

〔論 文〕

宝塚歌劇のコミュニケーション戦略

森 下 信 雄

I はじめに

「宝塚歌劇」に対して描かれる一般的なイメージ、それは「世界で唯一の女性だけで演じる演劇集団」、「男装の麗人」、「ベルサイユのばら」そして「キワモノ」…といったところではないかと思われる。どことなく浮世離れしている「タカラヅカ」であるが、それをビジネスの視点で眺めると一貫した戦略に基づく「堅実な」実像が立ち現れる。

宝塚歌劇のスタートは1914年、ということは5年前に100周年を迎えたということになる。「キワモノ」=ニッチ・マーケットで100年を超えて事業継続したということは驚くべきことではないだろうか。そして、その経営母体が一見して事業領域的に無関係に見える関西の一私鉄会社である阪急電鉄株式会社¹⁾であること、阪急の創始者がわが国の経営者列伝では必ず登場する小林一三²⁾であること、小林の経営スタイルが後に五島慶太³⁾、堤康次郎⁴⁾等に大きな影響を与え、わが国私鉄経営のモデルケースとなったこと等々、その歴史をひも解いていくと、宝塚歌劇がビジネスとして成功した理由が小林一三の類稀なる発想を端緒とする卓越したコミュニケーション戦略にあることが次第に見えてくる。

私は宝塚歌劇ビジネスの成功要因として、その特色が「(歌劇制作全般に関わる多種多様な)コミュニケーションそのものを売る」ところにあると分析している。本論文は、宝塚歌劇のコミュニケーション戦略を阪急グループの歴史、事業戦略との関連において改めて評価するもの

である。京阪神を走る鉄道会社としては「後発企業」であった阪急電鉄のコミュニケーション戦略の中核として、日本を代表する高級な都市生活空間=やがては「阪急沿線」と称されるようになるいわば「地域限定」「閉鎖的」空間の価値創造に貢献する時代、そして阪急グループ事業の(都市交通事業、不動産事業に次ぐ)「第3の柱」といわれるまでに成長し、日本を代表する芸術文化として世界的に注目されるに至るまで、宝塚歌劇のコミュニケーション戦略の変遷を検証してみたい。

II 草創期のコミュニケーション戦略

1. 宝塚歌劇の誕生

1914年に産声を上げた宝塚歌劇、小林一三はいかにしてタカラヅカを生み出したのか？まず、この点について小林本人の回想から確認してみる(小林 1953)。

1910年に開通した箕面有馬電気軌道(現在の阪急宝塚線)の終端駅である宝塚に小林は、1912年にレジャー施設である宝塚新温泉「パラダイス」を開業させた。パラダイスは鉄道の旅客誘致を目的とした施設で「最新の水泳場を中心とした娯楽場」として開設されたが、「この水泳場は大失敗であった」と小林は語っている。その理由は、屋内プールで水温が十分に確保できなかったこと及び、当時は男女混泳が禁止されていたことにあり、それによってこの施設は早々に閉鎖の憂き目にあう。「その跡始末に困った」小林は、三越呉服店の少年音楽隊に目を付け「宝塚新温泉もこれを真似て三越の指導

を受け、ここに唱歌隊を編成すること」を着想する。そして、使い物にならなくなったプール水槽に板を張り、広間を客席に、脱衣場を舞台に、2階見物席を棧敷に改造して急造の劇場空間を作った。小林は当時を振り返って、「その頃、私にはなんらの確信もなかったのである」が「一番無事ですでに売り込んでいる三越の少年音楽隊と競争しても、宝塚の女子唱歌隊ならば宣伝価値満点であるというイーザーゴイングから出発したものであった」と述べている。このように宝塚歌劇は、小林の類稀なる「発想」「直感」によって様々な「偶然性」を新しい価値に転化する形で現出してきた。しかも、本人が回想しているように、事業としては阪急の本業たる鉄道事業への旅客誘致を目的とする「何ら確信もない」が「宣伝価値は満点」という事業としては「気楽な立ち位置」でスタートしたのである。

こうしてスタートした宝塚歌劇「事業」の草創期におけるビジネスモデルをコミュニケーションの視点から分析する。ここでの着目すべき点は、ビジネスとして当然の事業目的となるべき収益力向上→利益拡大を度外視して「阪急沿線」イメージを醸成、高度化させる「コミュニティ深耕」にひたすら邁進する小林の戦略、そして一見非効率に見えるその戦略が時空を超えた現在に至り、宝塚歌劇を阪急グループの「第3の柱」となるまでに事業として成長させる契機となり、並行して国家戦略の一翼を担う形で展開される海外公演といった阪急電鉄という一民間鉄道会社の枠組みを大きく超越したダイナミックなコミュニケーション戦略へと飛躍する礎となったプロセスにある。

草創期における宝塚歌劇の事業戦略及びコミュニケーション戦略のベースには、事業単独での採算性を厳しく問われないいわば「気楽な立ち位置」がある。小林自身も「宝塚は学校⁵⁾も歌劇団⁶⁾も利益のみを目的として存在しているのではなく、むしろ欠損を覚悟して、将来の新しい劇芸術の大成のために勉強し努力しつつある」(小林 1955)と述べている。鎌倉期に開

湯された由緒ある温泉地の宝塚に進出した阪急は、阪急の施設が宝塚「新」温泉と命名されるとおり後発参入企業であった。1910年に開通した箕面有馬電気軌道の「旅客誘致」を目的として設けられた宝塚歌劇は「温泉場の余興」としてその歴史をスタートさせたがゆえに、発足当初から事業単独で利益計上することは求められなかったこと及び、小林の芸術大成への強い思いが明確であったために「通年興行」「量的拡大」「作品自主制作」「主催興行」という事業化の素地が草創期のうちに次第に出来上がっていった。事業収益性追求よりもむしろ、年間通して数多くの公演を企画制作・実施することを優先することによって、旅客増を通じた阪急の本業である鉄道事業の発展に資することが草創期の宝塚歌劇の重要なミッションであった。

更に量的拡大・作品自主制作・主催興行・通年公演を実現することの必要十分条件として作品制作及び舞台製作(大道具、衣装、照明、音響等)、そして販売促進、劇場経営というバリューチェーン⁷⁾も宝塚という土地に「集中して立地」し、いずれファンコミュニティにとっての「聖地」と化し、現代の「聖地巡礼」ブームの先駆けとなった。これが後述する通り、宝塚歌劇のコミュニケーション戦略の基盤となる「垂直統合システム」(作品企画制作から販売までのバリューチェーンを一気通貫で阪急グループ内において完結するシステム)として宝塚歌劇ファンコミュニティ創生・維持・発展に大きな役割を果たすこととなる。

以上のように、興行(収益)面を犠牲にしてもコミュニティ創生・維持・発展を優先する意思決定が宝塚歌劇草創期に構築された意義は大きなものがある。

2. 「閉鎖系」の認知～その1～＝「男装の麗人」というニッチマーケット

宝塚歌劇草創期以来のポジショニングは、単独での事業性を問われない「気楽な立ち位置」であり、劇場がガラガラで万年赤字体質であったとしても、鉄道旅客誘致という目的のほか、

グループの広告塔的存在並びにメセナを先取りしたオーナー家の「道楽」として次第に関西圏を中心に世間的に認知されていく。

ただ、それはいわば「閉鎖系」の認知だったと言える。この「閉鎖系」には2通りの含意がある。一つはⅡの3. で説明するように後発企業である阪急電鉄の戦略、すなわち「阪急沿線」という限定された空間における高級イメージのスピーディな浸透の主演として、事業採算性を脇に置いて宝塚歌劇事業が位置づけられたという意味と、いま一つは宝塚歌劇の「美意識・世界観」の根源に宿る不可避的なポジショニングという意味合いである。それは小林の発想に端を発する「女が男を演じる」(「男装の麗人」)世界で唯一無二の存在として「知る人ぞ知る」超ニッチ市場を開拓し、先の「気楽な立ち位置」も加味しながら競合の存在しないブルーオーシャン(W・C・キム, レネ・モボルニュ 2005)として独自の事業戦略を展開できる絶妙の環境下にあったという意味合いである。このような内部・外部環境の下で、宝塚歌劇はただひたすらに「顧客適合」(ファンコミュニティ創生・維持・発展)に通ずるコミュニケーション戦略を追求し続け、真の競争優位の源泉がそこにあることを理解できない外部の評論家たちから「学会会・お遊戯会」などと揶揄されながらも後述する「シロウトの神格化」という独自の事業戦略・ポジションを構築していったのである。

