

2 0 2 4 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. 世界最高水準を目指す演奏とN響ならではの公演	4
(1) 定期公演の充実と改革	4
(2) 多様な公演の展開	7
＜特別公演＞	7
＜地方公演＞	8
＜契約公演＞	9
＜海外公演＞	9
2. 若い世代を中心にファンを拡大し音楽芸術文化を継承	9
(1) 若年層への浸透	9
(2) デジタルの活用	10
(3) 子どもたちに文化を継承	10
(4) N響 100 年に向けた取り組み	11
3. 社会、放送に貢献しNHKグループのブランド力を向上	11
(1) NHK財団と連携した社会貢献	11
(2) 次世代の未来を育む活動	12
(3) 福祉、被災地を応援する活動	12
(4) 放送への貢献	12
(5) N響アカデミー	13
(6) 寄付への理解促進　ーリハーサル公開ー	13
4. 世界に展開する楽団として日本のソフトパワーに貢献	14
(1) アジアを中心にファンを獲得	14
(2) 訪日旅行者、留学生に向けた取り組み	15
(3) 国際発信の強化	15
5. 経営の安定化とマネジメントの強化	16
(1) 経費の節減	16
(2) 増収の努力	16
(3) マネジメントの強化	16
資料 1	17
資料 2	19

はじめに

1926 年、新交響楽団を前身としてされたNHK交響楽団は、2026 年創立 100 周年を迎えます。2024 年度は三年計画のプロジェクトが動き出す初年度にあたります。9 月からの新シーズンは、定期Cプログラムを 2 時間に拡大するなど公演内容を一段と充実させるとともに、ユースチケットの対象年齢を広げて若い層によりクラシック音楽に触れていただく環境を整えます。地域、社会への貢献にも力を入れ、社会から必要とされるオーケストラでありたいと願っています。

国際的なプレゼンスの向上を図り、日本のソフトパワー発信強化の一翼を担うことも、重要な使命の一つです。今年夏には台湾公演を行い、来年はオランダで行われるマーラー・フェスティバルにベルリン・フィルといった世界有数のオーケストラとともに参加するなど、海外でのファンの拡大を図ります。

N響が時代の荒波を乗り越え存続するためには、伝統と歴史を大切にしつつも、急速な環境の変化に柔軟に対応し強靱な経営体質を築き上げることが不可欠です。多彩な活動を展開しながら業務の効率化を進め、持続可能な財政基盤作りに取り組みます。

クラシック音楽は、人々に潤いと癒しを与え、国境を越えて人と人を結び付ける力もあります。N響は、お客様一人一人との絆を深めながら、皆様の人生と暮らしに彩りをお届けするオーケストラを目指して尽力します。100 周年に向けて最高水準のクラシック音楽をお届けし、100 年を超えたその先へ音楽芸術文化を伝承していくN響でしか果たすことができない役割を担っていきます。

1. 世界最高水準を目指す演奏とN響ならではの公演

N響は、2025年5月、世界のトップオーケストラが集う国際音楽祭「マーラー・フェスティバル」（アムステルダム）にアジアで唯一招かれるなど、国際的な評価は着実に高まっている。内外の優れた音楽家とともにN響だから聴ける良質で多彩なプログラムをお届けしていく。

（1）定期公演の充実と改革

① 世界の第一線で活躍する指揮者、ソリストとの共演

N響の顔として定着した首席指揮者ファビオ・ルイーゼ、現役最高齢の97歳となる桂冠名誉指揮者ヘルベルト・ブロムシュテット、次世代のリーダー的存在の指揮者トゥガン・ソヒエフに加え、アンドレアス・オロスコ・エストラーダやペトル・ポペルカなど気鋭の指揮者との初共演も積極的に行う。ソリストでは、世界的に注目度の高いエレーヌ・グリモー（ピアノ）やラデク・バボラーク（ホルン）、ショパン国際ピアノ・コンクールでも名を馳せた反田恭平などを招き、日本最高水準の演奏を満喫していただく。

