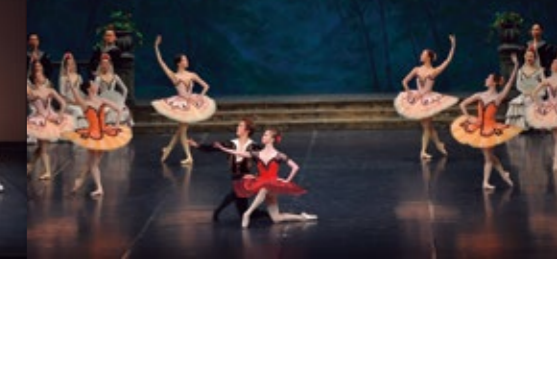
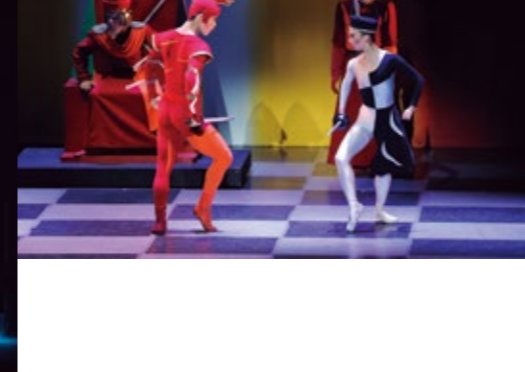


平成30年度 次代の文化を創造する新進芸術家育成事業  
新進バレエダンサー育成並びに  
バレエ団運営の基盤整備及びマネジメント人材育成  
報告書ダイジェスト



# 背景・事業概要

習い事文化が広く根付いている日本において、バレエは人気の習い事であり、その広い裾野から優秀なダンサーが育ち国際的に活躍していますが、その背景には、多くのダンサーが国内ではなく海外に活躍の場を求めているという現状があります。

日本バレエ界において、芸術創造の主体であるバレエ団は、その多くが運営面に資金的余裕を持たず、ファンドレイジングや広告・マーケティング、新たな作品づくり等に十分な投資ができないまま、少ない運営スタッフで事業運営を行ってきました。しかしながら、観客の拡大や公演機会の充実、ダンサーの待遇改善を図り、優秀なダンサーやスタッフが心置きなく創造活動に専心できる環境を実現するためには、各バレエ団の運営基盤を整えることが必要であると考え、改善に向けた取り組みを進めています。

平成27年度から実施している本事業では、日本バレエ界全体の芸術水準向上とさらなる発展を目指し、新進バレエダンサーの育成と、バレエ団運営に携わるマネジメント人材の育成を2つの大きな軸とし、ダンサーと制作運営という両面から舞台芸術を支える人材の育成を行ってまいりました。

新進バレエダンサーに対しては、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の育成を図るために、平成27年度より継続して海外優秀指導者によるマスタークラスを実施し、その成果を、将来プロを目指す若手ダンサーとその指導者に対しても公開しています。本年度は、ダンサーの副業における活動や引退後の人生も見据えたセミナーも実施いたしました。マネジメント人材の育成としては、各バレエ団が運営体制の改革に踏み出すために参考となる海外事例を調査するとともに、日本において、各バレエ団の現状を踏まえた実践的なセミナーを実施いたしました。

- 01 マスタークラス・公開レッスンの実施 ..... P.2
  - 指導 ローラン・フォーゲル、パトリック・アルマン
  - 対象 牧阿佐美バレエ団、東京シティ・バレエ団、スターダンサーズ・バレエ団、貞松・浜田バレエ団(実施順)
- 02 バレエ団運営に関する海外事例調査 ..... P.5
  - アメリカにおけるバレエ団運営の事例調査(セントルイス・バレエ団、バレエ・アリゾナ、サラソタ・バレエ団)
  - 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(NYデジタル・マーケティング・ブートキャンプ)
- 03 セミナーの実施 ..... P.8
  - バレエ団運営スタッフ向け「ファンドレイジングセミナー」
  - バレエダンサー向け「基礎からはじめる確定申告セミナー」

[参考]日本バレエ団連盟の会員団体9団体における運営状況概要

団体	人数				年間公演数 <sup>※5</sup>					年間観客動員数 <sup>※6</sup>				
	ダンサー <sup>※1</sup>	運営スタッフ <sup>※2</sup>	アートスタッフ <sup>※3</sup>	スタッフ計	自主公演	委託公演	学校巡回公演	その他	合計	自主公演	委託公演	学校巡回公演	その他	合計
A	45	4	15	19	4	1	—	—	5	5,000	1,500	—	—	6,500
B	30	7	12	19	4	2	13	—	19	3,700	2,400	4,600	—	10,700
C	33	5	9	14	5	3	13	—	21	5,570	1,700	4,341	—	11,611
D	69	10	13	23	45	3	—	1	49	70,000	—	—	—	70,000
E	45	4	5	9	7	7	15	1	30	7,022	13,245	3,575	250	24,092
F	70	3	21	24	4	30	20	2	56	2,455	12,939	2,934	53	18,381
G	70	20	5	25	36	21	—	—	57	54,000	26,000	—	—	80,000
H	50	4	6	10	3	1	—	5	9	4,000	500	—	1,000	5,500
I	70	6	12	18	9	6	—	—	15	11,000	9,000	—	—	20,000
計	482	63	98	161	117	74	61	9	261	162,747	67,284	15,450	1,303	246,784

