

研究

わが国映画産業におけるプロデューサーの機能

山 本 重 人

目 次

はじめに
第1章 映画産業のビジネス・モデル
第1節 映画の製作過程
第2節 映画の資金調達方式
第3節 映画の資金回収
第4節 近年の邦画の現況
第2章 プロデューサー・システム
第1節 プロデューサーの資質
第2節 プロデューサーの役割
第3章 『化粧師』のケース
第1節 研究対象の設定と調査概要
第2節 『化粧師』の概要
第3節 『化粧師』におけるプロデューサー・システム
おわりに

は じ め に

近年、国家戦略的なビジネス振興の位置付けを受けているわが国コンテンツ産業であるが、本論文ではその中で近年活況を呈しているわが国映画産業を研究対象として取り上げる。第1章では、わが国映画産業のビジネス・モデルを見ていくことで、映画製作というリスクに企業がどのように対処しているのかを見ていく。第2章は、プロデューサーの資質論や役割論といった先行研究をレビューした章である。わが国コンテンツ産業の振興のためには、プロデューサーが必要であり、その育成がしばしば指摘されるが、プロデューサーについての明確な定義はなされていないのが実情である。そのため、先行研究は、まずプロデューサーの資質や役割を明らかにすることで、プロデューサーとは何なのかの把握に努めてきた。第3章は、今回インタビュー調査を行った『化粧師』のケースを通じて、第2章で明示されたプロデューサーの役割を追試によって再認できるかどうかを考察した章である。

本論文の研究テーマは、プロデューサーが求められる今日において、それはこれまでの先行研究の問題意識によれば、コンテンツ産業の競争力はプロデューサーの資質や役割に帰していることに繋がっているが、そうした問題意識で良いのかどうかという点にある。

第 1 章 映画産業のビジネス・モデル

本章では、研究対象とするわが国映画産業のビジネス・モデルを概括する。まず、映画がどのように製作されているのか、その製作過程を見ていく。次に、その製作が行われるための資金がどのように集まり、どのように利益を上げて回収されるのか、その仕組みを資金調達方式から見る。そして最後に近年の邦画の現況を取り上げ、わが国映画産業の課題を見ていく。

第 1 節 映画の製作過程

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、まとめると図表 1-1 のようになる¹⁾。

図表 1-1 映画製作の段階とその内容

段 階	主 な 内 容
①ディベロップメント （企画・開発）	・企画開発，シナリオのハンティング，映画化権獲得など ・ファイナンス（資金調達），脚本の作成 ・主要キャスト・スタッフの人選
②プリ・プロダクション （製作準備）	・スケジュール作成，予算配分，キャスト・スタッフの人選 ・ロケハン，美術・衣装などの準備
③プロダクション（製作）	・クランク・イン，撮影，ネガ現像，ポジ焼き付け ・ラッシュ，クランク・アップ
④ポスト・プロダクション （編集・加工）	・編集，録音・音楽 ・特殊効果，0号試写，初号試写
⑤配給・宣伝	・マスコミ試写，マスコミ向け宣伝 ・広告出稿，一般試写，初日初舞台

出所) 安部徳 (2002) 『映画監督になるということ』演劇ぶっく社, pp.12-16 より作成。

① ディベロップメント（企画・開発）

ディベロップメントとは、映画製作の出発点であり、いろいろな企画やアイデアの中から、ヒットしそうなネタを拾い上げ、そのネタを叩いたり膨らませたりする作業である。企画は、プロデューサーが出したり、監督が出したり、ケースバイケースであり、原作物またはオリジナルとなる。原作物の場合、プロデューサーが原作者と交渉して映画化権の獲得を交渉している。また、企画が決まると、プロデューサーは企画書を作成し、制作資金や主要なキャスト、制作スタッフを集めたりしている。この段階では、監督（加えて脚本家も）までがプロデューサーによって集められ、これらの人員で脚本作りが行われ、脚本は何度も推敲されることになって

1) 安部徳 (2002), pp.12-16。

いる。

② プリ・プロダクション（製作準備）

プリ・プロダクションとは、撮影に入る前の準備作業のことである。ディベロップメントで決めた監督や脚本家など以外のスタッフの編成のほか、キャスティング、ロケハン（ロケーションする場所を探すこと）、撮影スケジュールの作成などの作業を行っている。

③ プロダクション（製作）

撮影準備が整うと、実際の撮影である。この過程をプロダクションという。撮影初日をクランク・イン、撮影終了をクランク・アップといい、最も多くのスタッフが参加する段階である。現場監督として監督が最も期待される段階でもある。この時点では、プロデューサーは、現場で大きなトラブルなどが生じない限り、現場担当のライン・プロデューサーに現場（ライン）を任せることが多く、ライン・プロデューサーは現場での予算管理や制作進行などの業務を行い、監督とプロデューサーをつなぐ架け橋的な機能を果たしている。

④ ポスト・プロダクション（編集・加工）

ポスト・プロダクションとは、撮影したフィルムを編集し、音を入れ、CGなどで加工しながら、1本の映画作品として完成させていく作業のことである。同時録音で撮影しなかった場合、アフレコ作業もこの段階で行われている。特に、どう編集するかによって、作品の良し悪しが大きく変わってくることが多いといわれる。たとえば、ハリウッドにおいては、ファイナル・カット（最終的に編集を決める権利²⁾)は、有名な監督を除いて必ずプロデューサーが有している。わが国においては、これまでは監督が持っていたことが多かったようである。『就職戦線異常なし』や『リング』などの映画をプロデュースした一瀬隆重プロデューサーは、プロデューサーが編集権を持つという契約に同意してくれる監督としか仕事をしないという³⁾。そして、編集が終わると、最初にプリントした「0号」と呼ばれるテスト用プリントでチェックがなされ、実際に劇場でかかる「初号」プリントができあがり、映画は完成する。

⑤ 配給・宣伝

映画が完成すると、次は劇場公開である。劇場公開のための作業として、配給・宣伝がある。

2) 編集権とは、監督の独断で長すぎる映画にしていたり、どう考えてもテンポが悪い編集をしている時に、プロデューサーがそれを切ることができる権利のことである。

3) キネマ旬報社編（2001）、p.45。商業的に成功を収めた後、監督自身の再編集による、未公開部分を追加するなどしたディレクターズカットバージョンが発売される事例は、このような事情による。

配給とは、製作者から映画作品の提供を受け、興行者（映画館）へ供給する仲介業のことをいう。分かりやすくいえば、配給会社とは卸売り問屋、映画館は小売店に相当する。配給会社は、製作者から提供された作品を効率よく興行者に供給しなければならない。たとえば、100 の映画館に同時に配給するには、100 本のプリントが必要である。これをできるだけ少ないプリントでできるだけ多くの映画館へ配給するために、映画館の序列を編成し、順次プリントが流れるようにしている。

第 2 節 映画の資金調達方式

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」と表示されているのを見かけたことがあるかと思われるが、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。なお、製作委員会自体は民法上の任意組合である。

