

# アメリカの映画流通革命 1908-1915 ——MPPC からスタジオシステムへ

笹 川 慶 子

1900年代末から1910年代初頭、アメリカの映画の流通構造は大きく転換する。複数の同業者が協力して映画を供給する新しい仕組みが定着し、映画の供給網が飛躍的に拡大するからだ。アメリカ映画は国内のみならず海外でも大量に消費されるようになり、世界市場を席卷し始める。

1908年12月に設立された特許管理会社 Motion Picture Patents Company (MPPC) はそうした供給の仕組みを大規模に導入した最初の組織である。Edison や Biograph, Vitagraph など大手の製作者と輸入者の10社が映画を共同でプールし、MPPC とライセンス契約を結んだ全国の Exchange<sup>1)</sup> や興行者に供給した。さらに1910年4月には MPPC の構成員の映画を一括管理し供給する会社 General Film Company (General Co.) を設立し、供給の大規模化と標準化を推し進める<sup>2)</sup>。こうして MPPC の供給網は地域からアメリカ全土そしてカナダへとつながり拡大する。

この MPPC の設立後アメリカには「特許なしの MPPC」と称された MPPC と類似する供給モデルの組織が複数あらわれ、映画の流通を根底から変えていく。類似モデルの組織には例えば National Independent Moving Picture Alliance (NIMPA) や Motion Picture Distributing and Sales Company (Sales Co.), Mutual Film Corporation (Mutual), Film Supply Company of America (FSC), Universal Film Manufacturing Company (Universal) などがある。共通するのは複数の同業者が共同で権利や映画、資金などの資源をプールし、互いの利益を守りつつ取引することで大規模かつ安定した映画の供給を実現し、市場での優位性獲得を目指す点である。映画の流通構造は MPPC の類似

モデルが次々とあらわれる過程で少しずつ変化し、ハリウッドのスタジオシステムのインフラは準備される。

本稿の目的は1900年代末から1910年代初頭にアメリカで起きた映画流通革命のプロセスを明らかにするため、MPPC以降に台頭する主な供給モデルを検証することである。具体的には非MPPC系を5つ、MPPC系を2つ比較分析する。非MPPC系は1909年設立のNIMPAと1910年設立のSales Co., 1912年設立のMutualとFSC, そしてUniversal, MPPC系は1915年設立のPathé Exchange, Inc. (Pathé Exchange)とVitagraph-Lubin-Selig-Essanay, Inc. (VLSE)を扱う。それらのモデルを分析することで、これまでハリウッドと対立する組織として語られてきたMPPCがスタジオシステムの供給モデルと同一線上にあることを示すとともに、類似の供給モデルが複数同時に存在し競い合う環境が供給の大規模化と標準化のみならず供給事業の拡充と拡張を推し進め、同時代の他の国に類を見ない強い製作-供給力の組織を生み出すことを明らかにする。こうした映画供給の仕組みが流動的に構築される過程に注目することはまた、ハリウッドのグローバルな競争力がどのように形成されたかを解明することにもつながる。

## 1 National Independent Moving Picture Alliance (NIMPA)

NIMPAは1909年9月にシカゴで結成された会員限定で映画を売買する組織である。会員のExchangeが会員の製作者や製造者から映画や装置を買い取る。1908年12月にニューヨークで設立されたMPPCに参加しなかった、あるいは参加できなかった事業者が立ち上げた。設立時にはサンフランシスコやボストン、ニューオリンズなど全国から38社のExchangeと9社の製作者、5社の装置・備品の製造者のあわせて52社が集まる<sup>3)</sup>。

NIMPAはIndependent Film Service Protective Association (IFSPA)をその前身とする<sup>4)</sup>。IFSPAはMPPCの市場独占に対抗する意思を持った

Exchange や製作者らが MPPC とは別のサプライチェーンを構築すべく1909年1月に結成した全国組織である<sup>5)</sup>。また NIMPA は Exchange の業界団体 Film Service Association (FSA) の路線を踏襲する組織でもある<sup>6)</sup>。FSA は映画の又貸しや不正コピー、不当な値下げなどを取り締まる団体で、ニューヨークの老舗 Exchange の Herbert Miles とシカゴの老舗 Exchange の William H. Swanson が Exchange 事業の健全化を目指し1907年初頭に立ち上げた<sup>7)</sup>。つまり NIMPA とは、MPPC に対抗する意思を持った Exchange や製作者らが全国から集まって MPPC と同じ規模の供給サービスを実現するために組織した業界団体だったのである。

NIMPA が掲げた目的は大きく3つある<sup>8)</sup>。まず1つ目は会員を法的抑圧から保護することである<sup>9)</sup>。NIMPA が結成された1909年は MPPC が撮影機や映写機、フィルムに使う特許技術の権利侵害を理由に、MPPC と契約していない製作者や Exchange、興行者などを次々に訴えていた頃である。NIMPA は会員をそうした訴訟から守るため、共同で資金をプールし、訴えられた会員の法的保護のために使用した。

2つ目の目的は映画の質の保証である。非道徳的で猥雑で扇情的な内容の映画を取引から排除することを目指す<sup>10)</sup>。その一環として NIMPA は興行者の代わりに映画を検閲に通すスキームを検討する。興行者が興行の直前に検閲で映画の差し替えや一部削除を指示される混乱を回避するため、会員の製作者に映画の検閲を義務づけ、不適切な映画を排除しようとしたのである<sup>11)</sup>。流通前に映画を検閲に通すことで顧客に安心と安全を提供し、MPPC との差異化を図ろうとするこの試みは実現しなかったが、後続のモデルに受け継がれる。

3つ目は Exchange 事業の健全化である。NIMPA のいう健全化とはすなわち新作映画が十分な利益をあげられる流通環境を意味する。NIMPA は会員の Exchange がフィルムの不正コピーを作成したり、使い古しの劣悪な状態のフィルムをいつまでも使い続けたり、フィルムを借りた人が勝手に他の人に又貸ししたり売ったりすることを禁じ取り締まる<sup>12)</sup>。市場に滞留する不正映画や

