成果報告書

団体名称	公益財団法人 東京交響楽団
担当者連絡先	（担当部署）チケット販売本部 （氏　　名）佐藤 雄己 （電　　話）044-520-1518 （Ｆ　ａ　ｘ）044-543-1488

１．概　　要

事　　業　　名		《契約件名》	「共創型」による文化芸術の高付加価値化プロジェクト ～クラシック音楽による先行モデル～
事業期間		令和3年1月21日～令和3年3月31日 （完了報告書・業務収支決算書は委託契約満了日3月31日に証憑・資料一式とともに提出済） ＊契約日から、事後の整理期間まで含んだ期間を記載。	
事業の必要性	本事業実施にあたっての活かせる団体の強み	**①高い芸術性と先進性** 2020年度ミュージック・ペンクラブ音楽賞を3年連続受賞するなど、高い芸術性を有した日本を代表するオーケストラの一つであり、コロナ禍に直面しても一番初めに10万人が鑑賞した「無観客演奏会」を配信するなど、自主運営のオーケストラとして積極的な事業展開を行ってきている。 **②チケットレスなどDX推進のノウハウ** これまでに「VR オーケストラ」や音楽動画月額制配信事業（TSO MUSIC&VIDEO SUBSCRIPTION）、物販のEC事業などIT技術を活用した先進的な取り組みを行ってきており、2019年3月にはプロオーケストラとして初めてLINE社（LINE TICKET）と提携した電子チケットを本格導入した。 **③過去事業での育成人材（過去事業との連続性）** 2014年度から2018年度まで「戦略的芸術文化創造推進事業」を5回連続で採択された実績があり、その事業を担当した人材（2017年度・2018年度）が経験や知見を活かし、短期間で迅速かつ的確に事務処理まで含め本事業を実施することができた。 ＊強みとして有している資源(情報、能力、経験、信頼、文化など)を記載	
	概要・具体的な取組内容（事業の趣旨）	日本全国の複数のプロオーケストラとともに、コロナ禍を乗り越え、次世代へ音楽文化の「灯」を繋ぐ新たな事業展開として、チームラボボーダレスとの異分野連携を基調とし、広く社会の人々（聴衆）を巻き込み、立場の異なる人々が協働する「共創」によって、クラシック音楽のさらなる価値向上と新規クラシック音楽ファンを開拓しうるモデルケースのコンサートの創作・開催を目指した。 また、本コンサートの入場券を、Withコロナ下での持続的な公演開催に役立ち、それ自体が高い感染症対策にもなる、購入・発券・入場までが手元のスマートフォンで全て完結する非接触型「電子チケット」のみとし、クラシックコンサートでは珍しい電子チケット入場Onlyの公演としてSNS等で広くアピールし、直接的間接的にクラシック音楽業界のチケットレスをはじめとしたデジタル化を促し、Afterコロナの未来を見据えた既存の鑑賞環境・購買環境の改善と強化の「弾み」となる機運の醸成にも取り組んだ。	
事業のねらい、波及効果など		**【事業のねらいと想定する波及効果（企画提案書「業務計画」より抜粋）】** ①年間約4,000の公演・総入場者数約400万人を動員するクラシック音楽業界の中でも求心力・発信力の大きいオーケストラ団体が、1団体ではなく複数団体でプロジェクトに取り組むモデルケースをつくり、保守的なクラシック音楽業界において、横断的な取り組み、新たな鑑賞手法を、自発的に考案する直接的な刺激・動機付けとなること。 ②電子チケット導入による「デジタル化」を促進することで、Withコロナ下において安全で持続的な公演開催に資する購買環境・鑑賞環境を確立し、かつ一方で、公演延期・中止の際の最大の問題点の一つでもあった災害時のチケット関連業務を簡素化・省力化させること。 **【本事業実施による数値目標（企画提案書「業務計画」より転載）】** ①20代30代40代のチケット申込割合80%以上 ②配信での鑑賞者数2万人（延べ人数）以上 ③本コンサート鑑賞でオーケストラ公演への興味が喚起されチケット購入に結びついた割合130%以上 ④購買環境・鑑賞環境が改善されたことによるネット予約の割合130%以上 ＊本事業で目指すこと、試みること（目的・ねらい）を記載。定性的なねらいや波及効果に加え、できる限り定量的な目標値も記載。	

