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 2020 年 12 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

落語界のコロンブス

～桂三輝のブロードウェイ挑戦～

桂三輝（サンシャイン）ことグレッグ・ロービックは 1970 年トロントで生まれたカナダ人の落語家である。およそ 300 年の歴史がある日本の伝統芸能「落語」において、外国人で落語家になったことがあるのは 1878 年のイギリス人快楽亭ブラックのみ。桂三輝はおよそ 130 年ぶりの、歴史上 2 人目の外国人落語家である。グレッグは最初、ブロードウェイミュージカルで役者をすることを夢見るトロント大学の学生であった。1999 年に日本で暮らし始めてから紆余曲折があり、2009 年に落語家としてデビューしている。そこから「英語落語」という新しいジャンルを切り開き、シンガポール、エディンバラ、ロンドンと興行を行い、2019 年 9 月に落語家として歴史上初めての「米国ニューヨークのブロードウェイでの落語興行」を開くことになる。

咄家（はなしか）という俗称からも見るように落語はしゃべりが命。それをネイティブではない外国人が日本語で笑いを巻き起こすための苦労は並々ならない。さらには 300 年を超える伝統芸能の育成システムや職業としてのあり方は、日本人にとってすらほとんど知られることのない特殊な世界である。総勢 800 名近い落語界に、マイノリティとして飛び込んだ外国人がどうやって落語家になっていったのか。また「英語落語」として、どのように欧米で落語を展開し、興行としてのビジネスを成立させているのか。ここにはローカルな伝統芸能がどのように異文化に受け入れられるようになっていくかのヒントが含蓄されている。

また同時にクリエイターである桂三輝が、興行機会を開き、そのためのコスト・収入となる事業資本をどのように集め、落語家としてではなく「英語落語」のビジネスプロデューサーとしてどのようにチームをつくって、永続的な活動を実現してきたか。特にコロナ影響で公演場での落語ができなくなった 2020 年 8 月現在、どうやってユーザーの心をひきつけつづけるのか。そこには落語や演芸にとどまらず、ライブ・エンターテイメントとしての生き筋が多く語られている。

落語との邂逅

グレッグはトロント大学でギリシャ・ローマの古典を学びながら、演劇の世界に入っていった。最初の成功体験は大学 4 年のときに『雲』という劇で友人の父親がスポンサーの申し出をしてくれたときのことだ。「この芝居はすばらしい。きみはプロになったほうがいい。劇場でこれを上演するのに、いくらかかるか教えなさい。私が全部出す」。2 万ドルという金額はプロフェッショナルな興行を前提とすると決して十分な額ではなかったが、大学生の彼には衝撃的な金額であった。そのお金をもとにトロントのプア・アレックス・シアターで公演を行うことになる。

週 1500 ドルで劇場を借り、150 名席の劇場で週 8 回公演を行ったが、最初は観客もほとんどこない状態。だが徐々に評論家の声も出始め、何よりこの劇場は「オープンエン

デッド」というお客が入り続ける限りは期間を設けず貸し続けてくれる契約で（通常は 3 週間〜1 カ月を借りたあとは予約待ちのためしばらくは借りられない)、気前よく学生の彼に長い期間場所を提供し続けてくれた。結果的に 15 カ月のロングランを果たし、約 5 万人を動員している。だがロングラン公演とはいっても 13 名のキャストに十分な給与は払えず、最後はグレッグが借金をしながら公演を断念する、というところに至る。

グレッグにとって最初の成功体験でもあり、同時に失敗体験でもあったトロントの演劇公演は彼に借金を残したが、それでも借金を返済しながらギリシャ喜劇の研究と脚本執筆は続け、彼の演劇に対する情熱は止むことがなかった。そうした中で、日本の歌舞伎・能に興味を持って 1999 年に勉強のために日本に渡航する。29 歳であった。それ以来彼はカナダに戻ることなく、現在まで日本に住み続けている。

最初の 5 年は歌舞伎や能を研究しながら、大学で英会話の講師として働いていたが、「落語」というほとんど知ることもなかった演芸に、ふと常連になった横浜の居酒屋「はな屋」が 30 名ほどの落語会を開催していたことで出会う。直感的に「これだ、これを探していたんだ。自分は落語をするために生まれてきたんだ。」とまで思えたのは、表現と演出ともにできる 1 人で完結できる落語のスタイルだった。小道具は座布団の上に 1 人で座り、手に持つ扇子とてぬぐいだけ。この道具はときにお箸にもなるし、テーブルにもなるし、刀にもなる。観客が「見立て」を行うことで[1]、リアルではないのにリアルな体験が共有できる。演劇のように大量の舞台道具を用意する必要がない。

また 15〜30 分くらいで一つの噺を完結させる落語において、「まくら、本題、オチ」という噺の 3 層構造も、創作性を掻き立てる。最初に世間話や本題と関連する小噺で「まくら」をつくり、世界観に入りやすくする。そこに「本題」となる時代・役柄・状況を伝える小噺があり、最後は洒落や語呂合わせなど起点の効いた言葉で締めくくる「落ち」がある。「本題」と「オチ」は古典となる約 300 本の作品から抽出したオーソドックスなものを踏襲して演じるものだが、「まくら」はその作品の説明も含め、現代風に自分でアレンジできる。

大人数で構成される演劇では制作と役者は分業化しているが、落語ならば自分で制作も役者もどちらもできる、というわけだ。演出者として古代演劇を主催し続けてきたグレッグとしては、常に自分自身が表現者でありたいという欲求もくすぶり続けてきた。またギリシャの古典演劇を常に引用しながら、誰も知らない新しい新作演劇を作りたいという欲求もまた持ち続けてきた。落語には、そのすべてがあった。小道具がいらず、自分 1 人で演出もできるし表現者にもなれる。古典を引用しながら、自分なりの創作を入れる幅

[1] 見立てとは、違うものであるにも関わらず、そのシチュエーション・役柄に入り込むことで観客が状況になぞらえて他のものだとなぞらえて解釈することである。扇子を使って、うどんをうまいうまいと「閉じた扇子」で掻き込んで食べている男を演じることで観客はその「閉じた扇子」を「箸」だと解釈する。

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 2020 年 12 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

