



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### すみだトリフォニーホール

すみだトリフォニーホール（以下STH）事業課長N氏は、STH事業課の窓から見える隅田川に映る秋の夕日を眺めていた。

5

STHは、アーティスト、聴衆、ホールの3つの調和（ラテン語でトリフォニー）を目指して、1997年10月に東京都墨田区錦糸町駅前にオープンした墨田区所有の公共ホールである。

N氏はSTHのオープン以来、ホールの知名度アップ、トリフォニー・ブランド=トリフォニーラしさの追求を目標として事業課を運営してきた。

STHはクラシック・ファンの間では知名度をあげ、STH事業課で企画する自主事業コンサートは聴衆、評論家から高い評価を得るようになってきていた。

10

最近N氏は、オープン当初に考えていた目標は達成されてきたように感じている。オープン4年目を迎える2000年の秋、21世紀に向けたSTHの事業戦略を策定しなければという想いが、N氏の心の中で芽生えつつあった。また、N氏にはSTHの運営における越えがたい問題点があることも分かっていた。

15

### 墨田区とすみだトリフォニーホール（STH）

#### 墨田区の概要

墨田区は、東京都心の東部にある人口22万人、面積は13.75km<sup>2</sup>、年間予算は約970億円の区である。地域性としては、「東京とはいえ、江戸の職人気質が残るものづくりの町」で、今もなお下町情緒が残っている。

20

墨田区の中心地であるJR錦糸町駅までは、電車でそれぞれ、東京駅から9分、新宿駅からは17分、大手町・銀座駅、上野駅からは10分となっている。墨田区と都心部へのアクセスはかなりよいといえる（付属資料1）。

25

本ケースは、慶應義塾大学平成11年度大型研究助成プロジェクトの一環で、教材として作成されたものであり、経営管理上の巧拙を例示しようとするものではない。本ケースの作成は、同プロジェクトのメンバーである和田充夫（慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授）と美山良夫（慶應義塾大学文学部教授）の監修のもと、同じくメンバーである太田幸治（明治学院大学大学院経済学研究科経営学専攻博士後期課程）が行なった。また本ケース作成にあたり、すみだトリフォニーホール、新日本フィルハーモニー交響楽団より多大なるご協力を頂いた。ここに改めて、感謝の意を表わす。いうまでもないが、本ケースの記述内容の適否についてはケース作成者が責を負うものである。なお、このケースに示された個々のデータは一部偽装されている。（2000年10月作成）

30

## 墨田区がSTHを作った理由と経緯<sup>1</sup>

STHの設立のきっかけは、1981年墨田区長期総合計画で「大文化会館建設構想」が計画されたことと、1985年に行なわれた両国新国技館のオープニング・イベント、「五千人の第九」であった。

国技館のオープニング・イベントは墨田区が企画したものだった。墨田区の新名所となるで

5 あろう新国技館オープンにあたって、区民参加のイベントを行ないたいと当時の区長が発案したのである。区民参加の第九とはいえ、合唱はプロが徹底的に指導し、本番では指揮に石丸寛、演奏は新日本フィルハーモニー交響楽団を起用した本格的な「第九」の合唱であった。その本格さが功を奏し、新国技館柿落とし「五千人の第九」は大成功をおさめた。

翌年の1986年、その翌年の1987年と「五千人の第九」は回を重ねたが、合唱を行なう区民の  
10 参加希望者は年々減っていった。大々的に始めたイベントであり、またこの「第九」で墨田区は全国的に有名になったわけだから、このまま参加者を減らすわけにはいかない。第九の参加者を増やすために大義名分があった方がいいと、1987年の「五千人の第九」の際に、墨田区は「音楽都市構想」を発表した。

ちょうどそのころ、JR総武線錦糸町駅北口の再開発事業が進んでいた。そのなかに「文化会  
15 館の整備」という項目も入っていた。

音楽都市宣言を打ち出した墨田区は、この宣言を具現化するための「音楽都市構想」と錦糸町駅北口の文化会館の用途を考える「文化会館基本構想」を同時に進めた。

1988年、音楽都市構想の提言がまとまった。その核となるものが「(区への) 音楽定着化計画」であった。そして、その計画のなかには「芸術家のホールへの定着」、「その芸術家のホールを拠点とした活動が必要」、「区内に芸術家のフランチャイズ<sup>2</sup>となるホールを設けること」、「新たにできる文化会館へ著名なオーケストラを招き入れる」などが謳われていた。

必然的に、錦糸町駅前の文化会館は、音楽専用ホールとなった。また、この文化会館の構想が練られていた当時、都内にはいくつかの本格的な音楽専用ホール（港区赤坂に「サントリーホール」、渋谷に「Bunkamura オーチャードホール」、池袋に「東京芸術劇場」）がオープンしたこと、墨田区の文化会館が音楽専用ホールになったことの要因であろう。  
25

もちろん、区議会からは錦糸町駅北口にできるホールを音楽専用ホールとすることに対する疑問の声もあがった。当時の東京の音楽コンサートが行なえるホールの多くは、山手線の内側、

<sup>1</sup> 本節は、2000年5月13日から同年7月15日に渡り、読売新聞に掲載された以下の文献と、筆者の調査をもとに書かれている。煩を避けるため細かな註記は省略した。

鈴木敏昭（2000）「コンサートが始まる - すみだトリフォニーホール物語1～9」、『読売新聞』、2000年5月13日～7月15日。

<sup>2</sup> フランチャイズとは、特定の場所で何かをする自由、あるいは権利である。例えば、フランチャイズを結んでいるものに野球の球団と町がある。

もしくは山手線の駅のすぐ近くにあり、錦糸町のような山手線の外側に、音楽コンサートホールは無いに等しかったからである。

### 墨田区と新日本フィルハーモニー交響楽団（NJP）とのフランチャイズ<sup>3</sup>

墨田区の文化会館は、クラシック音楽を中心としたホールとなったわけだが、区としては、「音楽都市構想」のなかで謳われた「区内に芸術家のフランチャイズとなるホールを設けること」の「芸術家」を探さなければならなかった。

ホールの構想に携わっており、「五千人の第九」の総合演出を担当した森千二氏の知り合いに新日本フィルハーモニー交響楽団（以下、NJP）の事務局長（当時）松原千代繁氏がいたため、森氏は松原氏に「墨田区とNJPのフランチャイズ契約」の打診をした。

当時のNJPは練習場もなく、JRの工場、寺の境内にある集会場、区の柔剣道場をかりて演奏の練習をしていた。微妙な音のバランスを調整した演奏を行なうのがプロのオーケストラの仕事である。しかし、このような練習場では音のバランスどころではない。

松原氏ら事務局は墨田区とのフランチャイズの話を森から持ちかけられた時、「ホールへの招き入れ」という項目も入っていたため、「これでようやく自分達の音づくりができる」と感じたという。ただ、「一般的にオーケストラ音楽のファンの多くは東京の西部に住んでいたため<sup>4</sup>、彼等が東京東部の錦糸町にあるホールにNJPの演奏を聞きにきてくれるかという心配があったのも事実」（NJP事務局次長、K氏）である。しかしながら、「本番と同じ環境で練習ができるホールがあることはオーケストラにとってこの上ない喜びである。万が一、東京西部の一部のファンがNJPから離れてしまうとしても、錦糸町のホールの商圈となりうる墨田区、総武線沿線、近隣の地区にはあわせて500万人の人口があるゆえ、それ以上のファンを獲得できるだろうという想いもあり」（K氏）、NJPは墨田区とのフランチャイズ契約に踏み切った。