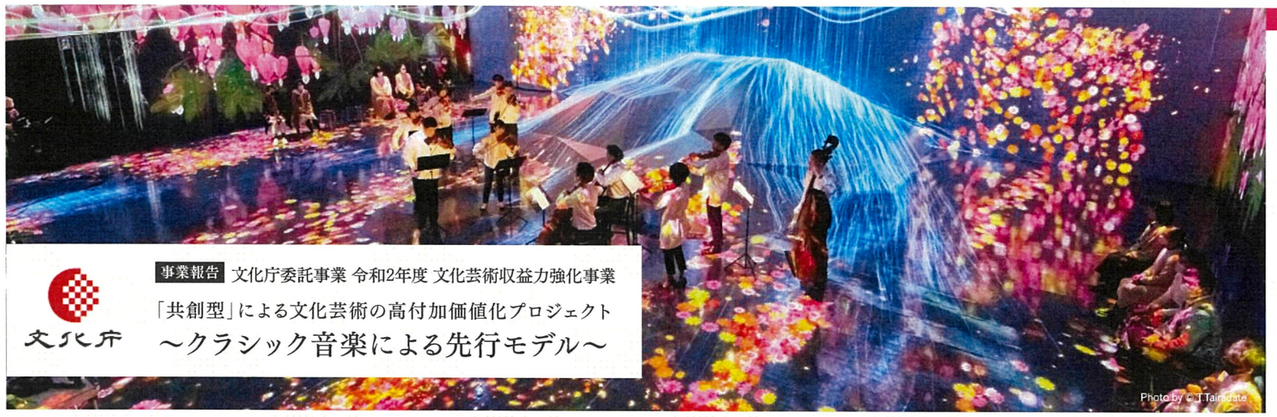
２．公演について

公演名	アート×アート ＝ ∞　～共創と共奏～
開催日時・場所	令和3年3月4日（木）開演 19：15（開場 19：00、終演 19：55） 会場：森ビル デジタルアート ミュージアム:エプソン チームラボボーダレス（東京・お台場）
公演内容・詳細	●<u>令和3年1月7日 日本政府・各自治体からの緊急事態宣言再発出（及び延長）につき 開演時間・曲目等内容を委託業務計画書から変更して実施した</u> 【料金】全席指定 7,000円（抽選販売で限定20名） ※LIVE配信は本公演をモデルケースとして広めあまねく社会にも還元するため無料 （ニコニコ動画でのチャットをしながら鑑賞を楽しめる双方向配信を採用） ※会場での来場鑑賞者は各オーケストラから電子チケット発券情報を送付され、 入場は電子チケットのみの公演として開催 【曲目】①ヴァイオリン・ソロ：J.S.バッハ：シャコンヌ ②弦楽四重奏：メンデルスゾーン：弦楽四重奏曲 第2番 第1楽章 ③提案応募曲：吉松隆：アトム・ハーツ・クラブ・カルテットより 「ALLEGRO」「FINALE」（弦楽四重奏） （共創協力者・西澤忠志さん（立命館大学大学院先端総合学術研究科博士課程 在学中）からのご提案を採用） ④弦楽合奏：グリーグ：ホルベルク組曲 第1番より 第3楽章 （実行委員会メンバー全員による合奏） 【出演】東京交響楽団　水谷 晃（東京交響楽団 コンサートマスター） 中村楓子（第1ヴァイオリン奏者） 鈴木浩司（第2ヴァイオリン奏者） 多井千洋（ヴィオラ・フォアシュピーラー奏者） 蟹江慶行（チェロ奏者） 京都市交響楽団　辻 明子（第2ヴァイオリン奏者） 群馬交響楽団　池田美代子（首席ヴィオラ奏者） 新日本フィルハーモニー交響楽団　ビルマン聡平（首席第2ヴァイオリン奏者） 弘田徹（チェロ奏者） 東京都交響楽団　髙橋洋太（コントラバス奏者） 名古屋フィルハーモニー交響楽団　日比浩一（弦楽合奏コンサートマスター） 日本センチュリー交響楽団　巖埼友美（第2ヴァイオリン奏者） 【特設サイト】http://tokyosymphony.jp/pc/artart/index.html（別添資料1「事業報告」） ※<u>コンサート内容・配信元リンク含めて本事業内容の全てをWEB上で公開中</u> 【情報公開】各楽団が連携しホームページやSNS（Twitter・Instagram・Facebook）で発信 【取材・マスコミ】日経新聞、音楽の友、共同通信など（記事は別添資料2～4として提出） ※日本政府・各自治体からの緊急事態宣言再発出（及び延長）につき開演時間・曲目等内容を一部変更して実施した。具体的には、20：00までに終演するためには、コンサート開演時間を前倒しせねばならず、実行委員会メンバー全員での弦楽合奏だけしかゲネプロ時間が確保できなくなったため、弦楽合奏と同じくゲネプロ本番で予定していた弦楽四重奏曲2曲は、東京交響楽団メンバーでの四重奏に変更し、かつ、よりクラシックファンを開拓できる曲目に変更した。変更に伴い公演前リハーサルを楽団練習室で複数回実施してさらによりよいコンサートになるように配慮・工夫した。
開催にあたっての協力機関・団体等	【主催】アート×アート ＝ ∞ 実行委員会（プロオーケストラ7団体） 【特別協力】森ビル デジタルアート ミュージアム:エプソン チームラボボーダレス 【協力】株式会社ドワンゴ／株式会社アカシック／playground株式会社／株式会社リンクステーション 【後援】公益社団法人日本オーケストラ連盟／公益社団法人日本演奏連盟（コンサート後援） ＊共催者等の具体的な役割を記載。

＊　本用紙は、１契約の内容が「１．新進〇〇育成公演（計６公演）、２．〇〇研修（３メニュー　各１０回）」のように複数の事業を含む場合には、新進〇〇育成公演、〇〇研修ごとに作成すること。なお、新進〇〇育成公演（計６公演）の場合、本用紙の中で公演毎に①～⑥に分けて記載すること。

