

公益財団法人東京都交響楽団

経営改革プラン改訂版（2020年度）

～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。

1. 経営情報

1 基礎情報

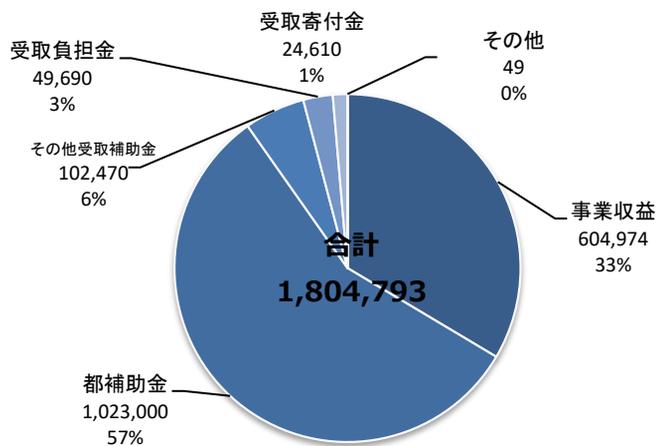
令和元年8月1日現在

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"> ・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 ・平成11年3月 特定公益増進法人の認定を取得 ・平成17年5月 契約楽員制度導入 ・平成18年4月 教育庁から生活文化局へ所管移管 ・平成23年4月 公益財団法人へ移行 ・平成27年2月 楽団創立50周年 		
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			
役員数			
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	117 人	(うち都派遣職員 2 人、都退職者 0 人)	
非常勤職員数	6 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"> 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 		

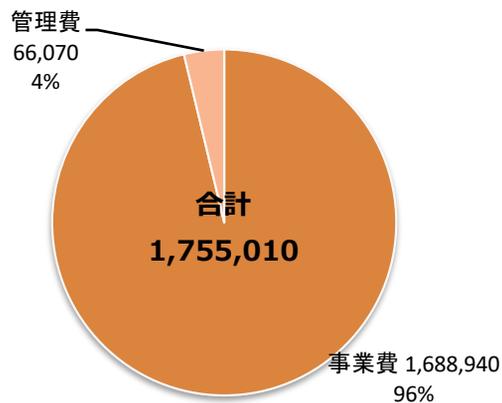
主要事業全体像 (平成30年度決算) (単位:千円)	区 分	経常収益	構成割合	経常費用	構成割合
	事業全体	1,804,793	100%	1,755,010	100%
	音楽芸術普及事業(公益目的事業)	1,738,919	96.4%	1,687,791	96.2%
	法人会計	64,215	3.6%	66,070	3.8%
	その他事業	1,659	0.1%	1,149	0.1%

