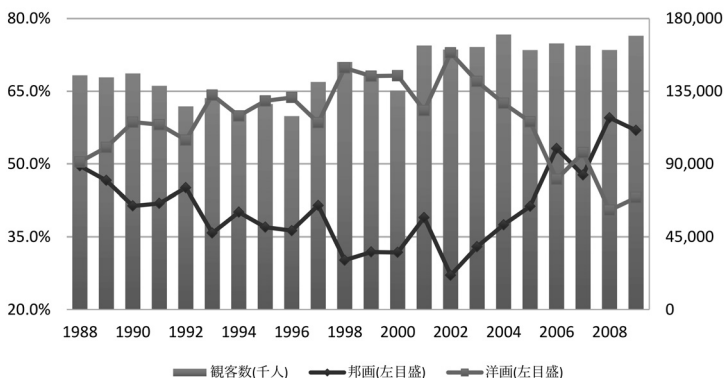


戦略転換による製品競争力の向上： 日本映画産業の事例分析

金 東 勲

本稿は、日本の映画産業において近年発生した市場シェア率の変化の原因を明らかにするものである。図1は、日本の映画産業を数字として表したものである。邦画と洋画の市場シェア率の推移と映画人口をグラフとしたものである。市場シェア率は興行収入をベースに算出したものであり、映画人口は映画館で映画を観た人数を基準に作成したものである。2002年、邦画は最低の市場シェア率をみせる。27.1%を記録したのである。邦画の興行収入は53,294百万円であり、洋画の興行収入143,486百万円との差が広く開いている。興行収入とは観客がチケットを購入する際、支払った金額を全て合算したものである。邦画は顧客からチケットを買ってもらったわけではない。すなわち、邦画が映画館に来る観客へさほどの価値を与えられなかった年である。しかし、邦画の市場シェア率は2002年を基点に上昇しはじめる。映画館に訪れる観客から選ばれるようになったのである。

図1 日本の映画市場における市場シェア率および映画人口の推移



〔典拠〕 日本映画製作者連盟のデータを基に筆者が作成。

〔注1〕 1990年以前は配給収入、1990年以降は興行収入を基に作成。

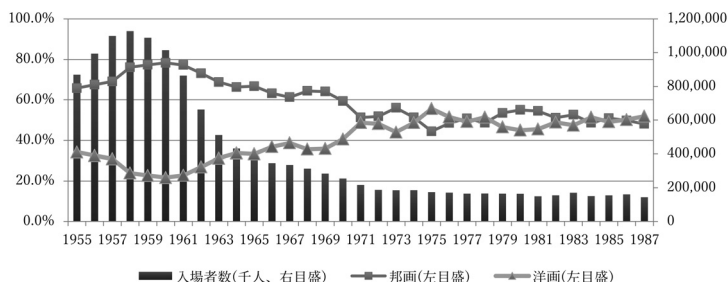
上記の図1に示されているように、邦画の市場シェア率は2007年に洋画を上回り、近年まで、その現象が続いている。なぜ、このような現象が現れたのかを綿密に追うことで、本稿の目的を明らかにする。本稿は次のような構成となっている。まず、映画産業の歴史を1950年代から1990年代まで観察する。日本の映画産業における洋画と邦画の市場シェア率の変貌とその原因を丹念に記述する。次に日本映画産業の歴史を踏まえた上で、なぜ、市場シェア率の逆転が生まれたかというというに対する仮説を立てる。最後に、事例を用い、仮説の検証を試みる。上記の現象は、短期間で行われたものではない。長い年月を経て徐々に変化したものである。その為、長い時系列の中で題材である日本の映画産業を観察する必要がある。1950年代からの日本の映画産業を観察することがその変化の原因を明確にできる。

日本の映画産業：1950年代から1990年代まで

日本映画市場の黄金期

日本の映画市場の初期は、邦画が大きな力を持っていた。日本の映画市場は1955年、およそ8億人程度の映画人口を有している。その中、邦画を選択する観客が圧倒的に多い。当時に邦画の市場シェアは65.8%である。それに対して、洋画は34.2%しか市場シェアを有していなかった。1955年邦画の中で「ゴジラの逆襲」という映画が観客動員数において1位となる。その数は834万人に達した。その後も邦画は順調に成長する。1958年には史上最大の観客数を記録する。約11億2千万人が映画館に訪れた。観客数はピークに達したのである。それは日本の国民が12.3回映画館へ足を運んだことを意味する。興行面において日本市場最大の時である。邦画の市場シェア率がピークを向かえたのは1960年である。当時の邦画の市場シェア率は78.3%である。驚異的な数字である。「青春残酷物語」という松竹制作の映画が大ヒットし、ちょっとした社会的なセンセーションをとまった時である（佐藤忠男、1996：11）。当時の洋画の力とは微々たるものであった。まさに日本映画産業の黄金期であった。

図2 日本の映画市場における市場シェア率および映画人口の推移(1955～1987年)