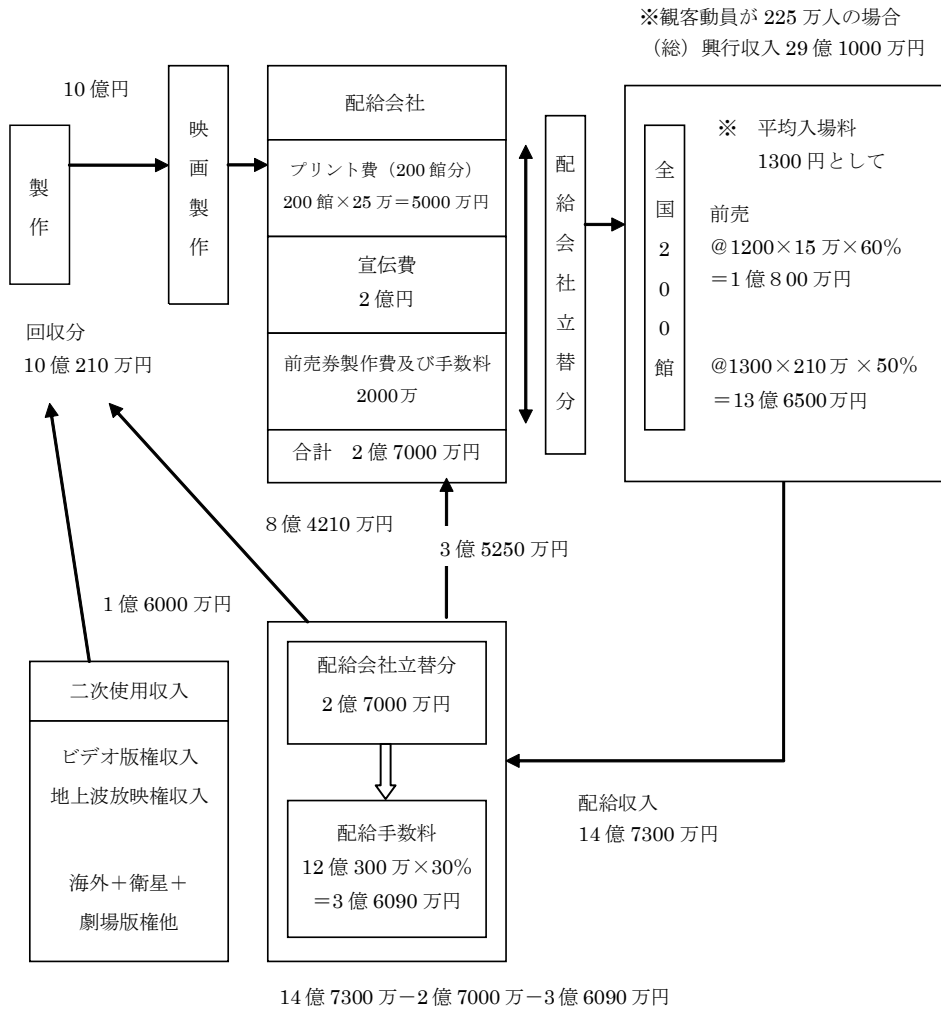
この方式の長所としては、リスク分散が上げられる。コンテンツは、よく水ものといわれるように、仮に当たらなかつた場合には、大きな損失を出すことになる。そのため、関係各社に、作品が完成した際には独占的に各業務の窓口権を与えることを条件に製作資金を募り、リスクを分散するという方式である。

しかし一方で、著作権自体も各出資者に分散してしまい、何年か前に出した作品を、たとえば新たな次世代メディアで再度発売するなどを検討した場合に、出資者の 1 社が倒産していたため、連絡がとれずに再発売が難しくなるなどの懸念が上げられる。また、分散しているため、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。

また、この資金調達構造そのものにも問題がある。出資者は自身の関わる事業の収益を目的に出資しており、最終配当に重点が置かれていない点である。こうしたことから、業界外の出資者が金融的なスタンスである純粋な投資として出資を行うのが難しい構造となっている。

また、この方式は、制作会社（プロダクション）にとっては、製作委員会メンバーの下請けとしてコンテンツを制作するという構造となり、いくら良い作品を作っても成功報酬が無いという形態がほとんどとなっている。これは制作会社に資金が無いことを物語っている。任意組合では労働出資が認められていることから、出資金が無い場合でも、制作労務の一部を出資と見

図表1-2 映画収支予算例



出所) 東映 CM 株式会社大阪支社 資料, 藤田重樹氏より提供。

なすことによって、製作委員会のメンバーとなることはできる。ただし、他の出資者は各事業の窓口権でビジネスが可能であるけれども、制作会社に販売業務が認められていない場合には、他の出資者と比べて回収の点で不利な状況に置かれてしまう。実際に現場で映画を制作する会社に利益が回らず、資金の出し手に利益が優先して回っている点が認められる。

第 3 節 映画の資金回収

映画製作における資金の回収を、資金の流れから見ていく。図表 1-2 は、プロデューサーが

出資者に資金を募る際の説明資料である。

この例は、製作費 10 億円、観客動員 225 万人、興行収入 29 億 1000 万円の場合を考えている。ここでは、製作委員会が回収することになる 10 億 210 万円の資金の流れを見てみよう。10 億円で映画が作られ、200 の劇場で公開されると、興行収入は 29 億 1000 万円となるが、ここから、前売りの 40% と当日の 50% は劇場の取り分となり (40% および 50% の比率は固定のようである)、製作委員会に入ってくる配給収入は 14 億 7300 万円となる。次に、この金額から東映や東宝などの製作会社 (配給を兼ねている) が立て替えた、劇場で公開するためのプリント費や宣伝費、前売り券製作費および手数料としての費用 2 億 7000 万円が差し引かれる (12 億 300 万円になる)。そして、さらに配給会社側の収入として 30% の手数料 (この比率は固定であるが、プロデューサーとしては交渉したいと考えている数字) が差し引かれる (12 億 300 万円 - 3 億 6090 万円)。その差し引かれた 8 億 4210 万円という金額が、劇場公開後の製作委員会側の回収分である。製作費 10 億円で映画が作られ、売上にあたる興行収入がその約 3 倍であっても、劇場および配給会社の取り分を差し引くと、8.4 億円しか製作委員会の手元には返ってこない。そして、DVD の著作権収入、地上波放映権収入などの二次使用収入 1 億 6000 万円を加えて、はじめて製作資金 10 億円以上を回収となる。

図表 1-3 邦画の興行収入トップ 10 (2005 年度)

順位	タイトル	配給会社	興行収入 (億円)
1	ハウルの動く城	東宝	196
2	劇場版ポケットモンスター アドバンスジェネレーション ミュウと波動の勇者ルカリオ	東宝	43
3	交渉人 真下正義	東宝	42
4	NANA	東宝	40.3
5	容疑者 室井慎次	東宝	38.3
6	電車男	東宝	37
7	ALWAYS 三丁目の夕日	東宝	32.3
8	北の零年	東映	27
9	ローレライ	東宝	24
10	星になった少年	東宝	23

出所) デジタルコンテンツ協会 (2006) 『デジタルコンテンツ白書 2006』 社団法人日本図書館協会, pp. 69-72 より作成。

図表 1-3 は、2005 年度の興行収入の邦画のトップ 10 である。

先ほどの例では、製作費 10 億円、観客動員 225 万人、興行収入 29 億 1000 万円であろうやく製作委員会の製作費を回収できたことを考えると、どれも製作費が 10 億円とすれば、2005 年度のトップ 10 の内、7 位ぐらいまでしか回収できないことになる。製作委員会方式は任意組合のため、収支などの分かる会計報告書が公開されていないため、それぞれの製作資金がどの程度なのかを知ることはできないが、製作費を回収できない場合も多々あると推察され

る⁴⁾。

また、図表 1-2 の中の宣伝費であるが、ここの金額は作品の能力によって大きく変わるといえる。宣伝費は、配給会社とプロデューサーが交渉して決まるが、プロデューサーの立場からは納得のいく金額にならないことも多いようである。当然ながら、配給会社はその映画に出資していない場合は、大掛かりな宣伝費は得られない。宣伝費に関連して、最近では TV 局が製作委員会のメンバーになることが多いが、これは自分の局でその作品の CM を流せるという立場を最大限利用したものである。