摩耗映画を排除することで、新作映画が市場に入り込む余地を確保しようとしたのである。

NIMPA は会費を払えば誰でも入会できる会員制の団体である。MPPC のように入会審査を通過する必要はない。NIMPA の入会金は100ドル（1909年11月1日以降は250ドル）、年会費は四半期ごとに25ドルで、そのほかにも会員は法的保護対策資金として装置の製造者は1台につき2.5ドル、製作者は映画1巻につき2ドル、輸入者は1ドルをNIMPAに納める<sup>13)</sup>。こうした支払いの仕組みはMPPCとよく似ている。ただし部外者と取引した会員をMPPCは排除するのに対し、NIMPAは罰金を課すだけなので罰金を払ってでも違反取引をする会員があとをたたなかったという<sup>14)</sup>。このことからNIMPAはMPPCほど強制力のない、統制のゆるい組織だったことがわかる。

NIMPAの基本方針を決めたり新規顧客を開拓したりといった組織の運営は執行委員会が担う。委員会はアメリカの東部、中央部、中西部、南部、西海岸部の5つの地域から一会員一評決権で選ばれた代表1名で構成される<sup>15)</sup>。つまりNIMPAの運営メンバーは可変であり、設立時から消滅するまで同じだったMPPCとは大きく異なる。

また製作者主導のMPPCに対し、NIMPAはExchange主導の組織である。初代会長はJ. J. Murdock、副会長はJ. W. Morgan、会計はAdam Kessel Jr., 事務はSwanson、執行委員長はIngvald C. Oesが就任した<sup>16)</sup>。Murdockは1909年シカゴで設立された製作供給会社International Projecting and Producing Co.の経営者、MorganはIFSPAの設立委員長を務めた人物でミズーリ州ジョブリンの供給会社J. W. Morgan Co.の経営者である。Kesselは当時1906年ニューヨーク開業の供給会社Empire Film Exchange Co.を運営していた。SwansonはFSAの設立者の一人でシカゴの供給会社William H. Swanson & Co.の経営者、そしてOesはデンマークのNordisk Filmがアメリカの供給拠点として1908年ニューヨークに設立した輸入供給会社Great Northern Films Co.の代表である。要するに役員のすべてがExchange事業に

従事していたのである。

NIMPA が Exchange の利益を優先する組織だったことは組織の規定からもうかがわれる。当時の Exchange は製作者と輸入者が映画のリリース前に発表する予定尺数で代金を計算し支払っていたが、実際にリリースされる尺数はたいてい6～7%多くて9～10%は短く、そのため受け取らない分の映画代金まで払われるのが常だった<sup>17)</sup>。これを問題視した NIMPA はその差を国産映画で2%以内、輸入映画で8%以内にするよう定める<sup>18)</sup>。これは Exchange 会員にはありがたいが、製作者と輸入者の会員には負担となる規定である。Exchange が製作者と輸入者より強い立場にあったことがわかる。

以上見てきたように、NIMPA とは MPPC の脅威から身を守るために中小の Exchange や製作者らが集まった映画売買の会員制組織である。MPPC に対抗する意思を持って、MPPC を模倣し結成された。大手の製作者が主導する MPPC に対し、NIMPA は中小の Exchange が主導する組織だが、両方とも複数の同業者が協力し合い、クローズドマーケットで安定的かつ大規模な供給を実現し、それによって相互の利益増進を図ろうとする点は同じである。また特許使用料と会費の違いこそあれ、資金を集める仕組みや取引のルールには共通点も多い。しかし NIMPA は MPPC のような法的拘束力をもたない、ゆるい組織にすぎず、そのため設立の目的がどこまで達成されたかは不明である。ただ、その試みは内部組織の Sales Co. に引き継がれ、より MPPC の供給モデルに近づくことで、さらなる展開を見せる。

## 2 Motion Picture Distributing and Sales Company (Sales Co.)

Sales Co. は NIMPA 会員の製作者や輸入者から買い取った映画を会員の Exchange に売る販売代理店である。MPPC に対抗し、映画を MPPC に匹敵する規模で供給しようとした。同時代の映画業界誌で Sales Co. は MPPC の「ライセンス（認定）」に対し「インディペンデント（独立系）」と呼ばれていた<sup>19)</sup>。

Sales Co. はまた、Exchange の利益を最優先する NIMPA のなかで製作者が主導権を取り戻そうとする試みでもあったといえる。設立発起人は2つの製作会社、NIMPA 会員の Independent Moving Pictures Company (IMP) と New York Motion Picture Company (NYMP) である<sup>20)</sup>。IMP はシカゴの Exchange 会社 Laemmle Film Service の経営者 Carl Laemmle がニューヨークで設立した製作会社で、NYMP はニューヨークで Exchange を経営する Adam Kessel Jr. が設立した製作輸入会社である。後者は西部劇の人気ブランド Bison を製作する一方、欧州から Ambrosio や Itala などの映画を輸入していた。2社は1910年4月に開催された NIMPA の経営会議で Sales Co. の立ち上げを提案し<sup>21)</sup>、5月から事業を開始する<sup>22)</sup>。創業時には Thanhouser や Powers, Great Northern などの製作者や輸入者が参加し、NIMPA の Exchange 会員の約半数が Sales Co. と供給契約を結んだという<sup>23)</sup>。Sales Co. の初代社長は IMP 社長の Laemmle、副会長は NIMPA の会計で NYMP 社長の Kessel、会計は Kessel と NYMP を設立した Charles O. Baumann、事務局は IMP 支配人の Thomas D. Cochrane である。事業の運営は主に Baumann と Cochrane が担った<sup>24)</sup>。

Sales Co. と MPPC は、複数の製作者と輸入者が互いに協力して映画を大量にプールし安定的な大規模供給を実現することで市場での競争優位性を確立しようとする点で同じである。当時一般的な Exchange や興行者は1巻の映画を毎日平均3本、週21本必要としたが、中小の製作者や輸入者が単独で週21本もの映画を供給するのは難しい。しかし週に1本か2本しか供給できない会社でも、例えば10社集まれば、10本から20本の供給が可能となり、大量の映画を必要とする大手の Exchange や興行者との契約も夢ではなくなる。つまり、ひとつひとつの会社では不可能な規模の事業を集団の力で成し遂げようとしたのが Sales Co. なのである。

「小さなトラスト」と揶揄されていた Sales Co. には MPPC を踏襲する仕組みやルールが多い<sup>25)</sup>。前述した複数の製作者と輸入者が共同で映画をプールす

