

2 0 2 5 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	4
(2) 多様な公演の展開	6
＜特別公演＞	6
＜地方公演＞	8
＜契約公演＞	8
＜海外公演＞	8
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) デジタルを活用した広範なファンの獲得	10
(3) 子どもたちに文化を継承	10
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	11
(3) 福祉、地域を応援する活動	11
(4) NHKの放送・事業への貢献	12
(5) N響アカデミー	13
(6) 寄付への理解促進 —リハーサル公開—	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	13
(1) 海外公演の実施	13
(2) アジア戦略を中心に国外のファンを獲得	13
(3) 訪日旅行者、留学生に向けた取り組み	14
(4) 国際発信の強化	14
5. 放送 100 年への貢献、N響創立 100 年を歴史に刻む事業	15
(1) 放送 100 年への貢献	15
(2) N響 100 年に向けた取り組み	15
6. 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

はじめに

1926年にN響が誕生して今年で99年、来年2026年10月には創立100年を迎えます。伝統に磨かれた技は今に受け継がれています。2024年の台湾公演の成功に加え、イギリスの著名な音楽誌「BBCミュージック・マガジン」WEB版は、世界のベストオーケストラのひとつに日本で唯一、N響を挙げました。

2025年度は、創立100年のプロローグやオープニングにあたる事業として、高い評価に裏打ちされた極上の演奏を国の内外にお届けします。5月にはオランダでの世界的音楽祭マーラー・フェスティバルにアジアで唯一、ベルリン・フィルなどのトップオーケストラとともに招かれており、これを柱にヨーロッパ5か国6都市を回るツアーを行います。

国内の定期公演では、首席指揮者として4シーズン目のファビオ・ルイージによるマーラーの大曲など豪華なステージをお届けします。この他にも創立100年にふさわしい特別な公演やイベントを用意し、記念のロゴマークを使ったプロモーションを展開するなど、祝祭の機運を盛り上げていきます。

若い人たちに音楽文化を継承し、ファンの裾野を広げることも大事なテーマです。NHKの大河ドラマなどを題材にした親しみの持てる企画、29歳以下を対象としたユースチケットの普及、各地の小中学校や病院などでのミニコンサートにも引き続き力を入れ、社会、地域、放送に貢献していきます。

N響は、コロナ禍の時期、戦時中も続けた定期公演の中止を余儀なくされましたが、今、来場者は以前の水準に戻り、客席の熱気は前より優っていると感じられます。クラシック音楽は人々に生きる活力と安らぎを与え、社会になくてはならない共有財産です。その担い手である私たちは100年の歴史を継承発展させ、社会に必要とされるオーケストラとしてさらに研鑽を積んでまいります。

1. 世界最高水準を目指す演奏とN響ならではの公演

(1) 定期公演の充実

① 世界の第一線で活躍する指揮者、ソリストとの共演

首席指揮者ファビオ・ルイージ、現役最高齢の桂冠名誉指揮者ヘルベルト・ブロムシュテット、名誉音楽監督シャルル・デュトワ、名誉指揮者パーヴォ・ヤルヴィ、次世代をリードするトゥガン・ソヒエフといった錚々たる顔ぶれを招聘。さらには注目の若手タルモ・ペルトコスキやライアン・バンクロフト、国際的な評価が高いヤクブ・フルシャなどアジアのトップオーケストラにふさわしい陣容で、最高水準の演奏を満喫していただく。

② 3プログラムの特色づけ、創立100年に向けた展開

本格的なオーケストラのレパートリーをお届けするAプログラム、サントリーホールの繊細で豊かな響きが楽しめるBプログラム、話題のソリストや有名曲を中心としたレパートリーが魅力のCプログラムなど、3プログラムそれぞれの内容を特色づけて、さらなる魅力を打ち出していく。また2026年の創立100年に向けて記念のロゴマークを使ってプロモーションを展開するなど祝祭の機運を盛り上げていく。

