

平成28年度
次代の文化を創造する新進芸術家育成事業



新進バレエダンサー育成及びバレエ団の環境整備

報告書

平成28年度
次代の文化を創造する新進芸術家育成事業 

新進バレエダンサー育成及びバレエ団の環境整備

報告書

ごあいさつ

近年、世界のバレエ界における日本人ダンサーの目覚ましい活躍が国内外で注目を集めています。一方、国内バレエ団が世界のバレエ団と肩を並べるに至るには、解決すべき問題の多いことが改めて浮き彫りになっています。

日本バレエ団連盟では、前身である東京バレエ協議会における平成25年度、連盟改組後の平成27年度に続き、平成28年度も文化庁「次代の文化を創造する新進芸術家育成事業」として「新進バレエダンサー育成及びバレエ団の環境整備」を実施いたしました。

この事業は、海外優秀指導者による新進バレエダンサーに向けたマスタークラス開催と、バレエ団のマネジメントに関する事例調査を2つの大きな軸とし、ダンサーと制作運営の両面から舞台芸術活動を支える人材の育成を狙ったものです。

本年度、ダンサー育成では昨年度に続き、名教師として国際的評価の高い指導者を招聘し、新進のプロフェッショナル・ダンサーへのレッスンをを行うとともに、プロを目指す若手ダンサーとその指導者にも両氏のレッスンを公開いたしました。

マネジメントに関しましては、米国、英国の芸術団体での調査を実施、なかでもこのところ急速に有効性が増しているデジタルマーケティングの先進事例について調査を実施するとともに、国内バレエ団の現状についてもアンケートを行い、今後の課題について検討いたしました。

これらの調査・活動がバレエ界の環境整備につながり、日本のバレエがさらに充実していくことを願い、ここに報告書としてまとめましたので、ご一読いただければ幸いに存じます。

最後になりましたが、本事業にご協力いただきました関係各位に厚く御礼申し上げます。引き続き、日本バレエ界の発展のために尽力させていただく所存です。今後ともご指導、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2017年3月

一般社団法人 日本バレエ団連盟

目次

● ごあいさつ

● 事業概要

● バレエ団のマネジメントに関する調査報告

I バレエ団におけるマーケティング戦略

- 1 調査の背景と目的……7
- 2 芸術団体におけるマーケティング……8
 - 2-1 マーケティングの意義と変遷……8
 - 2-2 マーケティングのフレームワーク……11
 - 2-3 デジタルマーケティング……17
- 3 海外バレエ団訪問調査報告……23
 - 3-1 ボストン・バレエ団への聞き取り調査……23
 - 3-2 イングリッシュ・ナショナル・バレエ団への聞き取り調査……38
 - 3-3 ロイヤル・オペラ・ハウスへの聞き取り調査……47
 - 3-4 スコティッシュ・バレエ団への聞き取り調査……63
- 4 芸術専門コンサルティング会社訪問及びセミナー参加報告……71
 - 4-1 キャパシティ・インタラクティブへの聞き取り調査……71
 - 4-2 デジタル・マーケティング・ブートキャンプ参加報告……77

II スコットランドにおけるバレエ団の運営実態と助成制度

- 1 調査の背景と目的……103
- 2 スコットランドにおける助成制度……104
- 3 スコティッシュ・バレエ団への聞き取り調査……106

● マスタークラス実施報告

- 1 概要……115
- 2 指導者へのインタビュー……119

平成28年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業

事業概要

1. 事業名

新進バレエダンサー育成及びバレエ団の環境整備

2. 事業の趣旨・目的

日本は約40万人と言われるバレエ学習者を擁し、また国内外でも日本人ダンサーが顕著な活躍を見せる「バレエ大国」である。しかしながら民間がダンサー育成を担う我が国では、育成環境の開発と整備に課題も多い。優秀な指導者による新進ダンサーへの研修が不可欠であることは言うまでもないが、体系的指導法が確立されている海外と比較して、日本の指導者には困難がつきまとい、さらなる研鑽も求められている。また安定した育成環境の整備に必要なバレエ団のマネジメントについても様々な改善が求められているが、具体的な調査結果を伴うバレエ環境の実態把握は進んでいない。

本事業は、海外優秀指導者による新進バレエダンサーに向けたマスタークラス開催と、バレエ団のマネジメントに関する事例調査および研修開催を2つの大きな軸とし、ダンサーとマネジメントという両面から舞台芸術活動を支える人材の育成を行う。このプロジェクトを通じ、新進ダンサーがプロフェッショナルとして活動を行うにあたって必要な技術と能力を習得するとともに、日本のバレエ団における運営スタッフがバレエ団運営に係るノウハウを学ぶことで、世界に通用する新進芸術家の育成とバレエ界の基盤整備を行うことが目的である。本事業の実施により、日本バレエ界全体の芸術水準の向上と更なる発展に寄与することを目指す。

3. 事業の内容

●新進ダンサー育成～マスタークラス～

海外の経験豊かな優秀指導者を日本バレエ団連盟所属のバレエ団に招聘し、若手ダンサーを対象とするマスタークラスを開催した。また、その様子をプロフェッショナル・ダンサーを目指すバレエ学習者及びその指導者に向けて公開した。

指導者：ローラン・フォーゲル、パトリック・アルマン

対象：スターダンサーズ・バレエ団、小林紀子バレエ・シアター、牧阿佐美バレエ団、
東京バレエ団 (実施順)

● マネジメントに関する事例調査および研修開催

▶ 海外事例調査

国内のバレエ団においては、マーケティングの重要性が認識されつつも、その理解と実践による知識の蓄積が十分に進んでいないのが現状である。本調査では、マーケティング先進国である米国及び英国に焦点をあて、バレエ団のマーケティングへの取り組みについて調査した。さらに、具体的な手法を広く国内バレエ団に向けて公開することを目的に、芸術分野に特化したデジタルマーケティングセミナーに調査員を派遣した。

また、昨年度に引き続き、助成制度を中心としたバレエ団運営の実態調査を、今年度はスコットランドを対象に行った。

■ 調査対象

- ボストン・バレエ団（米国、ボストン）
- ロイヤル・オペラ・ハウス（英国、ロンドン）
- イングリッシュ・ナショナル・バレエ団（英国、ロンドン）
- スコティッシュ・バレエ団（英国、グラスゴー）
- キャパシティ・インタラクティブ [Capacity Interactive]（米国、ニューヨーク）

■ 調査会議委員

- 安達悦子（東京シティ・バレエ団）
- 小山久美（スターダンサーズ・バレエ団）
- 小林健太（小林紀子バレエ・シアター）
- 諸角佳津美（井上バレエ団）

▶ バレエ団職員を対象としたマネジメント・セミナー

多くのバレエ団にとっての関心事でありながら学ぶ機会の乏しい経営（マネジメント）をテーマに、オーケストラの財政再建、積極的な事業展開に高い手腕を発揮している現役マネージャーを講師としてセミナーを開催した。

テーマ：「芸術団体におけるマネジメント」

講師：西濱秀樹氏（公益社団法人山形交響楽協会 専務理事兼事務局長）

日時：11月30日(水)15:00～17:00

会場：芸能花伝舎A棟1階 会議室A3

バレエ団のマネジメントに関する調査報告

調査報告

I バレエ団におけるマーケティング戦略

1 調査の背景と目的

舞台芸術を取り巻く環境は厳しさを増している。成熟した消費社会において、人々の好みや選択肢の多様化が進み、人々を取り巻く娯楽の種類は格段に増えた。その中で「芸術」は数あるエンターテインメントの選択肢のひとつにすぎないという時代が到来している。さらに観客、聴衆の高齢化やそれに伴う公演動員数の低迷は先進諸国で見られる共通課題であり、バレエ団に限らず、オーケストラ、オペラ団体、劇場・音楽堂等の芸術組織の経営難に追い打ちをかけている。こうした時代において、芸術団体はみずからの戦略のひとつとしてマーケティングを位置づける必要性が生じている。欧米の主要な芸術団体では、組織内にマーケティングの部署を置き、専門性を持つ人材が組織のマーケティングに取り組んでいる。どうしたら新規観客を開拓することができるのか、既存の観客のリピート率をあげるにはどうすればよいのか。このような課題に対処する手段として、マーケティングが確立しているのである。我が国のバレエ団においては、マーケティングの重要性が認識されてはいるものの、その理解は十分に進んでいないのが現状である。単なる広報宣伝や販売促進として捉えられがちなマーケティングについて、欧米の先進事例や取り組みから学ぶことは大きい。特に、インターネットを活用したデジタルマーケティングは、少ない予算で活用することも可能であるため、国内のバレエ団にとって参考となる点も大いにあると考えられる。

本調査は、海外のバレエ団が行う、デジタルマーケティングを中心としたマーケティング活動の現状を把握し、国内バレエ団が参考にし得る事例を探ることを目的とする。まず、インターネットや文献を元に芸術団体におけるマーケティングの意味やその意義、さらに海外バレエ団によるマーケティング事例を調査した。その上で、近年のマーケティング活動が成果を上げているボストン・バレエ団（ボストン）、イングリッシュ・ナショナル・バレエ団（ロンドン）、ロイヤル・オペラ・ハウス（ロンドン）及びスコティッシュ・バレエ団（グラスゴー）、さらに、外部からバレエ団のマーケティング戦略を支える立場として、デジタルマーケティングに特化したコンサルティング会社、キャパシティ・インタラクティブ（ニューヨーク）を訪問し、現地聞き取り調査を行った。また、デジタルマーケティングの実用的な手法を学ぶため、ニューヨークで行われた芸術団体を対象としたセミナー「デジタル・マーケティング・ブートキャンプ [Digital Marketing Boot Camp]」に調査員を派遣した。

本報告書ではこれらの調査結果を報告する。まず、「マーケティング」という概念やその手法として代表的なフレームワーク、そして近年のトレンドであるデジタルマーケティングを紹介し、続いて海外バレエ団訪問調査、コンサルティング会社訪問調査及びデジタル・マーケティング・ブートキャンプ講義内容について報告を行う。

2 芸術団体におけるマーケティング

2-1 マーケティングの意義と変遷

マーケティングとは

米国マーケティング協会¹の定義によれば、マーケティングとは、「顧客、依頼者、パートナー、そして社会全体にとって価値のある提供物を、創造・伝達・配達・交換する為の活動であり、一連の制度であり、プロセスである」²という。難解な定義だが、言い換えれば、顧客が真に求める商品やサービスを作り、その情報を届け、顧客がその商品を効果的に得られるようにする活動のプロセスということができる。どれほど優れた商品でもそれが消費者のもとに届かなければ意味はなく、そのためには商品の開発から物流、宣伝、販売まで様々な段階での工夫が必要となる。商品を生み出すところから顧客の手に届くまでのプロセスにおける広範な取り組みがマーケティングの意味するところである。

芸術の世界においては、大量生産や大量消費といったイメージと結びつきやすい「マーケティング」の概念が芸術には適さないという批判もなされてきた。その論拠の多くが、芸術が市場に迎合するべきではない、という趣旨のものである。芸術家は自らの芸術的使命に則って芸術活動を行うのであり、「消費者」にまず焦点を置くマーケティングの考えは、芸術においては相容れないというのである。しかし、マーケティングの大家であるフィリップ・コトラーは、以下のように述べている。

芸術に関して言えば、マーケティングは芸術的使命を脅かしたり、強制したり、捨て去るものではない。「たたき売り」をすることでも、嘘の広告宣伝を出すことでもない。(価値の)交換を創造し、消費者の行動を変えるための健全で効果的な技法であり、上手く適用されたときにはその交換に関わった双方にとって利益を生み出すものである。

(『Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts』 p.30)

つまり、マーケティングを行うことは、芸術的使命の妥協を意味するものでもなければ、消費者の気まぐれ全てに答えることを意味するものでもない。消費者の嗜好に合わせて公演のプ

1 AMA (The American Marketing Association)。1937年に設立。3万人以上のメンバーを抱える世界で最大のマーケティング協会。

2 Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

プログラムを組むというような単純なものではなく、組織がそのプログラムをどのように紹介し、どのように価格を設定し、そしてどのように消費者のもとに届けるのか、そういった様々な要素を消費者の視点に立って最適化していく手法なのである。

舞台芸術団体がマーケティングを行う意義

では、そもそも舞台芸術団体にとって、なぜマーケティングが必要なのだろうか。そこには、3つの理由があるとされる³。第一に、マーケティングは芸術団体の収入維持、確保に貢献する、という経済的な意義がある。非営利の組織にとっては、利益の追求が主たる目的となることはないが、より多くの収入を得ることは経営の安定につながり、使命の遂行、活動の充実のために大きな意義を持つ。第二に、より多くの観客に公演を観てもらえることができる、という芸術的な意義である。芸術団体にとっての主力商品である公演は、芸術家（アーティスト）と観客とのコミュニケーションにより成立する。裏を返せば、観客がいなければ芸術団体の存在理由はない。最後に、これは第二の観点の延長でもあるが、公的助成や補助金、企業スポンサー支援などの正当性を確保するためである。支援を提供する側からすれば、芸術的な価値のみならず、社会的価値のある活動に協力したいと思うのは当然であろう。例えば、空席が目立つ公演は、芸術性がいくら優れていたとしてもその社会的な価値を見出すことは難しい。さらに言えば、観客席が業界関係者やいわゆる「身内」で占められているような状況も避けなければならない。特定の層のみを満足させるのではなく、広く一般の観客を取り込む手段としてマーケティングを活用することは、こうした支援の正当性を訴える強みとなるのである。

欧米の舞台芸術界におけるマーケティングの展開

マーケティングは、20世紀初頭の米国において誕生したとされ、現代に至るまで様々な手法が発達してきた。舞台芸術界では、1970年代から米国においてマーケティング手法が使われ始めたと言われる。米国ではそもそも公的支援の制度がほとんど存在しないために、芸術団体の自助努力でパトロンを開拓しなければならないという背景があった。当時の芸術界におけるマーケティングの考え方は、「価値のあるものを創れば観客はそれを理解してくれる」という「プロダクト志向」に依拠していた。観客は受動的な消費者であり、創り手である芸術団体をあくまで主体とする考え方である。一方、マーケティングのプロセスのひとつとして、観客の属性を探る調査（Audience Research）も行われるようになり、米国における舞台芸術の観客は、教育や職業、収入の面でいわゆるエリート層に偏っていることが明らかになった。舞台芸術が一部の少数派の楽しむものとなっている構図が浮かび上がったことは、より広く社会に

3 河島伸子（2007）「アートマーケティング入門」<http://www.nettam.jp/course/marketing/1>

目を向け、潜在的な観客層を開拓する必要性を芸術団体が認識するきっかけとなった。

80年代は、マーケティングの重要性が欧州でも定着し始め、舞台芸術団体を含む非営利組織においてマーケティングの部署が置かれるようになる。さらに、舞台芸術団体は非営利組織としての「公共性」を自覚するようになり、ファンレイジングの重要性とともに、集まった資金の利用目的やその手続きについてのアカウントビリティ（説明責任）の必要性が認識されるようになった。これを契機に、特定の観客層のみならず、より広く多数の利害関係者を意識した経営強化が進められるようになり、それは「鑑賞者開発（Audience Development）」⁴という考えの登場からも見てとることができる⁵。欧州においては、舞台芸術は公的支援による手厚い保護を受けていたものの、観客数の頭打ちと観客属性の同質化が問題視されるようになった。これにより観客の多様化が至上命題となり、移民や障害者を含む社会的マイノリティに向けた活動が重視されるようになった。舞台芸術団体は、こういった取り組みを実現するためにも、資金源を確保する手段として一層積極的にマーケティングを活用するようになった。一方、消費者は購入に際してより主体的でスマートな判断をするようになり、エンターテインメント業界との競合の中、良いものを創れば売れるという発想が通用しなくなってきた。こうして、「何を提供したいか」という組織の意図を基点とするこれまでの「プロダクト志向」から、プランニングの出発点を消費者に置く「顧客志向」への転換が舞台芸術の世界でも見られるようになった。

その後、観客層の拡大及び多様化のみならず、既存の観客と長期的に良い関係を維持していくことを目的としたマーケティングも活用されるようになる⁶。2000年代以降は、インターネットの普及やソーシャルメディア⁷の発展によりマーケティングの可能性が飛躍的に広がった。これらの存在は、マーケターにとってのツールを増やしただけではなく、それまでは商品・サービスの受け手であった消費者側が情報の発信者になれるという意味において、双方向のコミュニケーションによる新しいマーケティングのあり方を提示した。芸術団体においても、ソーシャルメディアを使ったマーケティングは戦略の中心となりつつあり、欧米の主要な芸術団体ではソーシャル・ネットワークキング・サービス（SNS）⁸の利用が活発に行われている。またこの流れを受け、芸術分野に特化したマーケティング会社や戦略コンサルティングファームも米国、英国を中心に多く設立され、芸術分野におけるマーケティングがひとつの産業として発達してきている。

4 英国アーツ・カウンシル・イングランドの定義によれば、鑑賞者開発とは「既存、潜在の観客のニーズを満たし、継続的な関係を築くために芸術団体が行う活動を指し、マーケティング、コミショニング、プログラミング、教育、カスタマーサポート、チケット販売など、あらゆる要素を含む」とされる。

5 70年代以降におけるオーディエンスリサーチの結果、舞台芸術の観客が一部のエリートに偏在していることに対する社会的な問題意識が生じつつあったことも影響しているとみられる。

6 リレーションシップ・マーケティング：顧客の強いロイヤルティを作り出すマーケティングのこと。

7 インターネット上で展開され、個人による情報発信や個人間のコミュニケーション、人の結びつきを利用した情報流通などといった社会的な要素を含んだメディアの総称。SNSはソーシャルメディアの一要素である。

8 ネット上で社会的なつながりを持つことができるサービスのこと。代表的なものとして、Facebook、Instagram、Twitter、LINEなどが挙げられる。

2-2 マーケティングのフレームワーク

本項では、主に前出のフィリップ・コトラーの著書『Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts』⁹を参考に、マーケティングにおいて特に重要なフレームワークである3C分析、STP分析、マーケティングミックス（4P）に焦点を当て、その基本的な考え方を紹介する。

3C分析

3Cとは、市場・顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）の頭文字をとったものである。これら3つのCをもれなく検討、分析することで、バランスのとれた考察が可能となり、経営課題の発見や、事業戦略の策定に活用することができる。

市場・顧客：自社の製品やサービスを利用する潜在顧客はどのような層なのか。顧客数、市場規模、将来性、顧客ニーズはどうか。

競合：現在の競争状態はどうなっているのか。競争相手はどんな商品（サービス）を提供できるのか。潜在・顕在している競合の数や、強み・弱みは何か。

自社：自社の売上高や市場シェア、製品・サービス、ブランドイメージ、販売力はどれくらいのものなのか。自社の経営資源にはどのような特性があって、どの程度の量があるのか。

9 1997年に出版され、舞台芸術に特化したマーケティング教本として今なお世界のアートマーケットに参照されている。

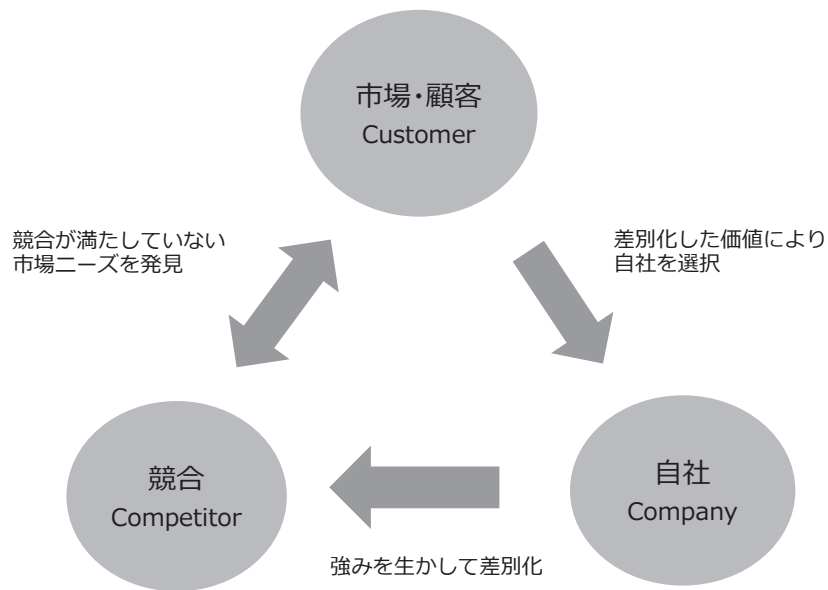


図 3C分析

STP分析

STPとは、セグメンテーション [Segmentation]、ターゲティング [Targeting]、ポジショニング [Positioning] の略称で、ターゲットの絞り込みと自社のポジショニングの設定をする分析のフレームワークである。優れたマーケティング計画は、まず市場の様々な特性を見極め、市場セグメントの特徴を把握し (=セグメンテーション)、組織の目的を実現するのに最も適した機会を提供するセグメントをターゲットとして選択し (=ターゲティング)、そしてターゲットに最も効果的にアピールするような商品の位置づけ (=ポジショニング) を行っている。

セグメンテーション

顧客を似たような属性でグループ分けするセグメンテーションは、国や都市／市町村など地理的変数により行うもののほか、年齢、教育レベル、収入、性別などの人口統計分布に基づくもの、価値観やライフスタイル、性格や好みなど心理的変数を用いるものが代表的である。セグメンテーションによって分けられたグループをセグメントと言い、特定のセグメントを見出すことで、そのセグメントに向けて対策を打つことが可能となる。

芸術団体において最も利用頻度が高いのは、年齢や性別などの人口統計分布に基づくセグメンテーションである。一般的に、舞台芸術の観客は、女性が多く、大卒以上の学歴を有し、社

会的地位の比較的高い人々が多い¹⁰とされており、そのため人口統計的な属性によるセグメンテーションは、顧客を見極める重要な役割を担ってきた。近年は、これらの人口能動的なデータに加え、ライフスタイルや習慣、性格、そして芸術鑑賞の目的といった心理的要素が購買行動に与える影響の大きさが認識されはじめている。

ターゲティング

次に行うのが、ターゲティングである。セグメンテーションによって分類された複数のセグメントの中から、ターゲットとする価値のあるセグメントを選択する。ターゲットを決めるためには、どのセグメントであればニーズや欲求を満たすサービス・商品を提供できるのか、それはどのような方法で可能なのか、ということまで見据えて検討する必要がある。組織の持つ力を余すことなく発揮できるセグメントを選択すべきである。

ポジショニング

ターゲットセグメントを選択したら、次はそのセグメントに最も強くアピールするように商品を位置づけする。これがポジショニングである。ポジショニングの目的は、組織や商品（作品）のイメージを顧客にとって価値のあるものとして際立たせることである。したがって、他の組織や商品との差別化が極めて重要となる。

アトランタ・バレエ団のポジショニング

アトランタ・バレエ団はアメリカ最古のバレエ団のひとつであり、長きにわたり多くの地元バレエファンを魅了してきたが、より広い観客層にアピールするようバレエ団のポジショニングを見直した。エンターテインメント性を押し出した組織の再ポジショニングをすることとし、「アトランタ・バレエ団の公演がこの街で最もエキサイティングなのはなぜだろう？それは美しさ！愉快！・・・他とは違うアトランタ・バレエ団」と銘打ったキャンペーンを行った。その結果、定期会員の観客数は1シーズンで2倍に増加した。人々に強く訴えるポジショニングの成功例といえる。

10 欧米ではこれに「白人」という属性が加わる。

マーケティングミックス

ターゲットに働きかける具体的施策を考えるためのツールがマーケティングミックスである。誰に、どんな価値を、どのように提供するかというマーケティング戦略の中における、「どのように」の部分を決定する。

マーケティングミックスの中でも最も代表的なフレームワークが4Pであり、企業のマーケティング計画や戦略に広く用いられている。4Pとは、製品 (Product)、価格 (Price)、流通 (Place)、プロモーション (Promotion) を指し、マーケティング戦略を立案する際にはこの4つのポイントをコントロールすることで、製品・サービスの価値を損なうことなく顧客に伝えることが可能になる。また、4Pを顧客視点で見直したコンセプトとして、顧客価値 (Customer Value)、顧客にとっての経費 (Cost)、顧客利便性 (Convenience)、顧客とのコミュニケーション (Communication) という4Cの概念もある。4Pを考える際には、顧客の立場からの検討もあわせて行い、買い手と売り手のバランスを成立させることが重要である。

表 4Pと4C

売り手の視点：4P		買い手の視点：4C
製品 (Product)	↔	価値 (Customer Value)
価格 (Price)	↔	コスト (Cost)
場所 (Place)	↔	利便性 (Convenience)
プロモーション (Promotion)	↔	コミュニケーション (Communication)

製品 (プロダクト) / 価値

マーケティングミックスの中でも最も重要な要素である。舞台芸術団体にとってのプロダクトは、組織が提供する作品や公演そのもの (主力製品) とそれに付随して発生する経験など (拡張製品) に分けられる。

▶ 主力製品

舞台芸術団体にとっては、舞台上演する作品こそが主力製品である。作品というのは、その作品自体の他に、出演者や振付家などをそう捉えることもできる。主力製品のどこに価値を見出すかは顧客によって異なる。バレエの場合は、特定の振付家の作品に関心を抱く人もいれば、有名なダンサーを目当てにする人もいる。作品の選択は芸術監督の仕事であるのが一般的だが、コストや収益性、組織のビジョンとの整合性、顧客のニーズ等、あらゆる面について、経営サイドと十分な議論の上、合理的に判断する必要がある。

