

# 第 6 次 経 営 戦 略 計 画

(令和 2~4 年度)

令和 2 年 3 月

(令和 3 年 3 月 改定)

公益財団法人 名古屋フィルハーモニー交響楽団

## 目 次

1	はじめに	1 頁
2	経営戦略計画の策定	2 頁
3	経営理念	2 頁
4	団体の事業概要	3 頁
5	経営戦略	5 頁
6	個々の取組	9 頁
7	進捗管理	13 頁

## 1 はじめに

名古屋フィルハーモニー交響楽団（以下名フィル）は、昭和 41 年（1966 年）7 月に結成され、昭和 48 年（1973 年）4 月に名古屋市の出捐により「交響管弦楽による音楽芸術の普及向上を図り、文化の発展に寄与すること」を目的として財団法人となりました。この間、50 年にわたって、交響管弦楽の公開演奏や青少年の音楽鑑賞の普及などに取り組んできました。

昭和 63 年（1988 年）に初めての海外公演としてフランス、イスラエルへのツアーや、平成 12 年（2000 年）にアジア 8 カ国ツアーを、平成 16 年（2004 年）には「プラハの春」国際音楽祭から正式招待を受け、ドイツ、オーストリア、チェコで公演を行い、創立 40 周年の平成 18 年（2006 年）には、定期演奏会の 1 演目 2 公演化や「市民会館名曲シリーズ」をスタートさせ、4 度目の海外公演となるアジア 7 カ国ツアーを実施しました。

平成 28 年（2016 年）には創立 50 周年を迎えるにあたり、日本を代表する指揮者である小泉和裕が音楽監督に就任しました。今後も公益財団法人として、これまでの歩みを止めることなく、さらなる目標に向かって大きく飛躍していきたいと考えています。

本財団では設立以来、民間から多くの役員を迎え、その活力やノウハウを活かして、市民の皆さまのご支援とご理解をいただきながら、演奏事業を推進してまいりました。

こうした取り組みにもかかわらず、50 年を超える歴史の中で度重なる財政危機を経験し、平成 9 年（1997 年）度末には 2 億 4000 万円余の累積損失を抱えるに至りました。

このため、行政・民間挙げての支援や経費節減に努める中、経営改善計画を平成 15 年度以来数次にわたって策定し、音の向上、演奏会の開催増、定期会員や賛助会員の確保など収益の増加に努め、また、簡素で効率的な事務局体制を維持するなど、経費の削減に取り組んできました。その結果、平成 25 年（2013 年）度末で累積損失を解消し、その後正味財産を安定して確保することができました。

しかしながら、平成 30 年度、令和元年度と 2 年連続で経常増減額がマイナスとなり、令和元年度末以降は新型コロナウィルス感染症の拡大により、国等の要請を受け約 4 ヶ月間オーケストラとしての活動を休止し、演奏活動の再開後もイベントの開催制限に伴う会場収容率の上限設定、各種ガイドラインを遵守した感染防止対策の徹底など、非常に大きな影響を受けています。

今後も本財団を健全に運営していくためには、ウィズ・コロナ時代のオーケストラ公演のあり方を検討し、引き続き収益の確保を図るとともに、事務の効率化を一層進め、より安定的な運営を目指すことが求められています。また、本財団は、平成 24 年（2012 年）に公益財団法人に移行しましたが、新法人としての存続のためには純資産が 300 万円以上あることが法定の要件であり、この点にも留意した財政運営が求められています。

## 2 経営戦略計画の策定

### (1) 計画策定の趣旨

この計画は、名フィルが真に「市民のためのオーケストラ」としての役割を担い、国際都市名古屋の文化の顔として「日本を代表し、世界的にも評価されるオーケストラ」として発展していくという使命のために、長期的には4管16型の本格的な演奏体制を目指し、概ね5年程度で3管14型編成を達成し、健全で安定的な運営のできるオーケストラへの道筋を示すものです。

また、平成29年1月に名古屋市が策定した「名古屋市文化振興計画2020」において期待される名フィルの役割を踏まえ、名古屋市の外郭団体として、市民サービスの向上や効率的・効果的な事業運営に努め、本財団の設立目的である音楽芸術の普及向上と文化の発展に寄与するために、より一層の経営改善を進めます。

