

映画ビジネスの現状と競争優位

小室達章
Tatsuaki KOMURO

Current State and Competitive Advantage of Motion Picture Business

目次

1. 問題意識
2. 映画ビジネスの現状
3. 映画ビジネスにおける競争優位
4. 結び

1. 問題意識

2008年の映画興行収入は、日本映画（邦画）、外国映画（洋画）合わせて1948億3600万円であった¹。このうち邦画の興行収入は過去最高の1158億5900万円で、洋画は789億7700万円であり、市場シェアでいえば、邦画が59.5%、洋画が40.5%であった。2008年の日本の映画興行市場では、邦画のシェアが洋画を上回っている。2000年以降の興行収入の推移をみてみよう（表1参照）。邦画の興行収入は、2000年では543億3400万円であったのに対し、2008年では倍増以上に達している。2000年以降、多少の増減はあるものの着実に興行収入を伸ばしてきたことがわかる。一方、洋画の興行収入は、2002年の1434億8600万円をピークに著しく興行収入を減少させてきた。邦画のシェアが洋画を上回っているという現状は、邦画が徐々に興行収入を増加させる一方で、洋画は徐々に減少させてきた結果である。

次に、興行収入以外のデータにも目を向けてみよう。入場者数は、2001年以降、概ね横ばいである。それに対し、映画スクリーン数は毎年増加し続けている。スクリーン数

¹ 映画の興行収入に関するデータは、すべて日本映画製作者連盟（2009）、および、日本映画製作者連盟のホームページに掲載されたものに基づいている。

表 1：2000年以降の映画興行収入

	映画スクリーン数 (うちシネコン)	公開本数			入場者数	平均料金	興行収入			シェア	
		邦画	洋画	合計			邦画	洋画	合計	邦画	洋画
西暦	スクリーン	本	本	本	千人	円	百万円	百万円	百万円	%	%
2000	2,524 (1,123)	282	362	644	135,390	1,262	54,334	116,528	170,862	31.8	68.2
2001	2,585 (1,259)	281	349	630	163,280	1,226	78,144	122,010	200,154	39.0	61.0
2002	2,635 (1,396)	293	347	640	160,767	1,224	53,294	143,486	196,780	27.1	72.9
2003	2,681 (1,533)	287	335	622	162,347	1,252	67,125	136,134	203,259	33.0	67.0
2004	2,825 (1,766)	310	339	649	170,092	1,240	79,054	131,860	210,914	37.5	62.5
2005	2,926 (1,954)	356	375	731	160,453	1,235	81,780	116,380	198,160	41.3	58.7
2006	3,062 (2,230)	417	404	821	164,585	1,233	107,944	94,990	202,934	53.2	46.8
2007	3,221 (2,454)	407	403	810	163,193	1,216	94,645	103,798	198,443	47.7	52.3
2007	3,221 (2,454)	407	403	810	163,193	1,216	94,645	103,798	198,443	47.7	52.3
2008	3,359 (2,659)	418	388	806	160,491	1,214	115,859	78,977	194,836	59.5	40.5

出所：日本映画製作者連盟ホームページを基に作成

が増加する一方で、入場者数は増加していない。日本の映画市場は、いわゆる成熟期にあることがわかる。映画の平均料金は、若干の減少はみられるもののほぼ一定であり、映画の価格には硬直性がみられる。映画市場においては、価格を下げて顧客を獲得しようとする価格競争がなく、また、どれだけ製作費をかけた作品であろうと、どれだけ魅力的な作品であろうと価格プレミアムがついていないこともわかる²。成熟期で市場の拡大がみられず、価格が硬直している日本の映画市場において、邦画が徐々に興行収入を伸ばし、洋画が徐々に興行収入を下げてきたことは、邦画が価格以外の面で何らかの競争優位を獲得し、洋画の顧客を収奪してきた結果であると考えられる。競争優位という概念は、経営学研究において、かなり一般的なものとなっているが、これまで映画ビジネスにおける競争優位についてはあまり考察されてこなかった。しかし、邦画が洋画の顧客を収奪してきたという、ここ数年間の日本の映画ビジネスの実態を分析することで、映画ビジネスにおける競争優位がどのようなものなのか、またそれがどのように獲得されてきたのかを明らかにすることができると思われる。

以上のような問題意識をふまえて、本稿は、映画ビジネスの実態を整理しながら、映画ビジネスにおける競争優位を明らかにすることを目的とする。以下、映画ビジネスの

² アメリカの劇場映画興行収入は、74億6800万ドル（2000年）から97億7800万ドル（2008年）と拡大している一方、観客動員数は、13億8300万人（2000年）から13億6000万人（2008年）と拡大はみられない。興行収入の拡大は、平均入場料金が5.39ドル（2000年）から7.20ドル（2008年）と上昇しているためである。アメリカの映画市場は、日本の映画市場とは違い、価格の硬直性はみられない。アメリカの劇場映画興行収入に関するデータはすべて日本映像ソフト協会（2009）p.12を参照。

