

2022年度

事業計画書

公益財団法人 NHK交響楽団

— 目次 —

はじめに	3
1. 新しい公演スタイルを追求しファンを広げる	4
(1) 定期公演の刷新とサービスの向上	4
(2) 多様な公演で地域と放送に貢献	6
<特別公演>	6
<地方公演>	8
<放送>	8
<契約公演>	8
(3) 安全安心な公演活動	8
2. 広報、サービスを充実させお客様の満足度を高める	9
(1) お客様のニーズに応え公演を充実	9
(2) “若者” にアピールする取り組み	9
(3) デジタル発信と内外の認知度の更なる向上	10
(4) N響100年に向けたプロジェクト	11
3. 社会貢献活動を強化しN響の存在感を高める	11
(1) NHKグループ4財団との連携	11
(2) 次世代へのアウトリーチ活動	11
(3) 福祉、被災地等を応援	12
(4) N響アカデミー	12
(5) 寄付への理解促進	12
4. 高度なマネジメントの推進と経営基盤の安定化	13
(1) 財団統合とマネジメントの高度化	13
(2) テレワーク環境整備と情報セキュリティ強化	13
(3) 安心して働ける職場環境の整備	13

はじめに

新型コロナウイルスの感染が長引く中、NHK交響楽団は、一時中止を余儀なくされた定期公演を去年秋に再開しました。感染防止策の徹底に努め、外国人出演者の入国制限やプログラムの変更をはじめ様々な制約を乗り越えながら、音楽を通じてやすらぎのひと時をお届けするべく公演活動を続けています。

2022年度は、9月の首席指揮者ファビオ・ルイーギ氏の就任、そしてNHKホールでの定期公演の再開と、N響にとってコロナ禍からの本格復活を目指す年になります。お客様の声にこれまで以上に真摯に耳を傾け、そのニーズを踏まえて若者向けのチケットの割引拡大などサービスの一層の充実に取り組みます。さらに電子チケットの導入やデジタル発信の強化をはじめ様々な取り組みを通じてクラシックファンの拡大を図ります。

NHK交響楽団は、新しく合併して誕生するNHKグループの財団と2023年4月の統合に向けて準備を進めることで基本合意しました。公益財団法人としてのステータスを維持しつつ親財団と緊密に連携し、効率的な業務運営を図りながら、社会貢献事業の強化に努めます。

多くの変化が求められる時代ではありますが、「交響管弦楽により、わが国音楽芸術の向上発展を図り、その社会文化使命を達成する」というN響の理念は変わらず、そのまま大切に引き継いでいく所存です。2026年に迎える創立100年に向けて、日本最高水準の音楽をお届けし世界での存在感を高めながら、お客様との絆を大切により親しまれるオーケストラを目指して、N響はさらに進化して参ります。

1. 新しい公演スタイルを追求しファンを広げる

(1) 定期公演の刷新とサービスの向上

定期公演は、2022年9月に始まる新シーズンから2つの点で装いを新たにする。ひとつは、N響の顔となる首席指揮者の7年ぶりの交代であり、もうひとつは休止していたNHKホール（渋谷）での公演再開である。これを契機に新型コロナウイルスの感染拡大で落ち込んだ定期会員数の回復を図り、ファンの拡大を目指す。

① 新しい首席指揮者の就任

- ・ パーヴォ・ヤルヴィに代わり、2022年9月からファビオ・ルイーゼを新しい首席指揮者に迎える。欧米のトップ・オーケストラで活躍し、古典から現代まで幅広いレパートリーを誇る世界的指揮者である。N響が得意とするドイツ音楽を中心に、おなじみの名曲から本格的な交響曲まで、多彩なプログラムをお届けする。

② 各公演の特色の明確化（2022年9月～）

- ・ 東京芸術劇場（池袋）で開催しているA、Cプログラムは、2年間の改修工事を終えたNHKホールに戻って開催する。
- ・ A、Bプログラムについては、首席指揮者就任に伴う豪華なスペシャル・プログラムなど、国内外の一流指揮者、ソリストたちとの共演を通じて、N響の魅力を存分に楽しんでいただく。
- ・ Cプログラムについては、引き続き幅広い層に気軽に立ち寄っていただけるよう1時間程度の公演とする。価格も他のプログラムより比較的廉価に設定し、親しみやすいプログラムで若者や現役世代にファンを広げる。好評いただいている「開演前の室内楽」もNHKホールで継続する。

