケストラへの需要に対して供給過多が指摘されるようになった¹¹。また、京都、大阪でのオーケストラ活動も充実し、さらにその他の諸都市にも本格的な楽団が誕生した。また、京都市交響楽団（1956年）や東京都交響楽団（1965年）などの地方自治体運営の楽団も現れた¹²。

第二に、戦後、オーケストラの演奏レベルが著しく向上した。海外から指揮者を招聘するだけでなく、指揮者や楽団員が日本から海外に進出し、さらに諸楽団の海外演奏旅行が行われるまでに水準が上がった¹³。

しかし、このような活発な活動とは逆に、オーケストラ内での労使問題や財政危機（助成金削減、顧客減少、民間企業のスポンサーの撤退）などの問題も発生し、深刻化している。日本のオーケストラを取り巻く現状は厳しい。

⁵ 増井敬二(1994)「東京 3交響楽団」『ニューグローヴ世界音楽大事典』第11巻, p412。

⁶ 「管弦楽 歴史(日本)」『音楽大事典』(1982)第2巻, p642。

⁷ 「管弦楽 歴史(日本)」『音楽大事典』(1982)第2巻, p642。

⁸ 増井敬二(1994)「東京 3交響楽団」『ニューグローヴ世界音楽大事典』第11巻, p412。

⁹ 「管弦楽 歴史(日本)」『音楽大事典』(1982)第2巻, p642。

¹⁰ 増井敬二(1994)「東京 3交響楽団」『ニューグローヴ世界音楽大事典』第11巻, p412。

¹¹ 増井敬二(1994)「東京 3交響楽団」『ニューグローヴ世界音楽大事典』第11巻, p412。

¹² 「管弦楽 歴史(日本)」『音楽大事典』(1982)第2巻, p642。

¹³ 最初の海外演奏旅行は1960年のN響。

2003 年におけるオーケストラの現状

- 1 オーケストラ総論

現在、日本の常設オーケストラ団体の多くは、社団法人あるいは財団法人組織である。1998 年に NPO 法（特定非営利活動促進法）が制定されて以来、NPO 法人の認定を受けるオーケストラ団体もでてきた。従って、日本のプロオーケストラの運営形態は、非営利法人の財団・社団法人、NPO 法人、営利法人の有限会社、公立、任意団体に分類される。社団法人日本オーケストラ連盟には、2004 年 6 月現在 23 団体が加盟している¹⁴。個々の規模は異なるものの、加盟団体は全てプロのオーケストラと見なされている¹⁵。各団体は、組織的にも音楽的にも健全な成長とアイデンティティの確立に努めている。東京交響楽団金山楽団長は、日本のプロオーケストラには、大きく 3 つの種類があると考え¹⁶。1 つは、「安定型交響楽団」と呼ばれるもので、楽団員が固定され、大型のシングルスポンサーがバックについているため、財源元も安定している。N響、読売日本交響楽団などがその例である。2 つ目は、京都市交響楽団のように地方自治体によって支えられている地方型オーケストラである。財政的に安定していると言えるが、オーケストラに必ずしも詳しくない公務員が地方自治体から出向し、事務局の担当になることがあるという問題点も指摘されている。3 つ目は、自主運営型オーケストラである。東京交響楽団はこのカテゴリーに当てはまる。運営を特定のスポンサーに依存することなく、入場料収入を主たる財政基盤として運営されるため、黒字を出すことは難しい。

近年では、国からの直接支援がほとんどない地方自治体のオーケストラの運営が、特に厳しさを増している¹⁷。東京都交響楽団の場合、2001 年に東京都が外郭団体への補助金を 3 年間で 3 割削減する案を打ち出し、実施した。2003 年 10 月には、第 2 次財政再建推進プランが策定され、人件費圧縮のため楽員の年俸制と原則 2 年毎の契約制が、翌月組合に提案された¹⁸。また、サイトウキネン・オーケストラなど不常設オーケストラ楽団の存在を支援する声もあり、常設オーケストラ団体の存在についても意見が分かれている。

楽団員の処遇についても、例えば、平均年収が、約 1,000 万円を超えるオーケストラもあれば、200 万円、300 万円台というオーケストラもあり、オーケストラ間でかなり幅がある。平均年収が一番高いのは、NHK 交響楽団の約 1,000 万円で、楽団のとあるソロコンマス

¹⁴ 社団法人日本オーケストラ連盟ホームページ（2004 年 6 月時点での最新版は次より入手可能：<http://www.orchestra.or.jp/>）。

¹⁵ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004 年 6 月 2 日）。

¹⁶ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004 年 6 月 2 日）。

¹⁷ 藤田由之（2004）「音楽界展望・オーケストラ」『演奏年鑑 2004』, p6。

¹⁸ 藤田由之（2004）「音楽界展望・オーケストラ」『演奏年鑑 2004』, p6。

(40歳)の年収は約1,500万円である¹⁹。次に、読売日本交響楽団の約770万円で、3番目に、東京都交響楽団の約730万円の順である²⁰。

- 2 オーケストラの観客

観客者数は、全体的に横ばいもしくは減少傾向にあるが、低料金(2,500円以下)で充実した内容と手頃感がある演奏会は入場者が多い²¹。2003年1月から12月までの1年間における全国における主要なオーケストラ団体の年間入場者数は、348万9,310人であった。入場者数が多い順に、東京フィルハーモニー交響楽団の38万3,240人、東京交響楽団の22万8,500人、日本フィルハーモニー交響楽団の21万5,446人となっている²²。