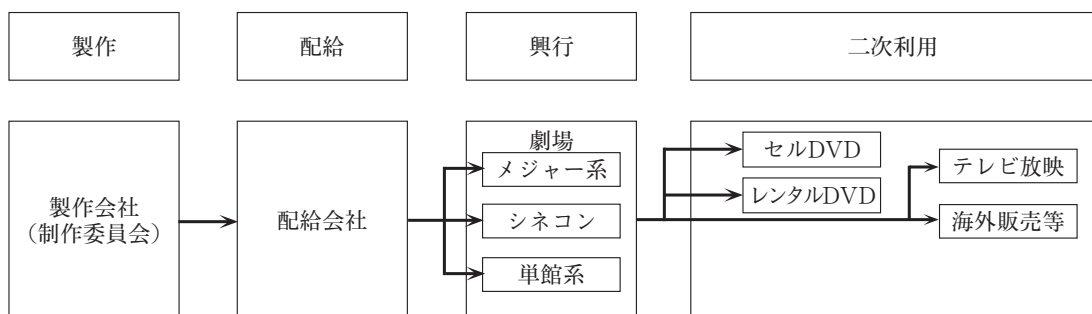
実態を、製作、配給、興行ごとに整理をする。また、映画ビジネスにおける競争優位には、映画ビジネスならではの特徴があることを明らかにする。結びとして、映画ビジネスにおける競争優位を獲得する際の課題および今後の研究の課題について明らかにしたい。

2. 映画ビジネスの現状

まず、映画ビジネスの構造を概観したい。映画ビジネスは大きく分けて、製作、配給、興行の3つの部門と、二次利用権の販売から成立している（図1参照）³。製作とは、狭い意味での映画を制作することだけでなく、企画立案、資金調達、人材集め、制作準備など、広い意味で映画を制作することである⁴。配給とは、作品の買い付け、興行先のブッキング、宣伝をおこなうことであり、興行とは、映画館で映画を上映して料金を徴収することである。

業態からみた機能分類でいえば、製作は製造部門、配給は卸売部門、興行は小売・サービス部門である。これら3つの部門が連結して、最終的に上映され、消費者が映画を鑑賞し、その対価を支払うことで成立するのが、映画ビジネスということになる。もちろんDVD化やノベライズなど二次利用権の販売も、映画ビジネスの大きな要素となるが、本稿では、劇場での興行収入や観客動員数を、映画ビジネスの経営成績とみているため、製作、配給、興行を考察の対象とし、二次利用権の販売は考察の対象としない。以下で、映画ビジネスにおける製作、配給、興行の実態について言及する。

図1：映画ビジネスの全体像



出所：岩崎（2007）p.39

³ 映画ビジネスの構造については、キネマ旬報映画総合研究所（2005）p.6を参照。

⁴ 映画ビジネスには、「制作」と「製作」という用語が使われるが、一般に次のような区別がされる。映画そのものを撮影することが「制作（プロダクト）」であり、主に映像制作会社（プロダクション）が担当する。制作も含め、企画立案、資金調達、配給、興行など映画の全過程をプロデュースするのが「製作」である。

(1) 製作

邦画は、海外で製作された映画を国内の配給会社が買い付けてくる洋画とは違い、製作の段階から国内企業が映画を製作する。近年、邦画製作の主流になっているのが、製作委員会方式である⁵。製作委員会方式とは、作品ごとに、複数の企業が出資して映画製作をおこなう形態である。出資者が拠出した資金で映画を製作し、回収した売上によって出資者に対して配当の分配をおこなう。製作委員会は、テレビ局、制作会社、映画会社、広告代理店、出版社、新聞社、芸能事務所などによって構成される場合が多く、もっとも出資比率の高い幹事会社が、映画製作のイニシアティブをとるのが一般的である。製作委員会方式は、各社の負担する製作費が少なくすむため、資金調達を容易にするというメリットを有している。製作委員会方式には、映画への出資を促進させるという機能以外にも、映画を製作するにおいて重要な側面がある。それは、製作委員会の各出資企業が、映画製作に対してそれぞれ固有の機能を果たしているという側面と、映画製作から新たな経営資源を獲得しているという側面である。

