

2章 バレエ団運営に関する調査報告

2章 バレエ団運営に関する調査報告

2-1 日本におけるバレエ団運営状況

下記の項目について、日本バレエ団連盟の会員団体（全9団体）における、バレエ団運営状況および運営基盤整備に向けた取り組みの状況をまとめた。

- (1) 調査対象（団体名、活動開始年、法人格取得年）
- (2) バレエ団の運営基盤
（ダンサー・スタッフの人数、事務所・稽古場の建物の賃貸／自己所有の別）
- (3) 公演活動概要（年間公演数、専有／提携劇場の有無）
- (4) 年間観客動員数（自主公演、委託公演、学校公演、その他）
- (5) バレエ団収入の内訳（公演チケット、公的資金、民間支援、その他の割合）
- (6) 主な寄附プログラム、会員制度
- (7) 主な広報ツールの活用状況
- (8) 運営基盤整備に向けた、新たな取り組みや工夫に関する声
- (9) バレエ団運営の課題に関する声

※ (1) ～ (7) については、データ掲載を控えさせていただきます。

(8) 運営基盤整備に向けた、新たな取り組みや工夫に関する声

SNSの活用について

- これまでの海外調査事例を踏まえ、Facebook、Twitter、Instagramの活用を開始した。
- 海外の事例に倣い、SNS発信用の写真・動画の撮影等について、ダンサーに協力してもらうことを増やすようになった。
- NYデジタルマーケティングセミナーの情報を参考に、SNSを重要な広報ツールとして活用し、Twitter、Instagramそれぞれの特長にあった内容で発信するようになった。
- 以前よりSNSの投稿を定期的に行うように心がけている。
- 海外公演中、現地へ同行したスタッフが、写真・動画・レポートなどを日本のスタッフへ送付し、SNS等を活用しリアルタイムで発信するようになった。

広告・マーケティング全般について

- Googleの広告活用を開始した。
- 年間公演ラインナップの発表、年間チケットの販売を開始した。
- WEBでのチケット販売にクレジットカード払いを導入した。
- 定期的にWEB制作会社からアクセス解析結果を取得し、訪問者のニーズに合わせた情報を発信し、観客の拡大に努めている。
- HP上に主催公演の特設サイトを作成し、事前にその公演の「見どころ」を発信することにより、HP閲覧数が向上した。
- HPの設計を見直した。
- HPのリニューアルに現在取り組んでいる。

観客拡大に向けた取り組みについて

- 地方のバレエ団として、同じ地域で活動を展開する企業とつながりを持ち、お互いの活動を活性化し観客拡大を試みている。
- カリスマ的アーティストとのコラボレーションにより、顧客の裾野拡大を図ったところ、通常より一般（オフィシャルチケット、プレイガイド等）のチケット販売比率が大幅に増加した。

ファンレイジングについて

- ファンレイジングについて、具体的に何ができるか、検討をはじめた。
- 新たな寄付パンフレットの作成に現在取り組んでいる。
- トウシューズ基金について、PR方法を見直し（必要なトウシューズ数等のQA記載、目標額の見える化等）、WEB上でのカード決済を可能にした。

その他

- 公演会場および事務所での支払いで、クレジットカード・電子マネー決済を可能にした。

(9) バレエ団運営の課題に関する声

運営体制の整備について

- 運営スタッフが少なく、ファンドレイジングやマーケティングに手がまわらない。新たに優秀なファンドレイジング担当者やマーケティング担当者を雇用したいが、そのための人件費が捻出できないでいる。(複数団体からの声)
- チケット購入者により細やかなDMなどを届け、購入率を上げたいが、スタッフ数の恒常的な不足により、その業務を行うことができない。
- 寄付をいただいた方々や会員の方々などに対するフォローを丁寧にしなければいけないが、時間と手が足りない状態にある。
- 後継者育成について(経営陣・ミストレス等)。
- 優秀な人材に、後を継ぎたいと考えてもらうためにも、運営スタッフの体制や、経営基盤を整える必要があると感じている。

観客の拡大について

- SNSのアクセス数やフォロワー数は年々増えているが、その数が観客数につながっているとはあまり感じられていない。潜在的な顧客を、いかにして1回目の鑑賞につなげるかを課題と感じている。
- はじめて鑑賞して下さったお客さまに、リピーターとなっていただくためのアプローチを課題と感じている。
- お稽古事としてバレエを習っている方々が、十分に観客につながっているとはいえない現状がある。

