



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 東京フィルハーモニー交響楽団 & 新星日本交響楽団 —クラシック・オーケストラの合併問題—

2001年4月、東京フィルハーモニー交響楽団と新星日本交響楽団が日本初のオーケストラの合併を実現した。1991年のバブル経済崩壊以降、冠イベントの減少などによってスポンサー不在の両楽団は厳しい経営が続いていた。両楽団ともに自主運営の楽団で、財源については、国からの支援が全体の収入の5～6%。外は、民間と地方自治体の支援と公演で運営されていた。これまで両楽団ともにオペラ、バレエを得意とし、年間の公演数もともにトップクラスであった。合併後は人員削減をしないという方針のため、新組織は楽員数160名を超える国内最大のオーケストラとなった。合併後の新楽団は、オペラと交響曲を別の場所で同日公演出来るようなウィーン・フィルハーモニー管弦楽団のような運営を目指すこととなった。2001年現在、東京のプロ・オーケストラは東フィル合併以前には9団体あり、人口の1%以下と言われるクラシック音楽ファンを奪い合う状況が続いていた。新楽団の合併後は、自主公演数を削減するものの、楽員の待遇は下げない考えだった。合併後の新しいオーケストラの名称は東京フィルハーモニー交響楽団を名乗り、日本で最も長い歴史と伝統をもつオーケストラの歴史を引き継ぐことになった。また、財団名称は新星の名前を残し「財団法人新星東京フィルハーモニー交響楽団」と称することとなった。会長・理事長にソニー(株)取締役役会議長の大賀典雄氏が継続就任、副理事長に黒柳徹子氏、楽団長・専務理事に石丸恭一氏、新星日響専務理事であった樽松三郎氏が常務理事にそれぞれ就任した。(1999年11月26日朝日新聞)

ここで新楽団が目指すウィーン・フィルハーモニーは、母体をウィーン国立歌劇場管弦楽団に持ち、リハーサルから全て本拠地であるムジーク・フェライン (楽友協会ホール) で展開していた。同楽団は、オペラやバレエのピットでほぼ毎日演奏するため、出番制をしき300人の楽団員を抱えている。同楽団では、腕を上げ内部のオーディションに合格すれば、交響楽の演奏で世界的名声を持つフィルハーモニーへの参加が許される。

---

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授和田充夫の指導の下に、エイボン・プロダクツ株式会社マーケティング本部西垣雅代が作成したものである。このケースは教材として使用するために作成されたものであり、特定の経営状況の巧拙を評するものではない。(平成14年10月作成)

2001年4月のオーケストラ合併実現という現実を目の前にしながら、新楽団の専務理事石丸恭一は、アート組織の合併というこれまでに例をみない今回の行動について、なぜこの合併が必要とされ、実行されたのだろうか、合併についてどのような問題を克服してきたのだろうか、今後この合併はうまく進行するのだろうか、などさまざまな思いにふけていた。

5

## 日本のオーケストラの歴史

明治維新以降、我が国の洋楽の移入は、新制度のもとで一日も早く不平等条約を改正し、欧米の列強と対等の地位を築くための、国家や政府による「近代化」「国威宣揚」の一貫としての政策であった。それはまず、軍隊の近代化に伴う西洋式軍隊の導入あるいは宮中行事の式典に伴う宮内庁雅楽部への洋楽の導入など、実用性の面から外形的欧風化から始まったのである。当時の外務卿（現在の外務大臣）井上馨は列国と条約改正を交渉するために西洋の風習をとりいれ、鹿鳴館（1884～90年）を上流階級の社交機関として導入した。そこでの音楽は、軍楽隊や当時の国の洋楽教育・調査機関として開設された音楽取調掛（1879年）（のちの東京音楽学校）の伝習員などの音楽家によってもたらされ、連日舞踏会、園遊会が繰り広げられた。これらは管弦楽を中心にしたオーケストラとはほど遠い編成であったが、ワルツやポルカやマーチを演奏し、洋楽の普及に一役買った。鹿鳴館は、社交場で音楽を鑑賞することを第一義的な目的とする場ではなかったが、当然の帰着として、その中の愛好家が集まり、上流階級の音楽鑑賞組織である大日本音楽会（1886～1894）が発足する。ここでは、独奏や独唱に加えて次第にオーケストラ編成に近い楽曲も演奏されるようになるが、従来の我が国の音楽にはなかった大人数の合奏は、聴衆の最も好む人気種目となっていった。この大日本音楽会は1894年（明治27年）に終息するが、4年後には、今度は切符を買いさえすれば誰でも聴く事の出来る一般大衆に開放された鑑賞組織である明治音楽会が生まれた。明治音楽会は、1898年（明治31年）～1913年（大正2年）にわたってオーケストラを中心に60回におよぶ音楽会を開催し大変に盛況であった。

同時期、新興の実業家の岩崎小彌太（三菱合資会社副社長）は、当時東京音楽学校を卒業し作曲家を志す山田耕作に留学資金を援助し、ベルリン国立大学に派遣、同時にヨーロッパの各都市にあるフィルハーモニック・ソサエティ（街の音楽愛好家の熱意により資金が集められコンサートホールを提供して作られた市民オーケストラを指す）を調査し、それをモデルに1910（明治43）年、東京フィルハーモニー会を設立。このフィルハーモニー会は、オーケストラ愛好者を中心とした聴衆組織であったが、ヨーロッパの例になって5年後の1915（大正4）年、帰国した山田耕作に託して、東京フィルハーモニー管弦楽団（現東京フィルとは無関係）を発足させた。これは、楽員に給与を保証し、組織的に運営された我が国最初のプロ・オーケストラであったが、創立わずか1年たらず8回の演奏会を開いただけで、資金難のため解散することになる。

35

東京フィルハーモニー解散以後、本格的オーケストラ設立に情熱を傾けていた山田耕作は、同時期西欧の本格的指揮法を学んで帰国したばかりの近衛秀麿と組み、36名の楽員を集めて新しいオーケストラ、日本交響楽協会を設立した。同時期には、社団法人東京放送局（現NHK）が設立されラジオ放送を開始。明治音楽会などを通じて既に一般大衆の支持を得ていたオーケストラがこの放送事業と結びつくことになり、日本交響楽協会は、日本放送協会より安定した援助を受けることとなった。1926（大正15）年、意見の対立から山田耕作と近衛秀麿が分裂、近衛は新たに新交響楽団を発足。日本放送協会は引き続き新交響楽団に援助を提供。恒常的に組織的に運営されるプロ・オーケストラが始めて誕生し、現在のNHK交響楽団の起源となった。

ヨーロッパでは、音楽振興の中核的役割をオペラ劇場が担ってきたという歴史がある。近衛は、新響を単なる演奏団体としてだけでなく、音楽界全体の振興を促す公益的な団体として育ててゆく運営を考え、予約会員制度、音楽シーズン制の確立などによる音楽普及、聴衆開拓のシステムを確立した。近衛はまた、楽壇構造の中核として、主として経済面で大きな役割と機能を果たした。つまり、楽員の給料を保証し、出演する指揮者や独奏者には出演料を保証することを前提として彼は資金を調達したのである。演奏の代償としての出演料の概念を音楽界に植えつけ、プロの音楽家としての自覚を芽生えさせたのも近衛である。彼はまたオーケストラというシステムを中核に演奏家、指揮者、独奏家、合唱団、作曲家、マネージャーも育てた。新響の発足以来、戦後新たなオーケストラの創立が相次ぎ、戦中も休むことなく定期演奏会を続けてきたN響が開拓した聴衆を核に、オーケストラを指向する数多くの市民的要求も大きな力となった