東京交響楽団

- 1 創立と歴史

- 1- 1 創立と財団化

東京交響楽団は、1946年(昭和21年)に近衛秀麿と上田仁を常任指揮者に迎え、東宝交響楽団の名で創立し、翌年の1947年から本格的なシンフォニー・コンサートを開始した。当時、娯楽の少ない時代背景もあり、オペラ伴奏を年間130公演、バレエ伴奏80公演をこなすという過密スケジュールであった²³。しかし、経営母体である東宝株式会社の財政不振から東宝交響楽団は解散を余儀なくされる。その後、1951年に上田仁と斉藤秀雄を常任指揮者として、東京交響楽団と改称して再結成し、今日に至っている。1956年には、財団法人の認可を受け「財団法人東京交響楽団」となった。財団法人として生まれ変わった楽団は、当時、映画にかかわって成長しつつあった民間のテレビ局や東芝レコードなどと専属契約を結び、財政的にも安定した運営がなされていた。しかし、1964年に、開局以来東京交響楽団を専属にしていたTBSが経営難を理由に東京交響楽団との契約を打ち切り、更に、東芝も援助を停止し、その他の多くのスポンサーが撤退した²⁴。いわゆる「昭和40年不況」の影響を東京交響楽団も受けることとなる。東京交響楽団は、これらの財政的困難により財

¹⁹ 「あなたの値段 第4部 オーケストラ」(2004年6月2日)毎日新聞。

²⁰ 個々のオーケストラの賃金労働条件等に関しては、付表1「日本のオーケストラの賃金労働条件等実態一覧」を参照。

²¹ 金山茂人氏(東京交響楽団楽団長)提供資料より。

²² 「主な演奏団体の公演統計(2003年1月~12月)(団体の申告によるもの)」『演奏年鑑2004』(2004), pp242-243。

²³ 上地隆裕(2002)「世界のオーケストラ(134)日本編 東京交響楽団(1)」音楽現代, 第32号(3), p147。

²⁴ 上地隆裕(2002)「世界のオーケストラ(135)日本編 東京交響楽団(2)」音楽現代, 第32号(4), p127。

団法人を休眠状態（事実上の解散）とし、楽員管理による自主オーケストラに転身した。1976年に金山茂人氏が楽団代表になり、その後、楽団長に就任した。この年に、初めて北米（アメリカ、カナダ、メキシコ）で海外公演を行った。以後、アジア、ヨーロッパでも公演活動を行う。1980年に、理事長に糸川英夫、楽団長に金山茂人を選出し、財団法人格を復活させた。1987年には、東京交響楽団の活動を向上させる目的で、アマチュアだが、非常にレベルが高い専属の東響コーラスを設立した。この合唱団によって、東京交響楽団のレパートリーの幅が大きく広がった²⁵。

- 1 - 2 すかいらーくの支援

1988年、横川端氏（「株式会社すかいらーく」代表取締役会長）の理事長就任により、1億円の資本金で東京交響楽団の支援を目的とした「株式会社すかいらーく東京交響楽団」が設立され、財政基盤が強化された²⁶。これは、「すかいらーく」の23番目の子会社であり、財団法人東京交響楽団のマネジメント業務を請け負い、チケット販売や出資金の運用などで得た収益を演奏会のつど楽団に配分する組織であった²⁷。「食文化も音楽文化も同じである。21世紀は文化が大事にされる時代になる。」というのが横川端氏の理念である。子会社を設立した理由は、単なるスポンサーという立場では弱いので、両者の関係を濃くするためだった²⁸。しかし、親会社すかいらーくが、東京交響楽団に役員や社員を派遣することはなく、自由度が高いものであった。定期演奏会のプログラム上に、「私たち、すかいらーくグループは、東京交響楽団を応援しております。」という文章が記載されているが、これは、すかいらーくから依頼されたものではなく、東京交響楽団から、せめて、これぐらいはさせてほしいとお願いして、PRのために載せている²⁹。すかいらーく東京交響楽団を母体とした支援方法は、世界にも例を見ない珍しい方法と高く評価され、1992年に、第2回メセナ大賞を受賞した。しかし、現行の株式会社制度の性格に馴染まないなどの指摘を大蔵省（現、財務省）から受けたため、すかいらーく東京交響楽団は、2003年に解散し、現在は、すかいらーくから直接援助を得ている。金山氏は、「すかいらーくが、大スポンサーになってか

²⁵ 上地隆裕（2002）「世界のオーケストラ（135）日本編 東京交響楽団（2）」音楽現代，第32号（4），p128。

²⁶ 東京交響楽団ホームページ（2004年6月時点での最新版は次より入手可能：
<http://www.tokyosymphony.com/menu15.html>）。

²⁷ 上地隆裕（2002）「世界のオーケストラ（135）日本編 東京交響楽団（2）」音楽現代，第32号（4），p128。

²⁸ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年8月31日）。

²⁹ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年8月31日）。

ら、東京交響楽団は、生まれ変わった。新しいことへチャレンジすることができるようになった。」³⁰と語る。特に、すかいらーくがスポンサーとなって以来、各種音楽賞をほぼ毎年受賞するようになった。これまで、日本の音楽賞の90パーセント以上において受賞したということになる³¹。金山氏は、「お金はかかったが、名誉は保たれた。」と語る。さらに、「オーケストラというのは、お金の音。お金がないと良い音が出ない。」と付け加えた³²。

