



GRIPS 文化政策ケース・シリーズ

たざわこ芸術村

劇団わらび座 わらび劇場

はじめに

近年日本をとりまく経済状況の変化および少子高齢化をはじめとする社会的な変化への対応に伴い、国および地方の財政状況は深刻な悪化模様を呈している。このような状況の中で、地方公立文化ホールの経営に関しては、文化予算の緊縮化に伴い、戦略的な事業実施および広報活動の展開が難しい状況となっている。さらに、都心部を除く地域については、人口集積の低さに起因する集客数の伸び悩みが経営状況の悪化に拍車をかけており、予算の削減とそれに伴う興行収入の低下というスパイラル状態に陥っている。

公立文化ホールの運営をとりまく環境が非常に厳しく、苦戦が強いられている中で、地方の民設民営ホールで常に経営状態の向上をめざし、2007年度初の劇場収入黒字化を達成した劇場がある。秋田県仙北市に拠点を構える「株式会社わらび座」の所有する「わらび劇場」である。劇団わらび座は、伝統的な演劇、地域をテーマにしたミュージカルの上演をはじめとする、地元と密着した文化活動の振興に力を注ぐと同時に、常に来場者の満足度を高める催しを行うことをモットーとするなど、劇場経営にも力を注ぐ劇団である。「エンタテインメント白書2008」（2008. ぴあ総合研究所株式会社発行）においても巻頭企画「日米リージョナルシアター比較」とし

て、日本側の劇場として紹介され、その事業活動に、今、熱い視線が注がれている。

本ケーススタディは、「劇団わらび座」の活動施設兼メインホールとなっている「わらび劇場」について、施設の設立経緯に触れた後、概要および特徴的な事業内容等について平成20年12月28日に実施された現地調査に基づく報告を行うものである。

1. わらび劇場設立の経緯

わらび劇場の誕生は、わらび劇場を活動拠点とするわらび座の誕生と密接に関係がある。

第2次世界大戦後の復興もままならない1951年、「民謡で戦後荒廃した日本人の心を癒したい」という創設者原太郎の下、東京においてプロの劇団としてわらび座の前身となる「海つばめ」が設立される。そして2年後の1953年、「民謡民舞の宝庫」といわれる秋田県の現在の地に拠点を移すと同時に、わらび座と名称を改めた。劇団の名前には、飢えに苦しむ農民を救った山菜のワラビのように、人々の生きる力になろうという願いが込められている。

設立当時の活動施設は、演劇活動に十分なものでなかったため、劇団員の間には、「集客できる専用劇場が欲しい」という欲求が次第に高まっていく。しかしながら、当時、「大都市、すなわち人口集積のある場所でなければ十分なマーケットが存在しないため、劇場は成立しない」という風潮があり、関係者の間でも、劇場創設後の経営状況は厳しいものになる、という認識があったため、融資に応じる金融機関も全くない状態であった。

このような世間の認識とは裏腹に、劇団員の専用劇場への情熱は冷めやらず、全国の支援者への個人融資を依頼すると同時に、全国的な募金活動を開始する。その結果、1974年8月10日、全国800万人の市民の支援によって、「わらび劇場」が誕生することとなったのである。

しかしながら、開館以降約20年間は、劇場は劇団員の稽古用および上演用ホールとしての役割が大部分であり、貸館事業として活用される以外には特別な使用用途もなく、ホールの運営については戦略的な経営方針が存在しなかった。

このような状況を打破するため、1993年、劇団員は当時先進的とされたアメリカのアッシュランドやミネアポリスなど全米へのシアターマネジメント視察を敢行す

る。そしてそこで繰り広げられる「地元に着し、観客を何よりも大切にする視点」に基づく経営戦略に触発され、帰国後、大胆な経営方針の転換を行う。

そして1995年、当時は「都会でしか成り立たない」と考えられていたロングラン公演の開催に踏み切る。初のミュージカル「男鹿の於仁丸」については、計168回の公演回数を重ね、初年度にして35,000人の観客を動員し、大成功を収めた。

1996年には、ホールに隣接する温浴施設である「温泉ゆぼぼ」やレストラン「田沢湖ビール」とともに一大リゾートエリアである「たざわこ芸術村」を形成し、(株)わらび座により、多角的な経営が行われることとなる。

