

# 日本映画におけるプロデューサーシステムの歴史的変遷に関する一考察 —映画プロデューサーの再定義に向けての試論—

*A study of historical transition on the producer system in Japanese film industries  
: A view for the redefinition of film producers*

立命館大学大学院政策科学研究科博士後期課程

前田耕作 MAEDA, Kosaku

立命館大学映像学部

細井浩一 HOSOI, Koichi

## 要旨

近年成長期待産業としてのコンテンツ産業の中で、映画プロデューサーが注目され、関連した政策立案ならびに先行研究が増えてきている。そこでは日本映画産業の低迷と米国映画産業の興隆を、プロデューサーシステムの差異として捉えられていることが多い。そして映画プロデューサーによって選り抜かれた良質な映画を制作することが、産業成長の原動力として考えられているのである。本稿では、映画プロデューサーの定義と役割を歴史的変遷の中で捉えなおし、かつそのクリエイティブ・コントロールの実態に関する検証を加えることで、映画プロデューサーシステムの役割と機能を再整理する。さらに、アントレプレナーたる独立プロデューサーたちが映画の量産を進めることによりユーザーの選択肢を増大させ、これに新しい流通ルートの誕生による消費機会の拡大が加わることで、産業が成長に転じることを歴史的に確認していく。

## Abstract

Film producer has recently attracted attention in the contents industries which are expected to still more grow. Policy making and previous studies of film producer has been increased. It is generally considered that the difference of producer systems caused U.S. growth and Japan's decline of film industry and that producing the selected movies by film producer impels growth of the industry. In this paper, we are going to redefine the film producer through inspecting their historical transition and actual situation of their creative control to film making. And also, we are going to study on the independent producers, most of who are entrepreneurs. They are producing a lot of films and giving the more choices for user of films. Furthermore we take important notice on the fact that increasing the consumption channels of the movie give the more opportunities for consuming movies, consequently the film industry shifts the growth.

## キーワード

映画産業／プロデューサー／クリエイティブ・コントロール

## Keywords

film industry／producer／creative control

# 1. 映画プロデューサーの定義と役割

## 1.1 プロデューサーシステムとディレクターシステム

1950年代に産業としての黄金期を謳歌した日本映画は、TV放送が普及していく1960年代から急速な衰退を見せる。1971年末には大映の倒産と日活のロマンポルノへの製作転換が起こるが、その翌1972年には最盛期の8分の1となる推計1億人弱にまで日本映画の映画館入場者数は激減したのである。1980年代には下げ止まった外国映画が、1990年代後半には上昇に転じるのに対して、日本映画の長期低落傾向は継続し、2002年の推計映画館入場者数の差は、日本映画が4400万人弱であるのに対して外国映画は1億1700万人強と2.5倍以上にまで拡大するのである(図1)★1。

★1—ロマンポルノとは1971年末に日活が製作を開始した低予算成人映画に与えられた名称である。1972年のキネマ旬報年間ベストテンに二本選出されるなど、作品的に高い評価を受けるものも少なくなかった。

映画館入場者数の日本映画外国映画別の公表数値はないので、1999年以前は各配給収入の比率、2000年以降は各興行収入の比率を映画館入場者数の総計に乗じたものを推計数としている。日本映画と外国映画によって、また配給興行形態の経年的変化による影響は無視して、単純に乗じた粗い推計値となっている。なお「興行収入」とは映画館における入場券の売上金額を意味し、「配給収入」とは映画館から配給会社に興行契約に基づいて支払われる映画フィルムのレンタル料金を意味する。各々の契約によって異なるが、配給収入は興行収入の半分であるとみなされることが一般的である。



図1 各社別累計映画館入場者数の推移(3年移動平均線)  
備考)『キネマ旬報』各年度決算号より筆者作成

2000年代に入るとコンテンツ産業が成長期待産業として捉えられ、経済産業省が重要コンテンツとしての映画における映画プロデューサーに注目するようになったのは上述のような産業衰退の最中であった。2003年にまとめられた『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』を踏まえて、2004年には「プロデューサー人材育成支援事業」として『プロデューサー・カリキュラム』(プロデューサー育成のための教育用標準テキスト)の策定が行われたが、このなかで「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が、(中略)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3割を切っているという状況もつい納得してしまう」(亀田2004: 14)という指摘がされるのも、この時期までの日本映画の長期低落傾向が反映されていたのである。

このように、日本映画においてプロデューサーシステムが欠落していたとして、そこに産業衰退の要因を求める認識は、「日本の映画産業はハリウッドのような新しい仕組みを確立することができずに、その衰退は観客動員が底を打つ1996年まで続くこととなる。独立プロデューサーが重要な役割を担うハリウッドの新しい型が、日本で定着することはなかった」(山下・山田2010: 83)からとさ

れ、「ディレクター・システムがベースとなっており、アメリカの映画産業のようにプロデューサーが映画の企画からファイナンス、マーケティングまでを統括するプロデューサー・システムをとっておらず、興行側での鑑賞者ニーズの実態把握が製作側にフィードバックされるというシステムも確立されていない」(米浪2002: 92-93) ために、「ある時期から日本映画はダサイ、貧乏臭い、女性誌などでは誌面が汚れるとまでメディアにバッシングを受けてきた。そして観客も、日本映画より外国映画を好むようになっていった」(掛尾編著2003: 16) と認識されることにも通じてきたのである★2。

つまり、プロデューサーシステムが不完全で、かつディレクターシステムが強いために、観客のニーズから乖離した独りよがりな映画製作になったことが、日本映画における産業低迷の要因だったとされていたわけである。しかし、上述の指摘の直後の2006年に推計映画館入場者数において日本映画が前年比30%増の8700万人となり外国映画を逆転すると、2008年以降は常に9000万人を超え外国映画を凌駕するようになるのである(図1を参照)。しかしながら、2000年代後半(2005～2009年)に日本映画の製作において、プロデューサーシステムが飛躍的に整備され、ディレクターシステムからの転換が急激に進展したと言えるのだろうか。

本稿は、そもそも日本映画において、本質的な意味でのプロデューサーシステムは以前から機能していたのではないかということ、そして1970年代以降、日本映画の撮影所システムが解体していく一方で、独立プロデューサー、独立制作会社が台頭する制作面での変容とその機能を捉えなおすことで、1990年代後半から現れてくる流通面の変化への柔軟な適応こそが、日本の映画産業が低迷から脱していく要因となったことを明らかにすることを目的とする。

## 1.2 映画製作者と映画制作

「映画プロデューサー」とは様々な役割を持つ人々を総称するものであり、明確に定義することはできない。漢字での表記も「映画製作者」と「映画制作者」の二種類が存在し、混同して使用される場合もあるが、異なる意味を持つものとして区別して使用されることも多い。日本では「映画製作者」は映画を作るための資金を提供する者、「映画制作者」は実際に映画を作る業務において提供された資金を管理する者として使用されているのが一般的である★3。

この二つの表記における区別はそもそも著作権法に規定されている。著作権法は第16条で「映画の著作物の著作者は、その映画の著作物において翻案され、又は複製された小説、脚本、音楽その他の著作物の著作者を除き、制作、監督、演出、撮影、美術等を担当してその映画の著作物の全体的形成に創作的に寄与した者とする。ただし、前条の規定の適用がある場合は、この限りでない。」と規定する一方で、第29条では「映画の著作物(第15条第1項、次項又は第3項の規定の適用を受けるものを除く。)の著作権は、その著作者が映画製作者に対し当該映画の著作物の製作に参加することを約束しているときは、当該映画製作者に帰属する。」と規定しているのである。つまり映画は「映画制作者」、映画監督、撮影監督らの「共同著作物」であるが、「映画の著作権者」は「映画製作者」であるとされているのである★4。

この「著作者たる映画制作者」と「著作権者たる映画製作者」という二つのプロデューサー像を、内藤[2007]は以下のように説明している。プロデューサーとは『当該作品のクリエイティブ面の大枠を決め、かつ当該作品の実現に向け

