

平成 16 年度  
コンテンツ評価・ビジネスモデルに関する調査研究  
報告書

コンテンツ評価・ビジネスモデルに関する調査研究会

本報告書は、外部有識者等による検討成果をとりまとめたものです。本報告書における意見は、検討にご協力いただいた個人に属し、特定の企業、団体、個人の公式見解を示すものではありません。



利用の際は必ず下記サイトを確認下さい。

[www.bunka.go.jp/jiyuriyo](http://www.bunka.go.jp/jiyuriyo)

## 目 次

I . 調査の目的 .....	1
II . 調査概要 .....	3
1 . 委員構成 .....	3
2 . 研究会開催概要 .....	4
3 . 調査全体の流れ .....	5
III . コンテンツ評価項目・要素の説明 .....	6
1 . 企画内容 .....	6
2 . 制作計画 .....	8
3 . 流通計画 .....	8
4 . プロモーション計画 .....	10
5 . 回収計画 .....	10
6 . 実績データ .....	12
7 . 外部要因 .....	12
8 . 契約 .....	13
IV . コンテンツ評価における重要項目・要素とその見方 .....	14
0 . 重要項目・要素の抽出 .....	14
1 . 邦画実写 .....	14
2 . 邦画劇場アニメ .....	28
3 . 邦画テレビアニメ .....	36
4 . 洋画実写 .....	44
5 . 洋画劇場アニメ .....	52
6 . 洋画テレビアニメ .....	57
V . コンテンツ評価項目・要素間の関連性 .....	62
1 . 特定の項目・要素と連動して決まる項目・要素 .....	62
2 . 合わせて検討する必要のある項目・要素グループとその見方 .....	64
3 . 投資家が投資判断する際に最低限検討する項目・要素のまとめりとその見方 .....	64
4 . 企画主体が投資家にアプローチする前に決定する項目・要素のまとめりとその見方 ...	65
5 . 企画主体が出資者の意向を反映しながら検討する項目・要素のまとめり .....	66

6 . 最低限必要な収益を確保するために検討する項目・要素のまとめとその見方 .....	67
7 . 収益の上限を拡大するために検討する項目・要素のまとめとその見方 .....	68
VI . 各分野比較.....	70
1 . 企画内容.....	70
2 . 制作計画.....	71
3 . 流通計画.....	71
4 . プロモーション計画.....	71
5 . 実績データ.....	72
VII . ビジネスモデルの在り方とその課題.....	73
1 . 一般投資家向けの資金調達スキームの構築.....	74
2 . 情報開示に関する課題.....	78
3 . 会計処理に関する課題.....	81
4 . リスク管理のための課題.....	83
5 . コンテンツ制作・流通を促進するための課題.....	85
6 . 人材育成に関する課題.....	8788
VIII . まとめ.....	89
IX . 資料編.....	92

## 1. 調査の目的

知的財産基本法において、官民が一体となって取り組むべき課題として優れた知的財産の創造、保護、活用等が挙げられており、「知的財産立国」を目指す我が国にとって、良質のコンテンツ（映画、アニメ、ゲームソフト、音楽等の著作物）の流通を拡大することが1つの課題となっている。その際、過去の放送番組等既存のコンテンツの再利用を促進するだけでなく、より多くの新しいコンテンツの創作・流通に対する期待が高まっている。

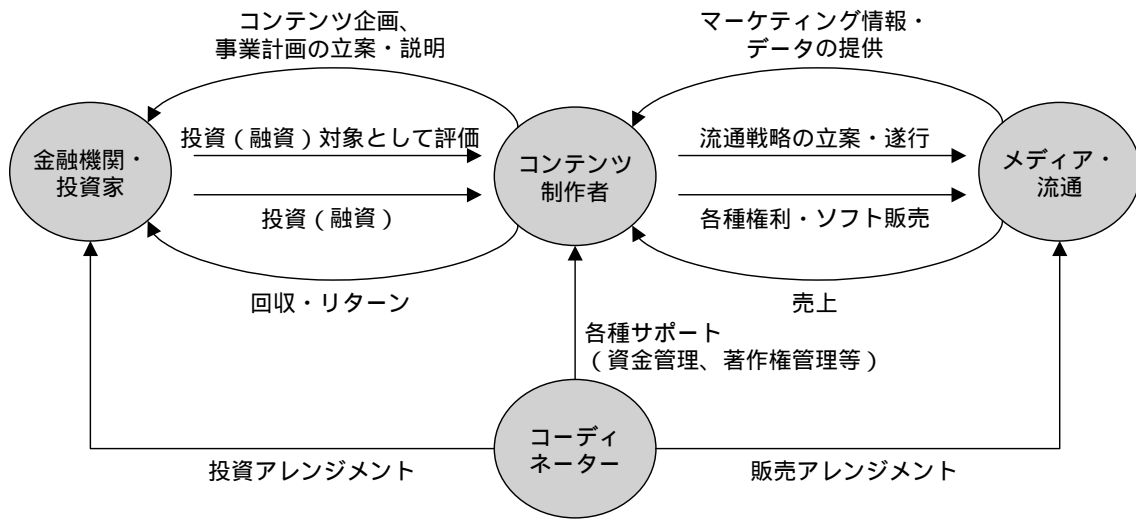
現状では、主としてコンテンツを活用して事業を行う映画会社、テレビ放送局、ビデオ・メーカー、広告代理店、出版社等が当該コンテンツの制作資金を提供する役割を果たしており、投資判断はそれぞれの資金提供者が関わる個別事業活動から生み出される収益に見合うか否かという観点からなされる場合が多い。そのため、コンテンツを中心とした事業全体を統括する立場から、各種商品展開、流通手法の最適な組合せを検討し、収益最大化を図るというビジネスモデルが必ずしも実現していないこと、投下資金に対する直接的なリターンを求める通常の投資行動が困難であり、制作するコンテンツを活用した事業展開を行わない投資家による資金提供が促進されないことが問題となっている。

従って、多くの新しいコンテンツが創作されるためには、コンテンツ業界内外を問わず幅広く資金を調達するコンテンツ制作企業が増え、コンテンツの企画・制作・販売を主導するという自立したビジネスを行うことが重要となる。コンテンツ制作者が幅広い投資家層からまとまった資金調達を行う上での阻害要因の1つとして、法制度や業界慣行上の問題点と並んで、制作するコンテンツを中心とした事業全体が投資対象となり得るか否かを判断するための評価手法が確立していないことが挙げられる。資金提供者が投資判断を下すためには、コンテンツ投資のリスク（完成リスク、商品リスク、販売リスク等）とリターン（販売・回収見込等）を明確にする必要があり、また、制作に要するコストや、多様な商品展開、流通ルート・チャンネル等をどのように組み合わせ、どれだけの収益を生み出すか、といったビジネスモデルの全体像を示すことが求められる。コンテンツ業界内外を問わず幅広く資金調達を行うことにより、コンテンツ制作主体が投資家に責任を持って事業全体を戦略的に遂行するようになり、資金提供者の投資回収リスクができるだけ軽減されるような投資環境を整備し、コンテンツ創作のための資金調達と円滑な流通を促進することが望ましい。

このような観点から、本調査研究においては、制作・流通・金融・法律等の分野の専門家により、多額の制作資金を必要とする映像コンテンツを中心に創作資金の調達とその流通について（資金調達する制作者側と資金提供者側の双方にとって）現状いかなる問題点があるのか、投資（融資）対象となるコンテンツをどのように評価すればよいのか、

資金調達が可能とするためのビジネスモデルにおける課題はいかなるものか、を検討する。

< 調査研究のイメージ >



調査研究事項

- コンテンツ制作・資金調達、流通の現状・問題点について
  - ・資金調達する制作者側の現状
  - ・資金提供者側の現状
- 投資(融資)対象としてのコンテンツの評価方法について
- 資金調達を可能とするためのビジネスモデルにおける課題について

## II . 調査概要

本調査研究は、制作・流通・金融・法律等各分野における計 12 名の専門家による研究会方式にて実施された。下記に、研究会の委員構成と開催概要、調査全体の流れを示す。

### 1 . 委員構成

本研究会の委員構成は下記の通りである。

#### < 座長 >

松田 政行 マックス法律事務所 弁護士・弁理士 / 青山学院大学法科大学院 教授

#### < 委員 >

伊藤 雅之 監査法人トーマツ 東京事務所 コーポレートファイナンス 公認会計士  
岩井 温雄 株式会社博報堂 DY メディアパートナーズ 総合計画室 経理財務グループ  
マネジメントプランニングスーパーバイザー  
梶 雅昭 日本政策投資銀行 新産業創造部 課長  
仙頭 武則 株式会社ランブルフィッシュ 代表取締役  
土井 宏文 株式会社ジャパン・デジタル・コンテンツ 代表取締役社長  
福田 淳 株式会社ソニー・ピクチャーズ エンタテインメント  
事業開発バイスプレジデント  
逸見 圭朗 株式会社みずほ銀行 ビジネスソリューション部  
ニュービジネスチーム次長  
宮島 秀司 松竹株式会社 映像企画部 ゼネラルプロデューサー  
森田 貴英 B D J 法律会計事務所 弁護士  
吉村 毅 カルチュア・パブリッシャーズ株式会社 常務取締役  
李 鳳宇 シネカノン 代表取締役

(以上氏名にて五十音順、敬称略、肩書きは平成 17 年 3 月 31 日現在)

## 2. 研究会開催概要

下記に、各回の開催日と主な議題を示す。

	主な議題
第1回	<ul style="list-style-type: none"><li>・研究会の趣旨について</li><li>・今後の研究会の進め方について</li></ul>
第2回	<ul style="list-style-type: none"><li>・委員プレゼンテーション</li><li>・プレゼンテーション内容に関する議論</li></ul>
第3回	<ul style="list-style-type: none"><li>・委員プレゼンテーション</li><li>・プレゼンテーション内容に関する議論</li></ul>
第4回	<ul style="list-style-type: none"><li>・委員プレゼンテーション</li><li>・プレゼンテーション内容に関する議論</li></ul>
第5回	<ul style="list-style-type: none"><li>・委員プレゼンテーション</li><li>・プレゼンテーション内容に関する議論</li></ul>
第6回	<ul style="list-style-type: none"><li>・委員プレゼンテーション</li><li>・プレゼンテーション内容に関する議論</li><li>・コンテンツ評価項目・要素について</li></ul>
第7回	<ul style="list-style-type: none"><li>・コンテンツ評価項目・要素のとりまとめについて</li><li>・評価にあたっての必須項目、重要な項目について</li><li>・分野ごとの評価について</li></ul>
第8回	<ul style="list-style-type: none"><li>・分野ごとの重要項目とその見方について</li><li>・項目間の関連性について</li><li>・各分野の違いについて</li></ul>
第9回	<ul style="list-style-type: none"><li>・項目間の関連性について</li><li>・各分野の違いについて</li><li>・ビジネスモデルとその主な課題について</li><li>・報告書骨子(案)について</li></ul>
第10回	<ul style="list-style-type: none"><li>・ビジネスモデルとその主な課題について</li><li>・報告書(案)について</li></ul>



### 3. 調査全体の流れ

本調査は、下記のプロセスに沿って実施された。また、本調査研究では様々な分野のコンテンツのうち、主に映像コンテンツを検討対象とした。

#### (1) コンテンツ制作・資金調達、流通、投資（融資）に関する現状と問題点の抽出

まず、委員各位に制作・金融・法律・流通等それぞれの立場から、コンテンツ評価等に関わる現状の取組と問題点等についてプレゼンテーションを行ってもらい、それをもとに研究会の場で議論を行った。

#### (2) コンテンツ評価項目・要素の抽出

上記(1)の委員各位による議論を通じて提示された、現状におけるコンテンツ評価の取組を踏まえ、事務局においてコンテンツ評価にあたって検討対象となり得る項目・要素の案を抽出した。

#### (3) コンテンツ評価における重要項目・要素とその見方の検討

上記(2)で抽出したコンテンツ評価項目・要素のうち、評価にあたって特に重要となる項目・要素とその見方について、研究会での議論を通じて検討した。

また、研究会での議論と並行して、委員各位を対象とするアンケートを実施し、評価項目・要素のそれぞれについて、下記の質問項目に回答してもらい、回答結果を検討の材料とした。

- ・評価にあたって必須の項目・要素か否か
- ・評価項目・要素としての重要度（重要度低い：1～重要度高い：5の5段階評価）
- ・各項目・要素の位置付け・狙い（「収益向上」「リスク低減」「収益向上かつリスク低減」のうちいずれかを選択）
- ・各項目・要素の見方（具体的にどのように見るか、どう評価するかについてコメントを記入）

#### (4) コンテンツ評価項目・要素間の関連性、分野間の違いについての検討

上記(2)で抽出したコンテンツ評価項目・要素間の関連性と、上記(3)を中心とした分野間の違いについて、研究会での議論を通じて検討した。

#### (5) ビジネスモデルの在り方とその課題の検討

上記(1)～(4)を踏まえ、研究会での議論を通じて、ビジネスモデルの在り方とその主な課題を検討した。

### Ⅲ．コンテンツ評価項目・要素の説明

ここでは、コンテンツ評価項目として抽出された企画内容・制作計画・流通計画・プロモーション計画・回収計画・実績データ・外部要因・契約を構成する評価要素とその内容を示す。

#### 1．企画内容

企画内容を構成する評価要素は下記の通りである。

##### (1) 企画コンセプト

企画の出発点となった着想、作品の狙いやアイデアの根幹。

##### (2) 原作

作品のストーリーや舞台設定のベースとなる既存の小説やコミック等。

##### (3) シノプシス

おおまかなストーリー構成等を示した作品のあらすじ。

##### (4) 脚本

具体的なキャラクター設定、場面設定、セリフ等で肉付けされたストーリー構成。

##### (5) ジャンル

作品のストーリー内容等から同種の作品が属するカテゴリー（ホラー、コメディ等）。

##### (6) テーマ

作品全体を通じて伝わる、作品の背景にある思想や観念。

##### (7) 企画・開発費

作品の企画内容の立案、投資家への説明およびその際の資料作成等、企画・開発に関わる諸活動に要する費用。

##### (8) 話題性

ベストセラー小説の映画化や有名監督等、マスコミや情報誌等に取り上げられ、人々の話題となるような要素。

( 9 ) 事業媒体

映画、テレビ等、それぞれの作品が流通するすべてのメディア。

( 10 ) 対象マーケット

特定の年代・性別、特定の嗜好を持つ人々等、想定される主な客層。

( 11 ) 上映するタイミング

作品の上映開始時期と上映期間。

( 12 ) キャスティング

演技力 ( 作品のクオリティ )

作品そのもののクオリティに影響すると思われる、キャストそれぞれの演技力。

知名度・話題性 ( プロモーション )

プロモーションに影響を与えると思われる、キャストそれぞれの知名度・話題性。

( 13 ) プロデューサー

企画・開発、資金調達や、監督・スタッフ、キャスト、投資家等関係者間の各種調整等、主に製作全体に関わる主体。

( 14 ) 監督

主に作品制作を指揮、統括する主体。

( 15 ) 監督とテーマの相性

それぞれの監督に脚本を映像化する際に得意なテーマ / 不得意なテーマがあり、その相性。

( 16 ) 音楽 / 楽曲を提供するアーティスト

作品の主題歌やサウンドトラックを提供するアーティスト。

( 17 ) 衣装 / スタイリスト及び衣装デザイナー

作品におけるキャストの衣装およびそれを担当するスタイリストや衣装デザイナー。

## 2．制作計画

### (1) 制作スタッフ

監督とともに作品制作に携わるカメラマン、CGクリエイター、照明技師、美術デザイナー等。

### (2) 制作会社の信用リスク（財務）

制作会社の財務状況等から見て、完成まで作品制作を継続できるかどうか。

### (3) 制作会社の能力

制作会社において、企画を映像化し、質の高い作品に仕立てるための能力。

### (4) 制作管理体制

制作費用や制作期間が当初の想定を大きく上回ることはないよう、制作過程を管理するための仕組みやその体制。

### (5) 制作期間

作品制作に要する期間。

### (6) 制作費

作品制作に要する費用。

### (7) 完成保証

作品の完成を保証する保険等の仕組みの適用有無。

## 3．流通計画

### (1) 座組

作品制作への出資者の組合せ。製作委員会方式においては、出資を行った流通事業者がそれぞれの流通チャンネルにおいて窓口となることが多い。

### (2) 配給

作品を上映するための興行網の選定方針、また興行主との契約内容、条件等。

### (3) 興行（上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など）

作品を上映する劇場数、上映期間・回数、想定される平均動員数、条件等。

( 4 ) ビデオグラム

DVD やビデオソフトの製造、販売の数量、コスト、担当するビデオ・メーカー、条件等。

( 5 ) テレビ放映

テレビ放映の媒体(地上波/BS波/CS波/ケーブルテレビ等)、放送局、放映のタイミング、条件等。

( 6 ) 商品化

商品化の内容(対象となる商品(玩具/菓子・食品/雑貨等)、想定するマーケット等)、担当するメーカー、条件等。

( 7 ) 海外配給

海外配給の対象地域・市場、窓口となる国内の配給会社、海外での仲介者・興行チェーン、条件等。

( 8 ) 海外映画祭への出展

出展する映画祭の種類(カンヌ/ベネチア/ベルリン等)、その狙い等。

( 9 ) シナジーによる出資者側メリット

作品に出資する流通事業者がそれぞれの流通チャンネルにおける窓口権<sup>1</sup>を確保する等、出資に伴うメリット。

( 10 ) 製作委員会メンバー各社の業績

作品に出資し、製作委員会に参加する各社それぞれの業績。

( 11 ) 製作委員会メンバー各社の出資比率

作品に出資し、製作委員会に参加する各社それぞれの出資比率。

( 12 ) プリマーケティング状況

ビデオグラムの小売事業者がどの程度の数量であれば仕入れ可能か等、事前を実施するマーケティングに基づく販売数量等の見込み。

---

<sup>1</sup> 制作したコンテンツの流通経路(興行、ビデオグラム、テレビ放映、商品化、海外販売等)それぞれの販売窓口を担当する権利である。各経路におけるコンテンツの販売はすべてその窓口権を持つ会社を通して行われ、担当した会社が売上を計上するとともに、窓口手数料を得る。

#### 4．プロモーション計画

##### (1) プロモーション体制

プロモーションを実施する広告代理店、映画会社、配給会社、ビデオ・メーカー等。

##### (2) 広告宣伝媒体

広告宣伝を行う媒体（テレビ（CM・特集番組）/雑誌/映画（予告編）/インターネット等）。

##### (3) 広告宣伝規模

広告宣伝の対象（年齢層/性別/嗜好等）、頻度等。

##### (4) 広告宣伝費

広告宣伝に投じる費用。

##### (5) シナジーによる出資者側メリット

作品に出資する広告代理店、映画会社、ビデオ・メーカー等がそれぞれの流通チャネルにおける窓口権を確保する等、出資に伴うメリット。

#### 5．回収計画

##### (1) 回収対象として見ているルート

下記(2)～(8)のうち、回収対象として想定している流通経路。

##### (2) 配給

配給収入のうち出資者の取り分（例：配給収入から P&A 費<sup>2</sup>をトップオフ<sup>3</sup>し、さらに配給収入の一定割合にあたる配給手数料を差し引いた残りの額）。

##### (3) 興行

興行収入のうち出資者の取り分。

##### (4) ビデオグラム

ビデオグラム製造・販売元からのロイヤリティ収入（例：売上の一定割合/生産数量に

---

<sup>2</sup> Print and Advertising Expense：映画フィルムをプリントするための費用（Print）と販促物、テレビCM、雑誌でのパブリシティ等宣伝広告のための費用（Advertising Expense）であり、配給収入から優先的に配給会社に支払われるプロモーション関連費用のこと。

<sup>3</sup>（投資家の手元に戻る前に）優先的に控除すること。

応じて)、販売実績に関わらず最低限支払ってもらうロイヤリティ収入をあらかじめ決めておくミニマム・ギャランティー(最低保証)等。

(5) テレビ放送

テレビ放映権の販売収入(例:地上波放映権は配給収入の10%程度)。

(6) 商品化

商品化に伴うキャラクター使用許諾契約金、売上高の一定割合が出資者の取り分となるロイヤリティ収入、販売実績に関わらず最低限支払ってもらうロイヤリティ収入をあらかじめ決めておくミニマム・ギャランティー等。

(7) 海外販売

海外販売に伴う作品の使用許諾契約金、ロイヤリティ収入等。

(8) ブロードバンド放送/モバイル放送

ブロードバンド放送/モバイル放送に伴う作品の使用許諾契約金、ロイヤリティ収入等。

(9) 幹事手数料

製作委員会の幹事会社が収益全体の一定割合を得る幹事手数料。

(10) コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー(年次)

コンテンツ制作から回収までに予想される収支を踏まえた年次のキャッシュフロー。

(11) 収益率

個々の出資者にとって、出資額に対して見込まれる収益額の割合。

(12) メイン館の稼働率

興行網の中心となる劇場のキャパシティー(観客収容量)に対する実際の観客動員数の割合。(口コミやメディアによる観客動員が影響を与える。)

(13) メイン館以外の劇場館数と上映期間

興行網の中心となる劇場を除く劇場の館数とその上映期間。(メイン館の稼働率が、館数の拡大/縮小、上映期間の延長/打切りに影響を与える。)

## 6．実績データ

### ( 1 ) 原作 ( 発行部数 )

原作となる小説、コミック等の発行部数。

### ( 2 ) 脚本家 ( 興行実績 )

脚本家が過去に関与した作品の興行実績。

### ( 3 ) プロデューサー ( 興行実績 )

プロデューサーが関与した作品の興行実績。

### ( 4 ) 監督 ( 興行実績 )

監督が関与した作品の興行実績。

### ( 5 ) 制作企業 ( 興行実績 )

制作会社が関与した作品の興行実績。

### ( 6 ) 同シリーズ作品 ( 興行実績 )

既存作品の続編等の場合、それら前作の興行実績。

### ( 7 ) 類似作品 ( 興行実績 )

ジャンルやテーマ等が近い類似作品の興行実績。

### ( 8 ) 製作委員会メンバー ( 出資実績 )

製作委員会に参加する出資者 ( 特に流通事業者 ) における他作品への出資実績。

## 7．外部要因

### ( 1 ) 競合作品

対象マーケットや上映時期が重なる作品の存在。

### ( 2 ) 競合するイベントなど

対象マーケットや上映時期 ( 開催時期 ) が重なるイベントの存在。

### ( 3 ) 天候

上映期間における天候の全般的傾向。



( 4 ) 世相

上映期間における世相の傾向、変化等。

( 5 ) その他( 事故、災害等 )

上映期間において発生する事故、災害等。

( 6 ) 季節要因

休暇・行楽のシーズン、寒暖等、上映時期における季節の特徴。

( 7 ) 景気

上映時期における景気の全般的傾向。

( 8 ) 上映するタイミング

様々な外部要因を勘案した上映のタイミング。

## 8 . 契約

( 1 ) 監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約

監督・脚本家・キャスト等と、それぞれが持つ著作権等を利用して事業を行うための権利許諾契約が交わされていること。

( 2 ) 権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証

著作権等が実際に存在すること、また、それらが他者の権利を侵害していない等瑕疵のないことについて保証されていること。

( 3 ) 将来的なブロードバンド放送 / モバイル放送を可能とする自動公衆送信権の条項

ブロードバンド放送 / モバイル放送を行うために必要となる自動公衆送信権の扱いについての条項が、出資契約に含まれていること。

( 4 ) 制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約

制作会社へ制作委託する際、制作会社への報酬が作品の収益に連動して決まるような契約が交わされていること。

## IV . コンテンツ評価における重要項目・要素とその見方

### 0 . 重要項目・要素の抽出

3 . ( 3 ) に示す通り、研究会での議論を通じて、重要項目・要素の抽出とその見方の整理がなされた。

また、これと並行して委員に実施したアンケートの回答結果をもとに、下記の方法により、各項目・要素の「評価点数」を算出した。評価点数は0~5の間の値を取り、必須度と重要度を評価するための総合的な数値となっている。

$$\text{評価点数} = \text{平均重要度} \times \text{必須項目に挙げた人数} \div \text{回答者数}$$

また、必須項目に挙げた回答者が半数以上存在する場合、それら回答者の記入した重要度のみ対象として「必須項目としての重要度」を算出した。(全回答者の記入した重要度の平均値を算出した「平均重要度」とは異なる。)

以下では、邦画実写・邦画劇場アニメ・邦画テレビアニメ・洋画実写・洋画劇場アニメ・洋画テレビアニメの各分野において、企画内容・制作計画・流通計画・プロモーション計画・回収計画・実績データ・外部要因・契約の各項目ごとに、まず研究会での議論にて重要であると指摘のあった要素についてその見方を整理し、合わせてそれらの要素の評価点数により各項目の全体観を示す。

### 1 . 邦画実写

邦画実写の評価においては、企画内容の「脚本」、流通計画の「座組」「ビデオグラム」、プロモーション計画の「広告宣伝費」、回収計画の「興行」「配給」「ビデオグラム」「テレビ放送」が、特に重要な要素となっている。

#### ( 1 ) 企画内容

##### プロデューサー

現状の日本においては、プロデューサーを適切に評価する仕組みがなく、その重要性が十分に認識されていない。しかし、実際の映画製作に携わる関係者は監督よりも重要性の高い要素と考えている。

ハリウッドのようにプロデューサーあるいはプロダクションに関わる実績データが整備されれば、より重要な評価材料となるはずである。実際に、日本の配給会社がハリウッドで映画を買い付ける際には、過去の投資回収率や配給規模といったデータを判断材料として活用でき、プロデューサーやプロダクションを見ればある程度作品のクオリティを予測することができる。

実績データによる評価の他にも、ハリウッドでは映画製作会社がプロデューサーの評価を行っている。例えば、優れた企画を持った独立系プロデューサーがいれば、大手配給会社が専属プロデューサーとして抜擢する等して囲い込みを行う。日本でも優れたプロダクション、プロデューサーを映画会社、配給会社が評価し、その価値を決めている。外部の協力者を巻き込んでいくための方法として、参考にすべきである。

また、プロデューサーの評価においては、3つの要素(クリエイター、ビジネスマン、コーディネーター)としての要素)が重要となるとの見方もある。日本の映画会社は制作から流通までが一体化しているため総合プロデューサーが求められるが、コーディネートの能力を持ったプロデューサーはまだ少ない。コーディネートの要素は重要で、例えば、異業種の人材を映画業界に持ち込むとバランスが崩れておもしろい作品となる。コーディネーターに興味を持つ人が出てくれば、新しいプロデューサーが育つだろう。

### 監督

監督の評価においては、プロジェクト管理能力が評価されるべきである。日本では文芸的要素や作家性が重視される傾向があり、その観点から監督が過大に評価されがちだが、文学や芸術と異なり、映画制作は50名以上のスタッフが関わる規模を持ったプロジェクトである。

また、監督の関わった作品の興行実績等といったデータを収益予測に活用することは困難である。同じ監督が前作と大きく異なるテーマやジャンルの作品を手掛ける場合も多い。例えば、『ロード・オブ・ザ・リング』シリーズのピーター・ジャクソン監督は過去に少女の同性愛を描いた『乙女の祈り』を手掛けており、また大作『マトリックス』シリーズの監督であるウォシャウスキー兄弟の前作は『バウンド』という低予算映画であった。

### 企画コンセプト

企画コンセプトについて、豊富なキャリアを持ったプロデューサーであれば、企画コンセプトから回収の見込みを判断することも可能である。企画コンセプトづくりは、原作を読んで、直感的に映画化を志向するところからスタートするが、回収が難しそうなものはそもそも検討の対象にはならない。

### 原作

原作の評価においては、原作そのものの他、原作の発行部数や認知度が重要となる。活きた企画とするためには、原作のヒットから時間が経たないうちに作品を上映するよう心掛けることが必要である。

ただし、映画化にあたっては原作を大幅にアレンジするケースが多く、原作があっても映画はオリジナルとして制作される。例えば、2種類の原作を合体するケース、原作のアニメを実写化するケース等がある。

## 脚本

脚本は重要な評価要素である。脚本は作品の命ともいえる要素であり、できの悪い脚本からよい作品が生まれることはないとの考えから、決定稿にするまで何度も改稿を重ねる。

脚本の評価においては、その内容の良否や、担当する脚本家が誰かで判断がなされている。脚本家はターゲットに合わせて選定されるが、その際、脚本家の実力だけでなく、感性、感受性、活きたセリフをつくれるかどうかなどが検討のポイントとなる。途中で脚本家に変更されることもある。

## 上映するタイミング

上映するタイミングの評価においては、作品内容やターゲットに最適な時期かどうかが重要となる。

## キャスティング

キャスティングの評価においては、キャストの知名度やそれがもたらす動員力が十分かどうか重要となる。また、キャストの組合せも重視される。

## 対象マーケット

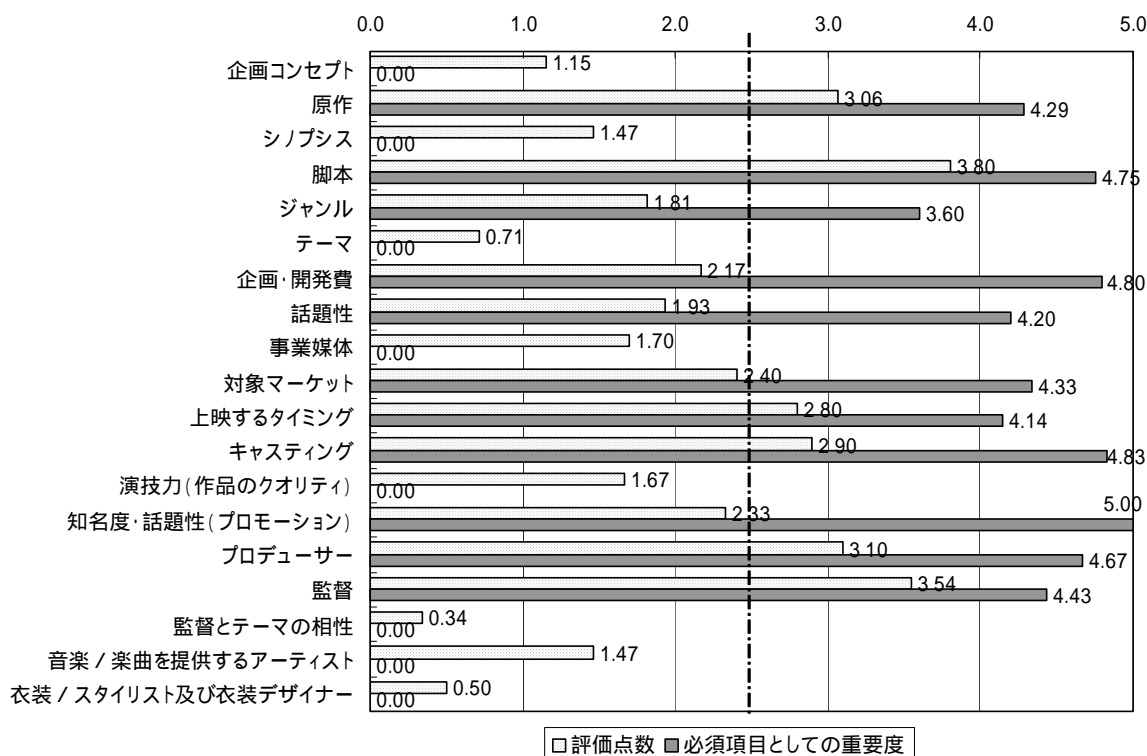
対象マーケットは重要項目・要素として考えるべきである。本来、企画コンセプトを立ち上げる段階で想定すべきであり、一体となって検討・評価すべきである。

対象マーケットの評価においては、ターゲット層をどう見ているのか、ジャンルや内容から見てターゲットが明確になっているかが重要となる。

しかしながら、対象マーケットの評価にあたって、ターゲットをあまりに限定的に考えることのないよう注意しなければならない。大ヒットする作品の場合には、対象マーケットが当初の想像を越える規模に拡大することも多い。例えば、『もののけ姫』『千と千尋の神隠し』は、いずれも当初若い女性向けを想定して製作されたが、結果的には老若男女問わず幅広い層に受け入れられることで大ヒットにつながったとの見方もある。また、映画は構想から完成までに3~4年と長い時間を要するので、その間に想定する顧客の年齢層が変化する可能性がある。一方、テレビドラマやテレビCMの場合には、制作から放映までの期間が短いため、対象マーケットを限定することで期待した効果が得られる可能性が高い。

その他、マーケティング・データの見方についても注意が必要となる。インターネット、出口調査、試写会などを通じた独自のマーケット・リサーチにより、年齢層別にジャンル、役者の嗜好等がわかるデータを収集しているケースもあるが、ターゲットの絞り込み方やその前提条件は企画によって異なるので、データは参考程度と考えられている。

図 1 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：企画内容）



## (2) 制作計画

### 制作会社の信用リスク（財務）

制作会社の信用リスクは重要な評価要素となっている。日本の映画製作において制作を請け負う制作会社が存続できれば作品は完成するとの前提があるため、評価要素として完成保証よりも重視されている。極端な場合には、担当のプロデューサーさえ製作活動を継続できればよい、とする考え方もある。それに加えて、日本では比較的低予算で製作が行われているため、完成保証保険を利用するためのコストや手続の煩雑さが懸念されているものと考えられる。

### 制作費

制作費は評価にあたって重要な要素となっている。制作費の規模である程度リスクヘッジが可能となる。例えば、制作費 5 億円以下の小規模な作品における収益予測は困難であり、近年では制作費が比較的大きい作品（5～13 億円規模）の方が出資が集まりやすいという傾向がある。

制作費の大きい割合を占めるキャスティングのコストについては、大スター級で 5 千万円、主役級で 2 千万円程度が目安となるが、プロモーションの観点から成功報酬の導入を検討すべきである。韓国においては、主演クラスの出演料は 3 千万円程度であり、その他に収益に連動した成功報酬が支払われる仕組みとなっているため、俳優が積極的に作品のプ

ロモーションに協力するという。また、監督には主演クラスを若干下回る対価と、その他に成功報酬が支払われる場合が多い。監督とロイヤリティ契約を結ぶことによって、監督自身が率先して作品の宣伝をするようになる。

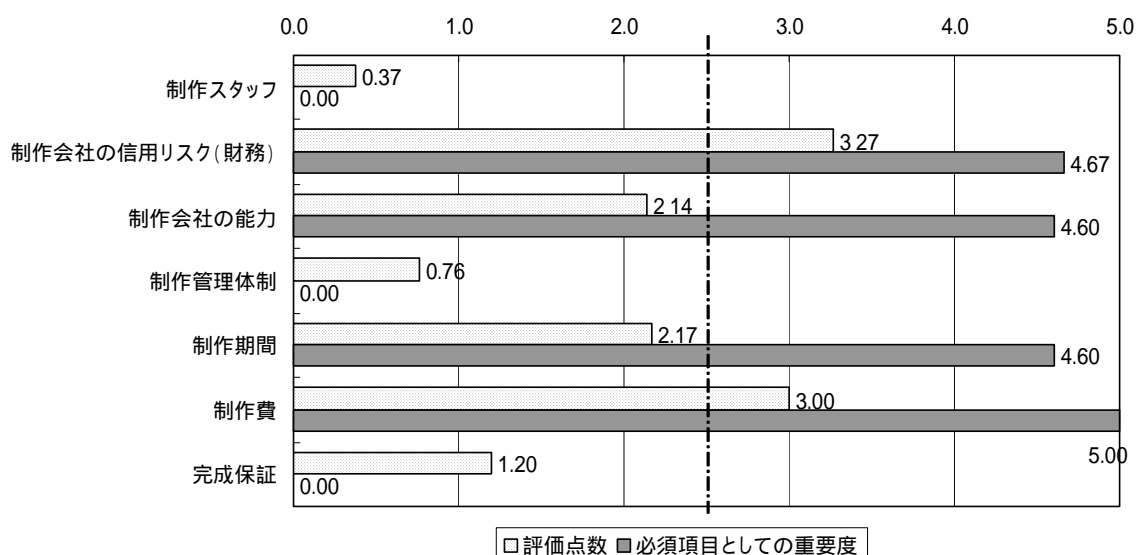
#### 制作会社の能力

制作会社の能力については、単館系作品の場合、評価において重要な要素と考えられる。一方、大作系作品においては、あまり重要な要素とは言えない可能性がある。

#### 制作期間

制作期間は評価において重要な要素と考えられる。一般的に、長くなるほどリスクが高まり、投資効率も悪くなる。

図 2 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：制作計画）



### (3) 流通計画

#### 座組

座組は重要な評価要素となっている。また、座組によってプロモーションの規模（量と媒体）と機動性、興行網とその客層が左右される。

座組の評価においては、座組に基づく合理的な収益予想が提示されていることが重要となる。また、特に幹事会社（執行組員）を担当する企業が重視される。大作系作品の場合は大手映画会社かテレビ局、単館系作品の場合は制作会社（最近ではテレビ局も）が幹事会社を担当するケースが多く、これらの企業を評価することになる。また、製作委員会メンバー各社の実績、信用力も含めて評価を行う。

