

東京都交響楽団 中期経営計画  
**都響 2022→2025**

最高の音楽を都民に、そして世界へ

～ 一層、人々に必要とされ、愛されるオーケストラを目指して～

2022年（令和4年）6月  
公益財団法人東京都交響楽団

## 目次



---

◆中期経営計画の策定にあたって—はじめに—	・・・P.1
◆東京都交響楽団のあゆみ	・・・P.2
◆新・中期経営計画の位置づけと策定方針	・・・P.3
◆コロナ禍の影響と今後の事業活動	・・・P.4
◆活動理念（TMSO PHILOSOPHY）／活動方針（TMSO POLICY）	・・・P.5
◆活動方針（TMSO POLICY）を実現するための取組	・・・P.7
◆中期経営計画の策定にあたって—おわりに—	・・・P.18

都響は、1964年東京オリンピックの記念事業として1965年に東京都によって設立されて以来、主催公演に加え、情操教育や社会に貢献する活動など、多彩な演奏活動を展開しながら着実な成長を遂げ、首都東京の芸術文化の発展に寄与してきました。

2019年度末から続くコロナ禍では、演奏会の中止やプログラムの変更を余儀なくされ、困難な舵取りが求められていますが、そのような状況においても、2021年7月に開催された東京2020オリンピック競技大会開会式では、「オリンピック讃歌」の演奏（大野和士指揮／録音）を務めるなど、オリンピックの「レガシーオーケストラ」として、引き続きその役目を果たしています。

都響は、創立55周年の節目をコロナ禍で迎えることとなりましたが、この経験を糧に、新たな「中期経営計画」を定め、次の節目となる“都響60周年”（2025年）に向けて歩み出します。新計画のもと、都響一丸となってコロナ禍を乗り越え、強固な経営基盤のもと、音楽芸術の普及向上と今後ますます重要となる教育活動や社会貢献を通じて、人々に必要とされ、愛されるオーケストラを目指してまいります。

