

公益財団法人東京都交響楽団

経営改革プラン

経営情報

1 基礎情報

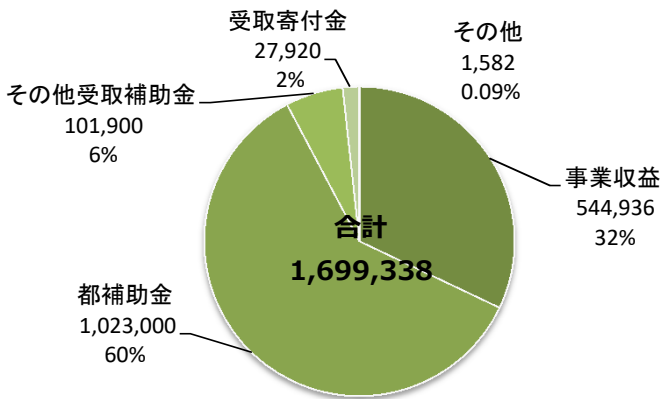
平成29年4月1日現在

団体名	公益財団法人 東京都交響楽団		
所管局	生活文化局		
設立年月日	昭和40年2月1日		
設立後の主な沿革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・昭和40年2月 都の全額出捐により財団法人東京都交響楽団設立</li> <li>・平成11年3月 特定公益増進法人の認定を取得</li> <li>・平成17年5月 契約楽員制度導入</li> <li>・平成18年4月 教育庁から生活文化局へ所管移管</li> <li>・平成23年4月 公益財団法人へ移行</li> <li>・平成27年2月 楽団創立50周年</li> </ul>		
所在地	東京都台東区上野公園5-45(東京文化会館内)		
基本財産	22,951	千円	
都出資(出捐)額	1,000	千円	※団体の統合前に都が出資(出捐)した分も含む
都出資(出捐)比率	4.4	%	
他の出資(出捐)団体及び額	自主繰入	15,800	千円
	運用収入等繰入	6,151	千円
			千円
	その他 _____ 団体		千円
その他資産	該当なし		
等			
役職員数(平成29年8月1日現在)			
常勤役員数	1	人	(うち都派遣職員 1 人、都退職者 0 人)
常勤職員数	115	人	(うち都派遣職員 2 人、都退職者 0 人)
非常勤職員数	10	人	
団体の使命	<p>・交響楽を通じて都民の情操を豊かにするとともに、音楽芸術の普及向上を図り、首都の文化発展に寄与すること。</p>		
事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>① 公開演奏事業(定期演奏会、プロムナードコンサート等)</li> <li>② 青少年のための演奏事業(音楽鑑賞教室等)</li> <li>③ ①・②以外の音楽芸術普及事業(室内楽、アウトリーチ等)</li> <li>④ その他楽団の運営目的を達成するために必要な事業</li> </ul>		

主要事業全体像 (平成28年度決算) (単位:千円)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	1,699,338	100%	1,584,553	100%
	音楽芸術普及事業(公益目的事業)	1,641,695	96.6%	1,524,433	96.2%
	法人会計	55,273	3.3%	57,782	3.6%
	その他事業	2,370	0.1%	2,338	0.1%

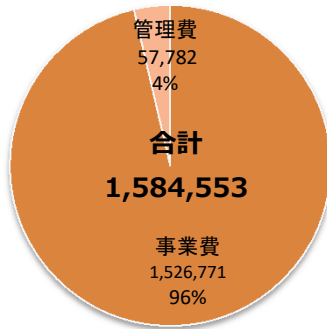
平成28年度 決算情報

【経常収益内訳 (単位:千円)】



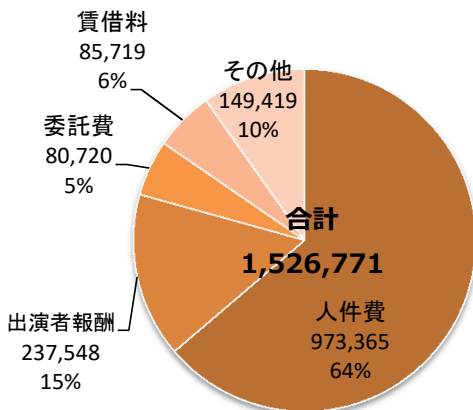
項目	金額	割合
基本財産運用益	7	0%
特定資産運用益	60	0%
受取負担金	1,000	0%
雑収益	515	0%
計	1,582	0%