▶ 拡張製品

主力製品の消費を高めることを目的に行うあらゆる取り組みを拡張製品という。たとえば、チケットのセット販売、上演前後に行う講演やその他教育的なプログラムがこれに含まれる。また、舞台鑑賞においては「公演に行く」という体験そのものも拡張製品に該当する。会場の清潔感やアクセスの良さ、情報のタイムリーな発信などを改善、強化することは、公演鑑賞体験全体の質の向上につながる。

芸術団体からすれば、主力製品である作品の質や内容で評価されることを望むのは当然のことであるが、消費者にとってはチケットの買いやすさ、アクセスの利便性や劇場での鑑賞体験まで、すべて含めての「経験」として評価することになる。つまり、作品がどんなに素晴らしく、観客を満足させるものだとしても、鑑賞前や休憩中に軽食をとる場所がなかったり、あるいは化粧室が混雑していたりすると、公演鑑賞そのものに対する印象を悪くしてしまうことも大いに考えられる。逆に言えば、これらを改善することで経験全体への評価を上げることも可能ということである。

価格（プライス）／コスト

芸術団体にとって、チケット等の価格設定は特に複雑な課題である。他の業界においては、利益の確保を確実にするため、コストを元に価格を決定するのが通常であるが、芸術の世界ではコストは数ある価格決定要因のひとつでしかない。芸術団体は、組織が負担しなければならないコストと消費者にとってのコストを考慮しつつ、組織の短期的、長期的目標に基づいて価格を設定する必要がある。

組織のコストとは、事務所や稽古場の賃料や職員の給与などの固定費用、衣裳・装置の製作料・保管料やロイヤルティー、短時間労働者の人件費など作品ごとに異なる変動費用がある。一方、消費者にとってのコストは、チケット料金だけではなく、舞台鑑賞に伴う様々な出費（交通費、飲食代など）も含まれる。さらに、消費者の立場からすると、舞台鑑賞と並ぶ別の選択肢として、映画やテーマパーク、音楽のライブコンサートなどが同列にあることになる。これらのエンターテインメントと競合するためには、その価格設定を意識することも重要となる。

しかし、矛盾するようであるが、一般に公演のチケット代は価格弾力性が低いとも言われている。つまり、少し価格が上がったくらいで需要が激減することは想定しにくい。価格が芸術の消費者の購買行動に与える影響についてはこれまで多くの研究がなされてきたが、そもそも芸術に興味のない人にとっては、価格を気にする前の段階で「行く」という選択肢を選ばないことも明らかになっている。安易に価格を下げる戦略は、芸術に興味のない人を呼び込む効果が見込めないだけでなく、獲得できたはずのチケット収入を減少させる恐れがある。重要なのは、組織のコストを意識した上で、顧客が納得して購入できる価格であるか、ターゲットと

なる消費者の視点に立って見極めることである。

場所（プレイス）／利便性

どんなに良い商品でも、あるいは価格が手頃だったとしても、商品を購入しやすい環境がなければその魅力は損なわれてしまう。そこで考慮すべきは場所、すなわち流通である。芸術団体にとって、流通は2つの意味を持つ。まず、舞台作品を発表する会場である。設定したターゲットにアプローチするのに適切な場所かどうか、プログラム内容と公演開催地は整合性がとれているか、ターゲットとする潜在顧客にとって物理的、心理的にアクセスしやすいかなどを検討する。公演開催地は、組織のユニークさや特徴、イメージを形成する重要な要素でもあり、ブランディングの役割を兼ねることも忘れてはならない。もうひとつの意味は、チケットの販売場所である。内部のチケット販売システムを使うか／外部に委託するか、ひとつの主要な販売所に集約するのか／複数に分散するのか、受付の時間帯はどうするかなど、消費者のニーズに基づいて決定する。チケットの買いやすさが購入の決め手になる場合もあり、購入のプロセスを簡単にすることは顧客満足度の向上にも繋がる。

プロモーション／コミュニケーション

プロモーションは、組織と消費者のコミュニケーションを生み出す重要なツールである。一般的に、広告、販売促進、広報、ダイレクト・マーケティングの4種類がある。

▶ 広告

メディアを利用し、組織のイメージや商品、サービスを宣伝すること。広く多数の消費者に情報を届けるのに適している。その媒体は、比較的安価なフリーペーパーなどから、高額なテレビコマーシャルまで多岐にわたる。何度も繰り返し同じ公演を広告に出すことは、かえって逆効果にもなりうる。

▶ 販売促進

割引などを通して商品購入へのインセンティブをつけること。公演のチケットを10枚買うと1枚分は無料とするなどが代表的である。販売促進の効果は通常短期的なものにとどまる。

▶ 広報（PR）

マスメディアなどに組織やその公演の紹介をしてもらうこと。この場合、第三者による紹介となるので、芸術団体が自ら行う宣伝よりかえって説得力があり、広告や営業を好まない層に

も情報を届けることができる。日本では、芸術分野の専門誌を中心に見られるアーティストへのインタビュー記事や作品の紹介記事がこれにあたる。エンターテインメントの世界においては、組織や公演のイメージが特に重要であるため、よく練られたPR戦略を他のプロモーション手段と組み合わせることは非常に有効である。

▶ ダイレクト・マーケティング

上述の3つが顔の見えない不特定多数に向けた情報発信であるのに対し、ダイレクト・マーケティングは既に顧客である人々に対して直接行うマーケティングの手法である。ダイレクト・マーケティングには、多くのメリットがある。まず、観客となる可能性の高い人々に焦点を定めることができ、そのため効果も見込めること。次に、それぞれの鑑賞回数などのデータをもとに適切なコミュニケーションをカスタムすること（パーソナライゼーション）が可能であるため、顧客との関係維持に活用できること。そして、購買履歴など有用なデータを集約・分析して戦略に生かせることなどが挙げられる。

いずれのプロモーションツールを用いるにしても、公演の情報を伝えるのにその日時や場所だけを伝えるだけではその効果を十分に発揮できない。その公演が消費者に提供できる価値を伝える必要がある。特に、これまで一度も舞台鑑賞をしたことがない人に向けて発信する情報は、彼らがその体験を理解する助けとなるようなものでなくてはならない。舞台芸術は、一般的な商品と異なり購入時点で手に入るものではないため、消費者は将来に得られる価値に期待して購入を決定せざるを得ない。それが新規の顧客獲得を困難にしている要因のひとつもなっている。公演概要だけではなく、その公演が提供する価値を伝えるために活用してこそ、プロモーションは消費者の行動を変えうる有効なコミュニケーション手段となるのである。

2-3 デジタルマーケティング

デジタルマーケティングとは、電子メディアを通じて行うマーケティングのことを指す。最も一般的なチャネル¹¹はインターネットだが、その他にも携帯電話のメールやSMS（ショートメールサービス）、モバイルアプリ、ポッドキャスト、電子看板、デジタルテレビ、デジタルラジオなど多岐にわたる。デジタルマーケティングが従来のマーケティングより優れているのは、さまざまなチャネルや手法を用いてマーケティング・キャンペーンを分析し、リアルタイ

11 情報発信や集客をするための媒体、経路のこと

ムでその有効性を把握できるという点である。コンテンツの閲覧の有無や、閲覧頻度、閲覧時間、コンバージョン率¹²、コンテンツ毎の反応を常に確認できることで、より効率的・効果的なマーケティングを可能にしている。

国内バレエ団のソーシャルメディア活用に関するアンケート調査

前述したように、欧米の芸術団体においては、近年ソーシャルメディアの活用が顕著に見られる。SNSを含むソーシャルメディアのメリットは、基本的な用途であれば無料で使用可能であること、そして人々の共有を促すことで従来のマーケティングではリーチできなかった層に情報を届けることができる点である。国内の芸術団体においても、この数年でSNSを利用する組織は急増している。本調査では、国内バレエ団のソーシャルメディア利用状況を概観することを目的に、日本バレエ団連盟の会員団体を対象にアンケート調査を実施し、全9団体中7団体から回答が得られた（回答率77.8%）。今回の調査で回答を得た7団体の事務局職員数（マネジメント、事務に従事する職員の数）は、15名以上が1団体、10名以上が1団体、3～5名が5団体である。

質問項目

- ・バレエ団事務局の職員数（マネジメント、事務に従事する職員の数）
- ・各ソーシャルメディアの活用有無（運用期間、更新頻度）
- ・ソーシャルメディアの利用目的
- ・ソーシャルメディア運用体制
- ・ソーシャルメディア運用の効果と課題
- ・今後活用したいソーシャルメディア

▶ ソーシャルメディア活用状況と目的

バレエ団のソーシャルメディア利用状況（図1）を見ると、最も活用されているメディアはFacebookで、7団体すべてが利用している。次いで、YouTube（6団体が利用）、Twitter（4団体）、Instagram、ブログ（ともに3団体）と続いた。一方、ブログに関しては「活用をやめた」団体が2件あった。

ソーシャルメディアの利用目的（図2）では、「公演の告知」と「バレエ団情報のタイムリーな発信」は7団体すべてが選択し、最も多かった。続いて、「新規観客の開拓」と「既存の観客の満足」も多かった（それぞれ6団体）。

¹² ウェブサイトへのアクセス数（＝ページビュー）や、ある期間内に訪れた人数（＝ユニークユーザー）のうち、何割がコンバージョン（商品購入等、ウェブサイト上から獲得できる最終成果）に至るかの割合を示す指標のこと。

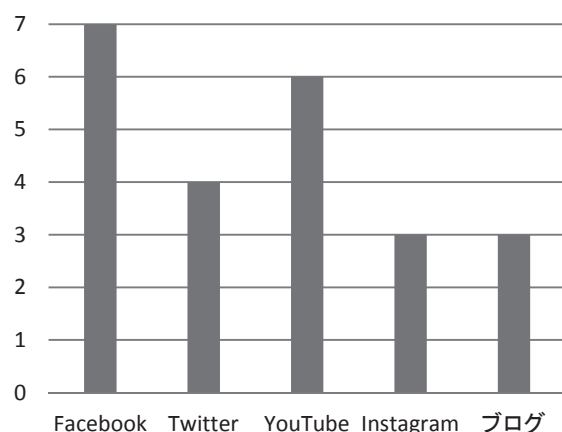


図1 ソーシャルメディア種類別利用状況

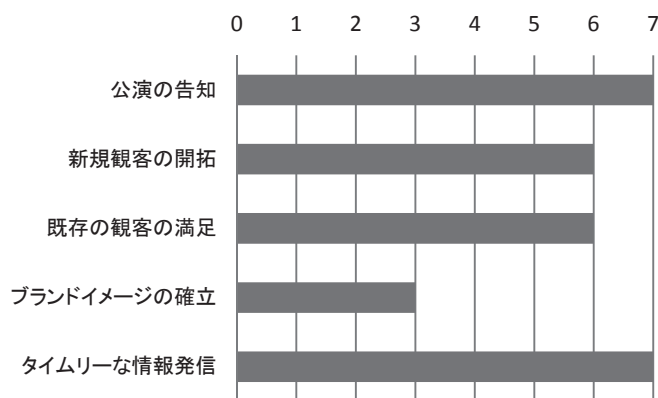


図2 ソーシャルメディアの利用目的

▶ ソーシャルメディア運用体制

運用体制については、職員、ダンサー、外部委託から選択し、さらに具体的な体制を記述する回答形式を採った。7団体中4団体が、その業務量に差はあるものの職員とダンサーが共に担当しているということであった（図3）。分担方法は、媒体による場合（例：ブログはダンサー、その他は職員が担当）と、業務内容による場合（例：写真撮影はダンサー、投稿内容を考えるのは職員が担当）の双方が見られた。業務の一部を外部に委託している団体も2団体あったが、基本的には組織の内部でソーシャルメディアを運営していることが分かる。

また、運用に係るガイドラインの存在については、「基本的なルールは文書化されている」が2団体、「投稿内容や禁止事項を定めたマニュアルがある」が1団体、残りの4団体は「制定されていない」ということであった（図4）。

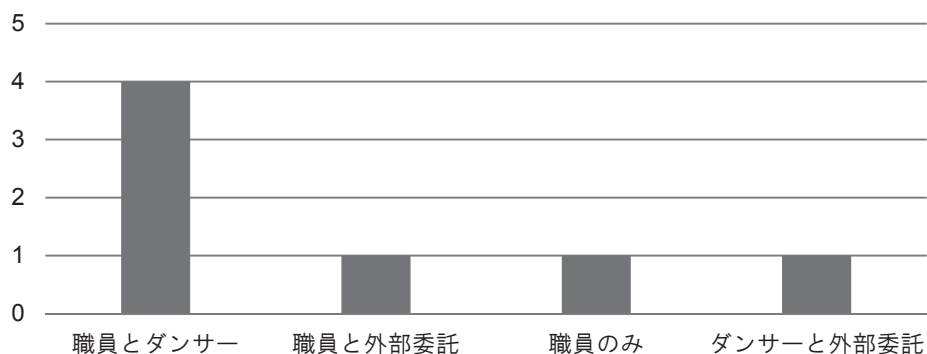


図3 運用体制

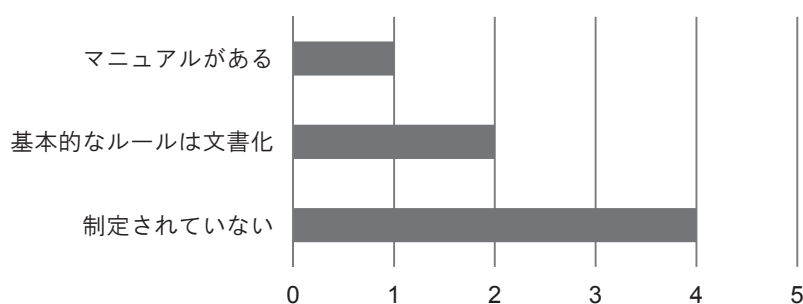


図4 マニュアルの有無

▶ ソーシャルメディア運用の効果と課題

ソーシャルメディア運用の具体的な効果（図5）をみると、「バレー団ホームページへのアクセス数増加」が最も多く、5団体が挙げた。また、少数派ながら、観客の新規獲得と維持への効果を実感している団体もあった。一方、「効果が（まだ）見られない」（2団体）、「わからない」（1団体）という回答もあった。

ソーシャルメディアの運用課題（図6）については、「人材が不足している」「実購買にどの程度影響したのかが見えにくい」が最も多く、5団体を選択した。次いで多かったのは、「運営予算が足りない（もっと予算があれば効果が期待できる）」で、4団体であった。人材の不足については、ソーシャルメディアの運用には専任の職員が必要だとする自由記述も見られた。

その一方で、すべての団体がブログを除く4つのサービスのうちひとつ以上を今後さらに活用していきたいと回答した（図7）。4つの中では「Instagram」が最も多く、5団体が挙げた。

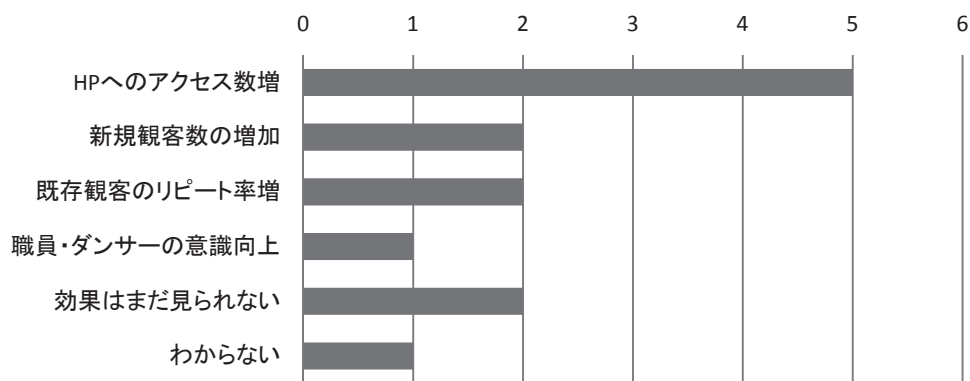


図5 ソーシャルメディア運用の効果

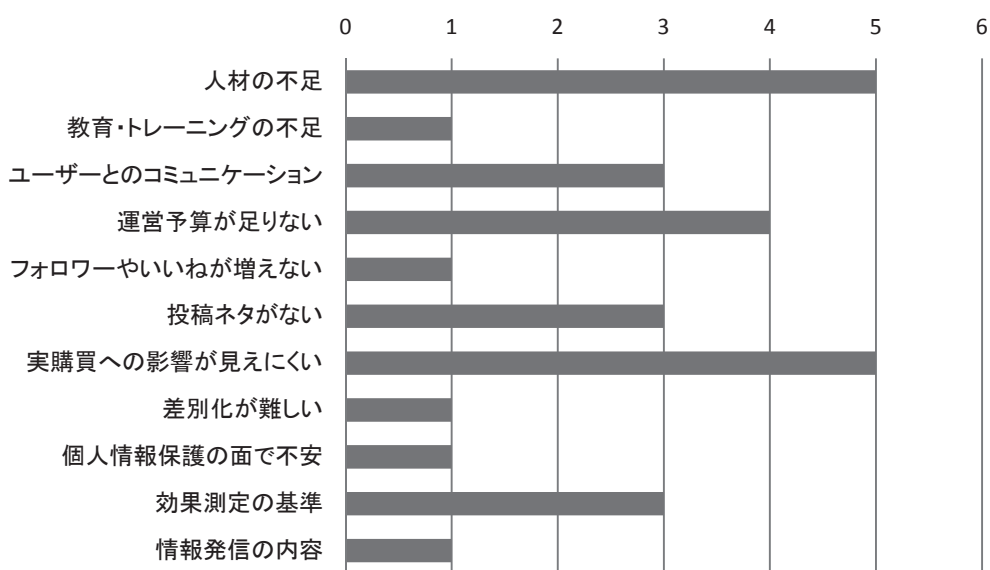


図6 ソーシャルメディア運用の課題

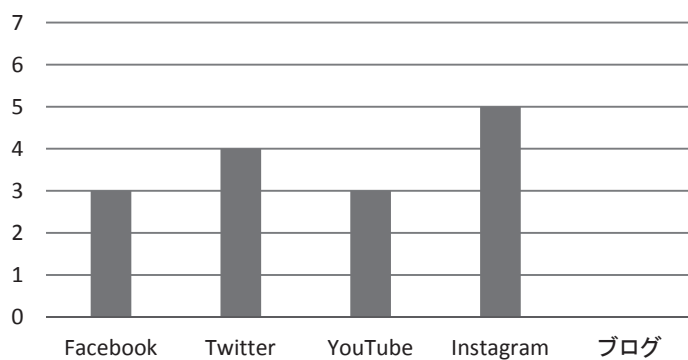


図7 今後活用していきたいソーシャルメディア

考察

今回のアンケート結果からは、国内のバレエ団において、ホームページに代わる情報発信のツールとして、また潜在観客を含む広い層にアピールする場として、ソーシャルメディアが利用されていることが分かった。メディア別に見ると、最も活用されているFacebookの他、最近の傾向としてInstagramを使い始めている団体が目立った。Instagramは、今後活用していきたいメディアとしても最も多く挙げたことから、その効果への期待がうかがえる結果となった¹³。反対に、ブログについてはバレエ界における使用率の低下が明らかになったが、これは他のSNSがブログの機能を補完できるという判断によるものかもしれない。いずれにしても、複数のメディアを用いて、それぞれの特徴に応じてソーシャルメディアを活用していることが確認できた。一方、ソーシャルメディアの運用における課題も明らかとなった。第一に、「いいね」数やフォロワー数が増えたとしても、それがチケット収入にどれほど貢献したのか分からないという点である。効果測定や分析の方法が確立していないことが推察されるが、効果を実感するにはまだ早いという場合もあるだろう。第二に、人員、予算ともに規模の小さい国内バレエ団にとって、ソーシャルメディア運用が負担になっている点である。アンケートに回答したバレエ団の多くが、これまでの業務に加えタイムリーな情報発信が求められるソーシャルメディアの運用も兼務せざるを得ないことに負担を感じている現状が浮き彫りになった。ひとつめの課題として述べた効果測定や分析の難しさも、データの分析ができる専門的な人材をバレエ団内に置く余裕がないという人材・予算の不足に起因しているであろう。

ソーシャルメディアの活用は、芸術団体の経営において今後益々重要度を増していくと思われる。国内バレエ団が戦略の一部としてデジタルマーケティングを継続していくためには、職員の専門性向上による業務の効率性改善などの内部努力はもちろん必要であろう。しかし、事務職員の人件費やホームページ制作費を含む広告宣伝費などが補助対象外経費となっている現状の助成制度の下では、マーケティングに十分な投資をすることが難しいことも事実である。バレエ団の自助努力に加え、助成制度を含めた外部環境の見直しと改革が大きな鍵を握っていると言えるであろう。

参考文献

- アーツ・カウンシル・イングランドウェブサイト「Audience development and marketing, and Grants for the Arts」(2016) http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Audience_development_and_marketing_and_Grants_for_the_Arts_Jan2016.pdf
- 河島伸子「アートマーケティング入門」(2007) <http://www.nettam.jp/course/marketing/1>
- ジョアン・S・バーンスタイン『芸術の売り方 劇場を満員にするマーケティング』山本章子訳、東京：英治出版株式会社 (2007)
- フィリップ・コトラー、ジョアン・S・バーンスタイン『Standing Room Only Strategies for Marketing the Performing Arts』ボストン：ハーバード・ビジネス・スクール・プレス (1997)

13 InstagramはFacebookやTwitterに比べ比較的新しいサービスであるが、月間アクティブユーザー数が昨年6億人を突破し、日本においても1,000万人以上が利用する現在最も勢いのあるサービスである。(Instagram プレスリリースより <https://instagram-press.com/2016/12/21/600-million-and-counting/>)

3 海外バレエ団訪問調査報告

3-1 ボストン・バレエ団への聞き取り調査

訪問日：2016年8月5日（金）

ボストン・バレエ団

1964年創立。ダンサー数は70名。レパートリーは古典作品からコンテンポラリー作品まで幅広い。芸術監督は2001年よりミッコ・ニシネン。

トニ・ジェハブ氏（マーケティング部シニアPRマネージャー）

組織再編

マーケティング部の組織構造についてお伺いします

マーケティング部は、ここ1年半ほどで大規模な組織再編を行いました。以前は、マーケティング部傘下に4つの課があり、「PRとデジタル戦略」、「広告とマーケティング」、「観客サービス」、「デザインとブランド」をそれぞれ担当していました。再編後は、PR課、マーケティング・広告課、クリエイティブサービス課の3つになり、課のあいだの行き来も増え、仕事を分け合うことも増えました。この再編により、生産性や効率が上がったと思います。マーケティング部で毎週行う会議では、ブレインストーミングをして面白いアイデアを出し合っています。他のバレエ団が行っている面白い取り組みをテーマに話し合ったり、オンライン上のファンを楽しませるコンテンツの案を練ったりしています。

最近私たちが気づいたのは、マーケティングにお金をかければかけるほど、そのリターンが大きいということです。デジタルデータ分析担当スタッフをチームに加えたり、分析ソフトウェアにお金をかけると、その投資に見合った結果を得ることができるのです。ここ数年はマーケティングチームに予算が多く割り振られていたのでラッキーでした。

マーケティングの仕事は、ここ数年で本質的に変化しました。出版社などメディア企業のように、自分たちで動画を作成し、ブログを書き、コンテンツを作らなくてはなりません。それがマーケティングで働く人たちに期待されていることですが、非営利の小さな組織にとっては

負担の大きいことでもあります。

人材

マーケティング部ではどんなバックグラウンドを持った人たちが働いていますか

マーケティングやコンテンツ制作等の現場で働いた実績のある、マーケティングのスペシャリストたちです。

元ダンサーはいるのでしょうか

小さい頃に習っていたことのあるスタッフはいますが、プロのダンサーだったスタッフはいません。

市場の把握、データ

マーケティングに必要となるデータ取得と解析はどのように行っていますか

デジタル分析マネージャーであるイラナ・ベイカーがその専門家です。数字を扱うのに非常に長けている人で、一手に引き受けています。他のマーケティングのメンバーはみなクリエイティブ系ですから、数字やデータを把握するこういった人材が必要です。

デジタル分析マネージャーはどうやってデータを手に入れているのでしょうか

「テッシトゥーラ [Tessitura]」¹というソフトウェアがあり、それがデータベースの役割を果たしています。例えば、高齢者向けのダンスワークショップを開催するならば、それに関心のありそうな人たちのリストを作り、その人たちにメールを送ることも可能です。スポンサー企業に関しても同様で、このソフトウェアでデータを管理し、必要に応じて使っています。

また、キャパシティ・インタラクティブ [Capacity Interactive]²のようなデジタルマーケ

1 Tessitura Software <http://www.tessituranetwork.com/Products/Software.aspx>

2 キャパシティ・インタラクティブについては、p.71を参照のこと。

ティングのコンサルティング会社とも協力しています。キャパシティ・インタラクティブは、かなり踏み込んだ分析をして、私たちのデジタルマーケティング戦略を助けてくれています。彼らに顧客リストを渡せば、そのデータを分析して、顧客ターゲットの再構築や顧客セグメンテーションをしてくれます。

基本的にキャパシティ・インタラクティブが顧客セグメンテーションをしているということですか

ええ、でももちろんバレエ団側でも行います。ボックスオフィスチーム・観客サービスマネージャーは、どういった人たちがどんな公演に来ているのかよく観察しています。またマーケティング部の部長も当然これらを把握しています。

顧客データベース以外に何か市場のデータを使うこともあるのでしょうか

マーケットリサーチをもっとしたいとは思っているのですが、残念なことになかなか予算がつかないのが現状です。

外部への委託

マーケティング専門の外部のエージェンシーなどにデータ分析を依頼する、ということはあるのでしょうか

二つのエージェンシーと仕事をしています。ひとつはキャパシティ・インタラクティブです。彼らはデジタルマーケティングが専門で、Facebookでのキャンペーン、InstagramやYouTubeを使った広告、それからGoogle AdWords（アドワーズ）³を使ったマーケティングを一緒にやっています。キャパシティ・インタラクティブは、どのような人たちがボストン・バレエのFacebookの広告を見ていて、どのような人が公演チケットを買い、バレエレッスンに来ているかを詳しく分析しています。キャパシティ・インタラクティブとは2年ほどの付き合いになります。

