

地域におけるエンターテインメント産業の研究： 宝塚歌劇の人材育成

地域研究センター客員研究員（京都女子大学現代社会学部准教授）

西尾 久美子

要旨

本稿は、年齢層が限定された女性ばかりのメンバーから構成される宝塚歌劇という日本独特の興行組織がなぜ発展・定着したかについて、人材育成の仕組みに焦点を当てて考察するものである。1913年に宝塚唱歌隊として設立され、100年近い伝統のある宝塚歌劇団のメンバーになるためには、宝塚音楽学校の卒業生であるという限定がある。併設の学校の卒業生のみを劇団員とする継続的な人材育成がなされるため、劇団員の演技や歌、ダンスの型が揃う、技能がある一定のレベルに到達しやすいといったメリットがあるために、集団としての美しさをアピールする演出が可能になっている。また、学校在籍時という10代後半の早い時期からスター候補生を見出し、劇団に所属後も技能進捗に応じた場を与えて育成することが可能になっている。この仕組みは、ファンクラブを作るようなコアな顧客が、スター候補生を見つけることを容易にし、結果として音楽学校の在学中からスター候

補生をファンも探し、応援し、自分たちで育て上げるという満足感を持つことにつながっている。また、スターになれる一握りの層以外は、一定年数以上在籍すると自ら退団という節目を選択するというキャリア形成の流れができていく。このスター選抜システムと退出をうながす二つの機能が人材育成の仕組みに織り込まれていることによって、劇団員の構成は在籍年数があがるにつれてピラミッド型となり、人件費の高騰も抑えることができている。「清く、正しく、美しく」のキャッチコピーが有名な宝塚劇団の運営は、創立者小林一三の着眼点や劇団員の努力だけでなく、継続的にスターを育てることができている人材育成の仕組みがあり、それが宝塚歌劇の興行レベルでの成功を支え、その長期的継続にもつながっているといえよう。

キーワード：宝塚歌劇、宝塚音楽学校、スター選抜システム、人材育成、キャリア形成

A Study of the Takarazuka in Japanese Local Industries

Center for Regional Research
Kumiko Nishio

Abstract

This paper is considered paying attention to the structure of personnel training about how the Takarazuka, a performance organization peculiar to Japan expands. The Takarazuka and is established in 1913 and she must graduate the Takarazuka music academy attached to the Takarazuka to be a member of the Takarazuka. This continuous personnel training system has made possible to express the splendor a group. This system is the foundation of the star selection system that the Takarazuka and also enthusiastic loves of the Takarazuka can find a future star and support her since before she enters

the Takarazuka. There is also a career development mechanism that the members in the Takarazuka who are not to be a star have make a choice whether she drop out of the Takarazuka. Management of the Takarazuka expressed in a famous catch phrase “Modesty, Fairness and Grace” has the personnel system which brings up the star performers continuously and this connects with the succeed of a show and make the Takarazuka a tradition of about 100 years.

Keyword: The Takarazuka, The Takarazuka music academy, Star selection system, Personnel training, Career Development

I 問題意識と研究課題

本論では、1913年に宝塚唱歌隊として発足した宝塚歌劇が、なぜ100年近く継続することができたのかを、人材育成の仕組みに焦点を当てて考察する。宝塚歌劇は、鉄道開業以前は鄙びた温泉地であった宝塚への新路線開通とともない小林一三が考案した集客施策¹⁾、あるいは女性ばかりの劇団という特殊性から日本のモダニズム文化の特色的事例として注目され、研究蓄積も多く見受けられる。

しかし、宝塚歌劇そのものをエンターテインメント産業の一つの形態としてとらえ、設立の地である宝塚大劇場の稼働率は約88%、東京宝塚大劇場では約99%という高稼働率を誇っている理由について、経営学的な視点からの研究は乏しい。