【経常費用内訳 (単位:千円)】

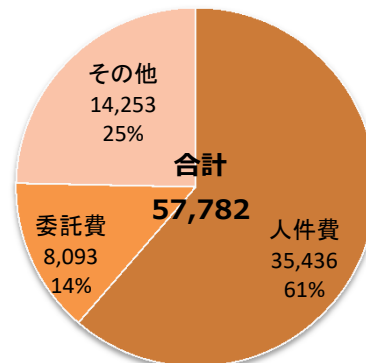


※ 長期借入金なし

【事業費内訳 (単位:千円)】



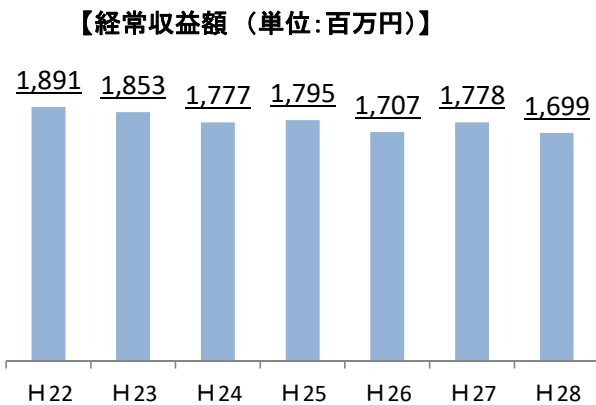
【管理費内訳 (単位:千円)】



## 2 平成22年度以降の事業実施状況

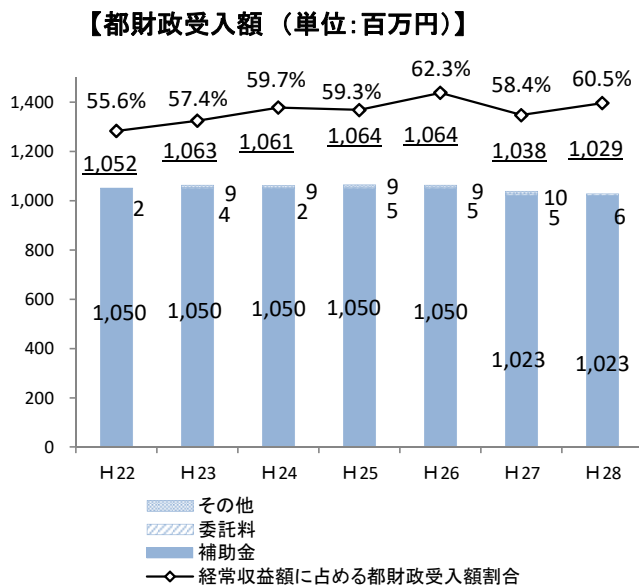
### ≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

#### 2-1 経常収益額から見る事業動向



- ・過去7か年の経常収益は、約17～19億円で推移
- ・主に自主公演のチケット販売による入場料収入や、他団体からの依頼による公演出演料収入のほか、都からの補助金・文化庁からの助成金等による
- ・以下のとおり海外公演を実施した年度は収益額が増加
- ・平成22年度は、文化発信プロジェクト事業(歴史文化財団)を受託してハノイ・ホーチミン公演(3公演)を実施し、約156百万円を収入
- ・平成25年度は、チェコ・スロバキアからの依頼公演(3公演)への出演料として約11百万円を収入
- ・平成27年度は、都響50周年記念事業としてヨーロッパ(5か国6都市)公演を実施し、各団体からの依頼公演(3公演)への出演料として約18百万円、自主公演(3公演)のチケット販売により約11百万円を収入

#### 2-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

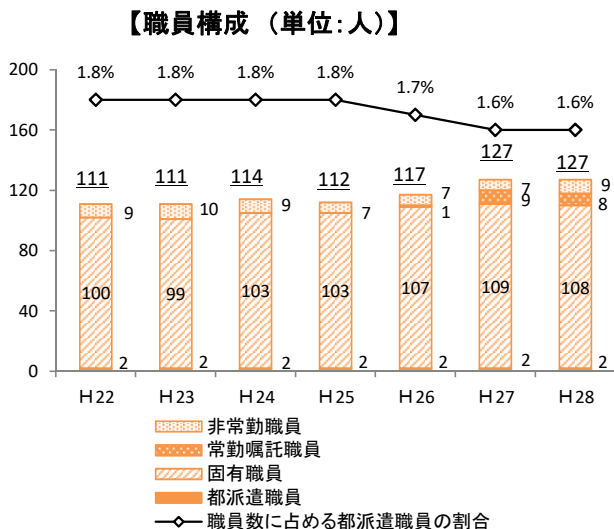


- ・都財政受入額は、10.5億円で推移  
(平成27年度から、都派遣職員の人件費の直接支給に伴い、10.23億円で減額)

・「経常収益額に占める都財政受入額割合」は、入場料収益及び演奏事業収益の変動により、60%前後で推移

- ・委託料は主にクラシック音楽に触れる機会の少ない島しょ地区に鑑賞の場を提供する、「島しょ芸術文化振興事業」の受託分

#### 2-3 職員数の推移から見る経営状況



- ・過去7年間の職員数は、約110名～130名で推移

- ・楽員(演奏者)が約95人、事務局職員が約35人

- ・平成27年度に常勤嘱託職員数が1名から9名に増加したのは、主に契約職員を定数化することで、事務局機能の強化を図ったため

- ・今後とも、東京2020競技大会を見据えた事業の実施に向け、演奏体制の強化及び事務局機能の強化を図っていくことが必要

- ・都退職者の職員数はゼロ

- ・都派遣職員は経営企画部ゼネラル・マネージャー及び経営企画部総務・経理チームマネージャーの2人。主に都派は楽団業務の要となる組織・人事、予算・決算等、都との綿密な連絡、楽員組合(ユニオン)との交渉を担うポストに配置