★2——1996年に観客動員が底を打つのは日本映画と外国映画の総計としてであり、日本映画は2002年に底を打ち、以後回復に転じていく。

★3——同様に「製作」と「制作」も区別して使用される。「製作」とは「企画開発の段階から資金を集めて作品を作り、それを商品に変え、様々なビジネスを通じて利益を上げていく、その全過程を指し示すもの」であり、「制作」とは『作品を作る』という行程で、『ある金額を提示され、それで作品作りを請け負い、納品したところで完了』(小谷・半田2004: 138-139)するものとされており、本稿においても適宜区別して使用している。

★4——「製作資金の調達やスタッフの選定などは映画の著作物の創作行為とはいえない(中略)企画立案にとどまらず映画の制作担当としてその全体的形成に創作的に寄与した者」という場合」にはプロデューサーも著作者と考えられる(高林編著2010: 125-127)。

て、資金調達を含めたビジネス面に責任を負う者』というのが、おそらく大方の合意の得られる定義であろう」と述べつつ、著作権者の所在の観点からプロデューサーにおける機能分化と経時的な移動を捉えている。つまり、映画を企画開発する「原初のプロデューサー」が出資者と出会い全額出資を受けることで、「プロデューサー」たる地位は「ステータスを買ったプロデューサー（出資者）」、すなわち「作品を最初に世の中に送り出すうえで金銭的リスクを負った者」に移転するとしている。そして両者を「主に作品の制作過程のコントロールに関心を持つプロデューサー」と「主に作品の利用過程に関心を持つプロデューサー」とも換言しているのである。

さらに、「映画製作者」という出資者は「多くの場合には個人ではなく組織ないし企業がその位置を占める」ものであるが、「個人たる映画プロデューサーは、出資者という名のプロデューサーと合体して、全体としての、あるいは融合体としての『プロデューサー』が誕生する」と表現されているのである（内藤2007: 10-17）。

本稿では、映画の「制作過程」のコントロールに関与する個人を「制作プロデューサー」、「映画製作者」である企業に所属して担当する個人を、「制作過程」へのコントロールへの関与の有無を考慮しないで「製作プロデューサー」（または「製作者」と規定する。また配給会社や宣伝会社などが出資をせず、映画制作の完了後に関与を開始する場合があります、この場合の担当もまた「配給プロデューサー」あるいは「宣伝プロデューサー」と称されるが、これらを「その他プロデューサー」と規定することにする。そして、以上の三種類のうち「制作プロデューサー」を本稿における主たる「映画プロデューサー」として論じていくこととする。

## 2. 映画プロデューサーの類型と歴史の変遷

### 2.1 撮影所システム時代の映画プロデューサーの類型

最も一般的に普及している映画プロデューサーの理解は、亀田 [2004] が整理しているように、プロデューサーを「スタジオのプロデューサー」から「インディペンデント・プロデューサー」及び「企業内プロデューサー」という歴史の変遷に伴う三種類の類型に分類する考え方であるが、本稿では図2に示すようにさらに細分化した類型に沿って、その歴史の変遷と共に論じていくこととする（亀田2004: 15-16）。

先述した著作権法第29条が条文に追加されたのは1970年の法改正によってだが、その頃までは大手映画会社の撮影所による映画製作が大半を占めており、ここでは「製作」と「制作」の概念は大筋で分離していなかった。大手映画会社は、直営館と系列館に年間スケジュール通りに絶え間ない配給を契約するブロックブッキング制の下、製作された映画はほぼ必ず配給興行されるという「製作—配給—興行」の垂直統合がもたらす経営の効率性を享受していたのである。そして撮影所は、専属契約または社員たる俳優と、監督、プロデューサーを始めとするスタッフを起用し、年間スケジュールに従って自社資金により順次製作を行っていた。プロデューサーの機能は各社の組織によって若干差異はあるが、脚本部と共に映画の企画を練りあげていく企画部、撮影スケジュールや予算を配分していく撮影所長、実際の映画制作の進行を管理していく制作進行、宣伝を担う宣伝部などに分かれて存在し、配給業務としての映画館との接点は各支社などの営業部

にあり、プロデューサーが直接関わるものではなかったのである。

しかしながら、大手映画会社5社はそれぞれ異なる特徴を有していた。松竹は、大正末期に常務取締役撮影所長だった城戸四郎がスター俳優の引き抜き合戦に嫌気がさして、スターシステムではなくディレクターシステムを採用するとして、それ以降、脚本と監督を重視し、スター俳優を擁さないことで予算を抑えた映画製作の方針とするのである(城戸1956: 29-37)。とはいえ、これはプロデューサーシステムとバッティングするものではない。「大船撮影所のプロデューサーは城戸四郎ひとりであった。ほかのプロデューサーは城戸の助手にすぎない」と言われたように、創業一族大谷竹次郎の女婿である城戸が長く経営者兼プロデューサーとしてワンマン的に映画製作を行ったプロデューサーシステムであったと言える(小林1999: 203-204; 214; 230; 310-313)。

また、大映も1951年に約1年前に導入を宣言したプロデューサーシステムの放棄を表明する。これもまた、ワンマン経営者兼プロデューサーであった永田雅一が訪米時に20世紀フォックスの制度を聞かされてそれを真似ようとしたのだが、うまくいかずに直ぐに撤回しただけのことであった(永田1998: 255; 解説4)。この城戸、永田のように、映画産業の黎明期から産業の中核としての地位を確保したワンマン経営者兼プロデューサーを、ハリウッドでは「タイクーン」と呼ぶことにちなんで、本稿では「タイクーン型」プロデューサーと分類する。

これに対して東映と日活は、電鉄会社の経理担当重役だった大川博とホテル経営者だった堀久作が転身して映画会社の経営者となった企業である。実態としては、映画製作に直接関与することは少なく、会社を代表して「製作(総指揮)」としてクレジットされる存在であったので、本稿では彼らを「経営専念型」製作者と規定する。ハリウッド流のプロデューサーシステムを理想とした森岩雄が経営する東宝も含めて、これらの会社では「撮影所社員型」プロデューサーが活躍していた。東宝では藤本真澄、田中友幸、金子正且らが、日活では水の江滝子や大塚和らが、東映では岡田茂、俊藤浩滋らである。

このように、撮影所システムの全盛期には、「タイクーン型」プロデューサーないしは「撮影所社員」型プロデューサーの下で「映画製作」と「映画制作」は一体として管理されながら進んでおり、本質的な意味でのプロデューサーシステムは確立されていたと見ることができるのである。例えば、東宝の藤本真澄プロデューサーは、撮影期間と撮影予算の超過を強行して経営効率に支障を及ぼす黒澤明監督に対しては、黒澤自身のプロダクションを設立させることで、その超過リスクを撮影所から切り離す経営判断を進めたのである(黒澤・浜野2009: 349-353)。

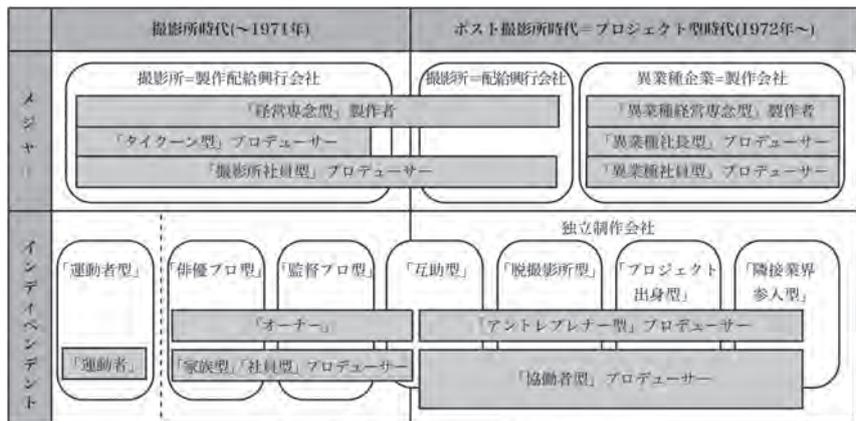


図2 日本における映画プロデューサーの類型  
備考) 筆者作成

★5——「家族型」とは、喜八プロの岡本みね子や創造社の大島瑛子のように、妻や妹がプロデューサーとして映画監督であり制作会社のオーナーである夫や兄をサポートしている場合である。

