

NHK SYMPHONY ORCHESTRA  
T O K Y O

2021～2023年度

# 中期経営計画

～N響100年を目指して～

公益財団法人 NHK交響楽団

## はじめに ～経営理念と時代の変化～

NHK交響楽団は2021年に創立95周年、2026年には創立100周年を迎えます。

節目の年を迎えるにあたって、私たちが果たすべき使命は不変です。

- ・NHKの放送利用を目的とする演奏や公開演奏会の実施を通じて、音楽芸術の普及向上を図り、わが国の文化芸術の発展に寄与すること
- ・卓越した演奏で良質な芸術作品を、より多くの人々が享受できるようにすること
- ・優れた芸術の創出に努めることで、国内外にN響の存在感を示しNHKグループの価値向上に寄与すること

N響は、1926年の設立から今日まで、ジョセフ・ローゼンストックに始まり、ヘルベルト・フォン・カラヤン、エルネスト・アンセルメ、ヨーゼフ・カイルベルト、ロヴロ・フォン・マタチッチなど世界一流の指揮者を次々に招聘、また、話題のソリストたちと共演し歴史的名演奏を残してきました。

近年では、年54回の定期公演をはじめ全国各地で約120回のコンサートを行い、NHKのテレビ、FM放送で全国放送されるとともに、国際放送でも世界中で紹介されています。また、意欲的に海外公演も行い、その活動ぶりや演奏技術は国際的にも高い評価を得ています。

しかしながら、クラシック業界は時代の変化の中で試練の時を迎えています。少子高齢化と長引く景気停滞はオーケストラの経営に深刻な影響を与えています。それに加えて、2020年に世界を襲った新型コロナウイルス感染症の拡大は、あらゆる社会活動、経済活動を麻痺させました。私たち文化芸術に携わる者も大きな打撃を受け、N響の財政は危機に直面しています。

こうした厳しい状況下にあっても、NHK交響楽団として与えられた使命を果たしていくためには、今こそ財政基盤をしっかりと立て直し、新たな時代に対応するオーケストラ像を構築しなくてはなりません。

この「中期経営計画」は、NHK交響楽団が将来にわたって日本のクラシック界をけん引するリーダーであり続けるために、“あるべき姿を構築する決意”を示すものです。

## 経営ビジョン

### ～時代の変化に対応するオーケストラをめざして～

会員に支えられながら豪華な出演者とともに最高の演奏を行う、こうしたオーケストラの運営スタイルは限界を迎えようとしています。定期的に演奏会に足を運ぶファンは減少傾向にあります。海外からも多くのオーケストラが来日するようになり、クラシックファンは魅力的な出演者や好みのプログラムを選んで聴くようになってきました。オーケストラは今、多くのファンに会場まで足を運んでいただくための知恵と工夫、努力が求められています。

さらに、新型コロナウイルスへの対応が最重要課題となりました。出演者、来場者、スタッフへの安全確保を最優先にした演奏会運営が必須であると考えます。

これからの3年間、N響は出演者や来場者の安全安心を守りながら、演奏活動の更なる充実と発展をめざし、公演スタイルや会員制度を刷新します。そして、柔軟な公演活動によって新たな収入源を開拓し支出の抑制に努めるなど、困難な状況にあってもN響の活動が継続できるよう健全な財政基盤の構築に取り組んでいきます。

また、N響の存在感を高め、NHKグループのブランド力向上に寄与するために、デジタル時代にふさわしい多面的な広報・PRの展開、お客様との距離を縮めるサービスの充実などに取り組みます。

さらに、音楽芸術の向上発展のために、世界一流の指揮者やソリストとの共演やプログラムの充実に努めます。オーケストラマネジメントの専門性を磨き、出演者もお客様も満足度の高い優れた演奏会の実現を目指します。

NHK交響楽団は、NHKグループでただ一つの実演団体として、将来にわたって優れた演奏をより多くの人々に届け続けるために、創立100年に向かって具体的な経営方針を掲げ、着実に実行していきます。

# 経営方針

## 1. 安全安心、充実した公演活動で安定的な財政基盤を築く

- ①安全安心の確保
- ②公演内容のさらなる充実と定期公演の刷新
- ③柔軟かつ多角的な公演活動を展開

## 2. N響の存在感を高めNHKグループのブランド力向上に寄与

- ①デジタル時代の広報、PRへの対応
- ②より簡便なチケット販売システム
- ③社会貢献への取り組み強化

## 3. マネジメントの専門性を磨き高度な業務運営を推進

- ①より一体的な業務運営をするための体制整備
- ②安心して働ける制度整備

## 1. 安全安心、充実した公演活動で安定的な財政基盤を築く

### ① 安全安心の確保

- ・ 新型コロナウイルス対応の基本を守り、出演者・来場者の安全安心と職員・スタッフの健康管理に最大限の注意を払う
- ・ 国や自治体、業界団体などの方針を踏まえ“N響版感染防止ガイドライン”を設けるとともに専門アドバイザーを配置