るだけでなく、州や都市など地域ごとの供給契約、事前通知での注文取消し、リリース日時違反の罰金なども MPPC と同じである<sup>26)</sup>。また部外者との取引や不正コピーの作成、又貸しなどの違反者は、NIMPA のような罰金ではなく取引停止にする点も MPPC と共通する<sup>27)</sup>。ほかにもブランドごとに新作映画をリリースするスケジュールをおおよそ定め、顧客がそこから契約で定められた巻数の映画を選ぶ仕組みもおおむね一致する。

とはいえ重要な違いもいくつかある。まず取引窓口の一本化である。Sales Co. は複数ブランドをまとめて1つの窓口で効率的に売買する場を顧客に提供し、それによって顧客が取引に費やす時間と労力を削減する。Sales Co. と契約する製作者や輸入者は複数の Exchange と取引せずとも映画を Sales Co. に売らただけでよい。他方、Exchange や興行者は複数の製作者や輸入者と交渉せずとも Sales Co. が提供する複数のブランドのなかから映画を選ぶだけでよい。映画の売買が大規模化し複雑化していた当時の状況において、こうした Sales Co. のような仲介サービスのニーズは高かったと考えられる。事実、MPPC も1910年にはこれと類似した仕組みを導入する。

次に供給するブランドは、MPPC が固定だったのに対し、Sales Co. は流動的である。Sales Co. の設立直後（事例1）とその3週間後（事例2）のリリーススケジュールを比較すると、ブランド数が増えているのがわかる<sup>28)</sup>。また事例2のリリース数も事例1の週12巻をはるかに超える週29巻だった<sup>29)</sup>。

#### 事例1 1910年6月18日の *Moving Picture World*

月 IMP, Yankee  
火 Bison, Powers  
水 Atlas, Ambrosio  
木 IMP, Film d'Art  
金 Bison, Defender  
土 Powers, Itala

事例2 1910年7月9日の *Moving Picture World*

月 Éclair, IMP, Nestor, Yankee

火 Bison, Kinograph, Lux, Powers, Thanhouser

水 Ambrosio, Atlas, Champion, Electragraff, Motograph

木 Centaur, Cines, Film d'Art, IMP

金 Bison, Defender, Kinograph, Lux, Thanhouser

土 Capitol, Carson, Columbia, Great Northern, Itala, Powers

事例1のYankeeはIMPのCochraneが支配人を務めていた製作会社、BisonはNYMPの人気ブランド、AmbrosioとFilm d'Art、ItalaはNYMPが輸入していたブランド、DefenderはSwansonが設立した製作会社、PowersはPatrick A. Powersが経営する製作会社である。週のほとんどをIMPとNYMPの映画が占めている。一方、事例2はSales Co.がAssociated Independent Film Manufacturers (AIFM, 1910年6月設立)と提携したあとのスケジュールである。新たにフランスのÉclairやLux、デンマークのGreat Northern、アメリカのNestorやThanhouserなどのブランドが加わっている<sup>30)</sup>。さらに1911年4月までには事例2のKinographやElectragraff, Motograph, Centaur, Cines, Film d'Art, Defender, Capitol, Carson, Columbiaの取引が停止され、より強力なブランドのRelianceやSolax, Rex, American Film Manufacturing (Flying A)が加わる<sup>31)</sup>。このようにブランドを入れ替えて競争力を高める戦略は、同じブランドを供給し続けたMPPCと全く違うSales Co.の大きな特徴である。

閉鎖的で固定的な取引のMPPCに対し、Sales Co.はより開放的で流動的である。例えばMPPCがライセンス審査を通過した契約者とのみ取引するクローズドであるのに対し、Sales Co.はよりオープンである。望めば誰でもSales Co.から映画を購入する契約を結ぶことができる。またMPPCは毎月\$2,500ドル(定価の13セント/フットで計算すると約20巻)以上の取引を契約



者に義務づけたのに対し<sup>32)</sup>、Sales Co. は毎週 6 巻を下限とし、興行が低迷する夏季は最低 4 巻までに減らすことができた<sup>33)</sup>。両社とも、顧客に毎週リリースされる新作から契約した巻数の映画を選ばせる点は同じだが、Sales Co. のほうがより顧客に配慮した柔軟性の高い仕組みだったといえる。

Sales Co. の主な収入源は取引手数料である。ゆえに収入は取引量に応じて変化する。Sales Co. と契約した製作者や輸入者は週100ドルを払うことで、映画を 1 フットあたり 9 セントのフラットレートで Sales Co. に売る権利を得る<sup>34)</sup>。Sales Co. は買い取った映画を Exchange や興行者に 1 フットあたり 10 セントのフラットレートで販売し、その差額を手数料収入とする。例えば 100 フィートの映画は手数料が 1 ドル、1,000 フィートの映画は 10 ドルというように、取引量が増えるほど収入は増える。市場が急速に拡大していた時代には、MPPC のロイヤリティのような固定的な収入より、こうした映画の取引量に応じて収入が変化する仕組みのほうが、より多くの利益を生むことができたと考えられる。

Sales Co. はまた欧州での供給拡大に努めた点で MPPC とは異なる。MPPC がアメリカとカナダでの供給で協力したのとは対照的に、Sales Co. は北米のみならず欧州でも協力して映画を販売した。Sales Co. の販売拠点はニューヨークやシカゴ、ボストン、ロサンゼルス、カンザスなどアメリカ全土に広がり、トロントやモントリオールなどカナダに及ぶ<sup>35)</sup>。さらに 1911 年までにはロンドンを拠点に欧州やアジアなど世界各地でも販売し始める<sup>36)</sup>。ボルチモアの Motograph やワシントン D.C. の Capitol のような中小規模の製作者にとっては、大手に匹敵する規模の販売網は夢のまた夢だが、Sales Co. を介することで自社の能力を超えた広い市場での流通が可能となる。

Sales Co. はまた、販路の拡大で増える搬送業務の負担を軽減する手厚いサービスを契約者に提供する点でも MPPC とは違っていた。中小の製作者や輸入者にとって全国や海外での販売は運用が障害になりがちである。だが Sales Co. と契約すれば、映画を Sales Co. に送るだけで、あとは Sales Co. が代行し

