

ヤマハのアーティスト・リレーションと知識変換

～創造都市浜松における音楽文化の一考察～

Artist Relations of Yamaha and SECI Model : A Study of the Music Culture in Creative City Hamamatsu

村松 厚 Atsushi MURAMATSU

(論文指導：静岡文化芸術大学教授 片山泰輔)

目次

要旨	1
序章	2
第 1 章 ナレッジ・マネジメント (SECI Model)	4
第 2 章 創造都市	6
第 3 章 音楽文化創造都市浜松	8
第 4 章 音楽文化創造都市浜松の楽器産業	12
第 5 章 多面的インタビュー調査とインプリケーション	15
第 6 章 提言	37
おわりに	40
参考文献	43
図表	45
資料	59

要旨

本論文は、浜松に本社を置くヤマハ株式会社(以下ヤマハ)を事例に取上げ、世界の演奏家に認められる楽器を作るためにアーティストと協働する活動「アーティスト・リレーション (AR)」に焦点を当て、音楽家が求める音の表現(暗黙知)を如何にして楽器として表出(形式知化)していくのか、そのナレッジ・マネジメント(SECIモデル)と楽器作りの関係を中心にヤマハのAR活動の実際を明らかにすることを目指した。更に、世界中の音楽家との関係性を築くことで「情報交流人口」を拡大させ、楽器産業を中心とした音楽文化創造都市浜松をアピールする楽器企業の存在が、Global Talent Magnet として機能しており、浜松における音楽文化の特色のひとつであるという仮説検証を試みた。

研究は、まず音楽文化創造都市を目指す浜松市の現状をアンケート調査によって明らかにし、さらに浜松における創造的専門職に該当すると考えられるヤマハ関係者への多面的インタビューを実施した。インタビュー内容の構造分析結果から、AR活動を通じた楽器作りのプロセスはSECIモデルそのものであり、浜松の楽器産業の競争優位の源泉となっていることが分かったが、AR活動が「情報交流人口」拡大に資するGlobal Talent Magnetとしての機能を果たしているかの確認は不十分であったと考える。

加えて、質的調査(インタビュー)を進める中で浜松の音楽文化の特徴として浮かび上がった、アマチュア音楽家の存在がARと共に楽器作りに貢献し、更に浜松においては楽器企業の存在と合わせて創造的人材を吸引するTalent Magnet機能を果たしていると考えられることが判明した。

キーワード: 創造都市浜松の音楽文化、ヤマハの楽器作り、アーティスト・リレーション、SECIモデル、アマチュア音楽家

Abstract

This paper examines the competitive advantage achieved by the globally conducting activities of Artist Relations (AR). Its main focus is the experimental study of the AR by Yamaha Corporation, since enormous influences of the company in the industry and the region. Yamaha's AR is considered as a process of SECI model in which there is a spiral of knowledge involved. The explicit and tacit knowledge interact with each other in a continuous process for leading to creation of new knowledge. Through the study of Yamaha's AR activities by interviewing several Yamaha employees and resignees, the AR and making of world highly-praised musical instruments was proved to be essentially connected, and the SECI model with the AR at the process of producing musical instruments having a worldwide reputation for high quality was found as the competitive advantage for differentiating their products.

Through the course of the investigations, the scope of the discussion extended to Amateur Musicians, which could be seen as one of the characteristic music cultures in Creative City Hamamatsu; however, the detailed study for the activities of Amateur Musicians would be followed by the future investigations.

Keywords : Music Culture in Creative City Hamamatsu, Making Musical Instruments by Yamaha, Artist Relations, SECI model, Amateur Musician

序章

研究の背景と問題意識

浜松市は 1981 年に策定した市制 70 周年第 2 次浜松市総合計画新基本計画で「音楽のまち」作り推進を表明して以来、1991 年に「音楽文化都市構想～世界の音楽文化が薫る都市づくり」を、更に政令指定都市となつてからは浜松市戦略計画 2007 で「音楽の都に向けた挑戦～文化が都市の活力を生む創造都市の実現～」を宣言し、2014 年にはユネスコの創造都市ネットワークに音楽分野での加盟が認められた。

創造都市論が注目を集めるようになったのは、ランドリー『創造的都市：都市再生のための道具箱』（2003）からで、その歴史は浅いが日本国内でも多くの自治体が創造都市を目指す政策に取り組んでいる。創造都市像には様々な考え方があるが、例えばランドリーは国際創造都市フォーラム 2007 in OSAKA で、「創造都市の定式」を以下の様に提示している。

- ①創造都市は、強いアーツの伝統(a strong arts fabric)を有する
- ②創造都市は創造的な経済と同義である
- ③創造都市は、大きな創造的階層(芸術家、知識ワーカー、科学者)を有する
- ④創造都市は、「市民誰もが潜在的に創造的である」と認める文化を有する
- ⑤歴史と創造性は、偉大な相棒同士である
- ⑥創造においてはホーリスティック思考が大事
- ⑦創造的な人間関係は、各プレーヤーが対等なジャズのジャムセッションであり、指揮者がすべての決定を下す交響曲ではない
- ⑧Be best, not in, for the world

これに対して浜松市の現状はどうか。浜松市には「強いアーツの伝統」、「大きな創造的階層」、「市民誰もが認める潜在的に創造的な文化」、「創造におけるホーリスティックな思考」、「創造的なジャムセッションのような人間関係」などが存在するとは考えにくい。一方、世界的ブランド企業を幾つも創出した稀有な工業都市浜松には「輸送機器、楽器産業、そしてオプトロニクス産業の創造的経済活動」や、「近世の徳川家康城下町

の歴史、現代の世界的企業を興したアントレプレナーたちの歴史」があり、「浜松の企業群は常に世界市場を対象にグローバル視野でビジネスを展開している」といえる創造的経済分野のポテンシャルは大きいと考える。しかし、肝心の音楽文化創造都市の姿は見えてこない。浜松の音楽文化の特徴は何か、音楽都市として自他ともに認められるには何が必要か。本論では、浜松の音楽文化の特色を明らかにし、音楽分野での創造都市政策を推進する上での強み(Strengths)と機会(Opportunities)を検証して、浜松モデルをデザインする一考察を試みたい。

研究の目的と意義

創造都市の中核となる創造的人材(Creative Class)を、フロリダはスーパー・クリエイティブ・コア(超創造的中核職)やクリエイティブ・プロフェッショナル(創造的専門職)(フロリダ 2010、p.40)¹と呼ぶが、浜松では限られた分野にしか存在しない。クリエイティブ・プロフェッショナル(創造的専門職)について言えば、既存の輸送機器産業、光産業、楽器産業等の大企業は、これらが存在する数少ない場所であると考ええる。そこには、様々な分野の基礎研究、製品開発、生産技術、経営企画、法務知的財産、人事、経理財務、情報システム、ロジスティック、マーケティング、海外事業、市場開拓、新規事業開発などの専門的スタッフが働き、浜松と海外を頻繁に往来して国際的に活動し、知見も広く、文化芸術への関心も高いが、彼らが地元浜松で起こっていることに目を向けることは少ない。これら人材の出身地をみると、例えばヤマハの総合職では浜松出身者の割合は非常に低いと、筆者の経験から推測する。他社も同様だとすると、現時点では既存の企業群が創造階級(クリエイティブ・プロフェッショナル)を集める力である「才能の磁石、Talent Magnet」(フロリダ 2010、p.21)という事が出来るのではないか。

¹ クリエイティブ・プロフェッショナル(創造的専門職)＝ハイテク部門、金融サービス、法律、健康などの部門の専門職やビジネス管理部門などの業種で働く人々。また、更なる中核人材としてスーパー・クリエイティブ・コア(超創造的中核職)＝科学者・技術者・大学教授・詩人・小説家・アーティスト・エンタイナー・俳優・デザイナー・建築家などをあげている。(フロリダ 2005)

音楽分野に限定してみても、浜松に本社を置く楽器企業大手 3 社の存在は、創造的人材を引き寄せる Talent Magnet であり、企業で働く人材の吸引のみでなく音楽家や音楽ビジネス関係者などが頻繁に来訪する「交流人口」²の活性化を促進する「場」として機能し、楽器企業は浜松の音楽文化の中核として存在するのではないかと考えられる。本論文では、楽器企業の中でも音楽市場や地域への影響力が大きいヤマハを事例に取上げ、世界の演奏家に認められる楽器を作るためにヤマハがアーティストと協働する活動「アーティスト・リレーション(Artist Relations、本稿では AR と略す)」に焦点を当てて、音楽家が求める音の表現(甘い音、温かい音、立った音などのいわゆる官能的表現、暗黙知)を如何にして楽器として表出(形式知化)していくのか、そのナレッジ・マネジメント(知識変換、SECI モデル)と楽器作りの関係を中心にヤマハの AR 活動の実際を明らかにする。そして、AR 活動を通じて世界中の音楽家との関係性を築くことで「情報交流人口」³を拡大させ、楽器産業を中心とした音楽文化創造都市浜松をアピールする楽器企業の存在が、「情報交流人口の Global Talent Magnet」⁴として機能しており、浜松における音楽文化の特色の一つであることを検証する。

最後に、これらの研究から得られたインプリケーションをもとに、浜松の音楽文化創造都市としての強み(Strengths)と機会(Opportunities)について考察を加え、創造都市の浜松モデル検討への提言を試みた

² 1990 年代に人口減少への処方として活発になった議論に「交流人口」がある(平尾 2003、坂本 1995、新潟経済同友会地域委員会 2007)。これは、「定住人口」のみではなく「交流人口」「情報交流人口」「二地域居住人口」を増やすことによって地域の活性化を図ろうとの試みである。

³ 情報交流人口とは、自地域外(自市町村外)に居住する人に対して何らかの情報提供サービスを行っている登録者人口の定義で、重要な点は不特定多数に対する情報サービスではなく、何らかの形で個人が特定出来、登録している事。(国交省「地方公共団体(市区町村)等に係るインターネット住民などの『情報交流人口』の実態調査結果」、2005、<http://www.milit.go.jp> >kisha>kisha05、参照 2015.12.12)

⁴ フロリダ(2007、pp.208-213)は世界の都市の間で才能の獲得競争が行われているとして、世界中から創造的人材を吸引する「グローバルな才能の磁石(Global Talent Magnet)」と考えられる様々な都市について検証しているが、本稿では情報の受発信を媒介として特定の人達とのグローバルな交流を促進する機能として考える。

いと考える。

先行研究の概要

創造都市におけるナレッジ・マネジメントに触れた研究論文には、産業集積の観点から創造都市の形成とマネジメントを論じた山本(2006)があるが、創造都市の一形態として活性化する産業に注目し、主に産業集積の戦略的誘導論の展開となっている。その他、創造都市論において、芸術家と創造的産業を知識変換と関連付けて研究した論文は今のところ見当たらない。

ナレッジ・マネジメントは、野中・竹内(1996)が組織的知識創造プロセスとして広義のナレッジ・マネジメントのコアとなるフレームワーク SECI モデル(図 1-2 SECI モデル)を提示して、世界の経営学者や企業人などの注目を集めた日本発の経営理論である。SECI モデルは、「暗黙知」と「形式知」の知識変換モードを「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の 4 つのフェーズに分けて考え、それらをぐるぐるとスパイラルさせ、組織として戦略的に知識を創造し、マネジメントすることを提唱するものであり、企業の競争力を高めるために知識創造の方法論として研究されているが、ナレッジ・マネジメント学会において、暗黙知の塊と考えられる楽器産業に注目した研究は見当たらない。野中・勝見(2004)は、様々なビジネス分野のイノベーション事例を紹介しているが、その中で楽器開発の例としてヤマハのヒット商品「光るギター」開発において、ミドル・アップダウンが如何に機能したかを検証している。野中らは、日本のビジネスマンの知恵と、日本企業に宿る伝統の「型」が融合したところに「知識創造」の源泉があると指摘している(野中・勝見 2004、pp.167-184)。

楽器産業のナレッジ・マネジメントに関しては、大木裕子(2005,2006,2011)による、伊クレモナ市のバイオリン・クラスターの研究があるが、知識や技術伝承の研究内容となっている。同じくアーティスト・リレーションに関連しては、大木(2010)による欧州ピアノメーカーの歴史を研究したものがあり、ピアニストとの交流が、欧州のピアノメーカーに技術的進歩をもたらし、楽器としての完成度を高めていった過程が

研究されている。さらに、大木・山田（2013）のスタインウェイ社研究では、同社と契約しているピアニスト（スタインウェイ・アーティスト）との関係性などの記述がある。

また、ヤマハのビジネスモデルの研究としては、田中（2011a,2011b,2012）があるが、ピアノ、オルガン、エレキギターを事例にしてマーケティング戦略などによる競争優位要素についての論述が中心となっている。

研究方法

最初に、音楽文化創造都市を目指す浜松市の現状をアンケート「浜松のイメージ」調査などによって明らかにし、創造都市浜松の課題を抽出する。次に、浜松におけるクリエイティブ・プロフェッショナル（創造的専門職）に該当すると考えられるヤマハ株式会社の関係者へのプレ・インタビュー調査を実施し、ヤマハにおけるアーティスト・リレーションの現状確認と、ナレッジ・マネジメント（知識変換、SECI モデル）と楽器作りの関係を中心にヤマハの AR 活動の実態を明らかにする多面的インタビュー調査の設計を行う。多面的インタビューにおいては、アーティスト・リレーション部門、楽器製作部門、マネジメント部門、ヤマハ出身の独立個人楽器製作者、市民音楽活動家など異なる視点からのコメントを分析し、それらを「アーティスト・リレーションとヤマハの楽器作り」「アーティスト・リレーションとナレッジ・マネジメントの関係性」「音楽文化創造都市浜松の音楽文化」「浜松の強みと機会」などに類型化してそれぞれの構造を解明する。

なお、本稿におけるアーティスト・リレーション (AR) の定義は、楽器産業と音楽業界に関わる法人・個人や音楽家との、ボランティアベースや契約ベースの広義の関係性とする。具体的には、楽器の性能を高めたり、改良したり、あるいは音楽家個人の嗜好に合わせてカスタマイズすることなどを目的として、楽器製造会社や個人製作者が音楽家と交流することである。楽器製造会社にとっては、著名で音楽能力の高い音楽家との

関係を通じて自社の製品の改良や市場での評価を上げることができ、音楽家も様々な楽器に関するサポートを受けることが出来る。楽器開発以外でも、新規製品の開発への協力や、ソフトウェア開発への関与、更に音楽イベントでの協働など幅広い活動がある。ヤマハの子会社、Yamaha Corporation of America のホームページには 3,500 人の音楽家がヤマハ・アーティストとして紹介されており、米国でのアーティスト・リレーションについて解説も記載されている(資料 1-1)。更に、日本のヤマハ本社のホームページでは「I play Yamaha」として、日本で公表可能なヤマハ・アーティストの紹介がある。なお、アーティスト・サービス (Artist services) という言葉も使われるが、アーティスト・リレーション (Artist relations) と同義であったり、アーティスト・リレーション機能のひとつとして演奏家などに対して調律や修理・調整などの便宜を提供したりすることを意味する。

第 1 章 ナレッジ・マネジメント (SECI Model)

第 1 節 ナレッジ・マネジメントの系譜と現在

ナレッジ・マネジメントが広く認識されるようになったのは、「不確実性の存在のみが確実と判っている経済下において、永続的な競争優位の源泉の一つとして企業が信ずべきものは『知識』である」（野中 2000、p.37）として、「我々は語ることが出来るより、多くのことを知ることができる」（ポラニー1980、p.43）とした暗黙知の存在に注目して、野中・竹内（1996）が知識変換 SECI モデル（図 1-2）を提唱してからである。

野中・竹内（1996）によるナレッジ・マネジメントは、企業などの組織において、その共有資産としての「知識」を発見、蓄積、交換、共有、創造、活用を行うプロセスを体系的にマネジメントしていこうとする経営手法のひとつで、主に暗黙知を形式知に変換することによって、知識の共有化、明確化をはかり、作業の効率化や新たな発見を促し、組織全体の競争力強化

を目指す考え方である。そして、ナレッジ・マネジメントは知識を活用した経営という意味の「知識経営」、知識の管理を意味する「知識管理」の2つの側面を持つとされる。経営資源としての「知識」に注目する理論はそれまでも散見されたが、野中・竹内が強調したのは、知識の処理ではなく、知識からの創造の重要性和、その形成プロセス（SECIモデル）である。SECIモデルは、形式知重視のアメリカにおいて、日本企業の強み（つまり暗黙知重視の日本）を理解する一つの理論として注目を浴びた。

SECIモデルで知識変換プロセスを回す人材を、フラーは「ナレッジ・ワーカーとは、科学者、技術者、マーケティング・スペシャリスト、ビジネスコンサルタントなどの高度の専門知識を持つ職業人で知識労働者と訳される」「ナレッジ・プロデューサーとは、知識の生産、活用、蓄積の過程を通じて責任と権限を持つものを言う」（フラー2009、p.10）と説明している。ナレッジ・ワーカーやナレッジ・プロデューサーはフロリダの言う創造的人材と同義と考えることができるが、創造的中核職や創造的専門職に加えて「高学歴のみがナレッジ・ワーカーではなく、すべてのワーカーはナレッジ・ワーカーになれる」（植本ほか 2011、p.24）という考えもある。フロリダも創造都市論で注目される前は、日本の製造業のKAIZENなどの研究をして、日本の製造現場における労働者の創造性と日本企業の競争力に注目していたこともあり、創造的人材やナレッジ・ワーカーの定義には様々な見解があると考えられる。

ナレッジ・マネジメントは様々な研究者によって議論されているが、植本ほかは「ナレッジ・マネジメントは学問的な基盤を古くはアリストテレスの哲学に依拠し、ポラニーの暗黙知化、野中らのSECIモデルや、知識のフロー経営論などの研究蓄積があるものの、学問的には未だ揺籃期にあるといえよう。また、現代ナレッジ・マネジメント論の生成により、四半世紀以上も前から展開されてきた、バリューエンジニア論、近年のCRMブランディング論等の顧客価値創造論、人的資本と知的資産経営論、SCM・VC（価値連鎖）論、イノベーションと新ビジネスモデル論などの関連領域

における実践理論と相俟って、ICTデジタル革命の進展などに伴い、ナレッジ・マネジメントは今後より一層進化・発展していくものと考えられる」（植本ほか 2011、p.2）としている。

第2節 楽器産業のナレッジ・マネジメント

楽器作りは、まさに知識変換プロセス（SECIモデル）そのものではないかと筆者は考えるが、今まで楽器作りとSECIモデルの関連性について研究した論文はない。大木・古賀（2006）は、クレモナの弦楽器工房における「知の転換メカニズム」を探る上での予備的考察として、ストラディバリウスなどで有名な生産地の研究をし、「ヴァイオリン製作という伝統工芸が抱える問題点は、楽器の個性を製作者がいかに表現していくのか、という点にある」（大木・古賀 2006、pp.33）として、研究における「知の転換」は、弦楽器の製作学校や弦楽器の製作コンクールなど主に知の継承についての考察で、SECIモデルのような知識変換については踏み込んでいない。

また、演奏家と楽器の関係性については、「楽器の個性と考えられる音色は、楽器そのものに備えられた属性なのか、演奏家によって紡ぎだされる属性なのかは、一義的には決められない。真相は、演奏家のみぞ知る、ということかもしれない。むしろ、真相不明の『楽器と演奏家の相互依存関係ないしスパイラル関係』は、かえって神話化され、ヴァイオリンという楽器の価値を高めるのに役立っていると言えるかもしれない。この限りにおいて、音色に関わる神話そのものは、楽器の個性を彩っている」（大木・古賀2006、pp.34-35）として、いわゆる楽器のレジェンド（神話）性について注目しているが、アーティストとの協働により楽器の完成度を上げる活動には触れていない。換言すれば、弦楽器における楽器としての完成度は、アマティやストラディバリウスの時代にすでに最高点に達しているということなのかもしれない。

第2章 創造都市

第1節 創造都市論の系譜と現状

創造都市論は、ジェイコブスが『The Death and Life of Great American Cities』（1961）で、都市生活者の立場から 1950 年代の機能的側面のみを重視した都市計画に異議を申立て、都市文化の側面を重視することを主張したことを嚆矢とし、その後ホールが『Cities in Civilization』（1998）で都市の姿として政治経済の分野から考察のみならず、文化的側面に着目し創造都市論に大きな影響を与えた。そして、創造都市への注目を一気に開花させたのが、ランドリーの『The Creative City: Toolkit for Urban Regeneration』（2000）である。ランドリーは都市計画の実務的側面から、地域経済などの面で困難に直面する欧州都市への処方箋として、芸術文化を単なる都市の構成物としてではなく、都市を成長させるために刺激を与える重要な要素として考えた。さらにフロリダは、『The Rise of the Creative Class』（2002）で、地域再生の鍵は、いかにして創造的な人材をその地域が誘引するかが重要であるとして、創造階級（Creative Class）を先進国の経済成長について重要な役割を果たす集団として考え、彼等の活躍する場所との関係について論じ注目を集めた。また、日本においては佐々木雅幸『創造都市の経済学』（1997）、『創造都市への挑戦』（初版 2001、改訂版 2012）で、欧米と同時期に創造都市研究が始まり、これらの研究を受けて多くの自治体で創造都市への取り組みが開始された。

創造都市論は EU による欧州文化首都政策⁵と密接に繋がり、欧米を中心に議論がスタートしたが、ユネスコの創造都市ネットワークの創設（2004）を契機に近年では東アジア文化都市事業の創設などグローバルな展開となってきた。しかし、創造都市論はこの 10 数年

で活発になったもので、創造都市そのものも、ユネスコの創造都市ネットワークに認定されている都市や、ネットワーク加盟をしないで独自に創造都市を標榜する都市など、考え方も定義も活動も多様であると言える。更に、最近の創造都市をめぐる議論には、創造農村というテーマが加わり多様性や曖昧さが増し、発信する者も受け取る側も混乱している様に思われる。スロスビーが同心円モデルで示した、文化芸術をコアとして、アートな力の波及効果が創造産業を刺激して経済が活性化されて地域再生が実現できるという単純なシナリオは、都市部では実感し難いというのが現実ではないだろうか。そして、創造都市の対極の様な創造農村というテーマは、地域の問題が単一的で経済規模も小さい農村部こそ、再生のシナリオが描き易く、また効果の実感がし易い臨床的ケース・スタディとして登場してきたとも考えられる。

今、創造都市論は転換期に来ていると考えられる。フロリダの創造階級論に対する疑義（United Nations 2013、pp.20-21、など）、ハーベイの企業家主義的都市論からの批判的視座（笹島、2012pp.79-89）、様々な研究者による米・加・豪・独・日などの都市事例研究に指摘されるジェントリフィケーションなどの問題、更に筆者が訪れた我国の創造都市（金沢市、神戸市、名古屋市、札幌市）で感じた創造都市政策の市民への未浸透感などから垣間見えるのは、創造都市政策が本当に都市再生に効果が実感できる処方箋たり得るかという、謂わば「理論から、実践による実証」が問われる段階にきていると考えられる。音楽文化創造都市を目指す浜松においても、市の創造都市政策や、創造都市という言葉自体の認識の低さが表れており（資料 3-2、「浜松のイメージ」アンケート調査）、地域固有の問題を克服する独自の創造都市「浜松モデル」の構築と市民への浸透が求められていると考えられる。

第2節 創造都市の一般的要件と浜松の現状

序章、研究の背景で触れたようにランドリーの定義した「創造都市の定式」に対して、第3章で詳しく説明するアンケート調査の分析結果を照らし合わせてみ

⁵ 欧州文化首都（European Capital of Culture）は、欧州連合が指定した加盟国の都市で、一年間にわたり集中的に各種の文化行事を展開する事業。1985 年にアテネを最初の指定都市として始まった。当初は各国の首都など、文字通り欧州を文化面で代表する都市が選ばれることが多かったが、やがて単なる文化事業ではなく、都市開発の契機とすることを企図して、比較的名度やイメージが見劣りする経済的に停滞した都市などを選ぶ例が増えていった。

ると、浜松の現状は創造都市と呼ぶには程遠い状況であると思えるが、今井・金子は『ネットワーク組織論』(1988, p.222)の中で、ジェイコブスが対比した都市の衰退と繁栄の例バーミンガムとマンチェスターを論じ、「日本にも同じような対照がある。造船や鉄鋼の街としてかつて栄えた企業城下町は回復の困難な状況にある。これに対して、東京や福岡や、横浜や浜松といった都市は、わけのわからないような産業のごった煮を集め、情報化とかサービス化とかいうあやしげな方向を軸に発展している」として、浜松を繁栄の成功例として持ち上げている。つまり、浜松に並みの都市にはない「ごった煮」の力を感じることが出来たのであるが、この頃から製造業の繁栄に陰りが見え始め、工業都市からの脱皮の模索が始まったといえる。しかし、今現在も相変わらず浜松の強みは産業の力という状況は変わらない中、浜松市が音楽文化創造都市を目指すためには、地域のもっとも有効な資源である世界的企業群の創造性と、そこで働く創造的人材を如何に活用するかが成功のための鍵になると考えられる。市の重点政策としても、浜松市合併 10 周年を迎えて、浜松市長は今後の 10 年に向けて重視する施策について、「産業力の強化に尽きる。浜松市は民間による産業の力で自立的に発展してきた」と答えている(静岡新聞、2015 年 6 月 28 日、19 面)。

次に、研究の論点を整理するために、浜松市における創造都市政策のコアとなる部分を確認し、フォーカスするドメインを整理する。音楽文化創造都市を目指す浜松のコアは、「文化・芸術分野は音楽であり、創造的産業は音楽・音・楽器の領域」ということになる。スロスビーの同心円モデルで云えば、芸術・文化として音楽が中心にあり、その波及効果が音・音楽・楽器産業に拡大し、創造的人材が集積し、創造的ベンチャーが次々に起業されていくイメージとなる(スロスビー 2002, p.178)。しかし、ランドリーの言う「強いアートの伝統」(a strong arts fabric)がない浜松では、芸術と産業の関係は同心円的な拡大図式ではなく、むしろ相互浸透的な重複関係(図 1-1: 音楽文化創造都市浜松のクリエイティブ・コア)になると考えられる。そして、浜松の音楽文化とされるものの大部分は楽器

産業と同義であり、楽器産業の隆盛から派生的に進化してきた国際ピアノコンクールや、ピアノや管楽器のアカデミーなどのイベントは、ある程度年月の蓄積はあり一定の評価も得ているが、都市の文化芸術インフラとして浸透するには未だ緒についたばかりであると考えられる。

音楽文化の文脈の中で浜松はどのような都市であるのか。世界の楽器製造業売上上位を占める 3 企業(表 3-1)が浜松に本社を置くことから産業の経済的規模では「楽器の街」であることは世界中の誰からみても異論がないであろう。しかし、浜松の楽器産業にも大きな変化が起きている。まず、楽器工場の海外移転や国内マザー工場の市外への移転集約などで浜松市内にはアコースティック楽器(ピアノ、管楽器、ギターなど)を生産する施設は殆ど残っていない。さらに販売する楽器の質的側面を考えると、供給する楽器の市場評価においては、トップクラスの演奏家が使用するピアノや管楽器等の所謂フラッグシップ・モデルは、未だに欧米企業の製品が大半を占めているという現実が窺われる(大木・山田 2011, p.176)。一方、「音楽の都」を目指す浜松と音楽との関わりはどうであろうか? 単純に音楽的芸術表現活動の量と質を考えてみても、また誰もが認めるオーセンティックな「音楽の都ウィーン」のイメージと比較してみても、浜松が「音楽の都」を標榜することには多くの人々が疑義を感じるのではないか。

佐々木雅幸(2012)は、「(創造都市論は)事物の固定的状態の説明概念ではなく、それを目指した旅に関する概念である」というランドリーの言葉を紹介しているが、創造都市は都市それぞれに歴史的背景などを踏まえた地域固有性が強く、目指す都市の姿もそれぞれ異なり、そのアプローチの仕方も独自性が強く、またどこまで行っても完成することのないバベルの塔を建てるような延々と続く挑戦であり、むしろゴールよりもその旅程(Itinerary)こそが重要であることを示唆していると思われる。

第3章 音楽文化創造都市浜松

第1節 浜松の目指す創造都市像

浜松市は、第2次浜松市総合計画新基本方針(1981)で「音楽のまち」作りを推進し、音楽文化都市構想(1991)では「世界の音楽文化が香る都市づくり」、そして「音楽の都に向けた挑戦～文化が都市の活力を生む創造都市の実現」を目指して政策を進めるために、旧浜松市が2000年に策定した「文化振興ビジョン」を政令指定都市になった後2009年に「浜松市文化振興ビジョン」として見直し、「音楽をはじめとした芸術の意義を、(中略)創造的な仕事をする人々にとって不可欠な創造的な刺激としての芸術的環境という点にまで広げて捉えることになった」(片山ほか2010)、つまり「文化を豊かな『消費』生活としてだけでなく営利・非営利の様々な創造的産業発展にむけた資本蓄積のための『投資』として捉える見方を提供しようとしたもの」(片山ほか2010)である。

浜松市がユネスコに提出した創造都市ネットワーク加盟申請書の冒頭の言葉は、次のように書かれている。

「浜松市は世界に誇る多くの起業家や産業技術を創出してきた創造都市であり、地域の人々が多様な伝統文化を受け継ぎ、20世紀以降の楽器産業の集積を活かして音楽のまちづくりに取り組んできた。世界をリードする楽器産業と音楽を愛する市民、行政などにより『音楽のまち』として発展してきた経験や実績をもとに、音楽創造都市としての登録を目指し、創造都市ネットワークの一員として、文化的多様性の実現と世界平和に積極的な貢献を図ることを期する。

浜松市がユネスコ創造都市ネットワークの音楽部門に登録される意義と重要性について、グローバルな視点から、以下のように整理できる。第1に、特にアジアで初めての音楽都市の誕生は、ユネスコが提唱する文化的多様性の実現に資するという点である。第2に、地域資源と人材を活かして、産業都市から創造都市への転換を果たし、さらにグローバル化とIT社会に対応した未来の音楽文化を発信・提案できることである。第3に、在住外国人の多い都市として外国人との交流や共生に取

り組んできた浜松市が加盟することは、世界各地の課題である多文化共生の面において、創造都市ネットワークの発展にとって有意義である。最後に、今、世界中がそれぞれの文化を背景に、大きな変革期にある国際社会において、望ましい未来のために何ができるのかという命題に浜松市は取り組む用意がある。浜松市は、ユネスコのグローバル・アライアンスに参加し、音楽というヒューマニズムのネットワークでこの世界を包み、多様な文化を認め合う国際社会の実現に寄与することができると確信する」

この申請を受けてユネスコは2014年12月に浜松市をアジアで初めて、世界で8か国目の音楽分野での創造都市ネットワークへの加盟を承認した。承認後浜松市が発行した『『創造都市・浜松』推進アクションプログラム』(浜松市創造都市推進会議、2015)では、浜松市が目指す創造都市の姿として下記のように記述している。

浜松市が目指す創造都市の姿

「創造都市・浜松」のための基本方針では、「浜松が目指す創造都市の姿」として以下の3点をイメージしています。

- ・浜松のものづくりや音楽、多文化共生などの根底にある“やらまいか精神”“柔軟で寛容な市民性”が、まちづくりや暮らしに広く活かされていく
- ・市民が常に新しい試みにチャレンジし、次々と新しい価値を生み出していく
- ・創造的な人材や企業が集積し、日常空間を創造空間(魅力的な都市空間)に変え、市民の暮らしに刺激を与えていく

30年後の浜松は……

浜松市では、30年後の未来を見据えた総合計画基本構想「浜松市未来ビジョン」を平成27年度からスタートさせます。

30年後の浜松では、多様な産業が次々と生まれ、イノベーションの連鎖が起きています。ベンチャー企業などのスモールビジネスも好調で、建築や商工業デザインのクリエイターが活発に行動しています。

まちなかのコンサート、公共空間に置かれた絵画やオブジェ、中山間地域に受け継がれる伝統芸能など多

様な文化が、私たちの暮らしの質を高めています。

創造性豊かな人財育成が行われ、世界を舞台に活躍する文化人が輩出するとともに、日本人市民と外国人市民がお互いの文化や習慣の違いを互いに認め合い共に生きるまちづくりを進めています。

そして、情報や資金が世界から集まるため、常に新しい価値が生まれています。

ユネスコ創造都市ネットワーク加盟都市として……

音楽都市としての本市の特長は、楽器産業をベースとして音楽のまちへの発展を遂げ、多くの市民が演奏や鑑賞の機会を楽しんでいること、世界的に高い評価を受けているコンクールを開催していること、洋の東西を問わず世界を公平に見て資料を収集し、文化的宗教的背景も含めた調査研究を行う楽器博物館を有することなどが挙げられます。

今後、ネットワークの中で本市に求められる要素として、アジアとヨーロッパほかとの文化的架け橋となること、先端技術を活用した未来の音楽を創造発信することなどが想定されます。

第2節 創造都市のクリエイティビティと浜松の創造的人材

広辞苑で「創造」を調べると「①新たに造ること。新しいものを作り始めること、②神が宇宙を造ること」となっていて、神が宇宙を造ることに擬えて、無から新たに造るという神聖な意味が含まれていると解釈できる。創造の反対語は模倣となっていることから、オリジナリティも重要な要素である。知的財産権は創造性を権利化したものと考えられるが、その中でも特許権を認められるには厳しい要件がある。第一の要件は、発明が出願時点で従来にない新しいものであること（新規性）、そして第二に、発明が出願時点で公知技術から容易にできるものではないこと（進歩性）の両方を備えていなくてはならない。創造性も同様に、新規性と進歩性を兼ね備えたものであると考えることができる。

クリエイティビティに関して興味深い調査がある。
State of Create Study : Global benchmark study on

attitudes and beliefs about creativity at work, school and home （資料 3-1）は、Adobe 社が 2012 年に 5ヶ国(日米英仏独)で合計 5,000 人に対しインターネットで実施したアンケート調査であるが、世界の中で日本が一番創造的な国で、東京が一番創造的な都市という結果がでている。この結果は、西欧的文化・芸術や価値観が共通である米英仏独 4 개국に対して、東洋と西洋の複雑な融合とエスニックな魅力に、近年のクールジャパン的コンテンツが相まって醸成される不思議な国・日本の印象が得点を上げているものと推察される。ここから、都市の魅力や創造性の原点には地域固有性が重要であるという可能性が示唆される。興味深いのは、日本人は自らを最も創造的であると答えていないことである。創造都市の creativity も、都市毎に認識の違いがあり、また都市毎にその「強み」も「機会」も異なると考えられる。創造都市の浜松モデルを考える上で、浜松において重要視すべき創造性が何かを明確にする必要があると考えさせられる調査結果である。

次に創造的人材について考えてみる。創造都市を語るときに重要な要素のひとつは「人」である。その街にはどんな人が住んでいるのか、彼らは創造的で友好的なのか。フロリダは、「クリエイティブな人は仕事があるところに集まるのではない。クリエイティブな人が集まり住みたいと思うところに集まるのである」（フロリダ 2008、p.10）として、創造的人材は、ハイレベルな快適さや経験が豊富にあり、あらゆる分野で多様性に関われた場があり、とりわけ自分たちの創造性を確認できる機会があることを求めて、どこに住むかを決めると指摘する。では、創造的人材（クリエイティブ・クラス）の定義は何か。フロリダは、「価値を新しく作り出す人」（フロリダ 2010、p.40）として、序章で述べたようにスーパークリエイティブ・コア（超創造の中核職）とクリエイティブ・プロフェッショナル（創造的専門職）を代表的な階層として提示した。アメリカにおけるクリエイティブ・クラスの位置づけは、フロリダ（2010）の巻末文献解題 1 で小長谷が作成した図が分かり易い（図 3-1）。これをみると、アメリカには、クリエイティブ経済として括られる中に、3,800

万人のクリエイティブ・クラス（スーパークリエイティブ・コア 1,500 万人、クリエイティブ・プロフェッショナル 2,300 万人、合計で米国全就業者の 3 割以上）が存在し、さらにライフスタイル的アメニティの提供などでクリエイティブ・クラスを支えるサービス・クラスが 5,500 万人存在するとしている。一方、クリエイティブ・クラスの対極にあるワーキング・クラスの人口は 3,300 万人としている。しかし、フロリダのクリエイティビティ理論は日本的経営論（KAIZEN システムなど）を起点としているといわれるが、製造業分野で「人間のクリエイティビティを引き出す KAIZEN システム」によるワーキング・クラスの創造的人材化であったり、スロスビーが指摘する「文化的な財」を提供する新職人であったり（スロスビー 2002、pp.79-80）サービス・クラスのカリスマ美容師などのように創造性を発揮してクリエイティブ・クラスと考えることも可能であるとすれば、クリエイティブ・クラスの範疇はかなり広いことになる。

