

公益財団法人東京都交響楽団

経営改革プラン 2022 年度改訂版

～本改訂版における留意事項について～

新型コロナウイルス感染症の拡大や東京オリンピック・パラリンピック競技大会の延期等による団体運営への影響については、今後、本改訂版で定める経営戦略や個別取組事項等を進める中で、実情を踏まえ柔軟な対応を図ることとします。

公益財団法人東京都交響楽団

(所管局) 生活文化スポーツ局

1 基礎情報

2021年8月1日現在

設立年月日	1965年2月1日		
所在地	東京都台東区上野公園5-45 東京文化会館内		
団体の使命	・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。		
事業概要	① 公開演奏事業（定期演奏会、プロムナードコンサート等） ② 青少年のための演奏事業（音楽鑑賞教室等） ③ ①・②以外の音楽芸術普及事業（室内楽、アウトリーチ等） ④ その他楽団の運営目的を達成するために必要な事業		
役員数	役員数	11人	(都派遣職員 4人 都退職者 0人)
	常勤役員数	1人	(都派遣職員 1人 都退職者 0人)
	非常勤役員数	10人	(都派遣職員 3人 都退職者 0人)
	常勤職員数	118人	(都派遣職員 2人 都退職者 0人)
	再雇用・非常勤職員数	9人	
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	15,800千円	自主繰入	
	6,151千円	運用収入等繰入	
	千円		
	千円	その他	団体
その他資産	なし		

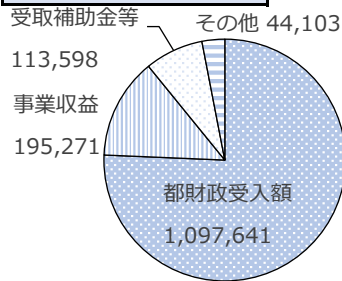
2 財務情報 (2020年度決算・単位：千円)

事業別損益

区分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合	損益
事業全体	1,450,613	100%	1,536,919	100%	△ 86,306
(償却前損益)					△ 76,923
公益目的事業	1,390,047	95.8%	1,472,384	95.8%	△ 82,337
法人会計	60,566	4.2%	64,535	4.2%	△ 3,969

※固定資産への投資額：14,066

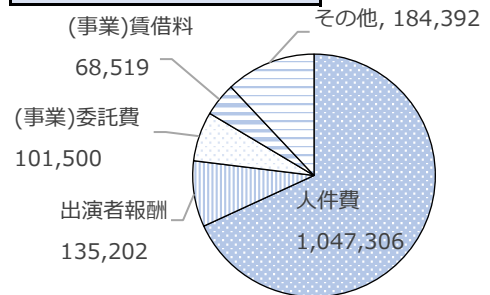
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

補助金	1,023,000
負担金	74,091
受託料	550

経常費用内訳



<人件費 内訳>

給料手当	851,447
法定福利費	131,510
賞与	31,310
その他	33,039

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	474,268
現金及び預金	343,036
有価証券	
その他	131,232
2 固定資産	428,537
基本財産	22,951
特定資産	363,967
その他固定資産	41,619
－固定資産	17,232
－有価証券等	
－その他	24,387
資産合計	902,805

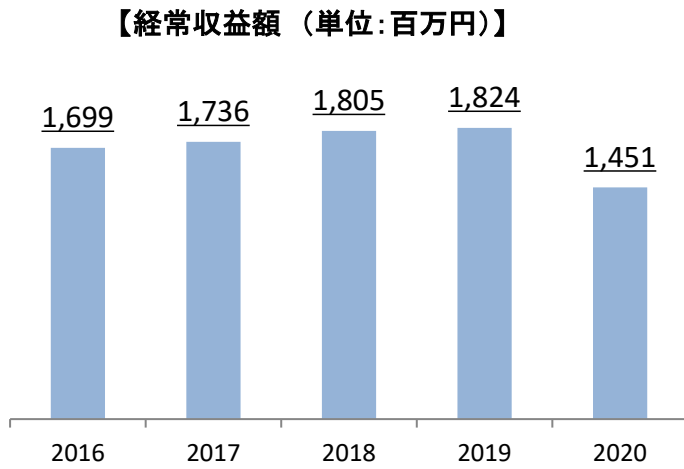
(負債の部)	
3 流動負債	105,993
借入金	
その他	105,993
4 固定負債	96,967
借入金	
その他	96,967
負債合計	202,960
(正味財産の部)	
正味財産合計	699,845
負債・正味財産合計	902,805

