



NHK SYMPHONY ORCHESTRA
T O K Y O

2024～2026年度 中期経営計画

公益財団法人 NHK交響楽団

創立100年に向けて、100年を超えて

- N響は2026年に創立100年を迎えます。N響は第二次世界大戦の最中、空襲警報が鳴る中でも演奏活動を続けてきました。先人たちは今では想像しがたい数多の困難を乗り越えて今日の姿を築いてきたことでしょう。私たちはこの中期経営計画によって、N響が100年を超えて、次の100年に向けても存続するための基盤作りを進めなければならないと考えます。
- 世界最高峰の指揮者を招へいし、最高水準の演奏技術によるクラシック音楽をお届けするのがN響の最大の使命です。それとともに人口減少が続く中であっても、若い世代にいかにもクラシック音楽の魅力を伝えてファン全体のすそ野を拡大していくのかもN響に課せられた大きな役割だと考えます。2024年シーズンからは、定期公演Cプログラムを休憩あり・2時間公演に改めるなどさらにパワーアップしたラインナップをお届けするとともに、2026年から2027年にかけてはベートーヴェン・チクルスなど創立100年を飾るに相応しい特別プログラムや記念事業を展開します。

- 国際社会では、国家や民族同士の対立が相次ぎ、先行きに不透明感が高まっています。こうした中だからこそ、音楽には国境を超えて人と人を繋ぐ力があり、オーケストラはその役割を担うべきと考えます。N響は2024年、中断していた海外ツアーを再開し、台湾を訪問します。2025年にはオランダ・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ともに参加し国際的な存在感を高め、日本のソフトパワー強化に貢献するべく尽力します。
- 一方、N響をとりまく環境は険しさを増しています。NHKからの助成金の減額で今後も厳しい財政状況が続くことが避けられません。円安や海外指揮者の招へい費用の高騰により支出の増加は続きます。こうした中でも、公演料金の見直しや賛助会員の拡大、事務局のスリム化や不断の効率化を進めて収支均衡を図り持続可能な財政基盤の構築に取り組みます。
- N響にとって、これから三年の道のりは決して平坦ではありません。ただ、私たちは新型コロナウイルスが猛威振るった時期を経て、音楽は決して不要不急なものではなく、人々の暮らしに不可欠なものであることを確信しました。私たちはクラシック音楽を通じて、社会に潤いを、皆様の人生に彩りをお届けする存在でありたいと心から願っています。そしてその先にこそ、社会に貢献し社会から必要とされるオーケストラとしてN響が創立100年を超えて存続する道筋を描くことができると信じています。



重点項目

1. 世界最高水準を目指す演奏とN響ならではの公演
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
3. 社会、放送に貢献しNHKグループのブランド力向上に寄与
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
5. 創立100年を歴史に刻む事業ー2026年10月ー
6. 経営の安定化とマネジメントの強化

重点項目の具体的な施策 1

【世界最高水準を目指す演奏とN響ならではの公演】

①公演内容の充実と改革

- 世界の第一線で活躍する音楽家との共演によって演奏技術の弛まぬ研鑽に努め、N響でしか聴けない満足度の高い公演を実現
- 首席指揮者ファビオ・ルイーダ※ら著名な指揮者や話題性に富んだソリストの起用によって公演の注目度を高めるとともに、国内外の気鋭の音楽家の発掘や優れた楽員の採用に努める
※2024年4月時点での任期は2028年8月まで
- N響100年を記念する特別プログラムの開催、定期公演Cプログラムの拡充によってお客様の満足度を向上させる。
- 定期公演A・B・Cの3プログラムのコンセプトを明確にし、幅広いレパートリーを揃えて多様なニーズに応える

②多様な公演の展開

- 本格的なクラシック公演の一方で、ファミリーや幅広い世代に向けた公演を新たに企画開発するなど、より身近にN響とクラシック音楽を感じてもらう
- 既存のファミリー向けのコンサートや初心者向けの「ウェルカム・コンサート」は、演出に一層工夫を凝らすなど、ファン層の拡大につなげる
- 海外からの招へい費用の上昇などを踏まえ、主催公演の料金を改定するとともに、団体や企業から依頼される契約公演を着実に実施し、安定した公演収入につなげる。
- イヤホンガイドを活用した新しい鑑賞手法を研究、開発するなど、ファンに寄りそった公演を追求する

重点項目の具体的な施策 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

- 25歳以下を割引きにするユースチケットの販売を促進するとともに、ペアチケットなど若い世代が求めやすいチケットを用意し、多様なニーズに応える
- 子どもや学生向けのバックステージツアー、楽員による楽器体験イベントの充実など、演奏の魅力やオーケストラの役割などを体感する機会を提供しファンの裾野を広げる
- 若者がクラシック音楽に触れるきっかけとなるアニメ音楽や名曲コンサートの充実を図る
- さまざまなSNSを積極的に活用し、クラシック音楽がより親しまれ、身近に感じる情報を提供する

②広範なファンの獲得

- 4K 8K放送、国際放送、演奏動画の配信など様々なメディアを通じてN響サウンドを国の内外に発信し、認知度の更なる向上に努める
- チケット販売の外部委託を機に電子チケットの普及を加速し、利便性を高める
- チケット販売の委託先の知見や新たに集積したデータをマーケティングに活用し、効果的なプロモーションにつなげる
- 定期会員のインセンティブを高めるサービスの充実や、賛助会員にN響の事業活動を理解してもらおうリハーサル公開の取り組みなどを通じて、会員数の増を図る