③ お客様へのサービス

若者向けの割引サービス「ユースチケット」の対象年齢を昨年7月から29歳以下に拡大したことにより、ユース登録者数および購入者数が大きく増加した。引き続き若い世代の方にオーケストラを身近に感じていただくことを願って本サービスの普及に努める。またかねてより来場者から強い希望が寄せられていたNHKホールでのカフェコーナーの営業再開や傘立ての設置については、関係各所と相談しながら実現させるなど、ホールにお越しいただくお客様に快適に過ごしていただき、思い出に残るような、ホスピタリティを重視したお客様サービスの充実も図っていく。

④ WEBアンケート

公演プログラムに掲載したQRを活用して行うお客様のWEBアンケートを引き続き各公演で行っていく。定期公演のみならず「第九」公演などでも実施し、得られたデータから来場者の属性や来場の動機、認知度の高い広報媒体などを分析することで、来場者満足度の向上とチケット販売戦略の推進につなげていく。

【演奏計画】

○ 2024—25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2プログラム4公演※

※Cプログラムはヨーロッパ公演のため一部休止

合計8プログラム、16公演

○ 2025-26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>

名誉指揮者パーヴォ・ヤルヴィが2年ぶりに登場。Aはヴィオラの世界的名手アントワヌ・タメスティを迎えたベルリオーズ《イタリアのハロルド》他。Bはパーヴォ得意のストラヴィンスキー《ペトルーシカ》を中心としたプログラム。

<5月>

ヨーロッパ公演に先立ち、アムステルダムでのマーラー・フェスティバルで演奏するマーラー《交響曲第3番》《交響曲第4番》を首席指揮者ファビオ・ルイージの指揮でお届けする。Cは期待の若手指揮者ギエドレ・シュレキーテが初登場、人気ピアニスト・藤田真央と共演する。

<6月>

92歳の大御所ウラディーミル・フェドセーエフから、2000年生まれの新星タルモ・ペルトコススキまで、世代の異なる指揮者が週替わりで登場。フェドセーエフの《悲愴》や、フアンホ・メナのブルックナー《交響曲第6番》など、それぞれの持ち味が発揮される内容。

<9月>

ファビオ・ルイージの首席指揮者4シーズン目。幕開けのAはライフワークの一つでもあるフランツ・シュミットの交響曲。Cは初登場ライアン・バンクロフトの指揮で、26年ぶりの共演となる名バリトンのトマス・ハンプソンがマーラーの歌曲を披露する。

<10月>

98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プログラムを指揮。スウェーデン放送合唱団を迎えたメンデルスゾーン《交響曲第2番「讃歌」》や、

巨匠得意のシベリウスやブラームスの交響曲を含んだ本格的なラインナップ。

<11月>

名誉音楽監督のシャルル・デュトワが8年ぶりに定期公演を指揮。Aではメシアン、ホルストといった合唱付きの大曲、Cプロでは生誕150年のラヴェルを演奏。Bでは気鋭のラファエル・パヤーレが十八番の《英雄の生涯》を取り上げる。

<12月>

首席指揮者ルイージによる3プログラム。Aは名人レオニダス・カヴァコスが弾く没後150年のショスタコーヴィチ《ヴァイオリン協奏曲第1番》。Bは藤倉大に委嘱した新作の世界初演、Cは第19回ショパン国際ピアノコンクール優勝者との共演を予定。

2026年

<1月>

緊密な関係を築いている世界的指揮者トゥガン・ソヒエフが3プログラムを指揮。Aは大曲マーラー《交響曲第6番》。B・Cでは、松田華音・上野通明といった若手日本人ソリストとの共演を含めロシア・フランスの多彩な曲目を披露。

<2月>

Aにはウィーン国立歌劇場の音楽監督フィリップ・ジョルダンがN響初登場、得意のワーグナーを指揮する。Bのヤクブ・フルシャ、Cのゲルゲイ・マダラシュは、いずれも優れた技術を持つ若手指揮者で、過去の共演でも高評価を得た。注目のプログラムである。

(2) 多様な公演の展開

定期公演以外にも、音楽文化の創造・発展に寄与するコンサート、全国各地に良質な音楽をお届けする名曲コンサート、オーケストラに親しんでもらうための企画など、多種多様なプログラムを行う。