平成30年度 決算情報

【経常収益内訳 (単位:千円)】

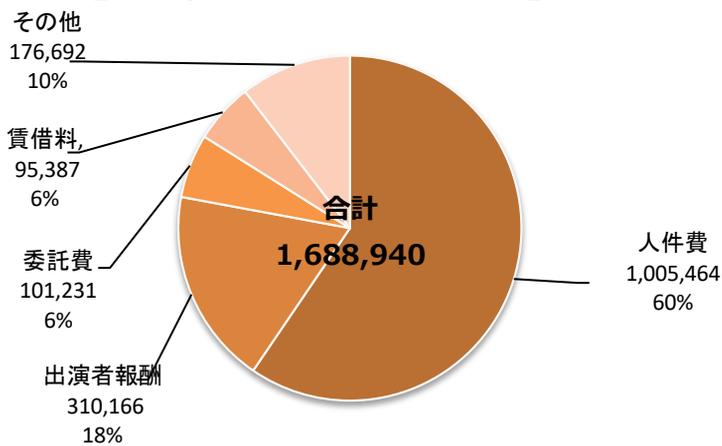


【経常費用内訳 (単位:千円)】

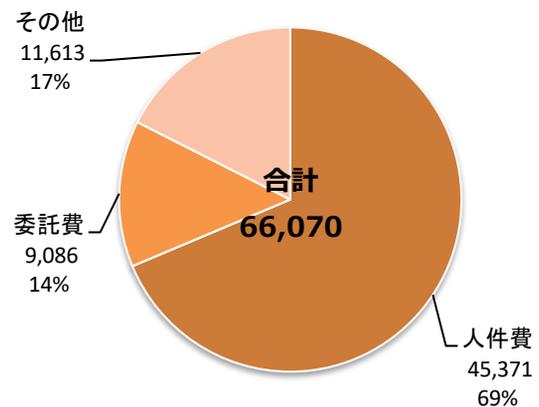


※ 長期借入金なし

【事業費内訳 (単位:千円)】



【管理費内訳 (単位:千円)】

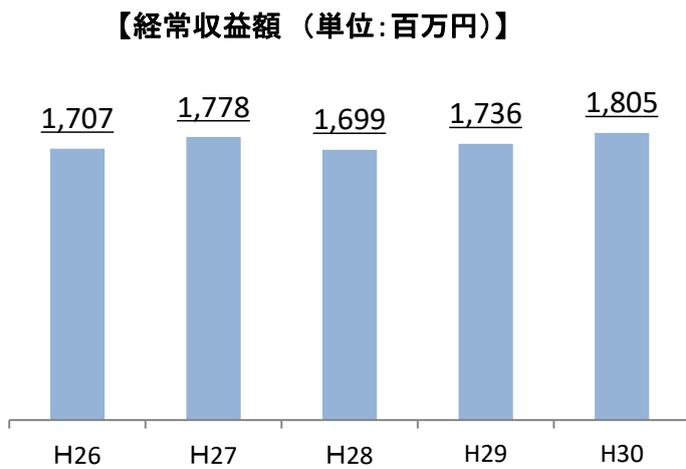


※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

2 平成26年度以降の事業実施状況

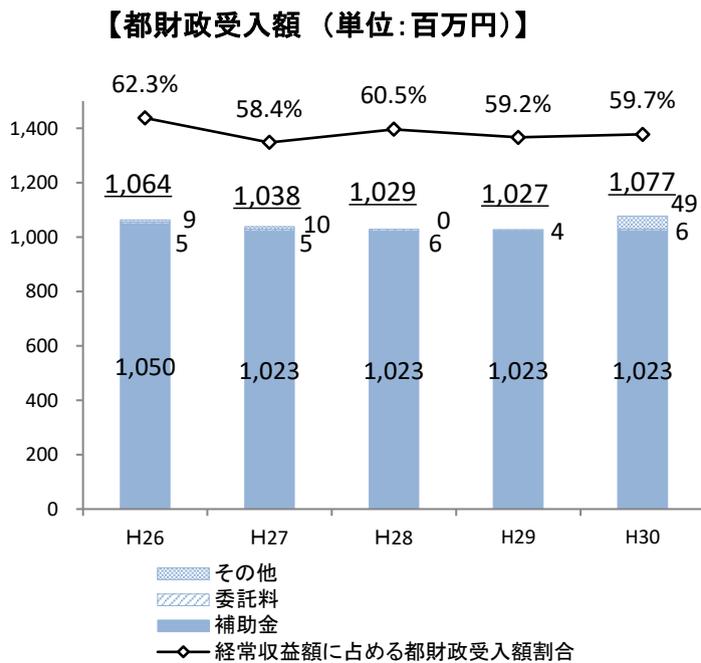
《「経常収益額」、「都財政受入額」、「職員数」の推移からの分析》

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
- ・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



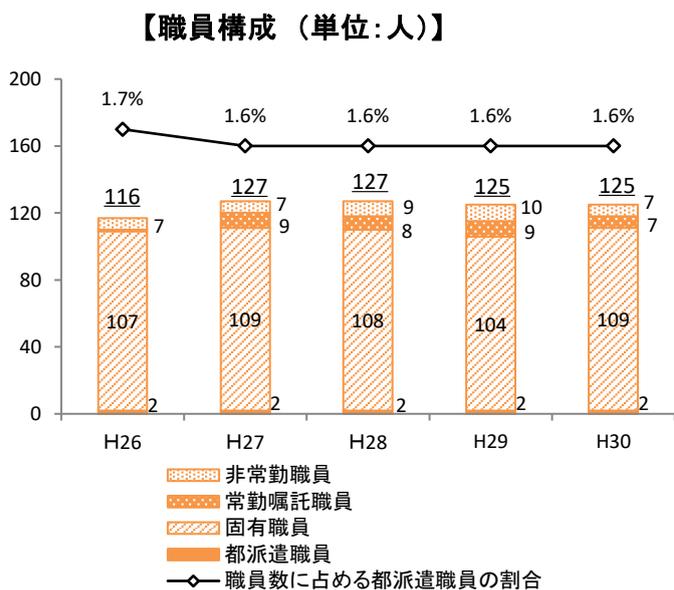
- ・都財政受入額は、平成26年度まで10.5億円、平成27年度から、都派遣職員の人件費の直接支給に伴い、10.23億円で推移

