

『ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン』がもたらしたもの

—100万人集客の音楽イベントが創出する社会的・経済的価値—

八 塩 圭 子

要 旨

東京丸の内でゴールデンウィークに開催されるクラシック音楽のイベント「ラ・フォル・ジュルネ」は、「安い、短い、気軽」な音楽祭として定着し、13年続き、様々な効果をもたらした。クラシック界においては、クラシック初心者を取り込むことに成功し、コンサートや音楽祭の新しいカテゴリーを作った。一方、地域においては、丸の内が従来のビジネス街から、買う、食べる、遊びにくる商業街に変わる過程で、「ラ・フォル・ジュルネ」は中核的な存在となった。結果、丸の内の文化的イメージの発信、集客の玄関口としての機能を果たし、丸の内の地域ブランド向上に寄与した。「ラ・フォル・ジュルネ」の成功は、社会の問題やニーズに取り組むことで、社会的価値を創造し、その結果経済価値が創造されるというCSVの考え方で捉えることができる。

キーワード：CSV、社会的価値、経済的価値、地域ブランド、
アート・マネジメント、丸の内

I. はじめに

ゴールデンウィーク中に、東京国際フォーラムを中心に丸の内エリアで開催されるクラシック音楽の祭典「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン」。2016年は5月3日から5日までの3日間行われ、延べ来場者数42万9000人は

クラシック界最大のイベントたる証だ。2005年にスタートして2016年で11年目を迎えたが、今まで最多で100万人（2007年、2008年）の来場者を記録するほどに成功を収めている。この音楽祭の特徴は、クラシックに縁がない人たちに気軽に来場してほしいというコンセプトの下、従来型のコンサートではありえない仕組みやサービスを導入しているということだ。

1回のコンサートが45分で（一部60分以上のものもある）、チケットは1000円台から2000円台が中心（一部3000円台のチケットもある）。毎年一人の作曲家や一つのテーマが掲げられ、複数の会場で早い公演は9時30分から、遅いものは24時近くまで、一日合計40以上のコンサートが行われる。チケットを1枚でも持っていれば無料コンサートや無料イベントが楽しめ、フォーラム内のレストランや中庭に出店している「ネオ屋台村」で食事もできるので、一日中国際フォーラムで過ごすことが可能だ。

また、0歳から入れるコンサート、3歳から入れるコンサート、6歳以上向けのコンサートと指定されていて、通常のコンサートには行かれない小さな子供たちや子育て中の母親たちにも門戸を開いていることも大きな特徴だ。このような仕組みにより、クラシックは近寄りがたいという心理的な垣根を取払い、クラシックに縁のなかった人も、小さな子供も子育て中の母親も参加できるという、クラシック鑑賞における「ダイバーシティ」を達成したことが、観客動員につながった。

もう一つには、丸の内というエリアが、新しい商業施設が続々とオープンし、「オフィス街」から買物も食事も楽しめる「商業街」へ変貌する過程で、ラ・フォル・ジュルネが中核的な存在を担ったことが、成功の背景にある。東京国際フォーラムの周辺にオープンした商業施設に協賛を依頼し、そこでも関連コンサートを無料で開催することで、人の行き来を活発にさせ、丸の内全体で経済効果を楽しむことができる仕組みが出来た。この仕組みが音楽祭の継続に大きく寄与している。

本稿では、ラ・フォル・ジュルネの誕生と成功の過程をたどると共に、どのような「社会的価値」と「経済的価値」を創出したかについて、関係者へ

のヒアリングを元にまとめ、考察を加えることを目的とする。

Ⅱ. 「ラ・フォル・ジュルネ」の開催と定着

Ⅱ-1. 「ラ・フォル・ジュルネ」の成り立ちと日本招致の経緯

そもそも「ラ・フォル・ジュルネ」は、フランスの音楽プロデューサー、ルネ・マルタン氏がフランスのブルターニュ地方に位置する港町ナントで1995年に始めた音楽祭だ。「ラ・フォル・ジュルネ」とは、モーツァルトのオペラにもなった、ポーマルシェ作の戯曲「ラ・フォル・ジュルネ、あるいはフィガロの結婚」からとったもので、「常軌を逸した日」という意味がある。その名の通り、クラシック音楽界の既成概念を破り、今までにない全く新しい音楽の形を作って、将来のクラシック界を支える若い聴衆を開拓したいという思想が根源にある。

「U2のコンサートには何万人もの若者が行くのに、どうしてクラシックコンサートには来てくれないのか」と疑問を抱いたマルタン氏が、「U2を聴く人たちとストラヴィンスキーを聴く人たちの間に何か通路を作らなければならない」と思い立った¹⁾。美術館で部屋から部屋へ回遊しながらアートを楽しむように、一日中自由に楽しめる音楽会にしようと、質の高いコンサートを破格のお値段で、朝から晩まで何日間も立て続けに行うというスタイルが出来上がった。そうして生まれた熱狂の音楽祭はフランスだけでなく世界に広がりを見せ、2000年からポルトガルリスボン、2002年からスペインのビルバオでも開催されていた。

ナントで素晴らしい音楽祭が行われていると聞きつけ、日本招致に動いたのは、梶本音楽事務所（現・KAJIMOTO）の梶本眞秀社長だ。梶本音楽事務所は、海外のオーケストラや劇場の日本公演を招聘したり、日本人アーティストの国内におけるマネジメントを主に行う会社で、眞秀氏の父親が創業し、それを引き継いだ形であった。