〔典拠〕日本映画製作者連盟のデータを基に筆者が作成。

しかし、その栄光の時期は長く続かなかった。図2に表されるよう徐々に観客数が減りはじめた。加えて、邦画の市場シェア率も低下しはじめる。観客数は61年から急激に減少する。63年にピーク期の11億2千万人の半分以下である5億1千万人まで縮小する。日本映画産業の低迷期が到来したのである。その理由として挙げられているのがテレビの急速な普及である。

60年代から70年代までの日本映画市場

テレビ放送は1953年から始まる。1958年には受信契約がようやく155万6800台に達していた。しかし、1963年にはテレビ放送の受信契約が1515万台と10倍に増える。映画の観客数が半分まで減ったこととは対照的である。以降、テレビ台数の増加と映画入場者数の減少は正確に対応して行く。その傾向は一方に進み、1970年代には映画の観客数は2億人を切るのである。それに伴って邦画の製作本数も徐々に減る（佐藤, 1996）。

佐藤忠男（1996）は、テレビの普及が映画産業に決定的とも言える打撃を与えたと指摘する。佐藤忠男の分析によれば、テレビの普及が映画の客層を縮小させた。なぜならば、テレビをもっとも熱心に見たのは、子供と主婦と老人だったからである。テレビはホームドラマなど中心に主婦のニーズに応える。加えて子供向けの番組を学校帰りの時間に設け、ニーズを満たす。邦画の客層が男性に偏る。それによって、邦画はその内容にも相当な変化を強いられる。男性も好みに合わせて、より暴力的な、より性的な表現を盛り込んだ映画が作られるようになる。したがって、他の客層の邦画離れが進む。その中、若い女性は

映画に対するニーズを満たすため、洋画を中心として消費する。一層、邦画を見る客層は狭くなる。したがって、映画産業は全体として困難な時期となったと佐藤は述べる。つまり、観客が減る中、日本の映画会社は誤った選択を行い、更に客を失ったと言える。

その60年代から始まった低迷について、他の指摘もある。大高宏雄（2007）は、日本映画が凋落していく映画人口の推移をただただ黙認していたに過ぎないと述べる。ブロックブッキング制の廃止という配給面での見直しは行われたものの、抜本的な改革が実施されなかったと指摘している。

つまり、テレビという強力な競争相手が現れ、映画産業へ大きなダメージを与える。それに対して、映画産業界は何らかの手を打ったが、適切なものではなかったのである。映画産業界がテレビを競争相手として見なしていなかった可能性もある。いずれにせよ、映画はテレビ以上の価値を生んでいなかった。すなわち、消費者に選択されるための努力が足りなかったと言えよう。

テレビの普及が映画産業に悪影響を与えた国の例は、他にもある。米国がその例として相応しい。米国の場合は、日本より先にテレビの脅威が現れた。1940年代に、映画人口が40億人に達し、ピークを向かえた映画産業は、CATVが普及しはじめ、日本と同様に映画館の客を奪っていく。40億人に達していた観客は10億人を切ることとなる。米国の映画産業が回復するのは70年代からである。30年あまりの低迷から抜け出すのである。米国映画産業の光となった作品は1972年に公開した「ゴッドファーザー」である。加えて、起爆剤となったのは「スター・ウォーズ」である。その映画は経済的な成功を見せる。映画の製作費は1,100万ドル、広告費などを含む配給費は1,650万ドルという巨額であるが、国内外での売上げで5億1,000万ドルの収益を稼ぎだしたとされる。その映画が公開されたことを基点に映画人口は14億人まで上昇し、その水準が維持されている（原田、2000）。

米国はテレビという脅威を乗り越え、70年代に復活できた。日本の映画産業が米国のような回復ができなかった理由について、原田（2000）は日本と米国の映画産業の明暗を分けたものは、制作部門に対する興行配給部門同士の競争の有無だったと指摘する。米国の映画産業は低迷期に映画製作部門と興行部門が分離する。以前は垂直統合型の企業が多かった。いわゆるメジャー企業と呼ばれたパラマウント、ワーナー・ブラザースなどがそれに属していた。そ

のように企業の形態が分離した理由は、国の政策によるものであった。パラマウント採決と呼ばれる製作部門への参入障壁を下げる政策であった。それにより、独立プロダクションなどが増え、メジャー社は製作部門を抱えることが不合理なこととなる。したがって、米国は製作部門と興行部門の分離が進んだ。製作部門は映像製作を専門とする企業が担当し、興行部門はメジャー社すなわちパラマウント、ワーナー・ブラザースなどが担当する構図となった。映画製作社は興行性より、創造性を重視し、映画を製作する。興行を行う会社、いわゆる大手配給社は創造性より興行性に重きをおいて映画の選択に取りかかる。そのような仕組みが米国の映画産業を回復させる一因になった。