（東海大出版：「芸術経営学講座」（音楽編・佐々木晃彦監修）。

## 合併に至る経緯

日本の音楽史上初めての「オーケストラの合併」についての話題は、各メディアを賑わせた。

『お互いオペラが得意なら、もっと踏み込んだ協力関係をつくりませんか』。1998年4月初め、東京フィルハーモニー交響楽団の幹部が、新星日本交響楽団の事務局に、個人的な打診をしてきた。二つの楽団は東京交響楽団（東響）とともに、新国立劇場のピットでローテーションを組んできた間柄だ。新国立劇場運営財団は『既存三楽団程度の糾合を視野に入れている』（横瀬庄次常務理事談）という姿勢だが、東響は独立を堅持する構え。外食産業大手のすかいらーくが楽団のスポンサー役を務めており、支援のための株式会社も作っている。東響の金山茂人楽団長は『自主運営の楽団同士の合併には魅力を感じない』との意見。残る二楽団は『目先の危機感よりも、自主運営楽団が次の世紀も発展する上での選択肢として、協力の検討に入った』（当時東京フィルの二木憲史主幹）具体的には『今まで通りの併存、緩やかな連携、合併という三つの可能性を踏まえ、楽員の意向も尊重し

ながら向こう6ヶ月以内に結論を出す。』（当時新星日響の樽松三郎専務理事）

（1998年12月12日 日経朝刊）

『個性が無く、どこも似たりよったりと言われてきた日本のオーケストラに、変身を図ろうという動きが出てきた。同質感競争から抜け出し、オペラ、交響曲といった専門分野に特化したり、特定の公共ホールをフランチャイズ化して、地域との結びつきを強めたり…。聴衆やスポンサーの確保が厳しさを増す中、個性化こそが生き残りの道と気がつき始めたようだ。』（1999年9月11日 日経朝刊）

『新星日本交響楽団（黒柳徹子理事長）は、1999年11月25日、東京フィルハーモニー交響楽団（大賀典男会長）との合併に関する覚書締結を決めた。賛否を問うた11月23日の臨時楽団員総会での投票を開票した結果、賛成多数で可決された。11月30日の理事会で正式決定する。東フィルは既に理事会で合併の方針を決めている。合併オーケストラ発足は2001年4月を目指す。人員削減はせず、国内最大のオーケストラが誕生するというものである』（1999年11月26日 朝日新聞）

『経済基盤の強化ばかりが目的ではない、生き残りの為の個性化』東京フィルハーモニー石丸氏談（1999年11月27日 日経夕刊）

『運営の柱となる冠コンサートの数は、両オケともピーク時の4分の一に減っているが、合併によって採算のいい公演にしぼるメリットもある』（2000年6月3日 日経夕刊）

『オペラ、シンフォニーを両輪に、新国立劇場のレギュラーと定期演奏会はベストメンバーで臨みたい。オペラとシンフォニーの公演を同時にできる態勢を取るため、楽員は両団からすべて雇用し、コンサートマスターや首席奏者も双方から引き継いだ。ただ首席はずっと同じとは限らない。選考方法も含め、この1年で検討する』石丸氏談（2001年4月24日 日経夕刊）

『合併の目的は経済基盤の安定のみならず、日本で初めてのオペラハウス（新国立劇場）の専属オーケストラになること』石丸氏談（昭和音楽大学芸術運営研究所発行 音楽運営研究所紀要'01より）

## 新国立劇場との契約

新国立劇場が1997年10月に開館した。同劇場は、開館当初から専属のオーケストラを持たず、新星日本交響楽団が4月～6月、東京フィルハーモニー交響楽団が9月～12月、東京交響楽団が1月～3月の3楽団で年間のローテーションを組み、オペラ、バレエを公演してきた。特にオペラ、バレエを得意とする、新星日本交響楽団、東フィルハーモニー交響楽団にとって新国立劇場との契約公演は、両楽団として財政も安定する上、魅力的な契約ではあったが、一定のシーズンに新国立劇場のスケジュールを全面的に引き受けて、それを最優先しなくてはならない中、自らの演奏機会と両建てで演奏してゆくことの壁に躓いていた。それぞれ90人ほどの楽団員であらゆるスケジュールをこなしてゆく上で、トップ

レ・ヤーは常に出ずっぱりになるとか、定期演奏会がある一定のシーズンには不可能になってしまったりという問題が出てきていた。合併すれば、1年のうち4分の3ほどを新国立劇場で仕事ができる。『自主公演をうちながら、新国立劇場のオペラの長いリハーサル期間と、本番のスケジュールの日程を確保することは予想外に難しい』との声が3つのそれぞれの楽団内部からも出始めた、3シーズン目の1999年、『将来の専属オーケストラが出来る際の受け皿のようなものを作ってゆこう』と、東京フィルハーモニーの当時楽団長であった石丸恭一氏より、新星日響の当時専務理事であった樽松三郎氏に合併についての打診があった。(1999年9月11日 日経朝刊) /樽松氏談(カノラホール 広報誌2001 9月/10月号)

専属オーケストラを持つ、持たないについて新国立劇場運営財団の横瀬庄次専務理事のコメントは次の通りである。『将来はひとつのオーケストラと契約をする方針。そのほうが、演奏の質が安定し、練習も合理的に出来るからだ。三楽団でスタートしたのは、事前の打診に応じたオケに依頼したため。また、一楽団に絞ると混乱を招く恐れがあった。うちの公演だけで食べていける演奏回数も必要』。1997年10月のオープン以来徐々に演目を増やし、2003年9月からの新シーズンには目標の年間18演目になる。専属化はそのころ具体化するという。(1999年11月27日 日経夕刊)

## オーケストラの収支構造

日本オーケストラ連盟に加入しているプロ・オーケストラは2002年8月現在で全国に23団体、年間3,000回を越える公演活動を行っている。日本オーケストラ連盟加入楽団の平均では、1回のコンサートにおける収入と支出構造については、チケット収入が50%である。支出の項目としては、指揮者、楽団員、ソリストへ支払われる出演費が60%、会場費が15%、広告宣伝印刷費が13%、音楽費7%、事務費5%というのが平均的なところである。

1997年度、日本音楽家ユニオン調査による日本のプロ・オーケストラの年間総経費では、18億円以上が3団体、10億円～18億円未満が5団体(合併以前の東フィル)、5億円～10億円未満が10団体、5億円未満が5団体あった。2002年度現在、合併後の東京フィルハーモニー交響楽団は、合併前のほぼ2倍にあたる22億円を年間予算としており、合併により日本のオーケストラ最大級の予算を持つオーケストラとなった。自主運営型の東京フィルハーモニー交響楽団などは総経費に対する助成金や民間支援の割合は約20%に過ぎず、事業収入で約80%を賄っている。従って合併後の東京フィルハーモニー交響楽団の事業展開は、170名近い楽団員からなる二班制のオーケストラをフルに活用した「オペラ」と「シンフォニー」の公演数獲得にマネジメントの重きがおかれ、事業収入約17億6千万円を賄うことに奮闘している。また、芸術文化振興基金による助成は総経費の5～6%程度しか見込めず、民間の寄付金集めを強化せざるを得ない。組織的にも強化を図るため理事会直属の「支援室」を創設し、常務理事の樽松三郎氏も自ら支援室長を兼ねる。今年度の予算については、『目標の寄付金4億円のうち、ほぼ60%のメドがついた』と樽松氏は語っている。

## 東京フィルハーモニー交響楽団の支援金内訳

東京フィルハーモニー交響楽団に対するこれまでの支援は以下の通りである。

文化庁 アーツプラン21 芸術創造特別支援の助成

平成14年度文化庁芸術団体重点支援事業（推定1,300万円）

自治体 地方公共団体が運営、あるいは支援を行っているオーケストラは全国に12団体あるが東京フィルハーモニーはその対象ではない

法人 支援のレベルに応じて名称の異なる「法人賛助会員」制度を設けている。

日本サムソン(株)、ソニー(株)、(株)竹中工務店、(株)小野グループ、日本コーリン(株)の

5社は、オフィシャルサプライヤー

オフィシャルサプライヤー枠5社（推定合計5,000万円以上）

その他法人会員枠で125社（推定5,850万円）

個人 支援のレベルに応じて名称の異なる「個人賛助会員」制度を設けている。

個人賛助会員枠361名（推定1,386万円）

### 東京フィルハーモニー交響楽団・賛助会員制度：

会員種別		年会費（1口）
オフィシャルサプライヤー		表記なし
法人会員	賛助会員	50万円
	後援会員	30万円
個人会員	フィルハーモニー	50万円
	シンフォニー	30万円
	コンチェルト	10万円
	インテルメッツォ	5万円
	プレリユード	1万円

