

劇団飛行船

一人形劇団 50 年の経営戦略

劇団飛行船は 1966 年創業から 55 年を数える老舗のミュージカル劇団である。その特徴は「シンドバットの不思議な冒険」や「ピーターパン」など昔ながらの名作物語シリーズを着ぐるみの人形劇で行う「マスクプレイミュージカル」である。メインのユーザー対象を子供としながら、年間 630 日を超える公演数を誇り、80 万人の観客を動員する。その運営を担っているのが 50 名強の劇団員であり、日本全国で 40 県以上、約 250 箇所以上もまわっている。なおかつ、その活動の場は日本にとどまらず、中国・台湾など海外興行もこなしている。

演劇、ミュージカル、人形劇といった団体はプロフェッショナルとアマチュアの線引きがあいまいで、それぞれのジャンルに数千を数える団体が乱立している。団員 1 人でも劇団を名乗ることのできるこの業界においては、法人化して年度ごとに利益を繰り越すようなやり方を行っている団体は多くはない。また大規模化しても規模の経済が効きにくく、安定的な経営維持が難しい。それは戦後設立の最古参の人形劇団である木馬座が 4 度も倒産・消滅・再結成を行ったり、上川隆也も所属し、最盛期には売上 10 億もあつた演劇集団「キャラメルボックス」が 34 年の歴史に幕を閉じた事例などを見るに、想像に難くはない。2020 年現在コロナショックによって興行自体ができなくなるという業界全体を巻き込む未曾有の危機に直面しており、世界最大の興行団体ともいえるシルク・ド・ソレイユが経営破綻を発表し、約 3500 名の劇団員を解雇するところとなる。年間 1000 億円級の収益があつた最大手が、20 年 3 月からたった 4 カ月の興行中止によって維持ができなくなってしまうのがこの業界である。

こうした経営基盤がぜい弱で、需要が読みにくい演劇・ミュージカル業界において、50 年という長い歴史で数えきれない危機を乗り越え、この 20 年の間でも具体的には 2 度の倒産危機を資本政策や経営者のアサインによって乗り越えてきた劇団飛行船の営みは、ライブ・エンターテインメント業界での生き筋を与えてくれるものになるだろう。

経営危機の歴史

劇団飛行船の歴史を大きく 3 区分すると、拡大路線にあつた 1966～1997 年を第一期として、その後バブル崩壊のなかで凋落していき、債務超過から救済を求めたバンダイが経営参画をしていた時期を含む 1998 年～2015 年を第二期とできる。そして、それ以降のソプラティコ買収による経営安定化とブシロード買収による拡大志向への流れを第三期となる。

ひとまず図 1 で第一期の流れについて追っていきたい。はじめに、有限会社「ミュージカル・ファミリー」として制作出身の大隅兄弟が創業したのが 1966 年であつた。『3びきのこぶた』上映から始まり、『赤ずきんといじわる狼』『ジャックの豆の木』と

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

演目を増やししながら、創立 10 周年の 1975 年に「劇団飛行船」という現在まで続く名前に名称変更している。

5 1970 年代後半ごろになると演劇の中身をつくる制作と、興行を仕切り売り上げてたてる営業との分裂があり、分派した集団が劇団銀河鉄道という新たなぬいぐるみ人形劇団を立ち上げて競合となっている。クリエイティブをつかさどる制作側と興行や収支をつかさどる営業側の対立というのは、音楽業界でもスポーツ団体でも例外なく起こる事例ではある。そうしたときに、経営者がどちらの立場に偏らず、両者を総合して団体としてのアイデンティティを規定していく姿勢が必要になる。一般的に演劇団体はクリエイティブに寄りすぎて、劇団の収支に無頓着となり、最終的に解散となることが多く、

10 それとは逆に営業が強すぎて制作がルーティンや安定志向になりすぎて作品としての質が担保できないといったことも起こりうる。

飛行船も例外ではなく、70 年代に一度目の危機を迎えたが、1978 年から経営の手綱を握った田中久弘社長時代に安定と拡大へと軌道を一つにすることができた。まずはその象徴事例として言えるのは、同 1978 年に行われた米国ニューヨークにおけるブロードウェイ公演だろう。創立 13 年目の飛行船をして日本児童演劇界では初めての事例であり、「シンドバットの不思議な冒険」の 28 日間にわたるロングラン公演は現地マス

15 メディアでもそのアイデアと表現テクニックを取り上げられ、結果 2 万人を集客することに成功している（図 2）。海外公演自体は 1977 年の香港興行から始まり、これ以降は定常的にアジアを中心にソ連やアメリカなどでも展開していつている¹。

20 その後勢いは加速していく。1984 年には累計観客 1000 万人突破、20 周年となる 1985 年には後樂園アイスパレスで劇場映画とマスクプレイを同時展開するスーパー・スペースファンタジーとして「スターガーディアン」を上演。1987 年には同演目の台湾公演も実現し、同年に劇団飛行船として第 11 回「山路ふみ子文化賞」も受賞している。同年の映画賞が「ハチ公物語」、女優賞として大原麗子が受賞していた。文化賞は森繁

25 久彌や市川猿之助などの演劇・映画に貢献した団体・作品・人物に与えられるもので、その後は鈴木敏夫「もののけ姫」や戸田奈津子なども受賞している。後述する小劇場ブームなども手伝い、ここからバブル期は飛行船も一貫して拡大路線をとった時代である。

だが 30 周年を超える 90 年代半ばごろから拡大志向に軋みのはしり始める。東京・名古屋・大阪といった支社でそれぞれ採算を立てていたのが、本社である東京の不採算

30 が目立ち、名古屋を畳んで統廃合など、安定化のための施策が要される時代に入る。1999 年には累積観客 3000 万人動員という華々しい記録とは裏腹に、制作出身の鈴木徹が社長を務めたこの時代は不況期と重なって債務超過の足音が迫ってきていた。

¹ 人形劇団の海外展開自体はそれなりに歴史の厚みがある。淡路人形座が 1959 年ソ連公演、1974 年アメリカ公演、文楽の 1962 年アメリカ公演、大阪文楽座の 1966 年アメリカ公演などがある。いずれにせよ、アメリカのブロードウェイにおける公演はこの 1978 年の劇団飛行船が初めての事例となる。

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

飛行船経営の第二期に入るこの時期、バブル時代を引きずるクリエイティブ重視、コスト度外視の制作、パターン化せずに毎度脚本に手をいれ舞台装置もふんだんに用いる演劇スタイルは、21 世紀に入って少子化も叫ばれるなかでリスク要因として顕在化してくることになる。救済を求めたのは取引関係にあった玩具メーカー、バンダイであった。関連会社化をしない程度での少数株主となったバンダイは債権を引き受け、組織の一本化と従来路線の強化を計っていく。40 周年となったこの 2005 年は、累計公演も 3.6 万回、累計観客 3600 万人、年 600 日公演では毎年 100 万人を動員する規模となっている。

飛行船側が期待していたのは資本の安定化と同時にバンダイの関わる豊富な著作権キャラクターとのシナジー効果であったが、実際には著作権ごとのレギュレーションも厳しく、新規の作品をつくるには財務基盤がぜい弱であった当時の飛行船の状態もあって、その後も経営的には安定していかなかった。また興行が事業領域にない玩具業界のバンダイにとっても飛行船を持て余すようになる。関係値の薄れとともに 2015 年、ふたたび債務超過が肥大化した飛行船は、次の救済先を探さなければいけない状況になっていた。そこで出会ったのがソプラティコの大場隆志である。

事業再生人、大場隆志

2015 年に劇団飛行船を買収することになるソプラティコは、北海道を中心に（当時）13 か所でフィットネスクラブを運営する会社である。率いていた創業者大場隆志は、M&A による経営再建のスペシャリストであった。スポーツクラブ経営再建のキャリアは、日産自動車の日産スポーツプラザ関連会社に入社し、かんぼ事業団のフィットネスクラブや第一ホテルのフィットネスクラブの支配人を兼任しながら経営企画をやっていたころからである。

その手腕を見込まれ、小樽の海運王と呼ばれた板谷商船が運営しているスポーツクラブ板谷スポーツクラブ・ウェルビーの事業再生のために派遣された。1989 年から開設された板谷スポーツクラブは高額な会費が利用者ニーズにあわず赤字経営が続いており、それをサービス改革とコスト削減によって再生させ、大場の初めての経営再建の手ごたえを掴む経験となっている。

その後日産自体が事業再生人カルロス・ゴーンによって專業回帰・コスト圧縮の大改革のなかで日産スポーツプラザがコナミスポーツに売却されることになる。大場は東京に戻らずに 2004 年に自ら小樽で 30 坪のフィットネスクラブを開業したのがソプラティコの始まりである。

