

## 2019年度事業計画

### I. 2018年度を振り返る

2018年度は“芸術性の追求”“社会性の拡充”をテーマに事業を展開した。ドイツ・ロマン派音楽への深い取り組み、《ペルセフォース》日本初演（第700回東京定期）、邦人作品、コバケン・ワールド等、指揮者の個性が存分に発揮された年であった。

2016年の楽団創立60周年を期に、オーケストラの社会的役割をより鮮明に打ち出したが、その精神的原点といえる、地域の人たちと共につくる「九州公演」や、子どもと家族が楽しむ「夏休みコンサート」はいずれも44年の歴史を刻んだ。また、熊本など被災地への音楽による復興支援も継続、とりわけ東日本大震災被災地における「被災地に音楽を」の取組は263回を数えた。さらに、新たな試みとしてテクノロジーや医療とのコラボレーションを企画、実施した。

この結果、本年度の事業規模は14.7億円に膨らんだ。ただし、財政基盤強化の経営目標については、ヨーロッパ公演関係の事務負担が急増、事業体制が追いつかず、近年にない苦戦を強いられた。

いっぽう、楽員に対するポイント制の導入、事務所員の給与制度等、処遇改善は少し前へ進んだ。

### II. 2019年度の経営方針

経営目標として「あくなき演奏力の向上」「財政基盤の強化」を引き続き堅持する。演奏・音楽活動は、引き続き“芸術性の追求”“社会性の拡充”をテーマとし、両者を兼ね備える楽団としての成長を目指す。

今年度は、大いなる飛躍を目指すヨーロッパ公演（4か国10公演）および帰国公演、日本・フィンランド外交関係樹立100年記念公演（ヘルシンキ・東京）、ピエタリ・インキネンとのベートーヴェン交響曲ツィクルス開始（～2011年）、東京定期演奏会でのオペラ《カヴァレリア・ルスティカーナ》演奏会形式上演、オペラ《リゴレット》出演、外国人指揮者の招聘、等の大きなプロジェクトが目白押しである。

さらに、2019年は創立指揮者・渡邊暁雄の生誕100年にあたる。渡邊が目指したオーケストラのありかたを探り、オーケストラメンバー大幅交代期の今“日本フィルらしさ”の伝統を確認し、未来への方向性をつかまえる又とない年である。

また、60周年以来掲げているオーケストラの社会的役割の拡充にも積極的に取り組み、45年の節目を迎える九州公演、夏休みコンサートも大切に継続していく。

そして、「被災地に音楽を」の活動は、コミュニティの要請を受け積極的に展開するが、一部は国の委託事業として発展させ、“東北「夢」プロジェクト”（仮称）として今年盛岡市でスタートさせる。県、市町村、新聞社、放送局等の協力を得て、翌2020年度以降は福島市、石巻市への拡充を計画中である。

2019年度はこのように、ヨーロッパ公演、東北プロジェクト、東京定期演奏会等により、日本フィルの姿の国内外への発信にトライする。日本フィルのカラーである「温かさ」「人に寄り添う」を、あらゆる人々へ、世代へ、地域へ、世界へ、届けて行く。

## 1. 財政基盤の強化

正味財産が着実に増え、財政基盤は少しずつ強化されてきたが、2019年度は下記の大きな課題を抱えている。①ヨーロッパ公演に対する財政的裏付け ②事業規模拡大に対する財政的裏付け ③退職引当金対策 ④新たな資金調達方法の検討

