

2010年度

事業報告書

公益財団法人 NHK交響楽団

事業報告書

1. 事業の概況

(敬称略)

2010年度は、当団が公益財団法人として新たなスタートを切った年度であり、当団としては、これまでも増して事業の公正かつ適正な運営に努めた。

2007年8月末でウラディーミル・アシュケナージが音楽監督の任期を終えて以来、当団には音楽監督、常任指揮者が不在である。当団としては、優れた客演指揮者を次々に招聘し、それらの下で演奏力の一層の充実を図ることを当面の方針としている。そのため、2010年度は、初めて演奏制作部の担当者をヨーロッパに派遣し、音楽事情を研究させるとともに、将来性ある中堅・若手の指揮者の発掘にあたらせた。

一方、中長期的には、当団が他のオーケストラを凌駕する独自の魅力を持ち続けるためには、再び優れた常任指揮者或いは音楽監督を置き、その下で一定期間にわたってその指揮者ならではの豊かな音楽性を吸収する必要がある。それによってこそ、当団は、これまで積み上げてきた伝統を踏まえながらも、新たな発展を遂げることが出来る。このような判断に立って、水面下でそれに相応しい人材を探っているが、2010年度には結論を得ることはできなかった。優れた音楽監督或いは常任指揮者の存在は、説得力あるプログラムにも結実し、必ずや当団を近い将来世界的なオーケストラに導くものと確信し、それに相応しい人材の確保にさらに積極的、かつ粘り強く取り組んでいきたい。幸い2010年度も事業収支は黒字であり、その一部を将来常任指揮者或いは音楽監督を招へいするための資金として積み立てることとした。

2010年度の定期公演の入場者数は、合計12万8000人余りと2009年度を7500人近くも上回り、ここ数年での最高を記録したことが特筆される。これは、一回券を購入するお客様が大幅に増えたことが最大の要因であり、その反面、定期会員の年間会員は、若干減少した。年間会員は、2010年度に限らずここ数年漸減傾向にあり、当団の固定ファンである年間会員をいかに維持するか、会員制度のあり方を含めて検討しなければならない。同時に、当団の演奏かどうかには拘泥せず、聴きたい指揮者や曲目があればチケットを購入するというお客様の傾向に如何に対応していくかが、今後の当団の運営にとって極めて重要である。その意味でも音楽監督或いは常任指揮者を含めた優れた指揮者の起用と魅力あるプログラムの編成が重要であり、そのことを広報・宣伝の強化などの販売努力に結び付けなければならない。

定期公演と並んで重要な演奏料収入をもたらす契約公演は、2009年度より4公演多い38公演だった。

企業からの支援は、賛助会員の数と口数は244社331口と、2009年度に比べ会員数では7社増加した。賛助会員は、2008年度、2009年度と連続して大幅に減少した

が、2010年度は地域の有力な企業を対象にした働きかけなどが功を奏したといえる。ただし、口数では2009年度と同じにとどまった。2011年以降は東日本大震災の影響が懸念される。

当団は、2011年3月に4年半ぶりに北米公演を実施し、首席客演指揮者アンドレ・プレヴィンの指揮でワシントン、モントリオール、パーチェス、ニューヨークの4か所で演奏した。東日本大震災の直後であっただけに、各地の公演は、震災で亡くなった方を悼むとともに、ロビーで被災者救援の募金活動が行われるなど、通常とは異なる公演となった。楽員は、日本の状況を心に掛けながらもその力量を十分に発揮し、お客様からの熱狂的な拍手とマスコミからの高い評価をいただき、演奏の面でも、またアメリカ、カナダの人々の日本への関心を高めたと云う意味でも、成功を収めることが出来た。なお、プレヴィンと当団は、それぞれ出演料の一部を被災地への義援金として寄付した。

《 世界の名門オーケストラをめざして 》

(敬称略)

2010年度は「世界の名門オーケストラをめざして」を掲げた3か年計画の最終年度であり、演奏力の充実をさらにはかるべく、ベテラン・中堅・若手の実力ある指揮者を多彩に招聘した。名誉音楽監督シャルル・デュトワ、桂冠指揮者ウラディーミル・アシュケナージ、名誉指揮者ヘルベルト・ブロムシュテット、首席客演指揮者アンドレ・プレヴィン、正指揮者尾高忠明の当団指揮者陣のほか、チョン・ミョンフン、ネヴィル・マリナー、ネルロ・サンティなどの名匠、準・メルクル、ジョナサン・ノット、マルクス・シュテンツ、ヴァシリー・ペトレンコなど欧州楽壇で活躍する中堅・若手が登場し、当団から様々に魅力あふれる演奏を引き出した。