ダンサーの待遇改善について

- ダンサーたちが生活していける環境をつくること。公演回数が増えることによって得られる収入も必要だが、国からの援助も必要だと強く感じている。
- 所属ダンサーがバレエを続けるためにアルバイトをせざるを得ない。どちらが主なのかわからなくなるような実態がある。

付属バレエ学園について

- 付属の学園の生徒確保が年々難しくなっている。
- 生徒募集と現在所属する生徒たちが学校と両立して持続していける方法を模索している。

2-2 アメリカにおけるバレエ団運営の事例調査

2-2-1 調査の概要

アメリカには地域に根付いた中・小規模のバレエ団が、地方都市を拠点として数多く存在する。ニューヨーク・シティ・バレエ団やアメリカン・バレエ・シアターのような世界的に著名な大規模バレエ団に関しては、日々メディアを通してその動向が伝えられ、日本においても情報が得やすい。反対に主に地方都市を拠点とする中・小規模バレエ団については、インターネット上であっても情報を見つけるのは非常に難しい。しかし、予算や組織規模等の点で日本のバレエ団により近いのはニューヨーク・シティ・バレエ団やアメリカン・バレエ・シアターではなく、アメリカの中・小規模の地方バレエ団である。彼らは多くの日本のバレエ団と同程度の予算規模や組織規模であるにもかかわらず、ダンサーへ給与支払いを行い、民間からの資金調達も積極的に行っている。こうしたバレエ団の運営実態は、日本のバレエ団経営において有用な情報となるはずだ。

本報告書はアメリカの地方バレエ団の運営実態について、インターネット等による事前調査及び現地での聞き取り調査をもとに作成したものである。バレエ団運営実態に関する資料は乏しいため、情報の大部分は調査員による聞き取り調査の結果によるものとなった。調査対象はミズーリ州セントルイスを拠点とするセントルイス・バレエ団、アリゾナ州フェニックスを拠点とするバレエ・アリゾナ、フロリダ州サラソタを拠点とするサラソタ・バレエ団とした。聞き取り調査に応じてくださったのはセントルイス・バレエ団事務局長兼芸術監督の堀内元氏、バレエ・アリゾナ芸術監督のイブ・アンダーソン氏、サラソタ・バレエ団監督のイアン・ウェブ氏である。またサラソタ・バレエ団では、事務局長のジョセフ・ヴォルペ氏、マーケティング部長のジェイソン・エトローレ氏にもインタビューに応じていただいた。アメリカのバレエ団では、芸術監督が芸術面だけでなく経営面にも深く関わり、事務局長より権限が強い場合も多い。よって本調査で調査対象の中心としたのは、芸術監督と呼ばれる元バレエダンサーであり、現在は芸術面、経営面の両方で組織を率いている方々である。

この調査を通じて、どのバレエ団も拠点とする街やコミュニティの特性に合わせ、バレエ団を挙げてファンドレイジングやマーケティングを戦略的、かつ積極的に行っていることが分かった。

2-2-2 アメリカにおけるバレエ団の運営の概況

アメリカにおいては、芸術団体は民間のNPOという扱いであり、病院や教育団体などと同列の組織となる。アメリカで芸術団体は「ビジネス・ライクに運営され」¹、その「活動は効率的に効果の最大化を追求するものである」²。とされる。

アメリカ政府の文化予算は少なく、また補助金も少ない。「小さな政府」と呼ばれるように、中央政府が文化支援において果たしている役割は小さい。フランス等のヨーロッパの国々では、政府中央集権的に租税を集め、芸術団体を支援する「大きな政府」型の芸術文化支援体制をとっているが、それとはある意味、真逆の方針である。

芸術団体を支援する中心はあくまで民間寄付や民間の財団である。国家による救済措置もないため、団体の存続は各団体の経営手腕にかかっている。

以上のことからアメリカにおけるバレエ団運営は、規模の大小を問わず以下の特徴が見られる。

第一に、バレエ団収入の全体から見て政府からの助成金の割合が非常に低いため、主たる収入源は寄付金とチケット収入である。

第二に、寄付金を集めることがバレエ団存続の必須条件であるため、ファンドレイジングのためかなりの労力、時間が費やされる。芸術監督がファンドレイジングに割く時間や労力は、欧州のバレエ団の芸術監督と比較して非常に多い。またアメリカのバレエ団の大きな収入源のひとつに理事からの相当額の寄付の徴収がある。

第三に、チケット収入の確保もバレエ団維持において必須である。特に『くるみ割り人形』はアメリカでクリスマス時期に非常に人気の高い演目であり、チケット収入の多くの部分を『くるみ割り人形』に依存するバレエ団も多い。アメリカの大多数のバレエ団において『くるみ割り人形』の公演数は非常に多く、チケットを売るためのマーケティングにどのバレエ団も工夫をこらしている。

第四に、バレエスクールの存在である。プロダンサーの養成機関ではなく、お稽古教室としてのバレエスクールをバレエ団が持ち、それを収入の柱のひとつとしているところも多い。

1 渋谷博史『アメリカの芸術文化支援－「小さな政府」と民間主導』（立命館経済学, 2011年）p.65

2 ibid.

