

## 研究論文

### オーケストラの資金調達と財務運営に関する日米比較

東京大学大学院 人文社会系研究科 博士後期課程

大鐘 亜樹

#### <要旨>

日本のオーケストラの経営に関しては、公的支援の充実したヨーロッパ、民間支援によって支えられるアメリカとの比較が語られることが多い。本稿は、アメリカのオーケストラに関する網羅的な先行研究を土台に、資金調達および財務運営の在り方を比較することによって、日本のオーケストラ運営への示唆となりうる論点を探り出すことを目的とした。その結果として、演奏収入だけでは経費を賄いきれない「コスト病」という日米共通の課題に対するアプローチとして、日本においては人件費を含む経費抑制によって対処されているのに対し、アメリカのオーケストラにおいて民間支援および投資収益が重要な役割を持っていることが明らかになった。また日本特有の「見返りを期待しない寄付の文化」が今後の経営に寄与しうる可能性についても示した。

#### <キーワード>

オーケストラ 日米比較 文化芸術団体 財務運営 文化政策

#### はじめに

コロナ禍に伴い、世界中でオーケストラを含む文化芸術団体が大変な苦境に陥ったことは記憶に新しい。その際に日本と世界各国との文化政策の違いも、頻繁に報道やネットでの話題に上った。

日本についてよく言われることとして、「文化への公的予算が少ない」「寄付の文化がない」ということがある。これについては、公益社団法人日本オーケストラ連盟発行による「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2020」に掲載された「座談会 コロナ禍におけるオーケストラの動向」においても、「寄付控除のシステムのあるアメリカでは民間が、

王侯貴族の時代の流れを引くヨーロッパでは公が、それぞれ文化を支えています。翻って日本のシステムはいずれのシステムも中途半端で、どういう方向で文化を支えるかというビジョンが見えない」という発言が記録されている<sup>1</sup>。

また2022年3月には、文化庁と大学・研究機関との共同研究事業として、「新型コロナウイルス感染症の影響に伴う諸外国の文化政策の構造変化に関する研究」が公表された<sup>2</sup>。

このような制度面での国際比較においては、それが実際に文化芸術団体の運営に影響が表れているのかを精査する必要がある。手厚い支援が存在すれば良い制度であるという単純な比較では、本質を見誤ることになるであろう。文化芸術団体への公的支援が充実しているために、効率的な経営のための努力が損なわれるいわゆるモラルハザードの問題が指摘されることもある<sup>3</sup>。

そのような各国の文化政策の違いを踏まえつつ、国際比較の観点から日本のオーケストラの資金調達や財務運営にどのような特徴があり、それを今後の発展のためにどのように活かすことができるのかを探るのが本研究の目的である。その対象として、日米比較という形を選んだ理由は以下の2点である。

一つは、後述するが、アメリカのオーケストラについて、詳細かつ網羅的な情報が得られるFlanagan (2012)の先行研究が存在すること、もう一つは、アメリカにおいては、文化に多額の公的資金を供給することへのコンセンサスが得にくいという点で日本との共通点があるということである。

文化への公的支援が充実しているとされているヨーロッパ諸国との比較においては、個別の団体の運営についてというより、政策研究というマクロの意味合いが強くなることが想定される。その意義は十分に認められるとしても、それを踏まえてオーケストラという組織と財務をどのように運営していくかという論点に対しては、所詮ないものねだりになってしまう懸念もある。本研究では、むしろミクロの視点に立って、個別の日本のオーケストラ運営の可能性を探ることを目的としており、そのための一つの方法として、日米を比較することが有益なのではないかと考えた。

## 2. 先行研究レビュー

上記の目的に沿って、主に参照した先行研究を以下概観したい。

アメリカにおける舞台芸術の運営状況についてBaumol/Bowen (1965)の研究は、この分野では古典的なテーゼとして「コスト病」の理論を提示したことで有名である。

日本においては、大木 (2004)において、アメリカおよびフランスのオーケストラの収

支構造の比較も踏まえて、オーケストラ経営について論じている。大木は其中で、日本における①公的助成の増加、②公平性の確保、③寄付優遇税制の確立の3点を、オーケストラの経営健全化のための中心的課題としている<sup>4</sup>。ただし、これが書かれた時点では、寄付優遇税制が現在とは異なっている点には留意が必要である。

本研究において、アメリカの事例として主な比較対象としたのが、FlanaganのThe Perilous Life of Symphony Orchestras (2012) に記された各種の調査および分析結果である。

本書は、アメリカの63のオーケストラについて1987年から2005年にかけてのデータを実証研究しているもので、オーケストラの黒字・赤字をもたらすもの、なぜ黒字が難しいのか、景気循環との関係、聴衆構築、人件費、公的支援、民間支援、寄付財産の運用・管理等、オーケストラの財務と資金調達について、網羅的に検証しており、また、ヨーロッパやオーストラリア等他国との比較およびその分析を踏まえた主な論点として、以下の各点を挙げている。

まず前提として、Baumol/Bowenの提唱したコスト病理論は現在でも通用する、むしろ状況はさらに悪化しているということである。

一方で景気拡大期には収入が増え黒字化することもあるし、その逆も起こりうる、こうした景気循環に伴う現象と、構造的赤字と峻別する必要があるとしている。

また、オーケストラの経営を改善するためには観客を増やすことがいちばんの目標とされがちであるが、これは非常に困難であり、また増加したとしても、それだけでは構造的赤字は解決しないということも述べている。

