

ハリウッド映画産業史

ビッグ・ビジネス成立までのダイナミクス

Hollywood Film Industry History

The Dynamics of Establishing a Big Business

岩谷 昌樹*

IWATANI Masaki

【要旨】 映画産業の中心はハリウッドのメジャー映画スタジオである。ビッグ5と呼ばれるユニバーサル、パラマウント、ワーナーブラザーズ、ウォルト・ディズニー、ソニー（コロンビア・ピクチャーズを買収）は圧倒的な市場での存在感を示す。そうしたハリウッド映画産業が生成した歴史において重要な出来事を探る。

【Abstract】 The film industry is centered around the major Hollywood film studios. The Big Five (Universal, Paramount, Warner Bros., Walt Disney, and Sony which acquired Columbia) have an overwhelming market presence. This paper explores the important events in the history of the Hollywood film industry.

キーワード：ニッケルオデオン、パレスシアター、スター・システム、パッケージ型
Key words: nickelodeon, Palace Theater, star system, package type

1 始まりは東海岸

映画の果たす役割とは何であろうか。例えばスタジオジブリの宮崎駿は、映画はそれが通俗作品であれ、出会う瞬間に意味があるという¹。観る者のそのときの精神状態によって、作品に意味が生じるのである。

観客は作品に永続的な芸術を求めているわけではない。日常を忘れ、作品の中に自身の姿を投影し、作品世界を肯定的に捉え、そこに憧れを持つような行為を通じ、元気になって劇場を後にしたいと思う。一種の浄化的な効果を持つことが映画の役割と宮崎は見なす。

こうした映画の定義を最も簡潔に言うならば「暗い部屋（ラテン語で「カメラ・オブスキュラ」と言い、カメラの語源になるもの）で、人の心をつかむために、明るい映像を整えたもの」である。

あるいは、最も複雑に言えば映画は「軍隊のような補給行動を必要とし、連邦準備局のような金融情勢を予見す

る活動を求められ、向こう見ずなオイルダラーが持つような直観で賭けをすることに近い、幅広い創造的事業」²である。つまり、それらの能力を併せ持つ専門家が行う巨大で強力なグローバルビジネスである。

映画史において、そうした映画の始まりは1895年2月、フランスのリュミエール兄弟（オーギュストとルイ）が、撮影機と映写機と現像機を兼ねた機械（シネマトグラフ）を完成させて、パリのグランカフェ地下のサロン・アンディアンで、スクリーンに動く映像（列車の到着）を上映したときに求められる。

その2年前の1893年にはアメリカで、エジソン社の発明家（ウィリアム・ケネディ・ローリー・ディクソン）が、映画撮影用カメラ（キネトグラフ）と覗き穴式の上映装置（Kinetoscope：キネトスコープ）を発明したことに後押しされ、シカゴやニューヨークといった東海岸でも映画産業が始まりを見せた。

「ピープ・ショー（peep show：覗きカラクリ）」と呼ばれたキネトスコープは一人しか覗くことができなかった

* 東海大学経営学部経営学科教授

たが、リュミエール兄弟の話題がアメリカに伝わるやいなや、それに刺激を受けたエジソン社の発明家（トーマス・アーマトとC・フランシス・ジェンキンス）が、同じ映画を多くの人が同時に見ることができる映写機（バイタスコープ）を考案した。

アメリカで初めて映画が興行されたのは1896年4月23日、ニューヨーク34番地のコスター&バイアルズ音楽堂でのことだった。このときには、エジソンの発明品とジョージ・イーストマンのフィルムなどが用いられた。当時、映画制作に必要なだったのは、撮影機とフィルムを買い、撮影技師を雇う資金だけであった³。

映画興行者がまず市場開拓したのは、大都市近隣に住む移民の工場労働者たちだった。まだ専用の劇場はなく、大きな部屋、スクリーン、映写機、椅子があれば上映ができた頃である。

現在の映画館の原型となる「ニッケルオデオン（nickelodeon：入場料が5セントのニッケル硬貨だったことを名前の由来とする。オデオンはギリシア語で劇場の意味）」と呼ばれる活動写真小屋ながら最初の常設映画館ができたのは1905年11月、ピッツバーグにおいてであった（実際の入場料は10セントだった）。

ハリー・デービスが開いた、このニッケルオデオンの外観は電光で題名が掲げられ、内装はオペラ劇場のように飾り付けられた。当時の世帯所得の平均が週12ドルであり、2ドルするオペラや50セントするボードビル（寄席演芸）は高すぎた。しかも、それらの劇場は街中にあり、富裕層向けのものがほとんどだった。

ニッケルオデオンは、それとは対照的に労働者が多く住む地域に設けられ、5セントで入場できたので入場者数はうなぎ登りで繁盛した。劇場数は1907年に2,500～3,000、1909年に8,000、1910年には10,000あり、週に延べ4,500万人が入場したと推測される。

