

戦前昭和期映画産業の発展構造における特質

——東宝を中心として——

井 上 雅 雄

はじめに

20世紀は戦争と革命とファシズムによって彩られた時代であったが、しかし他方では科学技術の発達に裏打ちされた映画の時代でもあった。映画という新しい大衆芸術の形式が、人びとの生活文化と感情世界に与えた影響の大きさは、多様なメディアの発達の成果を享受している今日の想像をはるかに超えるものがある。とりわけ第2次世界大戦前においてはそうであった。例えば、1920年代中葉、アメリカの人口3万6,000人の小都市“ミドルタウン”に住む人びとの日常生活の実態を調査したリンド夫妻は、映画が、自動車やラジオの新しい「発明品」とともにこの小都市の人々の生活の様相を「一変させ」、それがために「この現代ほどミドルタウンを自足的、自己始動的地域社会として研究することが不可能なことを痛感させる時代はこれまでに一度も存在しなかった」(Lynd, R.S and H.M.1929/1990 p.201)と述べて、その影響力の大きさに驚きを隠さなかった。

他方、日本では同じく1920年代前半、例えば印刷女工石倉千代子は、「14 5歳の頃から目玉の松ちゃんが大好きで」「一度松之助がご挨拶に上京し、千代田館にきた」時には、「異常ともいえるほど熱狂するファンにもみくちゃんにされながら、やっと手に入れたあいさつ代わりに懐紙を、まるで宝物のようにたいせつに扱い、大事にしまっておいた」と述べ、その後「松之助を卒業し、洋画に転向した」が、映画をみるために「休みの日だけでは足りず、休日と休日の間にも浅草に通いつづける時もあった」(石倉千代子1981 pp.76 80)と述懐している。映画が音をもたないいわゆる無声映画の時代においてすでにこのような状態であったから、それが自ら音を獲得したトーキー映画の時代においては事態は一層加速された。

日本においてトーキーが無声映画の製作本数を上回った1935年、その7年前東京帝国大学法学部をすでに去っていたマルクス学派の泰斗大森義太郎は、自らも映画通として知られていたが、そのエッセイにおいて「ある朝、この世から突然に映画とスポーツが消えてなくなったら、

どうならう。いろいろなことが起こるにちがひない。だがそのなかで一番大きいのは、大学生がみんな死んでしまうといふことである。それほどに、今日の大学生は映画とスポーツが好きである。...それは彼等の生活にとって、まさに空気と水であると言ってよかるう。とりわけ映画である。...今日映画が大学生活を支配している強さ、広さといふものは、いままでに見られなかったのではなからうか。」(大森義太郎1936 p.19)と述べて、映画の学生生活に占有する位置の圧倒的大きさについて指摘している。

労働者のみならず、「知識階級」といわれた学生までも、もしもそれがなくなればあるいは「死んでしまう」かもしれないというほどに巻き込んだこの映画熱は、戦前日本社会を特質づける生活文化の確かな位相であった。

この小稿は、日本映画の史的な研究において本格的にメスを入れられることのなかった映画の社会経済的特質を解明する試みの一環として、戦前昭和期における映画産業の発展にみられる経営的特質を、他社との比較に留意しつつ東宝の経営行動に焦点を絞り明らかにすることを企図している。

1 文化生産としての映画の特質

映画は、それが芸術としてであれ娯楽としてであれ、文学や音楽など他の文化生産と決定的に異なるのは、黎明期を除けばその本格的な製作が企業活動によってしか成り立たないという点にある。それは、作家や画家あるいは作曲家が原稿用紙やパソコン、キャンバスやピアノなどに向かって作品を創り上げる際の投下資本と比較すれば、明白であろう。すなわち映画の製作は、一定の資本を集め企業を組織してはじめて可能となるのであり、したがってその作品は不可逆的に大量生産 大量販売 大量消費の循環に支えられなければならない。小説や絵画などの作品の著作権が、原則として作家や画家、作曲家個人に帰属するのに対して、映画のそれが企業に属するのはこのためである。

映画創造に不可避のこの特徴が、他の文化生産とは異なって、とくに映画に採算性や収益性への強い配慮を強いるのであり、それが映像作家の創造性に多かれ少なかれ制約を与えることになる。しかも多額の製作費を投入した映画が必ずしもヒットしたり採算ラインに乗るとは限らないという意味において、投機性を自体払拭しきれないことも映画創造の無視しえない特徴である。むろん限られた予算による経済的制約が、監督や現場スタッフの想像力を刺激し、逆にすぐれた作品を生み出す場合も少なくはないけれど、創作活動に経済的制約を意識せざるをえないところに、映画という文化生産が他のそれと画然と区別される特徴があることは疑いを容れない。これを要するに、映画創造は、ただに少数の芸術的才能によって支えられるだけではなく、多くの経営的努力によっても支えられなければ成り立ちかないということであり、これが経営と創造との間に対立や緊張を不可避とする要因だということである。映画の歴史を、

一面では作品の芸術的価値と興行的価値との乖離・相克の歴史として描きうるのも、このゆえなのである。

以上のことが示唆することは、黎明期を経たならば、映画はたとえ小なりといえども産業として発展するほかはない芸術活動であり、それは程度の差こそあれ大衆社会の成立を一定の前提としてはじめて可能となるということにほかならない。一本のネガ・フィルムから何十本何百本ものコピーがつくられ、一つの映画が同時にあるいは一定のタイム・ラグもって多くの映画館で何万・何十万人もの観客を対象に上映されるという映画が要求する作品享受の独自の形式は、多くの人びとの感情世界に対する強い影響をとおして、一つの時代の思潮や気分をつくりだし、人びとの行動様式を変化させてきた。文化的な力はいうにおよばず、社会的な力あるいは時として政治的な力としてさえも機能するという意味において、映画は、特定の文化産業の特定の作品という枠をはるかに超えた独特な性格を帯びることになる。人びとの感受性、意識、認識、行動様式として生活文化への影響度という点において、映画のもつ力は、他の文化生産のおよそ比ではない。戦前には行政当局が、戦後しばらくは占領当局が、作品内容と映画興行に対する厳格な規制を重要な課題としてきたのも、その理由の一斑はここにある。

2 日本映画産業の体質

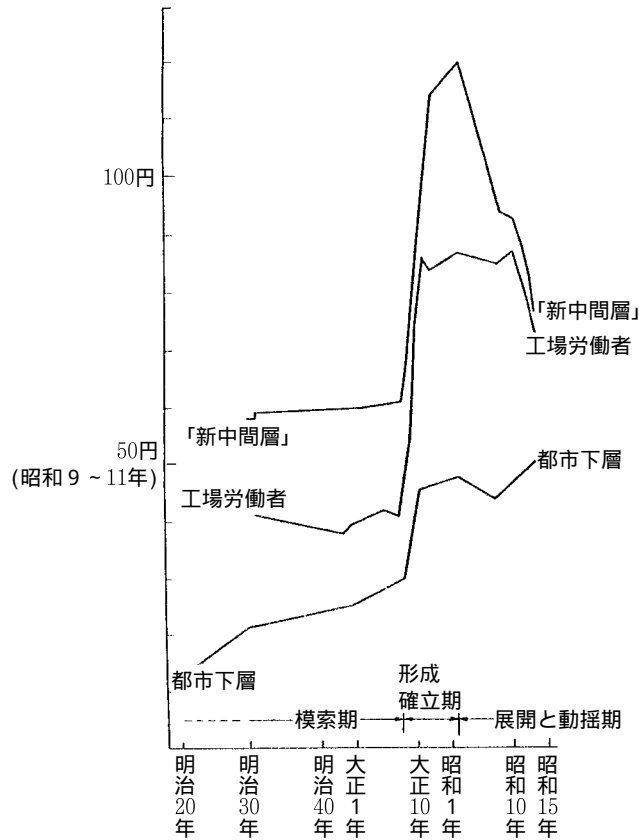
(1) 映画需要の拡大

日本において映画が、一部の好餌家の手から離れて社会的に注目されたのは、日露戦争（明治37～38年）の実写を中心とした記録映画によってである。大正6年には外国映画を中心に映画常設館も東京市内だけで70近くを数えた¹⁾が、明治から大正初期にかけては見世物の延長線上に位置づけられていた当時の映画の受容状況を反映して、その観客の多くは小学生を中心としたものであった²⁾。映画が、子供の見世物から離れて一般大衆の多くを捉えたのは、およそ大正年間の半ば以降であり、そこには二つの条件があった。一つは、日活（創立 大正元年）、松竹（同9年）、帝国キネマ（同8年）など主要な映画企業が、離合集散と内部対立を繰り返しながらも幾多の試行錯誤を経て、ひとまずは大人の鑑賞に耐えうる映画を提供できるようになったという供給体制の確立である。いま一つは、第1次世界大戦を契機に進展した工業化とそれを背景として形成された近代都市空間のもとで、次第に増大した工場労働者・職員層の存在であった。この間、図1にみるように、彼らの消費支出は急激に増大しており、最も身近な