て映画と販促宣材を国内外に出荷する。つまり Sales Co. が彼らに代わって映画を缶に詰め、箱に入れ、ラベルを張って注文者に郵送し、映画のシノプシスやパンフレット、ポスター、スチル、会報誌などの宣材を映画と一緒に送るのである<sup>37)</sup>。Sales Co. の支援サービスを受けることで、海外に映画を販売したことのない会社でも、世界の様々な国や地域に映画を販売することができるのだ。

Sales Co. が MPPC と最も違うのは、MPPC が構成員の映画ならどんな映画でも無条件に受け入れたのに対し、流通前に映画を審査し選別した点である。Sales Co. は製作者や輸入者にリリース日の1, 2週間前に映画を Sales Co. に提出することを契約で義務づけ、提出された映画の買取の是非を審査する<sup>38)</sup>。審査は Sales Co. と契約する製作者と輸入者の代表で構成された委員会がおこない、委員の過半数の認定を得られない映画は流通から排除された<sup>39)</sup>。審査の判断基準は開示されなかったので多くの疑念を生んだが<sup>40)</sup>、NIMPA の関連組織であることから、検閲で問題になりそうな映画、猥雑で扇情的な映画が取り除かれたと考えられる。つまり Sales Co. は、MPPC の長さとししさと量的で明確な基準に、倫理という質的で曖昧な尺度を加え、それを満たさない映画はたとえ会員の映画であっても供給しなかったのだ。量だけでなく質を確保することで、供給力ではかなわない既存組織に対抗しようとしたのである。アメリカではこうした事前審査が Sales Co. の設立から3年以内に当たり前になり、どんな映画でも供給する MPPC のモデルを古臭いものにしてしまう。

このように Sales Co. は MPPC に対抗する意図で MPPC の仕組みを参照し設立された組織ではあるが、MPPC と異なる仕組みも導入されている。とりわけ取引窓口の一本化、ブランドの入れ替えによる供給力強化、取引量に比例する収入の仕組み、海外市場での共同供給、流通業務代行サービス、量的尺度に加えて質的尺度の導入は重要である。なぜなら、これらの仕組みは供給の役割を拡充拡張するとともに、その潜在的重要性を世に示したといえるからだ。これまでほとんど無視されてきたが、Sales Co. の存在がアメリカの映画流通基盤の形成に及ぼした影響は大きい。

### 3 Mutual Film Corporation (Mutual) と Film Supply Company of America (FSC)

Mutual は1912年 3 月に資本金250万ドルで設立されたニューヨークの Exchange 会社である。MPPC でも Sales Co. でもない独立系の製作者らが互いに協力して映画を集め、Exchange や興行者に賃貸するサービスを提供する<sup>41)</sup>。資本家の協力を得て設立された Mutual はその豊富な資金で全国の既存の Exchange を次々に買収し、アメリカとカナダで MPPC と Sales Co. に次ぐ第三の供給力を誇る組織となる<sup>42)</sup>。

Mutual の扱う映画は FSC から調達されていた。FSC とは Sales Co. に取引を拒否された Mutual の経営者が映画を確保するため、Sales Co. に不満をもつ製作者と輸入者を取り込んで1912年 5 月に設立した映画供給会社である<sup>43)</sup>。Majestic や Reliance、Thanhouser など Sales Co. と契約していた主要な製作者と輸入者の約半分が FSC に移り、Mutual に映画を提供する。

Mutual の供給モデルは General Co. の模倣である<sup>44)</sup>。General Co. とは MPPC の製作者と輸入者の賃貸業務をまとめて代行する全国規模の Exchange 組織で、MPPC の構成員が1910年 4 月に設立した<sup>45)</sup>。主な業務は映画を特定の地域で独占的に興行する権利 (Exclusive Territorial Right) を MPPC から借り受け、MPPC とライセンス契約を結ぶ Exchange や興行者に賃貸する。賃貸料は物理的な映画の尺数とリリース日から経過した日数に応じてフラットレートで計算され、注文尺数が多いほど賃貸日数が長いほど割引が適用される。映画は期限内なら何度でも賃貸可能だが、期限がきたら MPPC に返却する。要するに MPPC の構成員が彼らの供給業務を委託するために設けた会社が General Co. なのである。

Mutual と FSC の関係はこの General Co. と MPPC の関係に倣っている。Mutual もまた特定の地域で映画を独占的に興行する権利を FSC から借り受け、Exchange や興行者に賃貸する。賃貸料の決め方や映画の地域別興行権を

期限付きで貸出し回収する仕組みは同じである<sup>46)</sup>。また長編映画を専門に扱う部門を設置し、2巻以上の長編は1巻の短編プログラムと分けて単品で取引し、プログラムの基本購読料金に加えて特別料金を請求する点も一致する<sup>47)</sup>。

しかし Mutual のモデルは Sales Co. の良い点も取り入れている。Mutual は毎週21巻の映画をリリースしていたが<sup>48)</sup>、ブランドを固定せず入れ替える点は Sales Co. と同じである。ただし Mutual は日曜もリリースする。アメリカで日曜興行は1912年頃に始まることから、Mutual が率先して新規市場を開拓しようとしていたことがわかる。以下は Mutual 設立時のリリーススケジュールである<sup>49)</sup>。

月	American Film, Comet
火	Éclair American, Majestic, Thanhouser
水	Reliance, Solax, Gaumont Weekly
木	American Film, Éclair American, Gaumont
金	Lux, Solax, Thanhouser
土	Great Northern, Reliance, Comet
日	Éclair Paris, Majestic

Éclair や Thanhouser, Lux, Great Northern は前述した AIFM から Sales Co. を経て FSC に移った会社、Majestic は Aitken が Mary Pickford の映画を製作するため1911年に設立した会社、Reliance は NYMP の Kessel と Baumann が1910年に設立し1911年に Aitken の元共同事業者 J. C. Graham に売却した会社である。さらに1912年8月以降は、このラインナップに Kessel と Baumann が新たに設立した2つの製作会社、西部劇の Broncho とコメディの Keystone が加わる<sup>50)</sup>。

1912年12月、Mutual は供給モデルを見直し更新する。仲介者の FSC との関係断ち、特定の製作者と個別に供給契約を結ぶのである<sup>51)</sup>。契約したのは

