

松竹株式会社 代表取締役社長
弁護士

迫本淳一 君

【さこもと じゅんいち】1953年東京都生まれ。慶應義塾幼稚舎、普通部、高等学校を経て1976年に経済学部、78年に法学部をそれぞれ卒業。同年4月松竹映画劇場株式会社入社。93年弁護士登録し、三井安田法律事務所入所。97年ハーバード大学ロースクール客員研究員を務め、帰国後の98年4月松竹株式会社顧問、同年5月代表取締役副社長、2004年代表取締役社長就任。

開場から1年、歌舞伎座が好調の松竹社長 弁護士資格を有する異色の経営者を培った、 義塾でのスポーツと恩師の教え

目標は国際ビジネスの起業
毎夜、英会話学校へ通う

——新しい歌舞伎座が開場して、この4月で丸1年になりました。連日大勢の観客が訪れ、歌舞伎人気の高さが伺えます。迫本淳一さんは、その歌舞伎を主とする演劇事業と、映画の製作・配給の映像事業を二本柱とする松竹株式会社社長のです。そして幼稚舎からの義塾育ち、まずは義塾の思い出を聞かせてください。

迫本 親の勧めで幼稚舎を受験し、私としては、気がついたら義塾にいた、という感じです(笑)。普通部、高等学校(塾高)を経て大学経済学部を卒業、そのまま学士入学で法学部に入り、さらに2年間学びました。その後も司法試験の勉強までサポートしていただき、義塾には本当に長い間お世話になりました。

なかでも思い出深いのは、幼稚舎の高橋元夫先生との6年間です。私は、いわゆる元気すぎるガキ大将タイプでしたが、高橋先生は決して押さえつけることなく、いろいろな面を引き出してくださったと思います。幼稚舎で学ぶ我々が「リーダーとしてどうあるべきか」を説き、「細かいことにこだわるな」と教えられたことが印象的です。

幼稚園は担任、クラスともに卒業までずっと持ちあがりですから仲間との絆は特別で、もはや親戚のようなものです。5年前に先生が亡くなるまで、正月は毎年欠かさずに皆で自宅へ伺っていました。今でもクラスメイトと顔を合わせることは多いです。

——普通部、高等学校では、水泳やハンドボールで活躍されたそうですが。

迫本 もともとスポーツが大好きで、幼稚園では鍛守篤磨先生のもとでラグビーを楽しみ、普通部では水泳部に入り、競泳100m自由形で当時の神奈川県中学記録を更新しました。顧問の齋藤芳雄先生にはリーダーとしての心得を教えてくださいましたと思います。また、大学の体育会水泳部の方々にもかわいがっていただき、中学生ながら水泳の早慶戦に出場させてもらったのは、ちよつと珍しい経験だと思います。

塾高では、弱いものを強くしたいという思いがあり、ハンドボール部の門を叩きました。3年次にはキャプテンになり、顧問の田中明先生指導のもと、仲間とともにもうめちやくちや練習しました。その結果、前年は公式戦全敗（一引き分け）だったのが、神奈川県大会で優勝し、部として初のインターハイ出場を果たしました。田中先生には諦めず懸命に努力

し続ければ、何事も乗り越えられるという自信と克己心を教えていただき、本当に感謝しています。

——大学は経済学部に進学されました。

迫本 若い頃からビジネスに強い関心があり、自分で仕事を始めたいと考えていました。『五番街の日章旗—ソニーの海外戦略』という本を読んで、特に国際的なビジネスシーンで活躍したいと思ったのです。経済学部に進学したのは、そういった思いからです。