では、浜松におけるクリエイティブ・クラスはどれか。片山ほか（2010）の研究によると、浜松市は政令指定都市の中でも製造品出荷額は 18 都市中 8 位と高く、製造業従業員数や現金給与額も 5 位であるなど典型的な工業都市といえるが、スーパークリエイティブ・コア（超創造的中核職）の典型である芸術家比率は政令指定都市中最下位であり、「音楽の街」を標榜するには、プロの演奏家比率も主要な都市の中で下位グループとなっている。音楽教室を展開する楽器メーカー 3 社の存在からか、かろうじて音楽講師を含めると音楽家総数は大阪市と同じレベルになる。また、国勢調査の職業分類で「専門的・技術的職業従事者」（文系・理科系の研究者、技術者、システムエンジニア、医師、弁護士、会計士、教員、芸術家など）の比率も政令指定都市中最下位となっている。更に、クリエイティブ・クラスが多い街にはサービス・クラスも多いというフロリダの論を逆説的に証明することになってしまうが、2010 年国勢調査の産業別就業人口で浜松市は販売・サービス業など第 3 次産業従事者の人口割合が 60.5%と政令市の中で最低となっており、2 番目に低い静岡市と比べても 10.0 ポイントの差があっ

た。

序章の繰り返しになるが、クリエイティブ・プロフェッショナル（創造的専門職）について云えば、やはり既存の輸送機器産業、光産業、楽器産業等の大企業は、浜松の中で創造的人材が存在する数少ない場所であると考えられる。そこには、様々な分野の基礎研究、製品開発、生産技術、経営企画、法務知的財産、人事、経理財務、情報システム、ロジスティック、マーケティング、海外事業、市場開拓、新規事業開発などの専門的スタッフが働き、浜松と海外を頻繁に往来して国際的に活動し、知見も広く、文化芸術への関心も高いが、彼らの出身地をみると、例えばヤマハの総合職では浜松出身者の比率はかなり低いと推測される。他社も同様であると考え、既存の企業群は創造階級（クリエイティブ・プロフェッショナル）を地域外から吸引している貴重な場であるといえることができる。従って、これら創造的専門職の地域外出身比率の調査が必要であると考え、以下のアンケート調査及びインタビュー調査を通じて明らかにしていく。

第 3 節 アンケート調査「浜松のイメージ」の概要とレビュー

【調査目的】

音楽文化創造都市を目指す浜松市の現状を理解するために、アンケートによる調査を実施した。調査は、最初に浜松のイメージに関する項目で回答者にアンケートに慣れてもらいながら、次にランドリーの「創造都市の定式」をアレンジした質問に進み、最後に創造都市という言葉の浸透度と音楽文化都市実現の可能性を探る。このアンケート調査によって明らかにしたいポイントを纏めると以下の 3 点となる。

- ① 浜松には創造的人材を引付ける都市の魅力があるか？
- ② 創造都市の定式に浜松市はどの程度当てはまるのか？
- ③ 創造都市政策の認知度と音楽文化都市の可能性？

【調査対象】

浜松市に居住中または以前住んだことのある「判断

標本」を対象とする。判断標本は、無作為抽出ではないため基本的には統計分析には適応不可な「非確率標本」の一種であるが、有意標本とも呼ばれ、ある種の判断を加えて個体を選び、有益な情報や知識を持つと考えられる個人や組織を標本とするものとされている（レメニイ 2002、p.100）。具体的には、浜松市における創造的専門職と考えられる、事例研究対象企業ヤマハ株式会社関係者とその周辺を中心に抽出（縁故法）。

回答者は、海外居住経験率が高く、海外渡航回数も多いなど、比較的異文化経験がある層で、知的好奇心も高いと考えられる高学歴層をターゲットとしてフォーカスした。アンケート用紙は、対面、仲介者経由、インターネット経由などにより回収。

【標本数】 160 サンプル

（内訳）ヤマハ株式会社社員 76 人
ヤマハ株式会社 OB 35 人
ヤマハ株式会社グループ会社社員 24 人
静岡銀行行員 18 人
その他 7 人

【調査実施時期】

2015 年 4 月～5 月

【アンケート質問構成】

- ①回答者の属性（性別、年代、浜松居住年数、海外居住経験、海外旅行回数）
- ②浜松市のイメージに関する質問→創造的人材を引き付ける都市としての魅力度の確認。
- ③創造都市の定式（ランドリー）に関する質問→創造都市のポテンシャルの確認。
- ④創造都市浜松の認識に関する質問→市民への浸透の確認。

【アンケート調査の結果】

アンケート調査の結果（表 3-2）を纏めると以下の 3 点となる。

- ①創造的人材を引き付ける、都市としての魅力が浜松は乏しいと考える人が多い。
- ②音楽都市としてのポテンシャルはあると認識する人が多い。
- ③創造都市の名称そのものや、浜松が音楽文化創造都市を目指している政策に関する市民の認識が低い。

第 4 節 音楽文化都市・浜松の現状と課題考察

前節の「アンケート調査の結果」より、音楽文化都市を目指す浜松市の現状と課題を考えてみる。

「①創造的人材を引き付ける、都市としての魅力が浜松は乏しいと考える人が多い」ということから、浜松には都市の魅力である「ざわめき（buzz）」（ランドリー 2003、p.179）が少ないと考えられる。筆者自ら世界 50 カ国 150 都市を訪問した経験では、魅力ある都市のダウンタウンを歩いていると、その先の角を曲がったら何か新しい経験に出会えるような、ワクワクした気持ちに満たされる。吉本ほか（2006）は、欧州の創造都市としてジェノバを「工場とそこに充満する合理性によって支配された現代産業の街から、強力な美と文化的な要素を備えた街へ変わった。美しさ、バリエーション、中心性、市民が享受するものがあること、これらの都市にとって欠かせない特性がジェノバのポテンシャルを活かしつつ実現された」（NPO 法人 A.R.C.I ジェノバ、パオロ・フィカイ氏）と紹介しているが、「美しさ、バリエーション、中心性」はまさに浜松に欠けているものではないかと筆者は感じる。アンケートの結果から見えるのは、知的さ、オシャレな感覚、ワクワクするざわめき、カフェやバーを楽しむ文化といった、都市のエッセンスが感じられない街という現実である。

次に、ランドリーの創造都市の定式をアレンジした質問で浜松のポテンシャルについて尋ねた結果は「②音楽都市としてのポテンシャルはあると認識する人が多い」であった。浜松には創造的な経済や産業があり、グローバルな視野を持っていて、創造的な職業人が多く住んでおり、市民が文化・芸術に参加する環境もあると過半数が答えている。これらは、浜松には世界的に活躍する著名ブランド企業が複数あり、それら企業の伝説的創業者たちのアントレプレナーシップが地域の精神風土として認識されていると考えられる。

最後に、創造都市浜松の認識に関する質問では、「③創造都市の名称そのものや、浜松が音楽文化創造都市を目指している政策に関する市民の認識が低い」ということが明らかになった。創造都市政策の市民への浸

透は不十分であり、今現在浜松を音楽文化都市と呼ぶにふさわしいかという質問にも、「当てはまる」と答えたのは2割強の少数であったが、「当てはまらない・わからない」と答えた人に将来可能性かと訊ねると8割以上が可能であると答えている。自分が住んでいる街への愛着も含めてかもしれないが、コメント全体を通して浜松のポテンシャルについて市民は概ね肯定的に感じていることがアンケート結果から分かる。

これらから明らかになった浜松の姿は、創造都市の外観と思える都市の魅力についての評価は低い、都市の歴史や創造的企業が存在などによる浜松という都市ブランドの可能性については肯定的な意見が多いことが分かった。一方、都市ブランド政策といえる創造都市への市民の認識については、2014年末にユネスコの創造都市ネットワークへの加盟承認を受けて市の広報も行われたが、創造都市の名称そのものへの認識も含めて政策の浸透度はかなり低いと言わざるを得ない。

第4章 音楽文化創造都市浜松の楽器産業

第1節 世界の楽器市場

世界の楽器市場規模（図4-1）については、米国のミュージック・トレード誌が毎年推計資料を掲載しているが、完全な統計はなく、各国の楽器商組合などの資料や政府発行の輸出入統計で推測するしかない。これらの資料や統計から、2011年では9,100億円程度（同時期の為替レート変換、第一次出荷ベース）と筆者は推定する。世界最大の楽器市場は米国で、次に日本が続いている（表4-1）が、米国市場が圧倒的に大きく、北米・日本・EU各国の先進国合計で8割以上を占める。また、国民一人あたりの年間楽器購入額もアメリカが最も高く、日本がそれに続いている。

図4-1では楽器分野別の市場規模も推定しているが、音響機器（コンサートやレコーディング用ミキサー、アンプ、スピーカーなど）を除いて最大の楽器分野はギター・ドラムのLM楽器（Light Music用の楽器）である。一方伝統的な楽器であるピアノや管楽器は両

分野合わせても市場全体の四分の一ほどである。ピアノや電子鍵盤楽器は一般にホームキーボードと呼ばれ家庭の音楽教育や娯楽の目的で使われるものである。日本の楽器メーカーはピアノで市場を席巻したが、国内ピアノ市場の縮退と世界市場で中国製楽器の台頭を受けてからは、電子鍵盤楽器にビジネスの比重を移して成長を続けてきた。しかし、楽器市場全体に大きな成長はなく、世界の主要楽器市場39か国の小売売上額は横ばいを続けており、2013年は169億ドルで2007年に記録した過去最高金額182億ドルを回復できないでいる（図4-5）。

世界の楽器企業は、ヤマハ以外はそれぞれの得意分野に事業が特化されており、各社の事業規模が小さく、経営基盤が脆弱である。その為、ファンドのなどの投資対象となり易く、1990年代からファンドの投資を受けて事業再生に取り組み、その過程で企業価値を上げるためのM&Aを繰り返して多くのブランドを所有する持ち株会社化する企業も増えた。ファンド投資を受けた楽器企業の事例は、ピアノのスタインウェイ、管楽器のコーン・セルマー、ブージーアンドホークス、ビュッフェ・クランポン、ギターのフェンダー、ギブソン、米国最大の楽器店チェーンのギターセンター、そして最近のローランドへの米国ファンド投資・上場廃止まで数え切れないほどあるが、これらの楽器ブランドを見てわかるのは、投資先として各分野のトップブランドが魅力的なターゲットになっていることである。ファンドの投資はビジネスであり、投資後はターンアラウンド（業績回復）させて企業価値を上げ株式売却益を得ることが企業経営の目的となる。ファンドにとっては、いかに早く、いかに多く投資を回収するかが出資者を集める評価につながるため、筆者が確認した何社かの投資と回収の関係は非常にビジネスライクで、かなり無謀な配当政策などを投資先に迫るケースが多く、長期的な製品開発や事業育成が難しい環境になるケースが多いと考えられる。売却価格を上げるため企業価値向上の「お化粧」（EBITDAと言われる買収価格を決定する財務指標や、将来の収益が見込める事業展望を魅力的にすること等）が行われることは、他の業界で見られる「行き過ぎたマネーゲーム」の実

例と同様であり、投資会社が経営に関与することで1990年代以降楽器企業を取り巻く環境はグローバル経済の動向に敏感に影響されるようになってきているといえる。

第2節 浜松の楽器産業

浜松の楽器産業は1887年に山葉寅楠によって創業されたヤマハ株式会社が始まる。山葉はオルガン製造で事業を立ち上げたが、その3年後にはピアノ製造にも成功している。その後ヤマハからスピンアウトした技術者などがピアノメーカーを次々に立ち上げ、最盛期には108社が浜松市とその周辺に存在したといわれる（三浦2015、pp.70-129）。しかし2015年現在、継続的にピアノを製造している工場は浜松市内には1か所もなく、浜松市周辺のヤマハ掛川工場（掛川市）、カワイ竜洋工場（磐田市）の2か所のみがピアノ量産を続けている。現在、ヤマハのピアノ生産の8割は中国、インドネシアの海外製造子会社が担っており、そこから直接他の海外市場向けに出荷されている（図4-4）。

ヤマハが楽器メーカーとして成功した理由は様々ある。創業者山葉寅楠が卓越した技術者で、加えて経営手腕を備えていたことが成長の基礎が築けた要因と考えられるが、ヤマハが飛躍的な隆盛期を迎えるのは、第2次世界大戦後に川上源一という中興の祖による経営が始まってからである。国内では特約楽器店制度、ヤマハ音楽教室、学校音楽教育との連携などを中心に事業拡大が始まり、ポピュラー・ソング・コンテスト（ポプコン）やライト・ミュージック・コンテスト（LMC）を主宰して、シンガー・ソングライターという新しいタレントを発掘し日本のポピュラー音楽シーンを開拓したソフトな戦略と、ハード開発の面では電子技術の採用（電子楽器開発やハイブリッド楽器開発）、トップ・アーティストを対象としたプロモデル開発、ソフト化・コンテンツ化へ取組、そして海外市場への本格的進出⁶や多角化などが相俟って世界の楽器業界で絶対的なポジションを築いた。

世界の楽器メーカーの売上規模（表3-1）のように、浜松の3メーカーが上位を占めていることが分かる。世界最大の楽器メーカーであるヤマハの市場占有率（図4-2）を楽器分野別にみると、ホームキーボード分野に圧倒的な強みを持っている。浜松の3大楽器メーカー全体でも、この分野に強みが発揮されていると考えられる。しかし反面、市場規模の大きいLM楽器分野や、音響機器分野では低い市場占有率に甘んじているといえる。この様に、浜松の楽器メーカーが直面する課題は、縮退している分野では未だに高いシェアを確保しているが、安定的に成長する市場規模の大きい分野ではプレゼンスが低いことであると言える。

第3節 楽器産業とアーティスト・リレーション

楽器産業はアーティストとメーカーの二人三脚で成長してきたといっても良いであろう。楽器の改良には演奏家の意見が欠かせず、また一流の演奏家に選ばれる楽器を作ることが市場で評価される唯一の道といっても過言ではない。一流演奏家に使われてブランドが露出され、それを見た初心者も安心して入門用楽器を購入するという構造が楽器メーカーの重要な戦略であるともいえる。楽器メーカーの利益の源泉は、一部の高級モデル専門ブランドを除いて、利益通増効果が発揮できる量産入門者用モデルである場合が多く、初心者向けモデルでも楽器のイメージ戦略が重要であるといえる。

演奏家との関係の具体的な事例をみると、「2010/2011年のコンサートシーズンに、98.9%のソリストがスタインウェイピアノで演奏した」とホームページで広告するスタインウェイ社は、現在1,600人のスタインウェイ・アーティストと呼ばれるピアニストと契約をしてサポートしている。スタインウェイのアーティスト・リレーションの歴史をみると、1870年代にコンサート&アーティスト部が設置され、コンサートホールでピアニストにスタインウェイを演奏させるという戦略を推進して様々なピアニストのコンサートツアーも企画するようになった。大木・柴（2013、p.8）は、「1872年にはルビンシュタインは総計215回の演奏会を通して、スタイ

⁶ 2015年上半期の海外売上比率は66.4%（ヤマハ株式会社第192期中間業績報告書、2015.10）

ンウェイのピアノを宣伝することになった。後にはクラシック音楽を普及させる目的でイグナス・パデレフスキーに米国内の小さな都市で演奏させ、国民の音楽に対する意識高揚と、同時に多くのアメリカ人がピアノに手が届くようにすることで購買につながる布石とした」としている。

その他のピアノメーカーにおいても、例えばエーラー社はフランツ・リストと共にピアノの連打機能を開発し、プレイエル社でもフレデリック・ショパンとピアノの第2響板を開発するなど、ARによる楽器改良への取組みはすでに19世紀前半にみられる。プレイエル社創業者とショパンはプライベートでも親しい関係で、ショパンのコンサートでは常にプレイエル・ピアノが準備されていたといわれている。欧米のピアノメーカーの歴史を研究した大木（2010）でも、ピアノが楽器として発展していった過程では、多くのピアニストがピアノ製造業者に協力して改良を加えていった歴史が書かれている。

管楽器の世界でも、例えば世界中のオーケストラのクラリネット奏者に支持されているビュッフェ・クランポンはトップ・アーティストと積極的に契約を結んで演奏活動などをサポートしている。クラリネット奏者にとってはクランポンと契約を結ぶことは、世界のトップ・クラリネット奏者として認められた名誉と考えられている。筆者が著名なベルギー人クランポン契約者と会話したとき、クランポンはフランス企業で、フランス人演奏家を優先しているとの不満を漏らしていたが、クランポンとの契約には満足している様子が伺われた。一方、フランスのリアル管弦楽団のクラリネット首席奏者のクロード・フォーコンプレは30年以上ヤマハ・クラリネットを演奏し続けているフランスのトップ奏者である。フォーコンプレは浜松管楽器アカデミー講師を務めるなど浜松の音楽文化への貢献も高く、ヤマハの開発者とも長い関係を保っている。クラリネット奏者の7割はクランポン奏者であるという世界ではマイノリティといえるアーティストでもある。

エレキギターはフェンダーが絶対的な存在であり、今でも同社のストラディキャスターはポピュラー音楽の世界ではデファクト・スタンダードといえる。電気

ギターは1920年代から様々なメーカーで製造が始まったが、現在のソリッドステート・ボディ（中空でない胴体）のモデルは、フェンダーの創業者レオ・フェンダーによって1948年に初めて生産され、以後ギブソンのレス・ポールモデルと市場を二分するように普及していった。楽器としての歴史は短い、ポピュラー音楽の変遷とともに世界中でエレキギターブームを起こして、数え切れないほどのギタリストが歴史的な演奏を残している。フェンダーは一時期経営が苦しくなり、サンフランシスコのファンドから投資を受け入れて立ち直った経緯から、フェンダー社の会長は投資家であるファンドの創業者が長年兼務していたが、「フェンダーはアメリカのロック文化の魂であり、単なる投資先とは考えていない」⁷と明言していた。

同様なことは、ピアノの名門ベーゼンドルファーをヤマハが2007年に同社を買収した時にも感じた。一回目の買収交渉のために、筆者がベーゼンドルファーの親会社であった銀行の頭取を訪問した際も、頭取から「ベーゼンドルファーはウィーンの宝石であり、市民が納得しない相手への売却はしない」⁸という言葉があった。

このように、楽器ビジネスは単なるインストルメントの取引ではなく、それを演奏する奏者、聴衆などの音楽ファンまで含めた、音楽文化に深く根付いたものであると考える。従って、楽器会社とアーティストとの関係も単なる供給者とユーザーの関係ではなく、一緒に演奏者の理想とする音楽を作り上げていくための

⁷筆者がサンフランシスコの旧フェリー乗り場を改装した洒落たファンド・オフィスに会長を訪ねたとき、会長室の壁にはフェンダーのカスタムギターがずらりと飾られていたのが印象的であった。会長は学生時代ドラマーとして活動していたことがあり、「フェンダーはアメリカのロック文化の魂であり、単なる投資先とは考えていない」と明言した。確かにこのファンドは世界中の様々な企業に投資しているが、フェンダー以外はターン・アラウンド（企業収益回復）が終わると投資回収に入って利益確保をしていたが、フェンダーだけはかなり長期間継続的に保有している。

⁸親会社の銀行から見ればベーゼンドルファーの企業規模は、まったく業績に影響がないほど小さく、通常のM&A交渉ならば担当部門の責任者同士で進めるのだが、このときは頭取自ら我々出張者に朝食から夜の楽友会ホールでのコンサートまで1日同行し、様々な会話を通して慎重にヤマハの経営方針を理解しようという姿勢がみられた。当時、ウィーンの音楽界ではベーゼンドルファーを誰が買い取るかというのが大きな注目を集めており、親会社の銀行はマスコミを含めた世論を非常に気にしていた。

協働作業がまさに AR 活動であると考えられる。そして、AR 活動で獲得したナレッジ（暗黙知）が、開発者などの知識変換を経て演奏者が求める楽器として表出されていくのである。

第5章 多面的インタビュー調査とインプリケーション

第1節 プレ・インタビュー調査の概要

【目的】

ヤマハ株式会社にてアーティスト・リレーション（AR）を担当している（いた）マネージャーたちへのインタビューを通じて、ヤマハの AR と知識変換の関係性を探る。そして、プレ・インタビューの結果を基に、多面的インタビュー調査の設計と仮説構築の方向性を確認する。

【プレ・インタビュー対象者】

A 氏（ギター設計、元 R&D ハンブルグ駐在）

B 氏（管楽器、ピアノ AR）

C 氏（元 LM 楽器マーケティング、AR 東京室長）

D 氏（元電子楽器研究開発、YCC ニューヨーク駐在）

E 氏（元 R&D ロンドン室長）

【プレ調査で確認したヤマハのアーティスト・リレーションの概要】

プレ・インタビューを通じて、ヤマハのアーティスト・リレーションの現状の一部を垣間見ることができた。プレ・インタビューをレビューすると下記のようにまとめることが出来る。

- ①AR には大別して 3 つの目的がある。（B 氏、C 氏）
 - ・ R&D（演奏家などの意見を楽器の開発、改良に生かす）
 - ・ 音楽家サポート（ピアニストの為の調律サポート、管楽器演奏家の為の楽器調整など）
 - ・ PR 効果（高名な音楽家が使う事による宣伝効果）
- ②楽器カテゴリーによって AR 活動の目的と期待効

果が異なる。（B 氏、C 氏、D 氏）

- ・ アコースティック楽器の中でも管楽器は、R&D（開発に寄与する）効果、音楽家サポート、及び PR 効果期待など目的が幅広い。同じアコースティック楽器でもコンサート用ピアノは主に調律師による演奏家サポート機能を重視しているが、その結果として著名ピアニストが演奏会に使った PR 効果も期待する。ポピュラー音楽向けの LM 楽器では、ギター・ドラムはスタープレイヤーが演奏することでの PR 効果期待が主であるが、電子鍵盤楽器等のホームキーボード類では AR による効果期待は薄いといえる。コンサートやレコーディングに使われる PA 機器などは主に R&D（開発・改良）へのフィードバックを目的として音楽家や PA エンジニアとコンタクトするケースが多い。
- ③音楽関係者とのコンタクトは浜松以外で行われるケースが多い。（A 氏、B 氏、C 氏、D 氏、E 氏）
- ④音楽家の表現する音のメタファー（明るい音、甘い音、ざらざらした音など＝官能評価）を設計図に反映させる能力の開発、又それを楽器として実現させる技能の伝承は非常に重要な問題。（A 氏）
- ⑤楽器カテゴリーではアコースティック楽器の木管・金管楽器において、最も AR が効果的に実施できており、特に R&D 効果（楽器改良、開発）が顕著に出ている。（B 氏、C 氏、D 氏、E 氏）

第2節 多面的インタビュー調査の概要

【多面的インタビューの目的】

第4章第2節「浜松の楽器産業」で書いたように、音楽的なソフトウェア戦略と先進的技術を駆使したハードウェア戦略の相乗効果など、ヤマハが楽器メーカーとして成功した理由は様々ある。音楽事業に関しても、これらの戦略を支える特徴的なものは、アーティストとの連携である。どんなに技術的に精密な優れた楽器を作っても演奏家の支持がなければ単なる道具である。演奏家が楽器に命を吹き込み、魂が宿り、legend が生まれる。楽器作りは legend への挑戦ともいえる。

ヤマハ成功の要因は、世界で戦える楽器を作るために、アーティスト・リレーション（AR）を通じて獲得した暗黙知を形式知化する知識変換マネジメントにあるのではないかという仮説を検証するために、質的調査（多面的インタビュー調査）を実施し、ヤマハ AR の実態を明らかにしながら、知識変換との関係性を探る。なお、インタビューで焦点を当てる項目は、①ヤマハの AR と楽器開発、②官能評価と楽器作り、③AR と SECI モデル（知識変換）、④創造都市浜松の音楽文化とする。

【多面的インタビュー調査の方法論と対象者】

インタビュー調査実施に当たっては、S.B.メリアム『質的調査入門：教育における調査法とケース・スタディ』（2004）を参考にケース・スタディ的検証を試みた。メリアムは、質的なケース・スタディを、「あるひとつの事例や現象や社会的単位の集約的、全体論的記述と分析である」と定義し、「研究対象の事例が属する階層の諸特性を明らかにする」ことを目的とし、特定主義的（particularistic、特定の状況、プログラムや現象に焦点を当てて）、記述的（descriptive、豊かな記述 thick description となるように）、発見的（heuristic、読者の理解をうながすもの）であると、その特有の側面からさらなる定義を加えている。インタビュー調査の実施と分析に当たっては、これらのポイントに留意して進めた。インタビューは、ある程度のガイドラインを用意するが、半構造化、オープンエンドで実施した。インタビュー対象者の選定は、非確率抽出法で目的的サンプリングを実施、選択に当たって、インタビューの保有情報の多面性、AR に関する情報量、踏み込んだインタビューが出来るようなインタビュアーとのラポール形成状況を考慮。さらに、調査結果分析に当たっては、内的妥当性（調査結果がリアリティに即しているか）、信頼性（調査結果の再現可能性）、外的妥当性（調査結果をどの程度一般化できるか）に留意し質的調査の蓋然性を高めるよう考慮した。

前節で述べたように、プレ・インタビュー調査を 5 名に実施し、その結果から本調査設計の方向性を探った。プレ調査結果を分析した結果、さらに幅広い角度

から AR と楽器作りの関係性を探る必要があると考え、①AR 担当、②楽器設計、③経営層、④個人楽器製作家、⑤楽器マーケティング企画、⑥楽器製造、それぞれの視点から AR とヤマハの知識変換について追加インタビューを実施。さらにインタビュー調査を進めるなかで、浜松の音楽文化の特徴として、⑦アマチュア音楽家の活動が浮かび上がってきた。そのため、音楽表現分野で創造的人材が浜松にはどのように存在するかを検証するために、日頃からアマチュア音楽活動をしているヤマハ社員へのインタビューを加えた。多面的インタビュー対象者（表 5-1）およびアンケートコメント（資料 5-1）は巻末に纏めて添付する。

【質的調査の分析方法】

インタビューはプレ・インタビューも含めて合計 18 名に対して、延べ約 40 時間実施。調査結果分析は、①ナラティブなコメントの整理、②データ全体に共通するカテゴリーやテーマを分類・命名、③カテゴリーの構造化、④インタビュー調査からのインプリケーション検証の 4 段階で実施した。インタビューは IC レコーダーに録音し、終了後トランスクリプト（ほぼ逐語書取）を作成、雑談などを除いて総数 A4 紙 60 枚に記録。次に大カテゴリー分類でインタビューの類型化とキーワード・コーディングを実施（要約 A4 紙 24 枚）。その後、カテゴリー分類と類型化および構造化を実施してインタビュー調査によって明らかになったことをまとめた。

第 3 節 多面的インタビュー調査のまとめ

この節では、インタビューから明らかになった（1）ヤマハの AR、（2）AR とヤマハの楽器作り、（3）ナレッジ・マネジメント、（4）アマチュア音楽活動、（5）音楽文化創造都市浜松の 5 カテゴリーに分類される発言を、具体的なイメージが把握できるように、主要なインタビュー内容を出来るだけナラティブに記載し、理解を深められるよう配慮した。

最初に、インタビューの中で使用される用語の定義をしておきたい。

・アーティスト・リレーション (Artist Relations、AR) とアーティスト・サービス (Artist Services、AS) は基本的には同じ意味で使われ、AR の拠点名として Artist Services New York や Artist Services Tokyo などと呼称する場合がある。また、AR 活動の中で調律などの演奏家サポートを AS と呼ぶ場合もある。

・ピアノ調律師とピアノ技術者は、特に断りがない限り同じ意味で使われる。

・開発者と設計者は同じ意味で使われ、個別の楽器の開発責任者であるエンジニアを意味する。

・試作者は、開発者の設計指示に基づいて楽器の試作をする技能者の意味で使われる。

・技術者と技能者の違いは、開発・研究・設計などを担当するエンジニアを技術者と呼称し、工場や試作工房で実際に楽器をつくる木工担当、組立担当、塗装担当などを技能者 (クラフトマン) と呼称する。

・アーティスト、ミュージシャン、プレーヤー、音楽家、演奏家は、同じ意味で使われる。

・アコースティック楽器は、ピアノや管楽器など電子技術を使用しない生 (なま) 楽器の呼称。電子楽器またはデジタル楽器は、シンセサイザーや電子鍵盤楽器 (電子ピアノ、電子キーボード、電子オルガンなど)

の様に電子(デジタル)技術を使って音を発振し、拡声する機器の呼称。ハイブリッド楽器は、電子技術を搭載したアコースティック楽器の意味で、具体的にはサイレントピアノ(消音ピアノ)、サイレントブラス(消音管楽器)、サイレントギター(消音ギター)、サイレントドラム (消音ドラム)、ピアノプレーヤー(自動伴奏ピアノ)などを指す。

・LM 楽器は、ポピュラー音楽 (Light Music) 演奏用のギター、ドラム、シンセサイザーなどを意味する。

・AR 拠点の呼称は、ART (Artist Relation Tokyo)、R&D 東京、アーティストサービス東京、Artist Services Ltd., New York、アトリエ東京、Atelier Frankfurt などと表示される。

(1)ヤマハのアーティスト・リレーション

この項では、インタビューや参考文献等から明らかになった AR の使命、歴史、拠点と体制、活動内容についてそれぞれ考察していく。

①アーティスト・リレーションの使命

ピアノ AR 担当マネージャーへのインタビューでは、「AR の目的は、R&D 商品開発改良、アーティストの演奏活動サポート、PR 活動の 3 種類。楽器によってメインの目的が異なる。ピアノの AR はピアニストの演奏活動サポート(ピアノと調律師の供給)がメイン、管楽器は R&D、LM 楽器は PR が活動の主目的となる」(b2-1-1)⁹とのコメントがあるが、この認識はヤマハ内では一般的にコンセンサスが得られているものと考えられ、他のインタビューでも同様のコメントが出てくる。まとめると、AR のミッション (使命) は大別して、①R&D (アーティストと協働して楽器の改良や、新しい楽器を開発する)、②アーティスト活動のサポート (楽器の提供やメンテナンスを通じて演奏活動を支える)、③PR (影響力のあるアーティストによるブランドイメージ向上) そして、楽器カテゴリー毎にその主目的が異なる、ということになる。

アコースティック楽器においては、ピアノはピアニストのサポートが最も大切な使命で、ピアノ貸出や調律師の手配などの演奏家サポートを通じて、コンサートでヤマハピアノを弾いてもらうことが最終的な目的となる。勿論、サポートやコンタクトを通じてヤマハの楽器を演奏者に使ってもらおうというのは、どんな楽器でも AR における最終目的であることは共通している。一方、管楽器は「トラディショナルで保守的。ヤマハの AR で理想的に回っているのは管楽器分野であり、R&D と密接に繋がっていることや、AR の蓄積効果が発揮できる領域であることが奏功している」(c2-1-3)とされるように、その主目的は R&D であるといえる。管楽器の場合は、設計者や試作者による楽器

⁹ インタビュー各コメントにはコード番号 (例 b2-1-1) を付記し、巻末付録インタビュー全文での参照を容易にした。

の改良が比較的容易で、その結果も即座に確認できるという特徴があるため演奏家の意見が反映し易いと考えられる。

AR の目的について、ヤマハ社内では海外法人に向けて下記の様に認識を共有している。

What do we do?