### ② 公演内容の更なる充実と定期公演の刷新

- ・ 世界一流の指揮者、ソリストを招聘し、世界に通用する高いクオリティの演奏活動に努め、N響サウンドのさらなる開拓をめざす。また、世界的な実力と魅力を備えた新しいアーティストの発掘に努める
- ・ N響の演奏クオリティを高めるため、優秀な楽団員の確保に努める
- ・ 年間54回の定期公演のうち、Cプログラム（18回）をリニューアルし新たなファン層の拡大をめざす  
世界の巨匠が登場し聴きごたえのある曲を、休憩なしで短時間、充実した演奏を安心して楽しめるコンサートとする
- ・ A、Bプログラムは、内外の一流の指揮者、ソリストたちとともにN響の実力を最大限に発揮できる魅力的なプログラムを継続
- ・ 会員券、セット券や1回券の価格を改定するとともに、会員に対するインセンティブを充実

### ③柔軟かつ多角的な公演活動を展開

- ・ 家族向け、少年少女向けの室内楽コンサートの実施
- ・ 公共団体や企業などからの依頼に応える契約公演
- ・ 楽員とファンが身近に接するロビーコンサート
- ・ 地方公演の充実
- ・ 海外公演は、将来の大規模ツアーに備え、機会をみて短期間公演を実施

(参考)

	Aプログラム（土日）	Bプログラム（水木）	Cプログラム（金土）
2021-22シーズン	東京芸術劇場	サントリーホール	東京芸術劇場
2022-23シーズン	NHKホール	サントリーホール	NHKホール
2023-24シーズン	NHKホール	サントリーホール	NHKホール

## 2. N響の存在感を高めNHKグループのブランド力向上に寄与

### ① デジタル時代にふさわしい発信力の充実強化

- ・ 国際放送、インターネット、8Kなど様々なメディアでN響を国内外に積極配信
- ・ 機関誌の刷新とウェブ化を進め、プッシュ型広報で会員に充実したN響情報を発信
- ・ ネットによる動画配信などメディアを有効活用し多面的にPR
- ・ SNSなどで会員の声を反映し、会員同士のコミュニケーションの場となるような仕組みを検討
- ・ 効果的なDM、地道なテレアポなどにも注力

### ② より簡便なチケット販売システム

- ・ チケットレス化や当日券販売システム改修を進め利便性を向上させるとともにコロナ禍に対応

### ③ 社会貢献への取り組み強化

- ・ 自治体や企業などの依頼に応じて実施する室内楽や、病院・福祉施設などへの訪問演奏などアウトリーチ活動をさらに展開
- ・ 全国の学校に出向きクラシックに触れてもらう「こども音楽クラブ」の活動充実や、アマチュアへの演奏指導などでクラシックファンのすそ野拡大に取り組む（被災地支援も継続）
- ・ 若手演奏者の育成を目的とする「N響アカデミー」など教育プログラムを充実

### 3. マネジメントの専門性を磨き高度な業務運営を推進

#### ① より一体的に高度な業務運営をするための体制整備

- ・ ジョブローテーションを実施し、事務局職員の多能化をすすめることで、企画力、マーケティング力を高め、デジタル化にも対応
- ・ 企画・交渉から収支計画、制作、広報、公演実施までを一貫管理する体制を整備し、お客様の満足度の高い優れた公演を実現
- ・ 外部セミナーへの参加、NHKや関連企業への短期出向などで、職能を高める取り組みを推進
- ・ 内部監査機能の充実など、NHKグループの公益財団法人としてのガバナンスを強化

#### ② 安心して働ける環境と制度整備

- ・ 2022年度実施を目標に65歳定年延長を検討
- ・ 多様な働き方を可能にするため「テレワーク環境」の整備を推進
- ・ 定型業務をアウトソーシングし業務を効率化
- ・ 演奏能力の向上に資するような練習所の機能整備



# 収支予算

○2021年度～2023年度 正味財産増減計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2022年度	2023年度
<b>経常収益</b>	<b>2,883</b>	<b>3,031</b>	<b>3,100</b>
受取交付金	1,700	1,700	1,700
受取会費	130	130	130
受取寄付金	90	90	90
事業収益	956	1,105	1,179
（うち演奏会収益）	(906)	(1,053)	(1,127)
その他収益	8	6	2
<b>経常費用</b>	<b>2,990</b>	<b>2,988</b>	<b>3,027</b>
事業費	2,464	2,463	2,488
（うち演奏会費）	(827)	(779)	(784)
管理費	527	525	540
<b>当期経常増減額</b>	<b>▲ 107</b>	<b>43</b>	<b>73</b>
正味財産期末残高	659	701	774

2020年度正味財産期末残高（決算見込）765百万