コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究

映像製作の収支構造とリクープの概念

はじめに

本テキストの読者ターゲットとしては、すでにエンタテインメント業界で、ある程度の経験を持たれた方を想定している。日本において、プロデューサーの方々の中には、制作の知識は豊富でも、ビジネス面での知識が少ない方々が見受けられる。そういった方々に、より優れたプロデューサーへとステップアップしていただくために、「ビジネス面の補強」を目指して、以下進めさせていただく。

最初におことわりしておくと、ここでは、プロデューサーとして心得ておくべき、リクープに関する知識を映画のビジネスを中心として説明していく。もちろん、映画は、コンテンツビジネスの中のほんの一部にすぎないが、この場において、全てのコンテンツのビジネスモデルを解説するのは不可能なので、誰でも馴染みがあり、ビジネスモデルとしては比較的シンプルな映画を例にとることにした(注)。

(注) 表面上、非常に似ているものに、テレビドラマやテレビアニメがあるが、これらは全く別のビジネスモデルである。テレビの世界は、利害関係が非常に複雑に絡み合っており、解説もまた複雑になってしまうため、本テキストでの解説は割愛させていただく

我々の目標は、コンテンツの持つ、クリエイティブな部分とビジネスの部分の両方に精通した新しいタイプのプロデューサーを育てることにある。新しいタイプのプロデューサーはきっと新しいビジネスモデルを打ち出していくであろうが、そのためには、まず現状を把握することから始めなければならない。

以下、まずChapter 1で、資金調達者としてのプロデューサーが持つべき最低限の知識と心得について述べる。続いてChapter 2以降は、現状の日本の映画ビジネスがいかにして成立しているのかについて解説していく。

こうした基本知識とリアルな現状把握を踏まえたうえで、今後、いかなるビジネスモデルを構築していくのか？それを考えていただくことこそが皆さんの新たな第一歩となると信じている。

CONTENTS

はじめに

Chapter 1
リスクとリターンとリクープ

Section 1
資金提供者はリターンを得るため、リスクを取っている

Section 2
リクープの基本―資金提供者に対して最低限、出資した金額は戻す

Chapter 2
映画ビジネスの構成

Section 1
収益の分配の仕組は様々

Section 2
映画ビジネスの仕組
1 主な3つのビジネス
2 その他のビジネス

Section 3
映画ビジネスにおけるプレーヤー
1 製作する
2 制作する（作品を作る）
3 作品（商品）を買い付ける
4 配給する
5 宣伝する
6 興行を行う（劇場経営）
7 ビデオグラムを発売する（発売元=商品パッケージを作る）
8 ビデオグラムを販売する（販売元=商品パッケージを流通させる）
9 ビデオグラムの宣伝をする
10 放映権を販売する
11 その他

Section 4
製作委員会

Chapter 3
支出の種類

Section 1
制作費

Section 2
各ウインドウ作業における人件費や作業費

Section 3
プリント費&宣伝費（=P&A費）

Chapter 4
収入の種類

Section 1
映画館で上映することによる収入

Section 2
ビデオグラムの販売による収入
1 製作者（出資者）がロイヤリティを取る場合
2 製作者（出資者）がリスクを取る場合

Section 3
放映権の販売による収入

Chapter 5
分配の考え方

Section 1
出資比率
Section 2
成功報酬の考え方
1 第一のケース（考え方）
2 第二のケース（考え方）

おわりに

Chapter 1 リスクとリターンとリクープ

Section 1
資金提供者はリターンを得るため、リスクを取っている

プロデューサーと名乗る者が、まず忘れてならないことは、よほど稀有な例を除けば[注-1]、「資金提供者は投資家であり、リターンを得るためにリスクを取っている」という事実である。しごく当然のことであるが、周囲の現状を見ていると、資金が集まったその瞬間から作品の中身や作ることのみに目がいってしまい、「資金を回収する」ということを忘れてしまうプロデューサーをよく見かける。そうした実状も鑑みて、まず第一にこの点を強調したい。

(注-1) カリスマ的なクリエイターと、彼を信奉する信者のごとき資金提供者によって映画が作られる場合は、資金の性格は寄付やお布施に近いものになるため、本稿での解説は該当しない

では、資金提供を受けるということはどういうことか、ここで確認しておこう。例えば銀行のような金融機関が資金を貸してくれる行為を、「融資」と呼ぶ。これは、契約上は「元本保証」の形になっているが、金融機関の側から見れば決してそうではない。実際に昨今引き起こされている「不良債権」の問題が象徴するように、「貸したのに、返してもらえない」ケースが多々ある。だから金融機関側からすれば、それ相応のリスクを取って「融資」するわけである。

さて、その「融資」にも大きく2通りある。ひとつは「コーポレート・ファイナンス」、もうひとつは「プロジェクト・ファイナンス」だ。簡単に言えば、この場合、コーポレート・ファイナンスは、会社に対してお金を融資することであり、プロジェクト・ファイナンスは、あるプロジェクトに対してお金を融資することである[注-2]。

(注-2) 詳しくは「ファイナンス」のテキスト参照

さて、「融資」に対して、もうひとつの資金調達の手段として「投資」がある。融資は借り手が元本に金利を付けて貸し手に返すという、元本保証の契約だが、投資は事業がうまくいかなければ、投資家には元本も戻らない「高いリターンを望める代わりにリスクも高い」というものだ。こちらにもコーポレート・ファイナンスとプロジェクト・ファイナンスの2つの投資方法がある。「コーポレート・ファイナンスの投資」とは、「その会社の株を買う・増資を引受ける」ということである。したがってその時に取らねばならないリスクも、投資対象である会社全体が持つあらゆるリスクになる。倒産したら投資した株券は無価値になってしまう。単独の事業ではなく、その会社が全体として伸びていくかどうかが問われるのだ(逆の言い方をすれば、いくつかの事業が失敗しても、その他の事業でそれをカバーでき、トータルでその会社が伸びていけば、投資家は満足を得られる)。

