

6. 公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉及び県民生活・文化課に係る外部監査の結果

(1) 概 要

① 法人の概要

ア. 法人の沿革及び事業目的

ニューフィル千葉は、良質のオーケストラの演奏を通じて「県民文化の創造」を図ることを目的として昭和 60 年に財団法人として設立された。その後平成 24 年 9 月 21 日に公益財団法人に認定され現在に至っている。

千葉県唯一のプロオーケストラとして、地域に根差した音楽活動を基本に、さらには日本音楽界に新風を送るようなオーケストラを目指して活動している。

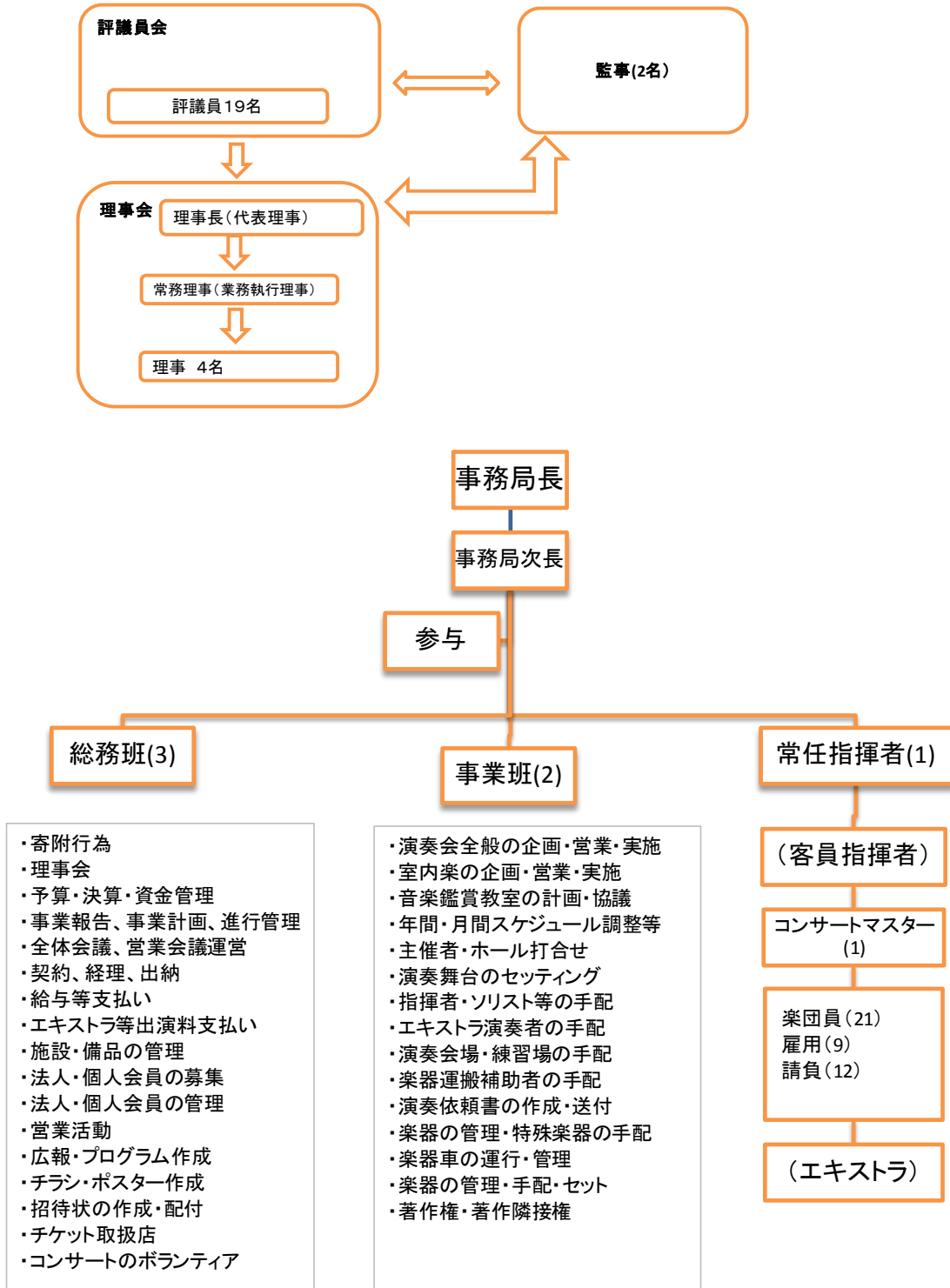
上記目的を達成するためニューフィル千葉は以下の公益目的事業を行っている。

- i 演奏会の開催、ii 音楽教室の開催、iii 音楽に関する講座の開設、
- iv その他この法人の目的を達成するために必要な事業

イ. 法人の組織・役職員の状況

平成 26 年 5 月現在、ニューフィル千葉は 8 名の役員、5 名の職員、23 名の楽団員（コンサートマスター1 名を含む。）、1 名の常任指揮者及び 1 名の音楽実務家を擁している。役員 8 名のうち常勤者は理事長と常務理事の 2 名であり、このうち常務理事は職員である事務局長との兼務となっている。組織図は次項のとおりである。

(公財)ニューフィル千葉 組織図 (平成26年5月1日現在)



ウ. 法人の決算状況

総資産の80%以上を占める固定資産のうち6,530万円は基本財産であり、事業のための固定資産はほとんど所有していない。流動資産1,448万円のうち1,340万円は預金であり、流動負債との対比において安定性は確保されている。

収益面では、学校音楽鑑賞教室や県民芸術劇場等、県からの支援がある事業が経常収入の約70%を占めており、自主事業である定期演奏会、特別演奏会及び依頼演奏会の収入が約30%を占めている。

(単位：千円)

正味財産増減計算書の概要		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
正味財産 増減の部	経常 収益	基本財産運用益	26	20	20
		受取会費	5,472	7,594	4,528
		事業収益	118,811	117,883	132,272
		受託料収入	10,560	10,560	10,560
		受取補助金等	24,651	17,414	21,247
		受取寄付金	100	200	10,080
		雑収益	397	377	521
		経常収益計	160,017	154,048	179,228
	経常 費用	事業費	129,254	121,039	159,229
		管理費	27,667	30,688	11,720
		経常費用計	156,921	151,727	170,949
	当期経常増減額		3,096	2,320	8,279
	当期経常外増減額		-	-	-
	当期正味財産増減額		3,096	2,320	8,279