しかし、日本の映画産業は2000年まで低迷しつづける。日本の映画産業において60年代からの低迷ぶりは、2つの映画会社の倒産と、一つの映画会社の路線変更と促した（大高宏雄, 2007）。路線を変更した企業は日活である。経営不振に陥った日活は1971年8月にいったん製作を中止する。そのため、経営者も有力な俳優やスタッフたちも去ってしまう。しかし、残った労働者を中心に同年11月から主としてロマンポルノを量産することで企業の再建を図る（佐藤, 1996）。ロマンポルノは低予算で製作できるため、経営不振に陥った日活としては選択せざるを得ない道であったと言える。邦画の大手と呼ばれた日活の上記のような路線変更は当時の日本映画市場における苦境の一面であろう。そのような苦境の中、倒産した映画会社は新東宝、大映である。新東宝は東宝の離脱組によって設立された企業である。資本的に弱体な企業であった。そのため、新東宝は低予算の映画を主に製作した。新東宝の末期に極端な低予算の製作を経験した人々の一部は、会社が潰れた後、独立プロダクションでもっと極端に低い予算によるエロチックな映画をつくるようになった（佐藤, 1996）。その映画がいわゆるピンク映画である。大映は大手映画会社であった。当時大手映画会社は東宝、東映、松竹、日活、大映であった。その一つの軸が崩れたのである。以下に当時に日本映画産業が低迷していたのか見せる一断面である。このような低迷は70年代後半まで続く。

80年代の日本映画市場

80年代の日本映画産業は低迷したという表現より、低迷した先で浮き沈みなく状況を維持させた。図2にみられるように、70年代後半から観客数の減

少は一段落落ち着いた。2億人という数字を切ったまま、現状が維持された。それとともに邦画の市場シェア率の低下も50%前後で落ち着く。すなわち、日本の映画産業界は回復させることは無理であったが、現状の維持はなんとか成功したとも言える。そのことについて大高宏雄（2007）は以下のように指摘する。

そのままでは映画界は本当に崩壊していただろう。しかしここに、不思議な救世主が現れた。団体動員前売り券「システム」登場である。さらに、邦画大手が軒並み大きな曲り額を迎える中、彗星のごとく出現したのが、一製作会社の角川映画であった。この場では触れないが、伊丹十三監督の諸作やスタジオジブリを中心としたアニメなども、これに加えていいと思う。

団体動員の前売り券システムとは、映画の製作・公開にあたって、その製作会社の方が大きかった。つまり製作側が前売り券を大量に購入し、ある種の興行（劇場動員）の保証をする。これが70年代後半から80年代にかけて映画を作るときの製作側の一つの姿勢としてあった。

団体動員前売り券というシステムと新しいコンテンツを作り出す映画会社もしくは監督の出現が、日本映画産業の低迷に歯止めをかけたのである。角川映画はビジネス面において新たな道を見せた会社である。角川映画は角川書店の社長である角川春樹によって設立された企業である。角川映画のビジネスモデルは、角川書店から出版された本を映画化し、大量の広告・宣伝を行い、映画をヒットさせることである。かつて映画界の競争相手であったテレビを利用したプロモーション活動も活発に行う。角川映画の映画一本における宣伝費は映画をもう一本製作できる規模であった（佐藤、1996）。

団体動員前売り券というシステムと広告・宣伝を上手に駆使した映画が「南極物語」と言われている。「南極物語」はフジテレビがはじめて製作した映画である。1983年に製作され、東宝が配給を行った。「南極物語」は、党員体制を固め、あらゆる組織を使って、100万枚以上の前売り券を確保した（大高宏雄、2007）。そして、テレビを利用し、大々的な広告活動を行う。その結果と

して 800 万人という観客を動員し、59 億円という配給収入をあげたのである。100 万枚の前売り券より遥かに多い観客が動員されたということは、映画の内容も観客のニーズを満たすものであったと言えよう。それと類似した映画は「子猫物語」である。1986 年公開した「子猫物語」は 750 万人を動員し、54 億円の配給収入を達成したヒット作である。「南極物語」と同様フジテレビが製作を行い、東宝が配給を担当した映画である。

つまり、80 年代の日本映画市場は停滞した時代である。60 年代から急激に始まった低迷に歯止めがかかる。邦画の凋落もある程度、留まった。市場シェア率において洋画を抜き抜かれつつ、競争した。そのような競争を支えたのは団体前売り券というシステムである。そのシステムは危機を乗り越えるため、映画産業が急遽編み出したことであると考ええる。もう一つは角川書店とフジテレビの映画産業への進出である。マスメディアを利用したプロモーション活動がヒット作品を生む力となった。すなわち、1980 年代は、産業全体における新たな試みが功を奏した時期であると言えよう。

90 年代からの日本映画市場

90 年代から新たな試練が日本映画産業へ訪れる。観客の減少は目立たないものの、邦画の市場シェア率の減少に拍車がかかる。図 1 にその推移が表れている。洋画の市場シェア率の上昇につれ、邦画のそれが低減して行く。浮き沈みはあるが、全体の方向は右下がりである。そのような邦画を支えたのはスタジオジブリである。1985 年設立したスタジオジブリは邦画において欠かせない存在になる。「風の谷ナウシカ」、「隣のトトロ」、「魔女の宅急便」などの作品で 1980 年代後半から活動をする。1990 年代から発表するスタジオジブリ作品のほとんどは興行収入の 1 位の座を譲ることなく、邦画の市場シェア率を支える。「おもひでぽろぽろ」、「紅の豚」、「平成狸合戦ぽんぽこ」、「もののけ姫」などがその作品である。1997 年に公開した「もののけ姫」の場合、その配給収入が当該年度に邦画が稼いだ配給収入の 4 割を占める程であった。それに対して、邦画の実写映画の影響力は増々弱くなった。その理由は、前売り券の乱用であろう。80 年代に前売り券と広告をうまく活用することで邦画の市場を維持してきた。しかし、前売り券はデメリットの面も有している。映画に関する情報無しに前売り券を買った観客がその映画に対する満足度が低かった場合、

