平成 22 年度コンテンツ産業人材発掘・育成事業（有望若手映像等人材海外研修事業）

プロデューサーカリキュラム

製作経理

株式会社エンターテインメント・パートナーズ アジア

根津奈都子

協力：株式会社アヴァンティ・プラス

経済産業省 Ministry of Economy, Trade and Industry

UNIJAPAN

http://www.unijapan.org

目　次

1.　はじめに 2
2.　製作経理の役割 3
2-1.　日米の製作経理の役割の違い 4
2-2.　製作経理の観点から見た現在の問題点 5
(1)　製作委員会方式 5
(2)　完成保証制度 6
2-3.　新たな製作方式 7
3.　製作経理の実務 8
3-1.　企画開発段階 8
(1)　予算表作成 8
(2)　予算表の考え方 8
(3)　予算表作成ソフト「Movie Magic Budgeting」 11
(4)　法務との連携 18
(5)　キャッシュフロー 19
3-2.　準備段階 21
3-3.　撮影段階 22
(1)　コストレポート 22
3-4.　仕上げ段階 28
4.　プロデューサーを支える製作経理 30
4-1.　求められるプロデューサーの意識改革 30
4-2.　求められる製作経理の能力 30
4-3.　日本映画の国際的なビジネス展開を支える基盤作り 31
5.　MMB 予算項目例 32
5-1.　Category Description 32
(1)　Above the Line 32
(2)　Below the Line Production 32
(3)　Below the Line Post Production 33
(4)　Below the Line Other Charges 34
5-2.　Description 34

1. はじめに

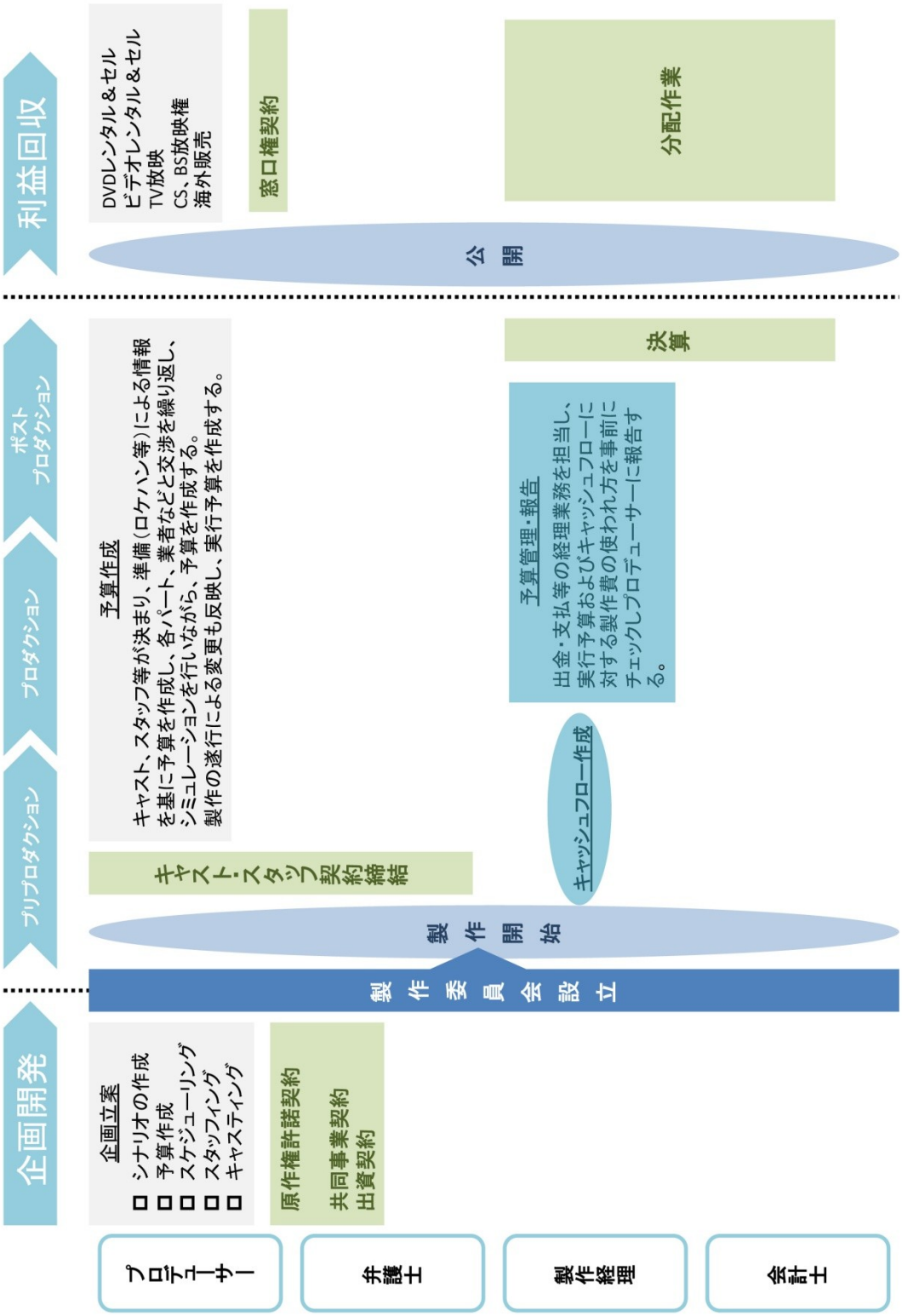
欧米の映画製作において、製作経理は非常に重要なポジションである。予算組みの段階からプロジェクトに参加し、準備・撮影期間中は日々の出金・支払い状況を把握し、次なる状況を常にシミュレートして報告することで、予算オーバーのリスクを軽減する。また、予算管理の透明性を高めることで、企画に確実性を持たせ、資金調達を行いやすくすることもできる。要するに製作経理は、プロデューサーが現場を切り盛りする上で、もっとも重要な部分をシェアするパートナーだ。

現在のところ日本ではまだ製作経理の役割が確立されておらず、製作現場に浸透もしていない。しかしプロデューサーもしくは出資者がその存在の有用性を理解できれば、製作経理は非常に大きな戦力となりうる。では、なぜ本来の役割が機能しないのか。出資者（製作委員会などの団体を含む）の製作管理に対するアプローチと、日本映画の慣習的な製作体制そのものが壁となっているのではないだろうか。

本稿では、2 章で製作経理という仕事について、3 章で実際の仕事について、4 章で製作経理の視点からの問題提起を記す。

2.　製作経理の役割

図表 1　日本における映画企画開発から利益回収までの流れ



2-1. 日米の製作経理の役割の違い

日本で「製作経理」というと、週 1 回のスタッフへの仮払いや精算、月末の振込手続きなど、簡単な経理作業をしてくれる人、と想像するだろう。いわゆる「製作デスク」の経理版という位置付けであり、ほとんどの場合、制作会社の社員が担当している。一方、欧米における製作経理は、日本で認識されている「アシスタントプロデューサー」というポジションの経理版に近く、プロデューサーが現場を切り盛りする上で必要な金銭の部分、もっとも公にされない部分をシェアする重要なパートナーという位置付けである。

欧米では、製作経理はスタッフの中でももっとも早い段階で雇われるグループのひとりだが、日本では最後のグループのひとりだ。映画のエンドロールを見ても、欧米の製作経理は高い位置にクレジットされるが、日本ではいちばん下に近い位置である。このことだけでも、その役割の重要性の違いをうかがい知ることができる。製作経理としての現場経験を積んだ優れた人材は欧米においても多いわけではなく、大手スタジオから引く手あまたの存在だ。能力の高い製作経理が、その後プロデューサーやスタジオのエグゼクティブに転身するケースも多い。

米国映画は、単純に作品の製作規模が大きいと同時に、ユニオン規定などにより必要とされる仕事内容が日本に比べて複雑なため、5 億円規模の作品でも 3 人以上の製作経理スタッフがいる。ユニオンに所属しているスタッフを雇用する作品では、さらに給料計算とその支払いを Payroll Company と呼ばれる専門業者に外注する場合が多いため、作品のお金回りを担当する人数はさらに増える。日々、承認サインをもらうために駆け回るいちばん下の助手から、（外注しない場合は）給与計算をする係、小切手を切る係、コストレポートを期日に発行するため黙々とシステムへの入力のみを行う係など、業務は分業され、予算規模が大きくなればなるほど、これらの分業体制は細かくなっていき、スタジオから求められる精度の高い予算管理を行う。日本の現場における製作経理の役割は、これらアシスタント的業務までを包括したものとなっている。

日本では、基本的にラインプロデューサーが金銭面を握っており、製作経理が製作資金全体の流れを管理しているわけではない。不測の事態が起こった場合にも、経理担当者にデータや独立した意見を求められることはなく、プロデューサーと出資者（スタジオ、製作委員会：以下、総称して出資者）のみで資金面の変更を話し合うということが通常である。一方、欧米ではプロデューサーが経理担当者と具体的な数字や情報を共有することで、起こり得るあらゆる可能性をより早い段階で察知し、事前にスタジオと話し合いを持つことが可能となる。そのために存在するのが予算表やコストレポートである。

欧米の製作経理の仕事は、企画段階から始まる。製作費を出資するスタジオの上層部を説得できるだけの綿密な予算表をプロデューサーとともに作成し、実際に準備や撮影が始まれば、日々資金を管理し、プロデューサーと二人三脚で仕事を進めていく。

製作経理に求められる仕事は、広範囲に及ぶ。プロデューサーの頭の中にあることを、いかに書類にまとめ、スタジオに提出するかは、プロデューサーのみならず製作経理の腕にもかかっている。また、撮影が始まれば、あらゆる事態に備えて将来を予測し、コストレポートに反映させるのも経理の仕事である。予測を可能にするには、プロデューサーのその作品へのアプローチや

考えを知るだけでなく、人の動きや資金の流れ、雑談などから必要な情報を精査し、コミュニケーションを通じて、予算管理に必要な情報を引き出す能力が必要となる。製作に困難が生じた場合に金銭的な補てんを行う欧米型完成保証会社などが、保証審査にあたり必ず面接するのは、監督、プロデューサー、美術監督、ラインプロデューサーと製作経理である。ここからもわかるように、欧米の製作経理は、作品を過不足なく予算内に完成させるという大きな責任を担う要となるスタッフの一員として認識されている。だからこそ、地位もギャラも高い。

一方、日本の現場では、精算が楽だから、便利だから雇う。ただし予算に余裕があれば、という程度であり、必ず製作経理を付けるような制作会社はほとんどない。欧米では、製作経理なしに映画を製作することは考えられない。これには両国の映画製作過程において、プロデューサーや出資者が求めている製作経理の役割と仕事内容の違いが大きく影響していると推測できる。

2-2. 製作経理の観点から見た現在の問題点

日本における映画製作予算の多くは、長年「ブラックボックス」のような存在といわれ続けてきた。億単位の金額を扱っているにもかかわらず、製作資金の流れが不透明であり、仮払金が戻らなくても誰も追求しないといったようなことがまかり通ってきた。資金の管理が徹底されていないため、撮影が終了した時点で初めて予算超過の金額が判明するというようなことも、現在でさえ耳にする。この際の超過分は、出資者（制作会社が完成保証をしている場合は制作会社）が負担することになる。このようなことがたびたび起これば、映画製作への出資は非常にリスクの高いものと認識され、資金調達が難しくなる。これまで不透明であったこのような部分をもっとクリアにすれば、予算の問題点を事前に察知して対策を取ることで、予算超過のリスクを軽減することができ、また資金の透明性を理解してもらうことで出資を得やすくなると考えられる。

しかし、日本の映画製作、予算管理に、欧米式の製作経理システムを導入しさえすれば改善される、というほど単純な話ではない。日本と欧米では、映画製作システムそのものが違うのだ。

(1) 製作委員会方式

現在日本で主流となっている、1 本の作品を製作するために数社が集まり、割合を決めて共同出資する方式。企画がある程度固まった段階でプロデューサーが予算表をプレゼンテーションし、製作委員会との話し合いの末に予算を決定する。この予算で制作会社に製作を依頼し、多くの場合は同時に完成保証を条件とする製作委託契約も結ぶ。これは製作予算が超過した場合、製作委員会側はさらなる出資をせず、超過分は制作会社が負担するという契約だ。制作会社は、超過分が管理費など自社の取り分の中で収まれば問題は起こらないが、その金額を超えた場合には持ち出しとなる。

製作委員会は、いったん予算を決定し、制作会社に製作を依頼したあとは完成保証契約であるため、予算が超過しても当初の契約金額以上を支払う義務はない。出資側にリスクがないため、

制作会社に細かい口出しはせず、予算管理も制作会社に任せ、製作中に作成されるコストレポートにも興味を示さないことが多い。これが日本でいう「完成保証」である。このシステムで映画製作を続ける以上、製作経理という職種が今以上に必要とされることはなく、よって将来の活躍の場も、生活できるだけの報酬も望めないため、人材が育つ可能性は非常に低い。

(2) 完成保証制度

日本でいう「完成保証」（以下、制作会社による完成保証）と、欧米の映画製作における「完成保証（コンプリーションボンド)」（以下、欧米式完成保証）は、まったく異なるものだ。

欧米式完成保証制度は、出資者に対して制作会社とは別の第三者的立場にある完成保証会社が作品の完成を保証する制度である。完成保証会社が作品の完成を保証することにより、銀行ローンなどによる資金調達を行うことができる。保証を受けるにあたっては、予算など厳しい審査や条件を通ることが必要となる。また完成保証会社は、製作経理が作成するコストレポートで製作状況を把握する。保険会社がバックについたシステムであり、本来の意味でのリスクマネージメントとして機能している。

一方、日本では、予算を超過した場合に制作会社は出資者に追加出資を求めない、という契約が一般に「完成保証」と呼ばれている。しかし実際には、予算が超過した際に制作会社が超過分を負担しきれず、業者や出演者、スタッフなどへの支払いが滞るという事態を生んでいる。たとえば、ラボへの支払いが止まればラボはフィルムを出さず、出演者への支払いがなされなければその後のプロモーションへの協力も望めない。そのままでは映画を公開できず、これまでの出資が無駄になるため、結局、法的義務はないものの、製作委員会の幹事会社が追加製作費を払わざるを得なくなった例もあった。

こうしたことから、製作委員会側がきちんと予算を管理する必要性が、ようやく一部関係者には認識されるようになってきた。依頼を受ける側で立場の弱い制作会社は、仕事を受注するために完成の保証条項を受け入れざるを得ない。予算が足りないとわかっていても契約し、不足分の資金に別の作品の資金を回すなど、自転車操業的に製作を受託することもしばしば行われている現実がある。本来は、予算は作品ごとにきちんと管理されて然るべきものであり、余剰分があれば返金されるのも当然である。製作委員会システムが定着し、委員会に名を連ねる顔ぶれが次第に固まってくるにつれ、互いに慣れ合いのような状態になって資金管理が疎かになりがちだったが、意識の変化が起こりつつある。