- 1 - 3 アーツプランとフランチャイズ

1996年には、文化庁の芸術創造推進事業「アーツプラン21」に最初（第1期）の支援団体の一つとして採択された。続けて、第2期（1999年～2001年）にも採択された。1999年、新潟りゅーとぴあと準フランチャイズ契約を結び、定期演奏会や訪問コンサートを行っている。2004年から川崎市が駅前に開設する新ホール「ミュージア川崎シンフォニーホール」とフランチャイズ契約を結ぶことになり、川崎市との共催で年間10回（初年度は5回）の名曲全集シリーズを開催する。初めは、初心者向け楽曲を中心にプログラムを組み、少しずつコア向け楽曲を増やしていく方針である³³。フランチャイズ契約によって川崎市から助成金が出るわけではない。また、ホール内にある事務所の賃貸料、ホールの利用料金（通常利用料金の2割）も支払っている。しかし、公演機会が増えるのはもちろんのこと、練習のほとんどをミュージア川崎シンフォニーホールで行うことができるという、演奏のレベル向上のメリットから、フランチャイズ契約を交わした。「実際、大ホールで練習ができるようになってから、楽団員が自分の音に敏感になった。響きが全然違う。」と金山氏は語る³⁴。また、ホールが演奏会を企画するので、東京交響楽団側に経済的リスクがないというメリットもある³⁵。

- 2 目的と戦略

事業目的は、「交響管弦楽の普及向上を図り、もってわが国の芸術文化の発展に寄与すること」（財団法人東京交響楽団寄附行為 第2章第4条）である。具体的には、個性的で意欲的なプログラムと演奏の質の向上と安定を図っている。

³⁰ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年6月2日）。

³¹ 受賞歴については、付表2「東京交響楽団音楽賞受賞歴」を参照。

³² 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年6月2日）。

³³ 「オーケストラ変革の序曲」（2004年3月9日）日経MJ。

³⁴ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年8月31日）。

³⁵ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年6月2日）。

- 3 活動実態

上記の目的を達成するために、以下の事業を行っている。

- 3 - 1 公開演奏および放送演奏

自主公演を含めて年間約 140 回から 160 回のコンサートを行っている。2003 年度は、公開演奏会および放送演奏を 140 回行った³⁶。内訳は、自主公演が 34 回（定期演奏会 11 回、特別演奏会 13 回、芸術鑑賞 6 回、オペラ 4 回）、依頼（請負）演奏会が 106 回（一般 69 回、音楽教室 18 回、録音 3 回、オペラ公演 16 回）である³⁷。

- 3 - 2 青少年に対する音楽普及

サントリーホールで年 4 回「こども定期演奏会」を行っている。子供のための定期演奏会は、あまりに身近過ぎて今まで誰も気付かなかったが、その企画を、東京交響楽団が、サントリーホールに売り込み、サントリーホールが積極的に乗った。「子供が主役」ということをモットーに、子供が参加できるようにしている。例えば、プログラムの絵は、すべて子供によるもので、採用されなかった絵は演奏会場に展示している。また、将来を嘱望されている子供をソリストとして起用したり、「こども定期演奏会」のテーマ曲のメロディーを小学生と中学生に募集し、専門家にオーケストレーションしてもらうということを行っている。その他に、チケットの買い方やホールでのマナーを知ってもらい、文化を守ることの大切さ、文化支援の仕組み、文化支援の経済を分かりやすく説明することも行っている。「小さい頃からクラシック音楽に触れてもらい、そして、いずれはお客さんになってもらいたい。」というのが東京交響楽団の本音だが、交響楽団の役目として、「演奏会は楽しいものだ。」ということを知ってもらいたいという気持ちのほうが強い³⁸。この定期演奏会は、大変評判が良く、定期演奏会会員券は、すぐに売り切れてしまった。人気の理由として、サントリーホールという、ホールの魅力の力もあるだろうと金山氏は考えている³⁹。その他の青少年に対する音楽普及事業として、学校教育への参加を積極的に行っている。楽団員を指導員として学校の授業に送っている。特に、新潟市では、楽団員が、音楽の先生として小中学校のワークショップ等に参加している。また、東海大学と提携し、大学生の指導も行っている。

- 3 - 3 交響管弦楽に関する研究調査

特徴ある演奏会を組むために、世界の最新の曲や優秀な作曲家や演奏家について調査研究しており、定期演奏会のプログラムで数回に分けて発表している。

³⁶ 東京交響楽団提供資料による。

³⁷ 付表 3「平成 15 年度公演数実績表・平成 16 年度公演数予定表」を参照。

³⁸ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004 年 8 月 31 日）。

³⁹ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004 年 8 月 31 日）。

- 3 - 4 交響管弦楽に関する国際交流

主な国際交流活動として、海外ツアーを行っている。今までに 20 カ国約 65 都市で演奏を行った。また、楽団員が留学する際には、楽団は留学費用を負担しないが、最長 1 年間までの休暇を認めている。また、海外から指揮者を招聘したり、楽団員をアフィニス夏の音楽祭に派遣している。

- 3 - 5 機関紙および音楽に関する出版物の刊行

定期演奏会のプログラムを年 11 回、定期会員を中心とした客に無料で配布している。販売はしていない。また、「音楽の友」などの雑誌に記事を出したりもしている。

- 3 - 6 その他目的を達成するために必要な事業

東京交響楽団のホームページ開設や CD、T シャツ、ファイル、石鹸などのオリジナルグッズの販売、数々の特典付きの TOKYO SYMPHONY VISA カードの発行を行っている。

