

## 研究

エンターテインメント産業における企業の組織能力について  
—— 製品開発論の視点から ——

山 本 重 人

## 目 次

はじめに

## 第1章 製品開発論における組織の捉え方

1. 製品特性と製品開発組織
2. 機能別組織とプロジェクト組織
3. 機能別組織とプロジェクト組織とマトリクス組織
4. 製品開発組織の四つのタイプ
5. 今後の製品開発組織と本章のまとめ

第2章 製品開発論の視点から見たエンターテインメント産業における  
企業の組織能力

1. エンターテインメント産業の製品特性と市場
2. エンターテインメント産業の製品開発組織
3. プロダクト・マネジャーとプロデューサー
4. 製品特性から見た両者の違い
5. 小括

## 第3章 組織能力としてのプロデューサー

1. 先見性を持って仕掛けていること
2. 創造する力を持っていること
3. 分業体制を理解し、環境や「場」を整えられること
4. トータルな視点を持っていること
5. プロデューサーの「編集力」

おわりに

## は じ め に

企業経営において製品開発が重要な位置にあることは疑いようがない。新製品を開発することは付加価値を生み出すことにつながるからである。そして、それはエンターテインメント産業における企業の製品開発においても同様に重要な位置にあることは変わらない。本稿の狙いは、従来の製品開発論で得られている知見を、エンターテインメント産業の製品開発論（プロデューサー論）においても適用してみることで、エンターテインメント産業における企業の組織能力についての理解を深めるインプリケーションを引き出すことにある。

こうした狙いから、まず第1章では、今日の製品開発論での議論を見ていく。つまり、主に製品開発を研究するにあたっての視点として、どのようなものが挙げられているのかを取り上げ

る。結論的には、持続的な競争力を保つために、いかにして優れた組織能力を構築するのか、という視点であったり。したがって、第 2 章では、それらの視点をふまえた上でエンターテインメント産業における企業の組織能力について考察する。というのも、従来の製品開発論では、エンターテインメント産業の製品開発論が十分に挙げられて来なかったからである。第 3 章では、エンターテインメント産業の企業の組織能力とは「プロデューサー」であることを受け、プロデューサーの役割や能力について考察する。そして「おわりに」では本論文の課題などを指摘する。以上が本論文の構成である。

## 第 1 章 製品開発論における組織の捉え方

はじめにでも述べたように、製品開発が企業経営において重要な位置にあることは疑いようがない。したがって、本章では、製品開発論において議論されていることを順次見ていきたい<sup>2)</sup>。

延岡 (2002) によれば<sup>3)</sup>、今日の低成長時代において製品開発で重要なのは、「製品開発能力」であるという。製品開発能力に関して強みがある企業が低成長時代の中で高収益を上げることができるといふ。というのも、今日では差異性の高い製品を開発しても競合企業が同じような製品を開発し、比較的早く差異性が失われる場合が増えているため、企業の仕組みやプロセスである製品開発能力が重要になるのだという。その能力とは、具体的には、①技術力、②組織プロセス能力、③価値創造能力である。

①技術力とは、競合企業にはまねができないような技術力のことである。②組織プロセス能力とは、同じような製品の開発であっても、競合企業よりも短期間かつ少ない工程で高い品質を実現できる組織能力<sup>4)</sup>のことである。③価値創造能力とは、顧客ニーズに合致した製品を開発したり、独自性の高いビジネス・システムを構築することで、高い価値を創造する能力のことである。この内、前述のとおり、①は予想以上に簡単に模倣されてしまうのが実情であるため、残りの能力が重要となってくる。結論を先取りしていえば、これまでの研究は、日本企業においてはこの組織能力が企業の競争優位の源泉になっていることを強調してきた。例えば、

- 1) 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社など。
- 2) 本章の製品開発論の認識は、延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社と、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) を主に参考にしたものである。
- 3) 延岡 (2002), 前掲書。
- 4) 中橋國蔵・柴田悟一 (2001) 『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版によれば、「組織能力」とは、「資源ベース視角に立つ経営戦略研究では、企業の持続的競争優位の源泉となるのは、市場を通じて容易に入手できる資源ではなく、またその人が企業を離脱すれば失われる個人的な能力ではなく、そのような資源や個人的能力を統合する組織の能力、すなわち組織能力であると捉えられる」とある。本稿では、競争優位の源泉となる組織の能力という意味で使用している。

Clark and Fujimoto (1991) は自動車産業の製品開発プロジェクトの国際比較を通じて、日本企業の組織能力としての「重量級プロダクト・マネジャー」による製品開発組織の重要性を強調している<sup>5)</sup>。競争力の源泉として、製品開発における組織の能力の重要性が、そしてその組織の能力としての「重量級プロダクト・マネジャー」という人材の重要性が強調されてきたのである。したがって、以下では、主に組織と人材に焦点を当てて見ていこう。

## 1. 製品特性と製品開発組織

まず議論されるのは、開発する製品特性によって組織がデザインされるということである。例えば、規格化されていない部品が多く、部品間の擦り合わせを精緻に行わねばならない自動車では、部品間の調整が多く必要となり、組織プロセスは複雑になる。逆に、部品が規格化されており、部品点数も多くないデスクトップパソコンでは、部品間の調整は少なく済み、前者の組織とは違う組織がデザインされる。また同様に、市場・顧客ニーズが捉えにくい自動車（例えば外観デザイン）やビール（味）などと、求められている機能が明確な医薬品やスーパーコンピューターなどとは、要求される組織が違ってくる。このように、製品の持つ特性によって求められる組織は違ってくるという視点がある。

## 2. 機能別視組織とプロジェクト組織

製品特性によって求められる製品開発組織は違うわけであるが、一般的には、それは機能別組織とプロジェクト組織の二つに大別される。なぜなら、製品開発におけるマネジメントの目的としては、多様に分散された専門業務の実施と、それらを統合して一つの製品として完成させることの二つがあると想定されているからである。そして、両組織の特徴的な差異は、①機能部門長と製品開発プロジェクト・マネジャーの権限の強さの違いと、②技術者が主に特定技術や部品の担当として配置されるのか、それとも特定製品の開発担当としてプロジェクトに配置されるのか、という違いにある。技術者が主に特定技術や部品の担当として配置され、機能部門長の権限が強ければ、機能別組織に、技術者が特定製品の開発担当としてプロジェクトに配置され、プロジェクト・マネジャーの権限が強ければ、その組織はプロジェクト組織となる。両組織のどちらが選択されるかは、製品特性に依るわけであるが、特には、市場・顧客ニーズの複雑性が選択を決める要因となる。例えば、自動車のような市場・顧客ニーズの複雑性が高い（例えば、ユーザーの期待が変わりやすく曖昧である）製品の場合には、技術や機能よりも製品コ

