

芸術組織の成長モデル その1

—マネジメント・チェックリストの試作—

大 木 裕 子
尾 崎 弘 之

目 次

- はじめに
- I. 成長モデルに関する先行研究
- II. 芸術組織の成長モデル
- III. 仮チェックリストの作成
- おわりに

は じ め に

従来、経営戦略策定のための成長モデルに関する研究は、主に株式公開を念頭に置いたベンチャー・ビジネスを対象として行われてきた。ベンチャー企業一般の成功定義は、売上げ・利益の極大化、自社の株価の上昇に帰結するが、芸術組織の成功は必ずしも財務的要因だけで測定されるべきものではない。この点を踏まえながら、本研究では成長モデルの概念を芸術組織に応用することにする。

本研究では、オーケストラ、劇団、合唱団、オペラ・カンパニー、ダンス・カンパニーなど舞台芸術の活動をする芸術組織を対象として、第一に芸術組織のマネジメントに必要なチェックリストを作成すること、第二に成長プロセスに応じた成功のポイントを探ること、第三に芸術組織の成功が与える社会的インパクトについて考察することを、最終的な目的としている。これらの目的のために、本稿では、まず研究の第一段階として、芸術組織の戦略策定のためのマネジメント・チェックリストを試作する。株式公開を目指し、日本の劇団の中で唯一黒字経営を続ける劇団四季と、日本の伝統的オーケストラの一つである日本フィルハーモニー交響楽団を事例研究としてとりあげ、その成長プロセスを探ると共に、マネジメント・チェックリストの項目を抽出する。研究の方法は、公開・非公開資料に基づく文献調査及び、関係者へのインタビューによるものである。

業態形態による分類 創造される付加価値による分類	流通サービス企画型	技術企画型	研究開発企画型
	自活型	芸術組織	
	雇用創出型		
	先端技術型		

図1 ベンチャー企業の種類
出典：松田（2001）32～37頁を基に変更

I. 成長モデルに関する先行研究

1. ベンチャー・マネジメントに関する研究

成長モデルについての研究の多くは、ベンチャー・ビジネスに関する研究の中で蓄積されてきた。そこで本研究においても、研究枠組としてベンチャー・ビジネスの成長モデルを採用する。清成他（1972）によれば、ベンチャー・ビジネスとは「研究開発集約的、またはデザイン開発集約的な能力発揮型の創造的新規開発企業」¹⁾と定義される。松田（2001）は、図1に示すように、ベンチャー企業を業種形態により、①流通サービス企画型、②技術企画型、③研究開発企画型の3分類に、更に創造される付加価値により、①自活型、②雇用創出型、③先端技術型の3分類にてマトリクスを作成し、ベンチャー企業を9つのカテゴリーに分類している²⁾。

業態形態における流通サービス企画型は、既存の流通やサービス分野に、新規の発想や手法を持ち込みニッチ分野に参入する企業であり、多くは既存市場のシェアを高めることにより成長する。技術企画型は、既存の技術を組み合わせて、ニッチ分野ではあるが将来的に高い成長が見込まれる市場に挑戦し、新規製品やソフトの開発などを行う企業であり、製品やサービスのマーケティング力、追従を許さない新製品・サービスの開発力が要となる。また、創造される付加価値の分類における自活型は、自主独立意欲の強い企業家が、家族や少人数の友人などと事業を起こす場合で、規模拡大が主目的ではない。雇用創出型はソフト開発や小売業など商品・サービスを生み出すにあたり多くの人力を必要とし、規模拡大が雇用創出を生み出す企業である。芸術組織の多くは、創造される付加価値による分類では自活型に属する。業種形態としては、異種芸術の組み合わせや、実験的

1) 清成忠男, 中村秀一郎, 平尾光司（1972）『ベンチャー・ビジネス：頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社

2) 松田修一（2001）『ベンチャー企業』日本経済新聞社, 32～37頁

表1 組織の成長段階に応じた重要開発分野

段階	概要	成長における 重要開発分野	組織の概算規模 (売上げベース) メーカー	組織の概算規模 (売上高ベース) サービス会社
1	ニュー・ベンチャーの創設 (新しいベンチャー事業の創設)	市場と製品	100 万ドル以下	30 万ドル以下
2	事業拡大	資源とオペレー ション・システム	100 万～ 1,000 万ドル	30 万～ 330 万ドル
3	プロフェッショナルリゼーション	マネジメント・ システム	1,000 万～ 1 億ドル	330 万ドル～ 3,300 万ドル
4	コンソリデーション	企業文化	1 億ドル～ 5 億ドル	3,300 万ドル～ 1 億 6,700 万ドル

出典：Flamholtz (2000) 邦訳 41 頁

な試みを行う場合もあるので研究開発型も存在するが、芸術組織の多くは、オーケストラのように伝統的な芸術の継承を目的としながら、他組織との差別化を図ろうとする流通サービス型と、劇団四季のように将来性を期待して新市場に参入する技術企画型に分けられる。

ベンチャー・ビジネスの成長モデルについては、その企業の特性を理解することが必要となる。ベンチャー・ビジネスの変革について柳他 (1996) は、伝統的なファミリー・ビジネス型、ライフサイクル型、段階型成長線型、エマージング型に分類している³⁾。芸術組織の多くは非営利であり、伝統的なファミリー・ビジネス型としてスタートするが、ブロードウェイのミュージカルのように、ヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を短期間に集めるエマージング型の商業ビジネスも存在する。

2. 組織の成長段階とマネジメント

Flamholtz (2000) は、表1に見るように、全ての組織が規模を大きくするにつれて通過する成長段階を理解するための枠組みを提唱している。この枠組みによれば、第1段階では新しいベンチャー創業にあたり、重要開発分野としてまず市場と製品があげられるが、第2段階では事業拡大にあたり資源とオペレーション・システムが重要となり、第3段階ではプロフェッショナルリゼーションを目指してマネジメント・システムの構築、第4段階ではコンソリデーションとして企業文化の確立が重要になる。

Flamholtz の研究は主として組織の内部資源に対して注目しているが、企業の成長を考察するにあたっては、組織の内部的組織と市場環境との包括的な研究枠組みが必要となろう。

野中 (1982) は市場が組織構造を規定すると考え、市場環境として市場空間の多様性、製品マーケティングの特性、市場の変化率から成る市場条件と、市場構造と競争の観点から市場構造を取り

3) 柳孝一、山本孝夫 (1996) 『ベンチャーマネジメントの変革』日本経済新聞社、34-40 頁

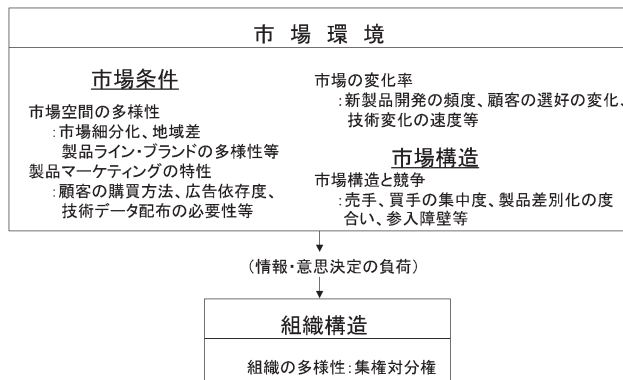


図2 組織－市場関係の基本モデル
出典：野中（1982）140 頁

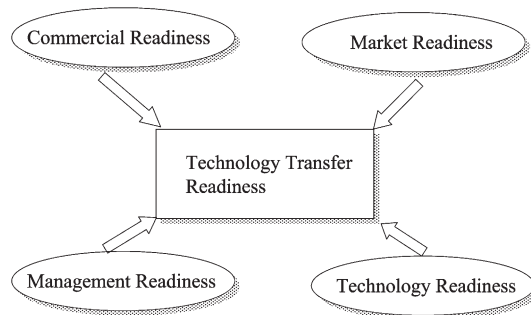


図3 Cloverleaf Model
出典：Heslop, A. L., McGregor E., Griffith M. (2001) pp. 369 – 384