1) 権田保之助の調査によれば、大正6年3月末において東京市内の活動写真館は69を数えている（権田保之助 1921 p.75）。

2) 明治42年8月9日付の「万朝報」によれば、当時小学生が映画の観客の「七分を占めて居」たが、大正6年の権田の調査によっても日曜日（昼間）の浅草映画街の観客に占める児童の比率は、24.1%、場末の映画館では56.4%にも達していた（前掲、権田保之助1921 pp.85～86）。

図1 都市諸階層世帯の実支出の推移 (東京市基準)



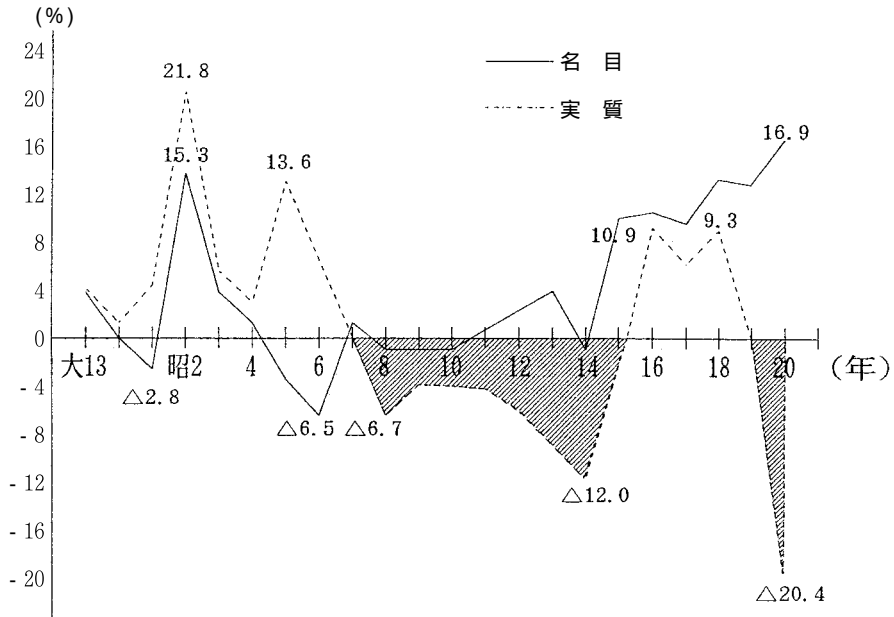
資料) 中川 清1985, p.371

娯楽として映画 = 活動写真は、寄席や浪曲や芝居など旧来の「民衆娯楽」(権田保之助) にとって代わって人びとを獲得していく³⁾。

昭和期に入ると、映画は音声を手に入れてその全盛期を迎える。図2のように、昭和恐慌以降、不況によって実質賃金が長期にわたって低下したにもかかわらず、映画は都市部ばかりではなく巡回興行などをとおして農山漁村など郡部にも需要を拡大して、大衆娯楽の王としての地位を確立する。都市部を中心とした映画常設館の増加とそれに伴う観客数の増大は、その端

3) 権田保之助は「新らしき民衆は資本主義によって作り出された新らしき社会階級である。而して其の新らしき社会階級の新しい娯楽を供給したものが又、資本主義的に最も徹底して経営された活動写真興行である」と述べている(同 p.25)。実際にも、大正9年末文部省が行った娯楽調査によれば、都市部においては映画(活動写真)が最も多く、また地方においても、例えば函館毎日新聞が大正12年末に行った函館市民に対する調査によれば、同じく映画が圧倒的に娯楽の中心を占めている(倉田喜弘 1980 pp.191-192)。

図2 賃金の対前年増減率



資料) 猪狩健太郎1975, p.15

表1 映画常設館の推移

(単位: 館)

年度	館数
昭和1年	1,057
2	1,172
3	1,269
4	1,270
5	1,400
6	1,452
7	1,460
8	1,498
9	1,538
10	1,586
11	1,627
12	1,750
13	1,875
14	2,028
15	2,362

資料) 昭和1~12年: 吉岡重三郎1938 p.116

13~15年: 日本映画雑誌協会1942 pp.6~13

的な証左となろう。すなわち表1によれば、昭和元年の全国の映画常設館数は1,057であったが、10年には1,586に、15年になると2,362と元年の2倍以上の伸びを示し、また表2による観

表2 映画観客数の推移 (有料興業)

(単位:人)

年次	常設館	常設館以外の興業場	仮設興業場	合計
昭和1年	117,805,932	23,601,802	12,321,715	153,735,449
2	127,184,332	23,313,671	13,906,714	164,404,717
3	140,263,001	26,010,527	15,005,760	181,279,288
4	152,439,679	25,851,809	14,202,768	192,494,256
5	158,368,142	23,846,205	15,961,100	198,175,447
6	164,717,249	26,578,149	15,699,510	206,994,908
7	177,343,933	27,784,287	15,586,641	220,714,861
8	178,245,443	29,674,461	17,345,921	225,265,825
9	198,927,124	28,154,690	17,307,822	244,389,636
10	190,092,299	28,692,587	16,550,801	235,135,687
11	202,658,784	30,664,299	18,329,297	251,652,380
12	245,616,830	32,049,503	16,382,675	294,049,008
13	306,292,882	28,634,469	14,484,708	349,412,059
14	375,739,130	29,413,334	14,635,264	419,777,728
15	405,035,860	22,744,648	12,494,163	440,274,671

資料) 昭和1～12年: 吉岡重三郎1938 p.116

13～14年: 大同社1941 pp.2～3, pp.52～55

15年: 日本映画雑誌協会1942 pp.6～19

表3 映画館入場料の比較推移

(単位: 銭)

価格年	映画館入場料 ¹⁾	理髪料 ²⁾	しる粉 ³⁾	「中央公論」
大正7年	20	20 (大3)	10 (大5)	40 (大8)
10	30	30 (大9)	12	80 (大11)
昭和5	40	50 (昭2)	15	
8	50	40 (昭7)	20 (昭10)	
14	55	55 (昭16)		1円(昭12)
17	80	80 (昭18)	25 (昭16)	90

注) 1. 日本映画封切館の普通入場料

2. 東京における大人の調髪平均料金

3. 東京における御膳しる粉の平均価格

資料) 週間朝日編1981 p.15, p.75, p.165, p.241

客の数も常設館だけでみても、同じ元年の1億1,800万人が10年の1億9,000万人へ、さらに15年には4億500万人へと激増している。さらにこの常設館に加えて芝居小屋等の常設興行場、学校、公民館、野外運動場・広場等における巡回上映等も含めれば、元年の1億5,400万人から10年の2億3,500万人を経て、15年には4億4,000万人へと激増していることが知られよう。

これは、何よりも映画のトーキー化の進展とそれに要した巨額の設備投資もかかわらず、表3のように、最も高い封切館でさえも、お汁粉のせいぜい2～3倍、総合雑誌中央公論のおよ

そ半額以下、大人の理髪料金とほとんど同額というきわめて安い入場料が、最も身近な娯楽・文化活動として映画人口の裾野を大きく拡大させ、映画をして人びとの生活文化に確固たる地歩を築かせたことを物語っている。実際にも、例えば昭和15年末、朝日新聞社が地方支局を総動員して実施した「地方娯楽調査」は、東京や大阪といった大都市だけではなく、地方の都市、農山村、漁村においても映画鑑賞がスポーツやラジオを抑えて余暇活動において圧倒的な地位を占めていたことを知らせている⁴⁾。

(2) 映画産業の体質

かくも広範な広がりをもせた映画は、それゆえに地域的・経済的格差や生活環境・慣習の差異あるいは意識や選好の違いなど多様な観客の多彩な欲求にいかにつれ、いかにつまらぬに腐心せざるをえなかったのであるが、しかしそれを産業史的観点とりわけそれを担った企業の視点からみれば、きわめて浮沈の多い不安定な性格を帯びていたことは否定できない。