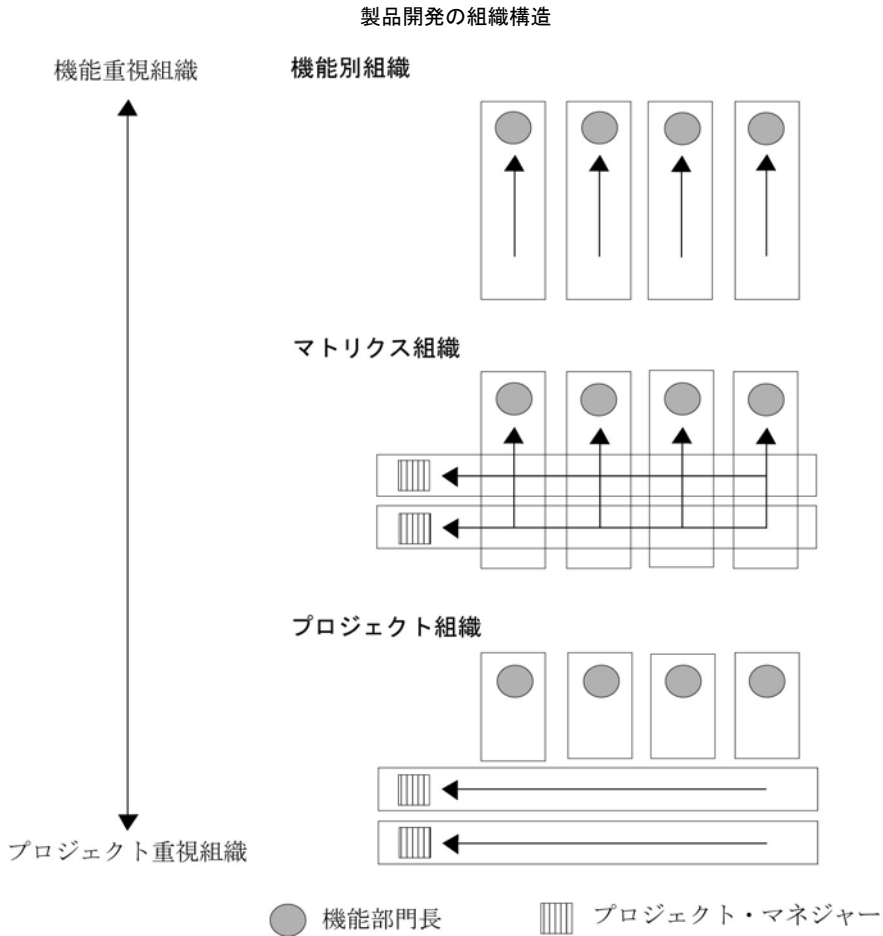
---

5) 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)

ンセプトが市場での成否を決めるため、プロジェクト全体で製品コンセプトに合った製品に仕上げていけるプロジェクト組織が採られる。

### 3. 機能別組織とプロジェクト組織とマトリクス組織

前節では、組織の形態として機能別組織とプロジェクト組織の二つを挙げたが、しかしながら、一般的にはその中間的な形態として、マトリクス組織を採っている場合が多いようである。



出所) 延岡健太郎 (2002) 『製品開発の知識』日本経済新聞社, 125 ページ。

ここで、上記の図で改めて理解しておきたい。機能別組織では、部門横断的なプロジェクトは存在せず、プロジェクト・マネジャーはいない。各機能部門はそれぞれの専門分野の役割を担当し、その業務に専念しているのが特徴である。プロジェクト組織では、特定の製品開発を目的として、プロジェクト・マネジャーによって、様々な機能部門から人材が集められ部門横

断的なチームが形成されている。マトリクス組織は、プロジェクト・マネジャーが持つ権限の程度によって、機能別組織に近くなるか、逆にプロジェクト組織に近いものとなるかが決まってくる。例えば、技術者が機能部門の中に残りながらも、特定のプロジェクトを専属的に担当しているのであれば、プロジェクトを重視したマトリクス組織となる。逆に、製品開発のメンバーは、所属する機能部門長とプロジェクト・マネジャーの両命令系統に属しているが、プロジェクト・マネジャーの権限が弱く、彼・彼女のリーダーシップや影響力が発揮できないのであれば、機能別組織と実質的には同じになりやすい。

#### 4. 製品開発組織の四つのタイプ

これまで議論してきたことから分かるように、製品開発組織には便宜的に四つのタイプが考えられる。すなわち、Clark and Fujimoto(1991)の分類に習えば、機能別組織、軽量級(lightweight)プロダクト・マネジャー型の組織、重量級(heavyweight)プロダクト・マネジャー型の組織、プロジェクト実行チーム型の組織の四つである<sup>6)</sup>。なお、ここでの軽量級や重量級とは、製品開発プロジェクト・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。前節で述べたように、マトリクス組織は便宜的には二つに分類できるということである。また、プロジェクト・マネジャーとプロダクト・マネジャーの用語の違いであるが、表面的には論者の使用方法の違いに起因するが、これは学問的にはおそらく同じ人材の捉え方の違いだけであろう。つまりは、前者は製品開発過程そのものの円滑な遂行によるプロジェクトの完結を主な目的とし、後者はそうした役割を認めた上で、製品開発過程における製品コンセプトの浸透という役割をより強調したい意図が見える。

さて、話を戻して、Clark and Fujimoto (1991)によれば、各組織の特徴については以下のように要約ができる<sup>7)</sup>。まず、機能別組織では、製品開発組織は各部門ごとに構成され、分業化が進んでいる。そして製品について責任を持つプロダクト・マネジャーは存在しない。次の軽量級(lightweight)プロダクト・マネジャー型では、基本的な組織構造は機能別組織であるが、プロダクト・マネジャーが、各部門を代表する連絡担当者を通じて製品開発活動を調整する者として加わっていることに特徴がある。しかしながら、彼・彼女らは、実務レベルの技術者に対して直接のパイプを持たないし、各部の部長に比べると、組織内での地位は低く、力も弱い。製品開発部門の外に対しては影響力が小さく、内部でも限られた影響力しかない。市場との直接的接触も持たず、製品コンセプトに関する責任も無い。ここでは、プロダクト・マネジャー

---

6) 藤本隆宏・K. B. クラーク/田村明比古訳(1993)『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、323ページ。

7) 同上書、322～325ページ。

の主な任務は調整, すなわち, 作業の進捗状況を把握し, 各部門の対立を解消し, プロジェクト全体としての目標達成を容易にする役割しか担っていない。対して, 重量級 (heavyweight) プロダクト・マネジャー型では, 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。彼・彼女らは, 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。重量級プロダクト・マネジャーは, 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・間接的に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, 製品ブランニングやコンセプトの創出にも責任を持っている。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。最後に, プロジェクト実行チーム型においては, 製品主体の考え方がさらに強められていることに特徴がある。ここでは, 重量級のプロダクト・マネジャーが, プロジェクトに専属のエンジニア等で構成されるチームとともに作業を行う。このチームは, 各部門の連絡担当者のチームとは同じものではなく, 各エンジニアはそのプロジェクトについての仕事だけを担当している。機能別の組織構造に比べると, 各エンジニアの分業化の程度は弱く, それぞれの部門別の任務の範囲内で, そしてチームのメンバーとして, 幅広い責任を持たされている。また, 各部の部長は技術者の能力開発等の責任を担っている。

## 5. 今後の製品開発組織と本章のまとめ

Clark and Fujimoto (1991) は, 前節の製品開発組織のパターンをふまえた上で, 今後はより強力なプロダクト・マネジャー制, すなわち重量級のプロダクト・マネジャー制へシフトしていこうとすることを次のように述べている<sup>8)</sup>。

1990年代においては, 自動車メーカーがより重量級型のプロダクト・マネジャー制へシフトすることは明らかなようだ。彼らの進む道は, 今後 10 年間の競争状況やユーザーのニーズによって決まる。1990年代の効果的な製品開発には, 戦後のどの時期と比べてもより高度な統合を実現する組織が必要である。さらに, 製品についての想像力とコンセプトについてのビジョンを持ったリーダーも必要である。1990年代がダイナミックで競争がいつそう激化するとすれば, 優れた組織の条件は, 個々に高い技能を持った人々が結集したチームを構成し, ユーザーの関心を引き, 満足させ, 喜ばせるような個性的製品コンセプトを具体化するために製品コンセプトの守護者であり, 強力な統合推進者であるプロダクト・マネジャーのリーダーシップの下に作業を行うことなのである。

つまり, 競争が激しく, ユーザーのニーズが変わりやすく曖昧な状況においては, 重量級型プロダクト・マネジャー制が有効である, ということである。

---

8) 藤本隆宏・K. B.クラーク/田村明比古訳 (1993), 前掲書, 361 ページ。ただし, 「プロジェクト実行チーム」型まで進むことには消極的であったという。