重点項目の具体的な施策 3

【社会、放送に貢献しNHKグループのブランド力向上に寄与】

①社会貢献

- NHK財団と連携した新しい音楽教育プログラムの開発や聴覚障がい者向けの音楽鑑賞システムの構築を図る
- 「NHKこども音楽クラブ」などの学校巡回コンサートをはじめ、病院、介護施設、被災地での室内楽コンサートをNHKグループとも協力しながら展開する
- 1人親世帯や経済的な事情などで公演に行くことができない子供たち、海外からの留学生などを対象にした公演への招待を拡充する
- 将来を担う若手音楽家を育成する「N響アカデミー」の受講生や修了生を主体としたユースオーケストラ公演をN響100年記念の一環として開催する

②放送貢献

- N H K の大河ドラマ、アニメなどの番組と連動した公演やイベントを展開。東京でのオーケストラコンサートの他、各地でのミニコンサートとその SNS 発信を通じ、多面的に放送を支援する
- 地域放送局の独自イベント等に室内楽を派遣し、視聴者リレーション活動に貢献する
- 大河ドラマのテーマソングの演奏収録、クラシック音楽番組などに積極的に出演する
- 2025年の放送100年では、N H K が計画する記念事業に関わり、放送局の楽団として貢献する

重点項目の具体的な施策 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海外公演の再開

- コロナ禍で中断していた海外公演を復活させ、世界最高レベルのオーケストラが集う「マーラー・フェスティバル2025」に参加するなど、国際的な存在感を高める※
- 世界に通用する演奏技術を内外に強く印象付け、日本の音楽芸術への評価とその発信力を高めることに貢献する

※□2024年8月 台湾公演・台北、台中、高雄の3都市4公演を予定 8年ぶりの訪問

□2025年5月 ヨーロッパ公演・アントワープ、アムステルダム、ウィーン、プラハ、ドレスデンなど5か国6都市で8公演を予定
アムステルダムでの「マーラー・フェスティバル」は、大作曲家グスタフ・マーラーの交響曲全曲をベルリン・フィルやロイヤル・コンセルトヘボウ管、シカゴ響など世界有数のオーケストラが演奏するファン注目の祭典。N響はアジアから唯一招待される

②アジアを中心にファンを獲得

- 日本の人口減少が避けられない中で、N響への接触度が高く、訪日旅行者が多いアジア地域※を中心に海外のファン獲得に取り組む
- アジア地域からのニーズに応え、室内楽を含めた公演の展開を検討する
 - インバウンド数（政府観光局2023.1～10）①韓国、②台湾、③中国、④米国
 - N響YouTube接触（～2023.12）①台湾、②米国、③香港、④韓国
 - N響券販売(Web英語版)枚数速報（2023.9～10）①韓国、②米国、③中国、④香港
- HP等の多言語化や訪日旅行者に向けたSNS発信、旅行者のためのチケット購入の解説動画の配信など、公演に誘導するための情報発信を強化する
- 国内のホテルや海外に拠点を持つチケット販売業者などと連携し、チケット販売の拡大を図る

重点項目の具体的な施策 5

【創立100年を歴史に刻む事業－2026年10月－】

- 前年のヨーロッパ公演をプレイベントと位置付け、創立100年を内外にアピールする
前年の放送100年ともタイアップし、放送とともに歩んだ歴史を紹介する
- 2026年は、記念公演や関連イベントを開催しファンや関係者に感謝を伝える。NHKの番組やイベントとの連動も検討する
- N響100年を記念するプログラム「ベートーヴェン・チクルス」や演奏会形式のオペラなど、特別企画を開催する
- 「(仮)N響百年史」の製作や、N響が長年蓄積した資料を電子化して一般に公開する。放送博物館などと連携し、N響や日本のクラシック音楽の歴史を辿る展示会等の開催を検討する
- 創立100年を記念して著名作曲家に新作を委嘱し世界初演する

重点項目の具体的な施策 6

【経営の安定化とマネジメントの強化】

①経営の安定化

- N H Kからの助成金が減少する中で、役職員の削減、各種の業務委託のあり方、要員の配置について不断の見直しを検討し、スリムで持続可能な体制を構築する
- D X等を活用した業務の効率化を推進し、経費の一層の削減、業務の選択と集中を図る
- 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む
- W E Bアンケートなどによって顧客のニーズを的確に把握し、チケット販売業者など外部の知見も取り入れながら増収に向けた戦略立案機能を高める

②マネジメントの強化

- 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、管理会計を活用することで収支の改善と適切な財政運営に努める
- 計画的なジョブローテーションなどによ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
- NHK財団との連携によって監査機能を高め、リスクマネジメントやコンプライアンスの推進を強化する

収支予算

2024～2026年度 正味財産増減計算書

(単位：百万円)

	2024年度	2025年度	2026年度
経常収益	3,136	3,204	3,157
受取交付金	1,400	1,350	1,300
受取会費	167	170	172
受取寄付金	125	125	135
事業収益	1,440	1,555	1,546
その他収益	4	4	4
経常費用	3,285	3,544	3,346
当期経常増減額	▲149	▲340	▲189
正味財産期末残高	929	589	400

2023年度正味財産期末残高（決算見込） 1,078百万

※収支は現時点での想定であり、今後の社会・経済状況の変化等によっては、見通しが変動する可能性があります。