

# コンテンツマネジメントの論理

## —TVコンテンツ資産評価への取り組み

田中康之 (青山学院大学法学研究科附置ビジネスロー・センター特別研究員)

染谷昌嗣 (青山学院大学法学研究科附置ビジネスロー・センター特別研究員)

*The Logic of TV CONTENT Management*

Yasuyuki Tanaka Special Researcher at Aoyama Business Law Center of Aoyama Gakuin University  
Masatsugu Someya Special Researcher at Aoyama Business Law Center of Aoyama Gakuin University

コンテンツの資産は、その価値評価が困難なもののひとつとして挙げられる<sup>1</sup>。マルチユースを求められる近年では、コンテンツの資産評価は、一次利用における評価のみではなく二次的利用価値評価も求められるようになってきた。本研究では、TV番組のコンテンツ<sup>2</sup>について内部指標としての資産評価を試みるもので、コンテンツの資産価値を格付けるバリュレーティング・アプローチ (Value Rating Approach) のロジック構築に取り組み、資産価値を格付けされたコンテンツは、コンテンツ収益を予測することができる。

■キーワード 資産評価 アウトカム・アプローチ バリュレーティング・アプローチ コンテンツマネジメント

### 1. はじめに

TV番組のコンテンツを中心としたワンソース・マルチユースビジネスの事業機会がメディアのウィンドウ<sup>3</sup>の拡大と共に急激に増加している。映像メディア企業は、コンテンツに関連する多様な関連企業との業務提携や提携子会社化やファンド投資などを通じてコンテンツの流通開発に積極的である。

しかしながら、事業化に際しての経済的評価については、コンテンツのマルチユースを前提としたコンテンツそのものを包括的に評価することは従来の尺度では難しく、コンテンツの一次利用収入やビデオの販売収益やマーチャンダイジング・出版などのロイヤルティー及び印税収入、映画配給収入といった個別の収支管理のみに重点が置かれており、マルチユースを前提としたコンテンツの企画やコンテンツアーカイブの総合的な評価ロジックが未だ確立されておらず、管理会計による評価にとどまっている<sup>4</sup>。

では、どのようにしてコンテンツの資産評価を行えば良いかであるが、日本においては本格的なコン

텐츠の資産評価の研究は未着手であるといわざるを得ない。なぜならば、コンテンツの評価は映像制作物がヒットするかどうか、またはなんらかの価値のある映像が含まれているかどうかによって大きく変動するものであり、その決定者は需要者である。つまり、創作者の情報による一方的な情報だけでコンテンツの資産評価を定量的に決定することは単なる推定値に過ぎないからである。コンテンツの資産評価には複合的な視点軸が求められるのである。

知的財産のマネジメントとは単に管理することではない。マネジメントとは、「知的財産」を事業化して「事業資源」として活用することである<sup>5</sup>。しかしながら、管理会計の考えではこうした「知的財産」の経済的価値を測定し、客観的に評価することは非常に難しいのが現状である。それは、こうした「知的財産」が生み出す将来キャッシュフローの予測が難しいことに起因する。そこで「知的資産」を事業化して拡大再生産を行うことはマルチユースであり、外部との接点を持つことになれば複合的な定量分析が必要となり、アウトカム・ロジックが活用されるのである。

「知的資産」のマネジメントは、価値創造の予想

を立てて、その予想値を活用するものであり、当然ながらリスクも発生する<sup>6</sup>。そのリスクをも包括したコンテンツの資産評価が事業計画には必要とされる。その策定においては「知的財産」の生み出したキャッシュフローの蓄積や取引事例のデータの蓄積が重要であり、こうしたデータ・ベースから将来キャッシュフローを予測する数理モデルの構築が必要となる。

コンテンツの資産評価はどのようなロジックで行えば最適なのか。技術特許の価値評価は既に知的財産の運用として特許技術データベースによる評価が実用化されている<sup>7</sup>。果たしてコンテンツという「暗黙知」のかたまりを「形式知」にすること、つまり「見える化」<sup>8</sup>は可能であろうか。これまでも映画コンテンツの「暗黙知」をシステム化して投資判断とすべく導入し、自らもこのシステム販売した映画配給会社があったが、その成果は残念ながら評価に値しないとの市場の判断であった。しかしながら、コンテンツ産業は拡大しており<sup>9</sup>企業においてコンテンツホルダーとの提携やファンド投資、M & Aなどの経済的なコンテンツの資産評価をせずに進めてしまうことは、リスクを増大させることにつながる。また、コンテンツホルダー自身も自らの事業経営のための資源の配置を行うためにコンテンツの資産評価が必要となり、さらに外部とのアライアンスを組む場合には一定のディスクロージャーも必要となる。例えば、保有する知的財産の業績への影響度や内在するリスクといった情報である。