不動産プロパティがベースにあるスポーツクラブは、事業開始のための設備投資が重い。それを会費収入で年度ごとに償却し、最終的に利益を出していく。だがスケールを追い求めるには既存の乱立したクラブを改善するほうが早いはずと睨んだ大場はホテルの付帯施設であるスポーツジムの日々の利用者数と想定収益を割り出し、周囲にあ

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

る温泉浴場などとの料金相場を調べ上げ、自らが運営委託すればこれだけの事業収益が見込めると提案をするスタイルを取っていった。北海道においてそうしたアプローチをとる営業は珍しく、大手ホテルや自治体からの運営受託が相次いだ。

5 2005 年 4 月「朝里クラッセ」、2006 年 4 月「小樽市総合体育館」と運営受託する案件が増えるなかで、さらにハイリスク・ハイリターンな事業買収・自社運営なども手掛けるようになっていく。2009 年には東京に進出しての「INSPA 洗足池」の経営も担うことになる。こうした過程で大場自らが一度は再生した板谷ウェルビーも、その後は経営悪化していたことで、最終的に 2010 年にソプラティコが買収することになる（現在の「ソプラティコ小樽」）。これらの事業は事業継承時には全て年間数千万円規模の赤字事業であったが、すべて 2 年以内で利益を反転させ売上 1-2 億、営業利益数千万円の収益事業に変えている。

10 こうして数多くの事業再生を堅実に手掛けてきた大場にとって劇団飛行船という演劇はジャンルこそ違えど、クラブ運営のノウハウを存分に注ぎ込めるものであった。本人の興味も手伝い、すでに前年の 2014 年 3 月には 2.5 次元ミュージカルを手掛けた「映劇」の買収も済ませていた。ファイナンシャルアドバイザーが匙を投げる寸前だったという、買収先の選定に大いに苦労した飛行船の案件を拾ったのが、大場率いるソプラティコであった。

売却判断と株式譲渡

20 歴史の長い企業買収にとって、阻害要因になるのは数多くの関係者や分散する株式構成であることが多く、飛行船もまた例外ではなかった。株式はバンダイが 15%、社長なども含めた社員持ち株でほぼ 75%前後、だが 10%を残していたのは前代の社長であった田中久弘であり、すでに飛行船と関係性を断って久しい状況であった。

25 飛行船の中興の祖として実績もあった田中は、福岡県筑豊の直鞍出身で、終戦直後の高校時代から演劇活動に携わり、「直方芸協」設立にかかわりながら 1960 年まで活動していた。その後劇団飛行船にも参画し、1978 年から 1996 年まで社長を務めていた。格別の思い出があったからこそであろう。経営から離れていたが、10%の株式譲渡には断固反対の意思を示し、関係各社も田中には連絡を取らずに匙を投げて断絶した状況にあった。

30 証券会社が勧めたのはスクイーズアウト（強制取得手続き）である。議決権を 90%以上保有する特別支配株主は対象会社の承認があればほかの株主の株式を強制的に取得することが法的には可能になる。もしくは株式併合によって発行株式数を減らすことによって少数株主を端数株にする方法もある。他にも全部取得条項付種類株式として議決権の 2/3 となる特別決議で可決すれば株式すべての強制取得が可能であったり、手法

35 としてはいくつか取れる手段はあった。
だが大場はスクイーズアウトに反対した。少なくとも一度も面会をしていない相手

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

5 5
でかつ過去事業責任を持っていた人物の株の強制取得といった強硬手段を取るべきではないというスタンスを貫いた。周囲の反対を押し切り、なんとか連絡先を入手した。意を決して連絡してみると、田中本人からは「譲渡する気はない。顔合わせする必要もない」とにべもない状況。だが、それでも大場は引かなかった。とりあえず北海道から福岡まで航空便をとり、会えなかったとしても家の前まで行きますとアポイントのとれない状態で渡航を決行。田中も最大限譲歩した様子で、とりあえず空港で立ち話なら、と顔合わせの機会によりやくこぎつけることができた。

10 10
15 15
実際に会ってみると、田中からは積年の思いが洪水のようにあふれでた。恨みつらみも含めた過去の経緯をとめどなく話され、空港の立ち話のつもりがすでに半日が経過していた。田中にとって経営から離れたことが本意ではなく、また長いこと自らの功績に報われることもなく無視され続けてきたという事実が許せるものではなかったが、すでに 80 歳を超える高齢もあってどうすることもできず、わだかまりが滓となって長年積みあがっていた。それを溶かしたのは経営者としての大場の思いであり、周囲の声に囚われることなく直接向き合おうとした覚悟が田中に響き、その日は結局田中の自宅に宿泊することになる。この 1 日の急展開が山を動かす結果となった。最終的に田中は 10%の売却に同意するということになり、証券会社も含め多くの関係者は驚愕するところとなる。

20 20
この和解は飛行船にとっても、また田中にとっても人生をまたいで大きなものであったことだろう。田中はその後 2017 年に地元直方に劇団飛行船を招致し、「オズの魔法使い」「ブレーメンの音楽隊」の興行を 2 年連続で実現させている。その 2 回ばかりの興行のあと、田中は急逝し 2019 年には故人となっている。

経営改革と徹底したコスト管理

25 25
30 30
大場が注目したのは「経費削減」、「共同制作」、「海外事業」である。ひとまず過大な制作コストの見直しに入った。一般的に言って、興行ビジネスの肝は、ほぼ座席数歩留まりの見極め力と言ってよい。チケットは 5 千円～1 万円のレンジにおさまるものが多く、また会場は 500 席以下の小劇場、500-1000 席の中劇場、1000 席以上の大劇場と劇場をおさえた段階で会場費と設営コストは決まってくる。また、同時に売上もその時点で計算は可能である。1000 席のハコであれば 7000 円で 7 割が埋まったとして 5000 万円のチケット収入。手数料を除いて、会場費など必要最低限の費用を除いて、、と計算していくと 3000 万円で制作しなければいけない。3000 万円のうちキャストのギャラに使えるのが 500 万だから稽古代も入れて 1 人 30 万円とすると 15 人が限界、といった具合にブレークダウンしていくと、必然的に赤字にならないコスト算出ができる。

35 35
だがこれは理想論である。多くの劇団にとって、強みであるクリエイティブへのこだわりは、時に劇薬になる。採算度外視で人数も時間もかけすぎると、コストはあつという間に採算の分岐点を割る。それでも作り続ける。満足がいくまで、100%と

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

いえるパフォーマンスを発揮するために、制作コストはエンドレスに上がっていく。こうしてどうやっても 5000 万円も儲からない興行に 1 億円の制作費をかけた演劇が完成してしまう。

5 大場が最初に着手したのはこうした制作コストの削減である。大場の取った方法は演劇界の常識から考えれば非常識ともいえるものだっただろう。経費コントロールの一番の肝は人件費である。それであれば人件費を最適化するために役者にそのまま施工をやる制作部分もやってもらおう、と人数を圧縮した興行運営を行った。

10 当然反発はあった。だが事業再生を専門とする大場にとってこうした既定路線の変更と反発を根気強く説得していくことは、何度も経験してきた場面である。そもそも知名度のあるタレントを使って集客する興行ビジネスとは違い、飛行船は全員が匿名でマスクミュージカルを行う裏方である。創業時には皆で制作し、演出を行っていた時代から、徐々に大規模になって分業化していくうちに制作/営業/役者と分かれていっただけの話。兼任しなければ興行採算が合わないとなれば、公演をこなし続ける意味もなくなる。バンダイからも手放されて窮地にあった飛行船だからこそ、徐々に役者たちもこう

15 いうものだと制作にも手をかけるようになった。

人が移動して稼働すること自体が経費を膨らませる。それに対して、演劇のクオリティを損なわずにいかにコスト感覚をもって運営するかの象徴的な事例として、飛行船の「2 時間セットアップ」がある。2 時間前に公演場所に入り、設営準備を済ませ、演劇を始めてしまうというものである。これは前日を練習日と定め、前々日から役者が現地入りするような、通常の演劇であれば当然かかる延長分の会場費や宿泊費・食費を削減することができる。そうはいっても制作においても音響や照明は外注業者を使い、別々の時間帯でセットするのが通常である。そうした「慣例」を乗り越え、役者が製作も担う 1 人 2 役、舞台・音響・照明も同時進行のセットアップ、通常は数日がかりのセットアップを数時間で終わらせてしまう。ここに他社には真似できない飛行船の競争優

