

論 説

映画・TVゲーム・CM産業における
プロデューサー・システムの比較

山 本 重 人

目 次

- I. 研究背景と研究目的
- II. 関連研究
 - 1. 重量級プロダクト・マネジャー論
 - 2. 映画産業におけるプロデューサー論
 - 3. プロデューサー・システムのモデル
- III. 調査デザインと研究方法
 - 1. コンテンツの範囲
 - 2. 調査デザインと研究方法
 - 3. データ分析の手法としてのグラウンデッド・セオリー・アプローチ
 - 4. 分析的一般化によるモデルの導出
- IV. 調査概要
 - 1. インタビューとインタビューの形式
 - 2. インタビュー・リストの質問項目
- V. 調査結果
 - 1. 事例-コード・マトリックスの概要版によって分析された結果
 - 2. クリエイティブ・コントロールの切り口から
 - 3. 内的統合の切り口から
 - 4. 外的統合の切り口から
- VI. 結論と今後の課題

I. 研究背景と研究目的

近年、クールジャパンといった言葉を耳にするように、我が国のコンテンツ産業はその市場規模は13兆円と言われ、今後のリーディング産業として期待されている。しかしながら、コンテンツ産業の商品であるコンテンツは、芸術の側面を持つため、収益の予測をつけることが困難な財である。たとえば、北野武監督の『HANA-BI』は、第54回ヴェネツィア国際映画祭金獅子賞などを受賞しており、高い芸術性を有しているコンテンツであったが、売り上げである興行収入は1億2千万円と言われており、低い数字である。芸術性が高いことが高い商業性に必ずしもつながるわけではなく、逆に、芸術性が低くとも高い商業性につながることもあり、収益の予測は困難を極める。コンテンツ産業の財であるコンテンツはこうした二側面を持つため、その開発組織およびビジネスモデルの研究については、山下(2000)の映画コンテンツのプロデューサーの研究を除けば、これまで十分になされて来なかった。コンテンツ産業

における開発組織は、プロデューサー・システムと呼ばれる分業システムであり、コンテンツの芸術性の側面を担当しているのが監督（ディレクター）、そしてコンテンツの商業性の側面を担当しているのがプロデューサーである。

政府がコンテンツ産業のビジネス振興に取り組んでいくためには、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がいかなるものなのかを明らかにしていく必要があるが、前述の通り、研究は映画産業にとどまっており、コンテンツ産業全般を俯瞰できる一般的なプロデューサー・システムについては描き切れていない。コンテンツ産業のコンテンツ開発組織は、映画産業だけにとどまらず、他の TV ゲーム産業などでも確認することができる。本研究の長期的な目的は、第一に、映画産業だけにとどまらず、コンテンツ産業全体の開発組織を俯瞰していけるようなプロデューサー・システムのモデル化を行うこと、第二に、モデルを導入して比較することで、プロデューサー・システム間の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。プロデューサー・システムのモデル化・一般化を行うことができれば、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。そうした長期展望の下で、本稿では、ひとまず映画・TV ゲーム・CM の 3 つの産業のプロデューサー・システムの組織デザイン上の比較を行い、それらの差異を指摘し、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ための組織についてのインプリケーションを得ることを目的とする。

II. 関連研究

1. 重量級プロダクト・マネジャー論

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」であるという¹⁾。

それでは、コンテンツ産業における効果的な製品開発における開発組織の特徴とはどのようなものだろうか。ここでは、Clark and Fujimoto（1991）によって、自動車の製品開発マネジメントに関する国際的な実証分析の結果、有効な開発パターンとして確認されている「重量級プロダクト・マネジャー制度」の議論から一定の示唆を得たい。この議論は、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だからである。

Clark and Fujimoto（1991）によれば、自動車産業における製品開発に関するリーダーシップと組織には 4 つのパターンがあり、製品開発組織を構成している要素としては、①分業化、

1) 藤本（2000），p.5.

②内的統合, ③外的統合が上げられる。以下, この議論をかいつまんで紹介する²⁾。①の分業化とは, 製品の部品およびサブシステムがそれぞれ高いレベルの機能を発揮できるようにどうすれば良いかという問題である。自動車という製品は, 内部構造が複雑な製品であり, 多様な機能部門が開発に関与しており, したがって, 製品全体としての一貫性を保つためには, 各機能部門をいかに統合していくかという②の内的統合が必要となる。③の外的統合とは, 将来の消費者の期待, 消費者を取り巻く環境, ライフスタイルなどに合った特色ある製品コンセプトを創出し, この製品コンセプトを製品自体に十分反映させることである。自動車は消費者の製品機能に対する期待が多様な製品であり, 消費者との緊密なコミュニケーションによって, 消費者の潜在的なニーズをつかみ, 製品コンセプトとしてまとめ上げ, 製品開発過程において消費者の情報を各部門に十分行き渡らせることが求められる。

こうした製品開発組織を構成する要素の程度によって, 製品開発組織は4つのパターンに分類することができる (Clark and Fujimoto, 1991)。①機能別組織, ②軽量級プロダクト・マネジャー, ③重量級プロダクト・マネジャー, ④プロジェクト実行チームの4つである³⁾。なお, ここでの軽量級や重量級とは, 製品開発プロダクト・マネジャーの権限や影響力の大きさを便宜的に指し示すものである。この内, 自動車の製品開発マネジメントにおいて有効な組織として実証されている重量級プロダクト・マネジャー型の開発組織では, プロダクト・マネジャーの責任ははるかに幅広く, 影響力も大きい⁴⁾。重量級プロダクト・マネジャーは, 事実上その製品についてのゼネラル・マネジャーとして機能している。重量級プロダクト・マネジャーは, 製品開発における内的統合および外的統合の役割を高レベルで同時に果たすリーダーといえる。

藤本・安本 (2000) によれば, 本稿でも取り上げるゲームソフトは, 自動車と同様に, 製品の複雑さおよび消費者のニーズの多義性から重量級の開発リーダーが活躍するパターンと考えられるとされ⁵⁾, また, 生稲 (2012) も, ゲームソフト開発のプロジェクト・リーダーで同じ人物がディレクターとプロデューサーを務めている場合は, そのリーダーは重量級プロダクト・マネジャーが果たす役割と似ていることを指摘している⁶⁾。こうした指摘から, コンテンツ産業のコンテンツ開発において主導的な役割を果たしているとされるプロデューサーを, 自動車産業の製品開発における重量級プロダクト・マネジャーの近似の概念として検討しておくことは

2) Clark and Fujimoto (1991), 翻訳 pp.315-321。

3) 同上, 翻訳 pp.321-325。

4) Clark and Fujimoto (1991) によれば, 「彼らは, 組織の中でも地位が高いのが普通で, 各部門の長と同格かそれより格上ということも多い。彼らは, 必要があれば実務担当エンジニアと直接接触し, フォーマルな権限がなくても, プロジェクトに関係するすべての部門や活動に対して直接・間接の強い影響力を行使している。内部調整に責任を有するだけでなく, 製品プランニングやコンセプトの創出にも責任を持っている」(翻訳, p.324)。