さて、これまで議論してきたように、競争の優位性を考えることとは、効果的な製品開発組織を考えることと同義である。そして、どの組織を採るべきなのかは、扱っている製品の特性、市場および環境によって決定される。そして、競争が激しく、ユーザーのニーズが変わりやすく曖昧な状況の場合においては、重量級型プロダクト・マネジャー制やプロジェクト実行チーム型が有効な組織となる。また、その際の組織を見ていく上で、重要となっているのは、プロダクト・マネジャーという人材である。具体的には、彼・彼女らの役割や能力、地位、責任と権限などを見ていく必要がある。そして、これらの含意事項は、エンターテインメント産業の製品開発を見ていく上でも有効な見方となろう。よって、次章では本章で得られた知見を交えながら、エンターテインメント産業の製品開発における組織能力について考察してみたい。

## 第2章 製品開発論の視点から見たエンターテインメント産業における企業の組織能力

本章では、前章で得られた製品開発論の知見を交えて、エンターテインメント産業における製品開発論を論じてみたい。

### 1. エンターテインメント産業の製品特性と市場

まず、エンターテインメント（コンテンツ）産業<sup>9)</sup>の現状を少しふれておきたい。財団法人デジタルコンテンツ協会編（2004）『デジタルコンテンツ白書 2004』によると、現在のコンテンツの市場規模は総計 12 兆 7906 億円であり、これは国内で生産される農林水産品の生産高 10 兆円を上回る規模となっている<sup>10)</sup>。このように、コンテンツ産業が大きな市場規模を形成し、また日本のコンテンツ産業の競争力が世界的に高いという認識から、近年は政府がコンテンツビジネス振興を国家戦略の柱に据えている<sup>11)</sup>。エンターテインメント（娯楽）という製品特性であるにも関わらず、高い競争力を有しているのが国内エンターテインメント産業の現状なのである。

---

9) 2004年5月に国会を通過した「コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する法律案（コンテンツ促進法）」の概要によれば、コンテンツとは、「文字、図形、色彩、音声、動作、映像若しくはこれらを組み合わせたもの又はこれらに係る情報を電子計算機を介して提供されるためのプログラムであって、人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するもの」と定義され、具体的な例としては、映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピューターゲーム等とされている。本稿におけるエンターテインメント（コンテンツ）の基本的な認識は、これにTVなどの放送も含める。一般的な認識と同じである。

10) 財団法人デジタルコンテンツ協会編（2004）『デジタルコンテンツ白書 2004』、46 ページ。

11) このあたりの議論は、山本重人（2005）「ヒット商品の仕掛け人とされるプロデューサーが果たしている役割と、彼・彼女らを規定する『編集力』概念について」『立命館経営学』立命館大学、第44巻第1号にて展開している。

ここで、改めてエンターテインメント産業の製品特性を考えてみたい。例えば、「映画」が好きなら「映画」で考えてみれば分かるが、エンターテインメント産業の商品とは、「面白さ」や「斬新さ」といった主観的な指標で評価されるものであることが分かるだろう。前章の製品開発論から言えば、ユーザーのニーズが曖昧で捉えどころの無いものである。言い方を変えれば、従来製品の改良・改善といった機能的改善で評価はされにくい。便利な機能が備わったから売れるということはないのである。また、生活必需品でも無い。しかしながら、購買行動や余暇の消費を駆り立たせる多数のヒット商品を輩出してきたのも、また実情である。これが周知のエンターテインメント産業の製品の一般的な認識であろう。この業界を指し示す言葉として、「当たれば大きい」とよく言われるのは、不確実で、マーケティング効果が薄い環境でありながらも、ヒットを多数出してきたからに他ならない。また、それは逆に失敗も多いことを示している。例えば、157億円の巨費を投じてゲーム業界大手のスクウェアにより製作された映画『ファイナルファンタジー』は、全編フルCGの作品で期待されたが、興行的にはふるわず、スクウェアは莫大な損失を出すこととなり、ソニーから増資を仰ぐなど、最終的にはその失敗がエニックスと合併する要因の一因となったことは記憶に新しい。こうした製品特性や市場環境を考えると、エンターテインメント産業の製品開発に効果的な組織として、プロダクト・マネジャー型の組織やプロジェクト・チーム型の組織が有効であることは想像がつく。

## 2. エンターテインメント産業の製品開発組織

実際のところ、エンターテインメント産業のうち、映画、アニメ、TV番組、ゲームなどの集団作業による制作を採る産業では、プロジェクト・チーム型の組織形態が採られているのが実情である。例えば、映画会社から一般の製造会社に転職して、プロジェクト・チームをいくつか経験した小川俊一（1982）は、「プロジェクト・チームなんて英語を使っているけれど、なーんだ、こいつは映画の“組”と同じじゃないか」と思ったと述べている<sup>12)</sup>。

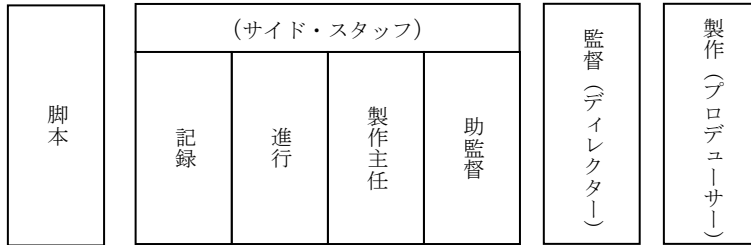
そして、続けて、この映画づくりのチームである「組」が、一般のプロジェクト・チームと共通する要素を持っていることについても述べている<sup>13)</sup>。すなわち、映画づくりのチームである組は、「①（映画をつくるという）目的のために必要な人員を集め②各種の専門能力を組み合わせることで能率的な共同ワークをすすめる③全員のやる気（創造マインド）をかり立てて仕事をすすめる。この映画の『組』の運営方法は、ビジネスの場での創造的プロジェクトの管理にも十分通用する。『組』こそは昔からある理想的なプロジェクト・チームである。しかも映画製作のシステムは『一時的』に存在する組織にすぎず、最後は目的を達成して“解散”する。『一時性』という

12) 小川俊一（1982）『知的集団のつくり方』日本経済新聞社、86～87ページ。

13) 同上書、182ページ。



## 映画の「組」の構成員（スタッフ）



編集	衣装	装置	装飾	美術	照明	録音	擬音	効果	音楽	スチール	特殊技師	撮影
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	------	------	----

出所) 小川俊一 (1982) 『知的集団のつくり方』日本経済新聞社, 181 ページ。

ことと『創造性』ということの間には相関があって、アイデアやプランの企画、短期間に全能力を結集しなければならないようなプロジェクトは、一時的つまり解散を前提にした人間集団だからこそ、ほんものの『創造性』が出てくるのである」と。映画産業における開発組織形態はプロジェクト・チーム型であり、また、その製品の創造性が高いことはこの産業の製品特性の点から見ても合致する。

### 3. プロダクト・マネジャーとプロデューサー

前節でも述べたように、映画、アニメ、TV番組、ゲームなどの集団作業による制作を採る産業の企業の製品開発組織では、プロジェクト・チーム型の組織形態が採られているのであるが、では、組織能力としての人材の面ではどうであろうか。推察できるように、重量級プロダクト・マネジャーの役割に相当する人材としては、「プロデューサー」という人材がその役割を担当している。例えば、経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課 (2004) 「コンテンツ・プロデューサー機能の基盤強化に関する調査研究Vol.1」によって、「我々がこの場で論じたいプロデューサーというのは、(中略) 企画の立ち上げから、ディベロップメント、作品の制作、そして作った作品を基に資金を回収し、さらに儲けを出し、その儲けを関係者に分配するといった、ビジネスの全過程のプロジェクトマネジャーたる立場の総合的なプロデューサー、“ゼネラル・プ

