平成 22 年度コンテンツ産業人材発掘・育成事業（有望若手映像等人材海外研修事業）

プロデューサーカリキュラム

コンテンツビジネスのデザイン

株式会社電通コンサルティング

森　祐治

経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry
UNIJAPAN

http://www.unijapan.org

目　次

1.　はじめに 4
2.　コンテンツビジネスのスケール 6
2-1.　コンテンツビジネスの単位 7
(1)　コンテンツは入れ子構造 7
A.　何を対象としているのかを明確に 7
B.　タイトルの連鎖 7
C.　視点の設定次第 8
(2)　複雑な知的財産権処理が障壁 8
A.　権利を主張する人々 8
B.　フォーマットによって異なる著作権処理 9
C.　分散する権利者 9
(3)　スケールや収支の捉え方は立場次第 10
A.　今薄利をとるか、将来巨利を得るか 10
B.　利益はプロセスごとに生じる 10
C.　プロセスにフックできないプレイヤーは利が薄い 11
2-2.　コンテンツビジネスの広がり 11
(1)　基本はコンテンツそのもの 11
A.　コンテンツを「そのまま丸ごと」 11
B.　ビジネスモデルとそのタイミング別の区分 12
C.　タイトルの同フォーマット内拡大 12
(2)　コンテンツを起点とした商品・サービス 12
A.　異なるモダリティ／フォーマットへの展開 12
B.　非コンテンツ領域やマーチャンダイズへの応用 13
C.　二次創作という新たなる世界 13
2-3.　技術など制約要件 14
(1)　希少性こそが価値の時代 14
A.　みんな知っているが、直接所有できない 14
B.　人間の認知は接触数に左右される 14
C.　露出コントロールがカギだった 14
(2)　技術革新が市場を広げた 15
A.　経験のみが消費という時代の終焉 15
B.　メディアの個人化で「所有」が消費の中核に 15
C.　記録メディアの進化がライブラリを刷新 16
(3)　情報としての流通が危機を生む 16
A.　非パッケージ流通への進化＝希少性の崩壊 16

B. 二次創作による「参加する」コンテンツ消費 17
C. エンタテインメントの概念が変更される 17
3. コンテンツビジネスの構造 18
3-1. マーケット 18
(1) ターゲットセグメント 18
A. アートではなく、ビジネスとして 18
B. 「広く薄く」か、「深く濃く」か 18
C. コンテンツが先か、ターゲットが先か 18
(2) メディアとビジネスモデル 19
A. 先に決まるのはビジネスモデルか、メディアか 19
B. 費用を正当化できるものが優先される 19
C. モデルのズレが効果を生むことも 19
(3) 消失する国境の概念 20
A. これまでは国内が基本単位 20
B. 国境が無意味になる 20
C. エリアという概念が広がる 21
3-2. デザイン 21
(1) デリバリーの時系列構成による分類 21
A. ウインドウモデル 21
B. コンテンツは消費される 22
(2) 同時多展開型 23
A. 多メディア露出で社会的な存在感を演出 23
B. 短期決戦型のモデル 24
C. コストの最適化と収益の最大化の相乗効果 24
3-3. ディール 24
(1) 契約形態 24
A. ライセンシーとライセンサーの関係 24
B. パートナーシップ 25
C. エリアごとの複合モデルが主流 25
3-4. 資金調達 26
(1) ファイナンスの構造 26
A. 何を対象にするか 26
B. どの時点で行うか 27
C. どういう調達手法を用いるか 27
(2) プリセール 27
A. 前払いでリスクヘッジ 27

B. プリセールを原資にした資金調達 28
(3) 投資 28
A. いちばんわかりやすいがハイリスク 28
B. 「投資」といっても実際には… 28
(4) 融資 29
A. 担保なしでは借りられない 29
B. 知的財産信託との組み合わせなど新たな商品も 29
(5) 助成など公的資金援助 29
A. 何でも、誰でも使えるわけではない 29
3-5. 会計と分配 30
(1) 会計処理は魔法 30
A. ハリウッドアカウンティングと揶揄 30
B. ザ・ラインという境界線 30
C. パートナーの経費や分配順などがポイント 31
(2) 会計処理と分配の区分 31
A. 世界と地域 31
B. 地域別ポッド 32
4. コンテンツビジネスのケースモデル 33
4-1. ハリウッド映画 33
(1) ウインドウモデル 33
A. ハリウッド起源 33
B. コンテンツのみでの回収ライフサイクル 33
C. メジャースタジオ所有資産の相乗効果 34
(2) マルチシューティングシステム 34
A. ハリウッドという特異な存在の新世代 34
B. グローバル市場向けに生まれたシステム 34
C. 実施できるプレイヤーはごく少数 35
(3) オンラインゲーム 36
A. インターネットやスマートフォンで急増中 36
B. フリーミニアムモデル 36
C. プラットフォーマーとコンテンツベンダー 37
(4) 漫画原作アニメ（製作委員会方式） 37
A. 漫画で検証されたコンテンツを付加価値化 37
B. 製作委員会という日本独自モデル 38
C. 起源はメディアの影響を排除する手法 38
5. 最後に 39

1.　はじめに

本稿は、エンタテインメントビジネスを志向する人のために用意された。特にプロデューサーとして新たなコンテンツ、あるいはメディアの開発を志す方にとって、入門編として、その将来の活動領域を全体感を持って眺望することを意図した。そのため、専門性の高い財務、会計、契約・知的財産などの法務の詳細については記述しておらず、各分野のテキストを参照することが望ましい。また、その内容は、2011 年 3 月現在の状況を前提としており、汎用性・恒常性の高いビジネスモデルは別にして、個別の事象につては適宜アップデートが必要であることをご理解いただきたい。コンテンツビジネス、あるいはメディアビジネスは、そのプロジェクトがオーソドックスなものであっても、常に時代の最先端に位置し続けなければならないという運命を考慮すれば、著者の逃げ口上ではないことはご理解いただけるであろう。

従来、日本におけるプロデューサーを目指す人向けのテキストの多くは、ビジネスとしてのプロデュースワークよりも、コンテンツの企画や制作のためのクリエイティブ・プロデュースワークに重心が置かれる傾向が強かった。しかし、コンテンツという特定のメディアからも独立、あるいは中立的な立場を持ちうる商材にもかかわらず、特定のメディアとの関連性で、あるいはその範囲の中での議論に終始する傾向が強かった。すなわち、映画は映画というコンテクストの中でのプロデュースワークが主であり、パッケージや配信、あるいはマーチャンダイズなど、収益としてはむしろ「主」であるにもかかわらず、興業が最初に行われるという理由だけで映画以外のビジネスは「二次利用」として位置付けられてきた。しかし、インターネットの普及や市場のグローバル化とローカル化が進行する中で、特定のメディアに限定されたビジネス慣習は相対的に無効化され、より包括的かつ自由度の高い視点でコンテンツ、あるいはそれを活用するビジネスを設計するスキル習得のためのテキストが求められてきていることは明白であろう。

しかし、これまでのテキストの多くでは、そのような経営者や投資家の、あるいは消費者の視点から生じるニーズに応えることよりも、現場の知恵や行為を整理し、伝授することが重要という暗黙の前提があったと思われる。しかし、欧米において、メディアコンテンツビジネスが高度化し、新興国ではそれら領域のビジネスの活性化により民度の向上を狙うといった政策が求められるようになると、「現場の経験と知恵」へ科学的なアプローチを導入することで、それらの産業に従事する人材の組織的な育成や産業プロセスの効率化の推進が必然となってきた。残念ながら、日本ではメディアコンテンツを含む広義のクリエイティブ産業への科学的なアプローチは稀有である。依然として芸術家や職人という言葉に象徴されるように、「理性では理解できない」あるいは「常人は携われない」特殊かつ不可侵の領域として聖域化される傾向が強く、それ以上の分析や洞察を拒否する傾向が強かったのだ。

確かに、コンテンツそのものの企画・開発や制作といったアート性と不可分な領域が存在することは事実であり、それがビジネスの中心に存在することは否定できない。しかしながら、そのアート性をビジネス全体に無条件に敷衍する必要はないし、いかに優れたコンテンツであっても「見てもらってナンボ」というように、より多くの消費者に見てもらい、そして愛してもらわな

ければ、その存在前提が揺らいでしまうことも事実である。そのため、科学と芸術という二律背反的なアプローチを両義的に内包することこそがメディアコンテンツビジネスの真髄であるにもかかわらず、固定化されたメディア環境でのみ流通されるコンテンツのみを取り扱うことが一般的であった時代では、メディアやコンテンツにおけるビジネスデザインの自由度は限定され、ビジネスの側面が形式化されやすいため、アート的な側面のみがメディアコンテンツビジネスと見なされる傾向が強まったと考えられる。

そのため、前述した通り、従来のプロデューサー向けのテキスト、あるいはメディアコンテンツビジネスの入門書は、形式化しにくい「現場の知恵」の再生産を目指し、かつ終始せざるを得なかったともいえよう。

しかし、時代は変わった。コンテンツがメディアから分離・遊離することで、新たなビジネスの生態系が生じ、その規模を拡大しつつある現在、その時代に即したプロデューサー像が求められるのは当然である。本稿は、このような問題意識のもと、新たな時代に呼応する意欲的な試みとして捉えていただければ幸甚である。

2.　コンテンツビジネスのスケール

コンテンツビジネスとは「コンテンツという知的財産をベースにした収益の実現」である。もちろん、コンテンツそのものはビジネスを意図して製作されていないことも多いが、そんなコンテンツでさえ、適切なビジネススキーム（ビジネスモデルとそれを実践するプレイヤー）を与えることで収益化することは不可能ではない。

一般的に「商材としてのコンテンツ＝メディアコンテンツ」とは、専門性を有する多くの人材が分業し、一定の期間を費やし、さまざまなメディアを通じて流通されるため、製作されるメディアコンテンツのほとんどは、それら流通を通じた収益可能性なくしては成立しない運命にある。

しかし、その詳細なマネジメント手法の知見は少ない。メディアコンテンツの多くは、作品単位での収益評価が絶対ではない。多様な作品（番組や楽曲など）から成るポートフォリオ全体（配給会社やテレビ局といったプレイヤー単位）で帳尻が合えばよいとされてきた。そのため、厳密に作品ごとに制作費や収益結果を検証し、将来に反映させるという営みはあまりされていない。

その背景には、現在流通するメディアコンテンツの多くが、一定のメディアビジネスというビジネススキームのプレイヤーの内部でポートフォリオを構成しつつ流通しているためであり、そのビジネススキームそのものが堅牢である限り、個別の詳細は問われなかったのである。

しかし、現在、メディア環境が大きな変化に直面し、売上の減少が発生している。そのため、メディアプレイヤーはメディアコンテンツの調達費（制作費）や宣伝費をはじめとしたさまざまなコストの削減に勤しんでいるが、品質を決定するメディアコンテンツの制作費をどこまで圧縮すれば売上に影響するかなどについての知見は、経験則以上の精度は存在しない。それは、制作費がメディアコンテンツの質をそのまま決定するものではなく、時として廉価な制作費や宣伝費であっても大ヒットを生むことがあるからだ。

コンテンツの当たり外れを「千三つ＝3／1,000」という表現でいうことがある。厳密に 1／333 といったヒット率が経験則で存在しているというのではなく、「ほとんど当たらない」というのが一般的な意味合いだ。しかし、業界関係者では「1,000 作れば、必ず儲かる（そして、しばらく儲かり続ける）」というニュアンスで語られることがある。そこには「いつかは（オレも）ヒットを」という願望も含まれているだろうが、業界全体としては必ずヒットは生まれているし、全体では儲かっているという環境認知があるということだ。そして、各作品単位で見ると当たり外れもあるが、たくさん投資しているプレイヤーは利益を出している＝当たると大きいという現実を現しているともいえるだろう。