2022年3月 公益財団法人東京都交響楽団理事長 近藤誠一

1

## 東京都交響楽団のあゆみ

●1964 第18回オリンピック競技大会

●1965 東京都交響楽団 設立

初代音楽監督 森 正  
1967年4月～72年3月

第2代音楽監督 渡邊暁雄  
1972年4月～78年3月

第3代音楽監督 若杉 弘  
1986年4月～95年3月

第4代音楽監督 ガリー・ベルティーニ  
1998年4月～2005年3月

●2011 東日本大震災、公益財団法人へ移行

◆第5代音楽監督 大野和士  
2015年4月～現在

●2018 サラダ音楽祭スタート

●2021 東京2020大会

●2022 現在

●2025 都響創立60周年

### 【海外公演記録】

1977年 ロシア（旧ソ連）・フィンランド・東ヨーロッパ公演

1986年 韓国公演

1988年 西ヨーロッパ公演：創立20周年記念事業

1989年 中国親善公演：東京・北京友好都市提携10周年記念

1990年 フィンランド・サヴォンリンナ・オペラ・フェスティバル公演

1991年 アメリカ公演：カーネギーホール100周年記念  
東京・ニューヨーク姉妹都市提携30周年記念

2002年 北京公演：日中国交正常化30周年記念

2009年 ソウル・シンガポール公演：ハーモニーツアー  
（東京文化発信プロジェクト）

2010年 ベトナム公演：ハーモニーツアー  
（東京文化発信プロジェクト）

2013年 チェコ&スロヴァキア2013ツアー

2015年 ヨーロッパ・ツアー：創立50周年記念事業

2020年 ヨーロッパ・ツアー（※新型コロナの影響により中止）

都響  
改革

コ  
ロ  
ナ  
禍

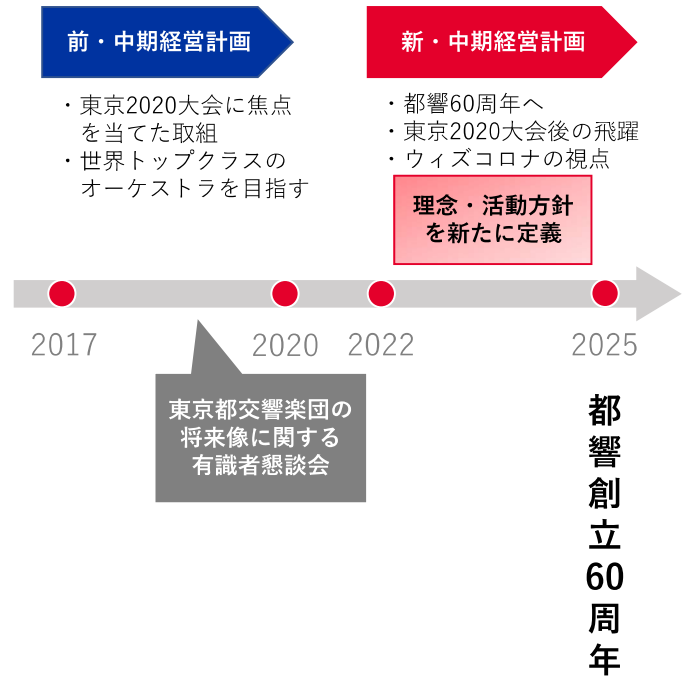
2

# 新・中期経営計画の位置づけと策定方針

都響は、2017年度に策定・公表した前・中期経営計画のもと、平成から令和へと移り変わる変革の時代に、確かな成長を遂げてきました。

こうした成長を踏まえ、未来に向かう都響の歩みを着実なものとするべく、前・中期経営計画（計画期間：2017～2020年度）を刷新し、新・中期経営計画を策定します。本計画では、2019年度に諮問した『東京都交響楽団の将来像に関する有識者懇談会』の報告書を反映するとともに、コロナ禍や東京2020大会等を経た都響の現状と課題を改めて分析し、真に推進すべき取組を記載しています。

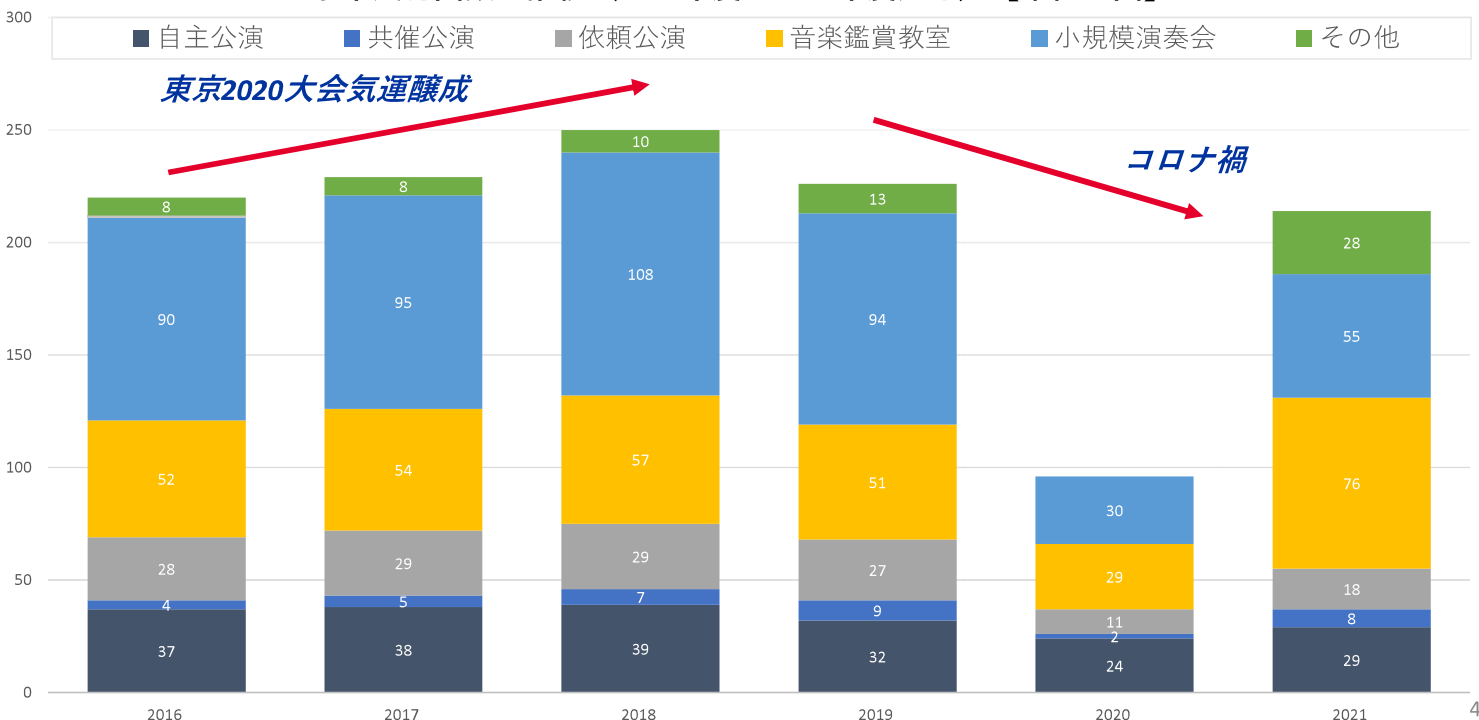
本計画において、新たに定義する活動理念（TMSO PHILOSOPHY）と5つの活動方針（TMSO POLICY）を柱とし、来る2025年の創立60周年に向けた更なる飛躍を目指していきます。