以上に加えて、今回の計画では、新型コロナウイルスの影響を念頭に置いた上で、戦略性を持った財団経営の視点に立ち、計画の策定・推進に当たります。

### (2) 計画期間

令和2~4年度の3年間とします。

## 3 経営理念

定款では、「この法人は、交響管弦楽による音楽芸術の普及向上を図り、文化の発展に寄与することを目的とする。」と規定するとともに、この目的を達成するために次の事業を行うこととしています。

- (1) 交響管弦楽の演奏事業
- (2) 青少年の音楽鑑賞の指導及び普及事業
- (3) 音楽芸術普及のための広報事業
- (4) 交響楽団の演奏技術の維持・向上を図るために必要な事業
- (5) その他この法人の目的を達成するために必要な事業

以上を踏まえ、名フィルの経営理念を次の通りとします。

- ・交響管弦楽を通じて音楽芸術の普及向上を図ります。
- ・「市民に親しまれ、市民に愛され、市民が誇りに思える、世界的に評価されるオーケストラ」を目指して演奏活動を行います。

## 4 団体の事業概要

### (1) 演奏事業

#### ア オーケストラ演奏事業

##### (ア) 定期演奏会

内外の著名な指揮者・ソリストを招き、楽団のさらなる技術向上と音楽芸術の発展を目指して、愛知県芸術劇場コンサートホールにおいて、8月を除く毎月1回（2公演）、年11回（22公演）開催しています。また、日本特殊陶業市民会館フォレストホールにおいて、有名曲を取り揃えた親しみやすい演奏会を年5回「市民会館名曲シリーズ」として開催しています。

##### (イ) 巡回演奏会

地方自治体等の依頼により、身近な場所で音楽に親しめる機会を提供するために、市町村において演奏会を開催しています。

##### (ウ) 移動音楽教室

未就学児童及び小・中学生、高校生を対象に、音楽の普及・教育を目的とする音楽鑑賞教室を各地で開催しています。

##### (エ) 特別演奏会

「クリスマス・スペシャル・コンサート」、「豊田市コンサートホール・シリーズ＜カジュアル＞」等、誰もが知っている名曲や他ジャンルのアーティストをゲストに招いた、親しみやすい特別演奏会を開催しています。

##### (オ) 依頼演奏会

企業・団体等からの依頼により様々な演奏会を実施しています。

#### イ アンサンブル（小編成の室内楽）事業

##### (ア) サロンコンサート・ロビーコンサート

音楽プラザの施設を利用した「サロンコンサート」を年12回開催しているほか、定期演奏会の開演前に、演奏会場のホワイエにおいて「ロビーコンサート」を開催しています。

##### (イ) まちかどコンサート

市民が集まる場所で、より名フィルが親しまれるよう開催している「まちかどコンサート」を、名古屋市主催のイベントなどと連携して実施しています。

##### (ウ) 依頼室内楽演奏会

企業や団体等からの依頼によるアンサンブルの演奏活動を実施しています。

## (2) 指導及び普及事業

### ア 福祉コンサート

平成 11 年より、障がいのある方々にも気軽にオーケストラの演奏を楽しんでもらうため、特別演奏会「夢いっぱいの特等席」福祉コンサートを開催しています。演奏会場に様々な工夫を凝らし、令和元年度末までの 20 余年で愛知・岐阜県下において 70 公演を実施、平成 21 年からは「共存」をテーマに、広く地域の方々や 0 歳からの未就学児童も来場可能としているほか、内容については、来場者も手拍子で参加する「幸せなら手をたたこう」といった曲目を取り入れて好評を得ています。地方自治体や民間企業、助成団体、ボランティアの方々の協力を得ながら、現在は名古屋・刈谷・東三河の 3 地域でコンサートを展開し、社会的包摂を推進しています。

### イ 地域社会との連携

平成 29 年開始の音楽と現代美術のフェスティバル「アッセンブリッジ・ナゴヤ」では、主催者の一員として名古屋港の特設ステージにおいて野外コンサートに出演し、音楽・アートを活用した港地域の活性化に寄与しています。平成 30 年には名古屋城二之丸広場において野外コンサートを開催したほか、本丸御殿内でアンサンブル公演も行うなど、歴史的資産の活用にも取り組んでいます。また令和元年にはトヨタグループ発祥の地であり、モノづくりの町・名古屋の原点とも言えるトヨタ産業技術記念館での演奏会を実施しています。