かたやプロジェクト・ファイナンスの投資は、プロジェクト毎に資金を入れていくので、そのプロジェクト自体の成否が問題となる。

※参考　エンタテインメントの資金調達には融資より投資のほうが合っている

　エンタテインメントの資金調達には、融資より投資のほうが合っている。基本的に融資というのは、安定的な収入を見込める場合にこそ有効な手段だからである。
　例えば100件の融資先に、それぞれ5%の利息で資金を貸したとする。その全てから5%ずつの利益が取れる計算だ。しかし、それで100件に融資したうちの5件が貸し倒れると、その利益は帳消しになってしまうことになる。ところがエンタテインメント・ビジネスの場合、事業の成功が確実なものはほとんどないに等しく、いわば成功する可能性のほうが少ないビジネスモデルなので、融資という方法は、なかなか合わない。かたや投資というのは、逆にリスクは高いけれどリターンも高く取れる仕組なので、エンタテインメント・ビジネスのように、「当たればデカイ」いわゆるハイリスク・ハイリターンの事業に非常に向いている[注-3]。

（注-3） 今後は融資と投資の利点をバランス良く組み合わせた新しい資金調達の手段が出てくると思われる（解説は複雑になるので、ここでは割愛する）

　融資と投資についてわかっていただけたと思うので、ここで再度確認しておくと、そもそも資金提供者は、融資であれ、投資であれ、誰かの趣味を応援するためではなく、芸術を振興させるためでもなく、リターンを得るために、資金提供をしているのである。だから「リターンを上げ、儲けさせなければいけない」という意識をプロデューサーは強く持たないといけない。またそれができなければ、将来的にはプロデューサーたる自分自身の首を締めることになる。

※参考　プロデューサーはビジネスマンでなければならない

　「プロデューサー論」のテキスト内容と重複するが、ここで念押ししておくべきは、本来の意味でのプロデューサーは、まずビジネスマンでなければいけない、ということである。つまり、プロデューサーは以下の「拡大していく循環」を作らなければいけない。……「最初に資金を集める→その資金を使って商売をする→商売をすることで最初の資金の何倍ものお金を手に入れる→資金提供者にお金を増やして返す→資金提供者からプロデューサーに対する信用力が増す→プロデューサーはさらなる巨額の資金調達能力を得る→さらに大きな商売ができるようになる」というものである。

Section 2
リクープの基本―資金提供者に対して最低限、出資した金額は戻す

「リクープ」とは「出資金の回収」の意味だが、もちろん投資している側からすれば、お金が2倍でも3倍でも、あるいは100倍にでも、増えて返ってきてほしいものである。だが、とりあえず投資家に「リクープさせる（出資

金分を回収させる)」ことは、プロデューサーの最低限の義務と心得てほしい。とりあえずリクープすれば、投資家の方は、ある程度納得してくれる(例えば銀行が、金利を払って皆さんから預かっている預金を企業に貸し出すなどして運用しているように、資金の調達にはコストがかかるため、投資家の立場としては出資金を回収しただけではまだマイナスで、資金の調達コストよりも運用益が高くないといけないという側面もある。しかし、金融の細かい仕組の解説が本稿の主旨ではないので、ここではまず、提供してもらった資金をきちんと100%返すことが大切であるということを頭に入れてほしい)。

リクープができなければ、投資家は、同じプロデューサーの次の仕事に付き合ってくれないだろう。

プロデューサーの財産は何か？と問われれば、それは「信用」ではないかと思う。信用さえあれば、資金調達で困ることはないからだ。信用を作るうえで必要なのがトラックレコード（実績）である。良いトラックレコードを積んでいければ、自分では一銭も資金を持っていなくても、資金が調達でき、どんどん大きな仕事をしていける。トラックレコードを自分の財産として大切に育てていく……そういうことを、これからのプロデューサーの方々には、心がけていただきたい。

Chapter2 映画ビジネスの構成

Section 1
収益の分配の仕組は様々

外から見ていてわかりにくいのが映画ビジネスの世界だが、中にいてもそれは変わりない。なぜならば、映画ビジネスの利益構造が、1本1本の映画作品毎に違っており、決まった仕組がないからである。それは関係者間の力関係、あるいは作品そのものが持つ力の度合いなどが、契約内容に多分に反映されるためだ。また、後ほど説明するが、出資者への分配にまわる収益と、それ以前にトップオフされる経費が存在するのも、利益構造を複雑にしている要因のひとつと言える。ともあれ、ひとまずここでは、そういうものがあるということを覚えておいてほしい。また、最近は日本でも成功報酬の考え方が出てきつつあり、そのことは本テキストの読者にとって良い流れであるということも後述する。

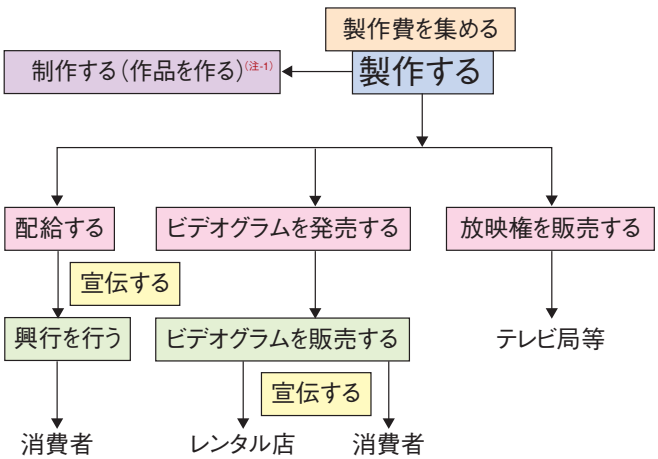
Section 2
映画ビジネスの仕組

1-主な3つのビジネス

映画ビジネスの仕組として、主だったところは【資料1】の図のようになる。

まずご理解いただきたいのは、“製作”と“制作”の違いである。“製作”は企画開発の段階から、資金を集めて作品を作り、それを商品に変え、様々

【資料1】映画ビジネスの仕組①



（注-1）海外映画を買い付ける場合は「作る」ではなく「買い付ける」

なビジネスを通じて利益を上げていく、その全過程を指し示すものである。

製作費を集めた後にやるのが“制作”のプロセスである。この「衣」が下に付かない制作のほうは、「作品を作る」という行程で、「ある金額を提示され、それで作品作りを請け負い、納品したところで完了」である。“製作”のほうは、そうした作品作りの前の段階での作業も色々とあれば、後段階でも様々な仕事が続いていく[注-2]。言ってみれば、権利が続いていく限り、この製作という作業も続いていくと考えてほしい（ちなみに映画の権利は公開後50年間である）。