## コロナ禍の影響と今後の事業活動

東京2020大会に向けて事業活動の充実・拡大を図ってきたが、コロナ禍により事業規模が大きく縮小。今後はコロナ禍前の水準に戻すべく、事業の立て直しと更なる飛躍を目指す。

事業実施回数の推移（2016年度～2021年度見込）【単位：回】



## 活動理念 (TMSO PHILOSOPHY)

『最高の音楽を都民に、そして世界へ』

～ 一層、人々に必要とされ、愛されるオーケストラを目指して～



私たちは本計画を策定するにあたり、  
先行きが見えにくい時代のなか、都響が進むべき方向性を明確にするため、  
新しい活動理念を定義しました。

5

## 活動方針 (TMSO POLICY)

東京都交響楽団は、活動理念を通じて、  
以下に掲げた5つの方針に基づき活動していきます。

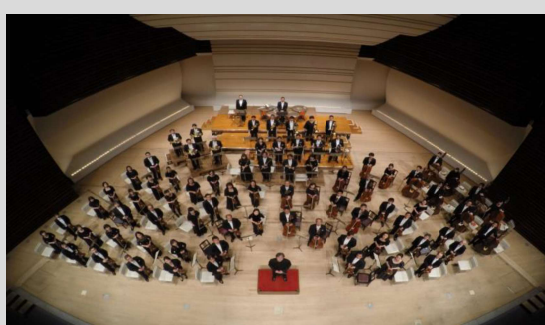
- 首都東京の音楽文化の象徴として、文化発展に貢献 [使命]
- 最高水準の音楽を提供 [演奏]
- 社会情勢を踏まえた、快適なサービスの提供 [顧客満足]
- 青少年育成と多様性のある社会の実現に貢献 [教育・社会貢献]
- 経営基盤の強化 [経営]

6

# 首都東京の音楽文化の象徴として、文化発展に貢献

## 活動方針の考え方

- 都響は1965年の設立以来、定期演奏会や音楽鑑賞教室を中心としつつ活動の場を広げ、首都東京を代表する芸術団体の一つとして成長してきた。
- 主に東京を舞台としつつ、低廉なチケット価格で質の高い演奏をより多くの人々へ届け続けるとともに、『世界をリードする東京』を音楽の面から支え、国際的な舞台での地位を確立する使命を担っている。
- このような都響の持つ使命を果たすため、様々な取組を通じて国内外への発信力を高め、都響ならではの地域性・国際性を兼ね備えた事業活動を展開していく。



7

## 活動方針に沿った3つの施策

### 発信力の強化

- マスメディア（テレビ、SNS等）の効果的活用
- 国内外に向けた事業内容（録画・音源）の積極発信
- 楽団内外の関係者（楽員、出演者、メディア等）と綿密に連携した広報活動の展開