② プログラムと開催日の見直し

2024年9月の新シーズンからA、B、Cの3プログラムのうち、NHKホールで金曜、土曜に開催していたCプロの公演時間を拡充する。2021-22シーズン以降、Cプロは“休憩なしで1時間強”のコンパクトな公演スタイルだが、2024-25シーズンからは、“休憩ありで2時間程度”という従前のスタイルに戻し、ソリストとの共演も増やす。これは「A、Bプロと同様に長めの曲をたっぷり味わいたい」というお客様の声に応えたもの。この見直しに伴い金曜（1日目）の開演時間も午後7時半から午後7時に30分繰り上げ、お客様の帰宅時間に配慮する。土曜（2日目）は従来通り午後2時開演。

また、今後も充実した演奏活動を行っていくため2024-25シーズンのサントリーホールでのBプロの開催日を、これまでの水曜（1日目）、木曜（2日目）からそれぞれ1日繰り下げて、木曜（1日目）、金曜（2日目）へと変更する。

③ 3プログラムの特色づけ

2024-25シーズンは、重厚で長大な本格的作品を存分に味わっていただくAプロ、サントリーホールでの豊かな響きと繊細な音作りを楽しんでいただくBプロ、新しい2時間のフルプログラムで交響曲や舞台音楽の名曲をお送りするCプロなど、3プログラムの内容を特色づけて魅力を打ち出していく。

④ お客様へのサービス

2023年度から若者向けの割引サービス「ユースチケット」をWEBで登録、購入

できるようにし、利用が急激に増えた。また、携帯端末を活用した「eチケット」の利用も広がっている。2024年度は「ユースチケット」の対象年齢を拡大するなど、お客様サービスを向上させる。さらに来場者に向けては、演奏終了後のカーテンコールのステージ撮影、外部業者を通じたN響関連グッズの販売、指揮者の等身大パネルなどを使った撮影スポットなど、鑑賞記念のサービスの充実に引き続き努める。

⑤ WEBアンケート

公演プログラムに掲載したQRを活用したお客様のWEBアンケートを引き続き各公演で行っていく。2023年度は、回答率を上げるために公演直後にN響ニューズレターで登録者にリマインドしたところ回答数が大きく伸びた。来場の動機や回数、料金の多寡などについてのデータを積み重ね、業務に反映させる。

【演奏計画】

○ 2023—24定期公演（4月～6月）

Aプログラム：NHKホールで3プログラム6公演

Bプログラム：サントリーホールで3プログラム6公演

Cプログラム：NHKホールで3プログラム6公演

合計9プログラム、18公演

○ 2024—25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 >

ドイツ音楽の名匠二人が登場。Aプロはマレク・ヤノフスキのシューベルトとブラームス。CプロとBプロではクリストフ・エッシェンバッハのブルックナーとシューマン。どちらも19世紀の傑作交響曲を指揮する。

< 5月 >

首席指揮者のファビオ・ルイーギがバラエティに富んだ3つのプログラムを指揮。Aプロはイタリア現代の作曲家パンフィリとレスピーギのローマ三部作。Bプロは大御所ブフビンダーがソロを務めるブラームス《ピアノ協奏曲第1番》とニルセン。Cプロはルイーギ得意のメンデルスゾーン。

< 6 月 >

日本の若手指揮者 3 人が、20 世紀の扉を開いた重要な作曲家に焦点を当てる。A プロの原田慶太楼は盟友・反田恭平をソロに迎えてのスクリャービン。B プロの鈴木優人はバロックと現代を組み合わせる。C プロの沖澤のどかはドビュッシーをはじめとするフランス音楽。

< 9 月 >

ファビオ・ルイージが首席指揮者として 3 シーズン目を迎える。シーズン幕開けの A プロでは、満を持してブルックナーの大曲《交響曲第 8 番》に挑む。B プロは久々の N 響登場となるエレーヌ・グリモーとともにシューマン《ピアノ協奏曲》を演奏。正指揮者・尾高忠明はかつて英国プロムスで大好評を博した《白鳥の湖》を披露する。