### ウ 事業提携・連携

#### (ア) 東海市

東海市とは、東海市芸術劇場のオープンした平成 27 年に、「東海市ひとつづくりパートナーシップ」という事業提携を結んでいます。文化芸術活動を通じたひとつづくり、地域活性化を目的に、オーケストラによる巡回演奏会のほか、小・中学校や福祉施設等でのアウトリーチ活動や、東海市子どものオーケストラの育成事業に取り組んでいます。

#### (イ) 愛知県立芸術大学

愛知県立芸術大学とは、共に開学・創立 50 周年を迎えた平成 28 年に、相互の発展と充実、地域社会の芸術文化新興のために協定を締結しています。芸術文化・教育に関する相互交流として、特別演奏会「ジョイント・コンサート」での学生との共演や、定期演奏会での大学合唱団との共演等で連携をしています。

#### (ウ) 豊田市

平成 30 年に豊田市と締結した連携協定では、多くの市民が文化芸術に親しむことのできるまちの実現を図ることを目的として、特別演奏会「豊田市コンサートホール・シリーズ」の開催、豊田市ジュニア・オーケストラの指導や合同演奏、さらに小学校や山村でのアウトリーチ活動を行っています。

### エ その他

#### (ア) 楽員講師派遣事業

小・中学校に楽員を講師として派遣し、演奏とともに音楽の魅力などを伝えていきます。

#### (イ) 公開リハーサル

市民との交流を深め名フィルの認知度を高めるため、オーケストラの音作りを体験できる「公開リハーサル」を毎月開催しています。

#### (3) 音の向上基金事業

オーケストラ演奏事業の充実を図るため、「音の向上基金」を活用して、海外から優秀な指揮者、ソリスト、首席客演コンサートマスターの招聘などを行っています。

#### (4) エール基金事業

楽員の演奏技術の向上を図るため、「エール基金」を活用して、楽器の購入資金及びリサイタル活動の必要資金を貸し付けています。

### 5 経営戦略

#### (1) 団体の現状と課題

##### ア 楽団の編成

3管14型編成（定員82人）に対して、令和2年度は現員71人で演奏事業を展開しています。欠員に対して公募によるオーディションを実施していますが、名フィルが求める水準に達しない場合は採用を見送る場合もあり、定員の充足には至っていません。編成上不足する欠員に対しては、エキストラで補充し演奏事業に対応しています。

##### 【楽員数の推移（各年度4/1現在）】

（単位：人）

	29年度	30年度	元年度	2年度	平均
現 員	72(8)	73(10)	72(9)	71(7)	72(9)
欠 員	10	9	10	11	10

※（ ）内の数字は継続雇用楽員数（内数）

##### 【オーディションと採用者数】

（オーディション単位：回 採用者数単位：人）

	29年度	30年度	元年度	2年度 (見込)	平均
オーディション	3	2	5	0(中止1)	3
採用者数	4	2	3	5	4

##### 【楽員の定年・退団予定者数】

（単位：人）

	2年度	3年度	4年度	計
定年予定者数※1	4	1	1	6
退団予定者数※2	3	2	2	7

※1 定年予定者…年度内に60歳に達する者

※2 退団予定者…定年後、継続雇用可能期間5年を超える者、またそれ以外に退団する予定がある者

## イ 演奏活動状況

### (ア) オーケストラ演奏事業

年間 120 回前後の演奏活動を継続しており、定期演奏会の入場者数では、平成 28 年度に 4 万人に達しましたが、29 年度以後は漸減しています。安定的な経営と交響管弦楽の普及のため、新型コロナウイルスの影響を注視しつつ、一定の公演数の確保と、より多くの方に演奏会にご来場いただくことが課題です。

#### 【演奏会開催数の推移】

(単位：回)

演奏会種別	28 年度	29 年度		30 年度		元年度		2 年度(見込)		
		開催	中止	開催	中止	開催	中止	予定	開催	中止
定期演奏会	28	28	0	27	0	23	4	27	19	8
巡回演奏会	18	12	0	8	0	11	1	10	10	5
移動音楽教室	41	35	0	31	0	33	0	30	13	20
特別演奏会	11	11	0	17	1	15	3	17	11	6
依頼演奏会	35	27	1	22	0	22	1	26	6	21
計	133	113	1	105	1	104	9	110	59	60

※演奏会の中止理由

- ・29, 30 年度の 1 公演、元年度の定期演奏会 4 公演中 1 公演…台風の影響によるもの
- ・それ以外の公演…新型コロナウイルスの影響によるもの

#### 【入場者数の推移】

(単位：人)

