

## 法人訪問第2回

### (公財) 日本フィルハーモニー交響楽団と内閣府公益認定等委員会との意見交換 議事要旨

1. 日 時：平成27年3月10日(火) 10:00~11:50

2. 場 所：(公財) 日本フィルハーモニー交響楽団事務所

3. 出席者：

((公財) 日本フィルハーモニー交響楽団)

平井俊邦 (公財) 日本フィルハーモニー交響楽団理事長

徳田俊一 (公財) 日本フィルハーモニー交響楽団常務理事

後藤朋俊 (公財) 日本フィルハーモニー交響楽団業務執行理事

玉城良三 (公財) 日本フィルハーモニー交響楽団アドバイザー

(内閣府公益認定等委員会)

山下徹委員長、雨宮孝子委員長代理、小森幹夫委員、恵小百合委員

(内閣府公益認定等委員会事務局)

横山均事務局次長、高橋憲一郎審査監督官

4. 議 事：

(1) (公財) 日本フィルハーモニー交響楽団の活動について

(2) 意見交換

5. 議事概要：

(公財) 日本フィルハーモニー交響楽団(以下「日本フィル」という。)の平井理事長から、日本フィルの活動内容について御説明をいただき、その後、意見交換を行った。

(○：内閣府公益認定等委員会、●：日本フィル)

(1) 平井理事長による日本フィルの活動の御紹介内容は次のとおり。

<日本フィルの公益活動>

- 日本フィルは、放送交響楽団として発足後、1972年に解散を通告され、楽団の分裂や裁判を経験しながら自主運営を続け、幾多の苦難を乗り越えてきた。1985年、新たに財団法人となり、多くの市民の支援のもと、大きなスポンサーを持たない自主運営のオーケストラとして発足した。その後、バブル期の運営から脱出できず、2001年~2004年において6億円の赤字を出し、3.49億円の債務超過状態となった。努力の結果、財務状況は回復基調であったが、リーマンショックや東日本大震災の影響により財務状況が再び悪化した。2011年度~2013年度の三カ年計画をたて財政基盤の確立を計った結果、1年前倒しで2012年度に債務超過状況を脱し、2013年度に公益認定を受けることができた
- 経営目標は、「あくなき演奏力の向上」及び「財政基盤の確立」である。公益法人においても技術優位性がないと市場から必要とされなくなるとの認識から、演奏力の向上を経営目標として入れている。
- 活動の三本柱は、「オーケストラ・コンサート」、「エデュケーション・プログラム」、「リ

ーショナル・アクティビティ」である。「オーケストラ・コンサート」については、素晴らしい指揮者陣と共に、日本フィルならではの音作り、すなわち人の心、感謝がわかる楽団として温かい音楽、そして野性味ある演奏を提供することを心がけている。

- クラシックは敷居が高いと思われがちであるため、聞く人の関心に合わせた音楽プログラムを提供している。最近では、ボーカロイドの初音ミクやポップスのアーティストとのコラボレーション、ミュージカルや歌舞伎、クラシックバレエとのコラボレーションといった企画の中で、クラシック音楽にも親しんでいただく努力もしている。
- 「エデュケーション・プログラム」としては、ファミリーコンサートにこれまで40年取り組んでおり、子どものころに親子で参加していただいた方が、親世代となって三世代で楽しんでいただくまでにいたっている。また、3か月程度の期間をかけて、世界童話の話から自らの手で音楽を創り出す創造体験型の企画も実施している。
- 「リージョナル・アクティビティ」としては、地元、杉並をはじめ各地で行っているが、特に九州公演は、地元ボランティアの実行委員の方々と1年間かけて企画を考え、チケットを販売し、フルオーケストラ公演をつくっている。今年で40周年を迎え、九州全県で10公演行った。
- これらの三本柱プラス1として、「被災地に音楽を」という取組を行っている。音楽は人々の心を揺さぶる不思議な力を持っていることを我々は体験してきた。まだまだ深刻なストレスを抱える被災地の方々に対して、これからも人々から託された支援の心を音楽に代えて届けていかなければならないと考えている。

