慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	公開インタビュー：理事長が語る100年
Sub Title	A public interview with Koichi Kobayashi, president of the Takarazuka Revue
Author	小林, 公一(Kobayashi, Kōichi) 鈴木, 国男(Suzuki, Kunio) 中本, 千晶(Nakamoto, Chiaki) 常山, 菜穂子(Tsuneyama, Nahoko)
Publisher	慶應義塾大学藝文学会
Publication year	2015
Jtitle	藝文研究 (The geibun-kenkyu : journal of arts and letters). Vol.108, (2015. 6) ,p.91 (150)- 109 (132)
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	2014年度藝文学会シンポジウム「タカラヅカ100年!」 開催日: 2014年12月12日 (金) 場所: 慶應義塾大学三田キャンパス北館ホール
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00072643-01080001-0091

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

2014年度藝文学会シンポジウム「タカラヅカ100年!」

公開インタビュー —— 理事長が語る100年

小林公一

コメンテーター
鈴木国男
中本千晶

司会
常山菜穂子

常山：では、時間になりましたので、第二部「公開インタビュー —— 理事長が語る100年」を始めます。いくつか質問を用意致しましたので、そちらにお答え頂き、そのあとに鈴木先生、中本先生からコメントを頂戴します。公開インタビューを行うにあたりまして、事前に鈴木先生と中本先生と私とで、メールのやり取りを通じて7つの質問を考えました。

最初の質問は、100周年の総括でございます。100周年のラインナップは、今年4月の式典と記念公演を皮切りに、新作『眠らない男・ナポレオン』や『The Lost Glory —— 美しき幻影』、それから、再演もの『ベルサイユのばら』『風と共に去りぬ』『Puck』、宝塚の名前を取り入れたショー作品、海外ミュージカル『太陽王』『エリザベート』、原作のある作品『Shall We ダンス？』『ラスト・タイクーン』、小劇場のバウホール作品、コンサートなど、多様かつ充実したものでした。この記念の年の取り組みに対する総括をお伺い出来たらと思います。また、今年は東西どちらの劇場も大入りが続いていますが、記念の年が終わる来年以降の展望についてもお尋ねします。よろしくお願い致します。

小林：はい、小林でございます。よろしくお願い致します。いま、中本先生のアンケートを拝聴しまして、ファンの皆さんが多種多様なご意見を本当に熱く語っておられるなあと思いました。これこそ、宝塚が 100 年続いた原動力だと思いますし、色々な意見がある中で、よく 100 年続けてこれたなと非常に嬉しく思います。100 周年の総括でございますけれども、まず 99 周年にあたるの 2013 年を、アニバーサリー・イヤーの始まりの年として、先ほど常山先生のお話にも出ました宝塚の財産と呼ばれる作品や他社とのコラボの作品を加えて、公演を編成しました。まず、2013 年の 1 月には、この 100 年間宝塚歌劇団を支えて下さり、既に鬼籍に入っておられる方々の物故者慰霊祭を実施しました。7 月には宝塚音楽学校の 100 周年記念式典を実施いたしました。音楽学校は歌劇団設置より 1 年前に開校しましたので、歌劇団より 1 年早く 100 周年を迎えたのです。そして 2104 年 1 月、いよいよ宝塚歌劇 100 周年の記念の年を迎えることになりました。100 周年のスタートとなる 1 月 1 日には専科の轟悠（とどろきゆう）と 5 組のトップスターコンビが 100 周年記念の口上を申し上げ、これまでの 100 年に感謝するとともに、今後の決意をお客様はじめ皆様に表明をしました。4 月には秋篠宮同妃両殿下をお迎えして宝塚歌劇 100 周年の記念式典を盛大に実施、記念式典の前には歌劇団 OG が集う記念のイベントを実施、10 月には大阪城ホールで 10 年に一度の大運動会を実施しました。この後、12 月 20 日から 22 日に 100 周年記念の“タカラヅカ・スペシャル”というイベントを盛大に行って、1 年間を締めくくろう

と考えています。

この2年間多くの報道関係者の方々から注目を頂きまして、我々も普段よりも広告宣伝を積極的に実施しまして、宝塚歌劇の認知度を高めて参りました。御陰様で非常に多くのお客様に劇場に足を運んでくださいました。兵庫県の宝塚大劇場は2550席、東京宝塚劇場が2069席と、宝塚大劇場の方が500席程度多いので、宝塚大劇場の稼働率が100％を超えるということはそうそうないのですが、今年は年間を通じて両劇場の稼働率が100パーセントを超えました。これは1993年に新しく宝塚大劇場が開業して以来の快挙となります。全国ツアーなども含めますと、年間約270万人のお客様にご観劇頂いたことになります。阪神電鉄との合併を経て、現在は阪急阪神ホールディングスグループの中には宝塚歌劇団のみならず、阪神タイガースもあります。この二つが、我々のグループのエンターテインメント事業の両輪となるのですが、阪神タイガースの今年の観客動員数が約269万人ですから、今年は宝塚歌劇団が阪神タイガースを抜いた！（笑）我々としては非常に喜ばしく良い年になったとしみじみ思っております。