・「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

・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

・平成30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



- ・過去5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

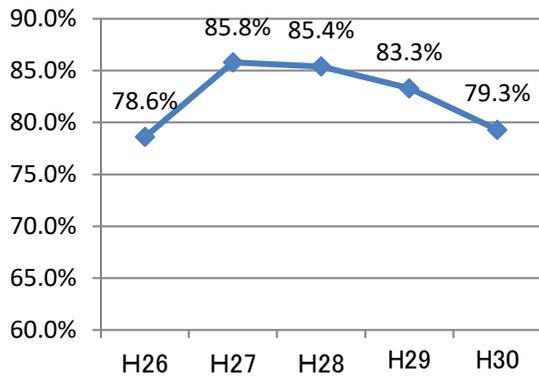
※都退職者職員数はゼロ

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;">【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>年度</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>H26</td> <td>964</td> <td>5</td> <td>640</td> <td>9</td> <td>60.4%</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>967</td> <td>10</td> <td>737</td> <td>5</td> <td>57.1%</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>968</td> <td>6</td> <td>668</td> <td>0</td> <td>59.3%</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>964</td> <td>4</td> <td>707</td> <td>0</td> <td>57.8%</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>959</td> <td>6</td> <td>726</td> <td>49</td> <td>58.3%</td> </tr> </tbody> </table>	年度	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	H26	964	5	640	9	60.4%	H27	967	10	737	5	57.1%	H28	968	6	668	0	59.3%	H29	964	4	707	0	57.8%	H30	959	6	726	49	58.3%	<ul style="list-style-type: none"> ・事業収益に占める都財政割合は約6割となっている。 ・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る ・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
年度	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																																	
H26	964	5	640	9	60.4%																																	
H27	967	10	737	5	57.1%																																	
H28	968	6	668	0	59.3%																																	
H29	964	4	707	0	57.8%																																	
H30	959	6	726	49	58.3%																																	
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>年度</th> <th>人件費</th> <th>外注費</th> <th>その他</th> </tr> </thead> <tbody> <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> <tr> <td>H29</td> <td>973</td> <td>88</td> <td>548</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>1,005</td> <td>101</td> <td>581</td> </tr> </tbody> </table>	年度	人件費	外注費	その他	H26	992	95	539	H27	998	163	747	H28	973	81	470	H29	973	88	548	H30	1,005	101	581	<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5億～7億円で推移 ・海外公演を実施した平成27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 <ul style="list-style-type: none"> ○ 平成27年度:ヨーロッパ(5か国6都市)公演(約213百万円) 												
年度	人件費	外注費	その他																																			
H26	992	95	539																																			
H27	998	163	747																																			
H28	973	81	470																																			
H29	973	88	548																																			
H30	1,005	101	581																																			
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>H26</td> <td>105</td> <td>7</td> <td>113</td> </tr> <tr> <td>H27</td> <td>107</td> <td>5</td> <td>119</td> </tr> <tr> <td>H28</td> <td>106</td> <td>4</td> <td>119</td> </tr> <tr> <td>H29</td> <td>101</td> <td>6</td> <td>117</td> </tr> <tr> <td>H30</td> <td>106</td> <td>5</td> <td>121</td> </tr> </tbody> </table>	年度	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員	H26	105	7	113	H27	107	5	119	H28	106	4	119	H29	101	6	117	H30	106	5	121	<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 												
年度	固有職員	常勤嘱託職員	非常勤職員																																			
H26	105	7	113																																			
H27	107	5	119																																			
H28	106	4	119																																			
H29	101	6	117																																			
H30	106	5	121																																			

