

# Introduction

**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**

**プロデューサー論**

## 本調査研究(全14巻)全体の序文

映画、アニメーションといったコンテンツビジネスは単体としての産業の枠を超え、世界に向けた文化政策、観光、外交といった他の分野にまで影響を与える重要な産業として位置づけられています。世界に通用するコンテンツビジネスを推進するためには、商品としてのコンテンツの流通面の整備、広く製作資金を集めるための資金調達面の整備などが重要と考えられます。それらと同様に、コンテンツ制作を行う人材は日本国内には豊富に存在するものの、コンテンツに関する分野でリーダーシップを持ちながらビジネスを牽引していく人材は非常に少ないと言わざるを得ません。今回のプロジェクトでは、この人材を「プロデューサー」として定義しています。

昨年度の海外におけるプロデューサー養成システムに関する調査では、欧米諸国において体系的なシステムができあがっているのを確認しました。これらの仕組を参考にしながら、本年度は日本の現状を踏まえたうえで、映像コンテンツにおけるプロデューサーに必要な要件を定義づけるとともに、その必要ノウハウのカリキュラムをテキストという形に落とし込んでいくことを基盤整備の第一歩と考えました。

そのために、カリキュラムの策定に関しては会計、法律、金融といったビジネス分野、企画、制作、配給といったコンテンツ業界特有の分野、アナログ、デジタルを含む技術分野のそれぞれの専門家を招き10回に及ぶ討議を重ねました。この討議の中で最も重要とされたのはどういったプロデューサー像を目指すのかという点でした。最初に述べたようにコンテンツビジネスの推進は人材育成のみにおいて解決するものではありません。他の基盤整備と同時に進歩していくべきものです。その時点での将来像ばかりを追いかけては、理想論ばかりの空虚なものになってしまいます。そこで、このテキスト編集にあたるうえでは、まずはコンテンツビジネスをめぐる現状の理解を目的とし、なおかつ、今後必要とされる技術、技法を意識した次世代のプロデューサーの養成を支援するというスタンスに立っております。

プロデューサーに必要なとされる要件を3分野に分割しますと、1つ目は、チーム全体を率いていくリーダーシップ、及び他者との関係を調整していく調整能力を併せ持つ経営者としての側面。2つ目は、脚本を見極める眼、優秀な制作スタッフやキャストを見極め、集める能力、制作技術の理解といったクリエイティブ・プロデューサーの側面。そして3つ目は、企画から資金調達、予算管理、配給、回収までの一連を理解するビジネス・プロデューサーの側面に分けられます。そのどれもが重要な点ではありますが、今回のカリキュラムでは、特に3つ目の要素であるビジネス・プロデューサーの視点を軸に構成しています。

そこで全体的な構成としては、プロデュース業務の核となる資金調達に必要な知識を「ファイナンス」、 「会計・税務」にそれぞれまとめ、また条件面などを契約書としてまとめる際の知識や、権利に関する必要不可欠な情報を「法務（著作権・契約関係）」にまとめました。また、もの作りで欠かせないクリエイティブディベロップメントやプロダクション、さらに、その流通としての配給やマーケティングに関するノウハウなどに関しても網羅するよう努めました。さらにこのテキストの特徴的なものとして、次々と生まれる先端テクノロジーに関する考察、ビジネスとしてプロデュースをとらえたリクープ方法と、企業とコンテンツの実例を紹介するマネジメントに関する記述を加えています。それぞれの分野に関する関係書籍も本書の巻末にまとめさせていただきました。

エンタテインメントビジネスは、作り手の想いと価値観が映像として表現され、受け手はその人生の時々でこれを受けとめることにより成立している産業です。この一連の行為には、定型化されたシステムも、確立されたパターンも皆無に等しいがゆえ、この産業構造は一見わかりづらく複雑なものとして見なされることも多いものです。しかしながら、答えがないがために自由度が高く、クリエイティブにおいてもビジネスにおいても、新しい試みが市場に受け入れられ歓迎されることも、また事実でしょう。

本テキストは、成功への方法論を導くものではありませんが、プロフェッショナルとして映像プロデューサーを志す人が網羅すべき知識として、また業務として遂行している方々がさらなるステップアップをするうえで必要な知恵の源として、さらには発想の基点として利用いただければ幸いです。

プロデューサー養成カリキュラム策定委員会

**【プロデューサー養成カリキュラムご協力者】**

アスマック・エース エンタテインメント株式会社 取締役会長  
原正人氏

株式会社プロダクション・アイジー 代表取締役  
石川光久氏

ゲームプロデューサー  
水口哲也氏

UCLA  
Co-Chair, Producer Program  
Department of Film and Television  
Professor Denise Mann

Three Strange Angels  
Producer  
Ms. Lindsay Doran

その他多くの皆様、ご協力ありがとうございました。

## はじめに

本テキストの読者ターゲットとしては、既にエンタテインメント業界で、ある程度の経験を持たれた方を想定している。

本テキストでは「プロデューサー論」について述べているが、唯一無二の正しいプロデューサー論というものには存在せず、プロデューサーが10人いれば、10通り成立するのがプロデューサー論であろう。当然、本テキストの内容は絶対的なものではないし、既に業界において実績を作っている方であれば、独自のプロデューサー論を確立されているはずなので、本テキストの本編は読み飛ばし、巻末の推薦図書部分のみを参考にいただければ良いと思う。ただ私の経験では、業界で働いてはいても、「プロデューサーとは？」と真剣には考えたことがない方も多く存在するので、そういう方には、自分なりのプロデューサー論を考える際のたたき台に使っていただければうれしく思う。

なお、コンテンツ業界全体がそうであるが、特に映画業界においては、産業の側面と文化（もっと言えば芸術）の側面が存在し、様々な評価や判断をする際に基準が曖昧になりがちなのは、内部の方であればご存知のことと思う。産業の側面は客観的に数字で判断できるのに対し、文化的側面は作る人、観る人の価値観に基づく主観的、個人的判断である。この2つの側面を同じ次元で論ずることは難しいだろう。また、主観的、個人的判断に委ねられる芸術性や作家性といった事象に関して、議論して1つの結論を導くことは不可能だ。

そこで本テキストは、テキストの性格上、なるべく多くの方々が共通の認識を持って読めるよう、プロデューサー論はビジネス面に力点をおいて論ずるべきとの立場をとっている。この点、異論のある方もいらっしゃると思われるが、事前にご容赦いただきたい。

コンテンツビジネスと一言と言っても様々なジャンルがある。本テキストは、コンテンツビジネスのプロデューサーの方々であれば、どなたの参考にもなる内容となるよう努めているが、ところどころ説明が難しい箇所は、個別の業界にスポットライトを当てて書いている。もっとも、コンテンツの内容がどうであれ、その本質があまり変わらないのがプロデューサーというものであろう<sup>(注)</sup>。

以上を踏まえて読み進んでいただき、皆さんがプロデューサーについて考える際に、少しでもお役に立てたなら幸いに思う。

(注) 石原プロを経て、現ブルミエ・インターナショナル代表取締役でプロデューサーの増田久雄氏（プロデュース作品は、「課長・島耕作」「高校教師」「緊急呼出し エマージェンシー・コール」ほか多数）も、「映画に限らず演劇、テレビ、イベントなど、いろいろなプロデューサーをやってきましたが、全てちょっとした方法論の違いだけで、プロデュースするということは基本的に同じだと思っていますのです」と語っている（キネマ旬報社編「映画プロデューサーが面白い」）

# CONTENTS

---

本調査研究（全14巻）全体の序文

はじめに

## Chapter 1

### プロデューサーとは

#### Section 1

よく聞くプロデューサーという言葉

#### Section 2

クリエイティブ面とビジネス面のバランス

#### Section 3

優秀なディレクターはたくさんいる。彼らを活かすのはプロデューサー。

#### Section 4

プロデューサーはビジネスマンでなければならない

#### Section 5

求められる要件=経営者の要件

## Chapter 2

### プロデューサーに対するニーズはかつてなく高い

#### Section 1

アカデミー賞作品と大ヒット作品

#### Section 2

プロデューサーの喜びと孤独

#### Section 3

スタジオ全盛期のプロデューサーと現在のプロデューサー

#### Section 4

企業内プロデューサーとインディペンデント・プロデューサー

#### Section 5

今後の展望

## Chapter 3

### ビジネスの視点から見たプロデューサーに必要なこと

#### Section 1

資金調達能力

#### Section 2

ビジネスに対する深い理解

#### Section 3

マーケティング志向

#### Section 4

目利きの能力、ディベロップメントの能力

#### Section 5

プロモーション能力

#### Section 6

法務の知識と契約へのこだわり

#### Section 7

数字に強いこと

#### Section 8

リスク管理能力

#### Section 9

コミュニケーション能力、そしてリーダーシップ

おわりに

## 推薦図書

■映画製作

■アニメーション製作

■法務（著作権・契約関係）

■会計・税務（各章に対応）

Chapter 1 基礎知識

Chapter 2 プロデュースのフローにあわせた会計・税務上の注意点

Chapter 3 資金調達の方法と会計・税務上の注意点

Chapter 4 アーティストのタックス・プランニング

Chapter 5 製作予算と製作管理

Chapter 6 海外製作及び海外との合作

■配給・マーケティング

■マネジメント

■全般・その他



# Chapter 1 プロデューサーとは

## Section 1 よく聞くプロデューサーという言葉

例えば皆さんが、エンタテインメント業界の方々と名刺交換をしたとする。すると、おそらく5分の1ぐらいの確率で、肩書きに“プロデューサー”と書いてあるのではないだろうか？プロデューサーという職種には資格試験があるわけでも、認定機関があるわけでもない。完全に自己申告の世界なのだ。そのうえ何かと“聞こえのイイ”言葉であるため、乱発される傾向にある。

また邦画では、1つの映画に、実際に数人～10人ぐらいのプロデューサーが存在するし、ハリウッドでは、現役最前線の映画プロデューサーに尋ねてみたところ、1つの映画に4～17人のプロデューサーと呼ばれる人間がいるとのことだった。極端な例で言うと、主演女優や男優が「自分のマネージャーの名前を、プロデューサーにクレジットしないと出演しない」と言うような局面もあり、本質は全くプロデューサーでない人がクレジットに入ってくるケースも出てくるらしい<sup>(注-1)</sup>。

「キネマ旬報」の元編集長で、現在キネマ旬報社常務取締役の掛尾良夫氏が、著書の「映画プロデューサー求む」の中で、以下のように整理されている。「プロデューサーの役割は大きく2つに分けられるのではないか。映画の企画のスタートから最終の資金回収、さらにはその後の権利を保有する、全てをコントロールするゼネラル・プロデューサー、もう1つの狭義のプロデューサーとは、監督、脚本家、スタッフ、俳優たちとで撮影に入り、その後の編集などの仕上げ作業を経て1本の映画を完成するまでを担当する。」

掛尾氏の分類した、後者の役割をきちんとこなしているプロデューサーは、既に日本においても多数いらっしゃる、皆さんそれぞれ立派に活躍されている。ただし、我々がこの場で論じたいプロデューサーというのは、前者の役割をもしっかりとこなし、企画の立ち上げから、ディベロップメント、作品の制作、そして作った作品を基に資金を回収し、さらに儲けを出し、その儲けを関係者に分配するといった、ビジネスの全過程<sup>(注-2)</sup>のプロジェクトマネージャーたる立場の総合的なプロデューサー、“ゼネラル・プロデューサー”についてである。

