

公立文化施設における
「友の会」に関する調査

公立文化施設における
「友の会」に関する調査

調査の概要と結果の分析	5
1 調査の概要	5
2 調査結果の分析	6
友の会調査票	20
事例 1 府中の森芸術劇場	22
“ステータス感”の提供でメンバーズ会員5000人超をめざす	
事例 2 静岡音楽館AOI	27
自主公演の充実こそが会員増加・退会者防止の最大のカギ	
事例 3 横浜能楽堂	32
斬新で魅力ある企画公演で友の会「かもん会」の裾野を広げる	
「友の会」の限界性と次に来るもの — 集客から創客へ	37

公立文化施設における「友の会」に関する調査

調査の概要と結果の分析

1 調査の概要

(1) 調査名 公立文化施設における「友の会」に関する調査

(2) 調査の趣旨

公立文化施設における自主公演事業の観客動員、施設の運営等に大きな役割を果たしている、「友の会」に関して調査を実施し、その実態を把握することにより、公立文化施設活性化の参考とする。

なお、この調査の対象となる「友の会」とは、様々な面で公立文化施設の運営に寄与することを目的につくられた組織で、チケットの優先予約、割引、公演情報のサービス、会員限定の事業などの特典があるものとする。

(3) 調査実施者 社団法人全国公立文化施設協会（文化庁委嘱事業）

(4) 調査方法 FAXによる調査依頼及び回答

(5) 調査対象 「友の会」を有している全国の公立文化施設、265施設

(6) 調査協力 (株)トービ

(7) 調査時点 平成19年3月末日現在の状況

(8) 調査内容 公立文化施設における「友の会」の実態調査

施設の概況、「友の会」の名称、発足年度、会員の資格、会員数、男女比、会員の年齢構成、会員数、入会金の有無・金額、会費の有無・金額、入会金、年会費等の支払い方法、設置目的、会員向けの情報サービス、会員の特典、チケット販売の特典、その他の特典、運営経費、運営経費の収支比率、関連諸収入、総運営経費、代表者、事務担当者、施設運営への寄与度、目的を達成しているか、「友の会」の特色と運営上の課題など

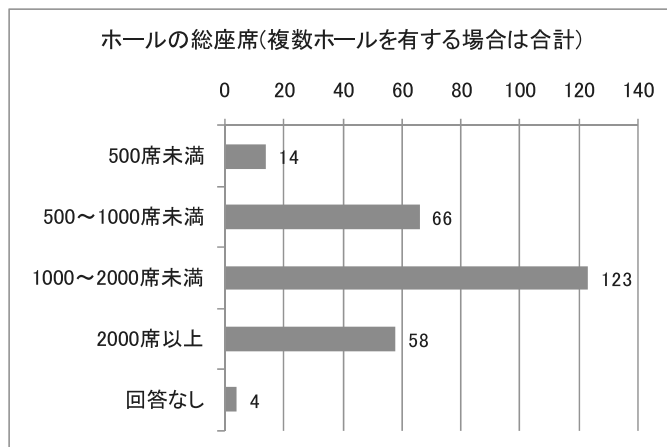
(詳細は別紙「調査票」参照)

2 調査結果の分析

(1) 「友の会」を設置している公立文化施設の概況

① ホールの総座席数 総座席数が1,000席以上の施設に「友の会」が多い。

座席数	会館数	パーセント
500席未満	14	5.3%
500～1000席未満	66	24.9%
1000～2000席未満	123	46.4%
2000席以上	58	21.9%
回答なし	4	1.5%
500席未満	14	5.3%

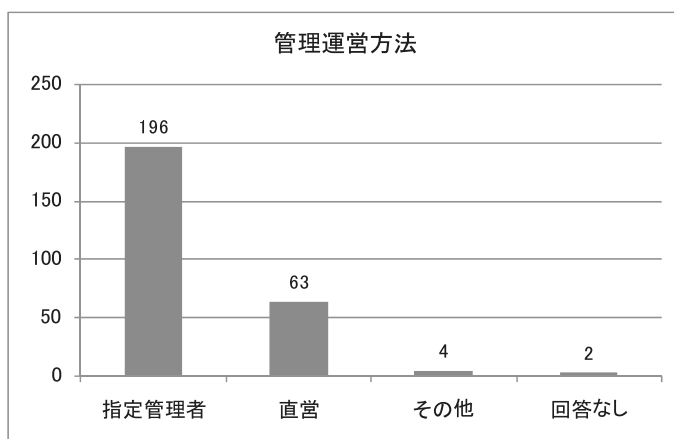


解説

1,000席以上の施設が合計68.3%(181件)と1000席未満の小規模施設の合計30.2%(80件)より、比較的、座席数の大きい施設に「友の会」が多く設置されている。

② 管理運営方法 指定管理者運営施設に「友の会」が多い。

管理運営方法	会館数	パーセント
指定管理者	196	74.0%
直営	63	23.8%
その他	4	1.5%
回答なし	2	0.8%
合計	265	100%

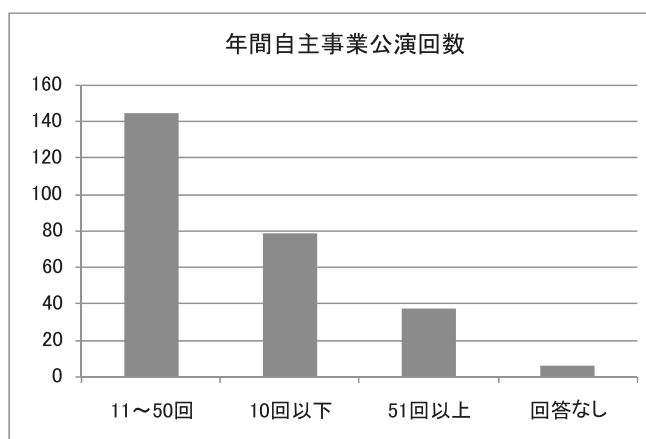


解説

「友の会」を設置している公立文化施設の内、74%(196件)が指定管理者による運営となっている。これは、大規模施設ほど指定管理者制度を導入しているため、その運営を任せられた指定管理者が自主公演事業の集客のために、「友の会」を必要としているということが推察できる。

③ 年間自主事業回数 公演回数が多い施設ほど、「友の会」を設置している。

年間自主事業 公演回数	会館数	パーセント
11～50回	144	54.3%
10回以下	78	29.4%
51回以上	37	14.0%
回答なし	6	2.3%
合計	265	100%

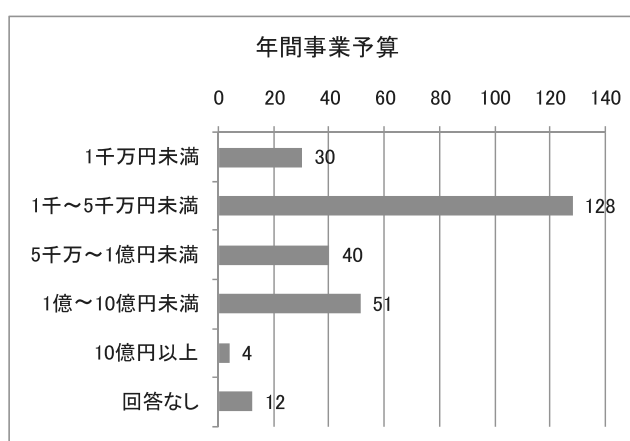


解説

年間 11 回以上の自主公演公立文化施設を実施している施設が合計 181 件（68.3%）を占めることから、公演回数の多い施設ほど、「友の会」を設置していることがわかる。

④ 年間事業予算 84%が年間 1,000 万円以上の事業予算を持つ。

年間事業予算	会館	パーセント
1 千万円未満	30	11.3%
1 千～5 千万円未満	128	48.3%
5 千万～1 億円未満	40	15.1%
1 億～10 億円未満	51	19.2%
10 億円以上	4	1.5%
回答なし	12	4.5%
合計	265	100%



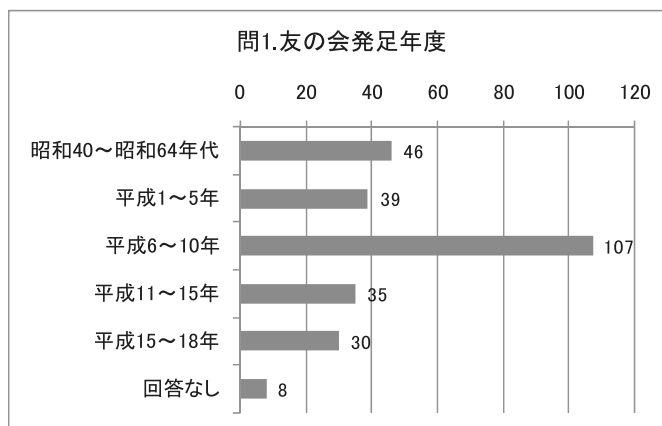
解説

「友の会」を設置している、84%（223 件）の施設が年間 1,000 万円以上の事業予算を持っている。その内、年間 1 億円以上の事業予算を計上している施設が、21%（55 件）もある。事業予算が多い施設ほど、集客のために「友の会」を必要としていることがわかる。

(2) 公立文化施設の「友の会」の現状

問1. 発足年度 「友の会」の多くは平成6年度以降に設置されている。

友の会発足年度	会館数	パーセント
昭和40～昭和64年代	46	17.4%
平成1～5年	39	14.7%
平成6～10年	107	40.4%
平成11～15年	35	13.2%
平成15～18年	30	11.3%
回答なし	8	3.0%
合計	265	100%

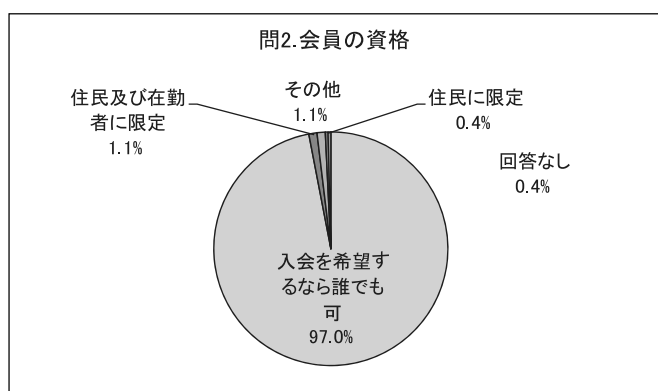


解説

「友の会」の発足は、平成6年度から10年間の発足が全体の40.4%（107件）と最も多い。これは、公立文化施設の建設、開館が最も多かった時期（当協会調べ、449施設開館）と一致している。

問2. 会員の資格 特に規定していない「友の会」が多い。

会員の資格	会館数	パーセント
入会希望するなら誰でも可	257	97.0%
住民及び在勤者に限定	3	1.1%
その他	3	1.1%
住民に限定	1	0.4%
回答なし	1	0.4%
合計	265	100%



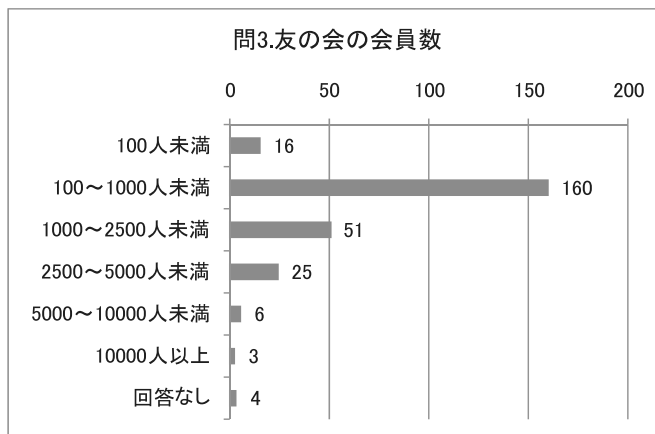
解説

会員の資格については特に規程せず、住民でなくても「入会希望するなら誰でも可」とする「友の会」が97%（257件）を占めている。「住民及び在勤者に限定」は1.1%（3件）のみである。公民館講座の受講者については、在住、在勤を条件にする場合が多いが、「友の会」は税金を住民に還元する事業ではない（公費の負担が少ない事業）ことを表していると理解してよいであろう。

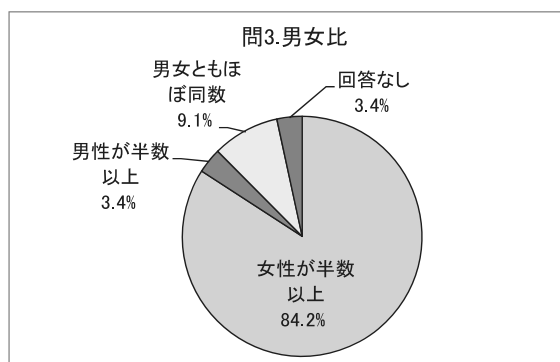
問3. 会員数、男女比

会員数は1,000人未満が多く、男女比では女性が多い。

友の会の会員数	会館数	パーセント
100人未満	16	6.0%
100～1000人未満	160	60.4%
1000～2500人未満	51	19.2%
2500～5000人未満	25	9.4%
5000～10000人未満	6	2.3%
10000人以上	3	1.1%
回答なし	4	1.5%
合計	265	100%



男女比	会館数	パーセント
女性が半数以上	223	84.2%
男性が半数以上	9	3.4%
男女ともほぼ同数	24	9.1%
回答なし	9	3.4%
合計	265	100%



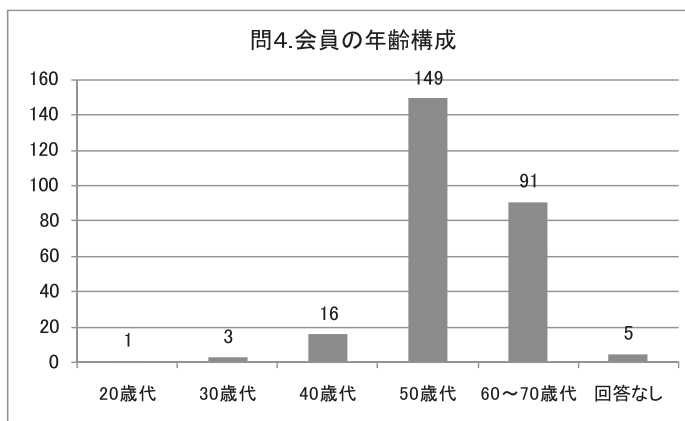
解説

会員数については、100～1,000人未満が60.4%（160件）を占めている。また、会員の男女比は「女性が半数以上」と回答した施設が、84%（223件）もある。「男性が半数以上」と回答した施設は、3.4%（9件）にすぎない。