主な事業成果

事業成果
①

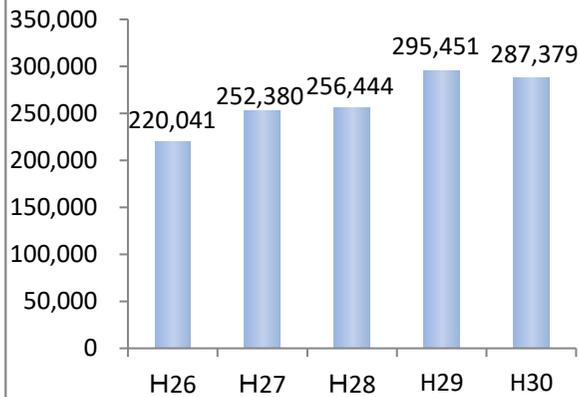
【自主公演の年間入場者率】



- ・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(H26～)の結果、ここ3年間の自主公演の年間入場者率は平均で約83%
- ・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
- ・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

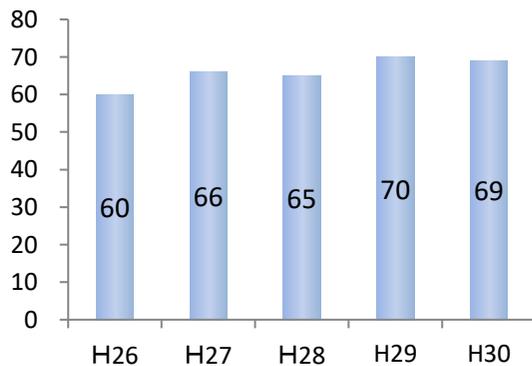
【自主公演の年間入場料収入(単位:千円)】



- ・公演回数や入場者総数により変動はあるものの、ここ2年は約2億9千万円程度の入場料収入を確保
- ・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により、これまで以上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の確保に努めることが必要

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
- ・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、積極的な訪問を行い、平成30年度には69回の演奏会を実施

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。

・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、平成30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。

4 団体経営に関する分析・評価 《SWOT分析を用いた戦略分析》

	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"> ・東京2020大会開催を控え、演奏機会を獲得することが必要 ・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 <p>○顧客ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人観光客の増加 ・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) ・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 ・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 	<p>○社会経済</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京2020大会後の景気後退の可能性 ・景気後退によるスポンサーや協賛、助成金等の減少 ・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。 <p>○社会変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>○顧客ニーズ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 <p>○競合他社</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京に9団体のオーケストラが集中(参考) ＜国内主要都市との比較＞ 大阪4団体、愛知2団体 ＜海外主要都市との比較＞ ニューヨーク1団体、ロンドン5団体 ・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、競争性が高い
内部要因	<p>○実績・ノウハウ</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都の政策連携団体、公益財団法人としての社会的信用 ・都の施策との連携による都民・都政への貢献 <p>○資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>(参考)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・『音楽の友社』読者アンケート(2018年4月号) ①あなたが好きな「世界のオーケストラ」として都響が第5位にランクイン。(NHK交響楽団に次いで日本第2位) ②あなたが好きな「日本人指揮者」として都響・音楽監督の大野和士が第4位 	<p>○人的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・楽団員の雇用面での課題 ・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が悪い。 ・ベテラン職員の退職に伴う知識の継承と人材育成 ・楽団運営の専門家の不足 ・業務量・超勤増による職員の負担増 <p>○物的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・楽団所有楽器が少ないため、野外コンサート等の機会の制約 <p>○財務的資源</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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
	強み	弱み

5 過去3年の外部からの指摘事項

指摘事項等	対応状況
<ul style="list-style-type: none"> ・指摘事項なし 	

6 自己分析を踏まえた団体の経営課題

(人員・予算等の運営体制)

- ・H29年度に策定した「東京都交響楽団中期経営計画」の事業の実現に向けて事務局体制の強化を図る。

(事業課題)

- ・東京2020大会に向けたTOKYO TOKYO FESTIVAL事業を行うなど、都の文化事業と連携した取組を進め、事業拡大を図ることで、新たなクラシックファン層の拡大を目指す。

- ・自主公演については、プログラム内容の充実により多くの都民に良質な音楽を提供するとともに、幅広いチケット価格の設定等に取り組み、収入の確保に努める。

- ・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、都施策との連動を図る。

- ・他団体からの依頼による公演については、営業・広報などの取組を充実して演奏機会を拡大することで、より多くの方への良質な音楽の提供や都響の認知度向上を図るとともに、出演料収入を向上させていく。

