

東映動画の再興と今田智憲

— 1970年代中盤から80年代初頭の変革 —

一 藤 浩 隆

(2019年10月3日受理)

Chiaki Imada and the Restoration of Toei Animation

— From the Mid-70s to the Early 80s —

Hiroataka Ichifuji

Abstract: The animation industry in Japan originated with Toei Animation, which has produced a large number of capable artists. Although Toei Animation experienced financial difficulties, from the mid-70s to the early 80s, the company succeeded in managing its financial recovery using a large-scale merchandising strategy. The management of Chiaki Imada, the company president during this period, was investigated. Although Imada determined the character of Toei Animation during his service, his influence over the company has not been studied sufficiently. Based on accounting information, Imada's speeches during his lifetime, and new interviews with his polices, Imada's administration was analyzed from his original perspective. The results showed that Imada's basic policy was flexibility. This policy not only led to new sources of earning, but his magnanimous attitude also created a steady work environment, which established a solid foundation for the development of Toei Animation. The long presence of this company in the precarious animation industry suggests many instructive cases.

Key words: Chiaki Imada, Toei animation Co.,Ltd., animation industry, merchandising

キーワード：今田智憲，東映動画（株），アニメーション産業，マーチャンダイジング

1. 東映動画における今田智憲の果たした役割

本論は東映動画株式会社（現・東映アニメーション株式会社）の6代目社長、今田智憲（在任1974年～1993年）時代の経営を跡付けながら、今田の東映動画の歴史における貢献と東映動画が悪化した経営状態を回復させる過程を明らかにするものである。ここでは今田の在任前半に当たる1974年から82年までに特に注目する¹⁾。この時代に東映動画は積極的な営業策を展開することによって著作権の運用に軸足を置いた経営へと転換した。この時代に採用された方針とこの時代が生み出した人材、彼らが生み出した作品は、今に至るまで東映動画を支えていると言ってよく、その後の東映動画を決定した時代であると考えられる。

今田は社長に就任する以前にも、親会社である東映株式会社の営業部の一員として東映動画創業に深く関わったとされる人物であった。本人も東映動画の前身となった日動映画の幹部といち早く接触し、東映初代社長で、東映動画初代社長ともなった大川博のアニメーションへの進出を助言したとも証言している（東映動画株式会社編、1978a：4）。社長に就任した後も長期にわたって在任し、その貢献は東映動画創業時の活動を上回るものと思われる。そのため、今田は東映動画の歴史の中でも重要な人物であるとともに、東映動画のアニメーション産業における存在の大きさを鑑みると、その産業史研究の上でも注目すべき人物の一人である。

しかし、社長就任後の今田については、木村智哉（2016）によるこの時代についての先駆的な研究にお

いて触れられてはいるものの、今田を中心とした研究は皆無であり、津堅信之(2004)や山口康男(2004)のようなアニメーションの通史的研究においてもほとんど言及されていない。しばしば雑誌などに登場し証言を残すことはあったものの、手塚治虫や吉田竜夫のようなクリエイター出身の他スタジオ創業者と比べると注目されることが少ないのが現状である。

筆者は2016年から17年にかけて関係者へのインタビューを行い、貴重な情報でありながらこれまで十分に利用されて来なかった帝国データバンクの調査情報や『AVジャーナル』をはじめとする専門誌の記事、断片的に記録された今田の証言などを幅広く収集した。これらの資料を活用することによって、あまり触れられることのなかった、東映動画の歴史の中で今田の担った役割がより明確にできると考えている。

2. 1970年初頭までの経営と業績の実際

今田就任に先立つ60年代の東映動画の経営は製作²⁾中心であり、図1に見られるようにテレビアニメの開始や劇場作品の増産で売上は上昇していたものの、純利益に注目すれば赤字も目立つものであった。

また、この時期に社長を務めた3代目社長山梨稔が、

当時でも劇場アニメを1本つくるのには約1億5千万円ぐらいかかるのに、東映の営業サイドで出せるのはせいぜい5千万円くらいが限度だということです。

これではどうてい、まともな作品はつくれません。そこで私は、会社機構を無視するかたちでしたが、大川(東映:引用者注)社長に直接交渉いたしました。(中略)

まあ、ヤミ取引きといっちゃ言葉は悪いが、大川さんの英断で、1億5千万ずつ出してもらえらることになり、年1本はこうした後世に残るような作品をつくりつづけることができたわけです。(東映動画株式会社編、1978b:78)

と証言していた。このように、経営における赤字の容認以外にも東映本社からの間接的な支援があった可能性もある。

そして、1969年には売上高(営業収益)⁴⁾が約9億円で営業利益が約500万円であったものが、制作原価の高騰から、1970年には売上高(営業収益)約9億円に対して営業利益は約1600万円の損失、1971年