問4. 会員の年齢構成

50歳以上の会員が過半数を占める

会員の年齢構成	会館数	パーセント
20歳代	1	0.4%
30歳代	3	1.1%
40歳代	16	6.0%
50歳代	149	56.2%
60～70歳代	91	34.3%
回答なし	5	1.9%
合計	265	100%



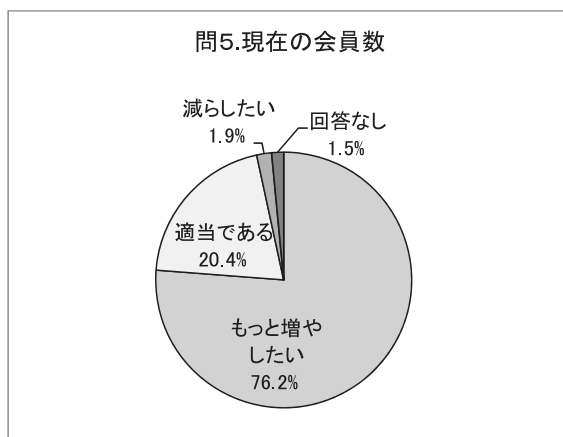
解説

「一番多い年齢層は50歳代である」と回答した施設が56.2%を占め、次に「60～70歳代が一番多い」が34.3%となっている。このことから、「友の会」の会員は主に50歳以上の方によって構成されているということがわかる。

問5. 会員数についての意向

ほとんどの「友の会」が会員数を増やすことに積極的。

現在の会員数	会館数	パーセント
もっと増やしたい	202	76.2%
適当である	54	20.4%
減らしたい	5	1.9%
回答なし	4	1.5%
合計	265	100%



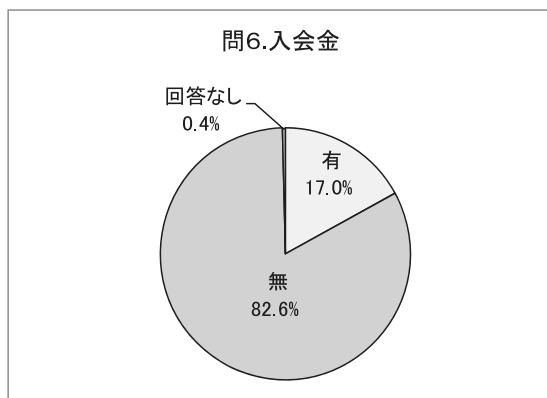
解説

会員を「もっと増やしたい」あるいは「適当である」と答えた施設が全体の96%を占め、一方「減らしたい」と答えた施設は全体の1.9%にすぎず、会員数を増加させたい意向が強い。

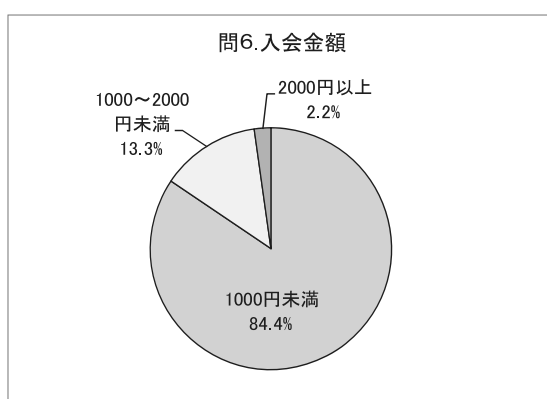
問6. 入会金

入会金は無料が多い。

入会金	会館数	パーセント
有	45	17.0%
無	219	82.6%
回答なし	1	0.4%
合計	265	100%



入会金額	会館数	パーセント
1000円未満	38	84.4%
1000～2000円未満	6	13.3%
2000円以上	1	2.2%
合計	45	100%

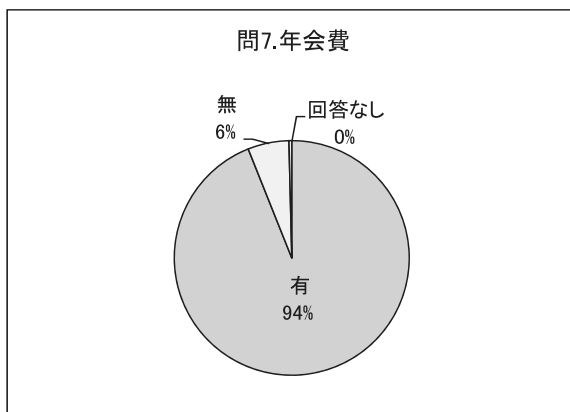


解説

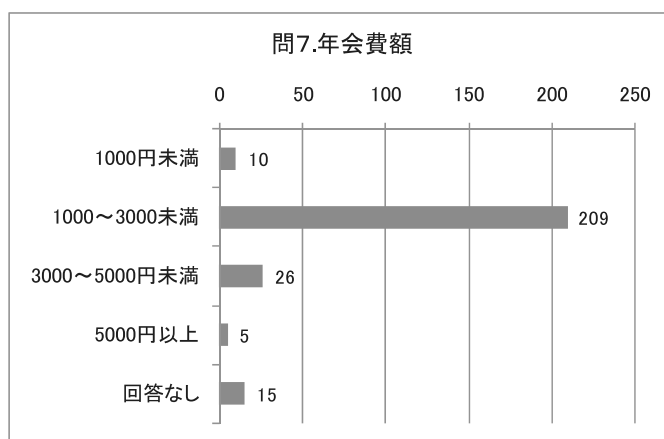
入会金を設けているのは全体の17%で、約8割の施設が入会金を設けていない。そして入会金を設置している施設も、84.4%が1000円以下に設定しており、2000円以上に設定しているのは1施設のみであった。

問7. 年会費 ほとんどの「友の会」が年会費を徴収。会費は3,000円未満が多い。

年会費	会館数	パーセント
有	249	94.0%
無	15	5.7%
回答なし	1	0.4%
合計	265	100%



年会費額	会館数	パーセント
1000円未満	10	3.8%
1000～3000円未満	209	78.9%
3000～5000円未満	26	9.8%
5000円以上	5	1.9%
回答なし	15	5.7%
合計	265	100%

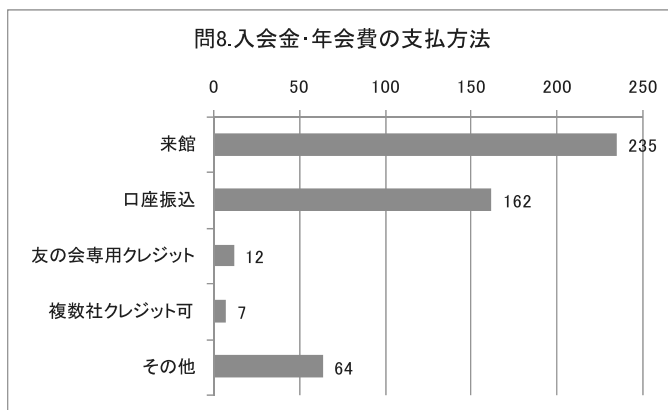


解説

94%の「友の会」が年会費を徴収している。また、年会費額については、その約80%は「1000円以上3000円未満」である。

問8. 年会費の支払方法 会費の支払方法は来館、口座振込が多い。(複数回答)

入会金・年会費の支払方法	会館数	パーセント
来館	235	88.7%
口座振込	162	61.1%
友の会専用クレジット	12	4.5%
複数社クレジット可	7	2.6%
その他	64	24.2%
複数回答数	480	
回答件数	265	

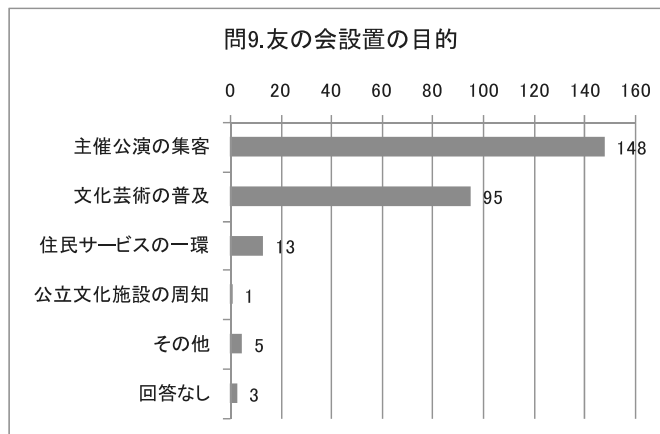


解説

年会費の支払方法（複数回答可）については、来館が88.7%、口座振込が61.1%となっている。クレジットカードによる支払を可能としている「友の会」はまだ少ない。

問9. 設置目的 集客を主目的として設置

友の会設置の目的	会館数	パーセント
主催公演の集客	148	55.8%
文化芸術の普及	95	35.8%
住民サービスの一環	13	4.9%
公立文化施設の周知	1	0.4%
その他	5	1.9%
回答なし	3	1.1%
合計	265	100%

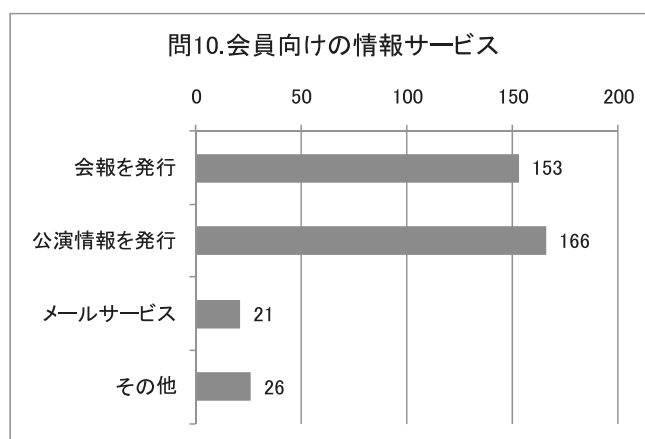


解説

「友の会」設置の目的は、55.8%（148件）が「主催公演の集客」と回答し、35.8%（95件）が「文化芸術の普及」であった。この結果から、「友の会」が公立文化施設の公演事業における集客に大きな役割を期待されていることがわかる。

問10. 会報 「友の会」の多くが「公演情報」、「会報」を発行している。（複数回答）

会員向けの情報サービス	会館数	パーセント
会報を発行	153	57.7%
公演情報を発行	166	62.6%
メールサービス	21	7.9%
その他	26	9.8%
複数回答数	366	
回答館数	265	

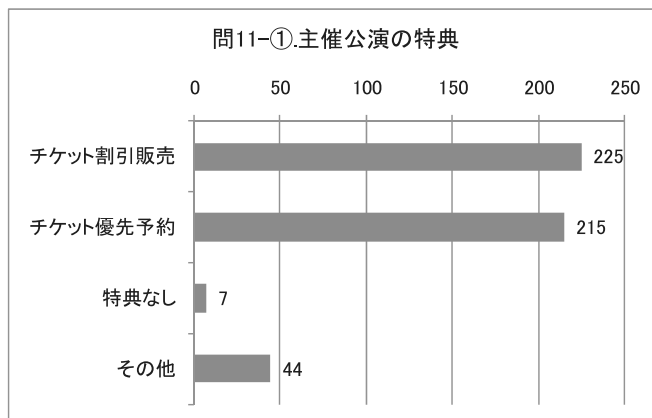


解説

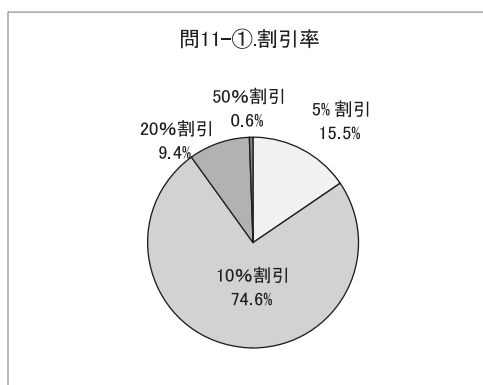
「友の会」会員向けの情報サービスとしては、「公演情報の発行」が57.7%、「会報の発行」が62.6%となっている。「メールサービス」を実施しているのは全体の7.9%である。しかし、「メールサービス」を実施している「友の会」の78%は年に12回以上の配信を行っている。

問11-①. 「友の会」会員の特典（複数回答）チケット10%割引が多く、優先予約は44%が実施。

主催公演の特典	会館数	パーセント
チケット割引販売	225	84.9%
チケット優先予約	215	81.1%
特典なし	7	2.6%
その他	44	16.6%
複数回答数	491	
回答館数	265	



割引率	会館数	パーセント
5%割引	28	10.6%
10%割引	135	50.9%
20%割引	17	6.4%
50%割引	1	0.4%
回答なし	84	31.7%
合計	265	100.0%

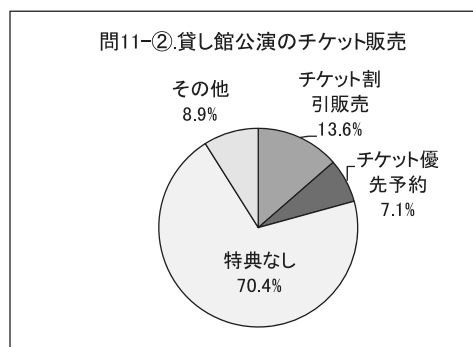


解説

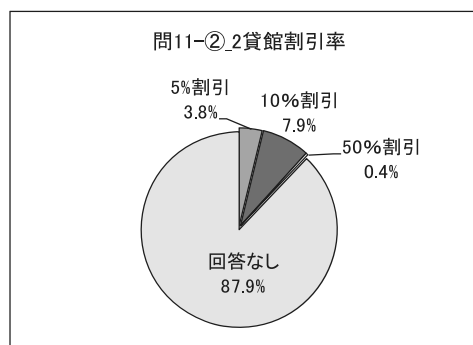
チケット料金の割引については84.9%（225件）の友の会が実施している。その割引率は10%割引が50.9%（135件）と1番多い。また、チケットの優先予約については、81.1%（215件）の「友の会」が実施している。

