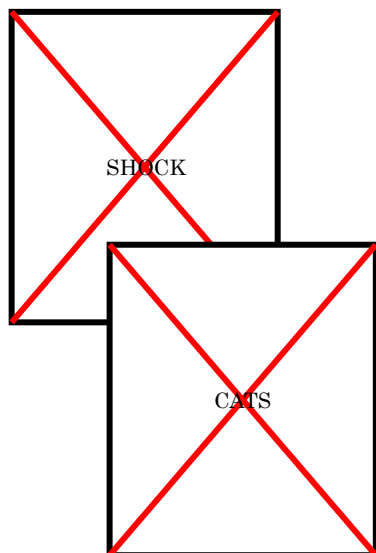
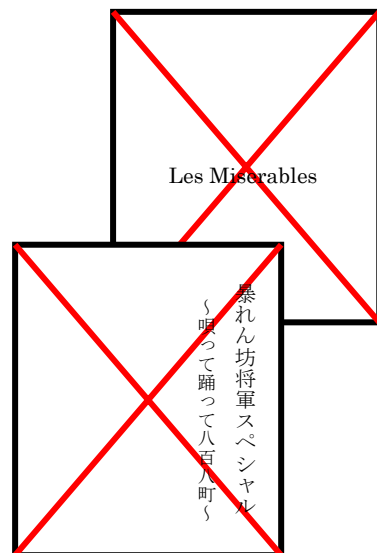


ビジネスと芸術の狭間で

— 成功する演劇業界のビジネスシステム



興行の成否は、幕が開かなければわからない。
 当たり外れの波が大きい演劇業界で、
 常に成功のステージに立ち続けることは夢でしかないのか。
 「芸術の世界にビジネスはいらない」そんな時代は終わった。
 成功する演劇業界のビジネスシステムを模索する。
 (櫻井秀樹、笹本こころ、瀧田正行、監修: 真木圭亮)



日本の演劇業界概要

演劇ビジネスの研究を行った一橋大学大学院教授の石倉洋子によると、「日本の現代演劇は、①商業演劇（東宝現代劇、松竹新喜劇など）、②旧新劇系（かつての3大劇団「文学座」「俳優座」「民芸」ほか、「劇団昴」など）、③小劇場系（「SCOT」、劇団鳥獣戯画など）、④大衆演劇（＝温泉地や健康センターなどで模様される演劇。「劇団若獅子」など）、⑤その他、に分類される」とされる。

演劇の消費者は個人と団体に分類することができ、さらに個人客は観劇の頻度によっていくつか分類される。団体客は、企業の団体観劇や自治体、学校の団体客に分けることができる。

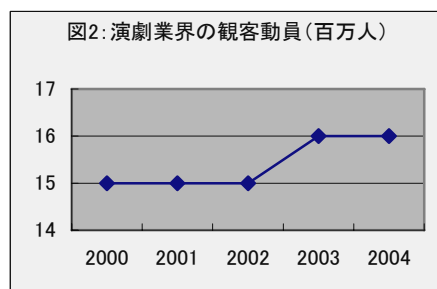
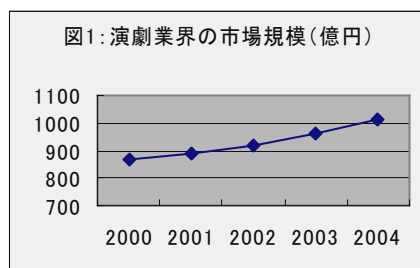
演劇業界の市場規模は、1960年代から1990年ころまでは順調に拡大してきたが、バブルの崩壊により一時的に伸び悩んだ。しかし、1990年代後半の自治体の積極的な活動などによって再び拡大し始め、近年は順調な伸びを見せている（図1）。

この変化と歩調を合わせるように、観劇人口は2002年から2003年にかけて大きく増加している（図2）。

特徴

日本では、観劇文化が根付いていると

は言いがたい。図3のとおり、全エンタテインメントに占める観劇への参加割合は、欧米と比べて低い。



演劇は一般的な商品とは異なり、その演目を見たいという明確な意思がなければ、一般消費者はチケットを購入しない。偶然や気まぐれで観劇するということが少ないために、欧米と比較して観劇文化はなかなか浸透しない。

