

## 知的財産を活用したコンテンツ制作時の資金調達

### —映画産業における資金調達手段としての完成保証制度に関する考察—

杉山 慶子 (東京大学)  
鈴木 雄一 (東京理科大学)

現在の日本の映画産業においては、映画制作費の調達の大半を「製作委員会」方式が占めているが、米国では、より多様な出資者から資金を調達する方法として完成保証制度が普及している。本稿では、日米映画産業における映画制作費の調達方法について比較考察する。

#### Financing for Contents Production Utilizing Intellectual Property —The Negative Pick-up in the Film Industry—

Keiko SUGIYAMA and Yuichi SUZUKI

“Seisaku iinkai” is a major financing method for film producing costs in the current Japanese film industry. On the other hand, a “negative pick-up”, a business method in which a completion bond is used, is one of the common financing methods for film producing costs in the United States. We compare financing methods for film producing costs between those in the United States and Japan.

#### 1. はじめに

映画産業は、いわゆるコンテンツ産業のなかで、長い歴史を有する伝統的産業として現在も重要な位置を占めている。

全世界での映画産業の規模は、2004年において約840億米ドルである<sup>1</sup>。また同年、日本においては約80億米ドルの市場である<sup>2</sup>。

日本における劇場の興行収入及び入場者数を見ても、2005年には興行収入が約1,900億円、入場者数が約16万人となっており、過去5年間においても、毎年ほぼ2,000億円規模の興行収入と、16~17万人規模の入場者数を維持している<sup>3</sup>。

また、今後映画産業市場の一翼を担う可能性のある、VOD(Video on Demand: 映像配信サービス)に関する意識調査においては、今後視聴したいと思う有料動画コンテンツ・ジャンルの1位に新作映画、2位に旧作映画が挙げられている<sup>4</sup>。このように、劇場上映にかぎらず、映画というコンテンツのニーズは高い。

個々の日本映画の質に関しても、「ハウルの動く城」では宮崎駿監督が2005年にベネチア国際映画祭にて第62回 栄誉金獅子賞を受賞している。また、「座頭市」では北野武監督が第60回同国際映画祭監督賞を受賞している。

映画産業の資金調達面に目を転ざると、最近では日本政府による支援策も打ち出されている。例えば、経済産業省では、2003年10月知的財産政策室より「コンテンツ完成保証制度の創設」を提案、2004年3月には「日本型映画完成保証に関する調査研究報告書」を発表している。また、知的財産戦略本部では、2003年12月コンテンツ専門調査会にて「日本型映画完成保証制度創設」を提案している。

本稿においては、映画制作時の資金調達に焦点をあて、日本の「製作委員会方式」と、米国における完成保証制度について比較考察を行う。

## 2. 日本における映画制作費の資金調達例

現在の日本映画の制作資金の多くは、当該映画に関係する複数の業界関係会社の出資によってまかなわれている。そして出資方法としては「製作委員会方式」が主流を占めている<sup>6</sup>。

「製作委員会方式」とは、大手映画会社、テレビ放送局、出版社、など映画関連業界各社が任意組合契約を締結したうえで、「製作委員会」を組成し、各社が出資することによって映画制作費及び諸経費をまかなう方式である。この方式は、大手映画会社が単独で制作費を投資していた時代と比較すると、業界内のリスク分散が図られる点で、大きな利点がある方式といえる。

かつては映画作品が、テレビ放映やDVD販売などによる収入を生みず、主な収入は劇場興行に限られていたことから、大半の映画作品においては、大手映画会社が一社で、配給、興行及び制作を担い、リスクの高い映画制作費を拠出していた。しかし、映画作品の収入源が多様化してきたことにより、関係業界企業が増加したため、リスクの高い映画制作費を各企業が分担するという「製作委員会方式」が主流を占めるに至っている。