演奏会種別	28 年度	29 年度	30 年度	元年度	2 年度 (見込)
定期演奏会	40,014	37,705	36,672	31,410	11,900
定期演奏会(芸文)	29,489	28,324	28,199	24,261	9,900
市民会館名曲シリーズ	10,525	9,381	8,473	7,149	2,000
巡回演奏会	19,243	9,563	5,581	9,744	4,200
移動音楽教室	24,713	16,363	15,703	17,391	3,500
特別演奏会	13,732	14,437	22,344	16,866	7,500
依頼演奏会	47,316	36,672	34,276	29,376	2,700
合 計	145,018	114,740	114,576	104,787	29,800

※29, 30 年度の定期演奏会(芸文)は、愛知県芸術劇場コンサートホール(1,800 席)の改修工事のため、

22 回中 14 回を日本特殊陶業市民会館フォレストホール(2,296 席)にて開催

### (イ) アンサンブル（小編成の室内楽）事業

オーケストラ演奏活動の他に、音楽文化の普及啓発の目的で実施しています。

#### 【アンサンブル事業数の推移】

(単位：回)

演奏会種別	28 年度	29 年度	30 年度	元年度	2 年度 (見込)
アンサンブル	153	155	163 (1)	148 (11)	172 (105)

※各種アウトリーチ活動等を含む

※( ) 内の数字は中止公演数(内数)

## ウ 財務状況

事業収益が収益全体の50%以下という状況の中で、新型コロナウィルスの影響や補助金など不確定な要素もあり、安定した収支とは言えない状況です。

### 【財務状況の推移】

(単位:千円)

科 目	28 年度	29 年度	30 年度	元年度	2 年度 (見込)
経常収益	1,189,766	1,054,049	1,090,689	992,408	975,637
受取会費	144,570	142,950	141,940	141,330	127,400
	536,589	435,302	470,888	394,346	181,300
	448,121	446,737	466,260	447,286	459,849
	60,486	29,060	11,601	9,446	207,088
経常費用	1,089,929	1,019,847	1,123,975	1,033,535	889,900
事業費	1,054,936	985,149	1,089,833	999,481	859,600
	34,993	34,698	34,142	34,054	30,300
経常増減額	99,837	34,202	△ 33,286	△ 41,127	85,737
正味財産残高	396,985	430,630	398,750	357,629	443,783
各種基金等	228,835	275,531	275,291	273,019	266,922
差引財産額	168,150	155,099	123,459	84,610	176,861

### (ア) 補助金・助成金

国(文化庁)、愛知県、名古屋市及び民間助成団体からの補助金・助成金を受け入れており、収益全体の40%程度を占めていますが、年によって変動があります。

### 【補助金等の推移】

(単位:千円)

科 目	28 年度	29 年度	30 年度	元年度	2 年度 (見込)
受取補助金等	448,121	446,737	466,260	447,286	459,849
受取国庫補助金	85,269	93,047	100,000	81,364	98,959
	81,500	76,500	76,500	76,500	76,500
	276,682	271,682	285,182	284,198	282,198
	4,670	5,508	4,578	5,224	2,192

### (イ) 賛助会員

約400社もの法人をはじめとする賛助会員からの受取会費は、収益全体の13%程度を占めています。名フィルの活動を支援していただくために、法人は一口10万円、個人は一口2万円で募っていますが、ここ数年間は新規入会・増口もあるものの、新型コロナウィルスの影響もあり、退会・減口の方が上回っています。

### 【賛助会員数等の推移】

(収益単位:千円)

会員種別	28 年度	29 年度	30 年度	元年度	2 年度 (見込)
法 人	口数	1,243	1,236	1,225	1,224
	収益	124,350	123,650	122,550	122,400
個 人	口数	1,011	965	969	946
	収益	20,220	19,300	19,390	18,930
収益合計	144,570	142,950	141,940	141,330	127,400

## (ウ) 定期会員

定期会員数は、平成 29 年度以後は 1,500 人台で推移しています。市民会館名曲シリーズのセット券購入者は 30 年度に 1,000 人を超えたが、より多くの会員数を確保することが課題です。なお、令和 2 年度は新型コロナウイルスの感染拡大によるイベント開催制限や客席数の上限設定を受け、会員券・セット券とともに全て払い戻しを実施しています。