「原版作り」にあたるのが“制作”の段階であり、そこで作られた原版をもとにしたビジネスの全てが“製作”の対象なのである。

最初のビジネスとして、原版ができると、それを使って“配給”という作業を行う。この“配給”には広義のものと狭義のものがあって、広義のほうには“宣伝”も含まれるが、ここでは細分化するため、いわゆる劇場への営業の部分を“配給”とする。そしてその先に“宣伝”があって“興行”を行う。そして最終的に、映画館に消費者が見にくる。これが、基本的な「映画」の流れである。回収されるお金の流れとしては、消費者（＝観客）が映画館で入場料を払い、それが興行主（映画館）に入って、配給者に渡り、製作者に渡る……というものだ。

2番目のビジネスとして、映画興行よりも大きなビジネスになりつつある、ビデオグラム[注-3]のビジネスがある。ビデオグラムビジネスのプレーヤーとして、発売元と販売元という区分けがある。発売する会社と販売する会社があって、宣伝を行い、最終的には、ビデオレンタル店（レンタル）と一般消費者（セル）に商品が流れていくという構図だ。

3番目の大きなビジネスとして、放映権の販売がある。これは、テレビ局（地上波、BS波、CS波、ケーブル）に映画の放映権を販売するというものだ。

(注-2)「“製作”はというと、企画を立て、それをブラッシュアップし、お金と人を集めて制作し、できた作品を今度は“商品”としてプロモーションし、セールスし、お金を稼ぎ、クリエイターやスタッフに報酬を支払い、お金を投資してくれた人には投資額を上回るリターンを戻し、最後に自分たちの分としてしっかりお金を残す……この一連の過程のことを言う。」（「プロデューサー論」のテキストより）

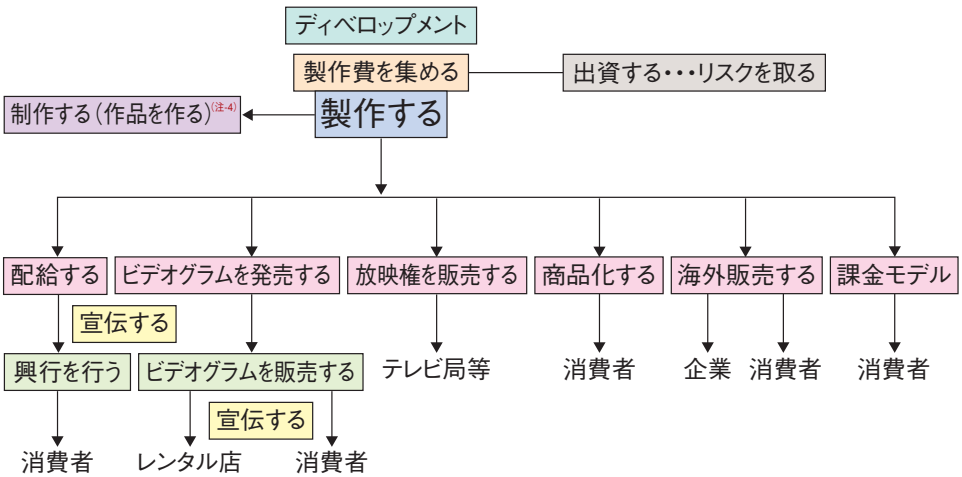
【注-3】ビデオグラムは、ビデオテープやビデオディスクに映像を連続的に固定したものを指す（具体的には、ビデオカセット、DVD、LDといった映像ソフト）

2-その他のビジネス

さて前述の“興行”“ビデオグラム”“放映権”という3つのビジネスは、馴染み深いが、映画ビジネスにはほかにも色々な側面がある。

【資料2】の図で追加されている項目に注目してほしい。

【資料2】映画ビジネスの仕組②



(注-4) 海外映画を買い付ける場合は「作る」ではなく「買い付ける」

見落とされがちなのが、“製作費を集める”という段階の前にある“ディベロップメント”というものだ。ディベロップメントには、色々な作業があるが、大きな流れとしては、原作や企画を探し、それを脚本に落とし込み、その脚本をブラッシュアップさせていく作業だ。こと、ハリウッドでは“ディベロップメント”と言えば、脚本の作成及びブラッシュアップのことをメインに指す（日本の場合、そこまで脚本を重視しておらず、逆にキャスティングなどにかかる比重が大きい傾向がある）。

次に“製作費を集める”ということの裏には、当然のことながら“出資をする”方々の存在があるわけであり、当然彼らはリスクを取っていることを忘れてはいけない。

そして、先ほど挙げた3つの大きなビジネスのほかに、これも最近（特にアニメ作品を中心に）大きくなっているビジネスとして“商品化”、つまりマーチャンダイズに関連するものがある。

また、“海外販売”というビジネスも、着々と広がりつつある。もちろんこの“海外販売”の大きな括りの中には、興行からビデオ発売、放映権の販売に商品化、さらに最近増えているリメーク権の販売など、様々な内容が存在している。

さらに、このところ出てきているのが、“課金モデル”と言われているものである。ここにはペイ・パー・ビューやインターネット配信等が含まれ、今後徐々に割合を増やしていくことが予測される。

Section 3
映画ビジネスにおけるプレーヤー

それでは、以上で述べてきた映画のビジネスを、もう少し詳しく理解するために、具体的なプレーヤーを交えながら、各工程を見ていこう。

1-製作する

「製作する」という行為における具体的なプレーヤーについて述べると、現在、日本映画の大多数は、“製作委員会”(注-5)によって作られている。この製作委員会システムの実状、あるいはその仕組のメリット／デメリットについては、後ほど説明するが、現在、日本で作られる商業映画の99%が、この方式で作られていると言っていい。

【注-5】例えば、日本映画最大のヒットになった「千と千尋の神隠し」の製作委員会のメンバーは、徳間書店、日本テレビ、スタジオジブリ、電通、東北新社、ブエナビスタ、三菱商事の7社である

こうした“製作委員会”に名を連ねる参加企業にはどんなところがあるかというと、映画会社(注-6)や放送局、出版社、制作会社、ビデオメーカー、タレントプロダクション、広告代理店等である。たいていの場合、こういった会社がそれぞれ資金を持ち寄り、映画作品を作っている。

【注-6】本稿では、配給会社と呼ばれる会社も、映画会社という大括りの呼称にまとめている

製作委員会以外では、どんなプレーヤーが存在するかというと、映画会社や放送局が、ごく僅かなケースに限って、この立場を1社で担っている。その例としては、「ゴジラ」を製作する場合の東宝や、「踊る大捜査線THE MOVIE」「踊る大捜査線THE MOVIE 2」(注-7)のフジテレビなどである。

