

〈論 文〉

# 日本映画ビジネスの再生と 異業種企業間提携ネットワークの成長 ——収入多元化を進める中核企業ネットワークの形成——

若 林 直 樹\*

## I 映画ビジネスにおける異業種企業間提携ネットワークの成長

日本映画ビジネスは、2000年代に入り、長期の低迷を脱して売上高、市場占有率、製作本数などの面で復活してきている。1996年の5443億円に比べて2015年には1兆2036億円へと2倍以上に総興行収入は拡大した（一般社団法人日本映画製作者連盟<sup>1)</sup>）。シネコンと言われる技術革新により一つの劇場で複数スクリーンを使い、需要に応じて管理する新たな経営手法の浸透が大きいとされる。だが、それにもまして、映画製作手法においては、製作委員会方式をとることにより、興行リスクや製作資金の共同負担、新たな収入の獲得、連続製作の展開を可能にしたことがその背景要因として大きい（山下 [2005]; Wakabayashi, et al. [2014]）。2006年以降は、日本映画市場では、ハリウッド映画などの市場占有率を上回り、新たな日本映画の隆盛を見ている（図1）。ことにその背景には、映画製作のビジネスモデルの転換があり、映画会社1社製作から製作委員会という異業種企業間提携によるものへと変わった。

この日本映画の製作本数拡大と市場回復は、主要テレビ局や広告代理店が製作面でのイニシアティブを取る製作委員会方式によるところが大きい。製作委員会とは、「コンテンツの共同製作のために、複数産業からの企業から構成される短期的な企業間プロジェクト組織」である（山下

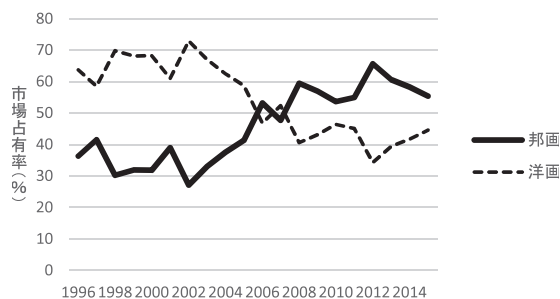


図1 日本市場における日本映画の市場占有率の回復  
（出所）一般社団法人日本映画製作者連盟ホームページ  
<http://www.eiren.org/toukei/data.html> よりデータ取得。

\* 京都大学経営管理大学院教授

[2005]；若林他 [2015]。現在では、映画、アニメーション作品、テレビドラマ、ゲームの製作分野で用いられている。ここでは、映画製作を主に取り上げる。ただし、ある映画作品の興行を企画することを「製作」といい、具体的なある映画作品自体を創作することを「制作」とする。映画製作の場合は、主として大手テレビ放送企業が幹事となる場合が多い。この形式は、実態的には1990年代には見られるようになったが、2000年代に入り急速に普及した。製作委員会には、テレビ局、広告代理店、出版社、映画制作企業、関連メディア企業、関連ビジネスに関わる企業（キャラクタービジネスなど）が一業種一社の原則で参加することが多い。経営学的には、複数企業が映画共同製作に関する提携をする企業間の提携協力の形式と見ることが出来る<sup>2)</sup>。製作委員会方式の普及を通じて、映画製作は、大手映画会社単独のスタイルからテレビ局などの主導により複数企業で共同製作提携をして行うものが一般的だと見ることが出来る。経営業績から見ても図2のように、2000年度から2009年度の各年度興行収入トップ30位までの日本映画300本で比べても、複数企業製作映画の1本当たり興行収入平均が単独製作のそれを上回っている（Wakabayashi, et al. [2014]）。2009年度トップ30位までの映画30本で見ても、製作参加企業は述べ275社となっており、数多くの企業が参加してきている（若林他 [2015]）。

現代の映像コンテンツ製作では、国際的にも、事業開発、技術革新、資金獲得の面で異業種企業提携プロジェクトによるものが広がってきている（Chung [2011]）。今日の提携理論では、ネットワークに、提携を行うのに必要な協力相手、経営資源、価値、知識、ルーティンなどが資源として保有されており、それはネットワークの有する提携に関する「社会関係資本（Social Capital）」と考えられている（Salk and Vora, [2006]）。製作委員会も、テレビ主導で形成される異業種館提携と見ることが出来る。多くの場合、広告代理店がとりまとめを行い、異業種企業が協力する映画プロジェクトである。そこでは、集まった企業が、事業プロジェクトの開発を行い、制作資金の提供、制作スタッフの編成、それぞれの自社事業に関連した収入元の提供、展開などを行っている。そこで見られるのは、興行リスクを管理するために、不安定な映画館興行収入だけではなく複数の他の収入源開拓による収入の多元化である。典型的には、製作参加委員会参加企業が、テレビ放送料収入、チケット事前買取、ビデオ収入、キャラクタービジネスに加えて、広告プロモーション協力やイベント収入などを持ち寄っている。日本映画は、観衆人口がさほど増えていないにもかかわらず、収入は多元化を通じて、売上は大きく拡大した。日本映画プロジェクトは、もはや興行収入が少なくとも、事業として一定の収入が成り立つようになってきている。そうなると、映画プロ

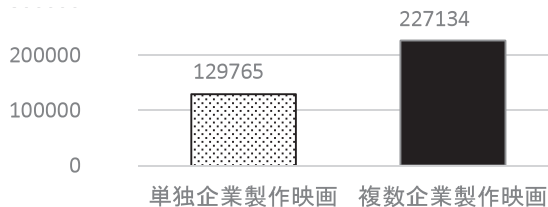


図2 2000年代の各年度トップ30映画での単独企業製作と複数企業製作の平均興行収入対比(単位:万円)

(注) 一般社団法人日本映画製作者連盟による2000-09年の各年興行成績上位30位までの映画の興業成績について筆者が集計し、分析比較した。なお、データ出所は図1と同じ。

ジェクトは、参加企業の持ち寄ることの出来る経営資源、事業機会、知識、ノウハウに依存するようになり、それぞれの企業のネットワーク資源の内容と質に左右されている。

Rochet and Tirole [2003] の「両面市場」理論から派生した「多面市場」の概念に従うと、製作委員会方式は、多面市場型のビジネスモデルに近い。「両面市場」は、元々はグーグルの検索ビジネスモデルに見られるように、インターネット検索エンジンというビジネスプラットフォームの開発を通じて、インターネット検索サービスに対して、その利用者からではなく、それに対する広告を提供したい企業からの広告収入を得るというビジネスモデルである。映画コンテンツの場合でも、これを媒介にした複数の異なる市場での事業収入（放送料、レンタルビデオ、キャラクター商品、広告での使用料など）が入る仕組みを形成しているだけではなく、異なる市場の消費者間での相互作用もまた収入源化しつつある。つまり、コンビニエンスストア店頭でのプロモーションでキャラクターを買ったり、映画興行動員の大きさからビデオレンタルに波及させたりしている。映画コンテンツを一つのビジネスプラットフォームにして、いくつもの、異なる事業が展開し、波及し合っている。製作委員会は、古い映像メディアにもかかわらず、コンテンツ産業の新たなビジネスモデルのあり方を示している。