上げている。野中の研究では①市場は企業の戦略に影響を与える，②企業の戦略は組織構造に影響を与える，③成功した企業の戦略と組織構造は市場にも影響を与えるという適応プロセスはフィードバック・サイクルを描く，ということが明らかになった。図2に見るように，企業戦略という仲介変数を吸収すれば，組織は市場の不安定性削減に対応させるために，情報プロセッシング構造を発展させることにより環境に適応することになる。

3. 技術ベンチャーの研究

芸術組織はアーティストの技術を基盤として成立している。ベンチャー・ビジネスの一つのカテゴリーである技術ベンチャーの研究は，本研究の研究枠組に対し示唆を与えるものである。

まず，Heslop et al. (2001) の提唱する“Cloverleaf Model”を取り上げる。これは，研究機関から企業への技術移転の準備進捗状況を測定するためのモデルであり，担当者が技術を企業に移転するタイミングを判断するためのツールを提供することを目的としている。この研究では，技術移転の判断とされる50以上の項目を文献調査から抽出し，図3に示すように，①技術そのものの強さ

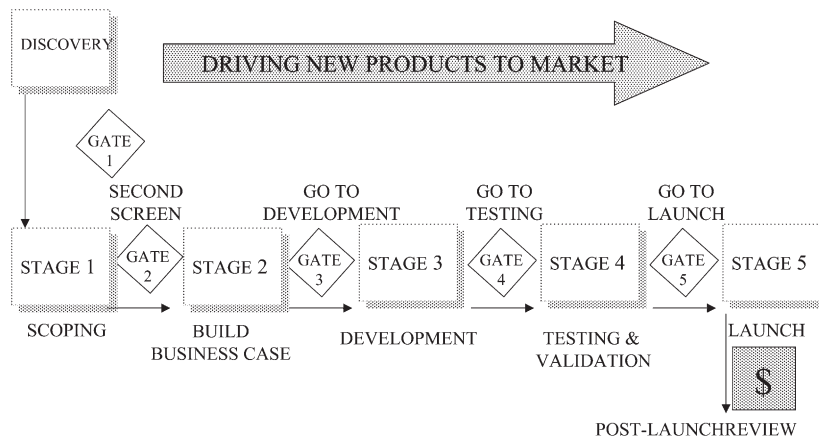


図4 Stage Gate Model
出典：Cooper (1993)

(Technology Readiness), ②対象市場の魅力 (Market Readiness), ③商業化への道筋 (Commercial Readiness), ④経営的なサポート (Management Readiness) の4分野に分類している。

この研究では、次段階としてこれらの項目によるチェックリストを少数の技術移転の業務経験者に提示し、質問項目の妥当性についての予備調査を行った。予備調査で得られた回答はスコア化し、高いスコアを上げたプロジェクトと実際の事業化の成功との相関性を検証した。更に、本調査ではアンケート調査を多数の機関に送付し、その結果によって各項目をより精密なスコアとしてまとめている。

“Clover Model”は、このように技術が事業化する際の成功確率を数値化することで測定することを目的としたものであるが、芸術組織においても、技術そのものの強さ、対象市場の魅力、商業化への道筋、経営的なサポートという4つの観点は、経営体として必要なものである。芸術組織の成長モデルに関する研究はこれまでに行われておらず、文献による項目の抽出は難しいが、これまでに作成されたベンチャー企業に関するチェックリストを参考に、重要項目を抽出・推考し、少数のサンプルによる予備調査につなげることができると考えられる。

次に、Cooper (1993) の提唱する “Stage Gate Model” を取り上げる。このモデルは、図4に示すように、技術のアイデアが製品として市場に供給されるまでには5つのステージがあり、各ステージから次のステージに移行するためには、5つのゲートを通過しなければならないことを示すものである。この研究では、各ゲートを通過するために必要とされる経営者のチェック項目を調査している。

Cooper は、市場からの高い評価と洗練された技術を基とし、ビジネスと技術のシナジーが現出し、競争に対する優位性を有することを、成功する新商品の特徴として捉えている。作成されたチェックリストは約30項目から構成され、新商品の開発に移行する成功の確率を高めることを目的としたものである。本研究では、Cooper の “Stage Gate Model” における各ステージから次のステージ

に移行するためにはゲートを通過しなければならないという考え方を採用し、芸術組織の成長モデルについて考察することにする。

4. イノベーションの研究

最後に、組織の成長に不可欠な要素としてイノベーションの研究について触れておきたい。Drucker (1993) が生産手段としての「知識」を提唱して以来、「企業の経済力と生産力は、土地や工場設備のようなハードな資産よりも、知的能力やサービス能力にこそ存在する」⁴⁾として、知力を蓄え、使いこなすためにイノベーション、ナレッジ・マネジメントの研究が蓄積されてきた。イノベーションの基となる「新結合」の概念を最初に指摘した Schumpeter (1997) は、①創造的活動による新製品開発、②新生産方式の導入、③新マーケットの開拓、④新たな資源の獲得、⑤組織の改革、などを例に、人の能力の所産である知を創造し、活用することによって新たな価値を生み出す活動として、この概念を説明している。

芸術組織のように、プロフェッショナルを主たる構成員としている組織では、プロフェッショナルが組織のイノベーションを生み出す原動力となる。Quinn et al. (2000) は、組織のプロフェッショナルの知的能力は、①認知力 (know what)、②高度スキル (know how)、③システム理解力 (know why)、④自立的創造力 (care why) の4段階で構成されるとしている。プロフェッショナルが技術と組織の目的を理解しながら、外部との関係を捉え、どのように社会にイノベーションをアピールできるのか、組織の盛衰の要となろう。

Rogers (1995) によれば、イノベーションとは、新しいと知覚された製品、サービス、プロセスを指す。即ち、イノベーションとは必ずしも全く新しいものである必要はなく、新しいと知覚されることが重要なのであって、むしろ新しさは知識、態度、採用決定者において見られるものである。図5に示すように、イノベーションは誕生、成長、成熟、再生という4段階による「S字曲線」で表される。イノベーションの採用においては、それが高いほど「革新性」が高いと呼び、採用者は採用の早さに応じてイノベーター、アーリー・アダプター、アーリー・マジョリティ、レイト・マジョリティ、ラガードという5つのタイプの採用者カテゴリーに分類できる。全てのカテゴリーの人々に受け入れられて、イノベーションは成功したと捉えられる。

このように、イノベーションは顧客との相互関係を通じた市場環境の中で形成される。芸術組織の成長のためには、芸術産業を一つのクラスターとして捉え、業界の発展を講じなければならないだろう。Camagni (1991) は、ローカル・ミリュウ論において、イノベーション行動のジェネレーターとしてのローカルな「ミリュウ milieu」を空間発展の概念装置として明らかにした。新古典派経済理

4) Quinn, J. B. (1996), *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*, Harvard Business Review, Harvard Business School Press, MA. (Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2000) 「インテリジェントな企業：知識とサービスを基盤とするためのパラダイム」『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社)

