

<Report> Comparison of Producer System in
Movie and Television Commercial Industries

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2016-09-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 山本, 重人 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/350

This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0
International License.



映画産業とテレビCM産業における プロデューサー・システムの比較

山本重人

I. 研究背景と研究目的

近年、クールジャパンといった言葉を耳にするように、我が国のコンテンツ産業は『デジタルコンテンツ白書 2011』によるとその市場規模は約 13 兆円と言われ、今後のリーディング産業として期待されている。しかしながら、コンテンツ産業の商品であるコンテンツは、芸術の側面を持つため、収益の予測をつけることが困難な財である。たとえば、北野武監督の『HANA-BI』は、第 54 回ヴェネツィア国際映画祭金獅子賞などを受賞しており、高い芸術性を有しているコンテンツであったが、売り上げである興行収入は 1 億 2 千万円と言われており、低い数字である。芸術性が高いことが高い商業性に必ずしもつながるわけではなく、逆に、芸術性が低くとも高い商業性につながることもあり、収益の予測は困難を極める。コンテンツ産業の財であるコンテンツはこうした二側面を持つため、その開発組織およびビジネスモデルの研究については、山下(2000)の映画コンテンツのプロデューサーの研究を除けば、これまで十分になされて来なかった。コンテンツ産業における開発組織は、プロデューサー・システム⁽¹⁾と呼ばれる分業システムであり、コンテンツの芸術性の側面を担当しているのが監督(ディレクター)、そしてコンテンツの商業性の側面を担当しているのがプロデューサーである。

政府がコンテンツ産業のビジネス振興に取り組んでいくためには、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織がいかなるものなのかを明らかにしていく必要があるが、前述の通り、研究は映画産業にとどまっており、コンテンツ産業全般を俯瞰できる一般的なプロデューサー・システムについては描き切れていない。コンテンツ産業のコンテンツ開発組織は、映画産業だけにとどまらず、他の TV ゲーム産業などでも確認することができる。

本研究の長期的な目的は、第一に、映画産業だけにとどまらず、コンテンツ産業全体の開発組織を俯瞰していけるようなプロデューサー・システムのモデル化を行うこと、第二に、モデルを導入して比較することで、プロデューサー・システム間の組織デザイン上の差異を指摘し、その差異と各産業の収益構造との関係を検討することにある。プロデューサー・システムのモデル化・

一般化を行うことができれば、組織デザイン上の優れた差異を指摘することが可能となり、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織に近づくためのインプリケーションを引き出すことが可能となる。そうした長期的展望の下で、本稿では、映画とCMの2つの産業のプロデューサー・システムの組織デザイン上の比較を行い、両者の差異を指摘し、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できるための組織についてのインプリケーションを得ることを目的とする。

II. 映画産業とCM産業の異同点

本章では、映画とCM産業の異同点を述べる。なぜなら、産業の収益構造やビジネスモデルの差異は、開発組織であるプロデューサー・システムの差異に影響を与えていると推察できるからである。

映画産業とCM産業の大きな違いとしては、扱っているコンテンツの特性にある。CM自体は何らかの商品を売るための触媒であり、それ自体は商品と呼べるものではない。コンテンツ業界で使われる用語である、「製作（商品を作ること、ビジネスの側面）」と「制作（作品を作ること、芸術の側面）」から言えば、「製作」はなされていない。しかしながら、CM製作を依頼するクライアントにとっては、CMは商品となり得るため、これをかなり特殊なケースとして扱うことも可能であること、加えてCMにおいても、「製作」の職能を主として果たすプロデューサーという職位が存在し、プロデューサー・システムによって製作がなされているため、本稿では考察すべき産業として取り挙げる。

別の大きな違いとしては、資金調達的方式が上げられる。映画はその作品に関連する複数の会社によって資金が製作委員会という任意組合に集まることが多いのに対して⁽²⁾、CMは一社単独で資金が拠出されて製作がなされている。

次に、映画産業とCM産業における近似の特徴を指摘すれば、それは制作過程である。CMの制作過程は、もちろん作業内容は違うにせよ、映画制作の流れと共通した部分が多い⁽³⁾。ただし、製作期間は映画と比べて短い。

III. 調査概要

調査対象者（インタビューイ）は、テレビCMのアニメーションおよび特殊効果の企画製作や、コンピューター・グラフィックスを使用した映像の企画制作を行っている株式会社白組の代表取締役副社長をされている小川洋一氏である。社内的な作業ではプロデュースとディレクショ

ンを半々ぐらいでされ、対外的にはアニメーション・ディレクターやVFX（visual effects）スーパーバイザーの肩書の名刺を出されることが多いとのことである。