そして、ヨーロッパ等に比べて公的支援が少ないと言われているアメリカにおいて、実際には、寄付金に伴う税制優遇に伴う「租税支出」、つまり本来は税収として得られたはずの金額が、文化芸術団体への寄付に回るという間接支援の役割を重視している。

また民間支援による分散化の効果、つまり、政府が一方向的に支援する対象を決める中央集権方式ではなく、社会の関心に応じて広く支援が行われる効用があるとしている。一方で寄付が得られることによって、経費削減や効率的な運営等の経営努力を怠り、組合からの賃上げ要請に安易に応じてしまう等のモラルハザードを起こす危険や、実際にそうした運営から破綻に至った事例も提示している。

また寄付された財産をどのように運用、取り崩しすることによって、資金源とするかについても、1章を使って論じており、そのスキルがオーケストラによって格差があることを明らかにしている。

結論として、オーケストラの存続のためには、単発の施策に注力するのではなく、聴衆

構築、チケット価格戦略、経費削減、ファンドレイジングや投資戦略等による非演奏収入増強のすべてに亘る、複合的な施策運営が必要であるとしている。

しかしながら、Flanagan(2012)における国際比較は、オーストラリアやヨーロッパのオーケストラを対象としており日本については言及されていないこと、大木(2004)における国際比較の対象としている2000-2001年度の状況から約20年が経過しており、その間に税制をはじめとする様々な制度や社会の変化があったことを踏まえると、現時点での日本とアメリカのオーケストラとの比較は、これらの先行研究に新たな論点を付加するものとなりうると考える。

### 3. 日本のオーケストラにおける財務構造との比較調査

#### 3-1. 調査方法

Flanaganの分析および主張を日本のオーケストラ運営にもあてはめて考えてみるため、以下の方法にて、日本のオーケストラについての調査を行った。

Flanaganが63のオーケストラを1987年から2005年の期間にわたって調査しているのに対し、日本のオーケストラではそこまで長期間にわたるデータの入手が困難であることから、日本オーケストラ連盟正会員オーケストラ25団体を対象に、2016年度から2020年度までの5年間について、日本オーケストラ連盟が毎年発行している「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑」(以下「オーケストラ年鑑」)および財務諸表に報告されている数値を基に、パネルデータベースを作成した。財務諸表を公表していないオーケストラもあるため、財務諸表のデータも含めた分析が可能なのは18団体である。

オーケストラ年鑑においては、会員オーケストラそれぞれの、演奏収入・公的支援・民間支援、人件費、事業費が開示されている。その2019年度の数値を基に<sup>5</sup>、公的支援や特定のスポンサーからの支援など、オーケストラの収入原資に基づいて、自治体が主に支援している自治体型、公的支援が比較的少ない自主運営型、特定のスポンサーを持つスポンサー型の3種類に分類したのが図表1である。

図表1 総収入比率を基にしたオーケストラの分類（2019年度）

分類	オーケストラ名（略称）		総収入に占める割合			
			演奏収入 比率	公的助成 比率	財団等 助成比率	民間支援 比率
自治体型	京都市交響楽団	京都市響	22.8%	71.9%	0.0%	4.8%
	兵庫芸術文化センター管弦楽団	兵庫芸文	32.4%	67.4%	0.0%	0.1%
	東京都交響楽団	都響	30.7%	61.6%	0.1%	1.3%
	オーケストラ・アンサンブル金沢	アンサンブル金沢	41.8%	53.6%	0.6%	3.0%
	群馬交響楽団	群響	43.4%	53.1%	0.5%	2.8%
	名古屋フィルハーモニー交響楽団	名フィル	39.2%	44.5%	0.5%	15.1%
	九州交響楽団	九響	48.9%	44.2%	0.3%	6.3%
	広島交響楽団	広響	47.7%	39.8%	0.8%	11.3%
	神奈川フィルハーモニー管弦楽団	神奈フィル	48.1%	30.4%	0.5%	6.1%
	自主運営型に 近いグループ	仙台フィルハーモニー管弦楽団	仙台フィル	52.9%	43.3%	0.1%
札幌交響楽団		札幌響	51.8%	35.8%	1.4%	11.0%
山形交響楽団		山響	60.1%	28.3%	1.0%	8.2%
合算			41.5%	49.6%	0.5%	5.8%
自主運営型	新日本フィルハーモニー交響楽団	新日本フィル	62.0%	18.1%	0.2%	17.0%
	セントラル愛知交響楽団	セントラル愛知	72.4%	17.9%	0.2%	2.8%
	日本フィルハーモニー交響楽団	日フィル	67.1%	12.1%	3.4%	12.4%
	大阪フィルハーモニー交響楽団	大フィル	58.4%	10.1%	0.3%	27.7%
	日本センチュリー交響楽団	日本センチュリー	56.5%	9.7%	1.0%	8.8%
	東京交響楽団	東響	80.6%	7.9%	0.3%	8.8%
	東京シティ・フィルハーモニック管弦楽団	東京シティフィル	89.6%	6.0%	0.8%	0.9%
	東京フィルハーモニー交響楽団	東フィル	88.8%	6.0%	0.2%	4.5%
	大阪交響楽団	大響	72.0%	5.7%	0.3%	21.6%
	関西フィルハーモニー管弦楽団	関西フィル	80.2%	4.7%	1.0%	13.3%
	東京ニューシティ管弦楽団	東京ニューシティ	96.1%	0.0%	0.8%	1.2%
合算			73.8%	9.5%	0.9%	12.0%
スポンサー型	読売日本交響楽団	読響	33.9%	5.4%	0.1%	60.1%
	NHK交響楽団	N響	39.7%	1.8%	45.4%	12.8%
	合算			37.4%	3.2%	27.6%