現在のように制作会社に製作経理業務を任せるのではなく、製作委員会が製作経理を雇えば、中立な立場で予算を管理し、問題がある場合には事前に報告して委員会と制作会社の間に入り、数字に基づく客観的データをもとに仲裁に入ることができる。製作委員会は会社組織ではなく、数社が集まった任意組合であるからこそ、第三者の客観的視点から見た公平な資金管理が必要だ。

2-3. 新たな製作方式

ここ 2、3 年で、製作委員会ではなく、LLC（合同会社）などの SPC（特別目的会社※注 1）を設立するケースが出てきている。現段階ではまだ一般的ではないが、製作委員会という任意組合ではなく、これら法人組織が定着すれば、映画製作をめぐる状況も今後変わってくるだろう。法人組織であれば決算が必要となり、経理や会計士が必要になる。会社自体の経理と、映画の予算を管理する製作経理の分業が、自然に見られるようになるのではなかろうか。

このような SPC では、著作権を含む知的財産を共同で保有することができ、売上もここに返ってくる。しかし売上があり、組織が存続している限り決算を行う必要があり、税金も発生する。製作委員会方式では、税金などは幹事会社が幹事手数料の中から負担することが多かったが、SPC では出資メンバー全社が出資割合に応じて負担しなければならなくなる。この負担額が、それまでの委員会費用や幹事会社手数料などと比べて多くなるかどうかは作品の収支次第となり、それまでになかった負担も生まれる。また、組織を解散する際にも権利の売却や譲渡の方法、コストなど、専門職の知識が必要となり、さらに費用がかかる。製作委員会方式ではこのようなコストに見合わないため、SPC 方式は製作から回収が比較的長期に及ぶ大型作品向きといえる。

ほとんどの場合、製作予算は売上予測に基づいて決定されるため、以上のようなことを考え合わせると、SPC 方式より費用負担の少ない製作委員会方式の方が楽だと判断する会社は多いだろう。また、収益のほとんどを日本市場から得るビジネスモデルで製作に携わるプロデューサーにとっても、SPC 方式は決して魅力的なものではない。しかし、グローバルな資金調達や製作が基本である共同製作には SPC 方式は不可欠である。日本独自の製作委員会方式は通用しないのだ。無限責任の任意組合である製作委員会方式とは異なり、SPC 方式は匿名組合契約による有限責任となる。さらに SPC を用いることでキャッシュフローを透明化でき、金融機関による融資や、業界外からの出資を呼び込みやすいという利点もある。資金及び製作を共同管理するために、それぞれの企画に応じた組織形態を選択することになるだろう。

共同製作では、その選択肢を提案してくれる税理士や弁護士の存在は不可欠であり、各国の出資比率決定の判断材料のひとつとなる製作予算の組み立て方、見せ方もより説得力が求められる。特に海外との共同製作などでは、両者が信頼できる中立な立場の製作経理チームが多くの障害や困難を一緒に解決する戦力となるであろう。

※注 1　資産の流動化や証券化を目的として設立される会社。ここでは、映画製作への投資を目的として資金を調達し、著作権を一元管理するための会社のことをいう。

3. 製作経理の実務

ここからは、実写映画製作過程の製作経理の仕事を、実務ベースで紹介していく。

製作経理の仕事は、企画開発、準備、製作・仕上げそれぞれの段階で異なる。出資・配給・キャスティングなどの交渉が行われている「企画開発」段階では、まず予算案を作成する。続いて前述の要素が確定し、撮影監督や美術部などのクリエイティブチームが参加した「準備」段階では、ロケハンなどによる情報をもとにシミュレーションや組み替えを繰り返し、実行予算を作成。同時にキャッシュフローを作成する。そして、クランクインからポストプロダクションまでの「製作」段階では、実際の出金・支払いなどの経理業務を担当しつつ、実行予算及びキャッシュフローに対する製作費の使われ方をレポートし、予算を管理していく。

2 章でも繰り返し書いたように、欧米と日本では製作経理の実務の内容、考え方にさまざまな違いがある。ここでは、具体的な仕事内容の解説に加え、日米の違いも記している。欧米との仕事の経験者はもちろんだが、未経験であるという方にこそ、違いとそのベースになった考え方を会得してほしい。

3-1. 企画開発段階

(1) 予算表作成

欧米では、製作経理は映画の企画段階から参加する。といってもまったく白紙の状態からではなく、ある程度製作開始が見込め、ゴーサインが出る直前から参加することが多い。この段階ではプロデューサーとともに予算表を作成し、企画成立の主要な要素のひとつであるファイナンス面をサポートする。企画段階での予算作成は、ある程度の確実性のある大枠の条件（監督、脚本、メインキャスト、撮影時期など変動要素である Above the Line）をベースに、ロケハンなどの結果を踏まえ、技術コストである Below the Line で考えられる「制作方法」を金額の面からシミュレートすることが主である。

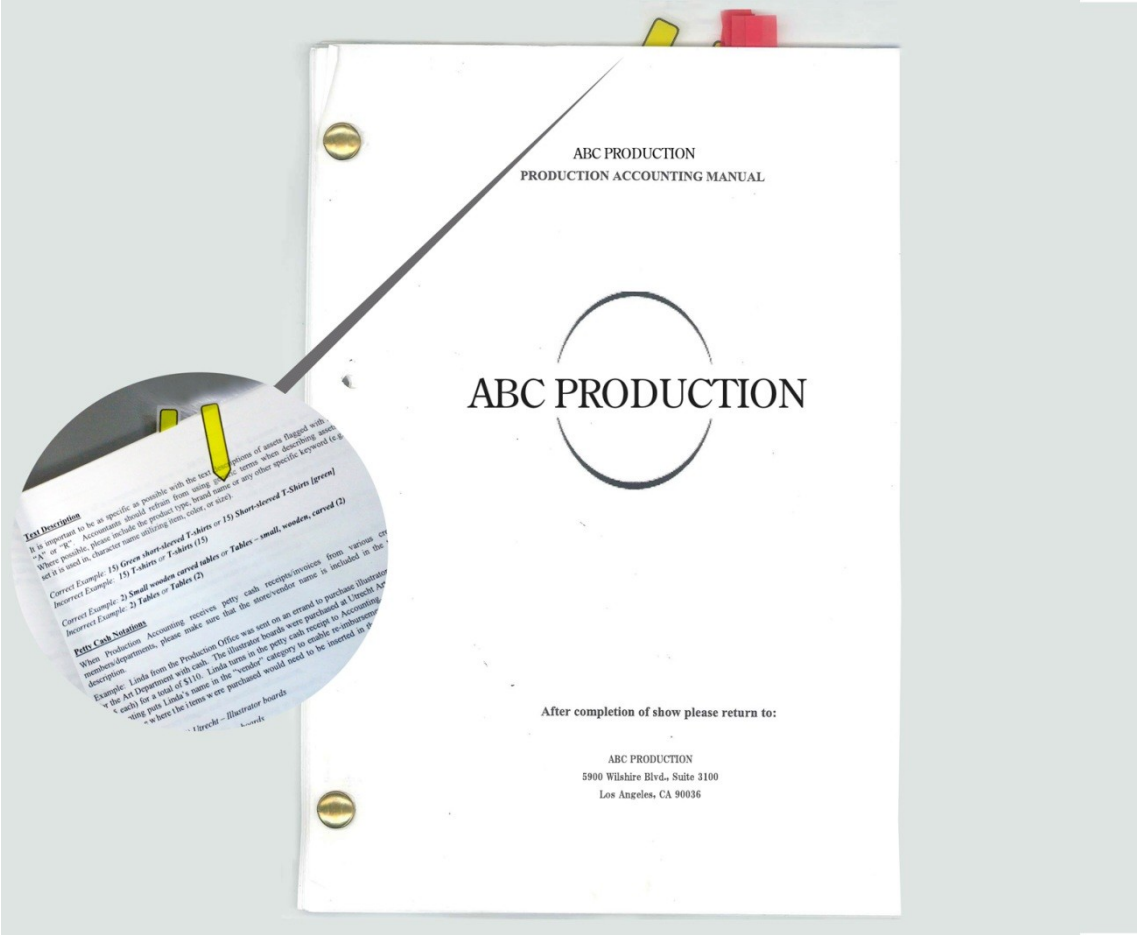
大雑把に「欧米」といっても大手スタジオとインディペンデントでは製作管理のレベルが違う。ここでは大手スタジオを想定し、説明していく。

(2) 予算表の考え方

欧米と日本の予算の組み方には大きな違いがある。欧米では作品を製作するにあたり、準備、撮影、仕上げに何日必要か、何にいくら必要かといった細かなことから予算を積み上げていく。日本の場合、まず予算がいくら、撮影日数が何週、という大枠を決め、その中で細かなことを決めていく傾向がある。また、制作会社による完成保証契約があるため、出資者の出資額の範囲内で作品が完成すれば細かな部分にはあまり留意しない。

組み方以外にも考え方の違いがある。特に米国の大手スタジオの場合、予算表（いわゆる提出予算）はオフィシャルな資料であり、最終的に上層部に提出する予算表にはスペルチェックまで入る。

図表 2　予算表作成のためのフォーマットが書かれたアカウンティングマニュアル



予算表のフォーマットはスタジオごとに異なる。フォーマットを統一することで、年間何十本もの映画を製作するスタジオ側が各作品を把握、管理しやすくしている。データベースとしても比較や分析がしやすい利点もある。日本のいわゆる大手スタジオはフォーマットを持っているものの、製作委託する制作会社のフォーマットでよし、とするケースがほとんどのため、予算表の見え方はバラバラであり、必要ともしていないのだろうが、欧米のような一元管理をより難しくしている。

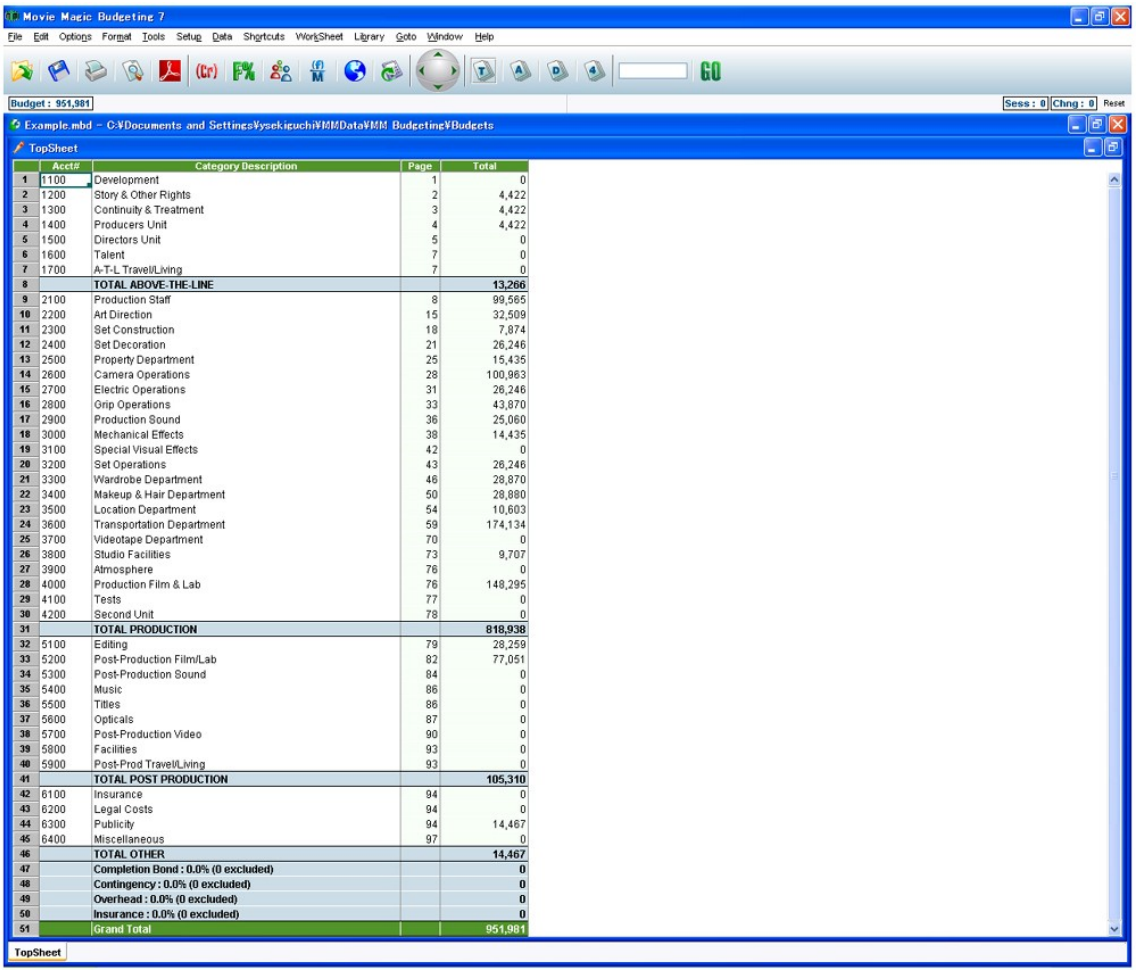
企画にゴーサインが出される際の重要な要素は契約であるが、原作権、脚本、場合によっては監督などの Above the Line の項目以外、企画にゴーサインが出ていないのに契約が結ばれることはない。いつから製作を始めるか、俳優やスタッフをいつから拘束するか、正式な契約を結ぶ前にあらゆるシミュレーションをした上で予算表を作成する必要がある。

たとえば、俳優 A に代わって俳優 B をキャスティングした場合、当然付随する要素も変わってくる。A の場合は専属のヘアメイクやアシスタント、ボディーガードが必要となるが、B の場合は必要ないとすると、俳優に対するギャラ以上の部分に変更が生じる。また米国の場合、州によってインセンティブに違いがあるため、A 州で撮影した場合と B 州で撮影した場合に予算に違いが生じる。よいことも不都合なことも含め、数字上でシミュレーションすることは経理の役割である。日本も欧米も、プロデューサーはロケハンに出向くが、製作経理が同行することはまずない。そのため、実際にロケハンに行った人から情報を集め、予算表にも反映させなければならない。

