元福岡市副市長が劇場の社長に転身し、事業を改革

博多座を、世界から人が集う演劇の聖地に

歌舞伎、ミュージカル、演劇などの幅広い演目を月替わりで上演する公設民営の劇場、博多座。年間40億円を売り上げ、地元経済にも貢献する存在だが、リーマンショックやコロナ禍により、厳しい経営が続いている。福岡市副市長から博多座社長に転身した貞刈厚仁氏に、同社の黒字化に向けた戦略を聞いた。

公設民営による日本唯一の演劇専用劇場・「博多座」

演劇専用劇場の博多座は、福岡市により下川端東地区市街地再開発事業の中核施設として建設され、1999年6月に開場した。「花道」「回り舞台」などの伝統的な舞台装置に加え、ミュージカルにも対応できる「オーケストラピット」を備え、九州各地はもとより西日本一帯から芝居ファンが詰めかける。

「運営を担う株式会社博多座は、福岡市や松竹、東宝等の興行界、地域主要企業の出資で設立されました。場所貸しではなく興行をする会社です。演目を買い付けて、舞台制作・音響照明業務を行い、役者やスタッフの交通費・滞在費を持ち、広告宣伝をしてチケットを販売します。仮に買付費が1億5000万円とするなら、コストが同じくらいかかる上、当たり・はずれに大きく左右されるところが興行の難しさです」と語るのは、元福岡市副市長で、博多座代表の貞刈厚仁氏だ。

貞刈氏は1977年に福岡市に入庁し、1989年開催のアジア太平洋博覧会では、準備室から終了まで5年間にわたり企画・運営に携わった。博多座の設立は、当時の桑原敬一福岡市長の文化への強い想いが発端になったという。

貞刈厚仁（さだかり あつひと）
株式会社博多座 代表取締役社長

1954年福岡県八女市生まれ。1977年九州大学経済学部卒業、福岡市役所入庁。総務局企画課、アジア太平洋博覧会協会、九州大学移転対策局、総務局行政管理課長、人事課長、都市整備局都市開発部長、総務企画局企画調整部長、教育次長、財政局長、総務企画局長を経て、2013年に副市長に就任。2019年に副市長を退任し、博多座代表取締役社長に就任。

「同博覧会で桑原市長、東宝グループ傘下のコマ・スタジアム伊藤邦輔社長、九州電力永倉三郎会長が会談した際、桑原市長から『都市の文化を豊かにするためには劇場が必要だ。歌舞伎ができる大劇場がほしい』との思いが語られたことを機に、下川端東地区市街地再開発事業として、博多座を設置することになりました」

2000年からの3年間は、貞刈氏は下川端地区市街地再開発事業の中核施設「スーパーブランドシティ」の破綻処理に奔走した。

「下川端地区市街地再開発事業の失敗を振り返ると、事業構想から着工・オープンまで19年と、時間がかかりすぎたことも要因の１つでした。この間に起こったバブル崩壊の影響は大きく、最終的には銀行団に450億円の債権放棄を飲んでもらい、なんとか民間に売却できました」

総務企画局長・副市長を務めた８年間は、現在の高島宗一郎市長を補佐し、「アジアのリーダー都市づくり」に尽力した。その後、2019年6月より博多座社長に就任した貞刈氏だったが、同社は2019年度に2つの演目が大赤字となった上、2020年2月から９カ月間、コロナ禍で公演中止となるなど、いきなり厳しい舵取りを強いられた。

「2019年に累計入場者数1000万人を達成したものの、2021年度末で累損は8億円になりました。それにも関わらず、『福岡市が筆頭株主だから博多座は潰れない』と言う社員もいました。また、業務が縦割りで連携しておらず、各自が自分の仕事をするだけなど、問題が山積していました」

収入最大化と支出最小化を目指し、収益構造を改革

これらの課題を踏まえ、貞刈氏が目指したのは「まずは普通の会社になること」だった。福岡市から劇場の指定管理者として維持管理費用を受領することで収支をトントンに持ち込んでいたが、貞刈氏は収益構造を見直すことが先決だと考え、収入の最大化と支出の最小化に取り組んだ。収入の最大化については、売れる演目を揃えることが鍵となる。

「開場からしばらくは月1本程度の公演でしたが、現在は幅広いニーズに対応するため、年間20数本まで公演を増やすとともに、若者に人気のある劇団☆新感線や人気声優による音楽朗読劇など、将来への布石となる演目を集めています」

関東や関西に比べて、博多の演劇市場は小さいものの、「競合劇場が現れにくい」という特徴がある。演劇専用大劇場としての強みを発揮するには、歌舞伎からミュージカル、落語、吉本新喜劇まで、何でもやれる「いいとこ取り」を目指すことが重要だ。

「若年層やファミリー層にも客層を広げるため、漫画やアニメ、ゲームを原作とした2.5次元系の舞台や、ジブリ作品などの演目の買付も積極的に行っています。また、観劇料金の柔軟化を図るため、親子観劇チケットやYOUTHチケットの発行も始めました」

近年は、外部の演目の興行だけでなく、明治座や新歌舞伎座と連携して、演目の自主制作にもチャレンジしている。

「制作した作品は他の興行会社に販売できますし、社員が東京や大阪で仕事をすることで、自社にはないノウハウやスキルを身に付けることができれば、それが人材育成にもなります」

博多座の正面エントランス（左）、九州最大級の座席数を誇る客席（右上）、ロビー（右下）

さらに、場内のレストランやカフェ、売店からの手数料収入を上げるため、社員のアイデアをもとに様々なビジネスを実現させた。例えば、「エリザベート」公演時に当時のイギリスのアフタヌーンティーを再現して販売するなど、演目に合わせた商品を開発。また、歌舞伎公演時は、博多座の絵師による松羽目（老松を描いた舞台装置）などの絵画を販売するのが定番になった。

一方、支出の最小化は「第三セクターゆえの甘さからの脱却」と同義でもある。買付費の大雑把な見積をそのまま飲むのではなく、類似公演のデータや自主制作での経験も活かして金額の妥当性を見極めつつ交渉するように指示した。さらに、縦割りの排除と経営参画意識の醸成を図るため、取締役会後は毎回リーダー以上に経営状況を報告するとともに、貞刈氏自らが「博多座の樹」と名付けたロジックツリーを作成し、これに基づく事業計画の策定とPDCAサイクルを徹底している。

東アジアを視野に入れた演目でインバウンド需要も取り込む

改革による成果とコロナ収束の兆しが見えてきたことで、2021年後半からは徐々に客足が戻り始めた。今後は団体客の比率が小さいという弱点を逆手に取り、「個人客に強い博多座」への転換に拍車をかける考えだ。

「近年は、インターネットの普及とともに興行界全般として個人客の割合が高まっています。博多座会2.8万人、メルマガ会員6万人、LINE会員6.7万人のデータとSNSなどの媒体を活用しながら、ターゲットに的確に届くような買付や宣伝を行っていきます」

貞刈氏が最終的に目指すのは、博多座を「演劇の聖地」にすることだ。そのためには、中国・韓国・台湾のマーケットを視野に入れた演目も揃えていきたいと力を込める。

「海外の富裕層は、世界各地の旅先でミュージカルを楽しまれるそうです。今後は言葉の壁を超えた世界に通用するコンテンツを多数提供して、屋台だけではない博多の夜の過ごし方を積極的に提案していきたいです」 J