企業間ネットワークに関する経営学的研究は、社会ネットワーク理論の視点から展開している（Gulati [2007]）。映画やテレビなどのコンテンツ産業に関わる研究も多く、ハリウッドを代表として、映画プロジェクトにおいて、企業家を越えた製作者達や専門家達の人的ネットワークのメカニズムが主に研究されている（Soda, et al. [2004] ; Uzzi and Spiro [2005]）。特に、広大なネットワークの中で、バラバラだった専門家やタレントを結合しながら映画プロジェクトが形成され、新たなアイデアと才能、資源を結合して、創造的な作品を生み出す仕組みに関心が持たれている。つまり、これまでのコンテンツ産業に関わる個人間、企業間のネットワークでは、分断されている個人や企業を架橋するブリッジ型のネットワークつまり橋渡し型社会関係資本の働きに主な関心が持たれてきた。

しかし、現代日本映画の復活をもたらしたこの企業間ネットワークは、長期的でかつ一定の範囲で濃密なネットワークである。社会ネットワーク理論の言う凝集的ネットワークすなわち結束型社会関係資本が特徴的である（若林他 [2015]）。製作委員会は、プロデューサー達の異業種プロジェクト組織であるが、テレビ局プロデューサーやスタジオジブリの鈴木敏男のように映像制作に関する専門プロデューサーと、映像製作経験が少ない企業プロデューサー（玩具メーカーや商社、ラジオ局など）から構成される。特に、テレビ局や広告代理店、映像制作の専門プロデューサーは、いくつもの製作委員会を経て、一定の範囲で、継続的で濃密な人的ネットワークを形成している。そして、次に連続的にいくつもの製作委員会を形成している（若林他[2015]）。さらに、若林他[2015]は、そのネットワークの中核に製作委員会の常連企業 37 社（大手テレビ局、広告代理店など）のネットワークが形成されて、映画プロジェクトの興行成績を左右していることを見いだした。

製作委員会は、多面市場型ビジネスのプロジェクト組織と見るならば、異業種での企業プロデューサーと映画プロデューサーの人的ネットワークによって構築、発展、管理している。その意味で、この企業間にわたる人的ネットワークは日本映画の多面市場型ビジネスモデルの継続的な展開を支えるネットワーク資源、すなわち社会関係資本と見ることが出来る。

本論では、社会関係資本論の立場から、映画プロジェクトが製作委員会という異業種企業間提携の形態に変化することで、そこに参加する企業の持つネットワーク資源すなわち社会関係資本にそ

の業績を左右されるようになってきたことを検討する。まず、2000年代の日本映画産業は、こうした異業種企業間提携の拡大を通じて、映画製作に関わる異業種企業間ネットワークが発展してきたと考える。そしてそのうちに、長期的に高業績な興行映画の製作に関わる中核の企業間ネットワークが形成され、こうした製作提携プロジェクトを連続生成するネットワーク主体となっている。第二に、社会関係資本論におけるコンテンツビジネス研究を振り返り、凝集的な形態を持つ企業間のネットワークが知識移転で果たす役割を再考する。それが、企業間での映画製作ビジネスに関わる知識やルーティンを共有する実践共同体として展開することを示す。第三に、日本映画製作における異業種企業間提携である製作委員会の特徴と仕組み、収入多元化の働きと、継続的に製作参加している主要企業について考えたい。第四に、2000年代の301本の日本映画プロジェクトを対象にして、製作に参加した企業の持つネットワークの一定の特性が好業績につながっていることを示す。つまり、企業間ネットワークの特殊な凝集性が高いときに、好業績をもたらすことが見られた。その一つのパターンは、連続的なアニメーション映画製作をする凝集的な企業グループである。もう一つは、製作委員会の中核として、長期的に興行映画製作に関与し続けている常連企業が参加することである。最後に本論が今後の研究に対してどのような含意を持つかを検討する。

## II コンテンツ製作における社会ネットワークの持つ働き

映画プロジェクトは、そこに関わる企業や個人のネットワークによってその成果が左右されることがわかってきた。映像や演劇などの文化コンテンツ製作において、プロデューサーや監督、脚本家、制作スタッフ、俳優などの人的ネットワークが、その製作プロセスや興行成績に大きな影響を与えることが明らかになっている (Baker and Faulkner [1991] ; Bilton [2007] ; DeFillippi and Arthur [1998] ; Soda et al. [2004] ; Uzzi and Spiro [2005])。組織論の研究では、Adler and Kwon [2002] は、経済的な業績を上げるのに効果的な社会ネットワークは企業の持つ重要な経営資源の一つすなわち「組織の持つ社会関係資本」(Organizational Social Capital) という見方を示している。例えば、ハリウッドに見られる人脈のように、コンテンツ製作に関わる人的なネットワークを通じてのみ、有能な人材や必要な経営資源だけではなく、有用な情報、知識、ルーティン、価値観をもアクセスし、利用できる。また、企業間での提携関係では、担当する個人間では、これを通じて信頼構築、資源移転、知識移転、学習、イノベーションが進むと考えられている (Baker [2000] ; Inkpen and Tsang [2005])。ここでは、製作委員会によって作り出された異業種企業間提携ネットワークが、映画製作の社会関係資本として持つ、映画の興行成績促進効果のあり方について考えてみたい。

コンテンツ産業においてもまた、こうした業績向上効果を持つ社会ネットワークは、その重要な経営資源であり、そのビジネスのための「社会関係資本 (Social Capital)」である。特に、映像や文化のコンテンツ製作に関わる人的ネットワークについて社会ネットワーク論からの研究が進んでいる (Cattani, et al. [2008])。プロデューサー、監督、制作スタッフ、俳優などの間に人的ネットワークがあり、そこで信頼関係が生まれ、知識やルーティンの移転、資源動員、学習が展開すると、内容の面白い、良質なコンテンツが製作されると考えられている。製作プロジェクト組織もそうしたネットワークを通じた採用や動員を通じて展開する。

社会関係資本論に基づくコンテンツ産業における制作者達の社会ネットワークの研究は、ハリ



ウッド映画産業やブロードウェイの研究から発展した。ハリウッド映画産業でも映画関係者や企業のネットワークは大きく変化している。映画館関係者のネットワークを見ると、①経営サイドのプロデューサーの経営者としての専門分化が進み、②芸術サイドのクリエイター達（監督、俳優、制作スタッフ）との役割分化が進んだ（Baker and Faulkner [1991]）。そして、ハリウッドやブロードウェイなどのコンテンツ産業研究では、ブリッジ紐帯すなわち橋渡し型社会関係資本が創造的な作品を生み経済的成果につながるイノベーション効果に注目してきた。橋渡し型社会関係資本は、二つ以上の分断されて別々のグループにいる個人や組織を結合するつながりである（Burt[2004]）。Soda, et al. [2004] は、テレビコンテンツ産業で、企業間でのクリエイターのネットワークで中心的な位置にいる者が集まったコンテンツプロジェクトは、視聴率が高いことを示した。さらに、Uzzi and Spiro [2005] は、ブロードウェイ・ミュージカルの研究をして、成功を取めた作品では、広いネットワークで離れていたクリエイター達が協働するケースが多く、スモール・ワールド効果が見られるとした。企業間ネットワークでもまだ、製作プロダクション企業は、従来の映画配給企業だけではなくCATVやインターネットなどの新興流通企業とのネットワーク作りや、それを通じた新たな視聴者のニーズの把握がその生き残りの鍵となっている（Cattani, et al.[2008]）。Burt[2004]の言うように、橋渡し型社会関係資本は、広くネットワークの上から、従来で協働することのなかった企業達との関係を橋渡しして、新たに異質な知識やルーティンの移転と結合、そしてその新たな知識やルーティンの創造性を高めて、斬新なコンテンツ作りに貢献すると考えられる。

