

平成25年3月修了

博士（学術）論文

地域における小規模組織間関係及びリーダー像に関する研究
－地方発ミニ・アニメーション展開に関する事例分析を通して－

Research on Inter-Organizational Relations and a Leadership Role on a Small
Local Level:
Through Case Analyses of Locally Developed Mini-Animation

平成25年3月18日

高知工科大学大学院 工学研究科 基盤工学専攻

学籍番号 1138012

横山 孝文

Takafumi Yokoyama

要旨

これまで、ネットワーク外部性や規模の経済性などの理由により東京への人材や企業などの一極集中が進んできた。特に日本の放送産業はその影響を大きく受けている。しかし、放送産業を取巻く環境の変化は、東京キー局以上に地方放送局にとって経営的に厳しい状態を生み、新たな事業システムの開発の必要性に迫られている。

そこで、本研究では、地方発ミニ・アニメーションによる地方放送局の展開を事例として取り上げ、地方におけるコンテンツによる地域への関わりとその連携により、新たな事業システムに必要な要素を考察することを目的とする。

これまでの放送産業におけるネットワークは、規模の経済により東京キー局の制作番組を配給するための番組流通に利用されており、結果として地方放送局は番組制作の自主性を喪失することになった。

また、放送番組を構成する要素として、音楽産業とアニメーション産業について考察すると、それぞれの産業はテレビとの相互依存によって、東京に産業集約するとともにそれぞれの産業を拡大することとなった。

従来、高コストであるアニメーションを地方放送局発の番組として扱うことは難しかったが、製作手法のデジタル化により、少人数で作品を製作することも可能になり、その結果として、低予算で製作できるアニメの登場によって地方放送局でもアニメ展開が可能となってきている。

そこで、地方局発のミニ・アニメーションとして3社の事例を比較することによって、地方特有とも言える小規模組織間関係が従来の組織間関係との違いについて考察をおこなった。

その結果、小規模組織間連携では従来の組織間連携と同様、他組織に対する資源依存はあるが、組織間のパワーバランス調整機能や他組織から自らの組織を防衛するといった機能についてはあまり重視されていないことが明らかになった。

また、小規模組織間関係において、リーダーは、対境担当者としてだけでなく、組織間のブランド・マネジャーとしての「情報本部」「調整機能」「アクション・センター」といった3つの機能に加えて、参加メンバーとの「フロー共有機能」が重視されると考えられる。フロー状態とは、その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをするということのために多くの時間や労力を費やすような状態のことであり、これら事例調査の中で、参加メンバーにとってフローは重要な要素であった。

そして、これら小規模組織関係については、地方局発アニメに関わらず、今後、少人数で実施する必要のある地方産業振興にも共通に利用できるものと考えている。

目次

序章	1
第1章 先行研究レビュー	5
1-1. 組織間関係における先行研究レビュー	
1-2. 社会ネットワークに関する先行研究レビュー	
1-3. 地域活性およびソーシャル・キャピタルにおける先行研究レビュー	
第2章 放送産業の特性	19
2-1. 日本の放送事業の発展	
2-2. 日本の放送産業の現状	
2-3. 放送産業の特質	
第3章 放送産業の事業システム	23
3-1. 放送局の事業システム	
3-2. 民放ネットワークの特性と機能	
3-3. 地方放送局の位置づけ	
第4章 放送コンテンツの供給とその分析	28
4-1. 放送局における広告モデル	
4-2. 放送番組の制作	
第5章 放送番組とコンテンツ産業の関わり	34
5-1. 音楽産業	
5-1-1. 音楽産業の歴史	
5-1-2. 音楽出版社の調整機能	
5-2. アニメーション産業	
5-2-1. アニメーション産業の歴史	
5-2-2. アニメーション制作会社の現状	
5-2-3. アニメーション制作における組織連携	
5-2-4. アニメーション産業における事業システム	

第6章 地方発コンテンツの事例と考察	55
6-1. 静岡放送（静岡県）におけるミニ・アニメーション展開事例	
6-1-1. 静岡放送概要	
6-1-2. 静岡放送におけるミニ・アニメーション事例の概要	
6-1-3. 静岡放送における地域展開	
6-1-4. 静岡放送における事業システム分析	
6-2. 毎日放送（大阪府）におけるミニ・アニメーション展開	
6-2-1. 毎日放送概要	
6-2-2. 毎日放送におけるミニ・アニメーション事例の概要	
6-2-3. 毎日放送におけるキャラクター展開	
6-2-4. 毎日放送における事業システム分析	
6-3. びわ湖放送（滋賀県）におけるミニ・アニメーション展開事例	
6-3-1. びわ湖放送概要	
6-3-2. びわ湖放送におけるミニ・アニメーション事例の概要	
6-3-3. びわ湖放送における地域展開	
6-3-4. びわ湖放送における事業システム分析	
第7章 事例分析からの新たな先行研究レビュー	78
7-1. ブランド・マネジャーに関する先行研究	
7-2. フロー理論に関する先行研究	

第8章 事例考察	84
8-1. 静岡放送における事例考察	
8-1-1. 静岡放送事例における組織間関係	
8-1-2. 静岡放送事例における境界連結単位からみた組織間関係	
8-2. 毎日放送における事例考察	
8-2-1. 毎日放送事例における組織間関係	
8-2-2. 毎日放送事例における境界連結単位からみた組織間関係	
8-2. びわ湖放送における事例考察	
8-2-1. びわ湖放送事例における組織間関係	
8-2-2. びわ湖放送事例における境界連結単位からみた組織間関係	
8-4. 3社事例比較におけるリーダーとしてのメイン・プロデューサー像	
終章 結論と今後の課題	100
1. 環境変化に伴う組織間関係	
2. 地方放送局発コンテンツにおける組織間関係の分析	
3. 今後の課題	
謝辞	108
引用・参考文献	110

序章

これまで、ネットワーク外部性や規模の経済性などの理由により東京への人材や企業などの一極集中が進んできた。その動きのなかで、地方都市においては積極的に工場などをはじめとした企業の誘致を進めてきたが、近年のグローバル化など産業構造の変化によって、地域経済に大きな影響を及ぼしている。今後、地域において、各産業構造の変化を捉え、新たな取組みを実施していくことが重要であると考えている。

そこで、本研究では、地域に根付いた組織と組織の連携によって、地域活性化を目指すべく、地域ならではの新たな組織間関係のあり方について追及することを主眼としている。

本研究においては、これまで東京への一極集中への傾向がかなり強いとされる放送産業を中心としたコンテンツ産業焦点をあてるものとする。それは、放送産業は、番組制作や営業活動の中心がこれまで東京で実施されており、そのため、放送番組に関する映像制作や音楽、アニメーションなどといったコンテンツ産業も東京を中心に発展してきた経緯があるためである。

その一方で、コンテンツ制作のコンピュータ化によって、少人数によるコンテンツ制作も可能となってきたことから、地域において、それらコンテンツを制作するクリエイターと放送局、地域産業の連携による事例研究を実施する。その事例対象としては、静岡、滋賀、大阪といったそれぞれ規模の違う地方放送局のミニ・アニメーション展開の三事例について分析、比較するものとする。

筆者は、以前より地方放送局の事業システムについて注目し、パインとギルモア(2005)¹の「経験経済」で述べられている経験のステージングにおける4E領域(エンターテインメント(娯楽)、エデュケーション(教育)、エスケープ(脱日常)、エステティック(美的))から地方放送局のあり方を検討してきた。

経験とは、顧客を魅了し、サービスを思い出に残る出来事に変えるということであるが、筆者は、「経験の社会経済」(2010)²において、顧客としてだけでなく、コンテンツ制作においては、作り手の経験も重視した。また、放送産業の市場として、①コンテンツ市場、②番組供給市場、③広告市場、④広告主の財の市場の四つを挙げた。経験経済の考え方では、顧客との二者間取引が前提となっているため、多者間取引である放送産業においては、経験経済だけでその本質を見出すことは、厳しいのではないかと考えられる。

¹ Pine B. J. II and J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Pr. (岡本慶一, 小高 尚子 訳 (2005) 『新訳]経験経済』ダイヤモンド社。)

² 横山孝文 (2010) 「エンターテインメント領域におけるコンテンツ事例」(近勝彦、福田秀俊 編著『経験の社会経済—事例から読み解く感動価値』第4章 晃洋書房 53-60頁)。

図 1. 経験のステージングにおける 4E 領域³

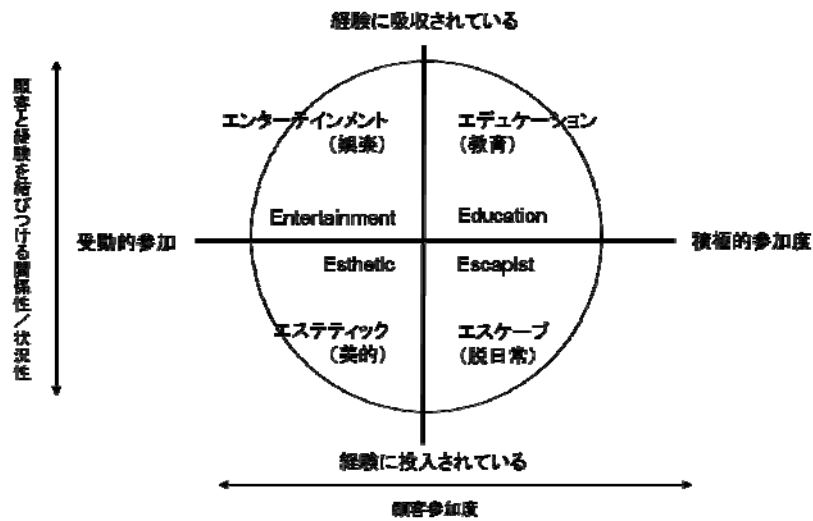
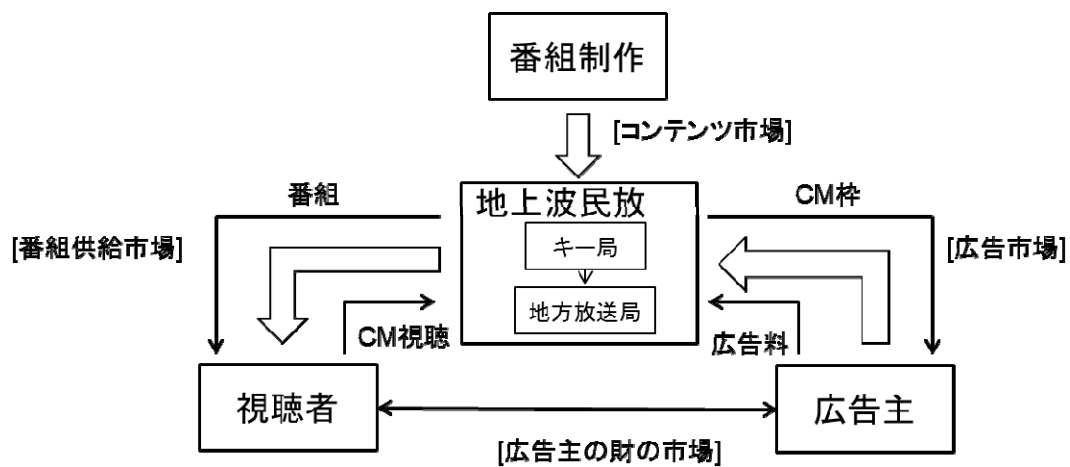


図 2. 地上波民放の 4 つの市場⁴



そこで、新たな視点として、四つの市場の中から特にコンテンツ制作市場に主眼をおき、その中でも地方放送局におけるコンテンツ市場に注目し、地方局における地域活性化の新たな事業システムについて考察するものとする。そのために、地方放送局のミ

³ Pine B. J. II and J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Pr. (岡本慶一、小高 尚子 訳 (2005) 『[新訳]経験経済』ダイヤモンド社 57 頁。)

⁴ 菅谷実、中村清 編著 (2000) 「放送メディア市場の供給分析」『放送メディアの経済学』中央経済社 39 頁より筆者追加作成。

ニ・アニメーション展開における組織間関係について、山倉(1999)⁵を中心として議論を進めるものとする。山倉(1999)⁶によると、組織間関係とは、「二つ以上の組織の何らかの形のつながりであり、資源交換、情報の流れ、共同行動、構造、パワー関係、価値共有として現れること」であり、「組織が他組織との相互関係のなかで存続・成長していかなければならず、組織間関係の形成理由として、他組織が組織の必要とする資源を持っているからである」と述べている。これまでの放送産業について考えた場合においても、コンテンツ制作企業は放送産業にはない資源を持っていたことから組織間関係が築かれていたと言えるが、地方展開の場合との違いを分析することに意義があると考えられる。

また、組織間関係においては、相互の組織の接点である対境担当者の存在が重要である。アダムス(1980)⁷は、「組織をめぐる状況が不安定であったり、揺れ動いて方向が見定めがたいとき、意思決定を迅速につるためや意思決定の時間のロスを少なくするために、権限を中枢から、外部の接点、つまり境界に委譲する」と述べており、対境担当者の存在の重要性を指摘している。

そこで、これまでの東京キー局を中心としたコンテンツ制作における組織間関係と地方放送局におけるコンテンツ展開の違いの中から、対境担当者の役割についても重視していく。

以上のことから、地域における新たな組織間関係とその関係において重要になってくる対境担当者の役割について検討し、地域活性に向けた組織間関係において地方放送局の事業システムのあり方を検討していくものとする。

本論文の構成としては、第1章では既存研究の先行レビューをおこなう。先行研究としては、組織間関係論について、「資源依存パースペクティブ」の視点からは組織と組織のパワー関係、「組織セット・パースペクティブ」から、対境担当者の重要性についてまとめる。また、社会構造を分析する手段として、社会ネットワーク分析からのアプローチからは、グラノヴェッター(1973)⁸による紐帯の強弱における組織のつながり、また、バート(2001)⁹による「構造的すきま」を重要性から「すきま」を埋めるキーパーソンの存在について注目する。さらに、地方発の視点として、地域活性の現状と地域に

⁵ 山倉健嗣(1999)『組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。

⁶ 同上 64頁。

⁷ Adams, J. S. (1980) Inter organizational process and organization boundary activities, *Research in Organizational Behavior*, 2, pp321-355.

⁸ Granovetter, M. S. (1973) strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp.1360-1380.

⁹ Burt, R. S. (2001) *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, in Lin, N., Cook, K., & Burt, R. eds. *Social Capital* pp. 31-56. Aldine de Gruyter. (金光淳訳「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論－家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房, 2006年。)

におけるソーシャル・キャピタル（社会関係性資本）に着眼する。

第2章、第3章および第4章では、放送産業の歴史や現状について分析。また、事業システムの検証をおこなうことで、今後の地方放局の課題抽出をおこなうものとする。

第5章では、放送番組を構成する要素として、音楽産業およびアニメーション産業について分析をおこない、コンテンツ産業としての放送とコンテンツ制作企業との間の組織間関係について、分析をおこなった。

第6章では、静岡、大阪、滋賀と規模の違う放送局におけるミニ・アニメーション展開について、それぞれの事例調査を実施し、それぞれについて組織間関係を中心に分析するとともにその共通点、相違点などの分析もおこなった。

第7章では、これらの事例分析をもとに、地方における組織間関係における対境担当者の必要な新たな視点について、さらなる先行レビューとして、ラック(1969)¹⁰のブランド・マネジャーとして、「情報本部」「調整」「アクション・センター」と3機能とおよびチクセントミハイ(1990)¹¹の提唱する「フロー理論」について言及し、第8章では、それらの視点を加えた上での事例分析をおこなった。

まとめとして、本研究の目的である、新たな組織間関係と対境担当者のあり方へのアプローチをおこなうとともに今後の課題の検討もおこなった。

¹⁰ Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., pp.32-36.

¹¹ Csikszentmihalyi, Mihaly. (1999) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper and Row, (今村 浩明 訳 (1996) 『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社。)

第1章 先行研究レビュー

1-1. 組織間関係論における先行研究レビュー

本研究では、メディアを取り巻く産業構造の変化において、地方放送局の課題について取り上げ、地方局独自の新たな事業システムの構築に向けて、特に組織間関係論を用いて論じていく。

まず、組織について、バーナード(1938)¹²は、人間は自分自身だけでは能力に限界があるため、その限界を克服し、目的を達成するために、他の人々と協働（協力して働く＝一緒に働く、行動するということ）するのだと考え、組織を「協働行為の体系」と捉えている。組織論で「組織」と呼ぶものはこの協働体系のことを指し、特に公式組織と呼んでおり、バーナードは、非公式組織と区別するために、公式組織を「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」と定義している。

これに対して、シャイン(1980)¹³は、組織とは何らかの共通の明確な目的または目標を、労働職能の文化を通じて、または権限と責任の階層を通じて達成するために、人々の活動を計画的に調整することであると述べている。すなわちシャインは、合理的・計画的に作られた組織を通じて人々の相互作用を調整されると定義している。

したがって、組織には個人の相互作用が組織の形成に至る側面と作られた組織において、個人の活動に秩序を与える側面がある。

組織間関係論も前述の組織論と同様に、組織間関係の生成し、維持・発展していくのかという過程を解釈することを目的としている。そして、組織間関係とは、組織間におけるヒト・モノ・カネ・情報を媒介とする組織と組織のつながりのことであり、いわば、組織間の資源・情報交換である。

しかし、組織間関係は複雑かつ多面的であるため組織間関係のパースペクティブとしては、さまざまなものが併存している現状がある。¹⁴

- (1) 資源依存パースペクティブ：組織に不足する経営資源や組織能力を他組織に依存し、依存の質と量によって力関係が生まれる
- (2) 組織セット・パースペクティブ：組織は社会システムにおいて一定の位置を緊めることによって、多数の組織と関係し、相互に作用し合っているという枠組み
- (3) 共同戦略パースペクティブ：個別組織を構成単位とする組織の共同体を解

¹² C.I. バーナード (1968)『経営者の役割』,山本安次郎ほか訳 ダイヤモンド社 14 頁。

¹³ E.H. シャイン (1981)『組織心理学』第3版, 松井資夫 岩波書店。

¹⁴ 山倉建嗣 (1993)『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣 34 頁。

明しようとする、組織間システム・レベルの組織間関係論の枠組み

- (4) 制度化パースペクティブ：組織が制度化された環境に埋め込まれていることを前提とし、組織の環境に対する受動的側面を強調する
- (5) 取引コスト・パースペクティブ：分析単位を取引におき、取引は 2 つ以上の主体間の境界を越えた財の移転と定義される

本研究においては、組織間関係を取り扱ううえで、支配的理論である「資源依存パースペクティブ」および「組織セット・パースペクティブ」に焦点を当て、その内容および含意を検討する。

資源依存パースペクティブは、トンプソン (1967)¹⁵によって端緒が与えられ、フェアファースとサランシック (1978)¹⁶によって集大成されたパースペクティブである¹⁷。

資源依存パースペクティブは、組織の基本的分析単位とし、組織の観点から、組織間関係を取り扱い、次の 2 つの前提に基づいて構成されている。

第一に、組織が存続していくためには、外部環境から、諸資源を獲得・処分しなければならないということである。ここでいう環境とは他の組織を指している。そして、何よりも資源の集合である。組織は、諸資源を所有しコントロールしている他組織に依存しており、こうした「依存」ゆえに、資源の獲得・処分をめぐる組織間関係が形成・維持される。第二に、組織は自らの自律性を保持し、他組織への依存を回避しようとし、また出来る限り他組織をして自らに依存させ、自らの支配の及ぶ範囲を拡大しようとし、依存を受け容れざるをえないときには、それを積極的に取り扱うという行動原理をもつ。このように組織は、資源ゆえに他組織に依存しつつ、他組織から自立的であろうとするはざまにあるのである¹⁸。

この組織間における依存と自立の制約については、エマーソンの (1962)¹⁹の「パワー依存性モデル」²⁰に基づく権力分析に依拠している。

組織が他組織への依存度を決めるのは次の 3 つである。第一に、組織にとっての資源の重要性であり、資源の大きさや資源の緊急度による。第二に、当該組織が資源の分配

¹⁵ Thompson, J. D. (1967) *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill. (高宮晋監訳 (1987) 『オーガニゼーション・イン・アクションー管理理論の社会科学的基礎』同文館出版。)

¹⁶ Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978) *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.

¹⁷ 山倉建嗣 (1993) 『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣 34 頁。

¹⁸ 同上 35-36 頁。

¹⁹ Emerson, R. M. (1962) Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27.

²⁰ Emerson (1962) の定義によると、A 単位は (1) B 単位の要求を充足できる能力と、(2) この能力を独占できる程度に応じて B 単位よりパワーを持つことになる。すなわち、A と B は互酬的關係 (reciprocity) にあるために、A が B に及ぼすパワー (したがって A の B への依存性) が存在する。この両者の差がプラスの場合をパワー優位 (power advantage)、マイナスの場合はパワー劣位 (power disadvantage) という。

と利用についてもつ自由裁量度である。そして、第三は、資源に対する統制を独占できる程度、すなわち他の組織が資源を提供できない、あるいは他の資源をみつけないことができない程度である（岸田、2001）²¹。すなわち、組織は他組織にとって稀少であり重要である資源を保有していればいるほど、また資源を独占していればいるほど、他組織に対するパワーを持つのである。

組織関係において、組織と組織のパワー（組織間パワー）をとらえることには、組織間関係（二者組織であれ、組織間システムであれ）において、どの組織が支配であるか、パワーを持つのかを明らかにする意味がある。また、組織間関係論のキー・コンセプトのひとつがパワーに求められている。さらに、フェーファーとサランシク（1981）²²によれば、組織間パワーの解明が組織におけるパワー関係や支配構造の考察につながる。

資源依存パースペクティブにおいては、組織間の依存関係のマネジメントも重要な課題となってくる。そのマネジメントの課題について、

- （1） いかなる組織間調整メカニズムによって組織間の依存関係に対処するか
- （2） 組織間のパワー不均衡に対してどのように対処するか

の2つがあげられる²³。

このうち組織間調整メカニズムについては、組織が他組織との依存関係を処理する戦略については、フェーファーとサランシク（1978）²⁴は、依存の操作そのものの違いにより、

- （1） 依存の吸収・回避をめざす自立戦略化
- （2） 依存を認めたいえ、それぞれの利害を調整する協調戦略
- （3） 第三者による依存関係を操作する政治戦略

があると論じている

まず、自律化戦略とは、他組織との依存関係の必要性をなくすことである。そのための方策として、他組織との合併、既存の事業分野以外への多角化、内製化といったものが含まれる。自律化戦略については、他組織との関係を組織の内部に吸収する利点を持つが、その一方で同時にそれらの関係を内部に吸収することによる組織全体の柔軟性の

²¹ 岸田民樹（2001）「経営学説」（山倉建嗣・岸田民樹・田中政光編著『現代経営キーワード』第2章 有斐閣。）

²² Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1981) *The External Control of Organizations*, Harper and Row.

²³ 山倉建嗣（1993）『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣 37 頁。

²⁴ Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978) *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.

欠如や、吸収された異質な関係の調整の困難性といった欠点を持っている。

次に、協調的戦略であるが、依存関係の部分的吸収といえ、組織は依存関係を前提としつつ、互いの自主性を維持していく。そのため、協調的戦略では、組織は他組織との折衝により、一定方向の合意を形成し、他組織との安定的で良好な関係を作り上げるというのが特徴となる。

さらに、政治戦略については、組織間の相互依存関係を当事者レベルで変えていくのではなく、(上位レベルの) 第三者機関の介入、あるいは第三者機関への働きかけによって、間接的に操作していく戦略である。自律化戦略や協調的戦略とは異なり、組織間関係は上位組織の働きかけ・介入によって調整される。政治戦略は、組織が他組織との依存を当事者同士で対処することができないときに用いられる。組織間関係が政治戦略によって有効に対処できるかどうかは、第三者の決定や行動が社会的に是認されているかどうか、また、第三者の決定によって影響を受ける組織の利害がどの程度遂行されるのかと関係している。政府が社会規範と適合した行動を採択しようとすることや、企業が自らに有利な方向で政府の行動を求めることがそれにあたる²⁵。

表 1 - 1. 依存関係処理と戦略

戦略タイプ	具体的な処理
自立化戦略	合併・垂直統合、内製化など
協調戦略	協定締結、包摂、人材導入、合併、アソシエーションなど
協定締結	正当性の獲得、政府の規制、ロビイングなど

以上のように、資源依存パースペクティブは、組織間関係の生成・維持・展開についての解を与える分析枠組みである。しかし、いくつかの問題があることも事実である。それは、下記のように挙げられる。

- (1) 「組織」としての側面を重視しておらず、組織内部の資源をめぐる参加者間のパワー関係と結びつける必要がある²⁶
- (2) 組織間関係の形成・維持過程の分析が実施されていない。組織間関係が組織内外の接点に位置する対境担当者によって形成・維持されることを強調し、対境担当者間の交渉・相互作用・対話が組織間関係のあり方を規定していく²⁷
- (3) 組織とそれと資源依存関係にある他組織との関係に注目し、組織の環境操作

²⁵ 山倉建嗣 (1993) 『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣 38 頁。

²⁶ Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.

