

公益財団法人東京都交響楽団

経営改革プラン（2021年度～2023年度）

公益財団法人東京都交響楽団

(所管局) 生活文化局

1 基礎情報

2020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	117人	(都派遣職員	2人	都退職者	0人)
	非常勤職員数	8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					

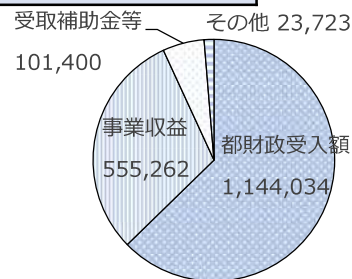
2 財務情報（2019年度決算・単位：千円）

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	1,824,418	100%	1,786,575	100%	37,843
(償却前損益)					44,385
公益目的事業	1,762,569	96.6%	1,724,231	96.5%	38,338
法人会計	60,920	3.3%	61,668	3.5%	△ 748
その他事業	930	0.1%	676	0.0%	254

※固定資産への投資額：85,615

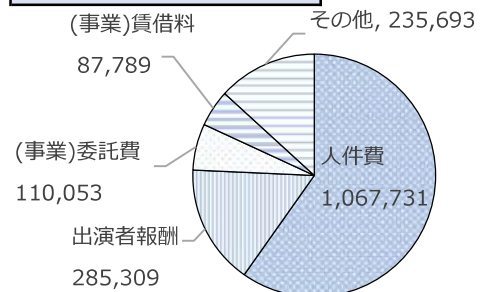
経常収益内訳



<都財政受入額 内訳>

補助金	1,023,000
負担金	115,261
受託料	5,774

経常費用内訳



<人件費 内訳>

給料手当	855,906
法定福利費	132,214
賞与	39,254
その他	40,357

貸借対照表

(資産の部)	
1 流動資産	471,280
現金及び預金	304,867
有価証券	
その他	166,413
2 固定資産	636,969
基本財産	22,951
特定資産	564,855
その他固定資産	49,162
－固定資産	23,114
－有価証券等	
－その他	26,049
資産合計	1,108,249

(負債の部)	
3 流動負債	235,623
借入金	
その他	235,623
4 固定負債	86,855
借入金	
その他	86,855
負債合計	322,478
(正味財産の部)	
正味財産合計	785,770
負債・正味財産合計	1,108,249

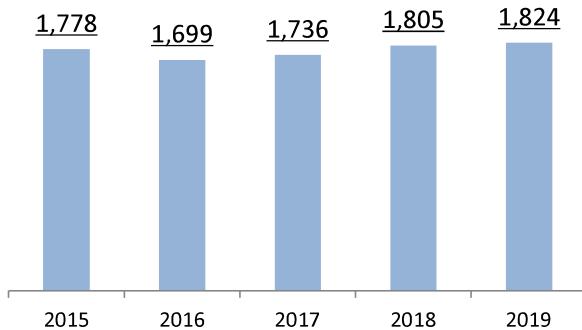
※計数処理の関係で合計が合わない場合があります。

3 2015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》

3-1 経常収益額から見る事業動向

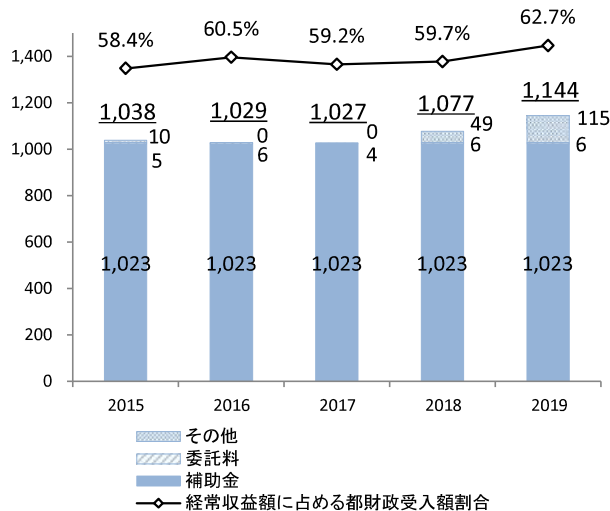
【経常収益額（単位：百万円）】



- ・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
- ・2015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

3-2 都財政受入額の推移から見る都施策との連動性

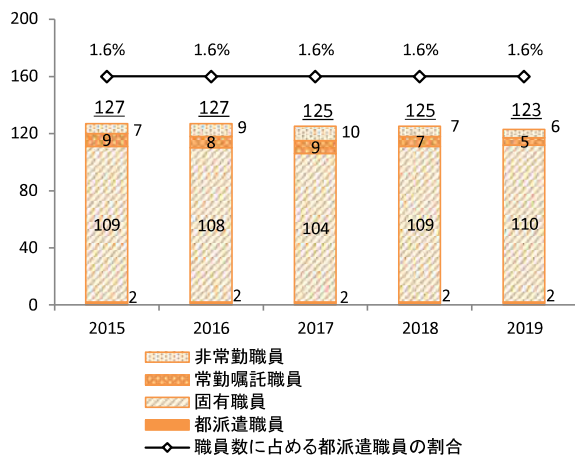
【都財政受入額（単位：百万円）】



- ・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
- ・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、2019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

