

論 説

クリエイティブ産業におけるビジネスモデル

— 系譜論的接近 —

池 田 伸

目 次

1. はじめに
2. 文化産業と複製技術の時代
 - (1) アドルノらの文化産業論
 - (2) ベンヤミンの芸術作品の機械的複製論
3. 文化経済学からクリエイティブ産業論へ
 - (1) 「カルチュラルスタディーズ」と文化経済学
 - (2) 「クリエイティブ産業」的転回
 - (3) 「クリエイティブ産業」の特質
4. クリエイティブ産業のビジネスモデル
 - (1) 「芸術と商業との契約」
 - (2) ビジネスモデルの「キャンパス」
 - (3) ビジネスモデルとしての「プロデューサー・システム」
5. まとめにかえて

1. はじめに

通常(の有体)財はデザインから始まり、製品として、製造、流通を経て消費・廃棄に至るバリューチェーンを経過する。一般に、製品の費用は、初期の開発とともに、経常的な製造、流通(在庫)に費やされる部分が多い。ところで、本稿において研究の対象とするのは「クリエイティブ産業」における財である。この「クリエイティブ財」においては、上記のサイクルについて通常財とは異なるどのような特徴が存在するか、またそのことが企業経営にどのような効果を持つか、つまりどのようなビジネスモデル上の特質が見いだせるか、は重要な研究課題であると考えられる。しかし、これらにただちにあるいは全面的に答えるのは困難である。本稿は、「クリエイティブ産業」にかかるこれまでの主要な諸説の系譜を概括しながら、このような問への応答の端緒を見出す一つの試みである。

「クリエイティブ産業」の概念や範囲・深度については多方面から検討されている。類似の概念である「文化産業」や「著作権産業」などとの異同の整理も課題である。これらの議論を検討しつつも、いったん相対的に独立して、本稿が直接対象としているのは一定の「クリエイティブ産業」から産出される財としての「クリエイティブ財」である。ここでは、販売を予定する著作物としての芸術作品として「パッケージ化されたコンテンツ」に絞って本稿での分析の対象とする。¹⁾

1) 「クリエイティブ財」とはごちない用語・用法である。以下多くの場合「作品」と置換可能であるが(ときにそうしているが)、「作品」は第一義的には芸術上の成果を意味する。本稿では、商品としての作品を表

具体的には、後述の英国の「クリエイティブ産業」のうち、映画、ビデオ(テレビ)ゲーム、音楽、出版などのコンテンツ系の産業分類、あるいはジャンルを想定している。ただし、この簡単なリストは例示であって限定列举ではない。これらは「クリエイティブ産業」の何らかの範囲を画すためのものではなく、また、反対解釈としてここに漏れている産業やジャンルをただちに対象外としているわけではない。むしろ「クリエイティブ産業」間での種差を考慮することが必要で、これらの財の様態はきわめて多様でありうる。そもそも、産業分類を用いて論じることが適当かどうかとも議論がある。このような諸点を留保しながらも、ここではコンテンツが一定のパッケージとして製作され、通常財と同様に、商業的に供給されることに主要な特質を見出している。あるいは、コンテンツを実現する機能に着目して、「クリエイティブ産業」をひとまとめに「メディア」と称することも可能であろう。

典型的な「クリエイティブ産業」のバリューチェーンでは、まず芸術文化的なアイデアが出発点となり、クリエイティブなコンテンツである無体(情報)財としての「著作物」(知的財産の一種)に体化される。著作物は多メディアでの展開を含め商用にさまざまにパッケージ化されて「作品」となる。パッケージを基本単位とする情報財としての「作品」という製品において、製造に相当するのは複製(コピー)である。現在ではネットなどのチャネルを介した流通においても、在庫なしに製造と同じく複製である場合もある。「作品」の消費とは鑑賞であり(ビデオゲームは双方向であるが)、著作物の所有権は消費者には移転せず、鑑賞後も著作物は通常財のように消滅・廃棄されない(有体財としては処分されうるが)。ときに不適切に再流通されることもしばしばである。

このような「クリエイティブ産業」のバリューチェーンは通常財のものとは大きく異なるように見える。そうであるとするで製造業を典型とする通常財とは相違する、しかしそれ自身多様なメディア諸産業のビジネスモデルが見いだせるのであろうか。本稿では、この研究課題についておよその見通しを得ることを目的として、「クリエイティブ産業」にかかる系譜学的ないくつかのトピックについて試論的基礎的な検討を行なう。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、続く 2. において、「クリエイティブ産業」論についてのいわば古典を瞥見する。その後の多くの研究課題がこれら先の大戦前後の著作に胚胎しているといえる。3. では大戦後の文化経済学から「クリエイティブ産業」論への一種のパラダイムシフトを概観する。これらを基礎にして、4. ではクリエイティブ産業における固有のビジネスモデルが存在しうるか、その特徴はどのようなものかについて素描を行ない、以上から全体を通じた得た知見と含意とを示す。

2. 文化産業と複製技術の時代

(1) アドルノらの文化産業論

先の大戦をはさんで、第三帝国から米国に亡命し戦後帰独した Th. W. アドルノは、M. ホルクハイマーとともに、大戦および米国での経験から啓蒙が極北に至り反転してファシズムに再魔術化する現象を摘出し、その要因の一つとして「文化産業」Kulturindustrieによる「大衆欺瞞」を主張した(ホルクハイマー・アドルノ 2007 [1947]: 4章)。当時の「クリエイティブ産業」である文化産業とはラジオ、映画、ポピュラーソング、そしてジャズであり、広告がそれらの背後にある「支援産業」であった。音楽を中心に、最先端の技術を基礎に商品としても政治的にも利用され、戦間期に急激に大衆に受容されていった諸ジャンルである。

「…純粋な芸術作品はいつでもやはり同時に商品であった」(同前:320)。芸術家も作品によって糊口をしのぐためには何らかのシェーマあるいは「ビジネスモデル」が必要である。18世紀までは顕名の注文主あるいはパトロネージの存在があった。その後は無名の「媒介された」無数の市場の需要を満たすために、結果的に一定の芸術上の自律性、カントのいう「目的なき合目的性」が「文化産業」にかろうじて与えられていた、というのがいわば自由競争的な市場経済モデルである。しかし、寡占寡頭化が進み、とりわけメディアの巨大コンツェルン化ならびに放送業者および広告代理店の結合によって、いまや文化は広告に道具的に従属するようになった。

その結果、本来の芸術的作品とは異なり、文化産業の「商品」は、マーケティングによってアーティストの自由なクリエイティビティが制約を受け、一般的財の大量生産に匹敵する規格化によってわずかな「差異化」しか個性として残されていないような凡庸な「作品」に過ぎず、そのようなものが大衆的な嗜好に委ねられている、とする。よく知られているように、アドルノは初期の音楽上のキャリアにおいては、調性を根底から批判した現代音楽の創始者シェーンベルクのグループの一人である A. ベルクに、一次大戦後にウィーンにおいて作曲理論に関して師事していた。そのような彼にとって、当時のジャズは商業化に成功した演奏家やビッグバンドが規格品の多少の組合せをインプロビゼーションと称する程度の個性化であり、芸術の退廃を示す事例に過ぎない。結局、彼らの「文化産業」とは啓蒙がファシズムに転化するなかで生じる芸術の頹落の資本主義的な担い手であった。アドルノらにとって「文化産業」とは、つまりは大衆の中の個性と自律性を妨げるプロパガンダに堕した、文字どおりの文化と産業との一種の撞着語法であった。

アドルノらの議論にたいして、その意義とともに限界についての指摘がある。Flew (2012: 62-3) はかれらの「文化産業」論に関するレビューを行ない、これまでの批判を5つにまとめている。すなわち、彼らの、「クリエイティブ財」の経済還元主義な規定、「クリエイティブ財」

の商業化によるそのコンテンツの必然的な資本主義イデオロギー化の仮定、「クリエイティブ産業」間の種差の等閑視、伝統的芸術への郷愁と技術革新の否定、資本主義の発展に伴う芸術の自律性の変化の存在の見落とし、である。これらは妥当であると思われるが、アドルノらの主要な主張は、「クリエイティブ産業」そのものの分析や評価というより、戦後の欧米においても依然として啓蒙から権威主義的社会への傾向性が見られ、それを表している一つの現象でもあり促進要因でもあったものが「文化産業」であるという点であろう。