※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 2016年度以降の事業実施状況

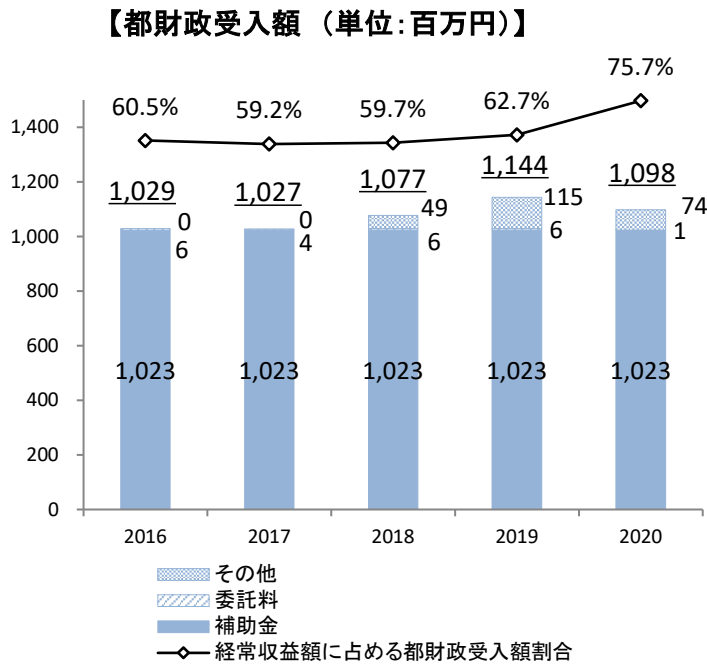
≪「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析≫

2-1 経常収益額から見る事業動向



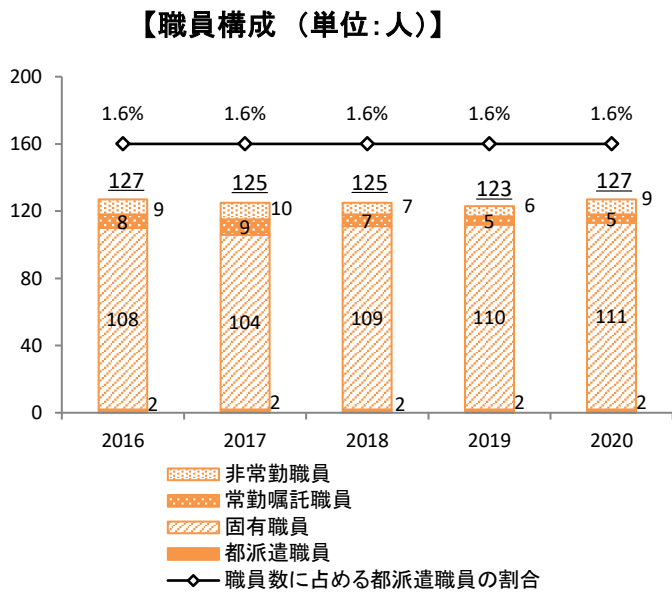
- ・過去5か年の経常収益は、約17～18億円で推移
- ・主に自主公演のチケット販売による入場料収入や、他団体からの依頼による公演出演料収入のほか、都からの補助金・文化庁からの助成金等による
- ・2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により入場料収益等の事業収益が前年度比で約65%減少したため、約15億円を計上

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、2015年度から、都派遣職員の人件費の直接支給に伴い、10.23億円で推移
- ・「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
- ・2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により入場料収益等の演奏事業に直接関わる収益が前年度比で約65%減少したため、「経常収益額に占める都財政受入額割合」は約75%に増加
- ・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域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
- ・2018～2020年度のその他は、東京都と共催で実施する「サラダ音楽祭」の受取負担金

2-3 職員数の推移から見る経営状況



※都退職者職員数はゼロ

- ・過去5年間の職員数は、約120名～130名で推移
- ・楽員（演奏者）が約95人、事務局職員が約35人
- ・今後とも、サラダ音楽祭の更なる充実及び創立70周年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