また、日本では企業結合に係る会計基準が公表され、2006年4月1日以降開始する事業年度から適用されている。この基準では、M & Aなどにより取得した資産に法律上の権利又は分離して譲渡可能な無形資産<sup>10</sup>が含まれる場合には、取得原価を当該無形資産等に配分することができる。さらに、2004年度から「知的財産報告書」の提出・開示が始まり、こうした社会の趨勢とも言える「見える化」の作業は、市場での企業価値の正当な評価を促進するであろう。今後、開示する企業が増加していくことは間違いなく、定量化された評価プロセスを確立することは急務である。

知財の外部との接触による価値の増大はアウトカ

ム・ロジックによって定義<sup>11</sup>され、特にコンテンツの場合一次利用のために製作されたコンテンツには権利が集約されており、既に権利のパッケージ化がされているので特許などに比べてアウトカム・ロジックによって説明することが容易である。

## 2. コンテンツの資産評価の必要性

本研究で取り上げるコンテンツは、放送局が製作するTV番組とする。同TV番組は、事前に物に固定されていれば、著作権法で定める「映画の著作物」であり、通常放送局が著作権を有している<sup>12</sup>。

TV番組は、一次利用の段階で製作費の回収を目指す。労働集約型<sup>13</sup>であるTV番組の製作は、広告収入の増減に関わらず製作費は一定額を支出しなければならない収支構造にある。万が一、広告収入が減り製作費が高騰した場合には、その収支バランスが崩れることになる。また、放送局は放送時間に限りがある限界産業であることから、一定の利益を確保するためには、放送外収入等による新たな事業成長の機会を模索する必要がある。

一次利用を目的に製作されたTV番組はその後、複数のウィンドウで放送・通信を行う機会を得ることにより、二次利用され、マルチユースコンテンツとして放送外収入をもたらすことになる。尚、放送事業は免許事業であり、公共性を保持する必要性からストレートニュースなどマルチユースにはそぐわないコンテンツも含まれている。

二次利用では、ビデオグラムによるパッケージビジネスが急成長を遂げ、一次利用を上回る収入を上げるコンテンツもあり、ここに一次利用と二次利用が連動した「ワンソース・マルチユース」の概念が成立する<sup>14</sup>。

放送局はTV番組を流通させて放送外収入を期待するところであるが、放送局の製作番組を除く「映画の著作物」は、著作権法第91条2項の規定により、「実演家の許諾を得て映画の著作物において録音され、又は録画された実演」となるので、これを録音物に録音する場合を除き、実演家には何ら権利が認められない。いわゆる「ワン・チャンス主義」により自由に二次利用が可能である<sup>15</sup>。しかしなが

ら、放送局の製作番組は、同法第92条1項に規定する「放送権の許諾」を得たことにより、同法第93条1項による「放送のための固定」を行ったこととされるため、放送は同法第91条1項による実演家が権利を専有する「録音・録画」の許諾を得ていない。つまり、一次放送以外の二次利用はそれぞれの実演家に改めて許諾を受けることが必要であり、コンテンツ流通関係者の期待通りにTV番組のコンテンツ流通がスムーズにいかない最大の理由のひとつがここにある。

コンテンツの持つ経済的価値であるコンテンツの資産評価は誰が必要とするのか。日本の会計では、映像コンテンツは「流動資産」あるいは「固定資産」に仕分けされており、放送を行うことにより償却を行っていく。近年多くの上場企業に導入された米国会計基準では、著作権などは「無形固定資産」として知的財産価値として認識されている<sup>16</sup>。しかしながら「固定資産」に計上されていても将来的に資産価値のあるものと資産価値のないものは会計上見分けがつかないことから、例えばM&Aなどで資産評価を行う時に、コンテンツの資産価値は曖昧なままとなってしまう。よって財務分析をする必要のある人々にとってはディスクローズして欲しい必要な情報である。

コンテンツの資産評価は、金融機関のアナリストや知財保険の査定スタッフからは渴望されていることは間違いないが、コンテンツファンドを扱う信託会社もまた同様に投資家への情報として必要としている。