このことをマネジメントの言葉でいい換えれば、ポートフォリオを十分にとれば、小さな投資で大きな成功が可能、ということになる。前述したように大仰な表現で定義されるメディアコンテンツであっても、通信や運輸、製造といった設備・装置産業や、一定の規模を得て初めて効率化が図られるサービス産業などと比べると、相対的な投資額は小さく済み、知的財産の性質上、成功した場合に利益機会が青天井で周囲への波及が容易という点から、さらにソフトパワーという新しい観点からも、第三次産業の注目株あるいは産業政策の対象として注目を得つつある。

ちなみに「千三つ」といった状況は、Web サイトへの集客力ランキングや Amazon のような巨大な在庫を抱える書店における販売部数ランキングのような、いわゆる「ロングテール」分布をしていると考えられる。ロングテールとは、一部の成功しているプレイヤーが全数の過半のアウトプットを占有し、かつ大量のプレイヤーがごく少数のアウトプットを分け合うという「べき乗分布」をしていることをいう。ロングテールの語源は、アウトプットを縦軸にしてプレイヤーの分布をアウトプットの大きさ順に並べた時、グラフがゴジラの横姿のように高い頭と非常に長く低い尻尾のような形状をしているためだ。このように、一部のプレイヤーが圧倒的な存在感を示すというのは、さまざまな自然現象や社会現象の分布として知られているが、コンテンツのヒットという現象でも同じことがいえる。

2-1. コンテンツビジネスの単位

(1) コンテンツは入れ子構造

A. 何を対象としているのかを明確に

ひと言で「コンテンツ」といっても、具体的に何を指しているのかはあまりはっきりしないことが多い。たとえば音楽では、特定の楽曲、あるいはそれを収めたアルバム、楽曲を歌うアーティスト、レーベル、そのジャンル、それとも音楽そのもの…。何がその基本単位なのか？　これに関しては、時と場合としかいえないのがコンテンツビジネスだ。そのため、コンテンツビジネスでは、今から行うプロジェクトが何を対象としているのかを明確に規定することが重要になる。

対象が決まると、そこから関連することを定義していくことが可能になる。なぜそれが重要かといえば、関連する過去作品やクリエイターなどとの関係を明確にできるからだ。同じリメイクで、すでに映像化された作品を再度映像化する場合であっても、同じ原作から別の作品として製作するのか、過去の映像作品を参照して作るかによって、その位置付けはまったく変わってくる。

B. タイトルの連鎖

そのような過去の作品との関連を、英語では「タイトルの連鎖（Chain of Titles）」と呼び、契約関連書類の重要なものとなることが多い。結局はその連鎖に従って、誰に許諾を得て、誰に原作など権利使用料を支払うかが確定されることになるため、ビジネスの初動ではこの「タイトルの連鎖」の確認は非常に重要なものとなってくる。

映画などのヒット作品では、タイトルの連鎖は分岐したり、再度融合したり、時として断絶していたりと、複雑怪奇なことが多いが、基本的には入れ子構造になっていることが多い。であれば、どこまで遡ればいいのかを知ることは重要になってくる。

また、映像作品以外であっても、権利処理の問題とは別に、どれを単位にしてビジネスとして成立すればいいのかを考えるために、それら入れ子構造を考慮すべきことも多い。たとえば、楽

曲単位では当たり外れは問題ないが、アルバムとしては黒字であるべきだとか、あるいはコンサート興業やカラオケなどでの使用料収入などまで含め、収益計画を練るかという点では、タイトルならぬビジネスの連鎖を考えなければならないからだ。

C. 視点の設定次第

入れ子、連鎖というと難しく聞こえてくるが、独力でオリジナルコンテンツを製作するのであれば、ほとんど気にすることはない。その代わり、すべてを独自に行うことになるし、過去の成功作などの威光を借りて成功確率を高めることもできない。そのため、多くの人々が関わり、成功することが求められるメディアコンテンツの場合、著作権など権利面での連鎖や入れ子はある程度排除しても、成功したトラックレコード（履歴）＝成功の連鎖を有する人を採用したり、消費者の「記憶」や「意味付け」の連鎖や入れ子を活用したりすることで担保することが多い。

いずれにしても、過去作品との関連性はコンテンツビジネスでは不可避ではあるものの、どのような視点＝「スケール（規模）とスコープ（種類）」で考えるかによって、取り扱い方がまったく異なってくる。過去に成功してきたチームであれば、その履歴を生かした作品作りをしたほうがいい（シークゥエルといわれる、いわゆるシリーズ化など）が、その際、作品単位だけではなく、その一連の作品（シリーズ）全体での成功を管理することが、特にプロデューサーにとっては重要になる。

実際にはシリーズ化も、最初の作品がヒットして初めて実現することが多いし、アーティストが活動領域を拡大していくのも、ある作品のヒットや活動への注目があってこそ可能になるものだ。そこで、権利の関係などは入れ子構造で相互に連鎖していることを理解すると同時に、プロデューサーの活動としては権利のみに拘泥されるのではなく、対象とする作品やアーティストの活動単位を柔軟に設定し、より大きな規模での成功プロセスをデザインすることが望まれている。

(2) 複雑な知的財産権処理が障壁

A. 権利を主張する人々

前述したように、メディアコンテンツはさまざまな権利が複雑に交錯した結果、生まれてくるものだといってよい。ジャンルやフォーマットを問わず、過去の作品や特定のアーティストの活動や歴史的史実などの過去からのベクトルの影響もあれば、現在作品に携わるさまざまなタレント（人材）が関係することで発生する未来へのベクトルの影響もある。いずれにせよ、これらのベクトルをすべて管理していくことが、プロデューサーの役割といってよいだろう。

問題は、これらの権利の処理をプロデューサーが能動的に行わなければならないということだ。使用許諾だけで済む場合もあれば、権利料の交渉をしなければならない場合もある。そして、どのタイミングで発生し、その処理はいつ、誰に対して行われるかを、明確に認識しておく必要がある。音楽や監督、脚本家など一部の権利は、権利者に直接ではなく、彼らを代理する権利管理

団体へ支払う場合もあるが、その許諾等で本人との交渉が事前に必要な場合もあるなど、一概には決められないのが面倒なポイントになっている。

これらの費用は後述するように経費として配分控除される性格のものだが、固定と従量、あるいは経費と分配の組み合わせなど複雑な計算が必要とされるため、あらかじめ十分な知識を得て、できればシミュレーションを行っておくことが望ましい。というのも、権利を主張する人々は、制作工程では権利を主張することはまれであり、作品を完成させて発表する時点で、あるいは発表してから、権利主張が行われることが多いため、場合によっては発表の見合わせなど予定変更を伴わなければいけないケースが増加し、ビジネス全体に大きな影響を及ぼすからだ。そのため、事前に想定される権利者との交渉をすべて完了していることが望ましい。

B. フォーマットによって異なる著作権処理

一概に著作権といっても、その取り扱い手段は、音楽や映像などのフォーマットによって大きく異なる。音楽の場合は、前述した通り主に先進国各国で著作権管理のルールが確立され、それら団体が世界的なネットワークをすでに構築している。そのため、権利料の配分は自動化されているといってよい。

それに対し、映像作品やインタラクティブ作品では、映像やプログラムのほかに利用される楽曲などの権利は使用許諾を得た上で、前述した音楽の処理ルールに則って行われる必要がある一方、映像やプログラムの著作権処理については、音楽と同様のルールや仕組みが存在しないため、すべてを独自に行う必要がある。

そのため、単に著作権法に明るいという弁護士だけではなく、実際の処理について明るい実務家の協力を得る必要がある。また、その対象が映像作品の場合、楽曲や音声、そして映像とそれぞれについてアドバイスを得るのが賢明となるなど、権利処理に対するコストは少なくない。

C. 分散する権利者

音楽のようにすでに管理分配ルールが確立され、それらを運用する団体が存在している場合は、かかるコストはそれほど大きくない。しかし、多くの映像やインタラクティブ作品の場合、権利処理の本来の窓口であるプロデューサーとの交渉で終わるというのが理論的な解だが、現実には困難を伴うことが多々ある。

具体的には、プロデューサーは存在していても名称のみであり、実質的な機能は製作委員会などのパートナーシップ（組合）に任されていることが増えているためだ。パートナーシップのメンバーはそれぞれ優先的な権利を付与されていることが多く、プロデューサーの肩書きを持った人物（または企業）だけでは決定できない。

このように特定の権利の交渉を行いたいと思っても、複数いる権利保有者の調整を伴わなければならないケースが増加することで、権利処理コストが増加しているといってよい。

(3) スケールや収支の捉え方は立場次第

A. 今薄利をとるか、将来巨利を得るか

これまで、権利処理の複雑さと、現在も処理に必要なコストが大きくなる傾向を示してきたが、決して諦めるような状況にあるわけではない。もちろん近道はないが、道順に明るいタレントは多くいる。彼らの協力を得ることで、困難は大きく圧縮される。一方、それらのプロセスにおいても、プロデューサーの意思が大きく求められることがある。権利料の交渉など自由度が大きく、行き先のみを示す水先案内人だけでは決めきれない部分が存在するためだ。

それらの交渉では、できる限りすべてのコストを抑える方向で行えれば問題はないものの、場合によって、一種広報宣伝的な役割も期待できる権利者（記憶や意味の連鎖という部分へ貢献する）も存在するため、一概に財布の紐を絞ることだけが賢明とはいえないのが難しいところだ。

このように、今コストは抑えられるものの、その分機会を失う可能性が常にいかなるビジネスでも付きまとうジレンマが存在するが、ヒットすれば青天井ともいえる利益の可能性もあるコンテンツビジネスでは、大盤振る舞いを選択するプロデューサーは多い。しかし、その結果、本来必要なコストを抑えなければならなくなるなど、本末転倒ともいえる状況に陥ったという話は、例を挙げればきりがない。

B. 利益はプロセスごとに生じる

プロデューサーが把握できる売上数値と、実際の全体売上数値は異なっていることが多い。というのも、コンテンツビジネスでは、メディアコンテンツの定義同様、多くの人々が製作だけではなく、流通などの収益プロセスにも関与し、それぞれが経費と利益を控除した形でプロデューサーのもとへと利益が還元されるからだ。

小売価格でも再販制度の対象となる CD や書籍、あるいはほぼ一定の価格が成立している映画入場料であれば、全体売上も容易に特定できる。しかし、小売価格（上代）からプロデューサーへ還元される割合が特定していないもの（卸価格等での割合などが特定されているもの）では、販売数量は特定できても、市場規模は把握できない。

各プロセスのプレイヤーにとっては、自らの利益を最大化するためのモチベーションを与えられたことになる、プロデューサーへ還元する割合が特定された場合であれば、それ以外で自らが管理できる割合を、利益として取り込める最大値として想定することもできる。あるいは、経費として計上する費用の一部を、実質的に利益を捻出するために用いることもできる。この一種操作的に会計処理が可能なコンテンツビジネスの構造は、時として「映画会計」として揶揄の対象となるが、これを極端に行うと利益隠し＝脱税と見なされる場合もある。極端に利幅を広げるプロセスが多くなると、プロデューサーへ還元される利益が減少するわけであり、一種業界標準に従いながらも、特定のプレイヤーにとってのみ有利な仕組みを排除することもプロデューサーの役割だ。

C.　プロセスにフックできないプレイヤーは利が薄い

このように、作品の製作ではなく流通では、その流通プロセスの経費を圧縮しつつ利益幅を最大化する動機付けが、各プロセスのプレイヤーに生じている。すなわち、メディアコンテンツビジネスに関わるプレイヤーとしては、製作または流通プロセスに何らかの形で関わるものであれば、プロデューサーからの配分だけではなく、各プロセスで控除される（全体にとっては）経費としての手数料（＝利益）を取り込めないと利は薄くなる。