**(注-1)** クレジットには、「エグゼクティブ・プロデューサー」「製作総指揮」「企画」「プロデューサー」「アソシエイト・プロデューサー」「ライン・プロデューサー」「コ・プロデューサー」「キャスティング・プロデューサー」等々、様々なプロデューサーが表示されるが、クレジットを見ただけでは本当は何をやったかわからないことが多い。経験的には、ライン・プロデューサーのみは、ほぼ全ての映画に共通して存在し、役割も明確である。また、プロデューサーというクレジットではない人が、実質的なプロデューサーの役割を果たしている例もある

**(注-2)** :これは権利が続く限りという意味である（ちなみに映画の権利は公開後50年）

※参考：スーパープロデューサー

日本においても、優秀なプロデューサーは現在も過去にも数多く存在する。いきなり彼らを目指す必要はないが、やはり目標とする人物がいるのといないのでは、モチベーションも違ってくるので、皆さんもぜひ自分が目標とするプロデューサーを頭に描いておいて欲しい（ちなみに、以下は私にとってのスーパープロデューサーである）。

映画の世界では、何と言っても角川春樹氏を挙げたい。彼は映画の世

界で初めて本格的なメディアミックスを行った。これは彼が出版業界出身であったため、考え成し遂げられたことであり、それまでの映画人には思いもつかなかった（万が一思いついても、実行できなかった）ものだった。

「読んでから見るか、見てから読むか」のコピー自体がメディアミックスを表わしている。それまで映画のプロモーションは新聞や劇場看板が中心で、しかも広告のクリエイティブは映画のワンシーンと役者の名前が中心だったが、彼は大量のテレビスポットを活用し、広告のクリエイティブでも、コピーを重視し<sup>(注-3)</sup>、明らかなイメージ戦略を仕掛けた。書店では映画に合わせて「横溝正史フェア」や「森村誠一フェア」が行われ、月刊誌が創刊され<sup>(注-4)</sup>、映画と同名のラジオ番組が登場した。とにかく、角川映画を中心に、アイドル<sup>(注-5)</sup>が誕生し、文庫本が売れ、小説家が脚光を浴び、歌がヒットし、歌手が売れ、いたるところでビジネスが成功し、当時の若者にとって角川映画はイベントであり、便乗して楽しむお祭りであった。また制作は角川春樹事務所が行っており、いわゆる5社<sup>(注-6)</sup>以外が作った初の大作映画と言って良かった。

さらにそれまでの映画業界にあっては、「作品が良ければいい（中身のクオリティが全て）」といった考えであったのに対し、プロモーションの重要性を認識し、「映画に行くかどうかは気分次第」だった観客予備軍を「見ないではられない」という気持ちにさせてしまった技は特筆に価する。……この点に関して、批判があることも事実だし、様々な見方があっていいと思うが、私は当時の状況下で、映画を産業として真正面からとらえた角川氏のやり方に畏敬の念を覚えざるを得ない。

演劇の世界においては、浅利慶太氏が特筆されるだろう。巨額投資の必要な演目を実現させるために、専用劇場を作り、それまでの日本の演劇界で前例のないロングラン公演を行い、巨額投資を回収する手法を実行した。またスポンサーをつけるという手法を演劇界でいち早くとり入れ<sup>(注-7)</sup>、同業界では初めて大量のテレビスポットを使った広告戦略をとった。また、当時ぴあが開発中であった「チケットぴあ」を初めて採用し<sup>(注-8)</sup>、ロングランによる大量のチケット販売を、システムのうえからもサポートする体制を敷いた。

海外のヒットをそのまま日本に持ち込むやり方に対し一部に批判もあるが、本テキストは、審判員は評論家ではなく劇場に足を運ぶ観客であると考えており、その後の「キャッツ」の成功や現在の「ライオンキング」のチケットをとることの難しさを考えると、日本の演劇史上における浅利氏の功績は誰もが認めるところであるだろう。

またタレント業界に目を転じると、“男のアイドル”を生み出し、彼らの新陳代謝を計算に入れ、タレント（商品）の育成と徹底した管理を行い、ファンクラブというビジネスモデルを磐石に作りあげた、メリー喜多川氏、ジャニー喜多川氏、姉弟の存在は突出している。

音楽業界では、自分でも演れるにもかかわらず、あえてプロデューサーに徹し、若者たちが求める音楽を常に意識しつつ、コンピュータのサンプリング機能を使い、楽曲の大量生産を行った小室哲哉氏もそうだろう。

スポーツ業界では、あっという間に（もちろん本人にとっては地道な長い道程だったはずだが）サッカーを国民的スポーツにまで押し上げた

(注-3) 「母さん、あの帽子、どこへいったんでしょうね（Mama do you remember?と、ジョー山中が歌った）」や「ネバー・ギブ・アップ」など、印象に残るコピーからは、広告の力で映画を売ろうという決意を感じることができる

(注-4) 「バラエティ」（角川書店）

(注-5) 薬師丸ひろこ、原田知世、渡辺典子等

(注-6) 東宝、東映、松竹、日活、大映

(注-7) 例えば、「キャッツ」には味の素がスポンサーについていた

(注-8) 当初ぴあは、1984年4月に「チケットぴあ」を稼働するつもりだったが、浅利氏のたつての要望に合わせる形で、1983年10月の「キャッツ」のチケット発売に間に合わせた

川淵三郎氏の存在も特筆すべきものがある。

もちろん、海外に目を転じれば、ものすごいプロデューサーがたくさんいる。中でもロサンゼルスオリンピックの大会組織委員長を務めたピーター・ユベロス氏に私は最も驚かされる。彼はそれまで税金で行われ、さらに赤字が当然であったオリンピックを、放映権販売収入、スポンサー収入、公式マスコット「イーグルサム」の使用料などでまかない、さらに2億ドルの黒字を計上した。彼に対して、「神聖なオリンピックにコマーシャルイズムを持ち込んだ」と非難する人々もいるが、その後のオリンピックが全てこの方式を採用しており、それどころか、その後はサッカーのワールドカップ等の大会でもこの方式をとるようになった現実には、誰も否定できない。

以上挙げたプロデューサーたちは、明らかに新しい手法に挑戦し、新しいビジネスモデルを打ち立ててきた。彼らは一般的な“プロデューサー”とは趣を異にしているので、多少戸惑われた方がいるかもしれないが、皆さんにはぜひともこういった域にまで達するプロデューサーを目指して欲しい。

(亀田)

## Section 2 クリエイティブ面とビジネス面のバランス

エンタテインメント業界に一度足を踏み入れれば、前述のように、本当に年に何十人という“プロデューサー”の方々と話す機会がある。しかしながら、そういう方々の中にも、ビジネスのことをほとんど考えていない方もおられる。そういう方々は、携えている企画内容のことはさかんに話してくれるし、作品にかかる情熱はヒシヒシと伝わってくるのだが、「事業計画はどうなっていますか?」と聞くと、しっかりした答えが返ってこないのである。

プロデューサーの興味・関心がクリエイティブ面に向かうのはいいのだが、忘れて欲しくないのは、「そもそもプロデューサーはビジネス（もう少しわかりやすく言えば、“お金を稼ぐこと”）ができなければダメだ」ということである<sup>(注-9)</sup>。

もちろん、こうしたビジネス（＝お金を稼ぐ）面の話だけをプロデューサー論として語るのは、偏った話であり、バランス感覚がプロデューサーにとって大切だ。

私の経験では、クリエイティブ面や制作現場のことについては、ほとんどのプロデューサーの方々が皆、強い意識と知識を持っている。しかし、ビジネス面のことに関しては、意識や知識が希薄なプロデューサーがまだまだ多いように感じる<sup>(注-10)</sup>（以上の状況もあり、バランスをとらねばならない2つの要素の中でも、本テキストにおいてはビジネス面のことについて強調しているが、お許しいただきたい）。

もっとも、中には、ビジネスのことは全く考えず、作品の中身や作ることをだけを考えているのに、自然とビジネスもうまくいっている方も、非常に少ない確率だが存在する。こういった方は、人々が望んでいることと本人がやりたいことがいつも一致している、生まれつきの“天才”なのだろう。この才能は、誰にも教えられない、生まれつき備わったものだ。もしあなたがそ

(注-9) アメリカのエンタテインメントのビジネススクールに通った人の話では、「学校で何かクリエイティブなことを教えてくれるのかと思ったら、授業のほぼ半分は金融や法務・契約の話だった」という

(注-10) 以下は角川書店の角川歴彦会長のインタビューである。「これまで映画や音楽にかかわる人たちは文化人という意識が強く、ビジネスには疎かった。しかしコンテンツ産業は、きちんと儲かる仕組みを作りあげ、若い才能がこの業界に継続的に入るようにならなければならない。」(2003年7月16日、日本経済新聞)

うであれば素晴らしいことだ。本テキストを読む必要はない。ドンドンやりたいことをやって行って欲しい。

### Section 3 優秀なディレクターはたくさんいる。 彼らを活かすのはプロデューサー。

業界内では“製作”と“制作”を通常分けて使う。ビジネス的観点から言えば、“制作”のほうは、発注を受けて、作品を作り、作った作品を納品して終了である。“製作”はというと、企画を立て、それをブラッシュアップし、お金と人を集めて、制作し、できた作品を今度は商品としてプロモーションし、セールスし、お金を稼ぎ、クリエイターやスタッフに報酬を支払い、お金を投資してくれた人には投資額を上回るリターンを返し、最後に自分たちの分としてしっかりお金を残す……この一連の過程のことを言う。そしてこの製作のプロジェクトリーダーがプロデューサーだ。ちなみに、制作の中心がディレクター（監督）と理解しておいてかまわないだろう。

日本はモノ作りの国らしく、優秀なディレクターは猛烈にたくさんいる。しかし、それに比べて、優秀なプロデューサーは、まだまだ少ないようだ。プロデューサーでありながら、作ることにのみに関心があり、制作費が集まった瞬間、そこから先は「作る！」ということしか考えず、「リクープ（回収）する、儲ける」という発想をあまり持ち合わせていない方を残念ながらまだ見かける。これでは監督がいればいいわけで、プロデューサーの存在価値はない。監督が持っているクリエイティブなものを、どうやってビジネスと結びつけるか、それこそがプロデューサーの付加価値ではないだろうか？

プロデューサーと監督の関係については、日本における最も優秀なプロデューサーの一人である、アスミック・エース エンタテインメント会長の原正人氏<sup>(注-11)</sup>のインタビューを以下にまとめさせていただいた<sup>(注-12)</sup>。

「『監督とプロデューサーは夫婦みたいなものだ』と、デヴィッド・パットナムが言ったけれど、これは本当だね。監督が作品を身ごもり、育てる間、プロデューサーは外からえさをとってきて、外敵と戦うという役割分担は、非常によく似ている。プロデューサーの仕事は、監督に惚れていなければできないことも間違いない。いい監督はみな、相当に個性的だし、癖がある。そういう人でないとまた、面白い映画ができない。」

「基本的にあるのはお互いの信頼、敬意、チーム・ワークだけど。だから嫌いな人とは組ませません。基本的に好きな尊敬し合える人とプロデューサーと監督は組むべきなんですよ。」

「監督にひきずられるというのは、監督がプロデューサーに一目置いているか、甘えているかだね。だから若いプロデューサーでも、監督とやりあうだけの基盤がないと駄目。監督はものすごく勉強していて、例えば篠田正浩なんか、映画のテーマから時代背景に至るまで、本が1冊書けるくらい徹底している。そういう監督の才能やエネルギーに対して、プロデューサーも専門家として、予算管理から資金調達、保険や金融、マーケティング、劇場との配分まで含めて、どれだけ理解し、実践できるかが問われる