③ お客様の声を踏まえた開演時刻

- ・ Cプログラム1日目、金曜の公演は、NHKホールに戻った後も午後7時30分の開演を継続する。平日の勤め帰りでも足を運んでいただけるよう遅めの設定とし、早めに来場した方には「開演前の室内楽」を楽しんでいただく。

④ NHKホール再開に向けたイベント

- ・ 9月の再開に向けて7月から“夏のしぶやN響祭り”と題して、N響ファンをはじめ、これまであまりオーケストラに馴染みのなかった方たちや子どもたちにも楽しんでもらうイベントを企画。8月には初めての試みとなる「N響ファン感謝祭」を開催し、翌月からの新シーズンの盛り上げにつなげる。

▽ 演奏計画

（海外からの渡航制限などによりプログラム変更の可能性がある）

- 2021—22定期公演（4月～6月）
 - Aプログラム：東京芸術劇場で3プログラム6公演
 - Bプログラム：サントリーホールで2プログラム4公演（※1）
 - Cプログラム：東京芸術劇場で3プログラム6公演
 - 合計8プログラム、16公演

- 2022—23定期公演（9月～翌年2月）
 - Aプログラム：NHKホールで6プログラム12公演
 - Bプログラム：サントリーホールで6プログラム12公演
 - Cプログラム：NHKホールで6プログラム12公演
 - 合計18プログラム、36公演

< 4月 >

クリストフ・エッシェンバッハの真骨頂であるドイツ・プログラム。Aプロはベートーヴェン「交響曲第7番」ほか、Cプロはマーラー「交響曲第5番」。

（※1）サントリーホールの改修工事のためBプロはなし。

< 5月 >

Aプロでは「東京・春・音楽祭」で縁の深いマレク・ヤノフスキがシューベルトの代表作「交響曲第8番」を指揮。次期首席指揮者ファビオ・ルイージは、Bプロでリムスキー・コルサコフの交響組曲「シェエラザード」を、Cプロでモーツァルト「ピアノ協奏曲第20番」など、ウィーン古典派の名曲を取り上げる。

< 6月 >

ステファヌ・ドゥネーヴが2つのプログラムに登場。Aプロではフロラン・シュミット「サロメの悲劇」など異国情緒あふれるフランス作品を、Cプロではガーシュウィン「パリのアメリカ人」を指揮する。Bプロでは、目覚ましい活躍を見せる鈴木優人がモーツァルトの交響曲第41番「ジュピター」などをお届けする。

< 9月 >

ファビオ・ルイージの首席指揮者就任を記念したプログラム。Aプロは最高峰の歌手陣を招いて送るヴェルディの記念碑的傑作「レクイエム」。Bプロは世界屈指のソリスト、ジェームズ・エーネスによるベートーヴェン「ヴァイオリン協奏曲」とブラームス「交響曲第2番」。Cプロは交響詩「ドン・ファン」や歌劇「ばらの騎士」組曲など、ルイージ得意のリヒャルト・シュトラウスを並べる。

< 10月 >

桂冠名誉指揮者ヘルベルト・ブロムシュテットがすべてのプログラムを指揮。Aプロはマーラー畢生の大曲「交響曲第9番」、Bプロはグリーグ「ピアノ協奏曲」と

ニルセン「交響曲第3番」を組み合わせた北欧の名曲シリーズ、Cプロは巨匠が愛してやまないシューベルトの交響曲をお送りする。

<11月>

Aプロは井上道義のお家芸、伊福部昭「シンフォニア・タプカーラ」とショスタコーヴィチ「交響曲第10番」。Bプロではレナード・スラットキンが生誕150年となるヴォーン・ウィリアムズの傑作を披露。Cプロはアメリカ音楽の伝道師スラットキンによる、コープランドの名バレエ音楽「アパラチアの春」と「ロデオ」をお届けする。