²⁷ 組織セット・パースペクティブの成果との接合を必要とすることでもある。

を重視する自己中心的視点に立った理論構成をしている

- (4) 組織間の資源交換・依存関係を中心にとらえることにより、信頼関係や共有された価値や規範が形成・維持される関係づくりが必要である

こうした問題に、資源依存パースペクティブだけでとらえていくことは、難しいため他のパースペクティブが必要になってくるのである²⁸。

組織セット・パースペクティブは、エヴァン(1966)²⁹によって提起された分析の枠組みであり、資源依存パースペクティブを補完するものと考えられている。

組織セット・パースペクティブは、「組織は社会システムにおいて一定の位置をしめることによって、多数の組織と関係し、相互に作用し合っている」という枠組みという枠組みである³⁰。そして、組織セット・パースペクティブは、組織内・外の境界に位置する対境担当者(boundary personal)に注目している。

対境担当者とは、組織間において、情報を収集・交換する組織間のコミュニケーションの重要な担い手である。セールス・パーソン、購買担当者、人事部門、広報担当者などがこれに含まれるとともに、組織を代表とする観点からは、トップ・マネジメントもこれに該当すると考えられる。対境担当者は組織の境界に位置することで、他の組織と「連結」という機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防御するというような「境界維持」という機能も担っている。対境担当者とはトンプソンが言うところの境界連結単位での行動主体としての組織成員そのものと言える。

アダムス(1980)³¹によれば、組織をめぐる状況が不安定であったり、揺れ動いて方向が見定めがたいとき、意思決定を迅速につるためや意思決定の時間のロスを少なくするために、権限を中枢から、外部の接点、つまり境界に委譲すると述べている。これは、境界付近での活動を知れば、その組織の構造や戦略、企画等の概要を知ることができるからである。(エヴァン, 1966)³²。

アダムス(1976)³³は、境界の行動として

- (1) 外部インパクトのなかから組織にとって何が好ましいか、好ましくないかを

²⁸ 山倉建嗣(1993)『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣 41頁。

²⁹ Evan, W. B. (1966) *The Organizational set: Toward theory of inter organizational relations*. IN Thompson, J.D. (ed.) *Approaches to Organizational Design* Pittsburgh 1966 University of Pittsburgh Press.

³⁰ 山倉建嗣(1977)「組織間関係の分析枠組-組織セットモデルの展開」(『組織科学』第11巻第3号。)

³¹ Adams, J.S. (1980) Inter organizational process and organization boundary activities, *Research in Organizational Behavior*, 2, pp.321-355.

³² Evan, W. B. (1966) *The Organizational set: Toward theory of inter organizational relations*. IN Thompson, J.D. (ed.) *Approaches to Organizational Design* Pittsburgh 1966 University of Pittsburgh Press.

³³ Adams, J.S. (1976) *The Structure and Dynamics of behavior in Organizational boundary roles*, In M. D. Dunnett ed. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally.

- 判断して、そのなかからこのましいものだけを取り入れる機能(filtering)
- (2) 好ましくないものが中に入ることを阻止する機能(protecting)
 - (3) 入ってきても、その影響を和らげる機能(buffering)
 - (4) 組織を代表して、外部の関係者に指示を求めたり、受け入れやすくする機能(representing)
 - (5) 積極的に交渉の実施や取引をする機能(transacting)

などを挙げており、対境担当者同士の関係が活発に働くほど、組織はより良い成果を得られるとされる。

また、タッシュマンとスキャンラン(1981)³⁴によると、職場集団の中の事情に詳しく、技能にも優れ、しかも、外の状況にそれを効果的に活かすことが出来る資質を備えた人が対境の仕事をしなければならないと述べている。

以上のように、対境担当者は、組織の生産性や効率に対して重要な役割を担っている人物であり、これらのことからコンテンツ制作連携にかかすことができないのではないかと考える。そして、本研究において、放送局やアニメ制作会社など組織間において、対境に位置する対境担当者を調査することが、今後の地方放送局のコンテンツ制作において重要であると推測される。

1-2. 社会ネットワークに関する先行研究レビュー

さらに、本研究では、組織間関係をさらに別の視点から考えるために、広い社会的ネットワークの特性と、そこでの戦略的な戦略を明らかにすることが必要であると考えている。

まず、社会構造を分析する手段として、社会ネットワーク分析がある。社会ネットワーク分析で利用されるグラフを特に「ソシオグラフ」と呼ばれている。また、グラフを構成する「点」をノード(node)、「線」を「紐帯(ちゅうたい)」という用語を用いる。

社会ネットワークを考えた場合、社会的紐帯には、強いものと弱いものが存在している。例えば、家族や親しい友人や知人、学校や職場の同僚といった人々の間に存在するのが「強い紐帯」であり、その一方で、あまり親しくない友人、会う機会の少ない疎遠な知人などの間にあるのが「弱い紐帯」にあたる³⁵。

安田(1997)³⁶によると、図1-1に示すように、強い紐帯だけから成る三者関係につ

³⁴ Tushman, Michael, and T. Scanlan. (1981) Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents, *Academy of Management Journal* 24, no. 2, pp.289-305.

³⁵ 安田雪(1997)『ネットワーク分析 何が行為を決定するか』新曜社 136頁。

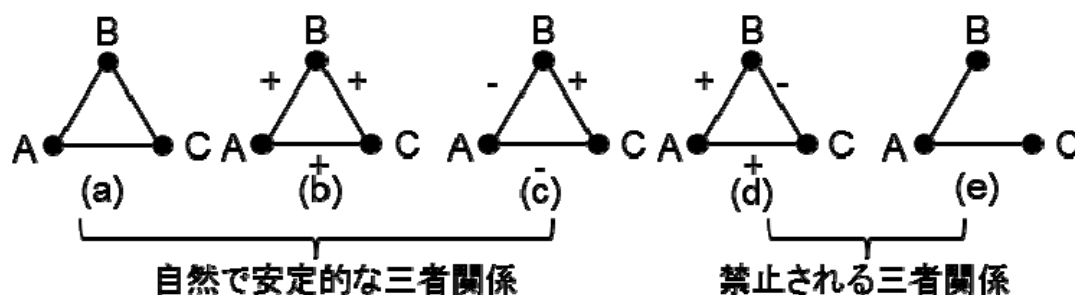
³⁶ 安田雪(1997)『ネットワーク分析 何が行為を決定するか』新曜社 33頁。

いて考えた場合、三者とも (A, B, C) とお互いに知り合っていることから三角形型関係が形成される(a)。

この構成員が、それぞれ友好関係にあるときは、その関係のバランスが取れている(b)。次に二人 (BとC) が友好関係であって、共通の敵 (A) の場合であってもバランスがとれた構造になっている(c)。

しかし、(d)のように、AはBとCに対して友好関係ではあるが、BとCの間に敵対関係がある場合については、バランスがとれていない。また、BとCがつながっていない場合においてもバランスが取れておらず、このような不安定な状況は「禁じられた三角形」(forbidden triangle)と呼ばれている。

図1-1. 安定的関係と禁止された関係



一般的な社会ネットワークの構造は、図1-2のようになる。社会的ネットワークは、強い紐帯からなる「クリーク」と呼ばれるまとまりが存在する。そしてそれ以外のつながりは弱い紐帯になる。グラノベッター(1973)³⁷は、異なったクリーク間を結ぶ紐帯をブリッジと呼び、その重要性を指摘している。

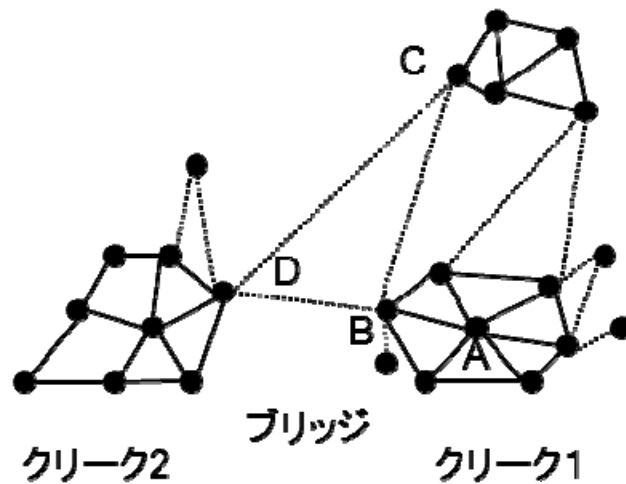
図1-2では、クリーク1においては、一見Aが強い紐帯の中心にいることから、社会的影響力を持つ可能性を持っている。しかし、グラノベッターは、Bの方が社会的影響力を持つことを示している。先にも述べたように、弱い紐帯は強いネットワーク同士をつなげるブリッジとして働いているからである。そして、その際、他のクリークに対しても情報が広く伝播するうえで非常に重要な役割もつことになる。また、強い紐帯によって構成されるクリークは、強い紐帯ばかりを重視すると求心力ばかりが働き、結果として、クリークの孤立化を招くことになる。そのため、ブリッジ機能を持つBについては、

³⁷ Granovetter, M. S. (1973) strength of weak ties, *American Journal of Sociology* Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp. 1360-1380.

- (1) 他のクリークを含めた広く情報へのアクセスをもつ
- (2) クリーク間の相互理解を促進するために、利害の調整をおこなう可能性を持っている

このようにブリッジ機能を持つ人材については、組織と組織の関係をマネジメントする機能を持っている。

図1-2. 社会ネットワーク構造



これに対して、バート(2000)³⁸は、紐帯の弱さはブリッジの相対物に過ぎず、重要な点はブリッジであるか否かであり、クリークが互いに分裂して、情報に隙間ができていく「構造的すきま」を重要としている。この構造的なすきまは、クリーク間に新たな連結を産み出し、両クリークのメンバー間にも新たなコンタクトを産み出す可能性がある。このような「すきま」を埋める機会に恵まれるキーパーソンが重要になってくる。

以上のように社会ネットワークから見た場合、ネットワーク構成におけるキーパーソンは、ブリッジである。また、キーパーソンは、それだけではなく、弱い紐帯を張り巡らせることによって、他のクリークを含めた広く情報へのアクセスをもち、また、クリ

³⁸ Burt, R. S. (2001) *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, in Lin, N., Cook, K., & Burt, R. eds., *Social Capital*, pp. 31-56. Aldine de Gruyter. (金光淳訳 (2006) 「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」(野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論-家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房。)

一ク間の相互理解を促進するために、利害の調整をおこなうことが重要な要素となってくるのである。

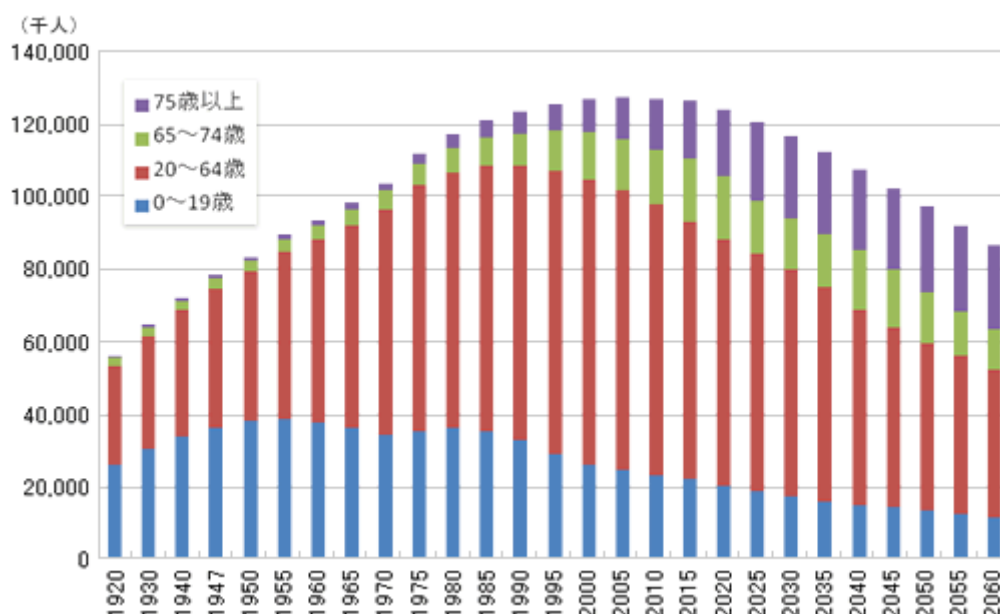
このブリッジ機能となるキーパーソンについては、前節の組織間関係における対境担当者にあたると考えられ、本件研究において重要な要素として注視していく。

1-3. 地域活性およびソーシャル・キャピタルにおける先行研究レビュー

次に、本研究では、地方放送局に関する事例研究をおこなう。しかし、地方における課題は放送産業に限った話ではなく、地方における各産業においても同様であると考えられる。そのため、ここでは、地域活性の現状と地域におけるソーシャル・キャピタル（社会関係性資本）に着眼し、先行研究レビューをおこなう。

日本はこれまで、右肩上がりの経済発展を成し遂げてきた。日本経済の根幹をなす製造業は、1980年代にその製造拠点を地方に分散させ、その結果として、日本における地域間の関係については、国民経済の中核機能を集積・集中させた東京を頂点に、地方中枢都市、地方中核都市、地方の中小都市、農山漁村という明瞭な垂直的地域システム³⁹を形成してきた。

図1-3. 日本の人口推計図⁴⁰



³⁹ 中村剛治郎 (2008) 『基本ケースで学ぶ地域経済学』有斐閣ブックス 111頁。

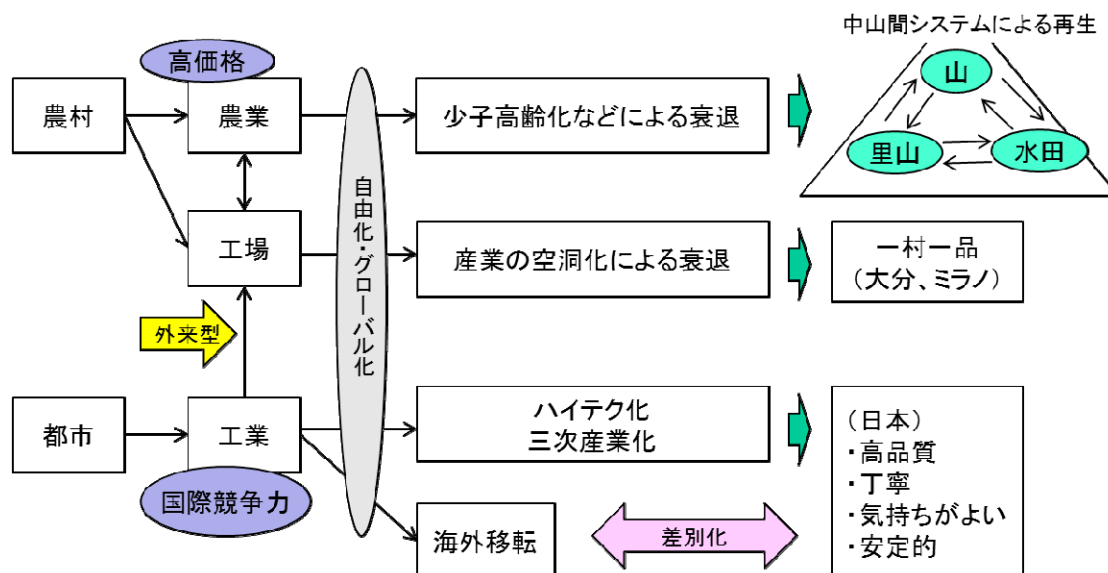
⁴⁰ 国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集」より筆者作成。

しかし、1990年代に入ると、グローバル化による製造拠点の海外移転によって、空洞化が起り、構造的な失業問題がおこる。

また、人口については、2005年をピークに減少していることを考えると、何も努力しなければ、地域は衰退する時代に入っている（藻谷 2011）⁴¹。

このような中で、都市および農村では、これから持続可能な地域の発展戦略が求められている。農村では、豊かな里山を再生させることによって、農地にまわす水や畜産を活性化させ、豊かな里山と暮らしの関係により成り立っていた昔ながらの中山間システムを構築する活動が広がっている。

図 1-4. 都市と農村の産業構造の変化⁴²



また、一村一品運動は、旧・大山町（現・日田市大山町）において、稲作に適さない山間地帯であることを逆に生かし、「梅栗植えてハワイに行こう」というキャッチフレーズの下、収益率が高く農作業が比較的楽な農作物を生産、果物を出荷するほか、付加価値が高い梅干しなどに加工して出荷したことに始まった。これが成功したことにより、1979年に大分県知事である平松守彦によって、大分県内の各市町村がそれぞれひとつの特産品を育てることにより、地域の活性化を図った。現在では、特産品の品目は336にのぼり、生産額は総額で1,400億円に達している。

さらに、安い労働力を求めて、途上国・新興国にシフトした製造拠点と差別化を図る

⁴¹ 藻谷浩介 (2011) 『デフレの正体-経済は「人口の波」で動く』 角川書店。

⁴² 中村剛治郎 (2008) 『基本ケースで学ぶ地域経済学』 有斐閣ブックスより、那須・筆者にて作成。

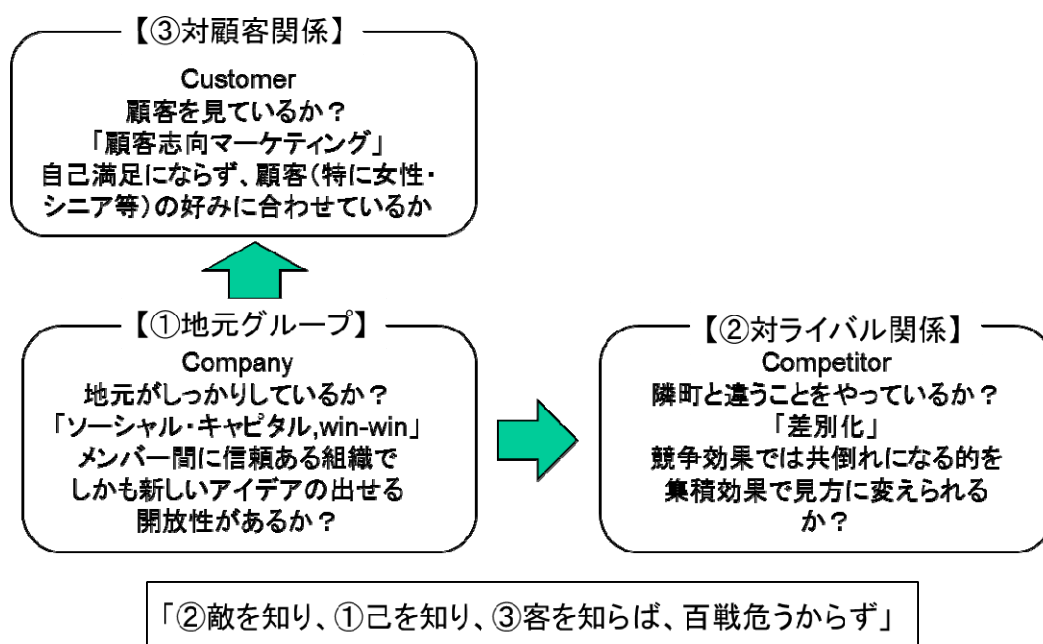
とともに大量生産市場がゆっくり縮小する一方で、地域の個性を活かした地産地消品を供給する零細事業者が増え続ける。海外からの安価な大量生産普及品を購入する流れも拡大するが他方で少し遅れて人口成熟してくるアジア諸国に向けて、そうした高価な地産地消品を輸出する流れも年々太くなってくると予測される⁴³。

小長谷ほか(2008)は、全国で約 300 の地域活性化やまちづくりに成功した事例を調査、分析し、それらに共通にみられる 3 点を指摘している。

その 3 点とは、

- (1) 地元がしっかりしていること（若い人がアイデアを出せる信頼関係）
- (2) ライバル・大型店ができないことをする（差別化法則）
- (3) 顧客の好みにあわせるマーケティングをやっていること（顧客密着化の法則）⁴⁴であり、これらは前述の中山間システムの再生、一村一品運動のほか日本らしい差別化戦略にもつながる。

図 1-5. まちづくり 3 法則⁴⁵



⁴³ 藻谷浩介 (2012) 『デフレの正体 ——経済は「人口の波」で動く』 角川書店 Kindle 版ロケーション 3000/3086。

⁴⁴ 小長谷ほか (2012) 『地域活性化戦略』 晃洋書房 3 頁。

⁴⁵ 塩沢由典・小長谷 (2008) 『まちづくりと創造都市—基礎と応用』 晃洋書房。

これらのことを考えてみると、地域においては、強い仲間意識でありながら、新しいアイデアを可能にする構造があると考えられ、その背後には「ソーシャル・キャピタル（社会関係性資本）」といった社会構造があるのではないかと考えられる。

「ソーシャル・キャピタル」について、コールマン（1988）⁴⁶は、「個人に協調行動を起こさせる社会の構造や制度」のことを指し、これはヒューマン・キャピタル（人的資本）と対応する概念であると述べている。コールマンによれば、ヒューマン・キャピタルは個人が持つものであるが、ソーシャル・キャピタルは、人と人との間に存在する。具体的な内容としては、信頼、つきあいなど人間関係、中間集団（個人と社会の間にある、地域コミュニティの組織やボランティア組織など）の3つを含むものであり、それは家族・血縁関係のみならず、コミュニティという地縁のネットワークや、その存立・維持の前提となる規範までをその節境に含んでいる。この定義は多義的にすぎるとの批判もあるのだが、アメリカ社会学において広く受け入れられ、近年、非常に有名な概念となっている。

これに対して、パットナム（1993）⁴⁷は、コールマンの議論を下敷きにして、社会関係資本を「協調的行動を容易にすることにより社会の構造を改善しうる信頼、規範、ネットワークのような社会的組織の特徴」と論じている。その基本的な定義としては、人々が持つ信頼関係や人間関係（社会的ネットワーク）のことと言える。また、上下関係の厳しい垂直的人間関係でなく、平等主義的な、水平的人間関係を意味している。パットナムによれば北部の方が効率的な統治制度をもつのは、中世から続く市民社会の伝統があるからだとし、水平的で自発的な市民同士の活動や自発的な団体の存在が民主主義にとって重要であることを提起した。パットナムは、イタリアの北部と南部で、州政府の統治効果に格差があるのは、ソーシャル・キャピタルの蓄積の違いによるものだと指摘し、北部の方が効率的な統治制度をもつのは、中世から続く市民社会の伝統があるからだとし、水平的で自発的な市民同士の活動や自発的な団体の存在が民主主義にとって重要であることを提起した。

これらのことから地域におけるソーシャル・キャピタルを考えた場合、小長谷ほか（2006）は、必要な要素として、

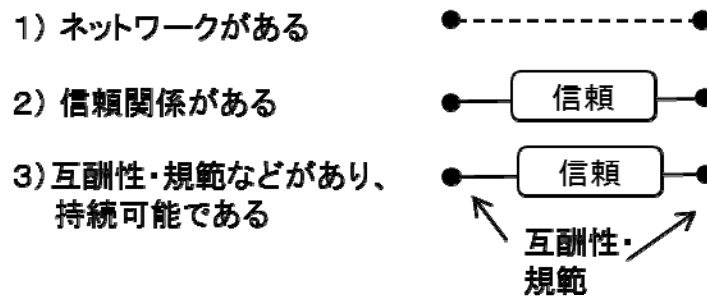
- （1） 人と人の間にネットワークがあること
- （2） 人と人の間に信頼があること
- （3） その信頼関係が持続するためにも Win-Win の関係が大切であり、「互酬性」や

⁴⁶ Coleman, J. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, vol. 94, suplemento, pp. 95-120.