たとえば、金融事業者などがコンテンツビジネスに参画しにくいのは、リスクをできる限り排除しつつ、コンテンツビジネス特有のリターンの大きさを享受するためには、やはり製作そのものや流通プロセスへ関わることができず、純粋な作品への投資に対する配分しか得られないためである。後述する製作委員会方式のように、製作委員会そのものへの投資分配は期待しないが、各プレイヤーの本業である流通プロセスや二次利用製品そのものでの収益を最大化することに優先順位を付けられるプレイヤーのみが、メディアコンテンツビジネスへと参加する意味を持つことになる。

すなわち、金融など直接的にプロセスに関われないプレイヤーが、コンテンツビジネスで大きなリターンを得るためには、日本で主流となっている業界内部のプレイヤーたちが共同事業として用いるビジネスモデルは不適である。欧米のプロデューサーシステムのように、プロデューサーへ還元される金額が大きいものであれば、初期の資金調達を行うことなどから対価も大きくできる可能性が高いだろう。

2-2.　コンテンツビジネスの広がり

(1)　基本はコンテンツそのもの

A.　コンテンツを「そのまま丸ごと」

コンテンツビジネスの具体的な広がり具合を検討してみよう。まず重要なのは、コンテンツそのものを展開する方策である。流通するメディアをずらしながら、効率よく収益を上げていくという発想だ。後述するハリウッド生まれのウインドウモデルがそれにあたる。

しかし、現実を見ると、コンテンツそのものだけで費用を回収できているケースは少なく、ハリウッドに代表される流通網を自身が有している垂直統合プレイヤーなどに限定されているのが実際だろう。

B.　ビジネスモデルとそのタイミング別の区分

ウインドウモデルは、広報宣伝コストが大きく、そのコストに応じて回収が見込めるロードショーなどリスクリターンが大きな幅を持つメディアを起点に、ビデオオンデマンドなどの個別流通や DVD などのパッケージ販売へ移り、プレミアムチャンネルへ、そして一般放送局への番組販売など B to B といったホールセール顧客から、手堅く収益を得られる対象へとだんだん移行する時系列モデルである。

一種のコンテンツのライフサイクルを描いており、目先の収益にはつながるものの、長期的なライブラリアーカイブ価値が少ないバラエティなどには向かず、話題性が大きな大作や、手堅い収益が継続的に発生するドラマやドキュメンタリーなどでは有効な仕組みとなっている。

典型的に、入口での話題が大きければ、ライフサイクル全体が大きな市場を得やすいため、初期興行収入では赤字であっても、広報宣伝をしっかりしておけば、その後のパッケージ販売やレンタルなどで記憶や意味の連鎖で回収できる可能性が広がることも、経験則として得られている。

C.　タイトルの同フォーマット内拡大

ひとつずつの作品をそのまま丸ごと流通させる時系列的なライフサイクルのほか、同じフォーマット内でのシリーズ化や外伝などに拡大したり、ほかの地域で再度ライフサイクルを生み出したりする可能性もある。もちろん、そのためには第一弾の作品が成功していることが前提となるが、時として第一弾は平均値程度の収益しか得られていなくとも、続編制作などの発表がなされると、「実は第一弾作品も人気があったのか」といった憶測が働き、リバイバルヒットが生まれるケースもある。

(2)　コンテンツを起点とした商品・サービス

A.　異なるモダリティ／フォーマットへの展開

メディアコンテンツの多くは、一時利用分だけである程度の回収を前提とした規模＝予算の範疇で製作されているものが多い。そのため、それ以上の収入を得ようとすると、前述のように丸ごと二次利用を可能にする時系列ウインドウモデルを採用するしかなかった。

しかしながら、漫画原作の映像作品などが増大するにつれ、異なるフォーマットのコンテンツのラインナップを豊富にすると中核コンテンツそのものの価値を高められることもわかってきている。

いわゆる翻案ではあるが、コンテンツの中核が一種の世界観であれば、前述の外伝などを含め、異なるユーザー体験を可能にする別モダリティ（映像と小説、インタラクティブ作品などのバリエーション）作品をできるだけ作ったほうが、全体として成功するケースが多いことがわかってきている。

この背景としては、多メディア同時展開という製作委員会方式の特色を生かしたマーケティングがなされればなされるほど、派生プロジェクトも含めた知財全体の成功効率が高まるという知見が得られている。

B. 非コンテンツ領域やマーチャンダイズへの応用

加えて、メディアコンテンツの一部（たとえば、キャラクターや小道具、メカ、特定のシーンなど）を切り出した商品やサービスの展開も重要な収益源となる。

いわゆるキャラクターグッズの展開は、むしろキャラクターありきでメディアコンテンツが作られる歴史的経緯を含め、メディアコンテンツビジネスの中核的な商材である。子供向けのキャラクターグッズ以外にも、ディズニーランドに代表される体験型テーマパークには、コンテンツの特定シーンの実体験機会の提供とサービスモデルも存在する。

加えて、単なるキャラクターの切り売りではなく、たとえば人気児童向けキャラクターを活用した知育ビジネスや、親しみのあるキャラクターを用いた複雑な商品の説明容易化や、医療におけるインフォームドコンセントなどにおける理解促進、メディアコンテンツでテーマとして採用された企業や職種などへの人材募集など、コンテンツならではの説得力を生かした展開があるだろう。

C. 二次創作という新たなる世界

従来、ファンが個人的に楽しむというレベルでの二次創作は容認されてきた。しかし、そのようなファンダムによる二次創作から新たなメディアコンテンツが生まれ、それらのみでも流通可能な市場（たとえば同人市場）が生まれ、それを支援する企業が大きな収益をあげるようになると、知財の補償という反動的な動きも見られるようになった。

しかしながら、インターネット等のインフラが整備され、そこでファンなどからなる二次創作市場が自律的に発生してきた経緯を考えれば、それ自体を否定することは本質的には困難であることがわかる。

むしろ、それら二次創作市場の正規市場化の可能性を模索するほうが妥当という意識も生まれてこよう。現時点では、「新たな作家の発掘」というレベルではあるものの、今後、これら市場自体の取り込みが成長機会として重要になっていくことは間違いないだろう。

2-3. 技術など制約要件

(1) 希少性こそが価値の時代

A. みんな知っているが、直接所有できない

メディアコンテンツは、広く知られることで大きな価値を生む。しかし、その価値の源泉は希少性にあるともいわれる。そのため、工業製品のようにコモディティ化すると価格が低下し商品価値を失っていく一般的な商品との比較で、混乱した議論になりがちだ。

コンテンツやタレント、アーティストも、広く知られてこそ価値が高まるが、コモディティ化はしない。むしろ、人々の話題となり、コミュニケーションの対象となって、ますますその価値は高まり、アルバムや DVD、あるいはキャラクターグッズなどの所有が促進されるからだ。

その理由は、メディアコンテンツの話題や商品はコモディティ化しても、コンテンツやアーティストそのものを誰も直接所有できない＝本質的な意味での所有については希少性が常に確立されているため、基本的には機能が生む価値を求める工業製品の所有とは意味が異なる。よって、マスメディアへの露出が多く、かつその存在のコピーを所有されても、コンテンツそのものの希少性は侵されず、むしろ多くの人の間で話題や商品として共有されればされるほど相対的な希少性が高まることが、20 世紀までのメディアコンテンツの価値創造のメカニズムであった。

B. 人間の認知は接触数に左右される

マスメディアという 20 世紀型の仕組みは、極めて技術の進化に依存して社会を発展させた。その中で生まれてきた新たなビジネスの領域がメディアコンテンツであり、その性格はマスメディアを構成する技術のあり方をそのまま反映したものであった。前述した希少性という価値を最大限に活用できるようになっていた。

マスメディアは、人間の社会的認知といわれる生得的な機能に極めてよく作用した。たくさんの人が所有していたり、話題にしていたりするものは、よいものであると認識する傾向がそれである。日常世界の中では限定される接触数も、メディアを経由したものであれば格段に増加する。すなわちメディアで取り上げられるものは、よいものであるという価値の構造が作られていった。

マスメディアという特定の情報を同時に大量の利用者に送り届ける技術は、メディアコンテンツの価値創造力を最大化し、逆に価値を最大化できるような希少性を有するメディアコンテンツを求めるようになっていった。

C. 露出コントロールがカギだった

とはいえ、マスメディアという仕組みの中で、あまりに露出しすぎると過剰に消費されてしまう（飽きられてしまう）という傾向も生まれてきた。ネタとして飽きられる、という話だ。そこで、適度に露出しつつ、希少価値を最大化する話題やスタイルを選んでいくのが、適切なメディ

アコンテンツのあり方になっていった。

そこでは、メディアを介して提供する側と消費する側が完全に分離され、一方通行での情報流通しかなされなかった。そのため、いよいよ露出コントロールを巧妙にすることが可能となっていき、そのコントロールそのものを消費側が物語として解釈するようになって、さらにその消費行動は高度化し、メディアコンテンツそのものの持つ記号性と希少性がさらに高まっていった。

しかし、単純な視聴などの消費やコピーの所有に加えて、せいぜいマネやカラオケといった経験型の消費であれば、露出コントロールの範疇内ではあり、希少性を阻害するものではなかった。しかし、廉価なコピー装置やインターネットなどの双方向性メディアが技術発展によって市場にあふれるようになると、希少性という概念が変わってきた。すなわち、二次創作など、本質的な所有という希少性の源泉を揺るがす消費スタイルが生まれてきたためである。このように、メディアコンテンツの流通を規定する技術という制約条件は、時としてメディアコンテンツのあり方そのものを決め、そして変えることにもなっている。

(2) 技術革新が市場を広げた

A. 経験のみが消費という時代の終焉

メディアコンテンツが成立した当初、その消費形態は供給者に依存したものであった。新聞やラジオ、テレビ、映画などで提供されるコンテンツは特定の形態＝その時その場所でのみの消費であり、一種、経験のみが消費として許されていたといっても過言ではない。

そのメディアコンテンツの制作者にとってのビジネスモデルは、メディアからの対価が中心だった。そのため、一度流通したメディアコンテンツを再度消費するためには、特殊な施設や設備が必要となり、その利用は付加的な出費が求められたため、再度の流通などは付加的な収入源として重要なものであった。

B. メディアの個人化で「所有」が消費の中核に

しかし、コピー、カセットレコーダー、ビデオ、DVD、そして PC といった個人でメディアコンテンツを自由に楽しむことを可能にした技術の普及によって、メディアコンテンツのコピーを誰でも所有することができるようになった。

もちろん、所有できるのは「コピー」でしかないため、前述の通り、メディアコンテンツのオリジナルとしての希少性は依然として継続される。また、同じコピーであっても、供給者ができるだけ高品質を維持した状態でパッケージに収めたものは通常版と比して高価で流通するようになり、メディアコンテンツビジネスの新たな収益源となった。

その結果、B to B としてのメディアコンテンツビジネスでは、興業などで顧客動員数に比して支払われたロイヤリティに加え、パッケージの販売による収益という新たな収益源が生じた。し

かし、私的利用の範疇を逸脱した未許諾複製品流通が発生し、それを脅かす状況がすぐに生じることとなった。

C. 記録メディアの進化がライブラリを刷新

個人がメディアコンテンツを自由に記録したり、パッケージを購入（あるいはレンタル）したりできるようになって、メディアコンテンツのコレクションが可能になった。個人が作品ライブラリを所有できるようになり、パッケージ購入に加えて私的利用録画した作品など、消費者側にそれなりのストックが生まれた。

しかし、技術革新によって、より高品質かつ利便性が高い技術製品＝旧世代製品との互換性がないものが出現するたびに、それら個人の作品ライブラリは更新せざるを得ない状況に陥る運命にあった。すなわち、レコードから CD、そしてデジタルファイルへ。ビデオから DVD、Blu-ray、そしてオンデマンドへといった不連続性の存在である。

そのため、新たしい技術規格が市場である程度の地位を得るたびに、過去作品ライブラリを更新する必要が生じるようになった。新作のコレクションだけでなく、過去作品のパッケージ購入という追加的な市場が誕生すると同時に、新しい技術規格が生まれる旅路にそれが繰り返されるという、メディアコンテンツビジネスの規模の拡大に貢献した。