【注-7】厳密には「MOVIE 2」は、織田裕二の所属プロダクションも小額出資している

かつて、ほとんどの映画の製作を、日本版メジャースタジオであった東宝、松竹、東映、日活、大映がそれぞれ単独で行い、製作だけでなく、映画ビジネスの全ての役割をこの5社で演じ、それ以外のプレーヤーの活躍の場は全

く存在しなかった時代を考えれば、大きく様変わりしたわけである。

●まとめ
・製作のプレーヤー
製作委員会（映画会社、放送局、出版社、制作会社、ビデオメーカー、タレントプロダクション、広告代理店等）、映画会社、放送局
・具体例
製作委員会（ほとんどの日本映画）
東宝（ゴジラ）
フジテレビ（踊る大捜査線THE MOVIE、踊る大捜査線THE MOVIE 2）

2-制作する（作品を作る）

ここの説明は非常に難しい。なぜなら、制作というのは、フリーのクリエイターも含めて､非常に多くの企業や人々が参加して行っているからである。通常は製作をやっている会社のプロデューサーが中心となって、メインとなる制作プロダクションを選定し、このメインの制作プロダクションが、またその下請けの制作プロダクションや、フリーのクリエイターを雇う。こうして形成されたタスクフォースの全員で制作は行われるので、「A」という映画の制作はどこがやったかと聞かれても、内情を知っていればいるほど、明快に1社を答えることは難しくなる。そういった場合、映画のクレジットを見ればいいかというと、クレジットを見ただけでは、制作部分の実態はほとんどわからないのが実情だ。なぜなら映画のクレジットは、関係者の都合で非常に恣意的に作られているからだ。映画会社にしても、放送局にしても（それ以外の業種の会社は当然のこと）、制作部隊を社内にはほとんど抱えていないので、たいていの場合、実質的に制作しているのは制作プロダクションである。この制作プロダクションが、クレジット上、どうなるかというと、「制作」と表示されることもあるが、「制作協力」などと表示されたり、場合によってはクレジットされなかったりしているのが実態である。

私の場合、制作費を使う際、どこの会社宛ての領収書を切ってもらっているかを確認し、その宛先の会社が制作を行っているのだと判断している。

●まとめ
・制作のプレーヤー
映画会社、制作会社
・具体例
松竹（たそがれ清兵衛、釣りバカ日誌）
東映（トライ、魔界転生）
角川大映映画（平成ガメラシリーズ、着信アリ）
東宝映画（ゴジラ、赤い月）
アスミック・エース　エンタテインメント（ピンポン、阿弥陀堂だより）
シネカノン（ゲロッパ！、さよなら、クロ）
スタジオジブリ（千と千尋の神隠し、となりのトトロ）
プロダクション・アイジー（GHOST IN THE SHELL 攻殻機動隊、イノセンス）
アルタミラピクチャーズ（ Shall we ダンス？、ウォーターボーイズ）

東北新社（陰陽師、精霊流し）
ロボット（踊る大捜査線THE MOVIE 2、明日があるさTHE MOVIE）
ツインズジャパン（黄泉がえり、ドラゴンヘッド）
シネバザール（冷静と情熱のあいだ、NIN NIN 忍者ハットリくん THE MOVIE）
キノ（KT、どついたるねん）
クロスメディア（ホワイトアウト、プラトニック・セックス）
セディック・インターナショナル（あずみ、蝉しぐれ）

3-作品（商品）を買い付ける

洋画の場合、海外から映画作品を買い付けるという作業がある。この買い付けをやっている会社はいわゆる“映画会社”である。

こうした買い付けビジネスを行っている代表的なところとしては、松竹、東宝東和（東宝系の洋画を買い付ける会社）、アスミック・エース　エンタテインメント、アミューズピクチャーズ、ギャガ・コミュニケーションズ、日本ヘラルド映画といった会社が挙げられるが、まだまだ多数ある。ちなみに、ソニー・ピクチャーズ・エンタテインメントやワーナーエンターテイメントジャパン、ウォルト・ディズニー・ジャパン、20世紀フォックス映画のような、ハリウッド・メジャーの日本法人や支社もまた、洋画の仕入れを行ってはいるが、それらの会社は作品がヒットしなかった場合のリスクを独自で取っていないケースが多く、別のビジネスモデルである。

●まとめ
・買い付けのプレーヤー
　映画会社
・具体例
　松竹（ギャング・オブ・ニューヨーク、アリ）
　東宝東和（トゥームレイダー2、ターミネーター3）
　アスミック・エース　エンタテインメント（海の上のピアニスト、ザ・リング）
　アミューズピクチャーズ（戦場のピアニスト、バイオハザード）
　ギャガ・コミュニケーションズ（ザ・メキシカン、ハンニバル）
　日本ヘラルド映画（ロード・オブ・ザ・リング、ドリヴン）

4-配給する

配給とは、作られた映画を、映画館のオーナー達（これらの方々が興行主である）と契約して流してもらう、営業の仕事である。現状、日本ではこの部門は基本的に映画会社がメインで行っている。それはなぜか？配給をするということは、大都市から地方の映画館にいたるまでの様々な興行主の方々と付き合うということであり、彼ら独特の、さらにはそれぞれの興行主毎に微妙に違う収益配分の仕方やビジネスの進め方に精通する必要がある。この“配給する”という部門は、映画会社ならではのノウハウが生きる部分だと言えよう。ただし、現状のシネコン増加の勢いを見ると、今後、配給ビジネスの仕組が少しずつ変化することが予想される。

●まとめ
・配給のプレーヤー
　映画会社
・具体例
　東宝（千と千尋の神隠し、ゴジラ）
　松竹（釣りバカ日誌、ロード・オブ・ザ・リング）
　東映（トライ、魔界転生）
　角川大映映画（夕映えの道、春の惑い）
　日活（精霊流し、沙羅双樹）
　アミューズピクチャーズ（戦場のピアニスト、バイオハザード）
　アスミック・エース　エンタテインメント（ピンポン、ザ・リング）
　ギャガ・コミュニケーションズ（少林サッカー、ザ・メキシカン）
　東宝東和（トゥームレイダー2、ターミネーター3）
　日本ヘラルド映画（K-19、地獄の黙示録 特別完全版）
　シネカノン（ゲロッパ！、さよなら、クロ）

5-宣伝する

基本的に映画の宣伝は、配給する会社が行う(注-8)。配給と言えば、そこには自動的に営業と宣伝の部分が含まれていると解釈するほどである。配給する会社は宣伝の指揮を取り、映画宣伝専門のプロダクションに一部を任せるケースも多い(注-9)。