### 会員特典：

- 1) 定期演奏会の招待席提供
- 2) 「第九演奏会」招待券提供
- 3) その他主催公演招待、懇親パーティ招待
- 4) プログラムへの芳名掲載
- 5) 会報の送付

\*オフィシャルサプライヤーについては全ての公式印刷物に芳名掲載

## 東京フィルハーモニー交響楽団の公演収入

東京フィルハーモニーは、合併によって公演回数が増大が得られた。自主公演40回、新国立劇場公演72回、依頼公演198回、合計年間310回。2班制で運営されつつも、拘束日数は月間22日。もっとも多忙を極めるオーケストラである。公演収入の内訳は、主催公演以外に、新国立劇場などのオペラ/バレエ公演、依頼公演の出演料、NHK『名曲アルバム』などのTV録音、地域文化振興（名古屋市、千葉市、文京区など）の地方自治体支援など。

◎日本オーケストラ連盟に加入しているオーケストラ 23団体の公演実績。

楽団員総数 1,844名（平均80名、東フィルの楽員167名）

演奏会総数 3,000回（平均130回、東フィルの回数 335回）

そのうち、青少年のための演奏会755回（平均32回、東フィルの回数57回）

そのうち、自主事業公演回数1,009回（平均44回、東フィルの回数67回）

そのうち、依頼事業公演回数1,893回（平均82回、東フィルの回数268回）

観客動員数年間約400万人（平均17万4千人、東フィルの動員26万人\*）

開催日数のべ 2581日（平均112日、東フィルののべ日数310日）

\*「芸団白書2001」「日本オーケストラ連盟ニュース」

経費を削減する努力については、合併以降事務局と練習場はもともと東京フィルハーモニーが使っていた初台の東京オペラシティタワービル内に統一し、かなりの経費節減が実現できた。事務局員の削減については、今後の課題である。（日経2000年6月3日夕刊を加筆）

合併により新国立劇場オペラ劇場公演を、年間2/3の公演数を独占できた。また東京交響楽団が新国立のピットに入っている時期は、藤原歌劇団や二期会のオペラ公演、新国立劇場の研修所公演など、いままで合併前には断らなければならなかったような公演依頼を、逃がさないで効率よくこなせるいい循環が出来てきた。楽団員の報酬は、平均すると年間約460万円で給与制をしいている。これは東京都交響楽団やNHK交響楽団の半分のレベルである。ちなみに東京都の一般勤労者の平均収入は770万円（東京都総務局「東京都生計分析調査」）である。また一般のプロ・オーケストラ楽団員の平均年間勤務日数は226日で、6月から9月まではオフになる場合もある（'83年マーケティングジャーナル）。東京フィルハーモニーの楽団員は1ヶ月約22日を拘束されるため、他楽団へのエキストラ出演活動もままならない。

## 新星日本交響楽団

新星日本交響楽団（黒柳徹子理事長）は、1999年11月25日、東京フィルハーモニー（大賀典雄会長）との合併に関する覚書締結を決めた。賛否を問うた11月23日の臨時楽団

総会での投票を開票した結果、合併は賛成多数で可決され、1週間後に開かれた11月30日の新星側の楽団総会で正式決定となった。東京フィルハーモニー側はすでに理事会での合併を決めていた。

東京フィルハーモニーの「合併」についてのイニシャチブは、東京フィルハーモニーの楽団長であった石丸恭一氏より「合併ということも視野に入れたことができるかなあ」と  
5  
新星日本交響楽団の当時の専務理事であった樽松三郎氏に新国立劇場開場年の1997年に最初打診があったことである。東京フィルハーモニー側は「合併」に関する内部決議を1999年中ごろ理事会で決定、新星側としては創立時より貫いてきた「楽団総会」を最高決議機関としてきた自主的な団体運営方法をとっていたため、団内合意を得るまで時間がかかった。将来、新国立の専属オーケストラを目指すという目標を新星日響の楽団員等に提示して「合併を検討する」かどうか、「合併の調印をしてもいいかどうか」をその度に樽松氏は  
10  
新星日響の団員の投票を行った。

1969年「聴衆とともに歩むオーケストラ」というミッションを掲げて創立され、比較的新しく「聴衆に身近な存在」をアピールしてきた新星日本交響楽団と、1911年に創立され  
15  
日本最古の歴史と伝統を誇る「オペラ」「バレエ」に定評がある東京フィルハーモニーとのオーケストラの合併であったが、両楽員ともに初めてのお互いの団員が行き来を経験した演奏会では「違和感はなく問題なかった」とコメントが帰ってきた。

(日経 1999年11月27日夕刊)

合併に際して、抵抗勢力の存在も報じられた。2001年1月、新星日本交響楽団の楽員の  
20  
一部が、新たに出来る合奏団に参加するため退団を考えていることが表面化した。脱退の動きの背景には、新星日本交響楽団が1969年に日本初の自主運営団体として発足して以来の気風が、合併によってそがれるのではないかというファン、楽団の危惧があった。新国立劇場で専属楽団なみに演奏するようになれば、和光市や池袋の東京芸術劇場を拠点として行って来た、地域密着型の活動も後退させざるを得ないとの指摘もあった。

(2001年1月27日 日経朝刊)

## 合併後の公演状況

合併後、活動拠点として、定期演奏会の会場は、東京フィルハーモニーが98年の開館以来フランチャイズオーケストラを務めてきた東急BUNKAMURA オーチャードホールと、  
30  
新星日響が定期演奏会を展開してきたサントリーホールの2箇所展開となった。合併以前の東京フィルハーモニーの定期演奏会平均入場者数は(1998年度平均・芸能白書より)1公演あたり1,420人であったが、合併後の2001年-2002年シーズンの定期公演プログラムは両団を代表する指揮者を配し、チョン・ミョンファン指揮によるマーラー作曲交響曲第二『復活』を満席にして、新しいスタートを成功させた。しかし、定期会員は、サントリー(定員2006席)、オーチャード(定員2150席)を合わせて1,600人にとどまった。  
35



チョン・ミョンフン氏の出演は、2001年－2002年シーズンプログラムでは、8回公演の内2回であったが、2002年－2003年シーズンプログラムは、8回中3回にチョン・ミョンフン氏の出演を増やし、かつ同時期に同じプログラムで展開してきたオーチャードホール公演とサントリーホール公演とは異なるプログラム展開をはかる。2002年6月より開始したチョン・ミョンフン氏指揮によるベートーヴェン・チャクルスは、東京オペラシティコンサートホール（1,632席）を拠点に展開。毎公演ほぼ完売である。

また、合併に際しての課題でもあった新国立専任オーケストラ実現については、東京交響楽団、NHK交響楽団も演奏機会を得ている為、現在も全く未定である。また、『かかっただけの経費ははらっていただかないと。一生懸命集めてきた寄付で、新国立劇場の為に奉仕するのはおかしい』と、経団連の副会長を務める同団の会長大賀氏の発言を受け、新国立劇場側は『安からず高からずのギャラ』、『開館前から協議して決めた額なのに』と当惑するコメントを発表。国立のオペラハウスとしてのあり方について当初から言われてきた問題が改めて浮き彫りになった。(2001年5月18日 日経夕刊)

『聴衆とともに…』という新星日響のプログラム展開については、合併後、自主公演のリスラにより、和光市、豊島区を拠点とした地域との結びつきの強いプログラムや、聴衆との交流機会などを削減。新星日響のプログラムの特質でもあった「親子コンサートシリーズ」、「新星ポップス・オーケストラ」など人気プログラムはやむを得ず打ち切りとなった。

楽団員はリスラをせず168人を抱える大所帯のオーケストラになった。2班制度をとり、楽員は両楽団からすべて雇用し、コンサートマスターや首席奏者も双方から引き継いだ。これによって、同日に定期演奏会とオーケストラピット演奏を実現することになるが、オペラやバレエに定評のある東京フィルと、現代アジア音楽などの紹介に力を入れてきた新星という異なる個性の融合はどうかという問題があった。『ここ一年、楽団員のいろいろな組み合わせを試みてきたが、合併後は予想と多少のずれも感じている』。石丸氏談(2001年4月24日 日経夕刊)