問11-②. 貸し館公演のチケット販売

貸し館公演のチケット販売	会館数	パーセント
チケット割引販売	38	13.6%
チケット優先予約	20	7.1%
特典なし	197	70.4%
その他	25	8.9%
合計	280	100%



貸館割引率	会館数	パーセント
5%割引	10	3.8%
10%割引	21	7.9%
50%割引	1	0.4%
回答なし	233	87.9%
合計	265	100%

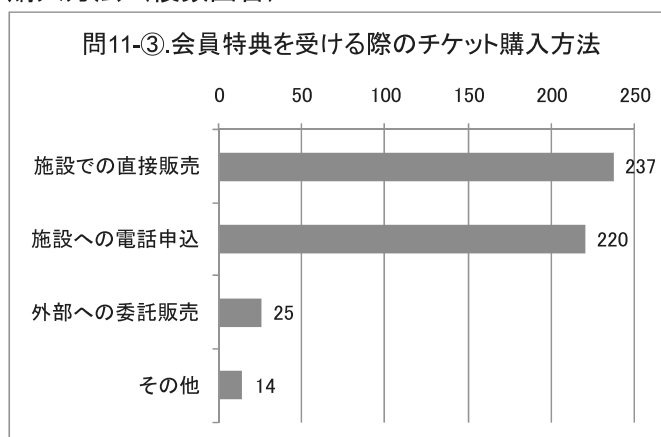


解説

貸し館利用団体の主催公演の場合にも、チケット割引を実施している「友の会」は、13.6%（38件）と少なく、その割引率は10%程度が多い。

問11-③. 会員特典を受ける際のチケット購入方法（複数回答）

チケット購入方法	会館数	パーセント
施設での直接販売	237	89.4%
施設への電話申込	220	83.0%
外部への委託販売	25	9.4%
その他	14	5.3%
複数回答数	496	
回答館数	265	



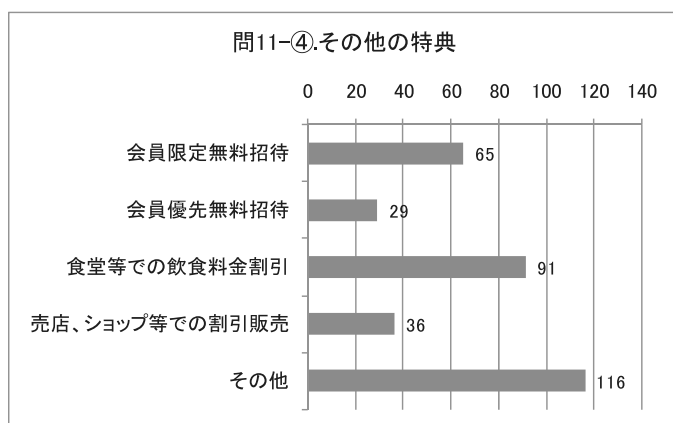
解説

会員特典を受ける際のチケット購入方法（複数回答）については、89.4%(237件)が「施設での直接販売」を行っており、電話申込については83.0%(220件)の「友の会」が実施している。

「外部への委託販売」を行っているのは9.4%(25件)である。

問11-④. その他の特典（複数回答）

その他の特典	会館数	パーセント
会員限定無料招待	65	24.5%
会員優先無料招待	29	10.9%
食堂等での飲食料金割引	91	34.3%
売店、ショップ等での割引販売	36	13.6%
その他	116	43.8%
複数回答数	337	
回答館数	265	



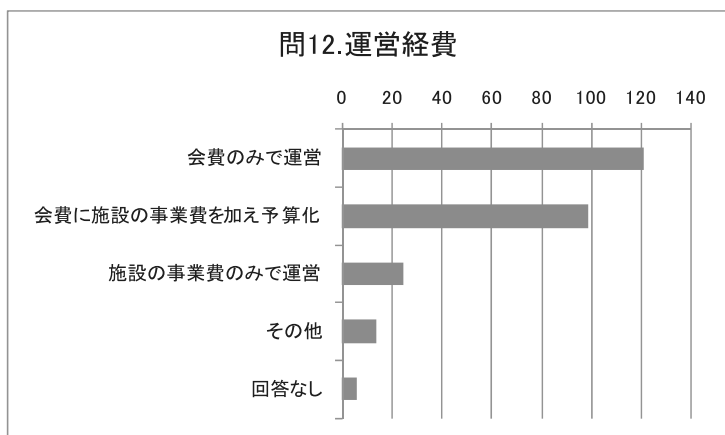
解説

「その他の特典」（複数回答可）としては、「食堂や売店等での割引」が合計47.9%(127件)、「会員優先・限定無料招待」の合計が35.4%(94件)となっている。

問 12. 「友の会」の運営経費

半数が会費のみで運営している。

運営経費	会館数	パーセント
会費のみで運営	121	45.7%
会費に施設の事業費を加え予算化	99	37.4%
施設の事業費のみで運営	25	9.4%
その他	14	5.3%
回答なし	6	2.3%
合計	265	100%



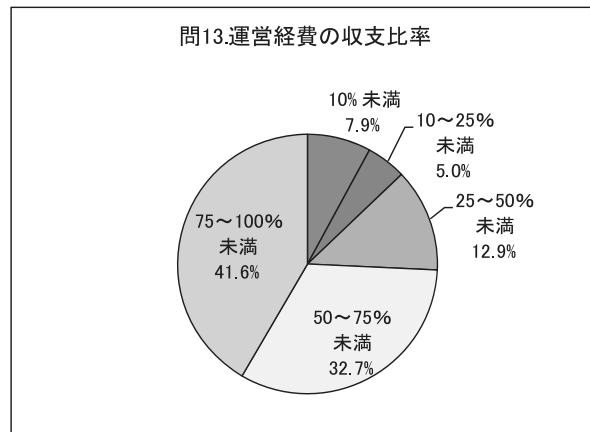
解説

約半数の 45.7% (121 件) の「友の会」は会費のみで運営されているが、37.4% (99 件) は施設の事業費としても予算化され、その予算額も加えて運営されている。また、「施設の事業費のみで運営している友の会」も 9.4% (25 件) ある。

問 13. 運営経費の収支比率

多くの「友の会」は会費主体で運営されている。

収支比率	会館数	パーセント
10%未満	8	3.0%
10～25%未満	5	1.9%
25～50%未満	13	4.9%
50～75%未満	33	12.5%
75～100%未満	42	15.8%
回答なし	164	61.9%
合計	265	100%



解説

「友の会」運営経費の収支比率（会費収入＋友の会関係諸収入／友の会総運営経費）

つまり、「友の会」の運営に対して、会費以外の予算が使われているかどうかの調査であり、割合が高いほど、会費で運営されている比率が高いことを示す。この設問に関しては無回答が、全体の62%を占めており、設問自体を理解していただけなかったのか、「友の会」を持つ公立文化施設がその収支の実体を把握できていないのかは不明である。

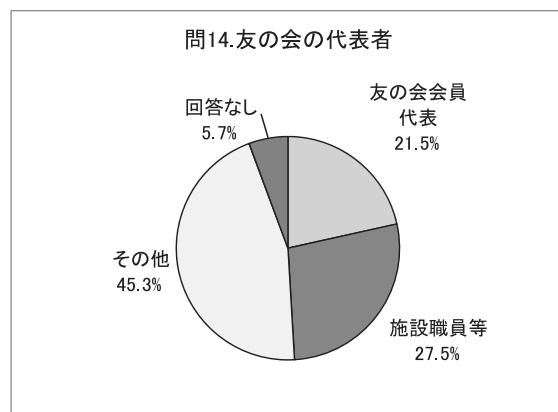
少ない回答であるが、収支比率を「75%～100%」との回答が15.8%（42件）、「50%～75%未満」との回答が12.5%（33件）であった。

無答が多いとはいえ、このデータから、多くの「友の会」は経費を会費主体でまかなっていると理解してよいのではないかと考えられる。

問 14. 「友の会」の代表者

「友の会」の代表者は会員の代表よりも施設職員が多い。

代表者	会館数	パーセント
友の会会員代表	57	21.5%
施設職員等	73	27.5%
その他	120	45.3%
回答なし	15	5.7%
合計	265	100%



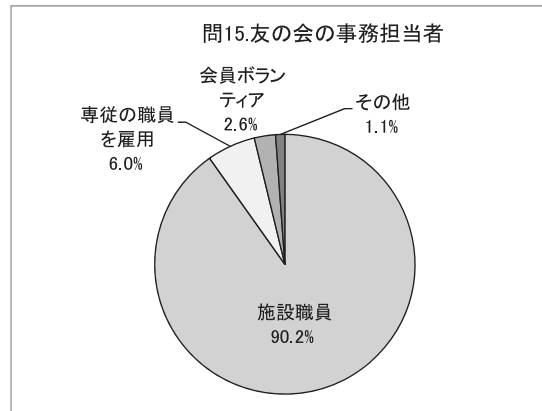
解説

「友の会」の代表者を「施設職員等」が担当しているのは、27.5%（73件）で、「友の会会員代表」であるとの回答は21.5%（57件）である。半数近い45.3%（120件）が「その他」と回答し、その多くが「代表者なし」と回答している。

問 15. 「友の会」の事務担当者

多くの「友の会」では事務を施設職員が担当している。

事務担当者	会館数	パーセント
施設職員	239	90.2%
専従の職員を雇用	16	6.0%
会員ボランティア	7	2.6%
その他	3	1.1%
合計	265	100%



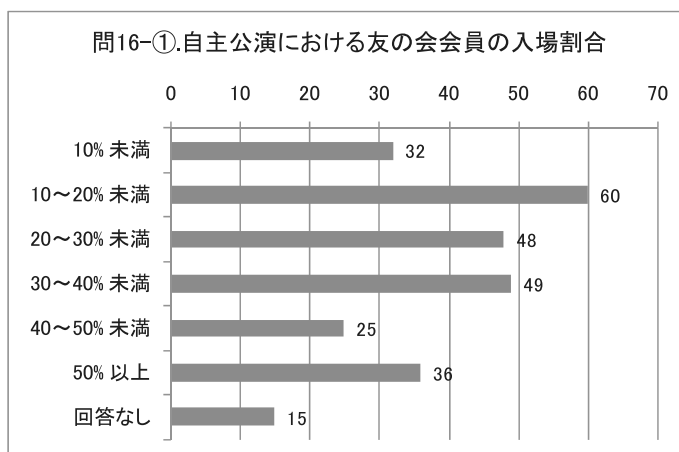
解説

「友の会」の事務を誰が担当しているかについては90.2%（239件）が「施設職員」と回答している。「専従の職員を雇用」している「友の会」は6%（16件）、「会員ボランティア」が事務局事務を担当している「友の会」は2.6%（7件）である。

問 16. 「友の会」 会員の入場割合 「友の会」 は集客に大きく貢献している。

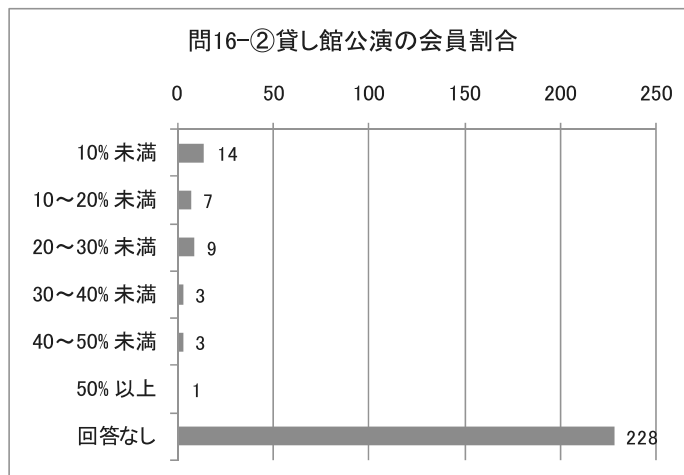
問 16-①. 自主公演における友の会会員の入場割合

自主公演	会館数	パーセント
10%未満	32	12.1%
10～20%未満	60	22.6%
20～30%未満	48	18.1%
30～40%未満	49	18.5%
40～50%未満	25	9.4%
50%以上	36	13.6%
回答なし	15	5.7%
合計	265	100%



問 16-②. 貸館における友の会会員の入場割合

貸館	会館数	パーセント
10%未満	14	5.3%
10～20%未満	7	2.6%
20～30%未満	9	3.4%
30～40%未満	3	1.1%
40～50%未満	3	1.1%
50%以上	1	0.4%
回答なし	228	86.0%
合計	265	100%



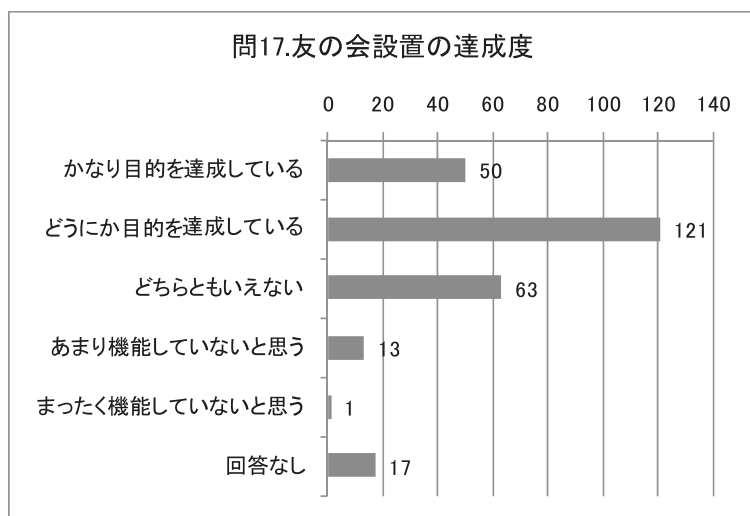
解説

自主公演事業における「友の会」会員の入場割合については、50%以上という回答が 36 件 (13.6%) もあるなど、「30%以上」を合計すると、110 件 (41.5%) となり「友の会」が 公立文化施設の主催公演の集客に大きく貢献していることがわかる。貸し館公演における状況は回答数が少なく、把握できない。

