

学位論文

コンテンツの資産評価手法の研究：

映像を構成する評価要素の抽出と不確実性モデルの評価方法

(The Research of Rating Methods for the Movie Contents:

Extraction of Value that Composes Movies and Method of Evaluating Uncertain Model)

田中 康之

内容

第1章 序論	7
1.1 研究の背景と目的	7
1.2 研究の範囲と定義	14
1.3 研究の意義と方法	14
1.4 コンテンツ評価アプローチ	16
1.4.1 コンテンツの価値評価手法	16
1.4.2 経済産業省のコンテンツ評価	17
1.4.3 著作権法におけるコンテンツ評価	18
1.4.4 会計学的手法におけるコンテンツ評価	19
1.4.5 コンテンツ価値評価	22
1.4.5.1 コンテンツ価値評価の先行研究	22
1.4.5.2 コンテンツ価値評価のモデル	22
1.4.5.3 コンテンツ価値評価の研究領域	25
1.5 本論文の構成	25
第2章 コンテンツの資産評価（研究1）	29
2.1 研究の目的	29
2.2 研究の範囲と方法	29
2.3 会計原則からみたコンテンツの資産評価	30
2.3.1 資産計上する要素	30
2.3.2 企業における資産計上実態	31
2.4 コンテンツの事業価値評価	32
2.5 コンテンツのヒット予測研究	33
第3章 知的財産（特許・商標）の評価（研究2）	39
3.1 研究の目的	39
3.2 研究の範囲と方法	39
3.3 「特許権」の評価	40
3.3.1 「特許権」の評価手法	40
3.3.2 「特許権」の実務価値評価モデル	41
3.4 「商標権」の評価	43
3.5 研究の結果	44
第4章 コンテンツ産業の評価モデル構造（研究3）	46
4.1 研究の目的	46
4.2 研究の範囲と方法	47
4.3 コンテンツ評価モデル	50

4.4	アウトカム・ロジック	51
4.5	コンテンツの評価手法	53
4.5.1	VRA 資産評価要素	53
4.5.2	資産評価格付の符号	54
4.6	研究の結果	56
第5章	コンテンツ産業の事業価値	57
5.1	コンテンツ産業におけるエンタテインメントビジネスの特性（研究4）	58
5.1.1	研究の目的	58
5.1.2	研究の範囲と方法	58
5.1.3	コンテンツ産業の定義	59
5.1.4	コンテンツ産業のマルチユース市場	60
5.1.5	コンテンツ産業の「産業化」	63
5.1.6	映画産業の産業化施策	65
5.1.7	エンタテインメントビジネスの特性	67
5.1.8	研究の結果	72
5.2	複製芸術がもたらした生産性の向上（研究5）	73
5.2.1	研究の目的	73
5.2.2	研究の範囲と方法	74
5.2.3	日本映画の統計	74
5.2.3.1	統計の入手ソース	74
5.2.3.2	期間の決定	76
5.2.4	コスト病の追試	76
5.2.4.1	映画産業の労働集約性	76
5.2.4.2	入場料の上昇と需要の減少	77
5.2.4.3	制作費の増加率と物価指数との比較	82
5.2.4.4	実演芸術と複製芸術	84
5.2.5	研究の結果	85
5.3	映像コンテンツ産業の経年的分析（研究6）	87
5.3.1	研究の目的	87
5.3.2	研究の範囲と方法	87
5.3.3	マスメディアの媒体力	87
5.3.4	米国コンテンツ産業の創成期	90
5.3.5	米国の映画産業	92
5.3.6	米国におけるテレビ放送	95
5.3.7	日本映画産業の興隆と衰退	96
5.3.8	日本における映画会社経営とプロデューサー制度の導入	97

5.3.9	日本のテレビ放送黎明期.....	99
5.3.10	メディア産業の日米比較.....	101
5.3.10.1	特許権による映画ビジネス	101
5.3.10.2	大衆娯楽映画と文化の輸出	102
5.3.10.3	テレビ普及率と映画入場者数の特徴.....	103
5.3.10.4	日米映画産業の社会的背景の違い	105
5.3.11	研究の結果	105
5.4	実務家によるコンテンツ価値評価の実態（研究7）	107
5.4.1	研究の目的と範囲	107
5.4.2	目的1のインタビュー結果	108
5.4.3	<目的1>のインタビュー先	110
5.4.4	<目的2>のインタビュー先	112
5.4.5.1	目的1のインタビュー詳細 「コンテンツ流通の実態」	113
5.4.5.2	目的1のインタビュー詳細 「コンテンツが流通するための要素」	113
5.4.5.3	目的1のインタビュー詳細 「コンテンツの資産評価について」	113
5.4.5.4	目的1のインタビュー詳細 「コンテンツの価値評価について」	114
5.4.5.5	目的1のインタビュー詳細 「コンテンツの格付け評価手法について」 ..	115
5.4.6	目的2のインタビュー結果	116
5.4.6.1	映画のプロデューサー・システムと生産性	117
5.4.6.2	テレビ映画のプロデューサーの役割	117
第6章	コンテンツの価値評価モデル（研究8）	119
6.1	研究の目的.....	119
6.2	研究の範囲と方法.....	120
6.3	コンテンツの確率推論アルゴリズム	120
6.3.1	コンテンツにおける確率推論	120
6.3.2	確率推論モデル	121
6.3.3	簡易推論モデル（国政選挙ケース）	125
6.4	コンテンツの価値評価モデル	127
6.4.1	価値モジュールのネットワーク	127
6.4.2	価値モジュールの評価方法	129
6.4.3	コンテンツ価値評価モデル式	132
6.4.4	コンテンツ価値判定の格付け方法	133
6.5	研究の結果.....	133
第7章	コンテンツの価値評価モデルの実装と結果（研究9）	135
7.1	研究の目的.....	135
7.2	研究の範囲と方法.....	135

7.3 スコアリング	135
7.4 認知率と視聴意欲度との影響	137
7.5 VRA 曲線の算出	138
第8章 コンテンツの資産評価手法の考察	140
8.1 検証方法	140
8.2 コンテンツの資産評価手法による格付け	141
8.3 VRA 資産評価手法の検証	142
8.4 コンテンツの資産評価手法の検証結果	146
第9章 結論	148
1. 個別研究結果	148
2. VRA の課題	153
3. コンテンツの価値評価要素	153
4. 価値評価モデルの設計	155
あとがき	156
1. コンテンツの資産評価とコンテンツ取引	156
2. VRA (Value Rating Approach) の成り立ち	157
3. 東日本大震災とコンテンツ	158
4. 謝辞	159
田中康之 文献表	161
参考文献表	164
付 録	169
1. インタビュー調査	169
2. インタビュー記録	169
 図 1 複合的なコンテンツ	8
図 2 価値評価による可視化モデル	11
図 3 マルチユースによる付加価値の増大	16
図 4 文化産業としてのソフトパワー	18
図 5 アウトカム・ロジックにおけるコンテンツの質と量の関係	24
図 6 私的便益と社会的便益レベル	24
図 7 ニューラルネットワークモデル	34
図 8 ベイジアンネットワークモデル	38
図 9 ワンソースによる 200 億円の市場創出の事例「世界の中心で、愛をさけぶ」	48
図 10 ワンソースによる 100 億円の市場創出の事例「いま、会いにゆきます」 ..	48
図 11 ワンソースによる 60 億円の市場創出の事例「木更津キャッアイ」	48

図 12	コンテンツ知的創造サイクルの好循環図	49
図 13	知財のアウトカム・ロジック	52
図 14	コンテンツにおけるアウトカム・ロジック	52
図 15	VRA によるコンテンツ評価格付け	55
図 16	メディア・ソフト市場の一次利用とマルチ市場の推移	63
図 17	権利取得交渉のポイント比較（テレビ番組のケース）	70
図 18	権利取得による事業展開ポイント（テレビ番組）	71
図 19	配給収入と入場料価格の推移	78
図 20	興行収入と入場料価格の推移	79
図 21	入場者数と入場料価格の推移	80
図 22	映画入場者数とテレビ普及率推移	81
図 23	大手映画会社の平均製作費	82
図 24	映画製作費の伸び率と消費者物価指数の伸び率	83
図 25	映画製作費の伸び率と企業物価指数の伸び率	84
図 26	5大メディアの市場規模	89
図 27	4大メディアの媒体力比較	90
図 28	米国興行収入と入場料の推移	95
図 29	テレビの普及と映画の比較	104
図 30	テレビ視聴時間と広告費の推移	104
図 31	価値モジュール（value driver）とバリュー・チェーンの構造	119
図 32	相互結合ネットワーク	121
図 33	階層的なネットワーク	122
図 34	多層型ネットワーク	122
図 35	ベイジアンネットワークの確率伝搬	124
図 36	コンテンツの多層型モデル	127
図 37	収益金額と視聴意欲度との関係	137
図 38	スコアの残差グラフ	138
図 39	VAR 曲線の算出	139
図 40	VRA システム構成	140
図 41	VRA スコアボード	141
図 42	VRA スコア格付け転換ボード	141

表 1	研究背景と研究目的に至るプロセス	13
表 2	会計アプローチによる対象評価分類	21
表 3	順位別等級算出.....	43
表 4	評価項目別加重値.....	43
表 5	コンテンツ格付け符号と定義	56
表 6	コンテンツ市場規模（映像）	60
表 7	コンテンツ市場規模（図書・新聞・画像・テキスト）	61
表 8	文化産業のターゲットとなる重点市場.....	62
表 9	交渉による権利取得ポイントの比較（テレビ番組のケース）	69
表 10	交渉による権利取得の期待マルチユースマーケットポイント（テレビ番組）	70
表 11	メディア・ソフトの市場・流通量（2007）	72
表 12	日本映画に関する経年変化.....	86
表 13	リサーチメニューと調査・分析手法	126
表 14	設定ウエイト	132
表 15	作品リスト.....	136
表 16	単回帰分析結果.....	138
表 17	コンテンツの格付け符号と定義（第4章 表5と同じ）	142
表 18	設定ウエイト変化によるスコアの変化.....	146

第1章 序論

1.1 研究の背景と目的

財務会計における資産価値とは、一般的には経済的価値を示すものであるが、コンテンツ資産の場合には、経済環境による価値変動の他にマルチユースにより多元的な付加価値が加わることがある。近年のデジタル技術の発達や二次利用によって複数のプレーヤーの出現により、コンテンツの資産評価は一元的な価値評価ではなく、多元的な価値評価が求められるようになった。

しかし、複合的なコンテンツを客観的に価値評価する手法はまだ確立されていない。それは、コンテンツ（contents）が一つ一つのコンテンツ（content）である映像や画像、音楽、文章、あるいはそれらが複数集まった複合体であり、多元的に構成されているからである。コンテンツは創作されるものであり、工業製品のように計算された通り製造されるものではない。それゆえに価値評価することは難しい。

2009年の大幅な著作権法改正（2010年施行）により、コンテンツ流通の障害となっていた権利不明者の対応や違法流通対策などのコンテンツ流通の整備がなされた。総務省情報通信研究所の調査研究報告書によると、今後二次利用市場は拡大する見込みであり¹、秩序あるコンテンツ流通を整備するためには、二次利用を包括したコンテンツの価値評価手法により、コンテンツの価値を正しく認識する必要があると生じる。

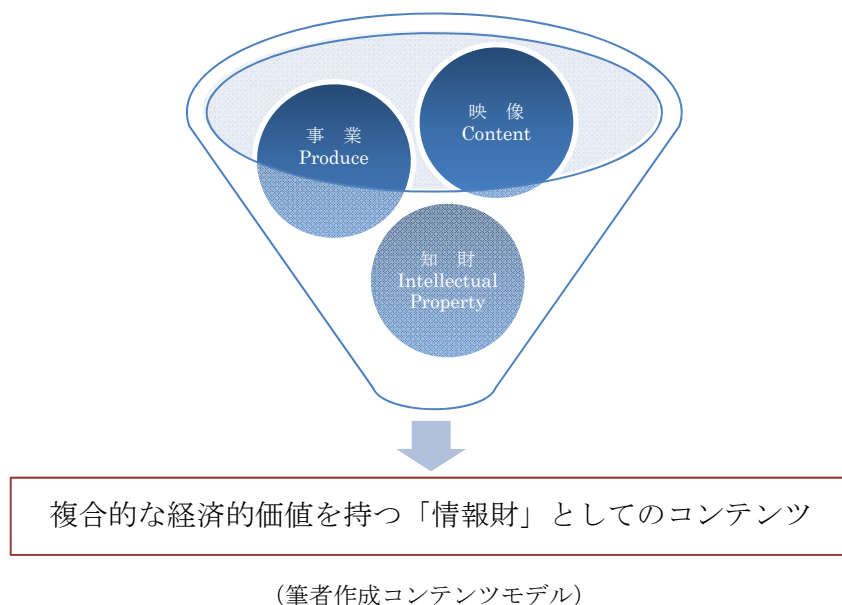
さらに、コンテンツの資産評価は、企業におけるM&Aの際にも必要なデータである。買収の対象となる企業が独自のコンテンツを保有している場合、そのコンテンツの価値評価によって買収価格の算定が異なる。一方、コンテンツを自ら所有する企業の場合には、そのコンテンツの資産評価を行うことで、そのコンテンツの価値を知り、メディア戦略に生かすことができる。また、上場企業の場合には、株主に対して保有コンテンツの資産価値についてディスクロースしなければならぬので、その場合もコンテンツの客観的な評価モデルに基づく価値評価が求められる。

本研究の目的は、このような多元的なコンテンツの価値評価を行うことにある。コンテンツの資産価値を定量評価し、客観的に「格付け」するために経済的、法的価値評価の新たな手法を試みた。コンテンツは、伝達可能な態様を備えた経済的価値を持った「情報財」

¹ 総務省情報通信研究所（IICP）「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究」総務省、2008年、4頁。

であり、複合的なコンテンツモデルを分析することで、市場経済メカニズムにおける資産の価値評価を行い、コンテンツ産業の発展に寄与することを研究の目的とする。(図1)

図1 複合的なコンテンツ



コンテンツを価値評価することの意義は、無形資産であるコンテンツを経済的価値のある「情報財」²として扱い、産業社会に役立てることにあるが、コンテンツを価値評価するメリットについて、「知的資源経営」を推進する経済産業省は次の5項目を挙げている³。

(1) 企業経営の指標となる。

コンテンツ事業投資と所有コンテンツ資産の効率的な運用を把握することができる。

(2) 企業のIR説明ツールとなる。

ステークホルダーに対して、より具体的な企業活動指標として明示できる。

(3) コンテンツ制作費の投資規模の判断が可能。

² 一般の経済財とは異なる特質を有する経済学で扱う情報財(information goods)については、第4章(研究3)で詳しく述べる。

³ 経済産業省「知的資産経営ポータル」,
http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/igi.html (2011.03.22)

コンテンツの持つ経済的な価値から、制作費の限界利益を判断し、投資する資金総額を決めることができる。

(4) コンテンツ資金調達の指標となる。

資金調達するコンテンツの価値を事前に把握することができる。

(5) コンテンツ流通が活性化する。

コンテンツの価値がわかると、取引しやすくなり、取引量が増大してコンテンツ取引マーケットが活性化される。

コンテンツ産業では、前述した経済産業省が示す5項目に基づき、映画の買い付けや、コンテンツファンドによる資金調達の際に、その指針となるコンテンツの評価システムが各企業で開発されている。しかし、これらの評価システムはそのシステムを開発した企業の営業秘密にあたるため、詳細は公開されていない。

また、学術研究としては、同じ知的財産である「特許権」の価値評価モデルについての研究がある。最近では、特許の持つ排他的独占権による価値評価だけではなく、事業性評価を加えた研究があるが、コンテンツに関する価値評価の研究は、文献検索システム J-GLOBAL による検索では、筆者以外の研究発表は日本では未だない⁴。

知的財産研究に関する学術団体である（社）日本知財学会でも、コンテンツ・マネジメント分科会を中心にコンテンツに関する研究が多く発表されているが、「格付け」によるコンテンツ資産評価の研究⁵は、筆者が2007年に行った研究発表が最初である。学術研究論文としては、内田⁶がコンテンツのビジネス展開による定性的分析について、多元的な価値を「私的便益」と「社会的便益」に分離することで、コンテンツの波及効果のビジネスモデル化を試みている。

コンテンツは知的財産のひとつであり、知的財産である無形資産の価値評価については、

⁴ 文献検索 J-GLOBAL

<http://jglobal.jst.go.jp/search.php?q=%E3%82%B3%E3%83%B3%E3%83%86%E3%83%B3%E3%83%84%E3%80%80%E8%B3%87%E7%94%A3%E3%80%80%E8%A9%95%E4%BE%A1&t=0> (2011.3.22)

⁵ 田中康之・染谷昌嗣・土屋雄大「TV コンテンツの資産評価論理」,日本知財学会,2007年度第5回年次学術研究発表会講演要旨集, 254 - 257 頁。

⁶ 内田真理子「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデル構築に関する研究」, 東京大学博士学位論文, 2006 年。

ゴードン V.スミス (Gordon V.Smith) ら⁷により先駆的な研究が発表されている。この翻訳出版を行った財団法人知的財産研究所の加藤は、知的財産の活用が円滑に行われるためには、知的財産の価値について適切に評価されることが不可欠であるとしている。その後、「特許権」の価値評価モデルを包括的に研究した広瀬ら⁸は、「価値評価されない限り経済財としての実体を欠くばかりでなく、保護・活用はもとより、管理もできない」と問題提起している。

コンテンツ産業を文化産業と位置づけている経済産業省の2010年度の政策提案では、日本は「文化産業大国」に向けて官民を挙げたグローバルな取り組みが急務であり、その中でもコンテンツ産業が果たす役割が大きく、コンテンツが日本文化を牽引することで内需創出・海外市場開拓が可能であると提案している。⁹

このように経済成長を牽引するコンテンツ産業は、その事業特性としてビジネスによる情報財という「経済的特徴」と知的財産法による保護という「法的特徴」の両方を持つ。そうした、知的財産を有効に活用するためには戦略的なマネジメントが必要不可欠となる。知的財産情報を包括管理する「エンティティ・ワイド・マネジメント」¹⁰を提唱する二村(2005)¹¹によれば、企業において最適な知的財産のマネジメントを実現するためには、知的財産を客観的に分析したうえで、その結果をもとに意思決定を行うべきであると主張している。つまり、「暗黙知」の状態から「形式知」へ変換する過程で知的財産を定量化するために可視化が必要となる。(図2)

⁷ Gordon V. Smith and Russell L. Parr. (1994). “Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets”, (邦訳) 菊池純一監訳, 財団法人知的財産研究所訳『知的財産と無形資産の価値評価』中央経済社, 1996年。

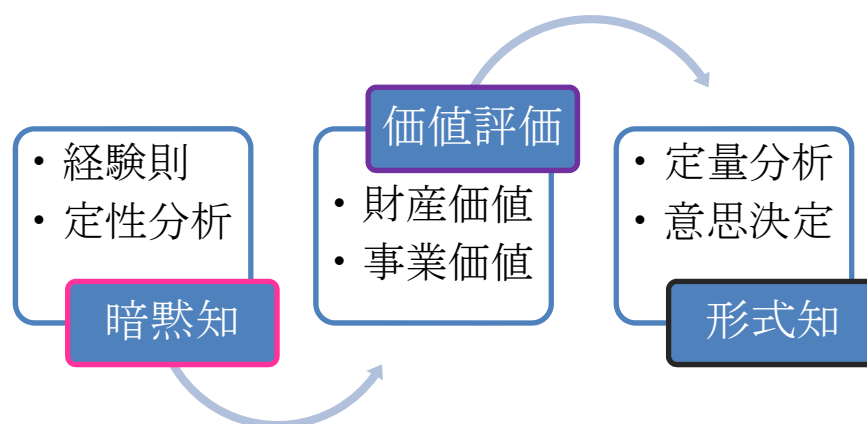
⁸ 広瀬義州編著『特許権価値評価モデル』東洋経済新報社, 2006年。

⁹ 経済産業省, 「文化産業」立国に向けて - 文化産業を21世紀のリーディング産業に -, 2010年6月。

¹⁰ 知的財産権を単に管理するだけではなく、一単位(entity)の知的財産を複数の外部要因との結びつき(アウトカム要素)を計画的にマネジメントする考え方。

¹¹ 二村隆章編著, 知的資産活用センター・新日本監査法人監修『知的財産マネジメント』商事法務, 2005年, 13 - 16頁。

図 2 価値評価による可視化モデル



(筆者が考える可視化するためのプロセスモデル)

我が国の知的財産政策は、2002年2月4日に知的財産を保護・活用することを国家の目標にする「知財立国宣言」¹²が発表されて以降、同年7月3日にはその戦略の方向性を示した「知的財産戦略大綱」が策定された。さらに、同年12月4日には基本法である「知的財産基本法」が公布。翌年2003年3月1日には同法施行のための「知財財産戦略本部」も設置され、これまでにない短期間で知的財産政策の整備が進んだ。

2004年4月には、知的財産戦略本部のコンテンツ専門調査会が政策提案した「コンテンツビジネス振興政策 - ソフトパワー時代の国家戦略 -」で、コンテンツビジネスの振興を国家戦略の柱に据えている。続いて、2004年6月4日にはコンテンツ事業振興の基本法といえる「コンテンツ促進法（コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する法律）」が公布され、コンテンツ産業は日本の知的産業の国家戦略として位置づけられることとなった。企業が保有するコンテンツを「知的財産」として捉え、企業の財務会計においても「無形資産」として日本の経済成長における重要な役割が期待されることになった。

コンテンツ産業においては、インターネットを中心とするデジタル技術の進歩と普及により、デジタル化されたコンテンツは経済的価値が非常に捉えにくい。そのため、「情報財」としての経済的価値を認識することが出来ず、正規流通の規範を失い違法流通により市場経済メカニズムが働かない「市場の失敗」¹³状態に陥っている。こうした市場の欠陥を補うためには、コンテンツという「情報財」を市場の商品などの「物財」と同様に、その価

¹² 2002年2月4日、当時の小泉純一郎首相は就任後初めての施政方針演説で、「我が国は、研究活動や創造活動の成果を、知的財産として、戦略的に保護・活用し、我が国産業の国際競争力を強化することを国家の目標とします。」という「知財立国宣言」を行った。

¹³ 市場メカニズムが十分働かず、効率的な資源配分ができない経済的環境のことを指す。ベイター（F.M.Bator）が1958年に初めて用いた。

値を正しく評価することが必要であり、情報財の経済的・法的価値を正しく認識しなければならない。

コンテンツ流通を正常化するために、2010年1月1日より改正著作権法が施行され、コンテンツ流通の大幅な法的整備が行われた。しかし、コンテンツの経済的価値の評価手法については着手されていない。また、従来のコンテンツは一次利用が中心であったが、今日のコンテンツはデジタル技術の進歩とコンテンツ流通の整備により、二次利用による新たな付加価値が増加している。

コンテンツの評価基準については、2006年10月19日付の日本経済新聞に「TV番組 資産価値に統一基準 再利用へ官民でネット配信促す」との見出しが大きく掲載された。記事によると、総務省は放送局が過去に放送して現在は再利用されていない番組を「眠れる資産」と考え、今後、保有番組の資産評価の統一基準作りに取り組むと報道している。さらに、それらの無形資産は、会計上資産計上されていないので、外部からは実際の価値がわかりにくい。その算定のために評価基準が必要であると記事が書かれている。

この基準作りは、「放送と通信の融合」によって、放送局以外の会社が過去のテレビ番組を再利用したいとの声が強まり、過去の番組をインターネットで配信したり、DVDとして販売したりすることで市場の拡大に対応する知財活用環境整備の一環である。

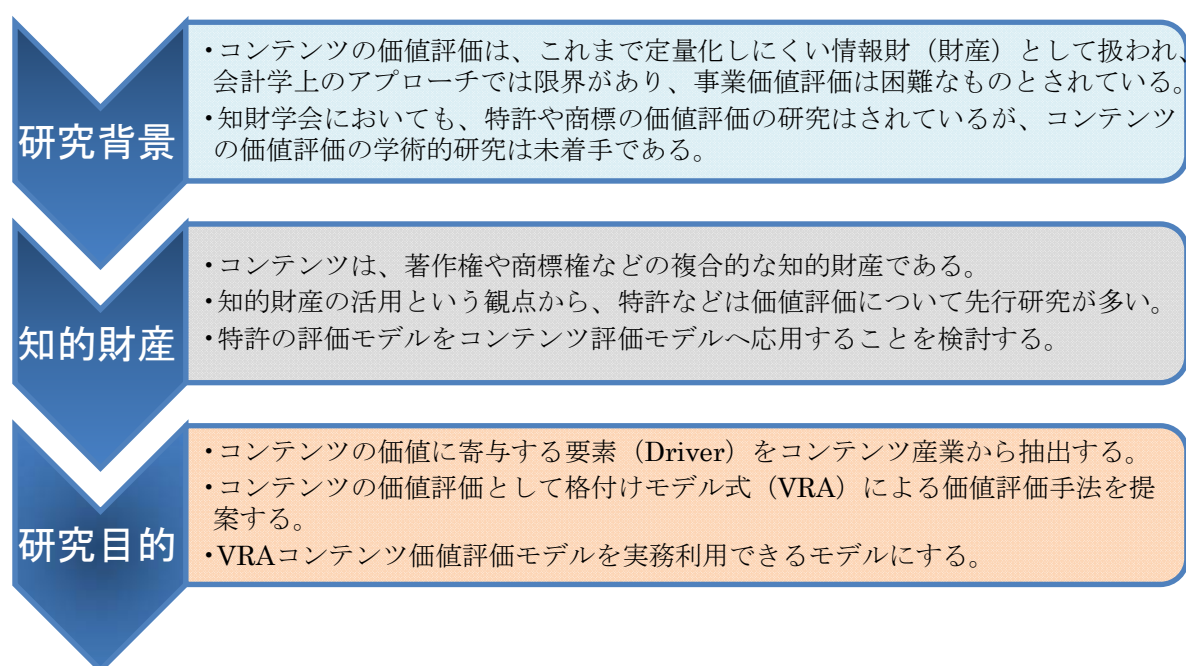
日本では、テレビ番組や映画の制作に関する明確な会計ルールがないために「無形資産」の価値をバランスシートにどのように反映させるのが企業会計の大きな課題であった。米国では、番組制作費などを資産計上し、一定のルールに従い償却する会計処理が義務付けられている。番組の権利を持つ企業を買収する際の処理も、米国では時価評価して無形資産として計上しなければならない。

しかし、日本では明確な基準がなく、番組を放送した時点で制作費などを費用として処理しており、収益を生む無形資産として反映していない。いわゆる「のれん代」の中に含まれる。さらに、民放キー局の経理担当役員は、税務署とのやりとりにおいて、コンテンツ資産の扱いについてメモを残している。そのメモによると未放送であるが故に制作費をいつまでも償却することができない番組を「不良資産」と呼び、マルチユース時代の幕開けにより、再放送の権利がある場合には二次利用期間は償却することが制限される「不健全」な状態になっており、番組価値の再評価の対象となる。そして、「一般放送事業者の会計における番組勘定の取り扱いについて本格的に取り組まなければならない重要なテーマである」と記録している。¹⁴

¹⁴ 株式会社東京放送の元経理担当役員であった中澤忠正氏による1995年10月16日付メ

このように、コンテンツの資産評価の時価総額による価値評価は、税務上不都合を生じることから、本研究では筆者らが発案したコンテンツを「時価総額」評価しない「格付け」手法によって価値評価するバリュレーティング・アプローチ（Value Rating Approach、以下、「VRA」という）¹⁵による価値評価モデル式を構築する。VRA によってコンテンツの時価総額評価ではなく、企業財務の「格付け」のようにコンテンツの価値を「格付け」することで客観的かつ定量的に価値評価できるようになるモデルの構築を研究目的とする。（表 1）

表 1 研究背景と研究目的に至るプロセス



ここで、筆者が本件研究を取り組んだ経緯を付記する。多メディアとマルチユース初期に放送ビジネスに携わり、放送事業と放送外事業のふたつの業務を経験することで、コンテンツビジネスの基盤となる知的財産権の重要性に気づいた。その後、勤務先が Hostile Take Over（敵対的買収）された際に、自社のコンサルティングファームから資産規模を算定するため不動産資産、およびコンテンツ資産を算定しようとしたところ、コンテンツ資産に関しては有効な算定基準がなかったので算出できなかった。ここで、コンテンツの資産評価手法の必要性を感じた。

モ「番組勘定と“オールライツ”と税務署の関係」。

¹⁵ 田中康之・染谷昌嗣「コンテンツマネジメントの論理 - TV コンテンツ資産評価への取り組み」，日本知財学会誌，第 3 巻第 2 号 Vol.3 No.2 2007,27 - 34 頁。

また、同時期にアメリカの大学（オクラホマ大学）で、映画のヒット予測を高確率で予測することが可能になったとの情報から、コンテンツを価値評価することも可能ではないかと考えた。テレビ番組の視聴率以外に視聴質を評価する試みはこれまでもあったが、コンテンツの事業価値を包括して価値評価する手法はなかった。よって、コンテンツの持つ経済的な価値を最大限に評価し、その価値を格付けするコンテンツの資産価値手法の研究に着手した。

1.2 研究の範囲と定義

本研究の範囲は、「知的財産」を取り扱うものであるが、対象とするものは「コンテンツ」であり、カテゴリーとして「映画の著作物」を価値評価対象とする。

「知的財産」とは、知的財産基本法によると、「知的財産とは、発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの、商標、商号その他の事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術又は営業上の情報をいう」（知的財産基本法第2条1項）¹⁶と定義されている。「知的資産」とは、知的財産の集合体であり、企業の「金融資産」を除き、知的財産の「無形資産」に企業の組織や人材、ネットワークなどの「人的資産」を含めた総称となる。

「コンテンツ」とは、コンテンツ促進法によると「映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピュータゲームその他の文字、図形、色彩、音声、動作若しくは映像若しくはこれらを組み合わせたもの又はこれらに係る情報を、電子計算機を介して提供するためのプログラム（電子計算機に対する指令であって、一の結果を得ることができるように組み合わせたものをいう。）であって、人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するものをいう。」（コンテンツの創造、保護及び活用を総合的に推進する法律第2条1項）¹⁷と定義されている。

本研究は、コンテンツの中でも、複合的な価値を持つ「映画の著作物」を知的財産として取り上げ、その集合体である「コンテンツ資産」の価値評価を研究の範囲とする。

1.3 研究の意義と方法

本研究の意義は、コンテンツの中でも著作物が複合的に利用されている「映画の著作物」であるテレビ番組や劇場映画など無形物として経済的価値のある映像コンテンツを格付け

¹⁶ 2002年立法・公布された知的財産の創造、保護及び活用に関する施策を推進する法律。

¹⁷ 2004年立法・公布されたコンテンツの創造、保護及び活用を総合的に推進する法律。

手法によって定量評価することで、コンテンツの持つソフトパワーの価値を可視化することができる。

研究方法としては、コンテンツ産業の過去の十分な統計は整備されていないので、米国における映画文化史¹⁸や、エンタテインメントビジネス論¹⁹に加えて、日本における映画製作論²⁰や自叙伝などの文字情報から当時の施策や記録を調査・収集した。また、知的財産法の視点と経年的な学術アプローチから、コンテンツ産業の特徴をコンテンツの構成要素から抽出し、価値評価モデルとして VRA を使ってコンテンツの「格付け」を行う。

米国エンタテインメント研究からは、芸術産業は構造的に赤字体質にあるので文化を維持するためには補助金が必要であると提唱し、エンタテインメントビジネスの定量的研究を初めて行ったボウモル (W.J.Baumol) による「コスト病 (Baumol's cost disease)」²¹ 研究の産業構造分析手法を使い、生産性の低いとされるエンタテインメントビジネスのひとつである日本の劇場映画について追試を行った。また、米国映画産業の成り立ちを参考に、日本のメディア創成期から映画の産業化のために映画会社が行ってきた足跡を辿り、価値評価モデルの法則を抽出した。

研究成果として、経年的なデータマイニングを行うことにより複雑なコンテンツの価値評価モデルの要素も明らかになり、一元的な価値評価に陥ることなくコンテンツの特徴である複合的、多元的評価のためのモデル式や乗数係数を導くことができた。

また、日米文献調査とその検証を通じてコンテンツの価値評価のロジックを構築フレームとした。同時に、実際のコンテンツビジネスの見識としての筆者の業務経験、行政協力経験、およびコンテンツ事業担当者、ならびにコンテンツ関連団体に対して行ったヒアリングから実務上の評価要素や事業としての知見を得た。

¹⁸ Robert Sklar. (1994). MOVIE-MADE AMERICA –A Cultural History of American Movies, A Division of Random House, Inc.

¹⁹ Harold L. Vogel. (2007). Entertainment Industry Economics-A Guide for Financial Analysis, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.

²⁰ 森岩雄『映画製作の実際』, 紀伊国屋書店, 1976 年。

²¹ Baumol, William J. & William G. Bowen. Performing Arts: The Economic Dilemma, TwentiethCentury Fund, 1966.

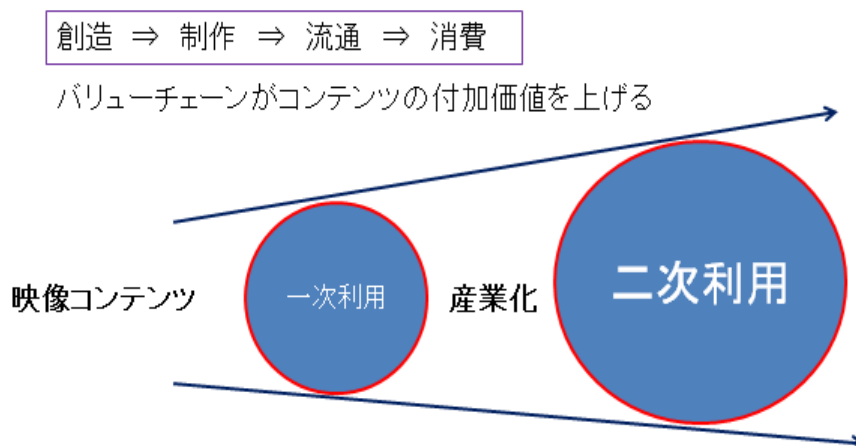
1.4 コンテンツ評価アプローチ

1.4.1 コンテンツの価値評価手法

コンテンツ（contents）という呼称は、近年になってからつけられたものであり、従来は「映像ソフト」と呼ばれていた。「メディアはメッセージである」と述べたマーシャル・マクルーハン（Marshall McLuhan）が、1964年に発表した『メディアの理解 - 人間拡張の原理』の中で「すべてのメディアの内容（content）は常にもうひとつのメディアである」²²と記述している。コンテンツの集合であるコンテンツは複合体であることを、このときマクルーハンには既に暗示していた。

コンテンツの複合体であるコンテンツを評価するためには、コンテンツの持つ価値を包括的に捉える必要がある。コンテンツは一般消費財のように、視聴という形態で「消費」することでコンテンツの価値が減少する。これは「機会」の価値であり、媒体の技術的進歩によって複製による「マルチユース」という概念が加わってからは、二次利用という価値が生じるようになった。そのためデジタル技術が進化し、マルチユースのマーケットが更に拡大することになる。（図3）

図3 マルチユースによる付加価値の増大



（出典：総務省情報通信政策研究所「第3回メディア・ソフト研究会」資料より）

1次流通市場とマルチユース市場の市場規模の変化パターン 5 類型から筆者作成）

²² Marshall McLuhan. (1964). Understanding Media, -The Extensions of Man, McGraw-Hill. (邦訳) 後藤和彦, 高儀進『人間拡張の原理』竹内書店, 1967年, 15頁。

しかし、コンテンツは人々の嗜好により評価されたり、されなかったりする不確実性の高いものである。このような特性を持つコンテンツを価値評価するには、マルチユースされるウィンドウ²³ひとつひとつを評価する方法があるが、前述したマクルーハンが示したようにメディアは複合体であり、二次的著作物の創造など連続した特性を持つので、二次利用を包括したパッケージによる事業価値評価が必要になる。

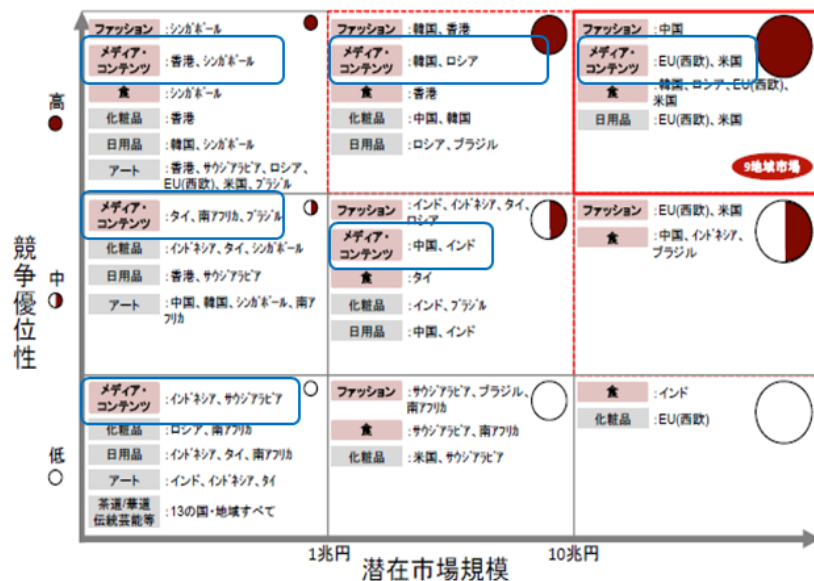
1.4.2 経済産業省のコンテンツ評価

2010年5月に、経済産業省商務情報政策局 メディアコンテンツ課（文化情報関連産業課）が発表した「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会 報告書」によると、コンテンツ産業は、現在の15兆円から2020年には20兆円規模の取引額を目指すと記載されている。同報告書には、「コンテンツはそれ自体で消費者の熱狂を喚起し大きな収益を生み出すことができる。また、例えばメディア産業と情報通信機器産業はコンテンツ産業なしには成立しない。」とコンテンツ産業が周辺領域に及ぼす経済波及効果の重要性を説いている。

経済産業省では、派生する経済活動の源泉となり得るコンテンツ産業の取引積算金額を価値評価額としている。そして、コンテンツ産業がメディア産業や情報通信機器産業にも波及して、文化産業はソフトパワーとして海外展開を目指すことができ、波及効果による取引積算金額が拡大することが理想であるとしている。経済産業省では文化産業としての牽引力をメディアコンテンツに求めているが、具体的には潜在市場規模は数値目標であり、コンテンツの価値評価としては定性的な目標値となっている。（図4）

²³ メディア業界で使われる「視聴媒体」の意味。

図 4 文化産業としてのソフトパワー



(出典：経済産業省『文化産業』立国に向けて - 文化産業を21世紀のリーディング産業に』より抜粋)

1.4.3 著作権法におけるコンテンツ評価

コンテンツ産業の基盤となる著作物は、民法の特別法である著作権法によって保護されている。また、日本はベルヌ条約²⁴批准国であり、ベルヌ条約の同盟国では内国民待遇により、著作者の国と同等の保護が受けられる。しかし、著作権法は著作物を保護するが、経済的な価値の評価までは射程範囲ではない。よって、著作権法による著作物の保護に関して、著作物の文化的価値や経済的価値について規定された条文はない。

コンテンツの流通においては、その「著作物」の著作財産権に基づいて取引される。その取引価格は市場が決めるものであるが、「著作物」の著作財産権は著作権法第21条から第28条までの権利の束であり、コンテンツ取引においては標準価格というものはない。つまり、著作権法では「著作物」の価値は定義していないが、コンテンツ取引では権利取得の範囲や将来の利用価値に対する価値が市場取引価格に反映される。

2003年に内閣府は知的財産戦略本部を設置し²⁵「知的財産推進計画」を策定した。その中でコンテンツ産業を拡大させるためにはコンテンツを流通させることが重要である

²⁴ ベルヌ条約とは、1886年にスイスのベルヌで結ばれた著作権に関する基本的な条約。正式名称は、「文学的及び美術的著作物の保護に関するベルヌ条約」。

²⁵ 知的財産の創造、保護及び活用に関する施策を集中的かつ計画的に推進するため、2003年3月内閣に「知的財産戦略本部」が設置された。

との方針を当時示し、現在に至ってもその方針に変更はない。²⁶ ところが、新たなインフラとして加わったインターネット流通の活性化を目論み、映画会社やテレビ局の持つ膨大なコンテンツの流通を期待して取り組んだものの、著作物による文化の発展を目的とする著作権法の壁に妨げられて簡単には流通できないことが分かってくる。コンテンツは著作財産権の「権利の束」なので、それぞれの支分権による「許諾」が必要となる。

2004年に文化庁は「著作物流通・契約システムに関する研究会」において「コンテンツの制作には、事前にコンテンツマネジメントを行うことが重要である」と報告している²⁷。さらに、これまでの膨大なコンテンツを利用しやすくするために、利用の壁となっている著作権法の大幅改正が必要となる²⁸。この著作権法改正は、2009年によりやく通常国会を全員一致で通過して2010年1月1日より施行された。

著作権法によるコンテンツ価値評価は、コンテンツを保護することでコンテンツの持つ経済的な排他的独占権が強まることから、価値が増大する。

1.4.4 会計学的手法におけるコンテンツ評価

会計学的手法によるコンテンツの価値評価は、次に示す複数の会計学アプローチによる評価方法があり、コンテンツの資産規模は財務諸表から会計学的評価手法²⁹で算出することができる。しかし、現在の日本の会計基準³⁰では知的財産は資産計上されていないので、財務諸表からのアプローチでは十分な資産情報が得られず、コンテンツの評価が困難となる。また、次の伝統的な会計学的手法による価値評価では、事業性の評価が加味されておらず包括評価としては不十分である。

²⁶ 内閣府 知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2010」

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/2010chizaisuisin_plan.pdf (2011.03.22)

²⁷ 文化庁 著作物流通・契約システムに関する研究会「著作物の流通・契約システム」の調査研究報告書2004 http://www.bunka.go.jp/chosakuken/pdf/15_ryutuukeiyaku.pdf (2011.03.22)

²⁸ 平成 21 年通常国会 著作権法改正等

http://www.bunka.go.jp/chosakuken/21_houkaisei.html (2011.03.22)

²⁹ 会計学では、伝統的な価値評価方法としてコスト・アプローチ、マーケット・アプローチ、インカム・アプローチの3つが評価方法とされているが、知的財産のような無形資産を評価するには、「法と制度」を加味した複合的なアプローチが求められている。

³⁰ 国際会計基準 (IFRS) では、知的財産権は公正な価値として計上することを求めている。

(1) コスト・アプローチ (cost approach)

コンテンツの制作または取得のために費やしたコストで、コンテンツを評価する手法である。課題としては、コンテンツの価値評価と費やした制作費とは必ずしも一致しておらず、適切なコンテンツの価値評価指標ではない。

コンテンツは、どんなに巨額な制作費を投じて、そのコンテンツがヒットしない限り有料コンテンツであれ、広告収入による無料コンテンツであれ、コストは回収出来ない。また、マルチユースを前提とした場合、将来収益を生み出すことが本質的な価値であるので、過去の投資コスト累計総額と現在価値との関連性が薄い。よって、原価的成本による価値評価はコンテンツの価値評価には適切ではない。

(2) マーケット・アプローチ (market approach)

市場における評価に基づいてコンテンツを評価する手法である。番組販売実績により取引マーケットの相場価格を積み上げることは可能だが、全ての番組の取引額について類似取引事例を把握することは困難なので適切なコンテンツの価値評価指標とはならない。さらに、一次利用後のコンテンツに対してはマーケットの反応は鈍い。

番組コンテンツの場合、売買取引される一般的なマーケットは、MIPCOM 等の国際番組見本市等もあるが、取引がクローズな部分も多く、類似する番組コンテンツの取引データなどは容易には手に入らない。ゆえに、クローズなマーケットの評価は客観的とは言えない。よってマーケット・アプローチ法もコンテンツの価値評価としては客観性を欠くことになる。

(3) インカム・アプローチ (income approach)

コンテンツの利用によりもたらされるキャッシュフローを推計して、DCF 法³¹により算出される手法である。経済的利用評価としては有力だが、将来のキャッシュフローや割引率の設定などの把握は困難なので適切なコンテンツの価値評価指標ではない。

³¹ Discounted Cash Flow 法の略で、将来得られるキャッシュを推計し、現在価値 PV (Present Value) に割り引く会計方法。

これは、将来のキャッシュフローを現在価値で評価する手法である。コンテンツのマルチユースの本来的な価値は、将来のマルチユースがどの程度収益に貢献するかという点であるため、評価には一番適切な手法と言える。しかし、コンテンツの場合、その内容によっては先に述べたように人気期間が短くて割引の意味がない場合もある。また、この3つの評価方法では最も積極的な評価方法であるゆえ、単なる期待予測になってしまう限界性がある。

つまり、そのキャッシュフロー予測が確実性の高いものかどうか重要な問題となる。また、コンテンツに関する取引は、著作権の譲渡ではなく放送権の売買やフォーマットライセンスなどが多い。その場合、ばらつきのあるキャッシュフローの時間軸や異なるリスク要因も加味しなくてはならない。確度の高い評価を行うには、コンテンツの生み出すキャッシュフローや取引事例のデータ蓄積も必要となる。

さらに、番組コンテンツの内容、収益チャネル、評価主体や評価目的に応じて複数の評価手法を適用しなければならない場合もあるが、コンテンツである著作権の評価については、インカム・アプローチが最適としている。³²

いずれのアプローチも（表2）、コンテンツの価値評価のアプローチ方法として決定的に欠けているのは事業価値の評価が反映されていない点が挙げられる。著作物には「二次著作物」になってから価値が高まるものもあり、従来の伝統的な会計学的なアプローチでは十分なコンテンツの多元的価値評価はできない。（表2）

表 2 会計アプローチによる対象評価分類

分類	対象	コスト・アプローチ	マーケット・アプローチ	インカム・アプローチ
核となるブランド 構成力	商標	△	○	⊕
	特許・技術	△	○	⊕
	労働力	⊕	△	○
	流通	⊕	△	○
付随するブランド 構成要素	著作権	△	○	⊕
	製品ソフトウェア	△	○	⊕
	経営情報ソフトウェア	⊕	○	△
	コア・デポジット	△	○	⊕
	フランチャイズ権	△	○	⊕
	業務慣行・手順	⊕	○	△

（出典：Gordon V. Smith and Russell L. Par『知的財産と無形資産の価値評価』より筆者作成）

³² 前掲注 7 “Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets”。

1.4.5 コンテンツ価値評価

1.4.5.1 コンテンツ価値評価の先行研究

これまでの先行研究として、同じ知的財産である特許権の価値評価モデルについては複数の先行研究がある。最近では、特許の持つ排他的独占権による価値評価だけではなく、事業性についても評価対象とする研究が発表されている。一方、コンテンツに関する価値評価研究は、日本では筆者以外の研究は発表されていない。³³

米国では、本研究着手の契機となったオクラホマ大学経営学情報学部の研究成果がある。これは同大学の大型コンピューターを稼働させて、映画の興行予測を75.2%の割合で合致させる高精度モデルの研究であるが、(詳しくは第2章の研究1で論じる)コンテンツの資産価値を評価するものではなかった。

日本における映画の興行予測の実務事例は映画配給会社ギャガ・コミュニケーションズ(現ギャガ)の「LINDA MODEL」³⁴のように、実際に映画の買い付け判断材料として実務利用されているものはあるが、学術的に二次利用を包括的なパッケージとして捉えて価値評価を試みた研究事例はない。

1.4.5.2 コンテンツ価値評価のモデル

本件研究では、コンテンツについても特許権と同様なモデル研究成果を基礎に、価値評価を試みる。同様なモデルといっても、特許権モデルを単に著作権に置き換えるのではなく、コンテンツを構成する評価要因を抽出して評価モデル式の要素として取り入れることが必要となる。また、パッケージとして評価できるように再構築する必要がある。

コンテンツの価値評価においては、コンテンツ研究の浜野(2003)³⁵の指摘する「メディアの三要素」がパッケージとして価値評価するためには重要である。三要素は次の通り。

- (1) コンテンツ単体
- (2) コンテンツのプラットフォーム
- (3) コンテンツの流通

³³ 前掲注4, 文献検索 J-GLOBAL

³⁴ ギャガ・コミュニケーションズが開発し、現在マインドベース社が提供するデータベース・マーケティングシステム。

³⁵ 浜野保樹『表現のビジネス - コンテンツ制作論』, 東京大学出版会, 2003年, 22 - 24項。

コンテンツ単体での価値評価が高くても、コンテンツが流通しなければ経済的価値を生まない。コンテンツ評価としては文化的価値もあるが、本研究では経済的価値を対象とする。コンテンツのプラットフォームとは、ウインドウ³⁶と呼ばれている。コンテンツがプラットフォームを通じて流通し、価値が生まれる。よって、三要素はパッケージとしてのコンテンツの価値評価モデル式の必須要素といえる。

コンテンツの経済的価値を生むものとして、一次利用と二次利用があるが、その特性は次の通りである。

- (1) 一次利用とはコンテンツの初回利用であり、二次利用の判断価値に大きな影響を与える。
- (2) 二次利用については、一次利用とは異なるプラットフォームであるが、一次利用と二次利用は相互補完関係にある。

一次利用と二次利用の相互補完関係とは、外部との接触による経済的利益還元を指すが、この関係は菊池（2005）³⁷の知的財産の評価研究で提唱する「アウトカム（与益）・ロジック」で解くことができる。

コンテンツは、「権利の束」であることは既に述べたが、「アウトカム・ロジック」では、「権利の束」がどのようなプラットフォームを通じて流通し、経済的利益を外部から内部へ与益として取り込むかは、コンテンツ資産の「質」と「量」によって決まる。（図5）この場合の「質」とは二次利用が可能な品質であり、「量」とは絶対的な資産の数である。

³⁶ 前掲注 23。

³⁷ Kikuchi, J. (2005). Outcome Management of Intellectual Assets, *International Journal of Intellectual Property, Law, Economy and Management*, 1, pp. 47 - 51.

