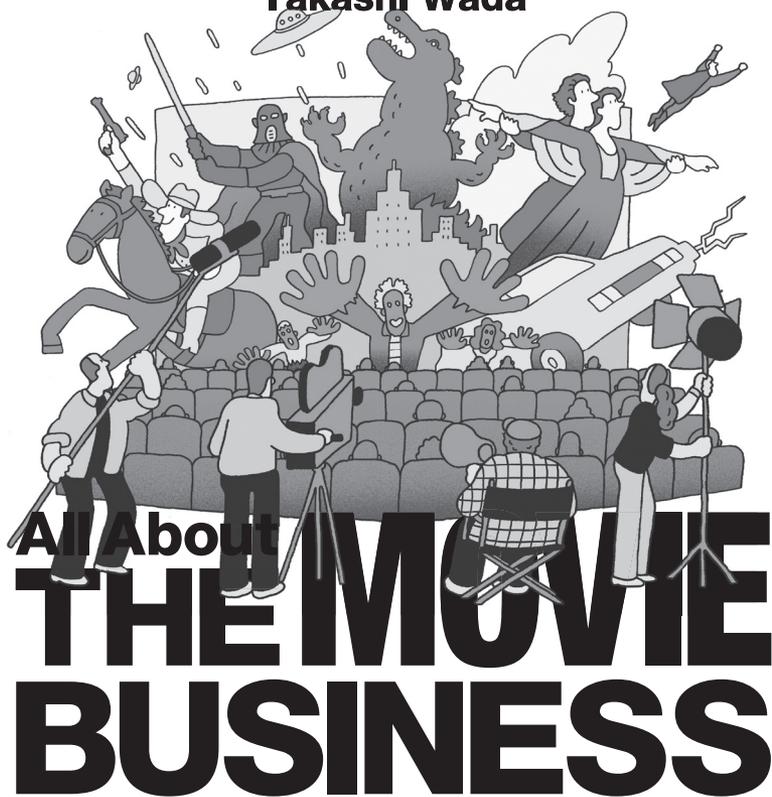


映画ビジネス

映画を観るのが好きな人から専門家まで楽しく読める映画の教養

和田 隆

Takashi Wada



CROSSMEDIA PUBLISHING

序章

アメリカを席卷した
日本映画業界の
現状について考える

Prologue :

Japan's Movie Industry in the Global Spotlight

ALL ABOUT
THE MOVIE
BUSINESS

1

2024年、日本映画が
アメリカを席巻した

日本映画にとって2024年は新たな歴史的な年となりました。アメリカの第96回アカデミー賞（授賞式は現地時間3月10日）で、山崎貴監督の『ゴジラー1・0』が視覚効果賞を邦画、アジア映画として史上初受賞、宮崎駿監督の復帰作『君たちはどう生きるか』が『千と千尋の神隠し』（2001）以来となる2度目の長編アニメーション賞を受賞したからです。

『ゴジラ』は第1作（1954）の誕生以降、そのシリーズが世界中の特撮や怪獣映画、クリエーターたちに多大な影響を与えてきました。日本で製作された実写版ゴジラの30作目にあたる『ゴジラー1・0』は23年の12月に全米で公開され、オープニング週末3日間の成績は日本製作のゴジラシリーズとして歴代最高の興行収入（興収）をあげ、全米で公開

された邦画の実写作品としても歴代最高のオープニング興収を記録。全米の最終興収は約90億円（日本国内は興収76・5億円）、全世界では約180億円をあげました（2025年1月時点）。

すでに世界的な評価を得ているスタジオジブリの宮崎監督の『君たちはどう生きるか』は、その翌週に全米公開され、初登場で首位を獲得。ジブリ作品のオープニング興収で歴代最高を記録したのです。

日本のアニメの実力と人気をあらためて証明したと同時に、邦画実写作品が全米で大ヒットし、アカデミー賞の視覚効果賞を受賞したことは、今後の日本の映画とそのビジネスを占う意味で非常に大きな出来事だったと言えます。『ゴジラー1・0』の製作費は約20億円〜30億円とも言われており、ハリウッドがリメイクした超大作『GODZILLAゴジラ』（2014）とはケタ違いに低い製作費の作品が全米の映画ファンを驚かせたことも、ゴジラファンである海外のクリエイターたちから賛辞が送られた理由のひとつです。