2-2-3 バレエ団への聞き取り調査

本調査では2018年8月から11月にかけて、アメリカの地方バレエ団3団体（セントルイス・バレエ団、アリゾナ・バレエ団、サラソタ・バレエ団）の監督を中心に、聞き取り調査を行った。

(1) セントルイス・バレエ団

1975年に非営利団体として設立。1999年に堀内元氏が就任する以前は、1年に1度、ゲストダンサーを迎えて公演を開催する程度の小さな地元バレエ団であった。現在では25名前後のダンサーを擁す、年にいくつもの公演を開催するバレエ団へと成長した。

ミズーリ州セントルイス：

セントルイス市の人口は約31万人。セントルイス大都市圏人口は約280万人。ミシシッピ川とミズーリ川が交わる地点にあり、古くから通商や工業で栄えた。現在も医薬品、自動車、エネルギー等の大企業拠点が置かれている。

■ 聞き取り調査

調査日：2018年8月28日

事務局長兼芸術監督（Executive and Artistic Director） **堀内 元氏**

1980年、スクール・オブ・アメリカン・バレエ入学。1982年に、ジョージ・バランシンの招待で、ニューヨーク・シティ・バレエ団に入団。1989年にプリンシパルに昇格。2000年よりセントルイス・バレエ団の芸術監督。

<主なヒアリング項目>

- ・アメリカと日本のバレエ団運営
- ・セントルイス・バレエ団の規模と概要
- ・運営スタッフの重要性
- ・ダンサーの契約
- ・本拠地
- ・バレエスクール
- ・舞台スタッフ、オーケストラ
- ・ファンドレイジングイベントについて
- ・顧客情報とファンドレイジング、寄附を集める努力、企業スポンサー
- ・マーケティング、客層、チケットの価格設定、チケット収入と上演作品、定期会員
- ・NEA（全米芸術基金）や地方自治体からの助成
- ・運営の長期計画、経費の管理、経営発展の理由

(2) バレエ・アリゾナ

バレエ・アリゾナは1986年に、慈善家アレン・ローゼンバーグ氏主導の下、アリゾナに元々あった3つのバレエ団を統合する形で発足した。発足から1992年までは、ミルウォーキー・バレエ団、ロンドン・フェスティバル・バレエ団等で活躍したジャン＝ポール・コメリン氏が監督を務めた。ハートフォード・バレエ団で監督を務めていたマイケル・ユトフ氏がその後を継ぎ、バレエ団を拡大したが、1999年に経営難を抱えた。2000年に現芸術監督であるイブ・アンダーソン氏がバレエ団を引き継ぎ、経営難を解消、バレエ団をさらに発展させた。古典作品、バランシン作品、アンダーソン氏の振付作品の上演が中心である。

アリゾナ州フェニックス：

フェニックス市の人口は約160万人で、全米で5番目に人口の多い都市である。フェニックス大都市圏人口は約470万人。砂漠気候であり、温暖な気候で知られ、現在は保養地としても人気が高まっている。

■ 聞き取り調査

調査日：2018年10月27日

芸術監督（Artistic Director） **イブ・アンダーソン**

デンマーク・コペンハーゲンに生まれ、デンマーク王立バレエ学校に入学。1972年にバレエ学校を卒業し、デンマーク王立バレエ団に入団する。1975年にプリンシパルへ昇格。1980年、振付家ジョージ・バランシンの招きにより、ニューヨーク・シティ・バレエ団にプリンシパルとして入団。1990年に同バレエ団プリンシパルを引退し、バランシン作品の指導者となる。2000年より現職。

<主なヒアリング項目>

- ・収入バランスと組織規模
- ・ダンサーの雇用
- ・スタジオカンパニー、バレエスクール
- ・ファンドレイジング
- ・公演と劇場について
- ・観客について
- ・舞踊評の減少とバレエ事情
- ・上演演目とマーケティング、マーケティングエージェンシー、マーケティング部
- ・地方自治体からの支援
- ・バレエ団運営全般