### 多様なプログラム

- 多様なニーズに合わせた演奏会の拡充（曜日や会場に特色をもたせた公演等）
- 都民や地域向けプログラムを新たに構築
- 創立60周年事業の企画実施

### 国際的活動の推進

- 海外公演の定期的な実施（次回：2025年予定）
- 海外著名オーケストラやホールと連携した取組（新作共同委嘱など）

8

## 最高水準の音楽を提供

### 活動方針の考え方

- 都響は演奏技術において日本を代表するオーケストラの一つとして高い評価を得ている。
- 演奏水準の更なる向上は中・長期的に取り組むべき重要な課題であり、現状に甘んじることなく最高水準の音楽を模索していかなければならない。
- 最高水準の音楽を提供するため、楽団運営と人材確保・育成の双方の観点から取組を進める必要がある。



9

### 活動方針に沿った3つの施策

#### 都響サウンドの 継承と進化

- 大野音楽監督をはじめ、世界的指揮者やソリストと共演し、楽団が成長する機会を創出
- 小規模演奏会やオペラ等の多様な演奏機会の確保

#### 優秀な楽員の 獲得・育成

- 優秀な楽員獲得に向けたオーディションの実施
- 海外オーケストラとの交流、留学等による演奏技術の向上

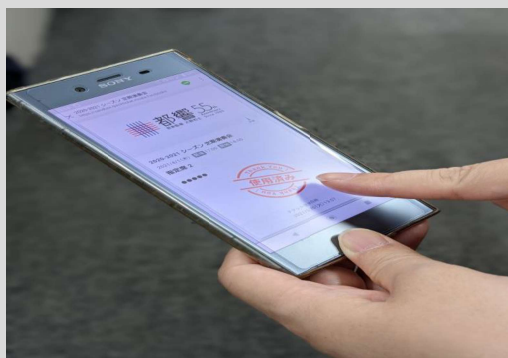
#### 演奏環境の改善

- 本拠地ホール確保やホールでのリハーサル実施回数増加に向けた検討
- 運営環境の改善（楽器の保管・管理環境向上や運搬車両更新など）
- 楽員のコンディショニングの維持向上（メンタル面、フィジカル面）

# 社会情勢を踏まえた、快適なサービスを提供

## 活動方針の考え方

- ウィズコロナやデジタル化等、変革の時代に求められているニーズを的確に察知し、多様な手段を用いたサービス向上により顧客満足度の向上を目指すことが重要である。
- 組織内におけるデジタル化を推進し、事務作業の効率化や生産性の向上を図ることが必要となる。
- 各種エンターテインメントのデジタル活用等に遅れることなく、お客さまへ利便性の高いサービスを提供することが求められる。



## 活動方針に沿った3つの施策

### チケットサービスの利便性向上

- 定期会員券へのチケットレスの導入と定着に向けた取組
- ウェブサイトや窓口におけるキャッシュレスの推進
- チケットシステム等における多言語対応の充実化

### デジタル化の促進

- 各種庶務事務システム導入による業務効率化・利便性向上
- 電子契約の導入による関係エージェント等との契約の円滑化
- 職場におけるデジタルツールの効果的な活用

### 多様なニーズへの対応

- 国内外への発信を見据えた動画・録音配信事業の充実化
- 動画配信プラットフォーム構築の検討
- 新たな映像・音響技術を活用した教育コンテンツ等の検討

## 青少年育成と多様性のある社会の実現に貢献

### 活動方針の考え方

- 都響は楽団創立以来、教育活動を中心とした公益事業に加え、多摩・島しょ地域や被災地での演奏活動など、地域社会の発展に資する取組を積極的に展開してきた。
- 公益財団法人であり、かつ、東京都が設立したオーケストラとして、今後更に重要となる音楽教育や多様性と調和の実現、地域社会への更なる還元を目指す取組が求められる。
- 加えて、他の芸術分野とのコラボレーションや公共施設等との連携を図り、幅広いプログラムを展開していく。



13

### 活動方針に沿った3つの施策

#### 次世代の育成

- 音楽鑑賞教室の着実な実施
- ヤングシート（青少年招待席）事業の継続・発展により次世代の育成に寄与

#### サラダ音楽祭の開催

- 実行委員会方式による強固な運営体制の確立
- 音楽祭を定着化させ、あらゆる人々が音楽に触れられる機会を創出
- 障害者等でも楽しめる視聴体験の工夫
- 新たな青少年向けのプログラムを実施

