

を創出するために企業が取り組むべきマネジメントに関する戦略を探ることから始めた。

2. 研究の目的

我が国の基幹産業としての責任を担うコンテンツ産業は、経済産業省が期待する30兆円またはそれ以上の規模に達する市場へと成長するのであるか。背景において記述したとおり、アニメとゲームだけではコンテンツ産業とは言えない。また、コンテンツを流通させるメディア産業が活性化しなければ、コンテンツ市場の成長を見込むこともできない。また更には、メディアやコンテンツを成長させる根幹を握るのは、メディアやコンテンツを利用する側に立つ旧来の産業ではないのか。

本研究の目的は、まず知識資産をプロダクトとするコンテンツ産業が、我が国を牽引するだけの確固たる業界として磐石な土台の上に成長を続け、コンテンツ産業が「特別な業界」ではなく、「普通の業界」として世界に飛躍するという政府が掲げたコンテンツ大国へのシナリオが現実のものとなるための方策を、企業経営の側面から分析、研究するものである。政府とともに対策を打ちたて成功を遂げている韓国や、国家戦略としてのビジネス制度が確立されているアメリカ、イギリス、フランスなどのコンテンツ先進諸国の事例を改めて分析し、コンテンツ産業が企業として成長するための企業戦略、成長戦略を検討する。コンテンツ産業の成長を妨げている要因として考えられている項目として、

時代の変化に対応できない制度と業界慣行、将来に目を向け、新しい産業や収益源をみつける視点の欠如、産業界の海外戦略の欠如などが考えられるが、我が国のコンテンツ産業特有の業界構造を分析した上で、特に「普通の業界」として飛躍するために普通の一般国民が魅力ある業界として認識できるような人材登用制度、人材育成制度にまで踏み込む必要があると考えている。

3. 研究の仮説

本研究におけるコンテンツとは、メディア・コングロマリットと言われる巨大メディア企業の扱う映画、新聞、雑誌、テレビ番組、ラジオ等の知識資産としてのプロダクトであった。2年にわたり現地調査を実施することができ、現地企業の担当者に聞き取り調査できたことはこれまでのコンテンツ関連の研究にない一端を担うことができたと考えられる。当初の研究目的にも記述したとおり、我が国の知識資産をプロダクトとするコンテンツ産業が、確固たる業界として磐石な土台

の上に成長を続ける方策を、企業経営の側面から分析、研究することが主旨であった。特に、欧米のメディア・コングロマリットは、我が国で問題となっている新聞、出版だけでなく、技術革新で生まれてくる有とあらゆるメディアを扱う。インターネットが登場し、YouTubeなどの新しいメディア技術が多用される時代になったが、本来、メディアという技術は瞬く間に革新を遂げるものである。技術革新が常態であるメディア業界が、技術開発、人材開発、さらにはネットワーク再開発といった多大なコストを掛け、今後リニアな成長を永続的に続けることが可能なのだろうか。本研究における仮説は、コングロマリットになればメディア産業は上手く行くということではない。ただ、メディアは革新する。コンテンツは、時代時代に合わせてメディアを選択する。従って、それぞれがそれぞれの領域で更なる専門化を遂げ、強みを更に強める分野でニーズの多様化に対応する必然性がでてくるであろう。個々の強みの発見と専門化によって、多様性が深まる結果となるが、市場の成熟化を迎えるあらゆる産業がそうであるように、衰退を回避するための成長過程がそこにはある。本研究期間内において、アジアに足を伸ばすことができなかったことは、仮説の検証という意味では大変不本意な結果であるが、今後の課題として残すことにする。

4. 研究の方法

研究の方法は、理論サーベイと、実証研究の二本立てで計画を立てた。理論サーベイとしては、初年度より、企業間ネットワーク形成によるイノベーションの創造に関する内外論文、著作の収集、分析を中心とした。これはコンテンツの創造がイノベーション創造のプロセスに応用、適応できるかどうかの実証研究の土台となるものである。本研究代表者は、大学院の修士課程の時代より、企業間関係、組織間関係のマネジメント、戦略論を基礎としており、本研究の理論的フレームワークはそれに拠るところが大きい。コンテンツ産業分析の先行研究の収集、メディア産業分析の先行研究の収集と分析。これにより、実証的側面のコンテンツとメディアの産業分析がどこまで進んでいるのかを認識する。知識創造関連プロダクトのライフサイクル論、プロダクト開発理論の内外論文、著作の収集・分析。企業間ネットワーク、組織間関係関連の理論と同時に、コンテンツの創造には、プロダクト自身の特性に関するアプローチが必要不可欠である。本研究項目において、コンテンツというプロダクトのライ