（日本オーケストラ連盟『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2020』を基に筆者作成）

### 3-2. オーケストラの財務収支構造

最初に Baumol/Bowen が提唱し、Flanagan も前提としている「コスト病」の構造について、概観したい。

舞台芸術というものは、製造業などのように、技術革新によって生産性を劇的に向上させるということはできないというのが、このコスト病の大きな要素である。

つまり交響曲等、作曲家によってあらかじめ定められた演奏に必要な人数を、科学技術の発展に伴って削減する、ということはできないというものである。実際には、コロナ禍において、規模を縮小した演奏が試みられたこともあったが、正常化に伴ってもとの形に戻りつつある。

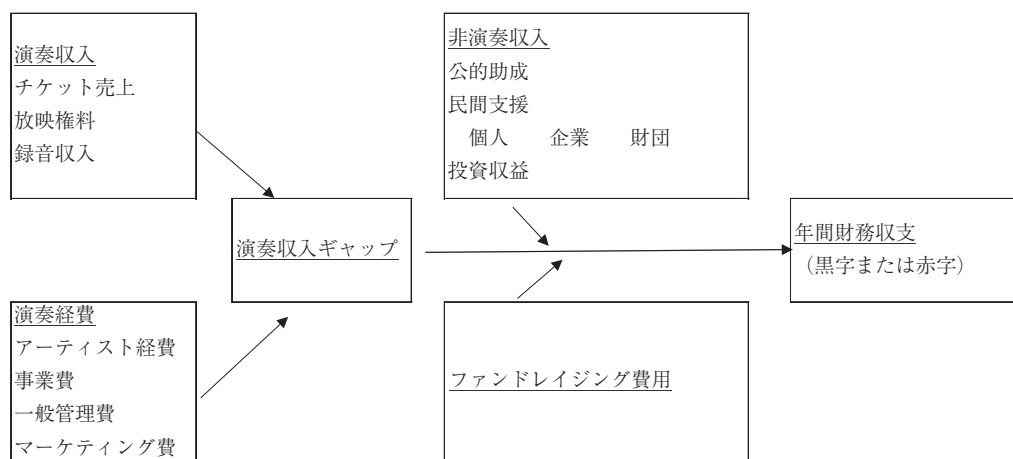
一方、人件費諸経費等のコストは、他の産業と同じように物価指数に連動して増加して

いくため、舞台芸術は構造的な赤字を免れない、というものである。

この収支構造を、Flanagan は以下の図のように描写している。

すなわち、演奏によって得られる収入と、演奏に伴う経費の差を「演奏収入ギャップ」とし、これに対して、公的助成や民間支援、投資収益等の非演奏収入からファンドレイジングに伴う費用を差し引いたものが加わって、最終的な財務収支が決定されるというものである。

図表2 オーケストラの収支構造図



出典：Flanagan 2012, p.17 筆者による訳出

そして、この図式の中の左側部分、演奏収入と演奏経費のギャップについて、Flanagan は、世界中のどこにおいても、チケット売上、放送、録音等の演奏収入によって、経費を賄っているオーケストラは存在しないとしている。

日本のオーケストラ 25 団体における 5 年間のパネルデータについて、これを検証してみた。ただし、日本のオーケストラの財務諸表上は、ファンドレイジング費用を単独の費目としては計上しておらず、広告宣伝費等の内訳も不明なことから、演奏経費を総支出に置き換えている。その結果、唯一、東京ニューシティ管弦楽団(現・パシフィックフィルハーモニア東京) が 2019 年度において、演奏収入が総支出を約 4 百万円上回る黒字を挙げているものの、それ以外のオーケストラでは全期間に亘って赤字となっており、Flanagan の説を概ね裏付ける形となっている。

この流れに沿う形で、以下収入構造から始め、具体的な項目について日米の比較を行った<sup>6</sup>。



### 3-3. 収入構造の日米比較

アメリカでは収入に占める民間支援の割合が最も高く、全体の45%を占めている。演奏収入の総収入に占める割合は、2005年には37%、これは1987年には48%だったということで、18年間で11%減少した。

それに対し、日本では演奏収入の割合が2019年度の総収入の52%と、最も高い。大木(2004)に記されている1999年度の事業収入比率が55%であるところから、20年間でやはり減少傾向にはあるものの、その減少幅はアメリカと比較すると緩やかである。

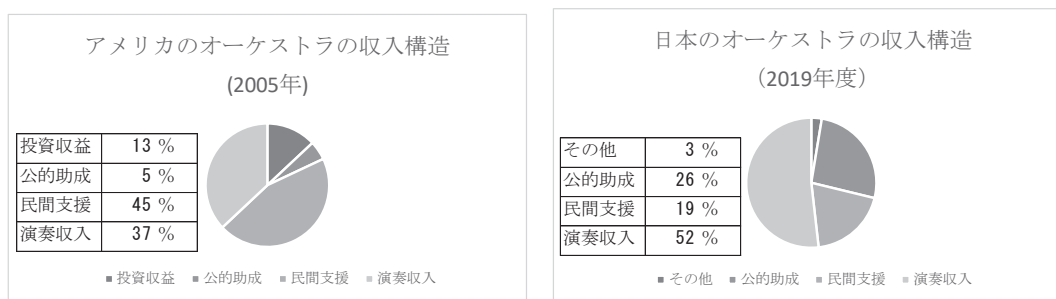
Flanaganの調査によると、アメリカ以外のヨーロッパやオーストラリアにおいてはアメリカよりもさらに演奏収入比率が低く<sup>7)</sup>、トータルで見ると、日本のオーケストラは世界の中でも突出して演奏収入比率が高いということになる。さらに言えば、この52%は全体の平均値であり、図表1に示したように、自治体や特定スポンサーからの支援が相対的に少ない「自主運営型」のオーケストラの平均では74%、その中でも東京ニューシティの96%を筆頭に、8割を超えているオーケストラも5団体存在する。