(注-11) 独立プロダクションを経て、1958年日本ヘラルド映画創立時に入社。その後ヘラルド・エースを創立し、1998年にアスミックと合併、アスミック・エース エンタテインメントに。現在取締役会長を務める。また2002年、プロデューサーズアカデミアを設立し、現在取締役会長。プロデュース作品は「瀬戸内少年野球団」「乱」「失楽園」ほか多数

(注-12) 掛尾良夫氏編・著「映画プロデューサー求む」及び前出「映画プロデューサーが面白い」

わけです。その知識や経験が不十分だと、監督に押し切られて予算オーバーになったりするんだね。」

「プロデューサーの最終責任はお金の回収できる映画を作ることであって、いい映画を作っただけでは評価されない。作品で評価されるのは監督なんだから。プロデューサーは作品を世に出すだけでは半分。資金を返して初めて100点になり、評価が上がるんです。」

現在では、宮崎駿監督と、鈴木敏夫プロデューサーが理想的な関係と言っているのではないだろうか。鈴木氏は宮崎氏という類稀なる才能に惚れ込んでいるし、また宮崎氏も鈴木氏を信頼し、ビジネスのことは一切任せ、安心して創作活動をされているようにうかがえる。鈴木氏は映画の宣伝戦略として、日本テレビというビジネスパートナーとの関係を築きあげ、さらに映画ごとに企業タイアップをとるという手法<sup>(注-13)</sup>を徹底して押し進めた。新聞のインタビュー記事<sup>(注-14)</sup>の中で、「僕はアニメ映画に商業主義を持ち込んだ」と苦笑されていたが、プロデューサーという立場からすると、これ以上ない素晴らしい功績だ<sup>(注-15)</sup>。

(注-13) 「魔女の宅急便」ヤマト運輸、「おもひでぽろぽろ」カゴメ&ブラザー工業、「紅の豚」日本航空、「平成狸合戦ぽんぽこ」JA共済、「もののけ姫」日本生命、「千と千尋の神隠し」ネスレジャパン、「猫の恩返し」ハウス食品

(注-14) 2003年6月4日、日本経済新聞

(注-15) 「もののけ姫」と「千と千尋の神隠し」で2度、日本映画の興行記録を塗り替えている

## Section 4 プロデューサーはビジネスマンでなければならない

ここまで述べてきたように、プロデューサーは、ビジネスマンでなければいけない。プロデューサーが作るべきものは、以下の「拡大していく循環」である。

「最初に資金を集める→その資金を使って商売をする→商売をすることで最初の資金の何倍ものお金を手に入れる→資金提供者にお金を増やして返す→資金提供者からのプロデューサーに対する信用が増す→プロデューサーはさらなる巨額の資金調達能力を得る→さらに大きな商売ができるようになる」。

もっとも、自己資金や、ファンたちからの“寄付”で作品を作るのであれば、ビジネスマンである必要はない。プロデューサーも芸術家でかまわない。一人よがりな作品でも許されるし、儲けを考えなくてもかまわない。

しかし、もし、あなたが、融資であれ投資であれ、他人の資金を必要としているならば、ビジネスマンの発想を持って欲しい。

クリエイティブにかかわっている人たちが作る「作品」を、プロデューサーは「商品」に変えなければいけない。クリエイターが作った「作品」を、どう優れた「商品」に変えるか……まさにそれが、プロデューサーの仕事なのである。

ここでも参考までに、前出の原正人氏と、日本ヘラルド映画時代に原正人氏と一緒に仕事をされていた、ハーク&カンパニー代表の井関惺氏<sup>(注-16)</sup>のインタビュー<sup>(注-17)</sup>を以下に引用させていただく。

原氏『『戦場のメリークリスマス』で学んだのは、資金の仕組（財務）と法律的な知識（契約）の2つが重要な要素だということ。これは当たり前なんだけど、日本映画界ではそういう認識が薄かったんです。金を集めてきて、金利を計算し、作品を世界マーケットに出して、回収する。プロデューサーの仕事はまさにビジネスです。日本では映画はまず、芸術と考えるけど、同時にビジネスでもある。そこが映画の面白さなんです。」「映画を作るとい

(注-16) 日本ヘラルド映画を経て、1981年ヘラルド・エース設立と同時に同社取締役。その後1989年に日本フィルム・ディベロップメント・アンド・ファイナンス設立、2001年にハーク&カンパニーを設立し、現在代表取締役。プロデュース作品は「クライング・ゲーム」「スモーク」「始皇帝暗殺」ほか多数

(注-17) 前出「映画プロデューサーが面白い」

うことは、言葉で言うと誤解があるかもしれないが、トータル・マーケティングって言うんですけれども、全体を見据えて企画を立てた時、どういうマーケット、つまり、どこの劇場でかけるかとか、ビデオの売り上げとか、全体を見据える戦略的視点があって、それで脚本や予算をもう一度、元へ戻って見直し、練り直して、初めてGOサインを出すわけですよ。」

井関氏「原さんにとっては、最初から映画を『作る』というより『当てるために』作り始めたし、それ以降の作品も『作りたいから』でなく『当てたいがゆえに作っている』というところがあるんです」

## Section 5 求められる要件＝経営者の要件

こうして見てくると、プロデューサーに求められる要件というのは、経営者の要件に限りなく近いことがわかる。要するにプロデューサーは経営者と同様に、「ヒト、モノ、カネ」の有効な配分を考えて、プロジェクトを進めていく人物なのだ。

ディレクターは、モノ作りに徹していてもかまわない。だが、プロデューサーがもし作ることに専念し、儲けることを考えなかったらどうなるだろう？ きっと、そこで働いている人々は給料をもらえなくなる。ひょっとすると、職を失うし、儲からない作品ばかり作っては、会社自体が危なくなる。こうして、モノ作りに情熱を注ぐスタッフをも不幸にし、結果的に、プロデューサー自身も何もできなくなってしまう。プロデューサーとは、そういう立場の人間なのだ。従業員の家族の生活までが彼の双肩にかかっている、経営者と何ら変わりがない。

# Chapter 2

## プロデューサーに対する ニーズはかつてなく高い

本テキスト作成にあたり、日本国内の映画興行における日本映画のシェアがじりじりと下がってきている現実を受け、日本映画復興の一助になりたいとの思い<sup>(注-1)</sup>が、大きなモチベーションの1つであるため、ここでは、映画のプロデューサーを想定して論じさせていただくが、ご了承いただきたい。

**(注-1)** 本テキストが産業面に力点を置いてプロデューサー論を展開している大きな理由でもある

### Section 1 アカデミー賞作品と大ヒット作品

ある時、「あなたの作品が、興行的には今ひとつでもアカデミー賞をとると、賞とは全く無縁でも大ヒットするのでは、どちらがうれしいですか？」とハリウッドのプロデューサーに聞いてみたところ、「プロデューサーであれば、ほとんどの人間は、後者を喜ぶだろう」との答えだった。その後、興味深く、日本のプロデューサーに同じ質問を試してみたところ、圧倒的に多くの方々が、前者を選んだのだった。

ハリウッドはプロデューサーシステム、ヨーロッパや日本はディレクターシステムと言われてきた<sup>(注-2)</sup>が、ハリウッドと日本のプロデューサーが持つ意識の違いは、その辺に理由がありそうな気がする。こういった映画がいい映画かというのは、観る人によって違うので、色々な映画があっという間にあり、あるべきだろう。ただ、日米のプロデューサーの違いに触れてみると、国内での興行収入の半分以上をハリウッド映画が占め、日本映画が占める割合が3割を切っている<sup>(注-3)</sup>という状況も、つい納得できてしまう<sup>(注-4)</sup>。

一握りの人々によって決められる賞をとるのも素晴らしいことだが<sup>(注-5)</sup>、ムーブメントを巻き起こし、多くの人々に感動を与えることは、それにも勝る素晴らしいことではないだろうか？

**(注-2)** 南カリフォルニア大学映画学部のピーター・スターク・プロデュースング・プログラムのローレンス・ターマン教授は以下のように述べている。「プロデュースングというのは、かなりアメリカ的なものです。世界の他の国々においては、ディレクターがキーになっています。しばしばヨーロッパでは、ディレクターが脚本を書き、資金を集めています。『自分のプロジェクトに金を出してくれ。自分の映画を作らせてくれ』と言い、そして、マーケティングを行い、売ります。アメリカではプロデューサーが起業家としてリードしながら制作し、映画作りのビジネスにおいて、世界的なマーケットで成功しています。」

**(注-3)** 2002年（キネマ旬報社調べ）

**(注-4)** きちんとした統計を見てはいないが、ヨーロッパでのハリウッド映画の勢いも、日本と変わらない状況のようである

**(注-5)** 世界中に多くの映画賞があるが、前出の掛尾氏は以下のような指摘をしている。「メディアも、映画祭の受賞結果を、その賞の大きさ以上に伝えたが、興行やビデオの販売には結びつかず、作家と劇場、観客の乖離を生んだ。」(前出「映画プロデューサー求む」)

### Section 2 プロデューサーの喜びと孤独

ちなみに、映画の企画を考えたり、キャスティングを練ったり、作ったりすることは、本当に楽しいことである。そうであるばかりに、例えば、成田尚哉氏<sup>(注-6)</sup>が、「プロデューサーの仕事は『企画業務』と『映画ビジネス』と『現場管理』とに分けて考えると、ビジネス・プロデューサーがいなかった。みんなどこか『映画が好き』『現場が好き』というところで生きてきてしまった。私も、その典型です。」<sup>(注-7)</sup>と語っているように、これまで映画業界においては、作る楽しみのみが意識されてきたように思う。しかし映画

**(注-6)** 日活からニューセンチュリー・プロデューサーズを経て、1995年中原俊監督らと制作会社ボノボ設立、取締役。プロデューサー作品は、「桃尻娘」「ヌードの夜」「櫻の園」ほか多数

**(注-7)** 前出「映画プロデューサーが面白い」

もビジネスである以上、当然ビジネスとしての楽しみを内包しており、それを最も味わえるのがプロデューサーだろう<sup>(注-8)</sup>。ただし、増田久雄氏<sup>(注-9)</sup>が以下語っているように、現場の楽しみを若干犠牲にする覚悟はしておくべきだろう。

「例えば映画で一番楽しいのは『こういう映画作ろうよ。こういう俳優を使おうよ。こういう展開にしようよ』とビジョンを語っている時なんです。これは一番楽しくて、監督も脚本家も僕たちも皆一緒にやっているわけです。ところがいざ映画がクランクインした時、監督やスタッフはそのまま酔っていていい。阿波踊りなら踊る阿呆でいいんです。それが結果として良い作品に結びつく。でもプロデューサーはクランクインした時、一緒に酔ってはいけな。意識して引がなくちゃいけないんです。というのも宣伝とか配給とか興行とかがありますから。あるところまで一緒に酔っていたのが、『皆は酔っていいなあ』と思いながら僕は酔えないで見る阿呆になってる。なんだか自分から進んで仲間外れになっている感じですね。プロデューサーが現場で必要とされるのは、悲しいことにトラブルがある時なんです。」<sup>(注-10)</sup>

