

井上雅雄 著

『戦後日本映画史』  
—企業経営史からたどる—

若林 直樹

京都大学教授

## (1) はじめに

1950年代の日本映画産業は、ベネチア国際映画祭で金獅子賞を獲得した映画『羅生門』に代表されるように、芸術創造、興業、国際展開の面において確かに黄金期にあった。本書は、この輝かしい時代の日本映画産業の成長、高揚そして没落のダイナミクスについて、社会経済史、経営史の観点から、1940年代から1950年代にかけての大映とそのライバル企業の相克を中心に、総合的に分析する。著者の故井上雅雄立教大学名誉教授は、社会経済史の分野で、日本労使関係史の専門家であったが、惜しくも本書の刊行前の2019年にお亡くなりになられた。井上は、これまでの日本映画研究について、その黄金期に関しては、文化象徴論の観点からの解釈をめぐる議論は多かったもののその産業の総合的な分析は乏しかったと指摘する。確かにメディア産業論の菅谷実などや経営学の山下勝、山田仁一郎の映画産業の研究も、衰退後の現代を中心に捉えている。

## (2) 本書の概要

こうした狙いのために、著者は、1950年代の黄金期に向けて、戦前の大映の誕生時から、日本映画産業での戦時統制、復興と成長、最盛期と没落の始まりについて、主要映画製作企業や経営者の行動の推移を描く。特に、大映の創業者である永田雅一を代表的な経営者として、

その行動と論理を重点的に検討していく。

第1章から第2章は、戦時から占領下への統制の中での展開を検討する。第1章は、第二次世界大戦の戦時統制下において、大映の誕生を中心としながら、松竹などの企業が、映画製作において戦意高揚への貢献の強制という文化的な政府の統制を受けるだけではなく、フィルムなどの不足物資に関する経済統制を受けつつ展開したことを論じる。ただ、この中で大映の創設者永田雅一は、映画製作所長でありながらも政府当局の戦時企業統合の圧力をうまく利用して、映画産業の台風の目となった。国家目的に沿いながら、既存の松竹、東宝などに対抗する新たな映画製作企業として、3社を合併しながら大映を創設する。第2章では、敗戦後、連合軍の対日占領統治を担ったGHQ（占領軍最高司令部）の新たな「民主化」の統制下のもと、戦後の混乱や物資不足、労使紛争、流通網の再編等の中での、日本映画産業の復興の動きを検討する。ことに、大映は、商業性を重視した徹底した娯楽映画路線で、戦後の文化に飢えた国民の需要を満たすことで、映画製作企業として再成長をはじめた。

第3章から第4章は、連合軍による対日占領の終結期において、占領軍から日本政府へと映画の検閲や輸入統制、物資の統制などの権限が移る中で、どのように復興をしていったかを検討する。第3章は、日本映画産業が、映画倫理

機構を設立し、自主統制の仕組みを作るとともに、政府の映画産業助成政策の展開と、日本映画『羅生門』の海外グランプリ受賞による輸出産業化への期待の膨らみの動きを追う。ただ、レッドパージによる政治的なリストラによる混乱も見られた。第4章は、1951年のサンフランシスコ講和条約締結と日本の独立という時期における映画産業の経営実態を論じる。製作サイドでは、スタッフや俳優の人件費、ロケーション費用、フィルム経費が多く、赤字になることも多かった。また、映画興行において全国の流通網をなす数多くの映画館の、その増大と過当競争の故に経営が厳しい実態が収支構造から示される。映画産業は売り手（製作企業）主導の供給寡占の実態を持っていたのである。戦後の大映も、製作に集中し、監督、俳優、スタッフを内部で育てず外注化を進めて、製作本数の急速な拡大を目指した。

第5章から第8章は、日本の独立後の1953～1956年において余暇サービスとしての映画へのニーズ拡大が見られる中での映画産業の動きについて、代表的な出来事とそれへの産業界の対応を検討する。第5章では、国際化と、二本立て興行の広がりや弊害について論じる。『羅生門』の国際映画祭受賞後、輸出産業への期待から東南アジア映画祭を開催し、業界として輸出への取組みと模索を行う。特に永田雅一は、『羅生門』製作に関わったために、国際化のための協働で非常に大きな役割を果たす。他方、国内市場では、東映がはじめた二本立ての映画興行で顧客を囲い込む興行体制である「二本立制度」が拡大する。これにより、映画製作本数の拡大が求められ、製作側の企業や現場への負担増大だけでなく、製作本数濫造と質の低下がもたらされる。第6章では、娯楽としての映画観賞が広がるにつれて、衛生問題そして青少年保護の面から、規制の強化の機運の下での映画産業の対応を検討する。規制強化の機運に対して映画産業は、自主規制団体としての映画倫理機構の発展を進める。特に、若者の不良