そこで、本論では、なぜ宝塚歌劇が設立後95年経過し、多様なエンターテインメントのコンテンツが充実している現代においても競争優位性を構築できているのか、時代の変遷にかかわらず多くの顧客を引き付ける「宝塚歌劇団員＝タカラジェンヌ」が輩出され続ける、その人材育成の仕組みについて注目して考察する。宝塚歌劇団が長期的に数多くのスターや宝塚歌劇団以外でも活躍する人材を作りだし、多くのファンがそれを支えてきた歴史的経緯があることから、研究課題として以下の3点をあげる。

- 課題① タカラジェンヌのキャリア形成はどのようにおこなわれているのか。
- 課題② 人材育成と興行（業績や演目、組替え等）はどのように関わっているのか。
- 課題③ 人材育成において、ファンはどのような役割を果たしているのか。

II 調査の概要と分析方法

100年近い歴史を有する宝塚歌劇団には公式の資料や研究蓄積が多数存在する。そこで、公式的な記録ともいえる創立50周年以降ほぼ10年ごとに編纂されている歌

劇団の年史、ファン向けに1918年からほぼ毎月発行されている『歌劇』、1936年に創刊された写真を中心とした『宝塚グラフ』、在籍している劇団員全員の紹介がされているカタログのような『宝塚おとめ』、また創立者小林一三が出版した書籍、研究者や劇団関係者（退団した劇団員を含む）が執筆した書籍等の文献調査を行った。

そして、これらの資料や文献から宝塚歌劇団の歴史的推移と人材育成に関する記録を抽出し、年表を作成した。

文献調査と並行して、宝塚歌劇団に長期間在籍した経験のある元劇団員やその家族、舞台関係者にインタビュー調査を実施した。さらに、劇団員に差し入れをしたり、ときには地方公演にも出向いたりするような熱心なファン、また親子で観劇するような世代継続性を持つファン、そして、年に1回か2回、公演の演目を選んで観劇する一般的なファンなど、タイプのことなる様々なファンにもインタビュー調査を実施した。

これらの調査には、十数人以上の調査協力者がいるが、主要情報提供者（major informants）は9名である。この主要情報提供者にはインタビュー調査を複数回実施した。

宝塚歌劇の興行の実情を理解するために、上記の調査とともに参与観察も実施した。参与観察の対象として、宝塚歌劇団の5つの組が宝塚大劇場と東京宝塚大劇場で行う通常の公演だけでなく、宝塚にあるパウホールや梅田の劇場などの常設大劇場以外での公演にも実際に参加し、5つの組の差異や興行時期（トップスターの退団やお披露目公演など）による集客やファン層の違い、また周辺地域への波及効果の様子についても実情を観察した。この参与観察の中で、複数の協力者から繰り返し話を聞くことができた。

なお、インタビュー調査は、エンターテインメント産業という業界文化にコンテクストをおく興行実情や劇団員キャリアのヒアリングとなるので、宝塚劇団に関する業界コード²⁾を用いるなどエスノグラフィックな記述を心がけた。また、参加した行事ごとに、参与観察記録³⁾を作成した。

1) 当時の小林自身の考えは、小林（1980）によると、「あんな無理なことをやったのは、電車を繁昌させなくてはならないから、（中略）電車事業というものは都会と都会を結ぶからいいので、宝塚線のように、一方に大阪という大都会があっても、一方は山と川ではダメだから、何かやらなくてはならないというわけで、従って宝塚は無理にこしらえた都会である」（小林一三『宝塚漫筆』）と語られている。

また、この小林の事業展開の方法は、好意的に産業界からとらえられたわけではなく、電力の鬼と言われた松永に、「小林が女の財布をねらうような仕事をするのか。おれは見損なった」（松永安左エ門談）と事業の批判をされ、「いや、やるんだ」（小林一三談）川崎（2005）というほどに、切羽詰った事情もあった。

2) 宝塚歌劇団では「すみれコード」と呼ばれる、公表されない情報、尋ねてはいけない質問などが広く認知されている。新聞や雑誌等の取材でもこの規制は守られているため、特に現役劇団員に関する情報については、このコードに従った。