(2) ベンヤミンの芸術作品の機械的複製論

アドルノらの論稿に先立ち、発表されたベンヤミン (1994 [1936]) は同じサークルでの重なるテーマに対し異なる視角を与えている。それは複製である。芸術作品に対する複製は模写、あるいは鋳造や刻印、さらに贋作としては歴史とともに旧いが、ここで問題にされているのは題名にある「技術的な再現(再生産)可能性」*technischen Reproduzierbarkeit* であり、ことに手技を介さず精度の高い近代の機械的複製を焦点化している。

この論文で言及されている「芸術作品」のジャンルは通常範囲と異ならないが、20世紀前後の絵画などの美術品に対する写真、写真の発展である映画がとくに範型とされている。芸術作品にたいする機械的複製の効果とは、オリジナルにおける場所や機会の一回性や真正性(純正性)のもたらす「アウラ」の喪失、伝統や儀式からの離脱による礼拝的価値から展示的価値への転換、ちょうど理論にたいする統計のように平等・反復的な大衆的受容、その反動としての「芸術のための芸術」*l'art pour l'art* の出現、などの指摘は写真による複製によって生じた事態をよく説明している。

しかし、他のジャンル、たとえば出版による文学、レコードによる音楽において同様の複製化が時代はやや異にしながら進行したが、上記がそのまま妥当するとは思われない。オリジナルが存在し、それが機械的に複製される対象としては、「芸術」一般というより「美術」(とくに絵画)がより妥当する。そして建築や彫刻の写真の例では明確にメディア変換である。

文字通り動く写真として映画ではもはやオリジナルは存在しない。フィルムにサウンドトラックが付加されるトーキーにおいては、演劇(舞台芸術)のような「アウラ」がモニタージュによって喪失させられることが述べられる。しかし、そもそも演劇もレפטワールからの複製によって成立しているのであり、公演の個性や一回性の条件はないのではないか(実演は人的であり、メディアの変換を伴わない)。

ベンヤミン(同前)の後半は当時先端的な映画についての試論である。技術的には、複数カメラ視点とモニタージュによって分析的断片的なショットが得られ、それらが総合・構成されて完成させられる映画の様態が、医療において患部の内部にメスをふるう近代的な外科医に比される(前近代的な呪術医は、画家同様、対象・人物を直接外部から観照するのみ)。映画の技術は伝

統的な自然を征服し制御する目的だけでなく、共に遊戯する段階に達している。無意識の視覚が無意識の衝動と関連する映画では異常心理や夢を表現することができ、精神療法にもなりうる。戦間期においてもミッキーマウスやチャップリンは共同の(白日)夢である。

映画のオーディエンスは、少数の素養のある集中的な鑑賞者や礼拝者ではなく、近代都市のパサージュを遊歩するとき気散じやくつろぎの目的で映画館に足を運ぶ大衆(公衆)である。しかし、制作段階では潜在的なこの大衆に向けて演技は律せられ、完成後の作品は多数の公衆に現実に享受され批評される。映画制作は職人ではなく組織化され「委員会」(まさに「製作委員会」?)がこれを担うが、規模の拡大が要求され産業としては大資本が支配するようになる。映画資本が操るスター崇拜と観客崇拜とがトーキーによる各「国語化」を伴い市場の個別化とファシズムの温床となりつつあるが、映画というメディアは大衆の組織化の可能性を秘めてもいる。ファシズムの所有関係を前提とした芸術の耽美主義化やマリネティらの「戦争は美しい」とする未来主義などにたいして、「芸術の政治化」によって大衆の潜勢力を解放しなければならない、とする。

そもそも複製にはオリジナルからの複製とオリジナルなき複製との2種があり、ベンヤミンの立論ではとくに前者に重点が置かれている。両者の現象や意義はオリジナルから複製までのスペクトラムでとらえることが必要であり、演目が繰り返されるレペトワールは別としても、著作物が複製される効果が異なる。具体的な例をあげると、ラジオ放送のように実演の公衆送信によるフローの複製がある(すでに実演ではなくレコードによる時間的「複製の複製」も含まれる)。また、メディアによるレコードやオリジナル絵画にたいする写真印刷による複製があり、これらはベンヤミンの想定した「機械的複製」の例にあたる。これらはオーディエンスの手許でストックとなり、再流通市場を持つことがある。さらに、現代のデジタルな「複製の複製」においては、メディアによってなされるのみならず、オーディエンスによってもほぼ同様の仕方によって安価か無料かのできるようになり(限界コストはもちろん平均コストも)、作り手のアーティスト・メディア・オーディエンスの境界、私的利用と商用との境界、フローとストックとの境界、そして制作・製造・流通の境界がことごとく薄らいでいく。1. で対象としたコンテンツのパッケージはこのような「超ベンヤミン的」な複製を包含する状況であり、この複製が作品の大衆的でグローバルな受容に大きく寄与したといえる。

3. 文化経済学からクリエイティブ産業論へ

(1) 「カルチュラルスタディーズ」と文化経済学

1960年代になると「文化産業」は新たな角度からの研究課題とされた。

英国を中心にして、S. ホールらは後に「カルチュラルスタディーズ」として学際的分野を創出することになる研究を開始した。その成果の一つは、記号論を拡張して、メディアによる

メッセージの「エンコーディング」の過程とともに、その名宛人であるオーディエンスによる「デコーディング」の作用をはじめて明らかにしたことである。アドルノらの所説を実証的な研究対象としたことだけでなく、とりわけオーディエンスの能動的かつ多様な受容の実態を「デコーディング」の過程として概念化し、具体的にテレビ番組等の分析を行なったことに意義がある。

このような視角によって、ハイカルチュア中心のアドルノ的「文化産業」論の限界が打破され、その後のメディア研究の隆盛を見ることとなる。「メディア」の選択はまた「メッセージ」でありうる。アドルノらは、メディアの「通常業務」(後述)が作品のコンテンツにたいし自律性を剥奪するように一方交通路的影響を与えると論じたが、それがどのようにしてなされるかについては「欺瞞的に」ということで、追究は系統的でないように思われる。これにたいし、「カルチュラルスタディーズ」においては、「メディア」そのものの分析とともにコンテンツがメディアから一定の「コーディング」を行なって発せられる様態が明らかにされただけではなく、オーディエンスが瞞着されるだけでなくある種戦略的にそれを「デコーディング」するという理論枠組みを構築し、実証的な研究が行われた。²⁾

「カルチュラルスタディーズ」の接近法は一種の社会学ともいえ、経済・経営面の関心は副次的であった。対照的に、米国では舞台などの実演芸術が経済学的分析の応用の対象とされ文化経済学が興った。その嚆矢は、W. ボーモルらによるもので、その性質に由来する実演芸術における一種の労働生産性の停滞の指摘であり、爾余の経済の成長にたいして劇団の経済性が悪化する機序の分析であった。この生産性格差のため、劇団の商業的に完全な自立は困難であり、その舞台芸術が公共財としての性質や正の外部効果のある財とするなら、中央・地方政府による劇団の所有・運営・支援を正当化する条件が厚生経済学的に明らかにされた。また、実演芸術等の労働に関して、その性質や誘因の特殊性を想定した芸術労働供給論が人的資本論とも結びつけられて研究された。

芸術的文化的な公共財が過少供給にならないように、運営する非営利団体に補助金や税制上の優遇がなされる経済主体や対象の類型には、先に述べた実演芸術を行なう劇団や楽団の他には、美術館・博物館、文化遺産 *built heritage*、があり、さらに広げると自然・環境保全地があげられる。後述のように、これらのジャンルは「クリエイティブ産業」のコアに属するか、逆に周縁的あるいは除外されるべきか、その後も議論が続いている(表1参照)。

2) アドルノ(1999 [原著 1962])では彼の高踏的に偏したといわれるオーディエンス像が描かれているが、当時の芸術としての「真剣な」音楽が対象とされていて、現代のメディアによってパッケージ化された「気散じ」でもある音楽ではなく、また他のジャンルの芸術についてでもないことに注意する必要がある。その上で、オーディエンスの受容能力や作品のクリエイティビティは、つまりは古典的な個人と芸術の自律性は、究極的にはより強力な「文化産業」(あるいはジュダーノフ主義)によって規定される、とアドルノはベンヤミンに込めているのであろう(アドルノ 1998 [1963])。