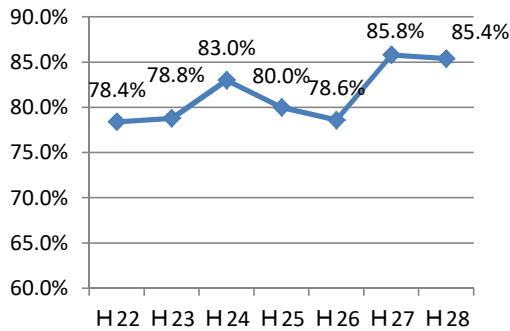
※都退職者職員数はゼロ

事業分野	音楽芸術普及事業																																																	
事業概要	① 公開演奏事業 自主公演(定期演奏会、プロムナードコンサート、特別演奏会)、共催・提携公演、依頼公演 ② 青少年のための演奏 音楽鑑賞教室、マエストロ・ビジット、音楽アーティスト交流教室 ③ その他の事業 小規模演奏会等																																																	
各指標に基づく分析																																																		
事業収益	<p style="text-align: center;"><b>【事業における収益 (単位:百万円)】</b></p> <table border="1"> <caption>【事業における収益 (単位:百万円)】</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>その他</th> <th>補助金</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td>20</td> <td>1,050</td> <td>839</td> <td>1,891</td> <td>55.6%</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>49</td> <td>951</td> <td>788</td> <td>1,752</td> <td>55.0%</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>29</td> <td>959</td> <td>715</td> <td>1,685</td> <td>57.6%</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>59</td> <td>971</td> <td>729</td> <td>1,713</td> <td>57.5%</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>59</td> <td>964</td> <td>640</td> <td>1,618</td> <td>60.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>50</td> <td>967</td> <td>737</td> <td>1,719</td> <td>57.1%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>60</td> <td>968</td> <td>668</td> <td>1,642</td> <td>59.3%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	その他	補助金	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合	H22	20	1,050	839	1,891	55.6%	H23	49	951	788	1,752	55.0%	H24	29	959	715	1,685	57.6%	H25	59	971	729	1,713	57.5%	H26	59	964	640	1,618	60.4%	H27	50	967	737	1,719	57.1%	H28	60	968	668	1,642	59.3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業収益に占める都財政割合は約6割となっている。</li> <li>・都財政受入額を除く事業収益は、主に自主公演のチケット販売による入場料収入や、他団体からの依頼による公演出演料収入による</li> <li>・以下のとおり海外公演を実施した年度は収益額が増加</li> <li>・平成22年度は、文化発信プロジェクト事業(歴史文化財団)を受託してハノイ・ホーチミン公演(3公演)を実施し、約156百万円を収入</li> <li>・平成25年度は、チェコ・スロバキアからの依頼公演(3公演)への出演料として約11百万円を収入</li> <li>・平成27年度は、都響50周年記念事業としてヨーロッパ(5か国6都市)公演を実施し、各団体からの依頼公演(3公演)への出演料として約18百万円、自主公演(3公演)のチケット販売により約11百万円を収入</li> </ul>
年度	その他	補助金	委託料	都財政受入額以外	収益に占める都財政割合																																													
H22	20	1,050	839	1,891	55.6%																																													
H23	49	951	788	1,752	55.0%																																													
H24	29	959	715	1,685	57.6%																																													
H25	59	971	729	1,713	57.5%																																													
H26	59	964	640	1,618	60.4%																																													
H27	50	967	737	1,719	57.1%																																													
H28	60	968	668	1,642	59.3%																																													
事業費用	<p style="text-align: center;"><b>【事業における費用 (単位:百万円)】</b></p> <table border="1"> <caption>【事業における費用 (単位:百万円)】</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td>945</td> <td>82</td> <td>601</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>957</td> <td>71</td> <td>594</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>957</td> <td>71</td> <td>542</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>959</td> <td>117</td> <td>662</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>992</td> <td>95</td> <td>539</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>998</td> <td>163</td> <td>747</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>973</td> <td>81</td> <td>470</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H22	945	82	601	H23	957	71	594	H24	957	71	542	H25	959	117	662	H26	992	95	539	H27	998	163	747	H28	973	81	470	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業費用のうち約6割が楽員等の人件費。人件費については、ほぼ同額で推移</li> <li>・過去7年の「その他経費」は約5億～7億円で推移</li> <li>・主に海外公演を実施した以下の年度は、渡航費・宿泊費・楽器運搬費などの「その他経費」が増加                         <ol style="list-style-type: none"> <li>① 平成22年度:ハノイ・ホーチミン公演(約48百万円)</li> <li>② 平成25年度:チェコ・スロバキア公演(約69百万円)</li> <li>③ 平成27年度:ヨーロッパ(5か国6都市)公演(約213百万円)</li> </ol> </li> </ul>																
年度	人件費	外注費	その他																																															
H22	945	82	601																																															
H23	957	71	594																																															
H24	957	71	542																																															
H25	959	117	662																																															
H26	992	95	539																																															
H27	998	163	747																																															
H28	973	81	470																																															
再委託費	該当なし																																																	
職員構成	<p style="text-align: center;"><b>【職員構成 (単位:人)】</b></p> <table border="1"> <caption>【職員構成 (単位:人)】</caption> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>固有職員</th> <th>常勤嘱託職員</th> <th>非常勤職員</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>H22</td> <td>95</td> <td>9</td> <td>104</td> </tr> <tr> <td>H23</td> <td>95</td> <td>10</td> <td>105</td> </tr> <tr> <td>H24</td> <td>99</td> <td>9</td> <td>108</td> </tr> <tr> <td>H25</td> <td>101</td> <td>7</td> <td>108</td> </tr> <tr> <td>H26</td> <td>105</td> <td>7</td> <td>113</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>107</td> <td>3</td> <td>119</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>106</td> <td>4</td> <td>119</td> </tr> </tbody> </table>	年度	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	H22	95	9	104	H23	95	10	105	H24	99	9	108	H25	101	7	108	H26	105	7	113	H27	107	3	119	H28	106	4	119	<ul style="list-style-type: none"> <li>・雇用形態別には、固有職員が大部分を占めている。</li> <li>・固有職員のうち約95名が楽員(演奏者)</li> <li>・それ以外の固有職員は、演奏会の企画や現場のステージ運営などを担う専門知識と経験を有するスタッフをはじめ、楽団内の連絡調整・広報営業などを担う事務局職員</li> <li>・常勤嘱託職員は、固有職員とともに協賛金獲得や演奏運営等を担っており、欠かすことのできない戦力として活躍</li> </ul>																
年度	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員																																															
H22	95	9	104																																															
H23	95	10	105																																															
H24	99	9	108																																															
H25	101	7	108																																															
H26	105	7	113																																															
H27	107	3	119																																															
H28	106	4	119																																															