３．事業の成果

事業の目標達成率	**本成果報告書「1.概要ー「事業のねらい、波及効果など」の目標4項目」の達成率** **①達成率98.5%**：20代30代40代のチケット申込割合80%以上 →約10日間の申込期間で約33件の申込みがあり40代以下が78.8%であった。 **②達成率125%**：配信での鑑賞者数2万人（延べ人数）以上 →当日LIVE配信での鑑賞者数約25,000人（見逃し配信中である5/30時点で28,620人） **③達成率98.4%**：本コンサートでオーケストラ公演への興味が喚起されチケット購入に結びついた割合130%以上 →コンサート開催・配信後にチケット売上が128%へと増加した（開催前後の平均値と比較） **④達成率105.7%**：購買環境・鑑賞環境が改善されたことによるネット予約の割合130%以上 →ネット予約は137.5%へと増加し電話予約は15%減少した（導入前後の平均値と比較） **【本事業の目標達成率：106.9%】** 上記4項目の目標達成率を合計し本事業を数値で総括するならば、十分に結果を出したと結して妥当である。 **※コンサート結果詳細は資料1「事業報告」の「コンサート開催結果」にも記載**
事業における成果・工夫	**①実行委員会形式での事業実施：プロオケ有史以来初** 新規顧客開拓とデジタル化の遅れの改善という課題を解決するべく、1団体ではなく複数の団体で組織を超えた横断的な協力体制を敷いて取り組んだ。合同演奏など以外で、プロオーケストラが互いに持つ問題意識を共有し、一緒になって課題解決型のプロジェクトに取り組むことは、日本のプロオーケストラ有史以来、初めてのことである。 **②ペーパーレスかつSNSを最大限に活用：事業実施の迅速化・効率化** ターゲット層に合うようにSNS・インターネットを最大限活用して、チラシ作成・配下、広告出稿などのコストを削減し合理的かつ効率的に事業運営を行った。コンサート詳細含め本事業全体像をWEB上で一ヶ所にまとめ公告し、これまでクラシック音楽の情報伝達手段は「紙」によるチラシや新聞公告などを中心としたものであったが、20代～40代の次世代の聴衆となる新規クラシック音楽ファンを開拓するという目的を鑑み、チラシ・新聞広告などを一切排しペーパーレスかつ低コストという従来とは正反対の立場をとり、Twitter・Instagram・FacebookなどSNSのみでの情報伝達・周知拡散を行った。 **③リカレント教育（生涯学習）へ展開：実施事業の連続性** 新規クラシック音楽ファンを開拓するべく本コンサート開催をきっかけとしつつも、より丁寧に新規顧客層と伴走する仕組みが必要であり、現役学生から社会人まで広く門戸を開く「学習院さくらアカデミー」と提携して、オンラインでの入門講座「はじめてのクラシック♪」を開設し連携して、本コンサートが単発の演奏披露で終わることなく、事業の連続性の担保とした。
事業で見えてきた今後の課題	**今後の課題：「配信」のみで収入を得ることの難しさ** 今回、劇場や音楽堂とは異なる会場定員が少ないデジタルアート空間でコンサート開催であったため、あわせてLIVE配信を行い、収入を得る方法として「ギフト機能（投げ銭）」を実施した。配信中の画面にオンタイムで流れるチャット・コメントでは「総合芸術」や「クラシック音楽で初めて感動した」など、好意的なコメントばかりであり、また視聴者による鑑賞後評価では「とてもよかった・よかった・ふつう・あまりよくなかった・よくなかった」の5段階評価で「よかった」以上が99.5%と非常に高い満足度を得ることができたにもかかわらず、ギフト機能を十分に活かすインセンティブと工夫が欠けていたため、想定を下回る収入（業務収支決算書にて報告済）しか得られなかった。クラシック音楽の場合「第九」のような公演でも配信視聴チケットの券売は厳しく、ギフトなども含め、配信で収益を上げることを目指すならば、たとえば、バックステージ見学などの体験機会の提供や特別な景品提供と連動するなど、インセンティブや工夫が必要であり、コロナ禍でアーカイブとして蓄積された配信動画を、文化芸術団体の新たな「経営資源」とし、今後の事業展開へとつなげていきたい。 ＊本事業を実施した結果として、実現できなかったこと等の課題を記載。
備考	①本成果報告書とともに「事業報告」（別添資料1）をあわせて提出いたします。 【事業報告URL】https://tokyosymphony.jp/common/tso/images/artart/artart_A3_2021.pdf ②本事業実施に係る関係資料・制作物格納先 【楽団リリース】http://tokyosymphony.jp/common/tso/images/pdf/press/press_20210210.pdf 【特設サイト】https://tokyosymphony.jp/pc/artart/index.html 【コンサートPV】https://www.youtube.com/watch?v=3zhAe3hCw40 【電子チケット導入楽団ニュース】https://tokyosymphony.jp/pc/news/news_4490.html&page=1 【電子チケット導入PV】https://www.youtube.com/watch?v=8e38-nJYTtA



事業報告 文化庁委託事業 令和2年度 文化芸術収益力強化事業

「共創型」による文化芸術の高付加価値化プロジェクト ～クラシック音楽による先行モデル～

事業を終えて

この作品の一番の欠点は、つまんないことだ。

第133回 芥川龍之介賞 山田詠美氏 候補作への選評（『文藝春秋』2005年9月号）

「いまだに「文化芸術は人間の生活には不可欠」などというお願いベースの請願しかできないことに、私たちは「いままで何をしてきたのか」を自問することから始め」*1つつ、目の前の危機を乗り越え次世代へ音楽文化の「灯」をつなぐため、“文化芸術収益力強化”をテーマにどんなことが提示できるだろうかと、大いに悩んだ。CiNiiで先行論文を漁って手がかりを探し、音楽業界の先達やクラシック音楽とは全く無縁の友人に聴聞したりしたが、一周して原点に戻り、最終的に自分の直感を信じることにした。「面白いことをしよう」。