予算を組む際に欧米でもっともよく使用されているのは、予算表を作成するために開発されたソフト「Movie Magic Budgeting（以下、MMB）」である。このソフトを使い、さまざまなデータや状況に応じた数式を入力すれば、一部を変更した場合に全体の予算にどう影響するかなどを一瞬にしてシミュレーションすることができる。あらゆる煩雑な計算も MMB で簡単に計算でき、予算表作成ソフトというより、予算にたどり着くまでの製作費シミュレーションソフトといった方が、MMB の機能と役割がより的確に伝わるかもしれない。

(3) 予算表作成ソフト「Movie Magic Budgeting」

図表 3　MMB の画面



	Acct#	Category Description	Page	Total
1	1100	Development	1	0
2	1200	Story & Other Rights	2	4,422
3	1300	Continuity & Treatment	3	4,422
4	1400	Producers Unit	4	4,422
5	1500	Directors Unit	5	0
6	1600	Talent	7	0
7	1700	A-T-L Travel/Living	7	0
8		**TOTAL ABOVE-THE-LINE**		**13,266**
9	2100	Production Staff	8	99,565
10	2200	Art Direction	15	32,509
11	2300	Set Construction	18	7,874
12	2400	Set Decoration	21	26,246
13	2500	Property Department	25	15,435
14	2600	Camera Operations	28	100,963
15	2700	Electric Operations	31	26,246
16	2800	Grip Operations	33	43,870
17	2900	Production Sound	36	25,060
18	3000	Mechanical Effects	38	14,435
19	3100	Special Visual Effects	42	0
20	3200	Set Operations	43	26,246
21	3300	Wardrobe Department	46	28,870
22	3400	Makeup & Hair Department	50	28,880
23	3500	Location Department	54	10,603
24	3600	Transportation Department	59	174,134
25	3700	Videotape Department	70	0
26	3800	Studio Facilities	73	9,707
27	3900	Atmosphere	76	0
28	4000	Production Film & Lab	76	148,295
29	4100	Tests	77	0
30	4200	Second Unit	78	0
31		**TOTAL PRODUCTION**		**818,938**
32	5100	Editing	79	28,259
33	5200	Post-Production Film/Lab	82	77,051
34	5300	Post-Production Sound	84	0
35	5400	Music	86	0
36	5500	Titles	86	0
37	5600	Opticals	87	0
38	5700	Post-Production Video	90	0
39	5800	Facilities	93	0
40	5900	Post-Prod Travel/Living	93	0
41		**TOTAL POST PRODUCTION**		**105,310**
42	6100	Insurance	94	0
43	6200	Legal Costs	94	0
44	6300	Publicity	94	14,467
45	6400	Miscellaneous	97	0
46		**TOTAL OTHER**		**14,467**
47		**Completion Bond : 0.0% (0 excluded)**		**0**
48		**Contingency : 0.0% (0 excluded)**		**0**
49		**Overhead : 0.0% (0 excluded)**		**0**
50		**Insurance : 0.0% (0 excluded)**		**0**
51		Grand Total		951,981

TopSheet

たとえば数カ国で撮影を行う場合、各国のユニオン規定などのデータを入力しておけば、A 国での撮影日数が減り、B 国での日数が増えた、などという場合も、日数の数字を変更するだけで全体の予算を瞬時に計算し直してくれる。海外では、残業手当など就労条件に関する細かいユニオン規定（※注 2）がそれぞれの国にあり、これらを確実に計算し徹底した管理を行わないと、容易に予算オーバーに陥る危険性がある。あらゆる事態を想定し、常にソフト上でシミュレーションを繰り返す、というのが欧米の予算管理の意識ベースである。

※注 2　監督協会、俳優協会などと同じく、スタッフも部署ごとに協会が存在し、それぞれ最低賃金や残業手当、食事が規準時間内に提供されなかった場合のミールペナルティなど詳細な規準を設けている。

図表 4　MMB の Globals Report

Unknown　　Page 1

Globals Report

	In-Use	D	Name	Description	Calculation	Units	Dec	Value
	Default Group - This group was created as a Default Group.							
	0	✓	UK	UK Sterling	=1.5	Sterling		1.5
	0	✓	US	US Dollars	=1	Dollars		1
	0	✓	EU	Euros	=1.37	Euros		1.37
	0	✓	Dhm	Dirhams (9 > $1)	=1/9	Dir		0.11111111
	564	✓	Yen	Yen (96 > $1)	01041	Yen		0.01041
	0	✓	CN	Canadian Dollars (82 cents > $1)	=0.8	Canadian		0.82
	1		TW	TOTAL SHOOT/PREP/TRVL WKS	=TPUK+UKW+TPP+PW+TPT+TANW+TPLA+LAW+TPM+MW+HOL	Weeks		24
	2		PARD	SHOOT PARIS DAYS	3	Days		3
	1		PW	SHOOT PARIS WEEKS	=PARD/5	Weeks		0.6
	2		JPND	SHOOT TOKYO DAYS	=2	Days		2
	1		JPNW	SHOOT TOKYO WEEKS	=JPND/5	Weeks		0.4
	2		LAD	SHOOT LA DAYS	=54	Days		54
	1		TPP	TRAVEL/PREP PARIS	=0.4	Weeks		0.4
	1		MW	MOUNTAIN SHOOT WEEKS	=MD/5	Weeks		1.8
	2		MD	MOUNTAIN SHOOT DAYS	=9	Days		9
	5		TPT	TRAVEL/PREP TANGIERS	=0.4	Weeks		0.4
	1		TAND	SHOOT TANGIERS DAYS	=7	Days		7
	1		TANW	SHOOT TANGIERS WEEKS	=TAND/5	Weeks		1.4
	0		MP	Malaysia PREP CREW	=4	Weeks		4
	0		UKSD	TOTAL ELAPSED UK DAYS	=25	Days		25
	1		TPUK	TRAVEL/PREP UK	=2	Weeks		2
	1		TPJ	TRAVEL / PREP JAPAN	=0.6	Weeks		0.6
	2		UKD	SHOOT UK DAYS	=25	Days		25
	1		UKW	SHOOT UK WEEKS	=UKD/5	Weeks		5
	1		LAW	SHOOT LA WEEKS	=LAD/5	Weeks		10.8
	1		TPM	TRAVEL/PREP MOUNTAINS	=0.4	Weeks		0.4

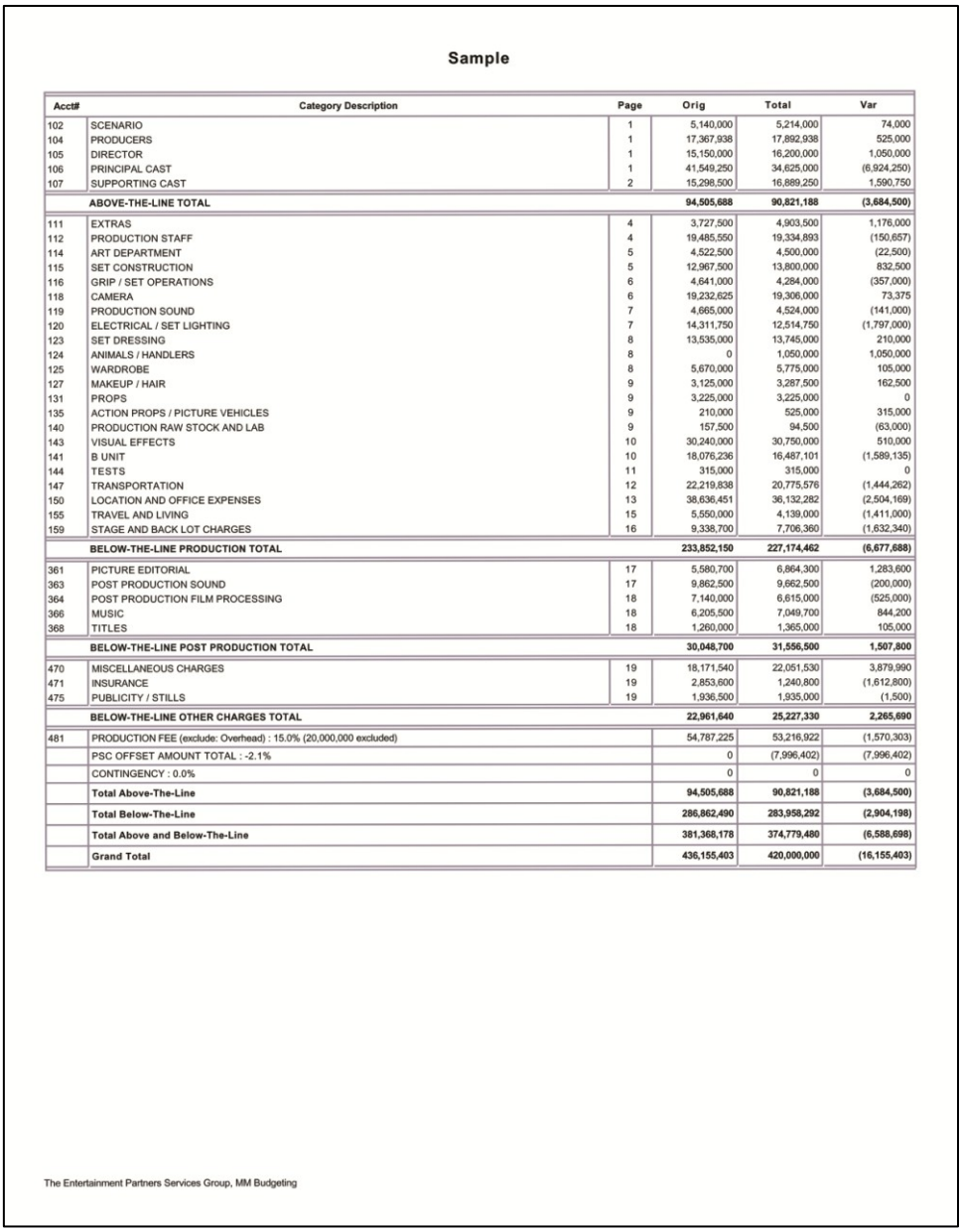
3 24, 2011　　v.Budget Pass #1

MMB の Globals Report というファンクションにさまざまな条件を考慮した計算式を入れておけば、撮影条件の変化がすぐに反映される。

また MMB では、作成した予算を変更した場合、それがいつ誰によってなされたか、どう変更になったかという形跡が残るようになっており、変更箇所が一目瞭然であることで、管理しやすくなる。

予算も小さく、ユニオン規定などの複雑な計算も必要ない日本では、予算表の作成に Excel が使われることが多い。しかし、Excel では変更箇所をひとつひとつ手で直す必要があり、予算表のように膨大な項目を網羅する表では間違いが起きやすい。また、変更前と変更後の比較がしづらいという、予算を受け取る側＝出資者にとっても不便な面もある。

図表 5　変更箇所が把握しやすい MMB



Sample

Acct#	Category Description	Page	Orig	Total	Var
102	SCENARIO	1	5,140,000	5,214,000	74,000
104	PRODUCERS	1	17,367,938	17,892,938	525,000
105	DIRECTOR	1	15,150,000	16,200,000	1,050,000
106	PRINCIPAL CAST	1	41,549,250	34,625,000	(6,924,250)
107	SUPPORTING CAST	2	15,298,500	16,889,250	1,590,750
	ABOVE-THE-LINE TOTAL		**94,505,688**	**90,821,188**	**(3,684,500)**
111	EXTRAS	4	3,727,500	4,903,500	1,176,000
112	PRODUCTION STAFF	4	19,485,550	19,334,893	(150,657)
114	ART DEPARTMENT	5	4,522,500	4,500,000	(22,500)
115	SET CONSTRUCTION	5	12,967,500	13,800,000	832,500
116	GRIP / SET OPERATIONS	6	4,641,000	4,284,000	(357,000)
118	CAMERA	6	19,232,625	19,306,000	73,375
119	PRODUCTION SOUND	7	4,665,000	4,524,000	(141,000)
120	ELECTRICAL / SET LIGHTING	7	14,311,750	12,514,750	(1,797,000)
123	SET DRESSING	8	13,535,000	13,745,000	210,000
124	ANIMALS / HANDLERS	8	0	1,050,000	1,050,000
125	WARDROBE	8	5,670,000	5,775,000	105,000
127	MAKEUP / HAIR	9	3,125,000	3,287,500	162,500
131	PROPS	9	3,225,000	3,225,000	0
135	ACTION PROPS / PICTURE VEHICLES	9	210,000	525,000	315,000
140	PRODUCTION RAW STOCK AND LAB	9	157,500	94,500	(63,000)
143	VISUAL EFFECTS	10	30,240,000	30,750,000	510,000
141	B UNIT	10	18,076,236	16,487,101	(1,589,135)
144	TESTS	11	315,000	315,000	0
147	TRANSPORTATION	12	22,219,838	20,775,576	(1,444,262)
150	LOCATION AND OFFICE EXPENSES	13	38,636,451	36,132,282	(2,504,169)
155	TRAVEL AND LIVING	15	5,550,000	4,139,000	(1,411,000)
159	STAGE AND BACK LOT CHARGES	16	9,338,700	7,706,360	(1,632,340)
	BELOW-THE-LINE PRODUCTION TOTAL		**233,852,150**	**227,174,462**	**(6,677,688)**
361	PICTURE EDITORIAL	17	5,580,700	6,864,300	1,283,600
363	POST PRODUCTION SOUND	17	9,862,500	9,662,500	(200,000)
364	POST PRODUCTION FILM PROCESSING	18	7,140,000	6,615,000	(525,000)
366	MUSIC	18	6,205,500	7,049,700	844,200
368	TITLES	18	1,260,000	1,365,000	105,000
	BELOW-THE-LINE POST PRODUCTION TOTAL		**30,048,700**	**31,556,500**	**1,507,800**
470	MISCELLANEOUS CHARGES	19	18,171,540	22,051,530	3,879,990
471	INSURANCE	19	2,853,600	1,240,800	(1,612,800)
475	PUBLICITY / STILLS	19	1,936,500	1,935,000	(1,500)
	BELOW-THE-LINE OTHER CHARGES TOTAL		**22,961,640**	**25,227,330**	**2,265,690**
481	PRODUCTION FEE (exclude: Overhead) : 15.0% (20,000,000 excluded)		54,787,225	53,216,922	(1,570,303)
	PSC OFFSET AMOUNT TOTAL : -2.1%		0	(7,996,402)	(7,996,402)
	CONTINGENCY : 0.0%		0	0	0
	Total Above-The-Line		**94,505,688**	**90,821,188**	**(3,684,500)**
	Total Below-The-Line		**286,862,490**	**283,958,292**	**(2,904,198)**
	Total Above and Below-The-Line		**381,368,178**	**374,779,480**	**(6,588,698)**
	Grand Total		**436,155,403**	**420,000,000**	**(16,155,403)**