※1 バレエ団での稽古に日常的に参加し公演にレギュラーで出演しているダンサーに限る ※2 営業、総務、制作、広報、チケット販売等、バレエ団のマネジメントに携わる人材  
 ※3 芸術監督、バレエ教師、ミストレス、専属ピアニスト等、芸術面に携わる人材 ※4 運営スタッフとアートスタッフを兼任されている場合は、より業務の比重が高い項目において人数をカウント  
 ※5 特定のダンサーの外部公演へのバレエ出演等は除く。1ステージを1回とする。例) 1日に昼・夜公演があれば2カウント ※6 通常業務運営において把握されている動員数のみ

# 01

## マスタークラス・公開レッスンの実施

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いたしました。講師には、平成27～29年度に引き続き、モナコ・プリンセス・グレース・バレエ・アカデミー教師のローラン・フォーゲル氏、並びにサンフランシスコ・バレエ・スクール校長のパトリック・アルマン氏を招へいし、日本バレエ団連盟会員団体の4団体においてマスタークラスを実施いたしました。また、その成果を、日本におけるダンサー育成環境の開発と整備の一助とすべく、将来プロを目指す若手ダンサーとその指導者に対して公開いたしました。

### 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」などの物語バレエをはじめ多くの作品を踊り、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数多くの作品に主演するとともに、J・ノイマイヤー、U・ショルツ、D・ピントリーらの新作の初演キャストも務めている。1998年の長野冬季オリンピック大会の開会式で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直ちに教師に転じ、マリカ・ヴェゾ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・マサラの下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。カンヌ・ロゼラ・ハイタワーのゲスト教師のほか、中国、日本では様々なスクールにおいてワークショップ指導を行っている。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」、「ロメオとジュリエット」、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バレエ団のコンクール審査委員会メンバー、ニューヨークのユース・アメリカ・グランプリの審査員を務め、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、北京舞蹈学院60周年記念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*

ルディ・ブライアンズと母のコレット・アルマンに教えを受け、マルセイユ・バレエ学校で学んだ。1980年にローザンヌ賞を獲得し、引き続きスクール・オブ・アメリカン・バレエとカンヌの国際ダンス・センターで研鑽を積んだ。1981年にフランス・バレエ・シアターに入団、1983年にプリンシパル・ダンサーに昇格。同年、ルドルフ・ヌレフ共演によるベジャールの「さすらいの若者の歌」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・シャウフスの招きでロンドン・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)に入団し、ブルース・マークス監督の下、1990年にボストン・バレエに移籍するまで6年間、同団で踊った。レパートリーには、アシュトン、バラシン、クランコ、マクミラン、プティ、テトリー、ファン＝マーネンによる振付作品の主演が多数含まれる。中でも、1988年にロンドン・フェスティバル・バレエが世界初演したナタリア・マカロヴァ版の「白鳥の湖」で、ジークフリートを演じたことは特筆に値する。イギリスの雑誌「ダンス・アンド・ダンサーズ」の投票により、彼は同年の年間ベスト・ダンサーに選出された。また、ボーボット、ブルース、サーブ、ウィールドン等の振付家が彼のために作品を創作している。ゲスト・アーティストとして、オーストラリア・バレエ団、バイエルン国立バレエ、ベルリン・ドイツ・オペラ・バレエ団、キーロフ・バレエ、小林紀子バレエシアターに出演している。2002年、マルセイユのコレット・アルマン・バレエ・スタジオの監督を引き継いだ。2003年、小林紀子バレエシアターのために「ライモンダ」第3幕の共同演出を行った。2006年、ミラノ・スカラ座の教師及びバレエ・マスターに任命された。また、ザグレブのクロアチア国立劇場のために「ドン・キホーテ」のプロダクションを振り付け、2010年に初演された。1998年から2009年までローザンヌ・バレエ・コンクールの審査員を務め、2010年からは同コンクールの公式男性コーチ及び教師を務めている。2010年にサンフランシスコ・バレエ学校研修生プログラムのトップに任命され、2012年9月1日に同校の副校長に就任。2017年、同校の校長に指名された。



# ローラン・フォーゲル氏によるマスタークラス・公開レッスン

## マスタークラス実施概要 (2クラス/日)

2018年5月21日(月)～25日(金) 牧阿佐美バレエ団  
 2018年5月28日(月)～6月1日(金) 東京シティ・バレエ団  
 指導 ローラン・フォーゲル



牧阿佐美バレエ団

東京シティ・バレエ団

## 参加ダンサーの声

抜粋

音楽性・表現力について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● バレエを踊る上で音楽がどれだけ大切か改めて気づいた。</li> <li>● 呼吸や音の取り方一つで踊りが変わっていくことに改めて気づかされた。</li> <li>● テクニックやアンデオールの重要性も改めて感じたが、何よりも大きく表現することや積極性のことを指摘していただき、ダンスの根本の部分を出すことができた。</li> <li>● 足の動きだけでなく、表情や呼吸も含め、全身で大きく踊る、ということについて考えさせられた。</li> </ul>
指導方法について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1人1人のことを丁寧に見て下さり、パワフルで楽しいレッスンだった。</li> <li>● 日本人の身体づくりを理解した上で、うまくいかない理由を明確に説明して下さり、納得しながらレッスンできた。お手本も大変美しく、とても勉強になった。</li> </ul>
クラスによる効果の体感	<ul style="list-style-type: none"> <li>● クラス後の体の引き上がり方が普段と全く違い、とても踊りやすくなった。</li> <li>● これまで体の引き上げが全然足りていなかったことがわかった。</li> <li>● ひとつひとつの動きのアクセントを意識して音楽に合わせていくと、自然と身体がまとまって踊りやすい身体になった。</li> <li>● 上半身や細かな筋肉の使い方を教えて下さり、新しい身体の使い方ができるようになった。</li> <li>● 指導内容を実践していたところ、周りから短期間で踊りが変わったとの声があった。</li> </ul>
今後活かしていきたいこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 呼吸や音楽を感じて、普段のレッスンからもっと生き生きと表現するようになっていきたい。</li> <li>● 動作の前の呼吸や、アームスと脚のコンビネーションの意識を忘れないようにしたい。</li> <li>● ポジションをはっきり見せ、大きく動くことを忘れずにレッスンしたい。</li> </ul>