< 10 月 >

97 歳となる桂冠名誉指揮者ヘルベルト・ブロムシュテットが 3 つのプログラムを指揮。A プロはウィーン・フィルとも演奏して話題となったオネゲルとブラームスの組み合わせ。B プロはライフワークでもある北欧のレパートリー。C プロはシューベルトのポピュラーな交響曲 2 曲。

< 11 月 >

A プロは世界的な注目を集める山田和樹によるフランス近現代音楽。B プロのディマ・スロボデニュークと C プロのオロスコ・エストラダは N 響定期初登場。ともにロシア音楽を中心とする得意レパートリーを並べた。

< 12 月 >

首席指揮者ファビオ・ルイージが A プロで、生誕 150 年のシェーンベルク《ペレアスとメリザンド》を取り上げる。B プロでは名曲《展覧会の絵》に初挑戦。C プロは最近ダラス交響楽団との演奏が好評を博したリスト《ファウスト交響曲》。昨年の《一千人の交響曲》に続き、ゲーテを原作とするシリーズの第 2 弾である。

2025 年

< 1 月 >

近年ますます評価を高めているトゥガン・ソヒエフが 3 プログラムを指揮。A プロは、彼が深い思い入れを持つショスタコーヴィチ《交響曲第 7 番》。B プロでは、第一コンサートマスター就任が決まった郷古廉がバルトーク《ヴァイオリン協奏曲第 2 番》に挑む。C プロはおなじみの名曲、ブラームス《交響曲第 1 番》。

＜2月＞

プラハ放送響の首席指揮者ペトル・ポペルカが初登場。Aプロは、祖国を代表する作曲家ドヴォルザークとヤナーチェクを中心とした意欲的な選曲。Bプロはオーソドックスなドイツ音楽。Cプロは正指揮者・下野竜也が誘うフランス・オペレッタの世界。

（2）多様な公演の展開

定期公演以外にも、音楽文化の創造、発展に寄与し、地方都市での公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、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。さらに2024年度は、コロナ禍で中断していた海外公演を4年ぶりに再開し、台湾の3都市を回るツアーを行う。

＜特別公演＞

① N響 ドラゴンクエスト・コンサート

人気ゲームソフト「ドラゴンクエスト」の音楽を最初に録音したN響。クラシックファンならずとも誰もが一度は耳にした名曲が蘇る。創立100年を前に多彩なレパートリーとともに歩んできたN響の足跡を示す演奏会。正指揮者の下野竜也の指揮でクラシックの楽曲も交え、新たなファンを呼び起こす。

（5月6日 東京芸術劇場）

② Music Tomorrow 2024

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。今回は生誕80年となるペーテル・エトヴェシュの新作を軸に、尾高賞受賞作と、N響が共同委嘱に加わったミュライユ「嵐の目」の日本初演を行う。指揮はエトヴェシュの弟子で現代曲を得意とするペーター・ルンデル。

（5月28日 東京オペラシティ・コンサートホール）

③ N響「夏」2024

クラシック音楽のファン層の拡大を目的に、シベリウス《ヴァイオリン協奏曲》、ベートーヴェン《交響曲第6番「田園」》といった、おなじみの名曲をお届けする。

（7月12日 NHKホール）

④ 松山定期演奏会

愛媛県内の多くの企業に協賛をいただき、県民に好評の演奏会を2024年度も開催する。出演者・プログラムは③に準じる。

（7月14日 愛媛県県民文化会館）

⑤ N響ほっとコンサート

夏休みにファミリー向けに行う演奏会。今年はクリスティーナ・ポスカが指揮台に立つ。世界音楽の旅をテーマに、会場も巻き込んだ楽しいコンサートとする。

(7月27日 NHKホール)