まず、製作委員会の各出資企業が、映画製作に対してそれぞれ固有の機能を果たしているという側面について言及しよう。近年の邦画のヒット作の多くが、テレビドラマ、アニメ、マンガ、小説など、テレビ局や出版社の所有するコンテンツを映画化したものである。2008年の興行収入上位10作品のうち8作品が、もともと映像や出版物として原作が存在し、それを題材に映画化したものである（表2参照）。近年の興行収入上位作品をみても、テレビ局や出版社が所有する原作コンテンツを映画化したものがヒットす

表2：2008年興行収入上位10作品の製作委員会

	映画タイトル	興行収入	製作会社（製作委員会）
1	崖の上のポニョ	155億円	日本テレビ、スタジオジブリ、読売新聞、電通、博報堂DY、東宝など
2	花より男子ファイナル	77.5億円	TBS、集英社、ジュイストーム、東宝など
3	容疑者Xの献身	49.2億円	フジテレビ、アミューズ、シネバザールなど
4	劇場版ポケットモンスター	48.0億円	テレビ東京、小学館、任天堂、ピカチュープロジェクトなど
5	相棒 劇場版	44.4億円	テレビ朝日、東映
6	20世紀少年 第1章	39.5億円	日本テレビ、小学館、読売新聞、電通、シネバザール、東宝など
7	ザ・マジックアワー	39.2億円	フジテレビ、シネバザール、東宝
8	映画ドラえもん のび太と緑の巨人伝	33.7億円	テレビ朝日、小学館、ADK、東宝など
9	マリと子犬の物語	31.8億円	日本テレビ、アミューズ、東宝
10	L change the World	31.0億円	日本テレビ、ホリプロ、集英社、松竹、日活、ワーナー・ブラザース

出所：日本映画製作者連盟ホームページを基に作成

⁵ 映画製作委員会方式の機能については、岩崎（2007）pp.78-84、斉藤（2007）pp.16-17、キネマ旬報映画総合研究所（2005）pp.119-120を参照。

るという傾向は一目瞭然である。もともと知名度の高い原作であれば、それを映画化するというだけで話題性をつくれるし、その話題性により高い観客動員と興行収入を見込むことができる。つまり、テレビドラマ、アニメ、小説、マンガなどの原作コンテンツを所有するテレビ局や出版社は、製作委員会として製作に携わることで、映画への金銭的な出資だけでなく、話題性のある題材を映画製作に提供するという機能を有していることになる。

また、テレビ局や出版社など製作委員会の各出資企業は、自社コンテンツの提供だけでなく、自社の経営資源を活用することにより、宣伝や営業という機能も担うことになる。テレビ局であれば、メイキング番組の放映、監督や出演者による番組宣伝など、テレビ番組で製作映画の話題を取り上げ、映画の宣伝をおこなうことができる。出版社であれば、雑誌などで、その映画作品の特集記事や出演者や監督の対談記事を組むことで、同様の機能を果たすことができる。その他、広告代理店はクライアント商品とのタイアップ広告を、芸能事務所は所属タレントが宣伝や告知をおこなうなど、製作委員会の各出資企業のもつ媒体力という経営資源をそれぞれ活用して、映画の宣伝・広告をおこなうことができる。実際、2008年興行収入上位10作品すべての製作に、テレビ局（日本テレビ、フジテレビ、TBS、テレビ朝日、テレビ東京）、出版社（集英社、小学館）、広告代理店（電通、博報堂DY、ADK）、新聞社（読売新聞）、芸能事務所（ジェイストーム、アミューズ、ホリプロ）など、宣伝・広告のための媒体力を有している企業が参加しており、それぞれの企業が、宣伝・広告による話題作りに貢献している。

ハリウッド映画に代表される洋画も、マンガ（コミック）、アニメ、小説など人気の原作コンテンツを映画化するケースが増えている。しかし、それらのコンテンツが日本国内において人気コンテンツとして定着しているとは限らない。実際、人気の原作コンテンツを映画化したもので、海外での興行成績が良好でも、国内では、テレビ局や出版社が製作した邦画ほど興行的には成功しない映画作品は多い⁶。もともと国内では、原作自体の知名度が低いことに加え、媒体力を有する企業が製作する邦画に比べて、宣伝・広告による話題作りに遅れをとっていることもその一因であろう。

一方、映画製作から新たな経営資源を獲得しているという側面については、映画の二

⁶ 例えば、2008年全米興行収入1位「ダークナイト」の年間興行収入は、5億3289万ドルであった。これは、歴代の年間興行収入では、1位「タイタニック」の6億78万ドルに次いで2位の大ヒットとなった。アメリカンコミック原作である。ところが日本国内では、洋画で16位（興行収入16億円）、邦画と洋画を合わせると33位であった。2008年全米興行収入2位「アイアンマン」も同じくアメリカンコミック原作で、興行収入3億1841万ドルで大ヒットだったが、日本国内では10億円以下の興行収入で、ランキングにも入らなかった。全米の興行収入については、Box Office Mojo、国内の興行収入については、日本映画製作者連盟を参照。