## 2. 事業の基本方針

### (1) 芸術性の追求

首席指揮者ピエタリ・インキネンを中心とする充実した指揮者陣との個性豊かで充実したレパートリーに取り組む。インキネンとはとりわけ、ヨーロッパ公演におけるレパートリーの充実、ベートーヴェン・ツィクルスを中心としたドイツ音楽への集中した取り組みによって音楽的高みを目指したい。またフィンランド外交関係および渡邊暁雄周年記念を中心とした、楽団伝統ともいえるフィンランド音楽の演奏に磨きをかける。さらにオペラの取り組み等で楽団の表現力向上を図る。また、「日本フィル・シリーズ」新作初演や若手音楽家の登用によって次代への音楽の継承にも寄与するとともに、音楽の奥深い面白さをさらに多くの方々に広げる工夫も充実させる。これらより、質の高い演奏で我が国音楽文化の水準向上に寄与し、音楽文化を広く内外に発信する。

## (2) 社会性の拡充

日本フィルの個性「温かさ」と充実した演奏を通して、国内外問わず、より多くの方へ音楽の持つ力を伝える。フィンランドおよび中央ヨーロッパ、イギリスでの音楽的交流は、楽団に大きな糧をもたらすとともに、日本におけるオーケストラの役割をさらに広げる効果を及ぼすであろう。また国内においても、日本フィルの「遺伝子」である“温かさ”に基づきこれまで培った取り組み、「オケのテイキは、面白い」キャンペーンなど、音楽の力を広く伝える様々な工夫や仕掛け、さらに、2018年度より取り組み始めた、テクノロジーの活用や社会の新たな要請に応じる取り組み双方によって音楽文化の普及と音楽を通じた社会への貢献に努め、音楽文化によって社会を豊かにすることに寄与する。

## 3. 2019年度事業計画

### (1) オーケストラ・コンサート

#### ◆第6回ヨーロッパ公演の実施 - 芸術的意義、社会的役割

2019年4月、日本フィルは首席指揮者ピエタリ・インキネンとともに初訪問となるフィンランドをはじめドイツ・オーストリア・イギリスの諸都市を巡る13年ぶりのヨーロッパ公演を行う。

フィンランド人を母に持つ渡邊暁雄によって創立された日本フィルにとってフィンランドは音楽的な「ルーツ」と言え、加えて2019年は日本・フィンランド外交関係樹立100周年にあたる。また日本フィルはシベリウスという大作曲家を特別な存在として受け継いできた。そこで今回、現代フィンランドを代表する若手指揮者インキネンとともに、改めて今の日本フィルが誇るシベリウス像を本場の地で披露出来ることは、本事業の大きな特徴である。また、ウィーン・ムジークフェラインでの音楽的経験は日本フィルの大きな糧となるだろう。

公演では我々と同じ時を歩んだ日本・フィンランド両国の作曲家の作品、フィンランドのラウタヴァーラ(1928-2016)の遺作 **In the beginning** (日本フィル他による共同委嘱作) や、日本を代表する武満徹(1930-1996)の作品を取り上げ、またベテラン・ピアニスト ジョナサン・ビスやジョン・リル、そして「ライジング・スター」シェク・カネー=メイソンといった優れたソリストとの共演によって、相互の文化的交流を促進し芸術水準向上につながるよう努めたい。

また2週間のツアーを通じて得る経験は、プレーヤーのみならずステージスタッフや事務局にとっても大きな価値をもたらしてくれると考えている。日本国内の活動ではなかなか体験出来ない、クラシック音楽の本場ならではの充足

感、自信そして苦勞。これら全てが今後の日本フィルの飛躍において貴重な糧になると確信している。

併せて日本フィルは、数多くの教育・地域活動や 260 回を超える東日本大震災被災地での活動を通じて、人々に寄り添い、社会との繋がりを大切にしてきた。この温かい「日本フィル・サウンド」をヨーロッパに届けるとともに、震災から 8 年を経て復興しつつある被災地の状況を各地で紹介していく。

#### ◆国内の主な主催公演・技術の向上を見据えたプログラミング

狭義の「クラシック音楽」にとらわれることなく、日本フィルの主催公演では古典から現代、シンフォニーからオペラまでを縦横に紹介する。演奏家についても単に名声にとらわれるのではなく、真に芸術的な成果をもたらしてくれる人物を厳選している。彼らがもたらす優れた音楽を通じて、時代や場所を超えた国内外の文化交流を促し、日本滞在の外国人客の来場も積極的に展開してゆきたい。