5) 藤本・安本 (2000), p.316。

6) 生稲 (2012), p.41。

必須であろう。コンテンツ産業を製造業の一変種としてみなせば、コンテンツ産業における効果的な製品開発組織を指摘できる可能性があるからである。

しかしながら、重量級プロダクト・マネジャーとコンテンツ開発のプロジェクト・リーダーであるプロデューサーとでは、特に外的統合の程度においてその違いを指摘できる。確かにコンテンツ産業の企業も、消費者の多義的で曖昧なニーズに常に直面している点では自動車産業と同じである。生稲 (2012) が「ゲームソフトの消費体験、製品評価は、個々人の嗜好や主観、文化的コンテクストに大きく影響を受ける。複雑かつ微妙なものである」と述べているように⁷⁾、外的統合を果たすリーダーの役割はコンテンツの製品開発においても重要と言える。だが、生稲 (2012) が「多義的で曖昧なニーズに対応できていたとしても、それだけでは本当に優れたゲームソフトとはなり得ない。それらのみでは、『よく作りこまれている』『よく仕上げられている』ということになる。捉えがたいユーザー・ニーズに対応することに加え、ユーザーに驚きを与える要素——『こんな楽しみがあったのか』とユーザーが感じるような要素——があることが必要である。すなわち製品に新奇性が盛り込まれていなければ、ユーザーに大きな満足を与えることができない」と述べるように⁸⁾、消費者の多義的な曖昧なニーズに対応したとしても、それは消費者の中にすでにあるニーズに応えただけのことであり、消費者が欲しているコンテンツの新奇性を製品コンセプトに織り込むことは不可能である。コンテンツ開発において、コンテンツの開発プロジェクト・リーダーが、多義的で曖昧なニーズへの対応および新奇性の実現についてどのように対応しているのは著者の調査によっても生稲 (2012) と同様の結論を得ている。たとえば、ある TV ドラマのシリーズを制作されているプロデューサー 2 人の話によれば、「TV においては一定の視聴率を取らねばならない雰囲気があるため、過去に視聴率が良かったものや、評判が高かったものをリニューアルして再生産しがち」とのことである。それに対して、ある深夜アニメーションや TV ドラマなどを制作されているプロデューサーの話によれば、「アニメは、ちょっと一歩先・良いものを作りたい。今までに無かったものを作りたいという意識が実写よりあってすごく楽しい。…作りたいものを作っちゃって、ダメな作品が多いのも現実…企画段階では、インターネットやアニメや声優関連の印刷物からファンの求めているものをリサーチはする」とのことである。TV ドラマでは外的統合が比較的重視されているのに対し、深夜アニメーションでは逆に重視されていない。このように、作品内容の新奇性をどの程度重視するかについては、コンテンツ産業の各業界によって違っているが、コンテンツという製品の特性が、基本的には新奇性や驚きの要素を含んでいるため、開発リーダーに高いレベルでの外的統合を求められているとは言い難い。もちろん人気作の続編が期待され、それに応える事例は数多く、また消費者との対話を遮断してはいないため、

7) 生稲 (2012), 前掲, p.46.

8) 同上, p.46.

外的統合の役割は期待されてはいる。しかしながら、新奇性や驚きの要素が期待されていることは、コンテンツ開発において、芸術の側面を担当する監督の果たす役割が重視されていることから明かである。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、重量級プロダクト・マネジャーを念頭に置いたモデルではなく、プロデューサーおよび監督の両者を念頭に置いたモデルを想定し、そこでの分業および内的・外的統合を見ていく必要がある。

2. 映画産業におけるプロデューサー論

本研究に最も関わりが深い研究は、プロデューサーと呼ばれる開発プロジェクト・リーダーの役割についての一連の実証研究であろう（山下・金井，1998；山下，2000；山下・山田，2010）。山下（2000）の研究は、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る。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。面接によって得られた質的データは後述するグラウンデッド・セオリーに依拠した方法によって分析がなされている⁹⁾。抽出されたプロデューサーの役割（サブカテゴリー）は10個であり、それらは4つの大きなカテゴリーに集約されている。すなわち、広義の企画（狭義の企画，ストラクチャーの構築，宣伝），クリエイティブ・コントロール（脚本づくり，作品管理，編集），現場管理（管理的制約の対処，スタッフィング，トラブル・シューティング），予算の決定（予算の決定）の4つである¹⁰⁾。「これらの役割を見て、容易に気づくことは、その役割の内容がクリエイティブなものからビジネス的なものまで、実に広い範囲にわたっているということである。…わかりやすくいえば、監督は常に自分の撮りたい映像イメージを持っていて、それを実現することを希望しているが、他方で映画会社は観客（消費者）の観たいと思っているだろう作品を提供して行くのが仕事であり、なによりも収益をあげることを目標としている。前者をクリエイティブの論理，後者をビジネスの論理と呼ぶこともできるだろう。…プロデューサーは常にこの2つの論理の間でジレンマを抱えている」と指摘する¹¹⁾。監督はあるシーンを納得いくまで時間とお金をかけて撮りたいのかもしれない、しかしながらそれはビジネスの側面から言えばコスト増となり、プロデューサーは2つの論理の間で決断を迫られるということである。プロデューサーに求められているのは、芸術的に良い映画を作ることと興業的に良い映画を作ることであり、これらのニーズに応えるためにプロデューサーはさまざまな役割を遂行しなければならなかった、と結論付けている¹²⁾。

一連の実証研究によって得られた知見で重要なことは、第一に、クリエイティブ・コントロー

9) グラウンデッド・セオリーについては、Glaser and Strauss (1967) を参照。

10) 山下 (2000), p.19。

11) 同上, pp.19-20。

12) 同上, p.27。

ルと呼ばれるプロデューサーの役割の重要性である。これはコンテンツ業界において使い分けられる「制作」と「製作」の言葉からも確認できる。「制作」とは「作品を作ること」であり、主に監督が果たす役割とされる。「製作」とは「商品を作ること」であり、プロデューサーが果たす役割とされる。この内、「制作」は、芸術的な側面を持つことから監督が主となって役割を果たしているが、プロデューサーも間接的には関わっている。プロデューサーは、監督と同じクリエイティブの視点に立ち、そこから予算の問題を克服しようとしている、プロデューサーがアーティストとしての物事の考え方を理解しているから可能になる(山下, 2000)¹³⁾。こうした「制作」と「製作」の使い分けを見ると、コンテンツ産業における製品開発を検討する際には、プロデューサー一人の役割だけに限定した議論ではなく、監督およびプロデューサー両者の分業を見ていく必要があるように思われる。監督およびプロデューサーによって構成されているマクロな開発組織の特徴を捉えていく必要があるように思われる。結論を先取りすれば、両者の分業の程度・内容はコンテンツの各業界によってかなり違っている。

第二に、映画の開発組織は、メンバーそれぞれが同一の企業組織に所属し、命令を受けて行動しているのではなく、ひとつの映画を製作するためだけに呼び集められた時限組織であることが挙げられる(山下, 2000)¹⁴⁾。いわゆる映画の「組」のことであるが、映画だけに留まらず、他のコンテンツ開発においても、開発は時限組織によって行われている。オンリーワン製品の戦略を採ったシャープの開発組織は、時限組織であり緊プロと呼ばれたが、コンテンツの製品特性が新奇性にあることを考えれば、高い創造性を発揮することができるとされる時限組織が選択されることは理に適っている。時限組織の研究で得られた知見はコンテンツ産業の開発組織にも適用できるものと考えられる。

第三に、一連の研究は、映画産業だけに留まっており、コンテンツ産業における効果的な製品開発および組織の特徴を示していくには、他の産業にも調査を行い、映画産業の開発組織と他のコンテンツ産業の開発組織との比較検討が必要と思われる。本稿においては、ひとまず映画・ゲーム・CMの3産業の開発組織の比較が検討され、その結果、3産業の開発組織上の共通の特徴およびその差異が示されることとなる。

第四に、一連の研究によって、プロデューサーの役割を示す10個の分析コードが抽出され、今後の面接調査の質問項目作成およびデータ分析に一定の方向性が示されたことにある。

3. プロデューサー・システムのモデル

これまで取り上げた関連研究、およびコンテンツ業界で使い分けられる「制作」と「製作」の意味を勘案すると、効果的な製品開発を検討するには、コンテンツの開発組織における分業

13) 山下 (2000), 前掲, p.20.