<12月>

首席指揮者ファビオ・ルイーギが3プログラムを指揮。Aプロは藤村実穂子が歌うワーグナーと、任期中の目玉であるブルックナーの交響曲。Bプロではドヴォルザークの交響曲第9番「新世界から」、Cプロではメンデルスゾーンの交響曲第3番「スコットランド」ほか、おなじみの名曲を送る。

2023年

<1月>

N響常連の名指揮者トゥガン・ソヒエフによる3プログラム。Aプロはベートーヴェン「交響曲第4番」などドイツ音楽の傑作。Bプロは名手アミハイ・グロスを迎えたバルトークの遺作「ヴィオラ協奏曲」と20世紀フランスの傑作。Cプロはチャイコフスキーとラフマニノフが手がけた若き日の意欲作。

<2月>

Aプロは正指揮者・尾高忠明。ライフワークである父・尚忠とその友人たちの代表作を指揮する。残る2プログラムには、世界的注目を集める俊英ヤクブ・フルシャが登場。Bプロは祖国チェコを含む東欧の作品と、ブラームス「交響曲第4番」。Cプロではロシアとアメリカ、2つの「シンフォニック・ダンス」を取り上げる。

(2) 多様な公演で地域と放送に貢献

定期公演以外にも、地方都市での公演や放送への出演を通じて良質な音楽を全国の隅々までお届けする。また、音楽文化の向上に寄与し、幅広い世代にクラシック音楽に親しんでもらうための公演に力を入れる。

<特別公演>

① Music Tomorrow 2022

優れた現代音楽作品を取り上げて、新たな音楽文化の創造に寄与することを目的とした演奏会。今回はイラン・ヴォルコフの指揮で、第69回尾高賞を受賞した西村朗「華開世界—オーケストラのための」と岸野末利加「チェロとオーケストラ

のための「雷神の言葉」≫、当団が共同委嘱に加わった細川俊夫≪ヴァイオリン協奏曲「ゲネシス」≫、ミュライユ《ピアノ協奏曲》を送る。

(7月1日 東京オペラシティ)

② N響「夏」2022 (“夏のしぶやN響祭り”)

クラシック音楽のファン層の拡大を目的に、正指揮者・尾高忠明の指揮、小曾根真のソロで、ラフマニノフ《ピアノ協奏曲第2番》、チャイコフスキー《交響曲第4番》など、親しみやすい名曲を届ける。

(7月15日 NHKホール)

③ 松山公演

愛媛県内の多くの企業に協賛をいただいて毎年行っている。出演者・プログラムは②に準じる。

(7月17日 愛媛県県民文化会館)

④ N響ほっとコンサート (“夏のしぶやN響祭り”)

夏休みにファミリー向けに行う演奏会。今年は下野竜也が指揮台に立ち、会場も巻き込んだ楽しいコンサートとする。

(7月31日 NHKホール)

⑤ N響ファン感謝祭 (“夏のしぶやN響祭り”)

NHKホールでの定期公演再開に向けて、新シーズン・プログラムの聴きどころを指揮者の原田慶太楼が分かりやすく紹介。従来の定期会員はもちろん、新たなファンにも興味を持ってもらうために初めて取り組む企画。

(8月24日 NHKホール)

⑥ N響室内楽コンサート (“夏のしぶやN響祭り”)

フルオーケストラとは一味違う小編成による室内楽コンサートの魅力を楽しんでもらうスペシャル・プログラム。

(8月28日 白寿ホール)

⑦ N響名曲コンサート2020

沼尻竜典の指揮によるブラームス≪交響曲第4番≫など、クラシックの名曲を楽しんでもらうコンサート。期待の若手ヴァイオリニスト、金川真弓をソリストに迎える。

(9月5日 サントリーホール)

⑧ ベートーヴェン「第九」演奏会

年末恒例のベートーヴェン≪交響曲第9番≫。今回は井上道義が指揮台に立つ。

(12月21、24、25日 NHKホール)

(12月27日 サントリーホール)

<地方公演>

- ① NHK各放送局との共催により全国各地で実施する公演
2022年度は、本土復帰50年を記念して行う次期首席指揮者ファビオ・ルイーダによる沖縄公演をはじめ、宮崎、大分、熊本、西宮、和歌山、堺、大阪の合計8都市で、N響の迫力ある演奏を楽しんでもらう。

- ② NHK音楽祭
注目の指揮者パブロ・エラス・カサドを迎え、マーラー《交響曲第5番》などをお送りする。

(10月31日 NHKホール)

<放送>

- ① 「定期公演」は、各回とも1日目をFM、テレビで放送（Eテレ「クラシック音楽館」、BSプレミアム「プレミアムシアター」）。
また8Kスーパー・ハイビジョンの生放送・収録も随時行われる。
- ② 「大河ドラマ」テーマ音楽録音やTV特集番組等、放送のための演奏も積極的に行う。
- ③ 2023年3月の放送記念日に式典会場のNHKホールで記念の演奏を行う予定。

<契約公演>

主催者の依頼により出演する公演。「東京・春・音楽祭」や「N響オーチャード定期」のように都内で行うものや、全国各地の自治体等から依頼を受けて行うものなど、前年より4公演多い37公演を予定している。

(3) 安全安心な公演活動

- ・ 引き続き新型コロナウイルス感染防止に注意を払い、お客様、出演者をはじめ、楽員、スタッフなどN響の活動に関わる人たちの健康管理に努める。
- ・ 専門の医療アドバイザーの助言を取り入れ、最新状況を踏まえた感染対策を徹底していく。

2. 広報、サービスを充実させお客様の満足度を高める

(1) お客様のニーズに応え公演を充実

① 柔軟な料金と配席

- ・ NHKホールでの公演再開を機に若者向けの「ユースチケット」については、より買い求めやすいように料金を改定し、すべての座席で50%以上の割引とする。
- ・ 需要が高かったNHKホールの自由席は、感染症対策のためすべて指定席にするが、会員割引や「ユースチケット」の対象にしてお求めやすくする。さらにお好みの公演を対象の中から3つ以上選ぶと割安になる「WEBセレクト3+」の販売を継続する。

② 電子チケット化

- ・ 紙のチケットに代わりお客様の携帯端末を活用した電子チケットの導入については、2022年度の公演で試行し、導入を加速する。チケットの購入手続きを簡便にするとともに、入場のデータをもとにマーケットリサーチを進め、お客様の満足度の向上につなげる。

③ 多様なアンケートの活用

- ・ 2021年度から各種発行物にQRコードを記し、インターネットによる広範なアンケートを行っている。公演のプログラムや運営の手がかりになっており、引き続きこうしたインターネットによる調査や定期会員向けのはがきアンケートなどを続け、より多角的にお客様のニーズを把握することで公演を充実させる。

(2) “若者” にアピールする取り組み

① 定期公演のユースチケット料金の改定

- ・ 25歳以下の方を対象にした割安の「ユースチケット」の料金を2022-23シーズンに改定する。1回券については全てのランクで一般料金の半額以下に設定し、最低価格で800円の座席も新設する。年間会員券（ユースチケットは座席ランク限定）についても買い求めやすくして、より多くの若い人たちに公演に足を運んでいただく。

② 女性や大学生向けのプロモーション

女性向けのファッション雑誌と連携し、誌面やWebサイトを通じて当団の活動や公演情報を発信する。また、大学生向けのプロモーションを展開し、オーケストラの魅力や「ユースチケット」の効用などをアピールして、“若者”のファン拡大を目指す。

