

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 5 月 30 日現在

機関番号：16201

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25370913

研究課題名(和文) 時限組織と企業によるクラスター間国際コンテンツプロジェクトマネジメントの比較研究

研究課題名(英文) Comparative Study on Inter-cluster International Content Project Management by Temporary Organization and Firm

研究代表者

原 真志 (HARA, Shinji)

香川大学・大学院地域マネジメント研究科・教授

研究者番号：40281175

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、グローバルにクラスター間をつなぐコンテンツプロジェクトのマネジメントが、時限組織ベースの場合と企業内空間分業の場合の違いを明らかにし、その違いがプロジェクトに参加する企業、個人、また各クラスターに及ぼす影響を与えているのかを分析することを目的とする。本研究は、映画プロジェクトの特にVFXあるいはCGアニメに焦点をあてるものであり、日本とハリウッドに関係する国々において時限組織と企業のキーパーソンに対し現地ヒアリング調査を実施した。停滞するロサンゼルスと急成長するバンクーバーでの異なる産業ダイナミズムと共に、VR・AR・360度映像をめぐる新興の産業イノベーションが確認された。

研究成果の概要(英文)：The study aims at clarifying the differences between the case of temporary organization-base and the case of spatial division of labors in a firm, on management of content project globally connecting clusters, and analyzing how the differences influence the firms, individuals and clusters which join the project. The study puts focus on film project, especially VFX and CG Anime, and field researches, on key persons in firm and temporary organization in Hollywood and in other countries related to Hollywood including Japan, were carried out. Different Industrial Dynamism in declining Los Angeles and rapidly growing Vancouver and emerging industrial innovation around VR/AR/360 movie were recognized.

研究分野：人文地理学

キーワード：コンテンツ 映画 ハリウッド クラスター プロジェクト グローバル 時限組織 CG

1. 研究開始当初の背景

フロリダのクリエイティブクラス研究、創造都市研究、スコットの認知文化経済研究に代表されるように、クリエイティビティ、創造産業、文化産業が経済のダイナミズムに果たす役割が注目され、研究が蓄積されている (Pratt, 1997; Florida, 2002; Scott, 2000; 2011; 佐々木, 2001)。わが国では映画、アニメ、音楽などクリエイティブなアウトプットの生産・流通に関連する産業のことを、さまざまな媒体で伝えられる中身という意味でコンテンツという概念を用いてコンテンツ産業と称して用いられることが多い (原, 2009)。コンテンツ産業は高コストの先進国大都市に集積する傾向があり、高付加価値の知識経済の中心的存在と見なされているが (小長谷・富沢, 1999; 長尾・原, 2000)、特に世界的評価が高いマンガ・アニメ・ゲームなどを有する日本のコンテンツ産業は日本経済を牽引する役割を期待され政策支援のあり方が論じられている (DCAj, 2007; 2012)。世界全体で見ると、米国ロサンゼルス映画産業集積、いわゆるハリウッドは、依然として世界の映画産業の中心地としての優位性を保持しつつも、ハリウッド映画プロジェクトはグローバルに行われている (Scott, 2005)。数多くの国・地域・都市で税制優遇をはじめとする支援政策によるハリウッド映画のロケ撮影ならびに CG などのポストプロダクションの誘致が繰り広げられ、LA あるいは米国以外でのロケが拡大し、米国外の多くの企業がハリウッド映画に VFX を提供している一方、リーマンショック以降ハリウッド映画産業では大規模予算と超低予算というプロジェクト規模の二極化が進行しており、価格と質の両面での厳しい条件の競争がダイナミックにグローバルに行われている (応募者現地調査結果)。コンテンツ産業に関しては、当初は製造業と同様に立地・取引関係・労働市場の分析が中心で、大都市への集積傾向が明らかにされてきた (Scott, 2000; 半澤, 2001; 半澤, 2005; 山本, 2007)。Grabher はコンテンツ産業の重要な側面であるプロジェクトベースビジネスの特徴に関するプロジェクトエコロジー論を展開し、時限組織とその基盤としての都市空間の重要性を指摘した (Grabher, 2002)。他方、集積を超える視点として、グローバルパイプライン論が提示されるとともに (Bathelt et al., 2004)、ハリウッドの衛星集積の研究例等がある (Coe, 2001)。映画プロジェクトのグローバル化には、Grabher の論点の拡張にあたる時限組織をベースとしてプロジェクト毎にグローバルな企業間ネットワークをつくるものと、Massey (1984) の空間的分業のコンテンツ産業版、すなわち恒常組織である企業が企業内空間分業のグローバルネットワークを形成するという 2 つの形態が考えられる。