貸借対照表の概要		平成23年度	平成24年度	平成25年度	
資産 の部	流動 資産	現金預金	21,752	8,330	13,396
		その他流動資産	1,296	1,171	1,088
	固定 資産	基本財産	65,300	65,300	65,300
		その他の固定資産	472	298	256
	資産合計		88,821	75,100	80,040
負債の部	流動負債	26,928	10,888	7,549	
正味財 産の部	指定正味財産	-	-	-	
	一般正味財産	61,893	64,212	72,491	
負債及び正味財産合計		88,821	75,100	80,040	

注：平成 24 年度に公益財団法人に移行したため、移行前と移行後にそれぞれ決算をしているが、複数年度比較の便宜上これを合算し、移行後の様式にて表示している。

② 事業の概要

平成 25 年度におけるニューフィル千葉の事業の概況は次のとおりである。

演奏会の開催事業	
定期演奏会 特別演奏会	ニューフィル千葉が目指す音楽の最前線を表現し、文化及び音楽芸術の振興を図る目的で、春、秋の定期演奏会のほか、ニューイヤーコンサートなど計 4 公演を実施した。
依頼演奏会	主催者の目指す趣旨に沿い、共にオーケストラによる演奏会を開催し、多くの人が音楽に触れ楽しめる機会を提供するため、計 46 回の演奏会を実施した。
県民 芸術劇場	千葉県及び地元主催者との共催で、主催者からの依頼を受けて実施する演奏会。文化ホールや学校などで、計 31 回の演奏会を実施した。
音楽教室の開催事業	
学校音楽 鑑賞教室	オーケストラによる演奏及び指導、共演などを通じて児童・生徒の健全な育成に寄与し、優れた音楽を鑑賞する機会を提供するため、県内各地の学校へ出向き、計 56 回の演奏会を実施した。
特別支援 学校巡回 コンサート	一般の演奏会場で演奏を聴くことが困難な特別支援学校の児童・生徒に対し、オーケストラによる優れた音楽を鑑賞する機会を提供するため、県内各地の特別支援学校へ出向き、計 13 回の演奏会を実施した。
音楽に関する講座の開設事業	
器楽 クリニック	主に管弦楽部、吹奏楽部に属する児童・生徒を対象に、プロのオーケストラプレイヤーによる楽器の指導を行うことにより、演奏力のレベルアップ、千葉県の音楽芸術の一層の普及・振興及び後継者の育成を図る目的で、計 6 回実施した。
アウトリーチ活動	
病院、社会福祉施設、老人ホーム等、オーケストラの演奏を聴く機会に恵まれない人たちを対象に良質の音楽を提供すること及びニューフィル千葉を広く知ってもらうことを目的として、小編成の演奏会を実施している。平成 25 年度は計 8 公演を実施した。	

(2) 手続

ニューフィル千葉の運営に関する事務の執行及び事業の管理が、法令、条例及び関連規則等に基づき、適正に実施されているかどうかを確かめるため、次の監査手続を実施した。

- i 各施設の管理及び運営の状況を視察した。

- ii 補助金交付要綱、申請書等を査閲した。
- iii 負担金支出に関する協定書、業務委託契約書等を査閲した。
- iv ニューフィル千葉事務局総務班及び環境生活部県民生活・文化課へ必要と認め
た質問を行った。

併せてニューフィル千葉について、その「技術的能力」や「経理的基礎」についての
の検証を行うため、次の監査手続を実施した。

- i 経営計画、事業計画書、事業報告書を査閲した。
- ii 公益認定における移行認定申請書（別紙）を査閲した。
- iii 決算報告書を査閲した。
- iv ニューフィル千葉事務局総務班へ必要と認めた質問を行った。

(3) 結 果

上記の監査手続を実施した結果、次のとおり指摘事項及び意見を述べることにす
る。

① 経理的な基礎の構築状況について（意 見）

ニューフィル千葉は、基本財産等の余裕資金の運用収益、会費収入及び自己収
益等の確保により、また、公益に寄与する受託事業の受託等により、公益財団法人
としての経理的基礎の充実を図っている。しかし、一方では、特に運営費補助
に頼る経営を続けざるを得ない状況でもあり、経理的な基礎が十分には構築でき
ていない状況も把握できる。

平成25年度における基本財産等の運用益は2万円であり、運用は資金運用規程
及び基本財産管理取扱規程に基づき、全て銀行の1年満期の定期預金で行われてい
る。

【基本財産等の余裕資金の運用収益の年度推移】 (単位：千円)

区 分	平成 23 年	平成 24 年度	平成 25 年度
基本財産	65,300	65,300	65,300
基本財産運用益	26	20	20
利回り	0.040%	0.031%	0.031%

平成 25 年度において基本財産の運用状況は以下のとおりである。

金融機関名	運用額 (単位：千円)	運用開始年月日	利率 (%)	償還期日
千葉銀行	20,000	平成 24 年 12 月 20 日	0.03	平成 25 年 12 月 20 日
	15,300	平成 24 年 12 月 20 日	0.03	平成 25 年 12 月 20 日
千葉興業銀行	15,000	平成 24 年 11 月 14 日	0.03	平成 25 年 11 月 14 日
京葉銀行	15,000	平成 24 年 11 月 15 日	0.03	平成 25 年 11 月 15 日

資金運用規程では、運用対象は円建ての預貯金、元本保証の円建ての金銭信託及び円建て債券の 3 種類が認められており、さらに理事会の承認のもと、これら以外での運用も可能である。

したがって、利息収入の経常収益への貢献度は約 0.01%程度と低いことから、安全性を重視しながらもより高い運用利回りが得られるように、複数の金融機関からの債券運用情報の提案を受ける等、情報収集を行い、より効果的で効率的な運用方法を検討されるよう要望する。

② 財務的支援について

ニューフィル千葉が千葉県から受けている財務的支援には、補助金、負担金支出及び委託事業の委託料収入の 3 種類があり、その内訳と推移は以下のとおりである。

(単位：千円)

区 分		平成23年度	平成24年度	平成25年度
補助金	運営費補助	17,651	17,413	20,247
負担金支出	県民芸術劇場公演	18,118	15,062	18,212
	学校音楽鑑賞教室	15,812	15,346	16,158
委託事業	特別支援学校巡回コンサート	9,360	9,360	9,360
	器楽クリニック	1,200	1,200	1,200
合 計		62,141	58,381	65,177

ア. 補助金の交付について

千葉県は、千葉県補助金等交付規則及び公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉事業補助金交付要綱に基づき、千葉県における文化の振興を図るため、オーケストラによる音楽芸術の普及向上を目的として設立されたニューフィ

