

評価事業報告書

2018

認定NPO法人
トリトン・アーツ・ネットワーク
第6期 評価委員会

はじめに

本報告書は、2018年度の認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク（以下、トリトンアーツとする）の活動に関する第6期評価委員会（2年度）の報告書である。

本委員会は、これまでの各期における評価委員会の活動を参照しつつ、2020オリンピック・パラリンピック東京大会の後のレガシーを考慮に入れながら、トリトンアーツのミッションを最大限に達成するための方策に関し、3年間で一定の方向性を示すべく、検討を開始した。本委員会では、当初よりPDCAサイクルのアクトを視野に入れながらチェックを行うべきであるという点で委員間の合意があり、通常の評価よりもやや踏み込んだものを想定することとした。

トリトンアーツの活動は、ホール事業にせよ、コミュニティ事業にせよ、職員体制や物理的制約の中、きめ細やかな配慮の下にクオリティを重視しながら実施されており、現時点でこの分野の水準をはるかに超えた良好なパフォーマンスと認められる。特に、本年度は、新聞や専門誌等のメディアで取り上げられ、ベストワンに選ばれた公演や完売公演もあるほか、チケット売り上げ目標もほぼ達成できており、1年先の公演チケットも売れるなど期待の大きさも伺えるものとなった。

しかしながら、社会全体が大きく変化し、不確実性が増している中、不断のイノベーションが求められるのは文化の分野でも同じである。このような共通認識の下、初年度（2017年度）に続き本年度においても、トリトンアーツの自己評価に基づくメタ評価を行うとともに、マーケティング分析に着手、最終年度の議論につなげることにしたものである。

本委員会は、認定NPO法人あっちこっち 理事長の厚地氏、公益財団法人東京交響楽団 専務理事 楽団長の大野氏といった現場を熟知した実践家に加え、公益社団法人企業メセナ協議会 常務理事 澤田氏、中央区文化・国際交流振興協会 事務局次長 町田氏といった文化芸術活動の支援や自治体に深い知見を有する委員に参加いただくことで、トリトンアーツの活動そのものの評価のみならず、その先のいわゆるアウトカム、あるいは地域・社会への貢献までを視野に入れた評価を試みるとともに、第一生命保険株式会社 DSR推進室課長の泉氏、株式会社第一生命経済研究所 主席研究員 的場氏にもオブザーバーとして参加いただき、主たる支援者である第一生命保険株式会社の方針を含め、より広い視野からの議論が可能になったと考える。

なお、本年度は、3回の会議に加え、初年度同様、各委員ができるだけトリトンアーツの活動を視察し、引き続き現況把握に努めた。各方面で活躍する多忙な委員に貴重な時間を割いていただいたことに対し、この場を借りて感謝する。

第6期の委員会も次年度で最終年度を迎える。2年間にわたるメタ評価及び本年度のマーケティング分析により絞り込まれたいくつかの課題についてより具体的な検討を行い、課題解決に向けた議論を深化させ、残りの期間で一定の成果を出したい。

最後に会議設定や議事録作成など迅速かつ効果的にご対応いただいた事務局 小川氏、古市氏にも感謝する。

2019年6月

トリトンアーツ第6期評価委員会 委員長
政策研究大学院大学 垣内恵美子

第Ⅰ部 トリトンアーツ事業への評価について

第6期としての2年度にあたる2018年度の委員会は、2018年11月から2019年5月にかけて3回実施され、2018年度の業務報告等の結果を踏まえて評価を行った。

認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク 第6期評価委員会（2018年度）

1. 委員会メンバー

委員長 垣内 恵美子（政策研究大学院大学 教授）
委員 厚地 美香子（認定NPO法人あっちこっち 理事長）
委員 大野 順二（公益財団法人東京交響楽団 専務理事 楽団長）
委員 澤田 澄子（公益社団法人企業メセナ協議会 常務理事）
委員 町田 一雅（中央区文化・国際交流振興協会 事務局次長）
オブザーバー 泉 菜々子（第一生命保険株式会社 DSR 推進室課長）
オブザーバー 的場 康子（株式会社第一生命経済研究所 主席研究員）
事務局 小川 由美子（政策研究大学院大学 研究助手）、古市 彩佳（同左 コーディネーター）

2. 2018年度評価委員会開催記録

- ・第1回 2018年11月20日（火）
- ・第2回 2019年4月18日（木）
- ・第3回 2019年5月7日（火）

3. 第6期評価活動（2年次）について（概要）

第6期評価委員会は、第一生命ホールにおけるトリトンアーツの活動に関する評価を行うことが本務である。そのため、初年度はメタ評価と公演視察による活動全体像の把握に努めたが、本年度も初年度同様メタ評価を続行するとともに、マーケティングの方法論を加えて活動内容の社会的インパクトまでを視野に入れた評価を試みた。

トリトンアーツの本年度の活動は、社会的にも大きな評価を得るとともに、チケット完売公演がある等好調を維持し、初年度に比べても向上が見られており（「第Ⅱ部 2018年度活動評価」）、全体として概ね良好なパフォーマンスであったと評価できる。個別項目では、ホール事業において進展が見られており、前述のように完売公演も含め売り上げ目標がほぼ達成されている。また、NPO組織運営体制では、働き方改革等において進展が見られている。一方、人材育成事業のサポーター活動は大きなイベントでの登録サポーターの参加率の課題があり、またコミュニティ事業のうち小学校でのアウトリーチ先の新規開拓は進んだが、中学校に関しては今後の課題として残っている。なお、トリトンアーツの活動に関する詳細情報については、本報告書前編の事業報告書を参照されたい。

マーケティング分析は、後に詳述するが（「第Ⅲ部 マーケティングのフレームワークによる分析」）、一般的なマーケティングフレームに準拠しながら、トリトンアーツの活動を多角的に確認、整理したものである。

第一生命ホールのミッションを達成するための主要事業は3つある。カルテットに代表される芸術的な意義を重視した公演、トリトンアーツ及び第一生命ホールの将来に大きなインパクトを与える可能性を秘めた事業（トリトン晴れた海のオーケストラ：以下、晴れオケ）、そして、他の近隣民間ホールでは稀有なアウトリーチ活動である。これら主要事業に関していくつかの課題が指摘された。カルテットについては、一部コアファンに限定され広がりがなく、晴れオケは魅力的だが大きな財政的負担があり、アウトリーチは受入れ先の学校との調整等の課題がある。

ここで、第一生命ホールのポジショニングを整理するため、政策研究大学院大学が独自に実施したインターネット調査結果（※）を参照しながら議論を継続した。同調査からは、第一生命ホールが全国的な認知度や訪問度が確認できていること、中央区では特に広く知られていることが示された。また、同ホールへの訪問者は全国的に広がりを見せ、東京都、特に特別区を中心に全国から誘客していることが改めて確認できている。これらの結果も踏まえ、トリトンアーツの活動及び拠点とする第一生命ホールのポジショニングを「広域展開と地域密着を両軸としたホールで、芸術性を重んじながら、教育普及にも尽力している」と推定した。前述した課題もあるものの、このポジショニングは他と差別化する上でも今後堅持されるべきであり、これまでの活動を強化継続することで、ブランディングを図っていく必要があるという方向性については委員の間でも一致を見ている。

なお、施設管理と公演等の活動実施の組織が分離されていることの制約に関しても委員の間で大きな議論があった。施設管理と活動実施を分離していることのデメリット（貸館事業とトリトンアーツによる自主事業の相乗効果が望めないなど）とメリット（トリトンアーツが自主事業に集中的効率的にマンパワーを投入できるなど）があるが、連携と補完の関係を模索する必要があるという点では一致した。

最終年度は、主として、社会的インパクト最大化をめざし、時間的・地理的制約への対処、地元と全国市場のバランス、誘客のベストミックス（コアファンと新顧客創出）等の課題について、社会的な条件変化への対応も含め、2020年のオリンピック後5年程度を見据えた方向性を示すための議論を継続することとした。

※インターネット調査結果概要（Appendix 参照）

都道府県別人口比、男女比で層化した全国 2 万サンプルを対象とし「認知」「訪問」及び（知っていると回答しながら訪問したことのないサンプル＜認知×非訪問＞を対象とする）「来ない理由」等を調査した。結果の概要は以下の通りである。

- 全国における第一生命ホールの認知度は 19.7%。規模が大きい、クラシック音楽に特化している東京の民間劇場としてはよく知られているといえる。
- 東京都居住者の認知度は 34.6%で、社会的な流動が大きいことを考慮すればかなり浸透しているといつてよい。訪問度は、一度だけ訪問したとする 5.0%と二回以上訪問したリピート 2.4%をあわせて 7.3%と推計された。
- 中央区居住者では認知度が 7 割近く（65.6%）、訪問度は、一度だけ訪問したとする 6.3%と二回以上訪問したリピート 9.4%をあわせて 15.6%と推計された。なお、中央区以外の 23 区では東京全体とほぼ同じである。
- 劇場には時間的・地理的制約があることから、知っているけれど来ないという人も多いため、その理由を尋ねた。その結果、都内では、遠すぎるという意見は少なく、「好きな演目がない」「好きなジャンルではない」といった項目があげられている。中央区居住者には交通の便が悪いという回答がやや多くなっている。
- ただし、「関心がない」という人たちが一定数いることは留意すべき点である。
- リピート回答者を最大市場ととらえると、中心となるのは東京都周辺だが、裾野が大きく、全国からの誘客がある。

第Ⅱ部 2018年度評価活動

全体総括

■トリトンアーツによる総括

2018年度も前年度に引き続きビジョンである「音楽でつながり、音楽とともに生きる社会の実現」を目指し、ミッションの「音楽によるコミュニティの活性化」「音楽の楽しさを分かち合い、心を豊かにする」を果たすべく、ホール公演事業とコミュニティ事業の2つの柱をメインに事業を行った。

ホール公演事業 については、第一生命ホールの特徴を生かしたトリトンアーツならではの企画により、シリーズ毎のさまざまな対象者向けの公演を提供出来た。主催公演における顧客アンケートでは満足度92.7%を獲得し、完売公演やチケット売上目標を達成出来た公演も多く、また次年度公演の最速先行予約販売実績も好調で手応えを感じられた。また前年に引き続きNHKによる収録が入り（TV：小山実稚恵&アルティ弦楽四重奏団、FM：トリトン晴れた海のオーケストラ ベートーヴェン・チクルスⅠ）、全国紙に記事が掲載され、また音楽専門誌、音楽専門サイト等での公演評で高く評価された。ホール周辺の子どもの人口の増加により親子向け公演は完売が続き、また25歳以下対象のヤング券発売枚数が新記録を達成する公演が出るなど、将来の来場者層拡大に向けた取り組みの効果を上げている。