The Entertainment Partners Services Group, MM Budgeting

MMB は形跡が残るため、変更箇所が一目瞭然で把握できる。

さらに、海外での撮影部分も、現地の通貨で入力しておけば、その時点での為替レートで一瞬にして全体予算を日本円で（その逆も）見ることができるため、国をまたいで製作を行う際には非常に便利だ。

完成した予算表には、トップシートが付けられる。これにもスタジオごとに独自のフォーマットがあるが、30〜40 ページにも及ぶ予算表すべてに目を通さなくても、このトップシートを見れば撮影日数やメインキャストのギャラなど、企画の要となる予算要素が把握できるようになっている。このトップシートも製作経理が作成する。スタジオの上層部はトップシートだけを見て判断することもあり、数十ページにおよぶ予算表に比べ、たった 1 ページの紙が極めて重要な意味を持つ。

図表 6　MMB のトップシート

2025/5/15

Budget Critical Assumption page 1

"Movie Title"

Budget Dated: mm/dd/yyy	
Above the Line	14,479,192
Production	31,195,365
Visual Effects	4,633,063
Post Production	3,653,011
Music	950,743
Other Charges	1,048,204
Total BTL	41,480,386
Production Fee	8,393,937
FIP Charges	2,469,743
TOTAL GROSS BUDGET	$66,823,258
Contingency	$0
	$66,823,258

Proposed Schedule	
Prep Period:	4 Mnths
Total Main Unit:	60 days
Main Unit - LA:	45 days
Main Unit - Beijing:	15 days
Total B Unit:	20 Days
2nd Unit LA:	15 days
2nd Unit Hong Kong:	5 days
Travel Days:	2 days
Holidays/Day-offs:	15 Days
Post Period:	5 Mnths

Currency Rate US:RMB 0.153210 ($1=6.52)

Proposed Shooting Schedule			
Main Unit Total Shoot Days = 60	Start Date: mm/dd/yyyy	Wrap Date:	mm/dd/yyyy
Los Angeles: 60 days	(Location: 40 days / Stage : 20 days)		
Beijing: 15 days	(Location Only)		
2nd Unit Total Shoot Days = 20	Start Date: mm/dd/yyyy	Wrap Date:	mm/dd/yyyy
Los Angeles: 15 days	(Location Only)		
Hong Kong: 5 days	(Location Only)		

ATL (Non-Cast)		
Prior Costs		$153,210
Writer #1		$76,605
Writer #2		$76,605
Producer #1		$183,852
Producer #2		$153,210
Associate Producer #1		$107,247
Associate Producer #2		$91,926
Line Producer		$48,261
Director		$204,279
Casting Director		$30,642

Principal Cast Salaries	
"Name"	$1,225,678
"Name"	$1,072,468
"Name"	$919,258
"Name"	$766,049
"Name"	$612,839
"Name"	$459,629
Total	$5,055,922
Supporting Cast Salaries	
10 Casts	$490,654
Total	$5,546,576

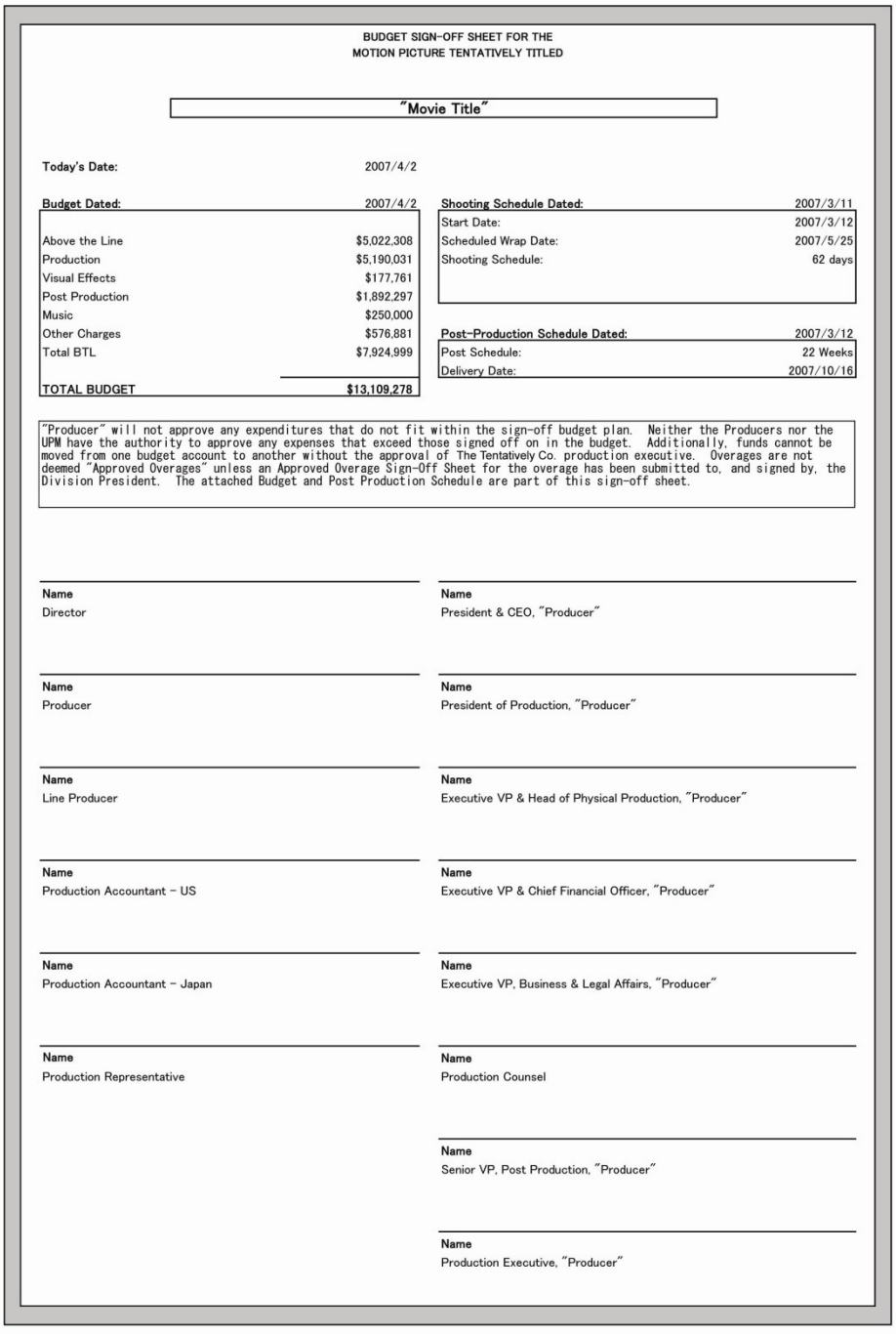
Key Crew Rates		
	In-Town	Location
DP	582/day	613/day
Prod. Designer	9,193/mnth	9,959/mnth
Set Decorator	6,128/mnth	7,660/mnth
Costume Des.	5,362/mnth	6,128/mnth
Film Editor	9,193/mnth	9,193/mnth

Cast Perqs	
"Name"	$0
"Name"	$0
"Name"	$0
"Name"	$0
"Name"	$0
Total	$0

Key Production Categories	
Construction (include.crew)	$5,362,341
Visual Effects (all in)	$4,633,063
Set Dr Purchases & Rentls	$1,537,460
Animals	$0
Wardrobe Purchases & Rentals	$804,351
Prop Purchases & Rentals	$402,176
Spfx (all in)	$0
2nd Unit	$2,769,455
China Location	$4,596,292
Total	$20,105,138

企画は、予算がスタジオに最終的に承認されると成立し、準備段階に入る。予算と同時進行で作成してきたキャッシュフローに基づき定期的かつ、ほぼ自動的に製作資金が投入されるのだが、それに先立ち、もう一段階プロセスを踏む。これは、予算を作成したプロデューサーだけでなく、それを実行するメンバーにも責任を持たせるためだ。そのメンバーにはラインプロデューサー、製作経理のみならず、監督が含まれる場合もある。

図表７　サインオフシート



BUDGET SIGN-OFF SHEET FOR THE
MOTION PICTURE TENTATIVELY TITLED

"Movie Title"

Today's Date:	2007/4/2

Budget Dated:	2007/4/2
Above the Line	$5,022,308
Production	$5,190,031
Visual Effects	$177,761
Post Production	$1,892,297
Music	$250,000
Other Charges	$576,881
Total BTL	$7,924,999
TOTAL BUDGET	$13,109,278

Shooting Schedule Dated:	2007/3/11
Start Date:	2007/3/12
Scheduled Wrap Date:	2007/5/25
Shooting Schedule:	62 days

Post-Production Schedule Dated:	2007/3/12
Post Schedule:	22 Weeks
Delivery Date:	2007/10/16

"Producer" will not approve any expenditures that do not fit within the sign-off budget plan. Neither the Producers nor the UPM have the authority to approve any expenses that exceed those signed off on in the budget. Additionally, funds cannot be moved from one budget account to another without the approval of The Tentatively Co. production executive. Overages are not deemed "Approved Overages" unless an Approved Overage Sign-Off Sheet for the overage has been submitted to, and signed by, the Division President. The attached Budget and Post Production Schedule are part of this sign-off sheet.

Name
Director

Name
President & CEO, "Producer"

Name
Producer

Name
President of Production, "Producer"

Name
Line Producer

Name
Executive VP & Head of Physical Production, "Producer"

Name
Production Accountant - US

Name
Executive VP & Chief Financial Officer, "Producer"

Name
Production Accountant - Japan

Name
Executive VP, Business & Legal Affairs, "Producer"

Name
Production Representative

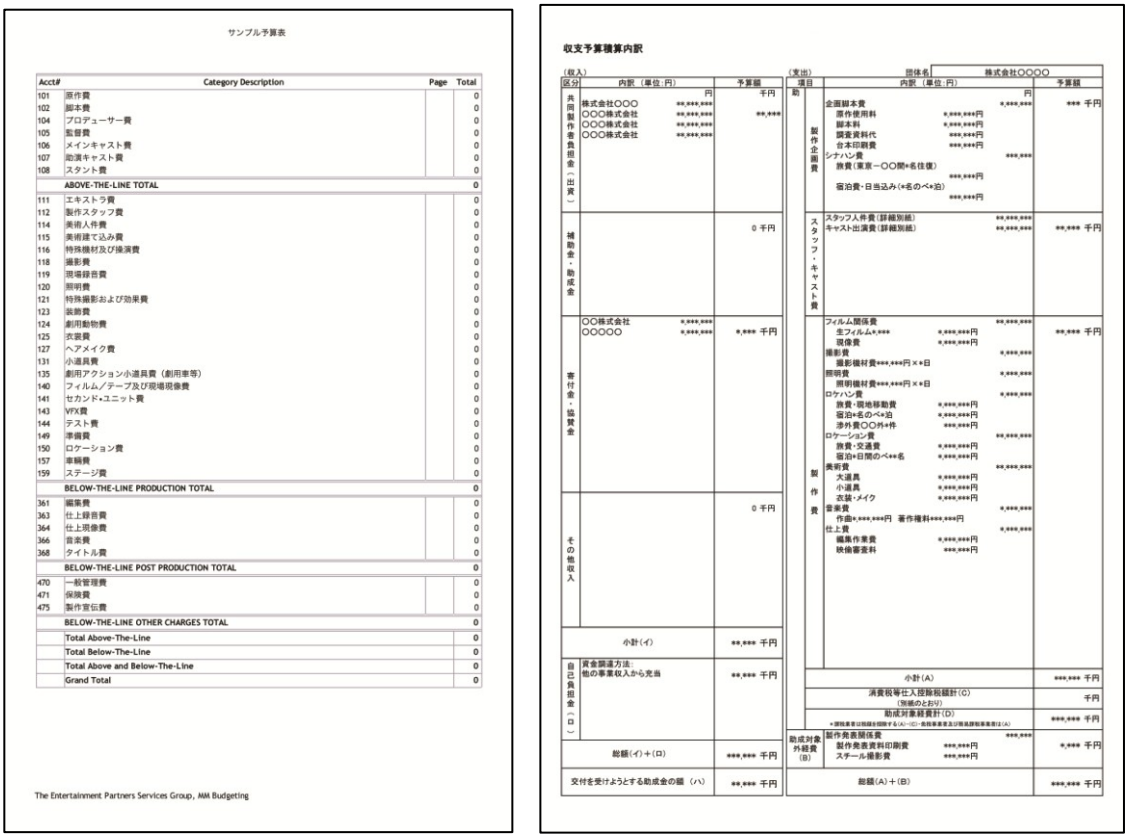
Name
Production Counsel

Name
Senior VP, Post Production, "Producer"

Name
Production Executive, "Producer"

次に挙げるのは、ハリウッド式と日本式の予算表のトップページである。両者のもっとも大きな違いは、ハリウッドでは Above the Line Production と Below the Line Production のふたつにはっきり分けていることだ。なお、MMB の予算項目例を 32 ページにまとめたので、そちらも参照いただきたい。

図表 8　ハリウッド式と日本式の予算表



サンプル予算表

Acct#	Category Description	Page	Total
101	原作費		0
102	脚本費		0
104	プロデューサー費		0
105	監督費		0
106	メインキャスト費		0
107	助演キャスト費		0
108	スタント費		0
	ABOVE-THE-LINE TOTAL		0
111	エキストラ費		0
112	製作スタッフ費		0
114	美術人件費		0
115	美術建て込み費		0
116	特殊機材及び操演費		0
118	撮影費		0
119	現場録音費		0
120	照明費		0
121	特殊撮影および効果費		0
123	装飾費		0
124	劇用動物費		0
125	衣装費		0
127	ヘアメイク費		0
131	小道具費		0
135	劇用アクション小道具費（劇用車等）		0
140	フィルム／テープ及び現場現像費		0
141	セカンド・ユニット費		0
143	VFX費		0
144	テスト費		0
149	準備費		0
150	ロケーション費		0
157	車輌費		0
159	ステージ費		0
	BELOW-THE-LINE PRODUCTION TOTAL		0
361	編集費		0
363	仕上録音費		0
364	仕上現像費		0
366	音楽費		0
368	タイトル費		0
	BELOW-THE-LINE POST PRODUCTION TOTAL		0
470	一般管理費		0
471	保険費		0
475	製作宣伝費		0
	BELOW-THE-LINE OTHER CHARGES TOTAL		0
	Total Above-The-Line		0
	Total Below-The-Line		0
	Total Above and Below-The-Line		0
	Grand Total		0