邦画に対して批判的な姿勢を取る可能性がある。そのようなケースが何回もあるとすれば、邦画は映画をみる観客の選択肢には入らないであろう。そのようなことが90年代に生じたと考えられる。

そのような日本の映画界に1990年代後半から二つの変化が起きる。一つはテレビ局の映画産業への積極的な参入である。1990年代は実写映画においてそのような現象が目立つようになる。テレビ局の映画製作が大成功したのが上記の述べた「踊る大捜査線」である。それ以降、日本の映画産業は映画製作において製作委員会という方式を編み出す。2000年からその方式が主流となる。もう一つの変化はシネマコンプレックスという新しい形態の映画館の出現である。1993年にワーナ・マイカル・シネマズが神奈川県海老名市に日本初のシネマコンプレックスを設立する。それを契機に日本の映画市場にシネマコンプレックスの会社が続々と参入する。スクリーンが1つもしくは2つの映画館は映画産業から減っていく。

つまり、1990年代以降は、邦画においてアニメーションが力を増してきた時期である。それに対して邦画は観客のニーズに合わせることができなくなった。その最中に生じた変化は2つある。一つは、製作委員会という製作方式が台頭したこと。もう一つは、新しい映画館であるシネマコンプレックスが導入されたことである。

仮設の構築

今まで、日本の映画産業の歴史について述べてきた。日本の映画産業は危機を乗り越えるため、様々な施策を施してきた。経営不振の中でも映画を生産するため、路線を変更する場合もある。競争相手であったテレビを利用する策も出された。直近の変化は90年代後半生じた。一つは製作委員会という製作方式、もう一つはシネマコンプレックスという新しい流通チャネルである。その中で最近の邦画成長の要因があると考えられる。

日本の映画産業に対して大きな影響を与えたことが上記に述べた2つの変化である。なぜならば、製作委員会の方式とシネマコンプレックスが導入された後、邦画の市場シェア率が上昇したからである。時間的な順序を考え、何らかの影響を与えたに違いない。その以前の変化は様々な指摘通り、それほどの大

きな影響はなかったと考えるのが妥当である。低迷を遅延させる効果しか生んでないを考える。

邦画が洋画を押さえ、市場シェア率をあげてきたことについて、大高宏雄(2007)はテレビ局の映画産業への参入が大きな影響を与えたと述べる。テレビ局の参入により、いわゆる情報の活用幅が広くなり、消費者へ訴求することが可能となったと述べる。そのため、ヒットする映画が増えてきたと述べる。

上記の意見以外にも、テレビ局いわゆる製作委員会の方式が映画産業へ影響を与えたと言及する報告書、ワークショップペーパーなどが存在する。しかし、どのように影響を与え、その影響がどのようなメカニズムで働いたかは明言していない。すなわち、因果関係が明確に実証されていない。加えて、もう一つの変化であったシネマコンプレックスの導入が与えた影響に対する研究はなされていない。山下博樹など(2005)は近畿地方において映画人口の増加はシネマコンプレックスの普及によるものだと指摘する。しかし、邦画の市場シェア率上昇への影響については触れていない。したがって、以下のように仮説を設定する。

仮説1：製作委員会という製作方式が確立されたことによって、2つの現象が起きる。一つはテレビドラマからなる映画の数が増える。もう一つは映画の生産量が増加する。それらによって、集客および配給におけるリスクが下がる。それ故、邦画の市場シェア率が上昇した。

仮説2：製作委員会の台頭によって、映画製作における負担が軽くなった大手映画会社は流通チャネルの再整備を行う。それに伴って、大手映画会社はシネマコンプレックスへ進出する。したがって、スクリーンの数が増え、映画生産量の増加を促す。

仮説3：シネマコンプレックスへ進出した大手映画会社は興行における自由度が上昇する。ヒットする映画に対する柔軟な対応が可能となる。そのため、ヒットする邦画を可能な限りまで上映する。したがって、邦画の市場シェア率が上昇した。

上記のような仮説を検証するに当たって、主に興行収入などのデータを用いる。

加えて、大手映画会社である東宝の有価証券報告書のデータ中心に分析を行う。時系列的にデータの分析を行う。その分析に基づいて、邦画の市場シェア率の上昇を説明する。

本研究を通じて、日本の映画産業が危機を乗り越えるため、作り出した戦略が市場へ如何なる影響を与えたのかを明らかにしたい。研究を進める上で上記の2つの変化は重要な要因となる。その要因を通じて、日本の映画産業を分析する。