- ・ R&D – Working with artists for better products
 - ・ Service – Supporting important artists creating Yamaha ‘value’
 - ・ PR – Raising brand image with influential artists
- Why do AR?
- ・ A piano is just furniture
 - ・ It takes a musician to bring it to life
 - ・ The artist creates the tone customers think of when they hear the name Yamaha
 - ・ Artists determine our brand image – We need to control & develop our image

「What do we do?」で AR の目的を、さらに「Why do AR?」では、AR を何故するのかを更に説明して、「ピアノはそのままでは単なる家具であり、それに生命を吹き込むのはミュージシャンである。アーティストは、顧客がヤマハの名前を聞いた時に心に浮かぶヤマハピアノの音を創造する。アーティストによってヤマハのブランドイメージが確立される。AR はヤマハのイメージを作り、コントロールする活動である」(筆者訳)としている。

管楽器については、具体的なミッションの説明としてフランクフルト・アトリエを例に、次のようなコメントがある。「フランクフルト・アトリエの仕事は3つに大別できる。①欧州の演奏家との人脈作り。当初は日本人駐在員が、特注マウスピース製作や楽器オーバーホールや改造をしながら信頼関係の構築をしていたが、現在は欧米のアトリエには現地人マイスターなどが常駐してプレーヤーなどとのコミュニケーションが途絶えないようにしている。②欧州各国のヤマハ現地法人と連携しての商品展示会やミュージックキャンプへの参加。各会場で専門家に対してヤマハ管楽器をア

ピールするためには技術スタッフの対応が必要でヨーロッパ全土のイベントに参加する。③新商品開発への参画で、これが最も大事な仕事。欧州の開発協力プレーヤーとの連携をフランクフルト・アトリエが担当」(岡部 2009、資料 5-3、2-1-6)。

管楽器の商品開発については、「ヨーロッパには様々なスタイルの吹奏楽が存在するが、その中で一番特徴的なのは英国スタイルの金管バンド（ブリティッシュ・プラスバンド）で、使う楽器も特殊なものが多い。特殊性ゆえそれまでは英国製にほぼ限られていたが、この分野に進出するため 1992 年にロンドンにアトリエを開設」(岡部 2009、資料 5-3、2-1-8)というように、楽器が使われる現場に拠点を作り、そこでプレーヤーと膝詰めで楽器を作っていくという姿勢もみられる。

アコースティック楽器と対極にあるといえる電子楽器（デジタル楽器）の開発は、AR が希薄な分野であると考えられる。後段「(1)アーティスト・リレーションとヤマハの楽器作り」の項で詳しく触れるが、「デジタル楽器は常に新技術を盛り込んで、楽器に驚きや感動を載せ続けることが重要」(k1-1-5)とあるように、新技術開発が最も重要な要素と考えられる。楽器に搭載する新機能の開発の上に、音楽家の感性をソフトウェアとして反映させていく過程でアーティストとの関係が発生することになる。従って、電子楽器の R&D 拠点機能は、「1987 年、ロンドン市内中心地に開設した LM 楽器 R&D ロンドンのミッションは新商品評価とプロモーション。その後 R&D はロンドン中心街から少し外れたハマースミス地区に移動。その頃から R&D ロンドンの機能が変わって、PA 機器の開発やソフト開発が中心的ミッションとなる。現場に近いところでの開発は音色やリズムスタイルなど地域のテイストを吸収する為」(o2-1-3)となっており、「アコースティック楽器においては、アーティストに選ばれる『本物』であることが重要で、そのためにもアーティスト、技術者、クラフトマンのコンビネーションが不可欠である」(k1-1-5)とは異なるアプローチで、ミュージシャンなどの関与は音作りなどのソフトウェアに限定され、「電子楽器（シンセサイザーなど）に AR はない。メーカー

で作りこんでいく世界。音源がサンプリングに変わってから特にその傾向が強い」(c2-1-3)としている。さらに、ギターやドラムなどの LM 楽器などでは、「販売促進のための AR もある。例えばアーティストの名前を付けたシグネチャーモデルを開発して販売するなどの商品戦略や、広告などにアーティストの名前を使う PR 戦略がある」(c2-1-3)とされる。

ヤマハの AR ポリシーは、「アーティストに金銭は払わない、管楽器などは基本的に無償供給するのは 1 本だけ。ピアノのサポートは、演奏会場までの運送費と調律師の経費はプロモーターが払い、例外を除いて無償サポートはしない」(b2-1-2)「ヤマハは音楽家に契約金を払わないのが原則なので、ヤマハを使い続ける演奏家は金銭メリットではなく良い楽器の提供で純粋に満足する人たち」(i2-1-1)としている。

ヤマハピアノの AR は、浜松ピアノコンクールの開始で変化したという。「AR 海外拠点のミッションは浜松ピアノコンクール(浜コン)がスタートして変わった。カワイのコンテスタントへ積極的なアプローチに対抗する活動が重要になった。カワイはトップ直轄の小さな組織で、同じスタッフが長く担当し、青山店パウゼでの新人コンサートなどで若手へのコンタクトを積極的に取っている。カワイの役員によるとコンテストは費用対効果が高い効果的な活動と考えている。浜コンはヤマハと河合のライバル競争によって成功した」(f2-1-2)。「AR はカワイが最初に積極的に取り組み、ヤマハは浜コンの優勝者がカワイを弾いたことをきっかけに対抗策としての取組が強くなった」(g2-1-1)などとコメントがあるように、カワイが先駆けて積極的にコンテスタントやその先生とのコンタクトやサポートを打ち出し、優勝者がカワイピアノを演奏したことへのライバル意識が、ヤマハ海外 AR 拠点のミッションを変化させたということが判った。

②アーティスト・リレーションの歴史

海外での AR または R&D 活動のスタートは、調律

師村上輝久氏がコンサートグランドピアノ作りを学ぶ為にイタリアに派遣された 1966 年に始まったと筆者は考える。

三浦(2015)によれば、「ヤマハがコンサートグランドピアノを最初に製造したのは 1916 年の GP6 号である。その後 1935 年に次のモデルを発売したが、これは 1921 年にベヒシュタイン社(ドイツ)と技術提携し、さらに 1926 年に同社からエール・シュレーゲルを技術指導者として招聘して製造したもので、ベヒシュタインピアノをモデルにしたものだった。ヤマハでは、1930 年に世界のピアノメーカーに先駆けて、莫大な費用をつぎ込んで音響研究室を完備させ、それまでの『経験と勘』に代表される主観的なピアノ作りから客観的・科学的なピアノ作りへと移行し多くの実験データを積み重ねていたが、これらのデータは戦災によって消失してしまった。戦後初となるコンサートグランドピアノ FC は 1950 年に完成したが、これもほとんどの部分でベヒシュタインを参考にしたものであった。このピアノは披露演奏会の時、『タガのゆるんだような音』と酷評された。これを受けて社内ではコンサートピアノの新設計がスタートしたが、1965 年にベネディッティ・ミケランジェリの来日にヨーロッパ屈指の調律師として同行していたチェザーレ・タローネがヤマハの技術開発に参加することになり、1967 年にタローネが加わって改良を加えた試作品ヤマハコンサートグランドピアノ CF が完成した。このピアノが 1968 年に世界的なピアニストであるジョルジュ・シフラ主催のシフラ・コンクールで初めて使用され、日本のピアノの国際コンクールでのデビューとなった」(三浦 2015、pp.141-148)。

ヤマハの調律師村上輝久がイタリアに渡ったのは、タローネがヤマハの技術開発に参加した次の年であり、彼の工房で調律やピアノ作りの技術を学ぶためであった。村上は、「1966 年 3 月 10 日、私はスーツケース 1 個と 2,000 ドルを手に、たった一人でイタリア、ミラノの空港に降り立った。ヤマハが開発中のコンサートグランドピアノ CF の音作りに役立てるため、ヨーロッパ屈指の調律師アウグスト・タローネの工房で、欧州の歴史が培った“本物の音”を学ぶためである。言

葉も分からぬ異国での生活。さらに、“必ずスタインウェイを超える”という会社の決意を背負い、不安と心細さ、責任の重さを感じないわけはなかった。しかし、それ以上に“まだ見ぬ国、まだ聴かぬ本物の音”との出会いにワクワクしていたのを覚えている」(村上輝久「トークマイドラマ」『ヤマハグループ報 Symphonia No.79』ヤマハ 2015、pp.3-7) と述懐している。村上是、この後ミケランジェリ、シフラ、リヒテル、ポリーニ、グールドなど様々な世界的ピアニストに認められ、1967年にはドイツの日刊紙『ディ・ヴェルト』に「ムラカミの手にかかると、ピアノはストラディバリウスになる」(村上、2001、p.182) と書かれほど評価されることになる。これが、実質的にヤマハのグローバル AR のスタートであると考えることが出来る。

その後、管楽器のプロ向カスタムモデル開発のために 1979 年ハンブルク・アトリエを開設、「ヤマハが管楽器ビジネスに本格的に取り組んだころ、浜松にわざわざ足を運んで試奏してくれるプロ奏者はそれほど多くはなく、設計者が出張で対応しても、改良アイデアをその場で試すには限界があり、管楽器アトリエ設立の構想が進んだ。1977 年にアトリエ東京、1979 年にハンブルグ・アトリエが立ち上り、先輩の開発担当者が最前線のアトリエに異動になった」(岡部 2009、資料 5-3、2-1-3)。ハンブルグ・アトリエは、その後 1985 年に欧州他地域への交通の便が良いフランクフルトへ移動し現在に至っている。欧州では 1986 年にウィーン・アトリエを開設し、ウィーンフィル等へのサポートを中心に AR 活動を展開している。北米では、1988 年にニューヨークに R&D オフィスを開設、ピアノなども含めて Yamaha Artists Services, Inc.として北米市場の AR を担当しているが、管楽器はその後 2008 年にロサンジェルス・アトリエも開設された。

遅れて LM 楽器のための R&D が 1987 年にロンドン、ニューヨークに開設された。1983 年にそれまでのシンセサイザーの世界を変えたといわれる、大ヒット製品 DX7 で拡大したデジタルミュージック・ビジネスに対応する世界戦略の一環とし、創業 100 周年プロジェクト

トの中で展開が開始されたものである。

ヤマハの AR 拠点は、以降中国、東南アジアなど新興市場にも拡大し、現地法人や有力輸入代理店のある主要市場では各拠点がそれぞれの国内 AR 機能を持ち、AR グローバルネットワークが出来ている。ヤマハの契約アーティストは世界中どの国でもサポートが受けられる体制になっているといえる。

③アーティスト・リレーション拠点と体制

「欧州では、ピアノはパリ、ロンドン、モスクワ、ハンブルクに練習室とコンテスト提出用ビデオ撮影の施設があり、若手のコンテストのサポートをしている。管楽器はハンブルグのヤマハヨーロッパの敷地内に AR オフィスがある。北米の AR は Yamaha Artist Services Inc. (ニューヨーク、ナッシュビル、バーバーク) から実施。ポール・マッカートニーやエルトン・ジョーンズを始めとして、全米で 3,500 名のアーティストが登録されている」(b2-1-8)

海外におけるピアノの AR 体制は、ニューヨーク、ロンドン、パリ、モスクワ、北京、上海、ソウル、台北、東京にそれぞれ拠点をもち本社と密接な関係で運用されている。これら以外にも、海外現地法人にはそれぞれ AR 担当者がアサインされており、地元ピアニストや音楽大学、コンサートホールなどとのコンタクトを日常業務としている。ピアノの AR はピアニストのサポートが重要な要素の為、ヤマハの契約ピアニストが他国でコンサートを開催する際のピアノ貸出や調律師の派遣などが世界中でできるような体制になっている。

一方、管楽器の AR は開発との関連性が密接なため、欧州ではフランクフルト・アトリエ、北米ではロサンジェルス・アトリエで、現地人の責任者がプレーヤーとの安定的な関係を継続的に保っている。フランクフルトの責任者はドイツ人の金管楽器製作マイスター、トーマス・ルービッツ氏、ロサンジェルス of 責任者は著名な演奏家であったボブ・マローン氏が務めている。

LM 楽器や電子楽器に関しては、「LM 楽器最大市場 USA の LM 楽器 AR (ギター、ドラム) は YASB (バーバンク、カリフォルニア州) を中心に展開、体制は日本人 1 名と数人のアメリカ人でギター、ドラム等の商品企画やアーティストのサポートを行っている。電子楽器 (シンセサイザーなど) に AR はない。メーカーで作りこんでいく世界。音源がサンプリングに変わってから特にその傾向が強い」(c2-1-3)となっている。それ以外の地域では各現地法人等に LM 楽器の AR 担当者がアサインされており、地元のミュージシャン、レコーディングスタジオ、ライブハウス、コンサート企画会社等とのコンタクトをしている。

日本国内の AR に関しては、「ART (LM 楽器)、アトリエ東京 (管弦打楽器)、アーティストサービス東京 (ピアノ) の 3 部門で活動している」(h2-1-2)、「国内の LM 楽器 R&D を担当する ART (AR 東京) は渋谷から銀座ヤマハビル裏のヤマハ自社ビル内に移動。ミッションが変わったことと、経費削減が目的。渋谷時代はスペースも豊富にあったが、銀座は狭い。スタッフは 5, 6 人で、主な機能はヤマハ製品を使うミュージシャンのサポート。浜松でプレーヤーなどとコンタクトする場合は、(株)ヤマハサウンドクラフト(浜松市)とヤマハ (株) 天竜工場内にある弦打楽器ショールーム。浜松にプレーヤーはあまり来ない。楽器評価などは東京の R&D オフィスなどでおこない、ホール楽屋での Evaluation は生ギター以外ではセットアップが必要なのではない」(c2-1-5)とのことである。

国内の AR は現在、ART(アーティストリレーション東京、LM 楽器)、アトリエ東京(管楽器)、アーティストサービス東京 (ピアノ)、それぞれのオフィスは銀座ヤマハビルに集約されている。管楽器、ピアノに関しては当初よりの使命をコンスタントに継続して実施しているが、LM 楽器関連の R&D は渋谷から銀座に移り、その使命も LM 楽器ビジネスの盛衰に従って変化しているといえる。ヤマハのポピュラー音楽系の LM 楽器ビジネスは、1970 年代後半から 1980 年代にかけてヤマハが主催したポップコンや世界歌謡祭で次々にミ

リオンセラーのポピュラーアーティストを輩出し、日本のポピュラー音楽界を創生した感があるが、現在はその存在感も薄くなっていると言わざるを得ない。

AR 担当者は、本社組織で AR を担当する社員と、各国の拠点において最前線で日常 AR を担当する社員に分かれている。ピアノに関しては、本社営業本部の中にコンサートグランドピアノ推進室があり全世界での総合的 AR 戦略を担当し、主要拠点では現地 AR 担当スタッフと日本から派遣された調律師を中心に日常の業務を担当している。管楽器では、かつては日本人の楽器設計者がアトリエなどに駐在して直接アーティストと協働しながら楽器開発を行うケースが多かったが、現在は欧米拠点では現地人の管楽器マイスターや演奏家が責任者となって、転勤がなく継続的な人間関係を構築できる体制でアーティストとの窓口になっている。現地の責任者たちは定期的に本社に出張し、楽器設計者と情報交換をしているが、設計者が直接アーティストとコンタクトをすることも頻繁に行われている。この辺の具体的な内容については、後段「(2)アーティスト・リレーションとヤマハの楽器作り」の項で詳しく触れることとする。

AR を現場で担当する社員に関しては、「AR 東京担当者の新人社員は、昨年のピティナピアノコンペティション優勝者、また欧州の AR 担当社員も全ヨーロッパのアマチュアピアノコンテスト優勝者であるなど、音楽能力が高く、音楽家との関係構築に期待できる」(b2-1-7)とあるように、最近の AR 担当者は高い演奏能力を持ったアーティスト寄りの人材をアサインする傾向にある。

④アーティスト・リレーション活動

AR 活動は、アーティストのいる場所に出かけることが多い。「ギタリストが浜松に来てヤマハで会話することは少ない。殆どはこちらから出かけていく」(a1-1-7)、「(本社の)AR 担当の仕事は、3 分の 1 は東京での活動。コンサートなどで音楽家とのコンタクトをするが、主にクラシックのピアニストが対象」

(b2-1-4)、「最近では SNS を使ったコンタクトも多くなり、LINE、Face Book、Twitter、Kakao など主要なもの全てやっている。管楽器はアーティストが浜松に来ることが結構あるが、ピアニストは余り来ない。ピアニストとのコンタクトはマネジメント経由が多く、管楽器演奏者とはダイレクトが多い」(b2-1-5)、「アーティストの来日情報や公演スケジュールは常に先取りして調べ、その機会に浜松の本社や銀座のアーティストサービス・ピアノサロンに招き、試作評価や試弾などをお願いしている。何かしらアクションを起こさないと関係は生まれない」(h2-1-4)、「浜松に管楽器プレイヤーが来て(楽器を)評価する場合は豊岡工場の匠ルームや、小ホール、あるいは壬生ホールを借りるなどする。こちらから出かけていく事も多い。最後はホームグラウンド(オケの本拠地など)で評価することが重要になる。こちらでの評価が良くてもホームグラウンドだと異なる評価になるケースがよくある」(i2-1-2)などといったコメントがある様に、アーティストが浜松に頻繁に来て交流があると考えた本研究における当初の仮説は正しくなかった。

浜松での AR 活動については、浜松で開催される音楽イベントが重要な場となる。「浜松市のアクトシティ音楽院管楽器アカデミーはヤマハと市の共催だが、世界一流のプレイヤーが来るのでプロトタイプの評価など非常に重要。各設計者は期間中必ず参加する」(i2-1-3)などのコメントがあるが、圧倒的に多いのは世界各地で開催されるコンベンションや、マスタークラスなどへ出かけていく事である。「毎年各楽器の国際コンベンション(トランペット ITG やトロンボーン ITA など楽器ごとにある)には極力参加する」(i2-1-4)として、世界中の演奏家が集合する場が最も重要なイベントになっている。

AR 活動でアーティストとコンタクトする場については、ヤマハが所有する施設(ヤマハホール、サロン、AS や R&D 拠点、あるいはリゾート施設など)を活用するケースが多い。特に若手演奏家には、このような施設は小規模コンサートなどに活用できる貴重な場とな

る。「銀座ヤマハビルの AR 部門(管楽器アトリエ)は、ヤマハホールなどは使えない若手のコンサートをサロンで開催するなどの便宜を通じて、新人発掘とコンタクトの場として活用。カワイも表参道の直営店での若手コンサートを頻繁にやっている」(b2-1-6)、「カワイは青山のパウゼを中心に若手対応をよくやっている。ショパンコンクール前に、若手ピアニストとの関係を築くためにコンクール審査員のマスタークラスを開催するなどしてケアをしている。カワイの AR 担当者は転職しないで人脈構築をしっかりとやっているが、ヤマハは異動が多い」(h2-1-4)などのコメントがある。

ヤマハ以外でも、世界トップクラスの演奏家から評価される個人楽器製作者にとって AR は非常に大切な活動である。「ギター製作者として市場の評価が高い河野氏や今井氏は今でも積極的に AR 活動をしている。将来有望な若手ギタリストには必ず自分の製作したギターを渡して弾いて貰っているし、来日する海外ギタリストとは積極的にコンタクトを取っている」(a1-1-12)、「(ヤマハでの)ドイツ駐在時代から演奏家とはかなり個人的な付き合いをして、現在もその人脈が生きている。人脈による口コミで世界中からネット経由で(マウスピースの)注文が入る」(n1-1-1)、「浜松へ演奏家が国内外から来ることも多く、アトリエで試奏しながらマウスピースを完成していく演奏家も居る」(n1-1-2)、「演奏家は我儘な人が多いが、トランペット吹きは皆友達として付き合うことが出来る。初対面でもすぐ仲良くなれる」(n1-1-3)など、独立して楽器製作を事業とするときにはアーティストの評価は非常に重要な要素といえる。

具体的な AR 活動は、時には非常に泥臭いものとなる。「各地の音楽祭やコンサートで来日したアーティストに試奏評価をしてもらうことを繰り返し、アポが取れない場合は舞台袖や楽屋口で待ち伏せすることもしばしばあった。トップ・アーティストの支持が得られると、楽器の認知度や信頼性が高まる。AR はアーティストとメーカーの関係だけではなく、それを取り巻く業界関係者のネットワークとサポートも必要とする」

(h2-1-1)、とのことであるが、このような活動は他の楽器分野でも当初はかなり頻繁に行われたと聞く。フォークやロックが大ブームとなった 1980 年代には、ヤマハのギター製作者がプロトタイプギターを抱えて、ホールの楽屋でミュージシャンが楽器を試奏してくれるのを待ち受ける姿がみられ、ここから世界に認められる楽器作りは始まったと言っても過言ではない。持ち運びのできる楽器は、開発者自らが機動力を発揮してどこにでも楽器を持ち込み、演奏家の評価を聞くと同時に、楽器を気に行ってくれた演奏家がステージで使ってみるという効果もあった。一方持ち運びのできないピアノなどは、演奏会場へのピアノの売り込みと、調律師を通じた演奏家とのコンタクトが重要であるといえる。

海外 AR 担当者より聞き取った、ロシアの AR 拠点、アーティスト・サービス・モスクワ (AS モスクワ) の月間活動事例によれば、若手演奏家のサロンコンサートや、著名ピアニストのマスタークラス、セミナー、TV インタビュー用スタジオとしての使用など、AS 拠点の施設が多様に活用されているのが分かる。また同じく施設外での活動として、コンサートや TV 番組へのピアノ貸出や、主要な音楽大学へのピアノ販売のためのショールーム的機能などがみられる。AS モスクワは現地法人ヤマハ・ミュージック・ロシアが所有する施設で、このような主要国の現地法人には AR 担当者が常駐しており、コンサートが出来るサロンやピアノ練習室を備え、コンサート用の貸出ピアノなどの試奏も可能で、地元ピアニストや音楽教育家等との交流の場になっている。

(2) アーティスト・リレーションとヤマハの楽器作り

「ヤマハのギター作りは、設計者が AR も担当しながら音の方向性を決めデザインしたものを、技能者が製作する分業方式、高級手工ギター製作は 4 名で担当（設計者、木工担当、組立調整担当、塗装担当）。出荷するときにラベルに設計者がサインを入れる」(a1-1-1)、「管楽器の設計は、演奏家の意見などを聞きながら設

計者が材料研究なども考慮して設計図面を作り、試作者がサンプルを製作して意見交換し、さらにアーティストの試奏を繰り返して改良していくプロセスが一般的」(i1-1-1)とのコメントがあるように、ヤマハのピアノや管楽器などのアコースティック楽器開発は、技術者（設計者）と技能者（職人）の協働で楽器を作っているという分業制が特徴的といえる。設計者がアーティストの意見を聞きながら官能評価を科学的に設計図に落とし込み、設計図に従って技能者が木材や金属加工、組立、調整塗装などの工程を経て完成していく。完成した楽器は再びアーティストの評価を経て改良を加えるというサイクルで性能を高めながら、ノウハウや技能の蓄積も進めていくことになる。

技能やノウハウの継承には様々なコメントがあった。「手工クラシックギター設計者は 3 名、A 氏以外は若手で、技術継承が課題」(a1-1-2)、「音の判断は、先天的な能力と経験が必要。音が分からない人がギターを作っても、良いものは作れない。自分で弾けない人もダメ」(a1-1-4)、「試作者のトレーニングは試作室の中で先輩から後輩に受継がれていく方法が多い。今は工程が細分化されて分業になっているケースが多く、全部の工程ができる人間は少なくなった」(i1-1-6)、「技能の伝承は、いろいろな方策をやっている。『FromTo 活動』として人から人へ伝承していくもの。科学的に原理を『見える化』してテキスト化する仕組みを作っている。先生を標準化することから始めて、テキストも原理の部分とノウハウの部分の 2 つを用意する、楽器ごとの職場によって違いトップダウンで全社統一のものはない」(p1-1-6)、「ヤマハは設計開発や生産技術などの経験等を DB 化している。様々な情報が DB 化されているが、そのアクセスと活用が課題になる」(p1-1-11)など様々であるが、「技能の技術化」、「科学的な見える化」を如何に進めるかの試みをしているのが分かる。

設計者は設計する楽器の演奏できることが必要かという点では、「音が分からない人がギターを作っても、良いものは作れない。自分で弾けない人もダメ」

(a1-1-4)、「設計者は担当する楽器が吹けることが基本。吹けなければダメではないが、痒いところに手が届く感じにならない」(i1-1-3)、「管楽器のマザー拠点である豊岡工場で働く 350 人の中には、ヤマハ吹奏楽団の現役や OB を含めて管楽器奏者が 150 人はいる。音楽教室、学校での音楽教育、そして吹奏楽の普及が、長い期間を経て、他国の追随を許さない日本の大きな底力になっている」(岡部、2009、資料 5-3、2-2-4)というように、管楽器では関連性が高いように感じる。一方、ピアノの場合は両論ある。新しいコンサートグランドピアノ CFX の評価が高いのは、「ヤマハの最新コンサートグランドピアノ CFX は飛躍的によくなった。それは開発者がピアノをよく知っていて、ピアニストとしても有能な若手の開発者が出てきたことによる」(k1-1-2)として、ピアノ演奏能力の高い設計者が加わったことが音色の改良に貢献したという意見がある。反面、旧世代の設計者は弾けることのデメリットを指摘し、「ヤマハのピアノ設計者でピアノは弾ける人は当時居なかった。弾けるから評価できると思うと間違う。一流のピアニストに評価してもらうことが大切」(j1-1-2)というように、一流のピアニストによる評価が大切でピアノ開発は技術的な部分を如何に詰めていくかが重要だとしている。

アコースティック楽器とデジタル楽器の開発への取り組み方の違いも見えてきた。「デジタル楽器は常に新技術を盛り込んで、楽器に驚きや感動を載せ続けることが重要だが、アコースティック楽器においては、アーティストに選ばれる『本物』であることが重要で、そのためにもアーティスト、技術者、クラフトマンのコンビネーションが不可欠である」(岡部 2009、資料 5-3、1-1-5)、「電子楽器はプレーヤーとの関係が難しい。プレーヤーが欲しいというモノは独自性が強く一般性が無くて作り難い」(d1-1-5)、「アコースティックの世界は、この楽器が良いという評価が大切だが、デジタルの世界は個人ではどうしようもないほどノウハウの塊でアーティストなどとの関係性が難しい」(d1-1-6)、「かつてシンセサイザー開発はミュージシャンが関与し、デモンストレーションも開発に参加したミュージ

シャンによって機能を熟知したプレゼンテーションとリアルタイム演奏性が重要であったが、現在は殆どが PC の中で事前に行われ、シンセサイザーがステージ上で演奏されなくなり、リアルタイム性が必要でなくなってきた」(e1-1-2)など、アコースティック楽器と電子デジタル楽器との差がコメントされている。また、家庭用の電子鍵盤楽器(エレクトーン、電子ピアノ、ポータブルキーボードなど)に関しては、一部のプロ向け機種を除いて、著名な演奏家の存在はもともと大きくなく、「電子鍵盤楽器の開発は、浜松本社で取組む事が多い。それぞれの楽器にはアドバイザーとなるミュージシャンが居り、彼らが浜松に頻繁に通い、開発のサポートをしている」(e1-1-1)となっている。

ヤマハの強みとして考えられるものに木材加工系の技術がある。楽器製造は自然材料の加工や組み立て工程が多く、そこから発生するバラツキを如何にコントロールするかが重要となるが、木材加工系の技術などは世の中に余り無く、この部分ではヤマハが抜きん出ていると考えられる。楽器作りには生産技術の様々な工夫が重要であり、創業者山葉寅楠が 125 年前に取得した最初の特許はオルガンの鍵盤部品であるが、以後絶え間ない生産技術改良ノウハウが蓄積されてヤマハの差別化要素なってきたと考えられる。生産技術面からヤマハの楽器作りについて少し観察をしてみる。

「ヤマハのモノづくりは、きっちり図面があってモノづくりをするというステージではなく、現場の職人の力で、いわゆる工芸品的な作り方をしていた。それをいまだにアコースティック分野では引きずっている」(p1-1-1)、「設計部門はきっちり正確に設計し、製造部門は設計図通りに製作することが一番いい。現場でのすり合わせはできるだけ避けたい。自然素材を使うのでどうしてもバラツキが出てきてそれを現場で調整することになる。その辺は昔でいう技能の一つと言われている部分もある」(p1-1-2)、「どうやってバラツキを減らすのかというと、それを技能の技術化、暗黙知の形式知化といえるかもしれない」(p1-1-3)、「トヨタの人に工場を見せると、標準化がされてないのに驚く。でもヤマハの仕事は自然素材なので一つずつ磨くにして

も回数が違うけど、車は磨く回数は同じ。ヤマハのやり方はその工程を通じて出来上がった製品の品質が標準化されている」(p1-1-9)、「表面塗装などプラスチックや金属の加工は携帯電話を作っている業界はヤマハよりはるかに進んでいるが、木材の加工系の技術は世の中には少なく、ヤマハが優れている」(p1-1-10)、「外部の人がヤマハに来て見学すると、様々な分野で宝がいっぱい転がっているようにみえる。いろいろな技術や可能性があって宝の山にみえる。こんなに音のことにリソースをかけてやっているところはないとみられる」(p1-1-19)。

「サントリーウイスキーは、ロットごとに原酒のブレンドを変えて、出荷するウイスキーの味を一定にしている。ワインやシングルモルトウイスキーの様に生産年ごとに違うことが価値になるものと、一定品質が必要なものがある。ヤマハの生産技術も自然材料の品質が変わっても完成品の品質が安定するような取組が大切だと考えている」(p1-1-14)、「バイオリンの製造では一般的に材料を削ってから、品質が合格しているか判断して材料を使うかどうか判断するが、素材の段階でタッピングメソッドを使って叩いた音で測定して、事前に判断できる手法も導入している。今まで目利きが経験でやって判断を、機械でできるようにすることで品質が安定し、効率化が図れる」(p1-1-15)、「ウイーンフィルが使っていたロータリートランペットの金属材料の精製が不完全で不純物が混合しているのが特徴ある音の要因であったり、管楽器のベルのハンマー叩きのバラツキ度合いが音によく影響しているといった、定量的科学的に判断できない要素が楽器作りにはたくさんある」(p1-1-17)など様々なコメントがあるが、ヤマハの楽器作りは天然素材を使うアコースティック楽器の加工バラツキを如何に制御するかという戦いから始まっていると思える。量産メーカーとしては品質の安定こそ市場の信頼を得て、製造トラブルによるコストロスを抑える、重要な要素であり、この部分に多くのエネルギーが投入されてきたと考える。しかし、一方ではトッププレーヤーに使われる楽器には演奏家の好みや個性が反映された個性が必要であるという問題も見えてくる。そのため、均一と個性のような矛盾する対応

も必要となり、多様な音に関する試みが繰り返されていると考える。

音に関連する技術（音を良くする、変える、拡大する、消す）を中心に、製造現場でのすり合わせ技術も含めて、これほど音にリソースを投入している企業も世の中には少ないと考えられるが、それが結果的にヤマハの強みになっていると言えるのではないだろうか。

AR と楽器作りの関係から特徴的だと思われたのはアーティストの意見を如何に楽器作りに反映させるかであるが、演奏家との連携で興味深いコメントは、「かつて、ヤマハ管楽器の開発は、なるべく多数の演奏家の意見を聞いて楽器の改良を進めるやり方を取っていたが、普及品向けにはこれが良いとしてもプロ向けの楽器の開発の場合は、これだと優等生的な楽器はできるのだが、心底惚れ込むレベルにはなかなか到達しにくい。開発協力プレーヤーを絞り込んで開発を進めると、困難はあるが、うまくいくと実に個性的な楽器が出来上がり、他の演奏家にも満足してもらえることが多い」(岡部 2009、資料 5-3、2-1-6)である。また、ギターの開発では、「新モデルを発表するとき、トップより『多くのギタリストなどに弾いて貰って評価をしっかりと確認したのか』と質問されたとき、『私が良いと云えば、ギタリストや専門家は必ず良いという』と答えたら、『自信過剰だ』と言われたが、その思いが変わりはない」(a1-1-3)。

また電子楽器開発では、「電子楽器はプレーヤーとの関係が難しい。プレーヤーが欲しいというモノは独自性が強く一般性が無くて作り難い」(d1-1-5)、「アコースティックの世界は、この楽器が良いという評価が大切だが、デジタルの世界は個人ではどうしようもないほどノウハウの塊でアーティストなどとの関係性が難しい」(d1-1-6)などのコメントがあるが、最新の楽器技術を駆使するデジタル楽器の世界では、プレーヤーが現時点の技術知識で欲しいと思う機能の更に行く技術開発が必要であるといえる。何故ならば現時点で思いつく新技術は、他社も考え付くものであり、それが実現できた時の絶対的優位性は薄いと考えられるから

である。それゆえデジタル楽器や機器の世界では、要素技術からの投資が必要な最先端技術開発が可能な浜松の企業が世界のトップを常にキープできている所以であるといえる。また、これらのコメントをあわせて考えると、アコースティック楽器でもデジタル楽器でも、楽器のレベルが上がり、プロの演奏家に使われる楽器を開発しようとするとき、その楽器の個性が非常に大切になってくるということが推測できる。つまり、アーティストの意見を全て無条件に受け入れるのではなく、そこに楽器作りのエンジニアたちの創造性や独創性が加わって初めて世界で戦える楽器が作れるのだといえるのではないかな。

(3) ナレッジ・マネジメント (SECI Model)

官能評価に関するコメントが多い。アーティストが表現する様々なメタファーを理解することから楽器作りは始まるといえる。「管楽器設計者の一番の仕事は、演奏時の官能評価（演奏家のコメントや設計者自信の感覚）を最終的な楽器の寸法や構造、材質、加工法などに置き換えることだが、ここでやっかいなのは音そのものを表現する言葉が極端に少ないことである。人間の五感の中で、聴覚は臭覚とともに基本的には受動的（耳と鼻には蓋がなくて常に外部からの刺激を受け入れる状態にある）ゆえに、感度は高いのだが、客観化するための分解能が曖昧。そのため“明るい音”（視覚）、“甘い音”（味覚）、“やわらかい音”“ざらついた音”（触覚）など他の感覚に置き換えて表現することになる」（岡部 2009、資料 5-3、2-2-3a）、「ウイーンフィルのジンガー氏との共同開発で感じたのは、彼が考える“明るい音”とヤマハ設計陣の“明るい音”の概念が異なっていたことで、彼の感覚がわかるまでに 1 年くらいかかった。ヤマハ設計者は“明るい音”という表現を“硬い音”“薄い音”“細い音”というマイナスイメージに捉えていたが、ジンガー氏が求めていたのは“明るくて、柔らかくて、太くて、豊かな音”だった。実はこの“太い”。という感覚にも違いがあったのだが」（岡部 2009、資料 5-3、2-2-3b）

官能評価を定量化する試みはされているが具体的な成果は出ていない様である。「官能評価を定量化する方法を考えようと試みたが難しい。A さんの明るい音と B さんの明るい音は同じでない。尺度が合わせられれば蓄積していく事ができると考えた」（i2-2-1）、「たとえば 3 人で評価したとき評価尺度項目が明確で、結果が共有できれば次につながる。クラリネットの世界は、ビュッフェ・クランボン(仏)がトップ演奏者の 7 割を押さえていてヤマハとの市場での差が明確なので、官能評価のネタに 2 社を取上げたが明確な差が出なかった。評価方法の洗練させる必要があるのかもしれないが、官能評価の難しさも感じた」（i2-2-2）、「暗黙知の定量化は生産技術部でもいろいろやってみている。こういう明るい音は定量化するとどうなるのかなど実際にやってみた。ただ、我々が定義した明るい音がアーティストの言う明るい音と同じか違うかが難しい」（p1-1-12）など、様々な試みが続くが、現場では如何に音を表現する言葉を共有するかという試行錯誤をしている。「官能評価（甘い音や、音が立っているなどの評価）は、同じ音を聞いて意見を交換することを繰り返すことで共有し、伝える」（g2-2-1）、「シンセやギターで使うメタファーは、ぬけが良い音、あたたかい音、ふくよかな音などが良く使われる。あたたかいは人間の音やドラムの音に使う。音を一緒に聞きながら話せばお互いに分かる。例えば、冷たいと言う時、2 種類あって、音色が冷たいのか、演奏が冷たいのか」（q2-2-2）、「ピアノ作りでは、アーティストとモノ作りや調律と商品開発の関係が離れている。管楽器の場合は、国内外のアトリエ（R&D 拠点）で AR を開発者が経験するが、ピアノは分業になっている。開発者がピアニストと直接関係しないで調律師が間に入る」（k2-2-1b）、「管楽器の場合、甘い音とは何か、そういう音はどういう加工と材料が必要か、設計者が 2 回くらいアーティストの言葉を翻訳しながら試作までする部分が多い」（k2-2-1c）、「ピアノの場合は、調律師は甘い音は作れるが、分析的にフィードバック出来ない」（k2-2-1d）。

そのため、「甘い音」がどういう意味かを共有する努力が必要になる。また、共有すると同時に、伝えていく事も重要になる。例えばヨーロッパ風の「甘い」音

色の楽器を作ったとしても、次世代の設計者がそれを理解できるとは限らない。その場合、尺度が合わせられれば蓄積していく事ができると考え、複数の人で評価したとき評価尺度項目が明確で、結果が共有できれば次につながるとしている。

ゴルフクラブのドライバー打音の話は興味深い、「ゴルフクラブの例だが、パーシモンヘッドのクラブからチタンヘッドに変わったとき、多くの人はキーンという高い音は良くないという評価が多かった。しかし、チタンクラブが飛ぶということがわかると、良い音だと評価されるように変わった」(p1-1-13)という例や、上記のクラリネットの例などで分かるのは、例えばクラリネットとヤマハの比較の様に、音そのものでは際立った違いが判定できず、ブランドイメージなどが楽器に **Legend** 感を与えているなどの複雑な要素も絡んでいることが考えられる。

良い音とはなにか？ 「良い音というのは平均値をとればあると思う。しかし、時代によってある動きはあり、20年したら揺戻しがあることもある。個人の好みはとんでもなくバラツキがある」(i2-2-3)。例えば、良い音を表現すると、「ピアノの良い音とは、カチッと芯があって、伸びがあって、適度な広がりもあって、一音一音が和音にしても、ペダルを踏んでもクリアに出てくる音。パンッじゃなくてボアンという感じで自然な伸びと減衰がある」(g2-2-2)ということになるが、確かにこれを理解して共有するのは簡単ではないと感じる。

良い音を聞き分けるのは個人差あり、官能トレーニングもある程度は可能だが、育成するプログラムは確立されていないという。「良い音を聞き分ける能力は設計者には必要。どうしても個人差があり、感度がそれぞれ違う。例えば、食塩が何%の時しょっぱく感じるか、食塩水の濃度を変えていくと個別にポイントが違うのと同じ様なことがある。製作者の官能トレーニングはある程度あるが、訓練して育成するプログラムは確立していない。楽器設計の仕方は人それぞれやり方

があるが、自分は開発品番のキャラクターによっては、開発協力プレーヤーが納得するまで何度でも改良するという方法をとる」(i2-2-7b)

現実的には、音の感性磨きは良い音を聞いて耳に染みつかせるという、個々人の職人的な取り組みしかないのかもしれない。「ヤマハが求めるピアノの良い音のガイドラインはスタインウェイだった。スタインウェイを分解して徹底的に調べた。音の感性磨きは、良い音を聞いていると耳に染みつく。入ってくる設計者の教育はあまりなかった。自分でやるのが基本だが、スタインウェイを基準として比較試聴を繰り返した」(j2-2-2)

上記のコメントの様に、ヤマハのコンサートグランドピアノ開発の初期では、良い音のガイドラインはスタインウェイの音であったといわれる。「スタインウェイは、音の濃さが違う感じがした。ヤマハは遠鳴りがしない。音の肉厚の違いがあるが、技術的にどう違うのか難しい。元スタインウェイの工場長が退職後、ヤマハでグランドピアノの試作品を作ったことがあるが、スタインウェイらしい音が出た。また、ヤマハのスタッフがスタインウェイのデッドコピーをヤマハの材料で作ったことがあるが、それらしい雰囲気が出た。しかし、どちらもスタインウェイと同じものではない」(j2-2-3b)。多分、多くのピアノメーカーも同様ではなかったかと思うが、目指す音が明確になっている場合の取組は、その音を如何に再現するかという、ある意味では試行錯誤の職人的な仕事になるかもしれない。従って、その時は開発者がピアノ演奏できる必要がない時代であったと想像できる。しかし、求める音質のステージが上がってオリジナリティを出す時がくると、開発者自らが演奏者となってピアニストと感性を共有しながら、音楽的な意味での試行錯誤が必要となってきた。新しいコンサートグランドピアノ CFX はその象徴的製品といえるのではないかと考える。社内でも CFX の評価が分かれるのは、古いピアノ作り体質と新しいピアノ作りの対照のようで興味深い。「ヤマハの最新コンサートグランドピアノ CFX の音が飛躍的に良くなったと言われるが、ピアノは漸次改良されるもの

で飛躍的な改良は難しい」(f1-1-1)、「CFXは商品力が格段に向上したと評価されている。低音部の響きにパワーが付き、コンチェルトでオーケストラに負けないと同時に、CFIISの繊細さも持ち合わせている。以前のモデルが仮に12色の絵の具だとすればCFXは24色にも36色にも広がった。調律師は、その楽器が持つポテンシャルを技術力によって最大限引き出すが、CFXはピアニストにとって表現力がさらに広がった。調律師たちは自信を持って世界に打って出ていけるピアノだと言っている」(h1-1-1)、「ヤマハの最新コンサートグランドピアノCFXは飛躍的によくなった。それは開発者がピアノをよく知っていて、ピアニストとしても有能な若手の開発者が出てきたことによる」(k1-1-2)というコメントなど、CFXについては様々な評価や意見がある。