### 【定期会員数等の推移】

(会員単位：人 収益単位：千円)

演奏会種別		28 年度	29 年度	30 年度	元年度	2 年度 (見込)
定期演奏会 (芸文)	会員数	1,677	1,542	1,507	1,548	1,606
	収益	72,627	61,721	60,575	57,084	0
市民会館名曲 シリーズ	会員数	800	929	1,070	1,066	1,029
	収益	10,530	12,508	14,172	11,672	0
収益合計		83,157	74,229	74,747	68,756	0

※元年度と 2 年度の収益は、中止・払い戻し対象となった公演分を差し引いて算出している

## (2) 経営戦略方針

- ア 段階的な編成の充実と演奏力の向上に取り組むことにより、優れた音楽性と演奏技術を持った、「市民が誇りに思えるオーケストラ」を目指します。そして日本を代表し「世界的に評価されるオーケストラ」となるための礎を築きます。
- イ 交響管弦楽の普及のため、より多くの聴衆に機会を提供するために、一定の公演数を維持し、演奏会の入場者数増加を目指します。また、オーケストラ演奏事業以外の普及活動や文化芸術を活かしたまちづくりにも積極的に取り組み、「市民に親しまれるオーケストラ」、「市民に愛されるオーケストラ」を目指します。
- ウ ア・イを達成するために、収益の柱のひとつである民間からの支援を維持しながら、新型コロナウイルスを乗り越えて財務状況を改善し、安定的な経営基盤を築きます。

## (3) 経営戦略目標と成果指標

### ア 計画的な欠員補充（人材力・現場力の強化）

新型コロナウイルスの影響を考慮し、より一層経営の安定に配慮しながら、3 管 14 型編成（定員 82 人）を目指し、計画的な楽員のオーディションを実施します。

### 【年度末楽員数】

(単位：人)

30 年度	元年度	2 年度(見込)	3 年度(目標)	4 年度(目標)
72	71	73	74	76

## イ 公演数の維持（公共サービスの充実／効率性の発揮と成果）

オーケストラ演奏事業は、新型コロナウイルスによって落ち込んだ公演数を回復させ、年間 110 回程度の演奏会実施を目指とします。

### 【演奏会種類別開催回数・構成比率】

(演奏会単位：回)

演奏会種別	30 年度 (実績)		元年度 (実績)		2 年度 (見込)		3 年度 (目標)		4 年度 (目標)		
総 数	105		104		59		109		110		
定期演奏会	27	26%	23	22%	19	32%	27	25%	27	25%	
	巡回演奏会	8	8%	11	11%	10	17%	9	8%	10	9%
	移動音楽教室	31	29%	33	32%	13	22%	36	33%	30	27%
	特別演奏会	17	16%	15	14%	11	19%	16	15%	16	15%
	依頼演奏会	22	21%	22	21%	6	10%	21	19%	27	24%

※総数は開催した公演数のみとし、中止公演は加算していない（P6 【演奏会開催数の推移】参照）

## ウ 正味財産の確保（財務内容の改善・向上／効率性の発揮と成果）

コロナ禍においても賛助会費収益の確保に引き続き取り組むとともに、コロナを乗り越えるために必要な収支改善や経費削減を行う中で、正味財産から一部資産を差し引いた財産の安定的な確保を目指します。

### 【正味財産の確保】

(単位：千円)

科 目	30 年度 (実績)	元年度 (実績)	2 年度 (見込)	3 年度 (目標)	4 年度 (目標)
正味財産合計	398,750	357,629	443,783	385,846	270,000
基本財産	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
特定資産	エール基金	37,027	37,032	37,050	37,070
	音の向上基金	158,264	145,987	139,872	135,000
	周年事業積立	70,000	80,000	80,000	40,000
差引財産額	123,459	84,610	176,861	123,776	105,900

### 【賛助会員数】

(収益単位：千円)

会員種別	30 年度 (実績)	元年度 (実績)	2 年度 (見込)	3 年度 (目標)	4 年度 (目標)
法 人	口数	1,225	1,224	1,100	1,000
	収益	122,550	122,400	110,000	102,000
個 人	口数	969	946	870	850
	収益	19,390	18,930	17,400	17,000
収益合計	141,940	141,330	127,400	117,000	120,000