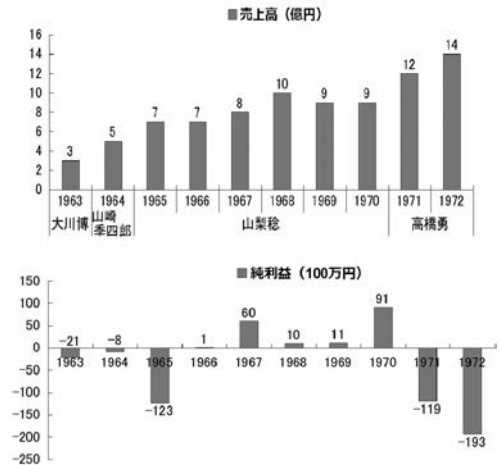


図1 東映動画の1963年から1972年までの歴代社長の在任期間(50周年実行委員会/50周年事務局50周年史編纂チーム編2006より。交代が年の途中の場合は在任期間が多い方に割当て。)における売上高と純利益³⁾(AVジャーナル、1996:26所収の数値より筆者作成。記載以下の数値は四捨五入。)

には売上高(営業収益)約12億円に対して営業利益が約1億2700万円の損失、1972年には売上高(営業収益)約14億円に対して営業利益が約1億5300万円の損失と、1970年から制作赤字が発生しはじめ、1971年からは連続して売上高の10%程度の赤字を発生させていた(各年度営業報告書⁵⁾より。100万円以下の数字は四捨五入。)

これに対して、初代社長大川の死去にともなって新たに東映社長に就任した岡田茂は、東映動画などの不採算部門をガンと呼び、「最悪の場合解散も止むをえない」(文化通信社、2012:24)という姿勢で対応を行った。その結果、経費削減や人員整理を強引に進める会社とそれに反発する労働組合との対立は、会社側がロックアウトを行うに至り、4か月以上も続き事態は紛糾した(文化通信社、2012:29,30)。ロックアウト解除後も解雇撤回のため、会社と労働組合との裁判は継続し、社内に大きな亀裂を生んでいたのである。

混乱が一段落した後に就任した今田智憲の方針は営業中心と言えるものであった。これは自身の経歴に沿ったものであったと言える。1923年に広島県で生まれた今田は、大学卒業後1947年に東映の前身である東横映画に入社した。1960年には営業部長と外国部長、1962年には宣伝部長も兼任した。その後東京撮影所長を務めた後、1966年には常務となり、1968年に営業本部長と興行部長に転任するなど、東映の中で主に営業畑を歩み、最終的には営業部門を統括した人物であっ

た（東映株式会社，1969：6）。売れる作品を安く作るという製作的課題を争点として争われていた社内運営に、その作品からどれだけ多くの売上を得るかという営業的課題を採り入れたのである。

そのような今田の方針がはっきりと表れるのは、就任後に行われた東映動画の組織改編である。今田就任前の社内組織は、管理部を除いて、作品製作に関わる部門が企画、製作部のふたつの部、営業を担当する営業部のひとつの部の構成であった。しかも、それまでの営業部は一度設置されたものの、一時廃止され、再び設置されるなど、積極的な営業が一貫して展開されて来たかと言えば疑問のあるものであった。

それが今田就任後には作品製作にかかわる部門はそのままに、営業部が廃止され、作品の商品化の許諾と本社に頼っていた海外販売を行うための版權営業部、商品化事業を自ら行うための商品営業部、遊園地やデパートで行う催事を主催し、書籍などにキャラクターの絵を提供するための事業部、新規事業や新しい販売先を研究するための開発部が新設された。これで営業販売にかかわる部門が社内の部の過半数を超えたのである（東映動画株式会社創立40周年記念事業委員会，1997；映演総連全東映労連東映動画労働組合，1977：46-48）。

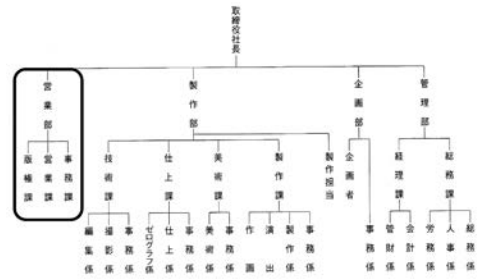
3. 版權運用の強化とマーチャンダイジングの成功

図3に見られるように、営業部門を強化したことによる成果は明瞭に表れ、業績は目覚ましく回復し、その後赤字に陥ることはなくなった。しかし、純利益に注目すれば必ずしも安定して成長を続けたわけではなかったことが分かる。本論が対象とする期間では1978年に純利益の減少が見られ、この時期に何らかの変化があったものと思われるのである。ここではその変化を営業戦略の違いによって説明し、大きく二つの時代に分けて考察する。

前半は、今田就任以前から進められていた版權を運用してキャラクターの商品化を行うマーチャンダイジングが、今田の就任以降に大きく伸長し、『マジンガーZ』より始まるロボットアニメのヒットと結びついて多くの収入をもたらした時代である。今田就任から1978年までがこれにあたる。

この時代の作品製作に見られる代表的な特徴は、東映動画と密接に協力して玩具でのマーチャンダイジングを行ったポピー・バンダイが以下のように総括しているところによく表れている。

1972年12月26日現在



1975年1月16日現在

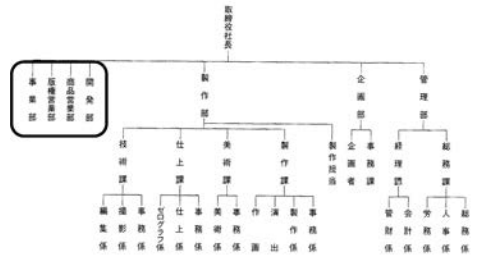


図2 東映動画の組織の変遷（東映動画株式会社創立40周年記念事業委員会 1997より転載。強調は筆者。）

「仮面ライダー変身ベルト」からポピーカ、ジャンボマジンガーを経て「超合金・マジンガーZ」の開発に至る二年ほどの間に、商品企画におけるポピーと東映グループとの間の協力関係が、切っても切れない親密性を帯びるに至って来た。（中略）

“受け身のマスコミ玩具”から“開発するキャラクター玩具”へと試行錯誤を混じえながらも模索し、開発し、育てあげ、キャラクター玩具のコンセプトを作り上げてきたのが（株）ポピーの歩みであった。（バンダイ編，1980：180, 181, 183）

『マジンガーZ』以降のロボットアニメの流行は、売れる作品を商品化する姿勢から、商品化して売れる作品を作るという営業主導の作品製作を意味したのである。

その具体的な方法は、『マジンガーZ』の企画成立の流れによく示されている。『マジンガーZ』というテレビアニメは、原作者である永井豪が、自身のアイデアを東映動画の企画担当であった有賀健に提案し、それがテレビ用の企画となったことからはじまった。企画はそこから東映本社でテレビ関連の責任者を

務めていた渡邊亮徳にわたり、人気特撮番組『仮面ライダー』と重複する設定を変更されるなど調整がなされた後、商品化先となる番組提供社と合わせてフジテレビに放送への働きかけが行われた。そして、その企画をもとにマンガの連載がはじめられたのである(大下, 2014: 178-182; 永井豪・ダイナミックプロ, 2014)。

注目すべきは、マンガが原作として先に存在したのではなく、先に存在したのがテレビアニメ用の企画であったことである。むしろマンガ作品の方が、そこから派生して作られたとも言える。このように、この時代のテレビアニメでは先に企画が存在し、関係者の意向を容れながら変更が加えられた後、中心となったマンガ家が別に雑誌連載を始めるという流れが存在したのである(幸森, 2012: 51, 99-101)。同様に原作として表記されていても、時代や状況によってその影響には違いがあり、常にアニメ作品に先んじて確固としたものが存在したとは言えないことは留意すべきである。ここでは、マンガ家、製作・制作会社、テレビ局、出版社がそれぞれの営業活動に有利なように調整の上、作品が作られていたことが見てとれる。永井の場合は、『キューティーハニー』のように有賀の発案からはじめられた作品もあった(B-CLUB, 1997: 19)。このような原作の在り方はある種の作家性を削ぐ結果になっていたとしても、営業中心の作品製作には有効に作用したと思われる。

このような枠組みの中での東映動画の役割としては、初代商品営業部長としてこの時期の営業戦略に深く関わった唐松善允が、東映動画のマーチャンダイジングでの基本姿勢を以下のように語っているのが注目される。

ロイヤルティーを貰ってそれを配分するだけがわれわれの仕事じゃない。われわれも権利者の一人ですからね。非常に強く感じるわけですよ。大切なことはキャラクターのグッドウィルをどうやって守っていくかということです。量販店で山積みになされて、見切られる。これはようするにキャラクターの身を切られるわけです。だから被害は全商品に及ぶことになるんです。(河野, 1989: 56)

作った作品を許諾して利用料を徴収するだけではなく、作品のイメージから小売りでの売れ行きまでに気を配ることが東映動画の仕事であるという積極的な姿勢について述べられている。

このように多くのメディアをまたいで商品展開をする際には、中心となって作品の方向性を決定する主体

の存在の重要性が指摘されている(野口, 2017: 37)。唐松の以上のような発言は、作品の企画を決定する際に有賀が深くかかわっていたように、末端である小売においても作品の販売に東映動画が主体的にかかわる姿勢が示されており、作品の製作から関連商品の販売に至るまで、その軸として関与しようとしていたことが分かるのである。

今田就任後の営業部門の強化はこのような時代と合致し、版權の営業を中心とした会社運営を決定づけ、それをより発展させたものと思われる。

4. マーチャンダイジングのさらなる展開

後半はロボットアニメの退潮と前後して、子供向けのマーチャンダイジングだけでなく、より高い年齢の客層を狙った戦略も採用されたことを指摘できる(映演総連全東映連東映動画労働組合, 1977: 43)。1979年から1982年までがこれにあたる。