次利用の獲得と、そこから派生するビジネス展開がこれに相当する。DVDなどのパッケージ化、有料テレビ放送、ネット配信などは、映画コンテンツをそのまま活用するだけで映画以外のビジネスを展開できる。テレビドラマ化、アニメ化、書籍化などは、映画のコンテンツを再編成することで新たなコンテンツビジネスを展開できる。関連書籍の販売やキャラクターの商品化なども、二次利用権を獲得することで可能になるビジネスである。これらは、映画以外の新しいビジネス領域であるとはいえ、製作委員会の各出資企業にとっては本業を展開する事業領域でもある。製作委員会として映画製作に携わる企業が映画に出資する目的は、映画の純粋な利益よりも、自らの本業での利益を獲得することであるともいわれている⁷。配給権、放映権、ビデオグラム化権、マーチャンダイジング権、送信可能化権など、いわゆる窓口権と呼ばれる二次利用権を先取りすることで、自社の事業領域内で映画ビジネスを展開することができることになる。

(2) 配給

上述したように、邦画が好調であるが、その実態を詳しくみると、配給においてもいくつかの特徴を指摘できる。邦画配給の特徴は、東宝、松竹、東映という大手3社がメジャー企業として存在し、その大手3社の配給した作品の興行収入が、日本映画の興行収入の大半を占めている。2007年の興行収入は、大手3社が配給した映画だけで、日本映画全体の87.7%を占める（表3参照）。映画配給本数は、東宝25本、松竹29本、東映18本、準大手その他335本と、大手3社の配給本数としては全体の17%にも満たない。この少ない配給本数で、日本映画全体の興行収入の大半を占めている。

表3：2000年以降の日本映画配給状況

西暦	東宝			松竹			東映			準大手その他		
	本数	興収	シェア	本数	興収	シェア	本数	興収	シェア	本数	興収	シェア
2000年	23	255.38	47.0	11	42.56	7.8	23	109.84	20.2	225	255.38	18.0
2001年	22	548.58	70.2	7	26.65	3.4	19	125.36	16.0	233	548.58	10.3
2002年	27	312.33	58.6	11	34.14	6.4	21	97.64	18.3	234	312.33	16.7
2003年	24	421.74	62.8	10	60.55	13.8	15	97.27	14.5	238	421.74	13.7
2004年	19	542.53	68.6	17	77.62	9.8	13	90.28	11.4	261	542.53	10.1
2005年	24	525.9	64.2	21	107.95	13.2	14	105.86	12.9	297	525.9	9.6
2006年	29	587.77	54.4	24	120.44	11.2	15	129.52	12.0	349	587.77	22.4
2007年	25	595.11	62.9	29	145.56	15.4	18	82.54	8.7	335	595.11	12.6

出所：キネマ旬報社（2008）p.13を基に作成

⁷ 製作委員会の二次利用権の獲得については、岩崎（2007）pp.80-81を参照。

その大手3社のなかでも、東宝の興行収入はずば抜けて高い。2007年の東宝が配給した映画の興行収入は、595億1100万円で、邦画の興行収入全体の62.9%を占めている。同じく東宝のパーフィルム興行収入（映画1本当たりの興行収入）は23億8000万円であり、準大手その他の配給会社だけでなく、同じ大手3社である松竹の5億3900万円、東映の4億8600万円と比べてもずば抜けて高い。東宝の一人勝ちという実態がみえてくる。また、2000年以降の東宝の興行収入の推移をみると、年間30本以下と配給本数を絞りながらも、興行収入を2000年の255億3800万円から、2007年の595億1100万円までと着実に高めていることがわかる（表3参照）。この東宝の業績の高まりが、近年の邦画ブームとリンクしていることから、近年における邦画と洋画のシェア逆転劇は、東宝の配給する映画がその原動力となっていることがわかる。もう一度、2008年興行収入上位10作品の製作委員会の企業をみてみよう（表2参照）。上位10作品中8作品の製作委員会に邦画配給大手3社がそれぞれ入っており、そのうち6作品が東宝の製作である。この場合、大手配給会社の映画製作への関わりは、自社単独で映画を製作するのではなく、あくまで、多くの製作委員会の出資企業の1つということになる。しかし、拡大公開という興行を前提に映画製作をすすめる場合、東宝をはじめとした大手配給会社が製作に関わることが重要であることがわかる。

