公益財団法人東京都交響楽団第１４回定例評議員会
議事要旨

１　日　時　　令和６年６月１９日（水）
　　１０時３０分から１１時４６分まで

２　場　所　　エステック情報ビル　２１階Ａ会議室　（新宿区西新宿１－２４－１）

３　出席者　　評議員数　９名　　定足数　５名　　出席　７名
　　出　席　者　　青柳　有希子、大崎　滋生、河村　潤子、中嶋　義雄、
　　蜂谷　典子、早坂　義弘、福島　理恵子
　　欠　席　者　　長木　誠司、三浦　佳葉子
　　監 事 出 席　　加倉井　祐介、辺土名　厚
　　理 事 出 席　　近藤　誠一、佐藤　直樹

４　議事の経過及び結果

審議に先立ち、評議員の互選により、議長に蜂谷評議員が就任し、議事録署名人に大崎評議員と河村評議員を指名した。

【第１号議案】　２０２３年度　事業報告書及び財務諸表について

（１）内　容

２０２３年度　事業報告書及び財務諸表を、議案のとおり承認する。

（２）質疑応答・意見等

大崎評議員：

公益目的事業に使用する楽器等の固定資産の購入に 300 万円を用いたとあったが、何を購入したのか。

事務局：

Es クラリネット、トロンボーン、聴覚保護器具を購入した。

中嶋評議員：

音楽鑑賞教室の回数が減った理由として、予算不足が挙げられたが、それだけが理由であるのか。また、減少した分は小規模演奏会でカバーできたとのことだが、この小規模演奏会は児童生徒を対象にしているという理解でよいのか。

事務局：

音楽鑑賞教室の回数が減少した理由は主に２つある。第一に、各自治体の教育委員会において予算化が困難な点である。音楽鑑賞教室は各自治体の教育委員会が主催し、ホールに児童生徒を集めて開催するもので、予算の確保が課題である。もう一つの理由は、教師の働き方改革が進む中で、合同行事に充てられる時間の確保が難しいという事情がある。

音楽鑑賞教室の回数は減少してしまったが、小規模演奏会等においては、東京都教育委員会が主催する「子供を笑顔にするプロジェクト」を活用することで、主催者側が負担なしで演奏会を開催できる。このため、各学校に弦楽四重奏などを届け

る事業を推進した。これにより、音楽鑑賞教室の減少分をカバーし、地域的にも規模的にも拡大できたと思う。具体的には、小規模演奏会を全 97 回開催し、そのうち「子供を笑顔にするプロジェクト」を活用して 23 回、学校に出向いて演奏を行った。

青柳評議員：

文化庁の補助金が減額されたことは確かに厳しい状況であるが、公演をできるだけ実施するため、文化庁の補助金の確保をお願いしたい。加えて、今後の見通しについても確認しておきたい。

当期の経常費用はプラスになっており、昨今の物価高騰により交通費や委託経費の増加は避けられない。そうした状況を見越した予算の確保が必要である。そのため、都の補助金の増額を要求すべきだと考える。

また、東京文化会館の改修が予定されており、積立も行われているが、この改修に備えた負担として、都に対して補助金の増額を要求してはどうか。

事務局：

まず、補助金の状況であるが、2023 年度は、文化庁の補助金が 2500 万円ほど減少した。しかし、今年度以降の申請については、従来通りの規模を確保できる見込みである。2023 年度は、一時的に減少しているという状況である。

おっしゃる通り、物価高騰の影響を考慮しなければならない。2023 年度においても、海外から指揮者やソリストを招聘する際には宿泊費の上昇や航空券代の増加が大きな影響を及ぼしている。2024 年度の予算には、当然、物価高騰も加味している。

しかしながら、物価高騰は日本全体の問題でもあり、東京都としても各分野での事業費が必要となる。そのため、まずは自助努力で削減し、多くのお客様に来場いただくことで入場料収益を増加させる努力をしていきたい。

また、文化会館の改修に向けても、まずは自らが少しずつ資金を蓄え、運用する努力が必要だと考えている。ただし、それが十分かどうかは現在検証中である。東京都とも相談しながら、適切な経費の確保に努める所存である。

福島評議員：

若者や子どもに向けた様々な政策があると思う。何度か都響コンサートを拝見したが、聴きに来る方は高齢者が多数を占めているという印象を受けた。クラシック業界が持続可能なものとなるには、若者に向けた各種政策が必須である。例えば諸外国では、条件の良くない席を何度でも聴ける年間パスのようなものがあると聞いている。こうした活動が、本当に若い世代のクラシック音楽ファンの育成に繋がっているのかを検証し、取組の精度を上げるべきである。

また、無料でコンサートを聴ける抽選の企画があると聞いたが、抽選では熱意のある人が必ずしも当選するとは限らない。一方、都立西高等学校に大野和士さんが訪問したマエストロ・ビジットは、生徒たちも非常に喜んだことであろう。高校時代にオーケストラ部や弦楽器に親しんでいる子どもたちが、一流の音楽家に指導を受けることは、その後の成長に大きな影響を与えると考える。若者や子ども向けの政策は様々であるが、その目的に照らし合わせ、将来的にクラシックファンを育てるという観点から、常に改善を続けるべきだと思う。

事務局：
　我々も青少年の育成に力を入れて取り組んでいる。先ほど触れた音楽鑑賞教室などで、年間約 1000 人の青少年と保護者を招待するヤングシート事業を行っている。また、チケット購入に関しては、25 歳以下の方々が 50%割引で購入できるメニューも用意している。各施策の効果がどの程度出ているかを評価しながら、これからの事業で大きな効果を目指して取り組んでいきたい。

近藤理事長：
　ただいまのご指摘について、私も常に問題意識を持っている。若い人、場合によっては 0 歳の子どもたちにも良い音楽を聴かせ、良い美術を見せることで、彼ら彼女らが将来、社会に出てから芸術に親しむようになるかどうかを検証するのは非常に難しいことである。例えば、イギリスのロンドン交響楽団（LSO）では、10 年以上前から楽員が子どもたちに楽器を教える活動を積極的に行っている。これにより、社会貢献はもちろんのこと、将来、その子どもたちが LSO のコンサートに足を運んでくれることを期待していると担当者が述べていた。しかしながら、これをいかに検証するかとなると、1 人 1 人にアンケートを取り、20 年後に回収するわけにもいかないので、難しいところである。
　定量的な証明は難しいが、定性的には効果があると感じることもある。例えば、小学生の間に 5 回美術館に行くと、一生美術館が好きになるというイギリスの調査があると聞いたことがある。そうした社会の動きがある以上、確認可能な手法を考案しつつ、個人情報の問題もあり限界はあるが、その意識を持って今後も進めて参りたい。

大崎評議員：
　私がウィーンにいた半世紀近く前のことであるが、当時、音楽大学の学生は学生証を見せると無料でコンサートに入ることができる制度があった。ただし、これは無条件ではなく、開演直前に席が余っている場合に限り適用されていた。かなり昔のことなので、この制度が現在どうなっているかはわからないが、かつて音楽大学に奉職していた経験からすると、現在の音大生が自らお金を払ってコンサートに行くことは難しいと言える。学費が高額であり、私立大学の場合はさらに負担が大きい。そのため、練習時間を削ってまでコンサートに行くことを優先するのは厳しい状況である。
　多くのお客様が来場しているにも関わらず、数値上では満席とはなっていない公演がある。以前、質問した際に、招待券でも必ずしも全員が来場しないため、席が埋まらないことがあると伺った。つまり、常に全席が埋まっているわけではないということである。このような状況から、余った席を音楽大学生など若い世代に提供することは、若い層のクラシック音楽への関心向上に貢献する可能性があると考える。

事務局：
　席が 100%埋まらないのは、課題であると感じている。定期会員の方でも当日体調が悪かったり、予定が重なったりすることがあり、席を埋めるのは難しい。席を埋める取組の一つとして、ヤングシートで青少年を招待している。また、対象の公演は少ないが、大学生向けのキャンペーンも試みている。ただし、参加者は思うよう

に増えなかった。どう進めていけばよいか、現在検討中である。

近藤理事長：
2 週間ほど前にニューヨークに行った。土曜日にミュージカルを観ようと思い、調べてみたところ、タイムズスクエアにあるオフィスで、午後 3 時過ぎから当日券が半額以下で購入できるというシステムがあることを知った。そこには行列ができていた。当日余っている席もかなり埋まるらしい。
当日券が半額以下で購入できるというシステムを皆が知っているので、3 時に行って並んで安くチケットを買うのである。席が埋まり、収入も少しは得られる、という仕組みである。
日本でもこのようなシステムが広まればよいと思っている。1 つの楽団だけで実現できるかはわからないが、できる限り席を埋められるよう、効果的な工夫を重ねていきたいと考えている。

大崎評議員：
最近では食品ロスがよく話題になっているが、コンサートの場でも同様で、客席に空きがあれば､それを有効活用することで社会貢献ができると考えている｡特に、都響のような公益法人が、日本を代表する存在としてその道を切り拓くことが重要である。東京都の補助金で支えられている都響が、その役割を果たす先頭に立つことを、ぜひとも検討していただきたいと思う。

