

# 映画産業におけるギャガの革新性

1130427 岡林 信幸

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 問題の所在

現在の映画産業では、日本映画は興行収入が好調なのに対し、外国映画のそれは著しく下降しており、特に若者の洋画離れが顕著なことがその大きな要因である。また、東日本大震災発生後、物理的な映画館の損傷のほかに、映画を観る意識にもマイナスの影響を与えた。さらに、2010年から3D映画は増加するも、勢いは見られず厳しい状況が続いている。

ただそのような状況下、映画配給会社のギャガ株式会社は一人気を吐いている。ギャガ配給作品は“評価は高いが、ヒットは難しい”と言われているような作品も意欲的に配給、その結果映画ファンを満足させ、興行的にも成功している。

そこで本研究は、映画産業のなかでも歴史の浅い会社であるギャガが、どのように急成長を遂げ、さらに映画界をリードするような地位を築いたのかという、ギャガの“革新性”について検討していく。このテーマを設定したのは、私自身がギャガ作品に興味があったこともあるが、それ以上に就職先に映画を扱う部署があり、何か活かせることができるのではないかと考えたからである。

## 2. 研究方法

本研究では、まず映画興行ビジネスの全体の仕組み・動向や大手・独立系会社の概要を整理する。次いでギャガの位置づけや沿革などについて触れ、いくつもの配給会社が廃業するなかでギャガが順調な発展を遂げているのかについて検討していく。その際に、経営者や宣伝マンのインタビュー記事も参考にしてギャガの理念や戦略をまとめていく。また、アカデミー賞などの映画賞の受賞歴から宣伝効果について調査する。というのも、ギャガの経営発展の象徴ともいえるのが、この映画賞受賞の宣伝効果をうまく利用したからであった。

## 3. 結果

### 3-1 新規参入困難ななかでのギャガの設立

日本の映画産業は、新規参入が定着しないとされている。1980年代以降、単館系作品を扱う中小配給会社の新設はいくつもあったものの、全国公開作品を扱うような規模の大きい配給会社は、ほとんど映画産業に入り込めなかった。その理

由は、映画が非常に多様な要素、すなわち芸術と商業の二面性が非常に複雑に絡み合っているのが特徴的だからと言える。映画を送り出す側でさえも、この二面性への対応を余議なくされる。こうした環境の中で業界内では、内部の者でしかわからないような暗黙のルールや約束事のようなものがつくられた。そのことで新規参入は歓迎されず、入る余地さえなかったのであった。

しかし、1986年にギャガ設立、急成長を遂げて、ついに外部参入がなかなか果たせなかった配給という分野に進出した。創業者の藤村哲哉氏が1980年代初頭にビデオが流行し始めたのを見て、いち早く海外からソフトの著作権を買って国内で売却するというモデルを構築したからであった。つまり、ギャガは経営環境の変化にうまく乗ったからであった。

### 3-2 業界初のマーケティング・リサーチ

ギャガは映画の買い付けや宣伝を行う際に勘やセンスに頼っていたが、1996年に様々なデータベースを導入した。つまり、買い付けからマーケティングまで行っていくことを目的に、徹底的なデータによる科学的分析を実施、業界初のマーケティング手法を取り入れたのであった。それには、KISS、LINDA、シネマリサーチ、ADAMの4つが挙げられる。

①KISSは、買い付けにおけるデータベースで、製作段階からの情報や脚本評価など約70項目に及ぶデータが網羅されている。

②LINDAは、作品情報や劇場公開、前売り券販売情報など、国内に流通した作品の情報を網羅し、作品の市場における的確な価値評価を判断する。

③シネマリサーチは、買い付けから宣伝の段階における、独自のモニター組織のこと。常時、300人が登録されており、年に10回程様々な作品にわたってモニターが行われる。

④ADAMは、インターネットで定期的に行うアンケートで、宣伝の浸透度を調査するものである。

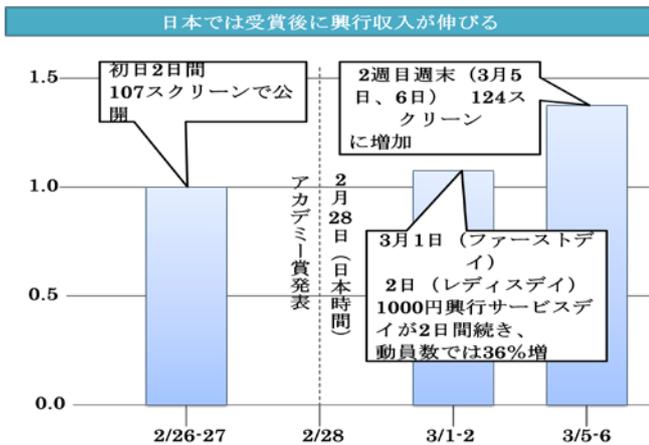
これらのデータを用いて、映画作品の興行収入を予測するためのモデルづくりなどを行った。作品が当たるかどうかの博打のような映画界にとって、革新的なシステムであった。