命題1 ブリッジ紐帯を多く持つ企業は、新規で異質な知識の結合を行いやすく、斬新なコンテンツ作りがしやすいので、興行収入が高い。

他方で、橋渡し型社会関係資本のラディカル・イノベーション効果に注目した研究は、組織間での知識の探索・活用について見ると、その探索の強みを主張している。だが、視聴者は常に全く異なるコンテンツを求めただけではなく、続編に見られるように類似のフォーマットのコンテンツの改良を求めていることもある。むしろ今、協力している企業や個人の間で共有されている暗黙的な知識やルーティンを活用して、似たような内容のコンテンツでより品質の高いものを連続的に生み出すインクリメンタル・イノベーションの場合には、凝集的紐帯もしくは結束型社会関係資本の方が効果的である（Lazer and Friedman [2007]）。凝集的紐帯とは、二つ以上の近接する企業や個人の間で、強い紐帯が濃密に存在している状態であり、高頻度のコミュニケーションを通じて、知識・ルーティンの共有や資源の活用が行いやすい関係である。Staber [2004] も、メディアコンテンツ製作プロジェクト組織の研究を通じて、凝集的なネットワークを持っている方が、一貫して安定したコンテンツを供給していることを明らかにしている。凝集的な紐帯を持つ企業同士は、一度、好評となったコンテンツの続編を継続的に制作することを容易に進めやすいだろう。そして、その視聴者に続編を供給し、継続的に収入を得やすい。これは、製作委員会を生み出す日本の映画製作に関わる企業間ネットワークのあり方に近い。

命題2 凝集的な企業間ネットワークを持つ企業同士は、短期間に連続的に似たようなコンテンツのプロジェクト組織を形成し、興行収入が高くなる。

次に、映画製作に関わる企業間でのネットワークにおいて学習を進める主体の働きを考えたい。製作委員会というプロジェクト組織は、大手テレビ局がその形成を主導し、広告代理店がとりまとめを行う場合が多い(山下 [2014])。1990年代から始まり、大手テレビ局、広告代理店のリーダーシップで、異業種企業間で数多くの製作委員会の形成を繰り返している内に、企業間でのプロデューサー達のネットワークが発展してきた。Wenger, et al. [2002] らの見方を取ると、これは映画製作委員会の「実践の共同体」である。この概念は、組織の壁を越えて、共通の専門技能、共通の事業への貢献とその意欲で結びついた人々がネットワークを形成した学習共同体である。その学習するネットワークでは、一定のリーダーの元で、ある事業活動に関わる知識、ルーティン、ロールモデル、モチベーション、価値観が共有され、さらに発展的に学習が推進される。Ormerod [2012] によるならば、映画製作のノウハウとモチベーションは、ネットワークを通じて企業間に「伝染しやすい」。そして一定の学習リーダーによって、その学習が進められる。映画製作に関する企業間提携ネットワークの拡大は、新たに製作委員会方式に関わる「実践の共同体」を企業間に形成したと考えられる。こうした映画製作に関する実践の共同体に長く関わっている企業のプロデューサーは、製作委員会での映画製作の実践をよく理解し、進められるので、成果を上げやすいと考えられる。

命題3 長期間にわたり企業間ネットワークに中心的に関与する企業が数多く参加する映画プロジェクト組織は、製作能力が高いため、興行収入が高くなる。

### Ⅲ 製作委員会方式による収入の多元化と日本映画の復活

製作委員会は、1990年代から始まり、日本映画の製作スタイルを転換し、その再生を進めたビジネスモデルとなった(山下 [2005]; [2014])。製作委員会は、基本的に、大手テレビ局が主導し、広告代理店が調整する異業種企業による映画プロジェクト組織である。その中には、図3のように①主導する東京大手テレビ局、②組織の調整をする広告代理店、③原作を提供する出版社、④映画配給をする映画配給企業、⑤映画制作企業、⑥関連メディア企業、⑦スポンサー企業が入る形が一般的である。ただし、2000年代半ばから自ら製作委員会と名乗るものが増えてきたが、それ以前は、製作委員会と自称する例は少なかった。ここでは、山下 [2005] にない自称していなくても、主に複数の企業が製作をするプロジェクト組織を実態的に「製作委員会」とみなす。

製作委員会は、日本映画製作のビジネスモデルを転換した。1980年代までに、大手映画配給会社(映画スタジオ企業)による1社制作は、映画の娯楽としての地位低下と興行収入縮小により行き詰まっていた。他方で、映画コンテンツを求める大手テレビ局は、洋画価格の高騰に悩み、自社主導で安価な日本映画製作に乗り出す機会を増やしてきた(Wakabayashi, et al. [2014])。製作委員会は、映画コンテンツ製作の異業種企業間提携プロジェクト組織であり、テレビ局、広告代理店、出版社、映画制作企業、関連メディア企業、関連ビジネスに関わる企業(キャラクタービジネスなど)が一業種一社の原則で参加することが多い。テレビ局は系列が異なると同じ製作委員会には入らない。そのために、テレビ局が違うだけで、他のメンバー企業(広告代理店、出版社、映画配給会社等)の組み合わせが同じ製作委員会はよく見られる。

製作委員会方式による映画製作は次のような5つのメリットを持つ（山下 [2014]；Wakabayashi, et al. [2014]；若林他 [2015]）。①複数のメディア企業や関連企業の連携による資金提供を行い、興行リスクを共有できる。②異業種の企業が参加することにより、映画興行収入に加えた収入の多元化を進めた。それはテレビ放送料、ビデオ販売・レンタル、原作本のタイアップ、キャラクタービジネスの展開である。③特に玩具、文具、マスコット商品などのキャラクタービジネスの拡大がしやすくなった。④さらに、各種イベントやコンビニエンスストア店頭などでの映像素材やキャラクターを展開することで、協賛企業のメディアミックスプロモーションに参加し収入化している。⑤広告代理店が入ることで、製作委員会に入っていない企業に対しても、キャラクタービジネス、そのプロモーション利用を働きかけ、収入を拡大するようになってきた。つまり一つの映像コンテンツ素材から、異業種の複数企業の事業を通じて多角的収入を得る仕組みを作り出した。