プログラム面では今回も「日本フィル・シリーズ」や日本初演作を含むバラエティ豊かな内容を誇り、各指揮者が最も得意とする作品を並べた。オペラや日本フィル・シリーズの再演と新作初演、日本・フィンランド外交関係樹立 100 周年関連企画など、例年以上に充実した内容となったと自負している。また首席指揮者ピエタリ・インキネンとは、2020 年に生誕 250 周年を迎えるルートヴィヒ・ファン・ベートーヴェン (1770-1827) の交響曲ツィクルスを東京定期・横浜定期が連動する形でスタートさせる。これまでもワーグナー、ブルックナー、ブラームスといったドイツ本流のレパートリーを共にしてきたインキネンと日本フィルによる総括ともいえるプロジェクトである。インキネンならではの深く重厚な、いわばオールド・スタイルのベートーヴェン像は、古楽スタイル隆盛している今こそ、大きなアピール・ポイントとなるだろう。

オーケストラ内の世代交代が順調に進む中で、60 年以上培われてきた「日本フィルらしさ」を着実に継承しつつ、未知への挑戦を続けてゆきたい。一方でクラシック初心者にも門戸を開いている態度は保ち続け、聴衆の嗜好や時代が求めている形を模索し、単なる迎合ではない知的好奇心を喚起する音楽を提供してゆきたい。日本フィルならではの親しみやすさ、そして音楽の面白さを全面的にアピールし、土曜日の定期演奏会前に継続的時実施しているプレトークや「オケのテイキは、面白い」と題した聴衆参加型のワークショップ等の関連企画を通じて、より一層クラシック音楽のもつ芸術性のみならず現代性もアピールし、社会への音楽文化波及、ひいては聴衆拡大に努める。

このような幅広い活動を通じて、オーケストラの音楽的技術の向上のみなら

ず、音楽家としての意識アップにも繋げたい。

#### ◆次世代に向けたアーティスト登用と新たな企画

楽団の将来像について具体的検討に入ってきている現在、より一層のオーケストラの発展と聴衆層開拓のためにも、新しい出逢いとなる指揮者の招聘や、新規プロジェクトの開拓などが課題として挙げられる。例えば、ここ数年固定化していた東京定期の指揮者に19年度以降は新たな国内／海外招聘指揮者枠を設け、将来の音楽的リーダーの発掘に努めてゆく。東京定期演奏会へのリープライヒやウォンらの起用は、そういったオーケストラ側の姿勢の表れでもある。

また2018年度からスタートした落合陽一氏（メディアアーティスト、筑波大学 学長補佐）らとの取り組み（《耳で聴かない音楽会》、《変態する音楽会》）は、最新テクノロジーとオーケストラとの共演として大きな可能性を秘めている。これらは単なるコラボレーションではなく新しい時代の音楽の在り方の模索と認識している。

そして継続的な課題である経済的基盤の拡大の観点でも、聴衆拡大への努力を続けることは言うまでもない。近年増えている台風や地震といった天災による公演中止といった事態が起きても団の運営がゆらぐような事態にならないよう、今後も運営面での安定化にも努めてゆく。

芸術的な成果の追求と、幅広い層への音楽を通じたコミュニケーション、そして経済的バックグラウンドの保持を軸に、日本フィルにとって今後数年は模索と発展の日々となるだろう。

#### （2）エデュケーション/リージョナル・アクティビティ（地域活動）

日本フィルが活動の柱に据えている「エデュケーション・プログラム」「リージョナル・アクティビティ」の重要性は、社会の変化により一層の高まりを見せている。日本フィルはこれまでの様々な経験と、人に寄り添う楽団のカラーを背景に、この分野におけるリーダーとしてより一層広がりや深みのある活動を進めていく。