このように、文化経済学は芸術の特殊性にたいする経済学的応用という視点から、実演芸術や文化財サイトとそれを運営する非営利団体に対する文化行政・政策への経済学的根拠付与を指向するものであった。たとえば、スロスビー (2002), スロスビー (2014) がそうであり、Towse (2010), Towse (2014) の各前半はこの枠組みが採用されている。文化経済学においては、しばしば研究者の個人的な嗜好や造詣なしには取組み得ない面があり、それだけに経済学においては主流というよりはニッチを占めるものであったといえる。

(2) 「クリエイティブ産業」的転回

1990年代の末までに芸術や遺跡と文化産業とを一つのセクターに統合する新しいパラダイムが浮上してきた。それがクリエイティブ産業である。Towse (2011: 4)

「文化産業」や文化経済学はいくぶん「陰気な科学」の面影を宿しているが、「クリエイティブ産業」が出現したことはまさにパラダイムシフトであった。それまでは批判やあるいは逆に保護の対象であった「文化産業」が、突如として「クリエイティブ産業」として一国の基幹産業と位置づけられ、今後の経済成長と輸出促進の推進力とされたのであるから驚きも無理はない。以下では、起源であり研究も行政も進んでいる前世紀末以降の英国をケースとして、「クリエイティブ産業」についての統計的・概念的な概況を与える。この間の「ニューレイバー」による「クリエイティブ産業」創出からの沿革や政策展開、その帰結等についてはすでに多くの報告や研究がなされている。たとえば、Garnham (2005), Hesmondhalgh and Pratt (2005), 中谷 (2007), 大下 (2009), Pratt and Jeffcutt (2009), Flew (2012: chap. 1), 木村 (2014) などがあげられる。

古典的となった英国 DCMS (文化・メディア・スポーツ省) のオリジナルの定義では、「クリエイティブ産業」とは「個人のクリエイティビティ、技能や才能に基づく」産業で、「知的財産」の活用によって「富や職を創造するポテンシャルをも持つもの」である。ここには始源にかかる基本的で重要なアイデアが埋め込められていて、最近でもその志向性は大きく変わらないように思われる (その後の政策としての実効性はともかく)。³⁾

「クリエイティブ産業」は単に産業分類上の問題ではなく、それが何であれ与えられた才能と獲得された技能によって発揮されるべき個人のクリエイティビティを基礎とする経済活動である、とされている。むしろ、産業横断的であり、「文化産業」のように産出される財の特性ではなく、「文化経済学」的に投入される生産要素であるクリエイティビティに焦点が合わされている。また、「クリエイティブ産業」では著作権などの知的財産がクリエイティビティの

3) *Creative Industries Mapping Documents 2001*, 00/04.

体化物としてとくに言及されている。さらに、ポテンシャルという表現で効果の長期性が留保されつつも、「クリエイティブ産業」の発展がもたらすものとして、イノベーションが惹起する輸出振興も含めた富の創造や経済成長、教育・研修や転職などを通じた労働力流動化、があげられている。これらに IT の支援が加わり、人的投入が必要とされるようなクリエイティブな雇用や職自体の創出に結びつくとして、この産業政策の政策目標が設定されている。

具体的な「クリエイティブ産業」の実態は表 1 のとおりである。多少見直されてはいるが、左の列の 1998 年のオリジナルの 13 セクターの産業が基本となる (2001 年は微修正)。ただし、最近の 9 区分への変更は、「クリエイティブ経済」という概念が新たに導入され、その中心としての「クリエイティブ産業」と再定義が行なわれたことによる。そのための「産業グループ」としての統計の組替えがなされ、おもに公的統計および国民経済計算上の信頼性・頑健性の向上に注力されている。また雇用政策も反映してかアグリゲータとして雇用者数を採用し、標準産業分類 SIC および標準職業分類 SOC における「トライアングル」、すなわち「クリエイティ

表 1 英国における「クリエイティブ産業」の構成と規模

(10 億ポンド)

年	1998		2001		2001	2008	2013	
#	産業	収益	産業	収益	グループ	GVA*		
1	広告	4.0	広告	3.0	広告と マーケティング	6.0	8.3	10.0
2	建築	1.5	建築	1.7	建築	1.7	3.6	3.6
3	古美術	2.2	美術, 古美術品	3.5	美術館, ギャラリー, 図書館	—**	—	—
4	工芸	0.4	工芸	0.4	工芸	0.4	0.2	0.2
5	デザイン	12.0	デザイン	26.7	デザイン (製品, グラフィック, ファッション)	1.1	1.9	3.1
6	ファッション	0.6	デザイナー ファッション	0.6	—			
7	映画	0.9	映画とビデオ	3.6	—			
8	娯楽用 ソフトウェア	1.2	双方向娯楽用 ソフトウェア (PC/ビデオゲーム)	1.0	—			
9	音楽	3.6	音楽	4.6	音楽, 実演芸術, 視覚芸術	3.1	3.7	5.5
10	実演芸術	0.9	実演芸術	0.5	—			
11	出版	16.3	出版	18.5	出版	8.2	9.3	9.9
12	ソフトウェア	7.5	ソフトウェアと コンピュータサービス	36.4	IT, ソフトウェア, コンピュータサービス	17.8	26.0	35.1
13	テレビとラジオ	6.4	テレビとラジオ	12.1	映画, テレビ, ラジオ, 写真	9.0	8.2	9.3
計		57.5		112.5		47.2	61.1	76.9

注*) $GVA = GDP + \text{間接税} - \text{補助金}$.

**) 該当なし。

資料) *Creative Industries Mapping Documents 2001*, および *Creative Industries Economic Estimates - January 2015*, から作成。

「産業」内の「通常業務」(後述) および「クリエイティブ産業」内外での「クリエイティブティ」職に合致する計3種類の雇用についての下位区分を集計して、「クリエイティブ産業」グループの「クリエイティブ職集約度」が表章されている(この方法がOECD統計に由来することについては、長澤2014)。それゆえ連続性や推計方法、統計基準や既存の産業等計との関連など未だ研究の途上であるが、当局は方法論の確立を通じて公的統計として安定させ、また恒常的に公表するに足る根拠や意義があると考えられているようである。

さて、上記の分類や指標、推計方法の変遷に注意しつつ、表1の統計から「クリエイティブ産業」の実態を明らかにしてみると、同表の左列の売上でも右列の付加価値でも大きなシェアはコンピュータ関連で、年を追う毎に占有率が高まり「クリエイティブ産業」の付加価値に占める割合が半分に接近している。広告・マーケティング(分類の変更での増加を含む)、出版、映画・テレビのグループが残りの半分強の大きな部分である。デザインは当初の売上ベースでは一定の二重計算がありうるとはいえ過大とも思われるが、近年の付加価値ベースでみると比較的穏当そうな値となっている。いずれにせよ、これらの「クリエイティブ産業」の主要部分は以前の「文化産業」とは大きく異なる。

産業政策上重要な雇用数については(表には示していない)大きくは付加価値と同様の傾向といえるが、上述の3種類の雇用者数のパターンは異なる。たとえば、音楽グループでの「クリエイティブ職」は多く、グループでの集計でもコンピュータ、広告・マーケティングに次いで、第三位に位置しているのはやや意外の印象である(2010年ベース)。⁴⁾

さらに産業・経済政策上の他の指標を一瞥しておく、最近の「クリエイティブ産業」(正確には「クリエイティブ経済」グループ)の全英の雇用者に占める割合は8.5%(2013年)、である。雇用の伸びは2011-13年ベースでは経済全体が2.4%にたいし同グループではおよそ10%であるが、その成長率はITやデザインで高く印刷などでは減少している。付加価値ベースでは、最近では同グループの占める割合は5%程度と産業として一定の存在感があるような比率ともいえる。成長率について見ると、2009年を100とした指数は2013年では133.5となり、経済全体の113.4を凌駕していることが印象づけられる。輸出については、「クリエイティブ産業」セクターのサービス輸出で見て、最近は全輸出額の8%以上を占めている。やはり多いのはITで、映画・テレビがそれに次いでいる。⁵⁾

英国における「クリエイティブ産業」の概況はこのようであるが、グローバルな産業政策上の関心からいくつかの類似の概念が各国や国際機関等において検討されている。ここでは、紹介に止めるが、国際連合教育科学文化機関UNESCOでは、伝統的な文化・教育統計からイノベーションや社会発展の観点を加えてとりわけ途上国に広げた「クリエイティブ経済」の表章