3. 「閉鎖系」の認知～その2～＝限定された空間「阪急沿線」での価値創造

興行(収益)面を犠牲にしても宝塚歌劇の顧客適合(ファンコミュニティ創生・維持・発展)を優先させる小林の意思決定は、関西の生活空間における高級イメージの代名詞「阪急沿線」という限定された空間の価値創造に大きな役割を果たし、「阪神間モダニズム」の中核として全国的に注目を集めるようになっていく。この意思決定において小林は近代都市計画の祖と言われるエベネザー・ハワード⁸⁾の「田園都市構想」⁹⁾から多大なる影響を受けた。ハワード

の構想は、人口3万人程度の規模の自然と共生し、自律した職住近接型の緑豊かな都市を大都市周辺に建設しようとする構想であり、小林に与えた影響を示すものとしては阪急電車開業直後に小林が作成し、発表した次のような広告表現に如実に表れている。かねてより北摂池田の地で計画していた宅地分譲開始に先立って、1909年に小林はPR冊子「住宅地御案内」を作り「如何なる土地を選ぶべきか、如何なる家屋に住むべきか」「美しき水の都は昔の夢と消えて、空暗き煙の都に住む不幸なる我が大阪市民諸君！行け！北摂の風光佳景の地に！」という有名なキャッチコピーを掲載している。

こうして始まった阪急沿線の宅地分譲は、早々に完売した池田室町住宅を皮切りに、箕面桜井、豊中、千里山、甲東園、稲野…と次々に完売していき、舗装道路、電気、下水完備、商店の誘致に公園や住民同士の親睦を図る集会所まで設置して、当時としては最高水準の住環境を提供し、高級住宅地の代名詞ともいえる「阪急沿線」を名実ともに形成していったのである(北2014)。

また、阪急神戸線開通初日の1920年7月16日の新聞広告に小林は「新しく開通(でき)た神戸ゆき急行電車。綺麗で早うて。ガラアキで眺めの素敵によい涼しい電車」という表現を使っている。自社の電車を開通当日に「ガラアキ」と表現するのは異例中の異例であるが、そこには「新しい田園都市生活」を読む者に十二分に意識させる小林一流の仕掛けが見て取れる。

こうした鉄道旅客増への施策としての沿線不動産開発に加え、小林は「乗客の増加を図るためには、一日も早く沿線を住宅地として発展させるより外に方法がなかった。しかし住宅経営には短日月に成功することはむずかしいので、沿線が発展して乗客数が固定するまでやむを得ず何らかの遊覧設備をつくって多数の乗客を誘引する必要に迫られた」と語っている(小林1955)ように、沿線の娯楽、レジャー施設の開発にも積極的に進出する。その「遊覧設備」の候補地が、湊谷と山林美を生かした新しい形式と

して開発された「箕面」と古くからの温泉地「宝塚」なのである。

このように、小林は阪急沿線外から行楽客を呼び込む(=都心から郊外への旅客の流れを形成して、経営の安定を図る)ことで「余暇の充実」を通じた「新しい田園生活」という「阪急沿線」のコンセプトをさらに強化させた。この流れで、1937年に開場したプロ野球阪急ブレーブスの本拠地である西宮球場経営や、沿線の社寺仏閣巡り、沿線ハイキングといった鉄道旅客増と沿線の付加価値向上、観光資源発掘機能を併せ持った数々のコミュニケーション事業が形成されていく。

草創期の宝塚歌劇事業は、単独での事業性を問われない「気楽な立ち位置」である間にビジネスシステムとして「Ⅲの4.」で説明する「垂直統合システム」をブラッシュアップし、それをベースにしたいわば「閉鎖系」コミュニケーション戦略を通じて差別的優位性の根源である独自の、そして独特の「美意識・世界観」を形成することによって100年以上もの長きにわたって事業継続できる「ブルーオーシャン」を構築していったのである。

Ⅲ 宝塚歌劇「事業化」とコミュニケーション戦略

1. 外部環境変化

このように創業以来独特のポジションにあった宝塚歌劇事業ではあるが、阪急電鉄の主力事業を取り巻く外部環境変化により、その位置づけにも否応なく変化の時が訪れる。外部環境変化とは、少子高齢化に伴う阪急沿線人口の減少による鉄道事業及び不動産事業の成長鈍化並びに1985年の国鉄民営化=JRグループ誕生に伴う鉄道事業の競合激化の2点である。

この外部環境の激変によって、鉄道旅客誘致という阪急の本業に対する間接的貢献に限定されていた宝塚歌劇事業は相対的にそのポジションを上げざるを得ない状況に見舞われる。それはつまり、事業単独での利益計上を求められる

ことになるという宝塚歌劇にとって一大転機の到来である。この外部環境変化により、宝塚歌劇と同様のポジショニングであったプロ野球球団経営(阪急ブレーブス)並びに球場経営(西宮球場)及び遊園地経営(宝塚ファミリーランド)はそれぞれ、1988年、2002年、2003年に不採算事業として売却、閉鎖に追い込まれた¹⁰⁾。ではこの外部環境変化は、宝塚歌劇にどのような影響を与えたのであろうか。

2. 生き残った宝塚歌劇

阪急だけでなく、近鉄、南海といった民鉄会社の球団・球場経営、遊園地経営といった顧客とのコミュニケーション事業からの相次ぐ撤退の中で、宝塚歌劇事業は生き残った。その理由として当時は、阪急グループの総帥・小林公平の阪急ブレーブス売却時の発言(「プロ野球のオーナーは日本だけでも12人いるが、宝塚歌劇のオーナーは世界中で私一人だけだ」)に代表されるように、創始者・小林一三から脈々と流れる固有文化を守るというオーナー家の意向がクローズアップされ、事業性に関する分析は見当たらない。しかしながら、一方で創業以来の単独での事業性を厳しく問われない「気楽な立ち位置」であった時代に培った「垂直統合システム」やオリジナル作品の著作権買い取りシステム¹¹⁾、そしてバブル期に全国各地に乱立した公共ホールの存在を活かした興行の「実質ロングラン化」¹²⁾といった戦略の複合化によって、作品自主制作・主催興行のメリットをフルに生かす施策を継続して実施してきたこと並びに、作品自主制作・主催興行路線によって宝塚歌劇独特のコミュニケーション戦略がすでに構築され、それが差別的優位性構築に直結したように、収益事業としても十分に成立、成長する基盤が整備されていたことが事業存続に大きな役割を果たしたと言える。以下、草創期以来構築され、この事業転換期において顕在化していくコミュニケーション戦略のベースについて考察する。

3. 作品自主制作・主催興行路線…コミュニケーション戦略のベース～その1～

宝塚歌劇で上演される作品はすべて宝塚歌劇団が制作する。作品企画を担当する作家（演出家）は一部の例外を除き、宝塚歌劇団が直接雇用しているいわゆる「座付き作家」である。座付き作家が作品を書くメリットは、宝塚歌劇の美意識・世界観並びに担当する「組」（宝塚歌劇は現在「花組」「月組」「雪組」「星組」「宙組」の5組で構成）のトップスターの特徴（「売り」）、そしてそのトップスターを応援するファンコミュニティの「嗜好」までも知り尽くして作品制作できる点にある。この座付き作家の筆力と、各組を担当する「組付き」プロデューサー¹³⁾の存在が後述する「デザイン思考のチームビルディング」（＝現在の宝塚歌劇コミュニケーション戦略における核概念）を形成する重要な要素となる。

一方、主催興行路線とは制作した作品を自らの手で宣伝広報し、チケットを売り、マネジメントするというように、自らリスクを負い、ハイパフォーマンス獲得を目指す興行スタイルである。チケットが売れなければ赤字になるのは当然であるが、売り方次第では利益率が高い興行が実現し、続編制作によってより多額の利益を確保することも十分可能となる。

宝塚歌劇事業の場合、主力となる宝塚大劇場（年間公演回数約450回）並びに東京宝塚劇場（同約470回）での興行とともに阪急電鉄株式会社の主催興行となっている。宝塚歌劇は年間延べ約2500回（2016年）の公演を実施し、約270万人（同）を動員しているが、博多座、中日劇場、そして全国ツアーにおける全国各地の興行主への外部売却公演を除いてその大部分を阪急が事業リスクをとって自社主催（自主）興行として実施しているのが大きな特徴である。自主興行中心の路線であるからこそ、コミュニケーション戦略の重要性がより高くなるのである。

4. 垂直統合システム（「創って作って売る」）…コミュニケーション戦略のベース～その2～

宝塚歌劇事業が作品自主制作・主催興行路線を突き進み、外部環境変化を乗り越えて事業単独で利益計上できるようになった基盤にあるもの、それがビジネスシステムとしての「垂直統合システム」である。宝塚歌劇事業は作品を「創って・作って・売る」（三枝 2006）、つまり「企画制作・製作・販促営業」が一気通貫で顧客に提供される無駄のない理想的なビジネスシステムを前述したように草創期のうちに完成させている。