プログラムは短編ニュース映画（newsreel）や短編コメディ（short comedy film）などで構成され、多くの労働者がそれを楽しんだ。当時の映画はアトラクション（呼び物）、スペクタクル（見世物）的要素が強く、ほとんどがワンシーンだけで成り立っていた。

まだ無声映画（サイレント・フィルムズ）だったため、映像に合わせて音楽演奏がなされたり、映像について説明する解説者が上映時には伴われたりする形がとられた。労働者にとって最大の娯楽として受け入れられることで、映画は「大衆の見世物」「劇場の物まね」「娯楽の大量生産品」といったスタンスで成立した。

対照的に、映画は芸術的な活動として上流階級に支持

されたのがイギリスだった。ヨーロッパでは「映画サービスは文化・芸術財の部分集合である」という前提のもと、映画は絵画、彫刻、文学、クラシック、オペラと同じハイ・カルチャーに分類された。

1911年、フランスの映画理論家リチオット・カニュードは映画を「第7芸術（septième art：時間の芸術である「音楽・詩（文学）・舞踏」と、空間の芸術である「建築・彫刻・絵画」をつなぐ新しい総合芸術）」と見なした。映画はヨーロッパでは「文化財」として、アメリカでは「娯楽財」として扱われていたのである。

第一次世界大戦までは、映画を文化財として扱うヨーロッパの中でも、フランスやイタリアが世界の映画界をリードしていた。しかし、大戦によって映画産業が戦禍を被ったフランスとイタリアは、直接戦場にならなかったアメリカの制作会社に、劇場へのフィルム供給を依頼した。これがアメリカを世界の映画産業のトップに導くことにつながったのである。

そうしたアメリカ映画市場の初期には、エジソン社で映写技師などを務めたエドウィン・ポーターが西部劇『大列車強盗』（1903年 上映時間約10分）などの監督にあたり、映画の物語性を追求した。興行主だったアドルフ・ズコールが見ごたえのある2リール（二巻：20～30分）以上の長さの映画を制作するために、このエドウィン・ポーターを起用したのだった。

他社もこの長編志向をとり、また、同時期にフランスやイタリアから輸入された四巻物の長編映画（feature film）が成功を収めたことで、1914年には400本以上の作品が四巻以上のものとなった。

こうしたアメリカの映画産業の初期において「古典的ハリウッド映画」という一つの型が定着していった。それは「最初から見ていけば、事前知識がなくても理解できるようになっている」というものだった。

これを成し遂げるためには、①ワンシーンにエピソードは一つだけ描くこと、②エピソードは線の時間でつなぐこと（時間の経過に沿って展開すること）、すなわち「時間の連続性」を守ることがめざされた。

また、アドルフ・ズコールの「有名な俳優で有名な芝居を」という言葉にあるようにメアリー・ピックフォードやフローレンス・ローレンス、フローレンス・ターナーなどのスターが初期の映画作品を彩った。

映画の商品価値は高まり、1900年代後半には制作会社が上映権の契約を興行主と結ぶときに、一回ごとの映写料を確実に得られるような取り決めをし始めていた。つまり、それまで売り切り型にしていたフィルムを貸し

出す形（賃貸契約）に変更していったのである。

制作会社とニッケルオデオンとの間に入る配給業者が誕生し、「制作→配給→興行→観客」という映画の流通ルートの基本形が20世紀初頭につくられた。

MGM（メトロ・ゴールドウィン・メイヤー）の創業者ルイス・B・メイヤーは、マサチューセッツ州ハイバービルヘーバールで開始した映画館の数を増やすために「サーキット」方式を採用した。上映されるフィルムを劇場から劇場へと自転車で搬送することで、上映回数を最大にし、そこからの入場料で収益を得たのである。

時には各館の上映スケジュールが過密のため、上映作品のフィルムの後篇がまだ上映されているのに、別の劇場でそのフィルムの前篇のフィルムが回り始めた。この頃の大きな収益源は切符売り場で販売する入場券だった。切符売り場がボックス・オフィスと呼ばれるのは、売上金が鍵付きの箱に入っていたからである。

その後すぐにMGMなどの新興映画会社は自前で映画制作を始めた。映画制作の数が増えるにつれ、エジソンが映画撮影用カメラと映写機の特許を支配するために設立した「エジソン・トラスト」（映画特許会社、1908年設立）からの圧力が強くかかった。

このトラストは映画制作に必要な機器の特許を持っていて、さらにはトラストがライセンスを与えていないプロデューサーにはフィルムを一本も販売しないという契約を生フィルムの主な製造先であるイーストマン・コダック社と結んでいた。

そうしたトラストからの縛り付けから逃れようと、映画制作会社の多くが、東海岸の弁護士たちの手が伸びない西海岸へと本拠を移行した。つまり映画制作の拠点がカリフォルニア州ハリウッドに移ったのである。

2 西海岸生まれのメジャー・スタジオ

ハリウッドは、①一年を通して晴天が続く。②近くに砂漠があって西部劇をつくることができる。③土地が豊富でスタジオ（撮影所）を建てることなど、映画産業の集積のための好条件が揃っている。