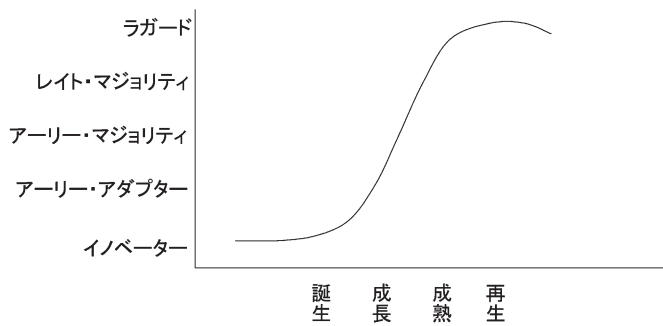


図5 イノベーションのライフサイクル曲線
出典：Rogers (1995)

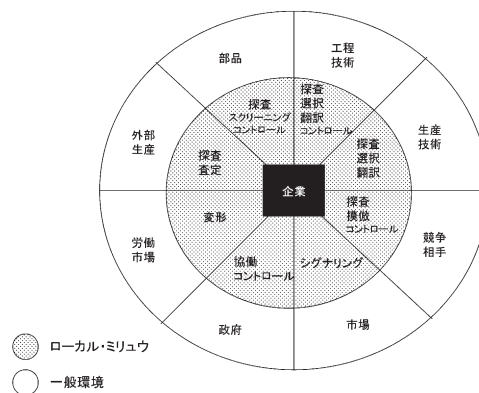


図6 ミリュウの不確実性低下機能
Camagni (1991) p. 133.

論から脱却したこの進化論的アプローチでは、ローカル・ミリュウを複雑系とみて、不完全情報や不確実性を持つローカルな環境がイノベーションを発生させる場になると捉えている。ミリュウの不確実性低下機能は図6に示される。ミリュウは、ローカルアクターの機能や情報の相互作用を暗黙に組織し、SSSTC機能（探査、シグナル、選択、翻訳、変換、コントロール）を遂行することによって、企業の静的・動的な不確実性を免じる集団的なオペレーターと定義される。ローカルな環境は、製品イノベーション能力や技術的創造力を高める「集団的学習機能」を持つものとして、①集団的な情報収集とスクリーニング機能、②市場におけるシグナリング機能、③地域労働市場のモビリティ、顧客と供給者間の情報交換、カフェテリア効果などを通じた集団的学習、④経営スタイルや意思決定方式の集団的過程、⑤個人的リンケージを通じた意思決定調整のインフォーマルな過程、といったローカル環境の不確実性の低下機能がイノベーションを促進するとしている。

ローカル・ミリュウ論による空間発展の概念は、本研究の第三の目的である芸術組織の成功が与える社会的インパクトの考察において、芸術産業と社会の関わりを含有した地域経営システムの構築の議論へとつながることになる。

5. 本研究の枠組

これらの先行研究を踏まえ、芸術組織の成長モデルに関する本研究の枠組を提示する。まず、成長モデルについてはこれまでのベンチャー企業を対象とした研究を基に、成長段階に応じて重要開発分野が異なるために、経営戦略策定における優先事項も異なってくると捉えられる。組織は“Clover Model”に表されるように技術、対象市場の魅力、商業化への道筋、経営的なサポートといった条件の下において市場環境との相互関係の中で成長し、その成長の各段階間には“Stage Gate Model”に示されるゲートと呼ばれる障壁が存在する。ゲートを乗り越えるマネジメントこそが、組織の成長を促すものであることから、本研究は、芸術組織の成長を段階的に捉えることにする。そして、イノベーションを創造、普及させるためのマネジメントの仕組みについて考察する。

II. 芸術組織の成長モデル

1. 事例研究の概要

本研究では、芸術組織の成長モデルを構築するにあたり、第1に、劇団四季を成功事例として取り上げる。劇団はプロとアマチュアの識別が難しく、その実数も明確に把握されているわけではないが、1997年芸団協調査によれば、日本には387の劇団があり、内訳は公益法人6（財団法人3、社団法人3）、株式会社39、有限会社68、協同組合6、任意団体268である⁵⁾。この中で、劇団四季は全国展開により事業規模を拡大し、唯一黒字を出している団体として知られている。劇団四季は株式会社の形態を採るが、劇団の場合には運営形態によって劇団の使命や公益性のレベルが異なるというよりは、利益を出しにくい体質故に非営利の形態を採ることを選択するか、或いは法人格にせず任意団体とする組織が多いと思われる。劇団四季の成功事例から、芸術組織の成長モデルのプロトタイプを考える。

第2に事例研究の取り上げるのは、日本フィルハーモニー交響楽団である。芸術産業全体では「任意団体として、確固たる経営体制を敷かず活動する芸術組織が多い中で、オーケストラの多くは財団法人の形態を採り、日本の芸術組織の中では非営利組織として活動の意義を認められている」⁶⁾ことから、成長モデルの研究には、オーケストラのマネジメントをモデル構築の手がかりにすることが可能であると考え。日本フィルハーモニー交響楽団は、放送オーケストラとして誕生したが、スポンサーの撤退により、自主運営を余儀なくされ、自らのマネジメント努力によって現在に至っている。首都圏オーケストラの過当競争の中で成功事例とは言い難い面もあるが、全く経営基盤のないところから地道な団員の活動によりファン層を確実に拡大してきた事実は、組織としていくつかのゲートを乗り越えた成果と言えよう。この事例は、非営利として活動する芸術組織の典型例と

5) 芸団協芸能文化情報センター編『芸能白書 1997』p. 99.

6) 大木裕子(2004)『オーケストラのマネジメント：芸術組織の共創環境』p. 103.

して捉えられる。そこで、第1の事例で抽出したプロトタイプにあてはめ、より現実的に、成長段階における戦略策定のためのマネジメント・チェックリストを試作したいと思う。

2. 事例研究

(1) 劇団四季

1) 劇団四季の概要

劇団四季は演出家浅利慶太の経営する劇団で、1953年に設立されて以来、1960年に有限会社化、1967年に株式会社化を図り、舞台だけで生計を立てることをモットーに日本の劇団としては唯一順調な経営で利益を上げている。公演期間の限られる既存の劇場を借りずに、新宿・赤坂などの仮設テントを中心にロングランを続けてきたが、1998年秋にJR浜松町駅近くにJR東京アートセンター四季劇場を完成させ、2005年現在全国7箇所に専用劇場を持ち、9箇所で上演している。

劇団四季の看板はブロードウェイの輸入ミュージカルで、ヒット作品を自前の役者で再現し、連日満席の集客力がある。横浜市青葉区を本拠地として4,000 m²の敷地の広大な練習場・工房を持ち、舞台稽古や研究生の養成と共に、自前で衣装、小道具、大道具を制作している。根強いファンである会員は全国に15万人近くおり、2003年実績で公演数2,886回、年間250億円以上の営業収入をあげている⁷⁾。アジア市場をターゲットとした展開、株式公開も予定されている。

清成他(1972)は、ベンチャー企業の経営者の特性として、以下の6点をあげている。

- ① 活動的で行動力に富む。
- ② 個性的で創造力にあふれている。
- ③ 知的水準が高く、高度の専門能力を有している。
- ④ 創造力や専門能力をビジネスとして展開する能力を有している。
- ⑤ テクノストラクチャを組織する能力を有している。
- ⑥ 大企業体制の限界を意識し、独自の産業社会観を有している。

劇団四季の浅利慶太は、まさにこれらの条件を満たしたアントレプレナーであると言える。演劇の市民社会への復帰をミッションとして、芝居で生計をたてるという目標のもとに、経営の合理化を実践し今日に至っている。本稿では歴史的変遷を振り返りながら、その成長の各段階を示していく。

2) 第1ステージ 1950年代

劇団四季は1953年に、ジロドゥやアヌイなどのフランス作品を中心に上演する劇団として、浅利慶太、日下武史など慶應大学と東京大学の仏文科の学生が中心となって設立された。浅利は、左翼的なリアリズム演劇を主流とした商業主義の新劇を批判し、演劇の社会への効用を「共感呼び起こし生き甲斐を感じさせること」⁸⁾であると主張した。1954年にアヌイの「アルデール又は聖女」

7) 劇団四季ホームページ

8) 浅利慶太(1955)「演劇の回復のために—新劇を創った人々へ」

を上演して以来、1957年にアヌイの「ひばり」、1958年ジロドゥの「オンディース」とフランス作品だけを取り上げていたが、1960年からは日本人作家による4本⁹⁾の創作劇の連続公演を行った。これらの公演で、それまで6～7,000人いた顧客を1,500人に激減させてしまい、創作劇と翻訳劇とのバランスの重要性に気付いたという。この時期には、他の劇団と同様に劇団四季でも、団員からの持ち出し、チケットの手売りによる従来型の運営が行われていた。舞台だけでは生活できず、1956年には日本テレビの「ジャングル・ジム」の吹き替えに劇団で参加するなど、収入確保に励んだ様子が伺える。

第1ステージは、設立当初の目的であったフランス作品の上演によるストレート・プレイ中心の時期で、活動の基盤となる技術を研鑽・確立すると共に、創作劇への挑戦を図るなど試行錯誤の時期と捉えられる。この時期には、特に技術そのものの強さを形成することが重要である。

3) 第2ステージ 1960年～70年代前半

1961年に日本生命会館が設立され浅利が制作営業担当取締役となり、1963年には日生劇場が開設した。日生劇場との密接な関わりの中で、四季の活動の方向性が定まっていた。日生劇場オープニングのベルリン・ドイツ・オペラの引越公演は、浅利にとって後の海外との渉外に役立っている。1964年には子供むけミュージカル「はだかの王様」を公演したが、自前の稽古場は出演料を出し合って作られ、この時期には「原始共産主義的」¹⁰⁾に、映画や放送の出演収入をプールし再配分する月給制を採っていた。「経済的なことを乗り越えてはじめて劇団が固まる、それが最初の十年で学んだことです」¹¹⁾と浅利は述べている。

1963年には日生劇場でブロードウェイ「ウェストサイド物語」の来日公演が行われた。日本公演のために立ち上げたカンパニーに立ち会うことで、浅利はミュージカル制作のノウハウを会得し、四季の俳優のダンス・レッスンなどを始めている。1965年には、ジロドゥの「オンディース」で、四季のスタッフや俳優が週1回動員総会をするなど、営業、宣伝ともに尽力した結果、それまで累積赤字を重ねていた日生劇場を大入りにすることができた。この時期には、英国ロイヤル・シェイクスピア劇団の招聘公演をプロデュースし、「ヴェニスの商人」「ハムレット」を演出した。これらの作品は現在でも、四季のストレート・プレイのレパートリーとなっている。1970年に浅利は日生劇場を去り、四季に専念することになる。

1972年には、シャンソン歌手越路吹雪主演でブロードウェイ・ミュージカル「アプローズ」を上演し、本格的にミュージカルに参入する。越路吹雪を主演としたミュージカルは1969年「結婚物語」にはじまり、1973年「メイム」、1974年「日曜はダメよ!」と続いている。スターによる集客と共に、主役は確定し他のキャストはオーディションというシステムで、注目を集めた。

9) 石原慎太郎作「狼生きる豚は死ぬ」、寺山修司作「血は立ったまま眠っている」、谷川俊太郎作「お芝居はおしまい」、矢代静一作「地図のない旅」

10) 劇団四季ホームページ 浅利慶太に聞く「劇団四季の半世紀」

11) 劇団四季ホームページ 浅利慶太に聞く「劇団四季の半世紀」

第2ステージは、四季とミュージカルの出会いの時期である。浅利が日生劇場の取締役を務めたことで、四季の活動基盤となるミュージカルに参入することでコンテンツを充実させ、スターによる集客でコアとなる顧客を獲得した時期にあたる。この時期に必要なとされるのは、対象市場の魅力に合った技術の強さを確立することで、市場との整合性を図ることである。

4) 第3ステージ 1970年代

1973年「ジーザス・クライスト・スーパースター」を皮切りに、1974年「ウェストサイド物語」1979年「コーラスライン」と、スターを使わない「ピュア四季」と呼ばれる四季の俳優だけを使ったブロードウェイ・ミュージカルが上演された。ジーザス・クライスト・スーパースターはジャポネスク・バージョンとして、オリジナルを作り替えている。スターを起用したミュージカルを上演する一方で、1982年にはカネボウがタイアップしたことが功を奏し「エビータ」がヒットした。「ジーザス・クライスト・スーパースター」「ウェストサイド物語」「コーラスライン」「エビータ」により、アンサンブル中心の独自の路線を確立していく時期である。この時期のチケット販売は、まだ手売りに頼るところが大きかった。

第3ステージは、アンサンブル中心の作品への転換を図り、ブロードウェイの作品を四季流にアレンジすることでオリジナリティを追求した。スターによる集客ではなく、四季の俳優による顧客拡大を図るために、ミュージカルを定着させた時期である。この時期には、舞台芸術が抱える人件費負担の重荷を軽減するべく経営の合理化を図るとともに、積極的な市場開拓により商業化への道筋を作ることが必要である。

5) 第4ステージ 1980年代～1990年代

1983年に「キャッツ」が上演されたことは、四季にとって新たなステージの幕開けとなった。味の素のスポンサー、フジサンケイ・グループとのタイアップなどを得て、ロングランのために仮設テントを建設した。また、ぴあとの連携でチケットのオンライン販売システムを開始するなど、大量チケット販売を実現するための外部企業との結びつきを強めた。ロングランは、東京に続き大阪、名古屋、福岡、札幌と地方都市に全国展開されていった。大阪では毎日放送と民営化されたJR、名古屋は中日新聞、東海テレビ、JR、福岡は福岡シティ銀行、福岡地所、RKB毎日放送、札幌は北海道新聞、北海道文化放送、RJ北海道と、企業のバックアップを得て、ロングランのための資金援助を仰いでいった。

1980年代後半になると、海外進出にも目を向けるようになる。ミュージカル「ハンス」の北京公演を皮切りに、1992年にオリジナル作品の「ミュージカル李香蘭」の中国公演、1997年シンガポール公演、1994年には韓国で「ジーザス・クライスト・スーパースター」の日本語公演が行われた。「ジーザス・クライスト・スーパースター」は、ロンドンでの英国ジャパン・フェスティバルへの参加も果たしている。

1990年代に入ってロングランは、1993年「クレイジー・フォー・ユー」、1995年「美女と野獣」、1998年「ライオンキング」とレパートリーを増やしていった。

専用劇場	演目
<ul style="list-style-type: none"> ・ JR東日本アートセンター四季劇場[春][秋] ・ JR東日本アートセンター自由劇場 ・ 電通四季劇場[海] ・ キャッツシアター ・ 大阪MBS劇場 ・ 大阪四季劇場 ・ 福岡シティ劇場 ・ 新名古屋ミュージカル劇場 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アンチゴヌ…ジャン・アヌイ ・ オンディーヌ…ジャン・ジロドゥ ・ 夢から醒めた夢…オリジナル・ミュージカル ・ エビータ ・ オペラ座の怪人 ・ コーラスライン ・ はだかの王様 ・ キャッツ ・ アイーダ ・ 美女と野獣 ・ ライオンキング ・ マンマミーア

