



慶應義塾大学ビジネス・スクール

四季株式会社

浅利慶太

生い立ち

5

浅利慶太は1933（昭和8）年3月16日東京に生まれた。築地小劇場の創立者の一人だった浅利鶴雄を父に、元前進座の女優浅利陽子を姉に持つ家庭で育った。父浅利鶴雄は、築地を割合早い時期に辞め、戦前「三田英児」の芸名で松竹の映画に出演したり、浅草国際劇場の初代総支配人、大谷竹次郎松竹社長の秘書役なども務めていたが、元来芝居好きだったために創立まもない俳優座の研究生になって演劇を続けた。鶴雄はまた二代目市川左団次の甥に当たる。三代目を継がせようという目論見で、浅利は3、4歳の頃1年半ほど左団次の家に預けられたことがあったが、これは鶴雄の反対で実現しなかった。このような環境であったために、むしろ子供の頃は演劇が嫌いだったという。1944（昭和19）年、軽井沢に疎開をしていた浅利の家族は、父親が俳優座の研究生になることによって、ただでさえ苦しい疎開生活が一段と苦しくなった。彼にとっては憎き演劇だったのである。

10

15

終戦後東京に帰り、慶應普通部に入って野球の選手になるのが夢だった。しかし、慶應に行けるような状況ではなかったので、杉並中学（現中央大付属杉並高校）に入学する。1949（昭和24）年、念願の慶應高校に入学した。慶應で野球をやる夢を持っていたものの、当時の慶應の野球部は、大学はトップレベル、高校も神奈川県代表で甲子園クラスであり、通学の不便さやアルバイトをしなければならないという経済的な事情から、野球部は断念した。全員どこかの部に所属しなければならなかったため、演劇部の責任者だった担任から誘われたこともあり演劇部に入部した。

20

出会い

25

「初めて部室に行った時、薄暗い部屋にトグロを巻いていた先輩たちが「早慶戦でも何でも、学校さえ休みになりゃいい」なんて言ってるんです。野球少年だった僕にとって、早慶戦は至上の価値あるものでしたから、なんてひどい連中だと思ったんです。それが今、劇

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。

30

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）

団四季の中心俳優になっている日下武史と作曲家の林光との出会いです。二人とも一年先輩です。¹ 高校二年の時、日下武史の代役としてウィリアム・サローヤン作の『わが心高原に』を初めて演出した。演劇部顧問だった加藤道夫と、その親友の早稲田大学名誉教授倉橋健に、その時の演出を評価されたことが、浅利を演出家に向かわせる一因になったと

5 いう。

慶應大学文学部仏文科に入ってから、さらに演劇に深くかかわるようになった。浅利も同年配の知識人、文化人の多くと同様、高校・大学時代の一時期、かなり戦闘的な左翼学生だった。大学1年の時には、日吉の学生運動の幹部として、「慶應義塾史上三回目」という学生ストライキを指導した。「血のメーデー事件」といわれた1952（昭和27）年5月の

10 皇居前広場でのデモに参加、警官隊と衝突した経験も持つ。しかし、その後は、左翼知識人たちの転向などで挫折感を味わい、政治闘争からは一切手を引き、演劇運動だけに取り組むことになった。

慶應高校の英語教師をしていた加藤道夫から、ジャン・ジロドゥ論を学び、加藤と同窓（慶大英文科）で彼の親友であった芥川比呂志²からはモリエールの芝居の稽古をつけても

15 らっていた。当時の日本の新劇は写実主義・自然主義全盛の時代だったが、加藤の演劇論は演劇は詩と幻想の芸術で、文学が立体化されたものであり、当時彼らの周りに集まっていた学生の出発点はここにあった。

加藤と芥川の周りには、慶應ばかりではなく演劇を志す学生が数多く集まっていた。1953（昭和28）年、慶應仏文科の2年の時、東大と慶應の学生が一緒に手を組んで、プロ

20 の劇団を作ろうということになった。劇団四季の誕生である。

劇団四季創立

劇団四季の設立を言い出したのは、現在でも劇団四季の俳優である慶應の日下武史と、東

25 大の水島弘であった。浅利は演劇を続けるつもりはなかったが二人から演出家として誘われた。「芝居は好きでしたが、ずっと続けようとは思ってませんでした。面倒臭いしね。当時は、大学を出たらサラリーマンにでもなるのかなって、漠然と考えてたんですよ。ところが、あの二人は僕の家にも毎日のようにやって来て、「いやだ」ってひっくり返っている僕の耳元で、「やろうよー、やろうよー」って何日も口説くんです。ついには根負けして、「分