⁴⁷ Robert David Putnam, R. D. (1993) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press. (河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義——伝統と改革の市民的構造』NTT出版。)

「規範」などの第3の要素を挙げている⁴⁸。

図1-6. ソーシャル・キャピタルの要素⁴⁹



地域づくりでよく用いられるソーシャル・キャピタルの分類としては、

- (1) 伝統的コミュニティなどの結束型 (Bo: 結束型)
- (2) コミュニティなどの集団をつなぐブリッジング型 (Br: 橋渡し/接合型)
- (3) 行政など機能的に異なった団体をつなぐリンキング型 (Lk: 連携型)

などの種類があげられる⁵⁰。

先述のパットナムのイタリアの北部と南部における格差について考えてみると、市民社会の伝統が重要と言えることから、ソーシャル・キャピタル論では、伝統的コミュニティなどの結束型 (Bo 型) だけでなく、NPO などの自主組織ともいえるコミュニティなどの集団をつなぐブリッジング型 (Br 型) が重要な要素になってくると考えられる。

以上のように、地域活性化においては、ソーシャル・キャピタルが重要な要素であることが理解できる。同時にソーシャル・キャピタルの要素として、人と人のネットワーク、その上での信頼関係、そして、互酬性および規範があり、持続可能であると言えよう。

また、地域においては、伝統的コミュニティ (Bo 型) を重要としながらも、集団をつなぐブリッジング型 (Br 型) の成長が重要である。前節の社会ネットワークから考

⁴⁸ 小長谷一之・北田暁美・牛場智 (2006) 「まちづくりとソーシャル・キャピタル」(『創造都市研究』1 大阪市立大学大学院創造都市研究科。)

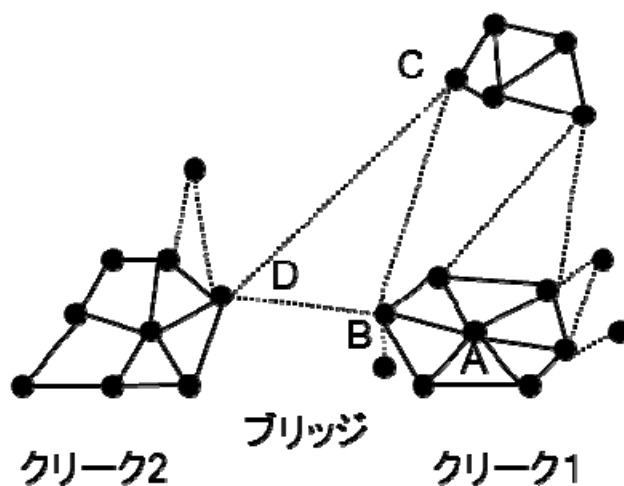
⁴⁹ 塩沢由典・小長谷一之 (2008) 『まちづくりと創造都市—基礎と応用』晃洋書房より筆者作成。

⁵⁰ 小長谷ほか (2012) 『地域活性化戦略』晃洋書房 8 頁。

えてみれば、Bo 型には強さと開放性が、Br 型にはキーパーソンの優秀性がある⁵¹。

そして、これらは、本研究を組織間関係から考察する上で、重要な要素になると考えられる。

図 1-7. 社会ネットワーク構造 (再掲)



⁵¹ 小長谷ほか (2012) 『地域活性化戦略』 晃洋書房 13 頁。

第2章 放送産業の特性

本研究では、地方放送局に対する事例を研究していく、そのためにまず放送産業について検証していく。

まず、本研究における放送事業者の対象は、地上波放送局としており、地上波放送局を東京キー局（関東広域、以下キー局）、地方局と分類した。さらに、地方局を準キー局（中部広域、近畿広域）、基幹局（地方局の一部で相対的に規模が大きいと考えられる局）、ローカル局（それ以外の地方局）、とした。民間放送連盟等の資料での分類は、キー局、準キー局、地方局と分類される多いが、放送枠は実質的にキー局に握られていることや、番組制作について圧倒的にキー局が多いことを考えて、本研究ではこのような分類とした。

表2-1. 地上波放送局の分類⁵²

キー局		関東広域圏	5局
地方局	準キー局	中部広域圏	5局
		近畿広域圏	5局
	基幹局	北海道	5局
		福岡	5局
ローカル局	基幹局以外の地方局	102局	

2-1. 日本の放送事業の発展

日本で初めての民間放送は、1952年9月1日にAMラジオとして、中部日本放送（名古屋）と新日本放送（大阪、現在の毎日放送）が放送を開始した。テレビ放送では、1953年2月1日のNHK東京に次いで、同年8月28日に日本テレビ放送網が初の民間テレビ放送として開始した。

地上波テレビ放送が全国に普及するきっかけになったのは、1957年10月22日、郵政省が一般放送事業者34社（36局）に対して一斉に予備免許を付与したことによる。これに基づいて、1958年から1960年にかけて、地方にも民放テレビ局が開局することとなった。そして、大都市圏では複数のテレビ局、そのほかは各県1局という体制にな

⁵² 日本民間放送連盟「日本民間放送年間2010」より筆者作成。

っている。このときの開局によって、TBS系と日本テレビ系でネットワークを形成した。

郵政省は1967年10月13日、テレビジョン放送用周波数の割当計画を一部修正、これまでのVHF波による周波数帯からUHF波によるチャンネルプランを発表。同年11月1日は、UHF第1次チャンネルプランに基づき、民放15局に予備免許を付与し、テレビ多局化時代に突入した。さらに1986年1月、郵政省は、4局以上の民放テレビが視聴できる世帯数が全国の80%を超え、少数チャンネル地域の住民の情報格差是正の要望には強いものがあるとして、テレビ放送のチャンネルプランに、「最低4つの民放テレビの視聴が可能となること」を目標とすることを盛り込み1988年の第4次チャンネルプランにおいて、周波数を大量に割り当てることになった。

結果として、1999年のとちぎテレビの開局が地上波テレビ局の最後となり、現在までに地上波民放テレビ局が3局以下の地域は、13地域（14県）になっている。

2-2. 日本の放送産業の現状

日本の放送事業者の市場規模は、2009年度では約3.4兆円で、そのうち地上波民放事業者のシェアは約6割強を占めている。また、同年のコンテンツ産業の市場規模（約12.8兆円）の約29%、映像コンテンツの市場規模（約4.3兆円）の約80%を占めている。

衛星放送やケーブルテレビなどによって多チャンネルが進んでも、テレビ放送の市場規模において、地上波放送の占める割合は大きく、さらに、映像産業のなかにおいても占める割合が大きい。日本の映像産業は、テレビ産業そのなかでも特に地上波放送と共にあったといっても過言ではない。さらに、その市場の約6割を地上波民放が占めていることを考えると、広告収入の増減は放送産業及び映像産業に大きく影響すると考えられる

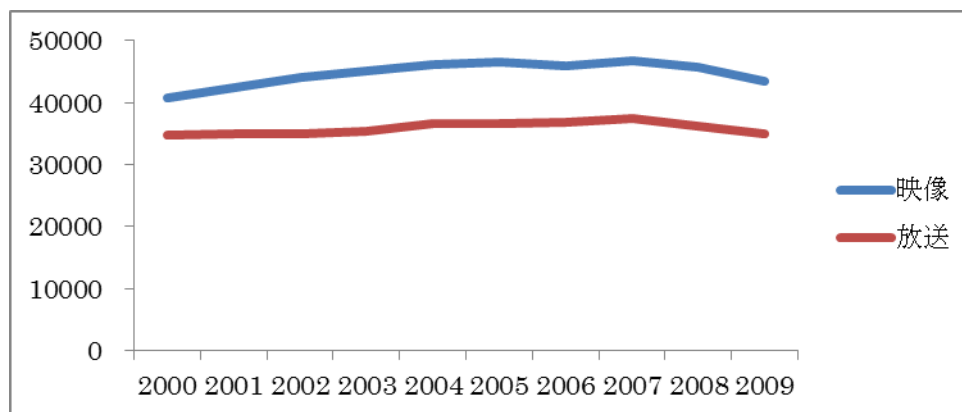
しかし、電通⁵³によると、テレビ広告費は2000年に2.08兆円をピークに下がり始め、2005年からは6年連続で下がり続け、2009年には1.71兆円となっている。その一方で、インターネット広告は上昇し、広告費全体においては、2007年から減少傾向にあるものの2005年からの3年間は上昇している。さらに、2010年6月に出された日本民間放送連盟（以下、民放連）の広告費の長期展望によると、全てのマス媒体の広告費は今後10年マイナス基調を続けると予測している⁵⁴。また、マス媒体だけでなく総広告費も停滞すると厳しい見方もしている。そして、2016年にはテレビ広告費は、1兆6910億円になるという試算もあり、いずれにせよ売上高に占める広告費の割合が、7割以上を

⁵³ 電通（2010）『2009年（平成21年）日本の広告費』電通。

⁵⁴ 日本民間放送連盟（2010）『広告費の長期展望』日本民間放送連盟。

占める地上波民放にとって、広告費の減少は即経営に反映されることになる。

図 2-1. 映像コンテンツ及び放送の市場規模⁵⁵



2-3. 放送産業の特質

放送産業については、従来、メディア論やジャーナリズム論、広告論の視点で議論されることが多かった。放送産業に関する経済学見地からの研究について、タケウチ(1993)⁵⁶は、「経済学的な観点からの分析はほとんどされていなかった」と言及し、国内においては1990年代から徐々に見受けられるようになった。

イギリスでは1985年、BBC(British Broadcasting Corporation)の民営化を検討する放送調査委員会であるピーコック委員会が設置され、放送に関する調査研究が実施された。その報告書において、コリンズほか(1988)⁵⁷は、放送番組における制作費用の観点から、「テレビ放送サービスは、公共財性(1人の番組視聴は他の人の視聴と非競合的、非排他的、共同消費的である)が故に、電波のカバレッジ内では、顧客(視聴者)が1人追加しても生産(番組制作)費用は増加しないとう、いわゆる規模の経済が働く」と指摘した。また、植田(2004)⁵⁸は、国内においては、菅谷・中村(2000)⁵⁹が、「電波とい

⁵⁵ 電通総研編(2012)『情報メディア白書2012』ダイヤモンド社 66-69頁より筆者作成

⁵⁶ Takeuchi, N. (1993) *Regional Character and Network in the Broadcasting Industry*, 『郵政研究レビュー第3号』, 郵政省郵政研究所。

⁵⁷ Collins, R. et al., (1988) *The Peacock Committee and the Economic Analysis of Broadcasting*, in R. Collins, N. Garnham and G. Locksley *The Economics of Television: The UK Case*, pp. 1-19. London: SAGE.

⁵⁸ 植田康孝(2004)『放送産業の費用構造と経済性に関する実証的分析』早稲田大学大学院国際情報通信研究科 21-23頁。

う不特定多数に向けて放たれる伝送手段のため、視聴者一人の増加に伴う費用の増加は微小」言及し、また「放送産業にとって重要な番組には、情報財、もしくは情報資源という側面がある。情報財のひとつの特徴は、その量産の限界費用が限りなく小さいことがある」と述べている。さらに、ノシター（1986）⁶⁰は、番組制作の観点から「創造的な番組を自主制作するには、組織規模が大きく何らかのゆとりのある方が良い」とまとめている。

これらのことから、放送産業には規模の経済が働くと考えられる。植田（2004）⁶¹は、規模の経済および垂直統合という2つの経済性の指針を用いた計量経済学的アプローチで日本の放送事業の特性を分析し、放送局経営には規模の経済性の存在が認められたと分析した。また、アサイ（2004）⁶²は、放送事業収入を生産物として計測し、規模の経済を確認している。

植田（2004）⁶³によると、経済活動は多くは独立した経済活動で構成され、他の経済活動で利用される中間投入財を生産している。2つの中間投入財がそれを用いた最終財の生産において補完的な関係にあるとき、この2つの中間投入財は垂直的關係にある。その一方、2つの中間投入財がそれを用いた最終財の生産において代替的な関係にあるとき、2つの中間投入財は水平的關係にある。放送事業で考えてみた場合、番組制作と伝送という2つの事業は、補完的關係にあるので、垂直關係にあると言える。

これら先攻研究について分析してみると、放送産業における規模の経済については、伝送手段としての放送ネットワークの規模と番組制作におけるネットワーク規模という2つの視点による規模の経済が考えられる。

⁵⁹ 菅谷実 中村清 編著『放送メディアの経済学』（2000）中央経済社 39-59頁。

⁶⁰ Nossiter, T.J. (1986) *British television: A mixed economy*, In West Yorkshire media in politics group. Research on the range and quality of broadcasting services: A report for the committee on financing the BBC. London: HMSO.

⁶¹ 植田康孝（2004）『放送産業の費用構造と経済性に関する実証的分析』早稲田大学大学院国際情報通信研究科。

⁶² Asai, S. (2004) Scale economies and optional size in the Japanese broadcasting market, *Otsuma Journal of Social Information Studies*, 13, pp.1-8.

⁶³ 植田康孝（2004）『放送産業の費用構造と経済性に関する実証的分析』早稲田大学大学院国際情報通信研究科。

第3章 放送産業の事業システム

3-1. 放送局の事業システム

放送を含む電気事業について、林(1989)⁶⁴は、他の公益事業（電気、ガス、上下水道、鉄道などの事業）と同様のネットワーク産業に位置づけられると指摘している。ネットワーク産業の特性としては、サービスの売手と買手の間に物理的なサービス供給ネットワーク（インフラ）を予め施設しなければ、サービスが供給できないことにある。そして、インフラを施設することによって、規模の経済が作用することになる。

各放送事業者においては、スタジオ設備や送信設備など放送設備を有している。日本の放送事業者においては、大都市圏などでは広域放送であるが、地方においては県域単位での事業が基本となっている。

放送の仕組みを考えた場合、放送局のスタジオ内でとられた映像や音声は、テレビカメラやマイクロフォンを通して電気信号に変えられ、まず、親局と呼ばれる送信所に伝送される。親局からは、これらの電気信号を電波に乗せて各家庭に送信すると同時に、放送エリアを確保するため、親局から直接電波を受信できない遠隔地や山間部向けに、再度無線回線を用いて中継局となる送信所にも送信している。中継局は親局からの電波を受信して、再び送信し各家庭へ届けられることになる。地域におけるデジタル放送の中継局数について比較してみると、北海道放送（北海道）155局、TBS（関東）145局、静岡放送（静岡）53局、毎日放送（関西）143局、びわ湖放送（滋賀）19局、テレビ高知（高知）53局、RKB毎日放送（福岡）58局など⁶⁵と、中継局は地域の広さや山間部といった地形条件によって、その数は大きく異なるが、数が多いほどエリアが拡大されるのである。

3-2. 民放ネットワークの特性と機能

現在、地上波民放局は127社存在している（2010年10月現在）。そのうち114局が東京キー局と呼ばれる5局（日本テレビ放送網、東京放送、フジテレビジョン、テレビ朝日、テレビ東京）を中心とした「ニュースネットワーク」に加盟している⁶⁶。ネットワーク内では中部広域、近畿広域の放送局を準キー局、その他を地方局と分けているが、本稿では、東京キー局との対比するため、準キー局と地方局をあわせて地方放送局とし

⁶⁴ 林紘一郎（1989）『ネットワークの経済学』NTT出版 141-176頁。

⁶⁵ 日本民間放送連盟（2010）『日本民間放送年間2010』より筆者作成。

⁶⁶ 日本民間放送連盟（2010）『日本民間放送年間2010』。系列に所属していない13局については、首都圏、関西圏、中部圏に存在している。

ている。さらに、地方放送局を準キー局（中部広域、近畿広域）、基幹局（地方局の一部で相対的に規模が大きいと考えられる局）、ローカル局（それ以外の地方局）、とした。

先にも述べた通り、ネットワーク産業の特性として、サービスの売手とサービスの受益者の間にサービス供給のための物理的ネットワークが必要である。放送事業の場合、放送局から送信所、そして地域単位の中継所へとネットワークインフラを施設している。このことから放送事業も鉄道や電気、ガスと同様のネットワーク産業と位置づけられる。そして、インフラを一度整備してしまえば、一定の規模に達するまで規模の経済が働くと言える。

さらに、各放送局が整備したインフラを活用し、東京キー局を中心とした各放送局をネットワーク組織として活用することで、さらに大きな規模を確保することにより、さらに大きな規模の経済が作用させている。

日本の地上波テレビ放送は、各放送局間の関係は理念上独立性が高いのであるが、1959年に東京放送(TBS)を中心に取材や報道協力を目的としたJNN(Japan News Net Work)協定が締結されたことをはじめに、現在では5系列のネットワークで構成されている。しかし、このネットワークは、その後、この規模の経済によりキー局の制作番組を配給するための番組流通のネットワークとして利用されることとなっている(表3-1)。

表3-1. ニュースネットワーク一覧⁶⁷

名称(キー局)	加盟局	クロス局	ネット局無
JNN(東京放送)	28	0	4
NNN(日本テレビ)	30	3	2
FNN(フジテレビ)	28	2	4
ANN(テレビ朝日)	26	2	6
TXN(テレビ東京)	6	0	26

3-3. 地方局の位置づけ

大都市圏には、5、6局と多くの放送局が存在する(表3-2)。その一方で、4局存在する地域をみても、2009年の県内総生産が約15兆円の静岡県から約3.7兆円

⁶⁷ 日本民間放送連盟(2010)『日本民間放送年間2010』より筆者作成。

の山形県⁶⁸まで、その経済格差は大きく、経済力の弱い県に立地する地方局の経営は厳しいと考えられる。

放送ネットワークにおいて、キー局と地方放送局は、運命共同体である。そのため、キー局が地方放送局を支援する仕組みとなっている。

その仕組みについて考察すると、番組を制作する際に、番組スポンサーから広告代理店を経由して「タイム広告費」を受け取る。そして、キー局は番組制作に必要な経費を回収した後、ネットワーク分配金として各地方局に渡している。

地方局において、キー局などからのネットワーク番組比率は、約80～90%である、さらに、地方局の全収入に占めるネットワーク分配金の割合は、多くの局で約30%程度となっている（図3-1）。

また、番組間に提供する広告は「スポット広告」と呼ばれているが、この広告の価値は、視聴率によって左右される。このことから「番組供給」から「タイム広告」や「スポット広告」まで、地方放送局はキー局への依存はかなり高い。

表3-2. 都道府県別系列局数⁶⁹

系列数	都道府県
6	東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、栃木県、群馬県、三重県
5	北海道、茨城県、愛知県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県、岡山県、香川県、福岡県
4	岩手県、宮城県、山形県、福島県、新潟県、石川県、長野県、静岡県、広島県、愛媛県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県
3	青森県、秋田県、富山県、福井県、鳥取県、島根県、山口県、高知県、沖縄県
2	山梨県
1	徳島県、佐賀県

その結果として、自社でリスクを負って番組制作、広告販売をするよりもキー局に依存した方が利益をあげられることから、多くの地方局は番組制作の自主性を喪失する結果となっていると言える（表3-3）。

⁶⁸ 内閣府（2006）『平成21年度（2006年）県民経済計算』。

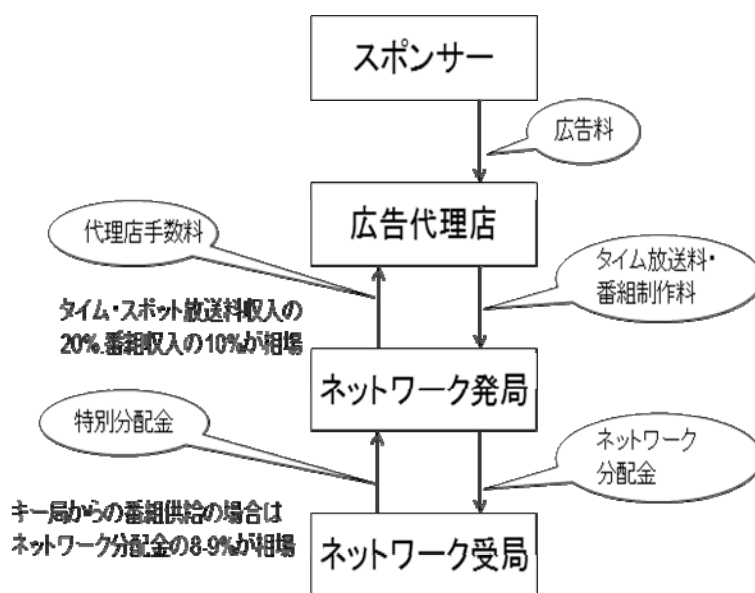
⁶⁹ 日本民間放送連盟（2010）『日本民間放送年間2010』より筆者作成。

表内、クロスネット局が2ネットワークに加盟の場合は2系列。独立U局も1系列とカウントしている。

日本における放送のネットワーク経済性の研究としては、タケウチ(1993)⁷⁰は、ローカル局1社あたり収入の減額をキー局が援助している状況を導き、多局化が進むことでネットワークの当該ローカル局に対する影響力が強まる可能性を指摘している。

また、脇浜(2010)⁷¹のまとめによると、安田(2000)⁷²が1982年度から1999年度でのネットワーク加盟局を対象に、各局の年間の経常利益をネットワーク番組依存率で説明するモデルで相関関係を分析し、その結果として、ネットワーク平均依存率が高いほど経常利益が高いことを示している。浅井(2008)⁷³は、放送を制作部門と送信部門に分け、7つの事業者を対象にネットワークDEA(Data Envelopment Analysis: 含絡分析法)による部門別および放送局全体の技術効率性を計測し、その結果として、キー局から番組供給を受ける小規模ローカル局の方が自社制作率の高い大規模局より効率性が高いことを示している。

図3-1. ネットワーク内の資金の流れ⁷⁴



さらに、春日・穴倉(2004)⁷⁵は、放送局が自主制作で番組を賄えるか否かを示す変数

⁷⁰ Takeuchi, N. (1993) *Regional Character and Network in the Broadcasting Industry*, 『郵政研究レビュー第3号』 郵政省郵政研究所。

⁷¹ 脇浜紀子 (2010) 『地域民間放送の経済分析』 大阪大学大学院国際公共政策研究科博士論文 12-13頁。

⁷² 安田拓(2000) 『放送事業のアンバンドリングモデル：規制と競争の視点から』 大阪大学博士論文。

⁷³ 浅井澄子(2008) 『地上波放送局の効率性の計測—ネットワークう DEA の適用—』 情報通信学会, 第25回学会大会。

⁷⁴ 西(1998) 放送業界ハンドブック 31頁より筆者作成。

⁷⁵ 春日教則・穴倉学(2004) 「我が国放送産業の市場構造と利潤」(『公益事業研究』第59巻, 第3号, 公益事業学会 11-21頁。)

は、収入と正の相関、利潤とは負の相関があるとの結果を得ている。すなわち、自主制作をすると収入は増えるが、コストはそれ以上に増えるので利潤が下がると指摘している。

これら先行研究より、地方放送局はキー局に大きく依存してきたことがわかる。しかし、日本の放送産業が大きく構造変化を迎えている状況では、今後も地方放送局が同様にキー局依存によって生き残っていくことは不可能である。

新たに考えていかなければならないことは、放送産業をはじめとするコンテンツ産業は、経済活動の一面だけでなく、文化や社会的側面を持っているということである。これまでキー局に依存してきた地方局においては、改めて地方に目を向け、地方文化の発信基地として新たな事業システムを構築していく必要があると考える。

表 3-3. 地上波民放の自主制作率⁷⁶

自社制作 率(%)	東京		大規模県		小規模県		合計	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
0~6	0	0	0	0	17	18.1	17	14.3
6~10	0	0	4	20	54	57.4	58	48.7
10~20	0	0	8	40	23	24.5	31	26
20~40	0	0	8	40	0	0	8	6.7
40~90	0	0	0	0	0	0	0	0
90~100	5	100	0	0	0	0	5	4.2
合計	5	100	20	100	94	100	119	100

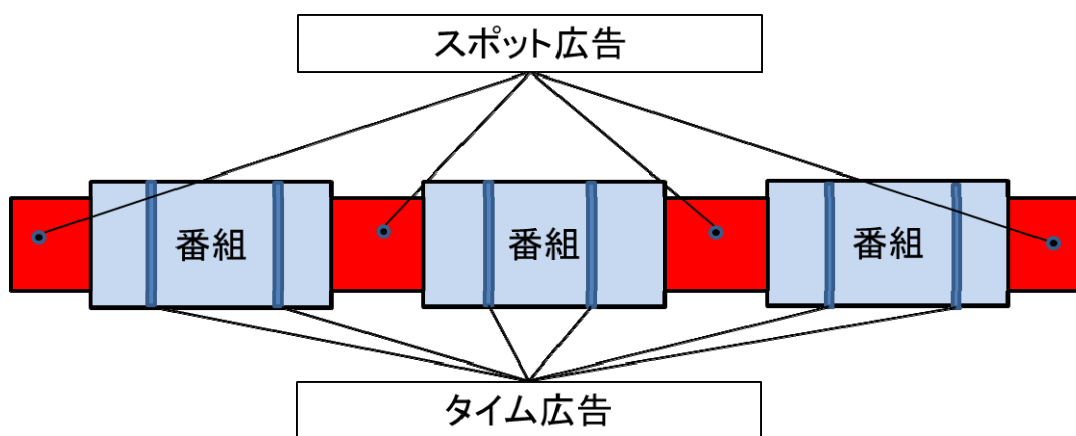
⁷⁶ 日本民間放送連盟（2010）『日本民間放送年間 2010』より筆者作成。

第4章 放送コンテンツの供給とその分析

4-1. 放送局における広告事業モデル

放送局の事業システムについて検討すると、放送局の売上高に対する広告費の割合が7割以上占めるが、広告枠のセールス形態は、タイムセールスとスポットセールスに分けられる。タイムセールスとは、放送番組に対して番組提供の広告枠を販売するもので、このタイムセールスによって番組制作がおこなわれる。これに対して、スポットセールスは、番組と番組の間などのスポット枠を販売するものである（図4-1）。スポットセールスについては、キー局や地方放送局の区別無く、各放送局でおこなうものである。これに対して、タイムセールスについては、放送ネットワークに大きく影響するのである。