かくして、1988年墨田区とNJPのフランチャイズの覚え書きが交わされたのである（付属資料2）。このような自治体と民間のオーケストラがフランチャイズ契約をするのはわが国では初の試みであった。

<sup>3</sup> 前節に統いて本節も、2000年5月13日から同年7月15日に渡り、読売新聞に掲載された以下の文献と、筆者の調査をもとに書かれている。煩を避けるため細かな註記は省略した。

鈴木敏昭（2000）「コンサートが始まる - すみだトリフォニーホール物語1～9」、『読売新聞』、2000年5月13日～7月15日。

<sup>4</sup> STHへ移る前のNJPの定期演奏会は、上野の東京文化会館と渋谷のBunkamuraオーチャードホールで行なわれていた。

## 財団の設立<sup>5</sup>

1996年3月、STHのオープンに先駆けて、ホールの運営財団となる「財団法人墨田区文化振興財団」が設立された。

この財団の設立目的は、「墨田区における芸術文化活動の振興と時代を先取りした新たな芸術文化の創造及び発信を行ない、もって区民生活の向上と文化都市の形成に寄与することを目的とする」である。そして、財団の主要事業は以下の5つである。

1. 音楽、演劇等に関する鑑賞事業の企画及び実施<sup>6</sup>
2. 音楽等の芸術文化の普及啓蒙<sup>7</sup>
3. 区民等の芸術文化活動の育成等<sup>8</sup>
4. 葛飾北斎を主とした浮世絵に関する展覧会、講習会及び研究調査等
5. 芸術文化に関する情報の収集及び提供<sup>9</sup>

## オープン

1997年10月26日、小沢征爾（当時、NJP名誉芸術監督）指揮、新日本フィルハーモニー交響楽団演奏による、マーラー作曲「交響曲第三番 二短調」でSTHはオープンした。

また同年、渋谷区の初台にコンサート専用ホール「東京オペラシティ・コンサート・ホール・タケミツ・メモリアル」、有楽町駅前に多目的ホール「東京国際フォーラム」もオープンした。

## STHの特徴

20

### 地理的特徴

1997年10月にオープンしたSTHは、東京東部（付属資料1参照）に位置する、錦糸町駅北口「ア

<sup>5</sup> 本節は、財団法人 墨田区文化振興財団（2000）『平成11年度 事業報告書及び収支決算書』に全面的に負っている。煩を避けるため、註記は省略した。

<sup>6</sup> この事業では、クラシック・ポップス等のコンサートや演劇・演芸を実施した。なお、演劇、演芸、歌謡曲のコンサートは墨田区内にある曳舟文化センターで上演される。

<sup>7</sup> この事業では、区民にとって音楽がより身近なものとなるため、新日本フィルハーモニー交響楽団（NJP）により、学校等での「コミュニティ・コンサート」を開催すると共に、区庁舎・福祉施設等でも「ふれあいコンサート」を実施した。

<sup>8</sup> この事業では、フランチャイズオーケストラである新日本フィルハーモニー交響楽団（NJP）の楽員が区内の小中学校を訪れ、音楽授業の中で演奏指導を行なった。また、区民に良質な音楽鑑賞の機会を提供するため、（NJP）の定期演奏会のチケット等を斡旋した。さらに、NJPが当ホールで実施するコンサートに財団が協力し区民に安価で良質なコンサートを提供した。この中には、隅田川花火大会前夜祭「YUKATA de オーケストラ」も含まれている。

<sup>9</sup> この事業では、音楽情報を収集するとともに、すみだトリフォニーホールのファンクラブであるトリフォニークラブ会員に、情報誌『トリフォニー』、公演カレンダー、チケットインフォメーション、各種公演チラシ等を配布し、本ホールの事業の広報宣伝に努めた。

ルカタワーズ錦糸町」内にある。

アルカタワーズは、「アルカディア（理想郷）」から名称をとった空間であり、三つの街区にオフィスビル、ホテル（東武マリオットホテル）、マンション、デパート（そごう）などが含まれている。この空間は、下町のイメージがある錦糸町の中ではひときわ都会的雰囲気にあふれた場所となっている。

5

なお、STHは、アルカタワーズ錦糸町の第三街区に位置し、錦糸町駅から徒歩4分といったロケーションである。

### ハード面での特徴

STHは、大ホール（1801席）と小ホール（252席）の2つのホールを有している。

10

なかでも、大ホールはオーケストラ音楽を主目的とした本格的なコンサートホールである。ホールの構造は音の質を最大限に引き出すようなシーボックス型とよばれるもので、かつ舞台と客席が一体となったオープンステージを採用している。また、大ホールには、イームリッヒ社のパイプオルガンが設置されており、本格的なクラシック音楽の演奏が可能となっている。

15

### 組織面での特徴

STHの施設の所有者は墨田区本体であるが、先に示した通り運営は財団法人墨田区文化振興財団に委託されている。

財団の組織図は付属資料3に示した。中でも注目すべき点は、ホールの事業の企画、運営にあたって、芸術監督をおかないスタッフ制を採用している点である。これは、一流のコンサートホールを目指すホールでは異例のことである。

20

当ホールの事業の企画・運営、営業を担当する事業課の職員は6名である。そのうち5名が音楽企画のプロパーである。

一般的にスタッフ制は、少人数であるため非常に小回りが効く企画・営業活動を展開できる。それに対して、スタッフ制は芸術監督による事業内容の保証やステータスの確立ができない。

25

また、スタッフ制の場合、スタッフに優秀な人材が揃わないと、企画の立案力、企画の営業力が弱くなり、結果としてホールイメージ向上の足かせとなってしまうことがある。

30

## ホール運営の特徴

### 自主事業の特徴

1999年度にSTHは、財団の事業として年間45公演（貸館事業除く）の自主事業を行なった。

5 その内の24が財団（STH）主催事業、13が財団共催事業、8が制作協力であった。

財団主催事業は、本ホールの事業課自らが企画し、運営するものである。1999年度のこのホールの特徴が出ている公演として、フィンランド・ラハティ交響楽団によるシベリウス交響曲全曲演奏会、J.S. BACH in Triphony Hall 2000、第三回地方都市オーケストラ・フェスティバルなどがある。これらの公演は、東京ではSTHのみで行なわれた。

10

### 新日本フィルハーモニー交響楽団（NJP）とのフランチャイズ

STHの特徴のひとつにNJPとのフランチャイズがある。先述の通り、NJPは墨田区とフランチャイズをしている。そのフランチャイズの実践の場となるのが、STHなのである。

NJPはSTHを年間約150日（利用区分ベースにすると110日）使用している。内訳は、約40日の本番（内、NJP単独主催のものは約25日）、約110日のリハーサルとなっている。墨田区とNJPのフランチャイズの覚え書きにある通り、当ホールはNJPに対して優先的な利用権を認めている。すなわち、NJPはSTHに住んでいるといえよう。