インタビューの形式としては、半構造化インタビューによる形式を採った。実際には、調査目的や調査背景などを記載した調査趣旨説明書及びインタビュー・リスト、調査依頼状を事前に調査対象者宛に郵送し、こちらの調査意図を汲んでいただいた上で、調査当日は質問項目の順番に拘らず、インタビューのペースである程度自由に語っていただいた。

調査は、2006年11月に調査者と調査対象者の1対1の対面の形で行われた。その内容はインタビューの了承のもと、ICレコーダー使用によるフラッシュメモリに録音された。インタビュー時間は3時間10分ほどであった。また、個人名や企業名の公開については了承をとっており、記録されたデータの使用先や使用目的などの一連の手続き上の注意事項についても説明を行い、ラポールを得て了承をとってある。また、インタビュー後に匿名の希望やオフレコ希望の申し出があった部分については、その申し出に従った。

インタビュー・リストの質問項目は以下である。質問①～⑤はCMにおいては「制作」と「製作」がどのように捉えられるのか、映画・ゲームとの違いはどこなのか、をお聞きした。質問②は小川氏の所属されている企業は、アニメ・ゲーム・映画と多岐に渡って事業活動をなされており、各業界の印象や考えを持たれていると推察できたため、お聞きした。質問⑥～⑦は、調査対象者は副社長であり、経営判断をされる立場でもあることから、リスクや利益についてどのように考えておられるのかをお聞きした。質問⑧～⑨は、芸術の側面を重視しているのか、それともビジネスの側面を重視しているのかをお聞きした。

- ① プロデューサーの業務内容とはどのようなものでしょうか？
- ② アニメやゲーム、映画などの各産業においてプロデューサーという職種がありますが、特にこの3つでは業務内容に違いはあるのでしょうか？
- ③ プロデューサーは、監督とどのような分業関係にありますか？
- ④ プロデューサーは、ライン・プロデューサーとどのような分業関係にありますか？
- ⑤ プロデューサーは、エグゼクティブ・プロデューサーとどのような分業関係にありますか？
- ⑥ 会社のトップ・マネジメントは、各プロデューサーの各プロジェクトをどのように判断して利益を上げていますか？
- ⑦ プロデューサーは、資金の拠出先とどのような分業関係にありますか？
- ⑧ 企画（アイデア）はどのようにして探されているのでしょうか？ また、顧客のニーズは企画に反映されていますか？（商品化の可能性について、どう判断されているのか？）
- ⑨ アイデアを形にする過程、プロジェクト段階では、プロデューサーは、どのような管理を

されていますか？（スタッフの集め方・管理，予算・進捗管理など）

IV. 調査結果

小川洋一氏へのインタビューの結果，次のような関係と分業を認めることができた（図1）。

会社形態の上下関係としては，クライアント（広告主）が広告代理店にCMを発注し，代理店はクライアントの意向に沿ってプロダクションを選定し，プロダクションは白組などの制作会社に制作を依頼するという関係である。実作業はプロダクションおよび白組といった制作会社が行っている。代理店とは，たとえば電通・博報堂・ADKなどである。プロダクションとは，たとえば葵プロモーション・東北新社・東映CMなどである。会社の規模は代理店・プロダクション・白組といった制作会社の順に小さくなっている。