複雑な例としては、例えば「ロード・オブ・ザ・リング」は、松竹と日本ヘラルド映画が共同配給しているが、2つの会社が同じ作業をして、混乱することを避けるため、松竹が配給の営業を、日本ヘラルド映画が宣伝を担当し、棲み分けを行った。

(注-8) 厳密にはここで述べる配給宣伝以外に、製作者が行う製作宣伝がある。製作宣伝は、通常、制作の過程で行い、宣伝用の素材を作ったり、製作発表を行うなどが主な活動である

(注-9) この場合は通常、マス媒体を使った宣伝や試写会は配給会社が行い、プロダクションにはパブリシティ部分を任せる

●まとめ
・宣伝のプレーヤー
　基本的に配給した会社

6-興行を行う（劇場経営）

“興行を行う”、つまりは劇場経営をするプレーヤーがいる。代表的なプレーヤーとしては、映画会社だったり、各種シネコンだったりするが、実際には独立系興行主も少なくない（今まで、地方においては、ほとんどが独立系興行主だったが、現在、地方でもシネコンが増えており、独立系興行主は減少しつつある）。

ちなみに、興行主にとっては、劇場における飲食店や売店での売上も、ビジネスの重要な部分を占めている。

●まとめ
・興行（劇場経営）のプレーヤー
　映画会社、シネコン経営会社、独立系興行主
・具体例

東宝、松竹、東映、日活、東急レクリエーション、ワーナー・マイカル、ヘラルド・エンタープライズ、松竹マルチプレックスシアターズ、ティ・ジョイ、ユナイテッド・シネマ、AMC

7-ビデオグラムを発売する（発売元＝商品パッケージを作る）

次に“ビデオグラムを発売する”部門。ここで言うのは前述したいわゆる“発売元”のことであり、商品パッケージを作る会社を指す。商品となるビデオソフトやDVDソフトを製造するための編集費やプレス費、ジャケット制作、著作権処理に関する費用は、発売元のコストとなるケースが多い（後述する“販売元”は、できあがったパッケージを仕入れて売る会社、ということになる）。

“発売元”については比較的誰でも着手できるものである。

●まとめ

・ビデオグラム発売のプレーヤー（発売元＝商品パッケージを作る）
　製作委員会、映画会社、放送局、ビデオメーカー、出版社、広告会社

・具体例
　製作委員会（ウォーターボーイズ、13階段）
　東宝（ゴジラ、ザ・メキシカン）
　松竹（釣りバカ日誌、アリ）
　東映（トライ、バトルロワイアル）
　東宝東和（トゥームレイダー2、ターミネーター3）
　日本ヘラルド映画（地獄の黙示録 特別完全版、ロード・オブ・ザ・リング）
　TBS（黄泉がえり、高校教師）
　フジテレビ（踊る大捜査線THE MOVIE、冷静と情熱のあいだ）
　ブエナ ビスタ ホーム エンターテイメント（千と千尋の神隠し、KT）
　アスミック・エース　エンタテインメント（ピンポン、マルコビッチの穴）
　アミューズピクチャーズ（戦場のピアニスト、バイオハザード）
　ポニーキャニオン（梟の城、シックス・センス）
　ジェネオン　エンタテインメント（ザ・コア、呪怨）
　バンダイビジュアル（ドールズ、HANA-BI）
　小学館（あずみ、模倣犯）
　角川書店（陰陽師、リング）
　電通（壬生義士伝、卒業）

8-ビデオグラムを販売する（販売元＝商品パッケージを流通させる）

“ビデオグラムを販売する”、つまりパッケージされてできあがった商品を流通に乗せること……これはある程度、既存の流通業者に顔がきかなければ、誰にでもできるものではない。具体的には映画会社やビデオメーカーが多い。

●まとめ

・ビデオグラム販売のプレーヤー（販売元＝商品パッケージを流通させる）

映画会社、ビデオメーカー
・具体例
東宝（ウォーターボーイズ、ゴジラ）
松竹（釣りバカ日誌、ロード・オブ・ザ・リング）
東映ビデオ（トライ、千年の恋 ひかる源氏物語）
アスミック・エース　エンタテインメント（ピンポン、マルコビッチの穴）
アミューズソフト販売（戦場のピアニスト、バイオハザード）
ポニーキャニオン（踊る大捜査線THE MOVIE、トゥルーライズ）
ジェネオン エンタテインメント（トゥームレイダー2、ターミネーター3）
バンダイビジュアル（ドールズ、HANA-BI）

9-ビデオグラムの宣伝をする

当然、パッケージを売るうえでも宣伝は必要となるが、宣伝に関しては、発売元が行うケースもあれば、販売元が行うこともあるし、製作者が費用を払う場合もあり、ケース・バイ・ケースである[注-10]。

（注-10）発売元がマス媒体を使った宣伝を行い、販売元が店頭での販促を行うというパターンが多い

●まとめ
・ビデオグラムの宣伝のプレーヤー
基本は発売元と販売元

10-放映権を販売する

“放映権を販売する”というビジネスがある。これは、商品を地上波、BS波、CS波、ケーブルテレビといったテレビ媒体にかける権利を放送局に売るというものである。プレーヤーとしては、その映画の製作や配給をやっている会社が行うケースがほとんどである。また製作委員会の中にあらかじめ放送局が含まれている場合は、通常、その局が放映権販売窓口になり、自社に放映権を販売するという形を取ることが多い。

●まとめ
・放映権販売のプレーヤー
主に映画会社、放送局（配給を行う映画会社か、製作委員会に入っている放送局のケースが多い）
・具体例
東宝（ゴジラ、阿修羅のごとく）
松竹（釣りバカ日誌、たそがれ清兵衛）
ギャガ・コミュニケーションズ（少林サッカー、ザ・メキシカン）
日本ヘラルド映画（あずみ、ロード・オブ・ザ・リング）
アスミック・エース　エンタテインメント（ピンポン、マルコビッチの穴）
アミューズピクチャーズ（戦場のピアニスト、猟奇的な彼女）
日本テレビ（千と千尋の神隠し、明日があるさTHE MOVIE）
TBS（黄泉がえり、あずみ）
フジテレビ（ウォーターボーイズ、踊る大捜査線THE MOVIE2）
テレビ朝日（精霊流し、トリック―劇場版―）
テレビ東京（ドールズ、壬生義士伝）