また、任意組合契約を締結するだけで「製作委員会」を組成することが可能なので、組成費用がほとんどかからないことも大きな利点である。

「製作委員会方式」の業務の流れは以下の通りである。

- ① 業界各社が集まる。  
例：大手映画会社、テレビ放送局、広告会社、映画制作会社など。
- ② 業界各社が任意組合契約を結び任意組合としての「〇〇（主に映画のタイトル）製作委員会」を組成する。
- ③ 各社が任意組合員として「製作委員会」に出資をする。この出資金が、映画の制作費及び諸経費となる。
- ④ 小説や漫画などの原作がある場合は、「製作委員会」がライセンス交渉をする。
- ⑤ 「製作委員会」が映画制作会社に、映画制作を委託する。
- ⑥ 映画完成後、著作権は委託者である「製作委員会」に帰属し、任意組合員としての各社が共有をする。
- ⑦ 「製作委員会」が、任意組合員各社に対して、当該映画作品のテレビ放映やDVD化などに係る著作権法上の諸権利を付与する。
- ⑧ 当該組合活動により得た収益を、任意組合契約、または出資比率に応じて（民法 674 条参照）、任意組合

員に分配する。

しかしながら「製作委員会方式」についてはいくつかの問題点が指摘されており<sup>6</sup>、その中でも根本的な構造の問題として、映画業界外部からの資金調達を念頭に置いた資金調達スキームではないことが指摘されている。

「製作委員会方式」のそもそもの沿革として、業界内の一社が投資リスクを負うよりも、業界内で分散をしようという仕組みなので、生来的に外部資金供給者を予定していない。

また、任意組合とは人の集まりであり、任意組合員は無限責任を負う。人の集まりである組合は、資金の集まりである株式会社などとは異なり、投資家保護の必要はなく、計算書などの作成義務もない。

従って、理論的には出資によって分配を得ることのみを予定した業界外部の者も任意組合員になって出資することは可能であるが、実際には責任の重さ、及び情報開示の程度などを考えると、多大な困難を伴うこととなる。

結果として、映画業界特有のリスクを深く分析するスキルを持たない業界外部からの資金を呼び込むことが困難であり、そのためには他のスキームが必要となる<sup>7</sup>。

## 3. 米国における完成保証を用いた資金調達

映画制作費の外部資金調達を考えたとき、前提として収益事業として予定される収益を分析する必要がある。通常のプロジェクトファイナンスは、過去の類似の投資対象物の分析をして予測を立てる。しかし、映画は作品が唯一無二のものであるため、過去の類似作品の分析に加えて、当該作品の独自性が予測に大きく影響する。

従って、結局のところ、日本における「製作委員会方式」のように、当該投資リスクを業界内部者が吟味して、負うという資金調達の仕組みに帰結しがちである。

しかし、現在の世界の映画産業市場において約42%<sup>8</sup>のシェアを占める米国映画産業の成功を見てみると、その成功要因は多数指摘されているが、特に資金調達面に関しては、大手映画会社の資金に加え、外部資金をも取り入れることで、映画産業全体が活性化したといえよう。すなわち、資金調達力に乏しい独立系のプロデューサーなどにも、映画作品企画さえ魅力的であれば、完成保証状などを取り入れたスキームによって、業界外部の資金が流入したのである。

ここで、映画制作費への外部資金流入の可能性を開く米国における完成保証を用いた資金調達スキームを紹介

介する。スキーム紹介に先だって、外部資金供給者が考えなければならない映画投資へのリスクを、a) 完成リスク、b) 販売リスクの二つに大きく分けて考えてみる<sup>9</sup> (図1参照)。

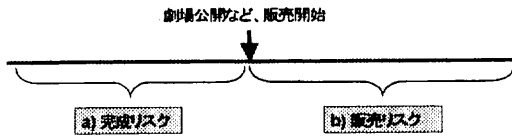


図1 時系列でみる映画作品に伴うリスク

まず、a) 完成リスクとは、原作（アイデア、企画、小説など）が市場価値を生む完成された映画著作権となるまでに発生する諸々の「完成しない」リスクを言う。ここでは、物理的、経済的に映画著作物が完成するか否かのリスクに加え、その著作物が市場価値を生む商品となるまでのリスクを意味する<sup>10</sup>。