このことは、日本のオーケストラが、世界中のオーケストラを悩ませている「コスト病」から免れていることを示しているのであろうか。

この問いに答えるに当たっては、以下の点に留意が必要である。

まず、アメリカと日本では収入の規模も異なり、絶対値ではアメリカのオーケストラの演奏収入は、たとえばボストン交響楽団ではコロナ前の2019年度には日本円にして約50億円、それに対し、日本では最大の東フィルでも15億円と、3倍以上もの差があるので、単純に比率だけを比べるのには注意が必要である。

図表3 オーケストラの収入構造の日米比較



出典：Flanagan 2012, p.32 筆者による訳出

出典：日本オーケストラ連盟『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2020』を基に筆者作成

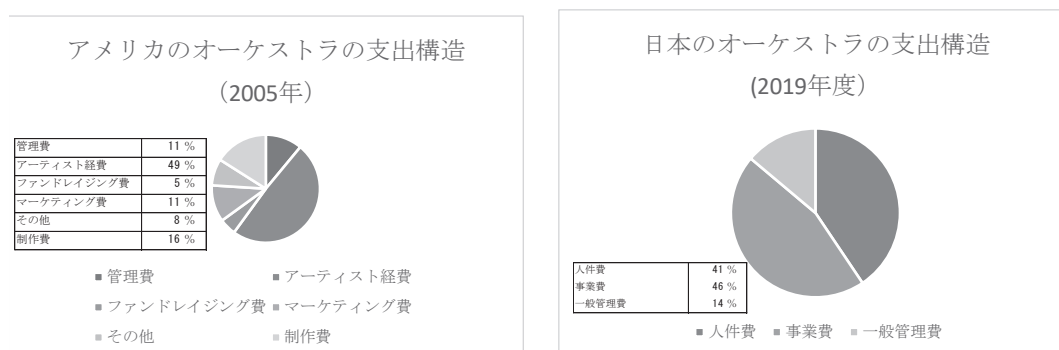
もう一点は、日本のオーケストラにおいては、人件費を極端に抑制しているオーケストラもあるということである。たとえば、前述の黒字を出した東京ニューシティの2019年

度の人件費を団員人数で割ると、一人当たり平均人件費が約 168 万円となる。人件費には給与以外の福利厚生費等も含まれるため、実際の年収はこれよりもさらに低いことが想定される。この他にも、人件費を団員人数で割ると、一人当たり平均が 200 万円を切るようなオーケストラは他にも複数存在する。

### 3-4. 支出構造の日米比較

こうした人件費を含む支出構造を比較したのが、図表 4 である。アメリカと日本では人件費の計上基準が異なり、アメリカでアーティスト経費とされているものは、楽団員の人件費に加え、指揮者やソリストへの報酬も含んでいる。日本のオーケストラ年鑑における人件費は楽団員に対するものであり、指揮者やソリストへの支払いは事業費として計上されている。従って単純比較は困難ではあるものの、人件費が支出のいちばん大きな部分を構成していることは、両者共通であると言える。

図表 4 オーケストラの支出構造の日米比較



出典：Flanagan 2012, p.32 筆者による訳出

出典：日本オーケストラ連盟『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2020』を基に筆者作成

このアーティストに対する人件費がどのように決定されているかについては、Flanagan(2012) の中でも 1 章を用いて検証されている。アメリカにおいては、演奏家連盟 (AFM) という組合の上部団体もあり、各団体における団体交渉に対し、助言や情報提供を行っている。

そもそもオーケストラ奏者という仕事は、その需要に対して供給過多、すなわち希望者が非常に多いことを Flanagan も記しているが、通常労働市場におけるそのような需給関係は、給与に対しては下降圧力としてはたらく。しかしアメリカにおいては、上記の組合活動および 1960 年代に実施されたフォード財団の助成プログラムにおいて、アーティストへの処遇改善が図られた結果、アーティストへの人件費は、ヨーロッパ等と比較しても、



きわめて高い水準に置かれている (Flanagan, 2012)。

日本においても、音大を出てもオーケストラに職を得ることは至難の業であることは、よく指摘されており (茂木, 2008)、需給バランスについてはアメリカの状況と大きな差はないと考えられるが、日本の場合、職場単位の労使交渉といった社会的な背景もあってか、楽団員の交渉力が相対的に低く、それが処遇にも表れていると言える。楽団員が録音や個人教授などの副業に従事していることが多いというのも (大木, 2004)、そうした事情を反映していると言えるかもしれない。

また Flanagan によれば、アメリカのオーケストラ団員の給与は、民間支援額との間に正の相関関係が認められたとしている。これに対し、日本のオーケストラにおける 2019 年度の人件費と各収入種別とを分析したところ、下表の通り、演奏収入や民間支援額との間にははっきりした相関関係は認められず、公的支援との間に最も強い相関が見られた。