③ 若者向け招待シートを検討

若い人たちに気軽にクラシック音楽の楽しさを体験してもらうため、公募による招待制度を検討し、2022年度に試行する。

(3) デジタル発信と内外の認知度の更なる向上

① N響公式YouTubeチャンネル

- ・ 2021年度に行った初の演奏会配信「明電舎presents N響名曲コンサート2021」は、視聴回数が45万回（2022年2月25日現在）に達し、このうち22%が海外（台湾7%）からの視聴となっている。チャンネル登録者数も1万人を超えるなど当団の広報発信の窓口として定着してきている。
- ・ 2022年度は演奏会の配信をさらに増やすとともに指揮者や出演者、楽員のインタビュー企画などもタイムリーに配信するなど、出演者ひとひとりの個性を引き出したプロモーションを展開し、国内はもとより海外での認知度をさらに向上させる。

② 多様なSNSの活用

- ・ Twitter、Facebook、Instagramは、YouTubeと並び当団の公演活動を広報する上で今や欠かせない速報ツールとなっている。演奏への反響や公演予定の変更などを迅速かつ広範に周知するうえで効用は大きい。引き続き公演情報の発信や公演の舞台裏などを紹介する場として活用し、更新の頻度を上げながら訴求力を強めていく。

③ 国際放送

- ・ 海外向けの国際放送「NHKワールドJAPAN」でN響の演奏を特集した番組「Masterpiece Performed by NHK Symphony Orchestra」は4年目を迎え、引き続き制作に協力していく。2022年度も夏と年末年始に放送が予定されている。インターネットによるライブストリーミングやオンデマンドサービスで世界各地での視聴が可能であり、国際発信によりN響のプレゼンスをさらに高めていく。

④ 紙媒体等の発行と配布物

- ・ 公演のプログラムや聴きどころをわかりやすく構成・編集した機関誌「フィルハーモニー」やN響の公演活動や社会貢献事業を編纂した年間誌「ブローシュア」などを引き続き発行する。英語ページも掲載し、国内外の多くの方々に届くようホームページなどで公開するとともにインターネットでは行き届かないお客様向けの紙媒体とし広く配布していく。

(4) N響100年に向けたプロジェクト

- ・ 4年後の2026年、当団は創立100年を迎える。これまでの伝統を継承しつつ、クラシック音楽の新たな展開と社会貢献を先導するオーケストラを目標に若手職員によるプロジェクトチームを作り、未来のN響へ向けて中長期プランを策定していく。
- ・ 2022年度は、N響100年に向けたビジョンを策定。そのコンセプトに基づき“夏のしぶやN響祭り”を開催し、子どもたちに生のクラシック演奏を体感してもらう公演やイベント、聴覚に障害を持つ子どもたちの音楽体験などに取り組む。

3. 社会貢献活動を強化しN響の存在感を高める

(1) NHKグループ4財団との連携

2022年1月、当団は、NHKグループの一般財団法人である「NHKサービスセンター」、「NHKインターナショナル」、「NHKエンジニアリングシステム」、「NHK放送研修センター」の4つの財団と統合に向けた基本合意を交わした。これによって当団は、2023年4月に4財団が合併してつくる「NHK財団」(仮称)の子法人となり、統合の目的の一つであるNHKグループの社会貢献事業の強化に取り組む計画である。これに先立って各財団との事業連携の道筋をつけ、新たな社会貢献の創出を検討する。

(2) 次世代へのアウトリーチ活動

① 「NHKこども音楽クラブ」

次世代を育てる教育プログラムとしてNHKと共催し、各地の小中学校を訪ねてミニコンサートを開催する。楽員による楽器の紹介や校歌の演奏なども行い、子どもたちと触れ合いながらオーケストラの魅力を紹介する。15年目となる2022年度は、回数を増やして実施する。この様子は、地域放送局のニュースや番組をはじめ、NHKのホームページでも紹介される。(2021年度の実績は10カ所)

② 公共団体などと連携した室内楽演奏

自治体や財団などの要請に応え、ファミリー向けの室内楽演奏、学生やオーケストラファンを対象にした音楽セミナーを開催する。若い世代にクラシック音楽に親しんでもらい将来の音楽の担い手やファンの拡大につなげる。各地で行うオーケストラ公演の日程に合わせてより機動的に対応していく。

③ 「N響といっしょ！音を楽しむ！！」

就学前の幼い子どもたちに楽器の音色を楽しんでもらう試みとして2021年度にス

スタートしたもので2022年度も継続する。港区高輪のN響の練習所に保育園児を招き、楽員と交流する。幼児期の情操教育に役立ててもらうとともに練習所の開放を通じて地元に貢献する。