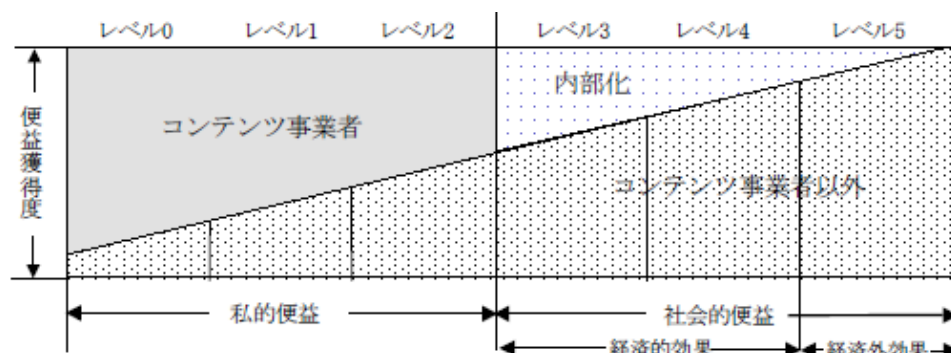
図 5 アウトカム・ロジックにおけるコンテンツの質と量の関係



(出典：Kikuchi, J. (2005). Outcome Management of Intellectual Assets, より筆者作成)

アウトカム・ロジックにより導かれた可変ウエイトは、コンテンツの価値評価モデルの乗数係数となり、コンテンツのパッケージとしての価値評価に影響を及ぼして経済波及効果を生む。コンテンツビジネスにおける複雑な多様性については、内田³⁸による経済波及効果の研究によって「私的便益」と「社会的便益」に整理されている。(図 6)

図 6 私的便益と社会的便益レベル



(出典：内田「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデル構築に関する研究」 p 103. 図 5-3 抜粋)

本研究は、不確実で複合的なコンテンツの価値評価を行うにあたり、筆者らが開発した格付けによるコンテンツの評価アプローチである、「バリューレーティング・アプローチ (VRA)」³⁹を使用する。これは、「コンテンツの価値 (value)」を価値評価モデル式の数値とし、アウトカムから生まれる価値を変数として可変ウエイトとすることで評価ポイントを算出し、過去3年間のデータから算出した最尤曲線から「格付け (rating)」を行うコンテンツの資産評価手法の研究である。

³⁸ 前掲注 9「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデル構築に関する研究」, 47 - 79 頁。

³⁹ 前掲注 15「コンテンツマネジメントの論理 - TV コンテンツ資産評価への取り組み」。

1.4.5.3 コンテンツ価値評価の研究領域

コンテンツの価値評価を行い、「格付け」するためには、統計データが十分に整備されていない。本研究領域は、映像コンテンツの創成期から現代までの経年的な事業特徴から要素を抽出し、その要素によって評価モデルを構築する。領域としては、コンテンツ産業論から知的財産権、財務指標、数理分析、評価システム構築分野にわたるまでの学際的新領域分野の研究となる。

本研究は、コンテンツの「ヒットの法則」を解明するのではなく、コンテンツの持つ事業価値を定量的に分析し、その価値を「格付け」評価してコンテンツ資産としての価値評価を論じる。学術的な根拠に事業化価値を付加し、実務利用にも可能な評価ロジックを目指して「コンテンツ資産評価モデル」を構築する。

1.5 本論文の構成

最初に学術的アプローチとして、これまでのコンテンツ価値評価研究モデルを検討する。次に知的財産の評価モデルの先行研究について検討する。そして、コンテンツモデルとの比較を行い、コンテンツの評価モデルを確定する。

コンテンツはすべて人為的所産の結果なので、この特徴とは何かを日米映画産業を経年的に比較検証することにより、当時の映画製作の施策と論理を調査し、保管資料の収集および実務家や事業伝承者にヒアリングすることでコンテンツの価値評価モデルとなり得る要素を抽出する。抽出した要素を、コンテンツの価値評価モデル式として構築し、実装と検証を行い、有用性を確認して考察し、結論を導く。

第1章 序論

コンテンツの資産評価が必要と確信した経緯と、コンテンツの価値評価はなぜ困難であるかを説明する。本研究の背景としては、デジタル化よりコンテンツの二次利用のウエイトが大きくなったことが挙げられる。コンテンツの質と価値によって評価が可能であることに触れ、評価手法として筆者らが提案する「バリュレーティング・アプローチ (VRA)」を用いて、本研究の目的である評価モデルを構築する範囲と方法について説明する。

第2章 コンテンツの資産評価（研究1）

コンテンツの資産評価は、不確実な無形資産であるために、いまだ評価基準として実用化されたものはない。よって、コンテンツの新しい評価モデルとして VRA の有用性を検証する。また、バリュー・ドライバー（value drivers）という評価モデル式の付加価値要素を組み込むことにより、コンテンツの評価モデル設計ができる仮説を提示する。

第3章 知的財産（特許・商標）の評価（研究2）

知的財産権は、個人や組織により考えられた知的活動の所産を、経済的な利益として権利者が享受できるよう知的財産法によって保護されている。知的財産の評価についての先行研究から、コンテンツの評価に応用が可能か検証する。特に商標についてはコンテンツの二次利用に関連する知的財産なので、特許の評価ロジックに加えて取り上げる。

第4章 コンテンツ産業の評価モデル構造（研究3）

複雑なコンテンツは、流通させることにより「アウトカム（与益）」を生み、流通過程において外部と接することにより、その価値が増幅する特徴がある。知財を包括した情報財を価値評価するには、外部との接点において生まれる受益を与益と捉える「アウトカム・ロジック」が最も適切であることを検証する。

第5章 コンテンツ産業の事業価値

（1）コンテンツ産業におけるエンタテインメントの特性（研究4）

エンタテインメントビジネスに属するコンテンツ産業の定義と範囲を検証する。本来芸術・文化は非営利活動であったが、資本主義の下で経済活動により付与された付加価値は、〔創造⇒生産⇒流通⇒小売⇒消費〕という価値連鎖という形式をとり、産業として市場が成立した。映像メディアでは、映画産業が歴史も長く規模も大きく、エンタテインメントをより広範囲に捉えたコンテンツも産業として認識されるようになったことから、コンテンツ産業と呼ばれるようになった。

（2）複製芸術がもたらした生産性の向上（研究5）

実演芸術（performing arts）は労働集約的であるがゆえ、生産性の向上が期待できないので「コスト病（cost disease）」に陥りやすい。1960年代にこの研究の先鞭をつけた経済

学者ウィリアム・J・ボウモル (W.J. Baumol) の分析手法を用いて、日本の映画産業の追試を行い、複製芸術である映画にコスト病が内在しているかどうかを検証する。また、コスト病が改善され、生産性が向上した要因は何かを追試検証する。

(3) 映像コンテンツ産業の経年的分析 (研究6)

コンテンツを「生産」してきた映画産業とテレビ放送事業の日米比較を行うことにより、日本の映画産業を経年的に考察し、テレビ放送事業が「産業化」されなかった経緯を紐解く。その研究過程で明らかになったことを「コンテンツ資産評価」の指標とする。日米の映画産業は類似した歴史をたどり、共に産業規模を維持するために入場料を急激に値上げした事実と結果について検証する。

(4) 実務家によるコンテンツ価値評価の実態 (研究7)

コンテンツ産業において、実際にコンテンツの製作や流通に関わるコンテンツ事業の実務家、コンテンツ分野の行政官およびシンクタンクに対してヒアリングを行い、社会におけるコンテンツ流通の現状と実態、またコンテンツの評価に関して、格付けする方法の「有用性」「新規性」「独創性」についてインタビューを行った。

第6章 コンテンツの価値評価モデル (研究8)

研究1～7の結果を踏まえ、VRA モデル式を導くためのバリュー・ドライバーの確定とモデル式の構成、およびドライバーのウェイト検討を行い、本研究のコンテンツ価値評価モデル式の設計を行う。不確実性を含む事象の予測や合理的な意思決定に使われる確率推論モデルであるネットワークの利用について検討する。

第7章 コンテンツの価値評価モデルの実装と結果 (研究9)

映画興行評価と宣伝効果測定しているマインドベース社から、研究利用として2008年度～2010年度までの邦画の興行成績および、DVD 売上げ、認知度・視聴意欲度調査のデータを入手した。このデータから過去3年間の邦画に評点をつけて VRA モデル式によりスコアリングを行い、格付けの変換軸となる VRA 曲線を算出できた。一部データマイニングする必要があったが、第4章で立てた仮説による VRA 曲線を抽出することができた。

第8章 コンテンツの資産評価手法の考察

第7章で実装したコンテンツ評価モデルを考察する。劇場映画でスコアリングした VRA 曲線は、過去の映画事業データから計算しているので、時代や経済環境が変われば算出しなおす必要はある。また、VRA による格付けが適正なランクに転換されているかを定期的に確認してチューニングすることが必要である。

第9章 結論

本研究は、コンテンツを他の知的財産同様に評価することが出来ないかと考えたことから研究を始めた。コンテンツは制作者が創造するものであり、思想・感情を創作的に表現したものと著作権法のくだりにあるように、創作されたコンテンツは多元的であり複雑な構造をしている。

本研究においては、形式的に価値評価を行うのではなく、コンテンツの持つ付加価値を丁寧に広げて、その本質を掴むべく文化経済学分野や会計学分野、人工知能におよぶニューロンのネットワークに至るまで広く追究した。その成果として、概念だけに終わっていたコンテンツ評価手法であるバリューレーティング・アプローチ (Value Rating Approach) のモデルを、本論文にて設計・実装・検証することができた。

第2章 コンテンツの資産評価（研究1）

2.1 研究の目的

コンテンツの資産評価は不確実性の高い「無形資産」⁴⁰である。特に、二次的著作物による付加価値の評価は原著作物より難しい。二次的著作物の付加価値は、二次利用の可否によっては、大きく変動するので、確実性に欠けるものである。また、原作者の権利が二次的著作物にも及ぶ⁴¹ため、その権利関係も複雑になる。しかし、二次利用まで想定したコンテンツの価値評価基準は未だにない。コンテンツを一次利用、二次利用した場合にどの程度の資産価値が期待できるのかを評価する基準も定まっていない。

本研究の目的は、コンテンツの直接的な資産金額の算出ではなく、実用的で現場のニーズに即した新しいコンテンツ価値評価モデルを構築する。そのために、まず会計原則や資産評価実態、コンテンツのヒット予測の先行研究および企業実務で提供されているモデルを比較し、分析する。そして、それぞれのモデル設計から、会計上の企業価値を計るための要素であるバリュー・ドライバー（value drivers）⁴²を抽出する。それを基にコンテンツの新しい資産評価ロジックである VRA⁴³に基づく評価モデル式を導き出す。

2.2 研究の範囲と方法

本研究の範囲は、「特許権」のように方式主義⁴⁴により登録された知的財産ではなく、無方式主義⁴⁵により登録の必要がなく保護される著作物の価値を研究する。研究の方法としては、最初に、会計原則からみた知的財産の資産計上基準から価値評価の要素を抽出する。「著作権」の支分権⁴⁶の数から評価要素は複数想定できる。次に、コンテンツの二次利用など会計アプローチでは評価できない事業価値について、先行研究および既に実務運用化

⁴⁰ 制作コストは算定可能であるがヒットするかどうか分からず、利益確定が不確実である。記録保存したものは固定物であるが、現行会計基準では一次利用以外の付加価値は資産計上していない。

⁴¹ 著作権法第28条。

⁴² バリュー・ドライバー（value drivers）とは、企業価値を増加させる要因であり、要因別に分けると一般には①売上高成長率、②営業利益率、③運転資本、④設備投資、⑤資本コスト、⑥その他（実効税率など）、などがある。企業価値の向上の直接要因としては、売上げ増および費用と運転資本削減による利益率向上と企業格付けの向上が挙げられる。

⁴³ 前掲注15「コンテンツマネジメントの論理 - TV コンテンツ資産評価への取り組み」。

⁴⁴ 特許権法第66条1項、特許権は、設定の登録により発生する。

⁴⁵ ベヌル条約第5条2項、同条約加盟国では、著作権は著作物の創作時に発生するもので、著作権の発生のためには、登録、納本、著作権表示などの方式（手続き）を必要としない。

⁴⁶ 著作権法第21条から第28条にある作者の財産権。

されている評価システムを検証する。さらに、経済波及効果を示す「アウトカム・アプローチ」⁴⁷というロジックを加えて、筆者らが提案する VRA の価値要素を抽出する。

2.3 会計原則からみたコンテンツの資産評価

2.3.1 資産計上する要素

知的財産を資産計上する要素としては、会計学上は次の 4 つの要素が挙げられる。⁴⁸

- (1) 権利を有すること。
- (2) 測定可能であること。
- (3) 収益が識別可能であること。
- (4) 回収可能であること。

しかし、この 4 つの要素からコンテンツ資産を評価することは難しい。その理由としては次の 3 点が挙げられる。

- (1) 有形資産の場合、その物理的な特性が価値を創造するのに対して、無形資産は関連する権利が価値を創造する点に大きな違いがある。⁴⁹特にコンテンツの場合は、「著作権」による権利保障から生まれる価値の創造が大きい。また、実演家などの「著作隣接権」が加わるとさらに複雑な価値評価となる。
- (2) コンテンツを資産評価する場合には、そのコンテンツの生み出す文化的、経済的価値評価が重要となる。コンテンツは、制作することによりその価値が創成されるものであり、アイデアを保護する「特許権」と登録商標を使用することによりブランド価値が付加される「商標権」との中間的な位置にある。
- (3) コンテンツには「著作権」と「著作隣接権」が含まれており、二次利用をする場合は権利許諾や利用するための追加報酬など、流通のための権利処理作業が別途必要である。しかも、特許権のようにあらかじめ利用されることを前提にしているものではない。よって、コンテンツの創成時期から計画性のあるマネジメントを行っていないければ、二次流通させる際に、新たに手続きのための膨大な作業時間と費用が発生してしまう。

⁴⁷ 前掲注 37 “Outcome Management of Intellectual Assets.”

⁴⁸ 中央青山監査法人,『コンテンツビジネスの会計実務』,東洋経済新報社,2004 年,12 頁。

⁴⁹ デトロイト・トーマツ FAS 『M&A 無形資産評価の実務』清文社,2006 年,94 頁。

本研究では、このように複雑な資産価値を構成する要素をバリュー・ドライバーとして一次評価を行い、そして一次利用から二次利用に至るコンテンツの利用を積極的に想定して全体の価値を定量評価する新たな評価方法を試みる。

また、資金調達方法も評価対象に加える。その理由は、映画の著作物の著作権の帰属は、著作権法第29条1項の規定により、映画製作者にある。映画の製作者とは「映画の著作物の製作に発意と責任を有する者」⁵⁰であり、この「責任」とは「出資リスク」であることからコンテンツがどのような資金で製作されるのかは、著作権の帰属に影響するので重要な要素となるのである。

映画の製作者が制作のために必要とする資金は、自己資金か外部資金調達であるが、コンテンツファンドのような信託金融を利用した資金調達を行う場合もある。信託金融の場合には、対象とするコンテンツの客観的な評価が不可欠となる。そして、コンテンツを製作する資金を調達するためには、次の3点を明らかにする必要がある。⁵¹

- (1) 権利の保障
- (2) 利用の範囲
- (3) ヒット要素などの事業性

この3点に加えて、価値創造のための知的財産マネジメントでは知的財産を包括管理するエンティティ・ワイド・マネジメントが必要といわれている。⁵² コンテンツの場合には、コンテンツプロデューサーがその役割を担うことになるが、着想段階からマネジメントされたコンテンツであるかどうかはコンテンツの価値評価に大きく影響を与える。⁵³

2.3.2 企業における資産計上実態

日本においては、コンテンツの資産をどの程度計上しているかというインタビュー調査より、どの程度資産として認識しているかと質問を言い換えた方が適切である。無形資産

⁵⁰ 著作権法第2条1項10号。

⁵¹ 渡邊俊輔『知的財産 戦略・評価・会計』, 東洋経済新報社, 2002年, 162頁。

⁵² 前掲注11『知的財産マネジメント』商事法務, 2005年, 8-17頁。

⁵³ R. Razgairis は、着想段階でいまだ事業段階に至っていない知的財産技術をアーリーステージ・テクノロジーと定義して、価値評価と価格設定について論じている。R. Razgairis (1999) .Early-Stage Technologies: Valuation and Pricing, John Wiley & Sons, Inc. (邦訳) 菊池純一・石井康之監訳『アーリーステージ知財の価値評価と価格設定』, 中央経済社, 2004年。

の認識と測定は、取得した企業によって自主的に評価される。⁵⁴

無形資産は、非償却性無形資産と償却性無形資産がある。MUFJG アニュアルレポート⁵⁵からタイプ別にとすると次のようになる。

【償却性無形資産】

芸術関連、顧客関連、市場関連、契約書関連、技術関連、ソフト関連。

【非償却性無形資産】

のれん代、顧客関連、市場関連、契約書関連。

非償却と償却の区別は、経済的有利性を具体的な金額で特定できる場合に【償却性無形資産】を選択し、耐用年数が確定できない場合には【非償却性無形資産】として計上される傾向にある。

AICPA⁵⁶の調査によると、米国企業ではブランドネームや商標、顧客、特許、ライセンスなど、市場・顧客・技術関連の無形資産を計上している事例が日本企業に比べて極めて多かった。⁵⁷ 米国企業は、知的財産戦略により得られた無形資産の価値を積極的に評価し、利益獲得に向けた財務戦略に重きを置いていることがわかる。

2.4 コンテンツの事業価値評価

コンテンツが資産としての価値評価を必要とするときは、第三者の保有するコンテンツを取得する場合を含めて、次の4つのパターンが想定できる。

- (1) コンテンツの取引
- (2) コンテンツへの事業投資
- (3) コンテンツ保有企業への資本参加
- (4) コンテンツ保有企業の評価

⁵⁴ 前掲注 49、『M&A 無形資産評価の実務』,257 頁。

⁵⁵ 三菱 UFJ ファイナンシャルグループ「アニュアルレポート」。
http://www.mufg.jp/ir/annualreport/2010mufg/pdf/cr_all.pdf (2011.03.22)

⁵⁶ 米国公認会計士協会 (AICPA) Accounting Trend and Techniques.

⁵⁷ 前掲注 49『M&A 無形資産評価の実務』,267 頁。

コンテンツは、著作権財産権の「支分権」単位でも取引することは可能であるが、価値評価の目的が事業取引なのか、企業体の価値向上のためなのか明確にする必要がある。そして、コンテンツの価値評価を求めているのは次の当事者となる。⁵⁸

- (1) 売買当事者
- (2) ライセンスにおけるライセンサーとライセンシー
- (3) M&Aにおける資産評価担当者
- (4) 株式投資家
- (5) 銀行や証券会社
- (6) 企業経営者および知的財産部門

本研究では、コンテンツを金融商品として扱うのではなく、コンテンツが持つ価値評価を求める当事者に対して、アウトカム・アプローチと同じ視点からコンテンツの波及効果の研究を行う内田⁵⁹が分類した「私的便益」である経済利用効果と、「社会的便益」である経済波及効果を合わせて事業価値として価値評価の要素とする。

2.5 コンテンツのヒット予測研究

米国の研究には映画の価値評価として、映画のヒットを予測する興行予測システムがある。⁶⁰ 代表的な先行研究としては、次の3つが挙げられる。

- (1) 2005年に発表されたオクラホマ大学経営科学情報学部のシャルダら (Ramesh Sharda, Dursun Delen)⁶¹ による金融工学のニューラルネットワークモデルを応用した映画の興行成績予測モデルの研究。この予測モデルは75.2%の割合で合致する映画のヒット予測システムで、映画の興行収入の予測は難しいが、この研究では映画公開の前に興行収入を予測することができる。

【モデル評価式】
$$APHR = \frac{\text{Number of samples correctly classified}(=9)}{\text{Total number of samples}(=834)}$$

$$APHR \text{ Bingo} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^g P_i$$

※ APHR (average percent hit rate)

⁵⁸ 『知的財産の適正評価システム』,146 頁。

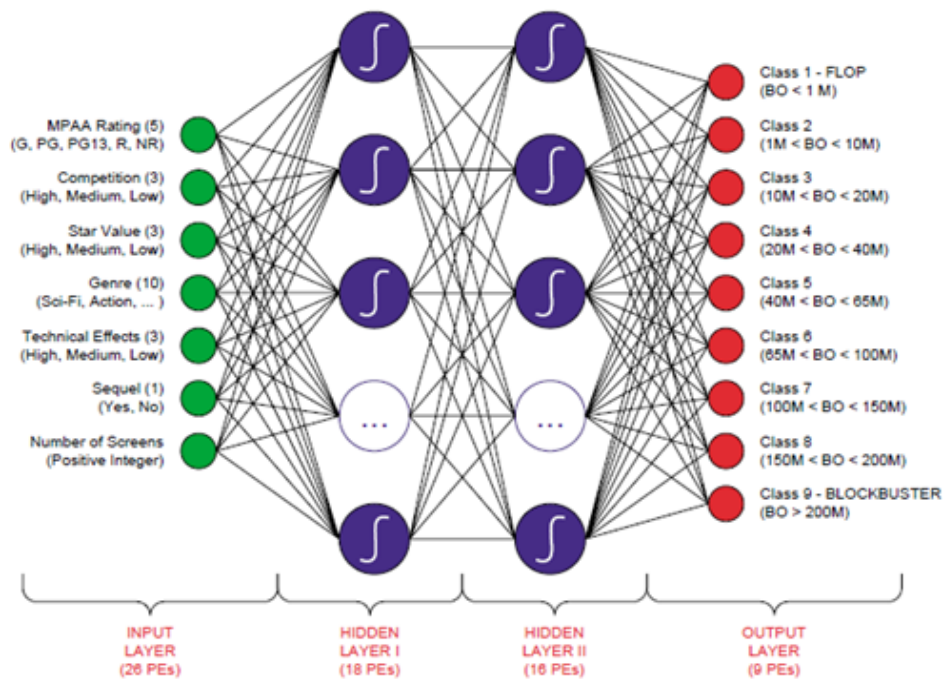
⁵⁹ 前掲注 6「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデルに関する研究」。

⁶⁰ Cinematic Forecasting and Investment Assurance などは、データを公表しないが大型コンピューターを使った演算予測精度は 60%といわれている。

⁶¹ Ramesh Sharda, Dursun Delen. (2005) .Predicting box-office success of motion pictures with neural networks, Oklahoma State University.

インプットデータとして、①アメリカ映画協会のレート、②競合興行、③出演俳優のネームバリュー、④ジャンル、⑤V F Xレベル、⑥シリーズを入力し、①脚本家、②制作費、③アメリカ映画協会のカテゴリー、④リリース時期、⑤劇場数、⑥競合作品数、⑦配給の強さ、⑧広告予算、⑨批評のレビュー、⑩映画賞受賞などの要素をニューラルネットワークで解析して、9つのクラスに分けている。(図7)

図7 ニューラルネットワークモデル



(出典 : R. Sharda, D. Delen / Expert Systems with Applications 30 (2005), p247)

- (2) 2006年に発表された当時ノートルダム大学の大学院生であったセザールヒダalgo (C'esar A. Hidalgo R) ⁶² らが取り組んだ研究は、映画の興行収入のパターンを当初の‘word of mouth’ (口コミ) で推定するモデルであった。口コミ数に着目して、映画の質がよければ興行後の Staying power (持久力) があると判断したモデルである。 ⁶³

⁶² C'esar A. Hidalgo R, Alejandra Castro, Carlos Rodriguez-Sickert. (2006) .The effect of social interactions in the primary consumption life cycle of motion pictures. *Arxiv*.

⁶³ nature news
<http://www.nature.com/news/2005/050613/full/news050613-1.html> (2011.03.22)

【モデル評価式】 $N(t+1) = N(t) - P(t)N(t)$

このモデルの場合、興行成績は次の3つの要因があるという。

- ① 対象映画の観客の潜在数 $= N(t)$
- ② 視聴意欲度 $= P(t)$
- ③ 観客の鑑賞後の反応 $= \sigma$

彼らは、3つの要因のうち③に興行成績が依存するのではないかと仮定して、その指標として口コミ数に着目した。44作品の興行成績で検証してみたところ、結果としては、いくら宣伝費を掛けても作品の質が良くなければ口コミ数が減り、興行グラフが急落するという偶然ではない一致があった。

この論文では、映画の興行収入は興行後の時系列、つまり持久力によって決まり、口コミは映画の質の変数となり、この要素をモデル評価式としている。また、映画事業収入の70%が、映画興行収入以外のビデオグラムの収入であるとしても、映画興行の成績の影響を受けるとしている。

- (3) 2010年に発表されたソーシャルネットワーキングである Twitter の tweets (つぶやき) から抽出した感情値を分析し、興行後の興行収入を予測するという研究である。⁶⁴

【モデル評価式】 $\text{Tweet-rate}(\text{mov}) = \frac{|\text{tweets}(\text{mov})|}{|\text{Time}(\text{in hours})|}$

これらの先行研究は、いずれも複雑なネットワークモデルから予測値を出しており、大型コンピューターによるデータ処理が必要となる。

そのほか、バーチャル証券であるハリウッド証券取引所 (HSX)⁶⁵では、Movie Stock の価格を公開した直後に、次のような簡易なモデル式で評価を行っている。

【モデル評価式】 (最初の週末までの興行収入 $\div 1,000,000$) $\times 2.7$

⁶⁴ Sitaram Asur. and Bernardo A. Huberman.(2010), Predicting the Future With Social Media, Social Computing Lab.

⁶⁵ Hollywood Stock Exchange. (HSX) <http://www.hsx.com/> (2011.03.22)

第四週までの興行収入は、公開第一週目の興行収入の、2.7倍という経験則（rule of thumb）から導かれる評価モデル式である。

米国における映画興行の予測は、シャルダらの研究では映画の興行前に行っており、その他は映画興行後に予測を行うものであり、本研究の評価モデルとしては、シャルダらの映画の興行予測モデル式の応用は可能であるが、彼らの研究は映画の興行予測に特化したものであり、予測モデル自体が複雑となる。

日本では、映画の興行予測に関する研究論文は見当たらないが⁶⁶、企業内での利用に限られている映画興行予測システムが稼動しており、次の3つの映画評価モデルが開発されている。

- （1）JDC⁶⁷は、暗黙知的なコンテンツ評価と、統計手法を用いたコンテンツ評価を合わせた映画システム「Cinema Professor」を開発し、自社投資対象コンテンツの評価を行った実績がある。⁶⁸
- （2）マインドベースのデータベース・マーケティングシステム「LINDA MODEL」⁶⁹は、映画興行評価と宣伝効果測定によるマーケティング情報を提供している。
- （3）産業技術総合研究所の開発した人工知能システムと KDDI 研究所が開発したベイジアンネットモデルのシステムに、松竹の観客嗜好マーケティングデータ8万件を加えた「映画宣伝支援システム」が2009年に開発実用されている。

その他、小規模ではあるが NTT レゾナントがブログやインターネット上の書き込みから、測定対象映画に関する関連ワードを検索し、その「出現頻度」から、映画の「人気度」を算出し、公開前のマーケティング情報としてヒットの可能性を公開していた。しかし、現在はサービス自体が提供されていない。

2.6 研究の結果

コンテンツの資産評価手法は、伝統的な会計学アプローチでは限界がある。コンテンツを構成する著作権の評価に最も適しているとされている⁷⁰インカム・アプローチは、マル

⁶⁶ 前掲注 4, 文献検索 J-GLOBAL

⁶⁷ Japan Digital Contents. (JDC) は当時の名称で現在は JDC 信託。

⁶⁸ JDC 『コンテンツビジネスの資金調達スキーム』, 九天社, 2004 年, 96-118 頁。

⁶⁹ Latest, Integrated Navigation system With Data Analysis (LINDA) .

⁷⁰ 前掲注 7, 『知的財産と無形資産の価値評価』, 中央経済社, 1997 年, 284 頁。

チユースによる収益が将来のキャッシュフローにどの程度貢献するかという点については適しているが、将来の価値を現在価値に割り引いて評価する手法（DCF）を用いており、コンテンツによっては、保護期間内であっても事業運用期間がロングテール⁷¹なものばかりでなく、短いものもあるので過大な期待予測になってしまう危険性もある。

会計学におけるバリュー・ドライバーは知的資産と密接な関係にある。このバリュー・ドライバーを抽出することでコンテンツの資産価値の構成要素を認識することが可能となる。米国会計基準書141号「企業結合」における無形資産は次の5つの区分は、「市場関連」、「顧客関連」、「芸術関連」、「契約関連」、「技術関連」であり、これらは、コンテンツの資産評価モデル式の要素としても利用できる重要なバリュー・ドライバーとなる。

この5つの区分をコンテンツに変換すると、「権利関連」、「マーケティング関連」、「芸術関連」、「契約・許諾関連」、「制作費関連」がバリュー・ドライバーとなる。これをさらに集約すると、次の3点になる。

- （1）権利評価ドライバー
- （2）コンテンツ産業特性評価ドライバー
- （3）マーケティング評価ドライバー

そして、この3点に加えてコンテンツ二次利用による経済波及効果から生まれる「アウトカム」としての事業価値が4つ目のバリュー・ドライバーを構成する。

これらのバリュー・ドライバーにより抽出された価値モデルは、コンテンツの資産評価手法の数理モデル式により定量化し、コンテンツの資産価値の固定要因とアウトカム・ロジックを使った変動要因から導かれる期待値を「格付け」した VRA の構成要素となる。

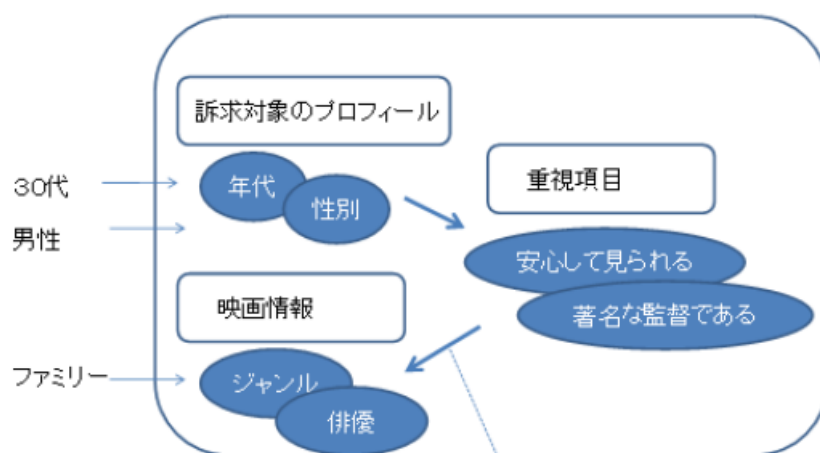
米国の先行研究は、「ヒットの法則」であり、コンテンツを知的財産として評価する価値評価手法とは異なるものであった。しかし、オクラホマ大学のニューラルネットワークによる評価モデルは、評価の要素を関連要素と紐付けるものであり、筆者が本研究に取り組む契機となった先行研究のひとつであり、評価モデルとしては非常に参考になる。他のふたつの評価モデルも評価要素を「口コミ」に特化したものであり、マーケティング要素を利用したモデルである。

日本の映画業界で、実際に提供されている映画の評価モデルにおいては、映画興行を評価するという点で米国の先行研究と同じである。しかし、二次利用などの経済波及効果は

⁷¹ コンテンツの媒体流通期間が長いものを「ロングテール」という。

評価対象としておらず、評価の視点は「ヒットの法則」であった。本研究の事業価値からのアプローチと「格付け」を利用した VRA 評価とは評価領域を異にするものであった。また、実務運用されている松竹のベイジアンネットワークモデルは、米国のニューラルネットワークによる評価モデルと同様に、複数の要素の不連続な確率分布モデルであった。観客の嗜好を条件付確率表に従って離散化させて不確実性の高い映画興行を予測するというモデルは、VRA においても評価モデルのポリシーとして参考にしたい。(図8)

図 8 ベイジアンネットワークモデル



(出典：松竹・KDDI「映画宣伝支援システム」2009年6月16日プレスリリースより抜粋)

これらのシステムは複雑な計算式が必要な評価モデルであるが、本研究のコンテンツ資産評価モデル式においては、実務家が容易に操作できるようにパソコン上で稼動可能な設計とする。

第3章 知的財産（特許・商標）の評価（研究2）

3.1 研究の目的

知的財産権とは、個人や組織により考えられた知的活動の所産を経済的な利益として権利者が享受できるように知的財産法によって保護されている権利である。知的財産は「無形資産」であり、企業会計原則によるとその定義は、「識別可能な資産のうち物理的実体のないものであって、金融資産でないものである」とされている。その特性として次の2点が挙げられる。⁷²

- （1）法的権利を構成し、当該権利に基づいて将来、獲得可能な経済的便益について法律によって保護されているもの。
- （2）他の資産から分離して移転可能であり、無形資産の所有者は無形資産を単独で売却、貸与することができるもの。

このふたつの特性を有する財産が会計原則上の「無形資産」であり⁷³、知的財産の価値評価の先行研究は「特許権」や「商標権」の分野ではすでに行われており、実務で稼働している評価システムもある。本研究の目的は、その先行研究で発表されている知的財産の価値評価モデルから、コンテンツの価値評価に適切なモデルを選定する。

3.2 研究の範囲と方法

本研究の範囲は、知的財産の中でも代表的な排他的独占権である「特許権」とコンテンツの二次利用で派生する「商標権」を研究の対象とする。

「無形資産」の価値評価基準は公表されていない。なぜならば、価値は複合的であり、単独で存在していないからである。理由のひとつとして、「無形資産」の場合、耐用年数の考え方がある。知的財産が貸借対照表に計上された場合、何年で償却するかということが価値の要素として重要である。米国会計基準 SFAS142⁷⁴では、企業が「無形資産」の耐用年数を決定する時には、次の5つの要因を考慮するように求めている。⁷⁵

⁷² 企業会計基準委員会（ASBJ）『無形資産に関する論点の整理』, 2009年, 10頁。

⁷³ 前掲注 49『M&A 無形資産評価の実務』, 98頁。

⁷⁴ 米国企業結合会計の代表的な会計基準書ひとつで、SFAS141 と 142 が公正価値を決定する実務を定義している。

⁷⁵ 前掲注 49『M&A 無形資産評価の実務』, 260頁。

- (1) 無形資産の利用可能見込み期間
- (2) 関連する他の資産の耐用年数
- (3) 法律や規則、契約条項
- (4) 陳腐化リスクや同業他社との競争その他の経済状況
- (5) 無形資産の価値を維持するための費用

無形資産を定量化するための方法は、「特許権」や「商標権」が実際にどのような方法で価値評価されているのかを、学術的アプローチと実務稼働システムからリサーチしてコンテンツの価値評価モデルに有用な要素を抽出する。

3.3 「特許権」の評価

3.3.1 「特許権」の評価手法

「特許権」の価値評価は、特許情報を図表化したパテントマップ⁷⁶やライセンス料率表などのアプローチによる研究がある⁷⁷。「特許権」の価値を評価するためには、特許の実施に沿った価値の要素である「技術的評価」、「法的評価」、「経済的評価」に加えて、その「技術内容」、「市場性」、「事業性」まで深く掘り下げる必要がある。

「特許権」の価値評価モデルでは、2006年にファイナンス手法を用いた「知財評価研究会」が特許権価値評価モデル PatVM を発表している。PatVM は、自社実施による特許群の独占的事業価値 (MV) と他者実施による特許権収入価値 (RV) を総合的に評価したもので、複数のバリュー・ドライバーを総合評価することをコンセプトとした期待キャッシュフロー・アプローチとなる。⁷⁸

評価モデルは $PatV = MV + RV$ であり MV と RV はドライバー・スコアリングで決定され、現在価値に割り引く手法である。

評価モデル式 【PatVM】 $PatV = MV + RV$

⁷⁶ 特許情報を調査・分析・整理してビジュアル化した一覧表のこと。

⁷⁷ パテントマップから評価するインテクストラ社の評価システムと特許庁の「特許評価指標」。

⁷⁸ 前掲注 8『特許権価値評価モデル』東洋経済新報社,2006年,48-57頁。

さらに詳細に示すと以下の通りとなる。

$$\text{PatV} = \text{OP} \times \text{OPAC (CGDS)} \times \frac{\sum_{t=-4}^0 \frac{R \& D t}{OEt}}{\sum_{t=-4}^0} \times \frac{I}{n} \times \sum_{T=1}^{PD(PDS)} \frac{I}{(1+r)^T} \\ + \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (Rij \times \frac{RDSij}{15}) \times \sum_{T=1}^{PD(PDS)} \frac{1}{(1+r)^T}$$

財務諸表から導かれる【PatVM】による過去の資産評価では、将来の資産価値を評価できないので、将来の戦略的なドライバーを複数定義している。

3.3.2 「特許権」の実務価値評価モデル

将来の事業に重点を置いた「特許権」の価値評価モデルとしては、次の6つが実務利用されている。

- (1) 2000年に特許庁が公表した「特許評価指標（技術移転版）」⁷⁹は、次の3項目のスコアを合算して総合的に価値評価する方法である。

- ①権利保有評価
- ②移転流通性評価
- ③事業性評価

- (2) インテクストラ社の提供する「ストラビジョン」の経済価値の評価要素は、次の3項目による技術、権利と事業性を総合評価する方法である。⁸⁰

- ①対象特許の技術的優位性要因
- ②権利としての法的安定性要因
- ③マーケティングによる収益の経済的要因

- (3) 沖コンサルティングソリューションズの「特許評価コンサルティングモデル」⁸¹

⁷⁹ 特許庁は、2000年4月に日本では未だ未成熟な評価手法の試案を策定公表しているが、その後の改定は行われていない。

⁸⁰ インテクストラ社、「経済価値評価に必要な項目」,平成20年度特許流通講座（実務編）,7頁。

⁸¹ 高呂・富田・西岡「特許評価について」,沖テクニカルレビュー第206号Vol.73 No.2,2006年,50-51頁。

では、次の4項目を評価項目として挙げている。これは、前項（2）のインテクトラ社のモデルに、「④その他の特殊要因」を加えたものであり、実質的には同一の方法とみなしてよい。

- ①特許性
- ②管理価値
- ③事業価値
- ④その他の特殊要因

- （4）日本アイアールの評価システムは、上記（2）（3）の視点に加えてインタビュー形式による評価付けを行い、「相対的価値評価」の手法を採用している。
- （5）NRI 野村総合研究所では、特許群を4つのカテゴリーに分けて自社と他社の比較による「事業化評価モデル」を示している。⁸²
- （6）韓国のウィズドメイン社では、2009年より **Ultra-Patent**⁸³という日本登録公報と米国登録公報を扱う「報特許自動評価サービス」をインターネットで提供している。このサービスは従来の特許検索サービスに特許評価照会機能を加えており、特許情報から一般的に特許評価に有用な項目とされている項目の数値を算出し、他の特許との相対比較を行いランク付けした結果を提供している。

特許評価モデルとしては、NRIの「事業化評価モデル」と同様の評価ポリシーであるが、評価に使用された項目別点数を全ての同種分野特許と相対比較を行って順位を算出し、各順位に当該する等級を付与する方法を採用している。具体的な算出方法は次の6項目となる。

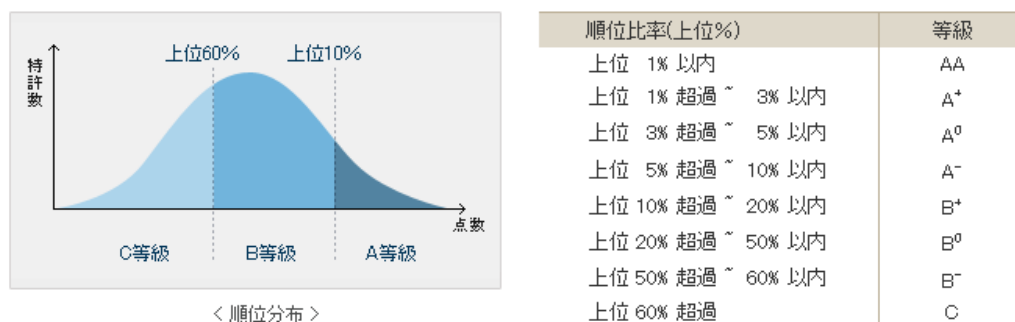
- （1）特許の各評価項目別の数値を算出
- （2）評価項目毎に全ての同種分野特許からの順位を算出
- （3）評価項目毎に順位による等級を算出
- （4）各項目の等級に該当する点数と重要度(加重値)を適用して総合点を算出
- （5）特許の総合点を利用して全ての同種分野における順位を算出
- （6）順位に当該する等級を算出

⁸² 姫野圭一「特許ビジネスの活性化に向けて」,知的資産創造 2003年7月号,78～81頁。

⁸³ <https://www.ultra-patent.jp/Search/Search+.aspx> (2011.03.22)

順位別等級の考え方は特許数と当該特許の評価順位から算出される。(表3)

表3 順位別等級算出



(出典：Ultra-Patent ホームページより抜粋)

算出された各評価項目は、各評価項目別の加重値を乗じた結果を計算した値を総合点としており、次の8項目の加重値(変数)によって点数が算出される。(表4)

表4 評価項目別加重値

評価項目	加重値
参加発明者水準	7
技術影響力	6
技術持続性	5
市場性	4
技術集中度	3
新規性	2
出願人の権利獲得努力値	4
競合他社牽制レベル	4

(出典：Ultra-Patent ホームページより抜粋)

3.4 「商標権」の評価

「商標権」は、「特許権」と同様に特許庁に登録することにより、商標法による独占権が付与される知的財産権である。商標権は、他社の商品や役務サービスの実施について識別標識として扱われるものであり、登録した商標をライセンスしたり、譲渡したりするときに経済的価値が生じる。商標の価値評価は、ライセンスによる使用許諾料や、譲渡による取引価格によって把握することができる。また、商標権単独での事例の他、「著作権」と共に取引されることもある。

「商標権」は識別のための知的財産権であることから、商標の価値評価モデルは、市場取引例から導くことが適切である。つまり、会計学的アプローチではマーケット・アプロ

一チが最も適切な評価だといえる。取引の事例は次の4項目である。⁸⁴

- (1) 商標の売買
- (2) 商標による融資などの資金調達
- (3) 商標権侵害による損害賠償額
- (4) ライセンス契約による使用許諾料

公開されている商標単独での取引では、2007年のライオン株式会社による「BUFFERIN」の商標権の取引が304億円と比較的高額である。著作権とともに取引されたものは、2007年のソースネクスト株式会社による「筆王」の「プログラムの著作権および商標権」の取引が8億円であった。この事例のように商標権単独による資金調達は稀であり、商標権以外の知的財産権を付随した担保融資が多い。⁸⁵

商標権侵害による損害賠償の請求は、裁判によって決定される。損害賠償金額は、過去の判例から算定することになるが、損害賠償金は経済的利益とは断言できない。ライセンス契約による使用許諾料については、商標登録した商標権者が独占的に使用している商標をライセンスする行為であるので、「通常使用権」または、「専用実施権」を地域・商品・期間等を定めてライセンスを行い、それに伴い発生するロイヤルティー実施料率が価値評価の指標となる。⁸⁶

3.5 研究の結果

知的財産（特許・商標）の価値評価方法は、コンテンツの価値評価方法同様に標準化されたものはなかった。共通した理由のひとつには、知的財産の価値に対して普遍性・安定性が欠けており、将来の期待収益に基づく理論価値を定量化するのが難しいという点が挙げられる。

普遍性・安定性が不安定であるのは、知的財産が「無形資産」であり、知的財産単体での価値はなく、権利を実施したりライセンスを行ったりすることで価値が生まれるからである。これまで、知的財産の個別権利については調査・分析・整理までは行われていたが、その事業性や収益期待値まで事業パッケージとして評価することは実務の領域であって、学術研究では重視されてこなかった。

⁸⁴ 日本不動産鑑定協会他「知的財産の適正評価システム」,住宅新報社,2008年,138-140頁。

⁸⁵ 銀行が知的財産を担保に融資する場合、従来の不動産担保の代わりに知的財産を担保とするので、単一の知的財産ではなくすべての知的財産を担保要件とする場合が多い。

⁸⁶ 売買事例は、前掲 58,「知的財産の適正評価システム」より引用, 123-137 頁。

特に「商標権」については、商品の識別と役務の提供のための商標使用⁸⁷による価値評価であるため、取引事例はあるが、ライセンスや売買を目的に登録するものではない。商標の利用は、需要者の便益の提供⁸⁸のためでもあることから「特許権」に比べて価値評価は定量化しにくい特徴がある。

「特許権」は自己実施する以外に、「通常実施権」や、独占利用がより可能な「専用実施権」の設定によるライセンスなど、多様な価値を創出している。そして、価値評価の要素として重要なのが事業化による収益性である。これらの多様な利用形態を包括して価値評価しているのが企業で稼働しているモデルであるが、その内容については営業秘密にあたるため、残念ながら肝心の評価ロジック詳細がブラックボックスになっていて公開されていない。

コンテンツの価値評価モデルでは、「特許権」の学術的価値評価研究である広瀬らの【PatVM】をコンテンツの価値評価ポリシーとし、「特許権」の評価を等級（格付け）した韓国ウィズドメイン社の公開情報を基にした評価算出アルゴリズムをコンテンツの「格付け」モデルの参考とする。

⁸⁷ 商標法第2条1項1号、2号。

⁸⁸ 商標法第2条2項。

第4章 コンテンツ産業の評価モデル構造（研究3）

4.1 研究の目的

コンテンツは、情報社会における「情報財（information goods）⁸⁹」であり、知的財産としては「権利の束」である。この「情報財」と「権利の束」の価値評価は、複合的な評価要素が必要であり、評価基準が主観的であったので、コンテンツの価値評価研究がこれまで進まなかった。

コンテンツの価値評価が主観的である理由は、評価軸がコンテンツ業界の経験則（rule of thumb）⁹⁰による判断、つまり「暗黙知」に陥りやすい。コンテンツの価値評価は「芸術的な価値」、「文化的な価値」、「経済的な価値」などの複数の評価軸がある。この複数の評価軸が「暗黙知」であると価値評価が偏ってしまい、客観的な価値評価ができない。また、金額算出による価値評価は「芸術」や「文化」には馴染まないという声もあり、価値の算定は難しい。しかし、ボウモルの研究のように経済的な側面からアプローチすれば定量分析は可能となる。本研究では、この「暗黙知」を評価することにより「形式知」にする価値評価モデルを構築する。

知的財産を包括した情報財を価値評価するためには、菊池（2009）が外部との接点において生まれる「受益」を「与益」と捉えた「アウトカム・ロジック」の概念⁹¹が二次的著作物の流通特徴から、コンテンツの価値評価に最も適している。その理由は、コンテンツという物理的形状を持たない「情報財」が、外部との接触で付加価値が増加するプロセスをモデル化することができるからである。

研究方法は、「アウトカム（与益）」で生じた新たな「情報財」であるコンテンツの価値の増加要素であるバリュー・ドライバーを価値評価のモデル式に組み込むことにある。

⁸⁹ 情報財の構造に関する研究をしている東京大学社会情報研究所の田中秀幸によれば、コンピュータ・ソフトウェア、データベース、ゲーム・ソフト、ウェブ・ページ、電子ジャーナルなどに加えてメディアが提供する財、映画、テレビ等の映像関係、音楽CD等の音楽関係、図書、雑誌、新聞等の出版物などを情報財としている。また、経済産業省商務情報政策局監修『デジタルコンテンツ白書』では、パッケージ・コンテンツ（映像系コンテンツ、音楽系コンテンツ、ゲーム／ソフトウェア・コンテンツ、出版系コンテンツ）、ネットワーク・コンテンツ、携帯電話向けコンテンツ及びデジタル放送コンテンツを情報財として、デジタルコンテンツの分類を行っている。

⁹⁰ 前掲注 53『アーリーステージ知財の価値評価と価格設定』,127 - 128 頁。

⁹¹ 菊池純一「経営に役立つ知財戦略」, 特技懇誌（特許庁技術懇話会）№255, 2009年, 27 - 35頁。

4.2 研究の範囲と方法

コンテンツの「二次利用」には、次の2つのケースがある。1つは初回利用した一次コンテンツをそのまま再利用するケース、もう1つは一次コンテンツを翻案して二次的著作物として利用するケース。

どちらもコンテンツの二次利用であるが、著作権法上は、著作権者の権利である「支分権（著作権法第21条～28条の著作権者の権利）」によって区別されている。研究の範囲としては、著作権法上の「支分権」によるコンテンツのマルチユース⁹²の範囲、すなわち二次的著作物として利用するケースを範囲の研究の対象とする。

コンテンツは、原著作物の「支分権」の利用形態を拡大することにより、コンテンツの持つ価値が増加する。研究3では、コンテンツの経済波及効果を分類した内田⁹³の研究によるコンテンツ事業者の「私的便益」を「インカム」、事業者以外の「社会的便益」を「アウトカム」と捉え、コンテンツの経済波及構造からバリュー・ドライバーの組み立て方法を研究する。

コンテンツは、新しいウインドウに二次流通するときと、原作品を「翻案」した二次的著作物として流通する場合に、経済波及効果により「アウトカム（与益）」⁹⁴が生じる。コンテンツは、流通過程において内部の一次利用から二次利用の外部と接触することにより、そのコンテンツの価値が増幅する。（図9.10.11）

⁹² ワンソースコンテンツで多様なメディア展開をすること。

⁹³ 前掲注6「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデル構築に関する研究」, 103頁。

⁹⁴ 単独による利益がインカムに対して、アウトカムは外部連携による共同の利益。

図 9 ワンソースによる 200 億円の市場創出の事例「世界の中心で、愛をさけぶ」



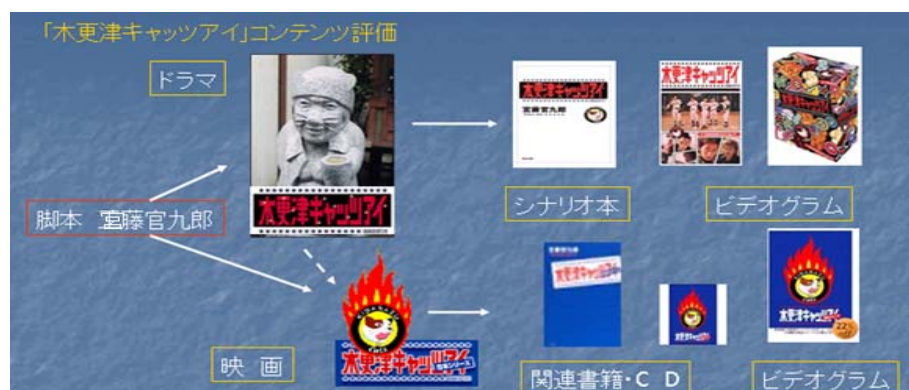
(筆者がコンテンツをリバースエンジニアリングして、それぞれの末端市場実績を合算した。)

図 10 ワンソースによる 100 億円の市場創出の事例「いま、会いにゆきます」



(筆者がコンテンツをリバースエンジニアリングして、それぞれの末端市場実績を合算した。)

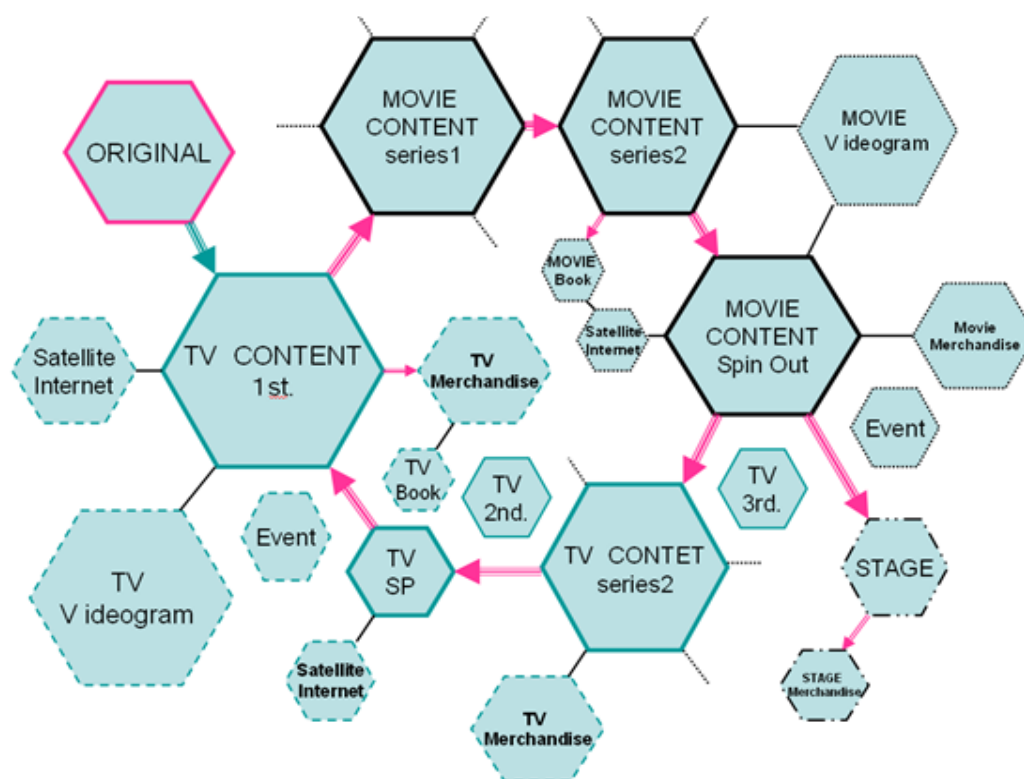
図 11 ワンソースによる 60 億円の市場創出の事例「木更津キャッアイ」



(筆者がコンテンツをリバースエンジニアリングして、それぞれの末端市場実績を合算した。)

コンテンツは、オリジナルコンテンツ（ORIGINAL）の二次流通が続く限り、知的創造サイクルの好循環を生み出し、シリーズとして相乗効果を生む。次のサイクルは『踊る大捜査線』のコンテンツ循環を示し、オリジナルコンテンツからテレビ番組シリーズ（TV）、テレビ番組再放送（TV2nd）、テレビ番組スペシャル（TV SP）、劇場映画シリーズ（MOVIE）、ビデオ（Videogram）、関連書籍（Book）、商品化（Merchandise）、イベント（Event）、インターネット（Internet）、舞台（STAGE）などの波及効果によるマーケットマテリアルを示す。（図12）

図 12 コンテンツ知的創造サイクルの好循環図



（筆者作成マルチユースのペンタゴンサークル）

4.3 コンテンツ評価モデル

情報財が一般的な「物財」と異なる点は、情報価値を研究する近⁹⁵によると、情報はプラットフォーム（媒体や口コミも含まれる）を通じて派生的に伝播するものであり、情報財は経済取引かつ経済価値のある財であるという点。つまり、経済的価値のない情報は情報財ではないと定義している。そして、次の3つの特徴を挙げている。⁹⁶