もうひとつはTRG Arts⁴という会社です。メンバーが本拠地で、定期会員やチケットの料金

3 Googleが提供しているクリック課金の広告サービス。Googleの検索結果やGoogleと提携しているWebサイトやブログなどに広告を掲載することができる。

4 <https://www.trgarts.com/>

設定などについてマーケットリサーチをしている会社です。米国の数多くの芸術団体がTRGのクライアントになっています。

他の部署に比べてマーケティング部はスタッフが多いのですが、さらに外部の会社からの協力も得ているということになります。

バレエ団が行う仕事と、外部に依頼する仕事をどのように区分していますか

彼らと契約を結ぶ時点で決めています。例えばテッシトゥーラを使って、公演ごとにターゲットとする顧客リストを作るのは私たちの仕事です。FacebookやInstagramへの投稿記事を書くことや、写真や画像、動画などSNSで使うコンテンツを作ることもしています。

Facebookでも、有料の投稿に関してはキャパシティ・インタラクティブが関わっています。キャパシティ・インタラクティブはFacebookのビジネスマネージャ⁵のアカウントを管理し、ターゲットとする客層を見つけてくれます。もちろん最終的には私たちも一緒に決めるのですが、「こうしたらいいのでは」と提案するのは彼らです。Facebookの利用者の行動やどんな人がバレエ団のページを訪問しているのかを分析し、それを元に方針を決め、戦略を立ててくれます。彼らとは毎週電話会議をしているのですが、「『くるみ割り人形』のコンテンツ投稿がもっと必要だ」というように助言してくれます。そうするとバレエ団のソーシャルメディア担当スタッフが、写真を集めてコンテンツを作り、それをキャパシティ・インタラクティブに渡すと、彼らはスケジュールを立て、ターゲットとした客層に最も適したタイミングで投稿してくれるのです。

キャパシティ・インタラクティブは本当に素晴らしい仕事をしてしてくれます。でも、彼らがどのように分析しているかは彼らに尋ねるしかないですね。

バレエの観客について

ボストンにおけるバレエの観客は増えていますか

昨年度に関して言えば、過去最高の完売公演数を達成しました。今まで以上にたくさんのお客様がいらしてくださり、私たちマーケティングチームも、それにかなり貢献できたのではないかと思います。例えば、値幅をつけた大胆なチケットの料金設定にしてみました。また舞台裏の様子を見せるコンテンツを増やし、公演を観に劇場へ行くという経験に、新たな価値を加えられたのではないかと思います。観客の皆さんが、「バレエを観に行く」ということに加え、

⁵ Facebookが提供する、複数のページや広告アカウントへのアクセスを管理するためのツール。大勢の人にさまざまな権限を与える必要のあるビジネス向けのツールである。

その前後の時間も満喫できるように色々と努力をしました。バレエ鑑賞とは、単にチケットを買って公演を観に行くだけではないからです。

定期会員は増えていますか

定期会員の数は多いと思いますが、新たに定期会員を獲得するのは難しくなっています。私個人はそのプロジェクトには関わっていませんが、マーケティング部は、いかに新規会員を増やすかということにも力を注いでいます。ただ私は、バレエ業界全体が定期会員のシステムそのものに疑問を抱いているのではないかと考えています。定期会員制度の未来は不透明です。30代以下の人たちは、公演の直前にチケットを買いたいと思っています。いくら安くても、何ヶ月も先のチケットを買って予定を立てたりはしません。こういった変化は業界全体に起きているのではないのでしょうか。

古典作品はコンテンポラリー作品よりチケットを売りやすいですか

一般的にはそう言えますね。ストーリーのある古典作品は好きでも、物語がなく視覚的に楽しむことに重点が置かれた作品は苦手という観客はいます。

デジタル戦略

紙やテレビといった伝統的なメディアと、デジタルメディアを通じたマーケティングのどちらに比重を置かれていますか

デジタルマーケティングの割合は年々増えていますが、全ての作品に対して異なる戦略を考えているので一概には言えません。ボストン・バレエ団はレパートリーの幅が広く、作品によって観客層が大きく異なります。そのため、それぞれに適した戦略を考えなければいけません。

ここ数年、デジタル広告の割合は増えましたが、従来の広告も続けています。ニューヨークタイムスやボストングローブ、場合によってはもっとローカルな新聞への広告も出しています。それでも、やはりデジタル広告の存在感は急速に増えています。

私の管轄下であるSNSに関しては、Facebook広告にかける予算が大きいです。来年度に上演予定の2作品については、Instagramの有料広告も使ってみようと思っています。

テレビCMを打つのは『くるみ割り人形』だけです。『くるみ割り人形』は多くのバレエ団

にとって、売上の目標額が最も高い作品ですからね。私たちにとっても、収入の20~25%が『くるみ割り人形』によるものです。他のことができるかは、『くるみ割り人形』の売上いかにかかっています。

ウェブサイトやその他のソーシャルメディアはどのように使い分けていますか

ウェブサイトは実は課題で、現状のものは非常に使いにくく、データ分析の点でも課題が多い作りになっています。ウェブサイトでの顧客の行動履歴や、その人たちがチケットを買ったのか、またバレエレッスンに参加登録してくれたかというのは重要なデータです。しかし、例えばFacebookでボストン・バレエ団の広告を見て、そこからボストン・バレエ団のウェブサイトに行って来た人がいても、現状では、ウェブサイトに来た後の行動を後追いきれないのです。それがキャパシティ・インタラクティブの仕事を困難にしています。ですから現在、ウェブサイトを作り変えているところです。お客様にとって情報が探しやすく、寄付やクラス登録も簡単にできて、データ分析もしやすいように改良中です。新しいウェブサイトでは、舞台裏を披露するデジタルマガジンのようなページも作る予定です（2017年3月現在リニューアル済み）。

Facebookの存在はやはり大きいです。YouTubeも積極的に活用しています。YouTubeは新しいお客様にアピールするには使えますが、それからチケットを買う行動に移してもらうのは、なかなか難しいと感じています。

またTumblrをブログ代わりとして使っています。ブログは使ってみたこともありましたが、やめてしまいました。

SNSを使い、投稿を続ける目的は何ですか

これについてはキャパシティ・インタラクティブのほうがかうまく答えられるのではないのでしょうか。彼らが顧客データやFacebookでの顧客の行動履歴などを見て、ターゲットを決めるので。キャパシティ・インタラクティブのスタッフは、ファネル（漏斗）のように考えるべきだと言います。まずファネルのいちばん上には、バレエには興味があるが、チケットを買うことまではしない人たちがいます。真ん中は、バレエに興味がありチケットを買うお客様、いちばん下は、ボストン・バレエ団の大ファンで必ずチケットを買ってくださるお客様です。

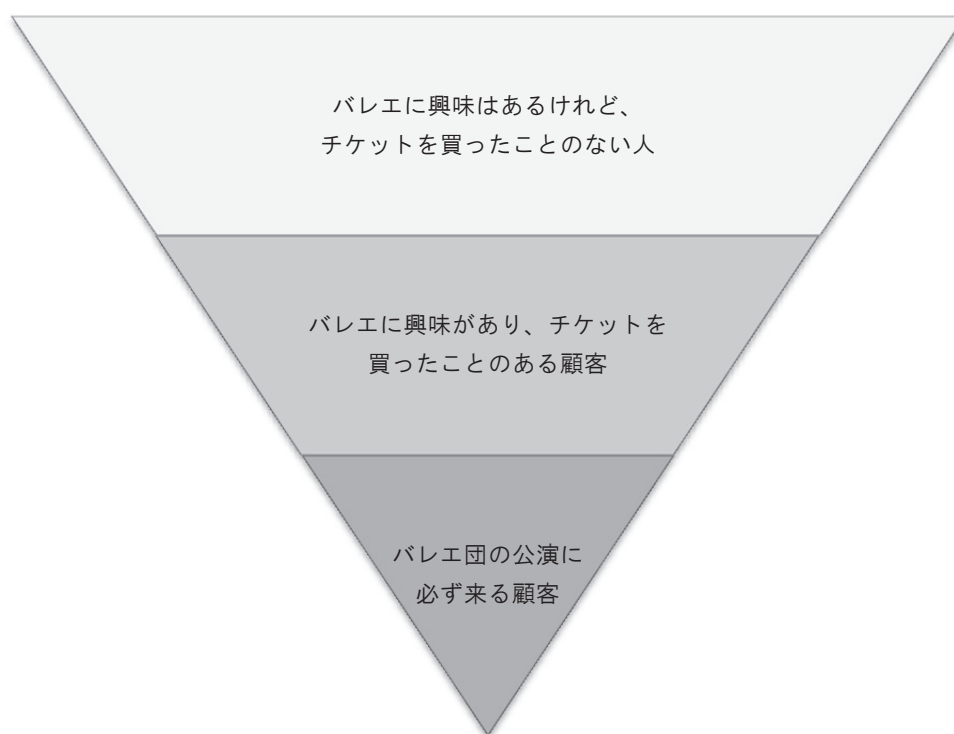


図 ファネル

いちばん下のお客様に対しては、マーケティングの必要性はそれほどありません。すでにファンでいてくださるからです。しかしファネルの上にいるお客様には、ある程度資金を投入しなければなりません。デジタルの分野では、そういったお客様に次の行動を取ってもらいたい、という目的でマーケティングをしています。次の行動とは、次のページを見に行くためにクリックしたり、購入のボタンをクリックしたりしてもらうことです。Facebookに出す有料広告のターゲットはそのような人たちです。

キャパシティ・インタラクティブとは、どうやって顧客を次の行動へと促すかを考えています。ファネルの中のどのグループをターゲットにするのかをまず検討します。ファネルの上の方の人たちに向けてコンテンツを作ることもあります。バレエについては何も知らないような人たちに対してです。彼らには、バレエがどういうものかを紹介しなくてはなりません。チケットを必ず買ってくださるファネルの下の方の人たちに向けては、バレエマニアが喜ぶようなコンテンツを作ります。その人たちも、最初はファネルの上の方にいたのが、段々と下にたどり着いた方々なのです。私たちの最終的な目的はチケットを買っていただくことなので、ファネルの下の方を増やしたいと思っています。

具体的に、どのようなコンテンツを作っていますか

コンテンツはいろいろ作っています。動画に関して言うと、昨年からはプロに依頼して作成したものもアップしています。YouTubeでもFacebookでもご覧いただけますが、まるで映画の予告編のように仕上がっています。昨年は6本ほど作成しました。

自分たちでは、カジュアルな雰囲気動画も作成しました。芸術監督やダンサーに対して行うインタビューなどです。プロに製作を依頼している動画とは趣旨が違うものです。プリンシパルダンサーを紹介するフレンドリーな雰囲気動画も作っています。観客の皆さんはダンサーと親しくなりたいし、音楽家やスタジオで働いている人たちとも仲良くなりたいたいのだと気づいたからです。バレエ団の内部で起こっていることを共有することで、観客の皆さんはまるでバレエ団の一員のように感じるができるのです。そしてバレエ団から気にかけてもらえているのだとも。自分とバレエ団のあいだに絆があると感じてもらえます。

楽しい雰囲気動画は好評です。『くるみ割り人形』では、早送り機能を使って、ひとりのダンサーが7つも8つも衣裳を着替える動画を製作しました。また、『くるみ割り人形』の熊の着ぐるみ動画は、日本や韓国でも流行しましたね。その他、衣裳の染めを担当するスタッフに着目したQ&A動画も作りました。

この他、寄付を募るための動画も作成しました。バレエ団の女性ダンサーの一日を追ったもので、彼女をボストン・バレエ団に留めておくためにも寄付が必要なのだ、という趣旨です。そのダンサーが毎日どれだけのリハーサルをしているのか、ひとつの公演を踊るのに何足のトゥシューズが必要なのかといったことにフォーカスし、見る人が寄付したくなるような動画を作成しました。寄付をいただくには長い年月をかけて関係を築くことが必要で、この動画を見たからといって、寄付という行為にすぐにつながるわけではありません。ただ、寄付に興味を持ってもらうきっかけになればと思っています。このように、バレエ団をいくつもの異なる視点から見せる動画を数多く作成しています。

SNSでは、ダンサーにフォーカスをあてた投稿も多いように見受けられます

そうですね。ひとつは、昇進が決まった時ですね。そのダンサーの素敵な写真を使って「誰々がソリストに昇進しました！」という投稿をします。こういったところで問題になるのは、組織と個人のバランスです。私たちの芸術監督の信念は、「お客様はバレエ団を観に来るのだから、特定のダンサーをセレブのような存在にはしない」というものです。スターのようなダンサーはもちろんいますが、究極的なゴールはバレエ団が全体として素晴らしいものであることです。米国内には、ダンサーにセルフプロモーション⁶を促しているバレエ団もあると

6 自分を自ら宣伝するプロモーション方法

聞きます。ボストン・バレエ団ではそのようなことはしていないので、バレエ団と個人のバランスをとらなくてはなりません。

しかし、SNSに積極的でフォロワー数の多いダンサーの存在が強みになることも事実です。例えばバレエ団で新しいTシャツを作った時に、そのような影響力のあるダンサーに着てもらって写真を撮り、彼らのInstagramで投稿してもらうことはあります。

ダンサーをインフルエンサーとして使うときは、それが適切であるか、やりすぎでないかを考える必要があります。特定のダンサーのみに焦点をあてるのは適切ではありません。私たちが社会に見せたいのはバレエ団全体で、数名のプリンシパルだけではないのですから。

アーティストとして、また個人として注目を集めようと、ダンサーが自らSNSやブログを通じた情報発信を始めていることも面白い流れです

ボストン・バレエ団のあるダンサーは「SNSはストレスだ。フォロワーの数がキャストイングに関係するのではないかと想像してしまう」と言っていました。プロのダンサーとしてやっていくには、踊るだけではなくSNSを使って自分をアピールしていかなければならないのではないかということです。ダンサーにとってこれは葛藤です。元々SNSのようなものが好きなダンサーもいますが、日々スタジオに通い、ただ自分の仕事に集中したいと思うダンサーもいますからね。ダンサーの代理人がSNSを使っている場合もあります。ニューヨーク・シティ・バレエ団やアメリカン・バレエ・シアター（ABT）では、すさまじい数のフォロワーがいるダンサーがいます。そのダンサーを目的にチケットを買うお客さまがいる場合、やはり何か違いを生むのではないか、と思ったりもします。

例えば、フォーサイスの『アーティファクト』のような作品を上演する時、マーケティング部は事前にどの程度作品についての情報を得ているのでしょうか

ここ数年は、前もって権利保持者や振付家に質問表を送っています。単に事実を尋ねるもので、例えば「この作品が米国で最後に上演されたのはいつですか」、「次はいつ上演されますか」、「あらすじはありますか」、「私たちが参考にできそうな作品詳細などはありますか」といった内容です。もちろん私たち自身でも調査をします。これはデジタルコンテンツチームの役割です。来シーズンに向けても、かなりのリサーチをしました。チケットを売る前に私たちが知っていなければいけないことですし、その公演について書いたり、コンテンツを作るために知っている必要があるからです。

バレエ団初演の作品に関しては、その振付家に20分程度インタビューをすることもあります。ジャーナリストのように、作品の意図や見どころなど、できる限りの情報を引き出します。それを元にどのようなコンテンツが作れるか、どのような切り口でメディアに載せるか検討し

ます。『アーティファクト』は初めて上演するので、コンテンツとして使えるものがゼロの状態から始めなければなりません。そのときに質問票は役に立ちます。また、他のバレエ団が上演したことがあれば、交渉をして写真を使わせてもらうこともあります。

著作権・肖像権に関する問題

デジタル戦略においては、著作権等が障害になることもありますね

米国では写真家がそれに少し敏感になり始めた気がします。以前は、画像も映像ももっと自由に共有されていましたが、自分の撮った写真が勝手に共有されることの損失に気づき始めたのです。デジタル写真に関しては、ボストン・バレエ団のデジタル資産管理システムがあるので、適切なライセンス情報を得ることができます。著作権に関しては、内部で情報をきちんと整理し直し、どの写真をいつ使ってよいのか明確にしているところです。今進行中のプロジェクトのひとつです。

振付家の中には、あまり著作権に注意を払わない人もいますが、バランシン財団のように細かい規則を設けている団体もあります。写真のひとつひとつに振付家の許可がある場合もあります。

ダンサーのSNS利用に関して課題はありますか

マーケティング部としては、ダンサーがスタジオで自分を撮った動画を配信する場合、やはり知的財産や契約との兼ね合いが心配で、どのように制限するかが問題です。ダンサーがフォーサイスの『アーティファクト』を録画し、ネット上に流した場合、それは契約違反にあたります。これはマーケティング部がいつも感じている難しさです。今日では、みんな自分のしていることを動画や写真に撮り、それを共有したがりです。ですから振付家の知的財産を守ると、ダンサーが新作等で喜んで何かを共有したいという想いとバランスを探るのは、新たなチャレンジですね。ダンサーが自分のことを宣伝する投稿をすれば、それが結局はバレエ団の宣伝になるという側面もある一方、無制限に許可するわけにはいかないのです。特にダンサーがInstagramの管理をしているようなバレエ団では、気をつける必要があるかもしれません。米国のバレエ団では、そのような管理体制をとっているところがあると聞きます。

ダンサーとの協力関係

ダンサーがSNSのアイデアを出すこともあるのですか

昨年は、ダンサーとブレインストーミングをする機会を設けてみました。その結果、本当に素晴らしいアイデアが出てくることもあります。去年、『白鳥の湖』のプロモーションのために作った「Swan Arms」という動画は、そのような対話から生まれたものでした。

またダンサーには、休暇中に撮影したプライベートな写真など、バレエ団の宣材となりそうな写真をメールで送ってもらうように言っています。みんな、面白い写真を送ってくれますよ。あくまでもしたい人がするというもので強制ではありません。

ダンサーとは協力すればするほど、よい結果が生まれると思います。そのためにも、ダンサーと運営側にある溝を取り除く努力をしています。

ダンサーがバレエ団のSNSを運用することもあるのでしょうか

時間限定でダンサーにバレエ団のSNSを使ってもらうことはあります。といってもダンサーに投稿まで任せるわけではなく、テキストメッセージで投稿内容を送ってもらって、それをそのまま私たちが投稿するのですが、ニューヨークツアーの際などもそうしました。ダンサーに投稿内容を考えてもらうのは、新しい発見もあり楽しいですね。

ユーザーの反応

SNSでは動画と画像、どちらの反応が良いですか

個人的にはFacebookでは動画、Instagramでは写真の反応がいいように感じます。ただそれは私たちだけかもしれません。例えばパシフィック・ノースウェスト・バレエ団はInstagramに多くの動画を投稿しています。たぶんそちらの方が反応が良いと判断したのでしょう。

動画の種類に関しては、キャパシティ・インタラクティブがどんなものが良いかデータを元に判断してくれることもありますし、自分たちでFacebook Analytics⁷を活用したり、「いいね」の数、人々が動画を見る長さなどを元に考えています。新しい動画を作る時は、過去のすべての動画のデータを分析し、より良いものを作ろうとします。ソーシャルメディア上での動画視聴

7 Facebookの分析ツール

時間はそれほど長くないので、最初の数秒で視聴者を惹きつける必要があります。最初にインパクトがないと、誰も続きを見てくれません。去年は『オネーギン』のプロモーション動画を作りましたが、踊るシーンが少なくインパクトに欠け、反応もよくありませんでした。最終的には手を加え、踊りのシーンを増やした15秒の動画を作成しました。このように利用者の反応を見て、動画の内容にも手を入れています。

常にプロに依頼した高品質動画への反応が良いというわけでもないのですか

ええ、反応の善し悪しは様々な要素が決めるのだと思います。投稿された時間帯もそのひとつです。だから毎日データを見て、投稿内容やプロモーション戦略にも変化を加えます。また、動画について注意すべき点は、見ている人が音声を聞いているとは限らないということです。多くの人が音声をオフにして動画を見ているので、ボストン・バレエ団の動画にはすべて字幕をつけるようにしています。

広告のヴィジュアルイメージを作る際には、ターゲットを意識されていますか

もちろん意識しています。しかし、振付家の意図がかなり関わる場合もあります。あまり気にしない振付家もありますが。去年はユリ・ヤノウスキと仕事をしましたが、彼はプロモーションの動画作成にかなり関与しています。振付家の意図を尊重し、彼らの作品をうまく表現しながら、観客も意識したものを作ろうと努めています。

デジタルキャンペーンの成功事例

『くるみ割り人形』の熊の動画は日本で大ヒットとなりましたが、その他にデジタルキャンペーンで成功した例はありますか

好評だったのは、曜日にちなんだ投稿をするキャンペーンです。例えば「#FridayFundamental」というハッシュタグ⁸は、金曜日には基本的なバレエの知識に関する投稿をするというものです。ボストン・バレエ団をフォローしていれば、金曜日には何かバレエについて基本的な知識を学ぶことができるというわけです。「#WednesdayWisdom」は水曜日に、有名なバレエの名

8 SNSで用いられる、#記号と半角英数字で構成される文字列のことをハッシュタグと呼ぶ。投稿内に「#〇〇」と入れると、その記号付きの発言が検索画面などで一覧できるようになり、同じイベントの参加者や、同じ経験、同じ興味を持つ人のさまざまな意見が閲覧しやすくなる。

言や引用を美しい写真と一緒に投稿するキャンペーンです。「#ThrowbackThursday」は世界的に流行していますが、木曜日に自分や組織の過去について投稿するものですね。バレエ団のアーカイブにある写真を使って、ボストン・バレエ団の歴史を紹介しています。そういったことを1年を通して行いました。オンライン上で何が流行っているのか、いつも目を光らせていることが大切です。

先週は「全国ダンスの日」があったので、職員たちでダンスの振りを考え、Facebookに踊ったものを投稿してもらいダンスコンテストを行いました。入賞者には公演のチケットか、ボストン・バレエ団のショップで使えるクーポンを賞としてプレゼントしました。

Twitterフォロワー数を増やすためのプレゼント企画や、ボストン・バレエ団を好きな理由をコメント欄に書いてもらうキャンペーンも行いました。どうやって見ている人たちをわくわくさせて、投稿をシェアしてもらえるかを考えるのが大切です。

その他、「ボストンマラソン開催日に親切なことをしよう」というワン・ボストン・デイの日には、「フリー・ベアー・ハグ」と銘打って『くるみ割り人形』の熊が街の中心で3時間ほどハグをしまわるキャンペーンも行いました。ハグをした人は、みんな着ぐるみの中身はダンサーだろうと思っていたのですが、実は私だったのです。このキャンペーンについては、事前にSNSなどを通じて告知をしておきました。公演のフライヤーも一応は持って行きましたが、その日はお互いに親切にする日なので公演の宣伝はしていません。ボストンマラソンのために世界中から多くの方がボストンを訪れており、熊のハグはとても好評でした。こういったコミュニティの中に入った草の根の活動も大切です。

マーケティング部の課題

現在、マーケティング部が抱える課題は何ですか

公演、教育プログラム、バレエ学校というバレエ団の3つの活動の認知度に偏りがあることでしょうか。エデュケーション部のスタッフとは月に一度は会議をして、どうやってマーケティング部が彼らを手助けできるか話し合っています。メールによるニュースレターを月に一度配信していますが、公演情報に加え、教育活動やコミュニティ活動も盛り込み、バレエ団の組織としての全体像を反映するようにしています。私たちは単にバレエ公演をする組織ではなく、それ以外にも多くの活動をしているからです。

マーケティング部には売らなければならないチケットの目標額があり、「チケットを買ってください」と宣伝する必要があります。それと同時に、障害者のためのダンスプログラムなども行っており、それを社会に広く知ってもらうための活動もしなければなりません。営利活動

と非営利活動の告知のバランスに関しては、いつも頭を悩ませています。

Facebookに関して言うと、バレエ団とボストン・バレエ学校でそれぞれ別のアカウントがあります。バレエ学校のアカウントは当然、バレエ学校の内容をカバーしています。バレエ団のアカウントは公演と教育・コミュニティプログラムの両方をカバーするべきなのですが、現状はほとんどが公演やダンサーに関する投稿になってしまっています。

ボストンではバレエは一般的に認知されているとお考えですか

米国でのバレエの認知度は確かに高まっていると思います。ただそれはアメリカン・バレエ・シアターのミスティ・コーブランドのような個人に注目が集まっているのであって、バレエ団という組織に対する認知度ではないと思います。

他のバレエ団や異なる種類のエンターテインメントとの競争は意識されていますか

私たちは常に厳しい競争に晒されていると思っています。ボストンや近郊には、ホセ・マテオ・バレエ・シアター [Jose Mateo Ballet Theatre] やアーバニティー・ダンス [Urbanity Dance] など、小規模ながら地元で根付いたダンスグループも存在し、彼らは教育プログラムも行い、バレエ/ダンス教室も運営しています。世界中の名だたるダンスカンパニーも次々とボストンで公演を行っていますし、ブロードウェイのプロダクションも、バレエと大差ないチケット料金で、ボストン・バレエ団と同じ劇場で公演をしています。

バレエはまだ、ミュージカルやスポーツのような気軽なものになってはいません。だからこそ、私たちマーケティングチームは知恵を絞り、いかにしてスポーツやブロードウェイと同様の需要を生み出せるのか、また人々にわくわくしてもらえるのか、試行錯誤しているのです。

