

不確実性，リスクと創造性 -日米韓の映画産業に対する時系列の比較研究-

[Uncertainty, Risk and Creativity – A longitudinal comparative study on the film industry of Japan, United States and Korea-]

(要 旨)

大学院商学研究科

博士後期課程 経営・マーケティング専攻

金 東勲

1. 本研究の問題意識と先行研究

不確実性が高いとされる産業において、創造性の高いイノベーションはどのように生み出されるだろうか。その問いに答えていくことが本研究の目的である。

不確実性とはなんだろうか。ナイト(1921)によれば、不確実性とはリスクの確率分布が計算できない事象を指す。リスクとは、確率分布が計算できる事象である。不確実性という事象の中で、行為者は確率分布が計算できる部分をリスクとして認識する。リスクとして確認できる部分が多くなれば、不確実性の部分は少なくなる。

不確実性という事象をリスクとして認識するためには、不確実性に対して確率分布が描けるように計算する必要がある。そのような確率分布を描くには、知識、情報、経験が行為者に必要である。行為者は、その知識、経験、情報を活用して、不確実性をリスクと確認できるよう計算を行っていく。その行為をリスク計算とも言える。行為者が有する知識、経験、情報の量と質ともに豊かになれば、不確実性からリスクと変わるところが拡大していく。

不確実性はリスク計算ができない事象である。特に、製品が達成する成果がどのようになるか全く見当がつかない状況を不確実性が高いと言える。その不確実性に対して、これまで蓄積してきた知識と経験を用い、予測した成果が得られる確率がリスクである。その予測を行うことがリスク計算である。

ただし、リスクとリスク計算は蓄積した知識、経験、情報に左右される。意思決定を行うものがどのような量および質の知識、経験、情報を持っているかによってリスク計算の方法が変わり、それによる結果も異なってくる。

不確実性は、組織としては対処しなければならない課題である。経済活動を行っている組織は、その範囲を変更しながら、不確実性へ対応している。組織の範囲を変更する理由は、様々なものがある。ただし、不確実性に対するリスク計算を適切に行えるという側面もある。組織の範囲を変更することによって、組織はリスク計算の材料を豊かにすることができる。取引相手の組織が有する知識、経験、情報と自社が持つものを融合すれば、製品の成果に対するリスク計算がよりの確に行える。組織のパフォーマンスが向上する可能性が高くなるのである。

2. 事例選定

本研究では、映画産業を事例として取り上げる。その理由は、映画産業が不確実性の高いと一般的に言われている産業であるからであり、なおかつ創造性が高い新製品が常に求められているからである。本稿では日米韓の映画産業を題材に長時間にわたる時系列の分析を行う。分析には3カ国の比較を行う。

本稿で行う分析に用いるデータは、インターネット上に公開された誰でも利用可能な2次

資料である。本研究の分析に用いるデータは、次のような出所から採集した。その詳細について説明する。まず、米国のデータの出所から説明していく。米国は、National Association of Theater Owners, BOXOFFICEMOJO, IMDB, ROTTENTOMATOES からデータを採集した。日本のデータは、日本映画製作者連盟, KINENOTE, 映画.com から取得した。韓国の映画に関するデータは韓国映画振興委員会, Kmdb から採集した。

3. 分析

日米韓における映画産業は、映画産業の代替品となる TV 産業が台頭してから、3カ国の映画産業の規模は縮小した。そのような状況の中で、3カ国の映画産業に属する企業において組織の範囲が変更されてきた。垂直統合を行っていた米国の主要な映画会社は、反トラスト法により、垂直統合が解体された。それを機に米国の映画産業には専門分野に特化した分業体制が形成された。一方、日韓の映画会社も米国のように映画産業の成長期には垂直統合を行っていた。しかし、市場が縮小されていくことに連れて、垂直統合は解体されていた。そのような状況が変わり始めたのは1990年後半からである。両国の映画産業にシネマコンプレックスといった新しい興行形態が紹介されたことがそのきっかけである。その後、日韓の映画産業は再び垂直統合が進められた。日本は配給部門を中心に、韓国は興行部門を中心に垂直統合が行われた。2000年代の初期、米国には分業型、日韓に垂直統合型といった組織の範囲が形成されていた。分析の焦点を組織の範囲が配給部門と興行部門の活動に与える影響を確認することとする。