行動を題材とした太陽族映画が増えたことで、そうした映画の倫理的な悪影響の懸念から規制の議論が盛り上がる。そこで、業界の自主規制のシステムである映画倫理機構の改組と強化が進む。第7章では、技術的に遅れていた映画のカラー化に対して、映画興行の魅力度アップのために欧米技術の導入とともに国産技術開発による対応が進められたことが論じられる。第8章では、1950年代半ばでの急速な映画興行の売上高全体の拡大により、企業間競争の激化が進んだために、人材の引き抜き防止協定である「五社協定」が結ばれる過程に焦点が当てられる。だが、映画製作に再参入した日活を中心に製作者や俳優の引き抜き合戦が激化する。それを業界共通の問題と考える主要製作企業五社の間で引き抜き防止協定が結ばれる。このアジェンダ化の中心人物は、やはり永田雅一であった。

そして、第9章から第10章は、日本映画の黄金期での量的な成長と、企業の製作効率の変化、主要映画製作企業の経営動向について検討を行う。これを通じて、黄金期での映画製作企業の経営の実態を明らかにする点が、本書の重要な貢献であるだろう。第9章では、映画製作本数の増加、観客動員数の増加、そして映画館の増加と流通網の成長、そして映画の製作効率の推移について取り上げる。特に、映画館が増大するものの、フィルム使用料の高さや入場料、経営コストのために、地方映画館の経営状態は平均的には苦しかった。ただ、大衆娯楽作品中心の商業主義路線をとる映画製作企業は、製作効率、すなわち制作費に対する配給収入のリターンの比率が高く、比較的収益性は良かった。第10章では、芸術的に優れた映画が商業的な成果と結びつきにくいことを業績面で確認しつつ、商業路線の映画製作企業が高い業績を示す点を検討する。特に、東映はそうであった。ただ、大映は、大衆娯楽路線、大量生産路線を展開したが、その経営者、永田雅一が製作に独裁的な権力を持っていたために、組織としての企画能力には問題を持っていた。

最後に第 11, 12 章では、日本の映画産業が黄金期の最後において衰退につながる要因を持っていたこと、それがテレビの発展とともに、衰退にどう拍車をかけたかについて検討する。第 11 章では、大映の現役取締役が新会社設立のクーデターをしようとした「日映事件」の経緯を検討する。そこで、永田雅一社長のワンマン体制とガバナンスの低さが、経営混乱だけではなく、映画企画の多様さと深さを失わせていく展開を検討する。第 12 章では、1950 年代後半から急速に普及が進むテレビ放送が、日本映画産業衰退の引き金になり、メディア産業間の対立につながる点を論じる。永田雅一は、無料のテレビ番組が映画観客減少を促すだけではなく、映画への支払意欲を下げると批判した。このようにテレビ放送開始期には、映画会社は、テレビ局に映画を提供しないとの対立姿勢を強めた。しかし、著者は、そもそも日本独自の二本立て興行体制こそが、映画の濫造と質の低下を招き、テレビに顧客を奪われたと独自の結論を示す。

### (3) 日本の映画産業の経営特性の探求

本書は、黄金期の日本映画産業を対象にして、その経営の独自性を明らかにしたと評価できる。たしかに河島 (2020) が言うように、映画産業は言語の壁があるために世界的に見ても国内市場が中心となる産業であり、ハリウッド映画などごく一部だけが国際流通する特殊性を持つ。だが、本書は、日本映画産業研究で 3 つの独自貢献をした。

第一に、1 社が年間 200~400 本を量産した黄金期のビジネスモデルの有り様を分析することにより、日本独自の収益構造や効率性を明らかにした点である。従来の日本映画研究では、収益構造、流通戦略、製作体制、経営統治、産業団体の役割などは、主たる検討対象とされてこなかった。この黄金期でも映画会社も映画館も収益性や効率性が低い点は、産業成長にとって大きな制約となった点が明らかにされた。それをふまえると業界カルテルと批判された「五

社協定」は、映画会社が唯一コントロールできる人的資源 (監督, 俳優, スタッフなど) の安定と低コスト化を狙った施策と思われる。

第二に、映画館系列という自社流通網の発展は、主要映画会社の成長エンジンとなったが、市場縮小の時には一定本数を供給する義務を課すマイナスの資産となった面である。評者は、なぜ映画製作企業は、衰退期において動画コンテンツ制作やその知的財産権のビジネスに特化してメディアの時代的变化に対応できないのが不明であった。だが、本書はその経済要因を示した。この示唆は、現代でもテレビ局が自社流通網を持つゆえに動画製作企業に徹しきれず、インターネット動画配信サービスに視聴時間のシェアを奪われつつある現状の分析にも有意義だろう。

第三に、本書は映画産業の企業家のあり方を考える上で新たな示唆を与える。永田雅一は、企業家的と思われてきたが、やはり映画人であったので、動画産業の経営者として独自のビジネスモデルの創造には熱心でなかったかもしれない。その点は、ピクサーを成長させたエド・キャットムルが CG 技術で独自の競争力の構築をした点と違う。

本書は、このように日本の動画コンテンツ産業の独自の進化経路への新たな関心と探求を引き出す良書と思われる。

#### 【参考文献】

河島伸子 (2020) 『コンテンツ産業論—文化創造の経済・法・マネジメント—』(第 2 版) ミネルヴァ書房。

(新曜社, 2022 年 9 月, 508 頁, 5,200 円+税)