

評価事業報告書

2019

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、2019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（3 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、本委員会が確認したこの 3 年間に於いて、当該分野の水準をはるかに超えた良好なパフォーマンスを上げてきた。国内だけでなく BBC ラジオや新聞、専門誌等各種メディアで取り上げられ、高い評価を受けた公演や完売公演もある。アウトリーチも進み、不断の組織改革努力により生産性も上がってきた。さらに、チケット売り上げ目標も達成できており、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である。これらの好循環は、各種助成金や寄付の獲得とともに、単年度黒字を継続して達成できていることにも表れている。

しかしながら、2020 年の年初より国際的にパンデミックとなった新型コロナウイルス感染症（以下、COVID-19 という）の影響を受け、社会全体が動きを止める中、多くの劇場、文化団体が予定した事業が行えず深刻な事態に直面している。トリトンアーツも例外ではない。そして、これは、本委員会が当初想定していた社会の変化や不確実性の増大とは異次元のもので、収束した後もこれまでの社会にそのまま戻るのではなく、NEW NORMAL ともいえるべき新たな社会様式と意識変容につながると言われている。この状況下において、本報告書では、原則として COVID-19 の影響を受ける前までの事業、すなわち中止になった事業を除外した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、これまでの 3 年間で議論してきたマーケティング分析の結果に基づく若干の考察結果を提示したが、あわせて、現時点で劇場・芸術団体ができることは何かについても議論し、記録に残すこととした。BCP（Business continuity planning）は、劇場運営にも求められるべき課題であり、未曾有の災害時、例えば東日本大震災後においても、芸術文化が多くの人々に癒しと活力をもたらしたことは記憶に新しい。しかしながら、COVID-19 に対処するために避けるべき要点である 3 つの「密」は、ある意味、ライブパフォーマンスを中心とする劇場サービスに本源的に内包されるものである。この本質を中心に据えながらも、本委員会では、ポストコロナに向け、主として顧客サービスの観点から、デジタル時代におけるマーケティングの可能性を整理した。もとより限られた時間の中での議論であり、変化する社会状況を十分に踏まえたものではないが、現時点での委員の意見として付記するものである。

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 専務理事楽団長の野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（2018 年度まで）、瀧野氏（2019 年度）、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、本年度も、3回の会議に加え、これまでと同様に、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期の委員会も本年度で最終年度を迎えた。3年間にわたるメタ評価及びこれまで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抽出が、今後のトリトンアーツの活動に何らかの参考になれば幸いである。

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。

2020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 3 年度にあたる 2019 年度の委員会は、2019 年 11 月から 2020 年 5 月にかけて 3 回実施され、2019 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 (2019 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 瀧野 玲華 (第一生命保険株式会社 DSR 推進部課長)
- 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. 2019 年度評価委員会開催記録

- ・第 1 回 2019 年 11 月 20 日 (火)
- ・第 2 回 2020 年 4 月 23 日 (木) zoom meeting
- ・第 3 回 2020 年 5 月 1 日 (金) zoom meeting

3. 第 6 期評価活動 (3 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、初年度から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、本年度もメタ評価を続行するとともに、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、整理をした。

トリトンアーツの本年度 (※原則として COVID-19 以前の事業を対象とする、以下同じ) の活動は、社会的にも大きな評価を得るとともに、チケットが完売する公演等好調を維持し、これまで以上に向上が見られており (「第 II 部 2019 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はほぼ達成ペースで推移した。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、生産性も上がっている。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に若干の課題が残り、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に向けた準備は進んだ

が、実施にまでは至っていない。なお、区内唯一の都立高校の吹奏楽部との連携事業も近年継続されており、民間ホールとしては特筆すべき成果であると言える。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つに整理された。一つ目に、カルテットに代表される芸術的な意義を重視した公演、二つ目は、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、三つ目として、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財政的負担が大きく、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（※Appendixに掲載）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。一方、同調査からは、第一生命ホールを含め東京に立地する劇場は、その主たる舞台公演が音楽であるか演劇であるかといった分野に関わらず、訪問客の居住エリアはほぼ40～60キロ圏にあることが判明している。このことから、劇場には物理的な制約があり、周辺地域と緊密な関係を構築することが重要であることも浮かび上がった。

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。

※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%。規模が大きくない、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っていよい。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。
- 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。
- 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。

注：各項目の数値は、単位未満を四捨五入しているため、内訳の計と合計が一致しない場合がある。

第II部 2019年度活動評価

全体総括

■トリトンアーツによる総括

2019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。なお、新型コロナウイルスの影響により、2020年2月下旬以降に予定していたホール公演事業、コミュニティ事業は全て中止・延期となったことから、それまでの取組みについて総括を行った。

ホール公演事業 については、第一生命ホールの音響を活かした、トリトン・アーツ・ネットワークならではの公演を演奏家とともに、シリーズ毎のさまざまな対象者向けに提供できた。主催公演における顧客アンケートでは満足度 98.8%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。特に、室内楽の公演（小山実稚恵の室内楽）が完売となったこと、また満席で収支としても黒字であったことは特筆すべき結果であった。「トリトン晴れた海のオーケストラ」については、2018年度のNHK-FM「ベストオブクラシック」で放送されたチクルスIが、英国BBC Radio 3（芸術系番組）で放送され、その週のベストオブBBCラジオでも取り上げられるなど大きな反響があった。また前年に引き続きNHKによる収録（TV：アマリリス弦楽四重奏団、エルデーディ弦楽四重奏団）、全国紙への記事掲載、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るなど、トリトンアーツの認知度およびブランド向上が図られた。

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について、2019年度は中央区全16校で実施することができた。ホール無料開放デーのオープンハウスは、「初めて第一生命ホールに来場した割合」「ホール周辺地域中央区、江東区豊洲・有明地区居住割合」が年々上がっており、ホール周辺在住ファミリー層が音楽を楽しみ、心が豊かになるきっかけづくりとなっていると思われる。中央区文化・生涯学習課との連携で5年度目となる中央区民カレッジ講座は、講義とホール公演鑑賞を組み合わせたプログラムで毎年定員を超えた応募がある大変人気の講座であり、こちらもホール周辺住民がホールを知り音楽への理解を深める機会となっている。また、「室内楽ホール de オペラ」の連携企画のプレ講座は、新型コロナウイルスの影響のため中止となったが、講師の解説をビデオ撮影し、その動画をホームページで公開するという新たな取組みも行った。

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、オープンハウス前の集中セミナーと当日の演奏披露において、修了生クアルテットとの切磋琢磨があり効果的なセミナーとなった。また、2020年1月に開催したシンポジウムに付随したワークショップにセミナー生も参加したことで刺激となり、プログラムのブラッシュアップにもつながった。トリトンアーツでのアウトリーチの経験を踏まえて、ホール担当者、若手演奏家、音楽大学関係者等とともに「これからのアウトリーチを

考える」をテーマとしたシンポジウムを開催し、民間・公共問わずホールのあるべき姿、社会に果たすべき役割を考える貴重な場を提供できた。またサポーター活動は、登録した75名のうち多くの方が活動に参加したものの、ビッグイベントの1つである子育て支援コンサートの中止もあり、サポーターへ活動機会を十分提供することができなかつた面もある。

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、事務所でのチケット販売時のキャッシュレス化推進、公演顧客分析業務の効率化、公演振返り資料作成の標準化（振返りの視点共通化）、演奏家・サポーター等への一斉メール送信効率化ソフトの活用等に取り組み、業務の見直しを図ることができ、総労働時間は対前年度比95%であった。財政面では、個人正会員・法人会員の会費は減少したものの、完売公演も多くチケット販売も好調であったこと、また中止公演に対する助成金支援もあり、単年度黒字となった。

■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、2019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。特に好調な公演事業を中心に、コミュニティ事業、人材育成事業につなげて大きな成果を達成するといった相乗効果も見られている。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おり、以下主たる事業ごとに総括する。

ホール公演事業に関しては、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といえる。しかし、観客層が限定的であること、観客動員の観点からはかなり不利といわざるを得ない。これに対し、トリトンアーツでは、公演前の解説など多様な試みを開始し、実際、客層が多様化しつつあることが観察されるようになってきた。まだまだ大きな変化ではないにせよ、今後につながる萌芽であり、これまでの男性のクラシックファンといった属性を超えての誘客につながるものと期待したい。もう一つの主力事業である晴れオケは、財政的な負担は大きいものの、BBCラジオで紹介されるなど着実にその評価が高まっている。あわせて、リハーサルを学生に公開するなどの試みによって、将来に向けた人づくりに貢献するものとして高く評価したい。

コミュニティ事業については、「子育て支援コンサート」を代表とする親子向け「子どもといっしょにクラシック」公演は、チケット代を廉価に設定しており、多くの申し込みがある「ロビーでよちよちコンサート」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。しかしながら、子どもたちの発達段階を意識して丁寧に考えられた企画により、実施回数に制約がありつつも、着実な効果を上げていることが観察されている。引き続き、質の維持を念頭に置きながら、限られたリソースの中での戦略的な実施が求められるだろう。

前述の人材育成とともに、民間劇場としては稀有な活動であるアウトリーチについても、トリトンアーツでは積極的に実施してきた。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必要なアウトリーチであるが、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。また、未実施の中学校についても現在準備が進んでおり、高校については、吹奏学部との協働がここ数年継続されているなど、広がりを感じさせるものとなった。

トリトンアーツでは上述のように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。

■実施内容・評価 | ※ () 内はそれぞれ 2018、2017 年度の評価。以下、同じ。

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

- 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 2020 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 98.8% (回収数 1,052 枚) で、目標値 95% を上回った。主催共催公演ホール総来場者数 13,217 と年間目標 (15,000) 達成ペースであった。
- ・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 2,491 万円で全体目標を達成した (107.5%)
- ・SNS では Twitter が好調で前年度を上回る状況、ベーターヴェン連載ブログが好調である。
- ・ウェブサイトリニューアル後、アクセス数、PV 数の前年度比超過。

※ 2020 年 2 月実施公演分までの評価であって、COVID-19 の影響による公演中止・延期分は含まない。以下、同じ。

コミュニティ事業

- 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 高校との連携 ⇒ ○ (○、○)
- ⑤ 東京都と第一生命のワイドコラボ協定の連携検討 ⇒ ○ (○、○)
- ⑥ 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 ⇒ ○ (○、○)
- ⑦ コミュニティ活動の発信力強化 ⇒ ○ (○、○)

- ・ 中央区内小学校全 16 校で実施。中学校では準備に着手したものの、実施には至らなかった。
- ・ 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 96.0% (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 89.1% (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 87.4% (目標 85%) で、いずれも目標に達した。
- ・ 中央区にある唯一の都立高校の吹奏楽部と連携。
- ・ オープンハウスでの第一生命ホール初来場者率、近隣居住者割合ともに目標を達成し、中央区との連携事業も含めて、ホール周辺の人々に音楽を楽しむ機会を提供できた。また、小中高大学生向けに晴れオケのリハーサルを公開した。
- ・ トリトンアーツ通信、ホームページでコミュニティ活動について発信するとともに、Twitterでの発信にも力を入れた。