この時期に大ヒットした『宇宙戦艦ヤマト』は今に連なる販売方式の嚆矢であり、新たなアニメーション産業の存立の形を示したという意味で極めて大きな存在であった。クリエイターの表現に対するファンの熱烈な支持に基づきながら、彼らを組織的に動員することによって固定のファン層の需要を最大限引き出し、ファンに直接寄り添う形で作品を爆発的に成功させることが可能であることを示したのである。『ヤマト』では、作品に魅せられたファンは自分たちでファンクラブを結成して運動し、その声に応える形でプロデューサーの西崎義展が再放送を準備して大きな成功をもたらした。そして、最終的に西崎が独自に劇場を確保し、テレビの総集編を劇場で公開したのである。東映グループとの関係はその際地方配給に協力したことからはじまる。

西崎と宣伝を担当した徳山雅也の方法は、このようなファンの志向に合わせたものであった。それまで破棄していた撮影済みのセルを配布し、前売り券にファンの歓迎するポスターを付け、設定資料などを集めた書籍も出版した。また、ファンの嗜好に訴えるだけでなく、その熱意を積極的に宣伝にも利用した。ファンクラブを西崎自ら接待して厚遇し、ファンに出版社や放送局へ『ヤマト』関連のリクエストを送るように呼びかけたのである。ポスターは2枚組で配り、ファンへのサービスとするとともに、もう一枚で宣伝に協力させたという。『ヤマト』は小説やマンガとして商品展開が行われるだけでなく、レコード販売でも記録的な売上を示し、社会現象ともなった(牧村・山田

2015：128, 154；齊藤 2012：26, 27)。自然発生的に大ヒットとなった『ヤマト』の営業展開を、新作劇場版の制作を請け負った東映動画と配給を請け負った東映本社は、間近で見る機会を得たのである。

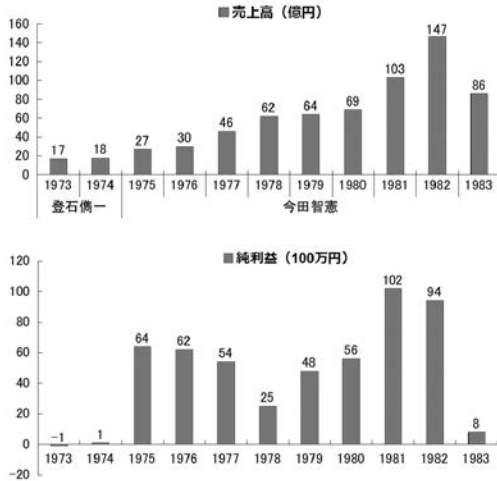


図3 1973年から1983年までの在任期間（50周年実行委員会/50周年事務局50周年史編集チーム編 2006より。社長交代が年の途中の場合は在任期間が多い方に割当て。）における売上高と純利益³⁾（AVジャーナル、1996：26 所収の数値より筆者作成。記載以下の数値は四捨五入。）

その影響を今田は以下のように回想している。『ヤマト』制作とその後の今田の方針との関係や、東映動画がとるべき新たな方針と後に見る今田の現実認識が端的に表れていると思われるので、長くなるが引いておこう。

これまでの東映動画の仕事は、劇場用、テレビ用共に全部子どもを対象にしていた。しかし、電車に乗れば、ヤングが熱心にマンガ誌を読んでいるし、飯田橋界限にはマンガ出版社のビルが沢山立ち並んでいる。マンガは子どもだけのものだという観念に縛られずにもうちょっと年令の高いヤングのマンガファンにも目を向けるべきじゃないだろうかと思ったのが三、四年前。（中略）

そんなところへ、ちょうど昨年「さらば宇宙戦艦ヤマト」を手掛ける仕事が入り、十分に製作経験を積むこともできた。その時に、次にほくらがやるのは「銀河鉄道999」だと決めたわけで、具体的に社内発表したのは「ヤマト」の完成日でした。（中略）

私は思うのですが、これまでの分権的な製作方

式は一種のテイラー・システムで、大量生産には適するが、現在の大作主義、少本数の時代に合わない、時代の要請に応じて質的に変わってこなければいけない。（中略）そこでどこをどう変えるべきかいろいろ模索した結果、一つの映画を作ろうと考えた時には、分権ではいけない、企画する人から上映する人まで、全員が一致して企画の段階から進めていくことが大事だと思ったので、原作の松本さんをはじめ、劇場の人にも入って貰ってチームを作ったわけです。（東映株式会社総務部社史編集担当、2016：280）

今田は『ヤマト』の成功で示された、作品を支持するファンに向けた販売を企画段階から計画的に行おうとしたことが分かる。そして、多くのメディアへの展開の中心に、テレビや雑誌ではなく映画を位置付けるのである。

これからの映画作品とは、ある意味では先行する媒体、つまり、茶の間に入りこんでいるテレビ、ラジオをはじめ、音楽、出版といったメディアからいいところを集めた、ひとつの集約された、総仕上げが映画という結晶体になっていくべきだと考えてもいいのではないだろうか。（今田、1979：33）

