

## 占領終結前後の映画産業と大映の企業経営（下）

井上雅雄

はじめに

- 1 映倫の成立と時代劇規制の撤廃
- 2 政府による映画産業助成策
- 3 「羅生門」のグランプリ受賞
- 4 レッドバージ (以上 第67巻第2号)
- 5 映画産業の経営実態 (以下 本号)
- 6 大映の作品傾向と製作スタイル
- 7 各社の企業業績

おわりに

承前

### 5 映画産業の経営実態

#### (1) 映画製作・配給部門

先にふれたように、1952年映産振は通産省産業合理化審議会映画産業部会を通して政府に助成を求める根拠として、自ら各企業の経営内容に関するデータを収集・分析し、それを「映画産業の近代化に関する第一次報告」として取りまとめ、通産・大蔵両省に提出した。ここではこの「第一次報告」に依拠して1951年時点での映画産業全体の経営の実態についてみてみよう。

劇映画製作・配給5社は、1951年に製作・封切りされた長編映画203本のうち91%を製作している（残りは独立プロダクションによる製作）が、その一本当たりの製作費の内訳を5社平均でみたものが表1である。11によれば、配給経費と本社経費を除く製作費の68%を占める直接費のうち最も多いのは、29.66%を占める「俳優費」であるが、これは「[製作費の]市場よりの回収速度をあげるためには、安定性のある俳優に、企業[の出演依頼]が集中すること、濫作のため需給バランスが調整されていない、あるいは設備、機械の不足、陳腐化により製作過程において[俳優の]計画性ある拘束力に欠けて」おり、「相当のロスのある」ことによる（産業合理化審議会映画産業部会「映画産業の近代化に関する第一次報告」『映画年鑑』1953年版 30頁、『キネマ旬報』1952年6月上旬号 52頁、以下引用は『映画年鑑』による）。次に多いのは「[契約]スタッフ人件費」の10.70%であり、先の「俳優費」と合わせこの二つの人件費項目で直接費の4割を占め、これに4番目に多い同じく人的費用の「時間外諸給与」の7.30%

表1 劇映画一作品当りの製作費内訳(5社平均 1951年)

1 1 直接費		
項目	千円	%
企画費	207,333	1.70
原作費	171,775	1.41
脚本費	378,735	3.11
製作宣伝費	117,795	0.97
スタッフ人件費	1,301,825	10.70
俳優費	3,610,628	29.66
製作準備費	61,726	0.51
音楽費	479,361	3.94
特殊撮影費	33,960	0.28
ロケーション費	1,079,878	8.87
時間外諸給与	888,937	7.30
美術費	46,031	0.38
大道具費	588,690	4.84
小道具費	460,749	3.79
美粧費	76,653	0.63
衣装費	348,653	2.86
タイトル費	14,967	0.12
フィルム費(初号迄)	1,018,675	8.37
現像費	146,042	1.20
録音費	85,359	0.70
電力費	65,644	0.54
証明費	157,082	1.29
撮影費	70,193	0.58
交通費	264,288	2.17
宿泊費	198,774	1.63
通信費	16,840	0.14
諸雑費	281,547	2.31
計	12,172,140	100.00

1 2 間接費		
項目	千円	%
人件費	3,486,037	61.54
経常費	885,107	15.62
営繕費	248,583	4.39
火災保険料	185,089	3.27
租税公課	77,420	1.37
土地家屋	103,224	1.82
厚生費	326,716	5.77
企画本部費	278,950	4.92
演技者養成所費	39,928	0.70
技術研究所費	34,000	0.60
計	5,665,054	100.00
一本当り(5社平均)の直間比率 直接費 68% 間接費 32%		

1 3 配給経費 <sup>1)</sup>				
項目	総経費 千円	1ヶ月平均 千円	1本当り平均 千円	%
人件費	23,552	3,925	1,243	14.26
電話通信費	5,198	866	259	2.97
旅費交通費	7,316	1,219	410	4.70
発送費	3,893	648	202	2.32
経常費	14,148	2,358	706	8.10
小計	54,107	9,016	2,820	32.36
プリント代 <sup>2)</sup>	62,387	10,398	3,070	35.23
宣伝費 <sup>3)</sup>	57,736	9,646	2,825	32.42
合計	174,230	29,060	8,715	100.00

注1) 1951年2月～7月の半年間の配給経費。

2) 又キ焼を含む。

3) トレーラーを含む。

1 4 本社経費 <sup>1)</sup>			
項目	社数	1社の平均	
		千円	%
人件費	4	4,093	7.14
経常費			
旅費	4	423	0.74
通信費	4	229	0.40
交通費	3	145	0.25
運搬費	4	18	0.03
消耗費	4	335	0.58
接待費	3	706	1.23
会議費	4	312	0.54
保険料	4	427	0.74
修繕費	4	254	0.44
地代家賃	4	152	0.27
光熱費	4	72	0.13
諸税公課	4	1,706	2.97
諸経常費・雑費	4	2,071	3.61
小計		6,850	11.94
設備費(施設機械費)	4	2,653	4.63
緊急修理費	2	2,501	4.36
債務償還費	5	6,719	11.72
利息	5	3,442	6.00
定期積立金	2	3,458	6.03
別途積立金	2	4,208	7.34
未納税引当金	2	5,551	9.68
社内蓄積金	1	750	1.31
諸償却費	1	11,184	19.50
雑損失	1	2,272	3.96
株主配当金	1	3,333	5.81
重役賞与	1	333	0.58
小計		46,404	80.92
合計		57,347	100.00

注1) 1951年の各社2月～7月の総計の1カ月平均。

出所：『映画年鑑』1953年版 29頁より作成(原数値の誤りは訂正した)

を含めると5割近くにのぼる。原作や脚本に要する費用が合わせてもわずか4.5%でしかないことからみても、映画製作がいかに特異な労働集約的性格をもっているかが知られよう。このことは同じく製作費の32%を占める間接費（1 2）により直截的にあらわれており、そこでは「人件費」（＝契約者以外の社員スタッフの賃金）が61.54%と圧倒的な割合を占めている。「第一次報告」によれば、その「最大の原因は、製作機構における設備資材の不足と近代化に欠けていること」にあり、「[しかるべき助成が得られて]理想的施設設備がなされた場合」にはこの人件費の「大幅な節約」（同）が可能となるとされている。他方、配給にかかわる経費（1 3）についてみれば、フィルムのプリント代がその35.2%を占めて最も多いのは当然であるが、「生フィルムに対する現行物品税3割が相当の負担になっている」（同）ことも疑いない。これに32.4%の宣伝費を加えると配給経費のおよそ7割を占め、プリント代と宣伝費が配給経費の大宗であることがわかる。また管理部門である本社経費（1 4）をしてみると建物・設備の償却費用が19.50%と最も多いが、次には11.72%を占める「債務償還費」＝借入金の元利返済額が計上されており、これは同じく「報告」によれば、高利貸など「銀行金融が確立されていないものがある」ためであり、安定的な銀行融資によって「少なくとも7%以下に引下げられるべきである」（同）とされる。

このように長編劇映画一本がつくられ興行館で上映されるためには、5社平均で直接費・間接費・配給経費および本社経費（一社平均月4.3本製作の本社経費57,347,000円を一本当たり計算し直せば13,337,000円となる）計39,889,210円、およそ4千万円の費用が必要であり、これが「市場よりの回収最低目標」ということになる。したがって「[昭和]26年度製作本数[が]208本とすれば、約80億円が回収されなくてはならない」が、しかし「実際は73億円程度である」（同）というのが、「第一次報告」の述べる製作・配給会社の経営の実態であった。政府の助成措置を受けるためのデータの整理という「報告」の性格からしていささかの誇張は否定できないであろうが、製作・配給企業が最終的に興行収入によって製作費を回収できていないのは、労働争議後の経営内部の混乱と新東宝の配給の独立とによって作品の全プロ編成が困難となり経営赤字が続いていた東宝と、もともと業績の悪い3つの企業が合併して赤字を引きずり、同じく全プロ編成ができなかった東映、および東宝との法廷闘争による影響も含め累積債務の重圧にあえていた新東宝のデータが含まれていることによる。後に立ち入るように、赤字に苦しむ東宝と東映が1950年11月に業務提携を結んで製作・配給の相互補完に踏み出すのも、自社だけでは全プロ編成体制を維持するに足る作品本数を製作できなかったからであり、この提携が51年末わずか1年で決裂するとはいえ、占領末期の映画製作・配給業界が直面していた困難をあらわしていることは否定できない。が、そうした困難も興行を担う映画館の経営の厳しさに比すれば、なお余裕のあるものであった。

## (2) 興行部門

1951年9月末時点において、日本の映画常設館は2,866館、仮設館は454館で計3,320館を数え、戦後復興期に比べ大きく増加している（前掲「映画産業の近代化に関する第一次報告」『映画年鑑』1953年版 80頁）。増加しているのは「大都会よりも、むしろ地方が多く」、「殊に青森、秋田、岩手、山形、といったような東北地方それから千葉、茨城、山梨、富山、石川、三重、愛媛、高知、長崎、佐賀というような中央から離れた所のほうが2倍以上殖えている」（『興行人・大いに語る』における田中純一郎の発言『キネマ旬報』1952年7月夏季特別号 56頁）。すなわち東京、大阪、名古屋などの大都市ではなく、地方都市において映画館の増加が顕著となってきたのが、この期の特徴である。常設館のうち配給3社（松竹・東宝・日活）が自ら経営する直営館は、146館で全体の5.1%、これら3社系列を含む会社組織による経営は771館で26.9%を占めるものの、残りの1,949館は独立館といわれる個人経営によるものであり、全体の68.0%を占めている。これにその多くが個人経営による仮設館を加えると全体の7割を上回る日本の映画館は独立自営の興行者によって営まれていることとなる（前掲「第一次報告」同 31頁）。表2は、「第一次報告」がこれら映画興行館の経営の実態について、製作・配給3社系列を含む代表的な会社組織による経営の映画館と「若干の小規模独立館」（同）を取り上げ、興行収入を基準にそれを5段階にクラス分けして、その1カ月の平均収支の実態を明らかにしたものである。

これによれば、Bクラス（興収150～200万円）を例外として、どのクラスも「番組費」として計上されているフィルム賃貸料が経費の50%を超えており、特に興収の少ない下位クラスほどその割合が高くなり、「人件費」など他の経費も同じ傾向が認められる。それゆえ興収クラスが下がるほど利益率が低くなり、下位クラスでは利益を生み出すことができず損失を計上せざるを得ないことが見て取れる。すなわちクラス別損益は、Aクラス（興収200～500万円）が9.4%、Bクラスが5.9%、Cクラス（同100～150万円）が4.0%と少ないながらも利益を計上しているのに対して、Dクラス（同50～100万円）の場合は2.7%の損失、Eクラス（同50万円以下）になると11.6%もの損失となっている。「第一次報告」が「人口集中の高い地域で、大きい収容力を持つ大規模な映画館および、人件費、宣伝費等はあまり必要としない例外的なもの以外の大半は、利益がほとんどなく、従って、施設の整備改善の余裕を産み出し得ないとともに、さらにこれが悪循環して観客動員の減少を招来する恐れも考えられる」（同 33頁）と指摘するのも、あながち誇張とばかりはいえない。