人材育成事業

- 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 ⇒ ○ (△、△)

- ・セミナー生によるアウトリーチは3回実施(目標3回)、セミナー修了生によるアウトリーチは7回(目標5回)出来た。
- ・「これからのアウトリーチを考える」をテーマに、全国の文化施設、アウトリーチ関係者、音楽大学関係者、音楽家を対象にしたフォーラム「音楽がヒラク未来～音楽の力と民間ホールの役割」開催、インターンシップでは昭和音大生を受け入れ、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。
- ・登録サポーターのイベントへの参加率は、オープンハウスにおいて目標値を下回った(目標値50%に対し、41.3%)。大きなイベントへのサポーター参加率向上は課題である。
- ・各種公演・アウトリーチで総合力を発揮して質の高い活動ができたこと、公演中止等への対応についても迅速・的確に進められ、それらを通してスタッフが成長したと認識している。

NPO組織運営体制

- 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95%。業務の見直しによる効率化で、ペーパーレス化、キャッシュレス化を推進。顧客管理としては、チケット販売システムへ公演顧客分析機能の組み込みを実現、分析業務を効率化した。
- ・財政面では、個人正会員・法人会員の会費は減少したものの、完売公演も多くチケット販売も好調であったこと、また中止公演に対する助成金支援もあり、単年度332万円の黒字見込みとなった。
- ・小学生のためのベーターヴェン紹介ブログが好評で、Twitterでの情報発信も積極的に行い、ホームページ(HP)閲覧数は増加した。第一生命ホールのHP改訂により、第一生命ホールHPからトリトンアーツHPへの閲覧者の増加にもつながった。

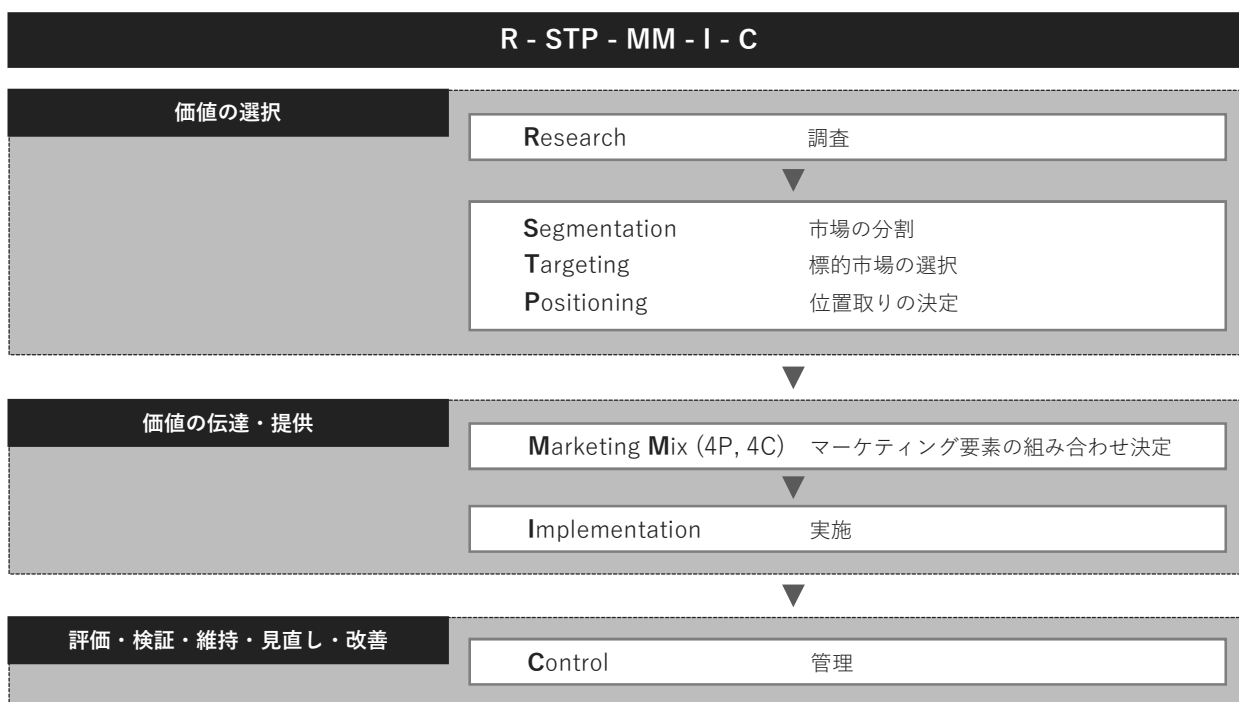
第III部 マーケティングのフレームワークによる分析

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）だけではない、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る。

■ 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。

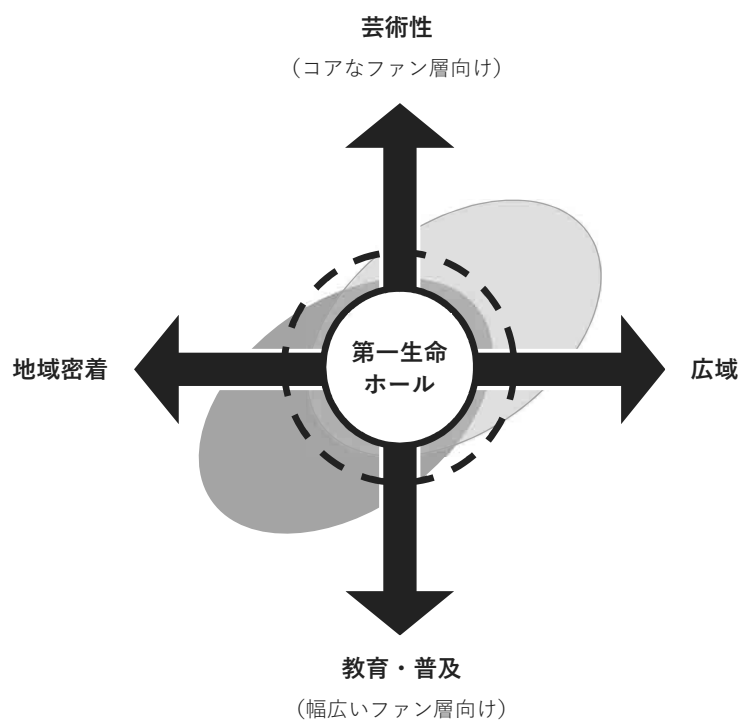
■ Segmentation, Targeting, Positioning : 課題とポジショニングの考察

- 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もあるかもしれない。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ある。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っていると推定され、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、客層に合わせたプレトークなど
Price 価格	質に比べ相対的に低価格
Promotion 販売促進	発信力、知名度の向上、誘客力の強化、 話題性の向上、ホール外での活動
Place 販売ルート	ホール外での活動、アウトリーチとコンサートの 有機的連携（告知の多様化、特にSNSの活用）

4C | 観客視点の要素「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	「SQWファン」の増加
Cost to the Customer 顧客の負担 どういった状況ならその商品・サービスを利用しやすいか	ライフサイクルに沿った公演ラインナップの充実 「オープンハウス（ホール1日無料開放）」 「コミュニティ活動（アウトリーチ）」
Convenience 入手の容易性 どうすれば手に入るか	媒体の多様化、ターゲットグループにあわせた多元的 チャンネルの必要性 「紙」：トリトンアーツ通信、DM、クラシック音楽 情報誌、公演チラシ 「ネット」：HP、SNS、メルマガ、アプリ
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 アウトリーチ受入先の希望により演奏者、プログラムを 選定（中央区小学校では音楽専科教諭との打ち 合わせによる内容選定）

トリトンアーツでは、費用対効果を確認しながら、限られた広報宣伝費での広報宣伝活動を行う必要から、紙媒体では「トリトンアーツ通信」「ぶらあぼ」を中心としつつ、Facebook、Twitterを活用している。新聞広告は大きな予算がかかるため、公演評や公演告知記事の掲載を中心に取り組むほか、公演のNHK収録も事後ではあるが、大きなパブリシティ、反響を生む。

一方で、トリトンアーツとしては、来場者増につながる層に必要な情報が届いているか（これまでクラシックになじみのない人へ、情報が届いているか）という疑問が常にあり、日常的にコンサートに行く層を超えた情報発信が求められていると認識している。これは、参加者アンケートなどで、初めて弦楽四重奏を聴いてその素晴らしさを感じたといった回答がみられ、これらの人々を確実に将来の来場者に結び付けたいという意向だが、そのためには、必要な情報は何か、それを提供できているかを検証する必要もあろう。

■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ 施設管理と公演活動実施の連携 ■ 広報・宣伝（活動認知） 定期刊行物・随時の SNS 活用 限られた広告費 限られた受信者
外部環境	Opportunity 機会 <ul style="list-style-type: none"> ■ 人口増加地帯 中央区 17 万人 江東区豊洲地区 12 万人 ■ 外部からの評価（放送・公演評等） ■ 寄付者の支援 ■ 他の民間ホールとの連携、連帯 	Threat 脅威 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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。

誘客の拡大という観点からは、顧客の負担も考慮する必要がある。これには、単に価格だけでなく、チケットの入手の容易さなども含まれる。また、晴れオケが英国 BBC 放送で取り上げられた事は、国内だけでなく海外での認知にもつながる素晴らしい広報・宣伝になったと考えられる。さらに、ライフサイクル・コンサートは、特に普段の観客層と異なる来場者が見られ、公演内容によって様々な客層にアプローチできているのではないかと考えられる。

付記：BCP に向けた論点

BCP は一義的には各劇場によって準備されるべきものである。しかしながら、今回の COVID-19 に関しては、密閉・密集・密接を避けることが要請され、アーティストと観客が空間と時間を共有することを本質とする舞台芸術公演等は中止、延期をせざるをえない状況に追い込まれている。実際、各オーケストラも当面のイベントはキャンセル、トリトンアーツでも7月のオープンハウスは実施困難で、特に海外招聘については見通しも立たない状況である。収入が途絶える中、雇用や団体の存立そのものへの危惧とともに、既に採択決定を受けた助成金がどうなるのか、キャンセル料はどの程度支払われるのか、さらには、アーティストを中心とする関係者のモチベーションの低下など、様々な課題が浮上している。

ここには、何らかの財政的な手当て、公的な支援も必要と考えられ、実際、ドイツでは、フリーランスを含めた活動への助成を用意し、多くの芸術家が支援を受けているとされる。(フリーランスを含めた休業補償の在り方、ドイツの事例、参考：<https://www.asahi.com/articles/ASN455485N43UHB102F.html>)。日本でも、各世帯への給付や収入が大きく減少した休業事業主に対する助成も始まった。

このような状況の下、本委員会では、劇場・芸術団体として何ができるか、何をすべきかに焦点を当て、デジタル配信のメリットと課題を中心に議論した。実際、芸術文化の社会的な役割を果たすために、芸術団体やアーティストが動画のウェブ配信を行う事例も出てきている。例えば、東京交響楽団は、無観客公演のウェブ配信を行い、またびわ湖ホールでは配信した公演に関し課金も試みられている。