仮設の検証

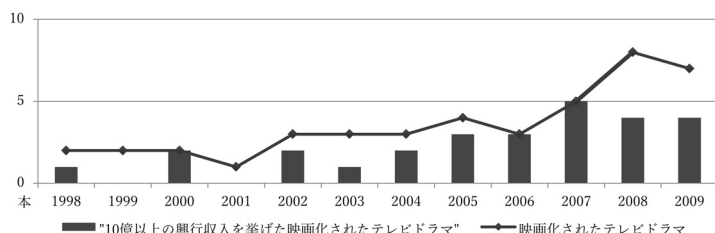
製作委員会方式

製作委員会は、1990年代の後半から台頭し、映画の制作方式として定着した。製作委員会の方式とは、映画製作におけるリスクおよび映画制作における難題を解消する仕組みである。映画製作におけるリスクとは、資金調達が困難であるということを示す。映画制作における難題とは、映画を製作し、流通させるには、様々な経営資源が必要であるが故に、一社が全てを行うことが難しい、ということである。製作委員会に参加する企業が映画製作費を分担することで資金調達におけるリスクを減らす。加えて、参加企業が映画制作に得意の分野を分担することによって、映画制作における難題を解決した。

製作委員会によってもたらされた変化は、二つある。一つは、映画化されるテレビドラマが増えたこと、もう一つは、大手映画会社が流通チャネルの拡大および再編成を行える機会を与えたことである。

映画化されるテレビドラマの数は、図3のような推移をみせる。映画化されるテレビドラマが増える理由は、ターゲットが決まっており、そのターゲットに集中的にマーケティング活動を行うことであげられる収入が予測できるメリットを有しているからである。表1は、その収入がどのように予測できるかを、推測し、簡略に表したのである。映画化されるテレビドラマを増やすことで、ある程度の収入が得られるのである。加えて、製作委員会は映画の制作において必要な経営資源を提供する。そのため、大手映画会社は映画制作における負担が減る。それ故、経営資源の運用において大手映画会社は余裕を持つ。大手映画会社はその経営資源を流通チャネルの整備に配分する。

図3 映画化されたテレビドラマ数の推移



〔典拠〕 日本映画製作者連盟および <http://cozalweb.com/ctv/shiryo/drama-mov.html> のデータを基に筆者が作成。

表1 テレビドラマの映画化による予想収入

テレビドラマ「ルーキーズ」		テレビドラマ「ごくせん」	
平均視聴率	14.86%	平均視聴率	22.6%
主な視聴者を13歳から29歳までと仮定		主な視聴者を13歳から23歳までと仮定	
ターゲットの人口	23,305千人	ターゲットの人口	14,180千人
視聴者数	3,463千人	視聴者数	3,205千人
全ての視聴者が映画を見に行くと仮定		全ての視聴者が映画を見に行くと仮定	
観客数	3,463千人	観客数	3,205千人
平均料金	1,217円	平均料金	1,217円
予想される興行収入	4,215,688千円	予想される興行収入	3,900,096千円

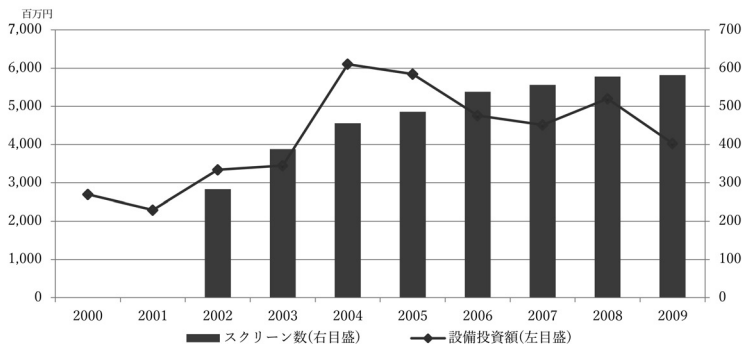
〔典拠〕 ビデオリサーチ、総務省、日本映画製作者連盟のデータを基に筆者が作成。

シネマコンプレックスへの投資

大手映画会社の流通チャネルへ投資は、シネマコンプレックスの増加をもたらす。製作委員会の定着後、大手映画会社は設備投資額を増やし、所有するスクリーン数を増加させる。その動きは図4に示されている。加えて、図4は、日本の映画市場全体におけるシネマコンプレックスの増加を表したものである。映画制作における負担が減った大手映画会社は、積極的にシネマコンプレックスへ投資を行う。その結果、シネマコンプレックスのほとんどは、大手映画会

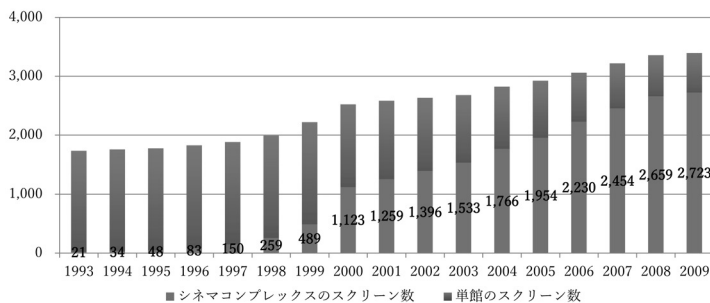
社の関連子会社が運営するものとなる。図5は、そのシネマコンプレックスの増加を示したものである。