(3) 情報としての流通が危機を生む

A. 非パッケージ流通への進化＝希少性の崩壊

経験型の消費から、コピーの所有を可能にした技術革新の流れは、さらなる変化を市場にもたらしつつある。これらの革新は市場のすべてを置き換えるのではなく、既存の消費スタイルの規模を圧縮しつつ、最先端の消費スタイルを加えるといったプロセスを繰り返してきた。だが、今回はネットワークの発達により、過去市場との置き換え性が高い不連続な技術の勢いが強くなっている。オンデマンドやストリーミングといった、ネットワークによる任意でのコンテンツ流通サービスである。

いわゆる非パッケージと呼ばれるオンデマンドやストリーミングなどのネットワーク配信サービスは、単に物理的な存在としてのパッケージを不要にすると同時に、コピーの所有という概念自体を打ち砕きつつある。すなわち、消費者が所有できるものはコピーだけという、希少性を維持する構造の崩壊である。

B.　二次創作による「参加する」コンテンツ消費

従来から、楽曲などではレコードやCDなどのコピーの所有に加えて、楽曲そのものを再演する（カラオケやコピーバンドなど）ことも、私的な範囲で数多く行われてきた。むしろ、そこでの人気度が（著作者へ還元されるメカニズムが構築されていたこともあって）ランキングなどでも重要な要素になっていたほどだった。

しかし、楽曲をカラオケで歌っているだけではなく、その様子をビデオで撮影し、ビデオ投稿サイトに投稿する。あるいは、楽曲そのものを自らが楽器を用いて演奏する、そして「VOCALOID」などの歌唱ソフトを用いて歌わせた（演奏させた）ものを発表する、時には既存のものを編集加工したり、自らがそれらを別の表現形態に翻案したりといった、参加するコンテンツ消費（二次創作）が生まれてきた。

C.　エンタテインメントの概念が変更される

背景には、従来はプロフェッショナルのみが利用可能な高度な創作テクノロジーをPCなどで廉価に利用できるようになり、素人でも簡単に楽曲録音・トラック編集やビデオ編集、CG制作などが可能になってきたことがある。結果、エンタテインメントというメディアから提供されたコンテンツを単に消費する行為だけではなく、消費者のコンテクストに応じた解釈を加えたり、自らが二次創作したりすることでさらなるコンテンツを生み出していくことで、従来の「クリエイター対消費者」という単純な関係とは異なる消費スタイルが一般化しつつある。

自らが二次創作をすることは、エンタテインメントそのものではなく、時として目的合理性の高いツールとしての利用も往々にして見られる。具体的には、特定のメッセージを伝えるためのビークル（器）としてキャラクターなどを用いるといったことだ。それは、前述したようなメディアコンテンツを制作するプロフェッショナルたちのスキルを生かした周辺的なメディアコンテンツビジネスの裾野を広げるという行為と類似しているようではあるが、本質的にはコピーが付加価値を生み出すという、若干複雑かつ異なる消費スタイルになっている。

メディアコンテンツの消費スタイルが多様化する、あるいはその範疇が広がることそのものに大きな問題はない。しかし、従来のクリエイターやメディアに対して、コピーを購買することで対価が与えられるというメカニズムがここにはない。消費者が二次創作しても、それをクリエイターやメディアは把握しえないし、そもそもそれらに対する許諾といった著作権上保証されている行為が行われないのが当然になっているからだ。

このように、技術革新はメディアコンテンツの市場拡大に従来大きな貢献をしてきた。その不連続性が生じる瞬間では、過去を否定することによる対立が生じたことも多いが、ネットワークの出現に伴う新しいエンタテインメントの消費スタイル＝二次創作による価値の再創造といった状況は人類にとって初めての経験であり、それをどう受け止め、いかに活用するかについては、まだまだ挑戦というレベルを超えていないのが現実であろう。

3.　コンテンツビジネスの構造

3-1.　マーケット

(1)　ターゲットセグメント

A.　アートではなく、ビジネスとして

ビジネスとしては当然のことながら、コンテンツビジネスではその消費者を定めることが重要である。表現したいから作るといった、クリエイターを中心としたアートとしての側面がメディアコンテンツにあることは否定しない。しかしながら、最終的には収益を得ることが目的であるビジネスとしては、そのような性格を前面に押し出すことはリスクである場合が多い。もちろん、優れたアーティストをクリエイターとして据えることで、メディアコンテンツとしての魅力が増すという目論見があれば別だが、メディアコンテンツそのものの品質を高めるという点では依然としてリスクを伴うことも考慮すべきだろう。

そのため、メディアコンテンツビジネスのマーケットを考慮する時、その目的に沿ってセグメントを考えることが一般的である。

B.　「広く薄く」か、「深く濃く」か

具体的には、メディアコンテンツそのものが作られる目的が、マスメディアにおける広範な視聴者へのアピールを求めるものなのか、それとも最終的に消費者が対価を払ってそのコンテンツを買い求めるようにするためのものなのか、どちらかによる。もちろん、両者を同時に満足させることができれば理想的だが、かつての大衆社会の時代とは異なり、現在は「国民的ヒット」は夢のまた夢という時代にある。そのため、「広く薄く」を目指してマスメディアでの露出を高め、比較的短期で消費されることを覚悟するか、「深く濃く」特定のセグメントに刺さることを目指して作りこみ、その目論見が大きく当たるか外れるかという結果を待つか、究極の選択をせざるを得ないことが多い。

C.　コンテンツが先か、ターゲットが先か

手順としては、特定のターゲットセグメントが先にありきでコンテンツを考えてもよく、逆にクリエイターのアイデア＝コンテンツありきで、どのようなターゲットを設定するかを考えてもよいだろう。この両者は相互依存関係にあり、必ずしも規定する順番はないと考えるべきだ。むしろ、ビジネスを設計し、推進する役割にあるプロデューサーが知見のあるものから発想するのが自然であり、その両者を持たずにメディアコンテンツビジネスを構想するのは、かなり難度が高いともいえるだろう。

(2) メディアとビジネスモデル

A. 先に決まるのはビジネスモデルか、メディアか

メディアコンテンツをデリバリーする際、ビジネスモデルとメディアのどちらを先に決めるかという議論がしばしば出る。しかし、特に新作の場合、メディアコンテンツは特定のメディアによるデリバリーを前提として製作されることが多く、また、メディアはそれぞれビジネスモデルが確定されているため、議論にならないことも多い。

しかし、それは「新作」の場合であり、旧作や、特定のメディアからの依頼で制作されたものではないメディアコンテンツの場合、どうすればよいのだろうか。

B. 費用を正当化できるものが優先される

メディアコンテンツにはライフサイクルがあるという指摘をしたが、そのライフサイクル全体の収益機会を最大化するためには、初期にできる限り多くの人々にリーチすることが肝要である。いったん認知を得たメディアコンテンツであれば、コンテンツそのものが、異なるフォーマットのコンテンツへ、そしてさまざまなグッズなどへと波及する可能性が高まるためである。

そこで、ビジネスモデルかメディアかという選択ではなく、実際には宣伝など消費者の認知を高める効果が大きいもの、あるいは認知を高めるための費用を正当化しやすいものを優先することが望ましいことになる。

そのため、ビジネスとして自由度の低い設備型サービスとしての劇場映画上映では、極めて多くの広報宣伝コストをかけることが一般的になっており、テレビなどのマスメディアやインターネット上のソーシャルメディアなどに宣伝費用を投入することは常識となっている。よって、ある程度の予算をかけるプロジェクトでは、前述のハリウッド発のウインドウモデルがスタンダードになっている。

C. モデルのズレが効果を生むことも

一時期、流通や宣伝コストが少なくて済むという理由から「OVA（Original Video Animation）」などの略称で知られるダイレクト・トゥ・ビデオ／ディスクのアニメ作品が数多く製作されたが、パッケージ市場自体の低調もあって、ある程度の広告費を伴って単館上映などで回収しつつ、口コミで深く濃く広げるといった映画館優先・DVD 後発戦略をとることが増えてきているのも、同じロジックが背景にある。

メディアコンテンツビジネスでは、ライフサイクル全体での趣旨を優先的に考えるべきという説明を行ったが、まずはリーチを大きくすることが必要であり、その上で効率的かつ多段階での回収を心がけることが求められる。そこで、時として収支は合わなくとも認知拡大を優先して（コストの方が多くとも）B to B モデルのマスメディアを選択。その後、収益効率の高い DVD やフ

ィギュアといった手法で回収を図るといった深夜アニメ型のビジネスモデルが発達したのも、このズレを許容する自由度があったからだといえよう。

いずれにせよ、これらの戦略を展開するには、日本のように消費者行動をある程度メディアやプロデューサーといった供給者側が理解し、予測可能で、必要に応じてデリバリー／回収手段としてのメディアを選択できるマーケットであることが重要だ。

(3) 消失する国境の概念

A. これまでは国内が基本単位

メディアコンテンツはメディアへの依存が大きいという指摘をしたが、メディアの多くは国、あるいは文化圏という単位に大きく依存した存在であった。なぜなら、メディアは、言語や法律などに規定される側面が大きく、マスメディアは言論の自由を保証しつつも、直接間接に国の制度に取り込まれていることが多い。

そのため、他国の言語や文化をそのまま運び入れることになるメディアコンテンツを、国境を越えて取り込むことは、第二次世界大戦後の先進国を中心とした自由主義経済圏の成立過程では、戦後に圧倒的な地位を確立した米国のコンテンツを除き、回避する傾向が強かったといってよい。

しかし、例外は常に存在する。1970 年代後半から 1980 年代のフランスにおけるカラーの日本アニメ作品放映のように、新しいメディアが普及する過程で流通するコンテンツが不足した時や、1980 年代の米国テレビアニメ市場、1990 年代末から 2000 年代初めの米国ゲームおよびアニメ市場のように、国内の制作市場が不安定だったり、高いコストが必要だったりする場合、あるいはニッチ市場と考えられている状況では、外国作品が容易に持ち込まれることが多い。

B. 国境が無意味になる

しかし、2000 年代に入り、新興国の経済力が急速に顕在化すると、当初は日本や米国のコンテンツが市場で流通したものの、すぐに各国政府はその影響力の拡大を嫌い、自国文化産業の強化に乗り出した。だが、インターネットというボーダーレスなプラットフォームと、自由化された衛星放送の増加により、メディアコンテンツにとって、国境は実質無効化されたと考えた方が妥当な状況になってきている。

東南アジアや南米、中東やアフリカの裕福層の住宅には必ずディッシュ（衛星放送受信アンテナ）が付いており、複数規格に対応したチューナーが市場では一般的に流通している。米国起源のグローバルメディア企業や先進各国の主要メディアがテレビチャンネルを持ち、グローバル企業が広告を積極的に行う一大市場が成立してきている。

加えて、携帯端末も含むインターネット対応機器を通して、直接に特定のメディアコンテンツへ正規・非正規を問わずアクセスすることは容易になってきている。その際、非正規の流通であ

っても、異なる言語などの壁を超えることは難しくない。ファンサブという表現からもわかるように、特定の人物や組織ではなく、広くボランティアたちが任意かつ自律的に字幕を作成することが成立している。このことそのものは、従来型のメディアコンテンツビジネスにとっては脅威となるが、コンテンツそのものの影響力は国境を越えて広がっているという見方もできる。

C. エリアという概念が広がる

結果、メディアコンテンツのマーケットは各国に存在したものが融合し、新たな単位を形成しつつある。これまでも、言語別にヨーロッパや中東、アフリカ、カリブ海などを細分化したもの（フランス語圏、英語圏など）があったが、最近ではアジア衛星圏といったエリア概念が生まれてきている。