コミュニティ事業 は、民間ホールではあまり取組みの見られないトリトンアーツならではの活動である。2001年度からスタートした中央区立小学校での小学校4年生に向けたアウトリーチが、中央区教育委員会の「特色ある教育活動」予算の中で実施されるようになって3年目となり、中央区全16校のうち15校で実施、2019年度には全16校で実施予定となった。またホール周辺の江東区では新規に小学校2校で実施出来た。中央区文化・生涯学習課との連携も強化され、東京国際合唱コンクール関連連携講座や中央区民カレッジデビュー講座を新規受託した。ホール無料開放デーのオープンハウス2018は文化オリンピアードに認定され、多言語対応も行い、ファミリー層中心に約1,000名のお客様に楽しんでもらえた。

人材育成事業 として行っている若手演奏家支援の室内楽アウトリーチセミナーでは、カリキュラムを改善し、7月のオープンハウス前の集中セミナーを実施して、セミナー修了生クアルテットと切磋琢磨してプログラムを作成し、オープンハウスでの演奏披露を行うことで、アウトリーチ本番につながる効果的なセミナーとなった。インターンシップ生として大学生3名、院生1名を受入れ、事前レクチャーや活動毎フォロー、中間、終了面談を実施し、参加インターンの目的にかなう内容となるよう努めた。インターン以外にも登録サポーターやオープンハウスプロジェクトサポーターとして参加する大学生、大学院生が増えている。またサポーター活動は、制度をリニューアルして3年度目となり、登録した77名のうち多くの方が活動に参加、適材適所の充実した活動が出来た。なおオープンハウスや子育て支援等の大きなイベントにおける登録サポーターの参加率向上は今後の課題でもある。対外的には東京文化会館やサントリーホールと連携した若手アーティスト支援事業や桐朋学園大学でのアウトリーチ講義を行い、アウトリーチのノウハウの提供が出来た。

NPO組織運営体制 は働き方意識改革による生産性向上を掲げ、ペーパーレス会議や保存書類、アンケート等のスキャン化、現金業務の削減、データベースの一元化等に取り組み、業務の見直しを図ることが出来た。労働時間は上期繁忙により改善はされなかったが、下期ベテラン社員の産休育休があったものの、年度末には前年度より僅かに改善された。財政面では法人会員の新規加入や個人寄付もあり、単年度黒字となった。ホームページはお客様のスマホからの利便性向上を目的に12月に改訂した。

■評価委員会としての総括

トリトンアーツの活動は、組織・予算規模、ホールの使用条件などを考慮すれば、2018年度も全般的に健闘しており、ミッションを十分果たしていると評価できる。特にコミュニティ事業、人材育成事業については概ね達成できていると判断できる。初年度に引き続き、これらの優れた活動をより幅広く地域社会に情報提供することが重要課題であるという点も指摘された。

一方、マネジメントに関しては、第一生命ホールのキャパシティにより観客数や上演内容の制約があることを前提に考えても、さまざまな論点が浮かび上がっている。特にホール公演事業に関し、これまで実績のあるカルテットなどの公演は、音響に優れたホールの特徴を活かし、固定客のあるブランド力につながる活動であるが、観客動員の観点からはかなり不利といわざるを得ない。また、多くの申し込みがある「ロビーでよちよちコンサート」を代表とする親子向け公演は、一定の質を担保するために観客数を制約せざるを得ず、回数を重ねるほどホール賃料がかかり、赤字拡大につながってしまうため、ニーズが大きくても、実際に開催できる回数は限定されるであろう。また、アウトリーチについても、学校の非常に過密なカリキュラムと多様なニーズの調整が一層求められてきており、NPO法人内での人的資源を勘案しながら事業展開を進めていくことが必要である。

トリトンアーツは中央区における地域密着活動も重点活動のひとつと位置づけており、優れた事業をきめ細やかに実施し、前述のインターネット調査の結果からも、高い認知度、訪問度が確認できている。一方で、全国的に誘客できる質の高い芸術的な公演事業とのバランスを収益性も勘案しながら探っていく必要があるだろう。若い世代の人口流入が続く中央区でのアウトリーチの効果が実際の観客市場として結実するには少し時間が必要である。さらに、現時点では個別独立して行われている第一生命ホールの管理運営とトリトンアーツの活動について、ホールのブランディング、地域への一層の貢献といった観点から考えると、両者の連携強化、あるいは一体化に向けた検討も求められる。

四つの事業に対する評価

■トリトンアーツの4つの事業

1. ホール公演事業 2. コミュニティ事業 3. 人材育成事業 4. NPO組織運営体制

以下、実施内容・評価については、トリトンアーツからの提供資料及び第二回会議における発言から抜粋した内容であり、評価結果は、トリトンアーツの自己評価に対するメタ評価として、同会議での評価委員によるコメントに基づきとりまとめて記したものである。

■評価記号

○ おおむね達成 △ 一部未達成 × 未達成 ? 判断保留

ホール公演事業

実施内容・評価 | ※（ ）内は 2017 年度の評価

- ① 公演シリーズ・公演ごとのねらい、目的に沿った企画・制作の実施とフォロー ⇒ ○（○）
- ② 公演別集客目標・チケット売上目標達成 ⇒ ○（△）
- ③ 多面的な広報の取組強化 ⇒ ○（○）
- ④ 2019 年度以降に向けた検討 ⇒ ○（○）

- ・顧客アンケート満足度は「大変満足」「満足」が合計 92.7%（回収数 1,038 枚）で、目標値 90% を上回った。主催公演購入者数はユニーク数（実人数）4,867（前年 4,156）、主催共催公演ホール総来場者数 14,818（目標 15,000）となった。
- ・新聞や専門誌での記事・公演評の記載、テレビや FM ラジオ収録や放送への反響も大きく、集客につながり、効果の大きさを感じた。
- ・チケット売上は概ね達成できた。ヤング券設定の公演ではバボラークアンサンブルが 124 枚で新記録を達し、晴れオケベートーヴェンⅡ終了後には 2019 年公演チケットが 181 セット売れ、期待の大きさがうかがえた。
- ・SNS では Twitter が好調で前年度を上回る状況、ベートーヴェン連載ブログが好調である。

コミュニティ事業

実施内容・評価 | ※（ ）内は 2017 年度の評価

- ① アウトリーチのねらい、目的に沿った確実な実施とフォロー ⇒ ○（○）
- ② 小学校でのアウトリーチ先の新規開拓 ⇒ ○（△）
- ③ 中学校でのアウトリーチ事業実現 ⇒ ×
- ④ 東京都と第一生命のワイドコラボ協定の連携検討 ⇒ ○（○）
- ⑤ ホール周辺在住、在勤者始め、誰もが気軽に音楽を楽しむ機会の提供 ⇒ ○（○）
- ⑥ コミュニティ活動の発信力強化 ⇒ ○（○）

- ・アウトリーチ前年度未実施の城東小での実施、中央区内全 16 校中未実施の明石小は次年度実施予定、江東区豊洲・有明地区でも有明西学園他新規実施を行えた。
- ・小学生へのアンケート結果は、「とてもよかった」「よかった」の割合が 96.1%（目標 95%）、「今までより音楽が好きになりましたか」に対し「とても好きになった」「好きになった」の割合が 86.5%（目標 87%）。「もっとコンサートに行ってみたいと思いましたか」に対し「とても思った」「少し思った」が 83.1%（目標 85%）で、限りなく目標に近づいている状況。
- ・第一生命 DSR 推進室と連携し、町田市、埼玉県とのコラボ協定連携事業を実施した。

人材育成事業

実施内容・評価 | ※（ ）内は 2017 年度の評価

- ① 若手演奏家への支援の充実、アウトリーチセミナーでは、公募で受講生を募り、集中セミナーを実施のうえ、アウトリーチで活躍できる演奏家育成 ⇒ ○（○）
- ② アートマネジメント専門人材の育成・育成機関としての役割向上 ⇒ ○（○）
- ③ サポーター活動リニューアル 3 年度目の進化 ⇒ △（○）
- ④ スタッフの人材育成 ⇒ △（△）

- ・若手演奏家出演アウトリーチは 10 回実施（目標 4 回）出来た。
- ・桐朋学園大学ティーチング・アーティスト養成講座アウトリーチ講義、「3 館連携若手アーティスト支援事業」として、東京文化会館で事業紹介と公演開催等を実現し、インターンシップでは昭和音大、東京芸大、オープンハウスプロジェクトサポーターで一橋大院生、大学非常勤講師をサポーターとして受け入れ、アートマネジメント専門人材の育成、育成機関としての役割向上を果たせた。
- ・年 2 回以上活動サポーター率は 74.7%（目標 80%）だが、オープンハウスや大きなイベントにおけるサポーター活動の参加率向上は課題である。

NPO組織運営体制

実施内容・評価 | ※（ ）内は 2017 年度の評価

- ① コンプライアンス、情報資産保護の徹底 ⇒ ○（○）
- ② 働き方改革、業務の見直しによる生産性向上 ⇒ ○（△）
- ③ 継続的な財政基盤の充実による単年度黒字達成 ⇒ ○（○）
- ④ 評価委員会との連携 ⇒ ○（○）
- ⑤ 活動理解促進のためのホームページ改訂 ⇒ ○（×）

- ・働き方意識改革による生産性向上が果たせた。総労働時間は前年度比 100%を若干下回る。業務の見直しによる効率化で、ペーパーレス対応や現金決済の軽減等を実施。顧客管理としては、Salesforce への演奏家、評論家等の情報を一元化し、制作業務の効率化に繋がった。
- ・個人会員、法人会員共に増加、協賛金、補助金、助成金の獲得等により単年度 216 万円の黒字見込みとなった。
- ・ホームページは 2018 年 12 月に改訂、改訂後のフォローは 2019 年 4・5 月に実施予定である。