14) 同上, p.18.

体制を見ていくためのマクロな分析モデルが必要と思われる。プロデューサー個人の役割に限定したミクロな見方では、プロデューサーを多くの役割を担っている全能的な人材として捉えがちとなる。本稿で紹介する邦画『化粧師』（2002年公開）の藤田重樹プロデューサーによれば、「（それら役割のうち）どれかに長けているだけでも立派なこと」であり「何でもできないといけないプロデューサーというのはほとんどいない」と指摘されていた。たとえば、藤田氏はキャスティング（配役）が不得意なので、キャスティングに関しては外部の方を招き入れて分業を行っていた。また、全能的な人材となれば、そのような人材は稀有であり、経済産業省が指摘するプロデューサーの不足という課題を解決することも困難となる。こうしたことから、ここでは、「プロデューサー・システム（プロデューサー制）」と呼ばれるコンテンツの製作組織を見ていくためのマクロな分析モデルを検討する。

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」と「制作」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）。

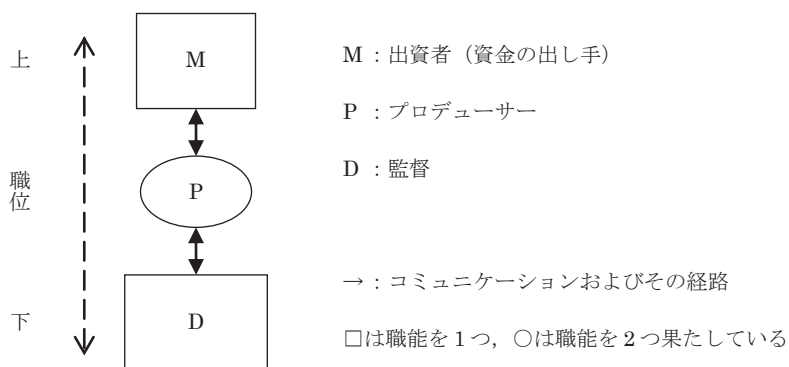


図1 映画産業から導出されたプロデューサー・システムのモデル

出所) 著者作成。

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。このように、プロデューサー・システムは、3者の分業によって構成されているシステムであり、単なる実務における呼称ではない。本稿における調査課題は、この分析モデルを念頭に置いて、コンテンツの製作組織の分業の程度、つまり組織デザイン上の特徴を指摘していくことにある。映画・ゲーム・CMの3者のプロデューサー・システムを比較検討することで、3者のプロデューサー・システムの組織デザイン上の共通点および差異はどこにあるのか、そ

してその差が生じる原因は何なのかを検討することにある。比較のためには、基準となるモデルが必要であり、図 1 はコンテンツ産業全般におけるプロデューサー・システムの基本モデルである。なお、基本的にコンテンツの開発組織におけるキーパーソンは D と P であり、これまでの関連研究および開発組織という名称からいえば、D と P に限定したモデルを検討すべきであるが、業界によっては資金の出し手である M の一部が P の役割の一部を担っていることがあり、ここでは M もモデルの構成要素として含め、名称を製作組織としている。

III. 調査デザインと研究方法

1. コンテンツの範囲

コンテンツ産業やコンテンツの定義・概念をめぐっては、芸術美学的または経営的・法的議論などが幅広く行われているが、本稿では、①それ自体が欲求・消費の対象となるもの、②その価値は機能では計れないもの、③芸術およびビジネス両方の視点で製作がなされているもの、④制作は集団でなされているもの、の 4 点をコンテンツの操作的定義としている。コンテンツ財とは、商業的にパッケージ（商品化）されたアートであり、より安価で便利さを目指すといった一般財とは異なり、個々の価値や収益の予測が原理的に成立しないリスク財である。これらに適合的な産業は、映画、TV ドラマ、アニメ、TV ゲームなどがあり、本稿ではこれらを「映像系」コンテンツ産業としている。

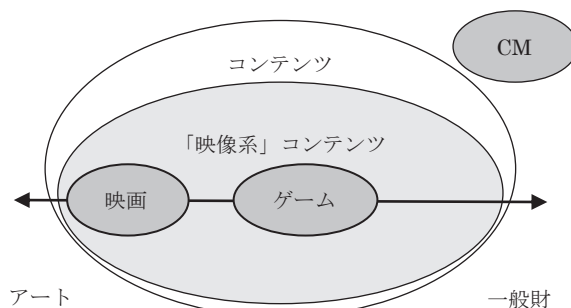


図2 コンテンツの範囲

出所) 著者作成。

映像系コンテンツ産業を便宜的にアート／一般財のスペクトラム上に配置すると（図2）、中でも映画はアート色が強く、最も固有の歴史があるコンテンツといえる。そのため本稿では、まず映画を中心にモデルを導出し、近似の映像系コンテンツ産業として、ゲーム産業を取り上げている。また、CMについては、一見コンテンツ産業の1つと思えるものの、CM自体は何らかの商品を売るための触媒であり、それ自体は商品といえないため、操作的定義を満たしておらず、コンテンツとは言えない。ただ、CM製作を依頼するクライアントにとっては、CM

は商品となり得るため、これをかなり特殊なケースとして扱うことも可能であり、本稿では考察の対象として取り挙げる。

2. 調査デザインと研究方法

本研究の長期的な目的は、「映像系」コンテンツ産業における効果的な製品開発や開発組織の特徴を示すことにある。組織デザイン上の特徴を示すには、基本となる分析モデルが必要であり、本稿においては、プロデューサー・システムの一般モデルを導出するための検討がなされる。モデルの主プレーヤーはプロデューサー・ディレクター・出資者である。この内、出資者は開発組織内の人員として開発に直接は関わらないことが想定されるため、プロデューサー・ディレクターからなる2層と、映画・ゲーム・CMの3産業とを組み合わせ、映画を中心とした「映像系」コンテンツ産業全体が見通せるような調査デザインを設定した(表1)。

表1 ケースとインタビュー

	映画 (『化粧師』)	ゲーム (『A (匿名)』)	CM (任天堂のCMなど)
プロデューサー	藤田重樹氏 (東映CM)	醬野貴至氏 (ゲームリパブリック)	小川洋一氏 (白組)
ディレクター		醬野貴至氏 (ゲームリパブリック)	小川洋一氏 (白組)