3-3 職員数の推移から見る経営状況

【職員構成（単位：人）】



※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、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

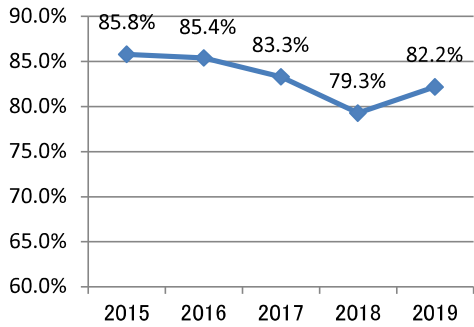
4 主要事業分野に関する分析

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>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>都財政受入額以外</td> <td>737</td> <td>668</td> <td>707</td> <td>726</td> <td>679</td> </tr> <tr> <td>補助金</td> <td>967</td> <td>968</td> <td>964</td> <td>959</td> <td>962</td> </tr> <tr> <td>委託料</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>49</td> <td>115</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,719</td> <td>1,642</td> <td>1,676</td> <td>1,739</td> <td>1,763</td> </tr> </tbody> </table> <p> ■ 収益に占める都財政割合 ■ その他 ■ 委託料 ■ 補助金 ■ 都財政受入額以外 </p>	年	2015	2016	2017	2018	2019	都財政受入額以外	737	668	707	726	679	補助金	967	968	964	959	962	委託料	5	6	4	5	6	その他	10	0	0	49	115	合計	1,719	1,642	1,676	1,739	1,763	<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 ・2015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	2015	2016	2017	2018	2019																																	
都財政受入額以外	737	668	707	726	679																																	
補助金	967	968	964	959	962																																	
委託料	5	6	4	5	6																																	
その他	10	0	0	49	115																																	
合計	1,719	1,642	1,676	1,739	1,763																																	
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>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>人件費</td> <td>998</td> <td>973</td> <td>973</td> <td>1,005</td> <td>1,025</td> </tr> <tr> <td>外注費</td> <td>63</td> <td>81</td> <td>88</td> <td>101</td> <td>110</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>747</td> <td>470</td> <td>548</td> <td>584</td> <td>589</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>1,908</td> <td>1,524</td> <td>1,609</td> <td>1,688</td> <td>1,724</td> </tr> </tbody> </table> <p> ■ 人件費 ■ 外注費 ■ その他 </p>	年	2015	2016	2017	2018	2019	人件費	998	973	973	1,005	1,025	外注費	63	81	88	101	110	その他	747	470	548	584	589	合計	1,908	1,524	1,609	1,688	1,724	<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2015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"> ○ 2015年度:ヨーロッパ(5か国6都市)公演(約213百万円) 						
年	2015	2016	2017	2018	2019																																	
人件費	998	973	973	1,005	1,025																																	
外注費	63	81	88	101	110																																	
その他	747	470	548	584	589																																	
合計	1,908	1,524	1,609	1,688	1,724																																	
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>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> <th>2018</th> <th>2019</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>固有職員</td> <td>107</td> <td>106</td> <td>101</td> <td>106</td> <td>107</td> </tr> <tr> <td>常勤嘱託職員</td> <td>7</td> <td>9</td> <td>10</td> <td>7</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>非常勤職員</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>合計</td> <td>119</td> <td>119</td> <td>117</td> <td>118</td> <td>116</td> </tr> </tbody> </table> <p> ■ 固有職員 ■ 常勤嘱託職員 ■ 非常勤職員 </p>	年	2015	2016	2017	2018	2019	固有職員	107	106	101	106	107	常勤嘱託職員	7	9	10	7	6	非常勤職員	5	4	6	5	3	合計	119	119	117	118	116	<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	2015	2016	2017	2018	2019																																	
固有職員	107	106	101	106	107																																	
常勤嘱託職員	7	9	10	7	6																																	
非常勤職員	5	4	6	5	3																																	
合計	119	119	117	118	116																																	

