

アニメを教える教員とアニメを学ぶ学生のためのアニメ人材養成セミナー  
「日本のアニメを学び尽くす」～歴史からビジネスまで

講演記録テキストシリーズ 歴史編①  
なぜアニメ産業は今の形になったのか  
～アニメ産業史における東映動画の位置付け～

山口 康男(アニメーション史家)

平成 25 年 3 月

文部科学省 平成24年度「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」  
アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業/アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアム  
アニメ分野職域学習システム実証プロジェクト/カリキュラム検討委員会産業論部会

## はじめに:この講演記録テキストシリーズについて

平成24年度、日本の産業・文化として成長を期待されるアニメ・マンガを担う人材の養成事業が、文部科学省の「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」の一つとして実施されることになりました。この事業は、日本工学院専門学校・日本工学院八王子専門学校・東京工科大学が代表校となり、産・学の参加協力を得て、「アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業」として、「アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアム」により進められました。アニメ分野では、コンソーシアムにアニメを担う人材の養成推進策の検討のためのアニメ分科会を置き、この分科会での検討と連動して、アニメ分野職域学習システム実証プロジェクト事業では、カリキュラム検討委員会で学習すべき要素の抽出・検討やセミナーの試行などを進めました。この中でカリキュラム検討委員会産業論部会歴史ビジネス・ワーキングでは、アニメの歴史からビジネスまで、アニメ産業を理解し、アニメ産業で働くために最低限知っておいてほしい知識を学べるセミナーを企画・実施しました。この講演記録テキストシリーズは、このセミナーをもとに講演内容をテキストとして編集したものです。アニメを教える教員や、アニメを学ぶ学生のために活用いただければ幸いです。

シリーズ	テーマ	講演者(筆者)
歴史編①(本書)	『なぜアニメ産業は今の形になったのか ～アニメ産業史における東映動画の位置付け～』	山口 康男
歴史編②	『アニメの3大源流とその系譜～東映・虫プロ・タツノコ～』	原口 正宏
歴史編③	『アニメはなぜ面白いのか～アニメリテラシーを考える～』	氷川 竜介
歴史編④	『コンピュータグラフィック史の把握～CGの過去と未来～』	上原 弘子
歴史編⑤	『アニメーションの心理分析 ～深層意識に潜む作り手の意図～』	横田 正夫
ビジネス編①	『アニメと産業とメディア戦略 アニメとメディアの共進化』	森 祐治
ビジネス編②	『アニメと産業とメディア戦略 ～アニメ作品の海外契約状況～』	森 祐治
ビジネス編③	『アニメにおけるキャラクタービジネス戦略 ～キャラクター志向の時代～』	陸川 和男
ビジネス編④	『アニメと著作権～アニメビジネスの核心構造を探る～』	宮下 令文
ビジネス編⑤	『数字から読み解く日本のアニメ産業』	増田 弘道

## 目次

H-①-1 1917 国産アニメ誕生

H-①-2 DISNEY 作品が世界を席卷

H-①-3 東映動画が「東洋のディズニー」を目指す

H-①-4 長編漫画製作の特徴・問題点

H-①-5 『鉄腕アトム』ブレイク

H-①-6 『太陽の王子ホルスの大冒険』

H-①-7 大争議勃発

H-①-8 終わりに

## H-①-1 1917 国産アニメ誕生

---

日本初の国産アニメが誕生したのは 1917 年、3 人の創始者（下川凹天、北山清太郎、幸内純一）によって製作されました。3 人は個別に絵を描き切り抜き、背景を描いて素材を作り、暗室にこもって、トライ&エラーを重ねながら新作を発表したのです。

観客はこの時、日本のアニメも面白いじゃないかということで評判になりました。3 人の作家が同じ年に何カ月か違いで発表するのですが、不思議なのはお互いに作っている事を知らなくて横の連絡がまったく無かったということです。

その後、雑誌などで制作秘話などと記事になって公表されるまではお互いの交流が一切無い、本当に閉ざされた関係だったんです。

後述するように映画はサイレント時代からトーキー時代を経て、カラー化時代になります。そうすると日本の作家たちはこうした技術革新に対応できなくなり、欧米アニメに圧倒されていきます。そして劇場から撤退させられてしまいます。