ただ、こういうエンターテインメントの世界は浮き沈みが激しいので、これが右肩上がりにずっと続いていくのはなかなか難しい。またどこかで沈むときが来るかもしれないので、沈む深さを出来るだけ浅くするための施策を講じていかなければならないと考えています。そのためにも、来年以降も宝塚歌劇のオリジナル作品を中心として、老若男女全てのお客様、コアなお客様から初めて観るお客様まで楽しんで頂ける舞台を作っていくことを心掛けたいと考えていますので、これからも、ますます宜しくお願いしたいと考えています。

常山：鈴木先生と中本先生、この点に関しましてはいかがでしょうか。

鈴木：一言だけ申し上げますと、100周年ということで、歌劇団が世間に、世界に、本当にアピールをなさった。特に、5月にNHKの番組がありましたが、私の周囲でもかなり反響を呼んでおりました。よくあそこまでカメラを入れたなと。表に向けて開いていこうというメッセージを発信する姿勢は評価できることだと思います。

中本：今のお話にもあったように、外へ向けてのアピールが非常に多い中で、私の周りでも、「だったら、一度宝塚を観てみたい」という声が多かったという実感があります。やはり歌劇団さんの方でも、宝塚を観たことがない方の関心が高まっているという実感はありますか。

小林：はい、それはあります。団体のお客様の観劇も増加しました。特に、学校の芸術鑑賞授業が非常に多かったように思います。女子校のみならず、共学校は勿論のこと、男子校までも、色々な学校の皆様に観劇して頂き非常にうれしく思っています。
中本：若い世代の観劇の機会も増えてきているということですね。

常山：どうもありがとうございました。2 番目の質問は、先ほどのアンケートにもありました、海外進出についてです。宝塚歌劇団は 1938 年の第 1 回ヨーロッパ公演を皮切りに、何度も海外公演を行っており、関西の一地域から関東へ、全国へ、それから世界へと広がる文化発信力を感じます。ここ 15 年程、特に 1990 年代後半以降は香港、中国、韓国、台湾での公演を成功させ、来年の夏にも第二回の台湾公演を名作『ベルサイユのばら』で行うということが発表されています。そこで、アジア市場の可能性を歌劇団としてはどのようにお考えかをお聞きできればと思います。特に 90 年代以前から行っていた欧米に向けた公演との相違点や、言葉の問題、日本語による上演の受容などについてもお聞かせ下さい。
小林：アンケートでは「海外に行くな」というお話もございましたが（笑）、やはりアジア圏を中心にこれからも海外公演を実施していきたいと思っています。去年初めて公演を行った台湾でも、その成果が出てきています。例えば、先程お話しした 12 月 20 日から 22 日にかけて実施する特別イベント“タカラヅカ・スペシャル”を台湾にライブビューイングとして放送することを決定しましたが、期間中 2 回、1 回 150 席分のチケットを販売したのですが、2 回とも、つまり 300 席が即完売しました。もう 1 回ライブビューイングの回を増やして欲しいという要望も来ているぐらいです。そこで、これまで宝塚歌劇のチケットは日本でしか販売してきませんでしたが、来年の星組公演、そして花組公演については宝塚大劇場と東京宝塚劇場のチケットを台湾でも販売してみることにしました。我々が海外公演として、海外に出向いて公演を実施するだけではなく、海外公演をきっかけに、海外公演をみられたお客様が日本の宝塚大劇場・東京宝塚劇場にも来て頂ければと思っています。日本のお客様と接することでより宝塚への興味も膨らむでしょうし、そういう意味でファン層は拡大していくと思います。また、公演のみならず、DVD や CD、先ほどお話ししたようなライブビューイン

グや衛星放送等で公演の中継を海外にも拡大していきたいと考えています。当面のターゲットはアジア地域になるとは思っていますが、いずれは欧米でもどんどん挑戦をしたい。最終的には、ブロードウェイで宝塚歌劇を上演してみたいですね。ブロードウエイ等では宝塚歌劇も色々と批評されて、まさに“けちょんけちょん”に叩かれるかもしれませんが、それはそれで1つの経験です。いつということは分かりません。またその時、英語で公演をするのか、それとも日本語で上演するのかもわかりませんが、ひょっとしたら実現するころには、バイリンガルのタカラジェンヌも多くなっているのかもわかりませんね。堂々と英語で実施できるかもわかりません（笑)。海外公演というのは、毎年定期的に実施できるものではありませんが、これからも宝塚歌劇の重要戦略の一つとして取り組んでいきたいと思います。

鈴木：海外についてですが、やはり海外に出て行くと同時に海外からお客様を呼ぶことが大切だと思います。今年は宝塚大劇場も大変好調であったと、お話でありましたが、宝塚大劇場は大都会の中心地ではありませんし、人を呼ぶためには色々工夫が必要だと思います。私は研究のフィールドがヨーロッパなのでヨーロッパには時々行きますが、言うまでもなく非常に遠いです。それに比べてアジアは、例えば韓国は非常に近い。いまは円安ですし、韓国、台湾、中国、あるいは東南アジアから観光客が非常に増えています。もちろん、日本人が宝塚大劇場に来て観てくれるに越したことはありません。宝塚だけでなく、遊園地、USJ、あるいは京都、奈良もありますし、阪急交通社というグループでそうした戦略を謳っていくのが良いかと思いますが、いかがでしょうか。

