

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

配給・マーケティング

はじめに

この本のテーマは、配給・マーケティングということであるが、日本映画のビジネスにおける配給という仕事は、製作、興行（映画館）と密接につながっており、配給だけを切り離して説明することはできない。映画ビジネスは大きく分けて、製作、配給、興行の3つの部門から成立している。製造業など異業種で言えば、製作は「メーカー」、配給は「卸し」、興行は「販売店」と考えてもらえばいい。配給という仕事は、メーカーの作った商品をショップに流通させることである。日本映画のビジネスでは、邦画5社（松竹、東宝、東映、大映、日活）が全盛の時代は、ブロック・ブッキングの流れのなかで、配給は宣伝・流通の機能にすぎなかった。しかし、邦画製作の多くが製作会社に委ねられ、興行がシネコンの普及でフレキシブルに編成されるようになった現在、配給の仕事は、商品（映画）の企画・開発から流通マーケティング（興行規模の選択）戦略まで多技にわたるようになってきた。つまり、これからの配給の役割は、メーカーからショップへの橋渡しの機能から、プロデューサーと二人三脚で企画・開発から流通戦略までカバーする広範なものになると言える。本書では、広い意味での日本映画の配給の具体的な仕事と問題点について検討していきたい。

CONTENTS

はじめに

Chapter 1

配給の変遷

Section 1

日本映画の配給の役割とその歴史

Chapter 2

配給の現状と問題点

Section 1

興行形態と興行ネットワーク

- 1 ブロック・ブッキングとフリー・ブッキング
- 2 拡大・全国チェーン
- 3 単館・ミニシアター
- 4 シネマコンプレックス

Section 2

映画の製作、配給、興行の流れ

- 1 拡大系
- 2 単館系

Section 3

映画配給ビジネス

- 1 配給契約

Section 4

劇場営業業務

- 1 興行会社へのオファー
- 2 劇場の決定
- 3 初日の決定
- 4 初日の結果と楽日の決定
- 5 映画料の請求と配分金の支払い

Section 5

単館・ミニ・チェーン興行の配給業務

- 1 配給契約
- 2 劇場へのオファー
- 3 劇場と初日の決定
- 4 東京の成績とローカル・ブッキング
- 5 配給収入と日本映画の単館配給の問題点

Section 6

配給宣伝業務

- 1 全体の宣伝プランの立案
- 2 タイアップ、マーチャンダイジング
- 3 海外映画祭出品計画
- 4 製作発表記者会見
- 5 製作宣伝
- 6 完成披露試写
- 7 プレス試写
- 8 一般試写
- 9 パブリシティ活動
- 10 初日と広告、パブリシティの関係
- 11 初日舞台挨拶
- 12 劇場公開終了後
- 13 テレビ放送権、ビデオ化権の販売
- 14 その他の販売

Section 7

製作会社が儲からない理由

Section 8

日本映画の海外戦略

- 1 日本映画を外国のマーケットに販売
- 2 他の国との合作

- 3 監督、俳優、衣装デザインなどスタッフとして海外の作品に参加
- 4 日本映画のリメイク化権の海外販売
- 5 海外の作品への出資

Chapter 1

配給の変遷

Section 1

日本映画の配給の役割とその歴史

日本映画の最盛期は、1957（昭和32）年から1960（昭和35）年あたりまでだが、当時の映画会社は、それぞれの会社が自社で製作、配給、興行を一気通貫で行っていた（なおかつ俳優も専属で契約し、他社作品の出演は認められなかった）。製作された映画は、直営館、系列館に流し、その後、2番館、3番館へと営業された。配給の仕事とは、製作された（買い付けられた）作品を宣伝し、劇場に流通させる行為を言う。かつては配給だけを行う会社は、外国映画の輸入会社だけであった。

日本映画の全盛時代は、松竹、東宝、東映、大映、日活の5社が週替わりで2本、年間50週、約100本の映画を製作し、それでも足りずに東映は第二東映まで作って映画を製作した。大衆娯楽は映画以外になく、何を作っても当たったという状況だった。映画人口も、1957～60年にわたって、年間10億人を超え、映画館数も、1958～61年にかけて、7000館を超えた。

ところが、映画人口は1961年から急激に減少に転じ、1960年には10億人いた映画人口が、1972年には2億人を割ってしまった。わずか10年で5分の1、8億人が映画館から離れていったことになる。減少に転じた1961年から62年にかけて、1年で2億人の映画人口が減っている。2002年の映画人口が1億6000万人であることを考えると、その減少数の物凄さがうかがえる。この激減の大きな理由は、テレビの普及の影響であることは間違いなかったが、映画産業はほとんど何の手立ても講じなかった。減少する興行収入を入場料金の値上げでしのいできたのだ。

低迷を続けてきた日本映画界にとって、1971（昭和46）年は象徴的な年となった。業績不振に陥っていた大映と日活がそれぞれのブロック・ブッキングから撤退し、1970年に配給部門を統合してダイニチ映配という会社を作って配給業務を開始したが、その試みも両社の再生にはつながらず、ダイニチ映配は1971年にあえなく清算される。日活は11月から18才未満入場禁止のロマン・ポルノ路線に進み、大映は12月に倒産してしまい、30年の歴史を閉じた。黒沢明監督が自殺未遂をしたのも1971年の12月であり、製作の行き詰まりからのストレスが原因とのことだったが、これも日本映画の低迷が顕在化した事件と言える。同じ年、東宝は製作部門を切り離して子会社化し、東宝映画株式会社を設立した。そして東宝は、興行網の整備に会社の力を傾注し始める。その後、社名をひらがなに変更した株式会社につかつは、1993年に会社更生法を申請して倒産する。一方、東宝は、興行会社として磐石な基盤を築き、マリオン、ナビオ阪急、シャンテ、渋谷シネタワー、日比谷宝塚と再開発を進めた。

日本映画の低迷は下降のカーブこそ緩慢となったが、回復の兆しは見られず、2000年、松竹は本社ビルと大船撮影所を売却、また恒常的に映画を上映するブロック・ブッキングから撤退した。

倒産していた大映は、1974年、徳間書店社長、徳間康快氏によって、大映映画株式会社となって再スタートし、さらに2003年、角川書店に営業権が譲渡され、角川大映としてスタートした。また、にっかつも、1996年に社名を日活に戻し、ナムコの中村雅哉氏によって再スタートした。

現在、かつての5社体制（松竹、東宝、東映、角川大映、日活）の会社全てが存続していることになっているが、ブロック・ブッキングを維持しているのは東宝、東映の2社のみである。また、この5社が扱う作品は、年間で配給される日本映画全体の20%ほどで、膨大な本数の小規模作品はあらゆる会社から配給されている。

このように、戦後の日本映画各社の歴史を辿ってみると、映画製作を積極的に進めた会社ほど、倒産または窮地に陥っている。松竹が業績を回復したのも、撮影所を売却し、製作を縮小したのが大きな要因となっている。こうした歴史を経て、映画会社は生き延びるために、製作、配給、興行の順でリスクが低くなるよう、興行を中心とした映画ビジネスの枠組みを構築した。製作会社は、配給会社、興行会社よりはるかに大きなリスクを背負って製作しなければならず、配給会社も興行に対する保証が配給の前提となる。観客が入りなれば、配給は劇場に対して業界用語でいう“タマ”（後述する）を用意しなければならないということだ（では、興行が大きな利益をあげているかという、そうではなく、多くの興行会社では映画館を経営するより、そのスペースを賃貸したテナント料のほうが利益が上がる場所に、映画ビジネスの根本問題がある）。こうして作られた枠組みのなかで、日本映画産業は、自縄自縛の状態に陥ってしまったと言えよう。日本の映画文化を守るために映画を作らなければならない、というのは正論ではあるが、すでにプロデューサーの情熱や1つの映画会社の頑張りで乗り越えられるような問題ではなくなっている。民間企業である映画会社が、日本の映画文化を守るために危ない橋を渡るわけにはいかないのだ。

その結果、かつてはそれぞれの映画会社で、製作、配給、興行と一気通貫で行われていたシステムが、極端にゆがんだバランスとなってしまった。そのため、配給という仕事は、映画を劇場に流通させる機能にすぎなくなっている。現在の日本映画の閉塞状況は、製作と興行の乖離にあると言える。大きな規模の日本映画を流通、上映させる機能を持つのは、大手興行会社である映画各社とシネコンである。これらの興行会社が観客の求める映画を勇気を持って興行すれば、どれだけ観客が増えるだろうか。

ところで、製作サイドのプロデューサーや監督は、観客が求める、配給、興行が受け入れられる作品を供給しているのだろうか。一部の作品を除いて、これまで製作された多くの映画は、観客不在の作り手の思い込みの強い作品である。2000年、2001年、2002年と日本映画は年間280～290本製作され、そのうち全国公開された作品は、アニメを含め各年50本弱にすぎず、残りの200本強の作品は、マーケット不在の作品である。一方、全国公開される大手映画会社による作品は、無難な企画ばかりである。独りよがりで作られた映画と、保守的な姿勢でしか映画をピックアップしない興行会社。この2つの機能が乖離している限り、配給という業務は映画流通機能でしかない。日本映画の再生には、映画産業の枠組みから立て直さなければならない。プロデューサーの強いリーダーシップのもとに力強い娯楽映画を作り、それを興行が全面的にバックアップする。要は、観客がもっと入る面白い映画を数多く作ることであり、そのためには、映画製作のリスクを製作会社だけに委

ねていては、この壁を突破することはできないということだ。現状を打破するには、韓国や中国のように国をあげて支援プログラムを作らなければならない。

興行会社は、日本映画が減れば外国映画を上映すればいいわけで、2002年には、外国映画のシェアは71.9%にも上った。それでもわたしは、近著「映画プロデューサー求む」のなかで、プロデューサーも映画会社も勇気を持って製作に取り組んでほしいと書いた。それは、映画ビジネスを取り巻く環境の新たな変化を予感したからだ。日本の外国映画輸入会社にとって、買い付け金額の高騰は日本映画の製作費以上となり、また、アジアマーケットやブロードバンドなどのソフトとして、永久権を取得できる日本映画製作は、これまで以上の可能性を持つようになったからだ。ハリウッド映画での観客動員数が飽和状態になっている今、全体の観客動員数を上げるには、日本映画を活性化させるしかないのである。韓国では自国の映画と外国映画の比率がほぼ50%ずつとなっており、国民1人あたりの年間鑑賞本数は2.2本である。仮に2002年の外国映画興行収入1400億円と同額の興行収入を日本映画があげていれば、映画全体で2800億円となり、1億2700万人の日本人も、韓国と同じ年間2.2回映画を見ることになる。それほど難しい数字とも思えないのだが……。そのためには、今までとは違った映画製作に対する取り組み方を構築しなければならない。