4) *Creative Industries Economic Estimates-January 2014.*

5) *Creative Industries Economic Estimates-January 2015.*

に取組んでいる。国連貿易開発会議 UNCTAD においても、国際的な「クリエイティブ経済」化とそのもとの「クリエイティブ産業」にかかる財・サービスの輸出入を取上げている。とりわけ、より集中して「クリエイティブ産業」に取組んでいるのは世界の著作権団体である世界的著作権機関 WIPO である。「著作権産業」 copyright (-based) industries として「クリエイティブ産業」と同様な方法で著作権に依存している産業の範囲と規模とを報告している。それによると、2013 年末までに調査の行なわれた 42 国について「著作権産業」の GDP への貢献度は平均で 5% 程度、最も高い米国では 11% を超え韓国が第 2 位である。ただ、ここでも比較可能性の点で統計の整備と調和・整理とが課題となっている。⁶⁾

(3) 「クリエイティブ産業」の特質

ここまでは英国を中心とした「クリエイティブ産業」の政策と統計とについて概観したが、あらためて「クリエイティブ産業」の概念と範囲とについて本稿とのかかわりで検討しておこう。というのも、「クリエイティブ産業」は個人のクリエイティビティに基づく経済活動（最近では「クリエイティブ経済」）であるというのがこれらに共通する出発点でもあり、いまま変わらない核であり、ある意味では自明の前提でもある。しかし、この規定は一定の「クリエイティブ財」が経済的に供給・複製される様態・特質やその変遷を明らかにすることとは結びつかない。政策関心に引き寄せられてむしろあまりに雑多な要素や範囲が含まれてしまうからである。

英国でこの産業政策にかかわり創設された全英科学技術芸術基金 NESTA (後に Nesta) は、「クリエイティブ産業」の分類について、4つのサークル(オリジナル、コンテンツ、サービス、経験)とそれらの各交わりによって分類する図式を呈示した。これを表 2 のように再現してみたが、これに 13 セクターや後の 9 グループがほぼそのまま含まれているものの、これは産業より下位区分の「ビジネス」である(また、4. で述べるようにここでの「ビジネスモデル」という用語については一般と異なる)。同様の表は Flew (2012:91-3) において「クリエイティブ」セクターでの製品のタイプとして作成されていて、後述の Caves の概念も加えて整理されているが、この検討は別の機会とする。

さて、表 2 のエントリーであるビジネスの共通点は、何らかのクリエイティビティの投入(費用または資産)にあると考えられる。しかし、投入される要素が何であり、どれくらいが投入されるかを規定・測定するのは、これらの議論からわかるようにたいへん困難であり、かつ

6) 各国の概況は Flew (2012: chap. 2; 2013)。UNESCO については、最近では UN, UNDP and UNESCO, *Creative Economy Report: Widening Local Development Pathways*, 2013 Special ED。統計上の課題は長澤 (2014) で検討されている。UNCTAD については、UNCTAD and the UNDP Special Unit for South-South Cooperation, *The Creative Economy Report 2010* の報告書がある。WIPO の推計の方法論について検討されているのは、WIPO, *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries*, 2002。WIPO *Studies on the Economic Contribution of the Copyright Industries: Overview 2014*, ではここに掲げた値を含め最近の経済効果の推計がなされている。

表2 「クリエイティブ」ビジネスモデルの枠組み

[サークル]	オリジナル	コンテンツ	サービス	経験
オリジナル	古美術, デザイナー 工芸, 視覚芸術			
コンテンツ	商品, デザイナー ファッション	出版, 録音音楽, テレ ビ・ラジオ・放送, ゲーム, 映画スタジオ ・興業		
サービス		コンテンツにかかる webでのサービス・ 通常業務, 写真, 映 画ポストプロダクシ ョン関係	マーケティング, 建 築, デザイン, 広告	
経験	美術館, ギャラリー, 歴史遺産		遺跡観光, 博覧会, 遊園地	4種全部の交わり: 映画館, ライブ音楽, 実演芸術, フェステ イバル
通常業務	製造	流通		

注) 元の円形図「サークル」を表に変換して項目は抄録。ここでの「ビジネスモデル」は本文の意と異なる(詳しくは本文参照)。

資料) BOP Consulting (2010), *Mapping the Creative Industries: A Toolkit*, (Creative and Cultural Economy series / 2), British Council, より作成。

包含される産業やビジネスは概観しがたいほどの多様性, あるいは政策関心上の恣意性すら持つかのようである。ここまでの「クリエイティブ産業」論は, アドルノ的「文化産業」論や文化経済学, またこれ以上言及しないが「クリエイティブ都市」論, 等いずれにおいても, 結局は何らかの個人のクリエイティビティを前面にあるいは主題化している点で共通している。このような「クリエイティビティ」の扱いはかつての「知識」や「情報」, 「サービス」等と置換可能に見えてしまう。

これにたいして, 本稿では再び伝統的に財の産出面に着目して, それに4.で述べる「無目的・無機能性」などの条件を加えたものを「クリエイティブ財」, そのような財を産出する産業を「クリエイティブ産業」としている。具体的には表2中の「コンテンツ」サークルの分類に対応している。田中(2009:127)の「教養・娯楽」の範疇にあり, 「経済的価値」を持つという「コンテンツ産業(日本)」とやや類似しているが, 「教養・娯楽」の位置づけや「文化的価値」と対立させている点が異なっている。また, 山本(2007:1;2014:52)の表現では「コンテンツ財とは, パッケージ(商品化)されたアートであり…個々の価値や収益が原理的に成立しないリスク財である」として, コンテンツの条件として以下の4点を示して, 「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」であって「それ自体が欲求・消費の対象となるもの」で, 「その価値は機能では計れないもの」としている。この定義は基本的に妥当であるが, 現象論的であるといえる。⁷⁾

7) もう一点, その「制作は集団で」行なわれるものともあるが, これはCaves(2003)と同じく研究対象の分類や限定の意味であって, 財の定義に関してではないであろう。なお, 本稿において「コンテンツ(ツ)財」

なお、「クリエイティブ産業」論については、先にふれた統計分類も含めると論点が多数あるが、Flew (2013 : chap.1) ではスロスビー (2014 : 5 章) の「同心円」モデルなどをふまえて代表的な概念のサーベイがなされている。

4. クリエイティブ産業のビジネスモデル

(1) 「芸術と商業との契約」

主著 Caves (2000) のエッセンスの中で、Caves (2003 : 4) は契約理論に関して通常財と異なる「クリエイティブ産業」の根底にある「岩盤」として次の 2 つの特性を指摘し、関連する要素について説明している (この概要は、たとえば Towse (2010 : 390-6) を参照)。これを参考に本稿での「クリエイティブ財」にこれを敷衍して、当該産業におけるビジネスモデルの前提となると思われる財の性質を吟味してみよう。

予測不可能性 (投機性) *Nobody knows*

この標語は「明日に向かって撃て」や「遠すぎた橋」などの映画作品で知られる脚本家、W. ゴールドマンの「ハリウッドでは誰も何も知らない」に由来するという。つまり、「クリエイティブ産業」においては作品にどの程度の価値があり、収益が見込めるか「誰も知らない」。「クリエイティブ産業」の企業は過去の経験から予期や利益計画に努めるにしても、その作品の売上や消費者の知覚する品質がどうなるかは予測しがたい。このことは出力である収益の予測についての分散あるいはリスクが大きいことや算定できないことを意味している。この標語からは、個々の作品の収益や利益が費用に対するパーセンテージではなく倍率で表されるような投機性の存在が示され、逆に契約における一定の条件下での確率的なリスクや当事者間の情報の非対称性をおもな問題にしているわけではないことがわかる。また、収益が認識される期間についても、作品の大成功や大失敗にかかわり損益がごく短期にかなりの額に達することもあれば、作品が資産として長期にわたりまたはロングテールで収益を持続させることもありうるなど、見積りは相当に困難である。

他方、入力であるコスト構造においては、作品完成段階ですでに主要な支出が完了して作品に体化されていると考えられ、作品固有の支出はサンク・コストとなる。たとえば、F. トリュフォアの映画「アメリカの夜」(1973) で描かれたように、プロジェクトが開始されると作品でのクリエイティビティそのものより、まず期間内にプロジェクトが完了してともかく配給できるかが大きな課題となる。つまり、固定的なコスト圧力から、質が確保できずリクープが見込まれない作品でも、商業上は完成して収益を認識できるようにする誘因が発生する。他の「クリエイティブ産業」においても事前に多少ともサンク・コスト的な支出を要する点では共