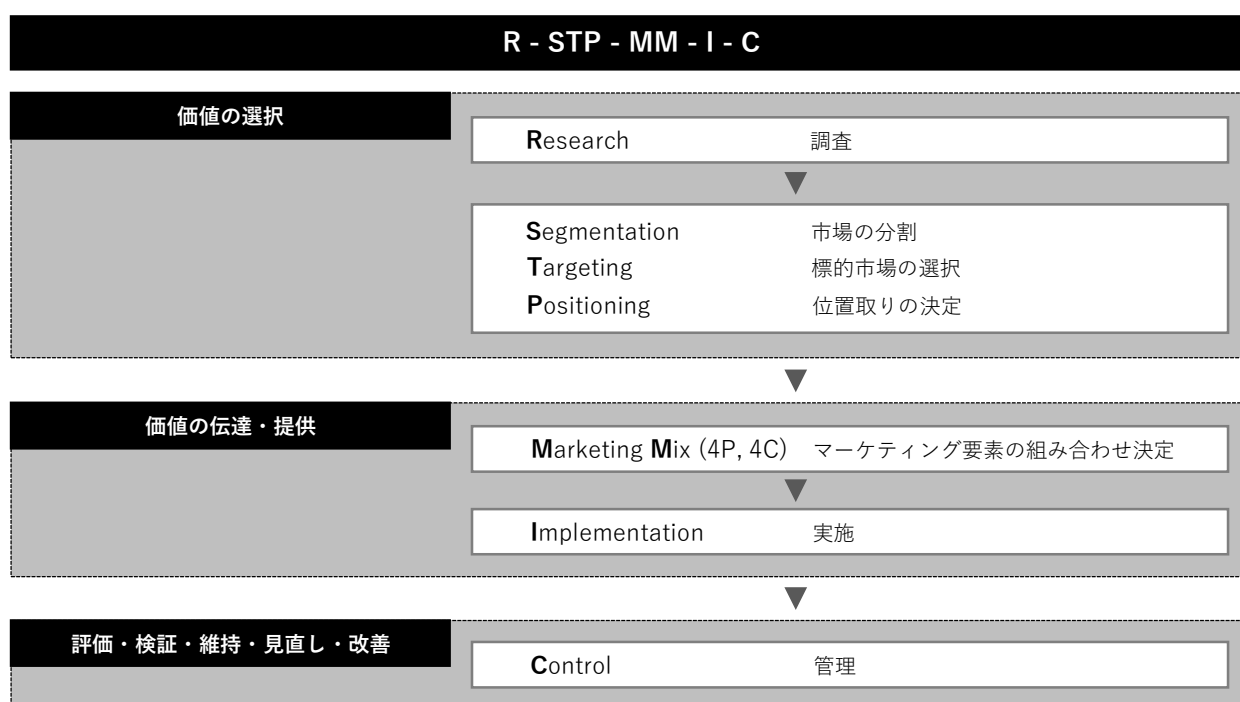
第Ⅲ部 マーケティングのフレームワークによる分析

トリトンアーツの活動について、フィリップ・コトラーのマーケティングステップをなぞりながら、現時点での STP（市場の役割・標的市場の選択・位置取りの決定）を以下のような形でまとめ、今後の望ましい MM（マーケティング要素の組み合わせ決定）に向けた整理を行った。

具体的には、まず、第一生命ホールのミッションを達成するための主要事業を3つに分類した。第一生命ホール創設当初から実施されているカルテット公演に代表される芸術的な意義を重視した公演事業、トリトンアーツ及び第一生命ホールの将来に大きなインパクトを与える可能性を秘めた比較的新しい事業として晴れオケ、そして、他の近隣民間ホールでは稀有な中央区に密着した学校を中心とする各種アウトリーチ活動である。これら主要事業に関しては、後に詳述するが、SQW: String Quartets on Weekends（カルテット・ウィークエンド）ファン（以下、SQWファン）だけではなく、次世代ファン層の獲得が急務であるとされた。また、晴れオケは、幅広く誘客できるものの収益面では厳しい。そして、アウトリーチ活動には受入れ先との調整のための負担が大きいことが指摘された。

今後これらベクトルの異なる主要事業をどう展開するのかを検討するために、改めて、第一生命ホールのポジショニングを整理した。この際、政策研究大学院大学が独自に実施したインターネット調査結果も参照した。第一生命ホールが全国的な認知度や訪問度があること、同時に中央区での認知度等の高さから、トリトンアーツの活動及び拠点とする第一生命ホールのポジショニングを「広域展開と地域密着を両軸としたホールで、芸術性を重んじながら、教育普及にも尽力している」と特定した。このポジショニングは他と差別化する上でも今後堅持されるべきであり、次年度においては、前述した課題も含め、SWOTやMMを精緻化する過程を通じ、今後の事業展開について議論を深めたい。

■ フィリップ・コトラーが提唱したマーケティングの手順（5ステップ）



(参考: <https://websanbou.com/marketing/r-stp-mm-i-c>)

■ Research：環境状況の分析

第一生命ホールのミッション

第一生命ホール運営基本方針（2000年7月制定）

ホールの使命：旧第一生命ホールにおける歴史的な演奏によって果たされた『室内楽演奏を通じた音楽文化への貢献』を21世紀に引継ぎ発展的に前進させること。

1. 自主企画公演

クラシック演奏会場としての晴海第一生命ホールを持つ第一生命が主体的に関わることで、クラシック音楽を聴く愛好家や自ら演奏する愛好家と、プロ演奏家との間の交流の触媒として機能すること。

自主企画公演の4本柱

- ① 旧第一生命ホールの歴史的意義を継承するシリーズ
- ② 「一生涯のパートナー」としてのライフサイクル・コンサート
- ③ アマチュア演奏家とプロ演奏家の交流の場
- ④ 将来有望な若手にチャンスを与えるコンサート

2. アーティストとの共催公演

3. 貸しホール公演と貸しホール運営管理

トリトンアーツの役割

第一生命ホールの3つのミッションにおいて、トリトンアーツの担う役割は「1. 自主企画公演」と「2. アーティストとの共催公演」の実施である。これまでの活動内容をふりかえると、第一生命ホールは、全国区でありながら、地域密着系で、芸術性を重んじながら、教育普及にも尽力しているという位置づけである。

- ・施設管理と公演活動等の事業実施が分離されていて、貸館事業と自主事業（トリトンアーツ）との連携が十分になされていない。
- ・顧客の問題（トリトンアーツ）については、いうまでもなく、来ている観客をしっかりと取り込み、来ない観客を減らし（現在市場の維持）、新規及び次世代の顧客を創造すること（新規市場の開拓）にある。どの点に焦点を当てるかは、今後の論点である。

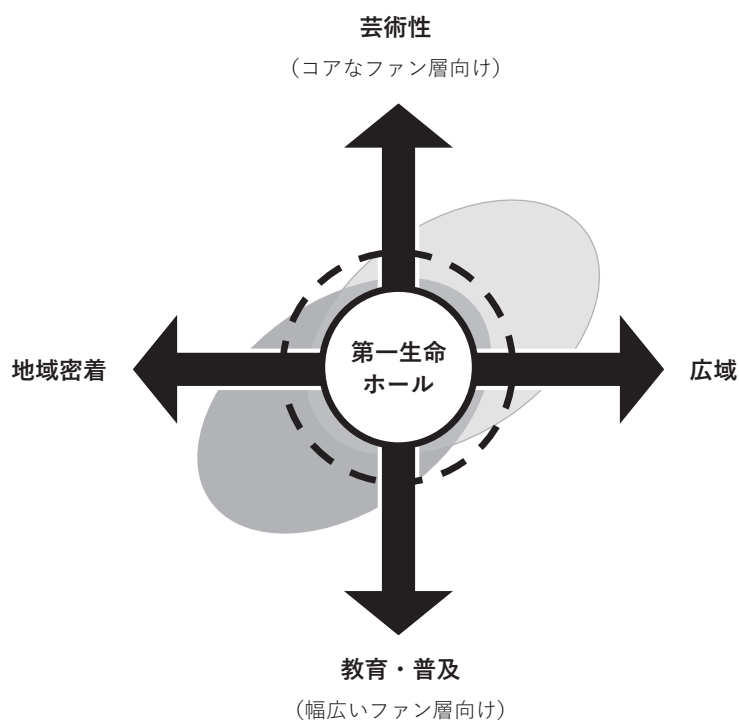
■ Segmentation, Targeting, Positioning：課題とポジショニングの考察

- ① **カルテット**：高齢、男性、経験値の高いセグメント「SQW ファン」に限定されており、集客率は高くはない。個別公演の赤字幅は大きくはないものの、世代間の広がりには欠ける。コアなファン層の高齢男性の来場の減少に備え、次世代ファン層の獲得が急務である。一方、これらのコアファンがこれまでの活動を支えてきたことも確かであり、彼らを満足させることも必要である。
- ② **晴れオケなどの新しい主軸となる舞台公演**：幅広い観客を誘客できていて、ホールのブランド価値向上のキーとなる公演。収益面では厳しいが、将来への投資でもある。収益性の向上も目指しながら、一層の集客に努めるよう広報を徹底する必要がある。
- ③ **アウトリーチ関連の活動**：ミッションに沿った活動であり、原則中央区と江東区の一部の小学校を中心とした教育施設（一部補助あり）、介護施設、病院でアウトリーチを年間 40 回実施しているが、これ以上活動を広げるためには現行の人的組織的対応を再構築する必要があるかもしれない。自ら手掛けるアウトリーチの拡大ではなく、別の形でこれまで蓄積したノウハウを伝えていく取り組みは開始されているがなお一層の推進が必要であろう。

■ Positioning：ポジショニング

第一生命ホールの特性を考える上で、多くの切り口が考えられたが、委員会で繰り返し議論となった論点を勘案し、ホールの活動の場と内容の二軸でとらえようと試みた（ポジショニングイメージ図参照）。具体的には、どちらかといえば「地域密着」なのか、あるいは「広域」展開なのか、そして活動内容では、どちらかといえば「芸術性（コアなファン層向け）」重視なのか、あるいは、「教育普及（幅広いファン層向け）」なのか、ということである。

この際、本委員会が評価対象としているトリトンアーツの活動とその拠点である第一生命ホールの関係性も整理する必要がでてくる。委員会では、自主事業がホールのアイデンティティを作る重要なコアファンクションであること、そして、第一生命ホールでは施設貸し出しを除く公演活動等の自主事業を、当初よりトリトンアーツに全面委託していることから、ホールとトリトンアーツの活動は切り離すことができないと判断し、一体としてポジショニングを考察することとした。この結果、第一生命ホールは「広域と地域密着を両軸としたホールで、芸術性を重んじながら、教育普及にも尽力している」というユニークなポジショニングを占めていると推定され、今後は、イメージ図に破線あるいは楕円で示すようないくつかの展開の可能性があると考えられる。



<ポジショニングイメージ図>

■ MM（4P&4C）

コトラー4.0によれば、製品管理（製品志向：コストを抑えて製品を作り、多くの人に販売すること、ここでは4Pが重要な考慮要因となる）⇒顧客管理（顧客志向：いかに顧客を満足させてつなぎとめるか、ここでは4Cが重要な考慮要因となる）⇒ブランド管理（価値主導：社会や顧客と深くかかわる企業活動が重要となる）⇒自己実現欲求（顧客が理想とする価値観とブランドが持つ価値観を合わせることが重要となる）と進化することが考えられるため、上述のプロセスごとの検討を深める必要がある。

4P | トリトンアーツ視点の要素「誰に、幾らで、どのように売る」

Product 製品	講座の開催（大野） 客層に合わせたプレトークなど（厚地）
Price 価格	質に比べ相対的に低価格（植田）
Promotion 販売促進	発信力、知名度の向上（田中） 誘客力の強化（植田） 話題性の向上（厚地・澤田） ホール外での活動（町田）
Place 販売ルート	ホール外での活動（町田） アウトリーチとコンサートの有機的連携（厚地） 告知の多様化、特にSNSの活用（大野）

4C | 顧客視点の要素「何を、幾らで、どうやって手に入れる」

Customer Value 顧客にとっての価値 感情面での価値なども含む	「SWQファン」の増加（田中）
Cost to the Customer 顧客の負担 こういった状況ならその商品・サービスを利用しやすいか	⇒要議論
Convenience 入手の容易性 どうすれば手に入るか	⇒要議論
Communication コミュニケーション アフターサービスなども含む	SNSの活用