### 3-3 映画賞がもたらす集客効果の利用

毎年アメリカで行われる映画の祭典・アカデミー賞は、マーケットへの影響力が大きく、宣伝効果は極めて大きい。これまでギャガ配給作品が作品賞を受賞したのは4度で、歴史のある東宝東和や松竹富士(99年解散)でさえそれぞれ2本、3本である。ギャガの強さと受賞がどれだけ稀な機会かが分かる。

その影響について、2010年アカデミー賞作品賞を受賞した『英国王のスピーチ』を例に挙げて説明していく。受賞効果を生かす鍵を握っているのが、受賞のタイミングに合わせて作品を公開することである。日本公開が2月26日でアカデミー賞の発表が2月28日、この設定はアカデミー賞受賞や、ノミネートされるかどうか分からない時期に公開日を決めなければならないこともあり、リスクは高く、劇場サイドの協力も不可欠である。テレビCMや新聞広告でアカデミー賞受賞作であることを伝えるプロモーションを展開できる。

図のように初日2日間の興行収入は1億円だったのに対し、受賞後に迎えた1000円興行のサービスデー2日間で1億900万円、2週目の週末2日間で1億3200万円と受賞効果が表れ



た。ギャガがいかにかこの作品に賭けていたのかが分かる。早め買い付けた作品の目利きと、アカデミー賞の受賞に公開を合わせた配給戦略により、好調な興行を展開し、興行収入18億2000万円をあげるヒットを記録した。アカデミー賞作品賞を受賞した作品としては、過去7年間でNo.1の成績となった。アカデミー賞を受賞するかどうかは、劇場公開だけでなく、その映画におけるDVDやブルーレイのパッケージやテレビ放送などの2次利用における価値がまったく違ってくる。アカデミー賞は毎年の恒例行事で、ノミネートされてから授賞式までの期間は、多くのメディアが特集を組み、CS

チャンネルでは放映される。

### 3-4 GAGA シアター

ギャガブランドの作品だけをセレクトしたオンラインシアターで、PCやスマートフォンでいつでも、どこでも、自由に映画を楽しむことができる。映画を見るという行為は、見る場所・見る時間・見る姿勢・値段、の4つの条件を強要される“不自由”なものであるが、GAGAシアターはこれらの条件から解放された、映画ファンのための新しい「映画館」の創造である。

## 4. 考察

「先見の明」と「目利き力」、このふたつによって、良質な作品を早めに購入し、公開日などを設定できる現在のギャガのスタイルが確立し維持できる。現社長の依田巽氏は「洋画の買い付けをベースに25年以上やってきたから、ギャガに対する海外の著作権元、製作者からの信頼感、期待感是非常に高く、インディペンデントとして適正な、良い作品を選ぶことができる立場にある」は語っている。

映画ビジネスは、10本中3本当たればいいといわれるほどリスクが高い。大手のように配給作品が多くない独立系は、1本1本が勝負である。ギャガの質の高さを重視する買い付け戦略が各映画賞への受賞につながっている。アカデミー賞をはじめ各映画賞へノミネートされる作品の多さからも、ギャガの作品がいかにか優れているかが分かる。依田氏は語る。「エンターテインメント・ビジネスというのは、時代とともにハウ・トゥは変わっても人間が社会で生きていく上では不可欠で、そこにはその時代、時代に要求されているものを創り上げていくクリエイティビティというのが常に要求される」と。

最後に、映画ファンである私としては、やはり映画は映画館で観てほしいと願う。そのためには、映画館で観たい、行きたいと思わせる作品の宣伝が必要となる。

## 参考文献

- [1] 愛育社 映画ビジネス最前線 新たなる挑戦！GAGA 著者 大高宏雄
- [2] 日経トレンディ <http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20110310/1034886/>
- [3] 文化通信 トップインタビュー <http://www.bunkatsushin.com/varieties/article.aspx?id=68>