図4 東宝の設備投資額およびスクリーン数の推移



〔典拠〕 東宝の有価証券報告書のデータを基に筆者が作成。

図5 日本の総スクリーン数およびシネマコンプレックスのスクリーン数の推移



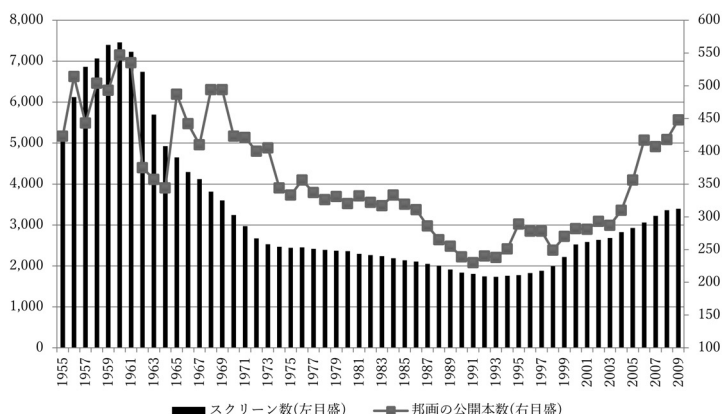
〔典拠〕 日本映画製作者連盟のデータを基に筆者が作成。

それともなって、大手映画会社は流通チャネルの再編成を行う。数多く抱いていた興行関連の子会社を減らす。興行活動をシネマコンプレックス中心に行える組織を作るのである。それによる効果は、興行における自由度の向上である。興行における自由度とは、本社すなわち大手映画会社の意向をシネマコンプレックスが行うか否かと度合いである。その興行に自由度の向上により、

製作委員会が製作映画の目標興行収入の達成に寄与する。

図5のように増加したスクリーン数は邦画の生産量を増やす役割も果たす。邦画生産量の増加は、製作委員会による資金調達におけるリスク低減もその一因となる。その二つの要因が相まって、日本の映画産業は、邦画の生産に拍車をかける。図6は、スクリーン数と邦画公開本数の推移を表したものであり、スクリーンの数が増加と邦画の公開本数が比例して増加している。

図6 スクリーン数および邦画公開本数の推移



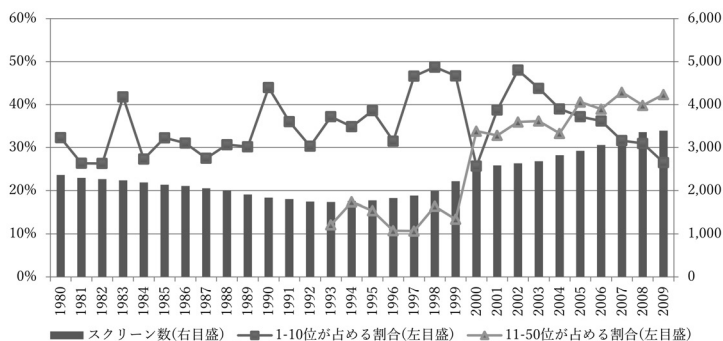
[典拠] 日本映画製作者連盟のデータを基に筆者が作成。

映画化されるテレビドラマの増加、数多い邦画、拡大されたスクリーンの数、興行における自由度の向上、という4つの要因が中規模のヒット邦画の増加をもたらす。予測収入が見える程、ターゲットがはっきりとした映画がその目標に達する確率が高い。なぜならば、テレビドラマでは語れなかった物語をもって消費者に訴求するからである。その確立を更に高くするのが興行における自由度の向上である。目標が達成できるまで、上映を行うためである。加えて、増加したスクリーン数は、消費者まで映画を届ける。シネマコンプレックスの増加は、既存の映画館と異なり、様々な映画が選べる。消費者は多様な映画の中で自分のニーズと合う映画を選択する。多様な映画は、毎年、増加する邦画の作品に支えられる。

邦画の市場シェア率上昇に直結する要因

2002年以降の邦画は、急激に市場シェアを伸ばしてきた。長い間、洋画を選択してきた消費者は、邦画を選ぶかようになった。その理由は、邦画を製作・配給を行う会社が映画観客の嗜好に合う映画を提供するからであろう。それは数字から見て取れる。図12をみてみよう。図7は、年間興行収入において興行収入1-10位の作品が年間興行収入を占める割合を表したものである。