第 4 節 近年の邦画の現況

近年では邦画の人气が回復している。年間興行収入で見ると、2004 年度は 790 億 5400 万円であったが、2005 年度では 817 億円 8000 万円と、103.4% に伸ばしている一方で、洋画の年間興行収入は 2004 年度では 1318 億 6000 万円、2005 年度では 1163 億 8000 万円（前年比 88.3%）と低くなり、そして 2006 年度では、洋画 949 億 9000 万円に対し、邦画 1079 億 4400 万円となり、邦画の興行収入は 21 年ぶりに洋画を上回った⁵⁾。

この躍進の理由とされているのが、TV 局の参入である⁶⁾。実際に、興行収入の上位の映画には TV 局が製作委員会のメンバーとして名を連ねている。これは 2006 年度の上半期の上位作品でも同様の傾向である。この興行収入の結果は、TV 局の持つ宣伝効果に依拠している。ここぞというタイミングで大量の CM が流され、出演する俳優はバラエティーや情報番組にこぞってゲスト出演し、番宣に努めている。続編物であるなら、前作を TV で放送もしている。

また、こうした宣伝効果だけでなく、TV 局の参入は、「監督の思い」より「観客が見たいもの」を優先する製作の徹底をもたらした。松竹が 2006 年 3 月に公開し興行収入 17 億 5000 万円を上げた『子ぎつねヘレン』の製作ではマーケティング優先の手法が徹底的にこだわられている⁷⁾。「監督や脚本家が作りたい」作品ではなく、事前に観客の好みを周到に探り、登場人物やストーリーを好みに合わせて作り、ヒットを狙うという戦略である。会議ではまずプロデューサー約 10 人が持ち寄った動物の物語がふるいにかけられている。邦画では通常、観客の 6 割は女性であり、なかでも 30 代以下が多いため、子供と母親がともに感動する原作を探したという。『子ぎつねヘレン』に決めた後も社外の 400 人にアンケートを繰り返し実施し、登場人

4) 資料を提供していただいた藤田プロデューサーによれば、配給会社が立て替えた金額すら返ってこない作品もあるという。

5) 社団法人日本映画製作者連盟、2007 年 6 月 20 日参照。
(<http://www.eiren.org/toukei/data.html>)

6) 「映画界邦高洋低」日本経済新聞 2006 年 12 月 2 日朝刊、「邦画 作り方変え収入増」朝日新聞『be on Saturday』2006 年 9 月 9 日など。

7) 「邦画 作り方変え収入増」朝日新聞『be on Saturday』2006 年 9 月 9 日。

物を原作の獣医師と妻から、小学生の男の子と中学生の女の子、それぞれの親に変更している。公開前に子供 20 人に見せ、飽きている場面は差し替えもしている。

こうしたヒットを狙うという戦略は、前述の図表 1-3 の配給会社の列を参照すれば分かるように、東宝が先行し強さを発揮している。東宝では、関連の制作会社を合わせて十数人のプロデューサーが常時ヒットしそうな原作の発掘を続けており、年間 300 冊の小説や漫画を読み込み、そこから年数本の自社作品を提案する担当者もいるという⁸⁾。また、企画案を詰める際に、原作の内容などから大規模 (全国 250 ~ 300 スクリーン) での上映、中規模 (全国 100 ~ 200 スクリーン)、不採用の 3 通りに振り分け、早い段階から制作費と想定される収入を見極めて利益を追求するようである⁹⁾。

このように、TV 局の映画および製作委員会への参入は、邦画の好調の原動力になったといえるが、一方では映画の大衆性が強まり、芸術性が低下したとの批判もなされている。今後のわが国の映画産業の課題は、収益性と芸術性の双方が反比例の関係にあるのではなく、比例関係となる製作を行うことだといえよう。

第 2 章 プロデューサー・システム

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) の 2004 年の報告書である「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」によると、監督とプロデューサーの違いは以下となる¹⁰⁾。

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戻し、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。

また、スタジオジブリの鈴木敏夫プロデューサーも以下のように述べているように¹¹⁾、

ジブリの考え方としては、映画を作るときによく言っていたんですが、テーマは三つあると思うんです。第一に面白いということ。映画は面白くなくっちゃいけない。何しろ娯楽作品だから。でも第二に、多少は言いたいこともあるということ。第三には、お金だって儲けなければいけない。そういうことで言

8) 「邦画・作り方変え収入増」前掲新聞。

9) 同上。

10) 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課 (2004), p.11。

11) 畠山 (2005), p.20。

うと、「作品」と「商品」ということが微妙に混在しているものが映画なんですよ。

映画ビジネスには、「製作（商品を作ること）」と「制作（作品を作ること）」の2つの機能が働くことが必要であり、この2つの機能を果たすことを業務としているのがプロデューサーである。たとえば、「制作」においては、企画段階において監督と脚本作りを行い、また、プロダクションの段階では、現場監督である監督が気持ちよく映画を撮れるようにスタッフ間のトラブルを解決する役目などを果たしている。また、「製作」においては、製作委員会を作って必要な資金の調達を行い、製作中は予算管理、製作後は資金回収を行うなどを行っている。プロデューサーは、企画から興行までといった全体の統括責任者となって、「作品」を「商品」として製作している。プロデューサーは、収益性と芸術性の両方を追求している。そのため、兼山（1997）が指摘するように、プロデューサーの仕事には、企画の開発、資金の調達、脚本の作成、キャスティング、スタッフ集め、予算やスケジュールの見積もり、撮影地の選定やその現場の運営、機材や業者の選定、タイアップやプロモーションの推進、音楽の選定、編集や録音などの仕上げの管理、配給をはじめとする種々の契約など、多岐にわたっている¹²⁾。

このように、映画の製作体制において、プロデューサーが中心になって機能していることから、映画ビジネスの製作体制は、一般にプロデューサー制（プロデューサー・システム）と呼ばれる。そして、こうしたプロデューサー・システムの中でのプロデューサーの業務の重要性から、プロデューサーの資質や、プロデューサーの役割について言及する議論がなされる。本章では、こうした先行研究について一定の評価と不十分な点を指摘する。

第1節 プロデューサーの資質

映画の製作体制において、プロデューサーの業務は多岐に渡っており重要である。こうした理由から、映画などのコンテンツのビジネス振興には、プロデューサーの育成が欠かせないとされる。裏返せばプロデューサーの不足が指摘されている¹³⁾。その一方で、求められている当のプロデューサーについての明確な定義は今のところは存在していない（山下、2000）。プロデューサーとは何か、またプロデューサーの資質・職能はどのようなものなのか、といった議論が著者も含めて各所から指摘されている。それらを明らかにすれば、人材の育成も可能だからである。本節では、この資質論といっても良い議論についていくつかを紹介する。

たとえば、新井・福田・山川（2004）は¹⁴⁾、プロデューサーに求められる職能とは、企画立案・資金調達・制作のディレクション・進捗管理・契約等の法務管理・人的な管理に加え、作品を