3) 参与観察では、劇場の周囲の写真やビデオ等の画像記録も撮影し、できるだけ現場のファンの状況を詳細に記録するように努力した。この画像記録も参与観察記録には反映している。

データの分析に当たっては、まずそれぞれの調査協力者のインタビュー・データをテキストデータに変換し、その内容を、質問表項目に沿って読み取り記述した。次に研究課題に基づき、タカラジェンヌのキャリアがどのように形成されたのか、また、その形成について周囲の関係者がどのように関与するのか、スターができることと興行にはどのような関連性があるのか等について、インタビュー・データの記録と参与観察の記録の分析を行った。

Ⅲ 宝塚歌劇の歴史的経緯

東京と宝塚、二つの常打ちの大劇場（それぞれ2000席以上）の稼働率は、昨年東京では約99%近く、宝塚では約88%という非常に高い率で、地方公演の興行なども含めるとおおよそ年間250万人の観客動員数がある。東京宝塚大劇場でのチケットの入手は困難、プラチナチケットといわれるほどの人気があることは、これら数字からも裏付けがとれ、まさに日本が誇るエンターテインメントであるといえよう。

小林一三が当初、電鉄集客のための窮余の策として開始した少女歌劇が、さらに近代都市開発という大きな枠組みの中で利用され、女性や子供を主にターゲットとし

て発展してきた結果、現在の宝塚歌劇団の大きな発展につながったことは、広く知られている。

その歴史的経緯を順に詳しくたどっていくと、1913年、宝塚を終着駅として開業した新線の集客装置の一つとして始められた宝塚歌劇は、当初は、10代前半の少女による歌劇という形容するよりは、学芸会レベルの出し物であった。しかし、当時は若い女性が歌や踊りを披露することが珍しかったこと、また女性向けの娯楽として手軽であった（大阪から30分程度の距離）こと、宝塚という地域が郊外型住宅地として開発され家族層の集客につながったことなどから開始後数年で現在につながる路線が引かれている。これは、近代化の波に乗り、自前の劇場を建設し、学校で継続的に若い人材を育成し、常時興行を開催するという現在まで続くビジネスとしての方向性が比較的早い段階から、設立者小林一三の意思で規定されたといえよう。

さらに、1927年には西洋のエンターテインメント産業で盛んになっていた多人数が一度に舞台にたつレビュー形式の演目を取り入れ、大規模な劇場で華やかな舞台を継続的に提供することが可能になった。4000人規模の大劇場が作られるなど、集客図りと価格設定を抑えることの両立と華やかな舞台とそれをささえる劇団員の人数という仕組みは、1930年代半ばまでには決まり、今の「タカラヅカ」流の舞台への流れが決定づけられたと考えられる。

表1 宝塚歌劇団に関する年表

年	月日	
1913 (大正 2)	7 月	第一期生 16 人を採用し「宝塚唱歌隊」として発足。
1914 (大正 3)	4 月 1 日	宝塚少女歌劇第一回公演。
1918 (大正 7)	5 月 23 日	帝国劇場で、東京での初の公演。
1919 (大正 8)	1 月 6 日	小林一三校長の宝塚音楽歌劇学校設立。
1921 (大正 10)	10 月 15 日	花組と月組が誕生。
1924 (大正 13)	7 月 1 日	雪組が誕生。
	7 月 19 日	宝塚大劇場 (旧) 開場。
1927 (昭和 2)	9 月 1 日	日本初のレビュー《モン・パリ〈わが巴里よ!〉》初演。
1930 (昭和 5)	8 月 1 日	白井鐵造の婦朝お土産レビュー《パリゼット》初演。
1932 (昭和 7)	8 月 12 日	後の東宝株式会社である株式会社東京宝塚劇場設立。
1933 (昭和 8)	7 月 1 日	新しく誕生した星組初演。
1934 (昭和 9)	1 月 1 日	東京宝塚劇場 (旧) 開場。
1940 (昭和 15)	10 月 1 日	「宝塚少女歌劇団」を「宝塚歌劇団」と改称。
1946 (昭和 21)	3 月 18 日	宝塚音楽舞踏学校 (39 年改称) を宝塚音楽学校と改称。
	4 月 22 日	宝塚大劇場 (旧) での公演再開。
1947 (昭和 22)	4 月 1 日	有楽町日劇で東京公演を再開。
1954 (昭和 29)	4 月 1 日	宝塚歌劇 40 周年記念式典挙行、大劇場で小林一三があいさつ。
1955 (昭和 30)	4 月 16 日	東京宝塚劇場再開。
1957 (昭和 32)	1 月 25 日	小林一三死去 (84 歳)
1960 (昭和 35)	3 月 1 日	宝塚新温泉を宝塚ファミリーランドと改称。