なお、撮影所以外では、左翼運動にも連なる映画製作が新星映画などの独立プロで行われていたが、このような「運動者型」制作会社では伊藤武郎ら「運動者」が活躍していた。また、撮影所の映画製作における制限やお仕着せの企画に反発した著名監督やスター俳優らは、こぞって自身の制作会社を起こすようになっていく。大島渚監督の創造社や石原裕次郎の石原プロなどがそれにあたるが、これらの「監督型」「俳優型」の制作会社では、「オーナー」である監督や俳優と彼らを支える「家族型」または「社員型」プロデューサーが活躍していた★5。

## 2.2 プロジェクト型時代の映画プロデューサーの類型

大映が倒産し、日活のロマンポルノへの製作転換が行われた1971年末は、「製作」と「配給—興行」の分離という構造転換が起こった年でもあった。東宝は、砧撮影所を本体から切り離して子会社東宝映画を設立すると、製作を既存の東京映画などを含めた子会社に移管し、本体はこれら子会社で製作した映画、外部が製作した映画、外部と提携した映画を配給興行する会社として再編成したのである（『キネマ旬報』通巻1378号：128-129）。これを契機に、撮影所システムによる映画製作から独立制作会社が映画毎にスタッフを参集して行うプロジェクト型映画製作が主流となっていく、独立制作会社と独立プロデューサーが数多く誕生していくこととなっていく。

ロマンポルノへの転換によって多くのベテランスタッフが去った日活では、低予算ながら年間50本の量産体制が維持されることで、多数の若い監督、プロデューサーを生み出していった。彼らは、さらなる合理化によりフリーランスとなっていくのだが、1978年に撮影所長を辞した黒澤満は松田優作主演の映画などを量産していき、セントラル・アーツの設立に至る。会社から独立を勧められた岡田裕らは、1981年にニュー・センチュリー・プロデューサーズ（NCP）を設立し、『家族ゲーム』（1983年）を始め様々な映画を制作していくこととなる。こうして、「脱撮影所型」制作会社とそのプロデューサーが誕生してくることとなったのである。

また、TV番組などの制作をしていた佐々木史朗は、ATGの社長に招かれると、プロフェッショナルな人材と大森一樹ら学生自主映画作家を参集させて新しい商業映画を登場させていく。「プロジェクト出身型」制作会社と分類されるもう一つの映画産業の担い手の登場である（佐々木2009：177-195；佐々木2010：203-222）★6。

さらに、「監督プロ型」の一種とも言える「互助型」とも分類すべき制作会社も誕生してくる。日活ロマンポルノ、ピンク映画、学生自主映画出身の9人の監督が集結し、宮坂進プロデューサーと設立したディレクターズ・カンパニーや、日活出身のプロデューサー山田耕大が滝田洋二郎、荒井晴彦ら監督、脚本家を集めて設立したメリエスなどである★7。

上述した「制作」における新規参入に対して、製作資金を出資するという「製作」における新規参入は、1976年『犬神家の一族』の成功と共に異業種参入を果す角川書店から本格化していく。米国におけるブロックバスター映画『ジョーズ（Jaws）』（1975）のように、大量のTVコマーシャルを投入することで原作本と映画を大ヒットに結びつける手法である。他には、1974年に大映を傘下に入れた徳間書店、1979年にキティ・フィルムを設立するキティ・レコードなどの参入もあるが、この場合の徳間康快、多賀英典らは出資者の代表として「製作」とクレジットされてはいても実際の制作現場への関与は少なく、「異業種経営専念型」製作者と分類できる。これに対して、角川書店の角川春樹は自身で監督する

★6——他には、山田洋行ライトビジョンに参加する鍋島寿夫や、プルミエ・インターナショナルを設立する増田久雄などがこの類型に分類される。

ATGとは、1961年に設立された製作配給興行会社である日本アート・シアター・ギルドの略称であり、当初は外国映画の輸入により、その後は日本映画の製作を通じて芸術的な映画を配給興行していた。

★7——撮影所時代にも、新藤兼人と吉村公三郎が結成する近代映画協会や、黒澤明、木下恵介ら4人の監督で結成した四騎の会があった。また、創造社も大島渚監督以外に脚本家田村孟らや俳優渡辺文雄らが参加している点で「互助型」とも言えるものだった。

など制作現場への関与を深めて、「タイクーン型」に近似した「異業種社長型」プロデューサーとなっていくのである。

1982年には、日本テレビによって映画『誘拐報道』が製作され、翌年にはフジテレビの『南極物語』が大成功すると、地上波TV放送局からの映画製作への参入も定着していき、映画製作に専念していく河井真也のような「異業種社員型」プロデューサーが登場してくる。

以上のような「製作」面での新規参入者の「制作」を担ったのは、多くは上述した「脱撮影所型」「プロジェクト出身型」「互助型」の独立制作会社であった。しかしながら、異業種参入の牽引者だった角川映画が1980年代後半に徐々に失速していき、1993年には活動を停止することとなり、また1986年に佐々木史朗がATGを去り、1992年にディレクターズ・カンパニーが倒産するなど環境の変化が顕著になっていったのである。

それに代わって、新しく誕生してきた流通ルートからの映画に対する新規参入が始まる。1988年には映画興行収入の約三倍、5000億円の市場規模を持つようになるレンタルビデオ、1989年に開始される衛星TV放送、1990年代に増加していくミニシアターなどが登場すると、「Vシネマ」などの「オリジナルビデオ」映画が一定の人気を得て量産され、ミニシアター向けのニッチな日本映画も求められるようになる。こうして、映画が複数の流通ルートを持つと、それらを含む複数主体が製作に参加する「製作委員会方式」が一般化し、この新たな流通ルート企業からの映画製作および映画制作における新規参入者が登場してくることになる。例えば、衛星放送WOWOW社員の仙頭武則は、1993年に「J-MOVIE WARS」と銘打ち放送用コンテンツとしての映画製作を開始している。また、藤村哲哉が外国映画配給会社として創業したGAGAは1991年から、ミニシアターのユーロスペースを経営していた堀越謙三は1992年から、韓国映画の配給興行でスタートした李鳳宇のシネカノンは1993年から、日本映画の製作と制作に参入してくる。本稿ではこれらを「隣接業界参入型」と分類する★8。

★8——越川道夫のスローラーナーや定井勇二のビターズ・エンドもこの類型に属する。

1988年にロマンポルノの製作が終了すると、人材の供給源としての日活は終焉するが、他方で芸術大学の映画学科などのフィルム・スクールが新たな人材供給源となり、その登龍門として1977年から始まるPFFアワードなどからは、映画監督だけでも60人以上を輩出している。このような変化のなかで、「プロジェクト出身型」としてプロデューサーの新たな新規参入者が登場してくる。一瀬隆重のオズ、神野智のツインズなどである★9。

★9——本稿では、「びあ」においてPFFアワードやPFFスカラシップに関わってきた西村隆なども「プロジェクト出身型」のプロデューサーに分類する。

また、地上波TV放送局の映画製作が増加するにつれて、その関連企業という異業種からの「異業種社長型」および「異業種社員型」プロデューサーも登場する。阿部秀司が経営する広告制作会社ROBOT、島村達雄が経営する特殊効果会社白組がその例であり、『ALWAYS 三丁目の夕日』（2005年）などは両者が参加した映画であった。

これらの新しい潮流とは別に、1984年の『お葬式』に始まる伊丹プロの映画製作や、1989年の『その男、凶暴につき』を端緒とするオフィス北野の映画製作は、俳優であり監督でありオーナーでもある伊丹十三や北野武が監督する映画を中心とする「監督（俳優）プロ」型と言える。また、1993年に榎井省志が映画監督の周防正行や磯村一路らと設立するアルタミラピクチャーズも、監督プロの延長としての「互助型」の制作会社であった。いずれも、監督個人の才能に依存するものであり、前者では俳優としての知名度や収入にも依存できる意味でも例外的で、むしろ類型としては古いタイプであるともいえる。

撮影所の黄金時代は新規参入が困難な寡占体制であったが、その撮影所が解体

されプロジェクト型映画製作の時代になると、制作面でも製作面でも新規参入者が多数登場し、自由な競争による多様な映画製作が行われるように変化した。独立プロデューサーには、起業者 (entrepreneur) として独立制作会社を設立する者、その協働者としてそこに参画する者、フリーランスのプロデューサーとして協働していく者など様々であったが、本稿では、前者を「アントレプレナー型」プロデューサー、後者を「協働者型」プロデューサーと定義する。いずれにせよ、映画プロデューサーは寡占企業の社員という地位から、起業者またはその協働者へと変化したのである。