ソリストでは、ルドルフ・ブフビンダー、ピエール・ロラン・エマールのベテラン陣のほか、ヴェロニカ・エーベルレ、ジュリアン・ラクリン、ユリアンナ・アヴデーエワ、河村尚子などの気鋭を配し、個性豊かな演奏で清新な印象を残した。

また、海外の優れた指揮者、ソリストをさらに発掘していくとともに、現在不在となっている当団の音楽監督、常任指揮者の確保に向けた情報収集のため、事務局1名を2010年10月にヨーロッパに派遣した。今後ともこうした職員の海外派遣を続けていく。

公演のプログラムでは、2010年に「生誕150年」を迎えたマーラーの交響曲シリーズを本格的に展開し、《2番》《3番》《6番》《9番》の4曲をとりあげた。特にブロムシュテット《第9番》、チョン・ミョンフン《第3番》は卓越した指揮と緊張感みなぎる演奏で聴衆を大いに魅了した。

また、ヴェルディの歌劇「アイダ」全曲を演奏会形式で上演した。オペラ指揮者として円熟したネルロ・サンティの指揮のもと、3 時間を超える音楽のスペクタクルを熱演、満場の聴衆を古代エジプトの世界に誘った。

「第 16 回ショパン国際ピアノコンクール」で女性の優勝者として、アルゲリッチ以来 45 年ぶりに登場したアヴデーエワの出演も大きな話題となり、2 日間のチケットが完売になるほどの注目を集めた。コンクール後、世界でいち早く当団の定期に出演できるよう、ポーランドの国立ショパン・インスティトゥートと連携しての成果であった。

さらに、演奏の至難なブリテンの代表作「戦争レクイエム」をデュトワの統率のもと、31 年ぶりに再演した。巨大な編成で作曲された作品を高い柔軟な演奏力で披露し、会場を深い感動に包んだ。

この他、契約公演として「東京・春・音楽祭」において、演奏会形式で年 1 作品ずつ取り上げる「ワーグナー・楽劇シリーズ」を開始し、その第 1 回としてウルフ・シルマーの指揮で「パルシファル」を上演し、「さすが N 響」という評価を得た。

当団の財源の重要な柱となる契約公演は、2010 年度は「パルシファル」を含め 38 公演であった。景気低迷により依然として地方自治体の文化予算の削減が続いているが、企業や全国の公共文化ホールへのアプローチを継続的に図るとともに、主催者側が本公演とともに要望してくる室内楽ロビー演奏やアウトリーチ活動に積極的に協力するなどして、契約先を新たに獲得。2009 年度より 4 公演の増となった。

2011 年 3 月、ワシントン、モントリオール、パーチェス、ニューヨークでの北米公演を首席客演指揮者アンドレ・プレヴィンの指揮で実施した。特にニューヨークでの公演は、カーネギーホールの「JapanNYC」に日本のオーケストラを代表しての出演であった。アメリカ出発前日に起きた「東日本大震災」が現地でも大きく報道されたため、各コンサート会場では地元の人々により被災者救援の募金活動が行われ、また、当初プログラムに加えて「G 線上のアリア」を献奏するなど、「追悼と復興の祈り」に包まれた。カーネギーホールではチケットが完売し、ニューヨーク・タイムズ紙は「全体を通じてオーケストラはよく演奏していた。弦楽器の響きはしばしば光り輝くようであった。」とその演奏会評を載せた。当団 4 年半ぶりとなる外国公演は終始、大地震の影響を受けながらのツアーとなったが、いずれの演奏会もスタンディングの拍手喝さいが続き、コンサートは成功裏に終わった。なお、当団はプレヴィンとともに、北米公演出演料の一部を、大地震被災地への義援金として寄付した。

2. 演奏活動

(1) 定期公演

当団の基幹事業である定期公演は、A・C 2つのプログラムをNHKホールで、またBプログラムをサントリーホールで開催しており、3種のプログラムを9か月間2日ずつ、計54回行っている。

2010年度、4月は当団名誉指揮者ブロムシュテットが2年ぶりに指揮台に登場した。マーラー・イヤーの第2弾《第9番》やブルックナー《第5番》、ベートーヴェンの《第3番》「英雄」ピアノ協奏曲「皇帝」など、スケールの大きな本格プログラムを演奏した。「強靱な信念に満ちた演奏」と評価された公演は、各公演満席となり春のシーズンの充実した幕開けとなった。