現在、日本に存在する劇団は、2006年6月時点で166あり（Wikipedia「日本の劇団一覧」より）、そのほとんどが小～中

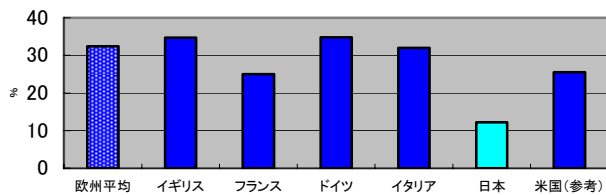
規模である（図4）。その中で、経営面で自立できている劇団はごく少数に限られている。大多数の劇団俳優が舞台だけでは生活できないために副業のアルバイトで収入を得ており、演劇活動のために身銭を切るといことも多々ある。

また、作品の成功には、質の高い台本と俳優、そしてそれらを生かす演出効果が不可欠である。演出効果は主に劇場の仕様によって支えられており、仕様とは例えばステージと客席との距離や、空間の声の通りやすさなどが挙げられる。

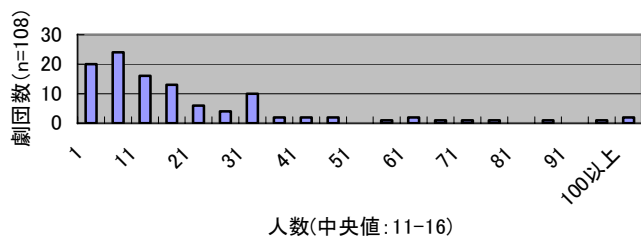
劇団の興行は、小中規模劇団は、それぞれの志向性や技倆に合わせて作品のレパートリーを持ち、一定の間隔で1、2ヶ月の公演を行うことが多い。これに対して大規模劇団は、1ヶ月単位の確実に収益を見込める興行を行うことが多い。

興行の舞台となる劇場についてであるが、日本の劇場の多くは1ヶ月単位で興行主に貸し出す方式で、1年先、2年先のスケジュールを組んでいく。特に公共施設のほとんどでは、一民間企業のために長期間の使用を禁止するという規制がある。興行がいくら好評であっても長期契約はできないために細かく契約を繰り返すほかなく、事前に他団体の使用予定が入っていれば続演も不可能である。

図3、全エンタテインメントに占める観劇への参加割合比較



団員数と劇団数



さらに、特に地方の公共的施設は、クラシックコンサートから、オペラ、講演会までさまざまな目的に用いることができるように建設されたもので、客席数や規模が大きいため、舞台から客席が遠い劇場が多いこともあり、演劇の上演に適しているとは言えない。加えて、各劇場で仕様が異なる状況があったり、設備が旧式であったり、使い勝手にも問題が生じる。

これら劇場の問題は、劇団専用の劇場を保有することで解決できるが、都内での劇場の建設費はおよそ12億円、年間維持費がおよそ1億円であり、専用劇場の建設と運営には、収支の面から大きなリスクが伴う。企業との共同事業のような形態を採ればそれも軽減するが、作品によって当たり外れの大きい演劇業界では、多額の出資を得るのは困難でもある。

あるいは、仮設テントの建設という解決方法もある。公演期間が1、2ヶ月という単位から年単位に延ばせるのは画期的だが、仮設テントは法律上2～3年以上は継続できないという難点がある。

公共的施設を劇場として使用する際にも解決策はある。ある公演に必要なすべての舞台装置をユニットにして、劇場の設備の撤去や移動を行い、空になったところに、新しい劇場のパッケージを組み立てるというものであり、公演の長期化や、劇場の演出効果の向上につながる。システムの開発と実際の実行には大きな

投資が必要であるが、コストは専用劇場建設のおよそ1割に抑えることができる。

2つのビジネスシステム

演劇業界には、スター主義と作品主義という二つのビジネスシステムが存在する。

スター主義とは、配役の中核に人気のある俳優陣を起用することで、観劇文化の根付いていない日本において、スターの人気で集客する公演の形態である。

スター主義の公演は、スターの人気により確実に観客の確保ができることに加えて、普段演劇を観ないスターのファンを観客として取り込むことができる。当たり外れの大きい演劇業界では、スターの起用によって、収支計画の立案、協賛企業の獲得などを安定的に行うことができる。ファン層やその数から公演全体の観客動員数を想定でき、チケットの売れ残りリスクも少なくなるため、企業は安心してスポンサーになることができる。

しかし、スター主義にも問題点がある。1点めは、スターのスケジュール調整である。スターの人気はテレビ出演あってこそその人気であるため、劇団の公演スケジュールよりもテレビのスケジュールが優先されてしまい、スターを長期間拘束することはできない。間隔を空けての再演なら可能だが、たとえ公演が好評であっても、スターが公演に長期間連続出演することは難しい。