これまで邦画実写作品は言語の問題も含めて、全米はもちろん世界マーケットでは通用

しがたいと言われてきました。日本国内の大手映画会社はリスクを冒してまで世界に打って出ようとはせず、国内市場で製作費や宣伝費を回収できれば良しとしてきたようなところがあつたのです。

しかし、2023年に東映の吉村文雄社長、松竹の高橋敏弘社長、22年に東宝の松岡宏泰社長、21年にKADOKAWAの夏野剛社長と、それぞれ映画会社は新しい社長が就任したことなどにより、その慣習は変化しつつあり、世界を見据えた新しい道が切り開かれようとしています。ゆえに日本映画界は、作品の評価だけでなく、世界の巨大なマーケットでも通用する映画づくりと海外展開の戦略、それを手掛けられる人材が求められる転換期にあると言えます。



ALL ABOUT
THE MOVIE
BUSINESS

2

2000年代後半から続く 「邦高洋低」

一般社団法人日本映画製作者連盟（映連）は毎年1月末に新年記者発表会を開催し、前年の映画概況（成績）を報告、各社の新しいラインナップについても説明しています。2025年は1月29日に行われました。

2024年の国内の年間興収は2069億8300万円で、23年比144億円減（93.5%）。内訳は、邦画が1558億円で前年比76億円増（105.1%）、洋画が511億8300万円で前年比221億円減（69.8%）。邦画は、16年の1486億円を大きく上回り新記録で歴代1位となりました。

興収10億円以上の邦画は『名探偵コナン 100万ドルの五稜星』ほか31作品。引き続き

アニメが好調で、2作品が興収100億円を突破。邦画上位10本の内、アニメが6本を占めています。50億円超えは23年より2本増えて7本でした。

その一方で洋画は、23年の米脚本家組合と俳優組合によるストライキの影響により、大作、公開本数の減少が24年に出ました。公開本数は邦画が685本で前年より9本増、洋画が505本で51本減。邦画と洋画合計で1190本、2000年以降では4番目の本数です。

日本国内において興収10億円以上の洋画は『インサイド・ヘッド2』ほか10作品。23年は15作品だったので大きくダウンし、50億円以上は1本のみ。2000年代に入り、06年に邦画の興収が洋画を上回り、翌年に洋画が巻き返しましたが、08年から邦高洋低の状態が続いています。

洋画の不調は日本国内に留まりません。エンタテインメントの情報メディア「GEM Standard」のレポート「世界・アジア太平洋映画興行概況」(国・地域別推移)によると、世界の映画興行収入はコロナ禍を経て、2023年は340億ドルに達しましたが、24年は310億ドル(予想)に減少(出典:米Comscore社)。北米の興行成績も23年の91億ドルから24年は86億ドルと5・5%減となっています。



ALL ABOUT
THE MOVIE
BUSINESS

3

なぜ今、ハリウッド映画よりも日本映画の方が儲かっているのか？

なぜ低迷するハリウッド映画と比較して、日本映画はこれほど盛り上がっているのか。とりわけ、これまで世界のマーケットでは通用しがたいと思われていた実写映画において、盛り上がりが起こっているのか。そのヒントは、業界の構造にあると考えています。

東宝、松竹、東映、ワーナー・ブラザーズといった大手映画会社が、ベストセラー小説や漫画の原作元の出版社や、高視聴率を記録した人気ドラマを放映したテレビ局などと「製作委員会」を組んで、すでに人気のあるコンテンツを「映画」としてヒットさせる制作の仕組みができてきているのです。

さらに、東宝を例にすると、観客は、大ヒットした東宝配給作品をTOHOシネマズなどで鑑賞すると、その際に東宝配給作品の次回作の予告編を自動的に見ることになりま

す。当然、大ヒット作となると、それだけ多くの観客が予告編を見ることになるので、作品の認知・期待度が上がり、ヒットのスパイラルが次々と生まれるのです。

これら2つの相乗効果により、今の日本映画の盛り上がりが生まれています。



4

日本で次なる「スター監督」 は生まれるのか？

メジャー作品が好調な一方で、インディペンデント映画の状況は楽観的ではありません。芸術性や技術的な作品としての評価と、世界マーケットにおけるビジネス的な作品の価値とは別です。大手映画会社とインディ系の中小企業の格差を認識したうえで、日本の映画ビジネスにとって中小作品も多様に併存できる、両輪となることが大事であることも考えなければなりません。