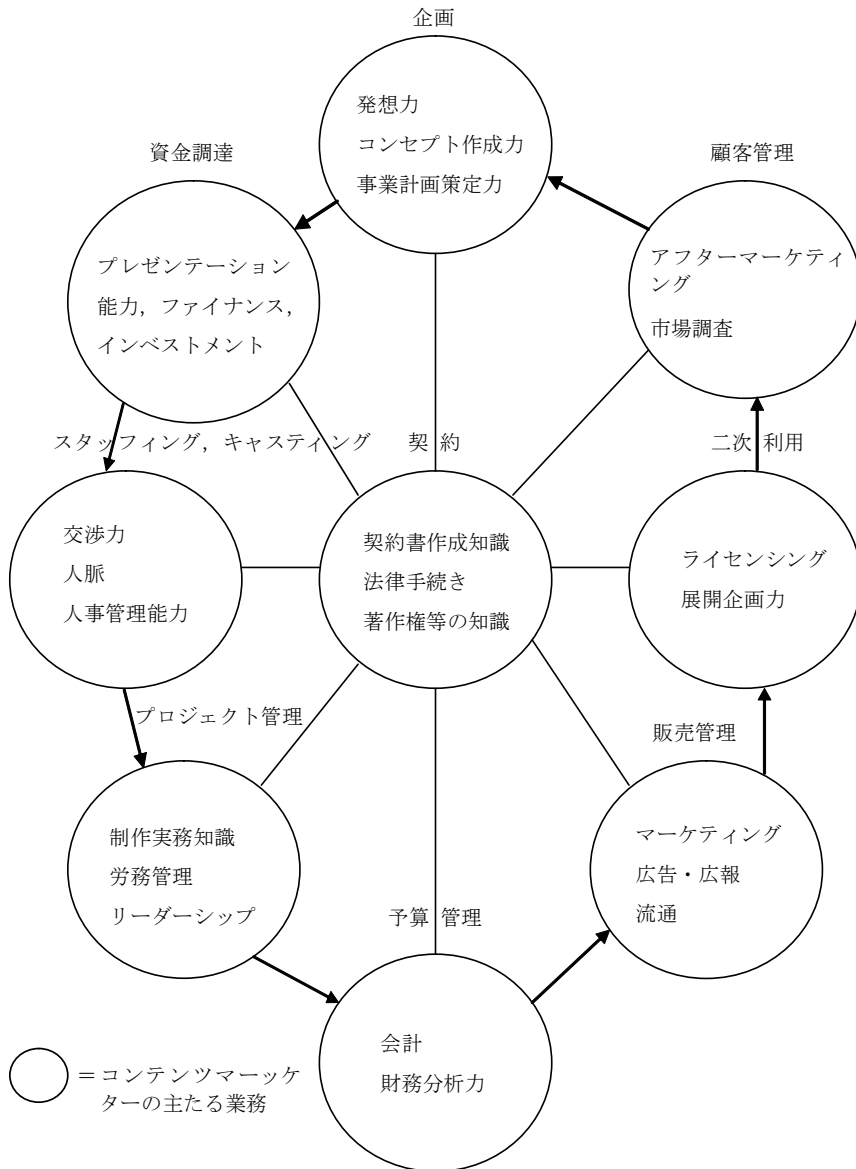
12) 兼山（1997），pp.13-14。

13) たとえば、知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会（2004）

14) 新井・福田・山川（2004），pp.61-63。

ヒットさせるためのマーケティング戦略の立案と志向にいたるまで、いわばプロジェクト全体の統括であるとしている (図表 2-1)。

図表2-1 プロデューサーの役割と必要とされる能力・知識



出所) 新井範子・福田敏彦・山川悟 (2004) 『コンテンツマーケティング』同文館, p.63。

また、監査法人トーマツ（2003）によれば¹⁵⁾、プロデューサーは、制作現場だけでなく、制作企画、著作権管理やライセンス管理、契約、予算管理、資金調達、資金管理、マーケティング、販売まで統括する職種と位置づけられ、プロデューサーの職能に必要な知識（または能力）は図表 2-2 としてまとめられるという。この他にも、映像産業振興機構（2005）によるプロデューサーの資質についての調査¹⁶⁾などがある。

図表 2-2 プロデューサーの職能に必要な知識または能力

職 能	習得すべき知識または能力
企画	プレゼンテーション、交渉権、事業計画、資金計画
制作技術	脚本、映像、音声、美術などのテレビや映画の技術 動画編集、画像編集などのデジタルコンテンツの技術 IT やインターネットなどの概論 その他、音楽、写真、画像などの技術 デザイン概論など
販売管理	マーケティング戦略、セグメンテーション、マーケットリサーチ、広報、広告宣伝、販売促進、配給配信、チャンネル戦略、価格戦略など
人事管理	組織論、職責権限、組織行動、心理学、労務管理（労災、労基法など）、リーダーシップ論、プロジェクトマネジメントなど
法務	契約（基礎知識、作成実務）、著作権管理（著作権法、著作権の処理など）、知的財産管理（特許、実用新案、商標、意匠、出願方法など）、独占禁止法、個人情報保護、海外のビジネスフローなど
ファイナンス	投資、資金管理、資金調達
マネジメント	予算管理、会計

出所) 監査法人トーマツ（2003）『コンテンツビジネスマネジメント』（日本経済新聞社）、p.3。

しかしながら、この種の議論は、プロデューサーの重要性を強調したいがために（なぜなら、プロデューサーの不足が叫ばれるから）、プロデューサーを全能でカリスマとして捉える恐れがある。こうした捉え方では、プロデューサーの不足という課題を解決することはなかなか難しいかと思われる。というのも、全てに秀でた人しかプロデューサーになれないことを意味するからである。

第 2 節 プロデューサーの役割

本節では、映画産業の映画プロデューサーの役割や行動を研究した山下（2000）の研究を先行研究として紹介する。山下（2000）の研究は、わが国の映画産業において映画製作を行っている 13 名のプロデューサーに面接調査を行った実証研究である。山下（2000）は、プロデュー

15) 監査法人トーマツ（2003）、p.3。

16) 映像産業振興機構（2005）

サーの行動の中から 4 つのカテゴリーにわたる 10 個の役割を抽出している。分析は、Glaser and Strauss (1967) の主張するグラウンデッド・セオリー (grounded theory) に大きく依拠したものによって行われている。グラウンデッド・セオリーとは、データに基づいて分析を進め、新たな概念を抽出し、複数の概念同士の関係を体系的に関係付けた枠組み (理論) を生成しようとする分析方法である。「データと対話する」、「データに語る」などといわれる分析方法である。その戦略には、1. データの収集と分析の同時進行、2. 二段階のデータのコード化過程、3. 比較法、4. 概念的な分析の構築を目的としたメモ取り、5. 研究者の生み出す理論的なアイデアを洗練させるためのサンプリング、6. 理論的枠組みの統合、などが含まれている (Charmaz, 2000)。この分析は以下のようにして行われる (戈木, 2006; 山下, 2000)。また、②から④の作業は同時並行的に進むものである。

① データの読み込み、データの切片化

インタビューから得られたデータを文書化 (テキストデータ) し、よく読みこみを行って、データをよく理解する。データの読み込みが終わると、データをひとまとまりに細かく分断する (データの切片化)。たとえば、一文ごとに分断する。データが何を語っているのか、どう語っているのかとあわせて、語り手の考えや解釈を知ることが大切となる。

② オープン・コーディング

切り分けられたそれぞれの切片部分だけを読んで、その内容を適切に表現すると思われる、簡単な名前 (ラベル: 抽象度が低い概念名) を付けていく。たとえば、インタビュー어가語ったある一連の行動 (あるひとつのテキストデータ) に対して、そのデータをよく読んで、それを一言で表現できるような名前を付けていくことである。そして、次に、似たラベル同士をまとめて、上位の概念であるカテゴリー (抽象度を上げた概念名) を作り、各カテゴリーに名前を付けていく。ただ、紹介する山下 (2000) の研究においては、具体的なラベル名を付けることはしなかったようである。