3 主要事業分野に関する分析

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;">【事業における収益 (単位:百万円)】</p> <table border="1"> <caption>事業における収益 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>補助金</th> <th>委託料</th> <th>都財政受入額以外</th> <th>その他</th> <th>収益に占める都財政割合</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>968</td> <td>6</td> <td>668</td> <td>0</td> <td>59.3%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>964</td> <td>4</td> <td>707</td> <td>0</td> <td>57.8%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>959</td> <td>6</td> <td>726</td> <td>49</td> <td>58.3%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>962</td> <td>6</td> <td>679</td> <td>15</td> <td>61.5%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>962</td> <td>1</td> <td>353</td> <td>74</td> <td>74.6%</td> </tr> </tbody> </table>	年	補助金	委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合	2016	968	6	668	0	59.3%	2017	964	4	707	0	57.8%	2018	959	6	726	49	58.3%	2019	962	6	679	15	61.5%	2020	962	1	353	74	74.6%	<ul style="list-style-type: none"> ・事業収益に占める都財政割合は約6割で推移しているが、2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により入場料収益等の演奏事業に直接関わる収益が前年度比で約65%減少したため、事業収益に占める都財政割合は約75%に増加している。 ・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っている。
年	補助金	委託料	都財政受入額以外	その他	収益に占める都財政割合																																	
2016	968	6	668	0	59.3%																																	
2017	964	4	707	0	57.8%																																	
2018	959	6	726	49	58.3%																																	
2019	962	6	679	15	61.5%																																	
2020	962	1	353	74	74.6%																																	
事業費用	<p style="text-align: center;">【事業における費用 (単位:百万円)】</p> <table border="1"> <caption>事業における費用 (単位:百万円)</caption> <thead> <tr> <th>年</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>973</td> <td>81</td> <td>470</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>973</td> <td>88</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>1,005</td> <td>101</td> <td>581</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>1,025</td> <td>10</td> <td>589</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>1,004</td> <td>10</td> <td>367</td> </tr> </tbody> </table>	年	人件費	外注費	その他	2016	973	81	470	2017	973	88	548	2018	1,005	101	581	2019	1,025	10	589	2020	1,004	10	367	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・過去5年の「その他経費」は約5～6億円で推移 ・2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大及び緊急事態措置による公演中止が続き、事業費用が約4億円に減少 												
年	人件費	外注費	その他																																			
2016	973	81	470																																			
2017	973	88	548																																			
2018	1,005	101	581																																			
2019	1,025	10	589																																			
2020	1,004	10	367																																			
再委託費	該当なし																																					
職員構成	<p style="text-align: center;">【職員構成 (単位:人)】</p> <table border="1"> <caption>職員構成 (単位:人)</caption> <thead> <tr> <th>年</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>2016</td> <td>106</td> <td>4</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>101</td> <td>6</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>106</td> <td>5</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>107</td> <td>3</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>108</td> <td>3</td> <td>9</td> </tr> </tbody> </table>	年	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	2016	106	4	9	2017	101	6	10	2018	106	5	7	2019	107	3	6	2020	108	3	9	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用形態別には、固有職員が大部分を占めている。 ・固有職員のうち約95名が楽員(演奏者) ・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 ・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 												
年	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員																																			
2016	106	4	9																																			
2017	101	6	10																																			
2018	106	5	7																																			
2019	107	3	6																																			
2020	108	3	9																																			