事業の題目は決まっていたので①「収益力の確保・強化」としてクラシック音楽ファンの新規開拓とともに②「新たな鑑賞環境の確立」としてチケットレスをはじめ遅れていたクラシック業界のデジタル化促進に的を絞った。特に①は「どうやって」が問われるわけだが、以前から興味のあった異分野連携をベースに、広く社会の人々を巻き込む「共創」という、ビジネスモデルの一つで近年「マーケティング4.0」の言葉とともに注目されていた手法*2を組み合わせ、スキームに落とし込んだ。

変幻万化の“圧倒的な”美しさと面白さ。デジタルアートとの異分野連携を前々からやってみたかった。早速、チームラボボーダレス様、加えて今回の取組みをモデルケースとして広めるべくLIVE配信を想定してドワンゴ様との3者で打合せをし、コンサートの大枠はすぐに固まった。デジタル化促進においてもアカシック様やplayground様、リンクステーション様には鑑賞環境の改善に積極的なお力添えをいただいたのだが、苦労したのはむしろ、このコロナ禍で同じ辛酸をなめたはずの全国のオーケストラへの説得であった。

日本には25のプロオーケストラがあり*3、外部委託してチケット販売をしているところなどを除き、自社でチケットシステムを動かしネット予約まで対応している団体を調べて片っ端から声をかけた。が、反応はまちまちで「集まって演奏するのは危なくないですか？」「チケットレスは課題だと思ってはいますが･･･」ならまだいい。「興味ないです」と、けんもほろろ。せめて近隣のオケには出向き頭を下げるのが筋かと思ったとて、アポ取りすら門前払いされたことには結構堪えた。同じく大好きなはずのクラシック音楽が、オーケストラ業界が、苦境に喘いでいる状況なのに何故･･･？（それぞれのご事情で今回ご一緒できなかったオケの中には丁寧なお詫びや激励を頂戴した団体様があったことは名誉のために付言させていただきたい）飛び込み営業は好きだったはずだが、同業に一蹴されるとやはりへコむ。そして、腹が立った。いや、逆に奮起できてよかったのかもしれない。「一緒にやろう」と在京の都響や新日はじめ、全国から集まってくれた京響、群響、名フィル、センチュリーの皆様には感謝の念しかない。

昨今ニュースピーク*4にも似た言葉がたくさん編み出され、行動や思考様式が不自由になりつつある大転換の時勢だが、文化芸術の基本姿勢は変わろうはずがない。「圧倒的な感動」に寄る辺を求め、手放さず、もっと深く拘っていくことこそが、結局は文化芸術団体の収益力強化につながると確信している。DX推進をも掲げた本事業統括者からの想いとしては、いささか突拍子もないが、人は「面白」くて「感動」するからこそ、その対象に心揺さぶられ惹かれるものだ。『ぼくは勉強ができない』*5が面白かったからこそ、その著者の全作品を部活も授業も休んで読み耽ったし、Youtubeで偶然聴いたヴィタリーの『シャコンヌ』に圧倒的に感動したからこそ、クラシック音楽に興味をもった。

さて、そこでまた、Withコロナ禍においてそれを「どうやって」という最初の方法論に戻るのだが、解は今回の取組み一つだけでなく、無数にあり、正直なところ試行錯誤しながらの暗中模索である。今年度よりも次年度の方が文化芸術団体にとって状況は厳しくなるだろうとの予感はあるけれども、それほど悲観はしてはおらず、知恵を集め創意工夫次第で「何とかなる」と思っている。現在だろうが未来だろうが、圧倒的な“面白さ”や“感動”が文化芸術にある限り「灯」は消えないし、消させない。だから、拙稿の結びは昔感動した一つの映画の台詞を引用して終えるのがふさわしいか。

「俺たちもう終わっちゃったのかな？」

「ばかやろう！まだ始まっちゃいねーよ！」*6

アート×アート＝∞ 実行委員会 代表幹事 公益財団法人東京交響楽団 佐藤 雄己

＊1 衝紀生『エッセンシャルワーカーとしての文化芸術「社会的処方箋活動」の実践』」可児市文化創造センター ala館長ブログ／＊2『The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers』Harvard Business Review Press ／＊3『日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2019』公益社団法人日本オーケストラ連盟／＊4 ジョージ・オーウェル『1984年』早川書房／＊5 山田詠美『ぼくは勉強ができない』新潮社／＊6北野武『Kids Return　キッズ・リターン』オフィス北野

アート×アート ＝ ∞ ～共創と共奏～

主催：文化庁、アート×アート ＝ ∞ 実行委員会

異分野連携を基調とし、広く社会の人々（聴衆）を巻き込み、立場の異なる人々が協働する「共創」によって、クラシック音楽のさらなる価値向上と新規クラシック音楽ファンを開拓しうるモデルケースのコンサートとなることを目指した。また、本コンサートの入場券は、Withコロナ下での開催に役立ち、それ自体が高い感染症対策でもある、購入・発券・入場までが手元のスマートフォンで全て完結する非接触型「電子チケット」のみとし、クラシックコンサートでは珍しい電子チケット入場Onlyの公演としてSNS等で広くアピールし、直接的間接的にクラシック音楽業界のチケットレスをはじめとしたデジタル化を促し、Afterコロナの未来を見据えた既存の鑑賞環境・購買環境の改善と強化の「弾み」となることも目的として開催した。

