

令和 4 年 6 月 23 日現在

機関番号：33701

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2021

課題番号：19K01882

研究課題名（和文）コンテンツ産業における優位性を持つプロデューサー・システムの比較実証研究

研究課題名（英文）Comparative 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）

岐阜協立大学・経営学部・准教授

研究者番号：50533147

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 800,000円

研究成果の概要（和文）：調査の結果、バラエティ番組の開発組織を他と比較すると、バラエティ番組の開発組織は、商業的な側面が強い開発組織になっていることが分かった。実力のあるタレントを中心に据えた分業体制の組織デザインを採用することが、経験的にビジネス上の成功を収める点で有効である、というインプリケーションを得ることができた。また、深夜アニメ産業の事例において、業界の収益モデルの変遷を見ると、扱うコンテンツが同じような属性を持つと、同質な・近似な開発組織のデザインが採用されるということが示唆された。そして、採用される収益モデルも似通ったものとなることが示唆された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

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、そこに社会的意義がある。他社と比較して競争優位性を持つ優れた開発組織の特徴を捉えるために、各コンテンツ間における分業と調整の比較分析の側面から、およびコンテンツ産業を取り巻く環境変化の通時的な側面から収益モデルの変容およびその影響を受ける開発組織内の分業と調整の変容から分析を行う点に学術的意義がある。

研究成果の概要（英文）：As a result of the investigation, it was found that the development organization of variety shows has a strong commercial aspect. It was suggested that adopting an organizational design with a division of labor system centered on talented entertainers would be effective in achieving business success. Also, in the case of the late night anime industry, looking at the transition of the profit model, it was suggested that if the content handled has the same attributes, the same development organization will be adopted. It was suggested that the same revenue model would be adopted if the content handled had similar attributes.

研究分野：経営組織論、コンテンツビジネス

キーワード：コンテンツ産業 プロデューサー・システム プロデューサー 組織デザイン ビジネスモデル コンテンツ 開発組織 収益モデル

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

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。また、『デジタルコンテンツ白書 2020』によれば、わが国のコンテンツ産業の市場規模は12兆8476億円(2019年)であり、8年続けて成長基調をたどっており、注目すべきリーディング産業と言える。

こうした背景の中で、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、13名の邦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とと言える。

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」だと言う。コンテンツ産業において効果的な製品開発を検討するには、言い換えれば他社と比較して優位性を持つためには、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。本研究はこうした先行研究の検討から、コンテンツ産業における製品開発組織であるプロデューサー・システムの組織デザインを比較検討することによって行われる。

2. 研究の目的

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る。コンテンツ産業において、他社と比較して優位性を持つ開発組織の特徴および組織デザインを捉えることが目的である。

3. 研究の方法

研究方法としては、各コンテンツの開発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・システムの主プレーヤーはプロデューサー・ディレクター・出資者であり、調査は主プレーヤーに対して半構造化インタビューによる形式で行われる。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、各コンテンツ内での主プレーヤー間の分業体制・役割分担について比較検討を行う。こうした比較検討を行うことで、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。また、各コンテンツ内での共時的な比較分析だけでなく、本研究では通時的な分析も行う。1990年代中盤以降の情報技術の急速な発展はコンテンツを載せる媒体(メディア)および収益モデルを大きく変化させている。たとえばゲーム産業は、今日ではゲーム機でのパッケージソフトの販売だけでなく、パソコンやスマホ上でのダウンロード販売・課金といった収益モデルへと多様化している。こうした環境変化およびそれに伴う収益モデルの変容は、本研究の研究対象であるプロデューサー・システムの組織デザインに少なからず影響を与えていると思われるからである。

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。

2019年度の成果は、元日本テレビアナウンサーの福留功男氏にインタビューができたこと、放送業界の方々へのインタビュー依頼への協力を快諾いただいたことである。もう少し知見が集まってから論文として成果を出すこととしている。

2020年度の成果としては2つの論文が挙げられる。「芸能プロダクションのマネージャーから見たテレビ番組の製作組織」『川口短期大学紀要』第34号、pp.73-82と、「ビジネスモデル、戦略、デジタル化」『立命館経営学』第59巻6号、pp.19-44の2つである。前者は、番組に出演

するタレントを派遣する芸能プロダクションのマネージャーにインタビュー調査を実施したものである。バラエティ番組における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、アドリブ能力のあるタレントや大御所といったタレントに配慮したり、「出演者がプロデューサー的なものも全部やっちゃって、企画から全部考えてというパターンも」あったりと、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が分かった。また、タレントがプロデューサー的な職務を行っていることもあるようで、プロデューサー・システム上の職位の上下関係に様々なパターンが成立していることが分かった。バラエティ番組においては、どのタレントが出演しているのかが重要だということである。また、プロデューサーが大手芸能プロダクションと組むのは、タレント自身の不祥事などで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ことなのかもしれない。総じて言えることは、バラエティ番組の制作組織においては実力のあるタレントを中心に置いた分業体制の組織デザインを採用することが、経験的にビジネスで成功を収める上で組織デザインの的に有効なのかもしれない、というインプリケーションを得ることができた。