30 ¹ [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

² 芥川比呂志（1920～81）俳優・演出家、龍之介の長男。慶應大学仏文科卒業後、劇作家加藤道夫と「麦の会」を作り、のち文学座に参加した。第二次世界大戦後、東京芸術劇場で久保栄作「林檎園日記」に出演したが、1951（昭和26）年、文学座上演の「伯父ワニ」でア・ストロを演じて認められ、31年「ハムレット」を主演して新しい生命感を表現した。（『新劇便覧』1975 p. 25）

かった。じゃあやるよ」って。だから僕は劇団四季の創立メンバー第三号なんです。³」彼らの恩師である加藤と芥川は当時の日本の状況から考えて演劇では生計が立てられないことを心配して、劇団設立には反対だったという。

「四季」という名前は、芥川比呂志が命名した。浅利慶太は当時熱中していた T・S・エリオットの詩集『荒地』からとって「劇団荒地」にしようとしたが、将来の経済的困難を予想させるような「荒地」より穏健な名前が良いということで、芥川から「四季」を提案された。「劇団四季」はフランス語でキャトル・セゾン (Théâtre des quatre seasons) と言い、フランスには実際にそういう名前の劇団もある。この言葉にはまた「八百屋」という意味もあり、あまり観念的にならずに、四季おりおりに新鮮な芝居を提供するという意味でもよいだろうということで「劇団四季」という名前になった。

1953 (昭和28) 年7月14日フランス革命記念日に劇団四季は創立された。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。当時の新劇の主流が左翼的なリアリズム演劇志向であったのに対し、加藤の薫陶を受けた劇団四季は一線を画していた。

経済的困窮とテレビ

劇団四季はフランスの劇作家ジロドゥやアヌイの作品を中心に手がける劇団として旗揚げした。あくまで舞台で食べて行くことを信念としていたが、当初は経済的にかなり苦しかった。どこの新劇団も台所事情は同じだったが、テレビの登場によって、その多くは俳優のテレビの出演料に依存するようになっていった。

「古い話になりますが、レッドページ (1957 (昭和32) ~58 (昭和33)) があったときに、新劇の共産党員はほとんど脱党しました。(中略) それはなぜかということ、NHK から干されるからです。NHK からページされると食べられないから、みんな抜けたわけです。(中略) あのところは主だった新劇団には、それぞれ人気俳優がいましたから、結集して合同公演をやればお客さんが入ったと思うんです。ところが、それはできないんですね。劇団にそれぞれイデオロギーがあって、思想があわないというので合同公演をしないんです。それでいて、NHK の大河ドラマでは日曜日ごとに共演している。そういうことを矛盾と感じないのかなと思うんですが、先輩たちはわりと呑気にやってきたんですね。⁴」

「一度、大河ドラマに出れば、売れっ子となり、次々と色々な局から声がかかり、豊かになる。しかし、一方テレビに出られない人間は、あいからわず生活できないまま。これ

³ [わたしの道] (3)

⁴ 「現代のゲームを追う/興行の近代化がミュージカ市場を拡大させる」『実業の日本』1993. 9. 1 pp. 55-56

はある意味では劇団の崩壊につながります。同じような演技力、経験を持っている俳優が、テレビにでられるか、でられないかという差だけで、生活水準に極端な格差がでます。これは劇団の志気を維持してゆくには致命的なことでした。舞台の製作がテレビにできる俳優のスケジュールに左右されるようでは、よい演劇は提供しにくくなります。かくして全体的には左翼的であった新劇が、その理想主義、教養主義にも拘らず、いやむしろ、その頑な姿勢ゆえにかえてテレビの広告資本にどろどろに溶かされてしまうという皮肉な現象が起きてしまったのです。⁵

しかし、劇団四季も背に腹は代えられない時代があったようである。日本で初めてテレビの「吹き替え」を開発したのは他ならぬ浅利慶太本人である。1956（昭和31）年に母方の親戚筋にあたる東京田辺製菓が提供した『ジャングルジム』という映画が最初の作品であった。「大問題なのは、私たちのような小さな組織が何年もかかって育てた人をテレビ会社とか、NHKのような大企業が奪ってゆくことです。（中略）良心的な劇団は、みなこのケースで泣かされていますね。広告主の企業の方も少し考えていただきたいものです。（中略）もっとうちの劇団でも、団体でテレビで食べた時代があるんです。『ジャングルジム』という、映画の吹き替えを日本で初めて、劇団ぐるみでやったことがあります。たしか視聴率は70%台にもなり大ヒットしたんです。それで吹き替えがうまくなり5年ぐらいテレビで食いましたかね。今後も劇団自体で主体性を持ちながら、テレビ番組をつくることは大いにあり得ます。⁶」1967年版の『演劇年報』の対談は、当時の事情を伺い知ることができ興味深い。「月給制を敷いているのは劇団四季ですよ。四季の最低が28,000円⁷ だとかだそうです。そして上が3クラスくらいにわかれていて、上はもう相当とっているそうです。年間のあがりか2億くらいあるとかいってました。（中略）役者にでも切符をどんどん売らせて、採算があうようにしているのだと、浅利君が何かに書いていましたね。（中略）しかしきいてみると、テレビとか、映画とか、そういうものの収入が、くっつけるといふことの大半じゃないですか。」