③ 軸足コーディング

「絶えざる比較」と呼ばれる作業になる。たとえば、A, B, C の 3 つのラベルがあるとして、A と B のラベルでまとめた N カテゴリーに C のラベルは入るのか、またその次の D のラベルはまた N カテゴリーに入るのか、それとも C と D のラベルでまとめた新しい M カテゴリーにはいるのか、また G のラベルは N と M のカテゴリーのどちらに入るのか、それともどちらにも入らないのか…こうした比較をひたすら行う作業のことである。この作業を繰り返すと、次第にカテゴリーが確立する。山下 (2000) の研究においては、ラベルを付けることはせず、対象データを抽出するに留めているため、データとデータを比較していくことになったようだが、方法としては、「絶えざる比較」を行っていたといえる。

④ セレクティブ・コーディング

カテゴリーが確立すると、次はカテゴリー間の関係を明記していく作業である。これをセレクティブ・コーディングという。たとえば、NカテゴリーとMカテゴリーは因果関係を示していることに気づくかもしれない。

こうした一連の手順をふむと、複数のカテゴリー同士の関係を体系的に関係付けた枠組みができあがり、「理論的飽和」をむかえることになる。「理論的飽和」とは、あるカテゴリーに関連のあるデータにいろいろあたってみても、そのカテゴリーの諸特性をそれ以上発展させることができない状態に到達したときの状態をいう。「理論的飽和」をむかえた時にグラウンデッド・セオリーによる分析は終了する。

また、この調査における研究課題は、

- ①プロデューサーは、どの程度、またはどのようにクリエイティブな部分にかかわっているのか
- ②プロデューサーの具体的な仕事の内容と役割はなになのか
- ③プロデューサーに至るキャリアはどのようになっているのか
- ④上記の3点は映画産業の特性とどのようにかかわっているのか

の4つであり、データ源は、8名の映画関係者へのパイロット・インタビューと14名の映画プロデューサーへのインタビュー（一人当たり平均2時間）。そして計3日間の撮影現場の観察、および別の日の編集工程の観察、とのことである¹⁷⁾。

このような分析手法および研究課題の下、調査を行った結果、映画プロデューサーの行動の中から以下の10個の役割を抽出している。

①狭義の企画、②ストラクチャーの構築、③宣伝（以上、広義の企画）、④脚本づくり、⑤作品管理、⑥編集（以上、クリエイティブ・コントロール）、⑦管理的制約への対処、⑧スタッフィング、⑨トラブル・シューティング（以上、現場管理）、⑩予算の決定（予算の決定）である（図表2-1）。

10個の役割（サブ・カテゴリー）が4つの役割（カテゴリー）に集約されているのは、プロデューサーがその役割を果たす際のコミュニケーションの相手に依拠している。たとえば、広義の企画では、プロデューサーは映画会社とコミュニケーションをとっている。また、現場管理では、プロデューサーは監督とコミュニケーションをとっている。この2つの違いは、プロデューサーの違いに依拠している。山下（2000）は映画プロデューサーには、少なくとも2名のプロデューサーがいる事実を指摘する。広義の企画を主に担当するマネジリアル・プロデューサーと、現

17) 山下・金井（1998）、p.108。今回紹介している調査は、山下・金井（1998）において初出であり、この部分は山下・金井（1998）の論文に拠る。ただし、主たる調査者は山下であり、14名の内13名は山下自身がインタビューを行っている。

場管理を主に担当するオンサイト・プロデューサーである。一般的には、前者は(チーフ)プロデューサー、後者はライン・プロデューサーという肩書きに置き換えることが可能であろう。そして、予算の決定は、この2つのプロデューサー間で見られるものである。また、クリエイティブ・コントロールは、両プロデューサーと監督との間で見られるものである。

これら4つの役割のうち、クリエイティブ・コントロールについてであるが、これは、映画製作において機能的要件といえる「製作」と「制作」をプロデューサーが果たさねばならないことを造語として述べた言葉である。監督は常に自分の撮りたい映像イメージを持っていて、それを実現することを希望している一方で、映画会社は観客の観たいと思っているであろう商品を提供していくのが仕事であり、収益を上げることを目標としている。しかし、良い映画はけっして市場のニーズだけを源泉として誕生するわけではなく、むしろ作り手のクリエイティブな活動の中から生まれて来るものと考えられており、単なる娯楽商品としてだけでなく、芸術作品としての価値を有するのが映画の特徴である(Mukerji, 1978)。プロデューサーはこれらを統合しなければならないということである。たとえば、監督が突然予定を作品の内容のクオリティを上げるために変更したいといい出したとすれば、それは作品としての質を高める反面、コストを高める要因となり、ビジネス的には監督の意向をどれだけ尊重できるかの判断や行動が問われるということである。

山下(2000)の研究は、映画産業におけるプロデューサーの役割を、グラウンデッド・セオリーに主に依拠したデータ分析によって実証的に明らかにし、プロデューサーそのものの基本性質を明示化した点で貢献をしたといえる。

第3章 『化粧師』のケース

本章では、『化粧師(けわいし)』のケースを通じて、プロデューサーの機能を前述のグラウンデッド・セオリーによって抽出することとした。山下(2000)と同様と推察されるグラウンデッド・セオリーに依拠した分析手法を用いて映画プロデューサーの機能を抽出することで、追試を試みた。

第1節は、『化粧師』を取り上げた理由と、調査の概要について述べたものである。同じような研究手段で同等のデータに対してアプローチすれば、誰が研究を遂行しようとも、同等の結論に達することが可能であるか否かを示すのが追試の可能性であるが、知見の妥当性を主張するためには、できる限り研究の過程・手続きを明示化し、他の研究者が自分自身の作業を繰り返せるように、調査概要を明記しておくことが必要ということである。

第2節は、今回のケースとして理論的に選択された『化粧師』の紹介であり、第3節は、調査の概要および山下(2000)と同様と推察されるグラウンデッド・セオリーに依拠した分析手法にしたがって抽出された『化粧師』における映画プロデューサーの機能についてであり、