それは、何よりも第1に、映画がその生誕の初発からまどっていたある種の低俗性を長い間拮抗できず、社会的評価も著しく低かったからである。その顕著な例は、わが国初の本格的な映画企業である日活の創立に際して、発起人として寄せた男爵郷誠之助の「活動写真と言うものは至って卑近なる賤しき商売であるかの如く世間からみなされて居るのでございますが、段々この活動写真の任務及び其効力と言うことに就き考へますと左様に卑しく賤しきものではないのでございます」(郷誠之助1912 p.17) という一文に端的にあらわされている。また牛原虚彦が出身地である熊本県の奨学金を得て大正9年東京帝国大学を卒業し、松竹への入社を奨学会に報告した際、「そらァ本気でいいよんなはるとだろか？肥後奨学会はですなァ、何も河原乞食ばつくるため、ああたに金子ば出したっじゃなかですばい。帝大の文科ば出りゃ、ほかに立派なしごとのあるはず。とつけむにゃじんばい。考えなおすがええ」(牛原虚彦 1968 p.83) といわれたエピソードはよく知られている。

そして第2に、新規参入による小企業の乱立が市場的安定性を奪ったからであるが、その基礎には時流に乗ってヒットすれば巨額の興行収入が得られるというこの産業に顕著な投機性があり、それはまた興行資本によって主導されてきたこの産業に固有の特徴によるものであった。その端的な例は、帝国シネマが大正13年に製作した「籠の鳥」(松本英一監督)であり、製作日数わずか4日半、費用1,500~1,600円で作られたこの映画は、当時の小唄ブームに乗って、製作費の100倍を上回る17万円の純利益をあげたといわれている(田中純一郎1980 - p.20)⁵⁾。

このような映画産業がもつ低俗性や興行的・投機的な性格は、それが絶頂期を迎える昭和年間

4) 朝日新聞中央調査会1941

5) なお、森杉夫1988はこの制作費を「1,000円前後」として17万円の純益であるから、「200倍近い巨大な純益をあげた」(p.55)と述べている。

に入っても依然脱しえなかった。それは、例えば昭和7年経営不振による大量解雇を機に日活を脱退した村田実・伊藤大輔・島耕二らいわゆる7人組の脱退声明書が「我国映画界の現状を見るに、その一部における人的な不健全と生活態度の不健全は映画事業を高利資本、投機資本、香具師資本に結びつけ純然たる産業投資並びに産業合理化により到達していないのである」(村田実他 1932 p.281)と述べて明らかにしている。

あるいはより直截的には昭和11年に創設された映画監督協会の初代会長となった村田実が、協会の任務に関連して述べた次の一文が明示している。「日本映画を外国映画の水準まで高める これは我々映画技術家の多年の念願なのである。興行資本家の粗製濫造主義に抗して、我国が多少なりとも技術的進歩を戦い取って来たのは、この願いに他ならないのだ。(略)旧来当業界には、映画を企業的に育てようとする者がなかった。土地を耕し、種子を蒔き、肥料を施し、育てて後、収穫を得ようと言う、堅実な企業精神など微塵もなく、唯だあるものはハツタリ根性のみだ。ましてや日本文化に貢献しようなどとは飛んでもない。(略)だから、日本映画の水準を高めるには、まず技術家の向上心を圧迫して来た業界の悪気流を撲滅してかからなければならないのだ」(村田実1936)と。

映画の質的向上を阻んできた元凶が、「堅実な企業精神など微塵もな」い「投機」的「香具師」的「興行資本家の粗製濫造主義」であるとするこの痛烈な批判は、戦前日本映画界の実状を物語って余りある。

3 日活の創立とその経営の特質

(1) 日活の創立

以上のような映画産業の不安定性 それを規定する低俗性、興行性、投機性を象徴するのが、日活の経営実態である。日活は、大正元年それまで映画の輸入・製作・配給に携わってきた横田商会、吉沢商店、M.パティおよび福宝堂の4社が合併してできたわが国初の本格的な映画企業であったが、その2ヵ月後に早くも社長が辞任し、1年後には重役が総退陣するなど内紛が絶えず、折りからの不景気とあいまって経営危機に陥るが、それを「カチューシャ」ブームと松之助映画によって脱するなど不安定な経営が続く。それでも大正期は全国の常設館の半分近くを押さえ⁶⁾、第1次世界大戦とその後の好況の影響もあって、その後期における松竹の参入にもかかわらず総じて好業績を維持する。しかし、昭和期に入ると金融恐慌、昭和恐慌と打ち続く不況に加えて、トーキー化の立ち遅れと経営陣の内部対立とによって企業業績は不振を

6) 大正6年の全国の映画常設館339のうち日活は177と半分以上を有して他を圧倒しており(日活株式会社 1962 p.76)、松竹参入後はウェイトは落ちたものの大正13年下半期において全国約1067館中407館と約4割を占めていた(国際映画通信社 1925 p.47)。

表4 大手3社の当期利益金の推移

(単位:円)

会社 年次	日活	松竹	東宝
大正9年	490,201	1,255	
10年上期	396,993	0	
10年下期	398,853	0	
11年上期	425,073	3,334	
11年下期	433,397	182,463	
12年上期	363,306	360,000	
12年下期	502,145	502,268	
13年上期	355,649	188,226	
13年下期	333,695	200,210	
14年上期	305,701	141,096	
14年下期	301,323	164,771	
15年上期	339,274	243,705	
15年下期	362,674	377,189	
昭和2年上期	406,053	390,923	
2年下期	398,555	387,176	
3年上期	402,563	391,120	
3年下期	403,882	398,287	
4年上期	354,300	489,008	
4年下期	403,127	534,224	
5年上期	360,046	506,130	
5年下期	293,614	401,769	
6年上期	291,153	285,135	
6年下期	241,370	233,213	
7年上期	619,352	145,018	
7年下期	199,493	157,232	
8年上期	183,523	196,615	
8年下期	10,152	279,756	1,904
9年上期	92,745	329,084	131,814
9年下期	20,613	379,851	110,010
10年上期	36,503	468,910	114,614
10年下期	179,897	538,855	230,220
11年上期	137,219	613,957	265,649
11年下期	252,572	1,168,864	290,860
12年上期	448,097	1,232,326	334,953
12年下期	276,083	1,308,332	385,640
13年上期	343,680	1,037,757	397,168
13年下期	341,807	1,167,492	475,140
14年上期	305,764	1,576,737	405,147
14年下期	212,535	2,522,888	405,470
15年上期	227,510	3,106,609	413,133
15年下期	742,744	4,101,846	736,842
16年上期	1,131,525	5,288,487	815,870
16年下期	927,004	3,896,766	473,889
17年上期	938,246	3,692,922	430,808
17年下期	1,017,401	3,699,458	434,586
18年上期	1,027,892	3,321,690	929,179
18年下期	994,320	1,476,248	1,674,338
19年上期	1,130,255	1,440,557	1,693,153
19年下期	1,148,332	1,350	1,917,392
20年上期	1,123,217	284,554	

注) 日活と東宝の利益金のうち円未満は四捨五入した。

資料) 日活株式会社1962, 松竹株式会社1964, 東宝株式会社1972

余儀なくされる。

すなわち、当期純利益に繰越利益剰余金をあわせた当期利益金は、表4にみられるように、大正から昭和のはじめにかけては比較的安定的に推移しているが、昭和9～10年の小康状態の間にはさみ、昭和7年から8年上半期にかけてと11年から14年までマイナスを記録しており、それは15以降戦時国家統制の強化によって業績が一定の落ち着きのみをみまで続いている。

(2) 経営の特質

その場合、留意すべきは、その経営の特徴が、「アゴにひげを生やして、国土然とふんぞり返っている池永（撮影）所長の胸三寸で、給料や手当がきまり、出張手当なども目分量の包み金というのが普通」であり、それは「一ヶ月の製作本数を、製作費から給料、諸経費一切を含めて、所長が本社側から予算を決めて請負いの形で仕切る、というようなならわしが、（昭和7～8年頃）まだ尾をひいていた」（田中純一郎1962 p.37）からであったという点である。すなわち例えば監督は「セットにいくら掛かったか、ロケにいくらを要したか、そして全体の費用がいくらで出来たかを、ぜんぜん知らされなかった。我々も知ろうという気もなく、また、知ることは許されなかったのである。すべて大福帳のドンブリ勘定だったのである。このため首脳部はじめ、各部長、ロケマネ（ジャー）等、判コをついて金を扱う要路にいる人々は、それぞれ適当に財をなしていたのである。それゆえにわれわれが数字を知るとは、神聖な神仏の内陣をのぞくごとくオソレおいことだったのである。これでは、いくら儲かっても会社の利益にならうはずがなかった。そのために首切りが起り大争議ともなったのだ。すべての赤字は従業員ヘシワヨセされてしまうのである。」（山本嘉次郎1965 p.145）という状態であった。