他のバレエ団とマーケティングについての情報共有などはされているのでしょうか

数ヶ月に一度、国内の各バレエ団のマーケティング部が集まる会議があります。参加しているのはサンフランシスコ・バレエ団、パシフィック・ノースウェスト・バレエ団、ヒューストン・バレエ団、ペンシルヴァニア・バレエ団などです。ダンサーのSNSの利用と知的財産の問題など、バレエ界のマーケティングにおける共通の問題について意見交換をしています。アイデアや経験を共有する場になっていて、とても助かっています。

最近話題が上がったことのひとつは、組織で専属のカメラマンや動画撮影者を雇うか、それとも契約ベースで雇うのか、ということです。アメリカのほとんどのバレエ団では、カメラマンをフルタイムの専属スタッフとして雇っています。専属のカメラマンがいれば、撮影しても

らった動画をすぐにマーケティングに利用することができます。ボストン・バレエ団には専属のスタッフがいないので、その面で立ち後れていると感じています。

アメリカのバレエ団は、デジタルメディア向けのコンテンツを作ることができる専門家を組織内に雇い始めています。そうすれば、何か面白いことが起きた時に、すぐにコンテンツを作ってメディアに流すことができます。私たちはフリーランサーに依頼しているので、例えば1分で作った映像で良い反応が得られなかった場合に、すぐに15秒に編集し直して再度公開することができます。速さが重要なSNSでは、深刻な問題だと考えています。

ツールの活用

デジタルマーケティングにおいて、活用しているツールがあれば教えてください

写真の管理や承諾の手続きをスムーズにするために、SmugMugというソフトウェアを導入しました。このソフトウェアを使えば、リンクを送るだけで写真を送信することができます。また、ある写真の公開前に複数のダンサーの承認を得る必要がある場合にもSmugMugは便利です。以前は写真を紙に印刷してダンサーに見せる必要がありましたが、今はその写真データにボストン・バレエ団のロゴを大きくつけて、SmugMugを通してダンサーにシェアします。そうしないとダンサーが写真をコピーして、無断で自分のSNSに掲載したりするからです。ダンサーたちは写真をチェックして、問題なければ彼らから許可のメールが届きます。それからロゴを取り除き、アルバムに写真を移動するわけです。

その他、HootsuiteとBasecampも活用しています。HootsuiteはSNSで誰かがボストン・バレエ団について投稿していれば、簡単に見つけ出すことのできるツールでとても便利です。Basecampは、チーム内のメンバーそれぞれのタスクやその締め切りを簡単に管理でき、仕事を効率的に進めることができるツールです。どちらも手軽な料金で利用できるのです。

3-2 イングリッシュ・ナショナル・バレエ団への聞き取り調査

訪問日：2017年1月25日（水）

イングリッシュ・ナショナル・バレエ団 (ENB)

アリシア・マルコワ、アントン・ドーリン、ジュリアン・ブランズウェグによりロンドン・フェスティバル・バレエとして1951年に設立。ダンサー数は73名。芸術監督はタマラ・ロホ。

ヘザー・クラーク・チャリントン氏（マーケティング・コミュニケーション部 部長）

組織構成

ENBの組織構成についてお伺いします

ENBの規模は小さく、業務量に対してのスタッフ数が多くはありませんので、効率を考えた組織構造になっています。

「マーケティング部」はチケットの売上を通して、「ディベロップメント部」は個人からの寄付や企業スポンサーの獲得を通してバレエ団の収入源確保に努めています。「エンゲージメント部」は、学校に行ってバレエのレッスンをしたり、パーキンソン病の方を支援するプログラムを運営しています。皆さんにもっとバレエを好きになってもらうための活動をしている部署です。公演の芸術面を支えているのは「芸術チーム」で、芸術監督のタマラ・ロホがトップです。「技術部」には、照明チーム、音響チーム、衣裳チームがあります。フルタイムのスタッフのほか、必要に応じてパートタイムのスタッフを加えています。その他、「人事部」と「経理部」があります。事務局長はバレエ団のビジネスサイドのトップを務めており、カンパニーマネージャーはホテルの手配などツアー関連の業務を担当しています。また、約10名の理事で構成されている理事会は、組織がすべきことをしているかどうかのチェック機能を果たしています。このような組織構造は、どのバレエ団も大して変わらないのではないのでしょうか。

マーケティング部の組織構造と、それぞれの仕事内容などをお聞かせください

ENBのマーケティング部には3つのチームがあります。「マーケティング」、「プレス」、「デジタル」です。私はマーケティング部のトップとして、その3つのチームを統括しています。

マーケティングチームにはマネージャーが1名、スタッフが2名います。プレスチームにはマネージャーが1名、スタッフが1名います。デジタルチームにはマネージャーが1名、コンテンツを作るスタッフが1名、それに近い将来、映像制作スタッフと顧客データの分析スタッフを増やす予定です。

マーケティングチームは、第一にチケットを売ることを責務としています。また宣伝や広告、キャンペーンのための画像作成などもしています。数々のマーケティング活動やキャンペーンを俯瞰的に見て、最終的にチケットの売上げにつなげ、目標を達成しなければなりません。特に、クリスマスシーズンはチケット収入の目標額が最も高いため、マーケティングチームに大きなプレッシャーがかかります。

プレスチームは、芸術関係のプレス関係者やジャーナリストなどに対応する部署です。インタビューを受けたり、記事やレビューを書いてもらうよう働きかける仕事です。公演前になるべくプレビューの数を増やし、新しい視点で記事を書いてもらえるように努力しています。特に毎年上演している『くるみ割り人形』はなかなか新しい話題もないので、記事を書いてもらうのに努力がいきます。ゲストダンサーの舞台裏の顔や衣裳のことなど、プレスの方々の興味を引くような新しい要素を探しまわっています。例えば数年前、『シー・セッド』という3人の女性振付家による新作のトリプルビルを行ったときは、女性振付家の不足や振付における男女間の違いといったテーマを多くのメディアが取り上げました。アクラム・カーンの『ジゼル』に関しても、「どうして古典作品を新たに作り直さなければいけないのか」といった意見が聞かれました。プレスチームはメディアにとっての「ネタ」をいかに提供できるかということに目を光らせているのです。

デジタルチームは最も新しいチームです。私はENBで働き始めて2年半ほどですが、私が入った時にはデジタルチームのスタッフは1名で彼女がウェブサイトの更新や映像製作をすべて任されていました。それでは業務量が多すぎると思ったので、私の着任後、組織の再編を行いました。デジタルチームのマネージャーはデジタルに関わるすべてを監督する立場としてFacebookを含むデジタル関連企業とのパートナーシップを築いています。ENBの資金力は乏しいので、このようなパートナーシップはとても重要になっています。そしてデジタル向けのコンテンツを企画制作し、マーケティングチームと一緒にキャンペーンを行うコンテンツマネージャーというポストを新設しました。アクラム・カーン振付『ジゼル』のプロモーションでは、彼女が新しいウェブサイトを作りました。4月にサイトがオープンした時点で、10分程度の映像を20本ほど作り、これらの再生回数は合計600万回以上にもなりました。また彼女による企画としてはInstaMeet⁹もあります。反響が大きかったのは、360度カメラを使った動画です。オーケストラピットにカメラを据え付け、普段見ることのできない風景を公開したのです。いかに新しい方法で私たちのしていることを見せるかということの良い例ですね。デジタルチームでは、映像制作と編集ができるスタッフをもう1人増員しようとしています。現在はフリーランスの制作者で間に合わせていますが、経費節約のためにも組織内にもう

9 Instagramユーザーが集まって、一緒に写真や動画を撮影するイベント

1名、フルタイムのスタッフが必要だと思っています。

マーケティング部は他の部署のサポートも行います。ディベロップメント部へは、イベントの招待状作成やファンドレイジングのための動画作成などを、エンゲージメント部に対しては、ENBユースカンパニーの宣伝資料の作成や、パーキンソン病の方へのプログラムに関する調査をなども行います。この調査に関連してシンポジウムを開催したときは、ライブストリーミングも行いました。組織で必要となる宣伝やコミュニケーションを、マーケティング部は一手に引き受けています。

私は、自分の役目はバレエ団のブランドを維持することだと思っています。広告やそこで使われる写真はバレエ団の印象を大きく左右します。ENBのブランドをそこなうことなく、その魅力を最大限伝えることができるような宣伝の仕方を模索しています。

マーケティングと顧客データ

芸術界のマーケティングに携わる人の適性についてはどのようにお考えでしょうか

私は27年間、芸術界で働いてきました。大学ではコミュニケーションを学んでいました。初めての仕事は出版社で、芸術とエンターテインメントに関する雑誌を作る仕事でした。しかしすぐに、出版業界での収入では奨学金の返済ができないと気づきました。その時にピッツバーグ・シンフォニー・オーケストラで広告とマーケティングを担当する仕事を見つけ、「収入を得るためにしばらくこの仕事をしよう」と思ったのです。以来この仕事をしています。

芸術のマーケティングには才能が必要で、誰もができるものではありません。この業界には元ダンサー、元音楽家など、芸術サイドで働き、それからビジネスの側に回ってきた人たちが多くいます。芸術に対して情熱があり業界にも詳しいので、その点では素晴らしいと思います。しかしそれだけではビジネスはできません。寄付金を集めなければならない場合、そこで必要なのは寄付金を集めるプロです。芸術に対する理解よりも、寄付の目標額を集めるスキルを持った人です。

それに芸術に情熱がある人でなければと思っています。芸術のマーケティングは簡単ではありません。誰かの心を動かし、その結果としてチケットを買ってもらい、劇場で素晴らしい体験をしてもらうためには、人間心理を把握し、創造的に社会や個人と対話する必要があります。うまくいってもほめられるのは自分ではありません。素晴らしい結果が得られても、それはその芸術が素晴らしかったからであり、もしチケットが売れなければ、それはマーケティング部の仕事に問題があると言われます。辛抱強さと図太い神経がないと務まりませんね。

オーケストラ、博物館、劇場、また世界中の芸術フェスティバルで仕事をしてきましたが、芸術はコミュニティにとって大切なものだと思っています。素晴らしいものを一緒に体験すると壁がなくなるからです。芸術は個人的な体験であると同時に、集団としての体験でもありま

す。芸術がなくては、コミュニティは多くの問題を抱えることになるでしょう。私は、芸術を通じて人々をつなげ、そして芸術を皆さまの手元に届けることに情熱を感じています。そして、自分と同じような情熱を持って観客の皆さんを応対できるスタッフ、それも新しい観客を発掘する情熱のある人たちと働きたいと思っています。もちろん30年来のお客様も大切ですが、同時にENBの公演に行ったことはないけれど興味はある、という人を見つけることも大切です。観客がいなければ組織を維持することはできません。大変ですが、だからこそ私たちマーケティング部がいるのです。

マーケティング部でスタッフを採用する時は、マーケティングかプレス関連の経歴の持ち主が望ましいですね。基本的なことを理解していますから。元ダンサーであっても必要なスキルを持っていればよいのですが、その芸術を知らない外の人にどう話すか、どうコミュニケーションをとっていくか、ということは学ばなくてはなりません。かつてオーケストラで働いていた時、コミュニケーション能力に欠ける元団員のスタッフがいました。それは実に大きな障害となります。

ENBの観客と顧客データについて伺います

観客数は増えていると思います。ただENBはツアーが多く、顧客データを入手できない場合が多いのが問題です。英国ではデータ保護法が劇場寄りで、お客様がクレジットカードで支払いをした相手、すなわちツアー先の劇場が、お客様の情報を管理することになっています。もっとバレエ団側が情報を手に入れられるよう、働きかけをしています。

客層は確実に変わってきています。男性より少し女性が多く、年齢層も変化してきています。わくわくする変化ですね。タマラ・ロホが着任するまでは、ENBのレパートリーは古典作品が中心で、年齢層が少し高めの女性客が多かったのです。

全体像を示すはっきりとしたデータはありませんが、現在のENBは幅広いお客様が来てくださっていると思います。ウェブサイトを通して得られる顧客データからも、新しいお客様、特に若い人が増えていることがわかります。アラム・カーンの『ジゼル』を上演した際は、サウザンプトンでは42%が、マンチェスターでは45%が、またブリストルではそれ以上が初めてENBのチケットを購入された方でした。年齢層は少し若いようですね。人種も幅広い方に来ていただけたようです。振付がアラム・カーンだったからかもしれません。バレエのお客様は白人層が多いように思いますが、ENBの観客層にはロンドンの多様性を反映させたいと努力しています。例えばチケット料金を抑えるなど、なるべく皆さんが気軽に鑑賞できるようにしています。マンチェスターでは、低所得の方に向けて低価格の席を用意し、お客様が買いにくのを待つのではなく、私たちの方から彼らのコミュニティに出向き、直接チケットを売る努力をしました。労力は必要でしたが、こういう努力をしないとリーチできないお客様に芸術を届けることができ有意義だったと思っています。

バレエ団の構成が多様であることも大変助かっています。ダンサーは27の国や地域から来

ていますから。その多様性を表すようなポスターを作りました。芸術監督のタマラと、3名の
人種の異なるダンサーによる写真をとったのです。そういった努力もあり、観客層は変わっ
てきているのだと思います。

どの程度を顧客データに頼り、どの程度を経験や勘に頼っていらっしゃるでしょうか

本当はできるだけデータに頼りたいのです。劇場で働いていたときは、すべてのデータが手
元にありました。データを賢く使えば、効率良くターゲットを絞ることができます。初めてい
らっしゃる方と4回目いらっしゃる方で、異なるメッセージを送ることができるのです。

データの収集には、まずメーリングリストでお客様から直接情報を集めるようにしています。
劇場にはサインアップカードがありますし、Facebook、Twitter、Instagramでもメーリングリ
ストに登録してくださるよう呼びかけています。しかし連絡先だけではなく、いつチケットを
買ったのか、いくら使ったのか、どうやってチケットを買ったのか、何回買ったのか、公演の
どれくらい前にチケットを買ったのかといったデータが欲しいのです。そのようなデータがあ
れば、もっと洗練された使い方ができます。現状では、そのようなデータを私たちが手に入れ
るのは困難です。

アクラム・カーンの『ジゼル』はコンテンポラリー作品で、決して売りやすい公演ではな かったと思いますが、データに頼らない成功の秘訣は何だったのでしょうか

大変でしたが、最も成功したキャンペーンのひとつとなりました。何が大変だったかという
と、作品について何も分からなかったところです。『ジゼル』はいいのですが、「アクラム・
カーンの」となると、何も情報がなくなります。みんな彼のことは知っていますし、ENBの
プロダクションというのもわかります。しかし彼がどういう『ジゼル』を作ろうとしているの
か分かりませんでした。それに彼は創作過程で作品の方向性を決めていくタイプの振付家です。
ですからマーケティングも先が見えない状況でした。分からないものを扱うには、知っている
ことをまず探し、それからどうなるか見ていくことです。そこで創作のプロセスをできるだけ
見せることにしました。まずは、タマラと彼と数人のダンサーでリハーサルした際の写真を公
開しました。そうやって情報を少しずつ出していくと、徐々に皆さんの興味もかき立てられて
いきました。

ヴィジュアルイメージを作るのは大変でした。ENBで使うヴィジュアルイメージに、私は
いくつかルールを設けています。そのひとつは、ストーリーを語っていなければならない、と
いうものです。写真を見かけたらあまりの美しさに思わず立ち止まって見てしまう、そんな
ヴィジュアルイメージです。感情を揺さぶり、見た人に何かを感じて欲しいのです。アクラム
にどんな風にしたいのか尋ねると、彼は「とにかく汚れた感じにしたい。インダストリアル

(工業的)な雰囲気や建設現場のような感じ」と言いました。このイメージをもとに美術デザイナーと共に崩れかけの廃墟のようなセットを作り、どうやってストーリーを語るヴィジュアルイメージを作るか考えました。

イメージが決まると、そこからキャンペーンが本格的に動き始めました。見た人はどんな物語かイメージできるようになったのです。タマラとアクラムに関する記事も出始めました。また私たちもたくさんの動画を公開し始めました。イメージが出来上がると、アクラムは私たちに信頼してくれたようで、リハーサルの部屋に私たちを入れてくれるようになりました。InstaMeetにも同意してくれました。踊りの入った予告編も作り、それをサイトに掲載するとチケットが本格的に売れ出しました。衣裳や美術も揃った状態でのリハーサル動画を元に作った予告映像を公開すると、瞬く間にサドラーズ・ウェルズ劇場での公演チケットは完売しました。何もないところから、少しずつ情報を公開していった結果、あの熱狂が生まれたのです。公演初日、観客の反応は素晴らしいものでした。それで、公演が終わって劇場から出て来た観客の皆さんの反応を集めた動画を作成しました。最終的に、私たちはそんなに費用を使わずに済みました。あまりにもチケットが売れるので、キャンペーンは早めに切り上げたほどです。

このキャンペーンがうまくいったのは、ヴィジュアルイメージが良かったことに加え、デジタルコンテンツを通してたくさんの切り口を見せることにより、人々の関心を引きつけることができたからだと思います。

従来のマーケティングとデジタルマーケティングのどちらに予算を多く割いていますか

作品によって変えています。例えば『くるみ割り人形』は35公演あり、80,000枚のチケットを売らなければなりません。これに関してはウェストエンドのようなマーケティングを行っています。劇場はウェストエンドにありますしね。従来の新聞や雑誌での広告が効果的です。『くるみ割り人形』で作ったヴィジュアルイメージは「クリスマス特集」といった記事や雑誌でかなり使われました。地下鉄での広告やポストカードの配布もいいですね。自然史博物館の前には冬になるとスケートリンクができるのですが、そこでポストカードを配布しました。『くるみ割り人形』は売らなければならないチケット数も多いので、マーケティングにかかる費用も大きいのです。予算配分に関して言えば、従来のマーケティングとデジタルマーケティングの双方に同じ程度あてました。デジタルに関しては、以前はオンライン広告に多く割いていましたが、今はFacebookやInstagram上で使う動画の製作にかかる割合が多くなっています。

アクラム・カーンの『ジゼル』に関しては、アーツ・カウンシルから助成金が出たので、普段のマーケティングよりお金をかけることができました。先ほども話しましたが、低所得の方がいるコミュニティに行って格安のチケットを売ったり、デジタルの公演プログラムも作成しました。今回の成功を通して、デジタルコンテンツの作成にはそれなりの資金を投入すべきだということがわかりました。

『シー・セッド』に関しては、3作品全てが新作で情報がほとんどありませんでした。幸い、

マーケティング用のヴィジュアルイメージがとても美しく仕上がり、ポスターを地下鉄のいたる所に掲示すると、多くの人がその写真をTwitterでアップしてくれました。新しい雰囲気の作品は、新聞や雑誌に広告を出してもあまり効果が上がらないと判断し、広告はオンラインにしほりました。Facebook、Instagram、Twitter上でも多くの写真と動画を公開しました。『シー・セッド』はデジタルマーケティングにかなり費用を割いた例だと思います。

このように作品ごとにマーケティング予算は異なり、デジタルにかける割合も異なります。公演案内の紙のパンフレットが欲しいと思うお客様がまだ多いのも事実ですし、そのようなお客様も大切です。ただ、印刷部数は以前の半分ほどになったのではないかと思います。

外部への委託

外部のエージェンシーに何かを依頼していますか

キャンペーンを行うのは私たちですが、広告枠を買う専門のエージェンシーは使っています。彼らは私たちの予算内でどこで広告を打つべきか、といったことを提案してきます。エージェンシーはかなり大量に広告枠を買っているのです、私たちが広告を出すより費用を抑えることができるのです。

広告の制作から出稿までやってくれる、いわゆるフル・サービス・エージェンシーは使っていません。そういったエージェンシーを使うほどの予算が私たちにはありませんから。ENBでヴィジュアルイメージを作る時は、ここ何年か一緒に働いているフリーランスのアートディレクターに依頼しています。彼と一緒にアイデアを考え、自分たちで写真家を探します。これはあまり一般的なやり方ではありません。例えばロイヤル・オペラ・ハウスはフル・サービス・エージェンシーを使い、エージェンシーがヴィジュアルの作成までしています。また、目的に応じて複数のエージェンシーに依頼しているバレエ団もあります。エージェンシーの世界も日々変化していて、大手のフル・サービス・エージェンシーに加えて、色々な専門分野に特化したブティックエージェンシーなどもあります。個人的には、複数のエージェンシーを使うのは管理が難しいと思っています。

SNSの活用法

マーケティングにおけるSNSの位置づけについて教えてください

SNSではいくつもの目標を掲げています。面白く美しいコンテンツを投稿することで、新

しい観客層を発掘し、新しい人たちとコミュニケーションをとりたいと思っています。また、現在すでに顧客の方々との関係も深めたいと思っています。マーケティングはチケットを売ることが目的なので、「このチケットが売り出されますよ」という告知やチケットの割引販売の案内にもSNSを利用しています。

しかし、SNSでどれだけ収入があったかを明確に数量化するのは難しいと思っています。私たちは顧客の全体像に関するデータを持っていないからです。ただSNSの利用者がチケット購入のウェブサイトに行ったかぐらいは分かります。FacebookでのENBのフォロワーの大半はチケットを買ってくださる方だと思います。

SNSはお客様にチケットを購入を促すよいツールです。同時に、バレエの舞台裏や新しい側面を見せる場でもあります。衣裳の製作過程やパーキンソン病の方へのプログラムなども紹介しています。Facebook Live¹⁰では、リハーサルの中継もしています。そうして「近寄りやすい」と思われているバレエの世界への扉を開き、お客様との絆を深め、もっとバレエを好きになってもらい、もっとバレエにわくわくしてもらいたいです。もちろん、チケットを買って劇場に来ていただきたいと思っていますが、それが唯一の目的ではありません。

もしバレエに対して興味を持っていなかったら、FacebookやTwitter、InstagramでENBをフォローしたりはしないはずですが、私たちがしようとしているのは、バレエに興味を持ってもらえそうな人たちにアピールすることです。例えば演劇好きの人たちをターゲットにしたものはとてもうまくいっていますし、子ども向けのプログラムであれば母親たちのネットワークに働きかけています。トリプルビル『シー・セッド』の作品のひとつはフリーダ・カーロに関するものだったので、Facebookを通じてアート好きの人たちにアプローチしました。Facebookでどんなページをフォローしているかで、その人の興味が分かりますから。ただ彼らがENBのページを「いいね」して、その結果チケットを買ったのかはわかりません。彼らがバレエを好きになってくれることを望むだけです。

『ジゼル』では、男性ダンサーが、恋人と別れた自身の経験をどう演技に活かしたのかを語った動画をFacebookにのせました。こうしたことは、バレエに関心のない人にとっても興味のあることです。またできる限り、SNSのコメント欄に書き込まれた質問やコメントにも対応するようにしています。バレエが小難しいもの、近寄りやすいものだという印象を払拭したいのです。それには、きちんと情報提供をして親しみやすくなくてはと思っています。

私たちは、どのようにバレエに親しむかを決めるのはお客様自身だと思っています。チケットを買って劇場で観なければならぬなどということはなく、映画館で観ても、家でDVDを観たっていいのです。バレエを観るのは、必ずしもお金のかかることではありません。SNSもその楽しみ方のひとつとして、バレエの美しさ、奥深さ、楽しさを伝えているのです。その結果チケットを買ってくださったら、もちろんそれは嬉しいことです。

10 生放送で動画配信ができるFacebookのサービス

旅行者を呼び込むための努力はされていますか

団体旅行等に特化したエージェンシーと協力して集客を考えています。ロンドン・コロシウムで行う公演には、団体客の方が多くいらっしゃいますが、コロシウムでの公演は回数が少なく、旅行者を呼び込むことにあまり予算を割くのはどうかとも思っています。その他、英国政府観光庁のヴィジット・ブリテン、ヴィジット・ロンドンと協力し、観光客が訪れるような場所に広告を出しています。ただ、広告に割ける予算は限られているので、例えば日本語のガイドブックなどに広告を出すことはしていません。

3-3 ロイヤル・オペラ・ハウスへの聞き取り調査

訪問日：2017年1月26日（木）

ロイヤル・オペラ・ハウス（ROH）

英国ロイヤル・オペラとロイヤル・バレエ団の本拠地であり、運営母体。英国ロイヤル・バレエ団は、ダンサー約100名が在籍し、芸術監督は2012年よりケヴィン・オヘアが務める。

レイチェル・ホリングス氏（アーティスティック・アドミニストレーター）

サイモン・マギル氏（マーケティング部 部長）

キーラン・チャップマン氏（CRM兼データ分析マネージャー）

各自の仕事について

それぞれの担当する業務についてお伺いします

ホリングス：私はアーティスティック・アドミニストレーターとしてバレエの芸術監督を支えています。マーケティング部などと一緒に、画像やコンテンツを通して、ロイヤル・バレエ団が外側からどう見られているのかを管理しています。また振付家やアーティストとマーケティング部との仲介や、ロイヤル・バレエ団が社会とコミュニケーションをとるための仲立ちをしています。

チャップマン：僕はチケットの販売を通じて集めた顧客データの解析をしています。データから何が見いだせるか、どうやったらマーケティングに活かせるか、といったことの分析です。またメールやDM等を通じたコミュニケーションも担当しています。

マギル：私はマーケティング部部長で、パンフレット等のマーケティング宣材の作成や、年間を通したマーケティングのスケジュール立案などを、チャップマンさんらとしています。担当はオペラとバレエの両方です。またオペラハウスでの公演に加え、他のステージでの公演や、我々のパートナーであるヴィクトリア&アルバート美術館の展示等のマーケティングにも携わっています。