オーケストラの演奏水準は個々の楽員の技量にかかっていることは言うまでもないが、安定した運営の前提となる確固とした文化へのヴィジョンがあってこそ楽員も励める。楽員の運営のあり方として、公的補助と民間企業の支援ばかりにたよるのではなく、個人の資金を財源のひとつの柱とするような発想の転換が求められている。(2001年1月27日日経朝刊)

## チョン・ミョンフン氏を迎えて

東京フィルハーモニーの合併に際し、世界的に著名な指揮者チョン・ミョンフン氏をスペシャルアーチスティックアドバイザーに起用した。契約任期满期終了後の2003年より「音楽監督」就任を視野に入れた契約で、東京フィルハーモニーは、チョン・ミョンフン氏

と共に、短期間の内に「世界的なレベルのオーケストラ」を目指す。(樽松氏談 「カノラホール広報誌」) チョン・ミョンフン氏のリーダーシップの下、新シリーズの立ち上げ(ベートーヴェン・チクルス)、オペラ上演計画、さらには世界ツアーを目指す。また、チョン・ミョンフン氏の契約条件として、子供達の将来のための社会貢献プログラムの実現を提起した。2002年8月に実現した新プログラム「こども音・楽・館」に向けてチョン・ミョンフン氏は次のように語った。『音楽家は90%音楽をする為に生きていますが、残りの10%は社会に貢献してゆく使命を持っているのです。音楽家には多少なりとも社会的な発言力や影響力があるからです。その力を私はこども達の将来のために使ってゆきたいと思います。』

#### 鄭明勲(チョン・ミョンフン)氏のプロフィール:

同氏は1953年韓国生まれ、2002年8月現在、ローマのサンタチェチリア国立アカデミー管弦楽団、フランスの国立放送フィルハーモニー管弦楽団の音楽監督を務める傍ら、ヨーロッパの主要のオーケストラに客演し、大きな成功を収めている。1995年にフィルハーモニア管弦楽団を率いて初来日。祖父が抗日運動家であったことや、韓国と日本の微妙な関係などから、日本での仕事を何年も断りつづけてきた経緯があったが、初めての来日公演でいざ演奏してみると聴衆との心の交流に韓国人も日本人もないという音楽のなせる技を思い知ったという。続いて1997年より自らの提唱により始動したプロジェクト「アジア・フィルハーモニー管弦楽団」で音楽監督を務め、アジアの諸国の音楽家に止まらない文化交流と国の壁を超えた社会的一体感をつくることを目指し東京、ソウルで公演を開催。日本、韓国、中国、シンガポール、マレーシア、ベトナム、フィリピンの各国のメンバーで構成されたオーケストラを結成。NHK交響楽団定期演奏会への客演(1998年)、新星日本交響楽団の創立30周年記念コンサート「アジアの子供たちへ未来を!」と題したコンサートに客演(1999年)いずれも絶賛を博している。日本のトップオーケストラの指揮者に就任するのは、東京フィルハーモニーが初。「アジアから世界に向けて新しい音楽を発信しよう」というチョン・ミョンフン氏の目指すビジョンと、東京フィルのビジョンが一致したことで、チョン・ミョンフン氏の起用が実現し、マエストロの指揮の下に、高水準で豊かな表現力をもつアジアを代表して世界に飛躍するオーケストラ、そして同時に新国立劇場のレギュラーオーケストラとしてオペラ公演を行い、日本のオペラ芸術の発展に寄与したいという目標を掲げた。

#### 新星日響とチョン・ミョンフン氏の友好関係:

チョン・ミョンフン氏が1995年フィルハーモニア管弦楽団を率いて初来日した際、当時新星日響専務理事であった樽松三郎氏が、『ぜひ新星日響の音楽監督になってください。』と手紙を書いたことがきっかけとなり、同年の11月、パリからソウルに帰る途中日本に立

ち寄り、新星日響の演奏会を聴き、交流がうまれた。その後猛烈な樽松氏のアタックが叶い、1999年5月新星日響創立30周年コンサートで共演が実現。チョン・ミョンフン氏のミッションである『芸術団体は社会に貢献していかなくてはならない』という考えで、そのコンサートは「アジアの子供たちに未来を」というチャリティコンサートが実現。入場料収入から経費を差し引いた収益金、カンパなどで570万円の寄付をユニセフと日本国際ボランティアセンターに贈りカンボジアの基礎教育普及事業と、ベトナムの「子供の家」などの支援に役立てることができなかった。新星日響は社会的なメッセージの発信にも積極的で、これまでも「アジア」「平和」「エコロジー」「こどもたち」などのテーマを掲げたコンサートを開いてきた。新星日響は、1997年から女優でユニセフ親善大使の黒柳徹子氏が理事長を務めていた。チョン・ミョンフン氏もアジアや子供たちの将来を見つめ行動する社会派の側面を持っていた。また、アジア・フィルハーモニー管弦楽団の音楽監督、国連の麻薬取り締まりの計画の大使も務めていた。彼の姿勢と音楽の両面にほれ込んだ新星が5年越しの出演交渉の末に、1999年の共演を実現させた。チャリティコンサートは東京国際フォーラムホールAで開催、席料金は1万円から2千円（車椅子席、補聴器利用者用のループ席）の幅広いものを用意したが、本番当日の午後のリハーサルを青少年コンサートとして5千人を無料招待した。

**チョン・ミョンフン氏の提案する「世界の東京フィル」としての新たなミッション：**

『クラシック音楽は人間の歴史とともに歩み、発展しつづけています。そして次の発展段階は日本や韓国、中国などアジアの音楽家によってなされることを願っています。日本は素晴らしい音楽家と聴衆に恵まれていることを、わたしは演奏する度に実感いたしました。その意味でも東京フィルと演奏することはわたしにとって大変な喜びであり、挑戦でもあるのです。世界の東京フィルになるために私は次の3つの事が重要だと考えます。オーケストラの楽員には、自由な音楽表現の為に向上心を持ち、新しい自分に賭ける勇気を持ち続けてほしいのです。またオーケストラは常に社会と関わっていなければなりません。オーケストラは音楽を演奏するだけのものではなく、音楽を通じて社会に貢献してゆく使命をもっているのです。それを常に自らに問い、東京フィルの楽員たちとともに実践していきたいと思います。そしてこれらを支えるには管理面での堅固な運営の力と広範なサポートが基盤になることは言を待ちません。このための努力を私は東京フィルとともに続けて参ります。音楽の素晴らしさを多くの皆様とともに分かち合えることを願っています』

(2001年東京フィルパンフレットより チョン・ミョンフン氏の言葉)

『わたしの貢献というのはあくまでも音楽だけですが、今までコンサートに来ていた人たちとは違う客層を獲得できるようなアイデアを提供してゆきたい。具体的にはまだ決まっていますが、まず作曲家をリクエストしています。タン・ドゥンにも何かやろうと声を

かけています。2002年には、面白いものをなんとか登場させたいと思っています』

(2001年12月「Mostly Classic」)

『確かに、二つの団体を合併し融合させていくという困難はあるでしょう。しかし、彼らには潜在能力に加え、何より向上したいという強いモチベーションがあるし、スタッフのサポート体制も整っている。そんな前向きな組織には、私のほうから積極的に仲間に入りたと思ったのです』(「ぶらあぼ」2001年4月号 チョン・ミョンフン氏インタビュー)。

## 世界一流のオーケストラを目指して

音楽執筆者協議会主催の「ミュージック・ペンクラブ賞」で、東京フィルハーモニーはチョン・ミョンフン指揮の下2つのプログラムで2001年度「最優秀コンサート・パフォーマンズ賞」を受賞。合併後初めての定期公演の2001年6月公演マーラー作曲『交響曲第二番』と、オーチャードホールを拠点に展開してきた、東京フィルハーモニーの看板プログラムであったオペラコンチェルト、ウェーバー作曲『魔弾の射手』2001年8月23日公演で、受賞した。