ル千葉に補助金を交付している。所管課は千葉県環境生活部県民生活・文化課である。平成 25 年度の補助金の概要は以下のとおりである。

趣 旨	ニューフィル千葉の運営に要する経費についての補助
補助の根拠	公益財団法人ニューフィルハーモニーオーケストラ千葉事業補助金交付要綱に基づき、事務局運営費（人件費）に対して補助が実施されている。
補助金額の根拠	要綱に定められた役員、事務局長及びその他の事務局職員の人件費（一部を除く。）の一定割合を補助。
補助の成果の評価	ニューフィル千葉の年度の事業報告書

補助金の精算金額の推移は以下とおりである。

（単位：千円）

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
運営費補助	17,651	17,413	20,247
経常収入に対する割合	11.0%	11.3%	11.3%

平成 25 年度の補助金内訳は以下のとおりである。

（単位：千円）

対 象 者	項 目	補助対象経費	補助率	補助金額
理事長	役員報酬	6,511	10/10	6,511
音楽実務家	報酬	3,500	1/2	1,750
事務局員(5名)	給料手当	23,973	1/2	11,986
合 計		33,984	—	20,247

平成 25 年度の経理処理では、補助の対象となる人員の人件費を業務従事割合で公益目的事業と法人会計に区分した上で、その比率に基づいて補助金収入を按分して計上している。

費 用 の 計 上		
① 理事長の報酬		公益目的事業会計と法人会計に 50%ずつ計上している。50%は、公益財団法人の移行認定申請時の役員等の報酬の配賦基準と一致している。
② 音楽の実務家の報酬		公益目的事業会計に 100%計上している。
③ 事務局員の人件費		総務班の事務局員分については、約 70%を公益目的事業会計、30%を法人会計に計上している。この割合は、最近の担当業務の割合を反映させている。

		事業班の事務局員分については、100%を公益目的事業会計に計上している。
	補助金の按分	上記①から③の合計値から算出した比率は、公益目的事業会計が 77%、法人会計が 23%となっており、補助金収入をこの比率で区分して計上している。

(ア) 負担金事業及び受託事業との関係について(意見)

前述のように、ニューフィル千葉が実施している事業には県の委託事業や負担金事業があり、県からの委託料や負担金の支出がある。補助金の対象となっている人員は、公益目的事業と法人管理業務の両方を担っているため、当該人員の人員費は、県からの委託事業や負担金事業の原価を構成している。現状では、これらの原価は委託料や負担金で補填されることになる一方で、公益目的事業と法人管理業務の区分なく人員費に対する補助金も受けていることになるため、補助金の水準の妥当性の検討を行うことが困難である。

したがって、このような補助金の水準の妥当性を効果的に検討するためにも、委託事業や負担金事業がある場合には、その事業別の原価計算を実施した上で委託料や負担金の水準の妥当性を検討し、その上で、法人会計の収支の補助金による補填をどの程度行うかについて検討するよう要望する。

(イ) 補助金の解消へ向けた方策について(意見)

(1) の概要に示したとおり、平成 25 年度の一般正味財産増減額は 873 万円、県からの補助金は 2,000 万円である。したがって、補助金収入がなければ経常費用を賄いきれず約 1,100 万円の赤字となることが予想される。このような状況は過去から継続しており、人員費補助は過去 5 年間で約 1,700 万円から 2,500 百万円までの水準で毎年受け取られている。

赤字補填という運営費補助の性格を考慮すると、長期的には補助金の解消に向けて努力すべきであるものと考えられる。ニューフィル千葉では、平成 26 年 3 月に「ニューフィル千葉ステップアッププラン 2014」を策定し、定期公演の収支の改善、依頼演奏会の獲得など、経営基盤の安定化のための方策を定めている(詳細は「④イ中期経営計画の実行について」を参照)。また、千葉県内の教育施設等に向向いての演奏会も積極的に実施しており、楽団員の意欲も感じられる。

したがって、これらの方策を実現していくために、事務局と楽団員が一体となって、実現スケジュールをより具体的に、年単位や月単位の行動計画へ落と

し込み、また、構成員の必要なスキルの把握、事業展開のための人的資源の最適な割当て、不足する人的・財務的資源の明確化及び職員の人材育成等を着実にを行うよう要望する。

(ウ) 適切な運営費補助の水準について(意見)

ニューフィル千葉としては、県から受けるべき運営費補助の水準を数値で定めてはいないが、類似の他団体と比較して少額であることもあり、現行の水準維持が現時点では望ましいという見解を持っている。金銭的支援を他団体と比較すると次のとおりである。

(単位：千円)

区 分	山 形 交響楽団	群 馬 交響楽団	神奈川フィル ハーモニー管 弦楽団	ニューフィル ハーモニーオー ケストラ 千 葉
創立 (年)	1972	1945	1970	1985
会員数(人)	1,427	727	1,306	230
事業活動収入(千円)：①	509,884	828,629	752,080	154,047
①のうち地方自治体からの 公的支援(千円)：②	90,710	367,780	236,200	17,413
②/①	17.8%	44.4%	31.4%	11.3%
①のうち文化庁・芸術文化 振興基金からの支援：③	44,200	109,400	33,700	—
③/①	8.7%	13.2%	4.5%	—
事業活動支出(千円)	554,026	819,735	752,461	151,728

(「日本のプロフェッショナル・オーケストラ年鑑 2013」より抜粋及び監査人加筆)

この表によると、ニューフィル千葉に対する地方自治体からの公的支援は他団体と比較して低い水準にあることが分かる。しかし、各楽団はその歴史、会員数の多寡、活動内容等によりそれぞれに特徴を有している。このため、一概に絶対的金額だけを比較して結論を出すわけにはいかない。

特に、創設年度の違いについてはニューフィル千葉が一番新しく設立されていることが分かるが、会員数は 230 人であり、他の楽団と比較して極端に少ないため、会員数の増加に向けて楽団員を動員した、より積極的な取組が求められているもの

と考える。

独自事業としての企業協賛のコンサートやクラシックに関心を持ちそうな各種団体の定期総会等でのアンサンブル演奏会等の企画・プロモーションにもマーケティングやブランド・コミュニケーション等の考え方を取り入れて、より一層戦略的に展開していくことも考えられる。また、独自企画としてニューフィル千葉の場合は楽団そのものの魅力を高める努力とともにその知名度を上げる手法として、ネーミングライツ等の手法の導入も検討に値するものとする。公の施設に対するネーミングライツは近年積極的に実施されているが、楽団そのものに対するネーミングライツは稀であり社会的にもインパクトが高く、広告戦略としても効果が高いものと期待できる。