主な事業成果

事業  
成果  
①

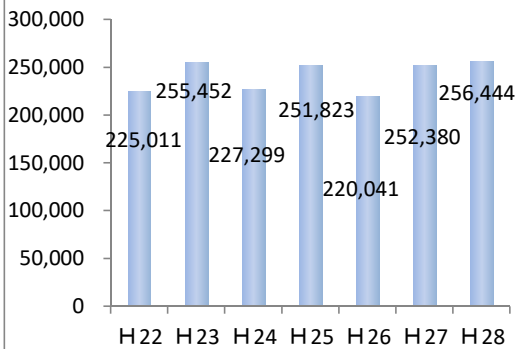
【自主公演の年間入場者率】



- ・クラシックコンサートでは、事前購入者の一割相当が何らかの理由により、来場しない状況にあるなか、演奏会PRのための動画配信や、広報活動、インターネットによるチケット販売開始(H26～)の結果、ここ2年間の自主公演の年間入場率は85%台で推移
- ・H28年度からは、休日及び平日の昼に開催する定期演奏会Cシリーズを新たに設置(平均入場率86.4%)。様々なライフスタイルを持った聴衆に対して都響の演奏を提供
- ・公演プログラムにおいて、スタンダードな曲目から日本初演となる現代音楽に取り組むなど、質の高い音楽芸術を普及することができた。

事業  
成果  
②

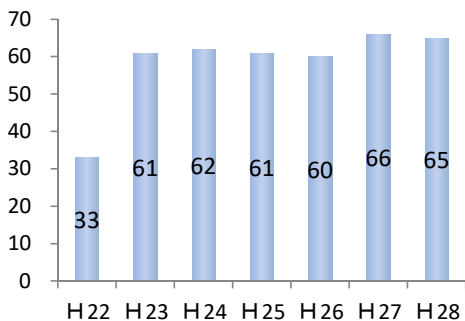
【自主公演の年間入場料収入(単位:千円)】



- ・公演回数や入場者総数により変動はあるものの、約2億5千万円程度の入場料収入を確保
- ・より多くの聴衆が演奏会に足を運びやすくなるよう、チケット料金は幅広い価格帯を設定
- ・楽団の更なる経営基盤の安定には、事業収益の基礎となる入場料収入を増加させることが課題

事業  
成果  
③

【社会貢献に資するための演奏回数(単位:回)】



- ・東京都の交響楽団として、被災地支援事業や多摩・島しょ地域での出張演奏、楽器指導を通じて、東京都の事業と連携した小規模演奏会をはじめ、普段演奏会に足を運ぶことのできない病院や福祉施設にて演奏会を実施。多くの方々に都響の音楽を提供
- ・平成22年度は33回の実施回数であったが、平成23年3月に発生した東日本大震災以降、「被災地支援事業」関連の演奏を実施するとともに、島しょ・病院などにおける公演も拡大

その他補足資料等

○音楽の質を確保するための取組

・楽員(演奏者)については、優秀な人材のモチベーションを維持・向上させるという観点から、年俸制度及び能力・業績評価制度を導入している。また、継続的にオーディションを実施することにより、優秀な楽員の獲得を図っている。

・さらに、現在都響では、より魅力的な音楽性を引き出し、演奏水準の向上を図るため、国際的な活躍を続けてきた大野和士を音楽監督に迎え、日本のオーケストラ界から多大な信頼を寄せられている小泉和裕を終身名誉指揮者に、巨匠エリアフ・インバル、若手のホープであり、欧米での躍進も目覚ましいヤクブ・フルチャをそれぞれ桂冠指揮者、首席客演指揮者にすえるなど、充実した指揮者体制を構築している。また、客演指揮者としては、アラン・ギルバートをはじめ、国際レベルの指揮者を招聘している。