・東京交響楽団 参考：http://tokyosymphony.jp/pc/news/news_4284.html

・びわ湖ホール 参考：<https://news.yahoo.co.jp/byline/egawashoko/20200311-00167110/>

トリトンアーツにおいても、中止となった室内ホール de オペラ連携企画プレ講座の講師による解説をビデオ撮影し、その動画をHPで公開するという新たな取り組みを行っている。もちろん、コスト負担と受益者負担、将来への投資と財政のバランスをどう考えるかが課題となるが、本来の活動が制約される中、代替措置としてのウェブ配信の可能性について、コトラーのカスタマージャーニーのフレームワークを参照しながらその必要性について検討した。

カスタマージャーニーは、AWARE（認知）から始まる。まず当該サービスについて知っているという状態がすべての前提となる。近年、マスコミだけでなく多様な媒体、とりわけ友人・知人からの推奨が重要性を増している。いわゆる口コミである。そして、認知したサービスに関し、APPEAL（訴求）がなされるのが次の段階であり、多くの情報の中から自分自身が好ましいと思うサービスを選別する。ここで絞り込まれたサービスについては、通常、ASK（調査）として、追加情報を得ることとなる。具体的には友人にアドバイスを求めたり、口コミ情報を探したり、ホールと直接コミュニケーションをとる場合もある。その上で、ACT（行動）として購入行動がなされるが、ここで終了するのではなく、さらに ADVOCATE

(推奨) がなされることが重要であるとコトラーは言う。これは、購入したサービス（経験した舞台公演あるいはホール全体）に対してのロイヤリティを育むもので、口コミや SNS などを使って他者へ推奨する段階とされる。これによって、さらに関係する人々やコミュニティにおける AWARE（認知）につながっていく循環を生み出す。伝統的マーケティングが「認知と感心」の構築に大きな役割を果たすのに対し、デジタルマーケティングの最も大きな役割は「行動と推奨」を促すことにあるとされる。

上記のデジタル媒体による芸術体験機会やオペラ講座のウェブ配信は、やり方によっては一部経費回収にもつながるものであるが、何よりも重要なことは、本来とは異なる形であっても劇場・芸術団体だからこそ可能なサービスを顧客に提供し続けることにある。あわせて、これまで様々な理由からトリトンアーツや第一生命ホールの活動に触れる機会がなかった潜在的顧客との共創を促し、認知を拡大するだけでなく、その中から訴求や調査に進む人々も拡大させ、ひいてはコミュニティを作り、ブランディングにつながる大きな可能性も考えられる。もちろん、デジタルで獲得した行動者（鑑賞者）が実際にチケットを購入し劇場に訪問する観客になるというわけではない。というのも、実際の劇場訪問は、既存の調査結果が示すように、地理的・時間的な条件や、可処分所得など様々な要件が障壁になるためである。しかしながら、デジタルマーケティングが、トリトンアーツが目指すブランディングや、顧客サービスの向上などを強化しうる可能性を持つことは十分考える。

そして、デジタル配信においても一つ重要な留意点は、これまで活動を共にしてきたフリーランスの音楽家、とりわけ次代を担う若手の音楽家に、観客と価値を共有する機会を提供することである。これは、劇場・芸術団体だからこそできる芸術家支援でもあり、積極的に検討する必要があるだろう。

一方、これらの活動にもコストがかかる。そのため、無観客公演であっても多様な課金システムを活用する方策もある。実際、東京交響楽団では投げ銭を利用して資金調達を図りながら、これまで実際にオーケストラの鑑賞に来なかったと思われる多くの人々にウェブ上で公演を視聴する機会を提供した。このことは将来の希望につながるものと考えられるが、視聴者の中で実際に支払いを行ったのはごく一部にとどまり、また、配信元への支払いを済ませると手元に残る資金は少ない。また、今後、複数の演者による公演自体が成立しないことも考えられる。既存の動画などのコンテンツがある場合には、これらを配信する可能性もあるため、こういったコンテンツを今後蓄積していく努力も必要である。また、自粛解除まで持ちこたえるためには、雇用調整などの助成や協力金を活用するとともに、コアなファン、会員からのしっかりした寄付などの支援も必須である。

その場合、先のコトラーのモデルは、チケットを購入して劇場に来て公演を視聴する行為、すなわち「利用価値」に着目した「観客」だけを想定するのではなく、将来その劇場で公演を観たい、あるいは将来に残していく必要があるといった「非利用価値」を感じる潜在的な支援者も含めて考える必要があるかもしれない。観客を支援者に、支援者を実際の観客に結び付けていくためにも、ヴァーチャルなメディアを活用した活動は重要である。例えば、将来の視聴を現在の支援者のインセンティブとして利用する（例えば、将来チケットに変換できるような特典を付けた寄付の公募や、会員制度など）といった工夫も可能かもしれない。トリトンアーツでもウェブ配信のアウトリーチの在り方を模索しているが、視聴者、参加者、演者等関係者全員にもたらされるメリットとコストとのバランスを注意深く検証しつつ進めることが望ましい。

第三段階 エンゲージメント ENGAGEMENT	デジタルマーケティング 接続されたマーケティングアプローチ ・観客（支援者）コミュニティの承認 ・ホールの個性と規範の明確化 ・接続されたマーケティングミックス （共創・共同活性化・会話） ・協働による観客（支援者）のケア				
第二段階 経験 EXPERIENCE					
第一段階 楽しさ ENJOYMENT					
	伝統的マーケティング 従来型のアプローチ ・戦略型セグメンテーションとターゲティング ・ホールのポジショニングと差別化 ・マーケティングミックス （製品・価格・流通・プロモーション） と販売アプローチ				
	認知 AWARE	訴求 APPEAL	調査 ASK	行動 ACT	推奨 ADVOCATE

注：便宜上、「顧客」を「観客」、「ブランド」を「ホール」などと書き換えた。以下、同じ。

	認知 AWARE	印象・訴求 APPEAL	調査 ASK	鑑賞・参加 ACT	推奨 ADVOCATE
観客 (支援者) の行動	<ul style="list-style-type: none"> 過去の体験やマーケティングコミュニケーションから、受動的に情報を得る 	<ul style="list-style-type: none"> 受け取ったメッセージを処理し、いくつかの「公演」「演奏家」過去の経験などに惹きつけられる 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的に調査し、友人、家族、メディア、ブランド（ホール、演奏家）から直接、情報を得ようとする 	<ul style="list-style-type: none"> 追加情報により、特定の公演チケットを購入、イベントなどに参加、寄付などの支援を行う 購入・鑑賞（サービス）の過程を通し、交流を深める 	<ul style="list-style-type: none"> 観客（支援者）は、当該ブランド（「ホール」「公演」「演奏家」）に対する強いロイヤリティを育む リピーターとして、また他者への推奨を行う
考えられる 観客 (支援者) タッチ ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 知人から「公演」「ホール」のことを聞かされる たまたま広告にふれる 過去の経験を思い出す ホールから積極的に働きかけを行う 	<ul style="list-style-type: none"> 「公演」「演奏家」「ホール」にひきつけられる 検討対象をいくつか選ぶ 	<ul style="list-style-type: none"> 友人にアドバイスを求める オンラインでレビュー（評価）を検索する 価格などを比較する 	<ul style="list-style-type: none"> チケットを買う イベントに登録する 初めて体験する 問題について苦情を言う サービスを受ける 可能な範囲で支援を行う（ボランティア、寄付など） 	<ul style="list-style-type: none"> ホールに繰り返し来訪する ホール（或いはトリトンアーツ）の実施する公演、イベントに再度参加する ホールを支えるための行動をとる SNSなどで発信する
観客の 主な感想	知っている	大好きだ	「よい」と確信している	購入する (鑑賞・体験する) つもりだ	すすめるつもりだ

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

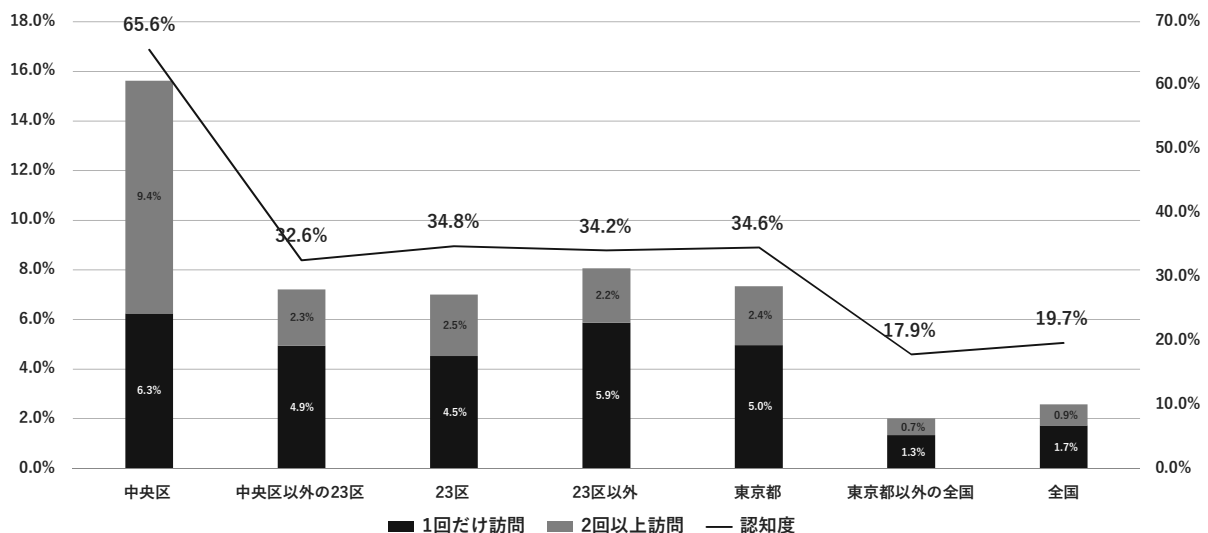
	サンプル数	知らない	知っているが、 行ったことはない	知っていて、 行ったことがある (1回だけ)	知っていて、 行ったことがある (2回以上)
	(単位：人)	(単位：%)			
埼玉県	1117	72.2	23.9	2.3	1.6
千葉県	943	69.7	24.9	3.8	1.6
東京都	2097	65.4	27.3	5	2.4
神奈川県	1405	74.4	21.4	2.9	1.3