フレイク インフォメーション

-劇団の財務-

劇団の財務に関して、ユニークなのは、収入の費目が少なくシンプルであるのに比べて、支出の費目は多岐にわたり複雑であることである。

収入の主な費目は、チケット売上げ、協賛企業からの収入、プログラムやグッズの販売、である。

一方、支出の費目は、制作費(ロイヤリティ=著作権の使用料、俳優のギャランティ、舞台装置・照明・衣装、音楽)、劇場費、スタッフの人件費、俳優とスタッフの移動宿泊費などのロジスティックス費用、広告宣伝費、稽古場などの施設維持費、チケット予約センターなどの維持費、HP維持費などである。

(「一橋ビジネスレビュー」「ビジネス・ケース」113p.p.より抜粋)

2点めは、舞台の質の低下である。スターの人気は、演技者としての実力と必ずしも一致しない。演技が未熟であったり、役柄によってはスターのイメージへの影響が懸念されたり、公演のための稽古の時間を十分にとることができないこともあり、その舞台の水準が下がるということがあり得る。その場合の観客は、人気スターを生で見た喜びはあっても、舞台芸術としての感動を受けることは少ない。

3点めは、出演者間での軋轢である。一部のスターに破格のギャラを保証することで、その他の出演者のギャラが削られ、劇団内でトラブルが起こる可能性を否定できない。

これに対して作品主義とは、スターに頼らず作品の質を高め、作品自体で集客する興行形態である。

作品主義の場合、高品質な公演を行うことが最重要目標であるため、台本から俳優、舞台装置や美術、あらゆる点で実力主義となる。そうした意識と競争環境のなかで全体の質の向上が図られ、観劇文化の浸透につながる。

しかし、観劇文化が根付いていない日本においては、劇団オリジナルの作品がヒットするかは定かではない。海外でヒットした作品を吟味し招聘することが、日本でのヒットの可能性を高めることにつながる。しかし、その場合は高額なロイヤリティを支払わなければならない、資金調達をはじめとした金銭面でのリスク

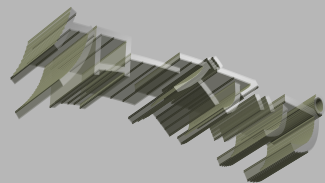
が問題となる。その投資を回収するためには、少なくとも1年以上の公演が必要となる。もちろん、ただ長期公演をすればいいというわけではなく、期間中、恒常的に観客が入らなければ投資は回収できない。ただし、スターを使うわけではないので、人気があるうちはいつまでも一つの公演を続けることができる。

1年以上同じ作品を公演することをロングランと言うが、ロングランすることができれば莫大な利益が生じ、反対に不評だった場合には、1ヶ月を待たず中止されることもあり、莫大な損失を被る。

ロングランを実現するには、長期間使用することができる劇場を確保することが必須条件である。しかし、日本の劇場

の非柔軟性を考えると、長期契約は事実上困難である。

また、ロングラン期間中、俳優が安定的にパフォーマンスを維持し続けることも条件である。一つの役に複数の俳優を配置するにしても、その俳優すべての質を担保することが必要となる。



岐路に立たされて —其処から何を見るのか—

今まさに、大きな決断を迫られている劇団がある。劇団ヨノナカバカナヨ(以下ヨノバカ)である。

設立20年を迎えるヨノバカの劇団員数は60人、公演回数は年間約200回で、規模と公演頻度から、典型的な中規模劇団と言える。

当たり外れが大きいと言われる演劇業界で、そのどちらも経験した今、次なる作品とその動向が注目される一決断のときが迫る。

誕生、成長、そして転機

1986年。現代表取締役兼総監督スパルタ真木を中心として、ヨノバカは設立された。設立当初はヒット作に恵まれなかったため、劇団員の家財を舞台道具に使うなど貧乏劇団のエピソードに絶えず、多くの劇団と同様に経済事情は苦しかった。しかし、劇団と自分たちの演劇を世に知らしめることを夢みながら、日々の活動に没頭した。

そんなヨノバカに転機が訪れたのは1993年。今も劇団の出世作として語り継がれる演目『裏切りの23キロバイト』が、批評家の好評も得て成功を収めた。これをきっかけにこの年の年間公演数は50回を超え、初の地方公演も実現した。「これからもっと輝ける、大きく羽ばたける」—光る未来を、確かにこの目で見たはずだった。

しかし、甘くはなかった。93年の成功を受け、本格派の劇団として認知されつつあったヨノバカであるが、95年、創立時のメンバー6人のうち3人が脱退してしまったのである。その主な理由は、経済面。作品がいくつか成功したからといって、劇団の収入は作品の当たり外れ、つまり、観客の入りによって左右されるものであるため、劇団員の生活はなかなか安定することはなかった。