5月は、2010年1月から当団の正指揮者に就任した尾高忠明と若手の下野竜也が登場した。すぐれた業績で国際的評価も高い尾高の今回のプログラムは、ラフマニノフとブルックナーであった。新国立劇場芸術監督も兼任し、まさに充実期を迎えた尾高氏と当団の今後に期待をもたせる演奏と評価された。一方、実力派の道を着実に歩みつつある下野は、頭文字が“B”で始まる作曲家、ボッケリーニ、ベートーヴェン、バーバー、ブリテンの作品を集めて選曲し、それぞれに味わいの異なる作品を個性豊かに演奏して評価された。

6月は、アシュケナーズが当団音楽監督を2007年夏に辞して以来、桂冠指揮者として初めて登場し、マーラー・イヤー第3弾の《第6番》とドヴォルザーク《第8番》、そしてサン・サーンス《第3番》を演奏した。気鋭のクラリネット奏者として活躍中のディミトリを迎えての親子共演によるフランセのクラリネット協奏曲の演奏が話題を呼んだ。

新シーズン最初の9月は、2007年10月に28年ぶりに出演したネヴィル・マリナーが再登場した。2010年が生誕200年となるシューマンのメモリアルに因んだシューマン・プログラム、世界が注視する感性豊かなソリスト3人との共演など、巨匠マリナーが古今の名曲を披露し、「聴きての魂を根底から揺さぶるような力強い説得力」と評価された。

10月は、イタリア・オペラ界の巨匠ネルロ・サンティが、今回はヴェルディの大作「アイダ」を指揮した。この公演は「最も心に残ったN響コンサート2010」第1位に選出された。デビュー50周年を迎えたわが国チェロ界の重鎮、堤剛をソリストに迎えてのドヴォルザークの「チェロ協奏曲」も感銘を与えた。

11月は、昨シーズンから首席客演指揮者に就任したアンドレ・プレヴィンとドイツで活躍中のマルクス・シュテンツを迎えた。プレヴィンは、ガーシュウインの「ピア

ノ協奏曲「へ調」の弾き振りをはじめ、プレヴィンならではの注目のプログラムで、ピアニストとしての評価を新たにした。また北米公演で演奏予定の武満徹の「グリーン」 とプロコフィエフの交響曲《第5番》の演奏は、北米公演への期待を高めた。シュテンツは1965年生まれのドイツ指揮界の若手で、N響初登場であった。

12月は名誉音楽監督シャルル・デュトワが、2012年に初演から50年目のメモリアルを迎えるブリテンの代表作《戦争レクイエム》を演奏した。当団にとっても31年ぶりの再演であったが、哀悼と平和への深い祈りに満ちた演奏で、会場を深い感動に包んだ。

また、ショパン生誕200年を記念した「ショパン国際ピアノコンクール2010」の優勝者、アヴデーエワを迎えてのプログラムは話題性も高く、2日公演がいずれも完売となった。

1月は、ヨーロッパで大きな注目を集めている34歳の俊英ペトレンコが登場し、2009年に独グラモフォン大賞を受賞したチャイコフスキーの名作「マンフレッド交響曲」でN響デビューを果たした。実力派イオン・マリンは2008年5月に続く3年ぶりの出演となり、ロシア、ドイツ、フランスのおなじみの名曲が並ぶ魅力的なプログラムであった。

2月は、3年ぶりにチョン・ミョンフンが登場した。2010年の生誕150年に引き続き、没後100年となる2011年のマーラー第5弾《第3番》、そしてベルリオーズの《幻想交響曲》を披露し、満場の聴衆の期待に応える熱い名演となった。Bプログラムは2年ぶりとなるジョナサン・ノットが登場し、近現代の作品に優れた力量を発揮するノットならではのプログラムを提供した。

(2) 特別公演

定期公演以外に行う主催事業である特別公演は、定期公演とは趣を異にした多様なプログラムを楽しんで頂くために実施している。

2010年度は合わせて7種類の特別公演を行った。

① N響 Music Tomorrow 2010

現代のオーケストラ作品による「N響 Music Tomorrow」では、その年の尾高賞受賞作を演奏するのが恒例であるが、2010年の尾高賞は6年ぶりの「受賞作品なし」となった、今回は指揮にパスカル・ロフェを迎え、N響の委嘱作品である、山根明季子：水玉コレクションNo.06の初演、海外作品の最新作としてサリネンの室内楽曲、過去の尾高賞作品の再演として藤家溪子の話題作を演奏した。チェロのウイスペルウェイ、ギターの下山和仁など、世界的ソリストを迎えた。