問 17. 「友の会」の設置目的の達成度

「友の会」は設置目的を達成している。

設置目的の達成度	会館数	パーセント
かなり目的を達成している	50	18.9%
どうにか目的を達成している	121	45.7%
どちらともいえない	63	23.8%
あまり機能していないと思う	13	4.9%
まったく機能していないと思う	1	0.4%
回答なし	17	6.4%
合計	265	100%



解説

「友の会」が設置の目的を達成しているかどうかの設問であるが、「どうにか目標を達成している」が45.7%（121件）、「かなり目的を達成している」が18.9%（50件）と回答している。つまり、「友の会」を設置している公立文化施設の7割近くが「友の会」の効果を認めていることになる。つまり、「友の会」は公立文化施設の「集客」に一定の役割を果たしていると考えてよいであろう。

※以下の調査票（1～2ページ）にご回答の上、郵送またはFAX（03-3812-4326）にてご返信ください。

公立文化施設における「友の会」に関する調査 調査票

§ 貴施設に関してご回答ください

施設名					記入者名			
ホールの総座席数 (複数ホールを有する場合は合計)	席	設置者	1 都道府県	2 政令市	3 市	4 町村	5 その他	
管理運営方法	1 直営	2 指定管理者	3 その他 具体的に ()					
年間自主公演事業公演回数	回	年間事業予算	千円					

§ 貴施設の「友の会」についてご回答ください

この調査の対象となる「公立文化施設 友の会」とは、様々な面で公立文化施設の運営に寄与することを目的につくられた組織で、チケットの優先予約、割引、公演情報のサービス、会員限定の事業などの特典があるものを指します。

問1 「友の会」の名称・発足年度

名称	発足年度	年度
----	------	----

問2 会員の資格

1 住民に限定	2 住民及び在勤者に限定	3 入会を希望する者なら誰でも可
4 その他 (具体的に)		

問3 会員数・男女比 ((調査をしていない場合はおおよそのご判断でご記入ください。))

会員数	名	会員男女比	男	:	女
-----	---	-------	---	---	---

問4 会員の年齢構成 (調査をしていない場合はおおよそのご判断でご記入ください。)

1 一番多い年齢層	1 20歳代	2 30歳代	3 40歳代	4 50歳代	5 60歳代	6 70歳以上
-----------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

問5 現在の「友の会」の会員数について

1 もっと増やしたい (目標 名) (理由)	2 適当である (理由)	3 減らしたい (理由)
----------------------------	------------------	------------------

問6 入会金の有無・金額

入会金	1 有	2 無	有の場合金額	円
-----	-----	-----	--------	---

問7 年会費の有無・金額

年会費	1 有	2 無	有の場合金額	円
-----	-----	-----	--------	---

問8 入会金、年会費等の支払い方法 (複数回答可)

1 来館	2 口座振込	3 友の会専用クレジット	4 複数社クレジット可	5 その他
------	--------	--------------	-------------	-------

問9 貴施設が「友の会」を設置している1番の目的（回答は1つだけ）

1 主催公演の集客	2 文化芸術の普及	3 住民サービスの一環	4 公立文化施設の周知
5 その他（ ）			

問10 会員向けの情報サービスについて（複数回答可）

1 会報を発行（年 回）	2 公演情報を発行（年 回）	3 メールサービス（年 回）	4 その他（ ）
--------------	----------------	----------------	----------

問11 貴施設「友の会」会員の特典について

① 主催公演のチケット販売について（複数回答可）

1 チケット割引販売（ %割引）	2 チケット優先予約	3 特典なし	4 その他（ ）
------------------	------------	--------	----------

② 貸し館公演のチケット販売について（複数回答可）

1 チケット割引販売（ %割引）	2 チケット優先予約	3 特典なし	4 その他（ ）
------------------	------------	--------	----------

③ 会員特典を受ける際のチケット購入方法（複数回答可）

1 施設での直接販売	2 施設への電話申込	3 外部への委託販売	4 その他（ ）
------------	------------	------------	----------

④ 特典を受けるチケット代金の支払い方法（複数回答可）

1 来館	2 口座振込	3 友の会専用クレジット	4 複数社クレジット可	5 その他
------	--------	--------------	-------------	-------

⑤ 特典を受けるチケットの発送経費の負担（回答は1つだけ）

1 会員	2 友の会事務局	3 施設	4 その他
------	----------	------	-------

⑥ その他の特典（複数回答可）

1 会員限定無料招待	2 会員優先無料招待	3 食堂等での飲食料金割引	4 売店、ショップ等での割引販売
5 その他（ ）			

問12 「友の会」の運営経費について（回答は1つだけ）

1 会費のみで運営	2 会費に施設の事業費を加え予算化	3 施設の事業費のみで運営	4 その他（ ）
-----------	-------------------	---------------	----------

問13 「友の会」運営経費の収支比率（会費収入+友の会関連諸収入/友の会総運営経費〔施設職員人件費は除く〕）

約	%	（詳細が不明の場合はおおよそのご判断で結構です。）
---	---	---------------------------

問14 「友の会」の代表者について（回答は1つだけ）

1 「友の会」会員代表	2 施設職員	3 その他（ ）
-------------	--------	----------

問15 「友の会」の事務担当者について（複数回答可）

1 専従の職員を雇用	2 会員ボランティア	3 施設職員	4 その他（ ）
------------	------------	--------	----------

問16 貴施設事業への「友の会」の寄与度について（詳細が不明の場合はおおよそのご判断で結構です。）

1 自主公演における友の会会員の入場割合（平均 %位）
2 貸し館公演における友の会会員の入場割合（平均 %位）（貸し館公演にも特典がある施設のみ）

問17 貴施設の「友の会」はその設置目的を達成し、うまく機能していますか（回答は1つだけ）

1 かなり目的を達成している	2 どうにか目的を達成している	3 どちらともいえない	4 あまり機能していないと思う	5 まったく機能していないと思う
----------------	-----------------	-------------	-----------------	------------------

問18 貴施設の「友の会」の特色と運営上の課題等についてご記入ください。

特色	
課題	

これで質問は終わりです。ご協力ありがとうございました。

社団法人全国公立文化施設協会

事例
1

府中の森芸術劇場

“ステータス感”の提供で メンバーズ会員 5000 人超をめざす

客席数 2027 席を有し多目的に利用できる「どりーむホール」、パイプオルガンの設置された 522 席のクラシック専用の「ウィーンホール」、伝統芸能や落語・演劇を中心に利用される 520 席の「ふるさとホール」の 3 つのホールがある府中の森芸術劇場。これら用途の異なる 3 つのホールを活用しながら年間の自主公演 56 本、共催公演を含めると 100 本近い公演数をこなす（いずれも 2006 年度）。その集客の要となっているのが友の会「府中の森芸術劇場メンバーズ」。会員数は府中市内を越えて拡大し、現在 4300 人を超えている。

自主公演は「メンバーズ第一」

府中の森芸術劇場が開館したのは 1991（平成 3）年 6 月。友の会「府中の森芸術劇場メンバーズ」（以下「メンバーズ」と略）は 2 年後の 1993（平成 5）年 4 月に発足している。発足初年度の 1993 人から毎年着実に会員数を増やし、2006（平成 18）年度には 4319 人（図 1 参照）。この会員数増大の背景には府中の森芸術劇場がメンバーズにかける意気込みと実績がある。

「公演の企画を行っている事業系の各担当者は、メンバーズ第一で考えています。主要な公演の半分近くのチケットを購入していただいていますので、各担当者にはすべての公演に対して先行予約の 10% 割引を了承してもらっていますし、メンバーズ会員のお陰という意識が高く、メンバーズ会員の拡大は積極的に行っています」と話すのは事業係でメンバーズの運営も担当する田中博幸さん。

同劇場の集客にとってメンバーズ会員が最大の存在と

府中の森芸術劇場と友の会の概要

■府中の森芸術劇場の概要

所在地 東京都府中市浅間町 1- 2

設置 府中市

管理・運営 （財）府中文化振興財団（指定管理者）

開館年月 1991（平成 3）年 6 月

施設概要 どりーむホール：2027 席、ウィーンホール：522 席、ふるさとホール：520 席のほか、大会議室「平成の間」、音楽練習室、スタジオなどがある。

年間自主公演回数 56 回（2006 年度）

年間事業予算 201,000 千円

URL <http://www.fuchu-cpf.or.jp/>

■府中の森芸術劇場の友の会の概要

名称 府中の森芸術劇場メンバーズ

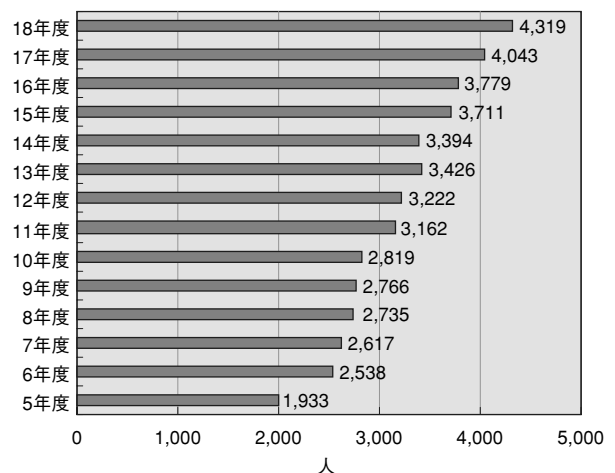
発足年度 1993（平成 5）年度

会員数 4319 人（2006 年度）

年会費 2000 円（入会金なし）

友の会運営経費の収支比率 116%

〔図 1〕 年度別会員数の推移



[表1] 平成18年度 公演別メンバーズ販売チケットの内訳

イベントタイプ	公演日	イベント名	チケット販売枚数	売上高	総売上枚数	総販売数との割合
クラシック	9月23日	どりーむコンサート「革命」	849	3,319,675	1,837	46.2%
	6月9日	美しい日本の歌	133	462,000	361	36.8%
	10月12日	小菅優	87	275,100	305	28.5%
	11月10日	ウィンナ・ワルツ&ポルカ	115	364,000	292	39.4%
	12月9日	聖夜の響き「プラハ・バロック合奏団」	169	614,000	455	37.1%
	3月21日	どりーむコンサート「カルミナ」	868	2,783,650	1,796	48.3%
			小計	2,221	7,818,425	5,046
オペレッタ	1月6日	こうもり	371	3,309,700	1,040	35.7%
		小計	371	3,309,700	1,040	35.7%
舞踊	12月10日	幸田弘子	87	314,800	412	21.1%
		小計	87	314,800	412	21.1%
ポピュラー	5月15日	ウルフルズ	131	720,500	1,951	6.7%
	12月14日	ゴスペラーズ	290	1,682,000	1,926	15.1%
	2月6日	スキマスイッチ	135	708,750	1,969	6.9%
	3月24日	小椋佳	432	1,944,000	1,901	22.7%
		小計	988	5,055,250	7,747	12.8%
創造企画	5月14日	めばえコンサート Vol.22	89	124,950	231	38.5%
	8月26日	劇場ウォッチング「落語」ってなに?	10	7,600	79	12.7%
	2月18日	めばえコンサート Vol.23	31	42,600	179	17.3%
	3月1日	ジグモンド・サットマリー	10	11,000	293	3.4%
		小計	140	186,150	782	17.9%
演芸・芸能	4月1日	笑劇場 林家正蔵	276	879,900	494	55.9%
	5月13日	笑劇場 三遊亭楽太郎 (2回公演)	403	1,278,200	995	40.5%
	6月3日	笑劇場 桂歌丸	236	749,700	492	48.0%
	7月1日	笑劇場 林家たい平	188	617,400	449	41.9%
	10月7日	笑劇場 立川志の輔 (2回公演)	529	1,677,550	1,001	52.8%
	11月11日	笑劇場 春風亭小朝 (2回公演)	575	1,831,900	1,003	57.3%
	12月2日	笑劇場 林家小三治 (2回公演)	457	1,454,950	995	45.9%
	2月10日	笑劇場 林家小さん	240	758,450	468	51.3%
	10月19日	人形浄瑠璃 文楽 (2回公演)	264	910,480	834	31.7%
	1月27日	能・狂言 (2回公演)	216	741,760	702	30.8%
		小計	3,384	10,900,290	7,433	45.5%
舞踊	7月15日	トロカデロデモンテカルロバレエ団	182	1,291,200	1,881	9.7%
	5月20日	長峰ヤス子フラメンコ	167	1,030,600	810	20.6%
		小計	349	2,321,800	2,691	13.0%
自主事業 計			7,540	26,596,715	24,111	31.3%

なっているのは、表1の「平成18年度 公演別メンバーズ販売チケットの内訳」を見れば一目瞭然だろう。同会館の自主事業でとくに力を入れている「クラシック」と「演芸・芸能」のジャンルでは、「クラシック」が総売上の44%、「演芸・芸能」が同45.5%がメンバーズ会員による売上となっている。主要ジャンルの売上の4割超がメンバーズ会員＝固定客によるものだから、集客という観点では欠かせない存在である。

「ポピュラーの公演をやるとお客様がどっと入りますが、本当にメインにしている事業は、毎年2～4回行っている『どりーむコンサート』やクリスマス・コンサートなどのクラシックと、落語を中心にした演芸・芸能です。『どりーむコンサート』では1公演800枚ぐらいのチ

ケットを会員様が買ってくれます。落語は520席の『ふるさとホール』で上演していますが、半数を超える枚数をメンバーズの会員様に購入していただいています。まさにメンバーズ会員様様というような状況です」と田中さんも話す。

メンバーズ会員は何を求めているか？

4300人超のメンバーズ会員はどのような顔ぶれだろうか。まず特徴としてあげられるのは、府中市内在住の会員数よりも市外在住の会員数のほうが上回っていること(表2参照)。府中市内在住の会員2004人に対し、市外在住の会員2315人と、市外の会員のほうが300人ほど多い。

〔表2〕府中の森芸術劇場メンバーズの会員構成

性別	市内在住(人)	割合(%)	市外在住(人)	割合(%)	合計(人)	割合(%)
男性	670	33.4%	809	34.9%	1,479	34.2%
女性	1,334	66.6%	1,506	65.1%	2,840	65.8%
合計	2,004	46.4%	2,315	53.6%	4,319	100.0%