ロデューサー”についてである」と論じられているように<sup>14)</sup>、エンターテインメント産業の製品開発においては、プロデューサーという人材がプロダクト・マネジャーの役割を果たしている。他にも、プロダクト・マネジャー（プロジェクト・マネジャー）とプロデューサーの役割が重なるものであることを指摘する記述は多い。前述の小川（1982）は、「テレビ局のプロデューサーとは、（中略）ひとくちについて番組の計画者、番組の推進者を意味する。あるいは、番組づくりという特定の計画を実行するためのプロジェクト・チームの最高責任者、といってもよい」と述べているし<sup>15)</sup>、元日本テレビのプロデューサーである後藤達彦（1986）も、1960年度最大のヒット商品となったミノルタの一眼レフカメラ『α-7000』の責任者が、カメラ開発部というプロジェクト・チームを作った事例を引き出し、「自分が長いあいだ仕事をしてきたテレビ番組づくりと、まったく変わるところがないと思った。この指揮官の仕事こそプロデューサーそのものなのだ」と叙述している<sup>16)</sup>。また、簡潔に「何か新しい製品を開発する場合、プロジェクトチームが編成されるが、そのまとめ役、推進役を担当する人物がプロデューサーとなるわけだ」とも述べている<sup>17)</sup>。以上のことから、今日の製品開発論においては、重量級プロダクト・マネジャーの役割が重要視され、それが組織能力として捉えられているように、エンターテインメント産業の製品開発論においては、プロデューサーが組織能力として捉えられている。周知のとおり一般的に「ヒットの仕掛け人」として認知されているように、エンターテインメント産業の製品開発においては、プロデューサーという人材が、そしてその果たしている役割が重要視されているのである。つまり、ヒットを産み出す製品開発を研究するには、プロデューサーという人材やその役割を研究することが重要である。そして、その知見は、同様の立場にあるプロダクト・マネジャーの、特に重量級プロダクト・マネジャーの議論においても少なからず貢献できるものとなるであろう。したがって、次節においてはこの両者が産み出しているモノの視点から両者を比較・検討してみることにする。

#### 4. 製品特性から見た両者の違い

まずプロデューサーとは何かであるが、一般的には、映画、ゲーム、アニメ、TV、イベント、演劇、音楽などの業界で今日よく見かけ使用される職種名であり、商業上の成功を収めた商品を「プロデュースした人材」、「ヒットを創り出す仕掛け人」などされている。また、経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課（2004）「コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関

---

14) 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課（2004）「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 Vol.1」『プロデューサー・カリキュラム』株式会社 C&R 総研，8 ページ。

15) 小川（1982），前掲書，90 ページ。

16) 後藤達彦（1986）『いま，プロデューサー感覚。』講談社，12～13 ページ。

17) 同上書，11 ページ。

する調査研究 Vol.1」では、次のように述べられている。

業界内では“製作”と“制作”を通常分けて使う。ビジネス的観点から言えば、“制作”のほうは、発注を受けて、作品を作り、作った作品を納品して終了である。“製作”はというと、企画を立て、それをブラッシュアップし、お金と人を集めて、制作し、できた作品を今度は商品としてプロモーションし、セールスし、お金を稼ぎ、クリエイターやスタッフに報酬を支払い、お金を投資してくれた人には投資額を上回るリターンを戻し、最後に自分たちの分としてしっかりお金を残す……この一連の過程のことを言う。そしてこの製作のプロジェクトリーダーがプロデューサーだ。

この指摘から分かるように、プロデューサーがつくるものは「作品」であって「商品」である<sup>18)</sup>。スタジオジブリの鈴木敏夫プロデューサーも以下のように述べている<sup>19)</sup>。

ジブリの考え方としては、映画を作るときによく言っていたんですが、テーマは三つあると思うんです。第一に面白いということ。映画は面白くなくっちゃいけない。何しろ娯楽作品だから。でも第二に、多少は言いたいこともあるということ。第三には、お金だって儲けなければいけない。そういうことで言うと、「作品」と「商品」ということが微妙に混在しているものが映画なんですよ。

また、製品開発論において議論されているプロダクト・マネジャーや製品マネジャーがつくるものは、「製品」であって「商品」である。「作品」とは、それをつくる主体が監督にしるプロデューサーにしる、クリエイティブな活動によって創造された製作物である。芸術的色彩の強い製作物と言える。映画プロデューサーの荒戸源次郎が、「自分の撮りたいシーンを撮るためなら予算や日程の超過は当たり前というのが監督なら、プロデューサーはその監督の意向を最大限に生かしつつ、予算や日程の帳尻を合わせていくのが腕の見せどころ」と述べているように<sup>20)</sup>、監督が芸術家として「作品」を制作するのに対して、プロデューサーは、「作品」、つまり芸術としてだけに見るのではなく、「商品」として、事業として成功に導くことを仕事にしている<sup>21)</sup>。このように、エンターテインメント産業においては、創造されるモノには芸術的要素が入るので、「作品」であり「商品」となる。対して、製品開発論において「作品」という用語が使用さ

---

18) 畠山（2005）は、『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館の中で、「コンテンツは、プロデューサーがいたときにだけ商品になり得るんです。最大の問題はその作品が商品になり得ないで、作品のままのものが非常に多いということです。その原因は、やはりプロデューサーの不足でしょう」（111 ページ）と指摘している。

19) 畠山けんじ（2005）『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館、20 ページ。

20) 『日経ビジネス』2003 年 9 月 29 日号、122 ページ。

21) プロデューサーには芸術家の視点だけでなく、管理者の視点をも持ち、商業上有効な結果を残せるようにクリエイティブをコントロールしていくことが求められている。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』44 巻などを参照のこと。

れないのは、研究対象としての産業がそうしたエンターテインメント産業を含んでいないからである。

次に「商品」と「製品」の違いを見ていこう。両概念の違いは、製品開発論ではなく、主に商品学において議論されてきている。

商品の語義から説明している吉田 (1986) によれば、「商品」とは、「あきなうシナモノ」あるいは「あきなわれるシナモノ」であり、「製品」とは、「つくったシナモノ」あるいは「つくられたシナモノ」であり、両者の原義は違うものである<sup>22)</sup>。また、稲垣健二・岩下正弘・三品広美・守屋晴雄 (1994) によれば、「(「商品」とは、) 販売の対象にあるものが商品である。厳密にはその対象は販売時のみ商品と云うが、通常、販売を目的にして店頭にあるものはすべて商品といわれる。(中略) 本来的には商品という概念は、商いの品というその言葉が示すように、売り手との関係の中に成立する」のであり<sup>23)</sup>、商品とは、販売されるものとして定義されている。販売する以上、それを買う買い手が必要である。つまり、「商品は売り手と買い手との一種の接点において成立」している<sup>24)</sup>。

また、視点を変えて社会学での「商品」概念を見ると、「(「商品」とは、) 売買することを目的として作られた生産物。(中略) 現代の高度に発達した資本主義社会では、物的形態をとる生産物ばかりでなく、サービスや情報のような非物的な生産物も商品」であり<sup>25)</sup>、商品学において展開されている「商品」概念と同じものである。後者のサービスや情報などの非生産的な生産物も「商品」とされているのは、商品学においても同様ということである。例えば、小西 (1973) は、「商品は生産者の個人的使用のためにはなく他人の消費ないし使用のために貨幣との交換を目的として市場に供給される物資であって、企業や個別的生産者の生産物である。商品の概念は、したがって、貨幣との交換対象としての販売目的物であり利潤の獲得を目的として生産・販売される。有形商品と同様に、サービスもまた重要商品である」としている<sup>26)</sup>。商品とは、サービスなどの無形のものも含んだ概念なのである。