マーケティング関連部署の統合

マーケティング部の構成についてお伺いします

マギル：実は現在、私たちは組織再編をしているところです。近い将来、芸術団体においては、ファンドレイジング部、デジタル部、プレス部、マーケティング部がそれぞれ別個にあるのではなく、それらをすべてまとめたマーケティング・コミュニケーション部ができるのではないかと思います。それぞれの分野を流動的に担当するスタッフがいて、制作におけるすべてのプロセスに関わる部署です。公演前にはパンフレットを作り、ウェブに情報を載せ、プレスとコミュニケーションを取り、またマーケティングもしなければなりません。それはすべてひとつの流れなのです。現在ROHでは、まだそれぞれ別の部署として機能していますが、近々統合される予定です。

マーケティングのターゲット

マーケティングを行うにあたり、特にターゲットとしている層はありますか

マギル：ROHに行こうと思ったこともないような人たちに来てほしいと思っています。そういう人たちのことも考えながら、チケットの料金設定をしています。ROHのチケットは13のカテゴリーに分かれていて、最も安いものは4ポンドからあります。値幅を設けることで、社会の様々なバックグラウンドを持つ人たちを劇場に迎え入れることができます。料金を下げるとするのは、オペラハウスの建物に入る最初の一步を踏み出すハードルを下げるといことです。また学生向けの割引チケットもあります。学生にとってオペラハウスでの鑑賞の壁をなくすと同時に、空席を埋めることも狙っています。そうして観に来た学生が、公演を楽しみ、そして一般料金で劇場に戻ってきてくださったなら、まさに学生向け割引チケットの目的が達成されたと言えます。

もちろん、私たちの中心のお客様となる一般向けのマーケティングや、ROHによくいらっしゃる会員向けのマーケティングもしています。チケットを早い段階で買い、また特別イベントに参加するために会員になってくださっている方々に向けては、後に寄付者となっていただくようなマーケティングを行います。

ホリングス：寄付の話がでたので付け加えると、新作のために寄付をしてくださった方が、早い段階からリハーサルを観ることができるシステムがあります。また振付家と直接話すことができる機会も作っています。寄付をした方は、自分も制作チームの一員だと感じることができ

るようにしているのです。

マーケティングのプロセス

マーケティングの流れを教えてください

マギル：シーズンが始まる10ヵ月ほど前に部署全体で会議を開き、そのシーズンで行われるすべての作品をまず観ます。そしてどの作品が人気となるか、観客の目に魅力的に映るかを考えます。そこから部門やチームに分かれて各々の仕事を始めます。

シーズンで上演される演目の発表は、プレスも一般の方へも同じタイミングです。一般とプレスの差は、非常にあいまいになってきていると思いますし、情報は早く、複雑なルートを経さずに伝わるようになってきていると思います。ROHの外の人たちは、来シーズンにどんな作品が上演されるか同じ日に知ることになります。

チケットが売り出されると、まずは会員である常連のお客様が購入されます。一般向けのチケット販売が始まると、この段階でチケットの半分は売れています。それから、いかに売上げを伸ばせるか考え、マーケティング部は色々な手を打っていきます。公演の1ヵ月前になると、キャスティングもすべて公開します。もちろんマーケティング部はそういった情報はかなり早い段階で得ているのですが、この時点で、潜在顧客はすでに公演のポスター等を公共交通機関はじめ様々なところで目にしているはずなので、さらに必要な場合はメールやDMを送ります。マーケティングの基本ですが、最も大切なのは、少ない費用でどれだけ高い効果を得られるかです。

客層

ROHに来る観客は、どのような方が多いのでしょうか

マギル：だいたいお客様全体の三分の一が定期会員、三分の一が今までにROHに来たことのある一般客、三分の一が初めてのお客さまではないでしょうか。よい状態にあると思います。年齢層としては、高齢のお客様が増えましたね。若いお客様に観ていただくための努力もしています。

チャップマン：新しいお客様がいらっしゃるの、ROHという建物への高い関心、そしてもちろんカンパニーの高い評判によるものだと思います。

作品によっても客層が大きく変わることと思います

マギル：2016/17シーズンの上演作品でいうと、新しいお客様は『リーズの結婚』のようないわゆるバレエらしい作品にいらっしゃいます。『アナスタシア』には新規のお客様は少なく、ウェイン・マグレガー作品はさらに少なくなると思います。『眠れる森の美女』も新しいお客様が多くいらっしゃいます。『ジュエルズ』と『マイヤリング』はバレエをよく観るお客様向けですね。『真夏の夜の夢』、『シンフォニック・ヴァリエーションズ』、『マルグリットとアルマン』のトリプルビルはかなり玄人向けですね。『くるみ割り人形』は季節物なので、上演すれば必ず観たいというお客様がいらっしゃいます。最終的にバレエファンの方と新規のお客様がバランス良く混ざり合った感じになると思いますよ。

客層は劇場やカンパニーによっても異なると思います。アメリカや欧州本土の劇場では、客席の大部分が定期会員向けに割り当てられています。オランダのバレエ団では、マーケティングをすべて定期会員中心に考えていると聞きました。しかし彼らも、そのやり方では将来性がないと見て、新しいお客様を迎え入れる方針に変え始めているということでした。

ホリングス：欧州本土の劇場では、一般発売の当日にインターネットでチケットを買おうとしても、すでに売り切れで買えないことが多く、公演日が近づき定期会員からキャンセルされたチケットがぼつぼつと売りに出されるという状況です。新しいお客様を締め出しているようにも見えます。

作品によって、マーケティングの手法も変えているのでしょうか

マギル：シーズンごとのパンフレットを作製する印刷物チームは、作品ごとにどんなトーンでマーケティングを行うかを考えます。オペラで言えば、例えば『ノルマ』は通のオペラファン向けの演目なので、キャッチコピーやパンフレットの説明文、写真などもすべて、それを意識して決定します。『リーズの結婚』は家族向けのバレエだということが明確に伝わるように作成します。初めてバレエを観に来るお客様もターゲットになるので、彼らが興味のないこと、例えば初演時のことや振付家についてはまったく触れません。彼らにとっては、かわいらしくて素晴らしいものを観に行くというイメージが大切なのです。逆に、『アナスタシア』やウェイン・マグレガーの作品のターゲットとなる方々は、キャストに加え、振付、美術、音楽を誰が担当しているのかなど、作品の色々な側面に興味があります。そのためパンフレットの作品の説明文も、それに応える内容になっています。このように作品ごとにまったく調子を変えています。

ホリングス：『アナスタシア』では、演劇のお客様が好む作品ではないかと思ったので、あえ

て広告用の画像をバレエ的なものにはしませんでした。ロシアの演劇を観たいと思っているお客さまを惹きつけるような、そんな雰囲気イメージに仕上がっています。

マギル：『くるみ割り人形』は、今までROHにいらっしゃったことのない方に来ていただくまたとない機会なので、かなり力を入れて宣伝しています。『アナスタシア』ではDMを送った2日後にはメールも送りました。お客様はさまざまな経路から、自分の求める情報のみを拾うので、メールには作品紹介の動画の他、ROHに関する様々な情報を含めるようにしています。

それから、ROHでは様々な部署の人たちが協力し合っていることも付け加えるべきでしょう。マーケティング部が独立した部署として自由に仕事をしている組織もありますが、ROHでは、クリエイティブチームのスタッフもマーケティングに深く関わっています。芸術監督、振付家、美術デザイナーに、「これをマーケティングで使いたいんだけど、作品の芸術的ビジョンと合っていますか」と尋ねることもあります。マーケティング部の意図と作品に一貫性があることはとても大切なことです。マーケティングが成功したとしても、それが作品の本質とあまりにも異なるものであれば、「騙された」と感じる方もいるでしょう。制作チームと協力すればするほど、マーケティングはうまくいくのだと思います。

チケット販売

チケット販売における工夫はされていますか

マギル：ROHでは、一般発売日の前に会員向けの販売期間があり、会員の中でもランクによって販売期間が異なります。会費の最も高いランクの方々が、最初にチケットを予約する権利があります。それから普通の会員の方、一般と続きます。学生向けのチケット発売日も別にあります。

またチケットのパッケージ販売も始めました。たとえば『マイスタージンガー』にいらっしゃるお客様が、『愛の妙薬』と『ドン・カルロ』のチケットも一緒に買ってくださいれば、割引をするというものです。自分で演目の組み合わせができるシステムも設けています。好きな数だけ買うことができ、買った作品の数が多いほど割引率も高くなります。これはどんなお客様にも効果的ですね。また会員向けにこのシステムで売ると、一般発売前に、どの作品のチケットがどのように売れるか予想することができます。

ホリングス：チケットの料金設定に関しては、マーケティング部が経験を蓄積しながらも頭を悩ませるところです。高すぎれば誰も買いませんし。なるべく多様な方に観に来ていただきたいと思って設定をします。また公演回数によっても変わるので、いまだに試行錯誤を重ねています。

マギル：公演のおおよそ3週間前には、チケットの60～70%が売れています。もしもその段階で売れていなければ、さらに追加でメールを送ったり、雑誌や新聞の広告を出したり、何らかの手を打たなければなりません。

チケットの売れ行きが伸び悩んだ場合は、割引をすることもありますか

マギル：公演直前になってもチケットが売れ残っている場合は、マーケティングの対象を広げます。例えば、30ポンドのチケットを一度だけ買ったことがあるお客様にも割引の案内を送り、空席を埋められるよう努めます。少しでも収入を得られればその方がよいですし、定価でチケットを買ったお客様も空席の多い公演を鑑賞するのは気分が悪いでしょう。

一般に向けた割引はできるだけしないようにしていますが、どうしても必要な時というのがあります。しかし、新しいお客様が劇場にいらっしゃる良い機会と捉えることもできるのではないのでしょうか。

ホリングス：日本では関連のバレエスクールなどがあるのならば、そこに向けて割引をするのもいいかもしれないですね。次の世代を育成することにもつながりますから。

マギル：150席以上が売れ残っている場合には、学生向けの直前割引を行います。メール登録をしている学生が対象で、チケットを10ポンドで買うことができます。現在、約16,000人の学生が登録しています。

また、公演当日に売り出すチケットとして、毎公演63席分を確保しています。当日列に並べば買うことができます。人気の演目だとすぐに売り切れてしまうため、朝6時頃から並ばなければなりません。現在は建物の改装工事により当日券の販売ができないため、「フライデーラッシュ」というオンライン予約のシステムを作り、毎週金曜日の午後1時に次の週の当日券を買うことができるようにしています。

オペラとバレエではどちらがチケットを売りやすいですか

マギル：バレエですね。バレエには各ダンサーに熱心なファンがついており、日によってキャストが違うので。

チャップマン：チケット料金もオペラより安いですね。

ホリングス：ダンサーは容姿がとても美しいので、SNSでの宣伝もしやすいです。

マギル：劇場付きのバレエ団であることも幸いなのでしょう。劇場に毎日いるのでいろいろなことが前もって決めやすく、何かあった時にも対処しやすいのです。オペラでは有名なスターが公演の2、3日前になって劇場に来るだけですから、時間的な余裕がありません。同時進行で他のオペラハウスで練習している場合もありますし、インタビューをするにしても、CDリリースの契約により触れてはいけない話題などもあります。

新作を宣伝・販売するときは、苦労もあるのではないのでしょうか

ホリングス：ウェイン・マグレガー振付『ウルフ・ワークス』は新作だったので、マーケティングに工夫をしました。売れ行きがとてもゆっくりだったので、プレスチームがインタビューをしたり、雑誌に取り上げてもらえるように働きかけたりしました。そのような努力の結果、最終的には上手くいき、毎晩チケットを求める列が出来ました。あまりにも長蛇の列となったので、公演時間を少し遅くしなければいけない日もありました。そうやって新作の上演が非常に上手くいくと、その作品がすぐリバイバルされた際に、苦労することもあります。

マギル：新作のリバイバルは、チケットの売れ行きから考えても本当に難しいです。新作の場合は盛り上がりますが、その盛り上がりもなくなってしまいますからね。新作を上演した際に、観たいと思う人全員に観られてしまったのではないかと、また同じ作品を観るために戻ってきてくれるか、キャストは違うかなど、色々考えることがあります。

チケットの動きも、例えば『くるみ割り人形』などとは異なります。『くるみ割り人形』のような規模の大きい作品は、早い段階でチケットが売れますが、反対にコンテンポラリー作品は衝動買いのお客が多いのです。ですから、さらなるマーケティング努力をどのタイミングで行うか、という難しさがあります。『ウルフ・ワークス』を含むウェイン・マグレガーの作品全般はそうだと思います。お客様は公演の2週間前ごろになって突然チケットを買いにいらっしゃる。公演2日前になって売れ出す場合もあります。

ホリングス：彼の作品の公演は完売することも多く、公演数を増やすこともあります。しかし、それで売れないこともあるので、公演数の追加は本当に難しい決断です。

マギル：私たちマーケティング部が、いかにシーズンが構成されるべきかにひとこと言える環境があるというのありがたいことです。ひとつの時期に作品の偏りが無い方が売りやすいからです。例えば、『白鳥の湖』、『ロミオとジュリエット』、『くるみ割り人形』、『ジゼル』といった価格帯の高い作品のチケット販売期間が分散されるよう配慮します。それから中価格帯の作品があり、次に新作などの「お得作品」とされる作品をバランス良く入れていきます。トリプルビルを上演する時は、「3つの作品、3人の振付家、3曲の音楽、そしてバレエ団のダンサーほとんど全員を一晩で見ることができて、たったの60ポンドです」とお客様にアピール

します。若い観客やコンテンポラリー作品が好きな観客を呼び込む良いチャンスです。

ホリングス：様々な経済的、社会的な背景を持った観客に向けて上演しているという意識も大切です。みんな何かしら求めているもの、見たいものがあります。

新聞・雑誌・テレビ広告なども活用されていますか

マギル：英国では伝統的に、新聞や雑誌での広告は公演の約2週間前に掲載されます。何ヵ月も先の公演の宣伝には協力してくれないのです。ジャーナリズムは生き物なので、「今」起こっていることを扱いたい、ということなのでしょう。さらにテレビは直前にならないと使えません。できれば舞台上でのリハーサル、それもドレスリハーサルの様子を放映したいからです。それは公演の直前でないと実現不可能なことですからね。

顧客データについて

顧客のデータはどのように得ていますか

マギル：お客様はROHのウェブサイトを通じてチケットを購入されるので、そこから得ています。自分たちのお客様に関するデータが組織内にあることは強みです。しかし、ツアーが中心のバレエ団はそういうわけにはいきません。チケット会社やツアー先の劇場がデータを所有することになります。私が日本のバレエ団にアドバイスするとしたら、どういった方々が自分たちのお客様なのか、どうして自分たちのバレエ団の公演にいらして下さったのか、なんとかしてデータを手に入れることです。データがないと無駄な労力をかけることになり、顧客のセグメンテーションもできません。

私たちは自分で顧客のセグメンテーションをしています。どういった方々が私たちが好きでいてくださるお客様か知っていますし、どのような演目を好む方たちかも知っています。

顧客データの収集は日本のバレエ団においても課題となっています

マギル：ROHは、アーツ・カウンシルの援助の下に動いています。アーツ・カウンシルから1ポンドを受け取ったならば、私たちはそれを元に4ポンドを生み出さなければなりません。今、国内のバレエ団とオペラ団体と協力し、全国の観客データをひとつの独立した情報網として集約するプロジェクトを始めているところです。それぞれの団体の顧客行動のデータを参照する

ことができるようにしよう、という取り組みです。

チャップマン：顧客と連絡をとったりチケットを売るための顧客データと分析に用いるデータは、はっきりと区別する必要があります。今お話ししたプロジェクトは、匿名のデータを集約し分析することで、例えば英国における特定の芸術ジャンルの観客がどのくらいいるかを導き出すためのものです。しかし、規模の小さい団体がまずすべきことは、自分たちのお客様のデータを集めることです。チケット販売やオンラインのニュースレター登録を通してデータを集めていくことの積み重ねが必要です。

データに関しては僕たちにも課題があります。世界中で上映されているROHのシネマビューイングに関して、僕らは観客のデータを集めることができません。チケットを売っていないからです。対応策として、ロンドン近郊の映画館で、iPadを持った調査員が3名ほど出口に立ちアンケート調査を行ったこともあります。

またデジタルプログラムの無料ダウンロードもお客様のデータを集める手段です。ダウンロードするために、お客様はデータを入力しなければならないのです。これらは試験段階で、まだ改善の余地があります。

ブランドイメージ

今シーズンのロイヤル・オペラ・ハウスのパンフレットでは、オペラ歌手とバレエダンサーと一緒に表紙に写っていますが、この背景にある狙いをお聞かせください

マギル：正直に言うと、オペラとバレエを一緒に扱うのは大変です。本質的はかなり違う芸術ですからね。今回は、マリアーノ・ヴィヴァンコという著名なファッションフォトグラファーに依頼し、オペラ歌手とダンサーを同じ写真に収めてもらいました。その結果、とても洗練され、現代的でファッション性のある写真に仕上がりました。来シーズンも同じようにしようと思っています。このパンフレットの写真の雰囲気や印象は、ROHやロイヤル・バレエ団の印象を形成し、ブランドになります。この写真を通じて、ROHでは世界最高峰の舞台を観ることができる、とわかっていただけるのです。この写真から伝わる質の高さこそが、皆さんがROHにいらっしゃる理由となります。作品の宣伝に特化せず、ひとつの写真でROHの組織としてのブランドを伝えなければならないのです。

ホリングス：ウェブサイトにおいてもそれは大切です。文言に関して、どんな口調で話し、どんな言葉を使うのか、慎重になるべきです。ブランドイメージに関して付け加えると、チケットが売り切れになった公演に関して、バレエ団やROHのブランドへの認知度向上のために、広告を出し続けることがあります。

観客層について

日本ではバレエの観客の高齢化が指摘されていますが、ロンドンではいかがでしょうか

マギル：それに関しては色々な考え方がありますが、個人的には問題だと思いません。バレエもオペラも、人生の後半に観始める人が多いものです。ROHの中心的な客層も40歳以上です。そしてそれは今の時代に限ったことではなく、これまでも常にそうでした。

ホリングス：最近では50歳以上が中心となっている気がします。平均寿命も上がっていますし、元気な高齢者も多いですね。

マギル：観客の高齢化とおっしゃいましたが、私は観客の年齢層が広がったということだと理解しています。英国では第二次世界大戦直後のベビーブームの時期に生まれた人たちが高齢者になっています。経済的にもっとも豊かな世代で、自由な時間もある方たちです。もちろん、若い人たちをいかに劇場に呼び込むかという努力をする必要はあります。しかし高齢者は私たちの中心のお客様であり、彼らのおかげで劇場が成り立っているのです。

ホリングス：シーズンで作品を組んでいく際にも、幅広い年齢層のニーズに合うようにするべきだと思います。劇場の上層部や芸術監督、ここではケヴィン・オヘアですが、様々な作品を盛り込んでシーズンを構成しています。いわゆる19世紀の古典バレエや、ロイヤル・バレエ団の財産であるフレデリック・アシュトンとケネス・マクミラン作品、現在活躍中の振付家、その中でも比較的古典的なクリストファー・ウィールドンやリリアム・スカーレット、もっと前衛的なウェイン・マグレガーのような振付家の作品も入れています。ウェインを常任振付家にするのはかなり思い切った決断でしたが、結果、バレエ団がいきいきとしましたね。それにダンサーは彼と仕事をするのが大好きです。伝統を守るだけでなく作っているわけですから。

ロンドンではバレエの観客は増えているのでしょうか

マギル：バレエの観客は増えています。インターネットでも様々なマーケティングをしていますし、シネマビューイングの影響も大きいですね。また海外ツアーにもよく行っているのも、そういった所で新しいお客が増えているのだと思います。シーズンを通して、バレエとオペラを合わせたチケットの販売率は約90%です。

チャップマン：バレエがオペラを少し上回っていますが、毎シーズンそれぐらいを達成しています。僕たちはすべてのバレエ公演で、30%が新規のお客であることを目標にしています。

新規のお客様は順調に増え続けています。僕らの挑戦は、どうしてその人たちが劇場にいらっしやっただのかを知り、もうひとつ先へ行くこと、すなわちそういったお客様との関係を深め、舞台だけでなくインサイトブニングや、シネマビューイングに来ていただくことです。僕たちにとっての顧客とは、劇場にある約2,200席に座る人々だけではなく、ROHというブランドに魅力を感じてくださっている世界中の何十万という方々を意味しているのです。

マギル：学校向けのマチネ公演を行っていることも、観客の育成に貢献していると思います。7～16歳の生徒が対象です。英国では現在、ダンスが学校教育のカリキュラムに入っていないので本当に大切な機会です。生徒にとっては、ダンスに触れるまさに最初の機会になります。チケット1席あたり7.5ポンドが政府からの助成金で、残りは学校が支払います。遠くからバスに乗って来る学校に関しては、バス代金を私たちが負担しています。公演を観た子どもたちが舞台に興味を持ち、後に学生割引で鑑賞に来るようになり、ゆくゆくは私たちの観客になってくださることを願っています。

なぜこういう機会が大切かという、みんな簡単にバレエを遠ざけてしまうからです。バレエは他の芸術やダンスより遠い存在としてメディアに扱われており、それが人々をバレエから遠ざける一因になっています。固定観念を持たない子どもの中にバレエに親しませることができれば、そういった壁を取り払うことができると思っています。

SNSの活用

SNSはどのように活用されていますか

チャップマン：Facebook、Twitter、Instagramを利用しています。そこで公開するコンテンツは慎重に選んでいます。SNSのタイプによって、コンテンツも変えています。いろいろ試した結果、Instagramでは舞台裏の写真が喜ばれることがわかりました。また、SNSの有料広告も使っています。Facebookの有料機能は、多くの人にコンテンツを届けるために有効です。

マギル：Facebookでは、「いいね」をもらっても、その後に利用者が何もしなければ、その人のニュースフィードに表示されなくなってしまいます。だから有料機能を使う必要があるのです。Instagramも同様です。

チャップマン：SNSで無料でできることには限界があります。顧客データの取得はチケット購入を通じてするわけで、劇場にいらっしやらない方について何か知りたい場合は、Facebookのような場で情報を集める必要があります。ある意味、第二の顧客データベースのような存在です。

SNS上のクレームなどにはどう対応されていますか

ホリングス：お客様が公演を好まなかった場合など、SNSのコメント欄を通してクレームが来る場合があります。対応には真摯さが必要ですね。そうやって対話が進むわけで、興味深いです。

マギル：例えばTwitterのフィードに批判的なコメントがあれば、職員のイニシャルをつけて答えています。私たちなりの工夫ですね。そうすればその人に対応しているのが組織ではなく個人だということが伝わり、怒りが収まることも多いのです。そういった些細なことも、コミュニケーションをうまくいかせる秘訣ですね。

SNSはどのような効果を生んでいるのでしょうか

チャップマン：SNSを利用する方たちはROHの投稿を心待ちにしてくれています。変に構えたりせず、親しみやすくわかりやすいものを作れば、多くの方たちが僕らとつながりたいと考えてくださいます。SNSのコンテンツを見れば、バレエが視覚的に美しく、それに親しみやすい芸術のかたちだと気づいてくださるからです。

ホリングス：SNSのコンテンツは劇場に来たいが来ることのできないお客様だけが見ているわけではありません。美しい画像を見るのがただ好きで「いいね」をして下さる方が大勢います。

チャップマン：デジタルコンテンツの作成目的は、最終的には定価で劇場のチケットを買っていただくことにあります。Facebookで私たちの動きを追ってはいるが、劇場にはいらっしやらない方々は、地理的にいらっしやることができない、あるいは経済的にそれが許されない場合もあります。そういう方は、もしかしたら映画館には行ってくださっているのかもしれない。

マギル：そういった方々の参加は本当にありがたいことです。そのような方たちの心を動かすことができれば、そしてもっと好きになってもらうことができれば、チケットを買って劇場にいらっしやる方も現れるかもしれません。

ダンサーもSNSを熱心に使っていますね

マギル：マーケティング部としてはありがたいことです。ダンサーも歌手も自分のブランドを築いていて、私たちの取り組みの助けになっています。

ホリングス：ただ、知的財産権の問題はあります。例えば、オーケストラの演奏を勝手に個人のSNSにアップすれば、それはオーケストラの労働組合の権利に反するものです。ですから「何をしてはいけない」ということは常に言われています。

マギル：しかしあまりこちらが管理をすると、彼らの本当の意見がなくなってしまいます。それに彼らは、組織として我々が言えないことを個人として発言してくれることもあり、それに助けられることもあります。

チャップマン：個人でやることなので自由がありますし。それに彼らは自分のブランド、自分のイメージに敏感なので、彼らにとって不利益になるようなことはしません。どちらにせよバレエ団のためにもなっているという意味で利益は共有しているので、個人の判断に任せている部分が大きいです。

ホリングス：例えばサラ・ラムはSNSでの活動を全くしていません。彼女は有名なダンサーでファンも多く、その必要もないということでしょう。完全に個人の判断ですね。

外部委託

マーケティング戦略について、外部のエージェンシーを利用していますか

チャップマン：エージェンシーは複数に依頼しています。AKAはフル・サービス・エージェンシーで、画像の作成やメディアの広告スポットを買っています。ベイカー・リチャーズ [Baker Richards] は、チケットの価格設定戦略に関する分析をしている会社です。劇場の座席それぞれの販売状況に関する過去5年分のデータから、ある座席が何回売れたか、定価どおり売れたのかなどを分析しています。ROHには、長い年月をかけて蓄積してきた顧客データがあるので、分析に必要なデータは充分にあるのです。

