

北米映画産業に関する市場レポート
(北米有識者インタビュー等に基づく分析レポート)

2025 年 8 月
日本貿易振興機構 (JETRO)
ロサンゼルス事務所

【免責条項】 本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用下さい。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロおよび執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承下さい。

目次:

1. インタビュー者一覧.....	3
インタビュー者一覧.....	3
2. 業界変化とストリーミング時代への対応	3
2.1 ストリーミングの登場が変えた世界の映画流通.....	3
2.2 ハリウッドの構造変化とアジア作品への視線	4
図表：ハリウッドの制作主導構造の変化（構造図）	5
2.3 ハリウッドにおける日本 IP の可能性.....	6
2.4 今後の焦点：日本とハリウッドの共同制作.....	7
3. ハリウッド映画・映像制作の基本構造.....	7
3.1 ハリウッド映画制作におけるギルドの構造と役割	8
主要な映画関連ギルド一覧（通称 “The Guilds”）	8
3.2 加入条件・年会費・非ユニオン規制の詳細.....	9
ギルド別：加入条件・年会費・非ユニオン対応一覧.....	9
3.3 制度のインパクトと国際的影響	10
3.4 なぜ日本映画産業にとってこの理解が不可欠か.....	11
4. 制作過程の日米比較分析.....	12
4.1 ビジネスモデルの根本的違い：なぜ日本映画は赤字でも作られるのか.....	12
4.2 役割分担の構造差：監督とプロデューサーの力学	13
4.3 教育の断絶：国際標準に満たない日本の映画教育	14
5. 売り込み過程の戦略分析.....	15
5.1 映画祭という戦場：欧州 vs アカデミー賞の二極戦略	15
5.2 成功事例に学ぶ：IP の力と国際コラボの実効性	16
5.3 海外展開の障壁と打開策：日本発映画が越えねばならない壁.....	17
6. 日本への呼び込み戦略	18
6.1 ロケ地としての日本の魅力と未開発ポテンシャル	18
6.2 制度的なボトルネック：なぜ日本では撮りにくいのか？	19
6.3 政策的改善提案：日本を「撮れる国」にするために.....	20
撮影誘致制度：国際比較表（表形式）	21
7. 日本映画産業のグローバル展開に向けた対応課題と成長戦略	22
施策の時系列マップ：成長戦略ロードマップ	22
7.1 短期的改善策（1～2年）	22
7.2 中期的構造改革（3～5年）	23
7.3 長期的ビジョン（5～10年）	24
7.4 メッセージ	24

1. インタビュー者一覧

インタビュー者一覧

Chiaki Yanagimoto, Synepic Entertainment, Inc., Producer

Kenji Yamada, Producer, Tyken Inc. CEO/Founder

Max Michael, United Talent Agency, LLC, Head of Asian Business Development

Roc Su, Gold House Foundation Inc., Head of Cultural Consulting

Ryusuke Hamaguchi, Director

Shintaro Shimosawa, Producer, Director, Writer

Takuma Takasaki, Writing & Design, Inc., Founder/Creative Director

Tetsu Fujimura, Philosophia, Inc., Founder/CEO

Xian Li, Ideali Projects, Producer

2. 業界変化とストリーミング時代への対応

2.1 ストリーミングの登場が変えた世界の映画流通

2015 年頃に始まった Netflix の本格的なグローバル展開は、世界の映画流通構造において地殻変動レベルの転換をもたらした。Netflix は 2015 年までに世界 50 カ国への配信を開始し、その後、2020 年には一気に 190 カ国以上へ拡大。¹その結果、非英語圏の作品が、ある週に配信される膨大なタイトル群に自然に混ざり込む環境が一般化した。

実際、Rise Studios の報告によれば²、2018 年には全体の 23%だった非英語コンテンツの視聴率は、2023 年には 40%に急増。韓国ドラマが 9%、スペイン語作品が 7%、日本語作品が 5%と支持を広げている。さらには日本アニメが世界中で認知されたこと

¹ <https://help.netflix.com/en/node/14164>

² https://www.streamingmediaglobal.com/Articles/Editorial/Featured-Articles/Accessibility-and-Localisation-How-AI-Can-Create-More-Accessible-Content-for-Larger-Audiences-165554.aspx?utm_source=chatgpt.com

で、2021年にはアニメが米国 Netflix 上で最も需要のある非英語ジャンルとなったという報告もある。

また、新型コロナ禍によるパンデミックはこのトレンドを加速させた。劇場閉鎖や外出自粛といった状況の中、視聴者は“面白ければ字幕でも観る”という姿勢を示すようになり、英語以外のストーリーを享受する心理的な壁が崩れていった。若年層を中心に、字幕への抵抗感は急速に低下しており、ローカル作品が「世界市場」でヒットする土壌が確立されつつあることが世界市場の近年の大きな特徴だ。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「かつては『英語以外の作品は売れない』という通念が強く、配信も限られていましたが、いまや韓国語や日本語の作品が当たり前のように“字幕付き”で配信・視聴され、ヒットする時代になっています。Netflix や Amazon のようなグローバルプラットフォームの存在が、それを現実にした最大の要因です。」

2.2 ハリウwoodsの構造変化とアジア作品への視線

こうした国際的な変化を受け、ハリウッドでも構造的な変革が進行している。かつてのスタジオ主導型モデルは、コンテンツの多様化と高速配信を求めるプラットフォーム主導型へとシフトしつつあり、ディズニー（Disney+）、ワーナー・ブラザーズ（HBO Max）、パラマウント（Paramount+）、ユニバーサル（Peacock）などの大手スタジオも自社ストリーミングサービスを擁し、制作ラインを再編している。

このような中、グローバル市場の構造も着実に変化している。Netflix が 2025 年 7 月に発表した視聴データによれば、同社の全世界会員のうち約 3 分の 2 が米国外在住であり、さらに全体の約 3 分の 1 が非英語コンテンツを視聴している。今後のグローバルコンテンツ戦略において、英語圏のみならず、様々な言語・文化圏の作品がより重要な位置を占めていく市場の傾向も予想できる。