3年生になってからは加藤寛教授のゼミに所属しました。ソビエトの社会主義計画経済と自由主義の市場経済の融合点をどこに求め、どう調和させるべきかがゼミのテーマ。このテーマに触れたことは松竹グループを経営するにあたり、中央集権か分権か、トップダウンかボトムアップかなど、組織運営のあり方を考える上でとても役に立っていると感じます。卒業論文のテーマは、ジョン・ロールズの『A Theory of Justice（公正の原理）』でした。基本は自由主義経済路線を取りつつ、社会契約論的な意味での機会均等を図り、当面の競争に勝てない人も救っていくという考えを知りました。ここで学んだことも、今の経営に活かしています。例えば給与体系は、能力主義を

ベースとしながらも、各個人の能力発揮のタイムラグや敗者復活戦の必要性を加味しながら考えます。日本の場合は、徹底すぎない、緩やかな能力主義が良い結果を生むのではないのでしょうか。

——高校まで運動部で活躍されましたが、大学ではどうでしたか？

迫本 大学でスポーツは一切しませんでした。というのも、学業とともに、どうしても英語をきちんと修得したかったのです。1、2年生の間は、毎日夜6時から9時まで英会話スクールに通いました。この時期に学業と語学に集中できたのは、私にとっても意義のあることでした。

——経済学部を卒業後、わざわざ法学部に入り直したのはどうしてですか？

迫本 将来の起業のため、海外のレベルの高いビジネススクールへ進みたいと考えていましたが、学部卒でいきなりというのは難しいと思っていました。もともと法律には興味がありましたから、まずはここで勉強して資格を取るのもいいかなと思います。法学部3年に学士入学しました。本気で司法試験の勉強に取り組んだのは卒業後、20代後半になってからです。松竹映画劇場という、映画館などの不動産管理を主とする会社で仕事をしながらチャレンジを続け、37歳で合格。時間は

かかりましたが弁護士資格を取ることができました。

司法修習後、1993年に法律事務所に入り、弁護士として働きました。そこから派遣されてUCLAとハーバードで勉強もさせてもらいました。かつて憧れたビジネススクールではなくロースクールでしたが、法律とその奥にある考え方について、日米の共通点も、相違点も知ることができ、いい経験でした。

帰国後も弁護士として活動するつもりだったのですが、松竹の永山武臣会長(当時)に熱心に誘われ、松竹本社の顧問に就きました。実際のところ、誘っていたいた時は非常に不安な気持ちでしたので、話を受けるかどうかすごく悩みました。しかし、永山会長の多大なる後押しを受け、決断しました。高校時代に田中先生から学んだ「克己心」が、このような方向に自分を導いたのかもしれない。

異業種、異分野と結び 歌舞伎と映画の世界展開を

——当時の松竹はどのような状態だったのでしょうか？

迫本 財務の立て直しが急務でした。不良資産を処理し、有利子負債を削減することから始めました。なかでも大船撮影

所の閉鎖、売却は断腸の思いでした。

その後に取り組んだのが、利益体質づくりです。そもそも、演劇も映画もリスクの高い事業です。作り手にどれだけ熱い思いがあっても、良いものができるとは限らないし、良いと思っても、マーケットに受け入れられるかどうかは、フタを開けてみないとわかりません。こうした事業を続けるには、それを支える安定収益が重要になります。新しい歌舞伎座に、リーディングできるオフィスビルを併設したのも、安定した家賃収入を得るためです。これまで一貫して財務基盤の安定に取り組み、ようやく松竹らしい演劇と映画づくりを継続できる体制が整ってきたと感じています。

とはいえ、派手に見えても映画も演劇もマーケットは決して大きくありません。演劇は客席数に上限があるため、大当た

りしても収入には限界がある上に、お客様が入らなければ損失は莫大になります。映画はシネコン方式になって臨機応変に客席数を動かせるようになりましたが、興行収入の規模自体はさほどでもありません。日本の映画興行収入を全て合わせても、昨年の実績として年間およそ1950億円。テレビ、DVDなどの二次使用を入れても5000億〜6000億円ほどです。