【資料1】

1945-2002年 日本映画産業の推移

年度	全国映画館数	全国入場者数(千人)	全国興行収入(千円)	平均入場料	日本映画配給収入(千円)	外国映画配給収入(千円)	配給収入合計(千円)	日本映画封切本数	外国映画封切本数
1945	845							21	2
1946	1,376	732,740	161,202		329,551	68,740	398,291	67	41
1947	1,505	756,080	4,309,656		1,133,334	354,740	1,488,074	97	73
1948	2,003	758,660	8,079,729		2,325,667	988,570	3,314,237	123	114
1949	2,374	786,760	12,824,188		4,453,932	1,777,010	6,230,942	156	153
1950	2,641	718,700	17,608,150		5,437,596	2,685,550	8,123,146	215	189
1951	3,693	731,680	25,755,136		7,178,973	4,274,136	11,453,109	208	206
1952	4,109	732,270	32,366,334		10,559,209	6,485,202	17,044,411	278	186
1953	4,455	764,182	43,904,465		13,898,178	8,429,107	22,327,285	302	196
1954	4,664	818,510	49,664,559		18,046,490	9,925,401	27,971,891	370	208
1955	5,184	869,111	54,657,419	62.90円	20,696,406	11,103,103	31,799,509	423	191
1956	6,123	993,875	61,899,464	62.25	22,964,228	11,448,509	34,412,737	514	182
1957	6,865	1,098,882	68,152,669	62.03	25,998,307	11,594,543	37,592,850	443	190
1958	7,067	1,127,452	72,346,422	64.17	29,423,581	9,164,744	38,588,325	504	171
1959	7,400	1,088,111	71,140,961	65.38	30,602,830	8,648,791	39,251,621	493	210
1960	7,457	1,014,364	72,797,745	71.77	30,547,312	8,444,901	38,992,213	547	215
1961	7,231	863,430	73,003,099	84.55	29,453,369	8,714,927	38,168,296	535	228
1962	6,742	662,279	75,982,814	114.73	27,331,530	10,154,410	37,485,940	375	228
1963	5,696	511,121	77,734,037	152.09	24,795,881	11,359,628	36,155,509	357	269
1964	4,927	431,454	76,937,179	178.32	22,283,948	11,464,260	33,748,208	343	259
1965	4,649	372,676	75,506,330	202.61	21,651,926	11,155,202	32,807,128	483	265
1966	4,296	345,811	75,750,294	219.05	20,152,724	11,478,411	31,631,135	436	247
1967	4,119	335,067	78,943,481	235.61	18,541,313	12,433,934	30,975,247	410	236
1968	3,814	313,398	82,026,305	261.7	19,006,805	11,676,639	30,683,444	494	234
1969	3,602	283,980	83,805,037	295.11	18,445,909	12,544,045	30,989,954	494	253
1970	3,246	254,799	82,488,221	323.74	16,083,270	12,616,000	28,699,270	423	236
1971	2,974	216,754	79,280,120	365.76	12,987,732	14,912,000	27,899,732	421	243
1972	2,673	187,391	76,970,947	410.76	12,192,666	13,448,729	25,641,395	404	283
1973	2,530	185,324	92,681,865	500.11	18,335,012	15,500,964	33,835,976	408	248
1974	2,468	185,500	116,300,000	627	21,485,000	21,000,000	42,485,000	333	241
1975	2,443	174,020	130,750,000	751	22,871,123	28,666,707	51,537,830	333	225
1976	2,453	171,020	145,709,000	852	27,532,772	29,274,012	56,806,784	356	245
1977	2,420	165,172	152,373,000	923	30,840,603	29,928,122	60,768,725	337	221
1978	2,392	166,042	160,509,000	967	32,144,054	33,969,425	66,113,479	326	179
1979	2,374	165,088	158,177,000	958	32,943,000	28,670,000	61,613,000	331	196
1980	2,364	164,422	165,918,000	1,009.00	34,898,000	28,556,000	63,454,000	320	209
1981	2,298	149,450	163,259,000	1,093.00	33,690,000	28,130,000	61,820,000	332	223
1982	2,267	155,280	169,522,000	1,092.00	33,368,000	31,900,000	65,268,000	322	198
1983	2,239	170,430	186,300,000	1,093.00	41,422,000	37,331,000	78,753,000	330	201
1984	2,191	150,527	172,202,000	1,144.00	33,120,000	35,086,000	68,206,000	337	210
1985	2,137	155,130	173,438,000	1,118.00	35,295,000	34,080,000	69,375,000	319	264
1986	2,109	160,758	179,428,000	1,116.00	36,182,000	36,182,000	72,364,000	311	289
1987	2,053	143,935	161,155,000	1,120.00	30,638,000	33,098,000	63,736,000	286	351
1988	2,005	144,825	161,921,000	1,118.00	32,532,000	32,993,000	65,525,000	265	485
1989	1,912	143,573	166,681,000	1,161.00	31,272,000	35,883,000	67,155,000	255	522
1990	1,836	146,000	171,910,000	1,177.00	29,407,000	41,675,000	71,082,000	239	465
1991	1,804	138,330	163,378,000	1,181.00	27,847,000	38,687,000	66,534,000	230	467
1992	1,744	125,600	152,000,000	1,210.00	28,134,000	34,227,000	62,361,000	240	377
1993	1,734	130,720	163,700,000	1,252.00	25,692,000	46,119,000	71,811,000	238	352
1994	1,747	122,990	153,590,000	1,249.00	25,711,000	38,441,000	64,152,000	251	302
1995	1,776	127,040	157,865,000	1,243.00	25,343,000	43,130,000	68,473,000	289	321
1996	1,828	119,575	148,870,000	1,245.00	23,001,000	40,337,000	63,338,000	278	320
1997	1,884	140,719	177,197,000	1,259.00	32,567,000	45,955,000	78,522,000	278	333
1998	1,993	153,102	193,499,000	1,264.00	26,391,000	60,969,000	87,360,000	249	306
1999	2,221	144,762	182,835,000	1,263.00	26,417,000	60,969,000	87,386,000	270	298
2000	2,524	135,390	170,862,000	1,262.00	54,334,000	116,528,000		282	362
2001	2,585	163,280	200,154,000	1,226.00	78,114,000	122,010,000		281	349
2002	2,635	160,767	196,780,000	1,224.00	53,294,000	143,486,000		293	347

資料提供：キネマ旬報社

【資料2】

2000年日本映画興行収入ランキング

作品名(アニメは●付)	配給会社	興行収入	封切日
ポケットモンスター 結晶塔の帝王/他●	東宝	485,000	7.8
ホワイトアウト	東宝	420,000	8.19
ドラえもん のび太の太陽王伝説/他●	東宝	305,000	3.11
名探偵コナン 瞳の中の暗殺者●	東宝	250,000	4.22
2000年春東映アニメフェア●	東映	216,600	3.4
ゴジラ2000ミレニアム	東宝	165,000	12.11*
リング0/ISOLA	東宝	160,000	1.22
太陽の法 エル・カンターレへの道●	東映	146,000	10.28
どろ平太	東宝	140,000	5.13
GTO	東映	132,000	12.18*
2000年夏東映アニメフェア●	東映	127,000	7.8
ケイゾク/映画	東宝	125,000	3.4
長崎ぶらぶら節	東映	116,000	9.15
スペーストラバース	東映	113,000	4.8
クレヨンしんちゃん 嵐を呼ぶジャングル/他●	東宝	110,000	4.22
ジュブナイル	東宝	110,000	7.15
十五才 学校IV	松竹	105,000	11.11
御法度	松竹	101,000	12.18*
世にも奇妙な物語 映画の特別編	東宝	80,000	11.3
雨ががる	東宝 ⇒7.13日・11.3	75,000	1.22
アナザヘヴン	松竹	65,000	4.29
釣りバカ日誌イレブン	松竹	61,300	2.5
ウルトラマン・ティガ	ソニー	60,000	3.11
映画版 未来日記	松竹	58,000	8.26
ピンチランナー	東映	57,300	5.2
死者の学園祭/仮面学園	松竹	55,100	8.5
カードキャプターさくら 封印されたカード/他●	東映	52,200	7.15
さくや 妖怪伝	ワーナー	26,000	8.12
すずらん 少女魂の物語	松竹	21,000	6.17
新・仁義なき戦い。	東映	20,000	11.25
千里眼	東映	19,500	6.1
風を見た少年●	BV	17,000	7.22
うずまき/富江replay	東映	15,000	2.5
あっ女神さまっ●	松竹	15,000	10.21

*1999年の日付

アニメ	223億2,000万円	(11本)
実写	220億4,000万円	(24本)
計	443億6,000万円	(35本)
ランキング外	89億4,000万円	(258本)
総計	533億円	(293本)

【資料4】

2001年映画興行収入ランキング

作品名(アニメは●付)	配給会社	興行収入	封切日
千と千尋の神隠し●	東宝	3,000,000	7.2
ポケットモンスター セレビィ 時を越えた遭遇/他●	東宝	390,000	7.7
バトル・ロワイアル(特別編を含む)	東映	311,000	12.16*
陰陽師	東宝	301,000	10.6
2001年春東映アニメフェア●	東映	300,000	3.3
●	東宝	300,000	3.1
●	東宝	290,000	4.21
冷静と情熱のあいだ	東宝	270,000	11.1
ホテル	東映	233,000	5.26
クレヨンしんちゃん 嵐を呼ぶモーレツ!オトナ帝国の逆襲●	東宝	145,000	4.21
みんなのいえ	東宝	125,000	6.9
仮面ライダーアギト/他	東映	125,000	9.22
ゴジラ×メガギラス G消滅作戦	東宝	120,000	12.16*
大河の一滴	東宝	108,000	9.1
2001夏東映アニメフェア●	東映	100,000	7.14
ウォーターボーイズ	東宝	92,000	9.15
BROTHER	オフィス 北野=松竹	88,800	1.27
メトロポリス●	東宝	75,000	6.2
RED SHADOW 赤影	東映	70,000	8.11
プラトニック・セックス	東宝	70,000	10.2
かあちゃん	東宝	67,700	11.1
狗神/弟切草	東宝	60,000	1.27
釣りバカ日誌12 史上最大の有給休暇	松竹	56,000	8.18
ムルデカ 17805	東宝	55,000	5.12
頭文字D●	東映	52,000	1.13
ウルトラマンコスモス	松竹	50,000	7.2
GO	東映	50,000	10.2
伊能忠敬 子午線の夢	東映	30,000	11.17
日本の黒い夏 [冤罪]	日活	25,000	3.24
幻想魔伝最遊記●	松竹	25,000	8.18
赤い瞳の下のぬるい水	日活	23,000	11.3
潜れる魚	東映	20,200	2.3
回路	東宝	20,000	2.1

*2000年の日付

【資料3】

2002年映画興行収入ランキング

作品名(アニメは●付)	配給会社	興行収入	封切日
猫の恩返し/ギブリーズepisode 2●	東宝	646,000	7.2
名探偵コナン ベイカー街の亡霊●	東宝	340,000	4.2
ゴジラ・モスラ・キングギドラ大怪獣総攻撃/他▲	東宝	*271,000	12.15*
ポケットモンスター 水の都の護神/他	東宝	267,000	7.13
ドラえもん のび太とロボット王国/他●	東宝	231,000	3.9
千年の恋 ひかる源氏物語	東映	208,000	12.15*
2002年春東映アニメフェア●	東映	200,000	3.2
横道世	東宝	161,000	6.8
犬夜叉 時代を越える想い●	東宝	154,000	12.15*
ナースのお仕事 ザ・ムービー	東宝	144,000	5.11
仮面ライダー龍騎EPISODE FINAL/他	東映	143,000	8.17
ピンポン	東映	140,000	7.2
クレヨンしんちゃん 嵐を呼ぶアッパレ!戦国大合戦●	東宝	130,000	4.2
トリック-劇場版-	東宝	129,000	11.9
Returner リターナー	東宝	129,000	8.31
たそがれ清兵衛	松竹	120,000	11.2
突入せよ!「あさま山荘」事件	東映	100,000	5.11
化粧師 kewaishi	東映	78,000	2.9
ウルトラマンコスモス2	松竹	70,000	8.3
命	東映	66,000	9.14
釣りバカ日誌13 ハマちゃん危機一髪!	松竹	65,000	8.1
Dolls (ドールズ)	オフィス 北野=松竹	63,000	10.12
凶気の桜	東映	61,000	10.19
ベイ・ブレード ザ・ムービー●	東宝	59,000	8.17
仄暗い水の底から	東宝	59,000	1.19
ソウル	東宝	55,000	2.19
阿弥陀堂だより	東宝=アス ミック・ エース	55,000	10.5
2002年夏東映アニメフェア●	東映	46,000	7.2
明日があるさ THE MOVIE	東宝	45,000	10.5
ミスター・ルーキー	東宝	43,000	3.23
陽はまた昇る	東映	42,000	6.15
海は見ていた	日活 =ソニー	30,000	7.27
OUT	FOX	30,000	10.19
サクラ大戦 活動写真/他●	東映	28,000	12.22*
宣戦布告		28,000	10.5

*2001年の日付

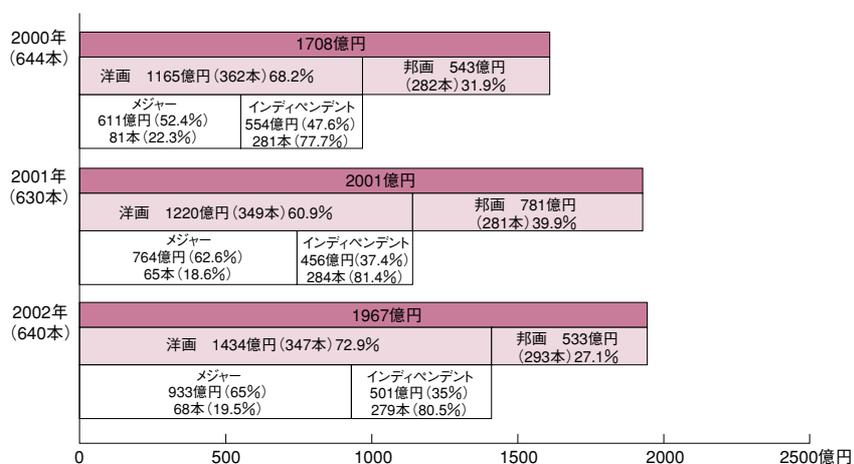
アニメ	172億3,800万円	(10本)
実写	230億 200万円	(24本)
計	402億4,000万円	(34本)
ランキング外	140億6,000万円	(248本)
総計	543億円	(282本)