早坂評議員：
チケットは100%完売しているが､実際にはお客様が様々な理由で来場しないのか、それとも完売に達していない状況なのか｡この点について改めて教えていただきたい。

事務局：
例えば、直近の事例を挙げると、5 月 30 日の演奏会ではチケットが完売した。全てのチケットが売れたが、当日の来場率は 93%であった。ただ、この 93%という数字は、我々としては非常に高い率だと考えている。完売しても、実際には 85%を超えることはなかなか難しい。定期会員の方々も含めて、体調や様々な理由で 100%お越しにはならない。

早坂評議員：
チケットが売れているなら、チケットの価格を上げてもよいのではないか。全席ではなく、特に S 席は値上げしても差し支えないと思う。
私は、普段あまり芸術に関心がないのだが、先日、ニューヨークを訪れた際にはニューヨーク近代美術館（MoMA）に行き、昨年はパリのオペラ座に初めて行った。東京ではそれらの場所に行かないし、日本では行かないけれども、外国に行った時には関心を持って行く、ということがある。
一方で、東京での訪日外国人の時間の過ごし方について、特に夜の魅力的なプログラムが少ないという指摘がある。都響の公演は昼間が多いようだが、例えば外国人観光客にもっと来場してもらえるような仕掛けがあればよいと考える。我々が海外に行く際には「地球の歩き方」というガイドブックを持って出かけることが多いが､世界的に有名な旅行ガイドブックに｢ロンリープラネット｣というものがある。

この本を見て、都響の存在を知ってもらえるように、広告や記事を掲載する。あるいは、インターネットサイトで、東京にいる外国人向けに都響の広告を表示する仕組みを導入する。現在は円安のため、日本では何をしても安いと感じるだろう。要するに、外国の方々が高価なチケットを購入してくれる可能性があるのではないかと思う。

都響の収益は 18 億円で、そのうち 11 億円が助成金と補助金である。補助金を増額できればそれはそれでよいかもしれないが、重要なのは、自分たちでどれだけ収益を上げられるかではないだろうか。収益が多ければ、楽器の購入や海外公演の費用、そして青少年向けの公演にも充てることができる。儲けることには悪いことはないと思うが、公益法人として、ひたすらお金儲けを目的とするわけではない。ただ、18 億円の収益のうち 11 億円が助成金と補助金という現実を考えると、もっと収益を増やすことを模索する余地はあると思う。訪日外国人市場がその可能性の一つになり得るかもしれない。

大崎評議員：

完売でも 10%前後の空席があるということを何とかしなければならないと感じる。この時代、定期会員の方々ともメールで連絡が可能であるし、ご来場いただけない方には音大生にチケットを解放するという趣旨を説明する。これは一種の運動である。その効果はすぐに現れないかもしれないが、まさに食品ロスに取り組むのと同じような精神で、都響がこうした取組を行う。あれだけの演奏で、チケットは完売しているのに空席はもったいない。ぜひ工夫をしていただきたい。

河村評議員：

都響では、会員の年齢やその他の属性に関する情報を把握しているのか。他の財団、例えば新国立劇場では、通常の賛助会員とは別のグルーピングで年齢による区分をしている。学生は年齢が高くなると、いずれ学校を卒業するため、名簿管理が難しい側面もあるが、それを基に、当日、座席が空いている場合にはかなりの低額でチケットを提供するなど、会員一人一人の情報を活用して若い世代がコンサートを手頃な価格で楽しむ機会をつくっている。似たような取組を行っているところは他にもあるかもしれないが、都響でもこのようなアプローチを取っているのか。今の時代、個別の情報やグループごとの管理がしっかりできれば、先ほどから触れている音楽大学生のことも、このようなシステムが有効に機能すると思う。

事務局：

まず、河村評議員の質問についてだが、定期会員のデータとして、年齢や居住地域など様々な情報を持っており、過去の販売実績もデータベース化している。

また、先ほどから色々な方にご提案いただいているが、空席の改善についてはかねてより課題意識を持って取り組んでおり、各種取組を行っている。無料招待の増加によって、音楽の裾野を広げることができる一方、収益が減少する一面もある。収益の確保と空席の是正はバランスをとりながら色々と模索している。本日いただいたご意見を踏まえて、引き続き検討してまいりたい。

青柳評議員：

先ほどヤングシートについて話が出たが、音楽鑑賞教室の公演後にヤングシート

の案内をすると、非常に多くの応募があるとのことだが、可能な限り申し込んだ方には来場を保証して欲しい。収益との兼ね合いがあると言われたが、若者にそういった機会を提供し親しみを持ってもらうことは重要だと考える。