（曲目・出演者の詳細は特設サイト「コンサート詳細」をご覧ください。なおコンサートは「LIVE配信はこちら」から見逃し配信中）

事業実施メンバー

●アート×アート ＝ ∞ 実行委員会（プロオーケストラ7団体）
公益財団法人東京交響楽団（代表幹事団体）佐藤雄己／公益財団法人京都市音楽芸術文化振興財団（京都市交響楽団）河村一政、萩尾桃子／公益財団法人群馬交響楽団 多胡尚徳、齋藤慎也／公益財団法人新日本フィルハーモニー交響楽団 竹原一衛、貝原正三、柳澤佳奈／公益財団法人東京都交響楽団 新堀 大、高橋麟水、東海林陽子／公益財団法人名古屋フィルハーモニー交響楽団 伏間友晃／公益財団法人日本センチュリー交響楽団 小田弦也、前田聡子、前田有華
【特別協力】森ビル デジタルアート ミュージアム：エプソン チームラボボーダレス　【協力】株式会社ドワンゴ／株式会社アカシック／playground株式会社／株式会社リンクステーション
【後援】公益社団法人日本オーケストラ連盟／公益社団法人日本演奏連盟（コンサート後援）

別添資料 1

コンサート開催結果

●前提

1月初旬、日本政府・各自治体からの緊急事態宣言再発出につき、当初の計画から開演時間・曲目等内容を一部変更して開催することになった。20:00までに終演するためには、開演時間を前倒しせねばならず、その変更に伴い実行委員会メンバー全員による弦楽合奏だけのゲネプロ時間しか確保できなくなったため、同様にゲネプロ本番で予定していた弦楽四重奏は、東京交響楽団メンバーのみでの演奏となった。

曲目の選定にあたっては、新規クラシック音楽ファンを増やす取組みであるため親しみやすさを求めながらも、他方で安易にJPOPなどの曲をクラシック音楽の楽器で演奏するのではなく、クラシック音楽の魅力や歴史を伝えられるものであることを念頭に吟味した。クラシック音楽の礎とされるバロック時代の作曲家で「音楽の父」と称せられるバッハの無伴奏（「シャコンヌ」）で始まり、近現代の作曲家・グリーグがバロック様式で構成した「ホルベルク組曲」で終わるが、途中、音楽史上の重要人物であるベートーヴェンの影響を受けたメンデルスゾーンの弦楽四重奏曲第2番を取り入れ（第2番ではあるが作曲されたのは第1番よりも先である）、全体として抑揚と変化のある構成を心掛けた。この曲目（プログラム）の流れは、チームラボボーダレス作品群による演出と連動しており、1人→4人→11人と人数が変化することにより、チームラボボーダレス作品群が空間を共有する人間とインタラクティブである特性を生かしたものである。

●コンサート創作過程での「共創」

事業実施の時間的な問題もあり、コンサート創作過程での「共創」はある程度限定せざるを得なかったが、制約を逆手にとり課題提案を明確なものに設定することができた。①曲目提案②デジタルアートでの演出③双方向性のある「ニコニコ動画」での配信アイデアに触れることを必須とした提案を募集し期間内で10件弱の応募があり、選考を経て西澤忠志さん（立命館大学大学院先端総合学術研究科博士課程在学中）の提案を採用させていただいた。

＜共創アイデア提案要旨＞

○曲目：吉松隆『アトム・ハーツ・クラブ・カルテット』より「Allegro」「Finale」

ビートルズとプログレッシブ・ロックを掛け合わせ、それを「鉄腕アトム」の十万馬力でシェイクした、数多くの弦楽四重奏曲の中でも異彩を放つ一曲。その中でも「Allegro」はプログレ風、「Finale」はスラップスティック風のブギウギと、鋭いリズム、独特のゆるさ、そしてメロディの「カッコよさ」が魅力。癒しや優雅さとは異なる、クラシック音楽が持つ別の側面や新たな可能性を感じていただければと思い提案します。

○創作アイデアコンセプト：演奏者と聴衆の共創による独自の音楽空間を創り出す

これまでのクラシック音楽に対しては、演奏者と聴衆という区分が一般的であるため、聴衆が音楽創造のプロセスに参加できないという批判がされてきました。この批判を受け、多くの演奏会では、演奏者と聴衆という境界を超える試みとして一緒に演奏することが実施されてきました。しかし、こうした試みは、聴衆は楽譜が読め、決められた音を出すことができるという前提のもとで行われてきたことです。そのため、ある程度のリテラシーや技術を要求せずに、演奏者と聴衆との垣根を超える方法とは何かを考え、このようなコンセプトを提案します。

→主催者や協力団体と議論し、本アイデア具体化の方法の一つとして、その空間にいる人間から影響を受けるチームラボボーダレス作品を媒介とし演奏者と聴衆が垣根を超え融合演出する仕掛けとしての「ドレスコード（演奏者も聴衆も服装に白を取り入れる：白はデジタルアートが反射投影され独自の融合空間を作り上げる）」を設定するという演出を加えた。

●コンサート結果詳細

2月10日に特設サイトをオープンし、コンサート詳細含め本事業全体像をWEB上で一ヶ所にまとめ公告した。これまでクラシック音楽の情報伝達手段は「紙」によるチラシや新聞公告などを中心としたものであったが、20代～40代の次世代の聴衆となる新規クラシック音楽ファンを開拓するという目的を鑑み、チラシ・新聞広告などを一切排しペーパーレスかつ低コストという従来とは正反対の立場をとり、Twitter・Instagram・FacebookなどSNSのみでの情報伝達・周知拡散を行った。あわせてスマートフォンが普及しかつ各オーケストラが積極的にSNSを活用する現代において5A（認知（Aware）→訴求（Appeal）→調査（Ask）→行動（Act）→推奨（Advocate））を提唱したP.コトラーの消費行動理論がどの程度文化芸術団体にも有益かどうかもあわせて計る実験的側面もあった。短期間で認知→行動への推進力を高めるためにPVを制作（各SNS合計再生回数は約1.5万回）し拡散されやすいよう工夫した。