▽ 6月22日	東京オペラシティ	Music Tomorrow 2010
指揮	パスカル・ロフエ	
ソリスト	チェロ:ピーター・ウイスペルウェイ ギター:山下和仁	
曲目	山根明季子:水玉コレクション No.06 (N響委嘱作品/世界初演) サリネン:室内楽 第8番 作品94「木々はみな緑」(2009) (日本初演) 藤家溪子:ギター協奏曲 第2番「恋すてふ」(1999) ダルバヴィ:まなごしの根源 (2007) (日本初演)	

② N響「夏」2010

2010年度の「夏」は、指揮はマティアス・フスマン、ソリストには2009年の浜松国際ピアノコンクールにおいて、史上最年少で優勝した韓国の新星チョ・ソンジンを迎え、生誕200年を迎えたショパンのピアノ協奏曲第1番などを演奏した。

▽ 7月16日	NHKホール	N響「夏」2010
指揮	マティアス・フスマン	
ソリスト	ピアノ:チョ・ソンジン	
曲目	ニコライ:歌劇「ウインザーの陽気な女房たち」序曲 ショパン:ピアノ協奏曲 第1番 ホ短調 作品11 ドヴォルザーク:交響曲 第9番 ホ短調 作品95「新世界から」	

③ 松山公演

1999年にスタートした「N響松山定期演奏」は、2010年度は小林研一郎と上原彩子の人気コンビによる名曲の数々を披露した。

▽ 8月26日	愛媛県民文化会館
指揮	小林研一郎
ソリスト	ピアノ:上原彩子
曲目	モーツアルト:歌劇「ドン・ジョバンニ」序曲 モーツアルト:ピアノ協奏曲 第23番 イ長調 K. 488 ドヴォルザーク:交響曲 第8番 ト長調 作品88

④ N響ほっとコンサート

親子でリラックスして楽しめるクラシックの名曲や「ほっとコンサート」の特徴となったN響吹奏楽を披露した。ロビーでは、今や名物となった恒例の「楽器体験コーナー」も開催され、N響メンバーが子どもたちにわかりやすく楽器を指導し交流を行った。

▽ 8月1日	NHKホール	N響ほっとコンサート
指揮	現田 茂夫	
曲目	アンダーソン：プリंक・プランク・プルンク、ジャズ・ピチカート チャイコフスキー：くるみ割り人形、弦楽セレナード トーマス・スミス：フェスティバル・ヴァリエーション ほか	

⑤ 「N響の第9」

年末恒例の「第9公演」は、バロックや古典派の合唱曲の権威としても名高いドイツの指揮者ヘルムート・リリングを招へいした。2010年度は初めてサントリーホールでも開催した

▽ 12月22日	NHKホール	ベートーヴェン「第9」演奏会
12月23日	NHKホール	
12月26日	NHKホール	
12月27日	サントリーホール	
指揮	ヘルムート・リリング	
ソリスト	ソプラノ：タマラ・ウィルソン アルト：ダニエラ・シンドラム テノール：ドミニク・ウォルティヒ バリトン：ミヒヤエル・ナジ	
合唱	国立音楽大学	
曲目	ベートーヴェン：交響曲 第9番 二短調 作品125「合唱つき」	

⑥ NHK音楽祭

第8回を迎えた「NHK音楽祭」の今回のテーマは「3大“B”」であり、首席客演指揮者アンドレ・プレヴィンがブラームスの交響曲を2曲演奏した。なお、この公演は予算分類としては地方公演扱いとなる。

▽ 11月6日	NHKホール	NHK音楽祭
指揮	アンドレ・プレヴィン	
曲目	ブラームス：交響曲 第3番 へ長調 作品90 ブラームス：交響曲 第4番 ホ短調 作品98	