この点は他のデータによっても確認できる。すなわち日活直営館と三和興行系などの経費の内訳をみた表3によれば、日活館、三和興行系いずれも、興行収入の少ない館ほど興収に占めるフィルム賃貸料、経営費、人件費の割合が高く、したがって赤字となっている。これに対し洋画専門館3館の平均である東京興行系は6%の収益を確保しており、邦画に比する洋画の興収面での優位性が看取される。そこには一般的に洋画の人気が高いという事情を前提として、

表2 各社経営館クラス別平均収支（1951年2月～7月 月平均）<sup>1)</sup>

クラス	課目	総合 (各社平均)		H 会社	I 会社	J 会社	K 会社	L 会社	M 会社	N 会社	O 会社	P 会社
		千円	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
A 興収 500 200万円	興行収入	3,443	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	番組費	1,751	50.9	53.1	47.8	53.8	53.0	53.2	52.0	51.0	52.2	41.2
	宣伝費	301	8.7	4.4	5.7	9.2	10.6	9.6	5.0	12.9	8.6	10.9
	人件費	302	8.8	13.7	14.5	7.5	5.9	5.3	7.4	8.5	8.6	9.4
	経常費	311	9.0	8.2	7.3	10.1	10.5	11.3	5.5	11.5	9.4	6.8
	家屋費	445	12.9	14.0	15.5	15.0	7.0	4.9	15.9	15.0	15.0	15.0
	支出合計	3,110	90.4	93.4	90.8	95.6	87.0	84.3	85.8	98.9	93.8	83.3
	劇場損益	329	9.6	6.6	9.2	4.4	13.0	15.7	14.2	1.1	6.2	16.7
B 興収 200 150万円	興行収入	1,736	100.0	100	100	100	100			100		
	番組費	857	49.4	50.4	48.0	52.1	52.1			44.1		
	宣伝費	165	9.5	6.9	6.4	11.9	11.0			11.8		
	人件費	182	10.5	13.9	13.1	8.3	5.7			10.9		
	経常費	178	10.3	7.2	9.1	10.9	6.8			17.6		
	家屋費	248	14.3	14.7	15.4	15.0	11.2			15.0		
	支出合計	1,630	94.0	93.1	92.0	98.2	86.8			99.4		
	劇場損益	105	6.0	6.9	8.0	1.8	13.2			0.6		
C 興収 150 100万円	興行収入	1,179	100.0	100	100	100	100	100	100			
	番組費	602	51.1	52.4	47.0	55.8	46.5	53.5	51.1			
	宣伝費	89	7.5	6.6	6.4	7.0	11.0	6.7	7.5			
	人件費	141	12.0	16.6	18.3	10.3	6.3	6.6	14.4			
	経常費	145	12.3	13.4	15.5	11.3	15.2	9.1	10.0			
	家屋費	154	13.1	12.9	11.8	14.3	8.5	14.9	16.3			
	支出合計	1,131	96.1	101.9	99.0	98.7	87.5	90.8	99.3			
	劇場損益	46	3.9	1.9	1.0	1.3	12.5	9.2	0.7			
D 興収 100 50万円	興行収入	842	100.0	100	100	100		100	100		100	
	番組費	445	52.9	57.0	48.8	54.9		58.0	57.0		43.7	
	宣伝費	68	8.1	6.3	7.7	10.8		9.9	8.2		6.2	
	人件費	138	16.4	19.5	19.0	16.7		8.6	16.9		18.6	
	経常費	93	11.0	9.7	12.5	11.5		10.6	10.7		11.1	
	家屋費	121	14.4	13.6	14.2	16.0		12.7	15.7		15.1	
	支出合計	865	102.9	106.1	102.2	109.9		99.8	108.5		94.7	
	劇場損益	23	2.7	6.1	2.2	9.9		0.2	8.5		5.3	
E 興収 50万円以下	興行収入	432	100.0	100.0	100.0	100.0						
	番組費	225	52.1	49.4	50.8	57.8						
	宣伝費	31	7.2	5.3	9.2	7.3						
	人件費	98	22.7	29.7	18.7	19.1						
	経常費	68	15.7	13.8	19.8	13.9						
	家屋費	57	13.2	14.3	11.0	15.0						
	支出合計	479	111.6	112.5	109.5	113.1						
	劇場損益	50	11.6	12.5	9.5	13.1						

注1) 雑収入及び本社経費は含まない。 は損失を示す。

出所：表1に同じ

表3 映画館クラス別経費の内訳（興行収入 = 100）（1952年）

		写真料	宣伝費	経営費	人件費	家賃	損益
日活	A級	55.7	12.0	7.0	8.0	10.7	6.6
	B級	56.1	10.5	9.7	13.2	9.0	1.5
	C級	57.3	8.3	12.7	14.6	8.5	0.9
三和興行	都内A級	50.0	6.0	7.0	10.0	15.0	7.0
	都内B級	54.0	6.0	8.0	12.0	15.0	0
	地方A級	56.0	6.0	7.0	13.0	17.0	4.0
	地方B級	75.0	6.0	14.0	14.0	15.0	24.0
東京興行		56.2	7.6	8.1	7.2	15.0	6.0

注) 日活 A は月間興収200万円以上, B は150万円, C は100万円以下。三和興行は都内 A300万円, 同 B100万円, 地方 A110万円, 地方 B100万円以下のそれぞれ平均。東京興行は洋画専門館3館の平均である。

出所: 『映画時報』1952年9月下旬号 15頁

フィルム賃貸料が邦画の場合、興収すなわち観客数に関係なく予め一本毎に賃貸料を決めるいわゆる単売制が圧倒的なのに対し、洋画の場合は興収に対して一定割合（概ね5割）を乗ずる歩合制が多いために邦画に比して損失が少ないというフィルム賃貸契約方法の違いがあることに留意しておく必要がある。

このように邦画興行を中心とした中・下番線の映画館経営の厳しさは、館の増加もあって1952年になっても依然大きな変化はなかったといってよい。実際にも、「映画館は正月のお元旦から一日の休みもなくやって、朝の10時から夜の10時まで働いてやっと食って行ける。どこにこんな会社あります。どこの会社でもちゃんと休んでいます。お正月はお三ヶ日休んでいる。しかも9時から5時、賞与も出れば手当も出て、ちゃんちゃんと利益が上がっている。」（前掲「興行人・大いに語る」における石田富吉（松坂シネマ支配人）の発言、同 57頁）。「それだけならいいけれども、配給会社の方は、どんどん儲かって、肝腎の第一線にある映画館があくせく一年中苦勞して儲からない。」（「同」における田中純一郎の発言、同）という声上がるのも、映画館経営の厳しい現実を映し出している。

そうした興行部門の苦境をあらわす象徴的な例が、その年の夏、奈良県の映画館全館によって試みられた休館ストライキである。1952年8月27日、奈良県下のすべての映画館が映画配給料金の引下げと入場税の5割引下げの即時実施を求めて休館ストに入り、同月31日に興連近畿ブロック料金適正化対策委員会に交渉を一任してひとまずストを解除した事件は、その背景に奈良県でのフィルム賃貸料が「日本映画の場合2番館で15万円ないし20万円、特殊作品の場合は30万円にものぼり、入場料金が100円であるから、週最低6,500人は動員しなければ赤字となる」にもかかわらず、近年の交通網の発達により大阪の「住宅都市」あるいは「衛星都市」性格が強まったために「今年度に入って入場人員の減少が目立ってきた。」（「映画料金は高すぎるか」『映画時報』1952年9月下旬号 12～13頁）という事情があった。最終的には、配給会

社との交渉によりフィルム賃貸料を20%引下げるということでこの問題は決着したが、「奈良県下では入場税を2カ月滞納しているところもあり、映画〔フィルム賃貸〕料金は総収入の70%程度の高率で20%の値下げではなお苦しさに変りはなく、最初の目標である税引き収入額の45～50%を映画料に、残り50%で館の経営、保全費にあてるという線からはまだ遠い」（谷井奈良県興協副会長（談）「根本問題の解決は今後に」同 13頁）というのが実情であった。この奈良県の映画館ストが「高い映画料に悩む興行者の窮状を端的に示したもの」として、「たんに局地的な問題として看過できないものがある」（前掲「映画料金は高すぎるか」同 12頁）と評されたゆえんである。

### （3）2本立興行と「クォーター制」

以上のような興行部門の経営の厳しさは、実は1952年になって大きく広がった2本立興行によるところも少なくない。「昨年〔1951年〕の2月には全国の映画館で2本立興行の占める割合は64%であったものが、半年後の8月には93%になり、「その後も2本立興行は拡大する一方で、次第に上位番線の興行にもひろまり、今年に入ってから封切興行の2本立や配給の2本立も珍しくなくなった。」（「トピック解説 二本立興行の是非」『キネマ旬報』1952年4月下旬号 51頁）といわれるように、2本立興行は1952年に入ると封切館にも及びはじめる。前稿でふれたように、2本立興行は、製作・配給各社が配給収入の早期回収を企図して封切館を増やしたために、「配給番線が倒三角形をなして、上位番線が多い割合に下番線館が少なくなかった結果、「封切館や2番館で吸収される観客は非常に多くなり、中位以下の番線にある館は興行的にはなはだ不利」となったことから、これを打開しようと中・下番線館が「弱い興行を補強する目的で2本立を行った。」（同）ところにはじまったものである。が、そこにはまた粗製濫造によって邦画の作品としての質が洋画に比べて低く、1本立興行に耐え得ないという事情も無視できなかった<sup>22)</sup>。こうした興行側の動きに対応するように、1952年に松竹は「シス

---

22) 1本立を主張していた永田は、「一社月に2本が現在の設備、現在の才能、スタッフから行けば、まず一応ノーマルな状態だと思うよ。それを倍作ろうとしておるのだから、その倍の分だけ駄作ができる。本数にまで影響力がある。だから優秀作品は1割か、1割5分くらいしかない。50本としたら5、6本しかできない。あとの45本は駄作だ。だから私は無理はしたくないから、取りあえず東西〔撮影所〕2本ずつにした48本作る。……けれども、私はいつでも東西月1本作る製作方針に、切替えられるような態勢を整えようと思っておる。今ただちにそうするという事は出来ないが、遠からざる将来には、ぜひその線にまでもって行くように、僕は着々と構想をすすめているんだ。そうしなければ、日本映画は良くはならんよ。」（永田雅一（談）「日本映画は大映の天下」『キネマ旬報』1952年7月夏季特別号 45頁）と述べて、製作本数の多さが「駄作」を生むと認識していた。

その上で留意すべきは、全プロ契約制度が作品の質を規定している側面があるということである。週替わりに提供されるすべての作品を強制的に上映することを契約内容とする全プロ制は、製作・配給会社にとってはどのような作品であろうと上映されるために、フリー・ブッキング制に比べると、作品の質や興行価値への緊張感が弱くなることは否定できないからである。