**(注-8)** 私はビジネス的に成功されている何人かのプロデューサーの方々にお会いして直接話をうかがったが、彼らが様にビジネスの楽しさを語ってくれたのが印象的だった  
**(注-9)** 本テキストの「はじめに」の(注)参照

**(注-10)** 前出「映画プロデューサーが面白い」

## Section 3 スタジオ全盛期のプロデューサーと 現在のプロデューサー

かつて、いわゆる5社が全盛だった1960年代までは、映画のプロデューサーと言えば、スタジオのプロデューサーだった。1971年に東宝は制作部門を自社内から切り離れたが、この頃から映画の製作は、全工程がスタジオ社内で完結するスタジオ・システムから、インディペンデント・プロダクション（独立系制作会社）が活躍する独立制作の手法に移っていく。このことは、プロデューサーにとって、プロデューサーという仕事が大変な重労働になったという面と、新たな活躍の場が広がったという背中合わせの2つの面を持っていた。

スタジオのプロデューサーは、資金は会社が用意してくれ、社内に宣伝部、配給部、興行部があるため、映画の宣伝や流通を考える必要はなかったし、劇場探しの心配もいらなかった<sup>(注-11)</sup>。ただひたすら、企画<sup>(注-12)</sup>と制作に没頭していれば良かった（逆の見方をすれば、それしかさせてもらえず、全体にはタッチできなかった）。

しかし、現在では多数派になったインディペンデントのプロデューサー<sup>(注-13)</sup>は、企画立案・ディベロップメントから資金集め、制作、配給、宣伝、興行、二次使用の交渉・調整・契約締結、権利の保護とその管理まで、全てをコントロールしなければならない<sup>(注-14)</sup>（逆の見方をすれば、クリエイティブ面だけではなく、ビジネス面を含めた、全体をコントロールできるようになった）。

かつてと比べて、プロデューサーの仕事量、負担、リスクは大幅に増えている反面、プロデューサーの権限、活躍の場、影響力も大きくなったわけだ。

**(注-11)** 制作スタッフも撮影所の中に社員として揃っており、俳優ですら各スタジオ専属だった

**(注-12)** 企画ですら、企画部という、企画を専門に考える部があった

**(注-13)** 完全なフリーの場合もあるが、独立系制作会社の社長や役員の立場にいる場合が多い（フリーのプロデューサーであっても、会社組織にしておくほうが都合がいい。この点は「会計・税務」のテキスト参照）

**(注-14)** 以下は原正人氏インタビュー。「今、プロデューサーの役割は、現場はスタッフに任せるにしても、全てを見る、理解していなければならないわけです。映画の全盛期は、今のプロデューサーの役割をスタジオを持つ映画会社が分業によってやっていたわけです。しかし、インディペンデントのプロデューサーにしてみれば、それを個人でやるわけです。」（前出「映画プロデューサー求む」）

## Section 4 企業内プロデューサーと インディペンデント・プロデューサー

インディペンデントのプロダクションが活躍する時代になったと言っても、スタジオのプロデューサーのような、大企業に属したプロデューサーがいなくなったわけではない。今でも映画会社所属のプロデューサーはたくさん活躍しているし、テレビ局が映画を作ったり、製作委員会という映画製作の手法がメインとなっている今日では、放送局、出版社、ビデオメーカー、広告代理店等にも、社員の映画プロデューサーが多数存在し、活躍している。

ただし企業内プロデューサーの場合、製作出資する投資家は所属している企業なのだが、企業内プロデューサーにそうした認識がなく、「金は勝手に回ってくる」と思い込んでいる例も多く見受けられる。

企業内プロデューサーは、資金集めで苦勞することはないし、作った映画が当たらなくても、給料が減るわけではない。逆に、どんなにヒットさせても給料が上がるわけではない。そのため責任の所在が不明瞭で、インセンティブも働きにくい。安定した立場に浸り、作品を成功させることより、社内の人間関係を重視する傾向も否定できない。

かたやインディペンデント・プロデューサーは、ゼネラル・プロデューサーとしての能力を万遍なく備えなければならないので、常に勉強し続けなくてははいけない。その代わり、自分の持てるポテンシャルを100%発揮することができるし、結果も明解に自分に跳ね返ってくる。安定はない代わりに、インセンティブがある<sup>(注-15)</sup>。だから緊張感が生まれるし、作品をヒットさせようと必死になる。彼らは自分のトラックレコードを重視する。自分のトラックレコードが、次のビジネスをできるかどうか左右するからだ。

**(注-15)** 例えば最近では報酬面でも、成功報酬等、プロデューサーに対するインセンティブを強化する動きがある

## Section 5 今後の展望

Chapter 1のSection 2で、プロデューサーはクリエイティブ面とビジネス面のバランスをとらねばならないと述べた。

バランスのととり方についての良い悪いをここで議論はしないが、現在のハリウッド映画の日本映画市場での隆盛とさらなる攻勢を考えると、日本映画が生き残り、そして発展していくためには、これまで以上にビジネス面に比重をかけなければならなくなるだろう。また以前は、興行中心のビジネスであり、映画版の護送船団方式とも言えるブロックブッキング<sup>(注-16)</sup>のシステムのため、作品ごとのヒットの優勝劣敗が曖昧だったが、現在はビデオやDVDの普及、シネマコンプレックス<sup>(注-17)</sup>の増加によって、「商品」ごとの優勝劣敗がハッキリ分かれ、市場原理が働きやすいシステムに変わってきている<sup>(注-18)</sup>。そういう意味で、映画プロデューサーの果たす役割は今後さらに増えていくし、重要性も注目度も高まっていくだろう。原正人氏は、さらに役割が増えていくこれからのプロデューサーについて、以下のように語っている。

**(注-16)** 詳しくは「配給・マーケティング」のテキスト参照

**(注-17)** 通称「シネコン」。1つの興行会社が、同じ場所に、複数スクリーンを集め、ロビーやチケット売場は1カ所にまとめた、欧米で発達した劇場スタイル。シネコンはフリーブッキングのため、ヒット作品はスクリーン数がドンドン増え、長い期間上映されるが、観客が入らない作品のスクリーン数はドンドン減り、上映も短期間で終わる

**(注-18)** 今後はインターネット等の新たな流通も存在感を高めていくものと思われる

「監督と同等、場合によっては、それ以上のギャランティがとれるプロデ

ユーザーがチーフでというのが理想でしょう。そして、監督に助監督がつくように当然プロデューサーにはアシエイトがつき、ライン・プロデューサーがつき、プロダクション・アカウンタントつまり経理ですね、そういうチームが作られる。映画の監督がチームを構成するごとくプロデューサーもチームを構成する。それが予算化されなければまずいけない。～中略～一人でできないなら何人かで組めばいいわけで、それはそれぞれちゃんとギャランティがないといけない。まずそれが1つ。それと、当然のことながら投資して下さった方々が回収したあと、利益配分をするのですが、その役割はプロデューサーが持たなければいけない。プロデューサーが持って、それで勝った時にはプロデューサーがみんなに分けてあげなければならない。プロデューサーが分けてあげることによって、社長がボーナスをあげるがごとく、みんなが彼を信頼する。」<sup>(注-19)</sup>

⋮ (注-19) 前出「映画プロデューサー求む」

# Chapter 3

## ビジネスの視点から見た プロデューサーに必要なこと

以前、「冷静と情熱のあいだ」という映画があったが、プロデューサーに求められる資質、能力には、まさに冷静バージョンと情熱バージョンがある。本テキストは「はじめに」で書いたように、コンテンツ産業の持つ、文化面よりも産業面に比重をおいているので、この章でも、冷静バージョンについて解説していきたいため、題名にも「ビジネスの視点から見た」とつけさせていただいた。ただし、Chapter 1でも述べたように、一見相反する要素のバランスをとっていくことがプロデューサーには求められるので、先に情熱バージョンに軽く触れさせていただくと、以下のようなことが言えるのではないだろうか。

Chapter 1で、プロデューサーに求められる要件は、経営者に求められる要件に限りなく近いと書いたが、経営者に必要なのはエネルギーと情熱である。仕事ができ、知識があっても、パッションを感じさせないと人はついてこない。プロデューサーに関しても全くこのことが言える。欧米のプロデューサー養成機関に関する調査研究<sup>(注-1)</sup>を見ると、アメリカで多くの映画その他のプロデューサー養成機関を中心に調査した結果を以下のようにまとめている。

「優れたプロデューサーになるには、資質（先天的なもの）と教育（知識）が必要である点は予想通りであったが、意外にもドライにビジネスライクで物事を進めるといったイメージがあるアメリカで、精神論を耳にすることが多かった。多くの教授たちが力説していたのは、情熱、チャレンジする心、忍耐力、起業家精神（新しく物事を始める精神）などである。」とあり、欧米のフィルムスクールにおいても、冷静と情熱のバランスが確実に重要視されていることがわかる<sup>(注-2)</sup>。

また、特に日本においては、自分が目指すコンテンツが好きであり、アーティストに共感する心を持っていることも非常に重要である。映画を例にとると、素晴らしい監督や俳優、脚本家といった方々の中には、ナルシストであったり、自己中心的であったりといった、いわゆる変わり者の方々も多い（だからこそ、彼らには集中力があり、素晴らしいクリエイティビティを発揮する）。そんな彼らとうまく付き合うには、彼らをリスペクトする気持ちが不可欠である。これがなければ、原正人氏の言われる、「夫婦のようなもの。しょっちゅうけんかしていても、心の底では愛し合い、繋がっている。」という状態にはなれない。また映画に対する愛情のないプロデューサーに、スタッフは精神的についていけない。なぜなら、映画業界で働くスタッフのほとんどは、映画が好きで好きでたまらずに業界に入ってきており、映画に対する「思い入れ」を強く持っているからだ。そんな彼らの心を掴めなけれ

**(注-1)** 経済産業省からの委託により、クリーク・アンド・リバー社がまとめた「平成14年度 コンテンツプロデューサー養成基盤の在り方に関する調査研究報告書」

**(注-2)** 具体的例としていくつか挙げておくと、ニューヨーク大学のティッシュ・スクール・オブ・ジ・アーツ（ニューヨーク大学の映画やテレビ、演劇等を勉強する芸術系の分野の名称）のデビッド・アーヴィング教授は、「必要なものは、ナレッジ、アントレプレナーシップ、パッションだと思います。しかしながらパッションは教えられません。これは生まれながらのものだからです。そして、いくらいい映画を作ってもお金にならないば仕方ありません。もし稼げなければ、再びは作れないのですから。」と述べている。また、南カリフォルニア大学映画学部のピーター・スターク・プロデューシング・プログラム（特に映画やテレビのプロデューサー、スタジオ・エグゼクティブの養成を目的とした2年間のコース）のローレンス・ターマン氏は、「プロデューサーになるには、高い志を持っていることが大切です。優秀な成績や、教養などの一般的な基準以外に、私は性格的な質を求めます。“シャイでない人”、“話すことを恐れない人”、“知らない人に会う、電話をかける、ファックスを送る、Eメールを送る”

ば、プロデューサーはクリエイティブ・コントロールを失ってしまう。

以上、プロデューサーが持つべき資質、能力の情熱バージョンのさわりを述べてきたが、ここからは、冷静バージョンに関して、述べていきたい。なお、説明が散漫にならないよう、この章でも、映画のプロデューサーを想定しながら解説を行っていくことをご了解いただきたい。

## Section 1 資金調達能力

映画を作るのに、お金は必ず必要である<sup>(注-3)</sup>。最初は自己資金でできないか考えてみるべきだ。世界は広いので、例えばスピルバーグのように自分の資金で大作映画1本を平気で作ってしまう人物もいる。とはいえ、そういう人物は稀だ。

自己資金が無理なら他人のお金ということになる。他人から資金調達をするとなると、どうしても金融、会計、税務の知識が必要になってくる。なぜなら、銀行や投資家の気持ちを理解しなければ、資本家に対して良いプレゼンテーションはできないし、場合によっては「戦場のメリークリスマス」のように、海外のタックスシェルター<sup>(注-4)</sup>の資金を使って映画製作が可能になったりする例もあるからだ。

ちなみに、金融機関の世界においては、「数字が全て」と思っておいたほうがいい。つまり数字が伴わない話は、何も話していないに等しい<sup>(注-5)</sup>。エンタテインメントの世界で仕事をされている方々は、想像力や創造力が根本の仕事をしているため、プレゼンテーションの仕方も想像力をかきたてるような手法になりがちだ。通常のプレゼンはそれでいいのだが、金融機関の方々へのプレゼンの際は少しやり方を変えたほうがいい。とにかく数字を使って説明すべきだ。

ただ残念なのは、エンタテインメント業界には、あまり数字の記録が保存されていないし、概してどんぶり勘定で通ってきている。金融、会計、税務の知識を持っていないので、金融機関に対する説明能力も備わっていない。

このように、お互いに理解しづらい関係ができあがってしまっているのが現状だ。金融機関から見て、エンタメ業界は伏魔殿であり、逆もまた真である。

資金調達能力を高めるためには、ぜひとも金融、会計、税務の知識を身につける必要がある。ちなみにハリウッドでは、エンタテインメント専門の弁護士や会計士が多数存在しており、多くの投資家や金融機関の資金をハリウッドに還流させるべく活躍している。

## Section 2 ビジネスに対する深い理解

前に述べたように、プロデューサーはビジネスマンでなければいけないので、商品に対するセールス能力や、そのノウハウがいかに重要かということを理解している必要がある。作品がお金を稼ぐ出口の数<sup>(注-6)</sup>は多ければ多いほどいいし、1つ1つの出口の穴が大きいほど、また、分配のシェアが大き

……など、“行動すること”を恐れない人で。私が考えるに、これらのことは、教えられてできることではありません。選択の過程においては極めて志の高い(アンビシャスな)人を選ぶようにしています。カリキュラムについては、私は実際的なものを好みます。アメリカは、よりビジネス寄りであり、商業であり、マーケティングが重要視されます。私のカリキュラムは現実的です。私はアート、良質なものの、情熱、夢を追求することを語りますが、アメリカでは単なるいい作品というレベルでは、映画制作のための資金を集めることが、難しくなっています。作品はマーケティング的なものでなくてはなりません。したがって、カリキュラムはそれに従って構成されています。ピーター・スターク・プロデューシング・プログラムでは半分はビジネス、半分はクリエイティブで起業家的なカリキュラムになっています。」と述べている<sup>(注-3)</sup> 詳しくは「ファイナンス」のテキスト参照

<sup>(注-4)</sup> 節税スキーム (詳しくは「会計・税務」のテキスト参照) のこと。なお「戦場のメリークリスマス」では、ニュージーランドのタックスシェルターマネーが使われている

<sup>(注-5)</sup> 決してそうではないのだが、本テキストの読者はエンタテインメント業界の方を想定しているので、あえてきつく表現させていただいた

<sup>(注-6)</sup> 映画の興行からあがる収入だけでなく、ビデオグラム販売や、放映権販売、商品化等 (詳しくは「映像製作の収支構造とリクープの概念」のテキスト参照)

いほどいい。

リクープができないと、いわゆる「一発屋」で終わってしまう。何とか金は集めたけれど、作品を作って、公開して、失敗した……となると、その時の出資者は、もう次の作品には付き合ってくれないだろう。一発屋で終わらず、作品を作り続けるためには、ビジネス全体を深く理解し、作品を「商品」として成立させていくことが必要となる。

## Section 3 マーケティング志向

今、全ての産業で言われているのは、「グローバルな競争」と、「需要者（消費者）視点の重視」だ。既に多くの産業で、海外の企業との戦いが本格的に始まっている。モノが不足し、作れば何でも売れる、供給者の力が強い時代は過ぎ去り、モノが満ち溢れた現在では、見る目が肥え、より贅沢でより傲慢になった消費者のニーズを的確に掴む努力をしなければ、彼らは見向きもしてくれない。

既に映画の世界では、ハリウッドという強力な海外のライバルが存在し、日本の映画界は、彼らとの競争にさらされている。例えばシネコンのチケット売場で1800円を握り締め、ハリウッド映画も日本映画も混在の上映映画の表示ボードを眺めている消費者の気持ちになってみるといい。その表示ボード上にある多くの作品の中で、消費者は自分の作品を「一番見たい」と思うだろうか？プロデューサーは、常にそのことを意識しなければいけないだろう。

さて、現実に活躍されている映画プロデューサーの方々だが、意外にもマーケティングの発想を持っていない方々も存在する<sup>(注-7)</sup>。映画は、もともと「芸術」意識が高いジャンルなだけに、そうした実状になってしまうのかもしれないが、ビジネスである以上、一定水準以上の観客の支持がないと成立していかない。

ただマーケティングといっても、単純な定量調査では過去のことしかわからない。映画がクリエイティブなものである以上、新たな仮説を立て、マーケットの反応を見て、検証していく……という手順を踏んで、新しいものを作り出していくべきだろう。過去のトラックレコードを追いかけているだけでは、手詰まりになりかねない（最近はそのような傾向が、人気映画の続編ラッシュという形で噴出しており、新しいものがなかなか生み出せない傾向が見受けられる）。

マーケティングというと難しく聞こえるならば、まずは「ターゲットをきちんと決める」ということから始めればいい。やりたい企画があるとする。そうしたらまず「これは誰の興味を惹くのだろうか？」と考え、「そういう“誰”って何人ぐらいいるだろうか？」と考える。「そのうち、映画館まで足を運んでくれる人の割合が……」と考えていけば、作っている人々だけが楽しい、観客にとってはつまらない映画を作らないですむ。また、そういったことを考えたくえで逆算していけば、その映画に制作費をいくらかけられるかがおおよそわかり、その制作費で作れない内容であれば、納得してあきらめることもできる。

そういう考え方をしていけないと、作っていくうちに、ドンドンこりたく

(注-7) 松竹でプロデューサーとして活躍され、現在チームオクヤマの代表である奥山和由氏（大学卒業後、松竹に入社。1998年松竹退社後、チームオクヤマを設立。プロデュース作品は「その男、凶暴につき」「バ★テ★オ」「うなぎ」ほか多数。また監督をした「RAMPO」は海外においても興行的に成功を収めた）はキネマ旬報社のインタビューの中で、「どうも、観客に見せたいというより、自分で好きなものを好きなように作ることが芸術性だと勘違いしている人たちが、インディペンデント系には多いような気がして。～中略～映画とは自己表現の許されるアートだ、という気持ちも大切ですが、まずは観客があつてのものでしょう。」と述べている。また原正人氏も、「『作りたい』という想いだけで映画を作ってしまう人は大勢いるけど、それが今の観客にどれだけ受け入れられ、市場原理の中でやっつけていけるかということが問題だね。」と話している

なる（この気持ちは大変大切ではある）のが制作者の常で、制作費はドンドン釣り上がっていき<sup>(注-8)</sup>、結果としてよくある、いわゆるプロデューサー不在の作品になってしまう。

ハリウッドなどでは、試写会の反応を見ながら作品を手直ししたりするケースもあるが、そうした方法論は日本ではまだ確立されていない。マーケティングの結果次第で、「作品」を「商品」化する過程での手直しは必要である（ハリウッドのプロデューサーは、「作品」的な部分に対するこだわりよりも、「商品」的な部分に対するこだわりが強い。このあたりの事情は、ディレクターズカットが最終カットになるケースがほとんどの日本と異なり、ハリウッドにおいては、ファイナルカットの権限が、監督ではなく、プロデューサー側にあることが契約書に明記されているケースが多いという事実からもうかがい知れる）<sup>(注-9)</sup>。

誤解を与えたくないので確認しておくが、こだわりというのはもちろんものすごく大切な部分である。しかし、それを捨てなくてはいけない場合もあるということだ。自分がイイと思ったことでも、観客に受け入れられなければ、……特にプロデューサーは編集の仕方をガラリと変えるくらいの潔さを持っていたほうが良いのではないだろうか。イイモノを作って、多くの人を楽しませるためには、作品の良し悪しも、観客に近い視点で判断すべきだろう。

ちなみに、プロデューサーではなく制作の最前線のクリエイターであっても、優秀な方々はマーケティングの精神をしっかりと持っているという例を以下に挙げておきたい。

劇画家のさいとう・たかを氏は貸本屋向けの漫画を書いていた頃の体験を次のように語っている。「『貸本屋に来る読者はどういう人だ』と出版社の社長に聞いたら、きょとんとした顔して『そりゃ、貸本屋に来る人に決まってるやろう』ってね。これはなんちゅう世界や、と思いました。お客さんのことがわからないで商品出したって、うまくいかないでしょう。その後、貸本屋の店内に1日中、座って客層を見たり、話を聞いたりしました。ブルーカラーが多いとわかって描き始めたのが『無国籍風アクション』もの。～中略～ビジネスである以上、今でも『まず読者ありき』です。だから自分が本当に描きたいと思うものを描いたことはほとんどありません。そういうものはだいたいウケてませんしね。」<sup>(注-10)</sup>

脚本家の三谷幸喜氏は、「僕ら喜劇の書き手は、自分よりも若い世代が今、何を考え、何に興味を持っているかに敏感でなければならないのだと思う。彼らの共通認識を知ることが、今に生きる『笑い』を作るためには必要だ。古い共通認識は、忘れられてもしょうがない。むしろそうでなくては、新しい笑いは生まれない。」<sup>(注-11)</sup>と書いている。

同じく脚本家の君塚良一氏は、「踊る大捜査線 THE MOVIE」について語った講演において次のように話している。「テレビは視聴率という形で結果が即座に出る。そして結果が悪ければ、仕事も即座に来なくなる。厳しい世界だ。映画化にあたって、『お客さんは入らなかったけど、作品としては評価された』というような言い訳は絶対にしないというスタンスで我々は臨んだ。」「映画『タイタニック』は、アメリカでは調査の結果、12歳の女の子がリピーターの中心だったと判明している。恋に憧れているこの年代の女の子にとって、主人公を演じたディカプリオの恋は、とても美しく、素敵なものだった。『タイタニック』の場合、公開当時12歳だった女の子が歳頃の

**(注-8)** この顕著な例に、映画「ファイナルファンタジー」が挙げられるだろう。「世界でヒットする映画を作る」という素晴らしい心意気があったし、素晴らしいCGであったことは誰もが認めるところであったのに、興行的にはふるわず、結果として制作をしていたスクウェアは、残念ながら莫大な損失を出してしまった

**(注-9)** 前出の南カリフォルニア大学のローレンス・ターマン氏は以下のように語っている。「40年前なら、スタジオのトップの人が『このストーリー、気に入った！この映画を作りましょう！』という具合でした。それが今日では、『面白いストーリーだ。しかし、マーケティングの人間に売れるかどうか、意見を仰ごう』となります。～中略～言えることは、現在、アメリカにおける映画制作の決定は、ビジネス的判断に委ねられているということです。芸術的な判断ではありません。もちろん、アートは好まれますが、副産物としてであり、ケーキ上のアイシングのようなものです。ケーキが商売で、アイシングがのっていることは良いけれど、まずはケーキが良いことが大切というわけです。」

**(注-10)** 2003年12月3日、日本経済新聞

**(注-11)** 2003年11月26日、朝日新聞「三谷幸喜のありふれた生活 185」

20代半ばになる頃を狙って続編を作ればいいという戦略が明快に立てられる。時間的には10年以上の余裕があるので、じっくりと構想を練っていけば良い。こういった調査をアメリカではきちんと言う。しかし日本においては、そのようなマーケティング調査をちっともやらない。だから『踊る大捜査線 THE MOVIE』が、どの年齢層に、どういう理由で受けたのか、よくわからない。テレビドラマを映画にして成功した例に『寅さん』があるが、ほかにこういったものが成功し、その理由が何なのか？ どういうドラマが映画化に失敗して、その理由が何なのか？ 全くわからない。」

最後にハリウッドから。「トイ・ストーリー」シリーズ、「モンスターズ・インク」そして「ファインディング・ニモ」と立て続けにヒットを放っているピクサー社のクリエイティブ部門のトップであるジョン・ラセターのインタビュー<sup>(注-12)</sup>。「いかに観客の立場を考えていい映画を作れるかということが大事なんだ。家族全員が揃って映画を見られる時間なんて今の私たちの生活においてはそんなにしょっちゅうあることじゃないからね。僕は彼らの時間を1分でも無駄にさせたくないんだ。」

… (注-12) 月刊「Invitation」2003年7月号

## Section 4 目利きの能力、ディベロップメントの能力

「プロデューサーというのは経営者に似ている」ということを前述した。企業の社長は、ビジネスのネタや、優秀な人材を常に探している。

「才能を見つける力」や「ヒットの種を見つける力」は、プロデューサーであれば必ず持っているとはいけない能力だ。そのためにはマーケティングの発想が必要なことは既に述べた。豊かな才能やヒットの種といっても、それは時代時代によって変わる。今は何が受けるのか……そういう目でいつも周りを見渡していることが大切だろう。目利きの能力というのは、非常にプロデューサーっぽいものだ。プロデューサーは直接作るという手法でクリエイティブしなくても、選ぶことが彼のクリエイティブの手段になるのだ（プロデューサーは作る能力を持ってなくても、選ぶ能力、探す能力があれば、立派なクリエイターなのだ）。

ハリウッドでは非常に重要視されている過程だが、いい種を見つけたら、方向性を示し、適材な経営資源をつぎ込み、育てる……いわゆる「ディベロップメント」という過程がある。ディベロップメントには、色々な作業があるが、大きな流れとしては、原作や企画を探し、それを脚本に落とし込み、その脚本をブラッシュアップさせていく作業だ。

例えばいくつかの原作の候補があったとして、映画化した場合の面白さは原作そのものの面白さには比例しない。あるいは、1つの原作をとっても、様々な切り口で映画化できるはずで、切り口を間違えれば、ヒットするものもなくなってしまふ。また、時代を読みつつ、今ならどういったテーマ、どういった切り口が観客の共感を呼ぶのかを考える必要がある。このあたりのことを、原正人氏は、以下のようにキネマ旬報のいくつかのインタビューで話している。

「若い人にアドバイスするとすれば、今の時代の気分とよく言いますが、今どういう時代なのかをよく勉強して感度を磨かなければならない。今の時代に作る映画なのだから、少なくともプロデューサーは目を広げなければな

らない。作家は一点を深く強く見る目を持っていていいのだけれど、プロデューサーは複眼の思考をしなければならない。複眼の思考と柔らかい頭と僕はよく言うんですが、これはプロデューサーにとって最も必要なことです。その頭で、いろんな時代の風や流れ、雰囲気を読みとらなければならない。今、景気が悪い、あるいは戦争、未来への不安、そういう時代の中で、でも一見平和ですよ。では、みんなの心の中に何が潜んでいるのか。今の時代の人はどういう気分で息をしているのか。当人は意識していないかもしれないけれども潜在的に感じているもの、そういうものをいつも吸収して、企画の中に埋め込み、具体化させたアイデアを考え出すことです。」

「私が脚本を読んで『この映画を作りたい』と思った時、まず考えるのは、これをどのような映画にしたいかということです。どういう映画を作りたいのか、よく理解したうえで、どういう市場を狙うか、どうすればその市場により魅力的な作品になるかを考えます。」

「『不夜城』もそう。もともとはすごくハードボイルドな作品です。三池崇史さんの作った『漂流街』のほうがどちらかというと原作には近いんですよ。でもそうではなく、これも組織からはみ出してしまった日本人でもなく台湾人でもない男の孤独、どこにも属せない男と、魂の歪んでしまった女とのラブストーリーというように甘くするんです。でも馳星周の原作を読んでいると『甘すぎる』となるんです。でも映画としてはいいものを作る。そういう作品のイメージを作る。誰が観客でどういう風な見せ方をするかというように逆算していくんです。大切なのは観客が、主人公に感情移入してくれることです。」

現在の日本においては、ディベロップメントの段階では、キャスティングが非常に重要視されている。日本人は国民性として「内容がどうか」よりも「誰が出ているか」に話題がいきがちで、“タレント寄り”志向が強い。脚本作りに非常に時間とお金をかけるハリウッドとは大きく違う。これはこれで立派なマーケティングなのだが、今後世界を意識した作品が出てくるとなると、どんどん脚本作成の比重が上がっていくと思われる。多くの観客は、タレントやCGの技術や特撮に感動するのではなく、ストーリーに感動するからだ。そしてタレントの人気は国内だけだが、ストーリーの面白さは万国共通なのだ。

## Section 5 プロモーション能力

そもそも観客というのは、映画本編を見てから入場料を払うわけではない。見てから観客が感動した分だけ料金を支払うのであれば、ひたすら「いい作品」を作っていればいいが、結局映画というものは、お客さんが劇場まで電車を乗り継いで行くという具合に、時間と労力とお金を使って、劇場の中に入って、初めて見られるのである。そこまでの時間と労力とお金を使わせるには、人々に強く「見たい!」と思わせなければいけない。

「いい作品」を作っても、プロモーションに失敗したら、見た人の数だけ感動はあっても、不採算に終わってしまう。だからプロデューサーの視点から言えば、作品（商品）作りと同じぐらい、プロモーションにも力を入れるべきだろう。

監督の中には、「予告編」作りをあまりやりにくい人もいます。劇場で見せて驚かせたいという思いからだろう。しかし、例えば少々ネタバラシをしても、プロモーション活動をキチンとやるのは、プロデューサーの義務だろう (注-13)。

## Section 6 法務の知識と契約へのこだわり

「映画制作のための時間が20%、ディールする時間が80%」……この名言は「サンセット大通り」や「麗しのサブリナ」などを世に出した職人的名監督ビリー・ワイルダーのものである。事実、プロデューサーはディール（契約）をしている時間のほうが制作している時間よりもずっと長い。当然、映画製作の中で契約がそれだけ大きな部分を占めているということで、権利や法律についても詳しくなければならない。

日本などでよくある悪い例は、こうした問題を軽視したり、他人任せにしてしまうことである。ありがちな話として、主演のキャスティング候補が決まって、プロデューサーが俳優本人やマネージャーと出演交渉する時、詳細を詰めないで、「出演」という大雑把なことだけ決めたとする。そうしておいて、詳細を後から詰めようとしても、なかなか思い通りにいかないということが起こる。このように、プロデューサーの契約に対する意識が低いと、優位な交渉を進めることができず、収益をあげる機会を大幅に逃すようなことが起こってしまう。

「私の映画に出てくるバイオレンスシーンなど、現実のプロデューサーとの喧嘩に比べたら、たいしたモノではない」というのは「ワイルド・バンチ」や「ゲッタウェイ」などでバイオレンス映画の大巨匠と呼ばれたサム・ペキンパーの言葉だ。ハリウッドでは俳優のみならず、監督といえども、交わした契約を守らなければ、簡単に解雇されてしまう。その一方で、法務や契約に精通した監督や俳優も数多く、彼らは契約を結ぶ際、自分により有利な条件をプロデューサーに提示してくる。このパワーバランスのさじ加減1つ、契約の中のたった1行の解釈をめぐってビッグマネーが動くので、プロデューサーは権利や法律について、十分に勉強しなければいけない (注-14)。

## Section 7 数字に強いこと

本テキストをここまで読んでいただいた方ならわかっていたと思うが、プロデューサーは数字にも強くなければいけない。ビジネスを考える場合、数字に弱いことは致命傷だ。1%や1円に対するこだわりなしには、ビジネス的成功を勝ちとることは不可能だろう。また、説得力あるプレゼンテーションをしたり、トラブルが発生した際に皆が納得する解決策を考える場合にも、数字を正しく掴み、理解しておくことは必須である。

制作に限っても、数字に弱ければ制作費がいくらかかるのか自ら試算することはできず、他の人が作った見積もりを評価、判断することもできない。例えば仙頭武則氏 (注-15) は、制作費に関して以下のように述べている。「『現

(注-13) 以下は東宝映画の富山省吾氏（大学卒業後東宝入社。1983年東宝映画に出向し、現在取締役副社長。プロデュース作品は「誘拐」「竜馬の妻とその夫と愛人」「ゴジラ」シリーズ他多数）の言葉。「お客さんの入る映画が良い映画です。とはいえ、『見たら面白かった』映画がヒットしていないこともよくあります。企画・作品にも問題があるとは思いますが、宣伝を含めたプロモーションに対して、プロデューサーが責任を持つことが必要だと思います。」（前出「映画プロデューサー求む」）

(注-14) ジョージ・ルーカスは最初の「スターウォーズ」を作る際、監督料はいらないので、商品化の権利と続編を作る権利を欲しいと20世紀フォックスに提案したらしい。これを20世紀フォックスが飲んだため、その後映画の収入をはるかに上回るキャラクター使用料がおもちゃなどからルーカスに入り、「帝国の逆襲」以降の作品はルーカス・フィルムが製作し、20世紀フォックスは配給をするだけになってしまった。これはジョージ・ルーカスの目利きの能力を示すと同時に、権利や契約に詳しく、それらを自在に使いこなしていたことを如実に物語っている

(注-15) 大学卒業後、大手鉄鋼メーカーを経て1990年に日本衛星放送（WOWOW）に転職。その後日本衛星放送の子会社であるサンセントシネマワークスの社長に就任。プロデュース作品は「萌の朱雀」「リング」「独立少年合唱団」ほか多数

場の製作費はすなわちコスト、原価である』という考え方に立ち、原価管理を徹底させようじゃないかと、いろいろなことを調べていきました。アメリカでは『ムービーマジック』という現場のコスト管理ソフトがあります。～中略～今まで日本の映画の作り方は良くも悪くもどんぶり勘定で、10パーセントぐらいの誤差なら何とも思わない。5億円の映画を作ったら5000万や6000万は平気でオーバーするのが武勇伝のように語られる世界だと。僕は、それではビジネスにはならないという感覚でとらえていまして、とにかく弁当1個からきっちり管理しようということから、最終的にコンピュータのソフトにまでいってしまったんです。」<sup>(注-16)</sup>

要するに、コンテンツが何であれ、数字に強くなければ、正しい判断は行えないということだ。

…… (注-16) 前出「映画プロデューサーが面白い」

## Section 8 リスク管理能力

映画製作を行うにあたっては様々なリスクが存在する。最も皆が気にかけているのが、ビジネスリスク（ビジネス的に儲からないリスク）と完成リスク（映画製作を始めたものの、映画が完成しないリスク）ではないかと思うが、これ以外にも無数のリスクが考えられる。