#### <財政基盤の確立>

- 日本フィルの収益構造は、約13億円の事業規模に対し、受託公演の演奏料として約4億円、自主公演の入場料として約5億円を得ており、約7割を自助努力で賄っている。残りの約4億円を、国、法人、個人の皆様から支援して頂いている。
- 債務超過の解消のため、旧来の楽団員を中心とした運営から、楽団員と協力しながらも理事会を中心とした経営に転換し、経営目標を定め、活動の三本柱を明確にした。また、計数に基づく経営を徹底している。具体的には、各公演をプロジェクトとして管理し、粗利ではなく営業利益ベースで管理している。これらのガバナンスの改革に加え、経営再建の三ヵ年計画を策定したことにより、リーマンショックや東日本大震災の影響による財務状況の悪化時においても、金融機関、音楽関係者等に理解をいただくとともに、公益法人への移行についても認定をいただくことができた。そういう意味では、三ヵ年計画といった長期計画が鍵であり、非常に重要であったと感じている。
- 三ヵ年計画は、2011年度は収支均衡、2012年度は単年度黒字、2013年度は債務超過の解消といった計画となっていた。収入面では、定期会員の増加、受託公演の増加、1公演あたりの観客数の増加を目指した。支出面については、寄附をいただく以上自助努力も必要であるとして、役員報酬のカット等も実行した。また、各ホールにおいて募金活動を実施し、マスメディアにも日本フィルの活動を取り上げていただき、個人や法人の方から多く寄附をいただくなど、各方面からの支援をいただくこととなり、大変ありがたかった。
- 債務超過の状況の中で、関係者からの有形無形の支援をいただいて非常にありがたかった。日本フィルの活動の公益性を評価いただけたからこそ、皆様から支援をいただけたと

考えており、これからも音楽の持つ不思議な力をフル活用して世の中に広めていかねばならないと考えている。日本中に残っている音楽の過疎地にも音楽を届ける、アジアにおいても音楽を通して文化交流を広めていくという使命を感じており、今後の第4の柱の活動になるのではと考えている。

(2) 意見交換の概要は次のとおり。

- 公益法人制度の課題としては、収支相償、単年度主義、財団法人に対する純資産300万円の維持がナローパスすぎるのではないかと感じている。収支相償については、様々な運用上の工夫をされてはいるが、基本的な考え方が法人の活動実態にあっているのか。加えて、剰余金は定期預金に積み立てるようになっているが資金が寝てしまうことになる。また、外部要因により経営状態が一気に変わることもあるため、それに対応するための余裕を持っておく必要がある。単年度主義ではなく、3年程度の複数年度の計画も認めてもらいたい。また、純資産の維持も一つの考え方であるが、経営においてはよりキャッシュフローを重視し、キャッシュフローが回っていれば活動が続けられるようにしてもらいたい。定期の評議員会と理事会の間を2週間空けるのも、やりづらい。
- 公益法人の会計制度の見直しを行っており、現在パブリックコメントの段階にある。その中では、合理的な理由が必要ではあるが、剰余金の発生年度の翌年度と翌々年度の2年間で解消していただくことができるよう見直しているところである。また、収支相償についてはその趣旨が誤解されているように思われる。法の趣旨としては収益が上がること自体を否定するものではなく、仮に収益が上がった場合は、それを原資として公益目的事業をさらに拡大していただきたいというものである。公益目的事業で黒字を出してはいけないという偏った見方がクローズアップされすぎているように感じている。
- 2年間で解消すればよいというのは、大変ありがたい。
- 純資産300万について額の是非はあるかと思うが、制度改革当時の有限会社の制度と同等の額である。財産を前提として法人格を与えているという財団法人の性格を考慮すると、一定の純資産を求めることはやむを得ないのではないかと考えている。
- 活動の三本柱について、それぞれ企画の内容は法人内部でどのように共有されているのか。「エデュケーション・プログラム」の中の3カ月間の創造体験型プログラムのプロセスというのは他の活動にも応用できるのではないかと感じた。
- 「オーケストラ・コンサート」は企画制作部が中心となって実施している。2年前からホールを押さえ指揮者と調整し1年前にはすべて決定している。指揮者陣に恵まれているため、彼らとの信頼関係を築くことが、私の役目と考えている。「エデュケーション・プログラム」や「リージョナル・アクティビティ」については、「音楽の森プログラム」が中心となって企画している。創造体験型プログラムに対するニーズが高まっており、他の団体で追随するところも出てくるほどの状況である。したがって、今後、より一層強化していくために、後藤理事にも音楽家としての経験を活かして専門的に関わっていただくこととしている。
- 最近では、中学生にも活動を拡大しており、マイク・スペンサー氏と一つの中学校を対象に6カ月のスパンで体験型プログラムを実施した。約30人が集まり、「春」をテーマにキーワードを抽出し、詩をつくり、音楽をつけていった。月1回直接赴いて指導し、直接