そればかりではない。「横田社長は、大御所なんて呼ばれていたが、所員たちは、ちっとも尊敬していなかった。むしろ軽蔑というより、嫌悪していたといったほうがいい。映画界は不景気だと称して、月給の遅配、分割払いをしておきながら、社長自身は景気よく他の事業に手を伸ばしたり、自分名義の映画館を増やしたりして、私腹はますます肥って行くばかりである」（同 pp.129～130）というのが実情であったことも看過してはならない⁷⁾。このような事実上の内部請負制による井勘定の会計処理が、自体困難な映画製作の予算管理の厳密さとは程遠いものであり、それはまた私利私欲を追い求める経営者の狭隘な家業意識とあいまって近代的な経営管理の扶植を阻むことになったであろうことは、想像にかたくない。

7) 戦前日活の最も有能なプロデューサーとしてわずか3年の在任中に多くの名作を世に送り出した根岸寛一が、昭和10年、新設された多摩川撮影所に入所するに際して、佐藤紅緑から寄せられた手紙には「元来日活は何かにつけてルーズにて小生もこれまで前約多く有之候へともいつも履行せずそのために今日に於ては大なる反感を有し居り候 此の点は小生一人のみにてあるまじくと存候 貴兄よくよく此点に御注意肝要と存候」（岩崎昶編1969 p.95）と記されており、紅緑の日活への強い不信任感が如実に看取されるが、これなどは当時の日活に対する社会的評価の一端を示すものといつてよい。

昭和11年、日活は業績不振を打開しようとして東宝との業務提携を試みるが、松竹の激しい干渉に遭い、曲折の後、その株式が東宝と松竹という競合2社に握られることによって経営陣も各々両社の出身者をもって占められ、いわば両社の共同管理のもと日活独自の意思決定ができないままに敗戦を迎えるというきわめて異常な状態が続くことになる。もっとも、統一的意思決定のこうした事実上の空洞化が、むしろ監督の自由な発想を許すことによって「土」（昭和14年、内田吐夢監督）や「土と兵隊」（同、田坂具隆監督）など名作と呼ばれるいくつかの作品を作り出すことに成功したことは皮肉ではあった。

4 松竹の参入とその経営の特質

(1) 松竹の市場参入

上にみたごとく、よきにつけ悪しきにつけ日活の経営の不安定性は、わが国最初の映画企業としての苦難を体現しているとすれば、後発企業である松竹の発展は、それとはいささか趣を異にしている。もともと白井松次郎・大谷竹次郎兄弟の創設にかかる関西を基盤とした歌舞伎興行会社であった松竹が、大正9年、映画の製作・配給に乗り出したのは、日活に貸し出していた道頓堀の朝日館の活況と渡米していた末弟白井信太郎の見聞などによって映画の産業的将来に着目したからであるといわれているが（松竹株式会社1964 p.23, 田中純一郎1980 - p.308）、その参入に際してはあらかじめ信太郎らを渡米させてハリウッドの製作方式を学ばせ、またかの地から日本人カメラマンなど技術者を招聘したり、新しい撮影機材を購入したり、あるいは俳優学校をつくって実際の映画製作の前に俳優の養成からはじめるなど周到な準備を重ねる。そこには日活に代表される既存映画企業にまわりつく低俗なイメージを払拭し、それらの轍を踏むことなく、映画の企業的成功を図ろうとする意図が込められていた。後に蒲田調と名づけられる明るい家庭劇を中心とする作品群は、社長大谷竹次郎の娘婿で若くして撮影所長に就任した城戸四郎の製作理念⁸⁾によるものであるが、それは松竹独自の作風として大正末期以降人びとの感性を捉えることに成功する。

確かに、松竹は市場参入当初の一時的な不振を除けば、日活に比べはるかに経営業績は安定していた。すなわち前掲表4にみられるように、参入3年目には早くも利益を出し、その後それは大きく変動するものの欠損を出すことなく増大し、日活が赤字にあえいでいた昭和11年からはその額も100万円台に乗るなど、好業績を概ね一貫して維持している。松竹の経営的な安

8) 城戸四郎はこの点について「松竹としては人生をあたたく希望を持った明るさで見ようとする。映画の基本は救いでなければならない。見た人間に失望を与えるようなことをしてはいけない。これが、いわゆる蒲田調の基本線だ。それが、言葉が変わって、明るくほがらかにということになったり、青春は若い、というようなことを言ってみたり、言葉では、いろいろ砕いているけれども、基本はこれである」（城戸四郎1956 p.40）と述べている。

定度が日活に比べればはるかに高かったことは明白であろう。

(2) 経営の特質

とはいえ、松竹が、日活が業界全体を凝縮するようなかたちで帯びていた低俗性と無縁であったといえるかといえば、そこにはおよそ無理がある。何よりも日活との俳優や監督の引き抜きを含む激しい競争を繰り広げ、後には東宝との競合も加わることによって、松竹の経営体質も次第にかの業界固有の翳を帯びようになるからである。

その最も象徴的な例は、日活の経営権をめぐるものであった。昭和10年、千葉合同銀行の融資によって経営の窮状からひとまず脱却した日活は、当時独自の配給網を持たないP.C.L. (東宝の前身の一つ) とその作品の上映を主内容とする業務提携によって自社製作本数を削減しようと試み、11年9月提携協定を結ぶに至るが、その直後、この提携の中心を担った堀久作専務が蛸配当の嫌疑で1年1ヵ月の長期拘留を余儀なくされ、協定は事実上無効となる。この提携は、松竹の度重なる干渉を退けて行われたものであるが、その後、松竹は千葉合同銀行から日活の債権を譲り受け、また日活株を買い集めるなど日活を傘下に収めるための画策を企て、これに対抗して拘留を解かれた堀専務が東宝の小林一三の資金援助のもと自社株を買い込み、果ては債権の担保物件の引渡しや株主行使権の禁止をめぐる互いに仮処分申請に訴えるなど泥沼のような曲折を経て、結局日活は既述のように松竹と東宝の共同管理下に入ることになる(堀久作1952 pp.6-20)。

これら日活の経営権の争奪をめぐる松竹の執拗なまでの追求は、当時業界に多くの波紋を投げかけるものであった。例えば、日活株の購入資金をまかなうために、松竹はその系列特約映画館へのフィルム賃貸料を値上げするなどの動きに出て、「松竹は今日まで対抗する相手を打倒する為には、卑屈といわれやうと非紳士的といわれやうと、手段を選ばぬ遣り方であった。さうして大谷、白井両氏の最終の目標は、演劇をトラストした如く映画事業の製作、配給両部門を独占し、独占機構に依り絶対的勢力を以て、地方興行者に君臨せんとすることにあるらしい。(中略) 従来私益追求と搾取第一主義を採り来つた松竹のイデオロギーで邦画界を独占されたならば、映画興行界は如何なる結果を生ずるだらうか? 思うても慄然として、膚に粟を生ずる感があるではないか」(市川彩1941 p.144) と業界関係者から厳しく糾弾されている。

あるいは有名な林長二郎の切傷事件なども松竹の経営体質をあらわす一例である。松竹の数少ない時代劇スターとして人気を博していた林長二郎(長谷川一夫)が、昭和12年10月、松竹との契約満了後に東宝に移籍した翌月、暴漢にカミソリで顔を切られるというスキャンダラスな事件が発生した。これは、当時松竹の関与が取り沙汰されたものの確証がないままに、実行犯とその共犯が逮捕されて決着したものであるが、ごく最近明らかになったところによれば、松竹の後ろ盾によって支えられていた新興キネマ撮影所長の永田雅一(戦後、大映社長)が、長二郎の役者生命の断絶を願う松竹の意を体し、自ら申し出て自己の輩下を使って凶行に及ん