がある。「私の人生でやってきたことが、すべてひとつにつながってきた奇跡のような芸」とグレッグは表現している。2004 年のことであった。

落語家の入門システム

外国人である彼にとって、落語家になるという道は困難を極めていた。ひとまず「はな屋」で主催される落語会に、グレッグ・ロービックの名でアコーディオンを片手にスロベニアの古い民謡を唄いながら日本語訳してその内容を種明かしするという「アコーディオン漫談」でパフォーマンスをするようになる。さらに自らパフォーマーを集めて落語会を主催するようにもなったのは、さすがに演劇で鍛え続けてきたプロデューサー精神の賜物である。

だがそれでも「落語家」ではないのだ。落語家は「誰々の何番目の弟子の」と口上を添えて名乗り、伝統的な落語の噺を演じる。師匠について修行を行い、代々続いてきた落語「一門」の疑似世襲的な樹形図のなかに自分の名前を記さなくてはいけない。知り合った落語家や関係者に相談しても、「それは難しいね」「落語家なんてならないほうがいいよ」といった否定的な意見ばかりだった。なにせ、外国人の落語家という存在自体が、100 年以上前に 1 人いただけ[2]。言語能力もそうだが、入門システムから修行の過程に至るため、外国人として入り込むにはあまりに困難だからである。

ひとまず落語の知識を身に着け、自分自身の日本語力を鍛えようと、グレッグは奨学金の試験・面接をパスし、非常勤講師の仕事をやめ、大阪芸術大学に入学する。漫才・大衆演芸・落語研究をしていた相場秋夫教授のもとで落語研究をしようと考えたからだ[3]。住居も横浜から 500km 離れた大阪に転居する。このとき 2007 年、グレッグはすでに 37 歳になっていた。

落語家は歌舞伎とは異なり厳密な世襲制ではないが、1 人の落語家に弟子入りをして一定期間（通常は 3 年間）を同居もしくは近隣に在住し、送迎や着物の着付け、荷物持ちなどありとあらゆる師匠の世話を行い、その後独立となる。この見習い期間はアルバイト

---

2 ヘンリー・ジェイムズ・ブラック（Henry James Black）改め、快楽亭ブラック（1858-1923）はイギリス領オーストラリア出身で、1865 年に新聞記者の父を追って来日し、1876 年に奇術師三代目柳川一蝶斎の下で西洋奇術を興行するようになる。その後 1978 年以前から親交があった講談師 2 代目松林伯圓に弟子入りし、英人ブラックを名乗った。快楽亭ブラックという名称はその後三遊亭圓朝・3 代目三遊亭圓生らの属する三遊派に入って 1891 年から用いるようになる。彼が 1923 年没後、2007 年のこの時点では外国人の落語家は存在していなかった。

3 相羽秋夫は松竹芸能で寄席のスタッフ職員・構成作家・タレントのマネジャーを経験し、その後独立して演芸評論・エッセイストとして活躍しながら大阪芸術大学で講師として研究に関わり、のちに芸術計画学科の学科長に就任。

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 2020 年 12 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

など兼業ができないが、家賃・食費を面倒みてもらうため心身ともに師匠の世話になる形になる。独立しても定期給与があるわけではなく、公演単位でもらう出演料によって生計をたてる個人事業主である。落語協会もあるが、あくまで緩いつながりをつくる組織であり、生活の保障をしてくれる機関ではない。公的なトレーニングがあるわけでもなく、またプロフェッショナルとアマチュアを切り分けるような認定機関もない。

最初の難関は、その「弟子入り」である。そもそも入門の許可については決まった型があるわけではない。師匠が弟子と認めれば入門となるが、申し込みを公開して受け付けているわけではなく、個人的なつながりがなくては申し込むこともできない。同時に、申し込みには一つの大きなリスクが存在する。「第二志望が通らない」という点である。1 人に弟子入りを申し込み断られれば、他のどの落語家にも弟子入りを申し込みすることができない、という不文律があった。これは複数の師をまたにかけるような志自体が認められないという志望者の本気度を確認する意味もあるが、同時に落語家同士のつながりが深く、後々第二希望で申し込みをしたという事実が露見しやすいことをふまえて師の心情を慮った決まりとも言われる。いずれにせよ、入門者は 1 人目の師と仰いだ落語家が認めうるだけの必然的なタイミングとやり方を自分なりに考える必要がある。

グレッグの場合は 2007 年秋に出会った桂三枝を師匠と心を決めたときに、彼を待ち伏せして土下座で入門を依頼している。だがその時点では明確な回答は得られなかった。ただ三枝が出演しているテレビ番組「新婚さんいらっしゃい！」の仕事場ならいつ来てもいいと伝えられる[4]。収録前にテレビ局に入り、楽屋でただ立ち尽くしながら準備から出演・終了を見届け、三枝とは話す機会もないままに過ごし、最後に一言だけ「よかったら、来週も来て」と声をかけられる。これが毎週毎週繰り返されるだけ。

彼がエンドレスで意味がないように思えるこのやりとりに耐えられたのは、ひとえに彼のメンターであった相場教授のお陰であった。「その『よかったら』という言葉は、命令だと受け取ってください。今、あなたは試されています。会話はなくても、師匠はあなたのすべてを見ています。それは間違いない。だから、何があっても収録には毎週行きなさい。それをやめてしまったら、その先はありません」。このアドバイスを忠実に守り、弟子入りしたいが動きのないこのテレビ番組の帯同を、結果 8 カ月間続けることになる。グレッグにとっては長すぎたこの回答のない期間を経て、ふとしたときに三枝自身から「時間あるかな」と声をかけられ、「いつでも弟子入りしていい」とメッセージを伝えら

[4] 桂文枝は朝日放送テレビ「新婚さんいらっしゃい！」は結婚後 6 カ月以上 3 年以内の夫婦を自薦もしくは他薦で募集し、出会いのきっかけから結婚生活のエピソードを語る番組である。1971 年 1 月 31 日から始まり、2020 年 8 月現在も続いている長寿番組であり、第一回から担当している桂文枝をもって「同一司会者（桂文枝）によるトーク番組の最長放送」として 2015 年 7 月にギネス世界記録に認定されている。

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 2020 年 12 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