### 3. 映画プロデューサーの信頼志向とクリエイティブ・コントロール

#### 3.1 日本の先行研究にみる映画プロデューサー像

映画プロデューサーに関しては、青山学院大学の山下勝らが多くの調査研究を積み重ねてきている (以下「山下らの研究」と表記する)。映画においては、しばしば芸術性と商業性の共存あるいは対立が問題となるが、山下らの研究においてもこの二つの概念との関係が重要なキーワードとなっている<sup>★10</sup>。

山下らの研究が先行研究として取り上げている Baker and Faulkner [1991] は、主として以下のような主張を展開する。すなわち、1950年代からの急速な衰退と共に、米国においてメジャーと呼ばれる大手映画会社の撮影所における映画製作は激減し、映画作品毎にフリーランスと小規模な独立制作会社が参集するプロジェクト型の映画製作へと変化していく。この変化を背景として、1970年代にブロックバスター映画が誕生すると、産業は衰退から上昇に転じるが、この転換点を挟んで、「芸術面の強化」と「プロデューサーの専門化」という二つの変化が存在すると主張しているのである。ここでは、映画のクレジットタイトルを分析して、「前ブロックバスター期 (1965-1972年)」に比べて「ブロックバスター期 (1973-1980年)」においては、監督が脚本を兼ねることによる「芸術面の強化」の増加と、監督や脚本家がプロデューサーを兼ねない「プロデューサーの専門化」の増加という二つの潮流によって「ビジネス面と芸術面の分離」が進んだことを論じている。つまり、1970年代のブロックバスター映画の誕生によって語られる米国映画産業の復活は、ビジネスに専念するプロデューサーが、脚本も兼ねる監督の作家性の強い映画製作を支えた点に要因があったという主張である<sup>★11</sup>。

山下らはこれらの研究を先行研究として、プロデューサー、監督、脚本家の三者の兼任状況に対して、「アントレプレナー・モデル」と「コーディネーター・モデル」というプロデューサーの二つの類型を定義している。これらの三者が兼任せず別個である前者の場合は、プロデューサーが監督と脚本家を指名することで、映画の芸術的な側面は殆ど表面化されずに、プロデューサーが単独の企業家として映画会社と対等な立場で商取引を行えるとする。後者は、監督が脚本家を兼ねることで芸術家自身の権限が拡大される一方で、兼任しないプロデューサーは偉大な芸術家をサポートする人材として、映画会社と芸術家の間に入り、双方の意思を調整する存在であるとしている。つまり前者はプロデューサーが中心となることで商業性が、後者は映画監督が中心となることで芸術性が強化されるものであるとしている (山下1998: 106-108; 山下・山田2010: 92-94)。

山下らの研究は、このようにプロデューサーとは「商業性／芸術性」の間に立つものであるとした上で、13人のプロデューサーに対するインテンシブ・イン

★10——山下らの研究には、山下・金井[1998]、山下[1998]、山下[2000]、山下[2005]、山田・山下[2006]、山田・山下[2008]、山下・山田[2010]などがある。山下は、プロデューサー以外を対象とした研究としても、映画に参加するスタッフや製作委員会に参加する企業のネットワーク分析の研究を行っている。

★11——Baker and Faulkner[1991]と山下らの研究の関係については、前田・細井(2010: 61-72)にも詳述しているので参照されたい。また、ブロックバスター映画とは一般的に超大作映画を意味するものとされるが、1970年以前の超大作映画と異なるそれ以降のブロックバスター映画の特徴は、それまでにブロックブッキング制が解消されていたことにより封切館を大幅に増やす拡大公開ができたことと、拡大公開に合わせてTVCMなどの大規模な宣伝を行うことで大ヒットを実現したことにある。

タビューを行い、映画製作の各プロセスにおける役割と、彼らがキャリアを重ねる上でのキャリア・パスを確認している。プロデューサーは、映画監督らが持つ「芸術家の論理」と映画会社側が要求する商業性に即した「管理者の論理」の双方の領域を「企画—脚本づくり—現場—編集」という映画製作の行程に応じて往復することで、巧妙に統合させることに成功していることを指摘したのである。さらに個々のプロデューサーには、そのキャリア・パスとも連関して「管理者の論理」に通じた者と「芸術家の論理」に通じた者の二種類が見出されるとして、前者を「経営型プロデューサー」後者を「現場型プロデューサー」と命名しているが、この二種類のプロデューサーがパートナーシップを組むことでも二つの論理、即ち「商業性／芸術性」を統合させていくとするのである（山下1998: 111-120; 山下・山田2010: 94-98）。

さらに山下らは、「商業性／芸術性」を統合した「信頼志向」の映画製作と、「商業性」を重視した「企画志向」の映画製作という二つの志向を論じている。上述の13人のプロデューサーをその後の業績によってG1からG4までの4段階にグルーピングし、一定の興行成績を確保しながらも芸術的にも高く評価される業績を残しているG1のプロデューサーは、特定の優れた監督（群）とのみ協働するという「キャリア連帯」を形成したうえで、その「信頼志向」の映画製作を強化するためにも、所属していた企業を退出したり、小さな独立制作会社を自ら設立するか移籍しているとする。他方で、芸術性よりも興行成績において凌いでいるG2のプロデューサーが多様な監督（群）と協働するのは、興行成績を重視する利他的な「企画志向」を徹底するためにも「キャリア連帯」を作らないようにしているからだとしている（山下・山田2010: 129-136）。

山下らは、続いて映画宣伝プロジェクトに関するインタビュー・インタビューを行い、そこで見られるキャリア連帯を確認している。『リング／らせん』（1998年）と『Shall we ダンス?』（1996年）、『HANA-BI』（1998年）の三作品を対象とし、それぞれ「高い商業性／低い芸術性」「高い商業性／高い芸術性」「低い商業性／高い芸術性」という属性を持つと分類し、「高い芸術性」を持つ二作品においては、監督とプロデューサーの二者間関係は代替不可能な強固なものとなっている上に、配給会社など外部の企業や人材とも協調的あるいは同調的な信頼関係を獲得しているとしている。一方で「低い芸術性」とする作品においては、キャリア連帯は見られず、やるべき職務をただ果たすという職業上の二者間関係で結ばれるだけで、それぞれの価値をぶつけあい、調整するだけであるために、監督の主張はあまり受け入れられず、大きな興行成績をあげる可能性はあっても、芸術的に高く評価されるような映画コンテンツは生まれにくいと断じている（山下・山田2010: 139-198）。

さらに、アルタミラピクチャーズとROBOTに所属するプロデューサーに対するインタビュー・インタビューを通じて、急速な事業拡大をせずにスモールカンパニーでありつづけ、特定の監督とのキャリア連帯を深め、正社員としてのプロデューサー育成に努めつつ、一つ一つの作品を丁寧に制作していくことが肝要で、最終的に外部企業との関係レベルが上がれば、ようやく徐々に事業拡大が可能になるとしているのである（山下・山田2010: 203-243）。

### 3.2 映画プロデューサーとクリエイティブ・コントロール

前述の山下らの研究は、「商業性／芸術性」を重要なファクターとしているが、その判定基準においては、「配給収入がトップテンに入りかつ海外での配給実績」

を「高い商業性／高い芸術性」とし、「国際映画祭で受賞」を「低い商業性／高い芸術性」とし、両者を共に最優秀（G1）にグルーピングしている。そして「配給収入がトップテン入り」しか満たさないものは「高い商業性／低い芸術性」と断じて二番目に優秀なグループ（G2）として評価しているのである（山下・山田2010: 109, 129-130）。

しかしながら、この基準を適用すれば、例えば小津安二郎は「低い芸術性」と判定されることになり、他方ではG2と判定された『リング』は米国でリメイクされたのでG1に判定変更の可能性が考えられるように、商業性は判定できても芸術性の判定を同定することは難しいと言わざるを得ない。次節で展開する本稿の分析では「キネマ旬報年間ベストテン」を用いて評価したが、山下らがG1とした伊丹プロの映画はここでは「低い作品評価」という結果となり、評価基準の設定自体に多様な見方がありうる事が確認できる★12。