<特別公演>

① Music Tomorrow 2025

優れた現代音楽を取り上げて、音楽文化の発展に寄与することを目的としたコンサート。今回は世界が注目する作曲家イェルク・ヴィトマンを指揮者に迎え、彼の近作を中心にお送りする。ソリストはトランペットの第一人者ホーカン・ハーデンベルガー。例年どおり尾高賞受賞作も演奏予定。

(6月26日 東京オペラシティ・コンサートホール)

② N響ウェルカム・コンサート

2025-26シーズン・プログラムの聴きどころを、ダイジェスト演奏を交えながら紹介する。定期会員へのファンサービスとしてのみならず、新規顧客の開拓を目的としたコンサート。

(6月29日 NHKホール)

③ N響「夏」2025

クラシック音楽のファン層の拡大を目的に、シューマン《ピアノ協奏曲》、ブラームス《交響曲第1番》といった、おなじみの名曲をお届けする。

(7月18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、毎年行っている名曲コンサート。出演者・プログラムは③に準じる。

(7月20日 愛媛県県民文化会館)

⑤ オーケストラ・キャラバン

地域の文化芸術の振興を目的として文化庁が推し進めている「オーケストラ・キャラバン」。2025年度も夏に実施の方向で調整中。

(期日、会場未定)

⑥ N響ほっとコンサート

夏休みにファミリー向けに行うコンサート。今年は若手指揮者・松本宗利音を迎え、人気講談師・一龍齋貞鏡とのコラボで送る《ペール・ギュント》など、盛りだくさんな内容でお届けする。

(8月3日 NHKホール)

⑦ N響名曲コンサート2025

ビギナーにも楽しんでもらえる名曲コンサート。今年は期待の若手ソリスト・鳥羽咲音が弾くドヴォルザーク《チェロ協奏曲》、大友直人の指揮によるシベリウス《交響曲第2番》をお送りする。

(10月29日 サントリーホール)

⑧ ベートーヴェン「第9」演奏会

年末恒例のベートーヴェン《交響曲第9番》。

今年はアメリカの名指揮者レナード・スラットキンを迎え、日本屈指のソリストたちが集結する。

(12月20, 21, 24日 NHKホール)

(12月26日 サントリーホール)

⑨ 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」の初期から音楽に携わってきたN響が前年度に引き続きオーケストラ公演を実施し、幅広い層のファンに演奏をお届けする。

(期日、会場未定)

⑩ 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。

(期日、会場未定)

<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

2025年度は広島、仙台、盛岡、弘前、大阪、倉敷の合計6都市で、N響の迫力ある演奏を楽しんでいただく。

② NHK音楽祭

世界一流のオーケストラを注目の指揮者、ソリストとともに招き、クラシック音楽の魅力を存分に味わっていただく毎年恒例の「NHK音楽祭」に2025年度も参加。気鋭のアーティストを擁して出演し各国のオーケストラと並んで実力を披露する。

(10月3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34公演を予定している。

<海外公演>

2020年の実施以来5年ぶりにヨーロッパ公演を行う。今回は、首席指揮者ファビオ・ルイージとベルギー(アントワープ)、オランダ(アムステルダム)、オーストリア(ウィーン、インスブルック)、チェコ(プラハ)、ドイツ(ドレスデン)の5ヶ国6都市で8回のコンサートを行う。世界中のクラシックファンが注目するアムステルダムで開催されるファン注目の祭典「マーラー・フェスティバル」にはベルリン・フィルやシカゴ交響楽団、地元のロイヤル・コンセルトヘボウ管弦楽団など、各国のトップレベルのオーケストラがマーラーの全交響曲を番号順に演奏する中、マーラーの《交響曲第3番》《交響曲第4番》を演奏する。また、ピアノのルドルフ・ブヒビンダー、ソプラノのイン・ファン、メゾ・ソプラノのオレシア・ペトロヴァ、バリトンのマティアス・ゲルネ、ヴァイオリンの諏訪内晶子、チェロのヤン・フォークラーと、ワールドクラスのソリストとの共演に加え、アムステルダムでのマーラー《交響曲第3番》