アニメ	467億7,000万円	(10本)
実写	236億9,900万円	(23本)
計	704億6,900万円	(33本)
ランキング外	76億3,100万円	(248本)
総計	781億円	(281本)

※興行収入の単位(万円)

資料提供:キネマ旬報社

【資料5】洋画・邦画興行収入割合

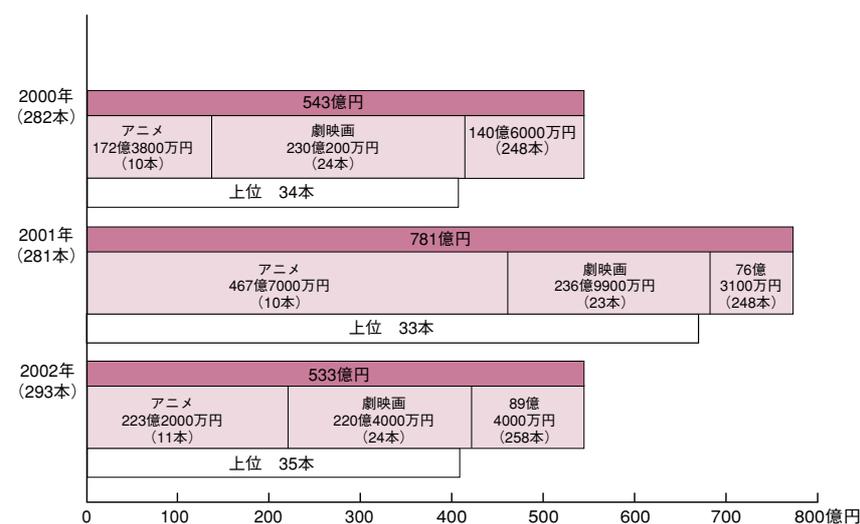


【資料6】全国映画概要

区分	2002年	前年比	2001年	前年比	2000年	前年比
入場人員	160,767千人	98.5%	163,280千人	120.5%	135,390千人	93.5%
興行収入	196,780百万円	98.3%	200,154百万円	117.1%	170,862百万円	93.5%
邦画	53,294	構成比 27.1%	78,144	構成比 39.0%	54,334	構成比 31.8%
洋画	143,486	構成比 72.9%	122,010	構成比 61.0%	116,528	構成比 68.2%
平均入場料金	1,224円	99.8%	1,226円		1,262円	
公開本数	640本		630本		644本	
邦画	293本		281本		282本	
洋画	347本		349本		362本	
映画館数	2,635スクリーン		2,585スクリーン		2,524スクリーン	

資料提供：キネマ旬報社

【資料7】日本映画興行収入内訳



Chapter 2

配給の現状と問題点

Section 1 興行形態と興行ネットワーク

配給業務では、映画の売り先となるのは劇場（興行）である。ここでは、映画の出口となる興行の形態と興行網について触れてみたい。

1-ブロック・ブッキングとフリー・ブッキング

現在の興行形態には、ブロック・ブッキングとフリー・ブッキングという2つのかたちがある。ブロック・ブッキングとは、あらかじめ公開の初日と最終日が決まっている興行で、フリー・ブッキングとは、初日と最終日が決まっていない興行形態を言う。

現在、ブロック・ブッキングと呼ばれる興行形態を維持しているのは、東宝と東映の邦画番線（チェーン）のみで、数年前に、松竹がブロック・ブッキングから撤退して話題になったことも記憶に新しい。

ブロック・ブッキングの配給側のメリットは、一定の観客動員を見込める作品を継続的に供給できれば、フリー・ブッキングのように、そのつど劇場を確保する必要がないことだ。また、興行側のメリットとしては、配給側から作品の供給が保証されることがあげられる。

ただ、ブロック・ブッキングは、あるレベルの邦画を上映すれば、安定して観客を動員できた時代には有効だったが、1本1本、企画を絞り込まなければならない現在の、1年間をとおして、全番組を供給するのはたいへんな力技となる。たとえ、企画力が落ちてきても、番組供給を維持しなければならない。つまり、いい企画があるから映画を作るのではなく、映画館があるから、その番組に穴を開けないために映画を作る羽目になる。松竹がブロックから撤退したのも、この危険があったからだろう。

また、上映作品が大ヒットしている場合でも、次回作の初日がブロック（固定）されているので、上映を打ち切らなければならないという面もある。最近では、ムーブオーバー（劇場を替えて続映すること）など上映形態もフレキシブルになってきたが、勢いを殺ぐ結果になることは否めない。また、楽日以前に上映作品が息切れしてしまっても、上映を続けなければならないというデメリットもある。

一方、フリー・ブッキングは、上映作品が一定の入場者数を維持し続けられれば、つまりヒットしていれば、上映を続けられるメリットがある。もっとも、不入りの場合は、予定前で打ち切りという事態もある。

フリー・ブッキングは、東宝、東映の邦画番線や一部のピンク映画館を除く全ての劇場の興行と言える。このフリー・ブッキングは、大きく分けると、拡大系と単館系に分けられ、最近では、それにシネコンが加えられる。

【資料1】日本の映画興行系統

		チェーンマスター	
拡大公開	邦画系	東宝系	新宿コマ東宝、新宿スカラ、渋谷シネタワー
		東映系	新宿東映、渋谷東映、シネマサンシャイン
	東宝 洋画系	日劇1系	新宿プラザ、新宿スカラ、渋谷シネタワー、シネマサンシャイン
		日劇3系	新宿文化シネマ、グランドオデヲン、渋谷シネタワー、シネマサンシャイン
		日比谷スカラ座1系	新宿アカデミー、新宿文化シネマ、渋谷シネタワー、シネマサンシャイン
		日比谷映画系	新宿オデヲン、新宿武蔵野館1、渋谷ジョイシネマ
		みゆき座系	新宿武蔵野館2、渋谷エルミタージュ
		ニュー東宝シネマ系	ニュー東宝シネマ、新宿オデヲン
	松竹 東急系	丸の内ピカデリー1系	新宿ピカデリー1、新宿ジョイシネマ1、渋谷東急2、シネマサンシャイン
		丸の内ピカデリー2系	新宿ジョイシネマ2、渋谷シネパレス
		丸の内プラゼール系	新宿ピカデリー2、渋谷松竹セントラル、シネマサンシャイン
		丸の内ルーブル系	新宿ミラノ座、新宿東映パラス、渋谷パンテオン、池袋東急
		渋谷東急系	新宿東急、渋谷東急、シネマサンシャイン
単館	シャンテシネ、シネスイッチ銀座、銀座テアトルシネマ、シネ・ラ・セット、シネマスクエアとうきゅう、新宿武蔵野館3・4、テアトル新宿、シネマライズ、ユーロスペース、ル・シネマ、シネセゾン渋谷、シネクイント、シアター・イメージフォーラム、シネ・アミューズイースト/ウエスト、シブヤ・シネマ・ソサエティ、シネ フロント、恵比寿ガーデンシネマ、岩波ホール、シネマ下北沢 ほか		
シネコン	ワーナーマイカル、ヴァージン・シネマズ、AMC、UCI、松竹マルチプレックスシアター、HUMAX、シネプレックス、ヘラルド・エンタープライズ、コロナ、ティ・ジョイ ほか		

資料提供：キネマ旬報社

2-拡大・全国チェーン

拡大興行とは、メインの劇場（チェーン・マスター）とそれに連なるチェーンのことで、現在、フリー・ブッキングのチェーンは、東宝系（TY系）と松竹・東急系（ST系）の2系統に分かれ、東宝系には、日劇1、日劇3、日比谷スカラ座、日比谷映画、みゆき座、ニュー東宝シネマ、スバル座、松竹・東急系には、丸の内ピカデリー1、丸の内ピカデリー2、丸の内プラゼール、丸の内ルーブルといったそれぞれのチェーンがある。

劇場の上映番組は、チェーン・マスターの番組が変わることで、それに連なる劇場の番組も変わり、シネコンもそれになっている。つまり、番組はチェーン・マスターが上映作品を変えることによって変わっていくのだ。最近、シネコンが全国に広がれば、チェーン・マスターの役割は、初日を決めることしかないという声もある。

3-単館・ミニシアター

単館・ミニシアターは、アート系とも言われ、現在、東京には40近いスクリーンがある。単館の劇場が注目を集め始めたのは70年代の終わりころからで、ルキノ・ヴィスコンティ監督の「家族の肖像」（1978年／東宝東和＝フランス映画社）が、岩波ホールで公開されてロングラン・ヒット、キネマ旬報ベスト・ワンにも輝いた。続いて同劇場で公開されたテオ・アンゲロプロス監督の「旅芸人の記録」（1980年／フランス映画社）も大ヒット、やはりキネ旬ベスト・ワンに輝き、小さい劇場で限られたファンを対象にし

た作品でも、十分にビジネスになることが立証された。そして80年代に入ると、シネマスクエアとうきゅう、シネマライズ、シャンテシネなどのミニシアターが続々とオープンし、それぞれの劇場は、上映作品に独自のカラーを打ち出して、固定ファンを獲得している。90年代半ばになると、単館の役割が変わり始めた。初期の単館は、いわゆるアート系作品を中心に上映していたが、90年代半ばから、良質な娯楽映画を上映するようになった。その結果、買い付け価格も高騰し、単館1スクリーンでは原価がリクーブできなくなり、2館、3館のミニ・チェーンが編成されるようにもなった。

4-シネマコンプレックス

シネマコンプレックスとは、同一の運営組織（興行会社）が、同一所在地に名称の統一された複数スクリーン（映連の基準では、5スクリーン以上）を所有し、ロビー、チケット売り場などを1カ所に集めた、欧米で発達した劇場スタイルで、日本語では“複合映画館”と訳されている。

1993年、海老名に第1号館をオープンしたワーナー・マイカルを筆頭に、ヴァージン・シネマ（現 東宝シネマズ）、AMC、UCIなどの外資系興行会社から、松竹マルチプレックスシアター（SMT）、ヘラルド・エンタープライズ、東宝、ティ・ジョイ（東映・東急）、コロナなど、日本の興行会社もシネコンに積極的である。1998～2002年にかけて、シネコンは急速に増加したが、最近ではシネコン同士が近隣地区で競合するようになり、2003年に入って、増加速度はやっと落ち着いてきた。今後は、都心と未開拓地をめぐって各社の進出競争になるだろうと予想される。シネコンの映画館経営は、常にヒット中の映画を多く上映し、当たらない映画は上映回数を減らして効率をはかることから、究極の興行形態であり、今後はシネコン以外で生き残れる映画館は、都心の映画館が東京の単館くらいではないかと言われている。シネコン進出に遅れていた東宝も、強い資金力でヴァージン・シネマを買収して、その遅れを一気に取り戻した。

シネコンの普及により、地方の個人館は、この5～6年で1000館近くが廃業に追い込まれた。今や地方で個人館を営んでいるところは、全盛時代に残した不動産などを経営の柱とし、映画館経営は地方名士の趣味、道楽に近い。また、シネコンの普及は、作品の強弱の差をより広げることになり、強力番組を揃えるハリウッド・メジャーのシェアのアップにつながった。強い作品はますます大きく当たり、弱い作品はどんどん追いやられてしまう。チェーンだけで上映されていた時代は、これほどの差は開かなかった。今後、インディペンデントの輸入配給会社は、ますます厳しい局面を迎えるのではないだろうか。

シネコンでの上映番組は、拡大興行のチェーン、東宝と東映の邦画2系統、さらに単館系のヒット作などから選んで編成している。また、ファミリー向けの作品を朝のみ上映するなど、入場料金も含めてフレキシブルな興行形態を取っているのが特徴で、観客の人気を得ている。

