

# 論文題名

「歌舞伎のビジネス・エコシステム  
ープラットフォーム企業としての松竹ー」

頁 1 ～ 5 5

指導教員 竹田 陽子

2 0 1 9 年 1 月 1 0 日提出

首都大学東京大学院

社会科学部研究科（博士前期課程）経営学専攻

学修番号 1 7 8 7 7 2 4 5

ふ り が な  
氏 名 青木 航

# 修士学位課題研究

題 名

歌舞伎のビジネス・エコシステム  
ープラットフォーム企業としての松竹ー

頁 1 ～ 5 5

指導教員 竹田 陽子

2 0 1 9 年 1 月 1 0 日提出

首都大学東京大学院

社会科学部研究科（博士前期課程）経営学専攻

学修番号 1 7 8 7 7 2 4 5

ふ り が な  
氏 名 青木 航

## 【要旨】

歌舞伎は日本の伝統芸能の一つであり、世界的に知られる日本特有の文化である。その成立から 400 年以上もの歴史を持つが、現在までビジネスを継続させている。しかも、それは明治以降、「松竹」という民間企業の手によって実現されている。伝統芸能が国の支援を受けずに、長期間成り立ってきたケースは諸外国にも前例がない。

一方、近年、経営学においてビジネス・エコシステムという視点が注目されている。さらにビジネス・エコシステムの繁栄に対して重要な役割を果たすのがプラットフォーム企業である。その理論に従えば、歌舞伎が現在までビジネスを継続できているのはエコシステムを繁栄させてきたからではないだろうか。また、松竹がプラットフォーム企業としてエコシステムの繁栄に寄与してきたのではないだろうか。本論文では歌舞伎をビジネス・エコシステム、松竹をプラットフォーム企業としての視点で詳細な分析を行った。

その結果、歌舞伎のビジネス・エコシステムが長期間継続できているのは、明治時代に政府の保護がなくなっただけでなく松竹の存在によるところが大きい。松竹はプラットフォーム企業として多角化を進めながら成長産業でなくなった歌舞伎に他事業から収益を補填しながらエコシステムを維持してきた。同時に、エコシステム内の他企業に対して近代化などの合意形成を行い、補完財供給業者の一部を自社グループ内へ取り込むなど、企業の範囲の意思決定を行っていった。また、歌舞伎役者の二面市場での活動を促し、ネットワーク効果を歌舞伎の事業にも生み出している。

本論文の事例は、既存のビジネス・エコシステム、プラットフォーム企業の研究に対して次のような示唆があった。1 点目は、エコシステムを長期間継続させるためには、当該の産業が成熟産業であった場合、プラットフォーム企業が事業の多角化によって収益を補填し、スポンサーとなる可能性がある点である。2 点目は、エコシステムの長期間継続自体が財のプレステージを生み出し、他事業に展開できる可能性があることである。

## 目次

1. はじめにー問題意識とリサーチクエスチョンー	4
2. 先行研究	
2.1 ビジネス・エコシステム、プラットフォーム	6
2.2 歌舞伎ビジネス	10
3. リサーチデザイン	12
4. ケース	
4.1 江戸時代の歌舞伎のビジネス	14
4.2 明治時代初期から中期の歌舞伎のビジネス	19
4.3 明治時代後期から大正時代の歌舞伎のビジネス	20
4.4 現代の歌舞伎のビジネス	27
5. 分析	
5.1 アダプションチェーン	
5.1.1 江戸時代	37
5.1.2 明治、大正時代	40
5.1.3 現代	41
5.1.4 まとめ	43
5.2 二面市場	44
5.3 プラットフォーム	47
5.4 まとめ	49
6. 結論	53
参考文献	

## 1. はじめにー問題意識とリサーチクエスチョンー

歌舞伎は日本の伝統芸能の一つであり、ユネスコの無形文化遺産に登録されるなど、世界的に知られる日本特有の文化である。その成立から 400 年以上もの歴史を持つが、マーケットの縮小などの危機を経験しながらも現在までビジネスを継続させている。しかも、それは明治以降、ほぼ「松竹<sup>1)</sup>」という一つの民間企業の手によって実現されている。伝統芸能が国の支援を受けずに、民間企業 1 社によってこれだけ長期間成り立ってきたケースは諸外国にも前例がない。

一方、近年、経営学ではビジネスの仕組みに焦点をあてた研究において、ビジネス・エコシステムという視点が注目されている。ビジネス・エコシステムとは、従来のバリューチェーンという考え方とは異なり、「出資者やパートナー、供給業者や顧客から成り立つ協調的ネットワークを生態系のメタファーによって示したもの」（井上・真木・永山, 2011）である。さらにビジネス・エコシステムの繁栄に対して重要な役割を果たすのがプラットフォーム企業である。プラットフォーム企業とは、「複数の異なるユーザーグループ（補完財）を結びつけて、相互のイノベーションを創発させるインフラとルールを提供するもの」（Gawer and Cusmano, 2002、Eisenmann et al., 2006、井上・真木・永山, 2011）である。

その理論に従えば、歌舞伎を含む演劇の興行はリスクの高い事業であり、成功確率も高い事業でありながら（西尾, 2012）、歌舞伎が現在までビジネスを継続できているのはエコシステムを繁栄させてきたからと言えるのではないだろうか。また、松竹がプラットフォーム企業としてエコシステムの繁栄に寄与してきたのではないだろうか。

例えば現在の歌舞伎においては、歌舞伎役者や演奏家、衣裳などのスタッフ、後援会、団体客などを含めたエコシステムを形成している。そのなかで松竹は顧客から得た収益を、舞台を構成するメンバーに配分するというプラットフォーム企業としての役割を果たしている。

以上より、本論文では歌舞伎をビジネス・エコシステム、松竹をプラットフォーム企業としての視点で詳細な分析を行う。

本論文の研究成果については、これが 400 年以上続いたエコシステムのケースだと考えると、長期的な継続の分析が他のビジネスにも応用できる可能性があるのではないか。また、システム製品産業を主な対象としてきたビジネス・エコシステムの研究に対しても、本論文では娯楽やエンタテインメントというサービス産業を研究対象としており、大きな意義があるのではないか。さらには、ビジネス・エコシステムやプラットフォーム企業の研究においては、先端技術の新興産業を研究対象とすることが多い。しかしながら、歌舞伎は決して成長産業ではない。衰退の危機に幾度も直面しながらも継続してきた成熟産業である。この

---

<sup>1</sup> 現在の松竹株式会社（東京証券取引所第一部、札幌証券取引所、福岡証券取引所上場）。歴史的には、松竹（まつたけ）合資会社、松竹合名会社、松竹合名社と名称の変遷があったり、松竹キネマ合名社を吸収、松竹興行株式会社を吸収合併したりしているが、ここではとくに区別せず、「松竹」の名称に統一する。なお、現行の松竹株式会社の社名に改称されたのは昭和 12（1937）年である。

ようなビジネスを研究対象とすることは、ビジネス・エコシステムやプラットフォーム企業の研究において「新規性」があると考えられる。

本論文のリサーチクエスションは次の通りである。

歌舞伎は、ビジネス・エコシステムを長期間継続させることができているのはなぜだろうか。どのような要因がエコシステムの継続に影響しているのだろうか。また、その中でプラットフォーム企業である松竹はどのような役割を果たしてきた（果たしている）のだろうか。

## 2. 先行研究

### 2.1 ビジネス・エコシステム、プラットフォーム

ビジネス・エコシステムとは、産業構造を生態系のアナロジーでとらえたものであるが、研究者によってとらえ方がまちまちであることは否めない。ただし、立本（2017）によれば、ビジネス・エコシステムを「複雑な製品をエンドユーザーに提供するために、直接財や補完財を柔軟な企業ネットワークを通じて取引する企業や、その取引ネットワークを支える公的組織の集合体（コミュニティ）である。」と定義することができる。つまり、ビジネス・エコシステムには自然界の生態系のように役割が異なる企業が混在している。一般的な産業構造では、直接財企業と呼ばれる企業だけで形成されている。通常の部品企業、完成品企業の間関係を想起したときに、部品企業は直接財企業と呼ばれる。ところが、ビジネス・エコシステムでは、直接財企業だけでなく、補完財企業が存在する。補完財企業とは、「互いに直接取引はしていないが、一方の製品が売れると他方も売れるというような関係のある企業」のことである。また、「一方の製品が売れば他方の製品も売れる」という関係のことをネットワーク効果（ネットワーク外部性の間接効果）と呼ぶ。例えば、DVD プレイヤー企業と DVD ソフト企業の関係がこの関係である。

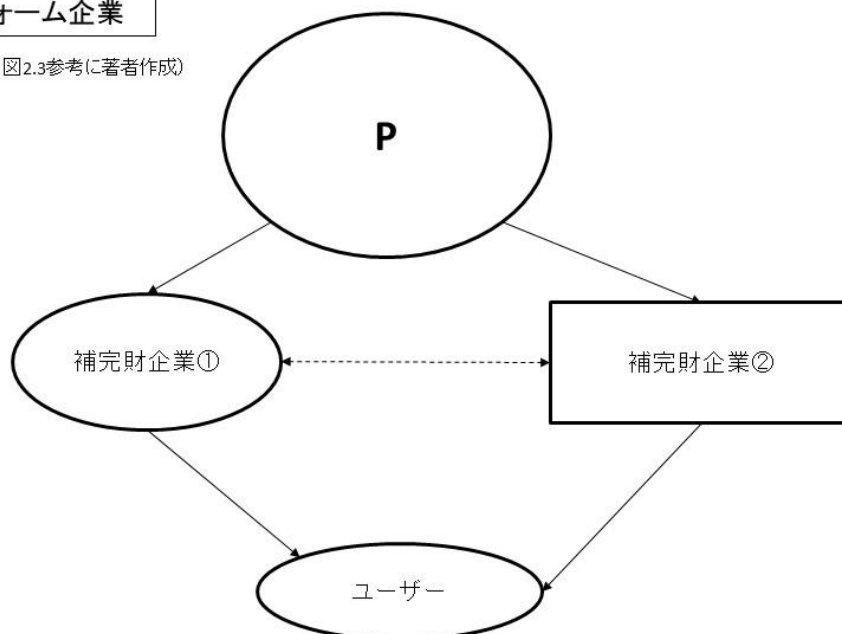
プラットフォーム企業とは、図 1 のように、補完財企業①と企業 P の間にも、企業 P と補完財企業②の間にも取引があり、かつ、①と②の間にネットワーク効果がある。このとき、P のことをプラットフォーム企業と呼ぶ。企業 P は補完財企業①に対する取引量が増えれば、その増加に応じたネットワーク効果の恩恵を補完財企業②への取引増加という形で受け取ることができる。逆に、補完財企業②に対する取引量が増えたとしても、その増加に応じたネットワーク効果の恩恵を補完財企業①への取引増加という形で受け取ることができる。つまり、P はネットワーク効果の恩恵を最大限に受け取ることができるのである。具体例としては、パソコン OS のウィンドウズが挙げられる。ウィンドウズは、様々なアプリケーションやマウス、キーボードなどの周辺機器と取引がある。アプリケーションの販売数の増加は、周辺機器の販売増をもたらす。逆に、周辺機器の販売増も、アプリケーションの販売数の増加をもたらす。

プラットフォーム企業は、自社と補完財企業で形成されるエコシステムの拡大を積極的に行うというプラットフォーム戦略を採る。その結果、補完財の拡大が自社のプラットフォーム製品の需要を拡大する。

<図1>

プラットフォーム企業

(立本、2017 P.23 図2.3参考に著者作成)

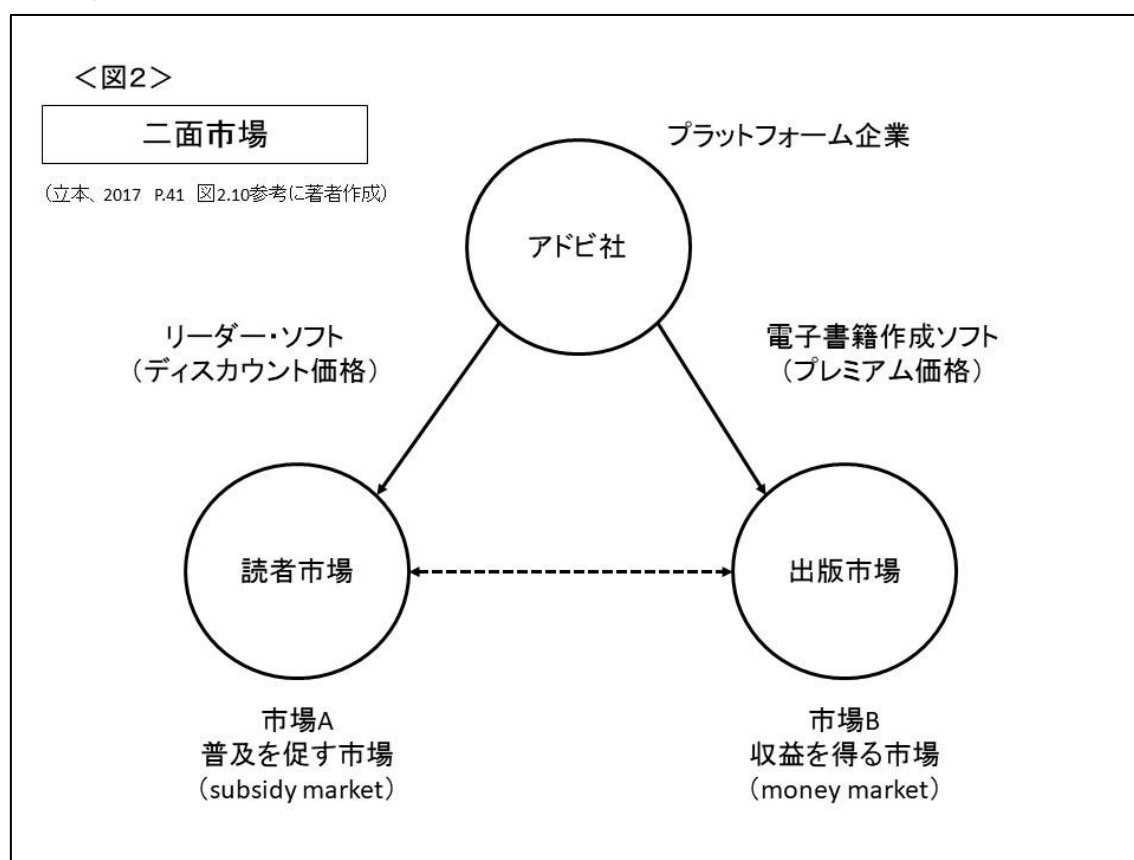


プラットフォーム企業が採る戦略には、「二面市場戦略」と呼ばれるものもある。その戦略とは、「2つの市場の両方と取引を行う企業」であるので、ネットワークの直接効果と間接効果の双方を戦略的に利用することができ、競争戦略上、優位に立てる。直接ネットワーク効果とは、ユーザー数の増加自体が財から得られる便益を増大させる効果である。それに対し、間接ネットワーク効果とは、ユーザー数の増大に伴って対象の財に対する補完財が数量的・品種的に増大するため、対象となる財から得られる便益が増大する効果である。スマートフォンを例にとると、スマートフォンは同じ通信規格同士であれば安価に通話できたり、データ通信できたりする相手が増える。これは直接ネットワーク効果である。これに対し、スマートフォンで動作するアプリはスマートフォンとは異なる製品であるが、スマートフォンの台数が増大すると、そのスマートフォン規格に対応したアプリ製品数が増大し、逆にアプリ製品数が増大することでスマートフォンの台数も増大するという効果がある。この効果が間接ネットワーク効果である。ユーザーからみると、スマートフォン端末とアプリという2つの異なる財の市場であるが、2つの市場の間には間接ネットワーク効果が存在する。

また、二面市場には、支援市場 (subsidy market)、収益市場 (money market) がある。プラットフォーム企業 P は、図 2 のように 2 つの異なる市場 (ユーザーグループ) と取引を行っている。市場 A と B の間にはネットワーク効果が存在している。つまり市場 A のユーザー数が拡大するとき、市場 B のユーザー規模も拡大する。市場 A の価格弾力性 (価格変更に対する需要の反応の尺度) もしくは潜在的市場サイズは、市場 B よりも大きい。こ



のような2つの市場に面しているとき、プラットフォーム企業は市場Aにディスカウント価格で製品を提供してユーザーの拡大を図り、市場Bには、(市場Aのユーザー規模に相当する)プレミアム価格で製品を販売することで収益を得ることができる。市場Aのユーザーは将来にわたって、ディスカウント価格の補填をする必要がない。補填をしているのは市場Bのユーザーだからである。この場合、市場Aを支援市場(subsidy market)、市場Bを収益市場(money market)と呼ぶ。具体例として、アドビのPDFソフトが挙げられる。PDFには閲覧ソフトと編集ソフトがあり、閲覧ソフトは無料で配布し、ユーザー数の増加に寄与する一方、編集ソフトは有料にし、売上に貢献している。この場合、閲覧ソフトを支援市場(subsidy market)、編集ソフトを収益市場(money market)ということができる。(立本,2017)



ガワーとクスマノ(2002)は、プラットフォーム・リーダーになるためには、プラットフォーム・リーダーシップ戦略が必要であるという。それは、「自らの産業において、イノベーションの方向性に多大な影響を及ぼし、それゆえに補完業者を生み出し活用する、企業と顧客のネットワーク、すなわち「エコシステム」にも強い影響力を持つこと」である。プラットフォーム・リーダーシップ戦略には、「企業の範囲」、「製品化技術」、「外部の補完業者との関係」、「内部組織」の4つのレバーがあるという。サービス産業ではとりわけ、「企業の範囲」、「外部の補完業者との関係」が重要であると考えられる。

「企業の範囲」というレバーは、企業の範囲をどのように定めるか、ということである。

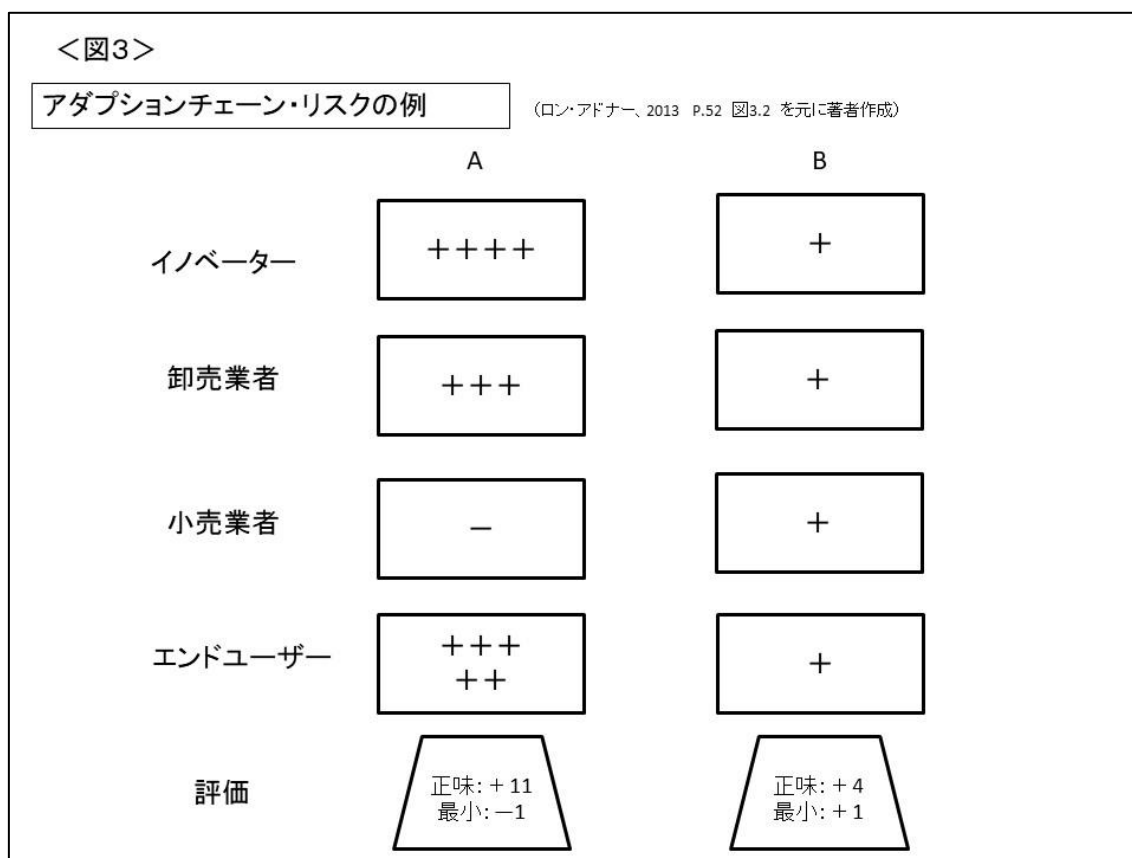
プラットフォーム・リーダーは、プラットフォームの価値を高めているのが補完製品であり、それらを生み出すエコシステムに自分たちが依存していることを認識しておく必要がある。そして、プラットフォームの成功には、エコシステムの繁栄が不可欠である。そのため、企業の範囲を定めること、つまり、どの補完製品を自社内で作り、どれを外部の企業に託すのか、はプラットフォーム・リーダーにとって最も重要な意思決定となる。