## 公開レッスン実施概要

日時 2018年6月2日(土) 10:30～12:30  
 会場 芸能花伝舎 C1 (東京都新宿区西新宿6-12-30)  
 指導 ローラン・フォーゲル  
 実技 東京シティ・バレエ団ダンサー 28名  
 見学者 39名 (バレエ指導者16名、学習者23名)



©Takashi Shikama

## 見学者の声

抜粋

- 音楽性や全身のコーディネーションの重要性をよく理解できた。(指導者)
- ダンサーへの注意のしかたが大変参考になった。ダンサーに響く言葉の選び方、イメージの持たせ方などのヒントがたくさん得られた。(指導者)
- アンシェヌマンの動きがとても美しく構成されていて勉強になった。(指導者)
- アクセント、めりはりの付け方、音楽とパのつながり等、音の使い方をもっと教えてよいのだと参考になった。(指導者)
- 単調にならずに、音楽を身体で表現することの大切さがよくわかった。(学習者)
- 上体の使い方や、手足の運び方がとても参考になった。(学習者)
- 間近にプロのダンサーのレッスンを見ることができてとても参考になった。(学習者)
- 身体の正しい使い方を客観的に見ることができた。(学習者)

# パトリック・アルマン氏によるマスタークラス・公開レッスン

## マスタークラス実施概要 (2クラス/日)

2018年11月12日(月)～16日(金) スターダンサーズ・バレエ団  
 2018年11月19日(月)～24日(土) 貞松・浜田バレエ団  
 指導 パトリック・アルマン



スターダンサーズ・バレエ団

貞松・浜田バレエ団

## 参加ダンサーの声

抜粋

基礎の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 身体の芯からのアンデオールや、ひとつひとつの動きの軌跡を、いつも以上に丁寧に、そして徹底的に意識する機会となり、多くの気づきがあった。</li> <li>● 基礎の大切さを再認識した。自分がいかにターンアウトできていないかがわかった。</li> <li>● アームス、エポールマン等、ポジションを的確にすることの大切さに改めて気づかされた。</li> <li>● プリエを大事にするテクニックの強さとコーディネートを学ぶことができた。</li> </ul>
指導方法について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基本を大切に、美しく、丁寧で的確なお手本から学ぶことがたくさんあった。</li> <li>● 全員を平等に見て下さり、注意することだけでなく、褒めることも大切にされていた。とても嬉しく、やる気が沸き、楽しみながらレッスンできた。</li> <li>● わかりやすくシンプルな内容で、コンディションを整えながら、基礎を強化できるクラスだった。</li> </ul>
クラスによる効果の体感	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全身の筋肉で踊っている感覚に気がついた。</li> <li>● バーレッスンで、足の運び方や上半身の使い方をひとつひとつ丁寧にやることで、身体のラインを美しくみせることができるだけでなく、自然と体の中心に軸が集まってくるようになった。</li> <li>● ゆっくりしたテンポで行うバーレッスンが、身体をつくる上でとても良いと感じた。</li> </ul>
今後活かしていきたいこと	<ul style="list-style-type: none"> <li>● これまで以上にバーレッスンを大切に行っていきたい。</li> <li>● 教えていただいた回転のコツや、ジャンプのクオリティに注意して取り組んでいきたい。</li> <li>● 技術的には大きな問題がなくても、音楽性・表現に向上の余地があることに気づかされた。</li> <li>● 自分のレッスンはもちろん、生徒に指導する際にも、シンプルに基本に戻ろうと思った。</li> </ul>

## 公開レッスン実施概要

日時 2018年11月17日(土) 10:30～12:30  
 会場 新宿村スタジオ WEST B202 (東京都新宿区北新宿2-1-2)  
 指導 パトリック・アルマン  
 実技 スターダンサーズ・バレエ団ダンサー 27名  
 見学者 47名 (バレエ指導者12名、学習者35名)



©Takashi Shikama

## 見学者の声

抜粋

- プロでも、プロを目指す学習者でも、注意されることは同じであり、基本の大切さを改めて実感した。(指導者)
- 音楽性がありシンプルでロジカルなアンシェヌマンの組合せが参考になった。(指導者)
- 先生のお手本が大変美しくわかりやすかった。(指導者)
- 「音楽が何をすべきか教えてくれる」「ポジションやバの名前が何をすべきか教えてくれる」という、先生のメッセージが大変参考になった。(指導者/学習者)
- 身体の条件がパーフェクトでなくても、自分の身体を理解し、各自異なる正しいプレイズメントをみつけることが大切、という先生のお話が参考になった。(学習者)
- 床を押すことの大切さや、正確なポジションの大切さをよく理解できた。(学習者)
- 日頃のレッスンで活かしたいと思える様々なヒントを見つけることができた。(学習者)