来場鑑賞チケットは抽選販売方法を採り20名とした。これはまず、建築基準法に照らし換気機能をWithコロナに対応するかたちで開催するためであり、また総席数が少なく、加えて7団体で在庫が共有できないため、それぞれで販売すると即完売が見込まれ、お客様からのクレームを懸念したからである。実際、情報公開日に20枚以上の応募があり、2月21日締切までの約10日間で、最終的に約60枚程度の申込みがあり当選倍率は約3倍であった。一見少ないように見える応募枚数であるが、この期間でのこの枚数は、クラシック案件としては異例である。比較対象として、1週間で10枚弱売れる程度が通常である定期演奏会を挙げれば明白であろう。またコンサート全体をチケット申込者の属性を援用して概観すると、男女比は男性：27.3%・女性72.7%、年代は40代以下が78.8%（30代が最も多く42.4%の占有率であった）、50代以上が21.2%で60代以上は0%であった。以上のデータから前述のターゲットへ向けて適切な情報伝達が行われたと小括して妥当である。また一方で、総席数が少なく、本コンサート及び今回の取組みをモデルケースとして広め、あまねく社会にも還元するべくLIVE配信（ニコニコ動画でのチャットをしながら鑑賞を楽しめる双方向配信）も同時に行ったが当日約25、000人にご視聴いただき（ディレイビューイング：見逃し配信中である3/27時点で約27,000人超）、5段階評価で「よかった」以上が99.5%と非常に高い満足度を得ることができた。

※「8888888」は拍手を表す

※1フィリップ・コトラー他『コトラーのマーケティング4.0　スマートフォン時代の究極法則』」朝日新聞出版

●既存の鑑賞環境の改善・強化：電子チケットの導入

Withコロナ下での持続的な公演開催に役立ち、できる限りの非対面非接触を実現する、それ自体が高い感染症対策となる電子チケットを導入し、既存の鑑賞環境の改善・強化することで、購買行動に変化があるかどうかも検証するべく、プロオーケストラとしては初めて東京交響楽団が全単独主催公演に導入し、3月11日からサービスを開始した。鑑賞環境の改善と強化ではあるものの、主たる目的は新規クラシックファンを開拓する本コンサート開催趣旨と同義であり、スマートフォンで購入から入場までが完結し、手軽にクラシックコンサートへ来場できる導線を整えることで、クラシック音楽の親しみやすさの向上、なかでも、アプローチが弱いとされてきた“スマホ世代”である若年層（20代～30代）の来場機会向上を狙ったものである。プロモーションとして楽員による1分程度のPVとともに楽団ニュースページをSNSで拡散したところ、大きな反響がありPVの再生回数は約2万回を超え、リツイートなどは通常平均の5倍以上になった。

また、検証のため、サービス開始から1週間のオンライン予約内容・件数のデータを収集したところ、オンラインでの予約者のうち25%が「コンビニエンスストアでの現金決済」を選択し、75%が「クレジットカード決済」を選択していたが、そのクレジットカード決済選択者75%のうちの約2割が電子チケットでの発券を選択していた。他方、チケットセンター（電話予約）でのみ取扱いがある各種割引販売を除外し、比較条件を揃え、電話予約・オンラインのどちらでも購入できる「1回券」「選べるプラン」に絞って比べたところ、予約割合は電話予約が20%から17%へ減少、オンラインが80%から83%へ増加し、さらに売上は電子チケット販売開始前2週間の平均より3割増加（128%増）した。全体売上の増加は、複数要因があると考えられ、より詳細な点検が必要であり、単に電子チケット導入による鑑賞環境改善と強化だけの成果とするのは早計であるものの、様々なランニングコストの低下・文化芸術団体の省力化につながるので「コロナ禍での収益力向上に貢献しうる」と結して妥当である。

※初めて電子チケットが本格導入され50名程度が利用した第688回定期演奏会（3月27日、サントリーホール）の様子

今後の展望と課題

①細やかなステップと丁寧な伴走の必要性

文化芸術収益力強化の名の下で、コロナ禍を契機に、その先の未来まで見据えた芸術団体の在り方が問われた。新規クラシック音楽ファンを開拓すべく、異分野連携をベースとしたコンサートを開催したが、これ自体大きなきっかけ・誘引材料となると考えたものの（データ上では本コンサートがきっかけとなりオンラインでチケット購入された方が数十名いる）、一方で、あるきっかけからオーケストラ公演へ実際にお客様が足を運ぶまでの間には相当な距離があり、丁寧なステップを用意することが必要で、今回その担保としたのは、別案件で並走していた「学習院さくらアカデミー」と提携した入門講座「はじめてのクラシック♪」の開設である。長年、ロビーコンサートを担当してきた身の肌感覚として、いくら素晴らしい演奏を聴いてもらっても、これまでに定期演奏会までお越しいただけた（＝クラシックファンになってくれた）のは少数である。もちろん、ロビーコンサートは地域市民還元のためであり、その時その場を楽しんでもらえればそれはそれとしていいのだが、ことその方々をクラシックファンに導くことを課題とするならば、単発で演奏を披露するだけではなく、細やかなステップを用意し、丁寧にお客様と伴走する仕組みが欠かせない。本コンサート、本事業で得た知見やつながりを生かし、今後はさらに一層丁寧に、そして工夫に富んだ多角的な事業展開を意識していかなければならない。