## 配給

配給は重要な評価要素となる。現状では、配給ルート、上映する作品・期間・館数等を柔軟に変更することが困難であるため、当初の計画がそのまま実行されることが多い。近年、複数のスクリーンを持ち、上映作品等の柔軟な変更に対応可能なシネコンの台頭により、当初の配給網を前提とした回収計画、プロモーション計画を必要に応じて軌道修正することが容易になった。現在、興行全体に占めるシネコンの売上は増加しているが、大手配給会社がシネコンへの出資を通じて、配給網において強い影響力を持っているという点には変わりなく、初期の配給計画は依然として重視される。

## 興行

興行の評価においては、ターゲットに合わせた劇場が確保されていることが重視される。単館系作品の場合には、ターゲットに適した劇場が確保できなければ、製作自体をとりやめることもある。近年では、シネコンの台頭により、比較的柔軟に戦略を実行できるようになった。例えば、当初単館上映を想定していた作品が試写会等で予想以上に前評判が高く、話題となり、興行ルートを拡大したい場合には、シネコンの劇場を活用して地区限定で複数館で上映する等、素早く拡大戦略を実行することが可能となった。

## ビデオグラム

ビデオグラムの評価においては、作品のジャンルによってその位置付けが異なることに注意すべきである。ビデオグラムの販売にあたっては、作品のジャンルによって向き／不向きがあり、売上が大きく異なる。向いているのはアクション、SF などコアなファンがついているジャンルであり、特典映像（CG や特撮などの解説）に対するニーズが強い。このジャンルの作品は女性客主導ではないため興行は成功しづらいが、DVD は男性客を中心にヒットする場合も多い。また、ラブストーリーやファミリー向けの話作も DVD 向きと言える。

## テレビ放映

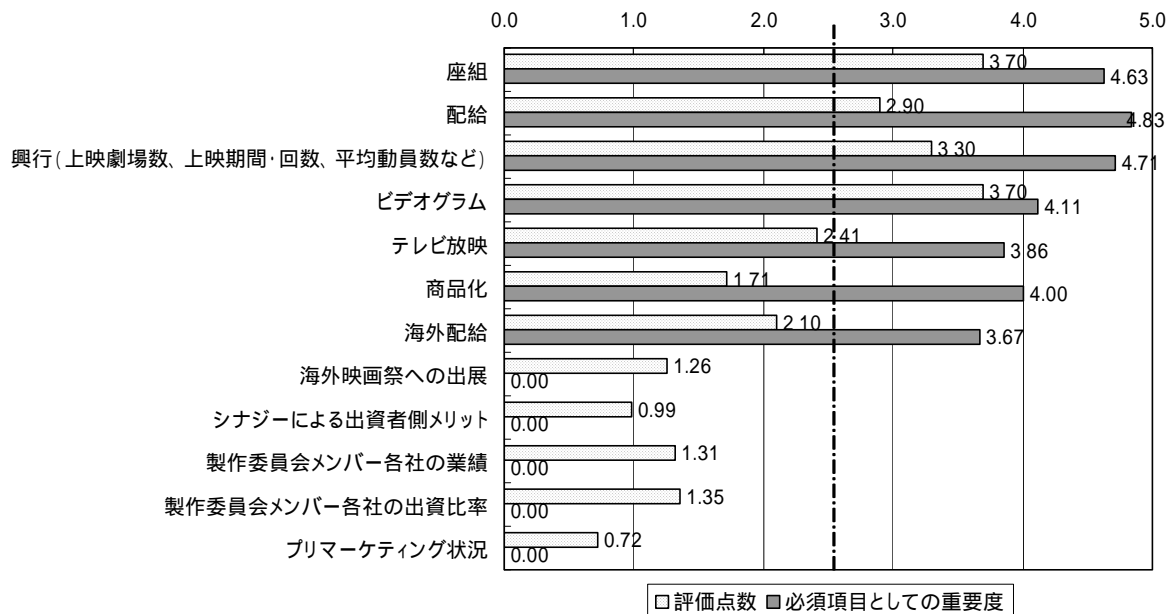
テレビ放映は評価にあたって重要な要素と考えられる。テレビ放映は、通常、流通計画の一部を構成する要素となって収益予測が立てられる。

## 海外配給

海外配給は重要な評価要素とすべきである。単館系作品の場合には、予め海外市場への展開を想定することで、投資リスクを低減することが可能である。ただし、すべての映画で重視されるわけではないことに留意すべきである。

海外配給の評価においては、海外の各種映画祭に作品のダイジェスト版等を出展し、その反響から海外での市場性を判断する。

図 3 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：流通計画）



#### (4) プロモーション計画

##### 広告宣伝費

広告宣伝費の評価においては、まず戦略から導かれたものとなっていることが重要となる。広告宣伝においては、明確にターゲットを定め、効果に見合ったコストをかけることが必要である（新聞広告は出さず、街頭看板でアピールする、女性誌の映画特集枠に掲載してもらうために独占取材してもらう等）。

近年の邦画人気を前提とすると、宣伝費の負担が比較的小さく、観客を動員できる邦画は、洋画に比べ収益性が高いと考えることもできる。一般論として、邦画の広告宣伝費は大作系作品でも4~5億円程度であり、洋画大作の10~15億円規模と比べれば低い。一方で、邦画の場合、テレビの特別番組や監督・出演俳優によるキャンペーン等、大きな宣伝費を負担することなく、効果的なプロモーションを展開することができる。

また、大作系作品ではプロモーション体制も確立しているため広告宣伝費があまり問題にならない場合もあるが、単館系作品の場合にはいかにコストを抑え、効率的なプロモーションを行うかが特に重要になる。

広告宣伝費の負担については、製作委員会が主体となる場合、配給会社が主体となる場合等、様々なケースがある。広告宣伝には、大別して制作宣伝と配給宣伝があるが、配給会社を中心となる場合が多いようである。日本においては、広告宣伝費の負担だけでなく、宣伝用映像の制作、営業等、配給会社の役割が多岐にわたるので、配給手数料が配給収入の大きい割合を占めている。一方、韓国の場合、制作会社が広告宣伝を請け負う場合が多



く、配給業務を専門に行う配給会社への配給手数料は日本より小さい割合となっている。

#### 広告宣伝媒体

広告宣伝媒体は多様化しているものの、評価においては劇場での予告編とテレビでの露出が重視されている。

まず、興行で成功を収めるためには劇場での予告編をできるだけ露出させることが重要となる。例えば、ある作品の公開時にテーマの近い別の作品の予告編を流すことで十分な広告宣伝の機会を確保することは効果的である。

テレビを介した広告宣伝においては、CMとして流すよりも作品が情報番組等に取り上げられることが重要となっている。テレビ局が製作委員会に参加する場合には、情報番組等テレビでの様々な露出機会を提供してくれるとの指摘があった。また、新作映画情報をメールで登録者に配信するサービスにより、どのような作品でも最低限の収益を確保できるような囲い込みの仕組みをつくっているテレビ局もあるという。このような状況を踏まえ、プロモーションにおける影響力が強いテレビ局と配給会社が製作委員会に参加していなければ映画製作は実現しない、との認識も広まっている。

ただし、現在は広告宣伝媒体が多様化しているが、媒体によっては効果が疑わしいものもある。例えば、インターネット関連の媒体については効果が疑問視されている。アクセス数と観客動員数が比例せず、映画評においては露出量と観客動員数が比例する時としない時がある。一方で、インターネット関連の媒体はチェーン系作品の場合にはあまり重要でないが、ニッチ市場向けの作品におけるプロモーションには有益であり、コミュニティ内でのレコメンド（推薦）が重要な役割を果たす、との指摘もある。また、今後は対象ターゲットを高校生・大学生等の低年齢層に広げるため、ゲーム等の参加型プロモーションの展開も考えられる。

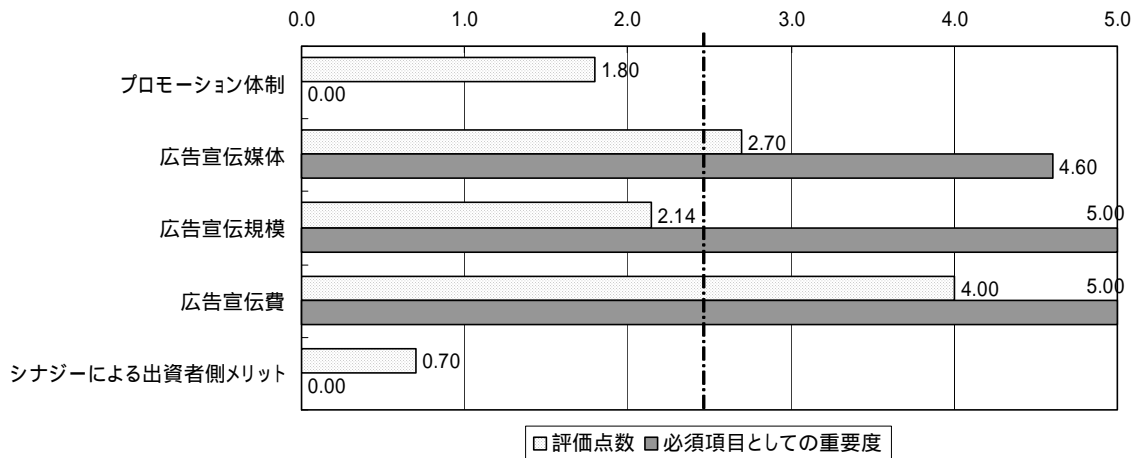
全国展開の映画の場合には、インターネットよりも従来の宣伝方法が効果的である可能性もある。例えば、『北の零年』は主演の吉永小百合さんが全国の映画館を巡り、映画を宣伝することでヒットした。

その他、著名な映画評論家の映画評論に頼り過ぎている傾向があり、その出演料に見合った宣伝効果を得られているのかどうか検討が必要である。影響力のある映画評論家が新しく現れにくいといった問題も挙げられている。

#### プロモーション体制

プロモーション体制は、大作系作品の場合にはそれほど問題にはならないが、単館系作品の場合には評価における重要な要素となる。突き詰めて言えば、広告宣伝の担当者個人が重要である、との考え方もある。

図 4 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：プロモーション計画）



( 5 ) 回収計画

配給

配給に関する回収計画の評価においては、興行収入に対する配給収入の比率、配給手数料のパーセンテージが妥当かどうか重要となる。また、P&A 費がトップオフかどうか、配給経費の内容と金額の妥当性も重要である。

興行

興行収入は最大の収益源とはならないが、興行での収益が当該作品に関わる事業全体の収益を左右するバロメーターとなることが多いため、興行に関する回収計画は重要な評価要素となる。特に、封切後 1 週間の観客動員数が、他のすべての流通チャネルから得られる収益を左右するとされている。

興行に関する回収計画の評価においては、基本的には配給収入がベースとなるので、興行収入のみを単独で評価することはない点に注意が必要である。

ビデオグラム

ビデオグラムに関する回収計画の評価においては、レンタル、セルの単価、掛け率、販売本数の見積りが妥当かどうか重要となる。また、製造コスト、製造手数料、権利者の印税率、音楽使用料、窓口手数料、経費の内容と金額等の妥当性も重要である。

テレビ放送

テレビ放送に関する回収計画の評価においては、販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額の妥当性が重要となる。

コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）

コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフローの評価においては、ウィンドウごとの回収金額を A、B、C の 3 段階に分けて示すと同時に、時間軸に沿ったキャッシュフロー表が必要となる。

収益率

収益率の評価においては、単純な収益率だけでなく、IRR（内部収益率）<sup>4</sup>についても確認できることが望ましい。

メイン館の稼働率

メイン館の稼働率について、単館系作品の場合、メイン館でどの程度観客動員できるかが大きなポイントとなるため、重要な評価要素となる。ただし、最終的には稼働率よりも動員数が決め手となるという考え方もある。

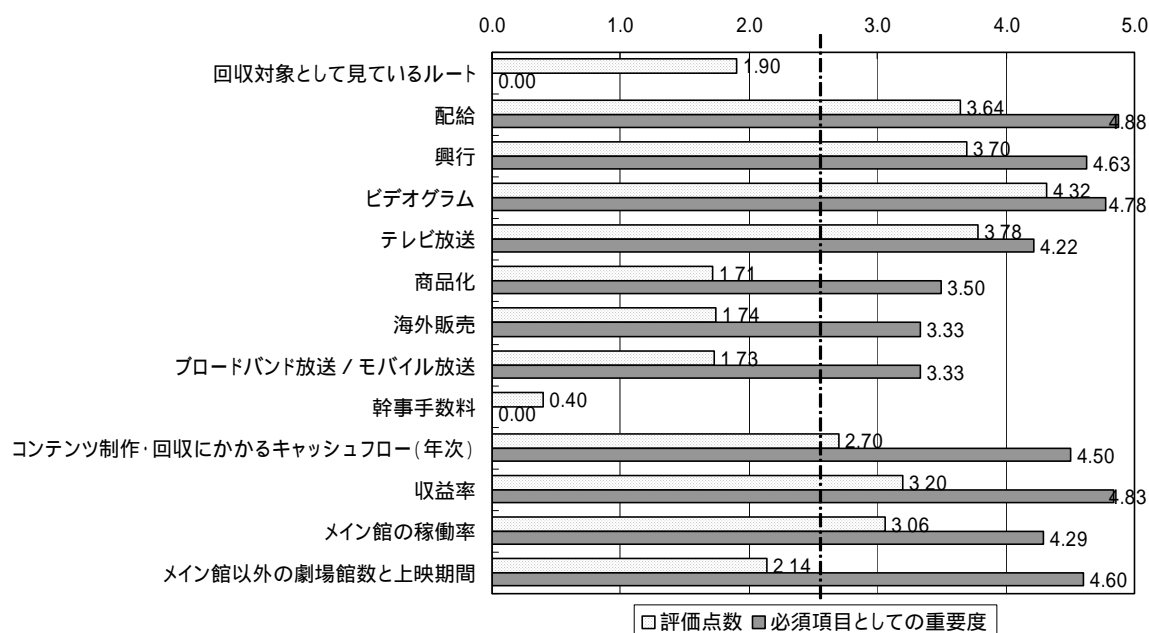
ブロードバンド放送／モバイル放送

ブロードバンド放送／モバイル放送については、現段階では収益源にはなっていないもののプロモーションツールとしては活用されており、また、ニッチ市場への流通手段としても重視すべきという意見もある。例えば、中規模のレンタルビデオ店において、邦画・洋画を合わせた商品数は約 3,000 であるのに対して、洋画の過去の全作品数は約 30,000 である。消費者の目に触れない作品は益々増えることになり、レンタル店に並ばないニッチな作品がブロードバンド配信されれば、一定の需要が見込まれるだろう。

---

<sup>4</sup> 投資金額に対する回収金額の割合（回収率）に加え、時間軸を考慮することにより、投資効率を算出した指標。

図 5 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：回収計画）



#### （ 6 ）実績データ

##### 原作（発行部数）

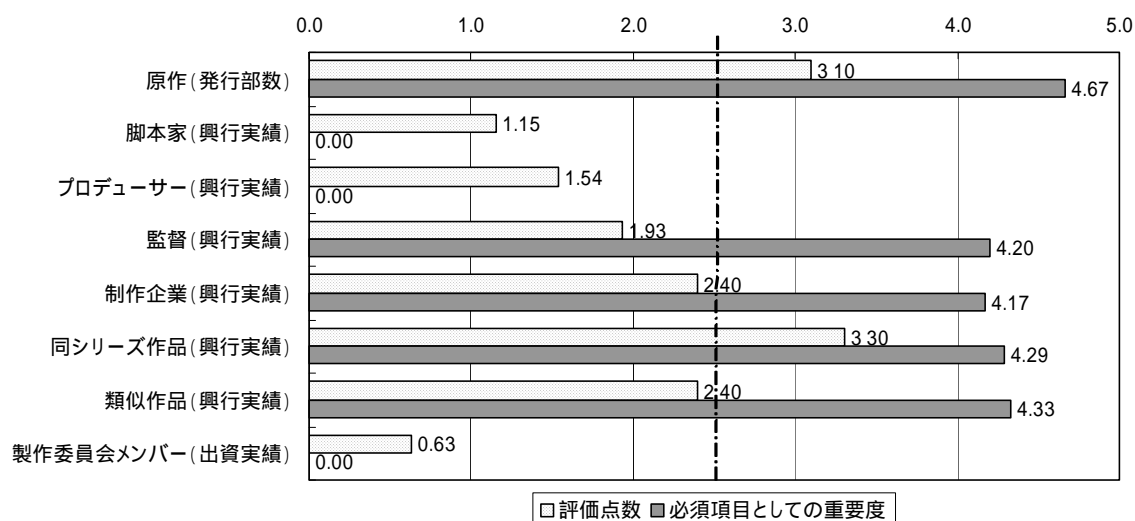
原作の発行部数については、必ずしも作品の収益に連動するとは限らないが、評価において重要な要素である。

原作の発行部数の評価においては、発行部数そのものに加えて、原作が対象とするターゲットも重要となる。

##### 同シリーズ作品（興行実績）

同シリーズ作品の興行実績については、作品の収益と連動するので、重要な評価要素である。ただし、それほどヒットしていない作品についてはデータが把握できないケースが多いことに留意すべきである。

図 6 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：実績データ）



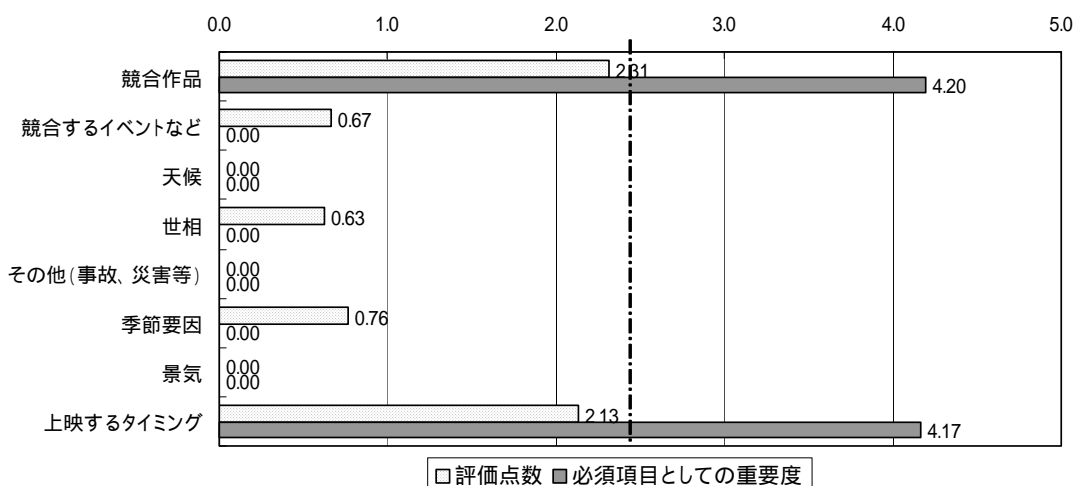
(7) 外部要因

競合作品

競合作品については、評価にあたって重要な項目・要素と考えるべきである。

競合作品の評価においては、公開時期に対象とするターゲットが重なる作品があるかどうかを見る。上映するタイミングについてもほぼ同じ見方がなされていると考えられる。

図 7 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：外部要因）



(8) 契約

契約の各要素については、全体として当然対応すべきこととして認識されているものの、それらの契約面で常識的に必要な事項については、作品を世に出すためには最重視すべきである。実務的には最も重要であり、投資家から厳しいチェックを受ける部分でもある。

印税率、MG（最低保証）等についての契約内容も同様である。

契約の各要素を正確に評価するためには、より具体化・細分化が必要である（キャストが交代した場合の取り決め等）。

#### 監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約については、リスクヘッジのために重要な評価要素となっている。

#### 権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証

権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証の評価においては、原権利者の契約関係、原作者への印税率の妥当性を重視する。幹事会社以外の投資家においては、本取り決めについてリスクを負担する幹事会社に一任する場合もある。

#### 自動公衆送信権の条項

自動公衆送信権の条項は、今後のブロードバンド配信の本格化を勘案すると、将来的には許諾が取れているかどうか重要になるため、評価にあたっての重要項目・要素と考えられる。

自動公衆送信権の設定については、できれば通常のテレビ放送と同様に許諾は不要だが請求権は認められる、というかたちが望ましい。

#### 制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約

制作会社との成功報酬契約については、制作会社にとって必要最低限の費用でよい作品を制作するインセンティブとなるので、重要な評価要素と考えるべきである。制作会社との成功報酬契約を結ぶことで、制作会社にとっては制作のモチベーションが高まり、制作費を低減するインセンティブが働く。製作委員会においては、収益配分が減ると考えるのではなく、結果的によい作品が完成することで収益全体が拡大すると考えるべきである。または、成功報酬を個別の権利と考えず、制作会社が製作委員会メンバーの一員として参加し、制作した作品を現物出資しているとも考えることも可能である。

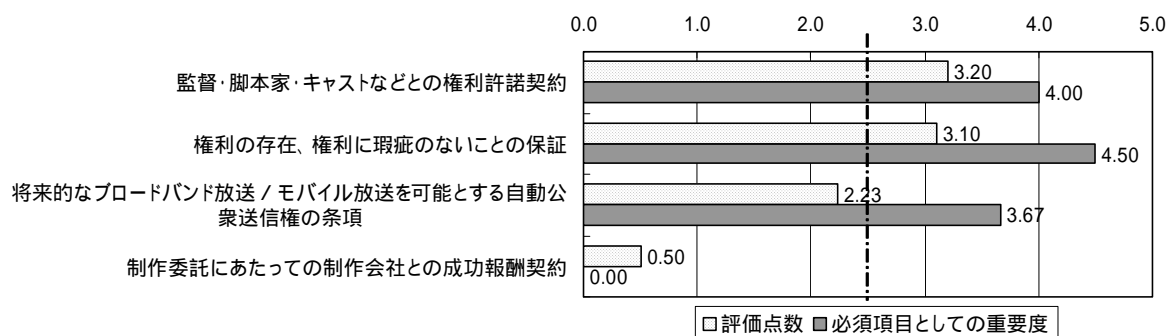
制作会社との成功報酬契約の評価においては、成功報酬の内容とその収益に占める割合が重要である。

成功報酬の内容としては、制作会社の基盤強化の観点から、制作を担当した制作会社に著作権を残すべきとの考え方がある。制作会社が幹事会社となって製作委員会を組成することで、著作権を自ら保持すること、収益配分を自由に決定することなどが可能となる。

また、成功報酬の収益に占める割合については、適切な水準が制作会社に配分されることが望ましいが、成功報酬の割合は投資家の求める期待収益率との兼ね合いで検討する必要があり、回収計画の1つとして考えるべきとの意見もある。韓国の場合には、制作会社

に収益の 40～50%が配分されるようになっており、制作会社の成長につながっているようである。

図 8 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画実写：契約）



## 2. 邦画劇場アニメ

邦画劇場アニメの評価においては、企画内容の「原作」、流通計画の「座組」「配給」「ビデオグラム」、プロモーション計画の「広告宣伝費」、回収計画の「興行」「配給」「ビデオグラム」、実績データの「原作（発行部数）」が、特に重要な要素となっている。

### (1) 企画内容

#### 原作

原作については、実写と比較すると評価においてより重視な要素となっている。

原作の評価においては、発行部数、認知度が重要となる。劇場アニメの原作は通常コミックであるが、小説が原作の場合には、制作会社の能力と合わせて評価する必要がある。また、原作がテレビアニメの場合には、テレビアニメの人気（視聴率等）が興行成績の予測に役立つ。

#### 脚本

脚本については、作品を評価する上で重要な要素である。

脚本の評価においては、その内容に基づいて判断する。

#### キャスティングの知名度・話題性（プロモーション）

キャスティングの知名度・話題性の評価においては、動員力があるかどうかを評価する。そのため、人気タレントを声優として起用する例も多い。

#### 監督

監督については、重要な評価要素となっているが、実写に比べると監督の重要度は低い。キャラクターの知名度が高ければ監督への依存度は低いが、そうでなければ監督のネームバリューで集客する場合もある。

監督の評価においては、収益を上げる作品をつくれるかがポイントとなる。

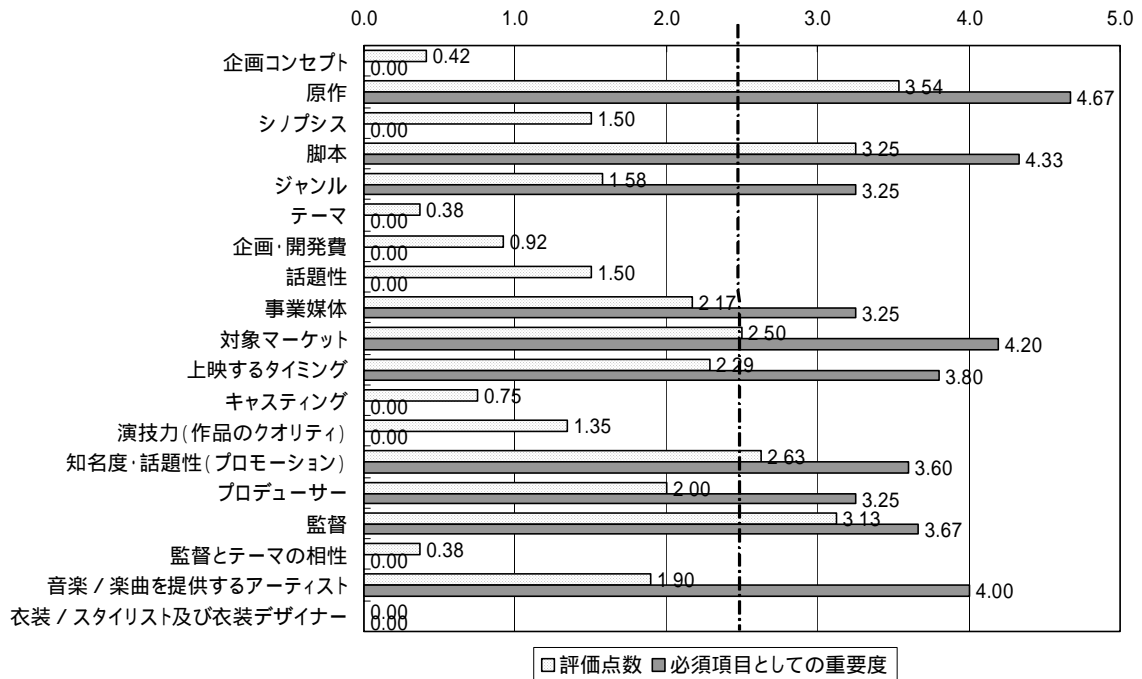
#### 対象マーケット

対象マーケットは作品の評価に大きな影響を及ぼす、重要な評価要素である。子供向け/大人（コアなファン層）向け等によって、評価は大きく異なる。

対象マーケットの評価においては、ジャンル、作品内容との関係でターゲットを考え、興行性を検討できていることが重要となる。



図 9 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画劇場アニメ：企画内容）



## (2) 制作計画

### 制作会社の能力

制作会社の能力は重要な評価要素となっている。制作会社によっては、能力というよりも知名度が重要となる場合がある。

制作会社の能力の評価においては、優秀なスタッフを多く抱えている制作会社かどうか重要となる。

### 制作費

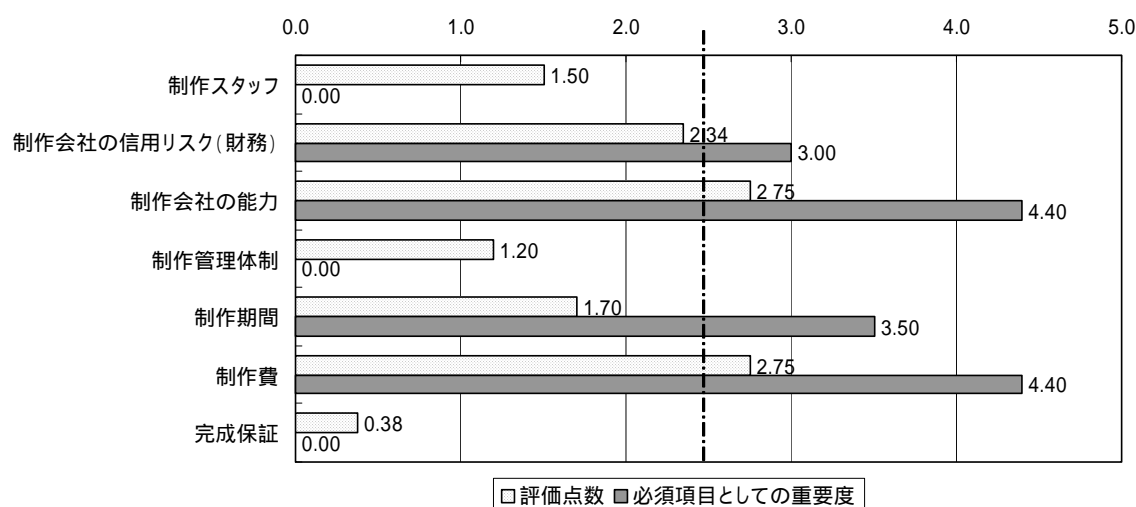
制作費は重要な評価要素となっている。アニメ作品の場合、制作費の多寡には様々なケースがある。

制作費の評価においては、作品のクオリティと回収のバランスを勘案した適正な規模となっているかどうか重要となる。

### 制作会社の信用リスク（財務）

制作会社の信用リスクは、投資判断には欠かせない重要な評価要素と考えるべきである。

図 10 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画劇場アニメ：制作計画）



### (3) 流通計画

#### 座組

座組は重要な評価要素であり、大作系作品ほど重視される。

座組の評価においては、主要な映画会社、テレビ局、媒体会社が座組に参加していることが重要となる。

#### 配給

配給計画の評価においては、大作系作品であれば大手と、単館系作品であれば劇場とつながりがあり、プロモーション能力のある配給会社かどうか重要となる。

#### 興行

興行計画の評価においては、作品のスケールに合わせて必要な上映館数を確保できるかどうか、単館系作品であればメインの上映館を確保できているかどうか重要となる。また、興行計画における観客動員数の予測が現実的かどうか重要である。

#### ビデオグラム

ビデオグラム計画は重要な評価要素となっており、その売上は興行成績と強い相関関係にある。

ビデオグラム計画の評価においては、興行成績が十分に伸びない場合であっても、ビデオグラムの売上が好調なケースがあるため、販売力のあるビデオ会社と協力しているかどうかポイントとなる。

### 商品化

商品化は重要な評価要素となっている。ただし、原作が既にテレビアニメ化されている場合には、商品化展開が公開中に販売するグッズ等に限定される。

### 海外配給

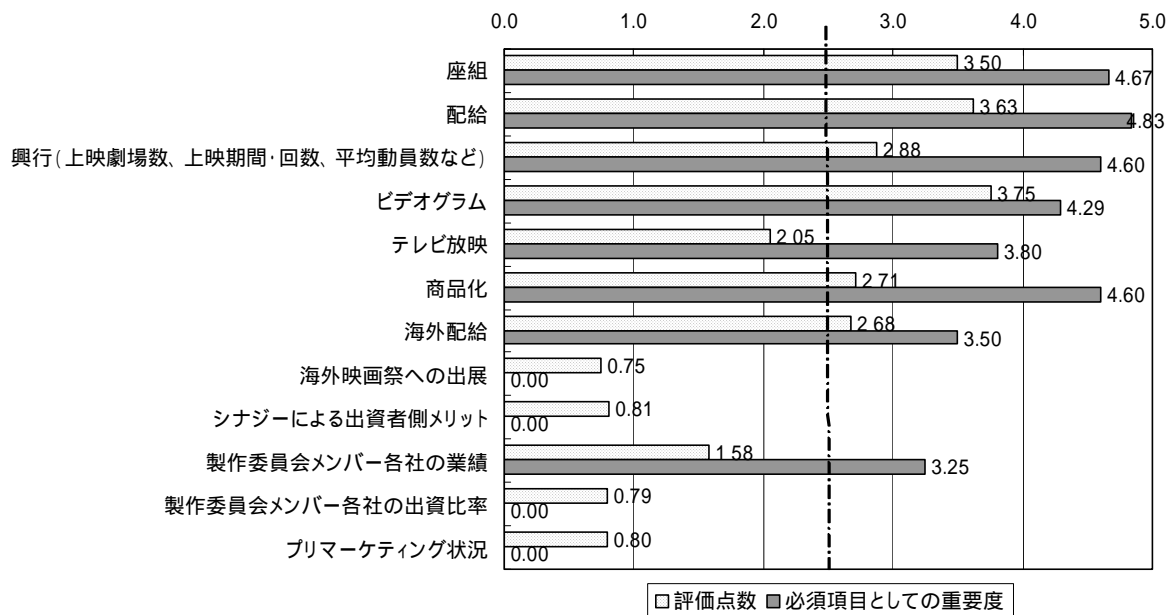
海外配給は重要な評価要素となっている。劇場アニメは、実写に比べてDVD販売等を目的として海外展開する可能性が高い。

海外配給の評価においては、海外での配給者次第で確保できる収益が異なるため、海外の配給者の販売能力等が重要となる。

### テレビ放映

テレビ放映は重要な評価要素と考えるべきである。テレビ放映による収益が全体に占める割合は低いが、BS/CS放送のアニメチャンネル等から収益を挙げられる可能性は高く、重要な評価要素と考えるべきである。

図 11 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画劇場アニメ：流通計画）



#### (4) プロモーション計画

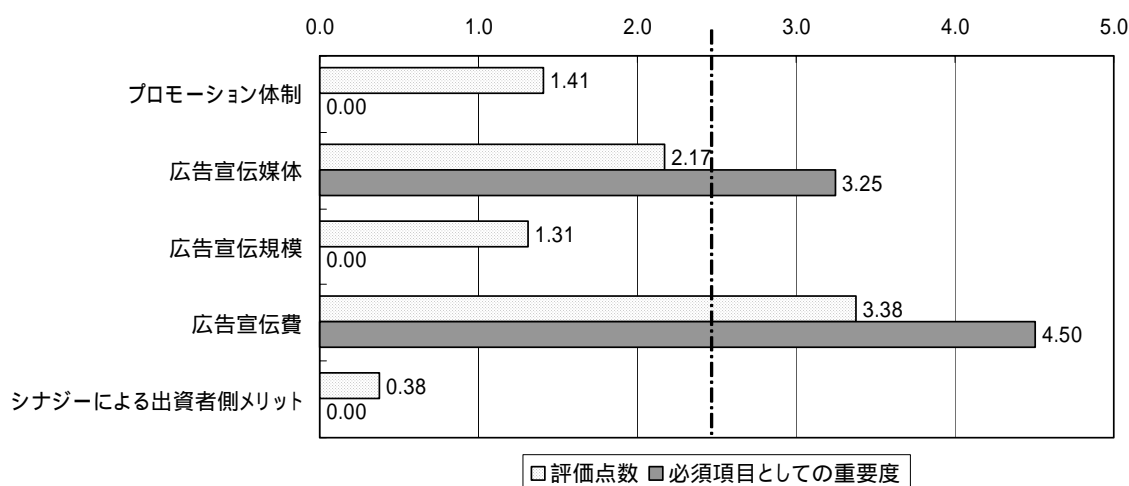
##### 広告宣伝費

広告宣伝費の評価においては、広告宣伝費と合わせて、広告宣伝戦略、広告宣伝媒体を検討することが重要である。

##### 広告宣伝媒体

広告宣伝媒体については、アニメ雑誌等へのパブリシティや各種タイアップは重要な評価要素と考えるべきである。

図 12 各要素の評価点数と必須項目としての重要度(邦画劇場アニメ:プロモーション計画)