- ・質の高い演奏水準を維持・向上させるため、優秀な楽員や指揮者陣の確保を図る。

- ・都響の演奏水準の向上につながる海外公演を定期的実施する。そのため、積立金を設置するなど、安定的な財源の確保に努める。

- ・今後、楽団として更なる事業展開を進めていくためには、核となる人材の育成・確保が必要。そのため、中長期的な視野に立った人材育成を推進する。

2 他団体や民間企業等との比較（ベンチマーク）

- ・演奏水準等が都響と同レベルの在京A楽団、B楽団及び、他自治体の外郭団体であるC楽団の3楽団と財務・人員・演奏事業を比較する。

		都響	A楽団	B楽団	C楽団
財務	事業活動収入	1,804,793千円	3,109,971千円	2,161,879千円	1,138,294千円
	演奏収入	604,372千円	1,342,140千円	801,985千円	263,419千円
	公的支援	1,123,000千円	27,369千円	134,006千円	787,501千円
	助成団体・民間支援	26,410千円	1,730,969千円	1,211,964千円	60,305千円
	その他収入	51,011千円	9,493千円	13,924千円	27,069千円
	事業活動支出	1,755,140千円	3,154,118千円	2,149,080千円	1,117,652千円
	事業費	683,606千円	1,310,024千円	1,247,124千円	324,700千円
	人件費	728,436千円	1,349,876千円	628,917千円	647,186千円
	運営管理費	343,098千円	494,218千円	273,039千円	145,766千円
人員	楽員・職員数	120人	137人	120人	97人
演奏事業	オーケストラ公演入場者数	165,200人	208,000人	147,900人	125,800人
	オーケストラ公演回数	132回	114回	107回	109回
	うち音楽鑑賞教室	57回	0回 (2017年度)	1回 (2017年度)	14回 (2017年度)
	小規模公演等回数	109回	48回 (2017年度)	63回 (2017年度)	4回 (2017年度)
	チケット価格(S席プライシング)	7,354円	8,800円	8,000円	5,000円

(出典)オーケストラ実績一覧2018(公益社団法人日本オーケストラ連盟)、日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑2018、各楽団ホームページ及び各楽団2018年度事業報告書より作成

※ 集計方法の違いにより、基礎情報等と数値が異なる場合がある。

分析

- ・財務面について、都響では収入に占める都の補助金等の公的支援の割合が約6割であるが、在京のA楽団、B楽団においても助成団体・民間支援の割合が約6割であり、他自治体の外郭団体であるC楽団では公的支援の割合が約7割と、いずれの楽団も演奏収入以外の補助金・助成金等が重要な財源となっている。
- ・事業面では、他の在京オーケストラと比較し、公的支援を受けるオーケストラの役割として、小中学生向けの音楽鑑賞教室を多く実施しているほか、小規模公演として、多摩・島しょ地域や病院・福祉施設など演奏会場になかなか来場できない方々に直接演奏を届ける出張演奏を数多く実施している。
- ・チケット価格等については、幅広い都民に低廉な価格で良質な音楽を届けるという観点から、他の在京オーケストラと比較して低廉な設定としている。

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 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 P R 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 P R

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 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、誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭を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年度までの3年間の取組事項