特に、映画コンテンツを利用したメディアミックスプロモーションは、近年、日本映画の重要な収入源となってきた。映画プロジェクトに参加するスポンサー企業や、参加はしていないが広告代理店から紹介された企業が、映画のキャラクターや映像コンテンツを使って、自社の製品やサービスの広告プロモーションを行う活動が増えている。

例えば、2015年度興行収入第2位のアニメーション映画『バケモノの子』（細田守監督）の場合には、日本テレビ、スタジオ地図を主幹事として、KADOKAWA、東宝、バップ、電通などの企業が製作委員会に参加し、サントリーフーズが特別協賛している<sup>3)</sup>。委員会参加企業がアニメーションのキャラクターについて商品展開するだけではなく、非参加企業のサントリーや東京急行電鉄などで大規模にタイアップ広告を行っている。

さらに、映像コンテンツを積極的にコンビニエンスストアや流通店舗でのメディアミックスプロモーションを専門的に進めるエージェント的な企業も出てきている。例えば、株式会社レグス（本社：東京都渋谷区）は、商品・プロモーション企画の専門企業であるが、近年、アニメーションや映画のキャラクターを使ったセールス・プロモーションを、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、郵便局などに提案し、キャラクター商品とプロモーションの企画実施のサービスを提供している<sup>4)</sup>。同社は、キャラクターを使ったプロモーションは、集客、認知向上、販売、販売促進、キャラクター商品の販売、イメージアップの効果があるとする。例えば、ローソンでの店頭のキャラクタープロモーションについては映画『進撃の巨人』などを含めて2015年には、年間52週間程度を企画展開している。コンビニエンスストアの商品本部と協力し、コンテンツ製作側からの提案も受けながら、年間、どのようなアニメーションや映画のキャラクターをプロモーションとして展開するかを企画する。

そして、こうした製作委員会に参加するプロデューサーは、映画製作の専門能力と経験を持つ専門プロデューサーだけではなく、むしろそうしたものを持たない企業プロデューサーが多い。企業プロデューサーの場合には、出資者としてだけではなく、2次利用をするメディア企業のプロデューサーやキャラクタービジネスへの関与をするマーケティング担当者や、広告プロモーションを行う広告担当者が関わる。こうした映画プロデューサーと専門的ではない企業プロデューサー達の間で、プロジェクト組織が形成され、それを経験することで展開する企業間の人的ネットワークが次の製作委員会プロジェクトを生み出している（若林他 [2015]）。製作委員会は、あくまでも映画プロジェクトの資金枠組みや事業ガバナンスの仕組みを提供するだけであり、実際の映画作りの事業活動は、映画制作会社を通じて、監督、脚本家、制作スタッフ、俳優などのクリエイター達に

表1 日本ヒット映画製作の常連37社グループの内訳

メディア企業	非メディア企業
<u>映画配給会社</u> 松竹 東映 東宝 <u>出版社</u> 集英社 小学館 日本出版販売 メディアファクトリー 小学館集英社プロダクション <u>広告代理店</u> アサツーディ・ケイ 読売広告社 博報堂 DY メディアパートナーズ 電通 <u>テレビ局</u> TBS フジテレビ テレビ朝日 毎日放送 日本テレビ 読売テレビ <u>映像系</u> IMAGICA 東映ビデオ OLM ディズニー The Pokemon Company トムス・エンタテインメント シンエイ動画 日活 スタジオジブリ ROBOT <u>その他</u> 衛星劇場 ポニーキャニオン 朝日新聞社 エフエム東京	JR 東日本企画 住友商事 タカラトミー バンダイ 三菱商事

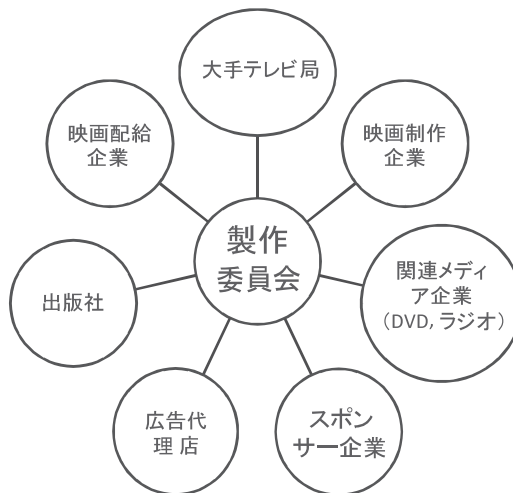


図3 映画製作委員会のモデル  
 (出所)『日経エンタテインメント!』  
 2009年9月号, p.103を筆者修正.



委託する。その面では、映画の創造性を高める仕組みではないが、映画プロジェクト事業開発の面では、収入やメディアタイアップ、キャラクタービジネスなどの事業計画のあり方で新たな創造性をもたらしている。Bilton [2007] の見方に従えば、日本映画独自のビジネス面での創造性の発揮と展開の仕方である。つまり収入の多元化、すなわち多面市場の形成の面では、こうした企業プロデューサーは創造性が高い場合がある。

こうした企業間ネットワークには、製作委員会の主要メンバーとなる企業が長期的に関わり、中核となっている。そして、この企業は、長期的に複数の映画プロジェクトに関わり、映画の興行業績を増進することに貢献していると見られる。若林他 [2015] は、2000年から2009年の間の各年度興行成績トップ30位以内にある日本映画プロジェクトの制作に複数回関与した企業157社を調べて、そのうちの常連企業37社が10年間の長期にわたって頻繁に映画製作に関与しているだけでなく、それらが関与する映画が比較的高い業績を示すことを明らかにした(表1)。基本的には、大手テレビ局、出版社、広告代理店、映像製作、関連メディア企業と、非メディア系の関連ビジネスをする企業(商社、キャラクター企業)から成っている。その意味では、図3で示した製作委員会の代表的な構成メンバー企業の業種に対応している。この37社は、毎年数多くの映画製作に関わり、企業プロデューサー達が自分の所属企業から、映画製作に関わる製作資金、資源、事業機会、事業収入を持ち寄り、映画製作プロジェクトの開発を行う。メディア企業は、テレビ局がテレビ放送料だけではなく、イベント機会の提供を行う。近年は、大手テレビ局主導の製作委員会には、地方系列局が参加することが多く、映画公開に合わせて、全国的に連動イベントを地方局でも展開し、映画観衆を引きつけるマーケティングを行っている。広告代理店は、製作委員会に入っていない色々な企業に対して、映像コンテンツをメディアミックスプロモーションとして利用することや、イベント参加、キャラクタービジネスへの参加を呼びかけ、収入を拡大しようとする。つまりこの37社は、映画製作に関する知識、ルーティン、ロールモデル、モチベーション、価値観や事業機会、ベストプラクティスを共有し、提携の組みやすい映画製作に関わる実践の共同体であるといえる。この37社が複数参加するだけで、映画製作に関するルーティンが高く共有されているので、円滑にプロジェクトの形成と、収入の多元的展開、イベント展開、メディアミックスプロモーションやキャラクタービジネスへの展開を図ることが出来る。そのために、観客動員だけでなく、キャラクタービジネスに対して映画を見ていない消費者からも引きつけやすくなり、各映画ごとの興行成績や事業収入は拡大することが出来る。