これは作品のイメージを管理し、マーチャンダイジングを計画的に運用してきたそれまでの方法を、客層を増大させたアニメーションの動向に合わせて拡大させたものであった。東映グループ内ではこれ以降映画でも関連商品が重視され、1980年には東映本社に商品事業室が設置された。また、関西支社がアニメ関連商品の専門店「アニメボリス・ペロ」を開店するなど、影響は広がっていくのである（東映株式会社総務部社史編集担当、2016：257, 288）。

1974年から82年までの東映動画は一貫して、作品をどのように管理し、計画的に販売するかという営業策を発展させて行ったものと言える。この成功によって東映動画の80年代初頭の業績はかつてないものとなり、今田がとった営業中心の経営は時代の流れに乗って、大きな成功を取めたのである。

5. マーケット戦略による多様な挑戦

しかし、マーチャンダイジングを中心とする営業も、戦略そのものは今田が開始したものではなく、すでに今田就任以前から始められていた。同時代に角川

書店が出版を中心に映画を連動させて販売する営業策を行っており、多くのメディアを計画的に動員させていく戦略は、下がり続ける観客動員数と低迷する興行収入という70年代前半における映画業界の苦境への対応のひとつであるとも言えるだろう（一般社団法人日本映画製作者連盟 2019, 中川 2016）。また、今田就任後の方針の転換も労働争議とそれに伴う長い交渉の中で社内に妥協の素地ができていた可能性もある⁶⁾。それでは、この時代の東映動画の躍進に対する今田の貢献は何を指摘できるであろうか。以降それを具体的に見ていきたい。

大きな争議を経験し、経営陣と深刻な対立を経験したスタッフたちは、特に今田の振る舞いに新鮮な印象を持っていたことがうかがわれる。アニメーターとして入社し撮影技師となった相磯嘉雄はこう証言している。

僕は、同じ社長でも一番あの人（今田）は良く考えてくれる人だな、とは思いましたね。いろいろな社長が来ましたが、一番現場を大切にしている。今までそうじゃなかったんですけどね、社長の年頭のあいさつが終わった後、社長の写真を撮ったりなんかするのは、現場の僕の所に来て、どや、俺の年頭のいつも出す写真撮ってくれや、って言うんですよ。非常にざっくばらんにね。（相磯, 2017）⁷⁾

今田は時間があると制作現場を訪れては腰を据えてスタッフたちと会話を交わし、版權重視のような重要な方針についても意見を求めることがあった。また、アニメーターを経てゼロックスオペレーターとなり、デジタル制作の研究にも携わった村松錦三郎によれば今田こう述べていたという。

俺は経営者なんだ、だから経営のことはとにかく任せてくれ。だけど経営者がちゃんとうまくやるためには、いい製品が出来てないとダメなんだ。だからみんなはいい製品を作ることに専念してくれ。（村松, 2016）⁸⁾

このような制作現場と積極的に関係を構築し、自らの主張を伝えていこうとする姿勢は、今田の前任者であり、人員整理を行いロックアウトを敢行した登石雋一が、

アニメの製作というのはまことにやっかいな仕事で、なんといってもその中心は絵かきという個性の強い人たちですから、管理するのが大変むづかしい、というより管理するということが自体が無

理なのかもしれません。（東映動画株式会社編 1978：171, 172）

と、はじめからコミュニケーションを放棄するかのような発言をしているのと同対照的であった。ここに見られる融和的な姿勢は、心情的な断絶にまで発展していた労使対立を継続させず、その率直な姿勢は社内の労使関係に安定をもたらした。営業部門を、労働組合員を含めた既存の人員の配置転換で賄わなければならなかった今田在任初期には、この点は重要であったと思われる。

また、新たな客層となった若者観や彼らを対象とした新規事業への取り組みでも、今田の姿勢は同様なものであった。今田は雑誌のインタビューの中で、今の人はマンガを卒業しないのだろうか、と問われてこう答えている。

その質問の裏には、活字人間の持つ「まんがは子どものもの」という印象があるからで、映像人間の本質を見られない人の今や偏見だと思えますね。彼らはまんがを卒業することはないんですよ。終生、彼らの文化なんですよ。あなたにとっての活字と同じようにね。（AV ジャーナル, 1980：16）

その考えは経営状態が改善した後の新人採用にも表れていた。

いま、10代後半、20代前半の若い人を企画に参画させるようにしてるんですが、彼らの書く企画書ひとつ見ても、ぜんぜん、感覚の違うことがわかりますね。われわれにはわからない掴み方、取り上げ方をしてみせますよ。（AV ジャーナル, 1980：17）

今田は企画に若いブレンを介入させることで企画の刷新につなげようと考えていたことが分かる。しかも、この発言は具体的な成果を踏まえていた可能性があった。

1980年に東映動画に入社した高橋尚子は、経理の傍ら若者の流行を調査し報告する職務も与えられていた。その高橋が、入社した年の11月、ひとつの作品を特別に企画書にまとめて今田に提出したのである。今田はその企画を取り上げ、アニメの評価にマンガが巻き込まれることを恐れる出版社を東映本社やテレビ局を巻き込んで説得し、1981年4月から放送が始まったのが『Dr. スランプアラレちゃん』であった（東