現在ではUCLAや南カリフォルニア大学映画学部などもあり、熟練労働者を獲得しやすい。これは高度に専門化した経営資源が集中しているという意味で、比較優位の要素条件となっている。

こうしたハリウッド移転時には、カール・レムルがユニバーサル・ピクチャーズを、アドルフ・ズコールがパラマウントを、ウィリアム・フォックスがフォックスを、

ジャック、ハリー、アルバート、サム・ワーナー兄弟がワーナーブラザーズを、ハリー・コーンがコロムビア・ピクチャーズを、そして前掲のMGM、さらにはディズニーなど、今でもメジャーなところがスタジオを次々と開設した。

中でも1910年代末から1920年代半ばにおけるパラマウントは大量のロー・キー・ライティングを用いることで、明るく、なおかつ芸術的でコントラストの強い画調を特徴とした。1920年代における松竹蒲田スタジオ撮影所は、これを「パラマウント調」と呼び、その手法を踏襲することで「明るく楽しい松竹映画」ということを実現する「蒲田調」を確立した⁴。

1910年代末までには、ほとんどのハリウッド映画が「スリー・ポイント・ライティング（キー・ライト、フィル・ライト、バック・ライトを組み合わせた照明）」を採用した。つまり、照明が単に俳優とセットが見えるように点いているのではなく、物語の演出効果として意図的に用いられたのである。

映画スタジオのほとんどはハリウッドを映画制作の拠点としつつ、本社はニューヨークに置いた。創業者たちは「タイクーン（tycoon：実業界の巨頭）」「モーグル（Mogul：インドのムガル帝国のような支配力）」と呼ばれ、スタジオで絶対的な権力を有していた。

第一次大戦後では、上映劇場を確保するため、上記スタジオが制作から配給、上映までを一括管理する動き（垂直統合）が見られた。各社は劇場を「ムービー・パレス（映画宮殿）」とまで呼ばれるほど豪華なものにして、動員力を付ける販売努力を行った。

1924年の映画愛好家を対象にした「映画最大の魅力は何か」という調査では「映画の内容（films）」という回答が10%であったのに対し「映画音楽（music）」28%「映画館スタッフの応対（courtesy of the staff）」19%「館内の快適さ（comfort of the interior）」19%「劇場の魅力（attractiveness of the theater）」15%となるほど、映画鑑賞の環境のほうに映画の中身よりも重視されていた⁵。

また1922年の調査では、映画館主の24%が「映画の出来栄は観客の入り方を“全く左右しない”（made absolutely no difference）」と答えているほど、映画宮殿は圧倒的なソフトパワーを有していた。

こうした映画宮殿はパレスシアター（Palace Theater）と呼ばれるもので、1914年にニューヨークで「より優れたものを提供することが重要」と見なしたサミュエル・“ロキシー”・ロサフェルが初めて開設した、

新興の中流・上流階級向けのオペラハウスのような映画館だった。1914年から1922年の間には、アメリカで4,000ものパレスシアターが誕生している⁶。

こうした活動をなす会社のうち、1917年にハリウッドのサンセット大通りに小劇場を開いたワーナーブラザースが1927年10月6日、ウェスタン・エレクトリック社のトーキー技術を導入して、初めて音声付きの映画となる『ジャズ・シンガー』を配給した。

このとき、ハリー・ワーナーが「俳優がしゃべるのを誰が聞きたいと思うのかね?」と語り、音声付き映画に否定的だったことは、1962年にデッカ・レコードが「彼らの音が気に入りません。ギターของกลุ่มはいずれ消えてなくなります」として、オーディションでビートルズを落としたことに匹敵するほど「未来は予測不能である」ということを如実に伝える。

そのようなハリー・ワーナーの懸念を他所に『ジャズ・シンガー』の中で、アル・ジョルスンが「お楽しみはこれからだ」⁷と発したことが、無声映画からトーキー映画への切り替わりとなった。結果として、トーキーへの移行がアメリカの映画館入場者数（一週間）の最高記録を打ち立てることに大きく貢献した（1929年:9,500万人）。

トーキーの登場により、最大20分の広告フィルムが劇場で公開され始め、その製作にコストをかなりかけるようになったので、劇場における広告ビジネスは「どっしりと（heavily）」としたものとなった⁸。

初の本格的カラー長編映画は1935年の『虚栄の市』であった。しかし当時は、カラーの使用が技術的制限などからほとんどされておらず、カラー映画が定着するのは1960年代末まで待たなければならなかった。

こうしたトーキーやカラー映画の登場する少し前の1922年3月には、上記のワーナーブラザースを含む8大メジャーが、プロ野球のメジャーリーグのコミッショナー制度にならって「アメリカ映画制作者配給者協会（MPPDA：Motion Picture Producers and Distributors of America、後にMPA：Motion Picture Associationと改称）」を組織化した。

この組織は唯一の輸出エージェントとしても機能し、海外での配給を統制することで、ハリウッドメジャーの競争力を圧倒的なものとした。

このときの8大メジャーとは、ワーナーブラザース、パラマウント、MGM、20世紀フォックス、RKO（ラジオ・キース・オーフェウム）、ユニバーサル、コロンビア・ピクチャーズ、ユナイテッド・アーティスツ⁹である。