と限定しなかったのは、今後の「クリエイティブ産業」への一般化を留保しているためである。

通しているといえる。後述のように、制作が個人的か組織的かの様態や方式、コスト構造、予測収益等によって、さまざまに不確実性回避のための契約、ファイナンスや保険が発達する。

なお、注意しなければならないのは「クリエイティブ財」あくまでも経済財であることである。単独の芸術作品も販売されるが、「クリエイティブ財」においては直接販売の目的で制作され、実際に取引が大量・反復的に行なわれることが想定されている。この意味で、次に述べるが「クリエイティブ財」に唯一の目的があるとすると、通常財と同様に商業的であることである。

無目的性 (無機能性) *Art for art's sake*

標語「芸術のための芸術」はここでは供給される作品の芸術的自律性の表現である。映画作品で再び例にとると、F. フェリーニ「8 1/2」(1963)におけるM. マストロヤンニ演じる映画監督の観念奔逸の表象がそれであろうか。上述のアドルノらが言及した『判断力批判』における「目的なき合目的性」はこの文脈で現代的な解釈が可能と思われる。⁸⁾ ベンヤミンは「芸術のための芸術」にファシズムとの親近性を見ているが、おそらく直接的には歴史上の浪漫派の概念への批判であろう。

通常財は何らかの顧客の問題解決の目的のために一定の機能を有するように開発され、販売においてはこの点が訴求される。自動車は適宜の移動のためであり、洗濯機は衣類を洗濯することによって清潔を保持するためであることは自明に見える。しかし、たとえば洗濯機は「物理的」な洗浄のための機器といえるであろうか。「少なくとも現在の洗濯機は、汚れを落とすための機械ではありません。それは、「一度そでを通したものを洗い、清める」機械なのです。」(石井 2004 [1993]: 269)。⁹⁾

したがって、問題は、「クリエイティブ財」では通常財とは相違するような特徴的な機能は何かではない。「クリエイティブ財」の特徴は、いっさいの目的とそのための機能を原理的に有さないことである。作品はそれ自体の自律性をもち、あらかじめ何かのためにあると規定しえず、作者(アーティスト)の発意や才能(個性)に由来するであろう何かを消費者(オーディエンス)は享受し、批評する。「クリエイティブ財」が実用的に無目的であり、製品としての機能を有さない点をここでは無目的・無機能性とした。「クリエイティブ財」は教養・教育、あるいは娯楽のためになると考えられるにしても、それは間接的な「戯れ」の結果である。ここでは、教養・教育や娯楽のような明示的または暗黙の訴求がある財は当該機能を志向するがた

8) 「美は、合目的性が目的の表象なしで或る対象で知覚されるかぎりにおいて、その対象の合目的性の形式である。」(カント 1975 [1790]:115, 強調は原文)。ここで趣味判断, 美, 美的芸術, 芸術作品, 「クリエイティブ財」等の読替が必要になってはいるが。

9) ある企業取締役の1992年当時の発言。たとえば、机に上って棚からものを下ろすからといって、机に踏み台の機能があるとまでいえるか。文化人類学等からの知見も援用して、石井(2004 [1993])は機能と製品との関係が自然ではありえないことをマーケティングの基礎論として初めて指摘した。

めに、非「クリエイティブ財」と考えている。「クリエイティブ財」は何の問題解決にも貢献しないし、そのような目的を持たない。¹⁰⁾

近代以前においても、たとえばパトロンのために芸術作品、たとえば画家（アーティスト）が肖像画や宗教画を制作する場合、直接の顧客はその限りでは明白であり、その目的も現に存在するように見える（またそれに応じた何らかの支払もなされる）。その場合でも、通常は画家の創作は自律的で、パトロンであっても画家の制作に直接また具体的指示を与えることはない（現代の「クリエイティブ・コントロール」においても制作の独立は建前とされている）。しかし重要なことは、後年に至りその絵画をオーディエンスが鑑賞しているような状況では、当初の制作の目的も機能も、そして所有関係もすでに消失している。また、あるいは建築物が芸術文化的に鑑賞され（う）るのは元来の目的・機能が失われることが条件である（遺跡の例）。

先にベンヤミンは礼拝的価値から展示的価値への転換について「アウラ」の喪失の過程として記述したが、このことはむしろ礼拝的であれ教育的であれ、また権威主義的であれ当初の意図された制作物の目的・機能・価値が喪われることによってはじめて「目的なき合目的性」、つまり無目的・無機能な「作品」へと転化する一般的な必要条件を示したものであるといえる。複製によって量産される「クリエイティブ財」は、「アウラ」とともに目的や機能を失う；あえて目的をあげるとオーディエンスにとっては「展示的価値」であり、「クリエイティブ産業」にとって販売による収益である。

Caves (2003) においては「クリエイティブ財」におけるこの 2 つの「岩盤」はたんに併置されているように見える。しかし、前者の販売における予測不可能性・投機性は、後者の無目的性・無機能性という属性に由来していると思われる。したがって、より基底的であるのは、「クリエイティブ財」の持つ無目的性・無機能性であると考えられる（否定辞だけでは定義はできないが）。財が無目的・無機能であるがために、その売上は予測不可能・投機的となるであろう。また、通常の財の需要に関して考慮されるであろう費用対効果や比較購買は原理的に意味を持たなくなる。必要性に還元されない、人間の歴史社会を問題構成とする経営学を構想しなければならない。

「クリエイティブ財」に伴う通常業務 *humdrum inputs*

「クリエイティブ産業」には必ずなんらクリエイティビティとは直接関係のない商業的定型な「通常業務」が伴うことを、Caves (2003) は明示的に指摘した。現代の「クリエイティブ財」が伝統的な芸術作品制作と異なるのは、工房において個別のまたは少数の注文生産が行なわれるのではなく、メディア企業による大量・反復的な製造・販売が予定されていることである。ひとたび、「クリエイティブ産業」における「バリューチェーン」が開始されると、固

10) この理由で本稿での「クリエイティブ産業」から、建築、ファッション、広告やマーケティング、コンピュータ・ソフトウェア等を除外している。

有の特徴はあるものの、通常財と異なるところはない。この含意は、「クリエイティブ財」の供給のためには、その製作を支援するための通常業務を要することであり（あたかもジメルの「額縁」のように）、ときにコスト構造上も多額にのぼることである。

「通常業務」は「クリエイティブ産業」にとって単に付随的なものではない。コンテンツである「メッセージ」にたいして「メディア」の提供すなわち通常業務を行なうメディア産業においては、上記の「クリエイティブ財」の特質からアーティストとの間で個別的と集団的と2つの特徴的な契約の類型がある。個別的なものは「双務 bilateral deal 型」とよばれ、アーティストとオーディエンスとの仲介を行なう「通常業務」を担うメディア企業との間での契約である。個々の作者と「通常業務」側が契約を行なうような、たとえば画家とギャラリーあるいは作家と出版社のような形態である。いま一つの類型は集団的な「組 motley crews 型」で、さまざまな才能や芸術を複合的にまとめて一つの作品に結実させるようなプロジェクト型の契約である。これには映画やテレビ番組の制作が典型的であるとされる。

しかし、「クリエイティブ産業」におけるこれら「通常業務」はクリエイティブそのものではないというだけであって、商業的定型的なもののみであろうか。非クリエイティブな活動であるがゆえに「通常業務」に属するが、芸術と商業とを仲介する界面についての記述はなく、異なる情報や利害を持つ両者の契約の議論だけでは不十分であると思われる (Caves 2003)。

(2) ビジネスモデルの「カンバス」

契約理論からは、企業は「契約の束」から成立しているとされるが、「芸術と商業との契約」という特性は実体的な企業やそれを巻き巻く企業エコロジーにおいてどのように実現されるのであろうか。アーティストをメディアに結びつけ、究極的には「クリエイティブ財」の産出にいたるような結節点に注目すると、両者の界面に立って芸術と商業とを同時に実現する役割が求められる。このような商業上の機序を以下では「クリエイティブ産業」におけるビジネスモデルとして考察を行う。ただし、ビジネスモデルにまつわる諸説の本格的なレビューについては本稿のなしうところではないので別の機会とすることとし、近年比較的よく参照される Osterwalder and Pigneur (2010) をもっぱら取上げることとする。そこではビジネスモデルについて、「組織がどのように価値を創造し伝達し捕捉するかの合理的な根拠について述べたものである」(同前: 14) として、多くの協力者を得て理論とケースとが実践的に活用されるように工夫されたプレゼンテーションがなされている。¹¹⁾