梶本社長は、日本のクラシック音楽界が硬直化していて、一部の特別な人だけの物になっている現状に鑑み、このままでは将来先細りしていくのでは

ないかという危機感を抱いていた。海外からの引越し公演は海外エージェントを通して採算の取れるものが来る。つまり、ベルリンフィルやウィーンフィルなど有名なオーケストラばかりが来ることになるため、必然的にチケットは高額で、観客が集まりやすい人気の曲ばかりが演奏されることになる。また、そのような有名オケの人気の曲を日本人が好む傾向とも相まって、ブランド志向が行き着くところまで行き着いてしまい、S席2万円から3万円というチケットもザラだった。ホールは特別な場所となり、初心者や子供を受け付けられない雰囲気が定着し、大金を払わないと楽しめない堅苦しい場所になってしまっていた。

梶本社長は、こうしたクラシック界の慣行に身を起しながらも、現状を打破する活路を見出したいとパリにオフィスを開設するなど、新たな展開を模索していた。そんな時出会ったのが、「ラ・フォル・ジュルネ」だった。

「値段が1000円くらいと安い、子供も入れる。今までの商業主義なところ、権威主義なところを全て逆手に取っているところがおもしろい。これは、音楽を楽しむ新しい視点を日本にも提供できるに違いない」（梶本社長）

そう思い、日本への招致を誓った。2001年のことだった。

そこからすぐに、日本で開催するための準備にとりかかった。まずは場所の選定から。NHKホールやBunkamuraオーチャードホールなど、複数の大きなホールが位置する渋谷が最初に候補に上がった。NHKの協力も取り付けられ、さあこれから具体的な準備に入ろうとした矢先に、NHKのトップの交代により、渋谷開催案は白紙に戻った。

次に候補に上がったのは東京国際フォーラムだ²⁾。東京国際フォーラムは、東京都の外郭団体、財団法人東京国際交流財団（現・株式会社東京国際フォーラム）が運営するアート&コンベンション施設として1997年にスタートした。当初は、ホールの貸し出し業務が主だったが、2003年の7月に、石原慎太郎都知事の下、財団法人から株式会社に変更したことをきっかけに、都民に開かれたイベントを積極的に発信していこうと模索していた。そんなタイミングで梶本社長から「ラ・フォル・ジュルネ」とマルタン氏を紹介さ

れ、その文化的価値と、ちょうど貸し館事業が閑散期となるゴールデンウィークに集客できるメリットを総合的に考え、イベント開催を決定した。

一方、クラシック界の将来のためにファン層を拡大したいという梶本社長の思いとは裏腹に、当のクラシック界でも、梶本音楽事務所の中でさえも、型破りな音楽祭への理解はなかなか進まなかった。クラシック音楽に関わる事業者が集まる業界団体「社団法人日本クラシック音楽マネジメント協会」（現・一般社団法人日本クラシック音楽事業協会）からは、「せっかくお客様が高いお金を払って来てくれるようになったのに、自分たちで安売りするのはいかなものか」と苦言を呈され、「理解してもらえないなら」と梶本社長は、先代が設立に関わった当該団体からの脱退を決めた。社内でも、「これまで積み上げてきたものを壊すような社長のやり方にはついていけない」と辞めていく社員もいたという。

その反面、クラシック界を変えたいという気持ちに賛同して集まってくる人たちも、もちろんいた。特にこの音楽祭はチケットの安さがウリのため、出演する音楽家の理解が不可欠だ。普段得ているギャランティーからは考えられない、多分に社会貢献的要素が濃い待遇でも、「それでも行きたい」と言ってくれるアーティストが、マルタン氏の紹介や梶本社長のネットワークから集まってくれた。そこには、「もっとたくさんの人に音楽を聴いてもらいたい」という共通の思いがあった。

もう一つ大きな問題としてあがったのは、タイトルをどうするか。本国ナントでは「ラ・フォル・ジュルネ」でももちろん通用するが、日本人がこのフランス語のタイトルを聞いても、「何のこと？」となるのは目に見えていた。イベントを主催する立場からすれば、もう少しわかりやすいタイトルにしたいという希望が出るのは当然だが、この音楽祭の本質を伝える上で「ラ・フォル・ジュルネ」というキーワードは重要である。そこで、ナントのタイトルをそのまま持ってきて「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン」とした上で、サブタイトルとして「熱狂の日」音楽祭と付けることになった。

II-2. 「ラ・フォル・ジュルネ」第1回開催

ラ・フォル・ジュルネは、東京国際フォーラムが主催、梶本音楽事務所（現 KAJIMOTO）が企画制作し、文化庁国際交流支援事業の助成を受け、民間企業からの協賛も得ながら開催するという体制でスタートすることになった。東京国際フォーラムにとって、ラ・フォル・ジュルネを主催することは、過去にない大きな挑戦だった。というのも、今までは、例えばビジネス系のクローズドなイベントなどに対してスペースを貸すという「貸し館業」が主だった。大規模な音楽祭を主催という立場で開催し、不特定多数の個人客にアプローチすることは初めての経験だったからだ。ただ、「初めての試みなので、おもしろい、挑戦してみようではないかという勢いのようなものがあつた」と東京国際フォーラム事業推進部事業課の佐藤麻紀子氏は当時を振り返る。

様々な困難に直面したが、何より大きな課題だったのは、認知度ゼロのイベントをどのように広報していくかだ。初開催前年の12月4日に、特別協賛に付いた読売新聞上で、イベントを告知する全面広告を掲載したが、発売初日に売れたチケットは、元「びあ」田中泰氏の記憶によると、なんと13枚。ここでも、初めてのものには手を出さない日本人の気質や、有名どころに集中するクラシックファンの傾向が壁となっていた。チケットがようやく動き出したのは公演1ヶ月前に迫った4月に入ってから。読売新聞にPR版のカラー折り込み紙を入れたところ、1週間で1万枚のチケットが売れ、それが4週続いた。本番直前までで8万枚くらいに到達し、販売総数の13万枚のうち6割以上が売れたことになり、「これはなんとか形になるかも」（佐藤氏）と手応えを感じていた。