The Entertainment Partners Services Group, MM Budgeting

収支予算積算内訳

（収入）　（支出）　団体名　株式会社○○○○

区分	内訳（単位:円）	予算額
共同製作者負担金（出資）		円
	株式会社○○○ **,***,***	
	○○○株式会社 **,***,***	**,***
	○○○株式会社 **,***,***	
	○○○株式会社 **,***,***	
補助金・助成金		0 千円
寄付金・協賛金		
	○○株式会社 *,***,***	
	○○○○ *,***,***	*,*** 千円
その他収入		0 千円
小計（イ）		**,*** 千円
自己負担金（ロ）	資金調達方法：他の事業収入から充当	**,*** 千円
総額（イ）＋（ロ）		***,*** 千円
交付を受けようとする助成金の額（ハ）		**,*** 千円

項目	内訳（単位:円）	予算額
製作企画費		円
	企画脚本費 *,***,***	*** 千円
	原作使用料 *,***,***円	
	脚本料 *,***,***円	
	調査資料代 ***,***円	
	台本印刷費 ***,***円	
	シナハン費 ***,***	
	旅費（東京ー○○間+名往復） ***,***円	
	宿泊費・日当込み（*名の*×泊） ***,***円	
スタッフ・キャスト費		
	スタッフ人件費（詳細別紙） **,***,***	
	キャスト出演費（詳細別紙） **,***,***	**,*** 千円
製作費		
	フィルム関係費 **,***,***	
	生フィルム*,*** *,***,***円	**,*** 千円
	現像費 *,***,***円	
	撮影費 *,***,***	
	撮影機材費***,***円 ×＊日	
	照明費 *,***,***	
	照明機材費***,***円 ×＊日	
	ロケハン費 *,***,***	
	旅費・現地移動費 *,***,***円	
	宿泊*名の*×泊 *,***,***円	
	渉外費○○件*件 ***,***円	
	ロケーション費 **,***,***	
	旅費・交通費 *,***,***円	
	宿泊*日間の*＊*名 *,***,***円	
	美術費 **,***,***	
	大道具 *,***,***円	
	小道具 *,***,***円	
	衣装・メイク *,***,***円	
	音楽費 *,***,***	
	作曲*,***,***円　著作権料***,***円	
	仕上費 *,***,***	
	編集作業費 *,***,***円	
	映像審査料 ***,***円	
小計（A）		***,*** 千円
消費税等仕入控除税額計（C）（別紙のとおり）		千円
助成対象経費計（D）		***,*** 千円
助成対象外経費（B）	製作発表関係費 ***,***	
	製作発表資料印刷費 ***,***円	*,*** 千円
	スチール撮影費 ***,***円	
総額（A）＋（B）		***,*** 千円

左がハリウッド式、右が日本式の予算表。予算表は、ハリウッドと日本では異なる。

Above the Line は、その作品の要素を決定づけるもの、たとえば企画（原作）、プロデューサー、監督、脚本、メインキャストにかかる費用が含まれる。メインキャストが変われば観客層も変わり、脚本がそのキャストに合わせ書き直される可能性もあるが、同時に企画自体が成立しなくなる＝製作を止める決断につながる可能性さえある。このように、企画成立の条件となる項目をここに計上する。

また、Below the Line での違いは、予算項目が種類ではなく、部署ごとに分かれている。この違いは、準備が始まった瞬間から、予算はプロデューサーではなく、各部署の長が自分の部署のスタッフや機材の予算を管理するようになり、それらをプロデューサーが吸い上げ、束ねて把握する点にある。トップページのあとには、すべての項目を記した予算の詳細が何十ページも続く

が、まず部署ごとに分けて記すことで、部署単位のプラスマイナスがひと目でわかり、変更が出た際などのやりくりもしやすい。

図表 8 は一例であり、スタジオごとに項目の分け方やフォーマットには違いがある。たとえば、ラインプロデューサーが「プロデューサー」という Above the Line に入っているスタジオと、あくまでも「現場スタッフ」という Below the Line に計上するスタジオもあり、予算表のフォーマットを見ると各スタジオの考え方もわかる。

ちなみに、MMB は予算作成のためのソフトだ。誤解もあるようなので、ここであらためて説明すると、コストレポート作成や会計処理には別の会計ソフトを使用する。

(4) 法務との連携

予算管理において、製作経理と法務の役割は切り離せない関係にある。なぜなら、あらゆる契約内容を製作経理が把握し、予算に反映させなければならないからだ。特に欧米は、メインキャストの契約内容が非常に細かい。それらが確実に予算に計上されることはもとより、契約の期日に確実に支払いが行われることは非常に重要である。税金面でも法務と経理、税務はお互いの知識、リサーチの結果を契約書、予算表に反映させていく。たとえば、海外から原作権やリメイク権を取得したり、海外の監督やカメラマンなどのスタッフを雇用したりした場合の源泉税などがそれにあたる。双方が同じ情報を共有していることが不可欠であり、事前の専門家によるアドバイスや調査を怠ったり、連携がうまくいっていなかったりすると、予算超過や、延滞税の支払い、さらには契約違反や契約不履行という事態に陥りかねない。

また、地域によって違いのあるタックスインセンティブ（※注 3）をいかに正確に予算に組み込むかという点でも、法務との連携は欠かせない。その他、特定の製品が作品中に映り込む場合に著作権をクリアにすることなども法務の大切な役割だ。日本では映画の小道具として多少映り込む程度で契約書などが交わされることはまれであり、せいぜい口頭の連絡を入れる程度だが、万が一訴訟問題になった場合にきちんと書面で契約が残っていなければ、賠償金なども予算から捻出しなければならない。さまざまな変更に対応するためには、製作経理と法務のみならず、現場との連携も必要である。

※注 3　世界各国が地方自治体レベルで映画製作を誘致するために設けた税金の還付や現金での還元システム。
http://www.entertainmentpartners.com/Content/ProductionIncentives/ProductionIncentives.aspx

(5) キャッシュフロー

決定した予算に合わせ､プロデューサーとミーティングを行いながらキャッシュフローを作成するのも、製作経理の重要な仕事である。準備、撮影、ポストプロダクションと、1 週間ごとに予算の流れを表にしていく。日本の場合、プロデューサーまたはラインプロデューサーが予算表もキャッシュフローも作成する。

欧米ではキャッシュフローをもとにしてしか支払いが行われないため､この時の読みが甘く想定が間違っていると、現場で資金がショートすることも起こり得る。先にも述べたように、作品ごとに SPC を設立する欧米では、おのずと銀行口座もスタジオや制作会社から独立しており、出資者は必要最低限以上にこの製作口座に資金を移動することはない。その口座の残高は、製作経理が管理し、コストレポートと一緒に毎週報告する。

日本の場合、契約で準備開始時に総予算の 4 分の 1、クランクインの段階で 4 分の 1 など、4 回ほどに分けて振り込まれることが多く､欧米のような理由からの資金ショートの問題は起こりえない。このキャッシュフローのタイミングと金額も、日本の「制作会社による完成保証」を成立させる大きな要素でもある｡製作途中のコストレポートさえ必要とされない制作会社による完成保証製作委託契約においては、口座残高はなおさら関知せず、である。出資者から振り込まれた製作委託金（出資金）は、最終的に製作費の支払いが滞りなく行われれば、作品の製作費以外にも流用できる。

特に米国映画の場合、予算表の明細が 1,000 項目にも上ることは珍しくない。そのキャッシュフローを週単位で作成するのは、非常に手間のかかる作業であり、間違いも発生しやすい。予算作成と同様、綿密な計算が要求される上、間違いに対する責任も大きいため、業界からの高い要望に応えるべく、現在キャッシュフロー作成用ソフトの開発も行われている。この点でも、日本との顕著な違いが見られる。

予算表とキャッシュフローを作成し、あとはサインするばかりの契約書を揃え、初めてスタジオ上層部に承認を申請できる。予算表とキャッシュフローは、スタジオがその作品にゴーサインを出すかどうか､出すとすればどのような条件で関わるのかを判断する材料となる｡製作経理は、非常に重要な資料作りを任されているのである｡企画段階から参加する製作経理は、経理のトップの人材であり、製作準備に入る段階から助手が参加することが多い。

図表９　キャッシュフロー

Unknown

Cashflow Yen Top Sheet

ACCT#	ACCOUNT NAME	BUDGET AS OF AUGUST 30	AVCANCED ACTUAL JUNE 30	ADVANCED ACTUAL 7/30/05	prep9 W/E8/6/05	prep8 W/E8/13/05	prep7 W/E8/20/05	prep6 W/E8/27/05	prep5 TECH SCOUT W/E9/3/05	prep4 W/E9/10/05	prep3 W/E9/17/05	prep2 W/E9/24/05	prep1 W/E10/1/05	LA Shoot1 W/E 10/8/05	LA Shoot2 W/E 10/15/05
801-00	STORY & OTHER RIGHTS	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
803-00	WRITING	¥ 3,100,000	¥ 550,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 280,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 370,000	¥ -	¥ -	¥ -
805-00	PRODUCER & STAFF	¥ 52,080,332	¥ 3,000,000	¥ 3,000,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 13,500,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 6,000,000	¥ -	¥ -	¥ -
807-00	DIRECTOR & STAFF	¥ 11,598,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 2,500,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
809-00	TALENT	¥ 76,208,209	¥ 600,000	¥ 600,000	¥ 100,000	¥ -	¥ -	¥ 1,500,000	¥ -	¥ 100,000	¥ -	¥ 1,500,000	¥ -	¥ 100,000	¥ -
	TOTAL ABOVE-THE-LINE	**¥ 142,986,541**	**¥ 4,150,000**	**¥ 3,600,000**	**¥ 100,000**	**¥ -**	**¥ -**	**¥ 15,280,000**	**¥ 2,500,000**	**¥ 100,000**	**¥ -**	**¥ 7,870,000**	**¥ -**	**¥ 100,000**	**¥ -**
811-00	PRODUCTION STAFF	¥ 85,405,740	¥ 9,712,226	¥ 6,320,815	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 5,892,539	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 7,928,299	¥ -	¥ -	¥ -
813-00	CAMERA	¥ 10,002,748	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
814-00	SET DESIGN	¥ 10,978,503	¥ 571,429	¥ 1,047,620	¥ -	¥ 150,000	¥ -	¥ 1,438,096	¥ -	¥ 100,000	¥ -	¥ 1,338,096	¥ -	¥ -	¥ -
815-00	SET CONSTRUCTION	¥ 11,790,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 1,190,000	¥ -	¥ -
816-00	SPECIAL EFFECTS	¥ 2,890,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
817-00	SET OPERATIONS	¥ 31,020,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
819-00	LIGHTING	¥ 19,487,849	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
821-00	SET DRESSING	¥ 39,550,000	¥ -	¥ -	¥ 50,000	¥ 50,000	¥ 50,000	¥ 8,966,668	¥ 2,050,000	¥ 2,050,000	¥ 2,000,000	¥ 3,783,332	¥ -	¥ -	¥ -
823-00	PROPERTY	¥ 6,110,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 50,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 100,000	¥ -
825-00	PICTURE VEHICLES AND ANIMAL	¥ 158,768,491	¥ -	¥ 96,000,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 10,471,516	¥ -	¥ -	¥ -
829-00	EXTRAS	¥ 16,400,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
831-00	WARDROBE	¥ 25,000,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 100,000	¥ 1,000,000	¥ 1,000,000	¥ -	¥ 3,100,000	¥ -	¥ -	¥ 1,000,000
833-00	MAKEUP & HAIR	¥ 3,037,048	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
835-00	PRODUCTION SOUND	¥ 2,944,483	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
837-00	LOCATIONS	¥ 229,993,835	¥ 5,651,476	¥ 2,031,565	¥ 1,052,818	¥ 600,000	¥ 600,000	¥ 12,850,476	¥ 3,450,000	¥ 3,500,000	¥ 3,500,000	¥ 6,075,000	¥ 3,600,000	¥ 500,000	¥ 500,000
838-00	VIDEO TAPE	¥ 295,083	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
839-00	TRANSPORTATION	¥ 31,053,525	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
841-00	FILM & LAB	¥ 27,453,700	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
843-00	TESTS	¥ 500,000	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
845-00	STAGE FACILITIES	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
848-00	SECOND UNIT	¥ 112,813,021	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -
	TOTAL PRODUCTION	**¥ 825,494,026**	**¥15,935,131**	**¥105,400,000**	**¥ 1,102,818**	**¥ 800,000**	**¥ 650,000**	**¥ 29,297,779**	**¥ 6,500,000**	**¥ 6,650,000**	**¥ 5,500,000**	**¥ 32,696,243**	**¥ 4,790,000**	**¥ 600,000**	**¥ 1,500,000**
861-00	INSURANCE	¥ 20,000,000	¥ 150,000	¥ -	¥ -	¥ 446,720	¥ -	¥ -	¥ 553,280	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 500,000	¥ -	¥ -
865-00	GENERAL EXPENSE	¥ 70,117,100	¥ 897,500	¥ -	¥ -	¥ -	¥ -	¥ 1,180,000	¥ 16,227,100	¥ -	¥ -	¥ 6,480,000	¥ -	¥ -	¥ -
	TOTAL OTHER	**¥ 90,117,100**	**¥ 1,047,500**	**¥ -**	**¥ -**	**¥ 446,720**	**¥ -**	**¥ 1,180,000**	**¥ 16,780,380**	**¥ -**	**¥ -**	**¥ 6,480,000**	**¥ 500,000**	**¥ -**	**¥ -**
	WEEK TOTAL (w/o tax)	**¥ 1,058,597,667**	**¥21,132,631**	**¥109,000,000**	**¥ 1,202,818**	**¥ 1,246,720**	**¥ 650,000**	**¥ 45,757,779**	**¥ 25,780,380**	**¥ 6,750,000**	**¥ 5,500,000**	**¥ 47,046,243**	**¥ 5,290,000**	**¥ 700,000**	**¥ 1,500,000**
	Consumption Tax	**¥ 52,929,883**	**¥ -**	**¥ -**	**¥ 60,141**	**¥ 62,336**	**¥ 32,500**	**¥ 2,287,889**	**¥ 1,289,019**	**¥ 337,500**	**¥ 275,000**	**¥ 2,352,312**	**¥ 264,500**	**¥ 35,000**	**¥ 75,000**
	CUMULATIVE TOTAL (w/o tax)	**¥1,058,597,667**	**¥21,132,631**	**¥130,132,631**	**¥131,335,449**	**¥132,582,169**	**¥133,232,169**	**¥178,989,948**	**¥204,770,328**	**¥211,520,328**	**¥217,020,328**	**¥264,066,571**	**¥269,356,571**	**¥270,056,571**	**¥271,556,571**
	CUMULATIVE TOTAL	**¥1,111,527,550**	**¥21,132,631**	**¥130,132,631**	**¥131,395,590**	**¥132,704,646**	**¥133,387,146**	**¥181,432,814**	**¥208,502,213**	**¥215,589,713**	**¥221,364,713**	**¥270,763,268**	**¥276,317,768**	**¥277,052,768**	**¥278,627,768**