しかしながら、STHは、NJPからもホールの利用料金を徴収している。ただ、NJPがSTHを使う時の利用料金は、本番は一般の利用者の料金の3割引（STHとの共催事業の場合は一般の半額）、  
20 リハーサルは、利用料金の半額<sup>10</sup>の3割引となっている（付属資料4）。

NJPは月3回の定期公演のうち2回をSTHで行なっている（あと1回は渋谷にあるBunkamuraオーチャードホール）とともに、STHとの共催で「新日本フィルポップスシリーズ」なるポップスコンサート、クラシック音楽を墨田区民に低価格で提供する「《クラシックへの扉》」等を行なっている。  
25

また、NJPは本ホールでのコンサートのみならず、財団の事業のひとつである「区民等の芸術文化活動の育成」に従事するため、楽団員が区内の小学校を回り音楽の指導をするといった活動や、墨田区の公民館で出前コンサートも行なっている。この活動は、墨田区とNJPがフランチャイズの覚え書きを交わした翌年の1989年から行なわれている。

30 STHの自主事業でも、NJPは積極的に活用されている。STH主催の事業のうち、5公演がNJPと共同主催、もしくはSTHの主催した公演におけるアーティストとNJPを共演させるなど、何

<sup>10</sup> リハーサルの利用料金は一般の利用者も通常利用料金の半額である。

らかの形でSTHはNJPを活用している。またSTHの共催事業13公演のうち7公演がNJPとの共催、制作協力にいたっては8公演すべてがNJPの公演となっている。

STH主催事業でNJPを活用した興味深い例として以下のエピソードを紹介しよう。

2000年2月6日にクラシック専用ホールである、STHで開かれたコンサートは、当ホールがいつも行なっている自主事業とは毛色が違うものに見えた。そのコンサートのタイトルは、「都はるみ at トリフォニーホール」。この事業はホールが貸した先が行なった事業ではなく、STHの主催事業である。都はるみといえば、演歌のスターである。では、なぜ、オーケストラ、しかもクラシックを主として行なうホールであるSTHでこのコンサートが開かれたのであろうか。

STHは、財団が運営しているとはいえ区のホールである。墨田区は22万人の区であるから、区民のホールに対する目は厳しい。当然のことながらホールが行なう企画に対しても区民は目を光らせている。あるとき、「区のホールなんだから、難しいクラシックばかりをやるのではなく、もっと区民に分かるものをやるべきだ」との声がSTH事業課B氏に聞こえてきた。

B氏はじめ、事業課の面々はどんな企画を行なえばいいか悩んだ。そして、思い浮かんだのがこの企画である。

「ここは下町だ。下町に合う演歌をやろう。ただ演歌でも一流のアーティストでやろう。… 都はるみはどうだろうか。」

「しかし、ただ都はるみをやるだけでは、クラシックを主として行なうホールとしての面目がない。このホールには、NJPが住んでいるではないか。そうだ、都はるみとNJPを共演させよう。」  
ということになったのである。

2000年2月6日、都はるみはクラシック専用ホールであるSTHでNJPとともに「アンコ椿は恋の花」、「涙の連絡船」、「好きになった人」等を熱唱したのであった。

公演が終わって何日かした後、「東京屈指のオーケストラホールで都はるみをやるとは何事だ」との声が、N氏の耳に入ってきた。

NJPからみた、STHは、「本番とりハーサル、練習を十分に行なえる最高のホームグラウンド」(K氏)であるという。また、このホールにはNJPの事務局、楽器庫、楽譜室、楽団員の控え室(楽団員全員のロッカーが常備)があるため、本ホールにほぼ毎日通う楽団員もいるという。「楽団員達は墨田区、錦糸町に愛着を持ってきている。ただ、あまり墨田区にべったりくっつくと、墨田区以外の聴衆に疎外感をもたれてしまう。このバランスが難しい」(K氏) そうである。

また、フランチャイズの覚え書きを結ぶ際に懸念していた、NJPの東京西部の聴衆離れについては「NJPの東京西部の聴衆が若干減ったことは否めないが、東京東部の聴衆は確実に増えて

いるという実感がある」(K氏) という。

### 稼働率の高さ

STHは公共ホールでありながら、ホールの稼働率が極めて高い。ここでいう稼働率とは、ホールの利用可能日にたいして、ホールを使用している日数の割合である。

1999年度の大ホールの稼働率は、日数利用率で83%（1日3区分の区分利用率でみると66%）で、2000年度は91%を予定している（98年度は81%だった）。わが国の公共ホールの平均稼働率は56.7%<sup>11</sup>であることから、STHの大ホールの稼働率はきわめて高いといえよう。

STHで行われるコンサートは大きく2つに分類することができる。ひとつは、STHが企画・運営するホールの「自主公演」。いまひとつは、ホールを音楽事務所やプロモーター等団体に貸し出して、その借主が行なう「貸館公演」である。「貸館公演」の場合、借主は貸主であるSTHに対して、一定の利用料金（付属資料4）を払うことになる。なお、STHは音楽ホールであるため、音楽の公演を目的としたものにしか、ホールは貸し出されない。

STHの大ホールでは、1999年度にSTHの自主公演、貸館併せて、139回のコンサートが行われた。ジャンルの内訳は、クラシック106公演、合唱10公演、吹奏楽4公演、ジャズ・ポップス8公演、演歌3公演、その他8公演となっている。また、利用者の内訳はNJPが39公演、財団が22公演、一般が78公演である。

また、STHの利用状況を一日を3つに区分した利用区分からみてみると、NJPが110日（リハーサル、練習を含む）、財団が36日、一般が69日使用していることになる。

20

### 自主事業の財源

わが国の公共ホールのほとんどが、自主事業の財源を国や自治体からの補助金でまかなっているのに対し、STHは基本的に自主事業の財源を区に頼っていない。ホール運営のための区からの補助金は、ホールのハードを維持するための施設管理費（光熱費も含む：1999年度は約5億3千万円）と財団運営のための人事費（同年度、約1億7千万円）、NJP事業等に対する区からの事業助成金（同年度7千万円）のみである。

つまり、STHで行なう自主事業のための区からの補助金はない。しかしながら、一般的には自治体に認めなければならないホールの利用料金（貸館料）と自主事業のチケット収入を、ホールの収入にすることができる「利用料金制度」<sup>12</sup>が採用されている。

<sup>11</sup> 株住友生命総合研究所（1993）「我が国の芸術文化の動向に関する調査」（三和総合研究所（1993）『文化的娯楽施設のあり方に関する調査研究報告書』16ページに引用されているものを参考にして本ケースの筆者が算出した）。

<sup>12</sup> この制度は地方自治法に基づき、墨田区の条例で認められている。

1999年度はホールの利用料金収入が約1億2千万円（内、大ホール分は約1億1千万円）で自主事業のチケット販売額が約1億1千万円（平均入場率62%）、計約2億3千万円であった。