ところで、「商業性／芸術性」の調整過程において、プロデューサーがクリエイティブ・コントロールを及ぼすポイントとして脚本と編集に焦点が当てられることが多い。山下らは、グリフィン&マスターズ [1996] に依拠しつつ、「1989年に製作された『バットマン』という作品は、ワーナーブラザーズという大手映画会社と契約を結んでいるプロデューサー、ジョン・ピーターズの主導によってすすめられた。彼はサム・ハムという脚本家を雇用し、監督にはティム・バートンを起用したが、結局、撮影が終了するまでのあいだずっと、自分の思いとおりになるまで脚本の書き直しを命じ、また自分のイメージ通りの映像ができるまで監督に撮り直しを強要した。このように、50%を越える割合で、監督が単なる演出家としてしか扱われない状況がハリウッドにはある。（中略）そこでは、監督や脚本家もすべて経営資源としてプロデューサーに雇用され、映画の芸術的な側面はほとんど議論されない」と断じているのである（山下・山田2010: 92-94）。

Baker and Faulkner [1991] においても、監督が脚本を兼ねることは「芸術面の強化」とされている。しかしながら、それはブロックバスター初期の一面を表しているに過ぎない。例えば、日本でも芸術的とされる溝口健二監督の映画において、依田義賢を始めとする脚本家が執筆し監督が脚本に名を連ねないものが多数を占めるが、それは撮影所時代には年間数本以上の映画を監督する必要から、自身で脚本を執筆することが時間的にも困難であったという事情がある。しかしながら、ポスト撮影所時代になって年一本以下の監督業が一般的になり、監督自身が脚本を執筆することが時間的にも可能になったことが「監督兼脚本」増加の背景にあり、必ずしも「芸術性」との相関関係を一義的に認めることは困難である。

編集に関しては、「アメリカでは編集の全権は基本的にプロデューサーにあるが、日本では慣習的に監督が編集を行っている」とされ、「プロデューサーは強権を発動してでも編集をやり直さねばならない」（山下1998: 117）と言われるように、ファイナルカット権を持つ米国流のプロデューサーシステムに対して、日本では監督に編集権があるとしてこれを問題にすることも多い。しかしながら、そもそも編集については日米の撮影方法の違いに起因する面が大きい。米国では同時に複数のカメラで異なるアングルから撮影しているために、どのアングルの映像を編集を選択するかによって仕上がりが変わる余地が大きい。しかし日本では一般的に一台のカメラで撮影するために、予め監督が選択したアングルしかなく監督の視点が保たれることになるのである（浦岡1994: 239-240）★13。

他方で、米国においては監督の権利が明確にされており、DGA（アメリカ監督協会）の定める基本契約書では、ディレクターズカットと呼ばれる監督が主体的に編集したバージョンを一定期間で完成させる権利が保証されている。その上

★12——過去にキネマ旬報年間ベストテンとして評価されなかった映画でも、映画史上ベスト100などでは上位に評価されることもある。作品評価は経時的に変遷するものなので、絶対的な評価は難しい。また、山下らの研究が「低い芸術性」とするいわゆる娯楽映画では、監督の創造力が発揮されないと把握されているとすれば、その妥当性も当然検証する必要がある。

★13——日米の撮影と編集方法の相違に関しては、オールドハム1998: 413-414を参照されたい。なお黒澤明監督は複数台のカメラによる撮影を多用した。また近年はフィルム使用量とは無縁なデジタル撮影が普及してきており、日本でも複数台カメラによる撮影が行われ易くなってきている。

で、プロデューサーが監督と折衝してファイナルカットが完成することになるのである。映画『トラブル・イン・ハリウッド (What Just Happened)』(2008年)でも、映画会社の社長がファイナルカット権を持ち出して編集の変更を求め、拒否する監督をプロデューサーが宥めており、社長もプロデューサーも説得はしても実際に監督から編集権を奪うことは避けようとしている事情が描かれている。

また、編集に対するスタンスも監督、プロデューサーによって大きく異なってくる。大島渚のように編集担当者を信頼して任せきりするタイプの監督もいれば、黒澤明のように自ら編集室に入って編集するタイプの監督もいる。『トラ・トラ・トラ』(1970年)で黒澤明と衝突したプロデューサーのダリル・F・ザナックは、若い頃から編集室に入り、自ら編集を行うプロデューサーであり、編集に興味のうすいジョン・フォード監督の映画を編集したりしていた。共に自らの手で編集することに拘る監督とプロデューサーの特異な衝突が、米国映画を象徴するものと捉えられてしまった側面がある。つまり、編集権の所在と「商業性／芸術性」との相関関係についても、必ずしも一義的に明確とは言えないのである★14。

そもそも、グリフィン&マスターズ [1996] でも、例えば『バットマン』の二人のプロデューサーを有能な人物であるとは描いていない。ジョン・ピーターズとピーター・グーバーは自分自身を売り込む能力に長けているだけで、プロデューサーとしての実績を誇っている『レインマン』や『カラーパープル』ではセットに殆ど立ち入ることもなく、名を連ねているだけであるとする。また「ハリウッドのスタジオでエグゼクティブになるためには、MBAコースをフルに修了することが、知識そのものだけでなく、本人に“はく”をつけるために必要」(経済産業省委託調査2003: 50)と言われる米国の映画界で、中学中退の元ヘア・ドレッサーであるピーターズがどのように自分を売り込んでいくかというプロセスが記述されているのである。なお、『バットマン』でバートン監督を選んだのは配給元のワーナー・ブラザーズの製作担当重役であり、脚本家の選定も最初に原作の映画化権を獲得した別のプロデューサーが執筆させた脚本をバートン監督が別の脚本家に大幅に書き直させたのである。確かに、ピーターズは撮影直前にさらに別の脚本家に書き直させているし、ラストシーンを巡っては監督とピーターズの間で葛藤はあったようであるが、完成された映画はバートン監督の個性が極めて強く出ており、「監督が単なる演出家」とされ、プロデューサーのイメージ通りの映画が作られたものとは言い難いと言わざるを得ない(グリフィン&マスターズ1996: 13-14; 247-262)。

米国映画においても、「スタジオの映画製作は、あまりにも多くの個々人に仕事任せられていて、しばしば誰が何を統御しているのかを見極めることが難しい。(中略)プロデューサーは全製作過程を掌握するが、セット上でそのつど活動を指導することはめったにない。監督こそが、演技、演出、照明、フレーミング、編集、サウンドについて重要な決定を下すのである。全体的に、監督が映画の見え方聞こえ方をコントロールするのが普通」(ボードウェル&トンプソン2007: 38-39)なのである。仮に、少数のブロックバスター映画がプロデューサー主導で製作されていたとしても、監督が主導権を取るタイプの低予算映画の製作は数多くあると言える。

その一方で、グリフィン&マスターズ [1996] がプロデューサーシステムの下で製作された『ラスト・アクション・ヒーロー』を例にとって詳細に記述しているように、米国においてもプロデューサーシステムによるブロックバスター映画が、必ずしも商業的な成功を導きだすわけではないのである(グリフィン&マスターズ1996: 492-517)。