#### (5) 回収計画

##### 配給

配給に関する回収計画の評価においては、興行収入に対する配給収入の比率、配給手数料の比率が妥当かどうか重要となる。また、P&A 費がトップオフかどうか、配給経費の内容と金額の妥当性も重要である。

##### 興行

興行に関する回収計画の評価においては、基本的には配給収入がベースとなるので、興行収入のみを単独で評価することはない点に注意が必要である。

##### ビデオグラム

ビデオグラムに関する回収計画の評価においては、レンタル、セルの単価、掛け率、販売本数の見積りが妥当かどうか重要となる。また、製造コスト、製造手数料、権利者の印税率、音楽使用料、窓口手数料、経費の内容と金額等の妥当性も重要である。

### テレビ放送

テレビ放送に関する回収計画の評価においては、販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額の妥当性が重要となる。

### 海外販売

海外販売の評価においては、販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額の妥当性が重要となる。

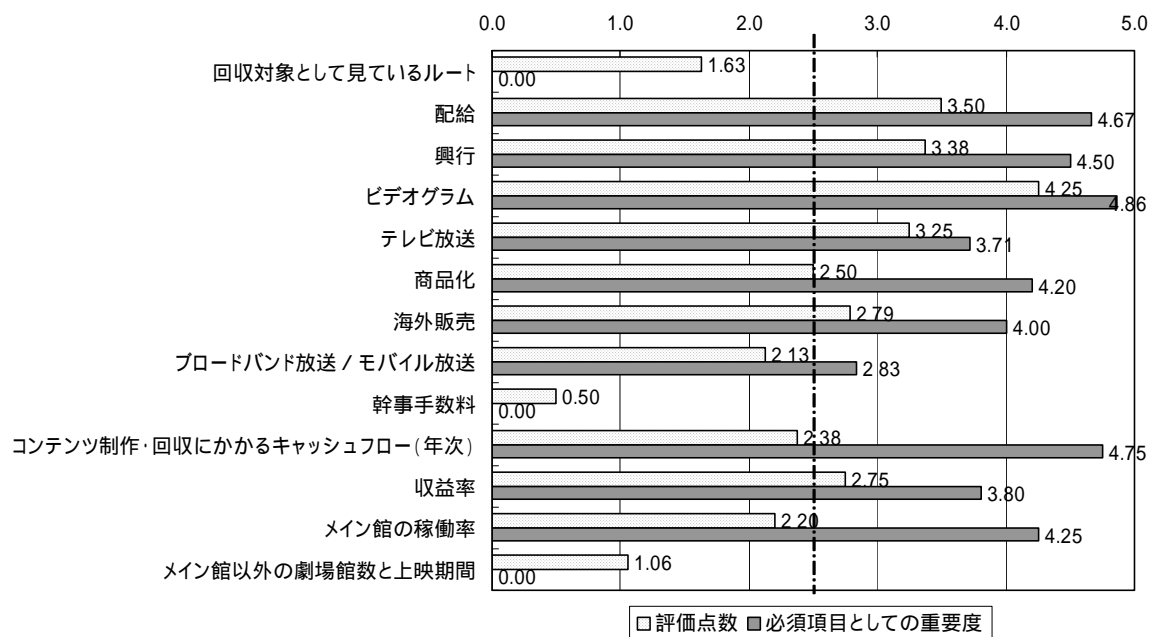
### 収益率

収益率の評価においては、単純な収益率だけでなく、IRR についても確認できることが望ましい。

### コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）

コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフローは、投資の可否を判断する際の評価項目として欠かせない重要な評価要素と考えるべきである。

図 13 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画劇場アニメ：回収計画）



### (6) 実績データ

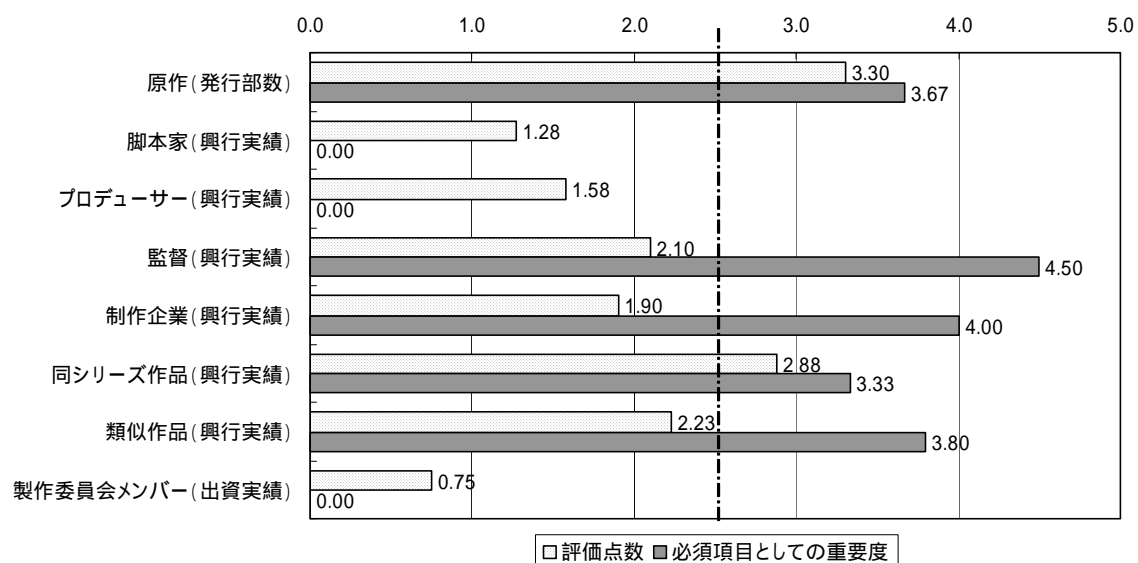
#### 原作（発行部数）

原作の発行部数について、テレビアニメとして実績のある作品を原作としている場合には、その発行部数は重要な評価要素となる。

### 同シリーズ作品（興行実績）

同シリーズ作品の興行実績は重要な評価要素であり、データがあれば参考にする。ただし、それほどヒットしていない作品については興行成績に関するデータが把握できないケースが多い。

図 14 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画劇場アニメ：実績データ）



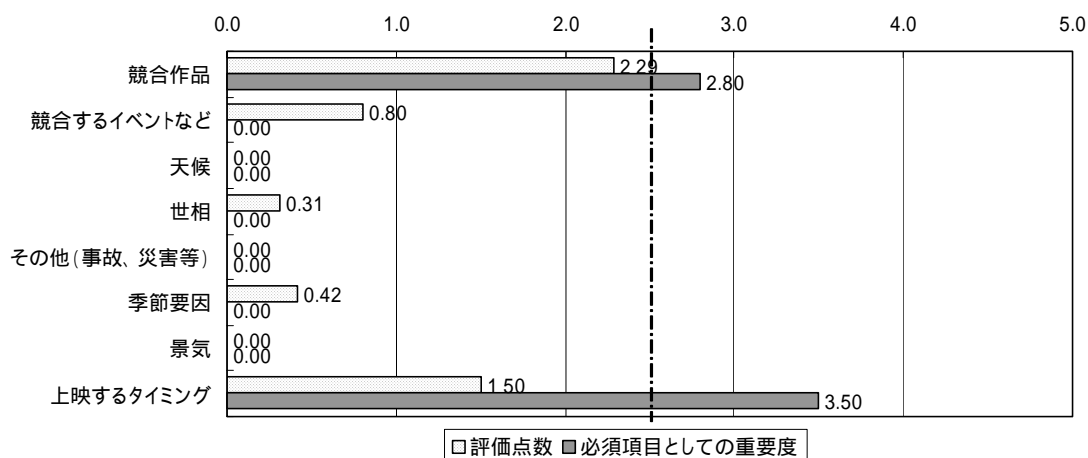
### (7) 外部要因

#### 競合作品

競合作品については、評価にあたって重要な項目・要素と考えるべきである。

競合作品の評価においては、公開時期に対象とするターゲットが重なる作品があるかどうかを見る。上映するタイミングについてもほぼ同じ見方がなされていると考えられる。

図 15 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画劇場アニメ：外部要因）



( 8 ) 契約

他分野と同様に、契約の各要素について、契約面で常識的に必要な事項については作品を世に出すためには最重視すべきである。

契約の各要素を正確に評価するためには、より具体化・細分化が必要である（キャストが交代した場合の取り決め等）。

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約は、リスクヘッジのために重要な評価要素となっている。

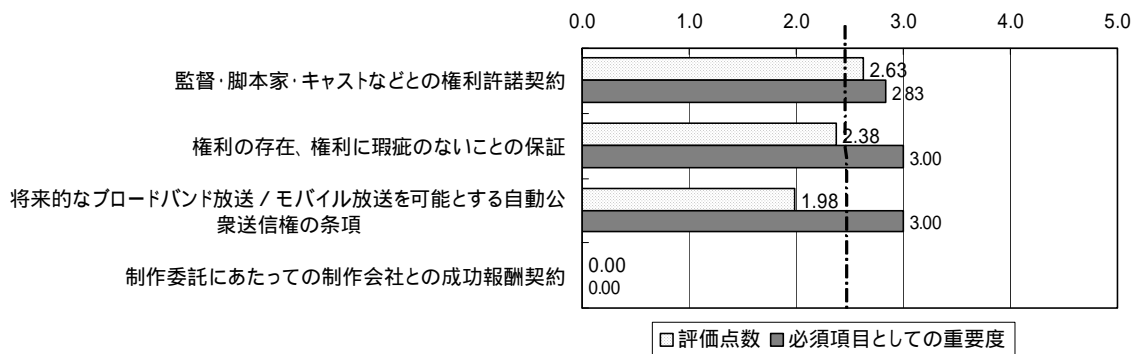
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証

いかなるコンテンツにおいても、権利の存在、権利に瑕疵のないことの確認・保証は重要であり、重要な評価要素と考えるべきである。

制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約

制作会社との成功報酬契約については、邦画実写と同様に重要な評価要素と考えるべきである。（詳しくは p26 を参照。）

図 16 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画劇場アニメ：契約）



### 3. 邦画テレビアニメ

邦画テレビアニメの評価においては、流通計画の「座組」「ビデオグラム」「テレビ放映」「商品化」、回収計画の「ビデオグラム」「テレビ放送」「商品化」「海外販売」、実績データの「原作（発行部数）」が、特に重要な要素となっている。

#### (1) 企画内容

##### 原作

原作の評価においては、原作となる書籍、コミック等の発行部数や認知度、人気度が重要となる。同時に、商品化が大きな収益源となることから、キャラクター性が重視される。

##### 対象マーケット

対象マーケットについて、テレビアニメの場合はターゲットの性別、対象年齢層が明確であるものが多く、それに合わせて放映する時間帯や曜日が決まってくるため、重要な評価要素と考えるべきである。

##### キャストの知名度・話題性

キャストの知名度・話題性については、声優の人選が重要であり、視聴率を左右する要素の一つと考えるべきである。

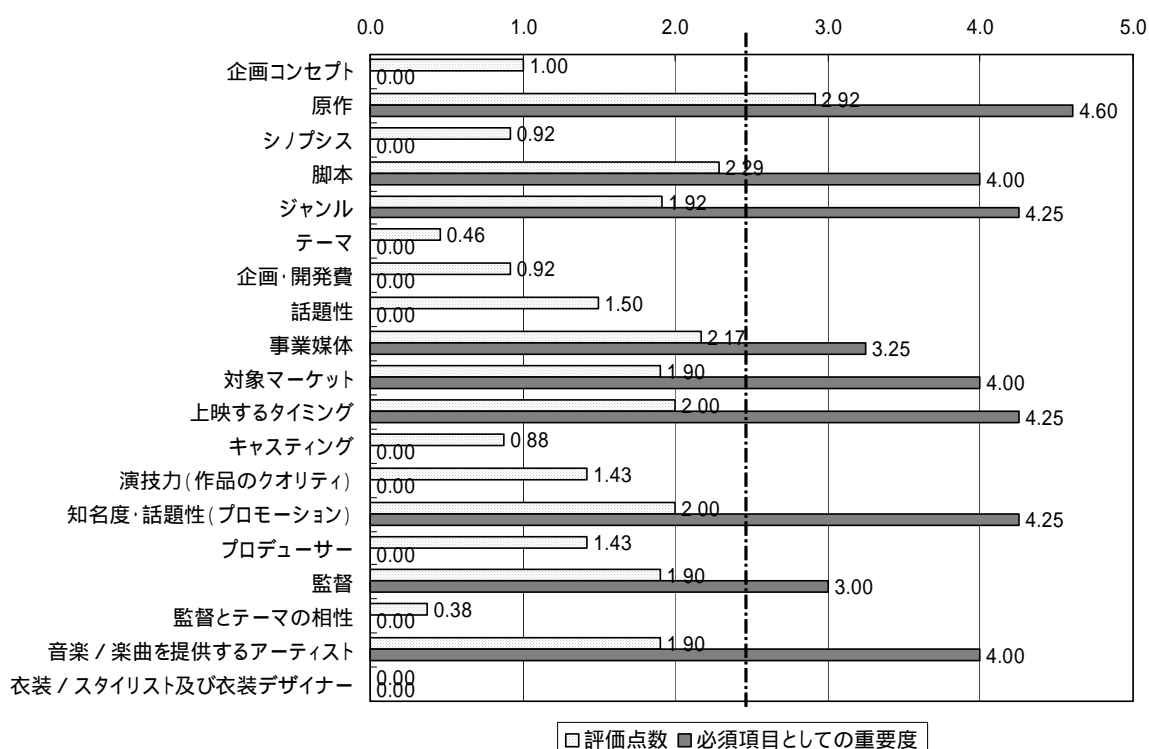
##### 企画コンセプト

企画コンセプトは重要な評価要素と考えるべきであるが、通常、テレビアニメの場合には、放映時期に近付かなければ脚本は確認できない。

そのため、企画コンセプトの評価においては、シノプシス以前のシリーズ構成案やキャラクター設定を基に、投資の可否を判断するケースが多い。



図 17 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画テレビアニメ：企画内容）



## (2) 制作計画

### 制作会社の能力

制作会社の能力は重要な評価要素であり、通常、一定レベル以上の能力であることが前提となっている。ただし、キャラクター設定や美術設定等はフリーのスタッフが担当するケースもあり、その場合には制作会社の評価だけでは不十分である。

### 制作費

制作費の評価においては、予測される収益を勘案し、採算に合う適切な規模が設定されているかどうか重要となる。

### 制作会社の信用リスク

制作会社の信用リスクは投資判断には欠かせない要素であり、重要な評価要素と考えるべきである。

### 制作スタッフ

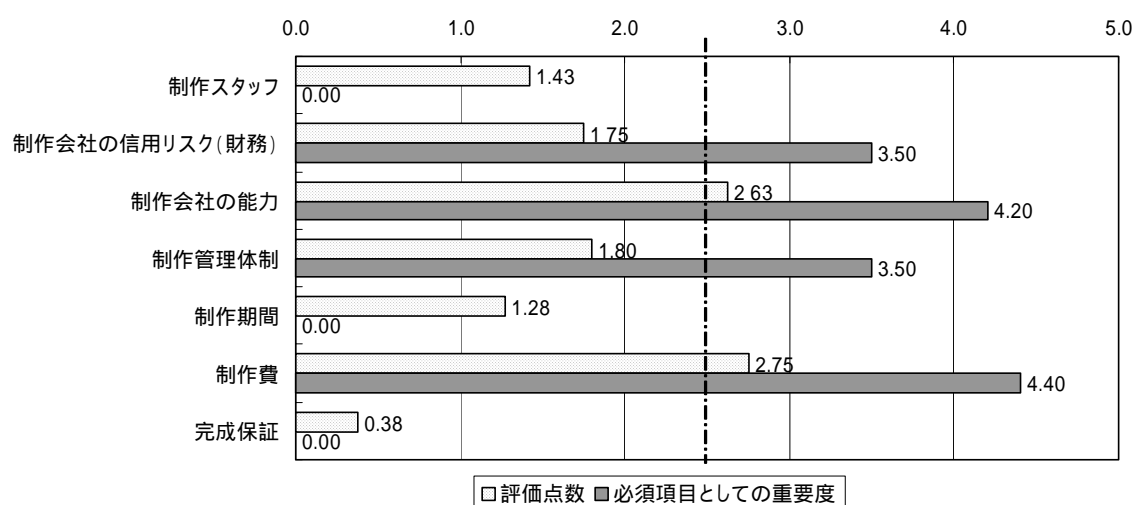
制作スタッフについては、評価に必須の要素とまでは言えないが、テレビアニメの場合は重要な評価要素と考えられる。

## 制作管理体制

制作管理体制については、制作スタッフと同様に、評価に必須の要素とまでは言えないが、テレビアニメの場合は重要な評価要素と考えられる。

制作管理体制の評価においては、半年～1年と長期に渡る放映期間中に、放送事故が起こることのないような管理体制が求められる。

図 18 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画テレビアニメ：制作内容）



## (3) 流通計画

### 座組

座組の評価においては、テレビ局、広告代理店の参加が重要であり、テレビアニメの場合はフィギュアなどの商品化を想定して、玩具メーカーや菓子メーカーが座組に参加しているかどうかも重要となる。

### 興行

興行の評価においては、テレビアニメの放映枠と捉えると、適正なブッキング、番組枠の確保、全国ネットで放送されるかどうかことが重要となる。また、ターゲットに合わせた放映時間、曜日となっていることが重要である。

### ビデオグラム

ビデオグラムの評価においては、テレビアニメにおいてはビデオグラムからの収益が重要な評価要素となっているため、十分な販売力が確保されていることが重要である。

### テレビ放映

テレビ放映は重要な評価要素であり、テレビアニメの場合、テレビ放映枠により作品の

収益性が予測できる。

テレビ放映の評価においては、放送局がどこか、地上波か衛星波か、キー局かローカル局か（全国ネットかどうか）、放映する曜日・時間帯、放映期間、スポンサーの枠数、番組提供料、視聴率の実績等が検討対象となる。特に、ターゲットに合わせた放映時間、曜日を確保することが重要であり、土曜・日曜の朝9時30分開始の枠はヒットする可能性が高い、といった傾向がある。

#### 商品化

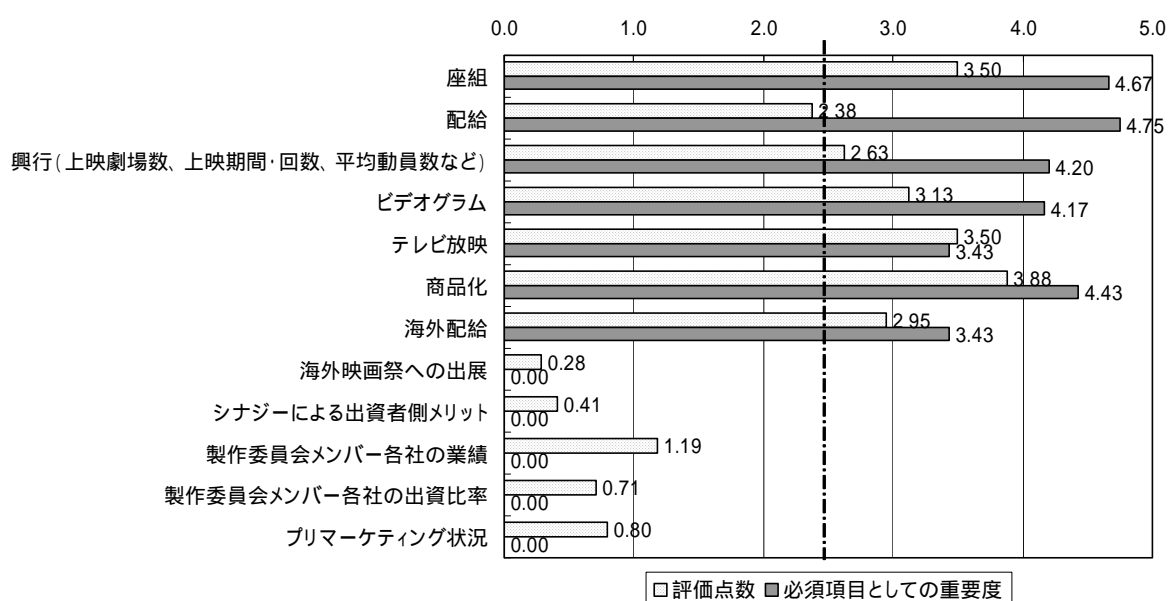
商品化は重要な評価要素であり、テレビアニメの重要な収益源となっている。

商品化の評価においては、商品化の可能性がどの程度あるのかが重視される。

#### 海外配給

海外配給は収益源となる可能性があるため、重要な評価要素となっている。

図 19 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画テレビアニメ：流通計画）



#### (4) プロモーション計画

##### 広告宣伝費

広告宣伝費の評価においては、テレビアニメは放映期間が長いため、適切な規模で継続的にプロモーションできるよう計画されていることが重要となる。

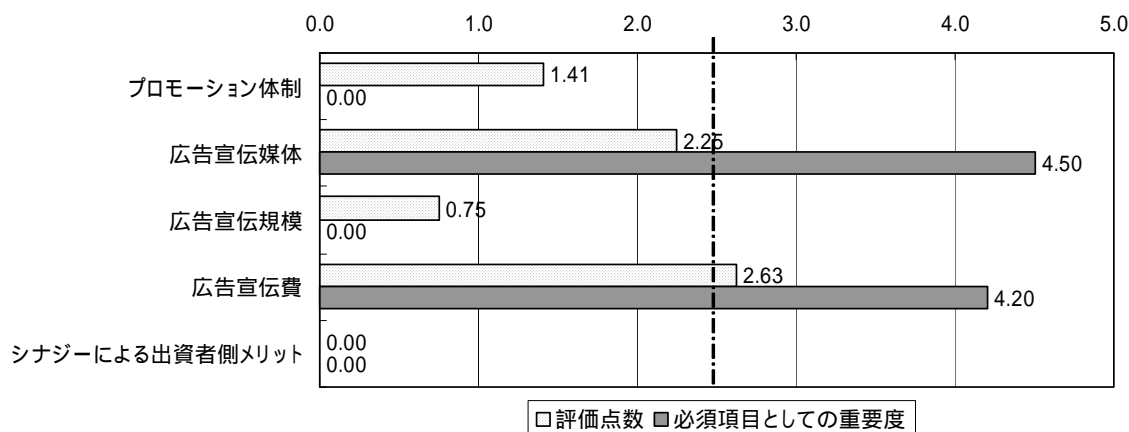
##### プロモーション体制

プロモーション体制は重要な評価要素と考えるべきである。

## 広告宣伝媒体

広告宣伝媒体についても重要な評価要素と考えるべきである。

図 20 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画テレビアニメ：プロモーション計画）



## （５）回収計画

### ビデオグラム

ビデオグラムに関する回収計画の評価においては、レンタル、セルの単価、権利者の印税率、音楽使用料等、幅広い費用項目を網羅していることが重要である。また、セルの単価や各費目に関する見積について実現性があるかどうかを見る。

### テレビ放送

テレビ放送は、収益源としては全体の一部であるが、重要な評価要素となっている。

### 商品化

商品化は重要な収益源であるため、評価要素として重視される。

商品化の評価においては、玩具メーカー等に対するロイヤリティ率や権利者の印税率の設定が現実的であるかどうか重要となる。

### 海外販売

海外販売は、収益源となる可能性があり、重要な評価要素となっている。

### ブロードバンド放送／モバイル放送

ブロードバンド放送／モバイル放送は、現状ではまとまった収益源とはなっていないが、今後は有望になると考えられるため、重要な評価要素となっている。

ブロードバンド放送／モバイル放送の評価においては、将来得られる収益も不明確であり、権利者への印税率が定まっていない等課題も多いため、実現性のチェックが重要になる。

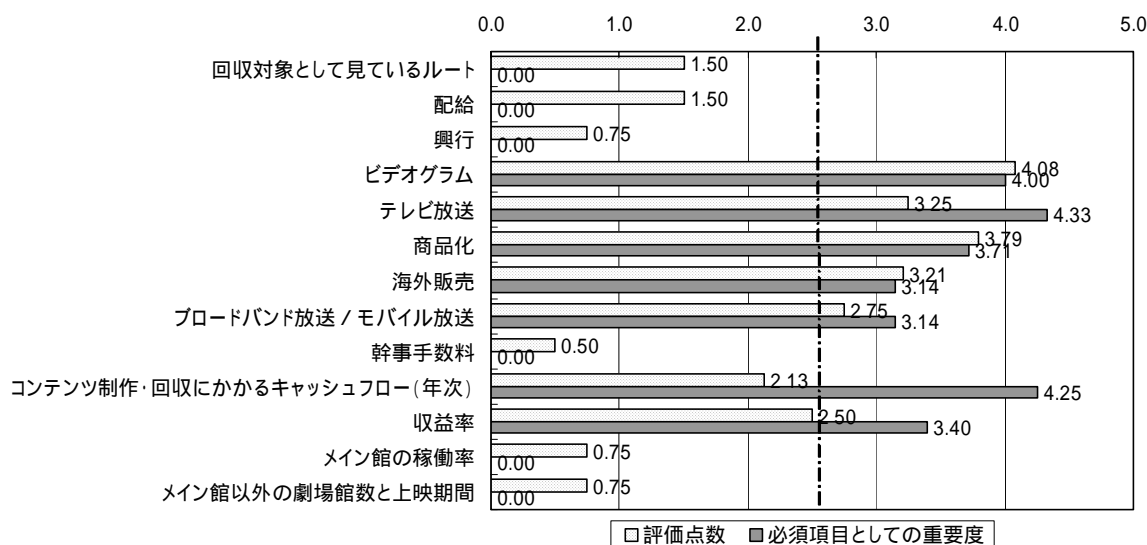
#### 収益率

収益率は、投資の可否を判断する際の評価項目として不可欠であり、重要な評価要素と考えるべきである。

#### コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）

コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフローは、投資の可否を判断する際の評価項目として欠かせない重要な評価要素と考えるべきである。

図 21 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画テレビアニメ：回収計画）



#### (6) 実績データ

##### 原作（発行部数）

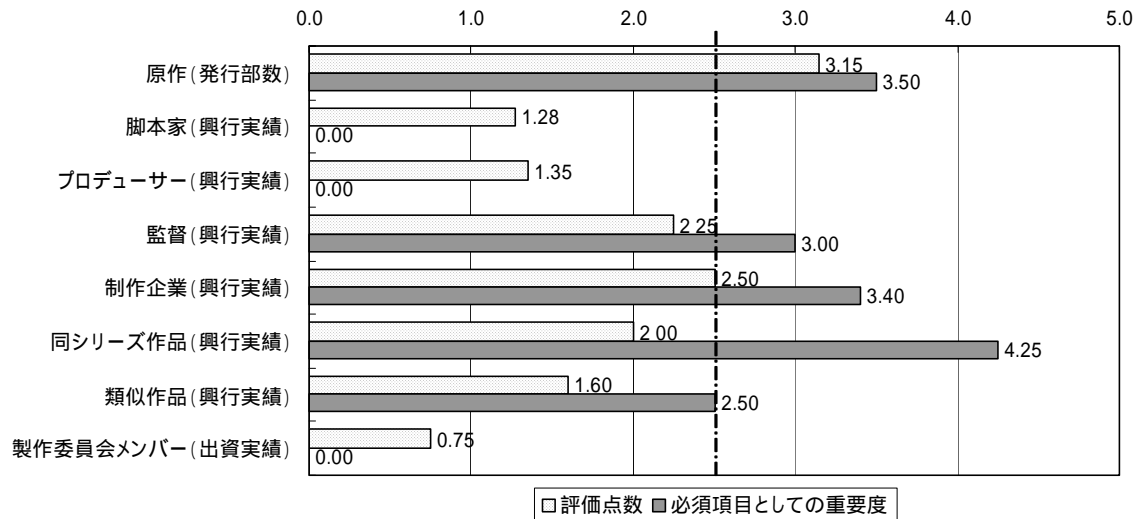
原作となる書籍、コミック、ゲーム等の発行部数、販売数は、ある程度重要な評価要素となっている。

##### 同シリーズ作品（興行実績）

同シリーズのテレビアニメ作品の視聴率は重要な評価要素と考えるべきであるが、視聴率が関連ビジネスの成否を左右するとは限らない。

同シリーズ作品の視聴率の評価においては、同時にビデオグラムや商品化等の販売実績が把握できれば、参考になるであろう。

図 22 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画テレビアニメ：実績データ）



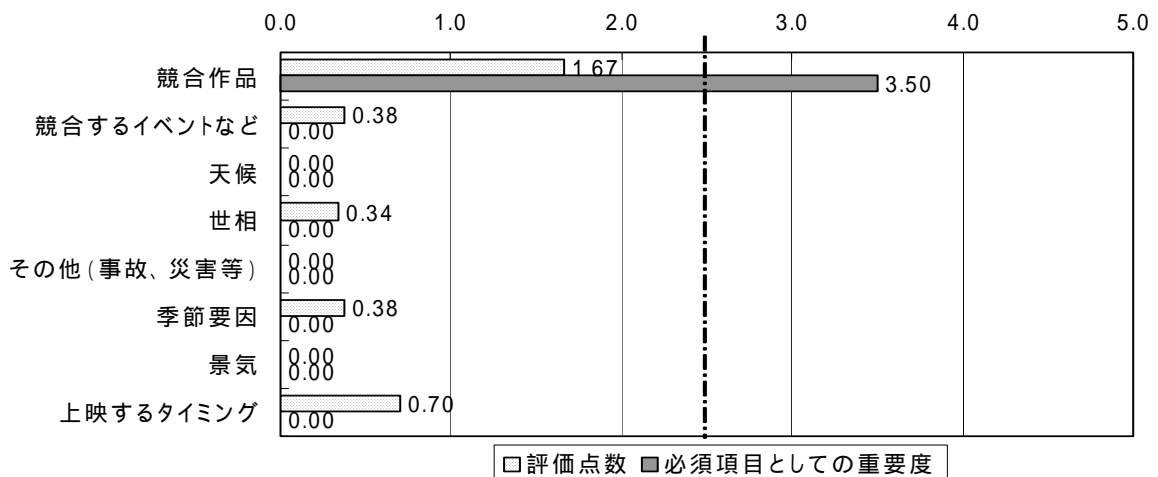
(7) 外部要因

競合作品

競合作品について、評価要素として重視すべきである。

競合作品の評価においては、同じ放映時間帯に競合する作品や高視聴率の番組がないかどうかの確認が重要なポイントとなる。

図 23 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（邦画テレビアニメ：外部要因）



(8) 契約

他分野と同様に、契約の各要素について、契約面で常識的に必要な事項については作品を世に出すためには最重視すべきである。

契約の各要素を正確に評価するためには、より具体化・細分化が必要である（キャスト

が交代した場合の取り決め等)。

#### 監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約は、リスク低減のために確認すべき重要な評価要素となる。

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約の評価においては、テレビ局等への印税率が適切に設定されていることが重要となる

#### 権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証

権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証について、いかなるコンテンツも権利関係の確認は重要であり、評価要素として重視すべきである。

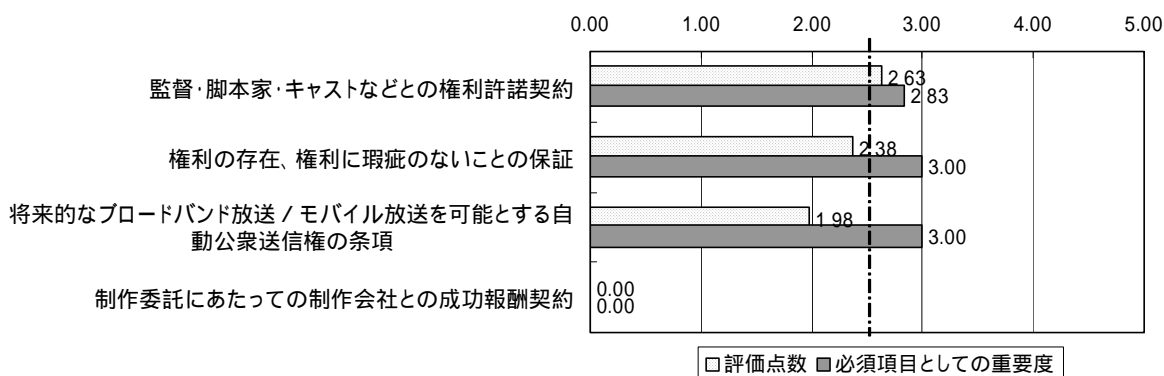
#### 自動公衆送信権の条項

自動公衆送信権の条項について、アニメのブロードバンド配信は実写に先行して既に始まっており、重要な評価要素と考えるべきである。

#### 制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約

制作会社との成功報酬契約については、邦画実写と同様に重要な評価要素と考えるべきである。(詳しくは p26 を参照。)

図 24 各要素の評価点数と必須項目としての重要度(邦画テレビアニメ:契約)



## 4．洋画実写

洋画実写の評価においては、流通計画の「興行」「配給」、プロモーション計画の「広告宣伝費」、回収計画の「興行」「配給」「ビデオグラム」「収益率」が、特に重要な要素となっている。

### (1) 企画内容

企画内容に対する評価は、洋画の買い付けのタイミングによって異なる。買い付けのタイミングについては、欧州や韓国の作品の場合には既に完成した段階になるが、ハリウッドの大作の場合には脚本を評価してから（プリセール）になる等、いくつかのパターンがある。

#### 脚本

脚本はプリセールの場合は重要な評価要素となるが、既に完成した作品を買い付ける場合には試写で評価することもある。

#### 話題性

話題性の評価においては、知名度の高い監督・キャスト、テーマ、過去の話題作の続編等、話題性があるかどうかは大きなポイントとなる。

#### 対象マーケット

対象マーケットの評価においては、ジャンル、作品内容等に鑑みて、ターゲットが明確になっていることが重要となる。

#### 上映するタイミング

上映するタイミングの評価においては、作品、ターゲットに最適なタイミングで上映されることが重要となる。

#### キャスティングの知名度・話題性

キャスティングの知名度・話題性の評価においては、キャストの知名度が高く、観客動員力があることが重要となる。

#### ジャンル

ジャンルは重要な評価要素と考えるべきであり、ある程度作品のジャンルを絞った上で洋画の買い付けがなされている。例えば、米国ではコメディ映画がヒットする可能性が高いが、日本ではコメディ映画の人気は低く、買い付けの際に最初からコメディ作品は除外