たとえばアジアの衛星圏の規模は、最大リーチを意味する人口合計では 40 億近くとなり、全世界人口の 3 分の 2 近い。その多くが新興国ではあるものの、日本を除いても、日本人の中流家庭レベル以上の資産を有する裕福層だけで、日本の総人口の数倍にあたる。彼らの多くは高学歴であり、複数言語のコンテンツに対して違和感を示さない。ましてや、過去にすでに広く親近感を築き上げてきた日本の多くのコンテンツへの評価も高い。

そのため、特定の国別にマーケットを設定すること以外に、複数国をカバーしたエリア単位での流通を考慮する価値は大きくなりつつある。また、その際、従来型のメディアによるデリバリーだけではなく、衛星やインターネットを用いつつ、ショーやイベントといったローカルでの深堀型の回収を併用していくなど、新しいビジネスのデザインに挑戦する機会が増えてきているともいえるだろう。

3-2. デザイン

(1) デリバリーの時系列構成による分類

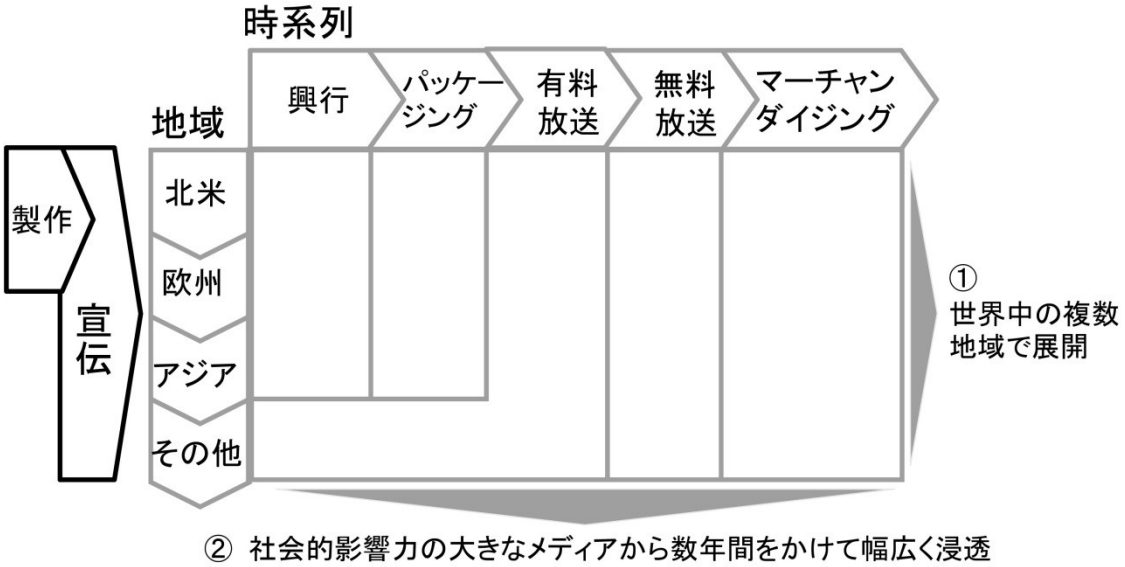
A. ウインドウモデル

これまでメディアコンテンツビジネスの中核には、希少性という概念があることを示してきた。環境が変わり、構造も大きく変化しつつあるものの、依然として希少性は重要な概念である。そして、相変わらず多くのメディアは、希少性を基盤にして価値を創出しているといっても過言ではない。

この希少性という価値を最大限に生かしたメディアから、徐々に希少性が希薄化する性格を有したメディアを順に配することで、従来型メディア環境におけるメディアコンテンツのライフサイクル価値の最大化を図ることができる。これがハリウッド発のモデルとして知られるウインドウモデルである。希少性が大きい劇場での上映、オンデマンドなどの有料メディアと DVD や

Blu-ray などのビデオディスクといった B to C モデルのメディアを前半に置き、プロモーション費用をかけて認知を高めながら売上を積み上げる。次に B to C ではあるが、希少性が相対的に希釈された有料チャンネルなどで放映し、さらに B to B モデルの無料型メディアの代表格である地上波などのテレビでの放映へと続く。

図表 1　ウインドウモデル



B.　コンテンツは消費される

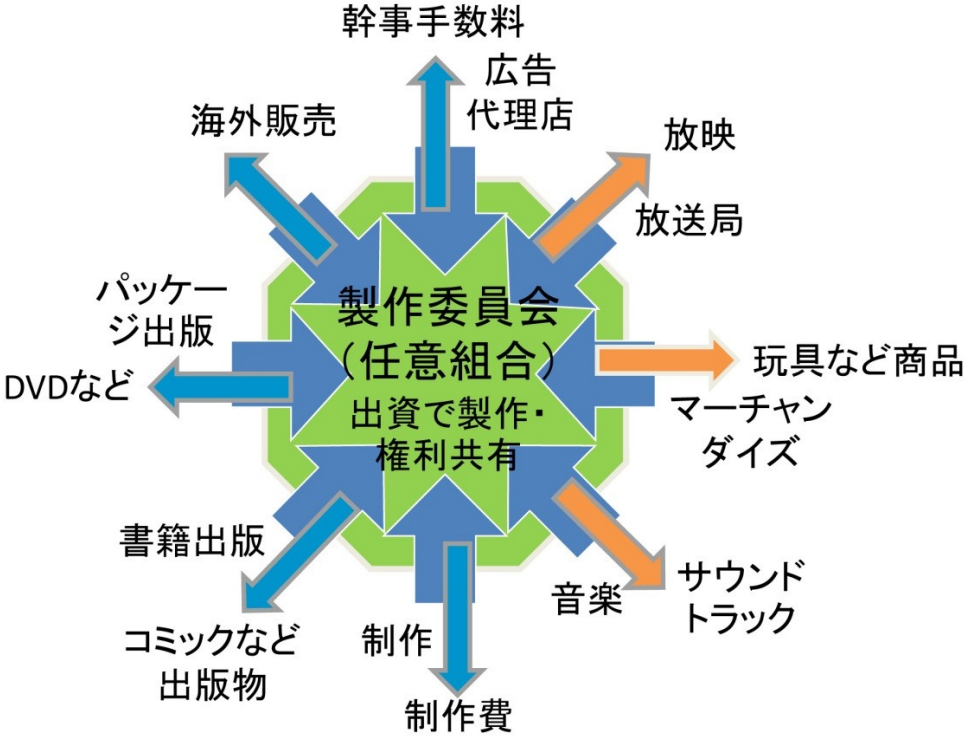
希少性が希薄化するというのは、直接的ではないものの所有の難易度が相対的に低まる＝所有や体験の自由度が広がったり、所有や体験への対価が低まったりすることを指す。そのプロセスは、消費者ひとりひとりがメディアコンテンツを視聴などの形で経験することとは別に、市場の中での位置付けが低まることを、すなわちコンテンツを消費すると捉えることができる。

知られていても話題に上がらなくなるメディアコンテンツは数多い。時として、クリエイターや出演者などの影響でリバイバルもなされるが、大ヒットした作品でない限りは続編（シーケル）などが作られることはない。そのため、ライフサイクルの範疇で最大限の価値を得る方策をとるのがもっとも望ましいことになる。

また、ライフサイクルは非可逆であり、途中、災害などの外部的な要因で急速に消費が進んだ場合であっても、再度ライフサイクルが巻き戻されることはない。

(2) 同時多展開型

図表 2　同時多展開型・製作委員会



A.　多メディア露出で社会的な存在感を演出

前述したように、人間の認知は接触数に比例して、その対象の社会的な重要度を決める傾向がある。特に、短期間でより多くの露出機会に接すると、重要度の認知は高まることが知られている。加えて、その露出機会が多様な状況であればあるほど、認知傾向が強化される。そのため、特定のメディアでの集中的な露出によるプロモーションによって認知を高めることが重要であると同時に、それが他のメディア、特に異なるモダリティを有したメディアで多面的な露出がなされていれば、その効果はさらに高まる傾向がある。

多メディア展開の有効性の根拠は、この人間の認知特性に依存するが、メディアコングロマリットの発展が遅れた日本では、専門性の高いメディア企業がアライアンスを組んで、相互にリスクを分散しながらメディアコンテンツのマーケティングを効果的に行う製作委員会方式が編み出されてきた。

B.　短期決戦型のモデル

この方式は、ウインドウモデルとは異なり、同時多展開であり、長期間にわたる時系列的な意味での価値最大化を目指すというよりも、むしろ短期間での収益機会の最大化を目指している。

それというのも、消費者ひとりあたりにリーチするメディアの密度が相対的に高いといわれる日本では、メディアコンテンツの消費スピードも速く、ライフサイクルそのものが相対的に短くなる傾向が強いためである。また、短期決戦である限り、展開される商品の多くもメディアコンテンツと同時に販売される必要もあり、製造などの準備や流通を同期できなければならないが、日本の場合、それらのタイミング合わせができる程度に各産業が進化しており、その調整を行うプレイヤーも存在しているため、成立可能になっている。

C.　コストの最適化と収益の最大化の相乗効果

同時多展開型は、メディアコンテンツの消費スピードが早いというウインドウ型の時系列モデル展開が困難な状況への対応策として生じた代替策であると同時に、各フェーズにおけるコストを最小化し、相対的に収益獲得機会の最大化ができるようになっている。結果、ウインドウ型のモデルに対して、コストパフォーマンスが高いデザインになっているともいえるが、ライフサイクル全体での絶対額の比較では小ぶりなものになりがちな傾向がある。

3-3.　ディール

(1)　契約形態

A.　ライセンシーとライセンサーの関係

メディアコンテンツの所有者であるプロデューサーは、その収益機会の拡大のために、メディアコンテンツそのものの流通とは異なる商品化（マーチャンダイジング）による収益獲得のために、自身で製品化せずに、第三者である製品メーカーにライセンス（権利供与）を行うことが多い。特定の商品領域ごとにライセンスが行われ、ライセンスを与えられたもの（ライセンシー）はあらかじめ決められた比率で製品売価の一部をライセンスの対価（ロイヤリティ）としてライセンサー＝プロデューサーに支払うことが義務付けられる。

その際、初期契約料として一定分の対価をあらかじめまとめ、製品化に先行して支払う（最低保証契約料＝ミニマムギャランティ：MG）ことが求められる場合がある。その後、一定量を超えた数量の出荷がなされた場合は、出荷量に応じた対価の支払いが求められる。

また、製品化にあたって、ライセンシーはライセンス契約に応じた商品化がなされているかどうかの確認を得ることが求められる。ライセンスを得たからといって、自由に製品開発が許されるわけではないことを念頭に入れる必要がある。

B. パートナーシップ

ライセンシーとライセンサーの関係は受委託の関係であるのに対して、パートナーシップは平等の地位という関係である。その条件として、共に出資を行い、事業を共同で進めていくことになる。しかし、同業の二社がパートナーになることは、地域をまたいだ＝異なる市場を対象としたビジネスを展開している場合以外は少なく、異なる領域を主事業としているプレイヤーが相互に補完関係にある場合にパートナーシップは成立しやすい。

異なる事業領域のプレイヤーが協力関係につけば、多面的な展開が可能になり、成功比率が高まると同時に、リスクの分散が図られるメリットが生じやすい。しかし、それぞれの事業領域ごとにリスクリターンの比率が本来的には異なるため、同額を出資しても、そこから得られる対価の度合いは異なってくる。これは、しっかり理解しておく必要がある。

米国や欧州において、映画やテレビシリーズなどの映像コンテンツで比較的大きな予算が必要な場合には、民事契約による協力関係の明文化ではなく、作品ごとに LLP（有限責任事業組合）という準法人を登記して、そこに知的財産を集約し、将来的な権利譲渡に備えるなど、より洗練された関係として捉えられることが多い。