図4-1. スポット広告とタイム広告の違い



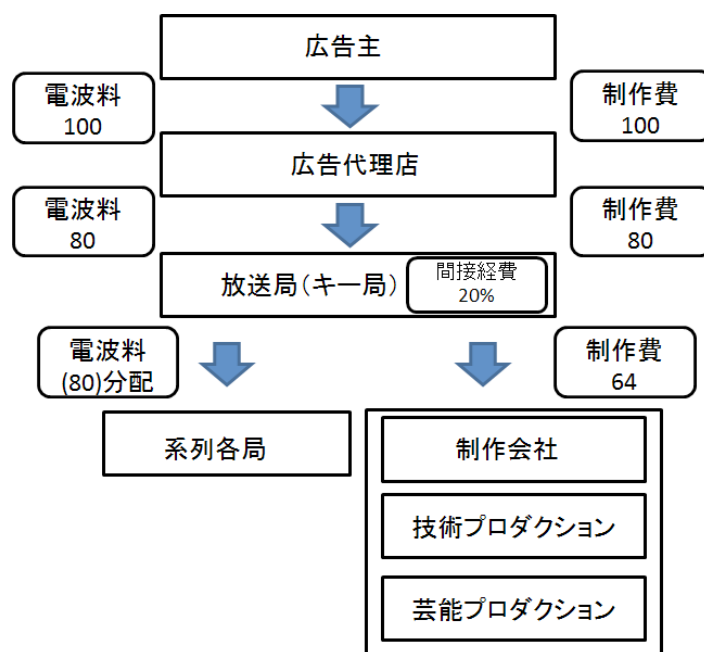
番組制作における資金の流れについて考えてみると、番組制作にかかる制作費は、一般的にはタイム広告として、広告主から広告代理店を通じて放送局に支払われる。さらに外注先の番組制作会社のほか、技術プロダクションや芸能プロダクションに支払われるというのが一般的である。

まず、広告主はタイム広告として広告代理店を通じて番組提供のために広告費を支払

う。このタイム広告費は番組制作にかかる費用として番組制作費と放送のための送信設備にかかる費用として電波料に分けられる。番組制作費と電波料の割合は、5:5になることが多いとされるが、番組ごとに比率の調整がおこなわれる。広告代理店は、代理店手数料（番組制作費では5～10%程度、電波料では15～20%程度）を差し引いた残りの金額を放送局に支払う。

番組制作費については、番組制作が外部発注の場合、放送局の間接経費を引いた残りを番組制作会社等に支払っていく。また、全国ネットの場合、電波料については、系列各局に分配金を支払っていく（図4-2）

図4-2. スポット広告の資金の流れ⁷⁷



また、図4-2よりわかることとして、放送局の事業システムは、放送局単独ではなく、買い手（広告主、広告代理店）と売り手（番組制作会社、技術プロダクション、芸能プロダクションなど）を含んだ形で成立しており、外部組織とつながっているのが特徴と言える。

⁷⁷ 浦谷年良「体験的映像メディア産業論」日本放送協会放送文化研究所編『放送学研究(44)』より筆者作成。

4-2. 放送番組の制作

放送番組の制作手法は、ドラマやバラエティ、アニメーションなど、番組のジャンルによって異なるほか、それぞれ番組の持つ諸事情によっても異なってくる。例えば、タレントのスケジュールを確保した後に企画をスタートさせる番組もあれば、局内で企画する番組、広告代理店の提案が主導となる番組もある。もちろん外部プロダクションの企画による番組もある。

ごく一般的な番組制作手法である放送局が番組を企画し、外部プロダクションへ発注制作する際の番組製作過程を示す（図4-3）。

放送番組の大綱を決めるのは編成の仕事であり、番組製作プロデューサーは編成の意を受け決められた予算内で番組企画を提出することになる。ここでは前述のように、スポンサーや出演者が前提になっている場合などさまざまなケースが存在する。

このように放送局が企画し、決定された放送番組のうち約8割は、外部プロダクションに発注しているのであるが、その他、外部プロダクションや代理店から企画を放送局に持ち込むケースも少なくない（図4-4）。

放送局が外部プロダクションと番組制作をする場合は、制作発注が放送局とプロダクションの間で交わされる。この制作発注契約は、番組制作委託契約と呼ばれ、所定の予算額において所定の期間内に所定の番組を制作するという請負契約のことである。したがって、放送番組の番組著作権は放送局が持つことになるのである。

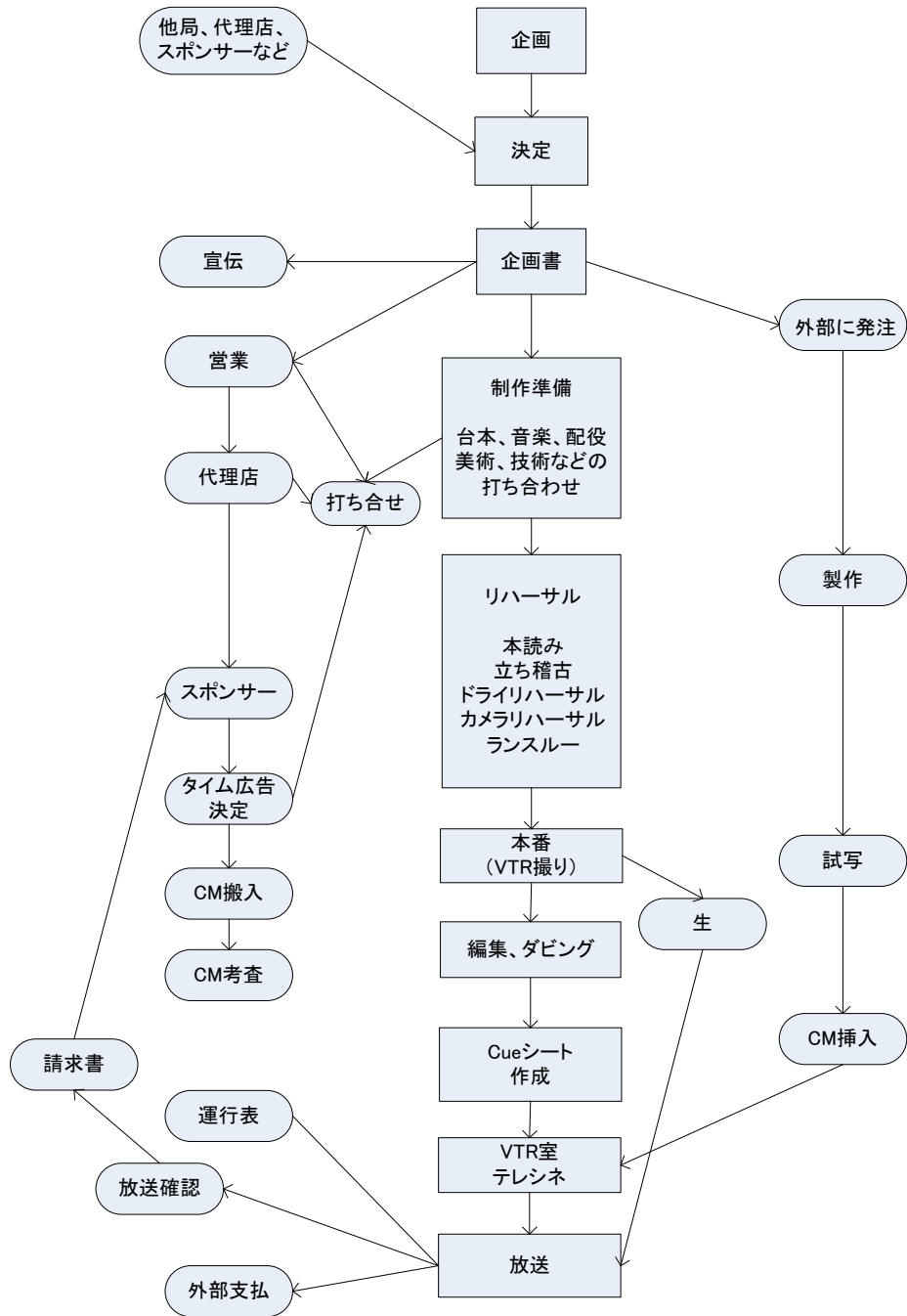
しかし、映画や音楽といった他のエンターテインメント産業であれば、そこでの成果物の権利たる著作権が発注者に譲渡されるのが当然なのであるが、放送番組の制作においては、そうっておらず、放送局が批判を浴びる原因ともなっていると言える。また、近年においては、外部プロダクションと放送局による著作権を共有する動きが増えている（図4-5、4-6）。

放送番組の番組制作委託契約で、窓口権といった言葉を使うことがある。これは、番組の著作権が制作プロダクションに留保されることを認めた上で、放送局側が特定の権利について一定期間にわたり、独占的に利用および利用許諾をする権限を設定することを指しているものである。

言い換えれば、放送局としては、著作権というコントロール権は捨て、独占的窓口権というコントロール権を選択しているのが昨今の情勢である。これは、制作プロダクション側の著作権留保要求に対する放送局側の妥協と言える。

窓口権とは、出版における出版権のようなものであるため、独占的なコントロール権はあるものの一定期間が過ぎると消滅するのが通常である。

図 4 - 3. 標準的な番組製作の流れ⁷⁸



⁷⁸ 稲田植輝(1998)『最新放送メディア入門』社会評論社 226 頁より筆者作成。

図 4 - 4. 放送番組の製作形態⁷⁹

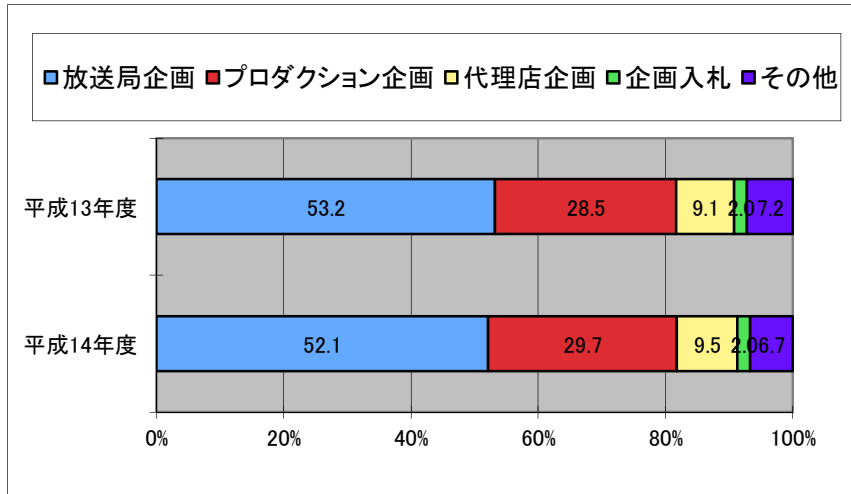
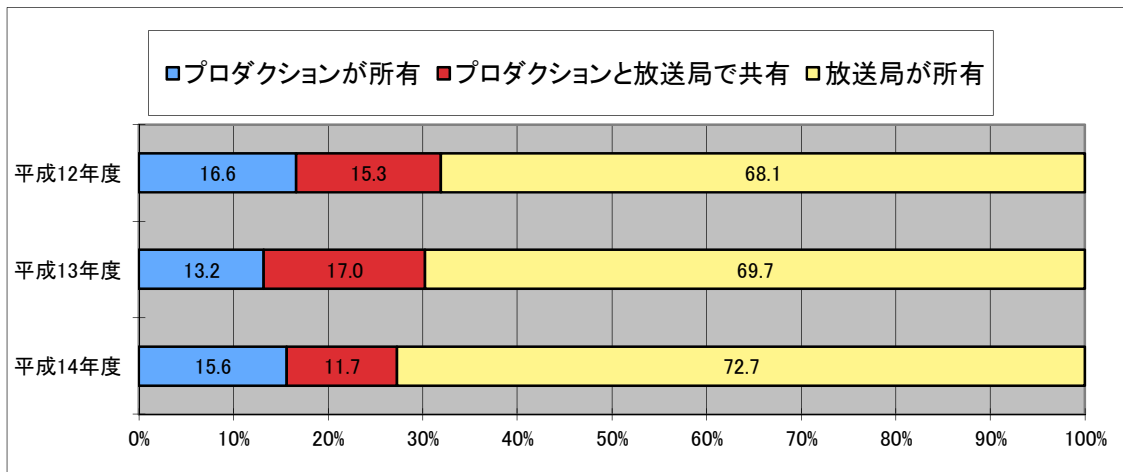


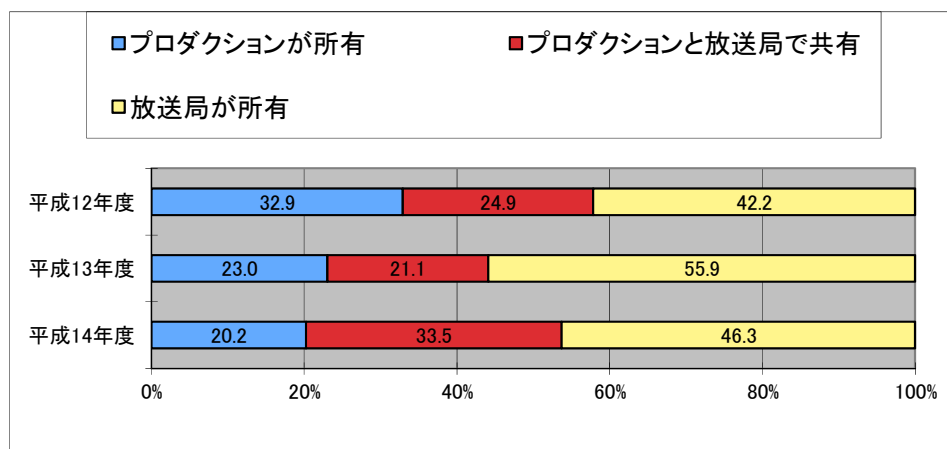
図 4 - 5. 放送権の所有区別⁸⁰



⁷⁹ メディア総合研究所編 (2004) 『メディア関連資料-452004年8月』 メディア総合研究所 6頁より筆者作成。

⁸⁰ メディア総合研究所編 (2004) 『メディア関連資料-452004年8月』 メディア総合研究所 7頁より筆者作成。

図4-6. 二次利用権の所有区分⁸¹

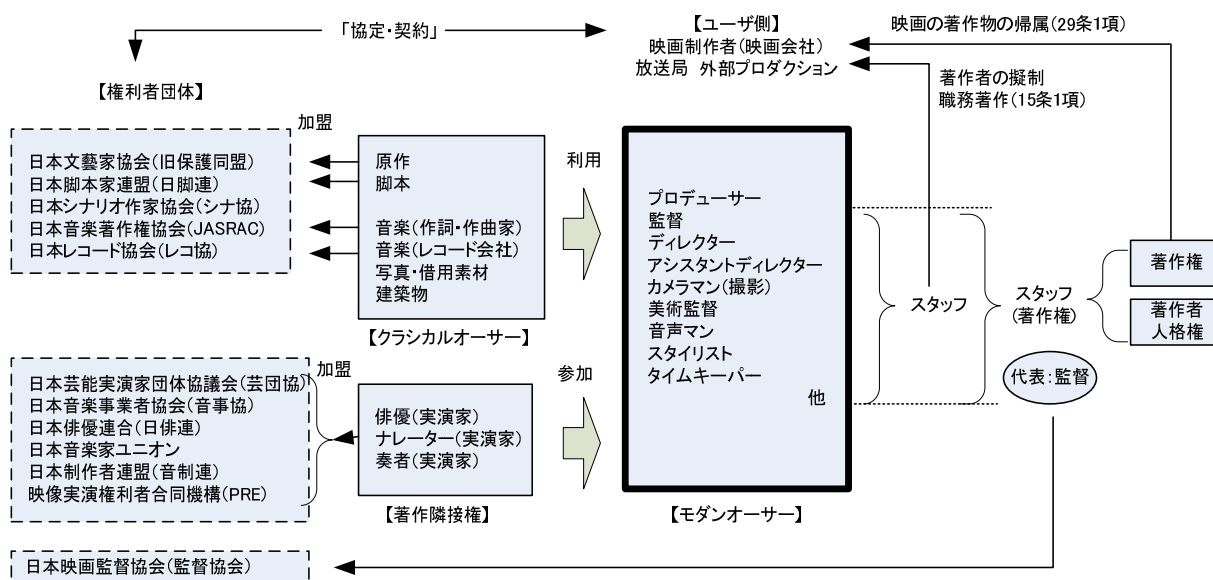


⁸¹ メディア総合研究所編 (2004) 『メディア関連資料-452004年8月』 メディア総合研究所 7頁より筆者作成。

第5章 放送番組と番組構成コンテンツ産業との関わり

放送番組は、権利の塊とも言われており、原作や脚本、音楽などさまざまなコンテンツによって構成されている。これらのコンテンツ産業と放送は密接な連携により、発展してきた。著作権からみた放送番組の構成（図5-4）について考えてみれば、1本の放送番組には、さまざまなコンテンツ産業が関わっていることが理解できる。

図5-4. 著作権からみた放送番組の構成



そして、本稿では、放送産業は東京キー局を中心に規模の経済が形成され、その事業システムが構築されてきたことを述べた。この体制の下、東京からの情報発信が基本となり、結果として、放送番組を中心としてコンテンツの大量生産がおこなわれ、全国的な文化の均等化を押し進めたてきた。

また、放送と連携するコンテンツ産業も東京への集中によって発展してきた。長谷川、水鳥川(2005)⁸²によれば、映画制作会社は約60%、アニメ制作会社は約80%、ゲーム制作会社では80%、さらに増淵(2007a)⁸³によると音楽制作会社の50%が東京に立地していると述べている。これはコンテンツ産業と放送を中心としたメディアの相互依存によって

⁸² 長谷川文雄・水鳥川和夫(2005)『コンテンツ・ビジネスが地域を変える』NTT出版。

⁸³ 増淵敏之(2007a)『日本における音楽コンテンツ産業の集積形成と分散可能性』東京大学人文地理学教室博士論文。

形成されたことが大きな要因である。

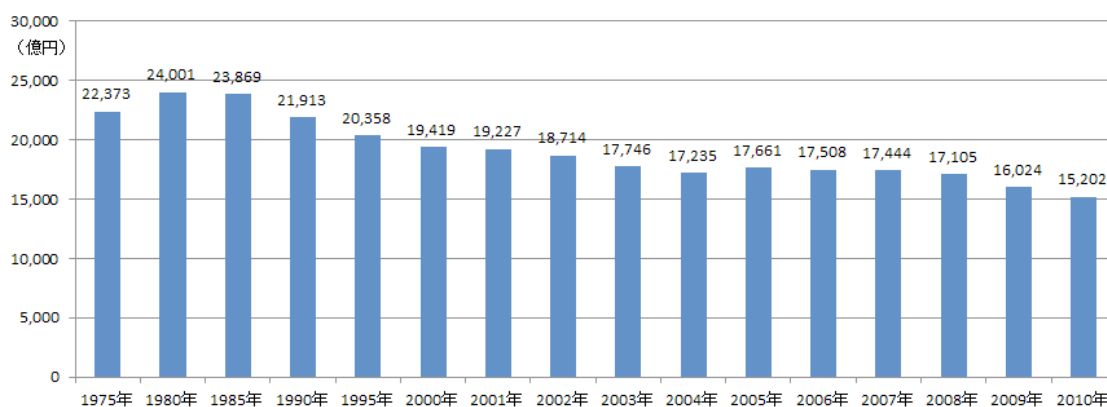
このように東京はコンテンツ産業の産業集積を形成してきたことが理解できる。そして、コンテンツ産業全体から考えた場合、東京一極集中することによって、これまで、経営的にも制作的にも東京に支えられてきた現実がある。

そこで、ここでは放送番組を構成する要素として、音楽産業とアニメーション産業とメディアとしての放送産業との連携について考察する。

5-1. 音楽産業

日本の音楽関連市場は、1990年代後半には、2兆4000億円にまで達した時期もあったが、2010年にはその約6割となる1兆5202億円までに縮小してきている。2010年の市場の縮小には、CDなど音楽ソフトの購入やレンタル、カラオケ利用の減少が指摘される。また、ここ数年増加傾向にあった音楽配信、音楽ビデオソフトの市場の伸びが止まったことが影響している⁸⁴。

図5-2. 音楽関連市場の規模⁸⁵



そのような状況のなかにおいても音楽産業は、コンテンツ産業の中でも古くから存在している産業であり、時代の変化によって、その産業構造を大きく変化させてきた産業

⁸⁴ 電通総研編 (2012) 『情報メディア白書 2012』ダイヤモンド社 66-69 頁より筆者作成。

⁸⁵ 電通総研編 (2012) メディア開発総研作成資料『情報メディア白書 2012』ダイヤモンド社 68 頁より筆者作成。

である。そのなかでも、ここでは音楽産業と他メディアとの連携による産業構造の変化について考察する。

5-1-1. 音楽産業の歴史

先にも述べたように、日本の音楽産業は、放送や映像、出版などといった他のコンテンツ産業と同様に東京に集中してきた。そのため、音楽産業の経営資源とも言えるアーティストの東京への一極集中化を招いた。一方、地方においては、若手アーティストがメジャーデビューを目指して東京に出ていってしまうことから、人材が固定化せず産業化が進まなかったといえよう。

音楽産業について、特に音楽メジャーといわれる企業は、東京の中でも渋谷区や港区に集積している。企業間が地理的に近接することは企業間で連携していく上で非常に効率的であったことは間違いなく、人的交流の利便性や輸送コストの低減などがその代表として挙げられる。

さらに、現在、東京キー局5局の所在地は音楽産業と同様に港区に集中している。立地的に見た場合、放送をはじめとしたメディアとの連携など、一極集中による効率化は音楽産業にとって大きかったと言える。

テレビ局が開局して約60年であることを考えてみると、テレビの開局以前、そして、テレビの成長期と日本の音楽産業は時代の変化に応じて、その事業システムを変化させてきたと考えられることから、歴史的観点そしてメディア連携の視点から考察していく。

戦前には、東京だけでなく、大阪、京都、神戸、名古屋を中心にしてレコード会社は約40社存在していた。当時のコンテンツとしては、長唄や小唄、詩吟などが中心であった。また、関西では浪花節や宝塚少女歌劇団といったものがレコードとして扱われていた。

音楽産業の産業集積について考察した増淵(2007)⁸⁶によると、1914年、日本で最初のポピュラー音楽のヒット曲と言われる「カチューシャの唄」は、京都のオリエントレコードからの発売で、当時、数千枚売ればヒットと言われた時代に2万枚売った作品とされている。生明(2004)⁸⁷は、このヒットの要因について、演劇の公演、講演会、新聞記事、新聞広告、楽譜を含む出版物、そして映画と、この時代に存在したメディアを最大限に、しかも巧みに活用した結果と分析しており、音楽と他メディアとの連携がこのときから現在に至るまでおこなわれてきたと言っても過言ではない。

さらにメディアとの連携では、1925年東京放送局が開局。同年には、大阪、名古屋

⁸⁶ 増淵敏之(2007)『日本における音楽コンテンツ産業の集積形成と分散可能性』東京大学人文地理学教室博士論文 75-84頁。

⁸⁷ 生明俊雄(2004)『流行歌の誕生におけるレコード産業の役割』広島経済大学研究論集 第27巻 第4号 2005年3月 42-45頁。

でも開局し、これらの放送局が統合され、日本放送協会が誕生した。そして、当時、ラジオの登場によって、レコードが衰退していくという懸念もあったが、結果的にラジオが普及していくとともに流行歌の放送もおこなわれ、レコードも広く普及していく結果となり、音楽コンテンツの広がりをみせた。

また、当時の映画産業について考察してみると、日活、松竹キネマ、東宝といった映画会社は撮影所を東京、京都の二極体制で持っており、京都に音楽コンテンツ企業が設立されたのは映画産業の影響があったと推察される。このことを考えてみれば、音楽と他メディアの連携について、当時から重要であると考えられていたことが伺える。

戦後の音楽産業は、米軍管理のもと再編されることになるが、昭和初期に設立されたコロムビア、ビクター、キング、テイチク、ポリドールの計5社に戦後設立されたCBSソニーと東芝音楽工業など2社を加えたレコード会社計7社によって1980年代まで日本のレコード市場を寡占してきたのである。

基本的に音楽産業は、製作・宣伝・製造・流通・販売の各部門で成立しているのが、それまでのレコード会社は、音楽制作から流通まで垂直統合されていた。そのため、レコード製作の基盤となる原盤制作についてもこれらレコード会社によっておこなわれてきた。原盤とは、具体的には、レコード、CD等の形で発売されることを前提に制作された「音源」を収録した録音テープ、ディスクのことである。このテープを通常「(完全編集済み) マスターテープ」と呼び、著作権法でみた場合、原盤制作者は「レコードに固定されている音を最初に固定した者」(著作権法第2条)となり、レコード製作者として保護されるものである。

しかし、1960年代以降、大きな転換点としてこの原盤制作がアーティストのマネジメント会社や音楽作品の著作権管理・開発・プロモーションを行う音楽出版社といったオンク産業の中でも、レコード会社以外へと広がっていた。また、テレビ局との連携によって、マネジメント会社の音楽制作についても加速していった。

1961年、植木等の「スーダラ節」は、植木が所属していた渡辺プロダクションによって原盤制作がおこなわれ、レコード会社以外による初めての原盤制作となる。その背景にはテレビとの連携が存在する。1959年に開始した「ザ・ヒットパレード」(フジテレビ)は、制作予算が少なかったこともあり、渡辺プロダクションが制作費を負担し、渡辺プロダクションに所属するアーティストを出演させると同時にテレビ番組の制作に必要なノウハウを学んでいくことになる。そして、1961年の「シャボン玉ホリデー」(日本テレビ)では、現場での指揮は放送局でおこなうが、構成作家、出演者、音楽など番組制作の根幹とも言えるキャスティングを渡辺プロダクションが一手に引き受けることとなる。前述の「スーダラ節」はこの番組から生まれていったのである⁸⁸。