ヤマハで伝説的な調律師といわれている村上氏が「ドルチェ(甘い)」な音をポリニーに要求される話は、ピアノは調律によって完成されるという事を端的に表す逸話であり、ピアニストのサポートに調律師が果たす役割の重要性、ピアノのARにおける調律師の役割を垣間見ることができる。「ポリニーの言うドルチェってどんな音を頭に浮かべているのだろうか？ソフトな音かなと思い、中音1オクターブの音を少しソフトにして、ポリニーに確認を仰いだ。『オー、ノー、これはオスクーロ(光らない)だ。ちょっと待ってください』と出ていった。まもなく夫人と共に皿にケーキをのせて戻り。『このケーキを食べてみてください。これがドルチェです』一口食べると、こっくりした甘さが口いっぱいに広がる。分かった！彼は音を味覚で表現してくれたのだ。私の整音は反対のこととしていた。すぐやり直すと、『ブラボ！この音だ、ありがとう』ポリニーはすっかり喜んで、その日以降、度々調律を頼まれ、訪問した」(村上2001、p237)「(アレツォ・ミケランジェリのリスポンコンサートの調律で、)彼の音に対する表現のいくつかを直訳すると『粗暴だ、刺激が強い、暗い、より明るい、金持ちの音に、貧乏な音だ、美しい、よい』こんな言葉がリハーサル中どんどん発せられる。これらの言葉を頭に入れて、どんな作

業をするかを即座に判断しなくてはならない」(村上2001、p120)というように、調律師はピアニストの感性を理解し、それを調律という作業を通じて音で表現する技能が必要であることが分かる。ポリニーのいう「ドルチェ」は理解できても、ピアノの調律を通じて表現できる技能を持った調律師は多くはないと思える。

(4)アマチュア音楽活動

インタビューを進めるなかで、浜松の音楽文化の特徴としてアマチュア音楽家の活動がクローズアップされた。

浜松に本社を置く楽器メーカーは研究開発部門が浜松にあり、楽器作りを目指すエンジニアが集まってくる。彼らは学生時代にクラシックやポピュラー音楽の演奏活動をしていて、自分の専攻と音楽活動などの趣味の両面を実現させる就職先として楽器会社を選択した社員が多い。彼らは、入社後の配属先として楽器や音響機器の開発者を目指し、音楽活動も継続する傾向がある。エンジニアが多く、転職が基本的にないことが、浜松に定着して活動し易い要因となるが、営業企画系の社員にも多くのアマチュア音楽家がいて、転職先で音楽活動を続けるケースも多い。インタビューでは、ヤマハ社内でもバンドメンバー集めが容易にできるとの指摘がいくつもあった。

アマチュア・ギタリストとして年間80回のライブ演奏活動をし、2015年8月公開の浜松を舞台にした映画『ハローゼア』に準主役として出演したヤマハ社員が演じる、引退したギタリスト戸田のセリフ、「この街には楽器メーカーが沢山あって、昼間はサラリーマンやっていて、週末はミュージシャンで、プロがビックリするようなパフォーマンスするのがいっぱいいる、そういう人たちが居ると、プロになることとか、プロっていったいどういう事なのかよく分からなくなる」が、浜松の音楽文化の一面を言い表している気がする。彼は、「ミュージシャンは2種類いて、曲を書ける人と演奏だけの人。曲を書く人は創造的だと思う。浜松はプ

レーヤーが多いなと思う」(q1-2-11b)とも言っているが、趣味で音楽をやる人は多いが創造的な音楽をやるアマチュアが少ないという意味が込められている気がする。

浜松交響楽団¹⁰にはヤマハ社員やその家族のメンバーが多く、弦楽器パートは約35%がヤマハ関係者である¹¹。その他、様々なウインドオーケストラや、ポピュラー音楽バンドで活躍する人が多くいる。ローランドやカワイも同様であり、更にヤマハ発動機やスズキなどにも音楽活動をする社員が多くいるが、その実態を調査した資料はない。

アマチュア音楽活動をする市民が多いのに反して、観客の問題が多く指摘されている。アマチュアコンサートでもプロ音楽家のコンサートでも観客集めが課題である。アクトシティなどのホールでのコンサートを増やしたいが、問題は観客集めで固定客が限られるためにコンサートの数が増えると夫々のコンサートの動員が困難になるという指摘がある。アマチュアコンサートも、アマチュア音楽家同士が観客になって成立しているケースが多いとのことである。浜松のアマチュア音楽活動で一番観客動員力があるのが吹奏楽団だといわれる。中高校の吹奏楽団から職場ウインドオーケストラ、そして全日本吹奏楽コンテスト金賞常連のヤマハ吹奏楽団まで数多くの団体が存在し、学生の両親・親戚縁者や吹奏楽関係者が観客になるなど活発に活動しているといわれている。

ポピュラー音楽の演奏の場については、多い方だという意見と少ないという意見がある。ライブが出来る場が多くても、実際に演奏できる場は限られるという声もあるが、ここでも観客数の問題がいわれている。

¹⁰ 公益社団法人浜松交響楽団は1976年浜松青年会議所によって設立されたアマチュアオーケストラ。浜松にはプロオーケストラとして、2002年に設立された特定非営利活動法人浜松フィルハーモニー管弦楽団がある。

¹¹ 2015年12月現在、バイオリン35名中15名、ビオラ12名中2名、チェロ13名中5名、コントラバス9名中2名で合計すると69名中24名。特にパートトップとトップサイド(第一列目)は約半分がヤマハ関係者となっている。(浜松交響楽団副理事長岡部比呂男氏)

あるアマチュアのジャズ・カルテットは50人の観客なら簡単に集まるが100人収容の会場では苦勞すると言っている(r1-2-5)。取材したヤマハのアマチュア音楽家は、市や文化振興財団が主催する浜松ジャズウィーク、やらまいかミュージックフェスティバルなどには参加しないとコメントしている(q1-2-14, r1-2-4)。企業として音楽イベントには参加するが、ヤマハ関係者は浜松市での音楽関係イベントには関心が薄い(f3-1-6)のではないかと感じる場面が多い。

(5)音楽文化創造都市浜松

浜松の音楽関係者の横断的連携がほとんどないことが感じられる。楽器メーカーは全国楽器協会や静岡県楽器製造協会などの集まりはあるが、音楽都市のために楽器メーカーが協力して何かやりましようとはならない。それぞれがグローバルな活動をする企業で地場産業という考えがないこともあるといわれる。個人楽器製作者や調律師なども横のつながりがほとんどない(k3-1-13b, k3-1-14, o3-1-1, i1-1-4, a1-1-8, a1-1-9, n1-1-5, r1-2-9)。

浜松では必要な技術人材などの中途採用が難しいといわれる。新しい事業を起こすために必要なエンジニアを中途採用しようとしても、必要人数が集まらないケースがある(d3-1-1)。コンテンツ制作のための音楽家なども浜松では採用できないといわれ、ヤマハのコンテンツ事業は東京に拠点を移して業務を遂行している(e3-1-1)。一方、楽器音響機器関連のエンジニアに関しては、浜松に企業が集合していることもあり新卒採用では人材を集めやすいといわれる。ヤマハのボーカロイドやテノリオンなどの、新機軸の技術製品やサービスの展開は、理科系学生には好きな開発が出来る自由な風土として映り、これらをきっかけにヤマハを志望する学生が少なからずいる(k3-1-15a)。

浜松の楽器文化の特徴はピアノや管楽器などのアコースティック系楽器ではなく、ヤマハ、ローランド、カワイの強みとされる電子楽器や音響機器、あるいはデ

デジタルとアコースティックが融合したハイブリッド楽器の分野だという指摘がある(63-1-2)。事実、アコースティック楽器の分野では、量では中国企業、質やブランドでは欧米企業が独占している状況で、日本製品は価格の割に品質が良いという評価が一般的である。それに比べて、電子楽器や音響機器は圧倒的な技術優位性と市場シェアを占めている分野である。浜松がその地域固有性を主張するには、US のバークレー音楽院(ボストン)に相当するような、エレクトロニクス・ミュージックの殿堂を浜松に作るべきという声がある(63-1-3)。

第4節 インタビュー調査結果の構造化

この節では、インタビュー調査やアンケート調査によって明らかになった特徴の構造化をロジックツリーやダイアグラムによって試み、相関図やフロー図として視覚化しながら確認していく。

(1)アーティスト・リレーションとヤマハの楽器作り

ヤマハの楽器作りの特徴を考察するために、インタビューコメントを類型化し、それぞれのカテゴリーの相関をダイアグラムで構造化してみる(図5-1)。

ヤマハの楽器作りは、音を科学的に解析して設計図面に反映させる開発者と、設計図面をもとに高品質な完成品を造り出す技能者の連携が、アコースティック楽器分野で特徴的だといえる。それらを支えているものは、要素技術の開発、デジタル技術やアコースティック技術を統合した総合的技術力、楽器製造のための生産技術開発などの要素があり、さらに各カテゴリーに共通するものは、絶え間なく良い音を求める技術者や技能者のチャレンジングな取組であるといえる。

インタビューで明らかになったのはARと楽器開発がアコースティック楽器の分野では非常に密接に関係しているということであり、電子楽器の分野においてもハードウェアの開発は本社における技術研究が中心となるものの、ソフトウェアなどに関してはアーティストの関与が欠かせないということである。さらに、イ

ンタビューを重ねる中で浮かび上がってきたのはアマチュア音楽家の存在である。楽器開発者や楽器製作技能者の殆どがアマチュア音楽家としてかつて活動していた経験があり、現在も継続して音楽活動をしている社員も多いことが分かった。アマチュア音楽家であることで、演奏家とのコミュニケーションにおいては「痒いところに手が届く」というように微細なニュアンスが理解出来て、アーティストの表現する官能評価を楽器に反映することが可能となり、完成した楽器の一次評価も演奏家でもある開発者自身で試奏しながら微調整することも可能となるということなど開発に有利な点が多くあることも分かった。

ヤマハの楽器作りにおいては、要素技術開発力やアコースティックやデジタル分野を跨ぐ総合的技術開発力と、製造現場の職人的技能が結びついていることが特徴的であるといえる。これが楽器産業において特にヤマハの優位性となる理由は、楽器産業はほとんどが中小のメーカーで、特許取得をヤマハほど積極的に続けている企業はなく、米国のトムソン・ロイターの「トップ100 グローバル・イノベーター2015」¹²に選ばれるヤマハの技術開発力は、要素技術開発から製造技術、さらに新規参入分野の主要技術特許など幅広い分野での戦略的研究開発とデザインなどを含めた知的財産戦略の組織的推進が可能であることが考えられる。この技術的優位性に加え、アマチュア演奏家として活動する技術者や技能者の感性が、楽器作りの差別化要素・競争優位の条件となっていると考えられる。楽器作りの感性というべき暗黙知と、技術開発の形式知の関係については、さらに詳しく次の項で検証を続けてみたい。

(2)楽器作りにおけるアーティスト・リレーションと知識変換(SECIモデル)

前の項で検証したヤマハの楽器作りの特徴を、知識変換の構造から更に考察を加える為に上記の楽器作り

¹² 米国トムソン・ロイターが知的財産活動に優れた世界の100社を表彰するもので、「特許数」「出願に対する取得成功率」「グローバル性」などから評価する。ヤマハは2年連続3回選出されている。(静岡新聞 2015年11月18日8面)

プロセスをアローダイアグラムで構造化する(図 6-2a)。

これまで検証してきたように、特にアコースティック楽器分野の楽器作りは、アーティストの官能評価や技能者の職人技といった暗黙知を、設計図として形式知に落とし込んで楽器として完成させる過程が重要であることが判る。その知識変換の触媒となるのが、楽器開発アドバイザーとなるアーティストやアマチュア音楽家である設計者や技能者であると考えられる。ここで大切なことは、インタビューコメントでも幾度も出てくる様に、アーティストの意見を単純に取り入れるのではなく、開発者が様々な意見を参考にしながら、最終的には自分自身の独自性や独創性で「いい音とはなんだろう」と常に判断しているということであった。

そして論文冒頭で挙げたリサーチ・クエスションの仮説通り、この楽器作りの知識変換は野中・竹内(1996)の SECI モデル(図 1-2)と正に合致していることが明らかになった。SECI モデルは、「共有化」(身体・五感を駆使、直接経験を通じた暗黙知の獲得、共有、創出する“共感”)、「表出化」(対話・思索・喩えによる概念・図像の創造をする“概念化”)、「連結化」(形式知の組み合わせによる情報活用と知識の体系化をする“分析・モデル化”)、「内面化」(形式知を行動を通じて具現化、新たな暗黙知として理解・体得する“実践”)の4つをぐるぐるとスパイラルさせて、組織として戦略的に知識を創造しマネジメントすることを目指す組織的知識創造プロセスである。この SECI モデルを、インタビューで明らかになったヤマハの楽器作りで見ると(図 5-2b)、「共有化」ではアーティスト・リレーションなどで得た官能評価の表現(甘い音など)を技術者や技能者や調律師と共有し、アーティストや関係者間で“共感”する、「表出化」では官能評価を反映させて楽器を設計図面として“概念化”し、「連結化」では他の技術要素などと組み合わせて楽器の性能を磨き上げていく“分析・モデル化”を試み、「内面化」では“擦り合わせ技能”などの暗黙知を駆使して設計図から楽器を作り上げていく“実践”課程となり。さらに完成した楽器を多くのアーティストが演奏して、新たな改良を加えて理想の楽器を開発するスパイラルを繰り返す、ということになる。

(3)活動的なアマチュア音楽家

もうひとつの重要な要素として、インタビューを続ける中でクローズアップされてきたのが、アマチュア音楽家の存在である。楽器開発者や製作職人のほとんどが、かつてアマチュア音楽家として活動していた経験があり、現在もアクティブに活動している人も多いことが判った。

いわば、アマチュア音楽家の活動環境が浜松においては Talent Magnet の役割を果たしていると考えられる(図 6-3a)。フロリダの言う Talent Magnet とは都市に創造的人材を引き付ける重要な要素のことである。楽器産業のエンジニアや技能者の多くは学生時代に音楽サークルなどに所属し、長い間演奏活動を続けてきた人たちが多い。彼らは、ピアノや弦楽器でクラシックのレッスンを幼少時より受けていたり、小学校のトランペット鼓隊や中高校の吹奏楽団で管楽器に触れて演奏活動を始めたり、あるいはロックやポップスのスターに憧れてバンド活動を始めたりと、様々な音楽ジャンルの経験者である。彼らが卒業を控えて就職活動をするときに、自身の専門領域が活用できる仕事を探すと同時に、音楽活動が継続できる場があることも企業を選択する大切な要素となっているといえる。浜松に本社がある3大楽器メーカーのエンジニアには、自分の好きな楽器が作れる仕事に就きたいという動機で就職してくる学生が多いが、彼らのほとんどは浜松本社で開発などの仕事に従事しながら、基本的に転勤がないため浜松やその周辺に居を構えて定着し、音楽活動も安定的に継続できる環境を得ることになる。音楽活動が続けられる環境があること、つまりアマチュアのオーケストラや吹奏楽団が存在すること、一緒に音楽活動ができる仲間がいることや、ライブ活動の場があることなど様々な条件が揃っていることが、全国から彼らを浜松に引き付ける要素となっているといえる。

浜松には、「やらまいかミュージックフェスティバル in はままつ」¹³、「ハママツ・ジャズ・ウィーク」¹⁴、

¹³ 2007年に開始、2015年参加バンド323組。浜松市民手作りの音楽祭として市の中心部の屋内外10数か所にステージが設けられ、

「浜名湖フォークジャンボリー」¹⁵など、アマチュア音楽家の活動を活性化させる装置がいくつかあるが、地元のバンド参加比率が高いという特徴がある。例えば、ハママツ・ジャズ・ウィークでは、2015年のアマチュアによるストリート・ジャズ・フェスティバルに参加した66バンドの3分の2が地元在住メンバーである。やらまいかミュージックフェスティバルは参加者が更に多いが、やはりその多くは地元バンドである。

(4)浜松の音楽文化の特徴

浜松の音楽文化の特徴をインタビューから得られた情報や文献から、ロジックツリー(図5-4)で構造化して考察を試みる。ロジックツリー構造化とインタビューコメントなどを総合すると、「楽器産業」と「アマチュア音楽家」の存在が浜松の音楽文化の重要な要素であることがわかる。

まず、最初に確認しておかなければいけないのは、浜松の音楽イベントとして真っ先に挙げられる浜松国際ピアノコンクール(1991年開始、以下浜コンと略す)である。2015年度のショパン国際ピアノコンクールの優勝者チェ・ソンジン¹⁴は、過去の浜コン優勝者であるなど、世界的ピアニストへの登竜門と評価される国内有数のコンクールといえる。日本国内における音楽祭の変遷研究(宮本2011)では、西洋音楽の土壌がない日本で開催される音楽祭のオーセンティシティ(正統性、本物性、本来性、真正)を考察しているが、浜コンのオーセンティシティはピアノ産業がこの地で発展したことにあるのは間違いない。浜松国際ピアノアカ

デミーや浜松国際管楽器アカデミー&フェスティヴァルも同様に楽器産業の街であることがイベントの権威付けオーセンティシティと考えることができる。つまり、浜コンなどのイベントは楽器産業あってこそ、その存在意義が理解できるものであり、反対に浜コンがピアノ産業の背景なしに単独で存在するとしたら国際ピアノコンクールを浜松で開催する意義を見つけないことになる。従って、浜松の特徴的な音楽文化を考えると、浜コンなどの音楽イベントは重要であるが副次的なものであると考え、この項では考察を省く。また、アマチュア音楽家の活動については前項で説明したので、この項では楽器産業の特徴的な存在について考えてみたい。

浜松の楽器産業は、大手楽器メーカー3社(ヤマハ、ローランド、カワイ)と個人楽器製作者などの独立した職人、大手楽器メーカーの協力会社などから成り立っているといえる。浜松市内とその周辺には、かつて100社を超える中小ピアノメーカーが存在したが、現在ピアノを継続的に生産しているのはヤマハとカワイしかなくなってしまった。また、かつて大手楽器メーカーを支える、協力工場と呼ばれる部品などの供給企業群が存在したが、これらも前工程の内製化(部品メーカーの存続リスクヘッジや自社工場稼働率向上を目指し、メーカーが自社で部品も作ってしまうこと)や海外工場移転(現在、ヤマハではピアノ、管楽器の7割以上、電子楽器は9割以上が海外で生産されている)による現地調達促進などからその数が大きく減少している。

浜松とその周辺地域の個人製作者などの楽器職人であるが、「楽器職人名鑑」(2013)には33名の楽器製作者や修理職人などが掲載されている。その内訳はギター・ウクレレの製作者が11人、ピアノ・チェンバロの調律、製作や修理職人などが7人、管楽器関連の製作者や修理職人6人などとなっている。この名鑑に掲載されていない著名な楽器製作者もいるが、これら個人楽器製作者の中で演奏家からある程度の評価を得ている楽器製作者は4、5名程度と考えられるが、これらの製作者や職人の多くは後継者が無く、楽器製作技術や

プロ・アマ・音楽ジャンル・年齢・国籍を問わないライブが繰り広げられる。毎年10月の第2土曜日の2日間開催。

¹⁴ 1992年ヤマハジャズフェスティバル in 浜松として開始、その後ハママツ・ジャズ・ウィークに改称、2015年は会期中プロ・アマ合計119組のバンドが演奏。世代を問わずに楽しめるジャズをテーマに毎年10月の9日間街中でライブ演奏が繰り広げられる。期間中は市内8か所のライブハウスコンサート、スチューデントジャズフェスティバル、出前ジャズコンサート、親子で楽しむジャズコンサート、最終日は中心部5会場でのストリート・ジャズ・フェスティバルとアクトシティ大ホールでのヤマハジャズフェスティバルが開催される。

¹⁵ 2004年開始、2015年参加バンド52組。2004年に開催された浜名湖花博会場の野外ステージでフォークソングを中心に懐かしい曲などが演奏される。毎年9月の土曜日の2日間に亘って浜名湖ガーデンパークで開催。

修理技能の継承が困難な状況であるといえる。

突き詰めれば浜松の楽器産業は大手 3 社が市場に対して影響力をもって存在しているのみとなる。そして、その 3 社の企業規模、歴史、製造する楽器ジャンルの幅広さや市場への影響力を考えると、楽器産業の源流は 1887 年創業のヤマハに行き着くことになる。かつて存在した 100 社を超えるピアノメーカーは研究資料としてその記録は大切であるかもしれないが、後世まで記憶に残るような存在意義は見いだせないというのが現実であることを考えると、浜松の楽器産業は大企業中心型で、それもヤマハ 1 社の存在が非常に大きいという、創造都市ボローニャなどの特徴である多様な中小企業の存在とは正反対な状況といえる。

(5)創造都市浜松の SWOT 分析

この項では、これまでの検証を創造都市の浜松モデル提言に繋げるために、序章の研究目的で書いたように、SWOT 分析による現状認識を試み、アンケート調査、インタビュー調査、および文献調査などから、創造都市浜松の強み(S)、弱み(W)、機会(O)、脅威(T)を分類する(図 5-5)。

浜松の強み(S)であるが、アンケートでも浜松市には創造的な経済や産業があるということに肯定的な答えが多いように、グローバルに展開する楽器産業。輸送機器産業、光産業の大手企業とその協力会社と呼ばれる周辺企業群の存在がまず挙げられる。更に、それらの企業を創業した伝説的な起業家の存在や、各企業で世界的に高い評価を受ける製品の開発に携わる技術開発担当者やマーケティング担当者などの創造的人材の存在が認められていると考える。

また、楽器産業においては最先端技術を駆使したデジタル楽器、アコースティックとデジタルを融合させたハイブリッド楽器、インターネット音楽制作ソフト、PA 設備機器などの分野における研究・技術開発力とマーケティング力は非常に強い競争力を持ち、これら浜松の企業が市場をリードしているといえる。この分野

は、継続的で先行的な基礎研究に加え、製品として完成させる技術開発力が求められるため、研究のための人材、設備、資金といった経営資源の持続的な投入が必要となり、企業規模の小さい楽器業界では、対応できる企業は限定されることになる。そのため、世界の楽器業界でトップレベルの浜松の 3 企業が差別化・優位性を発揮しやすい領域と考えることができる。

そして、文化・芸術の面では、アマチュア音楽イベントや国際音楽コンクールに、演奏者であったり鑑賞者としてであったり、様々な形で市民が参加できる環境があることも強みと考えられる。

反対に弱み(W)であるが、大手企業の存在感が強いのに比べてベンチャー企業などの存在感や成功事例が少ない。通常、大企業が多い地域には、自然発生的にスピニアウトやカーブアウトしたベンチャー企業などの特色ある中小企業が育つことが多く、業種が同じであれば産業クラスターができるケースもあるが、現在でも浜松のスピニアウト企業として引用されるのは、ヤマハの技術者であった河合小市が創業した河合楽器製作所(1927 年)や、庄田鉄工所からスピニアウトした平安コーポレーション(1939 年)、ヤマハ発動機の大規模リストラ(1983 年)時のスピニアウト企業アルモニコス、スペースクリエーション、アメリオ、エリジオンなどしかなく、それ以降のスピニアウト成功例を聞かない。浜松では静岡大学工学部や光産業創生大学院大学などの教育機関や、浜松商工会議所、浜松地域イノベーション推進機構など経済界が進めるインキュベーション施設があり、政策的に光技術やバイオなどのクラスター構築を進めようとする試みが、高度技術工業集積地域開発促進法(通称、テクノポリス法)施行以来続けられているが、そこからの起業成功事例は多くない。

また同業種や異業種大手企業の連携や人的交流も非常に希薄である。楽器産業界でも大手 3 社が協力してイベントを自主的に開催することはなく、企業の楽器開発者などの連携も、また個人楽器製作者たちやピアノ調律師たちの交流も、全国楽器製造組合や調律師協会などの公式な組織以外の自主的な連携はほとんどな

いことが、インタビューでも指摘されている。特に大手企業は浜松から海外市場を見据えてそれぞれが個別に活動していて、音楽の街を盛り立てようと地元視線を落とすことは殆どないと考えられる。

さらに、浜松の弱み(W)として都市としてのワクワク、ざわめきなどの **Vibrancy** を感じられないことがアンケートでも挙げられている。ユネスコ創造都市ネットワークのホームページでは、加盟する各創造都市の特色を紹介しているが、その記述で共通して使われる単語が活気やワクワクするざわめきを表す **Vibrant** である。浜松の紹介ページには **Hamamatsu is a city known for its vibrant music sector.** とイントロダクションに書かれており、そこに続くのは **Yamaha, Kawai, Roland** という楽器企業の名前であり、さらに施設やイベントの紹介があるが、**vibrant music life** が特徴的と記述はどこにもない。浜松には都市が醸し出す文化・芸術の匂いやざわめきを感じないとの回答がアンケートでも多い理由として、大学・美術館・図書館などの知的なインフラや、バー・カフェなどの賑わいの場が少ないことが考えられる。

Vibrant でない街ゆえにか、多様な人材が集積し難しく、新しい技術領域を立ち上げるときのエンジニアや、音楽コンテンツ制作ができるミュージシャンなど、必要な人材を集めるのが困難とのインタビューコメントもある。

楽器業界における弱み(W)としては、ピアノや管楽器などアコースティック楽器の競争力の低下がある。量的には中国などの低コスト量産品に押され、質的にもアーティストが使う楽器として広く世界の音楽家の支持を得るには至っていないといわれる。コンサートで使われる楽器のシェアをみると、欧州のコンサートで使われるピアノは9割以上がスタインウェイといわれ、管楽器でも例えばオーケストラのクラリネットは7割以上がクランボンであるなど、それぞれの楽器分野でトップモデルが独占しているのが実情である。

外部環境の分析は、社会的・経済的環境変化から受ける影響の考察が中心となる為、一般論として認識さ

れている外部環境中心に考察を進める。機会(O)は少ないが、敢えて上げると政府・地方自治体がインバウンドを積極的に活用しようとしていることであろう。**MICE** と呼ばれる、企業の会議(**Meeting**)や報奨旅行(**Incentive**)、学会・経済界の大規模会議(**Conference**)、そして展示会・見本市・イベントなど(**Exhibition/Event**)を誘致する活動や、観光客などを増やそうとするプロモーションを進めると、改めて地域資源の再評価や整備が図られることが考えられる。浜松には住民が気付かない様々なビジネスや観光インフラがあり、インタビューでも外から来た人たちがこれらの可能性に注目するというコメントがある。

一方、脅威(T)について考えると、国内製造業の海外拠点化による本社地域のリストラが大きく地域経済や雇用にインパクトを与えることが考えられる。これは一方では危機をレバレッジにして、工場都市から研究開発企画拠点を中心とした地域への変換を図るチャンスになることも考えられる。

また、首都圏と関西圏の中間にあり、気候温暖で、立地の優位性がある地域とされていた今までの地理的好環境が、リニア新幹線を始めとする高速交通網の整備で、浜松は飛び地のように辺境化するリスクが出てくることが考えられる。また地理的に避けられない自然災害リスクを考えると、東南海大地震の脅威などから浜松の企業は**BCP(Business Continuity Plan)**として震災対策を中心に据えているところが多いことも、企業誘致などではマイナス要因である。

更に、人口流出(特に若年層の進学・就職による人口移動)は都市の魅力減少に繋がると懸念されるものであり、一方では代わって増加する外国人との多文化共生のためのコスト増加が自治体の財政負担となる可能性がある。浜松はブラジル人の人口比密度が高いことで知られるが、多文化共生社会が理想的に展開できるのかという懸念があることも否めない。

第5節 まとめと今後の研究課題

序章で記したリサーチ・クエスチョンについて、こ

こまでの研究結果を振り返り、明らかになった事項と、本研究では未だ不十分で更なる研究が必要な未解明部分を述べて、本論のまとめとしたい。

①浜松においては、楽器企業が創造的人材を吸引する有力な Talent Magnet のひとつである。

今回の調査でインタビューした 18 名のヤマハ社員・OB の内 16 名は静岡県外出身者であり、また、「浜松のイメージ」に関するアンケート調査においても回答者の半数は静岡県外出身者、特にヤマハ本社勤務の総合職社員（研究開発、生産技術、マーケティング企画などの職系）と同 OB においては 8 割が県外出身者であることから、浜松においては楽器企業がクリエイティブ・プロフェッショナル（創造的専門職）の Talent Magnet 機能を果たしていると考えることができる。インタビューで垣間見られたのも、ヤマハで楽器を作りたい、音楽に関係する仕事をしたい、音楽が好きで音響機器に興味がある、音楽活動をしていたのでヤマハで活かしたいなど入社した目的は様々であるが、共通するのはヤマハにはそれらの希望を受け止める場があり、インタビュー達はそれぞれの分野で自分たちの専門分野を活かして活躍している様子であった。特に学生時代に活動していたアマチュア音楽家たちにとって楽器企業は魅力的な就職先である。ヤマハには専門分野を生かせる様々な技術分野があり、マーケティング領域の専門分野や外国語を活かせる職種も幅広い選択肢がある。アマチュア音楽家として活動しながら、音や音楽、楽器に関係する仕事をを目指す学生の就職先として人気があることは、2015 年 4 月入社の新卒採用 30 数人に対して、求職エントリー数は 3000 人を超えていたことでも伺える。筆者の知るヤマハの現役社員と会話しても、入社動機は音楽や楽器への関心、或いはヤマハ事業の国際性や社会的意義への関心度が高いことを実感する。

一つ指摘しておかなくてはいけないのは、浜松では有力企業が Talent Magnet であるというは、フロリダのいう、創造的人材が住む場所と働く場所を如何に選ぶかは決定的に違いがあるということである。フロ

リダは、創造的人材は住む場所と職業の選択を同じ重要さで選ぶとし、選ばれる「場所の質」としてのユニークな特徴を、「何があるのか」、「だれがいるのか」、「何が起きているのか」の 3 つであるとしている¹⁶（フロリダ 2008, pp.297-300）。さらに、居住地に満足する 3 つのカギとして、「教養と活力」「美的感覚と住み心地」「公平性」というティナグリの分析を紹介している¹⁷（フロリダ 2009, pp.215-219）。その意味では、浜松では働く場所が選ばれて住む場所が決まるという様に、創造都市の特徴とは逆の状況である。フロリダが言うような、選ばれる都市としてのこれらの魅力要素が乏しいということは、今回実施したアンケート調査やインタビュー調査でも様々指摘されている。

アマチュア音楽家については、今回のインタビュー調査を通じて、AR と楽器作りを様々考察する中で、アーティストの言葉を実感として理解できる楽器開発者や製作者たちのアマチュア音楽家としての感性が、「痒いところに手が届く」(i1-1-3) 資質として楽器作りに大きく作用していることが分かってきた。そして、浜松には活発なアマチュア音楽家の活動環境があることが、Talent Magnet の要素としても機能していると考えられる。

アマチュア音楽家に関する研究は少なく、その中でフィネガン『隠れた音楽家たち：イングランドの町の音楽作り』（2011）は、英国ロンドン郊外の新興都市ミルトン・ケインズの様々なアマチュアの音楽活動を、1980 年代前半に著者の参与観察を含めて詳細に調査したもので、浜松市との対比においても非常に興味深

¹⁶ ①何があるのか—建築物と自然が融合しており、クリエイティブな生活を求めるには最適な環境。②だれがいるのか—様々な種類の人々がいて、誰もがそのコミュニティに入って生活できるよう、お互いに影響しあい提供しあう役割を果たしている。③何が起きているのか—ストリートライフの活気、カフェ文化、芸術、音楽、アウトドアでの活動。それらすべてがアクティブで刺激的な活動である。（フロリダ 2008, pp.297-298）

¹⁷ ①教養と活力—地元の大学、芸術と文化、活気のあるナイトライフ、人それぞれの得意領域に合った雇用の機会、人との出会いがあること、若い大学生、単身者、起業家、アーティスト、そして科学者にとって住みよい場所であること、などである。②美的感覚と住み心地—美観、公園、公共空間、子供の遊び場、遊歩道、気候、大気環境などである。③公平性—具体的には住宅の入手しやすさ、周辺の交通アクセス、高齢者と貧困層にも住みやすいこと、などである。（フロリダ 2009, p.216）

い研究である。アマチュアとプロフェッショナルの違いから説き起こし、急速に発展した田園都市におけるクラシック、オペラ、音楽劇、ブラスバンド、フォーク音楽、ジャズ、カントリー・アンド・ウエスタン、ロックとポップなど広範な「音楽世界」を、音楽の学習、実演、音楽グループの組織と運営、資源、報酬、支援など様々な角度での分析を試みている。フィネガンのこの著書は、イギリスの一都市のアマチュア音楽活動を通じて地域に根付いた音楽文化を観察し、イギリス独特の社会階級や学歴と音楽世界（ジャンル）との結びつきの考察にもなっている。特に、ビートルズやローリング・ストーンズなどに代表されるイギリスの特徴的なポピュラー音楽の伝統をアドルノの大衆文化論などを引用しながら様々な角度から観察しているのは興味深いアプローチである。筆者はこの論文から、音楽文化都市を目指す浜松における「音楽すること（Musicking）」（中村 2010、pp.162-167）（Small,1998）とオーセンティシティ（宮本 2011）の関係性について様々な示唆を得たが、浜松の音楽文化を議論するには広範囲な研究が必要であり、創造都市浜松を契機に今まさに緒に就いたところとの実感も強くしたところである。

Talent Magnet に関する研究の今後の課題として次の 2 点を考える。ひとつは、楽器産業以外の浜松における才能吸引要素の研究が必要であると考え。例えば、輸送機器産業におけるエンジニアたちの関心、光産業における研究者の関心など音楽文化とは異なる Magnet の存在が確認できるはずである。創造都市政策を考えると、これらを総合して創造的人材を誘引する浜松の魅力を検証する必要がある。もうひとつは、フィネガン（2011）のような総合的な浜松のアマチュア音楽家の活動についての研究に、創造都市浜松の特徴的な音楽文化として注目し、政策的インプリケーションを得るために取り組む必要があると考える。

②AR による楽器作りは SECI モデルそのものであり、ヤマハの差別化・競争優位戦略の重要な要素である。

ヤマハの AR の実態を明らかにするため様々な角度から実施したインタビューを構造化した、前節「(3) 楽器作りにおける知識変換（SECI モデル）」（図 5-2a,5-2b）の項で詳しく分析したように、AR を通じて得た演奏家のアドバイス（官能評価）を楽器作りに反映させるプロセスは、野中らの SECI モデル（図 1-2）と合致することが分かった。また、AR がヤマハの競争優位の源泉であることは、同項の構造化（図 6-3a および 6-3b）で明らかにした様に、暗黙知（AR の官能評価）と形式知（設計図面化）の知識変換に加えて、研究開発を公式・非公式¹⁸に知的財産化した技術蓄積が SECI モデルでいう形式知と形式知の連結化（Combination）として機能して独自性を強化すると考えることが出来た。

第 17 回ショパン国際ピアノコンクール（2015）では、参加者 78 人中ヤマハを使用したコンテストナント 36 名、スタインウェイ 30 名、カワイ 11 名、ファツィオリ 1 名という結果になった。ヤマハがショパンコンクールに初めて参加したのは 30 年前の 1985 年であったが、日本製のピアノを選ぶピアニストは少なかった。それ以来、ピアニストや音大関係者などにヤマハピアノを知ってもらう AR 活動とグローバルに展開し、更に AR を通じたコンサート用ピアノの改良に取り組んだ結果、一つの到達点が CFX というコンサートグランドピアノの登場であり、ヤマハを選ぶコンテストナントの増加である。2015 年度のショパンコンクールは、最終的には 1 位から 6 位までの入賞者の内 3 名はヤマハ、3 名はスタインウェイを演奏したピアニストであった。

19

今回の研究で明らかになったことの経営論的展開は、上記をベースに楽器企業それぞれの強みを生かす戦略

¹⁸公式・非公式の知的財産とは、特許権や意匠権のように権利化したものと、ノウハウとして取立て権利化せずブラックボックス化した 2 種類の組合せがあり、妹尾（2009）は、知的財産権（形式知）とブラックボックス化された技能など（暗黙知）が絡み合うことで差別化要素を強化出来るとする。

¹⁹NHKBS1 放送『もう一つのショパンコンクール：日本人調律師の闘い』（2015.12.23）より Yamaha Music Europa GmbH ポーランド支店 T 氏、ヤマハ本社ピアノ調律師 H 氏のコメント。

を個別に考えることになるが、もうひとつ大切なポイントは地域としてのナレッジ・マネジメントによる浜松地域楽器産業の継続的発展は可能なのか、ということである。浜松では楽器企業や関係者間の横断的な連携が少ないことは多くのインタビューコメントが指摘しているが、地域の産業として連携や交流を促進する施策や装置、そこからどんな強みを創出するのか、今後の研究課題として、次章で検討する横断的連携による地域ブランドの強化を考える必要である。

③AR は、楽器企業が発信する情報を通じて情報交流人口を増やし、浜松の存在を世界にアピールする Global Talent Magnet としての役目も一部果たしている。