一方、洋画の配給でも、ワーナー・ブラザース、ディズニー、ソニー（コロンビア）、UIP（ユニバーサル、パラマウント）、20世紀フォックスのハリウッド・メジャー5社と、日本資本の輸入配給会社との二極化が進んでいる⁸。2007年の興行収入では、ハリ

表4：2000年以降の外国映画配給状況

	ハリウッド・メジャー5社				インディペンデント（独立系）			
	本数	興収	パーフィルム興収	シェア	本数	興収	パーフィルム興収	シェア
西暦	本	億円	億円	%	本	億円	億円	%
2000年	81	599.94	7.41	51.5	281	565.34	2.0	48.5
2001年	65	764.58	11.76	62.7	284	455.54	1.60	37.3
2002年	69	932.86	13.52	65.0	278	502.00	1.81	35.0
2003年	93	847.97	9.12	62.3	242	513.37	2.12	37.7
2004年	78	898.15	11.51	68.1	261	420.47	1.61	31.9
2005年	82	730.90	8.91	62.3	293	432.90	1.48	37.2
2006年	96	739.53	7.70	77.9	308	210.37	0.68	22.1
2007年	88	815.58	9.27	78.6	315	222.40	0.71	21.4

出所：キネマ旬報社（2008）p.14を基に作成

⁸ 洋画の輸入配給の状況については、キネマ旬報社（2008）p.21を参照。

ウッド・メジャー5社の配給する洋画の興行収入が、全体の80%を占めている（表4参照）。それに対して、日本資本の配給会社などインディペンデントが配給する洋画の興行収入は、わずか20%であり、パーフィルム興行収入でも圧倒的な差がついている。前節で2002年以降の洋画興行収入が減少していることに言及したが、ハリウッド・メジャー5社が配給する洋画の興行収入はとりたてて悪化しているわけではない。むしろ洋画のシェアでいえば上昇しており、日本資本の配給会社を含むインディペンデントが配給する洋画の興行収入の悪化が目立つ。特に、2005年から2006年にかけての興行収入の落ち込みが激しい。2004年にUSENがGAGAコミュニケーションズを買収し、2005年に角川映画が日本ヘラルドを買収するなど、日本資本の配給業界において大きな再編があり、各社の配給方針として、洋画の買い付けを減少させたためといわれている⁹。国内において邦高洋低という状況をもたらしたのは、ハリウッド・メジャー配給の洋画が不調なのではなく、それ以外の洋画の興行収入が落ち込んでいることに原因があったことがわかる。

また、近年、ハリウッド・メジャー配給会社が、ハリウッドで製作された作品ではなく、国内やアジア各国で製作された作品を配給したり、日本国内でも邦画を製作し、それを配給する動きも増えてきた。ローカル・アクイジション、ローカル・プロダクション（ローカル・ランゲージ・プロダクション）と呼ばれる動きである。国内独自のマーケティングの下で映画を製作し、国内のニーズに合わせた作品を買い付け、国内の事情に合わせた宣伝をおこなうことで、国内市場に適応しようとしている。ハリウッド・メジャーによるローカル・プロダクションの場合も、国内のテレビ局や出版社などと製作委員会を構成するのが一般的であり、ここでも各出資企業の媒体力を利用した広告・宣伝がおこなわれている。

（3）興行

映画の興行形態には、あらかじめ公開の初日と最終日が決まっているブロック・ブッキングと、初日と最終日が決まっていないフリー・ブッキングの2つがある。現在、ブロック・ブッキングを維持しているのは、東宝と東映の邦画チェーンのみであり、上映作品が大ヒットしていても、次回作初日が固定されていれば、上映を打ち切らなくてはならないというデメリットがある。一方、フリー・ブッキングは、上映作品が一定の入場数を維持し続ければ、上映を続けられ、不入りの場合は予定前に打ち切ることになる。フリー・ブッキングには、拡大系、単館系、シネコン（シネマコンプレックス）での興行に分類される。

⁹ 国内の洋画配給会社の動向については、キネマ旬報社（2008）p.21-23を参照。

拡大系とは、チェーン・マスターと呼ばれるメインの劇場と、その傘下に連なるチェーンのことである。東京の繁華街には、日劇1、2、3、日比谷スカラ座、有楽座、みゆき座、スバル座、丸の内ピカデリー1、2、丸の内プラゼール、丸の内ルーブルなどが、チェーン・マスターとして映画館を構えおり、チェーン・マスターが上映作品を変れば、その傘下に連なるネットワークの上映作品もそれに合わせて一斉に変わる¹⁰。単館系は、それらのチェーンに属していない映画館のことである。シネコンとは、複数のスクリーンを有し、ロビーやチケット売場が1カ所にまとめられている映画館で、商業施設に併設される場合が多い。TOHOシネマズ（東宝系）、MOVIX（松竹系）、Tジョイ（東映系）、シネプレックス（角川系）など配給会社系列のものもあれば、ワーナーマイカル（外資系）、ユナイテッドシネマ（商社系）、イオンシネマ（小売業系）、コロナ（地方の興行会社）など、さまざまな業種が運営するのも特徴的である。