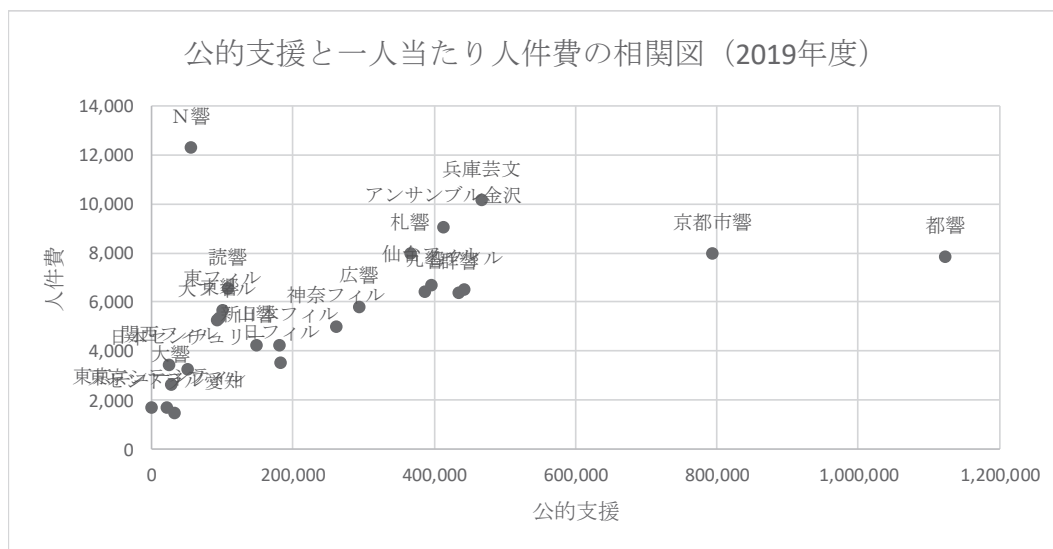
図表 5 オーケストラ収入と一人当たり人件費との相関 (2019 年度)

相関係数

	総収入		
	演奏収入	公的支援	民間支援
オーケストラ平均	0.65	0.28	0.53
除くスポンサー型	0.50	0.06	-0.05

相関図

(単位：千円)



出典：日本オーケストラ連盟『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2020』を基に筆者作成

### 3-5. 公的支援の日米比較

公的支援については、アメリカにおいては政府による直接支援に懐疑的であるとされ、Cowen (2006) による『アメリカはアートをどのように支援してきたか』において、芸術への公的支援を巡る対立と議論が様々に描き出されている。

NEA による支援が減少傾向にある分、相対的に州と自治体の支援割合が増加している。また寄付金の税額控除に伴う「租税支出」、すなわち間接支援が大きく、2005年のアメリカのオーケストラに対する政府支援のうち95%を占めていたとされている(Flanagan,2012)。

各国における文化支出は、文化庁の調査によれば、日本・アメリカ・イギリス・フランス・ドイツ・韓国の6か国の中で、日本の支出金額が最も少なく、アメリカがそれに次ぎ、総予算中の比率では、いちばん低いのがアメリカ、二番目が日本という結果になっている。

日本では、地方自治体からの支援が、文化庁や文化芸術振興基金からの支援額の約3倍となっているが、これはオーケストラによって潤沢に受け取っているところとそうでないところの差が大きい。2019年度で都響の約10億円、京都市響の約7億円という支援が報告されている一方、自治体から全く支援を受けていないオーケストラも複数存在する<sup>8</sup>。

図表6 日米における公的支援割合

2005年アメリカの公的支援割合		2019年日本の公的支援割合	
連邦	15%	文化庁・基金	25%
州	40%	地方自治体	75%
自治体	45%		

オーケストラ年鑑 2020

Flanagan (2012) p.98

### 3-6. 民間支援の日米比較

民間支援については、前述のように、アメリカのオーケストラの資金源として最大であるが、さらにそのうち個人からのものが2005年では50%となっている(Flanagan, 2012)。多くのオーケストラにファンドレイジング専門の担当者や担当部門を置いており、ファンドレイジング費も総支出の6%をかけて、資金調達を行っている。Flanaganは、このファンドレイジング費と実際に集められた寄付金との因果関係についても分析している。それによると、ファンドレイジング担当者が主張するほどの、直接的な効用は認められず、民間支援の金額は税額控除を前提に、オーケストラ自身が関与することのできないその地域の所得金額水準に依拠するところが大きいと結論づけている。

一方、日本では、民間支援のうち個人法人の内訳を開示していないオーケストラが多い

が、把握可能な範囲では、自治体型で民間支援の平均 14.1%、自主運営型で平均 28.5% という結果になっている。

図表 7 個人寄付金額が把握可能なオーケストラ

		2019年度総収入		個人寄付 (含推定値)	出典	民間支援中 比率	総収入中 比率
			うち民間支援				
自治 体 型	群響	818,853	23,124	4,970	事業報告書 (2019年度)	21.5%	0.6%
	都響	1,824,418	23,680	7,250	財務諸表 (2019年度)	30.6%	0.4%
	名フィル	992,408	150,112	18,930	財務諸表 (2019年度)	12.6%	1.9%
	広響	736,411	83,271	8,264	財務諸表 (2019年度)	9.9%	1.1%
	(合計/平均)	4,372,090	280,187	39,414		14.1%	0.9%
自 主 運 営 型	日フィル	1,506,370	187,192	69,311	活動報告書 (2019年度)	37.0%	4.6%
	関西フィル	531,004	70,567	18,257	公式サイト報告 (2020年)	25.9%	3.4%
	新日本フィル	1,000,323	170,107	23,870	会員人数より推定	14.0%	2.4%
	東響	1,224,582	107,366	38,910	会員人数より推定	36.2%	3.2%
	東京シティフィル	365,888	3,320	3,280	会員人数より推定	98.8%	0.9%
	(合計/平均)	4,628,167	538,552	153,628		28.5%	3.3%
スポンサー型	読響	2,006,496	1,206,690	3,420	会員人数より推定	0.3%	0.2%