図7 2005年2月現在 専用劇場と活動演目
出典：劇団四季ホームページ

第4ステージは、ロングランを実現するために、リスクを取って専用劇場を作り、リピーターを囲い込むためのレパートリーの多様化を図ると共に、アジアへの進出を試みた時期である。この時期に重要であったのは、充実したオペレーション・システムとの提携でチケットの大量販売を可能とし、外部からの資金調達による経営サポートの充実と、市場成熟化への対応として対象市場の魅力の再確認と海外進出による市場開発である。

6) 第5ステージ 2000年代～

「本来演劇、ショウというものは、面白く見せることによって観客の支持を得、自分の芸術的主張を貫きつつ社会に存在するものなのに、そうではなくなっていた。疲弊しきっていたのです。そこに四季が現れた。彼らからすると、反旗を翻し、新しい秩序を求めた四季は“蛮族”に見えたのですね。しかしいつの時代も、蛮族が新秩序を求めて猛進し、それを時代が受け入れれば、やがて新しい秩序が生まれるという流れがあります。四季はそういう軌跡を辿ってきたと思います。」と浅利が述べているように、レパートリーを増やししながら、伝統的な劇団の手売りスタイルから、大量消費への展開を試みた劇団四季は、2000年代に入ると新たな展開を見せている。従来のブロードウェイ・ミュージカルに加え、オリジナル・ミュージカル、ストレート・プレイも復活させている。2005年2月現在図7に示すように、全国に8の専用劇場を持ち、更に東京では2つの劇場建設を計画している。これらの劇場に加え現在の公演は10箇所で行われ、準備中の演目を含めるとブロードウェイ・ミュージカル8、オリジナル・ミュージカル2、ストレート・プレイ2と12の公演を予定している。

浅利は、芸術組織の経営を「創造意欲を経済の秩序のなかに編成していく仕事」として捉え、従業員に対しても、創造的な姿勢、担当する分野の高い職業的能力の追求、全体的経済秩序を保持した創造活動の拡大といった生産活動への自覚を促している。更に、2001年にはジャスダックへの株式公開の検討に入っていることを明らかにし、新たな事業展開のために市場からの資金調達を図る意思を示している。大規模化した芸術組織としては民間企業からの経営サポートにも限界があり、

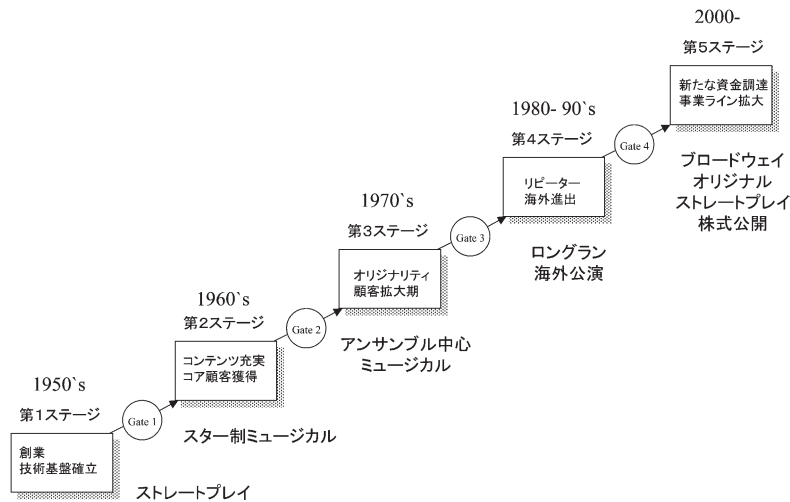


図8 劇団四季の成長モデル

市場からの資金調達を実現したいところである。

7) 劇団四季に見る成長モデルのプロトタイプ

劇団四季の成長モデルは、図8のように表すことができる。

劇団四季の成長モデルを成功のプロトタイプとして見ると、事例研究により成長のステージには以下のような5つの段階が存在することがわかる。

- 第1ステージ 創業・技術基盤確立期
- 第2ステージ コンテンツ充実・コア顧客獲得期
- 第3ステージ オリジナリティ追求・顧客拡大期
- 第4ステージ リピーター対策・海外進出期
- 第5ステージ 新たな資金調達・事業ライン拡大期

それでは、次に日本フィルハーモニー交響楽団の事例を、このプロトタイプを対応させてみることにする。

(2) 日本フィルハーモニー交響楽団

1) 日本フィルハーモニー交響楽団の概要

日本フィルハーモニー交響楽団（以下日本フィルと略す）は、1956年に文化放送の一部局として設立された。フジテレビ開局後はフジテレビ・文化放送が母体となって、経営を支えていたが、経営の合理化を実行する経営陣と待遇改善を要求する楽員の間に、次第に軋轢が生じるようになり、1972年にフジテレビは日本フィルとの放送契約を打ち切り、財団を解散した。その後楽団は、日本フィルハーモニー交響楽団と新日本フィルハーモニー交響楽団に分かれて活動を行うこととなった。

1973年にはファンや合唱団を中心として日本フィルハーモニー協会が発足し、現在に至るまで

「市民とともに歩むオーケストラ」をミッションとして、「人・音楽・自然」をテーマに、多彩な演奏活動を展開してきた。

現在、日本フィルは東京を中心に年間約 160 回の公演を行い、シンフォニー・オーケストラとして数多くのレパートリーを手がけている。経営母体を持たない自主運営団体としては、事業収入で運営を支えていかなければならない。このために、1975 年より始められたファミリーコンサートや、子供のための各種教育プログラムにより、地道な聴衆開拓を行ってきた。これまでに日本フィルの演奏を聞いた子供達は、総数で 100 万人を超えている。さらに地域における音楽振興にも力を注ぎ、1995 年には東京都杉並区と友好提携を結ぶようになった。地元住民のためのアウトリーチ活動や、多様な交流プログラムを実施している。

2) 第 1 ステージ 創業・技術基盤確立期 1950 年代

日本フィルは、1956 年に文化放送の一部局として設立された。社長に就任した水野は「日本フィルの楽員は毎日ビフテキを食べ、一台の乗用車を持つ暮らしをしていただく。一級の演奏家を育てる練習場を作り、日本を代表するオーケストラとして、海外演奏旅行をすることを約束する。」¹²⁾と公言している。渡辺暁雄を指揮者に置いて、この言葉の通り、当時の楽員の給与は平均で 30,795 円と、社会平均¹³⁾の約 1.75 倍で、1 ヶ月の拘束時間が 110 時間という恵まれた待遇を受けていた。活動としては、文化放送の定時番組、ポピュラーコンサート、演奏会、録音などで、放送と公開演奏会の割合は 2 対 3 であった。楽員は正規の給与以外にも、放送、レコード、映画などで使用される音楽の伴奏や録音で多額の収入を得ることができた。

1957 年からは日比谷公会堂で定期演奏会を行うようになり、廉価¹⁴⁾で演奏会を聴けるとの評判を呼んだ。コンサートマスターにはアメリカからアールが就任し、第 1 バイオリンと第 2 バイオリンを固定メンバー（ベテラン）と移動メンバー（若手）から構成するという画期的なローテーションシステムを採用して、発足したばかりのオーケストラのアンサンブルづくりに重要な役割を果たした。

このように第 1 ステージは、1950 年代の放送オーケストラとして誕生し、活動のための技術基盤確立期にあたる。文化放送の予算の一部として編成されることで、運営が成り立っていた。従って経営的なサポートについて考える必要には迫られていなかった。