〔表3〕府中の森芸術劇場メンバーズの特典内容

①チケット先行販売	一般発売に先がけてチケットを先行販売(対象となる公演、購入枚数に制限あり)
②チケット割引販売	主催・共催・後援等の中から指定する公演のチケットを、1公演につき1人2枚まで1割引で購入できる。
③「シアターニュース」の送付	催し物案内「シアターニュース」を毎月送付
④振替手数料が無料	チケット代金や年会費の支払いを口座振替にすると、振替手数料は無料(府中の森芸術劇場が負担)
⑤電話1本でチケットが手元に	チケット購入は電話1本でOK。無料で自宅へ郵送(口座会員のみ)
⑥劇場内レストランの割引	劇場内レストラン「ノービス」で、食事を2名まで1割引の料金で利用できる。
⑦無料ドリンク券の配布	毎年2枚を配布。公演時に利用できる。
⑧旅行代金の割引 (2003年12月1日スタート)	JTBトラベランド府中北口店で取り扱うルックとエースを3%割引で利用できる。
⑨宿泊施設の割引 (2004年3月1日スタート)	ホテルコンチネンタルの宿泊料金とホテル内レストラン「ヴァンプラン」を10%割引で利用できる。(割引人数制限なし)
⑩府中市美術館(企画展)の割引 (2005年11月1日スタート)	府中市美術館で行われる企画展を20%割引で観覧できる。同美術館に隣接する「カフェロンタン」、生涯学習センター内レストラン「ろんたん」で10%割引で利用できる。(割引2人まで)
⑪一般映画館上映作品の割引 (2006年5月1日スタート)	TOHOシネマズ府中での上映映画の割引クーポン券を提供(クーポン券記載人数まで割引)
⑫他施設演劇公演の割引 (2006年7月1日スタート)	演劇制作体地人会が主催する東京公演のチケットを1割引で提供(割引枚数制限なし)。*平成19年10月末で終了

「東京の三多摩地域では事業規模が大きく、いろんなジャンルで充実した公演を実施しているということで、近隣の市外のお客様からも指示を得ています。もちろん、京王線沿線という地の利も大きいと考えています」とは田中さん。京王線の東府中駅から徒歩6分、新宿からも同劇場まで約25分と非常に便利である。そうすると、同会館のマーケットは府中市全域と近隣の京王線沿線一帯ということになる。

メンバーズ会員の男女比は表2にもあるように3分の2は女性。年齢構成は60歳代が1191人(27.6%)と最も多く、次いで50歳代の1109人(25.7%)、40歳代の746人(17.3%)、70歳代の689人(16.0%)、30歳代の378人(8.8%)の順となっている(いずれも2006年度の実績)。とくに50歳代の会員数が60歳代に拮抗しているのが目を引く。

「私たちが一番注意して見ているところは、男女比と年齢構成です。女性が66%、50～60歳代でメンバーズ会員の半数以上を占めるという実情を考えると、落語や歌舞伎などの売上が多く、人気の高いのがわかります。そうした私たちの中核となっているお客様に何が受けるのかを考えながら各担当は企画を立案しています」とは田中さん。

では、4300人超のメンバーズ会員は何を求めているのだろうか。

「4300人のうち、およそ3300人ぐらいが年に数回、あるいはときどきチケットを買ってくれる会員の方で、残りの1000人ぐらいが情報を必要とされている会員の方です」という。

メンバーズ会員を大まかに分けると、ちょうど3つのホールに分かれるという。

「どりーむホールで上演する『どりーむコンサート』をめざしている方、ウィーンホールで行う室内楽などをめざしている方、ふるさとホールで行う落語や能・狂言など伝統芸能をめざしている方の3つに分けることができます」とは田中さん。換言すれば、性格の異なる3つのホールそれぞれにファン(=メンバーズ会員)がついていると言えるだろう。

30歳代や20歳代の若い世代への働きかけは、どうだろうか。

「若い世代というのは動きが激しいという特徴があります。たとえば、ゴスペラーズなどポピュラーの公演を行いますと、先行販売やチケット割引販売の特典からどっとメンバーズに入会いただくという状況があります。とくに20～30歳代のメンバーズ会員の半数はそういう

方々だと考えています。こういう若い世代の方は流動的なので、そこをターゲットにするよりも年齢的に上の層の50歳代以上をターゲットにしようということを進めているのです」という。

豊富な特典で“ステータス感”を演出

メンバーズ会員には、チケット先行販売、チケット割引販売のほか全部で12もの特典がある(表3参照)。非常に盛りだくさんである。このなかでも核となる特典は、「一般の方よりも早くチケットが買え、かつ会員お一人様で2枚まで1割引でチケットを買えるというのが大きな柱です」というように、「チケット先行販売」と「チケット割引販売」。そのための情報提供も充実している。A4判8ページ建ての催し物案内『シアターニュース』とともに、公演のチラシ十数枚を角形2号(A4版)封筒で毎月送付している。また、会費やチケット代を口座振替にしている「口座振替会員」(メンバーズ会員のほとんど)には電話1本でチケットが送付され、その際の振替手数料は無料(同劇場が負担)となる特典もある。

そのほか劇場内レストランの割引や無料ドリンク券の配布、さらに旅行代金の割引からホテルの割引、映画館の割引、美術館の割引などなど多岐にわたっている(表3の⑥~⑩参照)。旅行代金の割引、ホテルの割引、映画館の割引については、府中市内の企業と提携して実現している。

「メンバーズの特典はチケット先行販売とチケット割引販売が核ですが、それに付随してくる部分も充実しているのではないかと考えています」とは田中さん。しかし、なぜこうも多様な特典を提供しているのだろうか。

「メンバーズの会員になっているからこそ、さまざまなサービスが受けられる、一般の方とは違いますよ、といったステータス感を味わってほしいということから、いろんなサービスを提供しているんです。会員様だけでなく、提携している企業さんからも喜ばれて、うまく流れています」とは田中さん。会員には会員証「府中の森芸術劇場メンバーズカード」も発行している。

「メンバーズシステム」で事務量を大幅削減

4300人を超える会員をどのように管理・運営しているのだろうか。膨大な作業に追われて多くのスタッフで処理しているのだらうと思いきや、じつを言うと担当者は田中さん一人、それに週3回の臨時職員4名ですべてをまかなっているというから驚く。しかもメンバーズ担当



メンバーズ会員を管理・運営する。専用システムの導入で事務量が大幅に削減された。

の田中さんは専任ではなく事業係。事業の企画を抱えながら、メンバーズの管理・運営のまとめ役も担っている。

4300人超の管理・運営となると膨大な事務量のはず。会員の資格期間ひとつをとっても、メンバーズの場合はいつ入会しても1年間有効だから大変な作業である。

「じつを言うと、業者さんにメンバーズ専用のシステムを開発していただいたのです。コンピュータに入力さえすれば、入退会や年会費の管理はもちろん、チケットの受注やチケット代金の支払いまで全部管理できます。コンピュータに入力さえしていれば基本的に回っていくというシステムなのです。このシステムの導入によって事務の大幅な簡素化に成功しました。手作業でやるのが本当に少なくなり、事務量としては相当減っています」と田中さんは話す。

この「府中の森芸術劇場メンバーズ・システム」は同劇場とファクター会社(収納代行会社)、システム開発会社によって共同開発され、2000(平成12)年に導入された。2005(平成17)年には「使いづらい」部分を大幅に改良して現在のシステムにいたっている。このシステムが導入される前は職員2名と臨時職員5~6名で担当していたというから、大幅な事務量とともに人件費の削減である。

同システムでは入退会の管理のほか、年会費がきちんと支払われているか、どのチケットが予約・購入され、チケット代が支払われているかがすぐわかる。また、チケット受注の情報を入力して月に1回、ファクター会社に送信すれば、ファクター会社が各金融機関に振替をかけてチケット代が引き落とされ、その結果のデータは同劇場側に送られる。

ただし、このシステムによって管理できるのは「口座

振替会員」に限られる。といってもメンバーズ会員のほとんどは「口座振替会員」で、「現金会員」は100人程度しかいないという。

「正直言って私たちにとっては機械で管理できる口座振替会員さんのほうが管理しやすいんです。ですから、現金会員さんには口座振替会員のメリットをお伝えして口座振替会員に変わっていただいているんです」とは田中さん。

非常に便利なシステムだが、問題点がないわけではない。それはクレジットカード会社のように即座に引落しができるシステムをとっていないため、振替にタイムラグが生じてくることから発生する。「チケット予約から1週間でお手元に」とうたっていることもあり、チケット代の振替前にチケットが会員の手元に届いてしまうことも少なくないという。

「今まで回収できなかったということはほとんどありませんが、チケット代金の振替ができなかった会員様には担当がお伺いし、事情をお話してお支払いいただいたり、なかには分割でお支払いいただいたこともあります」と田中さんは話す。

会員 5000 人超へのアプローチ

メンバーズ会員の増大による固定客の確保とともに会員の管理・運営の効率化にも成功している同劇場。今後、メンバーズをどのような方向にもっていこうとしているのだろうか。

「平成16年度の会員数が3779人、とりあえず4000人という目標があったのですが、4000台にはすぐ届くだろうということで、じつは5年計画で会員数を5000人に増やそうという目標を設定しています」と田中さんは話す。

2006（平成18）年度現在の会員数は前述のように4319人。目標まであと700人ほどもある。すでに積極的に会員獲得を進めてきたなかで、どのように増大しようというのだろうか。

「基本的にはメンバーズの周知をいままで以上に図る。各施設に広報媒体と入会申込書を置かせていただくのはもちろんですが、3ヵ月に1回は新聞折り込みで公演のご案内とともにメンバーズ会員の募集もご案内させていただいています。そのほか、府中市で行われているお祭りに参加してPRさせていただいたり、オペラなど大きな公演のチケットを買われるお客様には『メンバーズの会員になっていただければ1割引となり、2枚買われるなら元はとれますよ』などと直接PRしたりしながら入会を

勧めています」という。

同劇場には前述した月刊の『シアターニュース』と季刊（年4回発行）の『イベントマガジン府中』という2つの広報媒体がある。『シアターニュース』と入会申込書はセットで市内の公共施設25ヵ所ほどに置いているほか、メンバーズの特典で提携している企業の店頭にも置いている。『イベントマガジン府中』のほうは発行部数42万部で、府中市全域とその近隣地域（小平市・多摩市・日野市・八王子市・杉並区などの主に京王線沿線）に新聞5社の折り込みとして配布している。いずれもメンバーズ会員の募集案内を掲載している。

既存会員については、会員資格期限の切れる1ヵ月前に継続の案内を送付している。返信がなければ「継続」扱いとし、退会の返信があれば「機械的に」退会処理をするという。しかし、会員のなかには入退会をくり返している会員も少なくないという。きっかけがなく退会したままの人もいるだろう。退会した会員をそのままにしておくのはもったいない話である。こうした一度退会した会員へのアプローチをいま考えているという。

「現在の会員数は約4300人ですが、いままでのべ人数でいうと約9000人の方々がメンバーズの会員になっていただいています。つまり約4700人の方は、現在は会員でなくても過去には少なくとも一度は会員になっていただいた方々です。なかには引っ越された方や亡くなった方もいらっしゃるかもしれませんが、約4700人の全員に公演情報とともにDMをお送りして、もう一度メンバーズに入りませんかとお誘いしようと考えています」と田中さんは話す。

「メンバーズ第一」というほど友の会を重視する同劇場。新規会員獲得への積極PRと既存会員の掘り起こしという両面から会員5000人超をめざしている。



静岡音楽館 AOI

自主公演の充実こそが 会員増加・退会者防止の最大のカギ

静岡の音楽文化を担うべく 1995(平成7)年5月にオープンした静岡音楽館AOI。正面にパイプオルガンが設置されたシューボックス型の室内楽専用ホールで、618席を擁する。最高レベルの音響効果をもつことから、CDの録音も多い。このホールで芸術監督のもと毎年15～20本の自主公演を開催。クラシック音楽の「コンサートシリーズ」を中心にして、雅楽・能・狂言などの日本の伝統音楽・伝統芸能、ジャズ、子ども向けなど幅広い音楽分野の公演事業を展開している。

その集客の中核を担っているのが友の会「静岡音楽館倶楽部」。入場者率の向上をめざして新規会員の拡大、退

会者の防止にさまざまな取り組みを展開している。

集客の4割前後、収益の4割強が友の会

静岡駅北口に出ると左側にチャコールグレーの大きな建物が目に入る。この建物の7～10階に静岡音楽館AOIが入っている。静岡の交通の要となっている静岡駅前という抜群の好立地である。

「静岡音楽館の設置目的には、コンサートシリーズを通じて市民への音楽文化の振興という大義名分がありますので、それをいかに持続的に発展させていくか。その目的達成には倶楽部の果たしている役割も大きく、安定的な会員確保が必要となる。そのためには魅力ある自主公演を企画していくことが不可欠です」と静岡音楽館倶楽部の重要性を話す大石利明・静岡音楽館AOI館長。

静岡音楽館 AOI と友の会の概要

■静岡音楽館 AOI の概要

所在地 静岡県静岡市葵区黒金町1-9

設置 静岡市

管理・運営 (財) 静岡市文化振興財団(指定管理者)

開館年月 1995(平成7)年5月

施設概要 シューボックス型室内楽専用ホール:618席、講堂(最大300人収容)、リハーサル(2室)などがある。

年間自主公演回数 17回(2006年度)