3-2. 準備段階

企画にゴーサインが出されると、準備段階に入る。ここからカメラマンや美術部などのクリエイティブチームが参加し、これまでよりもさらに深く細かく具体的な予算が決定されていく。各部署が参加し始めると、それまで想定していなかったことが多数生じてくるため、変更部分を再度調整・シミュレートする。たとえば、この町で撮影する予定だったが、同じ時期にイベントが開催されることがこの段階で判明して変更を余儀なくされる、などということもある。シミュレーションをし直し、条件が変化していく中で、全体の予算が変わってしまうこともある。

製作準備に入る頃、製作経理は後述する経理マニュアルと、サイン済みの契約書の束を渡される。予算組みの段階でも契約内容をチェックするが、ここでは実際に結ばれた契約を詳細に確認する。これを経理のトップが行うことはまれだが、助手はひとつにつき 10〜20 ページある内容を細かく把握する。どの支払いがいつどのように行われるのか、この場合にはどのような支出が生じるのか、契約に違反するようなミスが絶対に生じないように細心の注意を払う。

また、契約書が揃い、その内容を理解していても、ひとつひとつの支払いには支払う側の承認が必要となる。特に、ある種類（原作権やキャストなどが多い）、ある金額以上（欧米では 5,000 ドル以上などのルールを決めている場合が多い）の支払いなどはもとより、キャッシュフローに基づく出資者からの資金移動依頼の際、現場のプロデューサー以外にスタジオ側の承諾をもらう必要があり、相手のスケジュールも事前に把握していなければならない。出張中などの理由でサインがもらえなければ、予定通りに資金調達もできず、支払いも行われない。こういった細かな責任も製作経理が負っている。

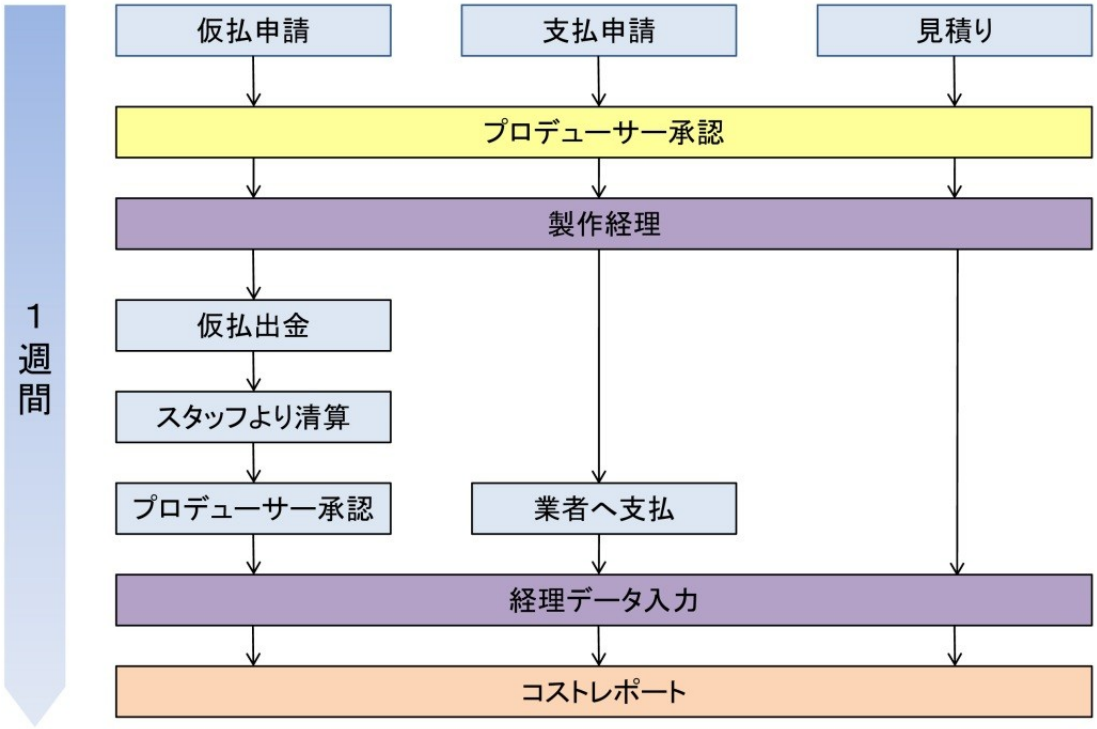
準備段階から、各パートへのギャラの支払いが発生し、コストレポートの作成を始める。それまでの想定の段階から、現実の金銭の動きを追う段階に入る。今どれだけ使っており、どれだけ残っているのか、キャッシュフローで想定していた金額しか使わない、使えないことを経理が把握している必要がある。

日本の製作現場では、この準備段階から製作経理が参加することが多い。予算はすでに組まれており、ここででき上がった予算表を手渡される。

3-3. 撮影段階

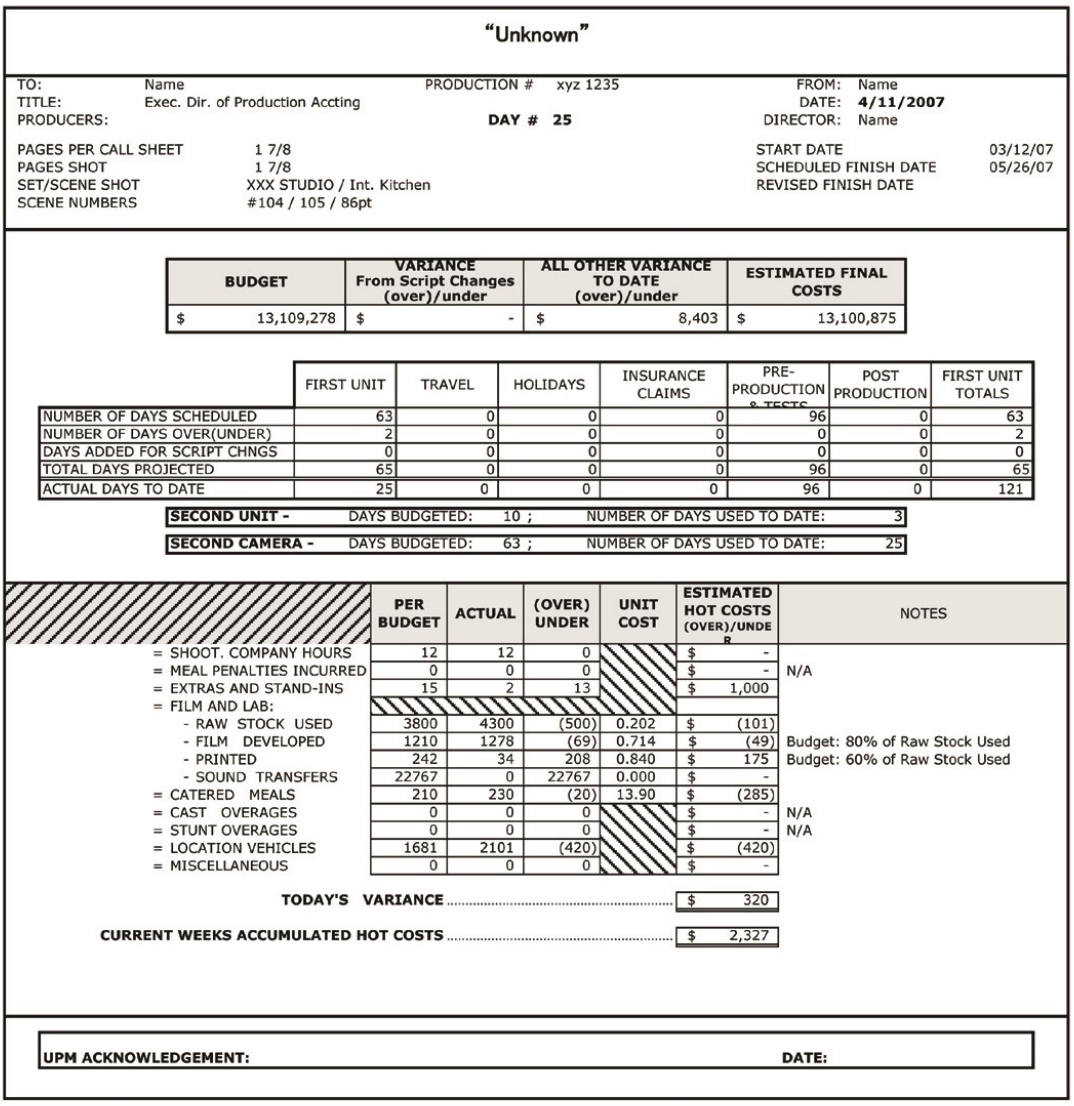
(1) コストレポート

図表 10　撮影段階での制作費管理の流れ



コストレポートは、準備段階から定期的にスタジオに提出される。これは、単に今現在の支出や残金の詳細を記したものではなく、製作がどのような状況にあり、今後予算オーバーまたは余る可能性はあるのかという予測を可能にし、オーバー分をどのように埋めるか（出資からの承認を取るか)、余りをどのように使うか（返金も含め）を判断するためのものである。1 週間や 10 日ごとに提出するのが一般的だが、大手スタジオでは「Hot Cost」と呼ばれる日々レポートを毎日提出することを義務付けている。このレポートは、フィルムの撮影済み及び現像フィート数やエキストラの人数、食事、残業手当など、「毎日使うもの」を中心に、日々の予算に対し、金額と数量の両面で管理する目的を持つ。

図表 11　Hot Cost（日々レポート）



"Unknown"

TO: Name　　PRODUCTION # xyz 1235　　FROM: Name
TITLE: Exec. Dir. of Production Accting　　DATE: **4/11/2007**
PRODUCERS:　　**DAY # 25**　　DIRECTOR: Name

PAGES PER CALL SHEET 1 7/8
PAGES SHOT 1 7/8
SET/SCENE SHOT XXX STUDIO / Int. Kitchen
SCENE NUMBERS #104 / 105 / 86pt

START DATE 03/12/07
SCHEDULED FINISH DATE 05/26/07
REVISED FINISH DATE

BUDGET	VARIANCE From Script Changes (over)/under	ALL OTHER VARIANCE TO DATE (over)/under	ESTIMATED FINAL COSTS
$ 13,109,278	$ -	$ 8,403	$ 13,100,875

	FIRST UNIT	TRAVEL	HOLIDAYS	INSURANCE CLAIMS	PRE-PRODUCTION & TESTS	POST PRODUCTION	FIRST UNIT TOTALS
NUMBER OF DAYS SCHEDULED	63	0	0	0	96	0	63
NUMBER OF DAYS OVER(UNDER)	2	0	0	0	0	0	2
DAYS ADDED FOR SCRIPT CHNGS	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DAYS PROJECTED	65	0	0	0	96	0	65
ACTUAL DAYS TO DATE	25	0	0	0	96	0	121

SECOND UNIT - DAYS BUDGETED: 10 ; NUMBER OF DAYS USED TO DATE: 3

SECOND CAMERA - DAYS BUDGETED: 63 ; NUMBER OF DAYS USED TO DATE: 25

	PER BUDGET	ACTUAL	(OVER) UNDER	UNIT COST	ESTIMATED HOT COSTS (OVER)/UNDER	NOTES
= SHOOT. COMPANY HOURS	12	12	0		$ -	
= MEAL PENALTIES INCURRED	0	0	0		$ -	N/A
= EXTRAS AND STAND-INS	15	2	13		$ 1,000	
= FILM AND LAB:						
- RAW STOCK USED	3800	4300	(500)	0.202	$ (101)	
- FILM DEVELOPED	1210	1278	(69)	0.714	$ (49)	Budget: 80% of Raw Stock Used
- PRINTED	242	34	208	0.840	$ 175	Budget: 60% of Raw Stock Used
- SOUND TRANSFERS	22767	0	22767	0.000	$ -	
= CATERED MEALS	210	230	(20)	13.90	$ (285)	
= CAST OVERAGES	0	0	0		$ -	N/A
= STUNT OVERAGES	0	0	0		$ -	N/A
= LOCATION VEHICLES	1681	2101	(420)		$ (420)	
= MISCELLANEOUS	0	0	0		$ -	

TODAY'S VARIANCE ..... $ 320

CURRENT WEEKS ACCUMULATED HOT COSTS ..... $ 2,327

UPM ACKNOWLEDGEMENT:　　**DATE:**

ENTERTAINMENT PARTNERS ASIA

SAMPLE COST REPORT

Currency　ＪＹ　　Year Perio(2001/6/30　　Period Ending 06/30/01　　Detail　　Page 1

Production 66　666　6666　　Native/Budget　　Run Date 5/30/01

サンプル　　Not Displaying Sets　　Run Time 0

Account Nomber	Account Description	支払 今週実績 (A)	支払累計 (B)	確定未払金	支払累計& 確定未払金	予定未払金 C) － (A) － (B	決算予測 (C)	予算 (D)	差額 (D) － (C)
4601	交通費（地方ロケ）	1,497,800	1,497,800	0	1,497,800	0	1,497,800	1,465,800	(32,000)
4602	宿泊費	1,365,000	1,365,000	0	1,365,000	0	1,365,000	1,470,000	105,000
4610	食費　朝食	34,125	53,000	5,860	58,860	72,390	131,250	131,250	0
4611	昼食	105,840	58,800	68,000	126,800	923,200	1,050,000	1,050,000	0
4612	夕食	33,810	71,400	135,000	206,400	843,600	1,050,000	1,050,000	0
4613	夜食	24,150	35,000	0	35,000	280,000	315,000	315,000	0
4614	つなぎ	0	36,750	0	36,750	63,250	100,000	0	(100,000)
4615	エキストラ食費（1000名分）	33,600	420,000	0	420,000	420,000	840,000	840,000	0
4620	ロケセット使用料　ビルの屋上	147,000	147,000	0	147,000	10,500	157,500	150,000	(7,500)
4621	喫茶店	45,000	45,000	210,000	255,000	(210,000)	45,000	500,000	455,000
4622	海辺	100,000	15,000	0	15,000	285,000	300,000	300,000	0
4623	庭	0	0	0	0	50,000	50,000	50,000	0
4624	撮影許可申請	4,000	16,000	0	16,000	34,000	50,000	50,000	0
4830	通信費	0	0	158,967	158,967	41,033	200,000	200,000	0
4631	コピー代	1,580	35,900	10,000	45,900	4,100	50,000	50,000	0
4632	資料書籍代	28,500	78,563	0	78,563	21,437	100,000	100,000	0
4633	文具代	8,563	48,600	0	48,600	1,400	50,000	30,000	(20,000)
4634	製作備品借用料	100,000	100,000	150,000	250,000	(100,000)	150,000	150,000	0
4635	諸経費	25,680	98,000	0	98,000	102,000	200,000	200,000	0
4600	**ロケーション費**	3,554,648	4,121,813	737,827	4,859,640	2,841,910	7,701,550	8,102,050	427,500
4701	タクシー代（深夜残業）	0	273,000	50,000	323,000	277,000	600,000	500,000	(100,000)
4702	高速代	30,000	130,000	0	130,000	70,000	200,000	150,000	(50,000)
4703	燃料代	68,523	84,562	0	84,562	165,438	250,000	200,000	(50,000)
4704	駐車場代	26,000	350,200	0	350,200	99,800	450,000	100,000	(350,000)
4700	**車輌費**	124,523	837,762	50,000	887,762	612,238	1,500,000	950,000	(550,000)
5001	生フィルム費	0	0	2,500,000	0	2,000,000	4,500,000	5,000,000	500,000
5010	３５ﾐﾘｼﾈﾃｰﾌﾟ	0	0	0	0	0	0	0	0
5000	現場フィルム費	0	0	2,500,000	0	2,000,000	4,500,000	5,000,000	500,000
5101	ネガ現像代	0	0	0	0	0	2,300,000	2,400,000	100,000
5130	ラッシュプリント代	0	0	0	0	0	2,550,000	2,700,000	150,000
5150	初号プリント代	0	0	0	0	0	367,500	350,000	(17,500)
5170	試写室代	0	0	0	0	0	157,500	160,000	2,500
5100	撮影時現像代	0	0	0	0	0	5,375,000	5,610,000	235,000
BELOW THE LINE PRODUCTION TOTAL		3,679,171	4,959,575	3,287,827	5,747,402	5,454,148	19,076,550	19,662,050	612,500