主な事業成果

<p>事業成果 ①</p>	<p>【自主公演の年間入場者率】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>入場者率</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>85.4%</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>83.3%</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>79.3%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>82.2%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>69.1%</td> </tr> </tbody> </table>	年	入場者率	2016	85.4%	2017	83.3%	2018	79.3%	2019	82.2%	2020	69.1%	<ul style="list-style-type: none"> ・クラシックコンサートでは、事前購入者の一部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(2014～)の結果、ここ2016～2019年度の自主公演の年間入場者率は平均で約80% ・2016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(平均入場者率81%)。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 ・2020年度は当楽団が策定した「演奏会再開への行程表と指針」をもち、東京都のロードマップ、クラシック音楽公演運営推進協議会策定のガイドライン等も参考としながら新型コロナウイルス感染予防対策を取り得る座席配分設定をし直した上で7月から公演を再開したが、聴衆の公演鑑賞に対するマインドが戻らず入場者率は約7割に低下
年	入場者率													
2016	85.4%													
2017	83.3%													
2018	79.3%													
2019	82.2%													
2020	69.1%													
<p>事業成果 ②</p>	<p>【自主公演の年間入場料収入(単位:千円)】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>入場料収入(千円)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>256,444</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>295,451</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>287,379</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>248,844</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>81,829</td> </tr> </tbody> </table>	年	入場料収入(千円)	2016	256,444	2017	295,451	2018	287,379	2019	248,844	2020	81,829	<ul style="list-style-type: none"> ・公演回数や入場者総数により変動はあるものの、2016～2019年度の4年間平均で約2億7千万円程度の入場料収入を確保 ・2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて4～6月の全公演を中止、7月から公演を再開したが客席数の約5割に制限してのチケット販売等により入場料収入は約8千万円に減少 ・HPやSNSにおける公演情報の発信強化等の取組や適正なチケット価格の設定などを引き続き実施 ・より多くの聴衆獲得を目指し自主公演の有料ライブ配信及びアーカイブ配信を試験的に実施 ・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の確保に努めることが必要
年	入場料収入(千円)													
2016	256,444													
2017	295,451													
2018	287,379													
2019	248,844													
2020	81,829													
<p>事業成果 ③</p>	<p>【社会貢献に資するための演奏回数(単位:回)】</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>演奏回数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2016</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>2017</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table>	年	演奏回数	2016	65	2017	70	2018	69	2019	48	2020	52	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・年間でオーケストラ公演約130回の本番及び1公演あたり1～3日のリハーサルがある中、出張演奏スケジュールを効率的に設定して、積極的な訪問を実施 ・2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大により演奏依頼が減少する状況においても着実な実施に努め、52回の演奏会を実施
年	演奏回数													
2016	65													
2017	70													
2018	69													
2019	48													
2020	52													
<p>その他補足資料等</p>														
<p>○音楽の質を確保するための取組</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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。 ・また、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音楽監督のもと、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・インバルを桂冠指揮者にすえ、さらに、2018年度からニューヨーク・フィル音楽監督として活躍したアラン・ギルバートを首席客演指揮者に迎えるなど、充実した指揮者体制を構築している。その他の客演指揮者についても国際レベルの指揮者を招聘している。 														

※端数処理のため、グラフの内訳の合計と総計が合わない場合がある。

2022年度改訂版のポイント

◆コロナ禍により長期的・具体的な目標設定が困難であり、2022年度の年次計画を「効果検証を踏まえた検討実施」としていた個別取組事項に関して、2021年11月時点の実績や2022年度の見通しを踏まえ設定

【プランの主な改訂内容】

戦略②日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	・効果検証を踏まえた検討実施	来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	・訪問先との十分な調整を踏まえた オーダーメイド型小規模演奏会の実施

戦略③発信力の強化による認知度の向上

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	・効果検証を踏まえた検討実施	各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	・TOKYO MXなど各種メディアとの 連携強化・購買動向の分析を踏まえた 広報媒体・手法を用いたPRの実施

戦略⑤演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

個別取組事項 (改訂前)	2022年度(改訂前)	個別取組事項 (改訂後)	2022年度(改訂後)
計画的・戦略的な楽員の採用	・効果検証を踏まえた検討実施	計画的・戦略的な楽員の採用	・より受験しやすいオーディション (動画審査、伴奏者の手配等)の実施

(公財)東京都交響楽団

戦略1	新たなクラシックファン層の獲得による音楽芸術の更なる普及向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	○

戦略を設定する理由・背景

「首都東京の音楽大使」として芸術文化都市東京の実現に寄与するという使命を踏まえ、多くの人々へ良質な音楽に触れる機会を提供し、音楽芸術の更なる普及を図ることが必要である。また、コロナ禍により、業界全体で顧客離れが懸念されることから、音楽芸術の灯を絶やさない取組が求められている。

団体における現状（課題）

◆当楽団においても、コロナへの不安から、従来の定期会員の多くが演奏会場へ足を運ぶことを懸念するなど、顧客離れ（従来の入場者数の40%程度）が進んでいる。

◆このような中、ウィズ・コロナに係る対応を踏まえながらも、当楽団の使命を果たすべく音楽芸術の普及向上に向けた事業活動を継続し、最低限従来の水準（※）まで賑わいを取り戻すことが必要である。

※自主公演の年間入場者率：2019年度実績

課題解決の手段

◆「演奏会再開への行程表と指針」に基づき、舞台上・客席・楽屋等における適切なコロナ対策を講じる。

◆ウィズ・コロナ時代においても、本戦略の柱である「クラシックファン・都響ファン」の獲得を目指す施策を、関係企業や関係者と連携しながら各種事業の中で展開していく。

※新たなファン獲得に向けた取組として、歌う！聴く！踊る！をコンセプトとして誰もが音楽の楽しさを体感・表現できる大規模音楽祭を実施する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・大規模音楽祭の開催地域拡大・定着化
- ・大規模音楽祭における実行委員会方式の運用
- ・子供向け音楽事業の推進