図表 3-1 プロデューサーの役割

役割の次元 (カテゴリー)	役割の下位次元	役割の内容
広義の企画	狭義の企画	<ul style="list-style-type: none"> ・アイデア段階の企画の作成 ・マーケティング的要素も必要
	ストラクチャーの構築	<ul style="list-style-type: none"> ・製作資金と配給会社を得るために、アイデアをより具体的なパッケージにする ・ストーリーに俳優、監督、音楽などを組み合わせる ・大手配給会社との交渉だけでなく、ビデオの販売権やテレビ放映権を事前に売る（プリセル）
	宣伝	<ul style="list-style-type: none"> ・宣伝そのものは配給会社に一任することが多いが、費用面、内容面において宣伝のあり方に責任をもつ
クリエイティブ・コントロール	脚本づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・監督の考えを最大限に立てながら、一步引いて観客の目からどのような作品になっているかイメージして、ドラマティックなストーリーになっているかをチェックする ・製作費のなかで脚本にかかる予算の見積もりを立てる ・作業と予算の双方にかかわっていく
	作品管理	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的に映像になっていくプロセスで、ラッシュ（撮影期間中の即興の上映会）を見ながら、観客の目で一般的に受け入れられるものかどうか監督の抱くイメージを再確認し、ギャップがあるときにはそれを埋めていく ・ときには撮り直しを監督に求める
	編集（仕上げ）	<ul style="list-style-type: none"> ・撮影されたフィルムのカット&ペースト ・映像とは別に収録された音声や音楽などをダビングして（重ね合わせて）いく ・作品全体をある上映時間に収める ・資金的、納期的には稀だが、どうしても映像のつながりが悪いときには再度撮り直しを要請する
現場管理	管理的制約への対処	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールと納期を守るように配慮する。(1) 撮影期間中の日数だけでなく、撮影開始日、撮影日数、編集（仕上げ）の日程の決定。(2) ストラクチャーの段階において配給会社とのやりとりで劇場公開日が決まっている場合には、それまでにすべての行程が終了できるようにする。(3) 撮影期間の延長がどうしても必要なときには、予算と納期（劇場公開日）をにらみながら慎重にそれをおこなう ・予算の制約を守るように配慮する。撮影期間の延長以外の要望（新しい人材の起用、新しい機材の導入、遠方のロケ地の指定）に対して、(1) 追加予算を請求する（映画会社とは固定の製作費で契約していることが多いので通常は制作会社に対して行われる一しかし、まずは認められないので、(2) の手段が取られることが多い）か、(2) 追加の要求を満たすために他を削ることによって帳尻合わせをする ・これらのことを監督の視点を重視しながら、映像のクオリティを費用対効果において高めることをめざす
	スタッフティング	<ul style="list-style-type: none"> ・撮影という行程を実際に行う人々を集める
	トラブル・シューティング	<ul style="list-style-type: none"> ・撮影現場での不足の事態が起きたときに、それに対処する ・作品のクオリティを高めるという作品管理の側面だけでなく、ここでは作品を完成させるという大きな役割がある（トラブルが大きいと完成できなくなる）
予算の決定	予算の決定	<ul style="list-style-type: none"> ・通常は約1年間のプロジェクトとなる製作の予算を決定する。「本を数字に落とす」

出所) 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, p.19, 一部削除。

調査結果およびそのインプリケーションに言及した節である。

第 1 節 研究対象の設定と調査概要

先行研究がわが国における映画産業のプロデューサーを研究対象としていたため、同様に今回はわが国における映画のケースを選択した。そして、映画の中においては『化粧師』が理論的に選択された。これは、『化粧師』自体は、近年の映画製作の資金調達方式として、そのほとんどで採用されている製作委員会方式が同様に採られており、また、製作体制としてはプロデューサー・システムが採られているからである。この意味において、『化粧師』は代表性を有しておらず、特異なケースともいえない映画だと思われる。

調査対象者（インタビュー）は、『化粧師』のプロデューサーである東映 CM 株式会社大阪支社の藤田重樹氏である。所属先の東映 CM 株式会社大阪支社¹⁸⁾は、東映グループの一員である。

インタビューは、2006 年 11 月 1 日に東映 CM 株式会社大阪支社にて、調査者と調査対象者の 1 対 1 の対面の形で 1 度行われた。時間は 2 時間半弱である。また、事前に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質問項目のリスト、調査依頼状を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、調査当日は調査対象者に自分のペースである程度自由に語っていただいた。この意味において、形式としては準構造化インタビューが採られた。

調査趣旨説明書に記載した調査の目的とは、以下である。

- ・プロデューサーとはどのような役割を果たしているのかを、制作の中心である監督と、制作の中心であるマネジメント層¹⁹⁾との関係から把握してみる。
- ・プロデューサー・システムという製作体制と、その製作（制作）プロセスの一連の流れの確認。そして、そこでの各段階におけるプロデューサーの役割の確認。
- ・他業界のプロデューサーとの比較のために、映画プロデューサーの役割を見してみる。
- ・ヒットの仕掛け人と呼ばれるけれども、クリエイティブの追求と利益の追求の同時達成がどのようになされているのかを見る。

また、質問項目は以下である。

①制作に関わるスタッフとの分業関係について

- ・監督とは、どのような分業関係にありますか？

18) 1969 年、東映動画からの東京本社独立を契機に設立された支社であり、CM 製作および映画製作を行っている。

19) マネジメント層とは、出資者である製作委員会および、出資会社の役員クラスが担当するエグゼクティブ・プロデューサーを指したものである。プロデューサーを管理（マネジメント）する職位という意味である。

- ・ライン・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
 - ・アシスタント・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
 - ・アソシエイト・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
- ②マネジメント層との分業関係について
- ・エグゼクティブ・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
 - ・資金の拠出先とは、どのような分業関係にありますか？
- ③製作・制作のプロセスとその各段階でのプロデューサーの役割について
- ・『化粧師』は、原作ありきですが、基本的に企画（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？）
 - ・アイデアを形にする過程、プロジェクト段階では、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）
 - ・劇場公開、DVD化などの段階では、どのような役割を果たされていますか？

第2節 『化粧師』の概要

『化粧師』は、2002年2月9日より全国東映系にて公開された映画（上映時間113分）で、配給は東映である。製作はイオン化粧品、読売連合広告社、東映CMであり、製作委員会方式によって製作された映画である（「化粧師」製作委員会）。原作は『仮面ライダー』や『HOTEL』などで有名な石ノ森章太郎の漫画『八百八町表裏 化粧師』（小学館ビッグコミックス刊）であり、映画は第14回東京国際映画祭最優秀脚本賞を受賞している（脚本は横田与志）。監督は田中光敏監督である。田中監督と脚本の横田氏は、『三国志の大地』（日中合作大河ドラマ、テレビ大阪）で最初のコンビを組んでいる。また、横田氏は、先ほどの『HOTEL』のドラマの脚本も担当している。プロデューサーには、今回インタビューに応じていただいた東映CM所属の藤田重樹プロデューサーと、製作協力としてクレジットされている株式会社フィルムフェイスの代表取締役である進藤淳一プロデューサーの2人が就いている。エグゼクティブ・プロデューサーにはイオン化粧品の河端進代表取締役が就いている。また、田中監督と藤田プロデューサーは同じCM業界に属されており、両者は過去に一緒に仕事をしている。興行収入は藤田プロデューサーによれば、9億円ぐらいのようである。

舞台は、大正時代初期の東京の下町。新しい時代の変革や女性が自由に発言できる時代の空気が感じられる時代である。当時、女性に化粧を施したり、髪形を整えたり、服装について助言などをしたりする「化粧師」という職業があった。主人公の小三馬（椎名桔平）は、その「化粧師」の中でもカリスマ的な人気を誇る。「もっと美しく、もっと輝きたい」、それはいつの世でも変わらない女性の飽くなき願望であるが、この映画『化粧師』はそんな女性たちの願いを

叶え、心まで癒してくれる物語である。

化粧を通して人の心を豊かに化粧していく化粧師・小三馬（椎名桔平）が主人公の物語であり、彼を取り巻く女性たちには、菅野美穂、池脇千鶴、柴咲コウといった若手から、いしだあゆみ、柴田理恵、岸本加世子、小林幸子、菅井きんといったベテランまで多数の女優が出演している。また、田中邦衛、佐野史郎といった俳優も出演している作品である。

第 3 節 『化粧師』におけるプロデューサー・システム

インタビュー自体は、『化粧師』だけでなく映画全般も含めた話となっているのだが、山下（2000）と同様と推察されるグラウンデッド・セオリーに依拠した分析手法を用いて映画プロデューサーの機能を抽出すると、図表 3-2 の結果が得られた。