(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

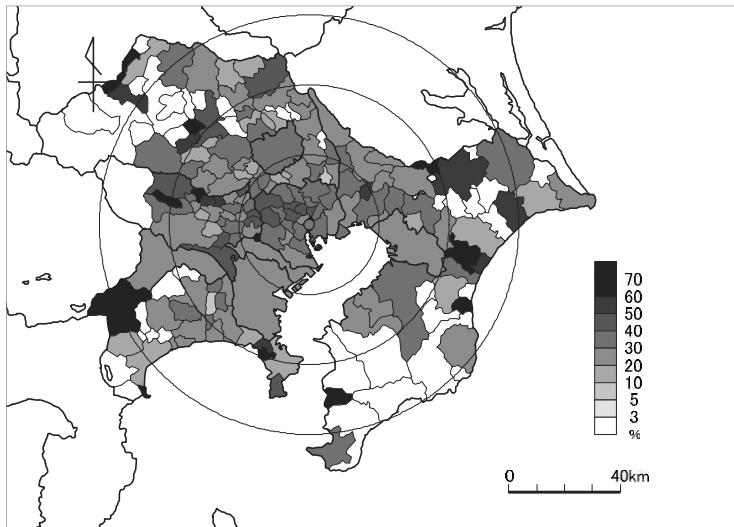
(3) 第一生命ホール認知度等

① 認知度・訪問度・リピート率 | グラフ

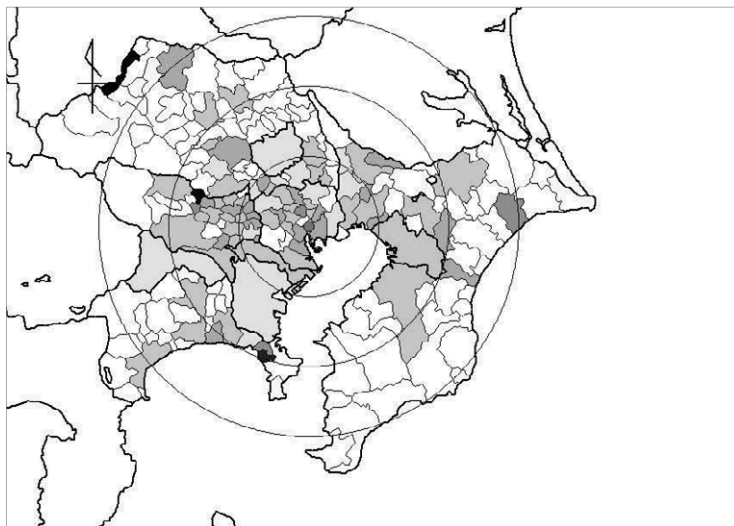


② 認知度・訪問度・リピート率 | 地図 | 東京都及び近隣県

< 認知度 >



< 訪問度 >

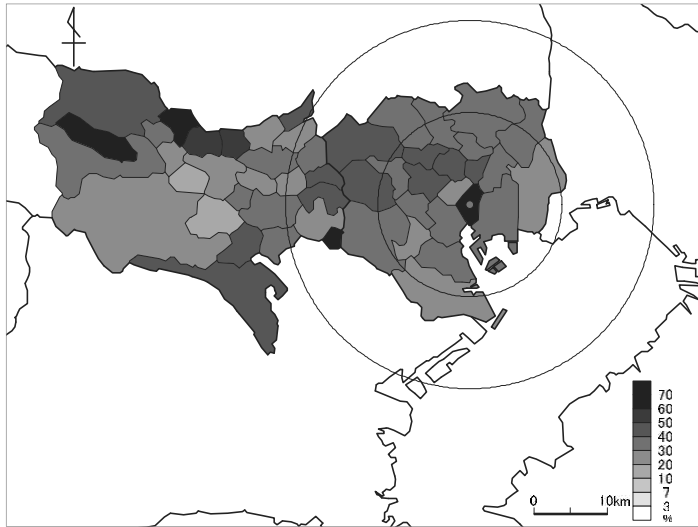


< リピート率 >

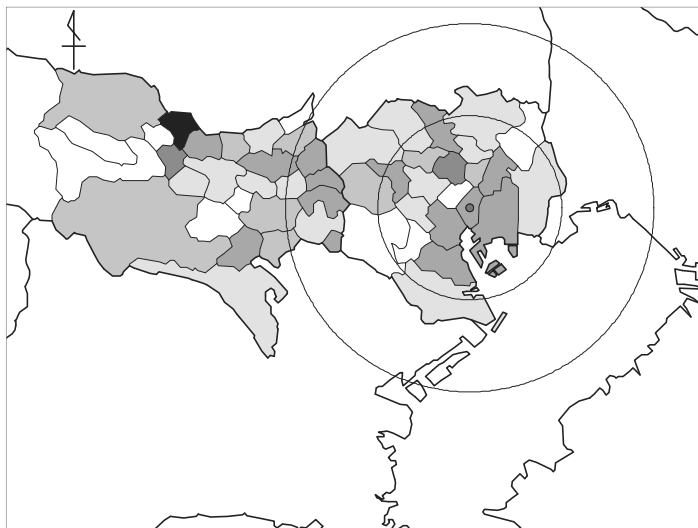


③ 認知度・訪問度・リピート率 | 地図 | 東京都内市区町村別

<認知度>



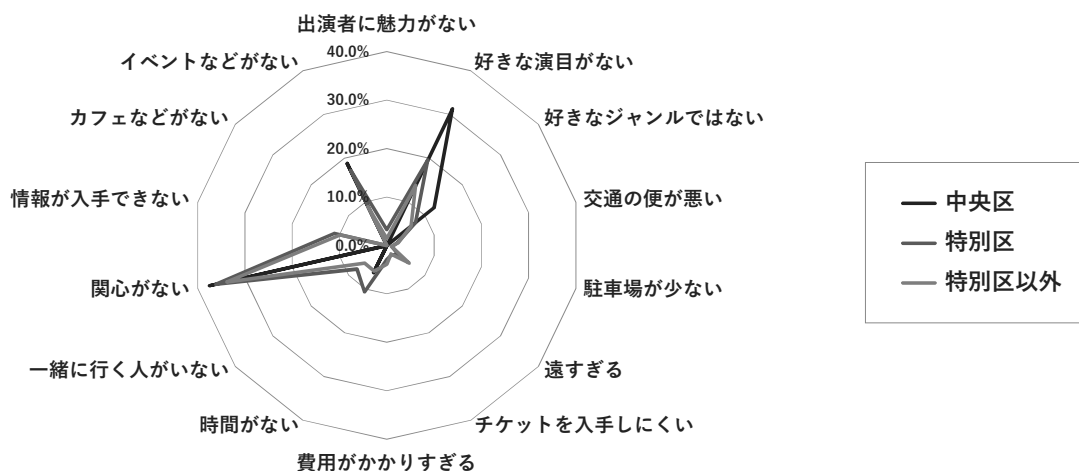
<訪問度>



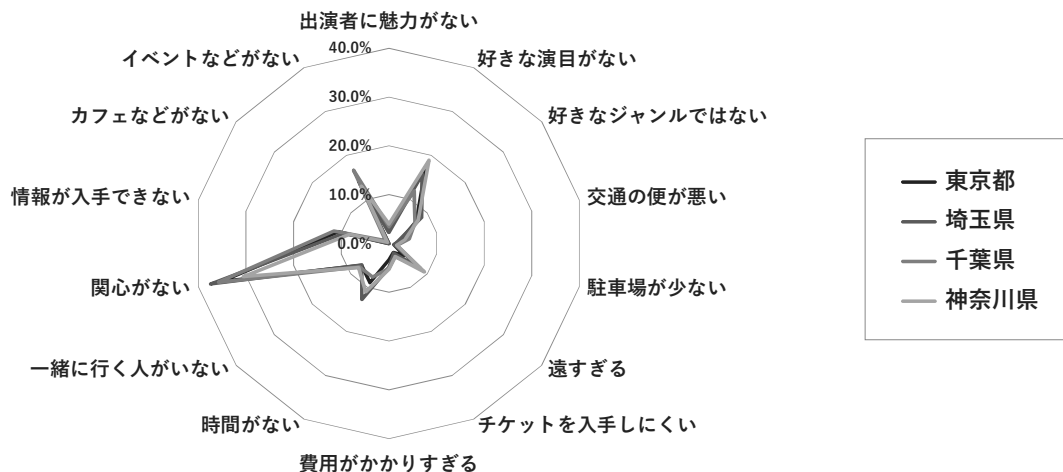
<リピート率>



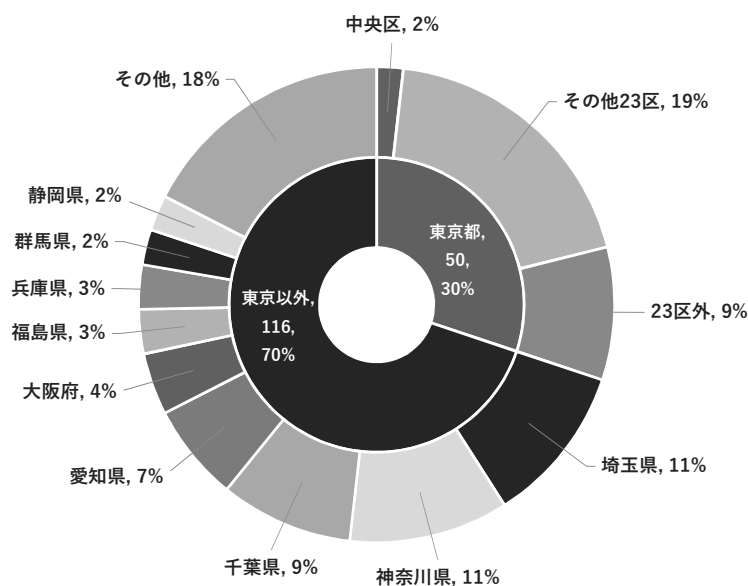
④ 知っているが、来ない理由 | 東京都



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



評価委員終了にあたっての各委員からのメッセージ

委員

厚地 美香子（認定 NPO 法人あっちこっち 理事長）

NPO 法人としてクラシック音楽業界で活躍する組織は、他分野の非営利活動法人と比べると多くはありません。さらに円滑な組織体制、資金面だけに留まらない第一生命保険株式会社のバックアップや多くの企業・個人からの寄付、活動内容としては第一生命ホール内での企画に加えて地域に芸術を届ける取組み、まさに芸術系 NPO 法人として理想の形です。それは同じ志をもつ団体の指標であり、今後も牽引していただきたいと希望します。また NPO 法人として最も信頼を置ける組織団体「認定 NPO 法人」としての有効期間が今年更に 5 年間更新されたということは、公益性を高く評価された事として特筆すべきことだと存じます。委員任期中の最終段階で新型コロナウイルス感染症の影響を受け、これまでの活動が出来なくなるという試練に直面しました。しかしこれからトリトンアーツが「音楽の楽しさを分かち合い、心を豊かにする」使命をどう進めていくか、引き続き注目させていただきたいと思います。

この 3 年間、評価という難しいお役目を担うにあたりまして、垣内委員長、ほかの委員の先生方から多くを学ばせていただきました。また評価委員会事務局の方々にも大変お世話になりました。心より御礼申し上げます。