#### ◆オーケストラによるエデュケーション・プログラム

親子コンサートの草分けとして45年を重ねる「夏休みコンサート」を開催し、オーケストラと子供たちの初めての出会いの機会を創出する。また杉並公会堂との共催による「春休みオーケストラ探検」も10年を超え、オーケストラの面白さを隅々まで楽しめる様々な企画が好評を博している。

#### ◆室内楽によるエデュケーション・プログラム

各自治体との連携による活動を継続的に実施しており、杉並区や埼玉県内では不登校児童のための施設や知的障害者の学級等、社会包摂を意識しさまざまな施設を訪問。楽団員の創意工夫により質の高いプログラムを組み立てる。その他、クラシックの面白さをより多くの人に伝えるため、アートイベント(六本木アートナイト等)や野外イベント(フェスタ杉並等)などにも室内楽で参加する。

#### ◆ワークショップ

コミュニケーション・ディレクターであるイギリスの音楽教育者マイケル・スペンサーとともに培ってきているワークショップの手法により、音楽の面白さを体験と対話を通じて知る取り組みを継続。他の楽団にはないユニークで可能性あふれる活動として注目を集めており、2019年度も美術館、自治体等と連携しつつ実施する。また、近年成長目覚ましい楽団員ファシリテーターのデザインによるワークショップも積極的に行い、更なる行進の育成のためにスペンサー氏による演奏家のトレーニングを行う。

#### ◆杉並区でのリージョナル・アクティビティ

東京都杉並区とは1994年に友好提携を結び、音楽による地域文化創造を目指して取り組みを行っている。杉並公会堂でのオーケストラ・コンサートを核に、学校・施設への訪問、ロビーコンサート、公開リハーサルなどを継続。2019年度には杉並区主催により区内在住の外国人と日本人を対象に、異文化理解のためのワークショップを開催する。また杉並区からは2018年度より被災地での活動への支援も受けている。

#### ◆その他の地域での取り組み

45年目を迎える九州公演ではオーケストラ・コンサートを、各地の実行委員会の力強い支えにより全県10都市で開催する。開催に先立ち、室内楽で各地を訪問するプレコンサートも恒例となっている。

また山口県宇部市では宇部興産主催により、市・教育委員会とともにオーケストラ・コンサートを開催。事前に学校や病院も訪問し、10年以上にわたり地域の文化向上に努めている。

#### (3)「被災地に音楽を」(被災地におけるリージョナル・アクティビティ)

#### ◆被災地支援の継続

東日本大震災発生から8年を経て、今なお多くの課題を抱える東北地方沿岸

三県に対し、日本フィルは音楽による被災地支援事業を継続する。特に被災地におけるニーズが「文化に触れる」「人と交流する」「情報発信」にあることが調査により分かってきており、地域にある既存の文化と音楽を組み合わせた事業を通じて、コミュニティ活動を活発にしていく。2017年度から文化庁の委託事業として採択を受けており、各地の自治体等とも連携しながら東北全体の活性化のために必要な取り組みを行っていく。

#### ◆各地での取り組み

南相馬市では昨年度に引き続き、原町第一中学校とともに地域活性化のためのコンサートを開催。津波被害が甚大だった石巻市、宮古市や大船渡市、原発事故による避難指示が解除となった福島県相双地区などに赴き、復興住宅でのコミュニティ形成、音楽に触れる機会のない地域への訪問など、地域に寄り添った形でコンサート等を行う。

#### ◆東北「夢」プロジェクト（仮称）

これまでの東北での事業を発展させ、より多くの人に音楽を届け音楽で東北全体を活性化するために、盛岡市内でオーケストラ公演を開催。岩手県沿岸部の伝統芸能団体、吹奏楽部ら共演団体に招く。沿岸部の子供や高齢者をコンサートに招くことで、地域の文化活動を支援するとともに、地域コミュニティの活性化を目指す。将来的には東日本大震災後の文化復興プログラムとしてこの活動を東北三県に広げ、東北における新たな文化レガシーとなることを目指し、今年はそのスタートとして実施する。

