

TOP Interview

トップインタビュー
第3回

平井 俊邦

公益財団法人日本フィルハーモニー交響楽団 理事長

聞き手／矢吹光一
一般財団法人とうほう地域総合研究所 理事長

音楽の社会性と 地域社会への 貢献について

公益財団法人日本フィルハーモニー交響楽団 理事長
平井 俊邦 (ひらいとしくに) さん

慶應義塾大学経済学部卒、MIT Sloan School 修士修了。
株式会社三菱銀行（現・三菱UFJ銀行）取締役（香港支店長、本店営業部長）、
常勤監査役を歴任。
2007年日本フィル専務理事就任、財団再建並びに公益移行に携わり
2014年7月より理事長。一般財団法人交詢社理事。

1. 銀行員から音楽団体へ

矢吹 ● それでは、理事長のご経歴からお話いただけますか。

平井 ● 三菱銀行で、経歴的には本店営業部・人事部が長く、銀座・香港支店長を務め、若いころには組合を3回経験して委員長までやりました。人事部では、教育研修や人事企画を担当しました。MIT（マサチューセッツ工科大学大学院）留学。修士論文は日米給与制度比較をテーマとし、そこで色々感じたことがあり、帰国してから銀行の人事制度を変えたいと思いました。

当時銀行は、新人から育てる純血主義が主流だったのですが、証券化・国際化が急速に進む中、人材育成に時間が間に合わない、中途採用しかないと感じたのです。当初反対意見がありましたが、新頭取就任の大きな施策の一つとして都市銀行で最初に実施されることになりました。やっぱり、そういう時代と言いますか、銀行の特に人事に関係する制度が大きなうねりの中で遅れているなという感じを持ち、思い切った改革をいくつか実現させました。



矢吹 ● ありがとうございます。銀行から転じられて企業再建をされたという話ですが、その中から日本フィルハーモニー交響楽団（日本フィル）と繋がる経緯というか文脈についてお話しいただけますか。

平井 ● あるプラントエンジニアリング会社の経営企画管理担当専務として経営再建を陣頭指揮しました。当時、全ての日本の輸出企業が円高の影響を受けていて、丁度1990年にはアジア危機もあり、石油価格が1バレル20ドル以下で世界中で色々なプラントの建設がなくなった時代ですね。過当競争、工事規模の拡大、日本企業は契約形態がランプサム契約（欧米はコストプラス契約が主流）だったので、リスク管理がしっかりできないと本当に危ない。そして、もう一つの問題はプロジェクトをコントロールするプロジェクトマネージャー、50億円プロジェクトを担当していたのが500億円を担当することになり、（それ相応の経験や資質が必要な訳ですが）人的補給ができないままプロジェクトが進行しました。これ等により超大企業を含めて大きな赤字を抱える原因となりました。

本当にそのプラントエンジニアリング会社の再建は大変で、1998年からでしたが、再建5点セットを使い、債務免除に加え当時は珍しいデット・エクイティ・スワップを使って、計画を作り、再建計画として発表しました。2001年からは6年間IT企業の経営に関わって、その後2007年から日本フィルの再建に関わることになりました。

2. 日本フィルの再建を引き受けたきっかけについて

矢吹●日本フィルの再建を引き受けられたきっかけについて教えてください。

平井●オーケストラ経営が厳しい中、特に日本フィルがもの凄い赤字を出している、再建のためのノウハウをアドバイスしてくれないかと、三井物産の人脈を通じて白羽の矢が立った次第です。出会い頭の出来事が、このような長きにわたる関係になるとは思っていませんでした。

2006年に、アドバイザーとして月1回経営会議に出て、色々な数字を見て、意見を言ってくれないかと頼まれて、1年やったところで「平井さん何とか週2回くらい来てくれないか」と懇願されました。

しかし、企業再建、再生をやってきた身としては、週2回程度の中途半端なアドバイスで治るような状況ではない。これは無責任だろうと思いました。もう一つの選択肢は、徹底的に自分が入り込んでやることです。しかし債務超過の中ですから、入ったら経営責任も生じ、大変なリスクを背負うので相当な覚悟を持つ必要がある訳です。

