

映像・コンテンツビジネスモデル研究会 報告書

～デジタル化・ネットワーク化によるコンテンツビジネスの変容～

平成21年7月
経済産業省

はじめに

コンテンツ産業は、今、少子高齢化に伴う長期的な国内市場の縮小、インターネットなど新しいメディアの登場に伴うビジネスモデルの混乱、デジタル化による制作環境の変容など、大きな環境変化を迎えている。

本報告では、こうしたコンテンツ産業を巡る大きな環境変化を、映画・映像、音楽、アニメ・マンガなどコンテンツ分野を敢えて横断的に概括し、その現状と課題について整理を試みた。個々の分野の実情に照らせば、必ずしも実情と一致していない面も残るが、大きな方向性を示唆し、各現場における今後の方向性の検討の一つの材料となれば幸いである。

I. コンテンツ産業の現状と課題

1. コンテンツ産業の定義と役割

(1) コンテンツ産業の定義

- 新たな流通メディアの登場、デジタル技術をはじめとした様々な技術革新など、コンテンツ産業を巡る環境は、日々、激しく変化しつつある。しかし、本当にコンテンツビジネスに必要なもの、その本質は、実は大きく変化していないのではないか。本報告でその将来動向を検討していくに当たり、最初に、「ぶれない軸」としてのコンテンツビジネスの原点に立ち返っておきたい。
- それは、「本当に素晴らしいと思ったものを、手間暇かけてアーティストと向かい合っ心を入れて出していくこと」。「自分が心を入れ込み、美意識のあるもの、満足感のあるものを、たくさんの方に伝えること。それを、ビジネスにすること。」にある。
- 言い換えれば、「コンテンツ産業」を次のように定義できる。
 - 「コンテンツ」(狭義)とは、「伝えたいもの」、「世界観」、「本当に素晴らしいと思ったもの」である。論理や言葉では平易に説明しがたい「伝えたいもの(世界観)」を、映像・音響技術などのコンテンツ技術と、それを駆使するクリエイターのスキルを通じて表現することで、相手に伝わる「コンテンツ」となる。
 - 一過性のメッセージも「コンテンツ」には違いないが、ビジネスモデルの確立や技術の標準化などプラットフォーム化を経て、反復継続可能な形で「コンテンツ」を制作・流通させるビジネスとして成立したとき、「コンテンツ」の制作・流通ビジネスが「コンテンツ産業」となる。

(2) コンテンツ産業の社会的役割

- パッケージビジネスの普及やテレビの家庭への浸透は、ある意味、こうしたコンテンツ産業の役割を十二分に果たし、コンテンツが視聴者に届ける感動や満足感を、広く一般社会の隅々にまで届けることに成功した。その結果、例えば、音楽産業では、90年代後半にはミリオンセラーを輩出。アニメ産業やゲーム産業も急速に売上を伸ばすなど、商業的にも大きな成功を収めた。
- しかし、商業的な成功の拡大は、一方で、成功作品のパターン化を促し、「売れる作品」への集中化を促す傾向がある。それは、ややもすれば、コンテンツが本来持つべき裾野の広がり・多様性や、「クリエイターの気づきや思いをより多くの人に伝え、感動や共感をもたらすこと」という原点から、コンテンツ産業を離れてしまいがち。
- 商業的成功無くしてコンテンツ産業を支えることは不可能だが、商業的成功だけ

を目指し、時代に対する批判的精神を失えば、産業の将来が危うい。コンテンツ産業は、ネットワーク化やデジタル化といった環境変化と同時に、こうした独自の課題を、克服していく必要がある。

(3) コンテンツ産業が担うソフトパワーへの期待

- 更に付言すれば、コンテンツ産業のみならず、我が国産業全般に目を向ければ、国際競争の激化により、自動車、家電等の製造業なども、技術と品質だけでは競争力の維持が困難となっている。
- 多くの我が国企業にとって、今後は、その国やその企業の製品・サービスを欲しいと思わせるブランド力・共感力の強化が大きな課題である。今こそ、我が国は、文化力の強化に向けた国家戦略が必要である。そのためには、単に広告市場を介した消費者へのメッセージの発信だけでなく、様々な形での企業の文化的な活動をはじめ、企業全体としてブランド戦略を拡充していくことが必要ではないか。
- コンテンツ産業の持つ文化力は、本来、その他の製造業・サービス業の事業価値向上や、我が国の暮らし全般における文化力向上に対して、大きな力を持ちうる。コンテンツ産業には、自らの成長のことばかりでなく、非コンテンツ産業との連携を深め、我が国経済全体の文化力の向上に資し、我が国をアジアや世界からの憧れや尊敬を集めるような国とすることが求められている。