⑥ N響ウェルカム・コンサート

2024-25シーズン・プログラムの聴きどころを、下野竜也の指揮で分かりやすく紹介する。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ことを目的とする。

(9月5日 NHKホール)

⑦ N響名曲コンサート2024

フランスの名指揮者パスカル・ロフェを迎えて、没後100年のフォーレ《「ペレアスとメリザンド」組曲》や、ドビュッシー《交響詩「海」》など、クラシックの名曲を楽しんでもらうコンサート。ソリストは期待の若手ピアニスト、ジョナタン・フルネル。

(9月9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》。

今回は首席指揮者のファビオ・ルイージが指揮台に立ち、海外の豪華歌手陣を迎えてお送りする。

(12月18, 21, 22に加え、19または24 NHKホール)

(12月23日 サントリーホール)

⑨ N響大河ドラマ&名曲コンサート

長年、NHK大河ドラマのテーマ曲演奏を手掛けてきた“N響ならではの”のコンサート。往年の名作から最新作まで、おなじみのテーマ音楽を次々に紹介する。ソリストには「真田丸」のテーマを演奏したヴァイオリニスト、三浦文彰を迎える。

(2025年3月7日 東京オペラシティ)

<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

2024年度は大阪、甲府、西宮、大津、高知、高松の合計6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

名誉音楽監督のシャルル・デュトワを6年ぶりに迎え、彼が最も得意とする曲の一つ、ストラヴィンスキー《春の祭典》をお送りする。

(10月30日 NHKホール)

<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」のように首都圏で行うものや、全国各地の自治体等から依頼を受けて行うものなど、合計37公演を予定している。

<海外公演>

2020年のヨーロッパ公演以降、途絶えていた海外公演を再開。台湾の台北、台中、高雄の3会場で4公演を行う。首席指揮者ファビオ・ルイージとの初の海外ツアーとなり、ソロは、地元出身の気鋭のヴァイオリニスト、ポール・ファン。ウェーバーの歌劇「魔弾の射手」序曲、ブルッフのヴァイオリン協奏曲第1番、チャイコフスキーの交響曲第5番というプログラムで、ファンの期待に応える。

(8月22、25日 台北・国家音楽庁)

(8月23日 台中・国家歌劇院)

(8月24日 高雄・衛武宮国家芸術文化センター)

2. 若い世代を中心にファンを拡大し音楽芸術文化を継承

(1) 若年層への浸透

① 初心者でも楽しめるスペシャルコンサート

「N響ウェルカム・コンサート」は、9月に開幕する定期公演の新シーズンのラインナップをダイジェストで紹介する。ウェルカム・ペアチケット(2枚1組)2,000円や若者向けのユースチケット500円という破格な特別料金を設定する。また、会場内では定期公演チケットの特設販売、抽選で定期公演にご招待するアンケートの企画を予定するなど、新シーズンの来場増につなげる。

「N響ほっとコンサート」は、夏休みに親子で楽しめるファミリー向けの公演。2023年度はコロナ禍で休止していたロビーでの楽器体験コーナーも再開し好評を博しており、継続する。

この他、「N響 ドラゴンクエスト・コンサート」や「N響大河ドラマ&名曲コンサート」など、ゲームや番組とコラボした親しみやすいプログラムも用意し、演奏会を楽しんでもらう。

② ユースチケットの対象拡大

全券種で半額以下の割引となる若者向けの「ユースチケット」の対象年齢をこれまでの“25歳以下”から“29歳以下”に拡大する計画。学生のみならず20代後半の社会人にも買い求めやすくすることで若い世代のファンを広げる。2023年度からは1回券をWEBで購入できるようになったためユース登録者数が急増。2024年1月末現在の登録者は、7,800人と1年間に2,200人余、率にして40%も増加している。今後は、学校の団体購入の斡旋を含めて活用の促進を図る。