例えば、資金調達リスク（制作資金が集まらないリスク）、出演者リスク（出演者がトラブルを起こすリスク）、制作費超過リスク（制作費が予算を超えてしまうリスク）、天候リスク（天候状況により、制作が滞るリスク）、契約リスク（契約書等の不備により、著作権や利益分配の方法等でトラブルが発生するリスク）、倒産リスク（製作にかかわる会社が、資金繰りの悪化等で倒産するリスク）、法律リスク（製作の過程で、法律違反をしてしまうリスク）、税務リスク（税法の改正や、税務当局との見解の不一致により、予想を超える税金支払いの義務が発生するリスク）、回収リスク（売掛債権や収益分配請求権といった債権の回収ができないリスク）、訴訟リスク（原因は何であれ製作上のトラブルにより訴えられてしまうリスク）等々、ここに出したのはほんの一例で、挙げ出したらきりが無い。なお最近では、映画製作資金をファンドを使って集める手法なども開発されてきており、（このこと自体は日本映画発展にとって良いことであるが）こうなると金融業界に存在するリスクがそのまま映画業界にも反映されるようになってくる。

こういった中であって、プロデューサーは映画製作におけるリスクを管理していかなければならない。そのためには第一に、どういったリスクを自分が行っているプロジェクトが内包しているかを知らなければならない<sup>(注-17)</sup>。リスクが表面化してから初めてリスクの存在に気がつくようでは、対処など覚束ない。こうしてリスクの存在を把握したならば、次に、把握したリスクをコントロールしていかななくては行けない。全てのリスクを消し去ることが理想ではあるが、そういった映画製作は皆無ではないかと思う。どのリスクを受け入れ、どのリスクを消去していくか、プロデューサーは判断していくのだ。プロジェクトごとにリスク許容度は違うし、許容されるリスクの種類も異なる。表面化しても、何とか耐えられるリスクと、表面化してしまえば、プロジェクト自体が立ち行かなくなるリスクを見極め、消去すべきリスクは消し去り、受け入れるリスクに対しては、表面化した場合の対策を事前に考

…… (注-17) そのためには、これまで述べてきた、ビジネス上の知識や法務の知識、数字へのこだわりや次項で述べるコミュニケーション能力をフルに使って、どんなトラブルが起こる可能性があるのか、常にチェックし、リスクに対する感度を上げておく必要がある

えておく……こうしたリスク管理をしておくことは、プロデューサーにおいて、他の誰の仕事でもないのだ。

## Section 9 コミュニケーション能力、そしてリーダーシップ

映画製作、映画ビジネスの世界には、様々な職種の人々が関係しているし、本当に色々な性格の人々が働いている。特にクリエイターと呼ばれる人、ことに俳優や監督や脚本家という、個性が強い人がほとんどだ。そういう個性的な人たちともプロデューサーはうまくやっていかなければならない。何かトラブルが発生した際、彼らを傷つけないことも重要だし、率直に言うことも必要だ。例えば、どうしても脚本を直さないといけないと判断した時、いかにして脚本家を傷つけずに脚本を直すか？……こういった難関をいくつも超えねばならないのがプロデューサーだ。

そして一方で、それとは全く正反対の価値観を持つ金融機関やビジネスサイドの人たちもいる。彼らとはロジカルに話し合って意思疎通を図り、うまくやっていかななくては行けない。

また、業界内外の様々な人々にプレゼンテーションをして、自分の考えを明確に相手に伝え、理解させ、ものごとを進めていく必要がある。

このようなわけで、多岐にわたる人々とのコミュニケーション能力とリーダーシップをプロデューサーは身につけねばならない。

これまで、プロデューサーに必要なと思われる事項をいくつか挙げてきた。Chapter 2でも述べたように、現在は、映画製作のありとあらゆる能力と知識を身につけなければならないのがプロデューサーだ。これまでに書ききれないものも、まだまだたくさんある。またこれまでに書いてきたものについても、非常に概念的説明にならざるを得なかった。今後は皆さんに、ドンドン“製作”の現場に出て経験を積み、私が伝えきれなかったことや私がまだ知らないことを掘んでいってもらいたい。私は旧来より映画業界に存在する徒弟制度に似た「教えられるのではなく見て覚えろ」「先輩の技を盗め」といったやり方を肯定はしないが、しかし現場でしか身につかない知識や能力が特に多いのも、映画業界ではないかと感じている。

なお、ありとあらゆる能力と知識を身につけ、一人で何でもやれるのが理想的なプロデューサーではあるが、実際は何人かで分担しながら機能しているのが現実であり、完璧なプロデューサーなど、存在していないのかもしれない。ただその際、プロデューサーの全体像をまず掘み、そのうえで自分の得意分野が何かを見極め、その能力を磨き開発し、専門性を高めたうえで、その他の分野に得意領域を拡げていくというやり方が、優秀なプロデューサーへの近道であろうと、多くのプロデューサーの方々の話を聞いて思った。

## おわりに

こうして見てくると、自分の作った「芸術作品」を世に出すことを目的とするなら、プロデューサーの道はあまりお勧めできない。ただ才能ある芸術家の作風が時代の流れと一致し、成功を取めることは、運に左右される部分があり、一度世の絶賛を浴びても、それを長く続けることは難しいのに対し、有能なプロデューサーはその時代の変化を読み、自分のこだわりの要、不要部分を臨機応変にチョイスし、またその時々で、最適なスタッフやキャストを選ぶことができる。化学者が実験を楽しむように、多くの才能を集め、その才能を1つのビーカーに入れて化学合成を起こし、全く新しいものを作り出すクリエイティブな楽しみがそこにはある。

そして、販売戦略や宣伝戦略を考え、その結果として「商品」のヒットというご褒美を授かる、ビジネス上の楽しみを得ることができる。

また、自分一人でやれることには限界があるが、プロデューサーの役割は、方向性を決め、その方向に皆を引っ張っていくことであり、その結果、誰も考えつかなかった素晴らしいものを生み出し、多くの人々に感動を与えることができる。

プロデューサーは、その意味で、無限の能力を発揮し得るし、永遠にヒットを生み出し続けることも可能であり、そしてまた、多くの才能とのコラボレーションを楽しむことができるのだ。

我々が作成したテキストは、プロデューサーが知っておくべき必要なことをまとめたものである。これらのテキストが、あなたがプロデューサーの楽しみを味わう一助になるならば、望外の幸せである。

## 推薦図書

本テキストはプロデューサーに必要とされる要素を体系的にまとめていますが、詳細のノウハウに関してはすでに出版されている書籍のなかにも非常に参考になるものがあります。本テキストの編纂にあたってはすでに整理されている分野のことについては改めて触れなかった部分もあり、下記の書籍は、本格的な知識の習得に関し、一読していただきたく紹介するものです。

### ■映画製作

タイトル：別冊「シナリオ入門」

著者：シド・フィールド 他

発行：宝島社

発行日：1991年11月28日

概要：アメリカの映画界で最も信頼されているシド・フィールドの「シナリオ・ライターワークブック」。シナリオを情緒や文芸から開放し、観客に喜んでもらえる映画構成を身につけるHOW TO本である。

タイトル：私はいかにしてハリウッドで100本の映画を作り、しかも10セントも損をしなかったのか

著者：ロジャー・コーマン

発行：早川書房

発行日：1992年1月

概要：インディペンデントの映画プロデューサーであるロジャー・コーマンの自伝。全て生々しい現場の話なので読みやすい。企画、資本構築、撮影・仕上げ、宣伝・興行と全ての要素が盛り込まれている。映画を作る勇気を与えられる1冊。

タイトル：ストーリーアナリスト

著者：T.L.Katahn

訳者：渡辺秀治

発行：フィルムアンドメディア研究所

発行日：1999年5月22日

概要：ハリウッドではスクリプトを見極める力という言葉をよく聞かすが、その具体的な手法について書かれているのが本書である。国内ではここまで専門分野化はしていないが、ディベロップメントの前段階の作業として、

企画そのものを端的にプレゼンするためにも必要な情報が書かれている。

### ■アニメーション製作

タイトル：メイキング・オブ・カウボーイビバップ レックレス・プレイヤーズ

著者：佐藤大

発行：メディアファクトリー

発行日：1999年9月30日

概要：カウボーイビバップという作品のさまざまな工程に参画したスタッフのインタビューによって構成されている。それぞれのスタッフが作品作りにあたって考えている事柄や思考のバックグラウンドの一端を垣間見ることができる。

タイトル：「もののけ姫」はこうして生まれた。

著者：浦谷年良

発行：徳間書店

発行日：1998年10月30日

概要：映画「もののけ姫」の制作過程を約2年間にわたって密着取材をしたドキュメンタリー番組のプロデューサーによる記録。制作過程において日々発生するトラブルとその超克方法について窺い知ることができる。

タイトル：作画汗まみれ<増補改訂版>

著者：大塚康生

発行：徳間書店

発行日：2001年5月31日

概要：日本アニメの黎明期からの発展史を、名アニメーターの誉れも高い著者の視点から見ることができる。産業史であると同時に、作品史、技術史としても読める。

タイトル：アニメーションの色職人  
著 者：柴田育子  
発 行：徳間書店  
発 行 日：1997年6月30日  
概 要：スタジオジブリにおいて、アニメーションの登場人物や物の色を決めるキャラクター色彩設計及び仕上げの総責任者である保田道世の半生を纏め上げた。デジタルペイントの導入や、東映動画時代の宮崎駿らとの邂逅が興味深い。

#### ■法務（著作権・契約関係）

タイトル：新版 著作権ビジネス最前線  
著 者：久保利英明 他  
発 行：中央経済社  
発 行 日：2003年1月15日  
概 要：コンピュータ・ソフトウェア、音楽、映像、インターネット関連ビジネスを行う際の著作権に関する諸問題をビジネスごとに完結にまとめてある。法律実務家向けではあるが、映像ビジネスのプロデューサーが読むとしても、入門書として十分対応できると思われる。

タイトル：よくわかる音楽著作権ビジネス基礎編・実践編（2nd Edition）  
著 者：安藤和宏  
発 行：株式会社リットーミュージック  
発 行 日：2002年3月1日  
概 要：音楽にまつわる様々な問題点について、実に細かい場面設定をし、著作権に詳しくない者にもわかりやすく書かれている。音楽ビジネスを知るとともに、その著作権処理の方法を知ることが映像コンテンツ・プロデューサーにも必須であり、その入門書及び実践書としても十分耐え得る内容に仕上がっている。

タイトル：よくわかるマルチメディア著作権ビジネス  
著 者：安藤和宏  
発 行：株式会社リットーミュージック

発 行 日：2002年8月5日  
概 要：マルチメディアコンテンツの著作権やマルチメディア・ビジネスの権利処理の手法についてQ&A形式でわかりやすく解説がなされている。映像コンテンツ・プロデューサーの著作権入門書としては最適の本の1冊と言える。

タイトル：デジタル時代の著作権ビジネス契約実務マニュアル  
著 者：日本電子出版協会 マックス法律事務所  
発 行：株式会社インプレス  
発 行 日：1999年11月21日  
概 要：様々な著作権ビジネスに使うことのできる契約書の雛型が多数掲載されており、その雛型についてのCD-ROMもついている。映像コンテンツ・プロデューサーが契約書を作成する際のたたき台として利用するには最適の本の1つである。

タイトル：IT企業法務2003  
著 者：IT企業法務研究所・IT企業法務編集委員会（編著）  
発 行：IMS出版  
発 行 日：2003年4月1日  
概 要：コンテンツビジネスを含めた広い意味でのITビジネスにまつわる様々な問題点について、様々な法的角度から平易な文章と多彩な図・表を用いて解説がなされている。これまでコンテンツ・ビジネスに関する法律問題を取り扱った書物の多くは著作権問題に大部分を割いているが、本書は、それ以外の法律でコンテンツ・ビジネスを取り扱うプロデューサーが知らなければならない法律（独占禁止法など）や会計・税務についても詳細かつ平易に解説がなされている。プロデューサーの方には、どちらかというと辞書的存在として活用するのに適している。

タイトル：THE-BIZ-the basic business, legal

and financial aspects of the film industry

著 者：Schuyler M. Moore

発 行：Silman-James Press

発 行 日：2000年

概 要：アメリカの法律事務所に所属するエンターテインメント・ローヤーであり、かつUCLAロースクールでエンターテインメント・ローの非常勤講師もつとめる著者が、アメリカの映像コンテンツ・ビジネスにかかわる様々な諸問題（アメリカのエンターテインメントビジネスの現状、各種法律問題、ローン及び映画ファンド等）について、平易な英語でわかりやすく書いている。そのうえ、数多くの映像コンテンツ関連の英文契約書雛型が掲載されており、アメリカで映像コンテンツビジネスを展開する際には非常に参考になる本である。

タイトル：ハリウッド・ビジネス

著 者：カリフォルニア州・ニューヨーク州  
弁護士 ミドリ・モール

発 行：文芸春秋社 文春新書

発 行 日：2001年11月

概 要：ハリウッドの収益構造から人脈までアメリカの映画ビジネスの基本と新しい潮流をわかりやすく解説。実際の判例を使って説明している。

タイトル：Dealmaking in the Film & Television Industry

著 者：Mark Litwak, Esq.