20

25 位性が確立している。

大場改革の 2 点目は共同制作である。他社版權を利用した公演は以前からも行っていたが、版權使用料のロイヤリティが高く、変動する人気への興行リスクも自社で受けて、採算が合わない公演が多く存在していた。そこで他社版權を借りるのではなく、版元と共同制作にすることで、ロイヤリティや製作費を必要経費としてトップオフしつつも、版元自身にプロモーションの協力までしてもらおうというディールに切り替えていった。具体的事例として 2013 年から東映アニメーションと共同事業として行っている「プリキュア ドリームステージ」がある²。

30

² プリキュアシリーズは 2004 年からテレビ朝日で放送されている女兒向け変身ヒロイン・戦闘美少女アニメである。1 シリーズごとに約 50 話を 1 年間かけて TV アニメを放送し、劇場映画・玩具へ展開していくことでメディアミックスでキャラクター商品を売り上

図 3 でみるように 2015 年以降、1.5 万、2.3 万、3.6 万と興行動員数はうなぎ上りとなり、2018 年の「HUG っとプリキュア」では 7 万人動員となっている。この 4 年間で集客数は 5 倍近くまで成長し、さらには赤字だった収益率も改善している。図 4 で飛行船の事業「催事」に属する事業だが、それでは有名版權系を増やせばという考え方もあるが、これこそが自社での創作性をどこまで残すかという劇団経営のかじ取りでもある。収益が固い版權系の受託劇団のようになると、今度は自社で脚本を書いたり、演出を作り上げるといふ企画力・制作力が弱まることになる。

実は版權系を獲得していくにあっても社内は必ずしも賛成ではなかった経緯もある。もともとは自分たちで作る「公演」事業に対して、こうした借りものでの「催事」演劇は邪道という考え方があった。2000 年代に東映アニメーションから版權を借りて始まったプリキュア演劇であるが、最初は社内の猛反発があつて、通常の子供向けの名作演劇のラインを使わないという形で立ち上がっている。既存資源を使わないため、新たに制作や役者の人材を採用しなければならず、それも採算悪化の原因であつた。そのくらい、自主独立で創作性を重んじる劇団にとって他社版權の「催事」事業はアレルギー反応のあるものでもあつた。だが、大場はそれを徹底してやめさせた。飛行船の事業はあくまで「着ぐるみの専門企業である」と再定義し、年間 70-80 日間しかない公演事業だけでなく、他社版權モノ、そして短期で役者だけ派遣するような事業にも手を出していった。「妖怪ウォッチ」「ピカチュウ」「はらぺこあおむし」「ノンタン」などトレンドに合う版權モノにも次々と挑戦して、役者の稼働率を上げていったのだ。

改革 3 点目が海外事業である。前述の通り、1977 年香港、1978 年アメリカと海外事業は劇団飛行船にとって象徴的な事業であり、その展開は積極化するばかりであつた。だが、ただでさえ渡航費や宿泊費など余分にコストのかかる海外公演である。そのうえで現地での興行リスクも自社で負ってまで遂行する事例が散見された。つまり会場を借りる費用を出し、現地での興行慣習に合わせたやり方でチケットを販売し、集客しながら、最終的に舞台に集まる人々のお金で興行コストを回収していくという「興行リスク」を、不安定な「制作リスク」とともに飛行船自身が負ってしまっていたのだ。こうした主催の「公演事業」をカットし、基本的には現地のことは現地の興行主・劇場主に任せる形での「販売事業」に絞ることで、海外事業は収益事業となった。現在では自主興行で 2-3 割の粗利に対して海外では 4 割近くになる（図 5, 6, 7 参照）。

改革はコスト削減だけではなく、一方でかけるべき経費にはこだわった。大きなものが「役者の正社員化」である。40 人近くで年間 600 という興行を回すなかで、経済的にも雇用的にも安定しない「業務委託契約の役者」は、途中で役者を諦めたり、突然来

げていく。そしてその玩具が常にアップデートして購買され続けることを目的として 1 年ごとに同シリーズでもキャラクターや装備品が変わっていく「仮面ライダー」「戦隊シリーズ」を同じビジネスモデルを追及したものである。

なくなったり、と入れ替わりが多いことが問題となっていた。その教育コストや手間は大きなものであり、毎年 10 人を育成しながら、平均 1 年ではやめてしまうようなサイクルの速い業界慣習に手を加えるべく、思い切って正社員化を打診してみた。驚くべきことに、全員がその申し入れを拒絶した。額面だけでみれば業務委託のほうが給与は大きくなる。バイトの掛け持ちなど副業も多い役者商売において、またこうした職業を選ぶ人々のタイプもあっただろうが、「所属すること」の価値は重要視されていなかった。

長い説得の末、芸歴の長い団員の 1 人が「じゃあ、やってみようか」と了承したことがきっかけとなって、我も我もとほかの団員も申し込み、結果的に 9 人の劇団員は常勤職員として飛行船所属となった。その結果、大場自身も驚く副次効果もあった。実はこの 9 人、若い 1 名の団員以外は全員がその後 1 年もたたずに結婚したのである。大場が推奨したわけでも何かインセンティブがあったわけでもない。ただ「正社員になった」という事実が、ずるずると未婚状態で関係を続けてきたパートナーとの間にも関係性の変化を起こしたのではないか。結果的に安定した常勤の役者を中心に、業務委託の役者も 30 人程度入れ替えながら、年間 600 日公演を安定的に回すことができるようになった。

劇団運営における成功事例

もともと子供を対象とする人形劇は興行サイズとしては当然小さなものにならない。単価 2000 円のチケットに対して、1 公演あたり 500 名ほど集客があり、100 万円程度の売り上げである。公演粗利は 30-40% という中で収支をつけなくてはならない。音楽ライブや 2.5 次元舞台でキーとなるような物販売上も子供だけが観客となる幼稚園主催の興行では見込めない。親子向けの興行であっても、物販収入はチケット収入の 1 割にも満たない。放映権収入もなければデジタル配信もないため、権利にまつわる収入といっても微々たるものである。

つまり人形劇のマネタイズは純粋にハコをとって集客した「観客のチケット代」であり、特に子供向けでチケット代金も大人用のように価格上げができない状況においては、いかに効率よく大量の集客が見込める場所でコスト管理をしながら興行数を繰り返すことができるかが経営の肝であった。

劇団飛行船の売却が FY2014、だが大場体制になった FY2015 から如実に経営ディレクションの効果が現れ始めている。制作物や役者の費用である原価はそれまで売上比で 70%以上であったが、それを FY15 以降は 60%台におさえている。また役員・事務スタッフの費用である一般管理費も一定額に削り、売上増に対して平均的に 2 億円弱でおさえるように調整している。売上があがり、原価が下がり、一般管理費を安定させたことで、結果として営業利益率はほぼ 0 の状態から 5%を超える水準まで引き上げることができた。

図 8 でみるように事業売上はハイリスク・ハイリターンの自社興行である「公演」

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご利用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

と、ローリスク・ローリターンである売り興行・海外事業である「販売」、そしてそれまではあまり注目されてこなかった他社著作権を使った「催事」がある。前述の通り、売り興行を増やし、海外事業の収益化と拡大することで「販売」は 2.3 億から 3.1 億まで 1 億円近く増やしている。また、他社著作権のものである「催事」も「妖怪ウォッチ」や「忍たま乱太郎」「ポケモン」「ディノアライブ」といった新規顧客を呼び込める演劇やイベントとして積極的に獲得し、年間 1 億円を超える規模にまでもっていつている。最終的に採算のとれない「公演」自体は縮小させながらも、飛行船全体としての売上は増収・増益にもっていくことができた。

ソプラティコによる引き受けは飛行船にとって幸運であった。FY2017 となる 52 期（16 年 10 月～17 年 9 月）は 6 億 7800 万売上、6500 万営業利益という過去最高利益に到達し、FY2018 には累積損失の解消に成功する（図 4 参照）。2005 年から続いていた債務超過の状態をようやく脱することができた。また 52 期の 9.6% という営業利益率は、この業界水準からするとほぼ最高レベルの利益水準とってよいだろう。「経営者の存在」がこれほど大きな結果の違いを及ぼすことを飛行船は学んだ。

人形劇団の歴史

演劇の歴史は古い。能・狂言、文楽、歌舞伎といった「日本伝統芸能」が対象としてきたのは常に「大人」であった。そもそもが、子供を対象とするエンターテイメントという概念が明治・大正期までは存在していなかった。なぜなら子供が消費する対象、もしくは大人にとって消費を費やす対象としては切り出されてこなかったからだ。戦前にも幼稚園はあったが、インテリや金持ち子弟に限られたものであり、いわゆる一般大衆が幼稚園に通い始め、テレビを通じてエンターテイメントを消費するようになった戦後この半世紀に、はじめて「子供向けの演劇」が生まれてきた。