図7 年間興行収入において興行順位別シェアおよびスクリーン数



〔典拠〕 経済産業省のレポート（2009）と日本映画製作者連盟のデータを基に筆者が作成。

図7に表れているように、スクリーン数が減るにつれて1-10位の興行収入をあげた映画が全体の興行収入を占める割合が高くなる。その理由は、スクリーン数が減ったため、消費者が選択できる映画の数が減ったことであろう。加えて、映画館形態のほとんどが単館である場合、多くの単館は、なるべくリスクを避け、ヒットする映画を中心に上映した可能性も高い。最後の理由は洋画を含め、映画が消費者のニーズを満たすものが少なかったことであろう。停滞期であった映画産業において、頼れる映画は、話題作しかいなかったと考えられる。その話題作のほとんどが洋画である。邦画は、話題作の供給において劣っていた。洋画を押さえられる邦画の話題作はスタジオジブリだけであった。したがって、大ヒットを記録する映画において、邦画より洋画の方が多く、洋画は市場シェア率を高く維持していたのである。それが、邦画が市場シェア率を低下させた原因である。

つまり、スクリーン数が足りなかったため、多くの映画を上映することがで

きなかった。それ故、映画館は、話題に富んだ映画を中心に興行活動を行う。話題作は邦画より洋画の方が揃っている。なぜならば、洋画の大半を占める米国の映画は資金力および企画力が高く、テレビと差別化された映画が多かったからである。すなわち、普段の生活いわゆるテレビの視聴などからは、見られない映画を多く供給するのが米国の映画産業であった。したがって、映画館は洋画の話題作を中心に興行活動を行う。そのため、邦画が増々市場シェア率を落とす。そのような循環に陥ったのが日本の映画産業だと言える。

その循環の中、2000年から以前とは異なる現象が生じる。興行収入の順位において11-50位の映画が全体の興行収入を占める割合が高くなる。その現象はスクリーン数の増加に伴って起きた。スクリーン数の増加により、以前より多くの映画が上映可能となった。それによって、消費者は選択できる映画の幅が広がる。それ以前に比べ、消費者の目にも触れなかった映画が上映可能となり、消費者に選択される環境が整ったのである。その変化に伴って、1-10位の興行収入を映画に対する日本映画産業の依存度が低下する。すなわち、消費者から選択される映画の数が増え、高い興行収入を得る映画が増加したのである。

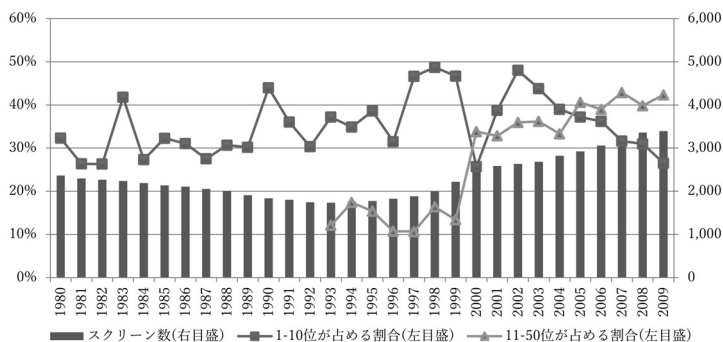
その変化が起きた時期は、邦画の市場シェア率が上昇する時期と重なる。その時、何らかの要因が邦画の市場シェア率上昇に影響を与えたと考えるのが妥当である。考えられる要因は2つある。一つは、大ヒットする洋画が少なくなったという要因である。図7では、2002年から1-10位の興行収入を上げる映画の影響力が少なくなる。少なくなった理由は、11-50位の映画があげた興行収入の金額が大きくなったからである。すなわち、大ヒットする映画の数が減ったのではない。大ヒット作品の中で洋画と邦画の割合も変わっていない。上記で述べたように、大ヒット作品の数は洋画の方が勝っている可能性すらある。したがって、大ヒットする洋画が少なくなったという要因は棄却される。

もう一つ考えられる要因は、11-50位を記録した映画の中、洋画より邦画の方が多数占めていることである。急成長する11-50位の映画において、消費者から選択された映画は洋画ではなく、邦画である。それによって、邦画の市場シェア率が上昇したということである。次の図8を見てみよう。

図8は、年間15億から55億程度の興行収入をあげた映画の数を洋画および邦画に分けて、その推移を示したものである。興行収入の規模を15億円から

55億円までと決めた理由は、興行収入11～50位を記録した映画はそのほとんどが上記の金額に収まるからである。すなわち、図8は、興行収入11～50位を記録した映画数の推移を示したものととも言えよう。その推移をみると邦画は2002年まで洋画との差が広がった。およそ10作品の差がある。その傾向が一変したのは、2002年以降である。2002年以降、邦画はその数を増やしていく。興行収入11～50位に入る作品の数が一桁から二桁に増える。ついに10作品を越えるのである。その勢いは止まらない。年々、その数を増やす邦画は、2006年に洋画を逆転する。それに対して、その間で洋画は小幅の落ち込みを見せる。2006年に逆転を成功した邦画は2009年までその数を更に増加させるのである。興行収入11～50位を記録する映画は邦画の方が多い。加えて、その増加の推移は、邦画の市場シェア率上昇と類似している。したがって、邦画の市場シェア率上昇の要因は、15億円から55億程度の興行収入をあげる映画の数が洋画より多いということである。