(2) デジタルの活用

① N響公式YouTubeチャンネル

デジタルツールは幅広い世代に定着し、とりわけYouTubeは若年層にアピールするための必須の手段となっている。N響公式YouTubeチャンネルでは、世界最高峰の音楽家から新進気鋭の若手まで様々なアーティストとの演奏動画をアップしている。2024年1月末現在、年間の新作本数は15本に上り、チャンネル登録者数は、71,000人と、1年間で2.3倍に増えた。また、海外からの視聴は総再生回数の10%を超えて国の内外への発信窓口となっている。引き続きN響ならではの魅力的なコンテンツを発信し、若者や忙しい現役世代が公演に足を運ぶきっかけにしよう。

② 多様なSNSの活用

X(旧Twitter)、Facebook、Instagramは、YouTubeと並び、コンサートの反響や公演予定の変更などを迅速に周知する有力な速報ツールとなっている。最近若者に広まっているストーリーズ機能を積極的に取り入れるなど、SNSを使いこなす若い世代の興味を惹きつける投稿を展開する。

(3) 子どもたちに文化を継承

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、2007年から各地の小中学校を訪ねてミニコンサートが続けている。17年目となる2024年度は、北海道から九州まで全国10か所で計画。楽員による楽器の説明や校歌の演奏などを行い、子どもたちとふれ合いながらオーケストラの魅力を紹介する。この様子は、地域放送局のニュースや地域番組をはじめ、NHKのホームページでも紹介する。

② 「N響といっしょ！音を楽しむ！！」

就学前の幼児を港区高輪のN響演奏所に招き、音楽や楽員との触れ合いを通して将来のクラシックファンのすそ野を広げる活動。4年目となる2024年度はコロナ禍で参加をひかえていた管楽器奏者も登場する。演奏所の開放を通じて地域への貢献の役割も果たす。

③ ゲームソフトメーカーとの連携

東北地方の復興支援などに取り組むゲームソフトメーカー(株式会社ポケモン)と連携し、キャラクターショーに室内楽メンバーを派遣する。2023年度は岩手、福島、宮城、香川に加え、石川県内にある能登半島地震の避難所6カ所を訪ね(2/25)、慰問の演奏を行った。2024年度は岩手、福井など4か所の訪問を予定し、子どもたちにおなじみのゲーム音楽を交えた演奏を披露する。※また、能登半島地震に関連した慰問も引き続き検討する。

(※詳細は3-(3)②「福祉施設、病院、被災地への訪問」を参照)

④ 児童、生徒のバックステージツアー

チケットを共同で購入していただいた小中学校や高校の団体を本番前のステージやロビーなどに案内し、普段は目にしないN響の舞台裏をお見せする。ガイド役の職員が楽器の配置やスタッフたちの役割、プログラムの特徴などを解説し、公演制作の一端に触れてもらうことでオーケストラへの理解と関心を深めてもらう。また、2023年度からはNHK全国学校音楽コンクールに参加した学校などを定期公演に招待しており、2024年度も継続する。

(4) N響100年に向けた取り組み

N響は、2年後の2026年10月に創立100年を迎える。N響の歴史は日本のクラシック音楽文化の歴史と言っても過言ではない。先人たちの努力と支えてくださった方々への感謝を示すとともに次の世代に継承するための記念の取り組みを計画していく。

事務局の若手、中堅の職員を中心にしたプロジェクトチームが策定した「人生に彩りを～N響100年～」というビジョンの下、記念の特別演奏会やイベント、歴史をたどる企画や出版、新作の委嘱などの構想について楽員とも議論しながらさらに具体化していく。前年の放送100年やヨーロッパ公演との連動も念頭に2025年からのプレイベントを見据え、NHKや放送博物館など関係者との調整を進める。また、時期を同じくして2025年～26年に完成する地元高輪ゲートウェイシティの関係者とも連携の検討を進めており、ロードマップづくりに取り組む。