# バレエ団運営に関する海外事例調査

本事業では、平成27年度より、日本のバレエ団の参考となる海外事例の調査を行ってまいりました。これまでの調査事例を踏まえ、多くのバレエ団がSNSの活用を積極的に行うようになりました。また、各バレエ団において、運営基盤整備・観客の拡大等に向けたさまざまな取り組みが進められています。

## これまでの海外調査の概要

年度	調査テーマ	主な調査対象
平成27年度	オーストラリアにおけるバレエ団運営の事例調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>● テルストラ(企業スポンサー)とオーストラリアン・バレエ団</li> <li>● オーストラリア・カウンシル・フォー・ジ・アーツ(オーストラリア政府の芸術助成機関)</li> </ul>
	韓国におけるバレエ団の運営実態と助成制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 韓国政府文化体育観光部</li> <li>● 韓国アーツカウンシル(韓国文化芸術委員会ARKO)</li> <li>● ソウル市文化財団</li> <li>● ユニバーサル・バレエ団</li> </ul>
	国際プロダンサー転職支援組織(IOTPD)	● IOTPD年次総会
平成28年度	バレエ団におけるマーケティング戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ボストン・バレエ団(米国 ボストン)</li> <li>● イングリッシュ・ナショナル・バレエ団(英国 ロンドン)</li> <li>● ロイヤル・オペラ・ハウス(英国 ロンドン)</li> <li>● スコティッシュ・バレエ団(英国 グラスゴー)</li> <li>● キャパシティ・インタラクティブ(米国 ニューヨーク)</li> <li>● デジタル・マーケティング・ブートキャンプ(米国 ニューヨーク)</li> </ul>
	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	● スコティッシュ・バレエ団(英国 グラスゴー)
平成29年度	バレエダンサーの社会的地位	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エクイティ(英国 ロンドン)</li> <li>● ダンサーズ・キャリア・ディベロップメント(英国 ロンドン)</li> </ul>
	バレエ団の社会的意義	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ロイヤル・オペラ・ハウス(英国 サーロック)</li> <li>● イングリッシュ・ナショナル・バレエ(英国 ロンドン)</li> </ul>
	デジタル・マーケティング	● デジタル・マーケティング・ブートキャンプ(米国 ニューヨーク)
	カナダにおけるバレエ団の運営実態と助成制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カナダ・ナショナル・バレエ(カナダ トロント)</li> <li>● レ・グラン・バレエ・カナディアン(カナダ モントリオール)</li> <li>● カナダ・カウンシル・フォー・ジ・アーツ(カナダ オタワ)</li> <li>● ナショナル・アーツ・センター(カナダ オタワ)</li> </ul>



## 日本のバレエ団における取り組みの例

(日本バレエ団連盟会員団体における運営スタッフの声より)

SNSの活用について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外調査事例を踏まえ、SNSを重要な広報ツールとして活用し、それぞれのツールの長にあった内容で発信するようになった。</li> <li>● 以前より、SNSの投稿を定期的に行うよう心がけている。</li> <li>● 海外の事例に倣い、SNS発信用の写真・動画の撮影等、ダンサーに協力してもらうことを増やすようになった。</li> </ul>
広報・マーケティング全般について	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 海外調査事例を踏まえ、Googleの広告を活用するようになった。</li> <li>● 年間公演ラインナップの発表、年間チケットの発売を開始した。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 公演の特設サイトを作成し事前に「見どころ」を発信するようになった。</li> <li>● ホームページの設計を見直した。</li> </ul>
観客拡大に向けた取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 他ジャンルのアーティストとのコラボレーションを行ったことにより、観客層が広がった。</li> </ul>
ファンディングについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ファンディングについて、具体的に何ができるか検討を始めた。</li> <li>● 新たな寄付パンフレットの製作に取り組んでいる。</li> <li>● 基金のPR方法を見直し、ウェブ上でのカード決済を可能にした。</li> </ul>

参考 日本バレエ団連盟の会員団体におけるSNS活用状況

※2019年3月時点のフォロワー数を記載

団体	Facebook	Twitter	Instagram
A	592	—	—
B	—	—	—
C	957	183	989
D	12,851	8,113	3,826
E	1,644	1,309	4,465
F	2,572	6,678	5,409
G	1万	15,735	1.2万
H	1,032	—	814
I	2,197	961	2,512

# アメリカにおけるバレエ団運営の事例調査

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しています。これらのバレエ団は、日本のバレエ団に近い予算・組織規模でありながら、運営体制の整備・ダンサーへの給与支払い・民間からの資金調達等を積極的に行っていることから、日本のバレエ団が運営体制の改革に踏み出すための参考事例として、運営実態を調査いたしました。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ディ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りました。

## アメリカにおけるバレエ団運営の特徴

主な財源	全体収入に占める政府からの助成金の割合が低く、主たる収入源は寄付金とチケット収入である。
ファンディングへの取り組み	寄付金を集めることがバレエ団存続の必須条件であり、ファンディングのために多くの労力と時間が費やされる。欧州と比較し、ファンディングにおける芸術監督の役割も大きい。また、理事からの相当額の寄付の徴収がある。
チケット収入の確保	チケット収入の確保のため、クリスマス時期に大変人気の演目である「くるみ割り人形」に依存するバレエ団も多い。そ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している。
バレエスクールの存在	バレエ団の収入の柱のひとつとして、プロダンサーの養成機関としてではなく、お稽古事としてのバレエスクールを運営している場合が多い。

## バレエ団への聞き取り調査概要

2018年8月から11月にかけて、下記の3団体への聞き取り調査を行いました。

- ### セントルイス・バレエ団 (ミズーリ州セントルイス)