ことに、アニメーション映画作品で好成績を連続している固定的な企業グループも存在する。映画作品『千と千尋の神隠し』(宮崎駿監督、2001年公開)で日本映画史上最高の興行収入を出したスタジオジブリは、同じ製作委員会ではほぼ毎年アニメーション映画作品を製作し続けていた。それは、スタジオジブリ、日本テレビ、東宝、徳間書店、電通、三菱商事、ディズニーなどである。日本テレビは幹事会社で、徳間書店は出版と担当し、広告代理店として電通が入り、ディズニーが海外配給権を確保している。『名探偵コナン』や『ポケットモンスター』のシリーズでも同様の固定的な企業グループによる製作が見られる。

そして、ある製作委員会プロジェクトで、企業プロデューサーや映画プロデューサー達は協働する過程で、次の映画プロジェクトの構想が始まることも多い(山下 [2014]; 若林他 [2015])。この常連37社に属するプロデューサー達は、違う製作委員会で行動することも多く、企業間で濃密な人的ネットワークを形成している。つまり常連37社を中核とするネットワークは、実は多くの

製作委員会を連続的に多産する場となっている。

また、二面市場論から展開する産業経済学での多面市場論の視点から見ると、もはや、現代の映画は、観衆からの入場料収入で成立するビジネスではなく、複数の異なる市場からの収入で成る多面市場的なプロジェクトとなっている。映像コンテンツやキャラクターについての2次利用を中心にマルチユースと言われるように、複数の企業が利用する形態となっている（田中 [2009]）。既に述べたように、収入の多元化が進んでいる。そうした映画ビジネスでの多面市場の形成をこうした企業間でのプロデューサー達の人的ネットワークが担っている。

## V 日本の映画産業における企業間製作ネットワークの果たす役割

### 1 データと方法

近年の日本映画ビジネスにおいて、映画プロジェクトの興行成績が、製作参加する企業の有する企業間でのネットワーク資源すなわち社会関係資本の水準や内容によって影響されるかについて、2000年代の日本の映画プロジェクトの例から検討してみたい。つまり、映画プロジェクトが、製作参加している企業のネットワークのあり方によって、獲得、活用できる知識、資源、ルーティン、事業機会が異なるために、製作や集客に差異が出て、パフォーマンスが異なってくる可能性について考えたい。

そのために、一般社団法人日本映画製作者連盟の産業統計を元に2000年～2009年の間の10年間に各年度で興行成績が上位30位までに入った日本映画301本を対象にした（各年度は1～12月）。映画に関する製作企業等のデータは、映画雑誌『キネマ旬報』の2001年～2009年2月下旬決算特別号をもとにして検討した。全体的な傾向として、各年度の製作参加企業数全体は増加している。そして、企業間ネットワークの成長も明確に見られる（図4）。

ただ、製作参加企業は、1回きりではなくビジネスとして関わるものを見たかったので、この301本で2本以上の映画製作に関与している企業157社に絞った。そして、それぞれの映画プロジェ

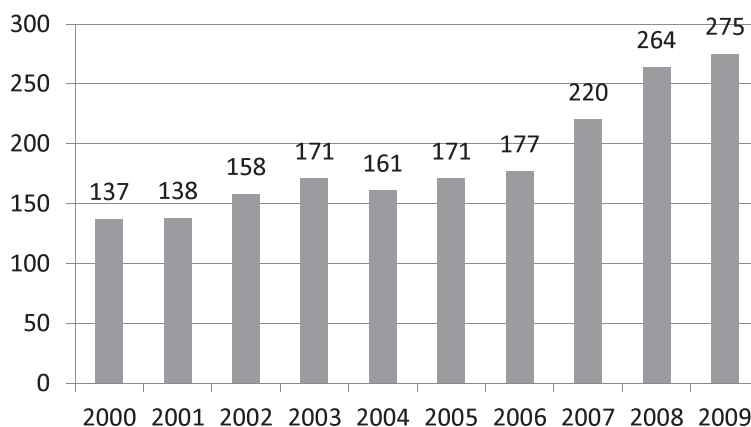


図4 日本映画各年度興行成績上位30位以内映画への製作企業数  
(2000-2009年度)

(注) 『キネマ旬報』2001～2009年2月下旬決算特別号のデータをもとにして、筆者が独自に集計分析した。以下図4～図7も同じ。

クトの①特性、②参加企業の数と特性、③参加企業の属性(資本金、従業員、売上高、操業年数等)の平均、④参加企業のネットワーク変数の平均特性を算出した。そして各映画プロジェクトの製作企業の数、規模平均、平均ネットワークとした。企業の属性データに関しては、有価証券報告書などに関わる企業情報データベースから作成した<sup>5)</sup>。企業のネットワークは、2000年度～2009年度における301本の映画プロジェクトとその製作に関わった157社の2部行列を作成し、それを企業間のイベント共有行列に転換したソシオマトリックスから計算した(Wasserman and Faust, 1994)<sup>6)</sup>。分析に関しては、UCINETを用いて行った(Borgatti, et al., 2002)。

## 2 被説明変数と説明変数

被説明変数は、各映画の興行成績とした。数億円台から300億円まで、分布が大きいので、対数化した興行成績を用いた。

説明変数としては、4つの種類の変数群を用いた。

第一には、企業規模を説明するものである。これは、従業員規模を対数化したものを用いた。

第二には、参加企業の特徴の影響である。これは、①参加企業数、②地方企業数、③テレビ局参加の有無(ダミー)について見てみた。製作委員会は近年全国展開を進めプロモーションを促進するために、地方企業、特に地方キーテレビ局を製作企業に加えつつあるので、興行成績を拡大する要因と考える<sup>7)</sup>。例えば、先ほどの映画『バケモノの子』も、日本テレビ放送以外に、多数の系列の地方キー局が参加している。また、テレビ局が製作企業に加わっているかによって違いがあるかを見る。

第三には、映画自体の二つの特徴である①アニメ映画、②年代の影響を見た。まずアニメ映画ダミーを使い、アニメーション映画であるかの影響を見た。アニメーション映画は、比較的興行成績が高い傾向にある(若林他 [2015])。次に期間ダミーである。これは、期間により映画の好況不況があることを見るためである。10年間の期間を2000-1年、2002-3年、2004-5年、2006-7年、2008-9年という5期間に分けて、そのダミー変数を設定した。また、映画興行成績は、公開年が新しくなるにつれて、収入が増加する傾向もある。