小林：そうですね、阪急阪神ホールディングスグループにとっても海外からのインバウンドのお客様というのは非常に大切に思っています。1500万、2000万という観光客が海外から来る時代の中で、お客様を取り込むために、グループとして色々と取り組んでいきたいと考えています。ようやく色々な施策に取り組み始めたところですが、グループにとっても重要戦略課題の一つです。

中本：2つ質問があります。1つ目が、先ほど時間の都合上、飛ばしてしまったフリーコメントの中に、「海外に向けて発信する時にインターネットを活用したら、もっとPRができるのではないか」というお声がありました。ネット戦略上、海外への発信について何か考えていることはありますか。

小林：前回の台湾公演に併せて、台湾で中国語（北京語）のホームページを開設

しました。フェイスブックもあり、非常に受けが良い。日本で各言語のサイトを立ち上げるだけでなく、現地でサイトを立ち上げるという意味では英語版等も充実させていきたいと考えています。

中本：近い将来、英語版の公式ホームページもできるということですね。楽しみです。それから海外公演の演目ですが、アンケートのフリーコメントに「ヨーロッパに行くなら『戦国 BASARA』や『銀英伝［＝銀河英雄伝説]』の方が受けますよ」という声や、「ネットで皆さんご覧になっていますので、日本のファンとほとんど感覚は同じですよ」という声もありました。海外公演、特にヨーロッパ公演では、日本物のショーと洋物のショーのセットがこれまでの定番だったと思いますが、今後変わっていく可能性はありますか。

小林：そうですね、それは変わっていく可能性はあると思います。2000 年の前半に、一度ブロードウエイ公演を真剣に検討した時がありました。様々な事情で出来なかったのですが、その時、現地のゼネラルマネジメント会社の方と話をしていると、日本のショーは確かに興味深いけれど、欧米の人に理解してもらうのは難しいかもしれないとおっしゃるんです。もう少し和洋混合にするとか、いっそタカラヅカの伝統から離れて全く違う芝居・ミュージカルにした方が良いかもしれないねともおっしゃるんです。そういう意味で、日本のサブカルチャーがかなり浸透してきているというのならば、それらとのコラボも考えていきたいですね。もっと前には、フランスのパリから『ベルサイユのばら』を上演しませんかという話がきていました。時期や劇場が難しくてできなかったのですけれども。

常山：ありがとうございました。ここ 15 年くらいの間に、アジアへの進出がとても目立っていまして、アジアでの反応もおおむね良いということで、非常に力を感じています。私はアンケートで、「もちろん海外進出をすべきである」と回答したのですが、結果を見ると、思ったよりも少なくて「あれ？」と思っていました。アジアはもちろんですが、理事長が仰っていたように、欧米での需要もアジアと同じか、もしくは思っているよりも強いのではないかと思います。というのも、国際演劇学会という全世界の演劇学者が集まり、世界各地で行われている学会が 2011 年に大阪で開催された時に、国際演劇学会の専門家たちと一緒に月組の『アルジェの男』を観に行きました。演劇関係者だからある程度分かっているというのもあると思いますが、とても熱狂的な反応がありました。日本の文化を理解し、それを素晴らしいものとして受け取っているのは、アジアだけではな

いようです。可能性は、実は欧米、特にニューヨークにおいて、20年前よりずっと高まっているのではないかと感じています。海外公演のネットワークを広げていく時に、歌劇団としては何が一番障害になると考えていらっしゃいますか。

小林：お金、つまり資金確保です。（会場、笑）

常山：お金……。一言で終わってしまいました（笑）。

小林：宝塚歌劇の公演規模は非常に大きい。出演者だけでも大人数です。舞台装置も宝塚公演用に全部作らなくてはならず、またその量も多い、これらの“ヒト”と“モノ”を欧米まで運ぶとなると更に莫大な費用がかかります。それを賄えればいいのですが。

常山：やはり近くて、人件費、材料費が安い、というのが……

小林：各国からの招聘でその国が資金を賄ってくれればいいのですが、昨今各国の財政も厳しいのでなかなか簡単には行きません。前回の台湾公演の様に我々がすべてリスクを取ると覚悟をしても、一部は政府からの助成や現地企業のスポンサードの助けをかりてようやく赤字にならなかったという状態ですから、慎重に計画を進めないといけません。

常山：どうもありがとうございました。3番目に用意させていただいたのが、「作品力」についてです。理事長はこれまで「作品力」の重要性を説いていますが、作品力アップのための具体例をお聞かせ下さい。近年、演出家の新規募集や外部からの人材登用──作家、振り付け、作曲など──の成果はいかがですか。また、ゲームやアニメ、マンガ、テレビの舞台化は『ベルサイユのばら』に始まり、テレビ『相棒』、ゲーム『逆転裁判』『戦国BASARA』、マンガ『アル・カサル』『エル・アルコン』などの試みが続いています。このような「2.5次元ミュージカル」は原作ファンを新しく取り込むと同時に、ファンの年齢層によって評価が大きく分かれる傾向もあります。文学や映画を原作に使用すること、また、文学や映画といった従来の表現芸術以外の原作を使用することと「作品力」の向上の関係についてお聞かせ下さい。