2. コンテンツ産業の現状と課題

(1) コンテンツ産業全般を巡る現状

- 諸外国では、コンテンツ市場が急速な成長を遂げているが、我が国では横ばい傾向にある。コンテンツ産業の対 GDP 比率も米国と較べ低い。我が国コンテンツ産業には、まだまだ成長余力があるとみるべきである。
- 他方、現実には、インターネットなど新たなコンテンツ流通手段の登場やデジタル技術による制作環境の変容など、急激な環境変化に対する厳しい対応を迫れている。少子化に伴う人口減少も、将来的な不安材料としては無視できない。

(2) 流通手段の多様化と国内市場の混乱

- 流通メディアの多様化により、CDパッケージ、地上波放送など、従来、コンテンツ制作を支えてきた流通メディアのシェアが縮小しており、その売上に依存してきたコンテンツ制作企業の収益も圧迫されている。しかし、ネット配信など新たに登場した流通メディアの中には、コンテンツ制作への投資を大きく拡大する動きは見られない。

- 新たに登場したインターネットは、流通に要するインフラコストが安さを武器としており、流通業者間の競争は、日々、厳しさを増しつつある。こうした厳しい状況の中でも、流通メディア側が、従来のようにコンテンツ制作を全面的に支え続けようとすれば、ますます「売れる」作品への投資を効率化・集中化せざるをえない。
- こうした投資の効率化・集中化は、結果として、コンテンツの広がりや多様性を無くし、中長期的には、その魅力自体を低下させる恐れがある。また、十分な余裕資金を確保するために、コンテンツ以外の事業の拡大へと関係企業を追い込んでいく可能性がある。
- コンテンツ制作側にとっても、特定のメディアの価値を高めることだけを念頭にコンテンツを制作していれば、他の流通と併用することにより得られる利益を失う恐れもある。また、制作自由度の面でも、特定メディアからの要請に縛られることになる。こうした関係を放置すれば、中長期的には、制作と流通の双方が、縮小均衡に陥りかねない。

(3) コンテンツビジネスのパッケージ化、新たな協業の模索

- 今必要なことは、流通メディア間でコンテンツを取り合う構図を避け、ある程度、コンテンツ企画・制作の当初段階から、制作と複数の流通が一体となって総合的に取り組むような、コンテンツビジネスのパッケージ化を進めることである。
- その際、重要なことは、従来のように流通メディアの価値の最大化を先行的に考えるのではなく、それぞれのコンテンツにとっての価値の最大化、すなわち、コンテンツの個性を生かし、そのコンテンツにあった市場への出し方を考える、というコンテンツ価値重視型の発想が重要となる。
- ステージ毎のビジネスモデルの再構築を検討していくとともに、あわせて、海外展開の促進、他産業との連携拡大、技術革新による新たなコンテンツ市場の開拓など、新たな市場の展開などと並行して考えていくことが必要となろう。
- また、こうした発想の転換を進めていく上では、人材育成、会計の整備、権利処理環境の整備など、コンテンツの制作を起点に考え場合の国内のビジネス環境整備を着実に進めていくことが不可欠である。
- 「コンテンツサプライヤーとメディアが渾然一体となった新たなサービス」作りに向け、制作と流通が互いに協力し、それぞれが従来の立場を忘れ、コンテンツの原点に返ってビジネスモデルを再構築していくことが、結果として双方の市場を拡げることとなろう。

(4) デジタル化の進展とネットへの対応

- 従来、コンテンツは、映画なら35mm フィルムで2時間、音楽アルバムならCDフォ

フォーマットで50分、テレビ番組であれば一時間の単位の構成といった、それぞれに確立したフォーマットの中で制作され、制作・流通環境もそれに合わせて整えられてきた。しかし、デジタル化は、長さ、音質、画質など様々な面でその自由度を大きく拡大、フラッシュアニメ、ショートムービーなど新分野も開拓しつつある。