その後の日本のアニメ産業を影で支えたのは郵政省など政府機関等の発注作品でした。アニメプロダクションに政府の PR 映画などを作らせていました。クリエイターは家族や親戚を手伝わせて家内手工業規模での制作でした。但し撮影スタジオだけは絶対他人には見せなかったそうです。見せたら盗まれるということで秘中の秘にされていました。横の交流も無かったので、正当な競争を阻害するという側面がありました。

## H-①-2 Disney 作品が世界を席卷

---

アメリカでは、1928年にメトロノームで1秒間に1拍のリズムで映像を作って音楽を合わせた『蒸気船ウィリー』が制作されました。それが映画『ジャズシンガー』（'27）のような実写と比べても音と映像が見事にマッチングしているということで、たちまちディズニーがその時代のトップに立つわけです。

その後1932年にはカラー化の時代がやってきます。ディズニーは三原色方式のテクニカラーが将来のスタンダードになると考えて、いち早くフィルムメーカーと2年間の独占使用権を取得して、シリー・シンフォニーシリーズのカラー映画『花と木』（'32）を制作しました。この作品の発色が良いと評判になり、ディズニーの存在感を確固たるものとしたわけです。

余談になりますが、アニメの制作過程は上流から下流まで画然としている場合が多く、その流れ作業というのはT型フォードを作ったフォードという自動車会社に似ていました。フォードの社長は自動車を庶民が買えるようにするために職人芸を素人にもできる生産ラインをベルトコンベアーにした人です。

その手法をフォードと同時代に生まれたジョン・ランドルフ・ブレイという人物がいち早くアニメに取り入れて生涯で1000本ぐらいのアニメを作りました。

それをさらに創作的に改良したのがディズニーです。ディズニーも工程別にずっと下流へ流れていくという手法を取るんですが、ランドルフの手法を改良したそうです。自動車とアニメーションの製作の流れを比べると、産業規模でいえばアニメの方が全然大した事はないのですが、制作の流れという意味では非常にリンクしています。

### H-①-3 東映動画が「東洋のディズニー」を目指す

---

ディズニー作品が世界を席卷しているなか、東映の大川博社長が、日本でもああいうものを作ろうということで1956年の7月に東映動画を設立することになりました。というのも、東映で作った華麗な時代劇や実写作品はたくさんありましたが、海外へ行くと黄色人種が出ているだけで欧米では売りにくいという現実があり、世界戦略の一環としてもアニメを作りたいと考えたようです。

東洋のディズニーを目指すと言いましたが、世界のディズニーを追い越し追い越す、とは言えなかったんです。なぜかというと東映がどんなに逆立ちしてもディズニーを超えるような作品は作れないと彼もわかっていたからだと思うんです。

でも東洋ならディズニーの隙間をついて出ていけるぞということで、初期の頃はテーマは中国ものの作品を多く制作していました。当時東南アジアに華僑がいっぱいいいたので、そういう人たちにもっとも受け入れられるのは中国文化だと大川さんは考えていたので、近代的なスタジオを作って長編第1作となるカラー作品『白蛇伝』（'58）の制作に取り掛かります。

しかしまだ人手が足りないので、新人を育成しつつ制作することになりました。その頃は若い労働者が安い賃金でいくらでも雇えた時代なんです。アニメーターを中心に他にも演出などの入社試験をやっていたんですが、大変な競争率で、多くの優秀な人材が集まりました。

創立時代からのオルガナイザーだった藪下泰司、山本早苗、森やすじ、大工原章、熊川正雄といったリーダーたちが分担してアニメーター育成に取り組んだのです。そのいわば第二世代に当たるのが大塚康生、楠部大吉郎、永沢まこと、彦根範夫、月岡貞夫、小田部羊一などなどであったわけです。

研修の一環としては、動画テストといわれるペンシルテストや参考映像の上映などプログラムが組まれ、得る物がものすごく多かったと思います。また実写のアクションをスケッチし、アニメの動きに移植する「ロトスコープ技