出所) 著者作成。

そして、この調査デザインの下で各プレーヤーには半構造化インタビューを用いて、Yin (1994) の考えに基づくケース・スタディを実施し、質的データを順次取得した。沼上 (1995) は、ケース・スタディの意義・有用性を「データと濃密な対話を通じて概念を形成する作業を伴うので、現実の対象に根付いた有用な新しい理論の創出を促進する」と指摘している。本研究は、「映像系」コンテンツの開発組織を捉える新しい理論(モデル)を構築するのが長期の研究目的であるため、ケース・スタディを研究方法として採用する。

3. データ分析の手法としてのグラウンデッド・セオリー・アプローチ

インタビュー・データの分析にはテープ起こししたデータをオープン・コーディングしてカテゴリー化していく Glaser and Strauss (1967) の主張するグラウンデッド・セオリーに依拠した方法を用いた。正確には、佐藤 (2008) の主張する「厚い記述」を目指した質的データ分析法を採用した。グラウンデッド・セオリーとは、データに基づいて分析を進め、新たな概念を抽出し、複数の概念同士の関係を体系的に関係付けた枠組み(理論)を生成しようとする分析方法である。「データと対話する」、「データに語らせる」などといわれる分析方法である。佐藤 (2008) が「ひと口にグラウンデッド・セオリー・アプローチとは言っても、その基本的

な立場や分析技法の詳細については論者によって見解が分かれるところも多い…ある種の分析法を『お作法』としてマニュアル化してしまうよりは、むしろ目の前にあるデータの中味とその基本的な性格を見すえながら分析者の創意工夫を生かした方法を模索していくことの方が、はるかに生産的なのである」と述べるように¹⁵⁾、実際の分析技法は論者によって細部は異なっている。本稿では、以下のように行っている。

(1) データの丹念な読み込みとオープン・コーディング

インタビュー・データをテープ起こしし、文書ドキュメントの 1 行 1 行を丹念に読み込みながら、データをよく理解する。そして、何度もデータ全体を読み込みながら、データのまとまり毎にコードをつけていく。コードとは、ひとまとまりに書かれている内容を一言で言い表すことのできる小見出しと言えるものである。本稿では、山下 (2000) の知見から得られた 10 個のコードを念頭におきながら、データのまとまり毎にコードを付与する作業を行っている。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をつけるという作業を行っている。

(2) 佐藤 (2008) の言う「継続的比較法」の実施

佐藤 (2008) によれば、「継続的比較法」とは、下記の方法を指す¹⁶⁾。

- ① 共通のテーマを含むと思われる複数のデータ (たとえば、複数の人びとの証言あるいは同一人物の複数の発言) を相互に比較しながら、それらのデータにふさわしいコード (概念的カテゴリー) のラベルを考えだしていく。
- ② データの内容とそれに対応するコードがあらわす概念的カテゴリーとを比較検討する。
- ③ 複数のコード (概念的カテゴリー) 同士を比較する。

本研究ではコードを付与する作業を行いながら、コードおよびコードを割り当てた文書セグメント同士を丹念に読み込みつつ比較検討し、概念モデルの検証およびプロデューサー・システムの組織デザイン上の差異を確認している。

(3) 佐藤 (2008) の言う「事例-コード・マトリックス」の作成

佐藤 (2008) は、しっかりとしたデータに根をおろした概念モデルを構築していく上で、事例-コード・マトリックスと呼ばれる表の作成を推奨している¹⁷⁾。たとえば、作成した表の一部を示せば、次のようになる (表 2)。

15) 佐藤 (2008), p.192。

16) 同上, pp.112-113。

17) 同上, pp.115-118。

表2 事例-コード・マトリックスの一部

	内容の方向性の意思決定	作家性
映画 (藤田氏)	<ul style="list-style-type: none"> 原作の選定はプロデューサー。 プロデューサーが、脚本家と何度も話し合っ て脚本作り。 	<ul style="list-style-type: none"> プロデューサーによって、映画は原作とは 話も主人公像も違うものに変更（原作の精 神だけを使用）。
ゲーム (醬野氏)	<ul style="list-style-type: none"> ゲームの方向性を決める部分では、ディレ クターとプロデューサーの住み分けは難し いが、よりマーケットを意識した部分で作 品の方向性を決めるのがプロデューサー。 ディレクターは、その方向性を具現化する のが仕事。 	<ul style="list-style-type: none"> 企画は、数人のプランナーで構成される 「企画セクション」が基本的に出す一方で、 他のみんなも企画を出し、最終的にはディ レクター側が方向性を打ち出す。
CM (小川氏)	<ul style="list-style-type: none"> 代理店のクリエイティブ、もしくは代理店 のクリエイティブとプロダクションのプラン ナー・ディレクター・プロデューサーが 企画を考える。 	<ul style="list-style-type: none"> 演出家は、これの方が面白いじゃんってい うのを追求する。

出所) 著者作成。

表2の1行目を見ていくことで、複数のコード間の関係について比較していくことが可能となる。また、コードの欄を縦方向に見ていくと、コードと文書セグメントの関係を比較していくことが可能となる。さらに、文書セグメント同士の比較も可能となる。加えて、複数ケース間の関係も比較検討することが可能となる。本研究はこうした分析方法に則り、概念モデルの検証およびプロデューサー・システムの組織デザイン上の差異を確認している。

4. 分析的一般化によるモデルの導出

本稿では、映画・ゲーム・CMと3つのケース・スタディを行い、プロデューサー・システムのモデルを構築・検証するのが研究目的であるが、3つのケースだけでは一般的なことは言えないのではないかと批判がなされるかもしれない。コンテンツ産業(母集団)からランダムにいくつかの産業(サンプル)を選び、それらの産業の観察から得られた開発組織における変数間の関係のパターンがどの程度の確率ですべての産業にも一般化できそうなのかという目安を得るべきではないかという批判である。ランダム・サンプリングを行い、ある程度の多数の観察を行う方が、ごく少数の事例を選択して変数間の関係を見出した場合よりも、一般化が容易と考えることである。こうした考えは、いわゆる統計的一般化(statistical generalization)に依拠するものであり、通常はケース・スタディではなく大量のサンプルによるサーベイ・リサーチによって行われるものである。

問題は、他のケースへの一般化という考え方にある。ケース・スタディを扱う場合には、このサンプルやそのサンプルによる一般化という類推は正しいとはいえない。ケース・スタディから得られた知見は、そのようなより大きな母集団に対して一般化するのではなく、その事例を超えたより一般性の高い何らかの理論に対して一般化するものである。これが、統計的一般

化ではなく、理論への一般化を目指す方法として、Yin (1994) が提唱する分析的一般化 (analytical generalization) であり¹⁸⁾、本研究も支持する立場である。たとえば、A ならば B という理論をベースにして、A ならば B であるということを追試の論理に従って、複数の事例において確認し、ケース・スタディの知見を何らかの理論に一般化するということである。1つの事例は、1つの観測点ではなく、1つの実験と捉えるのである。

IV. 調査概要

1. インタビューとインタビューの形式

調査対象者 (インタビュー) は、東映 CM 株式会社大阪支社の藤田重樹プロデューサー、株式会社ゲームリパブリックの醬野貴至ディレクター、株式会社白組の小川洋一副社長の 3 人である。順に、インタビュー当時、映画・ゲーム・CM 業界に籍をおかれていた方々である。