■ SWOT 分析

第一生命ホール×トリトンアーツの強み等を内部要因、外部環境から考えて整理したものが以下の図である。

	プラス面	マイナス面
内部要因	Strength 強み ■ ホール設備・音響 ■ 地域密着型プログラム ■ 多様なアウトリーチ ■ 上質な主催公演 ■ トリトン晴れた海のオーケストラ ■ 全国区レベルの認知度 ■ サポーターの活躍	Weakness 弱み ■ 施設管理と公演活動実施の連携 ■ 広報・宣伝（活動認知）
外部環境	Opportunity 機会 ■ 人口増加地帯 中央区 16 万人 江東区豊洲地区 11 万人 ■ 外部からの評価（放送・公演評等） ■ 寄付者の支援	Threat 脅威 ■ 都内民間ホールとの競合 ■ 少子高齢化の影響 ■ 経済状況の変化と格差

※トリトンアーツ配布資料「ホールの置かれている環境、ホールの強み」も参照した。

Appendix | インターネット調査結果

1. 概要

下記の通り、全国インターネット調査を実施した。以下に、その概要と結果の一部を示す。

■調査時期 2018年9月21-27日

■調査対象 全国20,000サンプル（都道府県18歳以上人口及び男女比により層化）

■調査内容 劇場に関する認知・訪問度等

2. 調査結果

(1) 東京都及び近隣県の回答

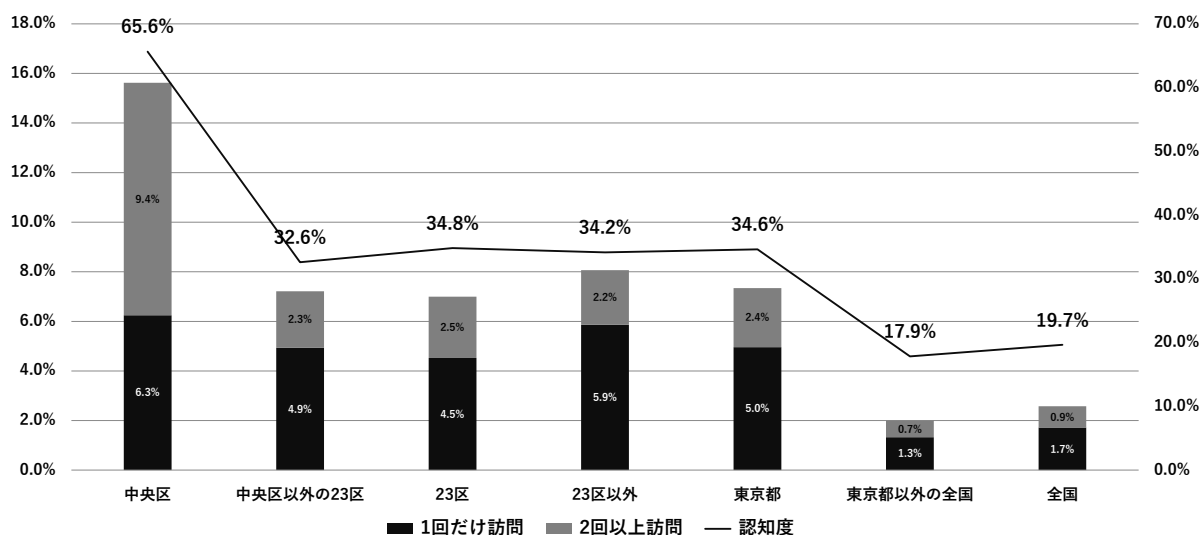
	サンプル数	知らない	知っているが、 行ったことはない	知っていて、 行ったことがある (1回だけ)	知っていて、 行ったことがある (2回以上)
	(単位：人)	(単位：%)			
埼玉県	1117	72.2	23.9	2.3	1.6
千葉県	943	69.7	24.9	3.8	1.6
東京都	2097	65.4	27.3	5	2.4
神奈川県	1405	74.4	21.4	2.9	1.3

(2) 東京都 居住者プロフィール (2,097s)