そして迎えた2005年4月29日、「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン」が幕を開けた。最初の年のテーマは「ベートーヴェンと仲間たち」。NHKのニュースなどで紹介されたこともあり、チケットブースが設けられていたガラス棟は、当日券を求めて人々が殺到して大混乱となった。これを見て、梶本社長は「成功した」と思ったという。クラシックコンサートでは主流で

ある前売り券を買わないような、つまり普段クラシックコンサートに行っていない客層が来てくれている証拠だからだ。「思っている以上に、こちらの意図したところが伝わっていたのがありがたかった」と佐藤氏も話す。

チケットシステムを管理する「ぴあ」の社員（当時）で、ラ・フォル・ジュルネの日本招致にも一役買った田中泰氏（現・クラシックソムリエ協会理事）は、クラシックビギナーのために公演を紹介したり質問に答えたりする場を設けようと、会場内に「クラシックソムリエ」のブース設置を提案。自らもブースに出て様々な質問に答えていたが、「どんな公演かわからないので教えてほしい」と、一人の観客が第九のチケットを持ってきた驚きを今でも覚えている。第九と言えば、年の瀬に方々のホールで演奏されるベートーヴェンの代表作。クラシックファンなら聴き飽きた人はいても聴いたことのない人はいないというあの第九を知らない人まで来てくれているとは。その瞬間、「今までクラシックに縁がなかった人に来てほしい」という音楽祭の目標は達成したと確信した。今振り返ってみても、「ラ・フォル・ジュルネは第1回ですでにクラシック界におけるブランドになっていた」と田中氏は言う。

3日間の開催期間中、東京国際フォーラムと周辺施設で行われた公演は、有料公演120公演、無料を含めた全公演数は209。出演者数は1558人。チケット販売数は発行13万枚中11万6500枚。来場者数は丸の内エリアで開かれたプレイベントなども含めて全体で32万3700人に上った。東京国際フォーラムが行ったアンケート調査によると、クラシックコンサートに行くのは、「今回が初めて」と答えた人が15%、年間1～2回と答えた人が36%。つまり、約50%はクラシックビギナーが来場していたと言える³⁾。「普段クラシックコンサートには来ない人々が来たのでは」という関係者の手応えが定量的にも示された結果となった。さらに、「来年も来たいですか」という問いには、実に94%が「はい」と答えていることから、イベントとしての魅力と継続性が十分にあるという実感がもたらされた。

II-3. 音楽祭の発展の過程と全12回の開催概要

「ベートーヴェンと仲間たち」を掲げた第1回に続き、第2回はモーツァルト、その後もシューベルト、バッハ、ショパンなど、日本でも人気の作曲家をテーマとして毎年開催され、ゴールデンウィークに首都圏で行われるイベントとしての認知度を高めていった。第2回には、ラ・フォル・ジュルネの目玉企画と言える「0歳からのコンサート」がスタートした。当時、小さい子供、ましてや0歳の赤ちゃんが入れるコンサートなどは皆無とといった状態で、その斬新さはクラシック界だけでなく社会からの注目も集めた。胎教や小さい子供に聴かせる音楽としてクラシックはいいというイメージもあってか、この企画は大当たりで、朝一番に行われたコンサートに小さな子供と母親が数多く詰めかけた。5000席を有する「ホールA」のあちらこちらから聞こえる赤ちゃんの声。ホールの玄関に設けられたベビーカー置き場には、見たことがないほどの大量のベビーカーがズラリと並んだ。心配された演奏者や他の観客への影響は、観客からクレームが上がることもあったが、暖かい支援の声が多く寄せられたという。

2007年には、フォーラムでのメイン公演が5月2日から6日までの5日間、丸の内周辺で開催されるプレイベントも含めると4月29日からの8日間にわたって様々な公演やイベントが催されるまで規模が拡大した。この年、来場者は初めて100万人を突破。クラシックの音楽祭としては他に類を見ないビッグイベントに成長した。

翌2008年も同じ規模で開催し100万人を集客したが、2009年からは当初の3日間開催に戻し、今年2016年の開催までほぼ同じ規模で継続している。2011年には、東日本大震災の余震の影響で一番大きい「ホールA」などいくつかのホールが使えなかったため、規模を縮小して開催。開催自体も危ぶまれる中、「とどけ！音楽の力 広がれ！音楽の輪」の合言葉と共に復興への思いを込めて開催。アーティストの中には、「日本に行くアーティストがいなかったら私が行く」と申し出してくれる人もいて、ラ・フォル・ジュルネの価値が再認識される年となった。

図表1 ラ・フォル・ジュルネ、全12回開催概要

	開催年	会期	テーマ	出演者数 (人)	公演数 (回)	チケット 販売(枚)	来場者数 (人)
第1回	2005年	TIF 4/29～5/1 M 4/24～5/1	ベートーヴェン と仲間たち	1,558	209	116,508	323,687
第2回	2006年	TIF 5/3～5/6 M 4/29～5/6	モーツァルトと 仲間たち	1,870	377	160,218	695,000
第3回	2007年	TIF 5/2～5/6 M 4/29～5/6	民族の ハーモニー	2,264	473	200,441	1,060,000
第4回	2008年	TIF 5/2～5/6 M 4/29～5/6	シューベルトと ウィーン	2,169	529	181,724	1,004,000
第5回	2009年	TIF 5/3～5/5 M 4/28～5/5	バッハと ヨーロッパ	1,620	419	137,094	711,000
第6回	2010年	TIF 5/2～5/4 M 4/28～5/4	ショパンの宇宙	1,327	358	140,915	807,900
第7回	2011年	TIF 5/3～5/5 M 4/28～5/5	タイタンたち	1,342	274	45,145	220,774
第8回	2012年	TIF 5/3～5/5 M 4/27～5/5	サクル・リュス	2,097	351	122,610	460,000
第9回	2013年	TIF 5/3～5/5 M 5/3～5/5	パリ、至福の時	2,170	344	138,014	510,000
第10回	2014年	TIF 5/3～5/5 M 5/3～5/5	10回記念、 祝祭の日	2,261	366	151,001	612,000
第11回	2015年	TIF 5/2～5/4 M 5/2～5/4	PASSIONS パシオン	2,344	395	122,375	427,000
第12回	2016年	TIF 5/3～5/5 M 5/3～5/5	la nature ナチュール -自然と音楽	2,330	340	114,222	429,000