実際、同レポートの上位視聴作品にはアジア発のコンテンツも多く含まれ、アニメジャンルでは日本作品がトップ 4 を独占している（うちスタジオジブリ作品は、日本と米国を除く全地域で Netflix 独占配信）。こうした視聴動向は、従来の「ハリウッド発・

世界展開」という一方向的なモデルから、「各地域発・多極的流通モデル」への転換を後押しする動きといえるだろう。

また、強力なギルド制度（WGA、DGA、SAG-AFTRA）は、報酬や労働条件の保障を担保するものではあるが、逆にその硬直性ゆえに自由で柔軟な国際制作には不利ともなっている。政治的要因や労働ストライキなども絡み、前述の非英語圏コンテンツへの需要の高まりと相まって、制作者が米国外での撮影機会を模索する動きは強まりつつある。

こうした流れの中、ハリウッド資本がインディペンデント映画や海外新興スタジオへと資金提供を拡大しており、アジア（特に韓国・日本）のクリエイティブ領域への関心が高まりつつある。ストリーミング時代の重要な流れとして、「最初から国際展開を視野に入れる『IP 起点型』共同制作モデル」が台頭してきており、制作の多元化と地域連携が加速している。

【有識者関連コメント】

● タレントエージェント

「現在のハリウッドは、スタジオではなくプラットフォームがコンテンツの生殺与奪を握っている。Netflix や Apple は予算規模も大きく、意思決定が早い。一方で、創造性は予測可能な IP 依存型になりがちで、どれも“既視感のある企画”に収束しがちです。」

● プロデューサー

「大手スタジオはシリーズものや、（過去のヒット作の）リブートを優先せざるをえず、新しい物語を立ち上げる力はむしろインディペンデントや海外に流れています。そこに日本作品が入り込む余地はあるし、むしろ“外部”だからこそ、独自の視点で企画を立てられる。」

図表：ハリウッドの制作主導構造の変化（構造図）

時期	主導主体	特徴
----	------	----

～2010 年代前半	スタジオ（Disney 等）	長期契約 / 一貫制作体制 / フランチャイズ戦略
2015 年～	プラットフォーム	制作予算の多様化 / スピード重視 / 非英語圏作品増加
2020 年代後半	プラットフォーム＋IP 管理会社	企画主導 / インフルエンサー連動 / コミュニティ型運用

2.3 ハリウッドにおける日本 IP の可能性

こうした背景の中、韓国ドラマの成功に続き、日本からの IP に対する期待が急速に高まっている。特に Netflix では、『ONE PIECE』をはじめとする日本原作の実写化プロジェクトに積極的に取り組んでおり、**2023 年時点で 100 件以上の日本原作 IP が開発中**とされる。近年では、すでに人気の確立されたタイトルにとどまらず、**新興 IP やニッチなテーマ作品**にまで関心が広がっているようだ。

実際、日本のコンテンツ市場は、定期的に新しい原作や物語が生まれる土壌として、国際プラットフォームにとって極めて魅力的な存在となっている。マンガやアニメに限らず、小説、Webtoon、オリジナル企画まで多様なジャンルが活発に生み出されており、IP 供給国としての価値が一層注目されつつある。

Netflix 実写シリーズ『ONE PIECE』は、配信初週で全世界 1.9 億時間視聴を記録し、93 カ国でトップ 10 入り、46 カ国で 1 位を獲得するなど、グローバルヒットを記録した。その成功は原作の魅力や構築力に加え、国際水準に即した映像体験と多文化的なキャスト設計が融合した結果といえる。

また、アニメ以外のジャンルでも日本発の作品が着実に世界に届きつつある。Netflix の 2025 年上半期視聴データ（映画部門）では、日本の実写映画『**Demon City 鬼ゴロシ**』が **41 位**、『**新幹線大爆破**』が **44 位**にランクインしており、日本の映像作品がジャンルを越えて世界中の視聴者に届き始めていることがうかがえる。

この成功は、Netflix や Amazon といったストリーミングプラットフォームが国際配信を通じて“ファンダムを巻き込む”新たな IP 展開を推進するという、日本発 IP が新たな展開ステージに移行したことを意味している。ファンとのインタラクティブな関係性や、SNS と連動したプロモーション設計など、従来の映画マーケティングとは異なるフレームが求められているといえる。

また、日本の IP は単なる資産としての価値にとどまらず、「新しい才能が継続的に生まれる創造力の土壌」として評価されている。マーベルや DC のように固定 IP の再活用が中心となる米国市場に対して、日本は今なお定期的に新規 IP が生まれる稀有な市場であり、これが企画開発段階から注目される大きな理由の一つだ。

【有識者関連コメント】

● クリエイティブディレクター

「『ONE PIECE』の成功は、作品だけでなく“原作者との関係構築”まで含めた IP 活用のモデルになりました。作品単体で終わらせず、世界中のファンを“参加者”として巻き込んでいく視点が、これからの国際展開では非常に重要になります。」

● 監督

「日本には、商業性と作家性を両立させた新しい才能が途切れずに出てきています。それはインディペンデントからでも、マンガ原作からでも同じです。日本映画の強みは、その“更新され続ける創造力”だと思います。」

2.4 今後の焦点：日本とハリウッドの共同制作

このように、ハリウッド単独による制作・流通モデルが限界を迎えつつある中、魅力的な IP を生み出し続ける日本には、大きなチャンスが訪れつつあるといえる。

ハリウッドでは、制作費のインフレーション、ロケ地のコスト上昇、そしてギルド制度による硬直性が重なり、国際共同制作への移行はもはや戦略ではなく必然となりつつある。

そのような中、日本は、豊富な IP と優れたアニメ、映画クリエイター、さらに近年強化された企画開発体制を備えており、ストリーミング時代に即した柔軟な制作体制を形成可能である。特に Netflix などでは、開発→制作→配信を一気通貫で行える構造の