されている場合がある。

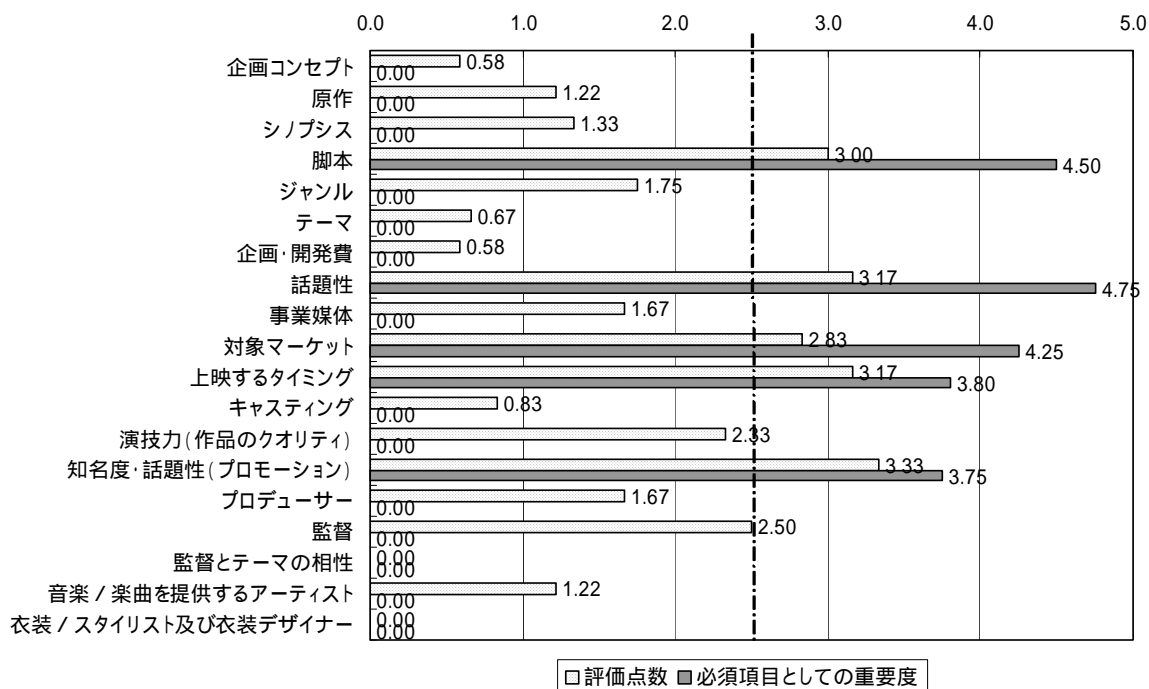
### プロデューサー

プロデューサーは重要な評価要素と考えるべきである。キャストの知名度・話題性だけでなく、プロデューサーや監督のネームバリューで映画を見に行くかどうか決める観客もいる。

### 監督

監督は重要な評価要素と考えるべきである。キャストの知名度・話題性だけでなく、プロデューサーや監督のネームバリューで映画を見に行くかどうか決める観客もいる。

図 25 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：企画内容）



## (2) 制作計画

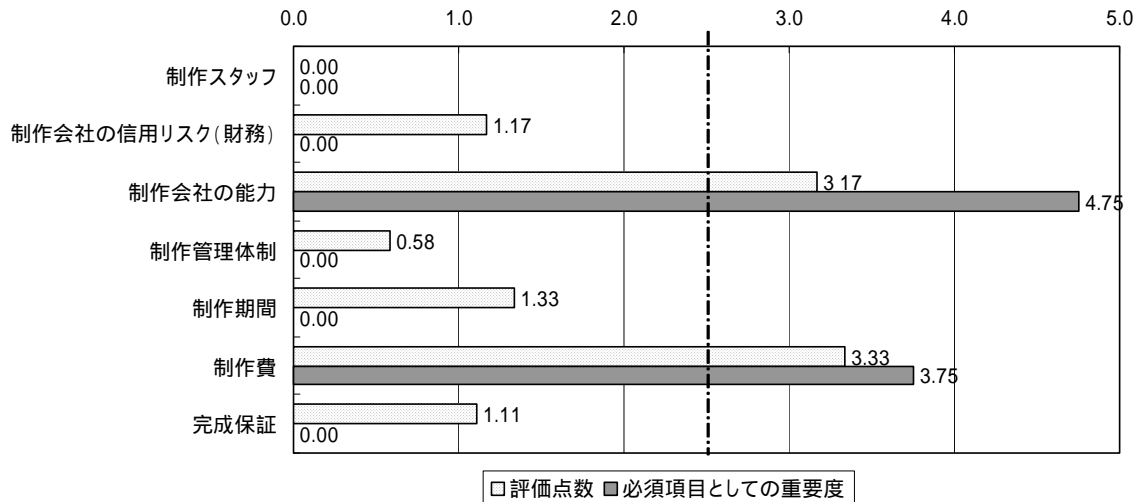
### 制作会社の能力

制作会社の能力の評価においては、多くのヒット作を手掛けた実績のあることが重要となる。

### 制作費

制作費の評価においては、日本国内等のテリトリーの権利料が適正であることが重要となる。

図 26 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：制作内容）



### (3) 流通計画

#### 座組

座組は、大作では特に重要な評価要素となっている。

座組の評価においては、大手配給会社、テレビ局の座組への参加が必須となり、単館系作品の場合は、ビデオグラム販売において有力な企業が座組に参加していることが重要となる。

#### 配給

配給計画の評価においては、作品スケールにあわせて必要な上映館数、上映期間を確保できることが重要となる。また、大作系作品であれば大手と、単館系作品であれば劇場とつながりがあり、プロモーション能力のある配給会社が担当していることが重要となる。

#### 興行

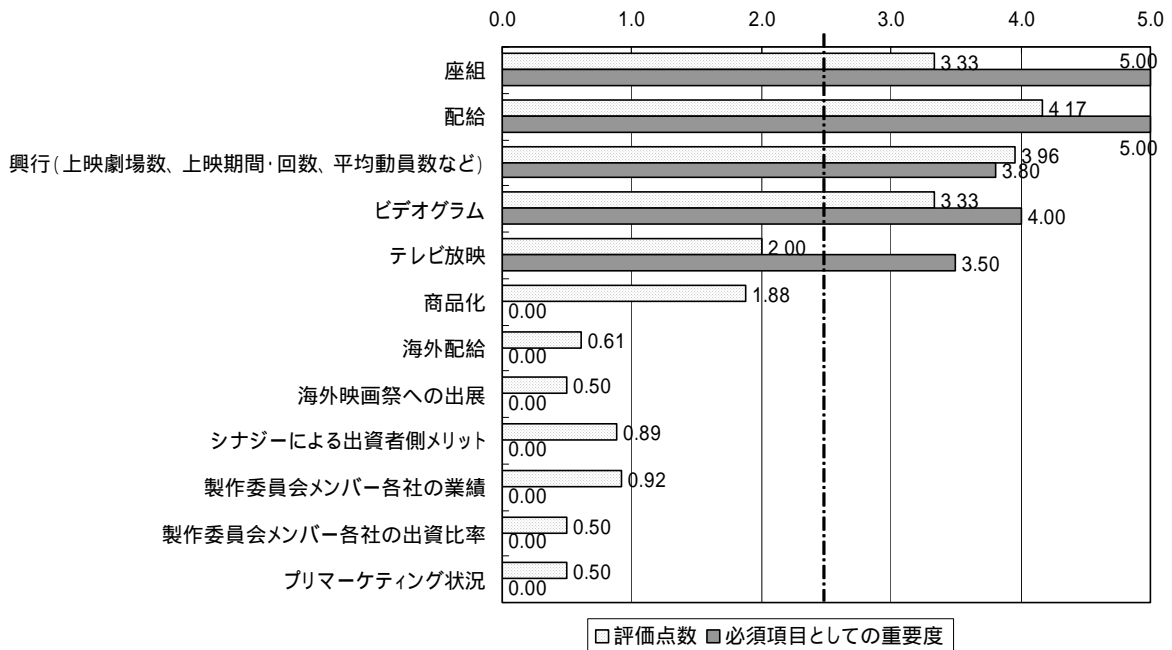
興行計画の評価においては、作品スケールにあわせて必要な上映館数、上映期間を確保できることが重要となる。単館系作品の場合でもメイン館を確保できていること、また、観客動員数の予測が現実的であることが重視される。

#### ビデオグラム

ビデオグラム計画は重要な評価要素であり、興行成績と強い相関関係がある。

ビデオグラムの評価においては、ジャンルによる向き / 不向きが重視される。SF、アクションはビデオグラム向きである。その他、MGの有無等が重要となる。

図 27 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：流通計画）



#### (4) プロモーション計画

##### プロモーション体制

プロモーション体制の評価においては、大手広告代理店がプロモーションに関与していること、小規模でもプロモーションの得意な会社が参加していることが重要となる。

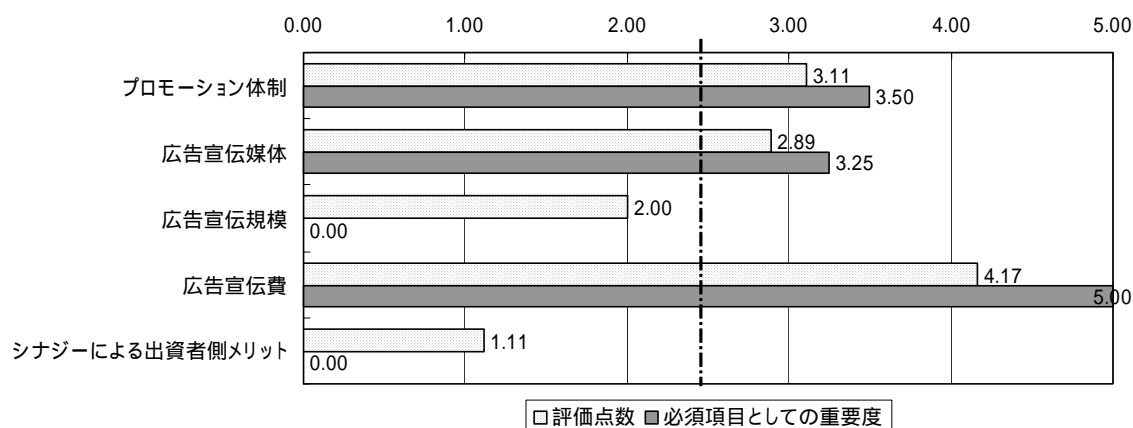
##### 広告宣伝媒体

広告宣伝媒体の評価において、大作系作品の場合はテレビ CM 等幅広い媒体を利用していること、単館系作品の場合は効果的に予算を割り振っていることが重要となる。また、タイアップは評価ポイントとなる。

##### 広告宣伝費

広告宣伝費の評価においては、広告宣伝戦略に合わせた規模であることが重要であり、費用対効果は適切かどうかを見る。

図 28 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：プロモーション計画）



### （５）回収計画

#### 配給

配給に関する回収計画の評価においては、興行収入に対する配給収入の比率、配給手数料のパーセンテージが妥当かどうか重要となる。また、P&A 費がトップオフかどうか、配給経費の内容と金額の妥当性も重要である。

#### 興行

興行に関する回収計画の評価においては、基本的には配給収入がベースとなるので、興行収入のみを単独で評価することはない点に注意が必要である。

#### ビデオグラム

ビデオグラムに関する回収計画の評価においては、レンタル、セルの単価、掛け率、販売本数の見積りが妥当であることが重要となる。また、製造コスト、製造手数料、権利者の印税率、音楽使用料、窓口手数料、経費の内容と金額等の妥当性も重視される。

#### テレビ放送

テレビ放送に関する回収計画の評価においては、販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額の妥当性が重要となる。

#### 収益率

収益率の評価においては、収益率だけでなく、IRR についても確認できることが望ましい。

#### メイン館の稼働率

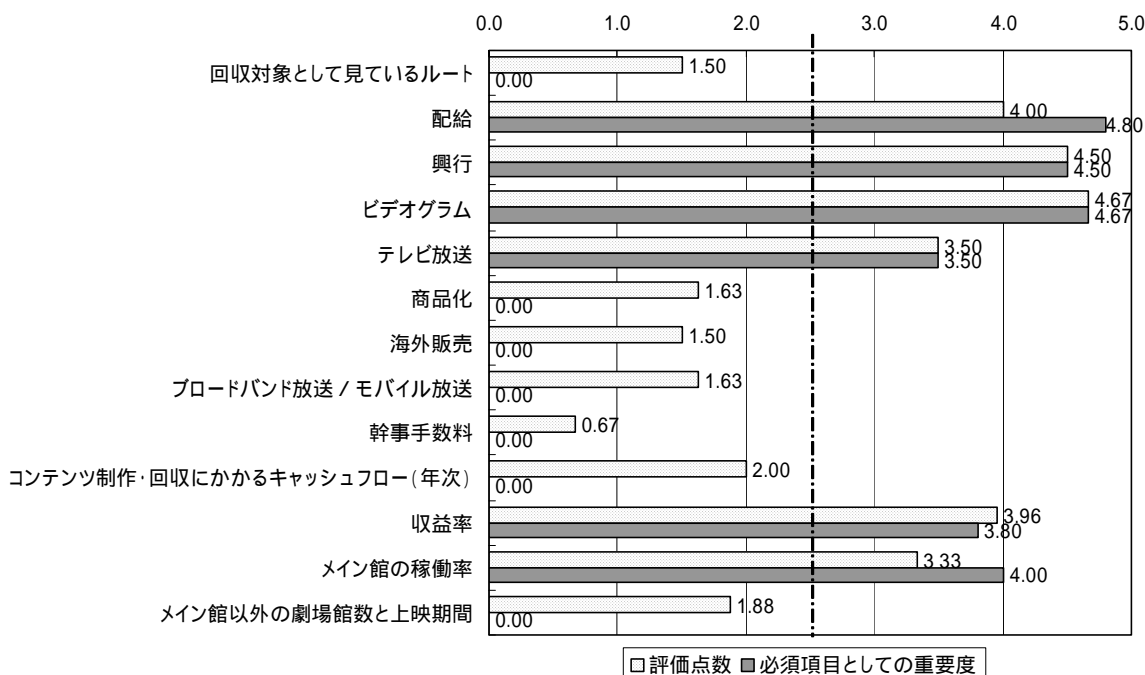
メイン館の稼働率の評価においては、単館系作品の場合、メイン館でどの程度観客動員できるかが大きなポイントとなる。ただし、最終的には稼働率よりも動員数が決め手とな

るという考え方もある。

#### コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）

コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフローは、投資の可否を判断する際の評価項目として欠かせない重要な評価要素と考えるべきである。

図 29 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：回収計画）



#### (6) 実績データ

##### 同シリーズ作品（興行実績）

同シリーズ作品の興行実績は重要な評価要素である。ただし、作品が制作された本国での実績は比較的正確に把握できるが、日本での実績については把握できないため、参考程度にとどめる。

##### 類似作品（興行実績）

類似作品の興行実績は重要な評価要素である。企画内容をもとに類似作品を特定し、投資判断のために類似作品の過去の実績を利用することが可能である。

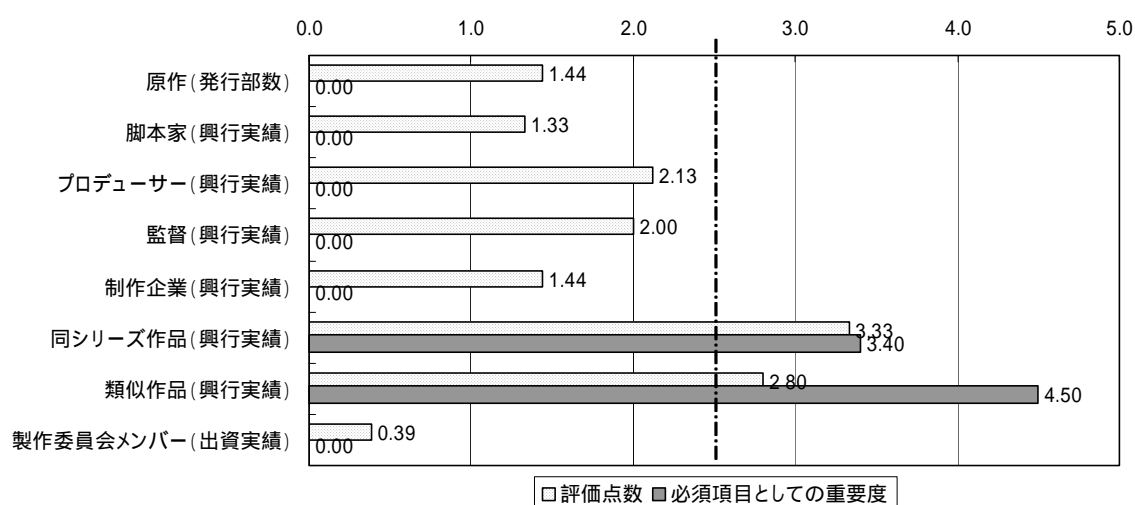
##### プロデューサー（興行実績）

プロデューサーの興行実績は重要な評価要素と考えるべきである。ただし、日本ではデータを入手することが難しい。日本では大手映画会社の経営者団体（日本映画製作者連盟）や日本映画製作者協会は存在するが、プロデューサーの団体は存在しないため、データが

蓄積されていないものと考えられる。

ハリウッドのようにプロデューサーあるいはプロダクションに関わる実績データが整備されれば、より重要な評価材料となるはずである。実際に、ハリウッドで映画を買い付ける際には、個別のプロデューサーやプロダクションが関わった作品についての過去の投資回収率や配給規模といったデータを判断材料として活用でき、ある程度作品のクオリティを予測することができるようになっている。

図 30 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：実績データ）

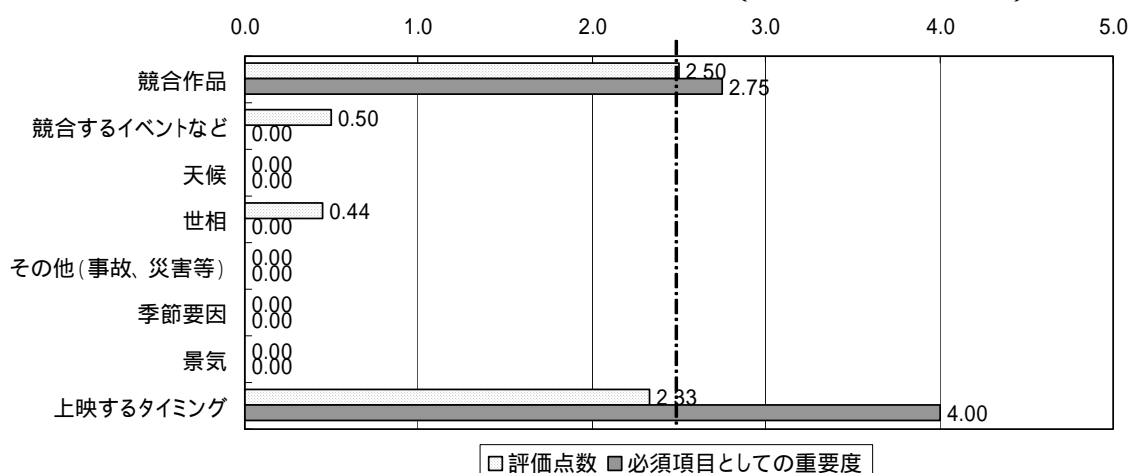


### (7) 外部要因

#### 競合作品

競合作品は重要な評価要素と考えるべきである。

図 31 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：外部要因）



( 8 ) 契約

他分野と同様に、契約の各要素について、契約面で常識的に必要な事項については作品を世に出すためには最重視すべきである。

契約の各要素を正確に評価するためには、より具体化・細分化が必要である（キャストが交代した場合の取り決め等）。

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約は、リスクヘッジのために重要な評価要素となっている。

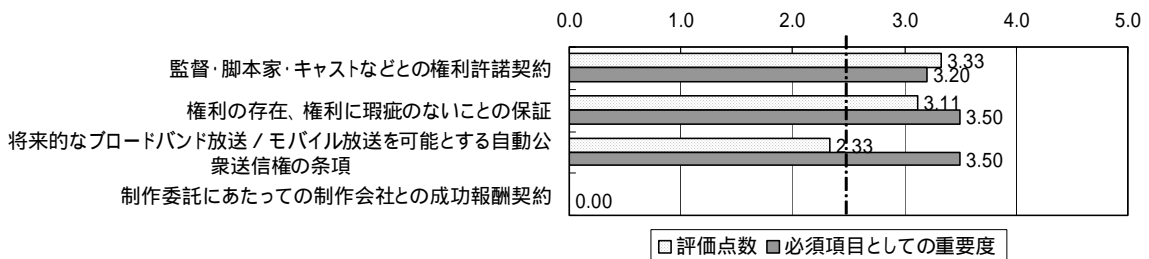
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証

権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証は重要な評価要素となっている。投資家によっては、リスクを負担する幹事会社に一任する場合もある。

自動公衆送信権の条項

自動公衆送信権の条項は、重要な評価要素と考えるべきである。ブロードバンド配信において洋画の人気は高く、自動公衆送信権の有無が今後収益に影響を及ぼすようになると考えられる。

図 32 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画実写：契約）



## 5 . 洋画劇場アニメ

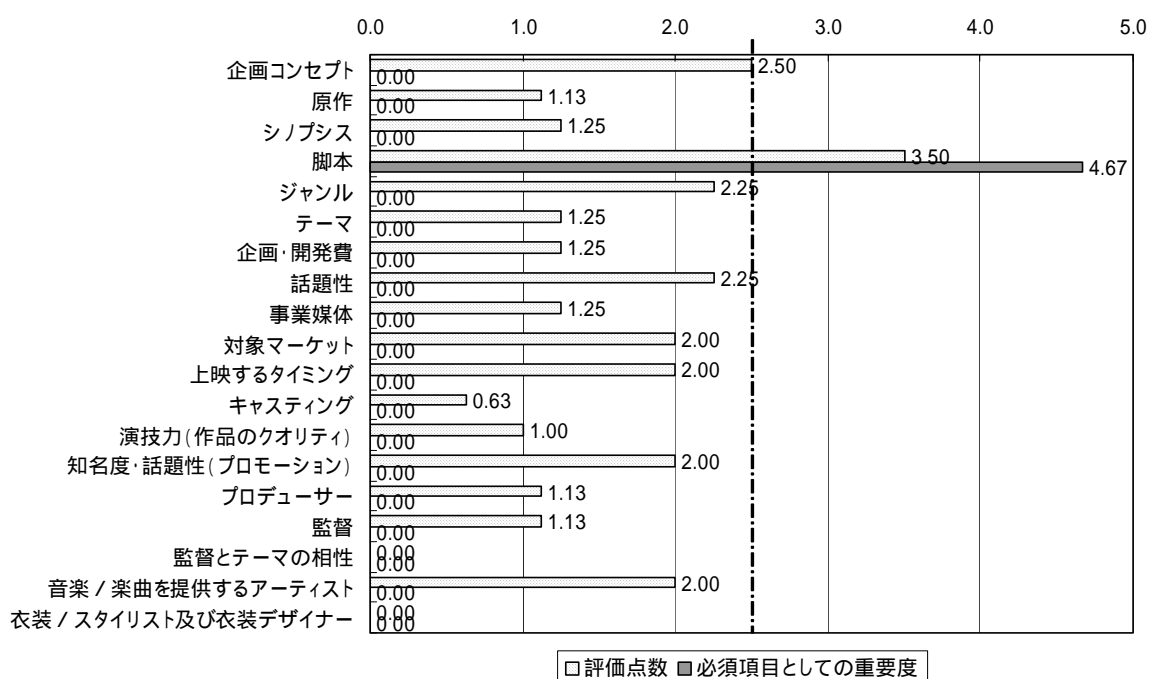
洋画劇場アニメの評価においては、企画内容の「脚本」、流通計画の「配給」「商品化」、回収計画の「興行」「配給」「ビデオグラム」、実績データの「同シリーズ作品（興行実績）」が、特に重要な要素となっている。

### ( 1 ) 企画内容

#### 脚本

脚本については、主に DVD 販売を目的とする場合、重要な評価要素となる。

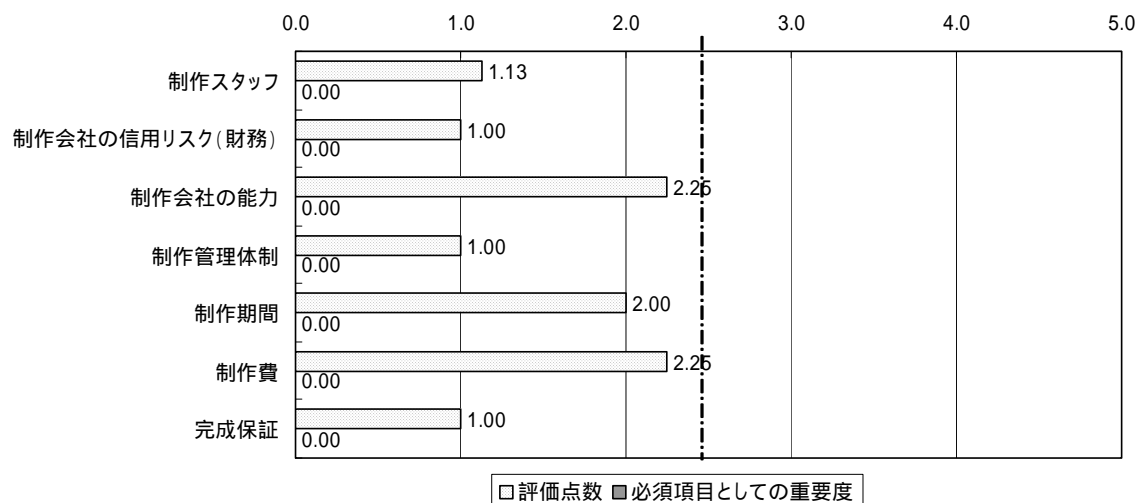
図 33 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画劇場アニメ：企画内容）





## ( 2 ) 制作計画

図 34 各要素の評価点数と必須項目としての重要度 ( 洋画劇場アニメ : 制作計画 )



## ( 3 ) 流通計画

### 配給

配給計画の評価においては配給者が重要であり、配給者によって確保できる収益が異なる。

### 興行

興行計画の評価においても同様に配給者が重要であり、配給者によって興行ルート、上映館数が決まる。

### ビデオグラム

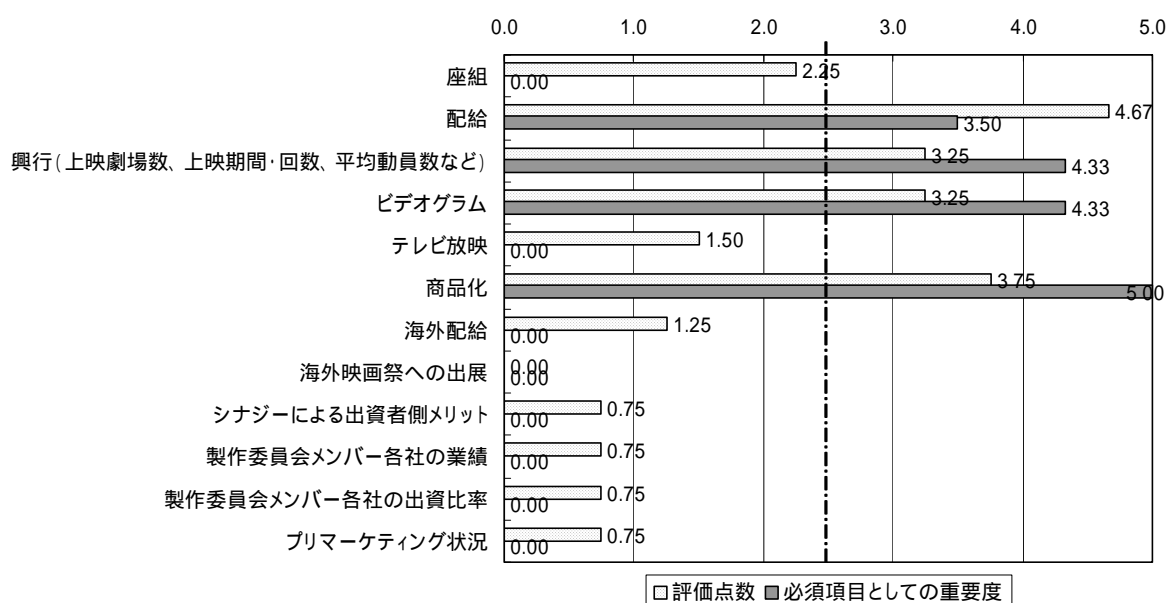
ビデオグラム計画は重要な評価要素であり、興行成績と強い相関関係がある。

ビデオグラム計画の評価においては、十分な販売力を持っていることが重要なポイントとなる。

### 商品化

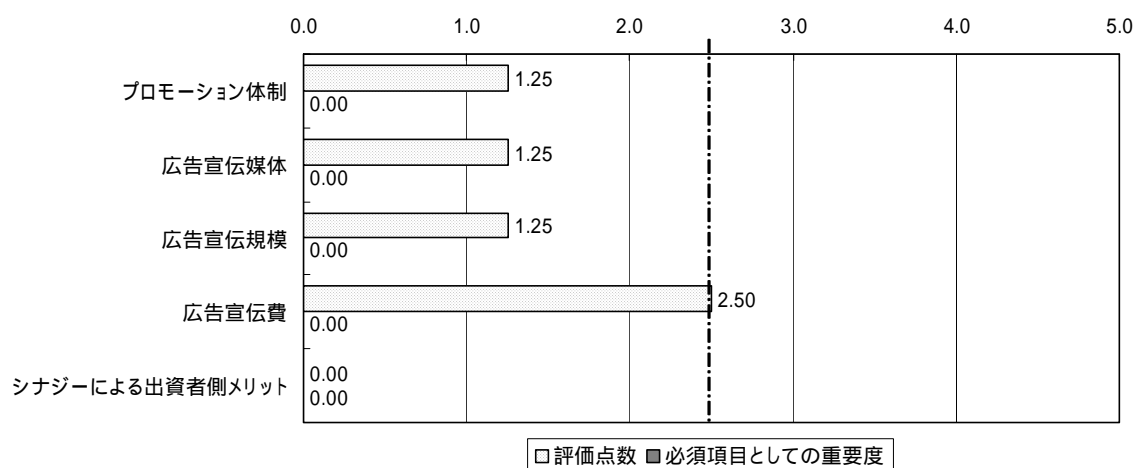
商品化計画については、商品化するものによって収益が左右されるため、重要な評価要素となる。

図 35 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画劇場アニメ：流通計画）



(4) プロモーション計画

図 36 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画劇場アニメ：プロモーション計画）

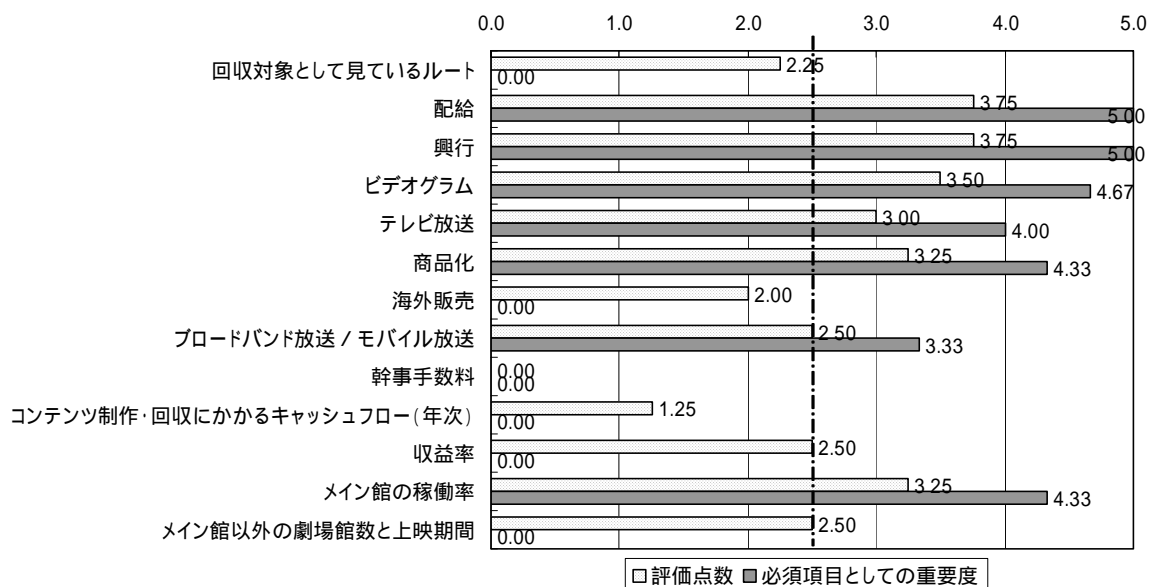


(5) 回収計画

配給・興行・ビデオグラム・テレビ放送・商品化・メイン館の稼働率

配給・興行・ビデオグラム・テレビ放送・商品化それぞれに関する回収計画、メイン館の稼働率の評価においては、実現性があるかどうか重要である。

図 37 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画劇場アニメ：回収計画）

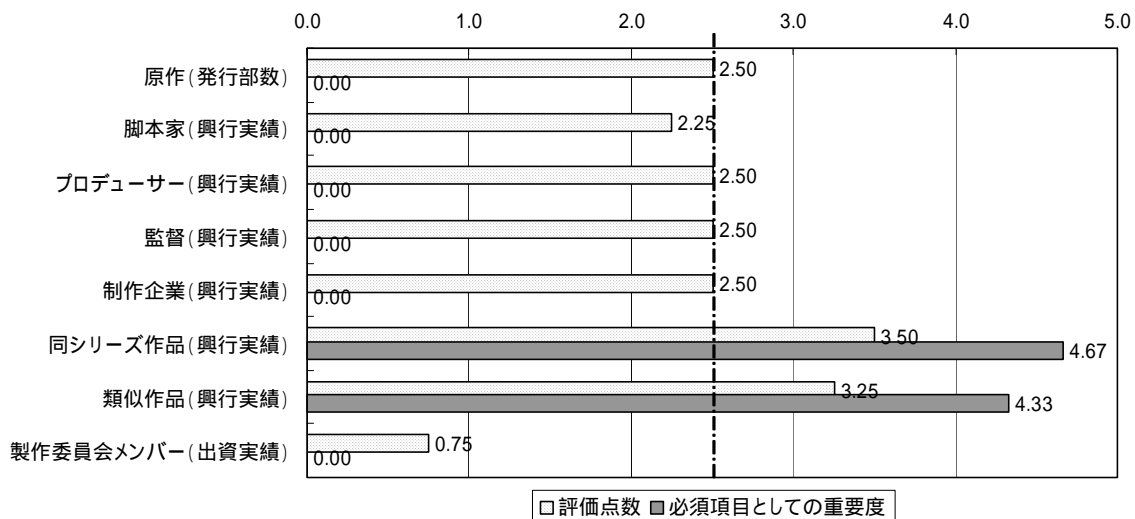


(6) 実績データ

同シリーズ作品（興行実績）・類似作品（興行実績）

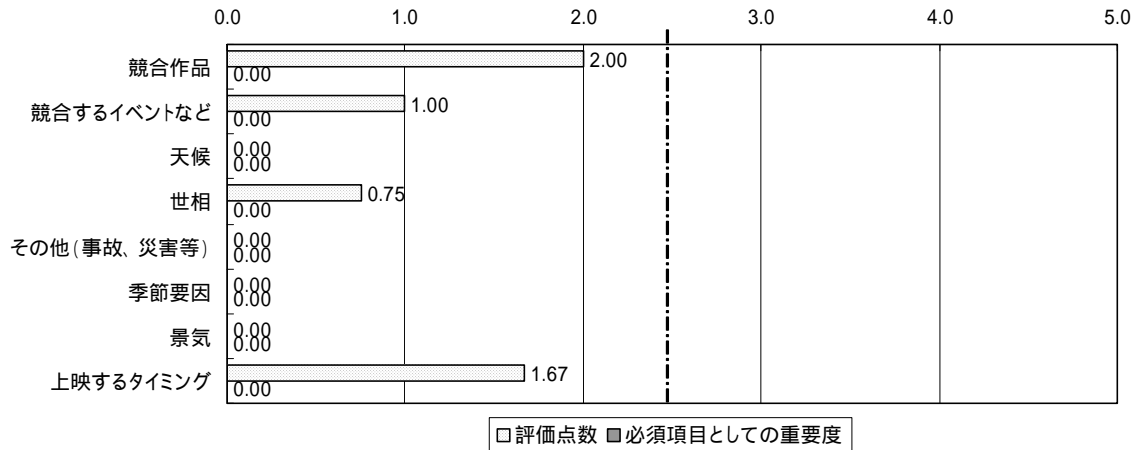
同シリーズ作品・類似作品の興行実績については、データが入手できれば参考にする。

図 38 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画劇場アニメ：実績データ）



(7) 外部要因

図 39 各要素の評価点数と必須項目としての重要度 (洋画劇場アニメ: 外部要因)