さて、垂直統合…ビジネス界の最前線でご活躍の方々には馴染み深い言葉だと思うが、それがエンターテインメント事業と何の関わり合いがあるのか？

垂直統合とは、経営学者マイケル・ポーター¹⁴⁾の定義によると「技術的には別々の生産・流通・販売その他の経済行為を一つの企業で行うこと」（1985）とされ、その導入メリットとして統合の経済性（コストダウン）、技術の蓄積、他業界との差別化要因、移動・参入障壁が高くなることが挙げられている。一方、ポーターの好敵手と言われたジェイ・B・バーニー¹⁵⁾は「垂直統合に関する選択は、どの経営機能を自社の境界内もしくは境界外とするかを明確化するという企業戦略の根本である」と述べ、垂直統合は企業の「戦略上の存在意義」を定義することだとその重要性について論じている（2003）。垂直統合については一般的に、自動車業界や電機業界といった製造業の経営戦略論で取り上げられるが、宝塚歌劇のようなエンターテインメント事業において果たして適用が可能なのであろうか？

エンターテインメント事業の特徴は「生産と消費が同一の閉じた空間で瞬間的に、同時になされる」こととされている（和田 1998）。しかしながら、エンターテインメントの「制作物」も一般的なプロダクト（製品）と同様、実際に顧客の五感に触れる（観る、聞く…）までには「創って

作って売る」プロセスが存在する。先に触れたように、草創期の宝塚歌劇のポジショニング、即ち阪急電鉄の本業たる鉄道事業を補完する「気楽な立ち位置」が宝塚歌劇事業の垂直統合度を高度化させた最大の要因と言えるのであるが、この点はブロードウェイ・ミュージカルの制作プロセスのスタートラインに「プロデューサー個人のアイデア」が位置することとは大きな差異がある。即ち宝塚歌劇という事業には、その競合優位性の源泉である作品自主制作、主催興行路線を整備する過程で、阪急という企業組織が用意した装置（もともとは鉄道の旅客誘致のための劇場）、その装置を企業として最大限に生かすために阪急が作った興行スケジュール、更には企業として阪急が準備した制作資金（事業予算）、阪急が集めた演じる役者とサポートするスタッフが所与の経営資源として草創期のうちに既に整備されている。ブロードウェイの作品制作プロセスに見られるプロデューサーの発想力、資金集め、キャスティング力といった要素は既に「所与」として宝塚歌劇だけでなく、わが国の多くの演劇制作は実行される。従来、日本の演劇を分類する際に「商業演劇」「小演劇」「新劇」という手法が取られてきた（佐藤1999）が、ミュージカルを制作する宝塚歌劇、劇団四季¹⁶⁾等その多くは「商業演劇」に分類される。商業演劇として収益・利益を計上し定着・継続させる以上は、ビジネスとして成立するように「意外性」「偶然性」は可能な限り排除せねばならないため、ブロードウェイのようなシステムはわが国には定着し辛いのだと考えられる。

さて、宝塚歌劇に話を戻すが、草創期には事業そのものから利益を計上する必要性は低く、旅客誘致による鉄道運賃収入極大化が宝塚歌劇の事業目的であったため、必然的に合理的な劇場経営による利益極大化よりも公演回数を可能な限り増やすことが求められたことはすでに指摘した通りだ。従って歌劇事業そのものからの収益性よりも、通年的に滞りなく公演を制作し消化する「効率性」がより求められたと言え、効

率性をより重視したが故に宝塚大劇場周辺に衣装・道具の製作場や歌劇団事務所、稽古場、そして宝塚音楽学校といった関連施設が集中して設置され、必然的に垂直統合度の高いビジネスモデルが形成されたのである。

このような視点に立つと、今現在、阪急グループ事業の「第3の柱」として多大な貢献をしている宝塚歌劇事業は結果的に、上記のような阪急電鉄の分厚い保護による「気楽な立ち位置」である間に作品自主制作、主催興行路線の整備に加えて、垂直統合システムをブラッシュアップし、差別的優位性の根源である独自の、独特の美意識・世界観を形成し「ブルーオーシャン」を構築していったことがより深く理解できる。

それでは以下に、宝塚歌劇における垂直統合システムの概要とコミュニケーション戦略との関連性について解説する。それぞれ「概念図」を参照しながらご覧いただきたい。

5. 「創って」（宝塚歌劇団）

演出家やデザイナーを抱え、作品企画検討、上演台本の作成に始まる作品制作を担当するのが宝塚歌劇団の役割だ。宝塚歌劇「興行主催者」は阪急電鉄であり、歌劇団はその作品制作部分の機能に特化した集団である。歌劇団は座付演出家の特性を生かし、「あてがき」と言われるように担当する組のトップスターの個性がより引き立ち、そのファンコミュニティの満足度が最大値となる作品制作を行う。一方で、いかなる作品であろうと最後は宝塚歌劇の美意識・世界観を象徴する26段の「大階段」¹⁷⁾、大きな羽根を背負い「銀橋」¹⁸⁾を巡る出演者全員によるパレードで締めくくるという共通項も見られる。その際、主題歌をスターたちが「リフレイン」することによりファンの深層心理にリピート需要を喚起させる戦略を取っている。さらに、宝塚大劇場と阪急、JR宝塚駅を結ぶ「花のみち」（公道）さえも舞台装置の一種と位置づけ、開演前、終演後における「夢の始まり、継続、再来」をイメージさせる。これは、「赤福」の元会長で

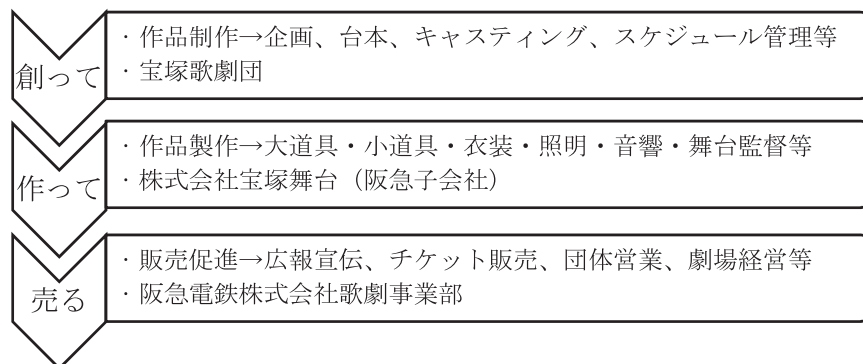


図1 宝塚歌劇 事業構造について ～一気通貫の垂直統合モデル～（筆者作成）

ある濱田益嗣¹⁹⁾のいう「先味・中味・後味」戦略と共通するコンセプトである。「赤福」を取り巻く「伊勢神宮」「おかげ横丁」といった舞台装置が赤福の魅力をより高めているのと同様、宝塚歌劇でも「大階段」「羽根」「スターによる過剰なウィンク」「花のみち」「楽屋口」なども「舞台装置」としてコミュニケーション戦略の中核を担っているのである。

6. 「作って」(株式会社宝塚舞台)

宝塚歌劇団によって作られた上演台本や、衣装・道具デザイナーによっておこされたデザインを「形にする」、これが舞台製作担当・(株)宝塚舞台の役割となる。

彼らは単に衣装や道具といった製作物(モノ)を作っているだけではない。歌劇団(「創って」)演出家によって演出された製作物に付随する特定の「記号」によってファンコミュニティとのコミュニケーション戦略を形成する重要な役回りがある。例えば衣装の場合、同じ素材、カラーの衣装でも周りのスターよりも装飾が派手である、羽根の大きさが違う、衣装替えが頻繁であるといった歌劇団のスター育成戦略(後述する「シロウトの神格化」)及びそれに基づく演出を通じた「記号」によって、ファンコミュニティにそのスターの「現在のポジション」を視覚を通して伝達している。無論、宝塚歌劇団の範疇である「セリフの多さ」「歌の尺の長さ」「トッパ

スターとのセリフのやり取り」等々もポジションを巡るコミュニケーション戦略を表出する「記号」であるが、いわゆる「裏方」である製作担当者もこのようにコミュニケーション戦略における重要な役割を担っている。そして、彼らの役割で忘れてはならないのが、宝塚歌劇ならではの美意識・世界観をその専門性で表現する「迅速な舞台転換」²⁰⁾や「衣装の早替り」²¹⁾である。いずれも秒単位のカウントで構成されており、一つの動作の遅れが舞台全体のプロセスに悪影響を与えるゆえ「垂直統合システム」を採用しているからこそ実現できるのであり、また役者とスタッフとの信頼の証としてファンコミュニティにも大きな感動を与える要素となっている。