*出演者数には、プロのアーティスト、市民・学生アーティスト、イベント出演者も含む。公演回数には、有料公演、無料公演、関連公演も含む。来場者数は東京国際フォーラム来場者と関連イベント来場者の合計。日程のTIFは東京国際フォーラム、Mは丸の内全体を示す。

*東京国際フォーラム提供の資料より

「低価格、短い演奏時間、気軽に楽しめる音楽祭」という枠組みを維持しながら、新しい要素もどんどん取り入れてきた。例えば、「0歳からのコンサート」などを目当てで来る親子連れを対象に、子供たちが実際に楽器を触って音を出してみるなど、様々なワークショップやキッズプログラムを開催している。実際に演奏する音楽家が登壇し、音楽の解釈や演奏の手法をレクチャーする「マスタークラス」は年々充実し、入りきらないほどの聴講者が集まる人気プログラムになった。

チケットを持っていない人たち、たまたまふらっと立ち寄った人たちにも音楽の賑わいを届けようと、地上広場に「ミュージック・キオスク」という仮設式のステージを作り、関連コンサートを無料で行うこともすぐに定着した。音楽大学の学生出演や制作協力、中高生席の設置、U-25割引など、若い世代の音楽家を支援し、クラシックファン層としても取り込もうという理念はずっと貫かれている。

2014年に10周年を迎え、「10回記念 祝祭の日」というテーマで、世界的に有名なピアニストのマルタ・アルゲリッチやヴァイオリニストのゴドン・クレーメルなどが出演する特別公演も行った。2015年からは、作曲家をテーマにする従来とは異なり、普遍的なキーワードをテーマとすることに一新された。2016年は「La nature ナチュラル - 自然と音楽」をテーマに、初めて日比谷野外音楽堂でも公演を行った。図表1に全12回公演の概要をまとめた。

何十万人もの人を集められる文化的イベントの勢いを地方でも享受したいという動きも広がった。まずは、ラ・フォル・ジュルネに第1回から参加している指揮者、井上道義氏が「オーケストラ・アンサンブル金沢」の音楽監督に就任した縁もあり、2008年から金沢でもラ・フォル・ジュルネが開催されることになった。その後、2010年には新潟、びわ湖での開催がスタートし、2011年には鳥栖が加わり、全国5都市で開催されることになった。

都市によって詳しい事情は違ってくるが、共通しているのは、「せっかく作ったホールや劇場を活用したい」ということと、「人がたくさん集まるイ

イベントをやって、街を活性化したい」という2点だ。ラ・フォル・ジュルネ生誕の地、ナントがかつて、港湾事業が低迷してしまい、街を活気づけるために音楽祭を開催しようと思いついたのと同じ事情が、日本の地方都市にもあった。そして、ラ・フォル・ジュルネによって、人を呼び、活性化するという目標はナント同様達成されている。

例えば、「ラ・フォル・ジュルネ鳥栖」は、「鳥栖には文化がない。助けてほしい」と橋本康志市長（当時）から呼びかけられてスタートし、2011年から3年間開催した。初年度はベートーヴェンをテーマに鳥栖市民文化会館を中心としたエリアで、5月5～7日の3日間本公演が行われたが、その間来場したのは鳥栖市の人口とほぼ同じ6万5000人だった。2013年には鳥栖の人口が約7万2000人を上回ったが、ラ・フォル・ジュルネ鳥栖の来場者数も、プレイイベント、有料公演合わせて7万1261人に上った。市外から来ている観客も多くいるにしろ、たくさんの人々を集められるラ・フォル・ジュルネの価値が最大限発揮された結果に違いない。

Ⅲ. ラ・フォル・ジュルネが創出した社会的・経済的価値

2005年に始まって2016年まで12回にわたって丸の内で開催され、最大時100万人を含め、規模の大小はあってもコンスタントに集客してきた「ラ・フォル・ジュルネ」は、様々な価値をもたらした。ポーターの提唱したCSV（Creating Shared Value 共通価値の創造）のフレームワークに則って、生み出された社会的・経済的価値をまとめたい。「共通価値」の原則とは、「社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチ」である⁴⁾。

ラ・フォル・ジュルネのケースでは、コアなファン層に限られるため将来的な衰退が危惧されるというクラシック業界の「問題」を解決し、若者や初心者などを取り込んでクラシック業界のすそ野拡大と活性化を実現したいという「ニーズ」に取り組んだと捉えられよう。そこから創造された「社会的価値」は、「クラシック界にもたらした価値」と、「丸の内にもたらした価

値」の二つの面がある。結果として創造される「経済的価値」も含め、ラ・フォル・ジュルネがもたらした「共通価値」をまとめる。

Ⅲ-1. クラシック界にもたらした「社会的価値」

まずは、クラシック界において言うと、ラ・フォル・ジュルネというビッグイベントが定着したことにより、今までクラシック音楽を聴いたことがなかった層をこのイベントに取り込むことには成功した。前出の第1回調査で、クラシックビギナーが50%だったというデータがそれを裏付けている。同じ調査で、83%の人が「音楽祭はよかった」と答え、94%の人が「また行きたい」と答えている通り、音楽祭への満足度が高いゆえに、毎年来るというリピーターが非常に多いのも特徴だ。