中に、日本側が企画段階から関与できれば、従来の受託型とは異なる「パートナー型共同制作」が実現できる。

このような「対等な開発参加」が現実のものとなれば、日本はコンテンツ制作の発信地としてだけでなく、**企画と制作戦略を担う拠点**としてグローバル市場での役割を果たすことができる。また、契約交渉、IP マネジメント、制作プロセスにおける役割分担の再設計も進める必要があり、**制度面と人材面の両輪での強化が今後の課題**だ。

さらに、こうした動きは日本にとって「作品が輸出される」こと以上に、「グローバル制作体制の中で文化的主体として存在感を持つ」ことの重要性を意味する。今後の共同制作は、**経済的成功だけでなく、文化的主権と表現の多様性を担保する場**として位置づけるべきだろう。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「共同制作といっても、受託では意味がない。企画段階から入って、対等なパートナーとして開発に関与することが、日本側の“未来の標準”になるべきです。」

3. ハリウッド映画・映像制作の基本構造

3.1 ハリウッド映画制作におけるギルドの構造と役割

ハリウッド映画は、単に「スターが出演する大作」や「巨大な予算をかけた作品」というだけではなく、**厳格な制度のもとで運営されている産業システムの一つ**である。とくに、日本の制作現場とは大きく異なるのが、「**ギルド（労働組合）**」の存在とその強い影響力である。

米国では、脚本家・監督・俳優・撮影・美術など、映画制作に関わるすべての職能に対して**独立した専門ギルド**が存在し、労働時間、報酬、作品内でのクレジット、保険制度、契約条件などを厳しく管理している。日本で一般的な「現場の信頼関係」による柔軟な運用とは対照的に、**契約とルールが制作の根幹**を成しており、これを遵守しなければハリウッドでは映画を作ることはできない。

これらのギルドに所属するプロフェッショナルは、厳格な労働保護と業界標準のもとで活動しているため、**高い制作水準と労働環境の安全性**が担保されている。一方で、

「ユニオン・プロジェクト」＝ギルド所属者としてしか仕事ができない案件という制約が発生し、海外からの参入やインディペンデント系プロダクションにとっては大きなハードルとなっている。

2023年には、WGA および SAG-AFTRA による合同ストライキが発生し、数カ月間にわたって映画・ドラマの制作がストップしたことは記憶に新しい。こうした制度の厳格さが、国際的な共同制作やロケーション移転（例：ジョージア州、カナダ、ハンガリー）を促す要因にもなっている。

つまり、ギルド制度はハリウッド映画の強さでもあり、同時に柔軟性を欠く側面も持つ制度的インフラである。今後の日本映画の国際展開を考える上でも、この構造を正しく理解することが不可欠である。

主要な映画関連ギルド一覧（通称 “The Guilds”）

略称	正式名称	対象職種	主な役割
WGA	Writers Guild of America	脚本家	脚本の著作権保護、報酬水準の保証、クレジット管理（原案・脚本・改訂など）
DGA	Directors Guild of America	監督・助監督	労働条件と安全性の保証、撮影現場での役割管理、著作権と報酬調整
SAG-AFTRA	Screen Actors Guild – American Federation of Television and Radio Artists	俳優・声優・パフォーマー	最低報酬・福利厚生・残業管理・出演時間制限・セーフティ管理

IATSE	International Alliance of Theatrical Stage Employees	撮影・照明・編集・音響など裏方技術職	テクニカルスタッフの労働保護、労災管理、技能階級ごとの報酬設定
Teamsters	International Brotherhood of Teamsters	運送・ロジスティクス・運転手など	機材運搬やロケ撮影地移動の管理、運転時間制限などの安全管理
AMPAS	Academy of Motion Picture Arts and Sciences（アカデミー協会）	映画芸術の振興	ギルドではないが、アカデミー賞の運営母体として業界標準に影響を与える

3.2 加入条件・年会費・非ユニオン規制の詳細

ギルド別：加入条件・年会費・非ユニオン対応一覧

ギルド名	加入条件（主な例）	年会費・手数料	非ユニオン作品への関与
WGA（脚本家）	WGA 規定のプロジェクトにおいて一定の脚本執筆実績（例：劇場用脚本1本など）	入会金：\$2,500 年会費：最低\$25～最大\$2,500（報酬に比例）	原則 NG（ブラックリスト対象）

DGA（監督・助監督）	DGA 契約下のプロジェクトでの助監督経験または監督経験	入会金：\$3,000～\$4,000 年会費：約\$200～\$500	原則 NG（罰金または除籍）
SAG-AFTRA（俳優）	SAG-AFTRA 契約下の作品に出演経験、または 3 作品以上での非ユニオン仕事後の申請	入会金：\$3,000（全米統一） 年会費：\$227.42＋2%課金（報酬に応じて）	出演 NG（ペナルティあり）
IATSE（技術職）	該当職種での一定期間のプロ経験（地域ローカルにより異なる）	ローカルごとに異なる（\$300～\$1,000 超）	非ユニオン仕事は多くの場合制限あり（地域差あり）
PGA（プロデューサー）	クレジット付きで一定数のプロデュース実績（TV または映画）	年会費：\$395（2024 年時点） 入会金：なし	コンサルなど柔軟だが正規プロデュースは制限される

3.3 制度のインパクトと国際的影響

ギルド制度は、米国の映画産業の持続的な品質管理と安全な制作環境の実現に大きく寄与している。たとえば脚本や演出、演技、照明、編集といったあらゆる制作工程が、契約によって報酬水準や労働時間、保険や権利保護といった点で厳密に定義されており、それが作品全体の品質担保につながっている。

しかしその一方で、制度的な硬直性も指摘される。こうしたギルドの契約条件は、映画制作に関する全体のコストを押し上げる要因ともなっており、特に独立系や国外のプロダクションにとっては高い参入障壁となりうる。また、ギルドとの交渉や承認が前提となるプロセスは、制作スケジュールや企画の柔軟性を損なう要因ともなっている。