年間事業予算 77,946千円

URL <http://www.aoi.shizuoka-city.or.jp>

■静岡音楽館AOIの友の会の概要

名称 静岡音楽館倶楽部

発足年度 1995(平成7)年度

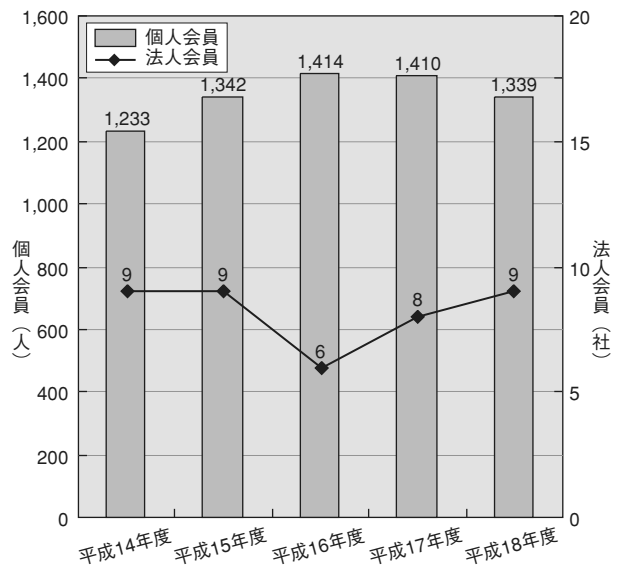
会員数 1339人(2006年度)

年会費 個人:2000円、法人:10,000円

(いずれも入会金なし)

友の会運営経費の収支比率 67%

[図1] 静岡音楽館倶楽部の会員数推移



2006（平成18）年度末の静岡音楽館倶楽部の会員数は個人会員が1339人、法人会員が9社。クラシックの室内楽中心という絞られたジャンルと総座席数618席の規模からみると、会員数は多いと言えよう。個人会員の男女比はおよそ2：3（男508人、女831人）、他の会館の友の会と同様、女性会員が多い。法人会員を募っているのも特徴的である。ここ5年間の会員数の推移をみると（図1参照）、2006年度に一旦減少しているが、1200～1400人の間で漸増傾向にあると言えよう。

まず集客・収益という点から静岡音楽館倶楽部の実状を見てみよう。

2006（平成18）年度の自主公演別販売チケットの内訳をみると（表1参照）、静岡音楽館倶楽部会員の占める割合が50%を超える公演は17公演中4公演、40%を超える公演は8公演。なかには10%台の公演も3公演あるが、いかに会員によって静岡音楽館の集客が支えられているかがわかる。

ここ3年間の自主公演事業の入場者数に占める会員の割合（年度平均）では、2004（平成16）年度が43.9%、2005（平成17）年度が36.6%、2006年度が34.6%となっている。若干の逡減傾向がみられるが、集客の4割前後が静岡音楽館倶楽部の会員が占めている。同様に、ここ3年間の自主公演事業に占める収益の会員の割合（年度平均）を見てみると、2004年度が43.7%、2005年度が42.4%、2006年度が42.3%と4割強を維持している。これは大きな存在だと言える。



最高レベルの音響効果をもつシューボックス型室内楽ホール

「事業評価制度を取り入れて、できるだけ収支のバランスがとれるように運営していますが、どうしても入る公演と入らない公演が出てしまいます。そういうなかで安定的に入場していただけるのは静岡音楽館倶楽部の会員様。その友の会組織に依存している部分が大きい」と大石館長も話す。静岡音楽館AOIの集客・収益のベースを担っているのが静岡音楽館倶楽部と言えるだろう。

当面の目標は会員数 2000 人

静岡音楽館倶楽部は

①主催公演の入場者率の向上

②主催事業の周知

を主な目的として、開館と同時に設置された。会員の大

[表1] 平成18年度 公演別販売チケットの内訳

	公演名	月日	入場者数(人)	うち会員 入場者数(人)	入場者数におけ る会員の割合
①	クリスチャン・ツィメルマン	5月16日	581	232	39.9%
②	福田進一meets 荘村清志	6月9日	407	142	34.9%
③	親子のためのコンサート 風とあそぼう	6月18日	314	47	15.0%
④	比叡山延暦寺の聲明	7月9日	587	194	33.0%
⑤	第11回「静岡の名手たち」	9月30日	462	51	11.0%
⑥	ルノー&ゴータイエ・カプソン	10月27日	328	135	41.2%
⑦	アリオン・バロック・オーケストラ	11月7日	275	139	50.5%
⑧	AOI・レジデンス・クワルテット	11月12日	166	90	54.2%
⑨	イアン・ボストリッジ	11月16日	354	168	47.5%
⑩	アンサンブル・ウィーン・コラージュ	12月13日	226	103	45.6%
⑪	トウキョウ・モーツァルト・プレイヤーズ	12月15日	437	134	30.7%
⑫	クリスマス★コンサート	12月24日	570	76	13.3%
⑬	シリーズ・若い翼 山田晃子の室内楽	1月13日	256	134	52.3%
⑭	椿姫	1月21日	360	139	38.6%
⑮	レ・ヴァン・フランセ	2月10日	569	185	32.5%
⑯	堀米ゆず子&児玉桃	3月9日	235	121	51.5%
⑰	吉行和子・高橋アキ 音楽と言葉の織りなす物語	3月15日	286	128	44.8%
	合計入場者数		6,413	2,218	
	平均人数		377	130	34.6%

半は静岡市内在住だが、門戸は広く開いている。

「たかが618（席）ですが、されど618で、チケットの完売・満席という主催公演はそれほどないわけです。そうなる静岡市内だけでなく、エリアを東京方面、名古屋方面に拡大して確保しなければなりません」とは大石館長。静岡音楽館のホームページなどでも「東京、名古屋から新幹線ひかり号で1時間」とPR、最近のチラシには新幹線の時刻表も掲載している。現在のところ、静岡市外在住の会員は30人ほどとまだ少ない。市内在住の会員拡大はもちろん、これから市外在住の会員拡大にも積極的に取り組みたいという。

静岡音楽館倶楽部には法人会員も募集しているが、法人会員の導入にはどのような狙いがあるのだろうか。大石館長は次のように話す。

「会社は個人と違って社員の方が大勢いますから、まとまった集客が期待できるというのが第一です。また、法人会員は退会が少なく、安定しているというのも利点のひとつです。現在はまだ9社しか会員になっていただいていませんが、福利厚生の一環として一人でも多くの社員の方に来館していただくよう働きかけているところです。法人会員を増やせばチケット販売対象が拡大しますので、もっと増やしたいと考えています」

現在の法人会員9社は、静岡音楽館を利用している企業が多いという。

静岡音楽館倶楽部の会員は音楽のなかでもどのようなジャンルを求めているのだろうか。

「会員だけでなく、すべてのお客様について言えることですが、やはり耳に入って心地よいオーケストラのコン

サートです。オーケストラのコンサートを開催すると、会員がどっと増えることもあります。同じクラシックでも現代音楽になると、わかりにくいということもあって入場者数が下がります。会員の方が一番多く入っても半分くらい。やはり会員数を増やすことによって入場率を少しでも高くする。友の会が広がれば入場率も上がってくるわけですから、当面の目標は会員数2000人、将来的には3000人をめざすくらいの意気込みでないと……。618のうちの半分を会員の方に入っていただくには、それぐらいをめざさないと難しいと考えています」とは大石館長。

「入会キャンペーン」時の特典

新規会員を募る際に最大のツールとなっているのが会員特典である。個人会員の場合、年会費2000円で豊富な特典が享受できる(表2参照)。会員優先で1公演につき2枚まで10%割引でチケットを先行して購入できるほか、毎月送付される詳細な公演情報の提供、会員無料コンサート、リザーブシートのサービス、さらに提携店での割引サービスなど盛りだくさん。法人会員の場合も年会費一口1万円で個人会員と同様の特典がある。ただし、自主事業公演のチケット割引については、1公演につき一口10枚まで10%割引となる。

会員募集は通年をとおして行っているが、とくに毎年1月～3月の間は「入会キャンペーン」と銘打って新規会員募集に力を入れている。その目玉が例年2月～3月頃実施している会員優待の「特別コンサート」。既存会員はもちろん無料だが、この期間中に加入した新規会員

【表2】 静岡音楽館倶楽部会員の特典内容

①チケット割引販売	個人会員は一人につき1公演2枚まで、法人会員は一口につき1公演10枚までチケットを10%割引で購入できる。
②自主公演チケットの優先販売	一般販売に先駆けて優先的にチケットが購入できる。
③公演情報の無料送付	静岡音楽館倶楽部情報誌「AOI通信」(年4回発行)と公演情報を優先的に送付。
④会員特別コンサートに無料招待	年1回、「静岡音楽館倶楽部会員特別コンサート」に無料招待(一般販売価格は2000円)
⑤リザーブシートサービス	シリーズ全公演のチケットを購入すると、指定席・自由席を問わず会員希望の席を確保(ただしシリーズをとおして同じ席)。
⑥ドリンクサービス	自主公演時に8階バーカウンターで利用できる無料チケットを年4回プレゼント(サンタモンコーポレーション提供)
⑦「すみや」でのCD等割引	CD・DVD、楽器、家電などの割引サービス
⑧静岡アートギャラリーの割引	団体割引料金で入場できる。
⑨静岡市立芹沢銈介美術館のチケットをプレゼント	企画展のチケットを抽選でプレゼント
⑩ポーラ美術館の割引	会員証1枚で5名まで入場料を割引
⑪チケットのクレジット購入と無料送付	メインカード会員には電話1本で予約席がとれ、チケットを無料で郵送(代金は口座振替)。
⑫社名掲載(法人会員のみに)	静岡音楽館倶楽部情報誌「AOI通信」やホームページなどに社名を掲載。

(注) 上記の特典は静岡音楽館 AOI の自主公演に限る。

までもが無料となる。

「1月から3月のキャンペーン期間中に入会された方には、『特別コンサートを無料で鑑賞できます』ということを中心に打ち出してキャンペーンをしています。正式な会員としては翌年度からということになりますが、この期間中の他のコンサートもチケット1割引という特典もうたって、入会をお勧めしています」とは静岡音楽館倶楽部担当の安井万由花さん。

「特別コンサート」の一般価格は2000円。個人の年会費は2000円だから、この「特別コンサート」を鑑賞できるだけでもお得感が大きい。また、キャンペーン期間中に開催される「コンサートシリーズ」(例年4本程度)にも会員と同様の豊富な特典が受けられるのも大きなメリット。要するに、1月に新規会員になれば、翌年の3月末までの最大15カ月間の会員特典を享受できるというわけである。

キャンペーン期間中には特典のPRや提供だけでなく、勧誘用のチラシを作成してあらゆる機会をとらえて勧誘に努めている。「特別コンサート」や「コンサートシリーズ」の公演時には特設のコーナーを作って入会の呼び込みも行うという。

「入会キャンペーン用のチラシや入会案内のパンフレットを窓口や特設のコーナーに置きまして、チケットを買いに来られた一般の方に静岡音楽館倶楽部の入会をお一人お一人にお勧めしています。今はそういう地道な方法で取り組んでいます」と大石館長は話す。そのほか、情報誌「AOI通信」やチラシなどは市内の公共施設はもちろん、東京の音楽関連事務所や各マスコミにも置かせてもらっているという。

退会者防止に一番の処方箋

会員を増やす方策は新規会員の拡大とともに重要なものが、既存会員の退会防止である。同倶楽部でも年度ごとにみると会員数の変化はそれほどないものの、実際は毎年百数十人の入れ替えがあるという。新規会員として百数十人が入会しても、同数前後の会員が退会している。

「会員の方をいかに持続拡大するか。会員数を増やすことも大事ですが、まずは辞める方を減らす。退会者を防止するのが最優先です」と大石館長も話す。

転勤による退会者などが少なくなく、これという処方箋はなかなか見つからないという。そうしたなか、まず取り組んでいるのが年会費の口座振替制度への移行である。

「年会費を現金で納めていただいている会員の方はどうしても足が遠のいてしまう傾向がありますので、会員の方をつなぎ留めるには年会費の納入を口座振替に替えていただく。窓口で執拗に継続をお願いすると、コンサートそのものに来ていただけない恐れがありますので、原則口座振替ということで、最初の入会時に口座振替にさせていただいています。これが退会防止にはいいようです」とは大石館長。ただ、これは制度的なもので、いわば消極的な処方箋。積極的な処方箋はやはりコンサートそのものだと大石館長は強調する。

「会員様をつなぎ留めておく処方箋というのは、いいコンサートを打つ——これが一番の薬です。私たち音楽館側からいえば幅広いジャンルの音楽公演を開催したいという希望がありますが、その一方で会員様にとってはなかなか足を運びにくい企画もあるだろうと思います。年間15～20本のコンサートを打つなかで、せめてその半分は聴いてみたいなと思っていただけるような魅力ある企画を立てる。私たちサイドでいえば、コンサートシリーズの充実こそ退会者防止・会員増加の最大のカギだと考えています」

静岡音楽館は開館当初から芸術監督制度を導入し、かつ、音楽の専門家からなる企画会議委員、さらに市民を代表する市民会議委員という三者でコンサートの企画を練り上げている。静岡音楽館倶楽部のこれからは、その企画にかかっているとも言えよう。

システム化により一人で一元管理

では、静岡音楽館倶楽部をどのように管理・運営しているのだろうか。

静岡音楽館の管理・運営は、大石館長のもと5名の事業担当と4名の管理担当の総勢10名で運営されているが、静岡音楽館倶楽部の管理・運営となると管理担当の安井さん一人。しかも専任ではなく、他の管理の業務をこなしながらの担当である。一人で管理・運営できるのはコンピュータで一元管理できるようシステム化されているからだという。

「日常的には入会者と退会者の管理のほか、1カ月に一度、会員の方に公演のチラシや情報誌『AOI通信』(3カ月に一度)などのダイレクトメールをお送りしています」と担当の安井さんは話す。

年会費の支払いは前述のように原則口座振替で、会員の有効期間は年度単位(4月～翌年3月まで)となっている。いつでも入会できるが、会員の有効期間は年度末まで。

チケット代金の支払い方法は、現金またはクレジットカード支払いの2通りあるが、会員の大半は現金支払い。クレジットカード支払いの場合(=メインカード会員)は静岡音楽館で作成したニコスカードに入会した場合に限っている。メインカード会員は電話でチケットの予約ができ、無料でチケットが送付される。便利なサービスだが、「音楽館で作っていただいたニコスカードのみ対象となりますので、新たにクレジットカードを作るという会員の方は非常に少ないのが実状です。おもに来館して現金で支払うのが難しい県外の会員の方にご利用いただいています」とは管理担当の橋戸秀幸さん。