例えば、2010年の調査によると、「この音楽祭に以前も来たことがあるか」という質問に対し、「これまでも来たことがある」という答えが55%、「これまで6回連続で来ている」人も24.3%いた⁵⁾。2015年の調査では、「これまでも来たことがある」人が74.1%、「11回連続で来ている」人は11.2%だった⁶⁾。連続で全公演に来ている人の数はさすがに減っているものの、「これまでも来たことのある人」は逆に増え、両方合わせて実に85%の人がリピーターであることがわかる。

第1回で発生したチケット販売の混乱を避ける意味もあり、2005年10月から「熱狂の日フレンズ」という会員組織を立ち上げている。無料で登録しておくことで、ラ・フォル・ジュルネの情報がメールで送られてきたり、一般売り出しに先立ってチケットを先行予約、入手ができたりする。フレンズの会員数は募集開始3ヶ月で1万人、2016年10月時点で約3万5000人。安定顧客がいかに多いかが現れている⁷⁾。

「熱狂の日フレンズ」はチケット販売を安定化させるだけでなく、ラ・フォル・ジュルネの価値の良き理解者としても重要な役割を担っている。例えば、従来の有名音楽家をテーマにしてきた形から変わり、「パシオン」という一見捉えにくいテーマが設定された2015年のこと。フレンズ向け先行発

売を始めて最初に売り切れたのは、「バッハコレギウムジャパン」という世界有数のバロック演奏家集団による「マタイ受難曲」のチケットだった。「パシオン」には「恋と祈りといのちの音楽」という副題が付けられていて、プログラムなどには「パシオンという言葉はヨーロッパでは、キリストが捉えられて十字架にかけられる受難を意味する」と書かれている。

つまり、なぜこのテーマをつけたのか、そのテーマの下選ばれた音楽はどんなものかを理解しない限り、他にもっと親しみやすい有名な曲があるにもかかわらず、あえてファーストチョイスとして、重厚なマタイ受難曲を選ぶには至らないはずだ。このエピソードを教えてくれた前出の田中氏は、「フレンズの会員たちは、ラ・フォル・ジュルネが発信しているものを受け止めてくれている信奉者」だと言っている。

このように、音楽祭としては、クラシックビギナーを取り込むことに成功し、コンテンツの満足度の高さからリピーターも確保し、本質的価値を理解してくれているコアなファンも獲得したと言える。ところが、ラ・フォル・ジュルネの開催によって、クラシック界全体のファン層が本当に拡大したのかという点については、まだ評価が定まっていない。

「このままではクラシック界の将来はない」という危機感からラ・フォル・ジュルネを日本に持ってきた梶本社長も、まだ「道半ば」という意識を持つ。データ収集が難しいという点もあるだろうが、ラ・フォル・ジュルネ以降、クラシックファンが格段に増えたというデータを、KAJIMOTOとしては把握していないという。ただ、現代音楽中心に活動している団体から、ラ・フォル・ジュルネと「ブレーズ・フェスティバル」(KAJIMOTO招聘)の2つの音楽祭のおかげで、現代音楽を聴きに来るお客さんが増えたという反響もあった。本家ナントでは、ラ・フォル・ジュルネ開催から10年で、地元のオーケストラの定期演奏会の会員が6倍になったというが、大都市東京ではそこまでのわかりやすい影響は出にくいということなのか、そのようなデータは確認されていない。

他にKAJIMOTOとして実りのあった面としては、アーティストとの関

係の深化がある。普段のコンサートではできないような冒険的プログラムに挑戦することで、アーティストの新たな横顔が見られ、次の企画に繋がったり、ラ・フォル・ジュルネで日本デビューしたアーティストが、その後日本で売れていく過程をバックアップしたりといったケースもある。

田中氏がびあでクラシックページを担当していた際、エンタテインメント一般を扱うびあにあって、クラシックのページは全体の5%だった。それはクラシックファンの割合が5%程度であることを反映してのことだという。残りの95%のうち、クラシックファン層の周辺にいる「潜在的クラシックファン層」の5%にどう訴えかけるかが鍵だと常々考えてきた。ラ・フォル・ジュルネは、おそらく潜在的クラシックファン層の5%は取り込むことに成功し、「第9」を知らない人も来ていることを考えると、さらに外側にまで客層を拡大できていると見ている。この層にラ・フォル・ジュルネ以外のコンサートにも足を運んでもらうようにすることが大きな課題といえる。

一方、ラ・フォル・ジュルネのヒットはクラシック界自体にも変革をもたらした。「低価格、短い演奏時間、気軽に楽しめる音楽祭」という新しいフレームワークで、クラシックの敷居の高さを打破するのを見て、このスタイルを真似する音楽祭やコンサートが多数生まれた。例えば、ラ・フォル・ジュルネから1年遅れの2006年にスタートした「仙台クラシックフェスティバル」は、仙台市内の4施設10会場で3日間にわたって開催され、1公演45～60分、1000～2000円で、0歳から入れるコンサートもある。ラ・フォル・ジュルネ式フレームワークを利用し成功を収め、開催は2016年度も含めて11回を数える。

これほどの大規模な音楽祭でなくとも、ランチタイムやティータイムに短い時間、お値打ち価格で行うコンサートは多くの劇場で増えたし、小さい子供と親を対象としたコンサートも、夏休みを中心に随分見かけるようになった。ラ・フォル・ジュルネ式フレームワークの活用で、気軽に楽しめるクラシックコンサートは確かに増えたし、徐々に敷居も低くなっているとは言える。ただ、敷居の低いラ・フォル・ジュルネ式コンサートには行くけど、そ

これから、オーケストラの定期公演に流れるかという点、そこにはもう一段の壁が立ちはだかっているようだ。

Ⅲ-2. 丸の内にもたらした「社会的価値」

ラ・フォル・ジュルネという音楽祭が定着する過程において、丸の内エリアとの関係性に触れないわけにはいかない。音楽祭がスタートした2005年以前は、丸の内のビルのほとんどは銀行やオフィスビルで、週末ともなると、1階部分はシャッターが下りていて、街はゴーストタウンのようだった。レストランなどの商業施設があるところは、2002年にオープンした「丸の内ビルディング」くらい。そこで、オフィス街一辺倒から脱却し、食べたりショッピングをしたりする施設を積極的に作って、人々が集まりやすい街にしていこうという計画が持ち上がっていた。