小林：宝塚大劇場の横にバウホールという500席の劇場がありますが、基本的にここは若手の演出家・スターを育成する場と考えています。ここで重点的に演出家の育成をしていきたいと思っています。演出家は毎年ではないですが、数年

毎に募集しています。演出家自身は演出助手として入団させて、宝塚の中で育成していく。その他のスタッフは専属スタッフもいますが、公演毎に外部から招聘することも多い。外部で“バリバリ”活躍されておられる方も多く、内部の専属スタッフに刺激を与えていく存在であってほしいと願っています。2015年4月の花組では、脚本をあの大石静先生に書いていただくことになっています。新たな試みにトライアルをしていき、その中で意識の活性化もしていきたい。また、色々なところとコラボをしながらも、それを宝塚風にリメイクしながら宝塚独自の作品に取り込んで、原作があるのだけれども、いつのまにか宝塚オリジナルの作品になっているというような作品が増加していけばいいなと思っています。この100年間で約2000の作品を世に送り出しました。これらの作品を再演という形で掘り起こしもしていきたいですね。鈴木先生も仰っていましたが、宝塚は再演をしても、その都度、演ずる部分が違いますし、内容も変わっていきますので、ある意味、新たな作品を作っているとも言える。演出家・スタッフの“尻を叩き”ながら、その中で良い演出家も育ってくれればと思います。

中本：アンケートでもありましたが、ファンのニーズが本当に多様化していて、しかも相並び立たないものが多い。例えば2.5次元ミュージカルである『逆転裁判』の面白さを年配の方が真に理解するのは難しいと思います。逆にちょっとレトロな、ゆったりとした演目だと、若い世代の方はテンポダウンだなと感じたりもします。来年からオリジナルに力を入れていきたいというのは嬉しく感じましたが、老若男女全員を満足させるオリジナルを作るのは、実際、至難の業ではないかと思います。どういう戦略をお考えでしょうか。

小林：至難の業です（会場、笑）。2500席の劇場を埋めようとしますと、ある意味どっち付かずの作品、どのお客様も「まあまあ良いけど、ちょっと不満」という作品になる可能性もあります。そこでシアター・ドラマシティやバウホール等の小劇場では実験的な取組みを積極的に行いたいと思っています。小劇場だけでなく大劇場でも、たまには“突拍子もない”作品（笑）もやってみたいですね。（笑）

中本：難しいですね。

鈴木：昨年、（日本）演劇学会をやって小林理事長に来ていただきました。11年前、2002年の（日本）演劇学会では、当時の植田［紳爾］理事長に来ていただきました。その時のシンポジウムは「宝塚歌劇は演劇か」というタイトルでし

た。これは誠に失礼な話だったと思いますが、宝塚歌劇は立派な演劇である、日本を代表する演劇であるということをまず演劇を専門にしている人たちに認識してもらい、全ての日本人に、やがては世界の人々に理解してもらいたいという思いで、そうしたタイトルにしました。これはいま、もう言わなくても良いと感じています。こうした立場から述べますと、あとは、演劇として自分が楽しめる、そして外国人にも胸を張って薦められるような良い作品を作って下さい、としか言うことはありません。しかし、それが難しい。大事なのは、演出家の方をいかに養成するかだと思います。タカラジェンヌさんを育てるシステムは非常に素晴らしく出来上がっている。生徒さんは宝塚音楽学校を受けて入学し、予科、本科、研究科と進み、そこから先、トップになる人もいるし、中には定年まで専科の人もいる。あるいは2、3年で辞めてしまう人もいるかもしれない。しかし、音楽学校を受験したとき、自分の人生設計を立てて、音楽学校に入り、タカラジェンヌになり、そして第2の人生がある。その人なりに満足のいく宝塚生活を送っていると思いますし、そうであって欲しいと思います。

一方、先生たちは、どうなのでしょうか。先生たちは、大抵大学を出てから演出家の試験を受けて入ると思います。実は私の教え子も最近2人ばかり入っています。本当に皆が宝塚の作者になれるとは限りませんが、そうした人たちはどういうつもりで入り、どういうつもりで育てているのか。理事長はこう訊かれても簡単に答えられないと思いますので、質問を絞ります。いま、バウホールの話が出ました。バウホールで若い演出家が一種の修業として作品を作り、実績を上げると大劇場作品でデビューをするというのが今のやり方です。これは大変に良いやり方だと思いますが、やはりバウホールと大劇場では、小屋、空間、やるべき作品が全然違う。バウホールでは良くても大劇場ではそうはいかない、ということがあると思います。だから、大劇場の作品を作れる作者を養成するためにどうすればいいのか。バウホールとの関係も含めて、ざっくり言ってどうお考えでしょうか。

小林：うーん、難しいですが……。定常的には、若手に新人公演を担当させることで、大劇場の様式に慣らしていきます。それでも、95分の芝居で80人をまんべんなく使って話の起承転結を持たせるのはなかなか難しいと思います。しかし、冒険かもしれませんが、若手にも企画書を出してもらい公募という形ではありませんが、思い切って若手にも大劇場本公演を一回やらせてみないと分からな