① 新たなクラシックファン層の獲得と音楽芸術の更なる普及向上

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<p>○ 都響に求められている、あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供し、芸術文化都市東京の実現に寄与するという役割を踏まえて、音楽芸術の更なる普及を図る。</p> <p>○ 東京2020大会を絶好の機会ととらえ、大会後のレガシー創出を目指して、楽員等の人材や演奏ノウハウを最大限活用し、誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（※）を拡大実施（2018年度開始事業）。</p> <p>（※）「歌い、聴き、踊る」ことができる音楽祭として「Sing and Listen and Dance」の頭文字をとり、名称を「TOKYO MET SaLaD MUSIC FESTIVAL[通称:サラダ音楽祭]」とした。</p> <p>○ 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割に引き上げることにより、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。</p> <p>○ 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。</p>
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<p>○ サラダ音楽祭を拡大実施したほか、音楽祭のプログラムなどで新たな子供向け音楽事業を実施した。自主公演の入場者率は11月末時点で83%と目標を下回っているが、効果的な広報等により集客に取り組んでいく。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>誰もが音楽の楽しさを体感・表現・発信できる音楽祭（サラダ音楽祭）事業の実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・拡大実施 ・子供向けコンサート、ワークショップなどを拡充 ・ゲーム音楽など多彩なコンサートの実施により若者へのアプローチを強化 ・劇場外のコンサートなど、地域や場所を拡大して実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・メインプログラムを3日間、スペシャルコンサートを2日間に拡大し、コンサート、ワークショップの回数・内容を拡充して実施（実施規模） ・オーケストラ・器楽公演14公演 ・ワークショップ30プログラム ・ミニコンサート99公演 	<ul style="list-style-type: none"> ・拡大実施 ・東京2020大会を記念したコンサートや、民間企業との連携によるAIを活用したワークショップなど内容を更に拡充 ・劇場外のミニコンサートは地域や場所を更に拡大して展開 ・2021年度以降も誰もが気軽に音楽に親しめる機会を提供していくため、音楽祭の継続・定着化に向けた取組を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・サラダ音楽祭の内容面の拡充に関して追記 ・大会後も継続していくための取組を追記
<p>子供向け音楽事業の拡充・再構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・各種関係機関との調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・教育庁のオリンピック・パラリンピック教育推進支援事業と連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・サラダ音楽祭での子供向け音楽事業を拡大 ・オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業との連携の充実・強化 ・大会後の教育支援事業の継続について関係機関と調整 	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな子供向け音楽事業として「オリンピック・パラリンピック教育推進支援事業」との連携を開始したことから、目標を見直し ・大会後も継続していくための取組を追記
<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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな事業PR手法の検討、実施 ・新規応募者率50% 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規応募者率50.7% 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証 ・新規応募者率60% 	<p>-</p>
<p>自主公演の年間入場者率の確保</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・86.0% 	<ul style="list-style-type: none"> ・83.1% 	<ul style="list-style-type: none"> ・86.0% 	<p>-</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

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<p>○ 来場者アンケートにより問題点を把握し、P D C Aサイクルにより継続的に改善を行うことでサービスの向上を図る。 ○ 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。 ○ あらゆる人々に良質な音楽に触れる機会を提供し、芸術文化都市東京の実現に寄与するという役割を踏まえ、多摩・島しょや病院等、演奏会場に来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。</p>
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<p>○ アンケートを踏まえてサービスの向上を図ったほか、WEBの多言語対応も進めている。社会貢献に資する出張演奏は11月末で約5割の進捗であるが、目標達成に向けて精力的に実施していく。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>来場者アンケートの実施とサービスの向上</p>	<ul style="list-style-type: none"> 来場者アンケートに記載された苦情要望等に係る改善策の検討、実施 	<p>来場者アンケートに記載された苦情・要望等を踏まえた改善の検討、実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> 実施結果の検証と更なる改善に加えて、新たな苦情要望等にも対応 	<p>-</p>
<p>お客様サービスに係る研修</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> クレーム対応研修 1名受講（6月） 障害者対応研修 1名受講（10月） 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>-</p>
<p>外国人対応の充実</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> WEBチケット購入サービス（英語版）の導入に向けシステムの開発事業者と調整中 都響WEBサイトに中国語と韓国語のページを実装済 	<ul style="list-style-type: none"> WEBチケット購入サービス（英語版）の導入 多言語対応の充実 	<ul style="list-style-type: none"> 多言語対応の充実を図るため
<p>社会貢献に資する出張演奏会の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> 65回 PRの実施 	<ul style="list-style-type: none"> 32回 社会貢献事業のPR強化 	<ul style="list-style-type: none"> 65回 PRの効果検証 	<p>-</p>
<p>チケットレスサービス等による利便性の向上</p>			<ul style="list-style-type: none"> 電子チケットによるチケットレス化等の課題の整理・対応方法の検討 	<ul style="list-style-type: none"> チケットの発券・受取等に係るお客様負担を軽減するためのチケットレス化について、デジタル技術を活用した顧客サービスの向上として個別取組事項を追加