25

日生劇場

経営者としての浅利慶太の原型を作り上げたのは28歳の時（1961（昭和36）年）重役に就任した日生劇場での経験である。当時、「若い日本の会」という若手芸術家の組織があ

30

⁵ 「百二十万人が見た「キッツ」」『文藝春秋』1987, 65（10）p. 360

⁶ 「“新劇を金の卵にかえる法”を教えます」『財界』1981. 7. 21 p. 85-87

⁷ 1966年当時の平均給与月額が 35, 140円（労働大臣官房労働統計調査部賃金統計課「賃金労働時間制度総合調査報告」1968）

った。彼らは東急電鉄の五島昇に、東急傘下の映画館を一つ劇場にする話を持ち込んだが、逆に日生劇場の話を持ちかけられた。そこで日生劇場の設計や設備関係の相談に乗ることになり、当時の最新鋭の照明設備の導入など、世界トップレベルの建築を造り上げていった。そこに、日本生命、東急、野村証券、三井不動産などが出資して、五島を社長とした運営会社ができ、浅利は常勤で営業と制作を担当した。

5

日生劇場の柿落としてはベルリン・ドイツ・オペラを招いて、『フィデリオ』や『フィガロの結婚』などを上演した。当時はソリストだけが来日するイタリア・オペラしかないところに、280人を超す超一流のヨーロッパのオペラが来日したので、半年前に売り出したチケットは、四泊五日も列に並んで買う客が現れるほどの人気であったという。しかしその後は厳しい経営状況が続いた。3年目に黒字に転換したとはいえ、当時の金で1億円以上の負債を背負っていた⁸。赤字だった劇場経営を軌道に乗せるために、興行成績が良く、コスト採算もいい劇団四季の公演が結果的には多くなっていった。それによって「劇場の私物化」「日生劇場と四季の癒着」といった批判を浴びることになる。そして1970（昭和45）年には、経営不振を理由に五島から解雇された。37歳の時である。

10

日生劇場では、日本生命から派遣された経理担当重役、会計監査らに徹底的に経営を仕込まれた。浅利がプロデューサーの条件として「お金の話ができること」を真っ先にあげるのも、この時に経営面での演劇界的な甘さが一切通用しないことを学んだためであろう。

15

日生劇場の経営から手を引いた1970年以降は、生き延びていくために東京だけでなく全国各地で公演を行うようになった。当時の経験が、劇団四季の「演劇の東京一極集中の是正」という理念の形成につながって行く。

20

ミュージカル

浅利は、新劇が失敗した理由は自らを高所に置き観客を愚衆視しているからであると考え、どうすれば客が観に来るのか、観客が来ないのは自分たちの舞台に問題があるのではないかという発想に行き着いた。そこで劇団四季は観客が多く、生計が立てられる演劇ということで、ミュージカルにターゲットをおいた。

25

劇団四季が急成長するきっかけとなった作品は、なんと言ってもミュージカル『キャッツ』である。1995（平成7）年10月には1983（昭和58）年11月の初演から数えて3000回を達成した。

30

当時の劇団四季にとって『キャッツ』は大きな賭であった。初期投資にかかる費用は約5億円であり、その回収にはどうしてもロングランをしなければならなかった。しかし日本

⁸ 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」『行々』 p. 50

の興行形態は一月単位の興行が主であり、ロングランという概念がなかった。作品にあわせた興行形態が可能な劇場を設立することを思いついたが、キャッツ・シアターの建設費は3億円、初期投資だけでも約8億円になり通常の約20倍もの投資額であった。そこで浅利は現在の劇団四季の経営の基盤となる(1)ダブルキャスト、トリプルキャストとして俳優を一つの役に待機させて、俳優間に競争と協調の相互関係を構築することによる徹底した俳優の「品質管理」、(2)企業との提携、(3)『ぴあ』と提携してチケット販売のオンライン化を実施、(4)四季の会発足、(5)テレビ広告、(6)浅利自身による積極的なマスコミ対策、(7)シアター・アドバイザーの募集という経営努力を行った。このようなやり方は従来の新劇界では全く考えられない方法であった。