いこともあるので、そういうことも必要かもしれませんね。

常山：ありがとうございました。演出家の養成も着々と進んでいるということで、作品力の充実につながっていくのではないでしょうか。この質問に関連し、ファンについてお伺いしたいと思います。先ほど、ファンが多様化したため、全てのファンを満足させるというのは難しいというお話がありました。宝塚歌劇団は今も昔も熱心なファンとその組織が特徴的でありますが、先ほどの中本先生の円グラフにもありました通り、年齢、ファン歴、性別、住んでいる場所、地域の違い、などから作品の好みも多様化しています。こういったファンの多様なニーズとバランスを取ることについて、もう一度お聞かせ下さい。という点と共に、演目の選定や、スターの配置、あるいはグッズの制作にあたっての市場調査は行っていますか？その場合、チケットの販売数、販売額以外にどのような調査方法が有効であるとお考えですか？

小林：ファンの皆様には、非常に感謝しております。ファンの方のおかげで宝塚が存在できるのですが、一方で、先ほど中本先生がおっしゃられたように、近年本当にファンの皆様の考え方、意見も多種多様です。その方たち一人ひとりの意見を聞いておりますと作品も何もできなくなってしまいます。ある方からは、「これからは若手が活躍しないといけない」と言われ、別の方からは、「宝塚は家族的なのだから、年功序列でいきなさい」って言われ、「どっちやねん」（笑）と。どちらも正しいのだと思いますが。「年功序列も大事だが今回は若手でいくべきだ」という時もあるだろうし、逆の時もあるでしょう。グッズのアンケート等を採ると、非常に混乱した結果になることが実情です。年齢、ファン歴、性別、住んでいる場所、地域の違い、グッズの要望など、色々な意見を参考にしながら、劇団の方針を決めていきたいと思います。

鈴木：観客ということについて、ズバリ伺いますが、男性ファンに来て欲しいですか。あるいは男性ファンを増やすために、どのようなことをなさいますか。

小林：先日、NHK のラジオに出演した際、男性のファンから、「レディースデーがあるのだからメンズデーも作ってくれ」というお便りがありました。他にも、男性のお客様に来て頂くために男性席を作るのはどうかという意見もあります。というのも、たとえば男性が前に座りますと、背が高いので、後ろの女性の

方に迷惑がかかるかもしれず、上半身を屈めて見ることになるからです。男性席があれば、そうした必要がなくなります。しかし、それもどうかと思うのですが……。とはいえ、やはり男性のお客様については増やしていきたいですし、老若男女すべてのお客様に楽しんで頂く舞台を目指しておりますので。

鈴木：それが出発点であることは間違いないのですが、今はやはり女性ファンに支えられていると思います。今年の 4 月に 100 周年の式典がありまして、その後のパーティーにも出席させて貰いました。そこで、司会の鳳蘭さんが、「私たちはみなファミリーです」と仰いました。私は、「ああ、このファミリーの末席に連なっているのだな」という幸せをしみじみと感じたのですが、一方で、そうした場に行かずとも、観客席に座って、一生懸命みて堪能すれば、それこそ宝塚のファミリーでしょう。演劇は、100 パーセント以上来られても困るわけですよね。だから、経営者としては、乱暴に言えば、誰でもいいから 100 パーセントを埋めてくれればいい。それを維持するために、ファミリーを大切にしなければならない。ファミリーを大切にしつつ、他にも開くというのは非常に難しい。先ほど、自分が男性なので男性ファンのことを言いましたが、もしかしたら、男性が入ってくることで宝塚そのものが変質してしまうかもしれません。宝塚には宝塚の舞台があり、いまの宝塚のお客さんがいるからそれでいいではないかという気もします。従いまして、あえて矛盾しますけれども、新規顧客を開拓しなくてもいいのではないか、むしろ固定ファン層をしっかりと摑み、それが次の人を一人でも連れてきてくれて、リニューアルしていけばいいのではないか。つまり、年齢層が高くなっても、そこが枯渇しないようにしていくことが、むしろ大切なのではないか。狙うならば、男性というよりやはり若い人、もちろん若い人の中には男性も含まれていて欲しいのですが、そうした人たちの心を摑むことで、その人たちがやがてお金を使えるようになったとき、メインの支持層になっていくのではないかと思います。いかがでしょうか。

小林：男性と言いましたけれども、男性を狙い撃ちに増やしていこうというわけではありません。もちろん、だからといっていまのお客様だけで良いというわけでもありません。固定のお客様が次のお客様を必ず連れてきてくれるとは限らないので、若年層も踏まえ、私としては、男性も踏まえながら、バランスを取りながら、色々な策を練っていきたい。

鈴木：これは私の商売に関連することなので、もう 1 点しつこく伺います。団体

客も大切ですが、やはり切符を買いリピートして下さる方が大切だと思うので、ズバリ伺いますが、安い席をもっと安くして頂けませんでしょうか。学割や、10 代ならいくら、25 歳以下ならいくらといった形で。映画の料金よりも安い席というのは考えられないでしょうか。

小林：うーん、検討はしますが、ここで「じゃあ安い席も作ります」とは、なかなか言えません（笑）。

鈴木：まあ、方向性といいますか……。

小林：それは色々と。例えば、年齢や曜日。宝塚大劇場はやはり東京と比べてすごくローカルな所にありますから、公演を安くすることはできるかもしれない。また逆に、SS 席、SSS 席などを設け、一方で B 席はぐっと落とすなど座席料金の差別化を図るという施策も考えられるかもしれない。