#### （４）社会の変化に対する音楽団体の関わり

##### ◆テクノロジーを活用した社会的発信－「落合陽一×日本フィルプロジェクト」 （オーケストラ音楽をより多くの方に伝える新たな取り組み）

落合陽一氏と共に、テクノロジーの活用によってより多くの方へオーケストラ音楽を届ける新たな事業を、2018年度に新規事業として実施した。引き続き「耳で聴かない音楽会」（テクノロジーを活用した障害者向け社会発信）「変態する音楽会」（テクノロジーを活用した未来創造）をアーツカウンシル東京助成事業として継続、発信していく。

##### ◆音楽を核とした社会との継続的にかかわりの発展

「がん患者さんと歌う春の第九」第3回公演を2021年度に実施予定。次回公演に向け本年度も継続的な関係の構築と維持に努め、音楽団体としての役割を

果たす。

◆社会的取り組みのための新たな資金調達

「ひとり親のご家庭へ、オーケストラの演奏会を」プロジェクト

新たな事業の資金調達として 2018 年度は4つのクラウドファンディングプロジェクトに取り組んだ。この手法も引き続き取り入れ、2018 年 11 月に続く第 2 弾を、2019 年 6 月主催公演を中心に東京、京都、岩手で実施予定。オーケストラへの支援の多角化も図る。



## 収支予算書(正味財産増減予算書)

自平成31年4月1日 至令和2年3月31日

(単位:円)

科目	予算額	前年度予算額	増減	備考
<b>I 一般正味財産増減の部</b>				
<b>1 経常増減の部</b>				
(1) 経常収益				
基本財産運用益	( 0 )	( 0 )	( 0 )	
基本財産利息収益	0		0	
事業収益	( 1,339,097,476 )	( 1,279,561,944 )	( 59,535,532 )	
受取補助金等	( 48,300,000 )	( 46,000,000 )	( 2,300,000 )	
受取助成金収益	48,300,000	46,000,000	2,300,000	
受取寄付金	( 202,000,000 )	( 132,000,000 )	( 70,000,000 )	
寄付金収入	202,000,000	132,000,000	70,000,000	
その他	( 5,000,000 )	( 5,000,000 )	( 0 )	
受取利息	50,000	50,000	0	
雑収入	4,950,000	4,950,000	0	
<b>経常収益計</b>	1,594,397,476	1,462,561,944	131,835,532	
(2) 経常費用				
事業費	( 1,493,597,477 )	( 1,369,961,944 )	( 123,635,533 )	
管理費	( 100,800,000 )	( 92,600,000 )	( 8,200,000 )	
<b>経常費用計</b>	1,594,397,477	1,462,561,944	131,835,533	
<b>当期経常増減額</b>	0	0	0	
<b>2 経常外増減の部</b>				
(1) 経常外収益	0	0	0	
経常外収益計	0	0	0	
(2) 経常外費用	0	0	0	
経常外費用計	0	0	0	
<b>当期経常外増減益</b>	0	0	0	
他会計振替額				
<b>当期一般正味財産増減額</b>	0	0	0	
一般正味財産期首残高	173,116,937	151,622,937	21,494,000	
一般正味財産期末残高	173,116,937	151,622,937	21,494,000	
<b>II 指定正味財産増減の部</b>				
受取寄付金	0	0	0	
受取寄付金				
受取運用益	0	0	0	
受取運用益				
一般正味財産への振替額	0	0	0	
<b>当期指定正味財産増減額</b>	0	0	0	
指定正味財産期首残高	0	0	0	
指定正味財産期末残高	0	0	0	
<b>III 正味財産期末残高</b>	173,116,937	151,622,937	21,494,000	