（1） 情報は、「共有可能性」である。

情報は公共財的な性格があり、共有可能であるが、情報を受け取るには、プラットフォームが必要。

（2） 情報は、「事前確認困難性と評価の相対的価値性」がある。

情報は経験財でもあり、経験しないと判断ができない事前確認困難性を伴う。その判断は主観的であり、相対価値である。

（3） 情報は、「機密性や優先性」がある。

情報を意図的に制限したり優先・限定したりすることにより、経済的な価値が生まれる。

この他に、情報財の原価特性について、再生産の場合の限界コストが、一次生産に比べて非常に低いことも特徴といわれている。⁹⁷コンテンツは、上記の情報財としての特徴を持ち、さらに知的財産法によりエンフォースメントされており、経済価値が補強されている。

情報は、発生した事実に経済的価値を付けることにより情報財として取引される。一方、コンテンツは、創作した時点から知的財産法によるエンフォースメントを受ける。著作物は、単なる情報ではなく、情報財と知的財産権の「束」が「塊」となったもので、この「塊」の価値評価をするためには、価値が生まれる複数のバリュー・ドライバーを紐付けて評価することが必要となる。

⁹⁵ 近勝彦「情報経済の基礎理論-情報財の流通と消費と価値を巡って-」，小樽商科大学商学討究，1998年，160頁。

⁹⁶ 前掲注95「情報経済の基礎理論-情報財の流通と消費と価値を巡って-」，161頁。

⁹⁷ 前掲注6「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデル構築に関する研究」，22頁。

4.4 アウトカム・ロジック

知的財産を評価する場合、会計学のインカム・アプローチだと潜在的な経済波及効果が含まれないことから評価に限界がある。特に、知的資産を基軸としてバリューチェーン（Value Chain）⁹⁸を構成する場合には、イノベーションモデルのシュムペーター・モデル⁹⁹と経済波及モデルのレオンチェフ・モデル¹⁰⁰を融合したアウトカム・ロジック¹⁰¹が情報財であるコンテンツの価値評価には最適である。

「知的財産」と「知的資産」の呼称の違いは、まったくの別ものではない。「知的財産」とは、「発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの（発見又は解明がされた自然の法則又は現象であつて、産業上の利用可能性のあるものを含む。）、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報をいう」（知的財産基本法2条）であり、その「知的財産」を資産として編成したものが「知的資産」である。

102

知的財産権の評価は多様であり、単純に標準化できるものではないといわれている。¹⁰³しかし、価値モジュール¹⁰⁴を定めることで知財パッケージという論理の枠組みを作ることが出来る。菊池（2007）は、アウトカム・ロジックに基づく「知財アウトカム」という価値モジュールを導入することで、知財評価作業を「知的財産が作り出す特定環境」の時間軸と範囲軸による相互依存連鎖としてモデル化できるという仮説を立てた。¹⁰⁵

アウトカム・ロジックに基づく価値モジュールは、「アウトプット（知財）」から創成される「アウトカム（特定環境、知財の社会成果）」を介在して、「インカム」への価値が還元されるというロジックである。（図13）

⁹⁸ 経営学者 M. E. Porter が著書 “Competitive Advantage”（邦訳書『競争優位の戦略』、ダイヤモンド社、1985 年）で提唱した言葉で「価値連鎖」と訳されている。

⁹⁹ 経済学者の J. A. Schumpeter が唱える、技術のイノベーションが経済を発展させるというモデル。

¹⁰⁰ 経済学者の W. W. Leontief が提唱する 1 つの経済部門の変化が、他の部門にどのような効果をもたらすかという経済波及モデル。

¹⁰¹ 菊池純一、大津山秀樹「知財アウトカムの質的管理方式の有効性テストについて」研究・技術計画学会 年次学術大会講演要旨集 第 22 巻、2007 年、482 頁。

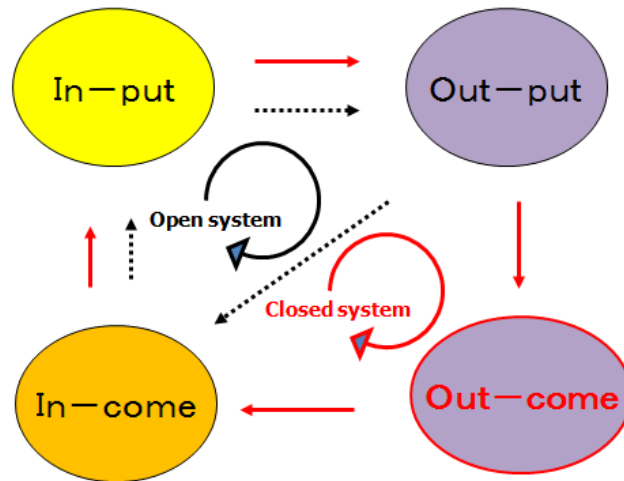
¹⁰² 前掲注 101「知財アウトカムの質的管理方式の有効性テストについて」，482 頁。

¹⁰³ 菊池純一「知財の価値モジュールについて」，日本知財学会誌 第 3 巻第 2 号、2007 年。

¹⁰⁴ 工学設計上の概念で、システム構成の要素となるものを機能単位で把握したもの。この場合は、知的財産の価値を生み出す要素単位の集合した「塊」のこと。

¹⁰⁵ 前掲注 103「知財の価値モジュールについて」2 頁。

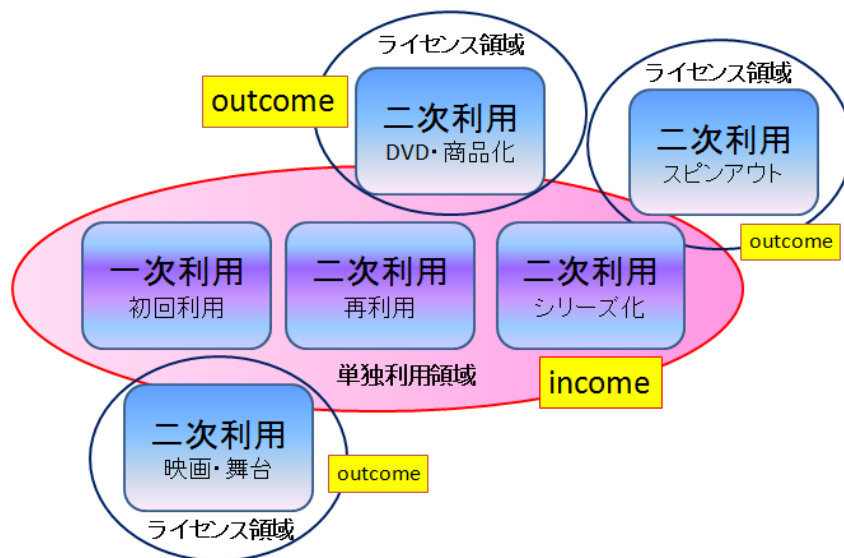
図 13 知財のアウトカム・ロジック



(出典:菊池純一「知財アウトカムのオープン・システムとクローズド・システム」青山学院大学 BLC 2006)

アウトカム・ロジックをコンテンツに適用した場合、インカム領域とアウトカム領域の関係は、次のようになる。(図 1 4)

図 14 コンテンツにおけるアウトカム・ロジック



(コンテンツの流通をインカムとアウトカムの領域に分けた筆者作成の概念図)

一般的な価値モジュールをコンテンツに置き換えた場合、コンテンツ制作論を研究する浜野（2003）は「コンテンツ・ビジネスの特殊性」として、コンテンツビジネスと一般的なビジネスとの本質的な相違点を次の13項目にまとめている。¹⁰⁶

- （1）コンテンツ制作は利潤追求だけが目的ではない。文化芸術の役割も目的のひとつ。
- （2）企業名は通用しない。制作するコンテンツとブランド評価はイコールではない。
- （3）多品種少量生産により、世代や時代に合致した多様なコンテンツが必要である。
- （4）経営資源は人だけである。制作技術設備が廉価になれば、参入が容易になる。
- （5）コンテンツ・ビジネスは権利ビジネスである。利益は、作品からではなく権利から。
- （6）市場予測がつきにくい。情報財の宿命でもあるが、人気とライフサイクルは不確実。
- （7）作品の価値が減じない。特定の作品は、ライフサイクルが長い。
- （8）作品の代替がきかない。工業製品のように類似製品で代替がきかない。
- （9）生産性を計れない。文化や芸術で合理化を求めるのは難しい。
- （10）失敗を織り込む。作品1本だけでヒットを狙うのはリスクが大き過ぎる。
- （11）個人の才能に依存している。監督、俳優、技術、美術、プロデューサーの才能重視。
- （12）成功作に支配される。ヒット作品と失敗作品の格差が大きい。
- （13）社会から批判を受けることが少なくない。媒体力が大きいため、批判されやすい。

4.5 コンテンツの評価手法

4.5.1 VRA 資産評価要素

資産評価は、コンテンツ業界人の経験則である「暗黙知」に「過去のマーケティングデータ」を価値評価する。映画興行における先行研究である「ヒットの法則」は、コンテンツの資産評価として非常に重要な要素ではあるが、権利保有と流通価値の評価が欠けている。エンティティ・ワイド・マネジメントによって、特許権の価値評価を高めることができるなら、コンテンツにおいては、コンテンツプロデューサーがワイド・マネジメントを行うことにより、コンテンツの資産評価を高めることが可能であると考えられる。

本研究のコンテンツの資産評価格付け手法である VRA では、上記のコンテンツプロデューサーがアーリーステージからマネジメントすべき、次の4つのバリュー・ドライバーを価値評価要素とする。

¹⁰⁶ 前掲注 35『表現のビジネス - コンテンツ制作論』, 29 - 34 頁。

- (1) 権利評価 (RV)
- (2) コンテンツ産業特性評価 (IV)
- (3) マーケティング評価 (MV)
- (4) アウトカム評価 (OV)

VRA モデル式による総合評価ポイントにより、最終的に格付けを行うが、具体的には、(1)～(4)の評価ポイントを過去のコンテンツ実績データに換算して、最尤曲線を算出し、評価対象とするコンテンツの総合評価ポイントをクロスさせて格付け評価ポイントと結びつける。評価モデル式の明細は、次の項目となる。

RV ドライバー：著作者、著作権者、著作隣接権者、商標の保護と利用範囲、デフォルトのスコア。

IV ドライバー：視聴媒体普及、ターゲット層の人口、グローバルマーケット、製作直接費と間接費マネジメント、製作の生産性、視聴料金体系、出演人気俳優、定評演出、シリーズ展開のスコア。

MV ドライバー：認知度、視聴意欲度、社会的関心度、社会的話題性、口コミ波及度、女性好感度のスコア。

OV ドライバー：流通経路数、ライセンス数、タイアップ数、スポンサー数のスコア

最尤曲線の統計モデルは、映画のサイクル推移から過去3年とする。

4.5.2 資産評価格付の符号

本来、格付けとは、発行体が負う金融債務についての総合的な債務履行能力や個々の債務の支払いの確実性に対する格付け会社の意見を、情報として一定の符号によって投資家に提供する。格付けの役割は、経営破たん状態に陥る可能性を測定するために、デフォルトリスクの分析を行い、デフォルト後の回収の可能性（債務不履行時の損失の可能性）を判定するために回収リスクの分析を行う。¹⁰⁷ このように、格付けは発行企業の一般的な信用力の評価を符号で行うもので、投資家に対する格付け会社の意見となる。¹⁰⁸

¹⁰⁷ R&I 格付投資情報センター、「格付けの手引き」2005年。

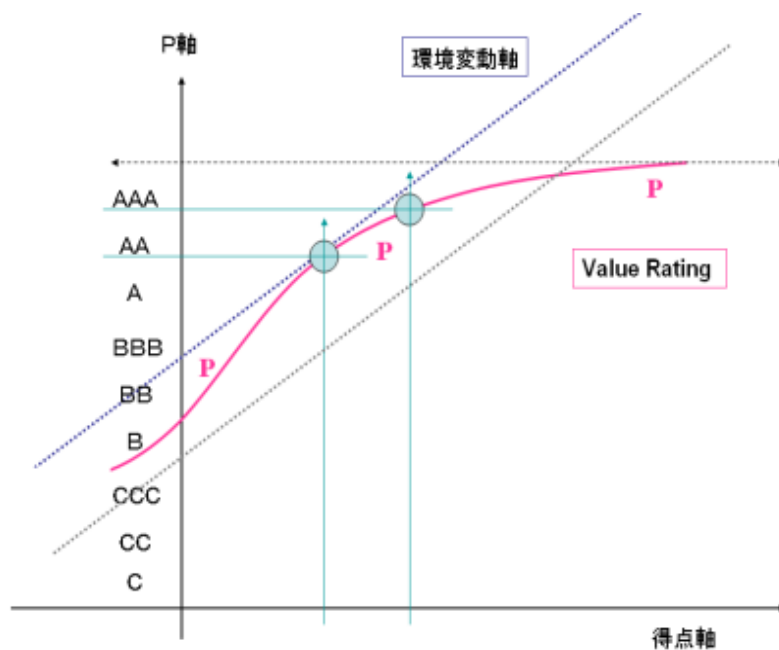
¹⁰⁸ デフォルトリスクとは、債務不履行までの距離を指し、そのリスクには、事業リスク（資産運用）と財務リスク（資金調達）のリスクがある。このふたつのリスクを定量的、定性的に把握した上で、将来のキャッシュフローの十分性と安定性を予測するもの。

格付け会社が提供する「格付け」の対象は、債務（債券やローン）であるため、知的財産権のような財産権の格付けではない。しかし、格付け符号と定義は、コンテンツの資産評価格付けとして利用できると考える。格付けのプラス（+）、マイナス（-）は、上位格に近いものにプラス、下位格に近いものにマイナス表示を使っているが、これも同様にコンテンツの資産価値の「格付け」に利用できる。

コンテンツの格付け符号は、モデル式のスコア得点軸と過去3年間のデータから導いた最尤曲線で表したVRAとが交差した点を、P軸に向けAAA～Cに格付け分類する。企業の格付け評価は「デフォルトリスク」を示すが、コンテンツの格付けは「資産価値の大きさ」を示す。但し、優良コンテンツを保有していても評価相当に利用しなければ、格付け相当の価値を生み出すことはできなくなり、コンテンツ投資の回収も困難になる。

（図15・表5）

図15 VRAによるコンテンツ評価格付け



（筆者のVRA評価モデルのイメージ）

コンテンツの格付け符号と定義は、企業の格付け指標と同じく、できるだけ分かりやすい定義とする。

表 5 コンテンツ格付け符号と定義

符 号	定 義
AAA	コンテンツ価値は最も高く、多くの優れた要素がある。
AA	コンテンツ価値は極めて高く、優れた要素がある。
A	コンテンツ価値は高く、部分的に優れた要素がある。
BBB	コンテンツ価値は十分であるが、環境が大きく変化する場合、注意する要素がある。
BB	コンテンツ価値は問題ないが、環境が変化する場合、十分に注意する要素がある。
B	コンテンツ価値に不安があり、注意すべき要素がある。
CCC	コンテンツ価値は低く、またはその懸念が強い。二次利用について十分な利用が見込めない可能性がある。
CC	コンテンツ価値は低く、その懸念が極めて強い。二次利用について見込めない可能性がある。
C	コンテンツ価値はなく、二次利用についても見込めない。

(筆者が企業の格付けを参考に符号を定義した)

4.6 研究の結果

コンテンツの資産評価のための価値評価は、コンテンツの複合的価値ゆえに難しいが、コンテンツの多様性を価値モジュールとして整理すれば定量化できることがわかった。価値評価の基盤モデルは、次の2点となる。

- (1) 「情報財」としての特徴とアウトカム・ロジックに基づき、価値をモジュール化する。
- (2) モジュール化されたバリュー・ドライバーを、コンテンツビジネスの特徴である「相互依存連鎖」モデルにより関係式を構築する。

コンテンツビジネスの特徴である相互依存プロセスを解明し、価値評価の要素であるバリュー・ドライバーおよび、その付加係数とウェイトを変化させることにより、コンテンツの価値評価プロセスを反映させた評価モデルを構築できることがわかった。

第5章 コンテンツ産業の事業価値

コンテンツの価値評価は、複数のバリュー・ドライバーから構成されており、特性については第2章から第4章で解明できた。特許権においては、特許を取得することにより、特許の実施権は、その帰属先である特許権者が持つ。コンテンツにおいても原著作物の著作権は、二次的著作物にも原作者の権利が及ぶので、原権利者の権利範囲としては特許権者も著作権者も権原者である共通点がある。

しかし、「特許権」は自然法則を利用した技術的思想の創作（アイデア）であって高度なものだけが、特許登録することができる。一方、「著作権」は「思想または感情を創作的に表現したもの」であって、権利取得のための登録を要件としていない。そして、著作権は特許権の明細書にある請求項のように明確な特許技術範囲が決まっておらず、保護される範囲は特許権に比べて曖昧である。

コンテンツの価値を評価するためには、特許権を登録するために特許技術の範囲を示す請求項に相当する次の4項目を抽出することが必要となる。

- (1) 排他的独占権を保護する、「権利」のバリュー・ドライバー
- (2) 事業価値を生み出す、「コンテンツ産業特性」のバリュー・ドライバー
- (3) 時代の趨勢を見込む、「マーケティング」によるバリュー・ドライバー
- (4) コンテンツの経済波及効果である、「アウトカム」によるバリュー・ドライバー

第5章では、コンテンツの持つ価値評価となるそれぞれのバリュー・ドライバーをコンテンツ産業の中心的な存在である「映画の著作物」を研究範囲とする。統計資料および、統計として残っていないデータについては、コンテンツ産業を経年的に分析し、コンテンツの価値評価のバリュー・ドライバーを抽出する。

5.1 コンテンツ産業におけるエンタテインメントビジネスの特性（研究4）

5.1.1 研究の目的

コンテンツのバリュー・ドライバーを抽出するには、コンテンツ産業の規模を把握し、事業から産業化されるまでの過程において、エンタテインメントビジネスの特徴を捉える。本研究では、コンテンツの産業規模とコンテンツ業界の産業化への取り組みについて、「エンタテインメントビジネスのバリュー・ドライバー」と「ビジネスモデルに関するバリュー・ドライバー」を抽出することを目的とする。

5.1.2 研究の範囲と方法

現在のコンテンツ産業の規模については「デジタルコンテンツ白書2010」¹⁰⁹から定量的統計データを取得する。将来のコンテンツ産業については「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会 報告書」¹¹⁰、および「『文化産業』立国に向けて - 文化産業を21世紀のリーディング産業に」¹¹¹から定性的統計資料を入手して、それぞれを分析する。

コンテンツが流通するためには、次の「メディアの三要素」と呼ばれている伝達システムが必要となる。¹¹²

- (1) (中身としての) コンテンツ
- (2) (形を与える) プラットフォーム¹¹³
- (3) (送り出す) 流通

本研究では、コンテンツ産業は、「メディアの三要素」を具備しているかどうかを検証し、コンテンツの価値評価となる要素を抽出する。方法としては、総務省の「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究」¹¹⁴の研究報告から、映像系ソフトであるエン

¹⁰⁹ 経済産業省 監修『デジタルコンテンツ白書 2010』, デジタルコンテンツ協会, 2010 年。

¹¹⁰ 経済産業省「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会 報告書」, 2010 年 5 月。

¹¹¹ 経済産業省「『文化産業』立国に向けて - 文化産業を21世紀のリーディング産業に」, 2010 年 6 月。

¹¹² 前掲注 118『表現のビジネス - コンテンツ制作論』, 22-24 項。

¹¹³ 慶應義塾大学 SFC 研究所では、プラットフォームの定義を「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こしたりする基盤が提供される場合、その商品やサービスをプラットフォームと呼ぶ」としている。

¹¹⁴ 総務省通信政策研究所 (IICP) 調査研究部「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究」118, 2009 年 9 月。

タテメントビジネスの特徴を抽出する。

5.1.3 コンテンツ産業の定義

コンテンツ産業の定義は、国や学術的なアプローチによって対象とする範囲が異なるが、映像ソフトの経済活動をコンテンツ産業と呼ぶようになったのは、1969年に林¹¹⁵が「産業社会論」の延長線上にある生産性向上と効率化の必然的帰結社会を「ハードからソフトな社会」と定義したことに端を発している。ソフトを重視する「情報化社会」を経て、ネットワークにより発信されるコンテンツを重視する「高度情報化社会」にコンテンツ産業は存在する。¹¹⁶

また、映像ソフトの代表が「映画産業」であったため、「映像メディア」のことをそのまま「コンテンツ産業」と呼んだ形跡がある。¹¹⁷ 映画は既に「文化論」や「芸術論」の中で議論されており、そこに経済的な考察が加わったので、文化経済の領域として捉えられ、「コンテンツ産業」と呼ばれるようになった。

産業論を扱う「文化経済学」では、コンテンツ産業は「音楽、映像、ゲーム、漫画、アニメーションなどの文化的・娯楽的作品を生産・流通・販売してゆく営利産業」を指す。¹¹⁸ 海外では「著作権産業」、「創造的産業」、「文化産業」と呼ばれることが多いが、海外での定義には、美術や舞台芸術などの非営利芸術活動や建築・広告・ソフトウェア等が広範囲に含まれる。

日本におけるコンテンツ産業は、営利目的で行う「メディア産業」であり、付加価値の高い「高度に知的なサービス産業」¹¹⁹と定義されている。付加価値とは、〔創造⇒生産⇒流通⇒小売⇒消費〕という価値連鎖（以下「バリューチェーン」という）¹²⁰という形式で価値が付加され、産業として市場が形成される。¹²¹

¹¹⁵ 林雄二郎『情報化社会－ハードな社会からソフトな社会へ』,講談社,1969年。

¹¹⁶ 菅谷実,中村清編著『映像コンテンツ産業論』,丸善,2002年,i。

¹¹⁷ 菅谷実,中村清,内山隆『映像コンテンツ産業とフィルム政策』,丸善,2009年,i頁。

¹¹⁸ 川島伸子『コンテンツ産業論－文化創造の経済・法・マネジメント』,ミネルヴァ書房,2009年,3頁。

¹¹⁹ 前掲注118『コンテンツ産業論－文化創造の経済・法・マネジメント』,4頁。

¹²⁰ マイケル・E・ポーターが提唱した概念で、個々の企業の全ての活動が最終的な価値にどのように貢献するのかを体系的かつ総合的に検討する手法。M.E.ポーター（著）,土岐坤（翻訳）『競争優位の戦略』,ダイヤモンド社,1985年。

¹²¹ 前掲注118『コンテンツ産業論－文化創造の経済・法・マネジメント』,11-17頁。

5.1.4 コンテンツ産業のマルチユース市場

2009年度のコンテンツ市場規模は1兆2843億円で、映像分類は4兆3,452億円で全体の36.0%を占めている。これは、図書・新聞・画像・テキストの分類に次いで2番である。¹²²（表6.7）

「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会 報告書」¹²³では、目指すべき将来像として、2020年にはコンテンツ産業の国内外の売上高が、20兆円程度に増加すると見込まれている。¹²⁴

表 6 コンテンツ市場規模（映像）

		単位：億円		
区分		2009年	09/08 伸び率	09/00 平均伸び率
映 像	映像ソフト売上	5,604	▲13.1%	2.2%
	DVDセル	2,685	▲7.7%	8.9%
	DVDレンタル	2,887	▲15.0%	53.5%
	ビデオカセットセル	0.4	▲99.0%	▲55.9%
	ビデオカセットレンタル	32	▲69.4%	▲38.9%
	インターネット配信	553	7.8%	
	携帯電話配信	112	80.6%	
	映画興行収入	2,060	5.7%	2.1%
	邦画	1,173	1.3%	8.9%
	洋画	887	12.3%	▲3.0%
	テレビ放送・関連サービス収入	33,473	▲4.4%	0.1%
	民放地上波テレビ放送事業収入	18,311	▲6.7%	▲2.3%
	民間BS放送営業収益	1,087	7.5%	4.5%
	CS放送営業収益	3,024	4.5%	11.7%
	NHK受信料収入	6,384	▲0.2%	0.2%
	CATV事業営業収益	4,667	0.0%	7.4%
	ステージ入場料収入	1,649	▲1.3%	3.4%
	映像合計	43,452	▲4.9%	0.7%

（出典：「デジタルコンテンツ白書 2010」より抜粋）

¹²² 前掲注 109『デジタルコンテンツ白書 2010』,35 頁。

¹²³ 経済産業省「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会 報告書」2010 年 5 月。

¹²⁴ 前掲注110 「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会 報告書」,6頁。

表 7 コンテンツ市場規模（図書・新聞・画像・テキスト）

		単位：億円		
区分		2009年	09/08 伸び率	09/00 平均伸び率
図書・新聞、 画像・テキスト	雑誌販売	10,864	▲3.9%	▲3.0%
	雑誌広告	3,034	▲25.6%	▲4.0%
	フリーペーパー・フリーマガジン	2,881	▲18.7%	
	新聞社総売上	16,605	▲7.6%	▲3.0%
	販売収入	12,140	▲1.4%	▲0.6%
	新聞広告	4,465	▲21.0%	▲7.5%
	パッケージソフト売上	1,656	0.0%	▲1.9%
	データ集			
	教育・学習			
	家庭・趣味			
	その他	1,656	0.0%	0.6%
	インターネット配信売上	1,225	▲0.6%	▲1.1%
	データベースサービス	1,170	0.0%	▲1.6%
	電子書籍	55	▲11.3%	
	インターネット広告	4,417	▲1.0%	25.1%
	携帯電話配信売上	2,811	31.9%	32.9%
	電子書籍	500	26.6%	
	アバター／アイテム販売（SNS等）	447	184.7%	
	待ち受け画面	325	10.9%	
	ニュース・生活情報	766	22.0%	
	その他	773	17.5%	
	モバイル広告	1,031	12.9%	
	図書・新聞合計	53,016	▲5.6%	▲0.3%

(出典：「デジタルコンテンツ白書 2010」より抜粋)

2010年6月に経済産業省から政策発表された『「文化産業立国に向けて」 - 文化産業を21世紀のリーディング産業に - 』には、文化産業であるコンテンツ産業が、今後日本経済を牽引する可能性が大きいと記載されている。また、牽引するコンテンツ産業は、衣食住の内需創造と自動車、エレクトロニクス産業に並ぶグローバル産業として位置づけている。

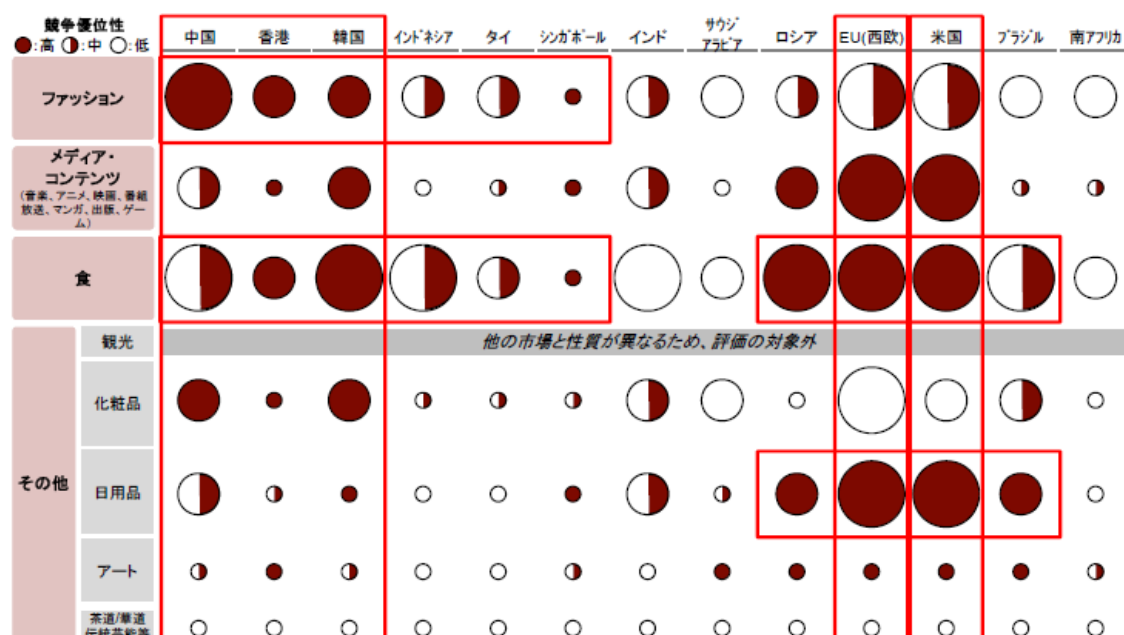
日本の文化産業の規模は、2004年の調査で約45兆円、日本経済（国内総生産）に占める割合は7%であった。¹²⁵ 米国の著作権産業では、同年比較で13,060億ドル（約111兆円/\$=85円）、米国経済（GDP）に占める割合は11.8%である。¹²⁶

¹²⁵ 前掲注 11 『「文化産業」立国に向けて』, 4 頁。

¹²⁶ Stephen E. Siwek, *Copyright Industries in the U.S. Economy The 2003- 2007 Report*. pp10-11.

また、日本経済のソフトパワーにおいてコンテンツは文化産業の柱として注目されている。その経済波及効果の期待は大きく、外需獲得の鍵としても重要な経済政策として位置づけられている。特に、映像ソフトの海外輸出は“Trade Follows the Films（貿易は映画に続く）”といわれ、ファッション、食、観光、化粧品、日用品、アートなどと同様に輸出による経済波及効果が期待されている。（表8）

表 8 文化産業のターゲットとなる重点市場



（出典：経済産業省『文化産業』立国に向けて - 文化産業を21世紀のリーディング産業に』より抜粋）

日本のコンテンツ産業の輸出比率は、1.9%で米国は17.8%である。¹²⁷ この格差は、日本のコンテンツが海外で人気であるにもかかわらず、ビジネスに結びつけられていないという実情を示している。そのために、政府は、政策の方向性として「内需拡大・海外市場開拓」に向けて日本文化の「産業化」を掲げている。

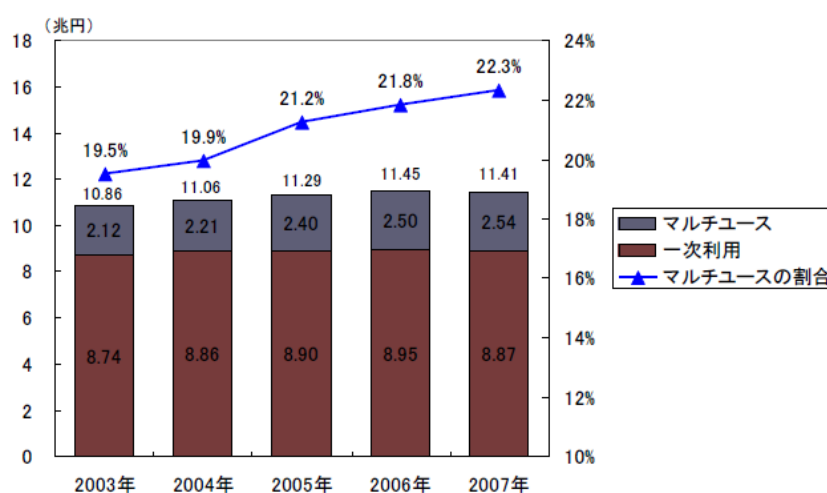
いわゆる「クール・ジャパン」の推進を国内外に発信して、「単品売り」ではなく、統一的なコンセプトの下に、コンテンツのパッケージを提示することで市場拡大を図ろうとするものである。特に、文化産業の輸出先のターゲットとして重点をおいている市場は、中国、香港、韓国、EU、そして米国である。その中でも、潜在市場規模の大きさと競争優位

¹²⁷ 経済産業省コンテンツグローバル戦略研究会「コンテンツグローバル戦略報告書 最終とりまとめ」, 2007年, 16頁。

性（日本文化に対する許容性）から、中国を中心とした、アジアと欧米が有望であると経済産業省は推定している。

流通の変化とともに、コンテンツの一次利用と二次利用の比率にも変化が表れている。メディア・ソフトの市場規模は、一次流通市場では微増であるが、マルチユース市場においては拡大傾向にある。市場規模全体に占めるマルチユース市場の比率は、2007年度の実績で、22.3%まで上昇している。¹²⁸ コンテンツの価値評価では、一次利用に加えて二次利用についても価値評価のウェイトが増える。（図16）

図 16 メディア・ソフト市場の一次利用とマルチ市場の推移



（出典：総務省情報通信政策研究所「メディア・ソフト研究会報告書

～ネットワーク流通が進展し変貌するメディア・ソフト市場～」より抜粋）

5.1.5 コンテンツ産業の「産業化」

「産業」とは、事業所において社会的な分業として行われる財貨及びサービスの生産または提供に係るすべての経済活動を意味する。¹²⁹ よって、産業化とは、社会的な分業を経て生産されるもので、単一の事業活動は産業とは呼ばず、「業界」とは分業の単位に過ぎない。コンテンツ業界がコンテンツ産業として経済活動を行い、社会的な分業として「私的便益」を超え「社会的便益」¹³⁰の増大によって産業化するには、何が必要であるのかを

¹²⁸ 総務省情報通信研究所（IICP）「メディア・ソフト研究会報告書～ネットワーク流通が進展し変貌するメディア・ソフト市場～」,2010年,66頁。

¹²⁹ 総務省統計局「日本標準産業分類一般原則」第1項「産業」の定義より。

¹³⁰ 前掲注6「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデル構築に関する研究」。

音楽業界と放送業界で検証する。

音楽業界が産業化できたのは、レコード会社が500円のドーナツ盤レコードを販売して、知的財産である「音源」¹³¹としての原価を償却し、その音源を使って2,500円のLP盤を販売するビジネスモデルを構築した。このモデルにより、製品原価が低いLP盤等のパッケージ商品を大量に販売することでレコード業界の売上高と利益率は飛躍的に高まった。その結果、新譜レコードのリリースが増えるという好循環が生まれた。

このビジネスモデルにより、音楽市場はさらに拡大し、1998年には、音楽ソフトパッケージの生産額が過去最大の6,000億円規模¹³²となった。ひとつの「音源」から始まる外部とのさまざまな付加価値を増大させることにより、創造的なサイクルが循環し、エンタテインメントビジネスにおいて音楽業界は「レコード産業」として認識されるようになった。

テレビ業界については、業界自体が放送事業を産業と認識していない可能性がある。民間放送局は、日々の放送番組制作に追われていたこともあり、放送事業者は21世紀までは番組を放送するだけで、その後の二次利用についてはあまり興味を示さなかった。また、映像の複製技術も今日のように発展していなかったため、番組に関連するマーチャンダイジング（商品化等）に関してもテレビアニメーションを除き、取り組んだ形跡はない。

放送局で制作された番組は、著作権法第93条の「放送のための固定」により、実演家への「録音・録画」の許諾を得ずに放送ができる。そのため、二次利用する場合には改めて権利者への許諾が必要となる。一方、劇場映画製作会社やテレビ映画製作会社（プロダクション）が制作する番組の場合、同法第91条の「録音権・録画権」を持つ実演家から録音・録画の許諾を得て撮影されるので、実演家については、いわゆる「ワンチャンス主義」¹³³が適用されて二次利用の実演家への許諾・対価の支払いが制限保留される。

つまり、放送事業者は実演家に録音・録画の許諾を得ずに番組を制作して放送できるが、制作した番組には実演家の著作隣接権が残っているので、二次利用するためにはもう一度権利処理を行う必要が生じてくる。複製技術の向上や市場の拡大、マーチャンダイジング

¹³¹ 音楽著作権における区別は、作詞・作曲の音楽著作権は「楽曲」と呼び、その楽曲に演奏・歌唱が加わると「音源」となり、その音を最初にレコードに固定した者がレコード製作者（著作権法第2条1項6号及び第96条）として「原盤」の保有者となる。

¹³² 一般社団法人日本レコード協会「各種統計 音楽ソフト種類別生産金額の推移」。
<http://www.riaj.or.jp/data/money/index.html> (2011.3.22)

¹³³ 著作権法第91条2項に基づき、実演家が一度、録音・録画の許諾をすれば、録音・録画権をその後適用しないと定めている。これを「ワンチャンス主義」という。

の導入により、放送事業者が外部へのビデオグラムや商品化ライセンス等による「放送外収益」に注目するようになってから、ようやく産業化への第一歩が踏み出されたことになる。現在では人口減と構造的な視聴率低迷により、テレビ広告市場が低迷している。そのため近年では、放送収益を補完するために「放送外事業収益」が重要視されるようになり、結果的に産業化に向かっている。

5.1.6 映画産業の産業化施策

映画業界における産業化の施策は、現存資料がないので、複数の自叙伝などの叙述内容から、統計資料にない当時の施策を推定する研究手法を取った。映画業界の産業化への施策により、生産性の向上策を試みた事実から、コンテンツの価値の向上指標となるものを抽出する。

映画を産業化させるために、当事活躍した複数の映画事業者の自叙伝から判明した産業化施策に関するキーワード、および文字情報は次の通り。

(1)「映画は作品単位の収益評価である」ことがわかった。

「製作費の合理化は、近く来る製作費の合理化という点から、危険性を考えると、4本作っていたものが2本に減少したからって、製作費そのものが2倍使えるというわけではないということである。」

(鈴木岬一「映画製作費のすべて」,シナリオ,1966年より)

(2)「生産性を上げるために間接費を下げる方針」が出されていた。

「新東宝では実にいろいろな企画を立て、映画を製作しました。間接費を極力けずる、製作費に金をかける、画面に幅を出す、この三つのことを、私はこの頃のモットーにし、現場のスタッフにもうるさく伝えました。」

(松本常保自伝「みなさんありがとう」,エクラン社,1991年より)

(3)「映画産業の地盤沈下は生活環境の変化による構造的なもの」という認識があった。

「戦後の復興をリードしてきた石炭産業と映画産業は「斜陽産業」と呼ばれはじめていたのである。」

(安倍道典「昭和の思い出の記」,講談社出版,2005年より)

(4)「21%が間接費」であることがわかった。

「総合映画会社の損益予算中で最も重要なのは、配給損益予算である。配給収入は、総予算の中で、利益の90%以上を占める。また、配給収入における作品原価は68%を占めその内79%が製作費となる。」

(長谷川信夫レポート「映画配給の実際」,映画旬報,1942年より)

(5)「製作費は50%が最適」であることがわかった。

「正確な数字ではないが日本映画製作会社が一年に挙げている金額は、ほぼ40億から45億の間と推定することが出来る。製作費は、その収入の半額を充当するのが最も健全な考え方。」

(森岩雄「日本映画の悲況について」,映画芸術,1951年より)

(6)「俳優依存体質(スター制度)」が日本においてもあったことがわかった。

「東宝が生き残るためには、大河内伝次郎や林長二郎などを入社させ、この両スターを看板にする以外に道がないとの話しがでた。」

(「大澤善夫」大善株式会社創立25周年記念誌,1959年)

(7)「映画は娯楽の多様化による影響を受けている」ことがわかった。

「娯楽の中に占める映画をはじめ、その他もろもろの割合だが、36年度にこういう統計がある。レジャー消費の見通しという統計で、これによると、酒類26%、娯楽用機器21%、パチンコ17%、出版物15%、旅行12%、映画・演劇8%という比率になっている。」

(高橋英一「日本映画経営改造」特別座談会,キネマ旬報,1963年より)

さらに、映画の価値評価について、日本映画の産業化に寄与した制度と施策を次の10項目にまとめた。

- (1) 予定した興行収入に見合う製作費であること ⇒ 制作費のコントロール
- (2) 間接・直接制作費をマネジメントしていること ⇒ 予算管理の徹底
- (3) 十分な映画上映館数が確保されていること ⇒ ブロック・ブッキング制度¹³⁴
- (4) 十分な映画上映期間が確保されていること ⇒ ブロック・ブッキング制度
- (5) 大衆の話題性があるストーリーであること ⇒ エンタテインメント性
- (6) 社会の関心事を対象としていること ⇒ マーケティング
- (7) 人気の俳優が出演していること ⇒ スター制度
- (8) 定評のある監督が制作していること ⇒ キャスティングと公開前の評判
- (9) 映画人口を増やすこと ⇒ 入場料との相関関係
- (10) 適正な入場料金体系とすること ⇒ 割引制度

5.1.7 エンタテインメントビジネスの特性

エンタテインメントビジネスを発展させるには、コンテンツの源流である著作物の著作権および実演・レコード等の著作隣接権を戦略的にコントロールして、経済的便益を最大化することが重要である。それには、コンテンツの価値評価では、事前にコンテンツの流通に備えたコンテンツマネジメントができていないか否かが重要であり、それによってコンテンツの付加価値が大きく異なってくる。

コンテンツをマネジメントするためには、次の3つの著作権をコントロールする必要がある。

- (1) 著作者人格権
- (2) 著作財産権
- (3) 著作隣接権

「著作者人格権」とは、①公表権（著作権法第18条1項）、②氏名表示権（著第19条1項）、③同一性保持権（著第20条1項）、により保護されている権利である。原著作物を映像化するために脚本にした場合、完成した映像と原著作物とのイメージの差異がどうしても生じる。その差異については、本来著作権者から翻案の許諾を得ているので問題はないが、実際には著作者のイメージと異なることもあり、そのような場合には、翻案権と同一性保持権は、著作者の意向を強く保護する権利となる。

¹³⁴ ブロック・ブッキング方式とは、配給と興行が一体となって年間の映画のラインナップを決めて、安定した上映館数と上映期間を確保するために映画館と契約した制度。現在のシネマコンプレックスは、フリー・ブッキング方式。

著作権者人格権は一身専属性があるため、著作権が譲渡されたとしても著作権者に残る権利である。そのため二次的著作物の製作においては、著作権の行使を委託されたライセンサーであっても、原作者の意向を十分反映させる必要がある。

「著作財産権」とは、著作権法第21～28条に定められている支分権のことで、この支分権は譲渡可能なので、著作権者と著作権者が異なる可能性もある。通常は支分権の許諾は同時に行われるが、映画（劇場用映画）の著作物の場合には、翻案脚本（「翻案権」、著第27条）を作成し、劇場上映（「上映権」、著第22条の2）を行うために別々に許諾を受けておかなければならない。劇場用映画をテレビ放送やインターネット送信する予定がある場合には、さらに公衆送信権（「公衆送信権等」著第23条）の許諾が必要となる。

「著作隣接権」とは、「実演家（著第90条の2～95条の3）」、および「レコード製作者（著第96～97条の3）」の権利があり、その他に「放送事業者」と「有線放送事業者」の権利がある。

「実演家の権利」とは、実演家人格権および財産権（「財産権」の中に「著作隣接権」と「報酬請求権」がある）。実演家人格権には①「氏名表示権」（著第90条の2）、②「同一性保持権」（著第90条の3）があり、財産権には①「録音権および録画権」（著第91条）、②「放送権および有線放送権」（著第92条）、③「送信可能化権」（著第92条の2）がある。さらに、④「譲渡権」（著第95条の2）、演奏・歌唱録音した商業用レコードの場合には、⑤「報酬請求権」（「商業用レコードの二次使用」、著第95条）と⑥「貸与権」（著第95条の3）が加わる。

テレビ放送のための実演については財産権の②「放送権および有線放送権」の許諾を得た場合、「放送のための固定」（著第93条1項）により、実演家の①「録音権および録画権」の許諾を得ずに放送することが出来る。しかし、再放送を行う場合には「放送のための固定物による放送」（著第94条1項）として再利用の対価を支払わなければならない（著第94条2項）。一方、放送局以外の製作会社が制作する映画の著作物については、財産権の①「録音権および録画権」の許諾を実演家から得ているため、実演家の権利が保留される（著第91条2項、92条2項2号ほか）。いわゆる「ワンチャンス主義」¹³⁵と呼ばれている。

「レコード製作者の権利」とは、許諾権として①「複製権」（著第96条）、②「送信可能化権」（著第96条の2）、③「譲渡権」（著第97条の2）、④「貸与権」（著第97条の3）があり、レコードを放送で使用すると⑤「報酬請求権」（「商業用レコードの二次使用」、著第97条）が加わる。放送で音楽を使用する場合、インターネット送信（「送信可能化権」、

¹³⁵ 著作権法第91条2項。

著第96条の2) 以外の利用に関しては、許諾を受けることはなく報酬請求（「商業用レコードの二次使用」、著第97 条）による使用料を支払えば放送ができる。

以上のように、コンテンツが持つ「権利の束」は非常に複雑であり、利用目的によって許諾を受ける権利が異なる。そのため、事前にコンテンツマネジメントによる権利処理を行っておくことでコンテンツ流通をスムーズに進めることが可能となり、コンテンツの付加価値も高くなる。マネジメントを行わず一次利用のみの権利処理に終わると、再利用するたびに権利処理のための時間と対価が必要となり流通が滞る。それがコンテンツの付加価値を低下させることにつながる。権利交渉による事前の権利取得ポイントと、その結果として期待できる事業規模ポイントのシミュレーションでは、二次使用の権利取得範囲に格差ができた。¹³⁶（表9.図17）

表 9 交渉による権利取得ポイントの比較（テレビ番組のケース）

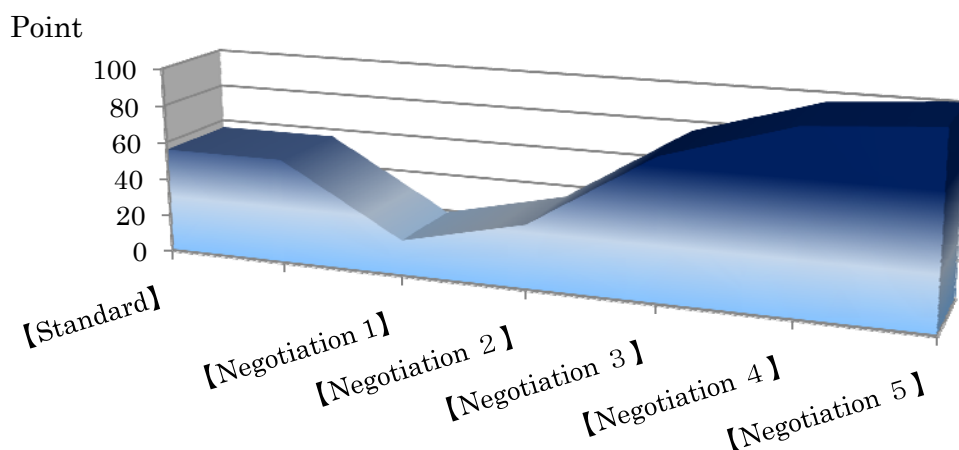
権利者	許諾内容	【基準ケース】	【交渉ケース1】	【交渉ケース2】	【交渉ケース3】	【交渉ケース4】	【交渉ケース5】
原作者との交渉	料率	3	1	1	3	4	5
	利用期間・回数	2	1	1	3	5	5
	利用ウインドウ	1	1	2	3	5	5
	二次利用	1	0	2	3	5	5
脚本家との取り決め	発注金額	3	1	2	4	4	5
	利用期間・回数	2	1	2	4	5	5
	利用ウインドウ	1	1	2	4	5	5
	二次利用	1	0	2	4	5	5
実演家との交渉	報酬金額	3	1	2	3	4	5
	利用期間・回数	2	1	2	3	5	5
	利用ウインドウ	1	1	2	3	5	5
	二次利用	1	0	2	4	5	5
著作家との取り決め	監督・演出	5	1	1	5	5	5
	プロデューサー	5	1	1	5	5	5
	製作委員会	5	1	1	3	5	5
ファンド利用	配分比率	5	3	3	5	5	5
音楽	主題歌原盤権	2	1	1	3	5	5
	劇伴原盤権	5	1	2	5	5	5
商標権	商品化利用	3	1	1	3	3	5
著作権	財産権	5	1	2	5	5	5
合計ポイント		56	19	34	75	95	100

- 【ポイント評価基準】
- 0 権利の許諾範囲は一次利用のみ。
 - 1 権利の許諾範囲が少ない、二次利用なし、配分(大)の必要あり。
 - 2 権利の許諾範囲がやや少ない、二次利用がやや含まれる、配分(中)の必要あり。
 - 3 権利の許諾範囲の二次使用が含まれる、配分(小)の必要あり。
 - 4 権利の許諾範囲が多く二次使用が含まれる、配分の必要なし。
 - 5 権利の許諾範囲が多く二次使用が含まれて条件も良い、配分の必要なし。

（筆者作成による利用権利獲得交渉シミュレーション）

¹³⁶ 田中康之「コンテンツビジネスにおける交渉による経済波及効果の研究－交渉による経済効果のシミュレーション」，日本交渉説得学会 2010 年第 3 回学術発表会予稿集。

図 17 権利取得交渉のポイント比較（テレビ番組のケース）



（筆者作成による利用権利獲得交渉シミュレーション）

権利交渉による事前の権利取得ポイントをできるだけ多く取得することは、将来のマルチユースを広めることができる。しかし、事前設計もなく取得できるものを取得するという中途半端な取得では、そのために費やした費用とのバランスが崩れる。権利取得したものが事業としての必要な権利でない場合や十分に活用できなかった場合には、期待する二次利用展開が困難になり、権利取得ポイントと取得した権利による事業展開の期待ポイントには差異が生じてくる。（表 10、図 18）

表 10 交渉による権利取得の期待マルチユースマーケットポイント（テレビ番組）

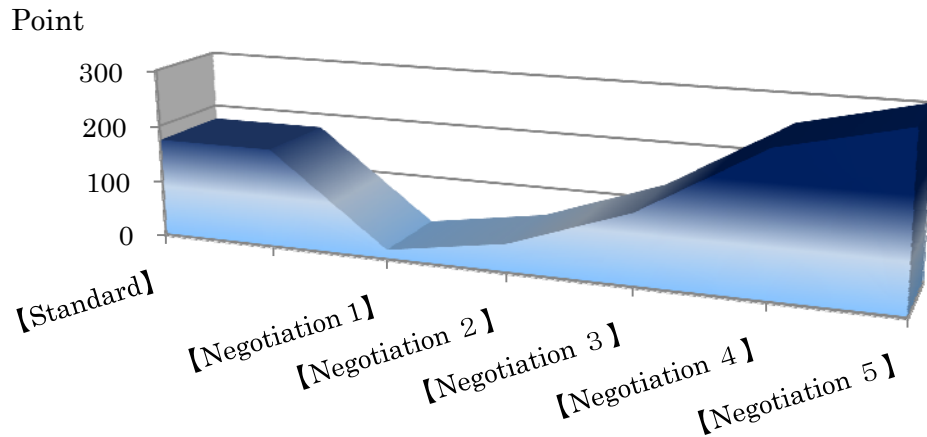
	原作			TV番組 書籍	放送	再放送	小計	ライセンス1				ネット配信		映画 興行	ライセンス2				Next		市場創出		
	書籍	放送	再放送					DVD	商品化	音楽	書籍	VOD	電子書籍		DVD	商品化	音楽	書籍	シリーズ化	12	変数	ポイント	
【基準ケース】	1	1	1	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	7	58%	175	
【交渉ケース 1】	1	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	8%	17	
【交渉ケース 2】	1	1	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	17%	50	
【交渉ケース 3】	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	42%	125	
【交渉ケース 4】	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	10	83%	250	
【交渉ケース 5】	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	100%	300	

【ポイント評価基準】 0 権利取得なし
1 権利取得あり

【ポイント変数基準】 0 権利取得なし
1 権利取得あり 本来の市場規模に変数を掛ける

（筆者作成による利用権利交渉の市場創出シミュレーション）

図 18 権利取得による事業展開ポイント（テレビ番組）



(筆者作成による利用権利交渉の市場創出シミュレーション)

つまり、権利取得ポイントと実際の事業展開ポイントの関係は、利用するために必要な権利が整ってはじめて事業展開が可能になる。よって、予め事業設計を行ってから権利を取得することが望ましい。

また、コンテンツ産業市場におけるマルチユース（二次利用）比率は22.3%（2007年）であるが、映画ソフト市場の場合、一次流通市場が1,984億円、二次利用市場が5,189億円と映画ソフト市場の72%を占めている。映画ソフトの場合、マルチユースが興行市場を上回っていることから、コンテンツの価値評価では、マルチユース市場における価値評価が重要となる。¹³⁷（表11）

¹³⁷ 前掲注 128 総務省情報通信研究所（IICP）「メディア・ソフト研究会報告書～ネットワーク流通が進展し変貌するメディア・ソフト市場～」,32 頁。

表 11 メディア・ソフトの市場・流通量 (2007)

メディア・ソフト 分類	市場規模			流通量		
	合 計	一次流通 市場	マルチ ユース市場	合 計	一次流通 市場	マルチ ユース市場
映画ソフト	7,173 億円	1,984 億円	5,189 億円	43.5 億時間	2.4 億時間	41.1 億時間
ビデオソフト	3,299 億円	2,731 億円	567 億円	6.1 億時間	3.7 億時間	2.4 億時間
地上テレビ番組	30,095 億円	25,940 億円	4,154 億円	1,491 億時間	1,469 億時間	21.6 億時間
衛星テレビ番組	7,176 億円	3,508 億円	3,668 億円	119.5 億時間	71.0 億時間	48.5 億時間
C A T V 番組	226 億円	226 億円	—	0.9 億時間	0.9 億時間	—
ゲームソフト	6,695 億円	5,211 億円	1,484 億円	4.7 億時間	2.0 億時間	2.7 億時間
ネットオリジナル	678 億円	678 億円	—	0.5 億時間	0.5 億時間	—
映像系ソフト合計	55,342 億円	40,279 億円	15,063 億円	1,666 億時間	1,549 億時間	116.3 億時間

(出典：IICP 2009 年「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研究」より抜粋)

5.1.8 研究の結果

コンテンツ産業はすべてが産業化しているものではなく、映画産業から単に「産業」という言葉だけが継承されて、コンテンツ産業と呼ばれたに過ぎないと思われる。また、日本の映画産業で試みられた産業化に向けての諸施策から、コンテンツの付加価値を増加させるバリュー・ドライバーを抽出した。

コンテンツ産業においては、一次利用から二次利用までバリュー・チェーンがコンテンツの付加価値を上げており、映像ソフトは二次利用の市場の方が多い作品もある。バリュー・チェーンを滞りなく流通させるためには、映画の著作物である映像ソフトのライツマネジメントを行う必要があることがエンタテインメントビジネスの特性から明らかになった。

5.2 複製芸術がもたらした生産性の向上（研究5）

5.2.1 研究の目的

芸術はオリジナルが本物であるが、複製により「本物」が複数作成できる。20世紀は複製技術の時代であるとベンヤミン（W. Benjamin）は定義し、複製技術の発展が、芸術のありかたをくつがえし、芸術に対する大衆との関係を変化させたと論じている。¹³⁸

映画俳優の演技は、器械装置を通して観客に示されるとベンヤミンは考える。映画では、俳優の演技はカメラという器械装置を経ることにより、フィルム編集者や数々のポストプロダクションがあるので、映画俳優は舞台俳優のように演技をしながら観客を感応させるわけにはいかず、観客は器械装置と同化することによってのみ、俳優に感情移入することができるということになる。¹³⁹

実演芸術（performing arts）は労働集約的であるため、生産性の向上が難しいと言われている。工業生産のような産業では技術革新によって生産性が絶えず向上し、労働者の富の配分が増えて賃金が上がるが、実演芸術では人材を引き留めておくために賃金を上げるには、収益の大半を依存している入場料を上げることになる。入場料を上げると入場者が減り、売り上げの減少分を補填するため、また入場料を上げざるを得なくなり、さらに観客を減らすという悪循環に陥る。実演芸術のこのメカニズムは「コスト病（cost disease）」と呼び、この研究の先鞭をつけた経済学者ウィリアム・J・ボウモル（W. J. Baumol）の名前をとって「ボウモルのコスト病（Baumol's cost disease）」として知られている。¹⁴⁰

複製技術によって実演芸術の生産性が飛躍的に向上したと思われる映画産業は、「コスト病」と言われている。コンテンツ産業の構造的欠陥を説明するものとして、学術的な裏付けを持つ「コスト病」という概念は、コンテンツの価値評価、およびコンテンツ産業が持続するために重要な要素となる。

本研究では、日本の映画産業が「コスト病」を回避するために施された緒施策から、産業化のための要素を抽出し、コンテンツの価値につながるバリュー・ドライバーを採用することを目的とする。

¹³⁸ Walter Benjamin, (邦訳) 高木久雄, 高原宏平『複製芸術時代の芸術』, 晶文社, 2007年, 36-37頁。

¹³⁹ 前掲注 138, 『複製芸術時代の芸術』, 27-33頁。

¹⁴⁰ 前掲書 21, “Performing Arts-The Economic Dilemma”.