東京都歴史文化財団の美術館などでは「Welcome Youth」というプロジェクトを行っており、18 歳以下を無料にしている。都響では 25 歳以下の方はチケットが半額になることも非常に重要だと思うが、同じ文化事業として、18 歳以下は無料にすることも検討して欲しい。理事長の発言にもあったように、若い時に多くの文化に触れる機会があれば、その後も続く可能性が高まり、非常に重要だと考える。

事務局：

青少年たちが自身でお金を払ってコンサートに足を運ぶようになるまで、切れ目なく誘いかけることが必要だと感じている。ヤングシート事業を通じて初めて来場した方が、その後 U-25 の割引チケットを利用する、そして、最終的には定期会員になる。この流れが実現すれば、収益にも繋がり、観客の裾野の広がりも期待できると考えている。

ヤングシート事業については、企業の協賛金で運営しているため、新たな協力企業の支援を求める活動を行っている。2023 年度には、6 社の新規協力企業からの支援を得ることができた。今後も収益源を拡大する取組を続けていきたい。

（３）結　果

出席評議員全員異議なく可決承認された。

【第２号議案】役員の選任について

（１）内　容

役員の選任について、議案のとおり理事４名（近藤誠一、佐藤直樹、内藤理、中谷新司）の任期満了伴い、理事４名（近藤誠一、佐藤直樹、内藤理、中谷新司）を選任する。

（２）質疑応答・意見等

なし

（３）結　果

定款第１８条第３項に基づき候補者ごとに決議を行った結果､理事４名(近藤誠一、佐藤直樹、内藤理、中谷新司）の選任が出席評議員全員異議なく可決承認された。

５　報告事項

○　事務局より、２０２４年度事業計画書・収支予算書 資金調達及び設備投資の見込みについて報告がされた。

［質疑応答・意見等］

大崎評議員：

以前、評議員会は前年度の 3 月に予算を、6 月に決算を行っていたが、現在は 1 年に 1 回の開催スケジュールに変更された。6 月には前年度の決算が確定しているので、収支予算書は前年度の予算と比較するのではなく、決算と比較することが適切ではないだろうか。そのほうが理解しやすくなると思う。

それから、オーケストラにとって、定期演奏会は最も重要な事業である。それが

やむを得ない事情であれ、2 回減るということは非常に大きな問題だと思う。代替のホールを見つけることができなかったのか、または使用不可能な状況があったのか、どのように検討されたのかをお聞きしたい。

事務局：
おっしゃる通り、定期演奏会は我々の主軸の活動であるため、当然ながら回数を減らしたくはなかった。しかし、都内のホールは複数のオーケストラが利用しており、物理的に場所を確保するのが容易ではないという事情がある。一方で、我々の活動は定期演奏会だけに限らず、音楽鑑賞教室など様々な活動を通じて楽員も予定を組んでいる。2024 年度については、特に音楽鑑賞教室を拡充する方向で検討した。

事務局：
定期演奏会については、非常に多くの定期会員の方がいらっしゃる。定期会員の皆様に対しては、同一ホールの同一席でのお席をご提供するなど、特別な付加価値を付けてチケットを販売している。同じホールでの開催を目指して努力していたが、結果として 6 回になってしまったという状況である。

○　事務局より、東京都交響楽団中期経営計画の実施状況について報告がされた。

［質疑応答・意見等］
福島評議員：
都議会議員になってから、在京のオーケストラの皆様から意見をいただく機会が増えた。在京のオーケストラは、民間のオーケストラはチケット収入だけで活動しているため、社会貢献の余裕がないと訴えている。都響だけが東京都から 10 億円の支援を受けている。社会貢献を行うためにも都響と同様に支援してほしいという声がある。
一方で、私が話を聞いた芸術関係の専門家からは、東京都が世界に誇る都響を育てるためには、一つのオーケストラに集中して支援する必要があるとの意見をいただいた。その考えも理解できる。しかし、欧州では小規模な民間オーケストラにも行政の支援が入ることがある。これは、優秀な楽員の確保と育成に関わる問題であり、都響も他のオーケストラから人材を獲得している現状を考えると、他の在京オーケストラも元気に活動できる環境を整えることが重要だと考える。
都響の中期経営計画は適切だと思うが、人材獲得の源泉として他のオーケストラの存在も念頭に置くべきだ。鑑賞者の裾野拡大だけでなく、演奏者の裾野拡大も都響の重要な役割であると認識していただけると幸いである。

事務局：
ご指摘を念頭に置いて検討していきたい。

以上をもって議案の全部審議及び報告が終了したので、議長は１１時４６分閉会を宣し、解散した。