C. エリアごとの複合モデルが主流

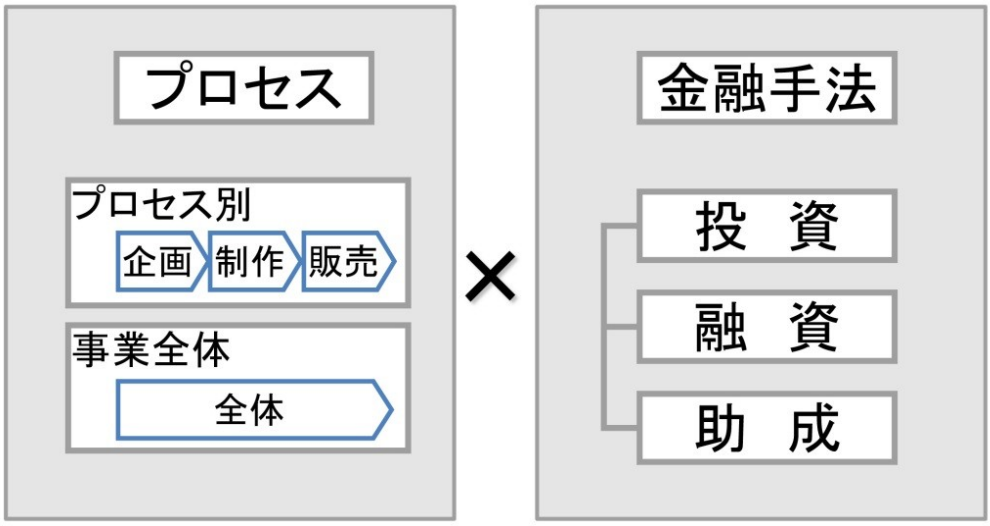
パートナーシップとライセンサー・ライセンシーは、リスクリターンの共有の有無で区分される。前者は基本的に参加者が平等（出資額等に応じて議決権数などは異なる）だが、後者はライセンサーが圧倒的に有利になっている。しかし、ライセンシーにとってはメディアコンテンツそのものの事業リスクを負う必要がなく、単なる部材の調達という発想であれば、極めて合理的なディールであると考えられる。

また、パートナーシップに参加しているプレイヤーであっても、すべての地域やエリアに精通しているとはいえず、自社事業領域のビジネスであっても、対象地域市場ごとに外部のプレイヤーに委託することもある。その場合、パートナーシップから直接各地域のプレイヤーにライセンスを供与することもあれば、パートナーが優先的に自身に与えられている権利をサブライセンスすることもある。

昨今では、グローバル市場を対象としているプレイヤーが多いゲームなどについては、パートナーシップから直接ライセンスし、特定の地域の特定のビジネスについては、パートナーシップメンバーからのサブライセンスが供与される傾向が強いが、地域単位で包括（マスター）ライセンスを特定の事業者にパートナーシップから直接供与し、それらローカルマスターライセンシーがさらに地域内のプレイヤーにライセンスすることもある。

3-4. 資金調達

図表 3　資金調達手法の分類



実施手法の中で、法的な制限などにより組み合わせられないものや、リスク要因で一般的ではない組み合わせもある。

(1) ファイナンスの構造

A. 何を対象にするか

メディアコンテンツの製作、そしてその展開に必要な費用を調達することは、プロデューサーにとって重要な仕事のひとつである。資金の調達先としては、ベンチャービジネスのようにベンチャーキャピタルがいるわけではない。

一般的には、メディアコンテンツビジネスに関与するさまざまなプレイヤーから、できあがってくるであろうメディアコンテンツに関わるさまざま権利（知的財産権の一部や事業収益分配権など）を、パートナーシップかライセンスモデルなのかは問わず、切り売りしながら調達するケースが多い。もちろん、金融事業者のようにメディアコンテンツそのものに関する権利についてはあまり興味を示さないが、そのビジネスのプロセスにおける金流に興味を持って参加するプレイヤーも存在する。

資金調達を行う場合、メディアコンテンツビジネスのどの部分を対象にして資金調達を行うかによって、その手法などは大きく異なる。

B.　どの時点で行うか

また、ビジネスプロセス全体（制作＋ライフサイクル全体）なのか、それとも特定のプロセスに対するものなのか。その対象や期間によって、調達先や手法などが異なってくる。

プロセス全体への資金調達の場合は、パートナーシップによる投資など、事業を共同で行っていく中核的なプレイヤーからの出資による調達が中心になることが多い。しかし、それだけでは十分な費用が得られることは少ないため、それぞれのプロセスで、異なる種類の調達がなされることが多い。

制作プロセスでは、回収フェーズ以前という性格付けがなされるため、メディアコンテンツが完成しておらず、事業リスクが大きいと理解される。そのため、投資手法が用いられることが多いが、融資などの手法を投資に代替させるためのストラクチャを組むこともある。

C.　どういう調達手法を用いるか

そもそもどのようなメディアコンテンツを制作させようとしているかという根本的な前提に加えて、上記の通り、対象や時期に応じて、理論的に妥当な調達手段が決まってくる場合が多い。

とはいえ、日本では主に受託制作、あるいは戦略投資家＝パートナーシップメンバーからの共同投資によって必要となるすべての資金を得るのが通常であり、融資などファイナンスの手法を組み合わせて資金調達を行うことの方が例外的になっている。

欧米やそれらの国を参考にしてメディアコンテンツ産業の育成に注力している東南アジア諸国などの海外では、政府助成金や税還付など公的資金の積極的な活用、あるいは純粋投資家からの調達や知財信託による融資などが一般的であり、投資対効果の高いメディアコンテンツ製作が可能になっている。しかし、先進国として知られる米国やメディアコンテンツ投資が盛んな一部欧州諸国でも、制度の変更や不透明な会計処理などによりトラブルが生じ、裁判や政府の介入が行われることなどが少なくない。

(2)　プリセール

A.　前払いでリスクヘッジ

欧米では一般的な資金調達スキームのひとつであり、会計上、出資と経費を厳密に区分する習慣が強いことからもよく用いられる。それを可能にしている前提として、市場規模やそこでの成功などの数値データが十分に入手可能であり、過去作品からある程度の業績予測ができるようになっていることが重要になる。

具体的には、作品の制作に入る前や途中時点で、作品完成後の興業やライセンスの販売の対価をあらかじめ支払ってもらい、作品制作に充当することである。そのためプリセール（事前販売）と呼ばれる。

当然のことながら、プリセールだけで必要となる資金すべてを調達することは難しく、ある程度までは開発が進んでいる状態に至っていることが求められるため、そこまでの資金を事前に調達しておく必要がある。

B. プリセールを原資にした資金調達

プリセールは、実際に作品が完成して予想通りの成績で売上として得られる金額より、かなり少なめであることが多い。しかし、ある程度販売が見込めると流通や製品事業者が認めたことになるため、融資など他の資金調達手法の利用が連鎖的に可能になるきっかけとなることが多く、プロデューサーは往々にして優先順位の高い資金調達手法として考える。

(3) 投資

A. いちばんわかりやすいがハイリスク

投資は、受注製作に次いでわかりやすい資金調達手法であり、自己資金での製作もこの範疇に入る。メディアコンテンツビジネスへの出資という意味で、企業の株式を購入するに等しい。出資はリスクの受容と同時にリターン分配権の獲得ということにもなる。特にパートナーシップでは、出資が参加条件であり、通常の投資家と異なり、事業への何らかの参加（共同事業性）が求められる。

B. 「投資」といっても実際には…

本来、投資といえば、企業などでは財務部門の業務領域であり、事業部門がそうそう扱えるものではない。しかし出資といっても、多くの場合、その受け皿となるメディアコンテンツの製作母体が法人登記されている（LLP や、SPC：特定目的会社など）や後述するような組合形式であるため、制作会社等の株式の買い取りを制作資金出資とみなすことはまずない。

日本で一般的なパートナーシップ（製作委員会）は、民法上の任意組合の契約概念の下で運営されることが多く、その場合、みなし証券出資とされ、出資側における会計の取り扱いは財務出資として必ずしも行う必要はないため、実質的には「番組調達費用」といった名目の経費として出資されていることが多い。にもかかわらず、メディアコンテンツという知的財産を共有することになるため、厳密な会計基準の適応を受けると非常に面倒なことになる可能性が高い。

(4) 融資

A. 担保なしでは借りられない

融資は金融機関などからの借り入れであり、日本の場合、必ず担保が必要となる。個人への無担保ローンなどは例外的なものであり、ほとんどの融資には担保が必要不可避というのが日本の金融機関の行動基準となっている。担保資産の価値算定が難しい時（中小企業への事業融資等）に、経営者の個人保証などを求めることが多いのは、諸外国と比べて非常に奇異な習慣といわれることが多い。

そんな日本固有の環境において、メディアコンテンツへの融資というのは極めて難しいというのが一般的な理解だ。しかし、プリセールの項でも説明したように、流通などの事業者が出資をしている＝プリセール同様、専門家が事業にコミットしており、彼らからの収益が少なくとも担保価値を生じさせる可能性があるという解釈のもと、融資が実行されるケースもなくはない。

B. 知的財産信託との組み合わせなど新たな商品も

製作委員会の座組みをプリセールとみなす場合でも、製作中、あるいは未完成の作品は資産価値が生じないという会計処理上の基準が当てはまる。そのため、完成を前提とした知的財産信託などの仕組みを担保の前提とせざるを得ない場合、金融事業者の手数料率が大きくなり、少額のプロジェクトでは成立しない場合も多い。

その手数料を相対的に減らすため、金融事業者の取り分を融資の利子よりも大きくするという発想が導入されることがある。具体的には、融資であって一種の社債的な性格（融資の利子よりも大きい、あるいはその事業の収益などに応じた利子額を付けるなど）を有した融資商品（メザニン：中二階のこと。融資と出資の間という意味合い）が使われることがある。

あるいは、日本政府が積極的に推奨した知的財産信託を用いた、融資と証券化のメカニズムもある。しかし、信託手数料という、融資に追加される費用が発生するため、巨大なプロジェクトでない限りは使われることは少なくなってきている。

(5) 助成など公的資金援助

A. 何でも、誰でも使えるわけではない

日本でも、芸術家支援のための公的資金援助は少なからず存在している。しかし、その応募者や作品、あるいは用途は、万人向けではない。特に商業作品では、利用が困難なことが多い。

一方、欧州やアジア圏では、政府が文化産業を積極的に育成するためにもっともわかりやすい支援手段として、助成や税還付などの公的資金援助プログラムを積極的に整備している。

こういったプログラムは、個別に大きく異なる場合があるものの、概してその国の事業者、あるいはその作品の国籍（出資、制作者、言語、登記など）を重視する傾向が強い。国際共同製作

では必須でありながらも、複数国の支援を効率よく受けるためには、それなりの知識と運用のスキルが必要不可欠となる。しかし、その専門家を雇うことなどによってメリットを享受できる可能性は（助成をしてくれる国にとって自身が）、外国人であっても高い。

また、直接的な助成プログラムではなくとも、投資家向けにメディアコンテンツ作品への投資で享受できる税制優遇策や、経費として見込まなければならない税金が還付される制度や現地人材の雇用促進のための人件費負担制度など、さまざまなものが存在しており、その活用も間接的な資金調達手法といえるであろう。

3-5. 会計と分配

(1) 会計処理は魔法

A. ハリウッドアカウンティングと揶揄

製作したメディアコンテンツが販売され、売上が計上される。この時、いくら売上があれば黒字化するのかということは、製造業などの場合は比較的わかりやすいが、メディアコンテンツでは非常に面倒な計算が必要になる。原則では、売上から諸経費を控除し、その差分が制作原価を満たした残りが利益ということになる。

しかし、何が経費なのかは時としてわかりにくい。この経費設計で、大いに稼いだといわれるプロジェクトであっても、実は赤字という例は数多くある。米国ではそんな不明瞭な会計のことを時として「ハリウッドアカウンティング（会計）」と呼び、投資家や税務当局の人間とのトラブルの素になっている。