れる。2008 年秋、三枝との最初の出会いから 1 年が経っていた。38 歳のグレッグはほとんどの兄弟子よりも年長者として、桂三枝の 15 番目の弟子となった。

落語家の育成システム

落語家を落語家たらしめるものは技術だけではない。それはどういう「姿勢」で日々過ごしているかといった日常の所作に至るまで、職業的な要件として求められる。まずは「落語家は常に周りの人々に腰低くあらねばならない」という点。桂三枝との出会いでグレッグが感動したのは、公演が終わったあとに三枝自身が弟子とともに観客の見送りをしている姿だった。観客 1 人 1 人と一緒に写真を撮り、サインにも応じ、軽い立ち話もする。すでに年齢も 60 を超え、上方落語協会会長であり、落語界のスターでもあった三枝が、低姿勢でそうしたサービス精神、ファンへの愛情を示す。まわりの弟子も写真撮影やサインを円滑に進めるため、一つのチームのようにきびきび無駄のない動きをしている。「こんな風になりたい」「格好いいチームの一員になりたい」とグレッグの弟子入りの意思を固めたのは、落語の面白さという芸だけではなく、三枝と三枝の弟子たちの立ち居振る舞いであった。

舞台外での立ち居振る舞いにも気を遣う必要があるのは「師匠が弟子の恥をかぶる」という風習からだろう。弟子入りは物理的にも師匠の「イエ」に入り、家族のようにすべての時間を共有する。弟子の家賃・食費すべての生計を師匠が用立てるのだ。だからこそ師匠となる落語家も入門には慎重で、どんな人間かを見極めなくてはいけない。そのうえで 3-4 年という時間を共有しながら、師匠の落語を常に舞台袖で学びつつ、自分が演じる落語の指導を受けていく。落語家としての名前も師匠から授けられる。師匠は弟子のすべての行いに責任をもつ後見人であり、弟子は師匠が継いできた一門としての落語の芸を伝承する継子である。だからこそ「師匠の言うことは絶対。自分で決められることはほとんど何もない」という、一種異様な師弟関係が生まれる。

外国人であるグレッグの苦労は、純粋な話芸としての落語家の舞台技術よりも、個人/集団、主体/従属における自らの在り方や理念すべてを再構築する話に終始している。「弟子は 100 を目指すものではない。 0 をめざせばいい。師匠が、お前のしたことにまったく気づかないのが一番の理想。自分の存在を 0 にして、気にも留められないようになりなさい」、という弟子としての理想は、どう落語家として自分の存在をアピールし、早く独立していくかという見習い期間で彼が達成しようとしたゴールとは真逆であった。自分が主役ではない兄弟子の落語会でカナダ国旗の楓をあしらったド派手な羽織をきて前座に出たら、「おまえ。あの羽織はどういうつもりだ！」と師匠に烈火のごとく怒られる。特に仕事がないので師匠より先に事務所に帰って、徒歩 5 分のところにある自宅で休んでいたときも「師匠と兄弟子が働いてんねんから、おまえは事務所におらな、あかんやろ。呼ばれたら行けばいいって、そういうもんやない。それは、おまえ、弟子としての心構えがなってないわ」と叱責される。

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 2020 年 12 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

難しいのは完全な正解があるわけではない点だ。楽屋で弁当を師匠と兄弟子よりも先に食べたときにも叱責されているが、場合によっては師匠に気を遣わせずに先に食事を済ますほうがよいときもある。師匠と一緒に食事をするときにも、高いものを頼まないようにするのが礼儀だが、かといって一番安い料理を頼むと師匠の懐具合を気にしているメッセージが誤配されるリスクもあり、二番目くらいに安いものを頼む。全部すぐに食べきると師匠をせかしてしまって失礼にあたる。かといって遅いと師匠を待たせてしまうのでこれも失礼に値する。

これらはすべて「常に個より優先して全体のことを考える」という一点に集約される。「ご飯を誰が先に食べるか、後に食べるか、そんなことどうでもいいじゃないか」というカナダ人としての常識を打ちこわし、師匠・兄弟子が気を遣わなくて済むよう、それでも師匠・兄弟子の助けになるようにふるまう。「空気を読む」という日本語からもわかるように、これは落語界のみならず、全体のために個のふるまいを最適化する日本における個人/集団の在り方の理想の極致ともいえる。相羽教授からも弟子入り前に「本当に落語家になりたいなら、今までの自分を捨てて、生まれ変わらなければだめですよ」とアドバイスを受けていたが、これはまさにグレッグが直面するだろう困難を明確に言い当てている。落語界の仲間入りをするならば、グレッグは「日本人」にならなくてはならなかった。

弟子入りをめぐって、グレッグは自身が桂三枝の一門からどう扱われているかを常に気にしていた。自分がゲストか身内かという区切りは、ある意味差別的である。集団はゲストには甘く、身内には厳しい。だがゲストとして向けられる優しい言葉に甘えている限りは、身内になることはできないのだ。桂三枝のテレビ番組出演に帯同していた時代、グレッグは荷物をもったり、着付けを手伝ったりといったことはさせてもらえない。手伝いますといっても何もさせてもらえず、手持ち無沙汰であった。そうしたときに「座っていてもいいよ」という優しい声が掛けられる。だがグレッグは直感的に絶対に立っていたほうがよいと感じて、身じろぎもしなかった。「ゲスト」として異物のように、でも敬意をもって扱われるよりも、「身内」として不便ではあっても師匠・兄弟子と苦労を共有し、一体となることに心地よさを覚えた。この先に「格好いいチームの一員になりたい」というグレッグが望んだものになれるのだ。

落語家になるというのは技能を身に着けるだけでなく、落語一門の師弟関係という「全体」の中に自分という「個人」を埋没させ、落語一門として継承されてきた芸を自分が一門を代表して表現する。一人で演じるものではあっても、決して一人だけの芸ではないのだ。こうした「姿勢」「心意気」「所作」をあわせもって、はじめて落語家になる。桂三枝から入門してすぐの段階でグレッグは「桂三輝（かつらサンシャイン）」という名前を授けられている。「君はいずれ海外でも落語をやってほしい。だから、海外の人にも通じる名前をつけた。太陽のように、世界中で輝いている落語家になってほしいから、頑張れ」とコメントをもらったとき、グレッグはこう感じている。