近年の興行面での大きな特徴がシネコンの普及である。シネコンのスクリーン数は年々増加し、2008年には国内全体の79%を越えている（表5参照）。シネコンが普及する一方で、既存館では閉鎖が相次ぎ、その数は減少をたどっている。シネコンでの興行の大きな特徴は、拡大系の作品であっても、配給会社やチェーン・マスターに関係なく、上映作品、上映期間、上映スクリーン数を自由に設定できるところにある。また、集客の見込める作品であれば、単館系の作品を上映することもできる。シネコンは、立地面においては、ショッピングセンターなどの商業施設と併設されているという集客上の好条件もあり、価格面においては、レイトショー、モーニングショー、ポイントでの無料鑑賞など、鑑賞料金の割引を充実させ、既存館で前売り券を購入するよりも安く映画を鑑賞することができ、サービス面においては、オンラインでの座席指定予約、どの位置からでもスクリーンが見やすい座席配置、プレミアムシートの設置など、既存館とは差別化された運営により、競争優位を確実に獲得してきた。そのため、映画を鑑賞するのは、拡大系、単館系を問わず、既存館ではなくシネコンを選ぶ観客が増えてきた。逆に、既存館では、年々、観客動員数および興行収入を減らしている。それは、チェーン・マスターでさえも例外でなく、傘下の既存館では閉館に追い込まれるところも増えてきた¹¹。

¹⁰ チェーンマスターの機能については、キネマ旬報社（2008）p.35、キネマ旬報映画総合研究所（2007）p.20を参照。

¹¹ チェーンマスターの観客動員数と興行収入の減少については、キネマ旬報社（2008）p.36-38を参照。興行収入では、日劇1が11億6841万円（2000年）から5億2788万円（2007年）、丸の内ピカデリー1が6億594万円（2000年）から4億9834万円（2007年）など、都心の映画館の顧客がシネコンに収奪されている現状について詳しく書かれている。

表5：全国スクリーン数の推移

年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
シネコン	1123	1259	1369	1533	1766	1654	2230	2454	2659
既存館	1401	1326	1239	1148	1059	972	832	767	700
合計	2524	2585	2635	2681	2825	2926	3062	3221	3359

出所：キネマ旬報社（2008）p.35、日本映画製作者連盟ホームページを基に作成

3. 映画ビジネスにおける競争優位

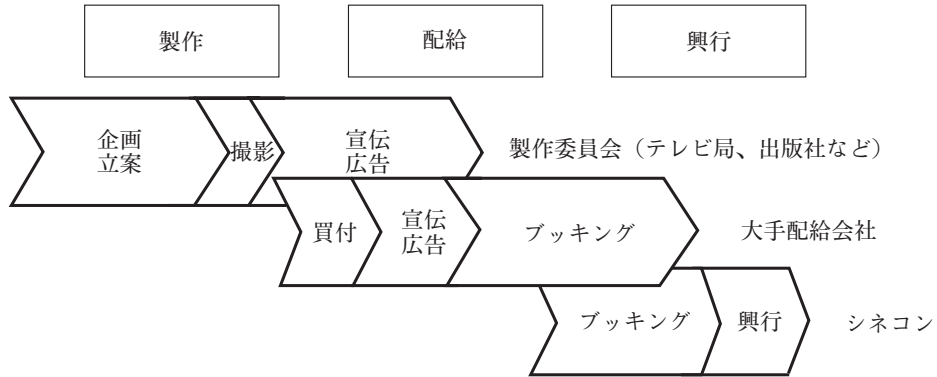
ここまでは、製作、配給、興行における映画ビジネスの現状について言及した。これらをふまえたうえで、映画ビジネスにおける競争優位がどのように獲得されるのかについて考察したい。まず、競争優位の概念や、その分析枠組みについて整理しておこう。競争優位は、企業のつくり出す価値（顧客にとっての便益）によってもたらされ、同等の便益を競合他社よりも安い価格で提供するか（＝コストリーダーシップ）、競合他社よりも高い価格を相殺してでも余りある特異な便益を提供するか（＝差別化）のいずれかによって獲得される。コストリーダーシップと差別化という競争優位について、映画ビジネスに当てはめて考えてみよう。ここ何年間かの映画の平均価格が一定であるということは、映画ビジネスにおける競争優位は、価格とは無関係なものとなる。コストリーダーシップによって獲得される競争優位は、同等の便益を競合他社よりも安い価格で提供することで獲得されるものであり、そのため、コストリーダーシップのみが映画ビジネスにおける競争優位になっているとは考えられにくい。差別化は、高い価格を相殺してでも余りある特異な便益（価値）を提供するだけでなく、その特異な便益（価値）を同じ価格することで、より多く売ることも可能となる。そのため、映画の競争優位は、基本的に差別化によってもたらされると考えるのが妥当であろう。差別化によって生み出される特異な便益（価値）を有する商品やサービスを購入するために、顧客は対価を支払う。その対価よりも下回るコストで便益（価値）を提供できた場合、企業は収益を手にすることができる。そのため、映画の競争優位が基本的に差別化によってもたらされるとはいえ、差別化をおこなうのに必要なコストも競争優位をつくり出す要因であることは忘れてはならない。

また、競争優位を分析する基礎概念として、価値連鎖という考え方がある¹³。価値連鎖とは、製品が消費者に届くまでの付加価値を生み出す活動のつながりのことで、差別化とコストリーダーシップに寄与する企業活動と、それらの活動の相互関係を体系的に

¹² 競争優位については、ポーター（1985）p.5を参照。

¹³ 価値連鎖については、ポーター（1985）p.45-48を参照。

図2：映画の競争優位と価値連鎖



検討する手段を提供する。価値を生み出す諸活動の連鎖を他社より優れた形で提供できるか、あるいは、その連鎖を他社より少ないコストで提供できるかが競争優位の源泉となるため、企業における各活動の相互関係をみるのが、競争優位を分析する場合に重要となる。以下、製作、配給、興行という映画ビジネスの各プロセスにおいて、どのように映画の価値を生み出す活動が相互に連鎖しているのか、また、それがどのような特性をもつときに競争優位となるのかについて考察する（図2参照）。

まず、製作委員会方式による映画製作が、企画立案という活動において競争優位を獲得していると考えられる。製作委員会方式は、多数の企業から資金調達を可能にするだけでなく、テレビ局や出版社が製作委員会に参加することで、話題性のあるコンテンツ（原作）を確保することができる。話題性のあるコンテンツを確保するという手段を確保することが、競争優位の源泉となるであろう。映画作品が映画館で上映される期間は、長くても数ヶ月程度であり、しかも一度鑑賞すればリピートして鑑賞されることは稀である。つまり、映画（作品）という製品の寿命は非常に短いということになり、その寿命の短さから、次から次へと新しい作品を市場に投入しなければならないのである。そして、次々と新しい作品を市場に投入するためには、人気原作というコンテンツを大量に有し、それらを映画化に利用できることが必要となり、テレビ局や出版社がその能力を有しているのである。知名度や話題性の原作の映画化であれば、観客の動員を見込むことができる。

本来、映画において観客を惹き付けるものは、練り上げられた脚本、映画監督や撮影スタッフによる演出、俳優や女優の演技など、実際の映画を撮影する現場で作られるものであろう。しかし、一度鑑賞すればリピートして鑑賞されないという映画の製品特性を考えると、観客を映画館に動員するためには、実際に映画を観たときの満足度以上に、映画を観たいという動機を作り出すことの方が重要となる。そのため映画製作において

は、観客が満足するような映画の完成度を高めることよりも、知名度や話題性のある原作コンテンツを有し、そのコンテンツを映画化することで、映画を観にいきたくなる動機を作り出す能力の方が競争優位となる。そのためには、効果的かつ効率的に広告・宣伝をおこなう能力が特に重要な競争優位となる。その競争優位を有しているのが、近年では、媒体力を有しているテレビ局や出版社であり、映画の宣伝・広告に資金や人力を費やすことのできる大手配給会社である。企画立案において、知名度のある原作を映画化する能力と、宣伝・広告において融通を効かせることのできる能力との連鎖が、製作から配給にかけての競争優位となる。

しかしながら、魅力的な作品を製作し、それを大々的に宣伝するだけではなく、その作品が映画館で上映され、観客がその対価を支払わなければ、映画はビジネスとして成立しない。映画館で作品を上映し、鑑賞料金を徴収するためには、その作品を上映してくれる映画館を確保することが必要となる。いわゆるブッキングである。しかも、多くの観客を動員し、高い興行収入をあげるためには、拡大系でのブッキングが必要となる。この興行先を確保するブッキングの能力こそが、配給における競争優位となる。本来であれば、配給会社にとって、魅力的な映画を発掘して買い付けることこそが競争優位になるべきなのかもしれない。しかし、どれだけ魅力的な映画を発掘し、それを買い付けることができたとしても、それを上映する映画館を確保しないことには、高い興行収入をあげることはできない。その高いブッキングの能力を備えているのが、大手の配給会社である。