映株式会社総務部社史編纂担当、2016：297；大下、2014：258、262-265)。

『アラレちゃん』は瞬く間に視聴率20%を常時維持する人気番組となり、続いて30%の視聴率を得るにまで至った(マーチャングデザインズレポート、1981：14)。『アラレちゃん』の好調を受けて、商品営業部単独の売り上げが東映動画の全売り上げの約60%を占めたという(河野、1989：62)。また、10代後半の女性をメインターゲットにするファンシー商品の市場では、そのあまりの人氣が時期を見誤った過剰な生産を生み、1983年に急激に『アラレちゃん』商品の人氣が低下すると、市場自体が低迷する事態にまで発展した(山形1986：26、27)。

今田が「私が東映動画に来たときは45%がオモチャの収入だったのが、現在は20%。それだけアニメの在り方が変わって来ている」(アニメージュ、1981b：31)と述べるように、アニメの受容は子供向けのものから、それ以外の世代も含むものへと広がっていた。『アラレちゃん』はそのような流れの中にあって大ヒットを記録したのである。新しい感性の導入は、今田個人の価値観の問題以上に会社全体の方針ともかかわる重要な課題であった。

若い世代への理解を示す傍ら、今田は硬直化を示す既存の映画業界にむしろ厳しい。

まんががブームだから、アニメ映画に客が来て、ライブ・アクションはブームでないから客が来んというのはエクストremに過ぎないですね(AVジャーナル、1980：17)

映画の技術者は、フィルムだけが映像を撮るもんだと言うことで今までやってきた。これはケミカル。ですからエレクトロニクスというものに対しては全く無関心だった。

(中略)エレクトロニクスに無関心だから、(中略)コンプレックスになった。(AVジャーナル、1978：39)

と、冷やかかである。

この時代に東映動画が着手した新施策には、アニメのデジタル制作、映画館以外の小規模会場で上映する映像作品の販売、パソコンゲームへの進出など、他にも興味深いものが多く存在する。

これらの新規事業は必ずしも成功したとは言い難い。しかし、アニメ制作のデジタル化への試みは、その後仕上と撮影の完全なデジタル制作への移行となって結実した。『夏への扉』などの小規模会場向けの作

品は、20代以上のマニア層を対象とし、後のOVAを思わせるものであった。パソコンゲームへの進出は、そのタイミングが任天堂のファミリーコンピュータ発売に先んじており、先駆性は評価されてもいまいだらう(AVジャーナル、1980:17,18;1983:44,45;アニメージュ、1981a：42,43)。

以上のようなエピソードは、この時代の東映動画がいかに関連の環境にとらわれずに行動していたかを示しており、売上の拡大もこのように新たな環境の変化に偏見なく対応したことに発するよう思われるのである。

6. 東映動画と今田智憲 組織と人による経営とは

しかし、図3に見られるように、東映動画は1983年に大幅な減収減益となった。今田の就任以来続いていた増収が止まり、東映動画の業績はこれ以降低迷するのである。今田は1986年時点でも、「マーチャングデザインがなくなると、いくら視聴率が高くても、制作費をカバーできず、番組が続けられなくなる」(宇田川、1986:132)と認識していた。テレビアニメにおいては、実際の制作費はテレビ局から支払われる放送権料よりも高く、作品を販売するだけでは赤字であり、幅広い営業が振るわなくなれば事態は急速に悪化する性質のものであったのである。

今田の在任期間を通じて新規の正社員採用停止の方針は維持され、海外への制作移転も積極的に行われていた(50周年実行委員会/50周年事務局50周年史編纂チーム編2006:50,73)。制作デジタル化の試みに代表されるように、各所で制作費の削減は図られてはいたものの、作品の製作だけで採算がとれるまでには至らなかった。今田の在任はその後10年間続くが、同様な状況は継続し、後半期の経営は状況に振り回される厳しいものとなっていく。アニメブームの退潮に伴って高い年齢層への販売が行き詰れば、むしろ子供向け玩具へのマーチャングデザインの割合が減少したことはマイナスに作用したと思われる。これは今田の営業戦略の限界でもあった。

今田はカウンターパートナーとしての労働組合との関係を安定させ、改善した業績と増加する業務を背景に正社員以外での登用を積極化させた。製作の赤字を抜本的に解決するためには、さらなる人員整理と社内制作の放棄という選択肢もあり得たはずだが、そのような解決策は最終的に採用されることはなかった。赤字解決の努力はあくまでも制作現場を維持する形で行われ、決定的な対応は行われなかったのである。先に

見たような、この時代に生まれた新たな客層とそこへ向けた営業策の成功を利用し、人員整理を伴う徹底した制作の合理化と、それによって再び顕在化するであろう労働組合との対立を避けたものと思われる。しかし、この対応は結果として伝統や技能の継承に対しても良好に作用し、過度の合理化による社内の空洞化を防ぐ結果となったと言える。