発 行：Silman-James Press

発 行 日：1994、2002年

概 要：映画製作に必要な契約、交渉の基本をわかりやすく解説した入門書。弁護士でない人を対象としているので読みやすい。

タイトル：Entertainment Industry Economics

著 者：Harold L. Vogel.

発 行：Cambridge University Press

発 行 日：1998年

概 要：アメリカのエンターテインメント・ビジネス全般の概要を解説。経済的見地から映画ビジネスを分析、マーケティング、会計についても網羅している。

タイトル：新編 エンタテインメントの罫  
アメリカ映画・音楽・演劇ビジネス  
と契約マニュアル

著 者：福井健策

発 行：株式会社スバル舎

発 行 日：2003年6月30日

概 要：アメリカを中心とした海外においてエンターテインメント契約を行ううえで、商慣習の違いから日本人が陥りやすい失敗を「罫」という表現で記述してある。実際のビジネスの場合において、契約書等の作成を行ううえで留意しておくべきポイントが整理されており、法律面の問題ではなく分配や資金調達など金融面との関係も記述されており、ディベロップメント段階の総合的な理解に役立つ。

## ■ 会計・税務（各章に対応）

### Chapter 1 基礎知識

タイトル：Film Production Management

著 者：Bastian Cleve

発 行：Butterworth-Heinemann

発 行 日：1999年

タイトル：Entertainment Industry Economics:  
A Guide for Financial Analysis

著 者：Harold L. Vogel

発 行：Cambridge University Press

発 行 日：2001年

タイトル：The Producer's Business Handbook

著 者：John J. Lee, Jr.,

発 行：Butterworth-Heinemann

発 行 日：2000年

Chapter 2 プロデュースのフローにあわせた  
会計・税務上の注意点

タイトル：海外取引をめぐる税務

著者：菅野浅雄

発行：大蔵財務協会

発行日：2003年

著者：Stephen A. Ross, Randolph W.

Westerfield and Jeffrey Jaffe

発行：McGraw-Hill College Div.

発行日：1998年

タイトル：図解消費税

著者：黒田正雄

発行：大蔵財務協会

発行日：2003年

タイトル：SPC匿名組合の法律・会計税務と評価—投資スキームの実際例と実務上の問題点

著者：さくら総合事務所 永沢徹

発行：清文社

発行日：2000年

タイトル：研究開発費・ソフトウェアの会計実務

著者：高橋秀法

発行：税務経理協会

発行日：2000年

タイトル：パートナーシップの法務と税務

著者：平野嘉秋

発行：税務研究会

発行日：1994年

タイトル：図解法人税

著者：千葉雄二編

発行：大蔵財務協会

発行日：2003年

Chapter 4 アーティストのタックス・プランニング

タイトル：図解源泉所得税

著者：千葉雄二編

発行：大蔵財務協会

発行日：2003年

タイトル：試験研究費の法人税務

著者：成松洋一

発行：大蔵財務協会

発行日：2003年

タイトル：国際課税の理論と実務〈第1巻〉非居住者・非永住者課税

著者：永峰潤

発行：税務経理協会

発行日：2000年

タイトル：移転価格税制詳解

著者：羽床正秀

発行：大蔵財務協会

発行日：1999年

タイトル：外国税額控除

著者：渡辺淑夫

発行：同文館出版

発行日：2002年

タイトル：源泉国際課税の実務—非居住者・外国法人に支払う所得の源泉徴収

著者：松上秀晴

発行：大蔵財務協会

発行日：2001年

Chapter 3 資金調達の方法と会計・税務上の注意点

Chapter 5 製作予算と製作管理

タイトル：Principles of Corporate Finance

著者：Richard A. Brealey and Stewart Myers

発行：McGraw-Hill College

発行日：2002年

タイトル：Micro-Budget Hollywood: Budgeting (And Making Feature Films for \$50,000 to \$500,000)

著者：Phillip Gaines, David Rhodes

発行：Scb Distributors

発行日：1995年

タイトル：Corporate Finance

タイトル：Film Budgeting: Or, How Much It Will Cost to Shoot Your Movie ?

著者：Ralph S. Singleton, Robert Koster and Alain Silver

発行：Natl book Network

発行日：1996年

タイトル：Budgets and Markets: A Study of the Budgeting of European Film (Blueprint: Media Business School)

著者：Terry Ilott

発行：Routledge

発行日：1996年

## Chapter 6 海外製作及び海外との合作

タイトル：The Biz: The Basic Business, Legal, and Financial Aspects of the Film Industry

著者：Schuyler M. Moore

発行：Scb Distributors

発行日：2003年

タイトル：コンテンツビジネスで失敗しない法則

著者：山田有人

発行：日経BP社

発行日：2001年

## ■配給・マーケティング

タイトル：映画プロデューサーが面白い

著者：キネマ旬報社編

発行：キネマ旬報社

発行日：1998年11月

概要：アメリカ、サンダンス・インスティテュートのディレクターとのインディペンデント映画制作のシンポジウムや現在活躍中の日本の映画プロデューサーへのインタビューで構成。

タイトル：外国映画ビジネスが面白い

著者：キネマ旬報社編

発行：キネマ旬報社

発行日：1999年9月

概要：外国映画の輸入（買い付け）、配給についてのノウハウと業界人へのイ

ンタビューで構成。映画業界で働きたい人たちへの実践的入門書。

タイトル：映画プロデューサー求む

著者：掛尾良夫

発行：キネマ旬報社

発行日：2003年8月

概要：日本映画マーケットの現状とそこでのような映画作りが求められているかを、豊富なデータで分析。韓国映画の躍進の理由とそこから日本映画産業は何を学ぶべきか。30人にのぼるプロデューサーが語る、現在の日本映画制作状況。

## ■マネジメント

タイトル：戦略と組織を考える－MBAのための7ケース

著者：山根節

発行：中央経済社

発行日：2003年6月1日

概要：実務家のために書き下ろされた経営理論の本。実務家の経営者やプロデューサーは経営全体やプロジェクト全体を把握し、意思決定しなければならない。そのために「経営の全体像とは何か」を描き出し、その詳細システム（組織とは？計画設定とは？インセンティブをどう用意するか？リーダーシップとは？…etc.）のメカニズムを述べ、その1つ1つに現実の企業事例をつけ考えさせる構成になっている。トヨタ、ソニー・ミュージックエンタテインメント、ユニクロなど7つのケースを収録。

## ■全般・その他

タイトル：ビジネスプロデューサー入門

著者：原田保

発行：中経出版

発行日：2001年7月9日

概要：ハリウッドのビジネスプロデューサーの説明から、広義のビジネスプロデューサーの位置づけについてコメ

ントしている。図表も多く、プロデューサーの役割を抽象化して捉えているため、プロデューサーの機能をビジネスの視点から整理して理解するのに有効。

タイトル：私、映画のために1億5千万円集めました。

著者：益田祐美子

発行：角川書店

発行日：2003年5月20日

概要：一人の主婦が映画を作りたいという情熱をもとに、企画、資金集めから公開に至るまでの、日本におけるインディペンデントプロデューサーの記録である。全編を通して著者の視点から描かれており、単なる読みものと言いながら、制作経験のない方にはプロデューサー業務の困難さと業務一巡の理解に役立つと思われる。

タイトル：キャラクタービジネス

著者：山田徹

発行：PHP研究所

発行日：2000年6月22日

概要：「そもそもキャラクタービジネスとは何か」「どれだけの市場規模を持っているか」といった基本から、ビジネス構造、人気キャラクターの理由、販売戦略、将来展望まで解説されている。また、商品化や広告販促にキャラクターを使用する際の、実際の契約の条件や注意点についての説明もなされており、これ1冊でキャラクタービジネスの全体像をつかみ、実務にも対応できる作りになっている。

タイトル：ハリウッド巨大メディアの世界戦略

著者：滝山晋

発行：日本経済新聞社

発行日：2000年12月18日

概要：ハリウッドの内情を中心としながら、コンテンツビジネスの特殊性、そこで動く人々の関連性など、ビジ

ネス全体を俯瞰して理解するのに役立つ。また、現在の映画という表現形式から、デジタル化、インターネット化が進む未来に向けての変化についても記述されており、米国市場の理解だけでなく、今後のコンテンツビジネス戦略にも有効な情報について記述してある。

タイトル：プロデューサーは次を作る  
ビジネス成功22の方程式

著者：小室哲也／中谷彰宏

発行：飛鳥新社

発行日：1998年11月3日

概要：音楽を中心としたコンテンツ業界でプロデューサー業を行ってきた小室氏の発言を分析する形で中谷氏がコメントしている。言葉では表現のしづらいクリエイティブ・プロデューサーの役割、要件について実体験に基づいて記述している。プロデューサー養成の授業の場を考えた時に、ここに書かれている内容や構成は1つの参考になる。

タイトル：映画ビジネス 現在と未来

編者：ジェイスン・E・スクワイヤ

訳者：小田切慎平

発行：晶文社

発行日：1993年8月30日

概要：本書の原文は1988年であるため、題材的には少々古い面もあるが、アメリカにおける映画ビジネスの側面を捉えたものとしては大いに参考になる。著作権、資金、マネジメント、契約、撮影、販売、配給、公開といった各パートは複数の現場のプロフェッショナルによって現実をもとに書かれており、プロデューサーがカバーしておく分野をほぼ網羅していると言える。プロデューサーの要件に関してひと通りの理解をし、その後さらに踏み込んだ部分について理解をしたいと考える方、もしくはその他の原書を読むのが大変な方にお勧めする。



#### 【編集】

経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課  
(メディアコンテンツ課)

課長 広美郁郎

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（プロジェクトマネージメントグループ）

鈴木寿一郎

プロフェッショナルエデュケーションセンター長

清田智

プロフェッショナルエデュケーションセンター

渡部泰子

ディレクターズマガジン

及川佐知枝

アシスタント

小林悟