アメイズ・ワン [Amaze One] というエージェンシーとは、データの分析、入手、保存の方法や法律への対策について一緒に取り組んでいます。

顧客データの扱いに関しては、法律に関する知識も必要です

チャップマン：2018年に顧客データの取り扱いに関して法律改正がある予定です。この改正により、お客様が「行動データを分析されることに同意します」とはっきり同意していないとなくなります。アメイズ・ワンがしているのはそういったことへの準備であり、お客様とどうコミュニケーションをとるべきか助言してくれます。私たちがお客様のデータを利用することはお客様自身にとっても有益だということを伝えなければいけませんから。

組織内では、戦略的データ分析にもっと力を入れられるよう、データ分析チームを作る予定です。組織の様々な課題に対し、データを探し、分析し、解決するチームです。エージェンシーのベイカー・リチャーズは、チケットの価格設定に対してデータに基づいた提案をしてくれていますが、そのようなことを組織内でできればと思っています。

観客の反応

観客を対象とした調査は行っていますか

ホリングス：お客様に対して満足度調査というものを行いました。結果は芸術監督にも伝えていきます。何かを好きな人もいれば気に入らない人もいて、冷静に分析するとパターンも見えてきます。プログラムを決定する際に役立つデータが得られるので、本音の意見に耳を傾けるのは大切なことです。

『フランケンシュタイン』では、劇場の両サイドの席からまったく見えないシーンがあったことがこの調査から分かりました。そういう意見をいただくと、次の公演の時に配慮することができます。またトリプルビルの組み合わせも、色々な振付家のものではなく一人の振付家の作品に絞ったほうが良いという意見もあり、参考になりました。

マーケティングへの予算配分

紙などの伝統的なメディアとデジタルメディアの予算配分はどのようになっていますか

マギル：その時々によりますね。まず自分の市場、マーケットを良く知る必要があります。我々にとって上手くいくものが、あなた方にとっては上手くいかない場合ももちろんあります。ROHでは、最もお金を使ってくくださるお客様は、なぜか紙のパンフレット等を手に置くこ

とを好みます。ポストカードも喜んでくださいます。ロンドンの地下鉄に貼る紙の広告も重要です。地下鉄は多くの人々が日々利用する場所です。乗換駅であるウォータールー、リバプール・ストリート、チャリングクロスといった駅で大規模な広告キャンペーンを打てば、何百万もの人に私たちのブランドを知ってもらうことができます。将来はデジタルメディアへの投資の方が増えるかもしれませんが、今のところは紙へ使う経費の方が多いですね。

しかし、デジタルの方が少ない予算でより大きなインパクトを人々に与えることができます。私たちは世界最大手広告会社と言われるコムキャストとも仕事をしています。コムキャストは、インターネット利用者に関する大規模なデータを持っていて、どんな人たちに広告を見てほしいのか明確にターゲットを絞ることができます。1クリックにつきいくらという形で支払いをしていますが、支払う価値のあるものです。広告はチケットを購入しそうな人に表示されても意味がありません。チケットを買いそうな人だけにピンポイントに表示され、その人たちがみんなチケットを買ってくれることが理想でしょうね。技術が進み、無駄なデジタル広告費は今後抑えられるのではないのでしょうか。

チャップマン：今お話ししたオンライン広告、紙の広告に加え、Google Grantsも活用しています。僕たちは登録チャリティー団体なので、10,000米ドルを広告費として毎月使うことができます。他のヨーロッパのオペラハウスなどもこれを活用していると聞きます。非常に効率的です。

マギル：ですがこれも適切に運用してこそで、仕組みを分かっているスタッフがいないといけません。クリック1回でいくらというタイプの広告は、うまくやらないとブランドイメージの低下につながります。Googleでのオーガニック検索¹¹におけるSEO対策も必要になります。それから、Googleディスプレイネットワークも利用できますが、ここまで来ると、デジタルマーケティングエージェンシーの範疇と言ってもよいでしょう。

私たちは今、何かを学ぶ段階にいるのだと思います。以前は伝統的なマーケティングと対立するような面もありましたが、今は全体的にすべてを見るようにしています。すべてがお互いを助け合い、補い合うような状態にあると思っています。Googleのアルゴリズム¹²ともうまくやっていけるようになりました。

マーケティングの成功をどう定義しますか

マギル：私たちにとって最低限の目標はチケットの売上目標を達成することですが、そのほかにも様々なことをしています。シネマビューイングを通じて、SNSを通じて、また自分たちのウェブサイトを通じて、世界各国のお客様がROHを知り、またその方々に芸術を届けるこ

11 検索結果画面に表示されるURLのリストのうち、広告枠を含まない部分のこと。

12 キーワード検索に対して、数千～数万ある検索結果をランキング化するためのルールを定式化したもの。これによりコンテンツの順位が決定し、検索結果のページにその順に表示される。

とができれば、それも成功といえるでしょう。

チャップマン：劇場にいらっしゃらないお客様にどうしたらもっとROHを好きになってもらえるのか、どれくらいの規模の潜在的なお客様がいるのか、そういったことに関しては、まだ全体像を把握する過程にあります。

3-4 スコティッシュ・バレエ団への聞き取り調査

訪問日：2017年1月30日（月）

カーステン・コックバーン氏（ディベロップメント部 部長）

組織構成

スコティッシュ・バレエ団¹³のマーケティング部の構成についてお伺いします

マーケティング部には、まずマーケティング部長がいて、その下にマーケティング・オフィサーがいます。彼女はテッシトゥーラ（顧客データベース）を駆使して分析をしたり、ツアーで訪れた劇場からデータを取得し、バレエ団のデータベースを充実させています。コンテンツ・ジェネレーターと呼ばれるポストは、SNSやウェブサイトの日々の投稿などを管理しています。プレス・オフィサーはプレス関連を一手に引き受けています。デザイナー兼映像制作担当のスタッフもいます。非常に才能のある若い女性で、ドレスリハーサルの様子を撮影してトレーラーを作成したりしています。公演プログラムのデザイン、グッズのデザイン等も彼女の仕事です。

外部のエージェンシーも利用しています。デジタル広告枠の購入やヴィジュアルイメージのサイズ調整などはエージェンシーに任せています。またエージェンシーは、狙った成果が得られたかどうかを分析・管理し、上手くいっていないと判断した時は他の戦略を提案してくれます。

マーケティングと顧客データ

ツアーが多いので、顧客データを取得するのは難しいのではないのでしょうか

劇場に理解を得られるかが鍵です。一度公演に来てくださったお客様に、その劇場で再度公演をした時に来てもらうこと、その目的のために顧客データが必要だということを理解してもらう必要があります。そういった信頼関係を、スコットランド内の各地の劇場と築いてきまし

13 スコティッシュ・バレエ団の概要についてはp.106を参照のこと。

た。顧客情報を集めるのに最も利用しているのは、Eメールのニュースレターです。毎月送信され、4万人が登録しています。メールの開封率が28%と高いのは、チケットを売ることを前面に出さず、舞台裏を見せたり面白い内容を心がけているからだと思います。ツアー先の劇場では、ニュースレター登録を呼びかけています。

観客は増えていますか

増えていますね。今の課題は、今秋のシーズンをどうするかということです。コンテンポラリー作品でストーリーがなく、音楽もあまり知られてはいません。春のシーズンに公演に来てくださったお客様に、どうやって秋にまた来ていただくかについて色々と考えています。お客様は次の公演がいつだか覚えてはいませんし、すぐに次の公演のチケットを買いたいとも思いません。一年中『くるみ割り人形』のツアーをしているのなら問題はないのですが。

バレエは非常に人気があります。『ストリクトリー・カムズ・ダンシング』のようなダンス関連のテレビ番組の影響もあります。バレエは商業的な意味でも魅力的です。セレブがバレエをエクササイズに使っているというのも人気の理由でしょう。特にバレエ好きではなくても、幅広い層にアピールすることが可能です。

観客の年齢層が上がっていることは、問題にはなりませんか

個人的には感じていません。オペラはそういった問題を抱えているようですが。たぶんバレエは若々しいイメージで、マーケティングにおいても現代的な感じをアピールしているからでしょう。

子ども向けのバレエ公演を行っていることも、その理由のひとつかもしれません。上演時間を短くした、『こどものためのくるみ割り人形』などを上演しています。劇場の照明も完全には落としません。3~5歳ぐらいまでの子どもが対象で、公演中に動き回ったり声を出してもいいのです。小さな子ども連れの親御さんにも、劇場で居心地の良い思いをしてもらいたいと思っています。子どもが大きくなったら、バレエ団の家族向けの作品を観に来るようになり、バレエが家族の娯楽として定着すればと思っています。評判もよく、過去5年間どの都市でも完売が続いています。5年前にチケットを買ってくれた人たちは、今はバレエ団の通常公演のチケットも買ってくださっているようです。顧客データがあるものに関しては、そういったことも履歴でわかります。

また26歳以下の若者を対象とする割引チケットもあります。当日空席がある場合、10ポンドでチケットを買うことができます。どちらにせよ空席では収益にならないので損したとは思っていません。彼らが友達とバレエに来て、社交の場としてバレエを楽しんでもらえれば、それは素晴らしいことです。

コンテンポラリー作品は若い観客にアピールするので、たぶん今秋のシーズンは若いお客様が多くなるだろうと思っています。都会的で洗練された、20~30代の若者が中心になるでしょう。

データ分析を専門とするスタッフはいらっしゃいますか

そのようなスタッフを雇おうと考えています。しかし、テッシトゥーラを使えば望む顧客データを引き出すのはそんなに難しいことではないのです。例えば「グラスゴーで『白鳥の湖』を観たお客様のなかで、別の作品を過去1年以内に観にいらっしゃったお客様」という条件を入れれば、そのリストはすぐに出来上がります。データの入力に関しては組織内でもルールがあり、ひとりが責任を持って管理するようにしています。

定期会員について伺います

定期会員の数はここ数年で増えています。会員はダンサーに会うことができ、クリエイティブチームとの質疑応答もできます。それなりの特典があるわけです。会員にはランクを設け、「グレート・フレンド・メンバーシップ」、さらに「ディレクターズ・サークル」と続きます。ディレクターズ・サークルは1,000ポンド以上の寄付をしている方が対象で、芸術チームとの夕食会やリハーサルに招待されます。彼らの情報はすべてテッシトゥーラに保存しています。「猫を飼っている」「あのダンサーが好き」「好きな作品は何」、そういった好みもです。スタッフが変わっても、そのような情報を引きついでいく必要があるからです。

デジタルメディア

従来のメディアとデジタルメディアでは、どちらに予算を多く割いていらっしゃいますか

過去4年間に関しては、新聞や雑誌など、紙による広告はほとんどしていません。パンフレットの印刷と駅や博物館などへのポスター掲示を除き、大半はデジタルということです。テレビCMもしていましたが、それも止めようと思っています。うまくいっていると思えません。結果、デジタルが従来のメディアより大きな位置を占めています。

SNS、Eメール、Google AdWordsなど色々ありますが、何が効果的ですか

色々試していますが、複数使うからこそ効果的なのだと思います。メールのニュースレターはとても重要で、バレエ団に関わっていたいと皆さんが思ってくださっていることが、高い開封率にも表れていると思います。FacebookやTwitterも重要です。コメントを通じて、皆さんが考えていることがわかりますし。Instagramは急成長しているのですが、それはバレエが視覚に訴える芸術であることも理由でしょう。衣裳や日々のクラス、リハーサルの様子なども動画にして公開しています。再生回数がとても多く、世界中で視聴されています。最も受けが良かったのは、舞台裏の様子を紹介した動画でした。デジタル広告も活用し異なる伝達手段を取り混ぜていますが、Googleがいちばん重要だと思っています。

デジタルの広告の難しいところは、どのバレエ団の何の作品かを小さなスペースで伝えなくてはならないことです。チケット購入ページに行くためにクリックするよう促すノウハウとスキルが必要です。

私たちのデジタルチームは、何かが上手くいかなければ直ちにそれをやめます。動きが流動的なので、SNS、Eメール等で何が最も効果的だったか答えるのはとても難しいですね。その時にもよります。

SNSを使う究極的な目的は何でしょうか

間違いなくチケットを売るためです。SNSからチケットを売るページに行ったかどうかというのは大切です。投稿によっては、チケットを売る劇場のページに飛ぶものもあります。チケットを買うまでのクリック数は少ない方がよいのです。

最も成功したキャンペーンは何でしたか

『白鳥の湖』ですね。舞台裏の様子をいくつか公開し、お客様の関心を引き続けることができました。宣伝用のヴィジュアルイメージがとても美しく仕上がったので、そのイメージに興味をもってクリックする方も多くいらっしゃいました。作品名とヴィジュアルイメージの美しさが成功の秘訣だったと思っています。

フライヤーなどの紙媒体についてはどうお考えですか

もちろんまだその役割は果たしています。公演案内パンフレットによって観客はどの公演に

行くか決めるという調査結果もあり、フライヤーはそれを支える役目を果たしています。公演の数ヶ月前にパンフレットを見て確認し、公演日の近くになってフライヤーを見かけたときに「自分の行きたかったものはこれだ」と気づいてくださいます。しかし10年前のように大量には印刷していません。印刷量はかつての半分になりました。

バレエの社会的意義

バレエは社会に対して何ができるとお考えですか

バレエは健康に良い効果があります。教育部が行っている様々な活動がまさにそうです。身体的な健康、精神的な健康の両方に効果があると思っています。

また私はバレエは娯楽のひとつの形だと思っています。「バレエはお高く止まっていて、自分向きではない」と思っている人が以前はたくさんいましたが、『ストリクトリー・カムズ・ダンシング』のようなテレビ番組のおかげでそのような考えが薄れ、バレエの人気は高まりました。ダンサーのインタビューなどを通して、彼らの親しみやすさを伝えることは私たちの役割だと思っています。

バレエ団のマーケティングについて、ボストン・バレエ団、イングリッシュ・ナショナル・バレエ団、ロイヤル・オペラ・ハウス、スコティッシュ・バレエ団の4つの団体を対象に聞き取り調査を行った。この結果から、以下のことが導き出された。

組織・人員について

- (1) マーケティング部門のスタッフは、ほぼ全員がマーケティングやコンテンツ制作、プレス分野での経験があるその道の専門家である。
- (2) マーケティング部とファンドレイジング部の壁を取り払い、コミュニケーション部として活動しているバレエ団もみられた。マーケティングをもって団体のファンドレイジング機能を強化することができ、効率が良いためである。

顧客データについて

- (3) 顧客データの重要性が増している。聞き取り調査を行ったすべてのバレエ団では、チケット購入の際、またEメールのニュースレター登録時に顧客データを収集し、それをデータベースで管理し、目的に応じて分析することで効果的なマーケティングにつなげていた。「テッシトゥーラ」と呼ばれる芸術団体向け顧客データ管理ソフトウェアを導入しているバレエ団もみられた。
- (4) 組織内に顧客データの管理・分析を専門とするスタッフがいる場合が多い。顧客データの収集・管理・分析がマーケティングに必要不可欠と認識しているからである。

市場について

- (5) バレエの市場は拡大していると答えたバレエ団がほとんどであった。反対に定期会員制度に関しては、その将来に疑問を投げかける回答もあった。

デジタルマーケティング

- (6) デジタルメディアへの投資は過去数年で増加傾向にある。すべてのバレエ団が、スタッフ増員やコンテンツ制作の予算増などにより、組織のデジタルマーケティングを強化している。

- (7) デジタルマーケティング向けのコンテンツ制作の重要性が強調されていた。SNS等デジタルマーケティング用のコンテンツ制作に迅速に対応するため、映像・画像作成専門のスタッフを雇用している場合が多い。
- (8) バレエ団のマーケティング部は、特殊なスキルなどが要求される分野に関しては、組織外のエージェンシーに業務を委託している場合がほとんどであった。特にデジタル広告枠の購入・管理やデータの分析に関しては、エージェンシーに作業を委託している場合が多い。

ヴィジュアルイメージ

- (9) 全てのバレエ団が、ポスター、パンフレット等に使用されるヴィジュアルイメージの重要性を強調していた。またいわゆる公演写真ではなく、ファッションフォトグラファーなどにヴィジュアル制作を依頼することで、新たな顧客開発に役立っているケースもみられた。

参考

- ボストン・バレエ団ウェブサイト <https://www.bostonballet.org>
イングリッシュ・ナショナル・バレエ団ウェブサイト <http://www.ballet.org.uk/>
ロイヤル・オペラ・ハウスウェブサイト <http://www.roh.org.uk/>
スコティッシュ・バレエ団ウェブサイト <https://www.scottishballet.co.uk/>

4 芸術専門コンサルティング会社訪問 及びセミナー参加報告

4-1 キャパシティ・インタラクティブへの聞き取り調査

訪問日：2016年8月8日（月）

キャパシティ・インタラクティブ

キャパシティ・インタラクティブ（以下、CIとする）は、文化・芸術団体に特化したデジタルマーケティングのコンサルティング会社である。本社はニューヨークにあり、2008年にエリック・ゲンスラー氏によって設立された。「芸術団体が観客とつながり、コミュニティを築き上げ、マーケティングを効率よく行えるよう、デジタルマーケティングをもって芸術団体をサポートすること」を目的とし¹、具体的にはデジタル広告、ウェブ分析、検索エンジン最適化 [Search Engine Optimization (SEO)]²、検索エンジンマーケティング [Search Engine Marketing (SEM)]³、Eメールマーケティング等を行っている。

同社のクライアントには、リンカーンセンターをはじめ、米国内外の著名な芸術団体が多く名を連ねる。バレエ団では、ニューヨーク・シティ・バレエ団、サンフランシスコ・バレエ団、ボストン・バレエ団、カナダ国立バレエ団、ヒューストン・バレエ団等が同社へコンサルティング業務を依頼している。

創業者エリック・ゲンスラー氏

エリック・ゲンスラー氏はマラコン・アソシエイツという国際的マネジメント・コンサルティングファームでキャリアを始め、その後、NBCユニバーサルエンタテインメント、ニューヨーク・シティ・オペラやマーケティンググループに勤務し、数々の非営利組織のマーケティングを手がけた。2008年にCIを設立した。

1 キャパシティ・インタラクティブ ウェブサイト <http://www.capacityinteractive.com/about/>

2 検索結果において、ウェブページをより高い順位に表示させることを目的として行う取り組みのこと。

3 SEOとは別に、広告を出稿して検索結果に自身のウェブサイトを掲載する検索連動型広告があり、総称して検索（サーチ）エンジン・マーケティングとも呼ばれる。

CIの事業内容について教えてください

CIは芸術団体のデジタルマーケティングへの支援を行っています。新聞広告など既存のメディアは扱っておらず、あくまでデジタルマーケティングに限っています。具体的には、芸術団体のSNSの管理やウェブサイトでの広告制作、Google検索マーケティング、ウェブサイト分析等、多岐にわたります。

業務の中心はオンラインでの人々の行動を追跡し、分析することです。広告を例にとると、まずどんな人に広告を見せるべきか考え、彼らがネット上でその広告を見るようにする、ということをしています。ただ広告を載せて、理想的なお客様がそれを見てくれるのをひたすら待つ、という考え方とは逆ですね。

利用者の行動は、どの程度追跡できるものなのでしょうか

かなりの部分を追跡することができます。ウェブサイトでしたら、訪問者がそのサイトに来る前に訪れていたサイト、ウェブサイトのどこをクリックしたのか、どのようにマウスを動かしたのか、どれくらい下までスクロールして閲覧したのか、どれくらいの時間をどのページで過ごしたのか、ギャラリーにある写真をクリックしたのか、ということまで分かります。またオンライン広告に関しては、その人が広告を見たのか、見たけれどクリックしなかったのか、見た後に別のサイトに行ったのか、あるいはチケット購入に至ったのかも分かります。またその広告を見た利用者が、別のウェブサイトに行ってそのチケットを買ったのなら、それも全部分かります。利用者の動きすべてをインターネットは把握しているので、分析する側は何を知りたいかを設定するだけです。

そういった行動履歴を分析して、芸術団体はある決断をしたり、考え直したりすることができます。決断の助けになるような情報を提供するのが我々の仕事です。

こういったことはGoogleアナリティクスを駆使すればわかることです。私たちも利用しています。Googleの製品は無料ですからね。資金の少ない非営利団体のマーケティング部にとって、こういった無料ツールは便利ですよ。使ってみるべきです。

芸術団体がCIにコンサルティングを依頼する理由はなんなのでしょうか

まずはチケットの売上のためです。芸術団体は我々に「チケットの売上が上がる」というかたちで、投資に対しての見返りを求めています。ですから、どこでお金が使われたのか、どれくらいチケットの売上が伸びたのかということも、利用者の行動を追跡して報告しています。

ブランドイメージの向上も目的とする団体もあります。

ウェブサイト構築の分析もされていると聞きました

私たちが独自でウェブサイトを作るわけではなく、ウェブサイトを構築する会社やデザイナーと協力しています。調査や分析をして、どのようなウェブサイトにするべきかを指示します。また一度ウェブサイトが出来上がったら、運用の仕方についての助言も行います。

バレエ団ではマーケティング部と仕事されるわけですね

マーケティング部、コミュニケーション部と呼ばれる部署が主ですが、教育部と仕事をすることもあります。ディベロップメント部とは、ファンドレイジング関連のマーケティングも行います。

デジタルマーケティングは芸術団体向きだという意見を耳にします

私たちのクライアントのほとんどは非営利団体で、予算は限られています。デジタルマーケティングの素晴らしいところは、ターゲットを絞ることができる点です。ターゲットとした人にしか広告を見せないの、バスに広告を出したり新聞やラジオで広告を打つよりも安く済みます。最小限の費用で、届けたい人に情報を届けられるのです。費用対効果がとてもいいマーケティング方法です。

バレエ団と仕事を始める際は、どのように戦略を立てていらっしゃるのでしょうか

まずそのバレエ団がデジタルマーケティングを通じて達成したい目標をはっきりさせます。それから1年の動きと予算をたずねます。予算によって、どれくらいの期間、広告を出すことができるかが決まりますから。それから過去のチケット販売の動向についてもたずねます。明らかにチケットが売れる時には、広告にお金をかける必要はありません。公演のおおよそ4~6週間前に動き始め、人々の関心や興味を集めるために様々なことを積み上げていきます。

CIにコンサルティング業務を依頼した場合、予算はどのくらい必要なのでしょうか

どれだけかけられるかにもよりますね。私たちは、少ない予算でまず様子を見て、それから考えるべきだと言っています。年間に約20,000ドルを使うところもあれば、約200,000ドルを使う団体もあります。全体から見た運営予算の規模によるのではないかと思います。マーケティングにかけている予算の最低20~30%をデジタルマーケティングに使ったらどうか、と私たちは提案しています。最低限この程度はデジタルに割くべきだと思います。

EメールやSNS等、デジタルマーケティングの中で、何がバレエ団にとっていちばん効果的だと思いますか

すべてが必要ですね。すべてを使うからこそ、上手く行くのだと思います。ただSNSに限れば、Facebookが最も重要です。少なくとも米国では、Facebookが最も利用者が多いので。利用者が多いところに投資すべきです。

芸術団体がSNSを使う際の、最も重要な目的は何に設定すべきでしょうか

芸術団体のいちばんの目的はチケットの売上を上げることです。それには、新しい人をファネル⁴のいちばん上の段階に加える必要があります。バレエならば、まだはっきりとバレエに興味を持っていない人たちですね。例えば演劇には興味があり公演にもよく行くけれど、バレエは観に行っただけという人や、子供はバレエを習っているけれど、自分はバレエについて何も知らないという親だったり、そういう人たちです。彼らにバレエ団の存在を伝え、最終的にはお客様になっていただきたいわけです。そのために、まずはその人たちをウェブサイトへ誘導するというのが大切になります。もし来ていただければ、公演を宣伝することができるからです。SNSはウェブサイトへの入り口として機能しているのです。

SNSに投稿するコンテンツ制作のコンサルティングもしていらっしゃると思いました

コンテンツ制作は芸術団体側が行います。ダンス関連の団体は良いコンテンツが作りやすく、実にラッキーですね。バレエは舞台上で美しいのはもちろん、写真や映像も美しく、見ている人たちに感情的な結びつきを与えることができます。オーケストラや美術館など、バレエ以外

4 「ファネル」の意味についてはp.28を参照のこと

の芸術団体は「自分たちがバレエ団だったら」と思っているのではないのでしょうか。

アドバイスは場合によりますが、例えばFacebookでは文言が長すぎることがあります。短く簡潔にどうしたらもっと利用者の興味を引くことができるのか、という点に着目して助言をしています。

SNSで使うコンテンツはどのようなものが効果的なのでしょうか

難しい質問です。一般的には、楽しくて親しみやすいものが良いと思います。観客の皆さんが見たいコンテンツであることが大切です。こちらが見せたい「広告」であってはいけません。美しい写真はいつも喜ばれます。バレエダンサーはとても美しく、インスピレーションをかきたてられます。バレエ団にとって、素晴らしいコンテンツを作ることはそれほど難しいことではないと思います。

フォロワーの求める内容と発信したい内容のバランスが難しいと思います

私たちはコンテンツの70%が見ている方との絆を深めるような内容で、特に営業的意図のないものであるべきだと提唱しています。残りの30%が営業的メッセージの入ったものですね。70%分、見ている人が望むことをしているのだから、残りの30%で「チケットを買ってください」と言ってもいいのではないかということです。正確にこの割合である必要はありませんし、別の割合でもうまくいけばいいのです。30%の投稿にはお金をかけて、ウェブサイト誘導したり、公演の宣伝に使うべきです。

バレエの客層についてはどうご覧になりますか

女性が多いですね。新しいお客様も増えていると思います。全体的な年齢層も幅広いと思います。ただどの団体も、定期会員制度の将来については懐疑的なのではないのでしょうか。定期会員の年齢層は年々高くなっています。年間を通してチケットを買うことのメリットが薄れてきているのです。ですからもっとフレキシブルな、別のタイプのセット券などが生まれてきているのでしょう。