そのうち前者5社は「ビッグ5」と呼ばれ、制作・配給・

公開という3つの段階を完全に統合することで、アメリカ映画の約8割を制作して、興行収入の88%を占めた。また、後者3社（リトル3）を含む8大メジャーでは、実に配給の95%を独占した。

こうしたメジャー黄金期では、地元ハリウッドの興行を守るとともに、自分たちの業績を讃える制度としてアカデミー賞を選定する「映画芸術科学アカデミー（Academy of Motion Pictures Arts and Sciences）」が1927年に組織化された。宮殿のように豪華な映画館が建てられ、主な観客層が労働者から中産階級に移行した頃である。

現在でもアカデミー賞の対象となるのは以下の条件を満たす作品の中から、アカデミー会員約5,800人によって選ばれているので、華やかな印象とは裏はらに、実は極めてローカルな賞である。

①ロサンゼルス・カウンティの商業映画館において有料で、②最低七日間以上連続して、③35ミリか70ミリ、あるいはビデオテープではないデジタル・プロセスで公に上映された、④40分以上の長編であること¹⁰。

1930年代から1940年代前半にかけて、アカデミー賞作品賞の候補数は10作品であった。1944年の受賞レースから5候補制が定着したのであるが、2010年から再び10候補制に戻った。その理由は、受賞の期待がかかる作品が増えることで、賞への関心が高まるという狙いからだった。

アメリカでは毎年、授賞式がテレビ中継されるが、視聴者数は減少傾向にある。ピークは1998年に『タイタニック』が作品賞を受賞したときの5,500万人の視聴者数だった。2008年ではそれが3,200万人に落ち込み『スラムドッグ\$ミリオネア』が注目された2009年でも3,600万人にしか達しなかった。

だから候補作品を倍にすることで、世間一般に人気のある作品もエントリーされる可能性が高くなるので、それを授賞式での「客寄せパンダ」にするという戦略的意図もある。候補作が5つしかないなので、例えば2008年に全米史上2位の興行成績（1位は『タイタニック』）を記録した『ダークナイト』が選に漏れてしまうということがあった。

3 映画制作のシステム化

映画の販促方法としては、有名な映画俳優を起用する「スター・システム」が採られた。映画館にはスターに会いに行くという感覚が人々にあった。だから人気のあ

る役者を中心に据えた作品の企画をたて、販促にも大々的にスターをスポークスマンとして用いる手法が、マーケティング戦略として実を結び、映画スタジオ各社のブランド形成につながった。

スター・システムでは、契約期間が通常7年で、その間、俳優は他のスタジオの作品には出演することはできなかった。ただし、スタジオが契約している俳優を他のスタジオに、より高いギャランティで貸し出すこと（ローン・アウト）は可能だった。

また、各映画会社に衣装部門が1920年代後半に設立されたこともスター・システムを支えた。この頃の映画の衣装デザインは、一般の服のデザインとは違っていた。それは、映画がモノクロ（白、黒、灰色の世界）で撮影されていたため、衣装もセットなどの美術の一部として、濃淡のバランスを考えてデザインされなければならなかったからである。

さらに、この時期にはトーキー映画に移行したての頃で、録音技術がまだ発展しておらず、マイクが衣擦れの音を拾うことがあったので、音の出ないソフトな素材が衣装に採用され、ジュエリーの代わりにビーズやパールが衣装に縫い付けられた。

一方で映画制作の面では、効率性を追求したフォードの自動車製造システムのように、分業の流れ作業による大量生産体制が敷かれた。ディレクターは制作全般を管理し、脚本家は物語をつくり、役者はキャラクターを演じ、カメラマンはフィルムを撮影し、エディターはフィルムを編集するという具合に、目的に応じた雇用がなされた。

彼らの専門的労働力が映画の大量生産体制を支えたのである。主として1920年代後半から1930年代のハリウッド映画は、制作会社の格を高めるため、監督の意向よりもスタジオの方針に従う形で製作された。

作品傾向としては、①プレステージ・ピクチャーズ。②ミュージカル。③ウーマンズ・フィルム。④コメディ。⑤ソーシャル・プロブレム・フィルムズ。⑥ホラー・フィルムズという6つのジャンルが主につくられ、それらはクラスA（大作映画）と称された¹¹。

プレステージの代表作には『ベン・ハー』（1926年）がある。また、ミュージカルでは、前述の『ジャズ・シンガー』が有名であり、ホラーでは『魔人ドラキュラ』（1931年）『フランケンシュタイン』（1931年）『キング・コング』（1933年）などが古典に位置付く。

それと並行して制作された「早い」「安い」「低予算」というBフィルム（バジェット・フィルムズ）も、ス

タジオ・システムの全盛に重要な役割を担った¹²。Bフィルムは、劇場のスクリーンの空きを埋めるように量産される「抱き合わせ映画」となるため、特に喜劇が多かったが『オペラ座の怪人』（1925年）も、このカテゴリーに入っていた。

