



慶應義塾大学ビジネス・スクール

四季株式会社

「今年もミュージカル界は劇団四季（浅利慶太代表）の快進撃が続きそうだ。現在、東京でロングラン中が、通算3000回を超えた「キャッツ」（キャッツ・シアター）、大阪と2都市同時無期限公演と日本初の試みに挑んでいる「美女と野獣」（赤坂ミュージカル劇場）の2本がある。いずれも専用劇場での上演だ。さらに、日生劇場で4月まで「オペラ座の怪人」が上演中であり、今月からはファミリー・ミュージカル「桃次郎の冒険」の全国公演がスタートする。東京地区以外では、オリジナルミュージカル「ユタと不思議な仲間たち」が3月から、札幌市で開幕。大阪では同じ月に、「日曜はダメよ！」が12年ぶりに再演される。5月には福岡市に専用劇場の「福岡シティ劇場」がオープン予定だ。中でも「美女と野獣」は、昨年の開幕前の段階で東西合わせて50万枚を売り上げており、前人気からすごかった。ハイテクを駆使した愛のファンタジーは、ディズニー・ファンの家族層を確実に引き付けている。」（「演劇ガイド＝ミュージカルは劇団四季が快進撃」『毎日新聞』1996.1.1.）

日本の演劇

日本の演劇あるいは芸能の起源をたどっていくと、他の地域と同様に太古の原日本人の呪術的な原始芸能に行きあたる。その後、千数百年のあいだに、他のアジア諸民族や西洋各国の芸能や演劇からの大きな影響を受けて、日本演劇は複雑多岐な展開をとげた。日本の演劇には現存するものだけでも、舞楽（雅楽）、能、狂言、文楽（人形浄瑠璃）、歌舞伎などのいわゆる伝統的舞台と、新派、新劇、オペラ、バレエ、ミュージカル、商業演劇、人形劇、少女歌劇、前衛演劇などの近代・現代演劇が並存している。この他にも各地の民俗芸能などが残っており、その種類・形態の豊かさは比類がなく、また他国には見られない伝統的特質を今なお継承している。特に様式上の特質として考えられるのは、歌舞性ないし総合芸術性である。古い民間芸能ばかりでなく、人形浄瑠璃や歌舞伎のような発達した演劇にいたるまで、かなり濃厚に歌舞性を持っている。これは西洋のように論理的葛藤そのものに劇的なものを求めるより、感覚的・主情的・肉体的陶醉を求める民族性に密接に

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科和田充夫教授の指導のもとに、同研究科博士課程川又啓子が行った。

(1996年4月作成)

かかわる特質であると指摘されている。このように、日本の演劇は音楽・舞踊の要素によって様式化されており、幻想、夢想、変化、別次元への飛躍、悲劇と喜劇の混在、視聴覚的演劇性の重視などの諸性格を有していると言われている¹。

5 江戸時期以降の演劇

シェークスピアが『ハムレット』を書いた直後の1603（慶長8）年、出雲大社の巫女と称する阿国という女芸人が京都の北野神社の境内や四条河原で興行したのが歌舞伎の始まりであると言われている。阿国の踊りは、あらゆる点で在来の習慣を破る新奇な流行芸能であった。そこで当時一般に、新奇異様な風俗で奇矯な振る舞いをする者を「傾きもの」と言ったのにならって、「かぶきおどり」「阿国かぶき」と呼ばれるようになった¹。阿国歌舞伎のエロチシズムの故に、まもなく女芸人が公衆の前に登場するのが禁じられるようになった。後に「女方（形）」が登場するようになり、次第に現在のような歌舞伎の様式を整えるようになる。庶民の最大の娯楽であった芝居は、遊郭と並んで「二大悪所」と呼ばれるほどの盛況ぶりであったが、役者に対する偏見は強かった²。役者を河原者と言うような偏見は明治期に入っても残っており、演劇あるいは演劇人の立場をさげすむ雰囲気は社会的に醸成されていた。歌舞伎十八番を作った団十郎が、門構えのある家を建てたところ、「役者風情が生意気な」という声ができるなど、社会的地位のある健全な人間のやったり観たりするものではないとするムードがあった³。1911（明治44）年に帝国劇場が出来た時ですら、「そのころ世間で、芝居の興行などというものがいかに見られていたか、それはお話にならないほど卑しめられていた。千両役者と雖も真面目な人々からは、所謂河原乞食の類と目されていた。そういう時代に、実業家中の実業家であった渋沢栄一氏が、帝劇の創立に参画したのであるから、世間はビックリしたものである」という状態であった⁴。

25 松竹

江戸時代の封建社会の価値観を引きずっていた日本の商業演劇界に初めて近代的な興行方法を取り入れたのは、白井松次郎、大谷竹次郎兄弟である。白井・大谷兄弟は、1887（明治20）年末、興行師として京都で活動を開始した。明治前期の劇界は多くの博徒が興行を仕切っていた時代であった。白井らが劇界に入った中期でも、劇場使用人がほとんどどこかの顔役の子分で、刺青者が多く、それぞれの持ち場の利益配分で喧嘩ざたになったり、芝居のない時は博打に明け暮れたり、金がなくなると小屋の設備品を質入れするような者も

¹ 「歌舞伎」の三字は後世の当て字である。

いたという。白井・大谷兄弟は、興行界に乗り出したごく当初から「日本中の興行を己の手に掌握しなければとうてい（劇界の）改革は望めない^v」という確信があり、それを実行していった。彼らの目指した「演劇改良」は、(1)新しい演劇の創造、(2)旧習を廃すること、(3)舞台装置、衣装の考案、(4)観客本位の立場をとる、(5)新機軸の演劇を研究するといった点にあり、芝居（歌舞伎）を西欧演劇なみのものに近づけようとする政策であった。 5

その後、1902（明治35）年に松竹合名会社²を発足する。この頃になると一人で興行を仕切れるような有力な仕打は姿を消し、芝居茶屋が「歩を持つ」という形の共同出資をして興行を成立させていた。出資する茶屋は、それぞれ自己の得意先の数から割り出して出資したので、興行を支えた有力な勢力であったけれども、興行側は出演俳優の顔ぶれや芝居の演目まで、茶屋の得意層、即ち富裕な商人層や色街の人々の好みを興行に反映せざるを得なかった。 10

日本の今日の興行形態は、1906（明治39）年大谷兄弟が京都から大阪に進出して中座で興行をしたときに始まる。上演時間の改正など、江戸以来の歌舞伎興行にまつわる因習を少しでも破って、時代に即応した興行法をとり入れたのも既にこのときであった。長いスタンスで、どのような芝居を、どのような俳優にさせて行くかを企画する。興行を一ヶ月単位にして年間を通して定打ちする。損益を1年勘定に見る。そして資本蓄積も行うという近代企業家的興行方法である。 15

1910（明治43）年大谷は上京し、新富・本郷の両座を収め、市川左団次および新派の俳優を専属として東京における基盤をつくった。以後、白井は関西、大谷は関東を分担して経営した。俳優に与える給金でも松竹は興行のたびに支払ったので、俳優の生活安定のために大きく役だった³。大正初年における傘下俳優数は1840名（新派70 女優50を含む）にも及んだ。このため旧時代には1年に4、5ヶ月休んでいたものが、毎月顔ぶれや組み合わせを変えて、年間を通して興行を行うことが可能になった。1913（大正2）年、東京歌舞伎座の経営を開始し、同時に中村歌右衛門、市村羽左衛門らをも専属とした。1917（大正6）年には明治座の経営もはじめ1919（大正8）年に買収、ここに名実ともに松竹芝居王国を築き上げた。 20
25

松竹はスター・システム（俳優中心主義）と言われるスターの興行的価値を基本にした興行システムをとった。この種の興行は、人気俳優の魅力で観客を吸引しやすく、興行サイドにとっては観客動員を見込みやすいシステムであるが、スター偏重主義は、芸術的 30

² 明治・大正期の慣例では「まつたけかいしゃ」と呼ばれていた。（法月敏彦（1995）「関西における松竹会社の動向」『歌舞伎-研究と批評』16 p. 17）

³ それ以前は半分が前払い、中日に残りの半分が支払われた。（青木繁（1995）「松竹」以後の関西劇界『歌舞伎-研究と批評』16 p. 13）

容を犠牲する、スター自身をも安易な類型にはめこんでしまうという欠点を持つ。そして、スターの人気に依存するため、新しい役者の育成が難しく、松竹は次第に保守的な経営体質に陥らざるを得なかった。

5 帝国劇場

1911（明治44）年3月に完成した帝国劇場の誕生も日本の興行システムに大きな影響を与えた。渋沢栄一、大倉喜八郎などをはじめとする財界人による近代的興行方法が採られた。客席は柵席を廃止して椅子席が採用された。土、日曜のマチネ興行の制度が設けられたのも帝劇が最初である。それは、豪華な芸術殿堂として、他の大劇場の数倍になった帝劇の建設費用を早期に回収するために劇場の稼働率を高くしなければならなかったからである。興行は一ヶ月単位にして定打ち制にした。また席番号入りの切符を10日以前から発売し、市内に限りこれを無料配達するようにした。従来の茶屋出方制^{でかた}を全廃し、新たに接待係（男）と案内人（女）を場内におき、祝儀心付けの類を一切無用にした。幕間時間をつとめて短縮し、劇の開演を大体午後4時以後とした。場内の衛生上、客席での喫煙、飲食を一切禁止し、その代わり場内の各所に喫煙室、食堂などを設置した。

新劇運動

明治維新から現代にいたる約1世紀の演劇史は、西洋演劇導入に関わる試行錯誤の歴史である。つまり、西洋の演劇の伝統と現状を歴史や風土と伝統を全く異にする日本にいかに移植するかという、矛盾を含んだ苦悩の歴史であったといえよう。

新劇を中心に見て前近代といわれる演劇改良時代は歌舞伎と新派⁴の時代であった。1886（明治19）年8月、当時の首相であった伊藤博文の娘婿の末松謙澄によって設立された「演劇改良会」の趣意書⁵からも伝統的な文化全般の改良が流行であったことが読みとれる。日本の近代を舞台の上に反映できるものは歌舞伎ではないとして、それに対立する演劇として登場したのが新劇であり、西洋の近代、現代思想の紹介を目的にして、演劇を通

⁴ 新派 新派劇とは旧派劇である歌舞伎に対する呼称である。角藤定憲、川上音二郎らによる新演劇。1888（明治21）年12月3日大阪西区新町の新町座で自由党壮士岡山県士族角藤定憲が日本改良演劇と名乗って壮士芝居を旗揚げしたのが最初。（『演劇百科大事典』p. 277）