先に指摘した『アラレちゃん』は、刷新された東映動画の始まりという意味でも象徴的な作品であった。企画のきっかけを作った高橋はじめ、新たに採用された人材がここで経験を積み、以降の東映動画を支えていくのである。また、『アラレちゃん』をきっかけにして現在まで続く鳥山明と「週刊少年ジャンプ」との関係がはじまったことは、東映動画の経営にとって極めて大きな成果をもたらした。「少年ジャンプ」原作の作品は現在でも重要な作品であり、経営を支えているのである（東映アニメーション、2017）。

その後の東映動画の作品は年齢層の高い熱心なファンに訴える方針が影を潜める。創業以来の主なターゲットとも言うべき子供向け作品とその商品化をあくまでも軸とし、他の層の鑑賞にも耐えられるもの、という方向性が「少年ジャンプ」との深い関係と共に定着していくのである（アニメージュ、1986:25-30）。『アラレちゃん』はその意味でも象徴的であり、高い年齢層だけでなく子供にも支持された幅の広い作品であった（マーチャンダイジングライツレポート、1982:36）。

このような展開は「幼児を対象とした名作の映画化と松本先生と組んでやった『銀河鉄道』の一般向けライン、この2本でいきます」（アニメージュ、1980:42）という今田の考えとは違った展開だったと思われる。むしろそれ以前の子供向けマーチャンダイジング路線へ逆戻りした感もある。だが、東映動画の内実は今田就任以前とは全く違ったものになっていたのである。

むしろ、今田の在任前期が示した東映動画の歴史全体に対する貢献は、短期的な成果より、社内の緊張を緩和し多くの挑戦を行ったことであつたと言ふべきである。そして、それが東映動画の伝統や技能の継承と発展を促したものと思われる。

他の産業と比べて確実な成功を期しがたい文化産業にあつては、多くの非効率性が必然的に発生する。それらに耐え、多様性を担保する冗長性が文化産業にとっては特に重要であるとの見方がある（半澤、2010:29）。今田の示した柔軟な姿勢は、まさにそのような文化産業発展の要件に人間関係をはじめとする社内の緊張緩和への配慮を加えたものだと考えることが出来

る。その鷹揚な姿勢によって東映動画に発展が可能な環境をもたらしたことが、今田が経営者としてなした功績の核だと言えるのである。

今田経営前期の東映動画は、それまでの東映動画とこれからの東映動画が交わる交点となった試行錯誤の時代であった。この時代がなければ今の東映アニメーションはあり得ず、それは業績を回復させ、会社の消滅を回避したというだけにとどまらない。本論が対象とした時代を過ぎるとアニメーションに対する一般の関心が東映動画を離れ、言及されることが少なくなっていくように思われるが、現在においてもアニメーション製作にかかわる産業での東映アニメーションの存在感は大きく、特にその復活と成長はアニメーション産業史を語る上で注目すべき事例であろう⁹⁾。そのため、この時代の東映動画の経営を明らかにすることは重要な基礎研究であると考えられるのである。

【注】

- 1) 1974年から1982年まで東映動画は一貫する営業策の進展によって増収を続け、継続性が見られるため、本論ではこの時代を今田在任前期と考え、主題とした。
- 2) 本論では実際に映像を作成する工程のみを指して制作、制作も含み企画から流通までの工程を指して製作としている。
- 3) 資料間の金額に対する名称は一致しないが、資料の性格と各数値間の関係から、現在の損益計算書上の売上高、純利益に対応するものと考えられる。
- 4) カッコ内は元となった資料記載の名称。現在の損益計算書上の売上高と対応する。
- 5) ここでは1972年に始まった会社の指名解雇に対し、その撤回を求めて労働組合が提訴した裁判の際、会社側が証拠として提出した書類を参照した。
本資料を使用するにあたって、東映動画労働組合の沼子哲也氏に大変お世話になった。また、本論は労働組合に保管されていた貴重な資料に注目され、整理紹介された木村智哉氏の仕事に依存していることをここで特筆しておきたい。本資料は日本のアニメーション産業史の研究全体においても重要なものであると思われ、この分野における木村氏の貢献は極めて大きい。
- 6) 東映動画争議団がまとめた『東映動画争議団勝利の記録』には、裁判が長期化する中、労働組合員がカレンダーやワカメなどを売り歩いて裁判を維持していた実情が描かれている。
- 7) 相磯嘉雄氏へのインタビューは2017年8月18日に

東京都練馬区で行った。

- 8) 村松錦三郎氏へのインタビューは2016年12月10日に埼玉県所沢市で行った。
- 9) 2015年のアニメーション制作にかかわる産業の売上は2007億円であり、東映アニメーションはその15%以上を占める(日本動画協会 2016)。