性別	男性	47.9%
	女性	52.1%
年齢（単位：歳）		46.7
世帯収入加重平均（単位：万円）		674.7

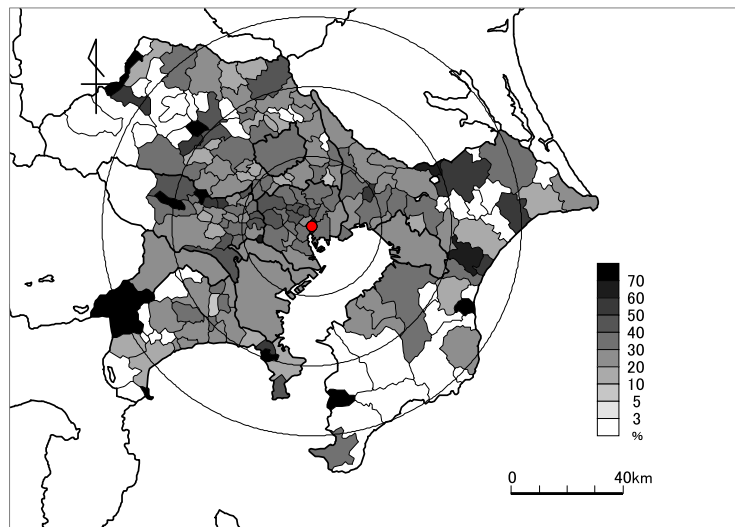
(3) 第一生命ホール認知度等

① 認知度・訪問度・リピート率 | グラフ

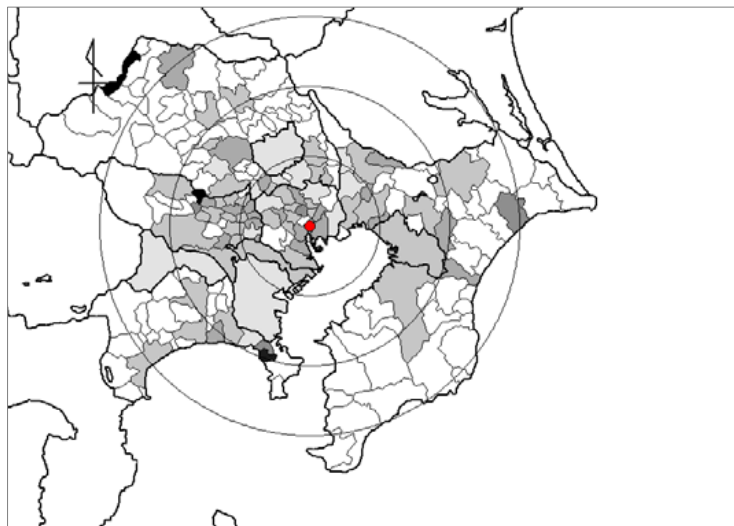


② 認知度・訪問度・リピート率 | 地図 | 東京都及び近隣県

<認知度>



<訪問度>

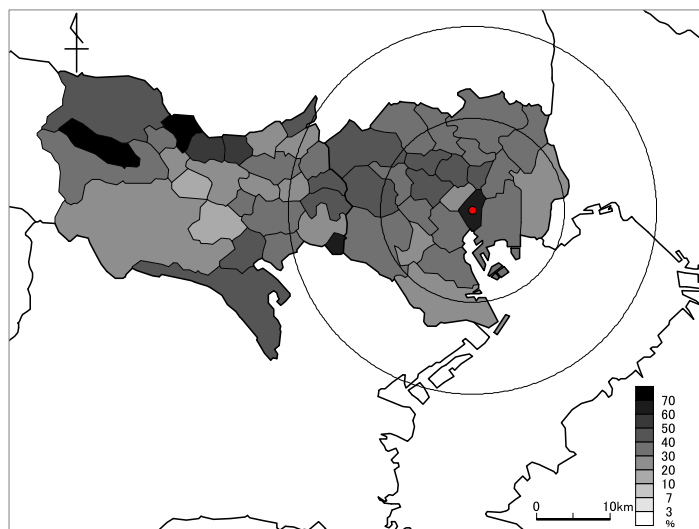


<リピート率>

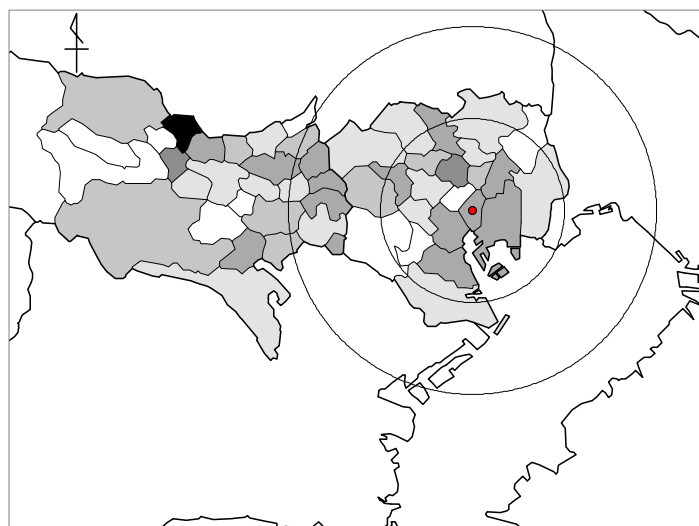


③ 認知度・訪問度・リピート率 | 地図 | 東京都内市区町村別

< 認知度 >



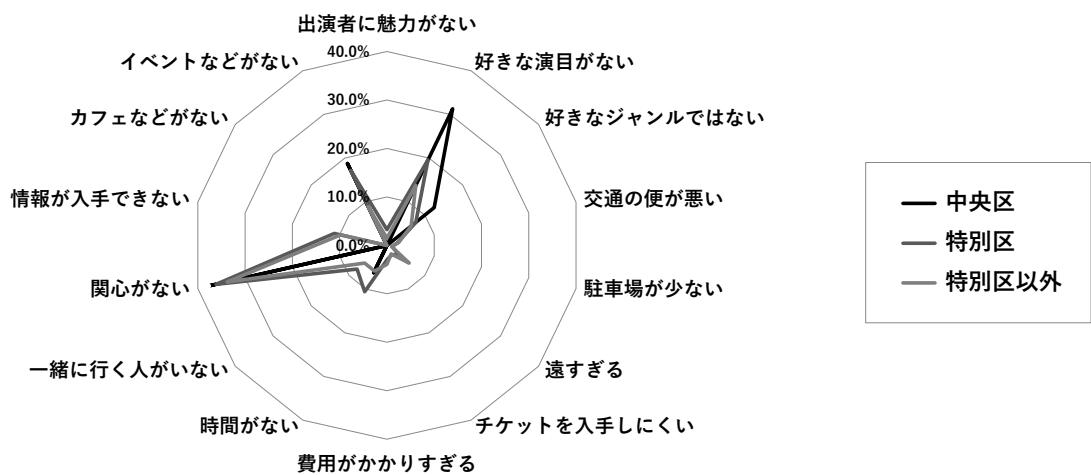
< 訪問度 >



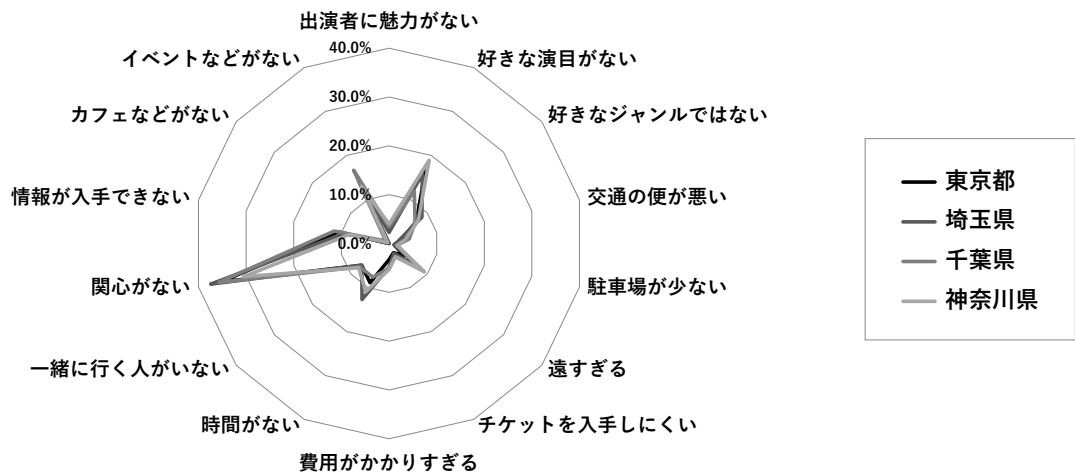
< リピート率 >



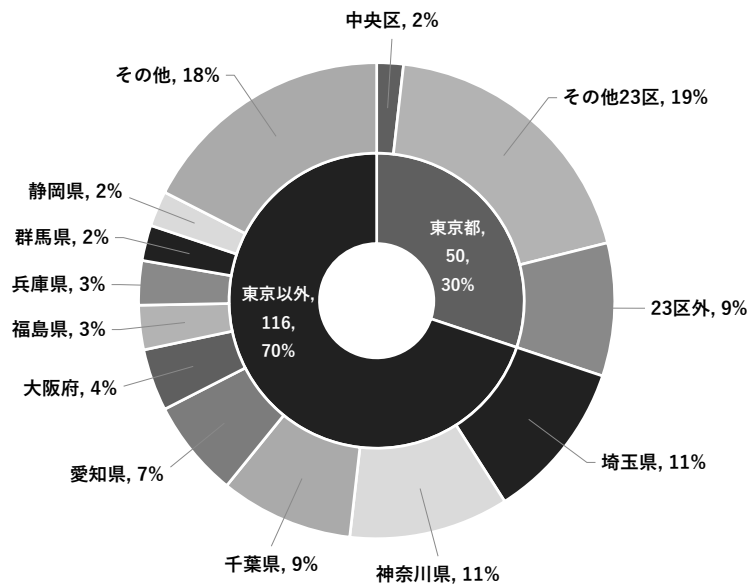
④ 知っているが、来ない理由 | 東京都



⑤ 知っているが、来ない理由 | 東京都及び近隣県



⑥ 潜在市場



第Ⅳ部 資料編

1. 第一生命グループとの関係およびトリトンアーツ組織図

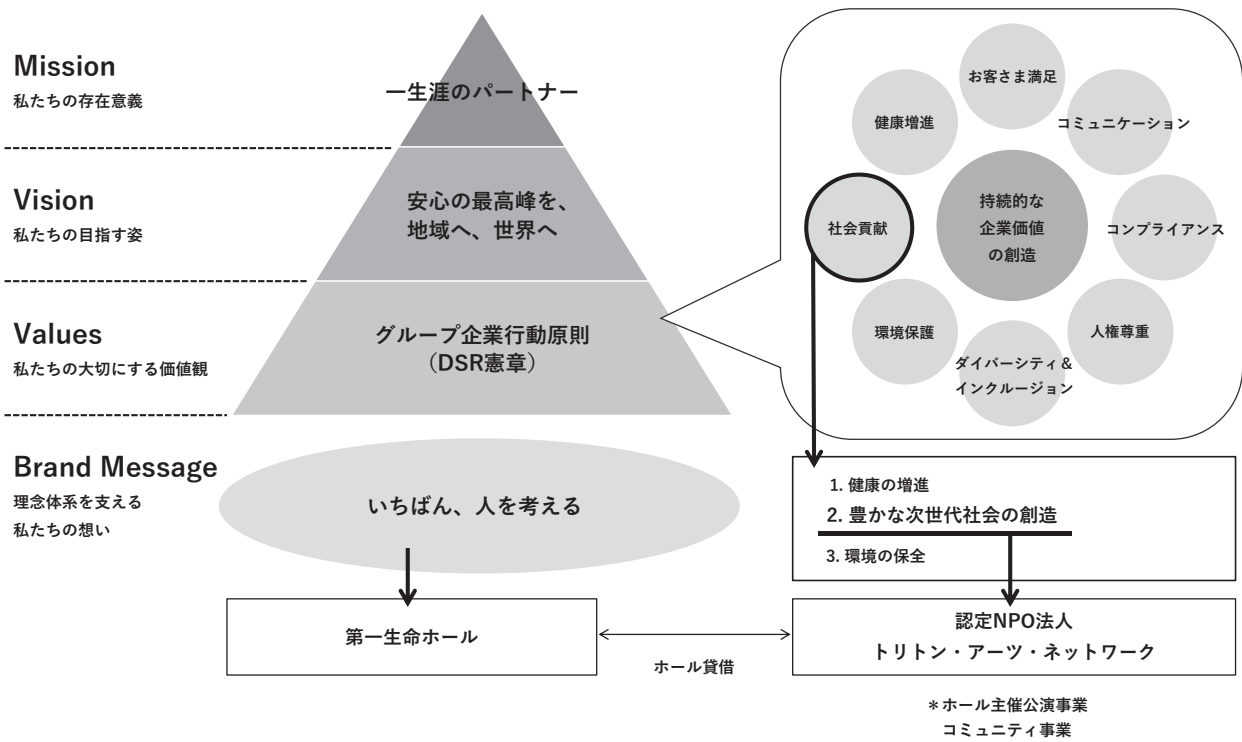


図 1-1. 第一生命グループとの関係

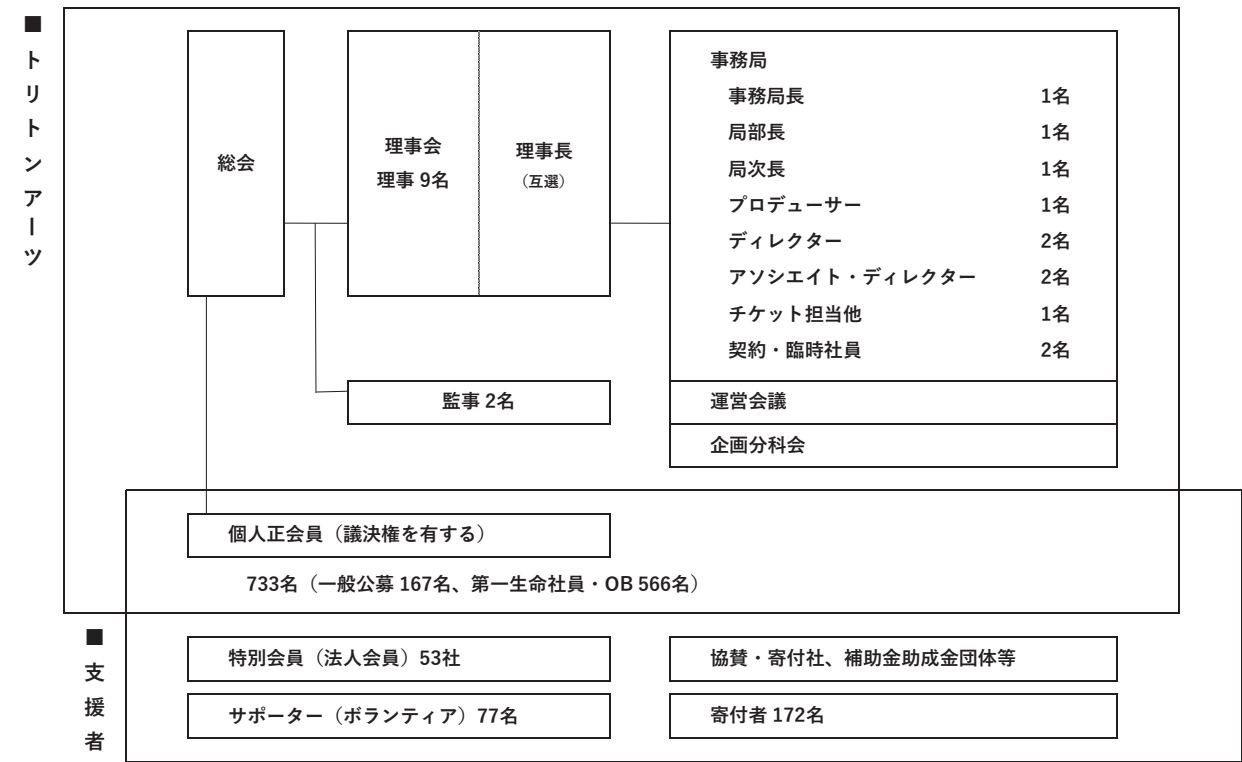


図 1-2. 組織図（数字は 2019 年 4 月現在）

2. ホール公演事業

公演入場料収入・入場者数

表 2-1. 公演入場料収入、主催・共催公演入場者数

公演入場料収入 (単位：千円)	10,591	6,850	4,883	7,565	9,594	9,721	9,091	13,188	21,856
年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
主催・共催公演入場者数（招待含む） (単位：人)	14,258	11,641	11,201	9,125	10,035	12,074	9,592	9,837	14,501

公演入場料収入 (単位：千円)	20,479	20,909	23,372	18,322	24,350	25,164	25,260	25,102	26,453
年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
主催・共催公演入場者数（招待含む） (単位：人)	11,501	12,513	11,403	10,094	13,174	14,721	13,083	14,727	14,818