では、コンテンツを創造する製作者側はコンテンツの資産評価を求めているのだろうか。コンテンツの製作者側で、アニメーションの制作会社のように資金調達のために資産評価を必要としているところもある<sup>17</sup>。放送局においては、これまでの一次利用のための番組製作を行ってきたが、今後は二次的利用をさらに促進する仕組みが必要であり、独自の評価指標が必要と思われる。

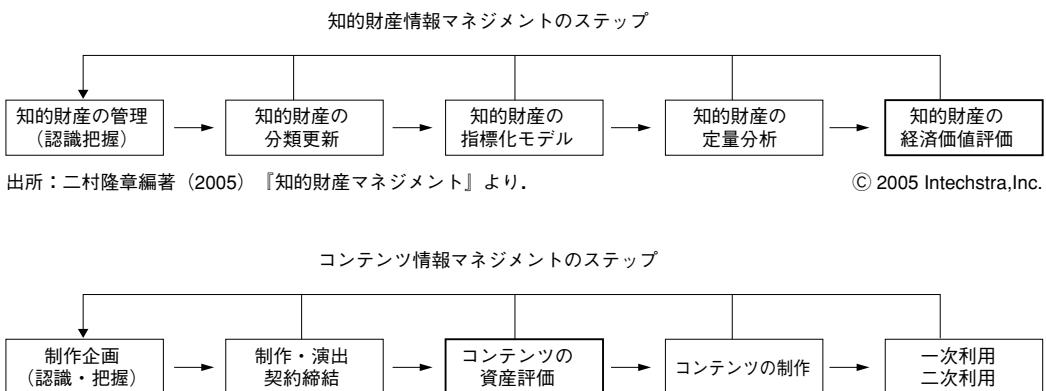
### 3. コンテンツ資産の価値創造サイクル

知的財産の資産評価では、特許などの知的財産情報マネジメントのステップにおける「定量分析」は後方(赤枠)にあるが、放送番組コンテンツの場合は著作権法上の権利許諾が一次利用時に決まることからコンテンツの情報マネジメントのステップにおける「定量分析」は前方(赤枠)で評価が可能となる(図1)。

また、特許権などの知的財産価値創造サイクルの製品キャッシュフローは立ち上がりからゆるやかな山形カーブを描くのに対して、コンテンツの価値創造サイクルは一次利用における急激なキャッシュフローの立ち上がりから段階的にゆるやかな長いカーブを描く特徴があり、著作権法により映画の公表後70年間保護されことに加え、技術進化によるウィンドウの多様化などにより利用機会が増加して、ロングテールと呼ばれるコンテンツの経済的価値が製品などの知的財産権に比べて長く維持される傾向がある(図2)。

テレビ局の番組コンテンツのサイクルは、おおむ

図1 知的財産情報とコンテンツ情報マネジメントの比較



ね下記のサイクルがワンクールずつ繰り返される。

- ①製作費については一般的には編成セクションによって管理・配分される。
- ②完成した番組は地上波放送で広告収入の媒体として放送され広告収入を得る。
- ③初回放送された番組は、再放送され再度広告収入を得る。
- ④番組は系列局（ネットワーク）に番組販売されて事業収入を得る。
- ⑤番組の商品化や書籍化されて事業収入を得る。
- ⑥番組をビデオ化して事業収入を得る。
- ⑦番組を衛星放送やブロードバンドに販売して事業収入を得る。
- ⑧ドラマを原作とした映画化や舞台化を行う。
- ⑨映画を原作とした二次利用が展開される。
- ⑩合計収益を制作費に投入して新たなコンテンツを製作する。

このようにテレビ局ではこのサイクルでコンテンツがと止めどもなく生み出される（図3）。

こうした「マルチ・ウインドウ戦略」<sup>18</sup>が重要なのは、リスク分散を行うことが可能となるからである。つまり、地上波放送というひとつのウインドウで赤字でもあっても、DVDや映画といった別のウインドウで収益を生み出せば番組制作費という一次コストを回収できるばかりか、次の大きな収益機会にも繋がる。また、こうしたリスク分散がある程度の確度で可能になれば、大衆向けの番組や固定ファンの多いニッチ系の番組制作といった番組ポートフ

ォリオを組み、さらにリスク分散が可能となり、強大なコンテンツ資産群を持つことが可能になる。こうしたコンテンツ資産群をマネジメントするためにも精度の高いコンテンツの資産評価が必要なのである。