フサイクルが、インターネットの参入により様変わりしている状況を確認し、先行研究の中での解釈、またその限界をおさえる。

次に、実証研究の方法として以下のアプローチをとる。コンテンツ産業の分析が難しいのは、製造業に比較して圧倒的にデータが不足していることである。さらには、導入期に位置する企業が多く、個別企業に目をむけてみると、経営状況も明確にディスクロースされていない。従って、製造業のようなデータを駆使した数量的分析には限界が生じる。そこで、本研究では、個別企業の社史、企業概要など手に入るデータの収集と同時に、海外に所在のある企業にもアポイントメントをとり、インタビュー調査を試みた。アンケート調査ほどの量的データが集まらないことにも課題がある。2年間の研究機関で、夏と冬には海外インタビュー調査を実施し、アメリカ、ドイツ、フランス、イギリスを訪問することができたが、韓国を初めとするアジアを訪問する時間を失い、本調査が計画通りには行かなかった唯一残念な点である。

5. 研究成果

インタビュー中心の調査研究であったが、本研究の成果は下記の発表論文、書籍にまとめることができた。同時に、学会発表、学会主催のメディアマネジメント研究会の主旨等、今後も継続して現場の実務家の方々から生の声を収集する機会を得ることができたこと、そして、昨年10月にはコンテンツ学会が創立され、発起人として貢献することができたことは大変な収穫であった。

発表した内容を手短かにまとめると、まずは初年度から継続していた文献調査と調査研究を踏まえて、平成19年度には、アメリカのフィラデルフィアで、平成20年度にはアナハイムで開催されたAcademy of Managementに出席し、コンテンツ産業やメディア産業のマネジメント戦略を専門とする有識者とのセミナーを開催することができた。その後、ボストン、ニューヨークをまわり、ヴァイアコム、ニュースコーポレーション、NBCなど、主として広報担当者に聞き取り調査をすることができた。ヨーロッパの分析調査に際しては、アポイントメントが上手く調整できないこともあったが、初年度にはオランダ、イギリス、翌年にはドイツ、フランスと、広告代理店を含めて聞き取り調査に出向いた。特に、メディアコングロマリットに属するタイムワナー、ソニーピクチャーズ、ウォルトディズニー、ヴァイアコムなど、プロダクト開発のイノベーションプロセスについて、独特の手法を各社が持っていることが認められる。しかし、合従連衡を繰り返した結果、問題の大きい企業の方がむしろ多

いという結果になった。

昨年秋に出向いたドイツのケルンで開催された戦略経営学会では、同様に、メディア産業、コンテンツ産業のワークショップが開かれ、有識者の意見だけでなく、キルヒなどの大手メディア企業の内実を聞き取り調査する機会を得た。日欧米の事例を通して、コンテンツという無形資産を開発するためのマネジメント戦略は、様々なメディアを縦軸とすれば、コンテンツの内容を横軸に組むことができる。技術革新の激しいメディア業界にはハードとしてのメディア技術開発を特化させ、コンテンツを細分化し、さらに専門化させることにより、競争力と開発力を育成することがポイントではないかという段階に来た。比較対照として日韓米欧諸国のコンテンツ産業、メディア産業に対する聞き取り調査を実施することは、2年間という本研究期間では欲張り過ぎたのかもしれない。計画に記述した韓国をはじめとしたアジア地域を中心とした聞き取り調査を含めることができなかったことが、当初の計画と比べて本研究の唯一不足した点である。今後の課題としたい。

6. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計 1 件)

各務洋子「デジタルコンテンツのメタナショナル経営によるグローバル化の考え方」、『企業経営の革新と21世紀社会』経営学論集第78集、日本経営学会編著、千倉書房、2008.09

〔学会発表〕(計 1 件)

各務洋子「デジタルコンテンツのメタナショナル経営に基づくグローバル化の考え方」日本経営学会第81回大会、2007.09

〔図書〕(計 2 件)

『映像コンテンツ産業とフィルム政策』丸善株式会社 菅谷実・中村清・内山隆編 第4章「ハリウッドの経営戦略」各務洋子担当 16/294、2009.01

『コンテンツ学』世界思想社 長谷川文雄・福富忠和編 第9章「世界のコンテンツ産業の企業行動」各務洋子担当 21/319、2007.09

〔その他、本研究に貢献する活動〕

情報通信学会メディアマネジメント研究会主査各務洋子

情報通信学会主催 第1回メディアマネジメント研究会コーディネーター、「日米最新メディアの経営動向とその課題」報告者/河内孝（元毎日新聞常務取締役、八田亮一（日本経済新聞社電子新聞開発本部次長、前ニューヨーク特派員）2009.02

コンテンツ学会設立発起人， 各務洋子
2008.10

駒澤大学GMS学部創設1周年記念国際シンポジウム「通信・放送融合時代のメディアビジネス」モデレーター 各務洋子，
2008.01

6．研究組織

(1)研究代表者

各務 洋子(KAGAMI YOKO)

駒澤大学・グローバル・メディア・スタ
ディーズ学部・教授

研究者番号：40306915

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし