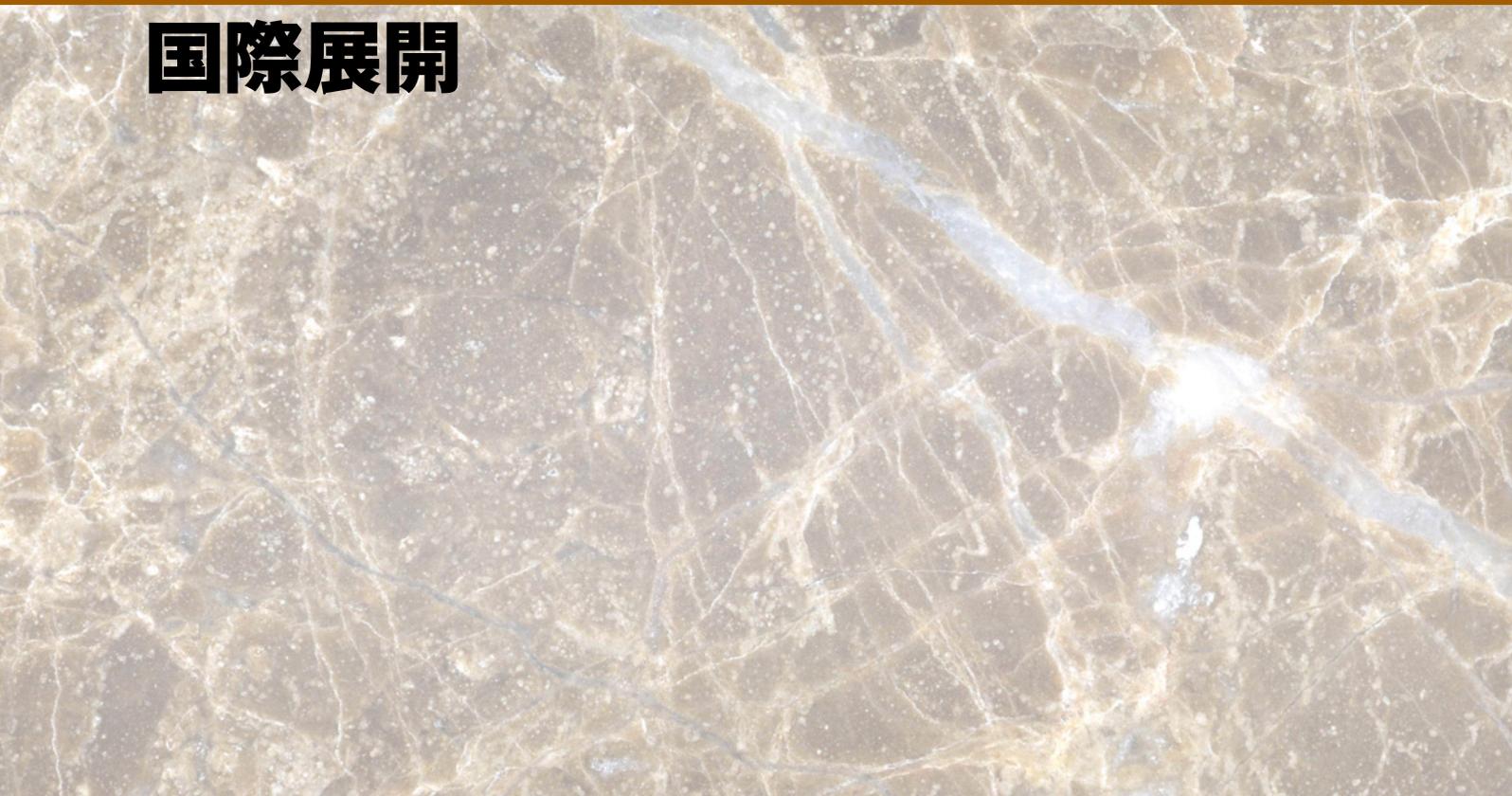


# コンテンツ・プロデュース機能の 基盤強化に関する調査研究

国際展開



## はじめに

〈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〉の導入テキスト『プロデューサー論』の序文に、プロデューサーに求められる3つの要件が掲げられている。1つ目はチーム全体を率いるリーダーシップ、そしてクリエイティブ・プロデューサーとビジネス・プロデューサーとしての側面である。3つ目のビジネス・プロデューサーとしての役割の中には資金調達や予算管理、配給、回収といった一連の要素が含まれるが、これに加えて今後はますます海外戦略への豊富な知識と経験が必要とされるはずだ。

日本の映像コンテンツ、とりわけアニメーションやゲームは世界中で支持されていることは事実だが、多分に計画外の要素が強いということもまた事実である。実際のところ、優れたものが売れているのであって、今後国際競争力が弱くなることがあればすぐにでも衰退すると見るのが妥当であろう。また、海外へ販路を広げるのは、優れたクリエイティブ活動を維持するために欠くことのできないステップであり、その先陣を切るべきはプロデューサーにほかならないのである。

本テキストでは映像コンテンツの国際展開における現状を示したうえで、これからのプロデューサーが取り組まなくてはならない基本的な課題について解説していく。国際展開が進んでいると言われるアニメーションやゲームにおいても絶対的な方法論が確立されているわけではない。テキストの内容をヒントに読者自身が映像コンテンツを海外で展開するための手法を確立していただければ幸いである。

# CONTENTS

---

はじめに

## Chapter 1

### 海外戦略を考えるにあたって

#### Section 1

##### 海外進出の意義とは

- 1 コンテンツ産業が基幹産業になりうる可能性
- 2 ジャパンブランドの確立

#### Section 2

##### 海外マーケットの現状

- 1 ゲーム
- 2 アニメーション
- 3 映画

#### Section 3

##### 国際展開を目指すコンテンツの製作でプロデューサーが留意すべきポイント

- 1 規制された表現の扱い
- 2 演出への配慮
- 3 市場とターゲットの明確化

#### Section 4

##### 著作権管理の手法・権利侵害のリスク回避

#### Section 5

##### 映画、アニメーション、ゲームソフトで異なる戦略

## Chapter 2

### ゲーム・アニメーション

#### Section 1

##### 資金の調達と回収

- 1 資本提携
- 2 プリセール
- 3 売上げの回収
- 4 ロイヤリティ

#### Section 2

##### 製作

- 1 企画
- 2 注意されるべき表現
- 3 ローカライズ
- 4 共同制作
- 5 グローバルなスタッフィング

#### Section 3

##### ディストリビューション

- 1 マーチャンドライジング
- 2 多メディア展開
- 3 タイミング
- 4 売り方の手法
- 5 パートナーの見つけ方

## Chapter 3

### 映画

#### Section 1

##### 海外における日本映画の現状

- 1 ビジネスの現状
- 2 海外展開が進まない理由
- 3 海外市場でビジネスに結びつく作品

## *Section 2*

### **国際展開におけるプロデューサーの役割**

- 1 アプローチ方法
- 2 作品の企画
- 3 映画祭への参加
- 4 合作

## *Section 3*

### **映画の権利販売の実際**

- 1 注目されるリメイク化権
- 2 日本映画のリメイク化権の販売
- 3 権利販売の問題点

## *Section 4*

### **韓国・中国に学ぶ海外展開**

- 1 海外作品への参加
- 2 韓国・中国映画の海外進出
- 3 韓国映画隆盛の理由

## *Section 5*

### **今後の国際展開のヒント**

- 1 マスに受け入れられる作品作り
- 2 マーケットを考えたアプローチ
- 3 映画紹介サイトの立ち上げ
- 4 プロデューサーに求められる能力

# *Chapter 4*

## **海外でコンテンツを守るための心得**

### *Section 1*

#### **海外における契約締結上の一般的留意点**

- ー日本との違いー
- 1 ディールメモ
- 2 交渉不能な契約は存在するか
- 3 長文の契約書は本当に必要か

### *Section 2*

#### **海外における資金調達のとし穴**

- ープリセール契約におけるリーガルリスクマネジメントー
- 1 海外におけるプリセール
- 2 プリセール契約後のローン提供

### *Section 3*

#### **海外での権利保護**

- 1 著作権の保護要件
- 2 権利侵害の際の救済手段



# Chapter 1 海外戦略を考えるにあたって

## Section 1 海外進出の意義とは

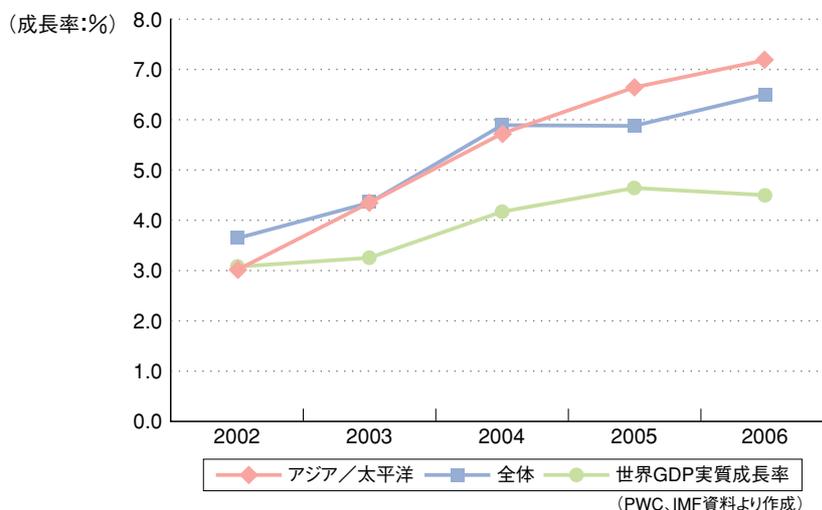
### 1-コンテンツ産業が基幹産業になりうる可能性

経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課が2003年末にまとめたレポートによれば、世界のコンテンツ産業の成長率は2006年の予測で6.5%。これは世界GDP成長率よりも高い水準で推移することを示している（【資料1】）。

さらに同レポートは「知的財産そのものであるコンテンツは、その戦略的活用により、他産業と比べ非常に高い経済波及効果をもたらす」と報告し、任天堂のキラーコンテンツである『ポケットモンスター』の多角的展開に触れている。

『ポケットモンスター』は発売以来大ヒットを記録し、続編への期待度が群を抜いて高いソフトであるということは周知の通り。ソフト本体の売上高も930億円に上るが、そこに付随する数々のビジネスが本体のセールスを大きく上回る巨大な利益をもたらしているのだ。映画やアニメーション作品、カードゲームの収益をはじめとするゲームに直結したビジネスに、4,000アイテムを超える関連商品ビジネスの売上高を合わせるとその直接効果は1兆円。これに1次・2次波及効果を加算した合計額は2兆3,000億円にも達するのである。ちなみにテレビアニメーションの放映が行われている国は68カ国（25言語）。世界の視聴人口はいかばかりか（【資料2】）。

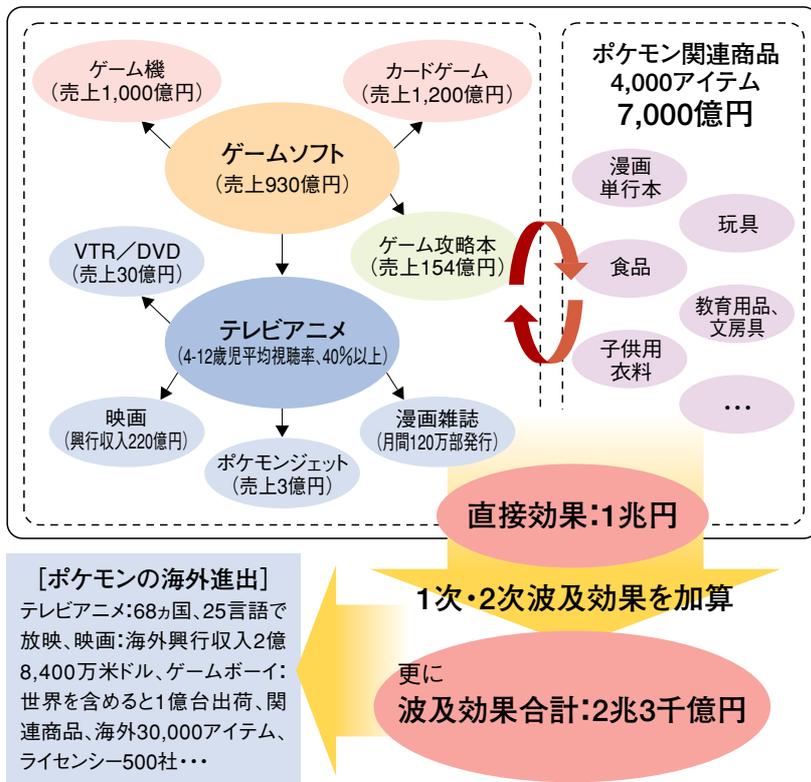
【資料1】 高い成長率で推移する世界コンテンツ産業



映画『Love Letter』（岩井俊二監督）が韓国で公開された年、同国からの観光客が300万人も増加したという例もある。ロケ地の小樽へアジア諸国から訪れる観光客に限れば、1999年以降連続して倍々ペースで伸びているという。これもまたコンテンツがもたらした波及効果の1つである。アニメーションやゲームに比べると海外進出が遅れていると言われる映画ですら、ここまでのパワーを持ち得るのだ（【資料3】）。

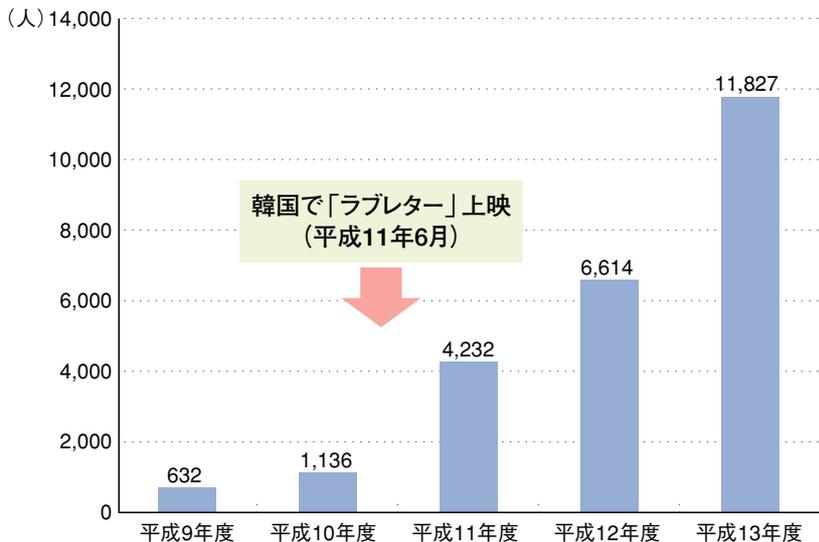
こうした現象が我々に示すものは何か。コンテンツ自体がもたらす直接的な利益は言うまでもないが、その爆発的な波及効果が国内の産業全体の活性化に結びつく可能性も大いにあるということだ。

【資料2】人気ゲーム「ポケットモンスター」の経済波及効果



出典：「コンテンツ産業をコアにしたジャパンブランドの確立」平成15年12月（経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課）

【資料3】映画「ラブレター」放映とアジアから小樽への観光客（宿泊延人数の変化）



出典：「コンテンツ産業をコアにしたジャパンブランドの確立」平成15年12月（経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課）

## 2-ジャパンブランドの確立

前述の経産省のレポートには「文化への理解、国家ブランド価値の向上などといったさまざまな効果を有するため、我が国の国際的地位向上にも大きく貢献する」というコメントも見られる。

映像コンテンツが世界市場で広く受け入れられる先には、直接・間接的な経済効果のほかにも、日本に対するイメージの向上や文化への理解という副次的効果が期待できる。

アニメーションやゲームソフトの浸透ぶりは前述した通りだが、中国・台湾・韓国などアジア諸国ではマンガやポップミュージックなどの普及も劇的に進行している（【資料4】）。こうした日本のポップカルチャーが若い世代に浸透している国をはじめとして、往々にして日本語学習熱が高まりつつあるようだ（【資料5】）。

語学を学ぶということは、その国の文化を学ぶことを意味する。国際的な地位の向上は、その国に関心を持たれるかどうかで決まると言っても過言で

### 【資料4】 ポップカルチャーと製品イメージ

2001年11月

		香港	台北
好きなテレビ番組	日本のドラマ	16.9	22.5
	欧米のドラマ	5	8.5
よく読むファッション誌	日本のファッション誌	26.5	13.5
	欧米のファッション誌	7.5	9.5
好きな音楽	J-POP	37.3	34
	欧米のポップス	24.4	20.5

製品にあてはまるイメージ		香港	台北
カッコいい／ センスがいい	日本製品	87.6	71.5
	米国製品	16.9	35
楽しい	日本製品	89.6	71.5
	米国製品	20.4	30

調査対象：15～24歳の男女  
2001年11月博報堂アジア生活意識調査結果より

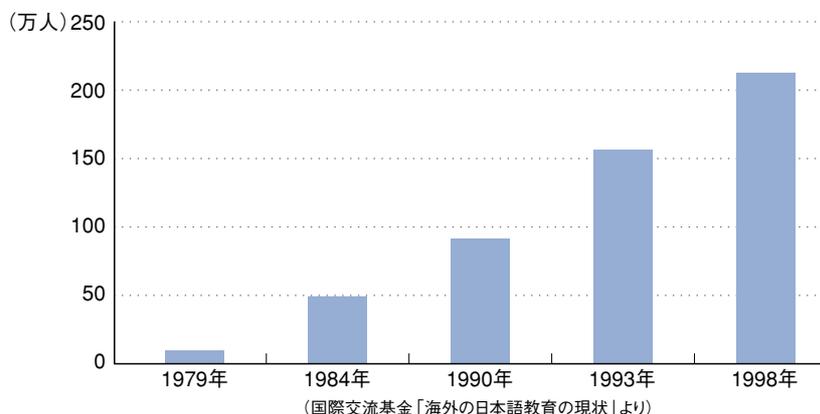
2003年1月

		香港	台北
よく見るテレビドラマ	日本のドラマ	22.5	18.2
	韓国のドラマ	7.5	23.2
	欧米のドラマ	7.5	3.5
好きな音楽・ポップス	日本	45.5	28.3
	韓国	17.5	6.6
	欧米	40.5	30.8
よく見る映画	日本	3.5	6.6
	韓国	1.5	2.5
	欧米	16.5	46.5

調査対象：15～24歳の男女  
2003年1月博報堂アジア生活意識調査結果より

出典：「コンテンツ産業をコアにしたジャパンブランドの確立」平成15年12月（経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課）

### 【資料5】 海外の日本語学習者数



出典：「コンテンツ産業をコアにしたジャパンブランドの確立」平成15年12月（経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課）

はないだろう。日本の文化をより深いレベルで理解する人々が世界中で増えていくことでもたらされる利益（経済的なそれを除いても）は計り知れない。

もちろん、個々のコンテンツ・プロデューサーが製作のプロセスの中で、文化交流や日本の地位向上を念頭におかなければならないとまで言うつもりはない。しかし、自ら作りあげるコンテンツが目に見えないところで、ジャパンブランドに少なからぬ影響を与えている（かもしれない）という意識は持っておいて損はないだろう。

## Section 2 海外マーケットの現状

### 1-ゲーム

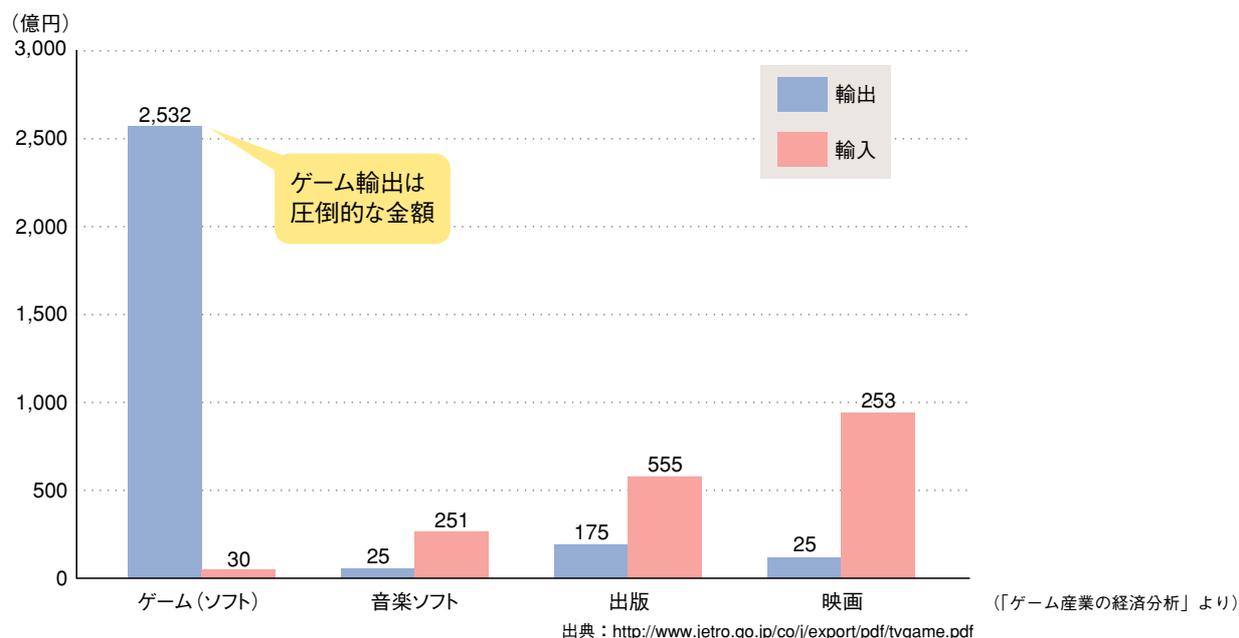
ハード、ソフトともに「メイド・イン・ジャパン」が世界を席卷してきたのがゲームの分野だ（【資料6】）。比較的早い時期からコンテンツの国際展開を視野に入れていた業界だけに、各メーカーとも海外での展開に対するノウハウを積極的に吸収してきたと言え（ただし、それでも完璧な方法論が確立されているわけではない）、現在もなお、各メーカーのプロデューサーは海外戦略の研究を続けている。

これまで好調であったゲームソフトの分野は、実のところ、1998年以降、5年連続して生産額が減少している。国内市場が若干縮小傾向にあるとともに、2002年の日本製ソフトウェアとハードウェアの海外総出荷額が昨年対比で10.1%減の8,735億円という数字からわかるように（注-1）、輸出額の減少が影響しているようだ。輸出減については、アメリカを筆頭とする海外のソフトメーカーが力をつけてきたことが大きな要因と考えられる。

また、ソフトウェアとしてのゲームコンテンツの流通は、宿命的にハード

（注-1）2003年7月28日、社団法人コンピュータエンターテインメント協会のプレスリリース（[http://report.cesa.or.jp/news/press\\_030728.html](http://report.cesa.or.jp/news/press_030728.html)）より

【資料6】日本のコンテンツ輸出（2001年）



ウェアの普及が前提だ。幸いにして日本製のコンシューマ向けハードウェアの分野は世界市場において今のところ絶対的なアドバンテージを持っているが、海外メーカーの巻き返しがないとも言い切れない。PC用のゲームも強力なライバルになるだろう。

## 2-アニメーション

四半世紀前から日本のアニメーションは世界市場に進出していった。とはいえ、かつての制作スタッフ、とりわけプロデューサーに世界市場を視野に入れた具体的なプランニングの発想があったと断言することは難しい。誤解を恐れずに言うならば日本市場向けのコンテンツをそのまま海外市場へ流用しただけであり、ビジネスとしては“余禄”にすぎなかったと考えたほうが妥当だ。飛躍的に市場が成長したのは1990年前後である（【資料7】）。

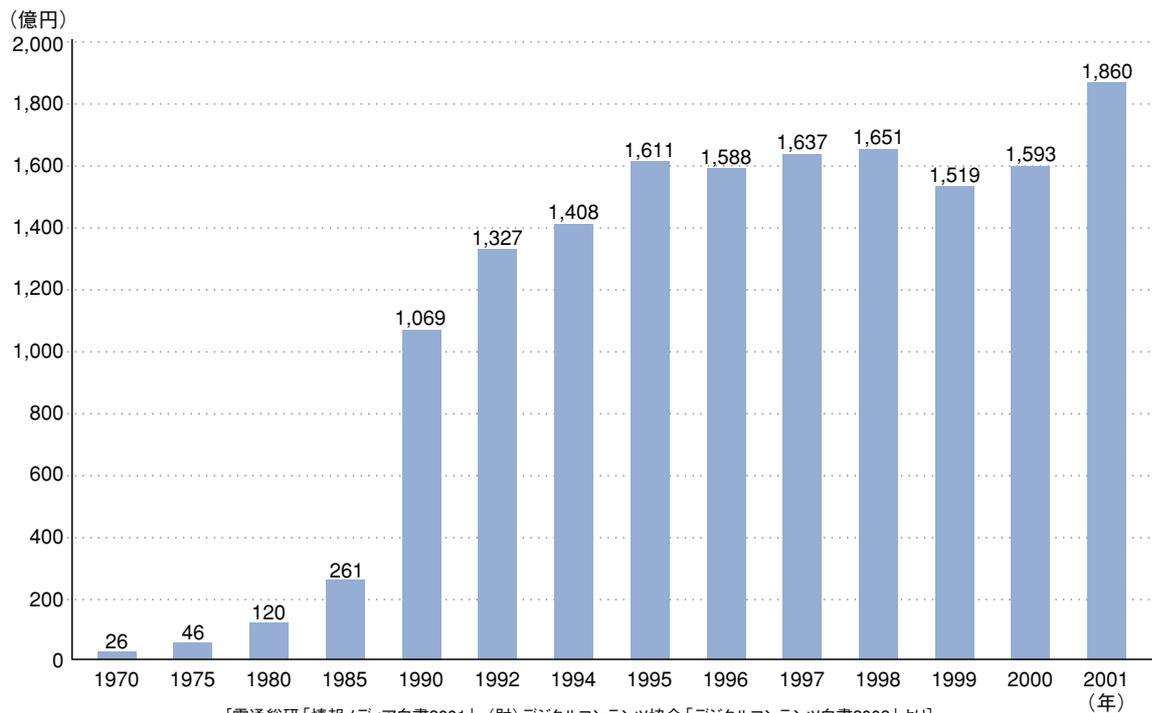
現在もなお日本のテレビアニメーションコンテンツは圧倒的な支配力を持っているが、海外市場でのメディアコントロールやブランド力強化の施策についてはやや後れをとっている。緻密なローカルマーケティングはアニメーションコンテンツに携わるプロデューサーにとって重要な課題と言っているだろう。

テレビアニメーションの輸出自体は現在もなお堅調を維持しているが、クォーター制<sup>(注-2)</sup>をとるEUなどでは、一時のようにアニメーション番組の大半を日本製コンテンツが席卷するということはなくなった。もっとも、それでもやはり日本のアニメーションは圧倒的な支持を誇っている（全世界のテレビアニメーションコンテンツのうち約6割が日本製）。

フランスやイタリア、スペインなどでは都市の街角にアニメーションキャラクターの専門店があり各地で人気を博している。しかし、『ポケモン』な

(注-2) 自国のコンテンツを上映、放送する最低ラインを決める制度。その枠を超えて海外のコンテンツを流通させることができない

### 【資料7】アニメーション産業の市場規模



出典：「アニメーション産業の現状と課題」平成15年3月（経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課）

ど一部のキャラクターを除けば、マーチャンダイジングビジネスが国内市場と同じようにうまく機能しているわけではない。「問題点」というほどではないにしても、コンテンツに付随する大きなビジネスチャンスをつかみきれないのが現状だ。

### 3-映画

映画コンテンツは劇場用アニメーション作品を除いてマーケットベースに乗っているとはとても言えない。残念ながら日本の映画産業は大きく後れをとっているのが実状だろう。

宮崎駿監督の『千と千尋の神隠し』がアカデミー賞でオスカーを獲得したニュースは、日本映画界にとって久々の明るい話題だったが、アメリカでの当初の上映館は26館と少なく興行収入は556万ドルにすぎなかったと言われている。

カンヌ映画祭でパルムドールを獲得した今村昌平監督や、ベネチアで金獅子賞を獲得した北野武監督の例を挙げるまでもなく、世界が日本映画に対して一定の評価を下していることは間違いない。世界の映画人に多大な影響を与えた黒澤明監督や小津安二郎監督の例もある。しかし、彼らが手がけた作品が世界市場において興行的に成功したというわけではないのもまた事実だ。

映像コンテンツの海外進出の現状を見てわかるのは、そのネガティブな部分が少なからずビジネスの仕組みに起因しているということである。テレビアニメーションやゲームソフトでは他国に対する強力なアドバンテージを確保しているものの、多メディア展開など副次的なビジネスの場面でやや足踏みを強いられているところがある。契約上の問題（主に著作権の帰属や利益の分配について）など課題は多く、そこに直面するプロデューサーには一層の努力が求められていると同時に、国際展開のノウハウを持つプロデューサーの絶対数が圧倒的に不足しているのは間違いない。

## Section 3 国際展開を目指すコンテンツの製作で プロデューサーが留意すべきポイント

### 1-規制された表現の扱い

海外市場に展開するか否かにかかわらず、表現の限界（文化的、宗教的、民族的タブーやセクシャル表現・バイオレンス表現に対する規制など）をコントロールするのはプロデューサーの役割である。各パートのクリエイターが規制表現などについて高い意識を持たなければならないことは言うまでもないが、演出したり書（描）いたり、実際に制作したのが現場のクリエイターだとしても、最終的に是非の判断を下すのはあくまでもプロデューサーなのだ。

表現の規制には明文化された法律やルールのほかに、そのテリトリーでは

「暗黙の了解」とされるタブーがあることにも注意されたい。アメリカなど一部の地域では、子ども向けのコンテンツで「キャラクターが銃口を（それを見る者に）向ける」という描写が禁止されている。「知らなかった」ではすまされないことも少なくない。

## 2-演出への配慮

明確に規制された表現ではないが、身振り手振り、ボディランゲージ、感情を伴う仕草、舞台背景の演出など、コンテンツの中のさまざまな描写の中には「日本の社会でしか通用しないもの」があるということを十二分に認識しなければならない。何気ない動作が別の国やテリトリーでは特別な意味を持つこともある。登場人物の名前や地名の“語感”が国によっては「特別な意味」を持つことも少なくない。こうした演出のディテールにまで踏み込んで製作を進めないとコンテンツの商品力をスポイルしかねない。

## 3-市場とターゲットの明確化

海外向けコンテンツの製作や流通にかかわる注意点は数えきれないほどあり、作品の質を維持しながら（クリエイティビティを最高のレベルで発揮しながら）、瑕疵のない商品に仕上げていくのは容易なことではないだろう。

肝心なのは、プロデューサー自身が国際感覚を身につけるとともに、「このコンテンツは、どのエリアのこういった年齢層のユーザーが対象なのか」など、常に具体的なターゲットを想定し、そのターゲットに向けて商品の企画開発をすることだ。

## Section 4

### 著作権管理の手法・権利侵害のリスク回避

コンテンツ製作に携わるプロデューサーとして避けて通れないのが著作権をはじめとするさまざまな権利関係の管理とリスク回避である。

まず国内のクリエイターを含めた権利者との間で、権利の存在とその持ち分の割合を明確にしておくことが大切だ。当然のことと思われるかもしれないが、これまで日本の製作現場ではこうした交渉が曖昧にされてきた。したがって、トラブルが生じたときには事態は紛糾する一方なのである。

国内におけるコンテンツの二次使用でもトラブルが生じるのだから、海外展開を予定するコンテンツにおいては、なおさら権利問題を明確にしておくべきだ。海外との交渉を代理店やエージェントに依頼する場合も同様だろう。

また、アジア圏を中心としたエリアでは海賊版の被害が深刻だ。海賊版は正規版の流通を阻害するだけでなく、メディアコントロールやブランド構築施策にも悪影響を及ぼす。割高な正規版が売れない市場では海賊版が一層氾濫するという負のスパイラルに陥る危険性を伴っている点も認識しておこう。

海外でコンテンツを守るためにプロデューサーが持っていたい心得については別項に譲るので参考にしてもらいたい。

## Section 5 映画、アニメーション、ゲームソフトで 異なる戦略

あらためて言うまでもないことだが、一口に映像コンテンツと言っても、映画、アニメーション、ゲームソフトは、それぞれ特異の側面を持っているので、コンテンツごとに特化した海外戦略が求められるのは当然のことだろう。ただ、その一方で、プロデューサーとしての心得はコンテンツの形にかかわらず共通する部分が少なくないのもまた事実である。

とりわけ、ゲームとアニメーションについては以下のような共通項を持つ。

- ・プロダクションのシステムの全てが国内で完結していることが多い。
- ・世界市場において、日本のコンテンツが突出している（有利な立場を活かしてビジネスを展開できる）。
- ・海外との共同製作、ディストリビューションをはじめとする流通展開、マーケティング・リサーチなど解決すべき課題が似通っている。

これに対して映画は、（欧米への直接的な展開には）言語の問題だけではなく、多くの課題がある現状から、作品をそのまま海外へ輸出しビジネスにするには、高いハードルが存在しており、ゲームやアニメーションとはかなり状況が異なると言える。

以上の点を考慮し、Chapter 2以降では「ゲーム・アニメーション」<sup>(注-3)</sup>「映画」の2つのカテゴリーに分け、国際展開においてプロデューサーに知っておいていただきたい事項について解説を進めていきたい。

**(注-3)** 日本貿易振興機構では、アニメーションの米国市場進出のための資料を下記のサイトで紹介しているので参考にいただきたい。「日本のアニメ産業のための米国進出マニュアル」2003年12月：http://www.jetro.go.jp/co/j/export/jigyo.html#marketreport  
なお連絡先は、次の通り  
日本貿易振興機構（ジェトロ）市場開拓部  
輸出促進課  
〒105-8466 東京都港区虎ノ門2-2-5  
TEL:03-3582-5313/FAX:03-5585-7044

# Chapter 2

## ゲーム・アニメーション

### Section 1

#### 資金の調達と回収

##### 1-資本提携

今後、国際展開が一層進んでいけば海外の資本と提携する場面も少なからず出てくると考えられる。

製作に至る資本提携のあり方として最も一般的なものは、民法上の任意団体である「製作委員会方式」だろう<sup>(注-1)</sup>。現在のところ実例はそれほど多くないものの、一部のアニメーションコンテンツを中心として製作委員会方式による海外資本の提携が見込まれるケースがある。出資比率に応じて著作権を共同保有するこのスキームでは、国内の投資企業と並立する形で海外のパートナーが製作委員会に加わる。当然、権利保有のあり方も国内国外を問わず同等である。国内の製作委員会は作品ごとに、その内容に相応しいメディアや企業を募って編成されるケースが多いが、海外のパートナーとは国やエリア、語圏といった特定のテリトリーでの権利を配分する疑似製作委員会的な組織を編成することもある。アニメーションでは特定のテリトリーを受け持つパートナーは、オールライツ（全ての権利）を保有する例が多い。

海外ではSPC（特定目的会社）やLLC（アメリカに多く見られる組織形態の1つ。有限責任のため、リスクのある投資形態に向いている）という形態をとるケースが一般的だ。

上記のような製作委員会方式による著作権投資とは別に、配給権のみによるディストリビューションとしてライセンスアウトする方法もある。この場合は個々の契約によって権利の及ぶ範囲が規定されることになる。

一方ゲームのほうは、ほとんどがゲームメーカー単独の予算の中で作られているのが実状。ただし、製作費が高騰する中で複数の企業の出資によるリスク回避などに目を向ける関係者も多く、今後は少しずつ製作委員会方式による資金集めが実現するかもしれない。その際は当然、権利の配分や開発段階での出資者の権限などを中心とした条件面での枠組みについて検討する必要が出てくるだろう。

製作委員会方式ではないが、ハードメーカーや販売流通を担うパブリッシャーがメーカーに対してライセンスフィーを支払うことで一定のロイヤリティを受け取るというシステムが、このところ見られるようになってきた。このケースでは販売価格から開発費、宣伝費、流通マージンなどコンテンツ1本当たりのコストを差し引いた額からリクープポイントが算出される。一般

**(注-1)** 製作委員会方式とは、特定の映像コンテンツを制作するために映画会社、配給会社、放送局、広告代理店などのメディア関連企業や一般企業などが出資し、作品の著作権等をシェアする仕組みである。ちなみに従来の信託業法では信託の対象となる財産として知的財産を含めていなかったが、現在、明確なスキームの検討が図られているところだ

に「2億円のコストをかけた場合、20万本売らないとペイしない」と言われるが、20万本売するためのプロモーションと100万本のそれとでは自ずと差異が出てくるため、プロデューサーの国際展開をにらんだプランニング戦略が重要になってくる。国内で販売のプランニングを策定しても海外のマーケットやパブリッシャーが必ずしもその通りに動くという保証はないため、企画がスタートした以降もプロデューサーを柱とした微調整が必要になってくるだろう。

なお、一般的には製作委員会に出資した場合の権利の存続期間は著作権の存続期間（現在は50年、今後70年に延長される見込み）と同じ。ライセンスアウトの場合は、5～8年という。ちなみにアメリカの映画などを日本で配給するケースでは、その存続期間は12～13年である。期間の決め方に規定はないが、通常、投資した資金の回収がひと通り終わると予想される期間が目安だと言われる。

## 2-プリセール

ハリウッド映画などでは、クランクイン以前の企画段階でコンテンツそのものをプリセールして資金を調達するケースがある。ヒットが見込めるアニメーションコンテンツでは、（絶対数は少ないものの）すでにこの手法が実施されているようだ。一方、パッケージメディアであるゲームコンテンツの場合、現状では難しいと言うのが業界の一致した見解かもしれない。

すでにできあがったコンテンツを売り込む場合はともかく、企画段階のものを売り込んで資本参加してもらうためには大資本の言いなりにならないというところも重要な要素になるだろう。交渉の段階で「イエス」「ノー」をはっきりと言えるだけの準備と強い意志がプロデューサーには求められている。

注意しなければならないのは、海外の市場と日本とでは商習慣に違いがあるという点をプロデューサー自身がしっかりと認識すること。一般的に海外の契約書には「別途協議する」という条項を盛り込むようなことはあり得ない。また、日本国内では、取引先との信頼関係のもとで入金以前にコンテンツをデリバリーすることもあるが、海外では“非常識”な行為になりかねない。このような海外でのビジネスルールを熟知することもプロデューサーの重要な仕事である。

また、契約の現場にはクリエイターにより近いプロデューサーが臨むほうがうまくいく場面が多いと言う人がいる。というのも、海外のパートナーと現場のプロデューサーが直接交渉することでビジネスチャンスが格段に広がる人が多いからだ。セールストークに説得力が増し、企画書や素材のやり取りがシンプルになるだけでなく、ディレクターや監督といった現場のクリエイターを交渉の場に招くことも容易になる。

ときとして日本と海外のクリエイター同士が仕事をまとめることもあるだろう。日本では“友達感覚”ですむこともあるが、海外では基本的になあなあではすまされない部分が多い。こうしたケースでは誰がビジネスの窓口になっているのか、決定権を持っているのは誰かという点に注意してもらいたい。お金の話が絡むならば常時シビアに、というのは鉄則中の鉄則である。

現在はアニメーションコンテンツのリクープにおいて海外市場が占める割合が以前より大きくなっているという。コンテンツの製作にあたって海外へ

の展開を考えないという選択は現実的なものではなくなってきているということだ。当然、この状況がさらに進めばプリセールも資金調達重要なファクターになるだろう。

### 3-売上げの回収

まず最初に、売上金の回収方法、管理方法などはプロデューサーが所属する組織の規模、その組織がどういう方針をとるので全く違うものになるという点を指摘しておきたい。ただ、それを担当する専門家が別にいる場合でもプロデューサーは大まかな仕組みだけでなく、できれば細かな取引のノウハウまで学ぶべきである。

コンテンツ本体の直接的な売上げ回収先としては、コンシューマを対象としたゲームの場合は小売店など各流通網、アニメーションはメディア企業や代理店といった具合にそれぞれ異なる。

ゲームソフトの場合で気を配らなければならないのは、国によって、あるいはその企業によって売上金回収のスタイルが異なるということだ。アメリカの例では、大手チェーン店の販売網を押さえたセールスレップと取引し、一定の手数料を払うという形も見られる。現地法人を作って現地のセールスマネージャーを雇うこともある。ただ、そこに至るまでにはコンサルタントやマーケットターの意見を聞くなど細かい手順が少なくないことはあらかじめ意識しておくべきだろう。海外との交渉をエージェントに任せるとは未回収等のリスクは減るが、その分手数料を払わなければならない。通常、国内での手数料より海外での手数料は割高だ。海外とのやり取りは固定費がかかるため、一般に国内の約3倍の手数料が必要になると言われている。

マーチャンダイジング展開については、ゲームもアニメーションも似通った回収方法がとられるようだ。契約の時点（権利の明け渡し）で対価が発生するのか、あるいは売上げの中から一定のロイヤリティを後で受け取るのかによって違いはあるが、現地の動向を逐一チェックできる仕組みが不可欠と言えるだろう。コンテンツ本体、マーチャンダイジングなど付随するビジネスの双方に言えることだが、大切なのは現地スタッフに任せきりにしないこと。売上金の回収や管理は必ず日本人スタッフがコントロールするというのが鉄則である。プロデューサーはできる限り、日々の数字の動きにも目を配るべき。数字の動きを観察していくうちに市場の動向を読む力が備わるはずだ。こうした蓄積が交渉のときに役立つだけでなく、コンテンツの企画にも反映されるのである。

ゲームやアニメーションなどのコンテンツを国際展開させる場合、（主にアメリカなどでは）現地にLLCを組織する企業やプロダクションが増えているようだ。LLCはエンターテインメントビジネスに向けた組織形態で、会社の組織力ではなく作品やクリエイターのブランド力でビジネス展開できるというメリットがある。日本から海外へ進出する場合、経営責任者が国内にいたままでも十分に機能するという点も重要なポイントだ。

日本の商社や広告代理店などがエージェントとして海外向けビジネスを代行するケースもある。国際展開を図るための窓口を持たないところや直接取引をする体制が整っていない小規模のプロダクションがこうした企業に販売と売上げの回収を委託することが多い。国際展開を図るうえでのリスクは最小限に抑えられるが、コストが高いうえに海外市場の実状をプロデューサー

が直接目にするということがないという点は不利な部分と言えるだろう。

## 4-ロイヤリティ

権利の譲渡とそれに伴うロイヤリティの発生などについては特に慎重な姿勢で臨む必要がある。交渉の内容等についてはケースバイケースということになるだろうが、常識的なラインや譲歩できる限界について熟知していなければ国際展開はスタートできないと考えたほうがいだろう。また、前提としてその国の市場の実態や流通のあり方なども学ばなくてはならない。

ロイヤリティの回収や売上の回収については契約条項によるということになるが、一般的には契約したパートナーに最低保証料（ミニマム・ギャランティー）を契約時点で払ってもらい、さらにコンテンツがヒットして収益が伸びたときに一定のロイヤリティを受け取るという枠組みをとるケースが多い。

映像コンテンツ輸出がますます盛んになっている昨今では新しいルール作りも進みつつある。音楽著作権の問題もその一例だ。海外に日本のコンテンツを持ち出した場合、現地で主題歌などをそのまま使っても著作権料はとれない（楽曲の言語を換えてリメイクした場合は別）。JASRAC（社団法人日本音楽著作権協会）のような回収機関が有効に機能していないからだ。この問題を解決するために、楽曲を作る段階から海外のパートナーと権利を共同保有して、各国、各テリトリーで著作権料を回収するというスキームが考えられている。

ロイヤリティの取り扱いに際して、最も重視すべきはレポートである。海外市場でのコンテンツや関連商品の詳細な流れを国内から完全に捕捉することは非常に困難であり、信頼できるパートナーによる詳細なレポートが入手できなければ、ビジネス上のロスは大きくなるばかりだ。

## Section 2 製作

### 1-企画

国際展開を図るときに最も重要な要素は、世界市場で売れるコンテンツを作ることにはかならない。言葉を換えれば「世界市場でも通用するのか」を十分に吟味することになるだろう。

まず「アメリカ市場ではアクションゲームの人気の高い」「ヨーロッパ市場では野球ゲームは売れない」といった業界の常識を身につけることが大切だ。また製作段階でクリエイティブのコントロールを図ることもプロデューサーの役割と言える。

例えば「主人公のキャラクターが畳の部屋ですごすのは？」「ある日本人名の語感とその国の言語ではどういう意味を持つのか」「肌の色は？」といったディテールに、常に気を配らなくてはならない。キャラクターの等身はもとより、かっこよさ、魅力的な女性の描き方（＝受け取られ方）などに民族性があることも企画段階で熟知しておくべきだろう。日本人のユーザーか

ら「かわいい」と受け取られる描写や演出が、別の国では「(単に) 子どもっぽい」と見られることも少なくない。

こうした演出面のディテールはついつい見逃してしまいがちだが、そのために生じるユーザーや視聴者の“違和感”は確実にセールスに悪影響を及ぼす。文化的背景に基づく微妙なニュアンスや表現の違いを蔑ろにすれば、キャラクターのブランドや企業イメージにも大きくかかわってくる可能性も否定できない。

ただし、必ずしも全てをワールドワイド対応の“無国籍風”にするのが得策とは言えない。コンテンツの内容如何で日本の文化や風俗を前面に打ち出したほうがいいのかも場合もある。プロデューサーは細かな演出やディテールがポジティブに作用するのか、ネガティブに作用するのかを慎重に見極める必要があるだろう。

海外に向けたコンテンツ製作に携わる複数のプロデューサーによれば、最悪のケースは「中途半端な表現に陥ること」だという。海外市場を考慮するあまり中途半端に作り込んでしまった結果、国内外、両方のユーザーにそっぽを向かれてしまったのではまさしく本末転倒である。ときとして「日本市場をメインに、海外は付加ビジネスとして」という選択をすることも決して間違いではないのだ。

## 2-注意されるべき表現

アニメーションやゲームソフトなど主に子どもがターゲットになるコンテンツでは規制された表現に注意しなければならない。考慮すべきタイミングは、企画の段階である。国によって表現の規制レベルが異なる場合、最も厳しいエリアを基準にして作るのか、それとも表現そのものを重視して流通エリアを選ぶのか、あるいは国ごとにカスタマイズするのかを考えることになる。

日本がセクシャル表現やバイオレンス表現に対して比較的寛容であることはよく知られている。日本では許されても海外では許されないものも多いのだ。完全に規制されなくとも、PG-13（13歳以下の子どもには不適切）やR指定（17歳以下は保護者の同伴が必要）の対象となり、販売対象者が限定されることもある。だからといって、闇雲に表現をセーブすればいいというものでもない。もともと（大人の）コアなヘビーユーザーをターゲットに企画されたコンテンツならば、あえて「PG指定」や「R指定」の対象にされても購買者の期待に応えるための表現を盛り込むという策も考えられる。

ただ、どれだけ気をつけていても想像もできないところで規制されたり、バッシングの対象となることもある。日本でも人気の高かったゆでたまご原作の『キン肉マン』のアニメーションが、かつてフランスの視聴率高等評議会によって放送停止勧告を受けるという事件が起きた。同作に登場するキャラクターのひとりが、ナチスのカギ十字に似たマークをつけていたのだが、そのキャラクターが主人公の味方として描かれるのが許せないという主張だったらしい。もちろん原作者以下アニメーションの製作にあたったスタッフの中にナチス賛美や反ユダヤを訴える者などいなかったはずだが、結果として放送中止を余儀なくされた。

この例は事前の綿密なリサーチと十重二十重のチェック機構の必要性を示唆している。放送中止、販売中止ですめばまだいい。他国の文化や風習、タ

ブーなどに無自覚でいたがために重大な文化摩擦にまで発展するケースがないとは言いきれないのである。

### 3-ローカライズ

ゲームやアニメーションの国際展開では言語対応を中心としたローカライズを避けては通れない。

アニメーションではアフレコがローカライズの主軸になる。単純に声優の声だけ変えるのか、それとも主題歌も変更するのか等はプロデューサー個人で判断できないところもあるが、企画・製作段階で流通する国やテリトリーがわかっているならば、後の対応も容易になるだろう。

一方、ゲームの場合は、コンテンツ内の使用言語を変更せざるを得ないためアニメーション以上にローカライズが複雑になるようだ。さらに、表現の規制対象の多い国やテリトリーに向けたコンテンツでは画像やセリフを差し替えることも珍しくない。

言語対応に関して言えば、日本語のほか、英語、フランス語、ドイツ語、スペイン語、イタリア語あたりまで対応させるのが昨今の常識になっている。ここにアラビア語やスカンジナビア語対応を考慮するかどうかは、結局のところ出荷数や流通の規模との相談になるのだろう。もちろん、できるだけ多くの言語に対応できればセールスの機会もそれに伴って増えてくるわけだが、コストが見合うかどうかをシビアに判断することが大切だ。

### 4-共同制作

アニメーション業界では国境の枠を超えた共同制作がすでに一般的になっている。かつては安価な労働力に力点をおいてアジア諸国のクリエイターを起用するというスタイルだったが、本格的な共同制作が実現するケースも出てきたようだ。

最近では政府が積極的にコンテンツ製作を支援している韓国へ日本の企業が出資し、日本人クリエイターが進出する動きも出てきた。同国では政府の指針でディレクション、キャラクターデザイン、シナリオ、撮影といったプロダクションラインを30のポイントに分けて「作品の主体がどこにあるのか」を評価するスキームがあり、ポイントの過半数を韓国国内企業が行う作品に対して政府の補助が下りるだけでなく、無条件で韓国の放送が実現するのだ<sup>(注-2)</sup>。同様のスキームはフランスやカナダにもある<sup>(注-3)</sup>。このような形で制作されたコンテンツはそれぞれの国が、出資の割合に応じて著作権をはじめとする権利をシェアすることになる。言うまでもなく権利そのものは半減するわけだが、ディストリビューターにライセンスアウトする場合と違って、お互いの権利者が自国（と権利を適応できる国やテリトリー）でファーストランさせることができるというメリットがある。

一方、ゲーム業界の場合は依然として日本国内だけで制作されるコンテンツが圧倒的に多いようだ。徐々にではあるがメーカーの開発部が下請けとしてほかの会社や組織を利用するケースも出てきたが、複数の組織が対等の立場でゲームコンテンツを作ることは稀だ。安い人件費で海外の開発スタッフを使うことも考慮されているが、語学やコミュニケーションの問題が解決していない現状では、海外の組織を下請けに使うというケースもほとんどない

(注-2) 韓国にはクォーター制度があり、海外製のコンテンツを一定数に制限している  
(注-3) カナダはボスプロ以降を重視、フランスは企画開発レベルを重視といった具合に評価のポイントが国ごとに違う

と言っていいようだ。

現状で共同制作の実例は少ないものの、今後の展開次第では事情が変わってくるかもしれない。アジア圏を中心にネットワークゲームの開発が盛んになり、実力のあるゲームクリエイターも増えている。また、諸外国のアニメーションの技術レベルも年々日本のクリエイターに近づいているようだ。

いずれにしても、共同制作の際はやはり権利関係の問題をクリアするという点には注意が必要だろう。

## 5-グローバルなスタッフィング

日本のゲームやアニメーションのクリエイターは世界的に見ても評価が高く、クリエイター同士の国際的な交流は頻繁なようである。また国内のコンテンツに海外の有名クリエイターを招いたコラボレーション的な企画も、数は少ないが実現している。

しかし、残念ながら国内企業が海外のクリエイターを雇用するというケースはほとんど見られない。アジア諸国のクリエイターを使っているアニメーション業界にしても、個々のクリエイターの所属する組織はそれぞれの国の企業であり、厳密な意味での外国人雇用には至っていないのが現状だ。

現実的な問題としてビザの取得をはじめとする受け入れ体制の不備や、給与・報酬など評価システムの未確立などがあり、今すぐ外国人クリエイターを大量に雇用することは難しいかもしれないが、国際的な人材の融和がクリエイティブ分野の潮流になっていることを考えれば、早い段階で新たな方針を打ち出す必要があるだろう。

日本企業が海外に製作部門を作り、現地のクリエイターを雇用するというパターンも考えられる。この場合、プロデューサーはその国の人事制度や慣習を事前に知っておくべきだろう。アメリカなどでは開発の真っ最中であっても、ヘッドハンティングされてクリエイターが別の会社に移ることが決して少なくない。日本ではあまりないことだが、こうしたリスクを織り込んだ採用を考えていかなければ大きな痛手を被るかもしれない。

現地のスタッフが独自に考えた企画を商品化させるのか、国内で企画されたプランを下請け的に進行させるのか、あるいは、その国に合わせたローカライズだけを任せるのかは、それぞれの企業が考えることだが、いずれにせよプロデューサー自身が方針を明確にできるだけ判断能力を身につけなくてはならないだろう。

もう1つ懸念されるのは、(コスト削減のために)海外のクリエイターを登用することによって起こる国内の人材空洞化だ。その予兆はすでにアニメーション業界には現れており、新人クリエイター育成を阻害する要因になるとの指摘もある。

グローバルなスタッフィングでは、育ってきた環境が違うクリエイターが結びついて文化的多様性のある新たなクリエイティビティが生じるところに最大の魅力が見出せる。しかし、うまくいかないケースも多々あるという認識が不可欠だ。プロデューサーは、コンテンツの内容や製作の規模などと照らし合わせつつ「(海外のクリエイターと)組むか組まないか」「損か得か」を多角的に考察していかなければならない。

## Section 3 ディストリビューション

### 1-マーチャндаイジング

国内でも一世を風靡した永井豪原作のアニメーション『マジンガーZ』が、ヨーロッパをはじめとする世界各国で爆発的な人気を博していたことを知る日本人は少ない。1970年代に輸出された同コンテンツは、スペインのテレビ放映では80%という驚異的な視聴率を記録。特筆すべきは、この当時コミックや塗り絵などのマーチャндаイジング商品の合計出荷額がディズニーの全出版物の合計を上回ったことだ。

こうした例を引用するまでもなく、ゲームやアニメーションのキャラクターを使ったマーチャндаイジング展開は常識的なビジネスになっている。人気キャラクターを使ったマーチャндаイジング商品の利益がコンテンツ本体の売上げを上回るケースは決して珍しいことではないのだ。日本生まれのキャラクターは日本人が想像する以上に海外から支持を受けていることを認識する必要があるだろう（【資料1】）。コンテンツ本体の人気度や期待度からマーチャндаイジング展開の予測が容易であるというビジネス上のメリットも大きい。

全てのコンテンツでマーチャндаイジング展開が成功するわけでもないが、それでもプロデューサーは企画段階からコンテンツに付随するビジネスのあらゆる可能性を検討すべきだろう。当初の予定にはその展開がない場合でも、市場の反応があればすぐにでもマーチャндаイジング展開を図れるように準備を怠らないことが大切である。

アメリカなどではゲームキャラクターをテレビに登場させるのは比較的簡単だが、ヨーロッパの常識では実現が困難というような大きな差もあるといった具合に、キャラクターに対する認識やユーザーの受け取り方にはお国柄があるというのが定説だ。また、同じコンテンツでも国によってユーザーの層が大きく違うことも考えられるだろう。日本国内では子どもから大人までを対象としたコンテンツだったとしても、別の国では完全に子ども向け商品としてしか受け取られていないということも珍しくない。

#### 【資料1】キャラクター人気ランキング

1	クレヨンしんちゃん	74人
2	孫悟空	73人
3	ドラえもん	68人
4	名探偵コナン	57人
5	ちびまる子ちゃん	53人
6	スヌーピー	49人
7	ドナルドダック	43人
8	ミッキーマウス	39人
	ガーフィールド	39人
10	桜木花道	37人

調査対象：中国3都市  
(北京・上海・広州) 在住の  
20代以上の男女1,000人

出典：「コンテンツ産業をコアにしたジャパンブランドの確立」平成15年12月（経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課）

こうした国ごとの文化的背景やビジネス習慣の違いは経験によって身につけていくことだが、やはり事前のリサーチは十分にしてほしい。ゲームやアニメーションに付随するビジネス展開はビッグチャンスであるだけでなく、ブランド力の強化にも繋がる重要な要素（【資料2】）なので細心の注意を払うべきである。

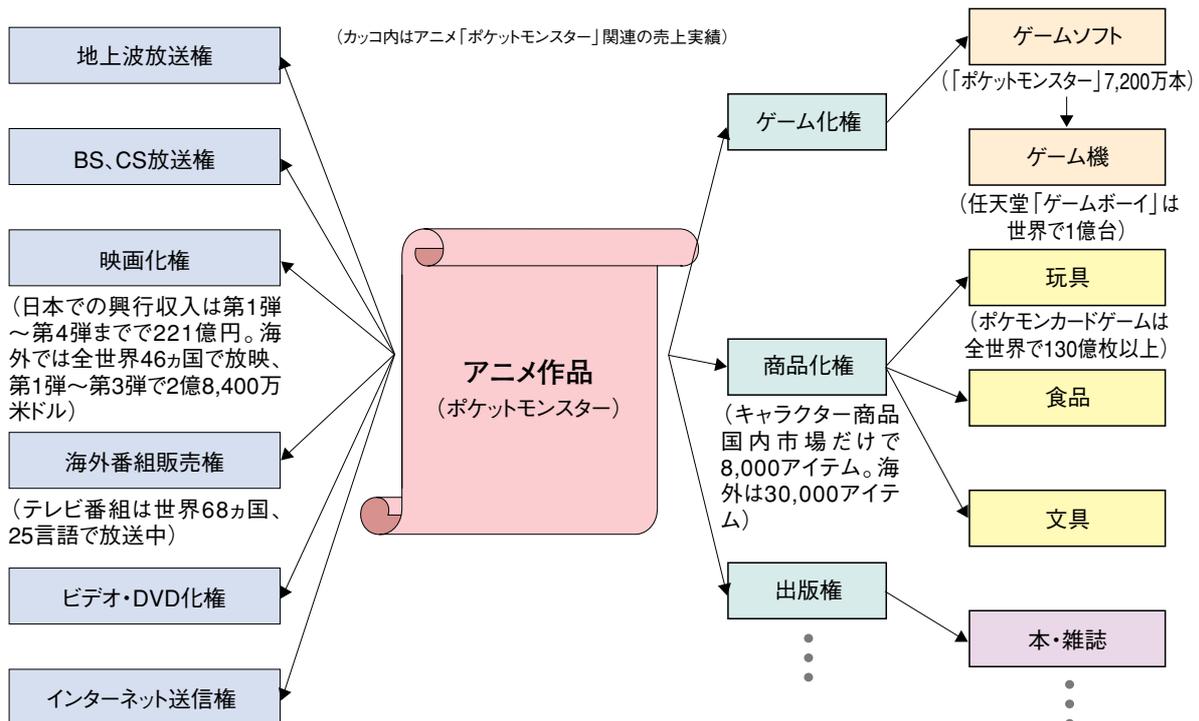
## 2-多メディア展開

アメリカではアニメーションの場合、テレビ放映を柱とする映像の一次使用とマーチャндаイジングの二次使用の権利がパッケージとして売られるのが一般的なあり方で、その後にビデオグラム化の三次使用の権利が別のメディア企業に販売されるケースが多い。コンテンツの中にセクシュアルな表現やバイオレンス表現などがあってテレビ放映では規制の対象になるが、ビデオグラム化は可能ということがよくあるアメリカ市場特有のスタイルだ。

一方、アジアなどでは一次～三次使用に至る全ての権利を国ごとにオールライツの形で売る手法が一般的である。

このような多メディア展開も、プロデューサーを中心とした自社スタッフが直接話を進める方法と代理店などに依頼する方法があるが、十分に体制が整っているならば自社流通を図るのが得策であろう。その国のメディアと直接取引することによってコンテンツのブランディングやマーケティングがコントロールしやすくなり、結果的にイニシアチブをとりやすい状況を作ることができるからだ。現状では難しくてもプロデューサーはビジネス全般のイニシアチブをとる方法を常に模索し、最終的には自力でコンテンツの展開を図るだけのノウハウを蓄積すべきだろう。

### 【資料2】 アニメビジネスの広がり（著作権ビジネス）



(「ポケットモンスター」の数字は2001年末現在:小学館の資料による)

出典: 「アニメーション産業の現状と課題」平成15年3月 (経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課)

### 3-タイミング

ディストリビューション展開の注意点としては国内と同様で、可能な限り早い段階で交渉をまとめることが挙げられる。コンテンツ本体がヒットして市場に出回ってからでは、せっかくのビジネスの機会を逸することになりかねないからだ。ゲーム化やアニメーション化、マーチャンダイジング展開を企画段階から同時並行するのは、制作途中や制作後でのコンテンツの路線変更や大幅な手直しといった事態を避ける意味でもメリットが大きい。

例えば、あるアニメーションの企画があり、タイアップして大手のゲームメーカーがそのアニメーションコンテンツを使ったオリジナルのゲームを作る場合、一般的には約2年の準備期間が必要とされる。アニメーションのテレビ放映のタイミングとゲーム発売のタイミングがうまくクロスしていないと、ゲームのみならずアニメーション本体のビジネスチャンスを殺ぐことにもなりかねない。マーチャンダイジング商品の場合はゲームほどではないが、商品企画などにやはり1年前後の準備期間が必要という。出版化も視野にあるならば、それらの交渉も同時に行うべきである。

一方で、国やテリトリーによって商品の売れ方が異なることにも留意しなければならない。一般に日本市場でのゲームコンテンツの流通は「瞬発的」と言われる。大半のコンテンツは発売日をピークに徐々にセールスが落ちていく。換言するならば、目標数値の達成は発売日の売れ行きにかかっているということだ。当然、“旬”の期間も短いため、マーチャンダイジングや多メディア展開もこの期間を外すことは考えられない。しかし、欧米の市場では1つの商品のライフサイクルが日本に比べて格段に長い。売れるゲームは1年近く経っても発売当初とほぼ同じペースで売れ続けるという。

CMのタイミングも難しい。一般にアメリカではWebとケーブルテレビを使った展開が多いが、コンテンツの内容や対象となるターゲットによっては、大々的なテレビCM展開をかけたほうが有効というケースもあり、どの方法がベストなのか一概には言えない。広告宣伝などのプロモーションには相当のコストがかかる。こうしたタイミングも外さないようにしたい。

### 4-売り方の手法

端的に言ってしまえば「大雑把な売り方をしない」ということに尽きる。ゲームやアニメーションなどのコンテンツは世界市場で大きなアドバンテージを保持しているため比較的売りやすい商材と言えるが、各国の市場動向を細かく分析し直接取引にあたることは、新たなビジネスチャンスを生み出すだけでなく、流通のロスを減らすことにも繋がる。

資本提携の項で解説したオールライツの場合、テリトリーごとに権利者であるパートナーに全ての権利を配分することになるが、ライセンスアウトのケースでは一般的にいくつかの権利をコンテンツの形ごとに切り分けてセールスすることが多いようだ。前述したように、「テレビ放映では規制対象となっても、ビデオの商品化はできる」といった具合に元になるコンテンツの形や使い道によってビジネス展開が異なるため、権利を切り分けるのだ。

また、アメリカ市場などで放送局に対してコンテンツを売る場合、「地上波」「衛星」「ケーブル」と細かく分けて、それぞれ別の企業にセールスす

ることがある。違うチャンネルがそれぞれ個別にコンテンツ展開を図ることになるので、結果として「契約が煩雑になりビジネスの手間も多くなる」「メディアコントロールやブランド戦略が難しくなる」といった難点もあるが、複数の取引先を持つことで結果的に総売上げが伸びるという効果は大きい。

その国のどの企業、メディアと取引すれば最も利益をあげられるかというシミュレーションができることや、契約に際して「ビデオグラム化権を放映権に付帯させるのか否か」「映像の二次利用、三次利用をどこまで認めるか」といった詳細な条件について最善の策を選ぶ慎重さや情報収集能力を持っておきたい。

## 5-パートナーの見つけ方

コンテンツビジネスにおいて有力なパートナーを探す作業は重要なテーマの1つだが、海外展開を図る際にはどういった手段でそれを実現すればいいのだろうか。

最も典型的かつ現実的なパートナー探しに、見本市への参加が考えられる。ゲームの場合ならばアメリカのE3 (Electronic Entertainment Expo)、アニメーションなどテレビコンテンツの場合はMifed (ミフェド)、MIPCOM (ミブコム)、NATPE (ナッピ) と呼ばれる見本市が世界各地で定期的に開催されている。

海外のパートナーとして重要な地位を占めるのは、情報を提供してくれるディストリビューターやインベストメントパートナーである。昨今のコンテンツ製作では企画がスタートする前の市場リサーチが不可欠だと言われている。「その国で何が受けているのか」「次に流行しそうなものは何か」といった詳細な情報をリサーチしてから実際のコンテンツ製作にとりかかるのが国際展開を図るうえでの絶対条件なのだが、そうした各テリトリーの市場動向を知るために彼らの助力が不可欠なのだ。

また、ゲームソフトでは効率的で収益率の高い流通経路の確保が最大のポイントと言われるが、そのためには大手チェーン店に販路を持つ有力なディストリビューター、セールスレップ (sales rep) を見出すことも重要。ただし、パートナーがどれだけ有力だとしても流通の丸投げは避けなければならない。現地の日本人スタッフがトップに立って流通をコントロールできる体制を整えていかないと、きめ細かなコンテンツのプロモーションが実現しないばかりか、付随するマーチャンダイジング展開のビジネスチャンスを失うことにもなりかねない。これはアニメーションも同様である。優秀なパートナーを見つけることは大切だが、イニシアチブはプロデューサーを柱とする国内のスタッフが握るべきだ。当然、それだけのリスクは伴うことになるが、長期的なスパンで見ればメリットは大きいと考えられる。

やや余談になるが、プロデューサーの語学力とコミュニケーション能力がビジネスの成功を左右するということも忘れてはならない。日本人クリエイターの中には世界的な知名度を持つ人物も少なくないが、海外との交流を積極的に進めている人は圧倒的に少ないのが実状。プロデューサーレベルで海外のクリエイターと頻繁に情報交換ができる人材がいれば、それ自体が相当なアドバンテージになるとさえ言われている。できるならプロデューサー自らが英語で折衝できるだけの力を身につけてほしい。



# Chapter 3

## 映画

この章では、映画の中でもアニメーションを除いた劇映画に焦点を絞り、日本映画の国際展開について考えたい。ゲーム・アニメーションは、すでに海外でビジネスとして十分に成立しているのに比べ、劇映画はビジネスが成立しているとは言いがたく、ゲーム・アニメーションとは大きく水をあけられており、全く事情が異なることは前述した通りである。その現状を把握したうえで、今後の国際展開の方法として、どのようなアプローチが考えられるのか、考察していきたい。

### 【資料1】ヨーロッパ、アメリカで公開された日本映画の観客数（1996年～2001年）#1

作品名	監督	年	観客数累計	ドイツ	フランス	イギリス	イタリア	オーストリア	ベルギー	デンマーク	スペイン	フィンランド
Dolls	北野 武	02	75,514				75,514					
ポケットモンスター・セレビィ時を超えた遭遇	湯山邦彦	02	297,907									
ファイナルファンタジー (米)	坂口博信	01	11,712,594	1,098,334	1,456,523	601,232	512,845	119,007	101,337	34,806	1,180,617	
ポケットモンスター・結晶塔の帝王	湯山邦彦	01	5,183,642	704,763	160,401	152,159	111,459	81,216	106,619	83,165	180,139	
赤い橋の下のぬるい水	今村昌平	01	185,697		145,169	7,443	23,430					
H STORY	諏訪敦彦	01	7,026		7,026							
月の砂漠	青山真治	01	3,354		3,354							
回路	黒沢 清	01	47,068		47,068							
メトロポリス	りんたろう	01	140,945		119,259	2,567	16,086		2,228			
千と千尋の神隠し	宮崎 駿	01	2,359,914		1,354,221				25,112			
アヴァロン	押井 守	01	160,217		133,749	1,079			14,081			
ハッシュ!	橋口亮輔	01	14,601		13,961				640			
リリィ・シュシュのすべて	岩井俊二	01	3,486			3,486						
ビクターQ	三池崇史	01	5,043		5,043							
ホテル	降旗康男	01	4,165		4,165							
DISTANCE	是枝裕和	01	3,860		3,860							
殺し屋1	三池崇史	01	2,894									
ポケットモンスター・幻のポケモンルギア爆誕	湯山邦彦	00	13,428,465	1,843,086	730,002	468,236	185,987	249,360	228,000	85,426	234,094	134,819
デジモンアドベンチャー (海外版)	細田守&山	00	3,077,600	667,335	88,345	288,356	21,805				251,177	
BROTHER	北野 武	00	380,582		252,775	10,575	61,607	3,815	22,643	2,669		
EUREKA (ユリイカ)	青山真治	00	22,910		16,291	687			2,988			
破線のマリス	井坂 聡	00	2,088									
バトル・ロワイヤル	深作欣二	00	163,125		100,491	56,182			3,738			
ゴジラXメガギラス・G消滅作戦	手塚昌明	00	174									
VERSUS	北村龍平	00	16,681		16,681							
菊次郎の夏	北野 武	99	483,650	19,105	312,089	14,958	22,795	604	10,577		57,667	
カリスマ	黒沢 清	99	15,258		15,258							
ポケットモンスター・ミュウツーの逆襲	湯山邦彦	99	29,535,732	3,222,452	2,260,000	2,316,088	943,893	244,127	363,750	152,154	1,311,168	201,400
ゴジラ2000・ミレニアム	大河原孝夫	99	1,828,893									
御法度	大島 渚	99	217,540		123,403	13,629	49,534		7,127			
雨あがる	小泉堯史	99	22,282		18,632							
M./OTHER	諏訪敦彦	99	15,675		15,117				558			
双生児	塚本晋也	99	6,781		5,391				708			
オーディション	三池崇史	99	80,233		36,434	26,651		515		2,117		
金融腐食列島・呪縛	原田真人	99	2,824									2,824
スプリガン	川崎博嗣	99	1,565								1,565	
白痴	手塚真	99	2,787		2,787							
MONDAY	SABU	99	8,613		4,000							
ホーホケキョ・となりの山田くん	高畑勲	99	49,689		49,689							
四月物語	岩井俊二	98	1,043			1,043						
カンゾー先生	今村昌平	98	174,010		114,057		3,729		8,208		14,454	
人狼JIN-ROH	沖浦啓之	99	47,302		47,302							

## Section 1 海外における日本映画の現状

### 1-ビジネスの現状

日本映画で、ここ数年間に海外で公開された作品を見ると、国際的な映画祭で高い評価を受けた北野武監督、黒沢清監督などのアート系の作品が目立つ（【資料1】#1～#3）。

北野武監督作品は、カンヌ国際映画祭に『ソナチネ』（1993年）が初出品され、2度目の出品となった『キッズ・リターン』（1996年）が監督週間の正式出品作品に選ばれて、世界に監督キタノの名前を知らしめた。次いで『HANA-BI』（1997年）がベネチア国際映画祭で金獅子賞を受賞するに至り、タランティーノに代わる存在として映画祭に集まる関係者の注目を集めた。実際に、『HANA-BI』の評価によって、次回作の『菊次郎の夏』（1999年）

European Audiovisual ObservatoryとMEDIA Sallesの統計資料により作成

ルクセンブルク	オランダ	スウェーデン	スイス	ノルウェー	アイスランド	ポーランド	チェコ	ハンガリー	ブルガリア	エストニア	キプロス	トルコ	アメリカ
											72		297,835
	66,749	68,735	90,966	39,480	6,480	42,663	77,696	90,435	30,181	7,965	2,338	122,827	5,961,378
	184,182	109,549	48,169	85,707	12,454								3,163,660
	898		8,743								14		
				805									
			44,065										936,516
	3,999		7,309										
	2,894												
15,260	356,746	57,866	120,497	251,250	8,687	124,737	52,412	146,439			11,235	168,202	7,956,124
			10,453										1,750,129
	5,008	1,420	10,344		3,275	6,451							
	1,604	1,218		122									
			2,088										
				2,714									
						174							
	9,218	1,875	29,449					5,313					
	525,053	256,644	154,565		22,545	315,759	151,413					240,708	16,854,013
						3,913							1,824,980
	3,724	924	11,931	1,935				4,099		1,065	169		
						3,650							
							682						
	4,258		2,576				7,682						
	1,553		3,060										
	1,527		14,674										17,361

出典：『「日本映画の海外展開」に関する調査研究』平成15年7月（財団法人日本映画海外普及協会）

は、日本映画には珍しく、作品の完成前から300万ドルに上るプリセールを記録したという情報がマーケットにも伝わった。相変わらず、映画祭での北野作品の評価は高く、最新作の『座頭市』（2003年）も、ベネチア国際映画祭で監督賞を受賞している。

黒沢清監督作品は、『CURE』（1997年）が東京国際映画祭に出品されると、『ニンゲン合格』（1998年）がベルリン国際映画祭、『カリスマ』（1999年）がカンヌ国際映画祭監督週間、『大いなる幻影』（1999年）がベネチア国際映画祭に招待され、国際的な評価を受けた。各国の映画祭でも「黒沢清特集」が組まれるようになり、『回路』（2000年）は、カンヌ国際映画祭で国際批評家連盟賞を受けて、黒沢監督は映画関係者の間では世界的に著名な監督のひとりに数えられている。

それでは、映画祭でこのような評価を受けている2人の監督作品が、どれくらいのビジネスに結びついているのであろうか。ヨーロッパ・アメリカで公開された作品のいくつかを例にとり、観客数の累計を見てみよう。

#### 【資料1】ヨーロッパ、アメリカで公開された日本映画の観客数（1996年～2002年）#2

作品名	監督	年	観客数累計	ドイツ	フランス	イギリス	イタリア	オーストリア	ベルギー	デンマーク	スペイン	フィンランド
ワンダフルライフ	是枝裕和	98	183,774		5,000	4,787			6,534	978		
アンラッキー・モンキー	SABU	98	174									
人間合格	黒沢清	98	26,000		26,000							
バレットバレエ	塚本晋也	98	15,671		15,671							
リング	中田秀夫	98	138,033		90,799	17,400				8,286	21,548	
生きない	清水浩	98	921			921						
SF サムライ・フィクション	中野裕之	98	1,940									1,940
リング2	中田秀夫	99	25,159		22,263	1,348				1,548		
HANA-BI	北野武	97	508,435	72,291	116,978	54,690	143,755		11,000	15,795	38,126	8,713
萌の朱雀	河瀬直美	97	29,463		28,201				1,262			
うなぎ	今村昌平	97	301,793	3,965	236,000	8,921			7,776	2,351	15,086	
ポストマン・ブルース	SABU	97	20,560		15,545		1,192			1,285		635
PERFECT BLUE	今敏	97	54,182		51,553	2,629						
CURE キュア	黒沢清	97	29,957		29,957							
もののけ姫	宮崎駿	97	1,246,716		538,053		26,989		23,000		155,948	
ラヂオの時間	三谷幸喜	97	1,138									
ユメノ銀河	石井聰互	97	6,196		6,196							
ナージャの村	本橋成一	97	2,594		2,350							
攻殻機動隊	押井守	96	241,846		114,894							
キッズ・リターン	北野武	96	3,793			2,348			572			
GONIN	石井隆	96	1,286									1,286
Shall we ダンス?	周防正行	96	2,216,706	83,302		59,834				16,543	4,610	288
おかえり	篠崎誠	96	5,669									
眠る男	小栗康平	96	14,208									
ひみつの花園	矢口史靖	96	5,795	5,795								
スワロウテイル	岩井俊二	96	921									921
写楽	篠田正浩	95	10,170		10,170							
幻の光	是枝裕和	95	34,957		2,500	6,052			1,133			
絵の中のぼくの村	東陽一	95	34,566		31,754							
渚のシンドバッド	橋本亮輔	95	18,566		14,036				3,671			
TOKYO フィスト	塚本晋也	95	12,277		10,902	655						656
水の中の八月	石井聰互	95	764			764						
みんな～やってるか!	北野武	94	7,805		7,805							
まあだだよ	黒澤明	93	36,012		35,476				536			
美少女戦士セーラームーンR	幾原邦彦	93	17,193		17,193							
我が人生最悪の時	林海象	93	3,172			3,172						
ソナチネ	北野武	93	20,848				12,310				7,249	
紅の豚	宮崎駿	92	1,817								1,817	
あの夏、いちばん静かな海	北野武	92	41,571		40,382				1,010			
トバース	村上龍	92	20,549		20,517		32					
ドラゴンボールZ・地球まるごと超決戦	西尾大介	90	96,439		96,439							
ドラゴンボールZ・この世で一番強いヤツ	西尾大介	90	147,051		147,051							

## ＜北野武監督作品＞

『ソナチネ』（1993年）	20,848人	（イタリア、スペインなど4 カ国で公開）
『キッズ・リターン』（1996年）	3,793人	（イギリス、オランダなど3カ 国で公開）
『HANA-BI』（1997年）	508,435人	（フランス、イタリアなど 14カ国で公開）
『菊次郎の夏』（1999年）	483,605人	（フランス、イタリアなど 11カ国で公開）
『BROTHER』（2000年）	380,582人	（フランス、イタリアなど 11カ国で公開）

## ＜黒沢清監督作品＞

『CURE』（1997年）	29,957人	（フランス1カ国のみで公開）
『ニンゲン合格』（1998年）	26,000人	（フランス1カ国のみで公開）
『カリスマ』（1999年）	15,258人	（フランス1カ国のみで公開）
『回路』（2000年）	47,068人	（フランス1カ国のみで公開）

European Audiovisual ObservatoryとMEDIA Sallesの統計資料により作成

ルクセンブルク	オランダ	スウェーデン	スイス	ノルウェー	アイスランド	ポーランド	チェコ	ハンガリー	ブルガリア	エストニア	キプロス	トルコ	アメリカ
	6,349	621	5,351										154,154
		174											
	9,313	5,900	18,131			4,723	2,908	6,112					
	3,078	8,481	16,135										
		1,903											
			20,931			12,394			2,057				467,344
			1,138										
			244										
	175		10,056										116,721
	873												
	3,566	5,975	9,358				1,779						2,031,451
			5,669										
			14,208										
	2,981	2,607	19,684										
	2,207	605											
	859												
	64												
	92	1,197											
			179										

出典：『『日本映画の海外展開』に関する調査研究』平成15年7月（財団法人日本映画海外普及協会）

これらの数字から、映画祭で評価された作品が、海外でもあるレベルで安定して公開されているという実績はうかがえるが、『HANA-BI』でも観客動員数は約50万人にとどまっており、アニメーション映画では、同じヨーロッパ、アメリカにおける興行で、『ポケットモンスター・ミュウツーの逆襲』（1999年）が29,535,732人（17ヵ国で公開）、約3,000万人を動員している実績と比較すると、ビジネスの規模が違うことは一目瞭然である。

日本のアート系映画が上映されるのは、パリやロンドンなど先進国の主要都市。公開されている映画館も、日本で言えば、渋谷や恵比寿に見られるような小規模な単館の劇場である。日本映画を観るために、そのような劇場に足を運ぶ観客は、異文化に対して関心が高い一部の限られた層の人々だ。

つまり、国際的な映画祭で絶賛され、ヨーロッパ主要都市に住む一部のインテリ層に支持される日本映画はあるものの、日本映画の海外におけるビジネスは、小規模なものにとどまっているのが現状なのである。

### 【資料1】ヨーロッパ、アメリカで公開された日本映画の観客数（1996年～2002年）#3

作品名	監督	年	観客数累計	ドイツ	フランス	イギリス	イタリア	オーストリア	ベルギー	デンマーク	スペイン	フィンランド
キッチン	森田芳光	90	6,669			6,669						
3-4×10月	北野 武	90	42,186		41,542				644			
夢	黒澤 明	90	3,990									
その男、凶暴につき	北野 武	89	18,265		18,265							
火垂るの墓	高畑 勲	88	31,776		29,718				647			
となりのトトロ	宮崎 駿	88	356,062		356,062							
エンジェル・ダスト	石井聰互	94	672			672						
森の伝説PART-1	手塚治虫	87	6,553		6,553							
ドラえもん のび太の宇宙小戦争	芝山 努	85	124,038								124,038	
楢山節考	今村昌平	83	3,399		3,077							
セロ弾きのゴーシュ	高畑 勲	82	43,409		43,409							
影武者	黒澤 明	80	25,169		25,000							
愛のコリーダ	大島 渚	76	16,333			2,916	275				50	
アルプスの少女 ハイジ	高畑 勲	79	6,136					6,136				
一条さゆり・濡れた欲情	神代辰巳	72	4,598		4,598							
四畳半、襖の裏張り	神代辰巳	73	3,595		3,595							
沈黙	篠田正浩	71	268									
午後の遺言状	新藤兼人	95	4,995		4,995							
神々の深き欲望	今村昌平	68	581									
人間蒸発	今村昌平	67	4,650		4,650							
赤ひげ	黒澤 明	65	7,869		7,252					617		
姿三四郎	黒澤 明	43	2,134		2,134							
赤い殺意	今村昌平	64	120									
切腹	小林正樹	62	5,063		5,042							
椿三十郎	黒澤 明	62	12,031		12,000							
用心棒	黒澤 明	61	1,361							1,361		
隠し砦の三悪人	黒澤 明	58	3,601			3,601						
蜘蛛巣城	黒澤 明	57	9,173		4,079	5,094						
新平家物語	溝口健二	55	2,524			2,524						
七人の侍	黒澤 明	54	4,454							3,789	182	
宮本武蔵	稲垣 浩	54	8,847		8,847							
雨月物語	溝口健二	53	17,329		10,800	6,529						
地獄門	衣笠貞之助	53	6,991		6,991							
生きる	黒澤 明	52	1,479							1,479		
醜聞	黒澤 明	50	2,992		2,992							
晩春	小津安二郎	49	237									
白痴	黒澤 明	51	7,158		7,086							
羅生門	黒澤 明	50	5,045		4,700							

国別日本映画公開本数（1996-2002）	単位（本）	122	10	82	36	18	8	28	17	18	10
国別観客数合計（1996-2002）	単位（人）	76,181,868	7,720,428	10,009,615	4,155,897	2,213,237	704,780	956,099	414,369	3,599,535	353,482
国別興行収入合計（1996-2002）	単位（百万円）	50263.30	4854.60	5861.64	3271.52	1293.42	475.69	559.14	324.14	1719.13	268.55

## 2-海外展開が進まない理由

日本映画の海外展開が進まない理由は、いろいろ挙げられている。

言語や文化の違いもその1つである。

日本映画への馴染みが薄いために、関心が低いのもその1つである。日本映画にはそれなりの歴史と伝統があるにもかかわらず、海外で知られていないのは、1950年代の日本映画隆盛期に、大手映画会社が海外市場に目を向けなかったことが原因だという意見もある。確かにその時期に、大手映画会社が、国内で収益があがっていることに満足せず、積極的に国際映画祭へ出品し、海外展開を考えていれば、海外での日本映画に対する認知度も、現在よりはるかに上がっていたはずだ。

しかし、海外進出が進まない大きな理由は、やはり日本映画の現在の姿とそれを取り巻く環境にあると言えよう。

その問題点は、次の3つに大別できる。①映画のテーマや作風そのものの問題、②人材育成や助成など政府の産業支援の問題、③海外からの権利購入

European Audiovisual ObservatoryとMEDIA Sallesの統計資料により作成

ルクセンブルク	オランダ	スウェーデン	スイス	ノルウェー	アイスランド	ポーランド	チェコ	ハンガリー	ブルガリア	エストニア	キプロス	トルコ	アメリカ
			3,990										
			1,411										
	322												
			169										
			3,194				9,898						
							268						
							581						
	120												
	21												
			31										
	346		137										
	237												
	72												
	91		254										

1	32	17	34	7	5	9	10	5	2	2	5	3	13
15,260	1,198,179	525,694	689,159	382,013	53,441	514,464	305,319	252,398	32,238	9,030	13,828	531,737	41,531,666
9.89	802.29	422.51	693.66	285.31	40.83	200.95	77.65	68.79	7.47	3.59	9.60	57.05	28955.88

出典：『「日本映画の海外展開」に関する調査研究』平成15年7月（財団法人日本映画海外普及協会）

などの申し入れを受け付ける公的な統括窓口がはっきりしていない、などである。

①については、日本映画は、すでに1950年代に成熟してしまった感があり、作品作りの根本が、“観客が観たい映画を作る”という観客第一の姿勢から、“監督が自分で作りたい映画を作る”という作り手側の自己満足のスタンスに変化していることが一番の問題点だと指摘されている。その結果、現在の日本映画は、エンターテインメントの要素に欠け、マスに受けない作品が当然のように作られる土壌ができあがってしまった。国内の興行で、日本映画の約7割の作品が単館で上映されているという事実からも、その傾向が如実にかがえる。多くの作品が、国内でさえ一部の人にしか観られていないという現実からも、日本映画の海外展開が進まない理由が見えてくる。

②については、アメリカや韓国など、映画産業が盛んな国との比較によって明らかである。まず、ハリウッドや韓国には、映画人を育てるための公的な教育機関やシステムがあり、継続的に人材育成をしている。そのため、監督、俳優、スタッフともに、映画にかかわる人の層の厚さが違う。また、映画に対する投資や融資にも、国による助成制度や企業や投資家から資金を集めやすい制度が確立されており、その結果、企画や脚本に十分な時間とお金がかげられるため、クオリティの高い作品作りが可能となっている。日本ではその反対に、公的な教育機関は存在せず、大手映画会社の撮影所が担っていた人材育成のシステムさえ崩壊してしまった今、人材を育てる場は、低予算の作品製作の現場に求めざるを得ない状態である。政府による助成についても、“文化の保護”という側面から、文化庁（URL:<http://www.bunka.go.jp/>）などの管轄で、映画の製作や海外映画祭への出品に対する支援などを行ってはいるものの、映画振興関係の予算は2003年度にようやく20億円を超えたばかりで、韓国が100億円規模の予算を組んでいるのに比べ少額。映画の“産業の振興”のための助成は、経済産業省によって、まだ始められたばかりだ。このような政府による支援制度の違いは、作品のスケールやグレードにも大きく影響していると考えられる。

③については、②にも通じるところがあるが、海外の多くの国では、自国映画の権利等の交渉について、海外からの申し入れを受け付ける公的な機関が存在し、海外展開のための窓口として機能している。いくつかを例に挙げると、次のような機関である。

#### <フランス>

ユニフランス・フィルム・インターナショナル（フランス文化・通信省外郭団体）：<http://www.unifrance.org>

#### <イギリス>

ブリティッシュ・フィルム・インスティテュート（BFI）：  
<http://www.britishcouncil.org>

#### <EU>

MEDIAプログラム：

[http://europa.eu.int/comm/avpolicy/media/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/avpolicy/media/index_en.html)

#### <韓国>

コリアン・フィルム・コミッション（KOFIC・韓国映画振興委員会）：  
<http://www.kofic.or.kr>

日本でも、次のような機関が、映画の国際展開の窓口となっている。

財団法人日本映画海外普及協会（ユニジャパン）：  
<http://www.unijapan.org/english/index.html>  
 財団法人川喜多記念映画文化財団：<http://www.kawakita-film.or.jp/>

しかし、海外の公的な機関に比べると、一部の機能を果たしているにすぎない。そのため、日本映画の配給権やリメイク化権などの権利を購入したいという海外の企業は、それぞれの映画会社や制作会社を自力で探し出し、個々に交渉しなければならず、ビジネスの障害となっている。

### 3-海外市場でビジネスに結びつく作品

国際展開が進んでいない日本映画について、海外における最近の明るい話題と言えば、ホラー系映画の健闘であろう。ここ数年、日本のホラー系映画（「Jホラー」）がアジア圏で人気を得ており、ハリウッドでもリメイクされている。

日本で1998年に『らせん』との2本立てで大ヒットした『リング』は、台湾、香港、韓国などのアジア各地で公開され、1999年には日韓合作で『リング・ウイルス』としてリメイクされた。さらに、アメリカでは、ドリームワークスがリメイク化権を購入して『ザ・リング』（2003年）を製作し、アメリカ国内で興行収入1億3,000万ドル（約150億円）という大ヒットを記録している。

『呪怨』（2002年）も、韓国、香港、シンガポールなどで公開された。特に韓国では、日本映画で約120万人を動員した『Love Letter』（1999年・岩井俊二監督）に次ぐヒットとなり、続編の『呪怨2』（2003年）も、日韓ほぼ同時に公開されて人気を得た。『呪怨』も『リング』と同様にハリウッドでリメイクが進んでおり、2004年には『THE JUON』が公開される予定である。

このように、現在、海外市場でビジネスとなっている作品は、いずれも大衆を意識し、エンターテインメントに徹した娯楽作品である。国や民族の枠を超えて理解されやすいのは、メリハリのあるストーリーで、ビジュアルに訴える作品。日本のホラー系映画は、人類に共通の“恐怖感”をビジュアルで訴えることに成功したため、海外でのビジネスに繋がっていると言えるだろう。

## Section 2 国際展開におけるプロデューサーの役割

### 1-アプローチ方法

映画の国際展開には、配給権の販売をはじめ、いくつかのアプローチ方法がある。主な5つのパターンを紹介しよう。

- ①作品を海外のマーケットに販売する
- ②外国との合作映画を作る
- ③監督、俳優、その他のスタッフが海外の作品に参加する
- ④作品のリメイク化権を海外へ販売する
- ⑤海外の作品に出資する

プロデューサーは、これらのアプローチ方法を念頭において、自分の手がける作品やそのスタッフを海外へ進出させるチャンスはないかなど、常に可能性を検討するべきである。

## 2-作品の企画

映画には、国内にマーケットを絞って製作すべき作品もちろんあるが、作品によっては、国際展開を考え、世界のマーケットを意識した作品作りも必要になる。企画の段階でその判断を下すのもプロデューサーの役割である。

企画段階から、その判断が必要になる理由は、当然、脚本への影響もあるが、それだけでなく、海外に作品の権利を売り込むための予算を計上し、時間や手間なども考慮しておかなければならないからだ。

### 【資料2】カンヌ国際映画祭への出品経費

「アカルイミライ」のカヌ映画祭コンペ部門への出品経費は以下の通りである。

#### ①材制作費

##### ・字幕プリント制作費

プリント代 (3本)	902,000.-	
英語字幕翻訳費	505,862.-	
英語字幕打ち込み費	376,615.-	
仏語字幕翻訳費	350,000.-	
仏語字幕打ち込み費	461,160.-	*バックアップ用含めて2本

##### ・宣伝素材制作費

プレス制作費 (A4版)	592,200.-	*英語&仏語バイリンガル
ポスター、スチール類	462,432.-	
英語字幕付きビデオ	328,788.-	*制作&PAL変換

#### ②プリント輸送費 (2本)

306,497.-

#### ③参加費

##### ・渡航費 (ゲスト飛行機代、東京~カンヌ往復)、宿泊費

監督&出演者	1,321,140.-	*5名分
プロデューサー	189,330.-	*2名分
ホテル代	1,091,214.-	*監督&出演者
ホテル代	511,880.-	*プロデューサー2名

#### ④宣伝活動費

##### ・スタッフ人件費

プレスアタッシェ費	984,900.-	*英語メディア担当
プレスアタッシェ費	840,000.-	*仏語メディア担当
通訳費	269,276.-	

##### ・広告費

1,743,546.- \*Screen International表紙広告共

##### ・レセプション費

962,500.-

##### ・取材会場費

358,960.- \*インタビューのためのホテル代

##### ・登録料、試写室料

115,405.-

##### ・諸雑費

341,964.- \*関係者食事代、交通費

#### ⑤合計

13,015,669円

例えば、国際映画祭に出品して、海外のバイヤーに作品を紹介しようとするならば、字幕を入れる費用や渡航費、通訳費、宣伝活動費なども必要となる。2003年にカンヌ国際映画祭に参加した作品『アカルイミライ』の実績では、約1,300万円の経費がかかっている（【資料2】）。費用は一律ではないが、これだけの費用が必要になるとすれば、予算を組む段階で計上しておかないと、製作が終わってからの捻出は難しい。

そのほか、実際に権利を売買するには、プリント用のインターネガ（インターネガ・ポジ合わせて製作費300～350万円が目安）や吹き替え用のME（ミュージック・アンド・エフェクト：セリフなしで、音楽と効果音のみのトラック）なども必要となるので、その製作費も予算化しておかなければならない。

また、製作の予算も、国内のみをマーケットと想定した場合なら、例えば3億円以内に抑えなければいけないというように上限が決まってくるかもしれないが、海外へもある程度売れる見込みが立てば、製作費を引き上げ、スケールの大きな作品を作れる可能性も出てくる。

いずれにしても、海外を視野に入れた作品を製作する場合には、企画段階から海外戦略を考慮しておくことが重要である。

### 3-映画祭への参加

【資料3】は、2003年に、主な国際映画祭に参加した日本映画の作品だが、ここに挙げた映画祭はほんの一部で、全ての国際映画祭を合わせると、出品されている日本映画の本数は相当な数に上る。

#### 【資料3】 2003年 主な国際映画祭参加作品

オランダ	32nd International Film Festival Rotterdam ( <a href="http://www.filmfestivalrotterdam.com">http://www.filmfestivalrotterdam.com</a> )			'03/1/22-2/2
浅草キッド	篠崎誠監督	ばかのハコ船		山下敦弘監督
烈火	三池崇史監督	Dolls		北野武監督
水の女	杉森秀則監督	home		小林貴裕監督
追憶のダンス	河瀬直美監督	少年の匂い		荒牧亮子監督
団地酒	大野聡司監督	カクト		伊勢谷友介監督
※その他、日本から短編、実験映画、ビデオ作品多数出品				
ドイツ	53rd Berlin International Film Festival ( <a href="http://www.berlinale.de">http://www.berlinale.de</a> )			'03/2/6-2/16
～コンペティション部門～				
たそがれ清兵衛	山田洋次監督			
～パノラマ部門～				
ぼくんち	阪本順治監督	ラストシーン		中田秀夫監督
～フォーラム部門～				
幸福の鐘	SABU監督	Border Line		李相日監督
味	リー・イン監督	小川プロ訪問記		大重潤一郎監督
～児童映画部門～				
ホテル・ハイビスカス	中江裕司監督			
～小津安二郎生誕100周年記念レトロスペクティブ～				
東京物語（1953）、生れてはみたけれど（1932）、浮草物語（1934）、晩春（1949）、麦秋（1956）、早春（1956）、彼岸花（1958）、お早よう（1959）、秋日和（1960）				
フランス	56th Cannes Film Festival ( <a href="http://www.festival-cannes.org">http://www.festival-cannes.org</a> )			'03/5/14-5/25
～コンペティション～				
アカルイミライ	黒沢清監督	娑羅双樹		河瀬直美監督

	～学生部門/シネフォンダシオン～			
	人コロシの穴	池田千尋監督		
	～監督週間～ ( <a href="http://www.quinzaine.realisateurs.com">http://www.quinzaine.realisateurs.com</a> )			
	極道恐怖大劇場 牛頭	三池崇史監督		
	OSAMA	Sedigh Barmax監督	茄子 アンダルシアの夏	高坂希太郎監督
	Daft Punk & Leiji Matsumoto's Interstella 5555		竹之内和久・西尾大介監督	
イタリア	60th Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica (ベネチア映画祭) ( <a href="http://www.labiennale.org">http://www.labiennale.org</a> )			'03/8/27-9/6
	～コンペティション部門～			
	座頭市	北野武監督		
	～コントロ・コレンテ部門 (コンペ)～			
	アンテナ	熊切和嘉監督		
	～ニュートリトリー部門 (非コンペ)～			
	ヴァイブレーター	廣木隆一監督		
カナダ	28th Toronto International Film Festival ( <a href="http://www.e.bell.ca/filmfest">http://www.e.bell.ca/filmfest</a> )			'03/9/4-9/13
	9 Souls	豊田利晃監督	アンテナ	熊切和嘉監督
	リアリズムの宿	山下敦弘監督	沙羅双樹	河瀬直美監督
	ヴァイブレーター	廣木隆一監督	アカルイミライ	黒沢清監督
	座頭市	北野武監督	呪怨	清水崇監督
	味	リー・イン監督	極道恐怖大劇場 牛頭	三池崇史監督
韓国	8th Pusan International Film Festival ( <a href="http://www.piff.org">http://www.piff.org</a> )			'03/10/2-10/10
	～Opening & Closing Film～			
	ドッベルゲンガー	黒沢清監督		
	～A Window on Asian Cinema～			
	アカルイミライ	黒沢清監督		
	ハードラックヒーロー	SABU監督	ラスト・シーン	中田秀夫監督
	～New Currents～			
	river	鈴井貴之監督		
	～Wide Angle～			
	03+	杉森秀則監督		
	味	リー・イン監督	Interstella 5555	竹之内和久監督
	Jam Films2	丹下紘希監督	茄子 アンダルシアの夏	高坂希太郎監督
	ガラクタ通りのステイン	益田龍治監督	ヒバクシャ 世界の終わりに	鎌仲ひとみ監督
	～Critics Choice～			
	蛇イチゴ	西川美和監督		
	～Open Cinema～			
	ゲロッパ	井筒和幸監督		
	座頭市	北野武監督		
	※他短編で日本映画多数出品			
日本	第15回東京国際映画祭 ( <a href="http://www.tiff-jp.net/">http://www.tiff-jp.net/</a> )			'03/11/1-11/9
	～コンペティション部門～			
	ヴァイブレーター	廣木隆一監督		
	きょうのできごと	行定勲監督	ほたるの星	菅原浩志監督
	～オープニング～			
	阿修羅のごとく	森田芳光監督		
	～特別招待作品～			
	キープ・オン・ロッキン	両沢和幸監督		
	解夏	磯村一路監督	最後の恋、初めての恋	当摩寿史監督
	スカイハイ 劇場版	北村龍平監督	タカダワタル的	タナダユキ監督
	着信アリ	三池崇史監督	東京ゴッドファーザーズ	今敏監督
	ハードラックヒーロー	SABU監督	嗤う伊右衛門	蜷川幸雄監督
	ゴジラXモスラXメカゴジラ 東京SOS	手塚昌明監督		
	～NCF メディア・セレクション2003～			

アイデン&ティティ	田口トモロヲ監督		
バーバー吉野	荻上直子監督	美しい夏キリシマ	黒木和雄監督
チルソクの夏	佐々部清監督	ジョゼと虎と魚たち	犬童一心監督
ドラッグストア・ガール	本木克英監督	ふくろう	新藤兼人監督
※「NCF リージョナル・フィルム」では7本、「ニッポン・シネマ・クラシック」では6本、日本映画を上映する			

国際映画祭に参加すればビジネスに繋がる、というものではないが、Section 1で紹介した北野武、黒沢清監督作品の例でもわかるように、映画を海外へ売り込む手段の1つとして、映画祭への出品が効果をあげているというのも事実である。

昔から映画祭への参加に消極的だった大手映画会社とは対照的に、大島渚監督、熊井啓監督作品など、独立プロの制作による一部の作品は、以前にも海外の映画祭に出品され、評価を得たものもあったが、映画祭参加の目的は国際展開への足がかりとするためではなく、賞をとって話題となり、日本で凱旋興行することが第一の目的であった。現在でも、国内での興行の成功を目的に出品される作品もあるが、以前に比べれば、海外進出を目論んでの参加が増えているようだ。

ただし、映画祭への参加にあたり、そのための字幕の作成や英語の宣伝材料の作成など、どの程度の準備をしているかは、作品によって開きがある。本気で海外へ作品を売り込むつもりであれば、字幕の翻訳者の力量が、作品を生かしても殺してもするので、実力のある翻訳者に依頼し、時間とお金をかけて字幕を作るべきである。日本語は、主語の省略が多く、本音が言葉には表れていないセリフも多いため、英語などに翻訳する場合には、作品を深く理解し、本音がわかるセリフに置き換える必要が出てくる。監督とのディスカッションが必要になるケースもあり、単なる語学力だけで字幕が作れないことは、プロデューサーとして覚えておくべきであろう。

さらに、映画祭で海外のバイヤーに作品をアピールするには、コミュニケーションをとれるスタッフを同行させることも考えなければならない。プロデューサー自らが積極的に売り込もうとする姿勢が必要となることは言わずもがなだ。

最近、アジアでは、1998年に始まった韓国の釜山国際映画祭が盛況で、海外からも900~1,000人のバイヤーが足を運ぶようになった。ここでは、PPP（釜山プロモーションプラン）という企画のマーケットも開かれ、映画の企画を持ち寄って、出資者や配給会社にプレゼンテーションをし、パートナーを見つける場も提供されている。こういった機会は、積極的に利用したい。

また、今後の作品をビジネスに繋げるための布石として、海外でひとりでも多くの映画関係者に日本映画を観せることには十分意義がある。ビジネスに直結せずとも、日本映画界の将来のために、映画祭への参加によって日本映画を地道に海外に紹介していくという意識もプロデューサーとしては大切であろう。

## 4-合作

ヨーロッパ各国や、中国・韓国・香港などでは、地続きであるためか、国

の垣根を超えた合作映画の製作について、特別な意識は持っていないようである。けれども、日本のプロデューサーにとって合作映画を手がけることは、まだまだ特別な経験だと言えよう。

合作映画は、ほとんどの場合、海外でも公開されることから、日本映画の海外進出という意味では確実な方法で、スケールの大きな作品を作れるチャンスでもあるが、プロデューサーにはクリアしなければならない問題も多い。

世界同時公開された日中仏米合作『始皇帝暗殺』（1998年）の例を見てみよう。この映画は製作に60億円が投入されたが、資金は、海外配給権のプリセールスの契約書により、日本の銀行からの融資を受けて製作された。海外配給権は、イギリス・オーストラリア・ニュージーランドなどの英語圏、韓国・台湾・香港・マレーシアなどのアジアやスペインで売れたが、融資を受けるために、著作権の処理、完成保証のボンドや主役級の役者の死亡やケガによる損害を補償する保険への加入などもプロデューサーの仕事となった。さらに、中国人の監督や俳優と出演契約を結び、中国で巨大なセットを組んでの撮影、資金の回収はオランダのコレクション・エージェントに依頼するなど、数カ国の関係者との交渉を繰り返しながら作品を完成させ、世界で公開される作品となった。

プロデューサーが合作映画を手がけるには、当然、資金調達、出演や権利についての契約などで、ある程度は海外の法務や財務・税務の知識が必要となり、弁護士や会計士との連携も欠かせない。全ての場面で、さまざまな国の担当者との交渉が必要となるが、一般的に、日本のプロデューサーは交渉に不慣れなため、相手側の言うがままになってしまうケースも少なくないという。合作映画のハンドリングには、プロデューサーの知識と交渉力が試されると言っても過言ではないだろう。

作品の内容については、出資している双方（多方）の国の観客を意識すると、中途半端な作品に終わってしまう危険がある。マーケットをはっきりさせ、ターゲットとなる観客にとって“夢”があり“受けるもの”を狙った作品作りが求められる。

製作の段階では、スタッフの習慣や、守備範囲の違いに留意したい。撮影スケジュールの組み方や、役割分担も国によって異なるため、どのような方式で製作を進めるのか、事前の確認、話し合いを十分にし、問題点をクリアにしてからとりかかるとべきである。

## Section 3 映画の権利販売の実際

国際展開へなかなか結びつかない日本映画の権利販売だが、最近、リメイク権が買われ、日本映画のリメイク版がハリウッドで製作されて世界で公開されるという事例が出てきた。そこで、ここでは特にリメイク権の販売に関してまとめた。

### 1-注目されるリメイク権

日本映画を海外に輸出するには、作品をそのまま鑑賞してもらえる配給権の販売が理想的だが、言語・文化の違いや海賊版の問題などもあり、配給権

の販売に関しては難しい点が多い。

そのような状況の中で、今、作品を作り直す権利、リメイク化権が注目されている。リメイク化権は、テーマやストーリーのある部分を使い、設定や理解しにくい部分をマーケットに合わせて違和感なく作り直して作品にできる権利である。

ハリウッドには、昔から外国の面白いストーリーなどを使って映画をリメイクしてきた伝統があり、外国の作品にリメイク化権を求めるのは今に始まったことではない。

しかし、近年、アジア各国の作品にも、食指が動くようになったのは、大きな変化である。韓国の『猟奇的な彼女』（2001年）なども、アメリカのドリームワークスがリメイク化権を購入しており、日本のホラー系映画のリメイク化権もいくつか契約が成立している。

## 2-日本映画のリメイク化権の販売

『リング』（1998年）のリメイク化権をアメリカのドリームワークスが100万ドル（約1億2,000万円）で購入し、『ザ・リング』（2003年）を製作した。日本映画のハリウッドでのリメイクは黒澤明監督の『七人の侍』以来で、どれだけ観客を動員できるのか注目が集まった。この作品はアメリカ国内で大ヒットし、興行収入は1億3,000万ドル（約150億円）に達し日本国内でも18億円を稼いだ。

このほかに、周防正行監督の『Shall we ダンス?』（1996年）、中田秀夫監督の『女優霊』（1996年）・『カオス』（1999年）・『仄暗い水の底から』（2002年）や、黒沢清監督の『回路』（2000年）、清水崇監督の『呪怨』（2002年）などもリメイク化権が買われている。

ただし、リメイク化権が買われても、全てがリメイクされ、作品が完成するわけではない。ハリウッドでは、デベロップメントの段階で十分時間をかけて修正し検討されるため、脚本が何度も書き直されたとしても製作に至らないものも多く、製作が決定するものは20本に1本とも言われる。

そんな中で、オリジナル版も外国映画としてはアメリカで異例のヒットをした『Shall we ダンス?』のリメイク版が、リチャード・ギア主演で2003年6月にクランクインしており、2004年には全米公開される予定である。

また、2004年には、『呪怨』のハリウッド・リメイク版『THE JUON』も公開が予定されている。特にこの作品では、リメイク版もオリジナル版と同じ清水崇監督がメガホンを取り、プロデューサーの一瀬隆重氏もサム・ライミ氏とともにプロデュースに参加している。ハリウッドのスタッフで全てリメイクされるのに比べれば、「Jホラー」の香りを活かした作品となるだろう。また『女優霊』も、オリジナル版の中田秀夫監督自身がリメイク版でも監督をする予定で、現在、脚本を作成中であるという。リメイク版に日本のオリジナル版のスタッフが参加することは、喜ばしい傾向だ。

ただ、リメイク化権の販売は、オリジナルのコンテンツそのものがビジネスになっているわけではないので、ハリウッドにリメイク化権が売れることを、日本映画の海外進出と手放しで喜ぶわけにはいかないだろう。

### 3-権利販売の問題点

映画の権利販売において、「日本映画は交渉の窓口がわからない」という不満が、外国のバイヤーからよく聞かれる。

諸外国では、自国映画の普及や振興などを目的として、海外からの権利交渉の統括窓口となっている公的機関がはっきりしている。日本にも、それに準じた機関はあるものの、諸外国のような機能は果たしていない。したがって、個別に窓口となる企業などを探し出さなければならず、なかなか話が始まらないことが、まず、1つ目の問題点である。

次に、最近の日本映画の多くが、資金を集める方法として製作委員会方式を採用しているが、この方式では、著作権を共同所有しているため、さらに決定権がどこにあるのかわかりにくく、窓口を探すのが困難。窓口となる企業を探しあてるまでに、数ヵ月から半年かかることも珍しくないという。しかも製作委員会方式では、契約書によってリメイク化権の所在が明確になっているケースは少なく、メンバーとなっている各社の合意や原作者、脚本家の合意をあらためてとる必要が生じる。『女優霊』（1996年）のリメイク化権を取得したディスタント・ホライズン社のケースでは、日本事務所に駐在員が常駐しているにもかかわらず、権利の取得に2年かかっている。それも、権利売買の条件が合わなかったことが理由ではなく、権利の所在を明らかにして合意を得るだけで2年かかったのである。

プロデューサーが権利を管理し、すぐにも契約が結べるアメリカや、海外セールスを担当する専門の会社があり、交渉を委託しておけば製作中から権利を売り出して契約を結ぶ韓国と比較すると、考えられない状況だ。

時代のニーズに左右されるため、スピードが命の映画の権利売買の市場にあっては、リメイク化権の取得に2年もかかってしまう日本は、ビジネスの相手として非常にやりにくく、途中で権利の取得を諦められても不思議はない。

さらに、日本は、交渉人の語学力、コミュニケーション能力も高いとは言えず、アジアの韓国、中国、香港に比べても、交渉しにくい国だと海外から見られているようだ。

## Section 4 韓国・中国に学ぶ海外展開

現在、日本と同じアジア圏にある韓国、中国は、ともに映画産業が急成長し、映画のグローバル化も進み、今後の海外での展開が期待されている状況である。

### 1-海外作品への参加

中国、韓国、香港などの俳優や監督には、『ラッシュアワー』のジャッキー・チェンや『アンナと王様』のチョウ・ユンファ、『ミッション・インポッシブル2』のジョン・ウー監督など、ハリウッド映画に出演し、それをきっかけに世界的に有名になっている人がいる。そういう人材が世界へ出て行

くことで、その俳優や監督の過去やこれからの作品、中国や香港の映画そのものが注目されるようになった。

しかし、残念ながら、日本人の監督や俳優はほとんど無名である。黒澤明監督の『乱』（1985年）でアカデミー賞に輝いた衣装デザイナーのワダエミなど、ごく少数のスタッフを除けば、世界的に有名な監督や俳優は見当たらない。先ごろ公開された『ラスト サムライ』（2003年）での好演で高い評価を得ている渡辺謙や、ハリウッド・リメイク版でもメガホンをとる清水崇監督、中田秀夫監督など、今後の動向が気になる人々も出てきたが、まだまだ日本人で世界へ挑戦する、あるいは通用する映画人は少ない。韓国や中国の俳優や監督の姿勢を学び、もっと積極的にハリウッドに挑戦してもいいのではないだろうか。

日本映画の海外での認知度を高めるためにも、映画人の海外進出は必要だ。「あの俳優が出ている日本映画なら観てみたい」「あの監督が撮った日本の作品なら観てみたい」、そう思わせる人物が出てくることを期待したい。

## 2-韓国・中国映画の海外進出

韓国では、1999年に、当時、韓国映画史上最高の30億ウォン（約3億円）をかけて製作された『シュリ』が公開された。『シュリ』は、韓国国内で、『タイタニック』をはるかに超える話題作となり、600万人を動員する大ヒットを記録。この作品は、日本でも全国30ヵ所以上の劇場で公開がスタートし、のちに140数ヵ所の劇場で拡大上映されるほどの人気を集めた。そのほか、ロシア、ドイツ、フランス、ギリシャ、トルコ、ポーランド、ベルギー、ルクセンブルクなどヨーロッパでも配給の契約が成立した。

翌年の2000年には、やはり製作費30億ウォン（約3億円）の『JSA』が公開され、『シュリ』に勝るとも劣らないヒットとなり、国内で600万人を動員。日本でもこの作品を輸入し、300ヵ所以上の劇場で同時公開となった。さらに、2001年に公開された『チング』は、前記の2作の記録をあっさり塗り替え、国内だけで約800万人の動員を記録。日本も200万ドルという過去最高価格でこの作品を輸入している。

このように、1999年公開の『シュリ』以降、日本での韓国映画の評価は急上昇し、海外進出もめざましい。ハリウッドへのリメイク化権の販売数も、日本映画を凌いでいる。

中国映画では、チャン・イーモウ監督の『HERO』（2003年）が、中国国内でも史上最高の6,000万ドルの興行収入をあげ、日本でも40億円を突破してアジア映画で最高の興行収入となり、アメリカでも公開された。この作品は、チャン・イーモウ監督が初めて世界市場に向けて送り出した作品で、製作費に3,100万ドルがかけられた。アクション監督は『スパイダーマン』のチン・シウトン、撮影監督は『欲望の翼』のクリストファー・ドイル、作曲は『グリーン・デスティニー』のタン・ドゥン、衣装デザインは『乱』のワダエミ、キャストには『リーサル・ウェポン4』のジェット・リー、『恋する惑星』のトニー・レオン、『グリーン・デスティニー』のチャン・ツイーと、アジアで最高の顔ぶれを揃え、スケール感のある作品となった。この映画の成功を受け、中国政府も、映画の産業としての役割に目を向け、映画産業の育成に政府主導の政策作りをすると発表している。

### 3-韓国映画隆盛の理由

韓国では、主に、①人材の育成、②投資や融資などの資金の助成、③自国映画を上映させるための劇場への規制によって、映画産業が活発化し今日の隆盛を導いていると言える。

①については、国立の「韓国映像アカデミー」が設立されたのが、今から約20年前の1984年であった。撮影や演出を学ぶ者など毎年10数名が在籍し、これまで卒業した250名に上るクリエイターが現在の韓国の映画界を支えている。ハリウッドにも映画関係者を派遣して映画作りのシステムを学ばせ、世界を意識したエンターテインメント作品を生み出す方向に向かっている。

②については、映画製作についての助成として、2002年には、投資、融資、サポートを含めて年間40億円の予算がとられている。そのうち5億円は投資、20億円は融資、10億円は関連事業へのサポートに振り分けられている。製作資金のための投資や融資のほかに、企画開発費として、20本の作品に対して100万円までを投資するという制度もあり、企画や脚本を吟味し完成度を高めて作品のクオリティを上げる手助けになっているようだ。仮に、企画を練り上げていったが結論として製作に至らなかった場合にも、そのお金は返却しなくてよいことになっており、駄作を少なくすることにも貢献している。

③については、「スクリーン・クォーター」制が敷かれており、年間106～146日は、自国の映画を上映しなければならないという規制がある。実は、この規制は1967年からあるが、有名無実になっていたのを1993年から監視体制を強化することで徹底を図った。

これら3つの支援があいまって、効果をあげてきたため、自国映画の興行収入によるシェアは、1993年には15%にまで落ち込んでいたものが、2001年には50%まで盛り返し、2002年も49%という実績を残して、韓国映画の隆盛が続いている。

韓国映画の強みは、マスに受ける作品が作られていることであろう。韓国映画は、2002年に韓国国内で、77本が公開されているが、このうち64本が全国公開で、13本が単館での公開。全国公開の64本は、1本当たり平均76万9,000人の観客を集めており、これを日本での興行収益に換算すると、約10億円になる。「スクリーン・クォーター」制の影響もあるだろうが、観客が、劇場に足を運び、お金を払って観ているのであるから、作品そのものが人々をひきつけていることは明らかだ。日本の映画に目を向けると、2002年に日本国内で公開された日本の劇映画は230本余り。しかし、大規模拡大大公開されたのは30本強で、残りの200本は単館などでの小規模公開となっている。韓国の全国公開作品並みに10億円の興行収入が得られた作品は、年間わずか10本ほど。韓国映画と日本映画の違いが、この数字によく表れている。

## Section 5 今後の国際展開のヒント

海外に売れる作品を作り、ビジネスに繋げるためには、プロデューサーとして心がけ、実行すべきことがある。このテキストは、海外との共同制作な

ど、実際に国際展開を手がけている複数のプロデューサーや映画関係者のインタビューをもとに作成されているが、それらのインタビューの中で、映画の国際展開を考える際にポイントとなる事項がいくつか浮かび上がってきた。このSectionでは、それらを紹介しよう。海外進出の第一歩を踏み出すヒントになれば幸いである。

## 1-マスに受け入れられる作品作り

世界の多くの人に理解してもらえる作品としては、文化や習慣の違いに影響されにくい親子愛など普遍的なテーマを扱ったもの、アクションなどビジュアルに訴えられるもの、コメディなど娯楽性の高いものなどが挙げられる。国内でヒットしない作品が、海外で大当たりすることはまずあり得ないので、国際展開を考えた場合にも、国内でマスに受ける作品をプロデュースするという心構えが重要であろう。

現在、製作されている日本映画の多くは、“人間の心の内面”を描くことに重点をおいている。しかし、海外の人に文化の違う日本人の微妙な心情をスクリーンから汲み取らせることは非常に難しい。監督が、“一部の人にわかってもらえればいい”という自己満足に陥らないようコントロールし、うまく導くのもプロデューサーの手腕である。

また、マスに受ける作品を作るためには、デベロップメントに十分な時間とお金をかける必要がある。日本では、経費を抑えるため、製作が決まったら、一刻も早くクランクインしなければならず、納得のいく脚本ができあがっていないにもかかわらず撮影を始めてしまうことがあるが、海外にも売れる作品を作る秘訣は、脚本を練り上げることである。しかし、現実には企画開発の段階では資金も集められないため、企画や脚本に時間を費やしていると個人の金銭的負担が大きくなるという問題もある。その場合には、新人プロデューサーの製作支援や映像コンテンツの製作支援のための出資プロジェクト（角川出版事業振興基金信託URL: <http://www.kadokawakikin.jp>）を利用するなどの方法もある。

## 2-マーケットを考えたアプローチ

海外に売り込むための戦略としては、各マーケットの特色を分析し、マーケットを意識したアプローチ方法を選択する必要がある。

### (1) アジア

若者を中心に日本文化に関心を持っているアジアの国々では、作品がそのまま売れる可能性が十分にある。

周防正行監督の『シコふんじゃった』（1992年）、『Shall we ダンス?』（1996年）などは、アジアでも広く公開された。これらの作品のようにストーリーがわかりやすいものを、アジア市場を意識して製作するというアプローチ方法は有効であろう。

しかし、1996年に日本映画が解禁になった韓国では、日本映画が公開されてはいるものの、人気はいまひとつ。それに対し、日本のテレビドラマの人気は高く、リメイクされて放送されているものもある。これは、日本のテレビドラマのほうがマスに受けるよう、幅広い視聴者を意識した番組作りを

しているところに要因があると言える。テレビドラマの人気をヒントに、映画にも応用したいものである。

『リング』(1998年)や『呪怨』(2002年)のようなホラー系映画は、今後もアジアで受け入れられる可能性が高いだろう。

## (2) ヨーロッパ

日本文化に関心の高いヨーロッパの都市にも、配給権販売の可能性はある。一部ではあるが日本のアート系映画を受け入れる土壌があるので、それらの層を少しでも広げるよう各国で日本映画上映の機会を作っていくべきであろう。

イタリアやドイツでは、日本映画は吹き替え版にされることが多いが、字幕映画への関心も高くなってきている。フランスでは、比較的、字幕を気にせずに映画を観る人が多いので、字幕での公開も考えられる。

## (3) アメリカ

字幕のある映画を観る習慣がほとんどないアメリカのマーケットには、リメイク化権の販売が有望である。

しかし、中国映画『グリーン・デスティニー』(2001年)は、字幕公開で1億ドルという興行収入をあげるヒットを飛ばしているので、エンターテインメント性に優れた作品であれば、オリジナル版の配給も不可能ではない。

それ以外に、監督や俳優、スタッフのハリウッド映画への参加も機会あるごとに働きかけたいものである。世界的に有名な監督や俳優を輩出すれば、日本映画への関心も高まるはずだ。

## 3-映画紹介サイトの立ち上げ

作品を海外のバイヤーに紹介するには、国際映画祭への出品が1つの方法であることは前にも述べたが、そのほかに、英語で映画紹介のサイトを作ることにもビジネスチャンスを広げるために有効である。バイヤーが、気になる作品や監督に出合ったとき、海外からアクセスでき、英語で作品やスタッフについての情報を得られればビジネスに発展する可能性もある。また、交渉窓口を明示しておくこともできる。

韓国映画は、すでに英語の映画紹介サイトが充実しており、このような点でも国際展開に対する認識の違いがうかがえる。

プロデューサーは、映画の製作が決まったら英語サイトを作るための予算も計上し、映画の製作と並行してサイトの製作も進められるよう手配しておくべきであろう。

## 4-プロデューサーに求められる能力

日本映画の国際展開について考えるとき、プロデューサーに求められる能力は幅広く、限りがないと言っても過言ではないが、実際にアジアのフィールドなどで活躍しているプロデューサーや映画関係者の話を聞いていくと、共通するいくつかのポイントが存在した。

まず、海外の人とビジネスをするには最低限、国際的に通用する法務や税務、会計の知識があることが大前提である。

次に、海外の人と共同制作をしたり、コンテンツを海外に売り込むためには、人的交流が不可欠だ。映画祭などでの交流を続けていくことによって人脈ができ、売り込みもできるようになるのである。そのためプロデューサーには、ある程度の英語の語学力とコミュニケーション能力が必要となる。自分から出て行き、しり込みせずにコミュニケーションをとろうとする積極性もなくてはならない。

そして、映画に対する見識や愛情が必要だということは、皆の意見が一致するところである。

例え流暢な英語ではなくても、情熱が伝われば、人の心を動かすことは往々にしてある。売り込みに情熱を注げるような作品をプロデュースし、自らバイヤーにアピールして是が非でもビジネスに繋がりたいという情熱が、プロデューサーには一番必要なのかもしれない。

#### 《参考資料》

『「日本映画の海外展開」に関する調査研究～第56回カンヌ国際映画祭報告～』（財団法人日本映画海外普及協会）

『ユニジャパンフィルム通信』 #0301 〈通91号〉、#0302 〈通92号〉、#0309 〈通99号〉、#0316 〈通106号〉、#0319 〈通109号〉、#0320 〈通110号〉（財団法人日本映画海外普及協会）

『映画プロデューサー求む』掛尾良夫（キネマ旬報社）

# Chapter 4

## 海外でコンテンツを守るための心得

### Section 1

### 海外における契約締結上の一般的留意点 ー日本との違いー

#### 1-ディールメモ

アメリカは契約社会、そして訴訟社会であると言われる。そしてあらゆる取引に弁護士が利用され、弁護士が介在しない取引はむしろ稀であるとも言われる。エンターテインメントの世界であっても基本的にはこの理が当てはまる。映画製作に関する契約や、俳優の出演契約には数十ページの契約書が交わされることも珍しくない。しかしながら、このようなボリュームのある契約書を双方の弁護士以外本当に読んでいるのであろうか？おそらく答えはノーであろう。現実にはこの中でキーとなる条項は全体の数分の一であるにもかかわらず、一般的に用いられる形式や正確性を期すために用いられる定義規定等によってボリュームは格段に膨らんでいる。リスク管理の専門家である弁護士の発想からすれば、ボリュームを膨らませているこれらの条文はいずれも必要不可欠なものであることが多いが、少なくともプロデューサー等の現実のディールメーカーの関心事となることはない。

そこで、アメリカのエンターテインメント業界でも、日本と同様「口約束」によりプロジェクトをスタートさせたり、いわゆるディールメモ<sup>(注-1)</sup>（具体的な題名としてはLetter of Intent, Memorandum of Understanding, Term SheetまたはDeal Memoなどの表現が用いられる）といった1ページまたは数ページの短い書面に基本的な条件が記載されたものでプロジェクトをスタートさせて、正式契約書（definitive agreement）の作成を後回しにしたり、正式契約書を作成しないことも少なくない。また相手方当事者からは「これがアメリカのエンターテインメント業界の慣習であるから問題ない」といった説明がなされることがある。ディールメモは、当事者が合意すべき内容を簡潔に記載してあることから、忙しいプロデューサーが参照するには極めて便利であって、実際にもそれを前提にプロジェクトが進行することが多い。しかしながら、このディールメモには次のような法的問題点があることが指摘されている。

**(注-1)** ディールメモのサンプルは<http://www.aifp.org/DealMemo.pdf>や<http://www.aifp.org/DealMemo.pdf>で見ることができる。なお、少なくとも前者のディールメモには法的拘束力を認めることができるであろう

#### (1) 契約拘束力の欠如

題名はどのようなものであっても、その内容が両当事者を法的に拘束する意図を有して作成されたものであることが契約書上明確（legally binding

agreement) であれば問題はない。しかしながら往々にしてよく見ると、これらの書面には「当事者の当時における認識事項を記載したものにすぎない」とか「以下にしたがって映画製作を行う意図を当事者は有している (intend to)」と記載してあるなど、法的拘束力の有無が曖昧であることがある。また、当事者同士の理解に齟齬があるほど記載内容が曖昧であることもある。例えば、「映画業界におけるスタンダードな契約条件が本契約書の一部を構成する」(incorporates "customary terms and conditions in the film industry") とか、「標準的な映画製作契約が本書の一部を構成する」(incorporates "standard film production agreement") などの記載がされることがあるが、そもそも業界の100人が100人とも同じものを思い浮かべる「映画業界におけるスタンダードな契約条件」や「標準的な映画製作契約」など存在しない。その意味で上記のような記載は、双方当事者がこれで何を言いたかったのかは契約上全く判然としないのである。このような場合には法的拘束力の全部(そもそも法的拘束力を持たせる文書とする意図があったかどうか疑問である書面について) または一部(法的拘束力を持たせることは書面上明確であるが、文言の内容が曖昧な場合にはその部分だけについて) 否定されることがある。現実には、アメリカのエンターテインメント業界において、このディールメモの法的拘束力が裁判所で争われたケースはいくつも存在するのである。

## (2) 正式契約との関係

ディールメモは契約書作成については素人である者により作成されることが多いことから、前述のように、後からよく考えてみると意味が曖昧な文言が多用されているなど内容がずさんであることが多い。また、「その他の事項については後の正式契約 (definitive agreement) で決する」とすることが多い。しなしながら、ディールメモの拘束力とも密接に関連するが、少なくともディールメモ上は予定されていた正式契約書が結局作成または締結されなかった、あるいは正式契約の内容はディールメモの内容と全然異なっていたという例は枚挙に暇がない。その意味では、ディールメモの作成にあたって弁護士等の専門家を関与させ、また早い段階から正式契約書のファーストドラフトをできればこちら側から提出することが必要不可欠である。こちら側からファーストドラフトを提出する必要がある理由は、①相手方のドラフト提出を待っているといつになるかわからないが、その時点で契約書締結のスケジュール管理ができ、確実に正式契約書が締結できる可能性が高いこと、②相手方のドラフティングにはさまざまな契約解釈上の「罫」が仕掛けてあることが多いが、こちら側が作成したドラフティングであればその点のチェックに気を使う必要はないし、契約交渉は目の前に出されたドラフトを前提に、何を追加し何を削除するのかを決しながらまとめられる(換言すれば、相手方が何のコメントもしなかったところはそのままこちらの言い分通りになる)ので、契約書のワーディングや何がオープン・イシューなのかについてファーストドラフトを提出した当事者の管理下で進んでいくことができることが挙げられる。仮に弁護士費用の点で多少多めにかかったとしても、ファーストドラフトをドラフティングする機会は可能な限り獲得するよう努める必要がある。

## 2-交渉不能な契約は存在するか

これは日本でも海外でも起こることであるが、例えばAmerican Film Marketing Associationが推奨している契約書を提出してきて「この契約は業界で決められているスタンダードフォームであって契約文言は1字たりとも変えることはできない」と申し渡されることがある。また他のフォームであっても金銭に関係する部分—例えばNet Profitの定義など—については非常に固執して、マーケットや業界の常識を盾に海外の契約当事者に対してプレッシャーをかけてくることもある。

しかしながら、原則として、法的な意味で交渉不可能な契約は存在しないと言ってよい。アメリカの俳優との出演契約の場合、俳優側が自らが所属するギルド（Guild）との協定違反となることを理由に特定の契約条項については承諾できないことを申し出ることがあるが、これも俳優側から具体的な規定内容等の提出を求めるなどして慎重な吟味をすることが必要である。

## 3-長文の契約書は本当に必要か

アメリカや欧米ではエンターテインメント契約であっても50ページまたはそれ以上の長文の契約書となることは珍しくない。アメリカは契約社会であるという理解から長文の契約書となることに何の疑問も抱かず、しかも内容の検討は弁護士だけに任せて自ら内容の検討を怠るプロデューサーも珍しくない。しかしながらこれは極めて危険である。なぜなら弁護士は契約上の矛盾やリーガルリスクについてのコメント作成については長けているが、ビジネス判断を伴う箇所については必ずしも適切なチェックやコメントを行うことができるとは限らない—したがって、その部分についてはレビューを飛ばしてしまう、または見すごしてしまうことも少なくない—からである。

また、契約内容が明確で契約上法的拘束力があることさえ明確になっていれば、必ずしも長文の契約書は必要ないかもしれない。なぜなら、そのほうがプロデューサーもレビューしやすいし、相手方のドラフティングの契約書であれば、契約書上の「罨」も仕掛けにくい（当方の立場からすれば見破りやすい）からである。

契約書のドラフティングの際に、弁護士と相談して絶対的な必要がなければ、日本の契約書のようなショートバージョンの契約書を作成してもらい、またはそのような契約書としてもらうことを相手方に依頼することも十分検討に値するのである。欧米だからといって長文の契約書でなければならない、または長文の契約書でなければ受け入れられないものでは全くないのである。

## Section 2

# 海外における資金調達の落とし穴

—プリセール契約におけるリーガルリスクマネジメント—

### 1-海外におけるプリセール

日本のプロデューサーが自らのプロジェクトを海外展開しようとするパターンには、①日本のコンテンツを海外配給すること、②自らのプロジェクトを海外で制作・配給することの2通りが主に考えられる。日本のプロデューサーが日本で制作したコンテンツを海外配給する場合には、通常、海外配給をしてもらうエージェントを利用することが多いと思われるので、これらのエージェントとの契約問題や配給契約の問題が浮上するが、資金調達問題が関係することは稀である。そこで本稿では、②自らのプロジェクトを海外で制作・配給する場合を前提とする。

海外における資金調達の方法は、一般に①金融機関からのローン、②投資家による投資、③プリセールによる資金調達（一般にはプリセール+金融機関からのローン）などがあるが、日本のプロデューサー、それもビッグネームではないプロデューサーが海外での資金調達として用いる方法としては、プリセールによる方法が一般的であろう。

プリセールとは、作品が完成する前に、一定の国または地域での作品の配給権、テレビ放映権、ビデオグラム化権などの権利を譲渡またはライセンスする契約である。具体的には、プロデューサーは、プリセールの相手方（通常は作品のディストリビューター）に対して、作品の SCRIPT（原作、脚本、監督、作品内容に関する情報を含む）と決定した主な出演俳優に関する情報等を提供・配布することになる。

ここで日本のプロデューサーが知りたいと思われる最大の関心事は、海外でのプリセールによる資金調達は比較的容易であるかどうかであろう。しかし残念ながら、資金調達を求めるプロデューサーが海外の配給会社にとってよほどアトラクティブなトラックレコード（これまでどのような作品を手がけてきたか、その資金回収実績はどのようなものであったか等の資料）を有していない限り、あるいはプリセールを予定している作品がよほどアトラクティブな原作を題材としていたり、またホットな俳優が揃えられていない限り、不可能または極めて困難というのが実情である。したがって、海外での資金調達を前提とした作品の制作及び配給を計画するためには、一般に自らがアトラクティブなトラックレコードを備えるということがまず重要である。また、海外（すなわち日本）のプロデューサーにとって、プリセールといっても契約締結時に一定の資金が入ることはむしろ稀であり、製作資金調達のためにはプリセール契約締結後、銀行等からの融資を受けることが必要不可欠になるのが一般であるし、日本の融資の場合にはかからない手数料、保険料及び銀行側弁護士の費用も負担することになる。この観点からは、スタートアップのプロデューサーであれば、その制作費用については日本で調達することを再検討する必要があるかもしれない。それらを理解していただくためにアメリカにおけるプリセールの実情を簡単に紹介する。

アメリカでは自らが手がける作品をプリセールする場合、自らまたはセー

ルス・エージェントを通じて購入先を探すことになる。通常、その相手は特定の国または地域で作品を配給する能力のある配給会社である。そのためにいくつかの配給会社に対して、前述の通り作品の SCRIPT 及び出演俳優の情報等を提供する。ここで配給会社は、プロデューサーのトラックレコードを要求するが、ここでプロデューサーのトラックレコードが目を引きくものではない限り、あるいは、作品の原作者や出演俳優が目を引きくものではない限り、配給会社は交渉のテーブルにすらついてくれないのが通常である。また日本のプロデューサーがトラックレコードを開示する場合には、1つ注意すべき点がある。それはこのトラックレコードの開示がこれまでの作品に関する契約違反を構成しないかという点である。日本のコンテンツ制作はいわゆる「製作委員会方式」による資金調達をしているのが一般であるが、その際の共同制作契約には、資金回収の詳細に関する情報は秘密情報として第三者への開示が制限されていることが多い。したがって、トラックレコードの一部として資金回収実績を第三者である海外の配給会社に提供する際には、少なくともこれまで手がけてきた作品の製作委員会当事者に対して了解を求める必要が出てくるのである。

## 2-プリセール契約後のローン提供

プリセールには、契約締結時点で一定の最低保証額（ミニマム・ギャランティー）または前払い金（デポジット）が支払われる場合と、映画が完成し納入された時点で代金を得ることができる方式の2通りがある。しかしながら、海外のプロデューサーに、契約締結時に一定の最低保証額または前払金を支払ってくれることは極めて稀であり、通常は、作品が完成してフィルムが配給会社に納入されたときに初めて資金が支払われることになることが多い。しかも、プリセールによって制作予算の全額が調達できることもほとんどない。したがって、運よくプリセール契約を締結することができたとしても、プロデューサーは制作費用を調達するため、そのプリセール契約を担保（collateral）に銀行等に対するローンの申し込みをしなければならない。そして、その際銀行等は、資金の回収が確実であるかどうかを審査するため、プリセール契約書の内容、配給業者の資金力、実績等を調査することになる。例えば、プリセール契約書の中に、「作品が完成した後、その内容を検討（review）して購入するかどうかを決定する」とか、作品の完成ができなかった場合のほかにも作品の購入を留保またはキャンセルすることができる条文が入っているような場合には、銀行等からのローンを見込むことはできない。プリセールの契約書は、一定の技術的・客観的要件が整っていれば、完成後の試写を見た場合に当初の予想とは異なっているものができあがってしまったとしても必ずディールクローズをしなければならない内容の契約になっていることが必要である。また、銀行側から見て購入した配給会社の資産状況、資金力、実績が思わしくなく、場合によってはプリセール契約を破棄する可能性があると思われるような場合にも、プロデューサーに対するローンは実現しない。

また、融資をする銀行等にとってのそれ以上の関心事は、「作品がきちんとした予算内で本当に完成するのかどうか」ということである。もし作品が予定された予算の中で完成されない場合には、プリセール契約の実現による資金回収が見込めないからである。そこで多くの場合、融資を予定する銀行

等は、借主であるプロデューサーに対して、いわゆる「コンプライション・ボンド」と呼ばれる完成保証保険を保険会社との間で締結することを要請する。「コンプライション・ボンド」とは、保険会社が制作予算管理を行い、万が一予算オーバーした場合には作品を完成させるために追加予算を提供することを内容とする保険である。保険会社は、万が一にでもこのような追加予算提供といった事態が生じることのないよう、プロデューサーや監督のトラックレコード、映画の内容、予算計画等を詳細に検討する。そして、当該予算の範囲内で作品が完成することが確実であると認識しない限り、保険会社は「コンプライション・ボンド」の発行をすることはしない。また、保険料もプロデューサーの信用度や作品が市場で成功する可能性があるのかどうか等によって異なるが、制作費の数パーセントが要求されることになる。

これらの条件が全て揃った場合には、銀行等は一定の金利によるローン提供に同意することになるが、銀行は金利のほかに一定の手数料を要求するし、いわゆるコミットメントレター（commitment letter）を提出させてローン提供に対して要した銀行側弁護士のリーガルフィーの支払いを借主に支払わせるようにしている。銀行側弁護士のリーガルフィーが合理的であればまだしも、そうではない場合には銀行側の弁護士により、プロデューサーはたいへんなリスクを背負ってしまう危険がある。また、プリセールを担保に実行されるローンも、プリセールで予定された額の全額について認められるわけではない。通常はプリセール契約を担保とした場合でも、よくてプリセールによる作品購入価額の7、8割程度のローンがオファーされるだけである。ただしその場合銀行等は、調達必要額とプリセール契約を担保として実行されたローン金額とのギャップを埋めるために、いわゆる「ギャップ・ファイナンス」（gap finance）と呼ばれるローンをオファーすることがある。ただし、その場合の手数料（利息）はより高額となり、銀行側が売上げの分配に関与することを要求する（売上げの数パーセントを要求する）場合があることに注意が必要である。

なお、日本のプロデューサーが海外（例えば米国）の銀行等から融資を受ける際には、源泉税の問題が発生してしまう。したがって、資金提供を受けるプロデューサーとしては、ローンの提供を受ける国において適切なエンティティーを設立させてそこにローンの資金が行くようにするなど、適切な節税対策等をする必要があることに留意する必要がある。

## Section 3 海外での権利保護

### 1-著作権の保護要件

映画等のコンテンツを海外展開する場合、または海外でこれらのコンテンツを制作する場合、これらが当該国の法律でどのような要件を備えなければならないかを知ることは極めて重要である。例えば海外における協力者（共同プロデューサー）や第三者に著作物を侵害されたり海賊版を作られて頒布されてしまうことは、コンテンツがヒットした場合にはもちろんのこと、そうではなくても十分に想定される事態である。しかも、これを放置しておく

と場合によっては契約違反となったり、得られたはずの利益を大きく損失することさえある。

まず、海外においてコンテンツビジネスを展開する際には、その国で著作権を保護するためには著作権登録またはその他の手続きが必要かどうか、仮に必要でないにしても著作権登録をする法的メリットがあるかどうかの調査を怠ってはならない。例えば、アメリカでは著作権局への著作権登録は裁判所において著作権保護を受けるための要件とはなっていないが、著作権登録があれば、著作権登録証に記載の事項が真実であるという法律上の推定が与えられる（著作権を有しているという立証が不要となる）ほか、損害額の立証ができなくても著作権法上の法定額の賠償が認められ、さらには裁判に要した費用と合理的な弁護士費用の回収が認められるのである。またアメリカの著作権局で著作権登録がある著作物については、U.S. International Trade Commissionに対して、アメリカ国内に輸入される海賊版の捜査（investigation）を申請することが可能となる（Section 337 of the Tariff Act of 1930（19 U.S.C. § 1337））。

次に著作権登録の有無とは別に、著作権表示をすることが著作権を保護するための要件となっているかどうかの検討も必要である。よく、本などで「© 2004 Yukihiro Terazawa」という表示を見かけることが多いと思われるが、これは「万国著作権条約」加盟国で著作物の著作権を保護するために必要であるという理由から記載しているのであって（万国著作権条約第3条）、その記載にはこのような意味があるのである。

## 2-権利侵害の際の救済手段

権利侵害の際の救済手段としては、裁判所による私法上の救済及び警察、税関その他の機関による公法上の救済の2つがある。裁判所による私法上の救済を受けるには前述のように当該国での著作権保護の要件を備えているかどうかのチェックが必要となる。また後者については著作権法が警察等の刑事機関や行政上の著作権管理部門による救済を予定しているかどうかをチェックし、それらによる救済が予定されている場合には、それらの機関に対する救済を求めることも可能である。例えば中国では国家版權局及び地方政府の著作権管理部門が著作権管理部門となっているが、著作権侵害行為で公共の利益に損害をもたらす行為については、「著作権行政処罰実施弁法」（国家版權局令第3号 2003年9月1日施行）により権利侵害品、権利侵害品を制作するために用いられた材料、道具等、及び違法所得の没収をはじめとする行政処罰が規定されている。また、海外からの侵害品（海賊品）の輸入に対しては、アメリカであれば前述したITCによるSection 337手続きが、また中国であれば「中華人民共和國知的財産権海関保護条例」（國務院 2004年3月1日施行）により税関による差し押さえ、没収等の手続きが用意されている（注-2）。

（注-2）これは1995年7月5日に公布された「中華人民共和國知的財産権海関保護条例」が改正されたものであり、2004年3月1日以前でも、この規定により税関による海賊版の取り締まりは継続的に行われている

【ご協力者一覧】（敬称略）

全体監修：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

Section 1／Section 2

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

Section 3

監修：株式会社キネマ旬報社 常務取締役 掛尾良夫

Section 4

執筆協力：太陽法律事務所 弁護士 寺澤幸裕

●ヒアリング協力

株式会社Qエンタテインメント 代表取締役 水口哲也

コナミ株式会社 執行役員専務 ゲームソフト事業本部長 北上一三

株式会社ソニー・ピクチャーズエンタテインメント 取締役 滝山雅夫

同 ホームエンタテインメント マーケティング部プログラムアキュイジション課 マネジャー 大脇聖雄

ディスタントホライズン リチャード・ジェフリー

株式会社タワーニ チーフプロデューサー 川端基夫

株式会社ナムコ プロデューサー 世取山宏秋

有限会社ビー・ウィズ 代表取締役 相原裕美

ブエナビスタインターナショナル ジャパン アドバイザー 井関惺

株式会社プロダクション・アイジー 代表取締役 石川光久

（順不同）



## 【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 広美郁郎

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・ディジェーション・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