人材（タレント）に乏しかった草創期のテレビは、限られた人員で画面に動きを見せやすくカメラでもとらえやすい人形劇に注目した。「チロリン村とくるみの木」³（1956～64）からはじまり「ひょっこりひょうたん島」（1964～1969、1992）、「セサミ・ストリート」（1972～82、1986～2004）「ひらけ！ポンキッキ」（1973～93）、「ポンキッキーズ」（1993～2001）と、子供向けの演劇はテレビの成長と表裏一体となって、半世紀続いてきた。

テレビの放映費が安定的な収益を確保し、こうした劇団が商業化していく余地を作り出す。1960 年代、テレビで収入を得た人形劇家が専門グループを結成し、会社組織をつくる規模になっていく。1948 年に活動を開始した劇団ひとみ座も、1964 年「ひょっ

³ 主催の「劇団やまいも」は 1953 年設立、主宰の小澤鐵造とともに参画していた小澤明がテレビ人形劇の創られ方に疑問を感じて 1964 年に設立された「劇団杉の子」（現在の「公益財団法人すぎのこ芸術文化振興会」）は 2017 年から大場が理事長を務めている

こりひょうたん島」シリーズのひとつみ座も劇団員の給与体系を決め、川崎に劇団員の住宅を建てて福利厚生を充実させるといった取り組みをするようになった。1970 年には客席 50 の人形劇カフェ「プルチネラ」を 1970 年に開業し（1983 年に廃業）、ハコまでもおさえた興行団体が出始める。

- 5 人形劇団の商業化を成功させたのは老舗の 1 つ、木馬座であった。もともと影絵作家藤城清治が 1952 年につくった人形劇団ジュヌ・パントルの名前を木馬座に変え、1961 年等身大ぬいぐるみ（着ぐるみ）人形劇を創案し、そこから着ぐるみ人形劇の一大ブームの火付け役になった。1966 年には日本テレビで「木馬座アワー」を連続放映（カエルのケロヨンはこちらで登場している）が始まり、大劇場にメディアの力で大量動員し、一時は年間 50 万人もの観客を動員する規模となっていく。木馬座の功績の一つは「大劇場・高価格を確立したこと」である。1968 年武道館「ケロヨン大会」ではおとな 700～1100 円、こども 600～900 円の料金体系と、映画と変わらない料金体系でこどもも半額ではなく正規に近い料金で集客することを常識化させた。高度経済成長下のマイ・ホーム主義の浸透で親子をセットにした「ファミリー劇場」というフォーマットをつくったのも木馬座である⁴。
- 10
- 15

- だがその木馬座も 1971 年に倒産、創設者の藤代も経営方針の衝突から木馬座を離れ、分派していく。1986 年にふたたび経営不振があり、新たに営業会社「株式会社木馬座」（第 3 次木馬座）に営業権が移転される。その後も 1988 年第 4 次木馬座、2003 年に NPO としての木馬座で非営利か、2014 年には新たに第 4 次木馬座に知的財産権が集約されるなど、このジャンルを切り開いた劇団ですらこの半世紀の中に様々な紆余曲折、分離統合を繰り返してきたことがわかる⁵。それほどまでに劇団運営は不安定なものであり、改めて劇団飛行船の統一法人としての 55 年が異例のことであることがわかる。
- 20

演劇・ミュージカル市場

- 25 子供をターゲットにしないミュージカルでいえば、もう少しすそ野が広い。最大手となるのが 1914 年設立の宝塚歌劇団や、1953 年設立の劇団四季である。演劇市場は日本で 515 億円だが年間 35000 回という興行から逆算すると 1 公演の平均売上 150 万円という小さな規模を膨大な数の膨大な回数の公演で積み上げられた数字である。ミュー

⁴ 富田博之『日本児童演劇史』東京書籍 1980

⁵ 30 年以上継続して活動している人形劇団には、人形劇団ひとつみ座、人形劇団プーク、人形劇団クラルテ、人形劇団京芸、人形劇団ポポロ、人形館ぼー、人形劇団ゆりかご、人形劇団むすび座、結城座、貝の火、人形劇・トロッコ、人形劇団童心座、糸操り人形劇団みのむし、かわせみ座、などがある。うち 40 人以上のメンバーを超える劇団はクラルテ（大阪）、むすび座（名古屋）、ひとつみ座（川崎）の 3 社のみ、業界最大手でプーク（東京）が 70 人程度となる。

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

ジカルの 700 億円市場は比較的公演規模も大きく、年間 9000 回で算出すると 1 公演の平均売上は 800 万弱となる⁶。だが、これだけの数がありながら、実際の利益でいえば大手の寡占状態ともいえる。

5 演劇とミュージカルの境目は、前者が舞台で演じることを中心とするものであるの
10 に対して、ミュージカルは踊りと歌が主になっているものと定義される。そもそも欧州
で「歌」を中心に発展していたオペラ・オペレッタに対して、20 世紀に入って米国で
「演技」と「リアリズム」を中心に創出されたものがミュージカルである⁷。日本の場合
は歌舞伎を「旧劇」として、欧州から輸入した近代的演劇として明治期に誕生した「新
10 劇」に現在の演劇の命脈があり、同時に米国のミュージカルの模造品からはじめたもの
が「ミュージカル」でそれも同時期に発祥している。つまり欧州文化影響の「演劇」と
米国文化影響の「ミュージカル」が 19 世紀初頭に同時発生的に始まっているとみてよ
いだろう。

15 売上トップ 20 作品をみていけば演劇ではそのうち 9 作品が宝塚、7 作品が劇団四
季に占められている。1 作品ごとに 10 万人以上もの観客を集め、100 回以上の公演が行
われ、1 作品で 10～50 億円以上の収益が見込める。ミュージカル業界においてはトッ
プ 20 のうち 7 作品がジャニーズによるものであり、1 作品ごとに 30～140 回近い公演
を行うことで 5～25 万人の観客を集め、6～25 億円といった売上を見込んでいる。こ
うして 100 億円以上もの売上を誇る劇団・芸能事務所は存在するものの、ほとんど上位は
よく知られるトップ 10 社で占められるという結果になる。

20 規模の違いはどうあれ、団体の経営手法にそれほど違いはない。黒字経営をしてい
る劇団事例としてシス・カンパニーがある。日本を代表する著名な劇作家・演出家・役
者である野田秀樹の劇団でトップランナーだった「夢の遊民社」をサポートするプロデ
ューズ企業であり、堤真一や八嶋智人、高橋克実、勝村政信といったベテラン俳優を輩
25 出している。彼らは当初は興行リスクを負わず、基本的には俳優の派遣ごとに収益を請
求し、そのマージンで団体を支える芸能事務所のようなビジネスを行っていた。

法人設立の経緯について代表の北村明子は下記のように語っている。

30 (独立して有限会社にしたのは)遊民社のため。遊民社はほかの人気小劇場系劇団同様、
学生演劇集団からスタートした劇団ですから、お金に関しては“どんぶり勘定”…しか
し、これから役者に舞台に立ち続けてもらうためには商業ベースに乗せなければなら
ない。乗せるには、まずはどんぶり体質を改善する。「えーほーしよう会」の会計と、劇

⁶ ぴあ「ライブ・エンタテインメント市場調査」

⁷ 藤田敏雄「ミュージカルはお好き？日本人とミュージカル」NHK 出版 2005

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

団の会計をきっちり切り離すのはそのための必須事項でした⁸。

「えーほーしよう会」の時代は役者 30 人を派遣して 500 万円売上。これは映像の場合は 30%、舞台の場合は 20%というマージンによる売上のため、役者による売上はグ
5 ロスで約 1500 万円といったところ。その 500 万円からマネージャの人件費、劇団への
事務所使用料・家賃光熱費なども支払い、なんとか利益を残す。シス・カンパニーとし
て法人化させたのはこの売上が 1500 万円（役者出演の総売上が 5000 万）になったとこ
ろで、ほぼ同じ役者 30 人の派遣で稼いだ金額である。

利益を残すための工夫は随所に見られ、「劇団員の借金は絶対に肩代わりをしない」
10 「役者の取り分を使い込まず、給与は遅配なく渡す」「プライベートな深い付き合いを
せず、役者とはパートナーとして耳の痛いことを言う」など。企業法人にとっては当
たり前のことでもこれがコツとなるほど、業界慣習的にはこういったことが横行してい
たことの反証でもある。人気劇団であっても 30 人で 500 万といった売上サイズで、日
々の糧を得るのも厳しいという市場なのである。シス・カンパニーはここから「舞台製作」
15 や「自主興行」なども展開し、業容拡大していくことになる。2009 年時点では社員 15
人（マネジャー 5 人、制作 5 人、広報 1 人、チケット 2 人、会計・総務 2 人）で、こ
れだけの裏方が常勤として雇用できる演劇組織は中堅もしくは大手の領域に入る⁹。

