

対談

エンタテインメント業界 における人材活用

弁護士・慶應義塾大学法科大学院講師

内藤 篤

×

菊谷 達弥

京都大学大学院経済学研究科助教授

司会：神林 龍

一橋大学経済研究所助教授

はじめに

神林 本日は法律の実務に造詣の深い内藤先生と、応用経済学、特に契約理論と呼ばれる領域でご活躍の菊谷先生でご対談をお願いしております。私は司会ということで、なるべく口を挟まず問題提起や進行役に徹しようと思います。さて、対談に入る前に、簡単にこの対談の趣旨を説明させていただきますと、芸術・エンタテインメントと労働に関わるこの分野に関する研究はあまり蓄積されておられません。現実にもどのような実務が行われているのかですら、あまりよくわかっていないと思います。そこで、実務的にどういう契約・ルールが存在しているのか、実務の方がどういうことをお考えになって契約やルールを構築しようとしているのか、それを経済学が理解するとすれば、どのようなものかを中心にお話いただき、産業がおかれた現状とそのメカニズムを明らかにするとともに、将来への方向性を探っていきたいと考えております。

「コントロール権」——著作物は誰のものか

神林 では最初に、内藤先生がお書きになった『エンタテインメント契約法』というご本の中で、とくに前半部分の中心になっている「プロデューサー論」についてお話いただこうと思います。端的にいうと、現在までのエンタテインメント産業における契約関係は、内藤先生のおっしゃるプロデューサー論に必ずしも合致していないという現状認識から出発なさって、実務・司法・立法の各段階で、プロデューサー論に適合するように契約関係を変えていったらどうであろうかというのがご主張だと考えております。ですので、内藤先生にプロデューサー論についてごく簡単にまとめていただきまして、例えば、ある具体的な事件に出された裁判所の判示あるいは公正取引委員会の命令が、実はプロデューサー論からすると理屈に合わないということがございましたら、説明をいただきたいと思います。

内藤 必ずしも、何か一つのケースを取り上げてお話しするという趣旨には合わないかもしれませんが、僕がプロデューサー論で言いたかったことは、基本的には、コンテンツをつくる上で金銭的リスクを負った者が、そのコンテンツへのコントロール権をとるべきだということなのです。そのコントロール権の具体的

な発現が、現行制度のもとでは、著作権であるということになります。

きょうのテーマの芸術と労働ということからいくと、労働の成果として金銭報酬を考えるのであれば、金銭報酬とコントロール権は、僕にとっては、互いに排除しているものではありません。ただ、労働の成果として、作品生成への金銭的リスクを負っていない者がコントロール権ないしその一部をとるという考え方は両立しない考え方なのです。

具体的な例でいうと、特許で昨今話題の発明者報酬の話があります。あの場合は、コントロール権と両立している報酬請求権の例で、発明者が発明の対価としてのお金はとれるけれども、特許権そのものを所有したり、何かをコントロールしたりしているわけではないというモデルです。僕が言っているコントロール権というのは、この例でいうと、特許でいうところの特許権を持った会社と、それに対してクリエイティブな貢献をした人は、別にそれに見合ったお金をもらえればそれでいいという考え方です。でも、特許の発明者報酬の場合に顕在化しているように、それでは適正な対価はだれがどう決めるのかという問題があるため、非常に頭の痛い問題になってしまいます。適正な対価を事後的に公平・公正に決める手段は、おそらくないだろうと思いますね。結局のところ、コンテンツをつくる際の事前の契約・約束で決めておくしかないでしょう。ところが、事前に決めるといっても、映像などのコンテンツ制作には一般に膨大な数のクリエイターが参加しますから、それほど容易なことではありません。それでも、どのクリエイターに厚く報い、どのクリエイターには安く報いという、めり張りをつける人がどこかでいなくてははいけないし、それを裁判などの場で決着をつけることは非常に難しい。それをつけられるのはプロデューサーだけだろうという意味でのプロデューサー論でもあるのです。

プロデューサー論は、プロデューサーが権力を握るべきだという方向に理解されがちだし、そういうところを強調した面もあるのですが、やはりエンタテインメントは、クリエイターが基本ですから、クリエイターが貧乏をして、プロデューサー一人が栄えるということをやよとしていたつもりはありません。

菊谷 リスクをとる人にある程度のコントロール権を与えるというのはもっともですが、幾つか考えるべき要素はあるように思います。例えば、著作者とプロ

デューサーとを比べた場合、一般にプロデューサーのほうが経済学で言うリスク負担能力があるといえますか、リスクがあってもいろいろな他のプロジェクトを同時に行うことによって、リスクをプールできるという面があるでしょう。そういう点をどう考えるかという問題があると思います。

それから、もう1つ、おもしろいなと思ったのは、ちょうど著作権の問題と並んで発明の問題が生まれたけれども、産業競争力を高めるために議論されているプロパテント政策に引き写すところなると思います。この政策論争では、パテントの保護を強化しよう、あるいはパテントから得られる利益を最大限に保証しようという動きに対して、他方で、あまり強く所有権を主張すると、発明というのはいろんな知恵の集まりだから、それがうまくいかなくなるという主張とが対立しています。さきほどのお話を応用すると、この対立を解決するには、プロデューサーあるいはコーディネーターのような、ある種の力を持った人がいたほうが対立が緩和できるという話になるかと思っています。この点で興味深く思いました。

内藤 直接かかわらないかもしれないですけども、例えば映画館をやって身にしみてよくわかったのですが（実は今年の1月から渋谷に映画館を開いたのです）、フィルムを借りてくるとします。多くの映画は、大体、東映、東宝、松竹というメジャーと呼ばれるところが配給権を持っていて、そこに行けば借りてくることができます。けれども、特に70年代以降につくられた映画は、必ずしも大手が配給権を持っておらず、プロダクション、つまり映画をつくったところがそのまま権利を持っているというのが幾つかあるのです。そういう場合、もう倒産してなくなったとか、共同で持っているのだけれどもどっちに権利があるかよくわからないとか、そういういろんなことが出てきてしまうのです。だから、コンテンツの流通という側面から考えると、どこか一つに権利が集中しているほうが利便性にかなうだろうという感想はしみじみ持ちましたね。

似たような話は音楽配信についてもいえます。音楽プロダクションがある原盤に関して100%お金を出した場合、レコード会社との契約期間が切れたら、この原盤はレコード会社が流通すべき立場にはなく、音楽プロダクションに権利が返ってこなければおかしくなります。実際、僕自身音楽プロダクションの代理となれば、このような交渉をするわけなのですが、ところ

が、10年たって、ファンなり、あるいは配信事業者がこの音楽を流したい、聞きたいというときに、結構足かせになってしまう話なんですよ。音楽プロダクションは浮沈が激しいですから、原盤をどこが持っているかわからなくなってしまうのです。

菊谷 よく70年代のフォークソング集とか、コンピレーションのCDがありますけれども、あれは背後で複雑な問題を解決したあとであるわけですか。

内藤 全部が全部そうだとは言わないですけども、多分、100曲あったら、30曲ぐらいは必ずしもレコード会社が権利を持っているわけではないでしょうね。

菊谷 100分の30とは結構多いですね。

内藤 腰だめの数字だから、よくわからないですけども、そのくらいじゃないでしょうか。

菊谷 ご著書の中に、リスクをとる者と並んで、欠くべからざるある種の資源を提供する者も、そういうコントロール権を持ちやすいというお話がありました。例えば、今おっしゃった配給も、とにかく出版・配給が欠くべからざるプロセスだから、それを握っている者がある種のコントロール権を持つということになりますね。欠くべからざるある種のリソースを提供する者という考え方で、リスクをとる者というのは、必ずしも一致しないと思うのです。

内藤 そうかもしれませんね。最初に菊谷先生のおっしゃられた、リスク負担能力がプロデューサーのほうが高いであろうという点ですが、要するに、一種のポートフォリオ運営的なことをやっているからという意味では、確かにそうだろうと思います。けれども、クリエイターとの関係でいえば、プロデューサーはポートフォリオをやっているから見かけほどリスクは高くない、だからクリエイターの側にコントロール権が行くべきかという、それはどうなのでしょう。