次に、b) 販売リスクとは、広告宣伝や販売網という流通と、消費者の購買行動など販売に関わるリスク<sup>11</sup>をいう。

特に、a) 完成リスクの特徴としては、コンテンツを制作する段階でのリスクであるため、資金供給の前提となる評価判断材料が乏しいこと、また投資のボラティリティが非常に高いことが挙げられる。加えて、映画は完成しなければその後興行することは極めて難しく、結局巨額の投資の価値が限りなくゼロに近くなるという特性をも持っている。例えば、著名な俳優を主演に迎え撮影をしていたものの、その俳優が何らかの理由で出演不可能になった場合、代替性は極めて低く、当該作品を完成させることができなくなり、資金供給に対するリターンはおろか、原資そのものも限りなく無価値となる。

一方で、映画制作には多額の資本を要するため、制作資金への融資や投資を求める需要は大きい。

従って、外部資金供給者が合理的に完成リスクを負うことが可能となるように、融資を容易にするスキームが開発されていった。下記に挙げる完成保証を用いた資金調達はその一例である。

完成保証を用いた資金調達例としては、ネガティブ・ピックアップと呼ばれるビジネス・スキームが存在する。ネガティブ・ピックアップとは、「完成保証による完成リスクのヘッジと、MG (Minimum Guarantee) による興行リスクのヘッジを組み合わせることでデットファイナンスを行う一種のストラクチャードファイナンス」<sup>12</sup>である。

米国でネガティブ・ピックアップと呼ばれているスキームとは、具体的には以下の通りである<sup>13</sup> (図2参照)。

- ① 独立系のプロデューサーなどが大手映画会社とMG (Minimum Guarantee: 最低保証金) 付きの販売契約を結ぶ。ここでMG付き販売契約とは、大手映画会社が当該作品の完成後に、当該作品の一部または全部を買い取ることを約し、また、契約で定められた一定の条件を満たした場合においては、配給収入の多寡に関係なく最低保証金を払うことを約する契約を意味する。それによって、映画の販売リスクが、金融機関から大手映画会社へ移行する。
- ② MG付き販売契約と同時に大手映画会社は映画完成保証会社と完成保証契約及びプロデューサー契約を結ぶ。完成保証会社は決められた期限内、映画が制作されることを完成保証契約により保証する。制作会社はそれに見合う完成保証料を完成保証会社に支払う。また、完成保証会社はプロデューサー契約によって、人事面での管理権も確保する。例えば、監督の怠慢により制作スケジュールが大幅に狂った場合などに、監督を交替させるなどの権利が盛り込まれている。これによって、映画の完成リスクが、完成保証会社に移転する。

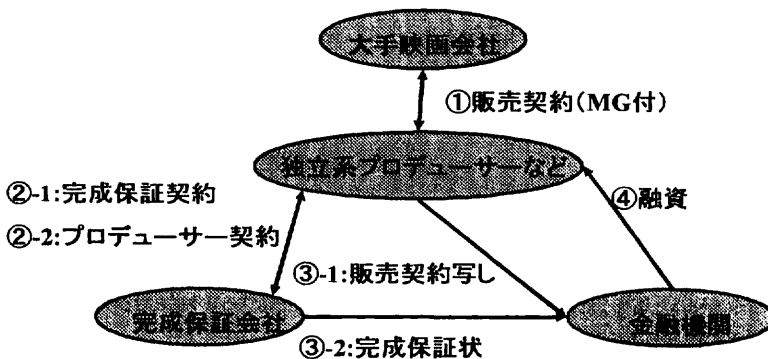


図2 米国におけるネガティブ・ピックアップスキームの一例

[独立行政法人経済産業研究所「日本型映画完成保証に関する調査研究報告書」(平成16年3月)42頁をもとに作成]