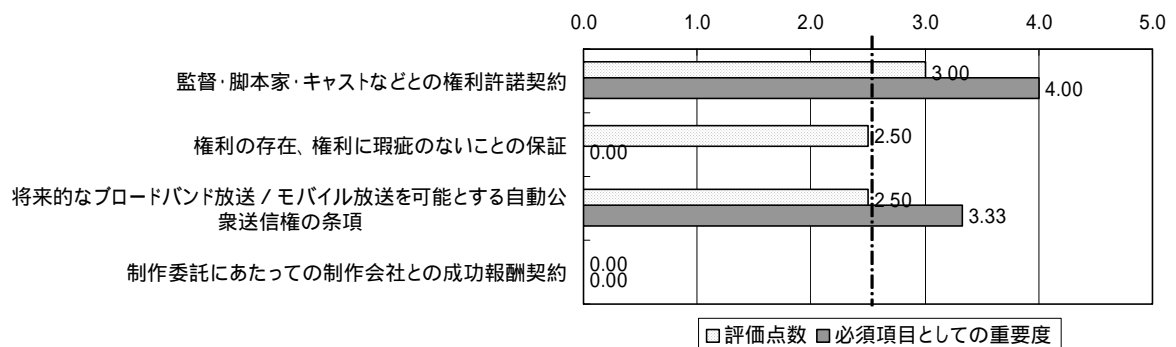
(8) 契約

他分野と同様に、契約の各要素について、契約面で常識的に必要な事項については作品を世に出すためには最重視すべきである。

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約

監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約は、リスクヘッジのために重要な評価要素となる。

図 40 各要素の評価点数と必須項目としての重要度 (洋画劇場アニメ: 契約)

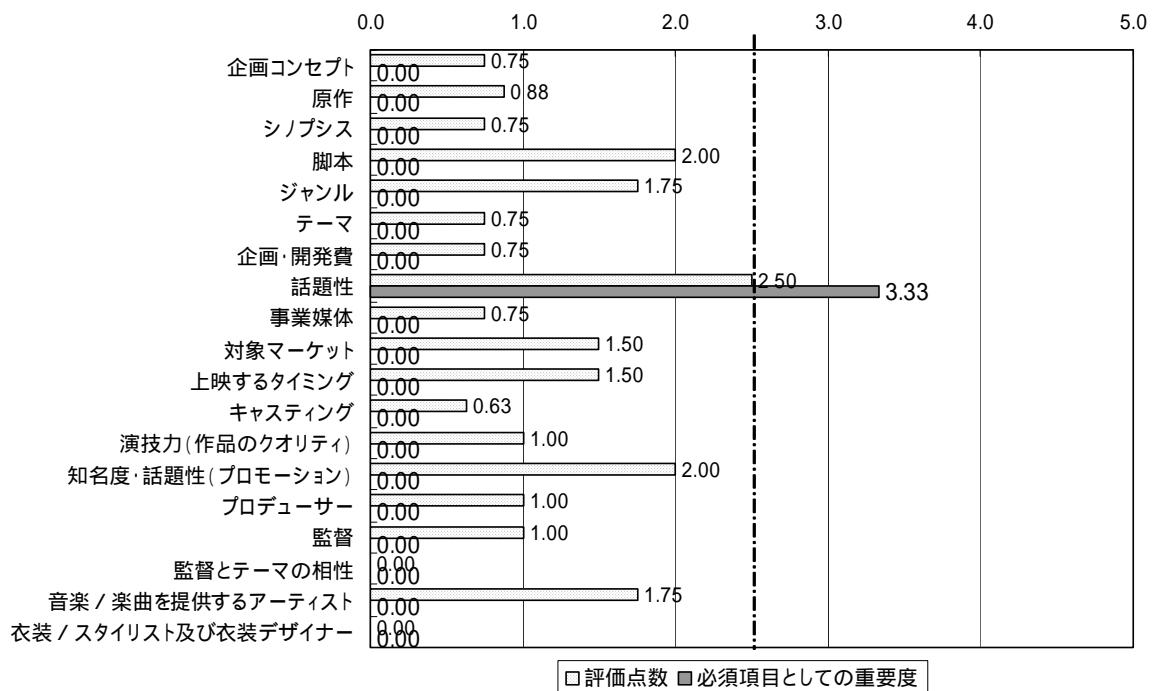


## 6. 洋画テレビアニメ

洋画テレビアニメの評価においては、流通計画の「興行」「配給」「ビデオグラム」「商品化」、回収計画の「商品化」が、特に重要な要素となっている。

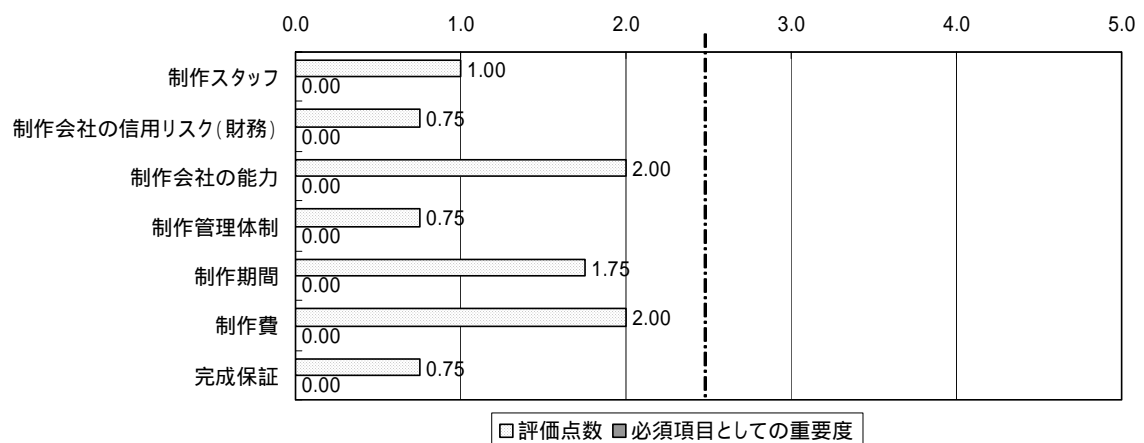
### (1) 企画内容

図 41 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画テレビアニメ：企画内容）



### (2) 制作計画

図 42 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画テレビアニメ：制作計画）



(3) 流通計画

配給

配給計画の評価においては、地上波、衛星波、CATVのうち、どの媒体で放映されるかが重要となる。また、適正なブッキングがなされていることが重視される。

興行

興行計画は重要な評価要素となっている。

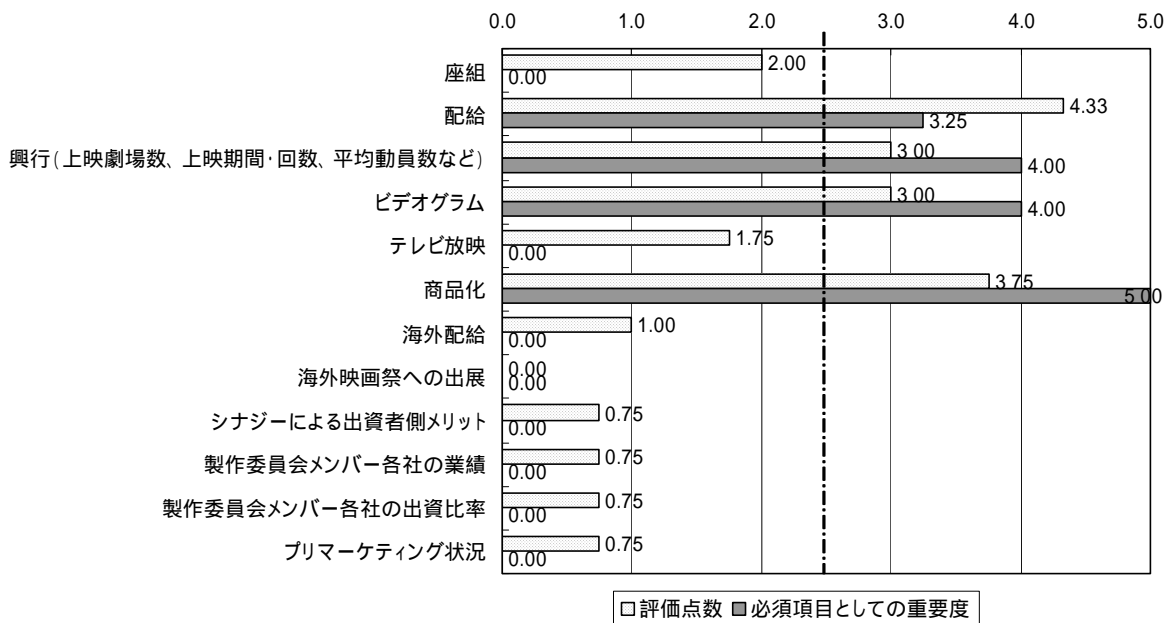
ビデオグラム

ビデオグラム計画の評価においては、現実性があるかどうか重要となる。

商品化

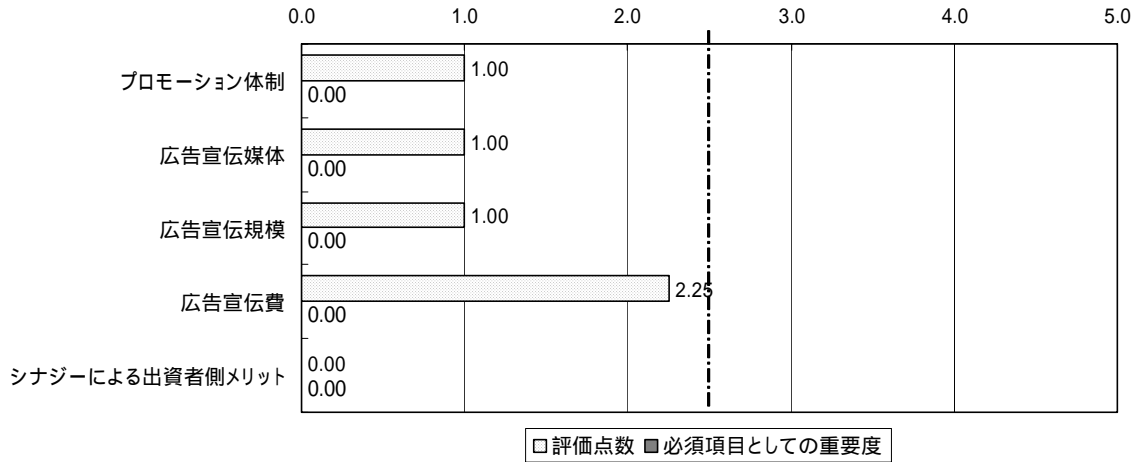
商品化計画の評価においては、玩具メーカーや菓子メーカーとのタイアップによる商品化の可能性があるかどうか重要となる。

図 43 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画テレビアニメ：流通計画）



(4) プロモーション計画

図 44 各要素の評価点数と必須項目としての重要度 (洋画テレビアニメ: プロモーション計画)

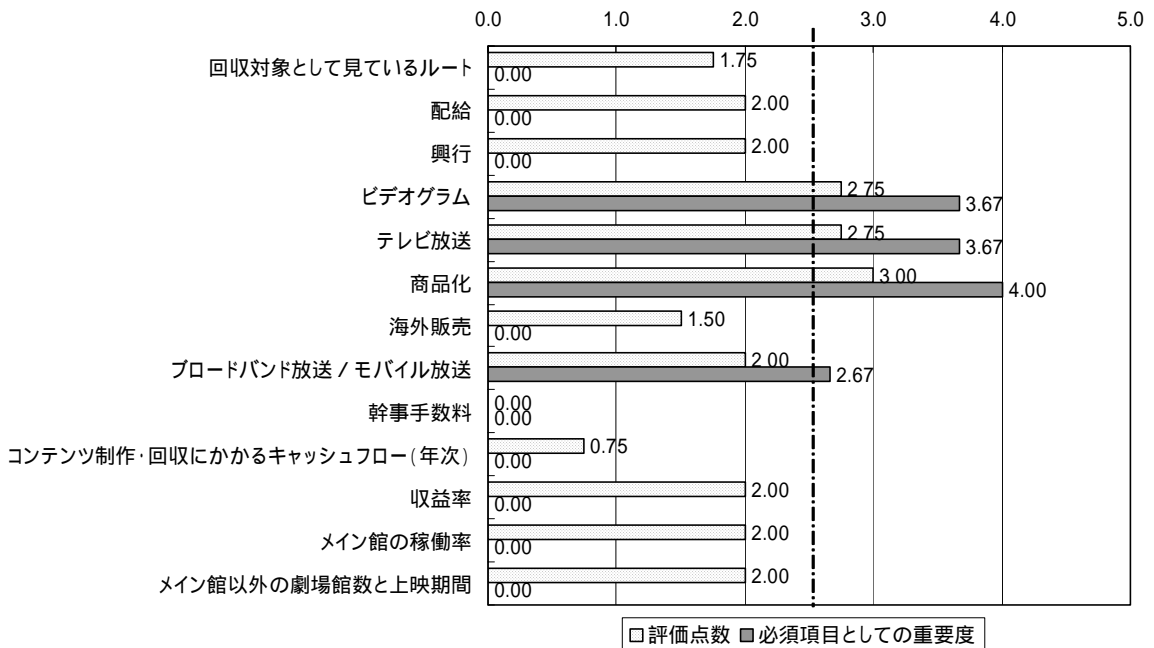


(5) 回収計画

ビデオグラム・テレビ放送・商品化

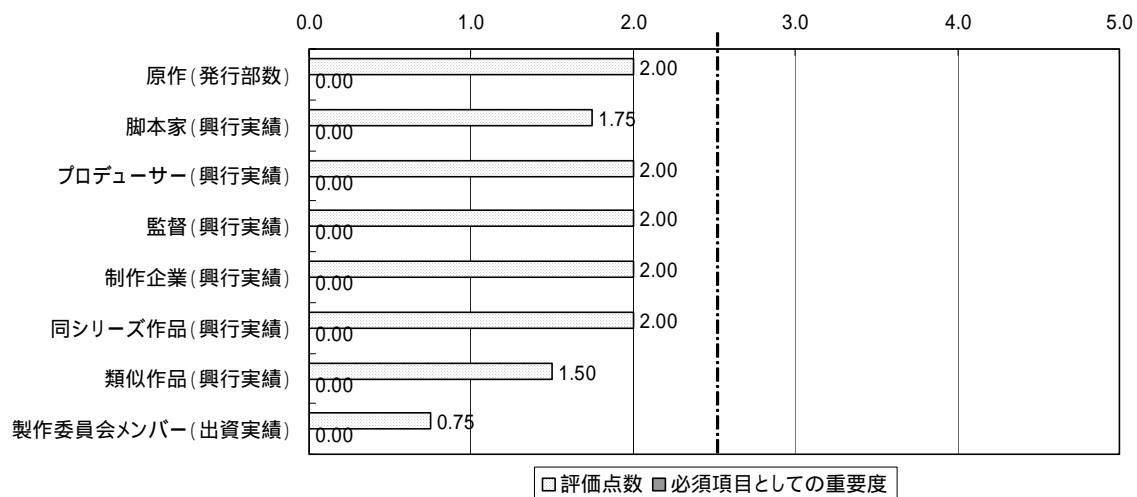
ビデオグラム・テレビ放送・商品化それぞれに関する回収計画は、重要な評価要素と考えられる。

図 45 各要素の評価点数と必須項目としての重要度 (洋画テレビアニメ: 回収計画)



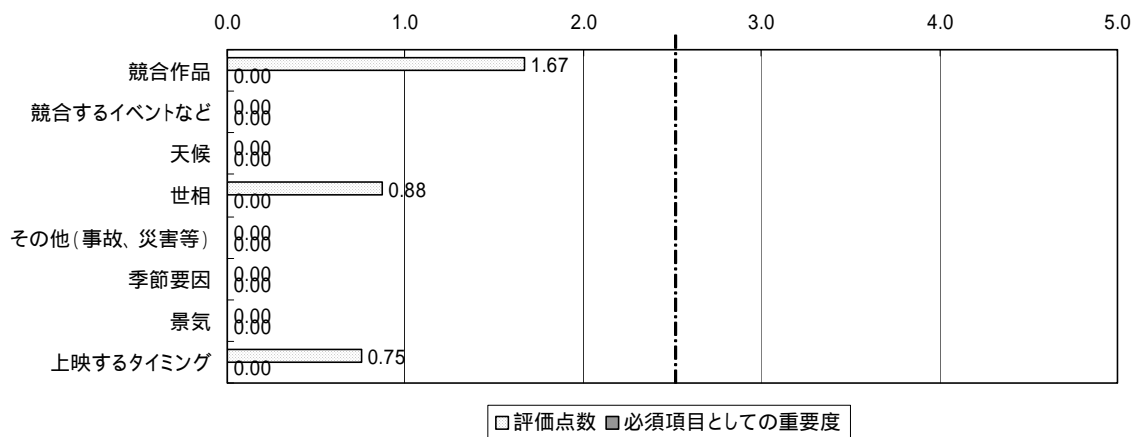
( 6 ) 実績データ

図 46 各要素の評価点数と必須項目としての重要度 (洋画テレビアニメ：実績データ)



( 7 ) 外部要因

図 47 各要素の評価点数と必須項目としての重要度 (洋画テレビアニメ：外部要因)

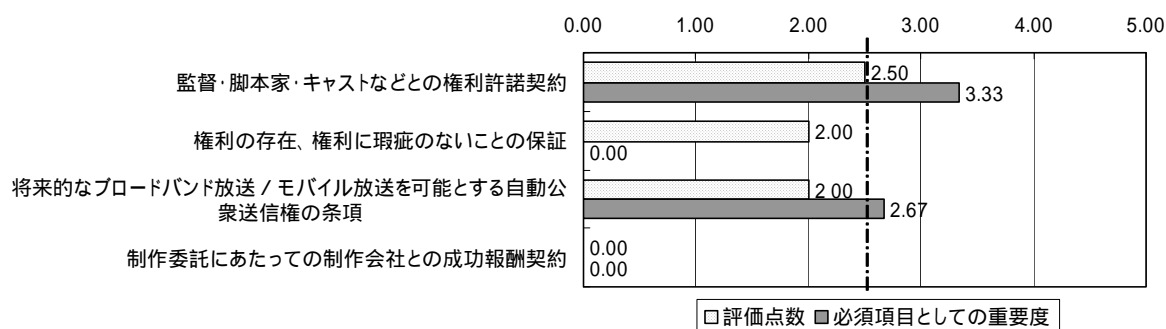




( 8 ) 契約

他分野と同様に、契約の各要素について、契約面で常識的に必要な事項については作品を世に出すためには最重視すべきである。

図 48 各要素の評価点数と必須項目としての重要度（洋画テレビアニメ：契約）



## V. コンテンツ評価項目・要素間の関連性

以下では、評価点数が高かった項目・要素を中心として、項目・要素間の関連性を見る。項目・要素間の関連性は主に邦画実写を想定して記載されているが、特に分野ごとの特徴がある場合には、関連性が見られる分野を【】内に示している。

### 1. 特定の項目・要素と連動して決まる項目・要素

(1) 「企画内容」と「ターゲット(対象マーケット)」、「流通計画」、「プロモーション計画」

単館系作品の場合、まず企画内容(ジャンル、監督、脚本、原作、キャスト)そのものが「うまい組合せ」であることが重要であり、これによってターゲット(対象マーケット)が決まる。

それに伴い、ターゲットに合わせた流通計画(興行)を検討する。具体的には、まずターゲットにふさわしい劇場を確保できるかどうかを確認し、確保できない場合には他の候補をあたるか、どうしても適切な劇場を確保できなければ製作自体をとりやめる場合がある。また、ターゲットに広がりがあるかどうかで上映期間を決める(広がりがあるほど上映期間は長くなる)。さらに、プロモーション計画においては、ターゲットに合わせた広告宣伝媒体、上映期間に対応した広告宣伝費(上映期間が長いほど費用がかかる)を検討する。

(2) 「企画内容」「制作期間」と「制作費」

制作費は企画ありきで考える。まず、「仕掛け」(オープンセット、美術、CG、爆破シーン、銃撃シーン、海外ロケなど)が必要かどうかなどの要素から話のスケールが見えれば、プロデューサーには大まかな制作費の目安がつく。

キャスティングのコストはキャストの拘束期間に比例して変動するので、制作期間を短縮すればある程度コストを抑制することが可能である。

(3) 「企画内容」「流通計画」と「広告宣伝費」

作品のスケールから制作費の目安がつき、その大きさに見合った(制作費に見合った規模の収益を回収し得る)公開/配給規模が決まると、それに連動して広告宣伝の具体的な費用が出てくる。例えば、地方までくまなく上映する場合には、全国キャンペーンで俳優に地方を廻ってもらう費用や、全国で試写会を開く費用等が必要となってくる。

(4) 「話題性」と「興行(流通計画)」「回収計画」「広告宣伝費」

当初の企画内容から予想される話題性とは別に、作品完成後、試写会や雑誌への掲載等

に対する前評判・反響をもとに、柔軟に興行の計画とそれに連動した全体の回収計画の軌道修正を行い、広告宣伝費を調整する場合がある。例えば、単館上映を想定していた作品であっても、試写会で当初の予想以上に反響があり、話題となった場合には、予測観客動員数が上方修正され、興行ルート拡大が検討される。近年ではシネコンの台頭により、話題性のある作品については、シネコンの劇場を活用して地区限定で興行ルートを拡大する等、機動的に戦略を実行することが可能となった。また、後のすべての流通チャネルにおける収益を左右する封切後 1 週間の観客動員を最大化するため、十分な広告宣伝費を投じる。反対に、思ったほど前評判が芳しくなく、観客動員数の予測を下方修正しなければならない場合には、広告宣伝費を圧縮し、可能な限りコストダウンを図ることで収支が釣り合うよう調整する。

また、各種映画賞へのノミネートや受賞も話題性となり、これに連動して映画の公開時期を調整する場合がある。この場合、ノミネートのみで受賞できなかった場合には話題性が続かないので早めに公開し、受賞すれば公開を遅らせる。

#### ( 5 ) 「配給 ( 流通計画 ) 」と「配給 ( 回収計画 ) 」 「広告宣伝費」 「プロモーション計画」

配給チェーンを決定すると、各チェーンの過去の興行収入データの平均値から売上予測を立てられ、広告宣伝費が算出され、プロモーション計画を立てることができる。プロモーション計画は作品毎に異なるが、封切後の配給網の拡大が難しい場合には、出口である配給網を前提とした計画にならざるを得ない。ただし、近年では複数のスクリーンを持ち、上映作品を柔軟に変更するシネコンが台頭してきたため、配給網を前提とせずに配給会社のプロモーション計画を立案できるようになった。

#### ( 6 ) 「広告宣伝費」と「興行 ( 回収計画 ) 」

一般的に、制作費と同額もしくはそれ以上の広告宣伝費をかけると、その分興行収入が伸びると言われている。そのため、制作費は従来通りファンドで調達し、配給時の広告宣伝費については金融機関がノンリコースローン ( 非遡及型融資 ) を供与する ( 興行収入からのトップオフによる回収が条件 ) ことも可能である。

#### ( 7 ) 「座組」と「プロモーション計画」 「興行 ( 流通計画 ) 」 「対象マーケット」

座組と連動して、プロモーションの規模 ( 量と媒体 ) やその機動性、興行網、客層等が決まる。従って、座組は重要な評価要素の 1 つとなっている。

また、テレビ局は自社が出資する作品のスポット CM を頻繁に放送することもある。

#### ( 8 ) 「流通計画」と「回収計画」 【邦画実写、邦画劇場アニメ、洋画実写】

流通計画と回収計画は連動する。例えば、興行計画におけるチェーン、上映館数、上映期間によって、興行収入の予想の幅が決まってくる。他の要素も同様。

### ( 9 ) 「流通計画」「プロモーション計画」と「回収計画」【邦画テレビアニメ】

流通計画・プロモーション計画と回収計画は連動する。例えば、作品を放映するテレビ局、放映枠(期待される視聴率)、雑誌やコミック本との連動があるかどうか等によって、ビデオグラムや関連商品の販売実績が変わってくる。ただし、テレビアニメの場合には様々な変動要素があり、映画に比べると予測は難しい。

## 2 . 合わせて検討する必要のある項目・要素グループとその見方

### ( 1 ) 「制作費」と必要な収益、「ターゲット(対象マーケット)」、「企画内容」

制作費については、その制作費分と期待される収益を回収するために必要な収益と合わせて検討する。収益については、類似作品における各流通チャンネルごとの過去の収益実績をベースに、流通時期や近年のトレンドを加味し、推計する。そこで、設定したターゲット(対象マーケット)から期待する収益を獲得することができるかどうかを検討する。同時に、作品がそれらのターゲットにふさわしい企画内容となっているかどうかを見る。

### ( 2 ) 「企画内容」「制作計画」と「流通計画」「回収計画」【邦画実写、邦画劇場アニメ、邦画テレビアニメ、洋画実写】

企画内容、制作計画に対して、流通計画、回収計画のレベル、座組の妥当性を見る。

例えば、集客面ではあまり期待できない企画内容であり、制作会社等実績がないにも関わらず、大手の配給会社と組むことを前提とした興行規模を想定していたりするケースもある。そうした現実離れした回収計画を立てていないかどうか等をチェックする。

また、邦画テレビアニメの場合には、企画内容や制作会社の実績から見て、想定されている放送枠が抑えられるかどうか、座組のメンバーがスポンサーになり得るかどうか、現実離れした回収計画を立てていないか等をチェックする。

## 3 . 投資家が投資判断する際に最低限検討する項目・要素のまとめとその見方

### ( 1 ) 「コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー」「配給(回収計画)」「興行(回収計画)」「ビデオグラム(回収計画)」

厳密には、全回収期間(約5年間)のライフサイクルにおけるキャッシュフローを現在価値に割り引いて投資判断するが、大まかには、配給チェーンから興行収入を予測し、さらに、DVDの売上がどの程度見込まれるかで、売上全体を評価する。DVDの売上は興行収入の約2倍、売上全体の5割近くを占め、通常、類似作品をもとに予測される。

### ( 2 ) 「収益率」「シナジーによる出資者側メリット」

純投資として見れば、基本的にはリスク商品であるので、当然ながら収益率が評価必須

の要素となる。投資家によって期待する収益率は異なるが、例えば、期待収益率 10～20%を上回る作品であれば、投資対象となり得るであろう。実際には、収益率 0%（投資額分のみ回収）前後となるケースは少なく、ヒットすれば 30%以上、ヒットしなければ-30%～-20%以下というように振れ幅が大きくなることが多いという。ただし、大作の場合には収益規模が大きいので収益率が期待値より低くても投資する、といった考え方もある。

また、純投資からの収益に加え、流通事業者が製作委員会に参加する場合には、担当する業務（二次的利用）の窓口権を取ることで、その収益の一定割合を窓口手数料として得る。純投資からの収益と比較して、窓口手数料は確実な収益源となるので、収益機会の 1 つとして重視されている。

### （３）「制作費」「回収計画」【邦画実写・劇場アニメ・テレビアニメ】

制作費と回収計画のバランスを検討する。回収計画は、その他の要素を見ながら妥当性を検証する。

### （４）投資額（国内の配給権、ビデオ化権等の権利料）と「回収計画」【洋画実写】

洋画実写の場合には、国内の配給権やビデオ化権等の権利料等の投資額と回収計画のバランスを検討する。回収計画は、その他の要素を見ながら妥当な数字かどうかを検証する。

### （５）「座組」「テレビ放送（回収計画）」【邦画テレビアニメ】

テレビアニメの場合、テレビ放映で少なくとも採算が合うようにスポンサーを募らなければならないが、その際、視聴者層が主に子供であることから、特に玩具メーカー、ゲームメーカーにスポンサーになってもらうことが重要である（その他のスポンサーを見つけることは困難であることに留意すべき）。また、ビデオグラムや商品化の展開から収益を得るためのプロモーション戦略上、対象年齢層のターゲットに合わせた放送枠を確保することも重要となってくる。

ただし、このような条件が整っていないとしても、ビデオグラムや商品化から投資回収を見込める場合には、テレビ放送はプロモーションの一部と考え、投資を行うこともある。

## ４．企画主体が投資家にアプローチする前に決定する項目・要素のまとめとその見方

### （１）「企画内容」

企画主体が投資家にアプローチする時点で、企画内容については一通り固まっている場合が多い。例えば、脚本家、監督、メインキャストが決まってから出資者を募ることになる。

出資者に作品の説明をする際には、企画書または脚本を提示する。場合によっては絵コンテを提示することもあるが、出資者にとっては作品のイメージがわかりやすく、わかりや

すい。

(2) 「回収計画」「類似作品(興行実績)」

業界外の企業から出資を募る際には、収支シミュレーションを作成して提示する。収支シミュレーションは社内の企画開発会議資料をもとに、興行での観客動員数に応じた3つのシナリオ(リクープ<sup>5</sup>できる水準/ヒット/大ヒット)をつくる。

また、作品内容、ストーリー、興行の規模などが近い過去作品の実績を示すことが、出資者にとってはわかりやすい。

(3) 「座組」「実績データ」

ファンドの場合、投資作品を事前に決定しているファンドと、予め投資作品を決定していないファンドがある。投資作品を事前に決定しているファンドの場合、座組や資金調達スキームからファンドを評価することができる。予め投資作品を決定していないファンドの場合、ファンドマネージャーのスキルを評価することになる。

また、資金調達の方法をエクイティにするかデットにするかの判断は、データの正確性次第であるとの考え方もある。デット・ファイナンスの場合、エクイティ・ファイナンスに比べてよりリスクを低減することが望まれるため、より正確なデータを入手しておく必要がある。

(4) 「企画内容」「制作計画」「流通計画」「回収計画」【邦画実写・劇場アニメ・テレビアニメ】

企画内容と制作計画、大まかな流通計画と回収計画については、投資家にアプローチする前に決定する。企画内容においては脚本、監督、メインのキャスト(アニメの場合には声優)、制作計画においては制作会社と制作費等は決定しておく。また、原作がある場合には発行部数等を示せるようにしておく。テレビアニメの場合には、シリーズ構成やキャラクター設定も用意される。同時に、どういう事業展開を考えているかを示すため、大まかな流通計画と回収計画が必要となる。

5. 企画主体が出資者の意向を反映しながら検討する項目・要素のまとめ

(1) 「流通計画」「プロモーション計画」【邦画実写・劇場アニメ・テレビアニメ】

製作委員会のように事業に参加する企業に出資を依頼する場合は、出資者が揃って製作委員会が組成されてから、企画内容以外の項目・要素、特に流通計画とプロモーション計画について、出資者の意向を反映させつつ検討することが多い。

---

<sup>5</sup> 投資額の100%を回収すること。

逆に、匿名組合出資等、純粋な出資者を募る場合は、流通計画等が一通り決まっていな  
いと投資判断ができないため、出資者の意向を反映させる余地はほとんどない。ただし、  
収益分配のスキームについては意向を聞いて調整する場合がある。

## 6 . 最低限必要な収益を確保するために検討する項目・要素のまとめとその見方

### ( 1 ) 「座組」「プロモーション体制」

座組では映画会社、配給会社、テレビ局が特に重要である。全国的な興行ルートを持つ  
大手映画会社が参加することで安定した収益確保が可能となる。また、ビデオグラムは最  
大の収益源となっているため、最低限の収益を確保するために、ビデオ・メーカーの参加  
にあたって MG を設定する場合が多い(特に大作の場合。単館系作品の場合には MG を設  
定するほどの収益規模にならない。 )。

テレビ局はテレビ放映の窓口となるだけでなくプロモーションにおいても重要な役割を  
担っている。有力な局が参加することで、スポット広告やテレビ番組内での宣伝を利用し  
やすくなる。その他にも座組がプロモーションに影響する点として、できるだけ露出機会  
を増やせる広告会社の参加が望まれる。

### ( 2 ) 「興行(回収計画)」「ビデオグラム(回収計画)」「テレビ放映(回収計画)」

ジャンルにより、興行成績とビデオグラムの売上が変動する。アクションの場合、興行  
が不調でもビデオグラムの売上が見込め、恋愛やコメディは興行が好調でもビデオグラム  
の売上はそれほど伸びない、といった傾向がある。また、興行成績は 10 ~ 30 代の女性の嗜  
好に左右され、DVD・ビデオは 30 ~ 40 代の男性の嗜好に左右される、との意見もある。

ビデオメーカー・レンタル店やテレビ局では、独自の評価方法で、興行収入に基づいて、  
ビデオ販売権、テレビ放映権から得られる収益を算定している。

### ( 3 ) 「興行(回収計画)」【邦画実写・劇場アニメ、洋画実写】

興行でどれだけの収益を獲得できるかを検討する。それによって、ビデオグラムやテレ  
ビ放映等の収益も決まってくる。

### ( 4 ) 「原作」「対象マーケット」「テレビ放映(流通計画)」「商品化(流通計画)」【邦画 テレビアニメ】

まず、原作マンガがあってヒットしていれば、それなりに期待できる。次に、対象マー  
ケットとなる原作マンガの読者層がテレビを見る時間帯に合わせて放送枠を確保するこ  
とが重要である。例えば、原作マンガが青年マンガ誌に掲載されている場合には深夜の放送  
枠でもよく、少年マンガ誌に掲載されている場合には土曜・日曜の朝等でも問題ない、と  
いう考え方をする。さらに、テレビアニメの場合には商品化が重要な収益源なので、座組

に有力な玩具メーカーが参加している等、商品化展開が期待できるようにしておく必要がある。

(5) 「ビデオグラム(流通計画)」「商品化(流通計画)」「邦画テレビアニメ」

テレビアニメの場合、ビデオグラムや商品化等の収益が大きいため、それらを担当する販売会社の販売力や実績がチェックポイントとなる。

7. 収益の上限を拡大するために検討する項目・要素のまとめとその見方

(1) 「ビデオグラム(流通計画)」

以前のビデオグラムの戦略においては、洋画大作のDVDは劇場公開から6ヶ月後に販売されたが、最近では、邦画人気や、劇場公開からDVD販売までの期間が短い程収益性が高いとの考え方を背景に、大作の宣伝効果が継続している劇場公開から4ヵ月後にDVDが販売されるようになった。

(2) 「プロモーション計画」「流通計画」【邦画実写・劇場アニメ・テレビアニメ、洋画実写】

流通計画とプロモーション計画について、具体的には流通を担当する販売会社の力量やプロモーション計画の適切さについて検討する。

邦画アニメの場合は海外販売から収益を獲得できる可能性があるため、海外販売を担当する企業の力量やその企業の持つ販売戦略等がチェックポイントになる。洋画の場合、許諾されている権利の範囲についても検討する。(許諾されている範囲が広いほどよく、オールライツであれば問題ない。)

(3) 「海外配給(流通計画)」「邦画劇場アニメ」

現在、海外販売はパッケージ化された上で海外の配給会社に委託されることが多い。テレビアニメのネットワークは世界中に広がっておりポテンシャルのある分野だが、テレビアニメの販売ノウハウや販売網は企業体ではなくセールスエージェント個人に蓄積されている状況である。実写やアニメを海外展開するセールスエージェントの数はまだ少なく、1つのエージェントが複数の制作者からコンテンツの販売をまかされている。最近になって、ようやく個人ベースではなく、組織ベースで海外販売を手がける会社も現れてきた。

そのため、アニメについては、日本市場でリクーブすることがまず想定され、海外販売はプラスアルファの要素として考えられている。確かに日本のアニメは海外市場で人気があるが、米国ではエスニックチャンネルパッケージにおいて放送される等、未だニッチな分野である。とは言え、海外販売のための部署を自ら設置する動きもあり、夕張国際映画祭では韓国映画の人気が高かったことを考えると、日本映画界も海外配給から活性化する



可能性はあるものと考えられる。

## VI. 各分野比較

～ の分野ごとの整理をもとに、各分野の特徴をまとめ、分野間の違いを見る。

### 1. 企画内容

#### (1) テレビアニメにおける企画内容全般の見方

邦画・洋画ともにテレビアニメにおいては、企画内容全般の各要素が比較的重視されていない。特に洋画においてその傾向が強い。

これについては、テレビアニメの場合、既に売れている原作をもとに企画が立ち上がり、それで評価が決まってしまうケースが多いことが指摘されている。また、実写に比べて監督やキャストのウェイトは高くないためとの見方もある。