会員には「フレンドリーカード」を発行しているが、このカードは会員管理の軽減に一役買っている。このカードは会員がチケットの割引など各種特典を受ける際の会員資格の証明となる。「フレンドリーカードで管理がかなり楽になっています」と安井さんが話すように、いちいち会員であるかどうかを確認する手間が省ける。このカードにかかるコストは1枚90円ほどだという。

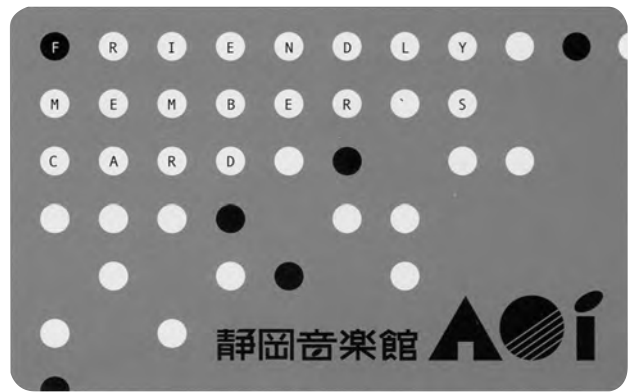
こうした静岡音楽館倶楽部の運営費用は、現在会費収入として約260万円の収入があるが、支出は約460万円。運営経費の収支比率は67%となっている。その差額は協賛企業(法人会員とは別)からの収入の一部を充ててまかなっているという。

「基本的には受益者負担の考え方で会費収入だけで音楽館倶楽部を運営していくのが原則ですから、当面の課題として会費収入だけで運営できるようにしなければならぬと考えています」とは大石館長。

ボランティアの組織化でファン層を強化

静岡音楽館のユニークな取り組みとして「静岡音楽館AOIボランティア」の活動がある。ボランティアには次のような3種類がある。

- (1)公演ボランティア……自主コンサートの際のドアの開閉や入場者の誘導、開場前に配布するチラシのさみ込み作業、リザーブシートの配置の確認など(1公演につき定員7~8名)
- (2)アンケート集計ボランティア……自主公演の際、実施したアンケートの集計作業(1公演につき定員1名)
- (3)広報ボランティア
 - ①広報・宣伝スタッフ……静岡音楽館倶楽部会員向けのダイレクトメール発送作業やチラシ・ポスターの設置など
 - ②記録・編集スタッフ……自主公演・講座・イベント



会員管理の軽減にもなっているフレンドリーカード

などの紹介記事やレビューなどを作成、静岡音楽館AOIのホームページ内のボランティアページの作成・管理

③翻訳・点訳スタッフ……コンサート紹介文の英訳・点訳(今後導入予定)

こうしたボランティアの活動内容をみると、まさに静岡音楽館のサポーターと言える。「静岡音楽館AOIボランティア」は登録制だが、静岡音楽館倶楽部の会員を中心に123名ほどの登録があるという。

「音楽ファン・音楽館ファンの方が高じて何かお手伝いをという方々に登録していただいています。会員さん中心に募っているのですが、コンサートも聴けるということもあって公演ごとに7~8名は来ていただいています」とは大石館長。こうしたボランティアの組織化は、静岡音楽館の運営強化と同時に、同音楽館のファン層の強化・拡大にも一役買っていると言えよう。コンサートシリーズの充実と相まって、静岡音楽館倶楽部の会員を軸とした固定客づくりの強化が始動している。

事例
3

横浜能楽堂

斬新で魅力ある企画公演で 友の会「かもん会」の裾野を広げる

能楽堂というと、ごく一般の人には敷居の高いものである。「能楽は一部の愛好者の世界だろう」とか、「狂言なら観てみたいが、能はちょっと……」という人も少なくないだろう。そんな初心者はもちろん見巧者までが楽しめる、能楽を中心とした古典芸能の普及・振興を掲げ開館したのが横浜能楽堂である。そのコンセプトは「敷居の低い能楽堂」。斬新な公演事業の企画・制作に注力することによって、友の会「かもん会」会員の拡大を図っている。

歴史的な能舞台で斬新な企画公演

横浜の繁華街のひとつ、桜木町から紅葉坂を上がると一転して閑静な紅葉ヶ丘に入る。市民の憩いの場となっ

ている緑豊かな掃部山（かもんやま）公園の一角に横浜能楽堂がある。

横浜能楽堂は神奈川県では初めての本格的な能楽堂として1996（平成8）年に開館した。総座席数は486席。「能・狂言その他の古典芸能の振興を図る」ことを目的に設置され、2006（平成18）年には開館10周年を迎えた。

横浜能楽堂友の会「かもん会」は1998（平成10）年4月に発足している。発足の目的は、

- ・横浜能楽堂のファンを育成し、能楽愛好者層の拡大を図る
- ・横浜能楽堂の公演情報等を積極的に提供することにより、会員の便宜を図るとともに能楽の普及・啓発に役立てる

「かもん会」とは隣接する掃部山公園（「掃部山」とは幕末の大老・井伊直弼の官名「掃部頭（かもんのかみ）」に由来する）にちなんで名づけられ、“Come on”の意図も含まれているという。

友の会「かもん会」の特徴は、横浜能楽堂自体のハードとソフトの両面から見ていく必要がある。

まずハード面の特徴は何といっても、その歴史ある本舞台にある。1875（明治8）年に東京・根岸の旧加賀藩主・前田齊泰（なりやす）邸に建てられ、後に東京・染井の松平頼寿（よりなが）邸に移築されて1965（昭和40）年まで利用されてきたという「旧染井能舞台」が復原されている。関東では現存する最古の能舞台。横浜市指定有形文化財にもなっている。能楽史上はもちろん、建築史上においても貴重な舞台である。

この由緒ある能舞台をもつ横浜能楽堂でどんな公演が行われているか。ソフト面では「敷居の低い能楽堂」をめざして、初めて観る人でも楽しめる入門的なプログラ

横浜能楽堂と友の会「かもん会」の概要

■横浜能楽堂の概要

所在地 神奈川県横浜市西区紅葉ヶ丘27-2
設置 横浜市
管理・運営 (財)横浜市芸術文化振興財団(指定管理者)
開館年月 1996（平成8）年6月
施設概要 本舞台：486席、第二舞台、研修室のほか、無料スペースの展示廊、ビデオコーナーなどがある。
年間自主公演回数 20回（2006年度）
年間事業予算 125,000千円
URL <http://www.yaf.or.jp/nohgaku/>

■横浜能楽堂の友の会の概要

名称 横浜能楽堂友の会「かもん会」
発足年度 1998（平成10）年度
会員数 1334人（2006年度）
年会費 2000円（入会金なし）
友の会運営経費の収支比率 100%

ムや体験的な講座・ワークショップを含めた公演事業を行い、鑑賞のすそ野を広げる一方で、流派を横断した企画公演など見巧者の鑑賞眼に応える独自の創造的な企画公演にも数多く挑戦している。こうした公演事業は「法政大学能楽賞催花賞」（主催：法政大学）や「JAFRAアワード（総務大臣賞）」（2005年度、主催：地域創造）などを受賞し、その斬新で高い企画・制作力が評価されている。館として文化庁の「芸術拠点形成事業」にも採択され、古典芸能の分野に止まらず先進的な公立文化施設として認められている。

横浜能楽堂の公演事業は「すべて自主公演であり、買い公演はしない」という。

「企画内容が単発であったり魅力あるものが1つだけだったりすると、なかなか固定客にはつながりません。そうではなく魅力ある企画をできる限り多く打ち出していく。私たちはまずその部分を押さえようと買い公演はしていないのです。普及公演でも客層やタイミングを考慮しながら、曲目や出演者を考えています。こういうところに力を入れているので、友の会という固定のお客様につながっているのではないかと思います」と話すのは横浜能楽堂アシスタントプロデューサーで管理・運営チームリーダーの熊谷敬子さん。その辺りに横浜能楽堂の姿勢が表れていると言えそうだ。ちなみに2006（平成18）年度は、開館10周年として大きな公演を含む20回の自主公演を開催した。



130年の歴史をもつ横浜能楽堂の本舞台

集客のバロメーターとしての友の会

「どこの能楽堂もそうだと思いますが、能楽のお客様は固定されています」と話すのは熊谷さん。2006年度の主要な公演事業の友の会会員の占める割合（下表参照）を見ても、大きな公演の「横浜能楽堂開館10周年記念特別公演」と「横浜能楽堂開館10周年記念企画公演『江戸大名と能・狂言』」では4割を超えている。後にふれる「バリアフリー能」や「ランチ能」でも4割に近い。集客という面では重要な役割を果たしていると言えよう。

横浜能楽堂の集客、顧客の固定化という視点からの友の会「かもん会」はどういう位置づけにあるのだろうか。

「友の会会員の方の先行予約の状況によって、公演の反響を事前を知るバロメーターの役割を果たしていますし、友の会の会員数が横浜能楽堂の公演の魅力のバロメー

横浜能楽堂の企画公演に占める友の会会員の割合（2006年度）

公演名	実施時期	友の会会員の占める割合	備考
横浜能楽堂開館10周年特別記念特別公演	2006年4月1日～7月23日	43%	全6回シリーズ
横浜能楽堂普及公演—バリアフリー能—	2006年5月7日	37%	
横浜能楽堂特別企画公演 「宮城道雄の聴いた曲 弾いた曲」	2006年6月11日	9%	会場は神奈川県立音楽堂
横浜能楽堂開館10周年記念企画公演 「江戸大名と能・狂言」	2006年8月5日～2007年1月27日	42%	全6回
横浜能楽堂特別普及公演 「夏休み夢舞台」	2006年8月11日	20%	高校生以下の子どもを対象とした公演（残券は一般発売）
横浜あかりアートコラボレーション2006 「悠久の聲—高野山・比叡山の声明—」	2006年10月14日	データなし	会場は横浜みなとみらい地区・ドックヤードガーデン
横浜能楽堂普及公演—ランチ能—	2006年10月19日	36%	
第54回横浜能	2006年11月23日	25%	
クラシカル・ダンス・パフォーマンス 「踊るアジア」	2007年3月2日	4%	会場は磯子区民文化センター
横浜能楽堂講座「話と映像で振り返るあかりアートコラボレーション—高野山・比叡山の声明—」	2007年3月4日	23%	

ターにもなっています。魅力のある公演のときにはほとんど入会していただけますので、数字に素直に出てきます」とは友の会「かもん会」の担当もしている横浜能楽堂アシスタントプロデューサーの飯阪直子さん。

「先行予約の感じでマーケティングの役割があります。友の会の先行予約が多いと、一般発売日には1日で完売しそうだとか、電話が集中しそうだとかがたしかにわかります。逆に先行予約の申込みが少ないときは、もっと営業をかけないと、となりますね」と熊谷さんも話す。友の会の存在は固定客の確保はもちろん、それぞれの公演事業のマーケティングにも役立っていると言える。

魅力ある事業あつての友の会

友の会「かもん会」の2006（平成18）年度の会員数は1334名。会員の男女比はおおよそ男2：女3。60歳代が多く、大半は能楽愛好者だという。会員数はここ数年、多少の減少傾向にあるが（別図参照）、能楽という専門性と総座席数からいうと、かなり多い会員数を擁している。

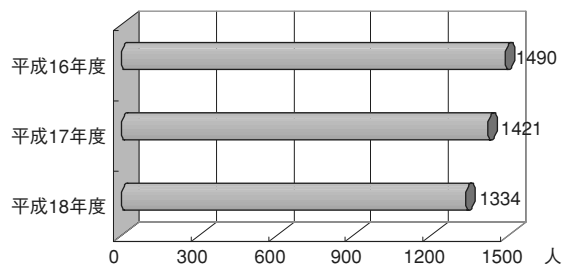
友の会「かもん会」会員の特典には次のようなものがある。

- ・行事予定表「橋がかり」・催し物案内チラシの送付
……横浜能楽堂で行われる催し物の予定を毎月送付
- ・公演・講座のチケットの先行予約
……一般発売日に先がけて友の会先行予約席に申し込むことができる。応募多数の場合は抽選となる。
- ・チケットの郵送サービス
……郵便局や銀行などで年会費・チケット代の自動振替を選択した場合、電話での予約はチケットの郵送料が無料
- ・横浜能楽堂ショップ商品の割引
……書籍など一部の商品を除き10%割引で購入できる。

年会費は2000円で、有効期間は4月1日から翌年3月31日まで。年度途中の入会も受け付けるが、有効期間は翌年3月31日までとなる。

「私どもが企画する公演を観たいとか、参加したいという方々が友の会の会員になっていただいています。他の友の会でよくやられているような『チケット代10%割引』といった特典はなく、友の会に入るのがお得とは言えないのですが、これだけ多くの会員の方々がいただいているのは、企画の部分にあるのだろうと考えています。能楽界では斬新な企画を打ち出していると評価をいただいているように、まずは魅力ある事業に力を入

【図1】 横浜能楽堂友の会「かもん会」会員の推移



れています」と熊谷さんは話す。

たしかに多くの友の会で行われている会員特典の中心的存在の「チケット代10%割引」はない。そうすると、「かもん会」に入会している会員の狙いは毎月送付される「橋がかり」や催し物案内チラシなどの情報面とチケットの先行予約だろうか。

「チケットの郵送サービスもありますが、それは160円程度と些細なものですので、やはり入会されていると情報が早いということではないでしょうか。友の会の会員の方には情報が確定した段階で早くお知らせしたいと心がけていますので、チラシができる前に仮チラシを作ってお送りすることもあります」とは飯阪さん。

チケットの先行予約についてはどうだろうか。

「公立文化施設ですので一般のお客様の席を残しておかないといけないというジレンマもあるのですが、公演ごとに友の会先行予約席を設定して限定させていただいています。会員の多くの方は往復はがきで応募していただき、抽選してお返しするという方法をとっていますが、必ずしも応募いただく会員の方全員が当たるとは限らないのです。ですから、先行のメリットが必ず受けられるかということ、そうでもないのです」とは熊谷さん。

友の会先行予約席の数は公演によって異なるが、100席前後。最近是比较的応募者全員が当選できる場合が多いという。

そのほか高齢者を中心として好評なのがチケット代の自動振替サービス。チケット代の自動振替を選択すれば、電話一本でチケットを郵送してくれる。わざわざ金融機関に足を運ぶ必要がないため、高齢者や忙しい人にはうれしいサービスだろう。このように「かもん会」会員の特典はさまざまあるとはいえ、会員にとって最も重要なのは第1に公演情報であり、第2にチケット先行予約と言えそう。それだけに横浜能楽堂の公演事業が魅力あるかどうかにかかっている。