だものであったという(犬塚稔2002 pp.250 255)。

これらの事例は、日活に象徴される業界の低俗性を脱しようとした松竹といえども、それを免れることができず、スクリーンの華やかさとは裏腹に暗い翳の部分を含んでいる映画界のイメージを刷新するどころかむしろそれを増幅するものであったことを意味する。戦時下、映画業界が国家統制とそのもとでの戦争協力を積極的に受け容れていく基礎の一つが、それによってこのような自己のイメージを変えたいというところにあったことは、留意すべきであろう。

(3) 労働条件の実態

以上のように、日活も松竹も自らが身を置き自らが担う業界の体質を自己の経営のうちに宿し、あるいはそれを増幅したのであるが、そのような企業経営のあり方を一面において映し出すのが、従業員に対する労働条件であった。松竹蒲田撮影所を例に、この点についてごく簡単に触れておこう。蒲田撮影所は、昭和8年3月時点で、従業員657名(うち男子504名、女子153名)を擁するわが国最大の映画スタジオであり、その内訳は俳優が半数近くの302名を占め、次いで技術部に属する監督と撮影技師及びその助手の97名であり、他は大道具の40名からニュース部の3名に至る24部に区分されていた。このうち事務部、企画部、ニュース部、脚本部、技術部俳優(いわゆる大部屋俳優以外)などは俸給といわれる月給制であり、比較的安定的な給与水準が維持されている。

なかでも俳優の場合は、大幹部、幹部、幹部待遇などのランクに応じて給与に格差があり、とくに一流スターは引き抜き防止のため高給を得ているが、それに加えてスティール写真や各種広告による臨時収入もあるから労働条件に対する不満は総じて低く、むしろ配役や脚本選定あるいは監督の指導などについての不満のほうが大きいのが通例である。またたとえ労働条件に対して不満があるとしても、他社への移籍を盾に直接会社と交渉して賃上げを獲得するか、あるいは実際に移籍をして要求を満たしてしまうことが多いために、それが実際に深刻な問題になることは少ないといえる。

しかし、いわゆる大部屋俳優といわれる下級俳優の場合は、事情が大きく異なり、日給水準が低だけでなく、雇用保障もなく、いわんや定期昇給などは望むべくもないなど俸給者との格差は歴然としている。この点については、写真部、美術部、大道具、衣装部などの現場の従業員も同様であり、生活上の不安はこれら下級俳優と現場スタッフには不可避のものであった。すなわち「他(東宝以外)の撮影所では契約制度をとっている人も多少はいたが、大部分は無契約であり、待遇もひどいものであった。当時最低の生活費はひと月30円くらいであったが、ひと月5円の助監督や、ひと月無給の俳優などがごろごろしていた」(森岩雄1975 p.163)というのが実態であった。それゆえ労働組合が組織される可能性があるのは、これらの層と総じて労働条件の劣悪な映画館従業員であり、トーキーへの切り替えによって職を失うことになった弁士や楽士などによるいわゆるトーキー争議を除けば、映画産業での争議はこれら現場従

業員と各系列下の映画館従業員のそれであることは、必然的だったといつてよい。従業員側の全面的な敗北に終わったとはいえ戦前最大の撮影所争議として知られる昭和7年の新興キネマ争議、および短期間で決着がついたとはいえ同年の日活の争議は、まさにこれら現場スタッフを中心としたものであった⁹⁾。

5 東宝の参入とその経営の特質

(1) 東宝の市場参入

東宝が設立されたのは大手企業のなかでは最も遅く昭和12年のことである。この会社は、もともとは映画製作を目的として設立されたわけではない2つの製作会社と、映画の興行を事業目的の一つとして織り込んだ興行会社との合併によって成立するというやや特異な経緯を有している。前者の製作会社のうち(株)写真化学研究所(P.C.L.)は、写真の感光乳剤と現像用薬品の研究・開発および映画フィルムの現像を目的として昭和5年植村泰二によって設立された匿名組合写真化学研究所と、トーキー録音装置の製作・販売および貸しスタジオでのトーキー録音を目的に同6年登坂秀興を代表として設立された匿名組合同産トーキー社とが、同7年に合併してできたものである。その役員には、植村泰二の父で大日本麦酒の植村澄三郎の手を介して有力財界人が名を連ね、事業内容は「映画事業者作品ノ撮影、録音ノ請負ヲ為スヲ以テ業務ノ本則トシ」(「起業目論見書」東宝映画株式会社1942 p.8) 通常の映画会社のように自ら映画の製作、配給、興行はしないとされた。それは、当時、映画は「まだまだ水商売とされ、真面目な実業家の手を出すべき事業とは考へられてゐなかつた」(同) からである。

が、トーキー映画の録音契約を結んでいた日活が、重役陣の内紛によってウエスタン・エレクトリック社の録音システムとの契約に切り替えてしまったことから、それを見込んで新設したトーキー用のスタジオと付属施設の遊休化を避けるために、森岩雄を介して急遽「社是として禁じられてゐた映画製作に手を出す」(同 p.10) こととなった。大日本麦酒との提携作品である「ほろよひ人生」など2本の映画製作の経験をへた後、写真化学研究所は、昭和8年ピー・シー・エル映画製作所を設立して映画製作をそこに委ね、そこからのスタジオ賃貸料をもって自らはしばらく技術開発に専念することとなった。

他方、いま一つの製作会社であるゼー・オー・(J.O) スタジオは、カメラや自動車などの輸入商社であった京都の大沢商会が、同じく日活の京都撮影所に販売する目的をもって輸入したトーキー映画撮影機材一式がその内紛によって販売の道を断たれたのを機に、昭和7年自ら

9) 松竹系列館のトーキー争議については、升本喜年1987 pp.238～252を、松竹と日活系列館のそれについては、矢次一夫1979 pp.329～341を、また新興キネマ争議については、そのリーダーであった坂齋小一郎1976を、日活の争議については、従業員側でその交渉の中心を担った永田雅一1953 pp.19～25を、さらにこの間の映画争議全般については、国際映画通信社1934 pp.299～309を各々参照せよ。

賃貸用のトーキースタジオを建設するとともに、太秦発声映画株式会社を設立してトーキー映画の製作に乗り出したところに淵源する。ゼー・オーは、映画の実際の製作と輸入外国映画の日本語版の製作とによってひとまず経営を軌道に乗せ、昭和9年に大沢商会から独立した後、「百万人の合唱」などの音楽映画や大阪毎日新聞と提携した「大毎ニュース」などのニュース映画の製作あるいは東和商事の川喜多長政を介してアーノルド・ファンクと伊丹万作監督の「新しい土」を製作するなど一定の発展を遂げる。

このようにP.C.L. ゼー・オーいずれにとっても日活との録音提携が破綻したのために、当初予定していなかった映画製作に手を染めることになったということは、その後この両社が東宝として成長し日活の強力なライバルとなったばかりではなく、日活自らがその管理下に置かれることとなったという経緯を顧慮すれば、まことに興味深いというべきであろう¹⁰⁾。

一方、後者の興行会社である東京宝塚劇場は、宝塚少女歌劇団を主宰する小林一三が、少女歌劇の東京での常打ち劇場として東京宝塚劇場を建設し、それに日比谷映画劇場や日本劇場さらには帝国劇場を手に入れて有楽町一帯にアミューズメント・センターをつくるという構想のもとに設立されたものであった。宝塚としては、これらの劇場を新設あるいは買収した以上、そこに継続的に上映するべき映画を安定的に確保しなければならない。しかし「小林翁の如き実業家が興行界に乗り出してきたのに怖れをいただいた他の業者が、どうして自分の作品を小林翁に提供する道理はない。松竹にしても、日活にしても、その他もろもろの映画業者はいずれも警戒し、反対の態度をとった」（前掲 森岩雄1975 p.160）。他方、本格的に映画製作に乗り出したP.C.L. 映画研究所とゼー・オー・スタジオは、いずれもその作品を東京宝塚劇場とその系列館で上映していたが、宝塚としてはこれら2社の作品と外国映画だけでは上映本数が足りないのは明らかであり、また製作の側であるP.C.L. やゼーオーとしても作品を宝塚系列の劇場にかけるだけではとうてい不足であったから他社系列館にも併映を開拓していたとはいえ、自社系列網樹立の必要性を強く感じていたことは否めない。

かくて、これら3社の思惑が一致して昭和11年、まず3社の出資により東宝映画配給株式会社が設立され、全国市場を対象とした配給網の構築と映画館の系列化に乗り出すことになり、また同年11月この新設会社と2つの製作会社を統括するピー・シー・エル総本社がつくられた。前述した日活との提携とその破綻は、厳密にはこれら東宝の前身会社によるものであるが、この東宝ブロックの誕生は、日活・松竹・新興キネマ・大都映画の既存4社にとって大きな脅威をなすものであり、彼らはいわゆる4社（後に6社）協定をもって自社系列館での東宝系映画の上映を排斥する挙に出る。そのために東宝側は一層自社配給網確立の必要性に迫られること