- 4 演目

設立当初から邦人作品および外国人作曲家の作品の日本初演を積極的に行っている。今まで日本初演の曲は、300 曲にのぼる。ヴィヴァルディの『四季』の初演（昭和 29 年と 31 年）を行ったのも、東京交響楽団である。その他、シェーンベルクやヤナーチェクの作品も初演してきた。特に、サントリーホール定期演奏会では、毎年楽団の個性を出す演目（ほとんどが日本初演）を取り上げている⁴⁰。また、1994 年 5 月に、西村朗を楽団初のコンポーザー・イン・レジデンスに指名し、作品を紹介している。

自主公演の場合は、2 年前から計画する。まず、公演日程を決定する。サントリーホールで行う演奏会の場合、定期承認団体の指定を受けているので、通常は、1 年半前からでないと貸し出さないホールを、2 年半前から希望日に予約することができる。次に、指揮者やソリストを決める。曲目は、金山氏を含め指揮者の希望を元に、その曲の演奏経歴や挑戦度「新しい挑戦は何か？」ということを話し合いながら決定する⁴¹。曲目決定には、楽団員は一切参加しない。依頼公演の場合は、主催者側から演目、ソリスト、指揮者を指定してくる。

⁴⁰ 付表 4「東京交響楽団定期演奏会 2005～2006 年 サントリーホール定期（2004 年 9 月 2 日現在）」を参照。

⁴¹ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004 年 6 月 2 日）。

- 5 資金調達

年間事業収入は、約 13 億円から 14 億円で、毎年ほぼ同じである。内訳は、入場料収入が 3 億円、演奏（請負）収入が 7 億円、寄付金（広告収入含む）が 3 億円から 4 億円（すかいらーくからの寄付金含む）、公的助成が約 1 億円である。2001 年度（2001 年 4 月～2002 年 3 月）の年間事業収入は、14 億円で、公的助成は、1 億 2,000 万円であった。海外公演のために 5,000 万円が特別助成として助成されたが、海外公演の際は、持ち出しが多く、赤字である⁴²。

資金調達方法は、大きく以下の 5 つに分けられる。

1) 自主公演のチケット収入。これが資金調達の基本である。

2) 請負公演⁴³による収入。例えば、ホールの柿落としや、地方自治体などの何十周年記念行事にオーケストラが雇われたりする。

3) 公的助成

国からの助成 1 億 2,000 万円（アーツプラン 21、芸術文化振興基金）、地方自治体（都道府県、市等）

4) 民間企業や個人からの寄付金と広告収入

主要後援団体は、株式会社すかいらーくで、寄付金額は、一年間で約 2 億から 3 億円である。その他の企業や個人からの寄付金や広告収入が約 1 億円となっている。東京交響楽団は、「特定公益増進法人」であるので、寄付の証明書を領収書に添付することにより、寄付をする法人や個人の非課税枠が単なる財団法人に寄付するよりも広がるというメリットがある⁴⁴。現在、会員制度として賛助会、維持会、後援会の 3 つがある。賛助会は、会費が年額一口 500,000 円で、対象は、法人および個人である。特典として、(1) 特定公益増進法人の税法上の優遇措置が認められる。(2) チケット一般発売日前に優先予約の案内が受けられる。(3) 定期演奏会プログラムに名前が記載される。賛助会員数は、75（法人 66、個人 9（2004 年 6 月現在））である⁴⁵。維持会は、会費が年額一口 100,000 円で、対象が個人

⁴² 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004 年 8 月 31 日）。

⁴³ 東京交響楽団ホームページ（2004 年 6 月時点での最新版は次より入手可能：

<http://www.tokyosymphony.com/menu15.html>）による。金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビュー（2004 年 6 月 2 日）では、「依頼」公演と言っていた。

⁴⁴ 特定公益増進法人の税制優遇は、法人の場合、以下のような計算式になる。・一般寄付金損金算入限度額〔資本金と資本積立金額との合計額 × (2.5/1000) + 当期所得金額 × (2.5/100)〕 × 1/2。個人の場合、所得控除・次のいずれか低い方の金額 - 1 万円 = 寄付金控除額

イ その年に支払った特定寄付金の合計額

ロ その年の総所得金額等の 25%相当額

⁴⁵ 「SYMPHONY」（2004 年 6 月）東京交響楽団，No.515。

である。特典は、賛助会と同様である。維持会員数は、64(2004年6月)である⁴⁶。後援会は、会費が年額一口 5,000円で、対象は、個人である。特典として、(1)東京交響楽団の入場料を1割引で求められる。(2)THE TOKYO SYMPHONY オリジナルグッズを1割引で購入できる。(3)チケット発売日前に優先予約の案内が受けられる。(4)定期演奏会プログラムに名前が記載される。後援会員数は、371(2004年6月)である⁴⁷。また、民間支援は、財政的支援だけでなく、物質的支援もある。賛助会員である玉の肌石鯨株式会社からは、東京交響楽団創立記念に2,000個の石鯨を寄付として受けた。これを東京交響楽団のオリジナルグッズとして販売し、その収入を活動資金に組み込んでいる。