第1に配給部門における活動を分析した。本研究の分析対象となる配給部門の主な活動は、制作される映画への投資である。組織の範囲がその投資活動へ与えた影響を明らかにする。投資活動は、映画のポートフォリオを作成することから始まる。ポートフォリオは映画別のリスクを確認するためである。配給部門がリスク計算を行う際、重点を置くのは、ターゲット市場から見込み収入を明確算出できるか否か、制作チームがその見込み収入をどの程度達成できるかという確率である。ポートフォリオをその2軸を基準に組み合わせた。見込み収入が明確であればローリスク、制作チームによる達成確率が高ければローリスクとし、2つの要素を組み合わせたリスクが映画のリスクとなる。前述のような要素が相まった映画であれば、ローリスクとし、片軸の方でハイリスクとなれば、メディアムリスクとし、両軸でハイリスクであれば、ハイリスク映画とした。その上、日米韓の配給部門が開発した映画を上記の要素から計算し、2014年までの投資活動の内容を明らかにした。

分析の結果、米国の配給部門は分散投資を行い、日韓の配給部門は米国に比べ、1つのリスクに集中する傾向を見せた。その中で、注目できる結果は、日韓の配給部門が投資した内容が異なっていた点である。日本の配給部門はローリスク映画へ集中し、韓国の配給部門は

ハイリスク映画へ集中していた。

第2に、日米韓の興行部門の活動を分析した。興行部門の活動の中心は、販売する映画への程度スクリーンを配分するかということである。それに加え、映画の販売後、最終顧客による映画の評価確認し、その映画のスクリーン数を再度調整することが興行部門の重要な業務の1つである。なぜならば、映画の失敗から発生しうる機会損失を最小限に抑えるためである。

分析は、興行部門が行った活動に対して代理変数を採用し、回帰分析を行った。回帰分析の被説明変数は「映画のスクリーン低減率」とし、説明変数は「映画興行収入の低減率」とした。映画の興行収入が下落することに合わせ、映画を販売するスクリーンを興行部門が減らしていたかを確認するためである。それに加え、統制変数の中に映画を開発した組織が垂直統合を行っているか否かを確認したダミー変数を採用した。その理由は、垂直統合が前述の活動にどのように影響を与えるか確認するためである。組織統合のダミー変数は説明変数と交互効果を確認する。分析のデータは、日米韓の2000年から2014年まで興行部門で販売された映画で構成された。

分析の結果は、日米韓ともに、仮説を支持することとなった。映画の興行収入に合わせ、スクリーンの調整を行っていた。しかし、日本の場合では交互効果を確認するモデルで韓国とは異なる結果が示された。日本の興行部門は系列の配給部門から供給された映画に対しては仮説通りに動きを取っていなかった。系列の映画の場合、興行収入が減少してもスクリーンを調整することを日本の興行部門は行っていなかった。

2. 日米韓の映画産業の議論

不確実性が高い産業において創造性の高いイノベーションは、ハイリスクの開発案件から生み出される。映画産業の分析を行った結果からの結論である。ハイリスク映画は、新規性の高く、なおかつ高い収益率を達成できる。その一方、失敗と言っていい正解を記録するハイリスク映画は数えないぐらいである。管理することが非常に難しいのがハイリスク映画である。

そのようなハイリスク映画への投資は、組織の範囲によって左右されていた。その理由は、組織の範囲によって、リスク計算が異なるからである。映画のリスクは、映画の見込み興行収入とその達成確率である。リスクとは、行為者が有する知識、経験、情報に用い、計算された確率である。行為者が変われば、計算に用いる知識、経験、情報も変わる可能性が高く、それらを活用する方法も変わる可能性が高い。さらに、同じ行為者であっても、知識、経験、情報の量が変わり、質が変われば、リスク計算もその以前とは変わる可能性がある。したがって、組織の範囲が異なるのであれば、リスク計算が変わってくる。さらに、組織が

行う業務内容によってリスク計算は変わる。そのため、組織の範囲によって組織が行う計算が変わり、そこから導き出される結果も変わる。その結果が、異なる行動を起こす。

映画産業は、制作-配給-興行という価値連鎖で成り立っている。制作は、映画の制作を行い、配給は制作された映画を興行部門へ供給することに加え、制作される映画に対して投資を行う。興行部門は、仕入れた映画を最終顧客へ販売する。そのような価値連鎖が垂直統合されているのが日本の韓国の主要な映画会社である。米国は、各専門分野に分かれた分業型であった。日米韓の主要な映画会社の中で、配給部門と興行部門に焦点を当てて、各部門が行っている活動を分析した。

配給部門の場合、配給部門が行っている投資を分析し、日米韓の配給部門の間における相違点を明らかにした。日米韓の配給部門の投資ポートフォリオを分析した。ポートフォリオは、映画のリスクを計算するためのものである。本研究ではターゲット市場という軸と制作チームの過去の実績という軸を組み合わせたものでポートフォリオを作成した。そこから、配給部門は、見込み興行収入とその達成確率が計算できる。ターゲット市場が明確であれば、見込み興行収入がある程度正確に把握できる。制作チームの過去の実績から達成確率が確認できる。この2つのようを組み合わせれば、映画のリスクが配給部門は計算できる。配給部門は、見込み興行収入が正確でその達成確率が高いローリスク映画から、見込み興行収入が正確ではなくてその達成確率が低いハイリスク映画まで投資の幅が確認できる。