では現地の合唱団(オランダ放送合唱団／オランダ児童合唱団)との共演が実現する。

以下、※は音楽祭への招聘を受けている公演

(5月9日 アントワープ／エリーザベト王妃ホール)

(5月11日、12日 アムステルダム／コンセルトヘボウ 大ホール)

※「マールラー・フェスティバル 2025」参加公演

(5月14日 ウィーン／ウィーン・コンツェルトハウス 大ホール)

(5月15日 プラハ／ルドルフィヌム ドヴォルザーク・ホール)

※「プラハの春 音楽祭」参加公演

(5月17日 ドレスデン／聖母教会)

※「ドレスデン音楽祭」参加公演

(5月18日 ドレスデン／文化宮殿 コンサートホール)

※「ドレスデン音楽祭」参加公演

(5月20日 インスブルック／コンGRES・インスブルック チロル・ホール)

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 初心者や若年層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。前年度に引き続き「ウェルカム・ペアチケット(2枚1組、3,200円)」を設定するほか若者向けのユースチケットは1000円という極めてリーズナブルな特別料金で提供する。また、会場内では定期公演チケットの割引販売を行う他、抽選で定期公演にご招待するアンケート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。ロビーでの楽器体験コーナーなど子どもから大人までオーケストラの魅力と楽員に触れ合える試みを展開する。

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、従来のクラシック音楽ファン以外の幅広い層にも受け入れられる公演を開催する。

② 「ユースチケット」の重点広報

昨年7月から対象年齢を29歳以下に拡大した「ユースチケット」については、引き続き重点的な広報展開に取り組むことによりユース会員の登録者及び購入者の拡大につなげる。特に「第九」公演をはじめとする来場者層の広い特別公演に合わせた周知の他、部活動などで多くの人が楽器を手に行っている吹奏楽の愛好家や現役部員に対するアプローチも試み、新たな来場者層の掘り起こしを目指す。

（２）デジタルを活用した広範なファンの獲得

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年一年間の新作コンサート動画の本数は29本と前年の約2倍に、またチャンネル登録者数は2025年1月に100,000人を突破し、順調な伸びを示している。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、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機能積極的に取り入れたり、オフステージの様子も積極的に発信するなど、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。18年目となる2025年度は、特別支援学校を含む全国11か所で実施予定。楽員による楽器の説明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。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。5年目となる2025年度も年2回のペースで実施する予定。

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。これまで一緒に取り組んできた被災地の復興支援コンサートに加え、全国各地で子どもたちに絶大な人気を誇るキャラクターとのコラボによる室内楽公演等を開催。おなじみのゲーム音楽を交えた演奏を届ける。

④ 学校における音楽活動との連携

「NHK全国学校音楽コンクール」に出場する児童、生徒を対象に、定期公演への

団体招待事業を継続する。NHKと連携して、音楽に興味関心の強い子どもたちに一流のクラシック音楽に触れる機会を提供し新たなN響ファンの獲得につなげる。

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・福祉分野での社会貢献事業などを創出し、NHKグループの社会貢献をより強固にする。

(2) 次世代の未来を育む活動

① 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て子どもたちを「N響ほっとコンサート」に招待する活動は、4年目を迎える。日常的にオーケストラコンサートへの来場機会が少ない子どもたちに一人でも多くクラシック音楽の魅力を体験してもらえよう取り組みを継続していく。

② 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、地域を応援する活動

① 福祉施設、病院等への訪問

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。

② 地方自治体等との連携

連携協定を締結している自治体をはじめ、各地の様々な団体や自治体からの要請に基づきコンサートを実施し、全国の津々浦々にN響サウンドを届ける。ホールでの実施に限らず場所に応じた編成による楽員を派遣し、クラシック音楽の普及、文化の振興に寄与する。

③ N響が拠点を構える高輪地域への貢献

JR山手線「高輪ゲートウェイ駅」を中心とした街づくりに音楽で協力する。街開

きを記念するオリジナル曲の制作プロジェクトに関わり、作品は2025年1月にN響によって演奏、録音された（作曲は服部隆之、指揮は下野竜也）。この曲は今後、高輪ゲートウェイ駅の発車メロディーへの活用や、各種イベントにおいて高輪の学校に通う学生との共演などの展開が見込まれている。高輪に拠点を構えるN響がクラシック音楽ファンのみならず地元で愛されるオーケストラを目指し、音楽を通じて地域の街づくりに貢献する。