術」もしばしば使われていました。この時代としては基礎技術を磨くいいチャンスだったのではないかと思います。社員であったがための特典とも言えます。

## H-①-4 長編漫画製作の特徴・問題点

---

長編動画を製作する際には、総作監の下にシーケンスごとの作監（4～5人）を置いて、それぞれグループを作るのが普通のパターンでした。というのもストーリー構成が串団子方式になっているからでした。

例えば私がついた『ガリバーの宇宙旅行』（'65）は、星の国とかロボットの国などいろんな国を主人公たちが旅をしてまわるという物語でしたが、国ごとを団子として見立てるならば、主人公たちが串のように貫いて通り過ぎ、最後に振り出しに帰還するという展開でした。こういった方式の下で各グループがライバル心を燃やしてせめぎ合いその中からいろんな人材が育ってきたわけです。

しかし、第二世代の人たちが覇を競っている時は、その下にいる第三世代の優秀な人たちがなかなか上に出ていけないんです。年に1本しか作品を作らないわけですから、次回作こそと思っても上がつかえている状況なわけなんです。

じゃあ、別の会社に行こうかと思っても、その頃はテレビが始まる前でしたからプロダクションがたくさんあったわけではないですから、鬱屈してしまいます。やむを得ず待機することになります。

そして企業内労働組合で賃上げと諸合理化反対を勝ち取るために戦おうという事になるんです。アニメーターから企画製作に関して多くの諸要求が出るんです。

社会情勢としては、ご承知のように1960年には池田総理大臣が所得倍増計画というのを打ち上げました。そうすると、安い安いと言いつつも社員の基本給も年間約10パーセントずつ上げていきますから、当然のことながら制作コストの高騰になるわけです。会社からすれば大変な時代の到来を予期しなければならぬことになってきたんです。

僕は『鉄腕アトム』の放映が始まって大ヒットした1963年3月に東映動画に移籍した直後、製作部で動画進行をやることになります。アニメーターが



ノルマを達成しているかどうか、個人ごとに毎日業務日報を提出することになっていて、それをチェックする仕事でした。アニメーターからノルマ反対論が根強くありましたが、何もないというわけにもいかず、一定の目標設定をしてその目標に対して何%達成率があるかということ把握する必要があるわけで、それを個人ノルマとするかグループノルマとするかで話し合いになりました。その結果グループノルマで決着しました。アニメーターの個々の能力はものすごい差があるので、個人別にすると差別的不利益待遇につながるという危機感があったようです。

しかしここでも問題があります。アニメーターを社員で雇う場合、午前9時から午後5時までという就業規則があるのですが、その間に1枚も絵を描かなくても給料が出るわけです。いっぱい描く人は描くんですが、じゃあその人は賃上げの時に給料が上がるのかというと定期昇給が大して違わないんです。そうするとどんどん腕のある人たちが口には出さないもののバカらしくてやってられないということになります。とはいえ労働組合は弱者保護と言うのが運動の原点になりますからあくまで原則論にならざるを得ないです。

また当時の会社には資格制度というものがありました。それは年功序列の賃金に加えて、腕がものすごくいい人は動画何級という風に会社が資格級を付けて賃金にプラス査定しようとする制度です。

ところが、同期に入った同士の間で資格級に差があったことで揉めたりという話になったりして、結局資格制度というのは有名無実化してしまいます。というように普通の労務管理をアニメーターの現場でやるのは非常に難しいんです。

そういう風な管理をしていくわけですが、いずれにしても腕の立つアニメーターたちが自己規制をして仕事の能率がなかなか上がらない。なんで弱い人たちの事ばかり考えなきゃいけないんだ、という強い不満に対して正面から応えることは難しく、これは労働組合の良かれ悪しかれ限界なのかなと思います。

また余談になりますが、よく僕は言っているのですが、アニメーターのトップから 200 番ぐらいにランクインする人は食いつぱぐれが無いです。それぐらいになれば満員電車で揺られて会社に行かなくても、作品を手伝ってくれないかと会社の側から訪ねてきます。その 200 位までに入れるかどうかは 3 年から 5 年で見えてきます。