ハコモノ行政が生み出したアマチュア文化

20 演劇・ミュージカルの文化を養うには劇団が必要だが、それと同時に彼らがパフォー
ーマンスを行うインフラである「劇場」もまた重要な役割を担っている。歴史をたどれ
ば日本における劇場は伝統芸能から始まり、民間によって敷設されてきた。日本には
1935 年（昭和 10 年）前後には東京・大阪・京都を中心に様々な興行が行われ、全国に
2400 もの芝居小屋があったといわれる。

25 だが高度経済成長期の 1970 年代にインフラを再整備することになったのは民営で
はなく、むしろ公立文化施設として自治体が主体となって「文化会館」「市民会館」「市
民プラザ」などではじめることになる。以前は映画と同様に観客が呼べる出し物を選定
し、上映期間の延長・短縮などを経済合理的に判断していたり、会場所有者との個人的
なつながりで判断していた。それが公立施設の場合は平等に、連続使用に制限を設け
たり、閉館時間は早め。かつどんな興行団体でも一律に使用させるルールがあることで、
30 大手興行団体には不向き、逆に新興団体にはチャンスを開いたともいえる。

こうした施設は 1965 年ごろから新設ラッシュが続き、85 年バブル期に 1000 を超

⁸ 北村明子「だから演劇は面白い！」2009 小学館新書

⁹ 劇団は全国に 2700 以上と言われている（2006 年時点）。そうした中で職業劇団を名乗るグループは約 100 程度、その 8 割は数人以下の小劇団である。

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

えたところからさらに加速し、2000 年前後に全国で 2000 施設を数えたところをピークに増えていない。21 世紀はむしろこうしたハコモノ行政が批判的となり、施設運営ノウハウがなく野ざらしになっている文化施設を民間に委託したり、取り壊しをする事例も増えている。

- 5 イギリスではオペラ・バレエ・演劇などの舞台芸術は伝統芸術として保護の対象としてきた。「劇場」という場を中心として、プロフェッショナルな集団を「芸術」としてまとめ上げ、それらを総合するものとして国がトップダウンで育成していくスタンスをとってきた。日本は対極である。ほぼ個人が私財をなげうって家元制度ごとに独自の派生をしており、能/狂言/歌舞伎/華道/演劇/人形劇など分派していくジャンルごとにアマチュアもプロフェッショナルも一緒くたにボトムアップで生存してきた。つまり組織・経営という概念が入りにくかったのが日本の「アーツ」の世界なのである。「機会均等」で「使用する人々」を平等に扱うために、この狭い国土に 2000 施設もの文化施設が乱立した経緯は、イギリスでも驚きをもって受け止められている¹⁰。

15 ブシロード買収とコロナウイルスによる世界的ライブエンタメ危機

- 20 経営的には盤石になった FY2018、事業再生を果たした大場は、次は救済ではなく拡大のため、劇団飛行船が成長できるパートナー選択としての売却先を探し始めた。これは飛行船の経営権を手放す話ではなく、ソプラティコも含めたグループ全体の売却で大場自身が経営者として残る前提で行ったパートナー探しである。なぜこのタイミングでの売却だったのか。大場は下記のように語っている。

- 25 *ソプラティコ・劇団飛行船・映劇含めて、約 20 億円弱、従業員は 200 名強。このサイズになったときに、成長限界が見えました。このまま事業再生を一つずつこなしていっても、本質機能の改善で想定できる売上でいうと 1 件 1~2 億といった話。自身自身が経営者として 1 つ 1 つ事業再生するより、もっと 1 つ 1 つをまとめた IP として大規模にしていくためのプロモーションができるパートナーと付き合いしていくのが、更なる飛躍には欠かせないのではないかという思いに至りました。*

- 30 結果としてパートナー先はすぐに見つかった。IP プロモーションカンパニーであるブシロードである。2019 年 9 月にソプラティコの株式を売却する資本業務提携を行い、劇団飛行船、親会社のソプラティコ含めて、最終的に 2020 年 2 月にブシロードグループ入りを果たしている。大場はブシロードの執行役員の立場で、同グループのライブコンテンツ事業を統括することになる。

¹⁰ 米屋尚子「演劇は仕事になるのか？：演劇の経済的側面とその未来」アルファベータブックス 2016

幸運にもこの売却によって飛行船は窮地を救われることになる。2019 年 12 月下旬から中国・武漢で広がったコロナ・ショックが世界を震撼させたのは 20 年 2 月のこと。日本においても 1 月末の 1 例目の感染者から広がりを感じ、2 月 28 日に緊急事態宣言、実質的に 3 月から舞台公演はほぼすべて実施できない形となった。

5 ライブエンターテイメント事業の面白さは「生産と消費が同時に行われる」ということ。役者が演技したその瞬間にそれが消費され、ユーザーからの反応を受け取ることができる。通常の商品であれば製造から流通があり、購入されて消費されるそのタイムスパンの間に、生産者と消費者のコミュニケーション機会は失われる。棚に並べられた無機質な商品から、消費者は黙々と消費を行い、その機能を全うする。

10 だが、ライブエンターテイメントにおいては購入者はすでにそのコンテンツのファンであることが多く、パフォーマンスという生産に対して逐次鮮明な反応を返してくれる。音楽の演奏であれば消費の熱量をペンライトやうちわや時にはダンスによって表現してくれ、舞台の演劇であれば演出後にプレゼントや花束が用意され、楽屋裏には「出待ち」と言われるファンの待機列までできる。この消費者との距離感の魅力に囚われ、待遇不満があり生活不安などを口にしながらも、そのビジネスから足を洗うことができない役者も少
15 なくない。

 そうした事業の根幹を揺るがすことになったのが新型コロナウイルス感染症の世界的流行によるライブコンテンツ業界への大打撃である。2019 年末に中国湖北省から広がったこの感染症は、2 月 13 日に日本で初の死亡者を出し、2 月 26 日に大規模なイベントの中
20 止・延期・規模縮小を政府が要請したことを契機に、3 月以降は多くの音楽コンサート、演劇イベントが中止されることになる。

 飛行船も例外ではなく、2020 年 2 月からブシロードグループ入りしたものの、3 月以降 7 月の決算期までほとんど興行らしい興行を運営することができなかった。毎年 6 億をこえていた収益も、この半年は 1 億にも満たず、完全に赤字となっている。ブシロード傘
25 下に入っていなければ、大規模なリストラや、ことによっては経営破綻も避けられなかった可能性は高い。リスクを冒しにくい版權に関わる「催事」は 20 年 7 月現在でも開催されることはなく、ましてや「販売」の主幹となる海外事業は渡航自体が禁止を解かれていない。「主催」でもある国内事業は 2020 年 8 月現在も開催できていない。

 宝塚は 3 月 22 日から全公演を中止していたが、7 月 17 日より座席数は半分以下に減
30 らし、客席を使った演出やオーケストラの生演奏も中止して公演を開始している。7 月から制限をかけて公演実施する劇団も増え始めているが、6 月末から新宿で上演された「THE★JINRO イケメン人狼アイドルは誰だ!!」では 12 公演で 850 人の濃厚接触者が確認され、舞台関係者もふたたび舞台中止等のアナウンスで一進一退といったところである。少なくともほとんどの舞台が全客席数の半分以下で運営している現状ではよくてト
35 トンで基本的には赤字に耐えながら舞台公演を続けている状況である。オンライン演劇集団「劇団ノーミーツ」など、完全にフルリモートで舞台をつくり、役者同士も一度もリア

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

ルの場では合わずに公演までもっていくという革新的な演劇も生まれてきた。それでも 1 人 2500 円のチケットが 5000 人に売れて、十分に収益事業として目途がたちはじめている。

- 5 こうした全演劇業界が革新を迫られている状況下において、劇団飛行船は今後どういった生存戦略をとっていくべきだろうか。

図表 1) 劇団飛行船の歴史

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は2018年10月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