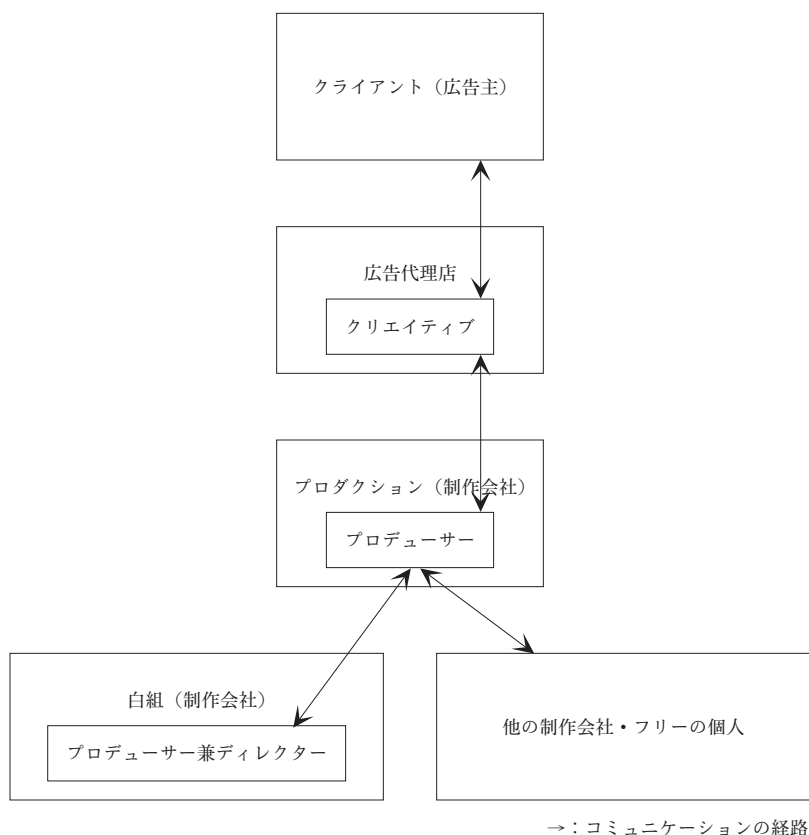


図1 CM製作における組織間関係と組織内分業

出所）インタビュー内容を踏まえて著者が作成。

次にCM製作の流れを見ると、クライアントは複数の代理店に同じ商品のCMの企画を出させ（「企画競合」と言われる）、代理店のクリエイティブとプロダクションのプロデューサーが面白い企画を練り上げ、クライアントに持ち込みプレゼンを行い、競合の結果、勝者が発注を得ることから始まるようである。そして、発注が得られると、プロダクションのプロデューサーが白組などの制作会社に仕事の声をかけて、実際のCM制作作業が始まるようである。

本研究の長期的な目的は、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織がいかなるものなのかを明らかにすることであるため、以下では、CMにおける「製作」と「制作」の機能が組織内でどのように分業がなされて果たされているのかについて、映画との比較を交えて調査結果を記述する。

1. プロデューサーの職能の面から

本ケースでいうプロデューサーとは、プロダクションのプロデューサーである。「制作」においては、スタッフィングの職能を確認することができた。映画と同様であるが、プロデューサーはCMの企画内容に応じて、演出（監督）を選定している。演出が決まると、演出もしくはプロデューサーが実作業の制作スタッフを集めて来るようである。「通常は（プロデューサーが）演出をまず決めるんだけど、すると、その演出家がカメラマンやライトマンや美術デザイナーを推薦してきて、アニメーションが絡む場合も同じで、演出かプロデューサーがよくやっているアニメーション会社を指名するっていうことが多い。…制作プロダクションがさらに各パートの専門の会社やスタッフに発注するんですよ。演出家、カメラマン、ライトマン、美術デザイナー、それから、音楽事務所や作曲家、それから声優とか、ナレーターとか、ビデオ編集のオペレーターや編集スタジオや撮影スタジオ。っていうふうにそれぞれ専門の会社やフリーランスでやっている人たちを集めるんですよ」とのことである。このように、今日ではプロダクションは、プロデューサーだけの集まりとなっており、映画と同様、その開発組織はコンテンツの制作後は解散する時限組織となっている。

他の「制作」における職能としては、企画の職能を確認することができた。前述のとおり、今日では、代理店のクリエイティブとプロダクションのプロデューサーが面白い企画を練り上げ、クライアントに持ち込みプレゼンを行い、競合の結果、勝者が発注を得てCM製作が始まるからである。

「製作」における職能としては、「作品」を「商品」としても成り立たせる「製作」の本来の職能が確認された。「普通は代理店のクリエイティブとプロダクションのプロデューサーと演出家はおなじ目標に向かって、作品を作っているんだけど、演出家っていうのは、やっぱり純粋にああいわれたけど、これの方が面白いじゃんっていうのを追求するんですよ。これの方が面白い

じゃんというのは、プロデューサーなんかにとっては、クライアントの意向とちょっと反するなっと思うときもあるわけですよ。プロデューサーは、面白いというよりは分かりやすい方がいいのに、とかね」ということである。

それ以外では、予算管理の職能を確認することができた。「…たとえば、予算から考えると、監督のリクエストとはいえ、第一候補のスタッフはちょっと難しいっていう場合もあります。…でっかいお金、…全体予算を決めたり、スタッフのギャランティの交渉をしたり、製作費がどのくらいかかっちゃって、どのくらいはみだしちゃったりとか、どのくらい利益が出たとかは、プロデューサーが責任をとるんで」とのことである。

後述するが、クライアントの立場を最優先する強い姿勢も見受けられた。「CMの場合は、プロデューサーはクライアントの立場に立たざるを得ないですよ。いくら面白くてもCMとして駄目なものは駄目みたいな」とのことである。映画では、クライアントにこうした配慮がなされずに製作がなされているため、対照的である。