すなわち、この収入（利用料金+自主事業のチケット代）が自主事業の企画・運営に当たられた。自主事業の支出（公演委託費（約1億5千万円）、広報宣伝費（約3千万円）その他経費（約5千万円））は約2億3千万円であった。

5

## トリフォニークラブ

STHには、ホールの友の会である「トリフォニークラブ」がある。

この友の会は、トリフォニーホール主導で作られたホールの聴衆のための会員組織である。

トリフォニークラブへの入会は、18歳以上の聴衆ならば、誰でも可能である。会員になると「トリフォニークラブカード」という会員証が発行される。この会員証には2つのタイプがあり、各々年会費が異なる。ひとつは、オリコカードと提携している（チケット購入のみキャッシングができる）「トリフォニークラブカード」で年会費は、2,500円。いまひとつは、オリコMasterカードと提携している（国際クレジットカードとしても利用できる）「トリフォニークラブ国際カード」で年会費は3,000円である。

10

15

このトリフォニークラブに入会すると、会員には以下のような特典がある。

### ・チケットに関する特典

1. トリフォニーホールのチケットセンターに電話するだけでチケットの購入が出来る。チケットの送料は無料。
2. 多くの公演のチケットの割引販売。
3. チケットのクレジット購入。

20

### ・情報提供

トリフォニーホールで行なわれる公演の情報を月に1回ダイレクトメールにて告知。

25

### ・ホールに隣接する「錦糸町東武ホテルレバント」で以下のサービスの提供

1. 宿泊室料20%割引。
  2. ホテル内の全レストランで5%割引。
- ・NJP公開リハーサルへの招待

30

・錦糸町駅南口「東京楽天地」直営ロードショーライブにて入場割引

現在、このトリフォニーホールには約3,600人（ホールオープン当初は、3,400人）の会員がいる。会員の地区別の入会状況は付属資料5の通りである。

あるトリフォニーライブの会員は、会員に対して与えられる特典に対して以下のように述べている。

「トリフォニーライブに入って一番驚かされたのは、毎月送られてくるダイレクトメールですね。ときどき、うつとうしく思うこともありますが…。一般的に、はがき一枚のダイレクトメールというのはよく来るんだけど、ここ（トリフォニーホール）のDMはA4封筒で送られてくる。そのなかには、ホールで行なわれるコンサートのチラシが数枚（多い時は10枚以上ありました）と情報誌（情報誌は季刊ですが）が入っているのだけど、チラシも豪華なものが多い。情報誌にいたっては、数ページの薄いものなんだけど、情報が盛りだくさんで読み応えがありますね。ただ、僕はクラシック音楽を聞き始めたばかりのクラシックのビギナーだから、チラシの情報だけでは、そのコンサートがいいのか悪いのか分からぬといふのがありますね。…あと、チケットの割引制は活用させてもらっています。1,000円引きというのが多いので、僕のような学生には嬉しい特典です。」

## 日本のクラシックコンサート事情

20 東京都内では、1997年に3,848公演のクラシックコンサート（邦人演奏家、外来演奏家の公演）が行なわれた。1997年にわが国で行なわれたクラシックコンサートの数が12,095公演であるから、全国のクラシックコンサートの3分の1が東京で行なわれたことになる<sup>13</sup>。

25 わが国において、1996年にクラシックコンサートへ一度でも出向いた聴衆の数（音楽会等クラシック音楽鑑賞をした人の数）は905万7千人、その中の8割方は年に1～4回しかクラシックコンサートには訪れない。また、月に1回以上クラシックコンサートへ出向く聴衆の数は64万8千人である<sup>14</sup>。

同年音楽会等クラシック音楽鑑賞をした東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県の人の数を足すと296万6千人で、わが国全体のクラシックコンサートの聴衆の約3分の1になる。

<sup>13</sup> 芸能文化情報センター（1999）『芸能白書1999』、芸團協出版部、48～51ページより筆者算出。

<sup>14</sup> 総務省統計局（1998）『平成8年社会生活基本調査報告第2巻 全国 生活行動編』、財団法人日本統計協会より筆者算出。

## わが国の聴衆の分類<sup>15</sup>

クラシックコンサートの顧客は以下の5つのセグメントに分けることができる。

コアなファン：年に25回以上、クラシックコンサートに出向き、クラシック全般に非常に造詣が深く、自ら公演を選択する目を持っている。日常的に情報を集めていて、なおかつ情報を集めるチャネルを探す手段まで持っている。情報を得るために、主催者からのDMや、音楽専門誌、ホール情報誌を頻繁にチェックしている。良い席でコンサートを聴きたいという思いがあるため、ホールやオーケストラの友の会に入っている。人のことは余り気にしないタイプの人 5 物イメージがある。

10

コアの予備軍：年に13～24回クラシックコンサートに行く。クラシック音楽に対して造詣がある。もっとコンサートに行きたいと感じているが、何らかの阻害要因で、回数が限定されている。有名なアーティストを聴きたいという思いは強い。日常的に情報をを集めているが、情報をもっと欲しいと思っている。音楽専門誌、会場に置かれたチラシ、ホール情報誌やDMといった情報も活用している。 15

15

ミドルユーザー：年に7～12回、クラシックコンサートに行く。クラシック音楽をもっと楽しみたいと思っている。国内外を問わず、有名なアーティスト名程度は分かるが、クラシック音楽に関する知識は少ない。音楽専門誌等を読むなど、コンサートの情報収集を熱心に行なっている。公演をより楽しむための情報を得たいと思っている。 20

20

ライト層：年に3～6回、クラシックコンサートを聴きに行く。有名な演奏家をみたい、聴きたいと思っている。公演情報がなかなか入ってこないと同時に、探す気もあまりない。口コミで得た情報をもとに、コンサートに行く場合が有る。 25

25

クラシックとは縁遠い層：年に0～2回クラシックコンサートを聴きに行く。鑑賞動機は「友人や、知人に聞いた」、「一般誌（ぴあ等）で記事を読んだ」、「友人に誘われた」というものである。クラシック音楽や演奏家の知識は少ないし、知識を増やす気もない。クラシック音楽を聴きたいと思っても、何を聴いていいのか分からない。聴きに行ったとしても、作品の良さが

30

<sup>15</sup> 本節のクラシックファンの分類は、社団法人日本クラシック音楽マネジメント協会（1998）『「活路開拓調査・実現化事業」～クラシック音楽コンサートの鑑賞者市場の活性化に向けて～』とSTH提供資料を参考にしつつ、筆者が若干の修正を加えたものである。

分からぬのではないかという心配もある。

## STHの事業運営

### 5 事業課のミッションの捉え方

STHの事業課の職務は、STHで行なわれる財団の自主事業の企画と運営、ホールの貸館営業である。これらの活動を行なうにあたり、N氏はSTHの目的を以下のようにとらえていた。

「東京東部の一流コンサートホールであると同時に、区民に愛されるホールを目指す」。

この目的は、墨田区からSTHの運営財団へ要請されている要件、①トリフォニーの意味の実現、②東京東部の音楽拠点ホール、③墨田区の「音楽都市づくり構想」の実現、を踏まえてN氏が考案したものである。

