

【講演】

伝統演劇である「歌舞伎」を、民間企業、松竹がいかに
125年経営し続けてきたか。それを可能にしたものは何か

岡崎哲也（松竹株式会社 常務取締役）

松竹常務の岡崎 哲也です。現在はCFOを致しておりますが、30数年歌舞伎のプロデューサーとして海外公演もふくめあらゆる興行に関わってきました。きょうは、日本の伝統演劇「歌舞伎」を民間企業の弊社が、どのように125年あまり経営しているのかをお話します。

その前に、歌舞伎の世界をご紹介します。
歌舞伎には、さまざまな要素があります。

たとえば化粧法の、「隈取」は歌舞伎には、なくてはならないものです。赤い紅で顔に筋を描きますが、この赤は正義を表し若者の血管や筋肉が盛り上がったさまをデフォルメしています。青い筋は邪悪な役を表します。また茶色は妖怪、怪物、例えばタランチュラのような蜘蛛の化け物などを表現します。

現代ではペインティングという化粧法が、ロックンロールの歌手やスポーツのサポーターなどにも見られますが、私は、あれは気分の高揚という側面があると思い、じつに歌舞伎という演劇の本質に通じる点があります。

余談ですが、ロックの歌手では1970年代後半のバンド、KISSなどがペインティングの嚆矢だと思いますが（アルバムのジャケットにも使用したくらいです）、優れた表現手段であり、彼らは歌舞伎や日本の浮世絵から発想したと明言しています。

つぎに男性が女性を演じる「女方」。歌舞伎には女優がいません。
400年前の1620年代までの初期の歌舞伎にはおりましたが、遊女が歌舞伎のスターになり、昼間は舞台上で、しかし夜は売春行為をすることが日常化したため、社会風紀を乱すという理由で1629年、政府(幕府)により禁止され、以降、女性の舞台出演は、1870年代までありません。この間に、女性の役を男性が演じる「女方」の芸が発展

しました。ですが、女方は歌舞伎のみならずシェイクスピアの演劇や、アジア、ことに中華圏の演劇、京劇などにも存在しました。いまでも一部の伝統は残っておりますが、現在、もっとも盛んな「女方」は歌舞伎ということになります。

歌舞伎の舞台機構も独特です。客席の中を通る「花道」は観客との一体感を醸成します。また回り舞台（REVOLVING STAGE）も歌舞伎の発明品です。1750年代に大坂で発明されたものです。フライングもあります。宙乗りと呼んでおります。

そして、歌舞伎には芝居と踊り、あるいはその組み合わせがあり、700～800くらいの作品が現存しています。また大切なことは、現代の新作歌舞伎もあります。近年では「ONE PIECE」や「風の谷のナウシカ」も歌舞伎になり、多くの若い観客に支持されました。

したがって歌舞伎は「生きている伝統演劇」です。

では、継続的な歌舞伎の経営の話を行います。それは弊社、松竹の歩みと同義語ですので、弊社の歴史と密接に関連しております。

松竹の黎明期

松竹株式会社は1895年に京都で創業した民間企業です。

創業者は、双子の兄弟で白井松次郎、大谷竹次郎といいます。名前の頭文字から「松と竹」を社名にしました。（兄が白井家に婿養子に入ったので名前が違います）

ふたりの父親は侍でしたが、明治維新（侍の幕府が倒れ、新しい政治体制が生まれた政治革命。1868）頃に商人となって京都に定着し、演劇と庶民的なスポーツ「相撲」の売店の経営を仕事としました。双子の兄弟は、幼少期から両親を手伝い、劇場のビジネスを志すようになりました。

1890年、14歳の兄弟は当時の歌舞伎俳優の最高峰9代目市川團十郎と、大阪の花形俳優初代中村鴈治郎の共演を京都で観て感動し、歌舞伎の製作と興行を決意、5年後、大谷がまず京都のミドルサイズの劇場の経営陣の末席に坐りました。（父親の仲間が経営していた縁です）

すぐ白井も参加しました。最初に経営した劇場は京都の繁華街にあった小規模の劇場、阪井座です。現在はホテルとして松竹の不動産部が担当しています。兄弟が最も大切にしたのは歌舞伎ですが、歌舞伎以外の演劇にも愛情を注ぎ、現代演劇、喜劇など多角的なコンテンツを上演しました。たとえ不入りであっても、熱意のある俳優、作家、演出家を大事にしました。