NYMP や Majestic, Thanhouser, Reliance, American Film Manufacturing Company (Flying A), Kay-Bee (NYMP の子会社) などである。Aitken や Kessel の経営する会社を中心に、人気の高い会社が選ばれている。これにより Mutual は流通経路を短縮するとともに、不要なブランドを排し、必要なブランドだけに絞ったプログラムの供給が可能になる。

Mutual の更新モデルは製作予算の高さを質の高さと結びつけた点で特徴的である。製作費の上限を設けない姿勢を示し戦略的に宣伝することで、映画の質の高さを強調して他との差別化を図る<sup>52)</sup>。製作費の高さを映画の質の高さを示す指標としたのである。それは映画の価値を物理的な長さとし新しさと判断した General Co. と、そこに検閲通過の見込みという倫理的な尺度を加えた Sales Co. と異なる新しい尺度だったといえる。のちに Thomas H. Ince や David W. Griffith, Mack Sennett といった映画史に名を残す著名な監督を起用した Triangle Film Corporation のプログラム（5巻のドラマと2巻のコメディ）を Aitken が供給するのも、そうした姿勢のあらわれである<sup>53)</sup>。高額な製作費と知名度の高い製作者を宣伝し、それによって信頼を買うブランディングは業界に定着し、のちのハリウッドブロックバスター映画に引き継がれる。

#### 4 Universal Film Manufacturing Company (Universal)

Universal は Sales Co. に映画の販売を委託していた NYMP と IMP, Powers, Rex の4つの製作会社が集まって1912年5月に設立した会社である<sup>54)</sup>。Mutual の設立後、Majestic や Thanhouser など有力な製作者が Sales Co. との提携を解消し FSC に移ると、Sales Co. の扱うブランド数は半減し、供給契約を結ぶ Exchange の数も大きく減少する<sup>55)</sup>。こうした状況に危機感を抱いた上記の4社が市場占有率を維持強化するために結成したのが Universal だった。

Universal はプログラムを週替わりで交換する定期交換サービスを提供す

る。Universal がそれまでのモデルと大きく異なるのは構成員が共同で映画のみならず利益をもプールし4社の製作費を一元管理するとともに、監督や俳優、セットや衣装、設備などの資源も互いに融通し合う点である<sup>56)</sup>。また共同の脚本部を設置し、すべての脚本を評価選別してプログラムの均質化を図るとともに、制作者への割り当てもおこなう。よって Universal の4つの製作会社は1つのブランド化されたプログラムのための制作ユニットとして機能し、ブランド全体の価値を高めるために管理される<sup>57)</sup>。つまり構成員の資金や人材、資材を一元管理し適材適所に分配することで、プログラムの製作と供給の安定化と効率化を試みたのである。これは提携する製作者や輸入者から映画を集めて供給するだけの Universal 以前のモデルとは全く違う。

以下は Universal が設立された頃のリリーススケジュールである<sup>58)</sup>。ブランドと曜日が紐づけられ、毎週24巻がリリースされた。欧州のブランドは Éclair と Milano のみで Mutual のラインナップと比べてアメリカ色が強い。

月	IMP, Nestor, Champion
火	Gem, Bison, Eclair
水	Power, Nestor, Animated Weekly
木	Rex, IMP, Eclair
金	Victor, Powers, Nestor
土	Bison, IMP, Milano
日	Rex, Eclair

一見すると、Universal のプログラムは Mutual や General Co. の供給モデルと同じに見える。実際、映画の独占的興行権を地域別に貸出し、期間が切れたら回収する仕組みは同じである。だが実は大きな違いもある。1つは顧客がリリーススケジュールから必要な数の映画を選ぶのではなく、すべてをセットで受け取る点である（ブロックブッキング）。もう1つは2巻の映画すなわち当

時でいうところの長編がプログラムに含まれている点である<sup>59)</sup>。したがって顧客は長編をプログラムとは別に入手し自分でプログラムを組み立て直す必要がない。決まった金額さえ払えば短編と長編をセットにしたプログラムが毎週送られてくる。しかも長編の特別料金は必要なくプログラムの基本購読料金にすべて含まれる。長編を求める顧客にとってはかなり利便性が高い。

アメリカでこうした長短混成型のプログラムは1915年頃までに支配的なモードになる。映画史言説ではアメリカでの映画の長編化は『エリザベス女王』（3巻）などの欧州の長編が次々と輸入されロードショー興行される1912年に始まるとされている。その後 Jesse L. Lasky Feature Film Company（1913年）など長編専門の製作者や Paramount Picture, Inc.（1914年）など長編専門の供給者があらわれ、映画の長尺化は加速する。しかし長編という新しい映画形式を大衆が受け入れる態勢を整えたという意味では、そうした特定の場所で時々おこなわれる話題性の高いイベント興行と同じくらい、むしろそれ以上に、人々が日常的に消費するプログラムに長編を組み込み、その露出を増やすことも必要である。その意味で Universal の試みは極めて意義深かったといえる。

NYMP が Universal との提携を破棄した1912年6月<sup>60)</sup>、Universal の製作と供給は Laemmle を中心に統合される。Laemmle は Universal プログラムの有力な作り手の IMP と最大の買い手の Laemmle Film Service の両方を経営する人物である。よって Universal の製作と供給が彼を中心に一体化するのは必然だったといえる。統合後、Universal は Laemmle をイメージキャラクターとして戦略的に宣伝し、親しみやすさを強調したブランドイメージを築きあげる<sup>61)</sup>。またどんな宣伝をどういうタイミングでするかなど Laemmle の経験ノウハウをパッケージ化し提供する顧客視点のサービスを充実させる。製作と供給を統合することで、成長市場特有の素人経営者のニーズに寄り添ったサービスを提供することができたといえる。

Universal はまた環大西洋地域を越えたグローバルな供給網を構築した点でも斬新だった。Sales Co. がロンドンを拠点に映画を世界に供給したのに対し、

Universal は環大西洋から環太平洋地域へと供給のネットワークを広げ、フィリピンやインド、日本といったアジアにも支店を設け、映画をグローバルな規模で直接供給する基盤を築きあげる。Thomas D. Cochrane が日本で最初の外国映画会社の支社を1916年に設立するのはこの文脈においてである。