1980年代から2000年代にかけて、日本では個性豊かな映画を上映する「ミニシアター」が隆盛していました。ミニシアターの存在により、新人や若手監督のデビュー作などを公開する場が今よりも数多くあったのです。じっくりと時間をかけてそれらの作品を上映し、新しい才能を育てていく環境があり、そこから次世代のスター監督が輩出され

る構造がありました。

しかし、現在はミニシアターの経営が厳しくなり、閉館が続き、新人や若手監督の作品を公開する場が減ってしまったのです。中小規模の作品のヒット作が減り、話題にならなくなる、その規模の作品に出資することが控えられ、新しい才能の作品をバックアップしにくくなる、「負のスパイラル」に陥っているともいえます。

大手映画会社を中心に大ヒットが生まれる「正のスパイラル」と、中小規模の作品をとりにまく「負のスパイラル」。この2つの輪が同時に存在しているのが、日本映画の現状です。

私は映画の業界紙記者として17年間、取材を重ね、記事を執筆し、「映画村」と時に揶揄される日本の映画業界の表と裏を見てきました。現在は映画の情報サイト「映画.COM」の記者のひとりとして、より一般的な映画ファンに向けてニュースや映画評論などを発信し、映画のプロデュースも手掛けています。

本書では、フィルムからデジタルへ、IMAXや4DXといった技術革新を続けている映画の製作から公開、パッケージソフトから現在のネット配信サービスに至るまで、私なりの知見と視点から、日本の映画ビジネスの現在地を解説していきます。

なるべくデータとなる数字を織り交ぜることで、日本映画の製作、市場の現状、国内における洋画の状況、そしてデジタル化による進化と変化について把握できるようにしました。そして、映画誕生の創成期にも触れることで、映画を作りたい、海外の映画を国内で配給・宣伝したいなど、「映画村」に足を踏み入れて、国内だけでなく世界を股にかけて活躍したい方が、一歩踏み出すきっかけになるような本を目指しました。ヒントは散りばめてありますが、「どうすれば大ヒット作品を生み出せるか!？」という指南本ではありません。

また、すでに映画業界で日々奮闘している方々にとっても、過去と現状が整理できて、今後の新たなチャレンジのヒントになるような本になれば幸いです。大きなスクリーンの美しい映像と高音質の印象的な音楽に誘われ、「映画」というイメージーション溢れる夢の世界と、そのビジネスの両面を覗いていきましょう。

序章 Prologue : Japan's Movie Industry in the Global Spotlight

アメリカを席巻した

日本映画業界の現状について考える

1	2024年、日本映画がアメリカを席巻した	004
2	2000年代後半から続く「邦高洋低」	007
3	なぜ今、ハリウッド映画よりも日本映画の方が儲かっているのか？	009
4	日本で次なる「スター監督」は生まれるのか？	011

第1章 Chapter 1 : The World of Film Directing

プロデューサー・監督から学ぶ

映画制作の世界

- 1 映画の生みの親は監督か、プロデューサーか…………… 0 2 4
- 2 映画監督の作家性が映画を革新し続けている…………… 0 3 0
- 3 映画作りの設計図となる脚本の重要性…………… 0 3 6
- 4 撮影、照明、美術など各々が作り出す夢の世界とリアル…………… 0 4 1
- 5 映画を支える各部の助手たち…………… 0 4 4
- 6 撮影のための環境をつくるラインプロデューサー…………… 0 4 8
- 7 #MeToo運動後の映画製作現場の変化…………… 0 5 3

COLUMN 「ブロック・ブッキング」の終焉が映画人のキャリアパスを変えた…………… 0 5 8

第2章 Chapter 2 : The World of Filmmaking

製作方式から学ぶ映画作りの世界

1	資金調達の仕組みから考える映画製作	064
2	映画の原案・企画はどこから生まれるのか	071
3	インディペンデント映画の資金調達	075
4	製作規模が変わる完成までの時間	080
5	2024年歴代最高興収を達成した東宝の強さ	086
	COLUMN 小規模でも商業映画をプロデュースするのは難しい	090