そうした再開発の中心となったのは、「大手町・丸の内・有楽町地区再開発計画推進協議会」だ。三菱地所会長（現・同相談役）の福澤武氏が協議会の会長を務め、かつラ・フォル・ジュルネの実行委員会の委員長も務めていたことで、音楽祭と丸の内エリアとの連携を強めることにつながった。また、文化庁が丸の内を拠点としていた時期があることから「丸の内元気プロジェクト」がスタートし、ラ・フォル・ジュルネも第1回から参加事業に名を連ねている。

東京国際フォーラムの中で行われるメイン公演とは別に、周辺の丸の内エリアでプレイベントを開催したり、開催期間中に丸の内仲通りにバナーフラッグを掲げたりといったコラボレーション企画は、音楽祭と丸の内の街作りとの深い関係性によって生まれた取り組みだったのだ。

2005年の音楽祭スタート以降、丸の内エリアでは、丸の内オアゾ（2004年）、東京ビル TOKIA（2005年）、新丸ビル（2007年）、三菱1号館（2009年）、KITTE（2013年）、東急プラザ銀座（2016年）と続々と新しいビルがオープンしている。オープンしたばかりのビルでは必ず、関連イベントやエリアコンサートを企画するのが、音楽祭の恒例となっている。三菱地所が持

つビルの場合は、三菱地所が主体となって、音楽祭のテーマに沿ったエリアコンサートを企画、開催し、それ以外の例えばKITTEなどのビルでは、協賛金を出資してもらう代わりに、音楽祭側が主体となって企画、運営するという形を取っている。そのコラボレーションにより、東京国際フォーラムと新名所の間には人の流れが出来て、ラ・フォル・ジュルネと新名所の両方を楽しみたい人々にとって有意義で、かつラ・フォル・ジュルネ側、新名所側双方にとって相乗効果が達成できた。

以上のように、「働きに行く街」から「買いに、食べる、遊びに行く街」に丸の内が変貌していく過程の中で、ラ・フォル・ジュルネは集客と街のイメージ形成において、中核的な役割を担ったと言える。丸の内に新しいビルが完成する度にラ・フォル・ジュルネとコラボレーションすることによって、相互に行き交う人の流れができる。音楽祭そのものの魅力と丸の内周辺の目新しさが相まって、ここまでの来場者数が達成できた。毎年GWに開かれるイベントとして定着したことで、GWに丸の内に人が来るきっかけとなり、丸の内エリアの最新の姿を広く発信する一種のプロモーションの役割も果たしている。まさに、「企業（この場合はKAJIMOTOと東京国際フォーラム）と地域社会が共同で価値を創出」⁸⁾することが鍵とされるCSVの枠組みにあてはまるケースと言えよう。

もう一つ特筆すべきは、「ラ・フォル・ジュルネ」または、「ラ・フォル・ジュルネ」スタイルの音楽祭が、街の活性化と集客を目的としたイベントとして、地方への展開が可能であるという点だ。金沢、新潟、鳥栖、びわ湖だけでなく、「低価格、短い演奏時間、気軽に楽しめる音楽祭」という同じフレームワークを採用した音楽祭は成功を取めている。「街の活性化」「集客」という地方共通のニーズへの一つの解決策を提示したことは大きな「社会的価値」である。

Ⅲ-3. ラ・フォル・ジュルネで創出された「経済的価値」

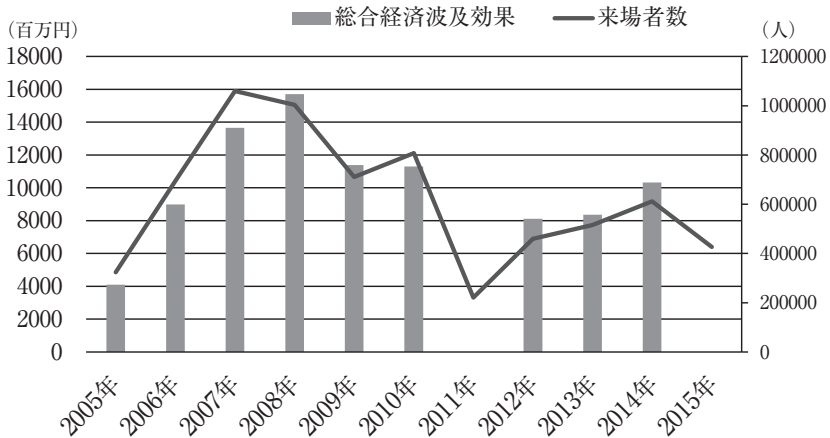
クラシック界、丸の内に「社会的価値」を創出した結果、クラシック界に

における「経済的価値」、丸の内における「経済的価値」がどのように創出されたのかをみていく。まず、クラシックビギナーの取り込みや、「ラ・フォル・ジュルネ」型音楽祭の増加などにより、クラシック音楽界への経済効果は上がっていると想定できるが、それを把握するデータは確認できていない。

一方、丸の内への経済効果については、「街ぐるみの音楽イベント」であるという特徴によって、広く丸の内に波及しているとみられる。ラ・フォル・ジュルネは朝から晩まで複数の会場でコンサートが開催されるので、「コンサートのはしご」をして一日中会場周辺で楽しむ人が多いのが特徴だ。そのため、東京国際フォーラムの中の飲食店やネオ屋台村で軽食をしたり、時間に余裕があれば、東京国際フォーラムの外に足をのばして、TOKIA や KITTE など丸の内の新名所にあるレストランで食事を楽しんだりすることもできる。そのため、ラ・フォル・ジュルネの来場者数の増加に伴って、経済効果も非常に大きくなっている。