こうしたハリウッドのスタジオ・システムの頂点（ハリウッドのグレイテスト・イヤー）は『風と共に去りぬ』¹³『オズの魔法使』『駅馬車』などが生まれた1939年だと見なすのが一般的である。この年には、400本以上の映画が制作され、7億ドル以上の収益を上げたことで、アメリカ経済の中で11番目の巨大産業となっていた。

1930年代にハリウッドが生み出したエンターテインメント財は、優秀な人材が揃いに揃ったスタジオ・システムの結晶に他ならなかった。

以上のように戦前に確立されたスタジオ・システムにおいて、異質な存在だったのが、ディズニーだった。ディズニーとスター・システムで契約した俳優は一人もおらず、自社所有の劇場もなかった。

他のスタジオの主な収入源はボックス・オフィスだったが、ディズニーはミッキーマウスなどのキャラクターが玩具や書籍などに使用されときに発生するライセンス（認可料）から多くの利益を得ていた。

制作の面でも、1934年に長篇アニメーション『白雪姫』に着手するという異色の行動に出た。当時、映画の主な観客は成人男女で、漫画の場合だと上映時間は5分であったため、漫画は週末のマチネー（昼間興行）を見に来た子どもにしか受けない、おまけのようなもの（adjuncts）として見なされていた。

しかしディズニーは、子どもが大人を連れてくるという信念のもと『白雪姫』を公開した。結果として『白雪姫』は映画界史上初の総収入1億ドルをマークした。このことは、子どもの層が有する潜在的経済効果を映画業界に教えることとなった。

現在のテーマパークや玩具類を見ても分かるように、ディズニーは、この作品内のキャラクターである白雪姫や7人の小人などのライセンスからも持続的な利益を現在でも獲得し続けている。つまり『白雪姫』は、エンターテインメント・ビジネスが向かう先を示した作品であったのである。

総じて、戦前の映画制作は、その高額なクリエイティブ・インプット（スター、ディレクター、脚本家などへの報酬）であっても収益性がとれる仕組みが築かれていた。それは供給の面で、映画技術が次の3つの方法でエンターテインメント・ビジネスを産業として成立させた

からである¹⁴。

①エンターテインメントを取引可能な製品とすることで市場を統合した。②エンターテインメントが映画技術により自動化された（観客動員が最大限に見込める多くの場所で同時に観てもらえるように最低限のコストでリ・プロダクションを数限りなく行った）。③エンターテインメントの質が映画技術によって標準化された（いつでもどこでも同じコンテンツが提供された）。

需要の面でも、戦前ではテレビジョンの登場前だったので、映画館での映画鑑賞という形態のエンターテインメントに費やす消費コストは1900年代から1940年代において著しく伸びていたということが映画産業の収益性を支えた。

4 映画制作のプロジェクト化

戦後すぐの1947年においても映画人気はまだ高く、アメリカの総人口15,100万人のうち、9,000万人が週に一本は映画を観に行った。

戦後の作品の流行に、レイモンド・チャンドラーなどによる原作に基づく犯罪映画や探偵映画があった。これは後に「フィルム・ノワール（ノワールとは「暗い」という意味のフランス語で、その暗さが貴重となるロー・キー調の作品）」と呼ばれた。

フィルム・ノワールでは、フラッシュ・バック（主人公が回顧していくこと）やボイス・オーバー（主人公が説明のためのナレーションをすること）が多用された。以後では、ノワール・トーン以外でもコメディ・タッチの作品、例えば『お熱いのがお好き』（1959年）や『アパートの鍵貸します』（1960年）などでもボイス・オーバーが効果的に使われた。

そうした作品傾向にあった戦後、映画館は銀行の数よりも多かったが、劇場内のスクリーンは1つで、週に一度、運送会社（UPS）のトラックが新しいフィルムを搬入した。スタジオの利益の95%以上は北米（アメリカとカナダ）の劇場への入場券の売上げだった。

さらにスタジオは、独立系のシアターにも一定数（通常10本）の映画作品をパッケージで上映する取り決めを結んで統制した。このパッケージ上映は「ブロック」と呼ばれ、この条件を飲まないシアターには、その週、スタジオの映画は一本も届けられなかった。

これは、そのスタジオが契約しているスターの名を使って集客できないことを意味した。半ば強引なブロック式の上映は事実上「ブラインド・ビッティング（目

隠し入札）」による契約であった。これを拒否していたのは、外国映画上映を専門としていたアートシアターだけだった。

この頃、観客に人気があったジャンルは、ジョン・フォードの西部劇や『雨に唄えば』（1952年）などのミュージカルだった。俳優では、1940年代にはハンフリー・ボガード、1950年代にはグレース・ケリー、オードリー・ヘップバーン、マリリン・モンロー、マーロン・ブランド、ジェームズ・ディーン、エルヴィス・プレスリーなどの人気が高かった¹⁵。