⁵ 演劇改良会趣意書 ①「従来演劇の陋習を改良し好演劇を実際に出さしむる事」②「演劇脚本の著作をして榮譽ある業たらしむる事」③「構造完全にして演劇其他音楽会歌唱会などの用に供すべき一演技場を構造する事」趣意書は当時の演劇に対し「今や我邦の演劇は猥褻野鄙にして紳士淑女の眼に触る可らざるもの極めて多し。蓋し旧習に拘泥し猥褻野鄙にあらざれば観者の耳目を楽しましむるに足らずと妄想し世と共に変遷するを知らざるに因れり」と批判している。（『近代日本演劇論争史』p. 8）

して観客を啓蒙していこうとするのが新劇運動であった⁷⁾。

前近代期の後に続くのが小劇場的近代劇主流時代であり、1906（明治39）年、坪内逍遙、島村抱月らの「文芸協会」の創立によって開幕する。協会自体は文学・演劇一般の革新を目指す大規模なものであったが、すぐに行き詰まった。しかし、その後1909（明治42）年に再出発をする。1911（明治44）年の第一回卒業公演として帝劇で『ハムレット』を上演し、同年11月イブセン⁶⁾の『人形の家』によって松井須磨子が脚光を浴び、新劇は広く一般に知られるようになった。文芸協会が再出発をしたのと時を同じくして、1909年に、小山内薫⁷⁾と二世市川左団次⁸⁾が提携し、ロンドンのステージ・ソサエティーを模範として、会員制の近代的小劇場組織の「自由劇場」が創立された。第一回公演は左団次によるイブセンの作品で、舞台成果はともかく、その若々しい情熱がインテリ観客層の深い共感を呼んだ。当時は知識階級内部における近代精神の覚醒期で、まず近代思想の紹介という面から受け取られる方が強かった。新劇運動の方法論として用いられたのはスタニスラフスキー理論⁹⁾であり、小山内を指導者とする日本の近代劇は、それをを用いてリアリズム演劇¹⁰⁾の確立を目指した。しかし、1919（大正8）年に自由劇場は、左団次が歌舞伎に復帰するなどの事情で活動を停止した⁸⁾。

⁶⁾ Henrik Ibsen (1828~1906) 南ノルウェーの港町ショーンの実業家の家に生まれたが、幼児期に破産、どん底の少年時代を送った。ベルゲン国立劇場の舞台監督、オスのノルウェー劇場の支配人をつとめながら習作をかさね、65年劇詩「ヴァン」で一躍認められ、以後「ハル・キュト」から「人形の家」「幽霊」「民衆の敵」などの社会問題劇にいたってヨーロッパを代表する劇作家としての名声を得た。晩年は象徴的・神秘的傾向を濃くし、「野鴨」「ジョン・ガリエル・ホクマ」などの傑作を生んだ。（『新劇便覧』1975 p. 95）

⁷⁾ 小山内薫（1881~1928）広島県生まれ。東大英文科卒業。在学中より森鷗外に認められ、劇壇にも近づいた。1909（明治42）年、二世市川左団次と自由劇場を興し、新劇運動の先駆となった。また大正13年には土方与志らと築地小劇場を創設し、新劇の発展に尽くした。小説に「大川端」など。戯曲は「第一の世界」「西山物語」など。他に外国戯曲の翻訳、演劇論集など著作も多い。（『新劇便覧』1975 p. 56）

⁸⁾ 二世市川左団次（1880~1940）歌舞伎役者。本名、高橋栄次郎。東京築地生まれ。1906（明治39）年9月明治座で二代目左団次を襲名した。父の芸風を受け継ぎ大まかで線の太い役柄に適し、独特の芸格を持っていた。彼の偉大な業績は明治末年から晩年まで、常に演劇革新の先頭に立って活動したことである。自由劇場結成のほかにも、劇内外の旧弊を改革実践するなど、近代演劇市場に与えた影響は大きい。（『演劇百科大事典』1 p. 168）

⁹⁾ Stanislavskii system スタニスラフスキーのシステムは、20世紀初頭における演劇芸術に対する、リアリズム演劇の確立を目指して生まれた。創造の秘密を多くの人々にわかりやすく伝えるための理論体系である点において、芸術における個人主義的思考をのりこえた近代性をもち、また芸術の創造という今までだれ一人としてとらえ得なかった神秘をどこまでも解き明かそうとする点において、科学性を持っている。それは芸術的創造の結果をあれこれと問題にすることではなく、創造の生まれてくる原因、その過程・筋道（論理）を問題とする点において、芸術理論として革新的である。（『演劇百科大事典』2 p. 317）

¹⁰⁾ リアリズム 写実主義または現実主義。作者の主観や空想を排し、自然、事物、人間の一般的真実を忠実克明に再現して生活の実相をつくことを目的としたものである。日本の新劇運動においては、この運動がヨーロッパの近代劇運動を手本として出発したことから、おおむねリアリズム演劇の確立をその目的としたことはいうまでもないが、そのリアリズム追求の道程が戯曲の創造面においても演技の創造面においても外来思潮の移入の段階を真に克服するまでには至っていないと言われた。（『演劇百科大事典』5 p. 569）

その後しばらくは若手歌舞伎俳優が活躍する時代であった。第一次世界大戦による未曾有の好景気が始まった1915（大正4）年頃には、「今日は帝劇、明日は三越」という有名な広告コピーが登場した。他にも1913（大正2）年には宝塚少女歌劇が発足、1917（大正6）年新国劇¹¹の誕生、1921（大正10）年頃を頂点とする浅草オペラ、オペレッタの隆盛など、
5 大正期の芸能界は明治期に播かれた近代芸能の種子が、ようやく一般市民生活とともに開花し始める時代であった¹²。

東宝

10 東宝は松竹と並んで日本興行会社の雄ともいうべき存在である。保守的な大谷竹次郎配下の松竹と違って、演劇映画その他一般大衆娯楽の興行経営を近代産業として合理化しようとするところに日本の興行史上いまだかつてない画期的特色を持っていた。小林一三は、1913（大正2）年、宝塚少女歌劇を発足した。小林は江戸時代から連綿と続く歌舞伎や芝居の世界の興行形態に残っていた不合理な旧習、一般庶民には手の届かない悪弊や高額な
15 入場料、つまり観劇という人間本来の楽しみが一部裕福な人達に独占されているシステムに大きな矛盾と不満を抱いていた。彼は芝居や演劇をもっと一般大衆のものに取り戻したいという理想を描いていたのである。コストを下げるためには、より沢山の人が一度に観劇できる劇場、即ち大劇場が必要であり、彼の「大劇場主義¹²」は、いわば演劇の大衆化を目指したものであった。大劇場を埋めるためには団体客を確保することが極めて重要な
20 要素になる。東宝の団体客重視の姿勢にはこのような背景がある。現在では日本の商業演劇の団体客比率は5割から7割と言われている。良質のエンターテインメントを出来るだけ低料金で大勢に提供する。家族全員で楽しめる健全娯楽に徹する。1年中公演していることによって、いつでも観客の需要にこたえることができ、それが新しい観客を産み続ける原動力となる。観客の世代交代に対応できる作品の提供には、人々の趣向の変化もあるし、スター
25 の新陳代謝も含まれる。これが小林の経営理念であった。

¹¹ 新国劇 劇団名。沢田正二郎が新しい国民劇の創造をめざして、結成した劇団。沢田は早大文科在学中、坪内逍遙の文芸協会や島村抱月の芸術座などに関係して新劇運動に身を投じていたが、当時の新劇のあり方にあきたらずより広範囲な大衆層に親しまれる演劇を樹立しようとして、新国劇を組織、1917（大正6）年4月18日東京新富座で旗揚げした。（『演劇百科大事典』3 p. 253）

30 ¹² 大劇場主義 ここではどちらかと言うと「演劇の大きさ」を意味するが、本来は演劇上の一主義。商業演劇は大衆を対象として豊富な娯楽性を持っているが、芸術性を欠くきらいがある。これに反して新劇は少数の観客を対象として高い芸術性は備えているが、反面に娯楽性を持っていないものが多い。大劇場主義の演劇は商業演劇と新劇の長所を有機的に総合したものである。従って、その戯曲は高度の芸術性を持たないまでも、一応文学的評価に堪えるものでなければならない。（『演劇百科大事典』3 p. 441）

築地小劇場

ドイツ・ソ連で演劇研究中であった土方与志¹³は、関東大地震の知らせをベルリンで聞き、1923（大正12）年11月、急遽帰国した。自分の使い残した約9年分の滞欧費をもって、焼け跡に小劇場を建設し、新しい劇団を設立しようと決意した¹⁴。1924（大正13）年6月、小山内と土方によって築地2丁目の都電停留所から築地本願寺側に折れた場所に「築地小劇場」が創設される。従来のような劇団組織だけではなく、当時としては理想的な、新劇のための劇場を持ったという点で画期的であった。今日見るような文芸部、演出部、演劇部のほか、美術、照明、宣伝等々の製作機構が整ったのも、築地以降である。劇場は定員497名で当時のヨーロッパ諸劇場の先端的機構を採用しており、近代劇上演に適した設備を持つ劇場であった。土方与志、小山内薫、友田恭助、汐見洋、浅利鶴雄、和田靖ら6人の同人組織で発足、1924年6月13日を特別招待日、14日を一般初日として開場した。第一回公演は、チャーホフ¹⁴の作品および他2編であった^x。

土方、小山内はともに開場に先立って、ここは「非商業的」小劇場であり、「演劇の実験室」である点を強調した。この常設劇場によって新劇運動は軌道に乗ったといえよう。しかしながら、当時の築地関係者が年若く、精神的には小山内に、経済的には土方に頼り切っていたので、1927（昭和2）年の秋に土方から資金の不提出を発表されると皆動揺し、1928（昭和3）年末小山内が急逝すると組織内に不協和音が流れるようになる。小山内の死後1929（昭和4）年に「劇場新築地」ができてからは、劇場と劇団は分離し、以後の新劇運動は左翼系劇団と複雑に関係し、錯綜しながら進展した。

新劇はこれまで様々な時代に西洋的な演劇だと言われてきた。新劇のこうした定義が正当なものだと思われたのは、初期新劇が、西洋的な「外見」を手に入れるために、かつらやその他模倣のための装身具を使用する傾向があったからである。さらには、その存在をチャーホフやスタニスラフスキーに負うところが大きい西洋戯曲に依存したことも、この問題の様相をさらに複雑なものにしたと考えられる。新劇が思想性を強めるとスタニスラフスキー・システムによる演技のみが新劇の演技であり、他の演劇創造は間違っているとい

¹³ 土方与志（1898～1959）演出家。本名 久敬。土方久元伯爵の嫡孫。学習院より東大国文科に移った。小山内薫の門下に入り演劇を勉強した。1922（大正11）年11月渡欧。滞在2年目の秋に関東大震災の報に接して帰国し、小山内と協力して築地小劇場を建設した。（『演劇百科大事典』4 p. 540）