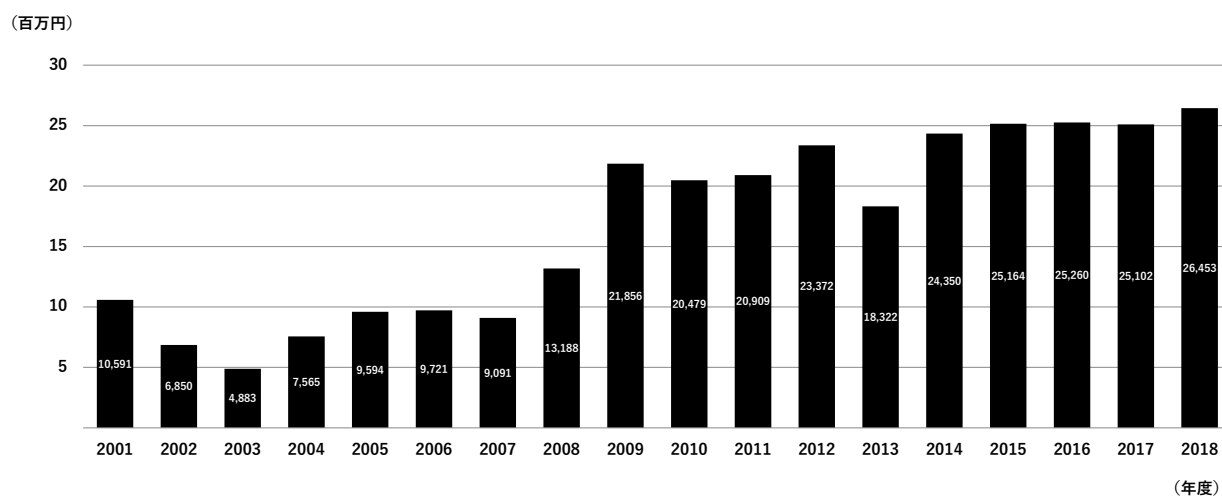


図 2-1. 公演入場料収入推移

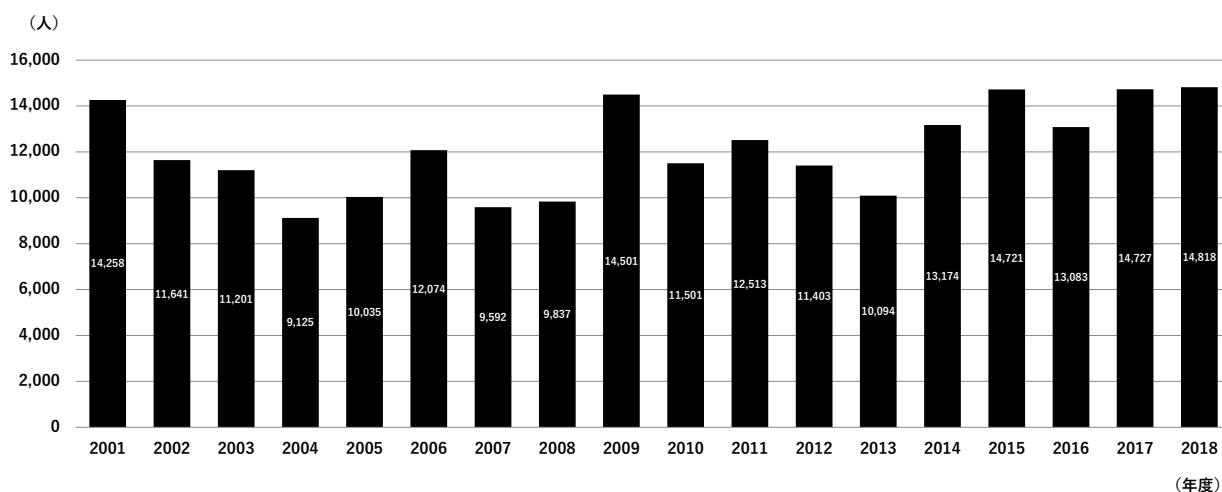


図 2-2. 主催・共催公演入場者数推移

3. コミュニティ事業

事業実施状況

表 3-1. アウトリーチ実施場所・実施回数

年度 場所・回数	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
小学校	7	16	12	16	15	12	13	12	13	12	16	16	19	18	17	19
回数	9	16	13	18	15	12	20	21	24	18	20	19	19	18	18	20
幼稚園等	7	10	7	4	3	5	2	3	4	4	5	4	6	6	6	6
回数	8	11	7	4	3	5	2	3	4	4	5	4	6	6	6	6
病院・介護施設	9	11	8	5	4	7	4	3	1	2	2	2	4	5	5	5
回数	12	15	8	8	4	7	4	3	1	2	2	2	4	5	5	5
その他	3	4	5	6	5	4	4	3	2	3	4	3	2	2	8	14
回数	3	5	5	6	5	4	4	3	2	3	4	3	2	2	8	14
実施場所数計	26	41	32	31	27	28	23	21	20	21	27	25	31	31	36	44
実施回数計	32	47	33	36	27	28	30	30	31	27	31	28	31	31	37	45
協力企画	8	14	6	2	2	2	2	4	7	4	3	3	2	2	6	5

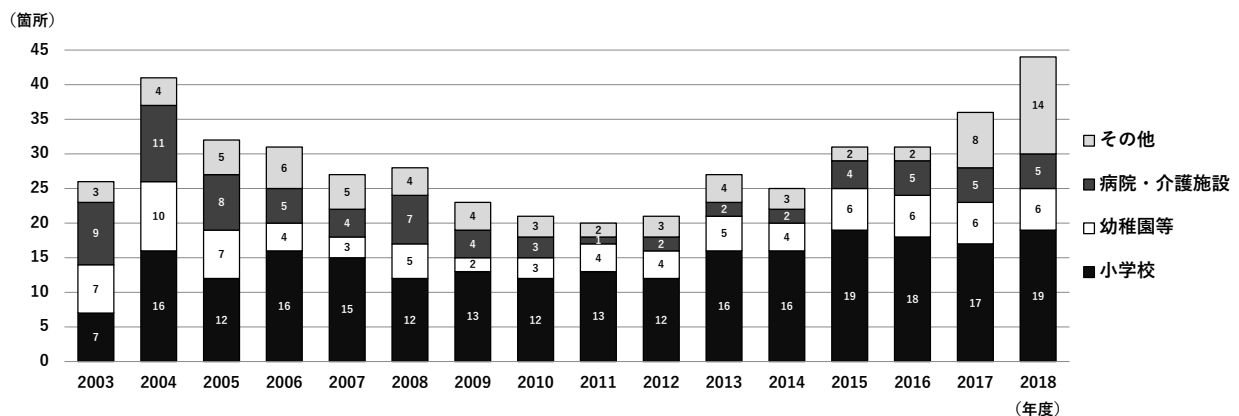


図 3-1. アウトリーチ実施場所推移

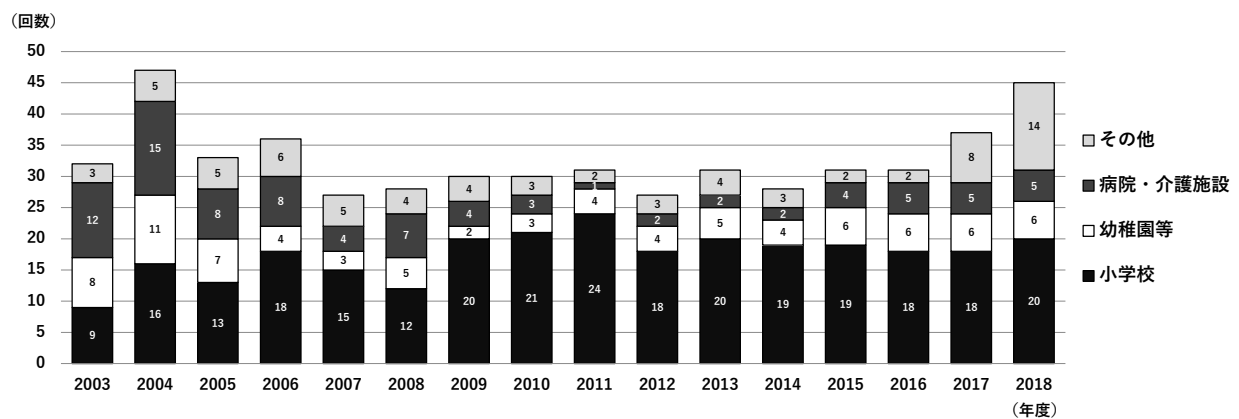


図 3-2. アウトリーチ実施回数推移

4. 人材育成事業

サポーター状況（2019年3月31日時点）

表・図 4-1. サポーター数概要

(単位：人)

年度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
サポーター数	143	141	128	87	84	77	68	69	58	61	73	63	73	64	72	72	77
うち中央区民	40	37	27	18	19	20	17	23	20	20	24	21	24	22	17	21	20
実働数						35	60	62	58	61	73	63	61	52	58	70	63

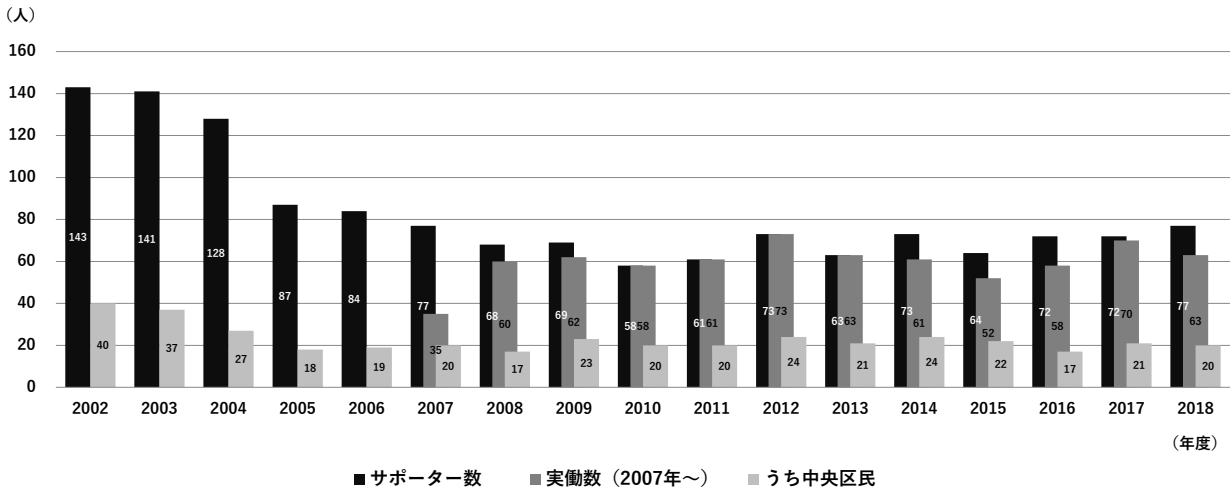
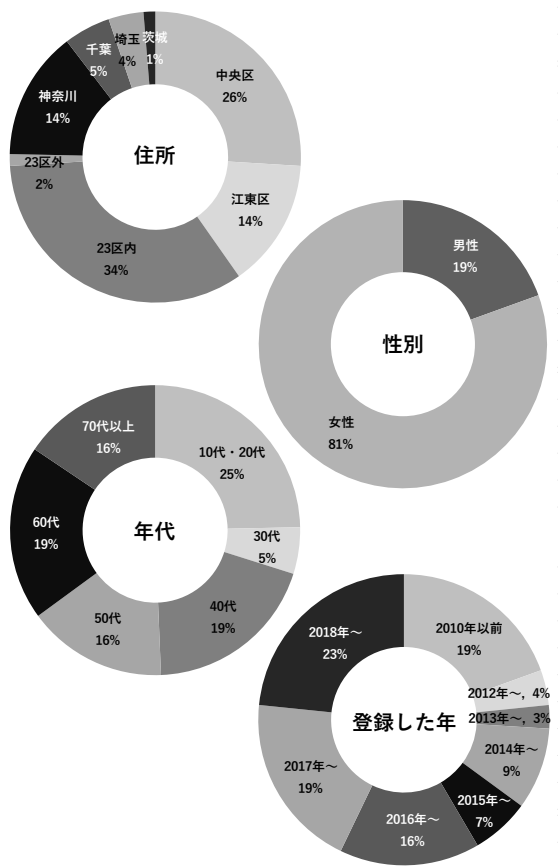