11) ビジネスモデル自体についての最近の論議については、McGee (2014) の執筆した経営学事典の項目をはじめ、H. Chesbrough や D. J. Teece の論稿を含む *Long Range Planning*, 43 (2-3), の Business models 特集や広範なサーベイを行なった Zott, Amit and Massa (2011) を参照。たとえば、日本の私立大学について、その戦略(の巧拙)が話題になることがあるが、その前提としてそもそもどのようなビジネス(モデル)かの理解が重要である。

かれらのモデルは実務的に「キャンバス」に描かれるように考えられていることで有名になった（そのためビジネスモデルの創成 generation と題されている）。「キャンバス」の部品は 9 つの構成部分から組み立てられているので、それらを順に検討してみよう（図 1）。まず、図の下部の基礎部分はちょうど借方・貸方に対応して各「コスト構造」Cost Structure と「収益の流れ」Revenue Streams とからなる。その上方では、借方には「主要パートナー」Key Partner に背後から支えられて「主要資源」Key Resources があり、それらを基盤に「主要活動」Key Activities が行なわれる。

そこから図の中央に製品である「価値訴求点」Value Propositions が産み出される。その右側では、「チャネル」Channels と「顧客関係」Customer Relationships とを通じて製品が顧客のもとに届けられる。それは標的とした所期の「顧客セグメント」Customer Segments でなければならない。これらは下部に示された貸方である売上に帰結するが、それは持続的なものとなっているであろう。このようにして、図 1 での 9 つの部品の組み立てによって、従事しているビジネス像全体が単純なモデルで明らかにできるという。

The Business Model Canvas

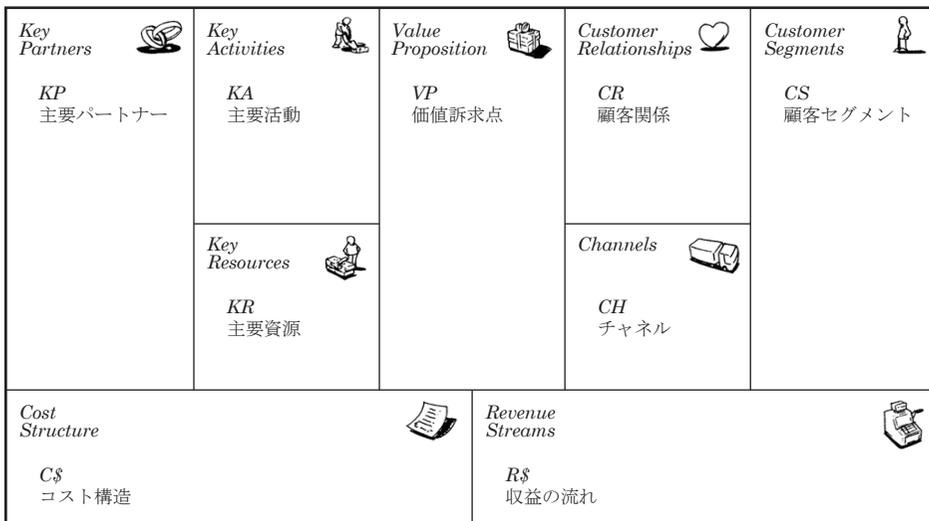


図 1 ビジネスモデル・キャンバス

資料) Osterwalder and Pigneur (2010: 25) を元に図中にキャンプションを付加。

Osterwalder and Pigneur (2010) ではさらに、ビジネスの内容に踏み込みつつ、ビジネスモデルの典型を「パターン」として示している（表 3）。ここでは 5 つの「パターン」がオーバーラッピングしながらも識別されている。詳細にふれる余裕はないが、この中で「ロングテール」パターンに注目すると、「クリエイティブ産業」に属する出版業のモデルが新旧対照され、新型には米国のネット経由の自費出版会社（LuLu.com 社）のケースが取上げられ、旧型の伝統

表3 ビジネスモデルの「パターン」

名称	描写	例示
アンバンドリング	プロダクト・イノベーション, 顧客関係管理, インフラ管理の3種からなり, 相互に組合わされうる	プライベート・バンキング会社, 携帯電話会社
ロングテール	少数の収益大のベストセラーと多数のニッチ商品, 在庫費用小, プラットフォーム強化	出版, レゴ社, Netflix, eBay, FB社
マルチサイド・プラットフォーム	別の顧客層の間での取引の促進, ネットワーク効果	VISA, グーグル
無料型	広告モデル, フリーミアム, 「餌と釣鉤」, 他のパターンとの組合せ	フリーペーパー, Skype, ジレット
オープン型	スピノフ, アウトソース	P&G, グラクソ・スミス・クライン

資料) Osterwalder and Pigneur (2010: chap.2) の各項から作成.

的な出版社の「ゲートキーパー」(後述)としての役割と対比されている。ここでは出版業が「ロングテール」に分類されていることに注意が必要である。ただし、これらの「パターン」は重畳的であり、完全なタクソノミーが目的ではないようである。

ところで、本稿においては新しいモデルの創出は直接の主題ではなく、現在ある「クリエイティブ産業」におけるビジネスモデルを析出し、記述し、分析する糸口を見出すことを目的としている。そのため、ビジネスモデル論は規範的あるいは実務でのツールのようなものではなく、実証的な社会科学的分析の枠組みとして位置づけている。

つまり、本稿でのビジネスモデルとは、基本的にある産業において現に広く通用していると思われる収支の基本的仕組みの説明の仕方を意味している。このことの含意は、分析単位は企業(またはその一部の独立した部門)であるもののその産業での共通性に着目しているのであって各企業に固有の特性やポジショニングには関係がないこと、独立した多部門からなる事業ポートフォリオのレベルでの問題ではないこと、また新奇性・特異性や変化に重点はなく静態的で共時性や通時性の側面にこそ注目していること、である。さらに、モデルを構成する個々の部分の際立った特質や優位性ではなく、それらが互いに一体となってインターロックされた目立たない「通常業務」の構造自体に焦点が絞られるべきである、と考えている。個々の企業レベルにおいて、モデルの構成部分やその組合せによる優位性や特徴などが論じられると、ビジネスモデルではなく戦略にますます接近し、多くの場合事実上置き換わってしまう虞がある。これらを回避するため、ここではあらゆる産業に適用可能な一般的な図式を確立してから応用先を探すのではなく、「クリエイティブ産業」によって固有に規定されうる費用・収益構造についてビジネスモデルとして検討しうる方法論が妥当であると考えられる。Searle (2011) は「クリエイティブ産業」のビジネスモデルに関する英国特許庁のレポートにおいて、ビジネスモデル論のレビューを行い、その中からこの「キャンバス」を援用してケーススタディを行っているが、図式の適用が主となっている印象である。

したがって、Osterwalder and Pigneur (2010) については、「キャンバス」が一般化志向のた

めか「コスト(費用)構造」と「収益の流れ」とのインターロッキングこそ中核的課題として呈示すべきところ、これらの組合せについては依然としてブラックボックスのままかあるいは任意性があるかのようで、もっぱら個々の構成部分への図式の適用を行なっている点に難点があると考えられるが、本稿でのビジネスモデルの概念に近い実体的な「パターン」の析出は興味深い。表 3 の「パターン」の中で、出版業を「ロングテール」型とみなしたのは、「クリエイティブ産業」の棚卸資産や知的財産のあり方や多様性からすると、注目すべき論点を含んでいると思われる。かれらは明示的に論じていないが、著作物は無形財産として「ロングテール」型の性質を有するといえるからである。もちろん、「ロングテール」は出版業以外にも適用可能であるし、「クリエイティブ産業」では別に広告による「無料型」が古典的に確立していることはいうまでもない。なお、出口(2009)では、「クリエイティブ産業」における「ロングテール」と同人誌出版を念頭に「超多様性市場」とは異なるもので区別すべきとしている。

(3) ビジネスモデルとしての「プロデューサー・システム」

「クリエイティブ産業」におけるビジネスの特質は、上に述べたように、無目的・無機能の作品を商業的に評価せねばならないことに始まり、制作の過程を支援し、ときに未だ実現していないコンテンツを企画し、ふさわしいアーティストを探索したりすることが必要となる。さらに、不確実性の下でサンク・コストになりうる前渡金や製作費などを前払費用として調達し、プロジェクトを管理し、ファイナンスや利益分配の方式を創出・整備したり、さらに出資者を募らねばならないことがある。このような「通常業務」によって才能やアイデア、作品が「クリエイティブ財」として上市されることになるが、収益はきわめて不確実である。