欧米のコストレポート作成と提出にはスタジオごとにルールがあり、各社に分厚いルールブックが存在する。製作経理は、まずこのマニュアルを読むことから仕事が始まる。支払いに必要な承認には誰と誰のサインが必要か、各種申請は何日前までに誰に提出するか、キャッシュフローの申請の手続き方法から、たとえば入力の仕方では A をふたつ購入する場合は「A×2」ではなく「A（2)」に統一するといったような、細かなことまでがマニュアル化されている。フォーマットを統一することで、年間何十本もの映画を製作するスタジオ側が各作品を把握、管理しやすくしている。

図表 13　Accounting Policies

ボリュームのある経理のマニュアルに従い、報告がなされているかを内部監査する。

また、世界各国で映画製作をしている欧米の大手スタジオでは、撮影中に監査役を現地に送り込み、管理の徹底を行う。税金の支払や経営状況を株主に報告するという、一般企業、特に上場会社に義務付けられている自社の財務報告を第三者である大手会計事務所に委託し、社長が株主に対し発表する会社の健全性または現状と将来の展望を、客観的に「監査」すること以前の「内

部監査」であり、まったく性質の異なる監査である。映画製作会社としての「会社独自のコスト管理に対する規則を詳細に明記したマニュアルに従い、報告がなされているか」を確認、指導し、プロデューサーとの癒着がない、製作経理としての中立かつ正確な報告がなされていることを自社で確認、管理するリスクマネージメントの一環である。

支出のデータだけでなく、予算をオーバーしたものが何で、なぜそうなったか、それに今後どう対応するかなど、状況の説明もレポートの重要な要素である。このヴァリアンスレポート（Variance Report）では、たとえば不足した分をどこからどう工面するか、予算を動かした場合に差額がいくらになる、といったことと一緒に、決算予測（EFC : Estimated Final Cost）を算出する。これも予算表と同じように、10 ページ以上にわたるコストレポートの要点を 1 ページにまとめたものであり、スタジオのトップがこの 1 枚でその作品の金銭的現状がすべて把握できるものでなければ意味がない。

これらのレポートをまとめるために、製作経理は製作現場をよく理解している必要がある。実際、欧米の優秀な製作経理は、使用する機材のひとつひとつまでを把握している。きちんとした知識の上に予算管理しており、プロデューサーの承認をもらう前に、すべてに判を押すのではなく、時にはストッパーの役目も担う。間違って申請されたものを、間違いと気づかないまま支払うことのないよう、疑問はすべてクリアにしてから進める能力も求められる。

たとえば、衣裳担当スタッフに支払う報酬に、材料費やレンタル費などが含まれている場合の税金を、金額を交渉するプロデューサーやスタッフが認識していないケースでは、税金は作品の予算だけでなく、制作会社の決算などにも影響するため、細心の注意が必要であり、場合によっては請求書や契約書の変更やその書き方も提案する。

別な例では、日本で外国映画の撮影を行う場合、日本を知らない海外のプロデューサーの質問は、物や人の単価や税金などの金銭的なことに留まらない。ロケーションの仕切り方ひとつとっても、自国とは当然勝手が違うからだ。なぜか？　解決法は？　次に想定されることは？　製作経理は、それらすべてを数字に置き換えなければならない。また、この重要な過程において、いわゆる慣例の押し付けや過去の事例の列挙に留まらず、中立な立場での提案、アドバイス、予測など直接やりとりができるだけの経験値と客観性、独立性も求められる。

日本の場合、多くはプロデューサーのみが予算を握っている。かつては 100 万円単位の仮払いがサインすらなく行われるようなこともあり、資金の流れや責任の所在があいまいにされていた。現在も、主に精算業務を受け持つ製作経理が把握しているのは、累計支出の詳細のみである。地方ロケでない限り、製作経理が現場に常駐することはなく（その場合もあくまでも「地方ロケでの仮払い、精算業務が大変だから」が主な理由である）、撮影がどのように進んでいるのかがわからないことが多い。現場の進行状況がその後の予算を左右するのは当然だが、その情報がきちんと製作経理に伝わらず、現状では将来の予測をすることが不可能となっている。

図表 14　Estimated Final Cost

'009
Period: 2015/11/18-11/24

Black and White
EFC Explanation

1 of 1

code	description	prior week EFC	current EFC	variance	Explanation	current ETC
807-00	DIRECTOR & STAFF					
807-30-199	Travel & Living (A)	2,264,920	2,430,900	(165,980)	Assistant's travel *Estimate based on Hotel List 11/25	0
807-30-120	Travel & Living (Acting Coach)	867,120	912,500	(45,380)	Add 1 night *Estimate based on Hotel List 11/25	0
809-00	TALENT					
809-30-008	Travel & Living (B)	686,470	949,000	(262,530)		0
809-30-029	Travel & Living (C)	686,470	693,500	(7,030)		0
809-40-054	Travel & Living (D&E)	1,734,240	1,982,600	(248,360)	*Estimate based on Hotel List 11/25	0
809-41-006	Travel & Living (Manager & Bodyguard)	794,860	1,387,000	(592,140)		0
809-42-001	Travel & Living (F)	794,860	818,900	(24,040)		0
821-00	SET DRESSING					
821-51-909	Purchase - Fish Market (US)	0	299,000	(299,000)	from 821-51 Set Dressing Purchases (US)	0
821-56-830	Rentals - Garage	0	300,000	(300,000)	From 821-51-830 Purchase- Garage	193,809
821-56-891	Rentals - Pachinko Backroom	0	100,000	(100,000)	From 821-51-891 Purchase-Pachinko Backroom	71,428
823-00	ACTION PROPS					
823-51-869	Purchase - Bath House	0	100,000	(100,000)	Breakdown 823-51-500 Purchase	97,700
823-51-885	Purchase - Club	0	150,000	(150,000)	Allowance based on Estimate	138,513
825-00	PICTURE VEHICLES					
825-01-132	Car #1 (Japan)	981,457	1,575,745	(594,288)	Breakdown 825-01 Pict Vehicles : Turbo kit install	0
825-01-133	Car #2 (Japan)	981,457	1,185,268	(203,811)	Breakdown 825-01 Pict Vehicles : ATS LSD install	0
825-51-500	Registration/Insurance	0	79,170	(79,170)	From 825-02 Pict Vehicles	0
837-00	LOCATION					
837-01-911	Site fee - Fish market	0	700,000	(700,000)	From 837-03 Scouting	141,427
837-07-500	Hotels - Laundry	0	100,000	(100,000)	100 laundry bags @ 300yen & Allow P/U taxi costs	70,476
837-10-833	Gratuities - Apartment	0	80,000	(80,000)		38,850
837-10-835	Gratuities - Shibuya	0	80,000	(80,000)		79,000
837-10-854	Gratuities - Gas Station	0	30,000	(30,000)	Breakdown 837-10-500 Entertainment & Gratuities	24,000
837-10-869	Gratuities - Bath House	0	30,000	(30,000)		19,085
837-10-911	Gratuities - Fish Market	0	30,000	(30,000)		28,000
837-51	Purchases	1,200,000	2,000,000	(800,000)	Main Unit only - PO'd to date 1,583,385yen	416,615
848-00	2nd Unit					
848-37-xxx	Site - Shopping Street	0	180,000	(180,000)		
848-37-xxx	Site - Line	0	447,500	(447,500)		445,400
848-37-xxx	Site - Highway	0	130,000	(130,000)		
848-37-xxx	Site - C Area	0	100,000	(100,000)		
848-37-xxx	Site - Roop	0	50,000	(50,000)		
848-37-xxx	Site - Mountain	0	480,000	(480,000)	Breakdown 848-37-800 Set code to be assigned	
848-37-xxx	Site - Intersection	0	150,000	(150,000)	based on Estimate 11/19	
848-37-xxx	Site - Bridge	0	195,000	(195,000)		
848-37-xxx	Site - Street	0	360,000	(360,000)		
848-37-xxx	Site - Overpass	0	336,000	(336,000)		
848-37-xxx	Site - Other allow	0	121,500	(121,500)		
865-00	GENERAL EXPENSES					
865-14	Studio Administration	450,405	1,000,000	(549,595)	Allow studio travel & living	377,195

Total Overage	(¥8,121,324)

Estimated Final Cost は、刻々と変わっていく状況を数字に置き換えている。

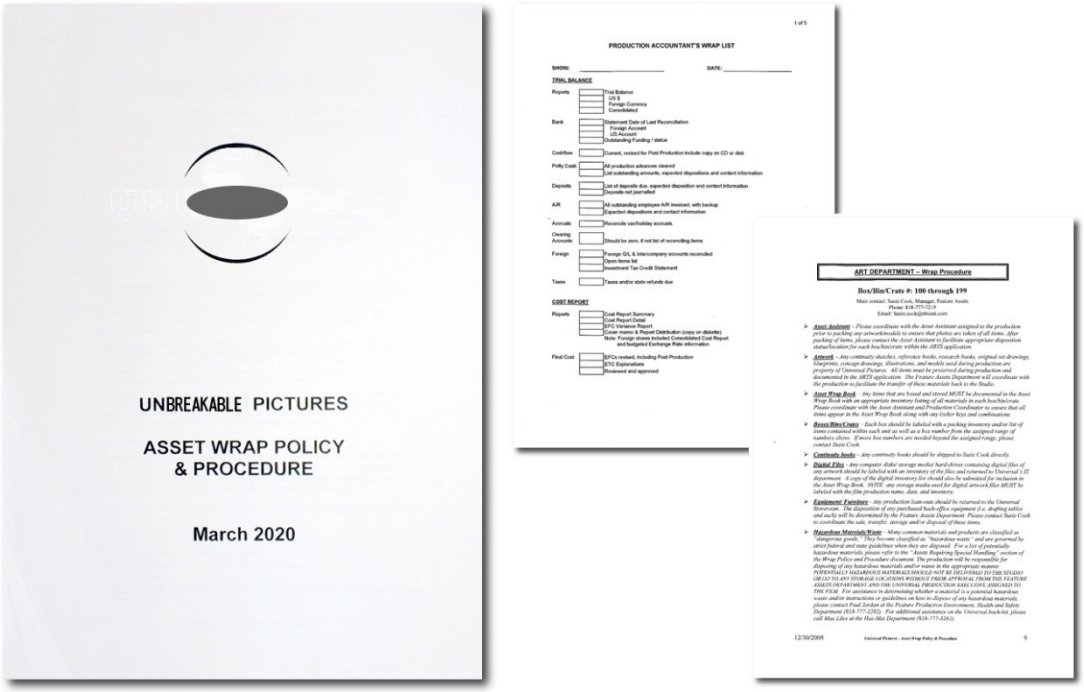
今日撮りこぼしたものは後日どこで撮るのか？　新たに日を設定するのか？　撮影日数が 1 日増えればそのぶん予算が膨らむが、その場合はどうするのか？　あらゆる可能性を数字で示すのが、コストレポートの本来の役目である。決算予測は、状況に応じて日々変化して当然のものだが、予算の大枠のみがあらかじめ決定しており、制作会社による完成保証がされている場合、余程オーバーしない限り予算が見直されることはなく、また余るとわかっていてもぎりぎりまで変更されないことが多い。このような制作会社による完成保証契約のもと、単に使った額の累計を見せるだけではコストレポートを作成、提出する意味は薄い。

3-4. 仕上げ段階

欧米には、ポストプロダクションを専門に担当する製作経理が存在する。仕上げ段階では、ロケ地の天候によるスケジュール変更などの突発的な要素は少ないが、仕上げ工程の効率やスケジュール、コストの詳細を把握し、撮影期間中とは違った点に注意を払う必要がある。欧米では、その知識や経験の豊富な Post Production Accountant として、それまでとは違う経理が担当する場合も多い。

また、日本にはない製作経理の役割として、作品の資産の整理・納品がある。これにも大手スタジオにはマニュアルが存在し、一元管理している。撮影・仕上げが終わって最終的に撤収する際、経理関係のオリジナル書類などを整理するだけでなく、衣装や小道具、現場スタッフがロケハンで使った写真や参考書籍、DVD まで、製作費で購入したすべての資産を、Wrap Policy（撤収方針）というマニュアルのルールに沿って整理・ファイリングし、マニュアルに従いボックスをナンバリングし、スタジオに納品する。

図表 15　Wrap Policy



在庫品の整理方法及び経理引き継ぎ方法を詳細に指定している。

そのような資産はまず部署ごとに整理するが、最後まで関わる製作経理が、そのインベントリー（在庫品）ひとつひとつの項目をつき合わせて、どこに何箱送られたかなどを最終的にチェックする。製作経理は、コストレポートを作成するためのデータ入力の際に、資産となる支払いに

