

令和元年8月30日現在

機関番号：42414

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03842

研究課題名（和文）コンテンツ産業における効果的なプロデューサー・システムに関する実証研究

研究課題名（英文）Empirical Research on Excellent Organizational Design of the Producer System in the Content Industries of Japan

研究代表者

山本 重人（YAMAMOTO, SHIGETO）

川口短期大学・その他部局等・准教授

研究者番号：50533147

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、コンテンツ産業の製作組織であるプロデューサー・システムを構成するプロデューサーやディレクターの方々にインタビュー調査を行うことで、プロデューサー・システムの一般的な理論モデルを導出するのが狙いである。理論モデルを導入して、コンテンツ産業を比較検討した結果、各産業の製作組織の組織デザイン上の差異を記述することができた。そして、その差異が芸術的および商業的な優位性に影響する示唆を得た。

研究成果の学術的意義や社会的意義

コンテンツ産業全般の開発組織を俯瞰できるプロデューサー・システムの理論モデルを導入し、各産業のプロデューサー・システムを比較検討することによって、たとえば商業性重視のコンテンツの開発組織の特徴を描くことが可能となる。このことは、赤字の業界で、商業性の側面を重視した組織デザインを適用すれば、現状より安定的に黒字を確保できる可能性を見出せることにつながる。

研究成果の概要（英文）：The organization producing content in the content industries is called a producer system. It is a system constructed by a producer and a director and an investor. An aim of this study is to arrive at a general theoretical model to catch a producer system. The model was made by interviewing a producer and a director. In this study, I interviewed the director of TV commercials and the manager of show biz production company. We were able to describe the difference in the organization design of each producer system by applying the model to each producer system of the content industries.

研究分野：経営組織論、コンテンツビジネス

キーワード：経営組織 開発組織 プロデューサー・システム コンテンツ産業 プロデューサー コンテンツ 組織デザイン 経営学

### 1. 研究開始当初の背景

経済産業省は、2004年に『プロデューサー・カリキュラム コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究』を出版している。同書は、コンテンツ産業の発展において要となるプロデューサーの重要性を指摘し、プロデューサーの養成のために必要とされる知識・ノウハウを体系化したものである。政府がこうした調査研究に乗り出している背景には、近年、東アジア諸国が政府主導のもとでコンテンツ振興政策を推進し、急速に国際競争力を強化しつつある現状がある。たとえば、韓国のオンラインゲームは既に世界市場を席巻している状況にある。そして、その成功要因として、高度人材育成政策の重視があるとされている。また、『デジタルコンテンツ白書 2013』によれば、わが国のコンテンツ産業の市場規模は12兆円と米国に次ぐ世界第二の規模に達し、海外において日本のコンテンツは高く評価されているものの、潜在的な需要に留まっており、今後はそれに応え、輸出拡大および収益に結びつけていくことが課題と指摘されている。

こうした背景を踏まえ、国内の代表的な先行研究としては、山下・山田(2010)の研究がある。同研究は、映画コンテンツに限定した、プロデューサーと呼ばれる開発プロジェクトリーダーの役割の研究である。同研究は、日本で映画を製作している13名の映画プロデューサーに対して面接調査を行った実証研究であり、目的はプロデューサーの役割の抽出およびプロデューサーのキャリア・パスを明らかにすることである。同研究は、それを明らかにすることによってプロデューサーの養成という課題の解決に貢献したものである。

また、間接的に関連する先行研究としては、製品開発論におけるClark and Fujimoto(1991)の「重量級プロダクト・マネジャー制度」の研究がある。同研究は、自動車産業のみならず、他産業の効果的な製品開発パターンを検討する上で取り上げられる議論であり、コンテンツ産業を製造業の一変種としてみなせば、検討すべき研究である。この場合は、プロデューサーをプロダクト・マネジャーの近似の概念として検討することとなる。藤本(2000)は、さまざまな産業における効果的な製品開発とは、「長期的に見て打率の高い開発組織のあり方」、「相対的にヒット商品率の高い開発組織の特徴を示すこと」と言う。コンテンツ産業における効果的な製品開発を検討するには、その開発組織の特徴を捉えていく必要がある。製品開発組織におけるメンバー間の分業と調整がどうなっているのか、つまり組織デザインを描き出していく必要がある。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、第一に、山下・山田(2010)の先行研究が言及している映画産業だけにとどまらず、他のコンテンツ産業を含めた全体の開発組織を俯瞰できるプロデューサー・システムのモデル化を行うこと、第二に、モデルを導入することで、プロデューサー・システム間の比較を行い、組織デザイン上の差異を指摘し、その差異と各産業の収益構造との関係を検討することにある。モデル化を行って各産業のプロデューサー・システムを比較すれば、組織デザイン上の優れた差異を指摘することが可能となり、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織に近づくためのインプリケーションを引き出すことが可能となる。