優秀なアニメーターというのは誰が見ても意見が一致するんです。だから自分の作品の作画監督は宮崎駿にやってもらいたいとか、小田部羊一にやってもらいたいとか、メカ物だったら大塚康生が一番いいねというふうになります。

それゆえにアニメーターの仕事というのは厳しいんです。よくアニメーター志望の方を紹介されるんですが、実力次第なので試験をすると数字がバッチリ出ます。だからそれでダメならごめんなさいという事になります。ところが演出とか進行になると見る人によって評価が違ってくるんです。アニメーターだけは全然変わらないです。

それだけのアニメーターのプライドはなかなかもので、下手な演出が来てああやれこうやれといってもアニメーターが書けないというと、その監督はお手上げになっちゃうんです。だからアニメーターはすごく強いですね。

## H-①-5 『鉄腕アトム』 ブレイク

---

1963年の1月1日に『鉄腕アトム』が放送されます。当初から大人気で30～40%の視聴率が出ていました。『鉄腕アトム』をスポンサードした明治のマーブルチョコが飛ぶように売れて、マーチャンダイジング収入が2億近い数字になったと言われていました。

製作費そのものは大赤字だったようですが、そこはいかにも作家社長らしいですね。彼が当初見積もった製作費の5～6倍はいていたのではないかと思います。その点はディズニーに似た所がありました。

東映動画ではテレビアニメはできないという意見もありました。しかし年に長編作品1本や2本では足りなかったのです。テレビなら資金回転が速く労働力の有効活用になるということで、劇場作品の中断など全社体制でテレビアニメを始めました。

当然のことながら長編を中心に制作をしていたので、テレビアニメの制作システムを知りませんでした。テレビアニメの制作について東映の動画の首脳部は、一週間かけて1話を上げて、次の一週間で2話目が上がればいいという計算をしていました。

しかし絵コンテが遅れたり、動画枚数が3,500枚以内という想定を超え、5,000枚6,000枚と平気で行ったりして、そうすると誰でもわかるんですけど将棋倒しみたいにひどいことになっていくんです。案の定すぐパンクしましたね。5～6班の体制にすればいいとわかるまでに半年ぐらいかかりました。

一ヶ月ぐらいかけて5～6班ぐらい入れればいいだろうということになると、5～6人の演出がある人は毎日出張するんです。絵が上がると、駅前の喫茶室で上がった原画と動画をチェックして帰るという感じです。

また3コマ撮りのリミテッドアニメーションへの転換に強い抵抗感がありました。『鉄腕アトム』がヒットした時、それを見たディズニーの技術を習ったアニメーターたちが声高く、電気紙芝居だ、手抜きアニメだと散々な言い方をしていました。

しかしフルアニメーションとリミテッドアニメーションというのは質的に全く違うものだと思います。どちらが上でどちらが下という発想をしている間はテレビの仕事は出来ないんだということを認識すべきだったのです。フルアニメにリミテッドアニメは劣るという考えを払拭しないとテレビアニメはやっていけないんです。

## H-①-6 『太陽の王子ホルスの大冒険』

---

その後、東映動画の中で、より良いアニメを作ろうという組合の要求が急激に高まって、ついに『太陽の王子 ホルスの大冒険』（'68）作ることにになります。作画監督の大塚康生が高畑勲と組んで、作品の選定からある種の労務管理も含めて組合側主導でやってみたらどうだという会社側の空気感もありました。スタッフ編成では若くて気鋭の宮崎駿を場面設定として起用、宮崎は膨大なスケッチを作成するなど期待以上の能力を発揮したのです。熱狂的な立ち上がりを見せ、内外の期待感は盛り上がっていました。しかし一方で、エリート集団主義と冷ややかな空気もあり、そこに入っていけず疎外感を感じる人もいました。