5) その他の収入

CD やTシャツなどのオリジナルグッズの販売を行っており、売り上げは好調である。また、TOKYO SYMPHONY VISA カードの利用時に発生する取り扱い手数料の中の0.5パーセントが、財団法人東京交響楽団に還元される。還元分は、年間約70万円あり、公演活動基金として使っている。楽団の練習をミュゼ川崎シンフォニーホールで行うようになってから、今まで使用していた東京事務所のホール「東京交響楽団 クラシック・スペース 100」(オーケストラ100名、合唱団250名程度使用可能)とホールにあるグランドピアノ、ティンパニ、コントラバス、エレクトーン等の楽器を有料で貸し出している。JR大久保、新大久保両駅から近いという便利さと天井が高く開放感があるホールは、大学のオーケストラなどから好評を得ている。

- 6 観客

- 6-1 観客プロフィール

年間推定入場者および観客数は、22万8,500人(2003年1月~12月)であった⁴⁸。入場者のほとんどは、関東圏一円在住で、話題の演奏会では、全国から観客が集まる。一般的に、約1,200人収容できる演奏会の場合、入場者の半分である600人が定期会員で、あとの500人は1回券を購入した観客、その他100人は招待客である。現代音楽のコンサートの観客は、作曲家、クラシック音楽研究者、音楽大学生、サラリーマンが多い。名曲コンサートは、老若男女問わず集まるが、シルバーエイジが多い。こども定期演奏会は、小学校中学年と高学年ならびに保護者が訪れる。父親が子供を連れてくることが多いのも特徴である。合唱付きコンサートには、合唱団団員も多く集まる。定期会員になる人は、本格的演奏会のリピート率が高い。ベートーヴェンの第九演奏会やニューイヤーコンサートは、毎年それだけをリピートして聴く人もかなりいる。

⁴⁶ 「SYMPHONY」(2004年6月)東京交響楽団, No.515。

⁴⁷ 「SYMPHONY」(2004年6月)東京交響楽団, No.515。

⁴⁸ 「主な演奏団体の公演統計(2003年1月~12月)(団体の申告によるもの)」、『演奏年鑑2004』(2004), pp242-243。

- 6 - 2 会員制度

現在、定期会員制度は、公演ホールごとになっている。サントリーホール定期会員（年間定期とシーズン定期）、東京芸術劇場シリーズ定期会員（年間定期とシーズン定期）、東京オペラシティシリーズ定期会員（年間定期）と2005年に開始する川崎定期演奏会に先立つ川崎プレ定期セット券の4種類である。年間定期会員になると、(1)あらかじめ最も良い席が用意される。(2)年間を通じて指定席を確保できる。(3)1回券で求めるよりも約30%安くなる。(4)次年度への継続手続きの際にも最優先で席を確保できる。(5)特別演奏会など東京交響楽団自主公演の優先予約や割引が受けられる。などの特典がある。シーズン会員は、1回券で求めるよりも、約20%安くチケットが購入できる。現在、定期会員は、約1200人いる。年齢層としては、40代前後が多い。男女比は同等である。文化庁の調査では、「堅実に客を集めている」との評価になっている⁴⁹。

アンケート調査はあまり行っておらず、また、行ったとしてもアンケート結果は開示していない。「アンケートでは、あたかも自分が代表者のような意見を言う人が多いので、アンケートに頼ると危険だ。」と金山氏は語る。また、演奏の評価は、「お客さんの拍手で成功かどうか分かる。」と付け加えた⁵⁰。

- 6 - 3 観客への情報提供

団体客は、勤労者サービスセンターや公官庁、一般企業である。法人会員や協賛企業と連携して、チケット販売も行っている。観客の情報入手方法は、ダイレクト・メール、「音楽の友」、「ぶらあぼ」、「ぴあ」などの音楽や情報雑誌、インターネット、東京交響楽団のホームページ、演奏会会場でのチラシ配布、新聞、Eメール配信等である。以上の中で、一番影響力があるのは、他の演奏会の際に配るチラシである。また、東京交響楽団はオーケストラの中では、一早くホームページを開設し⁵¹、演奏会案内だけでなく、視聴コーナーを設け、過去のコンサートの演奏の一部をインターネット上で視聴できるようにするなどの工夫をしている。また、東京交響楽団では、E-mail 会員制度を無料で設け、最新の演奏会の案内やホームページの更新情報、E-mail 会員限定の割引案内を行っている。

- 7 組織マネジメント

東京交響楽団の価値観は、「存在感を示す、意欲的で変化に富んだ企画を作り、それを現在出しうる最高の演奏で聴衆に届けることをめざす。」である。組織形態は、理事会⁵²、

⁴⁹ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年6月2日）。

⁵⁰ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年6月2日）。

⁵¹ 東京交響楽団提供資料による。

⁵² 役員名については、付表5「東京交響楽団役員名」を参照。

楽団委員会、事務局、演奏家から構成されている⁵³。リーダーシップは、理事長を補佐する専務理事・楽団長を中心としている。意思決定のシステムは、理事会・事務局と演奏会代表との定期的な会議を開き協議の上、運営している⁵⁴。