こうしたハリウッドスターの衣装については、1950年代中頃からオートクチュール・デザイナーが担うようになった。その先駆けとなったのが『麗しのサブリナ』（1954年）でオードリー・ヘップバーンを担当したユベール・ド・ジバンシィだった。

配給に関しては、まずアメリカ北東部に封切られた後、南部・西部に移動されたので、同じプリントとボスターを使いまわすことができた。全国レベルの広告キャンペーンをする必要もなく、その地域でかかる広告費の相当量は劇場持ちだったので、広告予算も低く抑えることができた。

1950年代では、各社が関連多角化に向かい始めた。テレビ番組の制作を開始したり、音楽事業や出版事業に着手したりすることで、後に「ゼネラル・エンターテインメント」や「メディア・コングロマリット」と言われるまでに展開していった。

一方、戦後での映画制作に関しては、スタジオ・システムは崩壊に向かい、その代わりにプロデューサーが調整役となって、スター等の出演者、脚本家、監督、編集、照明といった制作スタッフがプロジェクトごとに集まる「パッケージ型」が多くなった。

こうしたパッケージ単位的制作方式は、市場での支配力を維持しながらリスクを減らすという意味で、戦後ハリウッド特有の新戦略であった¹⁶。各スタジオは、市場契約関係を通じて制作を組織化するという、ディストリビューターの役割を担うようになった。

1954年時点で、こうしたパッケージ型制作方式を採らず、配給作品を全て自社制作していたのはMGMだけだった。1959年では、全てのハリウッド映画の7割が、独立制作会社（インディペンデント・プロダクション）による作品だった。

1960年代になると、ほとんどの劇場公開作品が独立制作会社によってつくられたものとなった。戦前のようにスタジオの方針に基づいてつくられることは少な

くなり、監督の趣向が反映されるようになった。

これによって映画作品は、①利益を追求するような「ヒット志向で娯楽性の高い作品」。②文化の創造につながるような「作家肌によるこだわりの作品」に大別されるようになった。

①に関しては、ミュージカルものとして『ウエスト・サイド物語』(1961年)『マイ・フェア・レディ』(1964年)『サウンド・オブ・ミュージック』(1965年)がつけられた。また、聖書物としては『十戒』(1956年)、大歴史物では『アラビアのロレンス』(1962年)『クレオパトラ』(1963年)などが代表作である。これらは、いずれもスペクタクルなものであった。

②に関しては、フランスのヌーヴェル・ヴァーグが唱えた「作家主義（監督が映画の作家となり、その痕跡を映像表現に乘せることを信条とする考え方）」の影響などを受け、斬新な映画づくりも展開された。そうした作品の公開場として、「アートハウス（日本で言う名画座）」が建てられた。

他方で、制作費は少なく、著名な監督も俳優も起用していないが『卒業』(1967年)『俺たちに明日はない』(1967年)『イージーライダー』(1969年)といったヒット作が出るようになった。これらのヒット作の多くは「アメリカン・ニューシネマ」と呼ばれ、その時代の若者の苦悩やライフスタイルを描いた作品だった。

そうしたヒット作が教えたことは、①プロデューサーの手腕。②練り上げられた企画があれば、それを元手にして収益性のある映画をつくることはできるということだった。極端に言えば、制作費が従来の半分しかかからないなら、従来の半分の観客を集めるだけで収益は出るということである。

こうした教訓は、①1970年代に入って、有名な監督が登場したが、彼らがプロデューサー（「キング・オブ・B」と呼ばれたロジャー・コーマンなど）の手によって管理（マネジメント）されていたこと。②1970年代以降に制作された『ジョーズ』(1975年)『スター・ウォーズ』(1977年)¹⁷『E. T. The Extra-Terrestrial』(1982年)などが「ハイ・コンセプト（簡潔で分かりやすく、話題性もあるアイデア）」を下敷きにしていたことから裏付けられた。

①に関して、1970年代には生まれたときから映画に親しんできた世代（映画小僧：film brats）で、大学の映画学科卒業の監督、例えば『ゴッド・ファーザー』を制作したフランシス・フォード・コッポラ（カリフォルニア大学ロサンゼルス校映画学科卒業）などが、ロ

ジャー・コーマンの支援の下に登場した。

②に関して、ハイ・コンセプトはテレビを中心に大規模な宣伝をして、一斉公開をするために必要だった。上記作品のうち『スター・ウォーズ』の監督・脚本を務めたジョージ・ルーカスは、ハリウッドスタジオの権力から逃れるため、サンフランシスコを拠点にして独自資本をもとに、撮影からポスト・プロダクションに至るまで一貫して手がけられる体制を整え『スター・ウォーズ』を完成させた。

同作品でジョージ・ルーカスは、玩具メーカーとの提携によるキャラクター・グッズや、公開前のコミック本の発売など企業家的な活動も成功させた。それらを含めて『スター・ウォーズ』は新しい「ハリウッド・フランチャイズ・モデル（幅広いエンターテインメント・プロダクトで未だかつてないヒットを飛ばせるブロックバスターを引き起こすエンターテインメント・マシン）」を構築したと言われる¹⁸。