「外部の補完業者との関係」というレバーは、プラットフォーム・リーダーは広範囲の企業と協働するとともにそれらに影響を与えうる戦略を練らなければならない、ということである。さらに次の 2 つの目標を同時に追求する必要がある。第 1 に、主要な補完業者との間で技術的仕様と規格に関して合意が得られるように努めなければならない。これは、ビジネスの慣習や顧客に対するサービスの基準に関しての合意と言い換えても差し支えないであろう。第 2 に、他企業の行動に対してコントロールの維持に努めなければならない。他企業の行動をコントロールしようとすることは、それらをパートナーとして扱ううえでは望ましいことではない。つまり、合意とコントロールを同時に追求することは非常に困難なことである。しかしながら、インテルは合意形成とコントロールの維持を同時に達成したと指摘されている。(Gawer and Cusmano, 2002)

成功するエコシステムの設計に関する研究もある。ロン・アドナー (2013) はコーイノベーション・リスクとアダプションチェーン・リスクによってエコシステムを評価すべきだと言う。コーイノベーション・リスクとは、複雑なネットワークを通じて顧客に価値を提供する場合、イノベーションの成功はパートナーの協力、協働に依存していることを見落としがちであることを指摘する。自社がパートナー 3 社とコラボレーションする場合、そのプロジェクトの成功確率は各社の平均でなく掛け算である。例えば、4 社ともに 85% の成功確率を持っているとしたら、「 $85\% \times 85\% \times 85\% \times 85\%$ 」でこのプロジェクトの成功確率は 52% になる。だが、そのうちの 1 社でも 20% になったとしたら、「 $85\% \times 85\% \times 85\% \times 20\%$ 」で 12% まで下がってしまう。こうした場合には、自社を強化するよりも協働関係全体の中の弱い部分を強化するために資源投下するほうが成功確率に大きな影響を与える。

アダプションチェーン・リスクとは、多くのイノベーションは、イノベーションとエンドユーザーの間にいる仲介者 (パートナー) たちのチェーンに依存しており、成功のためには各パートナーを顧客として取り扱わなければならない、という考え方である。図 3 のように、2 つのイノベーション提案、A と B があるとする。A、B ともに提供価値がエンドユーザーに届く前に仲介者 2 者を通過する必要がある。例えば、卸売業者と小売業者である。A は、イノベーターにとって高価値 (+4)、卸売業者にとって高価値 (+3)、小売業者にとって若干の価値棄損 (マイナス 1)、エンドユーザーにとって非常に高価値 (+5) を生み出す。B は価値を生み出すが、チェーンを構成する全員にとって低価値 (四者それぞれにとって +1) である。こうした場合、システム全体の価値は明らかに A の方が大きいにも関わらず (A は +11、B は +4 である。)、小売業者がマイナスの価値しか感じていないため、アダプションチェーンは結合せずに失敗に終わる。賢いイノベーターは小売業者がプラスになるよう

に、取り分を再配分することを検討する。エコシステムを機能させるためには、チェーン全体を見直し資源の分配を行うことも必要だということである。(ロン・アドナー,2013)



ビジネス・エコシステム、プラットフォーム企業の研究では、その対象は主にシステム製品である。パソコン OS、ゲーム機、SNS、電子マネーなどが対象になっている。そのいずれもが成長産業である。歌舞伎は 400 年近くビジネスを継続させてきた伝統的な産業であり、とくに明治時代以降は急速な市場の拡大は起こらずに続いてきた成熟産業である。また、ユーザーに提供する財は、長年の研鑽を必要とする歌舞伎役者や伝統的な音楽、大道具、衣裳などに支えられた、生の舞台である。つまり、ビジネス・エコシステム、プラットフォーム研究が主な対象としているシステム製品のように先端技術を必要とはしていない。このような歌舞伎の産業特性を踏まえると、成熟産業におけるビジネス・エコシステムを長期間継続させるために必要な要因やプラットフォーム企業の振る舞いに関してや、先端技術ではない財のため複製が難しくユーザー数を爆発的に増やすことはできないので、そのような場合のプラットフォーム企業の行動に関して、既存研究に対して新たな視座を与えることができると考えられる。

## 2.2 歌舞伎ビジネス

歌舞伎ビジネスに焦点を当てた先行研究には、近世日本の芸能を興行史の側面からある程度体系的に論じた研究がある。(守屋,1985) これは、江戸時代初期に歌舞伎が創始される

頃から幕末に至るまで網羅的に一人の著者により論じられている点で貴重である。近代まで対象とする範囲を広げると、岩波書店が出版している「岩波講座シリーズ」がある。「歌舞伎・文楽」の第2巻、第3巻では平成までの歌舞伎の歴史に触れられている。しかしながら、期間ごとに著者が異なっているためか、その内容は歌舞伎の体制の変遷から役者論や演出論、興行まで扱っているテーマが幅広く、やや雑然とした印象を受ける。と言いつつも、歌舞伎の初期から現代に至るまでの長期間を対象とした研究として価値がある。明治の後期以降は松竹がほぼ全ての歌舞伎ビジネスにかかわってきたと言っても過言ではないため、松竹の創始者である大谷竹次郎の生涯に焦点を当てたもの（脇屋,1951）や松竹の内部で作成された社史などの文献は蓄積が多い。だが、あくまで内部からの視点が中心であるので、客観性に乏しいという欠点がある。

また、社会学の見地から歌舞伎の社会的地位の変遷を論じた研究が存在する。（香月,2011ほか）歌舞伎が観客や専門家などの受け手側からどのように捉えられてきたのかを知るのに価値がある。なぜなら歌舞伎は、歌舞伎を一方的に製作していてもビジネスとはなり得ず、観客という、その多くは一般大衆である受け手が存在して初めてビジネスとして成立するからである。

総じて、歌舞伎の役者や演技、脚本などを対象に芸術論として捉えた研究は枚挙に暇がないが、歴史的変遷を踏まえて歌舞伎のビジネスを経営学からのアプローチによって分析した研究は決して多くはない。そこで今回は経営学の比較的新しいフレームワークであるビジネス・エコシステム、プラットフォームの視点から歌舞伎のビジネスを歴史的に分析していく。

### 3. リサーチデザイン

本論文では、400 年以上続く歌舞伎のビジネスをエコシステムの視点から分析する。なぜ歌舞伎を研究対象とするのか。歌舞伎ビジネスもほかの産業と同様に、1 企業（団体）が単独で、他者との協力関係を抜きに手掛けてきたわけではない。江戸時代から、様々な組織、個人が関わってビジネスを行ってきた。垂直的なバリューチェーンではなく、種々のプレイヤーが相互に関わりあってネットワークを形成している。その中には 1 プレイヤー単独では到底、企業、組織として成り立ってこれなかったであろうと思われる補完財提供者もいる。例えば、時代劇でしか使うことができない和物の鬘を製作するかつら屋や歌舞伎の小道具を取り扱う企業がそうである。つまり、競争相手を淘汰してきたのではなく、協調的ネットワークによってビジネスを維持してきたと言えるので、歌舞伎はビジネス・エコシステムの要件を満たしていると考えられる。歌舞伎のビジネス・エコシステムにおいては、とくに、劇場（時代によっては座）、歌舞伎役者、顧客（個人や団体）は欠かせない要素である。なぜならば、歌舞伎の興行はその成立から現在に至るまで生の舞台を根拠としているからである。すなわち、歌舞伎の舞台を上演し、観客を動員する物理的な空間である劇場、歌舞伎という舞台を作り出し、特有の芸を披露することができる歌舞伎役者、そして歌舞伎役者の芸を劇場で鑑賞する顧客、という三者がいて初めて歌舞伎として成立する。よって、今回の研究では、この三者を中心に、資金提供者、衣裳などの供給業者、劇場と顧客との間にいる仲介者などを必要に応じて含めながらエコシステムの分析を行う。

また、エコシステムの中でプラットフォームの役割を果たしている企業（団体）はあるのかどうか、あったとしたらどのような企業が、どのような振る舞いを行っていたのか、そしてそのパフォーマンスはどうであったのか、分析する。歌舞伎のビジネスにおいては、座（もしくは座を代表する座元）や松竹が顧客から得た収益をほかのプレイヤーに分配し、エコシステムの維持、繁栄を目指してきた。江戸時代には座ごとにプラットフォームを形成し、プラットフォーム間の競争もあった。また、座や松竹は、時によっては歌舞伎のエコシステムの外側から収益を得てエコシステム維持のために補填をしてきていた。このような振る舞いはプラットフォーム企業としての要件を満たしていると言える。プラットフォーム企業の分析には、先行研究で挙げた二面市場戦略、コーイノベーション、アダプションチェーンを用いたエコシステム設計、プラットフォーム・リーダーの視点を用いる。

時代区分は、歌舞伎が幕府の庇護のもとにあった江戸時代、演劇改良運動が起こった明治時代初中期、松竹が登場した明治時代後期から大正時代、そして現代の 4 つに分けて分析する。それぞれの時代は、主に次のような点でビジネスシステムが大きく異なっている。まず、江戸時代は幕府から興行権を付与された本<sup>ほん</sup>櫓<sup>やぐら</sup>と呼ばれる者のみが歌舞伎の興行をおこなうことができた。経営難に陥った時は<sup>ひかえやぐら</sup>控櫓がそれを代替したが、基本的には本櫓のもとに専属の歌舞伎役者がおり、役者の行き来を前提としていなかった。また、1 つ

の櫓に複数の資金提供者が存在した。つまり、江戸時代は幕府の庇護のもとに歌舞伎の興行を行うことができたが、明治に入ると一変する。政府が許可をする櫓という制度はなくなるのである。不平等条約の改正を目指した政府が主導し、西洋に劣らない劇場を作ろうと演劇改良運動が興り、歌舞伎もその影響を受ける。演劇改良運動が落ち着いたのちの明治後期から大正の時期は、現代につながる歌舞伎ビジネスの形式が現われ始める。関西から東京へ進出した松竹が次々に劇場を掌握し、ほぼ全ての歌舞伎役者を傘下に収めていく。プラットフォーマーとしての頭角を現し始める時期でもある。そして、現代は明治・大正期にその礎を築いた松竹が引き続き歌舞伎のビジネスを席捲している。ただし、決して順風満帆ではなく、浮き沈みを繰り返している。その中で多角化を進めながらも、歌舞伎のビジネスを継続してきているのは紛れもない事実である。

#### 4. ケース

##### 4.1 江戸時代の歌舞伎のビジネス

###### ・歌舞伎興行前史

守屋（1985）によれば、近世における「興行」の端緒は、室町時代において芸能を上演する主要な形態の一つであった勧進興行にあるとされる。勧進という行為は、本来は神社や仏閣の造営・修復、あるいは橋梁などの公共施設の建設に際し、その財源を特定または一般の喜捨に依存する募金活動のことであった。その実施方法は、勧進聖と呼ばれる民間宗教家が請け負って、各地を訪問して資金調達するのが通例だった。ところが、南北朝の動乱期に入る前後、社寺を維持するために勧進に依存する度合いが急速に増大しはじめた。そのため、勧進聖が各地を訪問して資金調達をする従来の方法が非効率的であることが認識され、大規模かつ短期間に資材を集める効果的な方法を考案する必要性が生じた。こうして、当時流行していた芸能の上演を勧進に利用する方法、すなわち勧進興行が成立した。

勧進興行では、勧進聖が請け負っていた寺社の資金調達を、さらに芸能者に下請けさせて芸能の興行を開催した。そこに集まる大勢の観衆から徴収する観覧料を寺社への奉加金に充てていた。多額の資金調達が目的だったため、不特定多数の観衆を集める必要があった。それまで芸能者の演芸は、身分の高い公家や武家に対してや、社寺の神事の場合にも階層のもしくは地域的に限定された観衆を対象として行われてきたため、大きな変化であったといえる。

当時、観衆は個々に入場料を支払っていた。その入場料は当初、あくまで勧進に対する奉加金を意味していたが、実際には芸能を見物する対価と認識されるようになった。芸能自体が一定の交換価値を持つという意味で、商品化の契機となった。

その勧進興行も応仁の乱（1467年）後、徐々に変化し始める。第1の変化は、勧進行為の名目化である。勧進興行を記録する史料のうちに、勧進興行と記されながらも「何々社勧進」「何々寺勧進」といった記載が少なくなっていく。これは一般の関心が勧進の趣旨から離れて、芸能そのものに移っていったことを示すとともに、勧進興行の名目化が広まっていたことを意味する。第2は、興行をおこなう場所に関して、である。応仁の乱以前は、京都の鴨川の河原で行われるのが通例だったが、応仁の乱後は一件も見当たらなくなり、観衆の生活地域である京都の市中に興行場所を選定していく。この市中への集中は、芸能者がみずからの技芸を積極的に売り出すため、最大の顧客である商工業者が集住する市中に進出していかうとする姿勢がうかがえる。なお、このころの劇場は、興行のたびに設営され、終了時には撤去される「仮設」が通例だった。

その後の17世紀の歌舞伎は、女歌舞伎、若衆歌舞伎、野郎歌舞伎といった時代区分を行うのが一般的となっている。『東海道名所記』には、出雲の巫女であったお国が、京都の五条大橋東詰の河原で「ややこ踊」を始めたこと、この地が女歌舞伎の発祥の地であることを記している。慶長8（1603）年のことである。女歌舞伎を興行した芝居小屋は、神社の境内、河原、盛り場、市内への出入り口近辺、遊廓の内などに仮設された。見物席は屋根のある東

西の棧敷と、芝生の上に坐って見物する一般席（芝居）との二区分があった。芝居には屋根がなく、興行は晴天の日に限られていた。女歌舞伎の芝居小屋は多種多彩な大道芸や見世物、操り人形芝居の小屋と軒をつらねた。

その後、江戸、大坂、京都の三都を中心に固定の遊里が許され、公娼制度が整いつつあった頃、遊郭の経営者が流行の女歌舞伎踊りを集客に利用しようとして始めたのが遊女歌舞伎である。遊女歌舞伎は、貴賤を問わず大衆が集まって賑わっていた四条河原に小屋を建て、遊郭が抱えていた遊女を美しく着飾らせて舞台に上げたと言われる。

そんな女歌舞伎も風俗を乱すという理由で寛永 6 (1629) 年ごろから禁令を出されるようになった。それと入れ替わるように、前髪のある成人前の少年が演じる若衆歌舞伎に人気が集まり始める。ところが、若衆歌舞伎も風俗を乱すと考えられたため承応元 (1652) 年ごろから禁令が出されるようになる。それ以降は、前髪を剃り落とした野郎頭の成人男性が演じる野郎歌舞伎の時代に入っていく。

このように初期歌舞伎の時代は、禁制の時代であった。幕府の数回に及ぶ禁令をかいくぐることにより、近世における庶民の芸能として徐々に形が整えられてきた。幕府による歌舞伎対策は、興行権の特許を必要とした幕府が主導する近世における興行慣行の確立につながっていく。京都における名代免許、江戸四座体制の成立を機に、歌舞伎を禁ずる時代は終息に向かい、興行制度の安定を迎えることとなる。(守屋,1985)

#### ・本 櫓、ほんやぐら 控 櫓 ひかえやぐら

歌舞伎禁制後の江戸時代は、幕府より認可を与えられた座のみしか、歌舞伎の興行を行うことはできなかった。それは本櫓と呼ばれ、中村座・市村座・森田座を総称して江戸三座<sup>2</sup>とも呼んだ。当時の歌舞伎興行界は、三座による寡占体制のもとにあった。

ところが、本櫓の三座が興行を打てなくなった時に興行権を代替する劇場が存在し、それを控櫓と呼んだ。中村座には都座、市村座には桐座・玉川座、森田座には河原崎座というように、それぞれに控櫓があった。

文化・文政期 (1804 - 1830、以下、化政期) に歌舞伎は全国的に浸透していた一方、江戸、大坂、京都の三都の大芝居は、慢性的な興行不振に陥っていた。その理由には、見物料の高騰による観客動員力の低下が指摘されている。このころは人気役者の人数が減少し、売り手市場を背景に、高い出演料を求める役者が出てきた。例えば、三世中村歌右衛門は、わずか二幕に出演するだけで一興行二百両の給金を取り、さらに衣裳料百両を付加され、このような高給は先例がないと取り沙汰された。(守屋,1985)

劇場経営者たちは、安易に入場料の値上げによる増収で、経費の膨張をカバーしようと

---

<sup>2</sup> 正確には、三座体制となるのは正徳 4 (1714) 年以降である。それまでは、中村・市村・森田・山村の四家を座元とする「四座体制」であった。「四座体制」が確認できるのは延宝 3 (1675) 年の顔見世番付によってである。四座の一つの山村家は正徳 4 年の江島生島事件によって断然した。



した。栈敷の増設や高土間の新設など、高級席を増加させる動きもあった。しかしながら、見物料の値上げが観客を劇場から遠ざけ、観客動員の減少を招く結果となった。表1のとおり、各座の収支は赤字であることが多かった。そのため、化政期には江戸三座の寡占が揺らぎ、控櫓が本櫓の特権を代替するケースが頻発した。その中でも、もっとも厳しい状況だったのが森田座であった。森田座は寛政期（1789 - 1801）から化政期の間、控櫓である河原崎座の活動期間のほうが本櫓である森田座自身のそれよりはるかに長期間にわたっていた。市村座に関しては、寛政期末から文化期の前半にかけては比較的順調であったが、文化9（1812）年頃より不振となり、文化12（1815）年には櫓を下ろして、控櫓の桐座が5年契約であとを引き受けた。市村座の休座にあたっては桐座のほかにも都座と鳴見善右衛門という2者が継承を競った。高額の出資を覚悟のうえで、三座体制のもとで不利な状況に置かれていた中小の劇場や興行師が上昇を狙って三座の特権を奪取しようとした動きがあったのである。

<表1>

文政11(1828)年の江戸三座の収支

中村座 (本櫓)	収入 支出 差引	金5,654両3分 金7,700両 金2,045両1分	銭 340文 銭 1貫100文 銭 756文(損)
市村座 (本櫓)	収入 支出 差引	金5,646両1分2朱 金8,239両3分2朱 金2,593両1分	銀3匁 銀13匁 銀1匁(損)
河原崎座 (控櫓)	収入 支出 差引	金2,245両1分2朱 金6,338両2分2朱 金4,092両3分1朱	銀3貫60文 銀4匁5分7厘 銀 5分2厘(損)

守屋、1985 P.365 表1をもとに筆者作成

・座元

役者の集団を「座」と呼んだ。一座には役者以外にも演奏家などの芸人を抱えていた。これらの人員を束ねるのが、座元（座本）という者である。上方（関西）では、劇場（芝居）の所有者、芸団（座）の主催者、興行権（名代）の保有者は別個の人格によって保持・継承されるのが原則であった。江戸においても上方と同様に芝居・座・名代が分有さ

れていた時期があったようだが、江戸ではとくに元禄期（1688 - 1704）以降は、座元が興行の実質的な責任者の立場にあった。自ら劇場を所有し、江戸幕府から与えられた興行権を背景に劇場経営にあたった。幕府との関係でいえば、座元は幕府の興行支配機構の末端に位置し、職業集団としての芝居社会を統率する立場にあったといえることができる。

また、座元と一般の歌舞伎役者との関係は、芝居社会内部における支配者と被支配者という封建的身分関係に置き換えられる性格をもつ。ただし、化政期の役者たちは、売り手市場を背景にして自己主張が強くなっていた。

経営成績の低下によって弱体化した座元に対し、相対的に役者たちの地位が上昇し両者の間に深刻な対立が生じた。座元らは幕府権力の直接介入によって一挙に事態の転換を図った。文政 11（1828）年、「三座永続願」という訴状を奉行所へ提出し、役者の告発をした。その結果、一人一人の役者の出演料が決まり、座元は幕府の力を借りて、その立場を守ったのである。（守屋,1985）

#### ・金主

座元に興行資金を融資して、その利子を得る者のことを金主（金方）<sup>きんしゆ</sup>といった。この資金提供者は多くの場合、一人ではなく数人いることが多く、ひいき客や富商、芝居茶屋<sup>3</sup>の主人、まれに有力な役者が加わった。興行の主体・責任はあくまで座元にあり、金主の役割は金融に限定されていたのが、座元と金主の関係であった。

当時から興行は水物で、当たり外れが大きく、投機的な意味合いが強いと考えられていた。それゆえ、興行の金主になるのは鉾山への投資などと同様に、危険な行為と考えられていた。回収できるめどのない芝居に投資するのは、無駄遣いの代表のようなものでもあった。回収できないリスクが高いため、座元に融資する金には、通常の金融より高い利息がついた。当時は年利二割が最高であったが、芝居への融資はそれを上回る三割半の利息を取ったともいわれている。

しかしながら、中村座を中心に市村座やその控櫓である都座などにも出資し、金融・経営の両面で支配しようとする姿勢を見せたのが大久保今助という人物であった。化政期において唯一比較的安定した経営をみせたのが中村座であった。大久保はもともと芝居とは無縁の境遇の出身であるが、巨額の給金をもって大坂から三世中村歌右衛門を呼んで中村座の重鎮に据えたり、その歌右衛門が契約を履行せずに大坂へ帰ってしまうとなると、直ちに奉行所へ訴えて江戸へ引き戻すという機敏な行動に出たりした。積極的な経営態度で興行に望んだ大久保は従来の金主とは異なるタイプの人間であったといえよう。彼は、近代的な興行資本の確立、興行企業家の萌芽的な形態といえる。それは、明治の守田勘弥を経て大正の田村成義にまでつながる人脈の淵源をなすのである。（守屋,1985）

---

<sup>3</sup> 芝居茶屋とは、江戸時代の芝居小屋に専属し、観客の食事や飲み物をまかなった、今という劇場の食事処であるが、芝居茶屋を通してしか購入できない観客席もあった。

#### ・役者

江戸時代における役者と劇場（座）の関係をみると、一座の編成を一年単位とし、その契約更改を秋とし、11月をもって年度の始まりとする慣行が元禄期にすでに定着していた。この慣行を守屋は「座抱え制」と呼んでいる。その内容は、(1)芝居に出演する役者が期間を定めて一定の座に所属し、(2)その座の長である座元は座に所属する役者の管理について責任を負うというものである。加えて、年度の始まりとされた11月の興行を「顔見世」と呼んだが、それを前にした契約更改で問題になったのは役者の給金であった。

各座が当時は<sup>たても</sup>立者と呼ばれる観客を呼べる有名役者を抱えようとすれば、彼らは「多分の手附金」を望んだ。さらには、他座とも交渉をして手附金を二重に受け取ることも常態化しつつあった。また、彼ら自身の弟子はもちろんのこと、そのほかの一門の役者や狂言作者、囃子方などまでも一座に抱えてもらうことを主張した。役者に支払うべき給金の膨張は、劇場経営の財源をおびやかし続けた。

歌舞伎役者の収入は給金だけではなかった。初芝居に出演するときに着る衣裳を買ってほしいとねだれば、500百両の金を出す気前のよいひいき客もいたそうである。（守屋,1985）

#### ・見物客

江戸時代の劇場では、入場券のことを<sup>ふだ</sup>札と呼んだ。札にはいくつか種類があったようだが、当日券が基本であった。札を販売する、今でいうチケット売り場を札場と呼んだ。見物席（客席）は、大衆席というべき平土間と高級席にあたる栈敷に分かれており、値段にも大きな差があった。当時の料金を正確に知ることは困難だが、栈敷の料金は平土間の三倍ほどにもなった。当時の俳諧などには、「家賃より高い栈敷」といった表現も見受けられる。栈敷は、劇場周辺の茶屋が幹旋する慣例になっていた。栈敷の席は、すだれ・幕・屏風などで囲う者もあり、人目を遮る空間とすることもできた。さらにその栈敷から楽屋や座元の宅、茶屋などに直結していて、その先には座敷が用意されており遊興が可能になっていた。栈敷に関しては予約も可能であったようだが、茶屋を通して購入せねばならなかった。茶屋は同時に、見物客の身の回りの世話も行った。半日がかりの上演で幕間も<sup>まくあい</sup>長かったため、休憩や飲食の場としても茶屋は活用された。一方の平土間は、札場で一人ずつ札を買って劇場に入っていた。札場で札を買って入れるのは、平土間だけであった。

座席によって料金、購入方法が異なれば、客層にも違いがあったことが容易に想像できる。栈敷の客を「上」、平土間の客を「下」とし、上下関係として捉える向きもあるが、役者や芸風の好みにも差があったようである。

見物の客席の間には、火縄（タバコの火つけ用）売り、半畳（敷物）売り、まんじゅう売り、番付売りが行き交っており、場内は騒然としていた。人気役者の登場など、役者が演じている最中にも客席から演技を褒める声が飛び交った。また、今でいう<sup>まくみ</sup>幕見のように、演目ごとに見物客をすべて入れ替えるのが慣行であったようである。（守屋,1985）

#### ・江戸幕府

先述したように、弱体化した座元の勢力に対し、役者たちの地位が相対的に上昇したことによる両者の間の対立に江戸幕府は度々介入して座元の地位を守っていた。幕府は、芝居社会における支配者である座元と、被支配者である役者という構造を維持すべく動いていた。その意思表示の最たる例が、天保期（1831 - 1845）における芝居町の猿若町<sup>さるわかちやう</sup>への強制移転という政策である。その内容をみると、役者には深編笠の着用を強い、居住地を厳しく限ったのに対し、座元には「御手当 5,500 両」の分配を任され、さらに新しい劇場の用地を永代無償で供与されるなど、優遇処置が相次いだ。幕府の意図はあくまで三座体制の維持にあったのは明らかである。この天保の改革を期に、興行特権を紐帯として座元と幕府の癒着関係が改めて強まり、幕府の庇護と支配のもとに三座体制は明治維新まで延命される。その結果、興行界の近代化の著しい遅れを生むこととなる。（守屋,1985）

#### ・収益の流れ

見物客のチケット料金が最大の収入源だが、間に入った茶屋や破落戸<sup>ごろつき</sup>（顔役）が中間マージンを取っていた。劇場の経営責任者たる座元に入る金額は元のチケット売上に対して大きく目減りしていたと考えられる。それゆえ、座元は金主の出資に頼らざるを得なかった。その都度、複数の金主からの出資を募っていたため経営基盤が安定しなかった。

支出の大部分を占めたのは役者への給金（ギャランティー）であった。役者と劇場は1年ごとに契約を結び、固定給を支払っていた。

### 4.2 明治時代初期から中期の歌舞伎のビジネス

#### ・劇場と演劇改良運動

明治時代に入ると、文化の中央集権の一環として新政府が歌舞伎への干渉を始めた。いわゆる演劇改良運動である。明治 19（1886）年、訪日中のナポレオン三世が新富座に観劇に訪れたが、歌舞伎に対する彼らの印象は良くなく、新富座の規模が外国の劇場に比して狭く、かつ、むさくるしく、演技も自然さにかける等々の評価であった。そういった声を受けて、外国人賓客に見せるに足る日本演劇、すなわち歌舞伎の質的向上を計るとともに、外国人を招待するに十分な劇場の建設が望まれた。（今尾,1997）

明治 20 年代までの東京の大劇場における代表的な興行師は新富座の十二代目守田勘弥であった。勘弥は江戸時代から続いてきた慣習どおり、帳元をはじめとする座内の関係者、座付茶屋、主役級の役者たち、金主の協力を得ながら、劇場の代表者として太夫元<sup>たゆうもと</sup>＝座元の実権を持ち続けた。最終的な責任を勘弥と帳元などごく少数の者が負う経営であった。この方法は明治 10 年代には実質的な破綻をきたしていた。勘弥の新富座は二回ほど、株式会社方式による劇場経営を試みているが、どちらも長期に継続することはできなかった。つまり勘弥とその周囲は、経営形態の根本的な切り替えには失敗したともいえ

る。(寺田,2012)

一方、演劇改良運動を主導した演劇改良会の一員であった福地源一郎は、明治 21 (1888) 年 7 月、改良劇場を木挽町に建設しようと金融業者千葉勝五郎を出資者として連署出願、同年末に着工、翌 22 (1889) 年 11 月に開業した。その際、福地は座名を「歌舞伎座」と定めた。これは画期的な出来事であった。従来江戸の芝居は、中村、市村、森田と言うように座元の姓を用いたものだが、明治 8 (1875) 年に守田座が新富町へ替地をして新富座と改称してから、河原崎座の新堀座、喜昇座改め久松座と言ったように町名を座名にする事が、定式ようになっていたからである。(今尾,1997)

その歌舞伎座は明治 22 (1889) 年 11 月に初開場したのち、明治 29 (1896) 年に株式会社を設立した。それまでの千葉勝五郎による個人経営から、複数の取締役が構成する取締役会による経営への切り替えに一応成功したと言える。株主総会を行い、株の配当を出した。要するに東京の大劇場で劇場の経営を「会社」が行うことが根つきはじめたのは、明治 20 年代末以降だと言ってよい。新富座・歌舞伎座両方の会社の設立に関わった人物として田村成義を挙げることができる。(寺田,2012)

少なくとも、明治中期以降は、すでに有力な興行企画者（仕打<sup>しうち</sup>）はおらず、一人の資金によって興行が行われることはなかった。「歩を持つ」という形の共同出資となることが多く、そこに芝居茶屋の多くが加わった。(青木,1995)

#### 4.3 明治時代後期から大正時代の歌舞伎のビジネス

##### ・劇場と松竹の進出

明治後期から昭和初期にかけての時期は、関西の興行資本である松竹が東京に進出し、やがてすべての大劇場を傘下におさめて、歌舞伎興行を独占していく過程にあたる。(大笹,1997) 劇場単位の経営が中心だった時代と異なり、松竹は必ずしも常に劇場を建物ごと所有して興行を行うのではなく、興行企画者（仕打）として他者の経営する劇場に参加する形も併用し、複数の劇場経営に成功した。(寺田,2012)

後の松竹の創業者となる大谷竹次郎は、初座主になった京都の阪井座は建物が老朽化して危険なため警察署から興行中止の命令が出た。そのため、阪井座の場所に当時売りに出ていた祇園館の建物を移設した。東京の同名の劇場にあやかり、「歌舞伎座」と命名し、明治 33 (1900) 年に初開場する。(上村,1995) 同年に仕打として常盤座と契約、松竹合名会社を設立した明治 35 (1902) 年には夷谷座、大黒座、布袋座も経営する。明治 39 (1906) 年は大阪中座、京都南座という両都の主要な劇場の経営を握る。ほかにもいくつかの劇場を買収、あるいは直営とするが、明治 41 (1908) 年に大阪朝日座、明治 42 (1909) 年に文楽座を入手することで、松竹は京都・大阪の主要な劇場すべての興行内容を決定し、経営する権利を掌握した。(寺田,2006)

その頃の日本の劇場は全国的にその土地の遊び人、つまり破落戸<sup>ごろつぎ</sup>が蔓延<sup>はびこ</sup>っていた。木戸（入場口）、札（チケット売り場）、栈敷席<sup>ばんづけ</sup>、番付（プログラム）販売など、それぞれに破

落戸が居座り、中間マージンを取っていた。経営者の手元には、それら他人の持ち去った分を差し引いた僅かの木戸銭しか入らない。大谷はこの悪習を一掃して、売上の全額が興行主の収入にしなければ芝居を経営しても成功する希望がないと断定した。従来雇っていた人々を解雇する案を提議した。大谷の破落戸に対する厳しい態度は、木戸銭や売店、番付の売上が芝居に何の関係もない部外で消費されることの不合理さを嫌ってのことであった。彼の考えは、よい芝居を育て、よい芝居を見物客の前に提供するためには、少しの利益でも芝居にかけることこそ大切で、命にかけてもやり通さねばならぬ第一の改革だと信じたからにはほかならない。(松竹,2016)

同時期の東京では、明治 39 (1906) 年、当時の歌舞伎座の社長であった井上竹次郎は劇場経営に見切りをつけ、持ち株を売って興行界から引退する決心をした。井上の歌舞伎座の株は大河内輝剛らの実業家が買い、大河内が社長に、田村成義が興行相談役に就いた。同年、かねてから新式の大劇場と噂されていた帝国劇場 (以下、帝劇) の発起人総会が開催され、建設に向けて動き出した。(上村,1995) その後、帝劇は明治 44 (1911) 年に開場した。帝劇の開場は因習と悪徳が充満していると見られていた興行界に清新な新風を吹き込んだ。新聞広告をはじめ、ポスター、商店のウインドー等を利用した宣伝法も斬新さを呼び、座席はすべて椅子席、入場者は切符制度という、旧来の興行方式とは全く面目を一新したのである。(松竹,2016)

松竹は東京進出の足掛かりとして最初に買収した劇場は新富座であった。明治 42 (1909) 年末から翌年にかけて登記手続きを行った。価格は 4 万円と推定される。松竹による第一回興行は明治 43 (1910) 年に行われたが、当時の新聞などに現れる評判は彼らの興行が「大阪風」だということであった。例えば、劇場の絵看板、番附、役者の衣裳、鬘も大阪で拵えたり、上方のものを使ったりしていると指摘され、松竹の方法は東京では見慣れない変わったものと受け取られていた。だが、東京の歌舞伎座が松竹の手に落ちるまではここから 3 年足らずしかない。(寺田,2012)

一方、同じく明治 43 (1910) 年、田村は帝劇の開場に危機感を募らせ、東京中の劇場 18 座に呼び掛けて組合を組織し、俳優の引き抜きを制限する規約を作った。しかし、東京の新富座や本郷座まで手に入れていた松竹は、本拠地が大阪であることを理由に加入を断った。さらに松竹は明治 44 (1911) 年の帝劇開場の興行に、上方での専属俳優のひとりであった初世中村鴈治郎を加入させ、いちはやく帝劇と友好関係を結んだ。(上村,1995)

当時の劇場経営者らの目的の一つに「芝居の改善」があったのは明らかである。その「改革」の内容は帝劇が実施した「改革」に集約されると言ってよい。それまでの劇場での観劇というのは、観客は茶屋の手を通して観劇しなければならない、それも申し込み順ではなく、茶代の多寡の順なので相当に金がかかる。のみならず種々なるものを買わされたりして簡単に観劇できない習慣があった。そこで、改革の中心になったのは、茶屋・出方を廃止してすべての運営を劇場側に一本化すること、切符を前売り・指定席・低料金にすること、興行日数を 1 ヶ月単位にして定打ち制にすること、上演時間を短縮することであ

った。ただし、定打ち制という方式は関西での興行法を松竹が東京に持ち込んだともいわれている。(上村,1995)

明治 44 (1911) 年、ミツワ石鯨の丸見屋商店主三輪善兵衛氏の仲介により、松竹の大谷竹次郎と東京の歌舞伎座の経営を握っていた田村成義が接見した。先代三輪善兵衛は歌舞伎座の大株主、商売の化粧品が縁で俳優との関係も深く、また東都各劇場とタイアップで自家の宣伝もした実業家であった。

大正 2 (1913) 年、田村成義はかねてから不入りの歌舞伎座の株を重役連に買い取ってもらいたいと申し出た。重役は歌舞伎座が帝劇風に営業の改革ができるなら良いと返事をし、田村は歌舞伎座改良案十三ヶ条を提出した。それにより芝居茶屋を買収し、出方、茶屋男は案内人となり、切符制度となったが、多額の借入をしたため自分の持株を重役に割り当てて手離すことになった。三輪善兵衛の仲介により、田村は引退し松竹の大谷竹次郎は相談役として興行を一人で引き受ける情勢になった。

同座の大株主で俳優の代表者だった五世中村歌右衛門、十一世片岡仁左衛門、十五世市村羽左衛門以下一同これに賛成した。大正 2 (1913) 年 9 月 6 日のことであった。結果、田村の持株は一旦、同じ重役柏木多七の名義になり、それから大谷に譲られた。大谷が歌舞伎座の経営を引き受けた第一回興行は同年 10 月に行われた。

歌舞伎座を引き受ける前、大谷は東京と大阪の俳優の合併や交換を頻繁に行った。引き受けた劇場では矢継ぎ早の休みなしの興行を試みた。当時、帝劇は座付き俳優の純歌舞伎一座と女優劇とで毎月興行していたが、松竹の興行と帝劇に啓発された歌舞伎座の田村はかつては興行数を増やすことに否定的であったが、市村座を毎月興行するようになった。結果は全体として観客の層が非常に増えたといわれる。

大谷は俳優にも衣裳にも大道具にも、あらゆるものに贅を尽くした。そのため入りがあっても会社としては儲からなかったのも、大谷の経営に不満を抱く重役連は大正 3 (1914) 年 10 月の不成績に覚悟を決め、興行をやめて会社は小屋貸し一方で家賃を取ろうという相談に集まった。そこで大谷は個人として歌舞伎座を借りて興行することになった。事実、歌舞伎座は翌々月、松竹直営の興行を行った。(脇屋,1951)

歌舞伎座を手に入れた大谷の東京での興行法に関して、木村綿花の「近世劇壇史・歌舞伎座篇」では次のような記述がある。

「大谷の興行法と、田村の興行法とは全然違ったところがある。(中略) 大谷になると押しの一手で、季節かまわず大きな勝負をして、損益は一年勘定に見ている。したがって、歌舞伎座の興行法が異なってきたわけで、大谷は観客の目先を転換させるために、毎月取っかえ、引っかえ、俳優の顔を変えて、新規な興行をしようと考えている。そうになると俳優は出勤の数がふえ、収入もよくなるので、一同随喜して松竹のために力をつくそうとした。」(木村綿花『近世劇壇史・歌舞伎座篇』昭和 11 (1936) 年)

ところが、劇評なども書いていた作家の徳田秋声は歌舞伎座が松竹の傘下に入ってから

の、東京劇壇の変りかたについて、次のように述べている。

「松竹が東京における俳優の中樞たる歌舞伎役者のかたまりを突きくずして、それを各座に配置したり、大阪の腕っこきを交々<sup>こもごもらっ</sup>拉し来って、面白い東西俳優の色どりを見せて、観客の目先を転換するのに、頗<sup>すこぶ</sup>る巧妙で機敏な手段をとっているのは、劇壇の人気を引き立たせることと、役者を競争させることにおいては、頗る有効であろう。(中略)役者の蘊蓄<sup>うんちく</sup>や精力には定限があり、観客の観劇力にも定限がある以上、こんな状態が永くつづくかどうかは疑問である。(中略)役者の方でも、こうまで駆使されて、各所に転戦した結果、役者の気分と芸とをいたわっている余裕がなくなり、無理な濫用<sup>らんよう</sup>を余儀なくされて、精力の涸渇を来すであろう。」(徳田秋聲『演芸画報』大正3(1914)年3月号)

このように、それまでと異なった松竹の興行法は、いずれ無理を生じることになると評するものもあった。(松竹,2016)

草創期の松竹の活動に共通して現れるキーワードは「改良」である。「改良」といっても、「実在しない理想を追いかける」のではなく、「現状から離れすぎない具体策を持った合理性の追求」であった。「座布団を敷いて座って見る従来の形式の劇場で、余計な金を使ったと観客に思わせず、個々の要望に応えるためにはどうすれば良いかを考えた結果のサービス」を行った。例えば、「入場方法は正面で買う方法(出方がつく)、案内所を通る方法(案内人が切符を取り、携帯品も預ってくれる)、本家茶屋(劇場直営の茶屋)を使う方法の三通りがある。茶・煙草盆・座布団、下足・携帯品の預りは無料。筋書・食事は注文がなければ持ってこない。どの等級の切符で入場しても食堂で食事することができる。」などである。(寺田,2012) この「改良」の方針は新演劇の俳優であった静間小次郎の影響を受けている。(寺田,2006)

一方で松竹の経営は先述したように東京の劇場が株式会社方式で経営され始めていたのに対して、当時は株式会社方式を積極的には採用せず、合名会社という形で経営を行っていたという特徴がある。合名会社は会社に対して無限責任を負う社員だけで構成され、社員の全てが経営に携わる。資本金はほとんど必要なく、取締役会も不要で、登記手続きが完了すれば会社が設立できる。個人企業に近いコンパクトな形態である。(寺田,2006)

また、この時期の松竹の隆盛を裏付した要因の一つに、台本の問題があった。大谷は「脚本を読める制作者」という特徴があった。例えば、暇さえあれば一人で脚本を読んでいたと言われる。大谷が脚本を重視する姿勢は、社内に「脚本部」を創設したことにも表れている。

「脚本部」創設の報道は、明治44(1911)年にはじめてなされている。脚本部はのちに文芸部となり、大阪では大森痴雪、渡辺霞亭、食満南北、東京では松居松葉、岡鬼太郎、岡本綺堂、木村錦花、川尻清潭など多彩な人材と交流を持ちつつ専属の作家を育成した。市村座は台本選定・制作の独立した部署を持たず、帝劇でさえ文芸部を設立するのは大正10(1921)年であったことを考えると、信頼できる複数の作者に依頼して時代に合った新しい台本を求めようとする松竹の行動は早かった。(寺田,2012)



東京の歌舞伎座を入手したのち、松竹は順次東京の演劇・映画の劇場を入手していく。大谷没後の追悼座談会のなかで、当時の演劇担当取締役であった永山雅啓（武臣）は大谷から「小屋を 36 軒やったことがある」と言われたことがある、と発言している。（寺田、2012）といっても歌舞伎の上演のみにこだわっていたわけではなく、松竹は 1910 年代以降における新芸能の隆盛と歌舞伎の相対的減少の中で、劇場経営の比重を次第に変えていく。それは各劇場への芸能配分の変更となってあらわれ、具体的にはいわゆる「大衆芸能」の重視であった。松竹は伝統的な歌舞伎小屋であっても、それが大歌舞伎を上演するには経済的に見合わない劇場であれば、「新派」「喜劇」「家庭劇」「演芸」「映画」などの芸能を上演する劇場に変更していった。（徳永、1998）

大谷は当時繁華を誇っていた浅草に三千人収容の大劇場「吾妻座」を開場した。大正 7（1918）年のことであった。当時の大劇場は、観客の大半を劇場周辺の花柳界におき、有閑、特権人士の息抜きのもでであり、あるいは劇通といわれる一部の通人の遊び場所であって、働く大衆の憩いの場ではなかった。だが、吾妻座はそれまでの大劇場とは異なっていた。吾妻座は浅草での歌舞伎興行の発端となった。付近に新吉原という遊郭や私娼街があったことが浅草の繁栄に一役買っていたが、何より映画館の貢献が大きい。日本の映画、外国の映画のほとんどが、まず浅草公園の映画館によって封切られていた。大谷は大衆の支持を得ている連鎖劇（通し狂言の一部にその狂言の映画の場を挿入する実演）や活動写真の重要性に思いが至り、大正 9（1920）年に松竹キネマを創立した。日本で最初の映画の組織的な興行・制作に着手したのが松竹であった。ただし、利益配当が必要な株式会社ではなく、当面は個人経営とした。（脇屋、1951）自前の映画会社を持つと同時に従来の社内機構も改組している。この結果、松竹のもつ主要劇場のいくつかは映画館化されて、劇場の転用が一層すすんだ。（徳永、1998）

#### ・役者

東京の歌舞伎座が明治 22（1889）年に建設されたころ、座付俳優の中には、明治の三大名優と言われた九世市川團十郎、五世尾上菊五郎、初世市川左團次といった日本の劇界を代表する存在がいた。ところが、歌舞伎座が松竹の手に入るころには左團次の脱退、菊五郎、團十郎の相次ぐ逝去が災いし、歌舞伎座もかつての栄光を失ったかのようであった。（松竹、2019）

大正元（1912）年、松竹の大谷は二世市川左團次と提携し、専属とした。東京の歌舞伎役者としては松竹専属の第一号であった。左團次は小山内薫と協力して自由劇場を明治 42（1909）年に起こしている。自由劇場ではイプセンやシェイクスピアの翻訳劇を上演していた。森鷗外、島崎藤村、徳田秋聲、永井荷風など当時の文壇で自由劇場に関心を持つものが多く、自由劇場の観客の多くは若い知識階級だった。大谷は歌舞伎に左團次を専属としたことで、新たな作家と観客を手に入れることが出来た。

大正 5（1916）年 9 月、大谷は狂言（演目）によって他劇場の俳優を借り合う政策を実

現した。10月の歌舞伎座では、帝劇との提携で座付幹部に六世尾上梅幸、四世尾上松助を借りて、十五世市村羽左衛門とともに三者の極め付け江戸狂言「与話情浮名横櫛」を上演。11月は五世中村歌右衛門が帝劇にまわった。これは帝劇の専務山本久三郎との紳士契約をもとに行われ、俳優の交換は金銭によるものではなかった。(脇屋,1951)

俳優に与える給金は、それまでと異なり、松竹は興行のたびに前払いとした。以前は半金前払い、中日に半金が支払われた。こういった改革も、俳優の生活安定のために大きく役立った。(青木,1995)

また、大谷は歌舞伎役者に対する姿勢に関して、次のように述べている。

「将来歌舞伎の発展をはかるには、各座の興行主が仲よく相談をして俳優の融通をすることが第一です。一般の御要求では俳優の給金を安くして、観劇料を引下げるのが第一の策だとの説がありますが、私は俳優の給金は平均する方がいいと思います。これは俳優の給金を奨励する方法であるとともに、土台になる俳優を作る段取にもなります。興行主は一面に於て俳優を育てて行かなければならないからです。」(大谷竹次郎談『演芸画報』大正5(1916)年1月号)

ここからは、興行の収益が悪化した場合でも歌舞伎役者への給金は減らすことはせず、常に一定した金額を支払うべきだという、役者を育てる姿勢がうかがえる。

#### ・観客

近世には風紀を乱すものとされ、身分制の枠外に置かれていた歌舞伎の社会的位置に関しては、一般的にこの明治期を契機に地位が上昇したとされる。その根拠として挙げられるのは、先述した政府主導による地位向上のための「演劇改良」運動である。その象徴的な出来事は、明治5(1872)年に新政府が勧善懲悪を主として教化の一助となるべく申し渡した布達や、明治20(1887)年に天皇の御前で演じられたいわゆる天覧歌舞伎の実現である。これらが歌舞伎を社会制度の枠内に位置づけ、公的地位を付与する直接的要因になったといってよい。ただし、公的地位が確保されたといっても、それは高級な芸能としての社会的認知には直結しない。むしろ明治の近代化に伴う歌舞伎の公的地位整備は、西洋演劇理念の「近代」性と比較された歌舞伎が、芸術内容として低俗であると認知される契機でもあったといってよい。新劇運動の担い手など演劇の専門家からも、近代的芸術観から歌舞伎を否定するような視点も繰り返し提示された。大正期に至ってそうした見方は知識人層に定着していく。加えて、封建性や、特定の俳優をメインに据え続けることも深く関わる門閥制の温存といった点にも批判的な指摘がなされるようになる。(香月,2011)

大正に入ると、大衆化時代になり、従来はエリートだけが楽しんでいたものを、大衆も楽しめるようになった。劇場も、帝劇や宝塚を筆頭に従来と違う観客層にするため、花柳界に頼らない劇場経営を目指していった。

特定の少数の客が芝居茶屋という特別なルートで席を押さえて観劇する制度から、不特

定対数の客が観劇できるような自由なルートを作ることを帝劇が先行して志向していった。松竹をはじめとする他の劇場も芝居茶屋から解放されるべく、追随した。家族での観劇を念頭に置くと、自然、大劇場を建設していくことになった。(石橋・神山・児玉,2012)

#### ・松竹と歌舞伎以外の劇団との関係

松竹の大谷は、明治 30 年代ごろから眼を新派<sup>しんぱ</sup>という劇団に向けた。当時は新演劇といった新派は、日清戦争以後、歌舞伎に対抗するほどの勢いで発展してきていた。壮士芝居から発達した新演劇は、すでに東西に数十種にのぼる劇団まででき、中には大劇場に堂々たる進出ぶりを見せているものもあった。静間小次郎の新派は、新京極の明治座を本拠地として悲劇ものに独特の人気を有し、戦後の好景気にも支えられて大当たりとなった。

松竹が経営に乗り出した京都朝日座では、明治 37 (1904) 年に曾我廼家五郎、十郎の“改良喜劇”というものを出した。この曾我廼家喜劇は評判がよく、引き続き朝日座で続演することになる。関西喜劇の大劇場進出はこの頃から始まった。大谷は喜劇の興行価値に注目し、松竹直属の喜劇団をつくることを思い立った。明治 40 (1907) 年には朝日座に楽天会という一つの喜劇団を発足させた。

松竹は経営する劇場の数が増えるにつれて、出演劇団の数も増やしていった。歌舞伎の初世中村鴈治郎一座、二世實川延二郎一座、新派の静間一座などの専属劇団のほかに、新派や歌舞伎、文楽などを適宜配して座組を埋めていたが、曾我廼家、楽天会などの喜劇団も重視した。喜劇を重視したのは、劇団にバラエティを持たせることも大きなねらいであったが、企業の合理化ということも重要な理由であった。当時の演劇雑誌では、

「松竹合名会社などは歌舞伎劇、新派劇の損失を曾我廼家一派と楽天会一派の喜劇興行で穴埋めするそうである。松竹はたしかに小粒ながらピリッと辛い鋭い武器を持っている。東京の興行主などが消耗つづきで城を明渡す理由も、安物で金をとる武器の缺乏<sup>けつぼう</sup>に起因するだろうと思う。(中略)(大谷曰く、)興行法の秘訣として喜劇団の如き割安な代物を以て大きな敵に当るのは最も利益で、これが却って大きな物を喰ってしまうことがある。たとえば鴈治郎の旧派や高田一派の新派と対抗して、喜劇団が毎日の大入を占める。」(黒頭巾『演芸画報』明治 45 (1912) 年 9 月号)

と評された。

このころ帝劇が欧米劇壇の例にならい日本の演劇界にも女優が必要だとの建前から、帝国劇場女優養成所をもうけ、女優を一举に帝劇の舞台におくったことを契機に女優ブームが起こった。この影響で松竹も明治 45 年に大阪において松竹女優養成所を設立した。その後、第二京極の角力常設館という小劇場を修築して、大正座と命名し、女優劇を売り物に開業した。ところが、女優劇はそのうち人氣が落ち、離散する俳優が出たりし、大正 4 年に廃座となった。(松竹、2016)

松竹は数ある翻訳劇を上演する新劇劇団の中でも大正 7 年に芸術座と提携した。芸術座

は新劇を広く浸透させる上で大きな役割を果たした劇団である。主宰の島村抱月は松竹から「松井（須磨子）と重な俳優数人とを松竹の専属にして、その種々の俳優を組合せて面白い芝居を見せる案」を提案され、条件付きで交渉し、承諾したと述べている。

#### ・収益の流れ

松竹の大谷は当時の歌舞伎の興行に対する考え方について、次のように述べている。

「昔の芝居は三分立てで、一ト興行に五千円儲かるか千円損するかという商売でしたが、今では五千円損するか千円儲かるかの違いがあるのです。それに今の芝居は七分で立てます。これが幸い日々八分の入りがあれば、素人目には一杯入って儲かったと思われるでしょうが、洗いあげて見れば、ようやく損をしない程度にしかならないのです。

つぎに、興行は俗に水物といい、百発百中当るとは限りませんから、（演目構成は）一番目と中幕と二番目とならべ、一つ外れても外の一つで呼べるように組立てます。この狂言の組立てと脚本の選定に最も頭をつかいます。私は一面に演劇の向上をはかり、新脚本を上演する外に、旧歌舞伎を捨てない方針をとっていますが、これは歌舞伎俳優を養成するに役立つのと、歌舞伎劇の保存を念願するからです。」（大谷竹次郎談『演芸画報』大正5（1916）年1月号）

この証言から、以前は客席が満員になったときの興行収入に対して三分（三割）の経費を使って芝居を作っていたが、この時代には経費は七分（七割）で立てており、客席が埋まっているように見えても大きな儲けにはならない、ということが分かる。儲かったとしても、以前は五千円だったところが、当時は千円くらいにしかならない、と言っている。

つまり、大谷は儲けを大きくすることを目指して経費を抑制するのではなく、歌舞伎役者の育成や演劇の質の向上のためには経費を惜しむべきではないと考えていた。そのため、歌舞伎の興行だけで経営を維持していくのは困難が多かったことが窺い知れる。ジャンルの異なる演目を並べる“見取り狂言”という手法も、リスクヘッジが必要だという合理的な考え方から生まれたことが分かる。見取り狂言の興行手法は現在の歌舞伎座にも受け継がれている。

#### 4.4 現代の歌舞伎のビジネス

##### ・劇場

昭和4（1929）年には、松竹は帝劇の経営を引き受ける交渉がまとまった。不況のため約70万円の負債をつくった帝劇は、家賃は1か月2万2千円、向こう十か年間の契約で松竹に賃貸することとし、松竹は保証金30万円を払って、帝劇を経営することになった。同時期の昭和5（1930）年には歌舞伎座の斜め向かいに純洋風の東京劇場（以下、東劇）を開場した。東劇は、敷地や建物まで、純然たる松竹資本のみによって新築したもので、それまで手に入れた直営劇場はほとんど既存劇場であったため、松竹が自主的に建築した劇場は東京では東劇が初めてであった。帝劇の加入、東劇の開場によって、松竹は東京の六大劇場（歌

舞伎座、明治座、新歌舞伎座、市村座、帝劇、東劇)を手中に収めることになった。劇作家の中村吉蔵は、そういった松竹の演劇興行に対する動きについて、次のように述べている。

「またたくまに東京劇壇を占領し、芝居道に松竹王国を打建ててしまった。従来の小企業主義の劇場が、一転して、大企業主義の劇場トラストの形でいかめしくせり出されてきたのは、正しく松竹の<sup>かく</sup>劃時代的な事業である。

しかし、この大企業主義の、松竹王国が打建てられたということは、わが国の劇界の真の進歩を助けたか、否かは、正に一疑問である。勿論、唯の“投機”の如く見られた従来の演劇事業が、松竹王国の出現とともに、多少、<sup>ビジネスライク</sup>実業化に近づいてきたのは事実だ。少なくとも、多数の劇場を持つことにより、一方でたとえ損失をしても、他方でその償いをつけることが可能であるから、一六勝負の“投機”の性質から、やや手堅い<sup>ビジネス</sup>実業の領域へ、演劇事業が自然、接近してこなければならなくなる。そこに松竹の新しい経営方針があったといってもよい。」(中村吉蔵『新演芸』大正 13 (1924) 年 3 月号)

昭和 9 (1934) 年には、東京日比谷の宝塚劇場を拠点に、阪急沿線で宝塚少女歌劇を経営していた小林一三が、興行界に進出してきた。新聞雑誌などのジャーナリズムが松竹と東宝の両者の対抗意識を煽り立てた。対立する二陣営によって劇界は活気づいた。

なお、松竹が経営を引き受けていた帝劇は昭和 15 (1940) 年に契約満期となり、返還した。それと前後して、東劇とは目と鼻の先にある新橋演舞場を経営することとなった。

日中戦争、太平洋戦争の開戦により、緊迫した社会情勢となった昭和 10 年代後半は、旅行や高級飲食等の享楽面や、娯楽の範囲が一般的に狭められた。その結果、劇場、映画館への観客はむしろ増加の傾向を示し、殊に国体宣揚の思潮が影響して、伝統芸術である歌舞伎や人形浄瑠璃の観客が多く、これに次いで松竹家庭劇、曾我廼家五郎の喜劇や、前進座、新国劇等が歓迎され、新派は低調を免れなかった。戦争が激化しても、終戦間際まで興行界が勤労者の慰安、娯楽の場を提供する役割を果たし、ほぼ平常通り各劇場、各劇団はその活動を続けていた。だが、ついに昭和 20 (1945) 年 7 月は歌舞伎の興行が消えた月となった。

終戦後は、連合軍総司令部民間情報教育局 (CIE) による民主化の意向のもと、「封建時代の忠義、主人のための犠牲などを題材とした演劇は適当ではない」とされ、厳しく制限されることになった。その後、連合軍総司令官の副官であり、歌舞伎愛好家であったフォービアン・パワーズ氏の尽力により、上演禁止演目が徐々に解禁されていった。(松竹,2016)

昭和 35 (1960) 年には歌舞伎にとっては初の訪米公演が実現した。この訪米公演は日米修好百年を記念して、ニューヨーク、ロサンゼルス、サンフランシスコで公演された。翌年は、訪米公演に続き、訪ソ公演が実現した。モスクワ、レニングラードで公演を行った。

東京オリンピックが開催され、新幹線が開通した昭和 39 (1964) 年以後、日本の経済は高度の成長を示したが、歌舞伎の景気はそれとは一致しなかった。すでに昭和 35

(1960) 年前後には曲がり角に來たと言われる停滞の時期が訪れていた。一方で、昭和 40 (1965) 年に歌舞伎はわが国の重要無形文化財として総合指定され、翌年には国立劇場が開場した。国立劇場の開場により、歌舞伎の歴史において初めて国家の保護のもとに公

演が行われるようになった。ただし、他国の国立劇場と異なり、一人の専属芸芸者も持たずに出発した。(松井,1997)

民間では、昭和 30 (1955) 年に東宝が歌舞伎の興行 (以下、東宝歌舞伎) を行い始めた。東宝歌舞伎は異なるジャンルの俳優の顔合わせが興行材になることを実証した。当時は珍しかった異色共演が観客の注目を集めた。それに対抗して松竹も昭和 32 (1957) 年に顔見世興行として、初世中村吉右衛門、六世尾上菊五郎の両劇団の合同公演を実現させた。だが、昭和 36 (1961) 年には八世松本幸四郎が東宝へ移籍する。幸四郎は、東宝が松竹と異なり、近代的な契約制度をもつ点に惹かれて移籍した。

しかしながら、東宝歌舞伎は、女方が不在であったり、花道を備えた劇場を持たなかったりするという歌舞伎の興行をするためには欠点を抱えていた。東宝歌舞伎といっても、女優と喜劇俳優共演による大衆時代劇に占められてしまった。そうしたこともあって、昭和 47 (1972) 年に幸四郎は東宝を離れた。これにより東宝の歌舞伎政策も幕を閉じた。一方、松竹も幸四郎の東宝入り以来、近代的な契約制度に積極的になった。俳優、音楽関係を従来以上の親密さで手に入れるようになった。(松井,1997)

現在、歌舞伎の興行を行っているのは、松竹の直営劇場である歌舞伎座、新橋演舞場、大阪松竹座、京都四條南座に加え、国立劇場である。そのほか、博多座や名古屋の御園座でも定期的に歌舞伎の興行は行われているが、松竹が製作した公演を上演しているにすぎない。松竹以外で歌舞伎公演の製作を行っているのは唯一国立劇場のみである。ただし、先述の通り、国立劇場も専属の芸芸者を持っておらず、公演のたびに松竹から借りている。

#### ・役者

現在も松竹は全歌舞伎役者を傘下に収めていると言ってよい。ただし、松竹と歌舞伎役者の関係は、一般的な芸能事務所とタレントという関係とは様相が異なる。一般的に芸能人は所属事務所と専属契約をし、所属事務所を通じて仕事を行うことが多い。一方で、歌舞伎役者は松竹と歌舞伎以外の仕事も含めた包括的な専属契約を結んでいるわけではない。中には大手芸能プロダクションと所属契約を結んでいる者もあり、テレビや映画などの映像関係の仕事はそのプロダクションを通じて行っている。あくまで松竹と歌舞伎役者は、興行主・製作者と出演者という関係であり、その意味では強固ではなく、“緩やかな” 関係である。歌舞伎以外の舞台、テレビや映画などの映像、イベントへの出演は、松竹以外が主催・製作するものであっても許されている。

歌舞伎役者は歌舞伎座をはじめとする歌舞伎興行に出演することが本業であるが、一方で世間での認知度を上げ、歌舞伎の観客動員に繋げるために、テレビドラマや映画などに出演するといった「副業」を積極的に行う者もいる。視聴者がテレビドラマで知った俳優が歌舞伎役者だと分かり、実際に歌舞伎座に足を運ぶようになってくれる、という好循環を狙っている。例えば、歌舞伎役者の片岡愛之助はテレビドラマに出演することに関して、次のよ

うに述べている<sup>4</sup>。

「最初は歌舞伎をごらんになるきっかけ作りに、と思って映像の仕事を始めました。テレビで顔を知っていただくと、「あの人、歌舞伎やってるんだ」と、見に来てもらえるじゃないですか。」

そして、最終話（2013年9月22日放送）の番組平均視聴率が42.2%を記録<sup>5</sup>したTBS系ドラマ「半沢直樹」出演後の影響を次のように語っている。