### 区民に愛されるホール

区民に愛されるホールを実現するため、STHは区民還元事業として付属資料7にあることを行なった。区民還元事業のうち、「鑑賞型」に分類されるものは、比較的聴衆が理解しやすいプログラム（例えば、ポップスコンサートや《クラシックへの扉》など）を展開した。これらは聴衆が聞きやすいプログラムとはいえ、STHはコンサートホールであることを印象付けるために、オーケストラ演奏や、パイプオルガンを用いたコンサートとなっている。

また区民参加型に分類される「すみだ平和祈念コンサート<レクイエム>」では、区民合唱団をメンバーにいれつつも、プロのオーケストラとの共演も多い栗友会をも配し、演奏はNJP、指揮には一流指揮者の佐渡裕を起用するなど、単なる区民参加イベントとは感じさせないクオリティの高いコンサートを行なっている。

これら区民還元事業に分類されるプログラムは、墨田区在住、在学、在勤者に限り低廉な価格で提供されている。

25

### 東京東部の一流コンサートホール

#### 1. 貸館営業

STHはホールの稼働率を高めるため、国内外のアーティストのコンサートを企画運営する音楽プロモーター、アマのオーケストラなどの団体にホールを貸し出している。これら団体に、ホールを借りてもらうため、事業企画員は団体を回り、ホールを借りてもらえるよう営業活動を展開する（貸館営業）。

この貸館営業をする時の視点について、STH事業企画員U氏は以下のように語る。

「STHは基本的に、音楽のコンサートであれば何でも貸し出します。ただ、我々が積極的に営業している相手は、我々自身がこのホールで演奏してもらいたい、または聴きたい音楽に対してなんです。これら企画の借主さんには、「トリフォニークラブ(友の会)会員へ送っているDMに、この企画のチラシをいれますよ、そうしたらご自身でチラシを配る量は減りますよ」とか、「STHの情報誌『トリフォニー』に公演情報を掲載しますよ」といつて口説きます。そのかわり、友の会会員にはチケット値引きさせてくださいとお願ひします。」<sup>5</sup>

また、U氏らが行なっている貸館営業についてN氏は高い評価を与えていた。その理由は、彼等が音楽事務所やプロモーターを頻繁に回って貸館先を見つけているがゆえ、STHのホール稼働率はオープン以来上昇しつづけている。そればかりか、彼等の努力によって、N氏にとって「いい借り手」が増えつづけているからである。<sup>10</sup>

## 2. 事業の企画とプロモーション

STHが事業を企画する際のキャッチフレーズは、「良い商品こそが強力なプロモーションを可能にし、収益につながる」である。<sup>15</sup>

このキャッチフレーズについてN氏は次のように考えていた。

「良い商品とは、本質的かつ普遍的な力を持った音楽だということ。言い換えれば、歴史的に認められている音楽、大衆的に認められている音楽、構造的に優れている音楽である。」

また、N氏は自分の部下達であるSTHの事業企画員には「良い商品」を見極める能力があると判断していた。<sup>20</sup>

企画も担当するU氏は企画を立てるときの視点について以下のように話す。

「僕が企画をする時に心がけているのは、自分が聴いて気持ちのいい音楽ですね。これは、感覚的に。あと常に自分を聴衆の立場において企画を考えています。」<sup>25</sup>

U氏は、続けてこう語る。

「いい音楽を聴きたい、美味しい物を食べたい、いい異性と付き合いたい、という欲求は誰でも持っていると思うんですよ。そして、これだけは外せないというものが誰もあるじゃないですか。これは見とかなければ、聴いておかなければ、食べておかなければ…。それを実現する層って結構いるんですよね。」<sup>30</sup>

STHはプロモーション・ツールとして、チラシとマス広告の2つを使っている。チラシは、ト

リフォニークラブ会員（友の会）へのダイレクトメールとして郵送されるとともに、東京のクラシックコンサートが行なわれる会場の入り口で配布（コンサートサービス社に委託）されている。マス広告としては、コンサート会場のロビー等で無料配布されている小冊子『ぶらあぼ』への広告を中心に出稿している。

5 友の会会員へのダイレクトメール（DM）は、毎月1回送られる。このDMには、STHでその月に開催されるコンサートスケジュールに加えて、STH推薦のコンサートのチラシ（STHの自主事業、貸館で行なわれるコンサート含む）、NJPのコンサートのチラシが同封され<sup>16</sup>、約3,600人の会員の元へ郵送される。STHの自主事業のコンサートのチラシは数パターン作られ、その各パターンのチラシは時期をズラして全会員に郵送される。なお、会員へのDMは全会員に同じものが送られる。

また、コンサートホール入り口でのチラシ配布は、コンサートサービス社が行なっているもので、そこではクラシックコンサートのチラシの束がゴムの袋に入れられて配布されている。そのなかに、STHのチラシも入れている形となる。

10 なお、STHでは、総数で年間120～140万枚のコンサートのチラシが作られ、配られている。  
15 マス広告として、小冊子『ぶらあぼ』での広告を展開している。この小冊子は、東京で開催されるクラシックやオーケストラ・コンサートの開催情報が掲載されており、コンサート会場で無料配布されている。STHはこの小冊子にコンサートの開催情報を載せるのみならず、開催されるコンサートの見所、アーティストのインタビューなどを数ページにわたり載せている。

### 20 3. 具体例

#### 1) ラハティ交響楽団《シベリウス交響曲全曲演奏会》

ある日STH事業企画員のU氏は、とある音楽事務所の招聘リスト<sup>17</sup>を見ていた。そこには、ラハティ交響楽団（以下、ラハティとしばしば省略）を招聘するかもしれないと書かれていた。これを見たU氏は、ラハティの招聘について問い合わせるべく、すぐさまその音楽事務所に電話をした。U氏は、CDでラハティ交響楽団の演奏を聴いたことがあり、クオリティの高いオーケストラとして注目していたからである。

その時点では、その音楽事務所がラハティを招聘し、コンサートを企画するかどうかということは決定していなかった。音楽事務所ですらこのラハティを招聘してビジネスとして成立するか半信半疑だったのである。

30

<sup>16</sup>これらのチラシに加え、STH発行の季刊情報誌『トリフォニー』が年に4回同封される。

<sup>17</sup>一般的にホールの事業担当者に対して、音楽プロモーターから企画の招聘リストが送られてくる。このリストには、音楽プロモーターが企画したコンサートの一覧が掲載されている。多くのホールでは、音楽プロモーターが企画したコンサートを買い、自主事業としている。

U氏の懇願によりラハティの招聘<sup>18</sup>と、ラハティの日本でのコンサート（8公演）が決定するとともに、そのうち4公演をSTHで行なうことも決定した。

次にU氏はラハティのプログラムを考えた。このラハティ交響楽団というオーケストラは世界的にも無名である。そもそもラハティといわれてもどこの国にあるかも分からぬ。また、ラハティを指揮するオズモ・ヴァンスカという指揮者も無名である。

5

この無名のオーケストラを売り出すプログラムをU氏は日夜考えた続けた。

「ラハティの価値を最大限に引き出すプログラムでなければいけない。」

ラハティ交響楽団は、フィンランドのオーケストラである。また、指揮者のヴァンスカもフィンランド人である。そこでU氏の頭に思い浮かんだのが、フィンランドが誇る作曲家“シベリウス”である。このシベリウスは「フィンランディア」で有名な作曲家だ。