# 1. 団体経営に関する現状分析・評価

## 【SWOT分析】

	機会（ニーズの増加・役割の増大）	脅威（ニーズの減少・役割の縮小）
外部環境	<p>○社会変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・3年後に東京2020競技大会開催を控え、演奏機会を獲得することが必要</li> <li>・ライフ・ワーク・バランスの推進、プレミアムフライデーの実施などにより、仕事帰りや余暇の鑑賞機会が増加</li> </ul> <p>○顧客ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外国人観光客の増加</li> <li>・聴衆の多様なニーズに合わせて、多様な演目・多様な対応が必要（週末夜のコンサートから平日・休日のマチネ公演へ）</li> <li>・コンサートのチケットレスサービスなど、来場者の利便性向上に向けた対応が必要</li> <li>・インターネット社会に対応したPR（動画配信など）を強化し、知名度向上と来場者増加に結び付けていくことが必要</li> </ul>	<p>○社会経済</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京2020競技大会後の景気後退の可能性</li> <li>・景気後退によるスポンサーからの協賛金や、寄付金等の減少を見据え、更なる獲得に向けた取組等、自主財源の確保が課題</li> <li>・定期会員を中心としたチケット収入は、景気や経済情勢の影響を受けやすい</li> </ul> <p>○社会変化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・クラシックファンが高齢化しており、次世代を担う若年層が減少傾向にある中、若手ファン獲得に向けた事業展開が必要</li> </ul> <p>○顧客ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・少子化に伴う学校の統廃合などにより、音楽鑑賞教室の実施回数が減少</li> <li>・音楽のネット配信等により、手軽に音楽を聴くことが可能となり、コンサート会場に足を運んで生演奏を聴く機会が減少</li> </ul> <p>○競合他社</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・東京に9団体のオーケストラが集中している中、東京を代表するオーケストラとして他との違いをPRすることが必要</li> <li>・定期演奏会が23区に集中しているため、顧客が選べる公演が多く、競合性が高い</li> </ul>
内部環境	<p>○実績・ノウハウ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都の監理団体、公益財団法人としての社会的信用</li> <li>・都の施策との連携による都民・都政への貢献</li> </ul> <p>○資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・優秀な楽員・指揮者陣により質の高い演奏水準を誇る音楽を提供しているため、国内外アーティスト等との幅広いネットワークが築けており、そのアーティストとの共演を通じて、更に良質な音楽を広く都民に提供することができる</li> </ul>	<p>○人的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・音楽の質を維持・向上させていくためには、優秀な楽員や指揮者の獲得が課題</li> <li>・楽団員の雇用面での課題</li> <li>・演奏会の企画や現場のステージ運営、広報営業などを担う事務局職員の定着率の向上</li> <li>・ベテラン職員の退職に伴う知識の継承と人材育成</li> <li>・楽団運営の専門家の育成が課題</li> <li>・業務量・超勤増による職員の負担増</li> </ul> <p>○財務的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都の補助金や国からの助成金等財政的支援なしではオーケストラの運営は困難</li> </ul>
	強み	弱み

## 2. 自己分析を踏まえた経営課題

### ① 音楽芸術の更なる普及

当楽団は創立以来 50 年超に渡って多くの人に質の高い音楽をお届けしてきた。しかし、少子高齢化により、次世代を担う若年層が減少傾向にあるなかで、若年層の獲得に向けた事業展開が必要となっている。そのため、都響音楽活動の中核をなす自主公演を着実に実施するとともに、東京 2020 競技大会に向けた東京文化プログラム事業を行うなど、都の文化事業と連携した新たな取組を進め事業拡大することで、新たなクラシックファン層を獲得するとともに音楽芸術の更なる普及向上を図ることが必要である。

### ② 多様なニーズに応じたサービスの提供

東京を訪れる外国人観光客は年々増加傾向にあり、これらの外国人観光客を見据えて、海外からもチケットを購入しやすくする等外国人対応を充実することが必要である。さらに、東京を代表するオーケストラとして更なる飛躍を実現するため、都民ニーズを適切に把握し、それを踏まえたサービス向上等に取り組む必要がある。また、さらに、被災地支援事業や多摩・島しょ地域での出張演奏、楽器指導を通じて、都施策との連動を図りつつ、地域社会に貢献する活動を積極的に推進するとともに、それらの取組を PR していくことが必要である。

### ③ 東京を代表するオーケストラとしての PR

東京には 9 団体のオーケストラが集中している。その中で、公的補助を受ける団体としての都響の独自の取組み（音楽鑑賞教室、被災地支援事業等）を発展させていく必要がある。また、都響の世界的な認知度や一般都民の認知度は必ずしも高い状況とは言えない。さらに、都響が取り組んでいる事業が広く都民に浸透しているとは言えない状況にある。世界中から注目される東京 2020 競技大会をチャンスとしてとらえ、世界的なオーケストラと伍する存在になることを目指し、東京を代表するオーケストラとしての都響の更なる認知度向上を図るため、積極的な情報発信・情報公開に努めることが必要である。

### ④ 自主財源の更なる確保

都響の経常収益は近年 17 億円前後で推移しているが、都響の自主財源の一部であるチケット収入やスポンサーからの協賛金、寄付金などは、景気や経済情勢の影響を受けやすい。このような状況の中で、新たな事業に果敢に取り組んでいくためには、安定的な自主財源の確保は必須である。そのため、財政基盤の更なる強化を図る必要がある。

### ⑤ 人材の確保・育成

当楽団の最大の資源は人材である。楽団ではこれまでも高い音楽の質の維持向上のため計画的かつ定期的なオーディションを実施し、優秀な楽員の確保に努めてきた。しかし、都響の演奏水準の向上により、楽員に求められる技術レベルも高くなり、オーディションを実施して 100 人の応募があっても、採用できる人材が皆無という事もままある。平成 29 年度に策定した「東京都交響楽団中期経営計画」に掲げる各事業や「東京文化プログラム」の事業展開を、より一層戦略的かつ効果的に推進していくためには、引き続き、計画的なオーディションの実施等、優秀な楽員の確保による演奏水準の維持向上とともに、事務局組織体制の質的・量的な強化を図る必要がある。