理事長の大賀氏は、『オーケストラを段々一流の楽員の集まりにしてゆくこと。これから東京フィルハーモニーが、いかに一流の楽員を並べてゆけるか、それも私が会長をやっている間にできるかどうかかわからないが、その方向付けが新しい伝統になったら、わたしの役目は終わる。』『練習場が演奏会場と同じでないことが、日本のオーケストラの音を悪くしている要因かもしれない。ウィーンフィルはリハーサルからすべてミュージック・フェラインでやりますし、ベルリン・フィルも一番初めの音合わせから、全部フィルハーモニーホールです。東京フィルハーモニーは、東京オペラシティのリサイタルホールを練習場として使っているが、容積が小さい』オーケストラの再編と同時に、世界規模で深刻なクラシック音楽界の危機についても意を表する。青少年の為の企画公演にも積極的に取り組む、『せっかく音楽会に来始めたファンを失わないように、どういうものをファンが求めているか絶えず考えていくこと、定期演奏会という楽団にとっての看板に確かな時代性を反映させていくことを両立させなければならない』などと、プログラム提案の重要性も唱える。大賀氏は2001年11月、第四回北京国際音楽祭に参加するために東京フィルハーモニー管弦楽団とともに訪中。自らが指揮台に立ち、日中文化交流に一役買う予定の公演中、病に倒れた。その後、健康を案じられる中、2002年3月からソニー(株)の取締役会に顔をみせ、奇跡の回復を遂げた。また、ソニー(株)の多くの投資家が海外法人であるように、大賀氏はアメリカで個人資産10万ドルを出資し、2000年4月にフレンド・オブ・トウキョウフィルハーモニーという財団を設立。在米企業などから資金を募り、その財団の基金は将来東京フィルの海外公演のために使われる。(音楽の友2001年8月)

## 【付属資料1】日本のオーケストラ

2001年4月に東京フィルハーモニー交響楽団が新星日本交響楽団と合併が成立するまでに東京を活動拠点とするオーケストラの数は9団体存在していた。世界の主要都市と比較してみる、室内楽オーケストラを除くとロンドンでは人口約640万人に対して5団体(BBC交響楽団、フィルハーモニア管弦楽団、ロイヤル・フィルハーモニー管弦楽団、ロンドン交響楽団、ロンドン・フィルハーモニー管弦楽団)、ウィーンは人口156万人に対して4団体(ウィーン・フィルハーモニー管弦楽団、ウィーン交響楽団、ウィーン放送交響楽団、ウィーン・トーンキュンストラ管弦楽団)存在する。東京は人口1,200万人に対して9団体存在していた。オペラ上演でピットを活動拠点とするオーケストラ、放送局に所属するオーケストラ、地方自治体が支持母体であるオーケストラ、民間組織が大きな支持組織になっているオーケストラというように現代におけるオーケストラを維持する母体が異なる様々なオーケストラが存在するが、東京はウィーン、ロンドン、ベルリン、パリ、ニューヨーク、モスクワと並び最もオーケストラの多い都市である。以下は東京在住のオーケストラを示したものである。

東京フィルハーモニー交響楽団	設立	1911	
新星日本交響楽団	設立	1969	→東京フィルと合併 2001
NHK交響楽団	設立	1926	
新日本フィルハーモニー交響楽団	設立	1972	
東京交響楽団	設立	1946	
東京都交響楽団	設立	1965	
東京シティフィル・ハーモニック管弦楽団	設立	1975	
日本フィルハーモニー交響楽団	設立	1956	
読売日本交響楽団	設立	1962	

## 【付属資料2】クラシック音楽市場・オペラ公演数

### ○クラシック市場規模

クラシックファン人口 全国年間公演数 10,923件 『芸能白書2001』より  
 東京都内公演数 4,060件  
 全国推定入場者 約770万人

	1997白書	2001白書(1999)	vs'97	
全国公演数	10,825	10,923	+0.9%	
邦人公演数	8,221	8,361	+1.7%	
邦人オーケストラ公演数	1,957	1,806	-7.7%	
邦人オペラ	351	323	-8.0%	
都内オーケストラ公演数	727	613	-15.2%	*外来含まず
都内オペラ公演数	130	160	+23.0%	*外来含まず

\* 都内オペラ公演 1999年度「新国立劇場」公演43本含む

都内オペラ公演の1/4が新国立劇場主催公演

カテゴリー別分布（全国）オーケストラ 51.1%（約400万人）、オペラ（44万人）5.7%  
 <オーケストラの東京都内公演数 748件（全国の32.7%を東京開催）>  
 <オペラの東京都内公演数 224件（全国の44.7%を東京開催）>

### ■資料

<クラシック音楽市場/東京公演比率> \*邦人公演 「芸能白書」1997/1999/2001

	演奏会総計	東京シェア	オケ演奏会総計	東京シェア	オペラ総計	東京シェア
1996	8,221	36.1%	1,957	37.1%	351	37.0%
1998	9,536	32.5%	2,765	25.4%	351	47.3%
1999	8,361	39.5%	1,806	33.9%	323	49.5%

<東京都内でのオペラ公演数> \*「芸能白書」1997/1999/2001

	邦人	海外	合計
1996	130	不明	—
1998	166	57	223
1999	160	64	224

上演会場に限られるオペラについては新国立劇場開館後公演機会が拡大している

### 【付属資料3】東京フィル、新星日響公演回数、入場者数

<定期公演>

	東フィル	新星
1996	10	10
1998	10	18
1999	10	18

#### 入場者数比較 「芸能白書1999」1998年度

団体	定期入場者	定期演奏会数	入場数/公演	一般公演入場者	一般公演数	入場/一般公演
東PH	14,200	10	1,420	3,600	65	55
新星	9,766*	9*	1,085	77,897	72	1,082
N響	145,443	60	2,424	91,285	52	1,755
新日	32,000	19	1,684	75,000	83	904
日PH	44,000	25	1,760	125,600	93	1,351
都響	36,000	20	1,800	100,100	53	1,889
東響	18,700	11	1,700	138,300	91	1,520
読響	21,000	11	1,909	111,600	67	1,666
シテイ フィル	14,400	12	1,200	43,600	38	1,147

\*新星の定期演奏会はサントリー公演のみを計上、芸術劇場のサンフォニックシリーズの実績は含まず。

## 【付属資料4】活動拠点の変化と聴衆との関わり

### ◇活動拠点の変化/聴衆との関わり

	新星日響	東京フィル	合併後・東京フィル
定期演奏会	サントリー 東京芸術劇場 (サンフォニック)	オーチャード (フランチャイズ契約)	サントリー オーチャード (フランチャイズ契約)
主催シリーズ	新星ポップス	オペラシティ午後のコンサート オペラコンチェルトアンテ	オペラシティ午後のコンサート オペラコンチェルトアンテ 大町陽一郎シリーズ (オペラシティ) ベートーヴェン・チクルス (チョン・ミョンフン)
特別演奏会	ザ・ベストクラシックス シリーズ ハートフルコンサート (’89年～) ベートーヴェン第九コンサート (芸術劇場、サントリー)	ベートーヴェン第九コンサート (オーチャード、オペラシティ)	ハートフルコンサート (黒柳徹子トーク&コンサート) 現代音楽特集コンサート ベートーヴェン第九コンサート (オーチャード、サントリー、 オペラシティ) ニューイヤーコンサート (オーチャード)
地域提携	豊島区、文京区 和光市	千葉市定期	千葉市定期 文京区「響きの森クラシック」 「響きの森のフェスティバル」 (芸術家と子供たちとの出会い) (2001年)
その他			こども音・楽・館 (2002年8月)
聴衆組織	ファンクラブ (優先予約、割引、集い) 賛助会員 (個人/法人) 新星日響合唱団	東京フィルメンバーズクラブ (優先予約、割引) 賛助会員 (個人/法人)	東京フィルフレンズ (優先予約、割引) 賛助会員 (個人/法人) Friends of Tokyo Phil harmony (US) 着メロサービス