10

ただ、わが国で演奏されるシベリウスの曲は「交響曲2番」、「交響曲1番」、「フィンランディア」、そして「交響曲5番」くらいなものである。「交響曲第4番」、「交響曲6番」、「交響曲7番」にいたってはほとんど演奏されないとあってもいいだろう。

15

しかし、U氏の企画したコンサートのプログラム（付属資料9）は、フィンランドのオーケストラがフィンランド人の指揮者で、フィンランドの国民的作曲家であるシベリウスの交響曲を4日に分けて全曲演奏するというものであった。わが国でのシベリウスの全曲演奏会は、約30年ぶりだった。

次にU氏は、ラハティ交響楽団による「シベリウス交響曲全曲演奏会」のプロモーションについて考えた。シベリウスの全曲演奏会に興味をもちそうな聴衆はどこにいるか考えたのである。そして見つかったのが、「日本シベリウス協会」というシベリウスを研究、応援する団体であった。U氏はこの協会にアプローチし、この公演に協賛してもらうと共に、協会員リストを入手したのである。また、U氏は携帯電話メーカー「ノキア」にもアプローチした。

20

このコンサートのプロモーションは、STHの従来のプロモーション・ツールでの展開に加えて、「日本シベリウス協会」の会員へのDMといった手法も用いられた。

25

このコンサートのチラシは、A3二つ折りの豪華版であった。表面の半分には、黒をバックに集まったラハティ交響楽団の面々に、公演タイトルとプログラム、会場が表示され、もう半分には、日本シベリウス協会名誉会員大東省三によるオズモ・ヴァンスカとラハティ交響楽団がシベリウス全曲演奏会をやることの意義と解説が表示された。裏面には『ザ・インディペンデント』誌に掲載されたヴァンスカ指揮、ラハティ交響楽団に対する評論文からの一節「それは

30

<sup>18</sup> STHは海外のオーケストラを招聘する免許を有していないため、自ら招聘することはできない。

正真正銘のシベリウスであった」を筆頭に、過去に海外のメディアに寄せられたいいくつかのこのオーケストラを賛辞するコメントと、フィンランド・ラハティ交響楽団、指揮者、ソリストの紹介文、プログラム、会場が示されていた。

この公演のチケットは、2タイプのものが売り出された。各回の1回券と、4回セット券である。各1回券は第1日目～3日目までがS席6,000円、A席5,000円、B席4,000円、4日目はS席7,000円、A席6,000円、B席5,000円と設定された。また、トリリフォニークラブ会員（同時入会可）は各1,000引きとした。4回セット券は、S席20,000円（会員は17,500円）、A席16,800円（同14,700円）、B席13,600円（同11,900円）、C席10,400（同9,100円）であった。この公演は一般的な海外から招聘されるオーケストラのコンサートの料金（一般的にS席10,000円前後）に比べ、低廉なものであった。<sup>10</sup>

1999年10月11日から16日にかけての4日間、STHでラハティ交響楽団による《シベリウス交響曲全曲演奏会》が行なわれた。

各公演プログラムと入場者数は付属資料9の通りである。尚、セット券で入場した聴衆は537名（S席：257、A席：120、B席：55、C席：105）。また、マスコミや評論家などに配られた招待券で入場している聴衆は各回約5%であるという。<sup>11</sup>

1999年にSTHで行なわれた、オズモ・ヴァンスカ指揮、フィンランド・ラハティ交響楽団による「シベリウス交響曲全曲演奏会」は『音楽の友』のコンサート・ベストテン1999<sup>19</sup>で堂々の第4位にランクインされている。音楽評論家渡辺和彦は、この演奏会を以下のように評した。<sup>20</sup>

「…（中略）…交響曲第3番の最大のクライマックスは、第一楽章で弦楽器が次々と音を弱めていき、ついにフルートとコントラバスが裸になる、その直前にやってきた。pppppp（譜面では ppp）。あんな物凄いピアニッシシシシモは聴いたことがない。…（中略）…あれは、演奏者、聴衆、ホールが一体になって作り上げた極上のppppppだった。日本のシベリウスファンは、静けさの意味を知っている。」<sup>20</sup>

## 2) J.S.BACH in Triphony Hall 2000

2000年はバッハ・イヤーとよばれ、東京のコンサートホールの多くでもバッハ特集が組まれ

<sup>19</sup> このベストテンは『音楽の友』2000年2月号、69～81ページに掲載されている。なお、このベストテンは、35名の音楽評論家、音楽記者により選出されている。

<sup>20</sup> 『音楽の友』2000年2月号81ページ。

た。また、海外からもバッハを演奏する多くの指揮者、多くの演奏家や合唱団が来日した。とくに、2000年はバッハ没後250年ということで、バッハの代表作である三大宗教曲の公演が多く行なわれた。

もちろん、STHもバッハ特集を組むことになった。その名も“J.S.BACH in Triphony Hall 2000”(以下、バッハ企画)である。5

バッハ企画で、STHが組んだプログラムは、次の通りである。

#### J.S.BACH in Triphony Hall 2000

実施日	アーティスト&演奏曲（作曲はすべてBACH）	招聘/制作	
1 2000年1月28日（金）	清水靖晃&サキソフォネッツ 無伴奏チェロ組曲第1、2、3番	i - z	10
2 2000年1月29日（土）	フランス・ブリュッヘン（指揮）/18世紀オーケストラ、グルベンキアン合唱団 口短調ミサ	NASA	
3 2000年5月27日（土）	フィリップ・ヘレウェッヘ（指揮）/コレギウム・ヴァカーレ、ラ・シャペル・ロワイアル ヨハネ受難曲	ソティエ 音楽工房	
4 2000年10月7日（土）	トン・コープマン（指揮）/アムステルダム・パロックオーケストラ&合唱団 マタイ受難曲	NASA	
5 2000年12月16日（土）	清水靖晃&サキソフォネッツ 無伴奏チェロ組曲第4、5、6番	i - z	15

出典：STH提供資料

ラハティに続いて企画を担当したU氏は、このバッハ企画について次のように語る。

「今回は、いくつかの音楽事務所が招聘するアーティストを、STHなりにアレンジして、バッハ企画としています。三大宗教曲は各音楽事務所の招聘リストから選びました。作品が作られた当時の楽器を使ったオーケストラで三大宗教曲が1年で聴けるという風に私が結び付けたんですね。結び付けることで、お客様のなかで、ひとつのイメージになるだろうと。それに清水靖晃のサックスによるバッハは、私が以前から関心があって、いつか実現させたいと思っていたものなんです。バッハ・イヤーということで、このタイミングだということでつけたんです。…三大宗教曲のうち、マタイ受難曲、口短調ミサというのは頻繁に演奏される曲なんですが、ヨハネ受難曲はほとんど演奏されることはない。ヨハネ受難曲は作品としても弱いんですが、他の2曲と組合せること、一気に3本の宗教曲を組合せることによって、お客様に「ヨハネも聴き逃せないね」というふうに感じてもらうわけです。」2025