表 4-2. サポーター数推移・属性

(単位：人)

年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
サポーター数	58	61	73	63	73	64	72	72	77
住所	中央区	20	20	24	21	24	22	17	21
	中央区外	38	41	49	42	49			
	江東区					8	8	11	11
	23区内					16	21	20	26
	23区外					6	6	2	1
	神奈川					6	10	8	11
	千葉					3	7	5	4
	埼玉					2	1	3	3
	茨城					1	2	2	1
性別	男性	16	15	20	19	19	13	18	15
	女性	42	46	53	44	54	51	54	62
年代	10代・20代					7	16	13	19
	30代					3	5	3	4
	40代					14	15	17	15
	50代					10	10	11	12
	60代					18	16	15	15
	70代以上					9	10	13	12
	不明					3			
登録した年	2010年以前 (9年以上)					26	19	15	15
	2011年から (8年目)					2	1	1	0
	2012年から (7年目)					5	5	5	3
	2013年から (6年目)					3	3	2	2
	2014年から (5年目)					14	11	8	7
	2015年から (4年目)					14	8	8	5
	2016年から (3年目)						25	17	12
	2017年から (2年目)							16	15
	2018年から (1年目)								18
新規登録	新規登録	13	17	25	9	20	13	25	16
退会状況	退会	26	14	13	19	10	22	17	13

図 4-2. 2018年度サポーター属性



5. NPO ガバナンス

個人会員・特別会員（法人会員）・寄付等状況

表 5-1. 会員別年会費区分

個人正会員		1口 1万円
特別会員（法人会員）	エステルハージ・サークル会員	1口 10万円（5口以上）
	ラズモフスキー・サークル会員	1口 10万円（2口以上～4口以下）
	ブラボー・サークル会員	1口 10万円（1口）

表 5-2. 会員状況・助成先・協賛先推移

年度 分類		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
個人会員 (単位：口)		819	851	836	827	790	747	710	765	723	683	653	657	674	753	736	733
個人会費額 (単位：千円)		8,340	8,800	8,525	8,000	7,990	7,560	7,310	7,730	7,460	7,410	6,510	6,650	6,840	7,550	7,530	7,420
個人会員 内訳 (単位：口)	第一生命	505	523	513	505	486	458	447	516	502	481	455	463	484	567	563	566
	その他	314	328	323	322	304	289	263	249	221	202	195	194	187	178	173	167
年度 分類		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
法人会員 (単位：口)		23	24	32	33	31	30	41	45	44	44	43	44	44	45	46	52
法人会費額 (単位：千円)		12,100	9,600	11,100	11,100	10,800	9,900	16,800	19,900	20,800	20,900	21,400	21,900	22,200	22,200	20,100	24,600
助成件数 (単位：件)		5	8	6	10	8	4	7	6	9	4	3	2	2	3	3	5
助成金額 (単位：千円)		4,600	6,050	6,100	12,200	11,018	6,034	10,795	6,649	14,262	10,048	9,148	9,103	7,515	5,670	8,560	10,560
協賛・寄付社件数 (単位：件)		2	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
協賛・寄付金額 (単位：千円)		71,090	63,604	61,650	61,198	61,170	65,730	69,801	55,500	50,600	48,500	48,600	48,800	50,000	53,750	50,450	49,304
個人寄付者 ※内諾者含む申込ベース (単位：名)												153	207	200	201	198	186
個人寄付金額 (単位：千円)												28	1,329	1,337	1,440	2,334	1,869

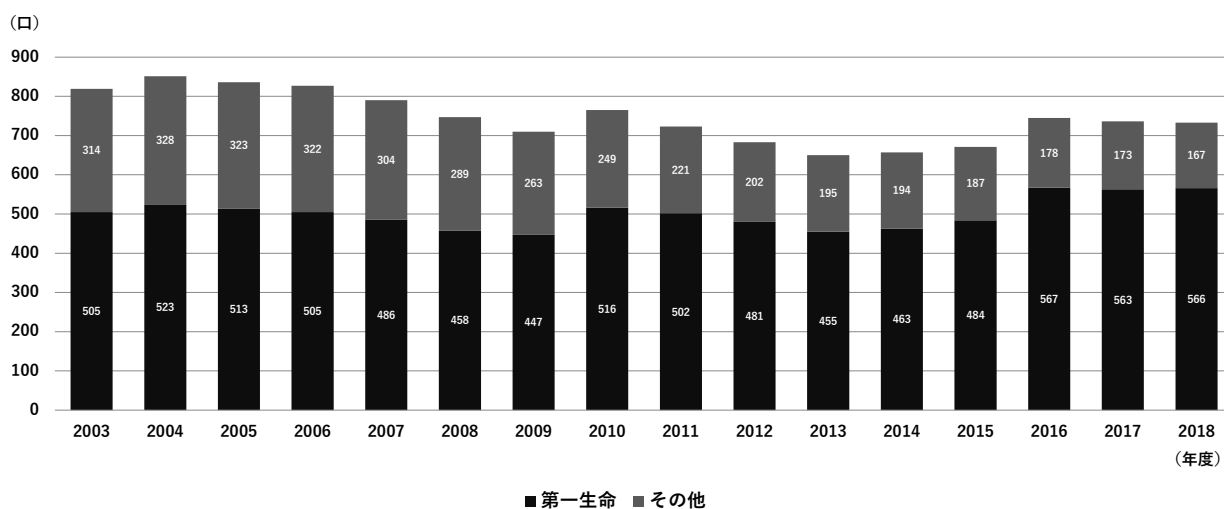


図 5-1. 個人会員数推移・内訳

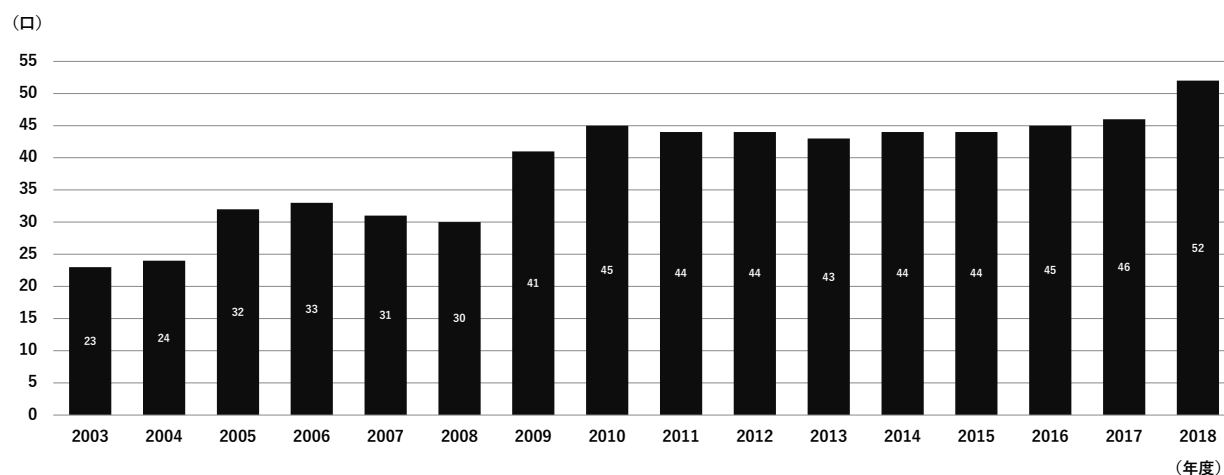


図 5-2. 法人会員数推移

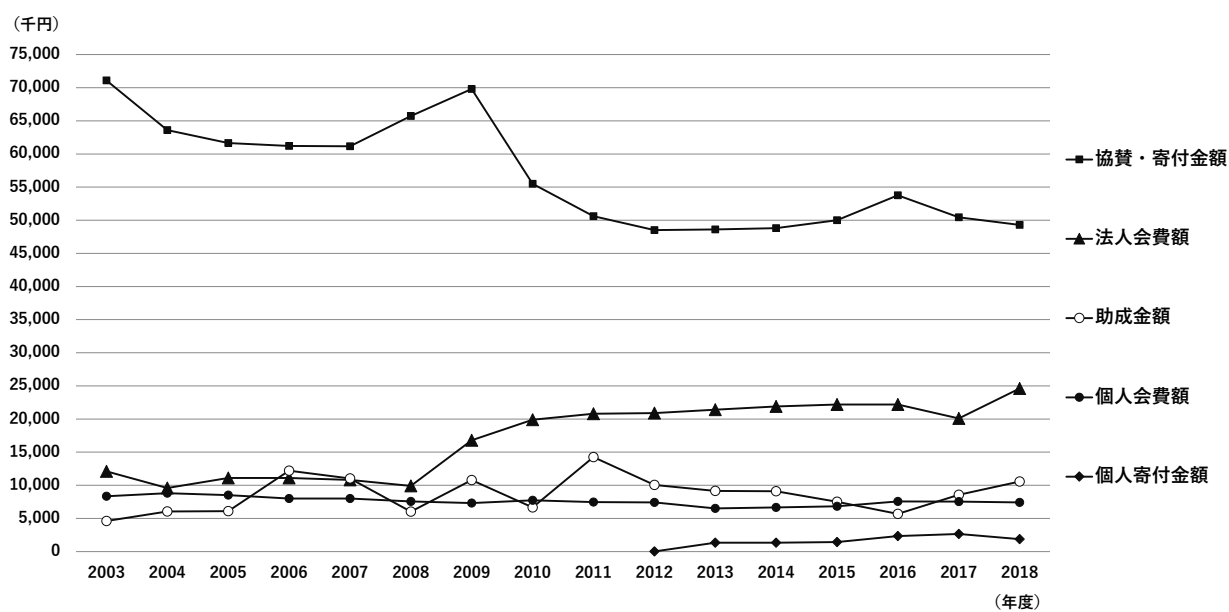


図 5-3. 会費・助成金・寄付金額推移

6. 2018 年度トリトンアーツ主催公演における顧客分析抜粋

◎本データは、主にトリトンアーツ主催公演のトリトンアーツ・チケットデスクでのチケット購入者を対象に集計を実施。各プレイガイドでの購入者及び当日券購入者は集計対象には含まれていない。(個人正会員招待利用者は購入者としてカウント) 2018 年度対象公演のシリーズ別一覧は右図のとおり。