## 【付属資料5】 東京フィルハーモニー定期演奏会 2001-2002/2002-2003 シーズン

< 2001-2002 シーズン > \* 学生料金は連続券について各連続券料金の50%割引、1回券は残席ある場合当日¥1,000

前 期	第648回 6月15日/16日 オーチャードホール サントリーホール	指揮：チョン・ミョンファン ソプラノ：緑川まり アルト：小山由美 合唱：東京オペラシンガーズ	マーラー：交響曲第二番ハ短調『復活』
	第649回 7月18日/19日 オーチャードホール サントリーホール	指揮：ヨーノシュ・コヴァーチュ チェロ：セルゲイ・スロヴァチェフスキー	ドヴォルザーク：序曲『オセロ』 ドヴォルザーク：チェロ協奏曲ロ短調 ドヴォルザーク：交響曲第七番二短調
	第650回 9月17日/19日 サントリーホール オーチャードホール	指揮：ウラディーミル・フェドセーエフ ピアノ：小川典子	ロッシーニ：歌劇『セミラデ』序曲 モーツァルト：ピアノ協奏曲第21番K467 プロコフィエフ：バレエ音楽『ロミオとジュリエット』組曲（フェドセーエフ版）
	第651回 10月12日/16日 オーチャードホール サントリーホール	指揮：沼尻竜典	武満徹：グリーン デュティユー：交響曲第一番 ツェムリンスキー：交響詩『人魚姫』
後 期	第652回 11月22日/24日 オーチャードホール サントリーホール	指揮：井上道義 ピアノ：児玉桃	ショスタコーヴィチ：ロシアとキルギスの 主題による序曲 ラヴェル：ピアノ協奏曲ト長調 ショスタコーヴィチ：交響曲第8番ハ短調
	第653回 12月7日/8日 オーチャードホール サントリーホール	指揮：バスカル・ヴェロ ヴァイオリン：オリヴィエ・シャルリエ	イベール：『寄港地』-3つの交響的絵画 デュティユー：ヴァイオリン協奏曲『夢の木』 ドビュッシー：『海』-3つの交響的素描 ラヴェル：ラ・ヴァルス
	第654回 1月24日/25日 オーチャードホール サントリーホール	指揮：チョン・ミョンファン	ブラームス：交響曲第四番ホ短調他
	第655回 2月15日/16日 オーチャードホール サントリーホール	指揮：小松長生 オーボエ：ハンスイェルク・シェレンベル ガー（ベルリンフィル・ソロオーボエ奏者）	細川俊夫：プレリユーディオ R.シュトラウス：オーボエ協奏曲ニ長調 チャイコフスキー：交響曲第五番ホ短調

定期会員券料金 年間（8回連続） S¥42,000 A¥34,000 B¥26,000 C¥18,000 \*D¥15,000

前期：4回連続 S¥28,000 A¥23,000 B¥18,000 C¥12,000

後期：4回連続 S¥26,000 A¥21,000 B¥16,000 C¥11,000

1回券料金： S ¥7,500 A ¥6,000 B ¥4,500 C ¥3,000 D ¥2,000

6月： S ¥12,000 A ¥10,000 B ¥7,000 C ¥4,000 D ¥3,000

9月： S ¥8,500 A ¥7,000 B ¥5,500 C ¥4,000 D ¥2,000

1月： S ¥10,000 A ¥8,000 B ¥6,000 C ¥4,500 D ¥3,000

## 【付属資料5（続）】 <2002-2003シーズン>東京フィルハーモニー定期演奏会

前期：オーチャードホール	前期：サントリーホールシリーズ
2002年4月5日 指揮：尾高忠明 ヴァイオリン：神尾真由子 モーツァルト：ヴァイオリン協奏曲第五番『トルコ風』 ウォルトン：交響曲第1番	2002年4月9日 指揮：尾高忠明 ヴァイオリン：神尾真由子 モーツァルト：ヴァイオリン協奏曲第3番 ウォルトン：交響曲第1番 武満徹：死と再生
5月24日 指揮：クリストファー・ホグウッド ハイドン：交響曲第88番『V字』 シューベルト：交響曲第9番『グレイト』	5月25日 指揮：クリストファー・ホグウッド ハイドン：交響曲第104番『ロンドン』 シューベルト：交響曲第9番『グレイト』
6月20日 指揮：チョン・ミョンフン クラリネット：ポールメイエ モーツァルト：クラリネット協奏曲 マーラー：交響曲第五番	6月21日 指揮：チョン・ミョンフン クラリネット：ポールメイエ モーツァルト：クラリネット協奏曲 マーラー：交響曲第五番
7月5日 指揮：ヤーノシュ・コヴァーチュ フルート：シャロン・ベザリー ドップラー：ハンガリー田園幻想曲 ショスタコーヴィチ：交響曲第五番『革命』ほか	7月6日 指揮：ヤーノシュ・コヴァーチュ フルート：シャロン・ベザリー ボルン：『カルメン』による華麗な幻想曲 ショスタコーヴィチ：交響曲第五番『革命』ほか
後期：オーチャードホール	後期：サントリーホールシリーズ
9月9日 指揮：チョン・ミョンフン チェロ：チョー・ヨンチャン ショスタコーヴィチ：チェロ協奏曲第一番 ブルックナー：交響曲第七番	9月7日 指揮：チョン・ミョンフン チェロ：チョー・ヨンチャン ショスタコーヴィチ：チェロ協奏曲第一番 ブルックナー：交響曲第七番
11月7日 *オペラ・コンチェルトアンテ 指揮：沼尻竜典 合唱：東京オペラシンガーズ 独唱：吉田浩之、緑川まり、幸田浩子ほか モーツァルト：歌劇『イドメネオ』	10月10日 指揮：沼尻竜典 ピアノ：仲道郁代 モーツァルト：ピアノ協奏曲第27番 マーラー：交響曲第七番
2003年1月9日 指揮：チョン・ミョンフン ヴァイオリン：樫本大進 ブラームス：ヴァイオリン協奏曲 ベルリオーズ：幻想交響曲	2003年1月8日 指揮：チョン・ミョンフン ヴァイオリン：樫本大進 ブラームス：ヴァイオリン協奏曲 ベルリオーズ：幻想交響曲
2月22日 指揮：岩城宏之 ピアノ：広瀬悦子 ラフマニノフ：練習曲集『音の絵』より ラフマニノフ：パガニーニの主題による変奏曲 ラフマニノフ：交響曲第二番	2月26日 指揮：岩城宏之 黛 敏郎：饗宴 黛 敏郎：BUGAKU 黛 敏郎：涅槃交響曲ほか

定期演奏会料金：（8回）S ¥42,300 A ¥34,200 B ¥26,100 C ¥18,000 D ¥15,200

前期（4回）S ¥26,800 A ¥21,600 B ¥16,400 C ¥11,200 D ¥7,200 Dはサントリーのみ

後期（4回）S ¥29,600 A ¥24,000 B ¥18,400 C ¥12,800 D ¥8,000

1回券 S ¥7,500 A ¥6,000 B ¥4,500 C ¥3,000 D ¥2,000

6、9、1月のみ S ¥11,000 A ¥9,000 B ¥7,000 C ¥5,000 D ¥3,000 学生券：各席50%割引 D席除

## 【付属資料6】東京フィルハーモニー交響楽団：合併後の組織

### 財団法人 新星東京フィルハーモニー交響楽団役員名

会長・理事長 大賀典雄（ソニー株式会社 取締役会議長）  
副理事長 黒柳徹子（女優・ユニセフ親善大使）  
専務理事 石丸恭一（楽団長）  
常務理事 樽松三郎（支援室長）

### 指揮者：

チョン・ミョンファン	（スペシャル・アーティスティック・アドバイザー）
アルジェオ・クワドリ	（名誉指揮者）1973年より東フィル名誉指揮者
オンドレイ・レナルト	（名誉指揮者）元新星日響 名誉指揮者・芸術顧問
尾高忠明	（桂冠指揮者）1974年より東フィル
大野和士	（桂冠指揮者）1992年より東フィル
ウラディーミル・フェドセーエフ	（首席客演指揮者）1995年より東フィル
パスカル・ヴェロ	（首席客演指揮者）元新星日響 首席指揮者
ヤーノシュ・コバーチュ	（首席客演指揮者）1999年より東フィル
小松長生	（正指揮者）元新星日響 正指揮者
沼尻竜典	（正指揮者）新星日響在籍1993-98
大町陽一郎	（専任指揮者）1961年より東フィル
渡邊一正	（指揮者）1996年より東フィル
故山田一雄	（永久名誉指揮者）元新星日響 永久名誉指揮者