¹⁴ Anton Pavlovich Chekhov（1866～1904）南ロシアの港町タカロフの雑貨商の家に生まれ、モスクワ大学在学中から一家の生活費を得るために新聞雑誌に短編を発表、新進作家として名声を得た。多数の小説の他、とくに晩年はモスクワ芸術座との結びつきから劇作に主力を注ぎ、「イワノフ」で成功を収め、以後一幕物の「熊」「結婚申し込み」から短編世界を集大成した多幕物の「伯父ワニヤ」「三人姉妹」「桜の園」「かもめ」などを発表。一見ペシミスティックな背景のもとに未来へのオプティミスティックな予感をリリカルに描いた。日本近代文学の成立に多大の影響を与え、築地小劇場以来、最も上演されることの多い作家。（『新劇便覧』1975 p. 88）

ったような極端な発想が支配的になる。そして、日本の演劇に生き生きとしたものを持ち込むという小山内の目論見は、正反対の演劇—物まねの演劇—へと次第に変容していった¹⁴。

左翼的なイデオロギーの影響が強かった新劇は、第二次大戦が迫るにつれて厳しく弾圧された。多くの新劇人が逮捕されて転向を強制されたり、戦争中は戦意高揚のための軍事劇に駆り出されたりした。戦後、抑圧から解放された新劇は隆盛だった。杉村春子、中村伸郎らの「文学座」、千田是也、小沢栄太郎、東野英治郎らの「俳優座」、宇野重吉、滝沢修らの「民芸」、山本安英を中心とする「ぶどうの会」など、戦前からの新劇人が率いる劇団が活発な公演活動をつづけた。1950年代には「青年座」、「仲間」、「新人会」、「三期会」（現「東京演劇アンサンブル」）などの俳優座系の衛星劇団がいくつも生まれた。ジャーナリズムは「新劇ブーム」ともてはやした。木下順二、加藤道夫¹⁵、秋元松代、三島由紀夫、安部公房をはじめとする戦後派の劇作家も活躍していた。しかし、戦前派の指導者を中心に再出発・再編成されたために、戦後の新劇界は、「戦後演劇」の新しい形を作り出さないうまま、1960年代を迎えた¹⁶。

1960年代は、日本の高度成長期が本格化した時代である。経済成長率は年率平均10%から13%と世界でも類のない成長をとげた。50年代が戦後の荒廃期を脱した生活再建の時期であったとすれば、60年代は高度経済成長によって、社会、生活、文化すべてに大きな変化が訪れた。1961年には「レジャー」という言葉が流行語になり、テレビという娯楽が一般家庭に瞬く間に普及していった¹⁷。

また演劇も大きく方向転換をして行った。既成の演劇や制度に異議申し立てをする小劇場運動¹⁸の活発化、ミュージカルの成長など、知識人による西欧新思想の紹介という新劇の役割が受け入れられなくなり始めた。観衆はついて行けない、分からない観念的演劇をありがたがらなくなったのである。そのころから「新劇は葉臭い」という言い方がマスコミの常識となり慢性的な不入りという状況が作り上げられてしまった¹⁹。

そのような環境において新劇俳優の生活を支えたのはテレビというメディアの出現であった。新劇を一つも見ることがないのに、テレビのスターになるために新劇入りを希望するような若者が出現するようになった。新劇は非商業主義を謳いながらもテレビという商

¹⁵ 加藤道夫（1918～1953）福岡県生まれだが東京で育つ。慶應大学英文科卒。在学中に新演劇研究会を結成し、劇作をはじめた。大学院で17世紀朝演劇を研究したが、ゾロウと加藤の影響を受ける。1943（昭和18）年「なよたけ」を脱稿して南方に赴き、（昭和21）年帰国し、麦の会を経て文学座に参加。病氣と貧困とたたかい、「思い出を売る男」などを発表した。28年末原因不明の自殺をとぐ。（『新劇便覧』1975 p. 56）

¹⁶ 小劇場運動 若手演劇人が定員100人内外の小劇場を拠点として、「新劇」を否定し乗り越えようとした実験的演劇活動のことである。1960年代後半以降、未曾有の盛り上がりを見せ、現象的にはほぼ1969、70年に一つのピークに達した観がある。しかし「小劇場」とは、彼ら演劇人の貧しさから、小さな演劇空間しか占有できなかったという形態的な意味以上のものを持っていなかった。その貧しさの上に居直り、それを逆用することによって「小劇場」独特の演劇美学を作り出していった。（『演劇年報』1973 p. 54）

業資本にどっぷりと浸かっていくようになる。

劇団四季の誕生

劇団四季は、1953（昭和28）年の7月14日にフランス革命記念日にちなんで創立された。加藤道夫に導かれてフランスの劇作家ジロドゥ¹⁷ やアヌイ¹⁸ の作品を中心に手がける劇団として、慶應大学仏文科と東京大学仏文科の学生を中心として旗揚げした。設立メンバーは、浅利慶太、日下武史、水島弘、井関一、藤田三夫、藤野節子、杉山紀子、浜本三保子、藤本久徳、吉井澄雄の10名で、平均年齢21歳であった。浅利慶太は築地小劇場の創立メンバーの一人である浅利鶴雄を父に持ち、自由劇場の二世市川左団次は大叔父である。また同じく築地の創立メンバーであった和田靖の下で勉強会を開いていた学生演劇グループ「方舟」には、水島弘と井関一がいた。このように劇団四季は自由劇場と築地小劇場の人的な系統の中にあり、新劇という歴史の系譜をひくと言することができる。

劇団四季は新劇ブームの中にあっても異色の存在だった。まず学生演劇の延長であったことが理由としてあげられる。しかし、それ以上に四季を他の新劇の劇団と分けたことは、左翼的なリアリズム演劇が主流をなしていた日本の新劇のあり方とは一線を画していたという点である。浅利慶太が1955年に『三田文学』に書いた「演劇の回復のために」という論文は、「既成劇壇の先輩のかたがた。僕らと貴方がたの間には、或る決定的な断絶があります」という一文から始まり、築地小劇場以来の新劇の偏向を批判して反響を呼んだ。新劇がバイブルとして依って立つスタニスラフスキー・システムへの批判、演劇の社会における効用は共感呼び起こし生き甲斐を感じさせることである以外のなにもものでもないこと、つまり「浄化作用」＝「カタルシス」¹⁹にあるという主張、そして新劇の商業主義への墮落の批判を行った^{xv}。

劇団四季の第一回公演は1954（昭和29）年アヌイの『アルデーユ又は聖女』であった。

¹⁷ Jean Giraudoux (1882～1944) フランスのベラック生まれ。高等師範を出て外交官となり、そのかたわら作家生活を送る。28年ルイ・ジューヴェにより「ジークフリート」が上演され、劇界に登場。「アソイトリウ38」や「ルクル」などの古代神話・伝説から取材したものと、「間奏曲」や「シャイの狂女」などの現代世界に仮託した幻想的な作品があるが、いずれも機智に富んだ詩的な文体により、リアリズム演劇がさけた空想と抒情を復活させ、文学的な香り高い独自の劇的世界を作り出している。（『新劇便覧』1975 p. 91）

¹⁸ Jean Anouilh (1910～1987) フランスのルーフ生まれ。河内大学法学科を中退、広告会社に勤めるかたわら、戯曲「唾のミューリス」(29年)などを書き、31年ルイ・ジューヴェの秘書となる。37年「野生の女」「泥棒たちの舞踏会」が上演され、興行的に成功し、劇作家としての地位を確立した。好んで純粋な若者の世界と世俗的な大人の世界の対立を描く。悲劇的な作品を「黒い戯曲集」、喜劇的な作品を「灰色の戯曲集」にまとめている。代表作「アソイトリウ」「ベクト、もしくは神の名誉」など。（『新劇便覧』1975 p. 84）

¹⁹ アリストテレスの『詩学』に表されている。

その後、1957（昭和32）年にアヌイの『ひばり』、1958（昭和33）年にはジロドゥの『オンディーヌ』と当初の旗揚げの目標通りにアヌイとジロドゥの作品だけを上演していった。安保闘争に揺れた1960（昭和35）年からは、それまでの路線から一転して、日本人の作家による作品を連続上演した²⁰が結果は惨澹たるものであった。また創立10周年にあたる

5 1963（昭和38）年にはアヌイ、ジロドゥの4作品を1ヶ月にわたって交互に上演している^{xvii}。

経済的には相当苦しい時期が続いていた。稽古にしても劇団員が毎月1000円ずつ会費を払い、夜の幼稚園や寺を借りて行ったという。「日下君とよく話すんですが、かけそばが一杯20円から30円に値上がりした日のことをよく覚えてますよ。予算が狂って、仕方なく二人で半分ずつ食べたんです。」「新井薬師にあった稽古場から上井草の家に帰る電車賃もないので、二人で駅を六つか七つ歩いて帰ったこともあります。『武蔵野の夕暮れも風情があるね』なんていいながら、とにかくやせ我慢の連続でした。」当時の困窮ぶりを示すエピソードである^{xviii}。劇団結成当時は従来型の劇団経営を真似ていたが、創立から5年ぐらい経ち団員の半分が結婚などを機に辞めていくようになると、劇団員が生活できる経済状態にするために経営の合理性を追求するようになった^{xix}。芝居で生計を立てられる劇団を目指すよう

10 になるのである。浅利は新劇がテレビによって経済的に支えられていたことを厳しく批判するが、テレビ映画の吹き替えを劇団ぐるみでやるなど²¹、背に腹は代えられない時代もあったようである。このような時期を経て1960年に有限会社化した後、1967（昭和42）年には劇団四季の運営を行う四季株式会社が誕生した。

日本におけるミュージカルの上演には、第二次大戦前にさかのぼる歴史があるが、当初

20 は「歌入り芝居」「音楽劇」という感覚で受け入れられた。ミュージカル受容の初期に一定の役割を果たしたのが、戦後1950年代前半に当時東宝の別会社となっていた帝国劇場社長秦豊吉が推進した帝劇ミュージカルスである。帝劇ミュージカルスと銘打った旧帝劇におけるシリーズ公演の第一作は、1951（昭和26）年、越路吹雪主演の『モルガンお雪』である。その後1954（昭和29）年までに、8作品²²を送り出したが、音楽入りコメディ・ドラマが大半で、本格ミュージカルの域に達してはいなかった。

25

また1955（昭和30）年から東京宝塚劇場を拠点に菊田一夫が展開した菊田ミュージカルの存在がなければ、現在のミュージカルの隆盛はなかっただろう。東京宝塚劇場は終戦直後から米軍に接収され、「アーニー・パイル劇場」と名を変えて、駐留米軍将兵慰問のための