申請者は、これまで日米欧においてコンテンツ産業に関して実証を進め、特にプロジェクトリーダーのコミュニケーションと、映画プロジェクトでのプレーヤー選択の意思決定に関する実証研究を、特に VFX (CG を用いた視覚効果) に焦点をあてて積み重ねてきた (原, 2002; 原, 2007; Hara, 2011; Hara, 2012)。その結果、クラスター内外のプレーヤーの間でどんなコミュニケーションによってプロジェクトが遂行されているのかが分析されるとともに、プロジェクトでのプレーヤー選択は、企業を対象に時限組織が行う意思決定であり、従来の立地論が前提とする企業を主体とするものと異なる性質が明らかになってきた。また他方で、近年、こうした時限組織をベースとした意思決定とは異なり、Industrial Light and Magic 社や Rhythm and Hues 社をはじめとして VFX 企業自体が米国外に進出しグローバルな企業内空間分業によってプロジェクトを遂行するケースが複数出てきていることも分かってきた (応募者現地調査結果)。

2. 研究の目的

以上を踏まえ、本研究は、グローバルにクラスター間をつないで行われるコンテンツプロジェクトのマネジメントが、時限組織ベースの場合と企業内空間分業の場合でいかなる違いがあるのか、その違いがプロジェクトに参加する企業、個人、また各クラスターにどのような影響を与えているのかを、ハリウッドとそれに関係する日本を含む複数の国の事例によって分析し、明らかにすることを目的とする。隣接分野である組織論において企業組織とは何かの再検討がなされ、本研究に関連する概念としてネットワーク組織が提示されているが (Powell, 1990; Gulati, 2007; 若林, 2009)、様々なプレーヤーが組織の境界を越えて自律的に連携・協働するものという緩やかな定式化のため、応用範囲が広い反面、どこまでがネットワーク組織なのかは定かではなく、より限定的な定義で本研究のコンテンツ産業など具体的な対象を基に議論を精緻化する必要があると考えられる。

グローバルにクラスター間をつないで行われるコンテンツプロジェクトのマネジメントにおける時限組織ベースの企業間ネットワークの場合と企業内空間分業の場合での違いについて、次の 3 つのポイントが考えられる。第一に、どのように当該プロジェクトに参加するプレーヤーとその立地を選択するかである。原則的には企業内空間分業の方が社内ネットワークのオフィスに限定され、時限組織の方がより広範囲から柔軟に選択可能であるが、実際コストやクリエイティビティがどのように判断され、選択されているのか。関連して企業内空間分業の拡張立地の場合の立地選択理由も調査する。第二

に、プロジェクトにおいて立地間のプレーヤーをいかに組織し、また実際にどのようなコミュニケーションによって立地間のコーディネートしているのか、キーパーソンの役割はいかなるものかである。コミュニケーションはどんな階層構造になっていて、ゲートキーパーがいかに配置されどう機能しているか、企業内空間分業の方が継続的關係で調整コストが軽減されているのかどうか、VFXスーパーバイザーなどキーパーソンのコミュニケーションの分析により検討を加える。第三に、短期的なプロジェクトのコストパフォーマンスと、R&Dによる長期的な知識蓄積をどのように両立・バランスさせるか、プロジェクトを超えての關係性の維持、ノウハウの継承、信頼の醸成はどのように行っているのかである。時限組織はプロジェクトのパフォーマンス向上に利がありそうであるが、実際はどうか。コスト削減と遠隔地間コミュニケーション下でのハリウッド映画で要求されるクオリティの維持はいかに達成されるのか。以上のポイントを検討する。

3. 研究の方法

本研究の研究目的のため、映画プロジェクトの特にVFXあるいはCGアニメに焦点をあて、ハリウッドとハリウッドと關係する日本を含む複数の国において、時限組織と企業のキーパーソンに対して現地ヒアリング調査を実施する。それにより、グローバルにクラスターをつないで行われる映画プロジェクトにおいて、どんな立地の、いかなる企業が、どういった基準で選ばれているのか、具体的にどのような立地間組織構造で、どんなコミュニケーションによって実施されているか、プロジェクトのパフォーマンスとプロジェクトを超える關係性の持続・知識蓄積・信頼醸成などの課題はいかに両立・バランスされているのかに関する情報を収集し分析する。東京で時限組織と企業の両方に深く關係するキーパーソンであるプロジェクトリーダーのコミュニケーション行動の長期調査を継続し、両者の相違がいかに顕在化し調整されるかを分析する。