7. 「売る」(阪急電鉄株式会社)

最後に、こうして出来上がった歌劇作品の営業・販促、そして劇場経営を担当するのが阪急電鉄(株)本体である。もちろん、チケットの販売が最も大きな業務ではあるが、宝塚歌劇団、宝塚舞台と歩調を合わせて「シロウトの神格化」のステップに則った商品企画・販売や、冠スポンサーの確保、全国ツアーに関する交渉等、その守備範囲は広い。

この局面で得られた顧客情報をバリューチェーンの全てのプロセス(企画制作→製作→販売促進)で共有し、活用できることが効果的

な垂直統合システム運用にとって必要不可欠な要素となる。宝塚歌劇のファンコミュニティが今現在どんなニーズを持っているか、嗜好の変化は如何なるものかという情報を全てのプロセスで共有し、それをもとに商品を生み出すことができれば、トータルな流れのコントロールが可能となりロスも少なくなる。例えば、団体客比率が高い(=初心者比率が高い)時期には「ストーリーの理解しやすい芝居+豪華絢爛なバラエティ・ショー」を充てる、制作予算が厳しい時には「一本立て」や「再演もの」を入れてコストカットを図る等の策を販売促進サイド(宝塚総支配人)が主導する形で3者(宝塚歌劇団、宝塚舞台、阪急電鉄)が示し合わせて実施する。これこそ阪急「内部」における綿密なコミュニケーション戦略の要諦である。

以上のように、宝塚歌劇の事業化に際しては「気楽な立ち位置」にあった草創期に形成された「垂直統合システム」「作品自主制作・自主興行路線」が遺憾なくその力を発揮し、その過程で形成された独特の美意識・世界観で強固なファンコミュニティとの関係性を構築するというコミュニケーション戦略が大いに貢献しているのである。またそれが、後述する「デザイン思考のチームビルディング」という一歩進んだ現代のコミュニケーション戦略に繋がっていくのである。

IV 阪急阪神HDにおける少数株主対策とCSR(海外公演)

ここでは、宝塚歌劇のコミュニケーション戦略の中でも特異な彩りを放つ「海外公演」と、その事業主体である阪急電鉄株式会社におけるもう一つの位置づけ、即ち「株主対策」面について論じる。

1. 少数株主対策(敵対的企業買収からの防衛策)

まず、親会社である阪急阪神ホールディングス(HD)²²⁾の株主対策の一面である。

同社の株主構成を2016年度末での同社資料で見ると、わが国事業会社に特徴的な長期安定的保有株主たる金融機関の持ち株比率は合計で約28%、一方で「個人その他」の比率は合計で約42%と、発行済み株式の半数近くを個人株主が握る状態となっている。

また、大株主の状況を見ると、1位の信託銀行でも持ち株比率はわずか5.08%と低く、グループ企業でも阪急百貨店を傘下に置く「エイチ・ツー・オー リテイリング株式会社」が6位(1.65%)、東宝に至っては保有比率が1%に満たない状況である。もともと阪急東宝グループは同じ小林一三による創立とはいえ、歴史的に見ても株式持ち合いや人的交流はほとんど無い企業グループであるという意外な一面がこの数値からも浮かび上がる。

即ち、HDにとっては買収防衛策という意味でも個人株主対策は必須の条件となる。阪急はかつて、2006年に当時のプリヴェ・チューリッヒ企業再生グループに5%超の株式を握られたことがある。その際にプリヴェ側は阪急の持つ含み資産に強い興味を持ち、阪急と東宝の経営統合や、宝塚歌劇団の上場を視野に入れていたと報道された。前年の2005年に、後に経営統合する「永年のライバル」阪神電鉄株を村上ファンドが買い占め、阪神タイガースの株式上場を提案したことと同じ構図が阪急でも展開されていた訳だ。

このような苦い経験も踏まえ、特に、個人株主の主力となる「阪急沿線」に住まう方々に対して、従来の鉄道利用における株主優待といった実利とともに、日本で唯一の「宝塚歌劇」のオーナーであることを収益拡大だけでなく、企業イメージアップ→株式長期安定保有へと繋げる意味合いはとても大きいと言える。これが宝塚歌劇のコミュニケーション戦略の隠された、しかし阪急阪神HDという企業経営の安定には欠かすことのできない重要なポイントなのである。

2. 海外公演（日本国のコミュニケーション戦略の一翼を担う）

もう一点取り上げたいのは、「海外公演」にみる「CSR（企業の社会的責任）」的側面についてである。これは一企業の枠を超え、いわば国益を背負っての対外コミュニケーション戦略と言っても過言ではない。

宝塚歌劇は1938年の「第一回ヨーロッパ公演」以来、世界各地で公演活動を展開している。直近では、2013年及び2015年に台湾公演を実施した。2013年の台湾公演は、2011年に発生した東日本大震災の際に台湾から受けた多大なる復興支援への返礼という大きな目的があった。当然、アジアにおける新規市場開拓という営利企業として当然の目的もあり、開拓の可能性が大きいゆえ、立て続けに台湾公演を行うのである。台湾や香港、そして韓国といった近隣アジア諸国は、宝塚歌劇「全国ツアー」の延長線上に位置する、宝塚歌劇事業の将来戦略にとって非常に重要な要素となってくる。

最近の海外公演の特徴は、1999年の「第一回中国公演」が中華人民共和国建国40周年及び日中文化交流協定締結20周年を記念して実施、

2002年の「第二回中国公演」は日中国交正常化30周年記念として、そして続く2005年の「第一回韓国公演」は日韓国交正常化40周年を記念して実施されているように、多分に国家行事的色彩を強めてきているところにある。その背景には様々な事情が交錯していると考えられるが、日本にとっての日中関係、日韓関係の今も昔も、そして将来的にも不変の重要性を鑑みると、そこに宝塚歌劇が果たしている役割の大きさを認めないわけにはいかない。

上述したように、アジア市場は宝塚歌劇事業、つまりは阪急の事業にとって重要な市場である。その市場開拓の先兵としての役割が海外公演にはあるとは言え、国家間のコミュニケーション戦略に資するといふなかなか一私企業では担えない社会的責任を担っているということが、阪急にとって宝塚歌劇を保有する大きな意義となっているのは間違いないところである。かつて小林一三は宝塚歌劇について次のように語っている。「高い理想と国家的使命と、そして人格的芸能の大成と相俟って新しい芝居を大成しよう」と（小林 1955）。

表1 主な海外公演（筆者作成）

1938年	第1回ヨーロッパ公演	日独伊親善芸術使節団として
1939年	訪米芸術使節団	
1942年	満州国建国十周年 慶祝国民親善使節団	
1955年	第1回ハワイ公演	
1973年	第1回東南アジア公演	
1989年	ニューヨーク公演	
1994年	ロンドン公演	
1998年	香港公演	宙組お披露目位置づけ
1999年	第1回中国公演	中華人民共和国建国50周年及び日中文化交流協定締結20周年を記念
2000年	ドイツ ベルリン公演	
2002年	第2回中国ツアー公演	日中国交正常化30周年記念のため。
2005年	韓国公演	日韓国交正常化40周年記念のため。
2013年	台湾公演	台湾から受けた多大な復興支援への御礼のため。

3. 宝塚歌劇事業の収益インパクト

続いて、阪急が宝塚歌劇事業を保有する意味合いについて、企業経営の視点から数値的に確認しておきたい。

阪急阪神HD全体の直近3か年の営業収益(単位 十億円)は、同社資料によると2017年3月期 737, 2016年3月期 747, 2015年3月期 686, また同営業利益(単位 同)はそれぞれ 104, 110, 94と安定的な高利益率経営を達成している。

HDの事業セグメントは現在、収益額の多い順に「都市交通(鉄道・バス等)」、「不動産(分譲・賃貸等)」、「エンターテイメント・コミュニケーション(宝塚歌劇・阪神タイガース等)」、「国際輸送」、「ホテル」、「旅行」と分類されている。売り上げ規模で見て、宝塚歌劇が主流をなすエンターテイメント・コミュニケーション事業は、鉄道・不動産に続くグループ事業の「第3の柱」の座を確固たるものとしている。

グループ主要3事業・セグメント別の2017年3月期における営業収益・営業利益について見てみると(数字の前者…営業収益, 後者…営業利益, 単位 億円)、「都市交通」(2,371, 422)、「不動産」(2,157, 419)、「エンターテイメント・コミュニケーション」(1,151, 156)となっており、4位以下(「国際輸送」の営業収益 716, 「ホテル」の同 656, 「旅行」の同 299)を大きく引き離す実績を残している。