藤田重樹氏は、映画『化粧師』のプロデューサーを手がけておられ、所属先の東映 CM 株式会社大阪支社は、東映グループの一員である。醬野貴至氏は、株式会社ゲームリパブリックに所属しディレクターを手がけられていた方であり、またゲームリパブリック以前に所属されていた会社ではプロデューサーを経験されているため、今回の調査ではプロデューサーとしての仕事内容もお聞きしている。小川洋一氏は、テレビ CM のアニメーションおよび特殊効果の企画製作や、コンピューター・グラフィックスを使用した映像の企画制作を行っている株式会社白組の代表取締役副社長をされている方である。ただ、対外的にはアニメーション・ディレクターや VFX スーパーバイザーの肩書の名刺を出されることが多く、社内的な作業ではプロデュースとディレクションを半々ぐらいでされているとのことである。

各々へのインタビューの形式としては、半構造化インタビューによる形式を採った。実際には、調査目的や調査背景などを記載した調査趣旨説明書及びインタビュー・リスト、調査依頼状を事前に調査対象者宛に郵送し、こちらの調査意図を汲んでいただいた上で、調査当日は質問項目の順番に拘らず、インタビューのペースである程度自由に語っていただいた。

調査は、2006 年 11 月から 2007 年 1 月にかけて、前述の 3 人に対して、各 1 回ずつ調査者と調査対象者の 1 対 1 の対面の形で行われた。その内容は調査対象者の了承のもと、IC レコーダー使用によるフラッシュメモリに録音された。インタビューは長いもので 3 時間 10 分ほど、短いもので 2 時間 10 分ほどであった。また、個人名や企業名の公開については了承をとっており、記録されたデータの使用先や使用目的などの一連の手続き上の注意事項についても説明を行い、ラポールを得て了承をとっている。また、インタビュー後に匿名の希望やオフレコ希望の申し出があった部分については、その申し出に従った。

18) Yin (1994), 翻訳 pp.43-45.

2. インタビュー・リストの質問項目

調査対象者各々へのインタビュー・リストの質問項目は以下であり、質問の作成意図と併せて紹介する。なお、調査は下記に紹介する順に実施した。また、本調査のリサーチ・クエスチョンは、コンテンツの特性および業界のビジネスモデルに応じて、プロデューサー・システムに組織デザイン上の差異が生じるのではないかと、ということにある。

(1) 藤田氏への質問項目

- ① 監督とは、どのような分業関係にありますか？
- ② ライン・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
- ③ アシスタント・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
- ④ アソシエイト・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
- ⑤ エグゼクティブ・プロデューサーとは、どのような分業関係にありますか？
- ⑥ 資金の拠出先とは、どのような分業関係にありますか？

質問①～④は、「制作」に関わるスタッフとプロデューサーとの役割分担がどのようになっているのかを聞いたものであり、質問⑤～⑥は資金の出し手であるエグゼクティブ・プロデューサーとプロデューサーの役割分担について聞いたものである。「製作」に関わる部分を聞いている。

(2) 番野氏への質問項目

- ① ディレクターの業務内容や役割とはどのようなものなのでしょうか。
- ② プロデューサーの業務内容や役割とはどのようなものなのでしょうか。
- ③ プロデューサーと製作（制作）に関わるスタッフは、どのように分業していますか。
- ④ プロデューサーとエグゼクティブ・プロデューサーや製作総指揮はどのような関係にありますか。
- ⑤ 売れるかどうか分からないリスクのある製作を、会社はどのように判断し、どのようにリスクを回避していますか。
- ⑥ アニメやゲーム、映画などの各産業において、プロデューサーという職種が置かれていますが、各々のプロデューサーの業務内容に違いはあると思いますか。

質問①～④、⑥は藤田氏への質問と同様のものであり、ゲームでは「制作」と「製作」がどのように捉えられるのか、映画との違いはどこなのか、また、ディレクターとプロデューサーの仕事の違いはどこにあるのかを注意深くお聞きした。質問⑤は、ゲームでは売れない可能性

をどうヘッジしているのかをお聞きした。

(3) 小川氏への質問項目

- ① プロデューサーの業務内容とはどのようなものでしょうか？
- ② アニメやゲーム、映画などの各産業においてプロデューサーという職種がありますが、特にこの 3 つでは業務内容に違いはあるのでしょうか？
- ③ プロデューサーは、監督とどのような分業関係にありますか？
- ④ プロデューサーは、ライン・プロデューサーとどのような分業関係にありますか？
- ⑤ プロデューサーは、エグゼクティブ・プロデューサーとどのような分業関係にありますか？
- ⑥ 会社のトップ・マネジメントは、各プロデューサーの各プロジェクトをどのように判断して利益を上げていますか？
- ⑦ プロデューサーは、資金の拠出先とどのような分業関係にありますか？
- ⑧ 企画（アイデア）はどのようにして探されているのでしょうか？また、顧客のニーズは企画に反映されていますか？（商品化の可能性について、どう判断されているのか？）
- ⑨ アイデアを形にする過程、プロジェクト段階では、プロデューサーは、どのような管理をされていますか？（スタッフの集め方・管理、予算・進捗管理など）

質問①～⑤は CM においては「制作」と「製作」がどのように捉えられるのか、映画・ゲームとの違いはどこなのか、をお聞きした。質問②は小川氏の所属されている企業は、アニメ・ゲーム・映画と多岐に渡って事業活動をなされており、各業界の印象や考えを持たれていると推察できたため、お聞きした。質問⑥～⑦は、調査対象者は副社長であり、経営判断をされる立場でもあることから、リスクや利益についてどのように考えておられるのかをお聞きした。質問⑧～⑨は、芸術の側面を重視しているのか、それともビジネスの側面を重視しているのかをお聞きした。

V. 調査結果

1. 事例ーコード・マトリックスの概要版によって分析された結果

これまでの議論から、コンテンツの製作組織の特徴を捉えるには、クリエイティブ・コントロール・内的統合・外的統合の切り口から、各産業のプロデューサー・システムの差異を見ていくことが重要である。クリエイティブ・コントロールにおいては、主に製作と制作の役割分担の視点から、内的統合においては、モデルを構成する 3 者のコミュニケーションの経路および頻度の視点から、そして外的統合においては、消費者の意向がどこまでコンテンツ製作に反映されているのか、という視点から記述している。ここでは、事例ーコード・マトリックス