⑦ プレヴィンとN響の仲間たち

ピアノの名手でもあるアンドレ・プレヴィンがN響の楽員とともに奏でる室内楽を、プレヴィンの強い希望により、特別公演として実施した。

▽ 11月2日	浜離宮朝日ホール
ピアノ	アンドレ・プレヴィン
出演	ヴァイオリン:堀正文、松田 拓之 ヴィオラ:佐々木亮 チェロ:藤森亮一 コントラバス:市川雅典
曲目	モーツアルト:アイネ・クライネ・ナハトムジーク モーツアルト:ピアノ四重奏曲 第1番ト短調 K.478 モーツアルト:ピアノ四重奏曲 第2番 変ホ長調 K.493

(3) 地方公演

NHKと当団で共催する「N響地方公演」は、当団にとって地域のクラシック音楽ファンの期待に応える重要なコンサートであると同時に、NHKと地域の視聴者を結びつける上で大きな役割を果たしている。2010年度は近畿、九州地方など、NHK音楽祭1公演と合わせて9公演を開催した。

▽ 8月18日	京都コンサートホール
指揮	モーシェ・アツモン
ソリスト	ヴァイオリン:ホアン・モンラ
曲目	ウェーバー:歌劇「オベロン」序曲 サン・サーンス:ヴァイオリン協奏曲 第3番 ロ短調 作品61 ブラームス:交響曲 第2番 イ長調 作品92
▽ 8月19日	奈良県文化会館
指揮	モーシェ・アツモン
ソリスト	ヴァイオリン:ホアン・モンラ
曲目	ウェーバー:歌劇「オベロン」序曲 サン・サーンス:ヴァイオリン協奏曲 第3番 ロ短調 作品61 ブラームス:交響曲 第2番 イ長調 作品92
▽ 8月20日	兵庫県立芸術文化センター
指揮	モーシェ・アツモン
ソリスト	ヴァイオリン:ホアン・モンラ
曲目	ウェーバー:歌劇「オベロン」序曲 サン・サーンス:ヴァイオリン協奏曲 第3番 ロ短調 作品61 ブラームス:交響曲 第2番 イ長調 作品92
▽ 8月21日	和歌山県民文化会館
指揮	モーシェ・アツモン
ソリスト	ヴァイオリン:ホアン・モンラ

曲 目	ウェーバー：歌劇「オベロン」序曲 サン・サーンス：ヴァイオリン協奏曲 第3番 ロ短調 作品61 ブラームス：交響曲 第2番 イ長調 作品92
▽ 11月7日 指 揮 曲 目	NHK 大阪ホール アンドレ・プレヴィン ブラームス：交響曲 第3番 へ長調 作品90 ブラームス：交響曲 第4番 ホ短調 作品98
▽ 2月22日 指 揮 ソリスト 曲 目	アルカス佐世保 ジョナサン・ノット ヴァイオリン：アリーナ・ポゴスキーナ プロコフィエフ：ヴァイオリン協奏曲 第1番 ニ長調 作品19 ブラームス：交響曲 第1番 ハ短調 作品68 ほか
▽ 2月23日 指 揮 ソリスト 曲 目	熊本県立劇場 ジョナサン・ノット ヴァイオリン：アリーナ・ポゴスキーナ プロコフィエフ：ヴァイオリン協奏曲 第1番 ニ長調 作品19 ブラームス：交響曲 第1番 ハ短調 作品68 ほか
▽ 2月24日 指 揮 ソリスト 曲 目	lichiko 総合文化センター(大分) ジョナサン・ノット ヴァイオリン：アリーナ・ポゴスキーナ プロコフィエフ：ヴァイオリン協奏曲 第1番 ニ長調 作品19 ブラームス：交響曲第1番 ハ短調 作品68 ほか
▽ 2月26日 指 揮 ソリスト 曲 目	宮崎県立劇場 ジョナサン・ノット ヴァイオリン：アリーナ・ポゴスキーナ プロコフィエフ：ヴァイオリン協奏曲 第1番 ニ長調 作品19 ブラームス：交響曲 第1番 ハ短調 作品68 ほか

(4) 契約公演

契約公演は全国の公共文化施設や企業などからの依頼によって行う演奏会である。首都圏のみならず全国のファンに当団の演奏を聴いていただく大切な活動であり、また当団の重要な収入源となっている。かつての主催者の掘り起こしなども行い、2010

年度は38公演を確保した（前年比4公演増）。

16年目を迎えすっかり定着した「オーチャード定期」は例年と同じ5公演に出演した。NTT東日本主催の公演は第167回を数えた。また、いわき、横浜、足利、名古屋での定期公演も予定どおり実施された。長年にわたってN響の活動に支援をいただいている岩谷産業(株)の「N響の夏」公演は、2010年に創業80周年を迎えた記念として、従来の大阪に加え、名古屋、福岡の3か所で開催された。