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 2020 年 12 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

桂三輝、まるで生まれ変わったような気持ちでした。思えば、名前をもらうというのは特別な体験です…私は弟子入りしてまだ一カ月。落語の一席もまだ覚えていないし、着物も満足にたためない。もしかしたら、来月には弟子を辞めているかもしれない。そんな状態の私に、師匠は桂一門を名乗ることを許してくれたのです…私は、このシステムは落語の奥の深さを表していると思います。まだ何もしていないのに、名前を付けてもらい、芸人として認めてくれる―たとえるなら、運転免許証を先にもらってから、「これから頑張って運転ができるようになりなさい」と言われているようなものです。そんなやり方は、普通はありえないでしょう。しかし、そのことによって、師匠にははかり知れない恩義が生まれます。「何としても、このご恩を返さなければいけない」という責任感が芽生え、それが弟子を成長させるのです[5]。

桂三輝の落語家デビューは 2009 年春、三枝のシンガポール公演の前座であった。そこで三枝の「お忘れ物承り所」の英語公演を行った。落語の歴史でも海外公演かつ英語落語でデビューした落語家は初めてのことだろう。その後も海外公演の多い三枝について、前座として海外で多くの講演会に出演している。

落語公演市場と生計の立て方

落語は大衆芸能である「演芸」の一つである。17 世紀の江戸時代初期に歴史の源流があり、当初は屋外で大道芸のように行われていたが、18 世紀末から演芸場という常設の場所ができるようになり、その黄金期は 19 世紀前半となる。江戸（現在の東京）の寄席は 1798 年の 2 軒から、1815 年 75 軒、1828 年 125 軒、（天保の改革で一時 15 軒まで減少したが）1855 年 172 軒と急拡大している[6]。落語だけでなく曲芸、奇術、長唄、三味線、講談などさまざまな「芸」が一連の出し物として演芸場で展開されてきた。専用の公演場で独自の進化を遂げてきた歌舞伎は別として、演芸場におけるメインコンテンツは常に落語であった。落語はいわゆる「演芸の王様」のような位置づけなのである。（また、これとは別に「漫才」はラジオ・テレビとともに演芸場によらないビジネスを開拓しており、現在の吉本興業の発展につながっている）

日本全国で年間 1.1 万回もの演芸公演で観客動員数は 280 万人を数える。1 公演あたりでみると、200-300 人といった小規模ではあるが、その代わり毎日 300 か所以上でやっている計算からすると観劇をする機会はいくらでもある、ということになる。演芸は東京圏・大阪圏に集中した娯楽で、東京で約 7200 回は全体の 7 割近くを占め、大阪

---

[5] 桂三輝「空気の読み方、教えてください カナダ人落語家修行記」小学館よしもと新書 2017

[6] 柏木新「落語の歴史 江戸・東京を舞台に」本の泉社 2012

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 2020 年 12 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

を中心とする関西圏の約 4000 回でそれ以外のエリアすべて足しても 1 割に満たない。さてその演芸の内容でいうと図 1 のように落語が過半を占め、次に講談、浪曲、漫才、マジックなど“色物”のジャンルに分散していく。東京は落語が中心で、関西は漫才が中心となっている[7]。

落語単体での公演は年間 7000 回以上を数える。落語は「寄席定席落語」と「ホール落語」の二大潮流に分かれ、前者が落語家の基本を据える公式の場であり、後者が東京落語会、紀伊国屋寄席などの落語会公演や興行主催者が単発でプログラムを組む企画系の公演である。三輝がプレデビューしていた「はな屋」もこちらに数えられる。落語公演の 4 割にも及ぶ 3158 公演は前者の寄席定席落語であり、ひとまずこちらを市場と捉え、分析対象とする。

寄席定席は東京に上野の鈴本演芸場、浅草の浅草演芸ホール、新宿の新宿末廣亭、池袋の池袋演芸場、千代田区の国立演芸場の 5 件、それに大阪の天満天神繁昌亭[8]をあわせた合計 6 か所で行われている。各場所での興行数、出演者数などは図 2 に記している。基本は 10 日間ごとにプログラムが設定され（月初が「上席」、月中が「中席」、月末が「下席」）、昼の部と夜の部で 1 日 2 回演目が出される。各部で総勢 20 組ほどが登壇するが、落語の合間に 3～4 組に 1 つは色物が入る。この 3 部（上・中・下）×2 回（昼・夜）12 カ月×4（東京の主要 4 演芸）で 288 回が年間興行数となるが、これを東京の 2 大団体が取り仕切り、落語協会が 192 回、落語芸術協会が 96 回受け持つことになっている。鈴本・末広・浅草・池袋 4 か所で年間 170 回、出演者は延べ落語で 2079 名、色物で 801 名である。これを約 450 名の 2 団体の所属落語家で埋めていくことになる[9]。

入場料は図 3 でみるように 1,000～3,000 円の価格帯が全公演の 8 割を占め、全公演の平均価格は 2,298 円となっている。無料や 500 円程度の安価なものや、料亭で行われる 1 万円以上の落語もあるが、基本的にはほかのエンターテイメントに比べると制作コストが小さいために安価を維持してきた大衆芸能といえるだろう。市場規模としても統計基準の異なる 1979 年、1985 年は参考値として 70－80 年代に比べると 90 年代は落

---

[7] 1920 年代は関西でも落語が全盛期で、落語、物真似、女講談、音曲、剣舞、曲芸、琵琶、怪力、新内、軽口、義太夫、女道楽など様々な寄席演目のなかで「落語以外はすべて色物扱い」だったという落語寡占状態であった。金額も色物は 5 銭だが、落語が 15 銭と 3 倍の価値がついており、色物は前座扱いであった（難波利三「笑いで天下を取った男 吉本王国のドン」ちくま文庫 2017）

[8] 2006 年に天満天神繁昌亭が旗揚げされ、しばらく上方（関西）でも途絶えていた定席が生まれた。

[9] 坂部裕美子「『伝統芸能』のいまー戦後歌舞伎・落語興行の計量分析からー」立命館大学 2014

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 2020 年 12 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