主な事業成果

事業成果①

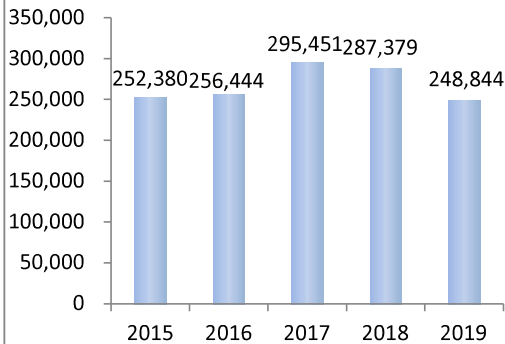
【自主公演の年間入場者率】



- ・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(2014～)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
- ・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

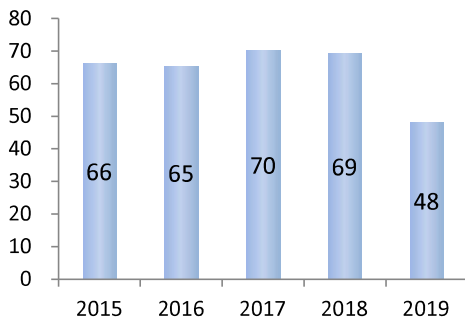
【自主公演の年間入場料収入(単位:千円)】



- ・公演回数や入場者総数により変動はあるものの、5年間平均で約2億7千万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、2019年度には48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、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。

団体	(公財)東京都交響楽団
----	-------------

(所管局) 生活文化局

	戦略名	現プランとの関係		3年後(2023年度)の到達目標	目標区分	経営改革	事業執行	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	都長期戦略
			戦略番号									
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	見直し	①	【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%	事業運営		○				○	○
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	見直し	②	【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 【目標④】 外国人対応の更なる充実	事業運営		○				○	
戦略3	発信力の強化による認知度の向上	見直し	③	【目標①】 関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開 【目標②】 魅力発信に係る広報・営業活動の実施 【目標③】 動画や音源を活用した効果的なPRの実施	事業運営		○				○	
戦略4	財政基盤の段階的な改善	見直し	④	【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	組織運営		○			○	○	
戦略5	演奏水準の維持向上と事務局の質的・量的な強化	見直し	⑤	【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	組織運営		○				○	

(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	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	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)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>◆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。</p> <p>◆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。</p> <p>※自主公演の年間入場者率：2019年度実績</p>	<p>◆「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。</p> <p>◆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。</p> <p>※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。</p>	<p>【目標①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【目標②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ヤングシート(青少年招待席)事業の更なる成長 <p>【目標③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自主公演の年間入場者率の確保：82.0% 	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	①
			子供向け音楽事業の着実な実施	①
			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	②
			自主公演の年間入場者率の確保	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・メインプログラムを4日間から2日間に縮小して実施 ・WEBを活用したコンサート等の動画配信を実施（実施規模） ・オーケストラ公演：2回、ミニコンサート：12回、動画配信：9本 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭の開催地域拡大（多摩・島しょ） 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭の定着化（実績を踏まえた各種事業の検討実施） ・実行委員会方式の導入、効果検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭の定着化（実績を踏まえた各種事業の検討実施） ・効果検証を踏まえた実行委員会方式の運用
<ul style="list-style-type: none"> ・大規模音楽祭での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4校で実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育支援プログラム（再構築後）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
<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証の実施 ・新規応募者率 36.4% 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ 77.3% 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 82.0% ・ 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

(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	ポストコロナ	先進的なDX	財務	民間等連携	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。

団体における現状(課題)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>◆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。</p> <p>◆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。</p> <p>◆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。</p>	<p>◆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。</p> <p>※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。</p> <p>◆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。</p> <p>◆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</p>	<p>【目標①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【目標②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・来場者の期待に応えるサービスの提供 <p>【目標③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【目標④】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・外国人対応の更なる充実 	社会貢献に資する出張演奏会の着実な実施	①
			来場者サービス向上に向けた各種取組の推進	②
			キャッシュレス・チケットレスサービスの導入	③
			WEBチケットサービス等における多言語対応の促進	④