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。

聞き取り調査先 **事務局長兼芸術監督 堀内 元氏**
- ### バレエ・アリゾナ (アリゾナ州フェニックス)

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。

聞き取り調査先 **芸術監督 イブ・アンダーソン氏**
- ### サラソタ・バレエ団 (フロリダ州サラソタ)

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。

聞き取り調査先 **監督 イアン・ウェブ氏、事務局長ジョセフ・ヴォルペ氏、マーケティング部部长 ジェイソン・エットーレ氏**

## 主なヒアリング項目

予算規模、収入内訳、運営スタッフの体制、ダンサーとの契約、バレエスクール、劇場、舞台スタッフ、ファンディング、マーケティング、客層、上演作品、チケットの価格設定、定期会員、助成、長期計画、経費の管理、経営改革における心構え等

# 芸術団体におけるマーケティングの最新事例調査

～デジタル・マーケティング・ブートキャンプ(NY)への参加～

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いたしました。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が参加しています。

## 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(略記: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	キャバシティ・インタラクティブ(以下、CI)



## 主な聴講プレゼンテーションの概要

プレゼンテーションテーマ	スピーカー	概要
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～	カリフォルニア・シンフォニー エグゼクティブ・ディレクター オーブリー・バーガー氏	カリフォルニア・シンフォニーでは、「オーケストラXプロジェクト」として、オーケストラに興味のなかった人々から参加者を募り、少額でコンサートを鑑賞してもらい、ディスカッションの場を設けユーザーの体験に耳を傾けた。その意見を踏まえ、ウェブサイトやプログラムノートの見直し、メール配信等を行ったところ、座席販売数や定期会員更新率の増加につながった。
E-mail 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～	ナショナル・バレエ・オブ・カナダ 広報部シニア・アシスタント・ディレクター ベリンダ・ベール氏  オペラ・フィラデルフィア マーケティング・マネジャー カーナ・カカラ氏	SNSの活用が広がる中、Eメールは依然として様々な世代にリーチできる重要なツールであり、その活用にはまだまだ多くの工夫の余地がある。(携帯電話での閲覧を意識した”モバイル・ファースト”のデザイン、メールマガジン登録者への段階的なメール発信、公演前後の作品紹介・リマインド・御礼メール、顧客のセグメントに合わせたメール発信 等)
デジタル世界における ストーリー・テリングの重要性	カラム・ア・センター・フォー・ミュージック・ アンド・ジ・アーツ マーケティング・コーディネーター ロズリン・ウェルトハイマー氏  CI コンサルタント ブリヤ・イヤー氏	近年、マーケティング手法として、SNSを通したストーリーの伝え方に注目が集まっている。SNSでは、ユーモアや貴重性のあるコンテンツを発信することが有効である。その素材集めは、様々な関係者の協力を得て行うとよい。FacebookやInstagramの広告を活用した成功事例としては、クリーブランド音楽院、ラホヤプレイハウス、ペンシルバニア・バレエ、シンシナティプレイハウスが挙げられた。
ウェブサイトの再設計に関する 10の学び	CI シニアコンサルタント ジェーン・ウィッティ氏 ニック・ノルテ氏	ウェブサイト再設計の機会を最大限に活かし、団体の成果につなげるための道筋の紹介。モバイル・サイトを含めたウェブサイト設計の重要性を団体内でよく認識し、ユーザーのためにデザインする必要がある。ウェブサイトパートナーとよい関係を築き、現実的なスケジュールを立て、プロジェクトを進めることが大切である。
Googleアドグラントプログラム	CI コンサルタント キャサリン・マクファーレン氏	「Googleアドグラント」とは、参加資格のある特定非営利団体、公益法人等に対して、Googleアドワーズの広告費が原則として毎月\$10,000助成されるプログラムであり、多くの芸術団体が活用している。その近年のポリシー改訂等による変更点・効率的な活用法の紹介および、Googleアドグラントだけに頼らないデジタル戦略の重要性に関する説明。
Googleによるチケット購入への デジタルパス考察 ～狙うべき層の行動を分析し、 心に響く広告戦略を練る～	Google社アカウントエグゼクティブ ルーク・ロードホースト氏	Google社によるチケット購入行動に関する調査から明らかになった、劇場にたまに出かける不定期購入者層への効果的なアプローチ方法の紹介。不定期購入者層は、定期購入者に比べ、様々なプラットフォームを訪れ、より購入検討に時間をかけていることを踏まえたマーケティング戦略が有効である。

# 03

# セミナーの実施

## バレエ団運営スタッフ向け「ファンドレイジングセミナー」

ファンドレイジングの実践に必要な基本的知識や、各団体におけるビジョン・発信メッセージ等を確認し、今後の運営方針に役立てるための実践的な機会として、日本バレエ団連盟会員団体の運営スタッフを対象としたファンドレイジングセミナーを開催いたしました。  
※ファンドレイジングとは：民間非営利団体が活動のための資金を個人・法人・政府などから集める行為の総称

日時	2018年12月19日(水) 15:00～17:00
場所	芸能花伝舎 A棟1階 A2会議室(東京都新宿区西新宿6丁目12番30号)
研修企画	特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会
講師	今野 真理子氏 日本ファンドレイジング協会 准認定ファンドレイザー/ アーツカウンシル東京 企画室企画助成課
参加者	計8名 井上バレエ団2名、スターダンサーズ・バレエ団1名、東京バレエ団1名、 東京シティ・バレエ団1名、牧阿佐美バレエ団3名