語・演芸市場としては落としてきてはいるが、そこから 30 年近く、ずっと年間 250～300 億円市場規模を維持しており、根強い需要を伺い知れる。

ただこの寄席定席での出演は落語家の収入を支えるものにはなっていない。「真打」「二ッ目」であっても、1 回あたりの出演費用は〇万円、ここは目の肥えた観客が集う落語の総本山のような場所であり、落語の腕を磨くためにいく場所であり、出演料は安いのでそれだけで生活はできない[10]。むしろホール落語会や地方寄席への出演、テレビやラジオの番組出演などで得られる収入が生活の中心になる。とはいえ落語業界の需給バランスが調整されているからか、図 4 でみるように 5 協会、約 800 名の落語家に登録されたあとに「食いっぱぐれる」心配はそれほどない。

ただし観客の高齢化は深刻である。テレビ番組「笑点」の視聴者は 75%が 50 代以降のシニア専用番組である。日本では漫才やコメディが TV を通じて一般化するに従い、演芸場の落語は高齢者専用のコンテンツとして見られるようになってしまっていた。2005 年 4 月から放映された TBS テレビドラマ「タイガー＆ドラゴン」はそうした傾向に波紋を投じる最初のきっかけになっている。タレントの長瀬智也・岡田准一が若手落語家に扮する内容が放映されて、「落語ブーム」という言葉が生まれ始める。

その後も「寝ずの番」（2006 年）や「しゃべれどもしゃべれども」（2007 年）など映画のテーマとなり、2007 年 10 月には NHK 連続テレビ小説「ちりとてちん」で女性落語家が主人公として取り上げられたりと、落語を取り巻く話題は賑やかになっていく。しばらくの安定期を経て、次のブームの火付け役となったのは 2016 年 1-3 月に放映された TV アニメ「昭和元禄落語心中」である。第二期（2017 年 1-3 月）も 1 年後に放映され、図 6 でみると Google トレンドにおいて米国でも「Rakugo」がこの時期に強く関心を持たれ始めていることがわかる。映画や TV のフォーマットでは日本国内のドメスティックな市場にしか届かなくても、アニメの放送・配信権の販売という形になれば近年は大半のアニメが日本放映時と同時に海外にも配信されるという時代になり、国境を越えた文化浸透を容易になってきている。

カンパニーサンシャイン結成

三輝の幸運はデビューの時期がこうした「落語ブーム」と重なったことだろう。彼にとっての転換期は 2011 年 11 月の三枝も所属する芸能事務所吉本興業の企画で「住みます芸人」であった。三重県伊勢崎市河崎の古民家に居住し、そのスペースを改修して寄席小屋「伊勢河崎輝輝亭」をオープンさせた。そのタイミングから修行期間を終えて、落語家としてデビューしていくことになる。2013 年にはカナダ大使館でカナダ文化大使に就任し、米国とカナダを巡回公演。アフリカのセネガルやガボンでフランス語の落

[10] 仁平晶文「伝統の継承と革新の遂行を支える組織間関係に関する一考察―落語界の組織間関係分析試論―」横浜経営研究第 37 巻第 1 号（2016）

語を披露することも行った。2014 年 7 月には世界 7 か国で 39 公演を行うワールドツアーを開催している。

だが外務省が主催する文化大使としての落語には課題もあった。観客からはお金をとれないため無料での講演になるし、経費の制限もあるため 1 か所 1-2 回の公演で終わってしまう。落語を広めるために行っていることなのに、肝心の観客があえてお金をだして「笑いを買いに来る」継続的な取り組みにはならない。落語としてプロフェッショナルになるには、観客がお金を出して継続的にそれを視聴しにくる「価値」を顕在化させていかなければならない。そうサンシャインは決意し、「ブロードウェイで公演をすること」をゴールとして法人を設立、出資者を募って収益事業として英語落語を展開することを決意した。

ブロードウェイ講演からはじまる期間限定のビジネスプランを作り、Company Sunshine Theatrical Production LCC を組成して 1 口 100 万円で出資者を募り始めた。出資契約書を結び、毎年収支報告を行い、2024 年には解散し、出資金の返済後の収益は 50:50 で出資者とカンパニーサンシャインで分配される仕組みである。三輝自身が様々な企業に足を運び、ファンドレイズを行った。次第に大企業よりも自分を面白がってくれる中小企業・オーナー系企業と相性がよいことがわかり、ターゲットを絞っていく。

だが資金集めに奔走すればするほど、Actor であり、Producer でもある三輝の時間が奪われていく。自分自身の給与を取ることもできず、出資金はすべて経費・公演費にまわし、まさに Seed/シリーズ A ラウンドのスタートアップの企業経営者と同じような状態になっていった。公演中にキャッシュが底をつき、毎週 100 万円が飛んでいくなかで銀行残高は 200 万円、ファンドレイズに失敗すればもう 1 か月も持たないといった冷や汗の出る局面もあった。「1.5 時間の Performance の瞬間だけはお金のことを忘れられる」と、三輝自身も当時は舞台に出て公演をしている時間だけが癒しだったと言っている。

転機は出資者よりもスタートアップに参画してくれるパートナーであった。ニューヨーク在住の日本人、シンガポール在住の日本人起業家などが賛同してチームに入ってくれたことで、そのネットワークで資金が集まるようになる。今までは自分自身がディナーを 3、4 回ともにしてようやく 100 万円といった資金集めをおこなってきたが、パートナーの紹介ならとポンと 100 万円を出してくれる出資者も集まり始め、自分自身がプロデューサー、パフォーマーに集中できる時間が徐々に増えていくようになる。

NY にも何度も足を運び、2－3 年先まですべて埋まっているブロードウェイ劇場と関係性をつくりながら、自分の落語公演を実現できるチャンスを伺っていった。2015 年から資金集めを始め、実際に 2019 年 9 月にオフブロードウェイでの公演をおこなう段階までに約 7500 万円の資金が集まっていた。

念願の NY 公演の最中での Covid-19、デジタルシフト

図 7 が 19 年 9 月から始まるオフブロードウェイの New World Stage で行った落語公演である。半年で約 4 万ドルという破格の Rent Cost の代わりに月 6〜9 回の不定期公演、チケット費用もブロードウェイのような 100〜200 ドルといった強気の値付けはできず、オフブロードウェイ相場の 20〜50 ドルの範囲よりも安めに設定している。座席に対しての収容率は約 3 割弱、英語であるとはいえ Rakugo という新規コンテンツ（日本の演芸でいえば「色物」にあたるだろうか)、知名度のない三輝の公演としてはまずまずの結果といえた。