5.2.2 研究の範囲と方法

ボウモルらが提示したコスト病のメカニズムは、実演芸術だけでなく労働集約的産業に共通してみられる経済的特性であり、伝統工芸や公共サービス、教育、看護にも適合する。コスト病という概念は、実演芸術を超えて生産性の向上を達成できないメカニズムを説明する一般的概念となっている。実演芸術が本当に「コスト病」であるならば、他領域で技術革新が進み、生産性が向上すればするほど、人件費が上昇し実演芸術の製作費高騰は免れず、実演芸術は経済的に自立できないという結論を導き出せる。

映画の場合、「コスト病」の現象で最も分かりやすい指標は入場料の価格上昇と産業の衰退の二つである。入場料の高騰においては、日本映画の入場料は大幅に値上がりしている。産業の衰退を見てみると、日本映画界は1958年には入場者数が11億人であったものが、1996年には1億2,000万人と、ほぼ10分の1近くにまで減っている。実演芸術と映画は同じ労働集約的なエンタテインメント産業であり、この二つの明確な数値から、日本映画はコスト病に罹っていると思われる。

本研究では、日本の映画産業を対象に、ボウモルらの研究手法を使い「コスト病」に関する追試を行う。

5.2.3 日本映画の統計

5.2.3.1 統計の入手ソース

実証的な分析を行うためには、以下のような映画産業に関する経年的統計データの収集が必要である。

- (1) 劇場入場料
- (2) 興行収入、配給収入
- (3) 映画製作費
- (4) 映画製作費に占める人件費
- (5) 消費者物価指数

しかし、映画も含めてコンテンツ産業の統計は定量的な統計資料の入手が極めて困難であり、そのことがコンテンツ産業の実証的研究を阻害する大きな要因となっている。ボウモル自身も実証的分析が可能になったのは、「幸運なことに、かなり長期にわたる連

続した記録を手に入れることができたのである」と記している。¹⁴¹ボウモルらも、統計を入手できたことを「幸運」と表現するほど、エンタテインメント産業やコンテンツ産業の統計の入手は困難である。

日本においては、コンテンツ産業の中でも映画産業は統計データが長期にわたって蓄積され、入場料と配給収入は1955年からの統計が公開されている。入場料を直接反映しているのは入場料の単純な積算である興行収入である。映画製作者連盟では、1955年から1999年までは、邦画と洋画を併せた興行収入を公表しているが、邦画については配給収入のみを公表している。なお、映画製作者連盟は2000年より公表する統計を興行収入に切り替えている。

20世紀末には興行収入のほぼ半分が配給収入になっていたが、第二次世界大戦後は通常、配給会社の取り分は35%から37.5%であった。当時、アメリカ映画の輸入配給を独占的に統括していたCMPE (Central Motion Picture Exchange) が配分を、50%以上と強要したため、日本映画界もそれらに同調して50%になったという経緯がある。そのため、大戦直後には配給収入から興行収入を算出することが困難であるので、映画製作者連盟が公表している邦画の配給収入を使用することにした。

但し、映画製作者連盟が興行収入と配給収入を公表したのは洋画の配給が自由化された1951年のサンフランシスコ平和条約後の1955年のデータからである。そのため需要をより反映している興行収入の方を対象とした。邦画と洋画を合わせた興行収入を邦画と洋画の本数の比率で案分し、日本映画の興行収入とする。

比較的統計が公開されている映画産業にとっても、興行収入以外の統計は限られており、特に製作費は公表されることがほとんどない。映画では巨額な製作費そのものが宣伝材料となるため、製作費が高額な場合はあえて公表し、製作費が少ない場合には公開しない傾向が強い。公開されている製作費も巨費であることを誇示するために、実際の額よりも多めに公表されていて、信頼性に欠ける。戦後の1951年から大映映画が倒産した翌年の1972年まで、大手映画会社では製作費を公表しており、日本映画のコスト病を研究した笹岡¹⁴²が資料収集しているのでこれを使用する。

¹⁴¹ ウィリアム・J・ボウモル, ウィリアム・G・ボウエン (邦訳) 池上惇・渡辺守章監訳 『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』 芸団協出版部、1994年、23頁。

¹⁴² 笹岡邦明「日本映画における生産性の研究」, 東京大学大学院修士学位论文, 2008年。

5.2.3.2. 期間の決定

ボウモルのコスト病は、実演家と観客が供給した同一の実時間で消費される実演芸術に対し、映画は複製芸術でありその特性が大きく異なっている。また、メディア技術の発展により二次利用が可能となり、製作者にとって映画館の入場料が主たる収益ではなく、その収益構造は複雑になっている。

ボウモルらが研究対象とした実演芸術のコスト病の研究手法との整合性をとるため、主たる収益が映画興行である時期に限定する。テレビ放映権は映画興行以外の二次利用の大きな収益源として考えられるが、テレビ放送権で得る収益については公表されていない。テレビの本格的普及は、東京オリンピックが開催された1964年頃である。テレビ対所帯普及率は、映画会社の大映が倒産した1971年の翌年には、98.9%であり、ほぼ全世帯がテレビを保有しているが、1970年までのテレビ番組表を調べたところ、映画放映本数は少なかった。よって、1970年までは映画会社の主たる収益源は映画興行であると考えられる。

5.2.4 コスト病の追試

5.2.4.1 映画産業の労働集約性

実演芸術は総費用の三分の一から三分の二が人件費であるという事実をもって¹⁴³、ボウモルらは実演芸術が労働集約的であるという前提でコスト病の研究を行っている。1952年に産業合理化審議会映画産業部会が発表した「映画産業の近代化に関する第一次報告」によると大手5社直接費における人権費の平均は下記のとおりであった。

- (1) スタッフ人件費 10.7%
- (2) 俳優費 29.7%

合計40.4%であり、製作費の61.8%が人件費である。日本の大手映画会社の製作費に占める人件費が、『映画年鑑』に1956年から1962年の4年間だけが記載されている。それによると、製作費に占める人件費の割合は31.0%から69.0%で、ボウモルらの前提値に近い。

上記の二つのデータをボウモルらの前提に照らしてみると、日本映画も労働集約的産業と考えられる。他産業との比較を検討してみる。日本銀行の「本邦主要企業経営分析調

¹⁴³ 前掲注 141『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』, 191 項。

査」によると、「原価構成比率」は、「製造費用中に占める労務費」と定義されており、労務費は人件費とほぼ等価と考えられる。

1951年から1957年の全産業では製造費用に占める労務費は20%を超えることなく、製造業においては、16.0%から17.0%前後となっている¹⁴⁴。よって1950年代には日本の映画産業は他産業よりも労働集約的であるといえる。

このデータを入場料の推移と比較すると、1955年を基準に100とした場合、1972年で名目賃金指数は547であるのに対し、消費者物価指数は213である。これは産業界全体では、人件費の実質2.6倍の上昇に対して、生産性を向上させることで人件費を吸収していることを示している。これに対し映画産業は、この間の入场料の上昇が3.0倍で消費者物価指数を上回っている。これは、映画産業は労働集約的であるため、他産業のように人件費の上昇を生産性の向上によって吸収できなかったことを示すものであり、日本映画産業はコスト病の前提となる労働集約的であると言える。

5.2.4.2 入场料の上昇と需要の減少

コスト病に罹っていると、主たる収益源である入场料を引き上げて収益を確保する必要がある。その結果として、さらに需要を減少させるという現象がコスト病の症状である。日本の映画産業がコスト病ならこの症状が出ているはずである。需要は配給収入と入场者のふたつで表すことが可能となる。劇場入场料と配給収入を経年的変化で表したものが次の推移である。(図19)

¹⁴⁴ 厚生労働省白書 昭和29年(1954年)労働経済。

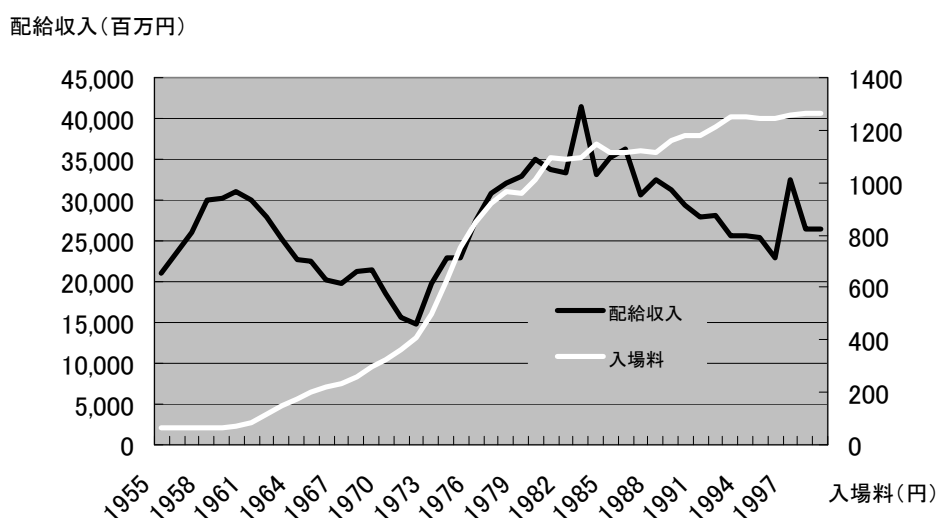
<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa195501/b0047.html> (2011.3.22)

<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa195601/b0059.html> (2011.3.22)

<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa195701/b0075.html> (2011.3.22)

<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa195801/b0055.html> (2011.3.22)

図 19 配給収入と入場料価格の推移



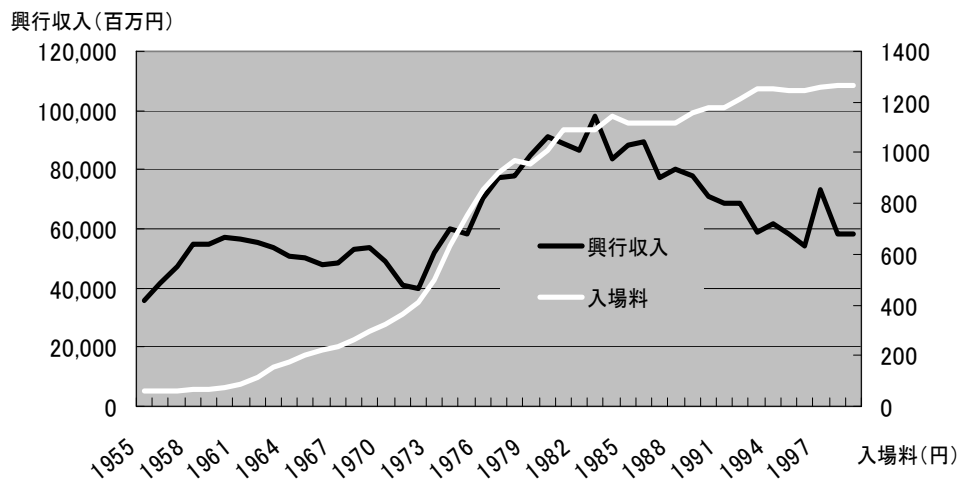
(出典：映画製作者連盟の統計をもとに作成)

図 19 が示すように入場料は一貫して上昇し続け、1980年に1,000円を超えた時期から上昇は続けるものの、上昇率は低下している。一方、配給収入は複雑な動きをしており、1960年まで上昇し、翌年の1961年を境に、大映映画倒産の翌年である1972年まで配給収入は減少し続ける。

金額を指標とする場合には物価上昇率を補正しなければならないが、配給収入と入場料ともに現金なので、物価の上昇は相殺されると考える。配給収入と入場料の相関を求めると、1955年から1970年までは $\Delta 0.75$ と負の強い相関係数を示し、 $P < 0.01$ で有意である。一方、1955年から1999年までは0.49と正の相関を示し、 $P < 0.01$ で有意であるという逆の結果が得られた。1971年から1999年についても相関係数を求めてみたが、0.85と $P < 0.01$ で有意の正の相関であった。

以上の結果から1955年から1970年までは入場料が上昇しても配給収入は減少するという結果が得られた。邦画と洋画を合わせた興行収入を邦画と洋画の本数の比率で案分し、日本映画の興行収入を試算して同様の分析を行ったのが次の推移である。(図 20)

図 20 興行収入と入場料価格の推移



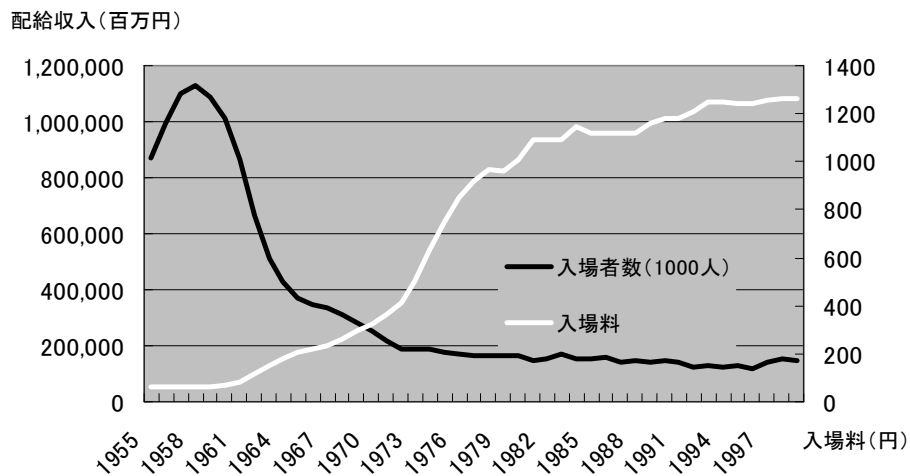
(出典：映画製作者連盟の統計をもとに作成)

試算した興行収入と入場料の相関を求めると、1955年から1970年までは、0.08と低い相関しか得られず、有意でなかった。一方、1955年から1999年までは0.69と、配給収入の相関分析よりも高い正の相関を示した ($P<0.001$)。1971年から1999年については、0.43と有意な正の相関が得られた ($P<0.005$)。

以上のことから、邦画と洋画を合わせた興行収入と入場料の相関性は、1973年から1985年の間で配給収入よりも高い相関性が認められる。

次に、入場者数と入場料価格について同様の相関分析を行い、入場者数と入場料価格の推移を示した。(図21)

図 21 入場者数と入場料価格の推移



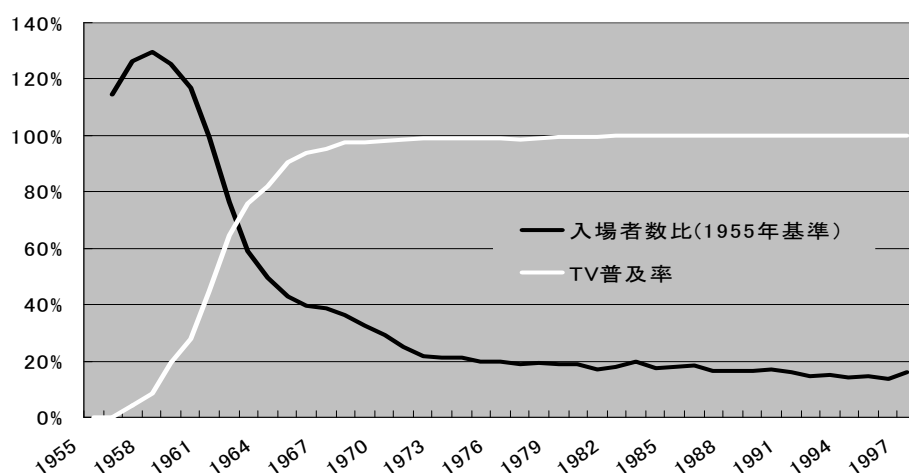
(出典：映画製作者連盟の統計をもとに作成)

1955年から1970年あたりまで、配給収入と興行収入は同じようなトレンドを見ているが、入場数の方は1970年以降も減少を続け、配給収入と興行収入とは異なっている。相関係数を求めると、1955年から製作費が公表されている1970年までは、 $\Delta 0.94$ で、1999年までは $\Delta 0.78$ となり、 $P < 0.01$ で強い負の相関をしめしている。1971年から1999年も $\Delta 0.90$ で、有意な負の相関が得られた。

映画の入場料と入場者数は年代に関係なく逆相関の関係にあるという結果が出たが、この結果だけで入場料の上昇が入場者を減少させたと断定はできない。その他の要因として、テレビ受像機の普及の統計がとられるようになった1957年から1970年までのテレビ世帯普及台数と入場者数の相関係数を求めたところ $\Delta 0.99$ であった。

同じ期間の入場者数と入場料価格の相関係数は $\Delta 0.92$ であり、テレビ普及台数との $\Delta 0.99$ の相関係数と、 $P < 0.01$ で有効な相関値の差異がみられた。これにより、テレビ普及の方が強い相関という結果となり、入場料価格よりも、テレビ受像機の普及の方が、映画の入場者を減少させた可能性が高い。1955年を基準とした映画の入場者数比率とテレビの普及率の推移を示したものが次の表である。(図22)

図 22 映画入場者数とテレビ普及率推移



(出典：映画製作者連盟統計と内閣府「消費動向調査」をもとに作成)

映画製作を再開した日活によって俳優の引き抜きを阻止する目的でつくられた「五社協定」¹⁴⁵は、1961年に映画会社所属のスターをテレビに出演させず、さらに各社製作の劇場映画をテレビ局に売らないという協定が加わっている。テレビ放送の影響の大きさを映画産業が危惧していたという背景が読み取れる。

入場料の「価格が上昇すると需要が減少する」という現象が現れているかどうかを検証するために、配給収入、興行収入、入場者数の3つの変数と入場料との相関関係を調べた。これらの結果をまとめると、1955年から1970年に限定した場合、入場料の上昇により需要が減少する分析結果が得られた。しかし、1955年から1970年の間にはテレビ放送の開始という映画の需要を減少させる新たな要因があり、入場料の上昇が直ちに需要を減少させたかどうかの相関関係については、これまでの分析だけでは断言できない。

また、1955年から1970年の分析期間を1999年にまで拡大すると、入場者数の減少は緩やかに続いているものの、入場料の上昇にともなって配給収入と興行収入も増加に転じているので、1970年代の初めに映画産業は収益構造に何らかの変化が生じたものと考えられる。

¹⁴⁵ 日本の大手映画会社5社（松竹、東宝、大映、新東宝、東映）が1953年9月10日に調印した専属監督・俳優らに関する協定で、各社専属の監督や俳優の引き抜きの禁止と貸し出しの特例廃止が書かれていた。

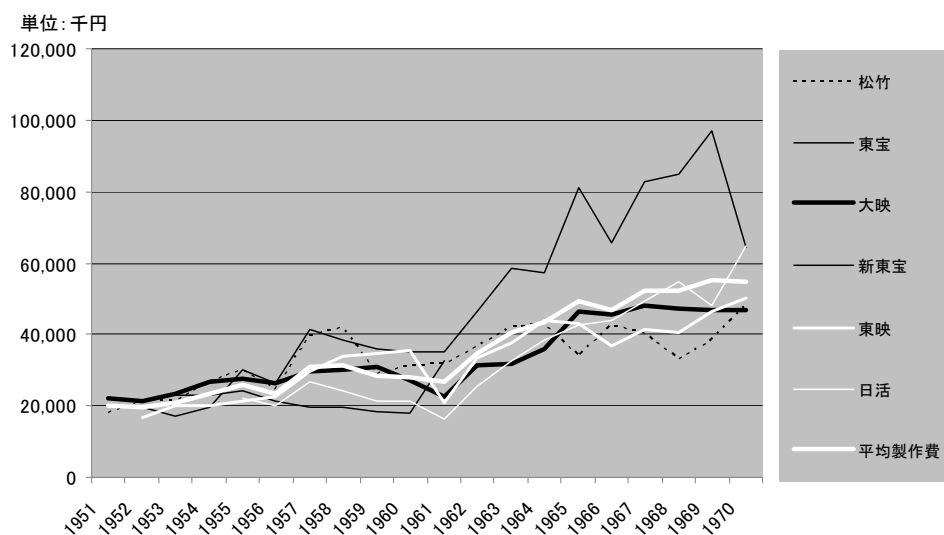
5.2.4.3 制作費の増加率と物価指数との比較

1951年から1970年までの大手映画会社¹⁴⁶による平均製作費の資料を入手できたが、独立プロダクションの平均製作費は入手できなかった。よって、製作費は大手映画会社が製作する作品に限定されるが、この時期の映画製作は、大手映画会社がほとんどであり、独立プロダクションの作品は少なかったので、大手映画会社全体の製作の平均を日本映画産業の平均製作費とした。

大手映画会社全体の平均製作費は、当初、各社の平均製作費に製作本数を掛けて得られた各社の値を積算し、大手映画製作会社5社の全体製作本数で割って算出しようとした。しかしながら、配給本数は毎年必ず公表されているが、製作本数の方は公表されていない年もあり、前述した算出方法は有効ではないことがわかった。製作しても配給しなかったり、他社作品を配給したり、各社の配給本数と製作本数は最大で23本（東宝の場合）もの差異がある。そのため、各社の平均製作費を積算し、それを会社数で割った値を大手製作会社の平均製作費の代替として用いることにした。（図23）

この方法でも、各社の製作本数が異なるため、多少の誤差は含まれるが、配給本数をもとに算出するよりも誤差は少ないものとする。

図 23 大手映画会社の平均製作費



（出典：「映画年鑑」と「キネマ旬報」年度決算特別号をもとに作成）

¹⁴⁶ 松竹、東宝、大映、新東宝、東映、日活の6映画会社。

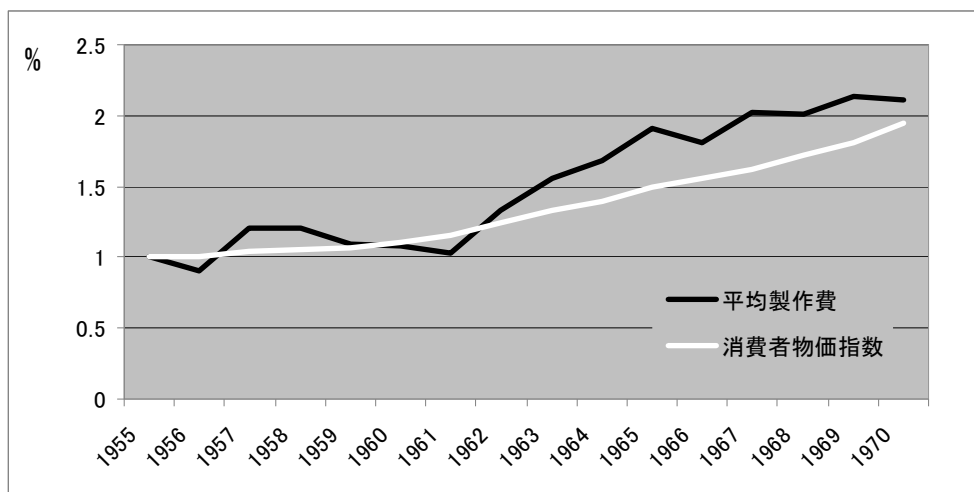
大手映画会社の製作費の代替として算出した値が、常識的な範囲であると解釈できるため、本研究では、この値を平均製作費として使用することにした。

物価を表すものとしては消費者物価指数（CPI）と企業物価指数（CGPI）があるが、映画製作費そのものは企業間での取引であるので消費者には直接関係しないため、企業物価指数と比較するのが妥当である。しかし、最終消費者は観客であるので消費者物価指数も捨てきれない。実演芸術を分析したボウモルらは「ここでの分析に消費者物価指数を利用するのは不適切である」¹⁴⁷と述べている。しかし、同時にボウモルらは、「どちらの指数を採用するかによって、ここでの結論が影響を受けることはない」¹⁴⁸としているように、消費者物価指数と企業物価指数とで結果に大きな差異は生じないということである。しかし、本研究2ではより詳細なデータ解析をするために、消費者物価指数と企業物価指数の双方で分析を行うことにした。企業物価指数は当時、卸売物価指数という名称が使われており、ボウモルらの訳書も卸売物価指数となっているが、21世紀になってからは企業物価指数で呼称統一されている。

ボウモルらは、ある時点での映画製作費と物価を1として、その後の双方の伸び率を比較しているので、同じ方法で分析を行った。映画製作費を消費者物価指数と比較した。

（図24.25）

図 24 映画製作費の伸び率と消費者物価指数の伸び率

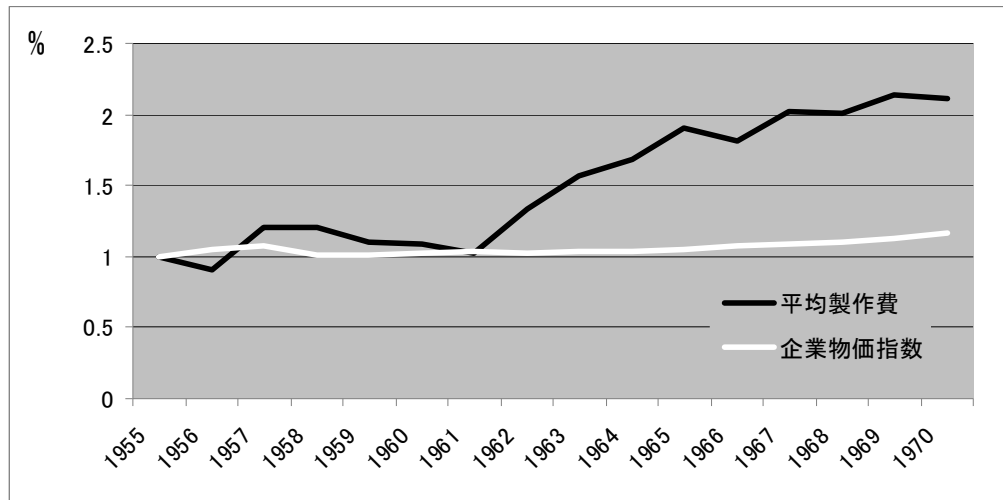


（出典：映画製作者連盟統計と総務省統計局「消費者物価指数年報」をもとに作成）

¹⁴⁷ 前掲注 141 『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』,260 頁。

¹⁴⁸ 前掲注 141 『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』,260 頁。

図 25 映画製作費の伸び率と企業物価指数の伸び率



(出典：映画製作者連盟統計と日本銀行調査統計局「企業物価戦前基準指数統計」をもとに作成)

映画の製作費の方が消費者物価指数や企業物価指数よりも伸び率が大きく、企業物価指数においてより顕著である。1961年まではほぼ均衡しているが、1961年を境にして製作費の伸び率が大きく上昇している。因みに1961年はテレビ受像器の世帯普及率が44.8%と、ほぼ半数の家庭でテレビ番組が視聴できるようになった年である。

以上の結果から、1955年から1970年の間で製作費の増加率が物価の増加率より上回ったことが確認できた。

5.2.4.4 実演芸術と複製芸術

研究5では、ボウモルのコスト病の分析方法をそのまま当てはめることを前提にして、映画産業の分析を行い、結果を導き出すことに成功した。しかしながら、コスト病と認定するには未だ疑問が残る。その最大の理由は、ボウモルのコスト病が対象にしたのは実演芸術であるが、研究5で追試したのは複製芸術（日本映画）であり、その相違にある。

実演芸術は「実演家の労働それ自体が、客が購入する最終生産物」¹⁴⁹であり、特定の作品の需要の拡大に応じるためには、観客席数を増やすか、公演日数を延長するなど限定的な方法しか残されていない。一方、映画のような複製表現では、観客が享受するものは複製したフィルムを投影した「視覚の世界」¹⁵⁰であり、スクリーンを確保できれば、プリント数を増やすことで需要の拡大にいくらでも対応できる。同じ労働集約的産業であっても、

¹⁴⁹ 前掲注 141『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』, 215 頁。

¹⁵⁰ 前掲注 138『複製芸術時代の芸術』, 40 頁。

映画産業は流通構造が異なる。また、新しいメディア技術によって、映画はテレビ放送、ビデオパッケージなど収益構造が多様化している特性がある。

5.2.5 研究の結果

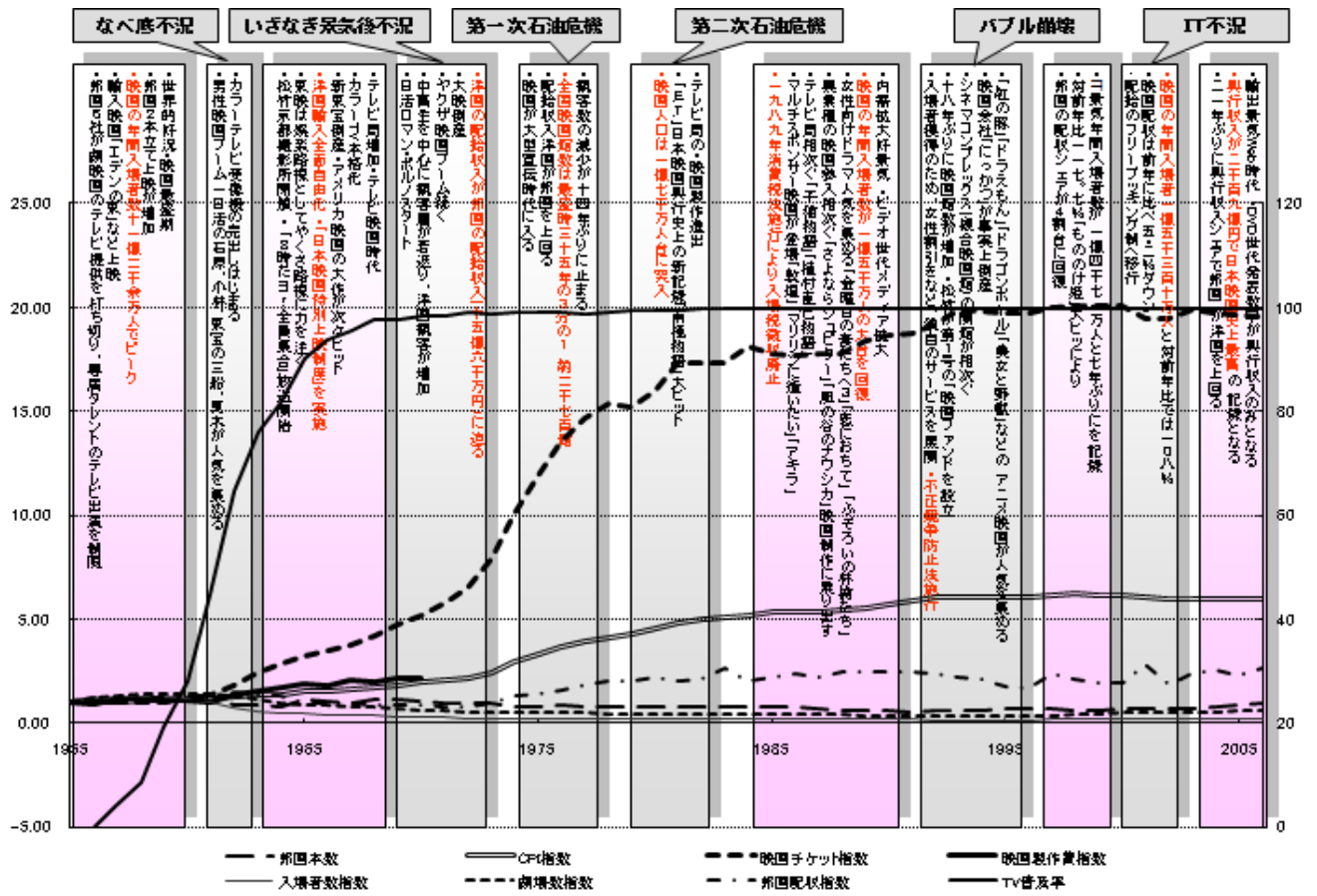
ボウモルの「コスト病」の研究手法の追試を行った結果、次の結論が導かれた。

- (1) 日本映画産業は、「コスト病」の前提となる労働集約であると結論づけることができる。
- (2) 1955年から1980年に限っては、映画の入場料の上昇とともに需要が減少する傾向がみられるため、日本映画産業はコスト病にかかっていると認められるが、需要の減少は入場料よりもテレビ受像器の普及によるものである可能性も高い。
- (3) 1955年から1980年に限っては、映画製作費の増加率が物価の増加率より上回っている。その結果、コスト病に罹っていると解釈できる。

第二次世界大戦後から1971年頃まで、日本映画産業はコスト病に罹っていた傾向が見られるが、需要の縮小はテレビ放送の影響も強く、テレビ受像器が世帯の過半数に達していなかった時期にはコスト病ではなかった可能性が高い。テレビの普及率が50%を越えた1970年頃を境に各種データに大きな変化が見られることから当時の急激な時代の変化が現れている。(表12)

また、映画は生産性を高めることによって産業化を成し遂げたことが判明した。この事実は、産業化のための施策が生産性を高めることによって、コスト病を克服しており、コンテンツ資産評価のマネジメントにおける生産性項目として採用することができた。

表 12 日本映画に関する経年変化



(筆者作成、1995 年を 100 とした映画指数と日本経済トレンドと映画関連トピックス)

5.3 映像コンテンツ産業の経年的分析（研究6）

5.3.1 研究の目的

テレビ局の事業は、インターネットの出現により、映像の伝達が「放送」から「通信」へと変化した。そのために、これまでテレビ局が専有してきたメディアパワーが急激に、そしてかつての映画産業の衰退を見るように激減している。一方、日本のメディア産業は知的財産戦略本部が重点戦略とする¹⁵¹グローバルな展開に向けて大きな転換期にある。

研究6の目的は、メディア産業の「生産物」であるコンテンツを「生産」してきた映画産業とテレビ放送事業の日米比較を行い、映画産業を経年的に考察し、日本のテレビ放送事業が産業化されなかった経緯を検証して、その過程で明らかになった要素からコンテンツ資産評価のバリュー・ドライバーを抽出する。

5.3.2 研究の範囲と方法

産業化については、総務省の「日本標準産業分類一般原則」のような統計間の比較可能性を確保するために分類した定義や経済発展段階によりクラーク（C.G.Clark）らが分類したペティ＝クラークの法則¹⁵²による産業分類などがある。本研究においてはシュンペーター（J.A.Schumpeter）が構築した「企業者が行う不断のイノベーションが経済活動を推し進める」という経済理論¹⁵³をもとに、映画産業とテレビ事業者が生産性を上げるために実施した施策を経年的に分析する。

5.3.3 マスメディアの媒体力

Media とは不特定多数の受け手に向けて伝達する媒体であり、television, radio, newspaper などのマスメディアに加え movie, music, publication がある。日本のメディア産業の創成は、1874年の商業新聞「讀賣新聞」の創刊から始まる。メディアは大きく分けて次の3つに分類される。

¹⁵¹ 知的財産本部、「知的財産推進計画 2008 世界を睨んだ知財戦略の強化」,2008 年,11-16 頁。

¹⁵² Colin Grant Clark らが分類した「経済社会・産業社会」の発展につれて、第一次産業から第二次産業、第二次から第三次産業へと就業人口の比率および国民所得に占める比率の重点がシフトしていくという法則。

¹⁵³ Joseph Alois Schumpeter はイノベーションとして、1. 新しい財貨の生産、2. 新しい生産方法の導入、3. 新しい販売先の開拓、4. 新しい仕入先の獲得、5. 新しい組織の実現の5つの類型を示した。

- (1) 活字によるもの
- (2) 音声によるもの
- (3) 映像によるもの

「コンテンツ産業」と言う限り資本主義経済においては利潤の追求を目的としたものである。しかし、「生産」されるものは「商品」であるかどうかは意見が分かれる。フランスのフランソワ・ミッテラン元大統領は「思索から生まれる創造物は単なる商品ではない。文化の要素は単なるビジネスではない。」と発言している。一方、アメリカの文化輸出政策は、文化は人間の行動を規定するため映画を媒介として文化輸出して、その後に衣食住にかかわる「商品」を企業が送り込むという“**Trade Follows the Films**（貿易は映画に続く）”といった方法をとった。¹⁵⁴

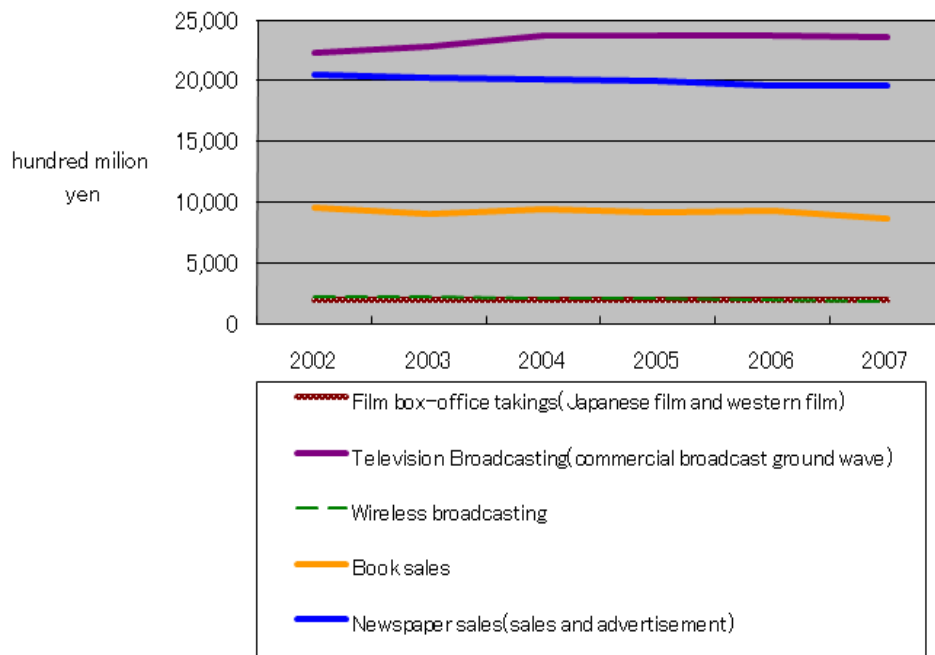
メディアにおける文化的な要素は単にビジネスでは割り切れない民族的な確執があるが、それに傾倒するしないは、それぞれ受け手の問題である。例えば、純日本的なものを好むとされていた谷崎潤一郎ですら西洋映画を鑑賞して西洋に同化したいと思っていた時期があり、それは間違いなく映画の影響であったといわれている。¹⁵⁵

そうすると、活字と写真によって報道を担っていたマス媒体である新聞よりも、視聴覚に訴求力のあるラジオ、とりわけ視覚的な訴求力が高い映像メディアが産業として発展することになる。媒体力のあるメディアは、広告市場が大きいとの前提に立つと、それぞれの市場規模がその媒体力を示すことになり、テレビ放送の媒体力が上位にあることがわかる。(図26)

¹⁵⁴ 前掲注 35『表現のビジネス - コンテント制作論』,251 頁。

¹⁵⁵ 前掲注 35『表現のビジネス - コンテント制作論』,254 頁。

図 26 5大メディアの市場規模



(出典：「デジタルコンテンツ市場規模とコンテンツ産業の構造変化に関する調査研究」

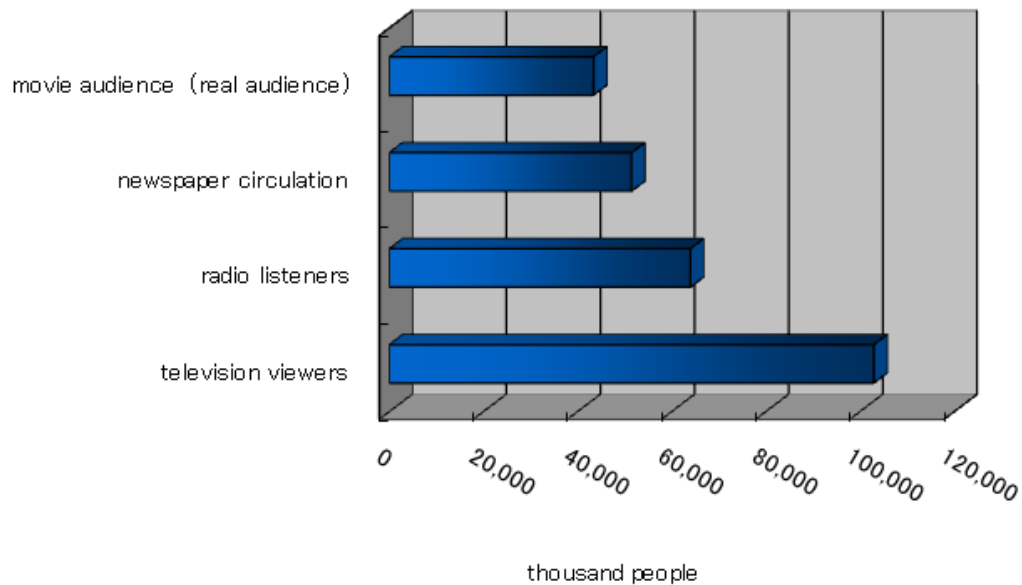
財団法人デジタルコンテンツ協会,2008年,18頁より筆者作成)

新聞による時事問題の報道姿勢は、初期のメディア産業において重要な媒体であった。しかしながら、時事問題の報道だけではメディア産業として限界がある。よって評論や文化事業により、そのメディアの活動範囲は拡大する方向に向かった。しかし、娯楽という分野では、1886年の「小学校令」による義務教育制度によって識字率が高くなったとしても、活字娯楽より、話し言葉のラジオや目から直接感得可能な映画、およびテレビの方が大衆メディアとしての影響力が大きくなるのは自然の流れと思われる。

マスメディアは大衆への伝達が優れている。新聞の場合は活字を複製印刷して購読者へ戸別配達することでその発行部数という媒体力を維持している。大きな事件の時には「号外」を出し、その伝達力を強化する。また、映画は複製したフィルムを映画館で上映することにより、映画館まで足を運んで入場券を購入した人々が鑑賞できる。

ラジオ・テレビは、受信機を購入する必要があるが、電波を受信できればその受信範囲の人々は区別なく公衆送信されたものを視聴することが可能となる。メディアは、情報の到達人数が多いほど媒体力があり、メディアの伝達力があるという比較においてもテレビが最もメディアとしての媒体力があるということがわかる。(図27)

図 27 4大メディアの媒体力比較



【算出根拠】

movie audience (real audience) : 映画人口 165,000 千人、年間 3.8 回鑑賞
(2007 年インターネットアンケート 400 サンプルより)

newspaper circulation : 新聞協会 2008 年データ

radio listeners : 全国 12～69 歳人口 * リーチ 68.5% = 6,400 万人

television viewers : 世帯数 52,325 千人、個人視聴 2.46 倍 (2008 年) × 80%

(出典：総務省「住民基本台帳」(2008 年 3 月 31 日現在) および新聞協会、
電通消費者研究センター資料他より筆者作成)

このように、マスメディアとしての伝達力は、送り出す情報を受けとる環境と、情報の伝達ハードル（言語や表現方法）が変化することによって、より多くの人々に伝達が可能となり、マスメディアとしてのパワーが増幅する。

5.3.4 米国コンテンツ産業の創成期

アメリカにおけるマスメディアとしての映画の創成期は、労働者階層の大衆娯楽として発展することになる。アメリカが都市工業社会に変貌する 20 世紀前半（1896～1946 年まで）では、移民による多様な言語、宗教制度、文化慣習が混在した社会構造となっていた。¹⁵⁶ 多様な社会が受け入れたマスメディアは、活字ではなく言語の障壁がない

¹⁵⁶ 前掲注 18 “MOVIE-MADE AMERICA” A Cultural History of American Movies, pp.3 - 4.

創成期の映像であった。

エジソンが1893年にシカゴ万国博覧会で発表した“kinetoscope”は、その後商業的な開発が加えられ、1896年にはフランスのリュミエール兄弟の映写機とエジソン名義の“Vitascope”が大スクリーンに映像を映し出した。当時、映画という娯楽は、伴奏音楽は流れるものの、台詞は無く、映像が展開されるだけであった。そのため工場や店舗で長時間労働と低賃金で働いていた多様な言語を持つ移民の労働者階層の人々にも映画の内容がわかりやすく受け入れられた。入場料も5セントという安価で、しかも短時間で楽しめたので、住居に近い商店街にある映画館に労働者が押しかけた。¹⁵⁷

このような大衆娯楽として楽しまれた映画は、その後エジソンによる映画技術の特許により独占され、バイオグラフ社と特許プールを形成することで撮影機器や映写技術を囲い込んだため、映画館では映画配給会社に許可を受けた映画だけしか上映はできなかった。しかしながら、その後シャーマン反トラスト法に違反することから、独占が緩んで独立系製作会社や配給会社、無認可の映画館に需要が開けた。¹⁵⁸

特許による映画の囲い込みを開放したのは、ハンガリー出身のユダヤ人 William Fox で、労働者階層の5セントの入場料で数十万ドル稼げるのであれば、中産階層の娯楽へと拡大すればどれほどの稼ぎになるかという点に着目した。この着想によって中産階層向けに製作された長編映画は次第に浸透していくが、労働者階層もこの路線について来た。

実は、この時代のアメリカでは、工業の生産性が向上したことにより労働者階層と中産階層の階層区分がゆっくりと消え始めた時代でもあった。映画が大衆の鑑賞する娯楽産業として位置づけられるようになったころ、第一次世界大戦によりフランス、イタリア、イギリス、ドイツで映画製作が中断された。その影響を受けて世界で上映される映画の85%がアメリカで製作されることになった。アメリカ映画の輸出は1916年には対前年比の5倍に増加する勢いとなり、映画は大きな産業として急成長した。¹⁵⁹

映画の製作や配給が安定すると、映画の芸術性が形成される時代となる。しかし、映画産業として利益重視の中で、芸術が創造できるかという課題は残った。この頃、映画の発達と歩んだグリフィス (D.W.Griffith) という映画製作者がいた。1931年に行われた撮

¹⁵⁷ 前掲注 18 “MOVIE-MADE AMERICA” A Cultural History of American Movies, pp.13-17.

¹⁵⁸ 前掲注 18 “MOVIE-MADE AMERICA” A Cultural History of American Movies, pp.35-39.

¹⁵⁹ 前掲注 18 “MOVIE-MADE AMERICA” A Cultural History of American Movies, pp.41-46.

影で、撮影手法に凝り大作テーマに取り組んだあげく、長編作品となって製作費が高騰する結果となった。これ以降映画は、大作主義となり興行の失敗のリスクを押し上げてしまった。

成長を続けていたアメリカ映画産業も、1922年になると映画入場者は減少し始めた。その原因は、ラジオ放送の開始と自動車などの新しい娯楽が誕生したからである。また、映画製作の限界から猥褻な映画の「検閲」に民衆が不満を持っていたことも映画離れに影響した。¹⁶⁰

映画の内容に対する「検閲」は1907年に既にシカゴで検閲条例が制定されているが、それは映画が既に大衆メディアとして影響力が大きいと認識されている証拠でもあった。この条例が制定された原因は、それまでの「検閲」の判断基準が主観的であったためといわれている。その後も検閲が続くが、映画の検閲は、新聞などのメディアを責めるより容易であったといわれている。¹⁶¹

5.3.5 米国の映画産業

1930年代の株式暴落による経済大恐慌は、これまでの社会階層が崩壊するものでもあった。1933年が映画の不況の底にあたり、全劇場の三分の一が休館したが、これまで急激に成長していた映画産業は吸収合併を繰り返して適正な規模となり翌年1934年には経営危機から抜け出していた。

不況からいち早く抜け出した映画産業は、映画会社の資本がタイムズ・スクエアの中規模資本家からウォール街の大資本家に支配権が移り、ワーナー・ブラザーズ、MGM、コロムビア、ユナイテッド・アーチスツの4社に集約された。この映画メジャー4社は、自社系列映画館によるブロック・ブッキングの実施など、効率を重視するようになり映画館への支配構造を強めた。

世界恐慌を克服するためのニューディール政策により、政府は映画会社による一元管理を認めたが、独立系劇場の経営者による反発と、1938年の司法省による反トラスト訴訟によってブラインド・ブッキング¹⁶²の慣習に終止符を打った。

¹⁶⁰ 前掲注 18 “Movie-Made America” A Cultural History of American Movies, pp.81-82.

¹⁶¹ 前掲注 18 “Movie-Made America” A Cultural History of American Movies, pp.126-139.