AR 活動では様々な音楽関係者が頻繁に浜松に訪れて、楽器企業と交流しているという仮説を持ってインタビュー調査を進めた。調査の結果、開発する楽器の分野によって事情は異なるが、基本的には演奏家とのコンタクトや楽器の試奏は彼らのホームグラウンドで行われるケースが多いということが分かり、AR が音楽関係の交流人口促進に寄与しているとは確認できなかった。もちろん、演奏家が楽器会社の招聘で浜松本社を表敬訪問などすることや、コンサートツアーの途中に立寄って技術者などとミーティングをもつことは、どの楽器分野でもあると確認でき、さらに、AR 担当者の重要な業務の一つは、アーティストのスケジュールを調べ浜松でコンサートがあるときには積極的に経営者や技術者とのコンタクトをアレンジすることであることも分かった。しかし、例えば楽器の聖地として多くの音楽関係者が自発的に浜松を訪問する様な環境はあまりないことも分かった。

浜松国際ピアノコンクールが国際的に評価を得て成功している背景には、ヤマハやカワイのグローバル AR 活動を通じて積極的にコンテストやピアニスト、音大関係者にアピールしたライバル意識が寄与したことがあることがインタビューから分かった。コンテストのピアノ選定競争が、結果的には浜松のライブ

ル企業が一丸となって世界中でアピール合戦を繰り広げ、質の高いコンテスト獲得にも成功したと考えられる。ここから分かることは、ピアノメーカーのグローバルな AR 活動によるコンテストや音楽教育関係者とのコンタクトが、アーティストや音楽関係者にも徐々に浜松国際ピアノコンクールが認識されるようになってきたという点では、Global Talent Magnet として機能したと考えられる。ピアノ、管楽器、LM 楽器など様々な楽器の AR 活動によるアーティストとのコンタクトが、彼らの浜松への来訪を促したり、Hamamatsu をアピールする機会となっていて、情報交流人口を促進させる Global Talent Magnet の機能を個別に果たしていると推察できるが、残念ながら、この偶然の協働以外には浜松の楽器企業が一緒になって Hamamatsu を世界に発信する活動があるとは確認できなかった。

第 6 章 提言

第 1 節 創造都市浜松モデルを考える：「楽器の街から音楽文化創造都市へ」の課題

(1) 都市ブランドとレジェンド

前章第 5 節(5)で創造都市浜松の SWOT 分析を試みたが、ここでは創造都市構築のための戦略考察を試みたい。

SWOT 分析は、4 要素の組み合わせで、S×O「積極化戦略」、S×T「差別化戦略」、W×O「弱点強化戦略」、W×T「防衛策」などの具体的戦略方針を考える基礎となるものであるが、一般的な経営理論では、強み (S) を伸ばして機会 (O) を生かす S×O 戦略が現実的と考えられる。創造都市浜松の積極化地域戦略を S×O で考えると、O の要素が少ない状況の中では S の相乗効果や乗数効果が働きにくいことが予想される。しかし、他の戦略 S×T、W×O、W×T なども考えることを考慮すると、浜松の持つ様々な強み (S) と機会 (O) として考えられるインバウンド効果と結びつけ

る戦略を具体的に考える必要がある。つまり、交流人口や情報交流人口などを積極的に活用して創造都市を外部にアピールし、市内ではそれを如何に活用するか考える必要がある。

「創造都市の政策的展開は、都市ブランド戦略の部分である」(岡・吉村 2010、p.72) というように、創造都市政策は都市間の創造的人材獲得競争であり、そのためのブランディング戦略の競い合いであるといえる。

楽器企業の AR 活動が Global Talent Magnet (フロリダ 2007、p.208) 機能を一部果たしていることはインタビュー調査を通じて推察できたが、十分とは言えない。AR 活動や広報活動を通じて様々な情報を積極的にリリースすることで、多くの音楽関係者に浜松の存在をアピールしてネットなどを経由する情報交流人口を活性化させる活動が更に必要である。

例えば、ヤマハはマーケティング活動として 1970 年代から定期的に世界中の音楽関係者・音楽教育関係者を浜松に招待してきた。目的は企業を知ってもらい、技術力を認識して貰うためのコーポレート・ブランディング戦略であるが、長期間継続的に実施することで、世界の有力な音楽関係者や音大関係者たちが浜松を訪問したことがあるという状況が生まれている。またヤマハ音楽振興会²⁰が毎年国内外で実施する奨学制度や、音楽教育シンポジウム、或いは Junior Original Concert²¹や Asian Music Beat²²などのコンサートやコンテスト活動などを通じてのコンタクトも膨大な蓄積となっているはずである。これらに加えて、(公財) かけはし芸術文化振興財団²³やカワイ音楽振興会²⁴の

活動などが支援する国際的な音楽活動や奨学金制度、そして前述の様な浜松国際ピアノコンクールやアクトシティ音楽院の活動が浜松の音楽イベントとしてグローバルにアピールされ、総合的に情報交流人口の拡大に大きく資するものであると考える。しかし、それぞれが今までは個別の活動であり、統合的に相乗効果が期待できる求心力に欠けていたのではないだろうか。今回のユネスコ創造都市ネットワークへの加盟を機会に、創造都市という政策の柱が出来ることにより効果的で効率的な都市ブランディング戦略が可能になると考える。

特に、ユネスコ創造都市ネットワーク加盟申請書に、創造都市浜松としての国際的な活動の基本方針と述べられている「サウンドデザインの聖地としての貢献」は既存の楽器企業のみならず、デジタル技術を活用した新しい音・音楽・楽器に関連するベンチャー企業の育成なども視野に入れたサウンドデザイン事業群のクラスター形成と、グローバルなサウンドデザイン事業者との連携が期待できる。しかし、今回の調査で明らかになったように、楽器企業が楽器フェアなどの開催以外でこれまで積極的に連携したことがなく、創造産業政策の柱となる音楽産業の都市ブランド戦略としての機能を如何に官民産学協働で実現していけるのか難しい課題である。

大木・古賀(2006、pp.34-45)の指摘でも分かるように、楽器事業のマーケティング戦略の究極はレジェンド(神話)の確立である。浜松は楽器の街としてのイメージは確立できたかもしれないが、決定的に欠けるのは伝説的な演奏家との関係である。AR 活動はその意味では、レジェンド作りの為の布石でもあると言える。しかし、今までリヒテルやミケランジェリとヤマハピアノなど個別のエピソードを拾う事は出来ても、全体的なレジェンドには欠けると言わざるを得ない。クラシック楽器の世界でのレジェンド獲得には長い時間を必要とし、これまでの積み重ねが徐々に効果を発揮するものと考えられるが、新しい技術を駆使した楽器や音響機器の世界では、この地域が既に持っているデジタル技術や電子的音作り技術集積の競争優位条件

より)

²⁰ 1966 年財団法人ヤマハ音楽振興会設立、2011 年一般財団法人に移行。国際的に音楽教育事業、音楽支援事業、音楽研究活動などを展開。(ヤマハ音楽振興会ホームページより)

²¹ 1972 年よりスタートしたヤマハ音楽教室で学ぶ 15 歳以下の創作楽曲の演奏会。1980 年代より海外展開が始まり、28 の国と地域、250 回のコンサートがこれまで開催されている。

²² アジアを中心に 10 か国・地域でヤマハが主催するポピュラー音楽のバンドコンテスト。

²³ 1994 年ローランド株式会社創設者梯郁太郎氏が設立。電子技術を応用した芸術文化の振興と普及を図るために公演事業、講演会事業、音楽学習者育成事業、助成事業、顕彰事業などを展開。(かけはし芸術文化振興財団ホームページより)

²⁴ 1963 年設立。コンサート・マスタークラス事業、音楽活動支援、音楽団体の事務局業務などを展開。(カワイ音楽振興会ホームページ

を発揮して、都市ブランド戦略としてサウンドデザインの聖地「City of Sound Design HAMAMATSU」としてのレジェンドを確立する機会を活かす S×O 戦略を考えることが重要ではないかと考える。

(2) アマチュア音楽活動の組織的活性化

浜松のアマチュア音楽家を大別すると、現在もアクティブに演奏活動を継続している層と、かつてアクティブに活動をしていたが現在は活動を休止している層、そしてアクティブな演奏活動はないが楽器の経験がある層の3つに分かれると考える(図 6-3a)。創造都市浜松におけるアマチュア音楽活動の存在意義を考えたとき、浜松の Talent Magnet としての魅力を強化するために、アマチュア音楽家の活動環境の改善や、観客を増やすための施策などを検討することが浜松の音楽文化の特徴をさらに活かすことになるのではないかと考える(図 6-3b)。

ヤマハ社員でアクティブに活動する層の多くは、就職で浜松に移住したアマチュア音楽家が多く、他企業でも同様な傾向があると推測できる。彼らがアマチュア活動の課題として共通してコメントしているのは、観客動員の問題である。クラシックでもポピュラーも、プロもアマも共通するのは如何にオーディエンスを獲得するかという問題である。浜松には、演奏者は多いのに観客が少ないという、他の都市とは少し異なる音楽環境がみられる。また、アクティブに活動するアマチュア音楽家が交流する場も、演奏会場での偶発的な接触を除いて非常に稀であるといわれる。更に、彼らの活動をコーディネートする個人や組織も非常に少なく、浜松のアマチュア音楽イベント「やらまいかミュージックフェスティバル」や「ハママツ・ジャズ・ウィーク」などの年一回の政策的・祝祭的企画を除いては、各団体が自主的に企画し、告知し、観客動員することが基本となっている。従って、アクティブなアマチュアのネットワーク作りを中心にこの層の活動サポートが必要と考える。

次に、アクティブな活動層の下に、かつては演奏活動をしていたが現在は活動を休止している層が存在し、

このレイヤーには様々なレベルのアマチュア音楽家が存在し、様々な理由で音楽活動を休止していると考えられる。彼らは、きっかけがあれば音楽活動を再開する意思があるのではないだろうか。様々な阻害要因があると推測するが、今回の調査ではアマチュア音楽家の意識調査には取り組めなかった。仕事や家庭との時間的バランス、音楽仲間、活動資金、活動の場などがそれらの阻害要因の一部と考えられる。特にシニアでこの層に属するアマチュア音楽家たちには、大きな需要があると考ええる。どのようなコーディネーションが活動再開のきっかけ作りになるのかを検証する必要があるようである。

さらに大きな塊として、楽器経験はあるがアクティブな演奏活動は経験していない、いわば潜在的アマチュア音楽家層があると推定する。様々なレベルの多様なアマチュア音楽家層が存在すれば、世界に類を見ない浜松の音楽文化の特徴として音楽文化創造都市の浜松モデルとなるのではないかと考えるが、この層の音楽的能力はまさに千差万別で、本当に初心者から独学でかなりのレベルまで到達した層まで存在し、デジタル機器や PC で音楽制作を楽しんでいる愛好家など幅広い志向も見られるのなど、この層を一括りで議論するのは難しそうである。この潜在アマチュア音楽家層を楽器演奏経験や音楽の嗜好からいくつかのグループに分けて施策を考え、楽器レッスンから仲間作り、演奏の場の提供などをサポートする NPO などのトライアルが有効かと考える。全国楽器製造協会など楽器産業の団体は、いかに演奏者を増やすかという需要創出活動を様々展開しているが、映画『スウィングガールズ』や『けいおん』などマスメディアに乗った機会ではブームに便乗した成功体験はあるものの、自らが起こした社会現象としては、日本のポピュラー音楽黎明期にヤマハがポプコンなどで成功した事例しかない。ヤマハは現在も、新人発掘活動や、地域の音楽活動をプロデュースする「おとまち」プロジェクトや、成人向け音楽教室でビートルズ世代が学生時代経験した楽器でバンド演奏を目指すコースなどもビジネスとして展開している。楽器業界のこれら様々な経験と知見を、浜松という地域のアマチュア音楽活動活性化政策に活

用するトライアルを組織的に、行政、振興財団、楽器産業や音楽愛好家団体などが協働して展開できないかと考える。

浜松のポピュラー音楽のアマチュア活動を代表する「ハママツ・ジャズ・ウィーク」や「やらまいかミュージックフェスティバル」などを観て感じるのは、演奏に手練れ、ステージ経験も豊富なアマチュアが多いことである。これらのトップアマチュア演奏家は浜松の音楽文化の代表者として、音楽文化の顔として非常に重要な存在であると考え、一方では彼らの様な演奏力やステージ経験がないアマチュア音楽家層も活躍できる場があり、更にこれから楽器演奏を目指す層も活性化できるチャンスがあれば、浜松のアマチュア音楽文化は「市民誰もが楽器演奏に取り組める」すそ野が広い市民文化といえるようになるのではと考える。

今回のサーベイで感じたのは、アクティブに演奏活動をするアマチュア音楽家層に必要なのはネットワーク作りによる「交流」促進と、楽器経験があるが演奏活動はしていない層が演奏活動に取り組めるようなアマチュア音楽家階層ピラミッド全体の「対流」が必要ではないかということである。インタビューで年間 80 回のライブ活動をするアマチュア・ギタリストが、演奏経験の少ないアマチュアのライブ企画に出ようとすると、上手過ぎるからという理由で断られるという逆差別の体験をコメントしていたが、アマチュア層のレイヤー対流やレイヤー間交流を考える課題のひとつとを感じる。これら以外にも多くの課題があると考え、アマチュア音楽家の実態調査から「浜松のアマチュア音楽文化のビジョン」を探り、創造都市施策としてアマチュア音楽文化の位置付けを検討することが必要と考える。

第 2 節 Itinerary to Creative City Hamamatsu

世界で最も創造的な都市のひとつといえるパリの市役所には、市のシンボル「セーヌに浮かぶ帆船」の紋章にラテン語で「たゆたえども沈まず(FLUCTUAT NEC MERGITUR)」という言葉が掲げられている。「都市は芸術を育てるとともに芸術であり、都市は劇場を作るとともに劇場である」というマンフォードの芸術

(劇場)都市論の言葉から、筆者が真っ先に思い浮かべる都市もパリであるが、その歴史はセーヌの波に翻弄されながらも沈まぬ帆船の様に、ガリア人の集落から始まる 2500 年の旅を耐えてきたものであると言える。その意味では、都市作りは終わりのない旅程を延々と巡る旅の様なものであるといえ、その歴史の中で時々の課題を克服するための政策がパッチワークの様に痕跡を残すのも都市の姿かもしれない。

創造都市を目指す浜松も、1 万 4 千年以上前の旧石器時代の浜北原人化石出土から考えれば、気の遠くなるような航海の歴史を「たゆたえども沈まず」現在まで続けて来たといえる。そのコンテキストで創造都市政策を考えれば、それは終わりのない旅の Itinerary (旅程) の寄港地のひとつに過ぎないかもしれない。

都市の文化は一朝一夕にできるわけではなく、歴史の積み重ねがその形成に大きな影響を及ぼすと言える。そこには、市民誰もが誇れる正統性があることも重要な文化の要素ではないかと考える。この研究は、「音楽の都」を目指すという浜松市の政策への違和感からスタートしたものである。ランドリーも、「都市を売り込むにはアイデンティティと個性が重要であるが、都市の知名度を追いつめることから出てくるものは、決まりきったものである。どの都市も自分らが中心であると主張する方法を探している。バーミンガムはフランクフルトと同じくらい中心であると主張する。中心でないのに、中心であると主張してどんな意味があるというのだろうか。その結果、都市の写真に名前を入れ替えたとしても誰も違いが判らない」(ランドリー 2003, p.52) と指摘する。「音楽の都」を目指すという浜松は、中心だと主張していると思えて、やはり違和感を覚える。この違和感を解消するためには、「音楽の街」であることへのオーセンティシティが何であるかを先に明らかにする必要があると考える。

「日本における音楽祭の変遷とオーセンティシティ」宮本 (2011) は、日本の音楽祭の変遷をオーセンティシティ(正統性)獲得の歴史として、「日本における多くの音楽祭は徐々にコンサート型から地域参加型へとシフトしてきた、その過程は、クラシック音楽にとって非オーセンティックである日本において、代替のオー

センティシティを獲得しようとする試みであった」(宮本 2011、p.387)と説明し、交渉可能で徐々にオーセンティックなものとして認められるようになるプロセスとして「創発的オーセンティシティ」について、「本来の場所から離れた場所において、新たにオーセンティシティが成立しうる可能性を示唆」し、住民が主体的にイベントを作っていく地域参加の要素が不可欠としている。

浜松の場合、「音楽の街」であることのオーセンティシティは「楽器の街」から始まっており、今現在でもその背景は変わっていないと考える。その意味では、「楽器の街」の正統性(真正性)を継続的に発展させることが政策としては重要であるといえる。浜松がオーセンティシティを獲得したのは前述のような「創発的オーセンティシティ」によるものであるが、楽器の品質や評価という面のレジェンドを伴う「本物性」というオーセンティシティを獲得するには未だ道半ばと言わざるを得ないと考える。

「模倣でありながらオリジナルを超える」例としては、明治の陶磁器(輸出陶磁器)がある。明治維新直後の開国間もないころに作られた、オールドノリタケと呼ばれる欧米市場向けの陶磁器は、模倣からスタートしながら日本の職人の感性と技法によりオリジナルを超える作品を輸出し、当時の日本経済を支えたといわれる。驚くのは、1880年代にニューヨークのブロードウェイにモリムラ・ブラザーズ商会が店を構え、日本人絵師が駐在して市場の嗜好をいち早く作品に反映させていたマーケティング感覚や、日本の伝統的工芸技術や日本絵画技法から絵付けや金盛りなどを駆使してオリジナルを超える陶磁器を生み出していたことである。同様に、浜松における楽器作りの歴史も明治初期から始まり、時代の嗜好と技術の変遷を吸収して現在のポジションを確立したものである。

浜松の地でピアノ作りが始まってから125年が経ち、この間浜松の楽器産業は西洋楽器のヘゲモニーを変える努力を続け、世界の楽器業界で認められる楽器の産地としての基礎が築けた。次の100年は、創造都市として音楽の街の「創発的オーセンティシティ」確立を官民産学連携で目指すための Itinerary to Creative

City Hamamatsu 設計が必要であり、多くの楽器産業従事者の知恵が集積された旅程に、筆者も参加できることを期待して、この論文を締めくくりたい。

おわりに

浜松市の「音楽の都をめざす」という政策に対して、夜郎自大と思えるほどの違和感を覚えたのが、大学院で創造都市の研究をしてみたいと思ったきっかけでした。

勉強してみると、創造都市論は様々な要素が複雑に絡み合い、一般論として議論するのは難しいと痛切に感じるようになりました。「幸福な家庭は皆同じように似ているが、不幸な家庭はそれぞれにその不幸の様子を異にしているものだ」というのはトルストイの言葉ですが、創造都市も似ていると考えさせられます。欧州の創造都市は産業都市の行詰まりを打開する政策としてスタートしていますが、それぞれに不幸の理由は異なり、それぞれが思い浮かべる創造都市像も異なるはずです。

「If it ain't broke don't fix it.という格言は都市作りには当てはまらない」(ランドリー2003、P.55)といいますが、これが一番難しいとつくづく思います。浜松は切迫感も緊迫感もない「ゆでがえる」だと何度も思いましたが、自分自身も浜松の住人の一人として考えると危機感は殆どないことに気づきます。本当に旅に出るのが決まっていなければ、せいぜい空想旅行の Itinerary くらいしか立てられないであろうと正直思います。さて今、この論文を書き終えて、これからの旅についてじっくり考えてみようかと思っています。

謝辞

定年退職してから大学院で学ぶことは、私にとってはちょっとした冒険でした。体調を壊したこともあって、3年間の長期履修を許可して頂きましたが振返れ

ばあっという間に過ぎ去った楽しい時間でした。

この3年間、研究の興味があちこちに飛んでその都度テーマが変わる気まぐれな院生を辛抱強く支えてくださった、主指導の片山泰輔教授、副指導の根本敏行教授をはじめとする大学院の先生たち、一緒に勉強した院生の仲間たち、インタビューに丁寧に辛抱強く付き合ってくれたヤマハ社員とOBの方々、同期会で研究計画の発表を聞いてくれ、アンケートにも積極的に協力してくれて、私の小さな冒険を応援してくれたヤマハ1977年同期入社の友人たち、そして外出ばかりしている私を寛大に支えてくれた家族に感謝いたします。

(2016年3月)

参考文献

- フィネガン、ルース（2011）湯川新訳『隠れた音楽家たち：イングランドの町の音楽づくり』法政大学出版局 2011
- フラワー、スティーブ（2009）永田晃也訳『ナレッジ・マネジメントの思想：知識生産と社会的認識論』新曜社
- フロリダ、リチャード（2005）井口典夫訳『クリエイティブクラスの世紀』ダイヤモンド社
- フロリダ、リチャード（2008）井口典夫訳『クリエイティブ資本論：新たな経済階級の台頭』ダイヤモンド社
- フロリダ、リチャード（2009）井口典夫訳『クリエイティブ都市論：創造性は居心地の良い場所を求める』ダイヤモンド社
- フロリダ、リチャード（2010）小長谷一之訳『クリエイティブ都市経済論：地域活性化の条件』日本評論社
- 後藤和子（2003）「創造的都市論への理論的アプローチ：文化政策学、文化経済学、経済地理学の視点から、場と関係性の概念を中心として」『文化経済学第』文化経済学会、3巻第4号
- Hall, Peter（2008）*Cities in Civilization*, Pantheon
- 浜松市（2011）「創造都市浜松推進のための基本方針」
- 浜松市創造都市推進会議（2015）『「創造都市・浜松」推進アクションプログラム』浜松市
- ハーベイ、デヴィッド（2013）森田成也ほか訳『反乱する都市』日本評論社
- 今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店
- ジェイコブス、ジェイン（2010）山形浩生訳『アメリカ大都市の死と生、全訳版』鹿島出版会
- 片山泰輔ほか（2010）「浜松における創造都市形成への取組」『静岡文化芸術大学紀要』静岡文化芸術大学、Vol.11
- ランドリー、チャールズ（2003）後藤和子訳『創造的都市：都市再生のための道具箱』日本評論社
- マンフォード、ルイス（1974）生田勉訳『都市の文化』鹿島出版会
- メリアム、シャラン・B（2004）堀薫夫ほか訳『質的調査法入門：教育における調査法とケース・スタディ』ミネルヴァ書房
- 三浦啓市ほか（2015）『浜松ピアノ物語：浜松のピアノが世界に認められた日』公益財団法人静岡県文化財団
- 宮本直美（2011）「日本における音楽祭の変遷とオーセンティシティ」『社会学評論 62(3)』pp.375-390
- 村上輝久（2001）「いい音って何だろう：あるピアノ調律師、出会いと体験の人生」ショパン
- 中村美亜（2010）「〈音楽する〉とはどういうことか？：多文化社会における音楽文化の意義を考えるための予備的考察」『東京藝術大学音楽学部紀要』東京藝術大学、36号
- 新潟経済同友会地域委員会（2007）「新潟県の交流人口増加に受けて：交流居住に向けたライフスタイル提案」新潟経済同友会
- 野中郁次郎、竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野中郁次郎（2000）「第2章知識創造企業」『ナレッジ・マネジメント』（ハーバードビジネスレビュー
- 野中かおる次郎、今野昇（2003）「知識創造の方法論」東洋経済新報社
- 野中郁次郎、勝見明（2004）『イノベーションの本質』日経BP社
- 岡俊明、吉村英俊（2010）「創造的都市論の課題と可能性」『都市政策研究所紀要』北九州市立大学、第4号
- 岡部比呂男（2009）「熟慮断行：五十代のメッセージ」『月刊ミュージックトレード』ミュージックトレード社、1月～8月号連載
- 音楽のまち浜松・楽器職人発掘プロジェクト（2013）「楽器職人名鑑」一般社団法人グローバル人材サポート浜松、<http://www.globaljinzai.or.jp/jigyuu/jise-gakki.html>（参照 2014-3-15）
- 大木裕子（2005）「イタリア弦楽器工房の歴史：クレモナの黄金時代を中心に」『京都マネジメント・レビュー』京都産業大学、Vol.8
- 大木裕子、古賀広志（2006）「クレモナにおけるヴァイオリン製作の現状と課題」『京都マネジメント・レビュー』京都産業大学、Vol.9
- 大木裕子（2010）「欧米のピアノメーカーの歴史：ピアノの技術革新を中心に」『京都マネジメント・レビュー』京都産業大学、Vol.17
- 大木裕子（2011）「The competitive advantage of the violin industrial cluster in Cremona」『京都マネジメント・レ

ビュー』京都産業大学、Vol.19

大木裕子、山田英夫（2011）「製品アーキテクチャ論から見た楽器製造：何故ヤマハだけが大企業になれたのか」『早稲田国際経営研究』早稲田大学、No.42

大木裕子、柴孝夫（2012）「スタインウェイの技術革新とマーケティングの変遷」『京都マネジメント・レビュー』京都産業大学、Vol.23

ポラニー、マイケル（1980）佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊国屋書店

レメニイ、ダン（2002）小樽商科大学ビジネス創造センター訳『社会科学系大学院生のための研究の進め方：修士・博士論文を書く前に』同文館出版

坂本忠次（1995）「交流人口の意義と二、三の問題点」『岡山大学経済学会雑誌』岡山大学、第 27 号（2）

笹島秀晃（2012）「創造都市と新自由主義：デヴィッド・ハーベイの企業家主義的都市論からの批判的視座」『社会学年報』Vol.41

佐々木雅幸（2012）『創造都市への挑戦』岩波現代文庫改訂版（初版 2001 年）

佐藤郁也（2006）『フィールドワーク増訂版：書を持って街へ出よう』新曜社（初版 1992 年）

佐藤郁也（2008）『質的データ分析法：原理・方法・実践』新曜社

妹尾堅一郎（2009）『技術で勝る日本がなぜ事業で負けるのか：画期的な新製品が惨敗する理由』ダイヤモンド社

総務省地域力創造グループ（2013）「創造的人材の定住・交流の促進に向けた事例調査：定住自立圏の形成を目指して」総務省

田中智晃（2011a）「鍵盤楽器市場をめぐるヤマハのビジネスモデル」『MMRC DISCUSSION PAPER SERIES』東京大学ものづくり経営研究センター、No.337

田中智晃（2011b）「日本楽器製造にみられた競争優位：高度経済成長期のピアノ・オルガン市場を支えたマーケティング戦略」『経営史学』第 45 巻第 4 号

田中智晃（2012）「ヤマハ・エレキギターの市場戦略：LM 楽器を中心とするマーケティングと市場の関係」『東京経大会誌』東京経済大学、第 278 号

Small, Christopher（1998）*Musicking : The Meanings of Performing and Listening*, Wesleyan University Press

スロスビー、デイビッド（2002）中谷武雄・後藤和子訳『文化経済学入門：創造性の探求から都市再生まで』日本経済新聞社

植本英雄ほか（2011）『知を創造する経営：日本主要企業の実態の解明』文真堂

United Nations（2013）*The Creative Economy Report*, 山本壽夫（2006）「創造都市の形成とマネジメント：自己組織化する都市と産業集積の戦略的誘導論」『経済志林』法政大学、030 紀要

イン、ロバート・K（2011）近藤公彦訳『新装版ケース・スタディの方法第 2 版』千倉書房（初版 1996 年）

吉井妙子（2015）『音楽は心と脳を育てていた：ヤマハ音楽教室の謎に迫る』日経 BP 社

吉本光宏：監修（2006）『アート戦略都市：EU・日本のクリエイティブシティ』鹿島出版会

インターネット資料

スタインウェイ・ホームページ「スタインウェイ・アーティスト」
<http://www.steinway.co.jp/artists>（参照 2015.12.03）

創造都市・浜松ホームページ「ユネスコ創造都市ネットワーク加盟申請」
<http://www.creative-hamamatsu.jp/>（参照 2015.12.06）

UNESCO Creative Cities Network ホームページ
<http://en.unesco.org/creative-cities/home>（参照 2015.11.07）

ヤマハ株式会社「I Play Yamaha」
<http://www.yamaha.co.jp/ipy/>（参照 2014.11.17）

Yamaha Corporation of America “Artist Relations”
<http://www.yamaha.com/artists/relations.html>（参照 2014.11.17）

Yamaha Artist Services Inc.
<http://www.yamaha.com/yasi/>（参照 2014.11.17）

図 1-1 音楽文化創造都市浜松のクリエイティブ・コア（筆者作成）

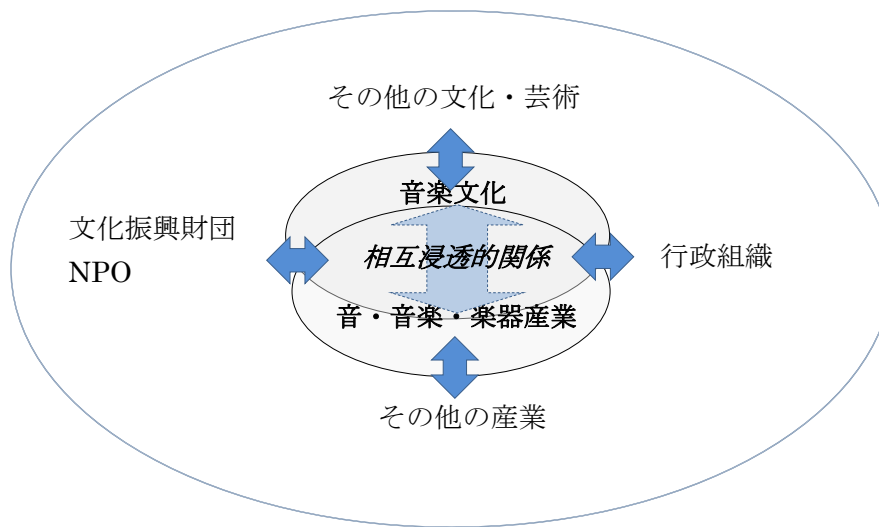
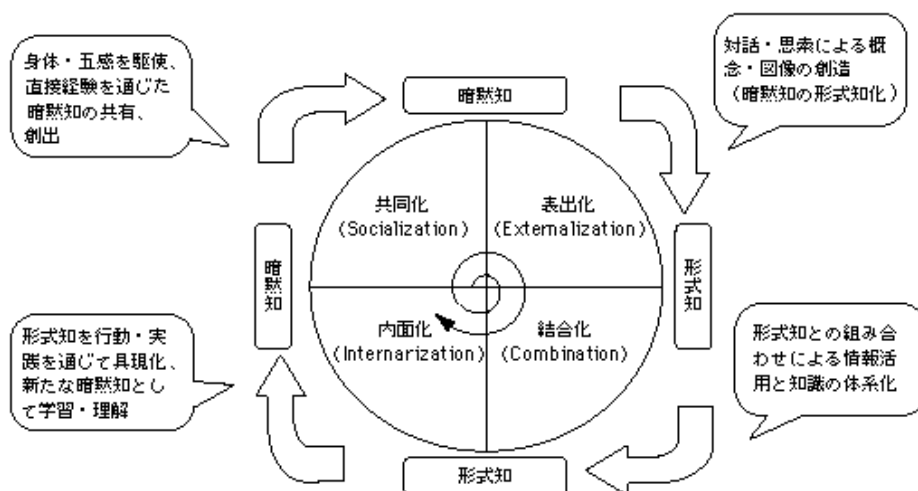


図 1-2 SECI モデル(野中・竹内 1996)

SECI モデル（SECI プロセス）とは、野中と竹内らが提示した広義のナレッジ・マネジメントのコアとなるフレームワーク。のちに、野中は紺野と共著『知識創造の方法論』でそのモデルを更に精緻化させている。SECI モデルでは、知識変換モードを4つのフェーズに分けて考え、それらをぐるぐるとスパイラルさせて組織として戦略的に知識を創造し、マネジメントすることを目指す。



資料：野中、紺野「知識経営のすすめ」（1999年）

図 3-1 アメリカにおけるクリエイティブ・クラス的位置づけ（フロリダ 2010、p.233）

（文献解題図 2、小長谷作成、筆者一部省略）

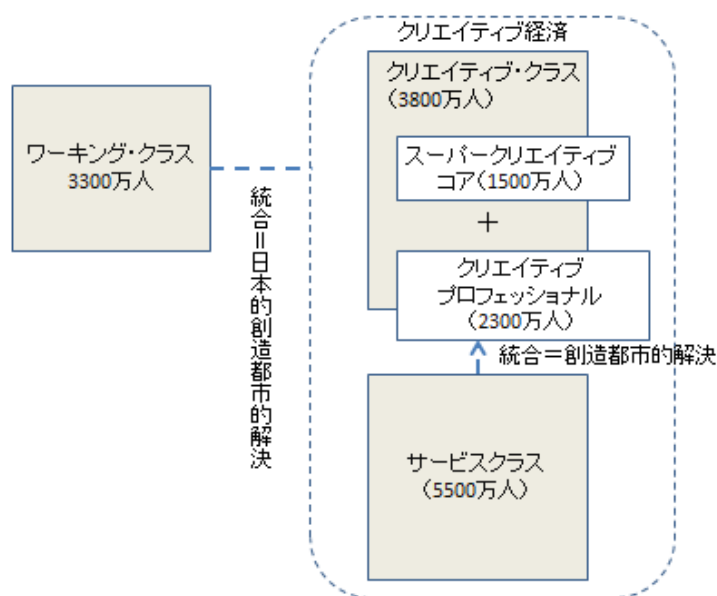
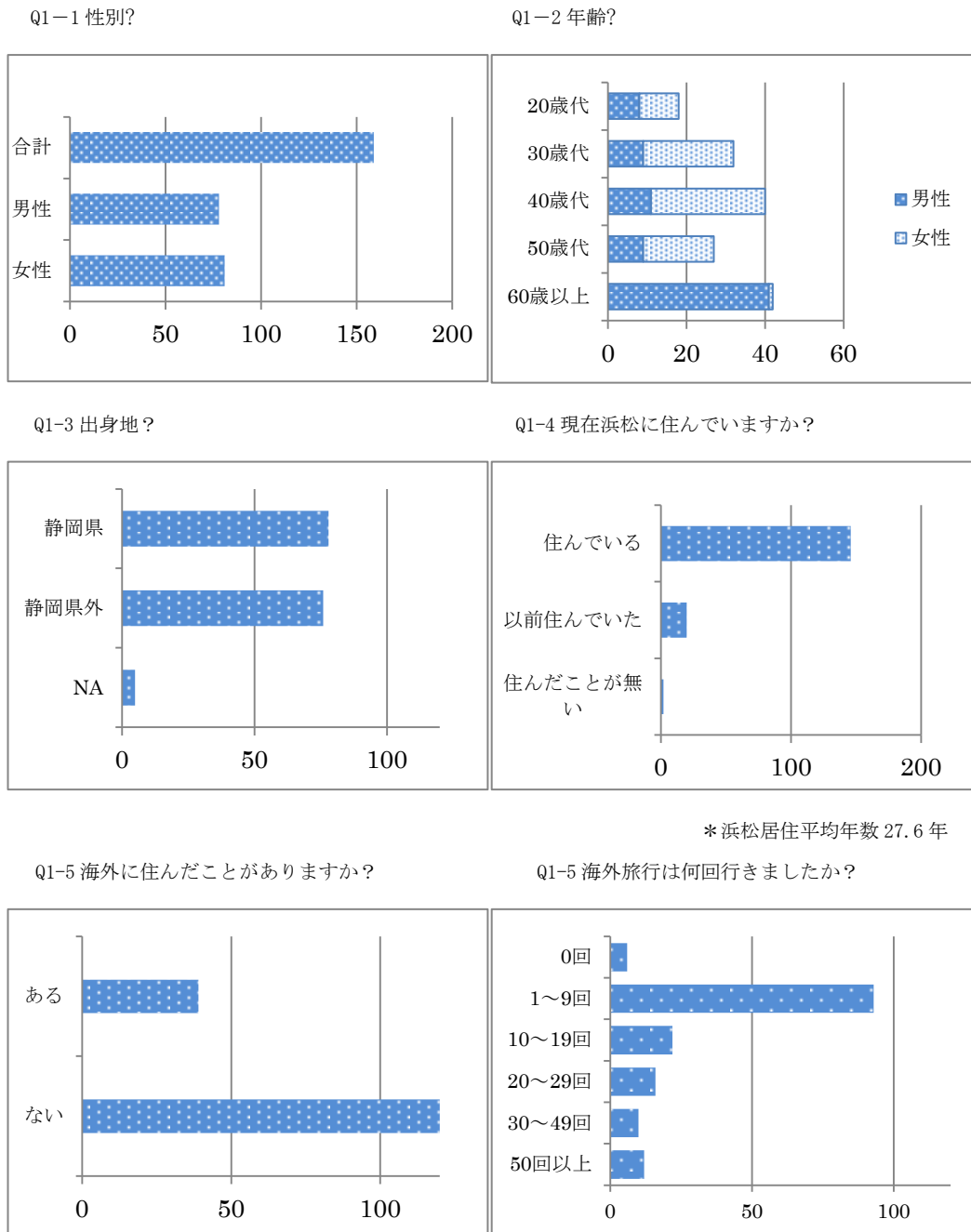