本企画でも、各1回券と、セット券が発売された。三大宗教曲の各1回券はS席12,000円、A席9,500円、B席7,000円、C席5,000円（トリフォニークラブ会員は各10%引き、同時入会可）で、清水靖晃&サキソフォネッツの各1回券は、S席5,500円、A席4,500円、B席3,500円とした。30

セット券は、3タイプ用意された。バッハ企画すべてを聴ける5公演セット券（S席37,600円（トリフォニークラブ会員は32,900円）、A席30,000円（同26,250円）、B席22,400円（同19,600円）、C席16,000円（同14,000円）、三大宗教曲公演セット券S席28,800円（会員は25,200円）、A席22,800円（同19,950円）、B席16,800円（同14,700円）、C席12,000円（同10,500円）、そして、  
5 清水靖晃&サキソフォネット《無伴奏チェロ組曲全曲演奏会》セット券、S席8,800円（会員は7,700円）、A席7,200円（同6,300円）、B席5,600円（同4,900円）がそれである。

このバッハ企画のチラシもA3見開きの豪華なものである。表面の半分には5公演のタイトルとアーティスト、もう半分にはセット券の紹介と価格、STHの場所案内が示され、裏面には、5公演の指揮者とオーケストラ、合唱団の写真入り公演プログラムが載っている。とある音楽  
10 ファン（月に1回の頻度でクラシックコンサートに出向く）は、このチラシを見て以下のように語った。

15 「この三大宗教曲のコンサートは、コンセプトもはっきりしている上、日にちもバラけていて、非常に聴きに行きたくなるコンサートだと思います。宗教曲は連続で聞いたら暗くなりますからね（笑）」

N氏はU氏が企画・運営した、シベリウス全曲演奏会とバッハ企画が現在のSTHのホール運営における「位置付け」を示すものであると考えていた。

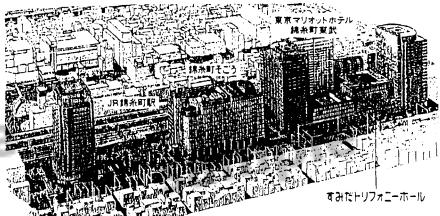
20 同時に、「今後も現在の方向性でSTHを運営していくのか」という疑念が、N氏の心の中で渦巻いていたのであった。

## 付属資料1

2000人規模の主なホール

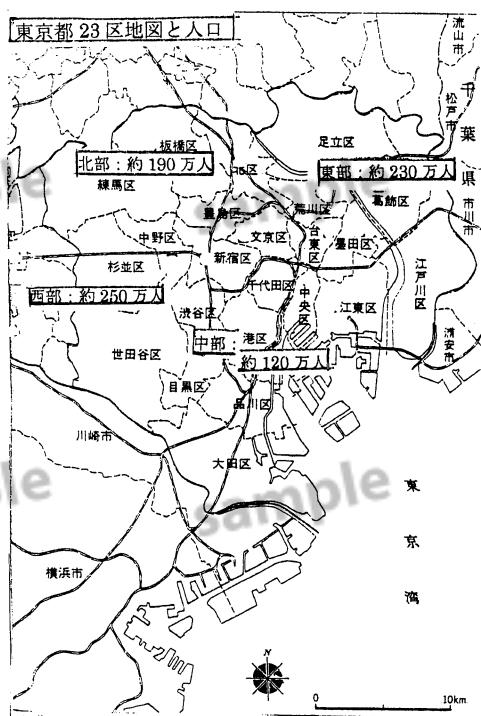


STH周辺図



出典: <http://map.yahoo.co.jp/html/map/station/kanto07.html>に加筆、修正。

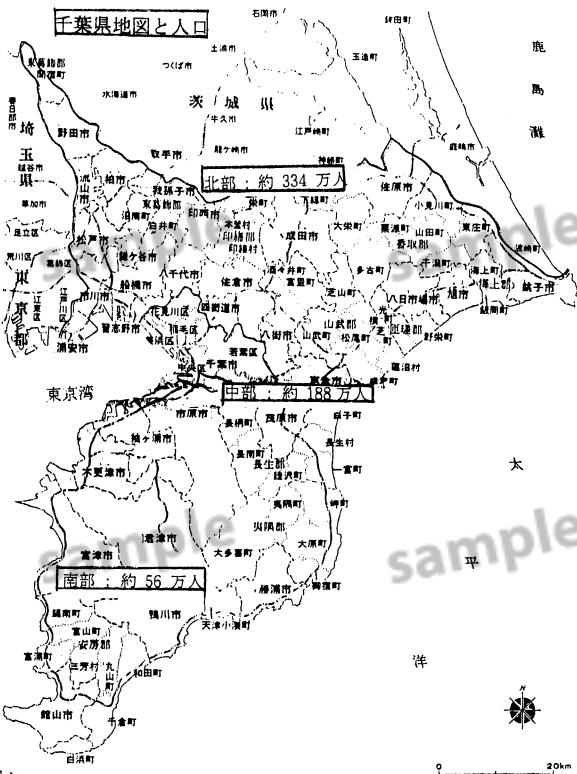
出典: STH 提供資料。



出典: ゼンリン (2000)『ビジネス文庫 首都圏』株式会社ゼンリン、

8ページに加筆・修正。

人口 (2000年8月1日現在)は、東京都府ホームページより。



出典: 同左書、150ページに加筆・修正。

人口 (1995年10月1日現在)は、千葉県府ホームページより。

## 付属資料2

### 墨田区と新日本フィルハーモニー交響楽団のフランチャイズの覚書

#### 覚書の内容

墨田区と新日本フィルハーモニー交響楽団は、芸術文化の限りない進展に寄与し、併せて、その成果に限りなく尊敬と愛情を抱く墨田区民による音楽都市の実現を目指し、共に持てる能力と情熱のすべてを傾けて協力し合うことを約束する。

その具体的な現われとして、両者は別記の取り決めに合意するとともに、目的達成のために、これからも確実に努力を重ね合うことをここに確認するものである。

昭和63年7月12日

墨田区長

新日本フィルハーモニー交響楽団

この覚書中の別記の取り決めであるがその合意事項については次のとおりである。

#### 合意事項

1. 墨田区と新日本フィルハーモニー交響楽団は、相互に独立した団体であることを尊重し、経済的にも相手側に依存することなく、互いの信頼関係を深めていくこととする。
2. 新日本フィル交響楽団に対する、墨田区文化会館（仮称）の施設利用については、次のとおりとする。
  - (1) 客席2000席規模の大ホール及びオーケストラの練習室は、施設完成時に定める施設利用規定に基づき優先使用を認める。
  - (2) オーケストラ運営のための事務所、楽器保管スペース等オーケストラ活動に必要なスペースについては、行政財産の目的外使用を認める。
3. 新日本フィルハーモニー交響楽団は、前項に挙げた施設が整えられている墨田区文化会館（仮称）を楽団の活動の本拠地と定め、および以下の活動を行う。
  - (1) 芸術活動としての定期演奏会、特別演奏会等の演奏活動
  - (2) 啓蒙活動としての青少年コンサート等の演奏活動
  - (3) 普及活動としての名曲コンサート、サマーコンサート等の演奏活動
  - (4) その他の演奏活動
4. 墨田区は3.に掲げた新日本フィルハーモニー交響楽団の各種演奏会の観客の動因のために協力する。
5. 新日本フィルハーモニー交響楽団は、墨田区により良い音楽的機会を数多く提供することを心がけ、かつ「墨田区民とともに歩むオーケストラ」として、以下に例示する