表3 事例ーコード・マトリックス

	クリエイティブ・コントロール・内的統合・外的統合					
	内容の方向性の意思決定	作家性	作品の商品化	内容の新奇性	視聴者のニーズの反映	出資者の内容への関与
映画	<ul style="list-style-type: none"> 原作の選定はプロデューサー。 プロデューサーが、脚本家と何度も話し合っ脚本作り。 プロデューサーと監督とでぶつかることは結構あるが、プロデューサーが監督のわがままをやりたいことをすべて抑えていると良いもので、引くところは引く。 	<ul style="list-style-type: none"> プロデューサーによって、映画は原作とは話も主人公像も違うものに変更（原作の精神だけを使用）。 原作には無い、主人公の耳が聞こえない設定は監督のアイデア。 	<ul style="list-style-type: none"> プロデューサーにはお金が絡んでくる分、作家性を発揮して作っても、そこには商機を見出している。 監督は、難しいことをいいながら、プロデューサーはそれ柔らかくしていく。 	<ul style="list-style-type: none"> 人の後をついていきたくない。 	<ul style="list-style-type: none"> はじめからは考えず、ある程度作ってからニーズを意識。 映画を見に来られる層の映画を作ろうとは意識。 いっとういいうものをやるのかと考えるのは絶対良い。 タイムリーなのは大事。 	<ul style="list-style-type: none"> TV局が出資者になっている場合は言ってくる。
ゲーム	<ul style="list-style-type: none"> ゲームの方向性を決める部分では、ディレクターとプロデューサーの住み分けは難しいが、よりマーケットを意識した部分で作品の方向性を決めるのがプロデューサー。ディレクターは、その方向性を具現化するのが仕事。 制作会社側が企画を発売元に持って行ってプレゼン。ダメな場合もある。販売会社側のプロデューサーが意思決定する。 	<ul style="list-style-type: none"> 企画は、数人のプランナーで構成される「企画セクション」が基本的に出す一方で、他のみんなも企画を出し、最終的にはディレクター側が方向性を打ち出す。 	<ul style="list-style-type: none"> タイトルや主人公のデザインといった、全体の世界観やゲームのカラーの部分は開発側からアイデアを出すか、どれにするかを決めるのは販売会社のプロデューサー以上の職位の間。 販売会社のプロデューサーや決裁権のある社長の意見が大きく入る。 	<ul style="list-style-type: none"> 革新的なものを作っている他社を見て、売れないだろうと思うことがある。 売れたタイトルを作った人は、革新的なタイトルを作るチャンス貰えるかもしれない。 	<ul style="list-style-type: none"> よりマーケットを意識した部分で作品の方向性を決めるのがプロデューサー。 既存のタイトルに何か変化を加えたものの方がお客さんに受け入れやすい。 ユーザーの意見や要望は企画の段階でも重視するが、どうすれば良いかの判断は難しい。実際は、スタッフから意見を聞いて、ユーザーの意見と合致している点は大事にする。 	<ul style="list-style-type: none"> 企画草案の段階で、「もうちょっと大作にしてくれ」といった要望が入る。 週に1回ぐらいは進捗報告をする。
CM	<ul style="list-style-type: none"> 代理店のクリエイティブ、もしくは代理店のクリエイティブとプロダクションのプランナー・ディレクター、プロデューサーが企画を考える。 クライアントと代理店の間で物事が決められていく。 実績があって、プロデューサー感覚がある演出家は絶対独りよがりにならない、面白くかつクライアントにとって良いもの考える。 	<ul style="list-style-type: none"> 演出家は、これの方が面白いじゃんっていうのを追求する。 	<ul style="list-style-type: none"> 演出家の追求するものに対して、プロデューサーはクライアントの意向に反すると思う時もある。 	<ul style="list-style-type: none"> 演出家によっては、自分が良いと思うものを作らせて欲しいと頼む。 	<ul style="list-style-type: none"> クライアントがこういうCMを作って欲しいと発注。 	<ul style="list-style-type: none"> クライアントのお金で全部作るわけなので、クライアントのいうことは絶対。

出所) 著者作成。

の概要版(表 3)を作成することで、データ分析の結果をまとめ、その表を参照しながら、映画・ゲーム・CM の各産業のプロデューサー・システムの組織デザイン上の差異を示すこととする。

表 3 の 2 行目の小見出しは、クリエイティブ・コントロール・内的統合・外的統合に関係すると思われる分析コードである。なお、各コードの内容はクリエイティブ・コントロール・内的統合・外的統合の 2 つ以上のカテゴリーに重複しているため、各コードを 3 つのカテゴリーに区分することはしなかった。

2. クリエイティブ・コントロールの切り口から

内容の方向の意思決定・作家性・作品の商品化といったコードを比較すると、今回の映画のケースでは、監督が担っていると思われる制作の職能にプロデューサーも積極的に関わっていた。インタビュー時には新作の映画の話もされていたが、脚本家と脚本の推敲はずっとされていて、第 40 稿まで重ねてられており、プロデューサーでありながら、高い作家性を発揮されていた。「お話を作りたかったんで。…本当に原作読んでもらったらわかると思うんですけど、(映画は) 何一つ原作に書かれているようなものが無い。…化粧は心にするものみたいな、それぐらいですよ。後は全部作ったんです、お話としてね」ということである。また、原作と違う、映画の主人公は耳が聞こえないという監督が出したアイデアを採用するなど、監督の芸術性を理解する一方で、難しいことをやりたがる監督の芸術性に対して、ビジネスの側面からコントロールされていた。「ぶつかることって結構ありますよ。…一番我儘なのは監督ですからね。どう抑えるのがプロデューサーですから。歩み寄りをね、どうもっていくか。監督は言いたいことを言っているし、やりたいことをやっているから」ということである。他方、ゲームのケース(今回のケースは、開発と販売は別会社が行う、という業界的には一般的なケースである)だと、企画段階における制作の職能を果たしているのは、主に企画セクションのプランナーを含めた制作会社の全員であり、ディレクターは、上がってきた企画の選定を行うことで、制作の職能を中心的に果たしていた。「(企画は) 基本的には数人のプランナーで構成される企画セクションで作業を行います。…企画概要部分は僕や企画セクションから提案し、そのたたき台を基に各セクションリーダー等で意見交換をし、アイデアを膨らませていきます。こういう場ではいろいろなアイデアや意見が出ますが、すべてを取り込んでもまとまることは無いので、これらの意見を踏まえて最終的にはディレクター側で方向性を打ち出すことになります」ということである。映画のケースでは企画はプロデューサー 1 人が中心となっていたのに対し、ゲームではディレクターに近い複数人によって果たされている。また、映画のケースでは、脚本作りにプロデューサーが積極的に関与するなど、プロデューサーが製作および制作の両方に直接的に関与している一方で、ゲームでは、「このデザインじゃ一般人はついてこないよ、みたいなことが返ってくるんですよ。で、やっぱりこっち側(開発側)の方は、世に出

ていないようなものを作ろうっていう意識で書くので、ニッチなものというか、偏りのあるものを書いちゃうことが多いんですよ。で、そこらを（プロデューサーは）コントロールしていますね。全体の世界観、ゲームから出るカラー、そういうものはこら辺（プロデューサー以上）で決めないとダメなんですよ」と述べられていたように、ゲームのタイトルや主人公のデザインといったゲームの世界観やゲームのカラーといったゲームの内容を決定する大枠の部分には関与するものの、そのアイデア出しはディレクターが在職する制作会社に任されており、制作の職能にはプロデューサーは間接的な関与に留まっている。ゲームの企画自体は制作会社に任されており、その企画の下でゲームを製作し、販売していくべきなのかどうかは、販売会社のプロデューサーによって判断がなされている。今回のゲームのケースでは、制作の部分では間接的な関与に留まるクリエイティブ・コントロールが観察された。また、ビジネスの側面を重視したクリエイティブ・コントロールがなされていることも窺えた。たとえば、「(キャラクターの動きを決めるモーション担当は)、自分たちのモーションがかっこよくなるのが、プロとして一番必要なわけだから、主張するわけですよ。もう後1カ月くれたらすごくかっこよくしてあげるよ、みたいな。でもぼっさりきる。この人たち(販売会社の人たち)、この人(プロデューサー)が一番クールな目でモノを見ているかもしれませんね。で、ここ(開発)は、やっぱり商品に対して愛がありすぎるので、このデザイナー一番カッコイイと思っているんですよ…でも、やっぱりここ(プロデューサー)は冷静な目で見ているので、やっぱり作り手よりも、お客さんとかの方を一番向いている人かもしれませんね、お金勘定もしていて、一番シビアな状態にいますので、言うことも厳しいです、割と」ということである。ゲームというコンテンツは、映画と比べてビジネスの側面を重視している、保守的なコンテンツであると言えるだろう。