30 ²⁰ 石原慎太郎『狼は生きろ豚は死ぬ』、寺山修司『血は立ったまま眠っている』、谷川俊太郎『お芝居はおしまい』、矢代静一『地図のない旅』等

²¹ 日下武史の「アタカチナル」藤野節子の「ペリ・メソ」が有名になり「吹き替え劇団」と言われた。（「ミュージカルの原点本場物見続ける」『読売新聞』1995. 10. 23）

²² 『マダム貞奴』『お軽と勘平』『浮かれ源氏』『美人村』『天一と天勝』『赤い絨氈』『喜劇・蝶々さん』（野口久光（1984）『日本のミュージカルの歩み、現状、そして展望』『新劇便覧84』pp. 5-6）

映画館兼劇場として使われていた。講和条約の調印に先立ち、1955年秋、日本に返還されて以来、宝塚歌劇作品の東京公演と菊田一夫プロデュースによる大衆劇路線の作品を交代上演する劇場となり、なかば菊田作品の常打ち小屋となった。東宝演劇部担当重役であり、作家、プロデューサーでもあった菊田一夫は、ミュージカルに対しては早くから意欲的なところを見せていた。しかし、ミュージカル慣れしていない当時の日本人にとって、歌入り芝居ではしらけてしまうというのが実情だったようである。本格的ミュージカルはまだ時期尚早と考えた菊田は、「歌入りアチャカラカ²³」のつもりで「東宝ミュージカル²⁴」を製作し大当たりをとった。つまりこの段階においては、「東宝ミュージカル」はミュージカルとしてのオーソドックスな形式、手法的ルールを踏んでいない作品がほとんどだったのである^{xx}。

しかし、菊田のミュージカルへの愛情、執念はブロードウェイ・ミュージカルの翻訳上演を実現させた。日本での本格的なブロードウェイ・ミュージカルの上演は、東京宝塚劇場で開幕した菊田一夫製作・演出、江利チエミ、高島忠夫出演のブロードウェイ・ミュージカル『マイ・フェア・レディ』から始まる。1963（昭和38）年9月1日のことである。その後、ブロードウェイ・ミュージカルが東宝系の劇場で次々に上演され²⁵、次第に日本の興行界に定着していく。そして1967（昭和42）年9月には森繁久弥主演の『屋根の上のヴァイオリン弾き』が始まり、断続的にはあるが初演以来30年近い年月を経て今もなお上演されている。

1963（昭和38）年の日生劇場開場は劇団四季に転機をもたらした。浅利は日生劇場の取締役になり、同劇場のプロデュースを手がけるようになった。ミュージカル²⁶との出会いである。当時の弘世現日本生命社長の支援によって、1964（昭和39）年5月21日、寺山修司脚本、浅利演出の「裸の王様」が、第1回「日生名作劇場こどものためのミュージカルプレイ²⁷」として上演された。主に東京都内の小学校から観劇の希望を募り、高学年の児童

²³ どたばた喜劇。

²⁴ この名称は当時の小林一三社長の提案による。（菊田一夫『芝居つくり四十年』p. 26）

²⁵ 1964（昭和39）年『ノー・ストリクス』、『努力しないで出世する方法』、『アニー・ボートマン』、1965（昭和40）年『サッド・オブ・ミュージック』、『王様と私』、1966（昭和41）年『キス・ミー・ケイト』、『南太平洋』、『心を繋ぐ六つ又』など（扇田昭彦（1994）『ビバ！ミュージカル！』朝日新聞社 pp. 258-260）

²⁶ ミュージカル 広義には、音楽によって様式化された演劇という意味であるが、今日ではアメリカ的な機知や軽めの味付けがなされて発達した音楽劇を指す。歌と芝居と踊りを巧みに融合させて展開する総合舞台芸術のことである。アメリカ型を典型とするミュージカルは、ホレック系の一貫したプロットを持つ演劇であり、イギリスやフランスのミュージカル・ホールで行われるボールドのように、プロットは重要ではなく、ただ音楽的に構成された演芸の類もそれに含まれる。（『演劇百科大事典』5 p. 330 『モア・ミュージカル』p. 160）

²⁷ ニセイ名作劇場こどものためのミュージカルプレイ これは弘世社長（故人）の若い時からの念願であった。弘世自身が子供の頃、水谷八重子らの演じた児童劇「青い鳥」に生涯忘れぬ感銘を受けたと語っている。名作劇場の目的は、生の演劇にふれることにより子供の情操教育ができる、子供ミュージカルが回を重ねる度にグレードアップされ大人の鑑賞にもたえられる完成度をもつようになる、子供の時に見たこの舞台に魅了されミュージカルを目指す若者が増える、ということであった。

を学校ごとに無料で招待した。第一回以来毎年欠かさず年間100ステージ程度を目指して上演を続け、上演都市も大阪、神戸、名古屋、京都など全国で11都市において展開するようになった（付属資料1）。

1964年11月から12月、日生劇場は浅利のプロデュースでブロードウェイから出演者約50人のカンパニーを呼び『ウェストサイド物語²⁸』を7週間上演した。これが日本初のブロードウェイ・ミュージカルの引っ越し公演だった。すでに述べたように1963（昭和38）年、東宝の菊田一夫は『マイ・フェア・レディ』を翻訳上演しているが、浅利は菊田とは異なり、まずブロードウェイからオリジナルの舞台を招く方法を選んだ。浅利の言葉によれば、「この新しい様式が今後の我が国舞台芸術の将来に果たす役割を考え、生まれ故郷であるブロードウェイ舞台をそのままの姿で上演^{xx}」しようとしたのである。「こどものためのミュージカルプレイ」の演出を手掛けたとはいえ、本格的にミュージカルの勉強をしたわけではない浅利は、『ウェストサイド物語』の来日公演中、この舞台を30回近くも見て、ブロードウェイの俳優たちの高度に訓練された演技・歌・踊りのコツをつかんだという。

浅利にとっての初めてのブロードウェイ・ミュージカルの演出は、1969（昭和44）越路吹雪を主演にした『結婚物語』（日生劇場のプロデュース公演）であった。四季のプロデュースによる最初の翻訳ミュージカルは、同じく越路吹雪主演の『アプローズ』である（1972（昭和47）年）²⁹。次いで、1973（昭和48）年『メイム』、74（昭和49）年『日曜はダメよ!』と、越路吹雪という大スターを得て「脇役劇団」と陰口を聞かれながらも着々とミュージカルにおける実績を積み重ねていった^{xx}。

四季が得意とするアンサンブル³⁰中心のミュージカルの代表作が、ロックオペラ『イエス・キリスト＝スーパーstar』（73年初演）である。同じ方法で『ウェストサイド物語』（74年）、『ジーザス・クライスト＝スーパーstar』（1976（昭和51）年）、『コーラスライン』（1979（昭和54）年）と手掛けていった。このような、スター・システム³¹ではなくアンサンブル重視の姿勢は、もともと新劇の特色であり、四季は新劇特有の舞台作りをミュージカルの世界に持ち込んだのである。ブロードウェイ・ミュージカルは元来がスター・システムの産物であり、アンサンブルで見せる芝居は少ないが、四季の70年代の作品は、いずれも

²⁸ 1961年には映画『ウェストサイド物語』が大ヒットしていた。

²⁹ 『アプローズ』上演のために国内初の公開オーディションを行った。

³⁰ アンサンブル（Ensemble）「いっしょに」「ともに」「全体」という意味があるが、演劇では音楽から転じて「統一」等の意味に用いられる。（イ）一つにまとまった（寄せ集めではない）劇団、（ロ）舞台上の俳優の演技が全体的な統一と調和を示していること。（ハ）の場合は、どんな端役でも劇の一部分として、全体的効果を助けていることが必要である。（『演劇百科大事典』1 p.101）

³¹ スター・システム 俳優中心主義といわれ、スターの興行価値を基本にした演劇および映画の企業形態をいう。演劇では、19世紀後半以来、人気役者を中心に芝居を組み立てるスター・システムがはやり出した。（『演劇百科大事典』3 p.316）

大スターを必要とするミュージカルではなく、アンサンブルで見せる作品であった。

劇団四季はもともとフランス演劇を中心に上演する新劇団として発足し、ストレートプレイ³²が彼らの原点であった。そして数こそ少ないが、60年代に入ってミュージカルと同時に現代劇も手掛けるようになる。1975（昭和50）年には、ピーター・シェーファーの『エクウス』が大ヒットとなり芸術祭大賞を授賞した。この現代演劇の代表作をもって、「古典劇」「現代海外演劇」「こどものためのミュージカル」「ミュージカル」という劇団四季の4本立て路線が確立したとすることができる³³。しかしながら最近ではミュージカル公演にかなりの比重がかけられており、創作劇の話題は影にかくれてしまっている。浅利は次のように述べている。「ときどき四季にとってのミュージカルは世を忍ぶ仮の姿だって冗談を言っているんです。ほんとにやりたいことは別にあると。だけど、今の日本の演劇にとって大事なことは、皆がまず舞台上で食べていけるという実績をあげることです。これは、築地小劇場の人達がやった仕事の補完です。まず日本の劇場にもう一度、客が来るという状況をつくる。いろんな芝居がその中から生まれてくると思います。³⁴」

劇団四季のミュージカルの中心は、やはり『キャッツ³⁴』である。1983（昭和58）年11月11日に東京新宿の仮設劇場で始まった『キャッツ』公演は、1995（平成7）年11月29日現在通算3074回上演されており、日本のミュージカルに金字塔を打ち立てた（付属資料2）。公演回数では、2位『オペラ座の怪人』1372回、3位「ピーターパン」989回、また現代劇のトップ『放浪記』1248回、2位『夕鶴』1037回をも大きく引き離している。『キャッツ』の上演を始めた83年の売上高が22億円であった劇団四季は、翌84年には42億円の売上を記録している（付属資料3）。

その後の四季のブロードウェイ・ミュージカルとしては、1988（昭和63）年に『オペラ座の怪人』が上演された。『オペラ座の怪人』は88年の初演の後に、1990（平成2）年には松竹との提携によって新橋演舞場で上演されている。さらに1993（平成5）年の『クレイジー・フォー・ユー』と続く。またオリジナル作品は、1969（昭和44）年の『青い鳥』を皮切りに、モーツァルトのオペラを軽快なロック・ミュージカル化した1972（昭和47）年『フィガロの結婚』、1985（昭和50）年『ドリーミング』、1989（平成元）年『ユタと不思議な仲間たち』、そして1990（平成2）年には『李香蘭』が上演された。日中戦争に翻弄される実在の映画スターを主人公にした『李香蘭』は1992（平成4）年に中国公演も行われ、

³² 普通の台詞劇。劇団四季のストレートプレイの三本柱は、フランス現代劇、古典劇、現代海外演劇である。

³³ 劇団四季演劇資料館における資料。

³⁴ イギリスの詩人T・S・エリオットの詩集 *Old Possum's Book of Practical Cats* を素材にした、24匹の猫が登場するミュージカル。『ジ・グース・クリスト・ス・バスター』や『オペラ座の怪人』なども手掛けたアンドリュー・ロイド・ウェーバーの作曲、トバー・ナ演出で、1981（昭和56）年にロンドンで初演された。その後、ニューヨークのブロードウェイでも上演されて大ヒットし、舞台のアカデミー賞といわれるトニー賞で7部門を獲得した。