(3) サラソタ・バレエ団

1987年にジェーン・ウェイドナー・ゴールドスタイン氏によって設立。1990年には監督を迎えた。2007年にイアン・ウェブ氏が監督に就任し、世界的に上演機会の少ない作品をレパートリーに加えるなどして、バレエ団を拡大。米国国内だけではなく国際的にも認知されるバレエ団として発展を遂げた。フレデリック・アシュトンの作品など、英国の振付家の作品を積極的に上演している。

フロリダ州サラソタ：

サラソタ市の人口は約5万6千人、サラソタ郡の人口は約41万人。温暖湿潤気候であり、保養地として有名である。また引退後に住む街として人気が高く、高齢者の多い街としても知られている。

■ 聞き取り調査①

監督 (Director) **イアン・ウェブ氏**

英国・ヨークシャー生まれ。ランベール・スクール・オブ・バレエ、ロイヤル・バレエ学校で学び、サドラーズ・ウェルズ・バレエ団に入団。1989年に英国ロイヤル・バレエ団に移籍し、主にキャラクター・ロールを踊る。1996年に英国ロイヤル・バレエ団を退団。1999年にKバレエカンパニーのバレエマスターを務めるため来日。2年後にKバレエカンパニー副監督となる。2007年、サラソタ・バレエ団監督に就任。

<主なヒアリング項目>

- ・ 予算規模と収入バランス
- ・ バレエ団の概要
- ・ ダンサーの契約
- ・ 建物
- ・ バレエスクール
- ・ 客層
- ・ サラソタという街
- ・ ファンドレイジングについて
- ・ マーケティング部
- ・ レパートリーと集客
- ・ 『くるみ割り人形』
- ・ 定期会員
- ・ 経営危機の経験

■ 聞き取り調査②

サラソタ・バレエ団事務局長 **ジョセフ・ヴォルペ氏**

1990年から2006年に引退するまでニューヨークのメトロポリタン・オペラ事務局長。特にオペラ界においては著名な人物である。引退するまでの42年間にわたり、メトロポリタン・オペラにおいて様々な役職を務めた。2016年よりサラソタ・バレエ団の事務局長を務めている。

<主なヒアリング項目>

- ・サラソタという街
- ・運営面の改善
- ・収入バランス

■ 聞き取り調査③

サラソタバレエ団マーケティング部部長 **ジェイソン・エッターレ氏**

英国の大学でアートマネジメントを学び、その後、理事会の要請でサラソタ・バレエ団のマーケティング部に入ることとなった。バレエ団年間プログラムのデザインや執筆などを担当している、監督イアン・ウェブ氏と副監督マーガレット・バルビエリ氏の息子である。

<主なヒアリング項目>

- ・マーケティング部
- ・サラソタの客層
- ・チケットの販売率
- ・劇場
- ・フロリダの他のバレエ団
- ・デジタルマーケティング
- ・年間プログラム冊子
- ・定期会員について
- ・マーケティングエージェンシー
- ・古典作品以外を上演すること
- ・ファンドレイジング
- ・バレエを売ること

2-3 芸術団体におけるデジタル・マーケティングの最新事例調査

2-3-1 聴講セミナー概要（デジタル・マーケティング・ブートキャンプ）

芸術団体におけるデジタル・マーケティングの最新事例調査として、毎年1回、ニューヨークにて開催される以下のセミナーに、一昨年度・昨年度に引き続き調査員を派遣した。

<聴講セミナー概要>

セミナー名：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）

開催日：2018年10月18日～19日

場所：タイムズセンター（ニューヨーク）

主催：キャパシティ・インタラクティブ（以下、CI）

※2008年に設立された、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。



本セミナーは、数少ない芸術業界に特化した国際的なデジタル・マーケティング・セミナーであり、日々進歩するデジタル・マーケティング手法や事例の情報収集及び、芸術団体同士の交流・ネットワーキングの機会として、米国内外から、様々な分野の芸術団体の広報担当やマーケティング担当者が参加している。

2-3-2 聴講内容の報告

全12件のプレゼンテーションの中から、バレエ団運営の参考情報として特に有益であった下記6件のプレゼンテーション聴講内容を報告する。

<報告プレゼンテーション一覧>

- (1) マーケティングとユーザー体験～21世紀の教訓はミレニアル世代以外にも通用する～
- (2) Email 2.0～コミュニケーションツールとしてのEメールを見直す～
- (3) デジタル世界におけるストーリー・テリングの重要性
- (4) ウェブサイトの再設計に関する10の学び
- (5) Googleアドグラントプログラム
- (6) Googleによるチケット購入へのデジタルパス考察

※プレゼンテーションの概要については、「報告書ダイジェスト」をご参照ください。