第四に、ネットワーク変数である。これは、①反復紐帯数、②媒介中心性、③情報中心性、④クラスター係数、⑤常連37企業参加数の5つの要因の影響を見た<sup>8)</sup>。まず反復紐帯数である。これは、2回以上共同製作をした企業との関係数を示すものであり、強い関係の数を示している。次に媒介中心性は、ある企業が、ネットワーク内部でどの程度他の企業を媒介しているかを示す指標であり、ブリッジ紐帯や橋渡し型社会関係資本を有する程度を示す。情報中心性は、企業がどの程度ネットワークの中心であるかの程度を示す。クラスター係数、ある企業の直接に結合している複数の近接企業間での関係密度の高さを示しており、持っている凝集性(cohesiveness)の高さを示している。常連37社企業数は、10年間を上記の5期間に分けて、全期間製作に参加した企業37社を選び出し、その参加数を見た。これは、製作委員会方式の「実践の共同体」に属している企業が参加すると、製作実践の程度が高く、業績が高くなりやすいことを見た。

そして、アニメーション映画作品で好業績を出し続ける固定的な企業集団があるので、交互作用項として、クラスター係数とアニメ映画ダミー変数を設定した。

### 3 映画製作ビジネスでの企業間ネットワークの成長

映画の興行成績に、製作参加企業の持つ社会関係資本が影響するかを見る前に、分析の対象とする2000年から2009年度の企業間ネットワークの成長を確認してみる。まず、図4に見るように、そもそも1本以上の映画製作に関与している企業の参加数を見ると、2000年から2009年までほぼ増加し続けており2倍以上の企業が参加するようになってきている。ことに、五大テレビ系列の地方キーテレビ局の参加が2000年代後半多くなっており、地方展開を意識している。そして、キャラクタービジネスに関連する玩具企業、スポンサー企業の参加も目立つ。従来は、映画制作の下請けであった映画制作企業の参加も目立ち、投資リスクを取って収益配当を得る立場となってきている。次に2本以上の映画を製作している157社に限定しても、紐帯数自体は図5のように増えており、ネットワークの急速な成長が見られる(図6)。

表2で5期間にわたり、映画製作を行っている常連37社の持つ特徴を分析した。この常連37社は、他社よりもネットワーク変数が高い傾向にある。この37社は、従業員数が平均8735.53人と大企業であるが、そもそも製作本数も10年間で、平均28.03本と多く、興行成績も平均33億円と高い。紐帯数、反復紐帯数も非常に高く、ネットワークが強くて広い。情報中心性も高く、ネットワークの中心に位置しており、多くの企業の仲立ちをしていることが媒介中心性の高さからわか

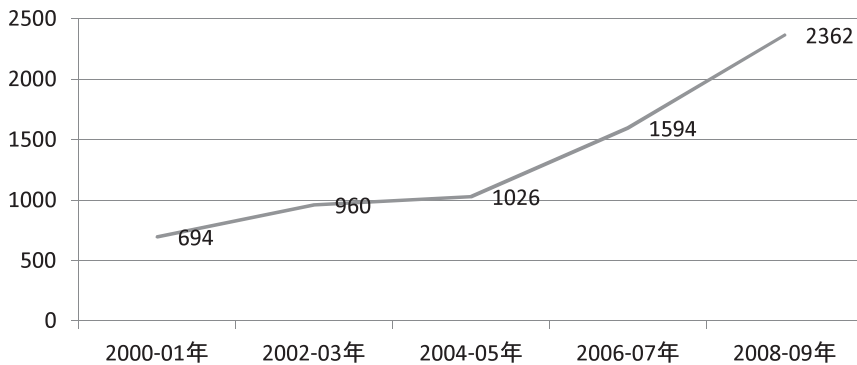


図5 5期間にわたる紐帯数の増加 (単位: 本)

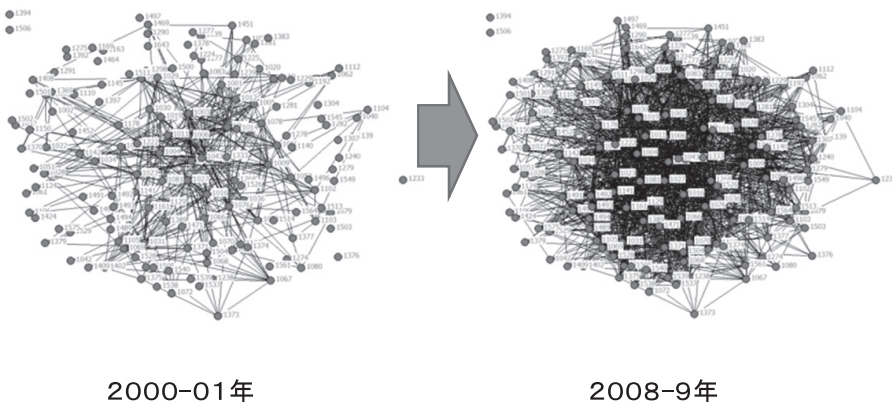


図6 2000年代の日本映画における企業間ネットワークの成長



表2 常連37社の平均興行成績、企業規模、ネットワーク変数

	1本当たり 平均興行 成績(万円) n	製作 本数 n	平均従業 員数(人) n	紐帯数 (本) n	反復紐 帯数(本) n	媒介中 心性 n	情報中 心性 n	クラス ター係数 n
常連37社	330787.85 37	28.03 37	8735.53 36	43.68 37	24.97 37	1.83 37	16.86 37	0.49 37
その他	216373.75 120	5.41 120	1679.15 96	19.75 120	8.20 120	0.16 120	7.62 120	0.71 118
平均値 t 検定	**	**	**	**	**	**	**	**

(注) \*\*.相関係数は1%水準で有意(両側)を示す。媒介中心性、情報中心性、クラスター係数は単位はなし。nは企業数。

る。橋渡し型社会関係資本を持っている。他方で、クラスター係数の低さに見るように、凝集性は低く、結束型社会関係資本は弱いので、この37社自体は、閉じたグループではなく、同業種以外の多くの企業に結びつき、比較的オープンなネットワークである。

#### 4 回帰分析の結果

まず、映画興行成績の増収に関して、企業規模、参加企業特性、映画特性、ネットワーク特性がどの程度影響しているかを検討してみる。まず、表3の相関分析の結果を見ると、従業員規模は有意に相関しており、参加企業特性でも参加企業数、地方企業数、テレビ局ダミーは、有意な結果を見せていた。映画特性でもアニメ映画ダミーは高く、年代も後の方が高くなる傾向が見えた。ネットワーク特性では、反復紐帯、媒介中心性、クラスター係数が有意な相関を示していた。常連37社参加数は、比較的高く相関している。また、交互作用項としてクラスター係数とアニメ映画ダミーのものを取ると有意に相関していた。

それを元にして、映画興行成績に対する各要因の効果について回帰分析を行い、仮説の検証を行った(表4参照)。その結果として、モデル1からモデル6まで見てみた。まず、相関の高いものの多くは、モデル1で有効であった。従業員数の多さは増加要因であり、期間ダミーでも2000-2001年、2002-03年の期間は低くなっており、早い期間の方が低収益であることがわかる。参加企業特性としては、参加企業数、地方企業数はモデル6では有意であるが、モデル5から1まででは、効果が弱いので、削除された。ネットワーク変数では、いずれも効果が見られなかったが、常連37社参加数とアニメ映画ダミーとクラスター係数の交互作用項は、割合一貫して効果を発揮していた。