これらの検討に加えて、上記（ア）で述べた負担金事業や委託事業として受けている県からの支援の、事業全体における重要性を検証し、上記（イ）で述べた長期的な運営費補助の削減計画の策定を実施して、他の収入増加策を検討した上で、県からの適切な補助の水準の目標を検討されるよう要望する。

③ 所管課による委託事業等及び補助金交付のモニタリングについて

ア. 委託事業等について

ニューフィル千葉に対する、県からの委託事業は、特別支援学校巡回コンサートと器楽クリニックの2つである。事業の概要は以下のとおりである。

事業名	特別支援学校巡回コンサート
趣旨	一般の演奏会場において演奏を聴くことが困難である公立特別支援学校の児童生徒に対し、豊かな情操の醸成を図るため、優れた音楽を鑑賞する機会を提供する。
公演回数	13公演、参加者 3,567人
県からの委託料	72万円（25人編成）×13公演 = 936万円
業務委託契約	県とニューフィル千葉の間で取り交わされている。開催学校長が県の代理人となり、実質的には学校とニューフィル千葉との間で協議が行われている。
委託料の根拠	別途定められる「特別支援学校巡回コンサート開催要項」により、1公演72万円とされている。これは、学校音楽鑑賞教室における「小・中学校音楽鑑賞教室」25人編成の経費に準じている。

委託事業の評価	所管課による視察、受託者からの実施報告、実施校の感想等により、総合的に評価する。
---------	------------------------------------------

事業名	プロに学ぼう 器楽クリニック
趣 旨	県内の小・中学校の児童・生徒を対象に、洋楽のプロの演奏家を派遣して楽器の指導を行い、演奏力のレベルアップと千葉県音楽芸術の一層の普及・振興、後継者の育成を図る。
実施回数	3 教育事務所管内で各 2 校、計 6 校
県からの委託料	1,200 千円
業務委託契約	県とニューフィル千葉の間で取り交わされている。
委託料の根拠	積算書が作成されている。積算の主な内訳は、指導者派遣の経費 968 千円、その他経費（事務職員の旅費、日当、資料代、事務管理費）175 千円
委託業務の評価	業務完了報告書の入手、参加者へのアンケート実施、参加者数の集計、視察の実施（2 地域）

委託事業の評価は、受託者からの業務報告書、所管課による視察、実施対象となった学校の感想及びアンケート結果等により総合的に行われている。しかし、以下の点についてより効果的なモニタリングの方法について検討されることを要望する。

(ア) 効果的なモニタリング方法の検討について(意見)

ニューフィル千葉から所管課へ提出されている委託業務完了報告書には、実施日時・場所、鑑賞者数、演奏曲目、収支決算及び関係者の感想等が記載されている。また、所管課では、児童生徒が興味を持って最後まで楽しんでいるか、公演当日までの事前打合せ等は円滑だったか、等の視点で演奏会の視察を行っている。

これらの内容を踏まえて、委託事業の評価の際には、企画段階の仕様書のとおり業務が実施されたかについての結果報告がなされることは重要なことであるが、以下の観点から更に効果的な評価を実施するように要望する。

すなわち、現状の報告内容では、委託事業の目的が効率的、効果的に達成できているかについて評価するための情報に欠ける部分があるものと考えられる。委託業務においては、様々なニーズを持つ県民に対して優れた音楽鑑賞の

機会の提供、若年演奏者の演奏力のレベルアップや県内での音楽振興及び後継者の育成等、委託事業の具体的な目的が達成できているかについて、例えば、企画内容の充実度、運営の効率性、演奏の質等の評価（観客の感動体験の把握等による評価）の視点を所管課と受託者で共有し、結果について協議・検討の上、次年度の事業計画に反映させることが必要である。

(イ) 委託料の水準の検討について（意見）

ニューフィル千葉への委託料は、特別支援学校巡回コンサートについては1公演当たり72万円の実施回数分、器楽クリニックについては3地域6校の実施で120万円となっている。特別支援学校巡回コンサートの単価は、近隣のプロのオーケストラが実施している公演の経費と比較するとともに、負担金支出事業である学校音楽鑑賞教室（25人編成）を参考に決定している。また、器楽クリニックの指導者への報償費は、所管課が定めている講師謝金を基準に専門性を加味して決定されている。また、ニューフィル千葉以外の他団体からの参考見積りを主催者は入手しておらず、委託料の水準は最近数年間変更されていない。

委託料の毎年の変更は必ずしも必要ではないが、上記に加えて経費の決定の際には、実施する演奏会の特徴や企画内容から求められる品質を把握し、実施者である財団がその品質の演奏会を提供するための経費を賄うことができる水準となっているかどうかについても常に検討されるよう要望する。

イ. ニューフィル千葉が実施する事業への負担金支出（意見）

ニューフィル千葉の事業のうち、学校音楽鑑賞教室と県民芸術劇場の2事業には、県から負担金が支出されている。それらの事業の概要は以下のとおりである。

事業の名称	学校音楽鑑賞教室
趣 旨	児童・生徒等の情操のかん養を図るため、優れた音楽を鑑賞する機会を提供し、もって芸術活動への参加の気運を醸成する。
公演回数	50公演（小・中学校47公演、高等学校3公演） 鑑賞人数28,648人（小・中学校26,878人、高等学校1,770人）
県からの負担金支出	16,158千円
負担金支出の根拠	県と学校音楽鑑賞教室実行委員会が協定書を結び、学校音楽鑑賞教室開催要項に従って開催される。経費の負担は、協定書に定められており、オーケストラの編成ごとの総経費を、県、実行委員会、開催校がそれぞれ3分の1ずつ負担する。

委託料の根拠	学校音楽鑑賞教室開催要項により、オーケストラの編成ごとに総経費と関係者の負担金額が定められている。
委託事業の評価	ニューフィル千葉からの実施報告の受領により、実施回数、参加人数を把握 実施校の感想を入手

事業の名称	県民芸術劇場公演
趣 旨	県民及び私立学校等の園児・児童・生徒に優れた舞台芸術を鑑賞する機会を提供し、併せて本県の芸術文化の普及振興に資するため、プロの演奏団体を県内各地に派遣して、巡回公演を開催する。
公演回数	31 公演、入場者数 14, 565 人
県からの負担金支出	18, 212 千円
負担金支出の根拠	県と地元主催者が協定書を結び、県民芸術劇場公演開催要項に従って開催される。経費の負担は、要項に定められており、管弦楽、室内管弦楽、室内楽の区分ごとの総経費を、県、地元主催者がそれぞれ2分の1ずつ負担する。
委託料の根拠	県民芸術劇場開催要項に、総経費と関係者の負担金額が定められている。
委託事業の評価	ニューフィル千葉からの実施報告の受領により、実施回数、参加人数を把握 実施校の感想を入手