近年では、こうした制度構造が国際的なロケーション選択に与える影響も無視できない。実際、カナダやジョージア州、ニューメキシコ州、英国やハンガリーなどの欧州、さらにタイやフィリピンといったアジア圏の国々では、ギルド制度に比して柔軟かつ低コストな制作環境を提供しており、ハリウッド資本の作品がこうした地域に撮影拠点を移す事例が増加している。

さらに制度の影響力の象徴ともいえるのが、近年のストライキ事例である。2021年には、IATSE（技術スタッフのギルド）が労働時間と休息時間をめぐる交渉で全米ストライキ直前にまで至り、制作の一時停止を危惧する声が業界全体に広がった。実際に制作が停止したのが、2023年のWGA（全米脚本家組合）およびSAG-AFTRA（映画俳優組合・米テレビ・ラジオ芸術家連盟による合同ストライキである。数カ月間にわたり多くの映画・ドラマ制作がストップし、サンディエゴ・コミコンなど関連イベントの中止、公開延期など波及効果は非常に大きかった。

このように、ギルド制度は映画制作の制度的基盤であると同時に、時に市場の流動性や国際競争力を左右する要因ともなりうるのである。

3.4 なぜ日本映画産業にとってこの理解が不可欠か

日本映画産業がグローバル展開を志向する上で、米国におけるギルド制度への理解は不可欠である。たとえば、Netflixなどの米系プラットフォームと協働する場合や、日米共同制作を行う場合、ギルドの定める報酬水準や労働条件に準拠した制作体制が求められる。制度構造を理解していないと、契約交渉の場で不利な立場に置かれたり、制作自体が不可能になることすらある。

また、ギルドが規定する費用やプロセスは、予算設計や制作スケジュールに直接影響を及ぼす。こうした条件を正しく把握し、対等に交渉できるチーム体制を国内側で整えることが、今後の国際協業の前提条件となる。

さらに、ギルド制度は単なるコスト負担ではなく、プロフェッショナルな現場管理と品質維持の仕組みでもある。こうした制度的強度を参考にしつつ、日本映画産業が独自の労働環境改革や教育体制を整備していくことは、長期的な持続可能性の確保に不可欠である。

つまり、ギルド制度は日本にとって「外部のルール」ではなく、将来的に接続すべき国際標準であり、それを理解し咀嚼することが、真の意味での国際展開のスタートラインとなる。

次章では、このような構造変化の象徴である「ストリーミングの時代」が、いかに世界の映画流通と創作環境を変容させてきたのかを、事例とともに考察する。

4. 制作過程の日米比較分析

4.1 ビジネスモデルの根本的違い：なぜ日本映画は赤字でも作られるのか

日本と海外の映画制作には、企画の出発点において明確な違いが見られる。その一つが「採算性」への向き合い方である。欧米をはじめとする国際的な映画制作の現場では、作品の成立にあたって、事前の市場分析や資金回収の見通しが共有されており、出資者・配給会社・制作チームがそれぞれの立場から、ある程度の収益性を確保した上で制作に着手するのが一般的だ。文化支援やクラウドファンディングといった形態であっても、何らかの「回収モデル」を、制作に着手する前段階から想定するのがスタンダードとなっている。

一方、日本では「たとえ収支が厳しくても、完成させること自体に価値がある」という意識が根強く残っており、収益性を問わず制作が進むケースも少なくない。もちろん、これは表現の自由や芸術性の尊重という側面とつながっているが、結果として、厳しい予算の中で制作メンバーの無償協力に頼る構造が慢性化することもあり、持続可能性という点で課題が残る。

こうした状況の一因としてしばしば挙げられるのが、日本独自の「製作委員会方式」である。複数の出資者がリスクを分散しつつ、それぞれの業務上の目的（放送枠の確保、宣伝展開、音楽収益、商品化など）に応じた成果を重視するため、作品全体としての戦略や市場設計が不明瞭になりがちである。グローバル市場に向けた明確なビジョンが共有されにくいのも、「誰に、どこで、どう届けるか」といった問いが最初の段階で十分に設計されていないためといわれている。

つまり、日本映画では、「採算性の見込みが立たない状態で始まる」「限られた予算の中での人件費圧縮が常態化している」といった課題が、制度や価値観の重なりの中で複合的に存在している。これらはすぐに解決できる問題ではないものの、国際的な視点から俯瞰してみると、新たな改善の余地が見えてくる可能性がある。

加えて、日本のプロデューサーの多くが管理型、社内昇進型の人材にとどまり、起業家的な視点や市場創造への関心が希薄であることも課題である。現場で指揮を執るという

よりも、スケジュールと予算の埋め合わせに追われる“進行係”に近いポジションに留まっているケースも少なくない。

さらに、制作予算やスタッフ報酬の水準も大きな格差を生んでいる。欧米に比べて日本映画の制作費は $1/3 \sim 1/4$ 程度に留まり、助監督の月給が 5 万円程度という例も散見される。こうした非持続的な人件費体系のもとで、人材の育成やモチベーション維持を期待するのは難しい。

【有識者関連コメント】

● 監督

「映画を“人間が回復できる環境”で撮ることは、今、日本にとって一番急務だと思います。疲弊した現場では創造力も続かないし、次世代の担い手も育たない。」

4.2 役割分担の構造差：監督とプロデューサーの力学

制作現場におけるもう一つの顕著な差異は、監督とプロデューサーの権限バランスにある。日本ではしばしば「監督＝現場の王様」という表現が用いられるように、演出面だけでなくキャスティング、編集、最終判断まで監督が強い裁量を持つ。これは作家性を重視する日本映画の特徴である一方、プロデューサーの役割が限定され、ビジネス的な設計や国際戦略との接続が弱くなる一因ともなっている。

対照的に、ハリウッドでは監督はクリエイティブ部門の一つとして位置づけられ、脚本家・撮影監督・スタジオ担当者・プロデューサーらによる合議制の意思決定が一般的である。プロデューサーの本来的な役割は、企画立案から資金調達、制作体制の構築、販売戦略、投資回収の仕組み設計にまで及ぶ。