#### (2) 邦画、洋画における「原作」の位置付け

邦画においては、実写と比較するとアニメで「原作」がより重視されている。また、洋画の各分野においてはいずれも、邦画と比べて「原作」がそれほど重視されていない。

これらについては、邦画アニメ（特にテレビアニメ）の場合、原作が既存のコミックであることが多く、実写と比較するとその原作の評価がより重視されるという。また、洋画の場合には、「原作」があっても日本国内ではほとんど読まれておらず、むしろ映画が公開されてからその作品の原作が日本で売れ始めるということも多いことが指摘されている。

#### (3) 洋画実写における「話題性」の位置付け

洋画実写においては、他分野と比較してより「話題性」が重視されている。

これについては、洋画実写の場合、主演俳優が誰か、実績のある監督の作品かどうか、多額の制作費をかけたか、複数の映画賞を受賞したかなど、話題性で興行成績が左右されるケースが多いためとの見方がある。また、話題性で客を引き寄せるのは常套手段であり、「原作」よりも「話題性」の方が重視されるのは当然であるとの意見もある。最近では日米同時公開の映画が出てきたが、以前は米国で先行公開されていたため、米国でヒットしたという「話題性」により観客を動員していた。

#### (4) 邦画実写・劇場アニメにおける「監督」の位置付け

邦画実写、邦画劇場アニメにおいては、他分野と比較してより「監督」が重視されている。

これについては、邦画と洋画を比べれば、邦画の方が「監督」によって作品の質が左右される傾向はあり、劇場用映画とテレビを比べれば、劇場用映画の方が、同様の傾向は強いとされている。また、原作の良さを活かせるか否か、さらに言えば原作を越える作品を

することができるかどうかは、「監督」の力量次第であるとの見方もある。

一方、日本では歴史的にプロデューサーシステムではなく、監督システムが採用されていたため、との見方もある。ただし、最近は企画が重視されるようになり、プロデューサーシステムに移行しつつあるため、「監督」よりも「プロデューサー」がより重視されるようになる可能性がある。

## 2．制作計画

### (1) 邦画における「制作会社の信用リスク(財務)」の見方

邦画の制作計画において、実写では「制作会社の能力」よりも「制作会社の信用リスク(財務)」が重視され、劇場アニメ、テレビアニメではその逆の傾向となっている。

これについては、テレビアニメはテレビ局が関与しており、テレビ局が関与した段階でリスクヘッジされたと考えられるため、制作会社の信用リスクは比較的重視されない。また、劇場アニメは人気テレビアニメが映画化されることがほとんどであるため、当該テレビアニメに関与したテレビ局が劇場アニメにも関与し、テレビ局の信用でアニメが制作されていると言える。

## 3．流通計画

### (1) テレビアニメにおける「興行」「配給」の見方

テレビアニメの流通計画においては、「興行」として放映枠を、「配給」として放送局を検討することとなる。具体的には、放送局がどこか、地上波か衛星波か、キー局かローカル局か(全国ネットかどうか)、曜日、時間帯、放映期間、スポンサーの枠数、番組提供料、視聴率の実績等が検討要素になる。テレビアニメの場合、放映枠により作品の収益性が予測可能であり、最近ではプライムタイムのアニメ番組は少なくなっているが、土曜・日曜の朝9時30分開始の枠はヒットする可能性が高い、といった傾向がある。

## 4．プロモーション計画

### (1) 実写、アニメにおける「広告宣伝媒体」「広告宣伝費」の見方

邦画、洋画ともに実写のプロモーション計画においては、「広告宣伝媒体」が比較的重視されている。これについて、実写では特に効率的なPRの重要性が指摘されている。

一方、原作のあるアニメであれば、視聴者がある程度内容を想像できるため、「広告宣伝費」を低減することができ、キャラクター性のないアニメの場合にはより多くの「広告宣伝費」が必要になる等、キャラクターの知名度で広告宣伝費が変動するという。

## 5 . 実績データ

### ( 1 ) アニメにおける「同シリーズ作品の興行実績」の見方

テレビアニメにおいては、他の分野と比較して「同シリーズ作品の興行実績」が比較的重視されていない。これについては、テレビシリーズで映画化までされるものは強い作品であると考えられ、興行成績が低調であっても、テレビ番組としては継続されることがあるとの指摘がある。

また、日本では人気テレビアニメが映画化される傾向があるため、劇場アニメについては同シリーズ作品の興行実績と比較するまでもなく、テレビアニメのデータで興行が予測できるとされている。

## VII．ビジネスモデルの在り方とその課題

．～．での検討を通じて、制作するコンテンツを中心とした事業全体に対して投資判断を下すための評価手法が確立された場合に、コンテンツ企画・制作主体によるコンテンツ業界内外の幅広い投資家層からの資金調達を可能とするビジネスモデルにおける課題について検討する。

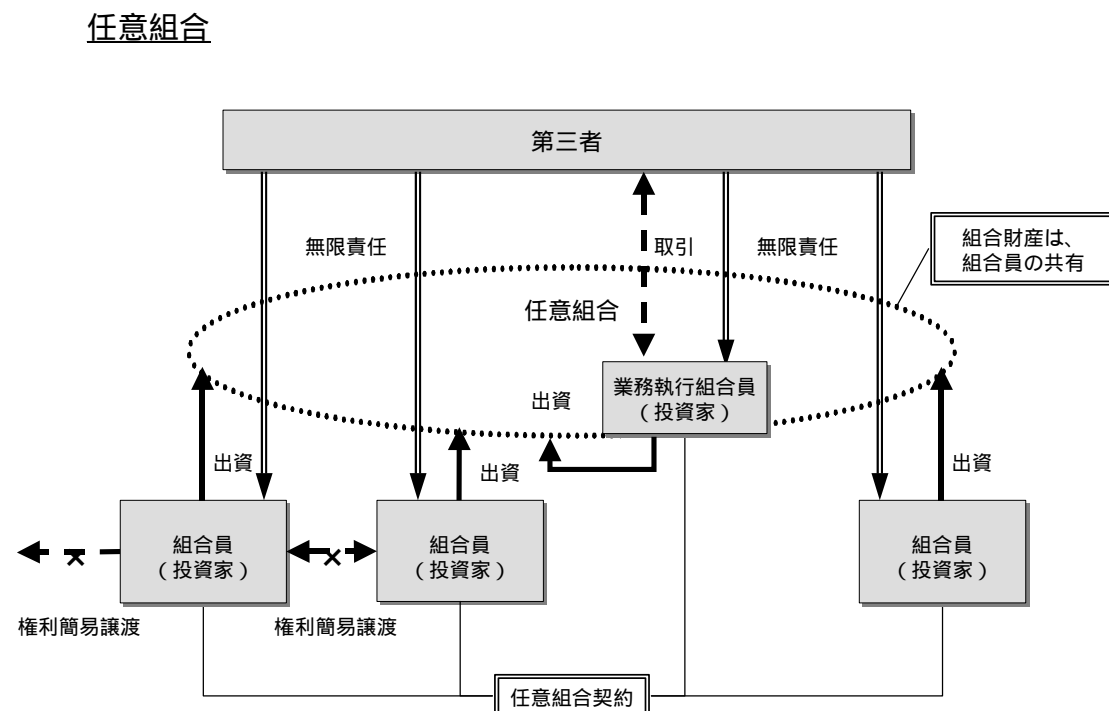
- 1．一般投資家向けの資金調達スキームの構築
  - (1) 任意組合による資金調達の場合
  - (2) SPC方式の場合
  - (3) 信託による資金調達の場合
- 2．情報開示に関する課題
  - (1) 収益予測に必要となる情報の開示
  - (2) リスク評価に必要となる情報の開示
- 3．会計処理に関する課題
- 4．リスク管理のための課題
  - (1) 完成リスクの低減
  - (2) 制作資金の適切な管理
  - (3) 制作業務委託契約、権利許諾契約の締結
  - (4) 著作権譲渡に伴うリスクへの対応
- 5．コンテンツ制作・流通を促進するための課題
  - (1) 企画・開発費の確保または事後的な回収
  - (2) コンテンツ流通を円滑にするための取組
  - (3) 制作会社への収益配分
- 6．人材育成に関する課題
  - (1) コンテンツ評価人材の育成
  - (2) プロデューサー人材の育成

## 1. 一般投資家向けの資金調達スキームの構築

### (1) 任意組合による資金調達の場合

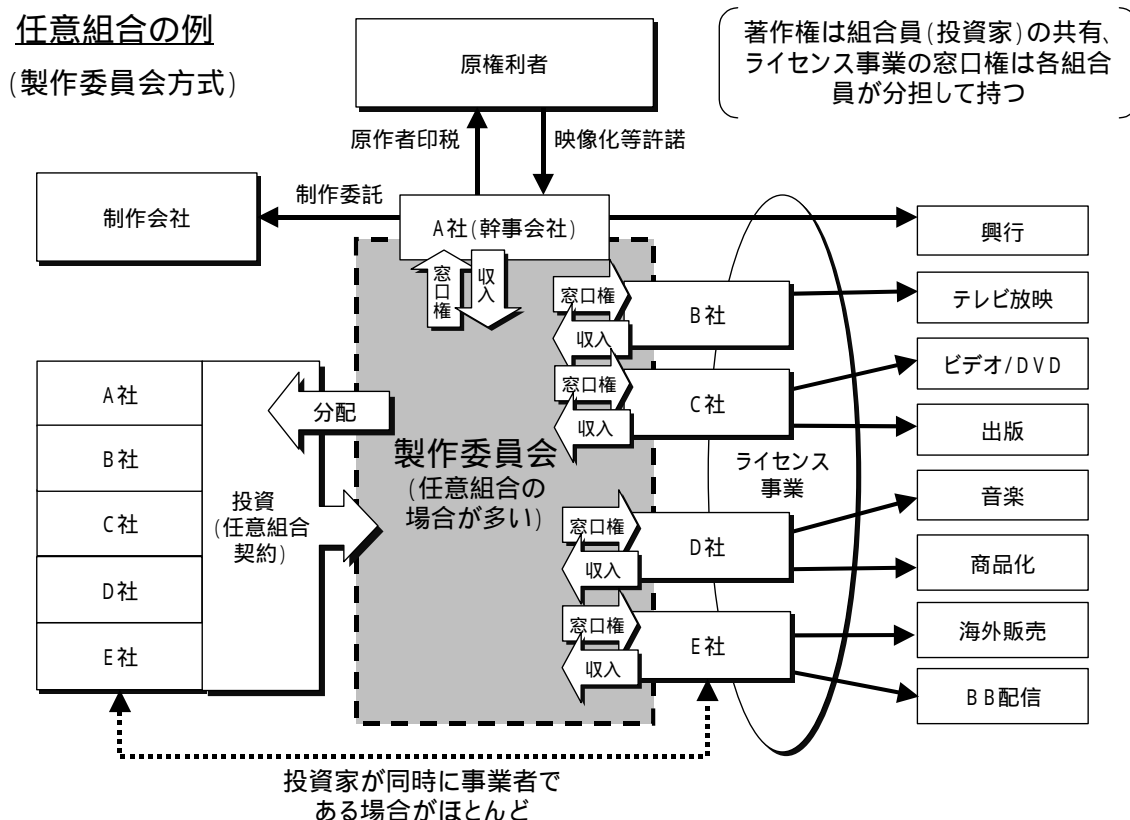
コンテンツビジネスの資金調達に際して最も一般的に用いられる方法は、製作委員会方式に代表される民法上の任意組合である。製作委員会は、主にコンテンツに関連した周辺ビジネスに携わる流通事業者等が出資する形態であり、コンテンツ業界内の関係者による共同事業としての性格が強い。この方式においては、業界内での資金調達であるためコストが低く、製作委員会に参加する複数のメンバー間でリスク分散が可能となるというメリットがある。一方で、任意組合契約においては、組合員は事業に関する無限責任を負うこととなり、例えばコンテンツが他者の著作権を侵害した場合には投資額を超えて損失を被るといったリスクもある。また、この任意組合における共同事業から生じる権利・義務はそれぞれの持分に応じて各組合員が共有するが（民法 668 条）、その権利行使は個別には許されず、例えば著作権についても、組合員全員の合意が得られなければ、あらかじめ規定された目的以外に使うことはできない（著作権法 65 条 1 項）。さらに、組合員の持分譲渡も容易ではなく（著作権法 65 条 1 項）投資をした資金を流動化することが難しい。組合員の脱退については制限があり（民法 678 条）、加入については組合員全員に権利・義務の変更をもたらすことから他の組合員による同意が必要となると解される。これらのことから、業界外の一般投資家にとって、製作委員会は必ずしも参加しやすいスキームにはなっていない。

図 49 任意組合のスキーム



資料) 土井委員プレゼンテーション資料 (第 3 回研究会にて配布) より抜粋

図 50 任意組合のスキーム（製作委員会方式）



資料) 土井委員プレゼンテーション資料(第3回研究会にて配布)より抜粋

特にコンテンツ業界に関する知識が乏しい一般投資家が製作委員会に参加しようとする場合、投資家は個々の流通網からどの程度の収益が獲得されたかについて知ることができないなど収益実績が不透明なケースがあり、純投資としての収益よりも製作委員会に参加する流通事業者(二次的利用をする事業者)の収益を優先して事業が運営されているのではないかといった不信感につながる場合がある。この点については、コンテンツビジネスの収益予測がそもそも困難である点に留意する必要がある。独自にトラックレコードやノウハウを蓄積してきた流通事業者においてさえコンテンツの二次的利用の各種権利をもとに安定的に手数料収入を確保することでようやく投資回収を図っている現状では、一般投資家がコンテンツへの純粋な投資リターンだけで収益を上げることは容易でなく、実際に金融機関のような投資のみを目的とする出資者が参加する例は多くない。また、一般投資家からの資金調達が可能となるレベルで十分な情報を開示し、リスクヘッジの仕組みを提供しようとする、管理費がかさみ、投資利回りが低くなる懸念もある。

これらを勘案すると、一般投資家が流通事業者と同じ条件で製作委員会へ参加できるよう製作委員会方式の仕組みを変えていくよりも、従来の製作委員会方式において、一般投資家でも投資できる投資量を設定する方が現実的である。例えば、リスクとリターンの大小

で仕組を分け、コンテンツ業界の事情に精通したプロの投資家向けのハイリスク、ハイリターン投資と、個人及び一般の投資家向けのローリスク、ローリターン投資を組み合わせるなど、いくつかの投資タイプを設定することも可能である。具体的には、よりリスク許容量の大きいプロの投資家が制作～完成段階で投資し、一般投資家は完成後に投資する方法等が考えられる。また、組合契約に特別の定めを置いて、一般投資家に対して収益が優先的に配分される優先権を設定するといった方法も考えられる。

製作委員会方式は業界内の資金調達あるいはリスク分散という点でメリットが大きいスキームであり、これからも有効な資金調達手段の 1 つとして活用されていくものと思われるが、コンテンツ業界全体の市場規模拡大のためには、業界外からより多くの資金調達を図ることが必要である。

## ( 2 ) SPC 方式の場合

一般投資家から資金調達を行うためにより適したスキームとしては SPC ( 特別目的会社 )<sup>6</sup>方式が挙げられる。SPC 方式では、1 つの作品を制作するプロジェクトのために 1 つの会社 ( SPC ) を設立し、SPC が投資家との間で個々に匿名組合契約を締結して投資を受け、集まった資金を基に作品を制作する。制作される作品の著作権とライセンス事業を行う窓口権はすべて SPC に集中させ、そこから得られるロイヤリティ収入を基に、権利者への分配処理後の収益を各投資家に還元する。

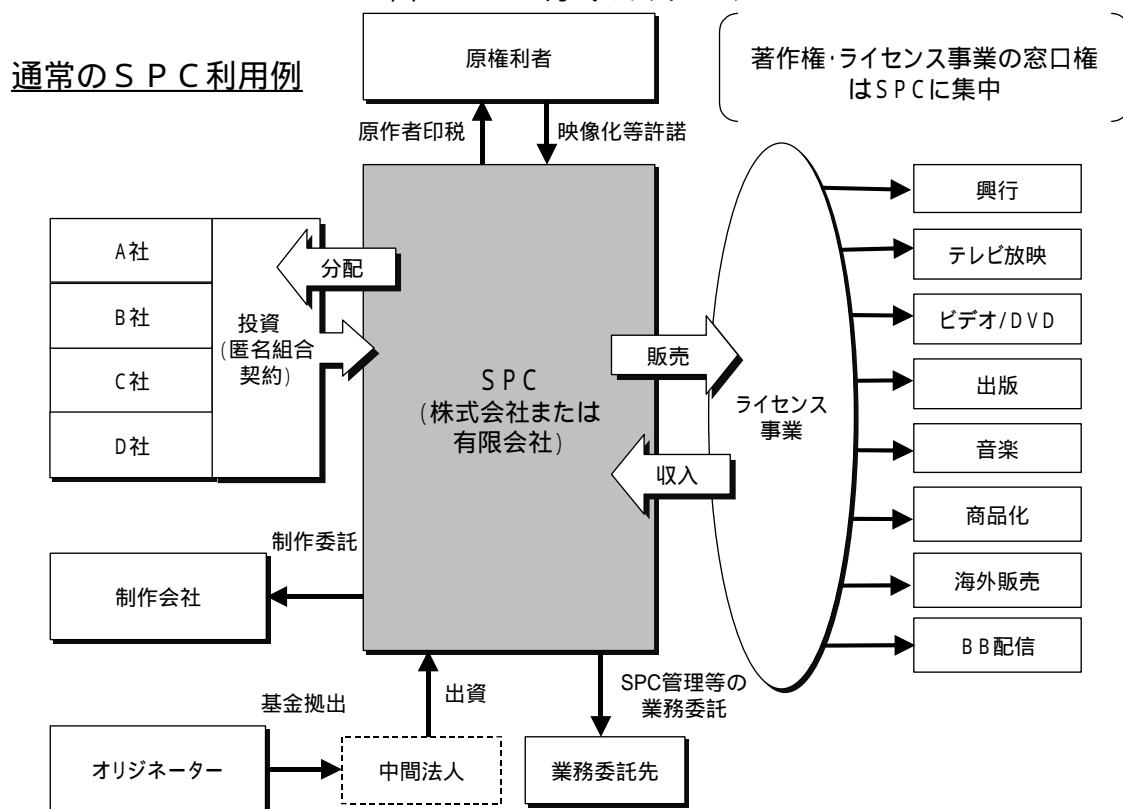
SPC に窓口権を集中させることで、プロジェクトに関わるすべての資金が必ず SPC を通ることになり、資金の流れについて透明性が高まり、業界外の投資家から資金調達する場合に必要な情報を開示することが可能となる。一方、SPC の設置にあたっては、SPC が法的に保護されない、SPC のスキーム構築自体にかなりのコストがかかる、SPC には二重課税がかかるため資産流動化法上の SPC を利用するなどして二重課税を軽減する方法を取らなければならない、キャッシュフローと会計上の利益の差異を把握して SPC を運営しなければならない、といった問題点・課題がある。また、法改正により、今後は、50 人以上の投資家が SPC を設立した場合、または投資額 1 億円以上で SPC を設立した場合には、みなし有価証券の発行と認められるため、金融庁への諸手続きが必要になる。そのため、SPC を活用した資金調達にかかるコスト負担が増している。

---

<sup>6</sup> ここでは、資産流動化法に基づき設立される特殊な形態の会社「特定目的会社 ( TMK ) 」ではなく、「特別な目的のために設立された会社」を指す。組織体としては通常の株式会社または有限会社となる。



図 51 SPC 方式のスキーム



資料) 土井委員プレゼンテーション資料 (第 3 回研究会にて配布) より抜粋

### (3) 信託による資金調達の場合

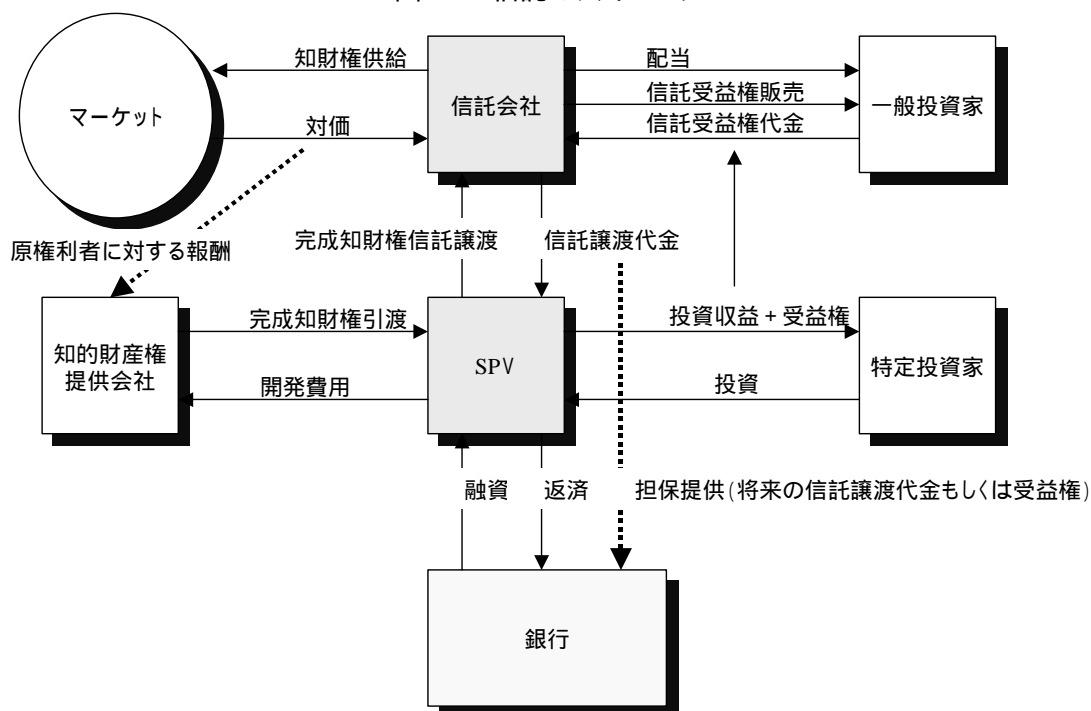
また、信託を用いることによって、財産の権利・義務を受託者に法律上・形式上帰属させながら、実質的には受益者に財産を帰属させる状態を創り出すことができる。以前は信託業法第 4 条において、信託会社が引き受けることができる財産として、金銭、有価証券、金銭債権、動産、土地及びその定着物、地上権及び土地の賃借権、の 6 つが限定列挙されており、被信託可能財産に含まれない著作権等の知的財産権については対象外とされていた。2004 年 12 月 30 日より改正信託業法が施行され、受託可能財産の範囲が財産権一般に拡大されたことで、知的財産権の信託も可能となったため、次のようなスキームも考えられる。まず、開発開始段階において SPV (Special Purpose Vehicle)<sup>7</sup>を組成し、特定投資家から調達した資金で制作費を賄う。その後、完成した作品の著作権を信託会社に信託し、信託会社は一般投資家に信託受益権を販売する。ここで得られる信託受益権の販売代金は、SPV を通じて特定投資家に支払われる。この形態においては、一般投資家にとって完成リスクがなく、ハイリターンは期待できないものの、ミドルリスク・ミドルリターンの投資対象となる。

知的財産権の信託譲渡に限らず、金銭信託の方式を採用し、コンテンツ制作プロジェクト

<sup>7</sup>特別の目的のためにつくられた会社や組合等の組織。

トに投資する方法も想定される。著作物の企画・開発段階から資金を集め、完成後に収益配分する方法である。

図 52 信託のスキーム



資料) 土井委員プレゼンテーション資料 (第3回研究会にて配布) より抜粋

どのようなスキームにおいても、リスクファクターを明示することが必要であり、信託方式に固執せず、他のスキームと組み合わせながら、スキームのコストとメリットを勘案し、いかにコストをかけずに適切なスキームを構築するかが重要である。ただ、一般投資家から資金調達する場合には、証券取引法等により投資家が法的に保護された状況をつくる必要があるため、有価証券に近い形で資金調達し、目論見書等で投資家が合理的な収益予測、投資判断が可能となるような情報を明示すべきである。また、一般投資家から資金調達する場合、当然詳細な情報提供が求められるためコストが高くなるが、信託方式の場合はスキーム構築のコストが安いというメリットがある。

## 2. 情報開示に関する課題

### (1) 収益予測に必要な情報の開示

一般投資家によるコンテンツの収益予測にあたっては、知的財産の評価方法であるコストアプローチ、マーケットアプローチ、インカムアプローチ等が用いられるものと想定される。コストアプローチは知的財産を開発・創作するために費やしたコストからその価値を評価する方法であり、マーケットアプローチは市場において流通している類似の知的財

産の市場価値を基準に評価する方法、インカムアプローチは作品から得られる将来キャッシュフローの割引現在価値を評価する方法である。

インカムアプローチの一手法である DCF 法<sup>8</sup>は、将来の利益やリスクを反映した収益予測により、投資判断の際に用いられる代表的な手法の 1 つとなっている。この手法においては、将来生み出すキャッシュフロー総額に基づいて割引現在価値を算出するため、コンテンツが安定したキャッシュフローを生み出す期間が合理的に予測でき、割引率（自己資本コスト、WACC、内部収益率等にリスクプレミアムを加味して決定される、投資家の期待利回り）を適切に設定できなければならない。この点につき、一般的には、劇場公開から 4～6 ヶ月の間に興行（総収益の 2 割を回収）とビデオグラム（同 6 割）を合わせて総収益のおよそ 8 割を回収し、その後、ブロードバンド放送、衛星放送（pay per view）、地上波テレビ放送等から残り約 2 割を回収するとの考えに基づけば、この全期間（一般的には 5 年 5 ヶ月程度）がコンテンツが安定した収益を生み出す期間と認識し得る。一般には、実際の投資において 1 年以内に回収可能かどうかは 1 つの基準とされており、複数の案件でポートフォリオが組まれている。割引率については、コンテンツは流通性のない商品であるため、不動産など有形資産に比べて一般的にリスクプレミアムが高く設定されている。

また、マーケットアプローチ（類似取引比準法等）を用いれば客観的評価が可能となるが、この手法で一般投資家が収益予測を行うためには、過去の作品に関わるウィンドウごとの収益実績とそれに影響を及ぼすと思われる各要素（制作費、P&A 費、顧客層、座組 / 等）のデータが必要となる。現状、日本においては、業界内の関係企業がそのようなデータを継続的に収集したトラックレコードを個別に蓄積しているが、広く公開されているわけではない。今後、必要に応じて一般投資家等が広く利用できるようなトラックレコードを蓄積していくことが望ましい。特に、一般投資家においては、ビデオグラム、テレビ放映等コンテンツの二次的利用による収益についての情報が不足しているため、これらに関する情報開示は有益であろう。また、海外市場での収益については、総額だけでなく、その内容（展開先国・地域やメディアによる違い等）についても情報開示すべきとの指摘もある。

ただし、精度の高い興行収入を把握することは容易ではないとの指摘もある。実際の興行成績と公称ベースのデータが異なる場合が多く、最近は特にその開きが拡がりつつあるという。配給時の様々な事情により興行成績が実態よりも多めに公表されること等がその要因と考えられるが、これらは通常は企業秘密とされる。また、特に興行収入 5 億円以下の作品の場合、多くの P&A 費を費やした大作で予想を下回る興行成績となったものと、単館系作品で予想を上回る興行成績となったものとが混在しており、興行収入と同時に P&A 費、公開した地域（または公開館数）を組み合わせることが予測精度向上のために重要であるが、P&A 費についても情報の入手が困難であることが指摘されている。

---

<sup>8</sup> 作品が生み出す将来のキャッシュフローを予測し、ある一定の割引率（事業に伴うリスクを考慮した値）を用いて割り戻して、現在価値を算出する方法。

ただし、このようなデータが入手できたとしても、実際には流通やプロモーションにおける対応、ノウハウの差が収支に大きな影響を与えるため、高い精度で興行収入を予測することは容易でないことに留意すべきである。

コンテンツを流動化した場合にも、トラックレコードが収益予測の根拠となり得ると考えられるが、当該コンテンツを活用した事業に関与する事業者次第で将来期待されるキャッシュフローの予測はやはり変化してしまうと考えられる。そのため、流動化後、当初期待されたキャッシュフローが確実に獲得され得るとは言えず、会計処理上、当該コンテンツの価値が流動化したと見なされない可能性がある。

開示すべき情報としては、本報告書において検討したコンテンツ評価における重要項目・要素が参考となると考えられる。下記に、邦画実写における重要項目・要素を示す。

<p>&lt;企画内容&gt;          プロデューサー          監督          企画コンセプト          原作          脚本          上映するタイミング          キャスティング          対象マーケット</p> <p>&lt;制作計画&gt;          制作会社の信用リスク（財務）          制作費          制作会社の能力          制作期間</p> <p>&lt;流通計画&gt;          座組          配給          興行          ビデオグラム          テレビ放映          海外配給</p> <p>&lt;プロモーション計画&gt;          広告宣伝費          広告宣伝媒体          プロモーション体制</p>	<p>&lt;回収計画&gt;          配給          興行          ビデオグラム          テレビ放送          コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）          収益率          メイン館の稼働率          ブロードバンド放送／モバイル放送</p> <p>&lt;実績データ&gt;          原作（発行部数）          同シリーズ作品（興行実績）</p> <p>&lt;外部要因&gt;          競合作品</p> <p>&lt;契約&gt;          監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約          権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証          制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約          自動公衆送信権の条項</p>
--	---

この他、一般投資家からの資金調達にあたっては、製作委員会メンバー間で交わされる任意組合契約に関わる契約書及び契約内容についても情報開示すべきである、との意見もある。契約書には、配給、ビデオグラム、テレビ放映をはじめとした、各出資者である担当窓口会社と製作委員会との取引条件が記載されており、それらの情報は投資判断に欠かせない要素となっている。

## (2) リスク評価に必要となる情報の開示

投資リスクについては、一般投資家は業界関係者が持ち得る投資リスクに関する共通認識を有していない。現状では、業界内でさえ情報が十分に開示されることはなく、人的関係で資金調達が支えられているという。そのため、一般投資家が自ら投資判断を行えるよう、企画・開発段階で透明性の高い情報を開示する必要がある。これによって、投資家にとってはリスクヘッジの方法等も検討できるようになる。

なお、情報開示に関する現行の法的要請について、投資信託の場合は内閣府令に情報開示についての規定があり、金銭信託の場合には情報開示規定は存在せず、信託法第 20 条において善管注意義務が求められているに過ぎない。一方、任意組合、匿名組合においては情報開示規定がなく、契約締結時における「取引条件」の設定に準じ、一般的な契約責任等により律せられるに過ぎない。そのため、投資家保護の観点からは十分とは言えない。

## 3. 会計処理に関する課題

映画コンテンツの会計処理においては、コンテンツの特異性により、次のような特徴がある。まず、コンテンツホルダーにとっては興行、ビデオグラム（セル及びレンタル）、テレビ放映等流通チャネルごとに複数の収益機会があり、また、契約内容ごとに収益獲得の方法も異なることから、収益の計上基準、計上方法もそれぞれ異なる特徴を持つ。また、費用を収益に対応させて計上することが困難である。例えば、制作費は作品のライフサイクルの初期段階に先行して発生するため、会計処理においてビデオグラムやテレビ放映等の収益に正確に対応させることができない。この点も、費用の計上方法に関して複数の方法が採用されている主たる要因になっている。また、資金調達スキームや投資家の立場によっても、異なる会計処理がなされている場合がある。

任意組合における会計処理は、税務上の取り扱いによって、次の 3 つの方法のいずれかで処理される。

甲法：利益・損失配分方式（純額方式）では、組合損益計算の償却後利益を各組合員が持分に応じて計上し、税務上は任意組合の損益や資産の内容が組合員の帳簿に反映されないため、受取配当金の益金不算入の適用や、引当金・準備金の繰入計算ができない。

乙法：収入・費用配分方式（中間方式）では、組合損益計算の収入と費用を各組合員が持分に応じて計上し、税務上は損益の内容が組合員の帳簿に反映されるため受取配当金の益金不算入の適用は受けることができるが、資産の内容が組合員の貸借対照表に反映されないため引当金・準備金の繰入計算ができない。

丙法：収入・支出配分方式（総額方式）では、組合損益計算の収入と費用を各組合員が持分に応じて計上するとともに組合で保有する財産、負債も各組合員が持分に応じて貸借対照表に計上し、税務上は任意組合の損益・資産・負債等の持分相当額が各組合員の貸借対照表、損益計算書に内容別に反映されるため、受取配当金の益金不算入の適用も受けら

れ、引当金・準備金の繰入計算も行うことができる。組合で行う事業を本業で行っており、かつ自身が組合の主たる業務執行者である場合には、この方式による会計処理が多く行われている。

匿名組合における一般的な会計処理方法についても、税務上認められている方法に準拠している場合が多い。営業者は、匿名組合の営業から生じるすべての収入・支出を損益計算書上認識し、貸借対照表上は組合員からの出資額を預り金として、製作出資額を総額で製作品等の勘定科目で認識することになる。税務上は、匿名組合の営業から生じた損益から組合員に分配すべき損益を控除した残額を事業年度の益金もしくは損金に参入する。一方、匿名組合員は、営業者から受ける分配金を収益に計上するのみである。税務上は、分配割合に応じて、営業者が行う組合営業から生じた利益を受け取る（損失が出た場合は負担する）のみであり、現実に分配を受けていない場合でもその分配割合に応じて認識しなければならない。

日本においては、コンテンツ制作費・投資額の償却方法、宣伝費用の計上基準、収益認識基準が統一されていないことが問題となっている。現状では、作品を制作する会社により様々な運用がなされているが、担当会計士と相談の上各社の経済実態に応じた処理が行われている。また、商社は出資金として処理し、リターンの配分のみを受け取っており、テレビ局は公開時にすべて費用処理を行うとのことである。

制作費・投資額の償却については、日本のメジャー映画会社 3 社のみ税法上の特別認定を受けており（国税庁が事業者ごとに認定）、封切日に 85%、その後半年間で 15%の償却が可能となっている。また、封切後 1 ヶ月で 60%を償却できる 10 ヶ月償却（残 40%をそれ以降の 9 ヶ月で償却）も、常設館を 2 館以上運営する事業者であること、等の条件に基づいて認定される。コンテンツ制作費・投資額の償却方法の規定は、現状では映画フィルム、レコードに関するものしかなく、「器具備品」としての 2 年償却は長過ぎて実態に合っていない。その他のコンテンツ（ゲーム、DVD 等）の規定はない。

宣伝費用の計上基準については、費用発生時、役務提供開始時等、どの段階で費用処理するか基準がない。

収益認識基準については、例えばテレビ放映にあたって、契約を結びテレビ放映を許諾した時点、フィルムを納品した時点、実際のテレビ放映時点、再放送分も含め放映ごとに等、どの段階で収益として認識するか基準がなく、切り分けが難しい。

このような現状を踏まえると、現在の映像コンテンツの収益の上がり方に対応した償却方法、収益認識・費用計上の基準が必要であり、何らかの指針の作成が求められる。その際、過去の実績に応じて、これらの基準を決めるのが最もよい方法である。場合によっては封切時に費用処理するなど、収益と対応させる必要がある。販売費については、発生時点で費用処理することが健全である。また、これらの基準と税法基準との整合性を図ることも必要である。一方、米国にはこれらの基準があり、宣伝費用については発生時に費用処理するという。

その他、現状では知的財産の流動化に関わる会計処理の指針がなく、「不動産流動化に係る譲渡人の会計処理に関する実務指針」が準用されている。著作権の一部（著作者人格権は譲渡できない）について、リスクと経済価値の移転を不動産と同様に捉えることができるか、また、本指針が知的財産の流動化になじめるかは疑問である。従って、コンテンツの流動化により適した会計処理の指針を整備する必要がある。

#### 4．リスク管理のための課題

##### （1）完成リスクの低減

米国では完成リスクを低減するために完成保証の仕組みがあるが、日本においては製作者の信用が高いことに加えて、手数料が高いため、ほとんどの作品で完成保証が設定されず、制作会社が一定の予算内で映画の完成を約するのが通常である。（日本でも、諸外国との合作作品で米国の完成保証会社による完成保証を設定した事例はあるという。）