分業型の場合、配給部門はローリスクからハイリスクまで分散投資を行うことが最適な投資である。なぜならば、配給部門が行ったリスクは配給部門から映画を仕入れる興行部門からリスク調整されるからである。リスク調整とは、行為者が行ったリスク計算が正しいかを他人が確認することである。リスク調整は、他人が行ったリスク計算の結果とすり合わせることで行われる。つまり、分業型であれば、配給部門が行ったリスク計算を興行部門も行う。興行部門のリスク計算は、興行部門が蓄積した知識、経験、情報を活用する。したがって、興行部門がリスク計算の結果は、配給部門と異なる可能性が充分にある。すなわち、配給部門がローリスクと判定した映画が、興行部門によってメディアムリスクやハイリスクと確認されるかもしれない。配給部門は、そのような事態が発生することに備え、多様なリスクへ投資を行う。

一方、垂直統合された映画会社の配給部門には分散投資を行う動機がない。なぜならば、垂直統合を行った場合、部門間でリスク調整を行うことは、非効率的であるからだ。リスク調整には費用が発生する。その費用を発生させないため、そのような組織は、社内のリスク計算を1つに統一する。部門間のリスク調整を回避し、映画を制作から販売まで行う。したがって、垂直統合を行った配給部門は、ローリスクへ投資を集中的に行う。リスク計算から予測できるローリスクの失敗する確率の程度、他のリスクへ投資を配給部門は投資を行う。

ローリスク以外への投資は最小限となる。しかし、このように活動していたのは、日本の主要な配給部門だけであった。同じく垂直統合を行っている韓国の配給部門は、ハイリスクへ集中的に投資を行っていた。

その理由は、日韓の映画会社において組織の範囲を行った主体が異なるからである。各国の映画産業を観察すると、日本の映画会社は配給部門によって垂直統合が行われた。その一方、韓国は興行部門によって組織の範囲が決まった。

興行部門によって、垂直統合された韓国の映画会社は、興行部門に利害を中心して活動を行っていた。すなわち、興行部門のリスク計算に従い、配給部門は活動を行っていた。興行部門のリスク計算は、完成された映画を確認し、配給部門が行ったリスク計算に加え、その映画の出来栄え及び最終顧客の動向を加えて行われる。その結果をもって興行部門は映画のリスクに合わせてスクリーンを配分する。その後、興行部門にとって最も重要なリスク計算を行う。興行部門は映画を販売し、最終顧客の評価を確認する。その評価に合わせて、興行部門は映画の今後の売れ行き対するリスク計算を行う。そのリスクに合わせて、映画のスクリーン数を調整する。このリスク計算は、興行部門の機会損失を最小限に抑えるための計算となる。このような活動に興行部門が徹底するためには多数の映画が必要である。興行部門は最終顧客の反応に合わせて、最もリスクが低く、そのローリスクの中でも見込み興行収入が大きい映画に切り替える。その活動が興行部門の最適な投資活動となる。韓国の興行部門は、その活動を徹底的に行っていた。系列の配給部門から仕入れた映画であっても、最終顧客の評価が良くなければ、他の映画に切り替えた。

それに比べ、日本の興行部門は、上記のような活動を行っていなかった。日本の垂直統合は配給部門によってなされた。したがって、日本の興行部門は、配給部門の利害に合わせて、すなわち配給部門のリスク計算に沿って活動を行っていた。日本の配給部門にとって、興行部門で生じる機会損失は問題にならない。なぜならば、配給部門は興行部門で生じる機会損失を勘案したリスク計算及びそれによる予算配分を行っているからである。興行部門の収益率まで考えたリスク計算を行う配給部門はよりローリスクへ投資を行った。より正確な予算配分を配給部門が行うためである。

つまり、組織の活動はリスク計算によってその内容が決まる。リスク計算とは、組織の範囲により、また組織によって異なる。それに加え、垂直統合のような組織の範囲であれば、垂直統合を行った主体によってリスク計算が決まる。そのため、同じ垂直統合を行った組織であっても、異なる活動を行うのである。

上記のような、日米韓の主要な映画会社の活動は映画産業の成長に影響を与える。ローリスク映画へ集中している日本の映画産業は、新規顧客の獲得に苦戦しているように見える。その理由は、ローリスク映画には創造性が低下していく問題があるからだ。ローリスク映画