(各団体公表資料を基に筆者作成)

オーケストラに対する個人寄付に関する日本における先行研究には、大木・根木 (2001) や大木 (2004) があり、個人寄付をオーケストラの資金調達源として充実させるために、優遇税制を含む寄付税制の改革が必要であるとの提言が行われていた。実際に、2005 年以降寄付税制は、適用下限額の引き下げや限度額の引き上げが進み、東日本大震災の発生した 2011 年には適用下限額 2000 円、総所得の 40%、税額控除あるいは所得控除の選択可能という現在の形になっている<sup>9</sup>。

しかしながらそのような寄付税制の改正にもかかわらず、オーケストラの寄付金額がそれによって増加した事象は確認できておらず、この期間の寄付会員人数が減少しているオーケストラもある<sup>10</sup>。

またそもそも寄付をしてもそれを税務申告して控除を受けていない人が 8 割という調査結果もあり (日本ファンドレイジング協会, 2017)、NPO 法人等への寄付行動に関する調査においても、税制優遇は寄付の動機としては必ずしも上位にないことが確認されている (馬場他, 2013)。

一方で、コロナ禍においては、単発・少額寄付やクラウドファンディングの盛り上がりを見せた事例もあり、新日本フィルが 2020 年 3 月に、YouTube に「テレワーク・オーケストラ」という演奏画像を合成した動画をリリースしたものが人気を集め、それと同時に公式サイト上から 1000 円からの寄付をクレジット決済できるシステムを導入したのが奏功して、3 カ月間で約 24 百万円もの寄付を集めたというケースもあった (大鐘, 2022)。

こうした現象を見ると、単純にアメリカと比較して「日本には寄付の文化がない」とも言えないのではないかとも思われる。日本ファンドレイジング協会『寄付白書 2021』によると、日本で 2020 年度に何らかの寄付を行った人の比率は、44.1%であったとされ、この比率は、チャリティエイド財団の調査におけるアメリカの寄付者率 45%と比較してもそれほど遜色がない<sup>11</sup>。日本と比較してアメリカの寄付金額が突出して多いことは事実であるが<sup>12</sup>、それが「文化」によるものなのか、あるいは世界の中でもアメリカの富裕層の規模と人数が突出して多いという事象<sup>13</sup>に起因するのか、慎重に判断する必要がある。

むしろ、「共感に基づく、見返りを期待しない寄付」という、アメリカ、ヨーロッパいずれについても言及されることの少ない日本特有の事情を、的確に捉え活用することは、今後日本のオーケストラの財務運営にとって重要な戦略となりうるのではないだろうか。

ただし、先程の法人個人の内訳やファンドレイジング費用との関係等、十分な情報開示がなく、実態がわかりにくいのが課題である。

### 3-7. 寄付財産の運用の日米比較

寄付財産の運用については、アメリカにおいても、楽団によって区々であるということが、Flanagan によって報告されている。それでも、2005 年から 2006 年の投資収益率の中央値が大規模オーケストラで 9.7%、それに次ぐところでも 6.8%となっているのは (Flanagan, 2012)、相応に高利回りでの運用ができているといえる。投資収益のばらつきは、運用スキルに起因するものとして、分散投資によるリスク対利回りの向上を目指すべきであると提言している。

一方日本では、10 万円以上の運用益を計上しているオーケストラは 5 団体、そのうち百万円以上の運用益があるのは 2 団体しかない。図表 8 に示した通り、運用益は最大でも 6 百万円程度であり、資金調達源とは言い難い状況となっている。

図表8 日本のオーケストラ 2020年度の運用益（開示のあるもの）

	基本財産運用益	特定資産運用益	基金運用益	保有運用資産の内容
札幌		25,443	<b>240,920</b>	投資有価証券170M
仙台フィル	<b>3,371,364</b>			投資有価証券895M
山響	1,605			
群響	2,873	31,832		
N響	3,008	<b>6,242,584</b>		第60回利付国債
新日本フィル	3,992			
東響	3,008			
都響	2,295	27,344		
東フィル	3,061	1,410		
読響	<b>608,692</b>	1,302		青森朝日放送、テレビ新潟放送網株式
神奈フィル	1,163			
名フィル	701	<b>386,000</b>		利付国債（10年、30年）
九響	4,706	14,230		

（出典：各団財務諸表から発表者作成）

日本のオーケストラにおける資産運用は、資産運用規程に則って実施されているものと推定され、その中で運用対象や管理方法を定めていると考えられる。また公的資金を原資とする基金等の運用については、出捐者である地方自治体からの監査が行われている例もある<sup>14</sup>。ただし各楽団が公表している資料の中でこうした資産管理の状況や資産運用規程についての情報は限られており、その実態把握については今後の研究課題としたい。