②利便性向上≠サービス向上

キャッシュレス決済未導入の際によく「機会損失」が指摘される。これと同様に映画や演劇など他のエンターテイメントに比べて著しくチケットレスをはじめデジタル化が遅れているのがクラシック音楽業界である。「なぜ手元のスマホからネット経由で予約してコンビニに立ち寄り発券しなければならないのか」導線のちぐはぐさは、新規ファン獲得にとって大きな障壁であるとともに、既存顧客にとっても利便性の低いサービスしか提供できないでいる。しかし必ずしもデジタル化＝利便性向上＝サービス向上とはならない一例が、オーケストラ業界特有の販売方法である「定期会員」制度である。あるシリーズを年間通して同じ座席で楽しむのが定期会員だが、東京交響楽団の場合には毎年1回、次のシーズンも継続するかどうかを伺う「更新」の手続きが発生する。その手続き自体をオンライン上で行うオーケストラもあるが、一見、合理的で利便性が高いように思えるものの、特に自主運営のオーケストラである東京交響楽団の場合には、定期会員とオーケストラは単なる顧客とサービス提供者の関係ではなく、「愛着」や「コミット感」によって支えられ、密な関係を築いてきている。「更新」の手続きは紙で行われているが、数千枚の申込用紙にチケット担当者が全て目を通す。「足が不自由になってきたので通路際に移動したい」との書き添えがあれば、先着順という席替えのルールに従いながらも、その希望に沿える席を必死で探す。気になる書き添えがあれば電話をかけ聞き取りすることも頻繁にある。言わば年に1回の「コミュニケーションの機会」であり、これをデジタル化で補うことは難しく、顧客利便性向上のためのデジタル化が逆説的にサービス低下を引き起こしはしないか、置き去りにされる（デジタル・ディバイド）定期会員はいないかと、危惧し判断を迷うところである。

別添資料２

日本経済新聞

2021年4月8日　朝刊文化面（裏一面・特集記事）

（電子版 同時掲載 https://www.nikkei.com/article/DGXZQOFG220TM0S1A320C2000000/）

文　化

紙のチラシ 必要ですか？

不要不急とよばれて ④

舞台裏デジタル改革の転機

新型コロナウイルスの感染拡大は、芸術の舞台裏にも変革を迫る。

東京都渋谷区のハクジュホールは2020年11月、思い切った「断捨離」に手を付けた。主催公演ごとに制作していた紙のチラシを原則廃止したのだ。削減できる紙の量はおよそ年5トン。今後はホールに置いたり、出演者が自ら配布したりする分のみを刷る。

紙のチラシは公演日程や開演時間が変われば変更するのが一苦労だ。2020年3月以降、予定した主催公演がすべて中止・延期となったことから決断し、代わりに対話アプリ「LINE」を利用し、より機動的に情報を発信できるようにした。今のところ、チラシがなくて不便という声は寄せられていないという。

演劇公演を制作するシス・カンパニーも昨秋の舞台から、宣伝のためのチラシ作りを原則やめた。代わりに配役やスタッフの名前がわかる「本番チラシ」を客席に置き観客へのサービスとする一方、SNSを使った情報発信に取り組む。長く続いた「チラシ文化」は1つの転機を迎えている。

華やかな舞台の裏で"地味なデジタル化"も進む。3月4日、東京・お台場のアート施設「チームラボボーダレス」で、全国7つのオーケストラ奏者が演奏を披露した。デジタルアートと音楽が融合した公演はネット配信され、ライブで約2万5000人が視聴した。会場で鑑賞した約20人はみなスマートフォンの電子チケットで入場した。

コロナ禍で公演の中止・延期が決まったとき、払い戻し作業が大きな負担となった。この日参加したオーケストラの一つ、東京交響楽団の場合、観客は郵便局に行き、特定記録郵便などでチケットと口座番号を返送する。事務局は個人情報を取り扱うためリモートワークもままならず、職員総出で残業を繰り返した。郵便代だけで数百万円と、費用もかさんだ。

クラシック音楽の場合、観客の高齢者比率は高い。だが東響チケット販売本部係長の佐藤雄己は「高齢者も普通にスマホを使う時代。電子化できないというのは、こちらの思い込みではないか」と指摘する。「良い演奏をすることには全力を注いできたが、観客に対するサービスは深まっていなかった」との反省もある。

東響は3月から、全主催公演に電子チケットを取り入れた。他の6楽団も順次、電子化を進める計画だ。

「働き方改革」を目指す動きもある。演劇の映像制作を手掛けるstack pictures（埼玉県鶴ケ島市）代表の荒川ヒロキは20年夏、同業者に呼びかけて「舞台映像協会」を設立した。持続可能な働き方を求めて、労働環境を改善していくためだ。

荒川が得意とする中小劇場でのプロジェクションマッピングの場合、公演中の作業者は通常1人だ。主催者から映像担当者に振り分けられる予算は決して多くはないからだ。チケット収入を少しでも増やそうと、1日2、3回も上演される演目では、1人で朝から晩まで休みなく機械と向き合うハードワークが続く。