作品の出来としてはかかってない高評価を得たものの、興行成績としては振るわず、失敗に終わりました。また予算も大幅超過、1年で作るべきところを足かけ3年かかってしまったこともあり、会社側はもう二度とこの種の作品は作らせないという姿勢でした。またスタッフの意気も消沈し、より良い作品作りのスローガンも萎んで、労使双方とも冷ややかな雰囲気になり、会社側は大合理化戦略を打ち出す事態になっていきます。リストラムードが一気に高まってきたわけです。

ところがその矢先『太陽の王子 ホルスの大冒険』のメインスタッフが突然退職してしまったのです。

## H-①-7 大争議勃発

---

1972年6月に東映本社の労務担当のエース・登石社長が就任して、年間長編1本、テレビアニメは2シリーズと縮小方針を発表、従業員も320名から150名に減らすと提案します。

その頃は東映グループ全体が落ち目で、中でも東映フライヤーズと東映動画がグループのガンだから早期切除が必要と宣告されます。フライヤーズはすぐ土建会社が引き取りましたが、東映動画は誰も引き取り手がいないということで、希望退職を1972年の7月に募集をしたんです。

もちろん労組は組織を挙げて絶対反対、スト権を確立して職場団交や東映の本社に押し掛けて、希望退職を撤回せよと闘争をやりましたが、希望退職者は定員に達せず、会社側はついに8月3日にロックアウトになりました。

ロックアウトと言いましたが夜逃げのようなはロックアウトだったんです。会社に行ってみたらもぬけの殻になっていたんですから。会社側職制がトラックをスタジオの中に入れて製作作業中の素材を全部持ち出してしまったんです。僕らが朝に会社に行ってみると当分の間休業となっていて、社内に立ち入ることが出来なくなっていました。そうしているうちに社員の43名に指名解雇通知が送られます。

本当につらかったのが8月から12月まで組合員が全員無給状態になったことです。仕方がないので組合員全員で絵本の挿絵を描いたり、マンガを描いたりするなどして、稼いだお金を組合の財政に預けて査定した上でみんなに生活費として渡していました。

その後、12月に労使協定が締結され、解雇者以外の組合員の職場復帰がなりました。この間希望退職・解約、東映復帰等合で計99名が減ることになります。指名解雇撤回の交渉は妥結を見ることなく続き、いささか感情論の蒸し返しで進捗しなかったのですが、翌1974年8月10日に今田新社長が赴任し、全員参加でおこなう経営を掲げて妥協点に到達、9月10日付きで最後まで残った18名の争議団も解雇撤回されて職場復帰を果たす決着となったので

す。

しかし、このような労働争議は二度とあってはいけないと深く銘記したい  
んです。

## H-①-8 終わりに

---

今テレビで少子化の影響を最も受けているメディアはアニメだと思います。しかしながら、去年もアニメがたくさん出ておりますが、僕も審査委員をやっていた関係で作品を見たところ、シナリオが非常に良い作品、動きがすごくいい作品があり、人材育成がなされていることを実感しました。

東映の役割は一応の決着を見ましたが、劇場作品で映画界をリードしているスタジオジブリはこれからさらに発展し、日本のアニメーションを引っ張ってもらいたいと思います。

高畑・宮崎は、理想として掲げていたクリエイター主導のプロダクションを見事に成功させ、世界に冠たる地位を築き上げました。もちろん鈴木プロデューサーの絶大な功績あつての成果ではありますが、遠くない将来にそのタスキをどう次世代に託すのか。

高畑・宮崎が世襲になるのかどうかわかりませんが、良い後継者が出てニュージブリがまた新たな制作モデルを作ってくれることを期待しつつ、私の話は終わりにしたいと思います。ありがとうございました。



文部科学省  
平成24年度「成長分野等における中核的専門人材養成の戦略的推進事業」  
アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業  
アニメ・マンガ人材養成産官学連携コンソーシアム  
アニメ分野職域学習システム実証プロジェクト  
カリキュラム検討委員会産業論部会

【お問い合わせ先】  
アニメ・マンガ人材養成産官学連携事業・推進事務局(日本工学院内)  
〒144-8655 東京都大田区西蒲田 5-23-22  
☎ 03-3732-1398(直)