## 6 個々の取組

### (1) 新型コロナウイルス感染症対策

令和 2 年 7 月の演奏活動再開以来、自治体や関係団体による各種ガイドラインを遵守し、様々な感染拡大防止対策を講じた上で演奏会を実施しています。今後も日々変化する状況に柔軟に対応しながら、安全・安心を最優先とした公演の開催に努めます。

## (2) 名フィルの魅力向上

音の向上に取り組み、良質な演奏を提供していくことは、ファンの増加、聴衆の拡大につながり、事業収益に反映します。また、オーケストラの人事制度を整え、人材育成に取り組むことは、演奏力の向上や、欠員を優秀な人材で補充するために欠かせない事柄です。これらの取り組みによって名フィルの魅力を向上させるため、次の方策を実施します。

### ア 音の向上への取組

- (ア) 音楽監督の下、アンサンブル能力の向上を図り、名フィル固有の音づくりを推進します。
- (イ) 指揮者陣と楽員・職員間での十分なコミュニケーションを図り、その三者間で一体感のある音楽集団を構築します。
- (ウ) 「音の向上基金」を活用し、海外からの指揮者、ソリストの招聘を継続し、演奏事業のさらなる充実を図ります。
- (エ) 世界的に活躍する作曲家をコンポーザー・イン・レジデンス（座付き作曲家）として招き、委嘱した新作を世界初演または日本初演として演奏します。
- (オ) 東京特別公演を継続し、首都圏での知名度の向上に努めます。
- (カ) オーケストラのさらなる成長のため、平成18年以来となる海外公演の実現に向け、あらゆる可能性を探ります。

### イ 人事制度・人材育成への取組

- (ア) 現行の職務制度を見直し、首席制度の導入について検討します。
- (イ) 定年制度の改正について、国や市、他楽団の動向を参考に検討します。
- (ウ) 研修制度を確立し、人材育成を図ります。

## (3) 入場者数の増加及び公演数の維持

新型コロナウイルスの影響によるイベント開催制限や、聴衆がコンサートへの来場を控える動きなどを注視しながら、より多くの方に名フィルの演奏を聴いていただくとともに、入場料や出演料による収益を増加させ、正味財産を安定的に確保するため、以下の取り組みを行います。

### ア 入場者数の増加

#### (ア) 聴衆のニーズに応える演奏企画

新型コロナウイルスによってイベントへの参加を控える動きがある中で、まずは安心してオーケストラを楽しめる環境を提供するため、あらゆる感染防止対策を施し、安全・安心な演奏会の開催に努めます。その上で音楽監督を中心に、誰もが知る名曲から演奏機会の少ない作品や新曲まで、バランスを取りながら音の向上にもつながる演目を選定し、聴衆が行きたいと思えるような演奏会を企画することで、入場者数の増加を図ります。あわせて、来場者アンケートや演奏会モニター制度を魅力ある演奏会企画に活かしていきます。

#### (イ) 入場料金等の見直し

平成 26 年の改定以来、入場料金は据え置いたまま、営業努力による聴衆数の増加を図っています。令和 2 年度に入場料金を消費税の増税に合わせて見直しましたが、電話やインターネット販売時に加算されていた販売手数料（200～300 円／注文 1 件あたり）を廃止し、更なる販売数の増加を狙います。今後も聴衆のニーズと収益のバランスを取りながら、座席割や入場料金、各種割引などを見直し、キャッシュレスやチケットレス、ダイナミックプライシングといった新しい入場券販売の方法も検討していきます。

#### (ウ) 広報・宣伝の強化

新聞・雑誌等の有料広告や、エフエム愛知で放送している「名フィル クラシック・スクエア」での告知に加え、今後も地元自治体やマスコミとの連携を強化し、様々な媒体で活動を広く発信していきます。令和 2 年度には公式 Instagram を開設しており、ウェブサイトや SNS を従来以上に活用した広報・宣伝の展開を図るほか、入場券販売システムを活用した購入者のデータベース化と、そのデータを用いた効率的なマーケティング戦略を検討していきます。

#### (エ) 幅広い観客層への訴求

25 歳以下を対象とした「Y 席」や「ユース割引」といった割引を継続して展開していくほか、吹奏楽部に所属している中学・高校生や、休日や夜には出かけにくい高齢者や子育て世代、さらには学生をターゲットにした公演を企画し、狙いを絞った演奏会を開催することで、観客層の拡充を図っていきます。