◎集計方法

「購入公演数」⇒ 購入者人数(ユニーク数)で集計
その他 ⇒ 購入件数(延べ人数)で集計

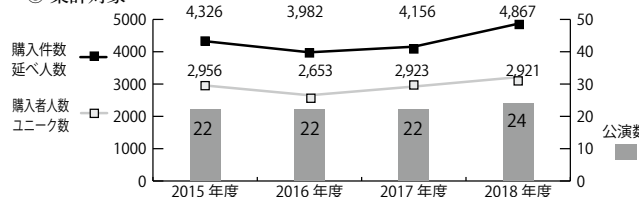
◎『購入履歴無』の購入者 = 初購入者

『購入履歴有』の購入者(2回目以降) = リピーター と定義

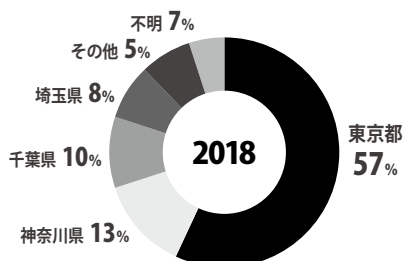
◎顧客の性別・年齢はオンライン会員登録をしている顧客のみ集計。

(オンライン会員登録の際、性別と生年月日が必須項目。
電話・来社予約等では性別・年齢情報は不要。)

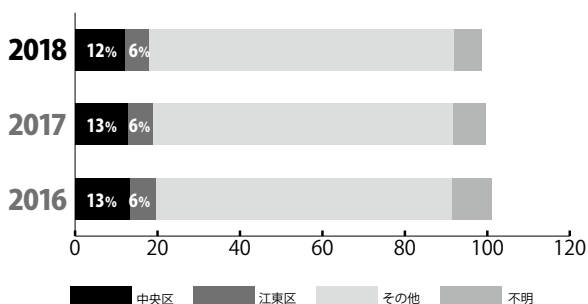
◎集計対象



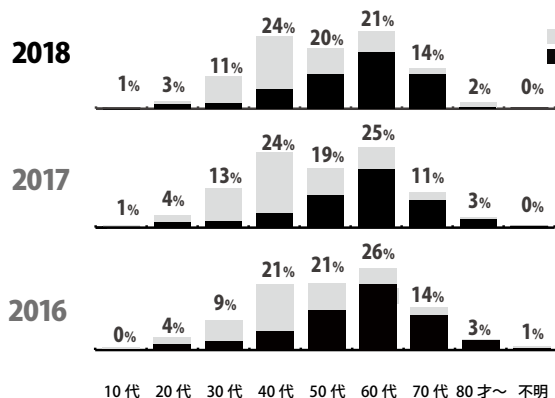
チケット購入者の居住地(オンライン予約&Tel・来社他)



チケット購入者の居住地(中央区・江東区が占める割合)(オンライン予約&Tel・来社他)



チケット購入者の年代(オンライン予約)



◎2018 年度顧客分析対象公演

SQW 5 公演

1	10/14 (日)	オイストラフ弦楽四重奏団
2	11/17 (土)	クレンケ四重奏団
3	11/24 (土)	ウェールズ弦楽四重奏団
4	2019/2/23 (土)	エルデーディ弦楽四重奏団 [共催]
5	2019/3/9 (土)	クアルテット・エクセルシオ × クアルテット奥志賀

ウィークエンドコンサート 9 公演

1	6/15 (金)	小菅優 & 石坂団十郎 ベートーヴェン 第1 交響曲
2	7/1 (日)	児玉麻里 ベートーヴェン ピアノ・ソナタ選集Ⅲ
3	7/16 (月)	三浦一馬 東京グランド・ソロイスト 第2回
4	9/30 (日)	小山実稚恵 & アルティ弦楽四重奏団
5	10/6 (土)	トリトン晴れた海のオーケストラ 第4回演奏会
6	10/20 (土)	パボラーク・アンサンブル ホルンの室内楽Ⅱ
7	12/1 (土)	トリトン晴れた海のオーケストラ 第5回演奏会
8	12/15 (土)	小菅優 & 石坂団十郎 ベートーヴェン 第2 交響曲
9	12/22 (土)	小山実稚恵 & 川本嘉子

雄大と行く 星の音楽さんぽ 4 公演

1	5/15 (火)	第13回 鈴木舞 (ヴァイオリン)
2	7/4 (水)	第14回 藤木大地 (カウンターテナー) & 福田進一 (ギター)
3	10/12 (金)	第15回 大萩康司 (ギター) & 鈴木優人 (ピアノ)
4	11/9 (金)	第16回 新倉晴 (チェロ)

645 コンサート 1 公演

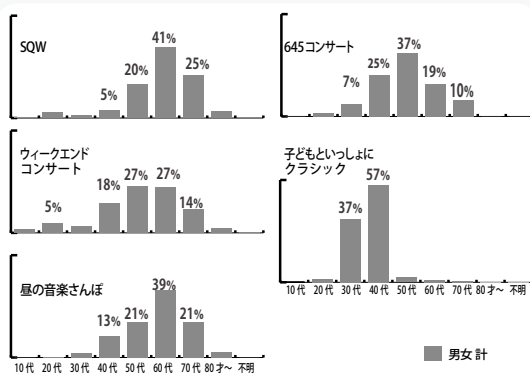
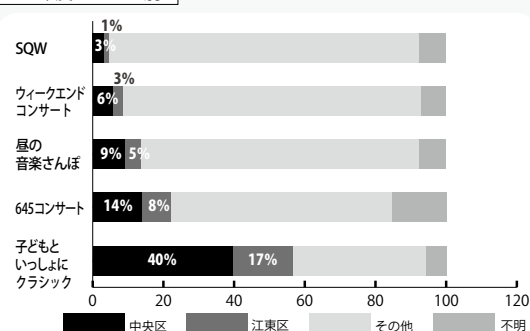
1	10/26 (金)	松永貴志 (ピアノ) & 古川展生 (チェロ)
---	-----------	-------------------------

子どもといっしょにクラシック 5 公演

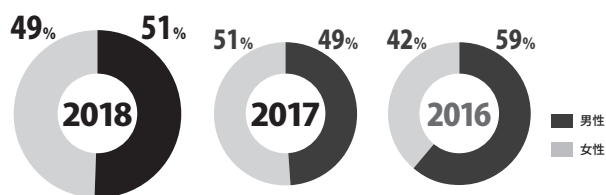
1	9/1 (土)	和楽器で「音楽と絵本」コンサート [共催] (1回目)
2	9/1 (土)	和楽器で「音楽と絵本」コンサート [共催] (2回目)
3	12/9 (日)	クリスマス・オーケストラ・コンサート (1回目)
4	12/9 (日)	クリスマス・オーケストラ・コンサート (2回目)
5	2019/3/3 (日)	子育て支援コンサート『銀河鉄道の夜』

※1 9/1 和楽器で「音楽と絵本」コンサート (2回公演) は2公演として集計
 ※2 12/9 クリスマス・オーケストラ・コンサート (2回公演) は2公演として集計
 ※3 ロビーでよちよちコンサート (5月・10月、2019年2月) は集計対象外
 ※4 共催公演 (4月・11月: 住友ヤングシンフォニー、6月: バズファイブ、8月: 金子三勇士と未来のピアニストたち、8月、9月東京混声合唱団) は集計対象外。
 三浦一馬、エルデーディ弦楽四重奏団公演、和楽器で「音楽と絵本」コンサートは共催公演だが集計

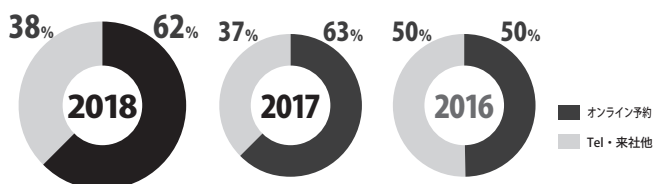
2018 年度シリーズ別



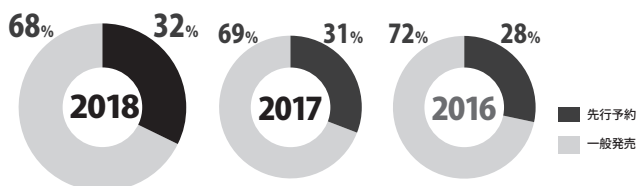
チケット購入者の男女比（オンライン予約）



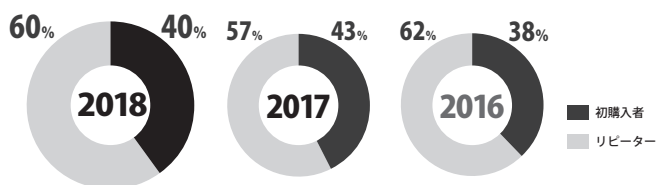
チケット購入方法（オンライン予約&Tel・来社他）



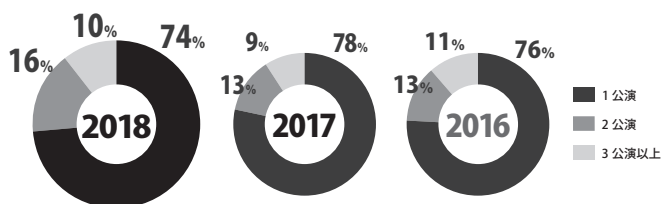
先行予約利用状況（オンライン予約&Tel・来社他）



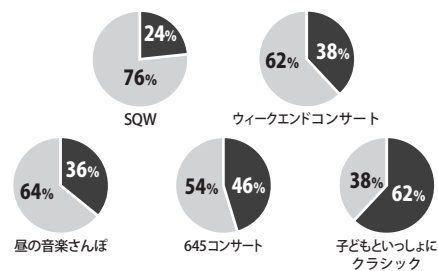
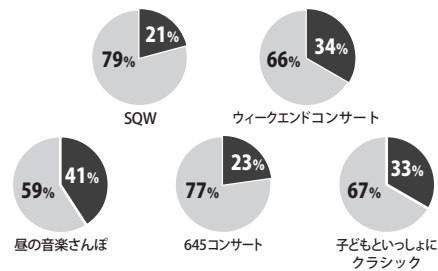
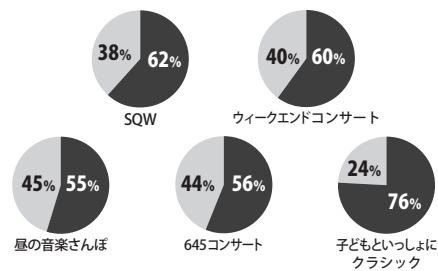
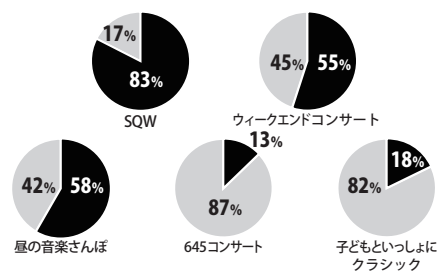
初購入者・リピーターの割合（オンライン予約&Tel・来社他）



購入公演数（オンライン予約&Tel・来社他）



2018 年度シリーズ別



（出典：トリトンアーツ事務局作成資料）

認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク 2018 年度事業報告書
認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク 編

認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク 2018 年度評価事業報告書
認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク評価委員会 編

発行 2019 年 7 月

認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク
〒104-6005 東京都中央区晴海 1-8-10 晴海アイランドトリトンスクエアX棟5階
TEL：03-3532-5701 FAX：03-3532-5703
<http://www.triton-arts.net>