- 8 楽団員

- 8-1 楽団員のプロフィール

設立時の楽員数は、70人であった⁵⁵。2004年現在の楽員数は94人⁵⁶で、平均年齢は38歳⁵⁷である。楽員は、基本的に終身雇用であるので、自己都合で辞めない限りは、入れ替えが難しい。楽団員採用方法は、オーディションによって行われ、欠員が出た際に公募し、楽団員全員がオーディションの審査にあたる。募集は、音楽大学、個人教授、音楽雑誌を通して行われる。楽器によっては、100人ほどが1つのポストに集中することも珍しくない。全ての志願者の演奏を聞き、または×で審査する。という評価はない。合格者を半減していき、最終的には、2、3人にまで絞る。その際、指揮者も楽団員も楽団長もそれぞれ1票与えられており、平等に審査が行われている⁵⁸。試用期間は、6ヶ月である。2002年の所属楽員の出身大学は、多い順から東京芸術大学29名、国立音楽大学18名、桐朋学園大学12名、武蔵野音楽大学12名、東京音楽大学5名、洗足学園音楽大学2名、その他(京都大学、大阪音大、武蔵大学、上野学園大、玉川学園大、エリザベト音大、日本大学)11名である。楽員の国籍数(2004年8月現在)は、6ヶ国(中国、イギリス、スウェーデン、アメリカ、フランス、スペイン)⁵⁹で、外国人楽団員も公募で採用しているが、雇用形態には、終身雇用と契約の両方がある。留学経験者は、11人(2002年時点)である⁶⁰。

楽団員のスケジュール管理や事務連絡は、パーソネル・マネージャーが担当している。編成局長も兼任しているので、演奏会の3ヶ月前までに各パートのスケジュール表の作成も行っている。また、事務局と楽員とが円滑な関係を保てるよう努める役目も持っている。

- 8-2 給与、手当

基本給の他、年齢給、勤続給、経験給、配置給(技術給)がある。配置給は、最低15,000

⁵³ 付表6「財団法人東京交響楽団 組織図(2004年1月)」を参照。

⁵⁴ 東京交響楽団事務局資料による。

⁵⁵ 上地隆裕(2002)「世界のオーケストラ(135)日本編 東京交響楽団(2)」音楽現代、第32号(4)、p129。

⁵⁶ 東京交響楽団提供資料による。

⁵⁷ 日本音楽家ユニオン(2002)「日本のオーケストラ2003-賃金労働条件等実態一覧-」、p2。

⁵⁸ 金山茂人氏(東京交響楽団楽団長)インタビューより(2004年6月2日)。

⁵⁹ 金山茂人氏(東京交響楽団楽団長)インタビューより(2004年8月31日)。

⁶⁰ 上地隆裕(2002)「世界のオーケストラ(135)日本編 東京交響楽団(2)」音楽現代、第32号(4)、p129。

円から始まる。楽員の平均年収は、500万円台である。年齢給は、小さいものなので、年齢によって給料の差はあまりない。むしろ、配置給で大きな差が出てくる。

手当に関しては、様々な種類がある。年2回のボーナス（夏期、冬期一時金）が支給されている⁶¹。舞台衣装は支給されており、洗濯代として年間24,000円が支払われている。通勤手当（バスは自宅より最寄り駅まで2.5km以上の場合に支給）は、全額が支給される。首席には、1回の公演につき6万円から9万円の間で首席手当がある。職務手当は、インスペクター（月3万円）、エキストラ集め担当（月1万5,000円）に対するものがある。また、録音・録画手当は、エキストラには必ず支払われている。楽器は、ハープやピアノなどの大きなものは別として、ヴァイオリンなどは、楽員の個人所有である。個人所有の楽器には、消耗品手当として、弦・弓の毛替、楽器調整費、消耗費の3割が支給されている。演奏旅行の場合は、現地集合、現地解散で、宿泊費が11,000円、日当が4,000円、現地交通費が1,000円支給される。利用交通機関の待遇として、早朝8時以前、夜22時以降は、特別手当がある。コンサートマスターは、一年毎の契約なので、一般楽員と給料体系が全く異なる。楽団では、楽員のアルバイトを認めており、他の交響楽団の演奏会に出演している楽員もいる。留学中の楽員に対しては、最長1年間、基本給のみ支給される。

エキストラ出演料は、本番およびリハーサルに対しても支払われる。本番の出演料は、一回につき1万2,000円で、ゲネプロは、時給2,000円支払われる。リハーサルの場合、時給は1,000円で、最低3,000円は保証されている。

- 8 - 3 社会保障、年金等

健康保険、厚生年金、雇用保険、労災保険、退職金制度、企業年金、慶弔金制度がある⁶²。退職金については、定年退職金制度を取っており、定年の退職日は、60歳の誕生日であり、25年以上の在籍者で、50歳を越えた楽団員が対象である⁶³。

- 8 - 4 事務局員

事務局員数15人（内、嘱託6人）⁶⁴で、平均年齢は、40歳である⁶⁵。本部事務所（新宿区大久保）には、主に嘱託職員が勤務しており、営業などの実務を行っている川崎の事務所には、主に正職員が勤務している。給料、保険などの待遇は、楽員と同様である。アルバイトは、演奏会当日の窓口で多く雇用するほか、楽譜係のアシスタントのアルバイトとして雇用している。

⁶¹ 日本音楽家ユニオン（2002）「日本のオーケストラ 2003 - 賃金労働条件等実態一覧 - 」, p8.

⁶² 日本音楽家ユニオン（2002）「日本のオーケストラ 2003 - 賃金労働条件等実態一覧 - 」, p10.

⁶³ 日本音楽家ユニオン（2002）「日本のオーケストラ 2003 - 賃金労働条件等実態一覧 - 」, p13.

⁶⁴ 金山茂人氏（東京交響楽団楽団長）インタビューより（2004年6月2日）。

⁶⁵ 日本音楽家ユニオン（2002）「日本のオーケストラ 2003 - 賃金労働条件等実態一覧 - 」, p2.