### 3. 経営課題解決のための戦略

#### ① 新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上

都響は現在、演奏事業として、年間に自主・共催公演を約 40 回、他団体からの依頼公演を約 30 回、小中学生にオーケストラの生の迫力と響きを届ける音楽鑑賞教室を約 50 回、小規模コンサートを約 90 回実施している。

前回オリンピックの生きたレガシーである都響が、東京 2020 大会を契機として更なる飛躍を果たし、世界的なオーケストラに伍する存在となるためには、音楽事業を着実に実施するとともに、更なる事業展開を図っていかねばならない。

このため、引き続き音楽芸術の普及向上を目的とする都響にとって「音楽活動の核」となる自主公演の入場者率を確保し音楽芸術の普及向上を引き続き図っていく。さらに今後は、東京 2020 大会後のレガシー創出を目指して、これまで演奏会等において質の高い音楽の提供に大きく貢献してきた都響の楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが楽しめる大規模音楽祭を 2018 年度から実施するなど、今までにない事業を展開することにより、クラシックファン層の裾野を広げていく。

#### ② 東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上

都響は、1965 年に東京都によって設立されて以来、都民のオーケストラとして幅広い演奏活動を展開するとともに、様々な事業の広報活動や各種顧客サービスの充実などに取り組み、日本のオーケストラとしては、トップレベルの実力と人気を得るようになった。また「顔の見えるオーケストラ」として、多摩・島しょや病院等、演奏会場になかなか足を運べない方々へ直接演奏を届けるなど、社会貢献に資する演奏活動に取り組み、都施策との連携を図ってきた。

東京を代表するオーケストラとしてより一層飛躍するため、顧客ニーズの把握とそれを踏まえた各種サービスの充実に取り組みとともに、障害者対応研修などのお客サービスに係る研修や、外国人対応の充実を図る。また、社会貢献活動を着実に実施するとともに、これらの活動を PR していくことで、より多くの都民が演奏を楽しむことができる機会を提供する。

#### ③ 発信力の強化による認知度の向上

日本オーケストラ連盟に加盟しているオーケストラは、都響を含めて都内に 9 団体存在し、演奏事業活動で競合している。また、都響の世界的な認知度や一般都民の認知度は必ずしも高いレベルに達しているとは言えない。

世界から注目される東京 2020 競技大会をチャンスとしてとらえ、東京を代表するオーケストラとして取り組んでいる事業などを紹介するとともに、認知度を向上させるため、動画配信の推進やホームページ改修などを行い、PR を強化していく。

#### ④ 財政基盤の更なる強化

都響は東京都からの補助金を約 10 億円受け取っており、経常収益 17~18 億円のうち、東京都補助金以外の自主財源の割合は 4 割程度となっている。また主な自主財源は、チケット収入・出演料収入のほか、協賛金や寄付金となっており、景気や経済情勢の影響を受けやすい。

今後見込まれる新規事業の着実かつ効果的な実施に向けて、自主公演の入場料収入の確保はもとより、協賛金・寄付金の更なる獲得や出演料確保に向けた取組を実施することで、財政基盤の更なる強化を図る。

#### ⑤ 演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

東京 2020 競技大会を契機として都響が更なる飛躍を果たし、都政に貢献するため、「東京文化プログラム」の事業展開や「東京都交響楽団中期経営計画」に基づく取組に積極的かつ戦略的に対応することが必要となっている。

このため、演奏水準を維持向上させていくために、計画的にオーディションを実施し、優秀な楽員を確保する。また、都響事務局においては、演奏会の企画や現場のステージ運営、広報営業などを担う事務局職員の定着率を向上させるとともに、楽団運営の専門家を育成し、知識の継承や専門性の強化を図る。