更には、エンターテイメント・コミュニケーション事業の営業利益額の推移をみると、2015年3月期 150億円, 2016年3月期 153億円, 2017年3月期 156億円というように、プロ野球事業(阪神タイガース)含めて「浮き沈みの激しい」興行界において中長期的に安定した利益を計上し続けていることは特筆すべきことだと言える。

この経営数値からも、宝塚歌劇事業がHDの経営にとって無くてはならない重要な存在であることが認識いただけると考える。

V コミュニケーションそのものを売る「シロウトの神格化」

1. 「ヘタうま」と「シロウトの神格化」

宝塚歌劇のコミュニケーション戦略の構成要素のうち、「創って作って売る」…垂直統合システムが企業(阪急)内部(生産側)のコミュニケーション戦略であるならば、ファンコミュニティ(外部, 消費側)におけるそれは「シロウトの神格化」コンセプトとなる。その特徴は当論文の冒頭で指摘した通り、宝塚歌劇制作全般に関わる多種多様な「コミュニケーションそのもの」の「プロセス」をファンコミュニティに消費させることにある。以下、その内容を概観する。

まず、ここで言う「シロウト」とは、決してウマイ／ヘタという技術の問題を指しているわけではなく、「玄人・プロ」の対極にある一般的な概念でもないことをご理解いただきたい。他に例を挙げると、「シロウト」についてイラストレーターの山藤章二は「ウマくなって孤立するより、ヘタな方が面白くて、多くの人に伝わるものがある」と述べており、それが現代コミュニケーションの大きな特徴と指摘している(山藤 2015)。

また、シロウトの同義語としては「ヘタうま」がある。この「ヘタうま」という概念は日本の漫画やイラストシーンにおいて1970年代後半から80年代にかけて注目を集めた概念である(都築 2017)。都築によれば「ヘタうま」とは、絵画を例にして言えば絵としては「ヘタ」なのに、アートとして「うまい」作品のことを指す。この概念は美術に限らず、音楽(パンク・ロック等)や映像(MTV等)の領域でも現出し、今では様々な分野で商業的な成功を収めてアートシーンの一大潮流となっている。つまり、メディアの変革に代表されるテクノロジーの発展が「ヘタうま」をプッシュしている。例えば、同人漫画の世界では、商業雑誌に掲載されないレベルでもいわゆる「コミケ」で大きな売り上げを上げる作家が出ており、テレビというマスメディアの王者の衰退と裏返しに素人がYouTubeや

ニコニコ動画に簡単に動画がアップし、それを視聴する人は年々増えている。このように、人々のアート、表現に対する関心はむしろ高まっているのであり、技術を磨くことなく作品を世に出すことができ、それが「ヘタうま」作品としてテクノロジー進化の恩恵を受けながら受容される時代になっていると言える。即ち、この「ヘタうま」の文脈で宝塚歌劇の対外（対ファンコミュニティ）コミュニケーション戦略「シロウトの神格化」は説明可能なのである。

2. 「シロウトの神格化」とは

宝塚歌劇の世界では「男役10年」²³⁾と言われるように、その独特で固有の様式美・佇まいを体得し、舞台上で表現できなければ、いくら歌がウマくても、いくら切れるダンスが踊れても、ファンコミュニティに一人前の男役とは認められない。例えば、衣装・小道具の捌き方であるとか、目線の送り方であるとか、凛々しい立ち姿（後姿）であるとか、様々な要素を兼ね備えた宝塚歌劇独特の美意識・世界観を舞台上で体現できねばならない。それが「華がある」男役であり、宝塚のファンコミュニティの承認を勝ち取ることになる。即ち「シロウト」とは、男役として「未完成」の状態であるとも言え、宝塚歌劇の世界における「シロウトの神格化」とは、言い換えれば「未完成」をファンコミュニティ

が「共に」（共通目標たる「トップスター」の座に向かって）バージョンアップしていくコミュニケーションのプロセス消費なのである。ファンコミュニティ一人ひとりが独自のまなざし・基準で「推しメン（生徒）」の成長を見守り、育成していく。従って、そのプロセス消費は全て異なる様相を見せ、その多様性自体が宝塚歌劇のコミュニケーション戦略活性化に直結している。

シロウトの神格化の具体像についてはここで紙幅を割くわけにはいかず、そのエッセンスのみご紹介する（詳細は下記「概念図」及び森下2015を参照されたい）。

スターシステムを採用する宝塚歌劇では、男役スター（ファンコミュニティ含む）共通の最終目標は「トップスター」の地位である。「シロウトの神格化」は歌劇団入団から「新人公演」²⁴⁾主演、「宝塚パウホール」²⁵⁾主演といった明瞭な役どころを経験することは無論のこと、「銀橋」、「大階段」といった宝塚歌劇独特の舞台装置を使った演出に起用されること、衣装の華やかさによる周囲からの差別化が明らかになるといった「垂直統合システム」を駆使する形で、「男役10年」というファンコミュニティとの長期にわたる強固な関係性を構築するプロセスのことを指す。このシステムの特徴は、トップスターというファンコミュニティ（外部、消費側）

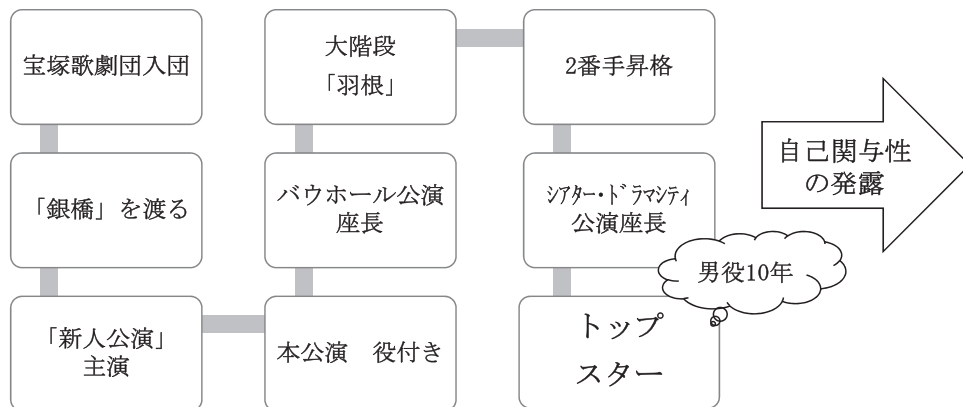


図2 「シロウトの神格化」（筆者作成）

の目標に対して、その実現のために「垂直統合システム」(内部、生産側)が「協働」という「内外統合」のコミュニケーションスタイルにある。

そしてスターに声援を送り、神格化のステップをともに共感しながら登っていくファンコミュニティ一人ひとりに独自の神格化モデルが存在する。それが「多様なコミュニケーションを売る」というエンターテインメントが持つべき最大の強みに繋がっており、例えばスターが小粒になろうが、このシステムをしっかりと作りこみさえすれば、宝塚歌劇の世界は安泰だとも言える、独特で強固なシステムなのである。

つまり、宝塚歌劇は既存のメディアに莫大な広告宣伝予算をかけずとも、ファンコミュニティが自らの「自己関与性」によって構築する「長期的で強固な」ネットワークを活用しながら効率的に事業展開しているのである。

Ⅵ デザイン思考によるチームビルディング ～現代における宝塚歌劇コミュニケーション戦略の核概念～

1. デザイン思考のチームビルディングとは
ここまで見てきたように、宝塚歌劇のコミュニケーション戦略は「Ⅲ」で説明した「垂直統合システム」(「生産側」)による効率的な作品制作プロセスと「Ⅴ」で説明した「シロウトの神格化」(「消費側」)というファンコミュニティの共感、感情移入をベースにした長期的で強固なプロセス消費の2つのシステムの相乗効果により成立している。いずれも宝塚歌劇の草創期、つまりは事業単独での利益計上が求められる時代から培われてきた戦略であるが、外部環境変化による「事業化」の過程で両者を「内外統合」させ、現在進行形でさらに精緻化させているのが「デザイン思考によるチームビルディング」という概念である。

ここでの「デザイン思考」とは、商品・サービスを生産する側だけでなく、消費する側も「生

産プロセスに巻き込み、より大きな成果を挙げる」ためのイノベーション領域に関わる概念である。同様の概念は例えば「漫画」の世界に存在する。それは「二次創作」という概念である。「二次創作」とは、原作をもとに読者が自由に新たな漫画を創作する現象で、「二次創作」できないような「完璧な」ストーリーは、いかに内容が素晴らしくとも敬遠されて売れにくいとされている。即ち「質が高い」ことが売れるための条件ではなく、「シロウトである読者が作品に関わって補完する」という意味で「作品を作る側と受け取る側」という垣根を越えて、「共に一つの作品を作っている」と考えられている。

またデザイン思考については、「問題解決の方程式ではなく、問題解決を行う方法論の一つ」であり、「組織論だけでなく、プロセスの問題に踏み込まなくてはならず」、またイノベーションの領域は「コミュニケーションの方法をデザインする分野にまで広がる」とも定義されている(奥出 2012)通り、全ての事業領域に共通の価値を提供できる注目すべき概念である。

宝塚歌劇の作品制作を通じた「デザイン思考によるチームビルディング」とは、作品を生産するチーム構成メンバー(歌劇団員や作品制作スタッフ等々)にとどまらず、宝塚歌劇商品を「シロウトの神格化」プロセスによって消費する「顧客」(ファンコミュニティ)までを包括的に含めた、宝塚歌劇にかかわるトータルの「コミュニティ」「チーム」が相互に関わりながら「自己関与性」を発露させ、共通のゴールである『宝塚歌劇独特の美意識・世界観の頂点』構築を共に目指すコミュニケーションプロセスのデザイン全般のことを指す。「自己関与性」とは、消費の成熟化に伴いモノが売れなくなる現代に、商品・サービスに対して顧客が思い入れを強く持つ仕掛けを施すことによって、強固で持続的な関係性を構築することをいう。

2. 先行研究(和田)

ファンコミュニティとの間の関係性構築については、和田充夫が「関係性マーケティングと

演劇消費(1999)」において、「顧客との関係性を強化し、ファンとの間にクロスパトロナイジング(ファンとのコミュニケーションを活性化することで、スター(生産側)とファン(消費側)がお互いに支援し合っている状態)な状況を構築・継続することが、瞬間的に消費される商品性ゆえに非常にライフサイクルの短いエンターテイメント業界においては固定客・リピート客の創造に有効である。」とその重要性について指摘している。ここで和田は、演劇というサービスの「消費」に対して「瞬間的」「ライフサイクルが短期」という位置づけをしているが、私は「V」でみたように、この消費はファンコミュニティの「伴走型支援」に基づく長期にわたる「プロセス消費」と考えている。また、和田は具体的に「如何なるシステム」がスターとファンとの間で作動しているのか、そのプロセスの内実は如何なるものかについては明らかにしていない。この点を明らかにするのが「デザイン思考のチームビルディング」概念提示の大きな目的の一つなのである。

3. 先行研究(西尾)

また、西尾久美子は宝塚歌劇団生徒(=役者)のキャリア形成に注目し、「興行を通じて様々な情報を受け取るファンは、生徒の身の回りの世話をする、チケットを購入するといったことだけでなく、キャリア形成に積極的に関わり、それを円滑にするための活動をする」と指摘するとともに、「積極的に育成に関わるために情報発信」をし、「育成のプロセスを共有するファン同士のつながりを持つ」ことによってファンコミュニティの紐帯がさらに強く、太くなっていくことを明らかにし、それが宝塚歌劇のコミュニケーション戦略の特色であることを示唆している(西尾 2012)。

西尾の言う「キャリア形成」とは「シロウトの神格化」プロセスのことを指し、「積極的に育成に関わるための情報発信」をする＝「自己関与性」の発露を意味していると考えられる。ただ、この先行研究では「内部・生産側」のプロセス

がファンコミュニティの動きといかに関連して歌劇団生徒のキャリア形成に関与しているかについての言及はない。

4. 「シロウトの神格化」プロセスにおけるプロデューサーの「デザイン思考」

「デザイン思考によるチームビルディング」との関連で見ると宝塚歌劇作品制作上の最大の特徴は、作品制作の要となる「プロデューサー」の位置づけである。ブロードウェイ等、通常の演劇制作においては「作品ごと」にプロデューサーが存在し、作品を企画して必要な経営資源(ヒト・モノ・カネ)を自ら調達する。ところが宝塚歌劇の場合は、作品ごとにプロデューサーが決まるのではなく、5つの組(花組・月組・雪組・星組・宙組)それぞれにプロデューサーが配属されるシステムを採っており、デザイン思考によるチームビルディングの「要」の役割を果たしている。

宝塚歌劇で「組付きプロデューサー」制度が採用される理由は、宝塚歌劇の根幹を支える「スターシステム」との関係性にある。宝塚歌劇を構成する5つの組にはそれぞれ男役・娘役の「トップスター」が存在し、宝塚歌劇の作品はその男役トップスターを軸に制作されていく。また、宝塚歌劇のファンコミュニティもトップスターのそれを中心に構成されることになる。トップスターの下には「2番手スター」「3番手スター」…というように明確な序列が構成され、宝塚歌劇団に入団した生徒及びそのファンコミュニティはみな「シロウトの神格化」のステップを昇り、その頂点に君臨するトップスターの位置へ到達することを目標とする。上述したブロードウェイのシステムでは作品ごとに役者の構成は変わるが、宝塚歌劇では組単位の「スターシステム」を取るため、入団、退団、組替え(移籍)以外では基本的に同じメンバー構成で組ごとの作品が制作されていく。宝塚歌劇の特徴である「スターシステム」と「ファンコミュニティ」を連動させ円滑に運営するために、作品ごとのプロデューサー配置よりも「組付きプロ

デューサー」制度の方がより望ましいのである。

プロデューサーは「垂直統合システム」によって「内部」のチームビルディングを稼働させると同時に、「シロウトの神格化」プロセスによって作動した「自己関与性が強く、独自の第4空間²⁶⁾を形成する」ファンコミュニティという「外部」のチームビルディングとの「内外統合」=デザイン思考によるチームビルディングを演出していく。即ち宝塚歌劇のチームビルディングの特色は①「垂直統合システム」「自主制作・主催興行」という作品制作構造ならびに、②「役者・スタッフの「専従・閉鎖的構造」をベースに、ファンコミュニティの美意識・世界観を「知り尽くした」彼らによる作品制作が生み出す「シロウトの神格化」プロセスというスター個別に発生する無限のファンコミュニティ創造システムの連関が、「内部」要因から「外部」要因へと「重層的に」「多角的に」「ダイナミックに」拡がっていく点にある。こうしてファンコミュニティに届けられた作品に対する彼らからのフィードバックを制作側は的確に掴み取って、次の作品制作へつなげていくのである。

デザイン思考のチームビルディングが生み出した戦略上の強みとは何か。それは「第4空間」創出及び「自己関与性」の強さの2点に集約される。これが現代の宝塚歌劇コミュニケーション戦略の要諦なのだが、それを深耕していく作業は無縁社会と言われる日本社会の閉塞状況を打破し、あらゆるコミュニティ創生、維持、発展に繋がっていく一般化理論形成の端緒になるとも考えられる。

5. デザイン思考のチームビルディングに欠かせない要素①「第4空間」

「無縁社会」と称される現代社会で強力なコミュニティを形成し、商業的な成功を取めている代表例が宝塚歌劇とAKB48であると言われている。中世史の研究家の網野善彦²⁷⁾は、「芸能や宗教といった人の魂を深く揺るがすような文化は『無縁の場』に生まれ『無縁の人々』によって担われてきた」と語っている。宝塚歌劇や

AKB48を支える消費者(ファンコミュニティ)は、OLであろうが、主婦であろうが、学者であろうが、ニートであろうが、宝塚歌劇やAKB48のコミュニティに関わっている瞬間は血縁・地縁・社縁・肩書きといった様々なしがらみから解放される「無縁の瞬間」に生きていると感じられること…つまり社会的属性といった余計な、コミュニケーションを阻害する夾雑物を剥ぎ取った「ただの人間」として出会い、受け止めあう…それが両者の大きな魅力なのであり、アイデンティティー(自分の居場所)確保、フラットな関係性といった特徴を有する独特のチームビルディングを展開している。つまりこのことは、宝塚歌劇やAKB48のファンコミュニティとは「第4空間」(宮台 2000)であることを示している。つまり、家庭でも、学校・会社でも地域でもない「自らの尊厳を奪われない居場所」を彼らに提供していることになる。それが、コミュニティにおける消費を活性化させ、ますますコミュニティの結束力を強めていくことにより、次に紹介する強い「自己関与性」を育むのである。

6. デザイン思考のチームビルディングに欠かせない要素②「自己関与性」

「自己関与性」とは、消費社会の成熟によりモノが売れない現代に「商品・サービスに対して『顧客が思い入れを強く持つ仕掛け』を施すことにより、強固で永続的なファンコミュニティとの関係性を構築する」コンセプトである。宝塚歌劇、AKB48の他、最近の「自己関与性」の代表例はプロ野球「広島東洋カープ」のファンコミュニティ、いわゆる「カープ女子」現象に見いだせる。昨年もカープはリーグ優勝したが、元々はBクラス常連の「地方」の「弱小球団」である。金満の某チームとは対照的に、自前の優秀なスカウトが見極めた無名に近い選手をドラフトで指名、獲得して「じっくりと育成」する。「神ってる」でブレイクした鈴木誠也や現監督の緒方孝市はじめ、ほとんどのレギュラー選手が広島一筋で育ってきている。そこに、母性本

能をくすぐられた女子たちがまさに「私が支えてあげないと…」というタカラヅカと同じ「自己関与性」の発露で注目を集めているのが「カーブ女子現象」なのだと考える。

つまりファンコミュニティ（消費側）の「手助けを思わず引き出してしまう場」、彼らが「思わず強い応答責任を感じてしまう場」が強い自己関与性によって生成されているのである。宝塚歌劇においてはそれらが生徒（役者：生産側）の「あからさまな（ファンコミュニティに対する）要望・要求」によって現出するのでなく、「清く正しく美しく」という宝塚歌劇のいわば経営理念に立脚する「懸命に舞台に取り組もうとする意思」を反映した姿によって「自分にぐっと近づく感じ」、「自分のことのように放っておけない気持ち」として現出する。つまり、一方的に相手に依存する「頼るもの」⇔「頼られるもの」という非対称な関係がコミュニティ内部では完全に解消されているのである（岡田 2017）。それが生徒およびファンコミュニティ双方に「目の前の困難を共有しあい、目標に向かって一緒に取り組もうとする」、つまり「シロウトの神格化」のステップを伴走するコミュニケーション戦略をより強化しているのではないだろうか。こうして懸命に世話する、世話されるプロセスはまさに鷺田清一のいう「弱さのちから」（鷺田 2001）と共通するものであろう。それは「シロウト」の未完成さ、不完全さがファンコミュニティからの支援や積極的な関わりを引き出し、彼らとの関係性はより豊潤なものになるのである。

そして、このような「自己関与性」が強まれば、ファンコミュニティはその世界観をおのずと「勝手に、ひとりでに広報」するようになる。自己関与する対象を他人に「知らせずにはいられない」のが人間の本性というものである。宝塚歌劇がメジャー広告やマスコミへの露出無しに「年間公演回数約1300回、年間観客動員約270万人」というメジャーブランドに育った要因もファンコミュニティの強固な「自己関与性」に求められるのだ。

すべてがネットでつながる現代社会における「マーケティング活動」とは、自らを含む「チーム」全体の動き、発言、思想…の集大成である。これまでは「チーム」と言えば社内、グループ内といった「内部」コミュニティのみを指していたが、現在は「外部」のファンコミュニティも含めた「チーム」と再定義する必要がある。情報の非対称性が解消され、内と外を隔てる壁は消失し、必然的に組織内部の文化が外部の抱くブランドイメージと深く強くシンクロする時代なのである。

現代の消費者は既存の商品・サービスを「押し付けられる」よりも、取引コストをかけてでも自ら「見つけ出す、発掘する、育てる」ことに強い興味を持つ。即ち、商品・サービスそのものに加えて、購入プロセスにおける「コミュニケーションそのもの」を消費しているのではないだろうか。そして、自己関与性の発露によりその価値を周りを巻き込みながら宣伝するため、結果的に従来型マーケティングに比べてコストも安く、信頼できるチームを通じたマーケティングが展開されていると考えられる。

上記のような現代における宝塚歌劇コミュニケーション戦略の特徴は、ポスト資本主義社会のいずれの産業、組織における「チームビルディング」にも一般化のうえ適用可能な事例として、今後の「デザイン思考によるチームビルディング」手法を通じて描かれる優良なコミュニティ形成への重要な示唆となるのではないだろうか。消費者であり、かつ生産者でもありそして「自己関与性」に突き動かされるかたちで自ら情報発信源として「マーケティング」活動を実践する。その内外の活動の集大成が強固な「ブランド」となり、優良なコミュニティを形成する。これが「デザイン思考によるチームビルディング」の要諦である。

VII まとめと今後の課題

ここまで、浮き沈みの激しいエンターテイメント業界において宝塚歌劇が100年を超えて継

続してきた根拠をその卓越したコミュニケーション戦略の分析を通して概観した。

そのまとめとして以下の図を掲載する。

このように、宝塚歌劇のコミュニケーション戦略は、経営学者のルメルトが指摘する「良い戦略」の要諦である「診断」「基本方針」「行動」の3つのポイントを網羅していることが明らかになるとともに、小林一三による創業期から戦略として一貫性を保っている(ルメルト2012)。

特に「VI」で述べた「自己関与性」「第4空間」に立脚した「デザイン思考のチームビルディング」戦略は、ポスト資本主義社会において製造業をはじめ様々な業界で一般的に採用できると思われる。他業界においての実績調査を踏まえて、当該コミュニケーション戦略の今後の一般的な有効性を探索することが私自身の次なる課題である。

注

- 1) 1910年創業の大阪梅田と京都、宝塚、神戸を結ぶ鉄道路線を有する大手私鉄。
- 2) 1873年山梨県生まれ。阪急電鉄、阪急百貨店、東宝をはじめとする阪急東宝グループ企業の創業者。鉄道、都市開発、流通、アミューズメント事業を複合的に開発し、わが国私鉄経営のモデルを作った。政界にも進出し、第二次近衛内閣の商工大臣に就任、商工次官の岸信介と対立した。戦後、公職追放。
- 3) 1882年長野県生まれ。東京急行電鉄の創業者。競合企業を次々にM & Aで買収し「強盗慶太」の異名を取る。沿線に百貨店やレジャー施設を配して付加価値を上げる等、小林一三の手法に倣う。
- 4) 1889年滋賀県生まれ。西武グループ創業者。箱根、伊豆の開発で五島慶太の東急とライバル関係にあった。早くから政界にも進出、1953年衆議院議長に就任。
- 5) 宝塚音楽学校のこと。1913年創立。「清く正しく美しく」を校訓とする宝塚歌劇団の団員養成学校。予科と本科の2年制。洋舞、日舞、声楽、バレエ等の技芸だけでなく、宝塚歌劇の美意識・世界観が綿々と受け継がれる。
- 6) 宝塚歌劇団のこと。1914年に小林一三によって創立。未婚の女性のみで構成され、現在は花組、月

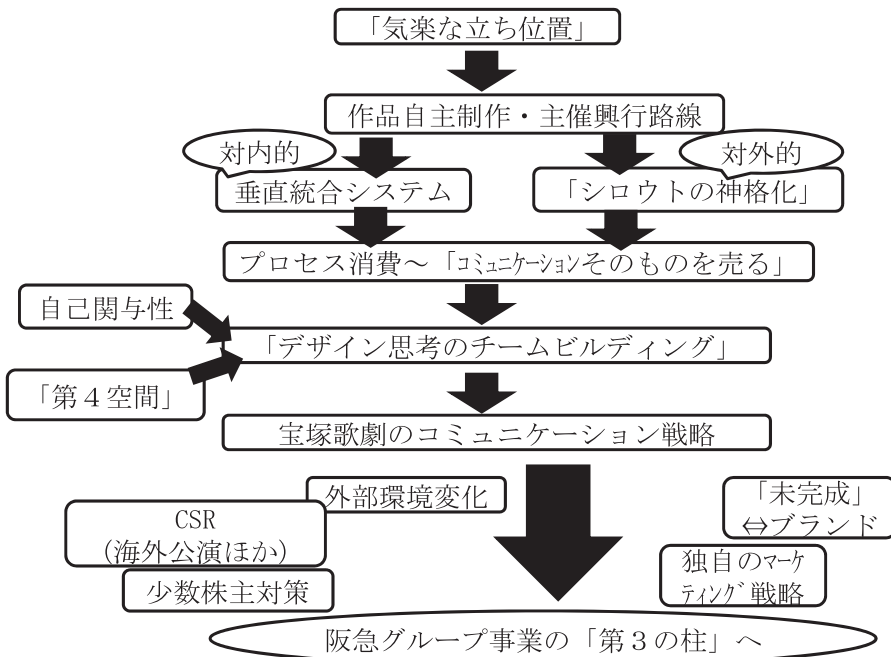


図3 宝塚歌劇のコミュニケーション戦略 (筆者作成)

Oct. 2019

宝塚歌劇のコミュニケーション戦略

組、雪組、星組、宙組の5組体制。各組に男役及び娘役のトップスターを頂点とするスターシステムを採用。

- 7) 経営学者のマイケル・ポーターが、1985年の著書「競争優位の戦略」で提唱した。価値連鎖と言われる。具体的には事業を主活動（製造、営業等の製品が顧客に到達するまでの流れと直接関係する活動）と支援活動（技術開発や人事等、主活動を支える活動）とに分類し、どの工程で付加価値（バリュー）を創出しているかを分析するためのフレームワークを言う。
- 8) 1850年英国生まれ。近代都市計画の祖と言われる。田園都市論において自然との共生、都市の自律性を提示し、その後の近代都市計画に多くの影響を与えた。
- 9) 1898年、英国のエベネザー・ハワードが提唱した新しい都市形態という意味で、その後の都市計画、とくに住宅地計画に対して大きな影響を与えることとなり、第二次世界大戦後のイギリスのニュータウン政策のみならず、日本をはじめとする世界各地における郊外型の都市開発などにも大きな影響を与えた。
- 10) 阪急ブレーブスは1988年のシーズンオフにオリエン・トリスに売却。球団名は「オリックス・ブレーブス」となる。ただ、本拠地は引き続き西宮球場を使用したが、同球団が神戸にフランチャイズを移したのち「阪急西宮スタジアム」と改称、競輪事業含めた多目的スタジアムとして使用されたが、競輪事業撤退後の2002年に閉場。その後取り壊され、跡地は巨大ショッピングセンター（西宮ガーデンズ）に生まれ変わった。

また、宝塚ファミリーランドはUSJをはじめとする競合アミューズメント施設の誕生、娯楽の多様化、少子化の影響を受け業績が悪化、2003年に閉鎖。

このような球団売却、球場閉鎖、遊園地閉鎖は阪急だけでなく、近鉄、南海等の私鉄会社に波及していく。

- 11) 宝塚歌劇団では、座付き作家が書く歌劇作品の台本の著作権を定額で買い取るシステムを取っている。その代償として、エンターテインメント業界では珍しい終身雇用を作家に保障している。
- 12) 宝塚歌劇興行の中核を占める宝塚大劇場公演並びに東京宝塚劇場公演はいずれも、公演回数が50～55回程度に制限されている。トップスターの退団公演や「ベルサイユのばら」といった人気公演で前売り券が即日完売しようとも、商業演劇が通常採用するロングラン公演は実施しない。5つの組を平等に扱う姿勢の表れであるが、逸失利益が大きいのもまた事実だ。その対策として、宝塚大劇場公演～東京宝塚劇場公演に続く全国ツアーや博

多座、中日劇場公演等には通常「新作」ではなく、宝塚～東京と同じ公演を続演したり、同じ公演を違う組で上演することで実質的なロングラン公演を実現して利益を確保している。

- 13) 通常、東宝ミュージカル等演劇興行作品のプロデューサーは作品ごとに配置されるが、宝塚歌劇では作品ごとではなく5つの組ごとにプロデューサーが配置され、作品の制作だけでなく担当する組のマネジメントも行っている。この組付きプロデューサー制度が宝塚歌劇コミュニティの成熟化・高度化に大いに貢献している。
- 14) 1947年米国生まれの経営学者。ファイブフォース分析やバリュー・チェーン、コストリーダーシップ等、数々の競争戦略手法を提唱した。
- 15) 1954年米国生まれの経営学者。経営資源の差異に基づく競合優位性の理論構築に大きく貢献した。
- 16) 1953年、浅利慶太、日下武史らを中心に設立。東京、大阪、名古屋等に常打ち小屋を持ち、専属の俳優を抱え、年間約3000回の公演を実施し、約300万人の観客動員を誇る日本最大級のミュージカル劇団。海外ミュージカルのロングラン公演という宝塚歌劇とは異なるビジネスモデルを日本に定着させた。
- 17) 宝塚歌劇の美意識・世界観を象徴する舞台装置。宝塚大劇場及び東京宝塚劇場に常設されている26段の階段。レビューの最終盤、大きな羽根を背負ったスターたちが主題歌をメドレーしながら降りてくるパレードが宝塚歌劇のクライマックス。
- 18) こちらも「大階段」同様の位置づけを持つ舞台装置。宝塚大劇場並びに東京宝塚劇場の公演は生オーケストラの演奏で行われるが、オーケストラと客席の間にある通路のようなエプロンステージのことを銀橋という。この「銀橋を渡る」こと＝スターへの登竜門との位置づけを有する。
- 19) 1937年、三重県生まれの実業家。「赤福」の社長、会長を歴任。事業拡大に貢献したが、拡大路線の裏で原材料表示、消費期限偽装事件を起こす。
「先味（＝事前の期待感醸成）・中味（＝商品・サービスそのものの価値）・後味（また来たい、使いたいというリピート醸成）」というマーケティング戦略を推進。宝塚歌劇のマーケティング戦略（「先味」＝「花のみち」、「中味」＝公演そのものの価値、「後味」＝パレードでの主題歌リフレイン）に通じる。
- 20) わずか数秒の間に大道具の出し入れを実行する、宝塚歌劇公演の見せ場の一つ。そのために使用する材木は軽量のパネル材を使用しているが、客席からは「重厚に」見える様に製作する。
- 21) こちらもスターの衣装を専従の担当者が数人がかりであつという間に着替えさせる、宝塚歌劇公演の見せ場の一つ。

- 22) 2006年10月、永年のライバルである阪神電気鉄道を阪急ホールディングスが完全子会社化して吸収する形で誕生。傘下に阪急電鉄、阪神電気鉄道、阪急不動産、阪急交通社等を置く。
- 23) 宝塚歌劇の世界では、男役の最高峰であるトップスターの位置に到達するためには最低10年はかかると言われていた。事実、近年のタカラヅカを代表する星組トップスターを6年務めた袖希礼音も、トップスターの座に就くのは入団から10年かかっている。劇団史上最速で男役トップスターに就任した天海祐希は入団7年目であり、異例中の異例である。
- 24) 宝塚大劇場公演の芝居演目を入団7年目以下のメンバーのみの出演で、しかも宝塚大劇場及び東京宝塚劇場において1公演にただ一度きり実施される特別な公演である。この新人公演で主役を務めることは、男役トップスターになるための事実上の必須条件である。タカラヅカ100年超の歴史の中で、新人公演主役を経験せずに男役トップの座に就いたのは朝海ひかるの一例だけである。
- 25) 宝塚大劇場に隣接する客席数約500席の劇場。主として若手有望株の主演公演が開催される。ここで主役を張ることが、宝塚歌劇のスターになるための登竜門と位置づけられている。
- 26) 社会学者の宮台真司が提唱している概念。「家庭」「学校」「職場」「地域」のいずれも自らの居場所を確定できない現代人のいわばアジールとして、居心地のいい空間、本音で生きられる空間との含意。
- 27) 1928年、山梨県生まれの歴史学者。中世における芸能民等、農民以外の非定住の人々である「漂泊民」という概念を明らかにして日本の中世史研究に大きな影響を与えた。
- 2012
 カール・E・ワイク、『組織化の社会心理学』、文真堂、1997
 北 康利、『小林一三 時代の十歩先が見えた男』、PHP研究所、2014
 小林 一三、『逸翁自叙伝』、産業経済新聞社、1953
 小林 一三、『宝塚漫筆』、実業之日本社、1955
 鯨岡 峻、『原初的コミュニケーションの諸相』、ミネルヴァ書房、1997
 三枝 匠、『V字回復の経営』、日本経済新聞社、2006
 佐藤 郁哉、『現代演劇のフィールドワーク』、東京大学出版会、1999
 ジェイ・B・バーニー、『企業戦略論』、ダイヤモンド社、2003
 W・C・キム、レネ・モボルニュ、『ブルー・オーシャン戦略』、ランダムハウス講談社、2005
 ドナルド・A・ノーマン、『誰のためのデザイン？ 認知科学者のデザイン原論』、新曜社、2015
 西尾 久美子、『エンターテインメント産業のビジネスシステム』、日本情報経営学会誌、2012
 マイケル・ポーター、『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1985
 宮沢 章夫、大森 望、泉 麻人、輪島 裕介、都築 響一、『NHKニッポン戦後サブカルチャー史 pp.145～174』、NHK出版、2017
 宮台 真司、『まぼろしの郊外—成熟社会を生きる若者たちの行方』、朝日文庫、2000
 森下 信雄、『元・宝塚総支配人が語る「タカラヅカ」の経営戦略』、角川書店、2015
 山藤 章二、『ヘタウマ文化論』、岩波書店、2013
 リチャード・P・ルメルト、『良い戦略、悪い戦略』、日本経済新聞出版社、2012
 鷲田 清一、『弱さのちから』、講談社、2001
 和田 充夫、『関係性マーケティングの構図』、有斐閣、1998
 和田 充夫、『関係性マーケティングと演劇消費』、ダイヤモンド社、1999

参考文献

- エベネザー・ハワード、『新訳 明日の田園都市』、鹿島出版会、2016
 岡田 美智男、『<弱いロボット>の思考』、講談社、2017
 奥出 直人、『デザイン思考と経営戦略』、NTT出版、

(2019年7月12日掲載決定)