最後に背中を押したのは、楽員の代表達から「日本フィルをなんとか助けてください」と強く懇願されたことです。自分にとって、もう天下の日本フィル＝雲の上の楽団がトコトン困っていて、なんとか助けてくれと頼まれたのです。これは天の声じゃないか、やるなら徹底してやると覚悟を決めました。

矢吹●退路を断つという話ですが、月1回のアドバイザーからいきなりですか？

平井●そうです。

矢吹●大変失礼ですが、その時はおいくつだったのですか？

平井●65歳です。そこから16年間、永い間付き合っていました。やっぱりこれは一つの天の声なのでしょうね。行き当たりばったりというか、出会い頭の話ですが、そこまで頼まれてはしょうがないという感じです。

矢吹●その楽団の方が、理事長にお願いしたのはどういう背景だったのでしょうか？

平井●2000年初頭、4年間で6億円の赤字とピーク3億4,900万円の債務超過からの抜け道が見えなかったからです。要するに債務超過だよと言ってもその重大性が分からないので、「借金が多いのだから返せばいいのでしょうか、借金を返す計画を立てればいい」くらいの感覚でやっていたように思えました。

矢吹●ところで、元々理事長は、音楽や楽団とご関係があったのですか？

平井●そういうのは全くありません、「音楽を知っているのか」と銀行の上司、同僚がびっくりしました。それはそれで、銀行の上の人に相談したところ「止めとけ、アドバイスぐらいにしとけ、その先は泥沼、抜け出せなくなるぞ」と言われましたが、それじゃすまない切迫したものがあって「何とかして欲しい」と依頼された訳ですから、やっぱりそうしなきゃいかんと思って覚悟を決めました。

矢吹●その覚悟が、逃げないという覚悟がまさに大事ですね。

3. 企業再建の経験を活かす

矢吹●企業再建についてお聞かせください。

平井●人生ってそういうものかもしれませんね。そういう全然全く予期しない、予想もしない方向に行きましたから。銀行からプラントエンジニアリングの会社に行って、情報通信の会社から音楽ですから、全く脈絡が無い。

ただ、日本フィルに来て、これだけ大変ですがこれ迄全ての経験が役に立っていると思っています。経営目標に“あくなき演奏力の向上と財政の強化”この二つを掲げたのですが、プラントエンジニアリングも情報産業も同じです。

演奏力向上ですが、プラントエンジニアリングも、IT企業も、何らかの技術優位性を持っていないければ市場から抹殺される、オーケストラの演奏も聴衆が期待しているところに達しなければ、誰も応援しなくなるのは当然で、飽くなき演奏力を求めて技術力の優位性を図る必要がある訳です。

財政面を見ると、受注した大きなプロジェクトの中に隠れた小さな赤字のプロジェクトが沢山ありました。当時、日本フィルもやはり粗利管理であり、一つ一つがもうザル的な状態だからまず止血しなければならぬ。これは再建の鉄則です。

まずは、プロジェクトから出血しないように管理していく必要があります。それまでの粗利管理をプロジェクト管理（人件費を入れた管理）に変えました。

それから、実際問題ですが事業を拡大していった兵站が伸び切ったら、リスクが発生する可能性を大きくする。経営はどこにどれくらいのリスクがあるかを常に把握しておかないといけないと思っています。

矢吹●これはやっぱり、その中から学ばれたのですね。タイミングというか、おそらく必然だったのでしょうかね。

平井●もう一つ面白いのは、自分の銀行時代の組合の経験と人事企画課長の経験が音楽団体に来ても人事の色々な問題に役に立ちました。

やっぱり、人と人との関係は人間の問題ですから、プラントエンジニアリングの会社でも大きな裁判を抱えていて、最初に行ってやったことは組合との話し合いでした。



組合の委員長とトコトン話して、信頼関係を作りました。“信頼こそ大切”、その後の企業再建実施の中で、これは生きました。3,000人を1,100人にする大変な合理化も必要だったのですが、しっかりと話し合いができました。又やめた人は優秀な技術者達でありみんな再就職できたことは救いでした。