4年間に渡って全国公演を続行した結果、延べ339回、34万6000人の観客を動員した。その記録は日本のオリジナル・ミュージカル史上最大のものである。また1994（平成6）年9月には『ジーザス・クライスト＝スーパースター』の韓国公演を行ったが、日本の歌謡曲や映画が規制されている韓国で、戦後初めての日本語のミュージカルの上演であった。このような四季のミュージカル路線の拡張と共に、興行規模も拡大している（付属資料4）。しかし、一方では観客の選別眼が厳しくなり、日本の興行全般に渡って、中途半端な作品には全く観客が集まらないような厳しい環境になってきた^{xxv}。

1994年11月15日ディズニー製作のミュージカル『美女と野獣』の四季による上演計画が発表された。ポーモン夫人の原作に基づく『美女と野獣』は、ブロードウェイの批評家達の評価は必ずしも好意的ではなかったが、連日大入りが続けている。日本ではこの上演権獲得をめぐり興行会社やテレビ局の熾烈な争いがあったと言われている。特に、ミュージカル上演では長い実績を持ち、映画部門でディズニーと関係がある東宝は最大のライバルであると目されていたが、上演権は最終的に劇団四季の手に渡ったのである。『美女と野獣』は、史上初の東京・大阪同時公演を目指し、制作費は両都市合計で30億円とも言われている。東京ではTBS旧社屋の空き地に仮設劇場「赤坂ミュージカル劇場」を建設し、大阪ではMBS劇場が使われている。ただし、音楽については、東京では生のオーケストラだが、大阪では録音である。1995（平成7）年10月1日の一般前売り開始日には、それまでの記録であった『キャッツ』の品川公演（現在公演中）の13万1936枚をはるかに上回り、半年分のチケットの85%に当たる34万5022枚を売りさばいてしまった³⁵。10時5分（売り出し開始時間は10時）には、1996年3月まで土日の連番の席がなかったという信じられないようなエピソードすらあるようなフィーバーぶりであった。

1995年11月24日の初日の模様は次のように報道された。「『美女と野獣』専用にと造られた東京・赤坂の「赤坂ミュージカル劇場」で一般公開前日に開かれた特別公演の客席は、タキシードやドレスで埋まった。中曽根康弘元首相や田中真紀子前科学技術庁長官、坪井東三井不動産会長、中内功ダイエー社長ら政財界の有力者の姿もあった。四季が日本の演劇界で占めるユニークな位置を物語る光景だ。^{xxv}」

日本での批評もおおむね好評であったが、作品の芸術性という点では次のような指摘もあった。「覚えやすいメロディー（アラン・メンケン作曲）、明快なストーリー、大がかりな装置、目を奪う特殊効果——高級ファン向けではないが、ディズニーランドの大衆性と娯楽性とハイテクを凝縮した舞台は、四季の演技陣の実力も加わり、なかなか周到に出来ている。^{xxv}」

³⁵ 団体客と四季の会の先行予約を含む数字。1996年1月現在で50万枚以上のチケットが売れている。

四季株式会社

劇団四季は芸術集団としての組織と、四季株式会社という劇団四季の興行を行う組織から成り立っている（付属資料5）。四季株式会社の株主は正劇団員と劇団員で構成されている。俳優は単年度契約のメンバー、多年度契約、劇団員、正劇団員という段階に分かれており、それ以外に特定の演目にだけ出演するために期間契約³⁶をする俳優がいる。正劇団員とは劇団員の上部構造であり、劇団の執行部にあたり、劇団の運営に対してより深く関わるようになる。劇団員から正劇団員への昇格は劇団員間の討議によって決定される。劇団員と正劇団員との区別は俳優ばかりではなく、四季株式会社の社員にも適用される。

照明家、音響デザイン、衣装、大道具などは自前のスタッフを抱えており、これらの制作スタッフも単年度契約である。作曲などは外注しているという。演出家は現在浅利慶太一人である。オリジナル・ミュージカルの場合には、脚本も構成から台詞に落とす台本の段階まで実質的には浅利一人で行っており、翻訳ミュージカルの訳出も彼を中心に行う³⁷。浅利慶太は四季株式会社の代表取締役であり、劇団四季の唯一の演出家であり、プロデューサーでもある。

劇団四季は劇団という単位で活動を行っているが、最近の演劇界ではプロデュース公演が多くなってきている。日本の現代演劇の流れが劇団を単位に推移してきたことを考えると、プロデュース公演の増加は、演劇界の変化の兆候を示すと言ってもよい。ただし観客にしてみれば、劇団公演でもプロデュース公演でも、好きな役者が出ており、好きな作家の脚本であれば、形式など関係ないというのが本音であろう。プロデュース公演の増加につれて、劇団の垣根が低くなっただけでなく、従来は小劇場、新劇、商業演劇という色分けがあった現代演劇の区別も曖昧になってきた。^{xxvi}

俳優は毎年一回次年度の単価を決める契約を劇団四季と結ぶ。俳優の給料は、最低でも前年度所得額の8割を保証する月給制（途中で出演回数が予定より増える見込みになれば出来高制に切り替える）と出来高制の二本立てである。月給制は主に地方出身で一人暮らしの女優に適用し、男優はすべて出来高制である。それは、舞台に上がるのは男優が8割、女優が2割と、圧倒的に男優の方が仕事が多いため、女優の生活基盤を守るためでもある。また在団30年以上の俳優には、ステージで稼がなくても安定した生活ができるよう固定給を支払うシステムや企業年金を設け、団員の生活を支えている。^{xxvii}

欧米の場合と異なり稽古期間や代役には一切給料は支払われない。「板に乗っていくら」

³⁶ 例えば、非常に高度な歌唱力を要求される演目で、二期会などの歌劇団から俳優を借りてくるような場合がこれに含まれる。

³⁷ アシタウトが何人もいて、浅利との間で作っては書き直すという方法で練りあげていく。

の成果主義である。俳優の出来によっては、稽古の段階で役からはずされることもある。しかし、演目毎に俳優を集める欧米と異なり、日本特有の劇団制で運営しているため、その作品に出られなくとも別の演目への出演のチャンスがある。週2回マチネ³⁸ があって1年間となれば400ステージにもなり、自分の他に役をこなす人間がいないと休むこともできない。同じ役をお互いに助け合い磨き上げて行けば自分が休養もできるし、また他の芝居にも出ることができる。劇団四季ではキャストを常にダブル、トリプルにしてあるので、俳優間ではキャストを巡る競争があり、同時に同じ役をやる者同士が教えあい研鑽しあうという相互信頼関係が生まれてくる。また劇団四季の劇団員の一貫した姿勢とは、「喜び」と「感動」を観客に伝える、あるいは共有するために、あらゆる努力をつくすということである。一方で、劇団四季の名声が上がるとつれて、四季にいてだけで出演できると思ったり、所属していたらチャンスがあると思っっているような劇団員も増える。そこでオーディションを行い、外部から新しい血を入れ、一定の水準を保てない役者を淘汰していく。役者の回転率は年間約20%程度であるという。また劇団四季の付属演劇研究所から登用する場合もある。

15 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100 105 110 115 120 125 130 135 140 145 150 155 160 165 170 175 180 185 190 195 200 205 210 215 220 225 230 235 240 245 250 255 260 265 270 275 280 285 290 295 300 305 310 315 320 325 330 335 340 345 350 355 360 365 370 375 380 385 390 395 400 405 410 415 420 425 430 435 440 445 450 455 460 465 470 475 480 485 490 495 500 505 510 515 520 525 530 535 540 545 550 555 560 565 570 575 580 585 590 595 600 605 610 615 620 625 630 635 640 645 650 655 660 665 670 675 680 685 690 695 700 705 710 715 720 725 730 735 740 745 750 755 760 765 770 775 780 785 790 795 800 805 810 815 820 825 830 835 840 845 850 855 860 865 870 875 880 885 890 895 900 905 910 915 920 925 930 935 940 945 950 955 960 965 970 975 980 985 990 995 1000

15 他の新劇では俳優の外部出演は、出演料の25%程度（俳優座）を劇団が徴収するが、四季の場合には10%以下である^{xxx}。ただし、ほとんどの俳優達はステージをやりながら別の演目のリハーサルを行うというのが日常なので、外で芝居をしている暇はないという。教育・訓練としては、外部の一流の講師を呼んで、休日以外の朝9時からクラシックバレエ、10時半からジャズダンスのレッスンを無料で行っている。

20 1994年(平成6年)年度における商業演劇の最大手、松竹の演劇部門の売上高は212億円(前年比-2%)、観客動員数250万人(前年比+2%)、また東宝の演劇部門は、売上高158億円(前年比-8%)、動員数200万人(前年比-9%)であった。一方、四季株式会社は1995(平成7)年度に、売上高127億円、年間ステージ数1669、観客動員数170万人を記録した。四季の予算は作品毎に管理されており、作品の稼働率は80%というのが基準になっている。制作スケジュールにそって、演目と公演場所が決定される。それによって、その作品にかかる美術、音響など制作部で使う制作原価と、宣伝費、移動費などの営業原価が決まる。それらのコストを想定される収入に対して管理していく。間接費に関しては、作品毎に乘せていくというのではなく、上演演目の収入を合計して全体の間接費をまかなうという考え方である。売上成長達成という考え方も存在しない。株主のために利益を生み出すという必要はなく、必要な設備投資はするけれども、利益は皆で分配するという発想である。四季株式会社は、社会的には法人組織になっているが、実体は10人で出発した劇団四季の部分を色濃く残している。

³⁸ matinée 昼間の興行

劇団四季が『美女と野獣』の上演のためにディズニー・プロに支払うロイヤルティは20%とされている。30億円と言われる総制作費は、ロイヤルティを含んだ数字である。通常は、上演収入の一定割合がオリジナルのプロデューサーや出資者に支払われる。ロイヤルティの支払方法は作品によって異なるが、『美女と野獣』の場合には、「アドバンス」という形で事前に支払いをし、会計上月々ロイヤルティが発生しても、現金の支払いは発生しない。

5

企業によるミュージカル公演の援助の先鞭をつけたのは、1964（昭和39）年の「日生名作劇場こどものためのミュージカルプレイ」である。1975（昭和50）年からは、日産労連と組んで障害者に向けたチャリティー公演を続けている。その後、1979（昭和54）年には麒麟ビールが「麒麟ミュージカルシアター」を始めている。『キャッツ』の場合には、国鉄（現JR）、味の素、麒麟ビール、フジテレビ、毎日放送、日本生命などをスポンサーとしており、当時としては画期的だった。この後、東宝製作の「レ・ミゼラブル」（資生堂）など、ミュージカル公演が大型化するにつれ、企業の存在が不可欠になっている。尚、スポンサーの開拓は、電通を初めとする広告代理店を使う場合もあるが、大型の契約の場合には「営業マン」浅利慶太がまとめてくる場合がほとんどである。