これらの事業についても、ア．委託事業で述べたことと同様の視点で、事業の評価や負担金支出額の妥当性の検討を行うよう要望する。

④ マネジメント及びガバナンスの仕組み構築状況について

ア．事業別収支管理について（意 見）

ニューフィル千葉に対する県からの金銭的支援は、人件費に対する補助金のほかに、委託事業における委託料支払と負担金支出としても行われている。委託料の支払や負担金支出は、例えば、特別支援学校巡回コンサートや音楽鑑賞教室などのように対象となる事業が特定されている。

これに対し、補助金は特定の理事や職員の人件費に対して交付されている。ニューフィル千葉では、定期演奏会等の自主事業については演奏会ごとに収支報告書を作成しているが、その他の事業は、事業ごとあるいは演奏会ごとの収支計算を実施していない。このため、交付された補助金が実質的に充当されている事業に対して、委託料や負担金の支出も行われているという状況が生まれているにも

かかわらず、事業別の収支管理が行われていないため、県からの金銭的支援の過不足を判断することが困難になっている。

また、自主事業の演奏会別に収支報告書では直接人件費、直接経費のみが集計されており、管理部門に携わる人員の間接人件費やその他間接経費は集計されていない。

このように、事業別の収支管理において、間接費の配賦は短期的な回収可能性の観点からは実現性が乏しいものとも考えられるが、少なくとも自主事業に従事している直接人件費を含めた直接費を回収するという目標と基準を設定し、その基準に基づいて、事業別の収支計算をルールとして明示的に実施して、県からの金銭的支援と対比し、その効果を検討することができるような仕組みを整えるよう要望する。

なお、事業別の収支計算を行うに当たっての直接人件費の中には、通常のオーケストラであれば配置されているべき「ライブラリアン^{注1}」と「ステージマネージャー^{注2}」が存在しないのも、ニューフィル千葉の特徴である。演奏会の現場では十分ではないにしろ、事務局職員がマルチにその役割をこなしている実態があるため、直接人件費と間接人件費の合計額は、少なくとも2名分圧縮されて事業が実施されていると評価することができる。

注1:「ライブラリアン」とは、演奏会で使用する楽譜の調達や仕分け、配付、回収、製本及びコピー等の管理を行い、また、指揮者との関係では、事前に指揮者から送られたスコアに指示等を記載して準備しておくこと等も行う専門職である。

注2:「ステージマネージャー」とは、指揮者、楽団員等の出入りを指示したり、楽団員の椅子及び譜面台等を動かしたりして、ステージをセットする責任者である。

イ. 中期経営計画の収支面での裏付けについて（意見）

ニューフィル千葉の過去の経営状況を見ると、平成18年度に県から緊急支援として補助金2,500万円を受けるなど、経営的に非常に厳しい時期があったため、赤字リスクのある主催公演回数の減少及び楽団員や事務局職員の給与見直し等により法人としての維持存続を図ってきた。その後、平成20年に策定した「再構築計画第Ⅱ期実施計画」が平成25年までに終了し、それまでの経営努力の結果として、平成25年度にそれまでの累積債務を解消するに至っている。

こうした状況を受けて、平成26年度から始まる次期中期経営計画「ステップアッププラン2014」を策定している。この計画は、これまでの「経営的視点から演奏活動を考える」という考え方を変更し「演奏活動的視点から経営を考える」ものとして策定されている。その基本方針は次のとおりである。

項目	施策	実施方法等
1. 音楽芸術の向上に資する演奏体制の整備		
(1)	2管編成38名体制の早期確立	オーディションを年2回実施する。 (採用人員・オーディションの時については変更する場合もある)。
(2)	楽団員採用方法の改善	新採用基準(第3次評価)を導入する。
(3)	首席制の確立	首席の選定方法や評価方法を速やかに検討のうえ、必要に応じたオーディション等を実施します。
(4)	演奏拠点の確保	設置団体と協議を行い、フランチャイズ・ホールを定める。 (候補:千葉県文化会館 京葉銀行プラザ)
2. 演奏活動の活性化		
(1)	定期演奏会等自主公演の増加	①主体的なプログラムに取組み聴衆から評価を得る。 ②演奏会を増加させることで、会員獲得や助成金の獲得を促す。
(2)	地方定期演奏会の実施	①東総・南総地域での開催を検討します。 ②県民芸術劇場としての位置づけを県・地元市等へ働きかけます。
(3)	依頼演奏会の増加	依頼演奏会獲得のための企業、地方公共団体に営業活動を行う。
(4)	ファミリーコンサートの実施	クラシック音楽愛好者の高齢化が進むなかで、新しい聴衆育成に向け、親子で楽しめるコンサートを実施します。
3. 千葉県の教育・文化への積極的な貢献		
(1)	音楽鑑賞教室	①早期に全ての音楽鑑賞教室を32名編成以上で実施できるよう啓発を行う。 ②32名以上のプログラム充実を図るため、現場の担当者との懇談を図る。
(2)	県民芸術劇場	①千葉県内のオーケストラ公演が可能な全てのホール、及び過去に実施経験があるホール対し、事業の復活を図る。 ②地元のニーズを掘り起こし、地元の演奏家や演奏団体の情報を入手する。
(3)	器楽クリニック	①楽団の人的資源を活用して、若い人たちのクリニックを拡大します。 ②成果の著しい受講者に対しては共演を検討します。
(4)	アマチュアへの指導と協演	①社会人を対象とした楽器指導を行います ②受講者や地域で活動している演奏家、合唱団等との共演を目指し、ニューフィル千葉と県民との音楽でのつながりを紡いでいきます。
(5)	音楽教育プログラムの検討	①現在実施している「セミナー+ミニコンサート」の継続や、新たに「クリニック+ミニコンサート」などの実現を図ります。 ②従来の音楽鑑賞教室のほかに「事前出前授業+コンサート」等の検討