そしてトリトンアーツの益々のご活躍とご発展をお祈りしております。

大野 順二（公益財団法人東京交響楽団 専務理事 楽団長）

三年の間トリトンアーツの活動に評価委員として参加させていただき感謝しています。音楽を「持続可能なビジネス」としていくためにホール公演・人材育成・コミュニティを個別の事業として進めるなど非常に科学的で、合理的なアプローチがとても勉強になりました。現在、日本のホールは集客重視の貸し館事業が主となり、それ以外が疎かになりがちなのですが、こちらでは世界的なアンサンブルだけでなく若手の弦楽四重奏をも招聘することで集客と人材育成を並行して進めています。また多方面からの参加者求める「アウトリーチ」活動は非常にユニークで、和楽器から弦楽器・管打楽器に至る多彩なソースにより子供を中心にトリトンアーツのファンを増やし、未来の観客を育てる活動となっています。これらの事業に於ける目標が計画通り達成されていることが驚異的ですが、この陰にはスタッフの皆さんの技能と努力、さらに芸術・文化活動を重視し牽引してくださっている第一生命保険株式会社の存在があります。これら総合力の結果がトリトンアーツの強さなのだと納得しています。ぜひ今後の東京交響楽団の運営に参考にさせていただこうと思っています。「不要不急の外出を避ける」という状況ですが、「アーティストは必要不可欠であるだけでなく、生命維持に必要だ」とのグリュッターズドイツ文化相の言葉を糧に関係者一同ワンチームとして頑張ってまいりましょう。

澤田 澄子（公益社団法人企業メセナ協議会 常務理事）

今回、委員会に参加させていただき、事務局の皆様がビジョンとミッションに真摯に向き合いながら PDCA サイクルを回し、音楽の楽しさ、豊かさを、地域はもとより全国（世界）の音楽ファンに届けている事を具体的に知ることができ、感銘を受けました。

委員会では、垣内委員長を始め様々な立場の経験豊富な委員の方々と、委員長のご専門から新たな調査データや分析も加わり、活発な議論が行われ、より幅広く掘り下げた議論が行えたと思います。私自身の仕事にも参考になる有意義な、そして楽しい時間でした。

晴れオケの演奏がBBCラジオで放送されたのは快挙と言え、実際に音源を聴き、素敵な演奏で誇らしい気持ちになりました。一方、小さなお子様や中央区の小中学校などへのアウトリーチ活動も工夫を加えながら継続的に行われ地域に貢献しています。1月のシンポジウムに参加しましたが音楽団体、アーティスト、学生、企業のメセナ担当者など多様な方々が参加し熱気と活気のある意見交換、交流が行われました。これは今までの蓄積と信頼があって可能になったのだと思います。将来の音楽界の発展に向けた可能性を感じました。

1952年にスタートした当初の想いが現在のホールに継承され、時代とともに進化させながら着実に社会に貢献されている姿に、第一生命さんの企業文化を感じます。貴重な経験をさせていただき、心より感謝申し上げます。

町田 一雅（中央区文化・国際交流振興協会 事務局次長）

このたび評価委員を第5期と第6期の合計6年間にわたり務めさせていただき感謝御礼を申し上げます。また、この間、トリトン・アーツ・ネットワーク（TAN）がホール公演事業とコミュニティ事業の二つの柱を基軸に幅広い視野からさまざまな改革等に果敢に取り組み、素晴らしい成果を上げておりますことに、衷心より敬意を表する次第であります。

特にTAN15周年に向けて2015年に立ち上げた「トリトン晴れた海のオーケストラ」は、地元で愛されるオーケストラを目指し定期演奏会の充実を図るとともに、首席奏者による室内楽公演、区民カレッジ（中央区主催）でのリハーサル公開、中学・高校・大学生対象のリハーサル見学会とオーケストラを楽しむためのワンポイント講座を開催するなど多彩なプログラムを積極的に取り組み、各種メディア等からも高い評価を受けております。

TANのさまざまな事業を通じて、次代を担う子どもたちから経験豊かな高齢の方々まであらゆる年齢層の区民等の皆さまが、音響に優れたホールで多種多様なプログラムのコンサートを楽しみ、さらに学校や福祉施設、病院など身近なところでも本物の音楽に触れて心豊かに暮らすことができる「地域社会」が着実に推進されていることを実感した6年間でありました。

現在、新型コロナウイルス感染症の影響を受け、日本の文化芸術が重大な危機に直面しております。もとより音楽は、人々の心を癒やしたり、明日への希望や感動を与えたりと、心豊かで潤いのある社会の実現に極めて重要な役割を担っております。この世界的な危機が一日も早く終息し、多くの人々が素晴らしい音楽家たちの魅力的な演奏に直接触れられる機会が戻ってくることを願わずにはられません。

2025年頃には「20万都市」が見込まれる中央区にあって、2021年に開催延期となったオリンピック・パラリンピック競技大会が終了した後の晴海地区は、小中学校等公共施設の整備や選手村跡地の住宅開発により12,000人程度の人口増加が想定されております。TANにおかれましてもこうした好機を活かし、「音楽でつながり、音楽とともに生きる社会の実現」に向けて、行政や関係団体とも密接に連携を図りながら、今後とも、各種事業の充実強化に積極的に取り組んでいかれることを心から期待しております。

事務局

小川 由美子（政策研究大学院大学 公共政策プログラム文化政策コース 研究助手）

2017年度より、評価委員会事務局を務めました。事務局として、評価の過程に携わり、トリトン・アーツ・ネットワークにおける様々な取り組みを知るなかで、使命をもって取り組むこと、継続することの大切さに改めて気付かされたように感じています。ホール公演事業からコミュニティ事業まで広域にわたるご活動、その質の高さもさることながら、田中プロデューサーはじめ、関係者の方々の真摯な姿勢にも大変感銘を受けました。より良くしたい、というたゆまぬ努力と共に、振り返りを積み重ねていらっしゃることもトリトンさんの強みであろうと確信しております。COVID-19により、ままたらぬ状況もあるかと存じますが、ますますのご発展を心よりお祈り申し上げます。

古市 彩佳（政策研究大学院大学 公共政策プログラム文化政策コース コーディネーター）

今回、評価委員会に事務局として携わり、第一線で活躍する皆様による議論に触れることのできる、非常に学びある機会を得られたこと、心より感謝申し上げます。トリトン・アーツ・ネットワークは、ホール公演・コミュニティ活動・人材育成・組織運営、どの活動においても高いクオリティでありながら、現状維持にとどまることなく、常に新たな課題へと挑戦し「音楽でつながり、音楽とともに生きる社会の実現」に向け前進し続ける。と同時に、活動の根底として在る熱くあたたかい想いが、それを分かち合う観客のみなさまの表情からも感じられました。この社会状況下において、トリトンアーツの姿は、これからの音楽のある世界をわたしたちと一緒に歩みたいと思える存在でありつづけるのではないかと、ぜひそうであってほしいと願います。今後のますますのご発展を祈念いたしております。

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

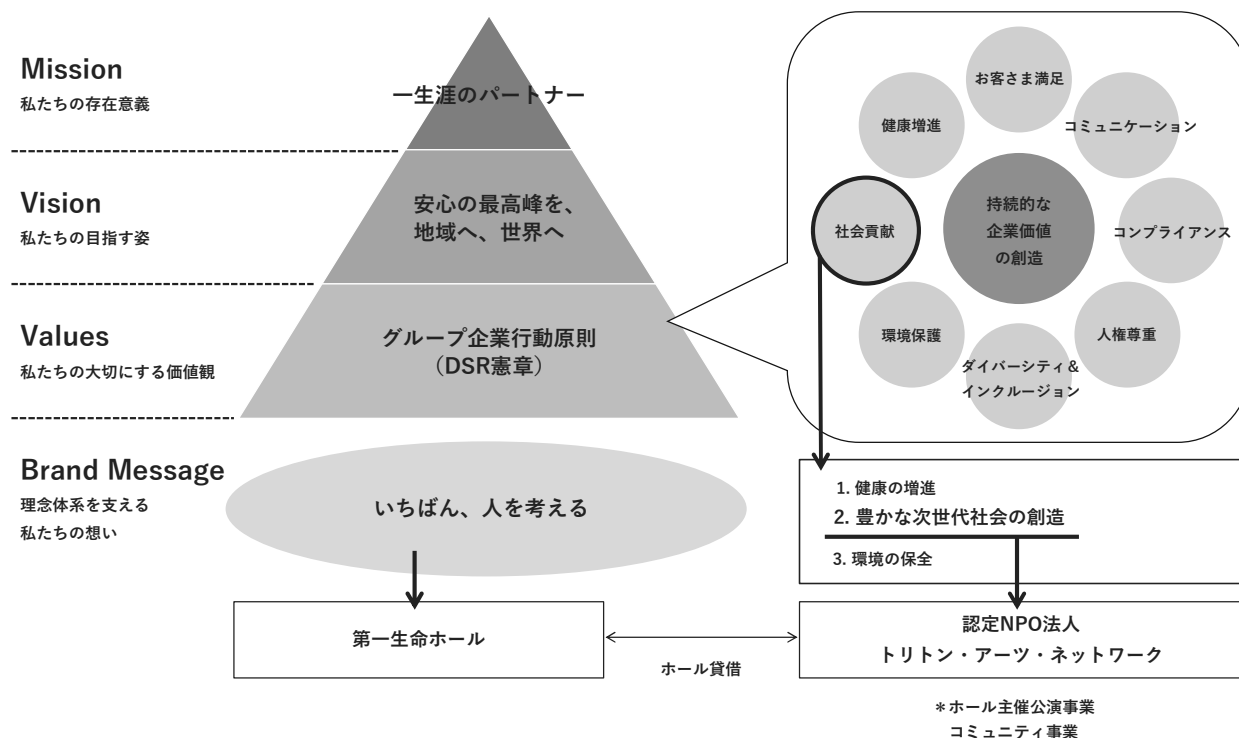


図 1-1. 第一生命グループとの関係

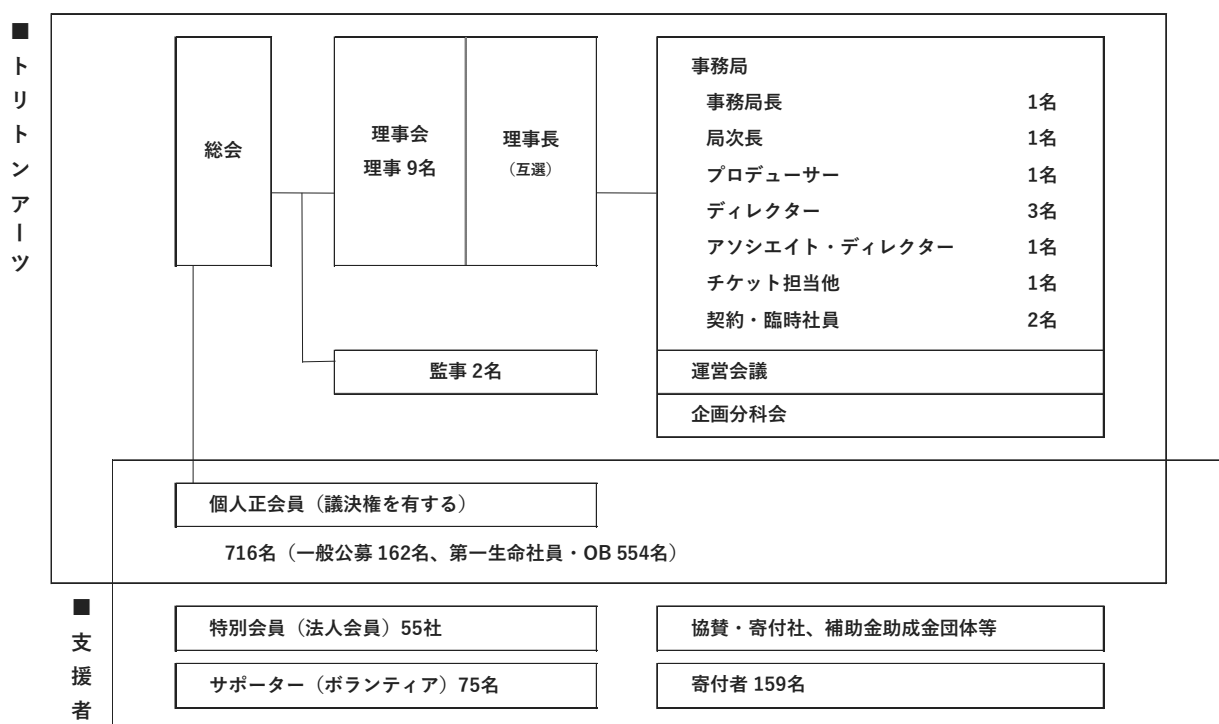


図 1-2. 組織図 (数字は 2020 年 4 月現在)