また、CMのプロデューサーは複数のCMを常時担当しているのが普通で、「何本かやっていますよ、みんなもちろん。2、3本は絶対やっているんじゃないかな、平行して。常にプレゼンテーションもやっているし、実際作業に入っている作品もあるだろうし」とのことである。

2. ディレクターの職能の面から

演出（ディレクター）の職能としては、大枠では、「制作」に当たる作品を作る職能と現場管理の職能が見られた。

映画と違うのは、スタッフィングについて、その制作スタッフで作るかどうかの最終的な判断はプロデューサーがしているとはいえ、集めたいスタッフの選定に対して、ディレクターが強く関与しているケースが多い点である。「普通はプロダクションが演出家を選定して、プロダクションのプロデューサーが現場のスタッフを集めていくわけですね。演出家、カメラマン、ライトマンって…。だいたい、この権限が強い人はディレクターなんで、この人に連絡すると、カメラは誰々がいいとか、ライトは誰ががいいとか、美術・デザインは誰ががいいとか、CGやるんだったらじゃあどこがいいとか、っていう、音楽もそうですね、作曲は誰々がいいとか、あるいは何々音楽事務所でやりたいとかっていうんですけど。この人〔演出家〕がスタッフィングを決める場合もあるし、あんまりそれを決めなかったり、この人たち〔カメラマンとか〕が空いてない場合は、じゃあプロデューサーが他の人を演出家に紹介して、引き合わせるみたいな。人材の選定をしていく。…要するに、しょっちゅうやってる仲間がいるじゃないですか。CMの場合はスケジュールがないし、一定以上のクオリティが求められるので、ガラッとスタッフを変えて冒険することができないし、気心が知れてないと、不安も多いので、信頼のおける人をディレクターが決める

ことが多いです」とのことである。これは映画の「組」と同じである。

映画と同様、現場管理の職能が見られた。「CG 作品だったら、CG 画像を何度もチェックして、自分の思っているイメージと違っていたら、もっとこうしてほしい、ああしてほしいと微に入り細に入り具体的にリクエストするのが演出の仕事ですよ」とのことである。

3. クライアント（資金の出し手）の職能の面から

CMにおいては映画と違い、作品内容への強い関与が見受けられた。映画のエグゼクティブ・プロデューサーが作品内容や資金回収についてはプロデューサーに一任しているのに対して、CMでは資金の出し手は企画当初から実制作作業中まで積極的な関与を行っている。こうした行動は、映画と違って単独で製作資金を拠出しているからだと思われる。クライアント（広告主）の強い関与については以下のように述べられている。

CMの場合はクライアントが神様なんです。クライアントのお金で全部作るわけなので、クライアントが出す制作費でやっているんだからクライアントのいうことは絶対なんです。… [作品の内容についての口出しは] 多いです。だって、クライアントがこういうCMを作って欲しいって発注するんだし、どんなに面白い企画があがってきても、結局クライアントがいいと思った企画が通るわけだから。それはないだろう？とは思っていても、通っちゃえば、それがいいっていうことになるんですよ。

こうした企画当初での関与だけでなく、実制作作業中において積極的な関与を行っているのがCMの資金の出し手の大きな特徴と言える。たとえば、以下である。

CMの場合、チェックするときは、監督だけいても駄目なんです。代理店のクリエイティブや営業とプロダクションのプロデューサーとディレクターがみんな揃ってチェックするんですよ。同じCGを見ても演出家はもっと早い方がいい、もっと早くモノが飛んできた方がいいっていうとするじゃないですか、そうすると、代理店のクリエイティブやプロダクションのプロデューサーが、クライアントはもっとゆっくり見せたいと言ってましたよね。って話で、ディレクターがいくら何いっても、いや、今のままでいいですってなったりもするわけです。そこになると、演出の立場よりもクライアントの意向が強くなっちゃうからねCMは。

V. 結論と今後の課題

本稿では、CM産業の製作組織を見てきたが、職位・権限・階層において、映画産業と同様に、資金の出し手（クライアント）、プロデューサー、ディレクターの順による基本的な関係を確認することができた。また、「製作」および「制作」、そして資金の拠出という3つの基本的な職能も同様に確認することができた。

映画と根本的に違うのは、資金の出し手の職能の幅である。プロデューサーの職能と同様とも言える、作品内容への強い関与が見受けられた。強い関与の背景には、映画と違って単独で製作資金を拠出している事情がある。今回、映画とCMのケースを比較した結果、資金の拠出先が数少ないほど、資金の出し手の作品内容への関与が強まる組織デザインが選択されることになる、ということが言えそうである。