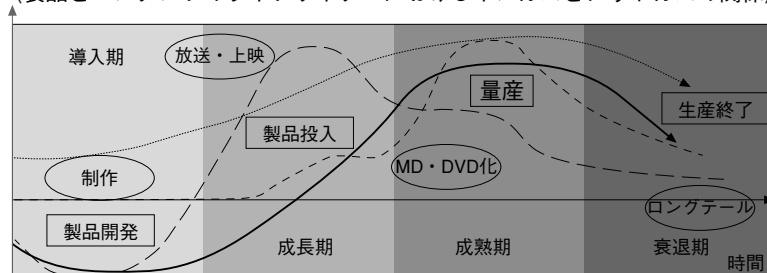
#### 4. コンテンツの資産評価

知的財産の価値は、その内容や評価する者の立場や状況によって変化し、一律に評価できるといった単純なものではない<sup>19</sup>。TV番組コンテンツについても、その資産評価手法としては、コスト・アプローチ（cost approach）による試算では評価は困難である。それは、従来は、テレビ局の広告収入は番組提供としての収入形態（タイム収入）が多かったが、近年では視聴率（GRP）に連動したスポット収入の割合が過半を占め、いくらコストをかけても視聴率が取れない場合は数ヶ月を経過して相対的には減収要因となること、また、マルチユースを前提とした場合、各ウインドウにおいて将来収益を生み出すことが本質的な価値であると考えられることから、過去のコストの積算と価値との関連性が薄い場合も多く、一義的なコスト・アプローチによる評価は適当ではないと判断される。

次に、マーケット・アプローチ（market approach）による評価は、市場価値であり比較的系列局への販売は同時ネット放送もあり販売価格は安定している。テレビ局の放送外収益の大半はこの

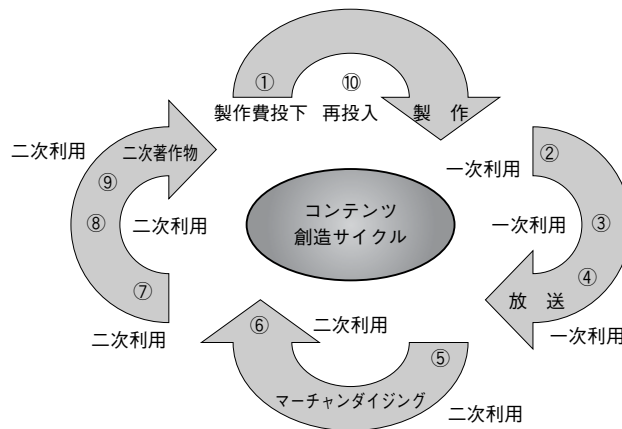
図2 製品ライフサイクルとコンテンツライフサイクルの比較

〈製品とコンテンツのライフサイクルにおけるインカムとアウトカムの関係〉



製品 ———— キャッシュフロー  
 コンテンツ - - - - - アウトカム  
 © 2005 Intechstra, Inc.  
 © 2006 Yasuyuki Tanaka  
 出所：二村隆章編著（2005）より引用・比較。

図3 コンテンツの創造サイクル



系列局への番組販売とも言われている。しかしながら、強固な経営基盤を持つ系列局を持つ放送局（ネットワークキー局）は、より安定した価格帯での番組販売が可能であるが、脆弱な経営基盤が多い系列局を持つ放送局（ネットワークキー局）は必ずしも安定した価格で番組販売は行えない可能性がある。また、系列局への販売といったクローズドなマーケットでの評価は客観的とは言えない。つまり、番組コンテンツの場合、売買取引される「一般的なマーケット」は、MIPCOM等の国際番組見本市等もあるがクローズドな部分も多く、類似する番組コンテンツの取引データなどは容易には入手できないのでオープンマーケットではない。よってマーケット・アプローチ法も評価としては業界としてスタンダードではなく客観性を欠くことになる。

インカム・アプローチ（income approach）では、将来のキャッシュフローを現在価値で評価する手法であり、番組コンテンツのマルチユースの本来的な価値は、どの程度マルチユースが収益に貢献するかという点であるため、評価には一番適した手法とも言える。しかしながら、コンテンツの場合、その内容によっては先に述べたように人気期間が短くて割引（DCF法）の意味がない場合もある。