他方、CMのケースにおいては、これもまた企画段階での制作の話であるが、CMを制作する広告代理店およびその下請けであるプロダクションのプロデューサーが内容の大枠を企画というかたちで決めており、間接的な関与に留まるクリエイティブ・コントロールが観察された。また、CM制作を依頼する会社の方から、こういうCMを作って欲しいとの要望は代理店に伝えられており、その意味では資金の出し手は、企画段階における制作に積極的に関わっている。これは映画のケースとは対称的である。今回の映画のケースでは、想定した利益は得られなかったようだが、出資した化粧品会社の社長は、特に内容について注文はつけていなかったようであり、一番始めに映画を見られた時には、良い映画ができた満足だったと言う。

CMの場合は、CMの制作資金はその会社単独によって拠出されている。ゲームも制作資金はゲームを販売する会社単独によって拠出されている。これらに対して、映画は製作委員会方式と呼ばれる複数の会社の出資による資金調達方式が採られている。資金回収リスクという点では、CMやゲームは出資が単独であるため、高いリスクを引き受けねばならない。一方で、映画は複数の会社に分散されていることから、各社のリスクは低くなる。結果、高いリスクを

引き受けねばならない業界は、プロデューサーだけに留まらず、出資者の制作の職能部分への関与が強まることとなる。他方、低リスクで良い映画は、プロデューサーにクリエイティブ・コントロールが任されている。このように、クリエイティブ・コントロールの側面から見ると、映画はアート色の強いコンテンツであり、ゲームやCMは映画と比べると、相対的にアート色が薄まり、ビジネスの側面を考えざるを得ない保守的なコンテンツであるといえそうである(図2参照)。

今回の映画とゲームのケースを比べてみると、ゲームではコストや資金回収の話が多かった。資金回収を考えねばならないほど、出資者とプロデューサーとの間のコミュニケーションが頻繁となり、出資者の意向はプロデューサーを介して、ディレクターに頻繁に伝わってくる。ビジネスの側面を重視したコンテンツであるほど、こうした特徴があることが窺える。これは、今回のCMのケースにおいても同様である。

3. 内的統合の切り口から

図1のモデルを念頭に置き、出資者の内容への関与といったコードを比較して3者の分業を見ると、出資者とのコミュニケーション経路に大きな差異が見られる。映画のケースだと、出資者とコミュニケーションを行っているのはプロデューサーであり、また、そのコミュニケーションの頻度も多いようなお話は無かった。ただ、製作委員会に放送局が加わり、資金の多くを放送局が負担すると、出資者とプロデューサーとの間でのコミュニケーションの頻度が高まるようである。他方、ゲームにおいては、出資者からプロデューサーを介してディレクターにコミュニケーションを積極的に取っていく傾向が見られた。「最初ウチの方から『ゲームタイトルA』の企画を持って行って、向こうで、企画草案の段階で販売会社さんからの要望も入るんですよ。もうちょっとこういう大作っぽいものにしてくれとか。…(販売会社の方とは) だいたい週1回ぐらい進捗報告したり、ゲームチェックをしたり…『ゲームタイトルA』の場合だと、そうですね、2、3回は差し戻しがあつて、もうちょっと企画内容をこういう風に変更してください、というのをずっとやりとりして」ということであり、企画段階およびその後の制作過程においても、出資者が間接的にコミュニケーションを取ろうとする姿勢が見受けられた。そして、CMにおいては、ゲームと比べて、資金の出し手の制作に対しての強い関与が見られた。CMはゲーム以上にビジネスの側面を重視したコンテンツと言えそうである。たとえば、「CMの場合、監督が大事なんで。…監督を決めるときには、代理店の意向が入るんですよ。代理店のクリエイティブが、プロダクションのプロデューサーと相談して、今度の演出は誰にしたい、とか」と述べられているように、広告主の意向を聞いて来る広告代理店が監督(演出)の選定に影響力を持つようである。今回の映画やゲームのケースでは、資金の出し手が監督の選定に関わる話が出てきてないため、これはCMの製作組織の特徴の1つと言えよう。他の

例を出せば、「CM の場合は、クライアントが神様なんです。クライアントのお金で全部作るわけなので、クライアントが出す制作費でやっているんだからクライアントのいうことは絶対なんです。 (中身についての口出しは) 多いですよ。だって、クライアントがこういう CM を作って欲しいって発注するんだし、どんなに面白い企画が上がって来ても、結局クライアントが良いと思った企画が通るわけだから。それはないだろう?とは思っていても、通っちゃえば、それが良いっていうことになるんですよ」ということである。他にも、「演出家っていうのは、(クライアントから) やっぱ純粋にああ言われたけど、これの方が面白いじゃんっていうのを追及するんですよ。これの方が面白いじゃんというのは、プロデューサーにとっては、クライアントの意向とちょっと反するなと思う時もあるわけですよ。プロデューサーは面白いと言うよりは分かりやすい方がいいのに、とかね。…CM の場合は、プロデューサーはクライアントの立場に立たざるを得ないですよ。いくら面白くても CM としてダメなものはダメみたいな。だけど、演出家は粘る人は粘るわけ。じゃあ、あなたのいうのも作るけど、僕が良いと思うものを作らせてよ、ってなことを言うわけ。そうすると、2 タイプ作って見せて、クライアントも、演出家が言っていることも確かに正しいですねっていう場合もあるし…さっき言った売れっ子クリエイターになると、ディレクターの方が (プロデューサーと比べて) 強い場合もある。いくら我儘を言っても通ってしまう人もいますね」と言ったように、資金の出し手の制作への強い関与が見受けられ、相対的にプロデューサーの役割が弱体化しているように見受けられた。

一方、ゲームは、CM と比べると、ここまで出資者の制作への関与は強くは無い。「商品パッケージで、主人公のデザインとか世界観は、最初にお客さんの目に触れて、もうダメだったらその時点で終わっちゃうものじゃないですか。だから、一番最初のファースト・インプレッションに関わるようなところは、やっぱりプロデューサーか、(ウチの) 社長とか、ここの決定権を持っている人 (販売会社のエグゼクティブ・プロデューサー) が決めるような感じになりますね。タイトルとかもそうですね。タイトルも、(制作会社の) ウチからはアイデアは出すんですけど、決定権は全部販売会社さんにありますね。商品が売れるのに関わりますよね、タイトルとかって。やっぱり耳に残るようなタイトルで、分かりやすくしてみたいな。主人公のデザインもやっぱりカッコイイとか、女の子がかわいいとか、女の子の露出度が高いとか (笑)、なんかあると思うんですよ。ゲームの方向性として、ウチの中でこれが良いだろうっていうのを何タイプから出すんですけど、その中で決定するのは、やっぱりプロデューサー以上の人たちですね」ということである。

このように、内的統合の側面から見ると、資金の出し手とのコミュニケーションでは、映画と比べてゲームと CM ではプロデューサーを介して密に監督とコミュニケーションがなされているのが特徴である。特にゲームでは、その制作期間の長さもあるのだろうが、適度に進捗