では、「製品」と「商品」の違いはどこにあるのだろうか。先述の小西 (1973) は、「現代経済社会においては自家用品や試作品をのぞくすべての製品は商品として製造され販売される。したがって販売を目的とする製品はすべて商品と考えて差支えない。意味の広狭の観点よりみれば製品には自家用品が含まれるから製品は商品よりも範囲が広く、また言葉のもつニュアンスとしては製品は技術工学的意味が強いのにたいして商品は商業感覚が強いといえる。いずれ

22) 吉田富義 (1986) 『商品学』国元書房、27～28 ページ。

23) 稲垣健二・岩下正弘・三品広美・守屋晴雄 (1994) 『現代商品入門 [第 2 版]』中央経済社、2 ページ。

24) 同上書、3 ページ。

25) 森岡清美・塩原勉・本間康平編 (1993) 『新社会学辞典』有斐閣、743 ページ。

26) 小西義雄 (1973) 『商品学 [改訂版]』中央経済社、3 ページ。

にしても商品と製品は本質的には同義語と考えてよい」と述べ<sup>27)</sup>、両者が同義語であるとしている。他に池上（1990）も、「製品は開発と技術との産物であることは疑う余地のないところである。製品は流過程においてはそれ自身が商品と呼ばれる。製品は原材料を加工し、また精製して得られるもので、一般に原材料とは異なる名称をもつのが普通である（中略）ここには生産技術面が強く要求されるが、製品が商品として成功するためには激しい販売競争を経なければならぬ。それゆえ、製品と商品という名称は同一物に対する同義異名である」と述べ<sup>28)</sup>、このことを支持している。

それでは、両概念の使い分けはどこでなされるのであろうか。先述の池上（1990）によれば、それは「生産と消費が分離され、その両者を結ぶ機能（販売）が生じたとき、製品が商品という表現に転化されるのである」ということであり<sup>29)</sup>、これはこれまでの商品概念の考察において見てきた「商品は売り手と買い手との一種の接点において成立する」<sup>30)</sup>という特性を重視した結果であるといえよう。すなわち、販売という機能が商品を定義する上で決定的なのである。

こうした議論を稲垣健二・岩下正弘・三品広美・守屋晴雄（1994）は、「製品化」と「市場化」という概念によって整理している<sup>31)</sup>。前者の「製品化」とは、商品として供給される製品に対しては、その使用者のみならず、流通業者、生産者の要請が存在するが、それらの要請を製品として具体化することである。後者の「市場化」とは、「製品化によって、市場要請によりよく適合するように造られた製品を、種々の販売施策を用いて、現実には、具体的な市場で、商品として成立させようとすることである。すなわち、供給者の立場、なかんずく、販売者の立場で、製品の市場化手段として、当該製品に対し、より適切な流通施策や報酬施策、サービス施策、コミュニケーション施策を講ずること」である<sup>32)</sup>。続けて、「商品形成」という概念を使うことで、「商品」と「製品」の違いを次のように述べる。「以上の『市場要請の製品化』と『製品の市場化』に対し、『商品形成』の概念がある。これは、多くの個別供給者によって製品化され、市場化された製品が、現実の、具体的な市場で、何らかの競争を通じて、商品としての取引が成立することである。（中略）さて、以上のように、製品化や市場化の概念が供給者の観点で構成されるのに対し、商品形成（商品の需要・価格・品質形成）の概念は市場での競争というマクロな観点から構成されるように、『商品』概念も、個別供給者の『製品』に対し、市場での需給関係の中で、価格や品質の属性が承認されて、取引（売買や貸借権）が成立した状態の製品を指し

---

27) 小西（1973）前掲書、3～4ページ。

28) 池上隆雄（1990）『改訂・商品学の基礎理論 [増補版]』昭和堂、65ページ。

29) 同上書、4ページ。

30) 稲垣健二・岩下正弘・三品広美・守屋晴雄（1994）、前掲書、3ページ。

31) 同上書、213～214ページ

32) 同上書、214ページ。

示す概念であると言えよう」。

「製品」も「商品」も市場を意識しているが、取引が成立した状態を「商品」と言うのであるから、「商品」とは、より市場を重視した概念であると言えよう。前述した販売という機能が商品を定義する上で決定的であったことを再び想起されたい。プロデューサーがつくる「商品」とは、制作過程において市場を意識するだけでなく（「製品」）、制作後の市場をも意識すること（「商品」）なのである。市場、すなわち顧客が今何を求めているのかを把握することがよりプロデューサーには求められている。この市場志向性は扱う製品特性によって説明できるであろう。エンターテインメント産業の製品とは、他社と同機能の製品をより安価に提供するなどといった他社との比較や、旧製品の改善という形式では評価されず、市場に出してみても初めて評価がなされるものだからである。一方で、もう一度製品開発論における「製品」を考えてみよう。延岡（2002）は、「製品開発のプロセスとは、製品コンセプトを企画し、それを実際の製品へ具体化していくプロセスです。最終的には、工場で製造されるところで終了します。つまり、製品開発とは、アイデアや技術、情報が徐々に実際の製品として具体化され完成されていく過程なのです」と述べているように<sup>33)</sup>、そこには販売という機能への言及は無い。

以上のように、「製品」と「商品」、「作品」という視点から見れば、プロデューサーにはプロダクト・マネジャーよりもより市場志向性が求められている、つまりは製品コンセプトがより重要視されていることが分かる。なぜなら、顧客ニーズを把握することがより難しいからである。また、エンターテインメント産業の製品が「作品」という芸術的色彩を帯びていることも忘れてはならない。このことは、より市場志向性であらねばならないことと、製品コンセプトが、プロデューサーだけでなく、監督やディレクターといったクリエイターによっても創造されることを意味する。

## 5. 小括

本節では、今までの議論をまとめておきたい。今日の製品開発論によれば、企業の競争優位は組織能力の構築にあった。製品開発組織の組織形態の重要性が強調され、製品特性や市場環境によって、有効な組織形態は変わることが述べられていた。そして、競争が激しく、ユーザーのニーズが変わりやすい曖昧な市場環境においては、重量級型プロダクト・マネジャー制やプロジェクト実行チーム型の組織が有効であることが述べられていた。しかしながら、自動車産業などでは、志向としては重量級プロダクト・マネジャー型の組織形態で留まり、プロジェクト実行チーム型の組織までは志向されなかった<sup>34)</sup>。つまり、実際にはマトリクス組織が採ら

---

33) 延岡（2002）、前掲書、94 ページ。

34) 藤本隆宏・K. B. クラーク／田村明比古訳（1993）、前掲書、361 ページ。

れていた。これは少なからず機能別組織の有効性があるからであろう。すなわち、機能重視であれば、機能部門の長期的な方針と組織的な活動によって、企業としての技術力を計画的に蓄積しやすくなり、製品の改善という意味で有効性がある。これは製品開発論が扱っている製品特性にも合致していることである。逆にエンターテインメント産業の製品は、繰り返し述べたように、以前の商品の機能的改善などという範疇には入らず、もっと新規の創造性が求められている。したがって、エンターテインメント産業の製品開発組織は、プロジェクト実行チーム型が採られる。実際の事例を把握してもそうである。プロジェクト実行チーム型の場合、プロジェクトが終了すれば組織は解散するため、そこで産み出された知識やノウハウは体系的に残しておくことは難しくなるが、エンターテインメント産業が扱う製品特性を鑑みれば、それは支障にはならない。むしろ、今までに無かった「面白さ」の提供などを考えれば、プロジェクト実行チーム型以外の製品開発組織であるならば、それは足かせになるかもしれない。