⁸⁸ 増淵敏之(2007)『日本における音楽コンテンツ産業の集積形成と分散可能性』 東京大学人文地理学教室博士論文。

また、音楽出版社における原盤制作では、まず、楽譜系音楽出版社である新興楽譜出版社（現在のシンコーミュージック）が、1966年に浜口庫之助が作詞曲した「涙くんさよなら」が最初であった。

また、放送と連携するために放送局系音楽出版社として、1963年TBSが日音を設立し、外国楽曲などの著作権管理をおこなうようになる。その後、1966年ニッポン放送の子会社としてパシフィック音楽出版（現在のフジパシフィック音楽出版）、関西では毎日放送が1968年ミリカ音楽出版（現在のミリカ・ミュージック）を設立し、放送を通じて新しい音楽の発掘に寄与していくことになる。

放送と放送系音楽出版社の連携で最初に注目されたのが、ザ・フォーク・クルセダーズのデビューシングル「帰って来たヨッパライ」である。この曲がラジオ関西の深夜番組「若さでアタック」で放送されて関西でブームとなったが、関西では当時、放送局系音楽出版社がなかったことから、その原盤権をパシフィック音楽出版が獲得。当時、専務だった高崎一郎が自らパーソナリティを務める「オールナイトニッポン」（ニッポン放送）で流したところこれがきっかけとなり、たちまち日本全国に反響が広がったのである。

増淵(2007b)⁸⁹は、高度経済成長を背景に時代環境が大きく変わろうとし、音楽コンテンツを巡るビジネスモデルも転換期を迎えたということである。ひとつの見方からすれば音楽コンテンツに対する音楽コンテンツ企業の独占が崩れたということであり、それは新規参入企業の増加にも繋がっていくと分析している。

さらに、1970年に入ると、フォークソングやニューミュージックなどの分野でアーティストや小規模マネジメント会社が原盤制作に乗りだした。それに加えて、ワーナーパイオニア、BMGビクター、MCAビクターなど欧米のメジャーレコード会社が日本に進出、また、ポニーキャニオン（フジサンケイ・グループ）やバップ（日本テレビ系列）など放送局や映画会社なども音楽産業に参入してきた。

さらに、1980年代に入ると、アーティストが独立して自身のマネジメント会社をつくり、自主レーベルを運営し、そのなかで原盤制作がおこなわれてくるようになった。これらにより音楽産業は時代に応じて変化してきたことがわかる。

これまで、音楽産業を考察していく上で、他メディアとの相互依存が重要である。音楽コンテンツと放送の関わりについて考えてみると音楽コンテンツを消費者の購入行動に持って行くためには、消費者に反復聴取させ伝達、認知させる必要がある。そのため、音楽は他メディアとの連携が不可欠であり、それは、古くは映画やラジオによって実施されてきた。

そして、テレビの登場によって大きく発展していくことになる。歴史的にみれば、戦前には、関西や名古屋に40社ほどレコード会社も存在していたが、放送との連携のた

⁸⁹ 増淵敏之（2007b）『変容する地域コンテンツ産業』日本都市学会年報,日本都市学会。

め結果的に音楽産業は東京集中することとなった。増淵(2008)⁹⁰は、音楽コンテンツ産業の収益の96%は東京企業の収益であると述べている。

5-1-2. 音楽出版社の調整機能

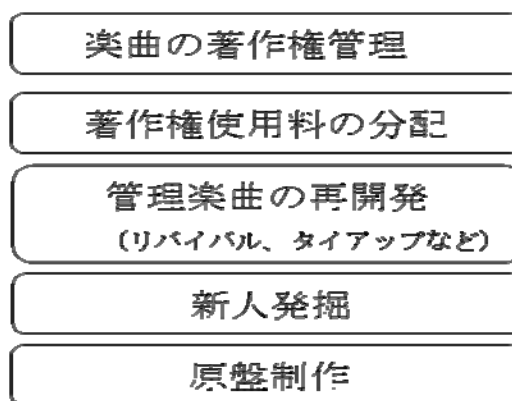
ここで、あらためて音楽出版社のもつ機能について考察する。音楽出版社の具体的な業務としては、作家(作詞家・作曲家)から楽曲を預かり、曲ごとに著作権譲渡契約を結び、作家に変わって日本音楽著作権協会(JASRAC)に信託し著作権を管理することである。

音楽を使用すると著作権使用料が発生するが、その著作権使用料はCDをはじめとして、テレビ・ラジオといった放送利用、カラオケ、インターネット配信や携帯電話の着信メロディー、ライブやコンサートなど多岐にわたっている。この著作権使用料をJASRACが徴収し、著作権使用料収入を著作者(作詞家・作曲家)と著作権者(音楽出版社)に分配するのが主たる業務になる。

また、音楽出版社は楽曲の管理業務だけでなく、先術のように原盤制作もおこなっている。音楽出版社については、著作権法上、直接的に規定された事業・業務の形態ではないが、実務的必要性から広く認知された事業・業務であり、そもそもレコード登場以前の楽譜出版業から始まる、音楽産業において最も古い業種のひとつである。

図5-3. 音楽出版社のおもな業務

音楽出版社の主な業務

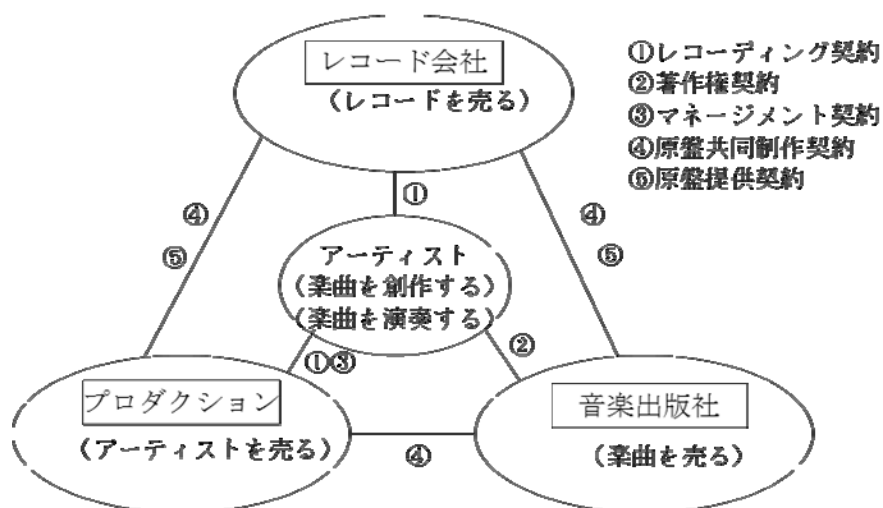


⁹⁰ 増淵敏之(2008)「変容する音楽コンテンツ産業」(新宅純二郎, 柳川範之 編著『フリーコピーの経済学—デジタル化とコンテンツ・ビジネスの未来』3章日本経済新聞出版社83-101頁。)

音楽出版社には、その資本によって、レコード会社系、プロダクション系、放送局系、出版社系、映画会社系、カラオケ系、広告会社系などがあり、音楽産業を取り巻く個々の産業ごとにつくられており、音楽出版社協会(MPA)に登録されている正会員は268社⁹¹にのぼっている。この出身母体の違いによる連携によって、楽曲の権利を各音楽出版社で持ち合うことで、それぞれの強みを活かし楽曲を広く展開していくのである。レコード会社はCDを売る、プロダクションはアーティストを売る、そして放送局は楽曲を告知する。この組織間の連携において歴史考察からも分かるように音楽産業は発展してきたのである(図5-4)。

先述したように、1990年代までに放送ネットワークが国内に整備され、全国展開が可能となったテレビ放送との相互依存によって、国内の音楽コンテンツ市場は、大量生産の時代へと突入し、音楽コンテンツ産業を大きく変化させることになった。その連携はテレビ番組とのタイアップやCMとのタイアップが中心であるが、全国ネットワークの完成で放送における音楽の聴取も広がっていったことで、それがレコードやCDの販売へとつながり、また、アーティストも放送出演やライブ活動などの露出が増えていったのである。まさに、音楽出版権を放送局系音楽出版社と持ち合うことで、音楽コンテンツが売れることによる双方が利益追求するという新たな組織間の事業システムも構築されることになった(図5-4)。

図5-4. 契約からみた音楽産業の連携



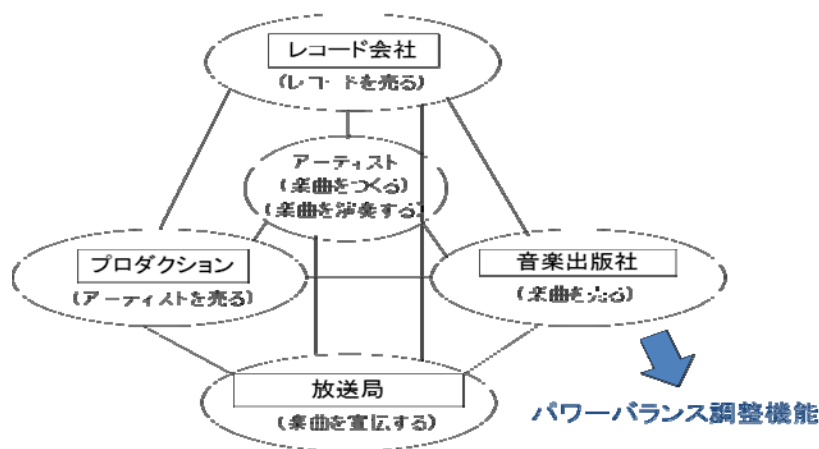
その結果として、実ビジネスとして著作権管理をおこなう音楽出版社はレコード会社、

⁹¹ 日本音楽出版社協会ホームページより <http://www.mpaj.or.jp/>。

マネジメント会社、放送局を結ぶ調整機能としての強い役割を持つことになり、新たな組織間関係においてパワー調整機能を形成することになった（図5-5）。

また、音楽出版社のうち、東京を中心に関東圏には 240⁹²社と集中しているのであるが、関西圏を含む地方においても 28 社⁹³存在している。さらに、そのうちの 15 社がラジオ局を含む放送局系音楽出版社となっており、地方においても放送との関わりが強いことが伺える。

図5-5. 放送と音楽産業の組織間関係



5-2. アニメーション産業

日本国内のアニメーションの市場規模は、2010 年では 2290 億円（図5-6）。ここ数年テレビ・アニメーションの減少が続いているが、アニメーション制作会社の総売上は推計 1497 億円。その内訳は、テレビが最も大きく 472 億円（31.5%）、映画が 334 億円（22.3%）であり、アニメーション産業において、テレビ市場というのは大きな存在である⁹⁴（図5-7）。

また、近年のテレビ・アニメーションの動向については、2010 年アニメーション放送延べ分数は前年比 96.4%の 8 万 4552 分であった。本数も 2839 本と減少傾向にある。さらに制作分数も 8 万 9585 分となり、前年比 82.7%と落ち込んでおり、ピーク時の 2006

⁹² 日本音楽出版社協会編（2010）『MPA MEMBERS 2011』音楽出版社協会。

⁹³ 日本音楽出版社協会編（2010）『MPA MEMBERS 2011』音楽出版社協会。

⁹⁴ 電通総研編（2012）『情報メディア白書 2012』ダイヤモンド社 92-99 頁より筆者作成。

年と比較すると2/3まで減少したことになる（表5-1、図5-8）。

図5-6. アニメーション市場（劇場、テレビ、ビデオソフト、ネットワーク配信）⁹⁵

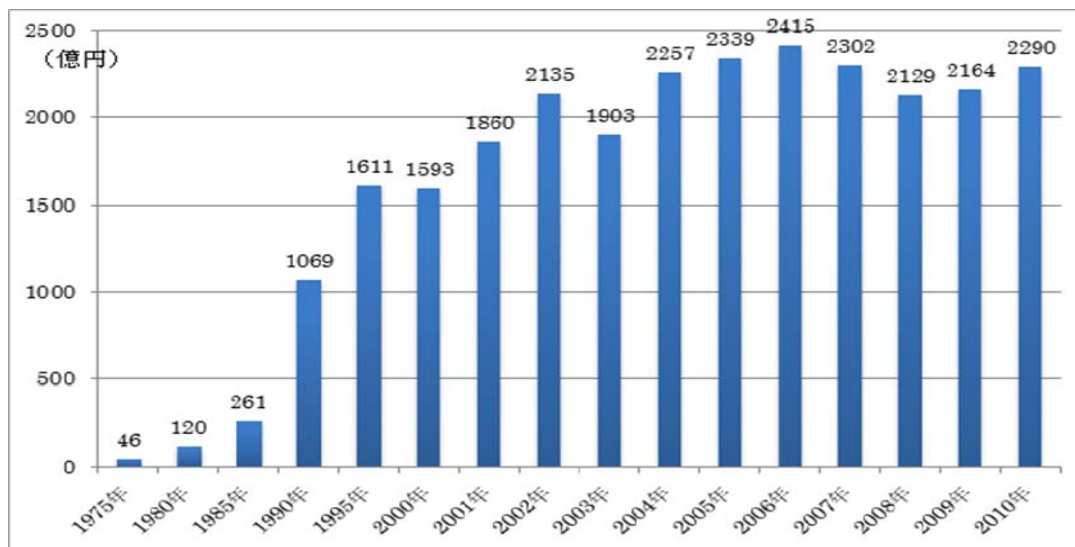
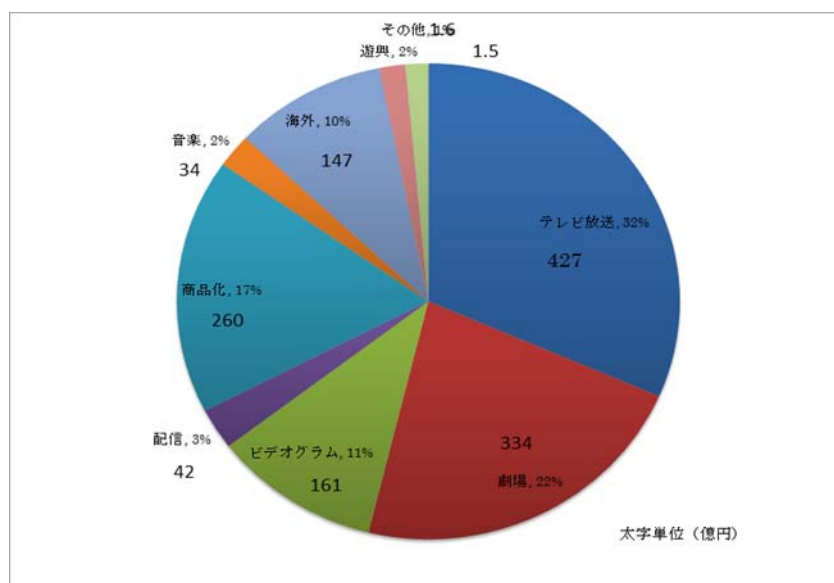


図5-7. アニメーション制作会社の売上高(2010年)⁹⁶



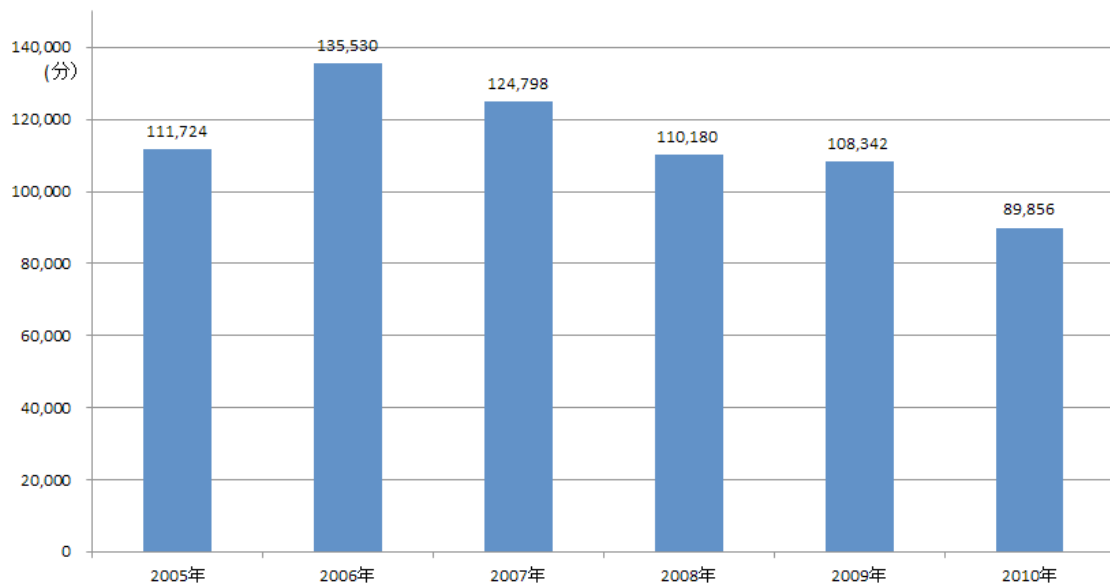
⁹⁵ 電通総研編 (2012) 『情報メディア白書 2012』ダイヤモンド社 94 頁より筆者作成。

⁹⁶ 『アニメ産業レポート 2010』(社) 日本動画協会より作成。

表 5 - 1 . アニメーション番組の放送量⁹⁷

	延べ分数(分)	制作本数(本)
2005年	92,262	3,042
2006年	95,729	3,170
2007年	89,743	2,964
2008年	86,093	2,831
2009年	87,681	2,908
2010年	84,552	2,839

図 5 - 8 . テレビ・アニメーション制作分数⁹⁸



5 - 2 - 1 . アニメーション産業の歴史

日本で初めてアニメーションが製作されたのは1917年である。当時は10分程度の長さの劇場用短編映画や教育用などに作られていたが、実際のところは、実写映画の幕間

⁹⁷ 電通総研編 (2012) 『情報メディア白書 2012』ダイヤモンド社より筆者作成。

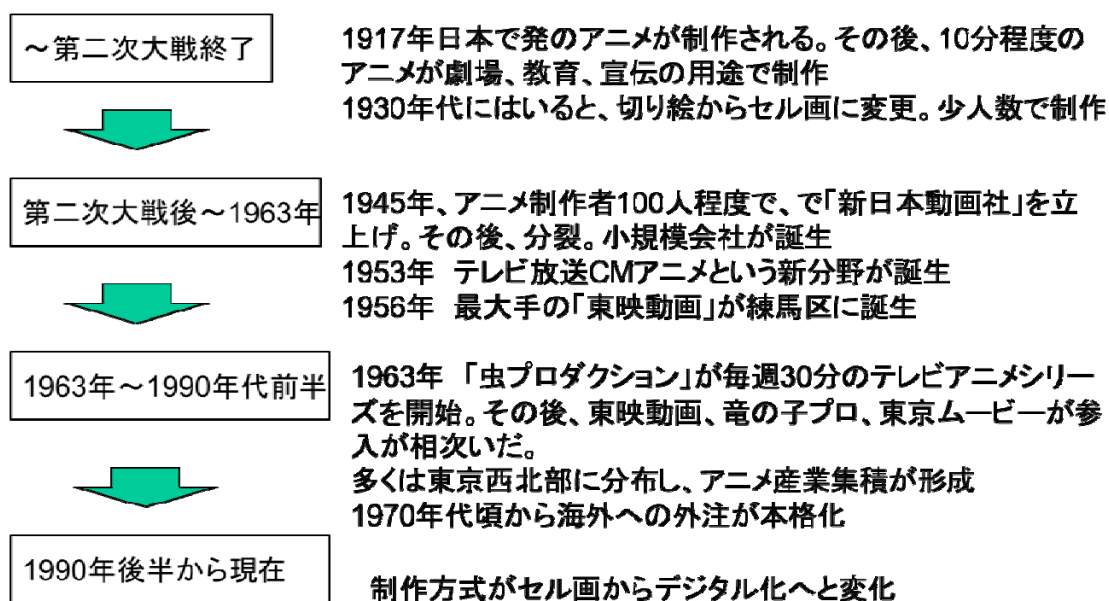
⁹⁸ (社) 日本動画協会 (2012) 『アニメ産業レポート 2010』(社) 日本動画協会より筆者作成。

に流されるものであった。1921 年日本初のアニメーション・スタジオとなる北山映画製作所が東京で設立されるが、1923 年関東大震災によって閉鎖される。一部は映画産業が盛んであった京都に移転するが、復興とともに東京、横浜にもアニメーション・スタジオは復興していくことになる（三好,2003）⁹⁹。その後、1930 年に国策もあって製作会社の統合もあり、長編も作られるようになった。

戦後のアニメーション産業については、1945 年に、戦前からのアニメーション製作者 100 人程度で、東京都、西武池袋線江古田駅付近にて「新日本動画社」を設立（三好,2004）¹⁰⁰。その後、分裂するが主流派による製作会社は残った。

テレビとの連携は、1952 年にテレビ放送が間もなく CM 用アニメーションという新たな市場が開かれることになったことから、新たな制作会社設立される動きが大きくなった。その動きの中で、1956 年には東京都練馬区に「東映動画」が、前述の新日本動画社から分裂した「日動映画」を吸収し、人的にも設備的にも長編作品を制作できる体制をつくった。

図 5-9. 日本のアニメーション産業における歴史



さらに、1963 年に「虫プロダクション」による毎週 30 分のテレビシリーズ『鉄腕ア

⁹⁹ 三好寛(2003)「日本のアニメーション・スタジオ史 第1回報告」(『財団法人徳間記念アニメーション文化財団年報 2002-2003』(2) 23-30 頁。)

¹⁰⁰ 三好寛(2004)「日本のアニメーション・スタジオ史 第2回報告」(『財団法人徳間記念アニメーション文化財団年報 2003-2004』(3) 23-39 頁。)

トム』の開始と成功によって、第1次アニメーションブームがおこり、「日本テレビジョン(TCJ)」(『鉄人28号』『エイトマン』)、「竜の子プロ」(『宇宙エース』)、「東京ムービー」(『ビッグX』)といった制作会社がテレビシリーズを開始することになった。その結果として、各工程に特化した中小制作会社が多数でき、大手製作会社も垂直分離が進んだ。また、アニメ産業は練馬区を中心に東京西北部に集積することになった。

1997年、『宇宙戦艦ヤマト』から第2次アニメーションブームが始まる。このブームによって、アニメの視聴層が子どもから青年層までマーケットを開拓することになり、これは世界初の現象であり、現在に至るまでの日本のアニメーションの特徴といえる。

さらに1995年から現在に至る第3次アニメーションブームは、「ジブリ」ファンによる一般層、これまでアニメを見なかった女性層、実写とアニメを区別しないヤングアダルト層、さらに海外までファン層を伸ばしていった。

アニメーションの製作手法についても時代と共に変化してきている。戦前は影絵であったものが、セル画方式、さらに1990年代にはデジタル化と進化し、生産性が飛躍的に向上された。さらにデジタル化によって、近年では3D作品も多く制作されている。

5-2-2. アニメーション制作会社の現状

歴史的にみて、アニメーション産業は、東京都練馬区を中心とした地域に産業集積することになった。現在においても、東京には500社近い制作会社が存在し、アニメーション制作会社の約8割東京に集中していることになる(表5-2)。

この産業集積の要因としては、東映動画(東京都練馬区)や東京ムービー(東京都杉並区)虫プロダクション(東京都練馬区)といった大手制作企業の全てが東京西北部に設立されたことが最大の要因と考えられる。また、半澤(2001)¹⁰¹は、1963年のテレビ・アニメーションシリーズの本格的な開始以降、大手制作会社に内製化されていた各工程が、テレビ・アニメーション特有の受注の不安定性に伴う労働費用の変動費化の要請と正社員のフリーランス志望を受けて、特定工程に特化した小規模企業へと垂直分割が進んだことが指摘されている。

アニメーション制作会社のもうひとつの特徴としては、アニメーション産業は中小企業の割合が大きいことである。中小企業基盤整備機構『コンテンツ産業の方向性に関する調査研究』(2007)¹⁰²によると、アンケート調査の結果、アンケート回答企業の88.0%

¹⁰¹ 半澤誠司(2005)「東京におけるアニメーション産業集積の構造と変容」(『経済地理学年報』47 56-70頁。)

¹⁰² 中小企業基盤整備機構(2007)『コンテンツ産業の方向性に関する調査研究』独立行政法人中小企業基盤整備機構。

が中小企業に該当するとともに、従業員内訳についても、回答企業の90.6%が中小企業に該当している。なお、アニメーション産業では、従業員としての採用よりも個人事業主として、業務請負契約で採用するケースも多いため、アンケートでは「1年以上勤務する従業員で契約形態は問わない」という条件をつけている(図5-10、5-11)。

表5-2. アニメーション制作会社の国内分布¹⁰³

都道府県	企業数	割合
東京都	497	79.4%
大阪府	21	3.4%
埼玉県	17	2.7%
神奈川県	12	1.9%
愛知県	10	1.6%
千葉県	8	1.3%
北海道	6	1.0%
京都府	5	0.8%
長野県	5	0.8%
福岡県	5	0.8%