そこまで大仰ではなくとも、これは米国だけの話ではない。日本でも欧州でも、メディアコンテンツビジネスは非常に複雑であり、素人が手を出しにくい、あるいは業界の人間に手玉に取られやすいという印象がある。これは、必ずしも業界人が自らの利益の源泉を明らかにさせたくないとか、外部の人間を入れたくないといった明確な意図を持っているのが理由ばかりではない。その由来は、前述したようにメディアコンテンツに関わる権利関係が複雑で、経費としての権利配分を行う際、何をもって母数とし、何割を経費として計上するかが、内情に明るくならないとわかりにくいことから発生している。

B. ザ・ラインという境界線

米国では「ザ・ライン」と呼ばれる区分があり、それより上の経費は変動費として計上され、それより下は原価（固定費）として処理することを意味する。これさえわかれば、比較的面倒な権利配分がわかりやすくなると、教科書などでは説明されている。

しかし、現場ではそんなにも簡単に区分することはできない。米国では、映画やテレビの製作

予算管理のための専門ソフトウェアが存在し、有名映画スタジオや有力テレビ制作会社では固有の経理処理テンプレートを作成し、そのテンプレートに従った経理処理を求められることが多い。資金調達と利益分配に関わるプロデューサーやパートナーはもちろん、金融機関や会計士もそのソフトウェアに精通していることが求められる。それらのテンプレートでは、ザ・ラインの設定が各社の会計方針によって異なっている。

とはいえ、特定のプレイヤーへの支払いが、一部は固定費（ビロウ・ザライン）であるもの、一部は変動費（アバブ・ザ・ライン）として処理されるといった契約も少なくないため、話を面倒にしている。ハリウッド・ヒットメーカーのプロデューサーや監督、あるいは主演クラスの出演者は、その基本的な報酬を固定費としてもらう一方、ボーナスとして売上や営業利益などに事前に定めた割合を乗じたものを要求するケースが増えている。

C. パートナーの経費や分配順などがポイント

上記の議論は、プロデューサーが把握できる範囲での会計処理に関するものであり、欧米で一般的なプロデューサーシステム（プロデューサーにビジネス上すべての権限が集約される体制）であれば、ほとんどの収益はライセンスに基づくため、プロデューサーへ報告される金額そのものは妥当な根拠がある。

しかし、パートナーシップ型のプロデューサー体制であれば、プロデューサー＝パートナーシップに報告される金額は各パートナーの内部会計処理を経たものであり、経費控除の詳細などは自己申告でしかない。また、経費とともに営業手数料も控除し、自社での売上分だけでも利益を確保することが許されている。もちろん、パートナーシップそのものは信頼関係を前提としている習慣であるため、あらかじめ決められた手数料率に加えて不適切な経費処理を行えば、当然のことながらビジネスへ大きな影響が及ぶことは必至である。結果、好んで不適切な会計をすることはないものの、厳密な会計観を有した企業などからは、パートナーシップに対する評価は厳しい場合がある。

また、プロデューサーシステムにおける会計でも、前述した通り経費として控除される主にアバブ・ザ・ライン部分でも、どのような優先順位では控除が行われるかによって、金額の母数が異なる場合があり、契約時の定義が重要となる。

(2) 会計処理と分配の区分

A. 世界と地域

日本のメディアコンテンツの多くは日本国内を対象として製作されるため、これまで売上の範疇といえば、業種や商材ごとで十分であった。海外からの売上についても、総代理人を利用する場合が多く、「海外販売分」として一括で計上されることが多かったため、その経費処理などの

詳細についてはあまり議論されない傾向があった。

しかし、国際共同製作などでは会計処理も重要なツールとなっている。前述したように製作国や製作に関わるプレイヤーの所属国からの助成や税控除が、重要な資金調達要素となるためだ。

また、収益についても、国やエリアのほかに、全世界といった区分でライセンスを行うこともあり、それぞれどのような会計処理を行うかが議論になる場合がある。

B. 地域別ポッド

国際共同製作の特徴のひとつとして、製作に関わるプレイヤーが国境を越えてパートナーシップを組むことがある。特に「マルチポッド」と称される営業地域担当制を導入すると、それぞれのパートナーは制作費用やタレントなどを提供するのと同時に、営業を担当する地域が割り振られ、その地域での営業をすべて行うのと同時に、パートナーシップへの売上を報告する前に営業手数料と営業経費を控除することができる。そのため、必ずしも自国を担当する必要はないが、できるだけそこに土地勘があり、かつ市場として有望な地域を担当する方が優位になる。

マルチポッドパートナーシップの場合、誰も担当しない地域や、地域に区分しにくい領域（オンラインゲーム等）などについては全世界でライセンスの対象となり、パートナーシップへ直接ライセンス料が取り込まれ、出資比率などを基準とした配分がなされることになる。

4.　コンテンツビジネスのケースモデル

4-1. ハリウッド映画

(1) ウインドウモデル

A. ハリウッド起源

製作と流通を一体化するメディアコンテンツ産業の垂直統合を法律で禁止（フィンシンルール）していた米国では、メディアコンテンツの製作のために独自の資金調達手法が編み出されると同時に、その回収機会を最大化するための手法が必要となった。そこで、国内映画産業の中心であり、やがてテレビ番組製作のメッカともなったハリウッドに本拠地を置く大手映画会社（メジャースタジオ）は、映画のほかに、ケーブルやビデオなど複数の手段で映像コンテンツを視聴できる環境が整いつつあった 1980 年代に、作品のライフサイクルを最大化するための手法として、時系列に沿って流通させる複数のメディア（＝ウインドウ）を組み合わせていく手法を確立した。それが「ウインドウモデル」である。

その極意は、前述した通り、メディアとしての利用自由度は低いがゆえに広報宣伝費用が正当化され、B to C モデルにより収益が青天井に伸びうる映画を先頭にして、プレミアムチャンネル（有料チャンネル : 後に映画興行に準じた理由から、ケーブルやインターネットでのビデオオンデマンドが先行する）、パッケージ（ビデオや DVD、Blu-ray : 当初は販売を先行させ、レンタルでの貸し出しを遅らせていた）、そして無料テレビ放送といった順でメディアコンテンツのライフサイクルを設計し、作品単位での収支計画を製作企画時点で作成するというものだった。

B. コンテンツのみでの回収ライフサイクル

ハリウッドメジャースタジオが開発したこのモデルは、基本的に映画作品のためのものであり、映画はテレビで放映されようと映画という扱いであることを前提として考えられ、その映画のほとんどがドラマジャンルであった。そのため、関連商品へのライセンス展開はあまり活発ではなく、前述した日本で生まれた同時多展開モデルのようなマーチャンダイジングなど、非コンテンツ領域のプレイヤーが参加するパートナーシップ型の特性は含まれていない。

ちなみに、マーチャンダイジング・ライセンスによるプリセールを最初に行ったのは 1977 年公開の「スター・ウォーズ」といわれる。以降も SF やヒーロージャンルの映画が多数製作されたが、程度の差はあるものの、日本流の同時多展開がなされたケースはほぼないといわれている。

一方、通常のドラマなどの映画コンテンツは、コンテンツのみでの回収を前提としたライフサイクルとならざるを得ない場合が圧倒的であり、国際市場などへの展開需要がより大きくなっていった。

C.　メジャースタジオ所有資産の相乗効果

後にフィンシンルールが撤廃され、テレビやケーブルなどメディアの多くがメジャースタジオの配下になってから、ウインドウモデルはより精緻化され、シーケル（シリーズもの）などのプロモーションタイアップ効果が最大化されるように設計されている。結果、メディアコンテンツのライフサイクル価値が高められるのと同時に、それを扱う各種メディアの価値も強化されるというよい循環が生まれ、メジャースタジオ所有資産の相乗効果が大きくなっている。そのため、メディアを所有しない中堅スタジオなどの没落は激しく、メジャースタジオの傘下へ入るといったケースが増加した。

(2)　マルチシューティングシステム

A.　ハリウッドという特異な存在の新世代

過去にハリウッドメジャースタジオは、イギリスやフランスなどの欧州、時として香港などアジアの映画会社との共同製作を行ってきた。しかし、作品は米国発の映画として捉えられ、また、実際に映画の舞台は海外であっても、登場人物は米国人（時として、英国人など英語を母国語とした人物）として設定されたものがほぼ全部といってよかった。

米国映画は、第一次および第二次世界大戦後の経済で唯一の「戦勝国」ともいえる米国の輸出力により全世界で親しまれ、主要な市場で消費されるための体制を作り上げてきた。そのため、文化輸入規制が厳密な国であってさえ、米国作品は特殊な位置付けに置かれることが多く、国内作品以外は米国作品という市場が数多くあった。

しかし、一部の先進国以外にも、かつて発展途上国であったものの経済と人口において先進国を上回るパワーを持った新興国が多数現れている現在では、それらの多くが文化産業について積極的な製作による支援を行いつつある。

そのような市場では、従来のハリウッド映画の勢力は潜在的には落ち込みつつある。しかし、衛星放送などがグローバルメディアとして台頭してきても（実際には衛星放送の有力チャンネルはハリウッドメジャースタジオと関係深いものが多い）、ハリウッド映画の存在感に匹敵するパワーはほかにはないのも現実である。

B.　グローバル市場向けに生まれたシステム

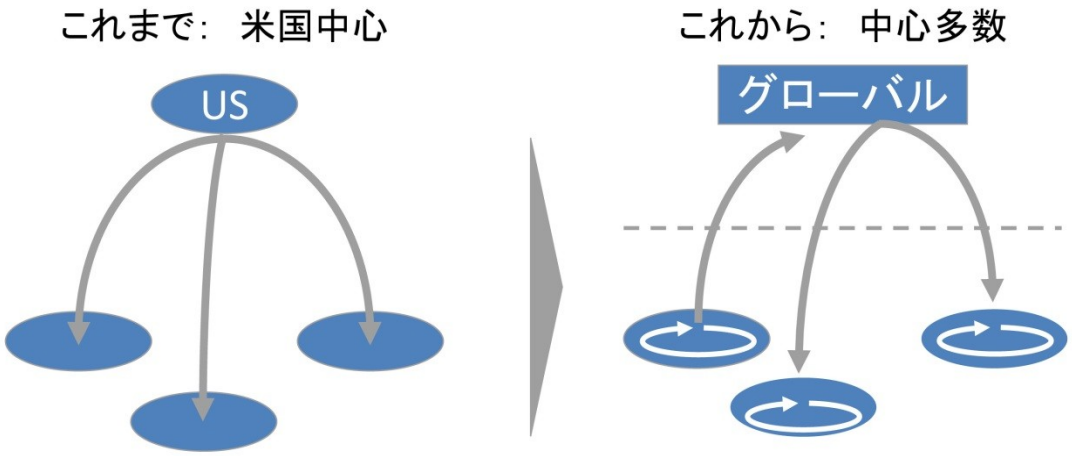
前述した通り、これまでハリウッド映画は、海外を舞台にしても「米国映画」であった。しかし、現在の世界を見渡せば、知的財産としてパワーのある作品は、必ずしも米国起源のものばかりではなく、香港のマフィアモノや、日本のホラーやアニメ、フランスやイタリアのサスペンスなど、有力な作品は多数存在していることが知られている。そこで、ハリウッドメジャースタジオは各国で成功している作品のリメイク権を獲得し、米国初の全世界リリース作品として再創造

をするケースが増えた。

と同時に、米国人が主人公を演じている限り、その作品の消費は比較的短期間であり、定着度が浅いことも現実である。そのため、さまざまな文化が共存する国の多い欧州などで実績があった、ひとつの原作をもとに各国でテレビシリーズなどを製作するという手法が注目された。

すなわち、世界各国に存在するローカルで成功した作品をいったんハリウッドメジャーが拾い上げ、リメイクなどを行う。その後、主要市場でそのさらなるリメイク権をローカルパートナーに提供し、各地で定着と継続的な収益機会の拡大を狙う「マルチシューティングシステム」が編み出されてきている。