同じように、日本フィルの再建でまず行ったことは経営のガバナンスの確立でした。これ迄楽団運営は組合主導でやっていましたが演奏家は演奏活動を中心に経営は理事会主導に変えました。しかし組合員の声は、尊重しなければならないと、それで他にはない形ですが月一回の経営協議会を作りました。組合代表と必ず話し合いをして、何でもいいから細かくそれに対して回答するということが、今でも続いています。これは非常に大切なことで、信頼関係ができる大きなものになりました。その辺りもこれ迄の経験が役に立ったのだと思います。



矢吹 ● お話しを聞いていると本当の意味で会社を創る人という資産・人的資本を、人件費という費用、コストとして見る人がいますが、今のお話しを聞いて理事長が一貫して見てきたのは人であり、そこに信頼といういわゆる胸襟を開いて腹を割って話し合うことで理解し合うことなのですね。

平井 ● そうですね、僕の場合は全体的に浪花節的になるのですが、最後はみんなこれまでの経験が生きましたね。

矢吹 ● 私の尊敬する方も「愚直なまでに誠実ということが一番大事」と言われていて、やっぱり人の心を本当に最後に突き動かすのは、人の真心だろうと思います。

平井 ● 本気でやらないと、やっぱり駄目ですから。

矢吹 ● それは、三菱銀行でも日本フィルでも同じですか。

平井 ● そうですね。三菱銀行での組合の経験は生きました。経営は合理性の追求ですが、組合は心情の世界だと思っています。理屈はわかってでもどうも納得できない、大事なことです。本当にこんな長い間、音楽を知らないトップを、16年間も置いてもらっているなんて考えもしなかった。賞味期限が切れたら直ちに辞めようと思っています。

4. 手応えを感じたタイミング

矢吹 ● そういう中で、日本フィルに入られてここから変わった手応えを感じたタイミングはいつ頃からですか。

平井 ● やっぱり一番大きいきっかけは東日本大震災です。2008年から首席指揮者にアレクサンドル・ラザレフが就任しました。真剣に音楽に向かう姿を焼き付けられました。いつもリハーサルは1時から5時半までやりますが、5時29分で終わっても「あと1分ある」と指揮棒を止めません。最初の頃は楽員達も冗談で「大変だ、あの人は元気すぎるから薬飲まして弱らせてね」と言われるくらい厳しくやっていました。その結果、出来上がってくる音がもの凄く良くなって、楽員達が最後の出来上がりに対して自信を持って演奏できるようになりました。演奏に対する真摯な取組みが常態化しました。

「日本フィルの演奏はかつてはパワーはあるけれど少々粗っぽい、エネルギー感は十分だけでも勢いに任せてやっていた。今は全く違う。ラザレフがそれを一年も経たないうちにこんなに変貌させた」と音楽評論家を驚かせました。

さらに変わったのが東日本大震災です。震災当日の夜7時と翌日の午後2時からサントリーホールで東京定期公演を計画していました。リハーサル44分前に地震に遭遇、演奏会を開くかどうか決断する必要がありました。私は高円寺の事務所にとどまって指示をしましたが、楽員達の安全確認と、ホール自体が使用可能か確認した結果、リハーサルできることがわかりました。リハーサルがきちっとできて、お客さんが安全に1人でもおいでになったならやると自分の責任で決めました。

正直、大変ありがたかったのは指揮者のアレクサンドル・ラザレフが、「やるかやらないかについては、お前の責任だ。私はそれに従う」と巨匠なのに引き受けてくれたことです。そういう信頼関係ができ、リハーサルができたので、予定通り7時から公演をやりました。お客様は77人でした。

次の日の公演は他の文化団体、スポーツ団体が中止を決定する中でしたが、周りに振り回されては駄目だと思い、開催する決断をしました。そうしたらですね、間引運転の中、なんと、758人もおいでになったのです。本当にびっくりしました。僕の中ではこの二つの公演と、4日後の香港公演はよく出来たなと思っています。

香港では日本が立ち直る道のりは厳しいのではないかと報道されていました。香港公演に際して「震災日当日演奏し、そのメンバーが泊まって翌日もやって、4日後にこの香港に来ています。日本は必ず復活します」というコメントを島田理事長のメッセージとして出しました。本当にみんな感激し拍手と涙で温かい熱気につつまれた演奏会になりました。ある企業は日本は乾電池が足りないと、大量の乾電池を届けてくれました。