【資料2】

■ 主なミニシアター

68年	岩波ホール
81年	俳優座シネマテン(現 俳優座トーキーナイト) シネマスクエアとうきゅう PARCOスペースパート3(現 シネクイント)
82年	ユーロスペース
83年	シネ・ヴィヴァン・六本木
84年	キネカ大森1、2、3
85年	シネセゾン渋谷
86年	シネマライズ渋谷 キネカ錦糸町
87年	シャンテシネ1、2 銀座テアトル西友(現 銀座テアトルシネマ) シネスイッチ銀座1
89年	ル・シネマ1、2
94年	恵比寿ガーデンシネマ1、2 新宿武蔵野館シネマ・カリテ(現 新宿武蔵野館2、3、4) BOX東中野 ユーロスペース2 シャンテシネ3
95年	シネ・アミューズ イースト/ウエスト
96年	シネマライズ(2F) 銀座シネ・ラ・セット
97年	シネスイッチ銀座2
99年	シネマ下北沢 シブヤ・シネマ・ソサエティ
00年	シネ・リーブル池袋1、2 シアター・イメージフォーラム1、2
02年	テアトルタイムズスクエア

資料提供：キネマ旬報社

【資料3】

■主なシネマコンプレックス

館名	スクリーン数	所在地	開業日
1 ワーナー・マイカル・シネマズ海老名	7	神奈川県	93・4
2 ワーナー・マイカル・シネマズ東岸和田	8	大阪	93・4
3 ワーナー・マイカル・シネマズ高岡	6	富山	93・10
4 ワーナー・マイカル・シネマズ宇多津	7	香川	94・3
5 ワーナー・マイカル・シネマズ弘前	6	青森	94・9
6 ワーナー・マイカル・シネマズ茅ヶ崎	6	神奈川県	95・3
7 ワーナー・マイカル・シネマズ島名	8	三重	95・3
8 ワーナー・マイカル・シネマズ上峰	7	佐賀	96・9
9 ワーナー・マイカル・シネマズ新百合ヶ丘	9	神奈川県	97・8
10 ワーナー・マイカル・シネマズ横浜	7	新潟	97・9
11 ワーナー・マイカル・シネマズ広島	7	広島	97・10
12 ワーナー・マイカル・シネマズ明石	7	兵庫県	97・10
13 ワーナー・マイカル・シネマズ江別	8	北海道	97・11
14 ワーナー・マイカル・シネマズ福島	7	福島	98・3
15 ワーナー・マイカル・シネマズ御経塚	8	石川	98・3
16 ワーナー・マイカル・シネマズ豊川	7	愛知	98・9
17 ワーナー・マイカル・シネマズ大井	7	埼玉	98・10
18 ワーナー・マイカル・シネマズ鈴鹿	7	三重	98・10
19 ワーナー・マイカル・シネマズ大野城	8	福岡	98・11
20 ワーナー・マイカル・シネマズ米沢	7	山形	98・12
21 ワーナー・マイカル・シネマズ防府	7	山口	99・3
22 ワーナー・マイカル・シネマズ石塚	8	福岡	99・3
23 ワーナー・マイカル・シネマズユーカリが丘	8	千葉	99・3
24 ワーナー・マイカル・シネマズ小樽	7	北海道	99・3
25 ワーナー・マイカル・シネマズ高松	7	香川	99・3
26 ワーナー・マイカル・シネマズ市川妙典	9	千葉	99・4
27 ワーナー・マイカル・シネマズ石巻	7	宮城	99・7
28 ワーナー・マイカル・シネマズみなとみらい	8	神奈川県	99・9
29 ワーナー・マイカル・シネマズ北上	7	岩手	00・3
30 ワーナー・マイカル・シネマズ金沢	8	石川	00・4
31 ワーナー・マイカル・シネマズ板橋	12	東京	00・5
32 ワーナー・マイカル・シネマズ北見	7	北海道	00・9
33 ワーナー・マイカル・シネマズ近江八幡	8	滋賀	00・10
34 ワーナー・マイカル・シネマズ新潟	9	新潟	00・10
35 ワーナー・マイカル・シネマズ大宮	8	埼玉	00・10
36 ワーナー・マイカル・シネマズ三田ウッディタウン	7	兵庫	00・11
37 ワーナー・マイカル・シネマズつきみ野	9	神奈川県	00・11
38 ワーナー・マイカル・シネマズ熊谷	8	埼玉	00・11
39 ワーナー・マイカル・シネマズ釧路	8	北海道	00・11
40 ワーナー・マイカル・シネマズ西大和	7	奈良	00・12
41 ワーナー・マイカル・シネマズ福岡東	8	福岡	00・12
42 ワーナー・マイカル・シネマズ津	7	三重	00・12
43 ワーナー・マイカル・シネマズ茨木	10	大阪	01・1
44 ワーナー・マイカル・シネマズ加古川	8	兵庫	01・1
マイカル松竹			
1 マイカル松竹シネマズ本校	8	神奈川県	96・6
AMC (日本AMCシアタース)			
1 AMCキャナルシティ13	13	福岡	96・4
2 AMC NAKAMA16	16	福岡	96・11
3 AMCホリディスクエア18豊橋	18	愛知	99・7
4 AMCリバーサイドモール16シンセイ	16	岐阜	00・3
5 AMCイクスピアリ	16	千葉	00・7
UCI (ユナイテッド・シネマ)			
1 OTSU7シネマ	7	滋賀	96・11
2 ユナイテッドシネマ金沢	9	石川	97・10
3 パラマウント・ユニバーサル・シネマ11	11	北海道	98・6
4 ユナイテッド・シネマ岸和田	9	大阪	99・10
5 ユナイテッド・シネマ新潟	8	新潟	99・10
6 ユナイテッド・シネマ福沢	9	愛知	99・12
7 ユナイテッド・シネマ福岡	10	福岡	00・4
8 ユナイテッド・シネマ阿久比	9	愛知	00・7
9 ユナイテッド・シネマ長崎	8	長崎	00・9
10 ユナイテッド・シネマ入間	9	埼玉	00・12
ヴァージン・シネマズ・ジャパン			
1 ヴァージン・シネマズトリアス山	14	福岡	99・4
2 ヴァージン・シネマズ名古屋ベイシティ	12	愛知	99・11
3 ヴァージン・シネマズ市川コルトンプラザ	9	千葉	99・11
4 ヴァージン・シネマズ浜松	9	静岡	00・11
5 ヴァージン・シネマズ東北	9	大阪	00・12
6 ヴァージン・シネマズ南大沢	9	東京	01・12
7 ヴァージン・シネマズ海老名	10	神奈川県	02・4
8 ヴァージン・シネマズ小田原	9	神奈川県	02・12

SMT (松竹マルチプレックスシアタース)				
1 MOVIX六甲	7	兵庫	97・3	
2 MOVIX周南	7	山口	99・3	
3 MOVIX日吉津	6	鳥取	99・4	
4 MOVIX伊勢崎	11	群馬	99・7	
5 MOVIX豊敷	10	岡山	99・9	
6 MOVIX清水	9	静岡	99・10	
7 MOVIX三好	12	愛知	00・10	
8 MOVIX仙台	10	宮城	00・12	
9 MOVIX利府	12	宮城	01・3	
10 MOVIX権原	9	奈良	01・6	

松竹				
1 MOVIX京都	7	京都	01・11	
2 梅田ブルク7	7	大阪	02・4	
東宝				
1 天神東宝	6	福岡	97・3	
2 浜大津アークスシネマ	5	滋賀	98・4	
3 鶴江シネマ7	7	福井	98・12	
4 ダイヤモンドシティ東宝8	8	熊本	99・3	
5 フォルテ東宝7	7	宮城	99・7	
6 シネマ・メディアージュ	13	東京	99・4	
7 プレスガーデン東宝シネマ8	8	北海道	00・7	
8 ファボーレ東宝	10	富山	00・10	
9 シネタウン岐阜	10	岐阜	00・11	
10 グランパーク東宝8	8	山梨	00・12	
11 イオン下田TOHOシネタウン	7	青森	01・4	
12 イオン東浦東宝シネマ9	9	愛知	01・7	
13 大分シネプレックス東宝11	11	大分	01・8	
14 イオン秋田TOHOシネタウン	7	秋田	01・12	
シネマサンシャイン (佐々木興業)				
1 茂原シネマサンシャイン	6	千葉	97・7	
2 大洲シネマサンシャイン	6	愛媛	99・7	
3 今治シネマサンシャイン	6	愛媛	99・12	
4 衣山シネマサンシャイン	9	愛媛	00・12	
5 岩井シネマサンシャイン	6	茨城	00・12	
6 北島シネマサンシャイン	8	徳島	01・12	
東宝レクリエーション				
1 109シネマズ港北	7	神奈川県	98・4	
2 109シネマズ木場	8	東京	00・11	
3 109シネマズ高崎	8	群馬	01・6	
4 109シネマズ明和	8	三重	01・8	
ヘラルド・エンタープライズ				
1 シネプレックス8平塚	8	神奈川県	99・4	
2 シネプレックス8つくば	8	茨城	00・7	
3 シネプレックス10小倉	10	福岡	00・11	
4 シネプレックス10厚狭	10	千葉	02・6	
5 シネプレックス7旭川	7	北海道	02・12	
イオンシネマズ				
1 イオンシネマ久御山	8	京都	99・6	
2 イオンシネマワンダー	10	愛知	00・11	
3 イオンシネマ佐賀大和	8	佐賀	01・4	
4 イオンシネマ三川	7	山形	01・8	
ティ・ショイ				
5 T・ジョイ東広島	6	広島	00・12	
4 T・ジョイ新潟万代	8	新潟	01・7	
1 T・ジョイ大泉	9	東京	01・12	
3 T・ジョイパークプレイス大分	9	大分	02・4	
2 梅田ブルク7	7	大阪	02・4	
コロナクルーフ				
1 江南コロナワールド	6	愛知	73・9	
2 小牧コロナワールド	10	愛知	80・4	
3 春日井コロナワールド	8	愛知	83・3	
4 半田コロナワールド	11	愛知	86・8	
5 豊川コロナワールド	8	愛知	89・7	
6 中川コロナワールド	10	愛知	95・12	
7 安城コロナワールド	10	愛知	95・12	
8 太田コロナワールド	10	群馬	96・4	
9 青森コロナワールド	8	青森	01・3	
10 福井コロナワールド	10	福井	01・12	
HUMAX				
1 横須賀HUMAXシネマズ	8	神奈川県		
2 成田HUMAXシネマズ	8	千葉	02・3	
武蔵野興行				
1 甲府武蔵野シネマ	8	山梨	98・10	
きんえい				
1 アポロシネマ	8	大阪	98・12	
国場組				
1 MIHAMA7プレックス	7	沖縄	97・7	

資料提供：キネマ旬報社

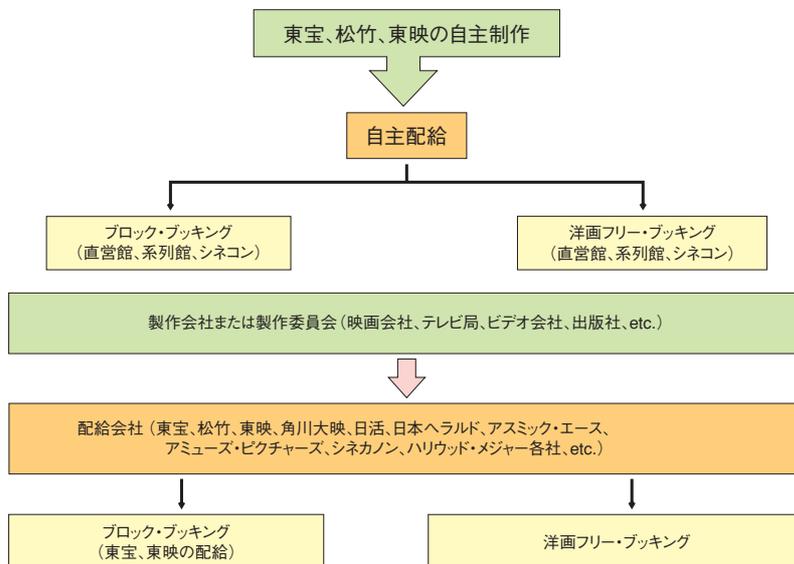
Section 2 映画の製作、配給、興行の流れ

映画配給の仕事は、製作（買い付けられた）作品を劇場に流通させることである。そして、扱う作品がチェーン拡大系か単館系かによって、配給戦略、宣伝費が大きく変わる。また、プリセールで買い付けるとはいえ、でき上がった外国映画を配給するのと、ときには企画の段階から関わる日本映画の配給では、配給戦略も異なるところが出てくる。日本映画の場合は、製作宣伝という仕事も考慮しなければならない。ここでは、日本映画を中心に、映画流通の流れを見ていこう。