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	20,479
年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
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	11,501
公演入場料収入 (単位：千円)	20,909	23,372	18,322	24,350	25,164	25,260	25,102	26,453	24,910	
年度	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
主催・共催公演入場者数 (招待含む) (単位：人)	12,513	11,403	10,094	13,174	14,721	13,083	14,727	14,818	13,217	

(百万円)

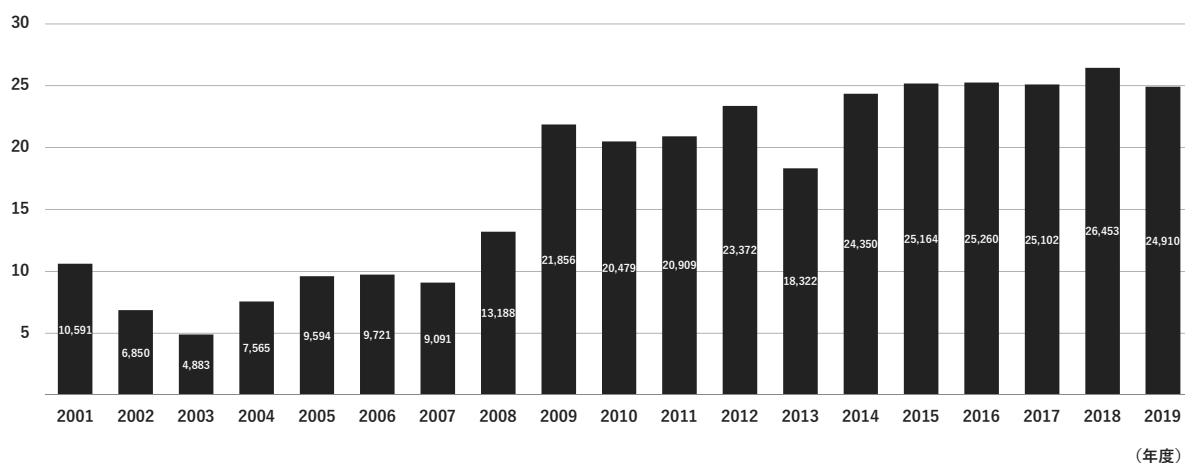


図 2-1. 公演入場料収入推移

(人)

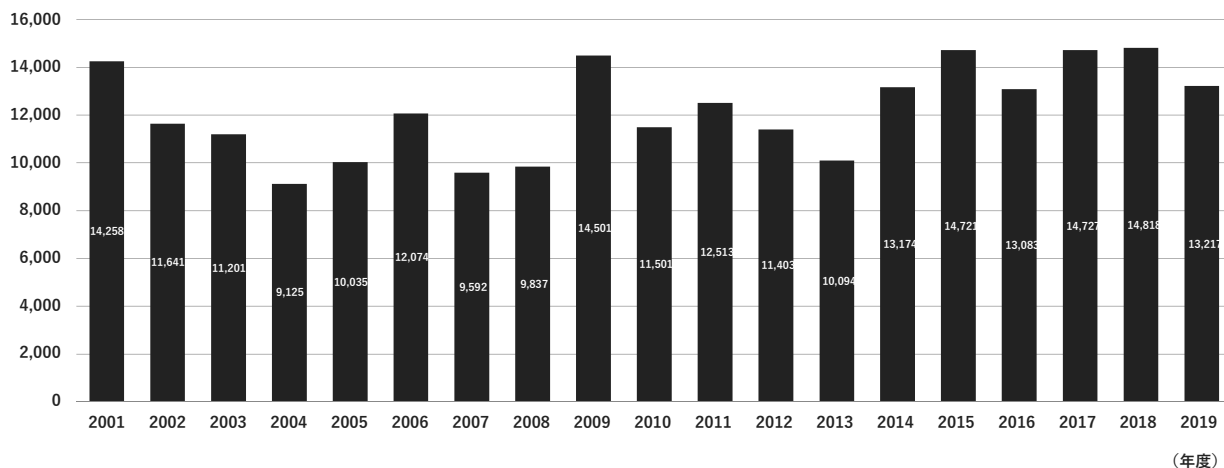


図 2-2. 主催・共催公演入場者数推移

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

場所・回数	年度																
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
小学校	7	16	12	16	15	12	13	12	13	12	16	16	19	18	17	19	20
回数	9	16	13	18	15	12	20	21	24	18	20	19	19	18	18	20	20
幼稚園等	7	10	7	4	3	5	2	3	4	4	5	4	6	6	6	6	6
回数	8	11	7	4	3	5	2	3	4	4	5	4	6	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	5
回数	12	15	8	8	4	7	4	3	1	2	2	2	4	5	5	5	6
その他	3	4	5	6	5	4	4	3	2	3	4	3	2	2	8	14	9
回数	3	5	5	6	5	4	4	3	2	3	4	3	2	2	8	14	9
実施場所数計	26	41	32	31	27	28	23	21	20	21	27	25	31	31	36	44	40
実施回数計	32	47	33	36	27	28	30	30	31	27	31	28	31	31	37	45	41
協力企画	8	14	6	2	2	2	2	4	7	4	3	3	2	2	6	5	2

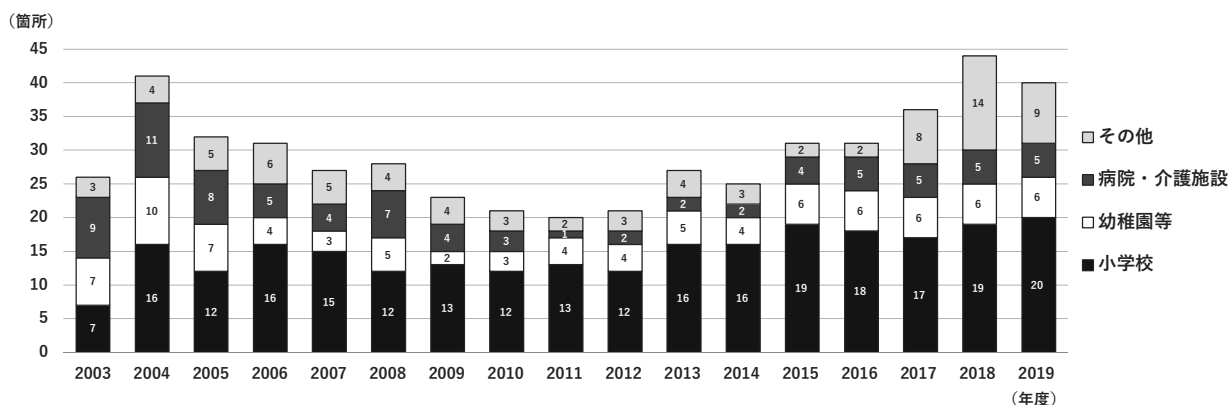


図 3-1. アウトリーチ実施場所推移

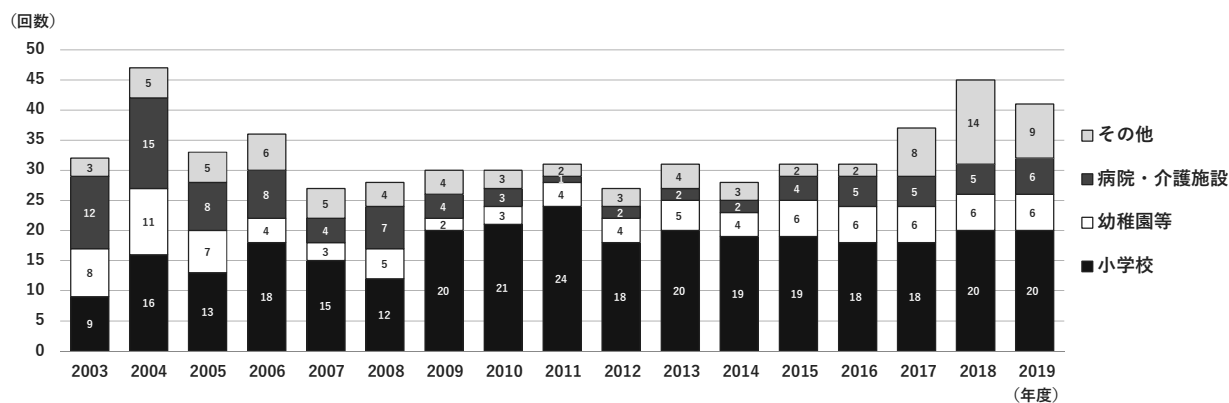


図 3-2. アウトリーチ実施回数推移

4. 人材育成事業

サポーター状況（2020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	2019
サポーター数	143	141	128	87	84	77	68	69	58	61	73	63	73	64	72	72	77	75
うち中央区民	40	37	27	18	19	20	17	23	20	20	24	21	24	22	17	21	20	16
実働数						35	60	62	58	61	73	63	61	52	58	70	63	60