¹⁰³ 中小企業基盤整備機構編(2007)『コンテンツ産業の方向性に関する調査研究』独立行政法人中小企業基盤整備機構。

図5-10. アニメ制作関連企業 資本金規模の内訳¹⁰⁴

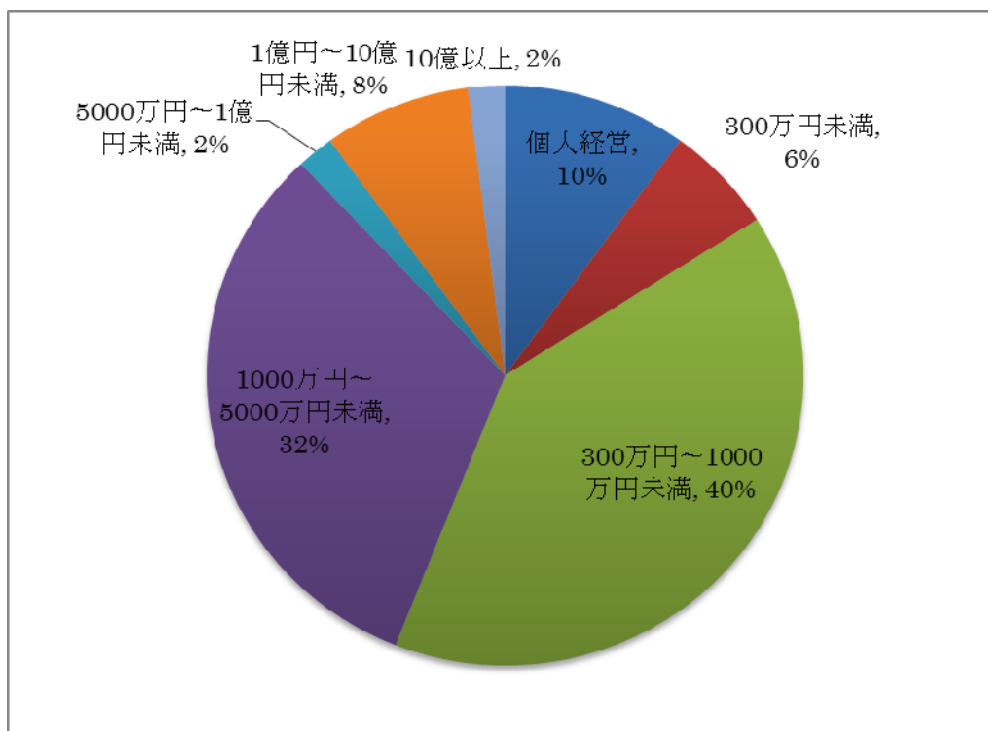
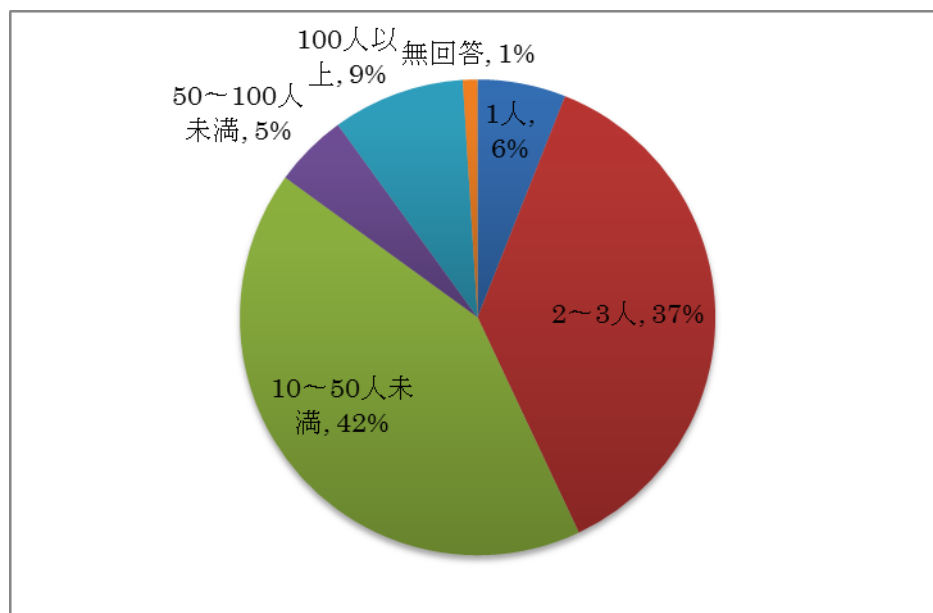


図5-11. アニメ制作関連企業 従業員内訳¹⁰⁵



¹⁰⁴ 中小企業基盤整備機構編 (2007) 『コンテンツ産業の方向性に関する調査研究』独立行政法人中小企業基盤整備機構。

¹⁰⁵ 中小企業基盤整備機構編 (2007) 『コンテンツ産業の方向性に関する調査研究』独立行政法人中小企業基盤整備機構。

5-2-3. アニメーション制作における組織連携

アニメーションの制作工程には、多種多様にわたっており、そのためその産業構造特徴のひとつに、非常に細かく分けられた分業構造が存在している。アニメーション制作には非常に多くの人手と時間を要する。アニメーションの最初期には一人から数人の規模で時間をかけて制作することが可能であったが、1963年テレビアニメシリーズの開始によって、多数のアニメーション制作が開始されると、アニメーション制作は時間との戦いになってくる。そのため、より多くの人間を使い、各制作工程を分業し、制作時間を短縮してアニメーション制作をおこなうことが求められるようになった。

このようにアニメーション産業は、専門性の高さと同種専門技術やノウハウを統括する仕組みが必要である。従って、山倉(1993)¹⁰⁶に基づき、組織間関係論のあり方を議論していくことが重要である。

アニメーション制作工程は、図5-11のようになる。アニメーションの制作工程は、撮影前の作業となる企画書をもとに、スタッフ編成と制作のフローを確定し、脚本・設定・絵コンテなど制作に必要な各種設定など行なう作業として、「プリプロダクション」、アニメーションの作成作業にあたる原画、動画、仕上げ等の「プロダクション」、撮影終了後におこなうアフレコ・BGM・効果音を加える音作業やVTR編集などの作業として「ポストプロダクション」の3つに大きく分けられる。

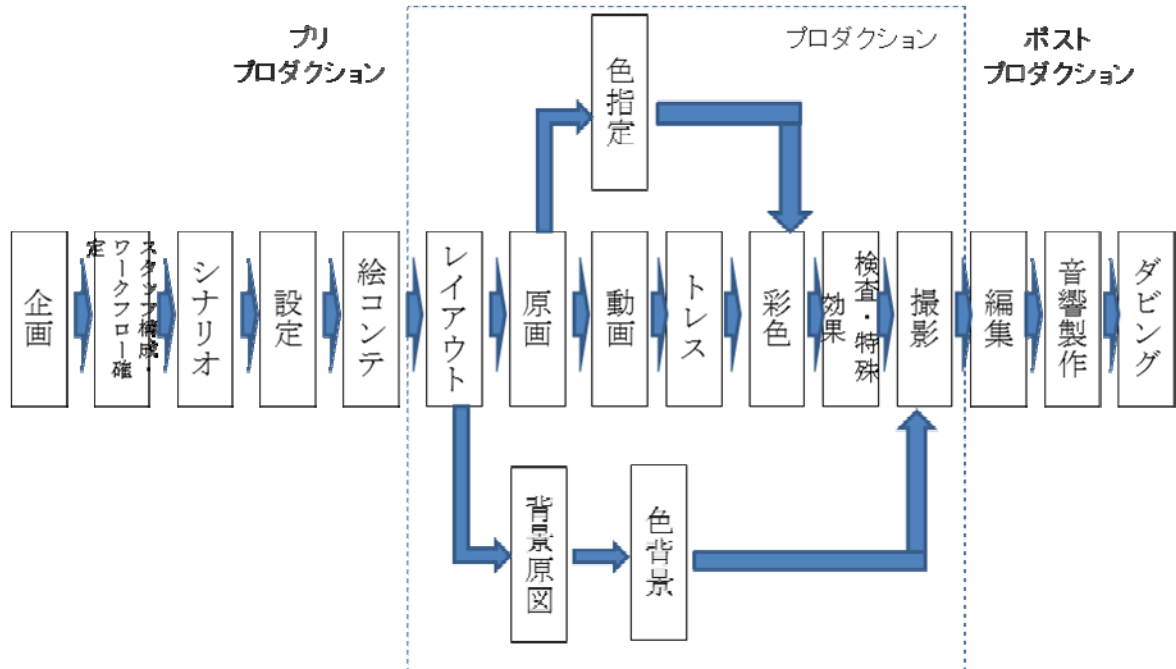
この多岐にわたる制作工程と細かな分業によって、情報の収集や素材のやりとりを考えてみた場合、それぞれが近くに立地していたほうが、作業時間の短縮になる。その結果として、各分業工程を受注する特定工程に特化した小規模企業についても大手アニメーション制作会社周辺である東京西北部へ集積することとなった。

また、タイトなスケジュールで制作が必要とれるアニメーション制作の世界において、大手制作会社を中心にそれぞれが歩いていける距離にある意味は非常に大きいと言える。また、コストの面から考えても制作費の低いアニメーション制作において、物流コストを抑えることができ、アニメーション制作会社が集積する杉並区、練馬区といった地域は東京の中でも比較的、地価の安い地域でもあることから企業としてのテナントコストや社員の居住地域としてのメリットも大きいと思われる。

そのため、物流システムやインターネット等の情報通信技術が発達した現在においても、アニメ制作が地方に展開できない現状があると考えられる。

¹⁰⁶ 山倉建嗣(1993)『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣 34頁。

図5-11. アニメ制作のフロー



5-2-4. テレビ・アニメーションにおける事業システム

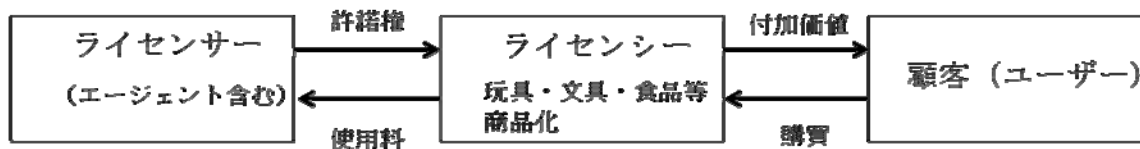
日本のアニメーション産業の特徴に、1963年「鉄腕アトム」のテレビシリーズの開始から始まる「アニメーションの大量生産」があげられる。手塚(2000)¹⁰⁷「ぼくはマンガ家」によると鉄腕アトムの制作費は当初、1本あたり55万円。一年後に190万円に値上げされたとされるが、実際の製作費は210万円もかかっていたとされる。この低予算に加えて、当時、毎週30分ものの作品を制作することは無謀とも言えた。そのため、極端な低予算、短期間制作体制が必要とされ、それを実現するための手法のひとつとして動画枚数を減らすことが求められ、動画の元となるセル画の使い回しやアニメーションの動きを大幅に制限し、作業にかかる費用や人員を削減したとされる。当時、ディズニーを代表とされるアメリカのアニメーション作品は滑らかな動きが重視されていたこともあって、日本のアニメーションは、その動きから「電気紙芝居」と揶揄されることもあった。しかし、その動きを補うために、日本のアニメーションはストーリー性を重視することで発展してきたと言える。また、効果音やBGMといった音響効果を特徴的に

¹⁰⁷ 手塚治虫(2000)『ぼくはマンガ家』角川書店。

利用することで、動きを補ってきた。

この鉄腕アトムのスポンサーの明治製菓は、主力製品のマーブルチョコレートに鉄腕アトムのシールを封入して販売したところ爆発的な人気を得ることとなり、30円のチョコレート製品によって年間100億円を売り上げたとされる。中日新聞(2005)¹⁰⁸によると、当時、虫プロ作品で脚本を担当していた豊田有恒氏の対談にて、手塚治虫さんがある日、「アトムが画板になるんですよ」と喜んで、ろくにロイヤルティー（著作権などの使用料）をとらずに契約してしまった。手塚さんは、アトムが広まるのがうれしくて、もうけようとは思っていなかった。結果として、これが日本初のアニメーションのキャラクターを各種商品にして販売するキャラクター・マーチャンダイジングとなったのである。この鉄腕アトムの成功事例からアニメーションのキャラクターのプリントをつければ飛ぶように商品が売れるとして、各製菓・食品メーカーは、競ってテレビ・アニメーションのスポンサーとなったのである。その例としては、「鉄人28号（フジテレビ）」においては江崎グリコが、「エイトマン（TBS）」においては丸美屋が、「狼少年ケン（NET・現テレビ朝日）」においては森永製菓がそれぞれスポンサーとなったのである。

図5-12. キャラクターライセンスビジネス



このように、ライセンサーである制作会社や出資会社は、ライセンシーがキャラクターを使って商品を作ることによって、キャラクター使用料を得ることができる。実際、ライセンシーの企業ジャンルは広く、金融、玩具、自動車、航空、食品等の企業が、企業や商品のイメージキャラクターから、アニメーションキャラクターの人形等のキャラクターそのものを商品化するなど、幅広い活用が行われている現状がある。アニメーションそのものが、商品の宣伝の一部だという捉え方もされるほど、アニメーションの価値はあがっている。こうした動きから、アニメーションの製作の企画段階から広告代理店を通じて、玩具メーカーやゲームメーカー等がスポンサーや共同制作として参画しているケースも増えている。

¹⁰⁸ 中日新聞 (2005)『豊田有恒×辻真先・茶の間でアトムが飛んだ』中日新聞 2005年11月-12月連載記事。

このように、アニメーション産業では、テレビ番組だけでなく、キャラクターグッズなどの商品化や DVD などのパッケージメディアへの展開によってコンテンツの二次利用が活発におこなわれてきたのも特徴的である（図5-12）。

近年、特徴的なのは、メディアの多様化であり、そのきっかけとなったのは、深夜アニメーションであった。そでまで、アニメーションと言えば、ゴールデンタイムか土日の午前、夕方にファミリー層向けの放送が一般的であったが、1997年テレビ東京において深夜アニメ枠が開拓されたことをきっかけに各局に広がることとなった。

アニメーションビジネスにおいては、DVD やキャラクターグッズなど二次利用の売り上げが重要になっており、そのインパクトが強い。このアニメーションを宣伝するツールがテレビで放送することなのである。

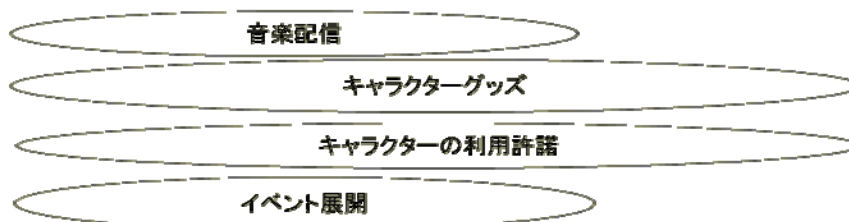
通常、放送局の収益構造としては、コンテンツホルダーに対して放送局が放映権料を支払い、それ以上の広告収入があれば利益がでる構造になっている。しかし、深夜枠のアニメ番組では、この構図にはなっておらず、コンテンツホルダーから放送局へ電波料を支払い、放送枠を購入するケースがある。放送局側からすれば、こういったアニメーションは、視聴率が取りにくく、スポンサーが付きにくいといった理由であり、制作会社からすればテレビが根強いメディアパワーを持ち、放送枠に希少価値があり、電波料を払ってもアニメーションを放送したいという構図が成立している。

図5-13. アニメーションのウィンドウ戦略と二次利用

アニメ流通のウィンドウ戦略



二次利用

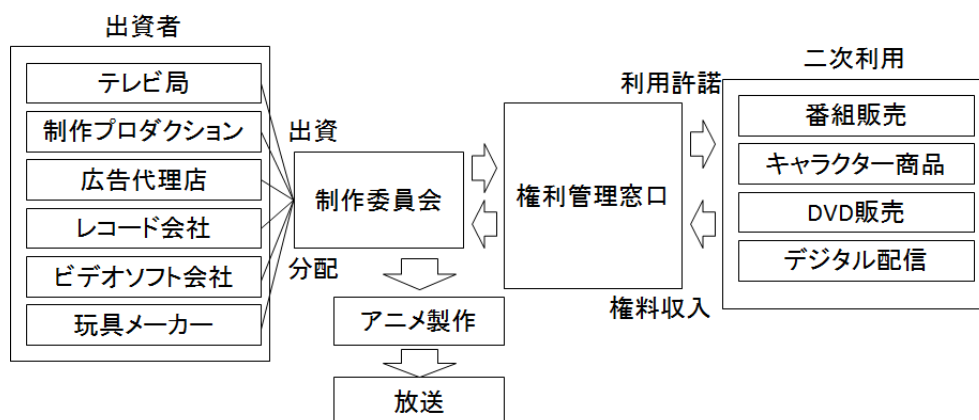


テレビシリーズのアニメーションの製作について考えた場合、その制作費に多額の費

用を必要とするほか、放送の1年以上前から準備され、番組が始まってからは、たとえ視聴率が悪くて放送期間の途中で終わることができないなどの制約がある¹⁰⁹。すなわち、作品がヒットすれば多額の利益がもたらされる一方、不振に終わった場合には大きな負債や関連商品の不良在庫を抱えるリスクが存在するのである。

そこで、その製作資金調達法として、資金調達複数の会社に対し出資を募り資金リスクを分散する一方、利益が出た場合はこれを出資比率に準じて分配する製作委員会方式によるアニメーション製作が近年では主力な製作方式として広くおこなわれている（図5-14）。

図5-14. アニメーション制作委員会方式



製作委員会方式は、日本においてはアニメーションに限らず実写映画などでも一般的な手法である。主な出資企業としては、テレビ局のほか、映画会社・制作プロダクション・広告代理店・商社・出版社・新聞社・レコード会社・ビデオソフト制作会社・芸能事務所・玩具メーカー・インターネット各種関連会社などが幅広い業種が挙げられる。また、最近では直接事業に関与しない一般企業、金融機関、機関投資家、個人投資家などから資金を調達するファイナンスシステムも現れはじめている。製作委員会は、民法上の「任意組合」にあたり、出資者間において、「共同事業契約書」が締結されることが多い。この形態には、法人格も無く、法的な権利義務の主体にはならない。

この製作委員会方式によって、リスクの分散が図れるのと同時に、出資各社がそれぞれ得意とする分野において、持ち味を活かすことでプロジェクトを成功させる確率を上

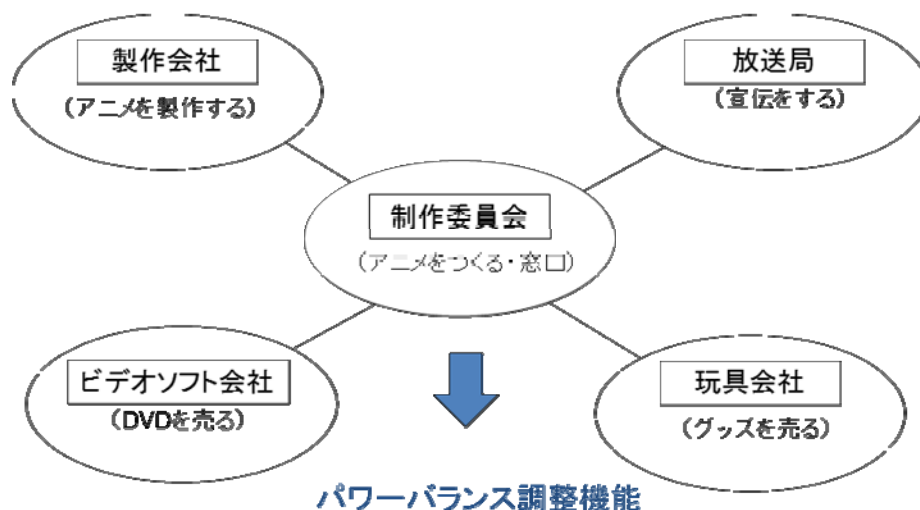
¹⁰⁹ ドラマやバラエティ番組では、視聴率に応じて、放送期間中に放送番組の企画の変更や出演者変更、場合によっては打ち切りも実施されることがある。

げるといったメリットもあるとされている。

しかし、その一方で、共同事業であることから、それぞれの組織の思惑もあって、意思決定には時間がかかる。また、基本的には全会一致とする合議制をとっていることから、独自の提案が通りにくいといったデメリットも指摘されている。

さらに、各社はキャラクターなどによる著作権収入よりも関連ビジネスから収益を上げているため、関連ビジネスのない会社には、他のメンバーよりも収益が劣るといった事態がおこる。さらに、出資者が出資比率に応じて著作権を保有するため、結果として、著作権が分散することになり、コンテンツの二次利用という観点から考えてみた場合、海外のバイヤーにとっては、放送権や商品化権、複製権などといったように、権利ごとに窓口権を持った会社が異なっていることや著作権が一元管理されていないことから、交渉が煩雑になるなどといったケースも発生している。

図 5-15. アニメーションにおける組織間関係



このように各社の思惑のずれによる統一的なマーケティングが難しくなるといったデメリットもあるため、制作委員会による調整機能は重要であるが、基本的には、制作委員会では全会一致が原則であり、その調整は時に困難であることも多々あると言えるのである（図 5-15）。

その際、重要になるのがアニメ・プロデューサーの役割と言えるのであるが、制作委員会方式におけるプロデューサーはひとりではなく、テレビ局、制作会社、代理店それぞれにプロデューサーが存在しており、それぞれの役割が違っている。テレビ局のプロ

デューサーは、放送周りのマネジメントが主な役割となるのであるが、実際には原作者との交渉から制作等、幅広い仕事とそれをこなす能力が必要とされるのである。

第6章. 地方発コンテンツの事例と考察

これまで考察してきた通り、アニメーション産業は、基本的に労働集約的なものであり、多数の人数が分業して作業を進めることで作品を完成させることが必要である。そのため、元来、高コストになる欠点を持っている。そうしたことから、これまで、個人のクリエイターが作品を単独で完成させるのは難しいといわれていた。

映画、テレビ、ビデオなどのパッケージ、そしてネットワーク配信とデジタル化によって、コンテンツ流通システムに大きな影響を及ぼしてきている。

しかし、その一方で、製作手法のデジタル化の進展に伴い、個人や少人数で優れたアニメを完成させ、売上・利益を生み出す新海誠のようなクリエイターも登場している。

110

このように、少人数、低予算によって製作できるアニメが登場し、製作費がかけられない地方局においても簡易的な手法のミニ・アニメーション展開が可能となった。

個人ベースで利用されるソフトウェアとして、Adobe Flash¹¹¹などが有名である。Adobe Flashは、アドビシステムズが開発している動画やゲームなどを扱うための規格及びそれを制作する同社のソフトウェア群の名称のことである。Flashは、前身のマクロメディア社によって、ホームページ上におけるアニメーション制作ソフトウェアとして開発された。アニメーション制作において、その簡易さからこのようなソフトウェアはクリエイターにとっての制作プラットフォーム技術となる可能性が非常に高いとされた。もともとホームページ向けアニメ作成用ソフトウェアであったが、1999年、実験的に毎日放送において、ラジオ番組『XXX(クスクスクス)』のテレビ宣伝スポットCM用として、国内で初めてFlashを用いた30秒のアニメーションを作成し、テレビCMとして放送した。この時もひとりのクリエイターによってアニメーションの作成をおこなっており、

110 「ほしのこえ」(2002)新海誠

「ほしのこえ」は、「彼女と彼女の猫」と同様に個人制作のフルデジタルアニメーションです。2000年の初夏に会社勤めのかたわら制作をはじめ、その間まあいろいろとありまして滞り気味だったのですが、2001年の初夏に会社を退職してフリーになるに伴い本格的に制作に専念をはじめました。(2002年1月に完成)。

「ほしのこえ」は、携帯メールをモチーフとした、宇宙と地上にわかたれた少年と少女の超遠距離恋愛のお話です(作品全長25分)。テーマは「彼女と～」同様に日常の感情をすくいあげることでしたが、ビジュアル表現的には、デジタルで制作することで個人制作のアニメーション映像でどの程度のクオリティが実現できるのか、その習作としての心づもりもありました。

なお、脚本・映像は新海の個人制作ですが、音楽は「彼女と～」同様に天門さん、音響はマンガズーさんのお力によります。

個人で制作できる範囲の小さな作品ではありますが、出来るだけ多くの方々目に触れることのできるように願っています。

「ほしのこえホームページ」<http://www2.odn.ne.jp/~ccs50140/stars>

111 アドビシステムズが開発している動画やゲームなどを扱うための規格及びそれを制作する同社のソフトウェア群の名称。元の開発会社はマクロメディアで旧称は Macromedia Flash と呼ばれていた。