第3章 Chapter 3 : The World of Film Distribution

洋画から学ぶ映画配給の世界

1	洋画メジャー会社と独立系配給会社の違い	096
2	海外映画祭でヒットする映画を買い付ける方法	099

伝説の宣伝マンから学ぶ 映画宣伝の世界

第4章

Chapter 4 : The World of Film Promotion

- | | | |
|---|-----------------------------|---|
| 3 | なぜ映画祭は開催されるのか…………… | 1 |
| 4 | 公開スクリーン数が多ければいいわけではない…………… | 0 |
| 5 | 興行収入はどうやって計算しているのか…………… | 7 |
| 6 | 映画の収入構造と収益の仕組み…………… | 1 |
| 7 | ハリウッドのストライキの影響を受けた洋画…………… | 1 |
| 8 | ハリウッド映画は復活するのか？…………… | 1 |
| | 「映画史に残る名シーン」の舞台裏…………… | 2 |
| 1 | 映画のヒットを左右する宣伝と戦略…………… | 2 |
| 2 | 伝説的な買付け・宣伝マンが手掛けた時代…………… | 3 |
| 3 | ヒットに導く話題の作り方…………… | 3 |
| 4 | ファンとマスコミを盛り上げる「試写会」の役割…………… | 4 |

5	ロコミが最大のプロモーション	147
6	映画のヒットの方程式	149

COLUMN 映画業界事件簿〜その言…解任

152

第5章 Chapter 5 : The World of Film History

映画の誕生から学ぶ映画史の世界

1	世界で最初に生まれた映画	158
2	サイレント映画——幻想、歴史、神話など草創期の特徴	161
3	ヨーロッパ発祥の超大作、映画に見るロシア社会	165
4	幻想・怪奇、冒険活劇、喜劇など映画ジャンルの誕生	169
5	サイレント映画後期と映画界に変革を起こしたトーキー映画	174
6	日本映画の誕生期と独自の話法	178

COLUMN 映画業界事件簿〜その式…破産

182

第6章 Chapter 6 : The World of Movie Theaters

ポップコーンから学ぶ映画館の世界

1	シネコンのはじまり	188
2	映画の多様性を支え続けるミニシアター	191
3	なぜ映画のお供はポップコーンなのか	195
4	フィルム上映からデジタル上映へ	198
5	全国の映画館をつなぐライブビューイング	202
6	3D・4D・IMAX——最新技術を活用した体感上映	204
7	快適な鑑賞体験を提供するバリアフリー対応	210

COLUMN	映画業界事件簿〜その参：変革	214
---------------	----------------	-----

第7章 Chapter 7 : The World of Secondary Rights and Licensing

Netflixから学ぶ二次使用の世界

- 1 映画の二次使用ビジネス..... 220
- 2 レンタルビデオ店の興亡..... 225
- 3 Netflix、Amazon、Disney——動画配信サービスの台頭..... 229
- 4 「金曜ロードショー」が果たした役割..... 235
- 5 違法配信・ファスト映画をどうするか..... 240

COLUMN 映画業界事件簿〜その四：殺気..... 244

第8章 Chapter 8 : The World of International Expansion Through Anime Films

アニメ映画から学ぶ海外展開の世界

- 1 国内歴代最高を塗り替えるアニメ映画の人気..... 250
- 2 世界でもヒットを連発する日本のアニメ映画..... 253

第9章

Chapter 9 : The Future of Movie

DXから学ぶこれからの映画の世界

- | | | |
|---------------|---------------------------|-----|
| 3 | 韓国、日本などアジアの映画・ドラマへの期待 | 255 |
| 4 | 世界の映画市場の現状 | 259 |
| 5 | ローカライズ戦略——洋画メジャーによる邦画製作 | 263 |
| COLUMN | 製作者が公開まで手掛ける自主配給 | 266 |
| 1 | 映画業界のDX事情とマーケティング | 270 |
| 2 | 脚本から制作までAIが行う映画が新時代を切り開くか | 274 |
| 3 | デジタル時代に時代劇の技術継承を図る | 277 |
| COLUMN | 地方映画祭の存在意義 | 281 |

終章 Epilogue : Building a Movie Business We Can Be Proud of on the Global Stage

夢のある、世界に誇れる
映画ビジネスであるために

おわりに	291
参考文献	293
読者特典 映画を語るならこれを観よ！ 必見映画250	295

カバーデザイン 金澤浩二
カバーイラスト 市村 譲