これまでは、それでも仕方ないと思ってきた。しかし、今後はもし担当者がコロナに感染したら、公演自体が成立しなくなる。「万が一のことを考えると、最低2人は確保したい。すぐに2人分の予算をもらうことは無理でも、リスクを考えれば中長期では必要な措置だ」（荒川）

音響、照明、大道具などの舞台に関わるスタッフはアルバイトを含め全国で40万人という試算もある。フリーランスが多く、契約書もないまま長時間働き、雇用保険などの社会保険に加入していない人も多い。「舞台準備でケガをしても労災も認められず、仕事を失う人も見てきた」（同）

コロナ禍はこうした不安定な働き方を直撃した。荒川の目には、国に支援を求める以上、普段から税や保険の負担は欠かせないと映る。舞台が好きだからこそ、仲間と議論を重ね、業界の体質改善につなげたいと思っている。

＝敬称略

電子チケットによる入場風景（3月、東京都江東区＝平舘 平撮影

別添資料 3

音楽の友 ONGAKU NO TOMO

2021年4月号　Rondo

オーケストラ×チームラボボーダレスの新感覚コンサート

アート×アート＝∞ ～共創と共奏～

吉松隆の弦楽四重奏曲《アトム・ハーツ・クラブ・カルテット》の演奏中には、鮮やかな黄色のひまわりの映像が流れていた

コロナ禍での苦境を逆手にとり、新しい芸術を創造する機会ととらえた企画「アート×アート＝∞ ～共創と共奏～」が3月4日、東京お台場のエプソン チームラボボーダレスで開催された。ここはデジタルアート・ミュージアムで、コンピューターアルゴリズムが空間を共有する人間の動きを察知し、壁面と床いっぱいにさまざまな映像が映し出されるようになっている。聴衆の会場入りはチケットレス。これもクラシック音楽界にとっては新しい試みだ。

迷路になっているミュージアムだが、奥に「丘」が設置された広い空間がある。演奏はここで行われた。20名ほどの聴衆はその丘の左右に座り、丘の反対側にある通路には距離を置いて立ち見の人々が待機。演奏は、ヴァイオリンの水谷晃が丘の上に上がりJ・S・バッハ《シャコンヌ》でスタート。次は丘のすぐ下で、弦楽四重奏で吉松隆《アトム・ハーツ・クラブ・カルテット》より2曲。ビートルズ、プログレッシブ・ロックを掛け合わせクラシカルに仕上げたような作品は、企画にぴったりだ。そして同じ場所で、11名の弦楽合奏によるグリーグ《ホルベルク組曲》より「ガヴォット」が披露された。花が咲いては散り、蝶や鳥が飛び交い、滝が流れ、星空に文字が舞い、雷が光る、といった映像。聴衆は、その千変万化する世界に巻き込まれる「共創」（聴衆の存在も映像の変化に影響する）、演奏に没入する「共奏」（音楽空間を共有する）を楽しんだ。

中央の丘の上でJ.S.バッハ《シャコンヌ》を演奏する水谷晃（東京交響楽団コンサートマスター）

東京交響楽団が中心となり、京都市交響楽団、群馬交響楽団、新日本フィルハーモニー交響楽団、東京都交響楽団、名古屋フィルハーモニー交響楽団、そして日本センチュリー交響楽団が参加した。複数の日本のプロ・オーケストラが連携して新規プロジェクトに取り組むのは、日本では史上初のことだという。まさに異世界に連れていかれる感覚をもっと味わいたかったが、コロナ禍のもと1時間ほどで終了。今後もこうした企画を展開してほしい。

取材・文＝堀江昭朗
写真＝平舘平

別添資料４

上毛新聞社
2021年3月16日（木）朝刊文化面

東京で演奏会

クラシック音楽とアート融合

群響・池田さんら7楽団の12人

幻想的な会場で演奏する出演者（©平舞）

複数の国内プロオーケストラとアート集団「チームラボ」の連携によるコンサート「アート×アート＝∞～共創と共奏～」が４日、東京・お台場の「森ビルデジタルアートミュージアム：エプソンチームラボボーダレス」で開かれた。群馬交響楽団から首席ビオラ奏者の池田美代子さんも参加。アフターコロナを見据え、クラシック音楽の価値向上やデジタル化促進を目指そうと実施した。

東京交響楽団が主体となって企画し、同楽団や群響など全国７楽団から弦楽器奏者12人が出演した。

「境界のないアート群が連続してつながっていく」会場で、演奏者の動き、人数に反応して花や滝の水のアートが刻々と変化する幻想的なコンサートを展開。ソロや四重奏、池田さんも加わった合奏で、Ｊ・Ｓ・バッハ「シャコンヌ」など全５曲を披露した。

電子チケットを全面導入し、オンラインでも生配信した。演奏曲目や演出案を一般から募集して聴衆との共創を図る取り組みも行われ、ファン提案の吉松隆「アトム・ハーツ・クラブ・カルテット」から２曲を演奏。色彩豊かな会場に演奏者が溶け込むように、白い服を着用するドレスコードを採用した。

東響の担当者は、コロナ禍を機に、クラシック業界の課題が表面化したと指摘。「他の芸術分野と比べ、チケットの電子化などに投資をしてこなかった事実がある。デジタル化に着手するだけでなく、他ジャンルとのコラボや共創型の演奏会で業界に一石を投じたいと考えた」としている。今後も異分野に新たな発想を求めながら、クラシック音楽の発信を続けるという。