菊谷 確かに。あくまでプロデューサー側にコントロール権があるからこそポートフォリオの運営が可能になるということですね。リスクの低い場合だけクリエイターにコントロール権をわたすとなると、残りの案件のリスクが上昇してしまい、プロデューサーの側のポートフォリオが成立しなくなってしまう。それでは、確かにおっしゃられるような問題がでてしまうと思います。それに、実際に出版社側は、使命としてやっているという覚悟がある程度あるでしょう。つまり、こちらで新人を発掘しよう、だからある程度赤字でもいいやといった覚悟です。他方では人気作家を

抱えているから、全体としてうまくいけばいいという考え方ですね。

内藤 そうでしょうね。だから、さきほどのレコード会社と100%原盤制作費を負担したプロダクションとの関係においても、レコード会社側が仕掛けるのは、そういう類の議論なのです。確かにあなたとの関係では、あなたが100%原盤を持っているかもしれない。けれども、それも含めてうちは、いろんなアーティストを抱えてやっているわけで、それが全部5年後、10年後でも、うちを通して世の中に流通できるという体制であることが、レコード会社としての使命なんだというような言い方にしばしばなります。

菊谷 多様なアーティストを抱えるというのは、ある時点においてもそうだし、時系列的な時間の流れにおいてもそうだし、ある種の文化の保護といえますか、保持という意味での役割もあるという主張ですね。

内藤 メジャーなり、出版社なり、会社が、ほんとうにそういう自覚と使命でもって動いているなら、確におっしゃるとおりということになるのかもしれませんが。けれども、結局、必ずしもそうではない。現実には、売れなくなったレコードは廃盤になるし、売れない映画はきれいなプリントでは保存されていない。建前と現実がなかなか一致しないところをどうすればよいかが問題なのだと思います。

ところで、菊谷先生のご専門の「契約と経済」というのは、どういう学問なのでしょう。

「インセンティブ」契約

菊谷 企業組織を中心に研究しているのですが、この分野の研究者にとって、この二、三十年で発展してきた契約理論という分析手法・考え方は必須なんですね。いわば、みんな勉強している共通の言語みたいなものです。私の場合は、契約理論そのものを題材に専門的に論文を書いているというほどではなく、それをベースにした実証研究が主となります。

契約理論のタイプとしては、2種類あります。まず、世の中は、法律がなくても、二者間でお互いにとことん話し合って交渉すれば、必ずお互いに満足できる契約にたどり着くはずだという、有名な考え方があります。この考え方に立てば、法律は契約違反を防ぐために必要なだけで、すべて自発的な交渉に任せればよい、ということになります。

ところが、現実には往々にしてそうならない。というのは、いろいろ交渉するときにコストがかかる。お互いが本音はなかなか言わないとか、戦略的に振る舞うとかだけでなく、そもそも将来起こりうるあらゆる事態を想定して契約に盛り込むことは不可能である。だから、当事者に任せただけではうまくいかないという考え方がでてくるわけです。この場合契約に穴があるという一種のデフォルトの状態をカバーするために制度や法律が必要だという考え方です。

例えば、事前に、お互いに好きなように取り決めておけばいいという典型的な例として、インセンティブ契約があります。だれかに何かの仕事を任せる場合、普通、任せる相手は自分の思いどおりに動いてくれない。いわゆるエージェンシー問題が発生しますが、なるべくその弊害を小さくするような契約の仕組みがあるはずだから、二者で交渉してそういう契約を結べばよい、その一つがインセンティブ契約だと考えるのが前者のタイプの契約理論です。それから、いや、そういう契約は結べない、事後的にいろんな機会主義的な行動がとられてしまって、結局、そういう契約は事前に結んでも効力が限られているとして出発しなければいけないという考え方が後者のタイプの契約理論です。結局、事前に拘束的な契約を結べるという考え方と、そういう契約は結べない、結べないとしたら、何が起きようすればよいかという考え方と、その二つが契約理論の守備範囲なんです。

内藤 インセンティブというのは、平たい言葉で言うと、歩合契約的なことですか。

菊谷 そうです。売上げに比例した印税契約なんかまさにそうですね。だから、一括の固定額支払いというのは、そうではない契約の典型です。

内藤 ワンチャンス主義。

菊谷 そうです。例えば、出版に際して出来高給で印税契約を結んだ場合、最初は作品の出来と売上がどのように連動するかわからないので、必ずしもそれがどれぐらい作品制作のインセンティブになるかはわかりません。でも、何作も書く人間にとっては、前回にこれだけ印税が入ったから、今回はもっと頑張ろうという形のインセンティブが働くと考えられます。

内藤 今おっしゃったところにかかわるところですが、例えば雑誌に記事を書いて載せるような場合、あるいは、CDのバックミュージシャンを務めるような場合に、仮にそこにインセンティブ契約を持ち込んだ

とすると、多分、雑誌定価の何%掛ける発行部数だとか、あるいはCDの売り上げ枚数掛ける0.何%くらいになってしまうと思います。結局、すごく売れても数万円にしかならない。

逆に、雑誌に記事を書いたり、あるいは、バックミュージシャンでCDに参加している人たちは、現状でおそらくそういうインセンティブ契約だった場合以上のものは払われていると思います。その理屈からするとその辺の兼ね合いはどういうふうに考えるのでしょうか。

菊谷 それは難しいですが、例えば印税方式にしないことで、交渉の手間暇が節約されて、その分を受け取ることができるという考え方があっていいでしょう。もう1つの可能性は、だれかの分を余計にもらっているか。そのどちらかだとは思いますが、どちらであるかは残念ながらよくわかりません。

神林 インセンティブ契約以上のものが払われているという内藤先生の認識は、一般的でしょうか。

内藤 多分そうじゃないかと思えます。音楽アーティストだと、印税でもらう人とそうではない人は、わりと明確に分かれています。日本の場合、印税でもらえるアーティストの印税率自体が低いのですが、例えば印税でもらえるアーティストがCD1枚当たりの2%をもらっているときに、その兼ね合いでいくと、バックミュージシャンが仮に10人いたとしたら、10人合わせて2%以上になるような設定というのは多分しづらいと思えます。

そうすると、10人に合わせてひとり0.2%としてみましょう。CD1枚売れて、1%で30円。その5分の1だから6円。10万枚売れば60万。60万だと多分、取っ払いつまり、ギャラとしてもらうよりはずつといいと思いますけれども、CDアーティストが1%という場合もありますからね。それに、今どき10万枚売るのはわりといいほうですから、それを考えると、印税方式よりも10万なり20万を固定でもらったほうがよほど安定するという考え方はあります。

菊谷 すごく売れる人の分から、ある程度移転されているのかもしれないね。

神林 ということは、印税方式でもらっているアーティストというのは、最終的に意外にもらっていないかもしれないね。

内藤 ただ、音楽の場合、アーティストにお金が入ってくるのは印税だけではなくて、所属事務所が払う固定報酬がありますし、あるいはマーチャンダイジング

関係の印税みたいなものも入ってきたりもしますから、必ずしもCDの収入だけで云々できないところはありますね。

菊谷 クラシック音楽系は、おそらくワンチャンス主義じゃないでしょうか、あまり売れませんから。

内藤 たしか、指揮者だけが印税で、楽団はギャラ一本だと思います。

菊谷 ソリストでも結構ワンチャンスらしいですけど。もちろん、世界的に有名になれば別でしょうけれども。

内藤 僕、昔、1冊当たりの単価のものすごく高い本を翻訳したことがあるのです。一冊2万円ぐらいだったと思いますが、買い取りでやりますか、印税でやりますかと聞かれて、買い取りだと幾らになるんですかと聞き返したら、二百何十万という提示だったのです。印税でいくと、初刷りが1,000部とか2,000部の世界なので、百何十万ぐらいですと言われて、迷わず買い取りを選びました(笑)。