1-拡大系

邦画ブロック・ブッキングもしくは100スクリーン以上の規模で公開する場合、それに見合うような配給の力が必要である。現在、その力を有するのは、東宝、東映、松竹、角川大映、日活である。外国映画の輸入会社では、日本ヘラルド映画、アスミック・エース、アミューズピクチャーズ（現東芝エンタテインメント(株)）、シネカノン、ギャガ・コミュニケーションズのインディペンデントをはじめ、20世紀フォックス、ワーナー・ブラザーズ、ソニー・ピクチャーズなども日本映画を手掛けるようになった。では、小規模の配給会社で拡大配給は不可能かという点、シネコンが普及した最近では、巨額の宣伝費さえまかなえれば可能である。しかし、100スクリーン以上の規模で公開される作品は、ここ数年、毎年280～290本製作される日本映画のうち50本にも満たない。

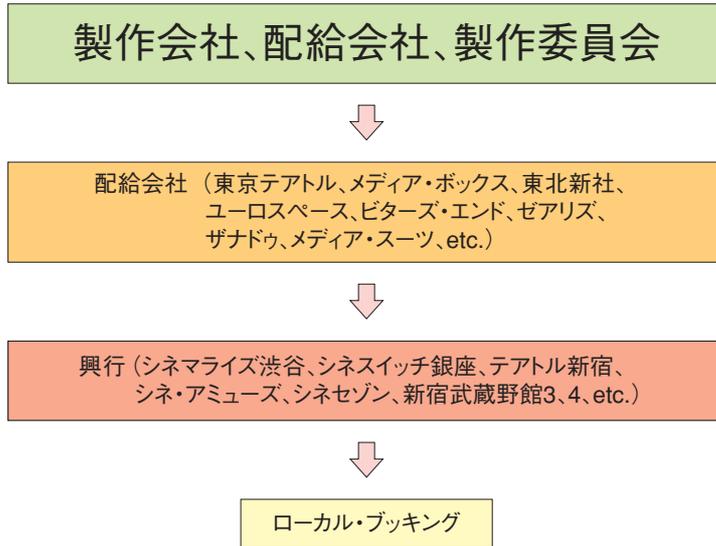
東宝、東映のブロック・ブッキング、松竹など大手映画会社が自社製作する場合、もしくは、映画を製作する会社やプロデューサーが企画書、シナリオ、収益目論見などを用意して興行網を持つ東宝、松竹、東映をはじめ、テレビ局、ビデオ会社、出版社、広告代理店などから出資を募り製作委員会を結成して製作する場合は、配給会社はその作品の配給を引き受けると、公開予定日、公開規模が決まり、それに見合った宣伝費も決められる。



2-単館系

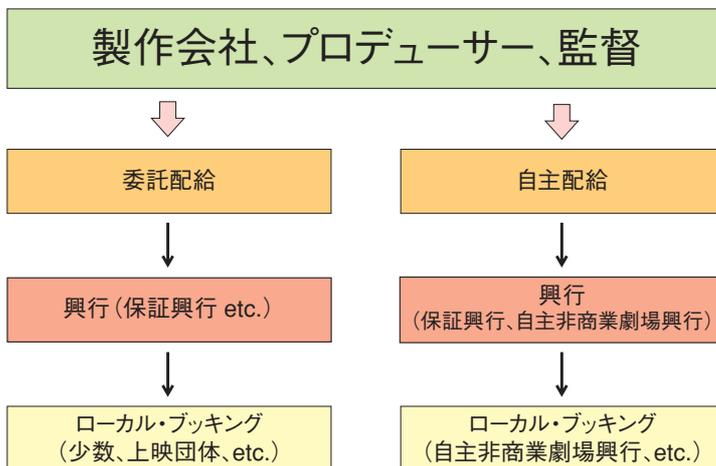
小規模作品の場合、あらかじめ配給会社とその企画に参加している場合と、プロデューサー、監督が配給を決めずに製作した場合は、その流れが大きく異なることになる。

- (1) あらかじめ配給会社が企画に参加しているか、もしくは配給会社が決定している場合



- (2) プロデューサー、監督が配給を決めずに製作した場合

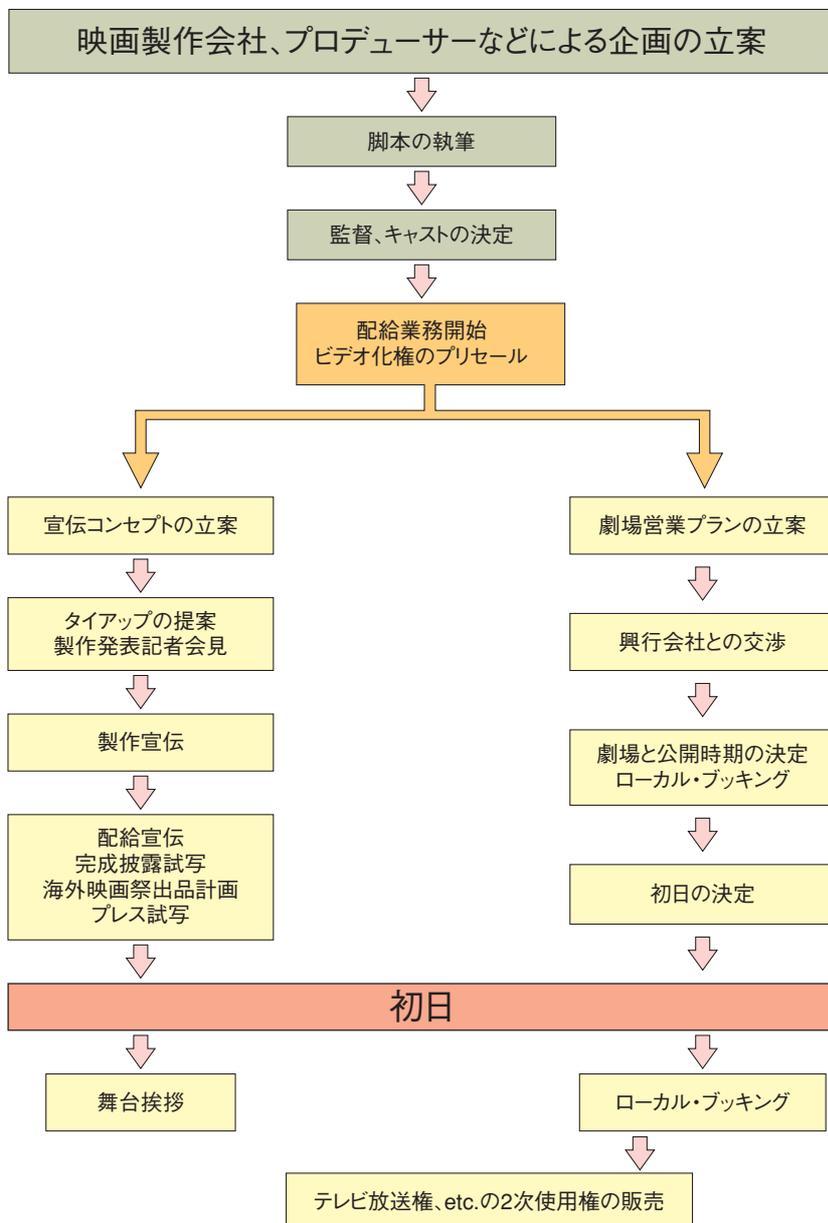
配給を決めずに製作した場合は、まず、配給を引き受けてくれる会社を見つけなければならない。配給会社の引き受け手がないときは、自主配給などを考えなければならない。完成後に劇場を決めるときは、企画書やシナリオの段階と違い、劇場側が試写を見て決めることになり、作品の欠点を指摘されることも多く、配給にとって不利な場合が多い。



Section 3 映画配給ビジネス

ここまで述べてきたような流れで製作された映画は、映画館で上映されるが、そこでは、どのようなビジネスが行われているのだろうか。

映画会社、プロデューサーが企画を立案するときは、その作品のテーマによって、観客層（若い女性層、カップル、高齢層、子供向けなど）が絞り込まれ、同時に、作品に相応しい監督、ターゲットに人気のあるキャストの候補があげられる。監督、特にキャストが決定すると、アバウト・ザ・ラインの予算が立てられることから、映画全体の製作予算も立てられる。その映画の製作規模が決まれば、どれくらいの配給規模、拡大ならどれくらいのスクリーン数がほしいか、もしくは単館かミニ・チェーンにするといった配給戦略が立てられる。また同時に、配給規模が決まれば、宣伝費も決められる。日本映画の場合は、企画と同時に、配給戦略、宣伝戦略が始まる。



1-配給契約

映画製作会社および製作委員会は、配給を引き受けてくれた会社と配給契約を結ぶ。配給会社は、配給収入から宣伝費をトップオフし、契約で決められた配給手数料を取り、残りを、製作会社および製作委員会の各社に、出資比率に応じた配分金として支払う。配給手数料は15～30%くらいだが、なかには50%という場合もある。配給手数料は、宣伝費を配給委託する製作会社が出すか、配給会社が立て替えるかで変化し、配給会社が立て替える場合のほうが、配給手数料は高くなる。配給収入も大きな数字にならない。

単館、ミニ・チェーンなどに配給する場合は、手数料が高くなる。小規模作品の場合、配給収入が宣伝費に満たない場合も珍しくない。そこで、配給会社が宣伝費を立て替えると、製作会社に宣伝費を支払う余裕がない場合も起きるので注意しなければならない。

また、地方上映、名画座、映画祭、上映団体に映画を売る場合、歩率ではなくフラットと言われる売り切りで契約することもある。フラットとは、1回、1日、1週間などの単位で、何人入ろうが一定の金額で契約することである。

配給契約が締結されると、配給業務が始まる。配給業務は、大きく分けて劇場営業（劇場マーケティング）と宣伝マーケティングに分かれる。

ここでは、劇場営業と配給宣伝をわかりやすくするために、分けて説明していく。

Section 4 劇場営業業務

1-興行会社へのオファー

劇場営業も拡大配給と単館では大きく分かれる。まず、拡大配給について触れよう。劇場の選択も、必ずしも製作費と正比例することではなく、プロデューサーや宣伝部の方針、作品のカラーに合った劇場を選ぶことを考えなければならない。東宝、東映のブロック・ブッキングで公開される場合は、それぞれの会社の公開スケジュールにのっとって、かなり早い段階で公開予定が決定される。洋画フリー・ブッキングにオファーする場合は、時期や希望する劇場（チェーン・マスター）について制約を受けることが多い。洋画フリー・ブッキング系の劇場は、夏休みやお正月といった<いい時期>は、ハリウッド・メジャーの大作を中心に番組が組まれていることが多いからだ。また、ハリウッド・メジャーの各社は、年によってバラつきがあるものの、年間15本前後の質、量ともに安定した作品供給力を持っており、興行会社はどうしてもメジャーの作品を中心に番組を組んでしまう。そこで、供給力で劣るインディペンデントの配給会社は、<いい時期のB級劇場>か<悪い時期のA級劇場>になることが多い（もちろん「踊る大捜査線 THE MOVIE 2」のような例外もある）。またA級劇場を確保するためには、“タマ（チケット）”を用意する場合もある。つまり、あの劇場で上映したいので、これ

だけ前売り券を買って用意しておきますということだ。さらに、全国100スクリーンで上映したいという場合は、20~40万枚くらいのタマを用意することが興行会社の条件になることもある。

しかし、シネコンが普及した現在、チェーン・マスターとなる劇場の役割は、かつてほど強い影響を持たなくなってきた。なぜなら、Bクラスの劇場でもヒットすれば、シネコンがどんどん上映するからだ。

【資料4】

2002年 興行収入上位20本

1. 「ハリー・ポッターと賢者の石」(WB)	2,030,000
2. 「モンスターズ・インク」(VB)	937,000
3. 「スター・ウォーズ エピソード2」(FOX)	935,000
4. 「ロード・オブ・ザ・リング」(ヘラルド=松竹)	907,000
5. 「スパイダーマン」(SONY)	750,000
6. 「オーシャンズ11」(WB)	700,000
7. 「猫の恩返し/ギブリーズ episode2」(東宝)	646,000
8. 「メン・イン・ブラック2」(SONY)	400,000
9. 「アイ・アム・サム」(松竹=アスミック・エース)	346,000
10. 「サイン」(VB)	340,000
10. 「名探偵コナン ベイカー街の亡霊」(東宝)	340,000
12. 「バニラ・スカイ」(UIP)	332,000
13. 「少林サッカー」(クロックワークス=ギャガ・コミュニケーションズ)	280,000
14. 「ゴジラ・モスラ・キングギドラ大怪獣総攻撃」(東宝)	271,000
15. 「ポケットモンスター 水の都の護神」(東宝)	267,000
16. 「スパイ・ゲーム」(東宝東和)	260,000
17. 「パニック・ルーム」(SONY)	250,000
18. 「ドラえもん のび太とロボット王国」(東宝)	230,000
19. 「バイオハザード」(アミューズ)	230,000
20. 「シュレック」(UIP)	227,000
合計	10,679,000万円