3) 第 2 ステージ コンテンツ充実・コア顧客獲得期 1960 年代

1959 年にフジテレビが開局すると、日本フィルの活動では放送の比率が増加したが、1961 年に VTR が導入されたことで、活動の中心は再び放送から演奏会へと移行していった。しかし外来の演奏家・団体の増加などもあって定期演奏会の集客が芳しくなく、定期演奏会の回数も減少せざるを得ない状況となっていた。フジテレビ・文化放送の友田信は「全社員が、『会社の目的は利益を

12) 今崎暁巳『友よ未来をうたえ』p. 26, 1975.9.20

13) 労働省「毎月勤労統計調査（事業規模 30 人以上）」による

14) 企業賛助会員 3,000 円、個人 A 会員 800 円、B 会員 500 円、学生会員 300 円

生むこと、儲けることである』という根本理念に立つ」¹⁵⁾ことが重要であると述べている。

1968年には日本フィル再建のために「新しい方向」計画を発表し、小沢征爾がミュージカル・アドヴァイザー兼首席指揮者に就任したのと引き換えに7名の楽団員に解雇通知が出された。内部オーディションを実施するなど、小沢の提言により合理的なアメリカ方式が採り入れられたことで反発が起こり、組織内部での軋轢が顕在化するようになった。そして1972年フジテレビは日本フィルとの放送契約を打ち切り、1961年に設立した財団を解散することを決定した。その後楽団は、再度財団化を目指して基金を創設しようとする「日本フィル・ファンド」派55名と、親小沢派33名に分裂し、日本フィルハーモニー交響楽団と新日本フィルハーモニー交響楽団に分かれて活動を行うこととなった。

第2ステージは放送オーケストラから演奏会オーケストラへの移行期で、定期演奏会によりコア顧客の獲得を図っていった。しかし芸術的な充実を意図して招聘した指揮者により、組織に軋轢が生じ、スポンサーの撤退を招くことになった。この時期には、市場の変化を見極めて対象市場との整合性を図ることを重要であると同時に、芸術組織の基盤である技術そのものの強さを確立する必要がある。

4) 第3ステージ オリジナリティ追求・顧客拡大期 1970年代

1973年には、日本フィルの再財団化を目指して、定期会員やそれまで活動を共にしていた合唱団員を中心に日本フィルハーモニー協会が設立された。活動は月1回の定期演奏会と、全国を巡回する地方公演が中心であった。1975年からはファミリーコンサートと呼ばれる名曲コンサートを開始し、活動をするための寄付金集めに事務局は中小企業相手に奔走し、楽員は街頭で楽団支援を促すビラ配りや、楽器購入のためのカンパ活動を積極的に実行せざるを得なかった。

また、小中学校のブラスバンドの教員や市の実行役員などを対象にオルグ（organization）と呼ばれる室内楽のコンサートが無償で実施し、本公演の聴衆動員に結びつけるなどして、少しずつ顧客拡大を図っていった。

第3ステージは、経営基盤であるスポンサーを失った日本フィルが、「エリート・オーケストラ」から「市民とともに歩むオーケストラ」への転換を強いられた時期であり、オリジナリティを追求し、顧客拡大のために試行錯誤を重ねることになる。経営的なサポートは個人・企業の小口寄付を中心とし、対象市場の魅力を創造するための足がかりを身の回りから始めた時期である。

5) 第4ステージ リピーター対策・海外進出期 1980年代

1980年代になると、親子コンサートと題して夏休みに子供むけのコンサート・シリーズを実施するようになった。定期演奏会の充実を図ると共に、定期演奏会の前に室内楽のロビー・コンサートを実施するなど、楽員と聴衆の距離を縮める努力が行われた。

1985年には第1回ヨーロッパツアーを50日かけて実施したのを皮切りに、これまで4回のヨー

15)『社報文化放送』第117号、1967.1.30

ロッパ、アメリカへのツアーを行っている。

第4ステージは、定期会員となったリピーターの囲い込み対策として、楽員との交流を高めた時期である。長年に渡った街頭カンパにより、コントラバスやティンパニーなどの大型楽器の購入も実現している。この時期にはマーケットの状況を把握し、対象市場の魅力を引き出すためにコンテンツ開発を積極的に行うことが必要である。また、技術そのものを強化する上でも本場で演奏会を実施することが重要である。

6) 第5ステージ 新たな資金調達・事業ライン拡大期 1990年代以降

1995年より、日本フィルの事務所があった杉並区との提携が開始され、フランチャイズとして2006年に再オープンする杉並公会堂を本拠地とすることが確定した。念願の練習場も確保することになる。日本フィルでは、杉並区にある小学校全てで室内楽の出張公演を行い、将来的な顧客育成を目指している。2004年には、渡辺暁雄以来置いていなかった音楽監督の地位に、集客力のある小林研一郎を就任させ、定期演奏会も東京定期、横浜定期、さいたま定期と3箇所で開催している。地方巡業も、毎年北海道から九州まで縦断し、固定ファンを増やしてきた。九州公演は毎年2月に実施されてきたが、2005年で30周年を迎えている。

顧客開発のための夏休みコンサート、学校訪問コンサートも繰り返し実施し、参加型のコンサートを実現している。2000年度実績¹⁶⁾では、事業収入で日本フィルは9億8,744万円と、日本のオーケストラの中では読売交響楽団(20億7,944万円)、NHK交響楽団(15億1,439万円)に次いで第3位につけている。特に事業収入比率は77.1%で、日本のオーケストラ22団体の平均53.7%を大きく上回っている。

日本フィルは設立からの推移の中で、独自の顧客開発方法を探るしかなかった。それが、現在のファミリーコンサートであり、学校訪問であった。現在のようにアウトリーチという言葉が盛んに使用されるようになる以前から、日本フィルでは「市民とともに歩む」ためのマーケティングに積極的であった。定期演奏会の前には楽員自らロビーで室内楽を演奏し、楽員の代表数名がロビーに立って顧客を迎え入れる。この楽員の聴衆づくりの姿勢は、日本フィルを支えるファンを育成してきたと言える。

経営的なサポートを確保するためにも、外部とのアライアンスの質と量が重要になってくる。そして、技術そのものの強さ確立のために、基幹となる芸術監督が組織を牽引する時期である。

7) 日本フィルの成長モデル

以上の事例研究に基づき、日本フィルの成長モデルは図9のように描くことができる。

非営利の財団法人として活動するオーケストラと、前項の株式会社の形態を採る劇団四季とは成長モデルに異なる点も多いが、採算性の低い舞台芸術団体の中で、顧客拡大を図り公演を全国展開してきた両組織には、共通点も見受けられる。

16) 日本音楽家ユニオン・オーケストラ協議会編「日本のオーケストラ2002」

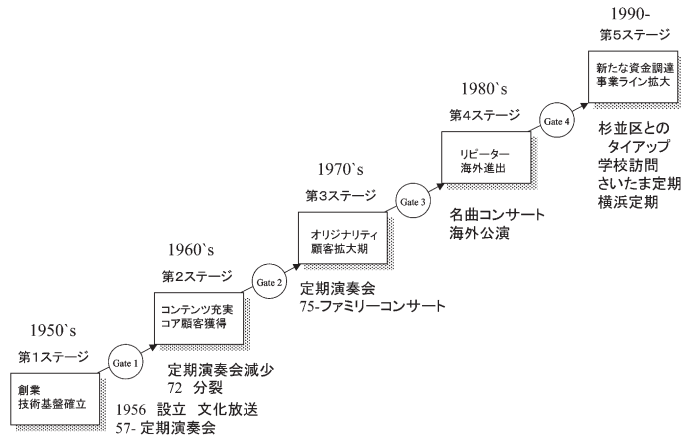


図9 日本フィルの成長モデル

そこで、これらの事例を参考に、次節では経営戦略策定のためのマネジメント・チェックリストを試作していくことにする。

Ⅲ. 仮チェックリストの作成

1. 芸術組織成長の条件

(1) 芸術組織の内部条件と市場メカニズムの条件

経営組織論・経営戦略論には、組織の戦略は組織による主体的選択の結果であるとみなす主体的選択論¹⁷⁾と、戦略は環境によって決定され、環境からの要請に応える戦略の実行が組織組織存続の鍵となるとする環境決定論¹⁸⁾に大別されるが、組織の行動選択は二種類の方法論をバランスさせることが必要である¹⁹⁾。この点、吉川（1999）は、技術ベンチャーが成立する条件を図10のように、企業の内部条件と市場メカニズムの条件に分類し、動的分析を試みている。