この後も日本の伝統芸能や民謡を現代感覚で表現した、躍動感あふれるオリジナル作品を上演し続け、平成20年度現在は地元・みちのくを題材とした「おくのほそ道」が上演されている。その傍らで、劇団自体は「河北文化賞」、「オーライ！ ニッポン大勝」との様々な賞を受賞すると同時に、わらび劇場も「ノードフ・ロビンズ音楽療法セミナー」、「文化経済学会」等の全国大会規模の会場として活用されている。

2. わらび劇場施設概要

わらび劇場は、客席数710席を有する単独ホールである。建築面積は2,217㎡、延べ面積は5,333㎡、総工費は約6億円。花道および合唱隊ステージも併設され、客席より広いステージを持つことが特徴的である。

なお、わらび劇場の特性は、周辺施設と一体となり「たざわこ芸術村」（別添資料1参照）を形成していることである。「たざわこ芸術村」は、宿泊施設も含む「温泉ゆぼぼ」、レストラン「田沢湖ビール」、情報研究施設である「デジタルアートファクトリー」ならびに教育的施設である「森林工芸館」および「化石館」などの多機能施設であり、来場者数は年間約30万人となっている。こうした施設と連携した取り組みを行いながら、わらび劇場は、エンタテインメントリゾート集積の中核的役割を担っている。

3. 運営および組織構成

わらび劇場は、(株)わらび座において運営されている(株式会社わらび座の概

要については、別添資料2参照)。組織図の詳細は別添資料3のとおりであるが、劇団部門、アミューズメント部門、管理部門という3部体制のうち、アミューズメント部門に属しており、厳密には劇団部門と一線を画している。

なお、わらび劇場本体の職員数については、平成20年12月31日現在、5名の常勤職員と2名の非常勤職員および3名のボランティアによって支えられている。

4. 事業内容

(1) 自主制作ミュージカルの上演

「劇場設立の経緯」でも触れたとおり、劇場設立以降20年間は、従来型の演劇スタイルがマンネリ化し、劇場の稼働率も伸び悩んでいたため、劇団員たちには新規の劇団活動への開拓が求められていた。そのような状況の中で、アメリカへの派遣団が現地で得た新たな経営戦略により、日本の風土に根ざしたミュージカル活動への取り組みが開始される。

1995年、劇団オリジナルミュージカルの第一弾となる地元・秋田県男鹿半島を舞台にした「男鹿の於仁丸」が上演される。秋田の「なまはげ伝説」をベースに、宝塚歌劇団で脚本や演出などを手がけた大関弘政氏を演出に迎え、ジャズやフラメンコを取り入れた。公演は好評を博し、2年間のロングランとなり、総上演数は731回にのぼった。

その後も、現在の岩手県に8～9世紀に実在した蝦夷のリーダーを題材にした「アテルイ」が日本各地での公演を含め3年間・486回のロングランとなったのはじめ、宮沢賢治の「銀河鉄道の夜」や、青森県の版画家・棟方志功を描いた作品など、毎年、地域に密着した独自のミュージカルを上映している。

なお、入場者数については、平成15年度が58,000人、平成16年度が61,000人、平成17年度が63,906人、平成18年度が67,000人、平成19年度が75,720人となっており、近年順調な伸びを記録している。

(2) 修学旅行等受け入れ事業

わらび座では、芸術鑑賞や踊り教室等を通じて、「人間との出会い」を目的とした修学旅行・宿泊研修の受け入れ事業を実施している。周辺宿泊施設や教育施

設と同様、わらび劇場もミュージカル観劇はもとより、生徒たちの活動の発表会や交歓会の会場として活用されている。1977年から開始されたこの事業は、現在では年間約150校、16,000名の受け入れ実績を持つに至る。

なお、長年培われた研修ノウハウを活用し、多様化・複雑化する学校教育における集団指導の悩みと解決のヒントを提案するため、教員を対象とした「夏の民舞・太鼓教室inわらび座」を2泊3日の日程で実施した。

これらを含む教育・普及事業の実施回数は平成15年度が125回、平成16年度が128回、平成17年度が128回、平成18年度が130回、平成19年度が135回となっており、常に安定した需要がある。なお、これらの事業への参加者数も平成15年度が17,890人、平成16年度が18,200人、平成17年度が18,500人、平成18年度が18700人、平成19年度が19,800人となっており、近年20,000人に迫る状況である。