- また、デジタル化は、制作過程の簡便化・低コスト化も推進。大掛かりなスタジオ機材等が無くても、CGや音楽などがアマにも手が届くところで作れる時代を作り上げた。その結果、一見、アマとプロの境界が曖昧とも思えるような状況が一部に生まれつつある。
- 期日内に一定の品質の作品を創り続ける人がプロ、完成の保証なく好きなものを追求するのがアマと考えた場合、実態は、アマがこうした新技術の取り込みに熱心であるのに対し、プロは、フォーマットの自由度が高すぎ、仕上がりの品質も保証しかねるため、参入を躊躇している人が多い。アマの間では、MADやChain-Music など、権利処理の楽な素材をベースに、ネットを介し視聴者側も参加した新たな創作スタイルの模索が一部に開始されている。
- その品質や文化的水準に優劣があるわけではないが、このように権利フリーの素材に人気が集まれば、コンテンツを創って暮らすプロの世界は縮小する恐れも高い。ネットに固有の嫌儲意識を克服しつつ、こうした動きを、プロの間で、どう「コンテンツ産業」としてビジネスに育てていくか。今後に向けた大きな課題である。

Ⅱ. 対応の方向性

1. ステージ毎のビジネスモデルの再構築

- 「コンテンツサプライヤーとメディアが渾然一体となった新たなサービス」作りに向け、制作と流通が互いに協力し、ビジネスモデルを再構築していく必要がある。ステージ別にみれば、次のような目標が上げられるのではないだろうか。

(1) **ステージ1：「共感力」の高い「場」の再生**

- 90年代後半に普及した「製作委員会方式」の導入をはじめ、360度展開への気づきは、コンテンツ産業に多くの商業的成功をもたらした。しかし、利害関係者を増やし、みんなが「売れる」と思う最大公約数的な作品への投資の集中を招いた結果、コンテンツの裾野の広がりや、製作者にとっての制作の自由度を奪った側面もある。
- コンテンツに裾野の広がりと多様性を回復するためにも、まずは「感動や世界観を伝える」という原点に立ち戻る必要がある。
- そのためには、最初にコンテンツが顧客の目に触れる「場」に、こういう空間があるなら作ってみたいとクリエイターが思うような共感力の高い空間の創出・再生を目指し、一次的な流通の質の向上と広がり確保することが重要である。
 - 映画館、ライブなど共感力の高い空間の再生
 - インディーズ活動の環境整備と支援
 - Music Cube '09 など、新たな「場」を模索する取組への支援
 - ネットにおけるMADの盛り上がりなど

(2) **ステージ2：中規模市場の模索**

- テレビタイアップ型の映画や、カラオケと連動したミリオンセラー楽曲など、コンテンツの商業的成功が進めば進むほど、逆に、多くのコンテンツ分野がマス市場とニッチ市場の二極化に苦しんでいるとも言える。その間を補うような、販促費を一定以内に抑え、ユーザにコンテンツを自ら発見して貰えるような、より多様性に富んだ中規模の市場も、新たに開拓していく必要がある。
- ライブやネットの力を積極的に活用しつつ、特定の嗜好を持つユーザ・コミュニティを活性化することで、販促コストへの依存度の高いマス市場とは一線を画した、ロングテールとマス市場の間をつなぐような中規模市場の再活性化を図ることが出来る。また、海外市場の模索も、こうした中規模市場構築の一環となるのではないだろうか。

(3) ステージ3：メガヒットの再生

- 最終的には、コンテンツ業界は、一つの大ヒットが市場全体の流れを大きく変える。ただし、流れを変えるようなヒットは、「売れる」と思って販促をかけるような商業的作品の流れからは、現れない場合も多い。
- まずは共感力の高い場の再生に努めるとともに、中規模市場を含め裾野の広い市場を回復すること。その中から、メディアにあったコンテンツを探すという発想ではなく、行けると感じるコンテンツに対し、そのコンテンツの特性に合わせて、ライブ、パッケージ、ネット、MD 展開、異業種連携などメディア横断的に市場を見渡し、ベストな流通メディアを探すという発想で、メディア戦略を強化していくことが必要である。
- ただし、全てのコンテンツ毎に、異なる流通モデルを構築するのは困難である。他方で、コンテンツ制作側が流通まで含めて全てのビジネス環境を整えようとするのも無理がある。
- 実態的には、流通サイドと製作サイドが協力して、幾つかのパターンを見つけ、最初からグローバルかつオープンな流通プラットフォーム作りを目指すとともに、コンテンツ制作側も、事業化に当たって、それを積極的に活用しようとするような流れを作るべきである。
- その際には、従来の音楽業界や映像業界の流通の常識にこだわらず、コンテンツの特性に合わせて、主として収益の回収を担うコアメディアと、作品の普及を主たる目的とするノン・コアメディアを意識的に使い分けていくことが有効である。