資料提供：キネマ旬報社

2-劇場の決定

配給会社が劇場を決めるときは、さまざまな条件のなかから最も希望に近い選択をしなければならない。2002年末現在、日本のスクリーン数は2635しかなく、そこに年間640本の映画が公開されており、配給にとっては流通をコントロールするというより、劇場の取り合いとなっているのが現状だ。希望の時期と劇場を選択できるのは超話題作だけである。

配給会社は、自社の希望する劇場と時期に対して、興行会社が提示する時期と空いている劇場のなかから、希望に近いところで決断しなければならない。どうしても早く公開したいとか、夏の公開にこだわると、超話題作がひしめくなかで、5、6番手の劇場で公開せざるを得ない状況になることもある。また、希望する劇場にこだわれば、相当先になることもある。さらに、劇場のためにタマも用意しなければならない場合もある。

それでもチェーン・マスターが決まれば、連なる劇場が決まる。さらに、その作品の前評判が全国に伝わるようになると、シネコンやローカルの劇場から上映依頼が押し寄せてくることもある。かつては、日劇1やピカデリー1のようなTY系やST系のナンバーワン劇場でも、200スクリーンがマックス

【参考】“タマ”の由来：日本の興行界がロードショー、2番館、3番館、ローカルと連なっていた時代に、ロードショーでヒットしないと2、3番館、ローカルに作品を売ることが困難だった。そこで、配給会社はロードショーでチケットを買って数字を作り、ローカルにセールスをした。情報が遅い時代だからできたことである。やがて地方営業のためでなくとも、作品が入りだすと興行会社はタマを要求するようになり、さらにビデオ・レンタルのショウケースとしての劇場公開作品が増えると、興行を保証するかたちでタマが使われるようになった。配給会社側でのタマの処理は、宣伝費であったり、少ない場合は前売り券の一部に回したりしている。

では、なぜタマが必要なのか。よくプロデューサーや監督から、タマを求める劇場に対する悪し様な非難を聞くことがある。映画に命を捧げる人たちから、タマを要求する興行会社は独裁者、劇場支配人は悪代官呼ばわりされる。しかし、なぜタマが必要かという点、当たらない作品が多いからだ。2002年には640本の映画が公開されたが、全体の興行収入が1967億円で、そのうち上位20本(3.1%)で1067億9000万円、54%を占めている。残りの620本(96.9%)で、46%の興行収入を分け合っているのだ。また、映画1本の収入のうち、劇場収入の占める割合は30~60%くらいで、残りはビデオ化権、テレビ放送権など2次使用の販売益である。つまり、映画は当たらないものが多くあり、劇場の収入だけでは成立していないわけで、そういった映画と、劇場は心中するわけにはいかないのである。映画館が儲かったのは、映画全盛時代だった大昔の話で、実際の興行収入から契約通りの歩率を支払っていたら、多くの映画館は倒産してしまう。前記の通り、都心なら映画館を経営するよりテナントにしたほうが利益があがる場合が多い。ローカルに行けば、テナントも入らず、映画館経営は青息吐息である。1998年以降、約1000スクリーンがシネコンによって増加したが、一方で約1000館近い個人館が廃業を余儀なくされている。映画館の経営は、それだけ厳しくなっているのだ。これから生き残れる映画館は、大都会の一等地の劇場(それでも以前に比べ興収は落ちている)、東京のトップを走る単館、そして当たる映画を集中的に上映するシネコンくらいだと言われている。映画産業を再生させるには、面白い映画を作り、観客動員を増やすことである。それによって、映画館も活性化されるであろう。

興行会社が配給会社のオフナーする作品の上映を引き受けると、上映の契約を結ぶ。上映契約では映画料(配給収入)の歩率が基本となる。興行収入(入場料収入)から劇場の取り分を除いたものが配給収入であり、取り分のパーセンテージが歩率である。映画料の歩率はだいたい配給60%、興行40%が基本である。しかし「ハリー・ポッター」「スター・ウォーズ」などハリウッド映画の強力番組の場合は、最初の数週間は配給70%というケースもある。

と言われたが、最近ではシネコンが複数のプリントを注文することから、300～400スクリーンも珍しくなくなった。「ハリー・ポッターと秘密の部屋」では、最大848スクリーンで上映された。上映依頼が殺到した場合でも、作品のカラーによって、ジックリ売るか一気呵成に売るか検討しなければならない。1スクリーンで興行収入60万円があがれば、約30万円のプリント費は稼げるので多く出したほうがいいと考える場合もあるが、その一方で、シネコンでは、最初でつまずけば、すぐに上映回数を減らし、プリント代の配給収入を稼ぐのもままならなくなる。スタート時には600を超えるスクリーンで上映される「ハリー・ポッター」や「マトリックス」といった作品は、一気呵成に観客を取り込もうという戦略で、全体の興行収入は大きくあがっても、パー・スクリーンの興行収入は下がる。劇場としては、話題作は上映したいが、興収は伸びないという状況に追い込まれている。

3-初日の決定

劇場が決まり、前番組、後ろの番組など公開の流れが出ると、初日の決定が待たれる。初日の決定は、宣伝にとって重要なポイントになる。なぜなら、初日をピークに宣伝スケジュールを作るからだ。初日は前番組の初日（土曜）、2日目（日曜）、さらにその後の平日の5日間の成績で、興行会社からだいたい予定が伝えられる。前番組がボロコケし、予想していた初日が2週間も前倒しになったり、大ヒットしてロングランになると、宣伝への影響が問題となる。拡大興行の場合は、大きなブレは少ないが、単館興行のときは、こうした事態は珍しくなく、配給会社に大きなダメージを与えることがある。

この初日の決定でも、強い番組を持つハリウッド・メジャーの、興行に対する影響力は強い。ブエナ・ヴィスタが「パール・ハーバー」を配給したときは、1年前から初日を2001年7月14日に、丸の内ピカデリー1系と、興行会社である松竹と決めていた。その場合、前番組はその前日で切られることが条件となる。また、ワーナー映画は、「マトリックス リローデッド」から「HERO」「マッチスティックメン」の自社作品を並べることで、次の「マトリックス」の初日を調整可能にしている。こういったなかに、作品を潜り込ませるわけで、配給とは、常に他の配給会社との相対的な力関係で動いていくものである。80年代のUIPは、「インディー・ジョーンズ」「バック・トゥ・ザ・フューチャー」「ビバリーヒルズ・コップ」など超強力なシリーズ物や、「E.T.」をはじめとするアンブリン作品を擁して、好き放題と言えるほど市場を支配した。しかし、かつてはヒット中でも、後ろに強力な番組が控えていて、泣く泣く打ち切られるということもあったが、最近では、何度も触れてきたように、シネコンの普及により、チェーン・マスターが切られても続映が可能となっている。

また、前売り券の売れ行きは、以前ほどではないが、その興行の力を測る目安となっている。

4-初日の結果と楽日の決定

前番組同様、初日、2日目の土曜、日曜の興行の結果が出て、さらに月曜から金曜までの平日の結果が出ると、ほぼその作品の寿命が推測できる。土、

日に若年層、カップルが集まる作品、平日、高齢層が来て強い作品も、1週間経てば、その実力は見極められるので、興行会社は次の番組の初日予定をその配給会社に伝える。クチコミで2週目の数字が上がるといった現象が希にあるが、それは宣伝コンセプトに誤りがあった場合が多い。映画館に来る観客に、その情報を伝えられなかったことが原因だと思われるからだ。

上映週数の決定は、それぞれの劇場の持つ週アベレージ^(注-1)の数字を基本に検討される。映画興行は初日から次第に観客が減っていく右下がりであるから、最初はアベレージを超えており、やがてアベレージを下回り、興行収入の平均がアベレージを切ったところで打ち切られる。しかし、これはあくまでも基本で、配給会社と興行会社の力関係やさまざまな要因で、上映週数が決められる。

観客が不入りの場合は、前述した通り、タマを入れるか、契約の歩率を下げたり（アジャスト）する。アジャストをする場合は、配給側の取り分の歩率60%を、55%、50%と下げていく。

(注-1) 週アベレージとは、その劇場の前年の1年間の興行収入を52週で割った数字である。その劇場の1年間の興行収入が5億2000万円なら、週アベレージは1000万円となる。

5-映画料の請求と配分金の支払い

興行成績は劇場から日報、週報が送られてくるが、上映終了後、経費、雑費などを相殺して、契約で決められた歩率で映画料を請求する。大ヒット・ロングランの場合は、興行の途中で何度か清算する場合もある。そして、興行会社から受け取った配給収入から配給手数料を除いた分を、製作会社、製作委員会の各社に出資比率に応じて配分する。

Section 5 単館・ミニ・チェーン興行の配給業務

1-配給契約

配給契約は、拡大興行と基本的には同じである。単館系の作品の場合、あらかじめ配給会社が企画から参加して劇場も決まっているケースと、配給、興行を決めずに作られるケースがある。後者の場合、脆弱な資金基盤で製作される場合も多いので、宣伝費や保証（タマ）などのコストを事前に計算に入れておいたほうがいい。配給手数料は原則的に拡大よりも高めとなっているが、興行結果が厳しい場合も多く、なかなか契約通りにはいかないようだ。

2-劇場へのオファー

単館の場合は、配給が決まっても、劇場まで決まっているケースはそう多くない。単館上映する劇場は、東京では30スクリーンほどあるが、日本映画の上映頻度の高い劇場は少ない。日本映画をよく上映するのは、テアトル新宿、シネ・ラ・セット、シネ・アミューズ、ユーロスペース、シネセゾン渋谷、新宿武蔵野館3、4などである。特に単館の場合は、劇場経営者や劇場支配人の個性で番組が編成されることが多く、常に交流を深くしておいたほうがいい。あらかじめ劇場が決まっていない場合は、希望する劇場の

支配人、スタッフに試写を見せて決めてもらう。世界の映画祭に招待されるような作家性の強い一部の監督の作品は劇場も決まりやすいが、中途半端な企画のものはなかなか決まらない。単館の場合、劇場経営は上映作品の興行成績に大きく左右されるから、番組の決定は非常に厳しい。恵比須ガーデンシネマ、シネマライズ渋谷、シネスイッチ銀座、Bunkamuraル・シネマなどは、その年によってバラツキがあるが、それぞれ2スクリーンで年間4~6億円の興行収入をあげるだけに、作品には単館ならではのこだわりと興行力が伴わなければならない。そこで、ときには厳しい興行保証を求められることもある。映画料の歩率とは別に、劇場の手残り保証が約束させられる。

さらに単館の場合、それなりの劇場にはそれぞれにカラーがあり、どこにもハマらない作品も出てくる。そのときは、週のアベレージを保証する保証興行（貸し館）、もしくは非商業劇場での自主興行を敢行するしかないが、ともに費用負担が生じる。その結果、製作されながら日の目を見ない、いわゆる“オクラ入り”する作品も少なくない。わたしも数年間ある単館の番組編成を手掛けたことがあるが、オファーをもらってお断りした作品で、その後も日の目を見ない作品が思いのほか多くあった。

単館の配給収入には、2つの算出方法がある。劇場と配給が合意した一定の宣伝費を興行収入から差し引き（トップオフ）、残りを折半する方法と、宣伝費を配給が負担し、興行収入の60%程度を配給が得る方法である。トップオフ方式は、良質な作品を公開するために、劇場側も少しはリスクを負担しようということで、シネマスクエアとうきゅうが開館したときに始められたのだが、最近は配給が宣伝費を負担するケースが多い。

しかし、この単館興行も最近はいり付け価格が上昇し、100万ドル（約1億2000万円）を超える作品も上映され、宣伝費も3000万円以上のケースがある。この原価の増加から、1館だけでなく、2~3館の単館でのミニ・チェーンで上映される作品も増えてきた。