なによりここまで 5 年近くかけて企業組成から資金調達まですべて自前でやってきた三輝である。自分が大学時代に夢見た NY の舞台に、直接アメリカ人に対して落語をパフォーマンスできていること自体が無上の喜びであった。観客は初期こそアジア系が目立ったが、後半は 3 割未満となり、白人系がメインの普通のブロードウェイの観客層と変わらない状態になっていった。三輝も手ごたえを感じ、英語落語を根付かせる意味でここがフロンティアになるだろうと確信していた。

赤字公演ではあるが、これは「普通」でもある。大手企業が殺到するブロードウェイですら、損益分岐に至るプロジェクトは 2 割強という業界である[11]。オフブロードウェイならさらに少ない比率だろう。だがそれでも多くの興行主が NY 公演を目指すのは、それ自体がパフォーマンスのブランディングになり、その後のローカルや海外での興行での収益、放送・配信での映像権利の販売、ブルーレイ映像の販売によってリクープを期待するからである。

当初 9-11 月の 3 か月間の予定だったものを半年に伸ばし、劇場も気に入ってくれたことで 2020 年いっぱいの 1 年間の公演予定が決まったところだった。だが好事魔多し、2020 年 2 月中国から派生したコロナウィルスの猛威が容赦なく NY を襲った。20 年 3 月もギリギリまで粘って 4 回公演を行ったが、ロックダウンが始まるタイミングで三輝も日本に帰国することになる。

帰国後にチーム三輝が行ったことはデジタルシフトである。2011 年に設立してからしばらく止めていた Youtube「落語家・桂三輝」を 2020 年 4 月に再開。自宅も配信スタジオに様相変えをし、ほぼ毎日のように配信をおこなっている。とにかく多くの映像を作り、それを放送・配信に映像権として販売していく方向に切り替えた。動画配信で世界大手の Netflix は Stand-Up Comedy という番組枠ですでに 300 個ほどのコンテンツを配信しており、百万ドルから、トップでは数千万ドルの配信料を受け取る成功事例も出ている。ほかの Amazon、Hulu、HBO といった配信大手もコメディプログラムには興

[11] 1945〜1990 年のプロジェクトを分析すると、平均して 76%のプロジェクトが出資金を回収できていないということが分かっている。これはどの時代においてもそれほど比率が変わっていない（Rosenberg, B., and Haarburg, E. “The Broadway Musical: Collaboration in Commerce and Art” New York University Press 1993）

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 2020 年 12 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

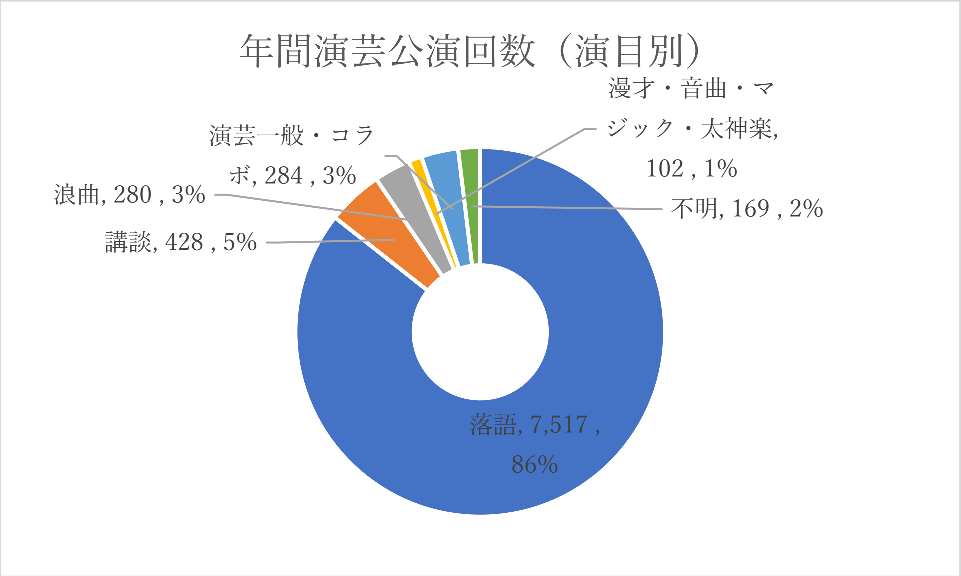
味をもっている。果たして“英語落語”がどこまでプログラムとして価値づけられていくのか。日本以外でアニメコンテンツのように映像価値をもつようになっていくのか。桂三輝の挑戦は続く。

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 2020 年 12 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１．演芸場の公演項目

	1999年		2006年		
	公演回数	定席率	公演回数	割合(%)	定席率
落語	6,298	14.6%	7517	87.4%	50.1%
講談	449		428	5.0%	
浪曲	307	5.5%	280	3.3%	39.1%
漫才・音曲・マジック・太神楽	※4,139		102	1.2%	
演芸一般・コラボ	284		235	2.7%	
不明	169		38	0.4%	

※『芸能白書 2001』では漫才・演芸一般（3, 872)、コント・お笑い（267）となっていたものの合計



日本芸能実演家団体協議会『伝統芸能の現状分析ー次世代への継承・普及のために』2008

図２．演芸場別公演実績

	年間興行数	年間延べ出演者数		1興行平均出演者	番組中の平均色物
		落語	色物		
鈴本演芸場	62	644	265	14.66	29.15%
末広亭	36	484	199	18.97	29.14%
浅草演芸ホール	36	593	229	22.83	27.89%
池袋演芸場	36	358	108	12.94	23.18%