「ドラマの後、大阪松竹座に出演したら人ばかりで歩けなくなりました。それまで普通に歩けたのに。「黒崎さんの歌舞伎、初めて見ました」とか言われて。」

「黒崎さん」とは「半沢直樹」に登場する役柄の呼称である。本業である歌舞伎ではなく、副業であるはずのテレビドラマの役名で認識されるという逆転現象が起こっている。しかしながら、テレビドラマへの出演が歌舞伎興行に悪影響を及ぼすとは考えておらず、肯定的にとらえている。

歌舞伎役者のテレビ出演は近年始まったことではなく、テレビの普及とともに歩んできたと言ってよい。例えば、2019年には第58作目が放送されるNHKの大河ドラマでは、第1作目の主演が歌舞伎役者であり、第58作目までで主演をつとめる俳優を歌舞伎から10人も輩出している<sup>6</sup>。

ほかの伝統芸能に比べて歌舞伎役者がテレビや映画への出演が日常茶飯事のように起きているのは演技法における素地の違いが挙げられる、といわれる。歌舞伎の特色のひとつに役者の写実の芸、つまり実際のままだに写し取る、リアリティーが高い芸があり、物真似という写実に加えて能役者に比較して心理描写の芸に長けている。（ただし、あくまでほかの伝統芸能と比べてであり、歌舞伎はよく西欧的写実と比較され、様式的な演技法が特筆される。）それゆえ、他ジャンルでの出演や、プロデューサー・システムによる寄せ集めの一座による上演に参加して、ほかの俳優に引けを取らない上に、本来の歌舞伎の舞台に戻っての演技に大きな差しさわりがないと判断できることになる。（佐藤,2007）

一方で、歌舞伎役者を起用するテレビドラマや映画の制作者、CMのスポンサーとなる企業にとってはどのようなメリットがあるのだろうか。あるいはどのようなメリットを感じて歌舞伎役者を起用するのだろうか。重要無形文化財保持者（人間国宝）でもある中村吉右衛門を2018年10月よりテレビCMに起用したSMBC日興証券株式会社は同社のプ

---

<sup>4</sup> 産経WEST「花形参上、愛を語る（1）」

<https://www.sankei.com/west/news/151012/wst1510120003-n1.html>（2019年1月1日閲覧）

<sup>5</sup> オリコンニュース「『半沢直樹』最終回で『ミタ』超え、“紅白”並みの視聴率42.2%、瞬間最高46.7%」参照 <https://www.oricon.co.jp/news/2028958/full/>（2018年11月27日閲覧）

<sup>6</sup> NHK「大河ドラマ一覧」参照 <https://www.nhk.or.jp/segodon/taiga/>（2018年11月27日閲覧）

レスリリースで以下のように述べている<sup>7</sup>。

「SMBC 日興証券株式会社は、本日より、富裕層のお客様さまに向けたブランディング施策として、歌舞伎俳優で人間国宝の二代目中村吉右衛門（なかむらきちえもん）さんを起用した新テレビ CM「その人生に、SMBC 日興証券。」篇の放映を全国で開始いたします。（中略）

新 CM では、歌舞伎において代々受け継がれている偉大な芸や、芸に向き合う姿勢や心を、お客さまの大切な資産に重ねて、当社の社員が寄り添い、その想いを共有していく様子を描いています。

（中略）

（中村吉右衛門さんの起用について）初代から芸を継ぎ、また後世に芸を残すという使命を課せられている存在だからこそ伝えられる、唯一無二の強い訴求力を持っていることから、この度の起用に至りました。」

ここから読み取れるのは、中村吉右衛門という歌舞伎役者を起用するのは、芸を伝承する使命を負っている歌舞伎役者だからこそその人物像が理由になっているということである。中村吉右衛門の人物像が同社が対象顧客としている富裕層とイメージが合致しているため、テレビ CM に起用しているのである。もちろん、人間国宝である中村吉右衛門のこれまで築いてきた功績や人間性が作り上げたイメージも大きいですが、ほかのジャンルの俳優では持ち得ない「歌舞伎役者であること」が形成するブランド価値も多大であると思われる。

#### ・観客

明治、大正時代においては、西欧的近代化の立場から歌舞伎は「改良」すべき対象であったが、現代においては一般大衆から歌舞伎は「高尚」、「高級」な芸術だと捉えられている。とくに 1960 年代以降、大衆週刊誌等が興隆期を迎えるのを契機に、歌舞伎や演劇に精通する専門家ではない、いわば門外漢がマスメディア上で歌舞伎を語る機会が急増する。門外漢による歌舞伎への評価が提示されやすい環境が整備されたことにより、歌舞伎に対する社会的イメージの変化の兆候が 1970 年代にあらわれ、1980 年代に明確なものになる。おもに女性向け情報誌等に先導され、高級で洗練された消費スタイルとして紹介、受容されることにより、歌舞伎が高尚な趣味として広く認知される土壌が整ったのである。例えば、1980 年代末から 1990 年代前半の消費スタイル案出に大きな役割を果たしたとされる雑誌『Hanako』では、受け手側が歌舞伎に馴染みがないことを前提に、積極的に歌舞伎に近づいていこうと志向する記事を度々掲載している。

「贅沢で歳月に磨かれた珠玉の“芸”があつて本物を見たいと思ったらやっぱり古典。

---

<sup>7</sup> SMBC 日興証券株式会社ホームページ プレスリリース 2018 年 10 月 1 日「富裕層向けブランディングを開始 新テレビ CM に歌舞伎俳優・中村吉右衛門さんを起用」  
<https://www.smbcnikko.co.jp/index.html> (2018 年 12 月 31 日閲覧)



難しそう、って見逃すには美しすぎる世界です。」(『Hanako』1988年10月6日号)

「歌舞伎は難解で料金も高い」って食わず嫌いしている人多いみたい。もちろん格調高い芸能だけど、その歴史を育んだのは“庶民の夢”。核にあるのはあくまで人間味溢れる世界です。4時間余楽しめることを考えたら料金だって格安。本物志向の時代の今こそ、再注目です。」(『Hanako』1989年7月6日号)

ここでは、歌舞伎を高級なイメージへと転化させたのは、歌舞伎の「古さ」を「伝統」として受けとるという読み替えであった。近世から継承されている歌舞伎の歴史性が、芸術的洗練を想起される「伝統」として捉えられ、高級文化のイメージを形成した。俳優本位の演劇を表す「スターシステム」という性質を歌舞伎はもっているが、現代日本においてスターシステムはいわゆる商業主義とも接続されながら芸術性の対極、つまり低俗視される傾向にあるにも関わらず、である。観客が見つめるスターたちの背景に「名家」や伝統といったブランドが付随しており、スターの存在自体に既に芸術的な洗練や正統らしさが付与されていることになる。(香月,2011b)

歌舞伎を観劇する客層には、昭和に入ると企業、商店などが企画した招待観劇旅行で劇場に訪れるいわゆる「団体客」という存在が登場してくる。こうした団体招待の慣行は昭和初期には定着していたと言われる。とくに戦後は観客席に占める団体客の割合が多大になっていった。当時の詳細な団体客動員の数値は明らかではないが、「最近では七割までが団体客、しかもその半分は商社、メーカーの地方招待客で占められている」(1961年5月21日、朝日新聞)と言われていた。団体客が増加した背景には、団体客の動員抜きには歌舞伎の興行を維持しづらくなるほど、集客力が低下していたという事情がある。事実、第二次世界大戦での焼失ののちに1951年に新設開場した歌舞伎座が今までの間、年間の歌舞伎単独興行が最も少なくなるのは1960年代中期から終盤にかけてである。ところが、歌舞伎興行における団体客は必ずしも歌舞伎に関心や知識がある客だとは目されていなかった。歌舞伎観劇を希望してきたのではなく、動員されて観劇に来た客だとまでいわれることさえあった。(香月,2011a)

また、観客の中には歌舞伎役者個人の後援会(ファンクラブ)を通じてチケットを購入するものもいる。江戸時代からのひいき客の流れを汲んでいると考えられる。近年の後援会はより組織化され、入会金や年会費が必要な代わりに、チケットの優先予約、ファンクラブイベントへの参加、オリジナルグッズの購入などの特典を付与している<sup>8</sup>。とくに現在の中堅どころの歌舞伎役者は手厚い特典を用意している。後援会に入会している中でも特に熱心な客は歌舞伎役者と直接面会できる“楽屋挨拶”というものを経験できる。終演後の楽屋に案内され、最前列にしている歌舞伎役者本人と握手をしたり、写真を撮ったりすることができるのである。

個人客がチケットを購入する方法には、江戸時代と同じように劇場に隣接するチケット売り場を利用する方法もあるが、松竹独自のインターネット予約システムであるチケット

---

<sup>8</sup> 十代目松本幸四郎 高麗倶楽部 <https://koshiro.jp/agreement> (2019年1月9日閲覧)

WEB 松竹、電話での予約システムであるチケットホン松竹を利用することができる。松竹独自のシステムのみでなく、他社の演劇、コンサートなどと同様に、チケットぴあ、イープラスなど各種プレイガイドも利用することができる。

#### ・演目（脚本）

同時代の小説の脚色物や新作が掛けられることが戦前までは少なくなかった。（佐藤,2007）毎月のように新作が取り上げられた。だが、昭和 40（1965）年以降、一般に新作歌舞伎の上演は下火になった。歌舞伎が重要無形文化財に指定されたとき、無税になる対象が古典歌舞伎に限られたこと、作家たちの物故や高齢化などの理由が挙げられる。昭和 41（1966）年に国立劇場が開場し、歌舞伎に対してますます古典劇としての教養主義的な見方が強まったことも要因の一つである。国立劇場は伝承の途絶えた演目の復活上演に力を注いだが、その影響が歌舞伎座にも及んだ<sup>9</sup>。

しかし、近年はまた新作歌舞伎の上演が復活してきている。特に歌舞伎座が 2013 年に新築開場してから、演目に占める新作歌舞伎の数が急速に増えている。劇作家の書き下ろしに限らず、落語から漫画、絵本、インド叙事詩まで原作が多彩なものも特徴の一つである。それらの新作歌舞伎によって、歌舞伎を初めてみる原作ファンらと呼ば込み、新規顧客の獲得に貢献している<sup>10</sup>。

#### ・内部化

現在、松竹のグループ内に歌舞伎の舞台製作に携わる会社は、歌舞伎座舞台（大道具）、松竹衣裳、日本演劇衣裳、松竹ショウビズスタジオ（音響）の 4 社である。

松竹衣裳は、昭和 32（1957）年に東西松竹の衣裳部より独立して発足した。資本金は現在まで変わっていないが、35 百万円であった。松竹衣裳の傘下に、日本演劇衣裳が入っている。

歌舞伎座舞台の前身は、江戸時代の「大道具長谷川」から続く大道具の老舗・長谷川大道具である。江戸時代の明暦（1655 - 1657 年）頃に活躍した初代の長谷川勘兵衛からはじまった。享保（1716 - 1736 年）頃には、江戸三座と呼ばれた市村座、中村座、森田座の大道具をすべて「大道具長谷川」が担当した。昭和 50（1975）年に松竹の連結子会社になった。資本金は 1 千万である。

松竹ショウビズスタジオは、演劇、コンサート、イベントなどの音響オペレート業務、機材サポート業務を中心に行う音響会社である。現相談役である辻亨二氏が舞台音響効果業務を昭和 24 年に開始し、新派、歌舞伎などの音響効果業務に従事する。昭和 35 年に辻

---

<sup>9</sup> 日本経済新聞 夕刊 2013 年 2 月 2 日「生まれ変わる歌舞伎座（3）作家松井今朝子氏一戦後の復活と古典化（入門講座）」

<sup>10</sup> 日本経済新聞 朝刊 2018 年 9 月 15 日「歌舞伎に新作続々、オペラや落語と組む、中堅の創作意欲高く」

舞台音響効果研究所を創立した。そのころから松竹や各劇団、劇場を主体とした舞台音響関係の業務を開始する。昭和40年に研究所を法人化し、株式会社ショウビズスタジオを創立した。その後、新装再開場の新橋演舞場、京都南座、明治座などの音響室設計、コンサルティング及び管理業務の受託を経て、平成16年に松竹の連結子会社となる。平成27年に創立50周年を迎えたのを機に社名を松竹ショウビズスタジオに改名した。資本金は1千万である。

#### ・収益の流れ

昭和48(1973)年10月と11月の2か月にわたって行われた「七代目尾上菊五郎襲名興行」と、昭和60(1985)年4月から6月までの3か月間行われた「十二代目市川團十郎襲名興行」の歌舞伎座におけるふたつの興行の収支が、松竹の社長や会長を歴任した永山武臣が自身の書で公表している。その結果をまとめたのが、表2、表3である。永山自身も述べているように、このふたつの興行は最も成功した例であり、すべての興行はこのように大きな利益が残るとは限らない。むしろ、実際には山があれば必ず谷があり、うまくいかないことの方が多い。しかしながら、興行によって得た収入を何の項目にどれくらい使っているのか知るには貴重な資料である。表2、表3をみると、ふたつの公演が行われた時期に隔たりがあるためチケット料金が大きく異なり、興行収入には違いがあるが、支出の項目やそれぞれの割合には大きな差がない。支出の中で最も多くの割合を占めているのは、「俳優・音楽家・スタッフ費」である。歌舞伎役者をはじめとする実演家に支えられているビジネスだと言える。次に大きいのは劇場運営にかかる「経常費・家賃・筋書経費」などである。この2点を合わせて、おおむね支出の60%ほどを占めている。

&lt;表2&gt;

昭和48(1973)年の歌舞伎座の収支

10月 七世尾上菊五郎襲名興行(1か月目)

	金額(円)	割合
収入	332,153,000	90.3%
筋書および雑収入	30,224,000	8.2%
小屋賃およびテレビ収入	5,345,000	1.5%
収入計	367,722,000	100.0%
支出	62,795,000	34.9%
俳優・音楽家・スタッフ費	17,930,000	10.0%
衣裳・かつら床山費	14,553,000	8.1%
大道具・小道具・舞台費	1,466,000	0.8%
足袋・着肉・雑費	17,208,000	9.6%
劇場人件費	18,910,000	10.5%
宣伝費	47,011,000	26.1%
経常費・家賃・筋書経費等	179,873,000	100.0%
支出計	187,849,000	
利益		

入場料	
一等席	3,800 円
二等席	2,800 円
三階A	1,500 円
三階B	1,000 円

11月 七世尾上菊五郎襲名興行(2か月目)

	金額(円)	割合
収入	317,331,000	90.4%
筋書および雑収入	29,862,000	8.5%
小屋賃およびテレビ収入	3,954,000	1.1%
収入計	351,147,000	100.0%
支出	79,605,000	43.2%
俳優・音楽家・スタッフ費	8,950,000	4.9%
衣裳・かつら床山費	14,178,000	7.7%
大道具・小道具・舞台費	2,575,000	1.4%
足袋・着肉・雑費	17,903,000	9.7%
劇場人件費	12,516,000	6.8%
宣伝費	48,554,000	26.3%
経常費・家賃・筋書経費等	184,281,000	100.0%
支出計	166,866,000	
利益		

入場料	
一等席	3,800 円
二等席	2,800 円
三階A	1,500 円
三階B	1,000 円

永山、1995 P.120-132 をもとに筆者作成  
(ただし、支出は売上原価及び販売費等であり、利益は歌舞伎座の興行利益である。各興行にかかる松竹本社の製作上の経費や会社全体としての経費は含まれていない。)

&lt;表3&gt;

昭和60(1985)年の歌舞伎座の収支

4月 十二世市川團十郎襲名興行(1か月目)

	金額(円)	割合
収入	701,104,000	83.3%
筋書および雑収入	122,980,000	14.6%
小屋賃およびテレビ収入	11,510,000	1.4%
その他興行の収入	6,515,000	0.8%
収入計	842,109,000	100.0%
支出	162,756,000	33.9%
俳優・音楽家・スタッフ費	40,217,000	8.4%
衣裳・かつら床山費	40,814,000	8.5%
大道具・小道具・舞台費	2,845,000	0.6%
足袋・着肉・雑費	29,060,000	6.0%
劇場人件費	87,888,000	18.3%
宣伝費	113,557,000	23.6%
経常費・家賃・筋書経費等	3,586,000	0.7%
その他興行の支出	480,723,000	100.0%
支出計	361,386,000	
利益		

入場料	
棟敷席	12,000 円
一等席	10,000 円
二等席	8,000 円
三階A	4,000 円
三階B	2,000 円

6月 十二世市川團十郎襲名興行(3か月目)

	金額(円)	割合
収入	793,879,000	90.3%
筋書および雑収入	79,831,000	9.1%
小屋賃およびテレビ収入	3,675,000	0.4%
その他興行の収入	1,353,000	0.2%
収入計	878,738,000	100.0%
支出	129,623,000	32.3%
俳優・音楽家・スタッフ費	40,000,000	10.0%
衣裳・かつら床山費	31,476,000	7.8%
大道具・小道具・舞台費	9,982,000	2.5%
足袋・着肉・雑費	32,712,000	8.2%
劇場人件費	41,310,000	10.3%
宣伝費	115,326,000	28.8%
経常費・家賃・筋書経費等	600,000	0.1%
その他興行の支出	401,029,000	100.0%
支出計	477,709,000	
利益		

入場料	
棟敷席	12,000 円
一等席	10,000 円
二等席	8,000 円
三階A	4,000 円
三階B	2,000 円

5月 十二世市川團十郎襲名興行(2か月目)

	金額(円)	割合
収入	704,403,000	89.6%
筋書および雑収入	74,470,000	9.5%
小屋賃およびテレビ収入	5,797,000	0.7%
その他興行の収入	1,341,000	0.2%
収入計	786,011,000	100.0%
支出	161,754,000	38.2%
俳優・音楽家・スタッフ費	40,420,000	9.5%
衣裳・かつら床山費	33,893,000	8.0%
大道具・小道具・舞台費	3,587,000	0.8%
足袋・着肉・雑費	31,590,000	7.5%
劇場人件費	41,832,000	9.9%
宣伝費	109,471,000	25.9%
経常費・家賃・筋書経費等	900,000	0.2%
その他興行の支出	423,447,000	100.0%
支出計	362,564,000	
利益		

入場料	
棟敷席	12,000 円
一等席	10,000 円
二等席	8,000 円
三階A	4,000 円
三階B	2,000 円

永山、1995 P.120-132 をもとに筆者作成  
(ただし、支出は売上原価及び販売費等であり、利益は歌舞伎座の興行利益である。各興行にかかる松竹本社の製作上の経費や会社全体としての経費は含まれていない。)

つづいて、現在の歌舞伎座を例にとると、再開場した 2013 年 4 月から 2014 年 3 月（2013 年度）までの 1 年間の興行収入は 146 億円であった。2013 年度は再開場に伴い、公演日数や回数を増やしたという特殊要因もあるが、それまでの興行収入をみても、おおむね 80 億円前後で推移していた。

興行収入の 89%はチケット販売による。残りの 11%は歌舞伎のプログラム販売やテレビ中継に伴う放映権料、そして大手企業による協賛金が占める。

一方、歌舞伎座の公演に関わる支出のうち、最も大きいのが歌舞伎役者や演奏家の出演料、演出家や脚本家に加え髪を結い上げる床山など、裏方の人件費を中心とした制作費である。制作費は支出全体の 48%を占める。その中でも歌舞伎役者の出演料は制作費の半分以上を占めている。俳優の出演料は、動員数には関係なく一定の額が支払われている。そのため、歌舞伎役者は観客の動員に気を揉むことなく安心して公演に臨むことができる反面、興行をおこなう松竹としてはその固定費が大きな負担となる。そのほかの支出では、大道具などの舞台費用が 15%、劇場運営費用が 37%であり、残りが利益となっている。松竹の演劇事業の売上高利益率は 10%を超える。ただし、演劇事業には歌舞伎座以外の劇場や、歌舞伎以外の舞台の収入も含まれているため一概にはいえない。

なお、松竹の売上高の事業別構成比をみると、売上高に関しては映像関連が 55%、演劇が 28%、不動産が 11%、その他が 6%となっている。ところが、営業利益は不動産がトップで 42%、演劇が 27%、映像関連が 27%、その他が 4%になる。売上高では 1 割強の不動産事業が営業利益では 4 割を占め、稼ぎ頭になっている。ただ、松竹にとって不動産事業はあくまで収益の変動が大きい演劇と映像事業を補うための事業という意味合いが強く、「新規の物件をどんどん買って、事業を大きく拡大させていくような考えはない」（迫本淳一現代表取締役社長）という。