★ポイント1

歌舞伎以外のコンテンツの「多様性を大切にする」 ことです。演劇事業のポートフォリオです。

人気俳優との提携

憧れの俳優初代中村鴈治郎が、兄弟の評判をきいて「ぜひ、自分のマネージメントをやってほしい」、ということになり、1902年にこの「人気俳優と提携」しました。ハンサムな役から、スケールの大きな役まで圧倒的な存在感。1910年代のロンドン・タイムスの特派員は「鴈治郎が日本一の俳優」と報じています。この提携の結果、その後数年で、京都、大阪などのおもな興行権を手に入れることができました。興行者の世代交代の時期であったことも幸運でした。

★ポイント2

「人気俳優のハートを握ったこと」です。

東京への進出

松竹が次に目指したのは東京への進出です。それは、日本一の大劇場（2000席）歌舞伎座の経営権を獲得することでした。

歌舞伎の劇場は、江戸時代（1600～1867）は、すべて独立した資本による経営でした。劇場経営は幕府（政府）の許認可制であり劇場ごとに経営できる「家柄」が存在し、倒産すると親族が引き継ぐのがふつうでした。俳優が劇場をもっていることもありました。

これは歌舞伎という演劇が、俳優の「家柄の世襲」で受けつがれるという特殊な側面があるからです。観客はそれぞれの最良の俳優の家が子孫によって継承され、技芸が伝えられることを歓迎しました。ですが、初代中村鴈治郎のように一代で天下をとるスターも生まれ、また新しい「家」が継承されることもありました。

このうち、世襲制の劇場経営は、明治（1868～）以後、崩れて自由な参入が可能となり、歌舞伎座は1889年に新しく創立された、いわば自由化された興行権を代表する最大の劇場でした。当初は新政府に近い、官僚や金融業者が経営を担務しました。すぐ金融業者は退任（つまり、あまり儲からなかったからです）し、やがて東京の経済界の若い主に財閥系の経営者の合議制で経営されていました。中国、ロシアとの戦争があり、インフレーションなど経済にも乱高下があつて、ついに1911年、経営不振から株式が売却されることになりました。熾烈な争奪戦の後、大谷竹次郎が経営権を手に入れました。

関西出身の大谷に対して、はじめ東京の演劇界は相当に冷たいムードがありました。が、若い熱心でよく努力していると高く評価され始めます。

松竹が行った演劇興行の改革は、

- ◎出演料など約束を守り、俳優を大切に扱う。
- ◎観客へのサービスを徹底する。前売り券の発売。（以前は仲介業者が手数料をとるのが一般的でした）
- ◎舞台稽古（ゲネプロ）の完全実施など、演劇の質の向上の努力。
- ◎公演を、一か月を単位とし、安定的に運営する。
- ◎従来の劇場別の専属俳優制度を打破し、各社と連携し、魅力的な顔合わせを実現する。

★ポイント3

日本経済の近代化にふさわしい、演劇興行のビジネスとしての近代化と内容の充実により、社会的信用を得たことです。

映画ビジネスへの参入

1920年、松竹は映画事業に参入しました。映画は新しい国民的な娯楽であり、海外との交流も行われるようになりました。利益率では、当然、客席数が限られる演劇より映画はすぐれています。後に、第2次大戦の敗戦後は、歌舞伎座はじめ多くの劇場が空襲で破壊されたおり、残った劇場で歌舞伎を上演しながら、映画の隆盛で経営を維持しました。

★ポイント4

「映画を2本目の柱としたこと」で、歌舞伎の経営を支えました。これも事業のポイントフォーリオです。

20世紀、歌舞伎の大きな危機

20世紀には大きな危機が、三度ありました。どう乗り越えたか、申し上げます。

危機1 歌舞伎座の焼失と震災

木造だった歌舞伎座は1921年、漏電で焼失しました。大谷は増資を行い鉄筋コンクリートで再建しましたが、開場直前に大震災が東京を襲い、内部が焼けました。

しかし、建物は無事で、1925年に開場し、全盛時代を迎えました。

この再建は歌舞伎ファンの声が世論となって後押ししたことも大きく、いかに国民的娯楽としてアピールするかも伝統芸能の維持発展には必要です。

危機2 第2次大戦による焼失と戦後の再建

1945年空襲により歌舞伎座は破壊されました。

この時の再建は、経済的にも困窮を極めました。まず連合軍（GHQ）占領下でなかなか再建許可もありませんでしたが、それ以上に、GHQによる上演演目（レパートリー）の制限（統制）があり、歌舞伎の存続の最大の危機でした。「敵を討つ」「主君に忠義を尽くす」というレパートリーはGHQから封建的とされ、上演が禁止されました。実際は芝居のストーリーだけの話で、日本国民が占領軍に反抗するなど、ありえないの

ですが、民主化のために、古いものがいったんほとんど禁止されたのです。歌舞伎滅亡論まででした。

しかし、二つの要因で歌舞伎と歌舞伎座は蘇りました。

1 GHQ 総司令官マッカーサーの秘書官のフォビオン・バワーズ氏 (Faubion Bowers) が戦前からの熱狂的な歌舞伎愛好者であったので、1947 年秋までにすべての禁止が解除されました。

なお、一時期、「バワーズ氏だけが歌舞伎を解禁したのではない、手柄を独り占めした」という論文が発表されましたが、その言い方は間違っています。もちろん何人かの GHQ の官僚が関わりましたが、本当に歌舞伎を理解していたのはバワーズ氏です。これは当時の歌舞伎俳優や弊社のその時、解禁に奔走した方々からわたくし岡崎がきちんとヒアリングいたしました。

2 市民の娯楽のための劇場、「都民劇場」として、歌舞伎座の再建が許可されました。

新たに再建されたのは 1951 年で、以後、再び歌舞伎はブームになりました。

★ポイント 5

新しい時代には、俳優の世代交代、花形俳優の出現が不可欠。

つねにスター俳優をつくる努力。これは経営会社のプロデューサーの実力によるので、歌舞伎の繁栄は、松竹の腕にかかっています。

危機 3 観客の歌舞伎離れ～テレビの影響

1960 年代の経済成長期になると、歌舞伎は素晴らしい芸術性を獲得しながらも、興行利潤ではきわめて苦しい時期になりました。アメリカの文化とテレビの普及で日本の古典・伝統は軽視される風潮になりました。

★ポイント 6

それを救ったのは「歌舞伎の海外公演」での高い評価でした。

1960 年アメリカ、1961 年ソヴィエト、1965 年フランス、ドイツにはじまる海外公

演は、歌舞伎の国際的な評価を生み、それがブーメラン効果となり日本での関心が高まりました。商社勤務の方が海外で、「歌舞伎はいいね」と外国の取引先に言われ、帰国後に歌舞伎座へみえるというようなことがありました。

★ポイント7

それでもまだ苦しい興行を克服したのは、黎明期と同じ、「歌舞伎以外の興行」が良かったからです。映画のスターの芝居、国民的な歌手の芝居、喜劇（松竹新喜劇）などが大入りとなり、歌舞伎の赤字を補填しました。

「多様なコンテンツ」を持っていないと歌舞伎は維持できません。

⑥ 復活から発展へ

1980年代、歌舞伎俳優の世代交代が進み、次の世代がスターとなりました。歌舞伎座百年などの記念興行の成功でベースが整いました。

「スーパー歌舞伎」という新しいスタイルの作品が誕生し、以後、多様な新作が上演され続けています。

★ポイント8

若い人を歌舞伎のファンにする努力。

俳優の世代交代によって歌舞伎全体を興隆させるには、「若い観客を増やす」努力が必要です。

具体的には、「分かりやすさ、スピーディな展開、花形俳優の活躍」などエネルギッシュな作品をつくることです。

他方、伝統的な古典歌舞伎もきちんと継承し上演する、この両方を製作することが大切です。歌舞伎には古典と新作のバランスが絶対に必要なのです。

★ポイント9

新しい歌舞伎座の建設と不動産事業

2013年、現在の歌舞伎座が新開場しました。
その前建物は1951年の竣工で、老朽化しておりました。
その際、さまざまな反対意見もありましたが、経営判断で29階建てのオフィス棟を備えた複合ビルにしました。
この不動産収益、賃貸収益は大きく歌舞伎の安定的な経営に寄与しており興行の成功と、ビル事業が相互的に建物の価値を高めております。

「3本目の柱は不動産事業」ということです。
125年を簡単にふりかえりましたが、伝統演劇を維持することは、常に困難があり、安定した経営はなかなか出来るものではありません。しかし

◎結論

多様なコンテンツ・多角的な経営・俳優の世代交代
・魅力ある新作・若い観客の育成・・・・・・それらは、
「歌舞伎の伝統は絶対に守る」という信念と
「それは有能な人材によってのみ達成される」という意識です。
400年以上、続いてきた伝統は、必ず各時代に歌舞伎に関わった人材が守ってきました。人材の発掘が最大の責務と、私は考えています。
ご清聴感謝いたします。