(3) 「たざわこ芸術村」と一体となった事業運営

出演者と観客の交流を目的とした食事会、ワークショップの開催等、関連施設を活用した様々な催しが企画・実施されている。

① 「きらきら七夕の夕べ」、「おくのほそ道と秋を楽しむ会」等

ミュージカル出演者と観客が、併設するたざわこ芸術村内のレストランにて、食事をしながらトークや交流を楽しむ。季節や節目ごとに開催されるため、タイミングのよいイベントとなっている。同時に、出演者と観客の相互コミュニケーションの機会ともなっており、両者の距離がより親密になることから、来場者がより楽しい気持ちで観劇することができ、ファンやリピーターの増大に繋がっている。

② 「役者になろう！ あなたも わたしも」

実際に上演中のミュージカルの出演者が、参加者に対してセリフや演技を指導。実際に観劇した観客を中心に、配役になりきろうと奮闘するシーンが続出し、盛り上がりを見せるワークショップとなっている。

③ 「芸術村 お化け屋敷」

劇団稽古場を活用し、夏の期間にお化け屋敷を実施。毎年恒例行事となっており、地元の子どもたちにたいへん人気のあるイベントとなっている。

④ 「いい夫婦の日はシュークリームの日」

夫婦で来場し、手をつないで劇場に入場した場合、地元で人気のコンフェクショナリーのシュークリームをプレゼントする日を設定。中高年の夫婦を中心に、入場直前にはにかみながら手をつなぎつつ、そのまま劇場内に消えて行く姿は、周りの観客からもほほえましいと好評であるが、当事者たちにも、普段味わうことのできなかつた新鮮さがあり、よいきっかけとなった、と人気の恒例イベントとなっている。

(4) 企業や地域団体との連携事業

わらび座においては、地元協賛企業その他、東京・新宿文化センターにて開催された「火の鳥」における手塚プロダクションや角川書店による協賛、九州観光推進機構との共催ミュージカル「天草四郎」への「再春館製薬所」（本社：熊本県）の特別協賛等、地域を越えた幅広い企業協賛を得ている。この他、教科書出版社である「東京書籍」と総合的提携事業として「民舞フェスタ」を開催する等、自社の持つ強みを活かした連携事業を展開している。

地域との連携については、現在、秋田県立大学と人材育成の協力について協定を結んでいる他、昨年9月には国立大学法人秋田大学と、伝統芸能の共同研究などに関する連携協力協定所に調印しており、今後、地域文化の振興などについて連携した取り組みを行って行く予定である。

5. 財政等状況

(1) 収入

わらび劇場の収入は、大部分が入場料収入となっている。入場料は、通常公演の場合、前売券で一般3,675円、小学生および中学生が2,310円となっており、当日券は一般4,200円、小学生および中学生が2,625円となっている。

なお、わらび座ではファンクラブの制度がある。会費は年会費3,000円で3年間有効となっており、チケットが10%割引で購入できることとなっている。この他、「温泉ゆぼぼ」での宿泊や食事、「森林工芸館」での手作り体験といった、たざわこ芸術村での料金が5%割引となる特典もある。

この他、先述の4における様々な各種事業収入の他、協賛企業（平成19年度は114社）による協賛金が主な収入源となっている。

(2) 支出

支出の大部分を占める公演事業費について、菊池わらび劇場支配人は、「わが劇場では、周辺関連施設の活用により、通常要する出演者の出演料等、抑制が可能となっています」と語る。すなわち、外部出演者の出演料に関しては、温泉ゆぼぼ等の活用により、食費・宿泊費などの滞在費が割安となっており、支出の抑制要素となっている。

(3) 平成19年度期決算

決算は、(株)わらび座としての連結決算である。そのため、平成18年度までは、劇場部門単独では、毎年約3,000万円程度の赤字となっていた。

しかしながら、平成19年度においては、初の黒字転換に成功している。この原因について、菊池冴劇場支配人は、「作品がヒットし、興行収入が伸びたおかげ」と分析している。

6. わらび劇場における今後の課題と展望

わらび座わらび劇場の今後の課題として、菊池劇場支配人は、「行政の支援と地域との連携」を挙げる。

行政の支援について、菊池劇場支配人は、「わらび座では、平成18年度より、文化庁の芸術拠点形成事業に参加することができ、財政的な支援を得ることができるようになりました。この結果、積極的な新規事業への取り組みが展開され、結果としてヒット作品となる平成19年度作品「小野小町」の誕生および興行収入の上昇に繋がったのだと確信しています」と語る。

地域との連携については、先述の大学連携等のもとより、「演劇を媒体とするパブリックセクターの一員として、地域の振興に貢献していきたい。パブリックという、一般的には役所の提供するもの、というイメージがありますが、文化・芸術といった、通常の市場では成立しないものをできるだけ多くの方々に提供していく、という意味では、私たちの活動は新しいパブリックだという自負があります」と菊池劇場支配人は続けた。