年	月日	
1964 (昭和 39)	5 月 9 日	宝塚歌劇 50 周年記念式典挙行。
1969 (昭和 44)	2 月 4 日	関西テレビ「宝塚シックス・オー・オー」第一回公開録画。
1972 (昭和 47)	7 月 1 日	宝塚歌劇で定年制導入。
1974 (昭和 49)	8 月 29 日	《ベルサイユのばら》初演。
1977 (昭和 52)	3 月 25 日	《風と共に去りぬ》初演。
1978 (昭和 53)	4 月 1 日	宝塚パウホール第一回公演《ホフマン物語》初演。
1989 (平成元)	8 月 10 日	15 年ぶりに《ベルサイユのばら》公演。
1993 (平成 5)	1 月 1 日	新宝塚大劇場開場。
1995 (平成 7)	1 月 17 日	阪神・淡路大震災により大劇場での公演を休演。
	3 月 31 日	新宝塚大劇場復旧。
1996 (平成 8)	2 月 16 日	雪組公演《エリザベート》大劇場で初演。
1997 (平成 9)	12 月 12 日	新組の名前が「宙組」と発表される。
2001 (平成 13)	1 月 1 日	新東京宝塚大劇場柿落とし公演初日。
2002 (平成 14)	7 月 1 日	衛星放送チャンネル「タカラヅカ・スカイ・ステージ」開局。
2003 (平成 15)	4 月 7 日	宝塚ファミリーランド閉園。
2004 (平成 16)	4 月 1 日	宝塚歌劇 90 周年記念式典挙行。
2007 (平成 19)	1 月 25 日	小林一三没後 50 周年追悼イベント開催。

これら詳細な歴史的経緯は、表 1. 宝塚歌劇団に関する年表に詳しいが、1913 年に設立されて 5 年後の 1918 年には東京公演を行うなど、地域密着型エンターテインメント産業の顔を持つ一方で、少女歌劇という特殊な興行形態をいかしたコンテンツ産業としてのあゆみも設立後早い時期から開始されている。

『歌劇』などファン層むけの冊子も 1918 年に創刊され、『宝塚グラフ』など大判の写真雑誌も発行されている。また、1974 年にはテレビ番組の放映も始まるなど、メディア・ミックス的なマーケティング施策も早い段階からされている。また、こうしたタカラジェンヌの劇場以外でのマスコミへの露出が、トップスターだけでなく人材育成途上の若手のタカラジェンヌとファンをつなぐ仕組みにもなり、タカラジェンヌが芸名ではなく愛称で呼ばれるということにもつながっている。

2002 年には衛星放送も開始され、劇場での多くのグッズの販売とともに、コンテンツを二次利用する方向性は、現在でも継続されている。

IV タカラジェンヌのキャリア

宝塚歌劇には現在五つの組（花・月・雪・星・宙）と専科（どの組にも出演する専門的な技能を持つ劇団員の組）があり、劇団員は約 400 名である。これら劇団員は、全員が生徒と呼ばれている。それは宝塚音楽学校の卒業生だけが宝塚歌劇団のメンバーになることができるか