10

15

劇団四季の公演には、自主公演と売り公演がある。大都市で行われる公演は、全て四季の自主公演である。売り公演の代表例は「日生名作劇場」で、公演を日本生命に販売しており主催者は日本生命ということになる。それ以外にも、自転車振興会、日産労連主催の全国ツアーに売り公演の例がある。ステージ数と公演にもよるが、現在のように『美女と野獣』が東京と大阪で上演され、『キャッツ』もロングランをしてという場合でも、売り公演は2割以上はあると思われる。但し、『美女と野獣』がロングランを続けた場合には、その割合が低下することが予想される。価格面での工夫としては、1993年秋の公演から、それまでまちまちだったチケット料金の上限を統一した。輸入物の新作ミュージカルの場合S席11000円で、マチネは通常料金の1000円引きである。家族向けのファミリーミュージカルは4000円～5000円といった具合である。

20

25

四季株式会社のマーケティング

日本の商業演劇界は団体客に大きく依存している。現状では団体客が全体の5割から7割を占めるとされている。商業演劇ではないが歌舞伎座の例を取ると、観客数が一日昼夜で約4000人、25日間興行で約10万人が、客席を埋めるために必要な観客数である。歌舞伎にはある程度特定の固定ファンが存在するとはいえ、毎月これだけの観客を動員するに

30

は、広範な営業活動が必要なことは言うまでもない。歌舞伎に限らず、都内、また大都市にあるいわゆる商業演劇は、それぞれ相当数の客席を持ち、窓口業務とともに営業活動による団体獲得に力を入れているのは、ほぼ共通しているといえよう。団体客は興行を安定させる反面、企業からの団体客の場合には景気動向に大きく左右される。劇団四季は50名
5 以上の営業担当者を抱えている。訪問先は企業の福利厚生担当、旅行代理店の修学旅行担当、PTA等であるが、『ユタと不思議な仲間達』という水子の話の場合には宗教団体へも営業を行ったという。劇団四季の場合、団体客の割合は3割程度である。

日本の商業演劇の観客は約8割が中年の女性であると言われている。団体客中心の営業を行うためにどうしても女性客が多くなり、しかもほとんど毎月同じような客層が来ること
10 になる。観客の嗜好から遊離することができないので、企画は安全策をもって立てられることになる。招待の団体客の多くを飽きさせないようにするために、毎月演目を変えて、それを女性客が喜びそうな女座長に演じさせる。座長を務められる女優は当然のことながら固定的であり、年とともに演じる方も観る方も高齢化が進み、新規顧客の開拓にはつながらない。新しい客層が増えないために、従来客にターゲットを当てるべく固定的に演目
15 と役者を選ぶ。団体客からは安定的な収入が得られる反面、このような悪循環に陥る可能性を持っている。

これまで新劇は集客方法として労演³⁹などの鑑賞団体に頼ってきたが、これでは四季だけの顧客ベースを築くことはできない。そこで1984（昭和59）年に劇団四季のファン組織である「四季の会」を発足させた。会員には前売り券の優先予約、劇団員との交流パーティーや特別イベントへの参加などの特典が与えられている。1995年の会員数は10万人を越
20 えており、1年間のロングラン公演になると、東京のように会員数が多い場合には、四季の会の会員のシェアが3割以上になる。会員を中心に過去の演目におけるチケットの売上状況のデータが蓄積され、新演目での観客動員数のシミュレーションができるのも大きな強みになっている。四季の会も含めたリピーターの割合はおおよそ2割ぐらいである。四季の会の会員達は日常生活に観劇の習慣を持ち、優れた舞台芸術に触れる機会を求めて積極的に
25 劇場に足を運ぶ。四季にとって四季の会会員は、最も強力なファン組織であると同時に、最も厳しい目を持つ批評家であるともいえる。

『キャッツ』では、プロモーションとして、「作品」や「仮設劇場」といった話題性を作るために、テレビ・コマーシャルを1日10本も流すなど、電波を積極的に活用した。これも
30

³⁹ 労演：勤労者演劇協会 現在の演劇鑑賞会 戦後新しい演劇活動が次々と生まれる中で、単一の劇団後援会の枠をこえた観客組織作りが行われた。1948（昭和23）年に東京で「勤労者演劇協同組合」が出来たのを皮切りに全国に広がっていった。演鑑は「良い演劇を、安く、継続して観るために、企画運営は会員自身の手で」を理念として活動している。

演劇界では新しい試みであった。『美女と野獣』のような大型公演の場合、売り出しの前後四ヶ月間は月一回必ずパブリシティや宣伝を大々的に行うようにしている。観劇後にアンケートを取ると、フリーの客の場合、公演をテレビで知ったというのが圧倒的に多い。それにもかかわらず口コミが大変有効であるという。最初は宣伝で「売って行く」が、初日を開けて観客が実際に観ると「売れて行く」ようになる。このような口コミ効果は東京の
5

また浅利慶太自身が広報機能を持っている。浅利は、劇団に対して好意を寄せたり、好奇心を持つ関係者とはすべて関わっていくという姿勢をとり続けてきた。マスコミ関係者に対する初日、あるいはドレスリハーサル招待も徹底して行ってきた。場合によっては政財界人や知識人と呼ばれる人々をも招待して公演内容とその意義をアピールしていった。
10

もちろん浅利のこのようなやり方は、従来の日本の慣習からみてやり過ぎという批判もあるが、それまでに演劇に目を向けなかった人々が、家族と一緒に劇場を足を運ぶようになったのも事実である。^{xxx}

シアター・アドバイザー（TA）は主に女性で、歩合制でチケットの販売をする人々である。彼女たちはTAを生業としているのではなく、その多くは芝居好きで友達を誘う延長としてチケットを販売するという感覚である。割引販売をしない等の基本的なルールはあるが、それ以外の方法は個々のアドバイザーに委任している。演目と地域によるが、多い人では年間3000枚という販売実績があるという。一般的なTAの販売枚数の月平均50枚程度である⁴⁰。
15

日本の演劇市場は女性によって支えられているが、劇団四季では、男性客を開拓するために、日本経済新聞に連続広告を打ったことがある。父親が娘を『キャッツ』に連れていく広告、会社のOLを連れていく広告、妻と記念日に行く広告という仕掛けをしたが、大きな効果は得られなかった。しかし、1996（平成8）年12月に千秋楽をむかえる『キャッツ』東京公演では、特別企画として9・10月の平日夜公演に限り男性客へのプレゼントが用意されている。
20

「日生名作劇場こどものためのミュージカルプレイ」はミュージカルのファン層拡大に大きな貢献をしてきた。しかしながら現在では「こども向け」と「大人向け」のミュージカル作品しか上演されていない。なぜならば、高校生をターゲットにした場合、「こども向け」ではないレベルの作品が必要になり、スポンサーをつけようにもコスト的に見合わないからである⁴¹。
25

⁴⁰ 1996（平成8）年の『バグスの怪人』福岡公演では20代から40代の女性50名のアドバイザーを募集した。

⁴¹ ニューヨークでは市と非営利団体、劇場が協力して、中高生をミュージカルに招待するプログラムが毎年実施されている。（「文化を支える」『日本経済新聞』1994.6.5）

劇団四季のファンの平均像は「24歳独身OL」である。独身時代には足繁く劇場通いをする彼女達も結婚をして子供が出来ると劇場から足が遠ざかってしまう。そこで劇団四季では、親子観劇室や会員向けの託児サービスを行い、子連れでも気兼ねなく観劇できるような環境を整えている。

- 5 日本の商業演劇の中心は団体客であるが、団体客には二種類ある。一つは企業や商店街などの招待客、今一つは演劇鑑賞会組織、市民劇場あるいはサークルなどの観客組織体である。一口に団体客といっても、前者は全く受け身の形で劇場へ来る客、後者は多少とも自主性を持った観客と考えて良い。演劇の向上には観客の育成が不可欠であるが、自主性を持たない団体客が中心の場合には多くの問題を抱えている。観劇中のおしゃべり、飲食
- 10 など観客のマナーが問題になる場合が数多くある。劇団四季の公演では、観客が「行くぞ、観るぞ」という気持ちで来る場合が多いこと、劇場内での飲食を禁じていることから、そういった問題はあまり生じない。むしろ四季が行っているのは、拍手を入れるタイミングでスタッフが黒子となり拍手を入れる等、上演効果を盛り上げる演出である。

日本の演劇の興行形態は歌舞伎に見られるように、一月単位の公演が主であり、ロング

15 ラン興行⁴² という概念はほとんど存在せず、一つの劇場を借りるのは、4、5か月が限度である。しかし、83年の『キャッツ』の場合、投資額を回収するには、どうしてもロングランをしなければならなかった。日本独特の興行形態の問題に突き当たった劇団四季は、演目に合った劇場を作るという発想の転換を図り、西新宿に黒いテントの専用劇場を設営した。場所は西新宿の都所有地で、ここを1日100万円で借り受けて、『キャッツ』のためだ

20 けの劇場を建てた。総工費3億円の黒テントである。マスコミは一種の“事件”として取り上げ、他の新劇人は「四季は、たかがテント小屋をつくっただけでもマスコミの活字になる^{xxx}」と悔しがった。このキャッツシアターは初期投資だけで約8億円かかっており、当時の四季の通常の投資額の約20倍に相当し、売り上げから考えると大変な賭であった。浅利は、当時を振り返って次のように述べている。「作品が良かったし、ロンドン公演が世界的な話題になっていましたから、ある程度はいけると思っていました。それに、ちょうど劇団をつくって三十年たっていました。その間、あちらこちらに頭を下げたり、切符を売って歩いたりして、劇団員を一生懸命食べさせてきました。随分頑張ってきたんです。だから三十年の蓄積のすべてを「キャッツ」に賭けて、それでもし失敗して劇団がつぶれても

30 ⁴² GHQの民間情報教育局(CIE)が提唱したプロデューサー制によるロングラン興行が日本で最初に実験されたのは、1949(昭和24)年2月のことである。観客の入りがいよいに一定期間で興行をやめることは企業には不合理であり、座内だけで配役を決める劇団制度も閉鎖的というのがCIEの考えだった。松竹から劇場を提出させ「エディリ-実験劇場」として、プロデューサー・システムを約2年間実験した。経営に責任を持つプロデューサーに朝日新聞文化事業団を立ててCIEの意向を満たしたものの、日本の条件にあわず自然消滅した。(「GHQの指導で俳優座がロングラン」『朝日新聞』95.08.16)