## 【付属資料7】東京フィルハーモニー交響楽団の概要

設立は1911（明治44年）年、名古屋「いとう呉服店」（現・松坂屋）の音楽隊「いとう呉服店少年音楽隊」として誕生。音楽隊の発祥は、いとう呉服店の競合であった三越が明治43年に催事として「児童博覧会」を開催し、その宣伝の為に作った少年音楽隊が大評判となり、いとう呉服店は翌年の明治44年に名古屋で児童用品陳列会を開催した際、その目玉として新たに少年音楽隊を結成したのが始まりとされている。当初の楽員は新聞広告で一般募集した音楽の初心者12歳から14歳までの男子12名。海軍軍楽隊出身の沼泰三が指導、ブラスバンド形式の楽隊であった。1913年頃から、管楽器以外に弦楽器を取り入れ楽員も増員し、オーケストラの形式になり始めた。当時の主な業務は店の演芸場での演奏や、得意先や学校の運動会などから依頼されて出張演奏などを務めていた。

百貨店各社が競って店舗施設の拡充にともなって、店舗にホールあるいは余興場を付設するようになり、百貨店は娯楽の場としての機能をもつようになっていた。また当時日本国内には陸海軍の軍楽隊といとう呉服店と三越の楽団しか存在しなかったため、「春の高校選抜野球」の開会式の演奏も第15回までは「いとう少年音楽隊」によるものであった。1922年に商号が「松坂屋」になったのに伴い、「音楽隊」も「松坂屋音楽隊」と改称。その後「松坂屋洋楽研究会」、「名古屋交響楽団」と発展してゆく。1935年を境に状況は一変する。音楽隊も見世物から芸術家へと成長した反面、軍国主義の波が高まり、店の宣伝の為に音楽隊を置くことの当否が問題とされる一方、日本全体の文化レベルが向上しシンフォニーの需要も定着し、特に当時の東京で分裂騒動が起こっていた新交響楽団に代わるオーケストラが求められていた。音楽隊は1935年に（昭和10年）に「松坂屋シンフォニー」と改称し、外部出演を活発に始めた。同年、東京の日比谷公会堂で、東京遠征初の演奏会を開いた。満州事変が起きて1937年には一時解散となったが、解散を機に団長早川弥左衛門以下、40名の楽団員たちは東京へ進出、1938（昭和13年）年に「中央交響楽団」を結成、プロのシンフォニーオーケストラとして、JOAK（現在のNHK第一放送）の「土曜コンサート」への出演を柱に始動した。（1948年からNHKと放送出演契約を集結）1939年にはナチス・ドイツから逃れてきた指揮者のマンフレット・グルリットが常任指揮者に就任。1940年1月から予約会員制度による毎月の定期演奏会を開始。同年の3月から松坂屋の傘下から離れ、東芝、ビクター、コロムビアの3社から助成を受けることになる。1943年には「ローエングリーン」「フィデリオ」の日本初演を実現させた。1944年に戦災のため活動を一時中止、1945年9月に「東京都フィルハーモニー管弦楽団」（団長：山田耕作）として復活したものの、翌年に東京都からの助成金の打ち切りにより「東京フィルハーモニー管弦楽団」と改称、自主運営のオーケストラ集団となり、1948年に現在の「東京フィルハーモニー交響楽団」と改称する。同年10月にNHKとの放送出演契約が纏まり財政基盤を整える。1952年財団法人「東京フィルハーモニー交響楽団」を設立。'50年代後期はオーケ

ストラの乱立による過当競争の時代の中で一時的な財政的な危機に陥ったが、楽員から事務局長を選び、経営建て直しに励んだことでそれを乗り切り、1960年には名誉指揮者のグルリットの指揮で「ニュルンベルクのマイスタージンガー」、1962年には「サロメ」を初演。1973年には初の東南アジア公演を成功させた。

1982年当時、ソニー株式会社社長であった盛田昭夫氏が東京フィルハーモニー管弦楽団の会長に就任。以後12年間にわたり、東京フィル発展の原動力として多大な功績を残す。1989年よりソニー株式会社から、4ヵ年継続して、年額5,000万円の寄付を受けるメセナ活動が開始した。また1989年は、同年に開館したBunkamura オーチャードホールとの間で、日本初となるコンサートホールとのフランチャイズ契約を結び、活動の拠点を確保。1992年からは指揮者大野和士を常任指揮者に迎え、「オペラコンチェルト・シリーズ」といった演奏会形式の新企画を立ち上げ、Bunkamuraを拠点に看板企画とまで発展させた。1997年より千葉市と提携し、定期演奏会やワークショップを繰り広げ東京以外での聴衆拡大を図ってきた。同年、新国立劇場に隣接する「東京オペラシティ」開館により、事務局、練習場、楽器・楽譜庫をオペラシティ内に置く。秋には新国立劇場の中心的なレギュラーオーケストラとなり、オペラのオーケストラとしての特色を益々深める活動を開始。新国立専属オーケストラを目標として新星日本交響楽団との合併の話題が持ち上がった。1999年ソニー株式会社社長の大賀典雄が東京フィル会長・理事長に就任。合併前は、TV放送出演、オペラ、主催公演と活躍の場は多彩だった。

#### 参考資料

(the mostly classic Vol.35 Feb. 2000)

『東フィルが生まれるまで』増井敬二

『松坂屋70年史』(1981)

『百貨店の歩み』(1998) 日本百貨店協会

『音楽の友』(1998 8月)

## 【付属資料8】 新星日本交響楽団の歴史

1969年（昭和44年）「聴衆とともに歩むオーケストラ」をテーマに掲げ、当時の若い音楽家や音楽大学の学生達が自らの活動の場を求め自主運営のオーケストラを創設。在京のプロ・オーケストラとしては7番目に創立された。1960年代音楽大学とその学生数も著しく増加傾向にあり、音楽大学の学生にとって既成の音楽界への就職もきわめて厳しい状況にあった。また当時既に日本のオーケストラ界は経営的な危機に見舞われ、同時期に東京交響楽団は大口の支援打ち切り問題が勃発、また音楽家の権利を保障するためのユニオンさえプロ・オーケストラには未だ不在であった。楽員はハードスケジュールと低賃金の中で仕事を“こなしてゆく”だけという、音楽的充足感とかけ離れた実態の中におかれていた背景もあった。創立の契機となったのはそのころ来日公演したベトナム中央歌劇団の伴奏の為に編成された学生や若い演奏家を中心に編成された臨時オーケストラだった。またその翌年には東大民主化闘争記録映画「燃え上がる炎」の録音のため、同じく若い音楽家、音大生がオーケストラを組織した。これらのプロジェクトに参加した音大生達を中心となり「新しいオーケストラを自らが作る」気運が生まれ、音楽大学卒業時期の1969年3月に新オーケストラ設立準備委員会を発足させ、5月には自主運営オーケストラとしての設立宣言をした。『おなじ苦勞をするなら、自分達が納得のできる演奏活動をしてゆこう』『全身・全霊を投入してすぐれた音楽創造をしたい。聞く人々に「明日」を与える音楽でありたい。またそのことが即生活でもありたい』という、若い音楽家の夢と希望と理想が新星日本交響楽団設立を実現させた。

創立されたばかりの新星日響には他のオーケストラと異なる以下のような、重要な4つの特徴がみられた。

- ① 広範な市民の求める演奏会の実現（ザ・ベストクラシックスなどの名曲シリーズ）
- ② 日本の新たな音楽文化の創造
- ③ 楽員総会を最高決定機関とした自主的な団体運営
- ④ 経済的な自立

「聴衆と歩むオーケストラ」を目指した新星日響が演奏活動の柱の一つとして貫いてきたのは、若い聴衆の開拓、地域・聴衆と一体となった演奏活動であった。全国各地の小・中・高等学校で行われてきた「音楽鑑賞教室」、あるいは「足立区民コンサート」など一連の地域コンサート、また定期演奏会会場には創立時より楽員と聴衆のための託児サービスを提供し、演奏会の他にも小旅行、交流会などを通し常に聴衆と楽団員の交流活動も活発であった。1974年には日本最初のオーケストラ付属合唱団として「新星日響合唱団」を創立。常任合唱指揮者郡司博の指導のもとアマチュア音楽愛好家を多く取り込んだ。