らである。この学校は、中学 3 年生～高校 3 年生までの女性が受験することができ（倍率は 20 倍～50 倍程度）、学校在籍中 1 年生は予科、2 年生は本科と呼ばれる。

2 年間在学し卒業後は同期全員が当初は同一の組に配属され、その後、宝塚歌劇団の各組に各劇団員の適性に依りて配属される。なお、卒業後すぐの年次は、研 1（研究生 1 年の略）と、劇団入団後の経験年数に応じて呼ばれるようになる。研 7 までは給与が経験年数に応じて支給されるが、研 8 以降はタレント契約になり、出演状況に応じて年棒制契約になる。また、1972 年には定年制も導入されている。

学校在学中の序列は成績順であることはもちろんだが、卒業後も数年間は歌・踊り・演技などの成績がつけられ、その成績順で宝塚おとめや演目のパンフレットなどの掲載順が決まる。配役によるスターへのステップと成績の序列という二つの評価軸が劇団員には用いられ、並立的な評価が退団まで続くシステムとなっている⁴⁾。

宝塚歌劇団の生徒は自身の希望により、男役と娘役に職能がわかれている。音楽学校入学当初から希望が決まっている生徒が多く、学校の制服は同じだが、男役はショートカット、娘役はロングヘアとヘアスタイルが異なるので、一目でその志望がわかる。女性が男性を演じることは難しく、男役 10 年と呼ばれるように、女性が男性を演じるスキルを身につけるためには、継続的な育成が必要であり、一旦決めた職能をキャリアの途中で変更することは少ない。

経験年数の浅い劇団員にとっては、公演は OJT の場

4) 退団後もこの序列は維持され、OG が集まる会でも序列順に席についたり、記念写真では特段の指示がなくても成績順で並んだりするという。

であると同時に、技能披露と評価の場としても大きな役割を担っている。配属後に、大劇場の舞台上で端役をもらい舞台経験を重ねつつ先輩の演技を学ぶ一方で、研7までは本公演と同じ演目を研7以下の若手だけ演じる新人公演、中規模の劇場で中堅や若手だけで公演するパウホール公演など、若手の技能発表の場が興行としてシステム化されている。そして、その過程を観客が見て、将来のスターの卵を発掘し、ファンとして育成にかかわり、スター誕生を支え、退団（卒業）まで見守ることが一連の流れとなっている。

なお、五つの組には、それぞれ組ごとの特色⁵⁾があるといわれ、その組の特色に応じたファン層もあるようだ。

五つの組には、それぞれ約80名ほどの劇団員がいるが、その職能や序列にはおおよそ共通の枠組みがある。各組の劇団員を職能別にそれぞれの人数をわけると下記のように分類することができる。公演の演目に応じて若い男女の役柄だけでなく、専門技能に応じた配役がされている。また老け役や子供役など、年齢や身長に応じた役柄を得て、特長ある技能を発揮する劇団員もいる。

- (A) 管理職（組の運営にかかわるプレーイング・マネージャーのような存在）
 - ・ 組長（1名）
 - ・ 副組長（1名）
- (B) 主役級（トップスターや準主役級）
 - ・ トップスター（男役・通常1名）
 - ・ 娘役トップスター（娘役・通常1名）
ただし、演目によりトップスター以外から選抜されることもある
 - ・ 2番手スター（男役・通常1名）
 - ・ 娘役2番手スター（娘役・通常1名）
 - ・ 中堅スター（男役・2～3名）
- (C) 専門職（特定の技能に秀でた存在）
 - ・ ダンスリーダー（男役・娘役 各1～3名）
 - ・ 歌手（男役・娘役 各1～3名）
 - ・ 芝居巧者（男役・娘役 各1～3名）
- (D) 一般職（男役と娘役に分かれているが、名前のついていない役を演じることもある上記以外全て）