		をします。
(6)	その他	県をはじめ県内自治体の周年行事や特別な行事へニューフィル千葉が関わりをもてるよう関係各方面に働きかけます。
4. 定期会員の獲得		
(1)	定期会員制度の見直し	①座席指定による新制度に移行し、新規会員獲得を目指す。 ②会員向けの新たなサービスとして季刊誌を発行する。
(2)	支援会員制度の創設	支援目的のための新制度を創設する
5. 情報発信の強化		
(1)	定期会員向け（PR用）季刊誌の発行	①演奏会情報や団員の活動を掲載する季刊誌を発行し、ニューフィル千葉の情報を提供する。 ②季刊誌の発行により、新たな定期会員の獲得や企業の協賛金等の営業ツールとして使用し、新たな顧客獲得を図る。
(2)	ホームページの改良	ブログ、ツイッター、Facebook等の掲載を行い、見やすい、親しみやすいホームページを作る。
(3)	PR用DVDの作成	権利関係に留意し、オーケストラ演奏会、音楽鑑賞教室等を収録したDVDを作成し、企業等への営業ツールとして活用し、新たな事業獲得を図る。
(4)	演奏会プログラムの改良	バラエティーに富んだ親しみやすいプログラムの改良を図る。
(5)	ロゴ・キャッチフレーズの制定等	①ロゴ、キャッチフレーズを公募する。 ②公募終了後、対象物を確定しホームページや印刷物等で公表する。
(6)	演奏会ネット配信の検討	著作権等を配慮しつつ、YouTube等を活用し、外部に情報を発信して新規顧客を図る。
(7)	創立30周年記念行事の開催	平成27年度に創立30周年を迎えるのに当たり「記念演奏会」、又は「ファンの集い」、及び記念誌等の発行を検討する。
6. 経営基盤の安定化		
(1)	定期公演のマイナス収支差の圧縮	徹底した経費の見直しを図り、収支差額1公演当たり100万円台を目標にする。
(2)	依頼演奏会獲得による収入増	企業・団体・ホール等に積極的に営業を図る。
(3)	各種助成金の獲得	演奏体制を確立し助成金等の外部資金を獲得し、演奏会の運営補助に充当する。
(4)	徹底した費用の見直し	事業費、管理費において削減できる費用を精査し、場合によっては値引き交渉を行う等して削減する。
(5)	企業等からの寄附・協賛・支援の獲得	ニューフィル千葉の活動を積極的にPRし、企業、個人等から支援を頂けるよう訴求していく。

7. 事務局体制の強化		
(1)	事務局体制の見直し	①座席予約システムの導入を行い、事務量の軽減を図る。 ②営業部門の活性化を図り、新規事業を獲得する。 ③ステージマネージャー・ライブラリアンの整備を行う。 ④、②・③より総務班・事業班の増強を検討する。（当面は非常勤職員で対応）
(2)	マネジメントの強化	①営業部門を活性化させるため、企画セクションの強化を図る。 ②事務局職員、及び役員、常任指揮者を交えた自主公演企画会議（仮称）を立ち上げ、芸術面と経営面の両面からマネジメントの構築を図る。
(3)	楽団員・事務職員の処遇	①雇用契約、請負契約の処遇等について慎重に検討を行う。 ②事務局職員の処遇について慎重に検討を行う。

（ニューフィル千葉 ステップアッププラン 2014（A3版）より抜粋）

ニューフィル千葉では平成26年度から平成28年度までの年度ごとの目標を策定して実行に移している。年度への目標の落とし込みは前経営計画においても実施されていたが、最終年度になっても達成できなかったものも見られる。また、新計画における年度ごとの実施計画は、演奏回数の増加目標など一部を除くと定性的な行動目標にとどまっており、中期経営計画に基づく年度単位の収支計画は策定していない。

中期経営計画の実施に当たり、短期の行動目標への落とし込みは年度単位での達成状況の評価にも資するものとも考えられる。しかし、この方法では会員数、演奏回数及び寄付金額などの個別目標への達成度は測定することができたとしても、ニューフィル千葉全体の収支目標の達成状況の評価をすることは難しい。

前述の「ステップアッププラン2014」の基本方針7で、事務局体制の見直しや楽団員・事務職員の処遇が挙げられているが、これは過去に経営状況の改善のため事務職員数抑制やその給与水準の引下げが行われてきたもの見直しであり、ニューフィル千葉の演奏の質の向上や企画の充実のために着実に実施する必要があるものと考えられる。

これらの目標の達成のためには、自主事業である会費収入、演奏会収入及び寄付金の増加により、事務局の体制整備に必要な経費増をどのように賄っていけるのかを評価する必要がある。したがって、中期経営計画の実施に伴う収支面での裏付けを一つひとつ確認しながら遂行するために、年度収支計画を策定し、年度ごとの評価を実施するよう要望する。

また、経常収入の10%以上の運営費補助を受けている状況を考えると、収支計画を策定した上で、中期計画の実行によりどのように収益が改善するか、又は、経費が削減されるかを、経営サイクルとしてのP（計画）⇒D（実施）⇒C（検

証・評価) ⇒A (計画・予算への反映) を念頭にモニタリングしながら、独自収益の確保のための活動を充実させることにより、運営費補助金の削減に向けた取組を推進するよう要望する。

ウ. 監事監査の実施状況について(意見)

ニューフィル千葉には定款の定めに基づいて、2名以内の監事が置かれることとなっており、平成25年度は2名の監事が選任されている。同年度の監事監査の実施状況は以下のとおりである。

監査計画の策定	書面による監査計画はない。
監査の実施日数	会計監査と業務監査を合わせて2人日/年
監査報告	平成26年5月12日付けの監査報告書が作成されている。

監事の職務は、定款第26条に規定されているように、理事の職務の執行を監査し、監査報告を作成することにある。この職務を遂行するために、監事は理事及び使用人に対して事業の報告を求め、あるいは法人の業務及び財産の状況を調査することができることとされている。

このような監事の職務を果たすためには、監事はニューフィル千葉の事業の執行状況について、内部統制も含む管理体制を確認の上、毎年度適切な監査計画を立てて監査を実施する必要がある。また、監査の結果についてはニューフィル千葉の理事とも共有し、その改善状況についても継続して確認していく必要がある。

これに対し、現状では書面による監査計画書は作成されておらず、また、監査時間も年間延べ2人日と非常に少ない時間にとどまっている。定款第29条によれば、非常勤の監事は無報酬とされており、このことも監査時間が短時間にとどまる原因となっているとも考えられる。また、監事には会計監査とともに業務監査も期待されている。法人の経営改善にもつなげる業務監査にも重点を置いた監事監査が求められているものと考えられる。

したがって、公益財団法人等における監事監査の機能の重要性に鑑み、法人のガバナンスの改善やマネジメントの向上に寄与する監事監査を効果的に実施する仕組みを再構築されるよう要望する。

エ. 理事職と事務職の兼務等について(意見)

ニューフィル千葉は、組織を運営するための基本的な機関として、評議員、評議員会、理事、理事会及び監事を有している。定款において、理事の中から理事長を1名及び常務理事を1名それぞれ選任することとなっている。また、ニューフ