状況をチェックされるなど、クリエイティブ・コントロールがプロデューサーおよび資金の出し手の両方からなされており、窮屈な印象を受ける。映画のプロデューサーが制作に積極的で、出資者とのやりとりについてほとんど話をされていないことと比べると対照的である。そして、CM では資金の出し手の意向および監督自身の意向から、監督に制作の職能を果たすことが強く求められている。CM は資金の出し手の内容への関与も強い一方で、監督の高い芸術性も確保されているというやや特殊なコンテンツである。

4. 外的統合の切り口から

内容の新奇性・視聴者のニーズの反映といったコードを比較すると、映画は、映画を見に来てくれる層である団塊の世代や女性の若いカップル向けの映画を作りたい、タイムリーさは意識しているようだが、そこまでニーズを考えて戦略的に作ってはいないようである。人の後ろをついていきたくないという、新奇性の発揮への強い意志が感じられた。映画はやはりアート色の強いコンテンツであり、外的統合は他のコンテンツと比べてその統合度合いは弱い。今回の映画の脚本作りにおいて、「何一つ原作に書かれているものが無い。化粧は心にするものみたいな、それぐらいですよ。後は全部作ったんです」と述べられるように、根底にあるのは面白い映画を作りたいという意向なのである。

他方、ゲームは、映画と比べてより外的統合を重視して作られている。「本当は新しいものはみんな結構考えているんですよ。これやったらどうなるかなあ…? 爆弾みたいな奴もっているんですけど、出さないし、プロデューサーにも通らないんですよね。もっと言うと、やっぱりこれいけそうだなっていう基準って、今までにこういうタイプが売れたから、今市場的にこういうのが出ているから、そのちょっと変えたバージョンだとお客さんもいきやすいじゃないですか」と述べられているように、本音は新奇性を発揮したいという意向があるものの、ユーザーの意見や要望は重視せざるを得ない状況となっている。「未知なものが出てきた時に、みんな（お客さん）が手を出すのはすごく難しく、もちろんヒットするかもしれないんですけど、でも結構リスクもでかいんですよ」と述べられているように、映画と比べるとゲームはよりアート色が薄まって、ユーザーにある程度売れそうな保守的なコンテンツとなっている。これは前述のように、資金調達・回収が 1 社単独によってなされていることが影響している。また、企画ではなく、マーケティングや営業畑出身といった、ゲームの制作過程を詳しくは知らない、開発の作業をしてこなかったプロデューサーだと、極端なことをいえば、面白くなくても売れた方が良いと思っている、といったお話しも聞くことができた。「ゲームって毎回新しいものを作っているんで、予測が立たないことも多いんですよ。その時は感性で行くしかないんですよ。だいたい、たぶん右だと思うみたいな。しかも、どっちか分からないこともあるんですよ…（新しさや斬新さは重視されているのですか?）そうですね、ただ、これも経験

則上なのですけど、…買う時の判断基準って、前に似たようなものが面白かったから買うじゃないですか。全く新しいものを出したら、本当にみんなが食いついてくれるか結構微妙ですよ。…お客さんやユーザーさんに、どんなものが欲しいですか?と聞いたら、既存のタイトル名に何か変化を加えたような意見を言うんですよ、みんな。有名タイトルにこんな要素が入ったら良いとか」ということであり、ゲームは視聴者のニーズの反映を重視している。

一方で、「1個どんと売れたタイトルを作ったプロデューサーやディレクターは、そういう革新的なタイトルを作るチャンスをもたらえるっていうのはあるかもしれませんね。それを許されるというか、それはなんでかという、安心じゃないですか。こいつらヒットさせているから、こいつらの感性は正しいっていうふうに見て貰えるんですよ。会社も、この企画はよくわからんけど、おまえらが良いっていうんだったら、作っていいやになるんですよ…何で判断するかっていったら、前にヒットを出したチームかどうかとか、そういうところでもやっぱり見ていると思うんですよ」と述べられているように、内容の新奇性の確保についても努力する姿勢が見受けられた。「実際はユーザーからの意見よりも、自分たちスタッフの意見を大事にするところがありますね。スタッフも最近は人数が多いし、ゲームがすごく好きな人からライトユーザー的な子もいるんですね。その子たちの意見を総合してダメ出しをすると、相当お客さんの意見とも合致しているので」というのが落としどころのようである。

VI. 結論と今後の課題

今回、複数ケース・スタディを重ねて得られた知見がいくつかある。

第一に、プロデューサー・システムのモデルが3産業で確認され、モデルの理論的な一般化が高まったことである。モデルを導入した結果、コンテンツの製作組織の組織デザイン上の特徴を明確に捉えることができた。

第二に、製作資金の資金回収構造および業界の収益構造が、製作組織であるプロデューサー・システムの組織デザインに影響を与えているということである。資金が単独で拠出される場合は、資金回収が確実になされそうな組織デザインが選択されることになる。そのことは、コンテンツの特性にも影響を与えることとなる。資金回収をより目指しているコンテンツでは、芸術の側面よりビジネスの側面を重視して製作がなされることとなり、今回の調査結果から3業界のコンテンツの範囲をまとめれば、それは図2として描くことができる。

上記のことを勘案すると、仮に資金回収がままならない業界は(たとえば、深夜アニメ業界は赤字が多いと言われる)、投入された製作資金の回収を目指していくのであれば、図2のコンテンツの範囲で示された一般財に近いコンテンツを製作している業界の製作組織の組織デザインを選択していけば、現状より黒字を確保できる可能性が出てくるかもしれない。

また、モデルを導入して複数ケース・スタディを重ねていくことで、製作組織の組織デザイ

ン上の差異を指摘し、その差異と収益構造との関係を検討していくことで、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豊富に引き出していける可能性がある。

しかしながら、こうした結論を得るためには、より多くの各業界のデータを順次取得していく必要がある。データを順次取得していけば、映像系コンテンツ産業内の各産業のプロデューサー・システムの比較が可能となり、それらの異同を説明することが可能となる。こうした比較検証を進めていくことで、コンテンツ業界の製作組織だけに留まらず、コンテンツ産業におけるビジネスに関係する様々なインプリケーションも得られると思われる。すでに TV ドラマやアニメといったコンテンツを製作している方々にもインタビュー調査済みであるが、それらの調査結果を含めた研究成果は別の機会に発表したい。

参考文献

- 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『製品開発カー-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)
- Glaser, Barney G., and Anselm L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Hawthorne, NY.: Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見』新曜社, 1996)
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research*, 2nd ed., Sage Publications. (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房, 1996)
- 生稲史彦 (2012) 『開發生産性のディレンマ』有斐閣
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社
- 沼上幹 (1995) 「個別事例研究の妥当性について」『一橋ビジネスレビュー』42 巻 3 号
- 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
- 藤本隆宏・安本雅典 (2000) 「効果的な製品開発の産業・製品分野間比較」藤本隆宏ほか編『成功する製品開発』有斐閣, 所収
- 山下勝・金井壽宏 (1998) 「プロデューサータイプの人材が担う役割-映画プロデューサーの現実像とその役割分析」『経済学・会計学・商学研究年報』神戸大学, 44 巻
- 山下勝 (2000) 「映画産業におけるプロデューサーの役割とそのキャリア」『経営行動科学』第 14 巻第 1 号
- 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