すなわち、命題1は支持できなかった。媒介中心性の高い、つまりブリッジ紐帯のある企業が参加することは、映画興行収入に影響がなかった。次に命題2として、逆に凝集の紐帯つまり結束型社会関係資本の高い企業の製作参加も興行収入に対しては、全体的には、影響が見られなかった。ただ、アニメーション映画作品製作では、交互作用項であるアニメ映画製作のクラスター係数にみられるようにこの命題が指示された。アニメーション映画では固定的な企業グループが強く、凝集的な企業グループによる製作が映画興行収入を高める要因となっていた。

命題3で示した、長期間に中心的に映画製作をする企業の参加は、映画興行収入を増やす要因であることは支持された。常連37社グループの参加数の多さがモデル6からモデル1まで、一貫して安定した増収効果を示していた。



表3 映画の興行収入に対する各変数の相関関係

No.	変数	平均 値	標準 偏差	単 位	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	興行収入 (対数化)	5.20	0.33	無																	
2	従業員数 (対数化)	3.26	0.50	無	.180**																
3	参加企業数	6.22	3.72	社	.210**	.098															
4	常連37社参加数	3.57	1.91	社	.342**	.308**	.597**														
5	地方企業数	0.78	1.70	社	.211**	-.030	.738**	.231**													
6	TV局ダミー	0.83	0.38	無	.264**	.214**	.313**	.499**	.192**												
7	アニメ映画ダミー	0.28	0.45	無	.189**	.017	-.103	.249**	-.097	.047											
8	期間ダミー: 2000-1年	0.20	0.40	無	-.259**	.032	-.220**	-.164**	-.186**	-.218**	.020										
9	期間ダミー: 2002-3年	0.20	0.40	無	-.195**	-.003	-.099	.002	-.151**	.004	-.017	-.249**									
10	期間ダミー: 2004-5年	0.20	0.40	無	.027	.013	-.092	.037	-.107	.092	.075	-.249**	-.249**								
11	期間ダミー: 2006-7年	0.20	0.40	無	.195**	.012	.053	.002	.035	.026	-.017	-.249**	-.249**	-.249**							
12	期間ダミー: 2008-9年	0.20	0.40	無	.236**	-.060	.358**	.120*	.413**	.092	-.073	-.249**	-.249**	-.249**	-.249**						
13	反復紐帯	4.14	3.72	本	.196**	.238**	.236**	.238**	.305**	.216**	-.062	-.244**	-.111	-.115*	-.218**	.677**					
14	媒介中心性	1.40	1.33	無	.146*	.386**	-.052	.095	-.019	.166**	-.122*	-.219**	-.173**	.131*	.138*	.121*	.654**				
15	情報中心性	21.24	13.21	無	.000	.459**	.005	.194**	-.042	.182**	-.099	-.023	.014	.255**	-.112	-.132*	.461**	.788**			
16	クラスタ係数	0.45	0.21	無	.152**	.229**	.254**	.398**	.108	.340**	.108	-.113	-.033	.170**	-.033	.002	.259**	.352**	.584**		
17	交互作用項: クラスタ係数* アニメ映画ダミー	0.01	0.10	無	.157**	.079	.064	.287**	-.064	.129*	.103	-.010	.022	-.030	-.030	.040	.035	-.079	-.074	.050	

(注) N=301本。\*:相関係数は5%水準で有意(両側)。\*:相関係数は1%水準で有意(両側)を示す。Nは301映画。従業員数(対数化)のみ292映画。

表4 映画プロジェクト興行収入に対する製作参加企業の組織属性、ネットワークの影響についての回帰分析

変数	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
従業員数(対数化)					.109*	.144*
期間ダミー:2000-2001年		-.257**	-.263**	-.305**	-.315**	-.240**
期間ダミー:2002-2003年	-.205**	-.267**	-.271**	-.313**	-.316**	-.240**
期間ダミー:2004-2005年				-.128*	-.133*	-.091
反復紐帯						-.062
媒介中心性						.192
情報中心性						-.251 <sup>†</sup>
クラスター係数						.095
交互作用項:クラスター係数 ×アニメ映画ダミー			.148**	.141**	.139**	.123*
常連37社参加数	.337**	.301**	.268**	.265**	.231**	.293**
参加企業数						-.280**
地方企業数						.273**
TV局ダミー						.061
アニメ映画ダミー						.051
調整済みR <sup>2</sup>	.149	.207	.226	.237	.245	.278
R <sup>2</sup> 変化量	.155	.061	.021	.014	.011	.052
F値	26.424**	26.384**	22.220**	19.080**	16.756**	8.989**

(注) <sup>†</sup>: p < 0.10; \*: p < 0.05; \*\*: p < 0.01。係数はベータ(標準化)。

## VI おわりに

日本の映画プロジェクトの興行収入拡大において、異業種企業間提携ネットワークの中心にいる企業グループは一定の影響を与えていた。2000年度から2009年度の日本映画上位30位までの映画プロジェクトを分析した結果、その企業間ネットワークは、成長し、その中核に製作委員会方式の知識やルーティン、その経験を共有し、実践面でリードする「実践の共同体」を成す企業グループが生まれており、その参加は、興行収入を増加させる要因となっている。もちろん、日本映画の近年の好調を支えるアニメーション映画製作では、長期的に固定した企業グループがあり、スタジオジブリやトムスプロダクション、ポケモン・カンパニーが組織する製作委員会は、毎年好調な興行成績を示している。そしてこうした異業種企業間提携のネットワークは、専門の映画製作プロデューサーだけでなく、メディア企業の映像コンテンツ制作担当者や非メディア系企業の企業プロデューサー達の継続的な人的ネットワークによって支えられている。こうした人的ネットワークが、製作委員会方式による日本映画製作の「実践の共同体」を形成しているといえるだろう。

この異業種企業間提携ネットワークは、同時に、日本映画に対して、多面市場的な経済基盤を与えつつある。既に述べたように、現代の日本映画の制作資金や収入は多元化してきている。過去に映画ファンドの参入はあったが、日本映画の1本当たりの収益規模がメジャー作品に比べて小さいために低迷している。代わってこうした製作委員会が資金の提供と収入の多元化を進めた。製作委員会方式は収入の多元化を進めていた。従来はメディア系企業が多かったが、非メディア系のスポンサー企業との連携を広げたりしている。さらに、地方へのプロモーションを強化するために、地

方テレビ局などの地方企業を巻き込んだ形で展開してきている。

こうした異業種企業間提携ネットワークは、従来の映像製作の専門性を持つプロデューサーだけではなく、広告やプロモーションを社内で担当する企業プロデューサー達の継続的に展開する人的ネットワークが実態である。従来は、テレビ局のプロデューサーや広告代理店の担当者が、映画プロジェクトの形成のイニシアティブを取ってきた。異業種企業を結びつけようとするネットワークの組織化エージェントといえるだろう。複数の異なる事業を通じて、異なる市場の顧客を間接的に結びつける人的ネットワークは、多面市場を形成する社会関係資本の存在と特徴を示している。映画プロジェクトに対して、キャラクタービジネスや広告プロモーションビジネスとしての新たな展開を求める、ビジネス的な創造性を求めるエージェント達と見ることが出来る。今後は、プロデューサー達のネットワーク組織主体 (Network Agents) としての働きを分析する方が良いだろう。