3. 社会、放送に貢献しNHKグループのブランド力を向上

(1) NHK財団と連携した社会貢献

NHKグループの社会貢献をより強化することを目的に、2023年4月、一般財団法人NHK財団とN響は法律上の親子関係となり統合した。N響は親財団と連携し、教育プログラムの開発や障がい者の音楽鑑賞など、教育や福祉の分野で新たな社会貢献事業を創出していく。

（２）次世代の未来を育む活動

① 新しい教育プログラムの開発

NHK財団と連携し、N響の楽員が講師役となって各地の学校を訪ねて「子どもたちのフューチャー・ラボ」と題したワークショップ方式の授業に取り組む。2023年度は第一弾として千葉県柏市の中学校で生徒が作ったメロディーを楽員たちが音楽作品に仕上げ共演した。新しい参加型学習プログラムとして地域の放送でも取り上げられ、2024年度は静岡や大阪での実施を検討している。

② NPOと連携した子どもの招待

共働きや一人親世帯を支援するNPO法人、子どもたちが暮らす施設の運営団体などと連携し、子どもたちと関係者をコンサートに招待する。夏休みに子どもと大人がともに楽しめる「N響ほっとコンサート」への招待は3年目を迎え、定着を図る。

③ アウトリーチ室内楽

自治体や財団の招きに応じ、各地の学校や小ホールなどを訪ねて室内楽を演奏する。ファミリー向けのミニコンサートをはじめ、学生やオーケストラファンのための音楽セミナーを開催し、若い世代に音楽に親しんでもらう機会を増やしていく。各地で行うオーケストラ公演の日程とも合わせながら機動的に展開する。

（３）福祉、被災地を応援する活動

① 聴覚障がい者の鑑賞に向けた取り組み

NHK財団、NHKホールと連携し、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」などの活用に継続して取り組む。定期公演のリハーサル公開に障がい者の方々をお招きし、解説の音声をパソコン上の字幕に変換する自動翻訳の仕組みも合わせてシステムの開発に協力していく。

② 福祉施設、病院、被災地への訪問

老人福祉施設や病院などの要望に基づき、入所者や患者、施設の職員に向けた室内楽コンサートを行い、安らぎの時間を過ごしてもらう。

被災地での活動としては、震災の復興支援に取り組むゲームソフトメーカー（株式会社ポケモン）と連携し、2023年2月、能登半島地震の被災地にある6か所の避難所（石川県金沢市、七尾市、穴水町）を弦楽、木管、金管の各五重奏のメンバー、3グループが手分けして回り、被災者に向けた演奏を行った（2/25）。引き続き被災地の状況を見ながら慰問の演奏を検討するとともに、岩手県など東北地方の復興支援のイベントへの参加も予定している。

（４）放送への貢献

① N響大河ドラマ&名曲コンサート

大河ドラマ放送60年を記念して始めたこのコンサートを2025年度までの3回シリーズとして継続する計画。初回の2023年度は、俳優の高橋英樹さんをゲストに迎え、前半は、N響が手掛けてきた数々のテーマ音楽、後半は「川」モチーフにしたクラシックの名曲を演奏し、幅広い層に楽しんでもらった。2024年度もほぼ同じスタイルでお送りし、3回を通じて昭和から令和までお茶の間に流れた大半のテーマ曲を取り上げる。2025年の放送100年、翌年のN響100年を盛り上げるスペシャルなコンサートとして編成し、NHKブランドの向上にもつなげる。

② 放送への出演、テーマ曲の収録

- ・定期公演は、各回ともテレビのEテレ「クラシック音楽館」で放送。ラジオはCプログラムのみ生放送（9月以降は収録の予定）、A、Bプログラムは収録され後日放送となる。放送後も「NHKプラス」「NHKオンデマンド」の見逃しサービスや「らじる★らじる」「radiko」の聞き逃しサービスで、期間限定で配信。
- ・特別公演は、年末の「第九」を8Kで生放送、6月の「Music Tomorrow 2024」はFM「現代の音楽」で放送の予定。
- ・放送100年の節目となる大河ドラマ「べらぼう ～蔦重栄華乃夢斬～」のテーマ曲や「名曲アルバム」などの録音、こども番組などのテレビ出演も積極的に取り組む。
- ・2024年4月の入局式には弦楽四重奏を派遣、さらに2025年3月の放送記念日式典ではNHKホールで記念のオーケストラ演奏を行う。