#### 4. 2020年までの3年間の取組事項

##### ① 新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の普及向上

###### 【3年後の到達目標】

- 東京2020競技大会を絶好の機会ととらえ、東京2020大会後のレガシー創出を目指し、楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが楽しめる大規模音楽祭を2018年度から実施する。
- また、新たな子供向け音楽事業を実施するとともに、ヤングシート（青少年招待席）の新規応募者率を現状の4割から6割に引き上げるにより、若年層を中心として新たなクラシックファン・都響ファンを増やす。
- これらを通じ、新たな都響ファンを、都響音楽事業の核である自主公演の来場者につなげ、これまでになく高い自主公演の入場者率（86%）を達成する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
大規模音楽祭事業の実施	企画立案 予算要求	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレイベント（1日間）</li> <li>（・メインコンサート ・0歳児から入場可能なコンサート ・参加型イベント）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大実施</li> <li>規模拡大</li> <li>（・最先端テクノロジーと音楽とのコラボ等）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・拡大実施</li> <li>規模拡大</li> <li>（・野外コンサート等）</li> </ul>	<p>前回東京オリンピックのレガシーである当楽団が新たな大規模音楽祭を実施し、東京2020競技大会に向けて機運を盛り上げる。乳幼児から高齢者、障害者など多様な人々が音楽を楽しむ参加型の文化芸術イベントとし、文化都市東京のプレゼンスを高めていく。</p> <p>普段の演奏会とは異なる新しいイベントに挑戦し、クラシックに馴染みのない人々を呼び込むことでファンの裾野を広げる。</p>
子供向け音楽事業の拡充・再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マエストロビジット</li> <li>・音楽鑑賞教室（50回）</li> <li>・音楽アーティスト交流教室</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局横断的なPTにおける既存事業の見直し、子供向け音楽事業の体系化の検討・構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各種関係機関との調整</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな子供向け音楽事業の実施</li> </ul>	<p>都響のミッションである教育活動は、鑑賞型の音楽事業に加え、参加型・体験型などの新たな企画に積極的に取り組み、次世代を担う子供たちに向けた音楽事業を充実させる。このことにより、子供たちの健やかな情操教育に貢献するとともに、将来のクラシックファン・都響ファンを増やしていく。</p>
ヤングシート（青少年招待席）事業の新規応募者率の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約500名を招待（年間）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな事業PR手法の検討、実施</li> <li>・新規応募者率45%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな事業PR手法の検討、実施</li> <li>・新規応募者率50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・効果検証</li> <li>・新規応募者率60%</li> </ul>	<p>都響は、年間約500名の小中高生を主催公演に招待する、「ヤングシート事業」を実施している。</p> <p>より多くの青少年に対しオーケストラの生演奏に触れる機会を提供するという事業目的を踏まえて、この事業をより一層PRし、現状4割程度で推移している新規応募者率の拡大につなげることで、都響ファンを増やしていく。</p>
自主公演の年間入場者率の確保	過去3年平均 83.3% (2014～16年)	86.0%	86.0%	86.0%	<p>演奏会回数や会場規模により変動が生じる入場者数よりも入場者率を目標として設定し、経年比較を行う。入場者率は、音楽芸術の普及向上を目的とする当楽団にとって根幹となる重要な指標である。事前購入者等の中で、公演当日に来場しない方は約1割存在する。この状況の中で、これまでになく高い目標値に挑戦する。</p> <p>事前購入者の一割相当が何らかの理由により来場しない状況において、「86%」の目標値は、これまで一度も達成できていない高い目標値。</p>

## ② 東京を代表するオーケストラとしてのサービス向上

### 【3年後の到達目標】

- 来場者アンケートにより問題点を把握し、PDCAサイクルにより継続的に改善を行うことで顧客満足度90%を達成する。
- 東京を代表するオーケストラとして、WEBの多言語対応に積極的に取り組むことにより、外国人へのサービスを向上させる。
- 多摩・島しょや病院等、演奏会場に会場できない方々に直接音楽を届ける「出張演奏会」を65回実施する。また、都響の特徴であるこれらの活動のPRを強化することで、都民のオーケストラとしての認知度向上を図るとともに、新たな出張演奏会の依頼につなげ、より幅広い都民に対して音楽を届けていく。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
来場者アンケートの実施と顧客満足度の向上	来場者アンケートの実施 顧客満足度87% (2017年度上半期)	・実施、改善検証  ・顧客満足度90%	・実施、改善検証	・実施、改善検証	主催のオーケストラ公演に会場のお客様に対してアンケートを継続的に実施し、顧客ニーズを把握する。これらのニーズを踏まえて、公演プログラム内容の充実や来場者の利便性向上、広報の強化などの取組を実施し、来場者のサービスを改善することで顧客満足度を向上させる。
お客様サービスに係る研修	・救命救急研修	・接客研修 ・救命救急研修	・接客研修 ・障害者対応研修 ・クレーム対応研修 ・救命救急研修などを適宜実施		接客や障害者対応、クレーム対応、救命救急などの研修を実施することで、より多くのお客様に心地良く演奏を楽しんでいただくためのサービス向上を図る。
外国人対応の充実	・英語版都響WEBサイトの運用  ・月刊広報誌における曲目解説の英文表記	・WEBチケット購入サービス(英語版)導入に向けた準備  ・都響WEBサイトの多言語対応検討	・WEBチケット購入サービス(英語版)の導入  ・都響WEBサイトの多言語対応の実施		WEBチケット購入サービス(英語版)を導入することで、外国人が、海外からもチケットを購入しやすい環境を整備する。 また現在、都響WEBサイトは日本語と英語に対応しているが、新たに中国語・韓国語にも対応することで、外国人へのサービスを充実させる。
社会貢献に資する出張演奏会の推進	過去3年平均63.7回 (2014～16年)	・65回  ・社会貢献事業のPR強化	・65回  ・PRの実施	・65回  ・PRの効果検証	被災地支援事業や多摩・島しょ地域での出張演奏・楽器指導を通じて、都事業との連携を図るとともに、公益財団法人としての責務として、演奏会に会場できない方々に直接音楽を届ける出張演奏会を積極的に行う。 また、都響の特徴であるこれら社会貢献事業の取組を積極的にPRすることにより、新たな出張演奏会の依頼につなげ、より幅広い都民に対して音楽芸術に触れる機会を提供する。

楽団は主催公演・依頼公演等のオーケストラ公演で年間約360日稼働している。こうしたなか、楽団のスケジュールを調整して質の高い演奏会を行うには65回が最大限努力した数値である。