4. 研究成果

本研究の目的を達成するため、初年度目にあたる平成25年度には以下の3つの調査を実施した。

第一に、米国ロサンゼルスにおいて、ハリウッド映画プロジェクトのVFXの中心的役割を果たすキーパーソンとしてフリーランスVFXスーパーバイザーであるKevin Tod Haug氏、Pixomondo社で映画「ヒューゴの不思議な発明」のVFXスーパーバイザーを務めたBen Grossman氏に対して現地ヒアリング調査を実施した。特にKevin Tod Haug氏に対しては年間コンタクト行動に関する補足調査を

行ってデータベースを整備し分析を行った。第二にハリウッドから受注している日本のCG企業として、ポリゴンピクチュアズ社の塩田周三社長に対してヒアリング調査を行った。特に、CGの学会兼展示会であるSIGGRAPHのアジア版であるSIGGRAPH ASIA 2013（香港にて開催）において、塩田氏がオーガナイザーを務めたビジネスシンポジウムに参加し、シンガポール、マレーシア、インドネシアなど東南アジアにおける塩田氏のビジネスパートナーに対するヒアリングを行うことができた。第三に、東京ベースのVFXスーパーバイザーである松野美茂氏に対してコミュニケーション行動に関する半リアルタイム定期調査法による長期継続調査を実施した。上記の研究の一部は、2014年春季の日本地理学会で研究報告を行っている。

また、2年度目にあたる平成26年度には以下の調査を実施した。

第一に、近年ハリウッド映画産業の中で成長が著しいカナダのバンクーバーにおいて現地調査を実施した。2014年8月に同地で開催されたCGの学会兼展示会であるSIGGRAPHに参加し情報収集を行った。この際、OLM Digital社の安生氏に対してもヒアリングを実施することができた。さらに、バンクーバーのさまざまなCG企業、映画支援組織、大学研究機関などにヒアリング調査を実施した。

第二に、ロサンゼルスにおいて、ハリウッド版新作ゴジラのVFXスーパーバイザー、ロサンゼルスに進出してアニメ制作を進める日本のアニメ会社、日本コンテンツの米国市場へのローカライズを行っている会社など、日米をつなぐキープレーヤーを対象にヒアリング調査を実施した。

第三に、2014年12月に中国の深圳で開催された、CGの学会兼展示会であるSIGGRAPHのアジア版であるSIGGRAPH ASIA 2014に参加し、アジアにおけるクラスター間コンテンツプロジェクトに関する情報収集を行った。特にポリゴンピクチュアズ社の塩田社長とそのパートナーに対するヒアリングを行うことができた。第四に、東京ベースのVFXスーパーバイザーである松野美茂氏に対してコミュニケーション行動に関する半リアルタイム定期調査法による長期継続調査を実施した。

上記の研究の一部は、2014年経済地理学会第61回大会ラウンドテーブルにおいて、題目「認知文化経済とコンテンツ産業の地理的ダイナミズム」、2015年春季の日本地理学会で題目「産業クラスターのグローバル空間構造がゆらぐとき：ハリウッド映画産業におけるバンクーバーの勃興をめぐって」として、研究報告を行っている。

さらに、3年度目にあたる平成27年度には以下の調査を実施した。

第一に、2015年8月にロサンゼルスで開催されたCGの学会兼展示会であるSIGGRAPHに

参加し情報収集を行った。近年、バンクーバー等の成長に比べ、ロサンゼルスは老舗企業が相次いで倒産するなど停滞状況にあったが、VR、AR、360 度映像をめぐる新たなプロジェクトが活発化している状況に関する最新の情報を得ることができた。この際、OLM Digital 社の安生氏、ポリゴンピクチュアズ社の塩田社長に対してもヒアリングを実施することができた。さらに、ロサンゼルスにおいて現地調査を実施し、従来の CG やアニメに関する企業に加え、VR、AR、360 度映像に係る企業・NPO 等にヒアリング調査を行った。