アレクサンドル・ラザレフは震災直後の緊急地震警報並びにロシアの家族からの帰国要請電話（スピーディーの画像で東京に放射能が降ったことが報道された。）により、眠れず背中をいためた中での指揮でしたが、香港の演奏会が終わって、最後の楽屋でポロッと涙を流しながら「神に感謝しよう」と言っている姿を見ました。我々も指揮者が本気でやっていることに感動し、信頼関係がますます深まりました。

5. 被災地支援について

矢吹●被災地支援について教えてください。

平井●被災地支援を始めた動機ですが、震災当日と翌日の演奏会においていただいた方々の被災地・被災者への想い、TVで津波の映像を昼夜見せられて、いたたまれない。何かしなきゃならない、何かできないかという思いの強さが僕の中に突き刺さってきました。

日本フィルが被災地に音楽を届け、音楽とともに折りメッセージを出し、心の支援をするということが大きな動機です。まず、組合に相談したら「平井さん大丈夫ですよ、我々は経験があるからやりましょう」と乗ってきました。神戸震災の時に1年間続けた唯一の楽団ですから経験がある訳です。

ただ、債務超過ですからお金が無い状態でやるので、お金を集める必要がある。そのため、広範な人々に「音楽家に何ができるか」という思いを訴え、皆さんの気持ちを音楽に変えて被災地の方々にお届けする役割を我々が担うと考えました。

矢吹●最初は二本松からですかね。

平井●そうですね、2011年4月6日ですね。

本当に我々は何もできないのですが、音楽って色々な力を持っています。励ます力もあり、慰める力もあるし、それからコミュニケーションの力もすごくあるなと思います。さらに、癒しもあり、希望の力を実感できましたね。

矢吹●約12年に渡って続けられて、今330回くらいですかね。

平井●はい、339回です。このうち100回以上は福島県を訪問しています。沿岸や避難先などこれまで訪問してきた地域に加えて、今年からは新たに原発事故による避難が解除された双葉町の新たな街づくりを音楽で手助けしたいと考え、新しいプロジェクトを始めました。音楽団体として例のない取り組みだと思い、息長く取り組んでいきたいと考えています。

矢吹●活動を10何年間も続けているのは、何があるのでしょうか。

平井●演奏をやってくれた楽員達がまずそういう気持ちをもってくれました。実際その地に行って帰ってくると毎回逆に力をいただいて、何か励まされて帰ってきちゃったと報告されています。

人と人が寄り添い合って接していくことと、心と心が通い合う温かさを感じたのではと思います。我々は、大きなイベントをドーンとやって金を集めて送るとか、そういうのは止めて、小さいところで来て欲しいと要請のあるところへ行くのであって、寄り添うことが大きかったのでしょうか。

長く続けられたのは、愚直であることで、例えば、線香花火で最後の火玉が落ちるまで一緒に見ているような、こんなに接近して最後まで見るというか、そういうことをやってきたことが良かったと思います。



東北の夢プロジェクト in 福島 2023年1月8日けんしん郡山市民文化センター

共演：郡山合唱塾

6. 東北の夢プロジェクトについて

矢吹 ● 東北の夢プロジェクトについてお聞きしたいのですが。

平井 ● 震災後、時間が経つにつれて我々に対するニーズも変わってきて、最初は心のケア、心の復興といえますか、これはずっと今でもあります。しかし、途中からもっと文化に触れたいとか、他の地域と交流し、自分達のことを発信して欲しいという要請が出て来ました。これはやはり大事にしないといけないし、そのニーズに応えていくために東北の夢プロジェクトができました。

国の方もオリパラ2020で文化復興プログラムがありましたが実績が余り無かったので、ぜひ東北の今までやってきたことをレガシーとして残してくれないかという話がありまして、やりましようとなりました。

少し前までの活動は、アンサンブルを中心に小編成で行っていましたが、我々の持っているオーケストラを使い、地元が持っている地域の伝統芸能と学校文化をクラシック音楽の世界と融合する舞台を作る取組みを始めました。それによって、沿岸と内陸を一致させる。