中本：最近は TV 番組への宝塚の方の出演も目立ちますが、バラエティなどではなく、やはり舞台を見て貰いたいと思うのですが、今後そうした機会を増やしていくことはお考えですか？

小林：難しいところです。ただ最近は NHK さんが非常に協力的で、BS や地上波などで舞台を放送して頂けることになりました。たしかに、CS でも番組をやっていますが、CS 放送の視聴料を払わなくてはならないので、一般のお客様に見て頂けるということはあまりない。たまにスカパーが無料放送していますが。地上波では、一年に何本かは放送して頂けることになっていますので、維持していきたいですね。

常山：ありがとうございました。次の質問は、皆様が一番関心あるであろう、スターについてです。宝塚歌劇団はスターの登場と退団を繰り返すことによって、常に新しい舞台を作り上げてきました。スターシステムをどのようにとらえていらっしゃいますか。また、今年から来年半ばにかけて、100 周年を支えたトップスターたちが次々と退団していきますけれども、次世代を担うスターの育成について、課題や新しいアイデアなどをお持ちでしょうか？

小林：非常に難しいご質問だと思います。スターのなり方は、5 人いれば 5 人異なります。若いころから注目されて順調にスターになった人もいれば、何か一発のチャンスを掴み、その勢いでトップになった人もいますし、苦労に苦労を重ね

て花を咲かせた人もいます。要するに、スター路線とは、ベルトコンベアのように“ポン”と乗ったらこう経験してトップになる、ということにはなかなかなりません。なので、一人ひとりの個性を考えながら、スターを育てていくことがこれからの課題です。いろんな生徒にいろんな機会を与えて摑んで貰うということもあるでしょう。これだけは本当に、全くもって方法がない。

中本：多様な道をという要望がありましたが、その中で「専科」というものがありますよね。この位置づけは、今後どうなっていくのでしょうか。今後は、どういう人材を充実させていこうとお考えでしょうか。

小林：基本的に専科というのは、しっかりと舞台の“脇”を固めてくれる人です。“脇”を固めてくれるベテランがいてこそのスターかもしれません。そこにプラスしてスターが存在し得る。また、若手でトップを支える人も重要です。最近の生徒の気質はトップを目指す意識が強いのですが、別にトップにならなくてもしっかりと輝ける生徒もいると思います。トップになるだけが道ではないですし、目指しても誰でもなれるものではない。そういう組織力が宝塚を支えている。ひょっとすると「きっちりとしたピラミッドを形成するのが宝塚だ」と思っている人が多いのも、このことを指しておられるのかもしれませんね。

中本：宝塚は、ナンバーワンではなくてオンリーワンだと。

常山：ありがとうございます。いまのお話に関連しまして、次の質問は団員のキャリア形成についてです。宝塚歌劇団は100年前の設立当初から、団員資格を未婚の女性に限っています。近年では、音楽学校で高校卒業資格を取得できるようにしたり、入団後にはタレント制度や定年制が導入されたりして、退団後の生活に対して配慮していらっしゃるように感じます。10代の未婚女性が音楽学校に入学し歌劇団に入団してから、やがて退団し退団後の生活を送るにあたり、団員のキャリア形成をどのようにお考えですか。

小林：音楽学校に入ってくる生徒たちは、宝塚の舞台に立ちたいという想いがすごく強い人たちです。彼女たちが辞めたあとのキャリア形成については、基本的には劇団はあまり関与しない。昔は花嫁修業としての要素もありましたし、そのような意識もありましたが、いまは一般的にも結婚する年齢はどんどん高くなっていますし、女性が活躍する場も増えていますので昔とは異なります。もち

ろん、15歳～18歳で入学しますと、高1、高2、中退という生徒もいますから、高卒の資格を取れるように通信制と提携して、強制ではありませんが、高卒の資格を取らせることもあります。そうすれば退団した後に大学に行く道が開けます。とはいえ、道を作ることは気にかけていますが、こういうことをしなさいといった点までは決めておりません。我々としては舞台に立って輝ける生徒を育てるのが仕事ですから。退団した後は彼女たち自身で道を切り開いて貰いたいと思っています。

鈴木：さきほどの話題とも関連するのですが、いま、日本女性の平均年齢は世界一なので、トップスターまで登り詰めた人でも、まだ人生の半分くらい。だから皆それぞれにその後の人生があり、その途中に宝塚人としての生活がある。それでいいと思います。ただ、「もう辞めちゃうの？」や、「この人がいなくなって他に誰がいるの？」と感じる時もあります。いま伺っていて、生徒の方にトップ志向が強く、イチかバチかの気持ちになっているように感じました。なので、そこはやはり、「多様な道がある」、「君には君の道がここならもう少しあるよ」ということを示し、彼女たちがそれなりの人生を全うできるよう、指導者としてお考え頂ければと思います。

小林：もちろん、「辞めたい」と告げられて、すぐに「はい」と答えるわけではなく、それなりに慰留もし、きちんと道を示したりもしますが、それでもやはり最後に決めるのは本人です。本人が「それでも辞める」と言ったら、「じゃあそうしよう」と。劇団としては、劇団内での活躍の場を色々と示しますが、そうした中でも退団したいというのであれば受け入れます。示していないというわけではなく、示しているつもりではあります。