### イ 演奏会の獲得増

年間 110 回程度の演奏会実施という目標達成のために、巡回・依頼演奏会については収録・配信といったコンサートの新たな形式の可能性も含め、主催者のニーズに合わせた弾力的な演奏会を提供することで、需要の拡大を図っているところであり、今後は関係各所への理解と協力を求めながら、長年据え置いていた出演料の値上げを実施する予定です。また、文化庁から委託を受けて行う移動音楽教室については、一定数以上の委託件数の獲得に向けて努力します。

### ウ 主催公演の收支改善と特別演奏会の見直し

定期演奏会をはじめとする主催公演は、コロナ禍において見込まれる収益と費用のバランスを考慮し、内容の見直しを検討します。またシリーズとして開催しているものも含め、すべての特別演奏会は事後結果を検証し、期待していた成果の得られないものについては、継続の是非も含めて見直しを実施します。

## （4）普及事業の継続及び文化芸術を活かしたまちづくりへの取組

ウィズ・コロナの時代に即した福祉コンサートやアウトリーチ活動を継続・強化するとともに、名古屋市と協力して歴史的資産や公共スペースでの演奏を行い、文化芸術を活かしたまちづくりに取り組みます。

## **ア 福祉コンサートの拡充**

「福祉コンサート」については、JKA をはじめとする民間助成団体、民間企業及び関係自治体との連携をさらに進めています。令和 2 年度は無観客で収録を行い、後日 DVD を作成・配布するという形をとりましたが、新型コロナウイルス感染症に特に留意されている障がい者施設等の方々を安全に会場にお迎えし、安心して演奏を楽しんでもらうため、今後も会場の環境整備を工夫して開催を検討します。また内容については、今後も鑑賞を中心としたものから、より参加型に変えていくことを検討しています。

## **イ 地域社会との連携**

名古屋市・港地域、名古屋城二之丸広場・本丸御殿内、トヨタ産業技術記念館などの公演の実績を活かし、令和 3 年には金山駅のコンコースを活用したコンサートを構想しています。名古屋市等と協力して今後も様々な場所で演奏会を行うことで、地域社会との連携とその活性化に、積極的に関わっていきます。

## **ウ 地域の音楽文化醸成への取組**

- (ア) 東海市・豊田市のジュニア・オーケストラの指導と演奏会での共演、名古屋市内の中学・高校生を対象とした吹奏楽クリニック等のほか、中学生による職場体験、事務局へのインターンシップの受け入れ等も継続していきます。
- (イ) 移動音楽教室については、歌や器楽での共演や指揮者体験など、参加型のプログラムを取り入れます。また、オーケストラと共に演奏するための事前指導（ワークショップ）を必要に応じて行います。
- (ウ) 聴衆の育成

当日配布プログラム冊子や、FM 番組等において、楽曲が作られた経緯やオーケストラの魅力、異なる種類の演奏会等を楽員自らが紹介するなどして、またオーケストラを聴きたい、もっと違う曲を体験してみたい、と思わせるような仕掛けを用意し、今後も幅広い聴衆層に開かれた演奏会を開催していきます。

## **(5) 支援の拡大**

### **ア 賛助会員の維持・確保**

賛助会員からの受取会費は安定的な収入源であり、法人に関しては役員企業を含む現会員からの支援を維持するとともに、新型コロナウイルスの影響を考慮しながら、新規会員獲得のための計画的・組織的な働きかけを継続していきます。個人に関しては現行会員との一層のコミュニケーション強化を図り、口数の増加に努めます。

### **イ 国庫・県・市補助金の確保**

国庫補助金については、今後ともより多い補助額の確保に向けて、充実した演奏活動をアピールし、国への要望を行っていきます。また、県・市補助金についても、引き続き要望活動を進めます。

## **ウ 協賛金・寄付金の獲得**

企業による地域文化振興や社会貢献活動として、公演への特別協賛や大口寄付活用についてのPRを強化しています。令和元年度からは新たに広告代理店を利用し、SDGsの観点から企業協賛のアプローチを、令和2年度からはクレジット決済による寄付の受付を開始しました。今後も様々な方法で寄付や支援の拡大を促進していきます。

### **(6) 経営責任の明確化及びコンプライアンスの徹底**

公益法人においては、法人自らが責任を持って自主的・自立的に運営されるよう、法律でガバナンスに関する事項を明確に定めています。したがって、理事会の権限が適正に執行されるとともに、重要事項の議決機関である評議員会との権限バランスを保ちながら、法人が運営されていかなければなりません。継続的・安定的に目標を達成できるよう経営責任を明確にし、財団の運営に当たります。