「東京・春・音楽祭」と連携して、ワーグナー・シリーズの1回目として4月に、歌劇「パルシファル」（演奏会形式）を上演し高い評価を得た。このシリーズは今後とも複数年にわたって当団が出演していく予定である。このほか、新たな契約公演として、軽井沢大賀ホール主催による軽井沢公演、三重県の岡田文化財団主催による津公演が実現した。今後とも毎年の出演依頼になるよう働きかけていく。

また、熊谷文化創造館では7年ぶり、所沢ミュージズでは3年ぶりとなる公演が行われたほか、島根県芸術文化センターグラントワの開館5周年、日比谷公会堂80周年記念公演「第9」に出演した

その他、2009年度に引き続いて、パルテノン多摩、鹿児島県文化センターなどでも公演が実施された。福井ハーモニーホールでは、前日のリハーサルを地元の小学生に公開し好評を得た。

契約公演の最近の傾向としては、重厚長大なプログラムよりも名曲を中心とした曲目で、土・日・祝日での開催を要請されることが多く、こうしたさまざまな要望に柔軟に対応していくことも重要である。一方で、当団の特色である時間と手間をかけ、充実した内容で開催する定期公演の全国主要都市での展開を今後も目指していきたい。

また公演に先立って行われる会場ロビーでの室内楽やアウトリーチ活動は、多くの主催者から歓迎される催しであるため、今後も継続した公演づくりに活用していきたい。

（5） 放送演奏

当団はNHKの放送番組のためにも演奏を数々行っている。2010年度は、大河ドラマ「江～姫たちの戦国」のテーマ音楽を録音したほか、2008、2009年度に続いて東京国際フォーラムで実施された「東京ジャズフェスティバル2010」と恒例の「NHK音楽祭2010」に出演した。毎年行っている放送記念日における「記念演奏」については、北米公演と時期が重なったため、北米公演に参加しない楽員による室内楽演奏を予定していたが、東日本大震災のため式典自体が中止となった。

また、テレビの国際放送やラジオの国際放送を通じて、外国向け放送にも例年通りソフトを提供したほか、3月に実施した北米公演が新年度の4月に放送されることにな

り、指揮者、ソリストとの放送権交渉を行ったほか、視聴者サービス「NHKオンデマンド」における指揮者、ソリストとの配信契約やABU(アジア太平洋放送連合)配信契約などの交渉代行も行った。2010年度は「第9」演奏会が初めてABUに配信され、加盟局から好評を得た。

今後とも、NHKの番組・イベントへの出演、NHK事業への協力を行い、放送オーケストラとしての当団の使命を果たしていく。

3. 事業活動

(1) N響ファンの拡大

①定期公演入場者数の拡大

2010年度の定期公演入場者数は、12万8,118人で、2009年度の12万629人を7,489人と大幅に上回った。内訳は、定期会員券による入場者数が8万590人(2009年度7万9,980人。以下、カッコ内は2009年度)、一回券による入場者数が3万7,048人(3万94人)、招待券による入場者数が1万480人(1万555人)である。2010年度は、明らかに一回券による入場者の数が増加している。

②定期公演チケットの販売状況

2010年度の定期公演チケット販売状況は、総販売枚数が12万9,404枚、販売総額が約6億8,280万円で、2009年度の総販売枚数12万1千枚、販売総額6億4,440万円に比べ、枚数で約8,000枚、金額で約3,840万円という大幅な増加となった。こうした2010年度の定期公演入場者数やチケット販売数を増加させた大きな要素はAプログラムにおける一回券販売数の大幅な伸びである。

すなわち、2008～2010年度中期経営方針において、定期公演チケット販売拡大策として重点的に推進してきた「Aプログラム対策」---「公演内容の充実」および「周知宣伝の強化・拡大」、「若年層の開拓」等---がようやく実を結んだものと言えよう。

③定期会員券と一回券の1公演月当たりチケット販売状況

2010年度の定期会員券販売枚数は、1公演月当たり10,064枚(年間平均)である。内訳は、年間会員券が8,400枚(年間75,597枚)、シーズン会員券が1,664枚(年間14,976枚)であった。2009年度(年間会員券:8,445枚、シーズン会員券:1,527枚)に比べて、年間会員券が1公演月当たり45枚減少しているのに対