¹⁶² ひとつの映画を買うために、その他の映画を内容開示せずに購入させる商習慣。

一方、階層階級の崩壊により組合活動が活発化し、映画脚本家組合や映画俳優組合が結成され、ストライキなどが頻発すると資本家・経営者と対立することとなった。その影響は人件費の高騰と生産性の低下として表れたが、次第に労働争議も内部抗争により収拾されてゆく。興行面では、ロマン・カトリック聖職者による「検閲」によって映画館の入場者数の落ち込みが激しく、倫理的な「制約」により映画製作自体も停滞することとなる。

自由な雰囲気を持つハリウッドが着手したものは、社会秩序に挑戦しない西部劇、小説・演劇の映画化であった。RKO、ユニバーサル、フォックスの経営者は製作の経験を持たなかったので、映画の制作者は映画会社の方針に縛られることはなかった。大恐慌は中産階層が訓戒としていた「謙虚」と「美德」と「よく働き辛抱すれば必ず成功する」と言う信念をぐらつかせた。大衆の士気を高め、威信と地位を高めるために映画制作の重点は、文化的なものへのシフトしてゆくこととなり、映画に知識階層を新たに取り込むことになる。これによって1930年代末には、映画はその輸出と合わせてアメリカにおける重要な産業として確立した。

1940年になって初めて、映画産業は観客についての組織的な調査を開始した。その結果、1946年の映画鑑賞回数は、平均して一人あたり月3回。さらに1935年から1945年までの10年間で観客数も2倍以上になっていた。しかし、映画の観客は他のメディアにも興味を持っており、初期の労働者階層と移民の映画と違い、社会階層が崩壊し、そこには新しい観客が生まれていた。

映画の制作者や映画会社はこの調査結果にどのように対応すべきか悩んでいた。なぜならば、映画会社はこれまで自分達の「直感」に頼って事業を営んでいたので、残念ながら観客の質が変化したことを理解できていなかった。

1953年になるとテレビの世帯普及率は46%を超え、映画の入場者数はピーク時の50%に減った。しかし、この問題はテレビの普及率ばかりではなかった。1949年の「パラマウント裁定」¹⁶³により映画製作会社は弱体化し、映画館では人気映画の買い付け競争により入場料を値上げしなければならなくなったのである。そのために低所得層の映画離れがおこり、既に減少傾向にあった映画人口は激減する。

(下線部は、経年的に見たアメリカ映画産業の衰退原因①)

¹⁶³ 「パラマウント裁定」とは1949年にシャーマン法に基づく独占禁止法の発動により、メジャー映画会社（この時代のメジャー映画会社とは、パラマウント、ワーナー・ブラザーズ、MGM、R・K・O、20世紀FOXの5大撮影所）の製作・配給部門と興行部門を分離し自由競争を促進させたが、結果的には垂直的系列の分断により製作本数が激減し、映画館の上演本数も減り、映画産業が低迷してしまうこととなった。

“Trade Follows the Films”と言われるほど躍進していた海外への販売も、欧州の文化政策による自国製作映画の割り当て制限などによって需要減となった。また、第二次世界大戦の戦時下でハリウッドの映画製作数の大幅な減少はなかったものの¹⁶⁴軍事訓練映画や小説を原作とした作品が多く製作された。

このような混乱の時代において、映画は商業的な大衆芸術を迎合するようになり、その作品は社会情勢、趣味、話題性などが複雑に合わさった構成となった。プロパガンダ映画としての役割も担うようになり、単なる娯楽ではなくなった。

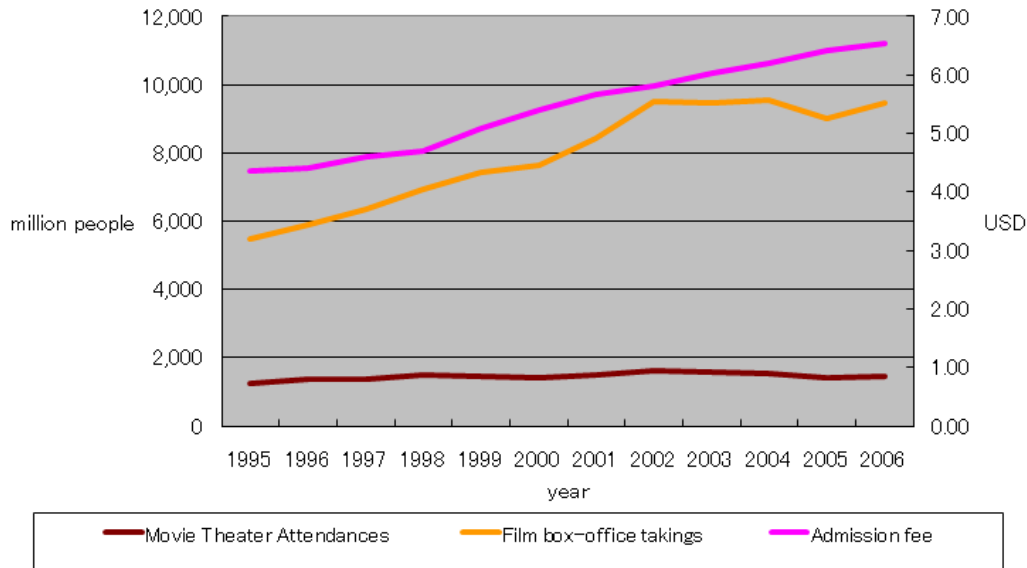
第二次世界大戦の終戦近くに、激しい労働争議が噴出し、そのときハリウッドの受けた損害は致命的であったといわれている。そして、終戦後の1940年代後半から1950年代の冷戦中は、当たり障りのない映画製作により映画文化が衰退した。テレビの参入によって映画が衰退したのではなく、戦後の価値観の変化、経済流通の変化によって衰えたのである。（下線部は、経年的に見たアメリカ映画産業の衰退原因②）

ハリウッドの再生は、1977年のSF映画“Star Wars Episode IV: A NEW HOPE”まで20年間待たなければならなかった。しかし、映画人口の増加と入場料の上昇は、映画の人気低下をさらに覆い隠してしまう結果となっている。入場者数が増えていないのに入場料を値上げすることによって興行収入が上がっているように見えるが、実際には興行収入を支える映画人口はほとんど増加していない。（図28）

（下線部は、経年的に見たアメリカ映画産業の衰退原因③）

¹⁶⁴ 1930年代の年間平均製作本数は500本に対して、戦時下1942年～1944年の製作本数は年平均440本。

図 28 米国興行収入と入場料の推移



(出典：“Global Film E&D Book”統計データより筆者作成)

5.3.6 米国におけるテレビ放送

アメリカでは1941年にテレビジョンの本格放送が開始される。¹⁶⁵映画とテレビは既存のメディアと新しいメディアの関係にあり、避けることのできない視聴争奪が起こった。ハリウッドもテレビを映画産業に利用することより、テレビ局との競争にエネルギーを費やした。しかし、劇場の広告スポンサーもテレビ番組コマーシャルにシフトし1940年代に長編映画の製作本数が減った時に多くの映画労働者がテレビに雇われたため、ますます映画産業の空洞化に拍車が掛かった。映画製作会社はテレビ映画を作ってテレビ会社に納品するなど、テレビとの共存を図ったが、テレビメディアパワーに映画界は太刀打ちできず妥協せざるを得なかった。¹⁶⁶

テレビ映画の製作費は、劇場用映画の製作費とは異なり廉価でなければならなかったもので、最初は独立系のプロダクションが受注していた。しかし、テレビ会社側も良質な作品を要求してきたので、メジャー映画会社も受注をすることになる。既に映画製作本数の減少により映画会社の撮影施設にも空きがあり、撮影スタッフや俳優も製作費が低いことを理解して安い報酬に合意した。また、映画会社は放映権をテレビに売ったり、譲渡したり

¹⁶⁵ 日本ではテレビジョンの本格放送は1953年にNHKが高柳健次郎、曾根有らの日本独自の技術により開始した。イギリス、アメリカに次ぎ世界で3番目の本格放送となる。

¹⁶⁶ 前掲注20『映画製作の実際』,191-192頁。

して、その収入が映画製作会社の主たる財源のひとつにもなっていた。これは、メジャー映画会社¹⁶⁷にとって短期的には好ましい傾向であったが、テレビで劇場映画を見られては映画館にとっては死活問題であった。最初は、劇場封切り後7年間はテレビ放送しないとの紳士協定を結んだが、独立系には拘束力がなく、また月日が経つと次第に守られなくなり、逆にテレビ会社が劇場用映画を製作して配給や興行を行うようにもなった。¹⁶⁸

アメリカのテレビ3大ネットワーク¹⁶⁹に対して、1970年にFCC¹⁷⁰が命令したフィン・シンルール¹⁷¹により、テレビ会社は外部製作会社による製作番組を放送することを義務付けている。映画業界のロビー活動により、ハリウッドの映画産業を保護する目的で規制されたものであるが、現在は制限されていない。映画会社系の製作会社は、劇場映画よりテレビ番組の製作に力を注ぐことになり、更に映画の著作物の著作権を持ち、放送権ビジネスを手中に収めた。テレビ番組は、有線ケーブルを含めたネットワークが構成されているので、ネットワークが広がると、それぞれの放送会社が映画会社系の製作会社に番組製作発注を行い、フィン・シンルールによる映画製作会社の保護という目的は果たされた。

5.3.7 日本映画産業の興隆と衰退

日本における映画会社は、製作会社が合併して設立した日本活動写真株式会社（後の「日活」）が欧米の映画会社のように製作・配給・興行の3部門を一貫して営む企業体となった。これに対抗して設立されたのが演劇の「松竹」であり、この2社の企業体が製作・配給・興行という垂直的結合と強固な資本力によって映画を量産し、産業化の第一歩を踏み出すことになる。

アメリカでは独立系の映画館が独占経営に対して反対の声をあげて、「パラマウント裁定」により系列は分離され、メジャー会社の経営に致命的なダメージを与えた。日本占領下のGHQもアメリカと同様に独占防止法を適用して系列を分離しようと考えたが、日本の映画会社はアメリカに比べてそれほど強大ではないという理由で実施されなかった。¹⁷²

¹⁶⁷ 当時のメジャー映画会社とは、パラマウント、ワーナー・ブラザーズ、MGM、R・K・O、20世紀FOX、ユニバーサル、ユナイテッド・アーチス、コロombiaの8社。

¹⁶⁸ 前掲注20『映画製作の実際』,197-198頁。

¹⁶⁹ 3大ネットワークとは、ABC・CBS・NBC。

¹⁷⁰ 連邦通信委員会（Federal Communications Commission）の略称。

¹⁷¹ Financial Interest and Syndication Rules でアメリカがハリウッドの中小製作会社を保護するために1970年から1995年まで存在した、米国3大ネットワーク(ABC・CBS・NBC)の製作独占を制限する規制。

¹⁷² 前掲注20『映画製作の実際』,188-189頁。

日本のメジャー映画会社は、ピーク時には松竹、東宝、東映、第二東映、日活、新東宝、大映と7社におよんだ。これら大手7社は、洋画の流入を洋画専門館で制限し、系列邦画館で邦画を上映する合理的な製作・上映のサイクルを試みた。このシステムは映画動員数が1億1千万人時代であった映画全盛期の1958年にはうまく機能していたが、映画動員数が1億7千万人まで落ち込むと、入場料を値上げしても採算が合わなくなってきた。それによって映画館が激減してしまうと、メジャー映画会社は会社を整理せざるを得なくなり、経営破たんが相次いだ。1971年には大映が倒産して、最終的には、松竹、東宝、東映、日活の4社のみが残ることになった。

5.3.8 日本における映画会社経営とプロデューサー制度の導入

1960年代、映画最盛期以降の日本の映画会社は、映画人口の激減傾向と諸物価がすべて上がったことにより、製作原価の高騰は避けられない状況にあった。これまでのように適当な製作費予算で利益を上げることは難しくなったのである。映画会社が生き残る選択肢としては下記の3つしかなかった。

- (1) 大作もの（製作費が高額）で勝負にでる
- (2) 製作費が安い「ピンク映画」を製作してしのぐ
- (3) これまで誰もに触れなかった「任侠もの」を製作する

日本では、映画人口の激減による興行収入の減収により、安易な製作はできなくなった。そこで、量産体制を支えるには映画全体の経費を掌握して製作費をコントロールするプロデューサー制度が必要となった。このプロデューサー制に積極的に取り組んだのが、東宝の森岩雄氏である。

欧米では製作者、つまり映画会社の分身としての製作専門家が製作を担当するようになった。これがプロデューサー制度である。日本映画の製作系統は、芝居にある。映画の仕組みは芝居の伝統を引き継いでおり、極めて封建的であり、このような雰囲気の中で日本映画は「監督中心主義」で発達したことから映画製作における監督の影響力は強大なものであった。

プロデューサー制度とは、監督は映画の演出に専念してもらい、作品の企画や予算、宣伝などの任務を遂行するのは、製作者であるプロデューサーに任せるが、日本では製作者の制度を設けることなく監督に製作者の分身を委ねてきた経緯がある。そのためこの制度は、当初監督らに抵抗があり、プロデューサー側も製作者の任務を遂行させるだけの実力

がなかったので「製作主任」という役名にしてスタートした。¹⁷³

1970年の著作権法の改正にともない、新著作権法第16条の規程により映画の製作者は「映画の製作に発意と責任を有する者」となった。これにより、監督は著作者ではあるが、製作者ではないことが明確になったが、実際にはその後もプロデューサー制度の浸透は難しかった。最初にプロデューサー制度を東宝に導入した森岩雄氏でさえ、監督の実力がものをいう当時の映画界で、この制度の導入に踏み切ることは慎重にならざるを得なかったようである。

森岩雄氏の長男である森伊千雄氏にインタビュー調査をしたところ、やはり「プロデューサー制度」は順調には浸透しなかったと言う。特に森岩雄氏は、株式会社PCL映画製作会社および東宝映画株式会社の製作側の役員と、株式会社東宝の配給・興行側の役員を歴任しており、このプロデューサー制度が映画製作と会社経営のどちらの立場を優先するのか製作側からも配給・興行側からも疑いの目でもって見られていたという。

また、映画製作部門は独立採算制を望んでいなかったようで、映画製作は事業でもあるので、映画が芸術作品である前に健全な利益を出さなければならない。利益を上げることを考えれば、プロデューサー制度は否定されるものではなかったと思われる。監督が偉大すぎたのかも知れない。映画会社のテレビへの安易な進出は映画人としての誇りが許さず、簡単に映画製作を離脱できなかったものと推察される。

さらに、森岩雄氏自身が視察した欧米のテレビ普及と比べて、日本がこれほどの勢いでテレビが普及するとは思っていなかった。おそらく小林一三氏¹⁷⁴も同様な気持ちではなかったかと思われる。(2008年5月26日 森伊千雄氏インタビュー)¹⁷⁵

スポンサーの広告媒体であるテレビ番組の制作は、映画制作と異なり最初からプロデューサー制度の下で制作されていた。プロデューサーは、番組企画からスポンサー対応、番組予算に至るまで総責任者であり、当時のラジオ東京（後の東京放送）の場合は1番組につき5名のプロデューサーがこれらの業務のために働いていた。¹⁷⁶

¹⁷³ 前掲注20『映画製作の実際』,188-189頁。

¹⁷⁴ 阪急電鉄・阪急百貨店・阪急東宝グループの創業者であり、宝塚歌劇団と東宝の事実上のオーナーであった。

¹⁷⁵ 詳細は付録「ヒアリング調査の結果」を参照。

¹⁷⁶ 東京放送 社史編集室『東京放送のあゆみ』株式会社東京放送,1962年,81頁。

5.3.9 日本のテレビ放送黎明期

1950年、電波3法¹⁷⁷施行による民間放送ラジオ局の開設準備が進んでいたころ、アメリカでは既にテレビ放送が始まっていた。そして、柴田秀利氏¹⁷⁸が渡米し、モント（K. Mundt）の「ビジョン オブ アメリカ構想」を正力松太郎氏¹⁷⁹に伝える役割を果たした。¹⁸⁰

「ビジョン オブ アメリカ構想」とは、共産主義に対抗するためのマスメディアとしてのテレビ放送を全国テレビネットワークとして構築するというものである。この米国式のテレビネットワークを取り入れたのが「正力テレビ構想」である。日本列島全域に22の中継局を設け、この中継局によるネットワーク化を図るというものであった。これは、「日本テレビ放送網」という設立放送局社名があるように、情報通信網を形成することに他ならない。この通信網ができれば、テレビ放送のみならず、レーダーによる航空機への気象情報の提供や情報通信のインフラとしても利用できる膨大な事業計画となる。¹⁸¹

「正力テレビ構想」は米国と日本の議会筋の全面援助を取り付け、巨大な設立資金募集についても米国実業界から10億の出資と10億の借入金の感触を得ることが出来た。しかし、日本の採用するテレビジョン技術方式について議論が発生した。テレビジョンの技術方式は、米国を主とする「6メガ方式」と欧州を主とする「7メガ方式」の技術標準方式があるが、NHKが独自の方式を主張した。議論は、将来のカラー映像まで発展した。テレビジョン技術の「標準化」についてアメリカの参入を阻止せんとする勢力が優勢であったが、結果的に電波管理委員会は米国の「6メガ方式」を標準とすることを決定し、「メガ論争」は終結した。¹⁸²

日本のテレビ放送の予備免許は1952年に日本テレビ放送網に与えられ、NHKとラジオ東京は保留となり、その他の申請は却下されている。これは、日本テレビ放送網の万全な準備によるところが大きい。が、当時の国際環境では日本は未だ戦争責任の賠償金支払いの義務を負わされており、テレビ局を一度に増やす政策を取ることによって賠償金額が

¹⁷⁷ 電波3法とは、「電波法」「放送法」「電波管理委員会設置法」のこと

¹⁷⁸ 元読売新聞社社員、当時NHKのニュース解説者で渡米してからテレビ放送技術の窓口となる。

¹⁷⁹ 元警視庁警務部長、元読売新聞社主、元A級戦犯、公職追放の後、テレビ放送の必要を説き、日本テレビ放送網を設立した。

¹⁸⁰ 日本テレビ放送網社史編纂室『大衆とともに25年＜沿革史＞』日本テレビ放送網、1978年、8-9頁。

¹⁸¹ 有馬哲夫『日本テレビとCIA - 発掘された「正力ファイル」』、新潮社、2006年、20-23頁。

¹⁸² 前掲注180『大衆とともに25年＜沿革史＞』、10-23頁。

増加されるのを危惧した判断であるとも伝えられている。

テレビ放送が開始されると、当然のことながら見る人がいないとマスメディアとしての効果がない。テレビ受像機の普及世帯数が十分でない時期は、街頭テレビによって視聴者を稼いだ。つまり、テレビ放送の「広告効果は台数（テレビ受像機）でなく、それを視聴する人の数で決まる」と正力松太郎氏は見抜いていたという。

「正力テレビ構想」は、放送電波の中継基地を使用する民営のマイクロ構想であったが、衆参両院の電気通信委員会において、情報通信分野は電電公社（現 日本電信電話株式会社）に一元的に委ねられることになり、米国と正力による全国情報通信網構想の実現は拒まれてしまった。¹⁸³

家庭用テレビ受像機の普及は家庭電化製品の爆発的なブームにより急激な勢いで伸びていた。アメリカでは娯楽的な要素が強かったが、日本ではマスメディアとして影響力が強いことから、当時の郵政省は、「はかり知れない大きな影響から青少年を保護し、倫理性を重んずる世論に応える具体策として、教育用にテレビチャンネルを開放する」方針を出した。そして、社会教育の手段として番組を放送することに重点を置いた放送局に放送免許を交付するようになった。¹⁸⁴ また、放送番組編成も野球中継やプロレス中継、ゴルフ中継など大衆スポーツの中継を放送することで、街頭テレビの集客や家庭へのテレビ受像機の普及が加速された。邦画の放送にも人気があり、新東宝・松竹・東宝・大映・東映・日活の6社は好意的に邦画の放送に協力した。

テレビの普及初期には、映画がまだ深刻な打撃を与えるほどではなく、東宝の小林は日本テレビ放送網の発起人として、東映の永田雅一氏は初代取締役として参加している。しかしながら、1956年には日活を除く映画会社はテレビには劇場映画を放送させない方針を打ち出し、日活もその後同調した。

邦画を断たれた放送局は番組を求めて洋画を買い付けるようになった。アメリカの主要映画会社は、テレビ局に対抗するために洋画の販売を拒否していたが、経営難からやむなく販売するようになった。そこで「吹き替え」が始まる。また、旧作劇場映画のテレビ放送はしない、自社の俳優をテレビ番組に出演させないなどの映画会社の「五社協定」が1953年に結ばれ、テレビ番組制作に影響を与えたが、放送局は舞台俳優を起用して凌いだ。

¹⁸³ 日本民間放送連盟『民間放送十年史』,1961年,82 - 83頁。

¹⁸⁴ 全国朝日放送社史編纂部『テレビ朝日社史 ファミリー視聴の25年』,全国朝日放送,1984年,12頁。

テレビ放送に危機感を感じた映画会社は、1956年に郵政省から「テレビジョン放送用周波数の割当計画基本方針」が出されたのを機に、翌1957年には文化放送とニッポン放送を主体とし、東宝、松竹、大映の映画会社が参加してフジテレビの準備会社、富士テレビジョンを設立した。1961年の新東宝倒産を機に、映画会社は全社経営難に直面し、1964年には映画各社は条件をつけてテレビ局に旧作劇場映画を販売することになった。さらに、1962年には、大映、松竹、東宝、日活などが手持ちの機材、スタッフ、俳優を使ってテレビ映画の制作を行い、独立系のプロダクションとして連続ドラマや1話完結ドラマを制作した。

映画会社系製作会社である大映テレビの安倍道典氏（元社長、現相談役）に当時の状況をインタビューした。安倍氏は1971年の大映倒産に際して混乱の中で本体から分離独立して大映テレビを設立し、以後32年間にわたり代表取締役を務めた人物で、安倍氏によると、大映ではテレビ映画の製作部門は永田社長に歓迎されていたわけではなかったという。親会社の大映が倒産の危機にあっても、テレビ局から発注されたテレビ映画は納品する義務があり、事業を継続させるほかなかったそうである。テレビ映画の製作ノウハウは蓄積していたので、テレビ映画の製作継続自体は心配なかった。

（2008年3月13日 安倍道典氏インタビュー）¹⁸⁵

日本のテレビ放送は、テレビジョン技術や設備金額の問題、放送番組の確保など数多くの課題を抱えながら、なんとか軌道に乗せたといっても過言ではなく、ラジオ放送事業開始直後から慌しく進められた事業であった。

5.3.10 メディア産業の日米比較

5.3.10.1 特許権による映画ビジネス

映画創成期においては、エジソンはパテント・トラスト（特許・独占）による技術市場の囲い込みを行った。市場を独占して撮影から興行まで垂直的に拘束することによって技術的側面から映画市場秩序を保っていた。そして、アメリカ政府によるトラスト解体によって独立系の事業者によるイノベーションが始まった。

一方、日本では欧米の技術に頼らざるを得ず、機材を輸入することでアメリカのような映画創成期を経ずに自由に映画制作が始まった。中には、大沢商会の大澤善夫氏のように商社として販売用に撮影機器を輸入したが、販売先が決まらないことから自ら撮影所を設

¹⁸⁵ 詳細は付録「インタビュー調査」参照。

立して映画制作に関わった人物もいた。しかし、撮影機器は特許により標準化されており、複数の機種による撮影現場の混乱は見られなかった。

撮影機器の標準化により一般人も映画制作へ参入できる環境ではあったが、映画事業として成功を収めることは難しかった。また、人々の映画への関心もそれほどなかった。

テレビジョン技術については、欧米に遅れることなくNHKを中心に独自の開発を行ってきたが、アメリカの技術を標準とする方式に落ち着き、標準化されることにより、テレビジョン技術の汎用性は高まり、結果的に日本でのテレビの普及が早まるという効果があった。

5.3.10.2 大衆娯楽映画と文化の輸出

労働者階層の娯楽を提供して受け入れられたアメリカに対し、日本は1868年に明治政府が設立され、一部の特権制度は残ったものの、従来の身分階級制度は崩壊した。日本は鎖国政策により元々工業化が遅れていたもので、商人以外の労働者階層である農民が大挙して都市に押し寄せ労働者となった。そして、映画は労働者の大衆娯楽として比較的早く繁栄することとなる。

アメリカ映画のグローバルな展開は、第1次世界大戦下で戦場とならなかったことから映画製作が停止してしまった欧州への映画の輸出が一気に増えた。その後、各国の自国映画保護政策によって輸出制限が課せられるが、米国映画会社は輸出先で制作したり、他国との合作で制作したりして米国文化の輸出を積極的に行った。Global Film E& Bookの統計データには、輸出のために各国の映画館数など細部に亘る調査情報が記載されている。

日本では、映画は舞台芸術からの発展形であったので、日本文化の色彩が強く東洋と西洋の壁を越えることは並大抵のものではなかった。大映作品の『羅生門』など一部にはアカデミー賞を受賞する作品もあるが、アメリカのように本国で製作費をリクープして、輸出で収益を上げるような映画は未だもって見当たらない。

日米ともに映画産業にとってテレビの普及は、これまでの映像の独占を崩すものであった。アメリカでは当初からテレビ放送と対決する姿勢を取ったが、次第に自社作品の流通先としてテレビを利用し、最終的には映画会社は「フィン・シンルール」によりテレビ映画の制作をテレビ局から奪ってしまうという方法で存続することが出来たのである。

日本でも、最初は映画をテレビで放送していたが、テレビの影響力が強くなるにつれて次第に映画会社とテレビ局は対峙するようになった。しかし、映画の入場者数の激減により新しいメディアであるテレビ局の設立に参画するようになった。

映画会社の経営者は、映画会社系のテレビ映画製作会社を持つことで劇場映画とテレビ映画との制作費の線引きをしようとしたが、アメリカのような「フィン・シンルール」が定められていない日本では、米国における映画会社系列のテレビ映画製作会社のように進まなかった。テレビ局が番組の製作を出来るようになると、テレビ映画製作会社への発注が激減した。

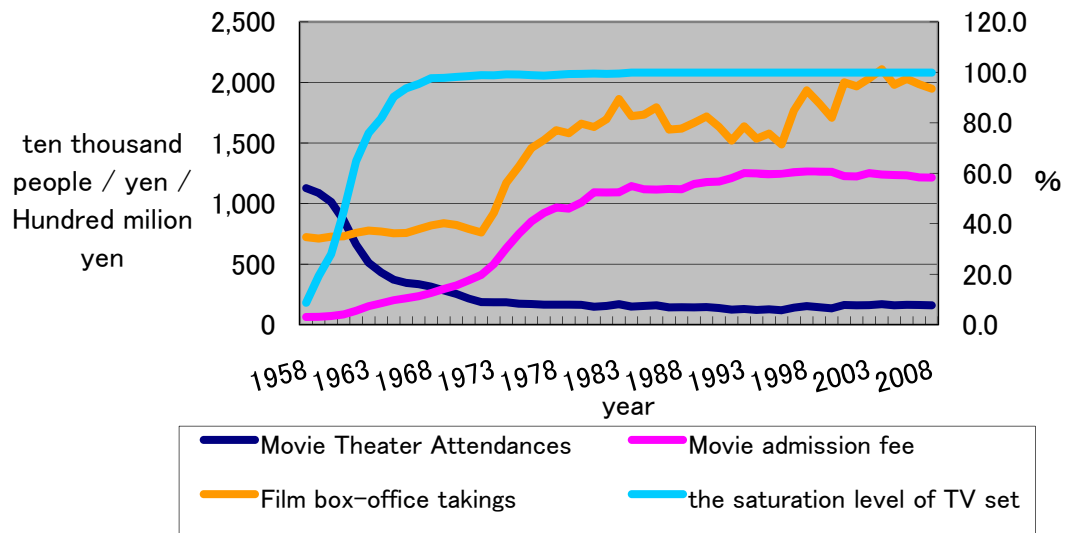
また、日本のテレビ映画製作会社は、米国のように映画会社とは報酬体系が異なることを理解していなかったので、テレビ局が発注する金額では、映画会社の俳優やスタッフを維持していけなかった。現在では、テレビ用映画会社は新規製作映画より過去の製作映画の二次利用の活用に力を割いている状態となっている。

5.3.10.3 テレビ普及率と映画入場者数の特徴

1960年代には、テレビ受像機の一般家庭への普及は完了するが、映画の入場者数はこれに反比例して激減する。一方、入場料は興行減収を埋めるために値上げが続き、1990年代半ばまで上昇が続くことになる。

映画入場者数は、値上げによる影響は受けずに1980年代前半に減少は収斂され、その後の上昇は見られない。このことから、映画人口はテレビの普及と共に減少したのは間違いないが、その理由は米国と同様にテレビの参入だけの影響ではないことがわかる。新しい多様な価値観と新しい娯楽が誕生したことにより日本の場合、10年程度の短い期間で映画の黄金期が終結してしまったのである。(図29)

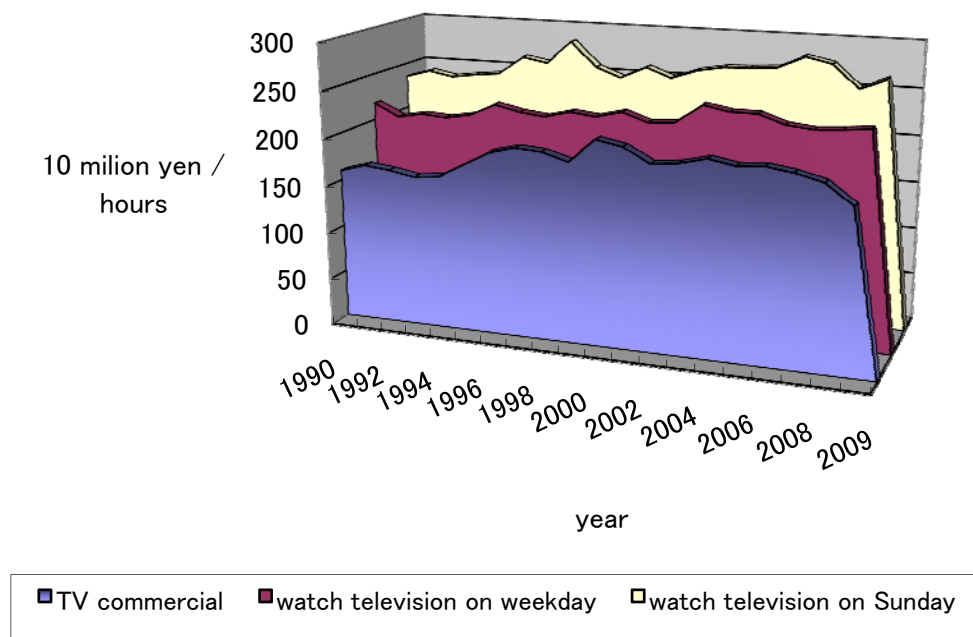
図 29 テレビの普及と映画の比較



(出典：映画製作者連盟「統計データ」、内閣府「消費動向調査」より筆者作成)

テレビ放送をどれだけ見てもらっているかという指標に「視聴時間」がある。視聴率とは異なるが、「産業」を支えるテレビ視聴者が一日にどれだけテレビを見ているかをあらわしたもので、広告費を下支えしている。(図30)

図 30 テレビ視聴時間と広告費の推移



(出典：総務省情報通信政策局放送政策課「視聴時間と広告費」(2010)より筆者作成)

5.3.10.4 日米映画産業の社会的背景の違い

映画会社は、映画の撮影所からスタートしたことは日本も米国も同じであるが、アメリカの撮影所の場合、撮影機材のпатент・トラストにより限られた経営者が事業を行っていた。その後の世界恐慌によって、映画会社の経営は資本家に渡ることとなり、労働階層の娯楽から中産階層への娯楽へとシフトしたのを契機に大衆娯楽の地位を固めていった。米国の資本家は、製作・配給・興行の一元管理を行い「生産性」を上げ、海外へ映画の輸出を始めた。

日本の場合は、資本関係のない撮影所が寄り集まって設立した日本活動写真株式会社から始まり、歌舞伎興行会社であった松竹や小林一三氏¹⁸⁶の資金を受けた東宝が初期の映画会社であった。映画事業は、巨額な映画製作費と特殊な技能を持つ技術スタッフを抱える必要があるうえ、映画興行が成功するか失敗するか、その判断は観客に求めなければならず、事業リスクの高い映画事業には日本の投資家はあまり興味を持たなかった。一方、政府の許認可事業であるテレビ局の設立は、多様な業種から出資を受けていた。¹⁸⁷

5.3.11 研究の結果

コンテンツの資産評価モデルの根拠となる日米の映画事業の成り立ちとテレビ放送事業を経年的に捉えた。日米比較については、コンテンツ産業も他産業と同様に米国の歴史を繰り返すことになる。映像文化は欧米からの技術輸入により本格的な事業化が進むが、コンテンツ産業の場合、第二次世界大戦後の米国からの輸入圧力による米国技術の導入が特徴である。米国の機器には特許（Patent）が付されており、排他的独占権によって製品化されたものが日本のコンテンツ産業の設備機器の基礎となった。

一方、パテントによる技術の開放と標準化はメディア市場を拡大することになる。その結果としてマスメディアはあらゆる階層と年齢層を取り込むことが可能となり、産業となり得る市場規模を獲得することになる。そして、製品コストのマネジメントが必要となり、その結果、生産性を向上させた。しかし、生産性が向上してもメディア市場の需要（観客や視聴者）が減退すると産業を支えることが困難となる。かつて、映画の海外への販売は、同時にメディアと文化をも海外へ輸出した。複製された映像で伝播される文化に経済波及効果が期待された所以である。

¹⁸⁶ 前掲注 174 阪急電鉄・阪急百貨店・阪急東宝グループの創業者。

¹⁸⁷ 前掲注 176『東京放送のあゆみ』, 38 頁。

日米映画産業とテレビ放送事業の研究により、次の4つがコンテンツ評価モデルのバリエーション・ドライバーとして抽出できた。

- (1) 技術の標準化による設備の汎用性
- (2) プロデューサーによるマネジメント力
- (3) コンテンツマーケットの規模
- (4) グローバルマーケット展開の可能性

5.4 実務家によるコンテンツ価値評価の実態（研究7）

5.4.1 研究の目的と範囲

目的1として、本研究の提起するコンテンツの資産評価およびその「格付け」手法について、本研究の「必要性」「新規性」「独創性」を確認するために、コンテンツ事業担当者ならびにコンテンツ関連団体に対して下記の項目についてインタビューを行った。

（※インタビュー調査の詳細は、付録に掲載）

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
2. コンテンツの流通で何が重要だと思いますか。
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
6. その他、業態別質問。

コンテンツの資産評価要素である「生産性」は、コンテンツ産業を支える重要な要素となる。それを検証するために、目的2として、書籍や伝記として残された「生産性」の一次情報を検証し、補足するために当時の二次情報として、映画製作に関わるプロデューサー・システム導入時の制作現場の実態と、テレビ映画の黎明期における制作費の考え方について、東宝の副社長であった森岩雄氏のご子息である森伊千雄氏にヒアリングを行う。

また、大作主義映画を量産し、成功と失敗の両方を体験した「大映」の永田雅一社長と共に働いていた、大映テレビの安倍道典氏にもインタビューを行った。安倍氏は、大映からテレビ部門を独立させ、制作費の徹底的な管理を行い、テレビ映画時代を作り上げた人物である。

本研究では、フィールドワークによるヒアリング結果から、コンテンツの価値評価に関する情報を得て、価値評価モデル式に反映させる。

5.4.2 目的1のインタビュー結果

目的1のインタビューにおいては、本研究の「必要性」「新規性」「独創性」を確認するために、前述した1～6までの質問をコンテンツ事業担当者ならびにコンテンツ関連団体にお伺いした。結果としては次のようになった。

- (1) 質問1、2では、コンテンツ流通の実態についての満足度と、コンテンツが流通するために重視している要素についてインタビューした結果、次のようなコンテンツ流通における流通促進の要素が抽出できた。

- ・ジェネレーション（視聴世代）のバトンタッチ
- ・作品力（クオリティー）
- ・口コミ（話題性）
- ・脚本力（翻案脚本）
- ・公開時期（公開季節と競合作品）
- ・監督力（ディレクターシステム）
- ・ウインドウ戦略
- ・海賊版対策
- ・マルチウインドウ
- ・作品のバリエーション
- ・流通側のインセンティブ
- ・末端価格のイニシアチブ
- ・コンテンツ設計

- (2) 質問3では、資産評価する必要性についてインタビューした結果、10件のインタビュー先において8件でコンテンツの資産評価の必要性を確認することが出来た。必要とされる根拠は次のとおり。

- ・第三者の評価があれば、事業が進みやすいので利用したい
- ・映画ファンド投資家の評価指標として使える
- ・製作側の資金調達評価指標として使える
- ・映画が財産である限り資産評価は必要
- ・コンテンツの取引において算出基準として必要

(3) 質問4では、コンテンツの価値評価について既の実施している項目についてインタビューした結果、次のようなコンテンツ流通における既存の評価項目が明らかになった。

- ・業界での人気度で評価
- ・地方で強い作品は都市部でも評価
- ・マーケティングおよび海外からの評価
- ・プロデューサーの能力評価
- ・観客のトラッキング調査とグリッド評価
- ・作品の持つ特徴のベイジアンネットワークモデル評価
- ・肌感覚による評価

(4) 質問5では、本研究のVRAによる「格付け」評価手法についてインタビューした結果、10件全件において「新規性」、7件において「独創性」の評価を得た。

- ・第三者の評価として、コンテンツの買い付けの際に参考となる
- ・作品のトータルパワー指標として利用できる
- ・リスクと評価は別物なので、評価を価値対象とするのは正しい
- ・第三者の評価基準として利用可能
- ・自社基準として「格付け」し、製作資金の投下指標とする
- ・評価基準が標準化されれば、コンテンツマーケットで利用できる
- ・ファイナンストライアルの指標として有効

5.4.3 <目的1>のインタビュー先

※役職や部署については、インタビュー当時を掲載

(1) CS 衛星放送事業者

【インタビュー先】株式会社アニマックスブロードキャスト・ジャパン (略称「Animax」)

【日 時】2009 年 10 月 22 日 14 : 00～16 : 00

【場 所】Animax 本社 港区竹芝

【インタビュー】取締役副社長 佐々木朗氏
編成制作部 編成 前田志乃氏

(2) 映画会社団体

【インタビュー先】社団法人 日本映画製作者連盟 (略称「映連」)

【日 時】2009 年 10 月 26 日 13 : 00～15 : 30

【場 所】連盟事務所 中央区日本橋

【インタビュー】事務局長 華頂尚隆氏

(3) 映画会社

【インタビュー先】東宝株式会社 (略称「東宝」)

【日 時】2009 年 10 月 27 日 14 : 00～15 : 30

【場 所】本社 千代田区有楽町

【インタビュー】映像本部 宣伝部
映画宣伝企画室 プロデューサー 上田太地氏

【インタビュー先】松竹株式会社 (略称「松竹」)

【日 時】2009 年 10 月 21 日 13 : 00～15 : 00

【場 所】本社 中央区築地

【インタビュー】映像本部 映像統括部
映像戦略室 下角哲也氏
プロデューサー 小林敬宣氏

【インタビュー先】角川映画株式会社（略称「角川」）（現 角川書店）

【日 時】2009 年 10 月 23 日 10：00～11：30

【場 所】本社 千代田区紀尾井町

【インタビュー】企画製作部 部長 土川勉氏

【インタビュー先】ワーナー エンターテイメント ジャパン株式会社（略称「ワーナー」）

【日 時】2009 年 10 月 23 日 14：00～15：30

【場 所】WARNER BROS. STUDIOS 港区日比谷

【インタビュー】ローカルプロダクツ 渉外・法務担当部長 清水文緒氏

（４）映画マーケティング会社

【インタビュー先】マインドベース株式会社（略称「マインド」）（現：ジェネシス）

【日 時】2010 年 2 月 9 日 14：00～15：30

【場 所】本社 港区赤坂

【インタビュー】執行役員 リサーチ&マーケティング 福島泰氏

（５）コンテンツ政策

【インタビュー先】経済産業省（略称「経産省」）

【日 時】2009 年 10 月 27 日 16：00～17：00

【場 所】本省 千代田区霞が関

【インタビュー】商務情報政策局 文化情報関連産業課
課長補佐 高柳大輔氏

【インタビュー先】文化庁長官官房 著作権課（略称「文化庁」）

【日 時】2010 年 2 月 9 日 11：15～12：30

【場 所】本庁 千代田区霞が関

【インタビュー】文化庁長官官房著作権課
著作物流通推進室長 川瀬真氏
（現職：横浜国立大学大学院 国際社会学研究科 教授）

(6) 放送事業者団体

【インタビュー先】 社団法人 日本民間放送連盟（略称「民放連」）

【日 時】 2009 年 11 月 2 日 13 : 15～14 : 30

【場 所】 連盟事務所 千代田区紀尾井町

【インタビュー】 専務理事 玉川寿夫氏

理事待遇事務局次長兼デジタル推進部長 大寺廣幸氏

研究所 主任研究員 木村幹夫氏

5.4.4 <目的2>のインタビュー先

(1) 映画製作関係者

【インタビュー先】 東宝 元副社長 森岩雄氏の長男 森伊千雄氏

【日 時】 2008 年 5 月 26 日（月） 15 : 30～17 : 00

【場 所】 聖路加レジデンス 中央区築地

【インタビュー】 森伊千雄氏（元 TBS 社員）

【同行出席者】 浜野保樹教授 眞田妙子（メディア環境学 修士課程）

(2) テレビ映画製作関係者

【インタビュー先】 大映テレビ株式会社

【日 時】 2008 年 3 月 13 日（木） 13 : 00～16 : 00

【場 所】 シナリオ会館 6階会議室 港区赤坂

【インタビュー】 大映テレビ株式会社

相談役 安倍道典氏（元大映 テレビ室製作管理部長）

【同行出席者】 浜野保樹教授 内田真理子（メディア環境学 客員共同研究員）

5.4.5.1 目的1のインタビュー詳細 「コンテンツ流通の実態」

現在のコンテンツ流通について満足しているか否かをインタビューし、それぞれが抱える問題を調査した。有効な回答は次の通りである。

- (1) 流通が低下すると認知度が下がる (Animax)
- (2) デジタル化は違法複製が横行して困る (映連)
- (3) 投資リスクヘッジのためだけのウインドウ展開 (角川)
- (4) 流通させるためには原作などの契約期間が短すぎる。(ワーナー)
- (5) 放送事業者は満足しているが、他のコンテンツ事業者は満足していない (民放連)

5.4.5.2 目的1のインタビュー詳細 「コンテンツが流通するための要素」

コンテンツが流通するための要素についてヒアリングし、それぞれが重視している項目について調査した。有効な回答は次の通りである。

- (1) ジェネレーション (視聴世代) のバトンタッチ (Animax)
- (2) 作品力 (クオリティー)、ロコミ (話題性)、脚本力 (翻案脚本)、公開時期 (公開季節と競合作品)、監督力 (ディレクターシステム) (映連)
- (3) ウインドウ戦略、ロコミ、海賊版対策、リスクヘッジとしてのマルチウインドウ (東宝)
- (4) 興行成績、作品のバリエーション (松竹)
- (5) ウインドウ間の間隔を空けない、ロコミ (ワーナー)
- (6) コンテンツパワーの定量化 (マインド)
- (7) 流通側のインセンティブ (経産省)
- (8) 末端価格のイニシアチブと二次利用のための制度補完 (経産省)
- (9) コンテンツ設計 (民放連)

5.4.5.3 目的1のインタビュー詳細 「コンテンツの資産評価について」

コンテンツを資産評価する必要があるか否かをインタビューし、どのような時に必要かについて調査した。有効な回答は次の通りである。

- (1) 第三者の評価があれば、事業が進みやすいので利用したい (映連、東宝、松竹)
- (2) 映画ファン投資家の評価指標として使える (東宝)
- (3) 製作側の資金調達のための評価指標として使える (東宝)

- (4) 映画が財産である限り資産評価は必要（東宝）
- (5) 興行成績による収入を資産として評価している（松竹、ワーナー）
- (6) コンテンツに投資する以上、財産としての評価ニーズがある（マインド）
- (7) ビジネスの世界では必要とされる（経産省、民放連）
- (8) コンテンツの取引において算出基準として必要といわれている（文化庁）

5.4.5.4 目的1のインタビュー詳細 「コンテンツの価値評価について」

コンテンツの価値評価について既に行っていることをインタビューして、現状について調査した。有効な回答は次の通りである。

- (1) 業界での人気度を購買の参考に使っている（Animax）
- (2) 地方が強い作品は、都市部でも強い傾向がある（映連）
- (3) 作品のマーケティング調査を行っている（東宝）
- (4) 作品の海外からの評価を参考に使っている（東宝）
- (5) 映画の成功は、作品50%、時代背景30%、宣伝20%のウエイトで判断している（東宝）
- (6) 担当プロデューサーの能力を期待興行成績の指標のひとつに使っている（東宝）
- (7) マーケティングにトラッキング調査¹⁸⁸とグリッド評価を行っている¹⁸⁹（松竹）
- (8) 観たい映画を事前にアンケートで答えてもらう定性的な調査を行っている（松竹）
- (9) 予測手法としてベイジアンネットワークモデルを利用している¹⁹⁰（松竹）
- (10) 興行成績の事前予測による収支検討表を作成している（松竹）
- (12) 映画の興行成績と作品のクオリティーが資産価値であると捉えている（角川）
- (13) 映画の宣伝を強化することにより、リスクを低減している（角川）
- (14) 映画の評価は肌感覚で判断している（ワーナー）
- (15) 映画興行の上ぶれ、下ぶれは除外する（マインド）
- (16) 視聴意欲度が40%以上で「認知」レベル、60%レベルで「社会現象」に達するとみている（マインド）
- (17) 予測値には「曖昧さ」を残すようにしている（マインド）

¹⁸⁸ 時系列の追跡を行い、規則性や変化を分析するための多点調査方法。

¹⁸⁹ 価値構造を視覚的に階層構造として表現する評価手法。

¹⁹⁰ 不確実事象の連鎖について、モデル化や確率的な推論をする手法

5.4.5.5 目的1のインタビュー詳細 「コンテンツの格付け評価手法について」

コンテンツの「格付け」評価手法についてインタビューして、ニーズについて調査した。
有効な回答は次の通りである。

- (1) 第三者の評価として、コンテンツの買い付けの際に参考となる (Animax)
- (2) 作品のトータルパワー指標として利用できる (映連)
- (3) リスクと評価は別物なので、評価を価値対象とするのは正しい (東宝)
- (4) データベースとしてはリンダシステムが使える (松竹)
- (5) 第三者の評価基準として利用可能である (角川、文化庁)
- (6) 自社基準としての「格付け」を行うことで、制作費の資金投下指標となり得る
(角川、民放連)
- (7) これまでにない評価の仕方である (ワーナー)
- (8) 二次利用のウエイトが高いと評価のバランスを欠くのではないか (マインド)
- (9) 評価基準が標準化されれば、コンテンツマーケットで利用できる (経産省)
- (10) ファイナンストライアルの指標として有効である (民放連)

5.4.6 目的2のインタビュー結果

目的2は、コンテンツの資産評価要素である「生産性」について、「プロデューサー・システム」導入時の制作現場の実態と、テレビ映画の黎明期における制作費の考え方について伺いました。インタビュー結果としては次の通りとなった。

- (1) 森岩雄が東宝にて導入した生産性向上の施策である、「プロデューサー・システム」は、十分機能するまでに時間を要した。当時は、城戸四郎率いる松竹が「ディレクター・システム」で躍進している状況だったので、制作現場に「プロデューサー・システム」を導入するには時期尚早であったようである。

しかし、1970年5月の新著作権法の制定により、映画製作者は、「映画の製作に発意と責任を有する者」として映画会社が著作権者であることが明文化された。それによって、監督の権利は大幅に制限され、形式的にはプロデューサー主導による映画製作の改革が実現した。その経緯を確認できた。

また、プロデューサーは、コンテンツの制作において重要な役割であり、映画を産業化するためには、この「プロデューサー・システム」により、コスト・コントロールされた映画を量産する必要があることを確認した。現在のコンテンツプロデューサーの役割を、森岩雄は当時から追究していたことが分かり、プロデューサーは、コンテンツの価値評価を高める役割のウエイトが大きいことがわかった。

- (2) 倒産する映画会社から分離独立したテレビ番組制作会社である大映テレビは、映画製作の制作ノウハウをテレビ番組に用い、テレビ局に番組を完成納品することで制作費が受け取れるビジネスモデルで成功を収めた。斜陽化した映画産業から離れ、テレビの普及により媒体力をつけたテレビ番組の製作を請け負うようになる。

しかし、1970年代当時のテレビ番組制作費は潤沢ではなく、テレビ番組の制作を行っても、なかなか利益が出る状況ではなかった。映画産業衰退期における大映テレビの活躍と制作費節減のジレンマから打ち出された生産性向上の施策は、興行成績に影響されない安定した制作費を確保することであった。それが利益を生み出す源泉であったことが明らかであった。映画のように当てにならない配給収入から算出される制作費予算ではなく、発注契約に基づいた制作費は、努力次第で利益幅を生み出すことができるというビジネスモデルが制作の生産性を高めた。

5.4.6.1 映画のプロデューサー・システムと生産性

東宝は、森岩雄によりプロデューサー・システムを現場に導入したが、映画を芸術と捉える制作現場には、歓迎されなかった。そのような環境ではあったが、撮影所の計算部では、プロダクト・ナンバーで支出を管理していた。年間の制作費予算は、当期の収益を次年度への繰越資金として再投資していた。

生産性向上に向けた合理化策は、ドア・シャリイ（Dore Schary）¹⁹¹の映画改革を好例として合理化を進めた。しかし、映画の制作は監督の技量によって決まることが多く、松竹の城戸四郎の「ディレクター・システム」が主流であった。

5.4.6.2 テレビ映画のプロデューサーの役割

テレビ番組は、劇場公開映画と異なり番組を納品することで制作費を受け取れるので、劇場公開のように興行収入を待たずして利益を確定できるビジネスである。番組制作の生産性を上げれば、予算より低い制作費となり、利益が増えるというインセンティブが生まれた。一方、マネジメント不足だと赤字を抱えることになるので、プロデューサーの役割は映画より重要となった。

映画会社系のテレビ番組製作会社は、映画の俳優を起用できるのでキャスティングには困らない。しかし、映画俳優には専属費が掛かるので、それが番組にも割り振られ、番組制作の固定費として重く押し掛かることになる。

テレビ番組の生産性向上策としては、次の施策により制作費の抑制効果があった。

- （１）番組ごとの独立採算制の導入による、どんぶり勘定からの脱皮
- （２）海外ロケの場合、航空会社などとタイアップする
- （３）再放送時の脚本利用料などは交渉によって低価格に抑える

テレビ番組の制作については、映画のような大掛かりなスタッフ人数と異なり、１０～２５名の小人数のスタッフで製作していた。映画と同じくテレビ番組の制作もディレクター中心であり、番組企画は、プロダクションから所属俳優を使うことを条件とした企画が持ち込まれた。

¹⁹¹ 俳優・映画監督にお金を使わず、頭を使い低コスト映画『次に聞く声』を制作した。

これらの、テレビ番組製作の生産性の向上施策は独立系製作プロダクションでは引き続き努力が継続された。しかし、1965年頃から広告費の伸びに比例してテレビ局が番組を自社制作するようになると、制作現場では、生産性の向上よりも視聴率獲得へとプロデューサーの役割が変化していった。

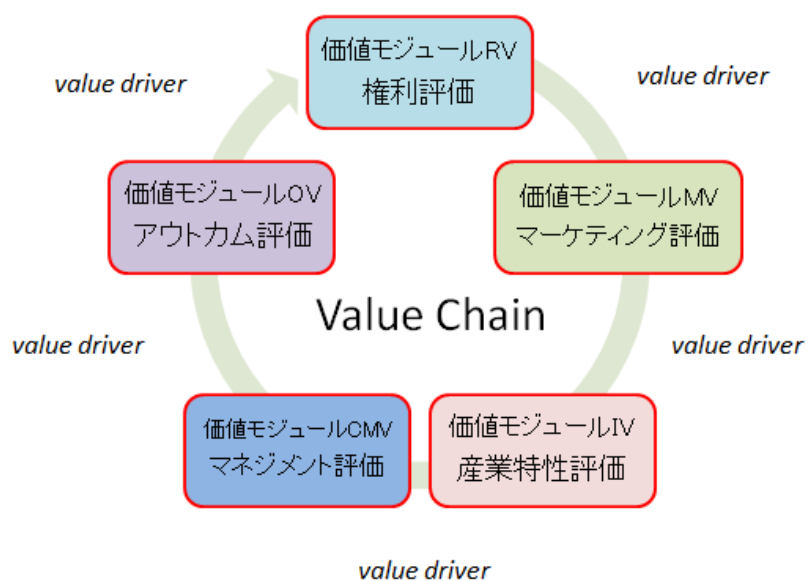
最近では、制作費の掛かる劇場映画方式のカメラワークの復活や出演料の高額な俳優やタレントの起用など、かつての映画の製作体制に先祖返りしている傾向がある。