これからは、演劇も映画もマーケットを広げる努力が一層重要です。それには、まず我々が良いものをつくって、それを水平的に展開すること、つまりITやフアッション、教育、健康などの異分野と結びつけることが必要と考えています。世界に視野を広げて積極的にビジネスを展開していくつもりです。そのベースとなるのは何よりもまず人材です。

松竹の社員には、演劇や映画づくりに興味がある人が多いのですが、それだけでなく、演劇や映画を世界に展開するビジネスに意欲的な人材を育てなければと思っています。

——歌舞伎は、ベテランの円熟や若手の伸長もあり、新しい歌舞伎座が盛況です。東銀



座敷と直結した地下の「木挽町広場」の土産物屋も賑わっています。

迫本 劇場に入場しなくても、歌舞伎ゆかりの小物やお土産を気軽に買っていただけのようになりました。ここに来る若いお客様が将来の観劇客につながればと期待しています。

歌舞伎を観るには「事前に勉強しなくてはいけない」と思っている人が多いのですが、もともとは戦国時代に始まった大衆演劇です。何も難しいことはありません。イヤホンガイドに加えて、ディスプレイでの字幕ガイドサービスも始めました。初心者でもすぐに芝居に入り込めます。ストーリーはシンプルで、チラシの解説を読むだけでも理解できます。おおよその流れだけ頭に入れて、衣裳や背景画の独特の色彩や、お囃子や長唄の音楽を目と耳に入れ、舞台上で練り広げられる役者の所作とセリフを楽しんでください。誰か眞眞の役者を見つけ、その演技を味わうことも歌舞伎を楽しむ早道だと思います。



また歌舞伎座には好きな幕だけ気軽に観ることができるとか、見席も用意しています。価格が

手頃で時間もそれほど長くないので、初めてご覧になる方には人気の席です。

——もう一本の柱である映画事業はどうでしょう。『男はつらいよ』は終了から約20年、『釣りバカ日誌』も4年前に完結し、少しさびしい気がします。

迫本 そうですね。今でこそ好調な歌舞伎が私の学生時代は不入りであったように、エンターテインメントの世界は波があり、映画のヒットも一朝一夕にはいきません。やはりじっくりと、優れたプロデューサーを育てることが重要だと思っています。

——松竹の社長、会長を務められた城戸四郎さんは母方のおじい様です。監督と脚本を重視した映画づくりに徹し、「蒲田調（大船調）」と呼ばれる松竹の作風を確立されました。企画された作品を製作するかどうかは、城戸さんが判断されていたようですが、今は迫本さんが？

迫本 いえ、私の場合は映像本部長に任せ、映像本部が責任を持って製作する体制をとっています。

内容に口を出すことは控えています、それでも松竹らしい映画づくりは大切にしたいと思っています。私が思う松竹らしさは三つ。第一は、人間は善も悪も併せ持っているのですが、その人間をきちんと描けていること。第二に、悪を描くのはい

いとしても、観終わってお客様がぐっぐりと落ち込むような映画は松竹らしくありません。そして第三に、つらい思いをしている人、苦しい状況にある人が観て元気になる応援歌のような作品であることが松竹映画のいちばん大切なことだと思います。典型的なのは「寅さん」でしょうか。こうして言葉にしてみると、祖父の映画づくりのセオリーと似ています。意識していなくても祖父の影響は大きいのかもしれません。

——最後に、塾生へのメッセージをお願いします。

迫本 私は義塾で18年以上お世話になりましたが、その間、ことさら福澤先生の教えを意識したことはありません。しかし、義塾がきちんとした人材を数多く輩出し、成果を生み出し、それを世界に発信し続けられていることを考えると、やはりそれは福澤先生以来の「独立自尊」気品の源泉、「智徳の模範」の精神ゆえでしょう。それらをベースにした教育から得るものは実に大きかったと思っています。そんな義塾で学ぶ皆さんには、社会で活躍することはもちろん、さきほどの「応援歌のような松竹映画」ではないですが、社会で困っている人をサポートする働きをしてくれると嬉しいですね。