丸紅経済研究所が行った試算では、飲食、宿泊、交通などの直接効果と、

図表2 ラ・フォル・ジュルネの来場者数と総合経済波及効果



* 総合経済波及効果は丸紅経済研究所による試算（ラフォルジュルネ2015「全記録」より）

* 2011年は震災のため規模縮小により、試算なし。2015年は未算出

東京都産業関連表を元に算出した経済波及効果， 税収効果を加えた総合経済波及効果は， 初年度で41億円， 来場者数が100万人を突破した2007年が136億円， 2008年が157億円と高い数字が並ぶ。（図表2）

一方， イベント自体の継続を考えると， 資金面で課題があることは否定できない。アーティスト招聘費， 会場運営費， 広告費などに必要なラ・フォル・ジュルネの予算規模は5億円から多いときでも7億円。チケット収入で賄えるのは， 年によっても違ってくるが3割から5割程度。本家ナントの場合は， ナント市などからの助成金がかかなりの割合を占めているが， 東京は前半の6年間は文化庁の助成もあったものの， 後半は公益財団法人からの助成金と民間企業からの協賛金のみとなり， 主催者にとって苦しい状況となっている。

ただ， 金銭的なプラスマイナスということよりも， ラ・フォル・ジュルネの主催をしていることは， 東京国際フォーラムにとって別の形で財産となっているという。単独の主催でここまで大規模なイベントは珍しいことに加え， クラシック音楽祭という文化的なイベントを継続できていることが非常に高く評価されている。そのため， ビジネス利用を主体とする「コンベンション業界」では， ラ・フォル・ジュルネは「センセーショナルなイベント」として認知されている。その施設で開催しているイベントがイコールその施設の色となることから， ラ・フォル・ジュルネによって， 東京国際フォーラムの文化的なイメージが方向づけられたことも大きなメリットだ。

ホール営業の現場でも， 「ラ・フォル・ジュルネを開催している場所」としての認知の高さやイメージの良さで話しがスムーズに進んでいくことも多々あるという。新入社員の採用においても， 「あの音楽祭を自分で手がきたい」と来てくれる大学生もいる。都民に開かれたイベントを作ろうと始まった主催公演としては， 当初の目標を達成したことも忘れてはならない。その上で， 丸の内にとっての集客の拠点となり， 都民がGWに楽しめる音楽祭として定着させたことは， 東京国際フォーラムの成り立ちや存在意義に合致したものと言える。

IV. 考察と今後の課題

ここまで、「ラ・フォル・ジュルネ」の開催の歴史と、成功の理由を辿ってきた。筆者自身、第1回から第13回までほぼ毎年、メディアの一員として取材したり、観客として参加してきた中で、なぜこんなに集客できるのかの理由を知りたいと思ったのが研究のきっかけとなっている。イベントとしては一見成功しているように見えていたが、クラシック界でファンが格段に増えたという話も聞かない。実際のところはどうなっているのかという疑問を持ちながら、関係者へのヒアリングを進めた。その結果、確かにイベントとしては定着し、成功を収めていることがわかった。クラシック界にもたらしたものに加え、丸の内にもたらしたものも多い。ただ、一企業の一事業ではないため、投資に対する効果がどれだけ生み出されたかを把握する難しさも見えてきた。

CSVの枠組みに照らし合わせると、ラ・フォル・ジュルネというイベントは、コアなファン層に限られるため将来的な衰退が危惧されるというクラシック業界の「問題」を解決し、若者や初心者などを取り込んでクラシック業界のすそ野拡大と活性化を実現したいという「ニーズ」に取り組んだ。その結果、以下の①「クラシック界全体にもたらした社会的価値」と、②「丸の内という地域ブランドにもたらした社会的価値」の二つ「社会的価値」を創造した。

① クラシック界にもたらした社会的価値

- ・100万人を集客できるクラシックの普遍的価値を再認識
- ・クラシック初心者をイベントに取り込むことに成功
- ・小さな子供、その母親にもクラシック鑑賞の機会を提供
- ・「安い、短い、気軽」という「ラ・フォル・ジュルネ」式コンサートが新たなカテゴリーとして定着、浸透

② 丸の内という地域ブランドにもたらした社会的価値

- ・丸の内の発展の歴史において「ラ・フォル・ジュルネ」は中核的存在
- ・新スポットとのコラボレーションによって集客効果を倍増
- ・文化イベントを発信することで、丸の内のイメージアップに貢献
- ・GWの観光スポットとして丸の内を認知
- ・街の活性化と集客に適したイベントとして、全国展開も可能

CSVでは「社会的価値」の創造の結果、「経済的価値」が創造され、企業としての持続的発展や競争優位が実現することが想定されている。ラ・フォル・ジュルネのケースでは、イベントの運営にかかったコストに対して、イベント単体での利益がどの程度上がったのかという収支だけでは、「経済的価値」の全貌は見えてこない。丸の内に続々オープンする商業施設とラ・フォル・ジュルネが、「丸の内ブランドの向上」と「集客」という共通価値の下、コラボレーションしてイベントを盛り上げようとしたことで、丸の内全体への経済波及効果が拡大した。イベントの事業規模5億円から7億円に対して、丸の内への経済波及効果が最高で157億円というのは、大きな「経済的価値」と言うべきだろう。おそらく、丸の内地域への経済波及効果と同じように、データで把握されていないものの、クラシック音楽業界におけるラ・フォル・ジュルネの経済波及効果もあるはずだ。

また、このケースでは、アーティスト招聘や企画をKAJIMOTO、主催が東京国際フォーラムと、主体が一企業の一事業というわけではないため、KAJIMOTO、または東京国際フォーラムに対して創出された経済的価値を算出しにくい。そもそも、この2社はラ・フォル・ジュルネに関わることになった動機も異なる。KAJIMOTOの梶本社長は、このままではクラシック界は先細りになると危機感を抱き、新しい層を取り込みすそ野拡大を目指そうとしてラ・フォル・ジュルネの日本開催を思い立った。音楽祭の開催方法も、参加する音楽家も、従来の商業主義を排除して、「たくさんの人にいい