【目標②】

- ・ヤングシート（青少年招待席）事業の更なる成長

【目標③】

- ・自主公演の年間入場者率の確保：82.0%

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・コロナ禍の影響を受けて、年間入場者数に関しては計画値を下回る状況にあるが、サラダ音楽祭においてワークショップや動画配信事業を強化したほか、各種子供向け音楽事業を着実に実施するなど、音楽芸術の更なる普及向上を図っている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる大規模音楽祭の実施	・大規模音楽祭の開催地域拡大（多摩・島しょ）	【実施規模】 ・オーケストラ公演：5回（多摩地域2回含む） ・ワークショップ：28回 ・子供のためのオペラ：2回 ・バーチャル体験イベント：2回 ・ミニコンサート：2回 ・動画配信：11本	・民間企業と連携した広報等による大規模音楽祭の定着化 ・実行委員会方式の導入、効果検証 ※導入の目的：民間企業の協賛や事業協力を得やすくすること等、関係者：協賛企業等
子供向け音楽事業の着実な実施	・オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業と連携した教育支援プログラムの実施 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施	・サラダ音楽祭で子供向け音楽事業を実施 ・教育支援プログラムの室内楽型を実施 ・アウトリーチ型の学校訪問事業を実施	・サラダ音楽祭で新たな教育プログラムを実施 ・教育支援プログラムの再構築 ・音楽鑑賞教室やコロナ禍で代替となる子供向け音楽事業の着実な実施
ヤングシート（青少年招待席）事業の成長に向けた戦略構築	・ウィズ・コロナ時代において効果的なPR手法・招待方法等の検討	・演奏会前に青少年向け公演紹介コンテンツを新規に作成・公開し、招待者以外へも普及促進	・これまでアプローチできていなかった青少年向けの普及促進（青少年向け公演紹介コンテンツを活用）
自主公演の年間入場者率の確保	・78.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進	・56.4% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進	・80.0% ・魅力的なプログラムの実施 ・各種広報媒体を用いた販売促進 ・定期会員券販売の再開

(公財)東京都交響楽団

戦略2	日本を代表するオーケストラとしての社会貢献とサービス向上	事業運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

コロナへの不安が生じる閉塞的な時代だからこそ、人々の心を豊かにすべく音楽芸術を通じた社会貢献が求められている。オーケストラ業界においても、社会の潮流であるウィズ・コロナを踏まえた新しいサービスのあり方を模索していく必要がある。

団体内における現状（課題）

◆当楽団は、都民のオーケストラとして、社会貢献活動を着実に実施し、その取組を発信していくことが求められている。

◆また、更なる利便性向上を実現すべく、コロナ対応を前提としながらも、より多くの来場者が満足できるサービスを提供することが必要となる。具体的には、5つのレスに係る対応やサービス向上に資する各種取組をこれまで以上に推進することが重要である。

◆加えて、東京2020大会後のレガシーとして、外国人対応の充実をこれまで以上に推進していくことが必要である。

課題解決の手段

◆演奏会場に来場できない方々に直接音楽を届け、あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供するため、関係企業や関係者と連携しながら青少年・高齢者・多摩島しょに向けた「出張演奏会」を継続実施する。
※コロナ禍により、主催者からの出演依頼が減少しているため、過年度実績水準（2020年度計画）まで段階的な回復を目指す。

◆来場者アンケートにおける要望や事務局職員向けの各種研修等を踏まえ、サービス向上に取り組む。また、キャッシュレス・チケットレスサービス導入を促進する。

◆日本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。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