こうした組織形態の一方で、我々はその組織の能力である人材の面でも議論してきた。すなわち、プロダクト・マネジャーやプロジェクト・マネジャーである。製品開発論においては、彼・彼女らが果たしている役割の重要性が議論されていた。特に、競争が激しく、ユーザーのニーズが把握しにくい状況においては、重量級プロダクト・マネジャーの役割の重要性が議論されていた。そして、エンターテインメント産業の製品開発においては同様の役割を果たしているのが「プロデューサー」という人材であることが分かった。そして、両者の産み出す「製品」と「商品」の違いから見れば、プロデューサーにはプロダクト・マネジャーよりもより市場志向性が求められることが分かった。エンターテインメント産業の企業の製品開発においては、プロデューサーという組織能力が重要とされているのである。したがって、次章においては、プロデューサーがどういう人材なのか、どういう役割を果たしているのかを考察し、エンターテインメント産業の企業の組織能力を考察したい。

### 第3章 組織能力としてのプロデューサー

本章では、エンターテインメント産業に職種として存在するプロデューサーの能力や役割を考察し、エンターテインメント産業の企業の組織能力を議論したい<sup>35)</sup>。

#### 1. 先見性を持って仕掛けていること

今まで議論してきたことから分かるように、プロデューサーには、市場志向性、つまりは、顧客が今何を求めているのか、時代の空気を感じて企画しているかなどの先見性がより求められる。例えば、TVプロデューサーの大山勝美（1990）は、「(企画の勝負は)現在の視聴者たちが

---

35) 山本重人（2005）、前掲論文においても展開している。

気づかないでいる『潜在的関心事』に、触れうるかどうかなのである」と述べている<sup>36)</sup>。『知ってるつもり!?!』や『アメリカ横断ウルトラクイズ』などを手がけた日本テレビ製作局エグゼクティブプロデューサーの高橋進も、「今何が求められているのか、何が世の中を動かしているのかというのを割ときちっと見据える力というのをどこかでちゃんともっていないと、えらいことになると思います」と述べている<sup>37)</sup>。また、『君の瞳をタイホする!』などを手がけたフジテレビ編成局第1制作部企画担当部長の山田良明も、「第一に自分が何をつくりたいかじゃなくて、お客さんが何を見たいか、これはうちのチームのモットーなんです、とりあえずね。それが一番正しいとは思いませんよ。でも、視聴率をとるならば何を見たいか、そこからいくべきだというふうに思っています。客の持っている気持ちをどうつかんでいくかという、そこがやっぱり一人じゃない、チーム全体でそれを探っているというところがあるわけですね。触手というか、アンテナというか、つかんでいく、キャッチしていく、世の中の空気を、チーム全体でつかんで、それを割りとフランクに話し合っ、ぶつけ合っ、そこで討議されて、話し合われて、そこら辺で作っていくんですね」と述べ<sup>38)</sup>、プロデューサーの顧客志向の重要性を指摘する。『ズームイン!! 朝!』などを手がけた東阪企画社長の澤田隆治も、「プロデューサー、ディレクターに絶対必要なのは、テレビの場合、先見性オンリーだと思うのですよ。ほかの才能は多少だめでも、先見性さえあればカバーできる。例えば統率力のある人でも、頭が悪けりゃ統率力は意味がなくなる。根気とか、体力とか、プロデューサーになるための要素は二〇ぐらいありますが、先見性との組み合わせなくしては成功しにくい職業といえるじゃないですか」と、その重要性を指摘する<sup>39)</sup>。『木村家の人々』などを手がけた山田耕太も、「お客を感動させよう、喜ばせようという気持ちになりきれているかどうか、それを最優先しなければいけません。お客を喜ばせるには、客観的な視点が必要になってきます。お客が何を求めているかを職業的に掴む、これはプロデューサーの仕事です」と述べている<sup>40)</sup>。『戦場のメリークリスマス』などを手がけた原正人も、「今、観客はどんな映画を劇場で見たがっているのか。しかも、才能のある作家に、その作品に応じた規模の中で才能を発揮させること、それがプロデューサーの仕事でもあります」と述べている<sup>41)</sup>。以上のように、プロデューサーには、顧客・市場に目を向け、そこでつかんだ時代の流れをこれから産み出していく作品にあらかじめ取り込んでいくことが求められていると言えよう。つまりは、これから産み出される「作品」が、ビジネスと

---

36) 大山勝美編（1990）『時代の予感 TVプロデューサーの世界』東洋経済新報社、11ページ。

37) 同上書、64ページ。

38) 同上書、140ページ。

39) 同上書、214ページ。

40) 映像塾プロジェクト編（1996）『映像クリエイターの仕事 Part2』シネマハウス、103ページ。

41) 掛尾良夫（2003）『映画プロデューサー求む』キネマ旬報社、46ページ。



して成功する「商品」としても成り立つように、マネジメントする役割が求められており、それを仕掛けるために先見性という能力が必要となる。

## 2. 創造する力を持っていること

プロデューサーが産み出すものは「作品」であり「商品」であると述べたように、製品開発論が想定する「製品」と違って、エンターテインメント産業においては創造性を発揮することは特に重要となる。一般的には、こうした芸術的な側面は監督などのクリエイターの領域と思われているが、プロデューサーも企画段階では監督と何度も打ち合わせを行い、顧客志向・先見性の視点でもって産み出される作品の方向性やコンセプトなどを擦り合わせることから、プロデューサーも一定の創造性を持っていると捉えることが可能である。監督などが主となって果たす創造にヒットするように間接的に関わる、つまりはヒットに向けて修正できる創造力を持っていると言っても良いだろう。原正人（2004）が、「プロデューサーが監督と議論したいのは、作品をより良くしたいからです。観客が『面白い』と思う作品にしなければ、映画はヒットしません。ビジネスとしての成功がなければ、監督も世間から評価されないわけです」と述べるように<sup>42)</sup>、作品の持つ創造性を高いものとするために、そしてそれが顧客志向を含意したものであるように、プロデューサーは監督と同様に、創造性の発揮に関わっている。整理して言えば、「商業性を持ったエンターテインメントを作り上げる創造力」がプロデューサーに求められている。引き続き原正人（2004）の言葉で述べるなら、「どっちかというプロデューサーは、監督や作家がこれを実現したいという思いのようなものがあって、それに自分もピンとくるものがあり、よしこういうかたちなら一緒に出来るなと思ったら一緒にやる。頼まれたって、自分が確信を持てなければ手を出しません<sup>43)</sup>」、「監督はのめり込んで映画を作るから、プロデューサーはちょっと引いた視点でそれをどういうふう料理するかを考えなければいけない<sup>44)</sup>」ということである。具体的には、クリエイターとしての監督やディレクターとの密なコミュニケーションや議論が観察される。例えば企画会議などがこれである。

## 3. 分業体制を理解し、環境や「場」を整えられること

今日のエンターテインメント産業の製品開発は、プロデューサーの下での分業体制が主となっている。プロデューサーや監督をはじめ、資金の拠出先、制作スタッフなど多数の人員や企業が関わることによって商品は産み出されている。つまり、多くの人材・企業と関係を結び調