不動産事業では、近年、歌舞伎座の建て替えを行い、2013 年に再開場した。この新しい歌舞伎座はオフィスビルを併設し、地上 29 階建て、高さは 145mの高層ビルとなった。銀座地区には今でもビルの高さを 56m以内に制限するというローカルルールがあるが、歌舞伎座が特例として高層ビルを建てられたのは、その土地で長年にわたり歌舞伎という伝統文化を継承してきた実績が認められたからだと言われている。（「特集 歌舞伎に誘う」『週刊ダイヤモンド』2016 年 9 月 24 日、ダイヤモンド社）

## 5. 分析

### 5.1 アダプションチェーン

#### 5.1.1 江戸時代

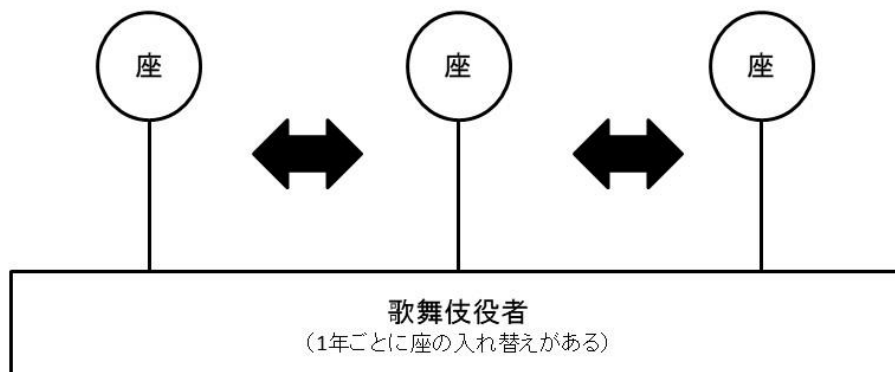
江戸時代は座と呼ばれる劇場ごとに歌舞伎役者を抱えていた。歌舞伎役者の入れ替えは、基本的に契約期間中は許されなかった。一方、江戸三座と言われたように常にいくつかの座が顧客を奪い合っていた状態であった。座を歌舞伎ビジネスにおけるプラットフォームだと考えると、江戸時代はプラットフォームが乱立し、希少資源である歌舞伎役者を奪い合っていたと言える。そのため、希少資源である役者の発言力が強まり、座は給金の高騰に悩むことになる。(図4)

<図4>

#### 江戸時代の劇場(座)と歌舞伎役者

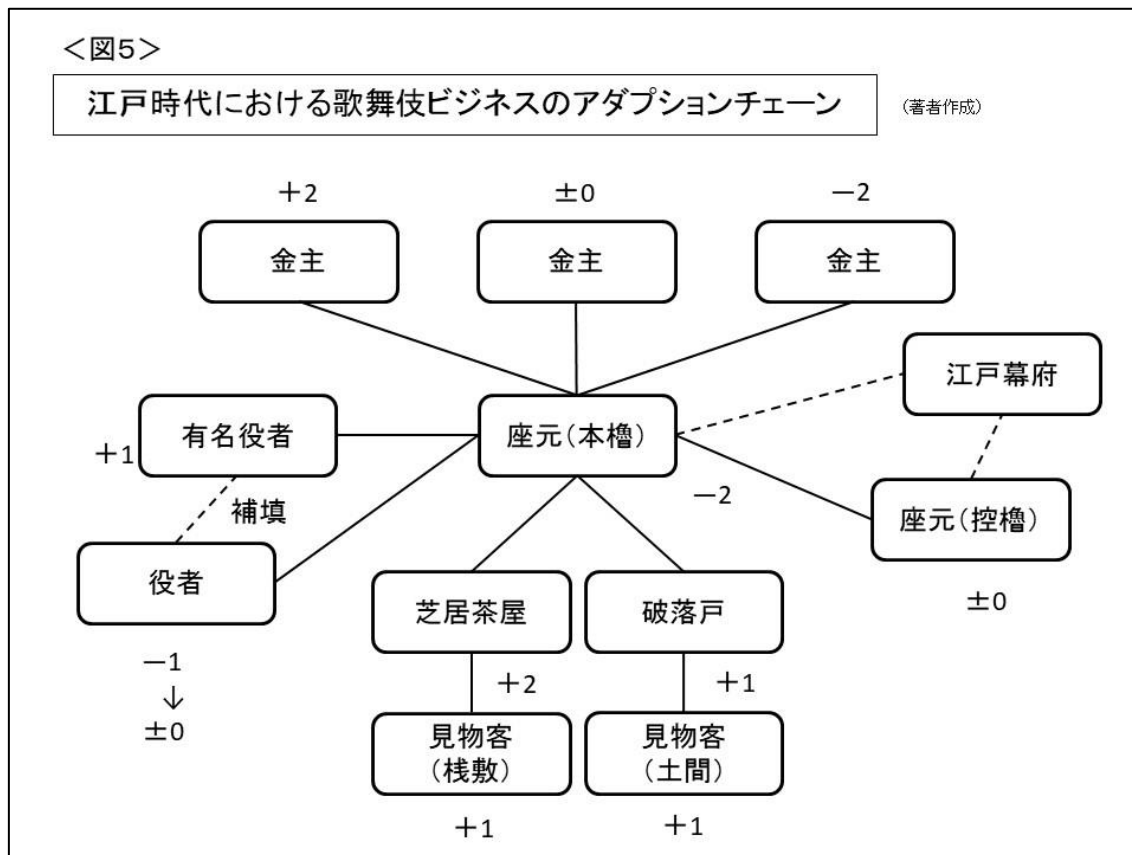
(著者作成)

- ・プラットフォームの乱立と競争
- ・希少資源の争奪と売り手の交渉力



それぞれの時代のエコシステムがどのように成り立っていたのかを分析するにあたり、ロン・アドナーのアダプションチェーンの理論を援用する。まず、エコシステムを構成するプレイヤーを抽出し、プレイヤー同士のつながりを図に描写する。そして、プレイヤーごとに便益からコストを引いてどれぐらいの便益が残るか（あるいはコストのほうが上回るか）を考察する。点数のつけ方はここでは次のように定める。メリットが少しでも上回れば+1、大きなメリットがあれば+2、便益とコストが同等であれば±0、コストが少しでも上回れば-1、大きくコストが上回っていれば-2とする。この方法からエコシステム全体を俯瞰し、どこがネックになっていたのか、もしくはエコシステムがスムーズに構成されている場合は重要な役割を果たしているのはどのプレイヤーか、等を分析する。江戸

時代のエコシステムは図 5 に示した。



まず、劇場経営者に資金提供を行う金主の便益はどうであったか。江戸時代は一つの劇場に対し、複数の金主が存在した。金主は資金を提供する見返りに座元から利息を得ていた。興行はリスクの高い事業とみられていたため、利息は当時の基準より高かった。ところが、当時の常に劇場が利益を出していたわけではなく、経営が立ち行かなくなったこともあったので融資した金額が返ってこない場合もあっただろう。融資した金額が満額返ってこないということは、点数はマイナスになる。しかるに、金主の便益は+2や±0、あるいは-2であっただろう。

次に劇場経営者たる座元はどうだったか。江戸時代のとくに後半は三座体制と呼ばれ、歌舞伎興行を行える劇場が限られていた。しかしながら、幕府に認められた劇場である本櫓も度々経営難に見舞われ、興行を控櫓の劇場に代替せざるを得なかった。とくに文化文政期は役者から高給を求められ経費は膨張し、観客からのチケット収入は中間業者がマージンを取っていたため、目減りしていた。度々の江戸幕府からの介入により、なんとか廃座まで至る事態は免れているが、本櫓が得ていた便益はマイナスであったと言ってよい。もちろんマイナスのままでは座元（本櫓）は存続できないので、控櫓に興行を代替してもらい、急場を凌いでいた。よって、座元（本櫓）は-2、座元（控櫓）は±0である。

次は、歌舞伎役者である。先述したように役者は基本、座と年間契約を結んでいた。一方で座は複数あったため、有名役者は自らの集客力を背景に座を移籍することがしばしば

あった。その際、以前所属していた座より高い給金を求めていったことは想像に難くない。座元にとっても高騰する給金が悩みの種であった。よって、集客力のある有名な役者に関しては、コストより便益のほうが上回り、+1である。

一方、有名でない一般の役者は立場が高くないゆえ座元との交渉力はなかった。ただし、高給を得ていた有名役者に弟子などとして抱えられることで生活していたと考えられる。よって、一般の役者はそのままではコストが便益を上回り-1だが、有名役者によって補填されることで±0になっていたと考えられる。

この頃、劇場は見物客からの見物料を直接手にしていたわけではなく、劇場と見物客の間には仲介者が存在した。芝居茶屋や札場などに蔓延る破落戸などである。彼らは間に入ることで中間マージンを取っていた。とくに芝居茶屋は栈敷を手配するための手数料を取ってだけでなく、飲食物などを提供することで利益を得ていた。よって、芝居茶屋は+2、破落戸は+1である。

見物客に関しては、大衆席である土間と、高級席である栈敷では客層が異なっていたと考えられるが、ほかに対抗相手になる娯楽がなかったこの時代、どちらも便益はあったと考えられる。よって、+1である。

顧客である見物客との関係を見ると、基本的に見物客は芝居茶屋を通してチケットを購入していた。茶屋以外にも、木戸や札、栈敷などそれぞれに破落戸が居座り、中間マージンを取っていた。エコシステムのチェーンとして考えると、仲介者が利益を得ていたために座の経営者や舞台を構成する役者や業者に適切に配分されていなかった。ただし、上述したように集客ができる一部の限られた有名役者は高い給金を得ていた。有名役者は希少資源であったため、座元は高給の要望に応えざるを得なかったとも言える。芝居茶屋や破落戸といった仲介者や限定された有名役者に利益が過剰に配分されていたのが、この時代を通して全般的に歌舞伎のビジネスが不振だった原因の一つであろう。といっても、有名役者や仲介者の存在が不要だったかというところではない。有名役者はその存在そのものが集客の元手になっていたのであろうし、芝居茶屋などの仲介者は、現在と比べると宣伝メディアが限られていた当時、高級席を購入してくれるハイグレードな客層にアプローチする手段の一つであったであろう。飲食物や身の回りの世話をしたり、休憩の場として活用されたり、劇場にはない手厚いお客様サービスを担っていた側面もある。特に女性客が必ず茶屋を利用したのは劇場内にトイレがなかったためだとも言われている<sup>11</sup>。

有名役者や仲介者に過剰に利益が配分され、ビジネス・エコシステムは不安定であっても歌舞伎が存続し得たのは、度々の幕府による介入によるところが大きい。江戸幕府は治安対策も兼ねて歌舞伎を規制しようとした反面、一部の限られた座元に対しては保護をする政策を行った。それにより、収支は厳しい状態にありながらも歌舞伎は存続することができた。

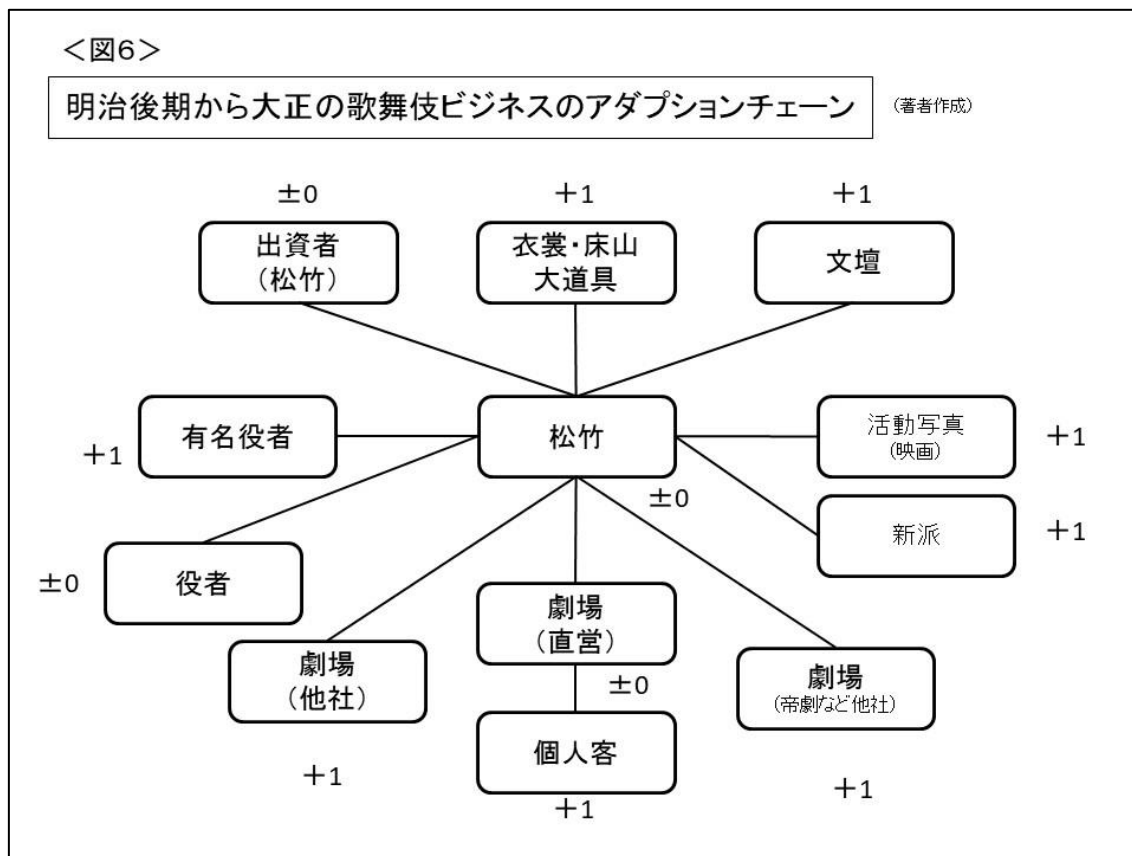
---

<sup>11</sup> 日本経済新聞 夕刊 2013年2月7日「生まれ変わる歌舞伎座（1）作家松井今朝子氏—野外から出発した客席（入門講座）」



### 5.1.2 明治、大正時代

この時代は松竹が関西から東京へ進出し、現代にもつながる歌舞伎ビジネスの基礎を築いた時期にあたる。この時代のエコシステムは図6に示した。



松竹が進めた歌舞伎ビジネスのシステム上の大きな改革は、江戸時代のエコシステムのネックになっていた芝居茶屋や破落戸を徐々に排除したことである。中間マーゲンを取っていた芝居茶屋や破落戸を遠ざけ、見物客からのチケット収入が直接興行主のもとに入るようにした。

この時期のエコシステムのプレイヤーは、江戸時代と比べて、各座の座元の代わりに松竹が中心にいる点が大きく異なっている。そして、江戸時代の金主に代わる出資者については、当時は合名会社という性質上、興行主である松竹がその役割を担っていた。ほかのサプライヤーを見てみると、衣裳、床山や大道具などの舞台に携わるスタッフは、松竹の大谷は収益を省みず舞台を華美にすることを是としていたので、松竹から分配される金額は実費より多かったと考えられ、+1となる。

同じくサプライヤーでは、新しい歌舞伎演目に脚本を提供していた文壇の作家たちがいる。作家たちは歌舞伎に脚本を提供することで歌舞伎の客層にも名前が知れ渡るので便益のほうが上回り、+1である。役者については、江戸時代と同様、有名役者とそうでない役者で立場が分かれる。ほぼすべての歌舞伎役者を傘下に収めていた松竹は他社が興行を打つ劇場にも歌舞伎役者を派遣した。とくに有名役者はその恩恵を受けていた。当該の歌

舞伎役者を必要とする劇場が多ければ多いほど支払う給金は増えると考えられるので、有名役者は便益が上回り、+1である。一方、一般の役者は、給金の支払いを前払い制にするなどの施策を松竹が講じ、歌舞伎役者の生活が安定するようになってきたため、±0である。

劇場は江戸時代に引き続き、収支は厳しかった。松竹が舞台制作への出費を惜しまなかったためでもある。その代わり、松竹は歌舞伎以外の娯楽、活動写真（映画）や新派劇と手を組み、興行や製作を行うようになった。当時の活動写真や新派劇は人気があったため、そこで得た収益を歌舞伎に補填し、何とか歌舞伎の収支をマイナスにならないようにした。（よって、直営の劇場は±0）一方、先述したように松竹は他社の劇場に歌舞伎役者を出演させることに躊躇しなかった。そのため、業界として観客の数は増えた。よって、他社の劇場は+1である。

エンドユーザーに関しては、江戸時代と同様、個人客が中心だった。左團次の自由劇場の影響もあり、若い知識階級の観客も増えた。しかし、新しい娯楽が次々と生まれ、そちらに観客を奪われていった。だが、当時人気があった新派劇の女優と歌舞伎役者で合同で公演を行ったり、映画と実演が組み合わさった連鎖劇が生まれたり、時代の潮流に合わせた企画を行っていった。観客は楽しめる娯楽の幅が広がったため、便益が上回り、+1である。

江戸時代と異なり、明治・大正時代のエコシステムから時の政府の存在が抜けている。明治時代初期こそ、演劇改良運動を主導し、歌舞伎の興行や劇場運営に少なからず影響を及ぼしていたが、明治時代後期以降は民間にそれらを委ね、歌舞伎に介入することはほとんどなくなった。一方、わが国において歌舞伎と同じくユネスコの無形文化遺産に登録されている能楽は、徳川幕府の崩壊によって一旦は保護者を失ったが、外国の芸術保護政策の影響を受け、国家の伝統芸術の必要性を痛感した明治政府や皇室、華族、新興財閥などの後援によって息を吹き返した。現在も公益社団法人である能楽協会がその運営の中心を担っている。諸外国においてもオペラなどの伝統芸術は政府の補助で成り立っていることがほとんどである。その中で、歌舞伎は明治時代後期以降、民間が製作や運営を担っている稀有な例であるといえる。

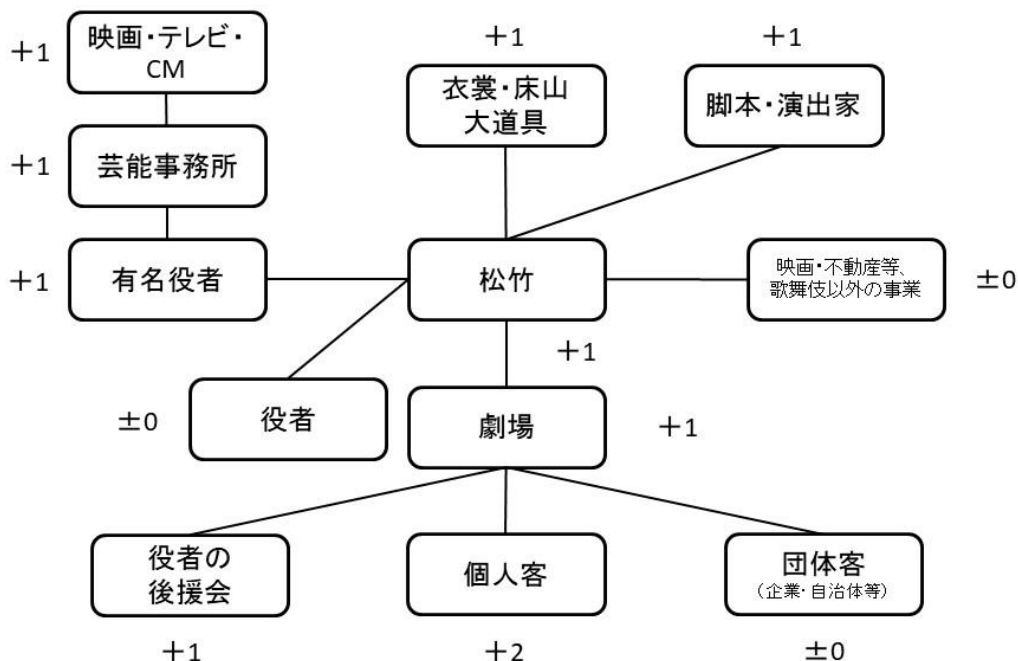
### 5.1.3 現代

現代の歌舞伎のエコシステムは、明治後期・大正期に形成したシステムと大きく変わってはいない。図7に示した。

<図7>

現代における歌舞伎ビジネスのアダプションチェーン

(著者作成)



中心には松竹が存在し、プラットフォームとしての振る舞いをしている。ただし、異なっているのは松竹の多角化が進んでいる点である。明治後期・大正期には映画や新たな演劇を手掛ける程度であったが、現代では銀座の一等地に居を構える歌舞伎座タワーをはじめとする不動産事業による収入が歌舞伎ビジネスを支えている。歌舞伎ビジネスは有名役者の襲名などの大きなイベントがあれば、収入も大きくなるが、現在も興行は「水もの」という側面が強く、収入の浮き沈みがある。そうした中で、安定した収入を得られる不動産事業で得た収益を松竹は歌舞伎事業に補填させているという側面がある。よって、不動産等の事業は±0となる。

また、役者との関係をみると、すべての歌舞伎役者を傘下に収めているのは前期と変わらないが、松竹の役者に対する姿勢は寛容であって、歌舞伎以外の映像やイベントへの出演は妨げていない。それらの芸能活動においては松竹ではない芸能事務所に所属することも許可している。そのため、歌舞伎役者は歌舞伎に出演していない間、別の芸能活動をすることができ、その活動によって得た収入は役者の生活を安定させるのに役立つとともに、世間一般での認知度を上げ、歌舞伎公演へのリターンを生み出すという好循環を生んでいる。よって、有名役者に関しては歌舞伎の舞台からだけでなく、映像などへの出演によっても収入を得ることができるのでコストより便益の方が上回り、+1である。歌舞伎役者を出演させるテレビ局、映画会社にとっても歌舞伎役者の起用は、視聴者に対して「高尚さ」「高級さ」の象徴としての意味合いを持っており、メリットがあると言える。

よって、歌舞伎役者を出演させる映画・テレビ・CM も便益が上回り、+1 となる。

歌舞伎の観客に関しては、前期と比べ、歌舞伎役者ごとに組織する後援会、団体客という層が生まれた。後援会の萌芽は江戸時代から存在した役者の最良客にあったと考えられるが、現代は江戸時代よりも組織的に整備されている。また団体客は歌舞伎の興行収入の見通しを立てるのに役立っており、収入の安定化に寄与している。ただし、上述したように団体客として動員された観客は企業の福利厚生や自治体からの招待といった場合も多く、必ずしも歌舞伎に関心があって観劇に訪れるわけではない。そのため、舞台に満足して帰る者ばかりではないと考えられるため、便益は±0 となる。

個人客は松竹のチケットシステムの整備や販売チャネルの多様化によって、より歌舞伎のチケットは入手しやすくなっている。（ただし、現在もほかの娯楽と比べて歌舞伎のチケットは入手しづらいと思っている歌舞伎初心者も多く存在することは否めない。）個人客はほかの娯楽、エンタテインメントと比較しながらチケット購入を検討することができる。よって、個人客はコストより便益が上回り、+2 である。近年は新作歌舞伎の上演などにより、歌舞伎を初めて観る原作ファンなども取り込んでおり、客層も広がっているといえる。観客の一つのグループである、歌舞伎役者の後援会も以前にも増して組織的になっている。後援会ごとに役者と接することができるイベントを開催したり、オリジナルグッズを作成したりして会員に対する手厚いサービスを実施している。後援会に加入している客は、“楽屋挨拶”という「特典」を受けることもできる場合もある。これは、観劇後に舞台終了直後の最良の歌舞伎役者の楽屋に行き、挨拶ができるというものである。運が良ければ、一緒に写真を撮ってもらうことさえできる。現在は、AKB48 の「会いに行けるアイドル」というコンセプトや握手会などのファンとの交流の場の設定が差別化要素となっていると論じられているが（西尾、2013）、歌舞伎役者は数十年前から同様のサービスを実施していた。ただし、タレント個人が行っている点が団体として組織化された AKB48 とは異なっている。結果、歌舞伎役者の後援会に加入している客の便益は+1 である。

衣裳、床山、大道具といったいわゆる舞台を構成するスタッフに関しては、歌舞伎に携わる業者は現在は限定されているためほぼ独占的に松竹と取引を行っている。そのため、松竹への依存度が高い。松竹の収益が上がれば、彼らの収益も上がるという関係性である。よって、松竹が+1 であれば、同様に衣裳、床山、大道具も+1 となる。

#### 5.1.4 まとめ

アダプションチェーンによって各時代のエコシステムを分析してみると、江戸時代は有名役者や茶屋などの仲介者に利益が過剰に配分されていたため、エコシステムにはネックになっているプレイヤーが存在したが、江戸幕府が座元を支援することでエコシステムが成立していた。明治時代になると座元は松竹に代わり、江戸時代にネックになっていた仲介者を排除することでエコシステムを整理し、各プレイヤーへの分配機能を担った。収益

には浮き沈みがあったため、歌舞伎以外の当時の成長産業であった新演劇や映画も手掛け始め、成長産業で得た収益を歌舞伎に補填していった。現代においては、松竹の多角化は一層進み、不動産事業などからも収益を得ている。歌舞伎の「高尚さ」「高級さ」といったブランドイメージを土台として、有名役者のテレビや映画での幅広い活動が促進され、役者自身の生活の安定や歌舞伎への動員にもつながっている。顧客も個人客のみならず、団体客など新しい客層の開拓が松竹によって進められている。

## 5.2 二面市場

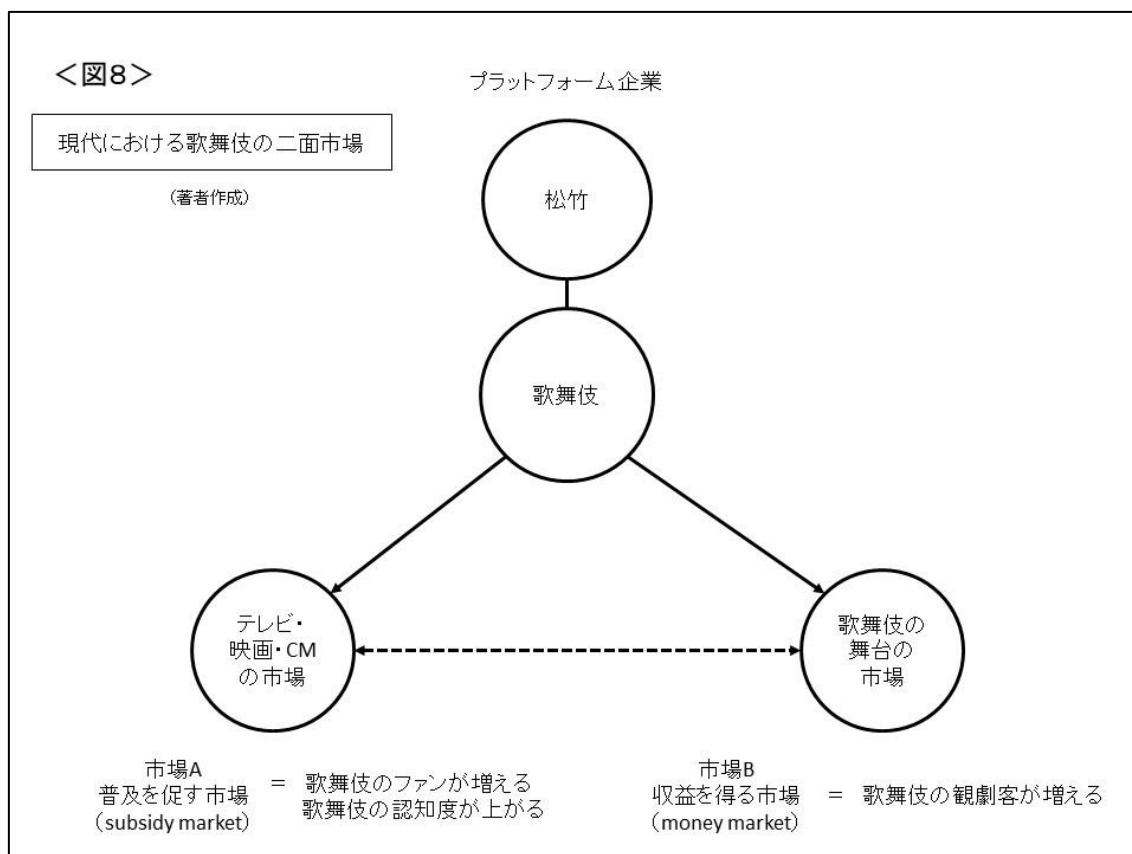
現代における歌舞伎役者の歌舞伎への出演と映像などの分野での活躍は二面市場戦略といえることができる。4.4 で示したとおり、歌舞伎役者が映像に出演するのは、自らの知名度を上げ、視聴者を歌舞伎の舞台観劇に取り込むことを狙っている面が大きい。もちろん映像への出演により収入を増やすという側面もあるが、片岡愛之助の言葉に表れているように歌舞伎や歌舞伎役者を知ってもらうため、引いては歌舞伎の舞台を観に来てもらうために映像に出演している。とくにテレビという映像媒体は、視聴者は無料で見ることができる。かつ、歌舞伎役者がテレビや映画という映像媒体に出演する際には、松竹が収益を得ることはほとんどない。（一部の歌舞伎役者に関しては、松竹のグループ会社の一つである株式会社松竹エンタテインメントが歌舞伎以外に出演する際のマネジメントを行っている。ところが、松竹にとっては歌舞伎興行全体の収入と比べると、マネジメントから得られる収入は微々たるものだと言ってよい<sup>12</sup>。）二面市場の理論でいうところの支援市場である。歌舞伎役者がテレビに出演することでファンを増やし、そのファンが歌舞伎の舞台を観劇に来ることで松竹に収入が入ってくるという構造になっている。さらには、歌舞伎役者が映像に出演する場合、起用する側（テレビ局などの制作者やスポンサー企業）にもブランド価値というメリットが生じていると考えられる。先述した中村吉右衛門のテレビCM出演時の企業側のコメントが端的にそれを表している。そのブランド価値は、大衆が形成した歌舞伎の高級文化としてのイメージに支えられている。そして歌舞伎役者個人に対しても芸術的洗練さや正統性が付与されているのであるからこそ、歌舞伎役者を起用する側にもメリットが生じているといえるのである。

映像媒体が支援市場だとすれば、一方の歌舞伎の舞台は収益市場となる。テレビや映画という媒体での出演数が増えれば、本来は直接取引のない歌舞伎の舞台にも収益として返ってくるというネットワーク外部性の効果が認められる。

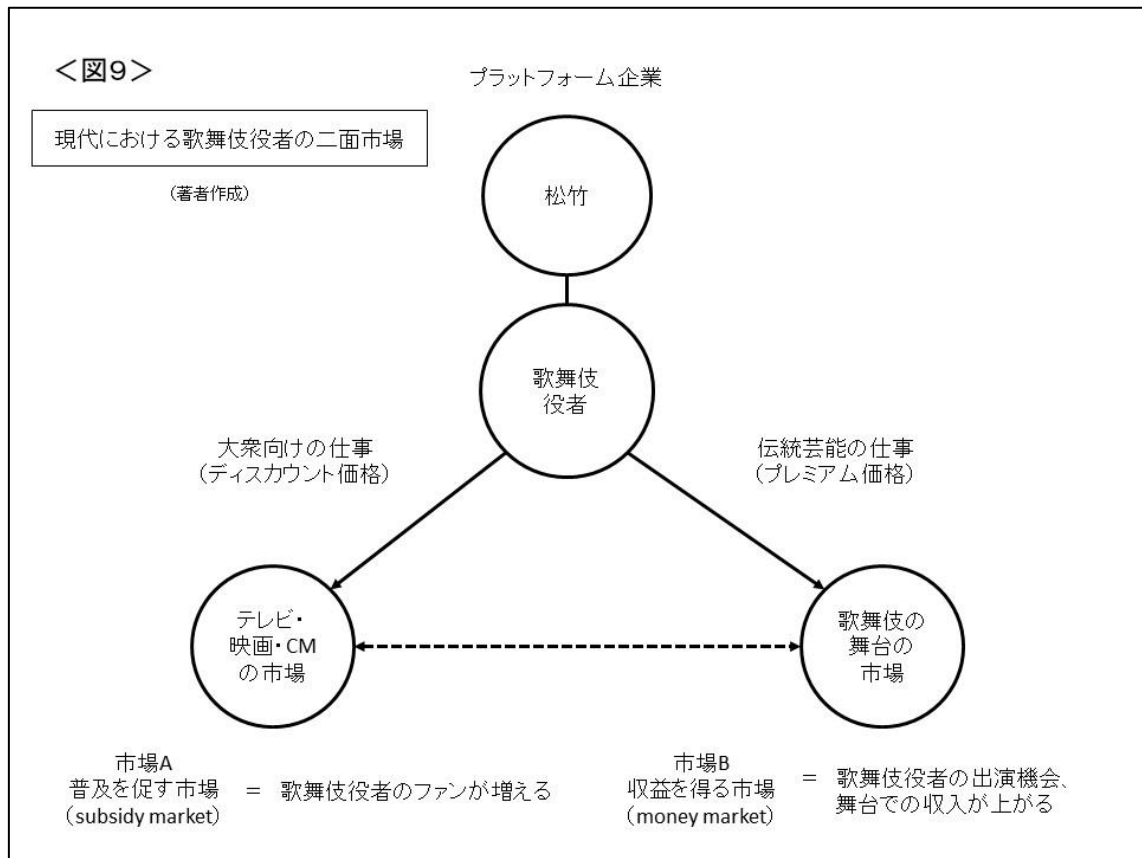
---

<sup>12</sup> 例えば、松竹の平成 30（2018）年度 2 月期の演劇セグメント（歌舞伎以外の演劇も含む）の売上高は 25,162 百万円だったのに対し、株式会社松竹エンタテインメントの平成 29（2017）年 12 月期の売上高は 936 百万円であった。ただし、松竹エンタテインメントの売上には、歌舞伎俳優以外の俳優・女優の営業活動による売上も含んでいる。また、松竹エンタテインメントは俳優のマネジメント以外にイベントや映像作品の制作も行っており、それらも含んだ売上高だと考えると歌舞伎興行に対するマネジメントによる収入は微々たるものと言える。

そこでポイントとなっているのは松竹と歌舞伎役者の関係である。江戸時代は座元と役者は支配者と従属者という封建的な関係にあった。専属の役者は同時期にほかの座に行って仕事をするのができなかったくらい拘束されていた。しかしながら現在は、松竹と歌舞伎役者は強固な契約を結んでいない。歌舞伎の舞台の仕事を斡旋、提供しているのは松竹であるのは確かだが、歌舞伎以外の仕事に関しては他社のプロダクション事務所に所属している者もあり、比較的自由に活動できる状態になっている。その弱い紐帯が功を奏していると思われる。



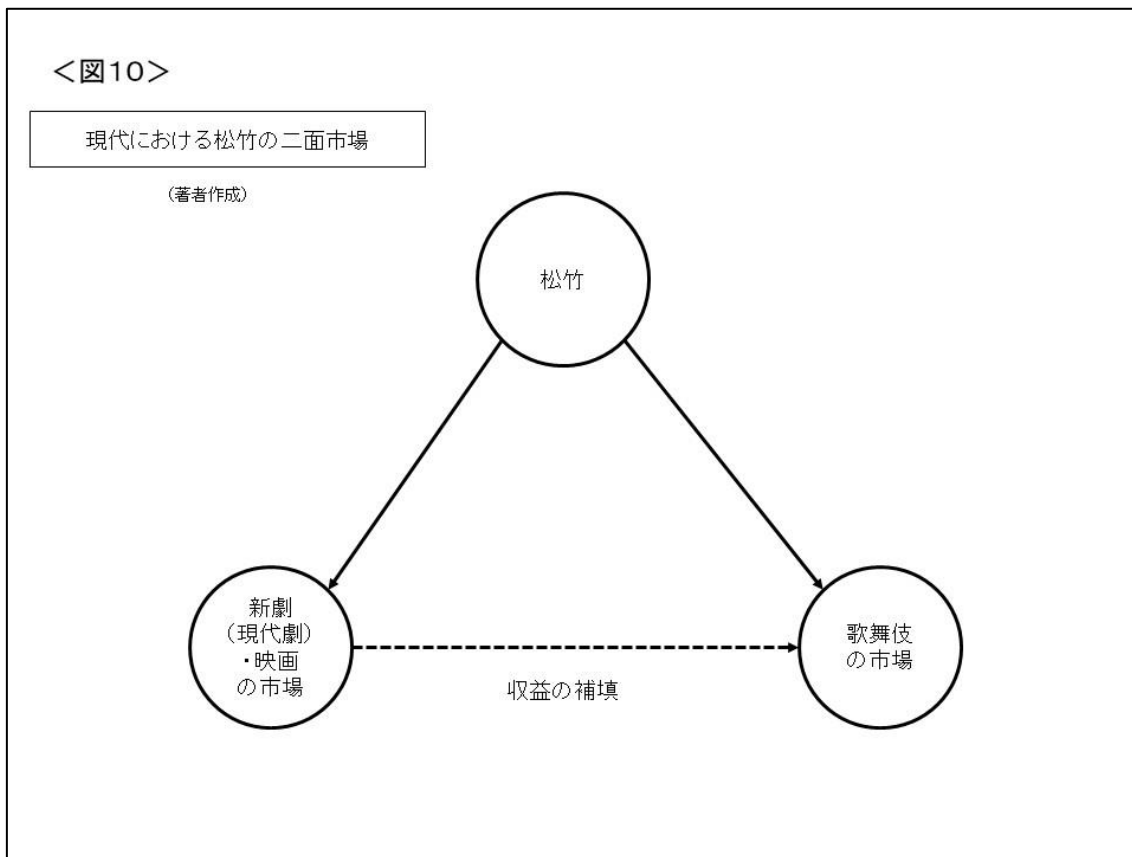
一方で、現代において歌舞伎役者自身も二面市場を持っていると考えられる。つまり、大衆向けの仕事と、伝統芸能の仕事の2つの市場である。大衆向きの仕事とは、先述したとおりテレビや映画などの複製できる映像媒体での仕事である。映像媒体での仕事で多くの人の目に触れ、ファンを増やすことができる。もう一方の伝統芸能の仕事とは、歌舞伎の舞台の仕事である。つまり、歌舞伎役者はテレビや映画などの映像媒体に出演することによって歌舞伎役者自身のファンを増やし、もう一方の歌舞伎の舞台において出演機会を増やすことができたり、自らの収入を大きくすることができるのである。これらの関係を図で表すと、図9のようになる。



他ジャンルの俳優と比較すると、例えば、100年近い伝統のある宝塚歌劇団は、劇団員は宝塚音楽学校の卒業生に限定され、卒業後に舞台に立てるようになってからも全員が「生徒」と呼ばれ続ける。(西尾,2010) 団員である間は、外部の舞台やテレビなどに出演することは少ない。同じ商業ベースで事業を行っている演劇でも、歌舞伎とは大きな違いがある。ただし、宝塚歌劇団の場合は、在団期間は長くはなく、トップスターであっても数年から十数年で退団する。退団後はそれまでに得た人気をもとにテレビや舞台で活躍する者も多い。歌舞伎役者には基本、退団という概念はなく、身体が自由が利かなくなるまで舞台に立ち続ける場合が多い。一生の仕事といっても過言ではない。つまり、歌舞伎役者は同時期に大衆向けの仕事と伝統芸能の仕事の二面市場で活動しているが、宝塚歌劇団のタカラジェンヌは団員である若い頃に舞台で活動し、退団後に大衆向けの映像媒体での仕事をおこなうという時間差の二面市場を実現しているといっても良いかもしれない。

以上により、現代においては松竹がプラットフォーム企業として、歌舞伎役者による歌舞伎の普及を促す市場(=映像媒体での仕事)と歌舞伎の収益を得る市場(=歌舞伎の舞台)の二面市場での活動を推進していることが分かった。その方法は決して積極的、強制的ではないが、役者の自由な活動を認めることによって二面市場を得ているといえる。なお、松竹もエンタテインメント産業全体でみれば、歌舞伎の舞台と、新劇(現代劇)や映画などの2つの市場で事業を展開しているといえる。これは現代においてのみならず、松竹が創業した頃からとってきた戦略の一つであろう。図10のように、新劇(現代劇)や

映画で得た収益を歌舞伎に補填してきたともいうことができる。



### 5.3 プラットフォーム

プラットフォーム企業としての松竹の振る舞いをみると、4.3にあるようにほぼすべての歌舞伎俳優を傘下におさめ、複数の劇場を手中に収めていきながらも、歌舞伎のみの興行にこだわっていたわけではないことが分かる。とくに明治後期から大正にかけては、歌舞伎の製作・興行を行いつつも、新演劇や映画にも進出し、所有する劇場に見合った興行を臨機応変に企画していた。その理由には歌舞伎が多数の俳優のみならず、舞台美術・音楽・演出などに多くの人員を必要としたので、少数の観客に対して上演することは経済行為として成立し難かったという点が挙げられる。その結果、大劇場が主として歌舞伎に振り当てられた。