第6章 コンテンツの価値評価モデル（研究8）

6.1 研究の目的

コンテンツの資産評価は、一元的な評価ではなく多元的な価値が複合的に組み合わせられており、その価値はバリュー・ドライバーとして評価モデル式の要素に利用することができる。知的財産の価値評価モデルは、特許・商標で試みられており、先行研究からその評価ロジックを参考にすることができた。しかし、「情報財」であるコンテンツは、特許・商標の価値評価よりも二次利用による付加価値が変動する特徴がある。この二次流通による価値の増減は、アウトカム・ロジックに基づき「価値モジュール」に置き換えることでコンテンツのバリュー・チェーンが形成され、ひとかたまりの価値として評価することができる。（図31）

図 31 価値モジュール（value driver）とバリュー・チェーンの構造



（筆者による本研究から抽出した、コンテンツ価値評価要素のバリュー・チェーン）

研究の目的は、研究1～7までの結果を踏まえてVRAモデル式を導くためのバリュー・ドライバーの確定とモデル式の構成、および評価ウエイトパラメーターを決定し、本研究のコンテンツ価値評価モデルをプログラム実装するためのモデル式的设计を行う。

6.2 研究の範囲と方法

研究の範囲は、第4章（研究3）、および第5章（研究4～7）で抽出したコンテンツの価値評価の要素であるバリュー・ドライバーを、どのように紐付けして構築するかを検討する。第2章（研究1）、並びに第3章（研究2）は、評価モデル式で採用した定量化のためのネットワークモデルであり、不確実性を含む事象の予測や、合理的な意思決定に使われる確率推論モデル¹⁹²である。本研究では、本研究で収集した先行研究事例を含めて VRA による格付けが可能なモデルを構築する。

6.3 コンテンツの確率推論アルゴリズム

6.3.1 コンテンツにおける確率推論

コンテンツは、工業製品のように規格が統一されているものではなく、多元的であり複合的であることは、これまで述べてきた。また、すべてのコンテンツが設計図に基づいて制作されるものではなく、価値モジュールをマイクロプロセッサに例えるとバリュー・ドライバーに相当するパーツの性能が明らかになっていない。よって、不確実な要素から確率推論する方法がコンテンツの価値評価には適切である。

特に、アウトカム領域では接触があるかないか予測は難しく、その確率を推論する方法をとることになる。確率推論を行う手法として、ネットワークモデルが利用されている。第2章でコンテンツのヒット予測の先行研究をリサーチしたが、初期の学術研究モデルでは、ニューラルネットワークモデルを利用して確率推論を行っている。しかし、実務稼働モデルは、ベイジアンネットワークモデルを利用して確率推論を行っている。

また、経験則も確率推論のひとつであり、ニューラルネットワークモデルは、脳神経のニューロン（神経細胞）による情報処理をコンピューター内で実現しようとするもので、「形式知」されない。しかし、頭の中ではニューロンによって情報処理され、確率推論結果として「暗黙知」と判断していることになる。

¹⁹² 本村陽一「ベイジアンネットワーク：入門からヒューマンモデリングへの応用まで」, 産業技術総合研究所デジタルヒューマン研究センター, 行動計量学会第7回セミナー, 2003年, 1頁。 <http://staff.aist.go.jp/y.motomura/paper/BSJ0403.pdf> (2011.3.22)

6.3.2 確率推論モデル

- (1) 確率推論には、複数のモデルがある。確率推論は、確率という形で知識を蓄え、推論を行い、知識を更新していくモデルである。基本的な枠組みは次の通り。¹⁹³

$$\text{【モデル式】 } P(B|A) = \frac{P(A|B)P(B)}{P(A)}$$

$P(B|A)$ = 事後確率

$P(A|B)$ = 尤度 (関数)

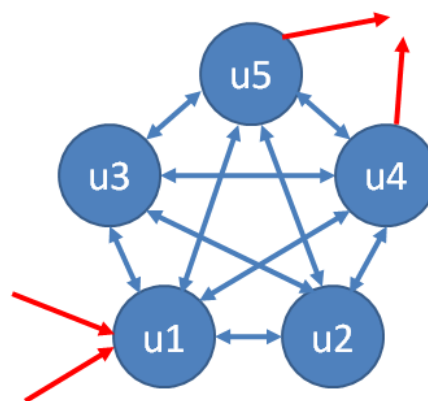
$P(B)$ = 事前確率

$P(A)$ = 規格化定数 ※A が観測されたという前提で B に関する確率

- (2) 脳神経のニューロン (神経細胞) による情報処理モデルであるニューラルネットワーク (Neural Network) は、確率推論が神経細胞のように広がってゆくネットワークモデルである。¹⁹⁴

- ① 相互結合型ネットワークモデルは、すべてが結合されているネットワークモデルである。ニューロンに入力された情報は、その他のニューロンを経由して、加工された後に再び元のニューロンに戻ってくるので、ネットワークの動作が複雑になる。
(図 3 2)

図 32 相互結合ネットワーク



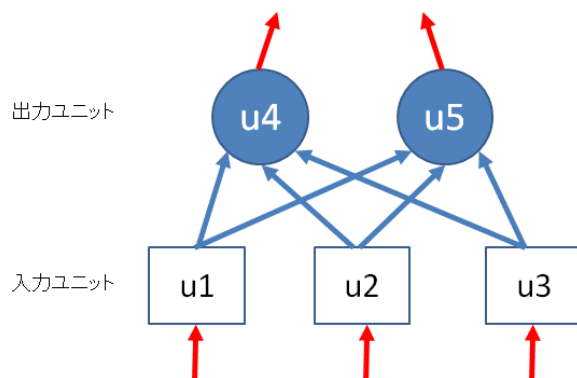
(和田山正研究室・菅沼義昇研究室資料より筆者作成)

¹⁹³ 名古屋工業大学大学院工学研究科 和田山正研究室公開資料
<http://www-tkm.ics.nitech.ac.jp/~wadayama/kikai07/infer1.pdf> (2011.3.22)

¹⁹⁴ 静岡理工科大学総合情報学部 菅沼義昇研究室公開資料
http://www.sist.ac.jp/~suganuma/kougi/other_lecture/SE/net/net.htm (2011.3.22)

- ② 複層型ネットワークは、複数のニューロンがグループ化されてユニットを形成している。各ユニットは階層を形成し、入力された情報は、層をまたいだ結合や逆方向に伝わることなく単一方向に送られる。すなわち情報の流れは一方方向であり、相互結合型のようにフィードバックされない。(図 3 3)

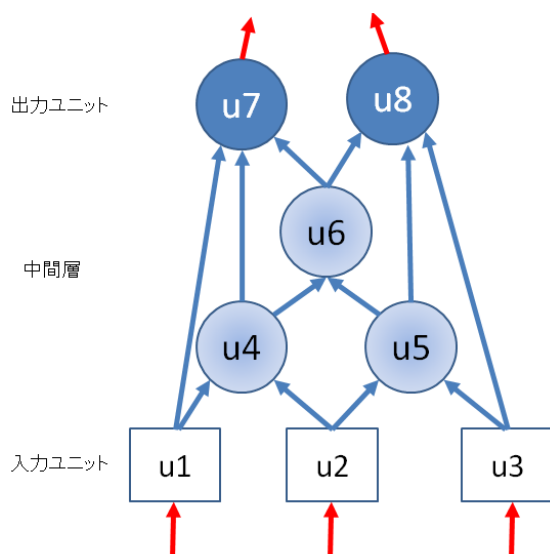
図 33 階層的なネットワーク



(和田山正研究室・菅沼義昇研究室資料より筆者作成)

- ③ 多層型ネットワークは、階層型ネットワークの入力ユニットと出力ユニットの間に中間層があり、中間層の数が多いほどネットワークの能力は高い。実際には、中間層の数を増やしても複雑になるだけで、目的に合った必要最低限で十分である。(図 3 4)

図 34 多層型ネットワーク



(和田山正研究室・菅沼義昇研究室資料より筆者作成)

- ④ 出力値の強さが常に 1 である仮想的なユニット u_0 を仮定し，ユニット u_0 からユニット u_i の重み $w_{i, 0}$ を b_i とみなすことによって、次のように記述できる。

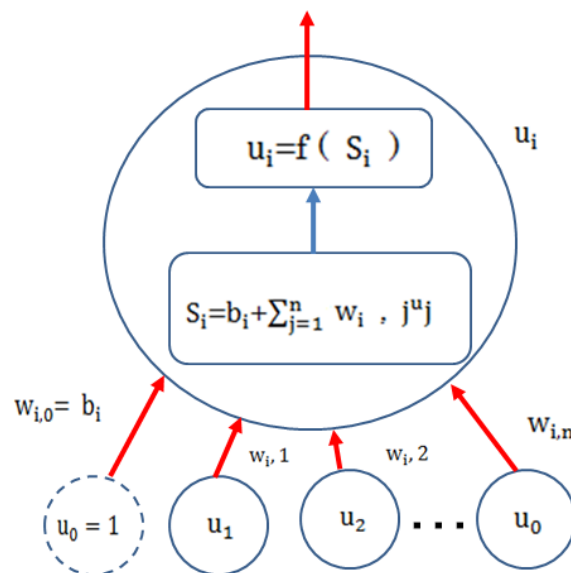
$$\text{【モデル式】 } s_i = b_i + \sum_{j=1}^n w_{i, j} u_j$$

b_i : ユニット u_i のバイアス

$w_{i, j}$: ユニット u_j からユニット u_i に与える影響の強さのウエイト

u_j : ユニット u_j の出力値

ユニット u_i を拡大すると次のようになる。



(和田山正研究室・菅沼義昇研究室資料より筆者作成)

- (3) ベイジアンネットワーク (Bayesian Network) は、複数の確率変数の間の定性的な依存関係をグラフ¹⁹⁵構造によって表し、個々の変数の間の定量的な関係を条件付確率で表した確率推論モデルである。¹⁹⁶

¹⁹⁵ 点 (ノード) とそれをむすぶ線 (エッジ) の概念がグラフ (Graph) という。

¹⁹⁶ 前掲 192 「ベイジアンネットワーク：入門からヒューマンモデリングへの応用まで」, 1 頁。

ベイズアンネットワークの確率推論の前に、決定木（Decision Tree）に触れる必要がある。決定木は意思決定を行う為の選択肢から導くベイズアンネットワークの基本的な枠組みとなる予測モデルである。決定木のアルゴリズムは、次のモデル式で表せる。

$$(x, y) = (x_1, x_2, x_3 \dots, x_k, y)$$

決定木のそれぞれのノードに情報を持たせて、親ノードからの伝搬だけでなく、子のノードからの伝搬可能とした確率伝搬アルゴリズムが、ベイズアンネットワークモデルである。モデル式は次のとおり。（図 3 5）

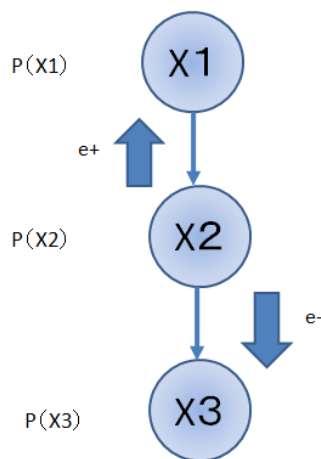
$$\begin{aligned} \text{【モデル式】 } P(X_2 | e) &= P(X_2 | e^+, e^-) \\ &= \frac{P(e^- | X_2, e^+) P(X_2 | e^+)}{P(e^- | e^+)} \end{aligned}$$

(e) : 観測された変数の情報

(X) : 求めたい確率変数

$P(X | e)$: 事後確率

図 35 ベイズアンネットワークの確率伝搬



（和田山正研究室資料より筆者作成）

6.3.3 簡易推論モデル（国政選挙ケース）

実務では、複雑な確率推論モデルを使わずに、簡易なモデルを使用していることについて触れておく。国政選挙での立候補者の当確推論は、どのようなアルゴリズムによって決定されるのか、筆者の勤務する放送局の選挙プロジェクトチームリーダー¹⁹⁷にヒアリングした。

ヒアリング前は、大型コンピューターに過去の選挙データベースが蓄積されて、「出口調査」による頻度から、尤度や定数が仕組まれているのかと想像していたが、実際には政治部記者が行う得票計算による経験則で判断していたことがわかった。但し、単なる経験則だけではなく事前と当日に次の5つのプロセスを経て立候補者の当選確実（以下「当確」という。）が打たれている。

- （1） 事前調査を概ね投票開票日3週間前と2週間前および1週間前
 - ・インターネット、オートコールなどの「メディア調査」実施
 - ・党の好き嫌い（温度評価）などの「電話調査」実施
 - ・重点地区（判断が難しい選挙区）での「候補者優位調査」実施
- （2） 選挙当日の調査（開票開始前）
 - ・「出口調査」で実測し、（参議院東京選挙区150箇所程度、1箇所1,500～2,000サンプル）あわせて、過去の得票データと投票率に地域特性を加える（地域のクセ）
 - ⇒ 標準モデル策定（静岡県など）
 - ⇒ 投票人の年齢、性別などの属性分析をして、各候補者の予想得票数（率）を求める。
- （3） 選挙当日の調査（開票開始後）
 - ・得票数を双眼鏡で集計票の山の高さを測る、「開票台調査」で得票を目測する
 - ・各開票所での選挙管理委員会発表の独自集計
- （4） 開票前当確を打つ
 - ・数値をすべてポイント化する

$$\text{【モデル式】} \Rightarrow \left(\frac{(\text{出口調査数} \times \text{得票比率}) \times K}{\text{選挙人総数}} \times \text{開票率} \right) - \text{変動ポイント}$$

※ K 値 i 政党特性 ii 地域特性（都市型・農村型）

¹⁹⁷ 株式会社 TBS テレビ報道局 選挙本部長 桶田敦氏

- ・同一選挙区の変動ポイント（心理誤報告）を減算する
⇒ 5 ポイント以内
- ・人間の判断
⇒ 次点との差が 15 ポイントで当確を打つ

（４） 開票後に当確を打つ

- ・人間の判断
⇒ 次点との差が 5 ～ 10 ポイントで当確を打つ

経験則を補完する

- ・最終得票の各開票所での伸び率
- ・サンプル代表値の整理（回帰分析など）

選挙開票速報サポートとして、マクロミル社¹⁹⁸が下記分析手法を提供している。

（表 13）

表 13 リサーチメニューと調査・分析手法

リサーチメニュー	調査・分析手法
<ul style="list-style-type: none"> ④ ネットリサーチ ④ 携帯調査 ④ 海外調査 ④ ホームユーステスト（HUT） ④ 定性調査（グルイン・デプス） ④ 会場調査（CLT） ④ その他のリサーチサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ④ PRICE2 ④ コンジョイント分析 ④ クラスター分析 ④ Web一対比較評価法 ④ 評価グリッド法^④ ④ その他の調査・分析手法サービス

（出典：マクロミル社ホームページより抜粋）

国政選挙の開票速報番組の画面に、開票を待たずしていち早く打たれる立候補者の当確情報は、事前に各種リサーチデータを準備している。しかし、最終判断の当確分析手法については、複雑な分析手法を使わずに獲得票数のポイント化によって、テレビ局の選挙担当者の経験則という確率推論で当確が打たれている。

¹⁹⁸ 株式会社マクロミル <http://www.macromill.com/>（2011.03.22）

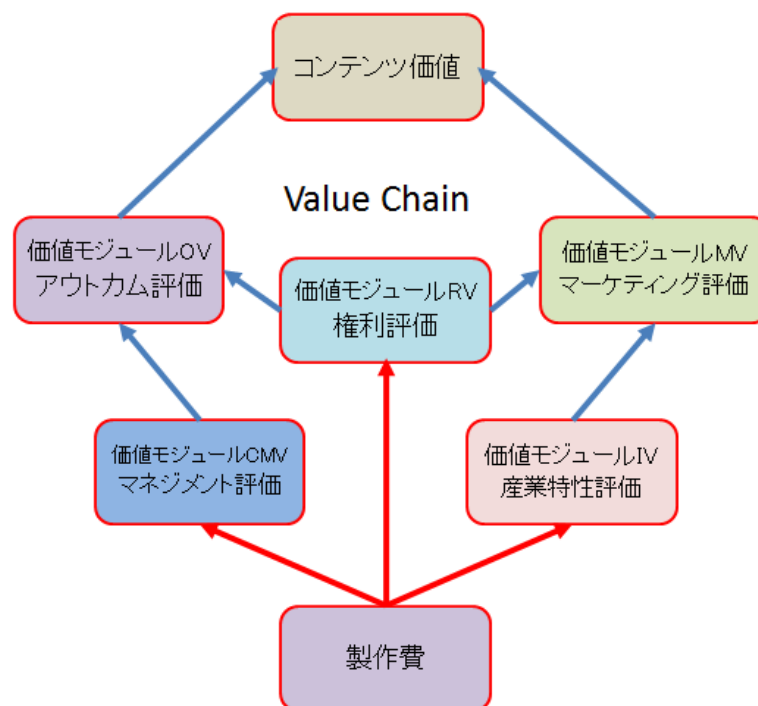
6.4 コンテンツの価値評価モデル

6.4.1 価値モジュールのネットワーク

筆者の提案する VRA は、コンテンツの資産価値を格付けする評価手法であり、格付けのために定量的な数値が必要となる。格付けの数値を算出するモデル式を構築するために、第 5 章（研究 4～7）で価値要素となる価値モジュールであるバリュー・ドライバーを抽出した。

そして、価値モジュールを構成するバリュー・ドライバーの要素となるパラメーターを測定し、コンテンツ価値を生み出す価値モジュールのネットワークモデルを構築することで、本研究の目的であるコンテンツ資産価値としての評価をバリュー・チェーンによって定量化することができる。コンテンツのバリュー・チェーンから導きだせるネットワークは、多元的な付加価値なので多層型ネットワークモデルとなる。（図 3 6）

図 36 コンテンツの多層型モデル



（筆者がモデリングした価値モジュールのバリュー・チェーンのネットワークモデル）

それぞれの価値モジュールを構成する本研究で抽出したバリュー・ドライバーの要素は次のとおりとなる。

価値モジュールCMV
マネジメント評価

(1) 価値モジュール CMV (Contents Management Value Driver)

コンテンツをマネジメントするパラメーター。構成するドライバーとして、コンテンツをマネジメントするコンテンツプロデューサーのマネジメント範囲とマネジメント力を評価する。

価値モジュールIV
産業特性評価

(2) 価値モジュール IV (Industrial Value Driver)

コンテンツ産業構造の需要パラメーター。一次利用したコンテンツの流通経路規模を評価する。

価値モジュールRV
権利評価

(3) 価値モジュール RV (Rights Value Driver)

権利による運用パラメーター。コンテンツのライツ（著作権、著作隣接権、商標権など）の利用権利、利用制限、利用対価を評価する。

価値モジュールOV
アウトカム評価

(4) 価値モジュール OV (Outcome Value Driver)

外部との接触による与益パラメーター。マルチユースの可能性を評価する。アウトカムを生むためには、価値モジュール CMV と RV の影響を受ける。

価値モジュールMV
マーケティング評価

(5) 価値モジュール MV (Marketing Value Driver)

受容環境のパラメーター。コンテンツ市場の受容度合いを評価する。マーケティング評価は、受け皿となるコンテンツ産業規模と権利者の許諾流通レベルの影響を受ける。

6.4.2 価値モジュールの評価方法

コンテンツ価値の評価について、「暗黙知」から「形式知」への転換を図ることを本研究の目的としてきたが、主観的な評価を完全に客観的な評価へ転換することは難しい。但し、価値モジュールの評価において、より具体的な標準項目を選択する手法は、データが蓄積すればするほどベンチマーク事例となり「形式知」へ転換される。

評価方法については、次の5項目より算出する。¹⁹⁹

- (1) 評価項目 ⇒ バリュー・ドライバーのコンテンツ価値要素。
 - (2) 評価方法 ⇒ 1～3 (2を標準とする)、1～5 (3を標準とする)。
 - (3) 採点(評点付け) ⇒ 主観的な尺度を避けるために、複数の専門家が望ましい。
 - (4) ウェイト付け ⇒ バリュー・ドライバーの評価に対する重要度の比重値。
 - (5) 判定 ⇒ 評価点をウェイト付けされた加重平均値の合計値。
- それぞれの価値モジュールの評価方法は次のようになる。

価値モジュールCMV
マネジメント評価

(1) 価値モジュール CMV (Contents Management Value Driver)

価値モジュールCMV(Contents Management Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点(1～5)	ウェイト(1～3)	評価
プロデューサーの人数	2人標準			
プロデューサーの業種	業種実数			
プロデューサーの実績	なしは1			
権利プロデュース能力	資格有は4			
財務プロデュース能力	資格有は5			
合計				

プロデューサーのマネジメント能力は映画作品の完成レベルだけでなく、事業展開の広がりにも大きく影響する。映画産業の経年的な分析でも、東宝の森岩雄が導入したプロデューサー制度は、現在の映画産業においても効果を発揮している。2010年度に10億円以上の興行収入を上げた映画作品のベスト10作品のうち9作品がプロデューサー制度を導入した東宝の配給する映画となっている。²⁰⁰

プロデューサー制度は、映画完成後の興行責任を負う宣伝プロデューサーも含まれる。

¹⁹⁹ 前掲注 53『アーリーステージ知財の価値評価と価格設定』, pp95 - 99.

²⁰⁰ 日本映画製作者連盟データベース <http://www.eiren.org/toukei/index.html> (2011.03.22)

また、プロデューサー業務は、すべての調整能力が求められており、単にキャスティングや経費管理だけではなく、二次利用に関しても事前に取り決めをしておく能力も必要であり、価値モジュールのドライバー項目の能力を備えてウインドウコントロールを行うコンテンツプロデューサーも含まれる。

価値モジュールIV
産業特性評価

(2) 価値モジュール IV (Industrial Value Driver)

価値モジュールIV(Industrial Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点(1～5)	ウェイト(1～3)	評価
対象市場規模	2,000億標準			
スクリーン数	150館標準			
座席稼働率	30%は3			
マーチャンダイジング	有りは3			
インターネット配信	有りは3			
合計				

市場規模については2010年の興行実績を採用し、スクリーン数や座席数については現在の標準的な数値を基準としている。マーチャンダイジングは、宣伝的な要素もあるが映画興行を上回る収入をはじきだすコンテンツもあり、事業収入としては見逃せない。インターネット利用のドライバーについては、これから拡大するメディアでもあり、送信可能化による事業収入をドライバーとして加えている。

価値モジュールRV
権利評価

(3) 価値モジュール RV (Rights Value Driver)

価値モジュールRV(Rights Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点(1～5)	ウェイト(1～3)	評価
映像著作権	著作権者は5			
著作隣接権	権利不行使5			
自動公衆送信権	未取得は1			
音楽原盤権	なし1			
収益配分	50%で4			
合計				

コンテンツは「権利の束」であることから、権利者を保護する禁止権と権利者が独占的に利用できる排他的独占権が多層的に重なり合っている。よって、利用する者と著作権者、および著作権者との取り決めにより利用範囲と収益配分も変化する。ドライバーとしては、映画の著作物の映像部分と実演家部分を分けてビデオグラムやオンデマンド配信などの目的外利用については確認事項とした。(著作権法によると、著作隣接権である実演家は映画撮影時に録音・録画の許諾をしているため、目的外の利用については実演家の権利は制限

される。しかし、最近では上映以外の目的外利用が未知数であることや、目的外の利用報酬を初回報酬に加算すると制作費が高騰するので、DVD などの上映以外の利用については別途協議としていることが多い。）

また、音楽原盤権は既存の商業用レコード利用ではなく、新たに劇盤製作することがあり、映画興行の配給収入外のマーチャンダイジング同様にドライバーとして加えた。

価値モジュールOV
アウトカム評価

(4) 価値モジュール OV (Outcome Value Driver)

価値モジュールOV(Outcome Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点(1～5)	ウェイト(1～3)	評価
ライセンス数	実数			
グローバル展開	国内だけは1			
プロダクトプレースメント	実数			
シリーズ化	有りは3			
スピンアウト数	実数			
合計				

コンテンツの価値評価において、日本の伝統的な会計学手法で評価対象ではなかったドライバーを項目として取り上げた。自己完結型のビジネスによるインカムと、外部との接点で発生するアウトカムによる与益の可能性を評価する。また、コンテンツの創造的サイクルによる持続的な好循環についてもドライバーとして加えた。

価値モジュールMV
マーケティング評価

(5) 価値モジュール MV (Marketing Value Driver)

価値モジュールMV(Marketing Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点(1～5)	ウェイト(1～3)	評価
認知率	3			
視聴意欲度	3			
ムーブメント	3			
女性好感度	3			
視聴年齢制限	制限なしは5			
合計				

マーケティングバリューは、エンタテインメントビジネスにおいて重要なバリューとなる。その中で、コンテンツの認知と視聴意欲は情報財の利用行動の必須ドライバーとして挙げられる。時代の流れや人口構成による女性比率と若年層へのリーチもドライバーとして加えた。

各ドライバー評点の1～3の設定ウエイトは、次の評定指標とする。(表14)

表 14 設定ウエイト

設定ウエイト 評定	評定指標
1	影響する
2	やや影響する
3	大きく影響する

6.4.3 コンテンツ価値評価モデル式

確率推論のコンテンツネットワークモデルによるコンテンツの価値の相関関係から図36のコンテンツ多層型ネットワークモデルを構築した。価値の要素となるバリュー・ドライバーを評定した価値モジュールとコンテンツ制作費によって構成される評価モデル式を設計した。

【コンテンツ価値評価モデル式】

$$VRA = \frac{(CMV \times OV) + (MV \times IV)}{PC} \times RV$$

PC : Production Cost

CMV : Contents Management Value Driver

OV : Outcome Value Driver

MV : Marketing Value Driver

IV : Industrial Value Driver

RV : Rights Value Driver

【コンテンツ価値評価モデル式と価値モジュールの関数式の参照元】

	A	B	C	D	E	F
1						
2		シミュレーション	制作費	収入	0	
3				ポイント		$= (0.11 * F38) + (F20 * F47) / D2 * F29$
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						

6.4.4 コンテンツ価値判定の格付け方法

コンテンツ価値評価モデル式によって算出された数値から、第4章（研究3）で提示した符号による格付けによってランクを決定する。VRA スコアが VRA 最尤曲線からどの符号と合致するかは、第9章で述べる。

6.5 研究の結果

コンテンツの価値評価モデルの構成は、その特徴である複合的な付加価値としてのバリュー・ドライバーが流通によって生まれることから、第2章（研究1）の先行研究で取り上げたネットワークモデルが有用であることが分かった。また、複数のバリュー・ドライバーを集約した価値モジュールのドライバーは、第5章のコンテンツ産業の事業価値から抽出したものであり、価値要素が与える比重が異なることから、ウェイト付けを行い、価値モジュールの評定調整を行った。また、評定をできるだけ客観的に行うために、ベンチ

マークとして標準値を提示した。

コンテンツのモデル式の設計は、本研究の最終目的であるが、実務として評価できるように通常のパソコンで算出可能な簡易モデルとした。評価は人の判断に頼らざるを得ない部分であり、評価者が多くなればなる程、評価分野に詳しくれば詳しい程、データベースとしての VRA 曲線から導かれる格付けの精度が高まることになる。

第7章 コンテンツの価値評価モデルの実装と結果（研究9）

7.1 研究の目的

第6章（研究8）で設計したコンテンツの価値評価モデルに、2008年から2010年まで過去3年間の邦画事業データを入力し、スコアリングしてコンテンツの格付けの変換軸となるVRA曲線を算出することを目的とする。このVRA曲線は、過去データからの統計的推定による事業結果の最尤曲線となる。

7.2 研究の範囲と方法

映画興行評価と宣伝効果測定を行っているマインドベース社から、研究利用に限定して2008年～2010年までの邦画の興行成績、およびDVD売上げ、認知度・視聴意欲度調査のデータを入手した。このデータを基に映画配給収入のインカムとDVD販売によるアウトカムを合算して事業単位の収入とする。

評点については、価値モジュールのそれぞれのバリュー・ドライバーに筆者が評点をつけた。それぞれのドライバーのウエイトは、暫定的に筆者の経験則値を配置した。また、製作費は邦画の定石となる想定金額とした。5つの価値モジュールから算出されたスコアをVRAモデル式にあてはめて算出した値をVRAスコアとする。

7.3 スコアリング

邦画データの中には、劇場版アニメーションや人気アイドルの主演映画および、アカデミー賞受賞作品など通常の興行と異なる作品があるので、最尤値を出すために一部データマイニングが必要となった。次の68作品中17作品を対象外とし、51作品をスコアリングした。（表15）スコアリングシートの明細は、本章に付録する。

表 15 作品リスト

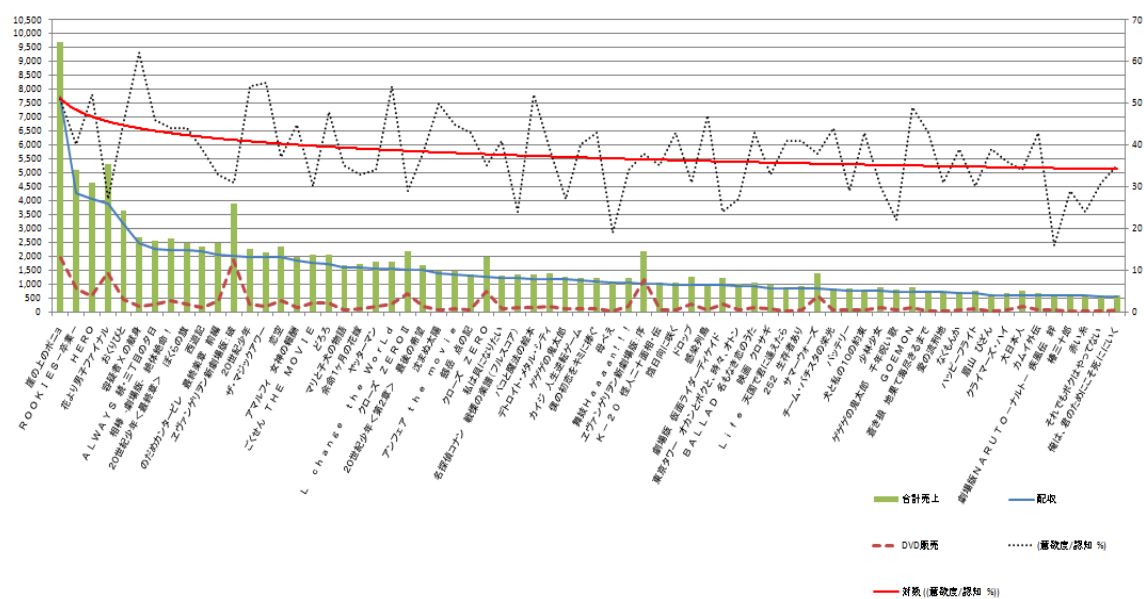
No.	No.	邦画タイトル	スコア	収益	収益
1		俺は、君のためにこそ死ににいく	9.5	597	
2		クライマーズ・ハイ	10.2	657	
3		なくもんか	13.2	726	
4	1	沈まぬ太陽	13.7		1,474
5		雲の流刑地	13.7	730	
6	2	鰯島 点の記	14.0		1,356
7		蒼き狼 地果て海尽きるまで	15.3	733	
8		ハッピーフライト	15.7	765	
9	3	私は貝になりたい	15.9		1,319
10		映画 クロサギ	16.1	969	
11		GOEMON	16.7	873	
12		眉山 ひざん	16.8	631	
13		少林少女	17.9	899	
14		ドロップ	18.2	1,273	
15		感染列島	18.3	1,010	
16		カムイ外伝	18.6	657	
17		舞妓 Haaaaan!!!	18.9	1,232	
18		それでもボクはやってない	19.0	585	
19	4	椿三十郎	19.4		613
20	5	西遊記	19.5		2,341
21		東京タワー オカンとボクと、時々、オトン	20.1	995	
22		母べえ	20.4	1,071	
23		大と私の10の約束	21.0	810	
24		K-20 怪人二十面相・伝	21.1	1,062	
25		Life 天国で君に逢えたら	21.1	884	
26		僕の初恋をキミに捧ぐ	21.2	1,196	
27		陰日向に咲く	21.4	1,029	
28		バッテリー	22.0	840	
29		大日本人	22.2	762	
30	6	花より男子ファイナル	22.3		5,296
31		赤い糸	23.0	606	
32	7	おくりびと	23.7		3,639
33		デトロイト・メタル・シティ	23.7	1,368	
34	8	ROOKIES -卒業-	24.7		5,111
35		マリと子犬の物語	24.9	1,668	
36		252 生存者あり	25.0	927	
37		チーム・バチスタの栄光	25.4	844	
38	9	サマーウォーズ	26.4		1,376
39		アンフェア the movie	27.5	1,483	
40		カイジ 人生逆転ゲーム	28.2	1,216	
41	10	ガガガの鬼太郎 千年呪い歌	29.7		802
42		恋空	30.7	2,338	
43		どろろ	30.9	2,050	
44		BALLAD 名もなき恋のうた	31.6	1,048	
45		ガガガの鬼太郎	31.7	1,265	
46		バコと魔法の絵本	31.8	1,336	
47		余命1ヶ月の花嫁	32.6	1,698	
48		ごくせん THE MOVIE	33.6	2,044	
49		L change the WorLd	36.8	1,812	
50		クローズ ZERO II	38.3	2,173	
51		クローズ ZERO	38.6	1,987	
52	11	HERO	39.2		4,636
53		容疑者Xの献身	40.2	2,673	
54	12	劇場版 仮面ライダーディケイド	41.2		1,209
55		ヤッターマン	42.8	1,784	
56		相棒 -劇場版- 絶体絶命!	45.6	2,625	
57		ALWAYS 続・三丁目の夕日	47.1	2,541	
58		ザ・マジックアワー	50.1	2,141	
59	13	劇場版NARUTO-ナルト- 疾風伝 絆	55.5		647
60	14	名探偵コナン 戦慄の楽譜(フルスコア)	57.2		1,355
61	15	僕の上的ボコ	58.3		9,708
62		アマルフィ 女神の報酬	58.8	1,986	
63		のためカンタービレ 最終楽章 前編	65.0	2,453	
64		20世紀少年<最終章> ぼくらの旗	65.8	2,465	
65		20世紀少年<第1章>	65.8	2,247	
66		20世紀少年<第2章> 最後の希望	65.8	1,689	
67	16	エヴァンゲリオン新劇場版:序	66.6		2,169
68	17	エヴァンゲリオン新劇場版:破	65.3		3,873

(筆者のスコアリング邦画一覧と対象外作品一覧)

7.4 認知率と視聴意欲度との影響

価値モジュール MV (Marketing Value Driver) のドライバーに「認知率」と「視聴意欲度」を加えている。このマーケティングデータは、マインドベース社がオリジナル情報として入手したものだが、この分析情報はテレビ番組の視聴行動分析にも利用されている。「認知度」とは、該当映画の何らかの情報を知っているかどうかであり、「視聴意欲度」とは、該当映画を見に行くかどうかを数値化したものである。視聴意欲度を認知度で除算すると、その作品の推定需要となる。3年間の邦画のコンテンツ収益（配給収入と DVD 収益金額）と認知視聴意欲度（意欲度/認知度）は、振れ幅は大きいですが、対数近似値にするとコンテンツ収益と同じ傾向がある。（図 37）

図 37 収益金額と視聴意欲度との関係



(出典：マインドベース社、2008年度～2010年度邦画データベースより筆者作成)

7.5 VRA 曲線の算出

過去3年間（2008年～2010年）の邦画51作品をVRAモデル式によってスコアリングして、コンテンツ収益（配給収入とDVD販売の合算値）からVRA曲線を算出する。

VRA曲線を算出するには、最小二乗法により単回帰分析を行う。（表16）

表 16 単回帰分析結果

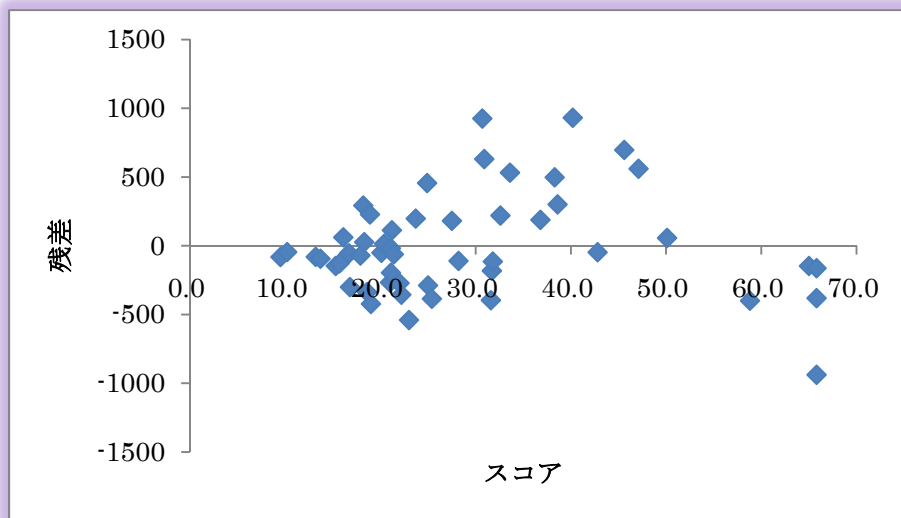
回帰統計	
重相関 R	0.815671
重決定 R2	0.665319
補正 R2	0.658488
標準誤差	372.7135
観測数	51

分散分析表					
	自由度	変動	分散	観測された分散比	有意 F
回帰	1	13531450	13531450	97.40785742	3.11E-13
残差	49	6806854	138915.4		
合計	50	20338304			

	係数	標準誤差	t	P-値	下限 95%	上限 95%	下限 95.0%	上限 95.0%
切片	350.5973	114.9898	3.048941	0.003697244	119.5166	581.678	119.5166	581.678
スコア	34.61629	3.507386	9.869542	3.10743E-13	27.56794	41.66465	27.56794	41.66465

表16の回帰統計決定係数によると、邦画51作品からスコアリングした数値とコンテンツ収益のサンプル精度は、満足できる範囲であった。スコアの残差ばらつきもあり、VRA曲線の算出データとして有意であることを示した。（図38）

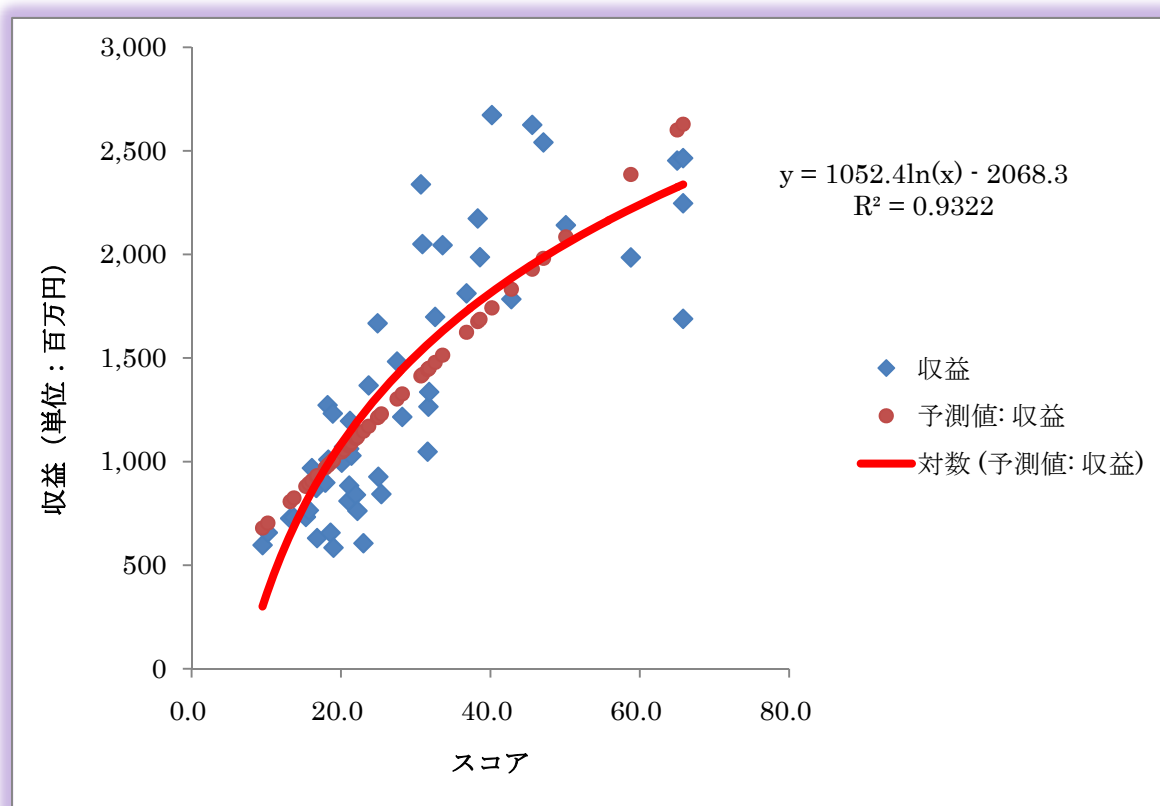
図 38 スコアの残差グラフ



過去3年間の邦画実績データから、データマイニングのために通常の映画興行と異なる17作品を除き、51作品をVRAモデル式でスコアリングして、コンテンツ収益との関係について回帰分析手法を利用して、多変量解析を行った。サンプルデータとして、適切であったので、VRAモデル式から適切な価値評価スコアが算出されていることが確認できた。

次に、VRA曲線については、回帰分析のスコア観測値を散布図にして、対数近似値曲線を算出して格付け変換のための変換軸とする。(図39)

図 39 VAR 曲線の算出



第8章 コンテンツの資産評価手法の考察

8.1 検証方法

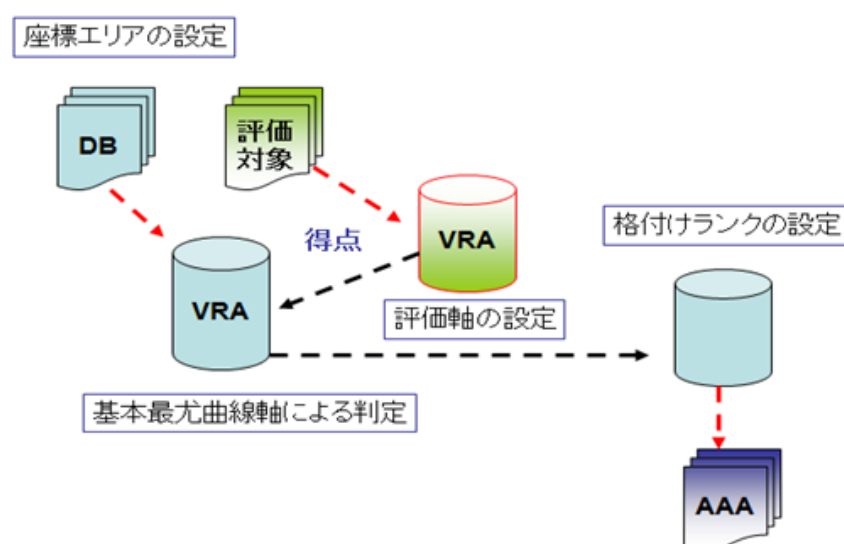
過去3年間の邦画劇場映画事業の収益履歴から、格付けの転換軸となるVRA曲線を算出することで、資産評価対象である劇場映画コンテンツを実際にスコアリングして格付けを行う。格付け符号の定義を既に行っているが、VRA曲線によって決定された格付け軸の符号レベルは、適切な格付けになっているかチューニングを行う必要がある。

第4章のワンソースマルチユースによるコンテンツ市場の創出構造を詳しく調査・解析しているので、その収益構造のデータで検証を行う。

検証方法は、評価対象とするコンテンツについて、VRA曲線を算出したスコアリングと同様に価値モジュールの評点を行う。そして、VRAスコアをVRA価値評価モデル式から算出して、VRA曲線によって格付け転換を行う。

実際には、次のような段階を経るが、VRA曲線が評価する環境に合致していないと不整合となるので、最新のデータベースによるVRA曲線の更新が必要となる。(図40)

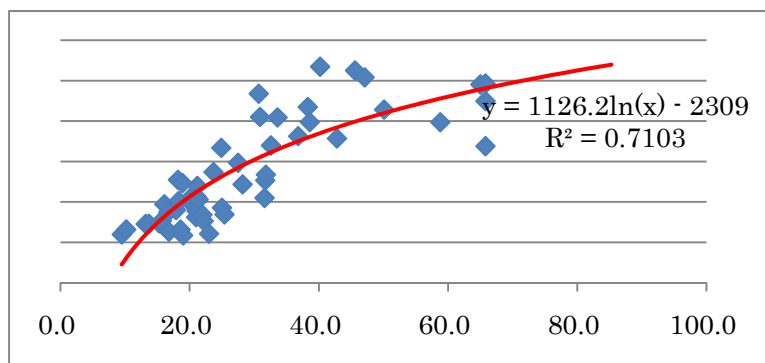
図 40 VRA システム構成



8.2 コンテンツの資産評価手法による格付け

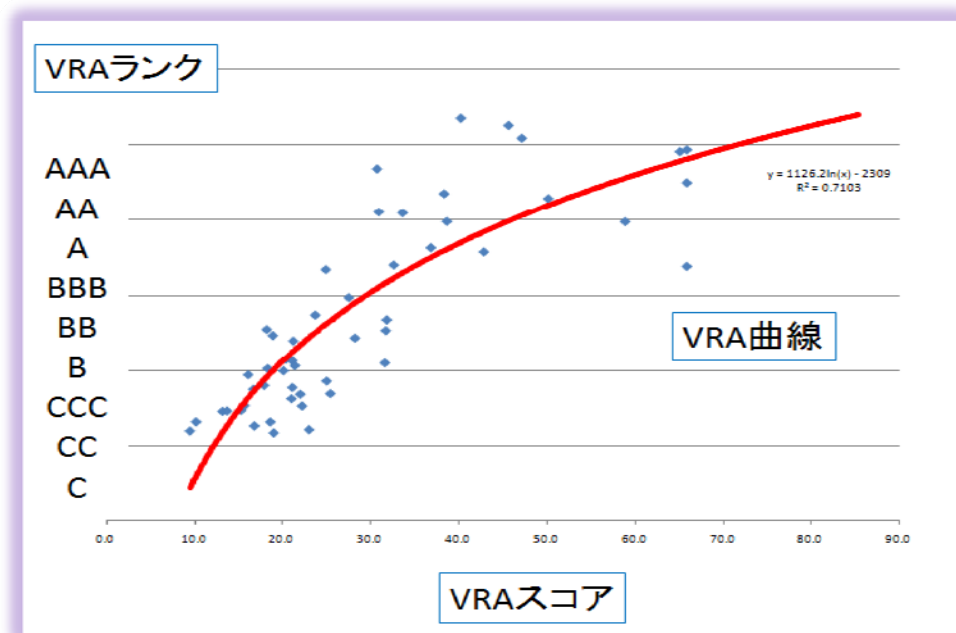
第8章で算出した VRA 曲線が、容易に算出分析するために、スコア観測値グラフからではなく、回帰方程式の精度が多少変動するが分散図から対数近似値曲線を算出し、次の VRA スコアボード表示に置き換える。(図 4 1)

図 41 VRA スコアボード



そして、VRA による格付け符号を AAA～C まで設定して、VRA スコア格付け転換ボードとして、VRA 格付けの変換ツールとする。(図 4 2)

図 42 VRA スコア格付け転換ボード



(筆者が過去3年間の邦画事業データから算出した VRA 曲線をもとに作成)

第4章でコンテンツ格付け符号の定義をおこなったが、符号自体に厳密な境界線を設けるのはコンテンツの不確実性から難しいので、符合の中間に格付けが位置した場合には、実際の企業格付けと同様に＋や－の数で決定する。符合は次のように定義する。

(表17)

表 17 コンテンツの格付け符号と定義 (第4章 表5と同じ)

符 号	定 義
AAA	コンテンツ価値は最も高く、多くの優れた要素がある。
AA	コンテンツ価値は極めて高く、優れた要素がある。
A	コンテンツ価値は高く、部分的に優れた要素がある。
BBB	コンテンツ価値は十分であるが、環境が大きく変化する場合、注意する要素がある。
BB	コンテンツ価値は問題ないが、環境が変化する場合、十分に注意する要素がある。
B	コンテンツ価値に不安があり、注意すべき要素がある。
CCC	コンテンツ価値は低く、またはその懸念が強い。二次利用について十分な利用が見込めない可能性がある。
CC	コンテンツ価値は低く、その懸念が極めて強い。二次利用について見込めない可能性がある。
C	コンテンツ価値はなく、二次利用についても見込めない。

各符号間のランクについては、企業格付けと同様に「+」「++」「-」「--」で調整する。

ex) 「AA+」「AAA-」「BBB+」「CCC+」

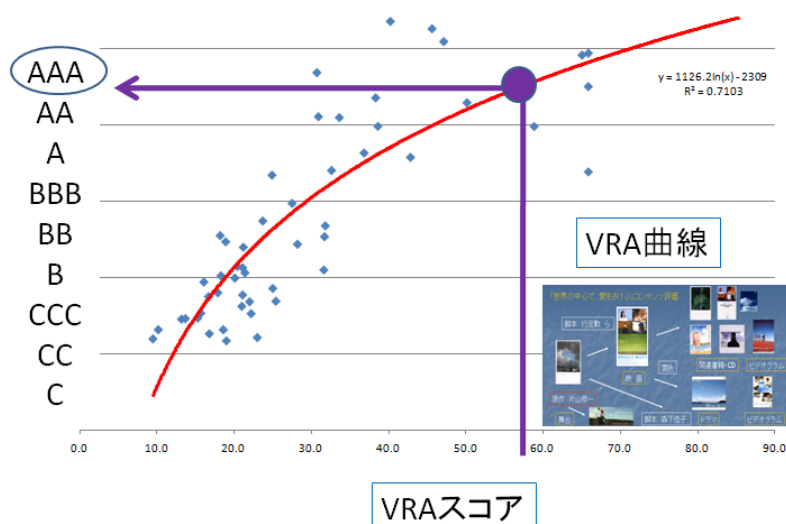
8.3 VRA 資産評価手法の検証

VRA スコア格付け転換ボードを検証するために、第4章(研究3)でコンテンツの波及効果が認められる事例として扱った劇場映画3作品について、検証する。

(1) 200 億円の市場創出をした大ヒット劇場映画『世界の中心で、愛をさけぶ』の事例。

『世界の中心で、愛をさけぶ』	製作費	4.0	収入	ポイント	58.6
価値モジュール(CM)(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
プロデューサーの人数	2人標準	5	3	1.50	
プロデューサーの業種	業種実数	5	2	1.00	
プロデューサーの実績	なしは1	4	3	1.20	
権利プロデュース能力	資格有は4	4	1	0.40	
財務プロデュース能力	資格有は5	4	1	0.40	
合計		22	10	4.50	
価値モジュール(IV)(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
対象市場規模	2,000億標準	3	3	1.00	
スクリーン数	150館標準	5	2	1.11	
座席稼働率	30%は3	4	2	0.89	
マーチャンダイジング	有りは3	5	1	0.56	
インターネット配信	有りは3	3	1	0.33	
合計		20	9	3.89	
価値モジュール(RV)(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
映像著作権	著作権者は5	4	3	1.00	
著作隣接権	権利不行使5	4	3	1.00	
自動公衆送信権	未取得は1	3	2	0.50	
音楽原盤権	なし1	1	2	0.17	
収益配分	50%で4	3	2	0.50	
合計		15	12	3.17	
価値モジュール(OV)(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
ライセンス数	実数	5	3	1.25	
グローバル展開	国内だけ1	3	2	0.50	
プロダクトプレースメント	実数	1	2	0.17	
シリーズ化	有りは3	4	2	0.67	
スピンアウト数	実数	2	3	0.50	
合計		15	12	3.08	
価値モジュール(MV)(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
認知率	3	5	3	1.25	
視聴意欲度	3	4	3	1.00	
ムーブメント	3	5	2	0.83	
女性好感度	3	5	3	1.25	
視聴年齢制限	制限なしは5	5	1	0.42	
合計		24	12	4.75	