- 行けない場合は、マイク氏はロンドンから Skype を活用して英語で指導を行っていた。
- 2020年の東京オリンピック・パラリンピックへ発信するための中長期的な計画はあるのか。また、スポーツ分野との連携を考えているか。
  - 東京オリンピックへの発信については、音楽業界は全体的に遅れている。オリンピックは東京都交響楽団が中心になっているが、東京の自主運営オーケストラ4団体も積極的参加を希望しており、パラリンピックへの参加なども申し出ているところである。また、再来年度が日本フィル創立60周年であることから、オリンピックを見据えてレジェンドとして長く続けられる事業を実施したいと考えている。新たなコラボレーションを含めて、地域や子どもたちと一体となったものを残していきたいと考えている。
  - 「エデュケーション・プログラム」や「リージョナル・アクティビティ」の核心は、音楽を通じて人々のコミュニケーションを活性化させることにありと考えている。
  - 日本フィルのように多くの方々を巻き込んだ活動をとっても評価しており、民の支援を得て活動していくことが盛んになることが良いと思う。市民が参加し、支えていくのが公益法人の原点であり、今後もこのように支援の輪が広がることを期待している。
  - 国の年間の文化予算は、日本の約1,100億円に比べて韓国は1,700億円であるという現状をよしとはしないが、国に頼らないで活動していくということも大事だと考えている。公益活動をしていく中で、一般の方々の善意は集まるものだとことを実感している。価値があるものを応援していくという風潮が広がっているのではないか。寄附税制のおかげで遺贈も少なからずいただいております、個人からの寄附金もこの3年間で件数、金額ともに増加している。
  - 年間約150回の演奏はかなり多いと思われる。約13億円の事業規模で人員や演奏回数の上の増大を求められないとすると、補助金や寄附金を除いた基礎的収支がマイナス3億円である状況をどのように考えているのか。
  - 難しい問題である。演奏料金を上げるのが一つの解決策であるが、競争環境から難しい。また、外国のオーケストラのチケットは高価格でも売れるが日本のオーケストラのチケットは高くは売れない。基礎的収支の改善は、定期会員の増加や価格政策による工夫といったことになるが、根本的な解決はなかなか難しい。市場との関係が極めて密接であり、その感度を無視して価格決定はできない。
  - 東京にはオーケストラが多く競争環境が激しいと聞いているがどうか。
  - 東京に関しては、外国のオーケストラも来るのでさらに激しいものがある。ただし、それをもってオーケストラが多いというのは早計だと考えている。日本においては音楽過疎地が全国津々浦々にたくさん残っておりそこをどうするのかといった観点や、アジアとの音楽を通じた文化交流といった観点など、音楽活動はもっと幅広くとらえるべきものだと考えている。

以上

(文責：公益認定等委員会事務局)