ター映画」(SP)なる通常のフィーチャとは異なる50分程度の中編作品を製作して自ら直営封切館での2本立興行を敢行し、また1本立をあくまでも唱えてきた大映までも契約館の要望に対応して旧作を含む2本立配給を実施するなど2本立興行は製作の側まで動かすことになる。もっとも、2本立とはいっても松竹の契約館を除けば、新作を週2本上映することは製作・配給会社の製作体制が整うまでは不可能であったから、2本立興行は、一本は新作でもう一本は旧作や独立プロを含む他社作品あるいは外国映画でカバーするほかはなく、松竹がシスター映画の製作に踏み切ったのも俳優や「助監督に修練を積ませる」(升本喜年1988 239頁)ためだけでなく、自らの契約館から他社作品を排除することが目的であった。すなわち2本立興行の拡がりは、製作・配給会社にとっては自ら新作週2本を供給できなければ、契約館に対する厳密な意味での全プロ編成体制が事実上崩れていくことにほかならなかったから、占領終結以降1950年代半ばにかけて、製作各社は他社作品を排してこれを維持するためには否が応でも新作週2本を配給する製作体制を構築せざるを得ないということになった。

この2本立興行は、一方では「1本立興行で百人はいるものなら、2本立興行で3百人はいる」といった現象が珍しくなく、「1たす1は2になるまいと思われていたのが、逆に3になってしまった」(前掲「トピック解説 二本立興行の是非」同 52頁)といわれるように観客数の増大をもたらす場合もなかったが、むしろ思ったほどに観客数が伸びずに2本立が重荷となるケースも少なくなかった。「2本立をやることによって全体の興収が上昇する。大体何処の館でも2割から3割方は興収が上昇したものと思われるけれども、反面映画製作会社に支払う映画料が1本よりは2本の方が高くなることも当然で、そこで2本立によって上昇した興収と写真代との均衡がとれている間はよいが、観客というものは、誠に慣れ易く飽きっぽい贅沢なものだから、2本立だからといって余計には来てくれないようになってしまうのが常である。その退勢を挽回しようと焦った結果は、入場料金を下げる、1本立の時と同じ80円で、高い写真代を取られながらも、泣き泣き2本立をやらざるを得ない結果となってしまふのである。映画会社の方は情け容赦もないから、映画[賃貸]料は遠慮なく取立てる。お客は1本立をやっていたときと大体同じ位の頭数しか来てくれないとあっては、映画館の経営者は立つ瀬がない」「番組費だけで興収の80%になったり、ひどい時には興収を上回ったりしている今日の現状では、到底映画館の健全経営は成立つ筈がない。」(三橋哲生(新東宝興行専務)「創意で生かせる番組」『映画時報』1952年9月上旬号 16~17頁)というような現実もまた否定しがたかったのである。

改めて指摘するまでもなく、興行部門の経営の不安定性は、数社の映画製作・配給企業に対して3,000を超える映画館が映画需要=買い手を構成するほぼ完全な「売り手市場」=供給寡占という映画産業の産業組織上の特徴が、映画館側のフィルム賃貸料に対する交渉力を極端に弱めているところに基因するが、これに加えて製作と配給とが同一資本の下にあることを前提として、各社が「月4.3本の全プロ番組の総製作費に、その宣伝プリント費、更に本社経費や

株式配当金までも含めたもの」を回収するために、あらかじめ「逆算して」（「入場税問題の焦点」『映画時報』1952年7月創刊号 14頁）配給収入目標を決め、それを各支社のセールスマンを通して各地の映画館に割り当てるかたちでフィルム賃貸料を決めるいわゆる「クォーター制」（「セールス・クォーター制」とも呼ばれた当時の業界用語で、自国映画の国内上映枠という意味での「スクリーン・クォータ制」とは異なる）を採用しはじめたことも看過できない<sup>23)</sup>。製作・配給企業による取引上の優越的地位を利用した「クォーター制」の導入によって、「製作配給企業の好況は、逆に興行企業の衰退を意味している」（柴田芳男1954 30頁）というような事態が現出することにもなった。こうした産業組織上の問題点は、観客数が大きく増大すれば消極化されるが、少ない場合には一挙に顕在化することになり、興行者が収益を確保するために観客数を過少に申告するなど「入場税の操作」（同 19頁）が行われたり、「入場税や配給料金の滞納で持ちこたえる」（登川直樹「1951年業界回顧」『キネマ旬報』1952年1月下旬号 95頁）こともまれではなかったのである。

## 6 大映の作品傾向と製作スタイル

### (1) 占領終結前後の作品傾向

1951年11月1日、大映は創立10周年祝賀式典を帝国劇場において開催する<sup>24)</sup>とともに、翌11月2日、式典で先行上映された10周年記念映画「源氏物語」（吉村公三郎）を封切る。当初「源氏物語」はカラー作品として構想されていたが、技術的な問題で充分準備が整わないためモノクロとなった<sup>25)</sup>。吉村公三郎がこの作品を監督したのは、その前年吉村が新藤兼人とともに

23) この「クォーター制」は大映が最初に導入したものであり、興行者を苦しめたことは次の発言にあらわれている。配給会社の「人達は自社のセールスマンがクォーターという言葉如何に乱用して、強気に押しまくっているかをご存じないのである。クォーターという言葉ほど凡そ無礼な言葉はない。それは自分の予算であって他に強要すべきものではない。少しウケに入った大映が強気なクォーターを出すと、松竹が真似る、東宝が真似る、でいつの間にか強気なクォーター鉄則が全配給会社側の無言な団結の契となって興行者にのしかかって来る。[配給会社は] こういう物の勢いをご存じないと見える。こういう気配と物の勢いが興行者の団結を育てて行くわけであろう。」（安江四郎（三和興行総務部長）「適正配給料金はいかにあるべきか」前掲『映画時報』1952年9月下旬号 19頁）。

24) 式典では、ニューエージェント CIE 局長、天野文部大臣、大谷映連会長の祝辞およびジョセフ・ドッジ財務顧問のメッセージが披露され、藤山愛一郎、芦田均が祝賀演説を行い、片山哲の発声で大映万歳が三唱されるという盛大なものであった（「時評 大映10周年」『キネマ旬報』1951年11月下旬号 17頁）。

25) この点について永田は次のように述べている。「『源氏物語』は天然色でとるということで企画は立ったんだよ。ところが誠に恥しいんだが、途中において不可能ということを見つけた。全部セットでやればできるけれども、セットとロケーションでは色がつながらない。それを企画を立てて進行しておる間に発見したんだよ。だからいま碧川道夫と横田達之の渡米申請をしておるんだ。6月末か遅くとも7月に、スクリーン・プロセス其他の技術の使い方と、天然色のライティングとアンスコとコダカラーとどちらを使うか研究させる。やはり技術家に実地を見させて慎重にやろうということなんだ。」（前掲永田雅一（談）「日本映画は大映の天下」同 44頁）。碧川らの渡米の成果による大映初の天然色映画が1953年封切りの「地獄門」（衣笠貞之助）である。

に松竹を辞め、糸屋寿雄、山田典吾らと独立プロダクション「近代映画協会」を設立して松竹退社の契機となった「肉体の盛装」を大映で撮ったことを前提としてであった。すなわち「松竹のはえぬきの子飼い」（新藤兼人1988 207頁）監督として活躍していた吉村は、「安城家の舞踏会」以来コンビを組んできた新藤の脚本による「森の石松」と後続作品の興行成績の不振を理由として、会社から予定していた「肉体の盛装」のクランク・インを拒否され、また新藤とのコンビにもクレームがついたことを契機に松竹を退社する決意を固める（吉村公三郎1976 62頁、同1985 321～322頁、前掲新藤兼人1988 207頁）。他方、新藤は自伝的な内容の脚本「愛妻物語」を自ら監督したいという要望を会社に拒否され、また「肉体の盛装」も陽の目を見ないことが明らかとなって吉村とともに松竹を去る。

こうして吉村と新藤らは1950年3月2日「近代映画協会」を設立して念願の「肉体の盛装」の映画化を、まず大映に持ち込み製作担当重役川口松太郎と交渉するものの「駄目だね。今どき芸者ものなんてはやらんよ」と「にべもない返事」（前掲吉村公三郎1976 64頁、前掲同1985 323頁）で断られた後、東宝が引受けて京都で撮影に入ったのもつかの間、第4次争議が起こって撮影スタッフのほとんどが解雇され、映画化そのものが取り止めとなる。そのため吉村と新藤は今度はこれを東映のマキノ光雄に持ち込むが、東映には合わない企画として断られ、結局、この作品は川口の渡米中に常務松山英夫の手を介してようやく大映において映画化されることとなった（松山英夫1980 40頁）。「偽れる盛装」と改題して1951年1月に公開されたこの作品は、NHK第1回映画委員会ベストテン第1位などを受賞し興行的にも成功したため、これを契機に同年2月大映は近代映画協会と製作に関する提携契約を結ぶ。これによって新藤は永田に直接訴えて念願の「愛妻物語」のメガホンを取り、また吉村が松竹との競作となった「自由学校」を撮った後、両者のコンビで「源氏物語」が作られることとなった。

「源氏物語」は2時間8分の長尺ながら1億4,000万円という「日本映画界空前の」（『キネマ旬報』1953年4月春の特別号 121頁）興行成績を上げ、翌1952年のカンヌ国際映画祭において撮影賞（杉山公平）を受賞するとともに、「羅生門」以降の「お遊さま」（溝口健二）、「浅草紅団」（久松静児）、「西陣の姉妹」（吉村公三郎）、「安宅家の人々」（久松静児）、「稲妻」（成瀬巳喜男）など、「愛妻物語」と「自由学校」を含むその後の大映の文芸路線を敷設する一翼を担う。それはまた大作1本立を主張してきた永田の面目を示すものでもあった。こうして大映は占領終結前後において時代劇と「母もの」を中心とするそれまでの「通俗娯楽映画」に加え、新たに芸術的な作品の製作に取り組むことによってその作品基調を修正しはじめる。

## (2) 製作スタイル

新たな作品分野に乗り出した大映の問題は、そうした比較的評価の高い作品を作る監督が一部を除けば専属監督ではなく黒澤や吉村や成瀬といった外部の人材だったことである（「お遊さま」は溝口健二が1950年に松竹を退社してフリーとなっていた時の大映作品で、彼はこれを

撮った後、52年に大映に移籍する)。この点は批評家や業界誌の記者が難ずるところでもあった。

大映の「目立った作品は外部の契約監督によってつくり、しかもそれらの作品にはあまり大映カラーが見られない。」「此社の専属監督は年期を<sup>マ</sup>経ていても、多くは<sup>マ</sup>二流監督であって、よほど良い作品をつくらないかぎり、ベスト・テンに浮かんで来ることを期待できない。専属監督はよく働いて本数をこなし、大映株式会社をささえていることはたしかだが、そのなかから優秀作品を求めることは出来ない。つまり大映カラーの濃厚な作品には傑作がなかったということで、これは此社の一つの悲劇というべきかも知れない。」(上野一郎『1951年日本映画決算 大映映画』『キネマ旬報』1952年新年特別号 63頁)。

「双葉 [十三郎]: いい作品はよそから来た人が作っているわけだ。上野 [一郎]: [大映には] 人がいないということだ。双葉: 人が使えないということだ。上野: 両々相まっているね。滋野 [辰彦]: この何年間に新しい監督が出て来たかというといない。……滋野: 大映が拵えないのだよ。双葉: 出て来た人は殺しちゃう。上野: 役者も作らない。よそが作ったものを殺しちゃう。清水 [千代太]: 京マチ子だけ拵えたが。」(座談会「1952年日本映画決算」『キネマ旬報』1952年12月上旬号 30頁)。

「B: 大映は転換期に来ている。グランプリや何かで一流会社になった。首脳部は超特作やグランプリを狙っているが、スタッフがそれに伴わぬ。『羅生門』も『稲妻』も作ったのはヨソの監督だ。また首脳部自体も動脈硬化だ。……C: それなんだ。結局人材不足さ。みんなくたびれてしまった。誠心誠意働いてくたびれてしまった(笑声)。大映に危機ありとせばそれは派閥でも何でも無い。写真がつまらぬということだけだ。金を使うのがうまく、人を使うのがうまくてもよい写真は出来ない。永田にしても政治的手腕だけではよい映画をつくれぬ事に気がつかなければ困る。」(「匿名座談会 業界新地図は実現するか?」『映画時報』1952年11月下旬号 14頁)。

「大映は大映なりに<sup>マ</sup>スタッフやスタアを擁しているのだが、これは使うだけで育てることをしようとし<sup>マ</sup>ない。」「スタアなりスタッフを根気よく育て、つねに新人を注入してゆくというのでなければ製作会社としての根ははらない。根がはらなければ実もならない。最近の大映映画がつまらないと言われる原因も、さかのぼって考えてみればそこにある。スタアを育てるということは演技講座を開いたり、技術者を米国へやるということだけだと錯覚しているところに大映の危機がある。」(「逃した魚は大きい」『同』20~21頁)。

このような「いい作品はよそから来た人が作っている」「作ったのはヨソの監督だ」というような事態がなぜ生じたのか。それは永田のプロデューサーとしての製作スタイルにあった。鈴木晰也によれば、「永田はもともと独自で企画を考え、育ててゆくというタイプではなく、

松竹の城戸四郎や東宝の森岩雄のように、プロデューサーとしての根強い趣味性や、一貫した製作思考というものもなかった。」初代社長菊池寛の「無方針の方針というか、特に大映調といたことよりは、観客大衆が何を見たがり、何を聞きたがっているかを発見して、大衆にアピールするよう『芸術の衣を着けて』みせる」という「考え」を踏襲しており、「外部の監督に来てもらうときも、今までの大映になかったもの、或いは不得手だったものを作ってほしい、大映カラーに迎合してもらっては困ると注文した。」(前掲鈴木晰也1990 106~108頁)という。また戦前の日活、第一映画、新興キネマそして大映と事実上永田とともに歩んできた監督の森一生は、よりはっきりと次のように述べている。

「監督を育てるちゅうことをやらなかったですね、大映というところは。ぼくはいまでも、大映はいい会社やったと思うけど、残念なのは、いいもんいうたら、およそ売れてる監督を引っぱってきてやらしたりして、自分とこの監督の本質なり傾向なりを見極めて、それを育てていって、それとともに会社の商売になるように、総合したもんをやっぺいこうちゅうのが、なかったことですね。大映におるやつは、みんないわゆるプログラム・ピクチャーの監督であって、ちょっと文芸的なもんは、黒澤(明)さんとか、よそから名の売れたのを呼んできて撮らせる。よその人にしてみれば、名前は出ても、自分の会社ではやりたくてもやれんもんがあるでしょう。それを、『おお、うちじゃやらずぞ』ちゅうて、いい顔して、やらせておった傾向がありますなあ(笑)。だから、よその人は助かったでしょう、好きなことができて。だけど、大映の子飼いのもんは、絶対そういうもんがないですね。その意味で、大映におった若い監督は、みんなかわいそうや思うんですよね。それぞれやりたいもんあったけど、もうしまいいには誰も言わなくなりましたからね。」(森一生/山田宏一・山根貞男1989 174~175頁)。

あるいは美術の内藤昭は、やや別の観点から次のように述べている。

「大映というのは不思議な会社で、永田雅一という大プロデューサーが一人いまして、監督の企画というのはおよそないんです。企画部がいろんな案を出して、大プロデューサーが『これやれ』『あれやれ』と言うわけです。例えば脚本を作るにしても、企画部が案を出して、社長の決裁を経てホンを作る。できたホンを誰に撮らせるかというのは社長なんです。監督というのは『つぎ何ですか』と待っているだけなんです。」「大映京都でホンを書いた監督って誰もいないですよ。何が撮りたいってみんなあんまりないんですよ。ローテーションで回っていますから。溝口さん、伊藤さん、衣笠(貞之助)さん以外の監督は、よほどのものじゃないと自分の企画なんて通らないと思っているし。」(内藤昭1992 25頁)。

すなわち一部の巨匠を除いて、専属監督にはさまざまなプログラム・ピクチャを、外部の監督には文芸ものに代表される「今までの大映になかったもの」を撮らせることによって、結果的に後者が評価の高い作品を作り、逆に社内においては「監督の本質なり傾向なりを見極めて」「育てて」「会社の商売になる」ような「総合した」作品を作るという気風がなく、監督は「ローテーション」で与えられた「企画」をただ「待っているだけ」の存在だったというのである。留意すべきは、このような大映の製作スタイル——人材活用の特徴が、この時期に確立し、その後も基本的に維持されていったということである。そればかりではない。この時期の「大映カラー」「今までの大映」作品といっても、その実「時代劇は〔戦前の〕日活調、大都調、新興〔キネマ〕調が感じられるし、現代劇の母物などはまるきり新興調」（前掲鈴木晰也 108頁）といわれるように、大映のお家芸ともいべき時代劇も「母もの」も、統合前の戦前3社の作風を引き継いだものであって、大映が戦後独自に作り上げた作風とはいいがたいことである。しかもこれらに文芸ものやスリラー、あるいは喜劇や歌謡ものなど雑多な作品が加わったのであるから、当時の大映作品が「バラエティーに富むというだけでは、すまない」（同）ほどバラバラで軸がなくなるのは不可避であった。

以上のような大映の製作スタイルと人材活用の仕方——「人が使えない」「役者も作らない」人を「育てることをしようとしなさい」という問題は、専属監督やスターの退社あるいは日米合作映画の失敗などを招くことにもなった。すなわち1952年に「大映の御三家」（姫田眞左久1998 36頁）あるいは東京撮影所の「三天皇」（秋山みよ1994 37頁）などといわれた監督小石栄一、久松静児、田中重雄の東映移籍が噂され（前掲「逃した魚は大きい」同 20頁）、実際にも小石がその年に、54年には久松が退社し、また女優の乙羽信子・日高澄子も同じ52年に退社して近代映協に参加する<sup>26)</sup>。他方、2回の渡米とグランプリ受賞によって国際づいた永田が音頭をとって製作した日米合作映画「いついつまでも」（ポール・H. スローン）は、スローンが1951年末に来日しながら、脚本ができ上がるまでに5カ月、撮影に同じく5カ月と当初の完成予定を大幅に超過し、それゆえ製作費も当初予算4,000万円の2倍以上の「宣伝費をいれたら優に1億のコスト」（『混血映画の失敗』『映画時報』1952年12月上旬号 24頁）がかかったにもかかわ

26) 松山英夫が苦勞して宝塚歌劇団から引き抜いてきた乙羽信子の場合、大映での作品は彼女の気持とは裏腹に「『娘初恋やっとな節』〔佐伯幸三〕という馬鹿みたいな映画が私に似合っている、と会社に見られていた」（乙羽信子1981 208頁）が、しかし彼女自身は「映画女優になったのは『娘初恋やっとな節』で踊ったり、エクボを見せるためではない。……その種の映画を4、5本撮るうちに、『演技』と真剣に取り組みたいという意欲が猛然と湧いて」（同 210頁）きて、依頼のあった新藤の「愛妻物語」への出演を希望する。が、会社は「『百万ドルのエクボ』と、多額の宣伝費をかけて売り出しているのに、〔『愛妻物語』の〕病身の妻を演じるのは許せない」（同）と強い難色を示す。しかし、彼女は粘って出演許可を得、さらには大映が製作を拒否したため近代映協が劇団民芸と共同製作した「原爆の子」（新藤兼人）にも会社の反対を押し切って出演し、結局大映を辞めて近代映協に参加することとなる。この乙羽信子の例はやや極端ではあるが、外部監督の活用とともに当時の大映の人材利用の特徴とその帰結の一端をあらわしている。

らず、「完璧失敗作」（竹岡七郎「作品批評 邦画」『同』42頁）、「大愚作」（津村秀夫「日本映画の新しい年に望む」『キネマ旬報』1953年新春特別号 36頁）といわれるほどに、内容的にも興行的にも完全な失敗に終る。もっとも、これに懲りて日米合作二作目の美空ひばりとマーガレット・オ布莱エンによる「二人の瞳」（仲木繁夫）は、わずかひと月で撮影を終えて公開されるが、これもその内容と興行成績は芳しいものとは言えなかった。

このようにこの時期の大映は、作品製作と人材活用において新たな試みを繰り返しながら成功と失敗とが交錯する試行錯誤の只中にあったといつてよい。それが興行部門を持たないがゆえの、したがってまた菊池寛以来の観客の選好＝契約館の意向に過度に感応しがちなこの会社の製作スタイルと多分に無関係でなかったことは、契約館主の集まりである「大映館主会」の発言力の大きさを危惧した次の記事が傍証する。

「このごろチラホラ噂に聞えるように、大映館主会が製作面にまで何やら提言するちゅう事がもしも幾パーセントかでも真実を含んだとすれば、これは由々しい事じゃな。わしは一片の噂に過ぎまいと信じるが、万に一つでもウワサの煙の底に螢火ほどでも火があるのなら、永田はふんどしを締めて考えるべきじゃな。そして〔館主会会長の〕河野も自重しなければいかん。興収の数字からハジキ出して、スタアのランキングをするのなら結構じゃが、A スタアはよせ、B 監督はいかん、C 脚本家は無能だ、と言うのは、興行人として明らかに越権じゃ。もし製作者が〔これに〕左右されるようになったら、もうお仕舞じゃが、そういう雰囲気が大映館主会にモヤモヤと醸しだされているらしい、というウワサだけでも面白くない。」（飛鳥山人「業界夜話」『キネマ旬報』1952年9月下旬号 39頁）。

館主会が俳優や監督の選択など作品製作の内容にまで口出しすることが、実際に行われているとするならば、それは館主会の「明らかに越権」であるだけではなく、それを許している大映自身の姿勢が問われよう。占領終結前後の大映の経営が、このような弱点を内蔵していたことは看過してはならない。大映が市川雷蔵や勝新太郎、若尾文子など自前で若手俳優をとまかくも育て、自社監督で一連のプログラム・ピクチャを送り出すことによって、文字通りの「大映カラー」を築き上げていくのは、1950年代も半ばを待たねばならなかった。

## 7 各社の企業業績

### (1) 大映・松竹

既に立ち入って検討してきたように、大映は終戦直後から復興期にかけて時代劇規制という制約条件のもとそれを打破するべく、通俗的な娯楽作品を中心としたプログラム・ピクチャを量産することによって他社の低迷を尻目に好調な興行成績を上げてきたが、永田が初めて渡

米した1949年半ば頃からそれにも翳りが出はじめる。これを打開するために翌50年末以降、プロデューサー制の廃止と撮影所の製作責任の強化を軸とする製作機構の改革や俳優・監督の専属制の強化、新人の育成などによって製作費の引き下げを図るとともに、製作費予算を1カ月6,300万円（東撮3,100万円、京撮3,200万円）、配収目標を1カ月1億2,500万円とするなど経営の合理化に取り組む（前掲『映画年鑑』1952年版 66頁）。その結果もあって「偽れる盛装」「自由学校」「源氏物語」などの文芸作品をはじめ、長谷川一夫主演の「鬼あざみ」（冬島泰三）、「緋牡丹盗賊」（安達伸生）、「紅蝙蝠」（衣笠貞之助）、「銭形平次」（森一生）など京都撮影所製作の時代劇が観客を呼び込むことで51年以降業績が改善し、51年9月期には4割の配当を実施して業界を驚かせる。さらに51年夏の永田の再度の渡米を機にミッチェル・カメラ等の撮影機材を輸入して製作効率を引き上げる一方で、1952年からは永田の年来の主張である製作本数の削減を実現するべく、大作及び準大作主義を採用して年間製作本数をそれまでの52本から48本に減らし、全プロ配給に必要な不足分は旧作品と洋画をもってカバーする方針を決定する（前掲『映画年鑑』1953年版 99頁）。

こうした方針を決めた背景には、興行部門をもたない大映に固有の事情があった。すなわち大映の全国の契約館は当時約1,700館であったが、そのうち大映作品だけを上映する専門館は200館（全体の約12%）でその配給収入に占める割合は30%であり、残り1,500館（約88%）はフリー・ブッキング館で、その配収割合も70%と圧倒的であった（『邦画本数削減論』『キネマ旬報』1951年11月下旬号 75頁）。全プロ配給は、30%の配収を稼ぎ出すわずか12%を占めるに過ぎない大映専門館を維持するためのものであって、それはその製作に投じられる資金・機材・設備・人材という物的側面からみても、また濫作を避けられないがために作品内容という質の面からみても、いささか無理があり、むしろ年間製作本数を減らして一本当たりの製作費と製作時間を増やし、良質の大作をつくったほうがビジネスとしては合理的ではないか、というのが永田の製作本数削減の考え方であった。自社経営の直営館をもっていけば、それを維持するために是が非でも全プログラムを供給する必要があるが、それをもたない大映は全プロ配給維持という制約から相対的に自由であったといえよう<sup>27)</sup>。この方針に基づいて製作されたのが「馬喰一代」（木村恵吾）、「源氏物語」「いついつまでも」「美女と盗賊」（木村恵吾）、「大仏開眼」（衣笠貞之助）などであったが、前2作のように高い興行成績を上げたものもある一方で、「いついつまでも」のような惨敗の例もあり、大作主義は成功も大きいものの失敗した

27) とはいえ、永田は自社の必要性からのみ本数の削減を唱えたわけではない。邦画の質を向上させるためには粗製濫造を止めて製作本数を「年間26本ないし30本程度に削減して、52本を作る時間と資力を後者に集中して優秀映画を製作すべき」（前掲『邦画本数削減論』『キネマ旬報』1951年11月下旬号 75頁）ではないか、と業界全体の問題として本数削減を提起したのであるが、しかし時間と金をかけたからといってすぐれた映画ができるとは限らない、などの反論もあって、永田の提唱が浸透することなく、むしろ逆に2本立興行に対応する松竹のSP映画の製作など本数増大が業界の趨勢となっていく。

場合はその損失もまた大きいというリスクを抱えていたことは否みがたい。が、こうした方針の採用もあって、作品一本当たりの平均製作費は、1951年上期（2～7月）の1,492万円（直接費1,021万円、間接費411万円）から1年後の1952年上期（2～7月）には2,143万円（直接費1,396万円、間接費747万円）へと71%も上昇している（前掲『映画年鑑』1953年版 99頁および「特集1952年度の業界展望」『キネマ旬報』1952年12月上旬号 63頁）。もっとも、これに対して一本当たりの平均配給収入は51年上期が3,608万円であったのに対し52年上期が5,424万円と増加し、これは製作費の各々2.4倍と2.5倍に相当するから、少なくとも52年上期については製作費は増大したけれどその回収率も高くなっていることは留意に値しよう。

とはいえ、他社との比較において大映の興行成績をみてみれば、占領終結前後になると戦後復興期までの勢いが鈍化し、トップの座を維持できなくなったことは否定できない。すなわち1950年から52年までの製作5社の配給収入実績を示した表4によれば、1950年時点では大映は復興期からの勢いを維持して14億4,900万円の配収を上げ、14億円4,000万円の松竹をわずかに上回って業界トップを維持しているが、翌51年には松竹が大映の20億円を上回る22億円を記録し、52年もまた大映が27億円にとどまったのに対して松竹が30億円に伸びたことがわかる。大映は、松竹を常に意識しつつ「娯楽価値本位の興行的に強力な映画の連発」と「クォーター制」の他社に先駆けての導入など「強引な営業方法」（前掲『映画年鑑』1951年版 93頁）によって配収トップの座を維持してきたが、すぐ後で触れるように松竹が戦後復興期の低迷を脱して本格的に復調した結果、占領終結前後には両社の位置が逆転することとなったのである。にもかかわらず大映が1952年にも松竹の2割5分をはるかに上回る業界トップの6割の株式配当を維持したことは、松竹に負けまいとする永田の意地をあらわすものであろう。

その上で、大映の企業業績を主要な財務指標によって他社との比較において確かめておけば、表5のようなになる<sup>28)</sup>。大映の当期純利益は、1950年上期から53年上期までの4年間いずれも松竹を下回って業界第2位の地位にあるが、総資本純利益率（C/A）として表示した収益力は、

表4 製作5社の配給収入実績

(単位：千円)

年 \ 会社	松竹	大映	東宝	東映	新東宝
1950	1,440,838	1,449,385	850,760	946,973	749,640
1951	2,184,610	2,036,113	1,009,114	773,338	1,175,798
1952	2,986,175	2,733,760	1,678,647	1,599,062	1,561,565

出所：『映画年鑑』1952年版275頁，同53年版362頁，同54年版362頁により作成

28) 松竹と東宝は映画専業企業ではなく、演劇の製作・興行も行っており、その財務データにはこの演劇部門の数値も含まれているために、厳密な映画部門だけの業績の比較はできない。が、企業の全体としての経営業績を明らかにすることによって、財務面から見た当該企業の経営的特徴について一定の傾向を読み取ることは有益であろう。

表5 製作5社の主要経営指標

(単位：円，%，回)

		総資本 (A)	売上高 (B)	当期純利益 (C)	C/A <sup>1)</sup>	C/B <sup>2)</sup>	B/A <sup>3)</sup>
1950年 上期	松竹 <sup>4)</sup>	965,560,405	1,405,868,746	25,012,679	2.59	1.78	1.46
	大映	542,784,977	759,586,534	21,703,960	4.00	2.86	1.40
	東宝	1,827,399,924	1,162,012,190	691,676,437			0.64
	新東宝	485,638,737	445,600,974	3,149,911	0.65	0.71	0.92
	東映 <sup>5)</sup>	615,163,939	262,528,728	3,098,892			0.43
1951年 上期	松竹	1,647,174,485	2,382,868,549	90,600,368	5.50	3.80	1.45
	大映	706,710,555	1,105,863,956	82,554,871	11.68	7.47	1.56
	東宝	1,830,284,292	1,191,386,214	1,357,018			0.65
	新東宝	613,893,375	323,744,332	10,262,189	1.67	3.17	0.53
	東映	1,065,639,199	485,778,761	29,934,298	2.81	6.16	0.46
1952年 上期	松竹	2,540,765,585	2,961,312,241	385,051,711	15.15	13.00	1.17
	大映	1,021,193,959	1,532,967,035	253,594,276	24.83	16.54	1.50
	東宝	2,056,629,833	1,557,597,215	32,075,201	1.56	2.06	0.76
	新東宝	555,758,783	474,540,959	17,106,832	3.08	3.60	0.85
	東映	1,100,180,788	828,054,695	18,337,793	1.67	2.21	0.75
1953年 上期	松竹 <sup>6)</sup>	3,468,322,570	3,439,147,187	450,178,595	12.98	13.09	0.99
	大映	1,495,562,455	1,684,521,106	284,557,328	19.03	16.89	1.13
	東宝	2,582,746,625	2,110,118,282	158,974,296	6.16	7.53	0.82
	新東宝	767,657,586	704,972,542	40,595,492	5.29	5.76	0.92
	東映 <sup>7)</sup>	1,361,336,084	1,207,664,539	41,118,495	3.02	3.40	0.89

注：1) C/A = 総資本純利益率，2) C/B = 売上高純利益率，3) B/A = 総資本回転率，4) 1949年下期の数値，5) 東京映画配給の1949年下期の数値，6)，7) 1952年下期の数値。

出所：原資料は各社「営業報告書」「映画年鑑」1951年版92～96頁，同1952年版161～166頁，同1953年版213～219頁，同1954年版222～229頁及び東宝30年史編纂委員会編1963 356～358頁により作成

同じ期間のいずれをとってみても松竹を大きく上回り，4年間の平均では松竹の9.05%に対して大映は14.89%と業界最高の資本効率を維持している。この利益率は売上高利益率 (C/B) と総資本回転率 (B/A) の動向によって規定されるが，大映はいずれの数値もほぼ毎年松竹を上回っており，作品の利益幅 (前者) においても，投下資本に対する営業収入の高さ (後者) という点においても松竹を凌いでいる。すなわち大映は利益の絶対額では松竹の後塵を拝しているとはいえ，効率的な製作体制によって相対的に強い財務体質を構築していることが看取される。

一方，松竹は，戦後直後から復興期にかけて大映の好調とは対照的に作品の不調によって企業業績の低迷を余儀なくされたが，それは「大船調」などと呼ばれたその作品基調が，激動する時代環境に充分に対応できなかったことによる。「大船映画は，終戦前後の混乱の激動期には，極めて不向きで，もろいものであった」(前掲升本喜年 211頁) といわれるゆえんであるが，しかし「世の中がおさまってくると，息をふきかえし，生気をよみがえらせて，躍進をはじめ」(同) する。その推進力となったのは，「お嬢さん乾杯」「破れ太鼓」(木下恵介) や「晩春」

(小津安二郎)あるいは「別れのタンゴ」(佐々木康)などの歌謡曲ものなど1949年に封切られた多彩な作品群であり、とくに小津はこの「晩春」以降、日本の中産階級の生活世界を独自の美意識をもって描き、世界の映画史に屹立することになる。こうした作品群は同じ年に試みられた会社による経営立て直し策の成果でもあった。すなわち1949年1月、松竹は低迷する経営状態を改善するべく委員会を組織して生産復興対策を実施し、京都撮影所の強化などの機構改革を通して製作部門の増強を図るとともに、年間製作本数を大船撮影所28本、1本の製作日数の上限45日、常時4本の並行撮影、京都撮影所も同じく24本を、1本35日以内の製作日数で常時3本を並行して撮影し、両撮影所合わせた製作費の総額を月5,560万円以内にとどめるなど、撮影所の稼働率の向上と製作コストの削減に踏み出す。

その上で、目標配給収入を製作原価の192%とし、配給料金のクォータを関東44%、関西56%とするとともに、配給経費を関東404万円、関西446万円に限定するなど製作・配給両面での経費削減と増収策を実施し、本社事務の簡素化なども加えて経営の立て直しに本格的に取り組む(松竹株式会社1964 310頁, 今村金衛1960 75頁)。さらに翌50年には撮影所から本社に権限を集中する機構改革と大幅な人事異動を実施し、作品基調も「商業主義的娯楽作品と、芸術作品とのバランスを合理的に按配し、中途半端な企画は切り捨てる」(前掲松竹株式会社 312頁)などの大胆な製作方針を採用する。「乙女の性典」(大庭秀雄)「新妻の性典」(同)「童貞」(原研吉)などその後のいわゆる性典ブームを引き起こすことになる扇情的作品は前者の典型であり、また富士フィルム製のカラーフィルムを採用したわが国初の総天然色映画「カルメン故郷に帰る」(木下恵介)も風刺を込めた快活な娯楽作品として松竹らしさを刻印し、「帰郷」(大庭秀雄)や「麦秋」(小津安二郎)など後者を代表する作品とともに松竹の復調を印象づけることとなった。

こうした生産復興対策が効を奏しはじめた1950年10月、公職追放解除によって城戸四郎はじめ白井信太郎、大谷博、井上重正などが順次会社に復帰し、翌51年5月には前年11月22日に迎えた創立30周年の記念式典を歌舞伎座において開催して復調したその存在をアピールする。そして1952年に入ると「本日休診」(渋谷実)や「現代人」(同)などの話題作とともにシスター映画も年間24本(月平均2本)を目途に製作・配給することによって、内容はともあれ2本立興行での全プロ編成をカバーしようとする。この1952年上期における一本当たりの平均製作費は、2,130万円(直接費1,370万円、間接費760万円)であったが、その原価回収率は200%を上回る(前掲「特集1952年度の業界展望」同 63頁)など松竹は、占領終結前後においてそれまでの低迷状態を完全に払拭して拡大軌道に乗ることとなった。それは、先の表4の配給収入において松竹が大映を抜いてトップの座を奪回し、また表5の資本効率においては大映におよばないものの逐年大映を上回る高い収益を上げてきたことに端的に表現されている。

## (2) 東宝・東映

1950年9月、東宝は第4次争議とレッドパージの最中、うち続く赤字経営の立て直しを図るために阪急資本の支援を得て経営陣を一新し、小林富佐雄（小林一三の長男）を社長とする新体制を敷くとともに、阪急資本の支援による経営再建、有力直営館百館の獲得による直営網の強化、直営館を中心とした地区別興行会社の設置、拙速主義を排した優秀大作主義の採用などの企業「再建方針」（前掲東宝30年史編纂委員会編1963 203頁）を決定する。ほぼ時を同じくして東急資本の支援を背景に東京映画配給会社（東映）、東横映画、太泉映画3社の合併計画が進展し、同年11月に各々の株主総会で承認されて合併の法的手続きに入るが、ここでも巨額の経営赤字の克服が課題であった（前掲東映10年史編纂委員会編1962 38頁）。両社の赤字原因の一つは、製作体制の混乱・未整備のゆえに全プロ編成を維持するに足る作品本数を製作できないというところにあり、その補完を目的に同じ11月末、小林一三と五島慶太との話し合いに基づき、東宝と東映との間において製作・配給両面での業務提携が成立する。その内容は、(1)両社共同して撮影所を相互に使用し、企画の交流を図る、(2)東宝は月1.8本の大作を、東映はプログラム・ピクチャのみ月2.5本を製作する、(3)東宝は東映に対して1951年2月から7月までの半年間の配収からの還元金を15本分2億100万円（1本平均1,340万円）と算定し、その範囲内で製作することを要望する、(4)販売については両社が個別に映画館に売り込む、というものであった（前掲『映画年鑑』1952年版 69頁、通信合同社編集部編1961 68～69頁）。

この提携に基づき1951年1月、両社の配給網が統一されて作品が流されていたのであるが、しかしその実態は「両社の作品カラーが（従ってまた観客層が）違いすぎているための不合理、東宝直営館の〔東映作品の〕配給歩率の過少、そのほかいろいろの不利」とともに「月2本配給のための不経済や製作費の増加など」もあって、「両社の提携関係は円滑を欠くようになる。結局、東映は「断固として東宝と訣別し、みずからの力で全プロ配給を実施する」と「決断」（前掲東映10年史編纂委員会編1962 44頁）して、1951年12月両社の業務提携はわずか1年で解消されることとなった。その間の事情を、社長の大川博は次のように述べる。

「東映の配給館には歩合館が少なく、ほとんど単売（1本売り）で配給した。単売館は下番線が多いから、配給料金の上りも悪い。セールスマンはクォータ（割当）の3千万円を上げるために苦労したが、その中でも一番ガンだったのは東宝との提携で、当時は、東宝も製作本数が不足していたから、東宝作品と2本立てで配給をしていたが、東宝作品を高く、東映作品を安く貸付けていた。はじめ東宝との約束は歩合40パーセントだったが、27パーセントから25パーセントに下った。それでも文句はいえないということで、どっちかという東宝にいじめられて営業をしていた。だから、自力更生のために、これはどうしても東宝と手を切らなければいけないということで、力もなく、金もなくてそれをやったのだから、実に苦労をした。」（田中純一郎1980における大川博談 57頁）。

「東宝が新東宝に一応逃げられて、自主作品だけで全プロを組む力がない。だから東映を抱込んで、それで全プロでやって行く。ところが東宝は腐っても鯛、いつまでも提携で行きたくない。何とかして一本立をして行きたいという気持で、つまり東映をうまく利用しながら、時間を稼いでおったという傾向が徐々に見えて来たのです。昨年 [1951年] の大体9月頃にこの傾向がハッキリして来たので、何とかしなければ東映が東宝に置き去りになる。みずから墓穴を掘っちゃう、野たれ死する羽目になりかねない。……[そこで] 思い切って全プロを組もう。こう決心したのが昨年の10月下旬なんです。」(大川博・マキノ光雄 (談) 「東映はビッグ3に入る！」における大川博談『キネマ旬報』1952年秋の特別 (10月上旬) 号 61頁)。

すなわち東宝の配給網を通ずる東映作品の賃貸料が低下して提携のメリットが減殺しただけではなく、東宝にとってはこの提携が自らの全プロ編成体制を築くまでの一時的・経過的なものでしかないならば早晩その先行きは見えており、東映「みずから墓穴を掘る」ことになる以上、提携の解消を決断したというのである。この提携は、東宝にとって全プロ編成体制の未整備を有力な理由とするものであったとともに、後述するように森岩雄の発案にかかる小林一三の東映と新東宝との連携による大東宝構想にも基づくものでもあったから、東宝がこの提携を全プロ編成体制確立までの一時的なものとみていたとは必ずしも考えられないが、東宝による東映作品の冷遇が東映をして提携解消を決断させた最大の根拠であったことは否定できない。そこには両社の思惑の違いによる齟齬が潜在していたというべきであろう。東宝との提携契約を解消して自立路線を選択することになる大川は、ドラスティブな「経営の合理化」(同)の敢行によって赤字経営からの脱却を試みる。大川は、1951年4月東急専務から東映発足とともに社長に就任すると直ちに経営立て直し策として、まず従業員「約2百40人」(大川博「東映の建て直しを語る」『映画時報』1953年3月号 20頁)の整理解雇を断行して経営再建に挑むその強い意思を表明した上で、それまで「会社の弱体に乗じて、食いついて離れなかったダニ高利貸の征伐」(大川博1959 26頁)、具体的には高利貸による巨額の借入金の「ペラボウ」(同 29頁)に高い利率を引き下げさせるとともに、当該借入金を低利の銀行融資に切り替えて債務負担を軽減する。その上で映画製作での「予算主義」を徹底させ、作品一本当たりの製作費を「1千1百万円」(同 32頁)に抑制する一方で、配給収入の目標を「1本のフィルムで2千5百万円以上」(同 34頁)あるいは「3千万円」(前掲「東映はビッグ3に入る！」における大川談 61頁)に設定してそれを強引にも実現させる。

このような大川による大胆なコスト削減と増収策は、映画製作と配給の実態を精査して案出・実施されたというよりも、むしろ「映画製作の全く素人」(前掲大川博1959 32頁)として、経理出身であることを武器に帳簿を睨んでそのデータから机上でつくり出したものであり、そのため社内では「まったく、素人よりコワイものはない」(同)といわれたものであった。留

意すべきは、大川がこうした「経営の合理化」に加えて、2番館以下の契約館の獲得と時代劇を中心とした製作本数の引き上げによって全プロ供給体制の整備を図りながら、東宝との提携解消前後の1951年11月から52年1月にかけて、全社挙げての「総蹶起運動」（前掲「東映はビッグ3に入る！」における大川談 61頁）を組織して経営再建に対する社内の士気を高めたことである。こうして東映は1949年下期において310万円の損失であった（表5）ものが、1951年下期には純利益42万円を計上して「前期繰越欠損金を完全に解消」（前掲東映10年史編纂委員会編 45頁）し、翌52年上期には1,834万円の利益を上げて（表5）、はじめて1割の株主配当を実現するまでになる。その後、東映が直営館の獲得・拡大と封切館での2本立興行の恒常化とによって急成長の緒を切り拓くことになるのは、こうした徹底的な経営合理化策の敢行を前提としてであった。実際にも、1952年上期の作品一本当たりの平均製作費1,676万円（直接費1,270万円、間接費406万円）（前掲「特集1952年度の業界展望」『キネマ旬報』1952年12月上旬号 64頁）は製作5社のなかで最も低く、また表4による配給収入をみても1951年は5社中最も少ない水準であったものが、52年になると松竹・大映のおよそ5割から6割程度の配収実績を確保して東宝に次いでいることが知られよう。