図8 15億円以上、55億円未満の興行収入を記録した邦画および洋画の本数



[典拠] 日本映画製作者連盟のデータを基に筆者が作成。

つまり、邦画は、中規模のヒット作品いわゆる興行収入11～50位を記録した映画が増えたことによって、市場シェア率が上昇した。中規模のヒット作品とは、15億円以上で55億円未満の興行収入をあげた映画である。30億円以上の興行収入は中規模ではなくて大ヒット映画である、という主張は有り得る。しかし、2000年以降、日本の映画産業が生んだ大ヒット作品はおよそ80億円

以上の興行収入をあげている。したがって、30 億円から 50 億円という興行収入は中規模の興行収入と言えよう。その中規模のヒット作品の中、邦画は洋画を押さえることができたのである。刮目する程の成長である。2000 年からの 10 年足らない期間で成し遂げた成果である。そのような成果をあげた理由は、後に詳しく述べるが、製作委員会の方式が定着したこと、大手映画会社が流通チャンネルを拡大および再編成を行ったことである。製作委員会は顕在化しているが対応できてこない消費者のニーズに合わせ、映画の製作を行う。加えて、大手映画会社は流通チャンネルを拡大させ、より消費者が心地よい環境で映画を楽しめるようにする。この二つの要因が日本の映画産業へ夫々良い影響を与えたのである。それ故、消費者は、洋画より邦画を選び、余暇を楽しんだ。その結果は日本の映画産業にかかわるすべての会社が努力した結果である。

まとめおよび今後の課題

日本の映画産業における邦画と洋画の市場シェア率の逆は、次のような要因により達成したと言える。映画化されるテレビドラマの増加、数多い邦画、拡大されたスクリーン数、興行における自由度の向上、という 4 つの要因が中規模のヒット邦画の増加をもたらす。予測収入が見える程、ターゲットがはっきりとした映画がその目標に達する確率が高い。なぜならば、テレビドラマでは語れなかった物語をもって消費者に訴求するからである。その確率を更に高くするのが興行における自由度の向上である。目標が達成できるまで、上映を行うためである。加えて、増加したスクリーン数は、消費者まで映画を届ける。シネマコンプレックスの増加は、既存の映画館と異なり、様々な映画が選べる。消費者は多様な映画の中で自分のニーズと合う映画を選択する。多様な映画は、毎年、増加する邦画の作品に支えられる。したがって、大ヒット映画が増加することより、中規模のヒット作品が増える。中規模のヒット作品すなわち 15 億円以上、55 億円未満の興行収入をあげる映画が増える。その中で洋画、邦画の逆転劇が邦画の市場シェア率上昇に繋がるのである。

つまり、日本の映画産業において重要な役割を行ってきた大手配給会社が 2000 年代から組織形態を変え、戦略を修正したことがその一因である。組織形態変更を可能としたのが、産業全体における製品・サービス開発システムに

製作委員会という変化が導入された為である。本稿は、既存企業が組織形態の修正と伴う戦略の変更を行う為には、既存企業が抱えていた問題を解決するイノベーションが必要であることを示唆する。

本研究に残された課題は2つある。第1に、映画産業という題材に関する課題である。上記の図1と図2で示されているように邦画の成長とともに、延べ映画人口の増加は見られない。洋画を主に購入する顧客に加え、邦画の成長を支えた顧客の増加分が足されると述べ映画人口は増えるはずである。しかし、そのような現象ははっきりと現れていない。その原因を探ることが残されている。第2に、今回示唆されたことの一般化の問題である。本稿に取り上げている事例は単一の事例である。他の産業においても同じ示唆が得られるか確認することが今後の課題である。

参考文献

- Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff 1996 “Co-opetition” Doubleday Press
 原田 泰など 2000「映画：才能と資本を集めたベンチャー企業への変身を」
 『日本経済の効率性と回復策——なぜ日本は米国に遅れたのか——』大蔵省
 財政金融研究所 pp.191-215
 木村めぐみ 2009「日本映画産業の課題としての社会エンパワーメント志向性
 の追求——イギリス映画産業をモデルとした場合——」『多元文化』名古屋
 大学国際言語文化研究科国際多元文化専攻 pp.189-200
 『経済産業省』 2003「コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調
 査研究——映画制作——」
 『経済産業省』 2003「コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調
 査研究——映像制作の収支構造とリクープの概念——」
 『経済産業省』 2003「コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する
 調査研究——配給マーケティング——」
 『経済産業省』 2009「映画産業ビジネスモデル研究会報告書」
 『キネマ旬報』 2002. 12.「2002年度日本映画・外国映画業界総決算」 pp.133-
 151
 『キネマ旬報』 2009. 12.「2009年映画界総論」 pp.166-195
 村上世影 1999『日本映画最前線』角川書店

佐藤忠男 1996『日本映画史 3』岩波書店

大高宏雄 2007『日本映画のヒット力』ランダムハウス講談社

若林直樹など 2009「日本映画の製作提携における凝集的な企業間ネットワークと興行業績——2000年代の製作委員会のネットワーク分析——」京都大学大学院経済研究科ワーキング・ペーパー No.J-70

山下博樹など 2005「近畿地方における映画館の立地変化とその影響——中心市街地衰退化の一断面として——」『地域学論集』第2巻第1号 pp.29-39