劇団わらび座の是永幹夫代表は、「地域の歴史には独自の物語がある。もっと各地の素材を掘り起こしたミュージカルを作っていきたい。地域を元気にする力が、

芸術活動にはあると思っています」と語ったが、今後の地域における文化ホールの経営の展望に示唆的な含意があるように思えてならない。

別添資料

資料1 地図

資料2 会社概要

資料3 組織図

資料1 地図



資料2 会社概要

株式会社わらび座 会社概要

会社概要	
社名	株式会社わらび座(劇団わらび座)
本社所在地	014-1192 秋田県仙北市田沢湖卒田字早稲田430 (代表電話)0187-44-3311 (FAX)0187-44-3314
設立	1971年3月23日(劇団創業は1951年)
代表	小島 克昭
従業員	240名
資本金	9800万円
営業目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 音楽、舞踊、演劇の創作、企画、出演、興行 2. 劇場、ホテル、レストラン、喫茶店、浴場の経営 3. 産地食料品、民芸品、工芸品、観光みやげ物の製造、展示、販売 4. 旅行代理業 5. 造林、植林に関する事業 6. 酒類の製造、販売 7. 不動産賃貸業 8. 前号に付帯する一切の業務
事業内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 興行 わらび劇場、坊っちゃん劇場、全国学校、国内海外での公演を年間約1,200ステージ行っています。 2. 「たざわこ芸術村」の企画運営 <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p><人間再生・出会いの場> ★共生 — 地域・自然・伝統と現代 ★交流と情報と体験研修 自然、温泉、芸能、工芸、郷土料理 まるごとのリフレッシュ ーン</p> </div> <ul style="list-style-type: none"> ○ 温泉ゆぼぼ(ホテル、温泉、お食事処ばっきゃ、喫茶片栗花、売店等) ○ わらび劇場(オリジナルミュージカルの上演を年間約250ステージ) ○ 森林工芸館(手作り体験、木工・陶芸、製造見学等) ○ 田沢湖ビール(ビール醸造・販売、レストラン) ○ 化石館(和賀山塊等で採集された化石の展示。館長で山岳ガイ

	<p>ドの佐藤隆コレクション)</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ デジタルアートファクトリー(民族芸能の3次元デジタル舞踊符の開発等) <p>3. 男鹿国定公園 男鹿桜島リゾート「HOTELきららか」の運営</p> <p>4. 真木真昼県立自然公園 川口温泉「奥羽山荘」及び「太田ふれあいの里」「モリボの里」の運営</p> <p>5. 「坊っちゃん劇場」(愛媛県東温市)への作品制作・出演</p>
施設	劇場、ホテル、公衆浴場、ビール醸造施設、パブレストラン、大中小稽古場、企業内保育所、全国6営業事務所
敷地面積	本社／10万平方メートル、男鹿／3.4万平方メートル、角館／山林50万平方メートル、他
取引銀行	秋田銀行角館支店、北都銀行角館支店

わらび座 公演営業部

公演営業部センター	<p>〒014-1192</p> <p>秋田県仙北市田沢湖卒田字早稲田430</p> <p>(Tel) 0187-44-3316 (Fax) 0187-44-3318</p> <p>E-mail: hirasima@warabi.or.jp</p>
東北・北海道事務所	<p>〒014-1192</p> <p>秋田県仙北市田沢湖卒田字早稲田430</p> <p>(Tel) 0187-44-3860 (Fax) 0187-44-3318</p> <p>E-mail: o-kita@warabi.or.jp</p>
関東・東海事務所	<p>〒334-0013</p> <p>埼玉県鳩ヶ谷市南5丁目28-18</p> <p>(Tel) 048-286-8730 (Fax) 048-286-8731</p> <p>E-mail: o-kanto@warabi.or.jp</p>
関西事務所	<p>〒561-0874</p> <p>大阪府豊中市長興寺南4-5-1 イーグルリーチ302</p> <p>(Tel) 06-6864-9600 (Fax) 06-6863-8404</p> <p>E-mail: o-kansai@warabi.or.jp</p>
九州事務所	<p>〒813-0013</p> <p>福岡県福岡市東区香椎駅前3-17-10-306</p> <p>(Tel) 092-674-4151 (Fax) 092-674-4105</p> <p>E-mail: o-kyushu@warabi.or.jp</p>

資料3 組織図