## セミナー内容

ファンドレイジングの定義と市場動向／ファンドレイジングの「7つのステップ」の解説および事例紹介／グループワークによる演習・意見交換

## 参加者の声

抜粋

- 自らの団体が発信しているビジョンやメッセージを見直すよききっかけとなった。
- お客さまや支援者の視点に立って、共感力の高いメッセージを考えることの重要性を改めて強く感じた。
- 参加した他団体のファンドレイジングへの取り組み状況に影響を受け、もっと自団体でも取り組みを進めなければと思った。
- どのような取り組みを進めていくにしても、ホームページ上における寄付の受け入れ体制を整えておく必要があると思った。
- 支援の必要性を感じていただくために、バレエダンサーの収入を説明する必要があるが、イメージを壊したくないため、大々的には訴求することができず、難しさを感じている。
- バレエ団の収益構造の改善や、財務体制の強化による運営基盤の再構築が必須だと実感した。

(参考)セミナー参加団体における主な寄付プログラム・会員制度

団体名(五十音順)	主な寄付プログラム・会員制度
井上バレエ団	● あまもりす会(旧井上バレエ団賛助会)
スターダンサーズ・ バレエ団	● 賛助会 ● 公演活動支援金 ● SDBフレンズ(会員制度)
チャイコフスキー記念 東京バレエ団	● 海外招聘支援基金 ● 東京バレエ団支援基金 ● 佐々木忠次記念基金 ● 東京バレエ団ニュープロダクション基金 ● ポワント基金 ● クラブ・アッサンブレ(会員制度)
東京シティ・バレエ団	● サポーターズクラブTCB
牧阿佐美バレエ団	● トウシューズ基金 ● フォンドメセナ／寄付金募集 ● 法人サポート会員 ● 牧バレエフレンズ(オフィシャルファンクラブ) ● メルマガ会員

※2019年3月時点

## バレエダンサー向け「基礎からはじめる確定申告セミナー」

日本バレエ界には、学校卒業後、一般社会人としての経験のないまま、バレエ団に所属しているダンサーが多数存在しますが、副業における活動や引退後の人生を見据え、一般社会常識を備え、社会で活躍できる人材を育成する必要があります。今年度は、以前から各バレエ団の運営スタッフが問題意識を感じてきたダンサーの確定申告に関する理解度・申告状況を改善すべく、日本バレエ団連盟会員団体の所属ダンサーを対象としたセミナーを開催いたしました。

日時	2019年2月14日(木) 15:00～17:00
場所	芸能花伝舎 A棟1階 A2会議室(東京都新宿区西新宿6丁目12番30号)
講師	星田税務会計事務所 星田 直太氏(税理士)
参加者	計20名 井上バレエ団ダンサー8名、スターダンサーズ・バレエ団ダンサー5名、 東京シティ・バレエ団ダンサー6名、東京バレエ団事務局1名



## セミナー内容

個人にかかわる税金の種類(所得税・住民税・事業税・消費税)／確定申告とは？(確定申告の基礎知識)／本業と副業(事業所得と雑所得、事業所得の場合の届出)／青色申告のメリット／「収入」「経費」の考え方／所得税計算のしくみ(医療費控除、ふるさと納税等を含む)／確定申告書の記載例 等

## 参加者アンケート結果より

抜粋

- はじめての確定申告を行う人が約半数を占めた。バレエ団からの収入が全体収入の1割以下の人は約半数、3割以下の人は約7割を占めた。
- 全員が副業をしており、ほとんどがバレエ指導を行っていた。約半数は、バレエ指導と、ゲスト出演やその他のアルバイトをかねもちしていた。

## 海外のバレエ団で活躍する主な日本出身者

2018/2019 シーズン現在

主に海外の国公立劇場のバレエ団、民間の著名バレエ団、有名振付家が率いているバレエ団に所属し活躍しているダンサーについてまとめた。ソリスト級以上または実績のある人を優先的に掲載しているが、カンパニー/個人の知名度、地域性などに応じて異なる場合もある。
※階級制がある場合の最高位
◆はローザンヌ国際バレエコンクール入賞者

- イギリス**

平野亮一 (英国ロイヤル・バレエ団プリンシパル)◆\*

高田 茜 (英国ロイヤル・バレエ団プリンシパル)◆\*

崔 由姫 (英国ロイヤル・バレエ団ファースト・ソリスト)◆\*

金子扶生 (英国ロイヤル・バレエ団ファースト・ソリスト)

アクリ瑠嘉 (英国ロイヤル・バレエ団ソリスト)

佐々木万璃子 (英国ロイヤル・バレエ団アーティスト)◆\*

桂 千理 (英国ロイヤル・バレエ団アーティスト)

前田紗江 (英国ロイヤル・バレエ団アーティスト)◆\*

中尾太亮 (英国ロイヤル・バレエ団研修生)◆\*

平田桃子 (バーミンガム・ロイヤル・バレエ団プリンシパル)◆\*

厚地康雄 (バーミンガム・ロイヤル・バレエ団プリンシパル)◆\*

水谷実喜 (バーミンガム・ロイヤル・バレエ団ファースト・ソリスト)

淵上礼奈 (バーミンガム・ロイヤル・バレエ団ファースト・アーティスト)

栗原ゆう (バーミンガム・ロイヤル・バレエ団アーティスト)

杉浦優妃 (バーミンガム・ロイヤル・バレエ団アーティスト)

高橋絵里奈 (イングリッシュ・ナショナル・バレエリド・プリンシパル)◆\*

加瀬 葉 (イングリッシュ・ナショナル・バレエ プリンシパル)

猿橋 賢 (イングリッシュ・ナショナル・バレエ ソリスト)