イル千葉の組織運営上、事務局に事務局長、参与及び班長を置いている。主な役職の職務及び権限に関する定款や規則の定めは次のとおりとなっている。

役 職 名	職務及び権限
理事長	代表理事として法人を代表し、法令及び定款で定めるところにより、その業務を執行する（定款第 25 条（2））
業務執行理事（常務理事）	理事会が定めるところにより、法人の業務を分担執行する（定款第 25 条（2））
事務局長	事務局の事務を掌理し、所属職員を指揮監督する（組織規程第 5 条）
参与	事務局長の命を受け、事務を処理する（組織規程第 5 条）

平成 25 年度の役職員の状況によれば、常勤の理事として理事長と常務理事を置いているが、常務理事は事務局長との兼務となっている。

処務規程の別表において、業務執行理事と事務局長の専決事項が峻別されているにもかかわらず、業務執行理事が事務局職員である事務局長とを兼務をすることは、専決事項を区分した目的が損なわれる可能性があるほか、理事が事務局に対して発揮すべき牽制機能に支障をきたす恐れがある。

したがって、理事が事務局長を兼務するメリットとデメリットについて、組織的に小規模な法人であることも勘案しつつ、その制度の本来の趣旨や組織論・マネジメントの視点から再度、考慮することも検討するよう要望する。ニューフィル千葉の常務理事兼事務局長はプロパー職員であったこともあり、事業の内容を熟知している点で経営上の安定感が感じられる。一方で、対外的なネットワークや広報戦略、マーケティング等の展開に比重を移して、戦略的なオーケストラ経営における事業展開に期待するところである。

オ. 財務諸表における支払手数料の表示科目について（指 摘）

ニューフィル千葉の正味財産増減計算書において、銀行の振込手数料が諸謝金という科目に含まれている。この処理は、ニューフィル千葉の財務諸表の設定科目の中に支払手数料という科目がなかったため、税理士と相談した結果、諸謝金に含めた処理を行っているものである。しかし、銀行の振込手数料は、たとえ諸謝金の振込みであっても支払手数料という科目に計上すべきものであるため、早期に変更されたい。

カ. 請負楽団員と雇用契約楽団員の区別について（意 見）

ニューフィル千葉において、演奏会を実施する際に稼働する楽団員については、

2種類の楽団員が存在する。一つ目は、ニューフィル千葉との間で雇用契約を締結している楽団員（以下、「雇用楽団員」という。）であり、二つ目が、ニューフィル千葉との間で請負契約を締結している楽団員（以下、「請負楽団員」という。）である。平成25年度における22名の楽団員の内訳は、コンサートマスター1名を含め、雇用楽団員は10名、請負楽団員は12名である。

ニューフィル千葉では、従前は全員が雇用楽団員であったところ、財政的な理由から、請負楽団員の導入が始まり、現在では新規に採用する楽団員は全て請負楽団員である。請負楽団員に切り替えることで、ニューフィル千葉としては、固定給の削減が可能となる。

雇用楽団員と請負楽団員との契約内容を比較すると次のとおり、大きな差異があることが分かる。

区 分	雇用楽団員	請負楽団員
契約形態	雇用契約	請負契約
支払われる金銭	給与：固定給及び出演料	報酬：契約料及び出演料
契約期間	2年ないし3年	1年
社会保険及び労働保険	適用あり	適用なし

このうち、固定給については、月額6万円であり、契約料は新規の契約締結時に10万円、更新時に3万円が支払われることになっている。出演料については、雇用楽団員と請負楽団員との間で、項目及び金額に差異はなく、請負楽団員には雇用楽団員に支払われる出演料に消費税を加えた金額が支払われる。

請負楽団員は、ニューフィル千葉以外においても業務に従事することが許されており、ニューフィル千葉での業務についても請け負うか否かの自由が与えられている。ニューフィル千葉は、請負楽団員に対して、月間スケジュール毎に出演可能か否かの返答を受けている。そして、ニューフィル千葉は、請負楽団員に対し、年間演奏会の50パーセント以上の出演機会を保証する一方で、請負楽団員には最低限の出演義務は課されていない。その結果、平成25年度のニューフィル千葉の演奏会への参加率が、年間98パーセントを超える者もいれば、25パーセントにとどまる者もいる。

上記の実態からは、ニューフィル千葉と請負楽団員との間の契約には以下の点で問題が存在する。

まず、現在の契約内容においては、請負楽団員が年間一度も演奏会に参加しなかった場合においても、契約料の返還を当該請負楽団員に求めることができない。また、請負楽団員には業務の請負について諾否の自由が認められていることから、場合によっては演奏会の出演者が足りない事態が生じることもある。実際にかかる事態が生じた場合には、ニューフィル千葉において代役を探している。

他方で、現在の運用下において、請負楽団員に諾否の自由を認めなければ、出演料が雇用楽団員と異なる点や個別演奏会毎に正式な請負契約書を作成していない点等を加味すると請負楽団員との間の法的関係が請負ではなく、雇用であるとして、請負楽団員は労働基準法が適用される「労働者」に該当すると判断される可能性がある。

そのため、本来は、請負楽団員との間の請負契約は対象の演奏会毎に締結されなければならないところ、請負楽団員との請負契約書において、出演演奏会を特定した上で、その出演回数に応じて、契約金を設定する形式についても検討するよう要望する。

⑤ マーケティング手法の導入の必要性について

ニューフィル千葉の経常収入のうち、補助金、委託料収入及び負担金受領額を合わせた県からの財務的支援は、平成 25 年度で 6,518 万円となっており、これは経常収入 1 億 7,923 万円の 36.4%を占めている。一方、会費収入と自主事業として行っている演奏会収入は、それぞれ 453 万円と 3,694 万円であり、経常収入への貢献度も低いものに止まっている。これらの会費収入と自主事業の演奏会収入の推移は以下のとおりである。

【会費収入の年度推移】

(単位：千円)

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
法人会員会費収入	1,390	1,260	1,150
個人会員会費収入	4,082	6,230	3,300
エール会員会費収入	0	104	78
合 計	5,472	7,594	4,528
経常収入に対する割合	3.4%	4.9%	2.5%

会費には会員の形態により数種類の会費区分がある。例えば、法人正会員は 10 万円、法人賛助会員は 1 万円等である。年度により増減はあるが会費収入は減少傾向にあり、会員の新たな確保が求められている。

【演奏会収入の年度推移】

(単位：千円)

区 分	平成 23 年度	平成 24 年度	平成 25 年度
事業収益	118,811	117,883	132,272
定期演奏会	2,961	2,696	2,447
特別演奏会	2,823	3,452	3,929
依頼演奏会	18,127	32,749	30,566
小 計	23,911	38,897	36,942
経常収入に対する割合	14.9%	25.3%	20.6%