（４）NHKの放送・事業への貢献

① N響大河ドラマ&名曲コンサート

2023年度から継続して行っているコンサート。プログラム前半はN響が手がけてきた大河ドラマのテーマ曲を様々な切り口で紹介し、後半では「川」「河」をモチーフにしたクラシックの名曲を演奏することで、幅広い世代からの支持を得てきた。2026年3月には、スコアが失われた武満徹《源義経》の復活蘇演や、オンド・マルトノや合唱を伴う大規模な楽曲の演奏など、N響創立100年にふさわしい内容を計画中。

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」およびFM「ベストオブクラシック」で放送。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9」を8Kで生放送、6月の「Music Tomorrow 2025」はFM「現代の音楽」で放送の予定。
- ・大河ドラマ「豊臣兄弟！」のテーマ曲や「名曲アルバム」などの録音の他、テレビ出演も積極的に取り組む。
- ・2025年4月の入局式には弦楽四重奏を派遣、さらに2026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。
- ・2025年5月のヨーロッパ公演では、アムステルダム公演がBS4KとEテレで放送される予定。

③ 視聴者リレーション活動への参加

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」のクラシックコンサートに、これまでは楽員派遣の形で協力してきたが、2025年度からはメンバーや曲目の選定も含めてN響の事業として主体的に取り組む。これにより多様な楽器編成や楽員構成でさらにバラエティに富んだプログラムを全国の方々に気軽に楽しんでいただける機会とする。また、この他にもNHK各地の放送局が主催する独自イベント等にも積極的に協力し、NHKブランドの向上に寄与する。

（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59人（2025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、最近では2023年に、来日予定の指揮者が急遽降板した際、定期公演で代演するなど大役を果たした。2025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が続け、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関係者をお招きし、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活動を継続する。

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

（１）海外公演の実施

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、ロイヤル・コンセルトヘボウ管弦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をはじめ、5か国6都市で8公演を実施し、日本の文化芸術の発信に貢献する。また国内の人口減少が続く中、こうした海外公演を海外のファンを見据えた経営戦略にも生かしていく。なお、本公演はN響創立100年のプレ事業として位置づけ、創立100年を内外にアピールする。

（２）アジア戦略を中心に国外のファンを獲得

① インバウンド対策の強化

2023年から英語版チケット販売サイトの開設やチケット販売の外部委託の開始により、国別の購入状況のデータが蓄積され、対策のターゲットとなる国が明確となってきた。これらのデータを元に具体的なインバウンド施策を検討する。

日本在住の留学生を公演に招待し、留学生がインフルエンサーとなって、公演の感想や演奏会の雰囲気などをSNSに発信してもらう取り組みも引き続き行うなど、効率的・効果的に、海外でのN響の知名度を高めていく。

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、昨年8月に公演を行った台湾を対象に、2023年

10月から旅行者の約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。また、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も掲載している。引き続きこの効果を検証し、韓国や中国、香港などへの展開を検討する。

（３）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、2024年度に来場した留学生は延べ800人を超えた。今後もNHKホールでの公演を対象に継続的に実施し、N響のみならず日本の音楽文化への印象と親近感を高めてもらうきっかけとする。また、祖国に戻って活躍する留学生たちに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、N響の国際的なプレゼンスの維持、向上にもつなげる。

（４）国際発信の強化

① 英語版チケット販売サイト

海外のお客さまの利便性向上を目指して 2023 年に開設した英語版のチケット販売サイトの利用者数は、時間の経過とともに右肩上がりが続けている。さらなる海外顧客需要の拡大を目指し、今後はホームページやSNSなどN響が保有する広報媒体のみならず、インバウンド向けの広告媒体も活用しつつ、同サイトの周知を行う。また、近年導入した中国語（繁体字／簡体字）による「チケットの購入の仕方」を韓国語にも拡大し、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することにより、海外からの来場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(ラーチーゴー)！」をはじめ、海外メディアを通じた外国語によるN響コンサートの周知をさらに進める。