42) 原正人（2004）『映画プロデューサーが語るヒットの哲学』日経 BP 社、251 ページ。

43) 掛尾（2003）、前掲書、48 ページ。

44) 同上書、63 ページ。

整していかねばならないものとなっている。すなわち、ここでは一つのプロジェクトを遂行していく軽量級プロダクト・マネジャー的な役割がプロデューサーには求められている。そしてその役割を果たすための能力は、調整力、交渉力などと多岐に渡っている。例えば先述の大山（1990）は、「いま世のなかアイデアやプランが一人の努力でなしとげられるケースは少ない。例えばドラマ番組ひとつプロデュースするのに、スタッフや俳優を含めると百五十名以上の人たちの協力を必要とする。その百五十人ちかくのスタッフ関係者が同じ目標をみつめて力をあわせるとき番組は大成功する」と述べ<sup>45)</sup>、成功のためには各スタッフに同じ目標を見つめさせる力が必要となることを指摘する。また、「スタッフそれぞれの能力をよく知りよく見ぬき、その力を信じて存分に能力を発揮させ、これまでにない成果をうむことがプロデュース術の大きな役割である。現場に共通する心情は、『折角だした力がいい形で評価されたい』ということである。その期待にこたえられる仕掛けと人間味をもつ人が『できる』プロデューサーなのである。また、現場が働きやすく力を発揮しやすい条件、それはギャラであったり、スケジュールであったり制作環境であったりするが、その条件を用意できること、さらにいつものスタッフや関係者に課題をあたえ、新たな挑戦欲をわきたたせることも、プロデューサーの要件である」とも述べている<sup>46)</sup>。スタッフ配置における適材適所、現場の管理、モチベーション管理などの能力がそこには見られる。『ただいま 11 人』などを手がけた石井ふく子プロデューサーも、「憎まれ役になる場合があっても嫌なことをどう早く嫌じゃなく相手に伝えるかというのがプロデューサーのコツじゃないかと思うんです。これがなかなか難しいんですね。嫌なことを伝えたくないと思うと、どんどん時間がすぎちゃう。それを早くどう相手に嫌な思いをさせずに伝えるか、そして愛嬌を持って伝えるかというのが一番難しいですね」と述べ<sup>47)</sup>、現場における問題解決できる力を指摘する。また、『黄泉がえり』などを手がけた久保田修は、「プロデューサーにとって必要な能力とはどんなものと考えますか」の質問に対して、「基本的には相手の話をきちんと聞く力と、相手に自分の話をきちんと聞いてもらえる力が、まずは必要だと思います。プロデューサーというのは、様々な職種の、様々な性格の人たちと共同作業を行うことになりしますので」と述べ<sup>48)</sup>、今日の製品開発が共同作業において行われており、プロデューサーにはコミュニケーション能力がまず必要であると指摘する。また、『誘拐』や『ゴジラ』などを手がけた東宝映画の富山省吾は、同じ質問において、「(良いプロデューサーとは) 一番はスタッフ・キャスト全員に、完成した作品のイメージと魅力を製作側に伝えることが出来る力があることだと思います。つまり、スタッフ・キャストの中に一体感を生み出せるプロデューサーであり

---

45) 大山編（1990）、前掲書、12 ページ。

46) 同上書、12 ページ。

47) 同上書、111 ページ。

48) 掛尾（2003）、前掲書、145 ページ。

たい。そしてトラブルは事前に解消し、『スムーズな撮影でプロデューサーは何もしなかったね』と言われるのが理想です」と述べている<sup>49)</sup>。ここでは企画段階における製品コンセプトを上手く各スタッフに伝達できる能力、トラブルを処理できる能力などが見られる。『アニバスイマ』などを手がけた武藤起一も、同様の質問を受けて、「一番必要なのはバランス感覚だと思います。監督や技術者は、その特異な能力をとことん映画で引き出すことが必要。つまり極端な方がいいが、プロデューサーは、そういう人たちをうまくまとめて一つの作品に結集するのだから、バランス感覚が優れていないとダメです。映画の興行やビジネスにおいても同様で、世の中をうまく見極めて、成功させるためにも、バランス感覚が重要だと思います」と述べている<sup>50)</sup>。また、先述の山田良明は、「一番大切なのはうちはチームプレーなんですよね、それに徹すること。演出、突出しない、役者、突出しない、プロデュースも突出しない、作家も突出しない、全部のチームプレーでやろうということです。（中略）何か疑問があったらみんなで話し合うということです。最終的にはもちろんプロデューサーが責任をとるけれども、話合えるところまでとことん話し合っつけていこうという形なので、結構みんな生き生きとやっていますよね……」と述べ<sup>51)</sup>、プロデューサーを組織内におけるコーディネーターとして見なしている。

#### 4. トータルな視点を持っていること

これまで議論してきたように、企画の段階では監督と関係を持つ、企画を商品化する製作段階では監督を含めた多数との諸関係を持つというように、プロデューサーはいくつもの関係をマネジメントしている人材である。例えば、企画であるなら、人的には監督との関係、そして作品の創造においては、監督の意向、観客の意向、自分の意向などの事項をふまえ、それらの関係を考えて創造するという風に、いくつもの関係を把握してプロデューサーは仕事をしている。幾多の関係を把握するとは、それら全体を見ていることと同義である。また、プロデューサーの仕事とは、製品開発の最初から最後まで各工程全てに関わっている仕事である。映画であるなら、アイデア作り→企画会議→製作準備→撮影→宣伝→公開→ビデオ化、DVD化といった流れの各段階全てに関わっている。このように、これまで議論してきたプロデューサーの能力や役割の背景には、プロデューサーのトータル（全体）な視点が存在している。先述の原正人（2004）は、企画の段階におけるプロデューサーのトータルな視点を次のように述べている<sup>52)</sup>。

---

49) 掛尾（2003）、前掲書、171ページ。

50) 同上書、194ページ。

51) 大山編（1990）、前掲書、139ページ。

52) 原（2004）、前掲書、241～244ページ。

アイデアをどのように加工したら一番良いのかを考えて脚本を練ります。そしてその脚本をだれに託したらいいのかを考えて監督を決めます。次に、だれが演じたらいいのか検討して俳優を決めます。さらに「こういう脚本、監督、俳優だと、いくらで製作できるのか」を計算して予算を組み立てます。そして、その資金をどのように調達したらいいのか、その方法を考えなくてはなりません。加えて、スケジュールやロケ地などを含めて、具体的にどのように映画を撮影するのにはじまり、宣伝方法、観客及びマーケットへの送り出し方、マーケットからの資金の回収方法、などすべての全体像が見えて、はじめて「企画」となるわけです。つまり、企画とは、ビジネスを統括するプロデューサーが、作品とそのビジネスの全体像をイメージできるレベルになることを指すわけです。（中略）企画を作る際のポイントは時代性です。その時代に合ったテーマで「アイデア出し」するのが企画の大きなポイントです。（中略）観客がいて、作家たちの作りたいと思うものがある。それを共通の土俵に上げてバランスを取る（中略）作家は自分の個性や思いを強く打ち出したいし、観客は面白い作品を見たい気持ちがあります。さらに、製作資金を提供する人の考えもあります。これらの三つの全く違う視点をうまく束ねて、一つの方向に持っていくのがプロデューサーの役割だと言えるでしょう。企画が練り込まれてさえいれば、プロデューサーは監督の個性を生かしながら、資金を効果的に使いつつ、作品をその時代のマーケットに合わせた形で出していくことができるはずですが、こうなれば、ひとりよがりな作品にはならないでしょう。

『きけ、わだつみのこえ』などを手がけたアスミックエース エンタテインメントの柘植靖司も、「製作時のクリエイティビティやマネージメントの能力はもちろんのこと、配給や宣伝戦略、パッケージ・ビジネス等々、映画を商品としてトータルに考えられる能力が（プロデューサーに）必要とされていると思います」と<sup>53)</sup>、プロデューサーの持つトータルな視点を指摘する。そして、『あしたのジョー』や『ラジオの時間』などを手がけた増田久雄も、「企画力、資金調達力、スタッフ・俳優の管理能力、プロジェクト構築力……など、色々と言われますが、そうした総てのことを含めてのバランス感覚と、裏方に徹することができる資質は（プロデューサーに）求められると思います」と<sup>54)</sup>、同様のことを指摘する。

## 5. プロデューサーの「編集力」

これまで見てきたように、プロデューサーには、商品の高い付加価値創造につながる創造力や、それを実現・完成させるためのプロダクト・マネジャー的な役割などがあって、そしてそれらが発揮できる背景には、プロデューサーが持つトータルな視点が寄与していると述べてきた。そして、そうした視点は、プロデューサーの持つ「編集」<sup>55)</sup>という力を発揮する上で必要不可欠なものである。本節においては、プロデューサーの持つその「編集力」を考察したい。結論から述べると、それは、トータルな視点で持つ様々な要素間の関係をまず見つけ把握し、