第二に、平成 26 年度に引き続き、近年ハリウッド映画産業の中で成長が著しいカナダのバンクーバーにおいて現地調査を実施し、バンクーバーのさまざまな CG 企業、映画支援組織、大学研究機関などにヒアリング調査を実施した。その結果、バンクーバーにおけるコンテンツ産業の成長に関する最新情報、大学等を中心とした地域的な取組みに関する情報を得ることができた。

第三に、2015 年 11 月に日本の神戸で開催された、CG の学会兼展示会である SIGGRAPH のアジア版である SIGGRAPH ASIA 2015 に参加し、アジアにおけるクラスター間コンテンツプロジェクトに関する情報収集を行った。再度ポリゴンピクチュアズの塩田社長に対するヒアリングを行うことができた。VR、AR、360 度映像をめぐる日本やアジアの動向についての最新情報を得ることができた。

第四に、東京ベースの VFX スーパーバイザーである松野美茂氏に対して新規プロジェクト開発に関する長期継続調査を実施した。

上記の研究の一部は、2016 年春季の日本地理学会で題目「『破壊的』技術の経済地理学に向けて：VR、AR、360 度映像の多産業活用を事例に」として、研究報告を行っている。

研究期間内に、ロサンゼルス老舗企業が複数倒産し、さらにバンクーバーが急成長を見せるといった現象が現れたため、当初の研究計画を柔軟に変更して対応し、バンクーバーにおける変化に焦点を当てた調査を行い、一定の興味深い成果を得ることができた。さらに、衰退傾向にあったロサンゼルス CG 産業にとっては、新たに VR・AR・360 度映像をめぐる動きが立ち現われて来たため、そうした動きに焦点をあてた調査を実施した。従来のハリウッド映画の CG 産業のキープレイヤーも VR・AR・360 度映像に参入しており、これについても興味深い結果が得られている。停滞するロサンゼルスと急成長するバンクーバーでの異なる産業ダイナミズムと共に、VR・AR・360 度映像をめぐる新興の産業イノベーションが確認された。

5. 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)

[学会発表](計 5 件)

Shinji HARA(2013): Path-Dependent Evolution of Digital Distribution of Film in Japan and the U.S. Commission Session: Geography of Global Information Society CS14-4 Media and Cultural Industries, IGU 2013 Kyoto Regional Conference, Kyoto International Conference Center, Kyoto City, Kyoto Prefecture, JAPAN, Aug 6, 2013.

原 真志(2014a): 題目「ハリウッド映画プロジェクトの開発と実行におけるローカル&グローバルコーディネーション: VFX スーパーバイザーの年間コンタクトアナリシス」Local & Global Coordination in Development and Execution of Hollywood Film Project: An Annual Contact Analysis on VFX Supervisor.

日本地理学会 2014 年春季学術大会, 2014 年 3 月 28 日 於: 国土館大学, 東京都世田谷区.

原 真志(2014b): 題目「認知文化経済とコンテンツ産業の地理的ダイナミズム」Cognitive Cultural Economy and Geographical Dynamism of Content Industry.

経済地理学会第 61 回大会, ラウンドテーブル: 認知(文化)資本主義と経済地理学. 2014 年 5 月 25 日(日), 於: 名古屋大学, 愛知県名古屋市.

原 真志(2015): 題目「産業クラスターのグローバル空間構造がゆらぐとき: ハリウッド映画産業におけるバンクーバーの勃興をめぐる」

When Global Spatial Structure of Industrial Clusters fluctuates: Rise of

Vancouver in Hollywood Film Industry.

日本地理学会 2015 年春季学術大会, 2015 年
3 月 28 日, 於 : 日本大学文理学部. 東京都
世田谷区 .

原 真志(2016): 題目「『破壊的』技術の経済
地理学に向けて : VR , AR , 360 度映像の多
産業活用を事例に」

Toward An Economic Geography of
“Disruptive” Technology: The Case of VR,
AR and 360 Degree Video in Multiple
Industrial Applications.

日本地理学会 2016 年春季学術大会, 2016 年
3 月 21 日, 於 : 早稲田大学. 東京都新宿区 .

〔図書〕(計 1 件)

原 真志・山本健太・和田 崇編(2015):『コ
ンテンツと地域 映画・テレビ・アニメ』ナ
カニシヤ出版, 188p .

6 . 研究組織

(1)研究代表者

原 真志 (HARA Shinji)

香川大学・大学院地域マネジメント研究
科・教授

研究者番号 : 40281175