年	事例
1966	有限会社ミュージカル・ファミリーを設立（東京都渋谷区）、「3びきのこぶた」初上演
1967	「赤ずきんといじわる狼」上演
1968	「ジャックと豆の木」上演
1969	「7ひきのこやぎと狼」上演
1970	「くまのプーさん」上演
1971	「ちびくろさんぼ」、「赤ずきんといじわる狼」上演 1年2作品の制作・上演により、年間300日公演の体制を確立
1973	「呂呂の大冒険」、「ピノキオ」上演
1974	「アラジンと魔法のランプ」上演
1975	創立10周年、「劇団飛行船」と改称、飛行船ぬいぐるみ俳優養成所を設立。「おやゆび姫の不思議な旅」上演。映像と舞台をひとつにした「マジカルスペース」方式を世界で初めて発表。年間3作品の制作・上演により年間450日公演の体制確立。
1976	ミュージカル・ファミリーから「株式会社飛行船舞台」に社名変更、「シンドバッドの不思議な冒険」上演(香港で21日間)、「ピノキオ」レニングラードなど、旧ソビエト5都市で50日間の公演。
1977	「シンドバッドの不思議な冒険」海外初公演（香港）
1978	「株式会社飛行船舞台」を「株式会社飛行船」に再変更 日本児童演劇界初のブロードウェイ公演。「シンドバッドの不思議な冒険」ニューヨークで28日間の公演。
1979	味の素ファミリー劇場「シンドバッドの不思議な冒険」上演 ハワイ・ホノルル公演。第3回目の香港公演。第2回目の旧ソビエト公演。
1980	飛行船総合スタジオを川崎市内に建設、開設 マジカルスペース「シンドバッドの不思議な冒険」東京都優秀児童演劇に選定
1981	「オズの国は魔法の国」、「長ぐつをはいた猫」上演 旧ソビエトのレニングラードなど5都市とブルガリアのソフィア・ルセで公演。
1982	「ブレーメンの音楽隊」海外公演（ソ連、ブルガリア）
1983	「冒険の旅・孫悟空」上演
1984	「株式会社飛行船」を「劇団飛行船」と再改名、「赤ずきん」上演、「みにくいあひるのこ」上演 お客さまが通算1,000万人を突破。
1985	ポケット劇場「日本昔ばなし 桃太郎」上演、科学万博つくば85で「3びきのこぶた」上演
1986	ポケット劇場「日本昔ばなし かちかち山」上演、後楽園アイスパレスで「スターガーディアン」上演
1987	「スターガーディアン」海外公演（台湾・高雄14日間公演） 第11回山路ふみ子賞文化賞を受賞。「劇団飛行船国際奨学会」を設立。
1989	劇団飛行船マスコットキャラクター「モーブ」を選定
1990	劇団初の映像ソフト「劇団飛行船 マスクプレイミュージカルシリーズ」をCICピクチャービデオ(ピクチャー音楽産業)からリリース
1991	「楽しいムーミン一家」制作・上演。テレビ東京との共催で全国公演。「シンデレラ」東京都優秀児童演劇に選定。
1993	「シルバニアファミリーPRショー」上演
1995	創立30周年、総レパートリーが40作を超える
1999	「アラジンと魔法のランプ」台湾公演。「忍たま乱太郎」制作・上演。テレビアニメ路線の本格化。お客さまが通算3,000万人を超える
2000	「アラジンと魔法のランプ」海外公演（台湾）
2002	マスクプレイミュージカル「鉄腕アトム」公演、「おジャ魔女どれみ ドッカ〜ン!」公演
2003	マスクプレイミュージカル「おジャ魔女どれみ」公演
2005	創立40周年、株式会社バンダイと業務提携、組織を一本化し従来路線の強化を計る。「まじめにふまじめ かいけつゾロリ」制作・上演。累計公演36000、延べ観客3600万人、年600日公演・1000ステージ・100万人動員
2007	「ちびまるこちゃん」制作上演
2008	「ケロロ軍曹」制作発表
2009	「ピーターパン」海外公演
2012	「オズの魔法使い」海外公演（韓国）。中国上海に、上海童楽文化有限公司を共同で設立。
2015	劇団創立50周年、株式会社ソプラティコ(代表者:大場高志)が劇団飛行船の株式を取得し子会社化
2016	映劇株式会社を吸収合併
2017	「はらぺこおあむし」公演招聘
2018	映劇ライブエンタテイメント部門「THE STAGE ラッキーダック1 first luck」等制作上演
2019	株式会社アシロードと資本業務提携（アシロードがソプラティコ株式の一部を買収）
2020	株式会社アシロードによる完全子会社化（アシロードがソプラティコの全株式を取得）

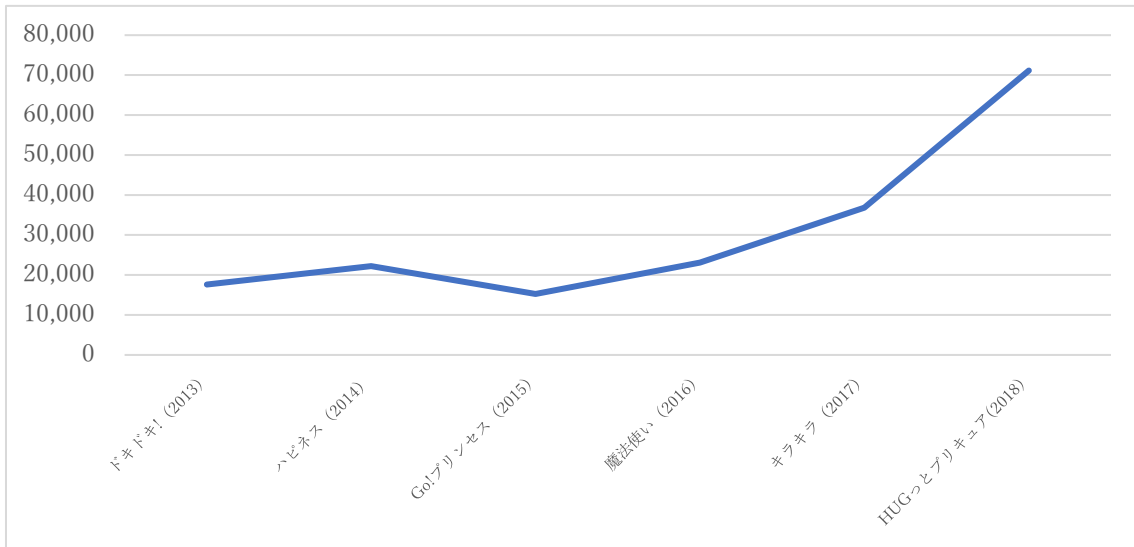
本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図表 2) 1978 年劇団飛行船の NY 公演

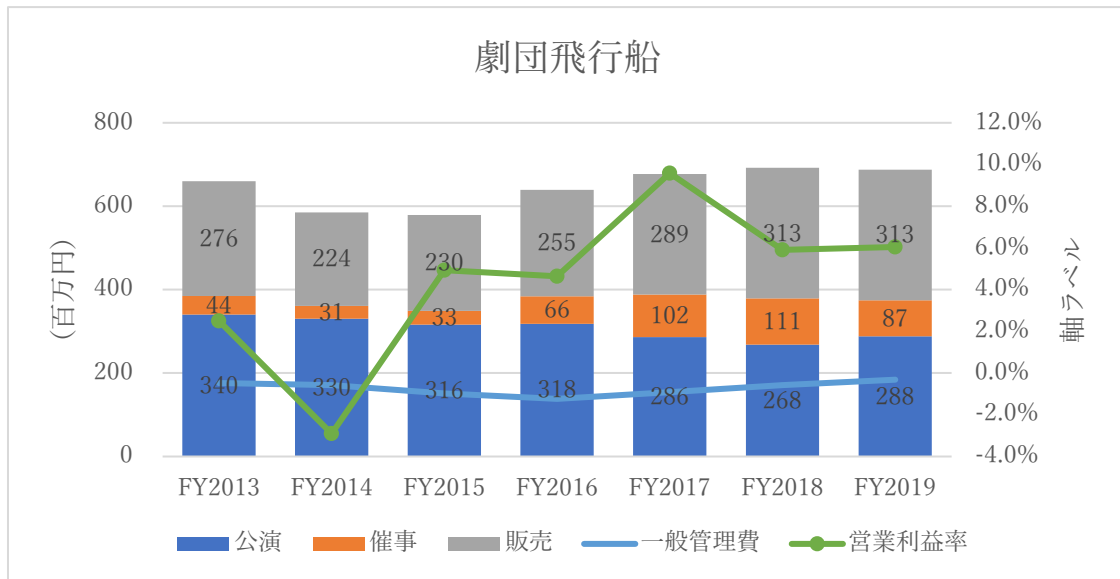


5 図表 3) プリキュアドリームステージの観客動員数（劇団飛行船担当エリアのみ）

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所



図表 4) 劇団飛行船収支



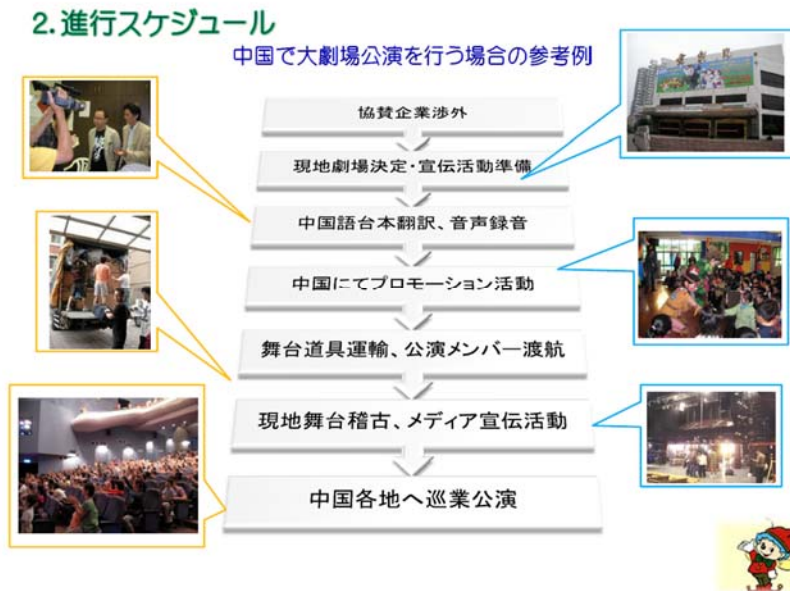
5

図表 5) 中国興行詳細

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所



図表 6) 海外公演の進行スケジュール



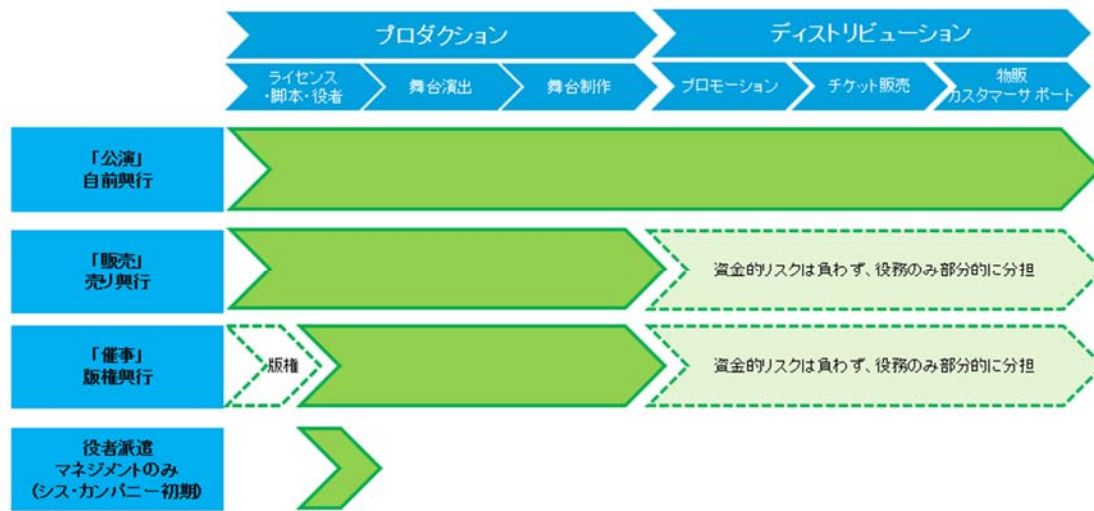
5 図表 7) 海外公演スケジュール

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は2018年10月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

年数	時期	作品	公演国	公演日数	ステージ	客入れ数
2002	02/4/20~5/5	桃太郎	台湾	14	20	19,700
2002	02/10/5~10/20	アラジンと魔法のランプ	台湾	12	22	25,670
2003	03/4/12~5/4	七匹のこやぎと狼	台湾	19	32	26,500
2003	03/9/28~10/19	そんごくうの大冒険	台湾	16	29	24,910
2004	04/4/16~5/2	ヘンゼルとグレーテル	台湾	14	24	25,290
2004	04/10/1~10/24	ピーターパン	台湾	19	34	39,890
2004	04/12/17~12/19	ピーターパン	香港	3	7	7,000
2004	04/12/24~12/26	ピーターパン	マカオ	3	7	7,800
2005	05/4/22~5/11	アルプスの少女ハイジ	台湾	17	33	37,420
2005	05/9/24~10/16	オズの魔法使い	台湾	19	33	33,780
2005	05/12/10~06/1/3	楽しいムーミン一家	台湾	17	25	25,730
2006	06/4/9~4/25	ロビンフットの冒険	台湾	13	25	23,500
2006	06/5/6~5/21	白雪姫と7人のこびと	台湾	13	21	22,180
2006	06/4/21~4/28	白雪姫と7人のこびと	香港	4	8	12,800
2006	06/9/26~10/22	ピノッキオ	台湾	21	40	40,800
2007	07/2/23~2/25	宝島	マカオ	3	5	6,000
2007	07/3/30~5/6	宝島	台湾	28	51	45,000
2007	07/9/22~10/22	赤ずきん・三匹のこぶた	台湾	23	40	42,310
2007	07/10/30~12/3	アラジンと魔法のランプ	中国 蘇州、上海、広州	9	15	14,800
2007	7/12/17~08/1/1	アラジンと魔法のランプ	台湾	24	42	43,000
2008	08/4/24~08/5/18	ピーターパン	台湾	22	38	37,680
2008	8/9/24~08/10/1	アヒル / たまごっち	台湾	20	39	35,740
2008	8/12/12~08/12/2	ピーターパン	中国 蘇州、宝山、深セン	10	17	12,000
2008	08/12/6~09/1/4	まる子ちゃん	台湾	16	31	24,800
2009	09/4/9~5/3	七匹のこやぎと狼	台湾	21	38	32,840
2009	09/7/10~8/16	ちびまる子ちゃん	中国 蘇州、広州、武漢、上海、蘇州、北京	19	35	30,000
2009	09/9/4~9/6	ちびまる子ちゃん	香港	3	8	11,800
2009	09/9/25~10/18	桃太郎	台湾	17	31	22,250
2010	10/3/12~3/14	ちびまる子ちゃん	マカオ	3	5	5,000
2010	10/4/2~4/25	ヘンゼルとグレーテル	台湾	16	29	30,560
2010	10/9/22~10/17	オズの魔法使い	台湾	22	40	38,030
2011	11/3/24~4/17	赤ずきん・三匹のこぶた	台湾	19	38	35,070
2011	11/7/8~8/?	オズの魔法使い	中国 蘇州、広州、上海、蘇州、中山	12	17	12,460
2011	11/9/15~10/16	ジャックと豆の木	台湾	26	50	50,890
2012	12/3/30~4/29	シンドバッド	台湾	25	49	46,150
2012	12/9/19~10/21	ピノッキオ	台湾	27	50	46,160
2013	13/3/29~4/28	長靴をはいた猫	台湾	25	49	46,700
2013	13/9/25~10/27	プレーメンの音楽隊	台湾	28	51	38,470
2014	14/3/25~4/27	ロビンフットの冒険	台湾	27	51	45,000
2014	14/7/25~8/10	旧・ヘンレ	上海、蘇州、深圳、中山、江陰	9	15	10,000
2014	14/9/25~10/27	七匹のこやぎと狼	台湾	22	42	39,900
2014	14/12/10~12/12	七匹のこやぎと狼	上海児童劇院	2	3	2,500
2015	15/3/25~4/26	白雪姫と七人のこびと	台湾	24	46	52,040
2015	15/7/10~8/8	まるこ	中国 蘇州、広州、中山、佛山、蘇州、青島	14	19	19,500
2015	15/9/25~10/26	桃太郎	台湾	25	48	49,800
2016	16/3/30~4/29	ピーターパン	台湾	27	54	51,800
2016	16/5/21~6/16	まる子	中国 温州、上海、寧波、麗水、成都、徳陽、西昌	13	20	21,000
2016	16/7/8~7/10	オズの魔法使い	香港	3	6	66,000
2016	16/7/28~8/16	白雪姫と七人のこびと	中国 四都市(上海・蘇州、中山、北京)	8	10	8,500
2016	16/9/19~10/21	ジャックと豆の木	台湾	26	51	45,900
2016	16/12/23~12/25	オズの魔法使い	マカオ	3	5	4,250
2017	17/3/29~4/28	オズの魔法使い	台湾	23	43	38,700
2017	17/3/19~3/29	旧・ヘンレ	上海	12	24	22,500
2017	17/9/25~10/27	シンドバッド	台湾	24	48	32,360
2017	17/11/25~12/23	まるこ	中国 蘇州、上海、福建、北京、西安、南京	12	17	11,900
2018	18/3/22~4/28	孫悟空	台湾	25	49	52,260
2018	18/3/19~3/29	シンドバッド	上海	12	24	22,500
2018	18/8/7~8/12	小劇場版「赤ずきん」	上海・南京	4	9	1,350
2018	18/9/21~10/14	プレーメンの音楽隊	台湾	17	35	24,510
2018	8/11/25~19/3/2	まるこ	中国 蘇州、広州、佛山、深圳、珠海、無錫、常州	23	35	21,000
2019	19/1/11~3/30	小劇場版「赤ずきん」	上海・蘇州	5	8	1,200
2019	19/3/29~4/28	長靴を履いた猫	台湾	24	43	39,510
2019	19/5/18~5/27	小劇場版「赤ずきん」	佛山	10	20	13,600
2019	19/7/29~8/4	「赤ずきん」	上海	5	7	6,400
2019	19/9/29~10/28	ロビンフットの冒険	台湾	21	38	25,730
2019	19/12/12~12/15	小劇場版「三匹」	上海	3	8	1,440