- ③ 独立系のプロデューサーなどはMG付き販売契約の写しと完成保証状を金融機関に提出する。
- ④ 独立系のプロデューサーなどが、金融機関より融資を受ける。

ネガティブ・ピックアップ・スキームの最大の特徴は、資本的に信用の乏しい独立系のプロデューサーなどであったとしても、映画作品企画の魅力が認められ、MG付き映画販売契約や完成保証契約などが締結されることにより、結果的に業界外部資金である金融機関から資金を調達できるところにある。

また、映画制作を実際に担当する独立系のプロデューサーなどが主導権を持って<sup>14</sup>、MG付き映画販売契約、及び完成保証契約など必要な契約を結んでいくことから、契約次第では、例えば自らの作品の著作権のうち、海外での権利は手元に残すという選択も可能となる。

米国においては、以上のようなネガティブ・ピックアップと呼ばれる完成保証を用いた資金調達が、ビジネスとして確立している。また、Film Finance, Inc.、cineFinance, Inc.、International Film Guarantors, Inc. といった完成保証会社が存在する。

このような資金調達方法を日本の映画制作現場に導入することを想定してみると、まず、現在の「製作委員会方式」では困難である外部資金調達が可能となる。

次に、「製作委員会方式」に基づく映画制作実務において「プロデューサー自身は製作委員会から製作委託を受ける下請けの地位に甘んじてきた」<sup>15</sup>という指摘があるが、上述のように著作権を留保した形での資金調達が実現すれば、日本の独立系プロデューサーや中小映画制作会社も、自身の作品の成功に応じて、経済的にも成功を手中にすることが可能となるのではなかろうか<sup>16</sup>。ひいては、経済的に次作への自己投資の割合が高まり、自身の創造力に基づいた作品の制作や人材育成が可能となり、映画産業全体の活性化に繋がっていくこととなる。

また、こうした資金調達スキームを使うことにより映画制作へのモチベーションが高まり、魅力ある映画作品を生み出すことができれば、強いコンテンツを有する映画産業が持続的に発展する可能性もある。

#### 4. 日本における「製作委員会方式」以外の資金調達の現状

日本における完成保証を用いた資金調達の現状としては、まず、大友克洋監督の作品が東京海上日動火災保

険の開発した「映画制作費用保険」の第1号適用作品となる予定という記事が発表(2005年9月27日付読売新聞)されたものの、その後、当該保険に関する報道は一切無い。

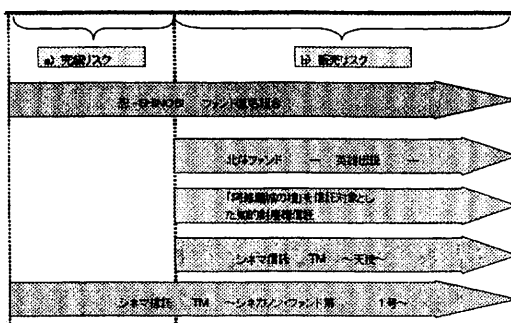
また、フィルム・コンプリーション・サービス(2006年6月よりフィルム・ファイナンス・ジャパンに社名変更<sup>17</sup>)が完成保証事業を行うために2004年2月に設立されたが、成立案件は報告されていない<sup>18</sup>。

ここで、「製作委員会方式」以外の映画制作費の資金調達の現状を、リスク及び完成保証の観点から考察する。

まず、民間において、映画著作物にまつわる主な金融商品には下記のものがある<sup>19</sup>。

- 2004年11月募集開始 「忍-SHINOBI ファンド 匿名組合」
- 2005年11月運用開始 「北斗ファンド -英雄伝説- (アニメ)」
- 2005年7月信託設定 劇場様映画「阿修羅城の瞳」を信託対象とした知的財産権信託
- 2005年11月募集開始 「シネマ信託™ ~天使~」
- 2006年4月信託設定 「シネマ信託™ ~シネカノン・ファンド第1号~」

但し、前述の金融商品のうち、「完成リスク」を負うものは、「忍-SHINOBI ファンド匿名組合」及び「シネマ信託™ ~シネカノン・ファンド第1号~」のみである。他の金融商品は、全て著作物完成後の「販売リスク」を負うものである(図3参照)。