後者は、立命館大学経営学部の池田伸先生らとの共著論文である。開発組織を内包する企業および産業レベルで関連する一般的な研究としては、ビジネスモデルやビジネスシステムの種々の研究があり、これら研究群は、事業で利益を生み出す仕組み（収益モデル）や、事業活動を通じた価値の創造・競争優位の構築を説明することを目的としている。これら研究群でのビジネスモデルの定義は多様なものになっており、本稿はそうした状況下でビジネスモデルの定式化を検討した論文であり、ビジネスモデルを、製品の出力までの生産要素の「結合」と、製品から発する「資本サービス」の享受とその支払いの関係である「収益モデル」との組み合わせであると定式化した(図1)。

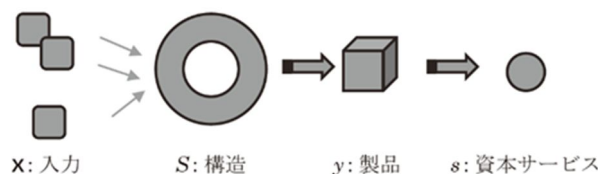


図1 ビジネスモデルの定式化
(出所)池田・山本・荒川(2021), p.21

図1のモデルをコンテンツ産業で検証した結果、コンテンツ産業のビジネスモデルに関しては基本的な構造としてプロデューサー・システムが存在し、そこから各種「作品」が製品として出力されていると考えることができ、他方、その「作品」のコンテンツやジャンルが収益モデルやプロデューサー・システムの差異をもたらしている、と結論付けた。こうしたモデルの定式化によって、実証研究に一定の可能性を見出すことが可能となった。

2021年度の成果としては、昨年度の共著論文での検討を踏まえて執筆した「コンテンツ産業におけるプロデューサー・システムとビジネスモデルの関係 - 深夜アニメのケース - 」『岐阜協立大学論集』第55巻第3号が挙げられる。本稿は、昨今のビジネスモデル研究の知見を導入し、プロデューサー・システムの組織デザインとビジネスモデルの関係について、深夜アニメという1つのケースを用いて検討した。取り上げた深夜アニメの『ブラック ロックシューター』のケースから言えたことは、商品は映像パッケージおよびフィギュアへ、出資者主導のプロデューサー・システムへと変容したことであった。こうした収益モデルの変容の原因は、オンライン配信や録画機器の普及による映像パッケージ保有の意欲低下、高額な映像パッケージ商品から低価格でのオンライン配信へ、DVD・BDに限定フィギュアなどの特典を別途加えるといった環境の変化がある。また、『ブラック ロックシューター』が従来の深夜アニメと違うところは、インターネット上で無料配信され、映像を収録したDVDが店頭やイベント・雑誌の付録として配布されたということである。また、『ブラック ロックシューター』の監督は、監督の仕事は初めて務めた人物であり、プロデューサーはフィギュアを販売している会社の社長が出資者として兼務している。つまり、出資者主導のプロデューサー・システムとなっており、従来の監督の作家性に価値創造を求めるビジネスモデルから変化している。出資者主導というと、テレビCMのプロデューサー・システムがある。詳細は山本(2016)で考察しているが、クライアント(広告主)のCM作品内容への強い関与が確認されている。『ブラック ロックシューター』のケースでは、作品内容への強い関与については不明であるが、出資者は制作委員会での主幹事会社としてビジネスモデル全般の音頭をとっている。テレビCMにおいて作品内容への強い関与が見られることも自社商品を守るためのビジネス上の都合であることを考えると、出資者としてコントロール下において主導権をとりたい意向といったものが共通点として挙げられると思われる。また、テレビCMは主に15秒の無料で視聴できる作品、および今回の『ブラック ロックシューター』も50分の無料で視聴できる作品、つまりどちらも別商品販売するための無料の単体作品であることが共通している。このことは、コンテンツ産業において、扱う製品が同じような属性を持つと、同質な・近似なプロデューサー・システムが採用されるということが示唆される。そして、採用される収益モデルも似通ったものとなることが示唆される。

(参考・引用文献)

- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991) , *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston: Harvard Business School Press. (田村明比古訳 『製品開発力 日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社、1993)
- 池田伸・山本重人・荒川貴典(2021)「ビジネスモデル、戦略、デジタル化」『立命館経営学』第59巻第6号.
- 一般財団法人デジタルコンテンツ協会(2020)『デジタルコンテンツ白書2020』一般財団法人デジタルコンテンツ協会.
- 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課(2004)『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』株式会社C&R 総研.
- 佐藤郁哉(2008)『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社.
- 藤本隆宏(2000)「効果的製品開発の論理」藤本隆宏ほか編『成功する製品開発』有斐閣, 所収.
- 山下勝・山田仁一郎(2010)『プロデューサーのキャリア連帯』白桃書房.
- 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.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 山本重人	4. 巻 第34号
2. 論文標題 「芸能プロダクションのマネージャーから見たテレビ番組の製作組織」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 『川口短期大学紀要』	6. 最初と最後の頁 pp.73-82
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 池田伸・山本重人・荒川貴典	4. 巻 第59巻6号
2. 論文標題 「ビジネスモデル、戦略、デジタル化」	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 『立命館経営学』	6. 最初と最後の頁 pp.19-44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 山本重人	4. 巻 第55巻第3号
2. 論文標題 「コンテンツ産業におけるプロデューサー・システムとビジネスモデルの関係 - 深夜アニメのケース - 」	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 『岐阜協立大学論集』	6. 最初と最後の頁 pp.53-61
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

岐阜協立大学 教員紹介 山本重人
https://www.gku.ac.jp/about/teacher/yamamoto_s.html

リサーチマップ 山本重人
<https://researchmap.jp/50533147>

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------