坂部 裕美子「『伝統芸能』のいま―戦後歌舞伎・落語興行の軽量分析から―」2014

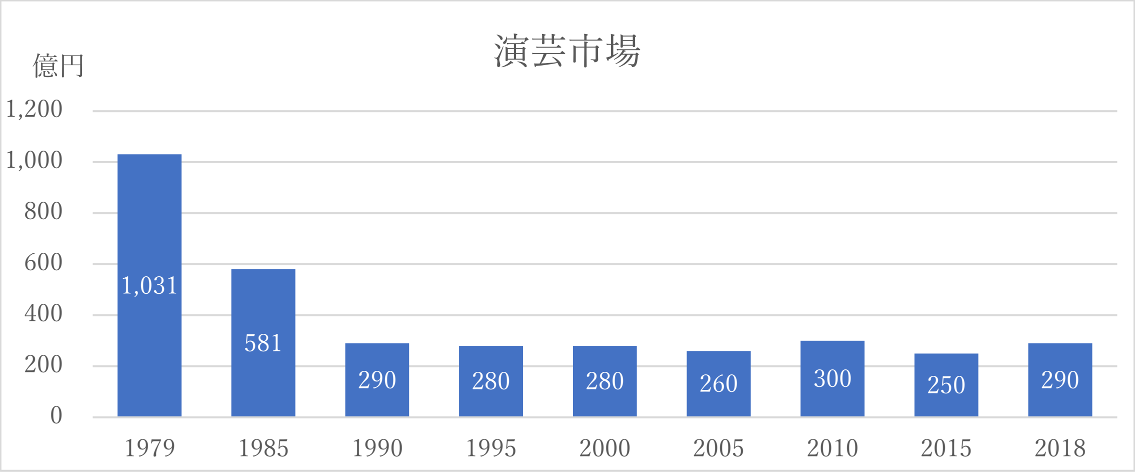
本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2020 年 12 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図３．演芸の価格設定

料金	頻度	割合
無料	191	2.2%
～500円	251	2.9%
～1,000円	809	9.4%
～1,500円	838	9.8%
～2,000円	1,612	18.8%
～3,000円	4,255	49.6%
～5,000円	508	5.9%
5,000～円	123	1.4%