この状況を重く見て、ヨノバカは劇団経営委員会を設けるとともに、劇団を株式会社化し、演劇界では画期的であった月給制を保証することで運営の安定化を図った。これと同時に劇団の方向性として、「顧客第一主義」を掲げた。観客の満足至上命題とすることで、観客動員を増やし、劇団員の生活を安定させる。観客視点からチケットの販売チャネルを工夫したこともあいまって、96年には、劇団の観客動員記録を更新した。

光がつくる影

この後の数年はヨノバカの黄金期と言えるだろう。まず、過去のヒット演目『勝負服はバイオレット』の再演が好評を博し、劇場を1ヶ月間借り切ったの公演を実現した。弱小劇団とは見られなくなったヨノバカは、第一生命ホールや日生劇場などの大劇場と提携し、劇団の財政が安定するようになった。

大劇場での公演によって知名度も向上し、地方でも観客動員が見込めるようになり、98年には地方公演回数が20回を上回った。

この時期ヨノバカは、稽古場や講師を含む劇団員のレッスン環境の

整備に力を注いだ。そこでは、現劇団員と研究生が切磋琢磨し合うことで、それぞれの技倆の向上に努めた。

劇団としての知名度が向上するにつれ、劇団ヨノバカのファンが増えた。また、劇団員がテレビやほかのメディアへ出演するようになり、特定の劇団員にもファンがついた。無類のテレビ好き国家、日本である。テレビ出演の効果は非常に大きく、テレビドラマに出演したある劇団員の出演する演目などは、常に90%前後の座席が埋まるという状況であった。

観客動員の増加により劇団の財政は潤ったが、反面、テレビとのスケジュール調整が難しくなり、稽古のための時間が十分に確保できなくなったこともあって、劇団内で軋轢も生じた。

黄金時代

ヨノバカの最盛期は、新演目『ノーバリュー』が世間で大いに注目を集め、ヨノバカ史上最高の観客動員数と興行収入を記録した03年であろう。しかし、この『ノーバリュー』は劇場の都合で1ヶ月しか公演を続けることができなかった。「もっと長く公演を続けられたらさらに大きな収益をあげることができて、『ノーバリュー』は日本演劇界を代表する作品になったかもしれない」—この思いが、劇団専用の仮設テントの建設に駆り立てた。

仮設テントが完成したのは04年。演出の効果が最大限発揮できる工夫が凝らされており、仮設テントの制限期限内で望む限り、自分たちの表現を行うことができるようになった。その柿落としには『ノーバリュー』が選ばれ、これが再び大ヒットして3ヶ月の長期間公演を行うことができた。後続の演目にはフランスの現代劇作家タキティーヌの代表作を招聘し、これまでにない1年間のロングラン公演を成功させた。

混迷のなか、決断のとき

ところが、その後に公演した新演目が不入り、さらに、それを取り戻すためのかつてのヒット演目『勝負服はバイオレット』の再演も大失敗に終わってしまう。そこで、起死回生を図り、劇団の出世作である『裏切りの23キロバイト』の主演2人に、テレビ出演で人気の劇団員と、その劇団員とテレビで共演した人気俳優を招聘して据えたところ、これが大ヒットし、劇団の体裁やイメージは保つことができた。

しかし、仮設テント建設費やロイヤリティ、ギャランティのコストは多額であり、成功もトータル的に考える必要がある。このまま興行の成否が不安定な状態では、劇団の宝とも言える劇団員への給与の支払いもふくめて、今後劇団存続の危機もおこりかねない。

演劇業界で今後より大きな収益をあげることができる劇団となるためには、「スター主義」か「作品主義」のどちらかに特化して劇団を経営していくしかない。

岐路に立たされたヨノバカ。この分かれ道の先に彼らが見るものは何か。

このときヨノバカは、より大きな収益をあげることができる劇団となるために、
スター主義と作品主義のどちらを採用すべきか。

【参考】

- 松崎哲久「劇団四季と浅利慶太」文春新書 2002
『AERA』2004.3.2248-52 p.p.
『エンタテインメント白書 2005』ぴあ総合研究所 2006
『週刊東洋経済』2003.1.11 28-33 p.p.
『日経ビジネス』2001.10.8 142-7 p.p.
『日経ビジネス』2005.4.18 158-165 p.p.
『日経ビジネス』1998.11.23 46-8 p.p.
『日経レストラン』2003.2月号
『一橋ビジネスレビュー』「ビジネス・ケース劇団四季」2004 AUT.
劇団四季HP (http://www.shiki.gr.jp/index_i.html)
Wikipedia (<http://ja.wikipedia.org/wiki/>)

【メモ欄】