③ 視聴者リレーション活動への参加

NHKの地域放送局が独自に開催する視聴者活動に室内楽メンバーを積極的に派遣し、NHKブランドの向上に寄与する。2023年度は、Eテレで放送したアニメ「青のオーケストラ」や大河ドラマ「どうする家康」に連動した地域イベントなど8本に参加した。2024年度も放送局の会館公開に伴う演奏の要請などが寄せられており実現していく。また、NHKが地域の施策として行っている全国ケーブルテレビキャラバン「NHKカジュアルクラシックコンサート」への楽員派遣にも協力する。

（５）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響独自の制度。楽員の直接指導や実演訓練などを経て、これまで57人（2024年1月末）が巣立ち、N響を含め内外のオーケストラで活躍している。「指揮研究員」のコースでも、N響と共演する著名な指揮者のアシスタントとして2人が研鑽を積み、来日予定の指揮者が急遽降板した際は、定期公演で代演するなど大役を果たした。2024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。

（６）寄付への理解促進 ―リハーサル公開―

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。こうしたご支援に感謝し当団の演奏活動に一層の理解を深めていただくため、定期公演の直前リハーサルにお招きし、指揮研究員等によるイヤホンガイドとともに見学してもらう。

4. 世界に展開する楽団として日本のソフトパワーに貢献

N響は、2025年5月、オランダ・アムステルダムで開かれるマーラー・フェスティバルに、ベルリン・フィルやシカゴ交響楽団などともに参加する。世界中のクラシックファンが注目するこの祭典にアジアで唯一招かれ、N響の演奏力が世界水準にあることを示している。日本の文化芸術の発信に貢献するとともに存在感をさらに高め、国内の人口減少が続く中で、海外のファンを見据えた経営戦略に生かしていく。

(1) アジアを中心にファンを獲得

① 台湾公演（2024年8月）の目的と背景

近年の円安もあって海外からの訪日旅行者は右肩上がり急増し、2023年12月は1か月間で273万人とコロナ禍後としては単月で最多となっている。このうち韓国、中国、台湾、香港の4地域は全体の63%と圧倒的に多く、2位の台湾は親日の風土もあって安定的に伸びている（日本政府観光局の統計）。さらに、演奏動画を発信しているN響公式YouTubeへの海外からの接触数は、2023年12月現在、台湾がトップとなっている。コロナ禍後、4年ぶりの海外ツアーを台湾で行うことは時宜に合っていると見える。

この公演に協賛をいただく企業の中には、現地にビジネスの拠点を置くところも多く、公演と前後したレセプションなどの要望もある。公演を通じて経済交流や文化芸術の発信の一翼を担うとともに、N響の認知度をさらに上げ、海外のファン獲得の足がかりとしたい。

また、これら東アジアの他、近年クラシック音楽への人気が高まり、楽団の育成にも力を入れているシンガポールなど東南アジアでの公演を、スポンサーシップを活用しながら戦略的に模索する。

② 東アジアの訪日旅行者の誘導

訪日旅行者を公演に呼び込むため、2023年10月から公演予定地の台湾を対象に、旅行者の約90%以上が閲覧する現地の代表的な旅行サイトにN響の紹介ページを掲載した。あわせて、旅行者が最もストレスと感じているチケットの購入や受け取りの方法を、場面ごとに動画で撮影し、現地語でわかりやすく紹介するコンテンツを製作して、この旅行サイトに掲載した。この効果を検証し、韓国や中国、香港などへの展開を検討する。