このようなヘラクレス的な機能を、Caves(2003)では契約による分担とアーティストの代理人に見出しているようであるが、そのままではアーティストの延長ないし「通常業務」の分業に止まる場合が多いと思われる。現実には、「クリエイティブ財」の制作を行なうメディアがこれらを担っている。むしろ、メディア側(独立であっても)において、代理人とは別の機能を果たしているのは「プロデューサー」である。この名称は、映画や音楽の分野での職位としては周知であるが、山本(2007; 2014)は映画・TV・ビデオゲーム産業での一連のケーススタディを通じて、一般に「クリエイティブ産業」において「プロデューサー・システム」の存在を見出し、それを定式化した。ただし、もっぱら職務特性や組織論的な視角からの接近であり、以下ではそれらについて本稿での理解に基づき敷衍する。

「プロデューサー」には、上流ではファイナンスならびに不確実性および損益の配分、流通、広告・宣伝、著作権管理等の「通常業務」を担い、下流ではアーティストあるいはその組織(上記の契約の2類型)について制作の支援および「クリエイティブ・コントロール」という監理を行なって作品の完成に導くように、両方の異なる機能をしばしば人格的につなぐ関節とし

での役割がある。この「プロデューサー」の職位を基点・起点として意思決定を行なうのが「クリエイティブ産業」におけるビジネスモデルの特徴である。さまざまな権限の度合いもあり、「プロデューサー」という独立の職位の存在を必ずしも意味せず、メディア側の組織内の職位として埋め込まれることが多いが、アーティスト側が担うことも可能である。いずれにせよ、「プロデューサー」は制作側の要請と商業上の思惑との葛藤を巧くガバナンスして、最終的な意思決定を一元的に行なわなければならない。実際の「プロデューサー・システム」においては、「プロデューサー」という関節が、投資家、産業・業界、法制、そして企業組織や戦略という取り巻く環境条件に応じて(ときに脱臼しつつ)作用し、多様な表現型をもつ。

佐藤・芳賀・山田(2011)は大小の(学術)出版社をケースとして分析を行ない、今後の印刷出版産業を展望しているが、その中である程度上と類似した観点から「プロデューサーとしての編集者」を導出している。編集者(編集担当や個人経営の出版社の場合も含む)の役割は出版社が学術情報の精選と流通にかかる「ゲートキーパー」としての機能を担うものとされている。ここで、学術情報の「ゲートキーパー」とは、多くの情報から一定の確立された基準で有益と思われるものを識別・選択し、ある種の正統性を付して学会などの学術コミュニティに供することをいう。しかし、そもそも才能や発意を見出し、それを不確実性および自社の収益を伴って「作品」としてコミュニティに提供するという「砂時計」型のメディアの役割は、ゲートキーピングとするだけでは後景に退きかねないことは注意されている。ただし、編集者が学術的に高度なコンテンツを扱う場合には「プロデューサー」としての側面は弱まる、としている。¹²⁾

この社会学的な接近の研究では出版社およびそこでの編集者を学術情報の精選と流通にかかる「ゲートキーパー」として位置づけることに加えて、事業ポートフォリオと組織アイデンティティも併せて主要な研究課題とされている。一般に、メディア側には、映画に見られるように、「製作委員会方式」(匿名組合)をはじめ、分社化やノンリコースローンなどファイナンスの方式も含めて事業ポートフォリオを組み、不確実性や収益性に対応するモデルが実務では構築されている。

本稿ではこれ以上追究できないが、「クリエイティブ産業」のビジネスモデルとしては、「プロデューサー・システム」を核に、上記のような諸点を周辺に組込んで考えなければならない。ハリウッドの映画産業を範例としつつ、ヴォーゲル(2013)はメディア産業に加えギャンブル、スポーツを「エンタテインメント産業」として一括し、会計、ファイナンス面からの経済学的分析を行なっているのは、図式的な面もあるが今後のビジネスモデル検討の参考になるであろう。

12) ケースの一つである東大出版会の分析に関して、学術書の編集者を「プロデューサー」とみなすことは適当でない、なぜなら「事実、映画プロデューサーや音楽の世界のプロデューサーは、しばしば強大な権限を持ち」、厳格なクリエイティブ・コントロールをおこなうことがあるからである、という認識が示されている(佐藤・芳賀・山田 2011: 268)。なお、作家側から見たモデルは最近では森(2010)。

う。出版事情(「破戒」の出版交渉が不調で自ら「プロデューサー」として出版に至ったこと)に関する藤村のエッセーを参照しながら¹³⁾、浜野(2004)も「パラマウント裁定」以降のハリウッドを範例とした映画産業のバリューチェーンとビジネスモデルとの概要を明らかにしている。なお、Kotler and Scheff(1997)は実演芸術とそれを主宰するしばしば非営利団体の劇団において利用可能となるであろうマーケティング論である。ただし、本稿のように「クリエイティブ産業」を対象にその特質から検討するというよりは、もう一つの分野へのマーケティング・マネジメントの原理とされるものの適用・応用を超えるものではないように思われる。

いうまでもなく現今のデジタル化の進展は著作物の管理・複製に直接大きな影響を与えている。おそらくメディアがコンテンツを抱え込むアドルノ的ないしコングロマリットの「文化産業」化の趨勢は弱まり、かわりにライブを含めアーティストの関与の増大やロングテールを構成するさまざまな作品の知的財産化、その運用における「ストリーム」化、これらを可能にする仲介業的なプラットフォーム的サービスが興隆するかもしれない。たとえばデジタル化が急速に進むポピュラー音楽の分野では、大手レーベルを離れて実演(ツアー)の興業で収益をあげるケース(米国の歌手マドンナや英国のロックバンド U2 と契約したライブ・ネーションの例)、また楽曲のダウンロードについて価格設定をあえてせずに任意の「寄付」とすることで「収益の流れ」を「贈与経済」化して費用と収益との対応を切断し、有体物の CD については豪華な仕様にして販売に供したケース(英国のロックバンドのレディオヘッドの例)、など萌芽的な動きが 2000 年代以降みられる。今後は「プロデューサー・システム」がより柔軟に作動するように、これまでのビジネスモデルは大きな挑戦を受けるであろう。¹⁴⁾

5. まとめにかえて

本稿では、クリエイティブ産業に特有のビジネスモデルについて系譜をたどりながら検討を行なった。

ここで、「クリエイティブ産業」からの産出を「クリエイティブ財」といい、「クリエイティブ財」のコンテンツは芸術的「作品」であり、おそらく個人の才能・発意、つまりクリエイティビティによって制作され、その過程は自律的に管理され著作物として産出される。芸術同

13) 作家が同人となり出版も行ないおそらくコンテンツの革新も行なった、明治中期の紅葉の硯友社のケースの方が日本近代の出版のビジネスモデルの沿革において画期をなすのではないか。

14) *Live Nation Nears a Deal for Managers of Music Acts*, by Ben Sisario (NOV. 12, 2013 付, ニューヨークタイムズ電子版記事, 2015 年 10 月 30 日参照)

http://www.nytimes.com/2013/11/13/business/media/live-nation-said-to-be-near-deal-for-management-companies.html?ref=media&_r=0

音楽産業について、たとえば増淵(2012)、Waelbroeck(2014)を参照。全体としてもライブ等の収益が楽曲の売上を凌駕する趨勢となっている。関連して、Searle(2011)、Searle and White(2014)でも指摘があるが、著名アーティストのマネージャーは通常業務を担当しつつ代理人でもある。法人化されたマネージング会社を含めその位置づけも課題である。

様に「クリエイティブ財」は他の目的や機能を有さない無目的・無機能な自立したものである。しかし、「クリエイティブ財」が芸術作品と異なるのは、作品にはもはや「アウラ」なく販売目的の商材であることである。そこから得られる収益は原理的に予測不可能であり、投資や事前の費用は投機的な性質を帯びる。なお、ある産業・財、地域や企画開発の段階等においてクリエイティビティがどれだけの重要性や発展性を持つか、というような問題群は本稿では取上げていない。