チケットの売れ方に傾向はあるのでしょうか

前年の動きを見て予測するのがいちばんでしょうね。米国ではクリスマスに『くるみ割り人形』を観たいという人が多く、多くのバレエ団はそこに収入の大部分を頼っています。

最新のデジタルマーケティングでは動画が大切だと聞きます

動画はお金がかかるので投資でもあります。動画にお金をかけているバレエ団は、それでも価値があると判断しているのでしょう。洗練された印象を与えるのにも、動画は有効です。

4-2 デジタル・マーケティング・ブートキャンプ 参加報告

デジタル・マーケティング・ブートキャンプ・フォー・アーツ [Digital Marketing Boot Camp for Arts] (以下、DMBCとする) は、CIが開催する芸術業界のためのデジタルマーケティングセミナーである。同社の目玉事業のひとつとしてニューヨークで年に1度開催されている本セミナーは、芸術団体の広報担当やマーケティング担当などを対象とし、そのテーマはデジタルマーケティングに特化されている。2011年に初めて開催され、当時は50名ほどであった参加者も回を追うごとに増え、2016年は約350名が参加した。

開催日：2016年10月24～25日

場 所：タイムズセンター（ニューヨーク）

内 容：プレゼンテーション、パネルディスカッション、ネットワーキング



以下、国内バレエ団の参考になると思われる下記のプレゼンテーションについて、その内容を報告する。

調査報告

Ⅱ スコットランドにおけるバレエ団の運営実態と助成制度

1 調査の背景と目的

欧州、アジア、豪州等のほとんどのバレエ団にとって、政府の助成金はバレエ団経営の要となっている。それぞれの国は各々異なる助成制度を持ち、バレエ団側はその制度に沿って経営を行っている。本調査は英国・スコットランドにおけるバレエ団経営に焦点をあて、スコットランド政府による助成制度と、バレエ団側から見た助成制度への印象を中心に聞き取り調査を行ったものである。調査対象は、バレエ団としてはスコットランドでほぼ唯一の存在であるスコティッシュ・バレエ団とした。

本調査は、2013年度より日本バレエ団連盟が継続的に行っている調査活動の一環である。日本バレエ団連盟の前身にあたる東京バレエ協議会は、2013年度には英国・イングランドを対象に、英国アーツ・カウンシル及びイングランドに本拠地を置く4つのバレエ団への聞き取り調査を行った。また連盟改組後の2015年度には、オーストラリアと韓国を対象として調査を行った。継続的に日本国外のバレエ団運営の実態、また助成制度の実態を探ることにより、日本のバレエ団にとっての知見の蓄積を目的としている。

本報告書では、まずスコットランドにおける助成制度の略史について触れた上で、ナショナル・パフォーミング・カンパニーズと呼ばれるスコティッシュ・バレエ団にも適用されている芸術団体への助成制度について説明し、さらにスコットランドの政府助成金をめぐる近年のニュースを紹介する。次に、スコティッシュ・バレエ団ディベロップメント部長に行った聞き取り調査の結果を報告する。

本調査の結果、スコットランドのバレエ団においては、政府から直接受け取る助成金がバレエ団を経営する上で必要不可欠な収入となっていることがわかった。また、近年は助成金の削減が続いていることもあり、助成金以外の収入を確保するため、商業的な活動に力を入れていることも明らかとなった。

2 スコットランドにおける助成制度

スコットランドにおける芸術への助成制度は、かつてアーツ・カウンシル・グレート・ブリテンと呼ばれる、英国全土を対象地域とする芸術助成制度の一部として運営されていた¹。しかし英国全土を対象とする助成制度とは言われるものの、当時から自治的な要素は強かった。1994年にアーツ・カウンシル・グレート・ブリテンは完全に解体し、イングランドはアーツ・カウンシル・イングランド、ウェールズはアーツ・カウンシル・ウェールズ、そしてスコットランドはスコティッシュ・アーツ・カウンシルが、各々独立した組織として助成を行うこととなった。

1994年に設立されたスコティッシュ・アーツ・カウンシルは、エディンバラを本拠地とする、芸術助成を目的とした公的組織であり、スコットランド政府からの資金と国営宝くじ基金からの資金で運営されている。本団体は2010年7月に映画、テレビ等を支援するスコティッシュ・スクリーンと統合、クリエイティブ・スコットランドと名称を変え、現在に至るまで芸術活動への支援を行っている。

スコティッシュ・バレエ団は、2007年にスコティッシュ・アーツ・カウンシルからの支援の受け取りを中止した。スコティッシュ・バレエ団を含む、スコットランドにおける規模の大きなパフォーミングアーツの5団体に関しては、スコティッシュ・アーツ・カウンシルを通してではなく、政府が直接助成をすることが決定されたためである。この5団体はナショナル・パフォーミングアーツ・カンパニーズと呼ばれ、スコットランドの芸術界でも大きな存在感を誇っている。

バレエ団への助成制度： ファイヴ・ナショナル・パフォーミング・カンパニーズ

ファイヴ・ナショナル・パフォーミング・カンパニーズとは2007年4月にスコットランド政府により設置された制度である。スコットランド内にある5つのパフォーミングアーツ団体（ナショナル・シアター・オブ・スコットランド、ロイヤル・スコティッシュ・ナショナル・オーケストラ、スコティッシュ・バレエ団、スコティッシュ・チェンバー・オーケストラ、スコティッシュ・オペラ）については、スコティッシュ・アーツ・カウンシルを通すことなく、政府から直接支援を受け取るという内容の制度である。5団体は非営利のチャリティー団体である。

5団体の活動目標は「教育、学習、コミュニティでの役割を、組織の芸術的目標の中心に据

1 アーツ・カウンシル・グレート・ブリテンの略史に関しては、東京バレエ協議会2013年度報告書を参照のこと

えること」であると、スコットランド政府より明言されている。また一人でも多く、幅広い観客と関わることも目標とされている。

5団体とスコットランド政府との関係は、スコットランド政府の文化・ヨーロッパ・対外事業省に配属されているスポンサー・ファンドレイジングチームによって管理されている。

助成金を受け取る代わりに、5団体はスコットランド政府から様々な条件を課されており、理事会の議事録提出に加え、企業スポンサーからの収入、チケット収入、個人寄付など、助成金以外の収入の増加を求められている。それに加えて、5団体が協力しあって運営の効率化を図ること、また最小限の費用で最大の効果をもたらすように運営することとされている。これに従い、5団体の事務局長による会合のほか、各団体のマーケティング部、教育部、制作部、財務部のそれぞれによる会合を定期的に行い、効率の良い運営について話しあう場を設けている。

スコットランドのバレエ団助成制度をめぐる近年のニュース

スコットランド政府は文化予算の削減を続けており、スコティッシュ・バレエ団もその影響を受けている。スコットランド政府全体の文化予算は、2015-2016年度は170,200,000ポンドであったが、2016-2017年には154,100,000ポンドまで削減された。そのうち、ナショナル・パフォーミング・カンパニーズ5団体への予算は、2015-2016年は27,600,000ポンドだったが、2016-2017年度には22,900,000ポンドまで削減された。

3 スコティッシュ・バレエ団への聞き取り調査

訪問日：2017年1月30日（月）

スコティッシュ・バレエ団

スコティッシュ・バレエ団は、1953年に英国イングランド・ブリストルにて、ピーター・ダレルとエリザベス・ウェストによって設立されたウェスタン・シアター・バレエ団が前身である。バレエ団は1969年に本拠地をグラスゴーに移し、スコティッシュ・シアター・バレエ団と名乗った。1974年に名称をスコティッシュ・バレエ団に変更し、現在に至っている。

現在、ダンサー数は36名、スタッフ数は41名、それにパートタイム契約、フリーランスの音楽家で構成されているオーケストラがある。レパートリーは古典作品から20世紀の作品まで幅広い。本拠地はスコットランド・グラスゴーのトラムウェイと呼ばれる複合施設にある。複数のスタジオ、衣裳や舞台美術の工房など、充実した設備が備わっている。

2013-2014年の年間公演回数は海外ツアー等も含め113回、2014-2015年は122回であった。また教育目的のイベントの回数は、ツアー先で行ったものも含め、2013-2014年が1,068回、2014-2015年は1,163回である。公演やイベントへの参加者数は、2013-2014年が116,964名、2014-2015年は157,494名であった。スコティッシュ・バレエ団は1年のうち約6ヶ月をツアーに費やしている。

スコティッシュ・バレエ団が政府から受け取る助成金

スコティッシュ・バレエ団が政府からの受け取る助成金は、2013-2014年が4,514,000ポンドだったが、2014-2015年は4,382,000ポンドに削減された。

これに加えて海外ツアーのための政府助成金も受け取っており、その額は2013-2014年が95,000ポンド、2014-2015年が125,000ポンドであった。スコティッシュ・バレエ団は2013-2014年には米国と香港にて、2014-2015年はロシアと中国にて海外公演を行っている。

カーステン・コックバーン氏（ディベロップメント部長）

バレエ団の大きな収入源として、政府からの助成金、チケット売上、個人からの寄付や企業スポンサー等からの収入がありますが、スコティッシュ・バレエ団の全体的な収入の内訳を教えてください

スコットランド政府からの収入は、全体の58～60%でしょうか。残りがチケット収入と個人からの寄付、それに企業スポンサー等からの支援金で構成されています。過去3年間で、私たちは以前よりも営利的な部分を強化する運営体制になりました。例えばグッズや公演プログラムを販売していますが、グッズ等は公演会場やツアー先、ウェブサイトでも買うことができます。この部門は急速に成長しています。バレエ団から直接グッズを買ってくださるお客様には、グッズを買ってくださることで「お客様はバレエ団を支援してくださっている」ということを伝えています。グッズの売上げはすべてバレエ団の運営に使われており、それはご覧になる公演や、私たちの教育活動に使われているのだと。

その他の営利的な活動としては、何をされていますか

力を入れているのは、大人向けのバレエレッスンです。ここ1年ほどの動きです。私たちにっては利益を生むとても大切な活動のひとつであると同時に、レッスン参加をきっかけに公演のお客様になってくださったり、寄付をしてくださることもあるので、重要性は増しています。

その他、「リジェネレート」と呼ばれる、50歳以上の女性を対象としたお昼のバレエレッスンもあります。参加者は60歳以上、その多くが70代か80代です。昼間にレッスンを受けたいというこの世代の人たちの要望に応じています。空席待ちのリストがあるほど人気です。社交場としての機能も果たしているのでしょうか。希望者による発表会のようなものもしています。彼らがバレエのレッスンを通して感じる健康への良い影響というのも大切です。みんな「このレッスンが、一週間で唯一の運動」と言ったりしています。

また、営利目的ではありませんが、パーキンソン病の人に向けたダンスプログラムも行っています。パーキンソン病と診断された人たちはとても孤独を感じています。そこで私たちは、ダンスベース²とエディンバラ大学と協力して、パーキンソン病の人々の助けとなるようなプログラムを開発しました。パーキンソン病の患者さんたちは、音楽やリズムの助けがあると震えを抑え、四肢の力を強くすることができるという研究結果があります。参加者の皆さんは、レッスンを受けたあとの交流も楽しんでいるようです。これはグラスゴーで行うものとして開発しましたが、スコットランド全土で行うべきだと思っています。こういった活動を続けるの

2 エディンバラを本拠地とする国立ダンスセンター。クリエイティブ・スコットランドを通じて支援されており、ダンスのレッスンなどを提供している。

は大切です。商業目的ではありませんが、発展を続けている活動として注目もされています。バレエ団のウェブサイトには、このプログラムを紹介する簡単な動画を掲載しています。バレエのレッスンはこういった人たちの健康にもたらす影響は、素晴らしいものです。

顧客管理データベースの利用について伺います

テックツアーと呼ばれる、顧客管理データベースに予算を割いています。ファンドレイジングにも使えますし、チケット販売のための顧客データベースにもなります。チケット購入履歴、寄付、バレエレッスンへの参加、グッズの購入履歴なども管理することができます。

例えばスコティッシュ・バレエ団の公演に、ランクの高い席のチケットで年3回以上来場し、なおかつ個人の寄付に興味があるお客様を探したいと思ったとき、このソフトウェアを使えば簡単に探し出すことができます。こういったことに、私たちは過去5年ほど力を入れてきました。

現在の収入のバランスに関しては満足されていますか

スコットランド政府からの助成金はここ数年減少してきており、総収入を保つために、政府の助成金以外の分野での収入を増やさざるを得ません。だからこそ営利目的のバレエレッスンや企業スポンサーの獲得に力を入れているのです。どうやってこのバレエ団の経済的な礎を築くかといった挑戦を課せられています。

長年にわたってスコティッシュ・バレエ団は素晴らしい企業スポンサーに支えられてきましたが、今日の経済情勢ではそれもとて難しくなっています。今は社員の首を切る時代ですから。例えばアバディーンには石油会社があり、かつては業績も良かったのですが、今では一日で600人が解雇されたりしています。バレエ団のために寄付をとるととても言いにくい状況です。芸術への支援は、企業にとっては真っ先に打ち切る類の支出ですからね。

しかし不況の中でも支援を続けて下さっている企業もあります。英国でも有数の乳製品の企業であるグレアムズはそのひとつです。そのような企業とは、年月をかけて関係を育て、支援額を大きくしてもらおう努力をしています。

スコットランド政府との関係を教えてください

契約書のようなものはありますが、政府とは非常に近い関係にあると思います。スコティッシュ・バレエ団はナショナル・パフォーミング・カンパニーズのひとつですから。スコットランド政府は割り当てられた予算のなかで、どの組織にいくら振り分けるか、ということを決定

します。政府の審査はとても厳しく、細かいところまでチェックされています。また、具体的な目標が細かく提示されており、例えばスコットランド全土を出来る限り回ることもそのひとつです。アバディーンやインヴァネスでの地方公演の他、スコットランドをくまなく回る小規模公演のツアーを約3年ごとに行っています。ハイランド地方やスコットランドの島々、オークニー諸島までフェリーに乗って公演に出かけるのは、まるで小さな街にやって来るサーカスのような感じですね。会場がとても小さいので、名作のハイライトなど規模にふさわしい演目を選びます。このようなツアーは採算が合いませんが、スコットランドを代表するバレエ団として、地方で公演を行うことが求められているのです。ツアーのための助成金というのも用意されています。また、国際的なツアーに対しては政府の国際ツアー支援助成金に申請をします。他のパフォーミングカンパニーも応募するものなので、スコットランド政府が全体を見て決定します。ある年にバレエを中国で公演するのであれば、別の年にはオペラを別の国で公演するといった具合にです。申請の時には、自分たちの公演が海外でも需要があると政府に向けて証明しなくてはなりません。需要があると証明できれば、助成金を獲得できる可能性も高いのです。実際、過去数年間、特にアメリカからはとても関心を持ってもらっています。『欲望という名の電車』や『ハイランドフリグ』などは、特に人気の演目です。

助成金を使うにあたって、「これに使ってはならない」などの規制はあるのでしょうか

そういった厳しい規制はありません。組織への投資に使ってもいいし、スタッフを増員するために使っても構いません。政府からの助成金は、あくまでもスコットランド各地で公演を行うために使われるべきもので、その目的のために人員を増員する必要があるならば助成金を充てる、ということです。

新作を作るためにも助成金は大きな助けになっています。大変お金がかかりますが、新作の制作をやめたら、お客様はスコティッシュ・バレエ団から離れていってしまうでしょう。観たことがある作品より、新しいものを観たいと思っているからです。去年は『白鳥の湖』を新制作しましたが、そのような作品と『くるみ割り人形』のような定番作品のバランスをうまく保たなくてはなりません。助成金が減額されたら、新作を作る余裕はないかもしれないと常々思っています。

スコットランド政府は芸術団体に高い芸術性を求めています。どのように証明しているのですか

芸術監督と事務局長がスコットランド政府へ赴き、直接説明をしなければなりません。おおよそ4~5ヶ月に一度の頻度でしょうか。年度末には多くの書類を提出します。「このようなことをする」と宣言したことがどれだけ達成できたかを証明するのです。

その証明のために、スコットランド全土の地図に、スコティッシュ・バレエ団がその年に公演を行った都市や地域を塗りつぶして見せることもあります。また、観客に関するデータの分析結果も証拠とします。観客の人数や居住地、エスニシティなど詳細なデータも提示します。あらゆる手段を使って、自分たちが達成したことを証明してみせることが大切なのです。

政府は芸術性の高さを審査していると思われませんか

とても難しい質問ですね。芸術性については、個人の好みもあるでしょう。最終的には、芸術性より「人」だと思っています。政府と適切な関係が築けているか、彼らが求めている情報を提供できているか、そういったことが物事を左右します。そのため政府関係の方々を公演に招待するなど、人間関係を築くことによりかなりのエネルギーを使っています。現在の文化大臣であるフィオナ・ヒスロップ大臣は公演にもいらっしゃいますし、できる限りバレエ団を支援しようとしてくださっています。エディンバラ・フェスティバルでの新作の上演でも政府の支援を受けました。スコットランド政府は芸術に理解があると言えます。

グラスゴー市から助成を受けていらっしゃいますか

以前はありましたが、今はありません。打ち切られたのです。かつてはバレエ団が地域の学校で行うワークショップに対して助成を受けたこともあるのですが。

年次報告書とスコットランド政府から発表されている報告書を読んでいると、教育に対してかなり重点が置かれているように思えます

教育は私たちの中心にあるものです。私たちが行う創造的活動のすべてと共存しています。バレエ団教育部門部長であるキャサリン・キャシディは、やる気を喚起するのが上手なエネルギーに満ちた人です。パーキンソン病の人たちのためのダンスプログラムを推し進めたのが彼女です。また男の子を対象としたバレエワークショップも行っています。壁を飛び降りたりするパルクール³の要素を取り入れたことで、バレエに対するバリアを取り払うことに成功しました。

3 走る・跳ぶ・登るなどの移動動作で体を鍛える方法

税金はハイランドダンスのような伝統的なダンスに優先的に使われるべきで、バレエには使われるべきでない、といった意見はあるのでしょうか

バレエに税金を使うべきではないという意見があるとは思えません。スコットランドの人たちは、政府が幅広いジャンルの芸術を支援していることに満足していると思います。福祉やインフラ整備が芸術支援より優先されるべきだと考える人はもちろんいるでしょう。しかしスコットランド政府ははっきりと、政府は芸術を支援し続けると明言しているのです。ハイランドダンスが脅威であるとか、自分たちと敵対するようなものだともまったく思いません。子どもたちは学校の体育の授業でハイランドダンスを習いますが、バレエとは異なる役割があるのです。私たちが脅かすものでは、まったくありません。

マスタークラス実施報告

1 概要

あらゆるスタイルに対応できる技術と柔軟性を養うことを目的として、プロフェッショナルダンサーとしての活躍が期待される若手を対象に、世界的に高い評価を得ている優秀指導者によるマスタークラスを実施した。今年度は、前年度に引き続き、ローラン・フォーゲル氏とパトリック・アルマン氏を招聘、日本バレエ団連盟会員団体である4つのバレエ団において指導を依頼した。また、かつてはダンサーとして、現在は指導者として活躍中の両氏に、自身の指導法やバレエ界における課題についてインタビューを行った。

講師紹介

ローラン・フォーゲル Roland Vogel

ジョン・クランコ・バレエ・スクールで学び、シュツットガルト・バレエ団に入団。

『白鳥の湖』、『眠れる森の美女』、『ラ・バヤデール』などの古典バレエに主演、ジョン・クランコの『オネーギン』、『じゃじゃ馬馴らし』などの物語バレエ、『ホルベアの時代より』、『カルタ遊び』をはじめとするアブストラクト・バレエを踊り、ダンサーとしてのキャリアの最後までシュツットガルト・バレエ団で活躍した。

20世紀を代表する世界的振付家の作品に数多く主演するとともに、J・ノイマイヤー、U・ショルツ、D・ビントレーらの新作の初演キャストも務めている。

1998年長野冬季オリンピック大会の開会式ではU・ショルツ振付『若い男』のパ・ド・ドゥを踊り、1999年には『オネーギン』のタイトルロールでブノワ賞にノミネートされた。

1999年から2001年に、ヴェルテンベルク州立歌劇場の教育訓練プログラムに参加、ジョン・クランコ・スクールでクラシック・バレエ教師の資格を取得した。

ダンサーとしてのキャリアを終えるとただちに教師に転じ、マリカ・ベズブラゾヴァに招か



れ、モナコのプリンセス・グレース・バレエ・アカデミーの教師陣に加わる。以来、現在のディレクターであるルカ・マサラのもとでダンサーの育成にあたり、スクールのために多くの作品を振り付けている。

カヌ・ロゼラ・ハイタワーのゲスト教師のほか、中国、日本では数々のスクールにおいてワークショップを行っている。北京の中国国立バレエ団にはゲスト教師として定期的に招かれ、クランコの『オネーギン』、『ロミオとジュリエット』、U・ショルツの『第七交響曲』、『白鳥の湖』などを指導した。

東京のNBAバレエ団コンクールやニューヨークのユース・アメリカ・グランプリにおいて審査員を務め、2011年の第一回北京国際バレエ・コンクールにはゲスト教師として招かれた。

2014年に振り付けた『オーゲンブリック』パ・ド・ドゥは、北京舞踏学院60周年記念公演のオープニングで踊られ、モンテカルロ・バレエ団の協力を得てプリンセス・グレース・アカデミーでも上演された。

パトリック・アルマン Patrick Armand



フランス、マルセイユ生まれ。

母であるコレット・アルマンと、ローラン・プティのスクールでルディ・ブライアンズに学んだ。1980年にローザンヌ賞を受賞し、ニューヨークのスクール・オブ・アメリカン・バレエとカヌのロゼラ・ハイタワー・インターナショナル・ダンス・センターで研鑽を積む。

1981年、フランス国立ナンシー・バレエ団に入団、1983年にプリンシパル・ダンサーに昇進した。同年、ルドルフ・ヌレエフと踊ったベジャール振付の「さすらう若者の

歌」でローレンス・オリヴィエ賞にノミネートされた。

1984年、ペーター・シャウフスに招かれ、ロンドン・フェスティバル・バレエ（現イングリッシュ・ナショナル・バレエ団）に加わり、1988年にダンス・アンド・ダンサー誌のダンサー・オブ・ジ・イヤーを受賞。

1990年、ブルース・マークス監督のボストン・バレエ団に入団。

彼のレパートリーには、主な古典作品全ての主役、バランシン、アシュトン、クランコ、トリー、プティ、マクミラン、ファン・マーネンらの作品が含まれる。また、トワイラ・サー

ブ、クリストファー・ブルース、クリストファー・ウィールドンが彼のために作品を創った。

ゲスト・アーティストとして、オーストラリア・バレエ団、キーロフ・バレエ団、ベルリン・ドイツ・オペラ・バレエ団、ポルトガル国立バレエ団、バイエルン国立歌劇場バレエ団、小林紀子バレエ・シアター、井上バレエ団と共演。

2002年からは、マルセイユのコレット・アルマン・バレエ・スタジオのディレクターとして、また2006年から2010年まで、ミラノ・スカラ座バレエ団の教師とバレエ・マスターを務めた。

2010年9月、サンフランシスコ・バレエ・スクール研修主任となり、2012年9月にはサンフランシスコ・バレエ・スクールの副校長に任命された。

英国ロイヤル・バレエ団とバレエ・スクール、カナダ・ナショナル・バレエ団とバレエ・スクール、サンフランシスコ・バレエ、イングリッシュ・ナショナル・バレエなど、主要なバレエ・スクールやバレエ団に、ゲスト教師として招かれている。

1998年と2009年にはローザンヌ・バレエ・コンクールの審査員を務め、2010年からは男子の公式教師とコーチを務めている。

実施記録

■ マスタークラス

① スターダンサーズ・バレエ団

指導者：ローラン・フォーゲル

5月23日（月）～27日（金）

② 小林紀子バレエ・シアター

指導者：ローラン・フォーゲル

5月30日（月）～6月3日（金）

③ 牧阿佐美バレエ団

指導者：パトリック・アルマン

10月24日（月）～28日（金）

④ 東京バレエ団

指導者：パトリック・アルマン

10月31日（月）～11月4日（金）

■公開レッスン

①『ローラン・フォーゲルのバレエ公開レッスン』

日 時：6月4日（土）13:00～15:00

会 場：小林紀子バレエ・シアター スタジオ

指導者：ローラン・フォーゲル

参加者：バレエ指導者37名、学習者10名

②『パトリック・アルマンのバレエ公開レッスン』

日 時：11月5日（土）14:00～15:30

会 場：東京バレエ団 スタジオ

指導者：パトリック・アルマン

参加者：バレエ指導者24名、学習者48名

■受講者の感想 ～抜粋～

- 音の取り方やアクセント、音と動きの調和をととても重視していた。バレエが「音ありき」のものであることを実感した。
- 久々に体系だった指導を受け、初心に帰った気がした。普段のレッスンで忘れかけていたことを思い出させてくれた。
- 外部の指導者のクラスは良い刺激になるので定期的に受けたい。

2 指導者へのインタビュー

ローラン・フォーゲル氏へのインタビュー

昨年は貞松・浜田バレエ団と東京シティ・バレエ団、そして今年はスターダンサーズ・バレエ団と小林紀子バレエ・シアターでマスタークラスを行っていただきました。日本のバレエ団に対する印象はいかがですか。