とは、実績を有するチームによって作り出されている。実績の高いチームはチームメンバー間の親密度が高い可能性がある。なぜならば、ともに行う映画製作の回数が増えるからである。チームメンバー間の親密度が高くなれば、新しい知識の導入がそう害される。そのため、親密度が高いチームは新しい知識が必要である創造性を欠ける映画を開発していく恐れがある。日本の映画会社はローリスクへ集中している。そのため、日本の映画産業は新しい価値を求める顧客獲得ができにくい状況になっていると考えられる。

一方、ハイリスクへ集中している韓国の映画会社は、新規顧客の獲得に成功していた。しかし、韓国映画の市場シェア率の変動が激しい。その理由は、ハイリスク映画にある。ハイリスク映画は創造性を富む映画が生み出されるが、その質のぶれが激しい。したがって、ハイリスク映画の質が下方に振れた年度は、韓国映画の市場シェア率が低下し、最終顧客の増加も見込めない。ハイリスク映画へ集中しているが故に、韓国映画産業はハイリスク映画の質の影響を諸に受ける。

しかし、ハイリスク映画は質にブレが生じているだけに、極めて高い成果を達成する映画が生み出される。そのような映画を生み出した制作チームは次にローリスク映画を担当する。ローリスクの映画の中でも高い興行収入が見込める映画の開発を行っていく。米国の映画産業では、ハイリスク映画を通じて制作チームを発掘していると言える。その発掘されたチームをローリスクに配置させ、映画産業を支えている。

日米韓の映画産業の事例から、組織の範囲が異なれば、同じ業務を行う部門であってもその活動が異なることが確認された。それに加え、分業型のような組織の範囲の場合、ハイリスクに投資がされる理由として、組織の外部で行われるリスク調整があることを示した。当該組織が行ったリスク計算が変更されることに対する対策として、ハイリスクの開発案件が活用された。さらに、そのハイリスクから創造性が高いイノベーションが生み出される可能性が確認できた。

本研究は、2つの貢献がある。第1に、組織の範囲を広げた時であっても、ハイリスクの開発案件へ投資が行われることを示した点である。先行研究では、組織の範囲を広げるとは、ハイリスクを減らし、ローリスクから生み出される成果を確実に享受することを目的とみなし、それに対する事例研究が先行研究で蓄積された。それに対して本研究は、組織の範囲を広げる目的がハイリスクから作り出される成果を獲得することである事例を提示し、そのメカニズムについて多様なデータを活用し、議論した。この事例から、組織の範囲を拡大する際、その主体によって生み出されるイノベーションが異なることが示唆された。

第2に、既存の日本の映画産業に関する研究に対して一定の貢献がある。既存の研究では、日本の映画産業において日本映画の躍進を議論することが蓄積されてきた。それに対して、本研究は、日本の映画産業が持つ危険性を議論することで、映画市場の成長に対して、

1つの論点を提示した。特に、配給部門の利害が中心となる組織の範囲では最終顧客の評価を映画の開発へ活用できない危険性を本研究が提示したことは1つの貢献である。

本研究における限界は2つある。第1に不確実性とリスクという概念が曖昧であるということである。不確実性とリスクを区分することは、リスク計算ができるか否かである。そのリスク計算は知識、経験、情報を材料として行える。知識、経験、情報というのは、行為者が認知することで蓄積される。行為者がある事象を認知すれば、それにかかわる知識、経験、情報が行為者に入力される。それをもとに行行為者はその事象に対するリスクが計算できる。つまり、不確実性は行為者に認知された時、リスク計算ができる事象となる。そうであれば、認知された全ての事象はリスクとなる。ただし、そのようなことをリスクと断定することできない。なぜならば、計算から導出された結果をリスクとして行為者が認識しなければならないからである。仮に、組織がそのようなリスク(不確実性とも言える)を認識するには、組織構成員のほとんどがリスクとして認識しなければならない。つまり、行為者に認知され、リスク計算ができた事象の場合、計算の結果がリスクとして認識できないものをナイトは不確実性と呼び、ケインズは主観的なリスクと言ったと考えられる。ハーディは不確実性とリスクを区別することは無意味で、全てがリスクであると指摘したと考えられる。つまり、本研究は、不確実性とリスクの文脈に内在する限界を受けついたと言える。それが1つ目の限界である。

もう1つの限界は、本研究が映画産業に限定されたという点である。映画産業は、製造業などとはことなる。価値連鎖という側面からも、映画産業が有する配給部門は製造業からすると異質な存在である。配給部門は、ベンチャーキャピタルのような役割を遂行している。しかし、配給部門の投資先は映画産業にとどまっている点、映画を興行部門へ供給するという業務を担っている点から、ベンチャーキャピタルとは異なる。この配給部門が本研究の分析に重要な位置を占めている点から、本研究の知見は他の産業に適用できるとは言い切れない。この一般化に問題を有していることが本研究の限界である。

上記の限界から、今後の研究課題は、一般化の可能性を高めるための、複数事例の研究を行うことである。