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ 21回 （コロナによる主催者からのキャンセルの申し出に伴う公演中止または延期（11回）） ・ PRの効果検証 	<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"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 65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"> ・ 新型コロナウイルス感染予防対策の強化 ・ 動画配信に係るニーズの把握 	<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"> ・ 効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ 演奏会場におけるキャッシュレスサービス導入の準備 ・ サラダ音楽祭（日比谷野音 ※中止）の来場者向けに電子チケットを導入 ・ 都響WEBチケット購入サービスで電子チケットを導入するため、テスト版にて検証し、改修点をシステム業者と調整中 	<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（左記調整を踏まえ、数回の定期演奏会で試行） 	<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本格導入（半分程度の定期演奏会で実施） 	<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着実な運用（全面的に定期演奏会で実施）
<ul style="list-style-type: none"> ・ WEBチケット購入サービス（英語版）の導入に向けてシステム業者が開発中 	<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"> ・ 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） 	<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	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	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)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>◆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。</p> <p>◆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。</p>	<p>◆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。</p> <p>◆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。</p> <p>◆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。</p>	<p>【目標①】</p> <p>・関係者連携を踏まえた広報活動の広域的展開</p> <p>【目標②】</p> <p>・魅力発信に係る広報・営業活動の実施</p> <p>【目標③】</p> <p>・動画や音源の活用に伴う効果的なPRの実施</p>	出演者等と効果的に連携した広報活動の展開	①
			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	②
			動画・音源配信事業の更なる推進	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
(新規)	<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"> 効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> 効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> 6/11、6/12の試演会や演奏会休止後初めて観客を入れた形での演奏会（都響スペシャル2020（7/12）、（7/19））を広くメディア等に公開 都内の医療関係者を主催公演へ招待する「ブルーチケット」を実施 	<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"> 効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> 効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> オリジナルDVDの映像を1本配信 演奏会音源を7本配信 演奏会映像をチャリティ配信し、収益を東京都へ全額寄付（収益・楽員有志による寄附の合計：553,214円） コンマス30周年記念演奏会の有料生配信・アーカイブ配信（各1回） 	<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"> 効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> 効果検証を踏まえた検討実施

(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	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	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)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>◆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。</p> <p>◆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、最低限従来水準（※）まで収益を取り戻すことが必要である。</p> <p>※入場料収益：H27～H31実績（コロナの影響を受けた中止公演分を含む）／5年</p>	<p>◆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。</p> <p>◆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。</p> <p>◆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。</p>	<p>【目標①】</p> <p>・自主公演の年間入場料収入の確保：273,000千円</p> <p>【目標②】</p> <p>・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</p> <p>【目標③】</p> <p>・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</p>	自主公演の年間入場料収入の確保	①
			企業協賛金の獲得に向けた連携・戦略構築	②
			個人寄付金の獲得に向けた協調・戦略構築	②
			助成金の安定的な確保	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・ 29,648千円 (前年同月比約▲90%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 140,000千円 ・ 2020年度に実施したオンライン配信の効果検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 207,000千円 ・ 効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 273,000千円 ・ 効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ 79社 (前年同月比▲9社) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・ 380人 (前年同月比+95人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サポーターとの継続的かつ新たな協働関係の構築、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のより効果的な活用策を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 効果検証を踏まえた検討実施
<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5,500千円を申請) ・ 新型コロナウイルス感染症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21,609千円を申請) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来助成申請に加え、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、新型コロナウイルス感染症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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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	ポスト コロナ	先進的 なDX	財務	民間等 連携	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)	課題解決の手段	3年後(2023年度)の到達目標	個別取組事項	
				到達目標
<p>◆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。</p> <p>◆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となってくる。</p>	<p>◆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。</p> <p>◆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。</p> <p>◆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。</p>	<p>【目標①】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・都響サウンドの更なる充実 <p>【目標②】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【目標③】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・多彩な知見を持つ事務局職員の育成 	計画的・戦略的な楽員の採用	①
			「東京都交響楽団事務局職員チューター制度」の策定・運用	②
			他組織との人材交流の活性化	③

2020年11月時点の実績	3か年の取組（年次計画）		
	2021年度	2022年度	2023年度
<ul style="list-style-type: none"> ・オーディションを1回実施 (応募者：20名、採用：2021年度中を予定) ・希望者にはピアノ伴奏者を楽団で手配 ・受験しやすいよう二次以降のオーディション日程を分散 ・コロナ対策を考慮したオーディションを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・事務局職員の新規採用に向けて採用試験を実施（一次（筆記）まで実施済） (応募者：67名、採用：2021年中を予定) ・きめ細かな人材育成の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・「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 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施
<ul style="list-style-type: none"> ・長期派遣研修の実施（1名） ・研修効果の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・効果検証を踏まえた検討実施

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	現状 (2020年11月末現在)	2021年度末の到達目標	
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	—	
5 つ の レ ス	はんこレス	・団体の規程等に基づく、対外的な案件は無し	
	FAXレス	・招待状案内の受付手段について、FAXからメールによる受付への切り替えを随時実施	・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)
	ペーパーレス	・紙資料で配布していた演奏会場におけるアンケートについて、電子媒体を導入するなど、ペーパーレスの推進に取り組んでいる。	・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)
	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	—
	タッチレス	①定期演奏会において電話やオンライン予約を原則としている。 ②YouTube都響チャンネルにおける演奏動画の配信やソロ・コンサートマスターの記念演奏会のリアルタイム配信を実施した。	・各種演奏会におけるオンライン配信の本数を拡大
テレワーク	・テレワーク実施規定の整備とともにリモートデスクトップを導入することで、テレワークを実施可能とした。	・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（トライアルとして各部2人抽出）」により算出	