子供たちの笑顔を中心に、高齢者を含めた応援する人々による復興のコミュニケーションの場を提供するというのが東北の夢プロジェクトです。



東北の夢プロジェクト交流事業
福田小学校（福田十二神楽保存会）

2023年6月12日



東北の夢プロジェクト交流事業
FTV ジュニアオーケストラ

2023年7月10日

矢吹●それはいつ頃からですか。

平井●2019年からです。最初は岩手で。福島でもやる予定だったのですが、地震やコロナの影響で延期になり、ようやく2023年の1月と8月に郡山でやることができました。

少し遡りますが、震災後2年くらい経った時に福島の子供たちから「本当によく来てくれました、私達はもう忘れられていると思っていました」と言われまして、2年経ってすでに風化しているのは問題だなと思いました。なんか世の中の移ろいは早くて、やっぱり愚直にやってなければ駄目だと。

7. 音楽のちからについて

矢吹●そうですね、今日ここでお会いすることに多分理由があって、自分から始めなくてはいけないと痛感しました。他人事ではなく、自分事として取り組むことが大事ですね。

最後にこれから日本フィルの歩まれる道についてお聞かせください。

平井●音楽団体を経営してみてもいいですね、もっとクラシック音楽とか音楽の素晴らしさを世の中の人に知ってもらいたい。知れば知るほど探求心が上がって面白さを感じさせ、感じてもらうという活動をしなければいけない。その一方で、被災地への音楽もそうですが、社会から色々な形のオーケストラに対する要請がある。それに応えることが必要です。

我々は今、がん患者さんと歌う第九や耳の障害を持った人達に耳で聞かない音楽会を立ち上げました。それから、一人親のご家庭、60歳からの教室など。その他、地域貢献として九州でも全県県庁所在地+小倉、大牟田、唐津で演奏会をしています。49年になります親子3代で楽しむ夏のコンサートも10数公演を49年続けています。音楽団体へ社会からの要請、それが最近さらに大きくなってきたなという感じです。我々は芸術性を追求する団体ですが、芸術性と共に社会性という社会の要請に応じていく、両方をやれるトップ楽団でありたいと思っています。それには、これからやっぱり子供達、地域、ダイバーシティという大きなものを描きながら、そういう活動をしていけたらいいなと思っています。

矢吹●最近、起業家の方も、社会性と経済性を両方やりたいという若い人が凄く増えていて、とても大事なことです。

我々に希望と勇気を与えてくださり、心から感謝申し上げます。

※編注：文中に登場する企業名は敬称を省略しました。

● トップインタビューを終えて ●

平井理事長との面談は、とても刺激的であった。「あくなき演奏力向上のため、楽団員ひとりひとりに徹底して寄り添う」「音楽に変えて被災地に気持ちを届ける」「天の声を素直に聞いて愚直に取り組む」。81歳という年齢を感じさせない風貌・情熱と真摯・誠実に、凛として経営に向き合う姿勢に圧倒され、感動を覚えた。日本を代表する銀行員として、企業再建請負人として、トップ交響楽団の代表として、常に率先垂範で行動されている。大切なことは、「決断」である。苦しいときほど、ひとりで退路を断たれて「決断」されてきた。そのお話は、これからの時代を乗り切る示唆、ヒントに溢れている。東日本大震災の被災地に、「心の復興」を支援しようと、発災直後から「被災地に音楽を」のプロジェクトに取組まれ、2022年7月には、団体としてはじめて「後藤新平賞」を受賞されている。東日本大震災後の決断、行動、支援活動は、とても涙なしにお聞きできず、心からの感謝と敬意を表する次第である。今年は、まさに変革と飛躍の年であり、そのためには、「情熱」と「行動力」が求められている。平井理事長のお話を胸に刻み、常に自分事として考動、決断してまいりたい。

最後に、今般の能登半島地震で亡くなられた方々のご冥福をお祈りするとともに、被災されたすべての方々に心よりお見舞いを申し上げます。

(インタビュー 矢吹)



左から

当 研 究 所：高野担当部長
 日本フィルハーモニー交響楽団：別府理事長室長
 日本フィルハーモニー交響楽団：平井理事長
 当 研 究 所：矢吹理事長