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図表 8) 舞台演劇のビジネススキーム



図表 9) ミュージカル、演劇のトップタイトル売上

ミュージカル市場トップ20公演 (2017年)					演劇市場トップ20公演 (2017年)						
団体	演目	観客動員 (千人)	公演数	想定売上 (億円)	団体	演目	観客動員 (千人)	公演数	想定売上 (億円)		
1	劇団四季	リトルマーメイド	670	561	47	1	ジャニーズ	エンドレスショック	249	138	25
2	劇団四季	ライオンキング	628	557	44	2	劇団	研ナオコ・柳沢富美男	164	92	16
3	劇団四季	キャッツ	446	339	31	3	劇団☆新感線	霧籠城の七人-花	112	85	11
4	劇団四季	アラジン	393	323	28	4	ジャニーズ	Born TOMORROW	107	94	11
5	東宝	レ・ミゼラブル	283	155	20	5	中国国家京劇院	京劇	106	52	11
6	劇団四季	オペラ座の怪人	274	201	19	6	劇団☆新感線	霧籠城の七人-鳥	97	74	10
7	宝塚	The Scarlet Pimpernel	254	110	18	7	東宝	細雪	96	66	10
8	宝塚	"D"ramatic S!"	254	110	18	8	東宝/TBS/ネルケプランニング	ハイキュー!	87	36	9
9	宝塚	クラシカル ビジュー	254	110	18	9	東宝/TBS/ネルケプランニング	ハイキュー!	81	37	8
10	宝塚	Sante!!	233	100	16	10	明治座	福田こうへい特別公演	75	50	8
11	宝塚	All for one	231	101	16	11	劇団☆新感線	霧籠城の七人-風	72	55	7
12	宝塚	Bouquet de Takarazuka	231	99	16	12	ジャニーズ	All Stars Island	72	38	7
13	劇団四季	ノートルダムの鐘	212	231	15	13	ジャニーズ	You&Me Island	70	37	7
14	宝塚	グランドホテル	210	92	15	14	ジャニーズ	滝沢歌舞伎2017	67	47	7
15	宝塚	Chateau de La Reine	210	91	15	15	松竹	五木ひろし特別公演	66	43	7
16	ネルケプラン	刀剣乱舞	202	9	14	16	ジャニーズ	マリウス	64	53	6
17	劇団四季	アンデルセン	183	115	13	17	明治座	氷川きよし特別公演	62	43	6
18	東宝	リトルダンサー	175	121	12	18	明治座	ふるあめりかに袖はぬらさじ	61	42	6
19	ソニー	Thomas the Tank Engine	131	91	9	19	明治座	俺節	59	41	6
20	宝塚	Super Voyage!	130	51	9	20	ジャニーズ	Super Voyage!	55	34	6

5 ぴあ「ライブ・エンタテインメント市場調査」2018

図表 10) 舞台別収支イメージ

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

	他団体公演参考	公演（自主興行）	販売（売り興行）	催事（版權系）
	200席*2回*5日	200席*2回*3.5日	200席*2回*3.5日	200席*2回*4日
チケット代	7,000	1,500	—	2,800
観客数	2,000	1,400	—	1,600
売上	14,000,000	2,100,000	1,500,000	4,480,000
物販売上	7,000,000	0	20,000	1,300,000
物販仕入	4,900,000	0	14,000	910,000
興行売上粗利	16,100,000	2,100,000	1,506,000	4,870,000
会場関係費	4,500,000	300,000	0	500,000
制作関係費	7,500,000	550,000	550,000	2,160,000
出演関係費	4,500,000	350,000	350,000	1,500,000
総原価	16,500,000	1,200,000	900,000	4,160,000
利益	-400,000	900,000	606,000	710,000
利益率	-2%	43%	40%	15%

単位) 円

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築
足代訓史（2004 年 3 月）
- 5 No.2 株式会社 P T P（パワー・トゥ・ザ・ピープル） 柏陽平（2004 年 3 月）
- No.3 O C N と I S P 各社の競争—価格競争の追随関係 宮元万菜美（2004 年 8 月）
- No.4 ポケットモンスター（1996～1998） 木村誠（2005 年 3 月）
- No.5 フォトハイウェイ・ジャパン：無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介（2005 年 7 月）
- No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル 鍛地研介（2006 年 6 月）
- 10 No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか？—
前川徹（2006 年 6 月）
- No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史 呉健柏（2007 年 3 月）
- No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE（2000～2006） 木村誠（2007 年 4 月）
- No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命の FTTH へ—
15 宇賀村泰弘（2007 年 9 月）
- No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク：スルガ銀行 角田仁（2008 年 3 月）
- No.12 起業時の経営戦略：イー・アクセス 石田雅之（2008 年 9 月）
- No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦（2009 年 1 月）
- No.14 ポケモンビジネスの 10 年間 木村誠（2009 年 3 月）
- 20 No.15 メガネ 21（トゥーワン）の非常識経営 木村誠（2009 年 12 月）
- No.16 エムスリー：躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英（2010 年 1 月）
- No.17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠（2010 年 2 月）
- No.18 I B M メインフレーム：巨竜は生き残る 高田晴彦（2010 年 3 月）
- No.19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析：ShowTime・Yahoo!動画・GyaO!
25 亀田年保（2010 年 11 月）
- No.20 ケンコーコム：日本 No.1 健康関連 E コマースサイトの試練と挑戦
曾我部和彦（2010 年 12 月）
- No.21 ブシロード製トレーディングカードゲーム：ヴァイスシュヴァルツ（2007～2010）
木村誠（2011 年 3 月）
- 30 No.22 N P O 法人フローレンス—ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略—
久米村隼人（2012 年 3 月）
- No.23 コロプラ「コロニーな生活」（2005～2011） 木村誠（2012 年 8 月）
- No.24 VOCALOID2「初音ミク」（2007～2011） 木村誠（2012 年 9 月）
- No.25 ZOZOTOWN：2012 年 9 月 太田遼平（2012 年 10 月）
- 35 No.26 エイベックス・グループ：360 度ビジネスによる企業変革 八木京子（2013 年 3 月）
- No.27 スペースマーケット：貸スペース No.1 シェアエコ・カンパニーへの挑戦
浮池孔洸（2017 年 3 月）

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

- No.28 サイボウズのビジネスモデル転換の変遷：パッケージ販売からクラウドサービスへ
岩本晴彦（2017 年 3 月）
- No.29 ソラコムが切り拓く IoT 市場（2017）～AWS を活用した MVNO～
石井康裕（2017 年 8 月）
- 5 No.30 エブリー「DELISH KITCHEN」～分散型メディアの可能性と限界～
山畑健太郎（2018 年 2 月）
- No.31 マネーフォワード（2018）～家計簿アプリ『マネーフォワード』と SaaS 型会計サービス～
（2018 年 3 月）
- No.32 集英社のマンガビジネス ～マンガ市場縮小の流れに対抗できるか～
10 吉岡雅英（2018 年 6 月）
- No.33 新日本プロレスの挑戦 ～V 字回復とグローバル展開～
中山淳雄・根来龍之（2020 年 6 月）
- No.34 ブシロードのメディアミックス型コンテンツ創出
中山淳雄・根来龍之（2020 年 6 月）
- 15 No.35 劇団飛行船～人形劇団 50 年の経営戦略～
中山淳雄・根来龍之（2020 年 9 月）

セミナー等でご使用希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

20

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY