

戦後まもなくの時代の日本映画は花形産業であり、溝口健二、小津安二郎、黒澤明などの世界に通用する優秀な人材が登場し、そこから日本映画を代表するような数多くの名作が誕生した。しかしながら、1960年をピークに日本映画産業の業績は急激に減少し、今日まで長らく低迷期が続いている。

現在の日本映画産業をとりまく環境は、流通部門(配給・興行部門)が寡占的な状態にある中で、製作部門が流通部門に大きく依存せざるを得ない状況にある。東宝や松竹などの大手映画会社は、長い歴史の中でリスクの高い製作部門を切り離す(外部化する)ことにより経営の合理化を進めてきた。しかしその一方で、映画産業全体として捉えると、リスクとコストを転嫁された製作部門が弱体化して、邦画市場が一層衰退していく恐れがあるという問題があげられる。

本研究では、日本映画産業の流通部門(配給・興行部門)が、歴史的に製作部門に対してどのような経営的意思決定を行ってきたのか、また、そのような経営的意思決定が映画産業および製作部門にどのような影響を与えてきたのかという問題設定のもとに、経営学における外部化・内部化の理論的フレームワークを用いて、東宝と松竹の事例分析を行う。

外部化とは製作部門などのある部門を自社から切り離して外部から調達することであり、その利点は外部化した部門にリスクとコストを負わせることによりリスクやコストを低減させ、経済的安定を維持できることである。一方、内部化とはある部門を自社内に包含することであり、自社内にノウハウや経営文化の蓄積を実現でき、部門間での微妙な調整やすり合わせが可能となる利点がある。外部化と内部化はそれぞれ表裏一体の利害があり、外部環境の不確実性の高低や取扱製品の種類によって経営的な意思決定が行われる。

事例分析の結果、日本の映画産業を牽引してきた東宝と松竹は、創業以来、小林一三と大谷竹次郎という経営者の経営理念や経営戦略の違いから常にライバル関係にあり、それぞれ異なる発展を遂げてきたことが確認された。東宝は「経営の合理化」を戦略的コンセプトにし、製作部門を外部化することで経営の合理化に成功し、今日に至るまで好業績を維持している。その一方で、「芸術的側面(作品作り)」にこだわった松竹は、製作部門を内部化し続けたことで経營業績が悪化し、ついには撮影所を売却して製作部門の外部化の方向へシフトしたことが確認された。

これらの事例分析から、日本の映画産業においては、企業の安定的経営の観点からは製作部門を外部化することの戦略的合理性が示された。しかし、内部化の利点である人材育成や知識の蓄積といった面では、製作部門における優位性が切り捨てられてしまうものが大きいというジレンマを抱えていることが指摘できる。芸術的要素を多分に含む映画という財は、単に経済的合理性の追求だけでは発展に限界がある。日本映画の長期的衰退や製作部門における人材不足は、日本映画産業が経済的合理性に偏重してきたことが背景にあるのではないだろうか。

本発表では日本映画産業の歴史を経営学の視座からよみとくことによって、日本の映画産業が抱える問題について考察する。