53) 掛尾（2003）、前掲書、168ページ。

54) 同上書、187ページ。

55) より詳細な編集論については、松岡正剛（1996）『知の編集工学』朝日新聞社などを参照されたい。また、プロデューサーの「編集力」としては、山本重人（2005）、前掲論文において詳細に展開している。

それら要素をいかに望ましいようにつなげて関係化させるかということである。つまりは、関係を上手くマネジメントする力である。例えば、企画の段階での「編集」を見てみよう。『チャイナタウン』、『ブラックサンデー』などのプロデューサーであるロバート・エヴァンスは、「多くのプロデューサーにとって、素材探し（リサーチと企画・構成）はつねに賭けだ。…ここでひとつ、ベストセラー本が必ずしもいい映画を生み出すわけではないことを強調しておきたい。…これには二つの原因が考えられるだろう。一つめは、そのベストセラー小説が、単純に映画向きのストーリーではなかった場合で、これは素材の問題。もう一つは読書を趣味にする世代と映画の観客の世代のずれで、こちらは受け手の側の問題だ」と述べているが<sup>56)</sup>、ここには、時代が求めるニーズと作品の関係を上手く関係付けていないと失敗することが述べられている。他にも『モーニング娘。』の例が挙げられるであろう。周知のように彼女らはテレビ東京系列の『ASAYAN』という番組内のオーディションで落選したアーティストたちであったが、つくくというプロデューサーによって結成され、国民的アイドルグループとなった。また、このアイドルグループが長期に渡って人気を維持したことについて、酒井政利・北島由紀子（2000）は、「つくくの論理は実は、小学生の算数。（中略）例えば不登校になった子供も、間違いなく、この程度はデキルという、足し算と引き算をうまく組み合わせているに過ぎない。そういう意味でもまさに大衆的。ただ、誰を足して誰を引くか、その計算のうまさは非凡。足し次第、引き次第ではパワーアップにもパワーダウンにもなる」と述べ<sup>57)</sup>、彼女たち個々人の上手い組み合わせをつくくが発見し、関係付けていたことを指摘している。要するに、編集とは組み合わせの妙を見つける力のことである。音楽プロデューサーの酒井政利（2002）が、「プロデュースの世界は、一文字で表せば“混”。混の世界を生き、そこから新しい魅力あるものを生み出していく。それがプロデューサーである。長くプロデューサー生活を続けてきた中で、プロデュースの極みとは何かを考えたとき、思い浮かぶのは“いちご大福”である。あのいちごの酸味と大福の甘みの奇妙な組み合わせの中で、絶妙の味覚が生まれてきている。これこそがプロデュースの究極のワザなのだと思う」と述べているように<sup>58)</sup>。

また、人的な組み合わせについても触れておこう。例えば、フジテレビプロデューサーの横澤彪（1985）は、「番組がヒットしているせいか、わたしのことを『人使いがうまいネ』とほめてくれる人が時々いる。人使いがうまい、という言い方は、あまりいいイメージではないが、タレントの性格や資質を判断し、向いている役やポジションを見つけるのがうまい、という意味だったら、多少自信がないこともない。（中略）スタッフでもタレントでも、あるいは作家で

56) ジェイソン・E・スクワイヤ編・小田切慎平訳（1993）『映画ビジネス 現在と未来』晶文社、29ページ。

57) 酒井政利・北島由紀子（2000）『パラサイト』エム・ウェーブ、52ページ。

58) 酒井政利（2002）『プロデューサー ―音楽シーンを駆け抜けて』時事通信社、217ページ。

も、ケースに合わせて、誰をどう起用していけばいいのかと一瞬に見ぬけるし、判断できる。人使いのうまさというより、TPOにかなった使い方ができるということだろう」と<sup>59)</sup>、人的な側面の編集が、プロデューサーの資質となっていることを述べている。

## おわりに

本論文は、エンターテインメント産業における企業の組織能力を従来の製品開発論の視点から考察したものである。本論文の研究意義としては、一緒に議論されることはなかったエンターテインメント産業における製品開発論、つまりはプロデューサー論を従来の製品開発論の俎上に載せて展開したことにあろう。具体的には、製品特性、市場、組織、そして組織において中心となる人材、これらの知見からエンターテインメント産業の製品開発論を見ることができた。これによって、「なぜプロデューサーには先見性が求められるのか」、また「なぜプロジェクト実行型の組織が採られるのか」などを、従来のプロデューサー論の事例研究による帰納法的な結論の導出という形式だけではなく、理論的にも考察して確かめることができた。また、プロデューサーの持つ重要な能力として、「編集力」をこれまで挙げてきたが<sup>60)</sup>、採られているプロジェクト実行型組織では、解散を前提とした一度きりの組織のため、スタッフの効果的な組み合わせこそがその組織のパフォーマンスを規定することから、そこでは「編集」という行為が重要となることも明確に推察しやすくなったであろう。

今回、プロデューサー論を従来の製品開発論の俎上に載せたことで、プロデューサー論は以前と比べてより一般化できたとと思われる。すなわち、高い付加価値創造が見られるエンターテインメント産業の新製品開発のメカニズムを、従来の製品開発論で展開してみる可能性が広がったということである。しかしながら、エンターテインメント産業とその他の産業では製品特性が違っており、プロデューサーという人材を他の産業の製品開発においても導入すれば、効果的な新製品開発が可能となる、とは簡単には言うことができないとも言える。今後の研究課題としたい。

### 【参考文献】

- 池上隆雄 (1990) 『改訂・商品学の基礎理論 [増補版]』昭和堂  
稲垣健二・岩下正弘・三品広美・守屋晴雄 (1994) 『現代商品入門 [第2版]』中央経済社  
映像塾プロジェクト編 (1996) 『映像クリエイターの仕事 Part2』シネマハウス  
大山勝美編 (1990) 『時代の予感 TVプロデューサーの世界』東洋経済新報社  
小川俊一 (1982) 『知的集団のつくり方』日本経済新聞社  
掛尾良夫 (2003) 『映画プロデューサー求む』キネマ旬報社

---

59) 横澤彪 (1985) 『人間メディア』講談社、132～133 ページ

60) 山本重人 (2005)、前掲論文を参照されたい。

- 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課（2004）「コンテンツ・プロデューサー機能の基盤強化に関する調査研究 Vol.1」『プロデューサー・カリキュラム』株式会社 C&R 総研
- 後藤達彦（1986）『いま、プロデューサー感覚。』講談社
- 小西義雄（1973）『商品学 [改訂版]』中央経済社
- 財団法人デジタルコンテンツ協会編（2004）『デジタルコンテンツ白書 2004』
- 酒井政利・北島由紀子（2000）『パラサイト』エム・ウェーブ
- 酒井政利（2002）『プロデューサー —音楽シーンを駆け抜けて』時事通信社
- ジェイスン・E・スクワイヤ編・小田切慎平訳（1993）『映画ビジネス 現在と未来』晶文社
- 中橋國蔵・柴田悟一（2001）『経営戦略・組織辞典』東京経済情報出版  
『日経ビジネス』2003年9月29日号
- 延岡健太郎（2002）『製品開発の知識』日本経済新聞社
- 島山けんじ（2005）『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館
- 原正人（2004）『映画プロデューサーが語るヒットの哲学』日経 BP 社
- 松岡正剛（1996）『知の編集工学』朝日新聞社
- 森岡清美・塩原勉・本間康平編（1993）『新社会学辞典』有斐閣
- 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』44巻
- 山本重人（2005）「ヒット商品の仕掛け人とされるプロデューサーが果たしている役割と、彼・彼女らを規定する『編集力』概念について」『立命館経営学』立命館大学、第44巻第1号
- 横澤彪（1985）『人間メディア』講談社
- 吉田富義（1986）『商品学』国元書房
- 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)