（２）訪日旅行者、留学生に向けた取り組み

① 他業種との連携

欧米で広く知られ、東京都内にもチケットショップを展開する販売業者と提携し、訪日旅行者を対象とするチケット販売を行う。また、訪日旅行者が多く利用するホテルに対し、コンシェルジュを通じたプロモーションを展開するなど、渋谷や原宿の観光名所に近いNHKホールでの公演への呼び込みに努める。

② 留学生の招待

日本で学ぶ留学生に生の音楽芸術に触れてもらうための公演招待は、コロナ禍で中断していたが、2023年度から本格的に再開した。すでに400人を超える学生を一部の定期公演に招いており、さらに充実させる。祖国に戻って活躍する留学生たちの目にN響のステージを焼きつけてもらい、末永く海外のサポーターとして応援していただくことで、団の国際的なプレゼンスの維持、向上につなげる。

（３）国際発信の強化

① 英語版チケット販売サイト

海外のお客さまに向けた英語版のチケット販売サイトを2023年から開設し、チケット購入の利便性が向上した。今後は、ホームページ、YouTubeやSNS等でも、チケットを購入する際の導線をわかりやすく示し、販売力の強化に努める。また、中国語（繁体字／簡体字）による「チケットの購入の仕方」をホームページや年間誌の「ブローシュア」などで継続的に紹介し、利用者のさらなる増加を目指す。

② 機関誌「フィルハーモニー」

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」、年間誌「ブローシュア」などに引き続き英語ページを掲載。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。

③ 海外メディアの活用

イギリスを本拠とするクラシック音楽サイト「Bachtrack」、香港・台湾向け日本観光情報サイト「樂吃購(ラーチーゴ)！」をはじめ、海外メディアを通じての外国語によるN響コンサートの周知をさらに進める。

④ 国際放送

海外向けの国際放送「NHKワールド JAPAN」のN響の演奏を特集した番組、「Masterpiece Performed by NHK Symphony Orchestra」は6年目を迎え、引き続き制作に協力していく。放送された演奏は、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、国際発信によってN響のプレゼンスをさらに高めていく。

5. 経営の安定化とマネジメントの強化

(1) 経費の節減

NHKからの助成金は、2023年度の2億円の削減に続き、2024年度も1億円の削減となり、厳しい財政運営を余儀なくされる。オーケストラの生命線である演奏力への影響を抑え、事務局を中心に経費の節減に努める。2023年度に発生した定年退職者の補充を凍結するとともに、NHKからの出向者の一部を転籍者に置き換えて人件費を抑制する。また、テレワーク普及のために計画していた全職員への携帯端末の配布を一部延期するなどIT投資を控える他、広報ツールの整理や地方出張の見直し、業務委託費や出演料の減額交渉など、きめ細かな支出の切り詰めに努める。

(2) 増収の努力

円安や物価高によって公演経費は引き続き上昇しており、公演料金をほぼ一律に改定して収支の改善を図る。N響ならではの豪華さや芸術性の追求、その一方で、広範に親しめる気軽さなどプログラムの持ち味にめりはりをつけてファン層を広げ、顧客サービスを向上させることで公演収入の増加を目指す。また、特別支援企業や賛助会員によるN響事業への寄付、公演協賛への理解促進、団体や企業の要請による契約公演の確保に組織一丸となって取り組み、経営の安定化に努める。

(3) マネジメントの強化

経営の環境が厳しさを増す中で、公演ごとの収支を逐次点検、検証し、部内での共有を徹底するなど、管理会計を行いながら適切な財政運営に努める。専門分化しがちな職場にあって、職員のマルチスキル化を進め、企画力やマネジメント力の高い人材を育成する。テレワーク環境の整備に合わせて情報セキュリティ強化のための訓練や研修、個人情報に関する点検を行い、職員の対応力と情報リテラシーを高める。NHK財団との連携によって内部統制を高め、リスクマネジメントやコンプライアンスの徹底を図る。