参考文献

「世界音楽市場進出を目指す東京交響楽団 53 年目の戦略」(1998 年 9 月 5 日)週刊東洋経済.

増井敬二(1994)「東京 3 交響楽団」『ニューグローヴ世界音楽大事典』第 11 巻.

「管弦楽 歴史(日本)」『音楽大事典』(1982)第 2 巻.

藤田由之(2004)「音楽界展望・オーケストラ」『演奏年鑑 2004』.

「あなたの値段 第 4 部 オーケストラ」(2004 年 6 月 2 日)毎日新聞.

上地隆裕(2002)「世界のオーケストラ(134)日本編 東京交響楽団(1)」音楽現代, 第 32 号(3).

上地隆裕(2002)「世界のオーケストラ(135)日本編 東京交響楽団(2)」音楽現代, 第 32 号(4).

「オーケストラ変革の序曲」(2004 年 3 月 9 日)日経 MJ.

「主な演奏団体の公演統計(2003 年 1 月~12 月)(団体の申告によるもの)」『演奏年鑑 2004』(2004).

日本音楽家ユニオン(2002)「日本のオーケストラ 2003 - 賃金労働条件等実態一覧 - 」.

「SYMPHONY」(2004 年 6 月)東京交響楽団, No.515.

付表1: 日本のオーケストラの賃金労働条件等実態一覧(2003)

	創立年月	組織形態	年間総経費	年間事業収入	公的助成率 (%)	楽団員数		平均年齢		平均年収	
						楽員	事務局員	楽員	事務局員	楽員	事務局員
札幌交響楽団	1961年7月 (1962年3月に法人化)	財団法人	917,217,670	383,186,115	48.4	80	9	42.8	47.8	5,952,450	5,850,236
山形交響楽団	1972年1月	社団法人	316,269,869	169,124,869	35.6	44	7	38.2		3,837,844	
仙台フィルハーモニー管弦楽団	1978年6月	財団法人	912,252,671	309,508,536	55.0	75	13	38	38.2	5,238,971	3,931,649 (管理職を除く)
群馬交響楽団	1945年11月	財団法人	793,172,105	247,743,760	57.6	73	9 (内、県外向2高崎市出向1)	43.2	37.3	5,490,141	4,951,134
NHK交響楽団	1926年10月	財団法人	3,170,231,632	1,450,404,643	1.7	111	20	45.3	37.4	10,009,504	6,788,763
新日本フィルハーモニー交響楽団	1972年7月	財団法人	1,047,106,519	706,942,367	12.8	98	18	39.7	39.8		
東京交響楽団	1946年4月	財団法人		1,400,000,000	約7.5			38	40		
東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団	1975年4月		369,497,287	309,219,782		67	14	39	39		
東京都交響楽団	1965年2月	財団法人	1,931,186,378	460,881,934	65.1	96 (内、特別契約楽員3)	17 (内、都派遣3)	45.5	44.1	7,335,248	5,833,431 (管理職を除く)
東京フィルハーモニー交響楽団	1911年4月	財団法人	2,023,287,000	1,679,349,000	7.4	169	28	40.6	43.6	4,652,174	
日本フィルハーモニー交響楽団	1956年6月	財団法人	1,482,816,290	1,149,407,207	9.9	88 (内、特別契約3)	17 (内、特別契約1)	42.9	41.3	4,815,849	4,266,481
読売日本交響楽団	1962年4月	財団法人	2,136,121,629	2,170,116,872	4.4	93 (内、特別契約者7)	18	43.6	45.4	7,677,185	
神奈川フィルハーモニー管弦楽団	1970年3月 (1978年7月に法人化)	財団法人	667,005,000	321,868,000	48.4	72	12	41.4	38	4,265,722	3,305,219
名古屋フィルハーモニー交響楽団	1966年7月	財団法人	1,262,963,316	402,391,715	37.4	76	7	46.5	39.6	6,434,001	5,596,571
京都市交響楽団	1956年4月	市立	143,875,465 (人件費を除く)	138,405,021		83	11	42.3	37.4	6,605,987	5,404,121
大阪フィルハーモニー交響楽団	1960年5月	社団法人	1,110,106,098	509,453,064	25.2	84	13	44.3	41.6	5,693,575	5,024,357
大阪センチュリー交響楽団	1989年12月	財団法人	751,176,684	158,092,286	72.4	52	11	39	41.2	4,856,147	5,941,531
関西フィルハーモニー管弦楽団	1982年1月		365,072,000	226,009,000	14.8	60	11	40.9 (特別契約等を除く)	40.4 (特別契約等を除く)	2,209,798 (特別契約等を除く)	2,248,831 (特別契約等を除く)
広島交響楽団	1972年9月	社団法人	640,670,732	224,929,516	51.5	64	9	41.6	33.1	4,708,891	4,552,579
九州交響楽団	1953年10月	財団法人	842,183,513	358,322,098	50.0	74	10	42.5	47.3	5,381,156	5,848,281
宝塚歌劇オーケストラ	1913年					50		40.2		4,809,969	
ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉	1980年4月	財団法人	265,386,659			15	6	39.9	44.8		
セントラル愛知交響楽団	1983年1月		159,531,653	123,937,761	20.3	42	5	38.5	41.8		
京都フィルハーモニー室内合奏団	1972年6月	特定非営利 活動法人	122,910,575	108,122,534							
オーケストラ・アンサンブル金沢	1988年6月	財団法人	859,608,076	454,357,530	36.9	37	22	38	43	6,235,063	4,327,918