アジア出身の監督がハリウッドで苦戦する理由の一つには、この分権的な構造に馴染めないなど、制作過程や役割分担に関する理解が不足していることがあるともいわれている。

また、日本の制作現場では、プロデューサーの権能・力量以前に、そもそも制度的にその育成環境が乏しいともいわれている。長時間労働が常態化しており、制作進行や助監督としての現場経験を積む中で疲弊して離職する人材も多い。ギルド制度や制作現場の監督機関が存在せず、業界標準の設計が曖昧なため、職能としての成熟が妨げられている。

一方、米国では WGA（全米脚本家組合）や SAG-AFTRA（俳優組合）、DGA（監督組合）といったギルドが労働条件を定め、制度的な後ろ盾を提供している。これにより人件費は高騰するが、逆に職能ごとの専門性と信頼性が担保され、クリエイティブ全体の質も安定する。

国際共同制作が行われる現場、たとえば『TOKYO VICE』や『SHOGUN 将軍』といった近年の事例では、日本と海外の制作習慣の違いに起因する摩擦も報告されており、こうした制度的な相互理解の重要性が改めて浮き彫りとなっている。

【有識者関連コメント】

● タレントエージェント

「ハリウッドではプロデューサーが企画の本質を決めると言ってもいい。脚本より先にプロデューサーを探す、というのが普通です。」

● プロデューサー

「プロデューサーの仕事は、“完成させること”ではなく“回収して次を作ること”です。企画段階から仕組みを設計していなければ、ただ映画が1本消費されるだけになってしまう。」

「企画の0→1、そして次の1→10までを担うのがプロデューサー。短期的な完成ではなく、作品のライフサイクルと次作への布石までを視野に入れるべき。」

図表：日米映画スタッフの労働環境と制度比較

項目	日本	米国
労働時間	長時間（週 60 時間超も）	制限あり（ギルドによる）
教育体制	現場依存、属人的	制度化、OJT＋専門教育

給与制度	曖昧・低水準	規定に基づく交渉・保障
------	--------	-------------

4.3 教育の断絶：国際標準に満たない日本の映画教育

構造的課題の根底には、教育の断絶を指摘する声が多い。とりわけ若手クリエイターは、映画史や映画理論といった映画リテラシー不足が顕著であり、世界的な映像表現の蓄積から切り離された制作が行われているケースもあるという。

また、日本の映画教育機関では、教員自身が商業映画における成功実績を持っていないケースが多く、理論偏重かつ現場経験に乏しい授業内容となっている点が大きな課題との声も聞く。加えてアート志向が強く、興行的な観点やマーケティングを含めた教育がなされていないため、実際のビジネス現場との接続が弱い。

一方、米国では南カリフォルニア大学（USC）をはじめとする映画教育機関が、業界との緊密なネットワークを基盤に、実践的かつ体系的な教育を行っている。スティーヴン・スピルバーグやジョージ・ルーカスらハリウッドで実際に活躍するクリエイターによるフィードバック体制や、実在の映画企画をケーススタディとしたプログラムは、映画教育が職能育成の一環であるという思想に基づいている。これら映画教育への意識の違いが、映画制作において様々な弊害を招いているといえる。

【有識者関連コメント】

● 監督

「映画を学ぶということは、自分が何を撮っているのかを知ることでもある。たとえば小津安二郎や溝口健二の方法を知ること、自分の表現が何と地続きなのかを意識できる。」

5. 売り込み過程の戦略分析

5.1 映画祭という戦場：欧州 vs アカデミー賞の二極戦略

日本映画が国際的な認知と評価を獲得するためには、映画祭や賞レースといった「売り込みの場」をいかに戦略的に捉え、活用できるかが重要である。現在、グローバルな映画評価の文脈では、大きく分けて欧州系の芸術系映画祭と米国アカデミー賞（以下、アカデミー賞）という二つの軸が存在し、それぞれが異なる評価基準と戦略ロジックを有している。

まず、カンヌ国際映画祭を代表とする欧州の映画祭は、映画を“文化財”として扱う視点が強く、映画史への貢献や社会的テーマの取り扱い、映像表現の革新性といった点が重視される。こうした場では、商業性よりも芸術性が問われ、過去の映画史との対話の中で企画の位置づけが評価の鍵となる。そのため、（十分な映画史の理解とそれを踏まえた作品作りが重要となるが）高額な制作費や巨大なプロモーションがなくとも、鋭い視点や強固な表現理念があれば評価される土壤がある。

一方で、米国のアカデミー賞は、その本質を商業性に軸足を置いた「業界による業界のためのイベント」として捉える必要がある。審査の多くがギルド（脚本家協会、監督協会、俳優組合など）所属のメンバーによる投票で構成されており、選ばれる作品は“業界内での支持”を前提にしている。そのプロセスはしばしば「米国大統領選挙」にも例えられるように、ロビー活動・SNS 戦略・インフルエンサーの巻き込みなど、長期的な PR 合戦の様相を呈している。

アカデミー賞での勝機をつかむには、配給会社との連携を含めた計画的な布陣が欠かせない。早期に米国配給を確保し、公開時期・スクリーナー送付・試写イベント・インタビュー機会の調整といった“選挙運動”のような活動を半年以上かけて展開する必要がある。PR 会社の起用も必須であり、企画段階から予算とスケジュールを一体で組み込んでおかなければ、そもそもアワード戦略として成立しない。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「どれだけ内容がよくても、企画段階で“誰が売れるのか”を考えていない企画は、今の時代では通らないでしょう。PR 設計は“脚本より先に決める”くらいでちょうどいい。」

5.2 成功事例に学ぶ：IP の力と国際コラボの実効性

こうしたグローバル市場への売り込みにおいて、近年注目を集めたのが『ゴジラ-1.0』と『PERFECT DAYS』という二つの対照的な作品である。前者は IP の力を最大限に

活用した国内発の作品であり、後者は国際共同制作によって生まれた日欧協業の成功例である。

『ゴジラ-1.0』は、2023 年末の公開において、コロナ後のコンテンツ供給がまだ回復しきっていないタイミングを突いたことで注目を集めた。加えて、日本の IMAGICA GROUP 傘下のローカライズ&ディストリビューションサービスである Pixellogic を通じた高品質かつスピーディーなデジタル配給の仕組みが功を奏し、口コミと SNS を中心に海外での話題づくりに成功。宣伝費をほとんどかけずに全米で 1,000 館以上の上映を実現した点は、今後の配信時代におけるモデルケースとなりえる。最も重要な要因は、“ゴジラ”という国際的 IP の強さにある。どれだけ内容が優れていても、まず認知の扉を開く力がなければグローバル展開は難しいという現実が、ここに凝縮されている。

一方、『PERFECT DAYS』は、ヴィム・ヴェンダース監督というドイツ映画界の巨匠と、東京都のトイレ清掃員というローカルな題材を融合させた異色の作品である。表現は極めて静謐かつ詩的であるが、欧州の映画文脈に十分に対応しながらも、日本の都市生活をテーマに日本の感性を失わないバランスが高く評価された。カンヌ映画祭出品と受賞、米国インディペンデント映画界の気鋭 NEON による配給・宣伝対策までが統一された戦略に基づいて進められたことで、商業と芸術の両面で成果を残した。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「『PERFECT DAYS』のように、海外監督と組むことで“視点の揺らぎ”が生まれ、日本だけでは持ちえない物語の質感が出る。そこに企画段階から PR 導線が設計されていたことが、結果に直結している。」

5.3 海外展開の障壁と打開策：日本発映画が越えねばならない壁

しかしながら、こうした成功事例は依然として例外的であり、大多数の日本映画が国際展開において大きな壁に直面している。

第一に、資金面の問題がある。映画祭出展や現地でのロビー活動には多額の費用（渡航費・宿泊費・PR 費用など）がかかるが、これらは制作予算外とされ、特に日本国内の劇場配給後には製作委員会で支出が認められづらい。また、日本国内には、企画段階か

らグローバル展開を前提とした資金スキームや支援制度が未整備であるため、継続的な売り込みが困難となっている。

第二に、人的リソースの問題がある。英語を含む多言語での交渉が可能なプロデューサー、通訳なしで海外スタッフと協働できる現場マネージャー、映画祭・ギルドとのネットワークを持つエージェントなどが圧倒的に不足している。こうした「国際標準人材」が限られており、成功例が属人的・偶発的に留まってしまっている点は極めて深刻である。業界内で知見が共有されず、学習機会も体系化されていない。

第三に、国内メディア環境も無視できない。成功した作品については礼賛的に取り上げられるが、戦略的失敗や構造的問題に踏み込んだ報道が少なく、再現性のある議論が形成されにくい。このため、新たな挑戦者が同じ轍を踏むという悪循環が繰り返されている。

こうした中で、日本が世界に伍して行くには、個々の作品や監督単位での単発の戦略では不十分である。日本の作品や監督を「ひとかたまりとしてのジャンル認知」を形成する手法も一つの打開策として検討に値するといえる。この視点は、内容の多様性を維持しつつ、国際市場での「日本」というラベルを活かす方法として有効である。

また、アジア圏の映画祭やアカデミー賞の関係者とのネットワーク構築、SNS インフルエンサーの活用、各国配給会社や映画を売買するセラーとの早期連携といった“共犯関係”を継続的に形成する戦略も求められている。単発のヒットではなく、流通経路そのものを設計・保有するという視点、すなわち作品・監督・制作会社単位・日本単位を超えて地域単位・業界単位での立体的な中長期戦略を検討する視点が、日本の映画人には今後より強く求められるだろう。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「国際共同制作の現場に出ていくと、日本は“監督”や“撮影”といった職能では評価されても、プロデューサーやロケコーディネーターなど、“現場を支える層”の人材が本当に薄いと感じます。言葉が通じる以前に、“共通の制作言語”が持っていないんです。」

● プロデューサー

「アカデミー賞のような賞レースは、もはや“仕組み化”された PR 戦。日本は良い映画ができた後に動き出すが、海外は“勝ち方”を作るところから始めている。ロビー活動も、単発ではなく“出続けること”で信頼ができるんです。」

6. 日本への呼び込み戦略

6.1 ロケ地としての日本の魅力と未開発ポテンシャル

世界中の映画関係者が「日本で撮影したい」と考えているというのは、単なる印象論ではない。アジアを拠点に活動するクリエイターだけでなく、欧米のプロデューサーやスタジオ関係者にとっても、日本は“ロケ地としての憧れ”を持つ国として定着しつつある。四季のある風景、都市と自然のコントラスト、宗教性と現代性が同居する空間構造——こうした日本独自のロケーションは、映画制作において一層魅力を放っている。

加えて、日本の映像制作における技術力は国際的に見ても極めて高い水準にある。とりわけ美術、装飾、小道具、大道具といったフィジカルな空間演出に関しては、スタジオワークを中心に体系化されており、韓国をはじめとする近隣国と比較しても「細部の作り込み」において圧倒的な強さを持っていると評価されている。また、『ゴジラ-1.0』でアジア映画史上初のアカデミー賞視覚効果賞を受賞した白組のように、限られた予算内で高品質な VFX やセットを実現できる制作会社も存在し、「少ない予算でも一定以上の品質を保証できる」という“実効力”も日本の強みの一つである。

しかしながら、こうしたポテンシャルが十分に活かされていない現状がある。現場に優れた技術力を有する人材が存在しているにもかかわらず、それを引き出すための制度や環境が整っていない。最も象徴的な例が、米国制作の『SHOGUN 将軍』である。本作は江戸時代の日本を舞台にした大作でありながら、撮影はすべてカナダで行われた。その理由には様々な要素があると考えられるが、魅力的なロケ誘致制度があれば、日本での撮影が実現していたかもしれない。

なお、こうした制度的な不利を補う動きとして、近年では政府によるロケ誘致支援スキームの整備が進んでいる。2020 年度に始まった内閣府「大型映像作品ロケーション誘致の効果検証調査事業（外国映像作品ロケ誘致プロジェクト）」では、2022 年度に 1 件、2023 年度に 9 件が採択され、2024 年度からは「JLOX+」として本格化³。制作費の最大 50%（上限 10 億円）を補助する仕組みが整備された。

³ <https://jloxplusr6.jp/subsidy4/>

もちろん、現時点では対象条件や予算規模、審査の煩雑さなど課題も残るが、まずは制度が動き始めたこと自体が大きな一歩である。今後はソフト面の整備を含め、「日本で撮る理由」を制度と現場の両面から提示していくことが求められる。

【有識者関連コメント】

● タレントエージェント

「日本で撮影したい、旅したい、食べたいという願望は、ハリウッドでも非常に強い。文化的な好奇心と絵になるロケーションの豊かさが両立している国は、そう多くない。」

「『SHOGUN 将軍』が日本で撮れなかったのは、ロケ地の問題ではなく制度の問題。美術的にも歴史的にも日本がベストだったのに、“撮れる状況”が揃っていなかった。」

6.2 制度的なボトルネック：なぜ日本では撮りにくいのか？

日本での撮影を阻む最大の障壁の一つに、経済的インセンティブの使いづらさに加え、制度設計の未整備が挙げられる。特に撮影許可の取得に関するプロセスは、海外の制作者には分かりづらく、極めて非合理的に映るようだ。道路や公園など公共空間での撮影には、警察・市役所・地域住民といった複数の関係者への個別交渉が必要となり、最終的に誰が意思決定を下すのかが不明確なまま進むケースも少なくない。許可が下りないことが前提のような対応に直面し、「なぜ撮影できないのか」が明確に説明されないという声も多い。

海外では、金銭的な保証や必要な手続きを通じて、撮影の権利を得るという“可視化された契約モデル”が一般的である。それに対して日本では、「お金を払っても撮れない」「許可が下りるかどうかは現場次第」という、不確実性の高い状況が常態化している。この制度的不透明さが、外資系スタジオにとって日本を敬遠する最大の要因となっている。

また、日本には映画誘致のための経済的インセンティブがほぼ存在しない。カナダ、ジョージア州、ニューメキシコ州（米国）、ハンガリーなどは、撮影費用の30～40%が税控除やキャッシュリベートとして戻る制度を持ち、それを前提に予算編成を行うプロデューサーも多い。これに対して日本では、ロケ誘致に関する補助制度が自治体単位にとどまり、国家レベルでの支援枠組みが欠けている。

『SHOGUN 将軍』のロケ地が日本ではなくカナダになった最大の理由も、こうした経済的な仕組みの不在にある。現場が日本を希望していても、プロデューサーやスタジオ側から見ると「予算を回収できる国で撮る」という合理性が優先されるのは当然であり、そこに制度の壁が立ちはだかっている。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「撮影許可を取るのに、交渉する相手が3人も4人もいるという構造が、海外から見れば信じられないことなんです。“どこに頼めばいいか分からない”という状態自体が、日本がロケに選ばれにくい最大の理由です。」

● プロデューサー

「予算というのは感情ではなく数字で動く。制度として“撮影すれば得になる”という仕掛けがなければ、日本を選ぶ理由は生まれません。情緒では国際競争に勝てません。」

6.3 政策的改善提案：日本を「撮れる国」にするために

こうした現状を踏まえると、日本が「ロケ地」として国際的に競争力を持つためには、制度設計そのものを含め抜本的見直しが求められる。まず、撮影許可の手続きについては、関係機関の統合や窓口の一元化などの対応が急務である。申請から許可取得までのプロセスが透明化され、「どこに申請すれば」「いつまでに許可が下りるか」が明確になれば、それだけでも多くの海外プロダクションにとって魅力的なロケ地となる。

さらに重要なのは、“お金で解決できる制度”の導入である。これは、単に商業主義に迎合するということではなく、契約や責任の明確化を通じて国際的なビジネス基準に合わせ、「実際に撮れる国」という確証を高めるという意味である。ロケ地を選ぶ判断軸が「人脈」「前例」「自治体ごとの裁量」などに依存しては、安定した誘致は難しい。

また、言語や文化の違いを超えて撮影をスムーズに進めるための「ワンストップサービス」の導入も有効である。具体的には、外国人向けの撮影申請サポート、ロケ地案内、

通訳手配、滞在サポートなどを一括して行う専用窓口を設けることで、国際プロダクションが日本を選ぶハードルを大きく下げることができる。

経済的インセンティブについても、日本独自の文化政策や観光政策と連動させつつ、映画・映像制作現場の現場を踏まえた利用しやすい支援制度を国家レベルで構築することは極めて有効だ。

スタジオインフラの整備も重要な要素である。日本には、ハリウッド型の大型サウンドステージを備えた撮影所が限られており、大規模撮影を国内で完結させることが難しい。今後は、首都圏および地方におけるスタジオの増設と設備更新を支援することで、長期的な誘致力の強化を目指していくことも意味がある。

映画・映像コンテンツは娯楽コンテンツに留まらず、観光・産業・外交といった多領域にまたがる“国家戦略”と大いに関係がある。日本がこの戦略に本格的に参入するためには、「撮りたいと思われる国」から「実際に撮れる国」への転換が必要不可欠である。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「制度があれば、戦略を立てられる。日本では“人”に頼る仕組みが多すぎて、外から来た人間には計画を立てられない。撮影を“制度で管理する”という発想が欠けています。」

撮影誘致制度：国際比較表（表形式）

国・地域	リベート率（最大）	撮影許可の一元化
カナダ（ブリティッシュコロンビア州）	35%	○
米国（ジョージア州）	30%	○

韓国	25%	△
タイ	20%	△
日本	0%	×

7. 日本映画産業のグローバル展開に向けた対応課題と成長戦略

日本映画が世界市場で持続的な存在感を発揮するためには、単発的な成功事例や個別の才能に依存するのではなく、制度・教育・労働環境・国際関係といった複層的な基盤整備が求められる。本章では、それを実現するための方向性について、有識者等からのヒアリングを踏まえ、短期・中期・長期の三段階に分けて検討してみたい。

ここまで見てきた制度的・制作的な課題、そして成功事例の要因分析を踏まえると、日本映画・映像産業がグローバルに展開していくには、段階的かつ戦略的な対応が必要と考えられる。特に短期（1～2年）、中期（3～5年）、長期（5～10年）という時間軸に沿って、実行可能性と優先度を整理した上でロードマップを描くことが重要だ。

施策の時系列マップ：成長戦略ロードマップ

フェーズ	主な施策例
短期（1～2年）	アカデミー賞日本代表作品選出プロセスの見直し、若手監督プロモーション、勉強会の開催
中期（3～5年）	映画教育機関整備、撮影誘致制度導入（許可・税制）、国際配給ネット構築

長期（5～10年）	賃金・労働制度改革、100～200億円級制作体制、日本を拠点とする国際共同制作モデル
-----------	--

7.1 短期的改善策（1～2年）

最も即効性があり、かつ実行可能な施策として、「選考制度」「知見共有」「若手支援」の三点が挙げられる。

まず、アカデミー賞外国語映画賞（現・国際長編映画賞）における日本代表作品の選出プロセスについて、透明性と実績・結果重視の観点からの見直しが必要との声は多く聞かれた。これまでは国際展開やアカデミー賞に必ずしも精通している選考委員が選んでいるわけではなく、業界内の力学による影響も指摘されてきた。今後は、国際市場における作品の可能性を的確に評価できる実務家、特に映画祭経験者や国際配給に携わるプロデューサーらの関与などを制度的に強化することなども検討に値する。

次に、これまで蓄積されてきた映画祭や賞レースの経験値を個人のノウハウに留めず、業界全体の資産として共有する仕組みも重要だ。定期的な勉強会、情報交換会、ナレッジベースの構築などを通じて、経験者による“知の再流通”を促進することが、次世代の制作者にとって不可欠な足場となる。

加えて、若手監督を個別ではなく「塊」として打ち出し、カテゴリとしての認知”を形成する戦略も有効である。国際映画祭やマーケットにおいて、複数の日本人監督が同時に登場することで、メディア露出や認知の相乗効果が期待できる。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「映画祭を“目指す”ための制度と、実際に“勝てる”制度は違う。選考にはやる気と経験の両方が必要です。」

7.2 中期的構造改革（3～5年）

中期的には、制度・教育・インフラといった“構造の再設計”にも焦点を当てていくことが求められる。

まず教育においては、理論中心・アート偏重に陥りがちな現行の映画教育から脱却すること。ケーススタディを基盤とした実践的な教育機関についても、整備を求める声が現場から寄せられている。業界人による直接指導、作品の制作過程を開示しながらの教育設計、卒業後の進路と直結したネットワーク構築なども織り交ぜた、現場に直結する人材育成にも力を入れていくことが喫緊の課題といえそうだ。

次にロケーション誘致に関しては、これまで本レポートでも繰り返し指摘してきたように、撮影許可の一元化、撮影実態にあったインセンティブ制度の導入、スタジオインフラの整備を三位一体で進めることが必要だ。経済的・制度的な魅力が伴わなければ、いかにロケーションが優れていても、国際競争においては不利な立場に立たされることになる。

またグローバル展開を本格化するためには、国際的ネットワークの構築が不可欠である。たとえば、アジア圏のアカデミー会員同士の情報共有や投票戦略の形成、国際配給会社との継続的なリレーション構築、海外 PR 会社とのパートナーシップなど、単発ではなく“関係の蓄積”が今後の成否を左右するといえる。

【有識者関連コメント】

● プロデューサー

「国際展開って、実は“誰と組むか”がすべて。ネットワークは運じゃなくて戦略で築くものです。」

7.3 長期的ビジョン（5～10年）

長期的には、グローバル映画産業における「日本の地位」を再定義し、そのための人的・制度的基盤を築くことが必要と考えられる。

第一に、持続可能な制作環境を支えるためには、労働時間の適正化、報酬体系の是正、法的な労働基準の整備といった“映画人の生活”を守る制度改革が不可欠である。ハリウッド的な仕組みには賛否両論があり必ずしも日本にそぐわない面があるのも事実である。他方、いかに才能があっても、長期的なキャリア形成が見込めない現場環境では、産業としての持続性が損なわれてしまう。

第二に、世界市場を見据えた企画体制と資金スキームの整備が求められる。100～200億円規模の作品を国内主導で立ち上げられる企画力と制作チームが必要であり、そのた

めには金融・保険・法務といった周辺領域の専門性との連携・人材育成が不可欠となる。

最後に、日本が国際共同制作のハブとして機能するためには、単なるロケ地としてではなく、「物語を作り出す国」としての地位を確立する必要がある。日本ならではの視点・歴史・感性を、国際的な制作体制の中で生かしていくことで、アジア映画の拠点としてのポジションを築くことができる。

7.4 メッセージ

本レポートを通じて明らかになったのは、日本映画の課題が「文化の質」だけにあるのではなく、「産業としての構造」にあるという事実である。優れた作品や作家性は既に存在しており、それが世界で評価される素地もある。しかし、それらを持続的に輩出し、国際市場で可視化し、経済的に支えるための制度・教育・ネットワークが、現状では世界の水準と比べて不足している。

ゆえに、日本映画が真にグローバル展開を果たすためには、映画が「文化」と同時に「産業」とであるという二重性を引き受け、その両輪での改革を進めることが不可欠である。

日本の未来を担う作品は、単に“今、流行っているもの”ではなく、日本映画の「歴史的遺産」と「現在性」の両方を内包したもの——すなわち、過去の蓄積と今の感性が共鳴するようなものでなくてはならない。こうした作品こそが、世界に対して日本の映画文化の奥行きを伝える鍵となるだろう。

本レポートに関するお問い合わせ先：
日本貿易振興機構（ジェトロ） デジタルマーケ
ティング部 デジタルマーケ ティング課
〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32
TEL : 03-3582-1671
E-mail : content@jetro.go.jp