#### 他団体との連携

- 都立文化施設をはじめ、公共施設や他の芸術文化団体等との連携
- 自治体や支援企業との連携
- 多摩・島しょ地域における演奏事業の継続
- 学校・病院への訪問等、社会貢献事業の継続

14



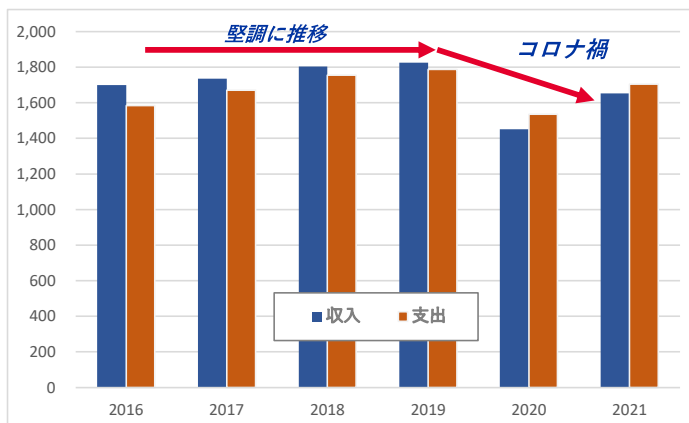
## 経営基盤の強化

### 活動方針の考え方

- 都響は安定した経営基盤の確立を目指して様々な改革を推進してきたが、コロナ禍において多くの演奏会が中止・延期となり、入場料収益や出演料収益の大幅な減少等によって、楽団の経常収支は極めて厳しい状況にある。
- こうした危機を乗り越え、早期に財政基盤の建て直しを図るとともに、楽団の更なる成長に向けて、最大の財産である人的資源にも磨きをかけることが求められている。



経常収支の推移（2016年度～2021年度）【単位：百万円】



15

### 活動方針に沿った3つの施策

#### 健全な組織運営

- 楽団運営や経営面に係る視野を持つリーダーの育成
- 各種情報共有の仕組みを再整備し、効果的な楽団運営を実現
- 特定資産の計画的積立・活用（楽器購入資金等）

#### 人的資源の強化

- 人材育成、業績評価制度、人事給与制度の見直し・再構築
- 研修生制度等を活用した新たなリクルート体系の構築

#### 収益性の改善

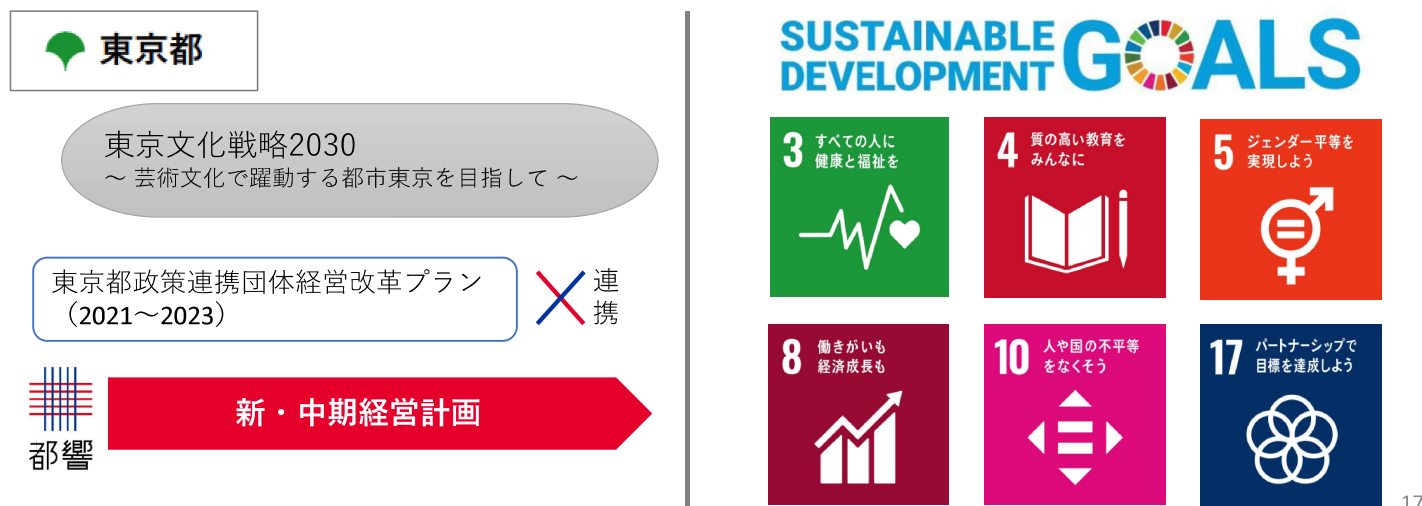
- 収益管理の徹底による財政基盤の安定化
- 多角的・効果的な広報・営業による入場料収入・寄付金収入の確保
- 魅力的な公演の実施や各種サービス向上による定期会員の獲得
- 各種助成金の安定的な獲得