一方『スター・ウォーズ』に抜かれるまでの2年間、ハリウッド史上最大の興行収入を誇った『ジョーズ』や『E. T.』の監督を務めたスティーブン・スピルバーグは、規定内の日数と予算で映画を撮り終えることに定評があり、ハリウッドスタジオからの信頼度が高い。これは、『ジョーズ』制作において撮影の日数も予算も大幅に超過した経験にもとづく学習であった。

アカデミー監督賞を獲った1993年の『シンドラーのリスト』という大作も、74日間という短い期間で撮影したほどである。これは、テイク数が少ない（1カット1テイクをなるべく実践する）スピルバーグ流の撮影法によるものだった。

付け加えて、こうした流れの中で映画における衣装の果たす役割も変わっていった。1950年代後半から、スタジオで大規模なセットを組んで撮影することから、街角にカメラを持ち込んでロケーションをする作品が多くなったことで、衣装は「スターを美しく見せ、憧れを持たせるような服」から「スターに似合う自然な服」へと変化していった。

1970年代の中頃からは、ラルフ・ローレンやカルバン・クライン、ジョルジオ・アルマーニなどのデザイナーズ・ブランドが映画の衣装に協力して、宣伝に相乗効果を持たせる戦略が積極的に採用された。

現在でもハリウッドとデザイナーズ・ブランドの提携は続いているが、1作品に1ブランドだけという場合は減り、1作品にバランス良く複数ブランドが組み合わされて用いられる場合が多い。

近年で最も煌びやかに衣装が散りばめられた作品には『SEX AND THE CITY』（2008年）が挙がる。これは、スタイリストのパトリシア・フィールドが、人々が憧れるハイエンドなブランドからリーズナブルなものまで、多種多様な価格帯の衣装を取り揃えており、彼女は主人公4人に次ぐ「5人目の主役」と呼ばれた。

また、映画が観客に与える影響が強いことを示すものに、アメリカ映画に登場する喫煙シーンが2005年～2010年の間に半減したという事実を挙げることができる（米疾病予防管理センター：CDC調べ）。2005年のヒット作147本と2010年のヒット作137本の映画を比べ、

喫煙に関するシーンの数が4,152から1,825にまで（そのうち青少年向け映画は2,093から595、成人向け映画は2,059から1,226に）減ったのである。

喫煙シーンが全くない映画も2005年の49本（全体の33%）から2010年には75本（同55%）に増えている。こうした傾向の背景には、アメリカにおいて、映画での喫煙シーンが未成年の喫煙と相関しているという研究報告が出ており、そうしたシーンを減らすキャンペーンが展開されているからである。このキャンペーンにより、実際に未成年の喫煙率は減少しており、一定の効果は出ていると見なされている。

参考文献

- 北野圭介『ハリウッド100年史講義 夢の工場から夢の王国へ』平凡社 2001年
- 北島明宏『SCREEN 新書2 アメリカ映画100年帝国 なぜアメリカ映画は世界を席卷したのか?』近代映画社 2008年
- 菅谷実・中村清編著『映像コンテンツ産業論』丸善 2002年
- Epstein, E. J., The Big Picture : Money and Power in Hollywood, Random House, 2005. /塩谷紘訳『ビッグ・ピクチャー ハリウッドを動かす金と権力の新論理』早川書房 2006年

注

- 1 宮崎駿『出発点〔1979～1996〕』徳間書店 1996年、102ページ。
- 2 Squire, J. E., "Introduction," Edited by Squire, J. E., The Movie Business Book : Third Edition, Touchstone, 2004, p. 1. /金子満監修『ザ・ムーヴィービジネスブック 第3版』ポーンデジタル 2009年、1ページ。
- 3「制作」は“create”“make”という意味で、芸術作品を「つくる」ときに用いられる。“produce”を意味する「製作」は大量生産品などをつくる（厳密に言えば「つくらせる」）ときに用いられる。制作は権利に関わらないこと、製作は権利に関わることとなる。したがって制作者ではなく、製作者が作品の権利を

- 保有する（浜野保樹『表現のビジネス コンテンツ制作論』東京大学出版会 2003年、18ページ）。
- 4 宮尾大輔「日本映画とハリウッド - 松竹の照明とヘンリー小谷の運命」黒沢清、四方田犬彦、吉見俊哉、李鳳宇編『日本映画は生きている 第一巻』岩波書店 2010年、204～207ページ。
 - 5 Kim, W. C. and Mauborgne, R., Blue Ocean Strategy : How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, 2005, p. 222. /有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略 - 競争のない世界を創造する』ランダムハウス講談社 2005年、293ページ。
 - 6 パレスシアターは人々が郊外に移り住んだ1940年代末頃から少なくなり、その代わりにAMC（アメリカン・マルチシネマ）の設立者スタン・ダーウッドが1963年に設けたマルチプレックス（multiplex : 映画館ビル）が増えた。AMCは1995年、24のスクリーンを用意したメガプレックス（megaplex）をアメリカで初めて開設した。1995年から2001年の間にアメリカの映画館入場者数は12億6,000万人から14億9,000万人に増えた。メガプレックスは総スクリーンの15%ほどしかなかったが、興行収入は全体の38%を占めるほどの勢いだった。こうした劇場の変遷はバリュー・イノベーション（価値主導の革新）であるので、シルク・ドゥ・ソレイユ同様、ブルー・オーシャン（未知なる市場）への進出だったと指摘される（ibid., pp. 203 - 208. /同上訳書266～272ページ）。