他方、東宝は1951年2月追放解除となった森岩雄が最高顧問として復帰するとともに、東宝争議を機に離れていた藤本真澄、田中友幸、本木莊二郎などのプロデューサー、山本嘉次郎、成瀬巳喜男、黒澤明、滝沢英輔などの監督、志村喬、三船敏郎、池部良などの俳優と専属契約を結び、さらに9月には同じく追放解除となった小林一三が78歳という高齢ながら経営危機打開のために自ら社長に就任する。当初、小林は森の発案に基づいて東映と新東宝との連携による大東宝ブロック構想を描くものの、その年の末に東映との提携が破綻し、また新東宝とも、佐生社長を東宝の役員に入れることを条件にその配給部門を東宝に吸収して一元化するという提案をめぐる対立し、結局この構想は画餅に帰す<sup>29)</sup>。森はその責任を取って顧問を辞任し、

29) 「大東宝」構想について、小林一三は「東宝が新東宝、東映に大映までも一丸として大東宝をつくる、なんて僕が言ったというのか。そんなことは僕は言った覚えはないよ。僕の問題はまづ東宝再建だ。僕は事業生活を何十年とやって、その上この年になって、東宝の経営合理化をやらねばならない。株主に迷惑をかけているから、どうしても僕は再建するよ。」（小林一三（談）「東宝を良くすることが役目である」『キネマ旬報』1952年新年特別号 60頁）と述べて、それを否定しているが、実際は森岩雄とともに動いたことは否定できない。この構想の破綻について業界誌の記者は、小林の強引さが災いしたと次のように述べている。

「今村：小林は日本映画界の再編成を実現しようとして、御承知のように、新東宝、東映を一丸とした系統を作って、日本映画を三系統に編成替えしようとした。これは新東宝、東映を一環とし、各社大作主義で月2本、3社で計6本これに外画を加えて、東宝系のチェーン館を紅白2系〔統〕に分けてゆこう、これで日本映画は整備出来るという小林一三の設計図だった。五島慶太などはこれを機会に京都撮影所を整理し、東京一本化で月5百万円の利潤があがるとホクソ笑んだものだが、その東映が先ず離反した。これは東宝が離反させた形です。一方新東宝も無条件降伏を強いられたので反発した。日本の映画市場に限界がある限り小林プランは一応正鵠を得ているともいえるが、やり方が強引すぎた。」（『業界の心臓と頭脳——邦画五社の健康診断』における今村金衛の発言『映画時報』1952年8月下旬号 14頁）と。

製作本部長として復帰するまで外遊を余儀なくされる。この結果、東宝は1952年以降は自ら全プロ編成体制を構築する必要に迫られ、まず戦前宝塚少女歌劇団（1940年宝塚歌劇団に改称）がその劇中に挿入する映画を作るために創設し、戦時中休止していた宝塚の撮影所を1951年8月、阪急資本の全額出資によって宝塚映画製作所として再建する（宝塚映画祭実行委員会編 2001 9～12頁）とともに、52年5月、新たに傍系会社として東京映画を設立し、自らの砧撮影所に加えてこの2社を活用することによって全プロ編成体制を整える。既に第4次争議を引き起こした1,200名に及び人員整理と阪急資本の支援をバックとした三和銀行の協力による高利の負債の処理および資産再評価などによって、1950年上期の6億9,000万円もの巨額の損失に象徴される東宝の長期にわたる経営赤字は、51年上期には135万円に大幅に縮小し（表5）、同年下期決算では501万円の純利益を上げるまでに改善する（前掲東宝30年史編纂委員会編 354頁）。そして全プロ供給体制の整備と全国百館を目標とした直営館の増強さらに「三等重役」（春原政久）、「続三等重役」（鈴木英夫）、「生きる」（黒澤明）、「次郎長三国志」（マキノ雅弘）などのヒット作品による興行収入の増加とによって、1952年上期には純利益も3,200万円まで増大し（表5）、ここに東宝は長期におよぶ赤字経営から脱却することに成功する。同じ52年上期における一本当たりの平均製作費1,950万円（直接費1,450万円、間接費500万円）（前掲「特集1952年度の業界展望」64頁）は、直接費が他社に比べ多いとはいえ、2,000万円をかるうじて切って合理化の進展を裏づけている。こうして配給収入（表4）においても、東宝は松竹・大映の5割から6割程度ながら逐年増大してその復調を刻印する。

### (3) 新東宝

上の2社に比して新東宝は、1949年から1950年にかけての東宝との法廷を場とした抗争による痛手が大きく、製作能力不足もあって経営危機が続いていたが、51年後半に負債の一時棚上げと契約館主からの製作資金の借入れなどによって製作が軌道に乗り、経費の節減と独立プロに対する低コストの委託製作などと相まって、ひとまず最悪状態を脱する。しかし児井〔英生〕プロダクションに委託製作した溝口健二の「西鶴一代女」が、3,800万円もの製作費を投入した（製作費の総額は7,000万円であるが、残り3,200万円は児井が負担した。児井英生1989 184～185頁）にもかかわらず、作品の高い質とは裏腹に日活直営館に委嘱した興行が全く振るわずに「惨敗」（前掲『映画年鑑』1953年版 106頁）したこともあり、再び経営危機に追い込まれることとなる。表5に見られるように、1950年と51年は単年度ベースではひとまず損失は免れているものの、その背後において一時棚上げていた旧債4億円、製作勘定の未払金8千万円、借入金7千万円合わせておよそ5億5千万円に上る累積債務が、その利払いともども重く経営にのしかかり、次第に製作資金にも事欠くほどに資金繰りが悪化する。この窮状を打開するために1952年8月、佐生社長は旧知の朝日ビール社長山本為三郎に支援を仰ぎ、山本を介して堀久作日活社長に資金援助と取締役会会長の就任を要請することとなった。興行網こそも

っているものの製作部門をもたず、しかも「製作再開を考慮中だった日活」（日活株式会社編 1962 104頁）にとって、製作・配給部門を有する新東宝との提携は魅力的であり、日活は「新東宝と結んでその〔製作再開の〕足がかりとすることを得策とみて、山本氏の申し入れを了とし、直ちに新東宝株式43万6千株を取得して堀社長の同社乗り込みに備えた」（同）。しかしこの動きに反発した東宝は、米本会長名で新東宝の撮影所とその設備の東宝の所有権確認とその返還を求めて東京地裁に提訴し、日活との提携を阻もうと試みる。東宝によれば、新東宝の撮影所とその機械設備は、もともとは東宝が「当時の時価1億7千万円相当」を「僅かに合計5百万円というが如き極めて低廉な帳簿価格で譲渡」したものであるが、新東宝が自らと「対立関係にある株式会社日活との間に日活をして近き将来被告会社〔新東宝〕の経営権を掌握せしめる旨の資本提携」を結ぶに至っては、それまでの「協力友好関係は永久に断絶する」こととなったのであって、それらの東宝への「所有権確認」とその「返還」を要求するというのである（東宝株式会社「不動産並に有体動産の所有権確認等訴」1952年8月、前掲『映画年鑑』1953年版 68～70頁）。

これに対して新東宝は、この提訴は「当社の信用を傷つけんとするの意図より出たるもの」であり、「かくの如き下劣な謀略行為に決して屈するものではありません」（新東宝取締役社長佐佐生正三郎「声明書」1952年9月2日、同 71頁）と反論したが、むしろより深刻な問題は、河野義一（東京都興行組合会長、後に興連会長）を代表とする新東宝株主有志会の強硬な反対に遭ってこの提携案が暗礁に乗り上げたことである。結局、この問題は1952年9月27日、堀に代わって後楽園社長の田辺宗英（小林一三の実弟）が、(1)堀の有する新東宝の株式43万6,000株を時価にて引き取る、(2)堀の有する新東宝に対する債権約3,800万円を肩代わりする、(3)佐生社長はそのまま留任させる、との条件を受け容れて取締役会会長に就任することによってひとまず決着する（前掲日活株式会社編 104頁<sup>30)</sup>）。

30) 業界誌の記者によれば、新東宝が日活と提携することについては、東宝だけではなく大映や東映、松竹まで当時の製作・配給業界全体が反対であったという。「C：永田雅一も個人的には山本為三郎に向って、〔日活との提携は〕およしになった方がお為でしょうといったらしいですね。ここで堀を出しては新東宝は完全に日活の手中に陥入る。堀を出してはいけないという点で、東宝を初め大映、東映更に間接には松竹までこの一点では完全に一致していた。これも堀の退陣を早めた原因ですね。〔略〕A：映画界全体が包囲作戦に協力したところへもって、そういう河野派の側面からのゲリラ戦術〔B：高利貸堀久作を葬れというバク口戦術〕は、堀の楽観的な観測を完全にぶちこわしてしまった。」（「匿名座談会 噴火漸く収まった新東宝」『映画時報』1952年11月上旬号 20～21頁）。実際にも、日活常務江守清樹郎によれば、日活が新東宝の経営に参加するという「ニュースが伝わると、さわぎが大きくなった。そして思わざる障害が出てきた。まず城戸松竹社長、永田大映社長から、この日活、新東宝の提携を中止してはどうかとの申し入れがあった。」（江守清樹郎1991 55頁）と述べている。もっとも、大映の関与については、新東宝の側から永田に連絡があり、大映は断つたものの提携を一時検討したともいわれている。すなわち「A：大映にはずっと事前の連絡があったね。最後にはもし大映さんがおやりになるのだったら新東宝はお任せしますという話まであった。大映ではこのために重役会までひらいている。勿論それは話の筋が違うからといって断つたが、永田はさすがに要所々々にうまく布石していたよ。」（前掲「匿名座談会 噴火漸く収まった新東宝」22頁）というのである。

日活との提携を阻まれた佐生正三郎は、翌1953年2月外遊を理由に社長を辞し、新東宝は東宝系役員を中心とする新たな陣容を整え、全プロ編成を可能とする製作機構の立て直しに着手するものの、依然1952年上期の決算では1,700万円の利益(表5)をもってしても補填できない16,300万円の次期繰越欠損を出すなど、赤字経営は継続し、その克服は翌年以降を待たねばならなかった。もともと設備やスタッフなどの制約から月3本程度の製作能力しかない新東宝にとって、全プログラムを編成するにはその不足分を独立プロとの製作提携や他社作品の買い取りによってカバーするほかなかったが、とくに1952年度は製作資金不足のために製作能率が極度に低下し、年間新作50本のうち半数の24本を提携ないし買い取り作品に頼らざるをえないのが実情であった。しかも留意すべきは、そのような買い取り作品を含む作品内容が一部を除けば粗雑なものが多く、「全作品の眺めが往年の大都映画のごとき観を呈している」(双葉十三郎「1951日本映画決算・新東宝映画」『キネマ旬報』1952新年特別号 67頁)と評され、したがって「もはや一流会社に肩をならべる野心は捨てて、2本建用の添物映画などで機動的な製作方針をたてた方が賢明である」(「トピック解説 邦画五系統はつづくか?」『キネマ旬報』1952年1月下旬号 54頁)とまで言われるほどであったことである。新東宝の経営が製作5社のなかでも最も不安定であったゆえんであるが、表4による配給収入がひとまず東宝や東映にほぼ匹敵する規模を確保していることは、主として2本立用として使われた雑多な新東宝配給作品が一定の観客層を獲得できたことを示唆している。