合唱団は新星日響の定期演奏会に参加することを喜びとし、また練習費は賛助会として

支援に充てられた。「聴衆と歩むオーケストラ」新星日響にとって再びその強みが活かされる出来事が起こった。1980年に文化庁が各オーケストラ団体に対し助成方法の変更を通告した。新星日響は、文化庁から助成が受けられ社会的に認知されたオーケストラとして発展するため、「財団法人」化するか、あるいは自主運営のまま運営基盤を持たず「任意団体」として活動するかの選択を迫られた。文化庁から示された助成方法の条件は下記の3つであった。

- ① 財団法人の団体である事
- ② 年間9回以上の主催演奏会を開催していること
- ③ 77名以上の楽団員を有する事

1980年当時、財団法人格を有するためには少なくとも3,000万円の基本財源を必要とし、20数名の楽団員の増員が必要であった。団内討論の結果、「財団化」を目指す結論に達し楽員はもとより、1,400人を超える聴衆や協会員、新星日響合唱団、市民、学生、音楽家たちの募金と協力により基本財源を築き1981年3月に財団法人化を実現した。その寄付者の多くは圧倒的に個人名であった。約1400名の聴衆、市民が一丸となってひとつのオーケストラの財団法人化を達成した例は日本の楽壇において初めてのことであった。「新星日本交響楽団20年史」

創立以来の一貫した新星の展開してきたプログラムも独特である。すなわち「親子コンサートシリーズ」、1996年より羽田健太郎との「新星ポップス・オーケストラ」シリーズなどを始めとする企画プログラムによって新たな聴衆を開拓してきた。また、池袋をターミナルとして東武沿線コンサートシリーズと称し、沿線のホールでの名曲と指揮者の解説付きのコンサートなどの試みもあった。同楽団の活動の本拠地でもある豊島区池袋の東京芸術劇場を拠点に、1991年4月の開館時より、日曜日の午後の定期演奏会「サンフォニック」(サンディ+シンフォニー)なるシリーズ企画を開始した。サントリーホールで行っている定期演奏会のプログラムと同一の内容を提供してしてきた。これは区民割引を提供して地域に根ざしたオーケストラ活動を展開する拠点でもあった。

同楽団では地域に根ざした幅広い聴衆の裾野を開拓する自主公演の充実を図ったが、自主運営オーケストラの悩みとしては演奏日数の多さであった。1988年度の年間演奏日数は、自主公演22日、契約公演157日、青少年のための公演47日、小編成による公演が21日。総計247日を数え、日本で最も多忙を極めるオーケストラであった。

新星日響は、アジアの音楽を紹介する「わが隣人たちの音楽」というオーケストラ・コンサートを1989年新星日響創立20周年記念公演として立ち上げ、1993年まで5回続けて紹介した、また「アジアの伝統・アジアの現代」という室内楽シリーズなども継続してやってきた。

これまでの20周年にわたる演奏活動を通して、新星日響はその演奏力量を大いに高め、

また「親子コンサート」をはじめとする、すぐれた企画によって新たな聴衆開拓に力を入れてきた。年間の活動日数は殆ど限界に近く、1988年度の年間演奏日数は、自主公演22日、契約公演157日、青少年のための公演が47日、小編成による公演が21回となっている。

単純に総計すれば年間247日を上回るハードスケジュールである。新星日響はまた、1991年より始まった東京芸術劇場での定期演奏会や、自主公演の比率を高めて演奏活動の充実を図り回数を絞り込む中で、コンサート・オーケストラとしての質をより向上させようとしている。さらに、もうひとつの軸として、これまでの国内のオペラ公演での“オペラのオーケストラ”としての豊富な演奏経験を活かし、より充実したオペラでの演奏活動を強化する方針を打ち出している。事実、同楽団はオペラ「夕鶴」の演奏回数では国内トップの実績を持っている。また、きたるべき『オペラの時代』にオーケストラ演奏の面で重要な貢献ができるよう万全の体制を固めようとしている。

1997年7月7日、新星日本交響楽団2代目理事長八代秀蔵理事の急逝に伴い、3代目理事長に、ユニセフ親善大使、WWF日本委員会理事などの慈善活動で知られる女優の黒柳徹子氏の就任が新星日本交響楽団の理事会で全会一致の承認を得た。黒柳氏は、1981年に当楽団の理事になり、新星の人気プログラムである『窓際のトットちゃん』音楽物語の演奏会への100回を超える出演や運営に協力してきた。理事長就任挨拶では『親しまれるオーケストラを目指し、PRに務める』とコメントした。黒柳氏の新体制のもとで、変わったのが「紙」である。事務用品をはじめ、ポスター、プログラム、楽譜にいたるまで、非パルプ化を図った。また、ハンディキャップをもった観客へのサービスの拡大や収益金を砂漠化の進む国々への苗木資金にあてるチャリティコンサートの開催など、“黒柳色”を順次強めてゆく方針だった。新星日本交響楽団時代の超人気プログラムは、「ユニセフ親善大使・黒柳徹子のトーク&コンサート」と称され、'89年より始まった「ハートフル・コンサート」プログラムは東京フィルハーモニー合併後も、毎年8月15日の終戦記念日に継続上演する予定である。

楽団員の顔ぶれも創立時から様変わりしており、就職難の業界では、新人楽団員は各ポストの激戦オーディションに勝ち抜くトッププレイヤーを採用する以上、ミッションの理解、納得のないままの採用が行われてしまうことも起こり、徐々に創立時のミッションは劣化しつつあった。新星日響20年史での団員の屈託の無いコメントは次のようにあった。

『働いた分に見合う給料をもらっているかどうか？ 自負だけで安い賃金で働いているとそういうところにおつかる。創立当時からずっと抱えていることだと思うが、それをどういうふうに改善していくのか？ またこのような過密スケジュールは身体によくない。さらう時間も少ない。』（トランペット1989年当時、入団1年）『給料がよくなければいい人も受けにこない、いい人は辞めてもう少し待遇のいいオーケストラに移って行く』（ヴィオラ1989年当時、入団20年）、などの声も聞かれる。『もっとシンフォニーを演奏したい。今まで数えたら何百回かコンサートをやっていて、その中でもベートヴェンだって何曲かしか



やってない。』(クラリネット入団1年)『音楽家であるのと同時に生活者である、それ以上に交流会に出なければいけないというのは、実際にやるが多すぎて24時間では時間が足りない。』(オーボエ1989年当時、入団10年)

当楽団では、楽員全員が参加する『総会』が最高の決定機関である。ここで1年間の方針を決定する。それに従って、楽員の投票で選出された役員で組織される運営委員会が総会の権威を引き継いで1年間楽団の運営をする。『楽員集会にしたって、その内容たるや、自主運営ですといいながら、だいたい出る人は決まっている。避ける人もいるだろうし、避けざるを得ない人もいる。だから、僕がなって欲しいという理想というのは、皆が心をいつも一つにして、楽員集会はいつも60人以上でととか、言葉だけの理想論じゃなくて、金銭的なゆとり、精神的なゆとりがなければ出来ない。家に帰って女房と子供を養わなければいけない。これだけ忙しいと、芸術委員しかやらないし、その余った時間でどう生活を切り抜けていくかということが最大課題になってしまう』(トランペット1989年当時、入団14年) 『オーケストラ活動に専念できる給料と時間の余裕が欲しい』(ヴァイオリン1989年当時、入団20年) 『楽団集会も総会もやって、自主運営という制度の上で保証されたことは一応形式的には出来ているが、それが十分に活かされていない。自主運営ということは楽員の自主的な民主主義な発意で楽団が音楽面をつくりあげてゆくことでしょうか? その民主的というところがうまくいってない。楽団員側にも集会に出ないとか問題はありますが、三役がその場では聞いていても右から左に素通りしてしまっているというようなこと、そういうものが改善されなければ形だけの民主主義になってしまう。本当に自主運営のよさを活かしていかなければいけない、それでなければ意味がないのです。そうしなければこの新星の今までいわれた演奏のよさもいつかはなくなっていってしまう。いまままでいわれたようにもちろんお金がほしい、いい演奏がしたい。いい演奏というのは単に技術が高いだけでなく、同時に、ほんとうに人間らしい生き生きした演奏をいつもしたい。それにはスケジュールにもう少し余裕が欲しい』(ヴィオラ1989年当時、入団20年)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不許複製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.