- ・社会貢献に資する出張演奏会の推進：65回
- ・社会貢献に関するPRの実施

【目標②】

- ・来場者の期待に応えるサービスの提供

【目標③】

- ・キャッシュレス・チケットレスサービスの導入による利便性の向上（全面的なキャッシュレスの導入）

【目標④】

- ・外国人対応の更なる充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・コロナ禍において求められる新たな事業活動（オーダーメイド型小規模演奏会の実施、キャッシュレス・チケットレスサービスの導入等）を着実に推進したほか、音楽鑑賞教室中止の代替公演として室内楽アウトリーチを数多く実施するなど、東京の音楽大使として社会貢献を果たしている。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
社会貢献に資する出張演奏会の着実な実施	<ul style="list-style-type: none"> ・45回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・79回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・55回 ・事業の意義や主催者への働きかけを通じた社会貢献に関するPRの実施
来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・来場者アンケートに記載された要望等を踏まえた対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・オーダーメイド型小規模演奏会の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・訪問先との十分な調整を踏まえたオーダーメイド型小規模演奏会の実施
キャッシュレス・チケットレスサービスの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実 ・チケットレスサービスの試行導入、効果検証（数回の定期演奏会で試行） 	<ul style="list-style-type: none"> ・主催公演において、電子チケット導入済 ・2022年度会員券においても電子チケットの導入を予定 ・電子チケットの改善対応をシステム会社に依頼中 ・キャッシュレス決済のサービス拡充を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・キャッシュレスサービスに係る対応の充実（交通系ICの導入など） ・チケットレスサービスの本格導入（半分程度の定期演奏会で実施）
WEBチケットサービス等における多言語対応の促進	<ul style="list-style-type: none"> ・テスト版を用いた本格導入に係る検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・WEBチケット購入サービス（英語版）の導入について検討中 	<ul style="list-style-type: none"> ・多言語対応の充実（英語版のページ数の拡大や見やすさの改善等）

(公財)東京都交響楽団

戦略3	発信力の強化による認知度の向上	事業 運営	経営 改革	事業 執行	状況変化 への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期 戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

コロナ禍では、日本国内のみならず世界中でSNSや動画配信等の新たな媒体を用いた広報活動の実施が加速しており、オーケストラ業界全体においても、音楽芸術に係る発信力の強化は喫緊の課題となっている。

団体における現状（課題）

◆近年のSNSの発展はめざましく、多種多様な広報媒体が社会に普及しており、認知度向上や魅力発信に向けた業界内の競争は激化している。

◆このような中、当楽団においても、都響ファンの拡大・増加に向けてこれまで以上に戦略的な広報活動を実施しなければ、都響の魅力や先進的な事業活動等を効果的に社会へ訴求できなくなってしまう懸念がある。

課題解決の手段

◆各種SNSによる情報発信のほか、出演者・企業等の関係者との連携を踏まえ、より効果的かつ広範に都響サウンドを伝えていく。

◆各種メディアと連携し、世代等に応じたきめ細かな広報・営業活動を実施する。

◆都響ファンの裾野を広げるべく、動画・音源配信に注力するなど、新たなリソースを活用した効果的なPR活動を展開する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開（更なる認知度向上の実現）

【目標②】

・魅力発信に係る広報・営業活動の実施（関係企業等との更なる連携強化）

【目標③】

・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施（都響ファンの更なる獲得）

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・2020年度から注力している各種メディアとの連携や動画・音源配信事業を引き続き展開するとともに、訴求力のある出演者等と連携した広報活動を展開するなど、認知度向上に係る取組を推進している。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
出演者等と効果的に連携した広報活動の展開	<ul style="list-style-type: none"> 発信力のある出演者や協賛企業等と連携した広報活動（HP、Twitter、Facebook、Instagram等における都響の紹介など）の実施 新たな魅力発信の方策として、楽団員の練習風景等の公開を検討 	<ul style="list-style-type: none"> 主催公演における出演者等と連携して各種SNSを用いた広報活動を展開 楽団員と連携して練習風景等をSNSへ公開し、演奏会場への来場を誘致 	<ul style="list-style-type: none"> 出演者や楽員と連携したリハーサル風景や曲目紹介動画などの発信による楽団SNSアカウント等の認知度向上
各種メディアや広報媒体を活用した戦略的な広報・営業活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> 各種メディアとの連携や各世代ごとに有効な広報媒体・広報手法を用いたPRの実施 	<ul style="list-style-type: none"> TOKYO MXで「アンコール！都響」放送開始 新たなプロモーションビデオを作成 TOKYO MX、ドルビー社と協働し、9/4演奏会の音声を立体音響にて収録 	<ul style="list-style-type: none"> TOKYO MXなど各種メディアとの連携強化 購買動向の分析を踏まえた広報媒体・手法を用いたPRの実施
動画・音源配信事業の更なる推進	<ul style="list-style-type: none"> 撮影・録音した動画や音源を用いた配信事業の実施 	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍における演奏活動の記録として、「都響ノート」の配信を継続 9/20Fate Grand Orderコンサートを生配信 演奏動画を再活用 	<ul style="list-style-type: none"> オーケストラをより身近に感じていただくなど、ファン層の拡大に繋がるPRを目的とした配信（都響の事業活動の様子等）の推進