そこで、芸術組織成長の条件を、この二つのカテゴリーを参考に抽出し“Clover Model”に4つのReadinessに当てはめると、内部条件としては、技術そのものの強さとして基盤となる技術、アーティストの能力、基幹となる芸術監督、人材活用、経営的なサポートとしてマネジメント、商業化への道筋としてコンテンツ企画があげられる。また市場メカニズムの条件としては、対象市場の魅力としてマーケットの状況、海外での事業展開、商業化への道筋として外因的なリスク、経営的サポートとして資金調達、外部機関とのアライアンスがあげられる（図11）。

17) 表例は企業家理論である

18) 代表例はコンティンジェンシー理論である

19) 加護野忠男（2003）「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』Vol. 36, No. 4, pp. 4 - 10.

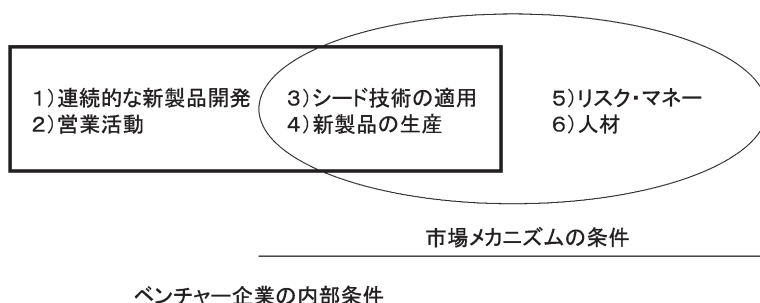


図 10 ベンチャー企業の内部条件と市場メカニズムの条件
出典：吉川（1999）

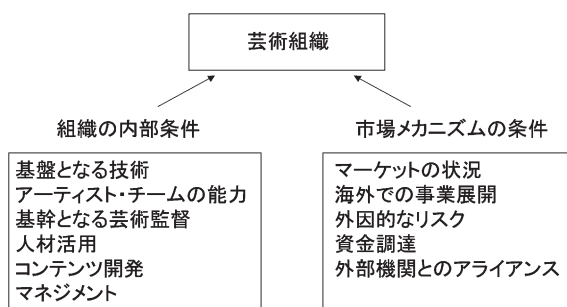


図 11 芸術組織の内部条件と市場メカニズムの条件

次項では、芸術組織関係者へのインタビューの結果より、各項目におけるチェックリストの項目を抽出する。

2. 組織の内部条件

(1) 基盤となる技術

組織の内部条件の中で、基盤となる技術とは、技術の経験的蓄積、技術導入コスト、他のレパートリーへの波及性などを指す。芸術組織では、個人のアーティストがアンサンブルすることで組織活動を行うが、リハーサルによる完成までの時間の合理的な短縮のために、技術の経験的な蓄積が基盤となる。また想定しているプロジェクトが、既存の組織内経営資源により達成可能かどうかの吟味が必要である。プロジェクトと自社資源の適合性が高くなければ、調達コストが高くなり成功の確率も低くなる。更に、これまでの技術的蓄積が他分野のレパートリーに対しどの程度通用するかという技術の波及性は、レパートリーを拡大する上で基盤となる。

(2) アーティスト・チームの能力

アーティスト・チームの能力とは、アーティストによる業界の理解、アーティストの技能とアンサンブルへの適合性、アーティストの背景、アーティストの専門家からの評価などを指す。個人の技術は、組織活動としてのアンサンブルに適合してはじめて能力を発揮できる。組織に従事するアー

ティストには、スペシャリストであると共に、ジェネラリストとして業界を理解し、市場の動向・顧客との関係を意識する視野の広さも必要となる。また、アーティストの出身校、師事、海外での活動経験などの背景も、微妙なニュアンスを必要とするアンサンブルには重要な要素である。アーティストのプロフェッショナルとしての評価には、専門家からの評価が基準となる。

(3) 基幹となる芸術監督

芸術組織では、芸術的指針を明確にする芸術監督（名称は組織により異なる）により組織の成長が大きく左右される。芸術監督には、アーティスト・チームを牽引する芸術的能力の他、経営的には観客を動員する集客力、マスコミなどに取り上げられる話題性といったものが要求される。

(4) 人材活用

人材活用という面では、市場から人材を調達できること、アーティストやスタッフに起業家精神を醸成すること、アイデアを持った創造的人材を育成することなどがあげられる。

(5) コンテンツ開発

芸術組織では、顧客との接点となるコンテンツ開発が要となる。

コンテンツ開発としては、潜在顧客を開拓する企画開発のスピード、価格競争力の存在、企画ライン数、顧客やアーティストを惹きつけるコンセプトの構築、特定少数演目へのフォーカスなどがあげられる。多数の企画ラインを持ちつつ、特定の少数演目にフォーカスすることにより、競合との差別化を図ることが望まれる。

(6) マネジメント

舞台芸術は採算性が低いことから、マネジメントは特に重要である。ミッションを明確にし、経営トップが高いコミットメントを持って携わることが必要になる。各専門家を置いたマネジメント体制を整備すると共に、経営者は芸術経営のスキルを持ち、組織のトップは芸術に深い造詣が必要とされる。広い視野と教養の中で、長期的に顧客を育成するというビジョンを持って、企画・撤退の意思決定をする能力が必要である。

3. 市場メカニズムの条件

(1) マーケットの状況

市場メカニズムの条件として、まずマーケットの状況があげられる。この項目には、製品・サービスの市場性、プレ・マーケティングの結果、製品・プロセスの競争力、競合の状況、顧客ニーズの充足度、低いマーケティング・コスト、市場成長率、市場へのアクセスなどが含まれる。

(2) 海外での事業展開

組織の成長のためには、市場の成長が不可欠であり、国内市場が成熟するに伴って海外公演により市場を拡大する必要がある。また、海外公演による話題性が、ブランド価値の創出につながることもある。

(3) 外因的なリスク

外因的なリスクとしては、法律・規制上のリスクとして、上演に伴う著作権の侵害や、招聘アーティストの契約、業界労働組合などがあげられる。また、芸術組織の運営には外部からの資金調達が必要であるが、その際の寄付税制・法人税制や、国策としての文化政策の方向性及び文化予算とその配分額は、特に非営利を選択する組織にとって大きなリスクとなる。

(4) 資金調達

舞台芸術組織の多くは、チケット収入だけでは興行が難しい。そこで、非営利、営利、或いは法人格を持たないという運営形態の選択がまず必要である。非営利を選択する場合には、財団法人や社団法人としての準備を進めるのか、或いはNPO法人とするのかによっても、税制優遇措置などが変わってくる。更に、外部からの資金調達として、スポンサーの獲得、公的機関からの助成、民間企業からの助成、民間個人からの支援への対策や、チケット販売による収入の見込み、その他事業収入の見込みを立てることが必要となる。