また、CMはあくまで商品を売るための触媒であり、CM自体は商品でないため、商品の売れ行きに責任を持たねばならないプロデューサーの職能が、映画のプロデューサー・システムと比べて弱くなっているように思えた。たとえば、スタッフィングにおいてはディレクターが積極的に関与しているケースが多いようであり、資金の出し手であるクライアントは、出来上がる作品は自分の商品でもあるため、頻繁に作品内容に口を出す動きが見られ、映画のプロデューサーのように「製作」の職能を一任されていない。加えて、「制作」の職能においても、CMのプロデューサーは、映画のプロデューサーと比べて作品内容への関与の程度がやや弱いように感じた。言い換えれば、それはディレクターの本来の職能である「制作」が、ディレクター自身によって相対的に強く発揮されているということに繋がっている。「CMの場合、監督が大事なんで、CMの場合というかみんなそうなんだろうけど。でも監督を決めるときには、代理店の意向が入るんですよ」ということである。すなわち、CMは芸術性が重視されている触媒であると言えるだろう。

一方で、作られたCM自体は、資金の出し手単体を満足させることが必須の条件となっている。CMを商品として捉えた場合、売る先というのはクライアントしか無いということである。そのため、プロデューサーはクライアントの意向をディレクターに伝えることが重要な職能となっており、その意味では、CMは、確実にクライアントに売れるという保守的な特性を持つことも求められている。ビジネスの側面が強調されている触媒とも言えるだろう。

このように、映画産業から導出したプロデューサー・ディレクター・出資者から構成されるプロデューサー・システムの理論モデルを念頭に置きながら、ケース・スタディを実践したことによって、多くのインプリケーションを得ることができた。今後もコンテンツの特性や業界のビジネスモデル、資金調達方式、プロデューサー・システム内の分業などで、どのような差異がある

のかを把握した上で研究を進めていきたい。

《注》

- (1) プロデューサー・システムとは、プロデューサー・監督（ディレクター）・出資者（資金の出し手）という主たる3者によってシステムとして構成される、コンテンツの製作組織のことである。プロデューサーは、資金調達・回収、予算管理、映画を最後まで完成させるといった「製作」の機能を果たすことを期待されている。他方監督は現場に向いて映画を作るといった「制作」という機能を果たしている。そして、資金の出し手は「製作」と「制作」が機能するために製作資金を拠出している。このように、コンテンツ産業における、コンテンツの製作組織であるプロデューサー・システムは、3者の分業によって構成されているシステムである。詳しくは、山本（2007）を参照。
- (2) 今日、国内の映画やアニメーションなどの映像製作の資金調達によく使われる手法が、製作委員会方式である。映画やアニメのオープニングやエンディングに「○○○（作品名や作品名の略称が多い）製作委員会」と表示されていることがあるが、これは、その映画やアニメの製作資金が、その製作委員会から拠出されているということを示している。製作委員会は、通常、映画製作会社・出版社・映画配給会社・ビデオ販売会社・TV局・広告代理店というように、映画の制作から販売、プロモーション、流通までを担当するそれぞれの企業によって構成されている。たとえば、出版社はその作品の原作本を出版し、ビデオ販売会社はその作品をDVD化して販売する。このように、メンバーはその作品のビジネスに関係する会社によって構成され、出資がなされている。この方式の長所としては、リスク分散が挙げられる。コンテンツは、よく水ものといわれるように、仮に当たらなかった場合には、大きな損失を出すことになる。そのため、関係各社に、作品が完成した際には独占的に各業務の窓口権を与えることを条件に製作資金を募り、リスクを分散するという方式である。しかし一方で、分散されているため、制作された作品の質に関する最終的な責任が誰にあるのかが不明瞭になってしまい、作品の質の確保の点で問題があると指摘されることもある。
- (3) 映画製作は、①ディベロップメント（企画・開発）→②プリ・プロダクション（製作準備）→③プロダクション（製作）→④ポスト・プロダクション（編集・加工）→⑤配給・宣伝という流れで基本的に製作されている。詳しくは、安部徳（2002），pp. 12-16。

参考文献

- 安部徳（2002）『映画監督になるということ』演劇ぶっく社
- 財団法人デジタルコンテンツ協会（2011）『デジタルコンテンツ白書 2011』財団法人デジタルコンテンツ協会
- 山下勝（2000）「映画産業におけるプロデューサーの役割とそのキャリア」『経営行動科学』第14巻第1号
- 山本重人（2007）「わが国映画産業におけるプロデューサーの機能」『立命館経営学』第46巻第3号，pp. 123-144

（提出日 2014年9月26日）