電通（ゲロッパ！、星に願いを）

11-その他

このほかにも“商品化する”“海外販売する”といった出口があるのだが、これらに関しては海外人気やマーチャン収益が「ポケットモンスター」や「とっとこハム太郎」くらいの規模になると、莫大な数字を稼ぐことになるが、普通の映画（特に実写映画）の場合だと、キャラクター商品になりにくく、大きなビジネスにはなりにくい。また、契約条件がケース・バイ・ケースのため、一般論を語りにくいので、この場では深入りしないでおく。

“課金モデル”、つまりペイ・パー・ビューやインターネットによるストリーミングやダウンロードなどについては、まだまだ発展途上の段階である。ただし、今後のビジネス展開を想定するうえで、決して無視できないビジネスモデルであることを付け加えておく。

※参考　様々な機能を持つ会社の例　～東宝～

これまで述べてきたように、多くの機能が映画ビジネスを行う際に必要だが、このうちひとつだけを持っているプレーヤーもいれば、いくつかを併せ持つプレーヤーもいる。ここでは日本最大の映画会社である東宝にスポットライトを当てて、どういったセクションでどのような機能を行っているかを見てみたい。以下はまとめたものである。

【資料3】東宝のビジネス

東宝社内	映画営業部	①配給営業 ②放映権の販売
	映画興行部	①興行（映画館経営） …シネコン（TOHOシネマズ）を含む
	映画調整部	①各種調整業務 ②製作（全社的出資）
	映像事業部	①ビデオグラムの発売元 ②ビデオグラムの販売元 ③製作（部独自の出資） ④キャラクター事業 ⑤出版事業
	宣伝部	①宣伝
	テレビ部	①テレビ番組制作
関連会社	東宝映画	映画制作
	東宝アド	宣伝
	東宝国際	海外販売
	東宝東和	製作　洋画買付　配給　ビデオグラムの発売元　放映権の販売
	東宝スタジオ	スタジオ経営
	TOHOシネマズ	シネコンのオペレーション

東宝の場合は、関連会社まで含めると、全ての機能がグループの中に備わっていることがわかる。

Section 4
製作委員会

先に触れたように、現在の日本の映画作りにおいて、最も一般的な手法と言えるのが、いわゆる「製作委員会方式」だ。その仕組は、例えば、映画会社、ビデオメーカー、テレビ局、出版社、広告代理店……等々、業界各社が製作費（または買い付け費）を分担して出し合い、出資比率に応じて収益を分配する、というものである。では、なぜこの仕組が多く採用されるのか？……ひとつにはリスクを分散できるということ。もうひとつは、それぞれに得意分野を持っているプレーヤーが集まって委員会を結成するので、その後ろ盾によって、映画製作プロジェクト全体の成功する確率が上がる、というメリットがあることだ。

さて、この製作委員会方式だが、現在、製作委員会の常連になっている会社はあまり意識していないようだが、「外から資金を入れようとする人達」の立場から見た場合、問題点をいくつか指摘されている。例えば、共同事業であるがゆえ、意思決定の際、どうしても非常に時間と手間がかかって遅くなり、結論もウヤムヤになりがちな点だ（ほとんどの場合、製作委員会の意思決定手法は合議制を取っており、しかも多数決ではなく、全員一致を基本にしている）。

そのため、何か新しい提案をしたとしても、合議制なので、新提案を通すのが難しいケースが出てくる。もし、1社で映画製作をしていたとすれば、その1社と話し合えば済む。また、海外のバイヤーから見た時、各権利毎に窓口権を持っている会社が異なったり、著作権が一元管理されていないことが、交渉の煩雑化を招くとの判断を誘い、購入交渉に二の足を踏むといった事態が実際に起こっている。また、慎重な投資家（例えば金融機関）であれば、出資をする前に製作委員会メンバー各社の信用調査を行うが、メンバーが増えれば増えるほど、信用調査にかける手間もかかり、調査の結果、もしその中に1社でもネガティブなところがあれば、それだけで投資を諦めることになる。また、委員会の各メンバーが、配給手数料を取ったり、放映権販売窓口手数料を取ったりという、製作委員会の利益とは相反するビジネスを行っていることも、外部者から見た場合なかなか理解できず、不信に思われる要因にもなっている。

ただ最近では、金融機関のような新しいプレーヤーもこうした映画製作に興味を持ち始め、出資や融資を行い始めている。これまでの製作委員会方式に多い業界の仲間内で固め、業界の内部だけで資金をまわすといった雰囲気とは違った仕組も、出始めてきているということだ。これは本テキストの趣旨である「ビジネスとしての映画製作」という意識が、日本においても徐々に浸透しつつある兆しに思える。

Chapter3 支出の種類

映画にまつわる収益というものを考えていく場合、まずは支出がどれだけあるのかを見ておく必要がある。以下、主だった費用を挙げていく。

Section 1 制作費

制作費として計上される主なものは、次のような内訳になる。まず、企画開発費、プロデューサー報酬、監督報酬、脚本家報酬、メインキャスト費等といった部分。これらを“アバブ・ザ・ライン”と呼ぶ。次に“ビロウ・ザ・ライン”と呼ぶ部分。これには、スタッフ人件費、サブキャスト・エキストラ費、機材費、美術費、メイク費、スタジオ費、音楽費、宿泊費、交通費、食費、ロケハン費、ロケ謝礼費、フィルム費、現像費、編集費、事務所経費などがある[注-1]。

出資者の出資する金額が、ほぼこの制作費である場合がほとんどである。

（注-1） アバブ・ザ・ラインの予算はプロデューサーが管理し、ビロウ・ザ・ラインの予算はライン・プロデューサーが管理するのが一般的である

Section 2 各ウインドウ作業における人件費や作業費

では上記の作品制作費以外の部分、例えば映画配給をしてもビデオソフトを作っても、それぞれの行程で当然、人件費や作業費がかかるが、このあたりの実状はどうなっているかというと、各種作業を担当する窓口会社が窓口手数料を取っており、この手数料の中で工面する仕組になっている。ちなみに、窓口手数料は、出資者のリクープにまわる前にトップオフ（先取り）される。また、窓口手数料は定額ではなく、通常は担当した収入源の収入額に一定比率をかけて算出するケースがほとんどである。この比率もまた、ケース・バイ・ケースで違ってくる。例えばある会社がテレビ局に対して、ある映画の放映権を5000万円で売ったとすると、窓口を務めたその会社は、事前に決めておいた手数料率×5000万円をトップオフで取っていく。そしてそのトップオフした金額の中で、人件費なりを消化していくという仕組をとっているわけだ。