し、シーズン会員券は逆に 137 枚増加した。

年間会員券は、2006 年度まで減少が続いていたため、公演内容の充実やチケット購入に伴う付加価値を高めるなどの様々な施策を展開することにより、2008 年度、2009 年度は若干持ち直したが、2010 年度は再び落ち込んだ。このため、年間会員は、2003 年度以来の 7 年間の期間で見ると、依然として漸減傾向にあると云わざるを得ない。また、シーズン会員券は逆に 2009 年度に落ち込んだものの、2010 年度には 1 公演月あたりの販売数が、2007 年度、2008 年度とほぼ同じレベルに回復した。

一方、上述のように、ここ 10 数年間漸増傾向を示している一回券が、2010 年度はかつてないほどの驚異的な販売増となった。2010 年度の一回券の販売枚数は、1 公演月あたり 4,315 枚（年間：38,831 枚）で、2009 年度（1 公演月当たり：3,476 枚、年間：31,281 枚）に比べ、1 公演月当たり 839 枚、年間で 7,550 枚の増加である。

こうした一回券およびシーズン会員券の販売状況を見ると、以前からあらゆる商品に関して言われている、“「自分の好みに合うもの」や「本当に必要なもの」を、「自分で選択し、購入する」” というタイプの人々が、定期公演チケットの購入者の中にも増加しているものと考えられる。

したがって、今後はこうした人々（クラシック音楽ファン）の“志向”を十分に考慮に入れた“商品（公演プログラム）”や販売促進対策を考えていく必要がある。

④特別公演の実施状況

2010 年度の特別公演は、「Music Tomorrow」、「N 響『夏』」、「ほっとコンサート」、「松山特別」、「N 響『第 9』演奏会」など定例的に開催している演奏会に加え、「プレヴィンと N 響の仲間たち」および「FUJITSU Special『第九』」などを実施した。

「Music Tomorrow」を除けば、その他の恒例となっている特別公演のチケット販売状況は、枚数・金額ともに 2009 年度と比較して若干減少しているものの、ほとんど大差はない。

また、「プレヴィンと N 響の仲間たち」は、プレヴィンの積極的な提案により実現したものであるが、周知宣伝を開始する前にチケットが完売するというほどの人気であった。

さらに、「FUJITSU Special『第九』」は、富士通株式会社の特別協賛により実施した、いわゆる、“冠コンサート”であり、公演チケットの完売には至らなかったものの、興行的には大成功であった。

⑤周知宣伝活動の状況

2010年度も、2008～2010年度中期経営方針に則り、イメージチラシの配布やタブロイド版新聞折込み広告、N響ガイド利用経験者に向けたダイレクトメール送付などの様々な媒体による周知宣伝活動を展開した。

とくに、Aプログラム対策として実施しているイメージチラシの配布は、配布場所や回数などを増やし、またタブロイド版の折込み広告（チラシ）は、新聞折込み用のチラシとしてだけでなく、その他の施設・団体等への配布物としても活用した。

また、ダイレクトメールの送付先として初めて試みた、学校の同窓生・同期生など特定のグループを対象に発行されている機関誌・情報誌の活用によるダイレクトメール配布が、定期会員券の販売に関して予想以上の成果を上げ、新たな周知宣伝手段として、今後の研究・検討に値するという課題を得たことは、もうひとつの大きな成果であった。

⑥ホームページと携帯サイトの充実と拡大

2010年度のホームページは、N響情報を発信する広報メディアとしての機能に加えて、チケット販売や観客動員の拡大に資するチケット販売促進メディアとしての機能の充実と拡大を目指した。

たとえば、フィルハーモニー掲載記事の二次利用による、より詳細で興味深い指揮者・曲目紹介関連記事を、「コンサート情報」としてホームページに掲載し、まじかに迫った定期公演の見どころ・聴きどころをいち早く紹介することにより、定期会員やN響ファンの、N響演奏会に対する関心を一層高め、さらにはチケット購買意欲をも喚起することを意識したページづくりを行った。

また一方で、携帯サイトへのアクセス数を拡大することにも腐心し、当団が発行するすべての周知印刷物に二次元バーコードを掲載することとし、N響携帯サイトの普及宣伝に努力した。