[各商品の重要事項説明書、商品投資信託受益説明書など各種資料をもとに作成]

図3 リスクの所在による日本における映画にまつわる主な金融商品の分類

また、完成リスクを負う「忍・SHINOBI ファンド匿名組合」及び「シネマ信託™ ～シネカノン・ファンド第1号～」の中でも、「シネマ信託™ ～シネカノン・ファンド第1号～」は完成保証を商品のスキームには取り入れていない。

ちなみに、「忍・SHINOBI ファンド匿名組合」においては、完成保証とも解釈することができる、金融機関による債務保証及び作品完成を前提とした大手映画会社による劇場公開保証が取り入れられている。確かに金融機関の保証を取り入れ、完成リスクを金融機関の信用リスクに置き換えている意味では画期的な試みである。しかし、金融機関が行う債務保証の担保である債権は、大手映画会社の当該作品に限定されない資産を担保としている。そのため、結局大手映画会社の信用に頼っているスキームといえる。

このように、このスキームは大手映画会社の存在抜きにしては成り立たないという特質を有しているため、独立系のプロデューサーや中小映画制作会社がこうしたスキームを使える可能性は極めて低いと思われる。また、完成保証の核である①予算内、かつ②期限内で作品を仕上げるという作業を、完成を前提とした劇場公開保証として大手映画会社が自身でコントロールする仕組みになっているため、完成保証会社の出る幕もないといえよう。

このように、日本では上述のような信託、あるいは匿名組合を用いた資金調達が行われているものの、米国で見られるような完成保証を用いた資金調達は未だ例をみない<sup>20</sup>。

## 5. 結びにかえて

コンテンツ産業の中核は、才能あるコンテンツ制作者が、その才能を十二分に発揮した結果生まれるコンテンツの質の高さにつきては過言ではない。日本の現状では「製作委員会方式」という資金調達方法により大部分の映画制作費が調達されているために、例えば独立系のプロデューサーや中小映画制作会社による魅力のある映画作品企画が、資金不足のために日の目を見ることのないまま消え去る可能性が否めない。

魅力的な作品制作のための資金調達に多様な選択肢を提供することは、映画作品の質、量を豊かにし、競争力のある強いコンテンツを有する映画産業を育成する大きな力となる可能性が高い。

本稿では、映画制作時の資金調達面に関する考察を行ったが、資金調達面以外にも、映画の企画段階での評価

方法の確立、映画流通市場の整備、優れた作品を創造する人材育成など、検討すべき課題は多く、今後さらに映画産業に関する研究を深める必要があると思われる。完成保証を用いた資金調達スキームという新たな資金調達方法により、より多くの魅力ある日本映画が制作されることを期待しながら、ひとまず筆をおくことにする。

最後に、貴重なご助言を賜った東京大学先端科学技術研究センターの玉井克哉教授に深い感謝の意を表させていただきます。

<sup>1</sup> PricewaterhouseCoopers LLP, "PricewaterhouseCooper's Global Entertainment and Media Outlook: 2005-2009" p.21.

<sup>2</sup> *Ibid* at p.86.

<sup>3</sup> 日本映画は2004年、2005年ともに好調である。他方、洋画においては、2005年は2004年に比べて、興行収入、入場者数ともに減少が見られる。2004年には「ラストサムライ」、「ハリー・ポッターとアズカバンの囚人」など興行収入で100億円を超える作品が4タイトルあったことに比し、2005年は「ハリー・ポッターと炎のゴブレット」のみが100億円以上の興行収入であった。このことが、2005年の減少の一因と思われる。なお、100億円以上の興行収入を記録する作品は過去5年間では0～2タイトルにとどまっており、2004年は異例の年ともいえる：(社)日本映画製作者連盟、「日本映画産業統計」(<http://www.eiren.org/toukei/index.html>) 参照。

<sup>4</sup> 電通総研編、『情報メディア白書』(ダイヤモンド社、2005年12月) 91頁。

<sup>5</sup> 土井宏文 編・著、『コンテンツビジネス法務・財務／実務論 デジタルハリウッド大学院講義録』(株式会社九天社、2006年6月) 57頁～60頁、及び総務省情報通信政策研究所 著、『メディア・ソフトのこれから 変化するコンテンツ・ビジネス』(東洋経済新報社、2005年7月) 25頁～28頁。