プロデューサーの業務内容や、業界で使い分けられる「製作(商品を作ること)」と「制作(作品を作ること)」の意味を考察すると、コンテンツの実際の製作組織であり、概念構築物でもあるモデルは、プロデューサー(P)、監督(D)、出資者(M)という主たる3者によってシステムとして構成されるプロデューサー・システムとして提示することができる(図1)。

Pは、資金調達・回収、予算管理、映画を最後まで完成させるといった「製作」の役割(職能)を果たすことを期待されている。他方Dは現場に向いて映画を作るといった「制作」という役割を果たしている。そして、Mは「製作」と「制作」が機能するための資金の出し手である。本研究は、この分析モデルを念頭に置いて、映画・ゲーム・アニメなどのプロデューサー・システムを比較検討する。

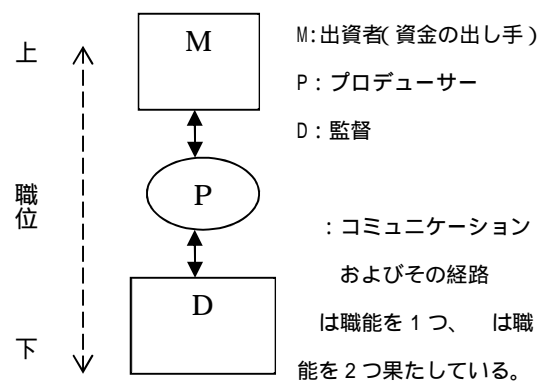


図1 映画産業から導出された  
プロデューサー・システムのモデル

### 3. 研究の方法

本研究の目的は、芸術性および商業性双方で優れたコンテンツを開発できる組織に近づくためのインプリケーションを引き出すことであり、方法としては、各コンテンツの製作組織であるプロデューサー・システムの比較を行い、その優れた差異を指摘する方法を採用している。プロデューサー・システムのモデルの主プレイヤーはプロデューサー・ディレクター・出資者である。調査は、主プレイヤーに対して半構造化インタビューを実施し、インタビュー・データ(質的データ)の分析には、佐藤(2008)の主張する「事例-コード・マトリックス」の考えを用いている。テーブルおこした文書ドキュメントの要所要所にその内容を要約した小見出し(コード)を

つけるという作業を行い (Grounded theory による作業) ケースごとに見つけた同じ小見出し (要約含む) を一覧表にして、その表をよく見て比較検討するという分析方法である。

これまでの調査の実施によって、各コンテンツの特性とプロデューサー・システムの組織デザイン上の特徴が浮き彫りになりつつある。ビジネス重視の保守的コンテンツと新奇性などを重視する芸術的コンテンツを分類していくことが可能となり、それぞれのプロデューサー・システム内の分業が描き出されて来ている。このことは、たとえばアニメのような赤字が多い業界において、TV ドラマのようなビジネス重視の保守的コンテンツでの組織デザインを上手く適用すれば、アニメ業界は現状より黒字を安定的に確保できる可能性を見出すことができることを意味する。