金原里奈 (イングリッシュ・ナショナル・バレエ ソリスト)◆\*

康 千里 (イングリッシュ・ナショナルバレエ ジュニア・ソリスト)

仲秋連太郎 (イングリッシュ・ナショナルバレエ アーティスト)

宮田彩未 (ノーザン・バレエ ファースト・ソリスト)

伊藤陸久 (ノーザン・バレエ ジュニア・ソリスト)

芥 実季 (ノーザン・バレエ ダンサー)
- フランス**

オニール八葉 (パヴ・オペラ座バレエ団ブルミエール・ダンスズ)◆\*

藤井美帆 (パヴ・オペラ座バレエ団カドリユー)

長谷川諒太 (ポルドー・オペラ座バレエ団 コールド・バレエ)

中里佳代 (トゥールーズ・キャピトル・バレエ団ドゥミ・ソリスト)

金子 稔 (トゥールーズ・キャピトル・バレエ団ドゥミ・ソリスト)

丸山一花 (トゥールーズ・キャピトル・バレエ団コールド・バレエ)

小笠原由紀 (トゥールーズ・キャピトル・バレエ団コールド・バレエ)

加藤野乃花 (マルセイユ・バレエ団)

木下佳子 (マルセイユ・バレエ団)

南條健吾 (マルセイユ・バレエ団)

佐藤亜耶 (マルセイユ・バレエ団)

兼井美由季 (パリエ・ビアリッツ)
- ドイツ**

森田愛海 (シュツットガルト・バレエ団プリンシパル)◆\*

雨宮瑞季 (シュツットガルト・バレエ団コールド・バレエ)

有井舞耀 (ハンブルク・バレエ団ソリスト)

菅井円加 (ハンブルク・バレエ団ソリスト)◆\*

平木葉子 (ハンブルク・バレエ団コールド・バレエ)

菅野菜里奈 (ベルリン国立バレエ団ドゥミ・ソリスト)

井阪友里愛 (ベルリン国立バレエ団コールド・バレエ)

川西真理 (ベルリン国立バレエ団コールド・バレエ)

杉島知奈津 (ベルリン国立バレエ団コールド・バレエ)

巢山 葵 (ベルリン国立バレエ団コールド・バレエ)

松本有加 (ベルリン国立バレエ団コールド・バレエ)

藤本佳那子 (ドレスデン国立歌劇場バレエ団ファースト・ソリスト)

門沙也香 (ヴァイスバーデン・バレエ)

香取成和 (ヴァイスバーデン・バレエ)

高田 樹 (ヴァイスバーデン・バレエ)◆\*

勝本萌香 (カールスルーエ・バレエ ソリスト)

石川まどか (ライプツヒツ・バレエ)

加藤静流 (キール・バレエ)◆\*

山本勝利 (アウグスブルク・バレエ)

中ノ目知章 (ヒルエ・アム・ライン)

清水 渡 (エッセン市立バレエ団ソリスト)◆\*

米山実加 (エッセン市立バレエ団ソロ・ミット・グルッペ)

森 優貴 (レーゲンスブルク市立歌劇場バレエ芸術監督)
- オーストリア**

橋本清香 (ウィーン国立バレエ団ファースト・ソリスト)◆\*

木本全優 (ウィーン国立バレエ団ファースト・ソリスト)◆\*

芝本梨花子 (ウィーン国立バレエ団ドゥミ・ソリスト)
- スイス**

大貫真幹 (モリス・ベジャール・バレエ団)◆\*

大橋真理 (モリス・ベジャール・バレエ団)

- 岸本秀雄 (モリス・ベジャール・バレエ団)
- 前田明里 (チュール・バレエ グルッペ・ミット・ソロ)
- 相澤優美 (ジュネーヴ大劇場バレエ団)
- 重成沙羅 (ジュネーヴ大劇場バレエ団)
- イタリア**

嘉村葉々美 (ミラノ・スカラ座バレエ団登録コールド・バレエ)
- モナコ公国**

小池ミモザ (モナコ公国モンテカルロ・バレエ団)

田島香緒里 (モナコ公国モンテカルロ・バレエ団)
- スペイン**

大谷遥陽 (スペイン国立ダンスカンパニー ソリスト)
- オランダ**

奥村 彩 (オランダ国立バレエ団ソリスト)

坂本莉穂 (オランダ国立バレエ団コリフェ)

飯田利奈子 (ネザーランド・ダンス・シアターI)

刈谷円香 (ネザーランド・ダンス・シアターI)

高浦幸乃 (ネザーランド・ダンス・シアターI)

石丸ニコル (ネザーランド・ダンス・シアターII)

福土宙夢 (ネザーランド・ダンス・シアターII)
- ベルギー**

加藤三希史 (ロイヤル・フランダース・バレエ団コールド・バレエ)◆\*
- ルーマニア**

奥野 凜 (ブカレスト国立歌劇場バレエ団プリンシパル)◆\*

富岡玲美 (ブカレスト国立歌劇場バレエ団ソリスト)
- チェコ**

荻本美穂 (チェコ国立バレエ団ファースト・ソリスト)◆\*

渡部 綾 (チェコ国立バレエ団ソリスト)
- クロアチア**

鈴木里依香 (クロアチア国立劇場プリンシパル)◆\*
- スロヴェニア**

中島麻美 (スロヴェニア国立マリボル歌劇場ソリスト)◆\*

大巻雄矢 (スロヴェニア国立マリボル歌劇場ソリスト)◆\*
- スウェーデン**

木田真理子 (スウェーデン王立バレエ団プリンシパル)◆\*

休団中

児玉北斗 (スウェーデン王立バレエ団ファースト・ソリスト)◆\*

休団中

山口真有美 (スウェーデン王立バレエ団ファースト・ソリスト)