3-劇場と初日の決定

劇場との上映契約は基本的にはチェーンと変わらない。ただ、単館の場合、興行が終わるまで、作品を他の劇場に売ってはならないといった契約が結ばれたりする。劇場が決定すると、単館の場合には、劇場と配給が一体となって宣伝を展開していく。タイトル、宣伝コンセプトの決定、パブリシティの状況など、公開まで配給と興行との間で何度か宣伝会議が持たれる。単館で特に重要なのが、初日の決定である。有料広告宣伝費が潤沢な拡大公開と違って、単館の宣伝はパブリシティが大きな影響力を持ち、そのピークを初日に合わせるので、予定していた初日が大きく移動すると、そのダメージが大きい。ところが、単館の場合、10週以上のヒットも珍しくないからたいへんである。劇場は長年の経験から、それぞれの作品の力をプラスマイナス2~3週の幅で予測する。そして初日、2日目、1週目の結果で4週なのか6週なのかは目安がつく。しかし、大ヒットしたときは、どこで切るかは予測がつかない。そうなると後ろに控えている配給会社はたまらない。かつて北野武監督の「HANA-BI」がテアトル新宿で大ヒットしたとき、後に控えていた番組はどんどん押し出され、阪本順治監督の「愚か者」は、系列の劇場シネ・ヴィヴァン六本木に移された。公開されたとき、パブリシティの記事は数カ月前に出ており、さらに、シネ・ヴィヴァンはフランス映画の小屋という

イメージが強く、興行は苦戦を強いられた。

また先に述べたように最近では、単館をいくつか組み合わせてミニ・チェーンが編成されることも多くなった。これは、映画の原価（買い付け価格や製作費）が単館で回収するには高額だったり、拡大と単館の中間の規模を狙うときに、配給会社が選ぶ戦略である。劇場側は単館興行なら独占できる興行収入を分け合うことになるので、配給側は各劇場の利害を調整しなければならない。しかし、最近、強い作品については、劇場側もかつてほどの違和感を持たなくなってきた。「猟奇な彼女」（2003年）は、東宝系のシャンテシネと東急レクリエーション系のシネマスクエアとうきゅうで公開されたが、かつて、この両者の組み合わせは考えられなかった。

ミニ・チェーンの場合、劇場の初日合わせの調整がたいへんである。それぞれの劇場の前番組のヒットの程度がバラバラだからだ。ある劇場は、上映中の作品がまだまだ力があるのに切らなくてはならなかったり、またある劇場では、上映中の作品の力が尽きているのに続映しなければならなかったりする。

単館向けの外国映画の買い付けと異なり、日本映画の場合、ロウバジェットの製作費でもP&Aを含めれば5～6000万から1億円くらいの原価は普通である。そこでミニ・チェーンの戦略は、今後ますます重要になっていくであろう。かつての松竹のシネマジパネスクは、準備不足、時期尚早だったが、「ウォーターボーイズ」「ピンポン」はミニ・チェーンの成功の先鞭をつけたと言える。現在のシネカノンのAラインもこの流れである。

4-東京の成績とローカル・ブッキング

どんな映画もヒットするにこしたことはないが、もし外れたときは、タマを入れたり、契約にあるアジャスト（手残り保証）などの手を打たなければならない。たとえば、映画料（配給収入）の歩率が60%で、劇場の手残り保証が週80万円だとする。週150万円しか興行収入がなければ、配給会社の取り分は60%の90万円ではなく、興行収入の150万円から劇場保証の80万円を差し引いた70万円となる。

単館での最初のつまずきは、ローカル営業に深刻な影響を与える。地方に売ることが非常に困難になるのだ。さらにビデオ化権、テレビの放送権の販売にも響いてくる。

一方、当たったときは、シネコンをはじめ地方から多数のオファーを受ける。しかし、そこでどれだけプリントを用意するかは、配給マーケティングとしては重要なテーマとなる。その作品の特色から、劇場を絞り込みながらゆっくり広げるか、一気に広げるかである。劇場の求めに応じてプリントを用意すれば、なかにはプリント代も出ない劇場も出てくるはずだ。

今や単館の配給でも、全国興行収入4～5億円は珍しくなく、ミニ・チェーンでスタートした「ウォーターボーイズ」（興収9億8000万円）、「ピンポン」（同14億円）、「呪怨」（10億円）などは、200スクリーンの洋画の大作以上の興行成績を残している。

5-配給収入と日本映画の単館配給の問題点

配給収入の清算は、チェーン系と基本的に変わりはない。単館配給の問題

点とは、日本映画はここ数年、年間280～290本公開されているが、その80%強が単館系作品であり、そのほとんどが収支が合っていないことである。単館系のビデオ、テレビの2次使用料販売も年々悪化するなかで、多くの作品が配給収入で製作費を回収することができない。配給収入で、P&Aの回収がやっとという作品も少なくない。これは配給の問題というより、プロデューサーと企画の問題である。

Section 6 配給宣伝業務

基本的に、完成した作品から宣伝を始める外国映画と違い（大作、話題作の場合、撮影中にジャーナリストに取材させることもごく希にあるが）、日本映画の宣伝は、企画の段階から始まる。ここでは、その宣伝活動を、順を追って見ていく。

1-全体の宣伝プランの立案

監督、キャスト、製作規模が決まれば、宣伝費が決められる。そして、その作品の訴求ポイントや、キャストをどのように売り、話題を作るかなど、作品全体のコンセプトを決定する。その作品の主題をどのように伝えるか、ターゲットになる観客層（若い女性か、高齢層か、子供かなど）をどこに絞るか、キャストをどうアピールするかなどである。これは、その作品の劇場公開、さらにはビデオの販売まで貫く柱となる最も重要なテーマである。このコンセプトによってパブリシティや広告の媒体戦略も決められる。

劇場営業から公開時期の情報が入れば、逆算した宣伝スケジュール案を立てる。

2-タイアップ、マーチャンダイジング

その作品に商品化可能なものがあれば、メーカーなどにアプローチする。撮影で使用されるクルマ、ファッションなどでも、キャンペーンを組めそうなメーカーがあればアプローチ。主演俳優などに映画からの写真集が製作可能なら、出版社にアプローチする。

3-海外映画祭出品計画

その作品が作家性の強い監督のものである場合などは、公開のタイミングに合わせて海外の映画祭の出品も検討する。公開が2月以降なら2月のベルリン映画祭、5月以降ならカンヌ映画祭、8月以降ならヴェネチア映画祭などに出品する準備をする。その場合、映画字幕の翻訳代やプリント代、関係者の渡航費など新たなコストが発生する。

4-製作発表記者会見

撮影の予定が決まれば、製作発表記者会見を行う。ここでは媒体戦略に合

ったジャーナリストを中心に作品のテーマを伝える。影響力のある原作者の作品なら作者にも参加してもらおう。また、作品のテーマに共感するオピニオン・リーダーがいれば、推薦の文章をリリースに入れる。

5-製作宣伝

撮影スケジュールに余裕があったり、監督、キャストの了解を得られれば、撮影中に、狙った媒体の関係者を招待して取材を入れる。

6-完成披露試写

映画が完成すると、メディアに影響力のある人、オピニオン・リーダーと取材のマスコミを招待して試写を行う。

7-プレス試写

公開までに、映画評論家、文化人、メディア関係者を招待し試写を行う。その作品の世界に近い、影響力のあるオピニオン・リーダーを試写に招き、応援メンバーを構成する。

8-一般試写

媒体タイアップなどによるファン向け試写。一般試写は、多くの人に見せることでクチコミを狙うか、逆に見せないことで期待感を煽るなど、宣伝戦略にのっとって行われる。

9-パブリシティ活動

パブリシティは、有料広告ではなく、記事として新聞、雑誌、放送、Web、携帯電話といったメディアに、映画の情報を伝える活動である。パブリシティは、宣伝費の限られた単館系公開では特に重要であるが、読者、視聴者に対して、有料広告と異なる説得力を持つもので、宣伝費に余裕のある拡大公開でも重要となる。パブリシティには、人気スターや監督の会見・取材の場を用意することが多いが、作品によっては、その映画が伝えたい主題や批評を浸透させることがポイントとなる。そのためにも、その作品に共感を持つオピニオン・リーダーの支持を集めることが重要である。ここでも、宣伝活動の立ち上がりで立案した宣伝コンセプトを誤れば、映画の主題が正確に伝わらなくなる。

このパブリシティの記事をファイルにして、その掲載量を広告費に換算するとどれくらいになるかという計算がある。しかし、やはり作品によっては、量より絶対外してはいけないピンポイントの媒体を狙うことも重要である。

10-初日と広告、パブリシティの関係

初日は前番組の興行成績によって決まる。拡大公開では大きく変わることは少ないが、単館系公開の場合はロングラン・ヒットもあり、初日が大きく

変わることがある。パブリシティは、初日にピークを合わせるようにスケジュールを組んでいることから、初日が大きく変わると、記事の掲載と公開日が狂ってくる。初日が6週も遅れると、その作品の記事が掲載されている月刊誌は翌月号に変わってしまう。10週も遅れると、その記事は忘れ去られてしまう。雑誌の場合、1度取り上げた作品を再度扱うことは、スター・ヴァリューがあるか、よほど切り口を変えない限り困難である。

また広告枠の移動もしなければならない。通常、新聞広告は1週間前、前日に枠を取り、テレビ・スポットも初日3日前に集中して打ったりする。しかし、初日が変われば、広告枠も移動しなければならない。特にテレビ・スポットは予算があっても、時間枠がいっぱいでは買えなかったり、希望する時間が取れなかったりする。

以上のようなことから、宣伝部は劇場営業部や興行会社、前番組の配給会社から公式、非公式に情報を取り、初日の予測をしなければならない。

11-初日舞台挨拶

日本映画では監督、俳優が国内にいたので、初日舞台挨拶が行われることが多い。ここでも、特にテレビの取材が入れば、それが作品の認知度アップにつながる。単館系では、初日だけでなく、毎週末などに監督と観客の交流を続けることで、映画の持つ力が動き出したりする。

しかし舞台挨拶は、観客の期待度があって成立するもので、やらないよりやったほうが良いという程度の発想でやるのはどうだろうか。観客動員に自信がないのか、1回目と2回目の上映の間に、2回分の観客で席を埋めて舞台挨拶を行い、その後はガラガラという初日を何度も見ており、意味のない舞台挨拶は見直したほうが良いのではないかと思う。

12-劇場公開終了後

かつての配給会社の業務は、劇場公開までの配給宣伝から劇場営業まで、せいぜいテレビの放送権の販売がプラスされるくらいだった。しかし、現在の配給会社の業務は、ビデオ化権、テレビの放送権をはじめとする2次使用の権利の販売まで含まれるようになってきている。ただし、日本映画の場合は、製作段階でそれらの権利をプリセールで売ってしまっていることもある。

13-テレビ放送権、ビデオ化権の販売

劇場公開終了後の最も大きなビジネスは、ビデオ、DVDのレンタルとセル、地上波、衛星への放送権の販売である。日本の場合、劇場、ビデオ、テレビの収入のなかで、ビデオの売上げが最も大きくなる場合が多く、特に重要である。そのために、あらかじめMG（ミニマム・ギャランティー／最低保証本数）を取ってプリセールされている場合もあるが、公開後に権利を売る場合もあり、そのときは興行の結果が契約本数、販売価格の大きな判断材料になるので、やはりヒットさせることが重要である。特に最近の単館系の場合は、最近、ビデオ市場の評価は非常に厳しく、劇場で当たらないとMGを取ることは当然不可能で、注文本数も絶望的な数になる。一方、最近では、DVDが大きく売上げを伸ばしているが、これは単価がレンタル・ビデオに

比べて低く、製作、配給といった権利者には楽観できないことである。

14-その他の販売

ホテルのペイ・パー・ビュー、飛行機内上映、インターネットなどがあるが、今のところ大きなビジネスにはならない。ブロードバンドに期待する声も聞かれるが、ビデオ市場並に映画の収支を支えるにはまだまだ時間がかかりそうだ。

Section 7 製作会社が儲からない理由

このように製作会社と配給会社の間で、また配給会社と興行会社の間でビジネスが行われるが、ここで、冒頭で製作、配給、興行の順でリスクが低くなると書いたことについて説明しよう。まず、興行会社は、観客が不入りでもアジャストして劇場にとって基本となる収入を確保することができる。配給会社は、配給収入が少なくても、そのなかからわずかでも配給手数料を受け取ることができる。配給会社のリスクはその仕事に携わったスタッフの人員費、経費が配給手数料に満たないことなどである。一方、製作会社は、製作費を負担するリスクを負いながら、興行収入などから、興行会社、配給会社の収入を取った残りしか手に入れることができない。