また、倫理規程の適切な運用により、法令違反や不正行為等のコンプライアンス違反の予防と早期是正を図り、適正な職務の執行と公正な職場づくりを推進します。

## **7 進捗管理**

### **(1) 進捗管理の仕組み**

この計画における取り組み事項及び成果指標については、毎年度の決算時期に、対応状況や達成率を把握し、計画の進捗状況を確認しつつ、場合によっては計画の見直しを図りながら推進します。また、理事会、評議員会に報告を行うとともに、ウェブサイト上で公開することで、チェック機能を強化します。

### **(2) 推進体制**

ア 理事長、常勤の役員と事務局の管理職職員で構成する「理事長報告会」を、月1回開催し、この計画の進捗状況を確認します。

イ 常勤の役員と事務局の管理職職員で構成する「経営会議」を、月2回の定例会のほか必要に応じて臨時会を開催し、この計画をチェック・推進します。

ウ 楽員の代表メンバーと常勤の役員、事務局の管理職職員で構成する「運営推進委員会」を月1回開催し、適宜、計画の進捗状況を確認します。

## 9 公益財団法人名古屋フィルハーモニー交響楽団

令和2年7月1日現在

設立年月日	昭和48年4月20日	代表者氏名	理事長 山口 千秋			
所在地	名古屋市中区金山一丁目4番10号			電話番号	052-322-2774	
ホームページアドレス	<a href="http://www.nagoya-phil.or.jp/">http://www.nagoya-phil.or.jp/</a>					
資本金・基本金	10,000千円	市出資・出捐金	10,000千円	( 100.0% )		
所管部局	観光文化交流局文化歴史まちづくり部文化振興室 電話番号 052-972-3172					
設立目的	交響管弦楽による音楽芸術の普及向上を図り、文化の発展に寄与することを目的とする。					
主な事業	事業名	令和元年度 事業費	事業の概要			
	定期演奏会、巡回演奏会、移動音楽教室	723,966千円	音楽文化の発展・普及のための演奏会【定期演奏会】、地方自治体等の依頼による演奏会【巡回演奏会】、小・中学生や高校生を対象とする音楽鑑賞教室【移動音楽教室】を開催			
	特別演奏会、依頼演奏会	215,911千円	それぞれの趣向を凝らす特別企画の演奏会【特別演奏会】、企業・団体等からの依頼による演奏会【依頼演奏会】を開催			
	室内楽	9,532千円	企業・団体等からの依頼によるアンサンブル（小編成）の演奏会を開催			
役員員数	常勤		勤	非	常勤	
	役員数	2人	(うち市派遣)	0人	(うち市OB)	1人
	職員数	77人	(うち市派遣)	1人	(うち市OB)	0人
常勤役員平均報酬 (市派遣職員を除く)	6,000千円	正規職員平均給与 (市派遣職員、臨時職員、嘱託職員等除く)	6,201千円	正規職員 平均年齢 (市派遣職員除く)	42.4歳	
	平成29年度		平成30年度		令和元年度	
市からの財政支出	委託料	1,954千円	956千円	909千円		
	内 随意契約金額	(1,954千円)	(956千円)	(909千円)		
	補助金	271,682千円	285,182千円	284,198千円		
	指定管理料	0千円	0千円	0千円		
	貸付金 (年度末残高)	0億円	0億円	0億円		
損益計算書 <small>(正味財産増減計算書)</small>	経常収益	1,054,049千円	1,090,689千円	992,408千円		
	経常費用	1,019,847千円	1,123,975千円	1,033,534千円		
	経常利益（損失）	34,202千円	▲ 33,285千円	▲ 41,127千円		
	当期利益（損失）	33,365千円	▲ 31,906千円	▲ 41,127千円		
貸借対照表	総資産	679,980千円	690,780千円	641,950千円		
	内 流動資産	(294,078千円)	(283,979千円)	(234,851千円)		
	内 固定資産等	(385,902千円)	(406,801千円)	(407,099千円)		
	総負債	249,351千円	292,030千円	284,321千円		
	内 流動負債	(148,563千円)	(170,050千円)	(157,383千円)		
	内 固定負債等	(100,788千円)	(121,980千円)	(126,938千円)		
	純資産（正味財産）	430,630千円	398,750千円	357,629千円		