仕方ないという覚悟を決めました。(中略) 最悪の場合を考えて、自分の生命保険の額まで計算しましたよ。^{xxx}」

『キャッツ』は東京で48万人を動員し大成功を収めたものの1年間のロングランで幕を閉じた⁴³。その後、大阪、名古屋、福岡、札幌と公演を続け、現在でも無期限ロングランの第3回東京公演を品川駅前で行っている(付属資料6)。

『キャッツ』以前のチケットの販売は、手売り方式で行われており、チケットの売上を即座に把握することは不可能だった。しかし、『キャッツ』はかつてない規模の興行であっただけに、チケット販売の合理化は不可欠な要素だった。そこで劇団四季は情報誌『ぴあ』と提携してコンピュータによるチケット販売を最初に導入した。ぴあが開発したオンライン・チケット販売システム「チケットぴあ」は、1984(昭和59)年4月から首都圏で本格スタートしたが、この半年前に始まった『キャッツ』東京公演に合わせて、臨時に『キャッツ』公演専用で稼働した。「どうしても半年早めてやってくれ、と浅利さんに頼まれて、突貫工事でなんとか間に合わせた。(矢内廣ぴあ社長)^{xxx}」この方法によって、前売り券の発売初日で1カ月分を完売し、1年間で48万枚余りの大量チケットを売りさばくことができた。

その後1992(平成4)年には会員を対象にした192回線、24時間の自動予約システムを導入している。それによって、それまでは発売日に6時間かけ続けてもかからなかったものが、計算上は2時間ぐらいでかかるようになったという。現状では、オンラインといっても、小売(チケット販売業者)の一部における近代化であって、チケットの流通そのものは、まだまだ不透明である。小売りマージンが平均10-12%ということもあり、興行主がすべてのチケットを業者に任せるわけではない。関係者によると、興行主が直接売る比率は、団体客の多い商業演劇だと7割になることもあるが、2、3割が一般的であるという。チケット業者へは、過去の実績などに応じて割り当てられ、『ぴあ』のような大手は優先的に配分される。しかも、チケット販売業者各社のオンライン方式には互換性がなく、それぞれの会社の割り当て分の空席が分かっていても、一公演全体の空席状況は消費者には分からない。全国どこの旅行代理店でも同じ条件で買えるJRや航空券とは大違いなのである。『ぴあ』は、小売り販売の一元化を狙って1987(昭和62)年に、NTTと共同出資で「日本チケットVANサービス」(付属資料7)を設立したが、これを利用しているのは『ぴあ』だけで、一元化の目途は立っていない。

劇団四季の1995年の年間ステージ数は1669回であった。現在、『キャッツ』(東京)、『オペラ座の怪人』(東京)、『美女と野獣』(東京、大阪)の3本を同時に上演している。『キャ

⁴³ 仮設興行場の1年以上の存続は建築基準法に触れる。『キャッツ』の場合、建築許可の権限は特定行政庁である新宿区にあり、建設省も都庁も内々にロングラン許可をしていたが新宿区の手前表に立つことが出来なかった。新宿区はミュージカが1年以上もロングランできるなど考えられなかったらしく、最後まで1年を越えることは許可されなかった。

ッツ』と『美女と野獣』は無期限ロングラン、『オペラ座の怪人』は東京の後、劇団四季初めての常設劇場となる福岡シティ劇場に場所を移して上演される。それぞれにダブル、トリプルキャストを組んで行けば、四季が最も重視する舞台の質がどうなるのか懸念される。

5

10

15

20

25

30

付属資料1 ニッセイ名作劇場—上演記録

年	演 目	上演数	招待学校数	招待児童数
1964	はだかの王様	80	564	105,780
1965	王様の耳はロバの耳	50	461	67,638
1966	イワンのばか	50	454	66,576
1967	王子とこじき	50	492	66,241
1968	みんなのカーリ	50	500	65,947
1969	空飛ぶ幸吉	50	522	66,278
1970	オズの魔法使い	50	485	66,202
1971	ふたりのロツテ	50	515	66,103
1972	どうぶつ会議	50	509	66,343
1973	桃次郎の冒険	58	597	83,648
1974	ジョン万次郎海を渡る	64	667	95,139
1975	雪ん子	77	871	116,762
1976	冒険者たち-ガンバとその仲間-	84	963	130,875
1977	ふたりのロツテ	84	1,023	130,875
1978	モモと時間泥棒	90	1,162	134,686
1979	人間になりたがった猫	100	1,218	159,550
1980	むかしむかし像が来た	105	1,293	168,833
1981	嵐の中の子供たち	105	1,339	169,970
1982	魔法を捨てたマジヨリン	104	1,361	172,378
1983	アンデルセン物語	110	1,414	183,098
1984	エルリック・コスモスの246時間	112	1,431	184,814
1985	冒険者たち-ガンバとその仲間-	111	1,444	184,814
1986	嵐の中の子供たち	112	1,533	186,377
1987	夢から醒めた夢	112	1,675	185,496
1988	新はだかの王様	116	1,744	182,790
1989	人間になりたがった猫	117	1,818	190,636
1990	王様の秘密	118	1,997	194,412
1991	エルリック・コスモスの246時間	118	2,036	194,875
1992	ジョン万次郎の夢	120	2,209	198,976
1993	歌は友だち	123	2,171	192,449
1994	魔法を捨てたマジヨリン	120	2,246	196,881
1995	人間になりたがった猫	127	2,167	184,171
	計	2,867	38,881	4,459,613

出所：「日生名作劇場」＝感想文集94年度版に加筆

付属資料2 日本のミュージカル・ロングラン (1995年11月29日現在)

1.	キャッツ (四季)	3,074回
2.	オペラ座の怪人 (四季)	1,372回
3.	ピーターパン (ホリプロ)	989回
4.	レ・ミゼラブル (東宝)	972回
5.	コーラスライン (四季)	963回
6.	屋根の上のヴァイオリン弾き (東宝)	948回
7.	ウェストサイド物語 (四季)	818回
8.	ミス・サイゴン (東宝)	745回
9.	ジーザス・クライスト=スーパースター (四季)	733回
10.	ラ・マンチャの男 (東宝)	672回
11.	クレイジー・フォー・ユー (四季)	585回
12.	アニー (日本テレビ)	551回

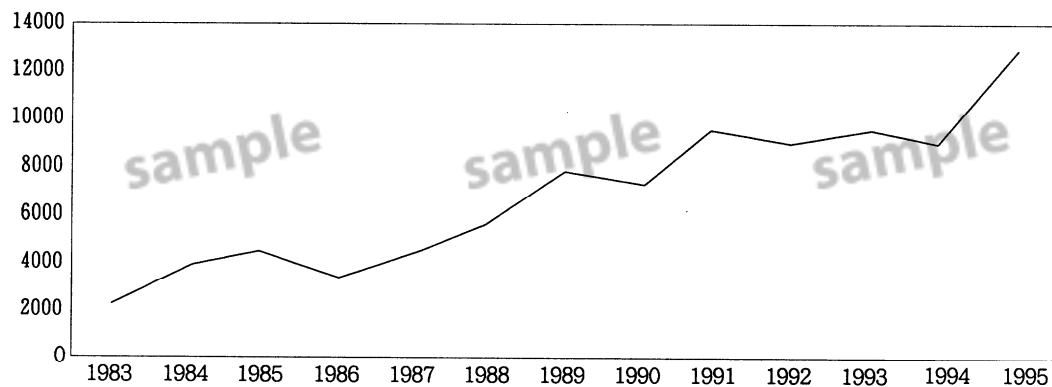
出所:『アサヒグラフ』1995.12.8

付属資料3 劇団四季－売上高および当期利益の推移

決算期	売上高(百万)	当期利益(百万)	申告所得(百万)	配当(%)
1983	2,218	1.5	—	10
1984	4,200	5.5	265	15
1985	4,400	11.7	261	15
1986	3,500	7.5	—	15
1987	4,560	3.4	84	10
1988	5,410	9.8	127	10
1989	7,763	8.8	331	15
1990	7,500	12.0	284	15
1991	9,325	31.8	817	20
1992	8,805	38.0	—	20
1993	9,627	109.0	112	10
1994	9,223	45.5	472	10
1995	12,700	—	—	—

出所：『帝国データバンク会社年鑑』『東洋経済申告所得ランキング』より作成

売上高推移(単位：百万円)

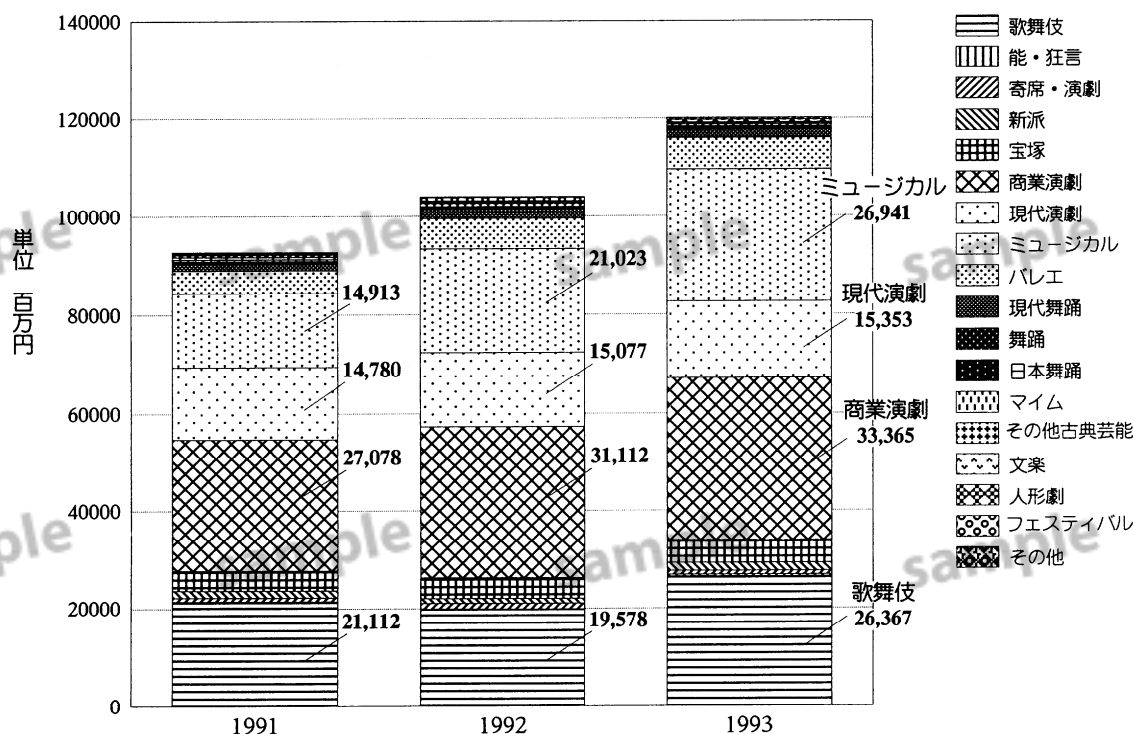


付属資料4 首都圏における演劇イベント興行規模

(単位：千円)