【参考文献】

- アニメージュ(1980)『79→80 ANIMATION GRAND PRIX PART3座談会 オレたちが作る新・アニメ元年80年』徳間書店。
- (1981a)『81年春 PREVIEW PACK ④ “東映オフシアター”活動初回作に少女マンガパワー爆発!!』徳間書店。
- (1981b)『STAND BY 81SUMMER HERO 17 作品まとめて大特集 この夏のヒーローは誰か?』徳間書店。
- (1986)『特別企画 PART II 東映動画マンガキャラ大行進』徳間書店。
- AV ジャーナル(1978)『新しいテレビ映像を語る いま、映画とビデオの垣根は除かれた』文化通信社。
- (1980)『映画はヤングのフィーリングで…アニメブームは何時まで続くか』文化通信社。
- (1983)『ニュース・トピック 東映がパソコンゲームソフト市場に進出』文化通信社。
- (1996)『東映動画創立40周年・泊懋社長インタビュー アニメに賭けた創業の初心に立ち返る』文化通信社。
- B-CLUB(1997)『永井豪インタビュー』バンダイ。
- バンダイ編(1980)『萬代不易 バンダイグループ三十年のあゆみ』バンダイ。
- 文化通信社編(2012)『映画界のドン 岡田茂の活動屋人生』ヤマハミュージックメディア。
- 映演総連全東映労連東映動画労働組合(1977)『第2回定期大会議案書』。
- 50周年実行委員会/50周年事務局50周年史編纂チーム編(2006)『東映アニメーション50年史 1956-2006 走りだす夢の先に』東映アニメーション。
- 半澤誠司(2010)「文化産業の創造性を昂進する集積利益に関する一考察」『人文地理』第62巻第4号、20-39。
- 今田智憲(1979)「特集演出の時代 「銀河鉄道」の成功と大衆ロマン 映画は芸術総合の結晶体に」『月刊アドバタイジング』第24巻第10号 電通、30-33。
- 一般社団法人日本映画製作者連盟(2019)「過去データ一覧表」『一般社団法人日本映画製作者連盟ホー

ム ページ』, <http://www.eiren.org/toukei/data.html> (2019年2月18日確認)。

- 木村智哉(2016)「残された人びと 「それ以降」の東映動画」上村清雄編『歴史=表象の現在=The presence of history as representation』3, 154-165。
- 幸森軍也(2012)『ゼロの肖像 「トキワ社」から生まれたアニメ会社の物語』講談社。
- 河野詮(1989)「新春インタビュー (I) 東映動画株式会社商品営業部取締役部長 唐松善充氏」『マーチャンダイジングライツレポート』1989年1月号、49-62。
- 永井豪 & ダイナミックプロ(2014)『激マン マジンガーZ 1』日本文芸社。
- 中川右介(2016)『角川映画 1976-1986増補版』角川書店。
- 日本動画協会(2016)『アニメ産業レポート2016』一般社団法人日本動画協会。
- 野口光一(2017)「メディア変革期における「メディアミックス」の新展開 「妖怪ウォッチ」を事例に」『アニメーション研究』第19巻第1号、31-43。
- マーチャンダイジングライツレポート(1981)『シリーズキャラクター追跡⑨ “魅力” “可能性” を秘めた Dr スランプアラレちゃん』商品化権資料センター。
- (1982)『新春放談 “アラレ” “なめネコ” の窓口を囲んで』商品化権資料センター。
- 牧村康正・山田哲久(2015)『「宇宙戦艦ヤマト」を作った男 西崎義展の狂気』講談社。
- 大下英治(2014)『仮面ライダーから牙狼へ 渡邊亮徳・日本のキャラクタービジネスを築き上げた男』竹書房。
- 斉藤守彦, 2012, 『アニメ映画ヒットの法則 映画ジャーナリストが見た配給・興行・宣伝の現場』ナレッジフォア。
- 東映アニメーション株式会社(2017)「東映アニメーション計数資料2017年3月期」, 『東映アニメーションホームページ』, http://corp.toei-anim.co.jp/files/IR/29_4Q/201703_4Q_keisu.pdf (2018年4月15日確認)。
- 東映株式会社(1969)『第40期有価証券報告書』。
- 東映株式会社総務部社史編纂担当(2016)『東映の軌跡 The history of Toei: April 1st 1951-March 31st 2012』東映。
- 東映動画株式会社創立40周年記念事業委員会(1997)『東映動画40年のあゆみ』東映動画株式会社。
- 東映動画株式会社編(1978a)『東映動画長編アニメ大全集上』徳間書店。
- (1978b)『東映動画長編アニメ大全集下』

徳間書店.
津堅信之 (2004) 『日本アニメーションの力 85年の歴史を貫く2つの軸』 NTT 出版.
宇田川日出雄 (1986) 「たかがテレビされどテレビ 漫画恐るべし! メディア・ミックス時代の先兵たち」『週刊東洋経済』1986年3月1日号 東洋経済新報社, 130-135.
山形実 (1986) 「ファンシーマーケットにおけるキャラクター研究 ファンシー市場は「売れるキャラクター」をひたすら求めている」『マーチャンダイジ

ングライツレポート』1986年3月号, 26-30.
山口康男編 (2004) 『日本のアニメ全史 世界を制した日本アニメの奇跡』 テンブックス.

【付記】

本稿は広島国際学院大学現代社会学研究科に提出した修士論文の一部に加筆修正を行ったものである。

(指導教員 西村大志)