中本：一方で、昨今、卒業されたOGの方は、舞台でのご活躍が本当に華々しく、私も来週『シカゴ』を見に行こうと思っているのですが、まさに、そのOGの方々の舞台が、宝塚歌劇団のライバルになっているのではないでしょうか。そのあたりはどうお考えでしょうか。また逆に、OGと現役生のコラボというのはいかがでしょうか。

小林：『シカゴ』については、OGの活躍の場という意味では喜ばしいことですが、いま中本先生が仰ったように、「そこまでOG出さなくてもええやろ」ということは劇団の人間としては思うこともあります（笑）。まあ私は（株）梅田芸術劇場の会長でもありますので、どっちもどっちといいますか……。OGの活躍

の場を作って貰えるのは有り難いことですし、現役生とのコラボも、梅田芸術劇場や、何らかの形でできるのであれば、それでお客様に喜んで頂けるのであれば試みたい。

常山：ありがとうございました。最後の質問です。理事長は経営者としての小林一三をどうお考えでしょうか。理想像であるのなら、それはどのような点ですか。また、時代や個性が違うゆえに、そのまま真似するわけにはいかないとしたら、それはどういった点でしょうか。その上で、現理事長として、どのようなリーダー像を描いていらっしゃいますか。
小林：難しいご質問ですが、小林一三のすごかった点は、大衆の目線で全てを考えたということです。中流階級が喜ぶにはどうしたら良いか、善良な大衆が喜ぶにはどうしたら良いかを常に考えて作ってきた点は非常に尊敬します。ただ、彼が活躍していた明治から大正の時代は日本が立ち上がろうとしていた時代であり、無から色々なものを作っていく可能性が強かった。そうした時代の経営者と、熟成された時代の経営者はやはり違うところがある。その上で、宝塚歌劇団をどうしていくかについては、“沈む”ところを少なくしていきたい。100周年以降は、劇場の空間というものをきっちり作っていく。お客様に「面白かった」と言って貰うのは当然ですが、プラス、「楽しかった」と言って貰える空間にしていきたい。そのためには、作品力も営業力も企画力も全て合わせて、宝塚の総合力を上げていくために努力をしていく必要があります。その先頭に立ち、引っ張っていきたいと思っています。
鈴木：小林理事長はまだまだお若いので、これから10年、20年と務めていかれるわけです。改めて、この100周年を出発点として、10年後も、歌劇団も理事長もますます栄えていくという意気で臨んで頂きたい。理事長自身はプロデューサーとしての経験もおありですよね。いま、歌劇団にとって、プロデューサーというのは非常に大切な役割だと思います。東宝のプロデューサーや、ましてやブロードウェイのプロデューサーとも異なる資質が求められる。いまの歌劇団について、プロデューサーも含めたスタッフの人材は、どうなっているのでしょうか。あるいは、トップとして、そうした人材の育成についてはどうお考えでしょうか。

小林：歌劇団のプロデューサーは他の演劇のプロデューサーとは異なります。他のプロデューサーは、すべて自分の力で集めなければいけない。資金、出演者、スタッフ、劇場、すべてです。公演が終われば出演者ともお別れする。しかし、歌劇団のプロデューサーは、これらの全てが準備されている中で公演を作っていく。公演が終わっても、プロデューサーと生徒［出演者］はずっと接していかなくてはなりません。また、他のプロデューサーの企画的な力とは異なり、ある意味、労務的な力が非常に大事です。そのような環境の中でプロデューサーは良くやってくれていると思います。もちろん、阪急電鉄から出向しているプロデューサーが多く、時期がくれば異動していく。ずっと同じプロデューサー体制の下で公演を作っていくわけではない。プロデューサーが変われば、空気も変わる。そのような中で、また新たな環境を作っていかねばなりません。これがある意味、宝塚の強みかもしれないし、弱みかもしれない。ただ、この体制はこれからも阪急電鉄が親会社である限り、続いていくと思います。

鈴木：最近は、歌劇の仕事がしたくて阪急電鉄に入る人もいると伺っています。全体のローテーションではなくて、歌劇事業部の中での人材養成などはいかがでしょうか。

小林：創遊事業本部というエンターテイメントを担当する事業本部の中に宝塚歌劇団がありますので、やはりその本部の中で人材登用をしている側面は大きいですよ。

中本：私は昔リクルートという会社にいたのですが、「もうからない」とわかった事業に対する撤退の判断は非常に早い会社なので「もしリクルートが宝塚をやっていたらたぶん3年で辞めていただろう」と、いつも冗談半分に言っています。逆に、阪急グループが親会社であることの強みはありますか。

小林：阪急電鉄（株）なので、どうしても鉄道業が主体です。だから、劇団はそれほど儲けにならなくてもお客さんが来てくれるなら良い、と長い目で見てくれたのが、今まで続いてきた理由でもあると思います。もちろん、事業として何十年も事業継続する中でしっかりとした体制が構築されてきた訳ですけれど。宝塚歌劇が阪急グループ全構成員を“食わしている”わけではありません。鉄道業、不動産業が中心となって、阪急電鉄の全社員・家族を“食わして”いて、我々はその阪急電鉄のブランドを高めるための一つの組織だとも考えられなくもありません。宝塚歌劇も事業の一部であり収支如何によっては廃業も考えるといった考