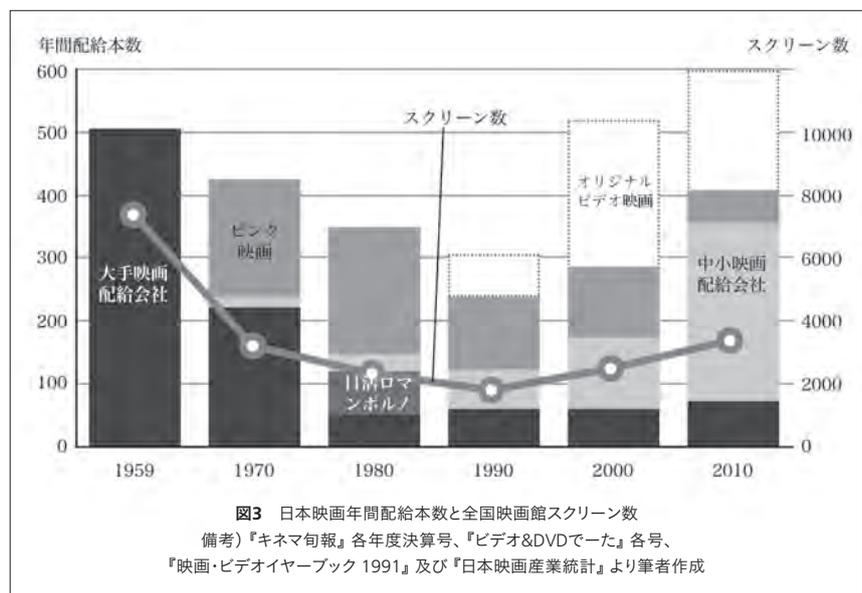
★14——浦岡1994: 128-157; 176-178には監督より編集を任されていることが記述されており、同: 231-233には黒澤明による編集についても記述がある。また、ザナックと編集については、モズレー1986: 103-104; 254を参照されたい。米国の映画監督と編集者の信頼関係についてはケイガン2001: 234-253を、黒澤明とザナックとの対立については田草川2006: 422-428を、それぞれ参照されたい。なお、一瀬隆重プロデューサーは「編集権を持ったからと言って、必ずしもそれを行使するというものではありません。(中略)とことん話し合うことによって、いつも問題は解決できます」と述べている(一瀬2006: 122-126)。

### 3.3 映画産業の成長における「濫作」の意義

山下・山田 [2010] は、「ニュー・センチュリー・プロデューサーズやライトビジョンといった独立系の制作プロダクションがいくつか台頭したが、現在はこれらの名前は聞かなくなっている。これらは、中核となるプロデューサーが丁寧に映画をつくらせていた設立当初は順調であったが、大手映画会社からの大量の制作委託に応えようと、事業拡大とともに多くのプロデューサー雇用し、そして興行的な失敗作を量産した。(中略) 映画に投資するスポンサー企業が減少したのもこの頃である。制作会社の不用意な濫作は日本の映画産業が衰退する一因になった」(山下・山田2010: 228) と、事業拡大あるいは濫作に産業衰退の要因を求めている。しかし、同じ論文において指摘されているように、「これらの制作会社の濫作のなかで、後の優れたプロデューサーが多く育ってきた」(山下・山田2010: 228) という事実の方が映画産業の全体的な成長プロセスにおいて重要であるという点を、ここで強調しておきたい。なお、付言すればニュー・センチュリー・プロデューサーズは1990年にアルゴ・ピクチャーズに衣替えしていき、少なくとも2007年までは多様な映画制作を継続していたし、山田洋行ライトビジョンは山田洋行撤退後ライトビジョンへと衣替えし、その後も中心的なプロデューサーであった鍋島寿夫は角川映画の社員プロデューサーを経て、近年もプロデューサーとしても活躍しており、実際は「名前を聞かない」という状況とは少し異なっている。

山下・山田の言う「衰退」を換言するならば、以下のような映画産業をめぐる状況を指摘していると考えられる。すなわち、1980年代後半のバブル経済の下では、映画とは全くの異業種から多数の企業が出資と前売り券を引き受ける形での映画製作が成立していた上に、山田洋行ライトビジョンのように防衛庁を主たる取引先にする専門商社のような全くの異業種から参入する映画製作会社も現れていた。しかしこれらは1990年代に入りバブル経済が崩壊すると終焉を迎えることとなり、また牽引者だった角川映画の失速、休止に遭遇し、独立制作会社の映画制作は新たな変化を迫られることとなる。

振り返れば、1960年代以降日本映画全体が衰退するなかで、映画館数(スクリーン数)と大手映画会社が製作配給する映画は激減していった。製作配給本数における大手の激減を補完したのは、1960年代からのピンク映画や1970年代からの



ロマンポルノと呼ばれる低予算成人映画だった。これらの低予算成人映画はプロデューサーや監督らの人材供給源として重要な役割を果たしていくが、硬直的なブロックブッキング制の下では一般的な映画の製作配給も映画館も減少するしかなく、産業全体の衰退基調を変えることができなかつたと理解するべきである。

その後、1990年代はバブル経済が崩壊する一方で、2.2で述べたように、レンタルビデオの拡大、あるいはミニシアター、シネコンなどのスクリーン数増加といった映画コンテンツの流通ルートの多様化によって、オリジナルビデオ映画の製作増、その後ミニシアターを始めとする劇場公開数の増加へと展開していくことで、映画館以外を含めた映画の供給量は拡大していったのである。さらに2005年頃以降より硬直的なブロックブッキング制が解消され、消費者の選択肢と消費機会が増大すると、ようやく日本映画は映画館入場者数においても上昇に転じるのである (図1, 図3) ★15。

映画産業全体の構造からすれば、製作配給本数の減少と映画館数スクリーン数の減少は、映画を消費する選択肢の減少と消費する機会の減少であった。それに対して、流通ルートの多様化と供給量の増加は即ち選択肢と消費機会の増加であり、それによって産業発展が準備されていったのである。例えば、1990年代に黒澤満はオリジナルビデオ映画を量産し始め、一瀬隆重はオリジナルビデオ映画を米国で製作することで海外進出の下地を作っていた。また、岡田裕はシネマアルゴという配給興行網を持つことで、大手映画会社の壁を打ち破ろうとしていた。また黒沢清監督はツイズの下田淳行プロデューサーと『勝手に逃げる』シリーズなどの低予算アクション映画を連作しており、原田真人監督もライトヴィジョンと『タフ』シリーズなどのオリジナルビデオ映画を連作していた。同様に、三池崇史監督もオリジナルビデオ映画を量産していた。このような、ビデオ化を前提とした「濫作」映画によって、監督らと独立プロデューサーらは共に新しい流通ルートと消費構造に対応する制作と製作の環境に適応していったと考えることができる。

## 4. プロジェクト型時代の映画プロデューサーの実際

### 4.1 プロデューサー実績の検証と評価

表1は、2.2で確認したプロデューサーの各類型に属する独立プロデューサーから主要と考えられる者を任意に抽出して一覧表として整理したものである。各プロデューサーの制作本数、協働した監督数、そのうちの新人監督数、一定以上の興行収入(配給収入)の作品数、作品評価が高い作品数、以上を確認した上で、独立プロデューサーとしての活動年数で除した数値を記入した。作品評価の基準は、国際映画祭での受賞と『キネマ旬報』誌による年間ベストテン入りを評価基準とした。なお、この基準によれば玉置泰の伊丹プロの映画は山下らの研究では海外配給の実績によって芸術性が高いと評価されていたが、キネマ旬報では二作品しか年間ベストテン入りしていないために評価が下がるのに対して、芸術性と関係ないとされていた岡田裕や河井真也の方がより多く高い作品評価を得ることとなる★16。

★15——シネコンとは、一つの施設内に複数スクリーン(一般的に5~20スクリーン)を持つ複合型映画館のことを言う。ミニシアターとは一ないし複数のスクリーンを持ち、各スクリーン毎の席数が少ない小規模な映画館のことを言う。ヨーロッパを始めとする世界各国の芸術的と評価される映画を上映することが多い。

日本におけるブロックブッキングの解消は、1993年に始まるシネコンの導入・拡大と1999年に松竹によるブロックブッキング制度廃止の宣言をもって説明されることも多いが、当初シネコンでは外国映画中心に上映されていたために、映画館入場者数の増大は外国映画に限定されていた。2003年に東宝がヴァージン・シネマズを買収したことを契機として、松竹ともども既存の日本映画上映館を含めて劇場をシネコンに転換することで、シネコンにおける日本映画の上映数が拡大していくのは2005年頃以降と考えられる。たとえば2000年10月17日京都市内の封切り映画館17スクリーンにおける日本映画の上映は大手映画会社3社の三作品のみが4スクリーン/日で上映され、23.5%を占めるだけだったが、2010年10月6日京都市内封切映画館41スクリーン中23.4スクリーン/日で57.1%を占め、大手映画会社3社の11作品以外に、13作品が配給上映されているのである(びあ関西版2000; 京都市内各映画館ホームページ)。