#### 4. 研究成果

本研究の成果として明らかにされたことは次のとおりである。以下、年度毎に成果を記述したい。

2016年度では、CM とニュース番組におけるプロデューサー・システムを比較検討した。まず、CM におけるインプリケーションの1つ目は、CM 制作においては、クライアント (広告主) の意向の確認は欠かせず、クライアントの意向の反映が作品内容をより良いものとしているということである。ある商品では、クライアントである商品開発担当や宣伝担当が練った、その商品の設定や物語があり、そうした商品全体の背景や商品そのものの知識はプロデューサーよりクライアントの方に知識があり、そのためにクライアントのチェックは欠かせないということである。2つ目は、プロデューサーの「制作」への関与は、他のコンテンツ産業と比べて弱いものの間接的には存在していることである。「制作」の役割を担っているディレクターにアイデア出しの助言を行うなど、プロデューサー自身の一定の「制作」職能への関与が見受けられた。

ニュース番組の方で得られたインプリケーションは、ニュース番組はクリエイティビティを重視して「制作」がなされておらず、「製作」と「制作」の分業関係を製作組織の中に見つけることができなかった。言い換えれば、コンテンツ産業における製作組織であるプロデューサー・システムはコンテンツ産業に固有の組織形態であり、分析モデルであった。

2017年度では、番組に出演しているタレントが所属している会社の方 (タレントのマネージャー職としてのキャリアがある) から聞き取りを行い、改めて番組製作組織 (プロデューサー・システム) 内の構成メンバー間のやり取り・関係性・役割などを確認した。番組に出演しているタレントの売り込みの実態などから、プロデューサーの番組製作に関する判断などを確認した。そこで見られたことは、プロデューサーは安定した視聴率を得るために、視聴率の取れるタレントを起用したいと思っており、また急なタレントの変更といった不安定要因に備えるため、同程度の視聴率が取れるタレントを多く抱えている芸能プロダクションに仕事を依頼したいという保守的な行動であった。こうした保守的なプロデューサーの判断は、これまでの研究で得られた知見と合致する。番組コンテンツは視聴率を重視する保守的なコンテンツであり、放送業界においては商業的な側面が強いプロデューサー・システムが成立していることを今回の調査で改めて確認することができた。

2018年度では、第一に、TV ドラマは作品の内容・方向性を決めているのは監督ではなくプロデューサーである、とのインプリケーションを改めて追試で確認できただけでなく、大衆の大多数をターゲットにしている、かつ確実にビジネス上の成功を考える場合には、多くのプロデューサーによる分業体制の組織デザインを採用することが、ビジネスで成功を収める上で組織デザインの効果的なものかもしれない、という新しいインプリケーションを得ることができた。

第二に、立命館大学経営学部の池田伸先生との共著論文を執筆中である。昨今の経営学においては一般的な分析枠組みとして「ビジネスモデル」という分析枠組みが用いられている。リサーチクエスションは、産業に固有の支配的典型的な、当たり前の商売のやり方について検討することである。コンテンツ産業に固有の商売のやり方を研究課題として持った上で、本研究に関するインプリケーションを得ていきたい。

第三に、研究・イノベーション学会にて講演および NHK のプロデューサーの方と対談を行った。詳しくは、NPO 法人 ZESDA のホームページ (2019年1月19日開催) を参照されたい。対談を契機として今後のインタビュー調査にもご協力をいただけることとなり、本研究を継続していく上でのインタビューの確保に繋がった。

#### 5. 主な発表論文等

[雑誌論文] (計3件)

山本重人 (2018) 「TV ドラマ制作におけるプロデューサー・システム」『川口短期大学紀要』第32号、pp.65-71.  
<http://id.nii.ac.jp/1354/00001192/>

山本重人 (2016) 「CM 産業におけるプロデューサー・システム」『川口短期大学紀要』第30号、pp.31-42.  
<http://id.nii.ac.jp/1354/00000478/>

山本重人 (2016)「ニュース番組における製作組織」『川口短期大学紀要』第 30 号、pp.91-98.

<http://id.nii.ac.jp/1354/00000483/>

[学会発表](計 1 件)

小堺正記・山本重人「現役メディアプロデューサー×プロデューサー研究者の対談(招聘対談)」  
研究・イノベーション学会プロデューサー研究分科会、NHK 放送博物館 4F メディアラボ、2019  
年 1 月 19 日、

## 6 . 研究組織

### (1)研究分担者

研究分担者氏名：池田 伸

ローマ字氏名：ikeda shin

所属研究機関名：立命館大学

部局名：経営学部

職名：教授

研究者番号(8桁): 40201909