図表 4　マルチシューティングシステム



C.　実施できるプレイヤーはごく少数

ひとつの知的財産を世界各国に広げ、再度、各地に適切な展開を図ることでコンテンツライフサイクルにおける収益を最大化するマルチシューティングシステムは、全世界にネットワークを持ち、各地からピックアップした作品をリメイクすることで世界中にその存在を知らしめるパワーを持ったプレイヤーでなければ実施は困難だ。その点、ハリウッドメジャースタジオだけが、その要件にかなうプレイヤーであるといってもよい。

また、米国という多民族が入り混じって成立している国家では、ある程度まで複数の文化を取り込んだ（少なくとも考慮した）メディアコンテンツを製作することが必要条件であり、各国の国内向けメディアコンテンツを製作しているだけのプレイヤーとは、その練度が違うといってもよいだろう。そのため、独自でハリウッドメジャースタジオに匹敵する全世界ネットワークを構築するよりも、ハリウッドメジャースタジオとの連携の可能性を模索した方が妥当かもしれない。

たとえば、アニメや漫画などの有力なコンテンツ領域を前面に出すのもよいアイデアではある

が、繰り返し指摘しているように、同時多展開モデルのような発想はハリウッドメジャースタジオにはなく、多くの国もそのノウハウを求めているものがある。クールジャパンの国のプロデューサーとしては、これらを起点とした独自の発想に基づいた事業展開もあるのではないだろうか。

(3) オンラインゲーム

A. インターネットやスマートフォンで急増中

従来、ゲームといえば日本。そして、任天堂とソニーというコンソールメーカーの双璧があった。しかし、コンソール市場へのマイクロソフトの参入、PC 向けゲームの台頭を経て、現在ではインターネットを主戦場としたゲーム市場が圧倒的な存在感を持つようになってきている。とりわけ、特定のハードウェアを対象としたゲーム市場ではなく、PC や携帯電話（特にスマートフォン）をターゲットにしたオンラインゲームは、ゲーム産業の中の一部というレベルを超え、ゲーム産業の中核ともいえる勢いをつけつつある。

それらオンラインゲームの初期は、ゲームといっても実質的にはコミュニティサービスといってもよく、メンバー間でのコミュニケーションが主体となっている。そのため、MMORPG（Massively Multiplayer Online Role-Playing Game：多人数同時参加型オンラインロールプレイングゲーム）と分類され、現在のオンラインゲームの多くが、実質的には SNS（Social Networking Service : インターネット上で社会的ネットワークの構築を支援するサービス）をプラットフォームとしたコンテンツになっていることと関係が深い。

また、多くは PC 向けに開発されてきた独自アプリケーションとしての大規模なゲームコンテンツが主流だったが、現在では PC でも遊べるものの、むしろスマートフォンなどのモバイルデバイスをターゲットにしたソーシャルゲームが中心となりつつある。

B. フリーミニアムモデル

PC で遊ぶオンラインゲームの時代から、ゲームコンテンツは基本要素として、MMORPG というコミュニケーション中心のロールプレイングゲームの性格が大きかった。そして、それらの多くは無料、あるいは極めて低額の月額使用料課金というものが中心だった。しかし、ゲーム内で発見されるアイテムやプレイヤーが蓄積したポイントなどが、ゲーム外のインターネットオークションで流通されるようになった。

そこでオンラインゲームベンダー自身が、消費者がゲーム内でしか利用できない仮想通貨を発行し、ゲームをより効率的に遊べるようにしたアイテムを販売した。いわゆる、アイテム課金の始まりである。各種アイテムのユーザー間取引を抑制し、ベンダー自身のビジネスモデルとして取り込むようになったわけだ。利用は無料で、アイテムを欲しい人だけがお金を払う。これは「基本無料で、追加機能を利用したい人はお金を払う」、フリーミニアムというモデルに該当する。

このアイテム課金という商材は、MMORPG というコミュニティ型のゲームとは非常に相性がよかった。コミュニティメンバーとの対話の効率をよくしたり、見栄を張ったり、時間をお金で買うことが可能になったため、ゲーム＝時間の浪費という発想を変え、有償であれば「短く、楽しく」が可能になった。

C. プラットフォーマーとコンテンツベンダー

オンラインゲームは、基本的に課金決済についてクレジットカードなどを用いるが、それらの処理を行うコストは決して小さくない。そのため、顧客資産とそれらサービスをゲームベンダーに供給するプラットフォームプレイヤーと、そこへゲームコンテンツを提供するコンテンツベンダーとに役割が分離するようになっている。

この両者は、以前よりはずいぶんと小ぶりにはなったが、逆にアイデアが尽くされたオンラインゲームの、広告やアイテム課金の収入を分け合うという依存関係にある。また、人気のあるゲームコンテンツをプラットフォームプレイヤーにできるだけ揃えるために、ゲームベンダーにさまざまな優遇施策や、時には開発支援なども行うようになっている。

このモデルの基本形態は、日本の携帯電話の i モードというプラットフォームで確立されたものだ。日本の携帯電話における有力オンラインゲームプラットフォーマーが、次世代の世界ゲーム産業のメインプレイヤーとなるべく海外進出を果たしているが、その成否はまだ見えていない。

(4) 漫画原作アニメ（製作委員会方式）

A. 漫画で検証されたコンテンツを付加価値化

日本は携帯電話だけではなく、そもそも多くの点においてガラパゴス化したシステムが存在している。その典型として挙げられるのは、書店と書籍の流通メカニズムであり、そのもっとも特異なジャンルは漫画といってもよいだろう。日本の出版物の大きな比率を占める漫画（雑誌と単行本）は必ずしも児童のみを対象としておらず、半数は 18 歳以上が読んでいるといわれている。

その結果、内容的にも児童向けのそれと比べて洗練され、漫画を読んだことのない外国人の成人であっても、人に薦められて読んでみると先入観が覆されるとよくいわれるほど、内容的には高度なものも多い。また、基本的に単行本として出版される漫画のほぼすべては、漫画雑誌の連載作品であり、人気がなくなればすぐに連載中止という厳しい生存競争をくぐり抜けてきたものばかりである。

そのため、漫画として評価が高いものであれば、当然のことながら映像化などの潜在市場があり、その展開先としてアニメ作品化はもっとも相性が良いものとして考えられてきた。もちろん、アニメを起点とした優れた作品も数多くあるが、やはり漫画を原作とした作品と共存することで、その品質を保ってきたといってもいいだろう。

B.　製作委員会という日本独自モデル

日本のようにテレビの多チャンネル化が衛星（BS と CS）やケーブル、インターネットなどにより実現されているにもかかわらず、依然として地上波テレビ局のパワーが圧倒的な国は少ない。そのため、地上波局で放映されれば、かなりの影響が生じることは明らかである。ましてや、すでに漫画作品として著名なものであれば、なおさらといってよいだろう。アニメ化にさまざまな事業者が興味を持つのは、誰の目から見ても明らかだ。

とはいえ、特定の業種のプレイヤーが独り占めするよりも、多様な業種のプレイヤーがライセンス料の代わりに出資し、事業展開とそのリスクを分担し、放映が始まる頃には多種多様な製品が店頭に並び、あたかも世の中で話題になっている様子を演出するという手法が生まれてきたのは、決して偶然ではないだろう。

この共同出資と共同マーケティングを行う事業パートナーシップを日本では製作委員会と呼んでいる。製作委員会という名称の内容を英語で表現すると、Investment & Marketing Partnership が適切だろう。後述するように、製作委員会の出自が日本固有のタイム（番組）スポンサーという仕組みであったことからも、この仕組みは海外では見られない。

C.　起源はメディアの影響を排除する手法

漫画で人気のあった作品をアニメ化する際、テレビ局がアニメ制作会社に対して資金を提供し、出版社から権利をライセンスされて作品化するのであれば、製作委員会という仕組みは生まれてこなかったかもしれない。製作委員会の出自こそはテレビ局の構造なのだが、その出生の理由は、皮肉なことにテレビ局に番組の著作権が自動的に帰属するというタイムスポンサーのメカニズムと表裏一体の仕組みから離脱するため、アニメ制作関係者が考えたものだ。

従来、番組スポンサーとして番組制作料を支払っても、そのキャラクターなどの使用権は別途契約が必要であった事業者らが、スポンサーとしてだけではなく、アニメ作品というメディアコンテンツそのものの所有者＝プロデューサーとして制作出資のみでキャラクターなどの使用権が得られるため、テレビ局を排除するのが目的であった。そのため、アニメ化によりさまざまなビジネスに関与できるプレイヤーが任意組合という事業組合契約のもとで出資を行い、作品制作費として用いた。

映画作品としては 1988 年の『AKIRA』で「製作委員会」の名称が初めて使用されているが、上記のような目的でテレビアニメに利用されたのは 1995 年の「新世紀エヴァンゲリオン」からであるとされる。その後、キャラクターグッズなどよりも作品自体の DVD によって制作費用を回収する深夜アニメにおいて製作委員会方式が広く用いられるようになり、従来型のアニメ製作方式そのものを放逐してしまうほどになった。

5.　最後に

「情報の中身」という説明が、コンテンツという言葉に常に付随していた時代があった。そんなに昔の話ではない。もしかすると、いまだにそんな説明を付けている新聞や出版があるかもしれない。これは、コンテンツという言葉がまだ社会的に認知されて間もないものであること、明確に指し示すもの（物理的実体）がない抽象的な存在で多様な形態を取りうる、まさしく情報そのものであることを間接的に示している。と同時に、コンテンツという言葉の利用のされ方が、暗黙のうちにエンタテインメントという領域に関係することを前提にしている場合が多く、映画など娯楽産業との関わりが深いような印象を持つ人が多くなってはいまいか。

確かに、メディアコンテンツビジネスの中心にはエンタテインメント産業があり、そこでさまざまなビジネスとしての実践が行われ、知見の蓄積がなされ、そしてその活用領域の拡大主体として機能してきた。しかし、必ずしもエンタテインメントだけがメディアコンテンツの主役ではないことは明らかであろう。映画やテレビであっても、ドキュメンタリーや教育といった非エンタテインメントコンテンツは存在するし、むしろそういった非エンタテインメント領域の実践のためにメディアが成立したという歴史的事実があるほどなのだ。しかし、実際にはエンタテインメント産業は、周辺産業領域へ進出し、メディアコンテンツビジネスの強みを生かして、既存の強豪と遜色ない競争を行っている。

そこから、ふたつのことがいえはしまいか。すなわち、エンタテインメントコンテンツを作るというスキルは、多様な領域で応用可能である。そして、コンテンツを作り流通することで対価を得るというビジネスの実践から手に入れられる知見も、さまざまな領域に適用可能である、と。ここで、「Contents is King」という業界内部の合言葉をいうつもりはないが、メディアコンテンツビジネスが（エンタテインメント産業と実質的には一体で）特殊な産業であるという認識はあらためるべきであり、むしろ積極的に活用する知見の宝庫であると解してはどうか、ということを本稿では一貫して主張してきたつもりである。

反面、昨今はエンタテインメント産業に大きく依存してきたメディアコンテンツビジネスが、一般のビジネスにおける実践やそれらの理解のためのさまざまな手法や努力に対して興味が薄く、本来であれば他業界から得られるはずの気付きをむしろ拒否し、独自性を主張しすぎ、さまざまなイノベーションの取り込みやグローバル化による市場拡大などの成長機会を逸しては来なかったか。

これらの認識に依って、本稿ではメディアコンテンツビジネスの実践をエンタテインメント産業に求めると同時に、その応用を他領域に積極的に展開することを奨励してきた。また、その際、従来の実践の理解を、できる限り汎用的な社会科学や行動科学に裏打ちされた枠組みで行うように心がけた。途中、エンタテインメント産業内部の人間から見たら、本質的な部分をすくい落としていると感じる部分があるかもしれないが、アート性に起因する部分は意図的に扱わないという判断の結果であると考えてほしい。

もちろん、本稿の試みは極めて初期的なものであり、本稿と接した読者がさらなる実践を行っ

ていくことで新たな地平がみてくる可能性も大いにあるだろう。ぜひとも、それら実践の成果を反映していきたいので、ご示唆をいただければ幸いである。