このように Universal は製作の一元管理とプログラムの均質化、長短混成型プログラムのブロックブッキング、製作と供給の統合、親しみやすいブランドイメージの構築、宣伝興行ノウハウのパッケージ化、供給のグローバル展開など新たな試みに挑戦し、供給という業務そのものを拡充し拡張する。こうした統合型のモデルは、のちに興行をも巻き込んで、さらなる変化を映画の流通環境にもたらすことになる。

## 5 Pathé Exchange, Inc. (Pathé Exchange)

Pathé Exchange は1914年にニューヨークで設立された供給会社である<sup>62)</sup>。親会社の Pathé は1895年フランスで設立され、フォノグラフの販売店から映画装置の製造や映画の製作に乗り出した。Pathé は1902年にロンドンに供給拠点を設け、1904年にはニューヨークに支店を設立、輸入した欧州映画をアメリカとカナダで供給する。Pathé の市場シェアは1906年までにアメリカの3分の1から半分に達していたという。しかし MPPC に加入した1908年以降、アメリカでのリリースを週5本に制限されるため、そのシェアは激減する。

Mutual や Universal が台頭する1912年、Pathé はアメリカで新たな試みを開始する。フランスやイギリスなど欧州で製作した映画とニュージャージー州やカリフォルニア州などアメリカで製作した映画を、General Co. だけでなく、別のチャネルからも供給するのだ。供給を新たに委託したのは1912年にニューヨークで設立された Cosmopolitan Films (Eclectic Films に改名) である。Eclectic Films は Pathé の映画を供給する一方、欧州から『レ・ミゼラブル』(12巻) などの長編をアメリカに輸入したり、アメリカで連続活劇『ポーリン



の危機』（1914年）を製作供給したりするが、1915年初頭に Pathé に買収されて社名を Pathé Exchange に変更する。

Pathé は General Co. との提携を解消し、この Pathé Exchange からパテ・プログラムの定期交換サービスを提供する。プログラムは Pathé が欧州やアメリカで製作あるいは買い取った映画に、アメリカで提携していた Arrow Film Corporation や Astra Film Corporation, Thanhouser Film Corporation など中小の製作会社の映画を組み合わせたものである。プログラムの質を担保するため Pathé Exchange の内部には審査委員会が設置され、質の悪い映画や不適切な表現の映画を流通から排除した<sup>63)</sup>。以下は Pathé Exchange が1915年10月に発表したパテ・プログラムである<sup>64)</sup>。

1915年11月1日から6日のプログラム

月 The New Adventures of J. Rufus (Pathé)

Giving Them Fits (Phunfilms) 1-Reel American Comedy

Children of the Netherlands (Photocolor) Educational

Human Movements Analyzed (Globe) 1-Reel Educational

水 Pathé News No. 88 (Pathé)

The Adventures of a Madcap (Pathécolor) 4-Reel American Drama

木 Neal of the Navy (Panama)

Whiffles Futile Flivver (Pathécolor) 1-Reel Comedy

金 The Menace of the Mute (Gold Rooster) 5-Reel American Drama

土 Pathé News No. 89 (Pathé)

Flats and Sharps (Starlight) 1-Reel American Comedy

Golden Rooster Play は有名な脚本や舞台を映画化した5、6巻の楽譜付き長編映画で、Pathé の主力ブランドである。この例を見ると、ドラマやコメディ映画、カラー映画、ニュース映画、教育映画など様々なジャンルの1巻映画に

長編を組み合わせた長短混成型のプログラムだったことがわかる。

注目したいのは、1912年という早い時点ですでに Pathé が General Co. 以外のチャンネルからも映画を供給していた事実である。しかも1915年以降は General Co. を離れ、子会社から事前審査済みの長短混成型プログラムを供給する。つまり General Co. から独立系のモデルに乗り換えたのである。この事実は独立系のほうが、より同時代の市場のニーズに応えられるモデルだったことを示す。

ただし Pathé は、Universal のように一つの会社が製作と供給の両方の部門を持つのではなく、子会社に供給を委託する点で異なる。また製作や供給の一元管理もしていない。あくまでも提携する製作者の作った映画を集めて自社の定期交換プログラムに組み込んで供給するだけである。その点では Universal 以前のモデルに近い。

## 6 Vitagraph-Lubin-Selig-Essanay, Inc. (VLSE)

VLSE は MPPC 構成員の大手製作会社 Vitagraph と Lubin、そして Selig と Essanay の4社がそれぞれの長編を共同で供給するため1915年4月に設立した会社である。4社は毎週決められた数の1巻映画を General Co. に提供する一方、2巻以上の映画は General Co. の長編映画部門ではなく VLSE から単品で賃貸する。

VLSE の供給モデルは基本的に General Co. を踏襲しているが、独立系と類似する部分もある。短編と長編を別々に扱い、長編は単品貸しとし、事前審査はせず、構成員の映画をすべて受け入れる点は General Co. と同じだが、取引先をライセンスで制限することはなく、誰とでも自由に取引する点は独立系と一致する。

VLSE は設立から17か月後の1916年9月までに Vitagraph に合併吸収される<sup>65)</sup>。この買収により、Vitagraph は自前の供給部門を持つ製作会社に生まれ

変わる。Universal のように製作と供給を統合したのである。

1915年末、この VLSE の試みをより独立系に近づけるべく General Co. は新たな方針を打ち出す。これまでのように短編はまとめ貸し、長編は単品貸しで供給するのを止めて、レギュラー・プログラムとユニット・プログラムに変更するのだ<sup>66)</sup>。前者はこれまでより資源を集中的に活用できるよう、まとめ貸しの1巻約70本/週のリリースを1～3巻42本/週に変える。後者は1～4巻の映画を組み合わせた合計が5巻もしくは6巻のユニットを毎週2ユニットほどリリースした<sup>67)</sup>。ユニット内の組み合わせ方は例えば Vitagraph の4巻1本と1巻1本というように各社で自由に決められる。また営業もアメリカ全土を東、中央、南、西海岸の4つの地域に分割して各支店に管理をまかせ、営業利益をパーセンテージ・ベースで分配する仕組みを導入する<sup>68)</sup>。

こうした Pathé や VLSE に始まる MPPC 系の新たな取り組みはほとんど成果をあげていない。なぜなら独占禁止法違反の司法判決以降 MPPC の弱体化に拍車がかかり、成果をあげる前に構成員が次々と姿を消してしまうからだ。例えば Lubin は1916年の夏に倒産した。また Kleine と Edison, Selig, Essanay が共同で設立した長編の供給会社 Kleine-Edison-Selig-Essanay Service, Inc. (KESE) も1年ほどで消滅する。