依頼演奏会は、年度途中でも公演数が増加するなど年度により大きく増減する傾向にある。

ア. マーケティング概念と事業展開上の必要性の認識について(意見)

「ステップアッププラン 2014」に示された楽団運営の基本方針は、201～203頁に示したとおりであり、平成26年度から実行に移している。経営計画について、年度の収支計画の作成の必要性は前述のとおりであるが、マーケティングの観点から整理すると、以下のような検討項目が含まれている。

基本方針	期待する成果	マーケティングの観点からの検討
1 音楽芸術の向上に資する演奏体制の整備	ニューフィル千葉が提供する演奏会の質の向上	ニューフィル千葉が提供する価値の識別 顧客のセグメント分析とターゲットの絞り込み
2 演奏活動の活性化	演奏会の種類、回数の充実と新サービスの開発	ニューフィル千葉が提供する価値の識別 顧客のセグメント分析とターゲットの絞り込み
3 千葉県の教育・文化への積極的貢献	音楽文化の振興への貢献度の増大	ニューフィル千葉が提供する価値の識別
4 定期会員・聴衆の獲得	会員の増加を通じての収益の拡大	顧客のセグメント分析とターゲットの絞り込み 価格戦略の検討
5 情報発信の強化	販売促進方法の改善と多様化	販路、販促方法の見直し
6 経営基盤の安定化	収益増、支出減の結果としての演奏会の価格競争力の強化	提供するサービスに見合った体制づくり
7 事務体制の強化	事務管理能力の強化、企画力・販売力の強化、	提供するサービスに見合った体制づくり

ニューフィル千葉が行っている公益目的事業は、定期演奏会等の自主事業と学校音楽鑑賞会等の県の事業の一環として行われているものである。いずれにおいても、ニューフィル千葉が提供できる公益法人にふさわしい付加価値の確認、顧

客のセグメンテーション、ターゲットの絞り込み、差別化の検討、4P（製品・サービス、価格、販促方法及び販路）の検討といった体系的なマーケティング概念を導入することで、効果的な事業展開を期待することができる。

また、千葉県の地元に根差したニューフィル千葉のブランドを確立するために、長期的には若い年齢層のクラシック・ファンを長期的な視点で育成していく事業の企画をマーケティング計画の策定により行い、また、短期的には、現在のファンを増やす努力の中で、お客様とのコミュニケーションを推進し、楽団員を含めた積極的なイベント企画を行うことで心情的なつながりを強くすることが求められているものとする。

さらには、ブランドの確立の視点から、ネットでのPRとして、ホームページの充実、例えば、これまでの演奏会の動画・音の配信や楽団員の活動紹介などをコンサートに行く前でも疑似体験できるコミュニケーション手段を準備することも顧客獲得戦略では重要である。

したがって、平成26年度からの「ステップアッププラン2014」の実行において、マーケティング概念やブランド確立の視点から、体系的で戦略的な事業展開とファン及び会員等の増加のためのブランド・コミュニケーション活動等を検討されるよう要望する。

イ. マーケティング手法の適用－提供する価値の識別について（意見）

ニューフィル千葉の強み及び弱みについて、同財団事務局は次のとおり考えている。

強み	県内唯一のプロオーケストラ 音楽鑑賞教室の実績（青少年育成への積極的関与）
弱み	発信する材料が限られている。 例：主催公演（公演数）、楽団員（人数）の少なさなど

これらの強みや弱みの内部環境の分析に加えて、事業拡大の機会やその妨げとなる脅威の外部環境の分析を行うことにより、ニューフィル千葉が提供できる公益にふさわしい付加価値をより明確に識別することができる。特に千葉県は、地域的に東京に近い大規模で実績もある東京の楽団と競合することが考えられる。それを前提に分析を実施した上で、何をニューフィル千葉の強みとしていくかについて、在京の楽団とは差別化できる付加価値を早急に検討する必要がある。

楽団員へのアンケートや会員及び関係者へのインタビューなどにより、千葉県という地域に根差したニューフィル千葉に対して、どのような期待が存在し得るのか、その期待に全ての楽団員がどのように応えていけるのか、また、そもそも

楽団員はお客様から自らの演奏活動をどのようにみられたいのか等について、マーケティングの手法等を取り入れて、今後の楽団サービスのあり方について、顧客中心の視点で更に深く検討をされるよう要望する。

ウ. 事業ごとのセグメンテーション及びターゲティングについて（意見）

「ステップアッププラン2014」の中で、ニューフィル千葉は演奏会の活性化や情報発信の強化など、収益への貢献が期待できる施策を取り上げている。ターゲットとしている聴衆は以下のとおりである。

主催公演	領域	開催会場を中心とした在住、在勤（在学）者
	年齢層	定期及びニューイヤーは50歳代を中心。 夏休みコンサートは、小学生世代を中心としたファミリー層
支援企業	領域	県内に本社（本店）又は活動拠点のある企業
	業種・規模	特に業種は限定していない。 企業規模：営業活動としては規模の大きい企業からとなるが、対象は限定しない

このようにターゲットとする聴衆を絞り込むことは、行動計画の策定において重要なことである。その前提として聴衆や市場の特性を十分に検討することも重要であり、それに基づきニューフィル千葉のファンになっていただけるお客様のセグメンテーションを行う必要がある。例えば、セグメンテーションとしては、千葉県内の聴衆となり得る人の地理的、年齢的、又は職業的な分布等を調査し、年齢、性別及び職業等、複数の属性に基づき潜在的な市場を区分し掘り起こす作業である。その結果として区分された特定のターゲットは、個人の顧客である場合もあれば、協賛していただけるような企業であったり、千葉県内の各種職業団体であったりするものである。それらの潜在的な顧客に対して、効果的なメディア（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、チラシ、HP、フェイスブック、ツイッター等）を活用して情報発信を行うことが潜在的なお客様へのコミュニケーション手段として有効である。潜在的な顧客に実際にホールへ来ていただくための第1歩として、疑似的なクラシック体験を効果的なメディアを通して実施し、共感してもらうことが重要である。

また、ニューフィル千葉で行っている自主公演でのアンケート調査結果分析などにおいても、お客様の属性ごとのクロス分析を行い、その結果を活用することで、このようなセグメンテーションのために利用できる可能性がある。

したがって、効果的な中期経営計画の確実な実施のために、セグメンテーショ

ンに基づくターゲティングを効果的に行い、効果的なメディア戦略を展開することも要望する。