表 3-1 2013 年世界の楽器メーカー売上順位（2015 年米国ミュージック・トレード誌）

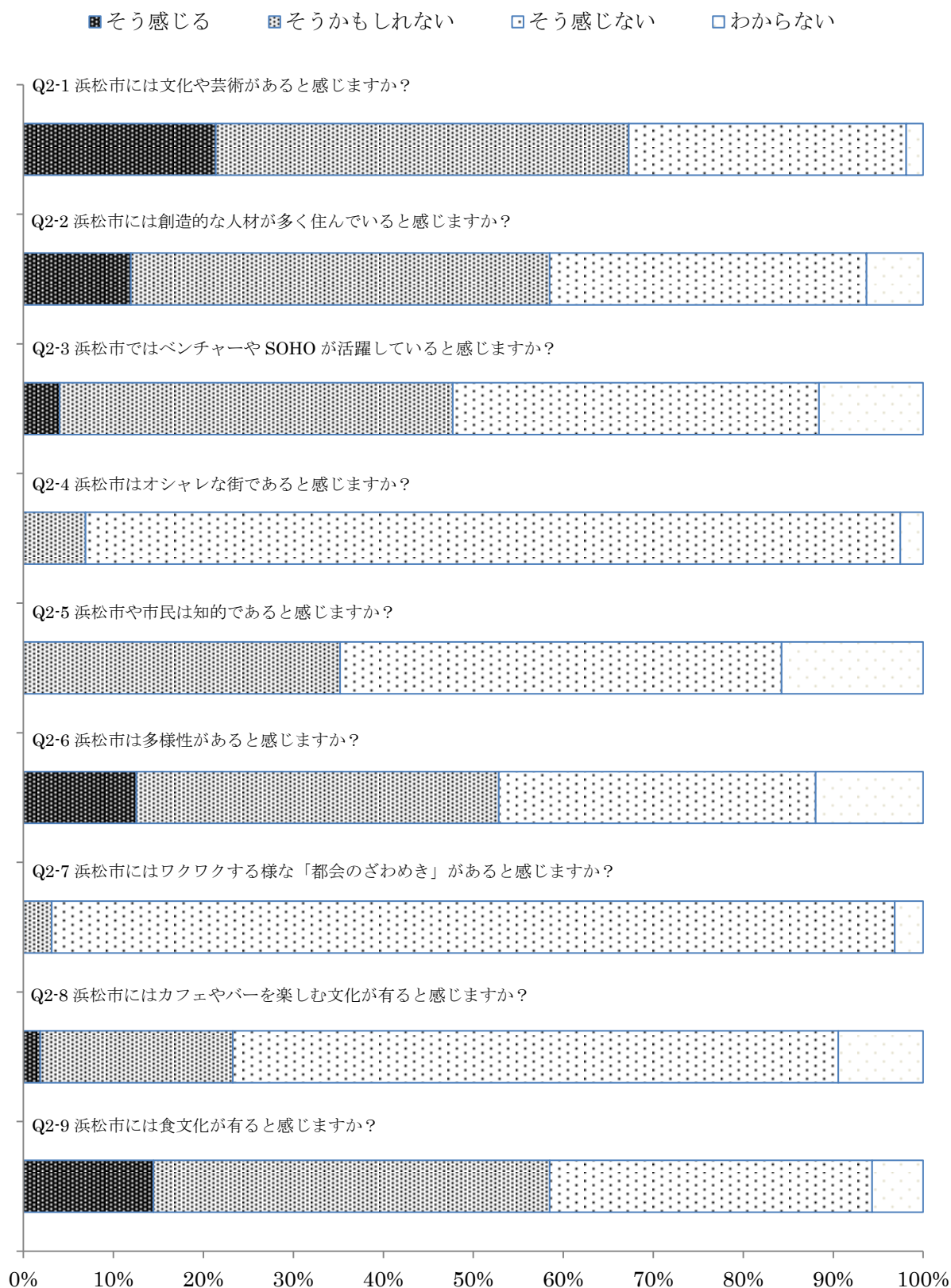
1. ヤマハ・コーポレーション(日)	3,756 百万米ドル
2. ローランド・コーポレーション(日)	784
3. ゼンハイザー・エレクトロニクス(独)	738
4. ギブソン・ブランズ(米)	736
5. フェンダー・ミュージカル・インスツルメンツ(米)	677
6. ハーマン・プロフェッショナル(米)	673
7. 河合楽器製作所(日)	536
8. シュア・インク(米)	462
9. スタインウェイ・ミュージカル・インスツルメンツ (米)	374
10. ミュージックグループ(米)	340

表 3-2 アンケート「浜松市のイメージ」調査結果

(1) 回答者について

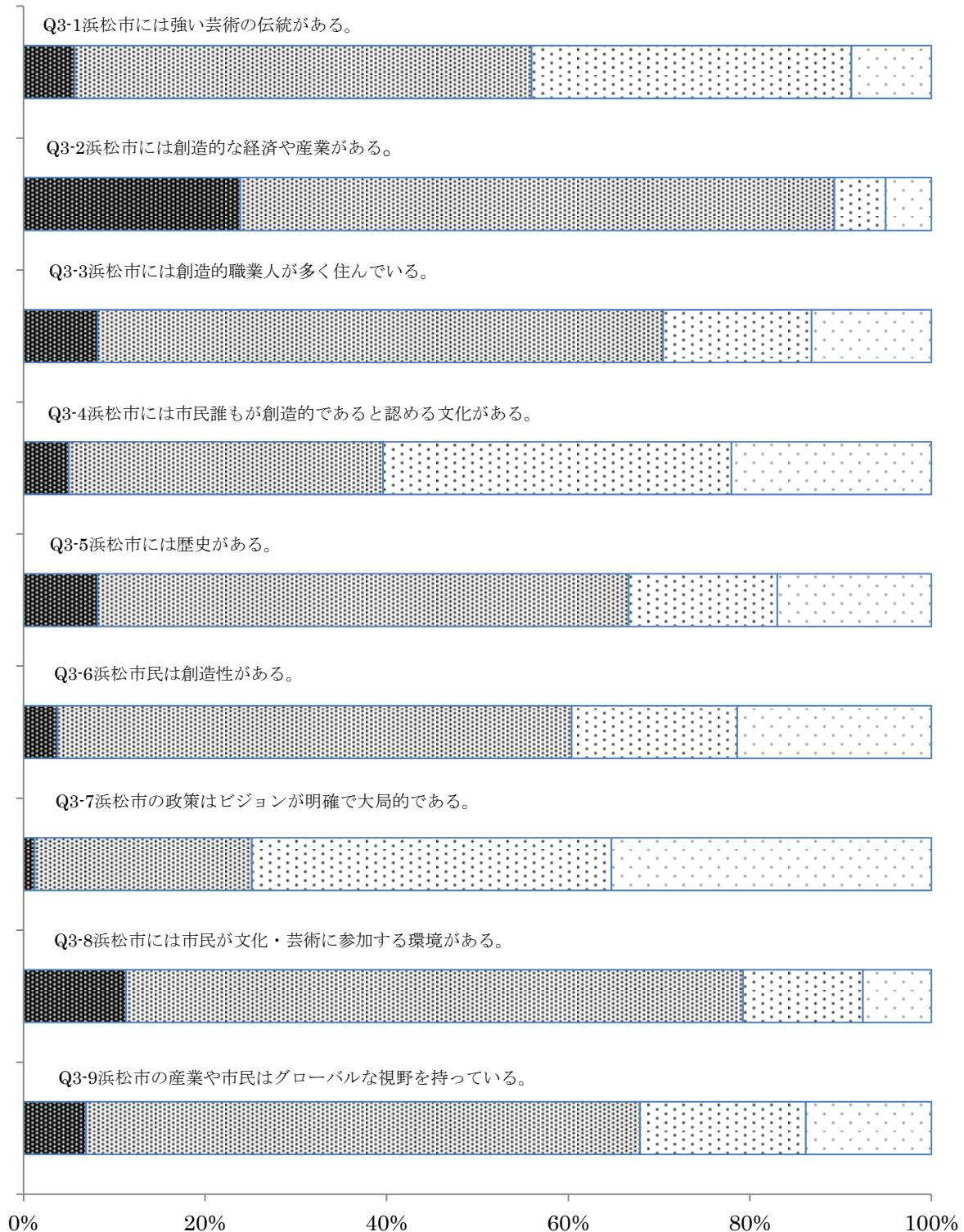


(2) 浜松のイメージについて



(3) 浜松市は下記の言葉に当てはまると思いますか？

■ 当てはまる ■ 一部当てはまる □ 当てはまらない □ 分からない

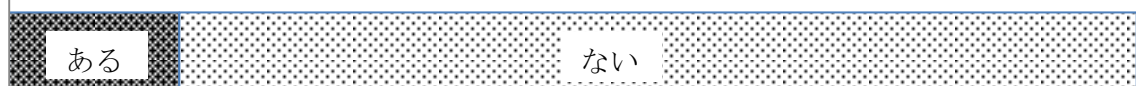


(4) 浜松市は昨年12月、音楽文化創造都市としてユネスコ創造都市ネットワークに加盟が承認されました。

①そのことを、知っていましたか？

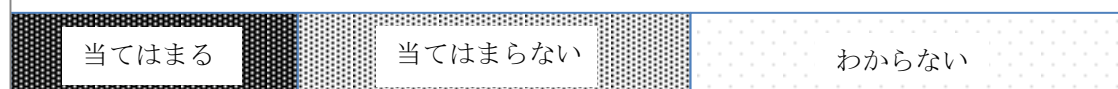


②浜松市が目指している「創造都市」という言葉を聞いたことがありますか？



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

③浜松市は今現在、音楽文化都市と呼ぶにふさわしい。



④（当てはまらない、わからない回答者に）今はふさわしくないとしても、これから目指せば



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

可能性がない

表 4-1 2013 年世界各国の楽器小売市場規模と人口一人当たり年間楽器購入額(2015 年米国ミュージック・トレード誌)

	売上高	世界シェア	増加率	1 人当たり楽器購入
1. アメリカ	\$ 6,810 百万	40.6%	2.1%	\$ 21.36
2. 日本	2,190	13.1	0.9	17.23
3. 中国	1,275	7.5	8.2	0.94
4. ドイツ	985	5.8	△1.5	12.16
5. カナダ	738	4.4	1.0	21.19
6. フランス	728	4.3	△4.8	10.99
7. イギリス	533	3.2	0.9	8.36
8. イタリア	390	2.3	△2.7	6.32
9. オーストラリア	369	2.2	1.1	16.39
10. ブラジル	295	1.7	1.0	1.46

図 4-1 世界の楽器・音響機器市場規模推定（一次出荷金額単位：億円、2011 年為替レート換算、米国ミュージック・トレード誌調査等より筆者推定）

楽器・音響機器市場規模120億ドル

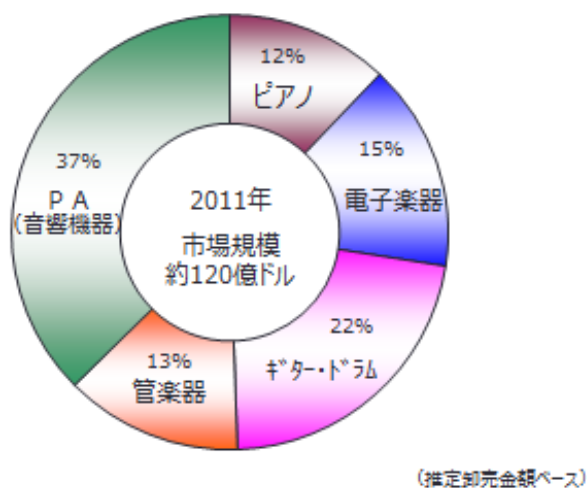


図 4-2 世界の楽器分野別売上金額ベースヤマハシェア(2011 年、米国ミュージック・トレード誌調査等より筆者推定)

P:ピアノ、DP:電子ピアノ、PK:電子鍵盤楽器、管:管楽器、G:生・電気ギター、Dr:ドラム、PA:音響用機器

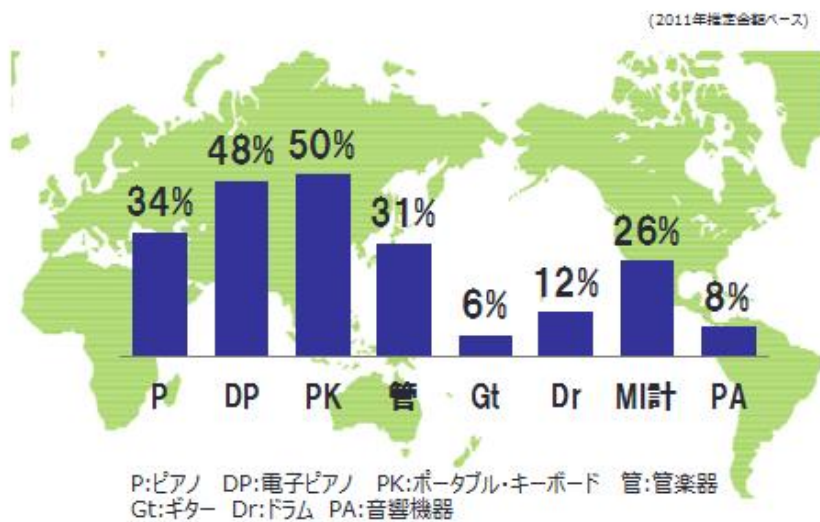


図 4-3 ヤマハの主要楽器生産拠点(筆者作成)



図 4-4 ヤマハの国別生産比率(筆者作成)

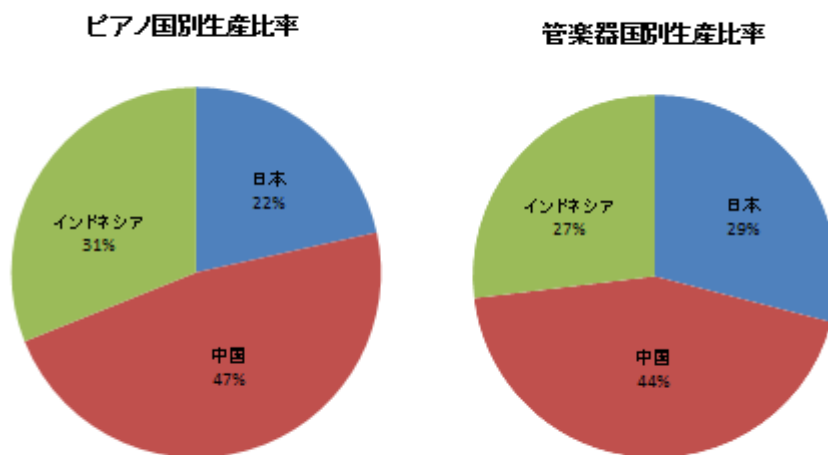


図 4-5 世界の主要楽器市場 39 か国の小売売上推移(2015 年米国ミュージック・トレード誌調査、単位：億ドル)

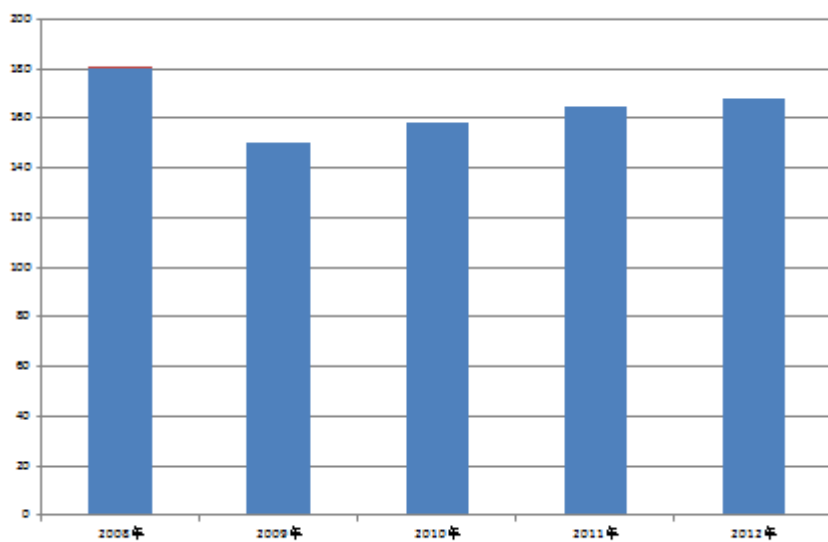


表 5-1 インタビュー調査対象者とインタビュー実施日時

①AR 担当

- B 氏（海外出身、2014 年 12 月 8 日）
- C 氏（I 県出身、2014 年 12 月 15 日）
- F 氏（M 県出身、2015 年 7 月 3 日）
- G 氏（N 県出身、2015 年 7 月 10 日）
- H 氏（F 県出身、2015 年 4 月 17 日）

②ヤマハ楽器製作者

- A 氏（T 都出身、2014 年 11 月 26 日）
- D 氏（Y 県出身、2015 年 3 月 13 日）
- I 氏（H 県出身、2015 年 5 月 1 日）
- J 氏（O 県出身、2015 年 5 月 13 日）

③ヤマハ経営者（元役員）

- K 氏（I 県出身、2015 年 4 月 23 日）
- L 氏（M 県出身、2015 年 4 月 15 日）
- M 氏（K 県出身、2015 年 7 月 24 日）

④個人楽器製作者

- N 氏（トシ・トランペット・アトリエ代表、G 県出身、2015 年 4 月 10 日）

⑤海外 R&D オフィス責任者

- E 氏（静岡県出身、2014 年 11 月 20 日）
- O 氏（静岡県出身、2015 年 7 月 7 日）

⑥ヤマハ製造部門

- P 氏（T 都出身、2015 年 8 月 26 日）

⑦アマチュア音楽活動をしているヤマハ社員

- Q 氏（O 県出身、2015 年 8 月 7 日）
- R 氏（O 府出身、2015 年 8 月 17 日）

図 5-1 ヤマハの楽器作り（筆者作成）

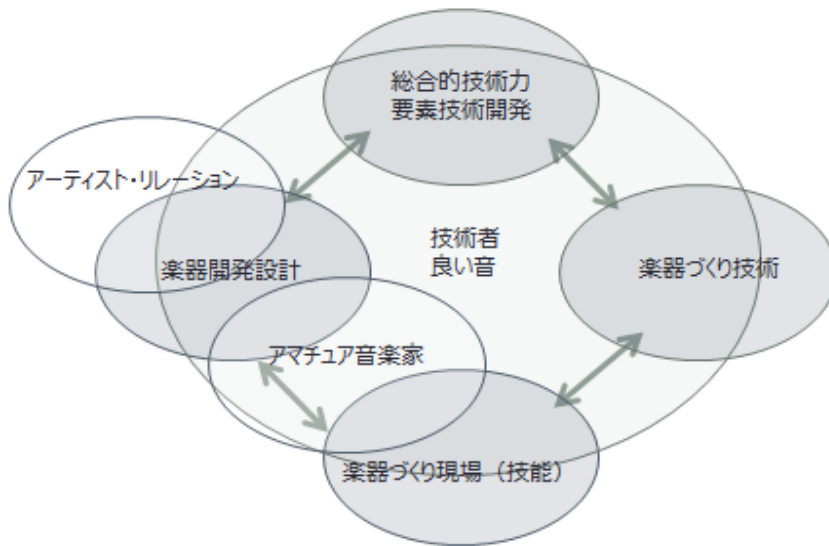


図 5-2a 楽器作りにおける知識変換プロセス（筆者作成）

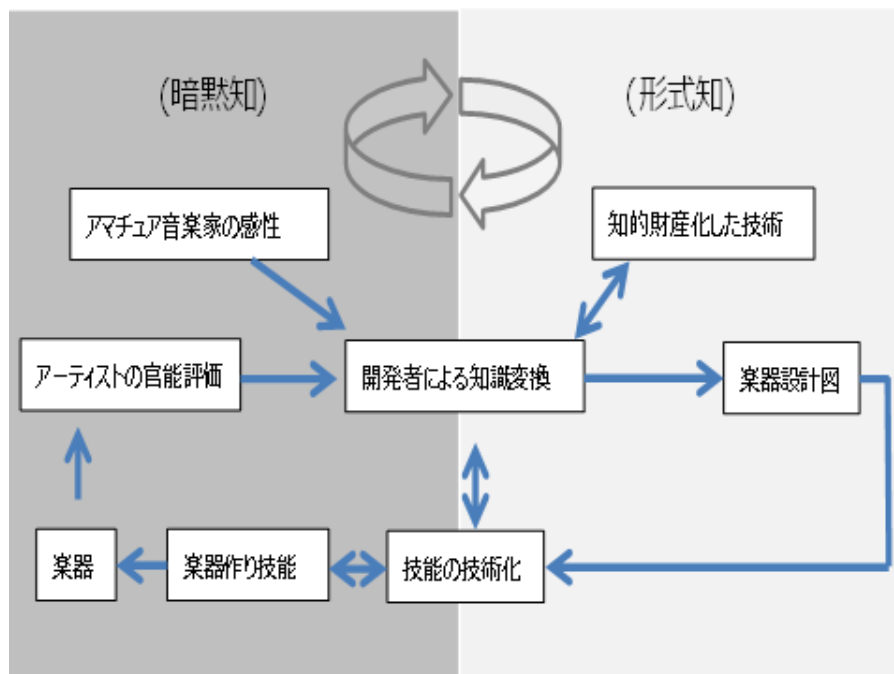


図 5-2b 楽器作りにおける SECI モデル（野中らの SECI モデルに筆者加筆）

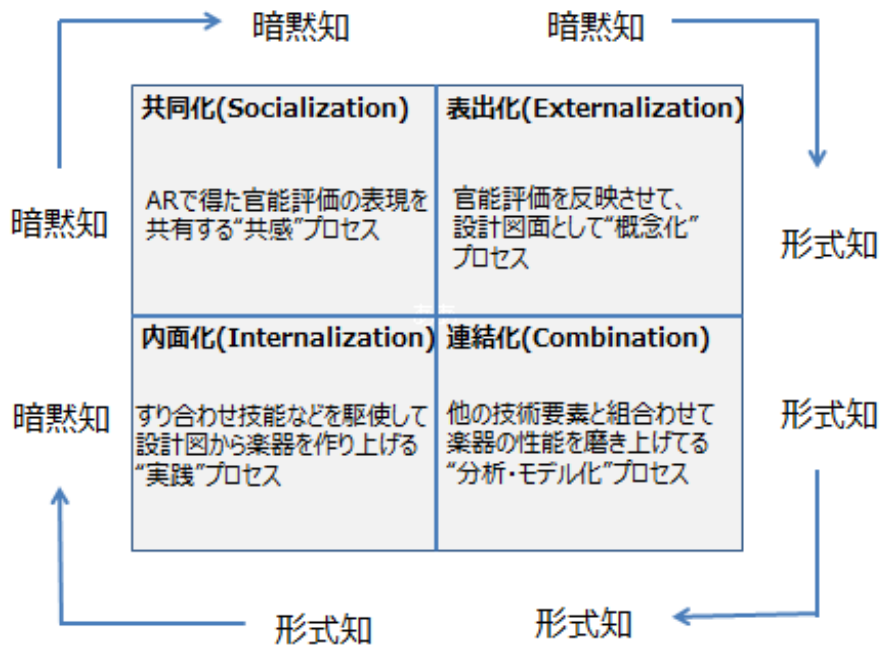


図 5-3a アマチュア音楽家のレイヤー（筆者作成）

* 創造的人材を引き付けるTalent Magnetとしてのアマチュア音楽活動環境

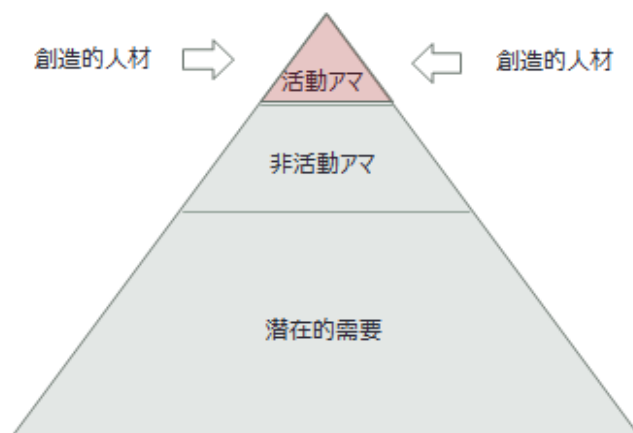


図 5-3b アマチュア音楽活動活性化のための施策（筆者作成）

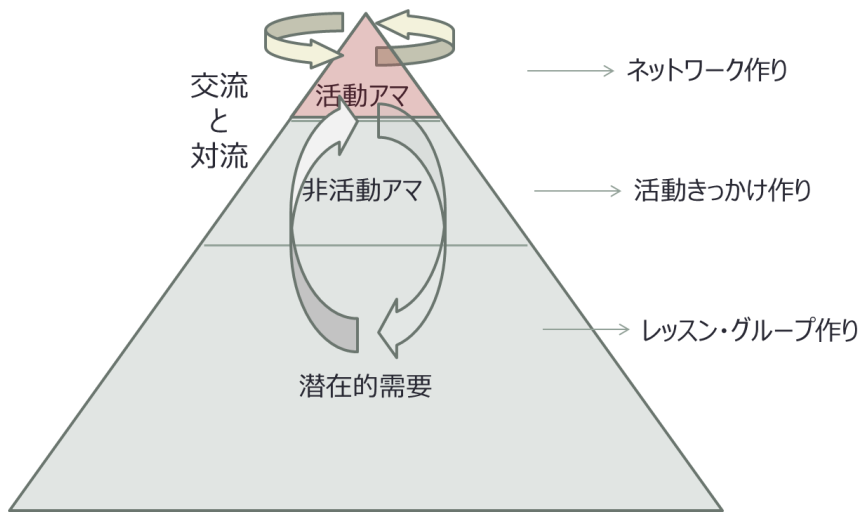


図 5-4 浜松の音楽文化の構造（筆者作成）

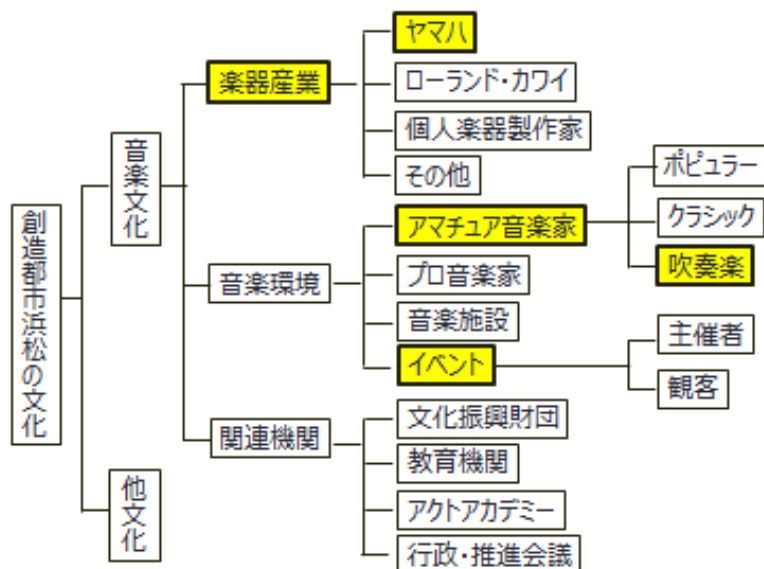


図 5-5 創造都市浜松の SWOT 分析（筆者作成）

	プラス要因	マイナス要因
内 部 環 境	Strengths（強み） <ul style="list-style-type: none"> ・創造的経済や産業（グローバル企業と周辺企業群） ・創造的人材（起業の歴史、企業の技術者） ・市民が文化、芸術に参加する環境 ・アマチュア音楽活動のインフラ ・新楽器分野の開発力(デジタル、ハイブリッド、ネット) 	Weaknesses（弱み） <ul style="list-style-type: none"> ・ベンチャーなどの多様な中小企業群が少ない ・都市のVibrancyと知的インフラが貧弱 ・企業、人材の連携や交流不足 ・必要人材の採用困難や低流動性 ・伝統的楽器分野の競争力
外 部 環 境	Opportunities（機会） <ul style="list-style-type: none"> ・インバウンド効果（MICE、観光など） 	Threats（脅威） <ul style="list-style-type: none"> ・国内製造業リストラ加速（工場・R&D海外移転） ・伝統的立地優位性の逆転 ・人口流出 ・多文化共生コスト

資料 1-1 Yamaha Corporation of America のホームページでは、アーティスト・リレーションについて下記の様に記載している。

Next to world-renowned products, the most important assets at Yamaha are our artists. Our artists help make our two-dimensional products come alive. Yamaha Corporation of America has the proud distinction of managing more artist relationships than any other musical manufacturer in the world. Our more than 3,500 artists shine across the spectrum of musical genres and their abilities are as unique and vast as the Yamaha product line.

If you currently play Yamaha instruments or have tried them and know that they are your first choice of musical expression, you can apply for a Yamaha artist designation. It is necessary that you have an established career in the music industry if you wish to be considered as a Yamaha artist.

FAQ

What does it mean to be a Yamaha artist?

- Yamaha artists belong to a worldwide family of elite musicians that possess incredible talent, which we at Yamaha are proud to expose to the world.
- Yamaha artists have the privilege of getting discounts on Yamaha products, as well as substantial discounts on thousands of related Yamaha musical products.
- They are honored worldwide with our promise of service and support and are granted access to Yamaha custom shops in the U.S. and abroad.
- They are offered presence on our Global Artist Website, have their writings published in our publications, and receive professional advice and career guidance.
- They are part of a respected worldwide network of Yamaha staff and artists dedicated to quality in all aspects of music.
- Select artists assist with product design.
- Yamaha performing artists have read and signed an artist agreement and agree to communicate with the Yamaha Artist Relations Department on a regular basis.
- Yamaha artists are sometimes asked to participate in publications and stories produced by Yamaha, which provides priceless public relations and marketing mechanisms for our artists by exposing their music to millions.

What does Yamaha expect of its artists?

- Yamaha expects artists to be active performers and/or teachers in the music industry.
- Yamaha helps our artists obtain their instruments easily and we ask that our artists reciprocate by using our products consistently in the studio, on tour, and in clinics. Whatever and however a Yamaha artist performs, they do it with expression and are open to sharing with others the fact that they found their voice on a Yamaha instrument.
- They should thank Yamaha for support and mention what model they play if given an opportunity during a clinic/recording/credits etc.
- Yamaha expects to receive updates on artist's careers, such as new recordings, tours, teaching appointments, publications, etc.
- Most of all, we expect our artists to continue their careers as planned and include Yamaha as often as possible.

How will it affect my career?

The title "Yamaha Artist" or "Yamaha Performing Artist/Clinician" may open many doors in certain fields. It conveys a certain amount of immediate credibility to many. We strive to keep our roster elite, containing only active, gifted and articulate musicians.

What limitations does Yamaha have in supporting its artists?

- Yamaha does not pay artists to play its instruments. We are not a booking agency or management service. We offer sound advice and solid referrals, but it is incumbent on the artists to define and propel his or her own career.
- We cannot guarantee support, financial or otherwise when a Yamaha artist travels abroad. The type of event, the amount of advance notice and the destination determines the amount of support Yamaha is able to offer for educational events.
- Yamaha rarely, if ever, uses artists in advertisements. We choose to promote our artists and their accomplishments in our own publications.
- Yamaha does not pay artists to play gigs or concerts other than Yamaha events. Our resources are devoted to educational programs and events.

Will I get discounts on other Yamaha Products?

Although we are one large company, we are made up of different divisions. If a Yamaha artist expresses interest in purchasing a Yamaha instrument from another division, they will be offered support on a case-by-case basis. This is a privilege.

What is required in the application process?

There are several Artist Relations departments at Yamaha, and therefore each application process requires something slightly different. Click on [Who Do I Contact](#) above, and once you select your instrument designation, you will find the full application requirements and details, including what to include in your promotional package.

資料 3-1 State of Create Study

State of Create Study : Global benchmark study on attitudes and beliefs about creativity at work, school and home」は Adobe 社が 2012 年に世界 5 ヶ国(日米英仏独)合計 5,000 人に対しインターネットで実施したアンケート調査。

Methodology

Research firm StrategyOne conducted surveys of 5,000 adults, 1,000 per country, in the US, UK, Germany, France and Japan.

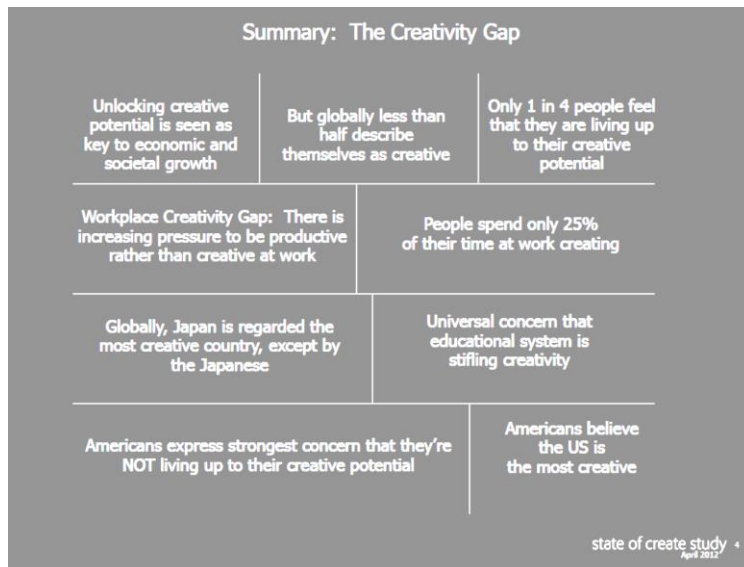
The research was designed to identify attitudes and beliefs about creativity and provide insights into the role of creativity in business, education and society.

Interviewing took place from March 30 – April 9, 2012.

The margin of sampling error at the 95% confidence level is as follows:

- Global (n=5,000): MOE = +/- 1.4%
- US (n=1,000): MOE = +/- 3.1%
- UK (n=1,000): MOE = +/- 3.1%
- Germany (n=1,000): MOE = +/- 3.1%
- France (n=1,000): MOE = +/- 3.1%
- Japan (n=1,000): MOE = +/- 3.1%

The data set for each country is nationally representative of the population of that country.



サマリー「The Creativity Gap」(筆者訳)

- ・創造性は経済や社会の成長の鍵とされる。
- ・半分以上の人々が自身が創造的でないと考えている。
- ・4分の3の人々が創造性の可能性に恵られていないと考えている。
- ・働く場所では創造性より生産性のプレッシャーが強くなっている。
- ・仕事では25%の時間しか創造に使われてない。
- ・日本人を除いて、世界的には日本が最も創造的な国だと考えられている。
- ・教育システムが創造性の阻害要因だとの認識が強い。
- ・アメリカ人が最も創造性の可能性を活かしてないことに関心が高い。
- ・アメリカ人は米国が最も創造性が高い国だと信じている。

Definitions of Creative (Unaided)

"Being creative is being able to see something unique in the world and finding a way to express that in a variety of ways."

"To make something that did not exist before one creates it is being creative. To take something that exists and use it to make something else is being creative. To solve a problem by means of unconventional thinking is being creative."

US

"Being able to express myself through a number of means, whether writing, cookery, political debate or others."

"To put my thoughts, ideas, identity, passions out there as an individual. It is not just a designer or an inventor. When I make a cake and ice if I am being creative. When I write a letter I am creative. If I draw a picture or play games I am creative."

UK

"Spontaneity is very important for creativity. Whoever wants to be creative must be able to react quickly, be guided by his feelings and deal with new situations and solve them individually."

"Creativity means to be very resourceful, think in different dimensions... To solve problems through clever ideas, not always adapt and bend."

Germany

"Being creative means having the imagination and above all the need to create. It may be an object or simply a concept, a new idea."

"Finding solutions to all kinds of problems, having original ideas to transform situations"

France

"To do anything with that "always seek to be better" (mindset)... I think that it is not only creative artists and designers"

Japan

Q. What does it mean to you to be creative? [open end]

state of create study⁴
April 2012

「Definitions of Creative」国別特徴

(米) 進歩性、新規性が強く意識されている→知的財産の認識が強い?

(英) 表現すること、発信することが大切とし、創造性をかなり広く考えている。

(独) 創造性に対する Attitudes が大切。形式的に考え対応することが重要と考えている。

(仏) 問題解決にオリジナルアイディアを持つこと。

(日) 何をするにも創造性は必要で、「より良く」を追求する心が大事。創造性はアーティストやデザイナーだけのものではない。

Role Being Creative Plays

"It is when there are problems in life that are blocking me from doing certain things, and I have to find a creative way to overcome these obstacles."