音楽を聴いてほしい」というその一点のみを目指した。ラ・フォル・ジュルネで利益を出そうとしなくても、クラシック界のすそ野が拡大すれば、コンサートの需要が拡大し、KAJIMOTO 含めクラシック産業全体に還元されるに違いない。そのようなよき循環を生むための「種まき」がラ・フォル・ジュルネであるという認識があった。

一方の東京国際フォーラムは、1650億円の税金によって建てられた施設の都民に対する社会還元、および文化的なイベントを発信したいという目標の下、ラ・フォル・ジュルネを主催事業としてスタートさせた経緯がある。その後、丸の内にとんどん新しい商業施設がオープンする過程で、集客の要としての存在感を発揮し、丸の内全体のイメージアップと経済効果拡大に寄与した。イベントそのものの採算だけで判断してきたら、ここまで長く継続することはできなかつたらう。

2017年のGWには、「ラ・ダンス 舞曲の祭典」というテーマで、ラ・フォル・ジュルネが開催されることが決定した。しかし、今後、ラ・フォル・ジュルネを継続し、「社会的価値」と「経済的価値」をさらに拡大させていくための課題は多い。東京国際フォーラムはイベント単体としての収支にこだわってはいないとは言うものの、東京都の関連団体として、会計上の審査を受ける立場にある。都税の使い道に対して厳しい目が向けられている昨今、税金を投入して建てられた施設をいかに有効活用しているかを示す責任を運営会社として担っている。そのためにも、丸の内地域、ひいては東京に創出した「社会的価値」と「経済的価値」を定量的調査、科学的分析によって明らかにし、発信して、都民の理解を得る必要があると考える。また、2020年東京オリンピック開催に向け、ウエイトリフティングの会場になる予定であることから、改修などの必要性もある。2020年のGW開催ができるかどうかも含め、関係者を悩ませている。

ラ・フォル・ジュルネのイベント規模は震災以降縮小傾向にあり、観客動員も2007年から2008年の勢いはなくなってきている。イベントとして定着し、リピーターが増えたことと裏腹に、「慣れ」や「飽き」の感覚が観客に芽生

えているのも事実だ。テーマが、スタート当初の「ベートーヴェン」「モーツァルト」などわかりやすい作曲家から、「パシオン」などの観念的なテーマになり、ビギナー層が飛びつきにくくなったことも観客減少に影響していると思われる。ただ、テーマについては、本家ナントで実施されたものをそのまま日本に持ってきているため、自由に変えられないという事情もある。また、従来からのクラシックファン層への配慮もあり、コンサートの質を重視した結果、長い曲や当初よりは高い3000円台のチケットも登場するようになった。「誰にもわかりやすく、安くて短くてお手軽」だからこそ支持を得たラ・フォル・ジュルネの核となる要素が徐々にではあるが変遷してきている。その点について、原点回帰を目指すのか、別の方向性を探るのか、今まさに岐路に立っていると言える。

クラシック音楽業界がラ・フォル・ジュルネをきっかけにさらに発展をするためには、ラ・フォル・ジュルネからその他のコンサートへいかに橋渡しをするか、クラシックファンとしていかに定着させられるかが重要となる。音楽界にとっても、ラ・フォル・ジュルネを失うことは、今後生み出される「社会的価値」と「経済的価値」の損失となることを認識し、イベントの継続に尽力する必要がある。筆者個人だけでなく、一度ラ・フォル・ジュルネを経験した人から、「ずっと続けてほしい」「なくならないでほしい」と願う声は高く上がっている。ここに列挙した課題に取り組み、長く継続していく仕組みを作ることが望まれる。

最後に、本研究の今後の課題として、本家ナントのケースとの比較、ラ・フォル・ジュルネ来場者や一般生活者、クラシック関係者などへの定量調査・分析の必要性をあげたい。多角的にラ・フォル・ジュルネの価値と効果を明らかにすることで、文化イベントを根付かせ、継続させるフレームワークの構築につなげたいと考える。

謝辞 本稿のため、KAJIMOTOの梶本眞秀社長、東京国際フォーラムの佐藤麻紀子氏、元びあの田中泰氏にお忙しい中ヒアリングに応じていただ

いた。この場をお借りして感謝の意を表したい。ありがとうございました。

注

- 1) 片桐 (2010) pp.75-76
- 2) 株式会社東京国際フォーラムは、2003年に設立され、財団法人東京国際交流事業団から事業譲渡を受けた。株主は東京都の他、JR 東日本、三菱地所、サントリーホールディングス、電通など。社長には、元丸紅社長・会長の鳥海巖氏が就任した。
- 3) 2005年4月29～5月1日、対面、据え置き併用で、サンプル数は641。年間にクラシックコンサートに行く回数では、3～5回27%、6～10回10%、それ以上12%となっている。
- 4) ポーター、クラマー (2011) p.10
- 5) 2010年5月2～4日、会場での据え置きアンケート。サンプル数1004。
- 6) 2015年5月2～18日、インターネット調査。サンプル数1774。
- 7) 2017年2月から、「LFJ フレンズ」に変わり、フレンズ限定だった先行販売は一般に開放されることになった。
- 8) ポーター、クラマー (2011) p.29

参考文献

- Michael E. Porter, Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Jan/Feb.2011. (「共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号 pp.8-31), 翻訳書
- 片桐卓也『クラシックの音楽祭がなぜ100万人を集めたのか』(ぴあ)2010年「ラ・フォル・ジュルネ・オ・ジャポン2015 全記録」パンフレット

(やしお・けいこ／東洋学園大学現代経営学部准教授)