<sup>6</sup> 例えば「製作委員会方式」において、映画の制作は映画制作会社に委託をされ、著作権は任意組合員である事業会社が共有する(民法668条「各組合員/出資其他/組合財産ハ、総組合員ノ共有ニ属ス」)。著作権の行使は、「製作委員会」組成時の任意組合契約に基づいて決められる。そのため、契約で合意された行使以外の権利行使については、全組合員の同意を得なければ行うことができない(民法668条、及び249条「各共有者ハ、共有物ノ全部ニ付キ其持分ニ応ジテデジタル使用ヲ為スコトヲ得」)。例えば、映画が制作されて10年後にDVD化などを行うことになった場合には、10年前の任意組合員全員の同意を取らなくてはならない。従って、年月が経つにつれ、任意組合員の所在が分からなくなり、同意を取ることが困難になる、などの問題点も指摘されている：土井宏文 編・著、『コンテンツビジネス法務・財務／実務論 デジタルハリウッド大学院講義録』(株式会社九天社、2006年6月) 58頁参照。

<sup>7</sup> この点、会社形式、匿名組合形式、信託形式、有限責任事業組合などが考えられるが、本稿の趣旨と逸れるため、ここではふれない。

<sup>8</sup> *Supra* note (1) at p.55.

<sup>9</sup> 借り手の倒産リスクや海外からの融資を受ける際の為替リスクなど、通常の資金調達の際に考えなければならぬ様々なリスクも当然に存在するが、ここでは外部投資家が映画制作費に金銭を提供する際に特別に考慮に入れなくてはならないリスクを述べるにとどめる(土井宏文『前掲書』176頁～178頁参照)。

<sup>10</sup> 土井宏文『前掲書』176頁～178頁。

<sup>11</sup> 『同上書』同上頁。

---

<sup>12</sup> 独立行政法人経済産業研究所『日本型映画完成保証に関する調査研究報告書』(2004年3月) 16頁。なお、引用文中の「興行リスク」は、本稿でいう販売リスクの一部である。

<sup>13</sup> 『同上書』14～16頁、Alan B. Koslow & Shawn D. Preston, "THE INDEPENDENT FILM MAKER'S "WAVE" OF THE FUTURE, The Negative Pickup Deal", "Becker & Pollakoff, P.A., ENTERTAINMENT LAW & BUSINESS, SPRING 2000", Film Finance, Inc ホームページ(<http://www.ffi.com/index2.html>)、cineFinance, Inc. ホームページ(<http://www.cinefinance.net/>)、International Film Guarantors, Inc. ホームページ(<http://www.igbonds.com/>)参照。

<sup>14</sup> 独立行政法人経済産業研究所『前掲書』18頁。

<sup>15</sup> 『同上書』10頁。

<sup>16</sup> ちなみに、著作権の限定的な譲渡について、日本でも一部譲渡が認められており(著作権法61条1項)、なんら問題はない。

<sup>17</sup> <http://www.ffi.com/locations/index.html>

<sup>18</sup> 2005年12月14日におけるフィルム・コンプライーション・サービス(当時) 代表取締役 楠 純子氏へのインタビューによる。

<sup>19</sup> ここで挙げたものは、主に民間企業によって組成された著作物に投資をする金融商品であり、官民共同ファンドや映画制作者へ投資をされるとされる金融商品は除いた。また1998年よりシリーズで組成されている「東京マルチメディアファンド」も映画に投資しているが、現在まではゲームなど他のコンテンツへの投資が多いため、ここでは除いた。

<sup>20</sup> この背景には、前提条件となる映画著作物評価を支える統計データの不備、日本における完成保証会社の法的位置づけの曖昧さ、日本における映画制作会社の経済的信用の低さ、完成保証会社の不存在など数多くの問題が指摘されている。