佐々晴香 (スウェーデン王立バレエ団ファースト・ソリスト)

賢田萌 (スウェーデン王立バレエ団セカンド・ソリスト)◆\*

石田浩明 (スウェーデン王立バレエ団セカンド・ソリスト)

高橋聡子 (ヨーテボリ・バレエ)

藤澤拓也 (ヨーテボリ・バレエ)
- ノルウェー**

西野麻衣子 (ノルウェー国立バレエ団プリンシパル)◆\*

松井学郎 (ノルウェー国立バレエ団プリンシパル)◆\*

稲尾芳文 (ノルウェー国立バレエ団バレエマスター)
- フィンランド**

松根花子 (フィンランド国立バレエ団ソリスト)

小守麻衣 (フィンランド国立バレエ団ダンサー)
- ポーランド**

海老原由佳 (ポーランド国立バレエ団ファースト・ソリスト)◆\*
- トルコ**

落合りず (トルコ国立メルシィン・バレエ団)
- アメリカ**

小川華歩 (アメリカン・バレエ・シアター コールド・バレエ)

相原舞 (アメリカン・バレエ・シアター コールド・バレエ)

隅谷健人 (アメリカン・バレエ・シアター コールド・バレエ)

石原古都 (サンフランシスコ・バレエ団ソリスト)

山本帆介 (サンフランシスコ・バレエ団ソリスト)

新井誉久 (ジョフリー・バレエ)

岩井優花 (ジョフリー・バレエ)

倉永美沙 (ボストン・バレエ団プリンシパル)◆\*

加治屋百合子 (ヒューストン・バレエ団プリンシパル)◆\*

吉山シャール・ルイ・アンドレ (ヒューストン・バレエ団プリンシパル)◆\*

飯島望未 (ヒューストン・バレエ団プリンシパル)

福田有美子 (ヒューストン・バレエ団 コールド・バレエ)

大貫真希 (ワシントン・バレエ)

宮崎たま子 (ワシントン・バレエ)

木村綾乃 (ワシントン・バレエ)

- 日高世葉 (タルサ・バレエ ソリスト)
- 吉田周平 (タルサ・バレエ ドゥミ・ソリスト)
- 伊勢田由香 (ペンシルバニア・バレエ ソリスト)
- 堀内 元 (セントルイス・バレエ団芸術監督)◆\*
- 清水健太 (ロサンゼルス・バレエ団プリンシパル)◆\*

八幡顕光 (ロサンゼルス・バレエ団プリンシパル)◆\*

中野吉章 (ピッツバーグ・バレエ・シアター プリンシパル)◆\*

大賀千沙子 (シンシナティ・バレエ プリンシパル)◆\*

上草吉子 (インディアナポリス・バレエ)

(リスト作成協力:高橋森彦)

## 一般社団法人 日本バレエ団連盟

2014年9月

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。

### 会員団体

<span></span>	<span></span>	<span></span>	<span></span>	<span></span>
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	スターダンサーズバレエ団	新国立劇場バレエ団
<span></span>	<span></span>	<span></span>	<span></span>	<span></span>
チャイコフスキー記念東京バレエ団	東京シティ・バレエ団	法村友井バレエ団	牧阿佐美バレエ団	

2014年9月

### 表・裏表紙の平成30年度公演写真について

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15

16	17	18
19	20	21 22
23	24	25
26	27 28	29
30 31	32	33 34
35	36	37

2014年9月

2014年9月

平成30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並びにバレエ団運営の基盤整備及びマネジメント人材育成
報告書ダイジェスト

2014年9月

2019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/

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。



<span></span>	<span></span>	<span></span>	<span></span>	<span></span>
東京バレエ団「ボレロ」©Kiyonori Hasegawa	21. 新国立劇場バレエ団「眠れる森の美女」©Takashi Shikama	22. 東京シティ・バレエ団「オーケストラwithバレエ「ペール・ギュント」」©Takashi Shikama	23. 貞松・浜田バレエ団「白鳥の湖」©古都栄二[テス大阪]	24. 牧阿佐美バレエ団「ボレロ」©瀬戸秀美
25. 小林紀子バレエ・シアター「チェックメイト」©Kenichi Tomohiro	26. 法村友井バレエ団「くるみ割り人形」©尾鼻文雄[OfficeObana]	27. 東京バレエ団「真夏の夜の夢」©Kiyonori Hasegawa	28. 東京バレエ団「白鳥の湖」©Kiyonori Hasegawa	29. スターダンサーズ・バレエ団「バレエ[ドラゴンクエスト]」©Kiyonori Hasegawa
30. スターダンサーズ・バレエ団「くるみ割り人形」©Kiyonori Hasegawa	31. 牧阿佐美バレエ団「ヴァリアシオン・プール・カトル」©瀬戸秀美	32. 小林紀子バレエ・シアター「二羽の鳩」©Kenichi Tomohiro	33. 井上バレエ団「白鳥の湖」©スタッフ・テス株式会社	34. スターダンサーズ・バレエ団「緑のテーブル」©Kiyonori Hasegawa
35. 井上バレエ団「クラシカル シンフォニー」©スタッフ・テス株式会社	36. 東京シティ・バレエ団「トリプル・ビル」より「眠れる森の美女」©Takashi Shikama	37. 井上バレエ団「白鳥の湖」©スタッフ・テス株式会社		

非売品