また、この3つの資産評価手法の中では最も将来価値を積極的に評価方法である故、単なる過大期待予測になってしまう危険性もある。つまり、そのキャッシュフロー予測が確実性の高いものかどうか

重要な 이슈となる。また、番組コンテンツに関する取引は、著作権の譲渡ではなく放送権の売買やフォーマットライセンスなどが多く、その双方のばらつきのあるキャッシュフローの時間軸や異なるリスク要因も加味しなくてはならない。よって、精度の高い評価をするには、番組コンテンツの生み出すキャッシュフローや過去の取引事例のデータ蓄積が必要である。

さらに、番組コンテンツの内容、収入チャネル、評価の主体や評価の目的に応じて、複数の評価手法を適用しなければならないが、ゴードン教授らによるブランド資産の各構成要素の評価では、番組コンテンツである著作権の評価についてインカム・アプローチが最適としている（図4）。

では、コンテンツの資産評価はどのような要因を組み合わせれば良いのか。

例えば、変動要因の一要素として下記項目が挙げられる。

- ① 実演家の人気度（顧客吸引力）
- ② 実演家の所属事務所/団体の申し合わせ事項（制限事項）
- ③ 脚本家の人気度（顧客吸引力）
- ④ 原作がある場合の人気度（認知度）
- ⑤ 放送時期（HUT/在宅率）
- ⑥ コンテンツのターゲット捕捉（視聴意欲度）
- ⑦ 時代適合性（ヒアリング測定）
- ⑧ ビデオグラム化、商品化（コアファンの生成度）

- ⑨ コンテンツの発展性（映画化・舞台化など）
- ⑩ 販路・商流（ディストリビューション/チャンネル）など。

このような変動要因と制作コストとのバランスにより資産価値が決定される。変動要因はこれだけではなく代表的なものであるが、基盤となる固定要因と上記のような変動要因はコンテンツの資産評価をする上でどちらも重要な要素であり不可欠である。特に、二次利用においてはどのような事業計画を立てるかによって変動要因が深く関与することになる。

## 5. コンテンツの資産評価としての「アウトカム」

前章の3つのコンテンツ資産評価手法以外に、菊池教授らによる「アウトカム・ロジック」がある。これは知財ライフサイクルにおいて、「アーリーステージ」「コアステージ」「フォローアップステージ」をダイレクトなインカム以外の外部との「接触」による生まれる「アウトカム」を価値評価しようとする試みである。このアウトカム推論がコンテンツの資産評価手法に有効な理由は、コンテンツの一次利用は二次利用への原点であり、二次利用は外部との「接触」によって成立することが多いからである。つまり、TV番組コンテンツ製作者は一次利用のためのコンテンツ製作を第一目的としており、その成果がインカムに結びつく。二次利用からは製作者が前面に出ることはなく、違うプレイヤーがバ

トンタッチして推進することになる。またパートナーへのライセンスやコンテンツマネージメントを推進することによりマルチユースの展開が期待出来るからである。

コンテンツ資産の「質」と「量」はアウトカムの増大を生みだし、それが知的創造サイクルとなりインカムの増大をもたらす企業価値の向上となる。それらは「強い正の関係」にある<sup>20</sup>（図5）。

アウトカム・アプローチで将来価値の想定を行うことで、コンテンツが持つ価値を評価することが可能となり、コンテンツの資産価値を評価することが出来る。評価対象となったマルチユース項目のどの範囲まで実行するかはマネジメントの問題であり、全項目の実施を強制するものではない。つまりコンテンツの資産としての価値についてアウトカム・ロジックを適用することで、インカム・ロジックのような単なる期待値ではなく、固定要因と変動要因から導かれる期待値を「格付け」をするのである。コンテンツマネージメントの担当者は、コンテンツ資産を企業資産として有効活用し企業価値を最大化する。

つまり、企業の将来収入を得るものとしてのコンテンツ資産を捉え、この資産評価により人的・予算配分を想定して、製作費の増減額などを判断し、ライセンスなどの開始時期を決定することが可能となる。IRとしても企業価値評価としてディスクロージャーすることも可能となる。

図4 評価アプローチの比較

分類	対象	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
核となるブランド構成力	商標	△	○	◎
	特許・技術	△	○	◎
	労働力	◎	△	○
	流通	◎	△	○
付随するブランド構成要素	著作権	△	○	◎
	製品ソフトウェア	△	○	◎
	経営情報ソフトウェア	◎	○	△
	コア・デポジット	△	○	◎
	フランチャイズ権	△	○	◎
	業務慣行・手順	◎	○	△