2. 新たな市場の展開

- 前述のような、ビジネスモデルの再構築をステージ別に進めていくに当たっては、当事者同士が既存のパイの取り合いに終始しないよう、並行して、従来の市場の外側に積極的に市場を拡大していく努力が必要である。具体的には、次のような切り口が考えられる。

(1) **新たな若年層市場の開拓**

- インターネットをメインに活用しているユーザや世代に一層深く食い込むには、彼らにとって「共感力」の高い「場」である、ネットの活用強化は不可欠である。フラッシュアニメや、オンラインゲームも、その一つの成功事例ではないか。
- SNSや動画共有サイトで生み出されるUGC(User Generated Content)は、共感や感動を伝え、市場を広げていく手段として有効に活用できる。
- UGC 単体ではビジネスとしては考えにくいだが、発表者、観客双方が居心地のよいプラットフォームを形成しトランザクションを稼ぐプラットフォーム型のビジネスとして、発展させていく可能性がある。また、そこから、プロの作品作りにつなげるような環境作りに挑戦する余地もある。

(2) **海外展開の強化**

- 少子高齢化の進展を考えれば、我が国コンテンツ産業も更に積極的に海外展開を考えることが不可欠ではないか。
- 欧米には、既に我が国の文化に対する市場が着実にあることから、その地道な拡大と我が国企業へのフィードバックの強化を考えるべきである。また、アジア諸国では、海賊版等本質的な課題は残されているものの、我が国コンテンツがそのまま通用し安いという意味では、更に投資を強化すべきではないか。
- 海外では、ネット配信をビジネスにするための取組が様々な形で展開されており、国内の事業者も追随しつつある。ネットを海外のファンの獲得と海外市場の拡大に更に活用できるのではないか。また、こうした取組は、販促費を一定の枠の中に抑えて採算をあわせる中規模市場の確立にも、力を発揮しないか。

(3) **ソフトパワー市場の追求による新市場の開拓**

- コンテンツ産業は、共感や感動を活用した製品・サービスの付加価値向上や、企業・製品のブランド力形成に大きく貢献できる可能性がある。そのためには、映像・音響の活用手法や、どうすれば消費者の心に届くのかと言ったメディア戦略に関

する検討を深化させ、そのノウハウをコンテンツ業界にもフィードバックしていくことが必要である。

- 伝えたい本質が何かを突き詰めて考えれば、映像・音響のみならず、ファッションなどの“もの”を販売する「マルイワン」などのショッピング空間も、それ自身がコンテンツとなる。ここにも、コンテンツ産業と非コンテンツ産業との間を、広告などを介さずに直接結びつける新たな協力関係を模索すべきである。

(4) 技術による新市場の開拓

- 電波や照明技術などを活用しつつ、街角やオフィス空間自体の IT 化を進めていくことにより、デジタルサイネージなど新たなコンテンツ消費空間を生み出せる。
- 電子化粧台、電子お墓といった短期的な例から、ロボットなど中長期的なものまで含め、例えば、ロボットのコンテンツが何かなど、技術の進歩はクリエイターの感性を広く求められるような市場を生み出しうる。「コンテンツ技術」としてしっかりとした概念化を進めつつ、技術による新たなコンテンツ市場の創出にも、更に協力に取り組むべきである。

3. 国内のビジネス環境整備

- こうした取組を進めていく上では、人材育成、会計の整備、権利処理環境の整備など、コンテンツの制作を起点に考えた場合の国内のビジネス環境整備を着実に進めていくことが不可欠である。具体的には、次のような項目が考えられる。