(公財)東京都交響楽団

戦略4	財政基盤の段階的な改善	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○			○	○	

戦略を設定する理由・背景 コロナ禍において、オーケストラ業界及び文化事業全体の各種収益は大幅に減少し、関係法人における収支改善の取組は不可欠となっている。	
団体における現状（課題） ◆コロナ禍においては多くの演奏会が中止・延期になるなど、当楽団においても入場料収益等の大幅な減少や協賛金等の獲得が困難になるなど、収支は極めて厳しい状況にある。 ◆今後も、現行の演奏会の開催方法（使用座席数の削減など）に伴う入場料収益等の減少は不可避であり、最低限従来の水準（※）まで収益を取り戻すことが必要である。 ※入場料収益：2015～2019実績（コロナの影響を受けた中止公演分を含む）／5年	課題解決の手段 ◆自主公演における収益について、過年度実績水準まで段階的な回復を目指す。 ◆企業・個人からの協賛金・寄付金の獲得について、段階的な回復を目指すため、関係者連携を踏まえたより効果的な戦略構築を図る。 ◆例年申請している各種助成金に加え、コロナ対応に係る助成金への申請により、更なる外部資金の獲得を目指す。

3年後（2023年度）の到達目標 【目標①】 ・自主公演の年間入場料収入の確保：273,000千円 【目標②】 ・企業協賛金と個人寄付金の獲得に向けた関係者連携・戦略の構築 【目標③】 ・助成団体や各種補助事業の調査と計画的な申請：8,000千円
実績（2021年11月末時点）及び要因分析 ・コロナ禍の影響を受け、自主公演の年間入場料収入や企業協賛金・個人寄付金の獲得に関しては依然として厳しい状況にあるが、外部資金獲得に向けて工夫を凝らした様々な取組を実施しており、引き続き、継続・新規の各種取組を推進していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
自主公演の年間入場料収入の確保	・140,000千円 ・2020年度に実施したオンライン配信の効果検証	・61,565千円 ・オンライン配信の効果検証	・207,000千円 ・有料オンライン配信事業者との契約条件の調整や支援企業と連携した配信手法等の検討
企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築	・企業との継続的かつ新たな連携関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な協賛金獲得方法の検討	・コロナ禍等による支援終了が複数あった一方、2020年度は保留となっていた企業等へ粘り強い働きかけを実施	・コロナ禍により支援保留となっている企業等への継続的働きかけや新規支援企業の開拓 ・大口支援企業との連携事業など関係性を強化する取組（各種イベント等）の実施
個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築	・サポーターとの継続的かつ新たな協調関係の構築、ウィズ・コロナ時代において効果的な個人支援獲得方法の検討 ・サポーター向けイベントやリハーサル見学などにより効果的な活用策を検討	・コロナ禍だからこそその直接的（手紙、メール、挨拶等）な協調関係を構築、実施	・支援特典の工夫（特典CDの配布等）等による都響ファンの獲得 ・個々のサポーターと接点を持つ取組（手書きの手紙、メール、公開GPなど）を継続
助成金の安定的な確保	・従来の助成申請に加え、コロナ対応に係る各種助成金への申請を実施（従来規模の助成金8,000千円に加え、コロナ拡大の影響を受ける事業者を対象に新設された助成制度等の各種助成金の募集状況を踏まえた申請）	・助成団体の調査と計画的な申請を実施（助成金11,000千円を申請） ・コロナ拡大の影響を受ける事業者を対象に新設された助成制度に申請（助成金25,000千円を申請）	・各種助成金への申請を着実に実施（助成金8,000千円を申請）

(公財)東京都交響楽団

戦略5	演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化	組織運営	経営改革	事業執行	状況変化への対応	DX	財務	民間連携 人事交流	長期戦略
				○				○	