しかし成果をあげたかどうかよりむしろ重要なのは、MPPC の構成員が次々と独立系の仕組みを取り入れて変わろうとしていたという事実である。なぜならそれは1908年に画期的だった MPPC のモデルがわずか数年で急成長する市場のニーズに対応できない時代遅れのモデルになっていたことを示すからだ。逆にいえば、MPPC のモデルを模倣し市場のニーズに応じて流動的に変化し続けた独立系の供給モデルのほうが利益を生むモデルになりえたことを示すからだ。とはいえ、その独立系のモデルも次の数年で新たな展開に向かう。それほどこの時代の市場は流動的だったといえる。

## アメリカの映画流通革命——規模と流動

アメリカでは1900年代末から1910年代初頭にかけて映画の流通構造が大きく変わる。市場の急速な拡大にともない、大量の映画を異なる地域に安定的かつ効率的に供給することが必要とされ、複数の同業者が互いに協力し、多種多様な映画を集め、全国どこでも安定供給できる仕組みを構築する。大手の製作者らが力を合わせて流通の主導権を握り、市場優位性の獲得を目指したMPPCはその嚆矢である。このMPPCの出現により、アメリカの映画供給は限定的とはいえ全国規模で展開され、取引の標準化が進む。

だが拡大し続ける市場のニーズに応えるには大規模化と標準化だけでは十分ではなかった。大手だけでなく多くの素人が新たに参入する成長市場では、素人でも事業を滞りなく運営できる支援サービスの提供が鍵を握る。誰でも参入できるオープンな市場では、流通前に映画を審査選別する質的保証や、できあいの長短混成型プログラム、宣伝興行ノウハウのパッケージ化など顧客視点で開発された様々なサービスの提供が重要となる。独立系のモデルはこうしたサービスを提供することで供給の役割を押し広げ、供給と製作の境を溶かし、市場競争力を強化していった。MPPCの構成員だったPathéが映画を事前審査し長短混成のモデルで供給し始める一方、Vitagraphが長編の供給会社VLSEを合併吸収し製作と供給を統合したUniversalモデルに近づくのは、その時代の市場の要求と無関係ではない。

しかし顧客の利便性を追求した独立系のモデルはMPPCの仕組みと全く異なるものでもない。1908年のMPPC設立以降にあらわれた主要なモデルはMPPCを参照し構築されている。ゼロから構築されたわけではないのだ。同業者が共同で映画をプールし全国規模で安定的に大量供給するMPPCの画期的なモデルは、肯定的あるいは批判的に模倣され、そのたびに書き換えられて、顧客視点のモデルに変わっていった。同時にそうした複数の類似モデルが共存する競争環境が、アメリカの供給網をアメリカ全土、欧州、そしてアジアへと

押し広げるとともに、同業者同士の水平の連携のみならず製作と供給の垂直の連携を強化し、やがて興行をも巻き込んで、ハリウッドのスタジオシステムの基盤は整えられる。つまりハリウッドのスタジオシステムはアメリカの流通構造を大きく転換した MPPC とそれを模倣し更新したモデルの延長線上にあるのである。

## 注

- 1) Exchange は同時代の日本で貸付者、貸付交換者の訳語が当てられていたが、あえて英語のままにした。また組織と人物の名前も英語で表記した。
- 2) 笹川慶子「MPPC による映画供給モデルの構築 1908-1915」『関西大学文学論集』第71巻第4号、2022年3月、199-222頁。
- 3) W. R. Rothacker, "National Independent Moving Picture Alliance," *Billboard*, 18 Sep. 1909, 13.
- 4) "Independents Meet Today to Form New Film Company," *Variety*, 11 Sep. 1909, 12.
- 5) "The Independent Movement," *Nickelodeon*, Feb. 1909, 39.
- 6) "Independent Film Faction Plan Trade Agreement," *Variety*, 4 Sep. 1909, 12.
- 7) "Kinematography in the United States," *Moving Picture World*, 14 Jul. 1914, 176. Swanson が会長、Miles は事務局。
- 8) Laurence F. Cook, "Convention of the Independent Alliance," *Nickelodeon*, Oct. 1909, 105-106.
- 9) "National Independent Moving Picture Alliance," *Moving Picture News*, 18 Sep. 1909, 6. Laurence F. Cook, "Convention of the Independent Alliance," *Nickelodeon*, Oct. 1909, 105, 109.
- 10) "National Independent Moving Picture Alliance," *Moving Picture News*, 18 Sep. 1909, 6.
- 11) Laurence F. Cook, "Convention of the Independent Alliance," *Nickelodeon*, Oct. 1909, 110.
- 12) "National Independent Moving Picture Alliance," *Moving Picture News*, 18 Sep. 1909, 6.
- 13) "National Independent Moving Picture Alliance," *Moving Picture News*, 18 Sep. 1909, 7. 複数の会社が同一名称で営業する場合は単一会員、異なる名称で営業する場合は別会員とみなす。
- 14) "Alliance Executive Committee in Session," *Moving Picture World*, 9 Apr. 1910, 549.
- 15) Laurence F. Cook, "Convention of the Independent Alliance," *Nickelodeon*, Oct. 1909, 108.
- 16) Laurence F. Cook, "Convention of the Independent Alliance," *Nickelodeon*, Oct. 1909, 109.
- 17) "National Independent Moving Picture Alliance," *Moving Picture News*, 18 Sep. 1909, 7.