Section 3
プリント費＆宣伝費（=P&A費）

各劇場に配布するフィルムのプリント費と宣伝費は、配給する会社が一時立て替え、収入が入ってきた際に、出資者へのリクープにまわす前にトップオフする形が一般的である。

Chapter 4 収入の種類

次に、映画ビジネスにおける収入源をプロデューサーの立場[注-1]から見ておきたい。おさらいになるが、現状では大きなものとして、3つの項目が挙げられる。
1　映画館で上映することによる（興行による）収入
2　ビデオグラムの販売による収入
3　放映権の販売による収入
では以降、これらの個別の内容について見ていこう。

（注-1）プロデューサーの立場というのは、この場合、ほぼ製作者（出資者）の立場と等しい

Section 1
映画館で上映することによる収入

「興行収入」というのは、単純に言って「入場料の売上」のことであり、“入場料×有料入場者数”で算出できる。

この売上を、「興行主（映画館）」と「配給側」で分割するのだが、この分け方のルールは、個別契約で、完全にケース・バイ・ケースである。同じ映画でも、映画館によってこの「興行主取分」は変わってくるし、逆に同じ映画館でも、作品によって「興行主取分」が違ってくる。場合によっては、ある映画館でひとつの映画をかける時に、時期により（例えば公開3週目までと4週目以降といった具合）「興行主取分」が違ってきたりする[注-2]。

（注-2）これらは全て、配給会社と興行主の交渉で決まってくる

とはいえ平均してみると、おおよそ半分ぐらいが興行主の取分となる。つまり、1800円のチケットが売れたとして、その半分の900円を映画館が取り、残りの900円が「配給収入」となる。

次に、この「配給収入」からP&A費が、必要経費としてトップオフされる。前述の通り、これは一般的には配給する会社が立て替えている。例えばある作品の興行収入が20億円で配給収入が10億円、P&A費が3億円だったとして、3億円は配給した会社が立て替えた資金のため、そこが配給収入からトップオフされる。すると7億円が残る。この7億円から、いわゆる「配給手数料」が算出される。この比率も、ケース・バイ・ケースだが、配給収入の1割から3割の間にほとんどのケースは入っている。例えば、配給手数料が20％の場合、7億円の20％である1.4億円が配給会社の取分になる。すると最終的には、残りの5.6億円が、この作品の製作者（出資者）の取分となる。もともと20億円の売上があっても、製作者の取分はこのように様々な経費を引いた残りということになる。

さらに、これもケース・バイ・ケースだが、P&A費をトップオフする前の数字から配給手数料を取るケースもある。先ほどの数字を仮に当てはめると、配給収入からP&A費を取るのと同時に、20％の手数料を取っていくということである（配給収入が10億円なので配給手数料はその20％の2億円。製作者の取分は10億円から配給手数料とP&A費を引いた5億円ということに

なる）。このあたりは様々なケースがあり、全てのケースで説明することは不可能なので、こういった仕組でまわっていることを、大まかに押さえておいていただきたい。

●まとめ
＊ 興行収入＝入場料の売上＝入場料×有料入場者数
＊ 興行主（映画館）取分＝興行収入の約半分（個別契約）
＊ 配給収入＝興行収入－興行主取分
＊ P&A費（一般的には配給する会社が立て替えている）は必要経費としてトップオフされる
＊ 配給手数料＝配給会社が得る手数料＝（配給収入－P&A費）×A％……Aは通常は10～30（これも個別契約）
＊ 製作者（出資者）取分＝興行収入－興行主取分－P&A費－配給手数料

Section 2
ビデオグラムの販売による収入

ビデオグラムを販売することによる収入の計算の仕方も、全てケース・バイ・ケースである。具体的な数字を挙げて説明しないとわかりにくいと思うので、以下に架空の例を挙げて説明したい（なお、ビデオグラムに関しては、大きく分けてセルとレンタルがあるが、以下の例は、セルを念頭に置いている）。

1-製作者（出資者）がロイヤリティを取る場合

まずは、製作者（出資者）がロイヤリティを取るケースで考えてみる。最終的に消費者が支払う上代を100％とする。製作者の収入がそのうち25％。これはロイヤリティなので、製作者（出資者）側はノンリスクである。このロイヤリティを発売元が製作者（出資者）に支払い、ビデオグラムのパッケージを作って、50％で販売元に卸して、販売元は75％で小売店に卸し、小売店は100％で消費者に売る……だいたいこういった仕組である（各パーセンテージは架空の数字なので、要注意）。

ちなみにここで、宣伝費を販売元が持ったとしたら、75％と50％の間で宣伝費を処理する。あるいは発売元が宣伝費を持つとしたら、50％と25％の間でその費用を捻出する。あるいは契約によっては「ロイヤリティをたくさんあげるから、宣伝費も製作者（出資者）側で持ってくれ」という話になり、製作者（出資者）側が宣伝費を持つ場合もある。

＜例1＞

25　　50　　75　　100
製作者 → 発売元 → 販売元 → 小売店 → 消費者

2-製作者（出資者）がリスクを取る場合

今度は、製作者（出資者）がリスクを取るケース。同じく消費者に売る上代を100％とすると、こちらは製作者が発売元を兼ねるに等しいことになる。

すると50％で販売元に卸して、あとは＜例1＞と同様。この場合の製作者の儲けというのは、50％からビデオグラムパッケージの「製造費(注-3)」を引いて、監督や脚本家に「権利処理印税」を支払い、そこからさらに、「宣伝費」を負担していればそれを引いて残った額、ということになる。

（注-3） ビデオパッケージ制作のための特典制作費、編集費、プレス費、ジャケット制作費等

＜例2＞

50　　75　　100

発売元（製作者）→ 販売元 → 小売店 → 消費者

この場合の製作者の儲け＝50－製造費－権利処理印税－製作者が持った宣伝費

あらゆるケースを、この2つに集約するのはいささか乱暴な話ではあるのだが、だいたいこのような構造になっていることをご理解いただきたい。

Section 3
放映権の販売による収入

最後に、放映権の販売による収入。種類としては、「地上波放映権」と「BS波放映権」「CS波放映権」「ケーブルテレビ放映権」のパターンがある。それぞれの販売窓口となった会社が放送局に営業をかけて、買ってもらうというものである。ちなみに放映権販売の窓口となった会社は、窓口手数料を得るケースが多い（窓口手数料の率に関してもまた、ケース・バイ・ケースとしか言いようがない）。