「日本のオーケストラ 2003 - 賃金労働条件等実態一覧 - 」日本音楽家ユニオンオーケストラ協議会

付表2：東京交響楽団の音楽賞受賞歴

設立以来、数々の賞を受賞している。以下に、主な賞を挙げておく。

- 1952 年、毎日音楽賞（毎日新聞社）
- 1954 年、芸術選奨文部大臣賞
- 1989 年、日本レコードアカデミー賞（邦人作品部門）
- 1990 年、第 14 回音楽之友社賞
- 1993 年、第 8 回京都音楽賞大賞
- 1994 年、文化庁芸術作品賞（モーゼとアロン）
- 1995 年、毎日芸術賞（毎日新聞社）
- 1996 年、モービル音楽賞
- 1998 年、第 29 回サントリー音楽賞
- 1999 年、児童福祉文化賞推薦作品厚生大臣賞
- 2001 年、中島健蔵音楽賞特別賞

付表3：2003年度公演数実績表及び2004年度公演数予定表

2003年度公演数実績表

月	自主公演					依頼公演						合計
	定期	芸術	オペラ	特別	計	一般	音教	オペラ	バレエ	録音	計	
4	1		1	1	3	3					3	6
5	1	1		1	3	3	1				4	7
6	1		1		2	3	2	4		1	10	12
7	1	1		1	3	5	7			1	13	16
8				2	2	7					7	9
9	1	1			2	6					6	8
10	1		1	1	3	10	4				14	17
11	1	1			2	9	3				12	14
12	1			4	5	12	1				13	18
1	1	1		3	5	4		2			6	11
2	1		1		2	2		7			9	11
3	1	1			2	5		3		1	9	11
合計	11	6	4	13	34	69	18	16	0	3	106	140

2004年度公演数予定表

月	自主公演					依頼公演						合計
	定期	芸術	オペラ	特別	計	一般	音教	オペラ・バレエ	録音	計		
4	1		1	1	3	6	2	3		11	14	
5	1				1	2		10		12	13	
6	2	1	1		4	4	1		1	6	10	
7	1	1			2	6		3		9	11	
8			1	3	4	3				3	7	
9	1	1		2	4	6	6			12	16	
10	1		1		2	9	4		1	14	16	
11	1	1		1	3	7	1		1	9	12	
12	1			4	5	15	1			16	21	
1		1		4	5	1		10		11	16	
2	1		1		2	1		7		8	10	
3	1	1			2	5		6		11	13	
合計	11	6	5	15	37	65	15	39	3	122	159	

東京交響楽団事務局資料

付表 4：東京交響楽団定期演奏会 2005～2006 年 サントリーホール定期

(2004年9月2日現在)

回数	演奏会日	演奏会タイトル	曲目
第 524 回	2005 年 4 月 23 日	ウィーン体制派への反動と煩悩	ベートーヴェン：ピアノ協奏曲第 5 番「皇帝」 マーラー：交響曲第 1 番「巨人」
第 525 回	2005 年 5 月 28 日	マジャール音楽の原点	バルトク：ヴァイオリン協奏曲第 2 番、ヴィオラ協奏曲、管弦楽のための協奏曲
第 526 回	2005 年 6 月 12 日	偉大なるベリオ、調和的作風	プッチーニ：トゥーランドット(ベリオ補作版)演奏会形式
第 527 回	2005 年 7 月 9 日	終極への挽歌	バッハ：チェンバロ協奏曲第 3 番 BWV.1054 マーラー：交響曲第 9 番
第 528 回	2005 年 9 月 17 日	不毛からの脱却と栄光	ウォルトン：戴冠式行進曲「王冠」 エルガー：チェロ協奏曲 ホルスト：惑星
第 529 回	2005 年 10 月 22 日	20 世紀からの咆哮	ラウタヴォーラ：アポテオシス シベリウス：ヴァイオリン協奏曲 ストラヴィンスキー：火の鳥(1945年版)
第 530 回	2005 年 11 月 12 日	改訂版の巨匠	ブルックナー：交響曲第 8 番
第 531 回	2005 年 12 月 3 日	ファジル・サイ、もう 1 つの才能	コーブランド：交響曲第 3 番 サイ：アナトリアの静寂 頑固 ガーシュイン：ラブソディ・イン・ブルー
第 532 回	2005 年 12 月 12 日	古典派の重鎮	ヘンデル：メサイア
第 533 回	2006 年 2 月 25 日	早熟と天才のかぎりなき美学	モーツァルト：交響曲第 29 番 K.201、Vn 協奏曲第 5 番トルコ風、交響曲第 39 番 K.543
第 534 回	2005 年 3 月 14 日	中国音楽家の台頭	徐振民：楓 夜泊 パガニーニ：ヴァイオリン協奏曲第 1 番 ブラームス：交響曲第 2 番

東京交響楽団事務局資料

付表 5：東京交響樂團役員名

理事長	横川端
専務理事・楽団長	金山茂人
常任理事・副楽団長	山下芳彦
財務営業本部長	中川眞明
理事	秋山肇 茅野亮 飯島延浩 遠山昭子 池辺晋一郎 深江泰輔 神津善行 三木晴雄 田村勝弘 渡邊秀男
常任監事	芹沢 英雄 横溝 亮一 (敬称略)

GRIPS

DO NOT COPY

付表 6：財団法人東京交響楽団 組織図（2004 年 1 月現在 東京交響楽団事務局資料）