④ N響公式 YouTube チャンネル

海外からの視聴が7%以上を占め、N響の演奏を海外に発信する手段としても有効に機能しているN響公式 YouTube チャンネル。海外の視聴者がよりアクセスしやすくなるよう、サムネイル画像の英語表記を見やすくするなどの改善を行う。

⑤ 国際放送

海外向けの国際放送「NHKワールド J A P A N」で7年目を迎えるN響の演奏を特集した番組、「Masterpiece Performed by NHK Symphony Orchestra」の制作に、引き続き協力していく。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. 放送 100 年への貢献、N響創立 100 年を歴史に刻む事業

(1) 放送 100 年への貢献

2025 年に「放送 100 年」を迎えるにあたり、NHKグループの一員として放送への貢献事業に一層精力的に取り組む。その一環として、ラジオ放送開始からちょうど 100 年を迎える 2025 年 3 月に、放送 100 年記念事業として、60 年以上続く NHK の看板番組である大河ドラマのテーマ音楽を手掛けてきたN響が歴代のテーマ音楽を演奏する「N響大河ドラマ&名曲コンサート」をNHKとの共催で開催。その模様が特集番組として放送される予定。その他にも「NHK音楽祭」や様々な番組・事業への出演により、放送 100 年を盛り上げていくとともに放送と歩んだ歴史を紹介する。

(2) N響 100 年に向けた取り組み

1926 年 10 月に「新交響楽団」の名称で創立されたN響は 2026 年に「創立 100 年」を迎える。2026 年 1 月からの事業を「N響 100 年」事業と位置づけ、これまで演奏を共にした音楽家をはじめ、賛助いただいていた団体・個人、公演にお越しいただくお客様、放送を通じてお楽しみくださっている視聴者の皆様など、長い歴史を支え応援していただいている全ての方々への感謝の気持ちを込め、企画・展開していく。2025 年度は「N響 100 年」のプロローグやオープニングにあたる事業を用意し、記念のロゴマークを使ってプロモーションを展開するなど、祝祭の機運を盛り上げていく。「N響 100 年」事業では、創立 100 年にふさわしい特別公演、記念公演、新曲の委嘱・初演、定期公演の特別企画などを計画。さらに、N響の歴史を紹介する Web 公開や展示、地元との連携事業、N響 100 年史の発行など、様々な取り組みも企画し、その

具体的な内容は2025年秋をめどに発表する予定。多くのファンの期待に応える「特別な1年」となるよう、団を挙げて企画を推し進める。

また、この記念すべき年のサポートを希望するファンに対して1年限定の低額寄付を募集し、N響100年事業と一緒に盛り上げていく。

6. 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、2024年度の1億円の削減に続き、2025年度と2026年度もあわせて1億円の削減が予定されており、厳しい財政運営を余儀なくされる。公演への影響を抑えつつ、引き続き、事務局を中心に経費の節減に努める。これまでは定年退職者の補充を凍結することにより人件費の抑制に努めてきたが、今後は増収に向けたマンパワーの確保やファンサービスの一層の向上を図るために、現行の要員数を維持する。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の一部延期を継続するほか、ITツールの活用によるペーパーレスの促進、SNS活用を基本とする広報展開へシフトするなど、きめ細かな支出削減に努める。

(2) 増収の努力

円安や物価高によって公演経費が引き続き上昇しているため、支出の大きい公演については経費に見合った公演料金に見直して収支の適正化を図る。また、フルオーケストラによる公演を開催する一方で、自治体や企業各社からの要請による室内楽派遣を拡大し、収入増を図る。併せて、N響ならではの豪華さや芸術性を追求するとともに、広範に楽しめるプログラムの策定などによりファン層を広げ、公演収入の増加を目指す。その他、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、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。また、外部パワーの活用により効率的に業務を進める。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財団とも連携しながら、リスクマネジメントやコンプライアンスの徹底を図るとともに、2023年度に内部監査で指摘された項目のフォローアップも継続し、内部統制を高めていく。