### 謝辞：

なお、本稿は文部科学省科学研究費基盤研究 (B) 「サービス企業における組織創造性活性化マネジメントとイノベーション組織能力の分析」(研究代表者：若林直樹 / 平成 28 ~ 30 年 / 課題番号 16H03655) による研究の一部の成果を利用した。

### 注

- 1) 一般社団法人日本映画製作者連盟ホームページ (<http://www.eiren.org/>) 参照。2016年3月1日閲覧。以下、同団体の統計は同じ。
- 2) ただ、一般の提携事業と異なり、正式な契約書を交わさない場合も多い。また、映画コンテンツが流通している期間は終わらないので、終結が明示できる提携と異なるとの指摘もある (Jones, and Lichtenstein, [2008])。ただ、ここでは、共同製作の側面に注目して、提携関係と考える。
- 3) 『日経エンタテインメント!』2015年8月号, 44 ~ 49 ページ。
- 4) 2015年7月2日での第5回キャラクター&ブランドライセンス専門セミナー (東京ビッグサイト) にて株式会社レッグス専務取締役野林德行氏の講演から引用した。
- 5) Eol towers, 帝国データバンク, 東京商工リサーチからデータを取得し、利用した。
- 6) ただし1本以上の映画を共同製作した企業の間には紐帯があると考ええる。
- 7) 「“好き” が消費を動かす—アニメパワー 2012」, 『日経エンタテインメント!』2012年11月号, 24-29号。
- 8) 情報中心性, 媒介中心性, クラスター係数は, Wasserman and Faust [1994] の定義による。

### 参考文献

- Adler, P. S., S. W. Kwon, "Social Capital: Prospects for a New Concept." *Academy of Management Review*, 27(1), 2002, pp. 17-40.
- Baker, W. E., *Achieving Success through Social Capital*, Jossey-Bass, 2000. (中島豊記『ソーシャルキャピタル：人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する』ダイヤモンド社, 2001年)。
- Baker, W., R. R. Faulkner, "Role as Resource in the Hollywood Film Industry," *American Journal of Sociology*, Vol. 97, 1991, pp. 279-309.
- Bilton, C., *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*, Oxford, UK, Blackwell Publishing, 2007.
- Borgatti, S., M. G. Everett, L.C. Freeman, *UCINET 6 for Windows*. Natick, MA, Analytic Technologies, 2002.
- Burt, R. S., "Structural Holes and Good Ideas," *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 2, 2004, pp. 349-399.

- Cattani, G., S. Ferriani, G. Negro, F. Perretti, "The structure of consensus: network ties, legitimation, and exit rates of U. S. feature film producer organizations," *Administrative Science Quarterly*, 53, 2008, pp. 145-182.
- Chung, H. L., "When Disorganization Meets Digital: The Case of Taiwan," The paper presented at the 27th EGOS (European Group of Organization Studies) Colloquium, Gothenburg, Sweden, 6-9 July, 2011.
- DeFillippi, R. J., M. B. Arthur, "Paradox in project-based enterprise: The case of film making," *California Management Review*, 40, 1998, 125-139.
- Gulati, R., *Managing Network Resources: Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford, UK, Oxford University Press, 2007.
- Inkpen, A. C., E. W. K. Tsang, "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30(1), 2005, pp. 146-165.
- Jones, C., B. Lichtenstein, "Temporary Inter-organizational Projects." In Cropper, S., et al. (eds.), *The Oxford Dictionary of Inter-organizational Relations*, Oxford, UK, Oxford University Press, 2008, pp. 231-255.
- Lazer, D., A. Friedman, "The Network Structure of Exploration and Exploitation," *Administrative Science Quarterly*, 52, 2007, pp. 667-694
- London, T., D. A. Rondinelli, H. O' Neill, "Strange Bedfellows: Between Corporation and Nonprofits." In Shenker, O, J. J. Reure, *Handbook of Strategic Alliances*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2006, pp. 353-366.
- Ormerod, P., *Positive Linking: How Networks are Revolutionising Your World*, London, UK, Faber and Faber, 2012.
- Rochet, J. C., J. Tirole, "Platform Competition in Two-sided Markets," *Journal of the European Economic Association*, 1(4),e, pp. 990-1029.
- Salk, J. E., D. Vora, "Research Outside the 'Core' ." In Shenkereds, O. J. J. Reureeds. *Handbook of Strategic Alliances*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2006, pp. 381-396.
- Soda, G., A. Usai, A. Zaheer, "Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, 2004, pp. 893-906.
- Staber, U., "Networking Beyond Organizational Boundaries: The Case of Project Organizations," *"Creativity and Innovation Management"* , 13(1), 2004, pp. 30-40.
- 田中絵麻「メディアミックスの産業構造：企業間取引と製作委員会方式の役割」（出口弘他編『コンテンツ産業論：混淆と伝播の日本型モデル』東京大学出版会，2009年），159-186 ページ。
- Uzzi, B., J. Spiro, "Collaboration and Creativity: The Small World Problem," *American Journal of Sociology*, Vol. 111, No. 2, 2005, pp. 447-504.
- 山下勝「日本の映画産業の「ダークサイド」：企画志向の座組戦略と信頼志向のチーム戦略の間で」『一橋ビジネスレビュー』第53巻 第3号，2005年，22-35 ページ。
- 山下勝・山田仁一郎『プロデューサーのキャリア連帯』白桃書房，2010年。
- 山下勝『プロデューサーシップ 創造する組織人の条件』日経BP，2014年。
- Vedres, B., D. Stark, "Structural Folds: Generative Disruption in Overlapping Groups," *American Journal of Sociology*, Vol. 115, 2010, pp. 1150-1190.
- Vogel, L. H., *Entertainment Industry Economics*, Cambridge University Press, 1993. (内藤篤訳『エンターテインメントビジネス』リットーミュージック，1993年)。
- Walker, G., "Networks of Strategic Alliances." In Shenker O, J. J. Reure, *Handbook of Strategic Alliances*, Thousand Oaks, CA, Sage, 2006, pp. 117-129.
- 若林直樹・山下勝・山田仁一郎・野口寛樹「凝集的な企業間ネットワークが発展させた映画製作の実践共同体：製作委員会方式による日本映画ビジネスの再生」『組織科学』第48巻第4号，2015年，21-34 ページ。
- Wakabayashi, N., J. Yamada, M. Yamashita, "The Power of Japanese Film Production Consortia." In DeFillippi, R., P. Wilstrom, eds., *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in The Creative Industries: Film, Video and Photography*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2014, pp. 50-65.

Wasserman, S., K. Faust, *Social Network Analysis: Methods and Applications*, New York, Cambridge University Press, 1994.

Wenger, E., R. McDermott, W. M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2002. (櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』翔泳社, 2002年)。