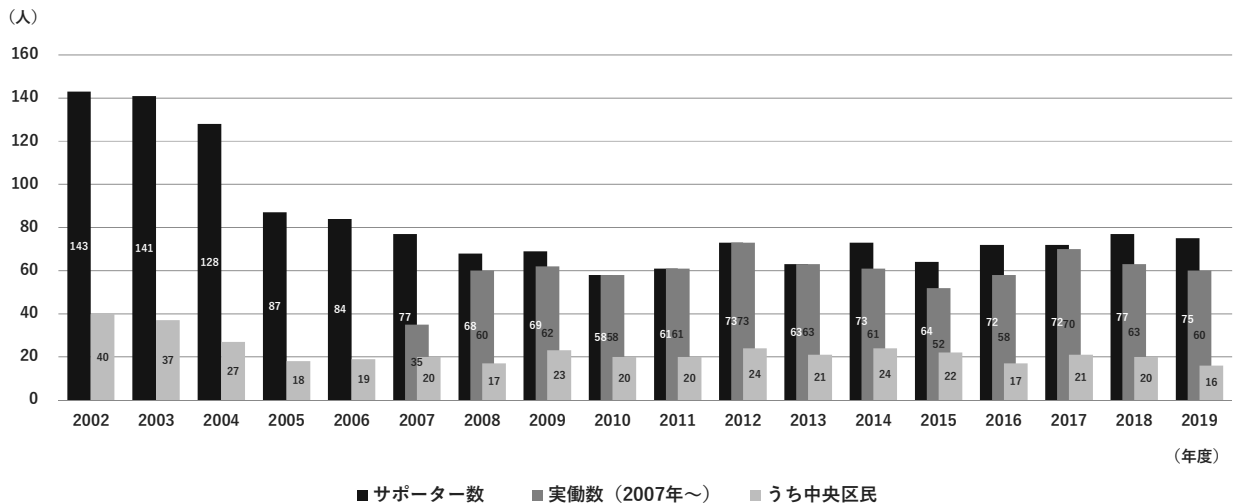
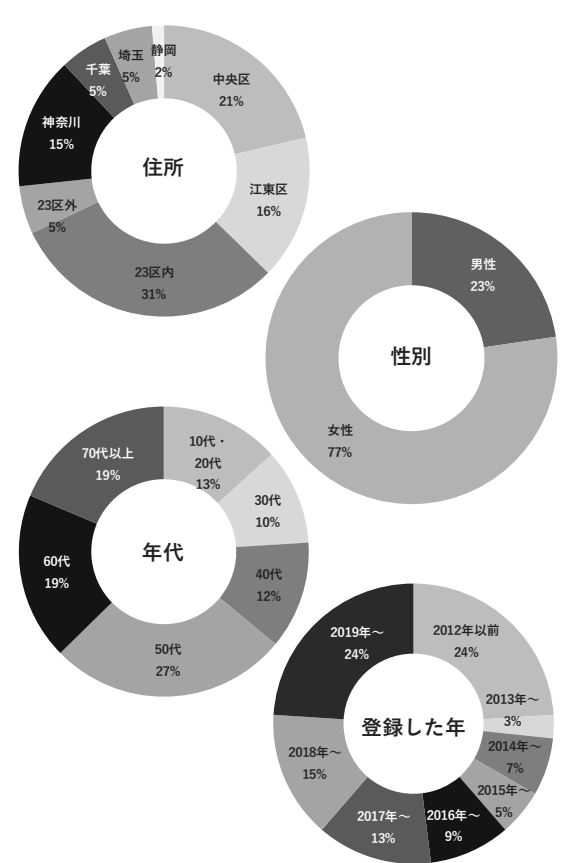


表 4-2. サポーター数推移・属性

年度		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
サポーター数		58	61	73	63	73	64	72	72	77	75
住所	中央区	20	20	24	21	24	22	17	21	20	16
	中央区外	38	41	49	42	49					
	江東区						8	8	11	11	12
	23区内						16	21	20	26	23
	23区外						6	6	2	1	4
	神奈川						6	10	8	11	11
	千葉						3	7	5	4	4
	埼玉						2	1	3	3	4
	茨城						1	2	2	1	0
	静岡										
性別	男性	16	15	20	19	19	13	18	15	15	17
	女性	42	46	53	44	54	51	54	57	62	58
年代	10代・20代						7	16	13	19	10
	30代						3	5	3	4	8
	40代						14	15	17	15	9
	50代						10	10	11	12	20
	60代						18	16	15	15	14
	70代以上						9	10	13	12	14
	不明						3				
登録した年	2012年以前 (8年以上)						33	25	21	18	18
	2013年から (7年目)						3	3	2	2	2
	2014年から (6年目)						14	11	8	7	5
	2015年から (5年目)						14	8	8	5	4
	2016年から (4年目)							25	17	12	7
	2017年から (3年目)								16	15	10
	2018年から (2年目)									18	11
	2019年から (1年目)										
新規登録 退会状況	新規登録	13	17	25	9	20	13	25	16	18	18
	退会	26	14	13	19	10	22	17	16	13	20

図 4-2. 2019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	2019	
個人会員 （単位：口）	819	851	836	827	790	747	710	765	723	683	653	657	674	753	736	733	716	
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	7,360	
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	554
	その他	314	328	323	322	304	289	263	249	221	202	195	194	187	178	173	167	162

年度 分類	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
法人会員 （単位：口）	23	24	32	33	31	30	41	45	44	44	43	44	44	45	46	52	53
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	23,800
助成件数 （単位：件）	5	8	6	10	8	4	7	6	9	4	3	2	2	3	3	5	3
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	9,879
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	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	51,604
個人寄付者 ※内諾者含む申込ベース （単位：名）										153	207	200	201	198	186	180	175
個人寄付金額 （単位：千円）										28	1,329	1,337	1,440	2,334	2,646	1,869	2,429

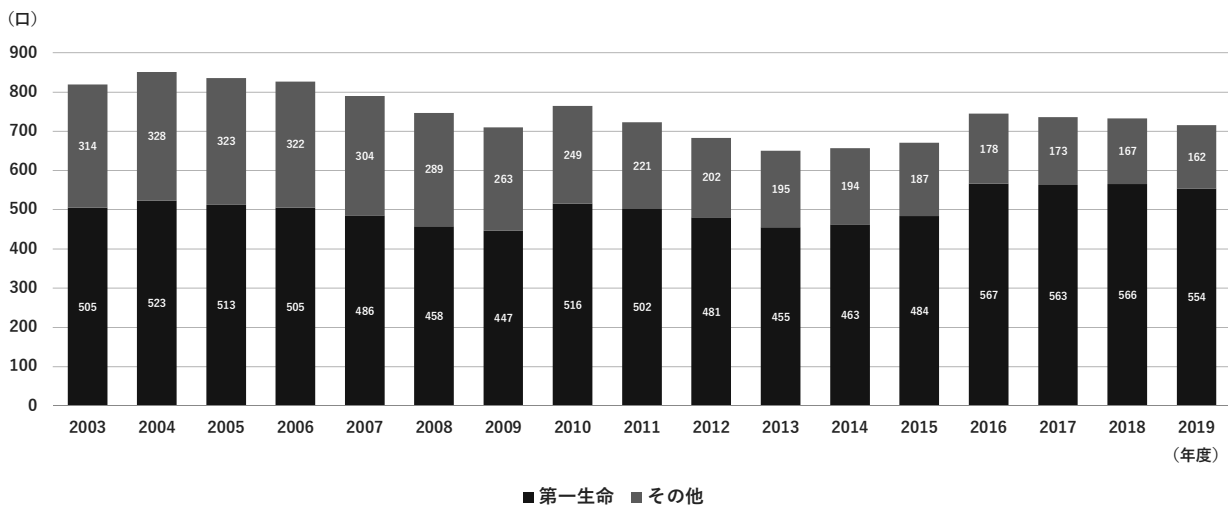


図 5-1. 個人会員数推移・内訳

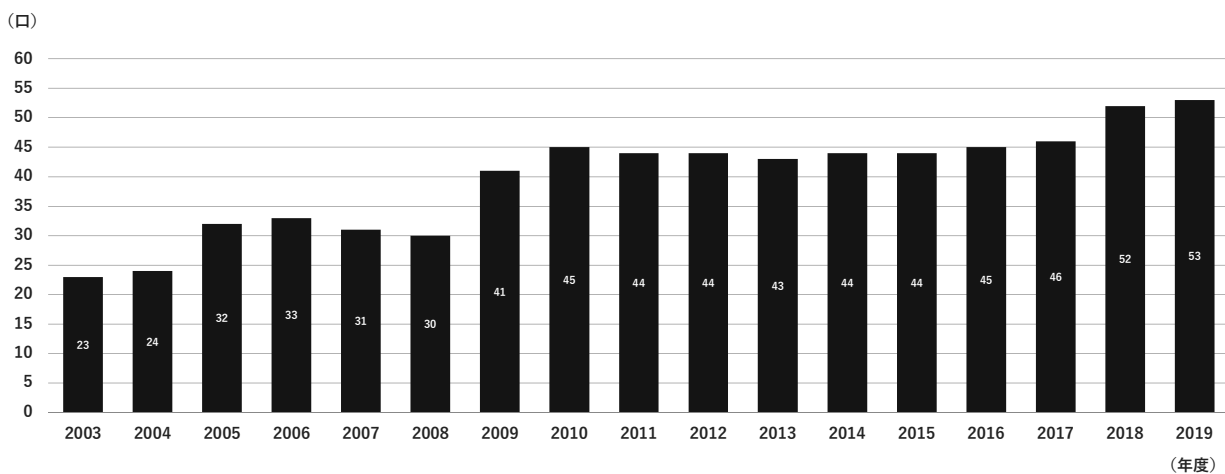


図 5-2. 法人会員数推移

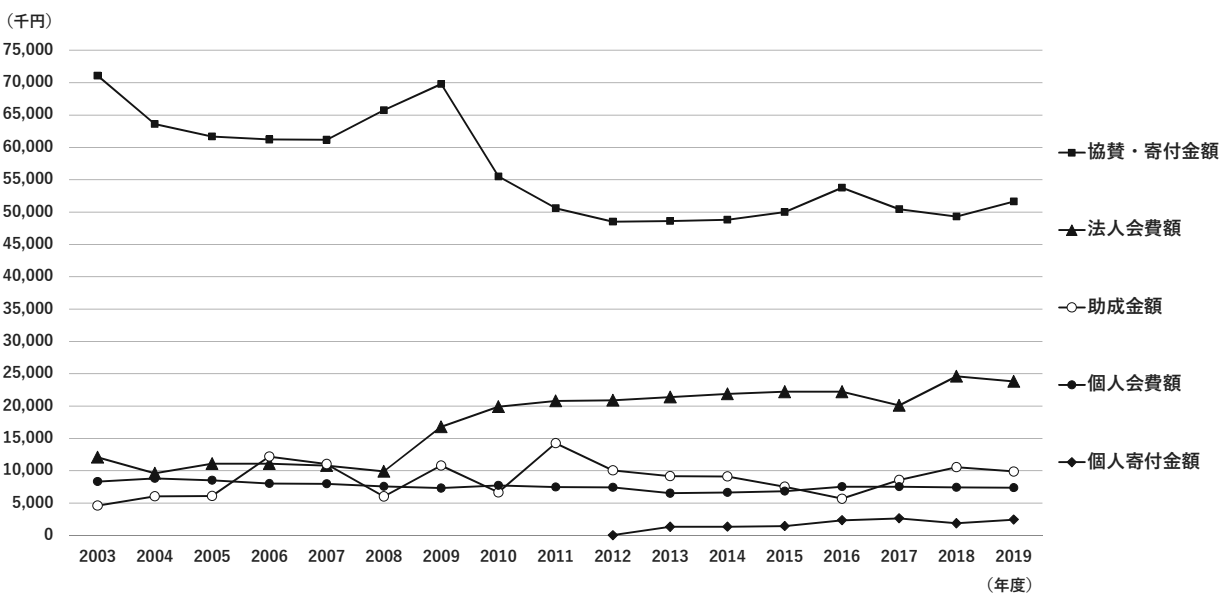


図 5-3. 会費・助成金・寄付金額推移

6. 2019 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) 2019 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