日本芸能実演家団体協議会『伝統芸能の現状分析ー次世代への継承・普及のために』2008

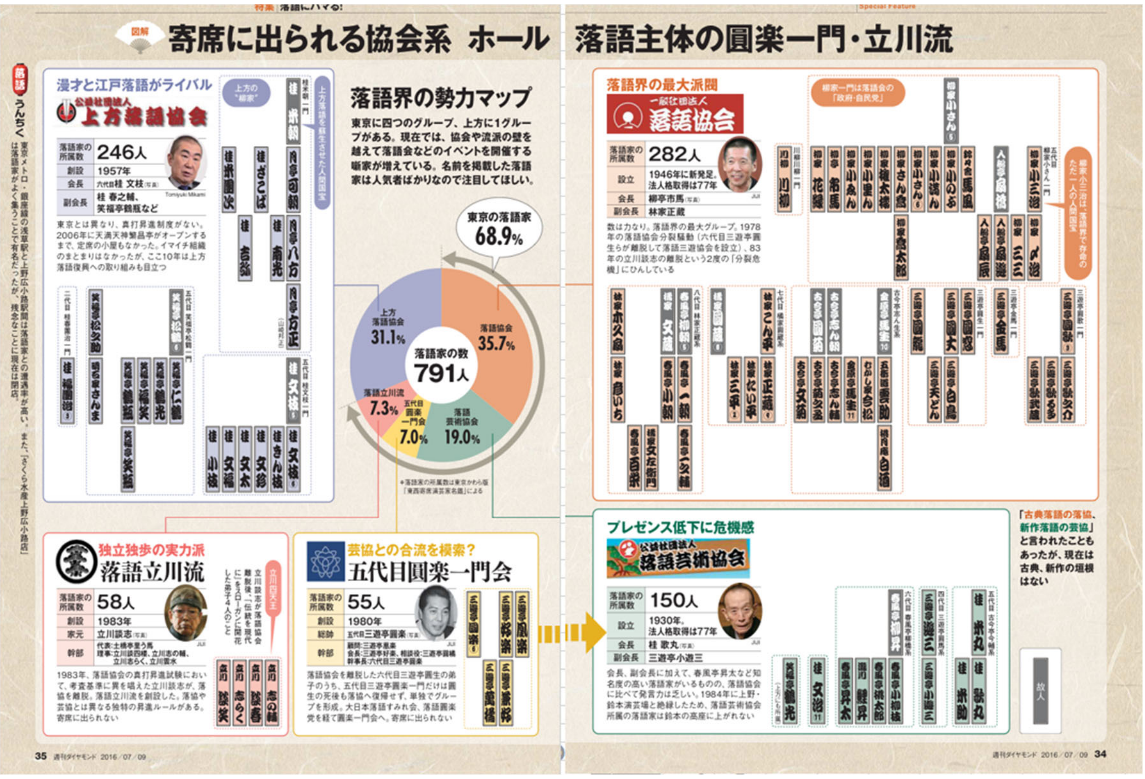
図４．演芸市場



公益財団法人日本生産性本部『レジャー白書』

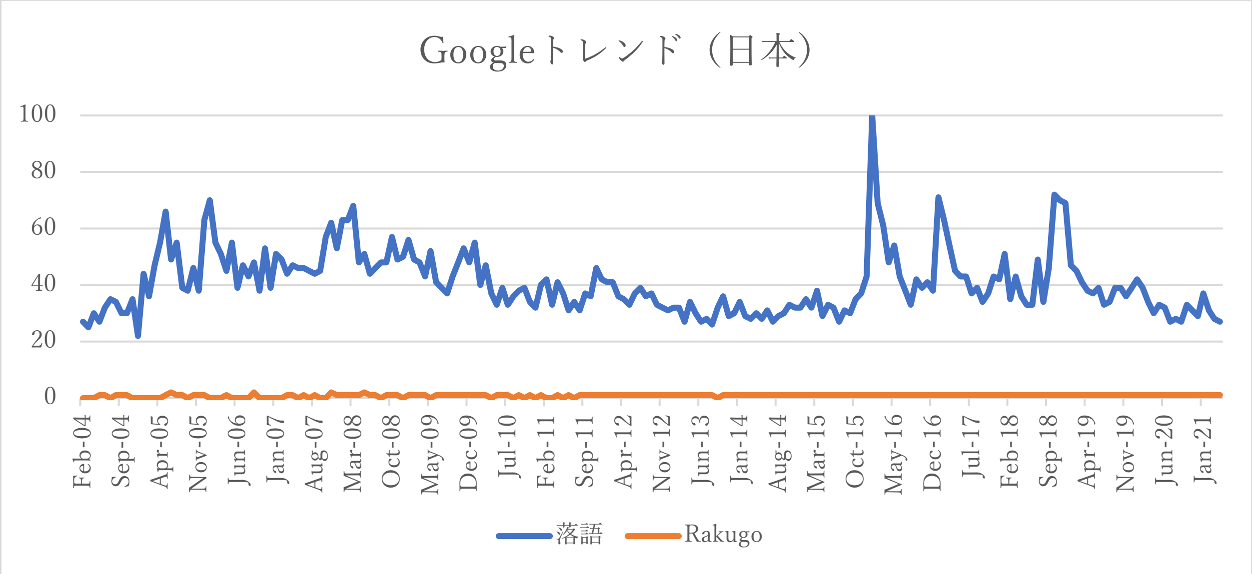
図５．落語家の所属人数と所属一門

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 2020 年 12 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



「落語にハマる」週刊ダイヤモンド 2016/7/9

図６．GoogleTrend（「落語」「Rakugo」の日本・米国での検索頻度数）



5

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 2020 年 12 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

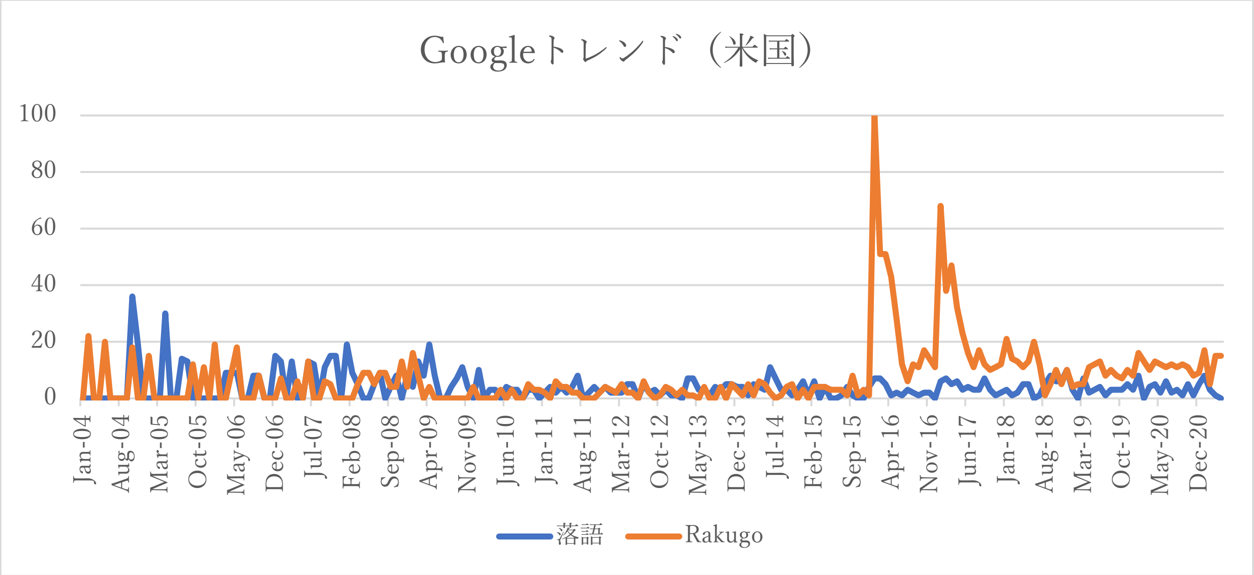


図７．桂三輝オフブロードウェイ収支

NY Off-Broadway								($)	Occupancy		↓Breakeven		
	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	Jan-20	Feb-20	Mar-20		50%	60%	65%	70%	80%
Seats	350												
Performance(times/da	4	6	6	9	8	8	4	45	8	8	8	8	8
Tickets sold	831	536	582	792	877	829	357	4,804	1,400	1,680	1,820	1,960	2,240
Ave Price	$3.6	$19.9	$18.5	$16.7	$13.7	$12.5	$10.8	$13.3	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0
Occupancy	59.4%	25.5%	27.7%	25.1%	31.3%	29.6%	25.5%	30.5%	50.0%	60.0%	65.0%	70.0%	80.0%
Gate revenue	**2,972**	**10,673**	**10,778**	**13,207**	**12,058**	**10,378**	**3,865**	**63,930**	**28,000**	**33,600**	**36,400**	**39,200**	**44,800**
Labour Cost(General	16,400	17,500	19,017	21,672	11,500	13,730	7,950	107,769	15,396	15,396	15,396	15,396	15,396
Benefit	0	2,520	0	0	0	0	0	2,520	360	360	360	360	360
Advertise	0	103,085	0	0	0	0	0	103,085	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Rent	0	38,712	0	0	0	0	0	38,712	5,530	5,530	5,530	5,530	5,530
Insurance	0	10,000	0	0	0	0	0	10,000	1,429	1,429	1,429	1,429	1,429
Amortization	0	0	0	0	0	0	45,064	45,064	1,878	1,878	1,878	1,878	1,878
Other	0	5,543	50	27	272	337	18	6,245	892	892	892	892	892
G&A	16,400	171,817	19,017	21,672	11,500	13,730	53,014	307,151	34,592	34,592	34,592	34,592	34,592
Operating Profit	**-13,429**	**-161,144**	**-8,240**	**-8,466**	**558**	**-3,352**	**-49,149**	**-243,221**	**-6,592**	**-992**	**1,808**	**4,608**	**10,208**

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 2020 年 12 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ＩＴ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）
No.2 株式会社ＰＴＰ（パワー・トゥ・ザ・ピープル）　柏陽平（2004 年 3 月）
No.3 ＯＣＮとＩＳＰ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）
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－　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の多角化戦略　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）
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 ＩＢＭメインフレーム：巨竜は生き残る　髙田晴彦(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!　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　曽我部和彦（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）
No.22 ＮＰＯ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）
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 2020 年 12 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）

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～
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）

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）

No.36 落語界のコロンブス～桂三輝のブロードウェイ挑戦～
中山淳雄・根来龍之（2021 年 6 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
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 2020 年 12 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