また、ブッキングとは意味合いが少し異なるが、同一施設に複数のスクリーンを所有するシネコンも、どの作品を上映するかを決定をおこなえるようになってきた。ヒットの見込める映画は、観客収容規模の大きなスクリーンで一日に複数回、複数のスクリーンで上映し、ヒットしていない映画は上映スクリーン規模・数や上映回数を減らすなど、シネコンは、同一施設に複数のスクリーンを有することで、自由に上映作品を組み合わせることができる。配給会社がどのように興行先をブッキングしたとしても、シネコンという興行先の判断で上映スクリーン数と上映回数を決定することになる。上述したように、現在では、シネコンのスクリーン数の方が、興行チェーンの傘下にある既存館よりも多く、これからの興行においては、シネコンでの上映を前提として、映画製作および配給の競争優位を考えていくことが必要となろう。この前提に立つと、大手配給会社でなくとも、上映スクリーン数・確保を確保できることになる。例えば、都内ではミニシアターで上映されるような中小規模の作品でも、地方のシネコンでも上映されることで全国での興行が可能になるなど、上述した大手配給会社のブッキング力に代替するような競争優位ともなりうる。しかしながら、大手配給会社、特に邦画の大手配給会社

も自社系列にシネコンを有しているため、シネコンが複数スクリーンによる上映の自由度が高まっているとはいえ、現時点において、大手配給会社のブッキング力を凌いでいるとは言い難い。

4. 結び

以上のように、日本の映画ビジネスにおける競争優位は、製作委員会方式での映画製作、大手配給会社によるブッキング、シネコンでの上映の自由度という、映画の製作、配給、興行というそれぞれの段階においてもたらされる。しかしながら、ここでいう競争優位とは、多くの観客を動員し、高い興行収入をあげることにとっての優位性であり、優れた作品を製作、配給、興行することにとっての優位性ではない。興行収入を高める優位性ばかりに目を向けていては、原作、テレビ局の存在しない映画の企画は通らないであろうし、とにかく大手の配給会社に配給を任せることになるであろう。また、シネコンの普及により、大ヒットが見込める作品はシネコンの複数スクリーンで上映され、それ以外の作品は小さなスクリーンでの上映を余儀なくされるなど、作品の興行力に格差が拡大するという問題も出てくるであろう。実際に映画を観たときの満足度以上に、映画を観たいという動機を作り出すことの方が、観客を動員し、興行収入を高めるためには重要となることから、優れた作品よりも、観客が食いつきそうな話題性のある映画ばかりが製作されるサイクルが確立される懸念もでてくる。

本稿は、映画ビジネスの現状を記述し、価値連鎖などいくつかの概念を援用しながら、映画ビジネスの競争優位を考察したに過ぎない。本来であれば、複数の具体的な映画作品を事例として取り上げ、丹念な事例調査の下で、それぞれの製作、配給、興行という流通経路上の特徴を導出し、本稿での考察を精緻化しなければ、説得性のある議論にはならないであろう。本稿は、映画ビジネスという領域を分析の対象とする研究に足を踏み入れたばかりのものであり、以上のことは、今後の課題である。

参考文献

- 青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済新報社。
伊丹敬之・加護野忠男（1993）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
岩崎明彦『「フラガール」を支えた映画ファンドのすごい仕組み』角川SSC新書。
キネマ旬報映画総合研究所（2005）『映画プロデューサーの基礎知識』キネマ旬報社。
キネマ旬報映画総合研究所（2007）『新外国映画ビジネスが面白い！』キネマ旬報社。
キネマ旬報社（2008）『キネ旬総研白書 映画ビジネスデータブック2008』キネマ旬報社。

松尾里央（2008）『あの映画は何人みれば儲かるのか？』TAC出版。

日本映像ソフト協会（2009）『日本映像ソフト協会会報（2009年1月27日）』日本映像ソフト協会。

沼上幹（2008）『新版 わかりやすいマーケティング戦略』有斐閣アルマ。

岡田美弥子（2003）「マンガビジネスの国際展開における課題」『経済学研究』第52巻第4号、p.495-505。

大高宏雄（2007）『日本映画のヒット力』ランダムハウス講談社。

ポーター, M. E.（1995）『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社。

ポーター, M. E.（1985）『競争優位の戦略』ダイヤモンド社。

齊藤守彦（2007）『日本映画、崩壊』ダイヤモンド社。

山田英夫・山根節（2006）『なぜあの会社は儲かるのか？』日本経済新聞社。

Internet Movie Database (www.imdb.com)

Box Office Mojo (www.boxofficemojo.com)