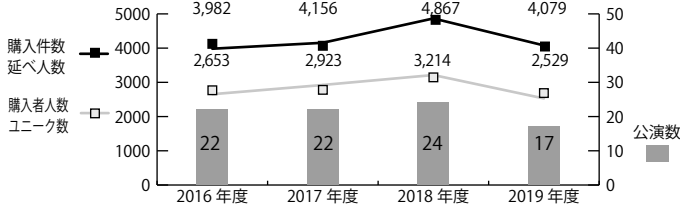
『購入履歴有』の購入者(2回目以降) = リピーター と定義

◎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。

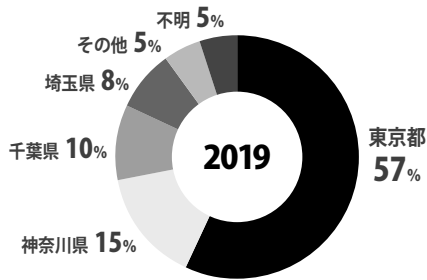
(オンライン会員登録の際、性別と生年月日が必須項目。

電話・来社予約等では性別・年齢情報は不要。)

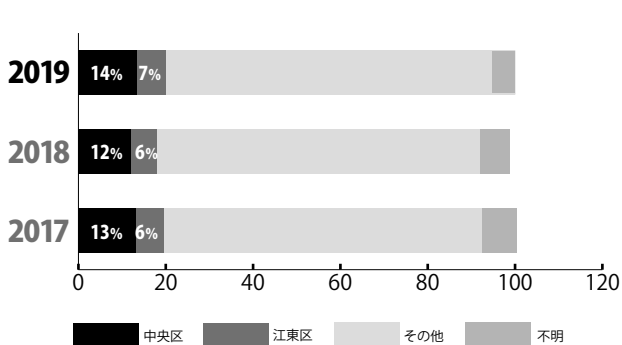
◎集計対象



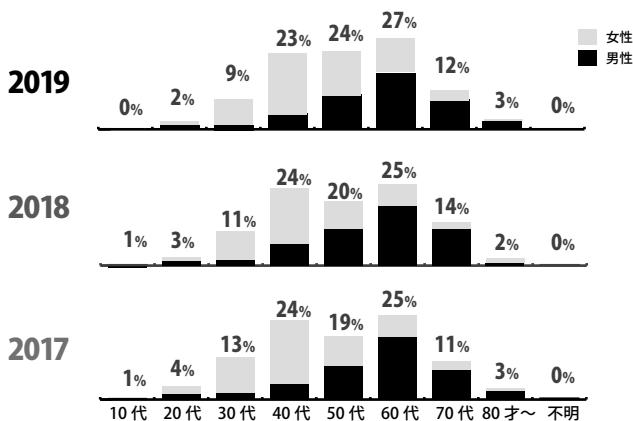
チケット購入者の居住地 (オンライン予約&Tel・来社他)



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)



◎2019 年度顧客分析対象公演

SQW 4 公演

1	9/14 (土)	ウェールズ弦楽四重奏団〜ベートーヴェン・チクルス I
2	9/28 (土)	アマリス弦楽四重奏団
3	11/24 (日)	ウェールズ弦楽四重奏団〜ベートーヴェン・チクルス I I
4	2020/2/2 (日)	エルデーディ弦楽四重奏団 [共催]

ウィークエンドコンサート 5 公演

1	6/29 (土)	トリトン晴れた海のオーケストラ 第6回演奏会
2	8/4 (日)	三浦一馬 東京グランド・ソロイスツ 第3回 本公演
3	8/4 (日)	三浦一馬 東京グランド・ソロイスツ 第3回 追加公演
4	11/30 (土)	トリトン晴れた海のオーケストラ 第7回演奏会
5	2020/2/15 (土)	小山実稚恵 & 矢部達哉 & 宮田大

雄大と行く 昼の音楽さんぽ 4 公演

1	6/3 (月)	第17回 上野由恵 (フルート) & 曾根麻矢子 (チェンバロ)
2	8/8 (木)	第18回 デンハーグピアノ五重奏団
3	9/26 (木)	第19回 福岡流太朗 (ピアノ)
4	10/17 (木)	第20回 石田泰尚 & 崎谷直人 (ヴァイオリン)

645 コンサート 1 公演

1	2020/2/5 (水)	小野リサ プレミアム・ナイト
---	--------------	----------------

子どもといっしょにクラシック 3 公演

1	9/23 (月祝)	「音楽と絵本」コンサート 『おまえ うまそうだな』
2	12/8 (日)	クリスマス・オーケストラ・コンサート (1 回目)
3	12/8 (日)	クリスマス・オーケストラ・コンサート (2 回目)

※1 8/4 三浦一馬(本公演、追加公演)および 12/8 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

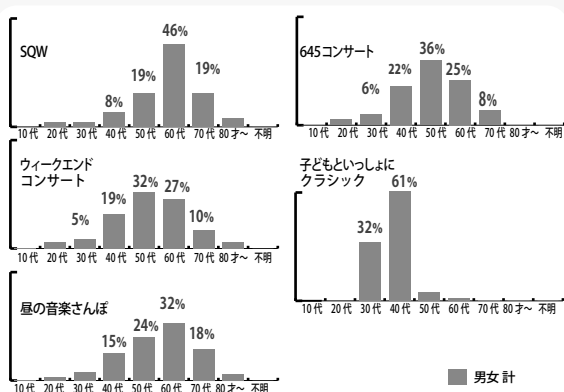
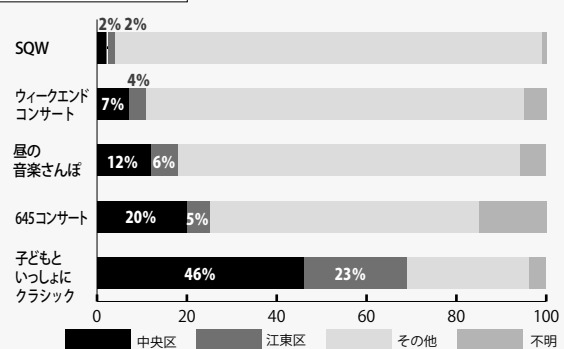
※2 ロビーでよちよちコンサート (5 月・10 月) は集計対象外。

※3 共催公演 (4 月・11 月:住友ヤングシンフォニー、8 月・2020 年 2 月東京混声合唱団、9 月日本音楽集団、12 月佐山裕樹チェロ・リサイタル、小倉貴久子《モーツァルトのクラヴィアアのある部屋》) は集計対象外。

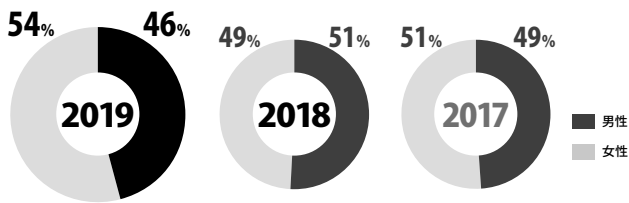
エルデーディ弦楽四重奏団公演は共催公演だが集計。

※4 中止・延期公演 (2020 年 3 月白井光子 & ハルトムート・ヘル リートデュオ、子育て支援コンサート、カルテット・エクセルシオ × タレイア・カルテット、林美智子の『ドン・ジョヴァンニ』) は集計対象外。

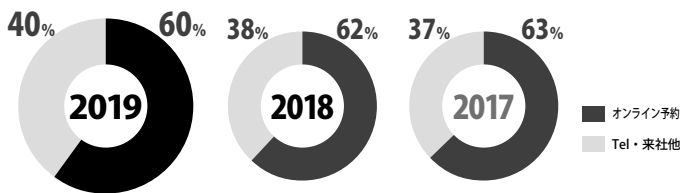
2019 年度シリーズ別



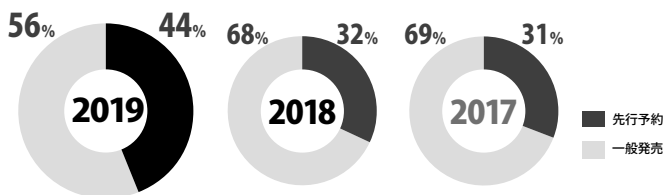
チケット購入者の男女比 (オンライン予約)



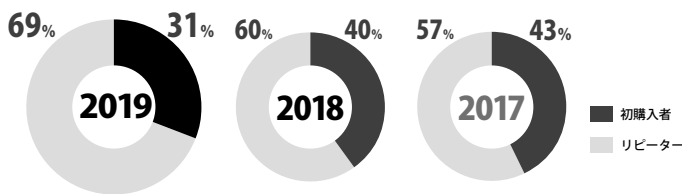
チケット購入方法 (オンライン予約&Tel・来社他)



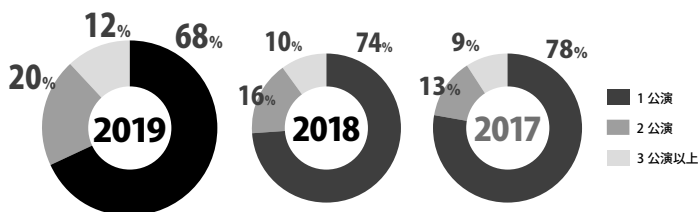
先行予約利用状況 (オンライン予約&Tel・来社他)



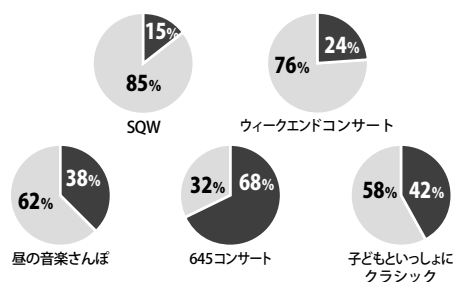
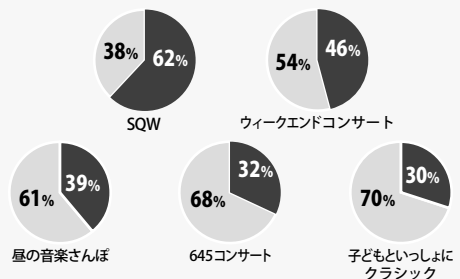
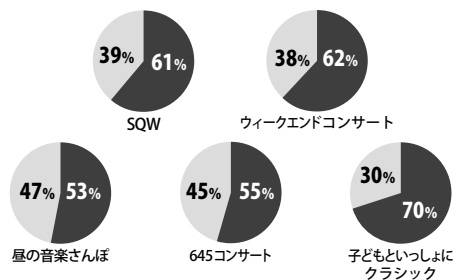
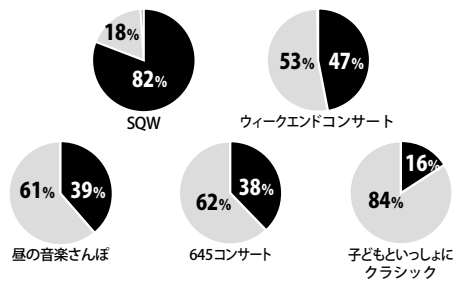
初購入者・リピーターの割合 (オンライン予約&Tel・来社他)



購入公演数 (オンライン予約&Tel・来社他)



2019年度シリーズ別



認定NPO法人トリトン・アーツ・ネットワーク 2019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 2019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 2020年8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>