しかし、必ずしも大手映画会社と同等の信用力を持っていない制作会社等が資金調達するためには、完成リスクを低減するために何らかの仕組みを整備する必要がある。現状でも米国の完成保証会社（3社が存在）を介して保険に加入することは可能だが、規模の小さい制作会社にとって手数料（制作費等の3～6%）の負担は大きい。日本で完成保証保険を導入するとしたら、このような手数料の負担を低減することが必要であり、たとえば完成後に手数料の一定割合を保険加入者に返還するような仕組みは適している。

少額の予算で映画を製作する場合であっても、完成保証を設定することにより映画のプレセールスが可能になるため、プレセールス権を担保に銀行から融資を獲得できる可能性がある。完成保証会社による適切な工程管理がなされる等のメリットもあるので、小型の日本型完成保証制度を導入することは重要であろう。

その場合、完成保証会社には、映画制作のコスト管理を行うプロデューサーに求められるのと同じ能力が必要であり、通常の保険業者は対応できないだろう。米国においても、完成保証を行っているのは保険業者ではない。日本で完成保証事業を保険業として実施する場合には保険業の免許が必要となるが、完成保証を特定投資家が負担する方法により、保険業法の適用を回避できる可能性がある。

##### （2）制作資金の適切な管理

日本では、制作費の資金使途の不透明さについてよく指摘がなされる。当初の予算以上の制作資金が必要となる場合には制作会社がすべて責任をもつ旨、契約で定められている場合が多いが、結局は製作委員会が追加出資をしたり、他の出資者を募る場合も多い。製作委員会としては追加出資は好ましくないが、作品を完成させるために応分の範囲で追加出資に応じているようである。制作費が予算を超過（オーバーバジェット）する場合には資金使途が問題となり、コストレポートと予算明細の突合せが行われる。しかし、このよ

うな事後的な方法ではなく、事前に契約で明確に取り決めがなされていることが好ましい。近年は、制作経理の会社も定着し、以前と比べると状況は改善しているが、制作費が予算を下回ったために差額が投資家に返金された例はほとんどない。一方、米国においては適切な予算管理がなされ、制作費が予算を下回り、投資家に返金される場合も多い。

この点については、制作経理を明確にすることで、投資家サイドがオーバーバジェットの危険性を事前に予期できる。オーバーバジェットとなった場合、出資者の持分が稀釈化することになれば、利益分配に影響を及ぼすため注意が必要である。実際に、制作経理会社を活用し、制作資金の管理を行うことで情報の透明性が高まり、オーバーバジェットがなくなった事例もある。

### (3) 制作業務委託契約、権利許諾契約の締結

現状の大手映画会社等を中心とする製作委員会方式においては、制作会社との間で制作業務委託契約が締結されるが、未確定要素の多いまま制作業務を開始し、契約書が後で交わされる場合も多い。新たな企画・制作主体においては、訴訟リスクなどリーガルリスクに対する視座を持ち、著作権をはじめとする法的権利に関して種々の契約が締結されているかどうかを確かめておく必要がある。

また、製作委員会方式においては、監督・キャスト・原作者・脚本家・音楽家・実演家等との権利許諾契約業務を製作委員会が行わず、制作会社に任せきりになっている場合がある。原作については製作委員会で権利許諾契約業務が厳密になされているようだが、トラブル事例も少なくないという。新たな企画・制作主体においては、原作・脚本・音楽等の権利処理が適切になされ、それらの著作物に他者の利用権限がないことをどの範囲まで担保し得るのか、明確にしておく必要があるだろう。

### (4) 著作権譲渡に伴うリスクへの対応

コンテンツの利用を効率化するためには、権利の一元化が求められる。ところで、著作権が譲渡されても人格権が著作者に残ることから、利用を促進したい立場の者（いわゆる「販売窓口権者」とこれらから二次的利用の許諾を得るライセンスー）からみると譲渡が不明確であるのではないかという問題が指摘されている。また、現行の著作権法においては、著作権の支分権を著作権者から譲り受けて登録することが可能であるが、この方法が十分に利用されていない。これは、支分権ごとに利用権限を譲渡するという取引慣行が存在せず、そのため、この著作権の登録制度が十分に機能していないという状況があるからであろう。日本における利用権限の設定は、ライセンス契約による債権的契約関係の形成により行われることがほとんどであって、これに対応した公示制度がないことから、ライセンスーの地位が不安定であるとの指摘もあり、これが著作権信託による資金調達の一つの不安定要素となる可能性が否定できない。

また、著作権の利用許諾を得た場合にも、その著作物の利用が独占的であるか非独占的



であるかを第三者に公示し得ないことから不確実性が存在するとの指摘もある。特許権で専用実施権と通常実施権が分けられているのと同様に、米国においては著作権に基づく契約上の地位を公示する制度が存在することから、日本の現行著作権法制にもこれを求める声がある。

現行制度の問題点を少しでも解消させるためには、コンテンツ制作の取引経緯をすべて洗い出し、コンテンツの利用及び二次的利用の状況を把握して、コンテンツの利用の被許諾者に事情聴取をして契約関係の存在・不存在を確定し、その上で現在利用可能な範囲を保証することが求められる。公示・対抗制度が確立していないことにより手続が煩雑になり、コスト要因となるケースも稀ではない。これらの精査を経て、原作の利用と映画化の可能性を確実にし、映画化された後の二次的利用の範囲を明確にすることができる。これらの事実の把握と法的評価の上で、映画化に対する評価が可能になる。映画化と新・旧作品の精査は日本固有の問題ではないが、公示・対抗によって予想した無視し得る第三者の存在を確定し得ないことは、1つの障害であることは言うまでもない。

## 5. コンテンツ制作・流通を促進するための課題

### (1) 企画・開発費の確保または事後的な回収

新たな企画・制作主体の活動を促進するためには、企画・開発費そのものを十分に確保することが必要である。これまで日本においては、大手映画会社が制作・配給・興行を担うという独自の事情もあり、企画・開発の資金が十分に確保されてこなかった。近年では、映画会社等において企画・開発が重視され、市場調査により消費者のニーズに関するデータが収集されているという。このようなデータを過信してはならないが、新たな企画の参考になるとされており、企画内容に相応しい規模の企画・開発費が予め予算に加えられているようである。一方、ハリウッドにおいては、映画の企画・開発に1本あたり約1億円を費やすが、10本程度の企画から1本しか映画化されず、その10本分の企画・開発費が映画化した作品の費用として計上されるシステムであるという。他方、日本の企画・開発費は平均500万円程度とのことである。この企画・開発段階で十分な準備をすることなく商品化する現状は、一般的な製造業の商品開発と比べると、大きな違いがあると言える。投資家に対して企画の早い段階で適切な情報開示を行うことにより、投資家が企画・開発段階で投資判断に役立つ情報を得られるようになるので、資金調達しやすくなる可能性がある。従って、企画・制作主体においては十分な情報開示を心掛けるべきである（ . 2 . 参照）。また、この企画費の中には前述（4.（4））の精査の費用が入っていないなければならない。新しい事業では、原作の利用範囲の確定と映画化の可否を確定するだけでも、前述の500万円以上を要することがあり得る。

一方、必ずしも企画・開発費に多額の資金を投入するハリウッド方式を目指す必要はない、とする意見もある。ハリウッド方式では、映画化が実現しなかった企画のための費用

が、映画化が実現した企画の企画・開発費として計上されるため、その分映画の制作コストが増え、映画の観客が負担する料金にも反映されることになる。日本には日本独自の市場が存在するため、必ずしも日本がハリウッド方式を踏襲する必要はない。日本には完成保証制度が存在しないため、企画・開発に多額の資金を投入した場合、投資家はより高い完成リスクと興行リスクを負うことになることにも留意しなければならない。この点について、韓国映画業界では、企画とキャストで映画の制作が決定されるが、企画・開発費へは殆ど投資されず、リクープ後に収益の 40～50%が制作会社に還元される成功報酬的なシステムを採用しているという。

## (2) コンテンツ流通を円滑にするための取組

製作委員会方式が主である日本では、プロデューサーに権利を集約するハリウッドと各種権利の管理形態が異なる。それぞれが流通事業者でもある製作委員会メンバーが流通の諸権利を獲得し、企画・制作主体、プロデューサーが諸権利を掌握することは少ない。そのため、事業全体を統括する立場からは、必ずしも最適な流通戦略を実行できない可能性がある。

製作委員会方式では、柔軟なビジネスモデルの構築や新しいメディア向け流通等が阻害されることがある。既存の流通チャネルとの競合、(メンバーである各流通事業者が持っていない流通チャネルから)当初想定されていなかった利用形態が生じた場合の収益配分ルール未確立等の要因により、個々の製作委員会メンバーがメンバー外の他社に利用許諾しない等、自社が不利にならないよう映像コンテンツの流通を制限しようとするからである。例えば、興行と DVD 販売の同時並行、DVD レンタル開始前のテレビ放映等、個々の作品の特徴や性質に応じて柔軟にビジネスモデルを構築することが困難なケースもある。また、既存の流通網を有する企業のみが製作委員会に参加している場合には、それらのメンバーがブロードバンドなど新しい流通網への展開に積極的でなく、新しい流通網で作品を流通させる許諾が得られにくい状況が生じる。そのため、いわゆる座組においてかかる状況が生じないように配慮することが求められる<sup>9</sup>。その他、映像コンテンツのように複数の権利者が重畳的に存在する場合には、特定の権利者の所在がつかめず流通が阻害される場合もある。著作権法 67 条による著作権者不明等の場合における著作物の利用は、著作権者に関する規定であるので、重畳的権利が存在する映画には適用が限定される。利用を促進する法制の検討が望まれる。

新たな流通チャネルや流通機会を有効に活用し、事業全体としての収益最大化を図るためには、企画・制作主体にコンテンツの著作権を集約するような仕組が必要である。権利を一元管理することで、投資利回りが上昇することは明らかである。例えば、米国のように、複数の投資家に諸権利が分散しないようプロデューサーに権利を集約できれば、自由

<sup>9</sup> ただし、現状ではブロードバンドが収益源として重視されているわけではない。

度の高い事業展開が可能となる。これにより、個別投資家の利益確保よりも事業全体の利益最大化を優先したビジネスモデルを構築することが可能となる。また、近年、製作委員会参加メンバーを募るにあたって、コンテンツの窓口権等諸権利の確保を前提とせず、純投資として出資を要請するような事例もある。このためには、一元化と利益の配分を公平に行う契約実務の形成が必要である。

また、製作委員会メンバーの選定にあたっては、幹事会社が、収益拡大に貢献し得る流通事業者を各流通チャネルの窓口として決定するが、その際に二次的利用の優先権を認めている。例えば、テレビ局が製作委員会に参加する場合、地上波放映権の窓口の第一優先権をそのテレビ局が保有する。放送後の利用がテレビ局に集中することによって、企画・制作主体にとって最適な流通戦略が実行できなくなり、幅広い関係者にビジネスチャンスが与えられていないと主張する者もいる。

このような場合、権利を配給会社に販売する、もしくはライセンスするといった著作権の流通を代行するような会社を設立し、そのような会社がコンテンツビジネスに関するノウハウを蓄積・公表すれば、自由度の高い流通戦略を実行しやすくなり、幅広い関係者がビジネスチャンスを得ることが出来るようになるとの考えもあり、米国ではかかるサービサー業務を専門に行う企業が存在する。

### (3) 制作会社への収益配分

現状では、制作者には製作委員会の下請けとしての制作実費が支払われるが、作品がヒットした場合に適正な利益が還元されない場合も多い。制作会社（特にテレビ番組の制作者）の創作意欲を喚起するため、著作権者としての地位確保または二次的利用以降に十分なリターンが見込めるような契約パターンの確立が求められる。

## 6. 人材育成に関する課題

### (1) コンテンツ評価人材の育成

コンテンツビジネスの仕組には特殊な面があり、業界に関する十分な知識を持っていない一般投資家には評価が難しい。事業収益を予測するモデルを確立することが困難であることはコンテンツ業界に限らず他の業界にも共通の事情だが、他業界では投資に役立つ情報を提供するアナリストが存在する場合も多い。一般投資家から資金調達を行うためには、他業界と同様に、コンテンツビジネスにおいてもアナリストのような業界専門の情報提供者を育成することが必要であろう。その際、投資家間で受益権等を売買する流通市場（セカンダリーマーケット）がなければ専門のアナリストとして自立できないため、まずその流通市場の立ち上げ方、その後評価の専門家育成というようにステップを踏んで検討すべきである。

## (2) プロデューサー人材の育成

映画を制作する人と売る人が遊離し過ぎていることが問題である。日本の映画会社は制作から流通までが一体化しているため総合プロデューサーが求められるが、コーディネートの能力を持ったプロデューサーが少ない。視野が狭くなっているのではないか。

プロデューサーには、3つの要素（クリエイター、ビジネスマン、コーディネーターとしての要素）が必要である。コーディネートの要素は重要で、例えば、異業種の人材を映画業界に持ち込むとバランスが崩れておもしろい作品となる場合がある。コーディネーターに興味を持つ人が出てくれば、新しいプロデューサーが育つだろう。

## VIII．まとめ

本調査研究では、制作・流通・金融・法律など立場の異なる専門家で構成された研究会において、映像分野のコンテンツを主な対象として、コンテンツを評価するための要素とその見方について、検討することができた。

コンテンツ評価における分野別重要項目・要素

	邦画実写	邦画劇場アニメ	邦画テレビアニメ	洋画実写	洋画劇場アニメ	洋画テレビアニメ
1 企画内容	原作 脚本 上映するタイミング キャスティング プロデューサー 監督	原作 脚本 知名度・話題性(プロモーション) 監督	原作	脚本 話題性 対象マーケット 上映するタイミング 知名度・話題性(プロモーション)	脚本	
2 制作計画	制作会社の信用リスク(財務) 制作費	制作会社の能力 制作費	制作会社の能力 制作費	制作会社の能力 制作費		
3 流通計画	座組 配給 興行(上映劇場数、 上映期間・回数、 平均動員数など) ビデオグラム	座組 配給 興行(上映劇場数、 上映期間・回数、 平均動員数など) ビデオグラム 商品化	座組 興行(上映劇場数、 上映期間・回数、 平均動員数など) ビデオグラム テレビ放映 商品化 海外配給	座組 配給 興行(上映劇場数、 上映期間・回数、 平均動員数など) ビデオグラム	配給 興行(上映劇場数、 上映期間・回数、 平均動員数など) ビデオグラム 商品化	配給 興行(上映劇場数、 上映期間・回数、 平均動員数など) ビデオグラム 商品化
4 プロモーション計画	広告宣伝媒体 広告宣伝費	広告宣伝費	広告宣伝費	プロモーション体制 広告宣伝媒体 広告宣伝費		
5 回収計画	配給 興行 ビデオグラム テレビ放送 コンテンツ制作・ 回収にかかるキャ ッシュフロー(年 次) 収益率 メイン館の稼働率	配給 興行 ビデオグラム テレビ放送 海外販売 収益率	ビデオグラム テレビ放送 商品化 海外販売 ブロードバンド放 送/モバイル放送	配給 興行 ビデオグラム テレビ放送 収益率 メイン館の稼働率	配給 興行 ビデオグラム テレビ放送 商品化 メイン館の稼働率	ビデオグラム テレビ放送 商品化
6 実績データ	原作(発行部数) 同シリーズ作品 (興行実績)	原作(発行部数) 同シリーズ作品 (興行実績)	原作(発行部数)	同シリーズ作品 (興行実績) 類似作品(興行実 績)	同シリーズ作品 (興行実績) 類似作品(興行実 績)	
8 契約	監督・脚本家・キ ャストなどとの権 利許諾契約 権利の存在、権利 に瑕疵のないこと の保証	監督・脚本家・キ ャストなどとの権 利許諾契約	監督・脚本家・キ ャストなどとの権 利許諾契約	監督・脚本家・キ ャストなどとの権 利許諾契約 権利の存在、権利 に瑕疵のないこと の保証	監督・脚本家・キ ャストなどとの権 利許諾契約	

また、コンテンツの評価手法が確立された場合に、コンテンツ企画・制作主体によるコンテンツ業界内外の幅広い投資家層からの資金調達を可能とするビジネスモデルの例とその実現のための課題について検討することができた。

1. 一般投資家向けの資金調達スキームの構築
  - ・コストとメリットを勘案した適切なスキームの構築
2. 情報開示に関する課題
  - (1) 収益予測に必要となる情報の開示
    - ・インカムアプローチに必要となる情報
    - ・マーケットアプローチに必要となる情報
    - ・コンテンツ評価における重要項目・要素
  - (2) リスク評価に必要となる情報の開示
    - ・情報開示に関する法的要請
3. 会計処理に関する課題
  - ・コンテンツ制作費・投資額の償却方法、宣伝費用の計上基準、収益認識基準等の整備
  - ・コンテンツ流動化に適した会計処理指針の整備
4. リスク管理のための課題
  - (1) 完成リスクの低減
    - ・完成後に手数料の一定割合を返還する完成保証の仕組
  - (2) 制作資金の適切な管理
    - ・制作経理による資金管理
  - (3) 制作業務委託契約、権利許諾契約の締結
    - ・企画・制作主体における適切な制作業務委託契約、権利許諾契約の締結
  - (4) 著作権譲渡に伴うリスクへの対応
    - ・コンテンツの利用状況・契約関係の精査、著作権に基づく契約上の地位を公示する制度の確立
5. コンテンツ制作・流通を促進するための課題
  - (1) 企画・開発費の確保または事後的な回収
    - ・企画段階での適切な情報開示
    - ・成功報酬的システムの採用
  - (2) コンテンツ流通を円滑にするための取組
    - ・諸権利集約による自由度の高い事業展開の実現
    - ・著作権の流通を代行する会社の設立
  - (3) 制作会社への収益配分
    - ・制作者が適切な収益配分を受けるための契約パターンの確立
6. 人材育成に関する課題
  - (1) コンテンツ評価人材の育成
    - ・業界専門のアナリストの育成とそのための環境整備
  - (2) プロデューサー人材の育成
    - ・コーディネート能力を持つ新しいプロデューサーの育成

今後、本調査研究の成果を活用し、制作するコンテンツを中心とした事業全体が投資対象となり得るか否かを判断するための評価手法を確立し、コンテンツ制作主体が投資家に責任を持って事業全体を戦略的に遂行し、資金提供者の投資回収リスクができるだけ軽減

されるような投資環境が整備され、コンテンツ創作のための資金調達と円滑な流通が促進されることが期待される。そのため、実現に向けた課題については、法制度上の整備も含め、課題解決に向けたより具体的な検討を進めていくことが望まれる。

## IX . 資料編

ここでは、委員各位を対象として実施したコンテンツ評価における重要項目・要素とその見方に関するアンケートの全集計結果表を示す。

### < 集計結果表一覧 >

- ・ 邦画実写
- ・ 邦画劇場アニメ
- ・ 邦画テレビアニメ
- ・ 洋画実写
- ・ 洋画劇場アニメ
- ・ 洋画テレビアニメ
- ・ 各分野比較

### < 集計結果表における表側・表頭項目について >

	項目	内容
表側	基準値	各項目・要素への回答の集中度を見るために、各分野の回答者数を踏まえた値を設定している。
表頭	必須項目に挙げた人数	各項目・要素を必須項目とした回答者の人数を示している。
	平均重要度	各項目・要素の重要度（1～5）について回答のあったもののみ対象とし、平均値を算出している。
	評価点数	「必須項目に挙げた人数」×「平均重要度」を回答者数で割った値となる。評価点数が2.5を超える要素については、要素名の左欄に が記載されている。
	必須項目としての重要度	各分野において、必須項目とした回答者が全回答者数の半数以上の場合、それら回答者の記入した重要度のみ対象として平均値を算出している。
	収益向上 / リスク低減	各項目・要素の位置付けについて、「収益向上」「リスク低減」「収益向上かつリスク低減」の回答数が「基準値」を超えたものを、それぞれ“収益”“リスク”“両方”としている。



邦画 実写（回答人数：10名）

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			10	4		3
1 企画内容						
企画コンセプト	3	3.83	1.15			両方
原作	7	4.38	3.06	4.29	原作の評価、発行部数、認知度が重要	両方
シノプシス	4	3.67	1.47		脚本で判断するものであり、シノプシスのみでは判断しない	両方
脚本	8	4.75	3.80	4.75	脚本は作品を評価する上で重要な要素であり、その内容の良否、脚本家が誰かで判断	両方
ジャンル	5	3.63	1.81	3.60	ターゲット層に影響	両方
テーマ	2	3.57	0.71		ターゲット層に影響	両方
企画・開発費	5	4.33	2.17	4.80	企画・開発費のみを評価することは通常ない	両方
話題性	5	3.86	1.93	4.20	原作、キャスト、テーマ、音楽などで話題性があるかどうかは大きなポイント。	
事業媒体	4	4.25	1.70			
対象マーケット	6	4.00	2.40	4.33	ジャンル、作品内容等に鑑みて、ターゲットが明確になっているか	両方
上映するタイミング	7	4.00	2.80	4.14	作品、ターゲットに最適なタイミングか	両方
キャストینگ	6	4.83	2.90	4.83	知名度、動員力があるか、組み合わせも重要	
演技力(作品のクオリティ)	4	4.17	1.67		作品力を生かせるか、単館系では知名度・話題性より重要	両方
知名度・話題性(プロモーション)	5	4.67	2.33	5.00	動員力があるか、大作系ほど重要になる	両方
プロデューサー	7	4.43	3.10	4.67	利益を出せる人か	両方
監督	8	4.43	3.54	4.43	力量、知名度は重要なポイントだが、決定的とは限らないとの意見も	両方
監督とテーマの相性	1	3.40	0.34		過去の作品歴から適性を判断、ただし実績データは必ずしも多くない	両方
音楽 / 楽曲を提供するアーティスト	4	3.67	1.47		ターゲットへの訴求力があるか	
衣装 / スタイリスト及び衣装デザイナー	1	5.00	0.50		ターゲットが好むファッションを取り入れる	
2 制作計画						
制作スタッフ	1	3.71	0.37		完成させるためには重要であるが、個別に評価することは少ない	
制作会社の信用リスク(財務)	7	4.67	3.27	4.67	中小の制作会社の場合は、作品を完成させるために重要	リスク
制作会社の能力	5	4.29	2.14	4.60	単館系の場合いっそう重要(大作の場合は監督やスタッフの能力)	両方
制作管理体制	2	3.80	0.76		予算とスケジュールを厳守できる体制ができているか	
制作期間	5	4.33	2.17	4.60	制作費が決まればそれに合わせてきまるが、長すぎるとリスク高まると判断	
制作費	6	5.00	3.00	5.00	制作費が作品のクオリティと回収を考えた適正なバランスとなっているか	
完成保証	3	4.00	1.20		邦画では通常ないため検討しない。大手では製作会社自身が保証している。	リスク
3 流通計画						
座組	8	4.63	3.70	4.63	大作では、特に重要で、大手配給会社、テレビ局の参加が必須。単館系ではビデオ販売に強い企業が参加しているか	両方
配給	6	4.83	2.90	4.83	作品スケールにあわせて必要な館数、期間を確保できるか。大作では大手、単館系では劇場とつながりがありプロモーション能力のある配給会社か。	両方
興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	7	4.71	3.30	4.71	作品スケールにあわせて必要な館数、期間を確保できるか。単館でもメイン館を確保できているか。また平均動員数が現実的な数字か。	
ビデオグラム	9	4.11	3.70	4.11	興行成績と強い相関関係がある。またジャンルによって向き・不向きがありSF、アクションが向いている。その他MGの有無。	両方

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			10	4		3
テレビ放映	7	3.44	2.41	3.86	興行成績によって番組販売価格は決まる。収益ウェイトは低い。	両方
商品化	5	3.43	1.71	4.00	実写映画の場合には期待できなかったが、内容によっては可能性もある。	収益
海外配給	6	3.50	2.10	3.67	海外配給の可能性による。可能性は映画祭での反響で判断。また海外配給者によって収益は異なるため、どこが配給するか。	両方
海外映画祭への出展	4	3.14	1.26		出品して賞をとれば効果は大きい。ただし、経費ばかりかけるのは無駄。	
シナジーによる出資者側メリット	3	3.29	0.99		判断材料の1つであり、トータルで収益を上げられればよい。	
製作委員会メンバー各社の業績	4	3.29	1.31		基本的に問題の無い会社が対象となるので直接は関係ない。ただし、幹事会社の信用リスクをチェック	
製作委員会メンバー各社の出資比率	4	3.38	1.35		各社の意気込みが読み取れる。出資者数が多すぎると問題。	両方
プリマーケティング状況	2	3.60	0.72		回収見込みを判断する上では重要。	
4 プロモーション計画						
プロモーション体制	4	4.50	1.80		大手広告代理店が参加しているか。小規模でもプロモーションの得意な会社が参加しているか	
広告宣伝媒体	6	4.50	2.70	4.60	大作の場合は TVCM 他幅広い媒体を利用しているか。単館系の場合はいかに効果的に予算を割り振っているか。タイアップは評価ポイント。	両方
広告宣伝規模	5	4.29	2.14	5.00	公開規模にあわせて広告宣伝規模・手段	両方
広告宣伝費	8	5.00	4.00	5.00	金額に加えて、広告宣伝戦略、費用対効果は適切か	両方
シナジーによる出資者側メリット	2	3.50	0.70		あまり重要ではない	両方
5 回収計画						
回収対象として見ているルート	4	4.75	1.90		コンテンツの性質からみて適正か	
配給	8	4.56	3.64	4.88	興行収入に対する配給収入の比率、配給手数料のパーセンテージは妥当か。P&Aはトップオフかどうか。配給経費の内容と金額の妥当性。	収益
興行	8	4.63	3.70	4.63	基本的には配給収入をベースにするので、興行収入のみを単独で評価しない。	収益
ビデオグラム	9	4.80	4.32	4.78	レンタル、セルの単価、掛け率、販売本数の見積りは妥当か。製造費、製造手数料、権利者の印税率、音楽使用料、窓口手数料、経費の内容と金額等は妥当か。	収益
テレビ放送	9	4.20	3.78	4.22	販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	両方
商品化	5	3.43	1.71	3.50	ロイヤリティ率、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	収益
海外販売	6	2.90	1.74	3.33	販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	収益
ブロードバンド放送 / モバイル放送	6	2.88	1.73	3.33	販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。実写の場合は全ての出演者からの許諾を取る必要があり、権利者への印税率も定まっていないなど課題が多い。	収益
幹事手数料	1	4.00	0.40		製作委員会の場合、幹事会社が幹事手数料を取る場合がある。幹事手数料があるかどうか、そのパーセンテージの妥当性など。	
コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）	6	4.50	2.70	4.50	ウィンドウごとの回収金額を A、B、C の 3 段階に分けて示すのみではなく、時間軸に沿ったキャッシュフロー表が必要となる	
収益率	7	4.57	3.20	4.83	単純な収益率だけでなく、IRR も計算して確認できることが望ましい。	収益
メイン館の稼働率	7	4.38	3.06	4.29	単館系ではメイン館でどれ位観客動員できるかが大きなポイント。しかし結局は動員数で決まるという考え方あり。	両方

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			10	4		3
メイン館以外の劇場館数と上映期間	5	4.29	2.14	4.60	メイン館の結果次第のところがあり、事前の予測は難しい面がある。	収益
<b>6 実績データ</b>						
原作（発行部数）	7	4.43	3.10	4.67	単なる発行部数に加えて、ターゲットも重要。必ずしも連動しないが重要な要素。	
脚本家（興行実績）	3	3.83	1.15		ヒット作を手掛けているか。どのような作品に向いているか。どのようなターゲットへの訴求力があるか。	
プロデューサー（興行実績）	4	3.86	1.54		データがあれば参考にする	
監督（興行実績）	5	3.86	1.93	4.20	データがあれば参考にする	
制作企業（興行実績）	6	4.00	2.40	4.17	データがあれば参考にする	
同シリーズ作品（興行実績）	8	4.13	3.30	4.29	連動するので重要な要素	
類似作品（興行実績）	6	4.00	2.40	4.33	連動するので重要な要素。企画内容をもとに類似作品を特定し、投資判断に類似作品の過去の実績を利用するとの見方もあり。	リスク
製作委員会メンバー（出資実績）	2	3.17	0.63		重要との考え方は少ない	
<b>7 外部要因</b>						
競合作品	6	3.86	2.31	4.20	公開時期に競合作品（ターゲットが重なる作品）があるかどうか	リスク
競合するイベントなど	2	3.33	0.67		イベントや試写会が他作品と重ならないか	リスク
天候		3.20			予測不可能	
世相	2	3.14	0.63		重要だが予測不可能	リスク
その他（事故、災害等）	0	3.20			予測不可能	
季節要因	2	3.80	0.76		ターゲットが劇場に来るのに適した季節か	
景気	0	3.60			個別作品の評価項目としては難しい	両方
上映するタイミング	6	3.56	2.13	4.17	格の近い劇場における他作品との競合をさげ、ターゲットが劇場に来るのに最適な時期を選ぶ。	両方
<b>8 契約</b>						
監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約	8	4.00	3.20	4.00	リスクヘッジのための要素	リスク
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	7	4.43	3.10	4.50	原権利者の契約関係、原作者への印税率の妥当性。リスクを負担する幹事会社に任せるとの意見も。	リスク
将来的なブロードバンド放送 / モバイル放送を可能とする自動公衆送信権の条項	6	3.71	2.23	3.67	権利の有無と担当会社の確認	リスク
制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約	1	5.00	0.50		制作会社が企画した作品の場合には成功報酬契約があったほうが望ましい	

邦画 劇場アニメ（回答人数：8名）

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			8	3		2
1 企画内容						
企画コンセプト	1	3.33	0.42			両方
原作	6	4.71	3.54	4.67	原作の評価、発行部数、認知度が重要	両方
シノプシス	3	4.00	1.50		TV アニメの劇場版など内容が分かっているものはシノプシスで判断する場合もある。	両方
脚本	6	4.33	3.25	4.33	脚本は作品を評価する上で重要な要素であり、その内容の良否で判断	両方
ジャンル	4	3.17	1.58	3.25	ターゲット層に影響	両方
テーマ	1	3.00	0.38		ターゲット層に影響	両方
企画・開発費	2	3.67	0.92		企画・開発費のみを評価することは通常ない	
話題性	3	4.00	1.50		原作、キャスト、テーマなどで話題性があるかどうかは興行性をはかるうえで大きなポイント。	
事業媒体	4	4.33	2.17	3.25	ジャンルごとに検討	両方
対象マーケット	5	4.00	2.50	4.20	ジャンル、作品内容との関係で、ターゲットを考え、興行性をはかる。	両方
上映するタイミング	5	3.67	2.29	3.80	作品、ターゲット、他とのバッティング状況から最適なタイミングか	両方
キャスト	2	3.00	0.75		声優、動員力があるか	
演技力(作品のクオリティ)	3	3.60	1.35		作品力を生かせるか	両方
知名度・話題性(プロモーション)	5	4.20	2.63	3.60	人気タレントを声優として起用する例も多いが、動員力があるか	両方
プロデューサー	4	4.00	2.00	3.25	利益を出せる人物か、力量があるか	両方
監督	6	4.17	3.13	3.67	収益を上げる作品を作れるかがポイントだが、実写の映画に比べると監督に左右される要素は低いとの意見も。	両方
監督とテーマの相性	1	3.00	0.38		作品のクオリティを左右する要素だが、実績データが少ない。	
音楽 / 楽曲を提供するアーティスト	4	3.80	1.90	4.00	主題歌がオリジナルか、タイアップか、人気アーティストを起用しているかは、比較的重要	収益
衣装 / スタイリスト及び衣装デザイナー	0					
2 制作計画						
制作スタッフ	3	4.00	1.50		キャラクターやメカ設定、CG クリエーター、特撮監督などフリーのスタッフの実力で左右される。	両方
制作会社の信用リスク(財務)	5	3.75	2.34	3.00	中小の制作会社が多いため必須。単館系作品の場合に重要。	リスク
制作会社の能力	5	4.40	2.75	4.40	優秀なスタッフを多く抱えている制作会社か	両方
制作管理体制	3	3.20	1.20		制作スケジュールの遅延、経費の大幅な超過を予防する体制ができていないか	リスク
制作期間	4	3.40	1.70	3.50	大作でもあまりに長い制作期間をかけるのは投資効率が悪い	リスク
制作費	5	4.40	2.75	4.40	制作費が作品のクオリティと回収を考えた適正なバランスとなっているか	リスク
完成保証	1	3.00	0.38		通常は製作者自身がリスクを負っているため、検討しない。単館系作品の場合には重要という意見も。	
3 流通計画						
座組	6	4.67	3.50	4.67	大作系作品ほど重視。主要な映画会社、テレビ局、媒体会社の参加が重要。	両方
配給	6	4.83	3.63	4.83	大作であれば大手、単館系では劇場とつながりがあり、プロモーション能力のある配給会社か	両方
興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	5	4.60	2.88	4.60	作品スケールに合わせて必要な館数を確保できるか。単館系でも、メイン館を確保できているか。また、平均動員数が現実的な数字か	両方

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			8	3		2
ビデオグラム	7	4.29	3.75	4.29	興行成績との相関関係が強い。興行はだめでもビデオの売上はよいケースがあるため、販売力のあるビデオ会社と組んでいるかどうかポイント。	両方
テレビ放映	5	3.29	2.05	3.80	興行成績によって番組販売価格は決まる。収益ウェイトは低い。	両方
商品化	5	4.33	2.71	4.60	既に TV アニメ化されている場合は、公開中に販売するグッズなどに限られる。	両方
海外配給	6	3.57	2.68	3.50	実写に比べると、DVD 販売目的などで海外販売の可能性は高い。海外配給者が誰かによって確保できる収益が異なる。	両方
海外映画祭への出展	2	3.00	0.75		出品して賞が取れば効果は大きい。ただし、経費ばかりかけるのは無駄。	
シナジーによる出資者側メリット	2	3.25	0.81		判断材料の一つであり、トータルで収益を上げられればよい。ただし、作品自体からの収益がより重要。	
製作委員会メンバー各社の業績	4	3.17	1.58	3.25	基本的に問題のない会社が対象となるので直接は関係ない。ただし、幹事会社の信用リスクをチェック	両方
製作委員会メンバー各社の出資比率	2	3.17	0.79		各社の意気込み等がある程度読み取れる。	両方
プリマーケティング状況	2	3.20	0.80		市場の醸成など、回収見込みを判断するうえで重要	
4 プロモーション計画						
プロモーション体制	3	3.75	1.41		大手広告代理店が参加しているか、小規模でもプロモーションの得意な会社が参加しているか	
広告宣伝媒体	4	4.33	2.17	3.25	予算があれば TVCM が望ましい。アニメ雑誌等へのパブリシティ、タイアップなども重要なポイント。	
広告宣伝規模	3	3.50	1.31		広告宣伝費に合わせた広告宣伝規模となるため、特に重視するわけではない	
広告宣伝費	6	4.50	3.38	4.50	金額に加えて、広告宣伝戦略、広告宣伝媒体も重要	両方
シナジーによる出資者側メリット	1	3.00	0.38		あまり重要ではない。	両方
5 回収計画						
回収対象として見ているルート	3	4.33	1.63		コンテンツの性質からして適正か	
配給	6	4.67	3.50	4.67	興行収入に対する配給収入の比率、配給手数料のパーセンテージは妥当か。P&Aはトップオフかどうか。配給経費の内容と金額の妥当性。	収益
興行	6	4.50	3.38	4.50	基本的には配給収入をベースにするので、興行収入のみを単独で評価しない。	収益
ビデオグラム	7	4.86	4.25	4.86	レンタル、セルの単価、掛け率、販売本数の見積りは妥当か。製造費、製造手数料、権利者の印税率、音楽使用料、発売元手数料、窓口手数料、経費の内容と金額等は妥当か。	収益
テレビ放送	7	3.71	3.25	3.71	販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	収益
商品化	5	4.00	2.50	4.20	ロイヤリティ率、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	収益
海外販売	6	3.71	2.79	4.00	販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	収益
ブロードバンド放送 / モバイル放送	6	2.83	2.13	2.83	販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。今後有望な分野であるが、権利者への印税率が定まっていないなど課題が多い。	収益
幹事手数料	1	4.00	0.50		製作委員会の場合、幹事会社が幹事手数料を取る場合がある。幹事手数料があるかどうか、そのパーセンテージの妥当性など。	
コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）	4	4.75	2.38	4.75	ウィンドウごとの回収金額を A、B、C の 3 段階に分けて示すのみではなく、時間軸に沿ったキャッシュフロー表が必要である。	