VRAランク

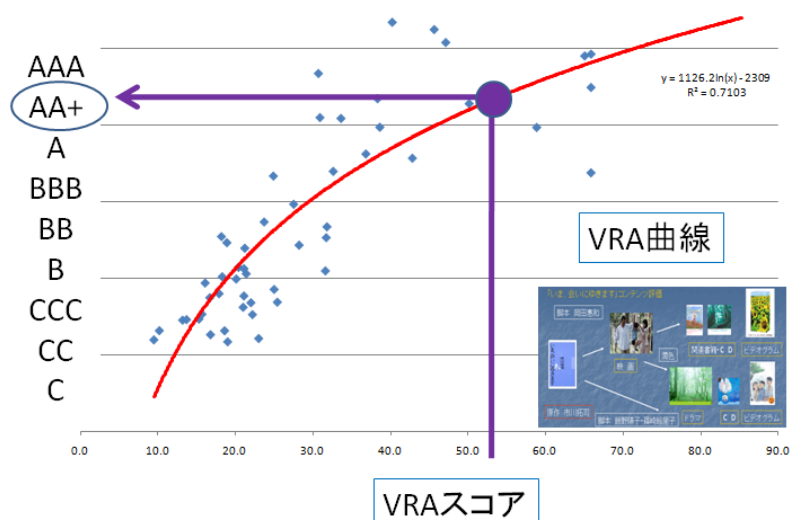


格付け評価は「AAA」となり、83億円の興行成績と同額のマーチャンダイジング事業収入があり、トリプルAに相応しいアウトカムが生じており、相当の資産価値として判断することができる。

(2)『世界の中心で、愛をさけぶ』の大ヒットを受けて、急遽製作された、同じ時代の流れを狙う100億円の市場を創出した劇場映画『いま、会いにゆきます』の事例。

『いま、会いにゆきます』		製作費	3.0	収入	51.3
価値モジュール(CMV)(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
プロデューサーの人数	2人標準	4	3	1.20	
プロデューサーの業種	業種実数	4	2	0.80	
プロデューサーの実績	なしは1	4	3	1.20	
権利プロデュース能力	資格有は4	4	1	0.40	
財務プロデュース能力	資格有は5	5	1	0.50	
合計		21	10	4.10	
価値モジュール(IV)(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
対象市場規模	2,000億標準	3	3	1.00	
スクリーン数	150館標準	5	2	1.11	
座席稼働率	30%は3	4	2	0.89	
マーチャндаイジング	有りは3	5	1	0.56	
インターネット配信	有りは3	3	1	0.33	
合計		20	9	3.89	
価値モジュール(RV)(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
映像著作権	著作権者は5	4	3	1.00	
著作権隣接権	権利不行使5	4	3	1.00	
自動公衆送信権	未取得は1	3	2	0.50	
音楽原盤権	なし1	1	2	0.17	
収益配分	50%で4	3	2	0.50	
合計		15	12	3.17	
価値モジュール(OV)(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
ライセンス数	実数	5	3	1.25	
グローバル展開	国内だけ1	2	2	0.33	
プロダクトプレースメント	実数	1	2	0.17	
シリーズ化	有りは3	3	2	0.50	
スピンアウト数	実数	1	3	0.25	
合計		12	12	2.50	
価値モジュール(MV)(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定	
認知率	3	5	3	1.25	
視聴意欲度	3	4	3	1.00	
ムーブメント	3	4	2	0.67	
女性好感度	3	5	3	1.25	
視聴年齢制限	制限なしは5	5	1	0.42	
合計		23	12	4.58	

VRAランク

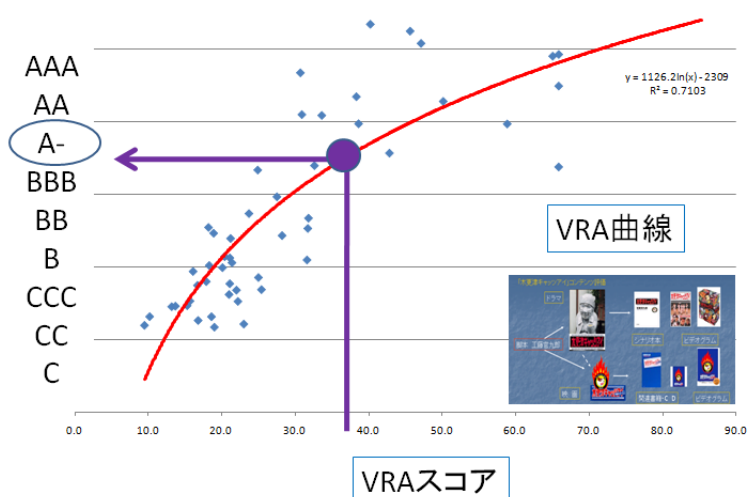


格付け評価は、「AA+」となり、48億円の興行成績と同額のマーチャндаイジング事業収入があった。コンテンツ価値の規模的にはトリプルAの半分となっているが、同じビジネスモデルでアウトカムが生じており、相当の資産価値として判断することができる。

- (3) テレビドラマ放送時から既にコアなファンが存在しており、映画化を期待され、60億円の市場を創出した劇場映画『木更津キャッツアイ』の事例。

『木更津キャッツアイ』	製作費	3.5	収入	37.2
価値モジュールCMV(Content Management Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定
プロデューサーの人数	2人標準	3	3	0.90
プロデューサーの業種	業種実数	3	2	0.60
プロデューサーの実績	なしは1	5	3	1.50
権利プロデュース能力	資格有は4	3	1	0.30
財務プロデュース能力	資格有は5	3	1	0.30
合計		17	10	3.60
価値モジュールIV(Industrial Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定
対象市場規模	2,000億標準	3	3	1.00
スクリーン数	150館標準	4	2	0.89
座席稼働率	30%は3	4	2	0.89
マーチャンダイジング	有りは3	5	1	0.56
インターネット配信	有りは3	3	1	0.33
合計		19	9	3.67
価値モジュールRV(Rights Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定
映像著作権	著作権者は5	4	3	1.00
著作隣接権	権利不行使は3	3	3	0.75
自動公衆送信権	未取得は1	1	2	0.17
音楽原盤権	なしは1	2	2	0.33
収益配分	50%で4	4	2	0.67
合計		14	12	2.92
価値モジュールOV(Outcome Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定
ライセンス数	実数	5	3	1.25
グローバル展開	国内だけ1	2	2	0.33
プロダクトプレースメント	実数	0	2	0.00
シリーズ化	有りは3	3	2	0.50
スピンアウト数	実数	1	3	0.25
合計		11	12	2.33
価値モジュールMV(Marketing Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	評点	ウエイト	評定
認知率	3	4	3	1.00
視聴者欲度	3	4	3	1.00
ムーブメント	3	3	2	0.50
女性好感度	3	5	3	1.25
視聴年齢制限	制限なしは5	5	1	0.42
合計		21	12	4.17

VRAランク



格付け評価は、「A-」で、15億円の小規模な興行成績であったが、マーチャンダイジング事業収入は、映画興行を上回る収入となった。テレビドラマから見ると二次利用が一次利用を上回ったケースで、Aスコアであることから、シリーズ化などで好循環の可能性のあるコンテンツ資産価値として判断ができる。

8.4 コンテンツの資産評価手法の検証結果

VRA スコア格付け転換ボードに検証コンテンツ事例のスコア数値を「当てはめる」前に、検証事例のコンテンツ力に格差があると懸念した。投資製作費や出演者、ファン層もそれぞれ異なるが、この3事例で検証した限りでは、格付け自体は各作品の規模に相応しい格付けランキングとなっており、現段階では VRA 曲線から導かれる格付けは適正であった。

また、VRA スコアのウェイトについて適切であるかどうかを検証するために、それぞれ異なるウェイト付けをシミュレーションした結果、ウェイト差が変わることにより、次のような設定ウェイトスコアと異なる不規則なスコアを示した。(表18)

「設定差0」は、ウェイトを全く考慮しなかった場合、「設定差1と2」は設定ウェイトに対して1と2の異なるウェイト差を置いたものであり、全てが設定ウェイトより低いポイントとなった。この傾向は、バリュー・ドライバーの評点と設定ウェイトの相関が合致していることを示すもので、それぞれの価値モジュールにおける設定ウェイトはドライバーにより異なり、現在の環境ではバランスよく設定されていることになる。(表18)

表 18 設定ウェイト変化によるスコアの変化

タイトル	設定ウェイト	設定対比	設定差0	設定対比	設定差1	設定対比	設定差2
『世界の中心で、愛をさけぶ』	58.6	>	54.0	>	51.1	>	52.6
『いま、会いにゆきます』	51.3	>	48.0	>	45.1	>	50.1
『木更津キャッツアイ』	37.2	>	33.7	>	30.9	>	33.6

ウェイト差0					ウェイト差1					ウェイト差2				
『世界の中心で、愛をさけぶ』 製作費 4.0 収入 ポイント 54.0					『世界の中心で、愛をさけぶ』 製作費 4.0 収入 ポイント 51.1					『世界の中心で、愛をさけぶ』 製作費 4.0 収入 ポイント 52.6				
価値モジュール(CMV)(Contents Management Value Driver)					価値モジュール(CMV)(Contents Management Value Driver)					価値モジュール(CMV)(Contents Management Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定
プロデューサーの人脈	2人標準	3	1	1.00	プロデューサーの人脈	2人標準	3	2	0.81	プロデューサーの人脈	2人標準	3	1	0.58
プロデューサーの業績	業績差なし	3	1	1.00	プロデューサーの業績	業績差なし	3	3	1.38	プロデューサーの業績	業績差なし	3	1	0.58
プロデューサーの支援	なしは1	4	1	0.80	プロデューサーの支援	なしは1	4	2	0.73	プロデューサーの支援	なしは1	4	1	0.44
権利プロデュース能力	買得率は4	4	1	0.80	権利プロデュース能力	買得率は4	4	2	0.73	権利プロデュース能力	買得率は4	4	3	1.33
財務プロデュース能力	買得率は5	4	1	0.80	財務プロデュース能力	買得率は5	4	2	0.73	財務プロデュース能力	買得率は5	4	3	1.33
合計		22		4.40	合計		22	11	4.45	合計		22		4.22
価値モジュール(BV)(Brands Value Driver)					価値モジュール(BV)(Brands Value Driver)					価値モジュール(BV)(Brands Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定
対象市場規模	2,000億標準	3	1	0.80	対象市場規模	2,000億標準	3	2	0.80	対象市場規模	2,000億標準	3	1	0.53
スクリーン数	150館標準	3	1	1.00	スクリーン数	150館標準	3	3	1.25	スクリーン数	150館標準	3	1	0.58
座席稼働率	30%は3	4	1	0.80	座席稼働率	30%は3	4	3	1.00	座席稼働率	30%は3	4	1	0.44
マーケティングダイジェスト	有りは3	5	1	1.00	マーケティングダイジェスト	有りは3	5	2	0.83	マーケティングダイジェスト	有りは3	5	3	1.87
インターネット配信	有りは3	3	1	0.80	インターネット配信	有りは3	3	2	0.80	インターネット配信	有りは3	3	3	1.00
合計		20		4.00	合計		20	12	4.08	合計		20		4.00
価値モジュール(RV)(Rights Value Driver)					価値モジュール(RV)(Rights Value Driver)					価値モジュール(RV)(Rights Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定
映像著作権	著作権行使は5	4	1	0.80	映像著作権	著作権行使は5	4	2	0.82	映像著作権	著作権行使は5	4	1	0.80
著作隣接権	権利不行使は5	4	1	0.80	著作隣接権	権利不行使は5	4	2	0.82	著作隣接権	権利不行使は5	4	1	0.80
自動公衆送信権	未取得は1	3	1	0.80	自動公衆送信権	未取得は1	3	3	0.89	自動公衆送信権	未取得は1	3	1	0.80
音楽著作権	なしは1	1	1	0.20	音楽著作権	なしは1	1	3	0.23	音楽著作権	なしは1	1	1	0.20
収益配分	50%は4	3	1	0.80	収益配分	50%は4	3	3	0.89	収益配分	50%は4	3	1	0.80
合計		15		3.00	合計		15	13	2.85	合計		15		3.00
価値モジュール(OV)(Outcome Value Driver)					価値モジュール(OV)(Outcome Value Driver)					価値モジュール(OV)(Outcome Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定
ライセンス数	変数	5	1	1.00	ライセンス数	変数	5	2	0.77	ライセンス数	変数	5	1	1.00
グローバル展開	国内だけは1	3	1	0.80	グローバル展開	国内だけは1	3	3	0.89	グローバル展開	国内だけは1	3	1	0.80
プロダクトプレス・ポイント	変数	1	1	0.20	プロダクトプレス・ポイント	変数	1	3	0.23	プロダクトプレス・ポイント	変数	1	1	0.20
シリーズ化	有りは3	4	1	0.80	シリーズ化	有りは3	4	3	0.82	シリーズ化	有りは3	4	1	0.80
スピンオフ数	変数	2	1	0.40	スピンオフ数	変数	2	2	0.31	スピンオフ数	変数	2	1	0.40
合計		15		3.00	合計		15	13	2.92	合計		15		3.00
価値モジュール(MV)(Marketing Value Driver)					価値モジュール(MV)(Marketing Value Driver)					価値モジュール(MV)(Marketing Value Driver)				
ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定	ドライバー	標準値は3	時点	ウェイト	設定
認知率	3	5	1	1.00	認知率	3	5	2	0.81	認知率	3	5	1	0.71
視聴率	3	4	1	0.80	視聴率	3	4	2	0.73	視聴率	3	4	1	0.57
ムーブメント	3	5	1	1.00	ムーブメント	3	5	3	1.38	ムーブメント	3	5	1	0.71
全体好感度	3	5	1	1.00	全体好感度	3	5	2	0.91	全体好感度	3	5	1	0.71
視聴年齢制限	制限なしは5	5	1	1.00	視聴年齢制限	制限なしは5	5	2	0.91	視聴年齢制限	制限なしは5	5	3	2.14
合計		24		4.80	合計		24	11	4.82	合計		24		4.66

ウエイト差0 『いま、会いにゆきます』		製作費	3.0	収入 ポイント	48.6
価値モジュールCMV(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
プロデューサーの人数	2人標準	4	1	0.80	
プロデューサーの業種	業種実数	4	1	0.80	
プロデューサーの実績	なしは1	4	1	0.80	
権利プロデュース能力	資格有は4	4	1	0.80	
財務プロデュース能力	資格有は5	5	1	1.00	
合計		21	5	4.20	
価値モジュールIV(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
対象市場規模	2,000億標準	3	1	0.60	
スクリーン数	150館標準	5	1	1.00	
座席稼働率	30%は3	4	1	0.80	
マーチャンダイジング	有りは3	5	1	1.00	
インターネット配信	有りは3	3	1	0.60	
合計		20	5	4.00	
価値モジュールRV(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
映像著作権	著作権者は5	4	1	0.80	
著作隣接権	権利不行使5	4	1	0.80	
自動公衆送信権	未取得は1	3	1	0.60	
音楽原盤権	なし1	1	1	0.20	
収益配分	50%で4	3	1	0.60	
合計		15	5	3.00	
価値モジュールOV(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
ライセンス数	実数	5	1	1.00	
グローバル展開	国内だけ1	2	1	0.40	
プロダクトプレスポイント	実数	1	1	0.20	
シリーズ化	有りは3	3	1	0.60	
スピンアウト数	実数	1	1	0.20	
合計		12	5	2.40	
価値モジュールMV(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
認知率	3	5	1	1.00	
視聴者欲求	3	4	1	0.80	
ムーブメント	3	4	1	0.80	
女性好感度	3	5	1	1.00	
視聴年齢制限	制限なしは5	5	1	1.00	
合計		23	5	4.60	

ウエイト差1 『いま、会いにゆきます』		製作費	3.0	収入 ポイント	45.1
価値モジュールCMV(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
プロデューサーの人数	2人標準	4	2	0.73	
プロデューサーの業種	業種実数	4	3	1.08	
プロデューサーの実績	なしは1	4	2	0.73	
権利プロデュース能力	資格有は4	4	2	0.73	
財務プロデュース能力	資格有は5	5	2	0.91	
合計		21	11	4.18	
価値モジュールIV(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
対象市場規模	2,000億標準	3	2	0.50	
スクリーン数	150館標準	5	3	1.25	
座席稼働率	30%は3	4	3	1.00	
マーチャンダイジング	有りは3	5	2	0.83	
インターネット配信	有りは3	3	2	0.50	
合計		20	12	4.08	
価値モジュールRV(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
映像著作権	著作権者は5	4	2	0.62	
著作隣接権	権利不行使5	4	2	0.62	
自動公衆送信権	未取得は1	3	3	0.69	
音楽原盤権	なし1	1	3	0.23	
収益配分	50%で4	3	3	0.69	
合計		15	13	2.85	
価値モジュールOV(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
ライセンス数	実数	5	2	0.77	
グローバル展開	国内だけ1	2	3	0.46	
プロダクトプレスポイント	実数	1	3	0.23	
シリーズ化	有りは3	3	3	0.69	
スピンアウト数	実数	1	2	0.15	
合計		12	13	2.31	
価値モジュールMV(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
認知率	3	5	2	0.91	
視聴者欲求	3	4	2	0.73	
ムーブメント	3	4	3	1.08	
女性好感度	3	5	2	0.91	
視聴年齢制限	制限なしは5	5	2	0.91	
合計		23	11	4.55	

ウエイト差2 『いま、会いにゆきます』		製作費	3.0	収入 ポイント	50.1
価値モジュールCMV(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
プロデューサーの人数	2人標準	4	1	0.44	
プロデューサーの業種	業種実数	4	1	0.44	
プロデューサーの実績	なしは1	4	1	0.44	
権利プロデュース能力	資格有は4	4	3	1.33	
財務プロデュース能力	資格有は5	5	3	1.67	
合計		21	9	4.33	
価値モジュールIV(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
対象市場規模	2,000億標準	3	1	0.33	
スクリーン数	150館標準	5	1	0.56	
座席稼働率	30%は3	4	1	0.44	
マーチャンダイジング	有りは3	5	3	1.67	
インターネット配信	有りは3	3	3	1.00	
合計		20	9	4.00	
価値モジュールRV(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
映像著作権	著作権者は5	4	1	0.80	
著作隣接権	権利不行使5	4	1	0.80	
自動公衆送信権	未取得は1	3	1	0.60	
音楽原盤権	なし1	1	1	0.20	
収益配分	50%で4	3	1	0.60	
合計		15	5	3.00	
価値モジュールOV(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
ライセンス数	実数	5	1	1.00	
グローバル展開	国内だけ1	2	1	0.40	
プロダクトプレスポイント	実数	1	1	0.20	
シリーズ化	有りは3	3	1	0.60	
スピンアウト数	実数	1	1	0.20	
合計		12	5	2.40	
価値モジュールMV(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
認知率	3	5	1	0.71	
視聴者欲求	3	4	1	0.57	
ムーブメント	3	4	1	0.57	
女性好感度	3	5	1	0.71	
視聴年齢制限	制限なしは5	5	3	2.14	
合計		23	7	4.71	

ウエイト差0 『木更寮キャッツアイ』		製作費	3.5	収入 ポイント	33.7
価値モジュールCMV(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
プロデューサーの人数	2人標準	3	1	0.60	
プロデューサーの業種	業種実数	3	1	0.60	
プロデューサーの実績	なしは1	3	1	1.00	
権利プロデュース能力	資格有は4	3	1	0.60	
財務プロデュース能力	資格有は5	3	1	0.60	
合計		17	5	3.40	
価値モジュールIV(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
対象市場規模	2,000億標準	3	1	0.60	
スクリーン数	150館標準	4	1	0.80	
座席稼働率	30%は3	4	1	0.80	
マーチャンダイジング	有りは3	3	1	1.00	
インターネット配信	有りは3	3	1	0.80	
合計		19	5	3.80	
価値モジュールRV(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
映像著作権	著作権者は5	4	1	0.80	
著作隣接権	権利不行使5	3	1	0.60	
自動公衆送信権	未取得は1	1	1	0.20	
音楽原盤権	なし1	2	1	0.40	
収益配分	50%で4	4	1	0.80	
合計		14	5	2.80	
価値モジュールOV(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
ライセンス数	実数	5	1	1.00	
グローバル展開	国内だけ1	2	1	0.40	
プロダクトプレスポイント	実数	0	1	0.00	
シリーズ化	有りは3	3	1	0.60	
スピンアウト数	実数	1	1	0.20	
合計		11	5	2.20	
価値モジュールMV(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
認知率	3	4	1	0.80	
視聴者欲求	3	4	1	0.80	
ムーブメント	3	3	1	0.60	
女性好感度	3	5	1	1.00	
視聴年齢制限	制限なしは5	5	1	1.00	
合計		21	5	4.20	

ウエイト差1 『木更寮キャッツアイ』		製作費	3.5	収入 ポイント	30.9
価値モジュールCMV(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
プロデューサーの人数	2人標準	3	2	0.55	
プロデューサーの業種	業種実数	3	3	0.82	
プロデューサーの実績	なしは1	3	2	0.91	
権利プロデュース能力	資格有は4	3	2	0.55	
財務プロデュース能力	資格有は5	3	2	0.55	
合計		17	11	3.35	
価値モジュールIV(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
対象市場規模	2,000億標準	3	2	0.50	
スクリーン数	150館標準	4	3	1.00	
座席稼働率	30%は3	3	3	1.00	
マーチャンダイジング	有りは3	3	2	0.69	
インターネット配信	有りは3	3	2	0.50	
合計		19	12	3.83	
価値モジュールRV(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
映像著作権	著作権者は5	4	2	0.62	
著作隣接権	権利不行使5	3	2	0.45	
自動公衆送信権	未取得は1	1	3	0.23	
音楽原盤権	なし1	2	3	0.45	
収益配分	50%で4	4	3	0.92	
合計		14	13	2.69	
価値モジュールOV(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
ライセンス数	実数	5	2	0.77	
グローバル展開	国内だけ1	2	3	0.45	
プロダクトプレスポイント	実数	0	3	0.00	
シリーズ化	有りは3	3	3	0.69	
スピンアウト数	実数	1	2	0.15	
合計		11	13	2.08	
価値モジュールMV(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	評価	
認知率	3	4	2	0.73	
視聴者欲求	3	4	2	0.73	
ムーブメント	3	3	3	0.82	
女性好感度	3	5	2	0.91	
視聴年齢制限	制限なしは5	5	2	0.91	
合計		21	11	4.09	

『エイタ差2 『木更寮キャッツアイ』		製作費	3.5	収入 ポイント	33.6
価値モジュールCMV(Contents Management Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	標準	
プロデューサーの人数	2人標準	3	1	0.33	
プロデューサーの業種	業種実数	3	1	0.33	
プロデューサーの実績	なしは1	5	1	0.56	
権利プロデュース能力	資格者は4	3	3	1.00	
財務プロデュース能力	資格者は5	3	3	1.00	
合計		17	9	3.22	
価値モジュールIV(Industrial Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	標準	
対象市場規模	2,000億標準	3	1	0.33	
スクリーン数	150館標準	4	1	0.44	
座席稼働率	30%は3	4	1	0.44	
マーチャンダイジング	有りは3	3	3	1.67	
インターネット配信	有りは3	3	3	1.00	
合計		19	9	3.89	
価値モジュールRV(Rights Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	標準	
映像著作権	著作権者は5	4	1	0.80	
著作隣接権	権利不行使5	3	1	0.60	
自動公衆送信権	未取得は1	1	1	0.20	
音楽原盤権	なし1	2	1	0.40	
収益配分	50%で4	4	1	0.80	
合計		14	5	2.80	
価値モジュールOV(Outcome Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	標準	
ライセンス数	実数	5	1	1.00	
グローバル展開	国内だけ1	2	1	0.40	
プロダクトプレスポイント	実数	0	1	0.00	
シリーズ化	有りは3	3	1	0.60	
スピンアウト数	実数	1	1	0.20	
合計		11	5	2.20	
価値モジュールMV(Marketing Value Driver)					
ドライバー	標準値は3	ポイント	ウエイト	標準	
認知率	3	4	1	0.57	
視聴者欲求	3	4	1	0.57	
ユーザビリティ	3	3	1	0.43	
衣飾情報価値	3	3	1	0.71	
視聴年齢範囲	制限なしは5	5	3	2.14	
合計		21	7	4.43	

第9章 結論

1. 個別研究結果

(1) 研究1 (第2章 コンテンツの資産評価)

コンテンツの資産評価手法として、伝統的な会計学のアプローチでは、事業評価が十分でないので評価領域に限界があった。但し、会計学の無形資産区分であるバリュー・ドライバーは、コンテンツ価値評価要素として整理が可能であり、次の3項目のバリュー・ドライバーとして集約できた。

- ①「ライツの取得」を集約した権利評価ドライバー
- ②「産業の特徴」を集約したコンテンツ産業特性ドライバー
- ③「受容の精度」を集約したマーケティング評価ドライバー

(2) 研究2 (第3章 知的財産の評価)

知的財産（特許・商標）の価値評価方法の試みはされているが、標準化されたものはなかった。その理由として、知的財産の価値は、普遍性・安定性について脆弱であり、将来の期待収益を定量化することが困難である点が挙げられる。特許権の価値評価の先行研究である広瀬らの特許評価モデル【PatVM】と、商用モデルである韓国ウィズドメイン社の公表している評価アルゴリズムは、コンテンツ評価モデルとしても利用できる項目を抽出した。

- ①【PatVM】からは、複数のバリュー・ドライバーを総合評価することを期待したキャッシュフロー・アプローチの有用性。
- ② 評価アルゴリズムからは、順位別等級（格付けランク）算出評価方法と項目別（ドライバー）の加重値の設計ポリシー。

(3) 研究3 (第4章 コンテンツ産業の評価モデル構造)

コンテンツは、複合的な価値であるが故に評価は難しいが、コンテンツの多様性を価値モジュールとして整理すれば定量化が可能であることが分かった。また、第4のバリュー・ドライバーとして、付加価値であるアウトカム・ロジックを加えた。そして、バリュー・ドライバーを寄与率によってウエイト評価し、価値モジュール

としてまとめ、その相互依存連携を評価要素として構築する設計ポリシーが固まった。

- ①「ライツの取得」を集約した権利評価ドライバー
- ②「産業の特徴」を集約したコンテンツ産業特性ドライバー
- ③「受容の精度」を集約したマーケティング評価ドライバー

追加する4番目のドライバーとして、

- ④「外部との接点」を集約したアウトカム評価ドライバー

(4) 研究4 (第5章 コンテンツ産業におけるエンタテインメントビジネスの特性)

コンテンツの評価要素を抽出するために、エンタテインメントビジネスとビジネスモデルについて定性的資料からバリュー・ドライバーを分析した。コンテンツ産業は相互依存連携による価値連鎖によりバリュー・チェーンが形成されている。

コンテンツは、文化産業としてコンテンツ単体の経済的価値だけではなく、周辺産業への経済的波及効果がある。特に映像ソフトは“**Trade Follows the Films**”といわれるように、映像に映し出されるものや、シンクロナイズーションされる音楽など、あらゆるものを包括的に輸出することができた。日本が取り組んでいるクール・ジャパン²⁰¹がそれにあたる。

さらに、コンテンツ産業の産業化に力を注いでいたのが映画会社であり、その映画会社で活躍した人物の自叙伝から、産業化施策に関するキーワードを抽出することができた。それをコンテンツビジネスのバリュー・ドライバーとした。

エンタテインメントビジネスにおいては、コンテンツの源流である著作物の著作権のマネジメントが不可欠である。コンテンツで利用する著作物の権利については、利用許諾が多ければ多いほど手続きが複雑になり、費用もかかる。一般的に広範囲の許諾を得れば、それだけ多くの対価を支払うことになる。また、権利取得の範囲によって事業展開も異なり、事業を伴わない権利取得はコスト増となり、権利がないのに事業展開を行うと権利侵害行為となる。

²⁰¹ クール・ジャパン (Cool Japan) 日本の文化面でのコンテンツ・ソフト領域が国際的に評価されている現象。

このような権利取得と事業展開について、シミュレーションを行った。エンタテインメントビジネスでは、初めてのポイント比較による可視化を試み、ライツマネジメントがバリュー・ドライバーとして、価値評価に影響することを実証した。

- ① 製作費をコントロールする「プロデューサー制度」の導入
- ② 社会の関心事を探る「マーケティング」の導入
- ③ 出演者と監督の評判による「スター制度」の導入
- ④ 取得権利範囲と事業展開による「ライツマネジメント」の導入

(5) 研究5 (第5章 複製芸術がもたらした生産性の向上)

複製芸術は、実演芸術の複製による大衆化という現象と、生産性の向上という産業構造の転換をもたらした。この現象について、ボウモルのコスト病研究の追試を日本映画産業で行うことで、コスト病回避のために施された生産性の向上という、バリュー・ドライバーを抽出した。

- ① 生産性の向上施策による産業化

(6) 研究6 (映像コンテンツ産業の経年的分析)

コンテンツを「生産」する映画産業とテレビ放送事業について、日米比較を行うことで、映像コンテンツ産業の経年的な特徴を捉えてコンテンツ事業におけるバリュー・ドライバーを探した。

日米の比較研究では、技術改革を経て産業化した米国と、戦後の技術移転による急激な産業化を促された日本とでは産業化のプロセスが異なる。撮影、放送、視聴機器技術においては、技術の標準化が普及に大きく寄与している。マネジメントという管理技術とマーケットの規模による収益の可能性をバリュー・ドライバーとして抽出した。

- ① 技術の標準化による設備の汎用性
- ② プロデューサーによるマネジメント力
- ③ コンテンツマーケットの規模
- ④ グローバルマーケット展開の可能性

(7) 研究7 (第5章 実務家によるコンテンツ価値評価の実態)

研究文献や調査資料と、実務感覚との乖離を避けるために、コンテンツ事業担当者、ならびにコンテンツ関係団体および行政官庁担当官の実務家12名にインタビューを行った。このフィールドワークを通じて、コンテンツの価値評価となる情報からバリュー・ドライバーの構成要素を把握した。

東宝副社長を務めた森岩雄氏のご子息である森伊千雄氏からは、プロデューサー制度を導入した同時の岩雄氏の苦悩について証言を得ることが出来た。安倍道典氏からは、大映社長永田雅一氏のもとで映画制作からテレビ映画制作へ業態変化させた当時の制作現場の課題を伺うことができた。

(8) 研究8 (第6章 コンテンツの価値評価モデル)

コンテンツの価値評価モデル式の要素として、バリュー・ドライバーを5つの価値モジュールにまとめて、バリュー・チェーンを構成した。評価モデル式のアルゴリズムは、ネットワークモデルを参考に多層型ネットワークでコンテンツのバリュー・チェーンネットワークモデルを設計した。

価値モジュールの評価方法については、できるだけ客観的に評価ができるように工夫したが、どうしても評点付けは人に頼らなければならない。そこで、国政選挙の当選確率推論で利用されているモデル・ベンチマークを設け、標準より「多い・少ない」で容易に判断できるようにした。バリュー・ドライバーの評点は、ウエイトパラメーターにより、ドライバーが価値モジュールに寄与する割合をウエイトによってコントロールすることとした。

本研究の最終目的である【コンテンツ価値評価モデル式 (VRA)】は、当初は予測分析専用ソフト「EViews6」を採用する予定であった。しかし、その後ニューラルネットワークモデルやベイジアンネットワーク構築支援システムの「BAYONET」など、確率伝搬アルゴリズムモデルが採用された。今後さらにシステム開発が進むことから、本研究では、基礎研究として利便性の良い Microsoft Office Excel 2007 を使用することにした。

(9) 研究9 (第7章 コンテンツの価値評価モデルの実装と結果)

VRAによるコンテンツの格付けは、格付け転換軸となるVRA曲線が必要となる。VRA曲線は、過去3年間の邦画実績をデータマイニングし、VRAモデル式によって算出した。VRAスコアをコンテンツ収益実績値と組み合わせ、回帰分析を行うことで対数近似値からVRA曲線を算出した。VRA曲線は、サンプルデータの $R^2=0.9322$ となり、信頼できる最尤値であった。

(10) 考察 (第8章 コンテンツの資産評価手法の考察)

研究8で設計した【コンテンツ価値評価モデル式 (VRA)】を研究9で実装稼働させて、VRA曲線を算出したVRAスコア格付け転換ボードからランクの格付けを行った。VRA格付けランクをY軸に持たせ、VRAスコアをX軸で読み、VRA曲線を転換軸として、評価したコンテンツ資産価値の格付けを行った。

検証コンテンツは、ワンソースマルチユース分析実績のある3つのコンテンツで検証した。VRAモデル式によるスコアから格付け転換した結果は、200億円規模の市場創造コンテンツが「AAA」、100億円規模のコンテンツは「AA+」、60億円規模のコンテンツが「A-」となった。

また、偶然の一致も検証するために、ドライバーの評点ウェイトを同じコンテンツで変動させて、格付け判定の信頼性を検証した。結果はいずれも低い格付けとなり、VRAが適正に格付けされていることを証明できた。

2. VRA の課題

コンテンツの資産評価手法としては、モデル式を設計しても価値要素となる価値モジュールのバリュー・ドライバー評定において、人的判断によって評点を付けることから主観的な観点を完全に払拭することはできなかった。しかし、確率推論では経験則も推論方法のひとつであり、コンピューターを稼働させるベイジアンネットワークモデルも人工知能モデルであることから、複数の専門家（その業務に就いている方で十分）によってその人的評価の精度を高めることができれば VRA の格付けの信頼度は高まり、より正確な価値評価が可能となる。

今後の研究課題として重要なことは、次の 2 点である。第一に、常に新しい変動情報を VRA 曲線に付与し、経済環境や法改正、時代推移によって VRA 曲線を変動させることが必要である。第二には、スコア評点の標準値や格付けランクのポジションを、期間や経済環境によって調整することが今後の課題として残った。

また、VRA 曲線を算出するにあたり、3 年間の邦画実績をデータマイニングした関係で、スコアの残差に偏りが発生したことから、全ての実績データを取り込むと VRA 曲線が多少変化する可能性があるのではとの指摘を受けた。今後の追加研究で確認する。

3. コンテンツの価値評価要素

本研究は、映像コンテンツの創成期から現代までの事業特徴を経年的に捉え、その評価要素からコンテンツの価値評価を行うための評価モデル式を設計することが目的であった。そのため、研究範囲はコンテンツ産業論から知的財産法、会計学、数理分析、評価手法分野におよぶ学際的な新領域の応用研究となった。

コンテンツの価値要素を数値化して、その要素数値が価値評価におよぼす影響を、どのような決定理論によって定量分析可能な評価モデルとして設計するのが研究の中心となった。特許権などの無形資産の価値評価は複数研究されていたが、コンテンツの価値評価の系統立った研究はこれまでなされておらず、コンテンツ流通において必須である価値評価を行い、さらに無体財としての資産価値評価を行った。

本研究を通じて、コンテンツの価値の評価が難しい理由としては、特許権などの知的財産のように評価要素が可視化されていないことが挙げられる。また、コンテンツ業界は未だに産業化されていないことも理由のひとつにある。コンテンツ産業は、それぞれのエンタテインメント分野で活躍しているプレーヤーの集団によって構成されており、それぞれが

独立分離しているため、産業構造の体をなしていないといっても過言ではない。唯一、長い歴史のある映画産業は、東宝の森岩雄らが生産性を上げるためにプロデューサー制度の導入に尽力したように、産業化に向けて映画会社の経営者によってプレーヤー同士で十分な連携が取れるようにコンテンツマネジメントを行っていた。

コンテンツの価値評価要素の抽出では、伝統的な会計学アプローチによる評価手法の中で、インカム・アプローチの DCF 法のように、将来の価値を現在の価値に割り引いて算出する方法がある。しかし、このアプローチはコンテンツ自体が不確定なものであり、不動産のように安定した財産ではなく、情報財として消費されるため不向きであった。

コンテンツの価値評価の先行研究については、海外で情報処理技術を使った映画のヒット予測が研究されており、予測レベルも実用段階にあった。日本における評価システムは民間企業がサービスを提供しているが、その仕組みは非公開となっているので、その全貌は入手できなかった。

コンテンツの付加価値を定量的に把握できる知的財産の価値評価ロジックとしては、アウトカムの概念が有用であった。これは、私的便益と社会的便益に整理する方法であり、アウトカムは外部と接触して与益が生まれるというロジックがコンテンツの付加価値を整理するうえで役立った。

特許などの知的財産の評価方法の多くは、価値としてバリュー・ドライバーに注目しており、権利以外にも事業化の評価が加えられている。知的財産権は利用しないと価値を生まないで、事業価値は評価のバリュー・ドライバーとしての評価スコアで大きなウエイトを占めることになると感じた。

コンテンツの価値評価の場合、ヒットしたものは加速度的に付加価値が増加するので、事前の予測は難しいものであった。その中でも、バリュー・ドライバーの組み合わせによるバリュー・チェーンが好循環を生むようにマネジメントすることで、付加価値が生まれる確率が高くなることに気づいた。バリュー・ドライバーについては、コンテンツ市場において、エンタテインメントビジネスの仕組みや著作権の利用範囲が事業価値に大きく影響を与えていることを確認した。

映画などの複製芸術がコンテンツ産業にもたらした影響は、労働集約性の高いコンテンツ業界に内在しているボウモルのコスト病を生産性の向上で回避した事実があった。ウィンドウの拡大はコンテンツ流通経路の拡大であり、そこには新旧メディアの興隆と衰退がある。これまでの日米のメディアを比較しても、大衆娯楽の流れはどちらも同じ道を辿っ

て来ている。但し、日本のコンテンツ産業は国内マーケットが中心であるが、米国はハリウッドの映画産業のように海外マーケットに向けてコンテンツが制作されている点が価値評価における規模の違いである。

また、コンテンツ業界の複数の実務家に対して、コンテンツ流通についてヒアリングを実施したが統一した見解を得ることはできなかった。この結果は、コンテンツ業界の価値観は一元的ではなく、複数の価値観を持つ多元的な集団によってコンテンツ産業が成り立っており、それだけコンテンツの価値要素も多く存在することが実証できた。

4. 価値評価モデルの設計

コンテンツの価値要素を抽出して、バリュー・ドライバーを価値モジュールにまとめた。その各価値モジュールを確率推論のアルゴリズムとしてモデル化を行った。コンテンツの多元的複合価値から多階層ネットワークモデルを参考にコンテンツの価値評価モデルを設計した。また、多様な分析手法があるが、実務的にはやはり人間の経験則による判断が確率推論としても有効であることがわかった。

コンテンツ評価モデルについては、何を主軸とするか悩んだが、コンテンツビジネスにおいて、やはり重要なものは利益であるので、コンテンツ制作費をネットワークの基盤として、それぞれの価値モジュールの受け皿とした。また、権利関係の価値モジュールは重要であることから、単独でかつ全体に影響をおよぼすように設計した。

価値モジュールの数値評定については、共通した評点方法でバリュー・ドライバーの種類も各5つに絞った。また、評定においては、標準値をベンチマークとして設定し、評定のばらつきが大きくならないようにした。いずれもエクセルで集計してスコアリングができるようにした。

VRA のポイントは VRA 曲線という過去実績をデータベースとして最尤曲線を作りあげることにある。その VRA 曲線が格付けランクと連動し、評価したいコンテンツの格付けランクが決定するので、重要な転換軸である。この VRA 曲線を算出するのにとび抜けたスコアを排除したことで、安定した VRA 曲線を表すことができた。実際に評価対象とする3つのタイプの劇場コンテンツを評価したところ、VRA スコアから VRA 曲線で転換して示した VRA ランクの格付けは、3つとも実際の事業評価に相当しており、コンテンツの価値評価からスコアリングされたコンテンツの格付け手法による価値評価の有用性が証明できた。

あとがき

1. コンテンツの資産評価とコンテンツ取引

本研究は、コンテンツを他の知的財産同様に評価することが出来ないかと考えたことから研究を始めた。コンテンツは創造するものであり、制作者の思想・感情を創作的に表現するものであると著作権法第2条1項1号にあるように、著作物であるコンテンツは多元的であり複雑な価値構造をしている。

本研究においては、形式的な数式論証によって価値評価モデルを論じるのではなく、実際に実務で活用できるロジックを立てることが、社会人院生の果たすべき課題であると心得て取り組んだ。そのために、コンテンツの持つ要素を丁寧に紐解き、その本質を掴むべく文化経済学や産業社会学、法学、会計学分野、人工知能分野であるニューロンやベイジアンネットワークに至るまで学際領域を幅広く追究した。

その成果として、概念だけに終わっていたコンテンツ評価手法であるバリュレーティング・アプローチ (Value Rating Approach) のモデル式を、本論文にて設計・実装・検証することができた。

コンテンツを資産として取り扱うメリットは、知的財産を組織的にマネジメントすることで、一の価値を大きく膨らますことができるからである。コンテンツが流通することで、文化的にも経済的にもあらゆる波及効果が期待できる。

コンテンツの取引において、日本では放送局のように制作者が伝達者も担っており、著作隣接権 (Certain rights called neighboring on copyrights) のように著作者と流通が強く結ばれてきた歴史がある。近年は、新たなウインドウである媒体が増えて、流通経路も多くの選択肢ができた。

米国では、シンジケートといわれるコンテンツ流通があり、フィン・シンルール (Financial Interest and Syndication Rule) やプライムタイムアクセスルール (Prime Time Access Rule: PTAR)²⁰²によってそのコンテンツ流通が加速された。日本では、1991年によりやく設立された民間衛星放送局²⁰³によって、放送番組の大量調達が始まった。それまで日本からも海外向けにコンテンツ販売を行っていたが、番組販売の最初は、1960年代

²⁰² それぞれ 1995 年と 1996 年に廃止されている。

²⁰³ 1991 年 4 月 1 日に日本衛星放送 (現・WOWOW) が民間で初めて衛星放送を開始した。

につくられた平井和正原作、桑田次郎キャラクターデザインによるアニメーション『エイトマン』であった。

『エイトマン』は、その後1987年に公開されたアメリカの映画『ロボコップ』や『ターミネーター』などに影響を与えたが、テレビ番組はもっぱらアメリカのファミリードラマが日本に流入していた。²⁰⁴当時の日本は、テレビは海外の番組を購入するものであり、映画は映画館で鑑賞するものと考えられ、日本の作品を積極的に海外へ売り込むことなど考えも及ばなかった。黒沢明監督の『羅生門』が1951年第12回ヴェネツィア国際映画祭でグランプリを受賞するまで、日本のコンテンツが海外流通することは少なかったと思われる。

このように、日本市場においては2002年の「知財立国宣言」以降、著作物であるコンテンツを知的財産として活用しようとしても、制作者や伝達者から容易に分離して流通することは難しい歴史があった。コンテンツを第三者と取引したり、コンテンツ製作に投資したり、コンテンツを保有する会社を評価する場合、コンテンツ資産価値が問われることになる。

2. VRA (Value Rating Approach) の成り立ち

コンテンツの資産評価に格付け手法であるVRAを用いた経緯は、社会人大学院である金沢工業大学大学院工学研究科（虎ノ門キャンパス）で、青山学院大学教授の菊池純一（KIT客員教授）から、知的財産の価値評価に関する講義を受けたことに端を発する。その講義でアウトカム・ロジックについて学んだのだが、このアウトカム・ロジックがコンテンツの価値評価にも使えるのではないかと考えた。当時、筆者の勤務先の同僚であった染谷昌嗣氏とテレビ番組の資産評価について取り組み、青山学院大学ビジネスロー・センターで独自の評価手法を考えたものが、「格付け」によるVRAコンテンツ評価手法であった。

放送は空気を売っていると言われるが、それがまさに「情報財」であり、掴みどころのないコンテンツなのである。コンテンツを「コンテンツ」と真正面から言い切る研究者が、筆者の指導教授である濱野保樹 東京大学大学院教授であった。コンテンツを価値評価するためには、「コンテンツ」を経年的にひとつひとつ丁寧に学ばなければならず、技術特許のように簡単には評価はできないことから、メディア環境学研究室に参加させてもらった。

本論文では、コンテンツの価値評価モデル式と一見無関係のような研究部分もあるが、

²⁰⁴ 1962年から東京放送（TBS）が放送を開始した青年医師のドラマの『ベン・ケーシー（Ben Casey）』は番組販売の初期にあたる。

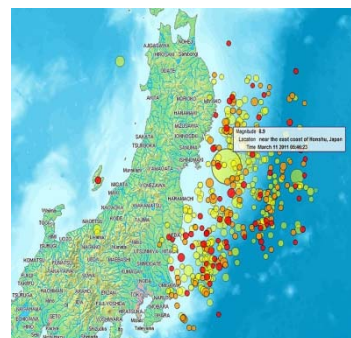
文化は産業革命以前から脈々と続いており、1960年代のボウモルのコスト病の研究でもおろそかにできない。ボウモルが調べたものを追試することから始めて、ようやくコンテンツ産業の全体が見えてきた。

研究の一環として世界に目を向けてみると、米国はもちろんのこと、フランスの文化政策においては並々ならぬ文化保護がなされていた。筆者は日本でもその文化価値を資産として評価しようとしたのであるが、なかなか文化産業の本質が見えず困っていたところ、意外にも日本の映画産業を担ってきた宝塚の創設者である小林一三や映画を産業化するために努力を惜しまなかった先達の記録が役立った。伝記には、価値評価のネットワークモデルなどは記載されていなかったが、映画事業の産業化に向けた取り組みが残っていた。

このような産業化の要素から、コンテンツの価値評価を抽出して、知的財産の価値評価手法を使い、コンテンツの価値モジュールを複数抜き出した。そして、ネットワークモデルを利用し、「暗黙知」を「形式知」にするために価値評価モデル式を設計した。高度なシステムプログラムより、人間のニューラルネットワークに依存する部分を残し、できるだけ客観的に、できる限り定量的に数値化できるように研究に取り組んだ。

3. 東日本大震災とコンテンツ

2011年3月11日14時46分にマグニチュード9.0の東北地方太平洋沖地震が起こった。翌日、TBC 東北放送の中継ヘリコプターからのライブ映像を見て、その被害の甚大さに衝撃を受けた。その後、福島第一原子力発電所の非常用電源が稼働せず、二次災害が発生した。その影響を受けて、首都圏の電力供給が不足して、計画停電の実施となり、交通機関や住居地エリアでの電力制限が行われた。



(出典：US. Geological Survey)

甚大な被災状況が明らかになって、海外からも“Pray For Japan”と支援の声が挙がった。励ましのメッセージはYou Tubeなどの動画サイトやSNSで海外からも数多く届けられた。「ミッフィー」の生みの親であるオランダのグラフィック・デザイナー、絵本作家であるディック・ブルーナ氏は、「涙を流すミッフィー」を新聞社に届けた。



あまり泣かない子ウサギのミッフィーが大粒の涙を流している様子には、キャラクターを通じてブルーナ氏の励ましのメッセージが込められている。「この涙には、被災された方々に対する深い悲しみと愛らしさが感じられる」と朝日新聞の記者は報じた（2011年3月27日朝日新聞朝刊）。

話さないキャラクターが、強いメッセージを我々に伝えてくれる。どうしてこの子ウサギが、大粒の涙を流すことで、深い悲しみと励ましのメッセージを伝えることができるのだろうか。これは、本研究の価値評価モデルでは及ばない、そして評価対象としてはいけない、コンテンツの未知なる事象であると思う。

4. 謝辞

本研究論文の執筆を終えて、皆様にご指導、助言、ご協力を頂いたことに関して、感謝の言葉を残したい。

コンテンツを資産として評価する手法について、アウトカム・ロジックという概念を与えて頂き、「格付け」で価値評価する手法である **Value Rating Approach (VRA)** へと導いてくださった青山学院大学法学部長、大学院法学研究科長の菊池純一教授には、青山学院大学法学研究科附置ビジネスロー・センターにおいて、本研究のアプローチを教示して頂いたことに心より感謝申し上げます。

本論文の中間審査において、論文審査委員会副査である東京大学大学院新領域創成科学研究科 岩田修一教授からは、学術研究として進めると同時に実社会においても利用することができる研究成果を目指すように助言を頂きました。社会人院生として、研究目的は実務に応用できる学術研究であることを再認識して、その後の研究に取り組みました。また、審査を引き受けてくださった大宮司啓文准教授からは論文構成について、広田光一准教授からは検証方法について、檜目雅准教授からは社会的意義について助言を頂きましたことに心から感謝を申し上げます。

私の指導教授である東京大学大学院新領域創成科学研究科 濱野保樹教授には、コンテンツ産業を学術的に分析する研究方法の指導を賜りました。それにより **VRA** の概念だけでは価値評価できなかったものが、コンテンツ産業の経年的分析と広く資料を収集することで、

コンテンツの価値判断要素を抽出することが可能となりました。また、社会人院生ゆえ、勤務後の夜や週末に演習指導の時間を割いて頂き、論文指導において早朝・深夜のメール送信の非礼をお詫びするとともに、丁寧なご対応とご指導を賜り、心より御礼申し上げます。

客員共同研究員の小泉（内田）真理子さんをはじめ、メディア環境学研究室のみなさんには、メディア環境及びソフトパワーに関する研究領域で基礎研究データを活用させて頂いたことに感謝致します。

実務家へのインタビューは、2年間の月日を要しましたが、みなさん快くインタビューを受けてくださり、貴重な実務情報を提供して頂きました。マインドベース株式会社（現 ジェネシス株式会社）の福島泰氏からは、研究用に限定して過去3年間の貴重な邦画データを提供して頂き、VRA 曲線の基本データとすることができました。このデータがなければ本研究は成り立たなかったものであり、研究へのご協力に深く感謝致します。

最後に、就学・通学に関して配慮して頂いた勤務先の人事部、職場の上司や同僚、コンテンツビジネスに関する知見を得た contents_future 研究会と交渉学倶楽部のメンバー、そして、あらゆる側面で支えてくれた家族に対して、その好意と協力に感謝致します。

以上

2011年5月15日 5:00AM @栗小屋

Environmental Consideration Paper

田中康之 文献表

【学術論文】

「モバイルエージェント機能を用いたコンテンツ配信監査システムの研究」

田中康之 2006 年 金沢工業大学大学院 修士学位論文（工学）

「メディア産業の変遷 ～映画産業とテレビ放送事業の日米比較研究」

田中康之 2008 年度 東京大学大学院 演習Ⅳ研究論文

【学会発表論文】

「P2P ファイルを監視するサイバーポリスシステムの提案」

田中康之、高桜淳一 2006 年度 情報処理学会 DICO2006 大会

「TV コンテンツの資産評価論理」

田中康之、染谷昌嗣、土屋雄大 2007 年度 日本知財学会 第 5 回学術発表会。

「コンテンツの資産評価手法の研究 ―創成からのアプローチ」

田中康之 2010 年度 日本知財学会 第 8 回学術発表

「コンテンツビジネスにおける交渉による経済波及効果の研究

―交渉による経済効果のシミュレーション」

田中康之 2010 年 日本交渉説得学会 第 3 回学術発表

【学会誌投稿論文】

[テーマ：知財の価値モジュール]

「コンテンツマネジメントの論理―TV コンテンツ資産評価への取り組み」

田中康之、染谷昌嗣 2007 年度 日本知財学会誌 第 3 巻第 2 号

[テーマ：交渉における創造的選択肢]

「コンテンツビジネスに関わる契約の創造的選択肢が戦略的な提携に及ぼす影響

―コンテンツマネジメントの交渉学」

田中康之 2010 年度 日本知財学会誌 第 7 巻第 2 号

【業務経験】

本研究と深く関わっているために、筆者のこれまでの実務経験を説明する。

1994年からテレビ局の営業部門でテレビ番組の提供営業、事業部門で映画製作およびマーチャндаイジングに関わり、現在は番組のライツマネジメントを行うメディアライツ部門に所属している。部署を横断した活動としては、ドラマになりうる原作を公募して、先ず「書籍化」を行って原作をつくり、それを「テレビドラマ化」および「ラジオドラマ化」し、予め権利者（原作者、脚本家、実演家）の権利処理（許諾）を得て衛星放送やインターネット配信、電子書籍などのマルチユース設計を行う業務を2度に亘り4年間主体的に関わってきた。²⁰⁵