⑦機関誌「フィルハーモニー」の充実

2010年度は、機関誌「フィルハーモニー」が従来から果たしている当団の広報誌としての性格と機能は踏まえつつも、定期公演をはじめとする当団主催の各種公演チケット販売促進ツールとしての機能強化にも力点をおいて編集内容等のさらなる充実をめざした。9月新シーズンからは企画・取材・編集にかかわる編集要員を一新し、内容的には指揮者インタビューによる定期公演に向けた意気込みや著名人インタビューによる応援メッセージ、音楽知識関連のコラム等のページを新設するなど、新旧のN響ファン、クラシック音楽ファンの興味を喚起し、惹きつけるページづくりを心がけた。

(2) 特別支援と賛助会員

2010年度(2011年3月31日現在)の特別支援企業は、2009年度と変わらず11社である。また、賛助会員数は244社331口であり、2009年度に比べ口数は同じで7社増加した。

賛助会員数は、リーマンショックに端を発した世界的な不況の中で、2008年度、2009年度と連続して大幅に減少した。こうした状況からの脱却を目指して、2010年度は、2009年度から推進してきた、地域の有力企業を対象にした賛助会員開拓や退会連絡を受けた会員への説得活動などをさらに強力に展開し、ようやく減少傾向に歯止めをかけることができたと言える。しかしながら、会員数ではほぼ2008年度並みの水準に戻すことができたが、口数をみると2008年度以前の状況とはまだかなりの開きがあり、今後さらに努力を続ける必要がある。

2011年度は東日本大震災により企業各社の対応がさらに厳しさを増すことが必至と考えられるが、当団としては引き続き、賛助会員の維持拡大を重要な経営課題のひとつとして位置づけ、今後とも地道な努力を重ねていくこととしたい。

(3) 社会貢献の取り組み

① 病院コンサートの実施

コンサート会場へ足を運ぶことができない入院患者やその家族、昼夜を問わず働いている医師・看護師などの心の安らぎになればと始めた小編成の「病院コンサート」は、4年目を迎えた。

新型インフルエンザの影響で、院内に多くの人を集める企画に病院側も慎重になっているが、2010年度は、9月27日長野県佐久中央病院、10月8日三井記念病院、11月25日東京医科歯科大学医学部附属病院の3か所で実施し、約500名の方にN響メンバーの演奏をお届けした。

② NHK こども音楽クラブ

「NHKこども音楽クラブ」は、子どもたちが「生」の演奏に触れる貴重な音楽教育の場となることを目的として、2007年度(下半期)からNHKと共催でスタートさせた。2010年度は北海道北見市から九州宮崎市まで、2009年度と同じく8校で、3,374人の児童・生徒・学校関係者が参加した。N響メンバーが校歌を演奏したり、訪れた学校の器楽部と合同演奏したりと、子どもたちとの交流を図った。初めて見る楽器や演奏に、多くの子どもたちから感動の声が届いており、その評価は極めて高いものがある。今後も多くの子どもたちに夢や希望を届けられるよう、内容の充実に努

め、継続して取り組んでいきたい。

4. 経営管理

(1) 公益財団法人としての新たな出発

当団は内閣府から 2010 年 3 月 29 日付で「公益財団法人」としての認定を受け、同年 4 月 1 日付で旧財団の解散登記ならびに設立の登記を行い、「公益財団法人 NHK 交響楽団」として新たなスタートを切った。

新たな出発にあたり、「交響管弦楽により、わが国音楽芸術の向上発展をはかり、その社会文化的使命を達成する。」という当団の目的を職員全員で改めて確認した。

(2) 適正な業務運営の推進

「公益財団法人」として、いっそう適正な業務運営を推進するため、当団の規程類の現行の業務と合わない部分や改廃履歴のあいまいな部分の見直しを行い、「懲戒規程」や「情報システム利用ガイドライン」等の改定を実施した。

また、公演経費などの予算管理をより適切に実施していくため、2012 年度に向けて経理システムの全面見直しを行うこととし、開発検討に入った。

(3) コンプライアンス徹底の取り組み

「公益財団法人」として、日常の職員の行動についてもいっそう公益性・公共性を意識していかなければならない。楽員の雑誌広告等への出演について、職員就業規則の許可事項に該当するかどうか判断が分かれる部分があったため、許可事項に該当するとの判断を明示するとともに、「部外営業広告等出演許可申請書」を設定して「N 響情報」等で周知し、事前許可手続きの徹底を図った。

また、請求書を発行すると自動的に経理データが生成されて経理担当者に通知される「請求書システム」を導入した。これにより入金不正防止や経理担当への入金連絡もれの解消を図った。