なお、歌舞伎と同じく江戸時代に成立した伝統芸能である人形浄瑠璃は19世紀末までは多くの観客を獲得していたが、20世紀初頭に経営が苦しくなる劇場が続出した。そうした状況の中、松竹は明治42年(1909年)に吉田文楽軒率いる文楽座を傘下におさめ、昭和5年(1930年)には四ツ橋文楽座を開場した。四ツ橋文楽座はそれまでの人形浄瑠璃より一回り大きく、演芸や軽演劇などの上演もおこなわれた。昭和30年(1955年)には、より多くの観客を収容でき、他の芸能に転用が可能な道頓堀文楽座を開場した。しかしながら、大きすぎる劇場に対応するために人形も大きくなったため費用が嵩み、また観



客動員のためにわかりやすい演目を多く取り入れたために演技に批判がでることもあったという。その結果、松竹は昭和 37 年（1962 年）に人形浄瑠璃の経営を断念することになった。（徳永、1998）

要するに松竹は従来の伝統芸能に依拠しながらも、時代の環境変化を反映しながら、種々のコンテンツを自らが所有する劇場に振り分けていった。とくに明治以降、東京に進出し、主要な大劇場を手中に収めてからは新派、新喜劇をはじめとする新しい演劇や連鎖劇、映画などを積極的に手掛け、歌舞伎以外のコンテンツを充実させていった。これは単に演劇、もしくは娯楽業界を牛耳りたいという野心からだけでなく、多数の劇場を経営するためには合理的な選択であったと言えるであろう。歌舞伎が歌舞伎役者という特殊な技能者を元手として作られる演劇である以上、規模を拡大することは容易ではないことも様々なコンテンツを手掛けていった理由の一つかもしれない。その結果として、新しい演劇や映画といった他ジャンルで得た収益を、相対的に観客動員が減少気味であった歌舞伎に充てていった。それが歌舞伎興行の維持につながっていったと考えられる。こうした事業の多角化によって収益の獲得先を増やしておき、歌舞伎にキャッシュを補填するという手法は現在の松竹に受け継がれていると言ってよい。現在の松竹も、事業の柱は歌舞伎をはじめとする演劇と映画であるが、不動産事業やキャラクターグッズの製作・販売、ライセンスビジネスなどによる収益が大きくなっている。大谷竹次郎による「興行は水物」という言葉は、現在の演劇業界にも十分に当てはまり、浮き沈みを補填するためにも他事業の成否がカギを握っている。

また、ガワーとクスマノによるプラットフォーム・リーダーシップ戦略の観点からみると、松竹が明治後期以降に東京に進出し、漸進的にはありながらチケットの購入方法を増やし仲介者を徐々に排除していったり、携帯品の預かりを無料にし、食事を押し売りしないといった余計な金を使ったと思わせないようなサービスを実現したりするなど劇場の旧習を変え、近代化させていったのは彼らがプラットフォーム・リーダーの条件の一つに挙げた「他企業との合意形成」にあたるということができる。松竹が行った近代化は自社が運営する劇場だけでなく、全国的に広がっていった。一方で、同じく明治後期から大正にかけて、松竹がかかわる劇場の数を増大させていったことは「コントロールの維持」も同時に行っていたと言うことができる。松竹傘下の劇場を増やすことは各劇場のみにとどまらず劇場と取引を行う補完業者とも関係性が生まれ、コントロールの範囲を広げることに繋がっていた。つまり、近代化という合意形成をエコシステム内にいる他企業と結び、そして、松竹がかかわるエコシステムを拡大させながらコントロールの維持を行ったことにより、歌舞伎のビジネス・エコシステム自体の長期間の継続につながったのだと考えられる。そこでのプラットフォーム企業としての松竹の存在が重要であったことは言うまでもないであろう。

補完財供給者との関係をみると、最も重要な補完財供給者は歌舞伎役者である。歌舞伎役者と松竹の関係は、先述のように例えば宝塚歌劇団のように強固な専属俳優になってい

るのではなく、歌舞伎以外の出演に対してはある程度の自由を与えている。それゆえに、一時は八世松本幸四郎らが東宝へ移籍するなど、役者の流出を招いたこともあった。（ところが、数年後には松本幸四郎らは松竹に戻り、同時に松竹も契約システムを見直している。）現在は、歌舞伎役者は個々で歌舞伎以外の外部出演を行い、そこで人気を得ていく、という者も多い。その関係性の構築の方法（もしくは契約制度）がどこまで戦略的に考えられたものであるのかは定かではないが、ネットワーク効果を生み出す上では機能していると言えよう。有名役者のみでなく、その弟子や端役の歌舞伎役者も養うべき補完財供給者である。江戸時代までは高給をとる有名役者が彼ら一門の者をまとめて養っていたが、松竹が登場してからは給金は前払い制にし、興行の成否にかかわらず平均して給金を与えるという方針になった。歌舞伎の舞台を支えるためには有名役者だけでなく、弟子や端役の役者も不可欠なため、この松竹の姿勢は歌舞伎の興行を維持するのに役立っているといえる。

ほかにも、衣裳、床山、大道具といった補完財供給者もいる。それらに対して松竹は一部はグループ内に取り込み、一部は他社として取引を行っている。これらの補完財供給者は歌舞伎の舞台を製作するにあたって決して欠くことができないプレイヤーである。伝統芸能である歌舞伎は、職人の技術に支えられている側面が大きく、昨今では職人の技術の後世への伝承が様々な伝統産業で課題になっている。一部の補完財供給者をグループ内に取り込んだのは、今後存続してもらわなければ困る存在であるため、松竹が支援するという側面も大きかったであろう。ガワーとクスmanoのいう4つのレバーの一つ、「企業の範囲」の意思決定である。松竹はこれらの企業を取り込むことはエコシステムの繁栄に必要であると判断した結果だといっても過言ではない。

以上により、プラットフォーム企業としての松竹は、東京の大劇場を手中に収めてからは、歌舞伎を運営しながらも歌舞伎以外のコンテンツを自らが所有する劇場に振り分けていった歌舞伎にキャッシュを補填していった。その多角化の手法は現在にも受け継がれている。また、松竹がおこなった近代化は他社にも広まり、「他企業との合意形成」を実現していった。補完財供給者との関係は、歌舞伎役者には寛容な姿勢でネットワーク効果を生み出す活動を促し、衣裳、大道具などの舞台に欠かせないスタッフに関しては一部はグループ内に取り込み、「企業の範囲」の意思決定を行っている。

#### 5.4 まとめ

以上のように歌舞伎ビジネスのケースをアダプションチェーン、二面市場、プラットフォームの視点から分析した。歌舞伎が長期間にわたってビジネス・エコシステムを継続させることができている理由やエコシステムの継続に与える要因に関しては、時代（時期）によっても異なっている。

江戸時代は、幕府による街の風俗、治安対策の一環として芝居を保護（と同時に規制）

されてきたという要因が大きい。幕府からの特権を与えられた座元が少数に限定されていたことによって、プラットフォーム同士の競争が過度に激化せず、収益が厳しい時期がありながらも何とか存続してきたと言えるだろう。ところが、明治時代になると演劇の在り方自体が見直され、急速に近代化が求められる。江戸幕府のような政府からの保護は撤廃され、時流にのったプレイヤーが残っていく。当時は、歌舞伎以外にも映画や新演劇など新しい娯楽が次々に生まれていき、歌舞伎は庶民のあこがれではなくなった。そのような魅力的なコンテンツだとは決して言えない歌舞伎と歌舞伎を上演する劇場を収益にこだわらず手中に収めていったのが松竹であった。といっても、熱意だけで歌舞伎を上演し続けようとしたのではなく、劇場の規模によって上演する演劇、映画を臨機応変に振り当てたり、江戸時代からの旧習を廃止したり、漸進的ではありながら合理化を進めていったのが成功した。その方針は現代まで続いているといっても差し支えないであろう。松竹はいまだに民間では唯一の歌舞伎の製作・興行を行う企業であって、映画事業や不動産事業からの収入を時には梃子として歌舞伎事業を存続させている。明治時代から流行の小説などを脚本に取り入れたりしていたが、現在も新しい演目、コンテンツを求めている。

また、もう一つのリサーチクエスションである、プラットフォーム企業である松竹は歌舞伎のビジネス・エコシステムの中でどのような役割を果たしてきた（果たしている）のだろうか、に関してはどうか。初期には、合理的な経営方針のもとで歌舞伎の近代化を果たしていった。その影響は他企業にも及んだ。業界の「合意形成」の役割を果たしたと言えるであろう。松竹はプラットフォーム企業として、とくに明治以降に東京の劇場を手中に収めてからは演劇に限らず、多角化を進めていった。当時にはすでに成熟産業になっていた歌舞伎に対し、成長産業であった新演劇や映画から収益を得て、キャッシュを補填していった。松竹以前は歌舞伎を手掛けるのは劇場単位であったため、歌舞伎の収支が行き詰まると経営までも立ち行かなくなってしまっていた。それと比較すると、松竹が行った事業の多角化は画期的なことであった。経営する劇場の数を増やし、劇場の規模や立地に合わせたコンテンツを振り分ける。その結果、大衆が娯楽を楽しむ機会が増え、産業全体の拡大に寄与したといっても過言ではないだろう。補完財供給者に対しての松竹の態度をみると、そのままでは企業として存続できなくなる可能性のある補完財供給業者を時には松竹グループ内に取り込み、「企業の範囲」を環境に合わせて合理的に意思決定していった。その結果、歌舞伎のエコシステムは縮小した時期もあったが、現在まで存続し、近年は海外公演を広めるなど拡大傾向にある。

二面市場に関していえば、歌舞伎役者が映像などの媒体に出演することによってネットワーク効果を生じさせ、結果として歌舞伎の舞台の収益に貢献している様子が見て取れた。その点における松竹の役割は、ある種の“放任主義”であった。歌舞伎の舞台のみに範囲を絞れば、現在、松竹がすべての歌舞伎役者を傘下に収めているのは疑いが無いが、こと歌舞伎以外の媒体出演については歌舞伎役者個人や所属する外部のプロダクション事務所の判断に任せている部分がある。一定程度の自由な活動を許すことによって、結果としてネット

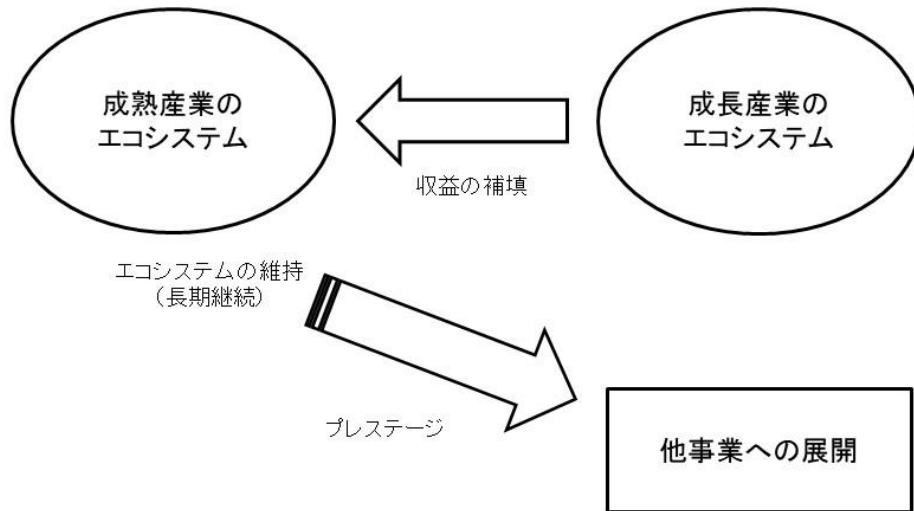
ワーク効果が生まれている。明治・大正期に創業者の大谷が他劇場と役者を融通し合った事例とも方針は大きくは変わっていないと言えるのではないだろうか。そこには歌舞伎の舞台のみでは獲得が難しい客層にアプローチするための姿勢が窺える。

このような歌舞伎ビジネスの分析は、既存のビジネス・エコシステム、プラットフォーム研究に対してどのような示唆を与えるのだろうか。まず、歌舞伎は 400 年以上続いてきたビジネスとして特殊性があるが、長期間継続した要因としてプラットフォーム企業が多角化し、ほかの事業で得た収益を歌舞伎に補填していったという特徴が挙げられる。多角化することによってエコシステムの維持を図っているのである。ほかのエコシステム、プラットフォーム企業の研究が対象としてきた成長産業ではなく、成熟産業と考えられる歌舞伎ビジネスにおけるこのような特徴は、現在の成長産業が長期間継続するためのヒントとなるであろう。また、エコシステムを長期間継続することによって歌舞伎がエンドユーザーに対してブランド価値を持ち始め、歌舞伎や歌舞伎役者が多方面で活躍できるようになっている点も特筆すべきであろう。「古さ」が「伝統」に読み替えられ、歌舞伎がprestigeを持つようになったのはエコシステムが現在まで長期間継続されてきたからに他ならない。同じく伝統芸能である能や狂言もprestigeは得ているであろうが、国の保護のもとに運営されているため、歌舞伎のように他事業への展開は大きくは期待できない。民間企業がエコシステムを維持し、prestigeを得てきたからこそ、他事業に展開できる可能性が高まっている。そして、エコシステムの継続それ自体が、ビジネスが生み出す収益や財がユーザーに与える便益以外の価値を生み出す可能性を示している点で、既存研究にも示唆を与えている。以上の考察を概念図として図 11 に表した。

<図11>

エコシステムの長期継続の要因

(本論文の考察をもとに著者作成)



## 6. 結論

歌舞伎のビジネス・エコシステムが長期間継続できているのは、江戸時代は幕府の保護によるところが大きかったが、明治時代以降に政府の保護がなくなってからは松竹の存在によるところが大きい。松竹はプラットフォーム企業として多角化を進めながら成長産業でなくなった歌舞伎に他事業から収益を補填しながらエコシステムを維持してきた。同時に、エコシステム内の他企業に対して近代化などの合意形成を行い、補完財供給業者の一部を自社グループ内への取り込みを実施し、企業の範囲の意思決定を行っていった。また、歌舞伎役者の二面市場での活動を促し、ネットワーク効果を歌舞伎の事業にも生み出している。

本論文の事例は、既存のビジネス・エコシステム、プラットフォーム企業の研究に対して、エコシステムを長期間継続させるためには、当該の産業が成熟産業である場合、プラットフォーム企業が多角化を行い、収益を補填し、スポンサーとなる可能性があることを示唆している。また、エコシステムの長期間継続自体が財のプレステージを生み出し、他事業に展開できる可能性があることを示している。

しかしながら、本論文は対象とする時代が江戸時代から現在までと広範囲に及んだため、各時代の分析を詳細にはできなかったこと、事例が歌舞伎に限定されてしまったためほかのエンタテインメント産業や伝統芸能との比較分析まで及んでいないこと、歌舞伎ビジネスの研究の蓄積が少なかったため事例の分量が限られてしまったことや定量的な分析ができなかったことが課題として挙げられる。

歌舞伎ビジネスも将来にわたって安泰かといえば決してそうではないと考えられる。松竹が行ってきた多角化も、今までは映画や歌舞伎以外の演劇が中心であったが、それらの産業も、娯楽の多様化や技術の進歩などの波に押され、すでに成熟産業となってしまう。不動産事業は現在では活況を呈しているが、リスクの高い事業であることは否めない。多角化といっても、松竹一社で手掛けられる事業の範囲にも限界がある。むしろ、グローバル化が進行している現在においては、どの企業や組織と組むかというアライアンスが課題になってくるであろう。

今後は、「高尚さ」「高級さ」という良いイメージをもつ歌舞伎をどのように展開していくのが鍵となるであろう。インバウンド（訪日外国人）が増加している現在、国内外に対してその魅力を地道に伝えていく作業が必要になってくるのではないかと。歌舞伎役者による二面市場での活躍もさらに展開できる可能性がある。400年以上続いた歌舞伎が100年後、200年後まで継続されていくかは現在の取り組みにかかっている。

参考文献

- 青木繁「「松竹」以後の関西劇界」『歌舞伎 研究と批評 16』1995 年、歌舞伎学会
- Gawer, A., and M. Cusumano (2002) Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation, Boston: Harvard Business School Press. 邦訳: アナベル・ガワー、マイケル・A.クスマノ (小林敏男監訳)『プラットフォーム・リーダーシップ: イノベーションを導く新しい経営戦略』2005 年、有斐閣
- 今尾哲也「Ⅷ 明治の歌舞伎」『岩波講座 歌舞伎・文楽 第 2 巻 歌舞伎の歴史 I』1997 年、岩波書店
- 井上達彦、真木圭亮、永山晋「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハブ企業の戦略 —家庭用ゲーム業界における複眼的分析—」『組織科学』2011 年、第 44 巻 4 号、組織学会
- 石橋健一郎、神山彰、児玉竜一「特集 歌舞伎の『大正百年』 座談会—大正の歌舞伎をめぐって」『歌舞伎 研究と批評 48』2012 年、歌舞伎学会
- 上村以和於「田村成義という存在」『歌舞伎 研究と批評 16』1995 年、歌舞伎学会
- 香月孝史「伝統芸能にみる非専門家的視線の拡大と専門家の「教育」志向 ——1960 年代の歌舞伎を事例として——」『東京大学大学院情報学環紀要 情報学研究』2011 年、No.80
- 香月孝史「スターシステムと文化の「高級」性の根拠 —歌舞伎の社会的地位を事例として—」『社会学評論』2011 年、61 巻 4 号
- 香月孝史「「ハイカルチャーの大衆化」とはなにか —歌舞伎の高尚イメージ形成と「初心者」からの眼差し—」『年報社会学論集』2009 年 22 号、関東社会学会
- 松井俊論「Ⅺ 昭和後期の歌舞伎」『岩波講座 歌舞伎・文楽 第 3 巻 歌舞伎の歴史 II』1997 年、岩波書店
- 永山武臣『歌舞伎五十年 私の履歴書』1995 年、日本経済新聞社
- 西尾久美子「エンターテイメント産業のビジネスシステム: 宝塚歌劇の劇場型選抜の仕組み」『日本情報経営学会誌』2012 年、第 33 巻 2 号
- 西尾久美子「エンターテイメント産業のキャリア形成と興行 —宝塚歌劇の事例—」『京都女子大学現代社会研究』2010 年、第 13 巻
- 西尾久美子「エンターテイメント事業の比較分析: 宝塚歌劇と AKB48」『現代社会研究 16』2013 年、京都女子大学現代社会学部
- 守屋毅『近世芸能興行史の研究』1985 年、弘文堂
- 大笹吉雄「Ⅸ 大正の歌舞伎」『岩波講座 歌舞伎・文楽 第 2 巻 歌舞伎の歴史 I』1997 年、岩波書店
- ロン・アドナー『ワイドレンズ イノベーションを成功に導くエコシステム戦略』2013 年、東洋経済新報社
- 佐藤正紀「現代演劇の課題」『明治大学人文科学研究所紀要 第 60 冊』2007 年 3 月
- 松竹株式会社『松竹百二十年史』2016 年

立本博文『プラットフォーム企業のグローバル戦略 オープン標準の戦略的活用とビジネス・エコシステム』2017年、有斐閣

寺田詩麻「明治三十年代京都の松竹ーその経営の性質ー」『演劇研究センター紀要Ⅶ』2006年、早稲田大学演劇博物館 COE 事業

寺田詩麻「大正期東京の演劇興行ー松竹についての検討を中心に」『歌舞伎 研究と批評 48』2012年、歌舞伎学会

徳永高志「近代日本における企業としての劇場経営」『文化経済学 1巻1号』1998年、文化経済学会

脇屋光伸 著、城戸四郎 編『大谷竹次郎演劇六十年』1951年、講談社

「特集 歌舞伎に誘う」『週刊ダイヤモンド』2016年9月24日、ダイヤモンド社

松竹株式会社 <https://www.shochiku.co.jp/>

歌舞伎美人 <https://www.kabuki-bito.jp/>

歌舞伎座舞台株式会社 <http://kabukizabutai.co.jp/>

松竹衣裳株式会社 <https://www.shochiku-costume.co.jp/>

松竹ショウビズスタジオ株式会社 <http://www.sbs-k.jp/index.html>

株式会社松竹エンタテインメント <http://www.shochiku-enta.co.jp/>

歌舞伎への誘い 歌舞伎鑑賞の手引き

<http://www2.ntj.jac.go.jp/unesco/kabuki/jp/index.html> 公益社団法人 能楽協会  
<http://www.nohgaku.or.jp/index.html>