US

"Very important - artistic creativity makes me feel good even if it does not come out how I wanted the act of creativity is almost necessary to my wellbeing."

UK

"As an entrepreneur, I prefer my actions to follow certain plans. Yet creativity for me is useful, for example in advertising, dealing with new situations or to remain constant during the experiment, one step ahead of the competition."

Germany

"Being creative can help to break free of the constraints that surround us, to free the mind, while taking into consideration that surrounds us."

France

"I think that it gives color to life. I think by living with creativity, we are able to lead a rich life in many ways."

Japan

Q. What role does being creative play in your life? [open end]

state of create study 11
April 2012

「Creative の役割」

(米) 人生の困難に立ち向かう時に必要な創造的解決方法。

(英) 芸術的創造性は精神的に重要で、創造性の発揮が幸福につながる。

(独) 起業家として事業計画を遂行する為の競争優位条件として創造性が必要。

(仏) 創造的であることが様々な制約を打破し、精神的に解放される。

(日) 創造性は人生の彩で、創造的に生きることが色々な意味で豊かな生活を導く。

Summary: Creativity Drivers & Barriers

People need more time, training and an environment where they can think creatively

40% of people state that it is essential to have tools to create (more than 50% in US)

Creativity defines a person and enables them to make a difference in their lives and the lives of others; creativity is something that they share

Time and money are seen as the biggest challenges to being able to create

A majority of people prefer to create by themselves

Technology helps people overcome their own creative limitations and inspires them

state of create study 22
April 2012

サマリー「Creativity Drivers & Barriers」

- ・創造的に考えるための時間、訓練や環境が必要。
- ・4割の人々が創造の道具が必要と考えている。(米国人では半分以上の人)
- ・創造性が個々の人生を他から区別することが出来るが、それは人々がシェア出来るものでもある。
- ・創造的であるためには、時間とお金をもっとも大きな課題であると思われる。
- ・大多数の人々は自らが創造的であることを望んでいる。
- ・テクノロジーの進歩が創造性の限界を打破し、人々を触発する。

Challenges to Creating (Unaided)

"So many ideas have already been used, and in variation. When I think of a creative idea that I believe is new and original, it's likely that it has already been done. I think the internet can often stray us away from our own creativity."

US

"The less time the less is the creative head. Time constraints and pressure to kill creativity in the long run. Artists can only make art because they carry no other job and have this time. Creativity is born out of boredom and fun at the experiment."

Germany

"The means are a hindrance to creativity: working time, financial resources, reduces the time that we have to question."

France

"Income has decreased by a recession, and now the mental margin is missing. It is too difficult to feed the excellent talent."

Japan

Q. What challenges inhibit or hamper your ability to create? [open end]

state of create study 28
April 2012

「Challenge to Creating」

(米) 多くのアイディアが既に使用されたり、バリエーションを加えられたりしている。

新しい創造的なアイディアを思い付いても、既に存在することが多い。インターネットが我々から創造性を奪っているとも云える。

(独) 時間のなさが創造性を削いでいる。時間的制約とプレッシャーが長期的には創造性を殺すことになる。芸術家は他の仕事に煩う事もなく時間が使えるので、彼らのみが芸術を生み出せる。創造性は退屈と試行の面白さから生まれる。

(仏) 手段は創造性の妨げ：作業時間、財源、質問時間短縮。

(日) 不況で収入が減り、心理的余裕が失われている。卓越した才能を育成するのが難しくなった。

資料 5-1 カテゴリー別インタビューコメント

1-1. 浜松の音楽文化 - 楽器産業

①ヤマハの楽器作り

■ヤマハのギター作りは、設計者が AR も担当しながら音の方向性を決めデザインしたものを、技能者が製作する分業方式、高級手工ギター制作は 4 名で担当（設計者、木工担当、組立調整担当、塗装担当）。出荷するときにラベルに設計者がサインを入れる(a1-1-1)。(A 氏)

■手クラシックギター設計者は 3 名で、A 氏以外は若手。技術継承が課題(a1-1-2)で、定年退職した A 氏が業務委託契約して業務継続中。(A 氏)

■最高級クラシックギターの新モデルを発表するときトップより「多くのギタリストなどに弾いて貰って評価をしっかりと確認したのか？」と質問されたが、A 氏は「私が良いと云えば、ギタリストや専門家は必ず良いという」(a1-1-3)と答えたが、その思いに変わりはない。(A 氏)

■音の判断は、先天的な能力と経験が必要。音が分からない人がギターを作っても、良いものは作れない(a1-1-4)。自分で弾けない人もダメ。良い音は、音が分かる人にとっては誰が聞いても同じ評価になる。ギタリストや耳の良い専門家、店員がギターを評価すると結果は必ず同じになる。良い音とは、右手のタッチ。音の立ち上がり、力強さ、太さ、整った綺麗さなど(a1-1-5)。現在生きているギタリストで最高峰はジョン・ウィリアムス。その次のレベルではレイ・ブrowエルが少し飛び出ている。(A 氏)

■ギター製作では、人工材料では天然材料に絶対敵わない(a1-1-6)ものが沢山ある。塗料のセラックや接着剤の膠や塗料の石粉

目留め材など、音的に絶対優位なものが多い。(A 氏)

■常にギタリストや専門家とのコンタクトがあり、彼らの好む音は、話をしていれば理解できる。ギタリストが浜松に来てヤマハで会話することは少ない(a1-1-7)。殆どはこちらから出かけていく。(A 氏)

■管楽器の R&D は演奏家が好む楽器を徹底的に作りこむことが出来るが、ピアノは様々な要素（素材や部品や金型投資など）が絡み(b1-1-1)、またコンサートピアノは施設が購入者なので対応が難しい。(B 氏)

■トヨタ最高級スポーツカー LFA のエンジン音エンハンス技術開発の仕事で、プロドライバーの感性を探ってサウンド作りをしたことがある。トヨタは、トランペットはどうしてあんな大きな音が出るのか、一方、サイレントトランペットは音を消している、これらの技術に関心(d1-1-1)があった。(D 氏)

■ニューヨーク R&D 駐在時代のミッションは AR などから新しい新商品のアイディアを出すこと。5 年間、カーネギーホール隣の YCC に駐在。ヤマハは自前主義、技術が唯我独尊(d1-1-2)とのレポートが出て海外で R&D をすることになった。ヤマハが自前主義の理由は、良い相手が居ない。情報を集めるのではなく、情報のあるところに人を出すことが重要だが、リスクもある。人が出ていく、情報が出ていく。研究開発部門の外部コラボは大学(d1-1-3)が多かった。スペインの言語認識技術会社と大学からボカロイドが出来た。年に一人くらい外の研究機関へスタッフを派遣したが、大学へ出すのが良いと思う。また、学会活動はオーディオエンジニアリングでは結構やったが、基本的に論文は出さない。金を払って他人に教える必要はないという考えがある(d1-1-4)。ホール音響関係くらいしか学会、論文を積極的にやったという記憶がない。(D 氏)

■電子楽器はプレーヤーとの関係が難しい。プレーヤーが欲しいというモノは独自性が強くて一般性が無く作り難い(d1-1-5)。アコースティックの世界は、この楽器が良いという評価が大切だが、デジタルの世界は個人ではどうしようもないほどノウハウの塊でアーティストなどとの関係性が難しい(d1-1-6)。(D 氏)

■ローランドはどうか？電子チェンバロなどヤマハがやらないニッチを根気よくやっていた。ヤマハでは市場規模が無いとして出来ない分野がニッチとなる(d1-1-7)。その意味でボカロイドはニッチで事業化無理と判断し、クリプトンへのライセンスを決めた。手に持てるもの、重たいモノしかヤマハはしない(d1-1-8)。大きくて重たいコンサートグランドは値段が高いという判断基準が生きていた。ボカロイドは、やろうという人間がいたから出来たが、技術的にはそんなに難しいものではなく、開発は殆ど外注でやって完成した。やっぱり時代が合うと売れる(d1-1-9)。NY から戻ってソフト研究センターをやったが、ヤマハ社員が思っているソフトは世間とイメージが違うのではと感じた。(D 氏)

■ヤマハはベンチャーとの協業をあまりしなかった。技術流出が怖かった。必要な技術が特殊で汎用性が無く(d1-1-10)ベンチャーに必要技術を持っているところが少なかった。M&A もそれほど必要技術が有るところが少ないと感じた。辞めたエンジニアは技術が特殊なので潰しが利かない。ヤマハは技術の目の付け所が一般と違う感じがする(d1-1-11)。(D 氏)

■電子鍵盤楽器の開発は、浜松本社で取組む事が多い。それぞれの楽器にはアドバイザーとなるミュージシャンが居り、彼らが浜松に頻繁に通い、開発のサポートをしている(e1-1-1)。例えば、クラビノバ（電子ピアノ）では、東京在住のピアニスト、掛川在住のジャズピアニスト、神戸在住のピアノ講師が当時メインでアドバイス。またポータートーン（電子キーボード）では、米独英のミュージシャンが浜松に滞在し、エンジニアと直接会話しながら開発。ポータートーンに組込む楽曲などの選定は本社社員が担当し、アレンジや著作権チェックなどを財団法人ヤマハ音楽振興会に委託していた。一方ディスクラビア（自動演奏ピアノ）用の楽曲は、主要市場の米国法人 YCA が現地で選曲、アレンジして制作。浜松本社は国内向けのソフトのみ担当。シンセサイザーの音作りは、音源がサンプリング方式になってから変化した。FM 音源などを使った初期のデジタルシンセサイザーでは、アルゴリズム設計などでミュージシャンとエンジニアの共同作業が必要であったが、サンプリング音源になると音の録り方が重要となってきた。かつてシンセサイザー開発はミュージシャンが関与し、デモンストレーションも開発に関与したミュージシャンによって機能を熟知したプレゼンテーションとリアルタイム演奏性が重要であった(e1-1-2)が、現在は殆どが PC の中で事前に行われ、シンセサイザーがステージ上で演奏されなくなり、リアルタイム性がなくなってきた。(E 氏)

- ヤマハの最新コンサートグランドピアノ CFX の音が飛躍的に良くなったと言われるが、ピアノは漸次改良されるもので飛躍的な改良は難しい(f1-1-1)。ピアノはある意味で未完成の楽器で調律師によって完成される(f1-1-2)。(F 氏)
- 30 年前にヤマハのコンサートピアノ開発者でピアノが弾けるスタッフは 2、3 人しかいなかった。入社して驚いたのはピアノを作っている人が音楽と縁遠い(g1-1-1)。所謂職人たちが多かったこと。最近は音楽好きで音楽の知識も深い人が増えた。(G 氏)
- 強引にねじ伏せる調律師もいるが、ピアノと対話できる調律師が良い音を作れる(g1-1-2)。ピアニストの言うことを鵜呑みにして音を作ると、ステージ上のピアニストは大満足、客席では聴衆が何この音？ということが起こるので、調律師がアドバイスしなくてはいけない。(G 氏)
- ヤマハの製造現場でスタインウェイの職人がピアノを作ったらスタインウェイの音ができるかという、そうはならないと思う(g1-1-3)。しかし、ハンブルクやニューヨークとの気候などの環境が違えば、ホールの空気も違う。カフェで話していても日本では雑音が勝るけど、欧州はクリアに音が通る気がする。(G 氏)
- 良いピアノの音は、カチッと芯があって、伸びがあって、適度の広がりもあって、一音一音が和音にしても、ペダルを踏んでもクリアに出てくる音。パンッじゃなくてボーン感じで自然な伸びと減衰がある(G1-1-4)。(G 氏)
- CFX は商品力が格段に向上したと評価(h1-1-1)されている。低音部の響きにパワーが付き、コンチェルトでオーケストラに負けないと同時に、CFIII の繊細さも持ち合わせている。以前のモデルが仮に 12 色の絵の具だとすれば CFX は 24 色にも 36 色にも広がった。調律師は、その楽器が持つポテンシャルを技術力によって最大限引き出すが、CFX はピアニストにとって表現力がさらに広がった。調律師たちは自信を持って世界に打って出ていけるピアノだと言っている。(H 氏)
- 管楽器の設計は、演奏家の意見などを聞きながら設計者が材料研究なども考慮しながら設計図面を作り、試作者がサンプルを作り意見交換し、さらにアーティストの試奏を繰り返して改良していくプロセスが一般的(i1-1-1)。試作部門のスタッフは経験豊富で、様々なサジェスションがもらえた(i1-1-2)。また試作部門も分業が進んでいる。以前は一人で全工程がわかる試作者がいた。(I 氏)
- 設計者は担当する楽器が吹けることが基本。吹けなければダメではないが、痒いところに手が届く感じにならない(i1-1-3)。(I 氏)
- 業界では、営業部門はあるかもしれないが、製作者の横のつながりはほとんどない(i1-1-4)。(I 氏)
- 試作者のトレーニングは試作室の中で先輩から後輩に受継がれていく方法(i1-1-5)が多い、今は工程が細分化されて分業になっているケースが多く、全部の工程ができる人間は少なくなった(i1-1-6) (I 氏)。
- 設計者は圧倒的に男性が多い(i1-1-7)。最近は女性も入り始めたが少数。中学校や高等学校吹奏楽部のメンバーは女性が圧倒的に多いのと正反対。中途入社の設計者もない。すべてヤマハの中で育てられた設計者。海外のアトリエ (R&D オフィス) は現地人のマイスターなどが責任者でいるが、本社に外国人の設計者はいない。(I 氏)
- 1980 年ころ 3 チームでコンサートグランドピアノ CF の開発プロジェクトが出来たが、結局ドイツ人技術者と日本人設計者のコンビが作ったピアノが最後に残った。調律師と設計者のチームワークが難しいのは、調律師は早く答えがほしい結果を求めすぎる、一方設計者は積み上げで仕事をする(j1-1-1)。調律師の仕事はピアノの持っている力を 100%引き出すことで、100%以上は出ない。(J 氏)
- ヤマハのピアノ設計者でピアノは弾ける人は当時居なかった。弾けるとから評価できると思うと間違ふ。一流のピアニストに評価してもらうことが大切(j1-1-2)。調律師なら弾けることは良いことかもしれない。(J 氏)
- 同じピアノでも弾き手によってガラッと変わる(j1-1-3)。リヒテル用のピアノの仕上げは独特で、他のピアニストには弾けないと思う。リヒテルは鳴らないピアノを鳴っているように弾く。ピアノシモが小さい音だから、フォルテシモが鳴っていても、鳴っているように聞こえる。(J 氏)
- サイレントピアノやピアノプレーヤーなどのアコースティックとデジタルのハイブリッド化は必要。生ピアノだけではスタ

インウェイでも経営が成り立たない。本質を追及する日本生産と利益を追求する海外生産のバランスが必要(j1-1-4)。(J氏)

■ヤマハの最新コンサートグランドピアノ CFXは飛躍的によくなった。それは開発者がピアノをよく知っていて、ピアニストとしても有能な若手の開発者が出てきた(k1-1-2)ことによる。(K氏)

■新しいピアノの評価は自社旧ピアノとの比較で、他社を使わないことに驚いた。ピアノは専売店（取扱いブランドが限られる）、管楽器は専門店（競合他社と混在）の様に販売網の違いで、競争相手に敏感（管楽器）だったり敏感でなかったり（ピアノ）する(k1-1-3)。(K氏)

■ボーカロイドは作れても初音ミクはできないと否定的に言われるが、そうではない。強いエンジンを作れる能力は意味がある。初音ミクをヤマハがやっても成功はしなかった(k1-1-4)。(K氏)

■ヤマハの電子デバイス事業は、当時汎用部品では性能が不十分だったエレクトーン用 LSI を自社開発、生産したことに始まり(l1-1-1)、さらに外販も始めるようになり多角化経営の主要事業に育っていった。半導体に始まった電子デバイス事業は、HDD 用薄膜磁気ヘッド、光ディスクドライブや通信ルーター、電話会議システムなどに拡大して行った。1980 年代、ヤマハはコンピューター業界進出を狙っており、MSX コンピューターCX5 や音楽専用コンピューターC1などを発売した。(L氏)

■ヤマハ電子デバイスビジネスの成功要因(l1-1-2)は、「6年以上我慢して研究開発を継続してきた技術が市場の立上りに間に合った」「ニッチマーケットに技術競争力ある製品で参入でき、マーケットがニッチなうちにシェアを大きく取り、マーケット成長と共に事業成長が出来た。」「トップ直結事業経営により、素早い意思決定が出来、マーケットに先んじた手が打てた。」「研究開発メンバーに事業化も担当させ、成功体験を持たせることが出来た。」(L氏)

■ヤマハの LM 楽器のビジネス(o1-1-1)は、DX7 シンセで一時期は市場を席卷したが、その後縮退。しかし、最盛期に投資した技術を活用した PA 機器、音源技術を使ったコンテンツや半導体などその後ヤマハの増収増益に寄与した技術が沢山ある。LM の世界は楽器毎に伝統的なトップブランドがあり、ヤマハの様に単一ブランドの総合メーカーはない。ヤマハの戦略としては多ブランドを持ったホールディング会社化することが必要。多ブランドを傘下に置いて、それらをマネジメントする力が必要になるが、ヤマハにはその力が不足している。(O氏)

■歴史的にみてヤマハのモノづくりは、モノマネ、別の言葉で言うとリバースエンジニアリングからスタートした。自社で一から研究、設計して、きっちり設計図面があってその図面通りにモノづくりをしてきたということでもなく、現場の職人の力で、いわゆる工芸品的な作り方をしていた。それをいまだに、管楽器やピアノなどのアコースティック分野では引きずっている(p1-1-1)。アコースティック楽器はそんなにドラスティックに形状が変わるものではないので、今の設計者はどうしてこの形になっているか分からなくて、変えられないことも多い。量産品なら本来は設計部門が正確に設計し、製造部門は設計図通りに製作することが一番いい。それは量産品と手工品の違い。現場でのすり合わせはできるだけ避けたい。ただ、自然素材を使うのでどうしても工程内でバラツキが出てきてそれを現場で調整することになる。その辺は昔でいう技能の一つと言われている(p1-1-2)部分もある。(P氏)

■どうやってバラツキを減らすのかというと、要求品質と評価技術を明確にして、出来るだけ技能に依存しないようにしたい。それを技能の技術化、暗黙知の形式知化(p1-1-3)と言っている。現場は技能というけど、本当に技能と言われる部分と、実は材料や治具の不具合を後工程で修正している場合もある。

■技能の伝承は、いろいろな方策をやっている(p1-1-5)。「FromTo 活動」として人から人へ伝承していくものもあるが、科学的に原理を「見える化」してテキスト化する仕組みを作っている。先生を標準化することから始めて、テキストも原理の部とノウハウの部分の2つを用意する、楽器ごとの職場によって違い、トップダウンで全社統一のものはない(p1-1-6)。(P氏)

■日本で沢山ものづくりをしているときは教えられる人がたくさんいたが、高級品しか作らないようになると年間生産数が少なくなり習熟度が低くなる。たくさん作る海外の工場のほうが習熟度が高くなる逆転現象が起きる(p1-1-7)。日本の工場をマザー工場とは呼ばなくなった。(P氏)

- 働いている人が楽器演奏出来るかが生産に影響があるかどうかといえば、弾ける、吹けるほうがいいと思う(p1-1-8)。生産する人が生き生きしてくると思う。海外工場でも吹奏楽団をなどの活動はやっている。(P氏)
- トヨタの人に工場を見せると、作業の標準化がされていないのに驚く(p1-1-9)。でもヤマハの仕事は自然素材なので一つずつ磨くにしても回数が違うけど、車は磨く回数は同じ。ヤマハのやり方はその工程を通じて出来上がった製品の品質が標準化(p1-1-9)されている。(P氏)
- 表面塗装などプラスチックや金属の加飾加工は携帯電話を作っている業界はヤマハよりはるかに進んでいるが、しかし木材の加工系の技術は世の中に余りなくヤマハが優れている(p1-1-10)。(P氏) あっても家具業界くらい。でもヤマハの木材加工は形状のみならず、音質まで評価項目にしている。例えば木材の接着剤を考えると、接着力と音に対する影響と両方を考慮して考える必要がある。接着剤として膠など自然素材は音に対しては良い、でも作業性が悪い(p1-1-4)。塗料とか接着剤などの研究は生産技術でやっている。またアコースティック楽器は材料(樹種)や形自体が音に関係しているので設計部門と一緒に仕様を決めている。(P氏)
- ヤマハは設計開発や生産技術などの経験等をDB化(p1-1-11)している。様々な情報がDB化されているが、そのアクセスと活用が課題になる。設計と試作の組織的距離感が時代で変わってきていることや、試作の分業、機能別組織で別会社化するなど環境が変わっている。(P氏)
- 暗黙知の定量化は生技でもいろいろやってみている(p1-1-12)。こういう明るい音は定量化するとどうなるのかなど実際にやってみた。ただ、我々が定義した明るい音がアーティストが言う明るい音と同じか違うかが難しい。(P氏)
- ゴルフクラブの例(p1-1-13)だが、パーシモンヘッドのクラブからチタンヘッドに変わったとき、多くの人はキーンという高い音は良くないという評価が多かった。しかし、チタンクラブが飛ぶということがわかると、音も良い音だと評価されるように変わった。また、クラリネット用に複合素材を提案したとき、最初はこんなのはダメだと言ったが、トップブランドのクラリネットが複合素材を使い始めたら、それが良いということに変わっていった。(P氏)
- サントリーのウイスキーのブレンダーの話聞いたが、ロットごとに原酒のブレンドを変えて、出荷するウイスキーの味を一定にしている。ワインやシングルモルトウイスキーの様に生産年ごとに違うことが価値になるものと、一定品質が必要なものがある。ヤマハの生産技術も自然材料の品質が変わっても完成品の品質が安定するような取組が大切(p1-1-14)だと考えている。
(P氏)
- バイオリンの製造では一般的に材料を削ってから、品質が合格しているか判断して材料を使うかどうか判断するが、素材の段階でタッピングメソッドを使って叩いた音で測定して、事前に判断できる手法も導入している。今まで目利きが経験でやっていた判断を、機械でできるようにすることで品質が安定し、効率化が図れる(P1-1-15)。(P氏)
- ヤマハのARE(古木化)技術(p1-1-16)はバイオリンやギターに使われているが、銀座のヤマハホールのステージ板にも使っている、コントラバスなどはステージ床に刺して使えば反響が良くなったり、ピアノの反響もよくなるなどの効果がある。(P氏)
- CDよりレコードのほうが良いという評価はレコード針の原理から左右の分離が悪くてダブっているのが音が厚く聞こえる原因であったり、ウィーンフィルが使っていたロータリートランペットの金属材料が精製が不完全で不純物が混ざっているのが特徴ある音の要因であったり。管楽器のバルのハンマー叩きの表面バラツキ度合いが音によく影響しているといった、定量的科学的に判断できない要素が楽器作りにはたくさんある(p1-1-17)。(P氏)
- 外部の人がヤマハに来て見学すると、様々な分野で宝がいっぱい転がっている(p1-1-18)ようにみえる。いろいろな技術や可能性があって宝の山にみえる。こんなに音のことにリソースをかけてやっているところはない(p1-1-19)とみられる。(P氏)
- 社員が音楽や楽器が好きで細かいところに拘ってモノづくりをしていることがあるが、もっと素人視点でシンプルにしたほうが良い場合(p1-1-20)があるのではないかと。(P氏)

②個人製作者

- 年一回弦楽器フェア（於：科学技術館）があり、弦楽器製作者が集う機会が、ここでの交流はあるが、通常の横のつながりは薄い(a1-1-8)。(A氏)
- 浜松の個人楽器製作者とはコンタクトは無い(a1-1-9)。ヤマハ出身の個人ギター製作者が何人かいるが、ヤマハの分業化されたギター作りの中で得た経験は限定的で、一人で全てやらなければならない個人製作者としては限界(a1-1-10)がある。(A氏)
- ヤマハを辞めて個人製作者として仕事をしないのは、ヤマハの看板でやる仕事が幅広く面白く、個人では決して出来ないダイナミックな仕事出来る(a1-1-11)から。(A氏)
- ギター製作者として市場の評価が高い河野氏や今井氏は今でも積極的に AR 活動(a1-1-12)をしている。将来有望な若手ギタリストには必ず自分の製作したギターを渡して弾いて貰っているし、来日する海外ギタリストとは積極的にコンタクトを取っている。(A氏)
- 中国に現在 100 社くらいピアノメーカーがあり、日本でも多くのピアノメーカーが浜松にあったが、ほとんどは部品を買ってきて組み立てているだけのアッセンブラー(j1-1-5)で、最終工程の音色調整などで特色を出している。部品の設計からやれるメーカーは非常に少ない。(J氏)
- ドイツ駐在時代から演奏家とはかなり個人的な付き合いをして、現在もその人脈が生きている(n1-1-1)。人脈による口コミで世界中からネット経由で注文が入る。(N氏)
- 浜松へ演奏家が国内外から来ることも多く(n1-1-2)、アトリエで試奏しながらマウスピースを完成していく演奏家も居る。普段はネットで、このメーカーのこのマウスピースの様な音が欲しいというオーダーが入る、N氏が製作しながら自分で試奏して作り上げていく。一本一本音が違うが、纏まったオーダーの場合は皆同じ音になるように気を使う。(N氏)
- 演奏家は我儘な人が多いが、トランペット吹きは皆友達として付き合うことが出来る。初対面でもすぐ仲良くなれる(n1-1-3)。ヤマハ時代はヤマハの楽器を演奏する人との付き合いがメインであったが、独立してからは演奏家との付き合いの幅が広がった。海外へは良く出かける。半分仕事半分は遊び。4 月末からドイツ、スウェーデン、スイスへ行く予定。トランペッターのパーティーへの参加や、昔お世話になったディーラー訪問など。(N氏)
- ネットの普及によって、個人で楽器製造を立ち上げるのが容易になった(n1-1-4)と感じる。評判の広がりなどは早く、ビジネスもネット経由で出来る。最近は韓国、中国からのネットオーダーも多く、中南米のブラジル、チリなどからも来る。殆ど既に使っている演奏家の評判を聞いてネット経由でコンタクトしてくる。(N氏)
- 浜松の個人製作者との付き合いはない(n1-1-5)。管楽器関係の製作者とは助け合う時がある。(N氏)

1-2. 浜松の音楽文化 - アマチュア音楽家

- 創造都市としての浜松はボローニャなどと比較すると今のところ産業しかない。もう一つアマチュア音楽家の活動で、数は負けていない(k1-2-1)と思う。(K氏)
- 今、浜松に根付いているのは、企業で楽器をやるために浜松に来てアマチュア活動している人たち。(k1-2-2)浜松交響楽団の弦楽器奏者の約 35%はヤマハ社員と家族。浜響はアマだけドレジデンスの意識でやっている。後援会は 600 人（最盛期 1500 人）で、開設以来 JC 浜松が引っ張ってきた。公演のチケット販売を自分で負担してしまう団員が多く、チケットは売れていても開場するとガラガラの時もある(k1-2-3)。(K氏)
- 浜松の音楽環境は日本の中でもダントツだと思うが、アマチュア側、自然発生側に頼りすぎ。ヤマハ、カワイ、ローランドの技術者で定着しているアマチュアが多い(k1-2-4)。(K氏)
- 年間 80 回くらいライブをしているが、ライブの観客は知り合いしか来ない時が多い、ライブの数が多いとそれぞれの回のお

客さんが入らない(q1-2-1)。何故少ないかという、昔に比べて自分たちで企画してライブをする人が増えた(q1-2-2)。前はバンドナイトの様な数少ない企画に皆集まったが、最近は自分で企画する人が増えライブが乱立するようになった。また、ライブの情報が集約されてない。前は青山バンドの青山さん(故人)がネットにライブの掲示板を立てていて、それを見れば一目で分かったが、今は無くなった。皆それぞれがフェイスブックなどを使って自分で宣伝するから、知り合い同士バツティングしてお客さんの喰い合い(q1-2-3)になっている。そんな状況を改善するために、積極的にメディアに出たりして発信している。今回映画に出演したのも、アマチュアミュージシャンの活動を少しでも知ってもらおう、それによってライブ観客も増えてほしいという気持ちが強い。(Q氏)

■ヤマハ社内で殆どのメンバーが集まる(q1-2-4)。浜松に来てからメンバーを集めやすくなった。ヤマハには現在 60 歳前後のポプコン全盛期に中途採用で入ってきて音楽をやっているサラリーマンミュージシャンが沢山いたが、偉くなくても音楽をやっている格好よかった(q1-2-5) (Q氏)

■仕事と音楽活動の両立という考えを持ったことがない(q1-2-6)。仕事は趣味っぽい。ギター弾く方が仕事っぽい。会社の仕事の方がリラックスする。ヤマハを辞める気はないし、理由がない。現状で、日本で最高の音楽を奏でる人たちと一緒に演奏ができる(q1-2-7)。余り強い自分の意思がない。流されるままにやっていくのが心地いい。(Q氏)

■映画の中で演じる元ギタリストの戸田が言うセリフ、「この街には楽器メーカーが沢山あって、昼間はサラリーマンやっていて、週末はミュージシャンで、プロがビックリするようなパフォーマンスするのがいっぱいいる、そういう人たちが居ると、プロになることとか、プロっていったいどういう事なのかよく分からなくなる(q1-2-8)。」があるが、僕は全然そんな感覚はなくて、そもそもプロとアマを何で線引きしているのか疑問に思う(q1-2-9)。浜松の音楽文化はアメリカとそっくりだと思う。アメリカの地方都市などでは、普通に働きながら夜ブルーノートに出ている人が沢山いる。前にジョー・サンプルのバンドでツアーに出ていたマイルス・ジョセフというギタリストはサラリーマン。仕事をしながら音楽をやるのは普通の世界。そういう人が一流の演奏をしている。それが当たり前なので、わざわざ、あなたの昼間の仕事は何ですかとは聞かない。わざわざ居場所を定義しない。この人は演奏する人間、でも昼間は仕事している。すごく純粋に音楽に向かっているスタンスですね。プロって何だろうっていうのは、聞く方がこの人はプロだ、この人はアマだって判断したがる。上手いからプロになるのでもない。ジョン・スコフィードは調子の良い時と悪い時の差が激しい。練習しなくて凄いことをするわけではないけど、格好いい人がある。技術と直結しない。上手ければプロってわけでもないという話を仲間とするのだけど、丁度ウイントン・マルサリスとマイルス・デビスの差みたいに、それはお客さんが人間性を見ているのではないかな、演奏はそのおまけ、その人の出している雰囲気とか波長とかを感じているのではないかな。好きな人の話はスーと入って来るけど、嫌いな人の話は入ってこないというような事があるのではないかな。(Q氏)

■浜松の音楽環境についていえば、アマチュアがいっぱいいる、レベルも高い、楽器メーカーの人が多い(q1-2-11a)。地元の人が混じってくれるといいけど、逆差別を受ける、窓枠などのアマチュアイベントに出ようとすると、レベルが高すぎると拒否されこともある。やらまいかミュージックフェスティバルなど参加料をとるイベントには参加しない(q1-2-14)。(Q氏)

■ミュージシャンは 2 種類いて、曲を書ける人と演奏だけの人。曲を書く人は創造的だと思う。浜松はプレーヤーが多いと思う(q1-2-11b)。(Q氏)

■ライブが出来る場所が多い方だと思う(q1-2-12)。沢山あっても馬が合うところって限られる。一緒に演奏する仲間は累計すると同じ人が多い。僕だけ呼ばれていく事もあるけど、慣れた仲間が楽。新しいタレントも出てくる。良いと思うのは東京に行って戻ってきた人が多い。浜松だけでやっていると限界がある(q1-2-13)。東京でも人脈が無いと仕事できない。大学の音楽仲間は皆プロになった、その後プロデューサーになっている人が多く、彼らから呼ばれる。(Q氏)

■神戸支店勤務時代は、大阪で各週末ライブ活動、浜松本社に移ってからは、社内のミュージシャンとジャズコンボを組んで月一回程度のライブ演奏を始める(r1-2-1)。浜松では Merry You や B フラッツなどでピアノトリオを中心に演奏。ここ 15 年くらいメンバーが固定して活動している。ピアノ、ドラム、ベース、サックスのカルテットに時々女性ボーカルを入れてジャ

ズのスタンダード曲を中心に演奏。現在の活動は、年 2 回の定期演奏会と、ロータリークラブなどのパーティで演奏。ライブは個人的なつながりでリクエストが入ってくる(r1-2-2)。(R 氏)

■ライブは、analog (キャパシティ 45 人)、HERMIT DOLPHIN (50 人程度)、Porte Theater (100 人程度、Blue Notes タイプの店) などで活動。analog は 7 年前にオープン。オーナーはデザイン会社を経営。会場時にはヤマハの社員が、自宅のグランドピアノを提供するなど、様々な形で協力した。浜松でジャズライブができる店はあまり多くない(r1-2-3)。(R 氏)

■浜松ジャズウィークは、以前参加したが最近は出ない。演奏場所がストリートなどであまり良くない。やらまいかミュージックフェスティバルは、いまいちピリッとしないので参加しない(r1-2-4)。(R 氏)

■ライブの観客は、固定したコアのファン+知人などで、50 人弱の analog では満員になるが、キャパシティ 2 倍の Porte では満員にするのは結構しんどい(r1-2-5)。(R 氏)

■浜松のジャズ環境では、浜松ジャズ協会(ヤマハ OB の H 氏が主宰し、浜松ジャズウィークなどの企画などに参加)が積極的に活動(r1-2-6)している。ヤマハには様々な楽器の演奏者が多く、レベルも高いので、メンバーを集めるのに困らない(r1-2-7)。大阪の頃は居住が拡散しておりメンバー集めが大変だった。浜松は狭いエリアに固まって存在しており、やりたい音楽のイメージに合う人が集めやすい。アマチュア演奏家は場所を選ぶのではないと思うが、演奏する場所が少ないのではないかな。やる場所があっても観客が少ない、限定される。音楽をやっている人が相互に観客になる場合も多い。演奏する人はたくさんいるが、聴く人が少ない。ライブ数を増やしたり、会場を少し大きくすると集客が大変になる。浜松は立派なホールがあるが核となる固定客は 500 名くらい(r1-2-8)かな。(R 氏)

■社内では口コミや人伝でミュージシャンとコンタクトするが、音楽をやっている人をコーディネートする人や組織はない(r1-2-9)。浜松近辺でベーシストなら即座に 7, 8 人いいプレーヤーが思い浮かぶ。皆浜松市内に住んでいる。(R 氏)

2-1. ヤマハのアーティスト・リレーション

■AR の目的は、R&D 商品開発改良、アーティストの演奏活動サポート、PR 活動の 3 種類。楽器によってメインの目的が異なる。ピアノの AR はピアニストの演奏活動サポート(ピアノと調律師の供給)がメイン、管楽器は R&D、LM 楽器は PR が活動の主目的(b2-1-1)となる。

(B 氏)

■ヤマハはアーティストに金銭は払わない(b2-1-2)、楽器は基本的に無償供給するのは 1 本だけ。ピアノのサポートは、演奏会場までの運送費と調律師の経費はプロモーターが払い、例外を除いて無償サポートはしない。(B 氏)

■AR は人間関係の構築が重要(b2-1-3)。(B 氏)

■AR 担当の仕事は、3 分の 1 は東京での活動(b2-1-4)。コンサートなどで音楽家とのコンタクトをする。主にクラシックのピアニストが対象。最近 SNS を使ったコンタクトも多くなり(b2-1-5)LINE、FaceBook、Twitter、Kakao など主要なもの全てやっている。管楽器はアーティストが浜松に来ることが結構あるが、ピアニストは余り来ない。ピアニストとのコンタクトはマネジメント経由が多く、管楽器はダイレクトが多い。(B 氏)

■銀座ヤマハビルの AR 部門(管楽器アトリエ)は、ヤマハホールなどは使えない若手のデビューコンサートなどを通じて、新人発掘とコンタクトの場として活用(b2-1-6)。カワイも表参道の直営店での若手コンサートを頻繁にやっている。(B 氏)

■ヤマハ AR 東京担当者の新人社員は、昨年ピティナピアノコンペティションの優勝者、またヤマハ欧州の AR 担当社員も全ヨーロッパのアマチュアピアノコンテストの優勝者であるなど、音楽能力が高く、音楽家との関係構築に期待できる(b2-1-7)。(B 氏)

■欧州では、ピアノはパリ、ロンドン、モスクワ、ハンブルクに練習室とコンテスト提出用ビデオ撮影の施設があり、若手のコンテスタントのサポートをしている。管楽器はハンブルグのヤマハヨーロッパの敷地内に AR がある。北米の AR は Yamaha

Artist Services Inc.(b2-1-8) (ニューヨーク、ナッシュビル、バーバンク) から実施。ポール・マッカートニーやエルトン・ジョンズを始めとして、全米で 3,500 名のアーティストが登録されている。(B 氏)

■LM 楽器はヤマハ社内用語といわれる。Light Music (軽音楽) 用の楽器という意味で、主にポピュラー音楽演奏の為にギター、ドラム、シンセサイザー、キーボード、シーケンサーなどを意味する。日本国内の LM 楽器 AR は、R&D 東京 (渋谷) に始まる(c2-1-1)。主に商品開発の為に音楽家とコンタクトする機能で、各商品事業部直結で実施。その後、ミッションが様々なに変化した。一方、管楽器 AR はアトリエという名前で継続的に展開。その違いは LM 楽器はファッション的商品 (音楽の流行に左右されるデザイン・機能) が多いのに比べ、管楽器はトラディショナルで保守的。ヤマハの AR で理想的に回っているのは管楽器分野であり、R&D と密接に繋がっていることや、AR の蓄積効果が発揮できる領域である(c2-1-2)。販売促進のための AR もある。例えばアーティストの名前を付けたシグネチャーモデルを開発して販売するなどで音楽家とコラボする。LM 楽器最大市場 USA の LM 楽器 AR (ギター、ドラム) は YASB (バーバンク、CA) を中心に展開、体制は日本人 1 名と数人のアメリカ人。電子楽器 (シンセなど) に AR はない。メーカーで作りこんでいく世界。音源がサンプリングに変わってから特にその傾向が強い(c2-1-3)。(C 氏)

■現在 ART は渋谷から銀座ヤマハビル裏のヤマハ自社ビル内に移動(c2-1-4)。ミッションが変わったことと、経費削減が目的。渋谷時代はスペースも豊富にあったが、銀座は狭い。スタッフは 5, 6 人で、主な機能はヤマハ製品を使うミュージシャンのサポート。浜松でプレーヤーなどとコンタクトする場合は、(株) ヤマハサウンドクラフト (東海道線天竜川駅前) とヤマハ (株) 天竜工場内にある弦打楽器ショールーム。浜松にプレーヤーはあまり来ない。楽器評価などは東京の R&D オフィスなど (c2-1-5)。楽屋での Evaluation は生ギター以外ではセットアップが必要なのではない。(C 氏)

■プレーヤーと一緒に作っていく姿勢が商品開発には必要(c2-1-6)。プレーヤーの好みはそれぞれ異なる。好みに合わせた、すり合わせが必要。開発者に Mr.ヤマハエレキの様なシンボルとなる人材が居ない(c2-1-7)。エレキギターのビジネスは難しい。ギター馬鹿の職人みたいな人が居なくなった。いい大学を出たサラリーマンばかり。かつて、それぞれの楽器の開発者を前面に出したプロモーションをしたが中途半端に終わっている。現在も HP などで開発者が顔出しをして、高級モデルは開発者の顔が見える楽器としてプロモートしている。(C 氏)

■ヤマハは輸入楽器を沢山扱っているが、ギターアンプ No1 のマーシャルは頻繁に故障する。修理などのサポートが AR の主目的。頻繁に故障してもプレーヤーはマーシャル以外を使わない(c2-1-8)。(C 氏)

■かつてヒットミュージシャンを沢山生み出した LM コンテストは今では機能しない(c2-1-9)。国内では音楽プロダクションが直接スカウト活動をしている。ヤマハも新人発掘の場作りをしてタレント探しをしている。(C 氏)

■R&D 時代のミッションはアーティストリレーションなどから新しい新商品のアイディアを出すこと。NY 時代は 5 年間、カーネギーホール隣の YCC に駐在。ヤマハは自前主義、技術が唯我独尊との外部レポートが出て発足 (d2-1-1)。(D 氏)

■AR 海外拠点のミッションは浜コンがスタートして変わった。カワイのコンテスタントへ積極的なアプローチに対抗する活動が重要になった(f2-1-1)。カワイはトップ直の小さな組織で、同じスタッフが長く担当し、青山店パウゼでの新人コンサートなどで若手へのコンタクト積極的に行っている。カワイの役員によるとコンテストは費用対効果が高い効果的な活動と考えている。浜コンはヤマハと河合のライバル競争によって成功した(f2-1-2)。(F 氏)

■ヤマハの AR は担当者人脈とその引継ぎが課題(f2-1-3)。(F 氏)

■AR はカワイが最初積極的に取り組み、ヤマハは浜コンの優勝者がカワイを弾いたことをきっかけに対抗策としての取組が強くなった(g2-1-1)。(G 氏)

■ピアニストによって関係の取り方が違う。バーで一緒に飲む人もいれば、挨拶する程度で距離を置く人もいる。ピアニストと音楽やピアノの話ができる人が AR 担当者ならやり易い(g2-1-2)と思う。(G 氏)

■バイオリンビジネスの立上げプロジェクトを担当していた時分、プロの演奏家に認知してもらうのにゲリラ戦のようなことをしていた。各地の音楽祭やコンサートで来日したアーティストに試奏評価をしてもらうことを繰り返し、アポが取れない場

合は舞台袖や楽屋口で待ち伏せすることもしばしばあった。トップアーティストの支持が得られると、楽器の認知度や信頼性が高まる。AR はアーティストとメーカーの関係だけではなく、それを取り巻く業界関係者のネットワークとサポートも必要とする(h2-1-1)。(H 氏)

■日本国内の AR は ART 東京 (LM 楽器)、アトリエ東京 (管弦打楽器)、アーティストサービス東京 (ピアノ) の 3 部門で活動(h2-1-2)している。(H 氏)

■優秀なコンサートピアノ調律師が不足している。地方公演に東京から派遣することも少なくない(h2-1-3)。例えばピリス (マリア・ジョアン・ピリス)をはじめ、世界のトップレベルのピアニストは必ず担当の調律師が存在する。アーティストとヤマハピアノ、そして信頼する調律師の 3 者がそろってコンサートが成立する。トップ・アーティストほど、どれかが欠けてもだめ。他社も同様で、海外からわざわざ自分の調律師を随行させるピアニストもいる。(H 氏)

■アーティストの来日情報や公演スケジュールは常に先取りして調べ、その機会に浜松の本社や銀座のアーティストサービス・ピアノサロンに招き、試作評価や試弾などをお願いしている。何かしらアクションを起こさないと関係は生まれない。(h2-1-4)。カワイさんは表参道のパウゼを拠点に若手ピアニストのサポートを手厚くやられている。各種コンクール前に、コンクール審査員によるマスタークラスの開催や、公開リハーサルに匹敵するようなコンサートを数多く企画されている。他社の AR 担当は基本的に転勤がないため長い時間をかけて極め細やかなアーティストとの関係構築が可能だが、ヤマハは異動・転勤がしばしば起こるため、その都度、信頼関係がリセットされることも少なくない。アーティストという人間相手であるがゆえに、マニュアルなどで引継ぎすることは難しい。(H 氏)

■ヤマハは音楽家に契約金を払わないのが原則なので、ヤマハを使い続ける演奏家は金銭メリットではなく良い楽器の提供で純粋に満足する人(i2-1-1)たち。(I 氏)

■浜松にプレーヤーが来て評価する場合は豊岡工場の匠ルームや、小ホール、あるいは壬生ホールを借りるなどする。こちらから出かけていく事も多い。最後はホームグラウンド (オケの本拠地など) で評価することが重要になる(i2-1-2)。こちらでの評価が良くてもホームグラウンドだと異なる評価になるケースがよくある。(I 氏)

■浜松のアクト管楽器アカデミーはヤマハと市の共催だが、世界一流のプレーヤーが来るのでプロトタイプの評価など非常に重要。各設計者は期間中必ず参加する(i2-1-3)。(I 氏)

■海外出張はモデルチェンジの最終段階では非常に多くなる。また、毎年各楽器の国際コンベンション (インターナショナル・トランペット・ギルドやインターナショナル・トロンボーンアソシエーションなど楽器ごとにある) には極力参加する(i2-1-4)。(I 氏)

■グランドピアノの C シリーズと G シリーズのモデルチェンジは、入れ替わり立ち代わりピアニストに浜松本社の試奏室に来てもらい、ピアノの評価を繰り返した。10 人程度のピアニストに何回も浜松に来てもらい、各回 2 時間くらい試奏室で弾いてもらう。ピアニストの意見を確認しながら、改良して再度同じピアニストに比較試弾してもらい確認(j2-1-1)する。一回の改良は 3 か月位かかるので、設計段階で方針を決めて作りこんでいく事が必要。試作品は試作室が製作するが、常に仕上げる人を固定して調律の要素とピアノ本体の変更要素を明確にした。モデルチェンジは、低音から高音までのバランスを変えることから始め、形状も変えた。形状を変えるとメーカーの特徴が出ると思う。設計するときは試行錯誤で進める。ブラインドテストもやったが、勘違いがわかることもある。最終段階では欧州で試作品の評価をしたが、好評だったので自信を持てた。(J 氏)

■R&D を担当したのは 1987 年にヤマハ世界 4 本部制政策で R&D 拠点を日本、欧州、米国に設置した時。R&D ロンドンを 1987 年に市内中心地コンデユイト通りに開設(o2-1-1)。開設準備時から R&D ロンドンに異動。LM ビジネスのヤマハの顔を世界中に作るということで、ショールーム (パルス) とプレーヤーコンタクト (R&D) の両ミッション。(O 氏)

■R&D のミッションは新商品の評価とプロモーション(o2-1-2)。イギリス人の LM 楽器営業担当者が様々なミュージシャンとコンタクトして、著名なミュージシャンに来店してもらう。その後 R&D はロンドン中心街から少し外れたハマスミスに移動。その頃から R&D ロンドンの機能が変わって、PA 機器の開発やソフト開発が中心的ミッションとなる。現場に近いところ

での開発は音色やリズムスタイルなど地域のテイストを吸収する為(o2-1-3)。(O 氏)

■R&D 東京は最も早くから AR に取組み、多くのミュージシャンとのコンタクトや開発拠点の役割を長い間果たしている。AR は人が途切れるとミュージシャンとの関係が途切れる(o2-1-4)、ドラムが例で、ヤマハの顔だった担当者が退職してからはドラマーとのコンタクトが以前と同じようには出来なくなった。(O 氏)

■ヤマハの LM 楽器は強い楽器とそうでもない楽器があって(o2-1-5)、ドラムなどは商品力が強く、多くのドラマーといい関係を築いていたが、ギターは伝統的に弱い。(O 氏)

■浜松に国内外からミュージシャンを呼んで、音色スタイル作りなどを集中的にやった。海外ミュージシャンは日本に来ると 1, 2 カ月浜松に滞在。常時数人居た。海外のミュージシャンが来て浜松で喧々諤々の議論をする中で、本社の開発エンジニアの意識も変わっていった。ヤマハは家庭用(所謂、女子供向け)電子楽器開発からプロ向楽器の開発に拡大したときで、世界のトッププロとのコンタクトは重要であった。ハードの開発は浜松本社のエンジニアが開発できるが、ファームウェアやソフトは現役で音楽をやっているミュージシャンでないと作れない。そういう事が出来る人材は、ロコミや人脈で集める必要がある(o2-1-6)。(O 氏)

2-2. ナレッジ・マネジメント(知識変換)

■官能評価(甘い音や、音が立っているなどの評価)は、同じ音を聞いて意見を交換することを繰り返すことで共有し、伝える(g2-2-1)。調律師仲間でも感じ方が違う。製作したピアノを毎月皆で評価をするなどして感覚を合わせる。いろいろな人が参加する評価会は、他人の耳を確認する意味で興味深い、また同僚の耳の性格なども分かり、仕事がし易くなる。ブラインドテストなどもするが、判断できない調律師は信用されなくなる。ピアノは仕向け地によって現地で音を変えて出荷する。例えば、北欧向けのピアノは厚いカーテンや絨毯で音が吸収されることを前提に明るい音にしておく、反対に南欧向けはタイルや剥き出しの壁や床で反響が大きいことを前提に暗めの音に調整する。(G 氏)

■良い音とは、カチッと芯があって、伸びがあって、適度な広がりもあって、一音一音が和音にしても、ペダルを踏んでもクリアに出てくる音。パンツじゃなくてボアンという感じで自然な伸びと減衰がある(g2-2-2)。(G 氏)

■感覚を磨くということは、例えば若いころに調律で 1 ミリを操作するのに苦労して続けていると、何か月か経つと 1 ミリがバツと広がってずっとやり易くなる(g2-2-3a)。指先が敏感で熱にすごく弱い、同時に指先で違いがよくわかる。入社したとき、音が立っていると言っても分かってくれる人が少なかったけど、今は分かってくれる。音がわからないのに、これが良い音と勘違いしてどんどん荒い音になっていくことがある(g2-2-3b)。(G 氏)

■官能評価を定量化する方法を考えようと試みたが難しい。A さんの明るい音と B さんの明るい音は同じでない。尺度が合わせられれば蓄積していく事ができる(i2-2-1)。たとえば 3 人で評価したとき評価尺度項目が明確で、結果が共有できれば次につながる。クラリネットの世界は、クランボンがトップ演奏者の 7 割を押さえていてヤマハとの市場での差が明確なので、官能評価のネタに 2 社を取上げたが明確な差が出なかった。評価方法の洗練させる必要があるのかもしれないが、官能評価の難しさも感じた(i2-2-2)。(I 氏)

■良い音というのは平均値をとればあると思う。しかし、時代によってある動きはあり、20 年したら揺り戻しがあることもある。個人の好みはとんでもなくバラツキがある(i2-2-3)。(I 氏)

■管楽器はプレーヤーと楽器本体とマウスピースの組み合わせで変わる。木管楽器は自動吹鳴できるが現時点で金管楽器はできていない。振動体が人間側にあるので演奏者に依存する難しさがある。例えばトランペットのマウスピースだが、スペックは数値化され一定の品質のものが生産できるようになっているが、どうすればどういう音になるのか官能評価の数値が紐づけてきてない。人間側が一定でない難しさがある(i2-2-4)。(I 氏)

■良い音を聞き分ける能力は設計者には必要(i2-2-5)。どうしても個人差があり、感度がそれぞれ違う(i2-2-6)。例えば、食塩が

何%の時しょっぱく感じるか、食塩水の濃度を変えていくと個別にポイントが違うのと同じ様なことがある。製作者の官能トレーニングはある程度あるが、訓練して育成するプログラムは確立していない(j2-2-7a)。楽器設計の仕方は人それぞれやり方があるが、自分は開発品番のキャラクターによっては、開発協力プレーヤーが納得するまで何度でも改良するという方法をとる(j2-2-7b)。(I 氏)

■ヤマハが求める良い音のガイドラインはスタインウェイだった(j2-2-1)。スタインウェイを分解して徹底的に調べた。音の感性磨きは、良い音を聞いていると耳に染みつく。入ってくる設計者の教育はあまりなかった。自分でやるのが基本だが、スタインウェイを基準として比較試聴を繰り返した(j2-2-2)。(J 氏)

■スタインウェイは、音の濃さが違う感じがした。ヤマハは遠鳴りがしなかった。音の肉厚の違いがあるが、技術的にどう違うのか難しい。接着剤、素材からすべて違った。人工的なものを使うと音がダメになる。CF はフレームも巻線も手作り。機械で作ると精度は良いが音は手作りが勝る。元スタインウェイの工場長が退職後、ヤマハでグランドピアノの試作品を作ったことがあるが、スタインウェイらしい音が出た(j2-2-3a)。また、ヤマハのスタッフがスタインウェイのデッドコピーをヤマハの材料で作ったことがあるが、それらしい雰囲気が出た。しかし、どちらもスタインウェイと同じものではない(j2-2-3b)。

(J 氏)

■AR が工場にフィードバックされることは殆どなく、当時はそういう体質がなかった。調律師の声が届くこともなかった。設計者が中心になって試作し、評価会を経て改良していくが、設計と工場の壁が厚かった(j2-2-4)。昔は、設計者が工場に顔を出せないくらい厚い壁があった。工場では、工場長、課長、工長を軸に独特のヒエラルキーがあった。特に現場では工長が圧倒的に力を持っていた。工場では、先輩社員が持っている知識や技術が計画的に受継がれることは少なかった。工場のトップが変わると方針が変わった。自分が工場長時代に、マンツーマンで技術伝承をさせるようにした。感性の部分が大きく、マニュアル化、数値化は難しい(j2-2-5)。部下の管理をしない技術専門職として特技工長、職長制度を作った。部下や仕事の管理をしながらでは技術の極めはできない。(J 氏)

■ピアノ作りでは、アーティストとモノ作りや調律と商品開発の関係が離れている(k2-2-1a)。管楽器の場合は、国内外のアトリエ (R&D 拠点) で AR を開発者が経験するが、ピアノは分業になっている。開発者がピアニストと直接関係しないで調律師が間に入る(k2-2-1b)。管楽器の場合、甘い音とは何か、そういう音はどういう加工と材料が必要か、設計者が 2 回くらいアーティストの言葉を翻訳しながら試作までする部分が多い(k2-2-1c)。ピアノの場合は、調律師は甘い音は作れるが、製品設計に直接フィードバック出来ない(K2-2-1d)。(K 氏)

■会社ではテクニカルライティングを 15 年位やっているけど、面白い。この仕事は、イメージを言語化する能力に尽きる気がする。ぼやっとしたイメージを言語化して腑に落ちるようにする。歌詞を書くのに似ている。曲を書くのもコード進行に落として、ぼやっと頭の中にあるのを言葉にしていくのにも似ている(q2-2-1)。(Q 氏)

■シンセやギターで使うメタファーは、ぬげが良い音、あったかい音、ふくよかな音などが良く使われる。あったかいって人間の音やドラムの音に使う。音を一緒に聞きながら話せばお互いに分かる(q2-2-2)。例えば、冷たいって言う時、2 種類あって、音色が冷たいのか、演奏が冷たいのか。(Q 氏)

■音楽家としての感性と仕事の関連性を言えば、AV を担当しているころ製品の視聴評価会などをよくしたが、ベースの音に木の香りがしない、低音がパワーっとしている、カドが利いてないなどのメタファーを使って表現(r2-2-1)をしていた。(R 氏)

3. 創造都市

①創造都市浜松

■2016 年に定年退職予定だが、ヤマハでは自由に活動出来て楽しかった。しかし継続契約して働こうとは思っていない。浜松に

残る理由が無いので、東京に移って違う仕事をしてみたい(b3-1-1)。(B氏)

■浜松では、管楽器アカデミー、ピアノアカデミー、浜コンなどの仕事をしているが、ここに集まる演奏家と浜松の関係をもっと深く広げられないか(b3-1-2)と思う。浜松のアクト管楽器アカデミーはヤマハが中心になって活動しているが、ピアノアカデミーは市が活動の中心。アクト管アカデミーはヤマハ開発者が演奏者とコンタクトする貴重な場で、すべての開発者は常に参加(b3-1-3)して試作品などを見せて演奏者の意見を色々聞いている。(B氏)

■浜松の文化振興財団のダイレクションは良い(b3-1-4)。仙台や高松などのバラバラな状況に比べると良くやっていると思う。(B氏)

■浜松は工場の街。財団はコンサートを沢山企画したいけれど、チケットの売り上げが心配(b3-1-5)。先日のアクトでのユンディー・リーのコンサートではサントリーホールは満員だったが、浜松ではチケットの売り捌きに困ったと聞く。(B氏)

■アマチュアだけど浜松交響楽団にはヤマハ社員がメンバーで沢山居て良い。田舎のオケは給料が安い、音大が無くスタジオも無いので個人レッスンしか稼ぐ場所がなく、レジデンス・オーケストラを持つのは難しい(b3-1-6)。(B氏)

■浜松市は総合政策の考えがない(d3-1-1)。浜松って何、という定義をしっかりして都市ビジョンを持つべき(d3-1-2)。NYなのかLAなのか(車社会郊外型か、都心中心地型か)をはっきりすべき。(D氏)

■浜松の音楽環境は、アクティブに何かをやりたいと思う人にはやり易い(f3-1-1)。東京ではそれぞれの分野の専門家が多いが、浜松ではやろうと思えばすぐトップになれる。音楽環境も非常に良い(f3-1-2)と思う。浜松は芸術の実践をもっとやるべき(f3-1-3)。浜松の教育機関として静岡文化芸術大学の役割(f3-1-4)がもっとある。浜松の音楽家関係者や調律師などの横のつながりは少ない(f3-1-5)。ヤマハは地元に関心(f3-1-6)だと思う。(F氏)

■浜松に住んで17,8年だが、音楽環境はゼロ。良いホールがあっても入らない。一部の熱心な人だけ(g3-1-1)。コンクールをやっても入らない。浜コンはヤマハが主導して、とんでもないコンクールにしてしまった感がある(g3-1-2a)。海外ではヤマハコンクールと呼ばれている。イタリアなどのコンクールは田舎で手作り感があるコンクールが沢山ある(g3-1-2b)。(G氏)

■楽器企業に対する市のイメージは、伝統的ピアノメーカーのカワイ、電子楽器のローランド、ボーカロイドのヤマハと分けるが、カワイとローランドは専門メーカーで、ヤマハは両社の商品領域を含む総合メーカーなので、そういうイメージ区分けになるのかもしれない(k3-1-1)。(K氏)

■商工会議所(k3-1-2)は今のところ創造都市活動にあまり関与していない。(K氏)

■外から見ると浜松の魅力は大きい(k3-1-3)。浜松生まれの人は「何もない」と言ってしまうが、沢山あるから絞れないで何もないと思うのではないか。(K氏)

■今、浜松に根付いているのは、企業で楽器をやるために浜松に来てアマチュア活動している人たち(k3-1-4)。浜松交響楽団の弦楽器奏者の約35%はヤマハ社員と家族。浜響はアマだけどレジデンスの意識でやっている(k3-1-5)。後援会は400人(最盛期1500人)で、開設以来JC浜松が引っ張ってきた。公演のチケット販売を自分で負担してしまう団員が多く、チケットは売れていても開場するとガラガラの時もある(k3-1-6)。(K氏)

■(公財)浜松市文化振興財団はプロパーが育っている(k3-1-7)。中村紘子さんと浜松ピアノコンクール(浜コン)で10年、20年やって鍛えられた。創造都市の仕事は、ステータス、資金、権限を与えて財団に任せるべき(k3-1-8)と考える。市は部会を作りたがるが、プロジェクトで花火を挙げても定常的な活動ができない。人を育成するプログラムが必要。(K氏)

■市民団体の横のつながりは吹奏楽が最も良い(k3-1-9)。吹奏楽をやっている人が観客になり、コンサートなどの動員力もある(K3-1-10)。その他は聴きに行く市民層を広げないといけない。浜コンは市民が予選から聴きに来る。チャイコフスキーコンテスト、ショパンコンクールなどでは無いこと。ボランティア経験者などがファンになって応援しているのだが、一般市民は浜コンを知らない。オーストリアでタクシー運転手がウィーンフィルの話をするのとは環境が違う。浜松の音楽環境は日本の中でもダントツだと思うが、アマチュア側、自然発生側に頼りすぎ。ヤマハ、カワイ、ローランドの技術者で定着しているアマチュアが多い(k3-1-11)。(K氏)

■浜松の楽器の街から音楽の街へというのは、楽器はもういいという意味ではなく、楽器が中心にあることに変わらない(k3-1-12)。(K氏)

■様々な創造的人材が交わる場所があると良い(k3-1-13a)。楽器企業の横のつながりは全国楽器協会を中心にあるが限定的(k3-1-13b)。ヤマハが大きすぎることもあるが、かつてローランドやカワイの経営者のヤマハに対する対抗意識が強かった。ローランドは新社長になってから軽音楽を何とかしようとヤマハ社長と会話するようになった。しかし、音楽都市のために楽器メーカーが何か一緒にやりましようとはならない。浜松に本社はあるけど地場産業ではなくグローバルなので楽器メーカーが主導して楽器の街から音楽の街へ変わっていく事には成り難い(k3-1-14)。(K氏)

■ポルテシアター（田町）のような大人のライブハウスがもっとあると浜松は楽しくなる(m3-1-1a)が、ライブ回数が非常に少ない。地元のこれらの場所へヤマハは積極的に協力していない(m3-1-1b)。(M氏)

■ヤマハが浜松で果たすべき役割は大きく、社員は多彩な能力を持っていて、浜松の資源として市場に貴重な存在(m3-1-2)。(M氏)

■浜松のメリットは、じっくり仕事に集中できる(n3-1-1)こと。それと、真鍮棒材供給やメッキ工程を請け負ってくれる工場など楽器作り集積があること(3-1-2)が便利。(N氏)

■創造都市浜松を考えると、楽器業界が一緒になって何かできればいいけど、横の連携が今のところない(o3-1-1)。(O氏)

■浜松と東京に距離感を感じない。創造都市は聞いたことが無かった。浜松は製造業の街だから朝早いし、車で移動だから街は魅力がないね。オースティンみたいに毎晩ライブハウスが音出している感じが欲しい(q3-1-1)。(Q氏)

②創造的人材

■人材のリクルートで浜松のディスアドバンテージを感じた(d3-1-3)。ソフト研を立ち上げるとき、浜松では必要な技術者の採用ができなかった。5人必要だったが2名しか取れなかった。新しいことをやるとき浜松は人材確保が難しいという議論を良くした。東京に事務所を作ってそこで採用した。(D氏)

■コンテンツ事業の音楽クリエイターは殆どが契約社員で、働く場所に拘る(e3-1-1)。原宿ならOKだが五反田ではNGという人が多い。優秀な人材を正社員に採用すれば異動は可能である。音楽関係の契約社員の採用は専門領域を得意とする業者がいる。また、社員の紹介も効果的。現在、楽曲アレンジなどの作業は外注化されていて社内制作は少ない。

(E氏)

■ボーカロイド開発マネージャーは金髪でサラリーマンには見えない。こういう社風は他社からみるとヤマハはすごいですねと言われる。ボーカロイドやテノリオンのような製品は、こういった分野で自由な開発がしたいという創造的なエンジニアの入社を誘った(k3-1-15a)。ヤマハには尖った人材が沢山いるが、彼らを使いこなすことが課題(k3-1-15b)。(K氏)

■創造都市としての浜松はボローニャなどと比較すると今のところ産業しかない。もう一つアマチュア音楽家の活動で、数は負けていないと思う(k3-1-16)。(K氏)

■アコースティック楽器はどこにでも教育機関があるけど、電子機器は非常に教育機関が限られる。浜松には有数の電子楽器メーカーが存在しエンジニアなど関係者が多数居住している環境があるのだから、デジタル楽器、機器周辺の様々な分野の人材育成をする機関を持つべき(o3-1-2)だ。音楽のエレクトロニクス化と言えば、電子楽器だけでなく、レコーディングとか、PAとか幅広い分野がある。この分野の教育機関を作って人材を育成し、浜松にしかないものを産学官協働で築けないか。エレクトロニクスミュージックの殿堂を浜松に作るべき。(O氏)

■浜松ピアノコンクールのボランティアをやっている。浜コンに参加する世界中のピアニストと市民の交流は創造都市の重要な活動。創造都市浜松を考えると、この場所ですべては出来ない音楽文化はデジタル音楽と楽器だと思う。その為にUSAのバークレー音楽院（ボストン）に相当する教育機関が出来るといい(o3-1-3)。(O氏)

■ミュージシャンは2種類いて、曲を書ける人と演奏だけの人。曲を書く人は創造的だと思う。浜松はプレーヤーが多いのと

思う(q3-1-2)。(Q氏)

資料 5-2 岡部比呂男 (2009)「熟慮断行：五十代のメッセージ」『月刊ミュージックトレード』ミュージックトレード社、1月～8月号掲載から本論引用部分抜粋

■ヤマハの金管楽器の基礎は、1966年にレナルド・シルキー氏（シカゴ交響楽団トランペット奏者、シルキーブランドの高級トランペット会社を設立）が金管楽器技術顧問に就任して本格的に始まった(1-1-1)。ヤマハは日本管楽器を買収し管楽器開発に本腰を入れ、中核の豊岡工場の操業を開始したのが1970年。当時はヤマハブランド、ニッカンプランドに加え、ルブラン、ホルトン、コーンなど米メーカーの普及モデルのOEM生産を引受けており、量的な拡大が始まった。一方、プロ演奏家向けのカスタム管楽器の開発も、新津工場の試作室で始まっていた。当時の技術陣は、管楽器の心得があつて社内から集められたメンバー、ヤマハ吹奏楽団の中核として入社したメンバー、音大卒でメカに強いメンバー、日本管楽器からの移籍組、新卒の技術系社員などの混成で、ほぼ全員が20代の若いチーム。(2009年1月号)

■現在管楽器の生産は、日本、インドネシア、中国の3か国で展開されている。海外生産は1974年に米国ミシガン州に工場を開設したのが初めだが、その後アジアに生産拠点が移り現在の体制となった。どこで生産してもポイントとなるのは働く「ひと」で、楽器の様に感性に訴える製品は、製造に携わるひとりひとりが演奏者の感性を理解することが大事(1-1-5)で、その上でモラルや創意工夫が製品の差を生み出していく。デジタル楽器は常に新技術を盛り込んで、楽器に驚きや感動を載せ続けることが重要だが、アコースティック楽器においては、アーティストに選ばれる「本物」であることが重要で、そのためにもアーティスト、技術者、クラフトマンのコンビネーションが不可欠である(1-1-5)。(2009年8月号)

■ウイーン式金管楽器の特徴はピアノシモからフォルテシモまでの音量の変化に比べて、音色の変化が際立っていることで、フォルテシモの合奏でも弦楽器や木管楽器の響きを消すことが少なく、より溶け合った輝かしい響きが生まれる。これは、ウイーン式金管楽器の内径が薄いこと、ベルや管の厚さが全体に薄いこと、ベルの先端に薄板のクランツがまかれていることなどによって生み出される。これらのウイーン式金管楽器は、その特殊性から製作者が減少し、1970年ころには自然消滅の危機にさらされていた。昔の銘器であるヘッケル製ロータリートランペットの老朽化に危機感を持っていたウイーンフィルの首席トランペット奏者ワルター・ジンガー氏が1973年にヤマハの技術陣と出会い共同開発がスタートした。ジンガー氏との共同開発は、浜松の試作室で数日間集中して試作、試奏、改良を繰り返し、仕上がった楽器をウイーンに持ち帰りオーケストラの中で試奏し、その結果を次の試作に盛り込むというパターンで行われた。最初の頃は、浜松でベストと評価された楽器が、ウイーンフィルの本拠地ムジークフェラインザールに持ち帰ると不合格ということが何度も繰り返された(2-1-1)。本拠地のホールは残響時間が大変長く、浜松では再現が難しく、響きの違いを理解して浜松での評価時に補正するにはなれが必要であった。(2009年3月号)

■ヤマハが管楽器ビジネスに本格的に取り組んだころ、浜松にわざわざ足を運んで試奏してくれるプロ奏者はそれほど多くはなく、設計者が出張で対応しても、改良アイデアをその場で試すには限界があり、管楽器アトリエ設立の構想が進んだ(2-1-2)。1977年にアトリエ東京、1979年にハンブルグ・アトリエが立上り、先輩の開発担当者が最前線のアトリエに異動になった(2-1-3)ため、新米の私が本社のトランペット開発主担当になった。(2009年1月号)

■ウイーンフィルのロータリートランペットのベル材質はオリジナルのヘッケルを切り取って徹底的に分析した。その結果、真鍮に微量の鉛や鉄などの元素が含まれていることがわかった。それらは多分戦前の精錬技術の限界で混じってしまった不純物だと思われるが、それらが音色や音質に微妙に影響するため、金属事業部にお願いして材料の再現を試み、苦労の末にオリジナルの材料をほぼ再現でき、それによって試作品の音質は格段に向上した(2-1-4)。(2009年3月号)

■トランペットの共同開発を見て、ホルンやオーボエの首席奏者からの開発依頼も舞い込み、ウイーン式管楽器の開発は徐々

に拡大していった。ヤマハでは、ウィーン支店内の管楽器アトリエにオーストリア人マイスターを常駐させ、ウィーンフィルの楽器のメンテナンスなどを行っている(2-1-5)。(2009年3月号)

■フランクフルト・アトリエの仕事は3つに大別できる。

(1)欧州の演奏家との人脈作り。当初は日本人駐在員が、特注マウスピース製作や楽器オーバーホールや改造をしながら信頼関係の構築をしていたが、現在は欧米のアトリエには現地人マイスターなどが常駐してコミュニケーションが途絶えないようにしている。

(2)欧州各国のヤマハ現地法人と連携しての商品展示会やミュージックキャンプへの参加。各会場で専門家に対してヤマハ管楽器をアピールするためには技術スタッフの対応が必要でヨーロッパ全土のイベントに参加する。

(3)新商品開発への参画で、これが最も大事な仕事。欧州の開発協力プレーヤーとの連携をフランクフルトアトリエが担当。かつて、ヤマハ管楽器の開発は、なるべく多数の演奏家の意見を聞いて楽器の改良を進めるやり方を取っていたが、普及品向けにはこれが良いとしてもプロ向けの楽器の開発の場合は、これだと優等生的な楽器はできるのだが、心底惚れ込むレベルにはなかなか到達しにくい。開発協力プレーヤーを絞り込んで開発を進めると、困難はあるが、うまくいくと実に個性的な楽器が出来上がり、他の演奏家にも満足してもらえることが多い(2-1-6)。理想の楽器に対するイメージの持ち方や表現の仕方は、演奏家によってそれぞれ異なるが、最終的に目指すところは同じである。演奏家と心中するくらいのもりで開発しないとゴールまで到達できないので、誰を開発協力プレーヤーに選ぶかが非常に大事で、日頃のから演奏家と接触しているアトリエの役割が重要になる。当時は、イアン・バウスフィールド氏(ロンドン響首席 Trb)、ロッド・フランク氏(同首席 Tpt)、ゲルト・ザイフェルト氏(ベルリンフィル首席 Hr)、ヨハネス・リッコフスキー氏(バイエルン放送響首席 Hr)など全部

■ヨーロッパには様々なスタイルの吹奏楽が存在するが、の中で一番特徴的なのは英国スタイルの金管バンド(ブリティッシュ・ブラスバンド)で、使う楽器も特殊なものが多い。特殊性ゆえそれまでは英国製にほぼ限られていたが、この分野に進出するためにロンドンにアトリエを開設(2-1-8)。英国トップバンドのブラックダイクのフィリップ・マッカン氏を開発協力プレーヤーにB♭コルネットを開発。試作品をイギリスに持ち込んでバンドの練習所や本番でテストし、フランクフルトに持ち帰り改良するというパターンを繰り返したのち、マッカン氏を浜松に招聘し試作室で集中改良を行い2年掛かりで完成。マエストロ・コルネットと名付けて市場投入すると、マッカン氏が気に入っている楽器ならと多くの奏者たちが試してくれるようになった。その後テナーホーンなどの開発も始まり、ブリティッシュ・ブラスバンドにヤマハ製の楽器が浸透していく。イギリスのヤマハ現地法人の管楽器担当社員に金管バンド界に幅広い人脈を持つ社員がおり、彼が開発協力プレーヤーとの交渉などを一手に引き受けてくれ、イギリスの吹奏楽界とのコンタクトが進んだ。映画「プラス！」(1996)のモデルになり、全英選手権で優勝したトップバンドのグライムソープ・バンドのメンバー13人がヤマハを使うまでになった。(2009年7月号)

■設計者の一番の仕事は、演奏時の官能評価(演奏家のコメントや設計者自信の感覚)を最終的な楽器の寸法や構造、材質、加工法などに置き換えることだが(2-2-2a)、ここでやっかいなのは音そのものを表現する言葉が極端に少ないこと(2-2-2b)である。人間の五感の中で、聴覚は臭覚とともに基本的には受動的(耳と鼻には蓋がなくて常に外部からの刺激を受け入れる状態にある)ゆえに、感度は高いのだが、客観化するための分解能が曖昧。そのため「明るい音」(視覚)、「甘い音」(味覚)、「やわらかい音」「ざらついた音」(触覚)など他の感覚に置き換えて表現する(k2-2-3amt)ことになる。ジンガー氏との共同開発で感じたのは、彼が考える「明るい音」とヤマハ設計陣の「明るい音の概念が異なっていたことで、彼の感覚がわかるまでに1年くらいかかった。ヤマハ設計者は「明るい音」という表現を「硬い音」「薄い音」「細い音」というマイナスイメージに捉えていたが、ジンガー氏が求めていたのは「明るくて、柔らかくて、太くて、豊かな音」だった。実はこの「太い」という感覚にも違いがあったのだが、(2-2-3b) (2009年3月号)

■音楽に対する造詣という点では、日本の強さは図抜けている(2-2-4)。マザー拠点である豊岡工場で働く350人の中には、ヤマハ吹奏楽団の現役やOBを含めて管楽器奏者が150人はいる。音楽教室、学校での音楽教育、そして吹奏楽の普及が、長い期間を経て、他国の追随を許さない日本の大きな底力になっている。(2009年8月号)