③ 発信力の強化による認知度の向上

3年後(2020年度)の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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、情報発信の強化を図る。 ○ 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、クラシックに必ずしも詳しくない方々にも都響がどのようなオーケストラなのかを認知してもらうため、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。
実績(2019年11月末時点)及び要因分析	<ul style="list-style-type: none"> ○ HPのアクセス件数が大きく減少しているが、リニューアルによるアクセシビリティの向上や、ツイッターによる情報収集の増加が要因として考えられる。効果的なPRに努めているほか、動画配信を積極的に行っている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
都響HPへの年間アクセス件数の向上(ページビュー)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2,025,000回 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 724,876回 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1,200,000回 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページリニューアルに伴うアクセシビリティの向上によるページビュー数の減少実績を踏まえ、目標値を再設定。2019年11月末実績から年間想定回数を算出し、その1割増加を新たな目標値とする。
効果的なPRの実施	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公演チラシの配布方法の改善 ・ 曲目や開始時間等、公演内容及び特性に応じた広報の強化 ・ 上記取組等に関する検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公演チラシの配布方法の改善 ・ 曲目や開始時間等、公演内容及び特性に応じた広報の強化 ・ 上記取組等に関する検証を実施中 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創立55周年記念ロゴ等による広報展開や東京2020大会に関連した演奏、社会貢献活動のSNSでの発信など、クラシックに詳しくない人に対しても都響の認知度を向上させる取組を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ クラシックに詳しくない方々にも都響を認知してもらうための取組を目標として記載。
コンサート映像等配信の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ 著作権、著作隣接権等の整理及び対応方法の検討 ・ 動画等の特設サイトの設置 ・ 動画サイトに関する情報収集、課題整理 ・ 試行実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 動画サイトに関する検討を踏まえ楽曲の全編公開を開始し、3本公開 ・ 海外動画配信サイトでの動画配信を実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本格実施 	-

④ 財政基盤の更なる強化

3年後（2020年度）の到達目標	<ul style="list-style-type: none"> ○ 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305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。
実績（2019年11月末時点）及び要因分析	<ul style="list-style-type: none"> ○ 入場料収入は安定的に確保できており、協賛企業数は目標を下回っている状況であるが、個人サポーターは目標を上回る状況にある。助成金については計画的な申請を行っている。

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
自主公演の年間入場料収入の確保	・281,000千円	・258,679千円	・289,000千円	-
企業協賛金の更なる獲得	・協賛企業 90社	・協賛企業 88社	・協賛企業 95社	-
個人寄付金の更なる獲得	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 258人 	・個人サポーター数 295人	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の抽出と改善策の検討、実施 ・個人サポーター数 305人 	<ul style="list-style-type: none"> ・2020年度の目標値（266人）を達成しているため、新たに目標値を設定。
助成金の安定的な確保	<ul style="list-style-type: none"> ・助成団体の調査 ・計画的な申請 	<ul style="list-style-type: none"> ・助成団体の調査と計画的な申請を実施（助成金10,900千円を申請） 	<ul style="list-style-type: none"> ・助成団体の調査 ・計画的な申請 	-

⑤ 演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化

<p>3年後（2020年度）の到達目標</p>	<p>○ 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。</p>
<p>実績（2019年11月末時点）及び要因分析</p>	<p>○ 計画的にオーディションを実施し優秀な楽員の確保に努めているほか、事務局職員についても新規採用やきめ細かな人材育成を進めている。</p>

個別取組事項	2019年度		2020年度	改訂の考え方
	計画	実績値 (11月末時点)		
<p>計画的な楽員の採用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・オーディションの計画的な実施 ・海外在住の演奏家等も受けやすいオーディション実施方法の工夫など、優秀な楽員の獲得に向けた取組の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・オーディションを3回実施 ・海外在住者10名がオーディションに応募 	<ul style="list-style-type: none"> ・オーディションの計画的な実施 ・検証結果に基づく優秀な楽員の獲得に向けた取組の改善 	<p>-</p>
<p>「東京都交響楽団事務局職員採用・育成方針」の策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な職員の獲得に向けた採用方法の検討と欠員状況に応じた採用の実施 ・目標管理制度導入結果の検証、改善 	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年4月に職員1名を新規採用 ・専門スタッフの採用方法等を検討 ・目標管理制度を本格導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・欠員状況に応じた計画的な採用の実施 ・改善結果を踏まえた制度運用によるきめ細かな人材育成の実施 	<p>-</p>
<p>研修派遣の実施</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・長期派遣研修の実施（1名） ・事務局内への研修効果の波及 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期派遣研修の実施（1名） ・事務局内へ研修効果の波及 	<ul style="list-style-type: none"> ・長期派遣研修の実施（1名） ・研修効果の検証 	<p>-</p>