16

## 【参考】東京都の行政計画との連携・SDGsへの貢献

都響は東京都の政策連携団体として、東京都の文化政策の方向性を示す「東京文化戦略2030～芸術文化で躍動する都市東京を目指して～」(2022年3月策定)や、政策連携団体の経営改革に資する取組をまとめた「経営改革プラン(2021年度～2023年度)」と綿密な連携を図りながら、本中期経営計画の実現を目指していきます。

また、活動方針(TMSO POLICY)の実現を通じて、SDGsにも貢献します。



## 中期経営計画策定にあたって—おわりに—

### [音楽監督から]

コロナ禍が人々の心に影を落とす中、都響では政府の緊急事態宣言が初めて発出された2020年4月、無観客の東京芸術劇場で収録した『癒しの音楽』と『みんなで歌おう』という2つの演奏を配信し、癒しと安らぎを届けました。

また、同年6月には科学者、医療関係者の立会いのもと、オーケストラ演奏における飛沫実験を日本で初めて行い、演奏会再開に向けた行程表と指針を策定し、未曾有の危機に楽団一同で立ち向かって来ました。

それから約2年を経て、基本的な感染対策のもと、通常の状態での演奏できるまで状況は改善されてきています。

ここに至る長く苦しい歩みの中で何よりも支えとなったのは、我々の試みと足並みをそろえるかのように、姿勢正しく着席され、拍手あるいは“Bravo”と書かれた自作のボードを掲げて演奏を喜び、活動再開への心からの応援とともに、努力を見届けてくださった聴衆の皆様のおかげです。

私は、ここに確信を持って申し上げます。このような困難な状況を打開する体験を聴衆とともにした音楽家と、そうでない音楽家の演奏に対する姿勢の間には大きな違いがあると。

今後、都響の演奏は毎回一期一会の気持ちが託された演奏になることでしょう。指揮者陣もソリストもそのような姿勢に共感する、より充実した顔ぶれをご覧いただけることを約束します。

現在の都響の演奏は、ヨーロッパの一流のオーケストラと並び称されるべき、和声感、色彩感、フレージングの流麗さ、そしてカテドラルの堅固な建築にも例えられるような立体感に溢れています。それは、都響の団員の個人個人の個性の集積としてオーケストラの理想的な形を体現していると言えるのです。

今後の都響の更なる進化を、皆様と共に体験して参りたい所存でございます。

都響音楽監督 大野和士

## [楽員から]

30年前には確かに存在した「海外のオーケストラは凄い。それに較べて…」というダブル・スタンダードが崩れ、都響は世界水準の扉を開けて新しい階段を登り始めました。その矢先、世界はコロナ禍に見舞われ、その後にはロシアによるウクライナ侵攻が起きました。人々の心は傷を負い、光が遠のくような日々を過ごしています。

音楽には普遍的な強さ、優しさがあり、数百年もの間、世界からその灯火が消えることはありませんでした。

これから世界は大きな転換期を迎えることとなりますが、都響は音楽の持つ根源的な価値を忘れずに、聴衆の皆さまの心に寄り添い続けたいと思います。

そして、都響を皆さまと共に次の時代（世代）に継承して参りたい、と願っております。

ソロ・コンサートマスター 矢部達哉

音楽は人間が生きる糧であり、  
オーケストラは文化的な生活に不可欠な社会インフラです。  
これからも都響は、人々の心に響く音楽を届け続けます。