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			8	3		2
収益率	5	4.40	2.75	3.80	単純な収益率だけでなく、IRRも計算して確認できることが望ましい。	収益
メイン館の稼働率	4	4.40	2.20	4.25	メイン館でどれ位観客動員できるかが大きなポイント。	両方
メイン館以外の劇場館数と上映期間	2	4.25	1.06		メイン館の結果次第のところがあり、事前の予測は難しい面がある。	収益
6 実績データ						
原作（発行部数）	6	4.40	3.30	3.67	TVアニメとして実績のあるものが原作であれば、その数字は重要な判断材料。	
脚本家（興行実績）	3	3.40	1.28		実写映画同様、数字は参考程度だ。しかし、興行実績が悪くてもビデオの販売が良い場合もあるため、ビデオの実績も重要。	
プロデューサー（興行実績）	3	4.20	1.58		データがあれば参考にする。	両方
監督（興行実績）	4	4.20	2.10	4.50	データがあれば参考にする。	
制作企業（興行実績）	4	3.80	1.90	4.00	データがあれば参考にする。	両方
同シリーズ作品（興行実績）	6	3.83	2.88	3.33	データがあれば参考にする。	両方
類似作品（興行実績）	5	3.57	2.23	3.80	企画内容をもとに類似作品を特定し、投資判断に過去の実績を利用するという見方もある。また、流通、プロモーション、回収見込みの妥当性についても判断する。	リスク
製作委員会メンバー（出資実績）	2	3.00	0.75		各社の貢献力を確認	リスク
7 外部要因						
競合作品	5	3.67	2.29	2.80	公開時期に競合作品があるかどうか	リスク
競合するイベントなど	2	3.20	0.80			リスク
天候		3.00				
世相	1	2.50	0.31			リスク
その他（事故、災害等）	0	3.00				
季節要因	1	3.33	0.42			
景気	0	3.00				
上映するタイミング	4	3.00	1.50	3.50	格の近い劇場における他の有力作品との競合を避ける。	両方
8 契約						
監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約	6	3.50	2.63	2.83	リスクヘッジのための要素	リスク
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	5	3.80	2.38	3.00	原作者への印税率が妥当性。リスクを負担する幹事会社に任せるとの意見も。	リスク
将来的なブロードバンド放送 / モバイル放送を可能とする自動公衆送信権の条項	5	3.17	1.98	3.00	権利の有無と担当会社の確認	
制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約	0					

邦画 テレビアニメ（回答人数：8名）

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			8	3		2
1 企画内容						
企画コンセプト	2	4.00	1.00			両方
原作	5	4.67	2.92	4.60	発行部数や認知度、人気度、キャラクター性が重要	両方
シノブシス	2	3.67	0.92			両方
脚本	5	3.67	2.29	4.00	内容の良否やDVD向きの脚本かを判断。但し脚本は放映日が迫ってから完成することが多いため、脚本を評価項目とすることは難しいと思われる。	両方
ジャンル	4	3.83	1.92	4.25	一般大衆向けかマニア向けかのターゲットが明確になっているか。	両方
テーマ	1	3.67	0.46			両方
企画・開発費	2	3.67	0.92		制作費の中に組み込まれていることが多いため、企画・開発費が単独で評価項目となることは少ない。	
話題性	3	4.00	1.50		実写と比べ、テレビアニメは放映期間が長くなるため、一過性の話題ではなく、継続した話題を獲得できる可能性があるか。	
事業媒体	4	4.33	2.17	3.25	キー局での番組枠の確保は困難なため、地方局も視野に入れて検討しているか。地方局を想定するならば、どの地方局を想定しているか。	両方
対象マーケット	4	3.80	1.90	4.00	男女別、年齢別で対象マーケットを分類しているか。	両方
上映するタイミング	4	4.00	2.00	4.25	放映のタイミングはテレビ局の編成で決定されるため、作品の内容と放映のタイミングが適切か。	両方
キャストिंग	2	3.50	0.88		どの声優がキャストिंगされており、キャストिंगにより高い視聴率を挙げられるか。	
演技力（作品のクオリティ）	3	3.80	1.43		テレビアニメの場合、長期間放送されるケースが想定されるため、作品力があるかが重要になる。	両方
知名度・話題性（プロモーション）	4	4.00	2.00	4.25		両方
プロデューサー	3	3.80	1.43		採算が取れるように全体を統括できるプロデューサーであるか。	両方
監督	4	3.80	1.90	3.00	実写と比べた場合、監督の重要性は低い。	両方
監督とテーマの相性	1	3.00	0.38			
音楽 / 楽曲を提供するアーティスト	4	3.80	1.90	4.00	作品に合ったアーティストとタイアップしているか。	収益
衣装 / スタイリスト及び衣装デザイナー	0					
2 制作計画						
制作スタッフ	3	3.80	1.43		CGクリエイター、特撮監督が誰か。制作スタッフの実力で作品の良し悪しが決定するケースが多い。	両方
制作会社の信用リスク（財務）	4	3.50	1.75	3.50	財務基盤が脆弱な制作会社が多いため、財務状態を確認する必要がある。	リスク
制作会社の能力	5	4.20	2.63	4.20		両方
制作管理体制	4	3.60	1.80	3.50	事故を起こさない管理体制が確立されているか。	リスク
制作期間	3	3.40	1.28			リスク
制作費	5	4.40	2.75	4.40	採算ベースに乗る適切な額が設定されているか。	リスク
完成保証	1	3.00	0.38			
3 流通計画						
座組	6	4.67	3.50	4.67	テレビ局、広告代理店に加え、テレビアニメの場合はフィギアなどの商品化を想定して、玩具メーカーやお菓子メーカーが参加しているかも重要になる。	両方

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			8	3		2
配給	4	4.75	2.38	4.75	適正なブッキング、番組枠の確保が重要である。	両方
興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	5	4.20	2.63	4.20	適正なブッキング、番組枠の確保、全国ネットで放送されるかが重要。また、ターゲットに合わせた放映時間、曜日となっているか。	収益
ビデオグラム	6	4.17	3.13	4.17	ビデオグラムの売上は重要な要素であるため、ビデオグラムの販売力はポイントとなる。	両方
テレビ放映	7	4.00	3.50	3.43		両方
商品化	7	4.43	3.88	4.43	商品化はテレビアニメの重要な収益源であるため、商品化の可能性はどの程度か。	両方
海外配給	7	3.38	2.95	3.43		両方
海外映画祭への出展	1	2.25	0.28			
シナジーによる出資者側メリット	1	3.25	0.41		製作委員会のメンバーによるシナジー効果はあるか。	
製作委員会メンバー各社の業績	3	3.17	1.19			両方
製作委員会メンバー各社の出資比率	2	2.83	0.71			両方
プリアーケティング状況	2	3.20	0.80		プリアーケティングにより、商品化の販売予測が立てられているか。	
4 プロモーション計画						
プロモーション体制	3	3.75	1.41		広告代理店は参加しているか。	
広告宣伝媒体	4	4.50	2.25	4.50	子供用アニメとマニア向けアニメといったターゲットに合わせて広告媒体(TV コマーシャルやコミック雑誌等)が選択されているか。	
広告宣伝規模	2	3.00	0.75			
広告宣伝費	5	4.20	2.63	4.20	テレビアニメは放映期間が長い場合、適切な規模で継続的に広告がうてるように計画されているか。	両方
シナジーによる出資者側メリット	0	3.00				両方
5 回収計画						
回収対象として見ているルート	3	4.00	1.50			
配給	3	4.00	1.50		地上波であるか衛星波であるか、また放映される時間帯により、テレビ局から支給される制作協力金の額は異なるため、制作協力金を獲得できるかどうか。但し、それほど額が大きくないため、あまり重要ではない。	
興行	2	3.00	0.75			
ビデオグラム	7	4.67	4.08	4.00	レンタル、セルの単価や権利者の印税率、音楽使用料など幅広い費用項目を網羅しており、各費目での見積もりは実現性があるか。	収益
テレビ放送	6	4.33	3.25	4.33		収益
商品化	7	4.33	3.79	3.71	重要な収入源であるため、ロイヤリティ率や権利者の印税率の設定が現実的であるか。	収益
海外販売	7	3.67	3.21	3.14		収益
ブロードバンド放送 / モバイル放送	7	3.14	2.75	3.14	今後有望な分野であるが、将来の収益が不明確であり、権利者への印税率が定まっていないなど課題も多いため、実現性のチェックが重要になる。	収益
幹事手数料	1	4.00	0.50		幹事手数料を支払う必要があるか。その手数料の額は妥当であるか。	
コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー(年次)	4	4.25	2.13	4.25	時間軸を想定してキャッシュフローを予測しているか。	
収益率	5	4.00	2.50	3.40	精度の高い収益率の計算方法を採用しているか	収益
メイン館の稼働率	2	3.00	0.75			
メイン館以外の劇場館数と上映期間	2	3.00	0.75			
6 実績データ						



評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			8	3		2
原作（発行部数）	6	4.20	3.15	3.50	書籍、コミック、ゲーム等の原作の販売数はある程度重要である。	
脚本家（興行実績）	3	3.40	1.28		これまで関わってきた作品の視聴率や知名度から判断。	
プロデューサー（興行実績）	3	3.60	1.35		これまで関わってきた作品の視聴率や知名度から判断。	両方
監督（興行実績）	5	3.60	2.25	3.00	テレビアニメの場合、監督や制作企業の興行実績データはあまり重要視しない。	
制作企業（興行実績）	5	4.00	2.50	3.40		両方
同シリーズ作品（興行実績）	4	4.00	2.00	4.25		両方
類似作品（興行実績）	4	3.20	1.60	2.50		リスク
製作委員会メンバー（出資実績）	2	3.00	0.75		各社の貢献力を確認するが、さほど重要ではない。	リスク
7 外部要因						
競合作品	4	3.33	1.67	3.50	同時間帯に高視聴率番組があるか。	リスク
競合するイベントなど	1	3.00	0.38			リスク
天候		2.67				
世相	1	2.75	0.34			リスク
その他（事故、災害等）	0	3.00				
季節要因	1	3.00	0.38			
景気	0	3.33				
上映するタイミング	2	2.80	0.70		放映される時間帯や曜日がターゲットに合っているかを検討	両方
8 契約						
監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約	6	3.50	2.63	2.83	テレビ局などへの印税率が適切に設定されているか、リスク低減のための確認項目。	リスク
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	5	3.80	2.38	3.00	原作者への印税率が適切に設定されているか、リスク低減のための確認項目。	リスク
将来的なブロードバンド放送 / モバイル放送を可能とする自動公衆送信権の条項	5	3.17	1.98	3.00	将来性が不明確な項目のため、権利の有無と担当会社を確認する。	
制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約	0					

洋画 実写（回答人数：6名）

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			6	3		2
1 企画内容						
企画コンセプト	1	3.50	0.58			
原作	2	3.67	1.22		原作の評価、発行部数、認知度が重要。ただし、邦画と異なり洋画では評価していないとの意見もあり。	
シノプシス	2	4.00	1.33		脚本で判断するものであり、シノプシスのみでは判断しない	
脚本	4	4.50	3.00	4.50	プリセールの場合は脚本で評価するが、買い付けの場合には試写で評価する場合もあり。	
ジャンル	3	3.50	1.75		ターゲット層に影響	
テーマ	1	4.00	0.67		ターゲット層に影響	
企画・開発費	1	3.50	0.58		企画・開発費のみを評価することは通常ない	
話題性	4	4.75	3.17	4.75	監督、キャスト、テーマ、過去の話題作の続編など話題性があるかどうかは大きなポイント。	
事業媒体	2	5.00	1.67			
対象マーケット	4	4.25	2.83	4.25	ジャンル、作品内容等に鑑みて、ターゲットが明確になっているか	
上映するタイミング	5	3.80	3.17	3.80	作品、ターゲットに最適なタイミングか	
キャスティング	1	5.00	0.83		知名度、動員力があるか、組み合わせも重要	
演技力(作品のクオリティ)	3	4.67	2.33		作品力を生かせるか、一定の水準をクリアしうかに大物が出ているかが重要	
知名度・話題性(プロモーション)	4	5.00	3.33	3.75	動員力があるかが重要。	
プロデューサー	2	5.00	1.67		利益を出せる人物か、プロデューサーは重要で、監督、制作会社との組み合わせで評価される場合が多い。	
監督	3	5.00	2.50		力量、知名度は重要なポイント。	
監督とテーマの相性	0	3.50			過去の作品歴から適性を判断、ただし実績データは必ずしも多くない	
音楽 / 楽曲を提供するアーティスト	2	3.67	1.22		ターゲットへの訴求力があるか、大物が参加している場合には重視される場合あり。	
衣装 / スタイリスト及び衣装デザイナー	0					
2 制作計画						
制作スタッフ	0	3.50				
制作会社の信用リスク(財務)	2	3.50	1.17			
制作会社の能力	4	4.75	3.17	4.75	いくつもヒット作をもつ制作会社か	
制作管理体制	1	3.50	0.58			
制作期間	2	4.00	1.33		公開可能時期はいつか？	
制作費	4	5.00	3.33	3.75	日本国内などのテリトリーの権利料が適正か？	
完成保証	2	3.33	1.11		プリセールの場合、中小制作会社の作品の場合、完成保証があることが条件	
3 流通計画						
座組	4	5.00	3.33	5.00	大作では、特に重要で、大手配給会社、テレビ局の参加が必須。単館系ではビデオ販売に強い企業が参加しているか	両方
配給	5	5.00	4.17	5.00	作品スケールにあわせて必要な館数、期間を確保できるか。大作では大手、単館系では劇場とつながりがありプロモーション能力のある配給会社か。	両方
興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	5	4.75	3.96	3.80	作品スケールにあわせて必要な館数、期間を確保できるか。単館でもメイン館を確保できているか。また平均動員数が現実的な数字か。	
ビデオグラム	5	4.00	3.33	4.00	興行成績と強い相関関係がある。またジャンルによって向き・不向きがありSF、アクションが向いている。その他MGの有無。	
テレビ放映	4	3.00	2.00	3.50	興行成績によって番組販売価格は決まる。収益ウェイトは低い。	両方

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			6	3		2
商品化	3	3.75	1.88		実写映画の場合には期待できなかったが、内容によっては可能性もある。	収益
海外配給	1	3.67	0.61			両方
海外映画祭への出展	1	3.00	0.50			
シナジーによる出資者側メリット	2	2.67	0.89		判断材料の1つであり、トータルで収益を上げられればよい。	
製作委員会メンバー各社の業績	2	2.75	0.92		基本的に問題の無い会社が対象となるので直接は関係ない。ただし、幹事会社の信用リスクをチェック	
製作委員会メンバー各社の出資比率	1	3.00	0.50		各社の意気込みが読み取れる。出資者数が多すぎると問題。	
プリマーケティング状況	1	3.00	0.50		回収見込みを判断する上では重要。	
4 プロモーション計画						
プロモーション体制	4	4.67	3.11	3.50	大手広告代理店が参加しているか。小規模でもプロモーションの得意な会社が参加しているか	
広告宣伝媒体	4	4.33	2.89	3.25	大作の場合は TVCM 他幅広い媒体を利用しているか。単館系の場合はいかに効果的に予算を割り振っているか。タイアップは評価ポイント。	
広告宣伝規模	3	4.00	2.00		公開規模にあわせて広告宣伝規模・手段	
広告宣伝費	5	5.00	4.17	5.00	金額に加えて、広告宣伝戦略、費用対効果は適切か	両方
シナジーによる出資者側メリット	2	3.33	1.11		あまり重要ではない	両方
5 回収計画						
回収対象として見ているルート	2	4.50	1.50		コンテンツの性質からみて適正か	
配給	5	4.80	4.00	4.80	興行収入に対する配給収入の比率、配給手数料のパーセンテージは妥当か。P&Aはトップオフかどうか。配給経費の内容と金額の妥当性。	
興行	6	4.50	4.50	4.50	基本的には配給収入をベースにするので、興行収入のみを単独で評価しない。	
ビデオグラム	6	4.67	4.67	4.67	レンタル、セルの単価、掛け率、販売本数の見積りは妥当か。製造費、製造手数料、権利者の印税率、音楽使用料、窓口手数料、経費の内容と金額等は妥当か。	
テレビ放送	6	3.50	3.50	3.50	販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	
商品化	3	3.25	1.63		ロイヤリティ率、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。	
海外販売	3	3.00	1.50			
ブロードバンド放送 / モバイル放送	3	3.25	1.63		販売単価の見積り額、権利者の印税率、窓口手数料、経費の内容と金額は妥当か。実写の場合は全ての出演者からの許諾を取る必要があり、権利者への印税率も定まっていないなど課題が多い。	
幹事手数料	1	4.00	0.67		製作委員会の場合、幹事会社が幹事手数料を取る場合がある。幹事手数料があるかどうか、そのパーセンテージの妥当性など。	
コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー(年次)	3	4.00	2.00		ウィンドウごとの回収金額を A、B、C の3段階に分けて示すのみではなく、時間軸に沿ったキャッシュフロー表が必要となる	
収益率	5	4.75	3.96	3.80	単純な収益率だけでなく、IRRも計算して確認できることが望ましい。	
メイン館の稼働率	5	4.00	3.33	4.00	単館系ではメイン館でどれ位観客動員できるかが大きなポイント。しかし結局は動員数で決まるという考え方もあり。	
メイン館以外の劇場館数と上映期間	3	3.75	1.88		メイン館の結果次第のところがあり、事前の予測は難しい面がある。	
6 実績データ						
原作(発行部数)	2	4.33	1.44		単なる発行部数に加えて、ターゲットも重要。必ずしも連動しないが重要な要素。	

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			6	3		2
脚本家（興行実績）	2	4.00	1.33		本国での実績は比較的正確な数字で把握できるが、日本での実績は出てこないため参考程度	
プロデューサー（興行実績）	3	4.25	2.13		本国での実績は比較的正確な数字で把握できるが、日本での実績は出てこないため参考程度	
監督（興行実績）	3	4.00	2.00		本国での実績は比較的正確な数字で把握できるが、日本での実績は出てこないため参考程度	
制作企業（興行実績）	2	4.33	1.44		本国での実績は比較的正確な数字で把握できるが、日本での実績は出てこないため参考程度	
同シリーズ作品（興行実績）	5	4.00	3.33	3.40	本国での実績は比較的正確な数字で把握できるが、日本での実績は出てこないため参考程度	
類似作品（興行実績）	4	4.20	2.80	4.50	企画内容をもとに類似作品を特定し、投資判断に類似作品の過去の実績を利用するとの見方もあり。	
製作委員会メンバー（出資実績）	1	2.33	0.39		重要との考え方は少ない	
7 外部要因						
競合作品	4	3.75	2.50	2.75	公開時期に競合作品（ターゲットが重なる作品）があるかどうか	
競合するイベントなど	1	3.00	0.50			
天候		3.00				
世相	1	2.67	0.44			
その他（事故、災害等）	0	3.50				
季節要因	0	3.00				
景気	0	3.00				
上映するタイミング	4	3.50	2.33	4.00	格の近い劇場における他作品との競争をさけ、ターゲットが劇場に来るのに最適な時期を選ぶ。	
8 契約						
監督・脚本家・キャストなどの権利許諾契約	5	4.00	3.33	3.20	リスクヘッジのための要素	リスク
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	4	4.67	3.11	3.50	リスクを負担する幹事会社に任せるとの意見も。	リスク
将来的なブロードバンド放送 / モバイル放送を可能とする自動公衆送信権の条項	4	3.50	2.33	3.50	権利の有無と担当会社の確認	
制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約	0					

洋画 劇場アニメ (回答人数: 4名)

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			4	2		1
1 企画内容						
企画コンセプト	2	5.00	2.50		MDとの連動を検討。	
原作	1	4.50	1.13		内容の良否、発行部数、認知度を見る。	
シノプシス	1	5.00	1.25			
脚本	3	4.67	3.50	4.67	DVD目的の場合には見るとの意見も。	
ジャンル	2	4.50	2.25		ヒットしやすいジャンルか	
テーマ	1	5.00	1.25			
企画・開発費	1	5.00	1.25			
話題性	2	4.50	2.25		興行性をはかるうえで重要	
事業媒体	1	5.00	1.25			
対象マーケット	2	4.00	2.00		興行性をはかるうえで重要	
上映するタイミング	2	4.00	2.00		作品に適切なタイミングか	
キャスティング	1	2.50	0.63		動員力があるか	
演技力(作品のクオリティ)	1	4.00	1.00		作品力を生かせるか	
知名度・話題性(プロモーション)	2	4.00	2.00		動員力があるか	
プロデューサー	1	4.50	1.13		利益を出せる人物か	
監督	1	4.50	1.13		収益を上げる作品を作れるか	
監督とテーマの相性	0	4.00				
音楽/楽曲を提供するアーティスト	2	4.00	2.00		作品に合うか、タイアップが効果的か	
衣装/スタイリスト及び衣装デザイナー	0					
2 制作計画						
制作スタッフ	1	4.50	1.13			両方
制作会社の信用リスク(財務)	1	4.00	1.00			
制作会社の能力	2	4.50	2.25		良い作品が作れるか	
制作管理体制	1	4.00	1.00			
制作期間	2	4.00	2.00		公開可能な時期がいつになるか	両方
制作費	2	4.50	2.25		制作費が作品のクオリティと回収を考えた適正なバランスとなっているか	
完成保証	1	4.00	1.00			
3 流通計画						
座組	2	4.50	2.25		配給・劇場・宣伝に強いのか	両方
配給	4	4.67	4.67	3.50	配給者によって確保できる収益が異なる	両方
興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	3	4.33	3.25	4.33	配給者によって興行ルート、興行館数が決まる	収益
ビデオグラム	3	4.33	3.25	4.33	興行成績と強い相関関係がある。販売力があるかは重要なポイント	収益
テレビ放映	2	3.00	1.50		収益ウェイトは低い	収益
商品化	3	5.00	3.75	5.00	商品化するものによって左右される	収益
海外配給	1	5.00	1.25		海外配給者がによって確保できる収益が異なるため、誰が配給するか	両方
海外映画祭への出展	0	5.00				
シナジーによる出資者側メリット	1	3.00	0.75		製作委員会メンバーによる	
製作委員会メンバー各社の業績	1	3.00	0.75		配給・劇場・宣伝に強いのか	両方
製作委員会メンバー各社の出資比率	1	3.00	0.75		配給・劇場・宣伝に強いのか	両方
プライマーケティング状況	1	3.00	0.75		市場が醸成できているか	
4 プロモーション計画						
プロモーション体制	1	5.00	1.25			
広告宣伝媒体	1	5.00	1.25			
広告宣伝規模	1	5.00	1.25			

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			4	2		1
広告宣伝費	2	5.00	2.50		バランスが取れているか	両方
シナジーによる出資者側メリット	0	3.00				
5 回収計画						
回収対象として見ているルート	2	4.50	2.25		コンテンツの性質からして適正か	両方
配給	3	5.00	3.75	5.00	実現性があるか	両方
興行	3	5.00	3.75	5.00	実現性があるか	両方
ビデオグラム	3	4.67	3.50	4.67	実現性があるか	両方
テレビ放送	3	4.00	3.00	4.00	実現性があるか	両方
商品化	3	4.33	3.25	4.33	実現性があるか	両方
海外販売	2	4.00	2.00		実現性があるか	
ブロードバンド放送 / モバイル放送	3	3.33	2.50	3.33	実現性があるか	両方
幹事手数料	0					
コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー(年次)	1	5.00	1.25			
収益率	2	5.00	2.50		信頼性があるか	
メイン館の稼働率	3	4.33	3.25	4.33	実現性があるか	両方
メイン館以外の劇場館数と上映期間	2	5.00	2.50		実現性があるか	
6 実績データ						
原作(発行部数)	2	5.00	2.50		データがあれば参考にする	
脚本家(興行実績)	2	4.50	2.25		データがあれば参考にする	
プロデューサー(興行実績)	2	5.00	2.50		データがあれば参考にする	
監督(興行実績)	2	5.00	2.50		データがあれば参考にする	
制作企業(興行実績)	2	5.00	2.50		データがあれば参考にする	
同シリーズ作品(興行実績)	3	4.67	3.50	4.67	データがあれば参考にする	
類似作品(興行実績)	3	4.33	3.25	4.33	データがあれば参考にする	
製作委員会メンバー(出資実績)	1	3.00	0.75		各社の貢献力を確認	両方
7 外部要因						
競合作品	2	4.00	2.00		データがあれば参考にする	両方
競合するイベントなど	1	4.00	1.00			
天候		3.00				
世相	1	3.00	0.75			
その他(事故、災害等)	0	3.00				
季節要因	0	3.00				
景気	0	3.00				
上映するタイミング	2	3.33	1.67		ターゲットが劇場に来るのに有利な時期か	両方
8 契約						
監督・脚本家・キャストなどの権利許諾契約	3	4.00	3.00	4.00	リスクヘッジのための要素	リスク
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	2	5.00	2.50		リスクヘッジのための要素	
将来的なブロードバンド放送 / モバイル放送を可能とする自動公衆送信権の条項	3	3.33	2.50	3.33	権利の有無と担当会社の確認	両方
制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約	0					

洋画 テレビアニメ（回答人数：4名）

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			4	2		1
1 企画内容						
企画コンセプト	1	3.00	0.75			
原作	1	3.50	0.88		発行部数や認知度が重要。	
シノプシス	1	3.00	0.75			
脚本	2	4.00	2.00		内容の良し悪しを確認。	
ジャンル	2	3.50	1.75		大衆受けしやすいジャンルであるか。	
テーマ	1	3.00	0.75			
企画・開発費	1	3.00	0.75			
話題性	3	3.33	2.50	3.33	CMを活用して話題を獲得できるか。	
事業媒体	1	3.00	0.75			
対象マーケット	2	3.00	1.50			
上映するタイミング	2	3.00	1.50		作品の内容やターゲットに見合った適切なタイミングであるか。	
キャスティング	1	2.50	0.63			
演技力(作品のクオリティ)	1	4.00	1.00		作品の内容をうまく表現できるキャスティングであるか。	
知名度・話題性(プロモーション)	2	4.00	2.00			
プロデューサー	1	4.00	1.00		採算が取れるように、全体を統括できるプロデューサーであるか。	
監督	1	4.00	1.00			
監督とテーマの相性	0	3.00				
音楽 / 楽曲を提供するアーティスト	2	3.50	1.75		作品に合ったアーティストとタイアップしているか。	
衣装 / スタイリスト及び衣装デザイナー	0					
2 制作計画						
制作スタッフ	1	4.00	1.00			両方
制作会社の信用リスク(財務)	1	3.00	0.75			
制作会社の能力	2	4.00	2.00			
制作管理体制	1	3.00	0.75			
制作期間	2	3.50	1.75		公開可能時期に合わせて制作期間が設定されているか。	両方
制作費	2	4.00	2.00		採算が取れるような制作費を設定しているか。	
完成保証	1	3.00	0.75			
3 流通計画						
座組	2	4.00	2.00			両方
配給	4	4.33	4.33	3.25	地上波、衛星波、CATVのうち、どの媒体で放映されているか。適正なブッキングがなされているか。	両方
興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	3	4.00	3.00	4.00		収益
ビデオグラム	3	4.00	3.00	4.00	ビデオグラムの販売計画は現実性があるか。	収益
テレビ放映	2	3.50	1.75		テレビ放映時にテレビ局がどの程度の額で作品を購入してくれるか。	
商品化	3	5.00	3.75	5.00	玩具メーカーやお菓子メーカーとタイアップし商品化の可能性はあるか。	収益
海外配給	1	4.00	1.00			両方
海外映画祭への出展	0	3.00				
シナジーによる出資者側メリット	1	3.00	0.75			
製作委員会メンバー各社の業績	1	3.00	0.75			両方
製作委員会メンバー各社の出資比率	1	3.00	0.75			両方
プリアーケティング状況	1	3.00	0.75		プリアーケティングにより、ターゲットや市場動向について把握されているか。	

評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			4	2		1
4 プロモーション計画						
プロモーション体制	1	4.00	1.00			
広告宣伝媒体	1	4.00	1.00			
広告宣伝規模	1	4.00	1.00			
広告宣伝費	2	4.50	2.25		採算が取れるような妥当な宣伝費が設定されているか。	両方
シナジーによる出資者側メリット	0	3.00				
5 回収計画						
回収対象として見ているルート	2	3.50	1.75			両方
配給	2	4.00	2.00		想定されている額が現実と乖離していないか。	両方
興行	2	4.00	2.00			両方
ビデオグラム	3	3.67	2.75	3.67		両方
テレビ放送	3	3.67	2.75	3.67		両方
商品化	3	4.00	3.00	4.00		両方
海外販売	2	3.00	1.50			
ブロードバンド放送 / モバイル放送	3	2.67	2.00	2.67	将来の収益が不明確なため、無理な収益予測が立てられていないか。	両方
幹事手数料	0					
コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー(年次)	1	3.00	0.75			
収益率	2	4.00	2.00			
メイン館の稼働率	2	4.00	2.00			
メイン館以外の劇場館数と上映期間	2	4.00	2.00			
6 実績データ						
原作(発行部数)	2	4.00	2.00		発行部数により、市場規模を予測。	
脚本家(興行実績)	2	3.50	1.75			
プロデューサー(興行実績)	2	4.00	2.00			
監督(興行実績)	2	4.00	2.00			
制作企業(興行実績)	2	4.00	2.00			
同シリーズ作品(興行実績)	2	4.00	2.00		同シリーズや類似作品の実績から、視聴率を予測。	
類似作品(興行実績)	2	3.00	1.50			
製作委員会メンバー(出資実績)	1	3.00	0.75		製作委員会参加メンバーのこれまでの貢献力を確認。	両方
7 外部要因						
競合作品	2	3.33	1.67		競合作品の視聴率はどの程度か。	両方
競合するイベントなど	0	3.00				
天候		3.00				
世相	1	3.50	0.88			
その他(事故、災害等)	0	3.00				
季節要因	0	3.00				
景気	0	3.00				
上映するタイミング	1	3.00	0.75		放映時間の曜日、時間帯がターゲットとマッチしているか。	両方
8 契約						
監督・脚本家・キャストなどとの権利許諾契約	3	3.33	2.50	3.33		リスク
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	2	4.00	2.00			
将来的なブロードバンド放送 / モバイル放送を可能とする自動公衆送信権の条項	3	2.67	2.00	2.67	将来性が不明確であるが、権利の有無と担当会社を確認するためのリスクヘッジ項目である。	両方



評価項目 / 評価要素	必須項目に挙げた人数	平均重要度	評価点数	必須項目としての重要度	見方に関するコメントのまとめ	収益向上 / リスク低減
基準値			4	2		1
制作委託にあたっての制作会社との成功報酬契約	0					

各分野比較

各分野で評価点数 2.5 を超える評価要素を記載。

邦画実写			邦画劇場アニメ			邦画テレビアニメ			洋画実写			洋画劇場アニメ			洋画テレビアニメ		
重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度
1 企画内容																	
原作	3.06	4.29	原作	3.54	4.67	原作	2.92	4.60									
脚本	3.80	4.75	脚本	3.25	4.33				脚本	3.00	4.50	脚本	3.50	4.67			
									話題性	3.17	4.75						
									対象マーケット	2.83	4.25						
上映するタイミング	2.80	4.14							上映するタイミング	3.17	3.80						
キャストینگ	2.90	4.83															
			知名度・話題性 (プロモーション)	2.63	3.60				知名度・話題性 (プロモーション)	3.33	3.75						
プロデューサー	3.10	4.67															
監督	3.54	4.43	監督	3.13	3.67												
2 制作計画																	
制作会社の信用リスク(財務)	3.27	4.67															
			制作会社の能力	2.75	4.40	制作会社の能力	2.63	4.20	制作会社の能力	3.17	4.75						
制作費	3.00	5.00	制作費	2.75	4.40	制作費	2.75	4.40	制作費	3.33	3.75						
3 流通計画																	
座組	3.70	4.63	座組	3.50	4.67	座組	3.50	4.67	座組	3.33	5.00						
配給	2.90	4.83	配給	3.63	4.83				配給	4.17	5.00	配給	4.67	3.50	配給	4.33	3.25
興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	3.30	4.71	興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	2.88	4.60	興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	2.63	4.20	興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	3.96	3.80	興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	3.25	4.33	興行(上映劇場数、上映期間・回数、平均動員数など)	3.00	4.00
ビデオグラム	3.70	4.11	ビデオグラム	3.75	4.29	ビデオグラム	3.13	4.17	ビデオグラム	3.33	4.00	ビデオグラム	3.25	4.33	ビデオグラム	3.00	4.00
						テレビ放映	3.50	3.43									
			商品化	2.71	4.60	商品化	3.88	4.43				商品化	3.75	5.00	商品化	3.75	5.00
			海外配給	2.68	3.50	海外配給	2.95	3.43									

邦画実写			邦画劇場アニメ			邦画テレビアニメ			洋画実写			洋画劇場アニメ			洋画テレビアニメ		
重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度	重要項目 / 要素	評価点数	必須重要度
4 プロモーション計画																	
									プロモーション体制	3.11	3.50						
広告宣伝媒体	2.70	4.60							広告宣伝媒体	2.89	3.25						
広告宣伝費	4.00	5.00	広告宣伝費	3.38	4.50	広告宣伝費	2.63	4.20	広告宣伝費	4.17	5.00						
5 回収計画																	
配給	3.64	4.88	配給	3.50	4.67				配給	4.00	4.80	配給	3.75	5.00			
興行	3.70	4.63	興行	3.38	4.50				興行	4.50	4.50	興行	3.75	5.00			
ビデオグラム	4.32	4.78	ビデオグラム	4.25	4.86	ビデオグラム	4.08	4.00	ビデオグラム	4.67	4.67	ビデオグラム	3.50	4.67	ビデオグラム	2.75	3.67
テレビ放送	3.78	4.22	テレビ放送	3.25	3.71	テレビ放送	3.25	4.33	テレビ放送	3.50	3.50	テレビ放送	3.00	4.00	テレビ放送	2.75	3.67
						商品化	3.79	3.71				商品化	3.25	4.33	商品化	3.00	4.00
			海外販売	2.79	4.00	海外販売	3.21	3.14									
						ブロードバンド放送 / モバイル放送	2.75	3.14									
コンテンツ制作・回収にかかるキャッシュフロー（年次）	2.70	4.50															
収益率	3.20	4.83	収益率	2.75	3.80				収益率	3.96	3.80						
メイン館の稼働率	3.06	4.29							メイン館の稼働率	3.33	4.00	メイン館の稼働率	3.25	4.33			
6 実績データ																	
原作（発行部数）	3.10	4.67	原作（発行部数）	3.30	3.67	原作（発行部数）	3.15	3.50									
同シリーズ作品（興行実績）	3.30	4.29	同シリーズ作品（興行実績）	2.88	3.33				同シリーズ作品（興行実績）	3.33	3.40	同シリーズ作品（興行実績）	3.50	4.67			
									類似作品（興行実績）	2.80	4.50	類似作品（興行実績）	3.25	4.33			
8 契約																	
監督・脚本家・キャストなどの権利許諾契約	3.20	4.00	監督・脚本家・キャストなどの権利許諾契約	2.63	2.83	監督・脚本家・キャストなどの権利許諾契約	2.63	2.83	監督・脚本家・キャストなどの権利許諾契約	3.33	3.20	監督・脚本家・キャストなどの権利許諾契約	3.00	4.00			
権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	3.10	4.50							権利の存在、権利に瑕疵のないことの保証	3.11	3.50						

本調査研究は、文化庁からの委嘱を受け、株式会社 UFJ 総合研究所が行ったものである。