10) P.C.L. の製作責任者であった森岩雄はこの点について「今にして言えば、日活の当事者にすぐれた人があれば、P.C.L. とJ・Oの設備と資金を利用し、日活を根本的に改革し、映画事業を水物商売から新興産業の一つに改めることが出来た筈であったが、それをやらなかったのは惜しむべきことであった。」と述懐している（前掲 森岩雄1975 p.159）。

となった。時あたかも、日中戦争への突入を契機に施行された臨時資金調整法によって、映画など不要不急産業に対する融資抑制が見込まれる状況のもと、東宝は小林一三の示唆にしたがって昭和12年、新たに東宝映画株式会社を設立し、既存の写真化学研究所など東宝系のすべての会社がそれと合併することによって、映画製作から配給・興行までを一括してそこで取り扱うこととなったのである。

(2) 経営の特質

以上のようないささか複雑な経緯を辿って創設された東宝の企業経営面での最大の特徴は、製作・配給いずれの部門においても予算管理を導入したことにある。「従来映画事業は非常に不安定なもので、たとひその予算、決算を敢行しても到底その正確な運行を期しがたい特異な性質のもので考へられて来たのであるが、しかし当社は敢然これを断行する決意を以て事に当った。その結果、(略)一本一本についてみれば、多少予算額の変動はあるが、一期を通算してみると大体において理想に近い数字で収まった」(前掲 東宝映画株式会社1942 p.46)という。これは、ハリウッドの映画製作事情に精通していた森岩雄によって、すでにP.C.L.の撮影所経営において実践されていたことを継承したものである。

具体的には「P.C.L.の全責任者である森岩雄氏は範をアメリカのプロデューサー・システムにとり、予算を細大もらさず算出し、予算編成の際に、あらゆる無駄を削りとってしまう。これには何日も日をかけた。森さんを頭として、プロデューサー、監督、美術監督、製作担当、会計主任等の必要なメンバーが鶴首会議、今でいうディスカッションを毎日毎日くり返して、これ以上、ピタ一文も動かせぬというところまで運んでゆく。そのためには、カワラー一枚の値段、トタン一枚の値段、自動車賃、弁当、休憩費、すべてが話題にのぼり、私はそうした製作費の内訳を知って、まったくおどろいてしまった」というものであった。しかも注目すべきは、「P.C.L.では、この予算会議で、監督の演出方針も大体きまってしまう」ということであり、「たとえば、セットの大屋根を写すまでカメラを引くか(遠写にするか)、あるいは大屋根のスゾだけ写すかによって、いくらかの予算の違いを生ずるか、いや、ここはぜひとも大屋根を入れなければ演出のネライが出ない、というならば、ロケの仕出し(通行人などのエキストラ)を半分にして、数字のツジツマを合わせよう……、大体、こんな調子である」(前掲 山本嘉次郎1965 pp.145 146)というように監督の演出の基本フレームまでが決められるほどに厳格な予算管理が行われたのであった。

また、そのあらわれの一つとして厳格な時間管理が行われていたことも注目すべき点である。松竹から移籍した山本薩夫は「P.C.L.は、小さいながらも、非常に近代的な会社で、たとえばタイムカードなどが置いてある。当時、一般の会社でも、商社のようなところでさえ、あまりそのようなものは置いていなかったと思う。タイムカードによって早出料、残業料を出す。いまは当たり前になっていることだが、あのころ仕事をやっていた、その分相当プラスになった。

(略) (それは) 当時としては、とくに松竹などとくらべると非常に近代的な感じがした」(山本薩夫1984 pp.47~48) と述べている。

こうした製作面での予算管理については、大沢義夫率いるゼー・オー・スタジオにおいても概ね同様に実施されていた。すなわち「大澤さんに皆が惚れたのは、その計画性と合理性に、です。既存の映画会社では、ドンブリ勘定だった。だからロケーション・マネージャーなどがピンハネをやる。ロケ・マネだけではない、会社の幹部自身が会社を私物化していた。しかし、J・Oスタジオでは、予算がいくら、それも、セットからロケーションから、フィルム代から現像代、弁当代、足代にいたるまで、きちんと予算が立てられていて収支がすぐに判った。技術研究のためには、思い切り金を出してくれたが、ムダなことは決して許さなかった」(荒金義喜1968 p.125) という証言にそれは端的にあらわれている。

また、配給の予算管理については「映画ごとに、また配給所毎に、セールスマン毎に、配給収入予算を決め、これを各関係者の責任額として、その実現を帰する方法」(前掲 東宝映画株式会社1943 p.48) であり、端的にいえば各部署ごとにノルマを課しその達成を義務づけたというものである。このように変動著しい映画製作と配給の両面において予算制度を導入したところが、東宝の企業経営における最大の特徴とってよい。

その上で、製作の実務面での特徴として注目すべきは、先の予算管理と密接不可分の関係にあるが、わが国の映画企業ではじめて本格的にプロデューサー・システムを採用したことである。それまでの映画企業では、撮影所長ないし監督が事実上プロデューサー的役割を担うのが通例であったが、東宝は作品の企画から完成まで一切の実務的責任を負う独立の業務主体として、P.C.L.での製作主任制度を発展させたプロデューサー制を新設するとともに、それまで助監督が行っていた進行スケジュール管理を含む製作現場の運営実務を、新たに設けた製作係に委譲して分離し、助監督を専ら演出にかかわる仕事に専念させた。

この新たな制度の導入は、もともとP.C.L.でそれを試みた森岩雄の発案によるものであり、彼はその意図を次のように述べている。「元来日本映画の製作の体系は、そのもとが芝居の映画化からはじまった関係から、(略) 監督中心主義で発達して行き、それにはそれでいくたのメリットもあったが、弊害もまた出て来た。特に監督が映画そのものを作るという仕事以外に、撮影所全体の政治に発言力を持ち、監督同志間に派閥が出来、時には勢力争いにまで発展し、公正で合理的であるべき量産製作に大きなマイナス面を見せるようになった。私は実際の映画製作に参加する前に、このような弊害が決して日本映画の前進のために良いことではないことをしみじみ知らされていたので、欧米風に製作者と監督との仕事を分離することを断行する決心をした。即ち撮影所内の行政や製作実務から監督の仕事を分離し、映画の演出のみに専念せしめることとし、その他のことは専門の製作者に任せるということであった。この改革は言葉の上では簡単であるが、実際にはなかなか困難な問題があった。それは監督達に根強い抵抗があったこと、『製作者』に任務を遂行するだけの実力のある者がいなかったことである。そこ

で最初のうちは『製作者』という言葉は使わずに『製作主任』という役名にして一步前進という形をとった。数年この制度を続けたが、その内に『製作主任』のなかから実力者も出て来たとし、撮影所長級の人物も多く参加してくれたので、名実共に製作者制度が確立し、自分の考えをはっきり明確に打ち出すために『監督』という名称を廃してすべて『演出』という文字を使った。」(森岩雄1976 pp.10 11) と。

他方、配給面での注目すべき試みは、いわゆる4社協定による東宝作品のボイコットに抗して編み出された興行館との新たな契約方法である。通常、4社側と上映館とのフィルム賃貸契約は、製作会社が興行館に月極めで毎週作品を定期的に供給する1ヵ月単位のブラインド・ブッキング方式が中心であり、その月極め賃貸料は、あらかじめ会社が作品内容とは関係なくフィルムの長さを基礎に経験的に決めていた。ただし、その場合、封切賃貸料が最も高く、その後日を降るにしたがって低下していく。しかも月極め賃貸料は、「会社の格で著しい相違」があり、昭和3年当時で「最高1,500円から最低100円」まで多様であった(石巻良夫1928 p.314)。またこの通常のフィルム賃貸料とは別に、超特作品などと称する大作には特料という特別金を加算して徴収するのが慣行であった。

このような賃貸方式は、製作会社側にとっては確実に収入を得られる反面、興行館の側は毎月作品の提供自体は確実に受けられるものの、作品そのものの選択の自由がないために興行成績が期待できそうにもない作品も上映しなければならないというリスクを負うことになる。作品が観客を動員できるか否かのリスクを映画館の側が負うというこのシステムは、それゆえに、製作会社の側からは例えば映画館の経営は作品に依拠してはならないというやや極端な議論をもたらすことにもなった。