神林 例えばバックミュージシャンに対して、印税でいきますか、買い取りでいきますか、ワンチャンスでいきますかという選択肢が提示されているのであれば、問題は少ないのかなと思うのですけれども、現状はどういう……。

内藤 そこは、まさに交渉コストの問題だと思うんですよね。1人が相手であればいいですけども、10人、20人かかっていると、その一人ひとりがおれは印税、おれは買い取りみたいな話になると、事務コストなり、交渉コストってばかにならないんじゃないでしょうか。

菊谷 ワンチャンスというのは一種の買い取りですから、将来の二次利用権みたいなものも全部買い取っているから、ちょっと多目ということはないのでしょうか。

内藤 それはあるにはあるでしょう。けれど、例えば翻訳本だと、翻訳物そのものの二次利用はあまりない。電子出版でもすればもしかしてということはあるのかもしれないですけど。

神林 その辺は、うまく資料が集まるとわかりそうですね。つまり、二次利用が前提とされているような契約で買い取った場合と印税方式にした場合の差と、二次利用があまりないであろうという契約の、2つの差を比べると前者のほうが大きくなるはずだということになります。

菊谷 出版社の二百何万という提示は、どういう計算のもとにやったのかを知りたいところですね。何部くらい売れるかという想定があって、それ以下だったらどれぐらいリスクを被るかということも一応考えているはずですよ。

内藤 そうでしょうね。

神林 映画の場合は、買い取りというか、固定、つまりギャラで支払われる人と、印税方式というか……。

内藤 二次利用のときに何らかのお金をもらえる人。

神林 というのは、どういう感じで分かれているのでしょうか。

内藤 これは日本だけの傾向なのかどうかかわらないですけども、結構、法律に書いてあることをそのまま採用しているようですね。つまり、脚本家なり原作者は、法律上、権利が自動的にプロデューサーのところに来ないから、二次利用でお金をとれる。監督は法律上そうになっていないからとれない、あるいは、俳優はやはり法律上そうになっていないからとれないという具合です。

ただ、監督に関してはギルド的なものがあり、日本のメジャーとの間で一種の団体協約が成立しています。それによって、ギルド外、あるいは協約外の会社が映画をつくるときも、おおむねそれに従った二次利用のオファーをすることが比較的多い、そんなあり方ですよ。

契約のデフォルト

神林 メインアクターは、どういう扱いなのですか。

内藤 メインアクターに関して二次利用料はあまり発生させませんね。

神林 ハリウッドでもそうですか。

内藤 ハリウッドは逆です。逆に、それこそ興行収入の3%をとるみたいな激しいとり方をします。

神林 どうして日本とハリウッドでそんなに大きく違うのでしょうか……。

内藤 さっき法律に書いてあるから、こうなるみたいな言い方をしましたけれども、妙に法律にこだわっているんですよ。コントロール権がどうのと僕が強調したことの根底にもその辺りの事情があって、本来、アーティスト、クリエイターたちにとって、コントロール権はどうでもいいはずじゃないかという思いがあるわけです。それよりは、お金をとることを考えるのが

先なんじゃないのかという気がしています。

日本の脚本家は、法律上脚本に対する著作権を認められていますから（というか、映画化されても脚本著作権が自動的にプロデューサーに帰属することにはなっていませんから）、映画化がされた後にも脚本の著作権をそのまま持っている人がごまんといるわけです。映画の脚本著作権を譲り渡すなんていうのはほとんどないみたいな思想があるといってもいいでしょう。ハリウッドは全く逆で、当然、脚本は映画のプロデューサーに帰属すべきという前提です。でも、結果としてどっちの国の脚本家がお金持ちなんですかといったら、圧倒的にハリウッドの脚本家でしょう。だから、今の日本では、著作権というかコントロール権の強調の仕方というか、見方が何か違うような気がするんです。

菊谷 僕の指導している学生が、たまたま著作権のことを調べていて、それを読んでいたので、きょうの対談をお引き受けしたようなものなんですけど（笑）。日本の著作権法は大陸法系ですが、例えば大陸法系と英米法系の違いがバックグラウンドにある可能性はありませんか。

内藤 確かにそれは言えるかもしれません。でも、ゲーム業界だとか、そういう分野で、作品をめぐる著作権の攻防があるかという点、どうもない。

だから、日本人というか、人間特有というのか、例えば個人情報保護法がない時代にあっては、自分の名前でDMが来たってそんなにみんな怒らなかったのに、去年の4月1日以降、突然大ごとになり始めたじゃないですか。別に社会環境は何も変わっていないのに、法律一つができたことで突然に目覚めてしまうという、悪しき、というか変な法律崇拜があるんじゃないかという気がしてなりません。

菊谷 僕も買い物をして、カードをつくりましょう、電話番号を教えてくださいと言われたときに、以前だったら、わりと気楽に教えていたのが、最近、それほど気軽に教える気にならなくなったのは、悪しき影響を受けているのかもしれませんが（笑）。確かに法律が与える影響は大きい。

神林 日本の著作権法で、脚本家に著作権を認める、あるいは映画化に際して自動的に脚本著作権がプロデューサーには帰属しないというのは、もう随分歴史の長い法律なのでしょうか。

内藤 それは多分、旧法以来でしょうね。

菊谷 明治以来。不思議なのは、同じ大陸法といっ

でも、フランスと日本ではどうも違うみたいですし、アメリカもそこら辺りはうまく逃げているみたいなのですが、日本だけちょっとまじめという印象があります。その点はいかがでしょうか。

内藤 そんな感じはします。アメリカの場合、法律は法律であっていいんだけど、法律とは別に、我々はまさに契約によって取引をしようというのだから、それで法律と違う条件を設定しようではないかというのが一般的だと思います。日本人の物事の思考パターンは、そのとおりですよねというふうにもならない。

神林 日本のほうで法律とは別個に事実上、脚本家、あるいはその他の人たちから著作権を譲り受けるという契約が広がらないのは、どのような理由なのでしょう。やはり法律があるからだとお考えですか。

内藤 法律の問題もありますが、実は、契約の結び方のタイミングというのもあるんですよ。多くの場合、契約書は、物事が終わってから交わされるのがこの国の習慣なんです。当然、そうなる、言いたいことは言いますよね。

神林 物事が終わるといのは、映画だとどの辺なのでしょう。

内藤 最近また変わっていますけれども、たとえば脚本ですと、脚本が納品された以降とか、映画で俳優さんとの契約だと、まさにクランクアップした後とか、そういうタイミングが多いですね。

神林 事前にこういう脚本を書いてくださいということではなくて。

内藤 もちろん、そういう口頭でのやりとりはして、ギャラは幾らということまでやっているわけですけど、細かいことはそんなに言っていません。当然、著作権は譲渡してくださいとか言わないわけですね。

菊谷 何で言わないのでしょうか。あいまいな状況にしておくほうが、自分にとって戦略的に有利ではないかという考えがあるのでしょうか。

内藤 多分そうでしょう。でも、客観的に見てあまり有利になっているとは思えません。

菊谷 それから、先に言うのははしたないといった倫理的な理由もあるのでしょうか。

内藤 確かにそういう配慮はあるだろうとは思いますが、著作権云々はともかく、困るのは、二次利用料を払う払わない、払うのだったら、どういう払い方をするというのを何も言わないで、後から契約しよ

うとすることでしょう。実際、そこでもめるようなことも結構あるのですし、倫理的な理由があるにしても、それはどうなのかという感じがしますけどね。

菊谷 私に身近な出版の場合、その立場になったら、最初は、出版してもらえるだけでもすごくうれしいと思うのですが、実際に、後で二次利用の話が出てくると、最初の謙虚な気持ちが失せるのはわかる気がします。

内藤 出版の世界での著者は、ほとんどピンで立っている人ですが、映画は関係者がたくさんいますので、その辺の違いもまたあるでしょう。出版社は、作家の意向はものすごく大事にするし、下へも置かぬ扱いを普通するんですけども、映画の場合はそうでもないですからね。