(①～③は、新型コロナウイルスの感染状況を見極め、万全の対策をとって進める)

(3) 福祉、被災地等を応援

① 福祉施設、病院、被災地の訪問

首都圏近郊のお年寄りの施設や病院を訪ね、入所者や患者、職員に向けた室内楽コンサートを行う。また、「NHKこども音楽クラブ」の訪問先として、豪雨や地震などの被災地を組み入れ、楽員との交流の場をつくる。様々な事情を抱えてコンサート会場に足を運べない人たちに生の演奏をお届けする。

(以上は、新型コロナウイルスの感染状況を見極め、万全の対策をとって進める)

② 聴覚障がい者の鑑賞に向けた取り組み

- ・ 耳が不自由な方でも音を聞き取れる特殊な装置「骨伝導ヘッドホン」などを活用した鑑賞の実現に取り組む。装置を開発する「NHKエンジニアリングシステム」やNHKホールを運営する「NHKサービスセンター」とも連携して仕様を整える。初の試みとして聴覚障がい者の方々をNHKホールでのコンサートにお招きする予定。

(4) N響アカデミー

- ・ 日本のオーケストラの若手演奏家の育成を目的にスタートした「N響アカデミー」は20年目となる。楽員の直接指導や実演訓練などを経て、これまで47人が巣立ち、当団を含め内外のオーケストラなどで活躍している。2021年度には、新たに「指揮研究員」の枠を設け、当団と共演する指揮者のアシスタントとして2名が研鑽を積んでいる。2022年度も引き続き演奏と指揮の双方で有能な人材を輩出し、日本の音楽界に貢献していく。

(5) 寄付への理解促進

- ・ 特別支援企業や賛助会員の方々から寄せられる寄付は、公益財団法人として演奏活動を続け、社会に貢献していくうえで重要な財源となっている。2020年度以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響で会員数は大きく落ち込んだが、多くの方々のご厚意によって回復基調にある。当団の活動によりご理解を頂くため、リハーサルの見学の機会を設けるなど引き続きご支援をお願いしていく。

4. 高度なマネジメントの推進と経営基盤の安定化

(1) 財団統合とマネジメントの高度化

2023年4月に予定されている財団統合は、NHKグループの社会貢献事業の強化とともに、管理部門の高度化、効率化による経営基盤の強化を目的にしている。2022年度は、統合の動きも見据えながら、事務系基幹システムの改修や業務のアウトソーシングの方策を検討し、業務の効率化につなげる。

2021年度から始めた公演ごとの管理会計については、収支の点検と業務の評価を定着させ経営にいかす。また、内部監査は、外部の内部統制支援サービスを引き続き活用してチェック機能を高める。

(2) テレワーク環境整備と情報セキュリティ強化

在宅勤務などテレワークの一層の推進に向けて、システム環境の整備と情報セキュリティの強化に取り組む。2021年度にはサイバーテロや不正アクセスなどを想定した事業継続計画を策定した。この計画に基づく訓練や勉強会を行い、職員の対応力やリテラシーを高めていく。

楽員との情報共有のために新設するポータルサイトやコロナ禍で中断していた楽員と経営層の対話活動を再開し、団内の円滑なコミュニケーションに努める。

(3) 安心して働ける職場環境の整備

楽員や職員の働きがいとモチベーションをより高めるため、現行の定年年齢の60歳を見直し、2022年度中に65歳までの定年延長制度を導入する。

新型コロナウイルスについては、医療の専門家とアドバイザー契約を継続し、公演運営上の感染対策に万全を尽くして演奏活動の継続に取り組む。職場での検温、消毒、換気の徹底、検査キットなどの備蓄を努め、楽員、職員等の安全を図る。

クラシック音楽ファンへのサービスと演奏活動のさらなる向上を目指し、事務所を併設したクラシック音楽専用のコンサートホールの建設を引き続き関係各方面に働きかけていく。