「クリエイティブ財」は現実には著作物をコンテンツとする一定のパッケージとして存在する。その製作・流通の過程には一般的定型的な「通常業務」の投入が必要とされる。「クリエイティブ財」の製造は原理的に著作物の複製であり、流通もしばしばそうである。そのため今後いっそうデジタル化が進行すると、製造・流通での費用および平均ならびに限界コストは実質的に0に近づくであろう。コンテンツの制作やさまざまな通常業務の支出の大きさや組合せによって費用やコスト構造が決定される。収益は、短期間でも支出の何倍（または何分の1）という尺度で測られ、長期にわたり持続することがある。

「クリエイティブ産業」においては、「通常業務」に属するが、実質的にクリエイティブな業務との結節点として「プロデューサー」の機能が必要とされる。「プロデューサー」は「クリエイティブ産業」のビジネスモデルの基点である。自らのイニシアティブでアーティストを（企画に）僱用しまた製作費のファイナンスを行なうなどして起点となり、次いで製作・製作（のプロジェクト）を統括し、その後の流通・広告宣伝・マーチャンダイジング等に関する「通常業務」上の意思決定を行う。終局的に全過程のリスクや収支を担う。「クリエイティブ産業」のビジネスモデルの中核にこのような「プロデューサー・システム」があるといえるが、その形態は多様で、とくに今後はデジタル化によって「ロングテール」化など大きく変化する可能性がある。

これらはすべて他の通常財とは異なる、あたかも「薄い大気に溶け出すように」（「テンペスト」のプロスペロー）何らの生活上・経済上の必要性のない「クリエイティブ財」に由来する特徴であり、これらを反映したビジネスモデルの検討が不可欠である。今後は、各「クリエイティブ産業」内外の種差、それらを表章する統計、著作権の「法と経済・経営」などについて、「クリエイティブ産業」のビジネスモデルを通じての探求がより重要とされるであろう。本稿はそのための一つの試みである。

We are such stuff

As dreams are made on,

The Tempest, Act IV Scene I

謝辞

折に触れての会話を通じて学び得た、三浦一郎本学教授の歴史文化芸術とマーケティングとへの異種混濁的造詣の一端が本稿に残響している。長年の兄事に記して感謝申し上げる。「クリエイティブ産業」研究の先達として、故柳ヶ瀬孝三本学名誉教授、長澤克重本学教授および山本重人川口短期大学准教授には、これまでの意見交換やご教示に御礼申し上げます。ありがとうございました。

参考文献

1. 日本語文献

- アドルノ, T. (1999 [原著 1956]), 三光長治, 高辻知義 (訳) 『不協和音: 管理社会における音楽』平凡社ライブラリー.
- アドルノ, T. (1999 [原著 1962]), 高辻知義, 渡辺健 (訳) 『音楽社会学序説』平凡社ライブラリー.
- ベンヤミン, W. (1994 [原著 1936]) 「複製技術の時代における芸術作品」, ベンヤミン, W., 野村修 (訳) 『ボードレール 他五篇』ベンヤミンの仕事 2, 岩波文庫.
- 出口弘 (2009) 「コンテンツ産業のプラットフォーム構造と超多様性市場」, 出口弘, 田中秀幸, 小山友介 (編著) 『コンテンツ産業論: 混濁と伝播の日本型モデル』東京大学出版会, 所収.
- 浜野保樹 (2003) 『表現のビジネス: コンテント制作論』東京大学出版会.
- ホルクハイマー, M., T. アドルノ (2007 [原著 1947]), 徳永恂 (訳) 『啓蒙の弁証法: 哲学的断想』岩波文庫.
- 石井淳蔵 (2004 [原著 1993]) 『マーケティングの神話』岩波現代文庫.
- カント, I. (1975 [原著 1790]), 原佑 (訳) 「判断力批判」『カント全集』第 8 巻, 理想社.
- 増淵敏之 (2013) 「音楽コンテンツ産業におけるライブ・コンサートの未来: 産業の原点回帰からみえてくるもの」, 河島伸子, 生稲史彦 (編著) 『変貌する日本のコンテンツ産業: 創造性と多様性の模索』ミネルヴァ書房, 所収.
- 森博嗣 (2010) 『小説家という職業』集英社新書.
- 長澤克重 (2014) 「文化産業分析のための統計的枠組み: 2009 UNESCO FCS の構造と課題」『立命館産業社会論集』立命館大学産業社会学会, 第 50 巻第 2 号.
- 中谷武雄 (2007) 「文化産業の発展と著作権問題の現代的展開」『経済科学通信』114 号.
- 太下義之 (2009) 「英国の「クリエイティブ産業」政策に関する研究: 政策におけるクリエイティビティとデザイン」『季刊 政策・経営研究』三菱 UFJ リサーチ & コンサルティング, 2009.3 号.
- 佐藤郁哉, 芳賀学, 山田真茂留 (2011) 『本を生みだす力』新曜社.
- 田中秀幸 (2009) 「コンテンツ産業とは何か: 産業の範囲, 特徴, 政策」, 出口弘, 田中秀幸, 小山友介 (編著) 『コンテンツ産業論: 混濁と伝播の日本型モデル』東京大学出版会, 所収.
- スロスビー, D. (2014), 後藤和子, 阪本崇 (監訳) 『文化政策の経済学』ミネルヴァ書房. (Throsby, David (2010), *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge University Press.)
- ヴォーゲル, ハロルド・L. (2013), 助川たかね (訳) 『ハロルド・ヴォーゲルのエンタテインメント・ビジネス: その産業構造と経済・金融・マーケティング』慶應義塾大学出版会. (Vogel, Harold L. (2011) *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, 8th Ed., Cambridge University Press.)
- 山本重人 (2007) 『コンテンツ産業における組織デザインとプロデューサーの機能: わが国における映画産業を中心にして』立命館大学大学院経営学研究科企業経営専攻博士学位請求論文, 2007 年 3 月.
- 山本重人 (2014) 「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」『立命館経営学』第 53 巻第 4 号.

2. 英語文献

- Caves, Richard E. (2000) *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press.
- Caves, Richard E. (2003) Contact between art and commerce, *The Journal of Economic Perspective*, **17** (2). (In Moeran, Brianand and Ana Alacovska (eds.) (2012) *Creative Industries: Critical Readings*, volume 2; *Economy*, Chap.1, Bloomsbury)
- Flew, Terry (2012) *The Creative Industries: Culture and Policy*, Sage.
- Flew, Terry (2013) *Global Creative Industries*, (Polity Global Media and Communication series), Polity.
- Garnham, Nicholas (2005) From cultural to creative industries: an analysis of the implications of the “creative industries” approach to arts and media policy making in the United Kingdom, *International Journal of Cultural Policy*, **11** (1).
- Hesmondhalgh, David and Andy C. Pratt (2005) Cultural industries and public policy, *International Journal of Cultural Policy*, **11** (1).
- Kotler, Philip and Joanne Scheff (1997) *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press.
- McGee, John (2014) Business model, in McGee, John and Tanya Sammut-Bonnici (eds.) *Strategic Management*, Third Ed., (Wiley encyclopedia of management), volume 12, John Wiley.
- Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley. (A. オスカーワルダール, Y. ビニョール (2012), 小山龍介 (訳) 『ビジネスモデル・ジェネレーション: ビジネスモデル設計書』翔泳社。本稿での翻訳は引用者による)
- Pratt, Andy C. and Paul Jeffcutt (2009) Creativity, innovation and the cultural economy: snake oil for the twenty-first century, in Pratt, Andy C. and Paul Jeffcutt (eds.) *Creativity, Innovation and the Cultural Economy*, (Routledge Studies in Global Competition), Routledge.
- Searle, Nicola (2011) *Changing Business Models in the Creative Industries: The Cases of Television, Computer Games and Music*, Research and analysis, the UK Intellectual Property Office.
- Searle, Nicola and Gregor White (2014) Business Models, in Towse, Ruth and Christian Handke (eds.) *Handbook on the Digital Creative Economy*, Edward Elgar.
- Towse, Ruth (2010) *A Textbook of Cultural Economics*, Cambridge University Press.
- Towse, Ruth (2014) *Advanced Introduction to Cultural Economics* (Elgar advanced introductions), Edward Elgar.
- Waelbroeck, Patrick (2014) Digital music, in Towse, Ruth and Christian Handke (eds.) *Handbook on the Digital Creative Economy*, Edward Elgar.
- Zott, Christoph, Raphael Amit and Lorenzo Massa (2011) The business model: recent developments and future research, *Journal of Management*, **37** (4).