地上波、BS波、CS波、ケーブルテレビの中で、最も高く売れるのは「地上波放映権」だが、この売値は配給収入の10％ぐらいが目安となっている。例えば配給収入が5億円あったとしたら、放映権料は5000万円が目安となる。また5000万円全額が製作者に入ってくるのではなく、テレビ放映用に編集をする費用がそこから引かれるケースもあり、さらに窓口手数料が引かれて、その残りが入ってくるケースも多い。

Chapter 5 分配の考え方

Section 1 出資比率

では最後に、ここまでの説明を踏まえて、映画ビジネスで稼いだ収益を、各出資者に分配する際の考え方についても解説しておきたい。この場合、一番わかりやすく、最もシンプルな考え方は「出資比率に応じて、収入を分けていく」というものである[注-1]。

それは当然、「リスクを取った者が、そのリスクに応じてリターンを得る」という原則にも叶った考え方で、「全売上からトップオフ経費を差し引いた収入は、全て出資者のものとなる」ということを意味する。

（注-1）製作委員会方式を想定して説明している（1社で製作した場合は、出資比率を考える必要はない）

Section 2 成功報酬の考え方

上記の出資比率に合わせるという基本的な考え方に沿いつつも、近年少しずつ広がり始めている考え方が「成功報酬」だ。ではこれはいかなるものか？

1-第一のケース（考え方）

リスクを取った出資者にリクープさせることは、最優先である。逆に言えば、出資者がリクープを達成した場合は、その「商品」は成功したとみなすことができる。そしてこの事実を踏まえ、実際のリスクは取っていなくても、成功に大きく貢献したプレーヤーに対しては、成功の度合いに応じて報酬の分配を行おう……といった考え方である。この場合の分配の対象例としては、プロデューサー、監督、脚本家、原作者、制作プロダクション……といった個人や法人が挙げられる。また、製作委員会を組成している場合、幹事を務めた製作委員会のメンバーが成功報酬を受け取る例もこのところ見られる。

2-第二のケース（考え方）

制作費が少ないため、スタッフやキャストに充分なお金を払えない、あるいは、優秀なスタッフや希望するキャストが組めなくなりそうな時、困ったプロデューサーの奥の手として成功報酬を導入し、「とりあえずは安い賃金しか払えないけど、皆で頑張ってヒットさせれば、追加でたくさん支払うので、よろしく頼みます」といった具合に使われる。

映画の話からは逸れるが、テレビアニメなどの場合、放映する放送局が、その作品を放映すること自体が、同作品（とその関連商品）の宣伝であると

いう考え方を関係者に認めてもらい、この放送局が成功報酬を受け取るといったケースもある。

上記のどちらの場合にしても、成功報酬の対象となる個人や法人には「作品」を「商品」としてヒットさせようという強い動機が働く。このことが成功報酬を導入する大きな理由である。

おわりに

ここまで、「なるべくわかりやすく」を心がけ、映画製作の収支構造とリクープの概念について述べてきたつもりだが、この1冊で皆さんに全貌を伝えられたとは思っていない。また皆さんも、物足りなさを感じられた部分があったかもしれない。

もしあったとすれば、その理由は映画の収益構造が作品（商品）毎に異なっており、本文中で何度も書かせていただいた「ケース・バイ・ケース」であるためだろう（ちなみに、「ケース・バイ・ケース」であるがゆえに、映画製作の一つひとつの契約書には必ず守秘義務契約の条項が入っており、内容の開示には注意を要する。その意味でも、映画ビジネスを理解するには実践が欠かせないだろう）。本テキストの補完という意味で、もしも講義・授業等が可能な場合は、講師の方々に、ここでは触れなかった具体的事例や数字（使用可能な範囲で）を用意して行っていただくのがいいと思う。

さらに望ましいのは、基礎知識を身につけたうえで、現場を経験していくことだ。今後、皆さんには、積極的に“製作”の現場に出ていただきたい。現場で経験を積み、私が伝えきれなかったことや私がまだ知らないことをドンドン掴んでいってもらいたい。きっとその際に本書が参考書として、皆さんが映画ビジネスに深く関わり、ノウハウの取得をし、それをもとに優秀なプロデューサーに成長していかれる手助けとなると信じている。

【編集】
経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課
（メディアコンテンツ課）
課長　広実郁郎
課長補佐　片岡宏一郎
新映像産業専門職　杉浦健太郎
産業活性化係長　赤石綾子

【カリキュラム策定・テキスト執筆】
「プロデューサー論」
プロデューサー養成カリキュラム策定委員会
株式会社電通エンタテインメント事業局業務管理部投資管理課主管　亀田卓

「映画製作」
プロデューサー・映像士　竹本克明

「アニメーション製作」
東映アニメーション株式会社東映アニメーション研究所デジタルアニメーション学科長　鷲谷正史

「デジタルコンテンツ製作」
「クリエイティブディベロップメント」
「テクノロジー」
「いろいろなコンテンツジャンル」
慶應義塾大学環境情報学部教授　稲蔭正彦

「法務（著作権・契約関係／日本）」
太陽法律事務所　弁護士　寺澤幸裕
　　弁護士　田中享子
「法務（著作権・契約関係／米国）」
米国カリフォルニア州・ニューヨーク州弁護士　ミドリ・モール

「ファイナンス」
株式会社Entertainment Farm代表取締役　小谷靖
みずほ銀行ビジネスソリューション部ニュービジネスチーム調査役　半田邦雄

「映像製作の収支構造とリクープの概念」
株式会社電通エンタテインメント事業局業務管理部投資管理課主管　亀田卓

「会計・税務」
株式会社プロデューサーズアカデミア代表取締役社長　山田有人

「配給・マーケティング」
株式会社キネマ旬報社常務取締役　掛尾良夫

「マネジメント」
慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授　山根節

「国際展開」
株式会社クリーク・アンド・リバー社

監修
株式会社ゴンゾ・ディジメーション・ホールディング最高執行責任者　内田康史

【カリキュラム策定事務局】
株式会社クリーク・アンド・リバー社
執行役員（プロジェクトマネージメントグループ）
　　鈴木寿一郎
プロフェッショナルエデュケーションセンター長
　　清田智
プロフェッショナルエデュケーションセンター
　　渡部泰子
ディレクターズマガジン
　　及川佐知枝
アシスタント
　　小林悟