すなわち「如何なる常設館でも上映のプログラムに依って専ら観衆を引き付けやうとしてはならない。(略) 優秀なプログラムは比較的稀有である。常客は常設館を公共機関とならしむるプログラム以外のものを以って拵へられなければならない。之には観覧料、位置、最寄の距離、客席、映写、音楽、客扱、通風、公共の便宜、映写時間、その種類の如何を論ぜずプログラムの編製、あらゆる斬新奇抜の出演が網羅されるのであって、公共機関としての常設館が常客を拵へる永久的要素となる」(根岸耕一(日活常務、根岸寛一とは別人) 1930 pp.19 20)。とくに「観衆に対する案内応接は申すまでもなく、座席、遊技場、喫煙室、廊下、暖房及び納涼の設備、換気方法、光線、オーケストラ、壁画等に至るまであらゆる様式色彩音楽が渾然融和して、其所に映画(館)独特の雰囲気をも豊かに作り出さなければならない」(同 p.55) というごとく、観客を吸引するには作品内容ではなく「設備」と「サービス」(同 p.261) が強調されたのである。

このような「配給者側から云へば有利な方法であるが、興行者にとっては随分割の悪い」(前掲 石巻良夫1928 p.314) 賃貸方式に対して、新たに映画館の興行収入の一定割合を賃貸料とする歩合貸付の方法が編み出された。が、その割合は「2割5分位から始まり、多いのは

表5 各社系列館数 (昭和13年6月)

(単位: 館)

種別 会社	直営館	歩合館	特約館	計
日活	2	122	320	444
松竹	17	256	276	549
東宝	22	-	400	423
新興	11	83	367	461
大都	10	15	395	410

資料) 吉岡重三郎1938, p.207

5割」と高く、しかもそれ以外に「最低保証金を取り、上り高が如何に少くとも会社の収入は保証金以下に下ることはいやうにしている」(同)というのが実態であったから、興行館の側のメリットは減殺された。

以上のような興行館側にとって著しく不利なフィルム賃貸方法対して、東宝が採用した方法は、その地域の人口、映画館数、入場料金等を勘案した上で、一作品当たりの製作費、間接費、本社経費、株主配当を含めたコストに興行価値を加えて作品単価を算出し、これを個々の映画館の立地条件に合わせて一作品毎に賃貸料を算定し契約するという、いわゆるフリーブッキング方式であった。この方法は、佐生正三郎の手によって編み出されたものであり(前掲 田中純一郎1980 - p.252)、これによって彼は「配給の神様」(岡田晋1967 p.270)などといわれるようになるのであるが、この製作側には煩瑣であるけれど、興行館側にとっては合理的な契約方式は、結局は既存4社の契約館を東宝ブロックが切り崩していく契機をなしたのである。実際にも、「東宝作品ボイコット声明から半年とたたぬ8月、各地の映画館は続々と東宝側に帰依し、配給系統館200館に達した。その背後には作品の大衆性だけでなく、1本の料金を原価計算によってはっきりと割り出し、さらに相手映画館の条件に合わせて配給料を決定するという近代的な自由配給制が、なんでも押しつける4社の古い配給方法に対して勝利を占める原動力となった」(同)のである。やや少ないとはいえ、東宝の契約館数が充分4社に伍していることを示す表5は、その結果を端的にあらわしている。

(3) 経営文化の特質

以上のごとき企業経営の特質に加えて、この会社の斬新性を象徴するものとして、P.C.L.時代から引き継いだ自由主義的気風と左翼への寛容さについても触れておくべきかもしれない。日活から移籍した山本嘉次郎は、P.C.L.がもっていた雰囲気「極端な自由主義と左翼小児病のチャンポン」として、次のように述べている。「P.C.L.を創立した(略)指導層は、皆いづれもアメリカ、ヨーロッパで学び、生活をしてきた人々である。いい意味での自由主義を身につけていた。だから他の会社の重役のように、変なカミシモを着けていない。従業員と対等

に話し合う。セットに来て、仕事の調子を一緒になって心配する。土曜日にはいつもみなと野球をする。(略) だから撮影所へ行くことが楽しくてならなかった。仕事のない人々も、みな撮影所へやってきた。こんな自由な、のびのびとした場所は、どこにもなかったからであった」(山本嘉次郎1965 pp.146 147) と。

あるいは助監督として採用された黒沢明も「P.C.L. は既成の映画会社には無い、新鮮な若々しい気風があった。(略) 夢の工場にふさわしい場所であった」(黒沢明1984 pp.174 175) と述懐し、子役として松竹から移籍した高峰秀子も「映画の製作手順はほとんど松竹と変わりが無いのに、東宝の場合はなんとなく、どこことなく、はっきり、ひと味違っていた。(略) 俳優もスタッフも、だれかれの区別なくみんなが平等に一本のクギであった。(略) 私は東宝に移って、はじめて映画という仕事の、一見チャランポランに見えて、底知れない深さ、楽しさ、苦しさをスタッフの真剣な表情の中から教わった」(高峰秀子1976 pp.174 175) と語っている。

また左翼に寛容な風土については、山本嘉次郎は、P.C.L. が貸しスタジオをしていたころ「築地小劇場系やプロキノ系(左翼映画)の木村荘十二監督、脚本の松崎啓二君、俳優の丸山定夫、嵯峨善兵君等々が相寄ってP.C.L.のスタジオを借り、“河向うの青春”という左翼映画を製作した。しかし、それは二、三の映画館で上映されただけで、全然大赤字となってしまった。したがって、録音費もスタジオ費も払えない。すっかりP.C.L.に借金を作ってしまった。その後、P.C.L.が自主製作を始めるに当たって、まさか人質でもあるまいが、多少そうした因縁もあって、まずこの人々を入れて第一作を作らせることにした。それが“ほろよい人生”である」(同 p.148) と述べ、あるいは亀井文夫は、「東宝にはリベラリズムの伝統があった。(略) 有力なプロデューサーの森岩雄は、与謝野晶子の『君死にたまうことなかれ』の精神で育った人だから、『専門的な政治家は、汚職や疑惑で国に被害を与えるが、軍人はもっとひどい被害を与える。彼らに政治を渡してはいけない』といていた」(亀井文夫1989 p.23) と述べている。経営者の合理主義的精神と後発企業としてのスタッフの不足、そして以上のような経緯のもと東宝には左翼的な人々が比較的多く入ることになる。それが東宝争議として戦後火を噴く基盤の一つをなすことは、留意しておくべきであろう。

このような独自の企業文化を短時日のうちに築きあげた東宝が、しかし昭和15年の小林一三の商工大臣就任とあいまって、戦時体制のもと急速に軍部に接近し、他社に比してより積極的に戦意高揚映画を製作していったことは、歴史の皮肉というほかはない。森岩雄は、戦後「私はただか無力なりベラリストに過ぎず、いわゆる反戦の旗をかかげる進歩主義者ではないから、さして固苦しい反対をしたわけではない」(森岩雄 前掲1975 p.165) と告白しているが、しかし実際は、そのような微温的な対応に終わったわけではなく、「森岩雄は、そのころ、東宝撮影所員に向かって『東宝は陸海軍の捷利に社運の趨勢を委ねている。いわば軍と一心同体だ』とまで言いきった」(廣澤栄1986 p.170) といわれるほど積極的に軍部との結びつきを強めていく。それが、たとえ「6社同盟によって圧迫され、孤立した苦い経験から、今こそ他社

を抜いて優位に立ちたいという宿願」(同 p.169) によるものであったにせよ、そこに文化生産企業としての東宝のリベラリズムの限界がはっきりと露呈していたことは否みがたい¹¹⁾。そしてそれはまた、戦後の争議に際して組合から厳しく批判される一因をなすものであった。