え方でなかったことが、これまで事業継続できた大きな要因だと思います。今日では我々もきちんと自分たちの組織に属する人間を“食わしていかないといけない”ということも大事ですが、それだけでなく、これまで宝塚歌劇の阪急グループにおける役割も我々はしっかりと認識し続けないといけないと思います。

中本：ある種、独立採算制的な……。

小林：そうです。独立採算、数字は出ますが、宝塚がこけたからといって、阪急がこけるわけではありません。そこに、我々の立ち位置があり、独立採算的な発想以外の役割を続けていけたらいいと思います。

常山：どうもありがとうございました。用意させていただいた質問は以上なのですが、フロアの皆様から何かお聞きになりたいことがございましたら、2、3の質問を受けたいと思います。

質問者1：貴重なお話をありがとうございます。小林理事長に2つ質問があります。海外展開のお話をされていましたが、アジアは距離的にも文化圏としても近いので、展開しやすくファンを得やすいと思います。一方で、欧米は、やはり文化も感覚も異なっていると思います。その意味で、欧米展開における最終的な狙いはどこにあるのでしょうか。これが1つ目です。また、欧米においてどのような作品として、どのような団体として認識して欲しいとお考えかお聞かせ下さい。

小林：欧米公演をすることを通じ、アジアの代表として世界に認めて頂きたいという思いはあります。もう1点は、どのような作品をという質問でしたでしょうか。

質問者1：はい。例えば、歌舞伎なども行われていますが、そうした場合、「日本文化」として認識されることが多いと思います。宝塚はエンターテイメントとして受け取って欲しいのか、日本文化として受け取って欲しいのか、といった点です。

小林：日本文化が作り出した海外に発信できるエンターテイメント、として見て頂きたいと思います。

質問者2：私は慶應の経済学部で日本経済を教えております。経済学部で教えて

おりますので、経済とか経営の視点で宝塚の研究をさせて頂いているのですが、最近は宝塚の古い歌劇を読んでおりまして、気になりますのはやはり古い時代、大正期あるいは昭和戦前期くらいの歌劇は、読者の声をきちっと批判の視点から掲載しています。それは理事長もご存知とは思うのですが、その読者による批判の声というものが、1970年代位から、その要素が薄くなり、「この人は良かった」といった、わりと褒め称えるような読者の声になってきているという印象があります。先ほどアンケートはあまりとらないというお話もあったかと思うのですが、むしろだんだん歌劇の場が、独立採算制の事業形態として展開してく中で、わりと批判に打たれ弱くなっているのではないでしょうか。小林一三というのはもともと、国民劇というのは批判されることによって更に強くなっていくのだと言っていたと思います。そういう点から見まして、今後の歌劇の展開として、ファン層からの批判の声をどう受け入れていくかについて、お聞かせ頂ければと思います。

小林：非常に難しいですね。歌劇団の運営や、歌劇団の在り方、今の歌劇団はおかしい、といった批判は受けるべきであり、それに対してはしっかりと向き合っていくべきだと思います。しかし、やはり生徒個人に対する批判が多く……。批判を書く人も、生徒個人に対する批判、この人の演技は下手だとか、あの人はおかしいとか、そうした意見がこの頃、雑誌だけではなくネットでも増えてきています。そうしたものに対し、劇団が真摯に受け取る必要はないと思います。組織に対する批判は少なくなっていますが、それは受け止めたい。しかし、やはり批判に対して、打たれ弱くなってはいるのかな……。どうなのでしょうね（笑）。個人的には色々と批判を受けていますので、そういう意味では強くなっていると思うのですが（笑）。劇団としても、そうした批判に対しては、真摯に受け止めていこうと思っています。

質問者3：先ほど作品の作り方について、若手に企画書を出させるお話をされていたと思います。以前は、「あるスターさんに対してはこういう作品」というものがあったと思うのですが、いまは企画書ありきだ、というのをある演出家の本で読みました。そうなると、ある組に対して作った作品が違う組に行ってしまうといったギャップが生じるのではないかと観ていても感じます。こうした点についてはいかがでしょうか。

小林：一時期、全て企画書でやろうとしたことがありました。仰るとおり、「自分は何組で作るつもりが何組に行ってしまった」ということがありましたが、今はプロデューサーと我々で相談し、この先生には何組でやって頂こうと決め、その上で、企画書を出して頂いています。なので、一応、「時のトップスターたちへ」というイメージで書いて頂いています。

常山：興味深いお話は尽きないですが、時間になりましたのでここでシンポジウムを終わらせて頂きます。本日は、藝文学会シンポジウム「タカラヅカ100年!」にお越し下さいまして、本当にありがとうございました。

※肩書き等はシンポジウム開催時のものを使用。
　2015年4月1日現在、小林理事長は宝塚歌劇団理事長を退任され、阪急電鉄株式会社常務取締役創遊事業本部本部長に就任される一方、宝塚歌劇団理事としても活躍していらっしゃいます。