つまり、映画製作者にあらゆるリスクが偏って集中している。映画興行だけで製作費をリクープできる作品は希有に近く、テレビ、ビデオの権利の販売で収支を合わせることになる。冒頭で書いたように、かつて映画人口が多かった時代は、製作、配給、興行を映画会社が一気通貫で行っていたが、映画人口が減少し、映画興行で製作費をリクープすることが不可能となったので、映画会社は製作部門を縮小してきたのだ。

全国上映のまずまずのヒット作を例にしよう。製作費5億円、P&A2億円、全国200スクリーンで公開した場合、興行収入は10億円いけば大成功と言えよう。それでも歩率60%なら配給収入6億円で、仮に20%の配給手数料1億2000万円を引けば、残りは4億8000万円で、原価7億円に満たない。この不足分を、ビデオ、テレビの2次使用の利益で補うことになる。

また単館で、製作費5000万円、P&A1500万円で公開し、興収が1億円あがれば、やはり大成功だが、この場合でも配給収入6000万円から配給手数料を除けば、マイナスになる作品は少なくない。特に単館の場合は、ビデオ、テレビの権利販売金額が下降しているので、ますます厳しくなっている。

Section 8 日本映画の海外戦略

(ここではアニメは含めず、劇映画を対象とする)

日本映画の海外戦略は以下のものが考えられる。

- 1 日本映画を外国のマーケットに販売
- 2 他の国との合作
- 3 監督、俳優、衣装デザインなどスタッフとして海外の作品に参加
- 4 日本映画のリメイク化権の海外販売
- 5 海外の作品への出資

1-日本映画を外国のマーケットに販売

日本映画の海外戦略として、また今後、日本が最も力を注がなければならないのが、日本映画の海外への販売である。日本映画の海外への進出について語られるとき、よくメディアなどでは「ハリウッド映画の本拠地、世界最大のマーケットである北米市場への殴り込み」というように表現される。しかし、基本的に北米市場では字幕付きの映画は大規模な公開は行われない。これは日本映画の力不足の問題ではなく、ヨーロッパ、アジアの国々の映画も同様である。アメリカでヒットする外国映画といえば「ベッカムに恋して」(2003年)などのイギリス映画で、極めて珍しい例外として中国映画「グリーン・デスティニー」(2001年)があるくらいである。

そこで現在の日本映画の海外戦略として選択されているのは海外の映画祭への出品である。これは今に始まったことではなく、独立プロダクションの作品は古くから海外の映画祭出品をマーケティングの重要な戦略としてきた。しかし、かつての海外の映画祭出品はセールスというより、映画祭での受賞を武器に国内の配給を有利に進めようとするものが多かった。つまり凱旋興行である。現在でも、この凱旋興行の意味合いは大きなものがあるが、一方でかつてに比べてセールスもある程度の結果を残すようになってきた。

現在、海外の映画祭やマーケットでの日本映画はかなり活発に取り引きされるようになった。黒沢清監督、塚本晋也監督作品は引っ張りだことも言える。しかし、海外の映画祭への出品は、娯楽映画とは違ったクオリティが求められ、資金も必要であり、手続きのためのコミュニケーションができるスタッフもいなければならず、簡単なことではない。たとえばカンヌ映画祭での出品コストの大きさには驚かれるに違いない。ただ、全ての映画祭出品がこのようなコストとは限らず、英語字幕のプリントと招待者以外のスタッフの渡航費、宿泊代プラスアルファである。それでも、字幕翻訳、プリント代、渡航費などで200万円ほどが必要となる。ギリギリで製作している現場に新たに数百万円を集めるのは、やはりたいへんなことである。現在、海外の映画祭への出品にはユニ・ジャパンの助成があり、これが大きな力となっている。

1995年、塚本晋也監督が「東京フィスト」をアメリカ、サンダンス映画祭に出品したとき、私は同行したことがあるが、塚本一行は1月中旬のサンダンスを皮切りに1月下旬のオランダ、ロッテルダム映画祭、2月上旬のド

イツ、ベルリン映画祭、そして2月下旬のアメリカ、ロスアンジェルスフィルム・マーケットと50日近いプロモーション活動を行った。こうした積み重ねが今日の実績につながっているのではないか。映画祭での受賞は海外のセールスに大きな効果がある。デビュー作からカンヌに招待されている小林政広監督の新作「完全なる飼育 女理髪師の恋」(2003年)はカンヌには招待されなかったが、スイスのロカルノ映画祭に出品して賞を取り、すぐにフランスのテレビ局から購入の申し込みがあった。このように、海外の映画祭への出品は現在の日本映画の海外戦略の最も重要な手段であると言える。しかし、ここ数年、かなりの数の日本映画が海外で公開されているが、それぞれの動員力は「ポケットモンスター」と比べるとはるかに小さい。

この海外の映画祭へ日本映画を出品してきた歴史は、日本文化を認知させることに大きな貢献を果たしてきたが、一方で、映画祭に出品されるような作品を高く評価する偏重を産み、エンターテインメントとしての日本映画の健全な発展には支障をきたしたとも言えるのではないだろうか。つまり、娯楽映画よりアート系ということであり、メディアもその受賞結果を大きく報じて煽った。野心的な監督たちは海外の映画祭への出品を大きな目標とし、また才能ある俳優たちも、そういった作品には出演料を度外視しても進んで出演するようになった。映画祭に出品される作品は芸術活動の場とも言えるようになった。しかし、こうした作品が日本国内の興行では限定的な成功を収めても、マスマーケットで成功するのは稀有な例しかない。

そこで、今後の日本映画の海外戦略の重要なマーケットとして考えられるのがアジアであろう。しかし、現在の日本映画がエンターテインメント・ソフトとしてアジアで主要な位置を占めているとは言えない。中国、香港、台湾、マレーシア、シンガポールといった中国語圏での中国語映画や躍進著しい韓国映画に比べ、日本映画はまだまだポピュラーな存在とはなっていない。このような状況だが、「リング」のヒット以来、日本のホラー系の作品は興行的な信頼を得、製作前の企画の段階でプリセールされるようになっている。

さて、黒沢清、塚本晋也といった監督の作品が海外のマーケットで引っ張りだこであることが書いたが、それは彼らの作風が海外の観客からも受け入れられているということで、特に狙っているわけではないだろう。2人の監督と同じように高い評価を受けながら、海外の市場からは受け入れられない監督の作品がある。しかし、それは芸術的価値と市場価値の違いであり、作家の責任ではない。日本映画を戦略的に海外に販売していこうとすると、次のことに留意しなければならないであろう。それは、日本の固有の文化表現と海外戦略が一致しないこともあるということだ。グローバルゼーションとともにハリウッド映画が世界でのシェアを上げていくなかで、ハリウッドはアメリカ映画から無国籍化へ変質していった。今や、アメリカ固有の文化としてのハリウッド映画は限られた作品のなかにしか見ることはできない。日本映画も海外戦略を立てるにあたって、グローバル化と変質について考慮しなければならない。

2-他の国との合作

合作にはさまざまな解釈があるが、ここでは日本と海外の双方の出資、そしてスタッフや俳優による共同制作の作品ということにする。合作の場合、複数の国の共同事業というポジティブな響きとは裏腹に、実際にはさまざま

な問題が存在する。1つは仕事（撮影）への取り組み方の違いであり、もう1つはそれぞれの文化に対する認識の違いである。

まず、撮影への取り組み方では、筆者は韓国映画の撮影に何度か参加したことがあるが、日本映画に比べ、周到的な段取りが組まれておらず、かなり無駄とも言える時間が費やされることも多くあった。香港映画でもスケジュールの組み方はゆるいと聞かすが、アジアでは日本のようにコストをギリギリまで絞り、カッチリと撮影を進めるほうが少数なのではないか。また、瑣末なことだが、日本ではロケ弁と呼ばれるように、ロケ撮影中の食事は弁当であることが少なくないが、やはり韓国と合作企画のとき、韓国側のスタッフにはロケ弁に違和感があったという。韓国の人たちに冷たい食事の習慣はなく日本側はそのことを知らなかったのだ。事前に説明があれば避けられる誤解もあるが、弁当にまで配慮がいたらなかったということだ。

文化の違いについてはさらに複雑な問題が生ずる。まず、どちらの国に興行の軸足を置くかによって、描き方が異なってくる。ヨーロッパの国との合作で、マーケットが基本的にヨーロッパにある場合、現在の正しい日本の姿よりも、ステレオ・タイプの日本を描いたほうが、受けがいいと判断されたことがあった。やはり最初に合作ありきではなく、企画が先行して結果として合作になるというのが無理がないのではないか。

今後はアジアでの合作が増加すると思われるが、そこで問われるのはプロデューサー、監督、俳優でも、海外の人々と渡り合う姿勢ではないだろうか。語学力も重要だが、国内ルールではない、国際ルールで通用する姿勢を持たなければならない。

3-監督、俳優、衣装デザインなどスタッフとして海外の作品に参加

この場合、すでに多くの日本の映画人が海外で活躍している。しかし、ハリウッドが舞台になると、中国人勢が1歩も2歩も先行している。監督では「いつか晴れた日に」のアン・リー、「ミッション・インポッシブル2」のジョン・ウー、「スモーク」のウェイン・ワンがおり、俳優では「ラッシュアワー」のジャッキー・チェン、チャン・ツイー、「アンナと王様」のチョウ・ユンファ、「リーサル・ウェポン4」のジェット・リーなどがいる。「ブラック・レイン」でハリウッドを目指した松田優作の夭逝は本当に惜まれる。しかし、日本にもワダエミ、石岡瑛子、宮崎駿といったアカデミー賞受賞者もおり、最近では「鬼が来た!」「暖〜ヌアン」といった中国映画で高い評価を得ている香川照之、「天地英雄」の中井貴一が活躍している。「ラストサムライ」には多くの日本人俳優が出ており、今後ますます日本映画人の海外での活躍は期待できそうである。

4-日本映画のリメイク化権の海外販売

「リング」がアメリカ版「ザ・リング」となり世界中でヒットしたことや、近々「Shall We ダンス?」もリメイク版が公開されることから、リメイク化権のセールスが注目されている。しかし、ハリウッドが外国映画のリメイク権を買うのは昔からのことで、フランスのコリーヌ・セロー監督の「赤ちゃんに乾杯」（1985年）はアメリカで「スリーメン&ベビー」（1987年）というタイトルでリメイクされ大ヒットした。ハリウッドがリメイク権を買う

のは一定のサイクルがあり、現在はそのバブルのピークにあるとも言えるのではないか。日本でも前記2作だけでなく、ここ数年でかなりの本数の作品のリメイク化権が売れており、さらに韓国映画ではそれ以上の本数のリメイク化権が売れている。

現在ハリウッドは北米だけでなく世界市場に向けて映画を供給していることから、慢性的な企画不足で、中国の撮影所にも接近している。この状況がリメイク化権のブームを後押ししている。しかし、リメイク化権が売れるというのは娯楽映画として評価されるということであり、この本数が増えることは日本映画界の傾向としては歓迎されることであろう。

5-海外の作品への出資

海外作品への出資例としては、ソニーのハリウッド・メジャー、コロムビア映画、松下電器のMCAの買収という大がかりなものから、パイオニアが「ターミネーター」シリーズで知られるカロールコという製作会社に投資したり、日本ビクターが「ダイ・ハード」のプロデューサー、ローレンス・ゴードンにラルゴという会社を設立させたことなどがある。ビクターはさらにジム・ジャームッシュの「ミステリー・トレイン」をはじめとする数作、リュック・ベッソンの数作に投資、出資したことがある。またNDF（日本ディベロップメント・ファイナンス）という会社がイギリス映画「クライミング・ゲーム」「ハワーズ・エンド」などに出資している。これは、外国映画の買い付けの延長のもので、日本の映画産業の発展とは異なる次元のものである。

ところが、「呪怨」の一瀬隆重プロデューサーは自身のプロデュース作品を英語映画でリメイクするようになった。これは日本の企画を海外からも資金を集め、英語映画にして英語圏マーケットに売り出そうとする新しい試みである。これは日本で制作した作品のリメイク化権を売るのではなく自身でリメイクしようというものである。これが、もし一瀬氏が、企画したものをいきなり英語映画化した場合は、企画力のあるプロデューサーの海外流失ということになる。マリオ・カサルがアメリカに行ってカロールコを設立したのと同じことである。そうなったとしても、一瀬氏にとってはより大きなマーケットに活躍の場を求めたということであり、彼が責められることではない。

【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」

「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 稲藤正彦

「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