フラグを立てる。よって、毎回コストレポートが提出されると同時に、その期間にどんな資産が、誰によって購入されたかがわかる。これらをすべてボックスに納めなければならない。このように、製作経理はすべてを統括・把握している必要があり、すべての資産を任せられる人でなければならない。

日本の現場では、資産の管理を製作部が行っている。しかし実際には、宣伝に使うことを初めから決めている衣裳や小道具などを除き、その後の用途がはっきりしないもの、参考書籍やDVDなどは、スタッフが持っていても問題になることは少ない。米国映画のように製作費が莫大でないこともあり、資産に対する意識が薄く、管理の仕方も違う。とはいえ欧米でも、フラグを立てなければ100%把握することはできず、データ上一致していればそこまで細かく問わないのも実情である。

日本では、撮影が終わって仕上げ段階に入ると、製作経理の仕事はほとんどなくなり、最後まで関わらない場合も多い。製作費削減のためだ。この場合、編集関係のスタッフや最終的なラボの支払いは制作会社に引き継ぎ、最終的なコストレポートの作成のみをする。

欧米でも日本でも、製作経理が関わるのはこの段階まで。収益の分配など、その後の経理は、欧米の場合は専門部署が、日本の製作委員会の場合は幹事会社が行う。

4. プロデューサーを支える製作経理

繰り返しになるが、予算管理の方法や考え方は、国によってある程度の幅があって当然だ。しかし 2011 年においても国外の同業者＝映画製作者がいまだに「日本での撮影の不安材料のひとつ」と挙げるような管理体制は、自ら改善すべきではないだろうか。

4-1. 求められるプロデューサーの意識改革

日本のプロデューサーは、資金調達から現場の仕切り、脚本直しなどのクリエイティブ面まで、ひとりであまりにも多くのことに関わっている。また、仕事を大まかにビジネスサイドとクリエイティブサイドに分けた場合、クリエイティブをより重視する傾向が強いように見受けられる。残念ながら、現在の日本映画の製作現場では、製作経理のポジションは非常に低い。経理や法務など、画面に映らないものに対する予算を極力削減しようと努力する傾向があるためだろうが、本来は金額の大小はあれ、限られた予算だからこそ、それを有効に使うために大いに活用できるポジションである。

これは、欧米との文化や作品規模の違いだけでなく、ビジネスサイドを担う製作経理や弁護士、税理士などを上手に使えるプロデューサーが少なく、そのためにこうした分野の人材が育たないという悪循環によるものでもある。共同製作や海外展開をもくろむ企画だから製作経理を雇う。そうでなければ費用対効果はゼロに等しく、よって必要ない。このような短期的な判断ではなく、長期的戦略の一部として、その必要性が生じた時に即座に動けるよう、プロデューサー自身が必要な専門職とのつながりを強化しておくことが望まれる。

4-2. 求められる製作経理の能力

プロデューサーを支える重要なポジションと認識されるためには、製作経理を担当するスタッフにも課題はたくさんある。上司からの指示に従い、正確かつ確実に経理業務を遂行することが評価につながる、いわゆる企業の経理担当者と日本の製作経理は似ている。しかし、プロデューサーが求める製作経理はそれだけではない。特に海外の製作に携われば、その違いは顕著だ。国際的な製作経理を志す人が意識して鍛えるべきは、経理以外の能力ともいえる。単に、簿記能力と現場の場数から得た知識だけではない。プロデューサーの支えとなれるだけのコミュニケーション能力、探究心、独立心、責任感が強いことなども重要なポイントだ。

4-3. 日本映画の国際的なビジネス展開を支える基盤作り

これまで述べてきたように、将来の映画製作の体制を変えるには、出資者やプロデューサーの積極的な意識改革と、それに対する予算計上が不可欠である。人材育成という観点では、映画学校での専門コースの開設も入り口のひとつとして望まれるが、出資者、プロデューサーが製作経理を重要なスタッフのひとりと認識し、ほかのスタッフと同様に人件費を製作予算に計上し、現場の経験を積む機会を与えることが切望される。平均的な日本映画製作における製作経理の報酬は、さして大きな金額ではない。むしろ、製作経理がいることで無駄な費用を見付けることができるなど、単純な予算追加とはならない。

「コストマネージメント」「リスクマネージメント」の観点からも、一緒に予算を作成し、日々の管理をすることにより、優秀な製作経理が育ち、それぞれの部門の役割分担が確立されていくであろう。このスクリーンに映らない出費は、今後増えるであろう海外での撮影や共同製作においても、現地の製作経理とうまく連携できることで、予算超過リスクの軽減につながり、そして予測通りの収益の確保へとつながる有益なコストであると確信する。

5. MMB 予算項目例

参考までに、「Movie Magic Budgeting」の予算項目例を以下に記載する。

5-1. Category Description

(1) Above the Line

101　原作費

102　脚本費

104　プロデューサー費

105　監督費

106　メインキャスト費

107　助演キャスト費

108　スタント費

(2) Below the Line Production

111　エキストラ費

112　製作スタッフ費

114　美術人件費

115　美術建て込み費

116　特殊機材及び操演費

118　撮影費

119　現場録音費

120　照明費

121　特殊撮影及び効果費

123　装飾費

124　劇用動物費

125　衣裳費

127　ヘアメイク費

131　小道具費

135　劇用アクション小道具費（劇用車等）

140　フィルム／テープ及び現場現像費

141　セカンドユニット費

143　VFX 費

144　テスト費

149　準備費

150　ロケーション費

157　車輌費

159　ステージ費

(3)　Below the Line Post Production

361　編集費

363　仕上げ録音費

364　仕上げ現像費

366　音楽費

368　タイトル費

(4) Below the Line Other Charges

470　一般管理費

471　保険費

475　製作宣伝費

5-2. Description

101　原作費
101-01　原作権
101-02　原作取得経費（法務／渡航／宿泊／打ち合わせ等）

102　脚本費
102-01　脚本
102-05　資料調査
102-08　脚本印刷
102-18　脚本クリアランス
102-80　脚本執筆経費

104　プロデューサー費
104-02　プロデューサー
104-03　ラインプロデューサー
104-04　アソシエイトプロデューサー
104-08　プロデューサーアシスタント
104-80　プロデューサー経費

105　監督費
105-01　監督
105-08　監督助手
105-80　監督経費

106　メインキャスト費
106-01　メインキャスト
106-20　キャスティングディレクター
106-40　キャスティング経費
106-60　メインキャスト経費（専属スタイリスト等）

107　助演キャスト費
107-01　助演キャスト
107-02　その他キャスト
107-40　助演キャスト諸経費
107-63　アフレコ出演料

108　スタント費
108-01　スタントコーディネーター
108-02　タントマン
108-40　スタント機材／経費

111　エキストラ費
111-01　エキストラ
111-03　スタンドイン／吹き替え
111-20　エキストラキャスティング
111-40　エキストラ経費

112　製作スタッフ費
112-01　製作担当
112-02　助監督チーフ
112-03　助監督セカンド他
112-11　スクリプター
112-15　ロケーションマネージャー
112-18　コーディネーター
112-19　製作デスク
112-21　製作進行
112-16　製作経理

114　美術人件費
114-01　美術監督
114-02　アートディレクター
114-03　美術助手
114-07　美術部応援
114-11　組付大道具
114-40　美術部経費

115　美術建て込み費
115-01　セット建て込み費
115-02　オープンセット建て込み費

115-03　ロケセット加工費
115-40　資材等購入品
115-50　高所作業車他重機レンタル
115-93　足場組み立て他経費（廃棄物処理含）

116 特殊機材及び操演費
116-01　特機担当
116-07　特機スタッフ
116-40　特機購入品
116-50　特機レンタル
116-60　紛失／破損

118　撮影費
118-01　撮影監督
118-03　撮影助手チーフまたはオペレーター
118-04　撮影助手セカンド
118-05　撮影助手サード
118-06　撮影助手フォース他
118-07　撮影部応援
118-08　ステディカムオペレーター
118-23　VE（ビデオエンジニア）
118-40　撮影消耗品／購入品
118-50　撮影機材レンタル
118-60　紛失／破損

119　現場録音費
119-01　録音技師
119-02　録音助手チーフまたはブームオペレーター
119-03　録音助手セカンド他
119-07　録音部応援
119-40　録音消耗品／購入品
119-50　録音機材レンタル
119-60　紛失／破損

120 照明費
120-01　照明技師
120-02　照明助手チーフ
120-03　照明助手セカンド他

120-07　照明部応援
120-40　照明消耗品／購入品
120-50　照明機材レンタル
120-60　紛失／破損

121　特殊撮影及び効果費
121-01　特殊撮影／効果コーディネーター
121-03　特殊撮影／効果人件費
121-09　特殊撮影／効果製作費
121-40　特殊撮影／効果消耗品／購入品
121-50　特殊撮影／効果レンタル
121-60　紛失／破損

123　装飾費
123-01　装飾担当
123-02　飾助手
123-07　飾部応援
123-40　装飾品購入
123-50　装飾品レンタル
123-60　紛失／破損

124　劇用動物費
124-01　調教師／飼育係
124-04　劇用動物購入
124-50　劇用動物レンタル
124-55　劇用動物運搬及び宿泊

125　衣裳費
125-01　デザイナー及び衣裳担当
125-02　デザイナー及び衣裳助手
125-04　衣裳助手
125-10　外注衣裳直し／製作
125-12　クリーニング
125-40　衣裳購入
125-50　衣裳レンタル
125-60　紛失／破損

127　ヘアメイク費
127-01　ヘアメイク担当

127-02　ヘアメイク助手
127-05　刺青等ボディーメイク担当
127-07　ヘアメイク部応援
127-21　特殊メイク担当
127-40　ヘアメイク購入品
127-50　かつら等ヘアメイクレンタル
127-60　紛失／破損

131　小道具費
131-01　小道具担当
131-02　小道具助手
131-05　銃器等取扱者
131-08　消え物担当
131-30　小道具製作
131-40　小道具購入品
131-50　小道具レンタル
131-60　紛失／破損

135　劇用アクション小道具費（劇用車等）
135-01　劇用車輛他コーディネーター／メカニック
131-40　劇用車輛他購入
135-50　劇用車輛他レンタル
135-60　修繕／メンテナンス

140　フィルム／テープ及び現場現像費
140-01　フィルム／テープ
140-18　場現像
140-19　現場プリント
140-20　テレシネ／ラッシュ作成
140-40　現場現像購入品
140-50　試写室等レンタル

141　セカンドユニット費
141-05　監督
141-06　キャスト
141-11　エキストラ
141-12　プロダクションスタッフ
141-14　美術

141-15　美術建て込み
141-16　特機／操演
141-18　撮影
141-19　現場録音
141-20　照明
141-23　装飾
141-25　衣裳
141-27　ヘアメイク
141-31　小道具
141-35　劇用車等
141-40　フィルム／現像
141-43　VFX
141-49　準備
141-50　ロケーション
141-57　車輌
141-59　スタジオレンタル

143　VFX 費
143-01　VFX スーパーバイザー
143-03　VFX 編集人件費
143-13　モーションコントロール
143-14　モーションキャプチャー
143-15　ワイヤー消し
143-16　テレシネ／スキャニング
143-17　CGI／SGI 0
143-20　ミニチュア製作スーパーバイザー
143-22　ミニチュア製作
143-42　グリーンバックレンタル
143-44　テスト
143-50　機材／スタジオレンタル

144　テスト費
144-01　スタッフ
144-05　美術／装飾／小道具
144-08　ロケーション
144-15　車輌
144-50　機材レンタル等

144-51　スタジオレンタル等
144-55　フィルム／現像

149　準備費
149-01　渡航／宿泊／交通
149-02　食事
149-03　車輌
149-04　高速／燃料／駐車
149-05　通信
149-06　資料調査
149-07　備品／消耗品
149-08　許可申請／謝礼
149-09　その他準備／ロケハン経費

150　ロケーション費
150-01　渡航／宿泊／交通
150-11　食事／打ち合わせ
150-18　ロケセット使用（控え室等含）
150-20　ロケ地設営（重機等）レンタル／購入
150-21　現場／ロケセット警備等
150-22　許可申請／謝礼
150-25　製作備品購入／レンタル
150-28　通信／運搬
150-31　製作祈願／打ち上げ
150-51　その他ロケーション経費

157　車輌費
157-08　ロケ車輌レンタル（月定）
157-10　ロケ車輌レンタル（別車輌）
157-18　その他車輌レンタル（レンタカー他）
157-40　高速／燃料／駐車
157-41　車輌修理／メンテナンス

159　ステージ費
159-01　ステージレンタル
159-11　付帯設備レンタル（スタッフルーム等）
159-21　電力
159-22　空調設備等

159-54　足場
159-50　レンタル（セット照明機材等）
159-65　廃棄物処理他経費

361　編集費
361-01　編集担当
361-02　編集助手
361-17　ネガ編集
361-40　編集購入品
361-50　編集機材等レンタル
361-51　編集スタジオレンタル
361-80　編集経費（食事／交通費等）

363　仕上げ録音費
363-01　仕上げ録音担当
363-02　仕上げ録音助手
363-05　リレコ担当及びスタジオ
363-08　アフレコスタジオ
363-09　M & E
363-40　仕上げ録音購入品
363-44　サウンド・ネガフィルム
363-49　オプチカル
363-50　仕上げ録音機材レンタル
363-51　仕上げ録音スタジオレンタル
363-60　仕上げ録音経費（食事／交通費含）

364　仕上げ現像費
364-21　オフライン編集
364-22　オンライン編集
364-25　フィルムレコーディング
364-31　0 号／初号プリント
364-35　インターポジティブ／ネガティブ
364-40　購入品（テープ等）
364-50　機材／試写室等レンタル
364-60　仕上げ現像経費（食事／交通費等）

366　音楽費
366-01　音楽プロデューサー

366-05　作曲（または音楽製作一式）
366-06　演奏料
366-10　原盤使用料
366-14　音楽著作権料
366-40　音楽購入品
366-50　音楽機材／楽器等レンタル
366-51　音楽スタジオレンタル
366-60　音楽製作経費（食事／交通費等含）

368　タイトル費
368-01　タイトルデザイン
368-12　メイン&エンドタイトル

470　一般管理費
470-05　Dolby 使用
470-07　映倫審査
470-14　銀行手数料
470-19　法務
470-25　税務
470-80　事務諸経費

471　保険費
471-01　製作保険
471-02　E & O 保険

475　製作宣伝費
475-01　スチール
475-11　メイキング
475-41　購入品
475-60　製作宣伝諸経費（食事／交通費含）