主に軸足コーディングおよびセレクトティブ・コーディングによって、次のような 5 つの機能が見いだされた（図表 3-2）。また、この 5 つの機能は 9 つの下位機能を集約してカテゴリー化したものである。

- ①製作資金の回収に責任（予算管理，製作資金の回収に責任）
- ②現場管理（スタッフィング，トラブル・シューティング）
- ③交渉・調整（交渉・調整）
- ④作品内容に関与（企画，宣伝，脚本作り）
- ⑤作品の商品化（作品の商品化）

山下（2000）においては、機能ではなく役割とされていたが、以下のような 4 つの役割と 10 個の役割が見出されていた（図表 3-1）。

- ①広義の企画（狭義の企画，ストラクチャーの構築，宣伝）
- ②クリエイティブ・コントロール（脚本づくり，作品管理，編集）
- ③現場管理（管理的制約への対処，スタッフィング，トラブル・シューティング）
- ④予算の決定（予算の決定）

このように、カテゴリーの名付け方で異同があるものの、内容からいえば概ね同様の役割を今回のケースにおいても確認することができた。ただ細かく見ると、編集が今回のケースでは話に出なかったり、企画や脚本づくりに関して積極的に関与する姿勢が見られたり、著作権の交渉などといった違う点を確認することができた。これは、調査対象（N）の数が 1 であることに起因している可能性がある。また、インタビューの内容が『化粧師』だけに留まらない映画全般を含めた話になっていたことで、より多くの機能を確認することが出来たという可能性もある。

また、スタッフィングやトラブル・シューティングは、山下（2000）によれば、オンサイト・プロデューサー（ライン・プロデューサー）が監督との間で果たす役割だったが、今回のケース

図表 3-2 プロデューサーの機能（『化粧師』のケース）

機能	下位機能	内容
製作資金の回収に責任	予算管理	<ul style="list-style-type: none"> ・プロデューサーっていうのは基本的に単純にお金を掌握しているっていうのが一つ ・お金をどっかから引っ張ってくる、これだけでもすごいことなんですわ ・私は要するにお金の流れ、製作委員会っていう形を作って、お金の流れを作った人間なんですよ ・基本にお金の算段がいつも頭の中にあってがっちり予算計画ができるか ・ギャラね、そうですわね、プロデューサーが、（相手と相談の上）決めますよね
	製作資金の回収に責任	<ul style="list-style-type: none"> ・お金をかけてやっているものやからね、その金が反映できるかできへんかを考える…当然のことやね
現場管理	スタッフイング	<ul style="list-style-type: none"> ・プロデューサーは、要するに、あそこの人と、例えばカメラマンどうのこうの、と大枠を決めていくみたいなのところがあるんですよ ・メインの何人かだけですわ（プロデューサーがキャストを決めるのは）。あとはいろいろとその流れで ・キャストイングが絶対出来る、どんな役者でも連れて来れる、これが一つ出来るだけでももう立派なことなんですよ ・（スタッフとかは誰が決められているんですか？） ・そりゃプロデューサーがまず決めるのと、後、監督の意向も聞きますわな。やっぱり総合的にはね、やりやすい人たちですわね。ただやっぱり、例えばカメラマンにも作家性があるわけで。こういう絵を撮らせたなら誰々が上手いとかかなんとか、あるんですよ
	トラブル・シューティング	<ul style="list-style-type: none"> ・ややこしい話になると、プロデューサーが話せなあかんっていう ・スタッフを呼ぶことはたぶん出来ると思うんですけど、そこを上手いことまとめる ・結局ね、人間関係を収めていく、みたいな仕事なんです。あっちとあっちが仲違いして喧嘩したら、まあああって ・プロデューサーっていうのは…人を掌握している
交渉・調整	交渉・調整	<ul style="list-style-type: none"> ・原作権、まずね、プロデューサーが一番始めにやってる、例えば、そういう時って原作権を取るんですよ。原作権っちゅうのは例えばね、例えば誰かが本とかを書いたときに、ちょっとお金を払って、唾つけみたいな感じで、で、映画に一年間ぐらい猶予下さい、と、映画にするという前提で動きますよ ・プロデューサーっていうのはね、たぶん、卓上の上でできるようなことは何にも無く、結局、人とのコミュニケーションなんですわね。電話ひとつするにしても、どういふうな、このそこの何を解決させていくか、っていうようなことに長けている人がプロデューサーなんやと思うんですよ ・当然いろんな交渉事はプロデューサーがやりますけどね
作品内容に関与	企画	<ul style="list-style-type: none"> ・企画を起すことが出来る ・原作読まれました？全然違う話なんです。全然違う話で、小三馬っていうのが出て来るんですけど…ただこの『化粧師』の精神をいただいた…この原作、石ノ森章太郎原作で、この[小三馬]耳が聞こえないことも無いし、元々、達者な人なんですわ、原作は。まず、耳が聞こえへんということで話を作りたいっていうたち、うんっていわれたんやけど、まあ本をちゃんと作って見せたら、いいです、と ・やっぱりタイムリーっていうのは大事ですよ。いつどういふものを作るっていう。それはやっぱり大きく考えておいたほうが絶対いいですよ ・いわゆる映画のプロデューサーっていう人は、（企画を）いくつも持ってますよ ・（監督は）人間とは？とか難しいことをいいたがるんやけど、プロデューサーはそういうことをいかにやわらかくしていくかっていうことやからね
	宣伝	<ul style="list-style-type: none"> ・最初の映画のキャンペーンとかでもね、舞台挨拶とかでも喋ったりせなあかんこともあるわけですわ、こっちは、恥ずかしいけど。でもそれも仕事なんやね
	脚本作り	<ul style="list-style-type: none"> ・この話とかこの話は、僕の言った話や、っていうのはありますよ。たとえばここはこうこうしたらどうや、とか。こうしましょ、と脚本家とずうっとしゃべって。今も（新作の脚本作りを）ずっとやっているんですよ、もうね、嫌って言うほどね、…第40稿ぐらいまでいってますよ。…なんべんもなんべんも繰り返して繰り返して、本になるんです ・脚本家とプロデューサーと監督。監督無い場合もありますけど。監督決まって無かったらね、脚本家とプロデューサーと。まずプロットっていうのを作るんですよ。プロットというのはペラで5枚か10枚ぐらいで。大きなあらすじを作るんです
作品の商品化	作品の商品化	<ul style="list-style-type: none"> ・プロデューサーに作家性を求められても困る。そこは明らかに（監督と）違いますね ・作品を商品化したり、またまた世に送り出したり、作品の芽を、芽をっていうか、そのプロジェクトを（世に）出すきっかけを作っているのがプロデューサーですよ ・プロデューサーはお金が絡んでくる分、どっかで、たとえ作家性をばーっと出してすごいカルトなものを作っても、それはそれで商機を見出すのがプロデューサー

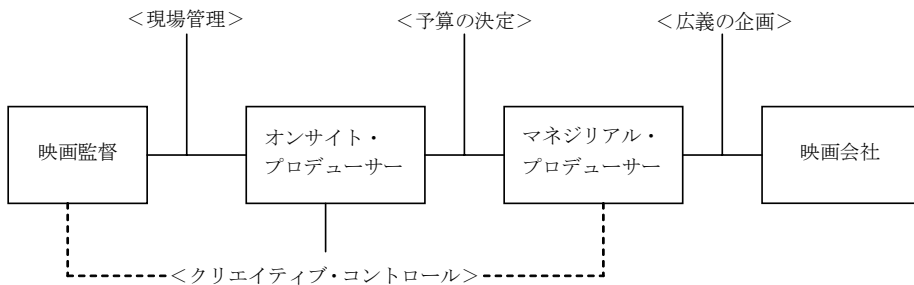
出所) 著者作成。

においては、マネジアル・プロデューサー（チーフ・プロデューサー）が果たしていた。今回のケースにライン・プロデューサーがいなかったわけではない。今回のケースでは、ライン・プロデューサーはチーフ・プロデューサーの補助的な役割を担っており、具体的には現場の管理や予算の管理において細かい点での作業を担当していた。