以上、やや立ち入ってみたように、東宝が試みた一連の新たな製作・配給制度の採用は、一言でいえば映画企業として近代的経営管理の導入を企図したものであり、それは既存の映画企業にはおよそみられなかった企業経営の大胆な革新を意味するものにほかならなかった。もっとも、このような近代的な経営管理が、直ちにその作品の質の向上をもたらしたわけではないことに注意しておく必要がある。実態は、むしろ逆である。「予算制による製作方針は、ピー・シー・エル時代からの弊習である製作の画一性を露呈して、小粒な、ドン栗の背比べ的な作品が多く、野心的、投機的飛躍は見られなかった」(前掲 田中純一郎1980 - p.260) などという評価を招くことになる。が、こうした経営の近代化は、採算面での安定性確保のための重要な要因をなすものであり、その結果は、前掲表4の利益の着実な上昇にみられる。すなわち、東宝の当期利益金は、既にP.C.L.の時代である昭和9年に10万円台に乗って以降、概ね上昇し、戦時下に入ると国策映画へのシフトもあって、90万円から100万円を上回るようになる。松竹の収益力にはなお大きな懸隔があるものの、新規参入の企業としては充分注目に値する業績というべきであろう。

おわりに

以上、戦前昭和期日本映画産業の発展構造にみられる特質について概観してきた。この産業を長年にわたって特徴づけてきた投機性といい低俗性といいあるいは興行性といい、それは究極のところ“夢”を紡ぎ、売る産業——いわば“虚”業としての性格に源泉するものであった。しかもそこには、娯楽を提供しながら文化を形成していくというその基本性格ばかりではなく、私的営為ではおよそ成り立ちえない量産型=複製文化産業としての映画が担わざるをえない固有の困難が凝縮されていた。すなわち映画は、産業としての文化生産が背負う困難を一身に体現することによって、その独自の経営スタイルを歴史に刻印することとなったのであった。投機性や低俗性などこの国の映画産業にまわりついた性格は、この産業を担った企業の日本的展開によるところがむしろ少なくはないのであるが、そればかりではなく、上述のごとき映画という文化生産の産業的性格にも深く規定されていたことは否みがたい。

そのようななかで東宝の果たした役割を、一言で表現するとするならば、それはいわば“虚”業を“実”業たらしめようとする試みということができよう。すでに世界市場を席捲しつつあ

11) この点については、満州事変以降の政府の映画統制政策と映画業界の対応に関する詳細な研究であるピーターB・ハーイ1995および清水晶1994、加藤厚子2000 - , 2000 - を参照せよ。

ったハリウッドが、明確な目的意識をもって産業の近代化を図っていたことは、戦前最後の市場参入を試みたこの企業に、十分な教育機会を与えることになった。大正年間にプリンストン大学を卒業した大澤義夫をはじめ植村泰三や森岩雄など東宝の担い手たちが、アメリカの映画事情に精通していたことが、この企業の経営の基本方向を決定づけることになったことは見やすい事実である。しかも森岩雄を除けば、彼らは映画業界とは無縁の出自であり、そのことが、この業界に参入した異種として旧弊とも言うべき既存の慣行やしきたりにとられることなく、独自の経営スタイルをつくりあげることが可能としたのである。それが戦時体制下、女性向けを軸に現代映画に強みを発揮して人びとを掌握していた松竹に対する競争意識にも促迫されて、勢い軍国主義映画の製作に傾斜していくことになったのは、投獄された岩崎昶や亀井文夫あるいは病床に臥していた伊丹万作などごく一部の例外を除けば、軍国主義の支配にほとんど全く抵抗できなかったばかりか、むしろ積極的にそれに荷担していった日本映画人のビヘイヴィアとともに、この国の文化生産におけるリベラリズムの根の浅さを刻印するものであった。

敗戦後、米軍占領下において発生した東宝の労働争議は、こうした一種独特な変容を余儀なくされてきた日本の文化生産のありようを撃つものであったが、もしそれがまたかの時代に固有の精神の高揚と無縁でないとするならば、それは戦前とどの点において決定的なちがいがあのか問われざるをえないであろう。が、その検討は、もとより別稿の課題である。

(引用文献)

- 朝日新聞中央調査会1941 『地方娯楽調査資料』南博編 『近代庶民生活誌 第8巻』三一書房
1988年
- 荒金義喜1968 『大澤義夫』大善株式会社
- 大同社1941 『日本映画年鑑 昭和16年度版』復刻 岩本・牧野監修 『映画年鑑 昭和編
昭和16年版』日本図書センター 1994年
- 堀久作1952 「私が入社してから」日活株式会社 『日活40年史』1952年
- 猪狩健太郎1975 「戦前賃金水準の長期的推移」 『労働統計調査月報』(労働省) Vol.27 No.11
1975年1月号
- 犬塚稔2002 『映画は陽炎の如く』草思社
- 石倉千代子1981 『野の草 ある印刷女工の歩み』日本婦人会議出版部
- 石巻良夫1928 「日本映画商事要綱」 『日本映画事業総覧 昭和3・4年版』国際映画通信社、
復刻 岩本・牧野監修 『映画年鑑 昭和編 昭和3・4年版』日本図書センター 1994
年
- 市川彩1941 『わが映画事業論』国際映画通信社出版部
- 岩崎昶編1969 『根岸寛一』根岸寛一伝刊行会
- 亀井文夫1989 『たたかう映画』岩波書店

- 加藤厚子2000 - 「日中戦争期における映画統制」『史学雑誌』Vol.109 No.6
- 加藤厚子2000 - 「映画法施行以後における映画統制」『メディア研究』No.10
- 倉田喜弘1980 『明治大正の民衆娯楽』岩波書店
- 黒沢明1984 『蝦蟇の油』岩波書店
- 郷誠之助1912 「大日本フィルム機械製造株式会社創立に関する卑見」法貴顕貞『日活の社史と現勢』1930年
- 権田保之助1921 『民衆娯楽問題』権田保之助著作集第1巻、1974年 文和書房
- 廣澤栄1986 「東宝撮影所の1945」今村昌平・佐藤忠男他編『講座日本映画 4 戦争と日本映画』岩波書店
- 城戸四郎1956 『日本映画傳——映画製作者の記録』文芸春秋新社
- 国際映画通信社1925 『日本映画事業総覧 大正15年版』復刻 岩本・牧野監修『映画年鑑 昭和編 大正15年版』日本図書センター 1994年
- 国際映画通信社1934 『国際映画年鑑 昭和9年版』復刻 岩本・牧野監修『映画年鑑 昭和編 昭和9年版』日本図書センター 1994年
- 升本喜年1987 『人物・松竹映画史 蒲田の時代』平凡社
- 森岩雄1975 『私の芸界遍歴』青蛙房
- 森岩雄1976 『映画製作の実際』紀伊国屋書店
- 森杉夫1988 「帝国キネマの興亡(1)」『東大阪市史紀要』第12号
- Lynd, R. S. and Lynd, H. M.,1929/1990 *Middletown: a study in contemporary American culture*, New York. 中村八朗(抄)訳『ミッドルタウン』青木書店
- 村田実他1932 「声明」小杉勇『随想 銀幕劇場』1941年 昭和書房
- 村田実1936 題不詳 前掲, 小杉勇『随想 銀幕劇場』p.41 42による
- 中川清1985 『日本の都市下層』勁草書房
- 永田雅一1953 『映画道まっしぐら』駿河台書房
- 日本映画雑誌協会1942 『昭和17年映画年鑑』復刻 岩本・牧野監修『映画年鑑 昭和編 昭和17年版』1994年 日本図書センター
- 日活株式会社1962 『日活50年史』
- 根岸耕一1930 『映画界の横顔』超人社
- 岡田晋1967 『日本映画の歴史』ダヴィッド社
- 大森義太郎1936 「映画と学生」飯島正他編『映画年鑑1936年版』第一書房 復刻 岩本牧野監修『映画年鑑 昭和編 昭和11年版』日本図書センター1994
- ピーター・B・ハイ1995 『帝国の銀幕』名古屋大学出版会
- 坂斎小一郎1976 『映画に生きる』労働教育センター
- 松竹株式会社1964 『松竹70年史』

- 週刊朝日編1971 『値段の(明治大正昭和)風俗史』朝日新聞社
高峰秀子1976 『わたしの渡世日記(上)』朝日新聞社
田中純一郎1962 『永田雅一』時事通信社
田中純一郎1980 - 『日本映画発達史』中央公論社
田中純一郎1980 - 『日本映画発達史』中央公論社
東寶映画株式会社1942 『東寶映画拾年史抄』
東宝株式会社1972 『東宝30年史』
牛原虚彦1968 『虚彦映画譜50年』鏡浦書房
山本嘉次郎1965 『カツドウヤ水路』筑摩書房
山本薩夫1984 『私の映画人生』新日本出版社
矢次一夫1979 『労働争議秘録』日本工業新聞社
吉岡重三郎1938 『映画』ダイヤモンド社