10 浅利は「普通の経営者が普通にやっていることをやっているだけ」と言い、浅利を知る人たちも異口同音に「手堅い。奇矯なことはしない」と評する。『キャッツ』が東京で成功を収めた後、全国を巡演するが、むやみに拡大していったわけではない。例えば1990年に福岡公演を行っているが、浅利は福岡の最初のアプローチを断っている。それまでに大阪(1985(昭和60)年)、東京(1986(昭和61)年)、名古屋(1988(昭和63)年)で公演をしてきたものの、演劇不毛の地と言われ実績のなかった福岡には難色を示した。ここで失敗すれば『キャッツ』という作品が駄目になってしまうという懸念からであった⁹。

『キャッツ』での大成功の後、劇団四季はブロードウェイ・ミュージカルを中心に成長を続けて行く。

20 演劇人

浅利は「お代は見てのお帰り」という言葉が好きだという。本来演劇とは観客が芝居に満足をした結果、投げ銭をして帰り、それを得て生きるという役者の覚悟が込められているからである。舞台組織というものは小さいが多種多様な専門家の集まりであり、舞台上生きる人間の共通した認識は「何よりも芝居が好き」ということである。作品に感動できる、観客が感動することに喜びを感じられる、自分の利害を滅して自己犠牲できるということが、浅利が主張する演劇人の適性である。演劇人が時間に関係なく「おはようございます」というのは「出会えたときはいつでも朝と同じように新鮮な気持ちで」という発想からきており、どんな時でも明るく晴れやかにという気持ちが組織の連帯感を呼ぶとい

30

⁹ 四季に断られた後、福岡文化財団は『キャッツ』を呼ぶために『ファンタスティクス』というミュージカルを3年間行い実績を示した上、再度交渉する際には、3ヶ月分の保証金を劇団四季に前払いするという形で『キャッツ』上演を実現させた。

う¹⁰。浅利はプロデューサーの条件として「お金」の話ができることを挙げる。それと同じぐらい演劇を創ることに対する情熱があること、そしてそのバランスがとれていることの重要性を強調する。

劇団指導者としての浅利の哲学は明快だ。役者全員は日々厳しい訓練、自己努力と研鑽を行っていく。芸に生きる者にとって、どこまで自分をいじめられるかが問われている。芝居のオーディションでは、個々の才能はもちろんであるが、「役者としての根性」が重要なポイントになる。俳優の成長の仕方は千差万別であるから、浅利は若い俳優達に「他人の時計を見てはいけません。自分の時計だけ信じなさい」「下手がうまくなれないということはない。最後まで下手でいることはできない」と繰り返す¹¹。俳優が自己研鑽を積んでいくと、ある日突然演技が変わる瞬間があるという。頭で分かっていることが舞台上で表現できた瞬間である。指導者の役割は、俳優の状態を客観的に写し出す鏡になり、その「瞬間」がどこにあるかを確かめてやることだというのが浅利の持論である。

しかし浅利が最近の役者を見て感じるのは、「捧げる」感覚の欠如であると言う。彼らの世代が何もない時代に育ち、演劇に自分を「捧げる」しかなかったのに対して、若い世代は演劇のために全てを「捨てる」。つまり人生の色々な可能性の中で、それらを捨てて芝居をしているという意識の表れであると浅利は考えている。そしてこの「捨てる派」は、問題が出てきて行き詰まったり、自分のやりたい役が出来なくなったり、不平不満が出て来ると、それ迄に「お世話になったんだからという感覚」よりも、「不平不満の方がはるかに重大」になり、結局退団してしまうことも多い¹²。最近の浅利は、四季を「大学院」と称し、今後は研究生の募集を減らして、現役の俳優の育成に力を注いで行く方針である¹³。

政治家とのつながり

浅利の政治家とのつながりは劇団設立当初にさかのぼる。四季の創立メンバーの水島弘の父親の縁で、佐藤栄作元首相の家庭教師をした。月に1、2回、公邸に出向き標準語のアクセントを指導したという¹⁴。当時、国交断絶状態だった中国との関係改善に取り組んでいた佐藤の姿に接したのが、後のミュージカル『李香蘭』への布石となる。

劇団四季の公演の初日にしばしば姿を見せる中曾根康弘元首相とも30年来の付き合いである。1983（昭和58）年の日米首脳会談における「日の出山荘会談」を演出したことは特

¹⁰ 「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

¹¹ 同上

¹² 「西欧文化と向き合い続けた四十年」『文藝春秋』1996, 74 (5) p. 348

¹³ 「浅利慶太おおいに語る」『7thフラ』1995. 12. 8 p. 42

¹⁴ [わたしの道](7)「佐藤首相の話し方指南」『読売新聞』1995. 11. 10

に有名である。

1998（平成10）年の長野冬季五輪開閉会式の演出を手掛ける総合プロデューサー、パナソニック・グローブ座の経営、イタリアのミラノ・スカラ座やオーストリアのザルツブルグ音楽祭でのオペラの演出、中国の中央戯劇学院での演劇指導等、浅利は劇団四季以外での活動も積極的に行っている。

10

15

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.