少人数制作によるアニメーションの可能性を示した。

しかし、個人でアニメーションを制作するには、物理的な限界もあるため、なかなか長編作品を生み出すことは難しい。

その中で、株式会社ディー・エル・イー(DLE)¹¹²が2005年にFlashスタジオを設立。フラッシュ職人と呼ばれるFlashアニメクリエイターによる映像コンテンツ制作会社としてコンテンツ展開を図っていく。DLEは、Flashアニメによるアニメ番組「THE FROGMAN SHOW」を製作し、2006年4月から全11話をテレビ朝日で放送した。この作品については、脚本・監督・作画・声優などほとんど全てを製作者・FROGMANが1人でおこなった。最終的にテレビ版については3人で製作したとされるが、このなかの作品で「秘密結社鷹の爪」などは映画にもなり、Flashアニメによる少数製作アニメの可能性を広げるものとなったと言える。

図6-1. 「秘密結社鷹の爪」キャラクター¹¹³



©蛙男商会・DLE

このように、簡易的なミニ・アニメーションの展開は、低予算で作成できることから地方局の新たなコンテンツ展開として期待できる要素が大きくあると考えられる。また、少人数で制作が可能となったことは、これまで東京一極集中であったアニメーション制作において、東京だけでなく、地方のクリエイターにおける新たなコンテンツ展開の可

¹¹² ソニー株式会社海外事業部出身の椎木隆太が2001年に「有限会社バサニア」として設立した映像コンテンツ制作会社。2003年に株式会社に改組。それに伴い商号を「株式会社ディー・エル・イー」に変更。DLEは、夢をつなぐエンターテインメント企業＝Dream Link Entertainmentである。2005年には、アメリカの玩具会社であるハズブロ社と資本・業務提携し、それに伴い資本金を増資、FLASHスタジオを設立。映像コンテンツ制作事業と並行してそれら社内クリエイターが制作するフラッシュアニメを駆使したクロスメディア・コンサルティング&プロモーションを実施している。

¹¹³ 2012年11月DLEより使用許諾。©蛙男商会・DLE。

能性を秘めている。また、地方局においては、地方における人材発掘とプロモーション、地域産業との連携といった新たな事業システム展開も考えられる。

ここでは、地方局初のミニ・アニメーション展開について、先行する3社の事例について、その事業システムおよびプロデューサーの役割を中心として考察する。

表6-1. DEL会社概要¹¹⁴

会社名	株式会社ディー・エル・イー
所在地	〒102-0083 東京都千代田区麴町
代表者	椎木 隆太
設立年月日	2001年12月27日
資本金	237,500,000円(2012年3月現在)
役員	代表取締役椎木隆太
	取締役小野亮
	取締役川島崇
	取締役ダンカン・ビリング(米ハズブロ社)
	取締役夏野剛
事業内容	・ Flash 事業
	・ ライツ事業
	・ ソリューション事業
	・ 海外事業

6-1. 静岡放送（静岡県）におけるミニ・アニメーション展開事例

6-1-1. 静岡放送概要

静岡放送は、1952年（昭和27年）11月1日、静岡県最初の民間放送会社としてラジオ放送を開始、さらに、1958年（昭和33年）11月1日にはテレビ放送を開始した静岡県を放送対象地域とするテレビ・ラジオ兼営民間放送局である。テレビはJNN(TBS)系列であり、系列局の中では、東北放送（TBC）、山陽放送（RSK）、中国放送（RCC）とならびJNN基幹局（五社連盟）に次ぐ準キー局9社会の1社である。

テレビ制作番組は、「SBSイブニング eye」「静岡発そこが知り」「sole いいね！」

¹¹⁴ DLE ホームページ(<http://www.dle.jp>)より筆者作成。

「SBSみなスポ5」「みちブラっ！静岡十八番」「のろしWOあげろ」などローカル番組を中心に制作をおこなっており、その自社制作率は、11.4%である。¹¹⁵

表6-2. 静岡放送（SBS） 概要データ¹¹⁶

静岡放送（SBS）

1952年10月1日 ラジオ開局	
1958年11月1日 テレビ開局	
資本金	1億8,000万円
社員数	256名(2010年3月現在)
自社制作率	11.40%
制作番組	「SBSイブニングeye」「静岡発そこが知り」「soleいいね!」「SBSみなスポ5」「みちブラっ！静岡十八番」「のろしWOあげろ」
売上高	92億2082万円
売上高営業利益率	-6.58%

6-1-2. 静岡放送におけるミニ・アニメーション事例の概要

静岡放送は、DELとともに、2008年にミニ・アニメーションの製作委員会『みんなで歌おう！キャラクターソング委員会』をつくり、自社のミニ・アニメーション展開を開始、同年7月より同社番組『笑顔がいいね』（月～金曜 15:53～放送）内のコーナーとして、オリジナルキャラクターと歌による60秒のアニメ展開を開始した。

このミニ・アニメーションを制作することになったのは、映画『秘密結社 鷹の爪 THE MOVIE2 ～私を愛した黒烏龍茶～』（2008年）に、JNN系列で映画出資したことがきっかけとなっている。それは、静岡放送の当時の編成部長からFlashアニメーションの地方展開について、DLEの代表取締役CEO 椎木隆太に相談が持ちかけられたことによるものである。椎木氏自身も静岡県磐田市出身ということもあって、話が進んだのである。

静岡放送にとっては、初の本格的なアニメーション展開の作品であり、また、短編のアニメーションという新たな分野であることもあって、当初は実験的な取り組みを実施することになった。

アニメーション自体にはストーリー性を持たせず、そのため台詞も不要となる。作品

¹¹⁵ 日本民間放送連盟編（2011）『日本民間放送年間2011』[調査期間 2011年4月4日～10日] 日本民間放送連盟。

¹¹⁶ 日本民間放送連盟編（2011）『日本民間放送年間2011』 日本民間放送連盟より筆者作成。

としては、キャラクターの面白さにオリジナル音楽を組み合わせ、何度も放送することによって、浸透させることを狙っている。また、そうすることにより、声優も不要となり、アニメーションもそれに組み合わせる音楽も1回つくってしまえば、何度も繰り返し放送が可能であることから、限られた予算での展開が可能となった。

また、1作品が低予算で製作できることから、放送開始の7月から3月までの8か月間を第1シーズンとして、ミニ・アニメーション展開の様子をみる期間として設定している。この間、1〜3か月で作品を入れ替え、その中から人気の高かったものをシリーズ化することを計画。

さらに、その分析手法として、作品自体が短編であり、従来の視聴率による分析は難しいことから、作品内で使用される音楽をレコチョクなど「着うた」配信のサイトを利用して携帯電話向けに有料配信し、そのダウンロード数から人気のバロメーターとして、次回展開の作品を決定している。当時の担当者によると、視聴者サービスとして音楽配信の無料配信を検討したこともあったが、有料配信にしたことによって、より正確なファン層を知ることができたのではないかと分析している。

まず、最初に静岡のB級グルメとして全国的に人気の「静岡おでん」を題材に『ハートきゅんきゅん おでん♡キュン』（2008年7月）、続いて、静岡県に住む静岡生まれのお母さんを題材とし、そのキャラクターは静岡県の形の髪型をしていて髪の中に富士山と浜名湖があるといった『しずおかあさん』（2008年8月）を放送した。第1シーズン6作品の中で、地元静岡をテーマにしたキャラクターはこの2作品だけである。このことについて、椎木によると静岡にこだわれば、他の地域における展開が難しくなるため、ビジネスとしての広がりや失うことになると考え、その後の作品からは地域性が外された作品展開となっていくことになる。

図6-2. 「静岡放送」ミニ・アニメーション事例（1）¹¹⁷



¹¹⁷ 『ハートきゅんきゅん おでん♡キュン』（2008年7月）、『しずおかあさん』（2008年8月）

2012年11月DLEより使用許諾。©みんなで歌おう！キャラソン委員会。

その後の作品としては、ステキな突起(とつき)から生まれた謎の生き物『すっとき〜』(2008年9月)、パンツが一体何なのか知らない4匹のブタ達が、それぞれパンツをかぶったり、リボンにしたりして遊んでいたが、仲間の一人がパンツをはいた時、パンツに魅せられたブタ達が、パンツって素敵というメッセージを歌に乗せた『パンパカパンツ』(2008年10月~12月、2009年1月)、「サンタさん」と「トナカイさん」がクリスマスの疑問を解決する『どうしてどうしてクリスマス』(2008年12月)、『ゴルゴン』(2009年2~3月)と独創的なキャラクターと音楽によって印象づけた。

図6-3. 「静岡放送」ミニ・アニメーション事例(1)¹¹⁸



◎みんなで歌おう！キャラソン委員会

これらの作品に対して、2008年10月からは、携帯電話コンテンツの配信サイト16社から各作品で使用されている楽曲の配信を開始。さらに、2009年2月には、DLEが動画共有サイトYouTube日本版に公式チャンネル「DLE CHANNEL」を開設し、「みんなで歌おう!!キャラクターソング」の映像配信を開始することで、それまで静岡でしか見られなかったコンテンツをこの公式チャンネルで配信することにより、静岡だけでなくインターネットを通じて全国で視聴することが可能となった。

先にも述べたように、インターネットを利用した音楽配信や動画配信の配信数を基準に最も大きな反響を得た『パンパカパンツ』を第2シーズンの作品としてシリーズ化することになった。

そして、2009年4月より第2シーズンとしてゴールデンタイムの月曜から金曜まで19時50分から『パンパカパンツ』を開始し、DLEが2か月ごとに新しいキャラクターソングを制作している。

作品展開としては、大きく変わらないが、放送日の変更などがあり、2010年4月か

¹¹⁸ 『すっとき〜』(2008年9月)、『どうしてどうしてクリスマス』(2008年12月)、『ゴルゴン』(2009年2月-3月) 2012年11月DLEより使用許諾。◎みんなで歌おう！キャラソン委員会。

らは、第3シリーズとして開始している。

第2シーズン開始より、2012年8月までに全16作品が放送される人気シリーズとなっている。¹¹⁹

図6-4. 静岡放送「パンパカパンツ」キャラクター



◎みんなで歌おう！キャラソン委員会

6-1-3. 静岡放送における地域展開

放送展開にともなって、同時にキャラクターグッズの展開も図っていくが、この商品展開についても、リスクを伴うため、着うたの配信数によって人気度を探り、静岡放送、DLEが共同で進めていくことになる。当初は、携帯ストラップやお弁当箱といったこれまで、放送局が番組グッズとして通常展開するような商品群を中心にキャラクター・マーチャンダイジングが実施された。

そんな中、静岡県内に4店舗を展開しているケーキ店である『藤栄堂』から『パンパカパンツ』のキャラクター利用に関する問い合わせが静岡放送に入ることになる。その理由は、会長の孫が『パンパカパンツ』の大ファンであり、自社において商品化したいというものであった。

これに対して、静岡放送・DLEとも自社のみで商品展開するよりも地元企業などとの

¹¹⁹ 『パンパカパンツ』の全16作品のタイトルは『パンパカパンツ』『パンパカパンツ in 銭湯』『パンパカパンツ ヘロヘロボナン』『パンパカパンツ パンパカえ日記』『パンパカパンツ はみがきタイム』『パンパカパンツ パンパカゾク』『パンパカちびパンツ』『パンパカパンツ おつかいソング』『パンパカパンツ ABCソング』『パンパカパンツ てあらいうがい』『パンパカパンツ 合唱団の登場』『パンパカパンツ 合唱団の夏休み』『パンパカパンツ 秋といえば』『パンパカパンツ 冬キターーッ!』『パンパカパンツ トイレタイム』『パンパカパンツ 世界のともだち』となっている。

2012年11月DLEより使用許諾。◎みんなで歌おう！キャラソン委員会。

コラボレーションはキャラクター展開の上で重要であることから、キャラクター利用を許諾し、パンパカケーキは発売されることになった。同時に、『藤栄堂』は、県内に4店舗しかないことから移動販売車を作成し、県内をくまなくまわり商品の販売をおこなうこととなった（図6-5）。

図6-5. ケーキ移動販売車「パンパカ GO」



また、子供服などを扱う『ふしみや呉服町本店』では、『パンパカパンツ』のパンツやシャツなどの子供向け衣料品を商品展開し、子供服売り上げの全体の2割が『パンパカパンツ』の関連商品で占めている。¹²⁰

地元企業でのキャラクターの露出は商品だけでなく、店舗の告知など幅広く利用される。このように、放送以外でもキャラクターが露出することで、番組を見ていない人々に対しても目にするとところとなり、『パンパカパンツ』のキャラクターが県内に浸透することになっていったのである。

そして、これら商品化によって、静岡放送に対してコマーシャルによる広告出稿も新たにおこなわれている。これら地域密着型のコンテンツとして地域に浸透させることによって、地元企業とのコラボレーションによるアニメキャラクターの商品展開もおこなうなど、地方において新たな事業を実施している。

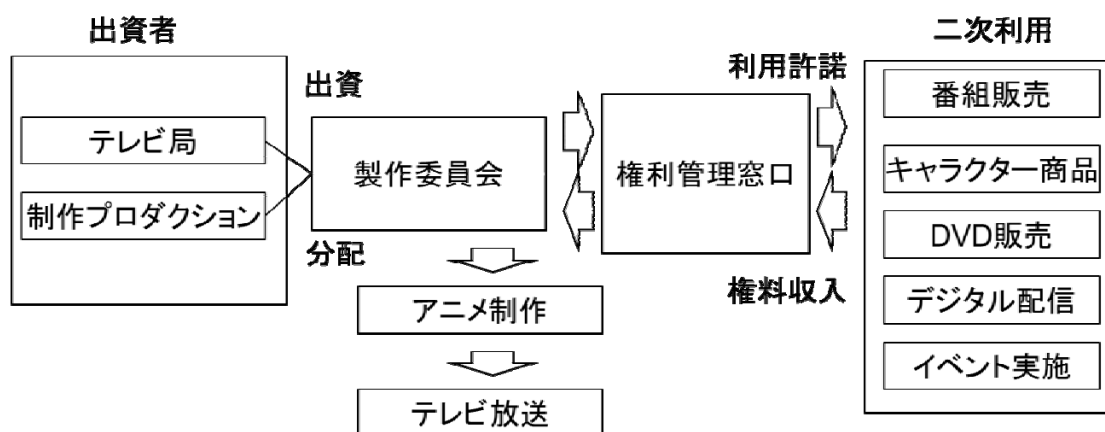
¹²⁰ テレビ東京（2010）『ワールドビジネスサテライト』2010年8月9日放送 ふしみや呉服町本店 望月啓司店長インタビューより。

7-2-3. 静岡放送における事業システム分析

作品の製作については、第1シーズンでは、静岡放送とアニメ制作会社であるDLEの2社によって制作委員会をつくり、2社間の協議によって事業を進めていくことを基本としていた。

静岡放送としては、ミニ・アニメーションとはいえ、初めてのアニメ作品制作となるため、従来の制作委員会のように、多くの出資者が参加する制作委員会よりも少数精鋭による制作委員会を望んだ。

図6-5. 静岡放送-DLEによる制作委員会方式（第1シーズン、第3シーズン）

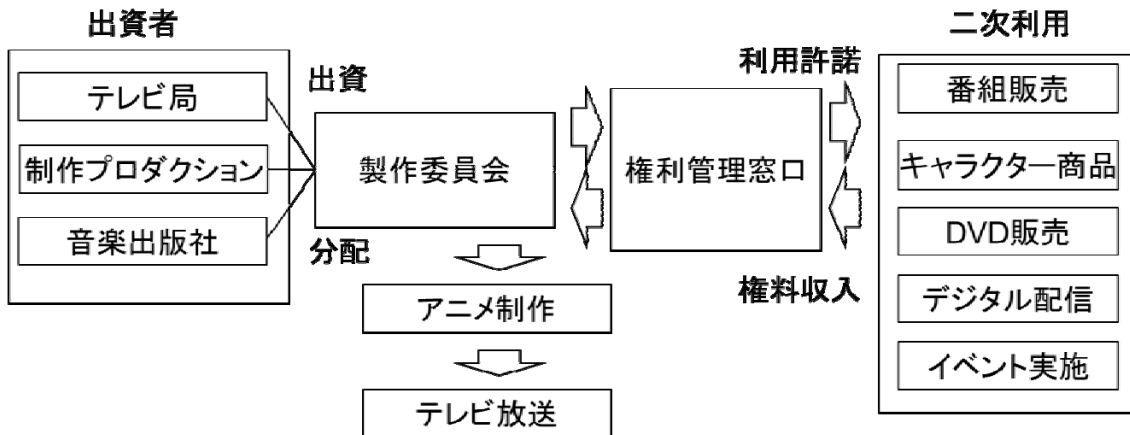


また、地方発ミニ・アニメーション展開といった実験的な要素が強かったことや制作委員会におけるノウハウの蓄積を目的においたこと。さらに、少人数制作によるFlashアニメであったことから制作費も通常よりも低かったことから制作委員会の出資者を2社とし、まずはスムーズな制作委員会の運営を考えた。

制作委員会の出資者が2社であること以外は、通常の制作委員会方式と同じ事業システムでアニメ展開を実施した（図6-5）。

その後、第2シーズンでは、東京に本社をもつ音楽出版社が出資者に参加した。その理由として、作品を『パンパカパンツ』にターゲットを絞り、本格的なビジネス展開を考えていく上で、音楽の楽曲管理やDVD販売などといったビジネス面を考慮した。その結果として、制作委員会は3社体制となった（図6-6）。

図6-6. 静岡放送-DLEによる製作委員会方式（第2シーズン）



第2シーズンに入り、先述のように『パンパカパンツ』のキャラクター商品の販売や地元企業を中心にキャラクター利用の許諾などこれまで地方局として経験したことのない業務が増加することになる。とは言え、新たな人手をかけるほどの人的余裕は、地方局にとってはなかった。

このような状況のなかで、2010年1月に4作品を収録したDVDが発売されると、ほぼ静岡県内での限られた販売にもかかわらず、オリコン週間ランキング¹²¹で、初登場20位にランクインするといった人気ぶりになった。

2010年4月からは、第3シーズンに入るが、作品の内容に関しては、特に変更されるものではないが、製作委員会は静岡放送とDLEの2社に戻されることになる。その理由として、製作委員会が1社増えたことによる思惑のずれによる製作委員会における調整の負担増加があげられる。

音楽出版社が東京に本社をおいていることによる距離的な意思疎通の困難さ、作品に関する考え方の相違など、人材に限りのある地方局においては、負担が大きかったと言える。

第3シーズンに入ると同時に、同じJNN系列局であるIBC岩手放送（岩手県）、テレビユー山形（山形県）、熊本放送（熊本県）番組販売される¹²²。地方局発の番組が単発

¹²¹ オリコン株式会社が発行する「オリジナル・コンフィデンス」というチャート専門誌の略称。オリコンでは全国の提携レコード店から集めたCDやDVDの売上データを独自の集計し算出された1週間の販売枚数の多さによって決定する。

『パンパカパンツ』については、2010年1月25日付けにてオリコンDVD総合週刊ランキングの20位を記録。

¹²² 番組販売とは、放送事業者または番組制作会社などが、制作した放送番組や番組素材を販売すること。

番組以外で番組販売されることは珍しく、地方発コンテンツの新たな可能性を示すものである。

また、キャラクターグッズを展開する静岡県内の企業も同時に、それら地域に向けた商品展開が新たに発生することになる。簡単な方法としては、インターネットによる通信販売であるが、これらの地方へ実際に出向いて商品を販売することになり、地方におけるコンテンツ連携による商品展開の可能性を示した。

これらの展開によって、『パンパカパンツ』は、2010年には「第25回 デジタルコンテンツグランプリ」と「ライセンサー・オブ・ザ・イヤー2010 in JAPAN」で表彰されることになり、地方局発のミニ・アニメーションが一気に注目されるコンテンツとなった。

その後、2012年4月には、放送系列を越えてテレビ東京の子供向け番組である『のりスタ Max』内にて放送を開始し、テレビ東京系列¹²³でも放送されることになり、その知名度をさらに上げていく結果になっている。

6-2. 毎日放送（大阪府）におけるミニ・アニメーション展開事例

6-2-1. 毎日放送概要

毎日放送は、1951年に日本初の民間放送局のひとつである新日本放送としてラジオ放送を開始。テレビとしては、1956年12月1日に朝日放送、朝日新聞、毎日新聞と合併で大阪テレビ放送（その後、朝日放送と合併、解散）を開局する。自社としては1959年3月1日 地上アナログテレビジョン放送開始しているテレビ・ラジオ兼営局である。テレビとしてはJNN(TBS)系列であり、準キー局に位置している。

テレビ制作番組は、「知っとこ!」「情熱大陸」「ジャパーン47ch」「EXILE 魂」など全国ネットの番組のほか、「ちちんぷいぷい」「せやねん!」「明石屋電視台」「水野真紀の魔法のレストラン」といったローカル番組も制作している。その番組制作率は、30.8%となっている¹²⁴。

また、毎日放送はアニメーションにおいて古くは『おそ松くん』『まんが日本昔ばなし』『エースをねらえ!』といった作品が制作されており、また、最近では『ガンダムシリーズ』のほか『交響詩篇エウレカセブン』『交響詩篇エウレカセブン』『青の祓魔師』といった作品も手掛けている。

¹²³ テレビ北海道（北海道）、テレビ愛知（愛知県）、テレビ大阪（大阪府）、テレビせとうち（岡山県・香川県）、TVQ九州放送（福岡県）

¹²⁴ 日本民間放送連盟編（2011）『日本民間放送年間2011』【調査期間2011年4月4日～10日】日本民間放送連盟。

表 6-2. 毎日放送 (MBS) 概要データ¹²⁵

毎日放送 (MBS)

1951 年 9 月 1 日 ラジオ開局	
1959 年 3 月 1 日 テレビ開局	
資本金	40 億 7,249 万円
社員数	624 名(2010 年 3 月現在)
自社制作率	30.80%
制作番組	「知っとこ!」「情熱大陸」「ジャパーン 47ch」「EXILE 魂」 「ちちんぷいぷい」「せやねん!」「明石屋电视台」「水野真紀の魔法 のレストラン」
売上高(単独)	550 億 7,716 万円
売上高営業利益率	3.81%

6-2-2. 毎日放送におけるミニ・アニメーション事例の概要

毎日放送は、DLE、電通の3社で、『はれときどきうた』製作委員会をつくり、2009年12月よりミニ・アニメーション展開の第1シーズンとして『パンパカパンツ』と同様に歌とキャラクターを利用したFlashアニメーション『もえろ!バツカルコーン』を開始した(図6-6)。

アニメーションについては、『お天気のお知らせ』にて週1回利用されることになった。『もえろ!バツカルコーン』は、「流水の天使」とも呼ばれる「クリオネ」が捕食する際、「バツカルコーン」と呼ばれる頭部にある触手を伸ばす姿を変身ととらえキャラクター化された作品である。静岡放送の『パンパカパンツ』を子供に向けた作品と捉えるなら、『もえろ!バツカルコーン』は大人に向けた作品であった。

作品が放送されると、企画の読み通り「衝撃の天気予報」「一度聴いたらヤミツキになる」などインターネット上で話題となり天気予報としては異例の展開となった。2010年3月には、続編とも呼べる『もえろ!バツカルコーン2 クリオ姉さんおとしごろ』の放送を開始した。

しかし、2作品とも強烈なキャラクター設定により、子供にはあまり受けなかった。アニメーションの世界においては、子供と視聴することができるファミリー層向けのアニメと大人向けのアニメが存在するが、商品展開について考えてみるとファミリー層に

¹²⁵ 日本民間放送連盟編(2011)『日本民間放送年間2011』日本民間放送連盟より筆者作成。

向けたアニメーションは、キャラクターグッズ展開を幅広く実施できるという特徴があるが、大人向けの場合、DVD などパッケージメディアが商品として強くなる傾向があるため、ある意味試験的に開始された『もえろ！バツカルコーン』シリーズは2作品で終了を決めることとなった。

図6-6. 毎日放送「もえろ！バツカルコーン」¹²⁶



©DLE/dentsu/MBS

そのようなことから『もえろ！バツカルコーン』の続編である『もえろ!バツカルコーン 2 クリオ姉さんおとしごろ』の製作と同時に、次回作の企画も進められ子供にも受けるかわいいキャラクターと親しみのあるものをモデルとすること。また、商品展開が容易なキャラクターの検討がおこなわれた。

その結果として、2010年7月よりジャガイモをキャラクターとし、歌にあわせて、じゃがいもをモデルとしたキャラクターがいろいろな料理に変身していく『へんしん!!じゃがポテ仮面』を開始した。『へんしん!!じゃがポテ仮面』については、食卓になじみの深いジャガイモが子供達に人気の料理に変身していくことから食育も意識されて作られた。これは、当時、静岡放送の『パンパカパンツ』が静岡県歯科医師会と連携し、歯磨き促進キャンペーンを進めていたことでキャラクターの露出が増えたことで、認知度もあがっていったこともあり、作品内で子供に対するメッセージを含ませることで、より多くで使える機会を考えたためである。

そのような取り組みのなかで、『へんしん!じゃがポテ仮面』は、2010年7月より第2シーズンとして放送を開始。その後、4作品がつくられるが、バージョン1からバージョン3については、それぞれ映像と歌詞は違うものの音楽が同じ構成でつくられた。しかし、バージョン4では音楽、歌詞、映像をすべて変更、視聴者の参加感を考えて「じ