現在宝塚歌劇団員には、定年制が導入されているが、

五つの組から専科へ異動し、定年まで在籍する劇団員の数は少なく、多くは劇団員になってから数年から十数年で退団する。このタカラジェンヌとしてのキャリアは、卒業が義務付けられている宝塚音楽学校入学から始まり、一連の流れをまとめると、下記ようになる。

一括採用試験→ 学校による基礎教育→ 現場（組）への配属→ 配属先での現場教育（OJT）と専門技能教育（Off-JT）とその評価→ 若手対象の選抜公演→ 中堅としての地位確立→ 二番手スター→ トップスター→ 退団

このキャリア形成の流れから、宝塚歌劇の人材育成の特色として、学校教育と現場教育の綿密な連携による初期の基礎教育の徹底があげられる。給与が保証されている若手の期間は、公演で配役を得ることだけでなく、踊りや歌などタカラジェンヌとして必要な専門技能が教育されその成績が明示される。エンターテイナーとして華のあることは必要であるが、それだけで評価すると、専門職系の劇団員を育成することは困難になってしまう。将来のスター候補を育てることと、宝塚歌劇が成り立つために必要な技能を有する劇団員を育成することが、人材育成制度の中で図られている。学校で基礎技能を育成し、その後、劇団員として舞台経験を踏ませ、OJTで能力をさらに磨いていく。基礎教育とその後の継続的フォロー、そして能力の進捗に応じた舞台での配役という選抜の繰り返しによって、タカラジェンヌのキャリア形成がされているのである。

V 分析結果の提示

タカラジェンヌの人材育成は、学校と現場の連携によって長期的に行われ、結果としてスムーズなキャリア形成がなされている。しかし、この仕組みはエンターテインメント産業にとって、経済合理性が高いとは言い切れない。

エンターテインメント産業の興行演目の配役決定において、より高い技能あるいは演目に適したキャラクターなど有するメンバーを選りすぐるためには、ブロードウェイなどでとられているようなオーディションという形態のほうが適していると考えられる。またこの仕組みは、宝塚歌劇のように音楽学校を併設するより、教育費用や期間という面を考慮しても優れているとも考えられる。

5) 花組：シャープで切れのあるダンス。月組：花のあるアイドル系のスターを輩出。雪組：歌と芝居の実力派。日本物も得意。星組：華やかでゴージャス。「熱い」「濃い」。宙組：劇団一の平均身長。おおらかな気風。ファンのなかにもそれぞれの組の特色が好きだからと述べる人も多い。

さらに、劇団員を職能に応じて育成することは、役割を固定化することになり、興行する演目に非常な制約をうけるため、顧客の多様なニーズにこたえる演目の提供は困難になるようにも思われる。したがって、宝塚歌劇団の学校制度による人材育成や、その後のOJTによる育成は、経済的な合理性においても、提供できる公演演目の多様性（集客効果）においても、デメリットになるといえよう。

しかし、100年近く宝塚歌劇で学校教育を併設し、長期的に劇団員をキャリア形成する仕組みをとっているのは、そこにこの人材育成のもたらすメリットがあり、それが宝塚歌劇の特色と結びついているからである。

宝塚歌劇は10代後半で宝塚音楽学校に入学し男役トップスターになるには、通常は10数年という長い育成期間が必要で、その間継続的に周囲の関係者が見守り育てる、非常にコスト高の人材育成方法である。一方で、レビューの美しさに代表されるような宝塚歌劇らしい特色ある演目を提供できる、下記のようなメリットもある。

- ・型の統一による美しさ
同じ学校所属の団員なら、宝塚らしさが徹底
- ・即興性の高い技能の発露
学校で常に他者の技能を見ており、協働しやすい
- ・モチベーションのアップ
同じくらい、少し上、多様な見本の存在の刺激
- ・ネットワークの形成
新人にとって、同期との情報共有の機会や1年上の先輩とのつながり
- ・負担の軽減と機会の増加
安価に継続的に教育可能、個人の負担軽減
- ・技能評価情報共有
学校時代から発表会は公開。技能の進捗過程、技能評価の情報の共有