	1991	1992	1993
歌舞伎	21,112,084	19,577,923	26,366,919
能・狂言	260,277	261,579	381,856
寄席・演劇	793,009	1,103,303	866,319
新派	1,422,584	988,208	1,601,400
宝塚	4,048,263	4,261,395	4,668,427
商業演劇	27,078,207	31,111,546	33,365,138
現代演劇	14,780,057	15,077,465	15,352,525
ミュージカル	14,912,646	21,022,505	26,941,345
バレエ	4,588,619	6,121,603	6,317,092
現代舞踊	1,486,728	2,006,318	2,060,505
舞踊	58,677	225,811	12,941
日本舞踊	217,590	288,140	399,870
マイム	21,134	15,232	68,739
その他の古典芸能	495,528	672,965	322,795
文楽	442,880	332,643	418,400
人形劇	674,789	170,915	67,383
フェスティバル	251,695	659,717	545,280
その他	76,968	42,382	319,506
全体	92,721,735	103,939,650	120,076,440

出所：文化イベントデータファイル（首都圏への演劇集中度は約56%と推定される）



付属資料5 四季株式会社

- 創 立 1953年7月14日
 - 資本金 7000万円
 - 劇団員 570名(1995年)
俳優(260名)技術スタッフ(150名)経営スタッフ(160名)
 - 組 織 演出部
営業部
マーケティング・センター
宣伝広報部
渉外部
国際部
総務部
予約センター
四季の会事務局
 - 関連団体 財団法人 舞台芸術センター
株式会社 劇場工学研究所
株式会社 テクノサービス
 - 関連施設 四季演劇資料センター(長野県大町)
四季芸術センター(横浜市青葉区あざみ野)
代々木アトリエ(渋谷区代々木)
-

付属資料6 『キャッツ』上演記録

場 所	開 始	終 了	公演回数	観客動員
東京（西新宿）	1983/11/11	1984/11/10	474	481,672
大阪（梅田）	1985/03/20	1986/04/30	487	487,415
東京（新宿駅前）	1986/10/10	1987/05/30	263	266,150
名古屋（笹島）	1988/11/23	1989/11/23	366	368,389
福岡（シーサイドもち）	1990/04/20	1990/11/19	237	235,865
札幌（JRシアター）	1991/05/21	1992/04/26		400,000
大阪（大阪スタジアム）	1992/07/18	1993/09/23	467	446,000
東京（品川駅前）	1995/01/04			

出所：日本経済新聞、『キャッツ』公演パンフレット等から作成

生の感動に接したい。

街には生の感動があふれています。芸術、文化活動からスポーツ、イベントまで、実際に自分で体験してこそ味わえる本物の感動。「チケットぴあ」は、全国約630店に及び販売店舗網と情報誌「ぴあ」等との連動による複合的サービスで、感動のお手伝いをいたします。

チケット事業

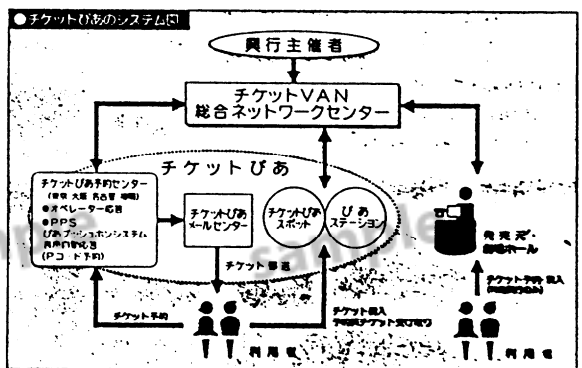
チケットぴあ販売ネットワーク621店	
ぴあステーション	588店
チケットぴあスポット	
北海道地区	4店
関東地区	296店
中部地区	67店
中国・四国地区	12店
東北地区	8店
北陸・近畿地区	11店
関西地区	140店
九州地区	50店
提携販売店舗・法人	33店
(95.4.1現在)	

Computer Ticketing Network



誰もがいつでもどこでも簡単にチケットを購入できるシステムをめざし、84年にスタートした日本初のコンピュータ・チケットリング・サービス「チケットぴあ」。今では社会システムの一部として、人々の生活にすっかり溶け込んでいます。ホストコンピュータには常時約22,000公演を登録。コンサート、演劇、スポーツなど、アミューズメント全般にわたるチケットをカバーしています。また、93年5月からは、プッシュホンを使った音声自動応答システム「Pコード予約サービス」をスタート。情報誌「ぴあ」などとの連動により情報入手からチケット購入までを完全システム化しました。ぴあならではの連携プレイで、より便利なチケットリングを可能にしています。

（この文章は上記の段落と重複しています）



システムと利用法

「チケットぴあ」はコンピュータ・オンラインを利用したチケット流通システムです。チケットの購入は「チケットぴあ予約センター」で電話予約をし、もよりの販売店「ぴあステーション」「チケットぴあスポット」で受け取る方法と、直接それらを販売店で購入する方法があります。どちらもオンラインで選ばれたコンピュータがその時点でのベストシートを選び出します。チケットの郵送サービスも行っています。また発売元（興行元）や劇場にホストコンピュータとつながった専用端末が設置されているところもあり、特定の興行に関して、チケットぴあ店舗と同様なチケットリング・サービスを受けることができます。東京予約センターにはクラシック、演劇、スポーツ専用電話も設置されており、93年からは、プッシュホンを利用した音声自動応答の「Pコード予約サービス」もスタート、興行チケットの予約がますます便利になりました。

販売ネットワーク

全国5カ所（東京・大阪・名古屋・福岡・札幌）の予約センターとともに、チケットぴあを支えているのが「ぴあステーション」と「チケットぴあスポット」です。（株）ニチイ、（株）エムワンカード（丸井チケットぴあ）、CCC（カルチュアコンビニエンスクラブ）との提携店や、ロックにターゲットを絞った専門ショップなども含め、約630店で全国をカバー。これら販売店は、米国プロクカム社と独占契約したアーティストTシャツや、オリジナル制作のプロレスビデオの販売などをはじめ、様々なニーズに応える「アミューズメント情報発信基地」としての機能を有しています。

ワールドチケットぴあ

日本にいながらニューヨーク、ロンドン、パリなど、世界各地のエンターテインメントが予約できる「ワールドチケットぴあ」。ミュージカル、演劇、オペラ、スポーツなど、海外旅行の限られた日程の中で、本物の感動を確実に手に入れることができます。電話一本で気軽に利用できるこのサービスは、'86年のスタート以来大好評。ニューヨークのシュアバートシアター、ロンドンのスペースタイム・システム社、パリのシエックテアトルなどとの提携により取り扱い興行も充実。ユーザーの多様化するニーズにお応えしています。

After 5 Club

「After 5 Club（アフター5クラブ）」は、企業内の文化的福利厚生活動をサポートする法人会員組織です。機関誌「After 5 PRESS」でのチケット先行予約や法人向けアミューズメント情報の提供、社内イベントの企画運営代行など、様々な特典を用意しています。

参考文献

早稲田大学演劇博物館『演劇年報』1967~1989

日本演劇協会『演劇年鑑』1982~1995

テアトル『新劇便覧』1975, 1984

- I 河竹登志夫(1978)『演劇概論』東京大学出版会 pp.181-185
- II 河竹、前掲書 pp.209-215
- III 「百二十万人が見た「キャッツ」」『文藝春秋』1987, 65(10) p.361
- IV 渋谷秀雄(1966)「帝劇側面史」『帝劇の五十年』東宝株式会社 p.11
- V 上村以和於(1995)「田村成義という存在」『歌舞伎研究と批評16』 pp.25-35
- VI 水落潔(1996)『演劇散歩』演劇出版社 p.69
- VII 菅孝行(1981)『戦後演劇-新劇はのりこえられたか』朝日新聞社 p.15
- VIII 河竹、前掲書 p.224
- IX 菅井幸雄(1979)『近代日本演劇論争史』未来社 p.145
- X 河竹、前掲書 pp.221-224
- XI ティヴィッド・ルオー(1995)「チューホフは偉大な作家です、でも…」『シアターアーツ』3 p.102
- XII 扇田昭彦(1995)『日本の現代演劇』岩波新書 p.7
- XIII 石川弘義(1979)『余暇の戦後史』東京書籍 pp.113-124
- XIV 「百二十万人が見た「キャッツ」」 p.359
- XV 浅利慶太(1955)「演劇の回復のために-新劇を創った人々へ」『三田文学』 pp.10-23
- XVI 「劇団四季の歩み」劇団四季40周年記念、森秀男(1995)「四季の原点はストレートプレーにあり」『アサヒグラフ』12.8 pp.28-33
- XVII [わたしの道](3)「10人で劇団創設 資金不足でやせ我慢」『読売新聞』1995.10.9
- XVIII 「助け合いの精神と興行の近代化がミュージカル市場を拡大させる」『実業の日本』1993.9.01 p.54
- XIX 野口久光(1984)「日本のミュージカルの歩み、現状、そして展望」『新劇便覧84』 pp.6-7
- XX 『ウエスト・サイド物語』来日公演パンフレットより
- XXI [わたしの道](5)「ミュージカルの原点 本場物見統ける」『読売新聞』1995.10.23
- XXII 「浅利慶太おおいに語る」『アサヒグラフ』1995.12.8 p.41
- XXIII 「指導者の役割は人が変わる時を見極めること」『WEDGE』1995.9 p.5
- XXIV 「劇団四季、快進撃に秘策あり 専用劇場建設してロングラン」『朝日新聞』1995.12.06
- XXV 「娯楽性とハイテク、鮮やか、劇団四季「美女と野獣」」『朝日新聞』1995.11.27
- XXVI 米屋尚子(1991)「現代演劇の新しい動き」『冊太陽 現代演劇60's~90's』平凡社 pp.160-163
- XXVII 「ショービジネス好調 不況に強い「素敵な商売」? 手軽さ、華やかさ受け」『読売新聞』1994.5.16
- XXVIII 大橋牧人(1986)「劇団四季の“演劇市場”制圧法-芝居だけでメシを食う”100%論理”経営」『日経ビジネス』7.21 p.38
- XXIX 高田城(1995)「浅利慶太さんへの手紙--新しい日本演劇の確立へ向けて」『テアトロ』630 pp.48-51
- XXX 「浅利慶太「時代」を演出する魔術師」『プレジデント』1984.1 p.33
- XXXI [わたしの道](6)「30周年の決断」『読売新聞』1995.10.30
- XXXII 大橋牧人(1986)前掲論文 p.39

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.