以上のような各社の企業動向を踏まえて、改めて表4の配給収入実績をみれば、第1に、松竹・大映の2大配収会社に他の3社がおおむね横一線で並ぶ配収構造がこの時期の特徴となったこと、第2に、各社の配収がこの3年間にほぼ倍増していること、が読み取れる。このことは、また表5の売上高や当期純利益など主要な財務データの大きな増加をもたらしているが、それが2本立興行の普及による製作本数の増大と映画館数の増大とによる映画観客層の裾野の拡がりの結果であることは改めて確認しておく必要がある。

## おわりに

以上、連合国軍による占領の終結前後に焦点を絞って大映の企業経営の特質を映画産業の動態のうちに検討してきた。日本の非軍事化・民主化を目的としたGHQによるメディア規制は、米国を中心とする外国映画の輸入増大と相まって欧米の文化と価値の日本への浸透を促すとともに時代劇に象徴される日本的なるものの抑圧と一体のものであったが、CIEの恣意によって映倫が設立されたように、官僚統制を排して日本の映画産業の自主的・自立的な発展の条件の形成に資する意味をもったことは看過してはならない。こうした環境条件の下、映画業界は企業数の増加と製作本数の増大とによる競争激化がもたらした危機打開のために、輸出産業としての発展を大義名分に政府への働きかけを強めて産業政策の助成対象となり、自らの社会的

地位を押し上げることに成功する。繰り返すまでもなく永田雅一がその活動の中心にいて政治的手腕を遺憾なく発揮したことは、彼を業界のオピニオン・リーダーに押し上げることとなった。戦後の混乱とその終息という占領期に特徴的な時代環境によるところが少なくはなかったとはいえ、スノビズムを深くまとった永田の職業的人生において、この時期がおそらく最も「わが生涯のかがやける日」々であったといえよう。

その間、大映は「羅生門」のグランプリ受賞を契機に外部監督の活用によって文芸作品の製作に乗り出すなど、通俗的な娯楽映画の作り手としての自己規定から次第に脱却を模索しはじめるが、そこにはまた松竹をはじめとする競合各社がそれまでの経営上の混乱と作品の不調を克服して本格的に復活しはじめるという経営環境の大きな変化が横たわっていた。競合4社は興行成績において占領期の過半を制した大映を追い上げながら、占領終結前後には松竹がほぼ完全に復活して大映を追い抜き、東宝と東映も大きくアクセルを踏んで猛追しはじめ大映を震撼させることになる。ポスト占領期の映画産業は、1950年代半ばにはじまる高度経済成長とそれを発条とする本格的な消費社会に向かううねりの中で、日活の製作参与と相まって企業間競争が一層激化し、東映も中編映画の製作に乗り出すなど封切館においても2本立興行が一般化する。それはまた「雨月物語」（溝口健二）「東京物語」（小津安二郎）「七人の侍」（黒澤明）「二十四の瞳」（木下恵介）「浮雲」（成瀬巳喜男）など映画史に深く刻まれる作品群の輩出と「君の名は」（大庭秀雄）に代表される大衆的娯楽作品の量産を背景に、映画館の増加と映画人口の裾野の拡大とによって、映画の戦後「黄金期」を現出させることになるのであるが、これについては稿を改めて検討したいと思われる。

以上の占領期の分析をひとまず終えるに際して、占領期をいかなる歴史的な文脈でとらえるかという分析枠組みの問題についていささかなりとも触れておく必要がある。周知のように、第2次世界大戦を挟んでその戦後を戦前とは基本的に異なる社会システムが形成されたものとしてとらえる、いわゆる「断絶説」に対して、むしろ戦前とりわけ戦時期に形成された各種システムが拡大・深化したのが戦後であって、二つの時期は断絶しているのではなくむしろ連続しているとする、いわゆる「連続説」ないし「貫戦史」（中村政則2005 5頁）という理解が、今日では戦後についての認識の大勢を占めているように思われる。が、既に経済史の分野では「連続説」が唱えられる以前から戦時と戦後の社会・経済システムや生活様式の連続性が指摘され、例えば中村隆英は「戦後と戦前とは戦時を飛びこえて結びついているのではなく、戦後における社会制度、経済制度、技術、生活様式、慣習などが戦時中に形成され、受けつがれているものが意外に多い。」（前掲中村隆英1978 147頁）と述べていたのであり、この点は充分に首肯されうるものであった<sup>31)</sup>。社会・経済システムあるいは生活様式においてそうなのであるから、人びとの心性のレベルまで降り立ってみれば、戦前と戦後との間に大きな断絶を見いだ

31) 経済システムについて戦時・戦後の「連続性」を包括的に解明したのは、岡崎哲二・奥野正寛編 1993である。

すことはほとんど不可能であって、その意味において映画史研究が近年こうした「連続説」ないし「貫戦史」という分析枠組みに基づいて展開されはじめたのは必然というべきであろう<sup>32)</sup>。

実際にも、例えば映画に対する検閲は、その主体と目的は大きく異なるものの戦前・戦後を通じて実施され、その限り明らかにシステムとして連続しているのがあって、映画史研究において「連続説」の一つの根拠とされるゆえんである(岩本健児2009 13頁)。しかし、同じく検閲とはいっても、内閣情報局による戦時のそれは作品内容にとどまらず、配給部門の統制を通して全国映画館の入場料金や興行時間の統制にまでおよぶ製作・配給・興行全体を包摂する統制システムであった(井上雅雄2011 61~64頁)のに対して、戦後のGHQによる検閲は企画書と脚本と完成作品を含むが、専ら作品内容に限局されたものであって検閲・統制は配給と興行部門にはおよんでおらず、この点に大きな違いがあったことは強調されなければならない。システムとしての連続性を認めた上で、なおその違いを正確に位置づける視点こそが歴史研究にとって要諦というべきであろう。戦前一般というよりも戦時体制の中で形成された各種システムが、戦後に引き継がれて体系化・精緻化された事実を発見したという意味で「連続説」による歴史理解は重要であるが、このことは、しかしシステム内部の違いや戦後に新しく形成され、あるいは付加されたものを正当に評価する視点を排斥するものであってはならないであろう。いうまでもなく、いかなる理論的枠組みといえどもそれが過度に強調されるならば、分析ツールとしての有効性を失うことになるのは不可避だからであり、本稿はこのような視点に基づいている。

#### 参考文献

- 秋山みよ 1994 「戦後映画の黄金時代を歩んで」桂千穂『スクリプター 女たちの映画史』日本テレビ放送網株式会社
- 池広一夫 1993 「雷蔵に育てられたわが監督人生」室岡まさる『市川雷蔵とその時代』徳間書店
- 今村金衛 1960 『映画産業』有斐閣
- 井上雅雄 2011 「大映研究序説——映画臨戦体制と大映の創設」『立教経済研究』第64巻第3号
- 2013 「占領下の映画産業と大映の企業経営」『立教経済学研究』第66巻第4号
- 岩本健児 2009 「占領初期の日本映画界」岩本健児編『占領下の映画——解放と検閲』森話社
- 映画産業団体連合会 1960 『映産振——映団連 十年の記録』映画産業団体連合会
- 『映画年鑑』1950年版 時事通信社 1949年
- 『映画年鑑』1951年版 時事通信社 1951年

32) その代表的作品が、ミツヨ・ワダ・マルシアーノ編著2012である。

- 『映画年鑑』1952年版 時事通信社 1952年  
 『映画年鑑』1953年版 時事通信社 1953年  
 江守清樹郎 1991 『俺は最後の活動屋』江守画廊  
 大川博 1959 『この一番』東京書房  
 太田浩児 1985 『夢を吐く——人間内田吐夢』社会思想社  
 岡崎哲二・奥野正寛編 1993 『現代日本経済システムの源流』日本経済新聞社  
 乙羽信子 1981 『どろんこ半生記』朝日新聞社  
 児井英生 1989 『伝・日本映画の黄金時代』文芸春秋  
 柴田芳男 1954 『映画の経済学』映画界研究所  
 清水慎三 1966 『戦後革新勢力』青木書店  
 松竹株式会社 1964 『松竹70年史』松竹株式会社  
 鈴木晰也 1990 『ラッパと呼ばれた男——映画プロデューサー永田雅一』キネマ旬報社  
 鈴木尚之 2000 『私説 内田吐夢伝』岩波現代文庫  
 新藤兼人 1988 『青春のモノクローム』朝日新聞社  
 大映株式会社 1951 『大映十年史』大映株式会社  
 宝塚映画祭実行委員会編 2001 『宝塚映画製作所』神戸新聞総合出版センター  
 田中純一郎 1952 『永田雅一』時事通信社  
 —— 1980 『日本映画発達史』中央公論社  
 田中徳三 1996 『映画が幸福だった頃』JDC  
 —— 2006 『RESPECT 田中徳三：プログラム・ピクチャーの黄金期を駆け抜けた映画監督』  
 シネ・ヌーヴォ  
 谷川健司 2002 『アメリカ映画と占領政策』京都大学学術出版会  
 通信合同社編集部編 1961 『映画経営ハンドブック』通信合同社出版部  
 東映株式会社 1962 『東映十年史』東映株式会社  
 東宝三十年史編纂委員会編 1963 『東宝三十年史』東宝株式会社  
 内藤昭 1992 『映画美術の情念』リトル・モア  
 中村隆英 1978 『日本経済——その成長と構造——』東京大学出版会  
 中村政則 2005 『戦後史』岩波書店  
 永田雅一 1953 『映画道まっしぐら』駿河台書房  
 —— 1957 『映画自我狂』平凡出版  
 日活株式会社編 1962 『日活五十年史』日活株式会社  
 姫田眞左久 1997 『姫田眞左久のパン棒人生』ダゲレオ出版  
 升本喜年 1988 『松竹映画の栄光と崩壊——大船の時代』平凡社  
 ミツヨ・ワダ・マルシアーノ編著 2012 『「戦後」日本映画論——1950年代を読む』青弓社

- 森一生 / 山田宏一・山根貞男 1989 『森一生 映画旅』 草思社
- 山口猛編 1987 『カメラマンの映画史：碧川道夫の歩んだ道』 社会思想社
- 吉村公三郎 1976 『映画のいのち』 玉川大学出版部
- 1985 『キネマの時代』 共同通信社
- 四方田犬彦他 1999 「共同討議 溝口健二への問いかけ」 四方田犬彦編 『映画監督 溝口健二』  
新曜社
- 松山英夫 1980 「大映との提携時代」 近代映画協会30年史発行委員会編 『近代映画協会の30年』  
近代映画協会所収