- 7 「お楽しみはこれからだ」は “Wait a Minute, wait a Minute, You Ain’ t Heard Nothin’ Yet.” の意識であり、正確には「ちょっと待って。あなた方はこれまで何も聞いてはいなかった」と言い、歌い出すというものだった。これはアル・ジョルソンのアドリブだったとされる。また、トーキー映画への移行により、台詞が重要になり、英語が話せて、訛りも無い俳優が求められた。
- 8 “Selling - with Sound Effects,” *Business Week*, October 26, 1929, p. 37. 劇場における広告は、現在では「プロダクト・プレイスメント (product placement)」という形で、作品内に「故意的に挿入」されることで多用されている。例えばスターの吸うタバコ、ヒーローのファッションやサングラス、乗っているクルマやオートバイ、マクドナルドやスターバックスが舞台になっている、コカ・コーラが飲まれるなど、枚挙に暇がないほど、劇中のアイテムとすることで宣伝される。Segrave, K., *Product Placement in Hollywood Films : A History*, McFarland & Company, 2004. がこれについて詳しい。
- 9 「ユナイテ映画」と称されるユナイテッド・アーティスツ (UA: United Artists) は、1929年2月5日にチャールズ・チャップリンなどが共同でつくった会社であり、スタジオ（撮影所）を持たないところに他社との違いがあった。基本的には配給会社で、メンバーのつくった映画の他に、他の制作会社の作品も取り扱った。しかし1981年に経営不振のためMGMに買収された。MGM / UA レーベルで配給されたヒット・シリーズに『007』『ロッキー』『ピンク・パンサー』がある。2006年11月2日にはトム・クルーズがMGMとの合併でUA映画スタジオを再設立した。
- 10 アカデミー賞については、実在する人物の生涯（あるいは個性的な悪役や精神的・肉体的にハンディキャップを持つ者）を演じた俳優が賞を獲得しやすいと見なされている。ハリウッドでは、このように実在の人物を描いたジャンルは「Biopics (biographical + picture : バイオピク、伝記映画)」と呼ばれる。
- 11 Balio, T., *History of the American Cinema, Volume 5, Grand Design : Hollywood as a Modern Business Enterprise, 1930 - 1939*, University of California Press, 1995, p. 179.
- 12 Ibid., p. 313.
- 13 『風と共に去りぬ』は、太平洋戦争が始まったため、日本ではアメリカ映画の上映が禁止され、リアルタイムでの公開はなかった。日本での初公開は1952年だった。その後1955年、1961年、1967年にリバイバル公開されるほどの人気作であった。東宝の高井英幸社長が、1967年当時、日比谷スカラ座で勤務していたとき、連日満席状態となり、当日分の観賞はできないのに、それでも長蛇の列をなす人たちに向かって、宣伝カーで「お帰りください」と呼びかけたのは「後にも先にもこのときだけだった」と述懐していることから、当時の熱狂ぶりが分かる（高井英幸『映画館へは、麻布十番から都電に乗って。』角川書店 2010年、193～195ページ）。
- 14 Bakker, G., “Stars and Stories : How Films become Branded Products,” Edited by Sedgwick, J. and Pokorny, M., *An Economic History of Film*, Routledge, 2005, p. 49.
- 15 このうち、マリリン・モンロー（1926～1962年）とジェームズ・ディーン（1931～1955年）はキング・コング（1933年）とともにハリウッド映画が生んだ「3大アイコン」と言われる。これまでポストカードなどのグッズによって何度もそのビジュアル・イメージが使われてきたので、映画が好きな者でなくても知っているからである。実際、ジェームズ・ディーンハリウッド映画はわずか3本である。キング・コングに至っては、リメイクはされたが、1本の作品だけでアイコンとなった。
- 16 Sedgwick, J., “Product Differentiation at the Movies : Hollywood 1946 to 1965,” Edited by Sedgwick, J. and Pokorny, M., op. cit., 2005, p. 213.
- 17 『スター・ウォーズ』（1977年）は制作費1,100万ドルに対して、収益（興行収入とレンタル収入からネガティブコストや広告費などを差し引いたもの）が1億4,750万ドルあった。この収益は、20世紀フォックス60%、プロデューサーズ40%という割合で分けられた。
- 18 Schatz, T., “The Studio System and Conglomerate Hollywood,” Edited by McDonald, P. and Wasko, J., *The Contemporary Hollywood Film Industry*, Blackwell Publishing, 2008, p. 20.