機能と役割の用語の違いについては、山下（2000）がプロデューサーの役割のほぼすべてが他者との関係の上に存在しているということに注意が必要であると指摘するように、他者との位置との関連を重視していることに依拠していると推察される。役割とは、社会科学的には何らかの社会的位置を占めている人々の間での自分の位置との関連において生起する概念である。

プロデューサーを取り巻く環境は、図表 3-3 のようになっており、こうした関係の中でプロデューサーの役割が決まってくるということになる。なお、ここでのオンサイト・プロデューサーとは、一般にはライン・プロデューサーのことであり、マネジアル・プロデューサーは、(チーフ)・プロデューサーが相当する。本ケースのインビュイーである藤田氏は、チーフ・プロデューサーである。

図表3-3 プロデューサーの役割と関係



出所) 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, p. 18.

このように、プロデューサーの役割は監督や映画会社との関係の中で決まっている。であるならば、それら諸関係によって作られる組織に主要な関心をもっと払うべきかと思われる。ここでの組織とは、映画作品を製作するために一時的に作られる製作体制であるプロデューサー・システムを指している。

このことは、スタッフィングやトラブル・シューティングが、チーフ・プロデューサーの機能として果たされていたのは、それらがライン・プロデューサーだけの機能ではなかったと捉えるべきでないことを意味する。どちらが果たしていても良かったと捉えるべきなのである。

他にも、山下（2000）は脚本づくりの内容を、「監督の考えを最大限に立てながら、一歩引いて観客の目からどのような作品になっているかをイメージして、ドラマティックなストーリーになっているかをチェックする」（図表 3-1）としているが、今回のケースでは、内容に関

してむしろ積極的な関与が見られた。企画においても、自分の好きなもの、こうしたいという意思が強いようである。視聴者である顧客の趣向は企画の段階では考えていないとのことである。これは監督の機能に近い。

また、今回のケースでは、キャスティングに関しては、専門性を有する外部のプロダクションの進藤氏をプロデューサーとして招いていた。その他にも、先述したように、今回のケースでは、編集が話に出なかったり、著作権の交渉などといった違う点を確認することができた。

このように、プロデューサーの役割は、ケースによっては全てを確認することができなかつたり、遂行するプロデューサーに違いがでたり、役割の内容にも微妙なブレが生じる。これは、個々のプロデューサーの役割というよりも、組織であるプロデューサー・システムの役割として捉えるべきだということである。

藤田プロデューサーによれば、プロデューサーは、抽出されたような役割の全部ができなくても良いという。その役割の内どれかに長けているだけでも立派なことだという。どこからどこまでが私の仕事、ここからここまでがあなたの仕事という感じでカテゴライズしてはいないのだという。「何でもできなあかんっていうプロデューサーなんていうのは、ほとんどおらん」と指摘されているように、プロデューサーの役割を細分化して明確にし、プロデューサーとは何かを殊更に明確にすることはあまり意味が無いといえるのではないだろうか。資質論にせよ、プロデューサーの役割や定義についての議論にせよ、映画製作事業をプロデューサーの役割や資質に還元して理解しようとしていたことについて、我々は反省すべきではないだろうか。

役割や資質で指摘されたものは、組織であるプロデューサー・システムに要請されるものであり、プロデューサーだけが全てを引き受けているものではないのである。システム内で上手く分業を指示し、管理を行えることがプロデューサーにとって重要な役割だと思われる。抽出された細かな役割は、プロデューサーを規定するものではない。大枠では「製作」と「制作」の役割が求められる職位としては規定できるだろうが、その細かな役割はプロデューサー・システム内の人員によって柔軟に分業されて果たされていると考えるべきである。

お わ り に

本論文は『化粧師』のケースを通じて、主に先行研究である山下(2000)が抽出したプロデューサーの役割を追試によってある程度再認したといえるが、それらはプロデューサーに規定された機能として見るよりも、プロデューサー・システムとしてのときどきの働き（機能）の表れと考える方が妥当であることを示唆した。

今日のコンテンツ産業におけるビジネスを捉える上で、マクロな組織の研究視点が希薄であったことを我々は反省すべきかと思われる。これは、プロデューサー・システムが単に実務における呼称ではないことを意味しており、今後の研究としては、プロデューサー・システム

を理論的な検討の対象とし、学術的に定式化していくことが、コンテンツ産業における企業やビジネスを研究する上で重要だということである。プロデューサー・システムは、「製作」と「制作」の機能から見ると、プロデューサー・監督・出資者の3層の相互作用から構成される分業システムとして描くことができると思われるが、これらの研究課題については別の機会において議論したい。

参考文献

- Charmaz, K., Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods, in Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed. Sage (2000), part III, chapter 19, pp. 509-36. (翻訳 チャーマズ, K. 「グラウンデッド・セオリー: 客観主義的方法と構成主義的方法」, デンジン, N. K., Y. S. リンカン (編) 『質的研究ハンドブック』第2巻, 北大路書房, 2006, 第7章, pp. 169-97 所収.)
- Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY.: Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳 『データ対話型理論の発見』新曜社, 1996)
- Mukerji, C. (1978) Artwork: Collection and contemporary culture. *American Journal of Sociology*, 84, 348-365.
- 安部 惇 (2002) 『映画監督になるということ』演劇ぶっく社
- 新井 範子・福田 敏彦・山川 悟 (2004) 『コンテンツマーケティング』同文館出版
- 兼山 錦二 (1997) 『映画のスタッフワーク』筑摩書房
- 監査法人 トーマツ 編 (2003) 『コンテンツビジネスマネジメント』日本経済新聞社
- キネマ旬報社 編 (2001) 『映画業界就職ガイド2002』キネマ旬報社
- 戈木 クレイグヒル 滋子 (2006) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ』新曜社
- デジタルコンテンツ協会 (2006) 『デジタルコンテンツ白書2006』財団法人デジタルコンテンツ協会
- 畠山 けんじ (2005) 『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館
- 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・会計学・商学研究年報』神戸大学, 44 巻
- (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 (2006) 「エンターテインメント産業における企業の組織能力について」『立命館経営学』立命館大学, 第44巻 6号

参照 URL

- 映像産業振興機構 (2005) 「映像産業で必要とされる人的資源とその育成についての専門責任者・意識調査」, 2007年6月20日参照。
(http://www.vipo.or.jp/images/pdf/news_s20050704.pdf)
- 経済産業省 商務情報局 文化情報関連産業課 (2004) 「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」, 2007年6月20日参照。
(http://www.meti.go.jp/policy/media_contents/downloadfiles/producer/New_Folder/3/01-10.pdf)
- シネマトピックスオンライン, 2007年6月20日参照。
(<http://www.cinematopics.com/cinema/works/output2.php?old=926>)
- 社団法人 日本映画製作者連盟, 2007年6月20日参照。
(<http://www.eiren.org/toukei/data.html>)
- 知的財産戦略本部 コンテンツ専門調査会 (2004) 「コンテンツビジネス振興政策」, 2007年6月20日参照。
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/contents/houkoku/040409houkoku.pdf>)