出所：ゴードン V.スミス・ラッセル L.パール（1996）知的財産研究所訳『知的財産と無形資産の価値評価』中央経済社。

## 6. バリュレーティング・アプローチ (VRA)

コンテンツの資産評価の固定要因とアウトカム・ロジックを使った変動要因から導かれる期待値を「格付」したものをバリュレーティング・アプローチ (value rating approach : VRA) と定義する。

ひとつのTV番組コンテンツの製作にあたり、その番組の持つコンテンツとしての資産価値を映像の著作物の権利者と実演家の所属する団体規約やシンクロされている楽曲などの利用範囲を包括して、番組の持つワンソース・マルチユースの展開期待値を複数の評定軸によって測定し、それを多次元的に総合評価して価値の「格付け」を行う。

つまり、知的財産であるTV番組コンテンツのバリュダイナミックス<sup>21</sup>を測定・格付けをすることである。

「格付け」の項目定義としては以下の通りである。

定義1として、一次利用の期待値として「視聴率期待値」が考えられる。これはこれから製作するTV番組を視聴者がどの程度「認知しているか」と「視聴してみたいか」を軸としてどちらも高いスコアを獲得したものは「金の卵」とネーミングされている<sup>22</sup>。

定義2として、マルチユースの期待値として「収入収益期待値」がある。視聴率が高いほど二次利用の価値は高まり、視聴率による広告媒体価値が上がる。どの程度「広告収入が見込めるか」と「二次使用収益が見込めるか」を軸としてどちらも高いスコアを獲得したものは、文字通り「金の卵」とな

る。

定義3として、二次利用するにあたってその「流通利用範囲期待値」がある。利用範囲の許諾が広いほどマルチ・ウインドウが可能となる。どの範囲まで「権利の許諾を受けているか」と「関係する団体の協約」を軸として、利用範囲が広い程マルチユースが可能となり「金の卵」になる (図6)。

この他にも多くの測定軸があるが、この3つの評価軸を組み合わせることにより、コンテンツの簡易評価を行うことができる。それは、金額価値評価ではなく外部との接触によるアウトカム生成による資産価値の形成によるインデックスのポートフォリオから測定する「格付け」である。この「格付け」されたコンテンツを運用することにより、コンテンツ資産を有効活用することができる。

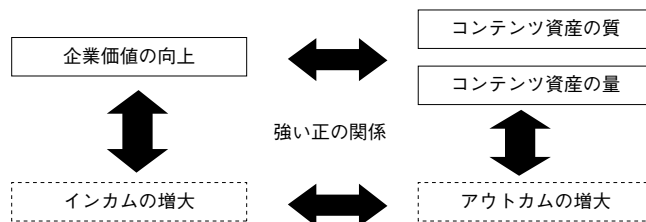
## 7. まとめ (今後の課題)

コンテンツの資産価値変動要因である「格付け」測定軸になる変動要因の項目をさらに複数抽出して精度を上げる必要がある。さらに、実際のTV番組の過去実績をデータベース化してロジックの検証を行う。

バリュレーティング・アプローチ (VRA) の「格付け」について、企業の格付け指標などの情報を収集して格付け指標の組み立てを行う。VRAのロジックについても、変動要因と総合評価との相関性について具体的にロジック構成を行う。また、他の知財評価メソッドとの整合性も図り比較検討を行う必要がある。

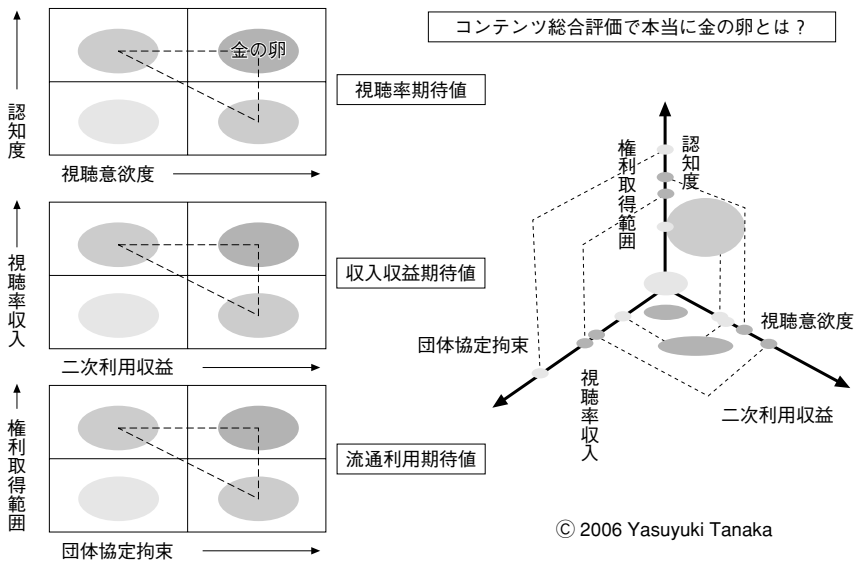
最終的には、過去TV番組の評価格付けとマルチユースの実績値との比較、および実際にモデルとな