友の会「かもん会」の運営体制と会員の募集方法

横浜能楽堂の常勤スタッフは9名だが、そのうち3名が少しずつ友の会「かもん会」の運営に関わっている。専任のスタッフはいない。「スタッフそれぞれが事業の企画を抱えながら、細々とした雑用もやっています」とは熊谷さん。

友の会「かもん会」運営の基本的な作業は次のとおり。

- ・入退会の管理
- ・年会費の管理
- ・チケット先行予約の管理
- ・チケット代の管理
- ・チケット送付の管理
- ・行事予定「橋がかり」と催し物案内チラシの制作と送付の管理

3名いるとはいえ、他の仕事を抱えながらだから大変な作業である。

「みんな事業をかかえているので、すべてはできません。受付スタッフやアルバイトの方が16名いますので、発送作業などはやってもらっています。そのお陰で何とか回っているというのが実情です」と飯阪さんは話す。

友の会「かもん会」会員の新規募集は、「横浜能楽堂友の会会員募集」の案内を各文化施設などで配布しているほか、年度末頃から年度初めにかけてホームページや催し物案内「橋がかり」でも募集案内を出している。既存の会員に対しては、年度末に次年度継続の案内を出している。会員数「1500名」を当面の目標に掲げ、新規募集と継続の両面からはたらきかけている。

能楽を超えて観客のすそ野を広げる

横浜能楽堂はさまざまな角度からファン層のすそ野を広げる活動を積極的に試みている。その活動のひとつに「ランチ能」とワークショップがある。

「ランチ能」とは子育て中の女性にも気軽に来館してもらおうというのが狙いで、平日の午前中からお昼にかけて、一時保育つきで開催している。内容は初めての人でも楽しめる能と狂言で、冒頭には出演者からの解説があり、「わかりやすい」と好評だという。7年前から年1回のペースで行っている。

「子どもが幼稚園に行っている間に来れてよかったとか、一時保育つきなので来館されたといったお母さん方も少なくなく需要はあります」とは飯阪さん。この「ランチ能」をきっかけに友の会「かもん会」に入会する人もいるという。

ワークショップは能楽の世界を実際に体験しようという講座で、さまざまな企画が開催されている。なかでも

1997（平成9）年から2000（平成12）年まで毎年開催された「みんなで謡う『高砂』」は話題を呼んだワークショップのひとつ。「高砂」は、かつては結婚式で必ず謡われた世阿弥作の能の代表的な祝言曲。その「高砂」を、年末恒例の「第9」の合唱に対抗して、年始に500人で声を合わせて謡おうというユニークな体験講座。目標の500人には達しなかったものの、400人を超える参加者を集めていた。一時中断したが、その後も再開を望む声が多く寄せられ、2007（平成19）年度には復活することになった。「みんなで謡う『高砂』」は11月下旬から翌年1月にかけて5回の稽古を行い、申し合わせ（リハーサル）を経て1月下旬（平成19年度は1月26日）、本舞台で発表する。発表会にはプロも参加して、舞台と客席が一体となって囃子入りで「高砂」を謡い、その謡に合わせて講師の出雲康雅さん（シテ方喜多流）が舞う。参加者の中には、このワークショップをきっかけに現在も謡・仕舞の稽古を続けている人もいるという。

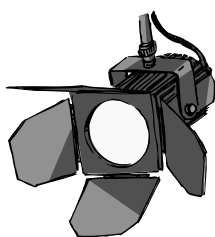
このほか身体に障害のある人も能・狂言が楽しめる「バリアフリー能」も2000（平成12）年から年1回のペースで開催し、能楽のすそ野を広げる新しい試みとして各方面から話題を呼んでいる。視覚に障害のある人には点字のパンフレットや触ると凹凸で舞台の形がわかる「触図」を配布するほか、イヤホンガイドで詳細に舞台を同時進行で解説する。聴覚に障害がある人には手話による説明に加えて筋書きやセリフを詳しく書いたパンフレットを配布する。この「バリアフリー能」は障害者1人の料金で介助者1人が無料。まさに「敷居の低い能楽堂」の姿勢の表れとも言えるだろう。

2003（平成15）年度からは能楽だけでなく古典芸能へとジャンルを広げ、現在では能楽以外の古典芸能が公演事業全体の3割前後を占めるようになってきている。能楽以外には邦楽・日舞のほか、韓国やタイ・バリなどアジアの古典芸能。とくに日韓の古典芸能の交流は日韓ワールドカップの3年前（1999年）から毎年のように開催している。

「『能楽堂』ですので、友の会の会員の方はどうしても能・狂言の比重が高く、能楽以外の分野での先行予約は少ないというのが現状です」とは熊谷さん。

「能楽ではないジャンルのファンの方々にも一度ぐらいはここに足を運んでいただけないかと思います。横浜市は360万人もいますので、486席の会館に一人1回足を運んでいただくには、あと何十年かかるだろうかと……」と飯阪さんは話す。

友の会「かもん会」会員はもちろん、すべての市民が鑑賞できる場をめざして、魅力ある企画公演に挑戦し続けている。



「友の会」の限界性と次に来るもの

— 集客から創客へ

衛 紀生 (可児市文化創造センター館長兼劇場総監督・県立宮城大学大学院教授)

顧客の囲い込みのために多くの公共ホールには、会費の有料無料の違いこそあれ、いわゆる「友の会」という会員制度があります。「先行予約・チケット料金の割引・会報の送付」というのが一般的な特典といえます。「友の会」組織は、80年代に急激に増えた公共ホールの伸びとともに多くのホールで導入されました。「文化芸術の普及」を目的とする、という導入理由を述べている施設が35.8%もありますが、「会員制度」と「文化芸術の普及」はまったく別物です。公共文化施設は何れもか「文化芸術の普及」に押し込めてしまう傾向があります。しかし、そのことで、実は見えにくくなっていることがあるのです。マーケティングをしているつもりが、その実はマーケティング意識が欠落していることに気付いていないのです。「主催公演の集客」をあげた館が55.8%ありますが、この方が本音であると思います。「会員制度」は文化芸術へのニーズのある顧客への対策とはなりますが、潜在的顧客を掘り起こす手段には決してなりえません。潜在的なニーズとは、「未充足なニーズであるが、充足する商品の存在を認知していない、または自分が未充足であることを認知していない状態」を言います。こういう状態の人に「友の会」が有効であるとは到底思えません。これはSellingの効率性は高めますが、Marketingの仕組みとはなりえないものです。SellingとMarketingとはまったくの別物です。Sellingは「刈り取り」であり、Marketingは「種まき」、あるいは「気付きのヒント」の仕掛けである、と私は学生たちに教えます。この比喩がその違いをもっとも分かりやすいと思うからです。「友の会」は効率的な「刈り取り」を可能にした仕組みですが、「種まき」の仕掛けとはなりえない、と私は考えます。

そこに「友の会」の限界性があります。「友の会」は、文化芸術に関心のある人々への有効性と、潜在的なニーズをもっている人たちへは届かない限界性の両面をあわせもっている制度と言えるでしょう。極言すれば、放っておいてもアクセスしてきえるお客さまへの利便性を訴求し、

ホール側からいえばそういうお客さまを囲い込むシステムです。しかし、新しい顧客を掘り起こし、開発することにはほとんど無力であると言わざるをえません。「友の会」の入会勧誘のチラシをいくら配布しても潜在的顧客へのアプローチには決してなりません。勧誘チラシの訴求ターゲットがまったく違うことに気付かなければいけません。

しかし、「会員をもっと増やしたい」と回答した施設は76.2%もあります。多くの公共ホールが会員を増やしたいと思いつつ、的外れのチラシを配布しているという図が想像できます。目的のまったく違う宣材ツールを配布していることに担当職員は気付かなければいけません。とはいえ、「会員をもっと増やしたい」という思いは当然のことです。ならば、潜在的ニーズをもっている人々へのアプローチをしなければなりません。つまり、アーツマーケティングの展開です。そのためには、まず、公共ホールや劇場は何かを観たり、聴いたりする場所である。という概念を拭い去ることから始めなければならないと思います。私たちはお客さまにより良質の「経験価値」を提供する業態であることを、まず前提としなければいけないと思います。「文化芸術サービス業」ではなく、「経験価値サービス業」と自己規定することからアーツマーケティングは始まります。つまり、舞台の上で起こることを顧客に提供する仕事ではなく、劇場に関わるすべての「経験」をより良いものにするための演出をする仕事と考えなければアーツマーケティングは単なるセリングにとどまってしまうのです。

「劇場に関わるすべての経験」とはどのようなことまでを指すのでしょうか。まずはチラシのデザインやキャッチコピーです。チラシを見て心が動き、裏を返して情報を取得しようとする行動は「劇場経験」の始まりです。ウェブ検索をして出演者やレビューやプレビューに触れてより深い情報を得ようとするのも「劇場経験」です。それには、従来のように芸術団体から送られてくるチラ

シを購入して、場所と日時とアクセス地図を追い刷りする作業で事足りるとは思いません。それでは一方向の「情報」の垂れ流しです。マーケティングとは一方向の情報流通とは違います。マーケティングとは、双方向性をもったコミュニケーションです。チラシの裏を返す、という時点で、コミュニケーションは始まります。チケットを予約し、公演前日にあれやこれやと心をときめかせるのも「劇場経験」です。もちろん「観る・聴く」もそうですが、その前後に友人や家族とお茶を飲んだり、食事をして、舞台への期待を話し合ったり、鑑賞後の心の高揚を共有することも「劇場経験」です。そのためにはホール内のレストランや市内の飲食店との連携が必要でしょう。たとえばホールのウェブサイトから食事を予約できるような仕組みを作らなければなりません。チケットに際しても、お客さまそれぞれのライフスタイルにマッチした多様性と選択性と自由度を持たさなければなりません。そのモデル事例をここに記すと予定枚数を超過してしまうので、可児市文化創造センターのウェブサイトを参照してください (<http://www.kpac.or.jp/index.html>)。ワークショップやアウトリーチもまたマーケティングとして位置づけ、性格づけるべきです。演劇や音楽と映画を関係づけてアップセルやクロスセルを企図する仕掛けもまたマーケティングの手法のひとつです。まだまだありますが、この程度にとどめます。ただ、絶対に施設側の利便性や都合で制度を設計しないことが肝要です。

お客さまの立場にたたないで「集客が困難」というのはないものなだけです。たとえば、ライフスタイルにマッチして、時代に対応したチケットシステムとは、顧客志向に徹した「創客」の仕掛けに他なりません。「集客」と「創客」はまったく正反対の概念であり、百八十度違うものです。前述したように、「集客」が刈り取りなら「創客」は種まきです。「集客」がセリングなら「創客」はマーケティングです。「友の会」はまさしく「集客」の仕組みにほかなりません。「友の会」という制度は、ホールの側の都合によって作られた集客システムです。

公共文化施設は「公共」であることで、すべての市民を視野に入れて経営されなければなりません。「経営」という「文化芸術」と正反対の考え方と考えると違和感を覚える向きもあるかと思えます。しかし、「経営」という言葉は、現代では金儲けと同義のように使われていますが、本来は「新しい価値」を生み出すことを意味します。

私たちは公共文化施設の仕事に従事する者は、「新しい価値」を、すべての市民を視野に入れて供給することをミッションとしているのです。むしろ文化芸術の愛好者に「新しい価値」を提供するのも仕事です。「友の会」はそのような人々に利便性と多くの機会を提供する仕組みです。しかし、それだけでは「公共」の使命を果たせているとは言えません。市民の多様な感性に働きかけてこそ「公共」ではないでしょうか。

つまり、文化芸術の愛好者へのアプローチはユニコーン（一角獣）の角と施設の利害のマッチングですが、現代の消費者や市民は、角のたくさん出ている金平糖のような存在です。様々な感性による嗜好や楽しみや喜びを持っている存在です。そのような人々のどれかの角に届くような体験を提供できれば、劇場はそれぞれの人にとって必要な場所になります。私は劇場やコンサートホールや美術館のような文化施設は、「集い」、「出会い」、「語り合い」「知り合う」場所であると思っています。そのような「経験」によって「よい思い出」を残していただくことこそ経験価値サービス業です。鑑賞のあとの語らいや食事を楽しむにすることもいらっしやるでしょう。ワークショップでの出会いとコミュニケーションと仲間づくりに喜びを感じる向きもいらっしやるでしょう。私たち公共ホールの仕事に従事する人間は、お客さまのそのような「劇場経験」をより良いものにして、かけがえのない思い出を劇場に残していただくために、その「体験」を「演出する」のが主要な役務なのです。

したがって私たちは、「創客」という目的にマッチした新たな仕組みを考え出さなければならぬところに来ているのではないかと思います。「友の会」の役割は終わったのではなく、その限界性を認識した上で、「会員をもっと増やしたい」ではなく「劇場経験」を楽しむ人が多く訪れるようにしたいという欲求を充たすために、劇場への潜在的ニーズを掘り起こす時期に来ていると思うのです。それによって「劇場経験」をライフスタイルに組み込む人が出てきたら、次にその人はチケットを買ってくださるかもしれません。会員になってくださるかもしれません。ただ、そうでなくても良いのです。お金を落とさなくても「私にとって必要な場所」と感じていただければ、私たちの一応の使命は果たせるのだと思います。「集客から創客へ」、「セリングからマーケティングへ」、時代の変化に私たちも対応すべき時期に来ているのではないのでしょうか。



文化庁委嘱事業

公立文化施設における
「友の会」に関する調査

発行日 平成 19 年 3 月 25 日
発行 文化庁
企画 社団法人 全国公立文化施設協会
〒 163-1469 東京都新宿区西新宿 3-20-2
東京オペラシティタワー 11 階 私書箱 2572
電話 03-5353-0320
<http://www.zenkoubun.jp/>
制作 株式会社トービ
取材協力 麦人社

© The Association of Theaters and Halls in Japan, 2007
本書の全部または一部の無断転載・複写および電子媒体への転用は固くお断りします。