コンテンツの取引については、コンテンツ流通がようやく活性化した現在でも、ライセンスを行うことはあってもコンテンツそのものの譲渡は稀である。取引があったとしても、事業会社の解散や経営難による売却であり、その場合でもコンテンツとしてではなく債権として評価されていることが多い。中小規模のプロダクションが製作したものは、実際「埋蔵」されているコンテンツも多く、コンテンツ市場で既に流通しているものは、流通機能の窓口がある一部分のコンテンツだけである。そのために、資産としての価値評価や流通促進するためのコンテンツの価値評価が求められている。その状況を現場での実務経験を通じて強く感じている。

【行政機関協力経験】

行政機関の要請により、各省庁の検討会および委員会に実務家の立場で参画した。

【経済産業省】2008年度 商務情報政策局文化情報関連産業課 諮問メンバーとして
コンテンツ活用型地域振興事業「ロケーション支援人材等コンテンツ人材育成事業」²⁰⁶
準備諮問部会にて、振興事業に向けた具体的なロケーション事例や振興のためには、実施能力のあるコンテンツ人材が不可欠であると意見を述べた。

【総務省】2006年度 総務省情報通信政策局コンテンツ流通促進室 参考人として
「コンテンツ取引市場の形成に関する検討会」²⁰⁷にて、参考人としてコンテンツ取引市場が形成されるために必要なコンテンツの権利処理の法的拘束状況を委員会に説明した。

²⁰⁵ TBS・講談社ドラマ原作大賞 <http://www.d-gensaku.jp/> (2011.03.22)

²⁰⁶ 経産省 <http://www.meti.go.jp/information/data/c90309ej.html> (2011.03.22)

²⁰⁷ 総務省
http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/joho_tsusin/policyreports/chousa/contents/pdf/061225_2.pdf (2011.03.22)

また、当該委員会でコンテンツの資産評価は必要であるが非常に難しいとの報告が事務局よりコンピュータープログラムの資産評価事例を挙げて報告があった。

【厚生労働省】 2009年～ 職業能力開発局能力評価課 検定試験委員として

厚生労働省管轄の国家資格「知的財産管理技能士（コンテンツ専門業務）」の試験委員を
検定試験指定実施先である一般社団法人知的財産教育協会から委託され、コンテンツに関する幅広い知識の普及に努めている。

【日本経団連】 2009年～コンテンツ・ポータルサイト運営協議会委員として

経済産業省の支援を受けて、著作権団体とコンテンツホルダーが海外へ日本のコンテンツを紹介するポータルサイト **Japan Content Showcase**²⁰⁸を運営。日本コンテンツの海外流通への取り組みを行っている。

²⁰⁸ Japan Content Showcase <http://www.japancontent.jp/> (2011.03.22)

参考文献表

【あ】

- ・荒井宏祐『テレビメディアの経済学』,創樹社,1995年。
- ・有馬哲夫『日本テレビとCIA - 発掘された「正力ファイル」』,新潮社,2006年。

【い】

- ・池上惇,渡辺守章(監訳) ウィリアム.J.ボウモル&ウィリアム.G.ボウエン(著)『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』,芸団協出版部,1994年。
- ・伊藤邦雄(編著)『無形資産の会計』,中央経済社,2006年。
- ・石村貞夫ほか『統計的推定と最尤法』,東京図書,2010年。

【う】

- ・上田拓治『検定と推定の解き方』,オーム社,2009年。
- ・内田(小泉)真理子「コンテンツ・ビジネス展開の波及効果モデル構築に関する研究」,東京大学博士学位論文,2006年。

【お】

- ・大前正臣,後藤和彦(訳) M.マクルーハン&E.カーペンター(著)『マクルーハン理論』,平凡社,2005年。
- ・小田切慎平(訳) ジェインスン.E.スクワイヤ(編)『映画ビジネス現在と未来』,晶文社,1999年。
- ・大平号声,栗山規矩『情報経済論』,福村出版,1995年。

【か】

- ・格付投資情報センター「月刊レーティング情報」,2007年6月号。
- ・川島伸子『コンテンツ産業論－文化創造の経済・法・マネジメント』,ミネルヴァ書房,2009年。

【き】

- ・企業会計基準委員会(ASBJ)『無形資産に関する論点の整理』,2009年。
- ・菊池純一(監訳) ゴードン.V.スミス&ラッセル.L.パール(著)『知的財産と無形資産の価値評価』,中央経済社,1996年。
- ・菊池純一,石井康之(監訳) R.ラズガイティス(著)『アーリーステージ知財の価値評価と価格設定』,中央経済社,2004年。
- ・菊池純一,大津山秀樹「知財アウトカムの質的管理方式の有効性テストについて」研究・技術計画学会 年次学術大会講演要旨集 第22巻,2007年,482頁。
- ・菊池純一「知財の価値モジュールについて」,日本知財学会誌 第3巻第2号,2007年。
- ・菊池純一「経営に役立つ知財戦略」,特技懇誌(特許庁技術懇話会) No255,2009年。
- ・木下栄蔵,大野栄治『AHPとコンジョイント分析』,現代数学社,2004年。

【け】

- ・経済産業省コンテンツグローバル戦略研究会「コンテンツグローバル戦略報告書 最終とりまとめ」,2007年,16頁。

- ・経済産業省「知的資産経営ポータル」。

http://www.meti.go.jp/policy/intellectual_assets/igi.html (2011.03.22)

- ・経済産業省 監修『デジタルコンテンツ白書 2010』,デジタルコンテンツ協会,2010 年。
- ・経済産業省「コンテンツ産業の成長戦略に関する研究会 報告書」,2010 年 5 月。
- ・経済産業省『『文化産業』立国に向けて - 文化産業を 21 世紀のリーディング産業』,2010 年 6 月。

【こ】

- ・厚生労働省白書（1955 年）労働経済。
<http://www.hakusyo.mhlw.go.jp/wpdocs/hpaa195501/b0047.html> (2011.3.22)
- ・小西貞則ほか『計算統計学の方法』,朝倉書店,2008 年。
- ・近勝彦「情報経済の基礎理論・情報財の流通と消費と価値を巡って」,小樽商科大学商学討
究,1998 年。
- ・後藤和彦,高儀進『人間拡張の原理』,竹内書店,1967 年。

【さ】

- ・笹岡邦明「日本映画における生産性の研究」,東京大学大学院修士学位論文,2008 年。
- ・佐々木基一（編集解説）ウォルター・ベンヤミン（著）『複製芸術時代の芸術』,晶文社,
2007 年。

【し】

- ・JDC『コンテンツビジネスの資金調達スキーム』,九天社,2004 年。

【す】

- ・菅谷実,中村清編著『映像コンテンツ産業論』,丸善,2002 年。
- ・菅谷実,中村清,内山隆『映像コンテンツ産業とフィルム政策』,丸善,2009 年。

【せ】

- ・全国朝日放送社史編纂部『テレビ朝日社史 ファミリー視聴の 25 年』,全国朝日放送,
1984 年。

【そ】

- ・総務省情報通信研究所（IICP）「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に関する調査研
究」,総務省,2008 年。
- ・総務省通信政策研究所（IICP）調査研究部「メディア・ソフトの制作及び流通の実態に
関する調査研究」118,2009 年 9 月。
- ・総務省情報通信研究所（IICP）「メディア・ソフト研究会報告書～ネットワーク流通が進
展し変貌するメディア・ソフト市場～」,2010 年,66 頁。

【た】

- ・高木久雄,高原宏平（訳）Walter Benjamin（著）『複製芸術時代の芸術』,晶文社,2007
年。
- ・多木浩二『ベンヤミン「複製技術時代の芸術作品」精読』,岩波書店,2006 年。
- ・高呂,富田,西岡「特許評価について」,沖テクニカルレビュー第206号Vol.73 No.2,
2006 年。
- ・高柳健次郎『テレビ事始』,有斐閣,1986 年。

- ・田中康之,染谷昌嗣,土屋雄大「TV コンテンツの資産評価論理」,日本知財学会 2007 年度 第 5 回年次学術研究発表会講演要旨集,254 - 257 頁。
- ・田中康之,染谷昌嗣「コンテンツマネジメントの論理 - TV コンテンツ資産評価への取り組み」,日本知財学会誌 第 3 巻第 2 号 Vol.3 No.2 2007 年,27 - 34 頁。
- ・田中康之「コンテンツビジネスにおける交渉による経済波及効果の研究－交渉による経済効果のシミュレーション」,日本交渉説得学会 2010 年度 第 3 回学術発表会予稿集。

【ち】

- ・知的財産本部「知的財産推進計画 2008 世界を睨んだ知財戦略の強化」,2008 年。
- ・中央青山監査法人『コンテンツビジネスの会計実務』,東洋経済新報社,2004 年。

【つ】

- ・月岡嘉男（訳）C.W.ツェーラム（著）『映画の考古学』,フィルムアート社,2009 年。

【て】

- ・出口亨,岸本光永（訳）M.C.スコット（著）『バリュー・ドライバー』,中央経済社,2000 年。
- ・デトロイト・トーマツ FAS 『M&A 無形資産評価の実務』,清文社,2006 年。

【と】

- ・土岐坤（訳）M.E.ポーター（著）『競争優位の戦略』,ダイヤモンド社,1985 年。
- ・東京放送社史編集室『東京放送のあゆみ』,株式会社東京放送,1962 年。

【な】

- ・内閣府知的財産戦略本部「知的財産推進計画 2010」。
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/2010chizaisuisin_plan.pdf (2011.03.22)
- ・中村力『定量分析』,日本実業出版社,2008 年。
- ・永田晃也,隅蔵康一（編集）『知的財産と技術経営』,丸善,2005 年。

【に】

- ・日本映画製作者連盟データベース。
<http://www.eiren.org/toukei/index.html> (2011.03.22)
- ・日本テレビ放送網社史編纂室『大衆とともに 25 年＜沿革史＞』,日本テレビ放送網,1978 年。
- ・日本不動産鑑定協会他『知的財産の適正評価システム』,住宅新報社,2008 年。
- ・日本民間放送連盟『民間放送十年史』,1961 年。

【は】

- ・林雄二郎『情報化社会』,講談社,1969 年。
- ・浜野保樹『表現のビジネス - コンテント制作論』,東京大学出版会,2003 年。
- ・浜野保樹『模倣される日本』,祥伝社,2005 年。
- ・浜野保樹『偽りの民主主義』,角川書店,2008 年。

【ひ】

- ・肥田野登『環境と社会資本の経済評価』,勁草書房,1998 年。
- ・広瀬義州,桜井久勝『知的財産の証券化』,日本経済社,2003 年。
- ・広瀬義州編著『特許権価値評価モデル』,東洋経済新報社,2006 年。

- ・姫野圭一「特許ビジネスの活性化に向けて」,知的資産創造,2003 年 7 月号。

【ふ】

- ・二村隆章(編著)『知的財産マネジメント』,商事法務,2005 年。
- ・福澤英弘,小川康『不確実性分析』,ファーストプレス,2009 年。
- ・文化庁著作物流通・契約システムに関する研究会『「著作物の流通・契約システム」の調査研究報告書2004』。http://www.bunka.go.jp/chosakuken/pdf/15_ryutuukeiyaku.pdf (2011.03.22)

【み】

- ・宮澤淳一『マクルーハンの光景 メディア論がみえる』,みすず書房,2008 年。

【も】

- ・本村陽一「ベイジアンネットワーク：入門からヒューマンモデリングへの応用まで」,産業技術総合研究所デジタルヒューマン研究センター,行動計量学会第 7 回セミナー,2003 年。<http://staff.aist.go.jp/y.motomura/paper/BSJ0403.pdf> (2011.3.22)
- ・本村陽一,岩崎弘利『ベイジアンネットワーク技術』,東京電機大学出版局,2006 年。
- ・森岩雄『映画製作の実際』,紀伊国屋書店,1976 年。

【や】

- ・安田秀穂『経済波及効果の算出』,学陽書房,2008 年度。
- ・山澤光太郎『格付けの実際知識』,東洋経済社,2003 年。
- ・山本大輔,森智世『知的財産の価値評価』,東洋経済社,2002 年度。

【よ】

- ・吉原健一『ブートストラップ法を用いたデータ解析』,培風館,2009 年。

【わ】

- ・渡邊俊輔『知的財産 戦略・評価・会計』,東洋経済新報社,2002 年。

[B]

- Baumol, William J. & William G. Bowen. *Performing Arts: The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, 1966.

[C]

- C'esar A. Hidalgo R, Alejandra Castro, Carlos Rodriguez-Sickert. (2006) .The effect of social interactions in the primary consumption life cycle of motion pictures. *Arxiv*

[G]

- Gordon V. Smith and Russell L. Parr. (1994) . “Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets” .

[H]

- Harold L. Vogel. (2007). *Entertainment Industry Economics-A Guide for Financial Analysis*, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.
- Hollywood Stock Exchange. (HSX) <http://www.hsx.com/> (2011.03.22)

[K]

- Kikuchi, J. (2005). Outcome Management of Intellectual Assets, *International Journal of Intellectual Property, Law, Economy and Management*, 1.

[M]

- Marshall McLuhan. (1964). *Understanding Media,-The Extensions of Man*, McGraw-Hill.
- Michael E. Porter. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, FREE PRESS.

[R]

- Ramesh Sharda, Dursun Delen.(2005). *Predicting box-office success of motion pictures with neural networks*, Oklahoma State University.
- Richard E.Caves.(2000). *Creative Industries*, Harvard University Press.
- Robert Sklar. (1994). *MOVIE-MADE AMERICA -A Cultural History of American Movies*, A Division of Random House, Inc.
- R. Razgairis (1999) . *Early-Stage Technologies: Valuation and Pricing*, John wiley & Sons, Inc.

[S]

- Sitaram Asur. and Bernardo A. Huberman.(2010), *Predicting the Future With Social Media*, Social Computing Lab.
- Stephen E. Siwek, *Copyright Industries in the U.S. Economy The 2003- 2007 Report.pp10-11.*

付 録

1. インタビュー調査

目的1として、本研究の提起するコンテンツの価値評価およびその「格付け」手法について、本研究の新規性、独創性、必要性を確認するために、コンテンツ事業担当者ならびにコンテンツ関連団体に対して下記の項目についてインタビューを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
2. コンテンツの流通で何が重要だと思いますか。
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
6. その他業態別質問

目的2として、書籍や伝記として残された記録の検証を補足するために、映画製作システムに関わる創成期の考え方とテレビ映画の黎明期の考え方について、「プロデューサー・システム」を導入して、映画の近代化に努めた森岩雄氏のご子息である森伊千雄氏と実際に執務体験された大映テレビの安倍道典氏にインタビューを行った。

2. インタビュー記録

(1) CS 衛星放送事業者

【インタビュー先】株式会社アニマックスブロードキャスト・ジャパン (Animax)

【日 時】2009年10月22日14:00～16:00

【場 所】本社 港区竹芝

【インタビュー】取締役副社長 佐々木朗氏

編成制作部 編成 前田志乃氏

この会社は、1998年5月20日アニメ専門チャンネル「アニマックス」を開局。「スカパーフェクTV!110」（現：e2 by スカパー!）にて有料放送を開始する。衛星放送局（CS放送）ならびにケーブルテレビ局などへのアニメーションを中心とした番組の委託放送事業を行っている。視聴可能世帯は、800万世帯を突破。アニメ関連商品のインターネット販売事業も行っている。主要株主は、株式会社ソニー・ピクチャーズ エンタテ

インメント、東映アニメーション株式会社。

C Sチャンネルとケーブルテレビ向けのコンテンツ放送事業者として、ヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。

- ・ S P E（ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント）とはコンテンツ供給面で連携しており、現状は満足している
- ・ ファーストウインドウ（例えば地上波放送番組）とは連携しなくても独立チャンネルなので問題ない
- ・ ファーストウインドウ（初回放送）のインターバル（放送期間）が短いと認知度は低い。
- ・ 収益の考え方は、月次ではなく1年単位で考えて、1年間の収益総面積を最大にすることを目標としている

2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。

- ・ ジェネレーションのバトンタッチ（多世代視聴）をどのようにつなげるかが難しく、最も重要な課題だと思う
- ・ おたく市場に向けてのコンテンツ制作は魅力的であるが、放送は一般市場を狙うべき

3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。

- ・ 番組は放送権を買うだけなので資産計上はしないので、資産評価の必要性はあまり感じていない

4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。

- ・ 編成担当者を含む数人で購入に値するコンテンツかどうかを評価し、判断している
- ・ 市場価格（通常の放送料であること）と人気のあるヒット作品かどうかを評価の1つの指標にしている
- ・ アニメ人気やDVDでの人気そして業界での人気を参考にしている

5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。

- ・ 買い付けの参考にはなと思う
- ・ 第三者の評価という点で興味がある

6. 業態別質問として、番組購入の基準はどのようにしていますか。

- ・ コアなファン層が支えているアニメ（『けいおん』など）は購入しない
- ・ 22歳～24歳が視聴対象の入り口と考えている
- ・ 既に Animax 設立時点で CATV にはキッズステーションとアニメチャンネルがあったので

CATV の番組基本メニューに入れなかった。チャンネルパワー（契約世帯数）をつけないと番組基本メニューに入れない

- ・番組基本メニューはスカパーで選ばれるチャンネルになること
- ・Animax の戦略としては、子供から大人ではなく、「大人から子供へ」。そのために、Animax では主な契約者が、現在 35 歳くらいの方が 10 歳の時に見たアニメを数多く放送し、ノスタルジー感を得られるような番組をラインナップしている

主力ラインナップ

70 年代アニメ 『ルパン三世』（旧東京ムービー〈現トムスエンタテインメント〉）

『ガンダム』（サンライズ）

80 年代アニメ 『ドラゴンボール』（東映アニメ）

90 年代アニメ 『キテレツ大百科』（旧東京ムービー〈現トムスエンタテインメント〉）

（2）映画製作会社団体

【インタビュー先】 社団法人 日本映画製作者連盟

【日 時】 2009 年 10 月 26 日 13：00～15：30

【場 所】 連盟事務所 中央区日本橋

【インタビュー】 事務局長 華頂尚隆氏

この団体は、昭和 20 年（1945 年）に「映画製作者連合」として発足し、昭和 32 年（1957 年）に「社団法人日本映画製作者連盟」と名称を変更し、平成 22 年（2010 年）より、「一般社団法人日本映画製作者連盟」となる。現在の会員社は、松竹・東宝・東映・角川映画の 4 社である。

映画製作全般の視点で、映画産業についてヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
 - ・デジタル化による違法ダウンロードによるデメリットが大きく、満足な状況とは言い難い
2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。
 - ・作品力（クオリティー）
 - ・ロコミ（話題、かつては劇場での行列）
 - ・脚本力（一次脚本をアレンジした二次脚本）
 - ・公開時期
 - ・監督力（ディレクターズシステム）

3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
- ・第三者の評価があればいろいろと事業が進めやすいと思う
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
- ・ポテンシャルの評価が必要だと思うので、検討している
 - ・シナリオアナリストの手法を利用できる
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
- ・作品の評価として使える
 - ・シネコンへ説明する際に、コンテンツの格付け評価があれば、作品力として説明できる
 - ・地方が強い作品は、都市部でも強い傾向があるので、そういった観点も格付けの評価基準として盛り込んだほうがいいと思う
7. 業態別質問として、番組購入の基準はどのようにしていますか。
- ・映画のヒットの法則は監督が脚本を練り、監督と脚本が一体となった作品であることだと思う。自社ではそうした作品を購入している
 - ・経年的に各種データを保存しているので、過去データから分析して決めている

(3) 映画会社

【インタビュー先】東宝株式会社

【日 時】2009年10月27日14:00～15:30

【場 所】本社 千代田区有楽町

【インタビュー】映像本部 宣伝部

映画宣伝企画室 プロデューサー 上田太地氏

東宝株式会社は、1932年阪急電鉄の小林一三によって「株式会社東京宝塚劇場」として設立される。現在の社名である「東宝」は、東京宝塚を略した名称。映画製作より映画の配給ビジネスに重点を置き、全国スクリーン数、3,396スクリーン（2009年12月末現在）の内、東宝系列は521スクリーン（2010年1月現在）で、日本最大の系列劇場数を持つ。2009年度の邦画興行成績上位20作品の内、16作品が東宝の配給した邦画であり、テレビ局と組む製作委員会が映画のヒットモデルとなっている。米国からプロデューサー制度を導入した元副社長の森岩雄氏は、映画会社の経営の近代化に大きく寄与した。

4 映画会社の中で、配給に特化した経営戦略をとり、ヒット作品の上位をほぼ独占して

いる映画会社としてヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足していますか。
 - ・デジタル化によってインターネットへの流通が始まったが、十分ではない。
2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。
 - ・作品上映のウインドウ（媒体）戦略
 - ・宣伝戦略として、一般宣伝広告は効果が薄い
 - ・口コミが一番
 - ・海賊版対策
 - ・大きな投資に対するリスクヘッジとして、できるだけ多く流通させる
 - ・長期間の上映はリスクヘッジにはならない
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じていますか。
 - ・投資家の視点として必要
 - ・財産である限り必要
 - ・資金調達のために必要
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
 - ・映画の価値評価は特にしていない
 - ・映画を観る人の趣味、嗜好などのマーケティング調査はしている
 - ・作品の海外での評価
 - ・換金性があるかどうか、流通性があるかどうかも重要なので評価基準の1つとして考慮している
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
 - ・リスクと評価は別物なので、価値を評価対象とする考えは正しい
6. 業態別質問として、映画のヒットの法則は何ですか。
 - ・ポケモンやコナンなどのヒット作も法則性を見いだすのは難しい
 - ・あえて言うなら、創造創作であること
 - ・時代性が強いこともヒットの一要因だと思う
 - ・配給エリアの人口分布がヒットに影響すると思う
 - ・支配人（30歳代）が劇場編成をコントロールしているので、支配人の目に留まること
 - ・映画興行は、首都圏よりも地方興行の影響が大きく、ヒットにつながるかどうかは、地方興行が鍵を握っていると思う

- ・原作のある映画作品は興行に強い

【インタビュー先】松竹株式会社

【日 時】2009 年 10 月 21 日 13 : 00～15 : 00

【場 所】本社 中央区築地

【インタビュー】映像本部 映像統括部

映像戦略室 下角哲也氏

プロデューサー 小林敬宣氏

松竹の歴史は、1895年に大谷竹次郎が「京都阪井座」を買収して創業、その後、兄の白井松次郎と1902年に「松竹合名会社」を設立する。1920年には、「松竹キネマ合名会社」にて映画製作を開始、「帝国活動写真株式会社」を経て、1937年に「松竹株式会社」を設立する。小津安二郎、大島渚や山田洋次監督を有し、1924年長らく蒲田撮影所の所長であった城戸四郎は、これまでのスター中心の映画作りから「監督第一主義」を掲げ、松竹映画の黄金時代を築いた。現在も映画製作に力を注ぎ、事業の近代化にともなって外部の人材を採用するものの、肝心の映画がヒットせず、早くから映画配給に特化した東宝との格差は開くばかりである。2009年にアカデミー賞を受賞した『おくりびと』は、松竹が配給のみ担当した。

映画製作から配給まで、製作リスクと配給ビジネスの両輪を続けている映画会社としてヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
 - ・海外向けの流通が十分ではない
 - ・バリアフリー映画（副音声・字幕付映画）を220万人向けに提供しているくらい
2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。
 - ・映画がヒットするかどうかが一番大事。興行が大ヒットか大ゴケかによって、その後の流通のすべてが決まるからである
 - ・重要なのはエンタテインメントの感動を、多くのバリエーションで観客に伝えることだと思う
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
 - ・第三者の評価として必要
 - ・資産としての評価より、資本から生み出される商品として評価したい

4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。

- ・興行の成功率についての事前評価は導入している
- ・ KDDI と産業技術総合研究所との開発した人口知能システムに松竹のマーケティングデータをインプットした「広告宣伝支援システム」を構築している
- ・興行成績が良いと、収入が増えるので結果的には資産になる
- ・マーケティングデータとして、トラッキング調査（インターネット）を日本人限定で4年前から実施しており、40万件のデータ蓄積がある
- ・定点評価のために、評価グリッド（人間が「何を知覚して」その知覚から「どのような理解をし」、そこに「どのような価値を見出して」いるのか、という生活者が持つ評価構造を明らかにし、視覚的に階層構造として表現することができる手法）を使いインタビューを行っている
- ・映画を観たいかどうか、また、どんな映画を観たいかを調査し、映画を定性的に評価して売上予測へとつなげている
- ・トラッキングリサーチを採用している
- ・ベイジアンネットワークモデル（人口知能）を使って、映画成績の予測をしている
- ・精度分析や売上予測などしているが、受け身であり誰かに指示するものではない
- ・収支検討表を作成している

5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。

- ・データベースとしては、マインドベース社のギャガのリンダシステムが有効だと思う

6. 業態別質問として、映画のヒットの法則は何ですか。

- ・ヒットするには人的ネットワーク（信頼関係）が必要
- ・DVD 収入依存の崩壊から、興業第一主義に戻る必要がある
- ・映画館はふたりで行くもので、ふたりで観る作品を作れば売上げは2倍となる
- ・テレビ局とコラボレーションすることが宣伝効果からヒットにつながる
- ・合作によるアジアへの進出

【インタビュー先】角川映画株式会社（現 角川書店）

【日 時】2009 年 10 月 23 日 10：00～11：30

【場 所】本社 千代田区紀尾井町

【インタビュー】企画製作部 部長 土川勉氏

角川映画の第一作目の映画は、1976年の『犬神家の一族』で、当時角川書店社長であった角川春樹が、角川文庫を利用した販売促進のために自ら角川文庫の原作を映画化したメディアミックスである。「読んでから見るか、見てから読むか」という当時の宣伝キャッチコピーは、このメディアミックスを表している。大量のテレビCMと破格値の製作費は、日本の映画相場を大きく変えてしまった。当初、角川書店自体は映画会社ではなく、映画関連事業を行っていたのは、その中のエンタテインメント事業部であった。2002年に大映の作品資産とスタジオ事業を買い取り、「角川大映映画」を設立して名実ともに映画会社となる。2005年には「日本ヘラルド映画」を買収して、「角川ヘラルド映画」を経て、2007年には「角川映画」と社名変更した。（2010年に「角川書店」に変更）

書籍販売事業から映画産業に乗り出し、その流通改革を自らのリスクで行い、最終的には映画会社と同じ組織を持つに至ったエンタテインメントビジネス事業会社としてヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
 - ・映画会社として映画を製作することが最も大事なことであり、コンテンツ流通はその結果としてついてくるものである
 - ・角川春樹流に言うところ「読むか、見るか」のダブル流通を進めている
2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。
 - ・ヒットさせること
 - ・リスクの分散
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
 - ・映画会社としては、作品の評価が資産評価だと感じている
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
 - ・コンテンツの価値を正しく評価する方法がないのではないかなと思う
 - ・興行の成功と作品の評価が、その作品の資産評価につながっている
 - ・作品のクオリティーも評価のひとつとしている
 - ・『蒲田行進曲』のような上映してから興行成績が伸びる作品が良い（『蒲田行進曲』の上演は、前半より後半の方が人気あった）

- ・予測興行成績（配給収入）から制作費＋P&A の減算で採算を算出し、それを作品の価値評価の指標としている

5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。

- ・第三者による格付け評価の意見はあっても良いと思う
- ・自社独自の評価付けも必要だと感じる

6. 他業態別質問として、映画のヒットの法則は何ですか。

- ・ヒットの法則はないのではないかと思います
- ・主に「口コミ」がヒットにつながる
- ・まだ、ヒットするかどうかは、いまだ勘に頼っている部分が多いと感じる
- ・法則はないが、時代、ストーリー、著名な原作、人気のある俳優、有名な監督が参加する映画はヒットする
- ・テレビのヒット番組の映画化
- ・プロデューサーが全責任を持つ作品はヒットすると思う

【インタビュー先】ワーナー エンターテイメント ジャパン株式会社

【日 時】2009 年 10 月 23 日 14 : 00～15 : 30

【場 所】WARNER BROS. STUDIOS 港区日比谷

【インタビュー】ローカルプロダクツ 渉外・法務担当部長 清水文緒氏

1993年にマイカルとの合併事業として、日本では本格的なシネマコンプレックス事業に参入し、ワーナー・マイカル・シネマズを設立。コンテンツ確保のために邦画事業を立ち上げ、2006年『デスノート』の大ヒットを契機に邦画に本格参入した。リスクが少ないテレビ局との制作委員会作品の配給が主流であるが、将来は邦画製作を行い海外へも頒布する予定がある。

外資系映画会社として、洋画のコンテンツ流通を先に整備して、その後に邦画ビジネスにも参加するグローバルな映画会社としてヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。

- ・デジタル利用が進んでいない（洋画は進んでいる）
- ・細切れ契約で、流通のための整合性がとれていない（原作契約は、たった5年足らず）

2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。

- ・ウインドウの間をあけるとロスとなるので、あけないことが重要である
- ・長い目で見ること（ロングテール）

3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
- ・ワーナーの場合は、資産評価より日本で興行収入をあげることが重要
 - ・興行が成功することが価値とみている
 - ・日本マーケットから世界に飛び出せるかどうかを評価する必要性はあると思う
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
- ・肌感覚でコンテンツ評価をしている
 - ・日本マーケットで製作したものを世界に配給することに重点を置いている。世界で認められれば、それがコンテンツの価値評価を高めると思うから
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
- ・考え方としては、これまでにないおもしろい考え方だと思う
6. 業態別質問について、映画のヒットの法則は何ですか。
- ・ヒットの定義は社会現象にすること（ジェイム・パトナー）
 - ・「必ず観る人」と「評判を聞いて観る人」がいることが、ヒットにつながる
 - ・何かのキッカケで、「やっぱり見ておかないと」と感じさせること

（４）映画マーケティング会社

【インタビュー先】 マインドベース株式会社（現 ジェネシス株式会社）

【日 時】 2010 年 2 月 9 日 14：00～15：30

【場 所】 本社 港区赤坂

【インタビュー】 執行役員 リサーチ&マーケティング 福島泰氏

マインドベースは、2003年に設立した映画買い付けのマーケティング会社であったが、2007年にUSENの子会社化により分離独立した。1986年に設立された、映画買い付け・配給や版權管理を行う「ギャガ・コミュニケーションズ」が、採用していた「LINDA」というデータベースマーケティングと、「ADAM」というマーケットサーベイ手法を使うシステムを運用している。

外国映画の買い付け専門会社として、映画の購入判断基準に定量化分析手法を用いた。買い付け交渉や日本マーケットという定性的な要因で成果が出なかった映画会社から、マーケティング専門としてスピンアウトしたマーケティング会社としてヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
 - ・もっと流通することが必要と考えている
2. コンテンツの流通で何が重要だと思いますか。
 - ・コンテンツの持つパワーを客観的に数値化されたものをつくることが重要だ
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
 - ・お金を掛ける以上評価ニーズはある
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
 - ・作品鑑定モデルが見えるようにしている
 - ・現在のマーケットでは、海外映画は買い手市場なので検証の必要なし
 - ・プロダクツリスク計算は過去（1985年～）の実例より重回帰分析をしている
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
 - ・二次利用が中心になると、一次利用のリスクを負う人がいなくなるのではないか
 - ・映画は現状興行より二次利用の DVD 販売の規模が大きいですが、縮小の傾向があるのでウエイトは低くなる
6. 業態別質問として、映画のヒットの法則は何でしょうか。
 - ・視聴意欲度40%以上で「認知」され、60%で「社会現象」化となり大ヒットする
 - ・邦画の興行収入10億円＝「大ヒット」は間違い。配給収益で考える必要がある
 - ・観客ターゲットを絞ることが必要
 - ・ターゲットとなる層の60%を獲得すると、飛躍的に評価が上がり、ヒットにつながる
 - ・シネコンになり、スクリーン数より公開席数、上映回数などがヒットの鍵を握っていると思う
 - ・試写会の評判は無料なので、偶像を創りあげる危険性があるので注意が必要
 - ・実際にお金を支払って観た人がヒット作品を作る

(5) コンテンツ政策行政

【インタビュー先】経済産業省

【日 時】2009 年 10 月 27 日 16 : 00～17 : 00

【場 所】本省 千代田区霞が関

【インタビュー】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）
課長補佐 高柳大輔氏

商務情報政策局は情報通信産業、商業、流通業などを所管する部署である。文化情報関連産業課は、通称「メディアコンテンツ課」言われており、コンテンツ産業政策を所轄している。日本のコンテンツ産業政策の推進管轄部署として、評価手法についてインタビューを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
 - ・コンテンツの流通というものは、ただ単にテレビ番組を流せば良いというものではないことは理解した
2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。
 - ・ネット流通にふさわしいコンテンツであること
 - ・流通側のインセンティブ
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
 - ・コンテンツを資産評価するのは、構造的に難しいが、ビジネスの世界では必要とされると思う
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
 - ・二次利用とコンテンツが利用されるべき属性について考えている
 - ・シンジケートのようなコミュニティの必要性を感じている
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
 - ・潜在的価値のようなものを評価するには便利
 - ・評価手法が標準化されれば、マーケットで利用できる
6. 業態別質問として、映画のヒットの法則は何ですか。
 - ・ドラマで人気だった番組の映画化

【インタビュー先】文化庁長官官房 著作権課

【日 時】2010年2月9日 11:15～12:30

【場 所】本庁 千代田区霞が関

【インタビュー】文化庁長官官房著作権課

著作物流通推進室長 川瀬真氏

(現職、横浜国立大学大学院 国際社会学研究科 教授)

文化庁長官官房は、文部科学省の外局で、著作権課は著作権の保護を管轄している。著作物流通推進室は、著作権を保護しつつ、コンテンツ流通のための政策を検討する部署。

日本のコンテンツの流通を著作権等の保護をしつつ、推進する行政機関としてヒアリングを行った。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
 - ・満足していないというべき立場
2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。
 - ・使いまわしより、オリジナルコンテンツの製作が重要
 - ・コンテンツホルダーの末端価格の決定権がないと、アメリカの音楽配信ビジネスのように市場が崩壊する
 - ・契約より二次利用運用ルールで対応すべき（米国は契約完結型、日本は別途協議型）
 - ・制度で補完（「ネット法」に対する「権利処理機構」の設立）
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
 - ・資金調達において必要と感じる
 - ・流通取引における算出基準として必要と言われている
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
 - ・コンテンツの評価の定義が可能なのかわからない
 - ・コンテンツの「不確実の事象」をどのように反映するのか難しい
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
 - ・第三者の評価基準としては利用可能だと思う
 - ・コンテンツ業界以外の業界にも利用

(6) 放送事業者団体

【インタビュー先】 社団法人 日本民間放送連盟

【日 時】 2009 年 11 月 2 日 13 : 15 ~ 14 : 30

【場 所】 連盟事務所 千代田区紀尾井町

【インタビュー】 専務理事 玉川寿夫氏

理事待遇事務局次長兼デジタル推進部長 大寺廣幸氏

研究所 主任研究員 木村幹夫氏

1951年に、日本初の民間放送として予備免許を受けたラジオ16社が任意団体としての創立を決議・発足した連盟。民放共通の問題を処理し、公共的使命達成を目的とした社団法人である。現在の会員社数は、202社。著作権利権団体と民放との団体交渉窓口である。また、放送倫理水準の向上をはかり、放送事業を通じて公共の福祉を増進することも目標としている。

1. コンテンツ流通の取り組みが進んでいますが、満足されていますか。
 - ・放送事業者は満足しているが、それ以外の人満足していない
2. コンテンツ流通で何が重要だと思いますか。
 - ・コンテンツ設計として、アナログからデジタルへの利用拡大
 - ・コンテンツ流通促進により、総務省（文化庁）の権利と経産省の利益の不一致の解消
 - ・マーケットの需給バランスの解消（ソフト不足）
 - ・IP マルチキャストにおけるディストリビューターの統合化
3. コンテンツを資産評価する必要性を感じますか。
 - ・評価するのは分かるが、何に利用するのかわからない
 - ・企業としてはあった方がよいのではない
4. コンテンツの価値評価について何かされていますか。
 - ・特別何もしていない
5. コンテンツの「格付け」評価手法についてどのように感じますか。
 - ・目的変数の定義が必要
 - ・償却済み資産の活用をする際に、コンテンツの善し悪しを格付け評価によって捨拾選択できる
 - ・各社の評価基準に基づいて資産投下指標となるのではない

- ・ファイナンストライアルの指標となるのではないか

6. 他業態別質問について、ウインドウ増加による番組の価値は増大しましたか。

- ・増えているが測定はしていない
- ・マルチウインドウとなり定量的足し算では増大している
- ・制作費低下による番組制作への影響は短期的には低下すると思われる
- ・制作費と視聴率、制作量と利益、自社制作と利益は不相關である

（７）映画製作関係者

【インタビュー先】株式会社東宝 元副社長 森岩雄氏の長男 森伊千雄氏

【日 時】2008 年 5 月 26 日（月）15：30～17：00

【場 所】聖路加レジデンス 中央区築地

【インタビュー】森伊千雄氏（元 TBS 社員）

【同行出席者】浜野保樹教授 眞田妙子

【インタビュー内容】

東宝の元副社長であった森岩雄氏は、脚本家であり、翻訳家でもあり、映画プロデューサーでもあった。日本映画の製作体系は、芝居の映画化から始まった。そのため、すべての仕組みが芝居の伝統を引き継ぎ、極めて封建的なものであり、映画製作にも大きく影響を与えてきた。特に、監督が映画を作るという「監督中心主義」は、公平で合理的であるべき量産製作に大きなマイナス要因であると森岩雄は指摘した。そしてハリウッド視察を経て、製作者と監督との仕事を分離することを決断し、監督は映画の演出のみに専念させ、予算と人的資源の管理を一元化するプロデューサー・システムを日本の映画界に本格的に導入した人物とされる。²⁰⁹

昭和45年5月の新著作権法の制定により、「映画の製作に発意と責任を有する者」として映画製作者は、映画の著作権が帰属する主体であることが明確にされた。この法規定により、森岩雄氏の改革が形式的には実現したことになる。

プロデューサー・システムがどのように映画製作の生産性を高めたのか、また、近代経営のために取り組んだ諸項目が、現在でも維持できているのかを検証するにあたり、森岩雄氏の記録が焼失してしまっているのが、ご子息からの伝承でヒアリングを行った。

1. ハリウッドの映画製作に関して研究され、プロデューサー・システムを導入して、合作に挑戦するなど日本の映画製作の近代化に尽力されてこられました。映画製作部門のマネジメントについて森岩雄氏が語られたことがありましたらお聞かせ願います。

⇒プロデューサー・システムを導入はしたが、順調だったようではない。相変わらず監督の権限は強く、プロデューサーの意見など聞く耳を持たない著名な監督が多かった。森岩雄氏自身も撮影所長をしており、プロデューサーと監督との住み分けは当時は完全にできていなかった。

²⁰⁹ 森岩雄「映画製作の実際」，紀伊国屋書店，1976 年，9-13 頁。

⇒マネジメントしようとする管理部門と芸術としての映画製作に没頭する現場との軋轢は続いた。東宝でも黒澤明監督のマネジメントにおいて何人もの幹部が辞表を提出する羽目になっていた。

- ・ 松竹のディレクター・システムに対して、東宝はプロデューサー・システムを導入していた
- ・ 黒澤明監督は例外的存在であり、監督のやりたいようにやるという信念のもとに映画製作を行っていたため、プロデューサー・システムが根付かなかった

2. 映画製作部門が独立採算制を導入するメリット、デメリットについて語られている事がありましたらお聞かせ下さい。

⇒映画の製作部門が独立採算制を歓迎していないことは確かである。

※撮影所では「計算部」がプロダクション・ナンバーで管理していた。²¹⁰

3. 映画製作部門は配給部門から製作費の配分はされていたのでしょうか。

⇒制作への配分はされていなかった。

⇒そのため、ヒットした時はいいが、ハズレた時につじつまが合わなかった。

- ・ 製作費が厳密に算出できない、社内費と社外費の扱いが曖昧であった。
- ・ 採算がとれなくても損失を請求することは出来ない。他のヒット作で穴埋めをしているというのが実情だった。

4. 製作部門の予算は、映画会社では当時どのような仕組みで決定していたのでしょうか。

⇒年間の予算と当期の収益を見て、来期への繰越資金を製作費予算に充てた。

5. 映画製作の生産性を向上（合理化）させるためにどのような取り組みをされていたのでしょうか。

⇒監督の裁量で物事が決定していくシステムは今でも変わらない。

※M・G・Mのドア・シャリイ改革を例に上げて

「一般的に安い費用で映画を作るには、二通りのやり方がある。その一つは徹底的に節約をすることである。芸術家も技術家も報酬が高額の人使わない。何でも安くできさえすればいいというやり方。第二の方法は、金を使うよりは頭を使って効果をあげるやり方である。この方法で成功すれば安い費用で出来上がるばかりでなく、良質の作品を作り上げることも可能となる。シャリイの狙いはこの

²¹⁰ 前掲書「映画製作の実際」, 284 頁。

第二のやり方で『次に聞く声』という作品を製作して、この種の作品の見本、模範を示そうとしたところにあったのである。」。²¹¹

6. 森岩雄氏は大澤善夫氏からテレビ事業のために東京放送を紹介されていますが、外遊の末テレビ事業の将来性を実感されながらも、生涯の仕事として映画事業を選択されました。小林一三氏も同様であったようですが、その理由をご存知でしたらお聞かせください。

⇒映画人として簡単に映画製作を離脱することが出来なかった。そしてテレビが欧米と比較してこれほどの勢いで普及するとは思っていなかった。小林一三も同様ではないだろうか。

・森岩雄はテレビの存在を脅威と感じ、映画を守らなければならないと思った。

昭和28年秋入社。森岩雄氏の当時の日記は彼の生前の失火により、『キネマ旬報』全号と一緒に消失・紛失してしまったとのこと。アメリカのプロデューサー制度を持ち込もうとした森岩雄氏は、監督一任制作にこだわる城戸四郎氏（松竹）について、あまり快くは思っていなかったらしい。また、森岩雄氏の東宝での立場は、制作会社のPLC+JOと配給・興行を行う東宝（東京宝塚と合併）や阪急グループの小林一三の間に挟まれて、安泰ではなかったようである。

【森伊千雄氏ご自身に関するインタビュー】

雑誌「世界映画社」でアルバイト、その後、株式会社東京放送（TBS）のテレビスタッフに応募して採用される。

7. テレビ番組製作と映画製作とで、俳優やスタッフのマネジメントについての違いはどの部分でしょうか。

⇒テレビ放送の創世記は、映画会社の五社協定により、テレビで使える役者や脚本家がいなかったため、新劇などの舞台役者を起用し、構成作家という脚本家に代わる職業が生まれた。

※ 舞台役者：劇団民藝など。 構成作家：塚田茂氏など。

⇒当時テレビは生放送だったが、映画は何度も撮り直しができるので、映画俳優は生放送に対応できるような技量をもっていなかった。そのためやり直しがきかない舞

²¹¹ 前掲書「映画製作の実際」, 32 頁。

台に立つ歌舞伎や新劇などの役者をテレビ番組に起用した。※ 渥美清、松本幸四郎など。

8. テレビ番組のディレクターをされるうえで、映画の製作から影響を受けられたことはおありでしょうか。

⇒テレビ局がラジオ局を基礎に開局したことから、ラジオ番組を基に制作体制が組まれていた。その関係で役者などの出演料は映画に比べて安かった。5～10万円（日当）。但し、映画出演は手形支払いだったが、テレビ出演は現金で支払われたので出演者に喜ばれた。

⇒映画会社は専属契約している俳優を抱えていたので、テレビ映画を製作することになった場合でも、俳優の調達で困ることは少なかったと思う。

9. テレビ番組製作について生産性向上（合理化）は取り組まれたことはありますか。

⇒吉本興業、ナベプロ、ホリプロなど各プロダクションに所属タレントの出演料を一括で支払うようにしていた。

⇒映画技術スタッフがテレビへ流入したため、テレビ業界の技術進歩は早かった。東宝で使わなかった特殊撮影機材を、東宝から独立した円谷プロが『ウルトラ Q』で使用するなど、機材を流用することでコストや時間を削減した。

⇒映画製作スタッフに比べて、テレビ制作スタッフは10～15名と少人数で番組をつくるようにし、合理化を図った。

10. その他

- ・TBSに入社した森伊千雄氏は、当時TBSの放送開始が遅れたために仕事がなく、新藤兼人監督の映画『どぶ』の助手をすることになる。TBSの給料（出張手当）でフィルムを買ったという。宿泊費は無料で食事付きだったので自分のお金はすべて製作費用に当てたそう
- ・日本のテレビの経営はアメリカのテレビとは全く異なるものであった
- ・当初はスポンサーがつかないし、予算もない状態だった。それでも一応、週単位で予算を組むのだが、それも当てにできないお金であった
- ・テレビのプロデューサーとディレクターの関係は当時ディレクターのほうが中心だった

- ・番組制作はプロデューサーが企画して仕切るのではなく、タレントありきでプロダクションから売り込みを受けて制作するケースが多かった
- ・制作部門は本社から分離させて、制作専門の外部プロダクションでつくった番組を買い取るべきだと思う
- ・森伊千雄氏はTBSの社員として営業を経験し、スポンサーとの取引などを行ってきたことがディレクター業務に役立ったという

【インタビュー先】大映テレビ株式会社

【日 時】2008年3月13日（木）13：00～16：00

【場 所】シナリオ会館 6階会議室 港区赤坂

【インタビュー】大映テレビ株式会社

相談役 安倍道典氏（元 大映 テレビ室製作管理部長）

【同行出席者】浜野保樹教授 内田真理子（メディア環境学 客員共同研究員）

第二次世界大戦の戦時統制の一環として戦時企業統合が始まり、映画業界でも1942年、新興キネマ・大都映画・日活の製作部門他の合併が行われ「大日本映画製作株式会社」が設立される。大映は「大日本映画製作株式会社」の略称。大映の設立に主体的に動いたのが永田雅一である。松竹から大映の専務に就いた永田は、1951年に黒澤明監督による映画『羅生門』のヴェネツィア国際映画祭グランプリ受賞を契機に大映の全盛期を築いた。だが、永田の放漫でワンマンな経営は、1960年代からの映画産業の急激な斜陽化と大映の巨額な製作費を投じる大作主義により、次第に悪化。ついに1971年に倒産する。

この倒産の中で、テレビ映画を製作していた大映テレビ室は、倒産直前に分社化されて大映テレビが設立される。永田は、日本テレビ放送網やフジテレビジョンに出資していたが、テレビ放送にはあまり興味を示さなかった。同様に、自社のテレビ番組の製作にも興味を示さなかったが、主屋である大映は倒産するが、大映テレビは存続することとなる。組合から非難されつつも、苦難を経て大映テレビ室を独立させたのが、安倍道典氏である。

212

大映が倒産するに至った原因と、映画産業衰退期における大映テレビの活躍と製作費節減のジレンマについて、さらに劇場映画とテレビ映画の製作の根本的な違いなどを当事者であった安倍道典氏にインタビューした。

1. 大映が残した業績の中で、安倍さんが評価に値すると思われることは何ですか。

⇒小林一三からは「大映は製作に徹すればよい」と言わせるくらい、映画製作に傾倒したことは評価に値すると思う。ただ、そのため映画興行には積極的ではなく、結果的に映画館を有楽町に進出させられなかったことは残念であった。

²¹² 安倍道典『昭和の思い出の記』大映テレビ独立の記録，講談社出版，2005年，229-277頁。

2. 名プロデューサー、永田雅一氏の映画人として、経営者としての評価についてお聞かせください。

⇒ 444番のパスポートを持つアメリカ好きで、戦後アメリカとの交流を積極的に行い、『羅生門』を海外へ輸出したことが一番の功績だと思う。ドッジ（GFQ 経済顧問として来日したデトロイト銀行頭取のジョセフ・ドッジ）とも親しく、戦後もウェスタン製の映写・オーディオ機器のリース料金を支払い続けたことにより、アメリカとの信頼を築いたことがすばらしい。

⇒ 「基幹産業が敗戦の痛手から抜けきらぬ中であって映画産業、なかんずく大映は膨大な現金収入を得ていた。しかも映画の輸出（「羅生門」1本で70万ドルを稼いだ）によってアメリカにパイプが通じ、日本映画の蓄積円、洋画の国内蓄積ドルの活用についても、永田氏は発言権をもっていた。当時はアメリカ一辺倒であり、米国大統領顧問だったエリック・ジョンストン氏（米国映画協会会長）やドッジ・ラインを敷いたデトロイト銀行頭取ジョセフ・ドッジなどとの交流があった永田氏は羨望的だった。大映は十二分に儲かっていた。だから、永田氏に経営感覚があれば、一大コンツェルンを築けたはずだ。」（「プレジデント」プレジデント社 1978年31頁。より引用）

彼の偉業は数多い。東南アジア映画協会の設立や、政府に働きかけて映画館入場税の撤廃を実現、映画を輸出するための資金調達に金融公庫を利用したことなど、さまざまな試みが評価される。また、芸術家（技術スタッフ）を大切に優遇したことも質の高い映画をつくることにつながった。だが、オリジナリティーに欠けるテレビ番組の制作は嫌い、晩年テレビに多少興味は持ったものの手をつけなかった。

3. 映画産業衰退期における当時の激動する業界の雰囲気についてはどうでしたか。

⇒ 20世紀は、アメリカの時代へ突入するとともに、三井三池争議以降、労働者の地方から都市部への流入により、ライフスタイルが激変した。

⇒ テレビの普及によって映画鑑賞よりもテレビ観賞、プロ野球、観光旅行などへと民衆の余暇の過ごし方が激変する。

⇒ 映画は、相変わらず「一発当て」に期待するばかりで、時の流れに逆らっていた。

4. 大映テレビの活躍と製作費節減のジレンマについてはどうでしたか。

⇒映画は6か月で投資回収して、15%の簿価を残す。そこからが利益となる。

⇒大映は昭和29年（1954年）繁栄の絶頂期にあり、当時100円の映画館入料で1週間に200万～300万円、半期に5億円の利益を出していた（現在の100億円程度）。年間15本のヒット映画のうち7本が大映の製作だった。

⇒フリー・ブッキング制の中、昭和31年（1956年）には57億の売り上げ、9億の経常利益であったが昭和45年（1970年）には、32億まで落ち込んでいた。

5. 劇場映画とテレビ映画の根本的な違いは何でしょう。

⇒映画とテレビの根本的な相違は、製作体制の人数にある。テレビの製作体制は25名という少人数で動かしている。（映画では1作品をつくるのに、最低でも250名以上のスタッフが必要）

⇒劇場興行でないテレビ映画は、製作・納品することで完了し、興行成績を待たずして短期に結果が出るところが映画製作とは異なる。

⇒テレビ部門は、大映から独立採算だったので、利益を上げて本社に認められる。

⇒俳優に関しては、映画俳優を当初から使える、映画会社独自のメリットがあった。

※ 京マチコ、宇津井健、船越英二

⇒一方、映画俳優の専属費が発生して、それが固定費となり重くのし掛かっていた。

6. テレビ映画の平均製作費についてお聞かせください。

⇒1作品あたり3,000～6,000万円の製作費には、ロケ費の他に俳優専属費が費用分担としてテレビ制作側に割り振られる。

7. 製作費低減のために苦心されたことはありますか。

⇒作品ごとの収支採算を見るようにして、製作費の無駄を把握することに努めた。

⇒海外ロケなどは、既に航空会社とのタイアップを導入し、渡航費を軽減させた。

8. 大映倒産時の、テレビ局の反応についてはどうでしたか。

⇒昭和40年(1965年)からテレビ局がドラマの制作を開始した時期だったので、制作ノウハウを引き継ぎたいと考えていたかも知れない。

⇒その後、1971年の大映倒産まで、テレビ局の外部制作ドラマ制作会社として活躍した。 ※『ザ・ガードマン』(‘65～’75年、350作品)
『赤いシリーズ』(‘74～’80年間に10作品)

9. 映画・テレビ作品について、その価値を事前に評価することは可能でしょうか。

⇒製作側からすれば、テレビ局は、製作費の10%を利益として認めるので、予算がオーバーすれば赤字となり、コストを削減できれば利益は増える。それがすべて。

10. 日映事件・永田大映倒産・分離独立の50年など激動の情勢の中で学んだことはどんなことでしたか。

⇒テレビ映画の製作初期、映画各社が赤字に悩んだ。松竹、東映、大映系と国際放映が中心となって、再放送の際の脚本利用料をめぐって脚本家団体と交渉したことは非常に勉強になった。²¹³

以上

²¹³ 安倍道典『シネビエイジ・50周年記念号』,共同通信,2002年,21頁。