これらのメリットがあることで、技能のレベルが揃い、それに応じた演出がしやすくなり、一定レベル以上の公演が可能になる。さらに、学校の段階という非常に早い時期からスター候補生を選抜し、その技能進捗に応じて育成することも可能になる。

卒業後の同期は、当初は同一の組に配属されるが、その後は適性と各組の構成員の状況を考慮して各組に配属

されOJT教育が始まる。その一方で、OffJTとして、研7までは、レッスンを無料でうけることができ、給与が支給されるという身分の安定があり、自らの技能育成に長期的な視野をもって取り組むことができる。

さらに、若年者から育成することで、スターになるプロセスをファンが共有し、技能の上達を見守りキャリア形成のプロセスに関わることを楽しむことで、次のスター候補に着実にファンが付くという興行の安定性につながる利点もある。技能披露と評価の場としての研7までの新人公演や中堅の選抜メンバーによるパウホール公演など、若手の技能発表の場があることは、単に人材育成のためだけでなく、次世代のスターはだれかを予想しながら顧客が楽しめる工夫にもなっている。

さらに、こうした多様な公演と定期的な公演での配役によって、劇団員の序列が明確となり、次ぎやその次ぎのトップスター候補と期待される若手の台頭を目の当りしたスターが、自らの技能と体力の限界を考え、卒業と呼ばれる退団の自己決定を促す仕組みにもなっている。これにより、経営的観点から、人件費が高コストになることも抑えられ、さらに新陳代謝による興行への顧客誘引の効果もある。こうした一連の技能育成と興行とのリンクができあがっているため、親会社の支援があるとはいえ、宝塚歌劇が高い稼働率を誇り興行レベルでは赤字にならず継続的に公演できるという、成功につながっているのである。

つまり、宝塚歌劇が地域のエンターテインメント産業という顔を持ち、広く愛され支持され続けている背景には、歩合制の興行形態とは異なる、新しい興行（人材育成と密接にかかわる）形態を有している点があげられる。小林一三が、学校制度と常設劇場という現在につながる特色を早い段階に築き上げたことももちろん重要な点である。しかし、それだけで現在の成功に結びついたとは言い難い。エンターテインメントの歌劇の完成度よりも、若い女性たちが継続的に劇団員になり特色ある舞台を演じるという仕組みが、顧客にいつもと同じ安心感と、新しいスター誕生に立ち会える期待感の両方を提供することができ、現在の安定的な地位を築く原動力となったのである。

イメージを重視し、宝塚歌劇の「清く、正しく、美しく」というコンセプトが作成され、宝塚という都市のイメージにも深い影響を及ぼしていること背景には、中流階級層（職住分離、郊外に住み文化的な生活を）という、電鉄事業の展開との関連は勿論ある。しかしそれにとどまらず、人材育成の仕組みを興行的成功の模索の中で練り上げたところに、宝塚歌劇の競争優位性の大きな要因があると考えられる。

主要参考文献

- 植田紳伸〔2002〕『宝塚 百年の夢』、文藝春秋。
- 江藤茂博編〔2007〕『宝塚歌劇団スタディーズ』、戎光祥出版。
- 加護野忠男〔1999〕『競争優位のシステム—事業戦略の静かな革命』、PHP 研究所。
- 金井壽宏・高橋潔〔2004〕『組織行動の考え方』、東洋経済新報社。
- 川崎賢子〔2005〕『宝塚というユートピア』、岩波書店。
- 小林一三〔1953〕『逸翁自叙伝～青春、そして阪急を語る』、阪急電鉄総合開発事業本部コミュニケーション事業部。
- 小林一三〔1980〕『宝塚漫筆』、阪急電鉄。
- 阪田寛夫〔1983〕『わが小林一三—清く正しく美しく』、河出書房新社。
- 津金澤聰廣〔1991〕『宝塚戦略～小林一三の生活文化論』、講談社。
- 中本千晶〔2006〕『宝塚（ツカ）読本』、バジリコ。