- 18) 国産映画の規定はNIMPA 発足後すぐ、外国映画は1909年11月1日以降に適用された。
- 19) "Licensed Release," *Moving Picture World*, 28 May 1910, 902. "Independent Release Dates," *Moving Picture World*, 28 May 1910, 909.
- 20) "The Motion Picture Distributing and Sales Company," *Moving Picture World*, 7 May 1910, 724.
- 21) "Alliance Executive Committee in Session," *Moving Picture World*, 9 Apr. 1910, 549.
- 22) "Motion Picture Distributing and Sales Company," *Moving Picture World*, 21 May 1910, 838.
- 23) Max Alvarez, "The Motion Picture Distributing and Sales Company," *Film History*, vol. 19, 2007, 253.
- 24) "Alliance Executive Committee in Session," *Moving Picture World*, 9 Apr. 1910, 549.
- 25) "The Motion Picture Distributing and Sales Company," *Moving Picture World*, 7 May 1910, 724.
- 26) "The Motion Picture Distributing and Sales Company," *Moving Picture World*, 16 Apr. 1910, 595.
- 27) "Alliance Executive Committee in Session," *Moving Picture World*, 9 Apr. 1910, 549.
- 28) "The Program of Quality," *Moving Picture World*, 18 Jun. 1910, 1079. "The Sales Company Announces," *Moving Picture World*, 9 Jul. 1910, 91.
- 29) "Reliability, Quantity, Quality, Responsibility," *Moving Picture World*, 23 Jul. 1910, 176.
- 30) AIFM 会長の Paul H. Cromelin はロンドンの供給会社 M. P. Sales のアメリカ支配人を務めた人物である。ロンドンの M. P. Sales は福宝堂の映画を代理販売していた。
- 31) "The Moving Picture Cream of America and Europe," *Moving Picture News*, 15 Apr. 1911, 27.
- 32) Ralph Cassady, Jr., "Monopoly in Motion Picture Production and Distribution: 1908-1915," *Southern California Law Review* 32, no. 4, 1959, reprinted in *The American Movie Industry*, Southern Illinois University Press, 1982, 34.
- 33) Max Alvarez, "The Motion Picture Distributing and Sales Company," *Film History*, vol. 19, 2007, 254.
- 34) "Film Clearing House," *Billboard*, 23 Apr. 1910, 17.
- 35) "Reliability, Quantity, Quality, Responsibility," *Moving Picture World*, 23 Jul. 1910, 176.
- 36) "Motion Picture Distributing and Sales Co.," *Moving Picture News*, 15 Apr. 1911, 26.
- 37) "Film Clearing House," *Billboard*, 23 Apr. 1910, 17.
- 38) こうした仕組みはMPPCにはない。ただし各社で自主検閲をしていた可能性はある。例えば Edison はお忍びで映画館に向き、映画を評価し製作に反映していたとの報告がある ("Edison as an Art Censor," *Moving Picture News*, 28 May 1910, 7-8)。

- 39) "Alliance Executive Committee in Session," *Moving Picture World*, 9 Apr. 1910, 549.
- 40) "The Motion Picture Distributing and Sales Company," *Moving Picture World*, 16 Apr. 1910, 595.
- 41) "Motion Picture Distributing and Sales Co." *Moving Picture News*, 15 Apr. 1911, 26.
- 42) "Third Moving Picture Faction Formed," *Billboard*, 23 Mar. 1912, 48.
- 43) "Independent Factions Organize," *Moving Picture World*, 1 Jun. 1912, 807-808.
- 44) "Mutual Film Corporation," *Moving Picture World*, 6 Apr. 1912, 34.
- 45) 笹川慶子「MPPC による映画供給モデルの構築 1908-1915」『関西大学文学論集』第71巻第4号, 2022年3月, 208-218頁。
- 46) "Break in Ranks of Sales Company," *Moving Picture World*, 25 May 1912, 707.
- 47) "Independent Factions Organize," *Moving Picture World*, 1 Jun. 1912, 807.  
"Manufactures and Exchangemen meet," *Billboard*, 25 May 1912, 10. Sales Co. も1912年に長編専門の部門を設置した ("101' Bison Problem Solved," *New York Dramatic Mirror*, 10 Apr. 1912, 25)。
- 48) "To the Independent Exhibitor and Exchange," *Moving Picture News*, 18 May 1912, 48.
- 49) "Calendar of Independent Releases," *Moving Picture World*, 8 Jun. 1912, 938.
- 50) "'101Bison' Headliners," *Moving Picture World*, 27 Jul. 1912, 371.
- 51) "Film Supply and Mutual," *Moving Picture News*, 21 Dec. 1912, 8.
- 52) "Break in Ranks of Sales Company," *Moving Picture World*, 25 May 1912, 707.
- 53) "Kessel-Baumann-Aitken," *Moving Picture World*, 3 Jul. 1915, 42.
- 54) "Break in Ranks of Sales Company," *Moving Picture World*, 25 May 1912, 707.
- 55) "Film Supply Exchanges," *Billboard*, 15 Jun. 1912, 11.
- 56) "Universal Issues Strong Program," *Moving Picture World*, 15 Jun. 1912, 1036.  
"Independent Factions Organize," *Moving Picture World*, 1 Jun. 1912, 807.
- 57) "Universal Issues Strong Program," *Moving Picture World*, 15 Jun. 1912, 1036.
- 58) "The Best Four out of Fifty European Films for You, Every Week!," *Moving Picture World*, 27 Jul. 1912, 307.
- 59) 最初の頃は Milano の『バトル・オブ・トゥー・パームス』や IMP の『オールドテネシーにて!』などの2巻映画が週1本程度リリースされていた。
- 60) "Important Notice: the N. Y. Motion Picture Co. has Withdrawn from the Universal Film Mfg. Co.," *Moving Picture News*, 29 Jun. 1912, 4.
- 61) キャラクターを重視する宣伝戦略は Robert H. Cochrane の影響が大きい。彼はシカゴで広告代理店を経営していた人物で、Laemmle の様々な事業の宣伝に携わる。
- 62) Richard L. Ward, *When the Cock Crows: A History of the Pathé Exchange*, Southern Illinois University Press, 2016, 6, 10.

- 63) Richard L. Ward, *When the Cock Crows: A History of the Pathé Exchange*, Southern Illinois University Press, 2016, 26.
- 64) *Pathé*, vol. 1, no. 31, Pathé Exchange, 29 Oct. 1915.
- 65) "Greater Vitagraph Absorbs V-L-S-E Organization," *Moving Picture World*, 16 Sep. 1916, 1808.
- 66) "General Film Policy," *Moving Picture World*, 4 Dec. 1915, 1806.
- 67) "The General Film Company Reorganized," *Moving Picture World*, 20 Nov. 1915, 1458.  
"General Film Policy," *Moving Picture World*, 4 Dec. 1915, 1806.
- 68) "Unit Program Basis of General Film's New Policy," *Motion Picture News*, 4 Dec. 1915, 45.