#### 4. 考察

これらの比較を通して、日米のオーケストラ経営の違いは、単に民間支援の規模だけではないことが見えてくる。

Flanaganは、オーケストラが採算を確保するための3つの手段として、「演奏収入の増加」「経費の抑制」「演奏収入以外の収入増加」を挙げ、これらすべてに対して複合的に取り組む必要性を主張している。

これは、日本やヨーロッパにおいても、同様に有効な手段と言え、恐らく世界中のどのオーケストラもこれらの努力を行っていることは容易に想像されるが、そのアプローチの濃淡が、国によって様々であることが窺える。

演奏収入の増加については、恐らくどの国のオーケストラも最優先で取り組んでいることと想定されるが、それを補う手段として、アメリカとヨーロッパは演奏外収入の獲得に負うところが大きく、その内訳が民間支援か公的支援かというところに、米欧の差が表れ

ている。それに対して日本においては、経費、特に人件費の抑制によって、採算を確保している実態が、今般の比較において明らかになった。

経費の抑制それ自体は、どのような組織であっても求められるものであり、Flanaganの提言の中にも、それをも含めた総合的な施策の必要性が訴えられている。アメリカにおいては民間支援が、ヨーロッパにおいては公的支援が、団員に対して必要な給与交渉を行うことを怠らせ、経営を悪化させてしまうリスクに対して警告しているのである。

一方日本の場合は、人件費の抑制が聊か行き過ぎているのではないかとと思われるケースも散見される。一人当たり人件費が200万円を切っているような、副業をしなければ生計を立てることが難しいオーケストラというのは、果たしてプロフェッショナルの処遇として妥当なのか、疑問のあるところである。またそうした処遇が、3-4において明らかにしたように、オーケストラの実力や活動を直接反映する演奏収入よりも、公的支援の多寡によって左右されている状況も、モチベーションの観点から望ましいとは言えないと考える。

しかしながら、公的支援については、税制や他の社会課題への対応との優先順位付けとも関連するため、現在公的支援割合の低いオーケストラに対して、一気に拡大することを期待するのは現実的ではないように思われる。

そうした状況を改善するためには、日本においても演奏収入を増やす努力と併せ、その他の演奏外収入も充実させていく必要がある。

民間支援については、積極的なファンレイジング活動によって、戦略的に民間からの寄付を集めるアメリカの方法論からは学べるところが大きいのではないかと考える。

ただし、社会における富裕層の位置づけや規模、税制等の違いもあり、単純にアメリカの真似をすれば民間支援額が増加するということは期待しにくいであろう。日本特有の可能性として、コロナ禍において発現したような「共感に基づく、見返りを期待しない寄付」の特性を活かした戦略も、今後検討の価値があると思われる。

寄付財産の運用については、低金利に加え、そもそも日本における公益法人全体でリスクを伴う運用に対し非常に慎重な姿勢があることが指摘されている<sup>15</sup>。前章で確認した通り、日本のオーケストラにおいても、ほとんど運用実績は認められないが、この点についても今後の研究が期待される。

また、こうした課題に対処するための戦略立案を行う上で、オーケストラ事務局の人員不足もネックになっている。外部委託やプロボノなど、外部の力も活用していくことが今後の選択肢となりうるのではないかと考えられる。



## 5. おわりに

本研究は、Flanagan の先行研究をベースに日本のオーケストラの運営の特徴を分析し、今後活用できる理論的貢献を目指したものである。

オーケストラという芸術形態は、近代に入って西洋社会から日本にもたらされたものであることから、その運営に関しては、当初より諸外国の制度や枠組みを手本として形成されてきた面が大きい。一方で、日本社会特有の事情に影響される部分も大きく、それに対して関係者からはヨーロッパやアメリカでのあり方を羨望する声、それに対し社会からは「出羽守」と批判する声の対立構造を目にすることも多い。

国際比較とは、そのような対立を煽ることではなく、外国の優れた事例を学ぶこと、あるいは認識されてこなかった自国の特性や長所に目を向けることによって、より良い運営および社会における位置づけを見出すことに、その意義があるものとする。

本研究において提示した分析結果により、日本のオーケストラの特徴として、「公的支援を得にくい楽団における極端な人件費抑制」「資産運用益の不存在」といった課題、一方でコロナ禍において顕在化した「共感に基づく、見返りを期待しない寄付」という今後活かす可能性を明らかにしたことは、Flanagan の挙げている論点に加え、新たな観点を付加することができたのではないかと考える。

一方で今後の研究課題としては、分析中にも言及した通り、十分に情報が開示されていない法人・個人による民間支援の内訳や、資産運用の実態、有価証券投資等による運用益計上を妨げている制約要因等については、更なる情報収集と分析が必要である。特に民間支援に関しては、「寄付の文化」というよく言われる概念への疑問を第3章で提示したが、社会における富裕層の規模や富の偏在といった事象との関係を、今後より具体的に検証していきたいと考える。

また、コロナ禍によって、日米共に、多くのオーケストラの財務状況に危機的とも言える変化があり、それに伴って、演奏会の様式や個人寄付・クラウドファンディング等の資金調達方法にも、新しい動きが出てきた。こうした情報もアップデートしながら、今後の研究と考察を深めていきたい。