戦略を設定する理由・背景

オーケストラは専門的な知識・経験・技術を要する特殊な業界であることなどから、優秀な人材確保が極めて難しい環境下にある。

団体における現状（課題）

◆このような中、当楽団においても、楽員オーディションを踏まえた採用を計画的に進めるほか、事務局職員の人材育成にも注力する必要がある。

◆具体的には、受験者が受けやすい方法によるオーディションの実施や、優秀な事務局職員の育成に向けた取組が不可欠なってくる。

課題解決の手段

◆オーディション等による採用を計画的に行うなど、優秀な楽員確保に努める。

◆当楽団を下支えする事務局職員の指導育成体制を構築する。

◆都や他団体等との人材交流を実施することで多彩な知見獲得に繋げ、楽団事務局の強固な運営体制を構築する。

3年後（2023年度）の到達目標

【目標①】

・都響サウンドの更なる充実

【目標②】

・若手からベテランまでの連携体制構築に向けた環境整備

【目標③】

・多彩な知見を持つ事務局職員の育成

実績（2021年11月末時点）及び要因分析

・人材は楽団における最大の財産であることを踏まえ、優秀な楽員・事務局職員の採用・育成に向けて社会情勢等に応じた各種取組を継続的に実施していく。

個別取組事項	2021年度計画	2021年度実績（11月末時点）	2022年度計画
計画的・戦略的な楽員の採用	・オーディション実施方法の工夫等を踏まえた優秀な楽員の採用	・オーディションを2回実施 ・希望者にはピアノ伴奏者を楽団で手配 ・コロナ対策を考慮したオーディションを実施	・より受験しやすいオーディション（動画審査、伴奏者の手配等）の実施
「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用	・「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定及び新規採用職員に対する運用 ・インターン制度や契約職員を経由した採用など、中長期的視点に基づくリクルート体制の検討	・「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定、運用 ・事務局職員の新規採用に向けて採用試験を実施中（2021年内に終了予定） ・きめ細かな人材育成の実施	・関係業務に精通した職員の採用を目的とした研修生制度等を活用した新たなリクルート体系の検討実施
他組織との人材交流の活性化	・都への研修派遣（音楽分野以外の業務も多く担当）の実施 ・新たな他組織（他団体等）との人材交流に係る検討・交渉	・長期派遣研修の実施（1名） ・派遣研修に係る新規業務への着任の検討	・都への研修派遣（1名：音楽分野以外の業務を中心に担当）の実施 ※研修の目的：より多面的な知見の獲得や多様な経験を積む研修期間とすること

共通戦略	手続のデジタル化・5つのレスの推進・テレワーク
-------------	--------------------------------

取組事項	2021年度		2022年度末の到達目標
	2021年度末の到達目標	実績（11月末時点）	
手続のデジタル化	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	・団体及び都の規程等に基づく案件なし。 ・事務局の経費精算システム等の導入を推進する。
はんこレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	・団体の規程等に基づく対外的な案件はなし。所管局の規程等に基づく補助金申請事務手続について、一層の押印廃止に資するシステムの導入検討を所管局と連携して実施。 ・事務局の経費精算システム等の導入を推進する。
FAXレス	・招待状案内の受付手段：原則としてメール受付のみとすることで、受信件数を98%減少させる。（2019年度比）	・招待状案内の受付手段：原則としてメール受付のみとすることで、計画値の25%以下で推移	・招待状案内の受付手段：原則としてメール受付のみとすることで、引き続き受信件数の削減△98%を継続させる。（2019年度比）
5つのレス ペーパーレス	・ミーティング資料：原則として電子媒体とすることで、使用量を50%減少させる。（2019年度比）	・ミーティング資料：原則として電子媒体とすることで、使用量を計画値とほぼ同水準を維持	・ミーティング資料：原則として電子媒体とすることで、引き続きの使用量の削減△60%を継続させる。（2019年度比）
キャッシュレス	団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	—	・団体及び都の規程等に基づく、対外的な案件は無し
タッチレス	・各種演奏会におけるオンライン配信の本数を拡大	・各種演奏会におけるオンライン配信に関して、合計29本を公開した。 【都響ノート（3本）、都響PV（2本）、TOKYO MET SaLaD MUSIC FESTIVAL[サラダ音楽祭]（11本）、[追悼演奏] すぎやまこういち：交響組曲「ドラゴンクエストII」よりレクイエム（1本）、アンコール！都響～都響の横顔～（6本）、東京サイト（6本）】	・各種演奏会におけるオンライン配信の継続実施
テレワーク	・テレワーク可能な職員については月40%※実施（職員が設定するテレワーク月間を対象） ※「実施件数：48回／当月の勤務日数：20日／テレワーク勤務可能な職員数：6人（トリアルとして各部2人抽出）」により算出	・概ね計画値どおりに実施しており、12月以降で経営企画部に在籍する職員1名の実施により達成見込み	・新型コロナウイルス感染拡大時等における都・国等からのテレワーク実施要請へ、都庁グループの一員として、適切に対応する。