### ③ 発信力の強化による認知度の向上

#### 【3年後の到達目標】

- 都響HPをリニューアルし、コンテンツの充実や利便性向上を図ることにより、2020年のHPのアクセス件数を2012年度（前回HPの改修後）比で約3割増加（2,055千回）させる。
- 都民のオーケストラとしての活動（社会貢献活動や教育活動）に特化したPRなど、より効果的に都響の認知度を向上させるための手法を検討・実施する。
- 動画配信を推進することにより、日本国内のみならず世界中の音楽ファンに都響の音楽を発信する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
都響HPへの年間アクセス件数の向上（ページビュー）	1,945,138回 (2016年度)	・都響HPリニューアルの実施  2,000,000回	2,025,000回	2,055,000回	インターネット利用者やインターネットを利用したチケット購入数の増加に伴い、HPの見やすさ、検索のしやすさ等がより重要になっている。そのため、2018年度にHPのリニューアルを実施するとともに、コンテンツの充実や、都政広報、ツイッター、フェイスブックとの相互リンク設定等を通じ、HPへのアクセス件数を高めることにより、都響の認知度向上と利用者の利便性を向上させる。
効果的なPRの実施	・チラシ、パンフレット、HP、SNSなどを通じた広報活動	・現行の広報に係る課題抽出と解決策の検討・実施	・検証、改善	・検証、改善	更なるSNSの活用や、より効果的なPR方法の検討などを通じて新規顧客層に対する広報を強化していく。
コンサート映像等配信の推進	・動画配信サイトでコンサートの一部について映像配信を実施	・新たな配信サービスに係る費用対効果の検討  ・実施に向けた調整	・試行実施	・本格実施	海外の著名なオーケストラは、動画配信を進めることによって新たなファン層の獲得に努めている。  都響においてもハイレゾ音源・映像配信を拡充することで、日本国内のみならず世界中の音楽ファンに都響の音楽を発信する。

#### ④ 財政基盤の更なる強化

##### 【3年後の到達目標】

- 自主公演の入場者数向上や適正なチケット価格の設定に取り組むことで、都響の事業収益の基礎となる自主公演の入場料収入について、2016年度（256,444千円）比で約1割強の増加を目指す（289,000千円）。
- 現在支援を受けている企業・個人に対して、継続支援の働きかけを行うとともに、更なる新規の獲得に努め、2020年度の協賛企業95社、個人サポーター数266名を目指す。
- 民間からの助成金について、助成の趣旨を踏まえた計画的な申請を継続して実施し、安定的な確保に努める。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
自主公演の年間入場料収入の確保	過去3年平均 242,955千円 (2014～16年)	273,000千円	281,000千円	289,000千円	事業収益の基礎となる入場料収入を増加させることが重要な課題であるため、自主公演の入場者数向上や適正なチケット価格の設定に取り組む。
企業協賛金の更なる獲得	協賛企業 85社 (H29.11.30現在)	・メセナ活動に取り組んでいる企業等の調査 ・企業への新たなアプローチ方法の検討 ・継続企業への働きかけ	・協賛企業 90社	・協賛企業 95社	シリーズ支援、演奏会支援などの法人協賛パートナーの獲得に努め、財政基盤の強化を図るとともに、企業の社会貢献活動などに合致したアプローチ方法を検討する。また、現在支援を受けている協賛企業には継続支援の働きかけを行っていく。
個人寄付金の更なる獲得	個人サポーター 243人 (H29.11.30現在)	・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 250人	・個人サポーター数 258人	・個人サポーター数 266人	寄付制度の見直しやPR方法を検討・実施することで、より多くの個人から寄付金を集め事業の充実に努める。 また、現在の個人サポーターについて、継続的な支援への働きかけを行っていく。
助成金の安定的な確保	民間助成金 3,250千円 (H29公演分)	・助成団体の調査 ・計画的な申請	・助成団体の調査 ・計画的な申請	・助成団体の調査 ・計画的な申請	芸術文化活動に対する助成について、助成の趣旨を踏まえた計画的な申請を行うなど、助成金の安定的な確保に向けた取り組みを継続的に実施していく。

⑤ 演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

【3年後の到達目標】

- 計画的に優秀な楽員を確保することにより、演奏水準を維持向上させる。
- 計画的な事務局職員の採用・育成により、事業を戦略的に実施できるよう事務局機能を強化する。

個別取組事項	～2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	取組設定の考え方
計画的な楽員の採用	・オーディションの実施	・オーディションの計画的な実施 ・優秀な楽員の獲得に向けた取組の検討、試行	・オーディションの計画的な実施 ・優秀な楽員の獲得に向けた取組の検証	・オーディションの計画的な実施 ・優秀な楽員の獲得に向けた取組の改善	楽団の演奏水準の維持向上を図るため、楽員の退職動向等を見据えた計画的な楽員採用オーディションを実施する。
「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定	・策定なし	・「採用・育成方針」の策定 ・職員自身が業務目標を管理する制度を導入	・計画的な採用と育成 ・目標管理制度導入結果の検証、改善	・計画的な採用と育成 ・改善結果を踏まえた制度運用	事務局職員の退職動向や年齢構成を見据えた計画的な採用を行うことはもとより、組織的に人材育成を行うための方針を策定する。 また、目標管理を導入することにより、職員自らが担当職務における課題を発見して主体的な取組を行うことで、きめ細かい人材育成と職員の意欲の向上を図る。
研修派遣の実施	事務局職員を東京都に派遣開始 (1名)	・長期派遣研修の実施(1名) ・事務局内への研修効果の波及方法検討	・長期派遣研修の実施(1名) ・事務局内への研修効果の波及	・長期派遣研修の実施(1名) ・研修効果の検証	都の文化施策と連携した事業を円滑に推進するため、楽団事務局固有職員を都に派遣する。