★16——山下らの研究では受賞実績とする国際映画祭の定義を特に明らかにしていないが、本稿においては、「国際映画製作者連盟公認の国際映画祭において何らかの賞を受賞したもの」を受賞実績とした。その対象となった実績を列挙すれば、カンヌ(カメラドール賞、レイルドール賞、国際批評家連盟賞、エキュメニク新人賞)、ベネチア(金獅子賞、監督賞)、ベルリン(カリガリ賞、国際批評家連盟賞、アルフレッド・パウアー賞、NETPAC賞)、モントリオール(最優秀監督賞)、釜山(グランプリ)、ロカルノ(国際批評家連盟賞、エキュメニカル特別賞、国際シネグラフィ連盟賞)などである。

類型	プロデューサー	活動年数	制作本数	協働監督数	うち新人	興行収入10億以上・配給収入4億以上の映画	国際映画祭受賞『キネマ旬報』ベストテン
脱撮影所	黒沢満	33	137 (4.2)	70 (2.1)	19 (0.6)	『探偵物語』28億、『いごかみどろか』16億他、計28本(0.8)	『Wの悲劇』他計7作(0.2)
	岡田裕	30	67 (2.2)	45 (1.5)	10 (0.3)	『天と地と』50億、『福沢諭吉』11億他、計12本(0.4)	『家族ゲーム』他計11作(0.4)
プロジェクト	佐々木史朗	36	45 (1.3)	30 (0.8)	8 (0.2)		『カナリア』他計4作(0.4)
	鍋島寿夫	26	62 (2.4)	43 (1.7)	14 (0.5)	『パルロワイヤール』31億、『子犬物語』20億他、計13本(0.5)	『東京兄弟』他計3作(0.1) 『金融腐蝕列島』他計12作(0.5)
	一瀬隆重	26	56 (2.2)	35 (1.3)	9 (0.3)	『帝都物語』10.5億、『リング2/死闘』21億他、計6本(0.2)	
隣接業界	仙頭武則	16	48 (3.0)	30 (1.9)	17 (1.1)	『リング/らせん』10億、計1本(0.1)	『萌の朱雀』他計9作(0.6) 『EUREKA』他計7作(0.4)
	李鳳宇	17	27 (1.6)	16 (0.9)	3 (0.2)	『フラガール』興収14億、計1本(0.1)	『月はどっちに出ている』他計2作 『フラガール』他計9作(0.5)
異業種	河井真也	27	60 (2.2)	41 (1.5)	12 (0.4)	『タスマニア物語』25.2億、『水の旅人 侍KIDS』他、計15本(0.6)	『愛のむまだし』1作 『Love Letter』他計5作(0.2)
	阿部秀司	16	31 (1.9)	14 (0.9)	6 (0.4)	『ALWAYS 続・三丁目の夕日』興収45億他、計7本(1.1)	『ALWAYS 三丁目の夕日』他計2作(0.1)
互助	梶井省志	22	18 (0.8)	7 (0.3)	2 (0.1)	『Shall we ダンス?』16億他、計6本(0.3)	『Shall we ダンス?』他計6作(0.3)
監督	玉置泰	14	11 (0.8)	2 (0.1)	1 (0.1)	『ミンゴの女』15.5億、『スーパーの女』15億他、計7本(0.6)	『お葬式』他計2作(0.1)
	森昌行	21	20 (1.0)	6 (0.3)	4 (0.2)	『座頭市』興収28.5億、計1本(0.05)	『HANA-BI』他計4作(0.2) 『スナチネ』他計7作(0.3)

表1 プロデューサー別活動実績

備考) 『キネマ旬報』各決算号、『映画年鑑』各年度版、日本映画制作者連盟『日本映画産業統計』、文化庁『映画情報システム』、『キネマ旬報映画データベース』より筆者作成。

\*黒澤、岡田は日活退社後の活動を、仙頭、李は倒産による活動停止までを、玉置は伊丹プロでの活動を対象とする。対象作品はドキュメンタリー、アニメを除く劇映画とし、外国人監督による外国との共同製作作品を対象外とする。オムニバス映画は監督数、新人数について計数対象外とする。

\*上述の5つの出典のいずれかにおいて、記述されているものを実績としている。

\* ( )内の数値は活動年数で除した年平均数。

\* ■ は実績の多いことを示し、■ は実績の少ないことを示す。

表1を見ると、佐々木史朗、鍋島寿夫、仙頭武則、李鳳宇らは、新人監督を始めとする多くの監督と協働することで多様な映画を生み出し、その結果多くの高い評価を得る映画を生み出している。特に、仙頭武則は17人もの新人監督を誕生させ、9作品が国際映画祭で受賞するなど突出した実績を示している。他方、黒澤満や岡田裕は日活撮影所時代に形成していた日活出身の監督たちとの多数かつ深いキャリア連帯を活かすことに留まらず、多くの新人監督たちも育ててきた結果、商業的にも作品評価的にも充実した結果を残して日本映画産業に寄与してきた。河井真也も多くの監督との協働作業を通じて、商業的にも作品評価的にも実績を残しつつ、才能ある新人監督の輩出にも貢献しており、一瀬隆重も新人を含めた多くの監督と協働によって商業的な成果をあげつつ、「Jホラー」と呼ばれるようになった海外にも受容される新しいスタイルの映画を生み出して、ハリウッドへの進出を果すようになったのである。以上のプロデューサーたちは、多数の映画を多数の監督たちと協働することで人的ネットワークを発展させ、またそのなかで見出した新たな人材を新人監督として登場させることで、商業的な成果や作品評価的な成果をあげてきたとみることができる。

その一方で、山下らの研究が評価するキャリア連帯を形成保持していく独立制作会社は、必ずしも当初から成功したわけではない。オフィス北野は、北野武の「高い芸術性」と大手映画会社のブロックブッキング制とのミスマッチで興行的失敗を繰り返しており、梶井省志の『シコふんじゃった』(1992年)は「高い商業性」を持ち、長期間上映されたが、ブロックブッキング下での幅広い劇場公開を実現させることができず、十分な配給収入を得ることとはならなかった。オフィス北野はその後のミニシアターの発達によって長期間上映が実現する

ことによって、逆に、梶井省志はブロックブッキング下に組み込まれることで、ようやくミスマッチを解消し成功したと言えるのである。

また、伊丹プロはほとんど伊丹十三監督の映画しか製作しない強いキャリア連帯を形成していた。その結果「1997年、伊丹十三監督が亡くなると、伊丹プロダクションは二度と映画を製作しなかった。玉置氏はまた製菓メーカーの経営に専念するようになった。川崎氏はその後も他の監督と映画製作を続けているが、いまのところ以前のようなヒット作には恵まれていないようである」（山田・山下2006: 66）とされる状況に至ったのである。つまり、伊丹十三と言う単一の経営資源しか持たない企業は必然的に強いキャリア連帯を持つが、その経営資源が消滅すればその企業の活動は停止し、所属するプロデューサーもキャリア連帯の喪失に見舞われたのである。しかしながらその後、川崎隆プロデューサーはオリジナルビデオ映画の量産を経て、『NANA』（2005年）などのヒット作の制作に関与するようになる。このことから、多様なプロセスを経て「濫作」が行われることは、特定の監督に依存しない成功の機会を増やすことになると理解することができる。

表1に明らかなように、強いキャリア連帯を形成した4人のプロデューサーと他のプロデューサーを比べて見ても、その実績に特段の有意な差があるとは言いきれず、作品数の少なさを考えれば、強いキャリア連帯は個別企業としては効率的かも知れないが、映画産業全体の拡大には寄与していないと見ることもできるのである。

## 4.2 映画プロデューサー研究へのインプリケーション

プロデューサーシステムが確立されている米国の映画産業に対して、ディレクターシステムが強い日本映画は、観客のニーズと乖離した映画が製作され続けたことによって衰退していったとする考えが根強くある。しかしながら、日本においても、撮影所システムの時代もその後のプロジェクト型映画製作の時代においても、映画プロデューサーとそのシステムが重要な役割を担ってきたことを、歴史的変遷と共にその類型を分析することで確認してきた。