図5 「アウトカムとインカムの相関関係」のコンテンツケース



出所：菊池 (2005)。

図6 コンテンツの格付け項目の例示



© 2006 Yasuyuki Tanaka

るTV番組を格付けして、その後のマルチユースの追跡調査を行いVRAの有効性を確認する予定である。

【補足・参考文献】

- 1 監査法人トーマツ編 (2004)『コンテンツビジネスマネジメント』日本経済新聞社, 第5章.
- 2 著作権隣接権に基づき製作されたTV番組に限定する.
- 3 複数のメディア媒体のことで、現状は地上波、BS、CS、ブロードバンド、劇場映画など.
- 4 中央青山監査法人編 (2004)『コンテンツビジネスの会計実務』東洋経済新報社, 第1章.
- 5 米山茂美・渡部俊也編著 (2004)『知財マネジメント入門』第IV章, 日本経済新聞社.
- 6 二村隆章編著 (2005)『知的財産マネジメント』商事法務, 第3章.
- 7 StraVision® (ストラビジョン) は、国内外の特許情報を元にした特許データベース、並びに様々な分析・評価機能をご提供することにより、各企業が保有する知的財産の棚卸や、分析・評価業務を支援し、知戦略立案、並びに意思決定を支援する有益な情報を提供するシステム.
- 8 生産現場やビジネスでキーワードになりつつあるもので、目的は「気づく・広める・比べる」ことで可視化して問題点を見つける手法のこと.
- 9 2005年実績が11兆円超 (6/23総務省発表)の日本のコンテンツ産業市場規模を2010年には15兆円と推測している. 経済産業省『コンテンツ産業の現状と課題』平成17年2月指針.
- 10 特許権や著作権などの「独占的排他権」による保有資産のこと.
- 11 Kikuch, J. (2005) "Outcome Management of Intellectual

Assets." *International Journal of Intellectual Property, Law, Economy and Management*, 1, pp.47-51.

- 12 著作権法第2条第3項「映画の著作物」には、物に固定されている著作物を含むものとする.
- 13 浜野保樹 (2003)『表現のビジネス—コンテンツ制作論』東京大学出版会, p.88, p.234.
- 14 ひとつのコンテンツから複数のコンテンツ利用が成立する概念が「one source multi use」、一方、コンテンツブランド設計に特化して複数のコンテンツを成立させる概念は「one brand multi source」という (世界情報通信サミット2005 ユン'sカラー代表理事 朴氏講演).
- 15 田村善之 (2001)『著作権法概説 [第2版]』有斐閣, p.528.
- 16 二村隆章・岸宣仁著 (2002)『知的財産会計』文藝春秋, 第8章.
- 17 日本のアニメ制作会社はプロダクション機能を併せ持ち、制作者であり権利者でもあるケースが多く、アニメの制作費からマーチャンダイジングに至るまでトータル収支を計算ソフトによりマネジメントしているところもある.
- 18 コンテンツの製作時から将来を設計する「マルチ・ウィンドウ戦略」とは、結果的に成果をなぞる記録簿とはアプローチを全く異にするものである.
- 19 この章での議論は、公認会計士品川陽子氏のレポートを参考にしている. 『日経BP知財Awareness』『知的財産の経済的評価 (1)』～ (最終回)].
- 20 菊池純一 (2005)「知的財産の価値評価」永田晃也・隅蔵康一編集『知的財産と技術経営』丸善, 第5章.
- 21 米国会計事務所大手アンダーセンが提唱する知的財産権など無形資産を再評価する試み.
- 22 TBSテレビ編成制作本部編成局マーケティング部による番組マーケティング手法.