(1) コンテンツビジネスのパッケージ化、契約化・柔軟化

- コンテンツ価値の最大化に向け制作・流通一体となって総合的に取り組むような、コンテンツビジネスのパッケージ化を進めるには、ビジネスモデル全体の硬直化を避けるためにも、当事者以外の外部資金の参加を積極的に検討すべきである。
- また、投資・回収条件の配分など、ビジネスモデルの大枠については、流通が段階を追って展開する毎に個別に決めるのではなく、ある程度、事前に、映像制作企画段階において、事前に条件を客観化することが、今後さらに重要になるのではないか。

(2) ビジネス・プロデューサの育成・再配置

- こうしたコンテンツビジネスのパッケージ化を進めていく上では、コンテンツの内容

をリードするクリエイティブ・プロデューサーに加え、そのビジネスモデルを考え執行する、ビジネス・プロデューサーが重要となる。

- コンテンツ分野にビジネス・プロデューサー的役割の人材は存在するが、分野ごとに少しずつ役割が違うことに加え、法務、会計等まで含めた全般的な知識・経験を持った人材となると、供給が圧倒的に不足しており、その育成が急がれる。

(3) 日本的契約スキルの追求

- 米国では、ツアー中の食事、送迎する車のランクなど、非常に細かいところまで契約に規定する風習があるが、そこまで詳細を書面化すると、我が国では、逆に現場における柔軟な対応を殺ぎ、コストだけを増やす恐れもある。
- しかし、投資・回収条件の配分など、ビジネスモデルの大枠については、客観化・書面化を進めるべきである。企画段階で、事前に条件を客観化するようビジネス慣習を改めると同時に、日本流のコンテンツ契約スキルを開発していく必要がある。

(4) 会計処理上の課題整理・解決と資金調達環境

- 海外各国との基準の不整合、資産計上の不明確性など、コンテンツを巡る会計処理については、コンテンツ特有の課題を多く抱えている。
- もとより、施設・設備などではなく、無形の資産が収益源となる業態であることから、その安定的かつ客観的な評価が難しく、そのことが逆に、コンテンツ企業に、コンテンツ以外の収益源を必要とするような難しい状況を生みだしている。
- このため、コンテンツの制作、活用を目的とした企業の財務が、その特性を反映しつつ、市場競争を通じ健全な企業の育成に貢献できるよう、改めて、コンテンツ会計基準の在り方について、改めて検討を進めるべきである。

(5) 海賊版対策の強化

- 海外における新たな市場展開に取り組もうと考えているコンテンツ企業にとって、海外におけるパッケージの海賊版、及びネット上の海賊版は、大きな障害となっている。また、海外現地のコンテンツ産業の成長にとっても、大きな足枷となる。
- 他方、海賊版対策は、一企業でそのためのインフラまで含めた対策コストをカバーするには困難な面がある。このため、関係者が一致団結し、協力して、海賊版対策インフラの整備に取り組む必要がある。
- 特にネット上の海賊版対策については、技術的な投資も大がかり、かつ、現実のニーズに即した形で行うことが必要となることから、こうした海賊版対策インフラの早期整備・事業化が望まれる。

(6) 権利情報の開示促進

- 映像ビジネスの拡大に向けて、権利処理の複雑性を指摘する向きも多いが、本質的には、条件面での折り合いが大きな課題である。
- 今後は、ビジネスモデルの再構築の中で、コンテンツの360度展開を検討していくのが筋と考えられるが、同時に、過去のコンテンツの権利情報の集約や、一任型の権利処理を希望する事業者による権利処理エージェントの設立など、それぞれ市場の実需に応じた著作権取引市場の整備を支援していくことが、重要ではないか。

おわりに

従来、コンテンツ制作を支えてきた脚本家、実演家、現場監督、作曲家、作詞家など多くのクリエイティブの現場は、映画、レコード、放送といったメディアの縁の下の力持ちとして、サポート役に徹してきた面もある。

しかし、国際競争が激化する中、コンテンツ産業全体も、我が国産業全体も、従来のビジネスモデルや高い技術力・品質力だけにこだわらず、伝えたいものの本質を表現する文化力を養い、高めるその主役として、産業全体の国際競争力に、より積極的に貢献すべき時代となりつつある。その主役は、クリエイターの個性であろう。

活躍するクリエイターの存在は、クリエイティブを志す多くの若者にとっても、海外へのチャレンジも含め、大きなチャンスとなる。コンテンツ産業の再生と発展は、こうした日本の文化力戦略のコアでもあり、たゆまざる前進が期待される。

以上