のような区民との積極的交流を図る。

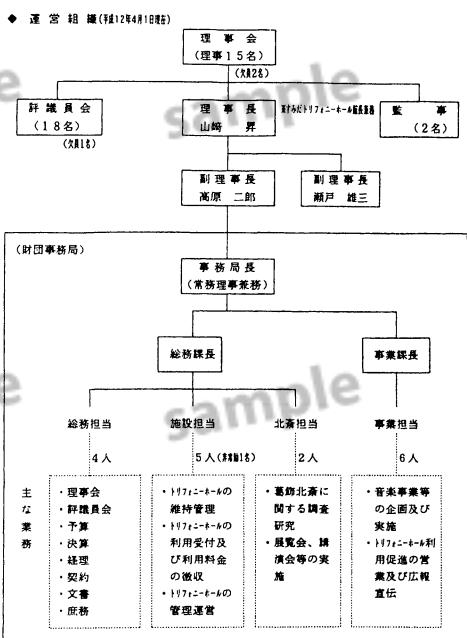
- (1) 区内音楽団体への技術指導
- (2) 可能な場合の練習公開
- (3) 墨田区の公式行事などへの積極的参加
- (4) 墨田区が主催する音楽行事の中核的役割
- (5) 区民との親睦の場への参加

6. 墨田区と新日本フィルハーモニー交響楽団が協議を進める上で、議会の議決を必要とする事項については、議決をその前提条件とする。

7. この合意事項に定めのない事項および合意事項の変更については、墨田区と新日本フィルハーモニー交響楽団が互いに誠意をもって協議することとする。

出典：（財）墨田区文化振興財団。（根木他（1997）『文化会館通論』、晃洋書房、231-232ページから引用）。

### 付属資料3



出典：STH提供資料

### 付属資料4

施設名	利用料金			
	午前	午後	夜間	全日
大ホール	9:00～ 12:00	13:00～ 16:30	17:30～ 22:00	9:00～ 22:00
	¥248,000	¥292,000	¥471,000	¥915,000
	前半日 9:00～13:00		後半日 14:00～	
	¥322,000		¥512,000	

※前半日区分の利用は、フランチャイズオーケストラの練習利用にのみ適用される。後半日区分の利用は、前半日利用が予定されている場合のみ適用される。受付の際に申請書、公演計画書、前回公演資料が必要。楽屋付帯設備は別途料金が必要。

出典：STH提供資料

### 付属資料5

#### トリフォニークラブ地区別会員数

	墨田区	江東区	葛飾区	江戸川区	その他都内	千葉県	神奈川県	埼玉県	茨城県	その他の県	合計
会員数	1,294	256	118	152	575	752	187	173	24	55	3,584
割合	36.1%	7.1%	3.3%	4.2%	16.0%	21.0%	5.2%	4.8%	0.7%	1.5%	100.0%

出典：STH提供資料

## 付属資料6

趣味・娯楽の頻度と行動者数

単位：千人

	趣味・娯楽の種類	美術鑑賞 (テレビ等は除く)	演芸・演劇・ 舞蹈鑑賞 (テレビ等は除く)	映画観賞 (テレビ・ビデオ は除く)	音楽会等によ るクラシック 音楽観賞	音楽会等によ るポピュラー 音楽・歌謡曲
行 動 者 数	総数	23,547	17,652	30,062	9,057	13,160
	年に1~4日	17,680	13,931	21,345	7,179	10,267
	年に5~9日	4,341	2,385	5,391	1,036	1,302
	年に10~19日 (月に1回)	1,754	786	2,193	370	504
	年に20~39日 (月に2~3回)	813	174	558	128	218
	年に40~99日 (週に1日)	371	45	120	64	171
	年に100~199日 (週に2~3日)	189	18	38	43	145
	年に200日 (週に4日以上)	166	14	19	43	248

10歳以上人口：111,405千人、調査総数：100,852千人

出典：総務庁統計局『平成8年 社会生活基本調査 第2巻 全国生活行動編』

## 付属資料7

STHの主な区民還元事業 ゴシック体はNJP主導事業

分類区分	公演名	本数	ジャンル	属性	備考
区 民 還 元 事 業	①観賞型	1 1 1 1 6 1	管弦楽 管弦楽 オルガン 演歌 管弦楽 管弦楽	主催 主催 主催 共催 共催 共催	共同主催 共同主催 共同主催
	②参加型	1 1	アンサンブル 管弦楽	共催 主催	区民参加 区民合唱団参加
	③教育型	1 2 1 4	オルガン 管弦楽 管弦楽 管弦楽	共催 共催 共催 NJP	区立小中学校・無料 ボランティア・無料
	④啓発型	10	管弦楽	主催	無料

出典：STH提供資料

## 付属資料8

### クラシック音楽の情報誌

誌名	発行会社	体裁	発行サイクル	首都圏発行部数	配布先と配布方法	全配布エリア
Weeklyぴあ (有料)	ぴあ株式会社	B5版	週一回 (火曜)	40万部	書店販売等	関東
ぶらあぼ (無料)	有限会社 東京MDE	A5版	月一回	3万5千部	首都圏 380 力所 (コンサート会場、楽器店、レコード店、チケットぴあ店舗)	首都圏
誌名	メイン・ ターゲット	読者プロ フィール	情報提供活動			
			広告	一部あたりの 広告費	ペイド・ パブリシティ	
Weeklyぴあ (有料)	一般	20代：51.3%、 30代以上25.6%	月一回レギュラー6回190万円 (6ヶ月間、クラシック記事下)	0.8円	有り	
ぶらあぼ (無料)	クラシック ユーザー	クラシック ユーザー	一般料金12万円 (ページ、白黒)	—	—	

出典：社団法人日本クラシック音楽マネジメント協会（1998）『「活路開拓調査・実現化事業」～クラシック音楽コンサートの鑑賞者市場の活性化に向けて～』、77ページ。

## 付属資料9

### シベリウス交響曲全曲演奏会

	実施日	演奏曲	入場者数(人)
第一回	1999年10月11日(月・祝)	交響曲第1番、交響曲第3番、交響詩「フィンランディア」	1,680
第二回	1999年10月13日(水)	交響曲第5番（オリジナル版／日本初演）、交響曲第2番	1,038
第三回	1999年10月15日(金)	交響曲第4番、交響曲第6番、交響曲第7番	1,179
第四回	1999年10月16日(土)	交響詩「伝説」（オリジナル版／日本初演）、ヴァイオリン協奏曲＊ヴァイオリン：ペッカ・クーシスト、交響曲第5番（最終版）	1,353

出典：STH提供資料

不許複製

慶應義塾大学ビジネススクール

Contents Works Inc.