〈注〉

<sup>1</sup> 朝日新聞記者 Y 氏による発言（オーケストラ年鑑 2020、21 頁）

- 2 文化庁ホームページ>統計・白書・出版物>統計・調査研究等>文化庁と大学・研究機関等との共同研究 [https://www.bunka.go.jp/tokei\\_hakusho\\_shuppan/tokeichosa/pdf/93709801\\_01.pdf](https://www.bunka.go.jp/tokei_hakusho_shuppan/tokeichosa/pdf/93709801_01.pdf) (2022.10.26 閲覧)
- 3 Flanagan(2012) はアメリカとヨーロッパのオーケストラへの公的支援体制の違いについて、公的支援の充実している国ではファンドレイジングやマーケティングの手法がほとんど発達していないという問題点を指摘している。
- 4 大木(2004)、246 頁。尚、日本の優遇税制については、本書が書かれた後、東日本大震災等を経て、最低金額の引き下げや所得割合の引き上げ等、大きく改訂されている。
- 5 5 年間のうち直近の数値を用いることが妥当であると考えるが 2020 年度はコロナ禍という特殊事情の影響を強く受けていることから、その前年度の数値を用いた。尚、それ以前の 2016 年度から 2018 年度についても、比率としては概ね同様の傾向を示している。
- 6 Flanagan の調査は 2005 年のものが最新であるが、日本のデータは直近、ただしコロナ禍の影響が出る前の 2019 年度のものを使用している。15 年近くの乖離があり、厳密な比較にはならないが、よりアップデートされた数値での比較については今後の研究課題としたい。
- 7 オーストラリアのオーケストラにおける 2003 年のデータによると、総収入に占める演奏収入比率は 28% である (Flanagan, 2012)。
- 8 「オーケストラ年鑑 2020」によると、2019 年度に N 響、東響、東フィル、東京シティフル、東京ニューシティ、読響に対する自治体からの補助金は計上されていない。
- 9 内閣府 NPO ホームページ>所得税および個人住民税における寄附金控除制度の変遷 <https://www.npo-homepage.go.jp/about/seidokaisei-keii/koujo-hensen> (2020.6.30 閲覧)
- 10 新日本フィルの寄付会員人数は、2009 年から 2019 年の 10 年間にかけて約 28% 減少している。(大鐘,2022)
- 11 ただし、チャリティエイド財団による調査は直近 1 カ月に寄付を行った人の割合であり、同じ基準による日本の比率は 12% とされている。これに対し、『寄付白書 2021』の調査は 1 年間で調査するとこれより高い 44.1% という結果が出ていることを示している。
- 12 『寄付白書 2021』によると、2020 年のアメリカにおける個人寄付金額の名目 GDP に対する比率は 1.55% であり、日本の同比率は 0.23%。
- 13 Credit Suisse World Wealth Report 2022 によると、資産 100 万米ドル以上を保有する富裕層のうち 39% がアメリカ人であり、世界の中でも突出して多い(次点が中国の 10%、日本は 5%)。file:///C:/Users/asian/Downloads/global-wealth-report-2022-en.pdf (2022.10.26 閲覧)
- 14 日本センチュリー交響楽団が大阪府から出捐された資金をもとに運営する「管弦楽振興積立資産」を仕組債によって運用しているのに対し、2016 年に監査を行った結果が公開されている。 <https://www.pref.osaka.lg.jp/attach/4033/00320696/271030kokujij52-bessi.pdf> (2022.6.29 閲覧)
- 15 愛媛県公式サイト>県報 2009 年>公益法人の「資産運用規程」は何が問題か [https://www.pref.ehime.jp/kenpo/2009k04/documents/kp2055g1b8\\_3.pdf](https://www.pref.ehime.jp/kenpo/2009k04/documents/kp2055g1b8_3.pdf) (2022.6.30 閲覧)

#### 〈参考文献〉

- 馬場英朗・石田祐・五十竹宏明 (2013) 「非営利組織の財務情報に対する寄付者の選好分析」『ノンプロフィット・レビュー』、13 巻 1 号、1-10 頁。
- Baumol, W., Bowen, W. (1965) “On the Performing Arts: The Anatomy of Their Economic Problems”, *The American Economic Review*, Vol 55 No1/2, pp.495-502.
- Baumol, W., Bowen, W. (1966) *Performing Arts The Economic Dilemma*, Massachusetts, The MIT

- Press. (池上惇, 渡辺守章監訳 (1994)『舞台芸術 芸術と経済のジレンマ』芸団協出版部。)
- Cowen, T. (2006) *Good and Plenty*, U.S.A., Princeton University Press. (石垣尚志訳 (2013)『アメリカはアートをどのように支援してきたか 芸術文化支援の創造的成功』ミネルヴァ書房。)
- Flanagan, Robert J. (2012), "*The Perilous Life of Symphony Orchestras*", New Haven, Yale University Press.
- (一社) 芸術と創造 (2016)『諸外国の文化予算に関する調査報告書』。
- 茂木大輔 (2008)『音大進学・就職塾』音楽之友社。
- 日本オーケストラ連盟 (2008-2020)『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑』。
- 日本ファンドレイジング協会 (2017)『寄付白書』。
- 大鐘亜樹 (2022)「オーケストラの資金調達における新たな潮流—個人支援の多様化と可能性」日本文化政策学会『文化政策研究』第15号、7-26頁。
- 大木裕子 (2004)『オーケストラのマネジメント』文真堂。
- 大木裕子・根木昭 (2001)「日本のオーケストラの組織課題」『長岡技術科学大学研究報告』第23号、長岡技術科学大学、45-53頁。

受付日:2022年6月30日

受理日:2022年11月16日