日本映画は、大手映画会社三社の寡占下でブロックブッキング制が維持されてきたが、大手映画会社が製作配給本数を減少させ続け、それに伴い映画館のスクリーン数も減少し続けると言う縮小均衡が、観客の多様な選択肢と消費機会を奪い、日本映画産業の衰退を招いていたというのが実際であり、レンタルビデオ、衛星TV放送、ミニシアターなどの登場という流通ルートの多様化が、映画に出資する映画製作者と、映画を制作する独立制作会社の新規参入を促進する一方で、2005年頃に至ってシネコンの普及が大手映画会社のブロックブッキング制を解消させると、ようやく観客に多様な選択肢と消費機会が与えられるようになり、日本映画の映画館入場者数は増加に転じることとなるのである。この歴史的変遷の過程で、多くの独立制作会社の独立プロデューサーが多くの映画監督と協働し、新人監督を誕生させながら大手映画会社による製作配給本数の減少を補完し、映画を量産、即ち「濫作」することで観客に多様な選択肢を提供してきたことを確認してきた。

映画プロデューサーについての代表的な先行研究である山下らの研究は、キャリア連帯を深め、「信頼志向」による「商業性／芸術性」の両立を果す丁寧な映画製作、濫作でない映画製作に価値を見出していた。しかしながら、「信頼志向」も「濫作」のいずれも、「商業性／芸術性」という評価基準から考えても特段の

有意な差異があるとは言い切れず、むしろ量的な貢献と人材育成=新人監督の登場において、「濫作」の方が映画産業の拡大に貢献していることが確認できると言える。また、同様に、プロデューサーのクリエイティブ・コントロールと「商業性/芸術性」の向上との相関関係は必ずしも明確ではなく、「信頼志向」が必ずしも高い実績を示すものでもないことも確認してきた。

本来、観客の多様な嗜好に呼応するためには多様な選択肢と消費機会が供給されることが重要であり、作品の質と内容は「商業性/芸術性」と言う基準だけで一概に評価できるものでもなく、またプロデューサーによるクリエイティブ・コントロールで直截に左右できると短絡しうるものでもない。映画産業は、多様な選択肢と消費機会を保持すべく、アントレプレナーたる独立プロデューサーが乱立し、作品が「濫作」されることが、その発展において重要なファクターである可能性が示されている。新規参入と量産が産業を発展させるのである。

ただし、「濫作」による映画供給における数量的維持拡大が質的維持拡大に通じ、独立制作会社と人的キャリアの育成につながる可能性は示したが、日米の独立制作会社の参入発展を検証することを通じて、さらにそのプロセスと実態を詳細に検証していく必要がある。また、近年、日本において地上波TV放送局が製作のみならず制作を行う映画が興行収入のシェアを大きく占めつつあることが、反対に多様な選択肢と消費機会を減少させる可能性についても、今後さらに検討していく必要がある。これらの残された課題については、別稿にゆずりたい。

## 参考文献

- Baker, W. E., and R. R. Faulkner[1991], 'Role as resource in the Hollywood Film Industry', American Journal of Sociology, 97: pp.279-308.
- ボードウェル, D. & K. トンプソン[2007] 『「フィルム・アート」：映画芸術入門』 飯岡詩朗他訳、名古屋大学出版会。
- グリフィン, N. & K. マスターズ[1996] 『ヒット&ラン：ソニーにNOと言わせなかった男達』 森田伸訳、キネマ旬報社。
- 一瀬隆重 [2006] 『ハリウッドで勝て!』 新潮社。
- ケイガン, J. [2001] 『映画監督という仕事：ディレクターズ・クローズアップ』水原文人訳、フィルムアート社。
- 亀田卓 [2004] 「プロデューサー論」内田康史監修『プロデューサー・カリキュラム：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 Vol.1』 pp.8-27, C&R総研。
- 掛尾良夫編著 [2003] 『映画プロデューサー求む』 キネマ旬報社。
- 城戸四郎 [1956] 『日本映画傳：映画製作者の記録』 文藝春秋新社。
- 小林久三 [1999] 『日本映画を創った男：城戸四郎伝』 新人物往来社。
- 米浪信男 [2002] 「映画産業の構造分析」『経済文化研究所年報』 Vol.11 :pp.59-94, 神戸国際大学経済文化研究所。
- 小谷靖・半田邦雄 [2004] 「ファイナンス」内田康史監修『プロデューサー・カリキュラム：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 Vol.3』 pp.75-128, C&R総研。
- 黒澤明・浜野保樹[2009] 『体系 黒澤明 第2巻』講談社。
- 前田耕作・細井浩一 [2010] 「映画産業研究の歴史と現状：先行研究の整理と検討」『アート・リサーチ』 vol.10 :pp.61-72, 立命館大学アート・リサーチセンター。
- モズレー, レナード [1986] 『ザナック：ハリウッド最後のタイクーン』 金丸美南子訳, 早川書房。
- 永田雅一 [1998] 『映画道まっしぐら：伝記・永田雅一』 大空社。
- 内藤篤 [2007] 『エンタテインメント契約法』 商事法務。
- オールドハム, G編著 [1998] 『ファースト・カット：アメリカン・シネマの編集者たち』 那田尚史他訳, フィルムアート社。
- ぴあ関西版 [2000] 『ぴあ関西版』2000年10月30日号、ぴあ。
- 佐々木史朗 [2009] 「六〇年代から七〇年代へ、あるいは映画制作をめぐる二分法の崩壊」『ecce 映像と批評1』pp.176-195, 森話社。
- 佐々木史朗 [2010] 「日本映画の新たな夜明け——第三期ATG社長就任以後」『ecce 映像と批評2』 pp.203-222, 森話社。
- 田草川弘 [2006] 『黒澤明vs.ハリウッド：『トラ・トラ・トラ!』その謎のすべて』 文藝春秋。
- 高林龍著 [2010] 『標準 著作権法』 有斐閣。
- 浦岡敬一 [1994] 『映画編集とは何か：浦岡敬一の技法』 平凡社。
- 山田仁一郎・山下勝 [2006] 「革新へとつながる企業家の意図：コンテンツ開発にみるパートナーシップの役割」『組織科学』 Vol. 39, No. 3 :pp.61-70。
- 山田仁一郎・山下勝 [2008] 「コンテンツ産業の組織戦略と産業集積の研究：映画産業における革新過程の日欧比較分析」『文部科学省科学研究費補助金研究成果報告書：基盤研究(C)』。
- 山下勝 [1998] 「映画製作におけるプロデューサー行動の調査研究」『六甲台論集』 第45巻第1号 :pp.105-122, 神戸大学。
- 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 :pp.15-31。
- 山下勝 [2005] 「日本の映画産業の「ダークサイド」：企画志向の座組戦略と信頼志向のチーム戦略の間で」『一橋ビジネスレビュー』 53巻3号 :pp.22-33。
- 山下勝, 金井壽宏 [1998] 「プロデューサータイプの人材が担う役割：映画プロデューサーの現実像とその役割分析」『経済学・商学研究年報』 44巻 :pp.105-127, 神戸大学。
- 山下勝, 山田仁一郎 [2010] 『プロデューサーのキャリア連帯：映画産業における創造的個人の組織化戦略』 白桃書房。
- 『ビデオ&DVDでーた(DVD&ビデオでーた)』通巻229～240号、角川書店。
- 『映画・ビデオイヤーブック 1991』キネマ旬報社。
- 『映画年鑑』1979年版～2011年版、時事映画通信社。
- 『キネマ旬報』通巻1037～2389号、キネマ旬報社。

## 参考URL

- 文化庁  
「日本映画情報システム」〈<http://www.japanese-cinema-db.jp/>〉 2011年3月15日アクセス。
- DGA (Directors Guild of America)  
Basic Agreement. 〈<http://www.dga.org/contracts/2008-ba-pdfs1/2008-ba-all.pdf>〉  
2011年3月10日アクセス。
- 経済産業省委託調査  
2003 「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」 〈[http://www.meti.go.jp/policy/media\\_contents/downloadfiles/dai2kaikokusaisenryakuen/producerreport.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/media_contents/downloadfiles/dai2kaikokusaisenryakuen/producerreport.pdf)〉  
2011年1月10日アクセス。
- キネマ旬報社  
「キネマ旬報映画データベース」 〈<http://www.kinejun.jp/>〉 2011年3月15日アクセス。
- 日本映画製作者連盟  
「日本映画産業統計」 〈<http://www.eiren.org/toukei/index.html>〉 2011年1月10日アクセス。
- 京都市内各映画館ホームページ〈URL省略〉2010年10月12日アクセス。