菊谷 1人だけごねるときのパワーはより強いわけですよ。つまり、被る迷惑度が大きいほどごねる利益も大きいために、それをやるんじゃないかという気もしますが。ただ、それをやると、次回以降制作コストがすごく上がってしまうわけですよ。それ一回限りならいいけれど。だけど、人間というのは、そういう一種の機会主義を事後的にしようという……。

神林 なので、おそらく経済学がそれを解釈すると、事前に何とかしておいたほうがいいという考え方ができると思います。事前に何か約束をする、あるいはコミットをするという形をとっておいたほうが、事後的な機会主義というのを回避できるというのは、経済学から出てくる知恵ですよ。

菊谷 ところが、そこで議論として2段ある。今おっしゃったのが1段目で、最初にそういうことが起きないようにちゃんと契約を結んでおくと。起こりそうな事態に対して結んでおくというのがそれですね。ところが、いろんな事情によって、例えば想定外のことがあったりとか、あるいは、それぞれの個別の事情によって結べなかったりすることがあります。そのときでも、不都合なことが起きないように二段構えの体制として、プロデューサーにある程度強い権限を与えておく。つまり、事前の契約がうまくいかないとき、あるいは、事前の契約が結べないときの備えとして、「プロデューサー論」というのがあるのかなと思いました。

内藤 そうですね。確かに、例えば映画に限って言えば、おっしゃったところの二段構えの部分というのは、著作権法上、俳優とプロデューサーだと、特に約束しないと俳優の権利はワンチャンス主義でなくなる

というのがそうだし、監督さんとの間も特に契約しなければ、これは監督さんに何の権利も残らないというのがそれなわけです。そういう制度的な安全ネットがないときに、デフォルト状態の契約解釈としてそうあるべきだというのがプロデューサー論かと言えば、おっしゃるとおりなのかなという感じはします。

アーティストと事務所の関係の変化

菊谷 そこで、ちょっと経済学のほうに結びつけていくと、ある程度固定メンバーで何度も映画を撮っていくとか、当事者同士が繰り返し取引することになれば、将来のことがある程度重しになって、あまり変なことはしなくなるということもよく言われるんですね。ところが、この本で挙がっているような例は大体一回性の事件だから、もし業界で一回限りの取引が多いのだとすると、それでそういう問題が多く発生してくる可能性はありませんか。

内藤 それは間違いのないと思います。要するに、日本のプロデューサーたちがある意味いい加減な契約でやってこられたというのは、そこでむちゃを言うようだったら、もう二度とその人にはだれからも仕事が振られなくなる、村八分状態に多分なってしまうぞというのがあったと思います。

菊谷 ところが、事件になっているのは、必ずしもそういう状況じゃなさそうですね。

内藤 具体的な紛争になった事例ですと、たとえば制作をやめてしまって、すでに業界のアウトサイダーと化した会社が当事者である例が散見されます。失うものが何もありませんから、過去のしがらみを洗いざらい法廷にもってくるという感じもします。

神林 長い間時間をかけてずっと関係を保ってきたのが、最近になって壊れてきているということは、お感じにはならないですか。例えばレコードの契約なんかも、昔はもう少し長期的な専属契約を結んでいたけれども、今は大体1年契約が主流だというコメントがご本にありましたけど。

内藤 結局、今までの前提が、いわばレコード会社によるポートフォリオ的な投資戦略の一環だということだったので、それが状況が変化して、もたなくなってきた感じですね。それで、専属契約が短くなってきているのだと思います。

菊谷 例えばその中に、iPodのような、CDで売る

のではなく、ネットで配信するという問題、デジタル経済化に伴う問題というのもあるのでしょうか。

内藤 その問題は、どちらかというと、対アーティストというよりは、レコード会社とCDショップ、レコードショップとの関係でしょう。彼らとの長期的な関係を維持するためには、配信に関しては消極的になってしまいますからね。

菊谷 なるほど。ソニーダイレクトが大きくなると、ソニーのショップがつぶれちゃうということですね。

内藤 まあ、そんな感じですね。

菊谷 特にデジタル化に代表される技術変化の部分から、今までの継続的な関係が壊れてきているという傾向は、まだあまりないということでしょうか。

内藤 そうですね、やっぱり伝統的な村社会で完結していたお金の回り方なり、流通の仕方なりというのが、新しいプレーヤーが出てくることで、いわば村が拡散していくというところはあると思いますね。

神林 新しいプレーヤーというのは、具体的には。

内藤 例えば、制作にお金を出す主体として、昔であれば映画会社1社でやっていたのが、いわゆる制作委員会的な、テレビ局だの、ビデオ会社だのが入ってくる。さらに銀行系のベンチャーキャピタルがお金を出すようになってくると、そこでは当然、事前に契約書がないと話にならないとなっていくわけですよ。

アメリカ流の映画ファイナンスを見ることで分かったことですが、アメリカで契約書がきちんとつくられているのは、映画の制作資金に銀行が金を出すからだというのがつくづくよくわかります。要するに、そこでサインされた主要な契約がなければ、金なんか出せませんというのが、金融機関としての普通の姿勢ですから、主要な契約というのは嫌でも、制作着手前にそろえざるをえません。だから、制作委員会でお金を出すという方法は、そういう強制が働かず、必ずもお金を出す時点で、監督との契約、脚本家との契約、主要アクターとの契約がサインされたものが提示されなければならないというきつさをまだまだ持ち合わせていない。

菊谷 今おっしゃった、銀行が金を出すという場合、どういう形で出すのですか。融資ですか、それとも出資ですか。

内藤 融資です。ノンリコースローンですね。だから、担保はその映画著作権になります。

菊谷 この点、お金をプロデューサーが負担してい

るから、リスクを負担しているから、コントロール権があるというのが、内藤さんのプロデューサー論ですね。これに一番近い経済的な事例は、リスクが高いという点と、プロジェクト単位であるという点で、ベンチャービジネスとベンチャーキャピタルの関係かなと思うんです。

ベンチャービジネスがプロデューサーとした場合に、ベンチャービジネスがいろいろお金を出して事業をしますが、その背後に、さらにベンチャーキャピタルという存在があります。もちろん、ベンチャービジネスの経営者は、自分でもある程度出資しているわけですね。半分とか、30%とか、そうしないとモラルハザードが起きてしまうから。

そうすると、確かにベンチャービジネスの経営者は3割は出資していますが、残りの大部分はベンチャーキャピタルが出資しています。その出資者たるベンチャーキャピタルにコントロール権があるかといえば、普通そのプロジェクトに関するコントロール権はないわけです。あるいは著作物、成果物に対するコントロール権はない。あくまでもベンチャービジネスにあるわけですよ。この違いは何でしょうか。

内藤 ベンチャーキャピタルのリターンの構造は通常はIPO (Initial Public Offering: 株式公開) ですよ。だから、そこで最初出資した500万が5000万になり、5億になりというところが最大の目標です。だから、IPOに関するコントロール権を持つことがキャピタルにとっての、言ってみれば一番のコントロール権じゃないでしょうか。

菊谷 そうですね。つまり、「経営」に関するコントロール権ということですね。

内藤 ですよ。その上で、実際の経営の個々の判断というのは、言ってみれば会社法的な経営と所有の分離の精神にもあるとおり、それは代表取締役なり、取締役会でいいわけです。キャピタルにとってのコントロール権の関心は、株主総会的な意味で会社をコントロールするということになるでしょう。

じゃ、映画の場合どうかというと、映画の場合の出資者の関心というのは、ここが非常に微妙なところです。映画ファンド的に、例えば5億円の映画を100口に分けて、それを1口ずつ売っていくという人にとっての関心は、多分ベンチャーキャピタル的なところであって、お金がどのくらいリターンされるかに主な関心があるのだと思います。ところが、例えば3社、4

社でお金を出している人たちの関心は、基本的にこの映画を使って、自分の営業活動に役立てていくところにあるのではないのでしょうか。テレビ局がなぜお金を出すかという、それを自分のところで流す、あるいは、それを地方局に番組販売するところの権利をとりたいたいということです。

菊谷 例えば、ブロードウェイのミュージカルに出資する出資者のような、単なる出資じゃないというわけですね。

内藤 そうなんです。

菊谷 出資者であると同時に、著作物の利用者であるというケースが多いということになりますね。

内藤 それがある意味、日本的な制作委員会方式の特徴でしょう。

エンタテインメント産業労働者の賃金

神林 ベンチャービジネスの話になったので、そろそろ労働の話に引きつけてお話を伺いしましょう。労働者から見たベンチャービジネスの特徴というのは、報酬設計がストックオプションの形をとるとというのが非常に大きいですよ。つまり、先ほどでたワンチャンス主義ではないということが大きいのと思うんですけども。

菊谷 いや、それが実際には必ずしもそうではないですよ。経営者が株を持っていれば、もちろんIPOにあずかるわけですけど、それ以前にも食べていけないので自分の会社から自分の給料をもらいます。それもばかにならない。今おっしゃったのは、ベンチャービジネスの労働者ですよ。技術者などはともかく、一般の労働者まではなかなかまわらないんじゃないでしょうか。

神林 だとすると、映画などでアクターなどがギャラでワンチャンスになるというのも、似たような関係だと考えられるんでしょうか。

内藤 そうですね。

菊谷 要するにアクターとかバックミュージシャンとかいろんな役割分担があって、それぞれに余人をもってかえがたいような役務の提供者であって、必ずしもそう簡単には見つからないような、そういう人たちをどう扱うかという問題意識が出てきますね。

神林 逆に言うと、今まで日本のエンタテインメント産業は、ワンチャンスだ、ワンチャンスだと言って

きたので、例えば人材育成がうまくいっていないとか、あるいは産業全体の競争力というのに疑問符がついてくるというようなことが起こってはいないかという問題意識です。

たとえばアニメーションの業界では、アニメーターたちがストックオプションを持つような会社というのが結構増えてきていますよね。それは、ストックオプションを使って、自分できちんとしたキャリアを形成していく。あるいは、会社のほうは労働者に対してキャリアを提示していくことができるようになってきた。それをしていくところが強くなってきているという可能性もあるのかなと思うのです。

菊谷 でも、ストックオプションで、権利を行使できない間は どうやって生きていくのかという気はします。

内藤 例えば、従来の従業員持ち株制度とストックオプションというのは、どう違うのでしょうか。思想的には同じようなものなのでしょう。

菊谷 スtockオプションだと権利を行使する時期というのは決まっていますよね。それが決まっているか、決まっていないかというのは大きいです。従業員持ち株は自分の好きなときに売れますが。ただし、日本の場合、実質的には従業員持ち株はあまり好きなときには売れないのでしょうか。

内藤 まあ、そうですね。大体、退職したら売り戻しを強制されますよね。

神林 しかし、従業員持ち株制度は、自分もその企業に、自分の働いているところにステークを持っているのだという意識を労働者に植えつけることはできたと思います。

教科書的に言うと、そういう意識が日本の企業の生産性の一部を支えてきたことは、おそらく間違いないでしょう。そういう面から見ると、エンタテインメント業界というのは、いわゆる末端の労働者の層に当たる人たちをあまりインボルブしていないというのでしょうか、君もこの業界にとって必要な人間なんだというメッセージをあまり発していないような、そういうイメージがあります。

菊谷 なるほど。

内藤 結局、トヨタ、松下のように、末端の人たちを含めて一つの会社という組織になっていないのが一番大きいと思います。結局、非常に分業的な産業組織になってしまっている関係上、トップの成功を末端が

どういう形で享受できるかはっきりさせることが難しいですね。まさにストックオプションみたいなことを、社外の人にやろうとすれば、それはできなくはないかもしれないけれども。

菊谷 例えば脚本家にしても、独立した脚本家もいれば、映画会社に属している脚本家もいる。バックミュージシャンにも音楽会社に所属しているミュージシャンもいれば、そうじゃない独立したミュージシャンもおそらくいる。その比率は……。

内藤 独立しているほうが圧倒的に多いと思いますね。

菊谷 独立しているほうが多いのは、何が理由なのでしょう。例えば、本人がそのほうが自由だからよいとか？

内藤 それも当然ありますし、会社としても、常に膨大な末端機構を維持するだけの余力はないということなのでしょうね。

菊谷 リスクが大きい産業だから、当たり前続ければいいけれど、そうとも限らない。

内藤 ええ。例えば映画会社でいえば、いわゆるスタジオ制度が崩壊したというのは、その理由ですよ。末端に至るまでの人員を一つの組織、つまり大映、松竹が持っていたのが、結局持ち切れなくなって、専属脚本家も専属監督も次々に契約を切っていくという流れが現実にあったわけですから。

菊谷 それと、今神林さんがおっしゃったことと結びつけると、そういう分権的な産業構成は、ある層の賃金がかかり低く抑えられる原因になるのでしょうか。それとも、クリエイションの際にプラスに働くものなのでしょうか。

内藤 両方の面があると思います。つまり、非常に強いクリエイティビティのある個人であれば、ギャラ交渉は当然有利なわけですね。だけれども、逆に言えば、余人をもってかえられる人であれば、強いことを言えば、もう次回から使いませんという話になってしまうわけで、ある意味弱肉強食になっていくわけですね。

エンタテインメント業界の人材育成 (1)

神林 そのときに、長期的な視点から問題になるのは、市場に参入したときに、すでに余人をもってかえがたい才能を持ち、それだけの技術を持っているとすればいいわけなのですけれども、通常の場合、市場に

参入したときには、そんなに才能は開花しておらず、幾らでも替えはいるという状態です。そうすると、そういう人たちの扱いは、積極的に育成しようというような制度がなければ、どうなるのでしょうか。将来的に才能が枯渇していくというようなことがありはしないか。

菊谷 例えば漫画だったら、大漫画家のプロダクションみたいなどころに行って、そこで修行するというトレーニングの機関、場所があるのですが、それがほかの場では必ずしも存在しないという問題ですね。

神林 例えば音楽業界ですとか……。

内藤 確かに、それはあるでしょうね。ハリウッド流の言葉で、映画の予算を言うときにアバブ・ザ・ラインとピロー・ザ・ラインという言葉があります。アバブ・ザ・ラインというのは、要するにトップ、脚本家だとか監督だとか、主要アクターたちのギャラが予算表の中のある線から上に書かれるので、そのような人々はアバブ・ザ・ラインと呼ばれ、ピロー・ザ・ラインというのは、いわばその他大勢、助監督であったり、エキストラをさすわけです。

そうすると、じゃ、アバブ・ザ・ラインは、少なくとも現時点で充実しているのかもしれないけれども、それが10年後、20年後に、同じような人たちが続々と出てくる保証があるのかということですよ。

神林 そうです。非常に根拠のないことを言うのですけれども、邦画がこれだけ低迷したのは、ある意味、スタジオシステムの崩壊のさせ方が悪かったためなのではないかという考え方はできないでしょうか。スタジオシステムのときには、曲がりなりにも大部屋さんがきちんとして、わき役もきちんとしていた。映画をつくらうと思ったらつくれるという体制だったわけです。それがテレビの登場で、自分のところの収益構造が悪化したときに、スタジオシステムを保持し続けるのは確かに無理だったかもしれないけれども、場当たりのにどんどん請負化して行って、単価を切り下げていく形ではなくて、もっときちんとした形で映画業界自体を改変することができれば、これだけの低迷はなかったのではないかという考え方もあるのではないかと思います。

菊谷 スタジオが一種の訓練の場だったのが、それが分解した。アンバンドル化された。

神林 そうですね。特に、競合するところが多い大部屋というのでしょうか、末端の俳優さんたちにとっ

ては、急激に労働条件が下がっていくということが発生したわけですよ。

内藤 例えば歌舞伎、文楽のように、国が国営スタジオをつくって、そういうものを税金で担っていくというのは、一つの解決法なのかもしれませんが、それを納税者が果たして支持するのかという問題もあるでしょう。

菊谷 アメリカですと、アクターズスクールがあって、そういうところで養成する。日本の場合だったら、いろんな劇団ですよ。

神林 劇団といっても、食べていける人は、基本的にはいないですよ。アルバイトをしながらレッスン。

菊谷 でも、ある程度の訓練の場があるということはいえるのではないですか。

神林 その辺に疑問符がつくところじゃないでしょうか。私ばかりしゃべって恐縮ですけども、JILPTがアニメーションの調査をしています。その報告書を見ると、アニメーションで専門学校と呼ばれているところから卒業した人が、その後、どういうキャリアをたどっていつているのかがある程度わかります。やはりあまりよくないですね。アニメの専門学校で勉強したことというのは生かされているのかというと、現場サイドから見るとかなり不満があるとされています。

菊谷 それはどっちですか。働く側？ それとも、雇う側？

神林 両方です。働く側からすると勉強したことが全然役に立たない。雇う側からすると役に立つことを勉強していない。

菊谷 雇う側も、必ずしもこちらのニーズに合うような技能を身につけていないと。

神林 というような不満があちらこちらにたまっていて、あまりそういう学校の卒業生を重用するようにはなっていないという報告です。

菊谷 確かに、そういう技能を磨くというか、訓練する場というのは、必ずしも学校という制度だけではうまくいかないのがありますよね。ある種のミスマッチをどうやって防ぐかという問題。

神林 そのあたりは、業界全体でどうするか考える必要はあるだろうという問題提起なのです。

菊谷 今までは、日本は企業の中に入って、オン・ザ・ジョブでだんだん知識を身につけて行って、長期的にそういう技能を獲得するという形が主流でしたよ

ね。

神林 スタジオ制度ですね。

菊谷 それがなくなってしまうと、確かに学校があったとしても、学校からいきなり現場へとなくなってしまつて、その中間が抜けてしまう。

内藤 それは大きい問題ではありますね。

菊谷 今、話題の新人映画監督が何人も出てきていますね。映画監督はそういう訓練なしに、いきなり出られたのでしょうか。

内藤 どちらかというと、CMを撮って、あるいは最近だと、プロモーションビデオを何本か手がけてというパターンが比較的多いです。だから、例えば映像業界だと、映画会社よりはテレビ制作会社、テレビ制作会社よりはCM制作会社、そういう感じのところからトレーニングの場になっていると言えるのではないのでしょうか。なぜテレビ制作会社よりはCM会社かというと、そちらのほうが実入りがいいのですよ。その分、多分余裕があるのだと思います。

菊谷 短い時間の間に、いろんなアイデアを詰め込まれるというか……。

内藤 というよりも、ギャラが大きいです。CMには、15秒、30秒のものをつくるのに、平気で何千万のお金をつぎ込みますけれども、映画のほうは、90分のもので例えば2億円とかです。秒あたりの単価は全然違いますよ。

菊谷 今おっしゃられたコースがとられるのはわりとあるのでしょうか。

内藤 わりとあるみたいですね。ただ、監督とかに関しては、そうしたことがいえるのですが、照明さんはどうなのかとか、録音はどんなのかとなってくるとどうでしょうか。もちろんCM出身の録音の人なり、照明の人なりはいるだろうと思いますけども、あまり聞かないといえば聞かないですからね。

菊谷 訓練する場という、今まで一つの組織の中に統合的にあったものが分かれてアンバンドル化されても、またほかの仕事に組みかえられるということがあれば、それが一つの新しいコースになるわけですがけれども、必ずしもそればかりでないから、おっしゃるような問題が起きてくるわけですね。

エンタテインメント業界の人材育成 (2)

神林 エンタテインメント産業は、通常の間人であ

れば、非常に小さいところから密接にお世話になっている産業ですよね。音楽はもちろん、テレビ、映画。ですから、そういうところで働きたいというあこがれはほかの職業に比べて強くなるわけです。多少条件が悪くても、頑張れば何とかなるかもしれないと思って、みんな来てしまうところがあるかもしれません。だとすれば、長期的な育成システムというのが失敗していたとしても、入ってくる人たちはたくさんいますので、その人たちを使い回していれば何とかできるという体制になってしまっているのかなという考え方はあるのではないかと思います。

菊谷 新しく仕事に入っていこうとする人が将来に希望をもてる職種かどうかという、現実はずしもそうっていない。

神林 それでも、やりたい人がいっぱいいるからこそ、産業として成立しているのかもしれないという視点です。普通の産業でこれだけ育成システムがしっかりしていなかったら、もう若い人は行かなくなっているかもしれません。

菊谷 例えば漫画だったら、ちゃんとした漫画家になるまでにはかなり大変だということはみんなわかっているわけですよね。実際に、それで成功した漫画家というのをある程度知っていて、そこに至るプロセスというのがある程度頭に描けるわけです。ところが、そうじゃないものもある。例えば今おっしゃったようなアニメなどはどうもそうじゃなさそうですね。

神林 アニメーション、あとやはり映画関係でしょうか。キャリアパスというのが見えないという意味では。

内藤 そうですね。だって、それこそ長者番付を見れば、成功した漫画家がどのくらいの年取かというのは、かなりありありとわかりますけれども、日本の映画監督では成功しているほうの部類の人でも、多分一流企業の30歳ぐらいのサラリーマンとせいぜい同じぐらい……。

菊谷 あるいは借金を抱えているか。

内藤 アニメだって、宮崎駿氏レベルにいけば、それは相当でしょうけれども、でも、そんな人は数えるほどしかいないですよね。

一つにはコンテンツのマーケットの違いみたいなどころがあるでしょう。漫画の場合は1人が描いているから比較的わかりやすい世界ですよね。しかも、日本国内だけで一応成り立っているというところがありま

す。アニメと映画の場合、日本のアニメ、あるいは日本の映画が最近注目されていると言いながら、実は日本以外ではそれほど大して売れていない。実は思っているほど海外からの収入というのがなくて、そうすると、結局のところ、日本の映画・アニメコンテンツの収入のパイはそれほど広がっていないところがおそらくあるのだと思います。

菊谷 よっぽどパイが大きくないと、アニメは一種の労働集約型だから、末端までなかなか分配がいきわたらないというところがあるのでしょうか。

内藤 おっしゃる通り、夢と現実が合わないところはあるでしょう。けれども、結局、好きなことをやって、一応食べていられるのは幸せだという考え方も、もしかしたらあるのかもしれない。そこに安住して、安い労働力でコンテンツの再生産を繰り返しているというのはいかがなものか、という意見は確かにわかりますが、だからといってそれで海外ですごくもうけているかという、実際もうかっていない現実というのもありますからね。その辺が何とも言えない……。

菊谷 やはりアニメと漫画は違いますよね。漫画というのは、もちろん絵のテクニックもありますけれど、アイデアがすごく大きい。アニメというのは、個々の人たちのアイデアが生かされるというものではないですよ。1人の頂点というか、一握りの人のアイデアがあって、それを実現するまでに多くの人がいるということなので、やっぱり漫画の世界とは随分違いそうです。漫画とアニメって、日本の強い産業として一言でくりますけれども。

神林 そういう意味では、話がうまく続くかどうかわからないのですが、プロスポーツの世界というのと比べてみるとどうでしょう。プロのサッカーにせよ、野球にせよ、やっぱり同様に小さいころからこうなりたいと思って、一生懸命プレーしてきている人たちが多いわけです。ところが、特にサッカーの場合には、1部リーグに行ければ御の字ですけれども、2部リーグなどでプレーすると、普通のサラリーマンより低い年収しかもらえないという状況になってしまうわけですよ。

そうであっても、プロサッカーの世界、あるいはプロ野球の世界というのは、なるべく多くの人たちを育成しよう、引きつけようということをいろいろやっていると思うのです。それと比較して、このエンタテインメント業界というのは、どんな工夫をしているのか

というと、あまり工夫していない。

内藤 結局、工夫しないでもなりたい人が次々あらわれるから、工夫する必要はないと思っているのでしょうか。

菊谷 これも僕の学生が卒論でとり上げたことですが、プロ野球やサッカーなど、プロスポーツの世界というのは、経済学で言う一種の外部効果が働く世界です。つまり、個々のチームが競争するだけでなく、リーグみたいなものがある程度しっかりしないとだめなんですね。一つのチームが強ければいいというものじゃない。戦力がある程度均衡しているとか、競争のルールを工夫するとか、リーグ全体としてちゃんとしているということがそのスポーツの魅力を決めるといった側面があります。だから、ある程度、下の育成をするということも、リーグとして関心を払うわけですね。ところが、エンタテインメントはリーグという構造ではないので、それが難しいのだと思います。でも、育成するシステムがあるということは、既存のいろいろな会社にとってもプラスのはずなんですけれども、もちろん。

内藤 特にプロスポーツだと、選手としての引退という問題もあるでしょう。それも30代半ばぐらいで普通引退してしまうわけで、その後の何十年間をどうやったらいいのかという問題があるから、なおさら育成とか、その後の、それこそ年金をどうやって払うのかということの設計が重要なのだと思います。一応エンタテインメントの場合、その気になれば、40、50でもやっていけるという状況にはあるから、その部分は若干割り引いて考えられるのかという気もしますけどね。

菊谷 エンタテインメント産業って、おっしゃったような、若くしてみんなあこがれを抱いて入ってきて、かなり劣悪な環境に陥るかもしれませんが、30歳、40歳になっても、まだ自分の作品をつくるといった希望を持ち続けられているのでしょうか。もし、そうであるとすれば、少しは救われる気がします。

内藤 まあ、職種にもよるでしょう。例えば、アニメーターとしてやっていきますという人ですと、別に自分の作品をつくりたいというよりは、アニメーターとして納得できる仕事、かつ食べていけるお金がもらえればいいという人が多いでしょう。けれども、例えば漫画家として一人立ちするということで一生懸命やってきて、30、40になっても連載一つ持てないという

ことになる、結構絶望的でしょうね、それはそれで。

菊谷 一つは訓練の問題と、もう一つは、それでだめだと思ったときに再就職がどれぐらいあるかという問題もありますね。

神林 その点については、例えばJリーグはセカンドキャリア支援といって、引退間際の選手を集めて、インターンシップを仲介してあげて、選手生命が終わったら何をするかを考えてみなさいという企画をやっています。

菊谷 私企業でもアメリカのIBMでは、全米で理科の教師が不足しているから、退職者を教師にしようというプログラムをやっているというのがありました。

内藤 エンタテインメント産業は、そういう組織立ったものはほんとうにないですよ。

例えば、ある会社が左前になって、その会社の従業員が左前じゃない会社に移るといって業界内での還流というのは、かなり盛んに行われているところではあるのですが、それを組織立って支援したりとか、そういう動きは全くないといってもいいと思います。

菊谷 その還流とおっしゃった場合、こいつはなかなかよくできるやつだからといった評判は企業をまたがって伝わるものなのですか。

内藤 同じ業界だとわりとありますね。

菊谷 では、その点ではいいですね。つまり、頑張ったら、ちゃんと次の道も開けている。

内藤 ただ、それはある意味、ある程度の大きさの会社同士の間では、そうなってくるのですが、末端の中小企業の、例えばアニメ下請制作会社間でそういう人材の行き来があるかという、多分そうでもないと思いますね。むしろ、末端ですと、逆に独立してしまって、ある程度の腕のある人だったら、自分だけでやっていくという選択をするのだらうと思います。

菊谷 エンタテインメントだと、自分の腕を一種の特殊技能として独立して生かせるような仕事がわりと多いのでしょうか。

内藤 そうだと思います。

菊谷 大企業の総務などに勤めているよりは特殊技能がありそうですね。

内藤 広告代理店に勤めていた僕の友達が独立して、何をしているのと聞いたら、絵コンテ屋といって、CMの絵コンテをつくることをやっていると言うのです。絵コンテだけつくってるのと聞いたら、そうだとことです。ほんとうに分業化が極度に進んでいる

んですね。

菊谷 それができるのも、CMは単価が高いから？

内藤 アニメでもそういう絵コンテ屋という人がいるのだそうです。どうするのですかときいたら、シナリオを見て、シナリオから絵コンテを起こしていくんだということです。

菊谷 黒澤明は自分で絵コンテを描いていましたけど例外なのですね。だから、そういう点では、そういうマーケットがどれぐらい広いかな。

エンタテインメント業界の人材育成 (3) 学校・業界団体の役割

神林 マーケットの広さというのに制約されているのか。それとも、やはり「にわとりと卵」の関係なのかということについては私には気になりますね。マーケットが狭いなら仕方がないのではないかと、何も手当てをしないのは、やはり将来的に……。

菊谷 さっきの訓練の場についてもそうですけれども、それも一種の市場の失敗なのかもしれない。そうだとするとやっぱりある程度何とかしなきゃいけない。ただ、それをどういうふうにだれがやるかという問題ですね。

神林 今まででしたら多分、学校をつくれればいいじゃないとか、そういう話になっていたと思います。けれども、それはおそらく当たらないだろう。公的な資金を投入して、学校をつくったからといって、そこで役に立つ訓練ができるわけではないだろうということは、おそらくコンセンサスになりつつあると思うんですね。

内藤 アニメの場合とは違うのですが、ゲーム業界の場合、そういうゲームの専門学校みたいなものをゲーム会社自身がつくっている例があります。話を聞いたら、卒業生は大手のゲームメーカーに就職している人がわりと多い。だから、ゲーム会社みずからがそういうことをやっていけば、比較的かゆいところには手が届きやすいのかなという気もします。アニメの場合、学校はアニメ会社がつくっているというよりは、おそらく全然関係ない会社が経営しているわけじゃないですか。

菊谷 ただ、その場合でも、自分たちに都合のよい学生だけを育成しやしないとか、あるいは、自分たちの経営状態がわるくなったときに、学校の経営もお

ぎなりになりはしないかとか、そういう心配はもちろんあることはあるわけです。その会社だけで役に立つわけではない技能を身につけたほうが、労働者にとってはいざというときのリスク回避にはなるわけですが、会社が自前で学校をつくったとすると、自分のところでしか役に立たないことを教えるのではないのでしょうか。

内藤 でも、日本のサラリーマン社会の従来の人の育て方というのは、まさにそういうものだったわけでしょう。

菊谷 それはその通りですね。

神林 もちろん、そしてコアの部分は存続していきますよね。昔に比べると、コアではない部分は広がっているだろうけれども、コアの部分が消滅するわけではないというのが、おそらく多くの人たちの考え方だろうとは思いますが。

そういう面から見ると、また繰り返しになりますけれども、スタジオシステムが崩壊した後の日本の映画業界というのは、コアの部分を全部壊してしまったかもしれません。内部育成型のコアの部分というのを全部壊してしまった業界なのかなとも理解できるかもしれません。

菊谷 かわりに、さっきおっしゃったようなCMという一つの、それにかわるコースが用意された……。

神林 可能性はあります。

内藤 でも、逆にどういものが支援システムというか、教育システムとして考えられますかね、その場合に。

神林 現在、アメリカで存在しているのはギルドですよね。ハリウッドでは、すべての役者さんも加入するアクターズユニオンがある。それがアクターだけじゃなくて、非常に多くの、ありとあらゆるエンタテインメント業界に関係する職種について、それぞれ存在していて、教育機能もある程度引き受けているわけですよね。

内藤 そうなんですか。それなりに、あれは教育研修をやっているんですか。

神林 アクターの場合はやっているはずですよ。

内藤 それは知らなかった。そういう職能組合的なものが教育訓練的なことをやっているのだとすると、それはそれである意味、あり得る解決方法という気はしますよね。

菊谷 そのギルドというのは、自分たちの権利を守

るために新しく入ってくる人たちを相当制限するわけですよ。制限した中では訓練するかもしれないけれども、そもそも自分たちのライバルを増やしたくないわけですから。

神林 結局、そこで割り当ては起こってしまう可能性はあります。

菊谷 とすると功罪半ばする。

神林 つくればいいというものでも、おそらくないでしょう。

菊谷 米国のギルドは相当強いのですよね。

神林 最初に戻りますが、コントロール権の配分という根本的な成果物の配分について、業界として保持すべき人材育成まで織り込んだ配分の仕方というの考えることが必要だという考え方はありませんでしょうか。

内藤 日本だと二次利用料というのは、脚本家なら脚本家個人がとる仕組みですけれども、アメリカの場合は、ユニオンに払うわけですよ。だから、ユニオンがその先、例えば100円入ってきた収入を、脚本家個人に幾ら払っているのかは、プロデューサー側としては関知しない仕組みですよ。当然、100円が将来の年金に積み立てられる分もあるでしょうし、若手育成に還元されていく場合もあるでしょうし、それはそれで一つの制度として機能しているから、まあ、いいといえればいいんでしょうけど。

菊谷 それは二次利用だけですか。

内藤 二次利用だけです。

菊谷 ユニオンが先ほどのプロスポーツのリーグのような役割を果たしているわけですね。でも二次利用だけぐらに制限しておかないとまずいですよね。

内藤 例えば日本でも、脚本家の団体の日脚連なんかは、シナリオ教室みたいなものを開いていますよね。

神林 たしか賞もつくっていますよね。

菊谷 出版社でも、若手の作家を育成するという機能があったわけです。その出版社がある程度リスクをとって、プロデューサー機能を持ちながら、事業を展開していく。だから、出版社が統合的な機能を持っていて、出版社がそれでやっていける限りは、さっきの映画のプロダクションみたいなことは起きないということでしょうか。

内藤 日脚連にしろ、さっきのアバブ・ザ・ライン的な人たちを育成するシステムは、それなりにあるんだと思うんですね。出版社の作家なり、漫画家なり、

あるいはシナリオ作家だとか。だけど、むしろ問題なのは、スタジオシステムのときにはちゃんとあった大部屋俳優の育成システムの、むしろピロー・ザ・ライン的なものが……。

神林 そうですね。バックミュージシャンであるとか。

内藤 それが結構難しいですよ。

神林 現在のところ、内藤先生のご本にある「契約」の定義を拝見すると、そういう人たちは完全にギャラで、ワンショットだということです。作品がいい作品に仕上がろうと、どうなろうと、あまり関係がないような契約になっているわけですよ。

内藤 そうですね。結局、そもそもピロー・ザ・ライン的なもの、職人を目指したいという絶対数がおそらくそんなに多くないのだと思います。そうなると、そういう人たちを集約して、例えば商売として学校をつくっていくこともますますやりにくいです。唯一それに近いことは、それこそアニメーションのアニメーターを養成する学校であるとか、そういうところなのでしょうが、それすらも現実に合っていないとなると、市場システムとしてつくることは、もう無理に近いのではないのでしょうか。

菊谷 くり返しになりますが、要するに、人々のこういう仕事をしたいというあこがれが利用されて、低賃金で働かされるような身におとしめられているというのが問題だと神林先生は思っているのでしょうか。

神林 非常に挑発的に言えばですね。

菊谷 そういうところを引き上げるためには、やっぱり単に訓練の場という点だけではなくて、ある程度、市場の構造が変わらない限り、なかなか難しいと思います。

神林 最近、エンタテインメント業界に関しては、こういう話題が出てくるようになってきたと思うのです。もし、市場の構造のバックボーンになっているのが著作権だったり、今までの商慣行であれば、何か介入する余地というのは存在しているのかもしれませんが。

内藤 僕の立場からいくと、そこに著作権を絡めちゃうのは、あんまり筋としてよろしくないのではないかと、ということなのです。

神林 どうしてでしょうか。

内藤 別に著作権を絡めなくても、インセンティブ契約というのは幾らでもあるわけじゃないですか。証

券販売員のインセンティブみたいなものですね。だから、著作権制度とインセンティブ制度は、本来クロスするものでは全然ない。著作権は単純に、やっぱり流通のことを考えれば、それはどこか1個にまとめなきゃいけない。それはそれでいいのだけれども、今まで1時間1500円で例えばアニメーターをやっていた人に対して、基本給700円、そのかわり、インセンティブで総利益の何%をあげましょうというのは、やっても全然構わないし、それでお互いが納得するなら、それでいいじゃないかというのが僕の考え方なんです。

菊谷 コントロール権がある部分、集約することによって、かえってこの業界の効率性を増して、ある種の生産性を高めると。生産性が高まるということは、マーケットが広がるということで、マーケット自体も広がると、みんなの働き口も広がると。そういうことによって、いわば下部のピロー・ザ・ラインの人たちもボトムアップされるという、基本的にはそういう視点ですよ。

神林 もう一つは、契約論的に言うと、固定契約にするのか、インセンティブ契約にするのかというときに、それをうまく契約で表現することができるのか。もし、できない場合には、コントロール権を配分するという形じゃないと、ステーキを残すということができなくなってしまうかもしれないですね。

例えば、上がりの総利益の何%といったときには、期間をどこまで区切るのか。

菊谷 コントロール権を担保としたという考えはわかりますが、コントロール権を細分化しちゃうと、さっきから言われている問題が起きて、にっちもさっちもいなくなってしまう。多数の当事者のあいだでコーディネーションの失敗が起きるでしょう。だから、そうしないで、コントロール権を手離すならば、短期的には不利益のように見えるかもしれないけれども、それによって長期的には、よりパイが大きくなるという基本的な考え方、しかも、インセンティブ契約に関して言えば、クリエイターなどの個人はリスクに対して弱いわけだから、ある程度固定のほうが良いということはあり得るでしょうね。しかも、将来何年かにわたって少しずつもらうよりは、今もらうということは、将来受け取れなくなるかも知れないリスクという点でも、割引現在価値という点でも、不利な仕組みではない。

ですから、そういう点で、現状はそれなりに合理的

なシステムになっていると言えるのではないのでしょうか。そうであるからこそ、そこから抜け出してより望ましい状態に移行することが難しい。

問題は、どうやったらパイ、全体のマーケットが大きくなるかということだと思います。まだ市場が成熟しているわけではないので、これからでしょう。そのときに、順調にマーケットを大きくする、パイを大きくする仕組みというのを考えるということは、重要だと思います。国内においてもそうだし、対外的な競争力という点でもそれは大事じゃないでしょうか。

神林 そういう意味では、現状のようにコントロール権が分割されているということによって生じている取引費用の高さ、機動的にいろいろなプロジェクトができないということが、マーケットにとって障害になっているという可能性は非常にありますね。

菊谷 ですから、障害にならないような仕組みをどのように考えていくかということですね。

内藤 多分、そういう報酬システムとか、あるいは育成研修システムみたいなものとコントロール権というのは分けたほうがいいだろうと僕は思います。

菊谷 報酬の請求権とコントロール権とを分けるという考え方は、実際にあります。たとえば優先株などが典型です。その考え方をもう少しこの業界に合うような形でうまくデザインしようというのは、とてもおもしろいアイデアだと思います。

神林 今日は長い間ありがとうございました。少々強引に話題をつくってしまったきらいがあり、反省しております。最後に、ご感想を一言ずついただきたいと思います。まず、内藤さんからお願いします。

内藤 神林先生の問題提起としての、言ってみればビロー・ザ・ラインの人たちをどう育成するのかという問題。エンタテインメント産業ということで、夢だけ見させて、実際入ってみると、きついで、お金にならないという、そこをどう救うのかというのは、非常に問題意識として共感できるものはあります。けれども、では具体的にどうするのかというのは、なかなか難しいというのがとりあえずの感想です。

菊谷 それを受けて申しますと、そういうものを利用した業界よりも、希望をもつ人たちがちゃんと技能を身につけて、スキルアップしてくれたほうが業界全体にとってもいいんだというようにならない限りは、なかなか変わらないと思います。そして、現時点ではそこから変わろうというモチベーションがビルトインされていない。そのほうが業界にとっていいんだというビジョンをこの業界自身が描かないと、だめじゃないかという感じがします。でも、それが具体的に何かというと、難しい問題ですけども。

神林 本日はありがとうございました。

(2006年1月16日：東京にて)