日本には素晴らしい規律があります。これまで指導したすべてのカンパニーにおいて、ダンサーが指導者の言うことをよく聞いている印象を受けました。皆が学ぶことに意欲的で、指導者の要求に応えようという姿勢があることは、スタート地点として素晴らしいことです。一方、基本的なことがダンサーたちの中で知識として消化しきれていないと感じることもあります。例えば、日本ではアン・ドゥオール¹に意識が行きがちですが、姿勢が床から垂直に保たれていれば、アン・ドゥオールなど考えなくても身体は引き上げられるものです。このような基礎に立ち返る時間がないのは、日本に限らず世界のカンパニーが抱える問題です。しかし基礎が忘れ去られてしまうようなことは避けなければいけません。指導者が指摘しなければ技術は衰え、ダンスのクオリティも落ちてしまいます。クラスの時間は限られていますが、エクササイズをただこなすウォームアップの時間ととらえるのは私のやり方ではありません。指導者にとって毎日のクラスは、自分との戦いであり、また時間との戦いでもあるのです。

クラスを拝見しましたが、基本を重視し、さらに音楽やプレゼンテーションに対する注意も多かったように思います。

エクササイズのひとつひとつを小さなパフォーマンスとして取り組んでほしいと思っています。上体、顔、エポールマン²を使うと、ダンサーは踊ることそのものをより楽しめるようになり、空間と呼吸を大きく使うダンスは見ている側からしてもより素敵に見えるのです。それから非常に重要なのは音楽性です。音楽性は見過ごされがちですが、例えば一度自分のリズムができて慣れてしまうと、違う速さで同じステップを踏むことに身体が対応できないことがあります。音楽にはその音楽特有のフレーズや動きがあるので、ダンサーはインとアウトのアクセントや異なる音楽性をリスペクトしなければなりません。様々な音楽やテンポに触れること

1 「外側へ」という意味。脚を外側に回すこと。

2 腰の位置は変えずに、上体をひねるようにして立体的に見せること。

が重要なのはそのためです。音楽性は、ダンス教育の早い段階で身につけるべきものです。しかし、当然理解できていると自負するダンサーでも、意外と分かっていない場合があります。そのため、指導者がアクセントを明確に声で示してあげることは非常に重要です。アクセントを繰り返し叩き込まれば、ダンサーは指導者の声がなくてもそのリズムを自ら再現することができるようになります。完璧なテクニックも音楽と一緒に存在するものです。ピルエットの回転数で勝負しようとするダンサーは多くいますが、その時大事なものは、どのように回転し始め、どのように回転を終えるか、そしてそれらが音楽と合っているかということです。たとえ8回転できたダンサーがいたとしても、その数字はパフォーマンスの中では何の意味もありません。なぜなら、観客の感じ方は最初から最後まで100パーセント音楽ありきなのです。

指導の仕方は、例えばプロとして経験を積んだダンサーを指導する場合と、若手やスクール生徒を指導する場合で同じなのでしょうか。

プロのダンサーであっても10代のスクール生徒であっても、指導の基本的な考え方は同じです。スタジオの中では皆が平等で、ひとりひとりの内側にある輝きを引き出すことを目標に指導しています。中には、身体的な難しさを抱えたダンサーもいますが、その身体の内側を見ようとするのが私の役目です。それぞれの身体にはそれぞれ違う美しさがあり、クラシックではなくコンテンポラリーで一層映える美しさを備えた身体もあります。素晴らしい脚や身体を持ち、ダンスの才能がある子がいたら、その子の才能を損なうことなく開花させ、芸術家としての好奇心を抱くように育て上げることは教師の役割です。また誰を指導するときでも心の通ったコミュニケーションをとるようにしています。もちろん、距離を縮めすぎるのも良くありません。私が今でも尊敬する先生は私と適度な距離を保っていました。先生は生徒の友達ではありませんからね。バレエ学校などで教える場合は、ある特定のシラバスなり、ベースラインを決めておくことが生徒のためにも大切です。自分が信じた指導のプロセスを柱として一本筋が通っていないと、生徒を混乱させてしまいます。これはプロのダンサーを指導するときにも言えることです。

モナコのプリンセス・グレース・ダンス・アカデミー³では、20世紀を代表するバレエ教師であった故マリカ・ベゾブラゾヴァ氏⁴から指導を受けていらっしゃいました。プロになったあとも“病院”へ行くようにマリカ先生のところへ通うダンサーは多かったと聞きます。ご自身のクラスはマリカ先生のもので似ているのでしょうか。

難しい質問です。彼女は、私に良きダンサーであるように、そして後には良き指導者であるようにと言いました。多くのダンサーがプロとしてのキャリアを終えた後、プロの指導者としての道を選びますが、ダンサーと教師とは全く別のものです。だからこそ、この二つの面でマリカ先生に師事できたことはとても幸運でした。指導していると、マリカ先生の影響を感じる事が多々あります。彼女がかつて良く言っていたことと同じことを言っている自分に気づくのです。しかし、私の指導法には、私の人間性や経験が反映されていることも確かです。マリカ先生から学んだことと自分が培ってきたものがミックスされて今の指導法となっているのだと思います。

ダンサーから教師になるときには、何か特別な勉強をされましたか。

シュツットガルトでティーチャーコースを受けました。ただ、良く運転免許に例えて話すのですが、運転を学んで免許を取っても、ひとりで運転するとなると緊張しますよね。本当に慣れるには、経験を積むしかないのです。バレエ教師も同じで、資格を取得したから一人前の指導者ということはないのです。教師になることを考え始めたのは、まだダンサーとして踊っていた頃です。好奇心が強かったので、クラスが終わっても他のダンサーのクラスを見学していたものです。この好奇心と情熱があったので、資格を取ることは難しくありませんでしたが、取ってみるとこれは始まりに過ぎないのだと感じました。このように日本に来て、日本のバレエ指導者と話してインスピレーションを得ることも楽しいです。教師は、その知識を共有すべきだと思います。

3 1952年、マリカ・ベゾブラゾヴァによって設立。レーニエ大公、グレース公妃より建物の提供を受け、1975年にプリンセス・グレース・ダンス・アカデミーとなる。

4 Marika Besobrasova (1918-2010) ロシア生まれ。ヨーロッパで最も著名なバレエ教師の一人として活躍した。フランスで教育を受け、モンテカルロ・バレエ、カンヌ・バレエで踊ったのち、1952年にモンテカルロ・クラシック・ダンス・スクール (のちにプリンセス・グレース・クラシック・ダンス・アカデミーに改称) を設立。自身のスクールにとどまらず、ヨーロッパ全土で指導にあたる。多くの名ダンサーを育てた彼女の指導法は、数多くの国の教師によって支持されている。

ティーチャーコースはダンサーの時に受けたのですか。また、コースではどのようなことを学んだのですか。

ティーチャーコースへは、当時まだダンサーとして踊っていたときにカンパニーから機会をいただき、政府の奨学金を受けて行きました。コースの受講者の間ではよく熱い議論が交わされていたのを覚えています。皆がそれぞれのスタイルや主張を持っていたのです。誰かが「ここはこのようにやらなければならない」と言うのと、それに「いや、それは違うと思う」と応じて議論が始まる。皆が優秀なダンサーですからね。いろいろな意見があり、それぞれの良いところをとってベストを生み出すことを学びました。

音楽の勉強はされましたか。

音楽を学ぶという意味において、家庭環境にとっても恵まれていたと思います。父は趣味で歌手として歌っていましたが、母は同じく趣味ですがピアノを弾いていました。一番上の兄は幼い頃に作曲を始めていましたし、二番目の兄も音楽をやっていたので、家の中が音楽で溢れているのが当たり前でした。私もバレエと並行してフルート、ピアノ、ヴァイオリンを習い、プロを目指せるくらいのレベルになりました。しかし16歳の時、ある著名な音楽教師に、ダンスの道に進むのか、音楽の道に進むのか、決めるよう言われたのです。この時が、音楽の道を断った瞬間でした。彼女のおかげで私はダンスに専念するという決断ができ、前に進むことができました。ピアノは、今はたまたま弾く程度です。バレエをする上で、音楽の知識に助けられたと感じることはこれまで多々ありました。意外なことに、音楽を理解することが苦手なダンサーは少なくありません。だからこそ教師は、その音楽の意図をごく簡単に示さなくてはいけないのです。ダンサーが疑問に思う隙を与えてはいけないのです。

世界のカンパニーでは、クラスを指導する教師も様々かと思います。バレエマスター、ミストレスが常に担当するところもあれば、ゲスト教師が頻繁に訪れるカンパニーもあります。どういう状態が理想だと思いますか。

理想的なのは、常任のバレエマスターがいることです。今はどの分野もテクノロジーによる管理が可能になっていますが、バレエを指導するプロセスはそう単純にはいきません。よく考え、感じて、やっと生み出されるものなので時間が必要なのです。有能なバレエマスターは、ダンスの質、レベル、そしてダンサーの存在感を変えることができます。ダンサーにとってバレエマスターは、毎朝クラスを指導する親のような存在です。ひょっとすると、芸術監督より重要かもしれません。一方、ダンサーにも他の指導者による刺激が必要な時もあります。こう

して私が日本に来て指導することも刺激になるでしょう。しっかりと教育を受けたダンサーであれば、そこで得た学びを自身の知識として蓄積することができます。しかし指導者がこの短時間でダンサーのすべてを把握するのは不可能です。その意味でも、ダンサーをよく知る指導者としてバレエマスターが毎日の指導を監修するのが理想だと思います。世界の優れたカンパニーはどこも、このやり方でうまくいっているように見えます。

レポートリーによっても、クラスの内容は変わってくるのでしょうか。

そうですね。公演が近づくとダンサーは深夜にまで及ぶリハーサルをこなさなくてはならないこともあります。そのためダンサーがモチベーションを保てるようなクラスを提供しなければなりません。私自身の経験から言えることですが、ダンサーという職業は常に疲労との戦いです。教師として、ダンサーが良いコンディションを保てるよう、身体の状態を見ながらもある程度のレベルをキープし、少しでもチャレンジングなクラス内容にすることが大切です。言うまでもなく、彼らの動きや心で考えていることを繊細に感じ取る力が求められます。

ダンサーが日々のレッスンに対して常に高いモチベーションをキープするために必要なことはなんですか。

指導する側に必要なのはクラスのクオリティではないでしょうか。質の高いクラスを提供すれば、ダンサーたちはそれについていかなければなりません。そしてそれを乗り越えた達成感が彼らのモチベーションに繋がると思います。ダンサーには、なんといってもバレエへの情熱が求められます。親に勧められるがままバレエを習う子どもとは違い、自らプロのダンサーになることを選んだ彼らは、多かれ少なかれ情熱を持っていると信じています。しかし日本のダンサーはその情熱が内側に隠されているように感じます。それをもっと見せてほしいのです。観客が見たいのは、彼らの目や魂に宿るこの情熱です。そうでなければ、ただのマシーンを見ているのと同じですから。情熱がなければダンサーの仕事が続けることは不可能です。簡単に言えば、情熱を失ったときに辞めどきといえるでしょう。

日本のバレエ団の現状についてはどうお考えですか。世界の主要なカンパニーと異なり、バレエ団の仕事だけで生活ができるのはほんの一部の限られたダンサーだけです。

もしヨーロッパのようにダンサーが給料を得るようになれば、状況は大きく変わるでしょう。まずダンスのクオリティはずっと高くなるはずです。なぜなら、給料が出ればダンサーが幸せになります。そして、ダンサーが幸せならば芸術監督はよりクオリティの高いダンスを求める

ことができるからです。つまり、給与の対価としてのパフォーマンスを求め、ダンサーに健全なプレッシャーをかけることができるのです。もし予算が増えれば、より良いパフォーマンスができますし、それがまた好循環を生むでしょう。状況が変わることを強く願っています。

教育環境についてはいかがでしょうか。日本ではプロを養成するバレエ学校が設立されおらず、バレエは職業訓練ではなくお稽古事として捉えられているのが現状です。一方、海外で活躍する日本人ダンサーは多く、近年では10代前半から海外のバレエ学校で学ぶ生徒も増えています。

日本のバレエ教育には海外の教師からの影響が見て取れます。日本人はとても好奇心があり、そのため海外講師によるワークショップが多く行われていると聞きます。世界には素晴らしいバレエ教師がたくさんいるので、その指導法を共有することは非常に良いと思います。今は海外に簡単に行くことができるので、学ぶ側からしても海外のワークショップを受けに行き知識やインスピレーションを得ることが容易にできるようになりました。プロを育てるバレエ学校については、やはり政府の介入が必要なのではないでしょうか。政府の支援があれば、すべての教科を教えることができるしっかりとした学校を創ることができると思います。学校というインフラを整えれば、日本国内の優秀な生徒をバレエ団に入れるために育て上げることができます。それが世界の著名なバレエ団の通常のあり方です。政府には、日本の優秀なバレエ学習者が海外に出て行ってしまう現状を知ってもらう必要があります。優れた人材の海外流出は日本にとっても痛手でしょう。海外のバレエ学校には、世界中から若い才能が集まっています。日本もそのようなバレエ学校を創ることができれば、その規律の素晴らしさが評判となり、ドイツやフランスから日本へバレエ留学する生徒が出てくる、ということも考えられるのです。

日本のバレエ教育の特色のひとつがコンクールへの参加です。毎年のように新しいコンクールが開催されています。コンクールに熱心な状態についてどうお考えでしょうか。

正直言うと、コンクールは好きではありません。これはマリカ先生からも教えられたことですが、コンクールは教育の過程を止めることになり、生徒の成長をも止めてしまう可能性があります。ダンサーとしての教育を十分に受け、プロに限りなく近いレベルの生徒であれば、コンクールの参加は世界を知るためにも意味のあることだと思います。そのような生徒なら私も教師として参加を奨めるでしょう。コンクール審査員の目に止まればそのままバレエ団との契約まで話が進むこともあります。しかし、バレエ経験の浅い若い生徒は違います。身体が十分に成長していないので、コンクールの舞台に立つ準備がまだできていないのです。私はこれまで、若いうちからコンクールのための練習だけをしてきた生徒が、実際のクラスではあまり踊れないというケースを何例も見してきました。そのような子たちは、特定の曲では高く跳び、

多く回ることができます。でもそれをダンスと言えるかは甚だ疑問です。

パトリック・アルマン氏へのインタビュー

昨年度は井上バレエ団と小林紀子バレエ・シアター、今年度は牧阿佐美バレエ団と東京バレエ団にてマスタークラスを行っていただきました。日本のバレエ団に対する印象をお聞かせください。

バレエを教える立場から言うと、日本で教えるのも他の国で教えるのも変わりはないのですが、日本人は非常に勤勉だと思います。ダンサーのクラスに対する態度もとても好ましく思いました。また、これはバレエ団というより日本のバレエ指導全般に言えることなのかもしれませんが、全体的な印象としてアメリカやヨーロッパと比べても水準が高いと思います。ポール・ド・ブラ⁵のポジションもきちんと取れています。おそらく、外部の指導法にオープンであること、そして感性が優れていることが理由でしょう。

パトリックさんも元はダンサーとしてご活躍されていました。指導者になられたのはどのようないきさつだったのでしょうか。

母がバレエ教師だったので、子供の頃から母の指導を受け、ダンスに情熱を注いできました。ダンサーの時から、教えることには常に興味を持っていましたが、初めてバレエの指導をしたのは22歳の時です。当時ひどい腰痛に悩まされ、トレーニングセンターに連れて行かれました。そこで出会ったペーター・シャウフス⁶にロンドン・フェスティバル・バレエ（現イングリッシュ・ナショナル・バレエ団）に誘われ、スクールの指導を依頼されたのが始まりです。

ご自身の指導メソッドをどうぞ覧になりますか。

ダンサーとして、フランス国立ナンシー・バレエ団、ロンドン・フェスティバル・バレエ、そしてボストン・バレエ団で踊ってきましたが、これらのカンパニーのスタイルが指導にもつながっていると思います。指導する上で意識するのは、テクニックひとつひとつをベストの状

5 腕の運び

6 Peter Schaufuss (1949-)

デンマーク生まれ。国際的ダンサーとして活躍する一方、ロンドン・フェスティバル・バレエ、ベルリン・ドイツ・オペラ・バレエ、デンマーク・ロイヤル・バレエ団の芸術監督を歴任。97年には、自身のカンパニーを設立。

態に持って行き、それをつなぎ合わせることです。パリ・オペラ座やワガノワのような指導法は、幼いうちに選抜された生徒を対象にしているから可能となるもので、その他の通常のバレエ学校ではこのような指導法は使えません。それぞれ身体が違いますし、アプローチの仕方も違います。個々と向きあい、彼らの良いところを引き出す指導が必要です。身体的に準備ができていない生徒にワガノワのような指導をすることは、身体に悪影響を及ぼしかねません。パリ・オペラ座やワガノワは完璧な身体を持つ人に特化した特殊な指導をしていると言えるでしょう。でもそれは完璧な身体でないとダンサーになれないというわけではもちろんありません。

カンパニーのダンサーとバレエ学校の生徒とで指導法に違いはありますか？

カンパニーのクラスは、ダンサーがパフォーマンスに向けて身体を整えるためのものと思っています。注意することもあまりしません。時間も学校に比べて短いです。朝のクラスはその後のパフォーマンスの質に大きく影響を与えるのでとても重要です。その日の公演がマチネなのかソワレなのか把握し、それに向けてクラスを組み立てることが求められます。ダンサーが良い気分でクラスを終えてくれば、その後続く公演も気持ちよく迎えられるでしょう。一方、バレエ学校の生徒は、このスキルを伸ばしたいという課題にアプローチすることが目的になります。ただ、クラスのベースは誰を教えるときでも同じです。また、音楽性は常に重視しています。

ダンサーとバレエ学校生徒への指導の捉え方が異なるのですね。では、ダンサーを指導するとき、レパートリーによってクラスの内容を変えることはあるのでしょうか。

どんなレパートリーにも対応できるダンサーを作り上げるのがクラスだと思っているので、本質的な部分を変えることはありません。もちろん指導者として毎回同じ内容をやるわけにはいかないのですが、例えば、アンシェヌマン⁷を組むとき、同じステップでもいつもと順番を変えるなどして、ダンサーに頭を使わせるようにすることがあります。このようにチャレンジする部分を組み込むことはどのレベルのダンサーにとっても重要だと思います。

7 いくつかのバを組み合わせた一連の動き。

サンフランシスコ・バレエ・スクール⁸へ行く前は、ミラノ・スカラ座バレエ団でバレエマスターとして指導をされていました。バレエ団からスクールへと指導の対象が変わったわけですね。

サンフランシスコ・バレエからは、まずセカンド・カンパニーの指導を頼まれました。そこで2年間指導した後、サンフランシスコ・バレエ・スクールの当時の副校長が退任するとき、その後を継がないかと誘われたのです。決め手は、政府やその他ステークホルダーの関与がなかったことです。州や国からの援助を受けていないため、指導のスタイルやその他様々なルールに縛られることもなく、自分の好きなように指導ができると思いました。また、指導に専念できる環境が保証されていたことも大きかったです。実は、交渉などスタジオの外のことはあまり得意ではないのです。肩書きより何より、生徒たちへの指導に集中できることこそがサンフランシスコに行くことを決めた理由です。バレエ学校では、すでにできあがっているカンパニーダンサーとは違い、生徒の成長や変化をより実感できます。責任は重いのですが、彼らが良いアーティストに成長していく過程を見ることがするのは素晴らしいことです。サンフランシスコには5年間いますが、私の生徒のほとんどがサンフランシスコ・バレエ団のダンサーになっています。ヨーロッパのバレエ学校の生徒と比べると彼らは非常に意欲的です。バレエ学校が私立で、ほとんどの生徒は自費で学んでいるので、親たちへの責任もありますし、ダンサーになるための競争心も強い気がします。

音楽の勉強はされましたか。

母がバレエ教師だったこともあり、音楽には幼少の頃から親しんでいました。バレエを始める前はピアノを習っていました。バレエをやる上で音楽は無視できません。ステップひとつとっても、音楽と密接に関連しています。音楽が変わりリズムも変われば、足の出し方も変わるはず。その意味において、クラスに入るピアニストも重要なのです。

世界のバレエ団からゲスト教師として招かれることも多いパトリックさん。ご自身の経験を含め、ゲスト教師の役割をどのようにお考えですか。

私がダンサーの時は、ゲストティーチャーに指導してもらうことが基本的に好きでした。もちろん誰でもというわけではなく、合わない指導者もいましたが、でも確かなことは、外部の指導者はクラスに新しい風を吹き込み、ダンサーにとって良いリフレッシュになるということです。また、ダンサーとしてあらゆる要求に対応できることは大きな強みですが、様々な指導

8 1933年に、サンフランシスコ・バレエ団と同時に設立されたアメリカ最古のバレエ学校。現在の校長および芸術監督はヘルギ・トマソン [Helgi Tomasson]。

スタイルから良いところを吸収できることは、ダンサーの柔軟性を鍛える良い訓練にもなると思います。公演期間はダンサーの集中力を保つためという理由で外部指導者を敬遠する指導者もいますが、その考えには反対です。

日本のバレエ団の現状はご存知でしょうか。給料制ではない場合がほとんどで、公演回数も少なく、劇場やそれに付随するスタッフも所有しない。その中で活動をしている日本のバレエ団のことをどう思われますか。

日本には何度も来たことがあります。その中でそのような特殊な状況には気づきませんでした。ただ、やはり実情を聞くと異常と思わざるを得ません。海外に多くの日本人ダンサーが出て行っていることもそれを反映しているのでしょう。優秀な日本人ダンサーはたくさんいるのに、これは残念なことです。日本では女性がダンサーとして生き抜くには結婚するしかない、というおかしな話を聞いたこともあります。しかしこれが文化の違いであり、現実であり、なぜか機能してしまっているのでしょう。状況を変えるのは難しいと思います。私は芸術がある世界の方がいい世界よりすばらしい世界であると確信していますが、国の予算において削減対象の1番手が芸術であることも事実です。

ローザンヌ国際バレエコンクールの公式教師としてもご活躍されています。ローザンヌ出場を目指すバレエ学習者へ伝えたいことはありますか。

ローザンヌでは、参加者は1週間にわたり、世界から集まったダンサーと刺激を与え合う大変貴重な経験が得られます。例え入賞を逃したとしても、世界のレベルを感じ、他のダンサーのアプローチに触れることは、将来、大きな糧となるでしょう。また15~19歳という時期は、今後の人生をどう歩むかを決定しなければならず、大学に進むかどうかの決断にも迫られる時です。ローザンヌは、バレエの道に進むにしても、進路を変えるにしても、参加者の決断を後押ししてくれると思います。

コンクールに熱心な日本の状況をどうぞ覧になりますか。また、コンクールに求めることはありますか。

ローザンヌでは、クラシックやコンテンポラリーのクラス、そこでの教師に対する反応を見ることで、参加者の将来性を多角的に審査しています。その他の多くのコンクールは、衣裳とメイクをつけソロを1曲見るだけなのが現状ですが、これでは審査できないと思っています。

あるコンクールで、素晴らしいソロを踊った12~14歳くらいの子がいたのですが、その後クラスを指導すると、簡単なステップでさえもできないということがありました。ソロを踊ることだけを訓練されているのです。日本では、その傾向が非常に顕著な気がしてなりません。生徒たちは驚くほど良く訓練され、舞台上では素晴らしい踊りを見せるのですが、クラスとなるとできないのです。私は、コンクールでは自分の年齢に合った踊りを見せてほしいと思っています。大人のまねをするのが見たいのではありません。カンパニーで踊るためには「白鳥の湖」のような古典作品からフォーサイスやキリアンの現代作品まで幅広く踊りこなす必要があります。ひとつのソロが上手くても、ダンサーとしての道は開けません。コンクールが練習のモチベーションになるのは事実ですが、そういった視点をもった審査は必要かと思います。

バレエ指導者に向けて伝えたいことはありますか。

ダンサーになる道が閉ざされた場合の生徒の将来やキャリアを考えることも指導者の役割です。未来がなければバレエを続けることはできないのですから。事実、バレエ界で生きていくことは益々難しくなっています。クラシックバレエのカンパニーは減少傾向にあり、フランスでは、オペラ座やボルドー、トゥールーズを除いたほとんどのカンパニーがコンテンポラリーに方向転換しています。さらにこれらのカンパニーは終身雇用のため、誰かがリタイアしない限り新人が入る隙はありません。イタリアのスカラ座でも、バレエは二の次でオペラが最優先です。生徒にこのような厳しい現実を伝えることは、教師の責任だと思っています。


参考文献

『バレエ用語集』新書館

一般社団法人 日本バレエ団連盟

1968年、日本のバレエ界と文化庁を結ぶパイプラインとして「連絡協議会」が組織された際、今後のバレエ界の発展のために自由に討議する場を作ろうという声上がり、1971年にスターダンサーズ・バレエ団、チャイコフスキー記念東京バレエ団、牧阿佐美バレエ団の3団体により「東京バレエ協議会」が結成された。後に東京シティ・バレエ団が加わり、以降バレエ団の枠を超え共通する諸問題に連携して取り組んできた。

2014年9月、東京バレエ協議会4団体に新たに井上バレエ団、小林紀子バレエ・シアター、貞松・浜田バレエ団、法村友井バレエ団が正会員、新国立劇場バレエ団が準会員として加わり「日本バレエ団連盟」が発足。プロフェッショナル・バレエ団を統括する全国組織として、日本バレエ界の更なる発展とその魅力の発信に努めている。

平成28年度次代の文化を創造する新進芸術家育成事業 
新進バレエダンサー育成及びバレエ団の環境整備 報告書

2017年3月発行

編集発行：一般社団法人 日本バレエ団連盟
〒160-0023 東京都新宿区西新宿6-12-30 芸能花伝舎2階
Tel: 03-6279-4771 Fax: 03-6279-4772
URL: <http://japan-ballet.com/>

執筆：尾崎瑠衣、平野綾那
編集協力：高橋雅子
印刷／製本：株式会社インフォテック

本報告書の全部または一部を、著作権法で定められている範囲を超え、無断で複製・転載・公衆送信等を行うことはできません。

非売品