(5) 外部機関とのアライアンス

経営基盤の弱い芸術組織には、外部機関とのアライアンスが望ましい。この際、アライアンスの質の高さ、アライアンスの数が問題になる。

4. 仮チェックリスト

以上の考察により、芸術組織の成長のためのマネジメント・チェックリストを作成すると表2のようになる。

この仮チェックリストから、成長の各ステージにおけるマネジメントの重要項目を抽出し、経営戦略策定の手引きとしたいと考える。

お わ り に

本稿では、芸術組織の成長モデル研究の第一段階として、2つの事例研究より仮マネジメント・チェックリストを作成した。この研究の第二段階では、このチェックリストをもとに調査票を作成し、多数の芸術組織に送付することによって、成長プロセスの各段階におけるマネジメント・チェックリストの重要項目と重要度を測定し、チェック項目を精査する。そして、このチェックリストにより、経営が難しいとされる舞台芸術組織の成功のために、成長プロセスに応じた経営戦略策定に役立てると共に、芸術組織の成功がもたらす社会へのインパクトについて考察し、芸術産業クラスターを含めた地域経営システムの構築への提案をすることが、本研究の狙いである。

表2 芸術組織の成長のためのマネジメント・チェックリスト

				1	2	3	4	5
組織の内部条件	技術そのものの強さ	基盤となる技術	技術の経験的蓄積					
			技術導入コスト					
			他のレパートリーへの波及性					
		アーティスト・チームの能力	アーティストによる業界の理解					
			アーティストの技術とアンサンブルへの適合性					
			アーティストの背景					
			アーティストの専門家からの評価					
		基幹なる芸術的監督	芸術的指針の明確性					
			芸術監督の芸術的能力					
			芸術監督の集客力					
			芸術監督の話題性					
		人材活用	市場から人材を調達できること					
			起業家精神の醸成					
			アイデアを持った人材の育成					
	商業化への道筋	コンテンツ開発	企画開発のスピード					
			価格競争力の存在					
			企画ライン数					
			コンセプトの構築					
			特定少数演目へのフォーカス					
	経営的なサポート	マネジメント	明確なミッション					
			トップマネジメントのコミットメントの高さ					
			マネジメント体制の構築					
			経営者の芸術経営スキル					
			CEOの芸術的背景					
市場メカニズムの条件	対象市場の魅力	マーケットの状況	製品サービスの市場性					
			プレ・マーケティングの結果					
			製品・プロセスの競争力					
			競合の状況					
			顧客ニーズの充足度					
			低いマーケティング・コスト					
			市場成長力					
			市場へのアクセス					
		海外での事業展開	海外公演による市場拡大					
			海外公演による話題性					
	商業化への道筋	外因的なリスク	法律・規制上のリスク					
			税制					
			文化政策の方向性と予算配分					
	経営的なサポート	資金調達	運営形態の選択					
			スポンサーの獲得					
			公的機関からの支援					
			民間企業からの支援					
			民間個人からの支援					
			チケット販売による収入の見込み					
			その他事業収入の見込み					
		外部機関とのアライアンス	アライアンスの質の高さ					
			アライアンスの数					

参 考 文 献

- Camagni, R. (1991) *Local "milieu", uncertainty and innovation networks: towards a new dynamic theory of economic space, innovation networks: spatial perspective*, Bellhaven Press, London.
- Cooper, G. R. (1993) *Winning at New Products: Accelerating the process from idea to launch*, 2nd ed., Perseus books, New York.
- Drucker, P. F. (1993) *Post-capitalist Society*, Peter Collins Publishers Inc, New York. (上野敦生訳 (1993) 『ポスト資本主義社会：21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社).
- Flamholtz, E. (2000) *Growing Pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, Jossey-Bess Inc. Publishers, CA. (加藤隆哉 (2001) 『アントレプレナー・マネジメント・ブック：MBAで教える成長の戦略マネジメント』ダイヤモンド社).
- Heslop, A. L., McGregor, E., Griffith, M. (2001) "Development of a Technology Readiness Assessment Measure: The Cloverleaf Model of Technology Transfer", *Journal of Technology Transfer*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Vol. 26(4), pp. 369 – 84.
- Quinn, J. B., Anderson, A., Finkelstein, S. (1996) *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*, Harvard Business School Press, MA. (Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 (2000) 「インテリジェントな企業：知識とサービスを基盤とするためのパラダイム」『ナレッジ・マネジメント』ダイヤモンド社, 241 – 251 頁).
- Rogers, E. (1983) *The Diffusion of Innovation*, Free Press, New York. (青池慎一, 宇野善康監訳 (1990) 『イノベーション普及学』産能大学出版部).
- Schumpeter, J. A. (1997) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Duncker & Humboldt, Austria. (中山伊知郎, 東畑精一訳 (1993) 『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子及び経緯の回転に関する一理論』岩波書店).
- Timmons, J. A. (1994) *New Venture Creation*, Richard D, Irwin.
- 浅利慶太 (1955) 「演劇の回復のために——新劇を創った人々へ」三田文学会『三田文学 (第2期)』45 (12), pp. 10 – 23.
- 大木裕子 (2003) 「日本のオーケストラ・マネジメントの変遷」昭和音楽大学音楽芸術運営研究所『研究紀要』第2号, pp. 123 – 148.
- 大木裕子 (2004) 『オーケストラのマネジメント：芸術組織の共創環境』文眞堂.
- 尾崎弘之 (2004) 「日本型バイオベンチャーの経営の研究」早稲田大学博士論文.
- 加護野忠男 (2003) 「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』Vol. 36, No. 4, pp. 4 – 10.
- 川又啓子「四季株式会社」慶應ビジネススクールケース.
- 清成忠男, 中村秀一郎, 平尾光司 (1972) 『ベンチャー・ビジネス：頭脳を売る小さな大企業』日本経済新聞社.
- 芸団協芸能文化情報センター編 (1997) 『芸能白書 1997』日本芸能実演家団体審議会.
- 日本フィルハーモニー協会編 (1985) 『日本フィル物語』音楽の友社.
- 野中郁次郎 (1982) 『組織と市場：組織の環境適合理論』千倉書房.
- 松田修一 (2001) 『ベンチャー企業』日本経済新聞社.
- 柳 孝一, 山本孝夫 (1996) 『ベンチャー・マネジメントの変革』日本経済新聞社.
- 吉川智教 (1999) 「日本における研究開発型ベンチャー成立のための主要条件：ベンチャー企業の内部条件と市場条件」日本ベンチャー学会『ベンチャーズ・レビュー』(1), pp. 55 – 69.
- 劇団四季ホームページ 浅利慶太に聞く「劇団四季の半世紀」聞き手 松田宏一
<http://www.shiki.gr.jp/closeup/colum/001009> 2005/02/04
 日本フィルハーモニー交響楽団 ホームページ
<http://www.japanphil.or.jp/history/history000.html> 2002/08/05

Growing Model of Performing Art Organizations: Checklist for Management Decisions

Yuko OKI

Hiroyuki OZAKI

ABSTRACT

In this paper I make checklist for management decisions for performing art organizations, through two case studies; Shiki Theatre Company and Japan Philharmonic Orchestra. By these case studies, I found 5 common stages of growing model for arts organizations according “Stage Gate Model” (Cooper, 1993). First stage is starting up period, Second stage is making solid contents and seeking core audience period. Third stage is pursuit originality and seeking new audience period. Fourth stage is strategic marketing for repeat audience and expanding activities including oversea countries. Fifth stage is trial of new fund raising and expanding business period. As in each stage, important issues of strategic management decisions are different; I pick up check items using Skill Readiness, Market Readiness, Commercial Readiness and Management Readiness of “Cloverleaf Model” (Heslop et al. 2001) including external and internal environment of the organizations.