¹²⁶ 2012年11月DLEより使用許諾。©DLE/dentsu/MBS。

ゃがポテダンス」として大人でも子供でも踊れる内容になった。

また、『へんしん！じゃがポテ仮面』の放送は、月曜日 19:55 - 20:00「はれときどきうた」の枠の1回と露出回数が少ないこともあり、他の番組でも利用することでキャラクターとしての露出を増やしていくことになった。各方面で活躍するホットな人を「ホットさん」と呼んで、ナビゲーターのじゃがポテ仮面が紹介するミニ番組「ポテトなじかん」が2010年10月より毎週木曜から日曜の21:54 - 22:00に放送を開始。さらに、深夜の情報番組「mm-TV」（月曜～金曜深夜）などにおいてもエンディング曲として利用しキャラクターとしての徐々に露出を増やしていった。

図6-7. 毎日放送「へんしん！！じゃがポテ仮面」¹²⁷



©DLE/dentsu/MBS

2011年12月からは、第3シーズンとして、これまで走っているだけなど動きの少なかったキャラクターに対して動きをもたせること。さらに、2次元で表現されていたキャラクターを立体的に表現するなど、キャラクターの変身がおこなわれた。楽曲についても一緒に踊ることを意識され、これまで『じゃがポテ仮面のポテらっちょ!』『ポテらっちょ セレナーデ』など曲調も変更された。

6-2-3. 毎日放送におけるキャラクター展開

毎日放送のキャラクター展開については、静岡放送の事例と同様に「着うた」などのデジタルコンテンツの配信数を基準として、キャラクターの商品化が検討された。当初

¹²⁷ 2012年11月DLEより使用許諾。©DLE/dentsu/MBS。

は、静岡放送の事例と同様に毎日放送とDLEにおいて、「クリアファイル」「携帯ストラップ」や「お弁当箱」などといったキャラクター商品を制作、それぞれのネットショッピングサイトや放送グッズショップ、イベント会場などで販売された。また、2011年3月には、DVDの販売を開始した。

毎日放送におけるミニ・アニメーションの展開における特徴として、通常であれば放送番組の企画については編成部門がおこなうのであるが、『へんしん！じゃがポテ仮面』などの展開については、営業部門が中心となって企画された。また、大阪本社ではなく東京支社の営業部門によって進められたことが大きな特徴となっている。そのため、他社商品におけるキャラクター利用については、営業部門が中心となってセールスを実施したのであるが、東京の営業部門が中心になったこともあり、そのセールスについてはナショナルクライアントといわれる、全国規模で事業展開しているメーカーなどに対しておこなわれた。しかし、大阪ローカルで放送されるミニ・アニメーションについて、東京を中心としているナショナルクライアントには知名度もなく、苦戦することになった。

そのようななか、2012年4月より、大阪を本拠地とするオリックス・バッファローズ電撃入団という形で、本拠地である京セラドーム大阪でバッファローズを応援するキャラクターとしての展開を開始することになるなどキャラクターの露出について積極的な展開を図っている。

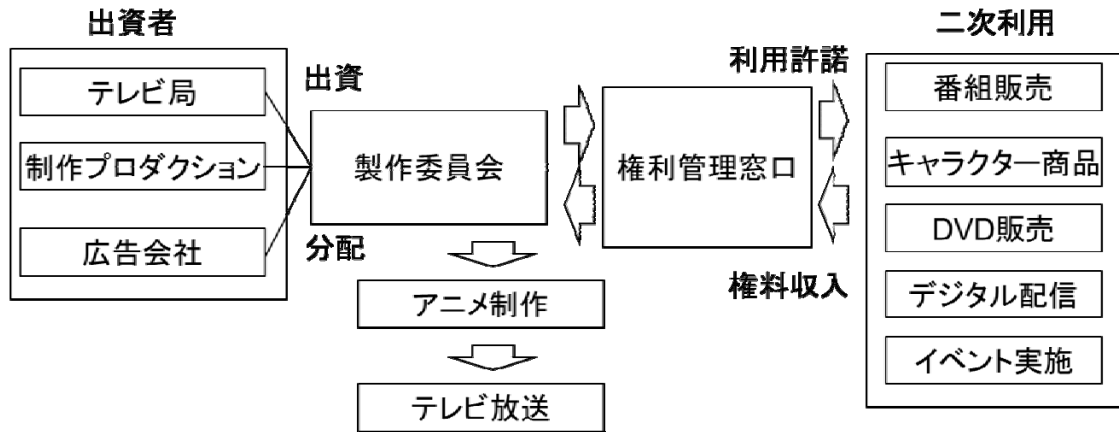
7-2-4. 毎日放送における事業システム分析

先述のように、本来、放送番組の企画については、編成部門を中心に進められるのであるが、毎日放送の事例においては、東京支社の営業部門が中心となって進められた。その理由としては、ミニ・アニメーションやキャラクターを利用した新たな広告展開について考察、実施していく場として企画されたのである。そのため、製作委員会には大手広告会社も参画している。

この広告会社が製作委員会にはいる構造については、前作である2009年に開始した『もえろ！バツカルコーン』から変わっていない。

また、毎日放送では、普段から全国ネット放送もおこなわれているような、これまで通りのアニメーション制作および放送をおこなっているため、製作委員会の運用には慣れていることもあって、3社間における運用においてもスムーズに実施していると言えよう。

図 6-8. 毎日放送事例による製作委員会



6-3. びわ湖放送（滋賀県）におけるミニ・アニメーション展開事例

6-3-1. びわ湖放送概要

びわ湖放送は、1972年4月に開局した滋賀県を放送対象地域とするテレビ局である。また、びわ湖放送は、関東圏や近畿圏など全国に13局あるどの系列にも属さない独立放送局のひとつである。そのため、系列に属している地方放送局の運営形態とは、一致していない。

番組については、主要株主が滋賀県ということもあり、「キラりん滋賀」「キラりん滋賀 Friday」「県政週間プラスワン」「滋賀経済 NOW」「手話タイムプラスワン」「おうみを DIGZAG」「びわ湖・滋賀が育むエコスタイル」といった自治体の広報色が強い県内情報番組のほか、テレビ東京からの番組購入による番組が中心に放送されている放送局である。

自社制作率は、前年の2009年度は、6.6%だった自社制作率が、2010年度には9.1%と大幅に伸びているのが特徴的である¹²⁸。また、この数字は地方局としては非常に高い値となっている。

¹²⁸ 日本民間放送連盟編（2011）『日本民間放送年間2011』【調査期間 2011年4月4日～10日】日本民間放送連盟。

表 6-3. びわ湖放送 (BBC) 概要データ¹²⁹

びわ湖放送 (BBC)

1972 年 4 月 1 日 ラジオ開局	
資本金	4 億 121 万円
社員数	57 名(2010 年 3 月現在)
自社制作率	9.10%
制作番組	「キラりん滋賀」「キラりん滋賀 Friday」「県政週間プラスワン」「滋賀経済 NOW」「手話タイムプラスワン」「おうみを DIGZAG」「びわ湖・滋賀が育むエコスタイル」
売上高	17 億 8689 万円
売上高営業利益率	-9.70%

6-3-2. びわ湖放送におけるミニ・アニメーション事例の概要

びわ湖放送では、2008 年 6 月よりミニ・アニメーションを集めた 4 分間の番組『藤井組 TV』を開始。同時に CM の埋まっていない時間枠に不定期で『知ったかぶりカイツブリ』の放送を開始した。

このミニ・アニメーションを制作したのは地元のクリエイター集団である「藤井組」によるものである。藤井組は、滋賀県守山市で 2000 年に広告会社として設立された「株式会社まちおこし」のアニメ・漫画・音楽・書籍のコンテンツ制作やイベントの企画を行うアーティスト集団のブランドとして、2005 年から活動を開始している。藤井組では Flash アニメを中心としたインターネット動画を中心に作成し、『藤井組クリップ』というインターネット上のサイトを立ち上げて、短編作品を月 100 本公開し、ネット系広告会社やテレビ局にプロモーションをしていくうちに、テレビ東京において『てんてこしまい君』が採用される。

しかし、社長の西川興氏は、競合相手も多い東京進出するよりも地元滋賀県において、「地域密着型キャラクタービジネス」を検討し、実施していくことを決断する。

そして、地元をモデルにしたキャラクターと歌の組み合わせによって、ミニ・アニメーションを企画し、滋賀県の県鳥をモデルとした『知ったかぶりカイツブリ』を制作した(図 6-9)。西川氏は、この『知ったかぶりカイツブリ』を地元放送局であるびわ湖放送に対して、放送局にアニメーションの制作費は請求せず、成果報酬型で企画を売

¹²⁹ 日本民間放送連盟編 (2011)『日本民間放送年間 2011』日本民間放送連盟より筆者作成。

り込んだ。その結果、びわ湖放送において企画を採用し、2か月ほど、CMの空き枠を使って放送することになった。

ただし、不定期に放送されるCM枠という放送であったこともあり、その反響がわかりにくいこともあったため、それを実証するため藤井組では2008年9月に『知ったかぶりカイツブリ』アニメ付きCDを500枚作成し先行販売したところ、約2000人が集まる結果となり、その人気を実証されることとなった。

その後、2009年2月には『びわ湖放送&藤井組 2009 キャラクター映画祭』を2日間開催したところ、チケットが完売することとなり、追加上映も実施されることになった。

また、同時期に始まった『藤井組 TV』では、複数のミニ・アニメーションを組み合わせた番組となっている。これらのアニメーションのキャラクターにおいても滋賀県の名所や特産品をキャラクターとしたヒーロー戦隊系の『滋賀ガッツマン』、琵琶湖において外来種として生態系に影響しているブラックバスをモデルとした『ブラックバス黒カレー』など、滋賀にまつわるキャラクター設定をおこなっている。

その後、放送番組としてはタイトルや内容を変更しながらもキャラクターを中心とした番組構成になっている。『藤井組 TV 後攻』（2009年）、『アミンチュ劇場』（2010年）のほか、大人向けミニ・アニメーション『すっぱいアミンチュ』（2009年）や行政との連携による子育て支援、行政支援情報として『すくすくぶん』（2010年）、JAバンク滋賀をスポンサーとした『食農バラエティ アグリンチュ』（2011年）などの藤井組発のキャラクターを続々と登場させる番組を複数おこなっている。

表6-4. 藤井組（株式会社まちおこし） 概要¹³⁰

社名	株式会社まちおこし
所在地	滋賀県守山市
資本金	10,000,000 円
設立	2000年4月10日
行政認定等	中小企業経営革新支援法認定 滋賀県事業可能性評価制度／最高Aランク認定 中小企業創造活動促進法(創造法)認定
代表者	代表取締役社長 西川 興
事業内容	歌やお話やキャラクターでまちおこしをすること。 楽曲制作、テレビアニメ制作、テレビ番組制作、映画制作、 イベント制作、まんが制作、ゲーム制作、著作権管理、ライセンス管理。

2010年において、びわ湖放送で放送されている自社制作番組23番組のうち、藤井組

¹³⁰ 株式会社まちおこしホームページ(<http://www.okosu.jp>)より筆者作成。

のミニ・アニメーション関連の番組は5番組¹³¹に上っており、先述でびわ湖放送の自社制作率が2009年度は、6.6%だったものが、2010年度には9.1%と大幅に伸びている部分については、この影響によるものである。

また、初期の『知ったかぶりカイツブリ』のように、CMの空き枠で放送されるミニ番組についても、引き続き実施しており、滋賀県甲賀市のまちおこしとして実写ヒーローの『甲賀戦士 忍ジャガー』（図6-10）や着ぐるみによって滋賀県内の見どころを紹介する番組『野洲のおっさんカイツブリ』を放送している。

図6-9 びわ湖放送「知ったかぶりカイツブリ」¹³²



© アミンチュプロジェクト びわ湖放送 & 藤井組

¹³¹ 『アミンチュ劇場』『あゆ香のおどってパンプリン』『すくすくすんぶん』『知ったかぶりカイツブリ物語』『すっぱいアミンチュ』の5番組。びわ湖放送ホームページによる。

¹³² 藤井組より使用許諾。©アミンチュプロジェクト びわ湖放送&藤井組。

図6-10. びわ湖放送「甲賀戦士 忍ジャガー」¹³³



© アミンチュプロジェクト びわ湖放送 & 藤井組

6-3-3. びわ湖放送における地域展開

びわ湖放送の事例では、一見先述の2事例と実施していることは似ているように見えるが、その大きな相違点としては、放送局と藤井組が町おこしを目的としているという点である。また、基本的には作品を無償提供し、その成果報酬としての収益が中心となるため、放送番組以外でのキャラクターの二次利用については、大きな収入の柱になっていく。

そのためキャラクターグッズとしては、100 商品を超えるアイテムがありネットショップ、テレビ通販のほか、地元の量販店にて商品販売をおこなっている。また、びわ湖放送を通じて、地元銀行や学習塾などにおいて、これらのキャラクターを利用した CM 展開をおこなっている。また、企業のノベルティグッズについてもライセンス許諾している。これらノベルティに関しては、企業の売場促進につながるものであるが、滋賀県限定ではあるもののナショナルクライアントに対して利用許諾をしているケースも多くあり、地方発であってもキャラクターの強さを示していると言える。

びわ湖放送が、自治体広報としての一翼を担っていることもあり、滋賀県をはじめとした各自治体の広報キャラクターとして連携しているケースも多いというのが特徴的

¹³³ 藤井組より使用許諾。©アミンチュプロジェクト びわ湖放送&藤井組。

である。

また、着ぐるみ、映像、音楽を利用した着ぐるみイベントについても地元のショッピングモールを中心に実施しており、1回のイベントあたり1000人を超える規模の集客がある。さらに、テレビ番組の公開収録についても積極的に実施していて、子供たちとともに番組内で利用する音楽のレコーディングやアニメ制作に親しんでもらうためにアニメ作りの現場を見て体験できるワークショップを開催するなど、積極的に視聴者参加型の番組作りをおこなっている。

このような体験型のイベント展開は、番組展開だけではなく、「町おこし」を目的としたプロジェクトとして実施されるケースが多くあり、地域住民参加によって、住民を巻き込んでいくことで、大きなムーブメントを形成しており、テレビ、インターネット、イベントを連携させるモデルといえる。

その例としては、2009年の『いいじゃないか男だ』は、親父が親父を応援する歌としてより多くの親父達に聴いてもらうためのプロジェクトを実施。家族1000人ライブを呼びかけ、集まった1206人の親父と家族で熱唱するイベントを開催するが、このイベントに県知事が応援に駆け付けるほか、マスコミ13社、テレビカメラ9台の取材が入るといって大規模なものとなった。

そのほかにも、県民が参加し、その体験を通じてコンテンツに親しむような取り組みを数多くおこなっているのが特徴と言える。

6-6-4. びわ湖放送における事業システム分析

滋賀県をまとめるブランドとして、地元のアーティスト集団である藤井組が「アミンチュ」¹³⁴を提言して、地元放送局であるびわ湖放送とのコラボレーションで実施しているプロジェクトである。

既存の放送局の事業形態であれば、放送局がクリエイターに対価を支払ってアニメ製作するか、逆にクリエイターが対価を払って放送枠を購入するかなのであるが、この事例では、双方がアニメによって「町おこし」をすることを目標としており、クリエイターとしての藤井組は作品を無償提供し、放送局は放送枠を無償提供し、そこから生じるキャラクター展開を通じて、新たな事業を作っていくというのが、これまでにない事業システムを構築を実施しているといえよう。

また、そのキャラクターとして、県鳥や地域の特産物などをモチーフにすることによって、地域に親しみやすいキャラクター設定をおこなっていることが特徴である。これ

¹³⁴ 古事記の時代、琵琶湖とその周りの地域は「淡海」（おうみ）と呼ばれていたことによる。淡海に沖縄の「海人」（うみんちゅ）の表現をあわせて「アミンチュ～淡海人～」と表現している。

は、静岡放送・DLEの取り組みとは逆の立場をとっているといえる。

その一方で、DVDや自社でおこなうキャラクター商品展開だけではなく、地元企業などがキャラクターを利用する場合の著作権の設定を低くすることで、自治体や地元企業など各種団体がキャラクターを利用しやすくすることで、番組以外の露出も多いことが特徴である。さらに2012年4月には、地元での経済効果を促進するために『知ったかぶりカイツブリ』と『忍ジャガー』の一部の図版について、著作権利用をフリーとし、キャラクターの利用拡大を実施した。

このような、取り組みが地元でのキャラクター露出を多くするとともに県民に親しまれるキャラクターづくりにより、ひとつのキャラクターについて長く人気が続いているのが特徴である。

これら藤井組の作品の製作については、アニメ製作のための製作委員会というわけではなく、放送局とクリエイターによる町おこしのためのプロジェクト『アミンチュプロジェクト』としていることが特徴である（図6-11）。

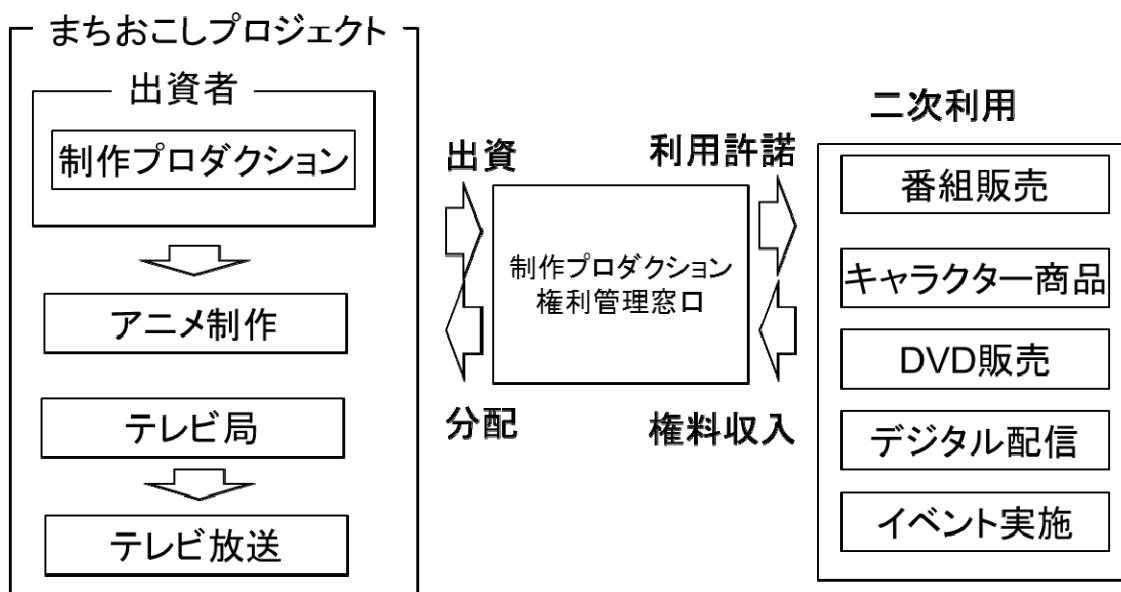
先述のようにアニメーションの制作に関しては藤井組が実施し、放送枠についてはびわ湖放送が提供するものが基本であり、そこから派生するプロジェクトに関しては、それぞれが連携しながら実施しているのが特徴的である。

藤井組の西川氏は、「地方局は、従来型の『広告依存型』から脱却して、本気でコンテンツをつくって、それを売っていくビジネスモデルをやるべきだと思います。テレビが自ら製品を開発し、売り、イベントに集客をおこなったら、自然と広告スポンサーもつくと思うんですよ。視聴者や消費者と呼ばれる人たちを巻き込んだ『ムーブメント』なら、コンテンツを作る側でコントロールできない分、絶対に予定調和に終わらない面白さがあります。私たちは、このムーブメントを起こすことを、常に意識してコンテンツを作っています」¹³⁵と述べている。

藤井組とびわ湖放送の取り組みは、まさにこの言葉通りに実施されているものと言える。

¹³⁵ ホームページ「広告三国志」2010年4月26日版 <http://ameblo.jp/koukoku3594/>。

図6-11. 藤井組—びわ湖放送によるアミンチュプロジェクト



第7章 事例調査からの新たな先行研究レビュー

山倉(1993)¹³⁶の組織間関係論に基づいて、キー局が実施していたような従来型の製作委員会方式によるアニメーション製作を考えた場合、多様な出資者がそれぞれの必要とする資源を他組織がもつ資源を利用する関係であり、資源依存パースパースペクティブの視点で考察することができる。この場合、他の組織と関係を持つことによって、関係を持った外部の他の組織へのパワーが生ずる。このため組織間のパワーを調整するメカニズムが必要となるが、製作委員会方式の場合、定期的に開かれる委員会がその場である。組織は他組織にとって稀少であり重要である資源を保有していればいるほど、また資源を独占していればいるほど、他組織に対するパワーを持つのであるが、従来型の製作委員会方式では全会一致が基本であり、最終的には、出資社間のパワーバランスによって調整される場合も生じる。まさに、資源依存パースペクティブに基づく、組織間関係が成立していると言える。

しかし、地方放送局で制作するミニ・アニメーションのようなコンテンツであれば、それぞれが小規模な組織であり、その組織間関係をとらえた場合、出資者が少なく、パワー調整機能としての製作委員会も少人数で構成され、また、それぞれ平等な立場での組織間関係が形成されていることから資源依存パースペクティブからのパワー関係は非常に小さい。

その分、組織間関係における対境担当者(各組織からのプロデューサー)の役割に加えて、特にリーダーとしてのメイン・プロデューサーの役割が最も重要になってくると考えられる。

本章では、本研究における、事例調査を踏まえて、リーダーとしてのメイン・プロデューサーについて、詳しく分析するため、さらに2つの先行研究についてレビューをおこなう。

7-1. ブランド・マネジャーに関する先行研究

組織間関係論における対境担当者、社会ネットワーク分析からみたキーパーソン、そして、事例調査におけるリーダーとしてのメイン・プロデューサーを共通のものとして考え、ブランド・マネジャーとしての視点からアプローチしていく。

ブランド・マネジャー制は、1931年に米国 P&G 社において最初に導入されて以来、米国とともに日本においても消費財メーカーを中心に広く浸透してきた制度である。ブ

¹³⁶ 山倉建嗣(1993)『組織間関係 企業ネットワークの変革に向けて』有斐閣。

ランド・マネジャー制とは、ブランドごとにその育成と管理に責任を負う「ブランド・マネジャー」を配置し、彼らが推進役となってブランド開発に携わるあらゆる関連部門（インターフェイス）が協同していく仕組みのことである。各部門がブランド単位で横断的に連携することにより、個々のブランドのマーケティングを迅速かつ効率的に推進できるという特徴を持っている。（乳井・青木, 2006）¹³⁷

1980年代以降には、カテゴリーマネジメントという考え方が登場し、ブランド・マネジャー同士の競争が過熱すると、逆に効率が低下するおそれがあるという考え方から生まれたものであり、そこで製品群ごとのカテゴリーマネジャーをおき、その下に複数のブランド・マネジャーがいるという体制が敷かれるようになった。いずれにしても日本では、ブランドという観点からマネジャー制を取り入れている企業はまだ少なく、製品ごとにマネジメントの責任者をおいている企業が多い。

フィリップ・コトラー(2001)¹³⁸は、ブランド・マネジャーは、12もの部署についてインターフェイスがあると述べている。そのインターフェイスは、営業部門、市場調査部門、購買、法務、さらに広告エージェンツなど多岐にわたっている。デイビッド・ラック(1969)¹³⁹もブランド・マネジャーは、7～8部署とのインターフェイスの中で仕事を進めていく必要があると述べている。

すなわち、ブランド・マネジャーは、インターフェイスの中でその主たる責務を果たしていく重要性があり、また、組織全体がブランド・マネジメントに取り組む重要性がある。末包(2003)¹⁴⁰は、ブランドのマネジメントは、協働でおこなわれるように組織されているが、組織の違う観点では、利害関係の方向性が一致していると限らず、「よい緊張関係」の中で「ベストの解」へと導く責任者がブランド・マネジャーであると解説している。

ブランド・マネジャーは、「ミニ社長」「リトル・ジェネラル・マネジャー」などと呼ばれることもあり、そのためにはマーケティングに関するあらゆる知識やスキル・テクニックをつけておく必要があると考えられる。

また、ラック(1969)¹⁴¹は、ブランド・マネジャーの機能として、「情報本部機能」「調整機能」「アクション・センター」と3つの機能を挙げている。

まず、「情報本部機能」として、ブランド・マネジャーが必要とする「情報」は大きく分けて2つあり、第1は、ブランドがおかれているフィールド（または、アリーナ）

¹³⁷ 乳井瑞代、青木幸弘（2006）「日本企業におけるブランド・マネジメント組織の現状と課題」『特集 強いブランドをつくる組織』組織科学。

¹³⁸ フィリップ・コトラー（著）、恩蔵 直人（訳）（2001）『コトラーのマーケティング・マネジメント -ミレニアム版-』ピアソン・エデュケーション。

¹³⁹ Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., 1969, pp.32-36.

¹⁴⁰ 末包厚喜（2003）「ブランド・マネジメントを組織面から考える」『Ted ホームページ』。

¹⁴¹ Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., 1969, pp.32-36.

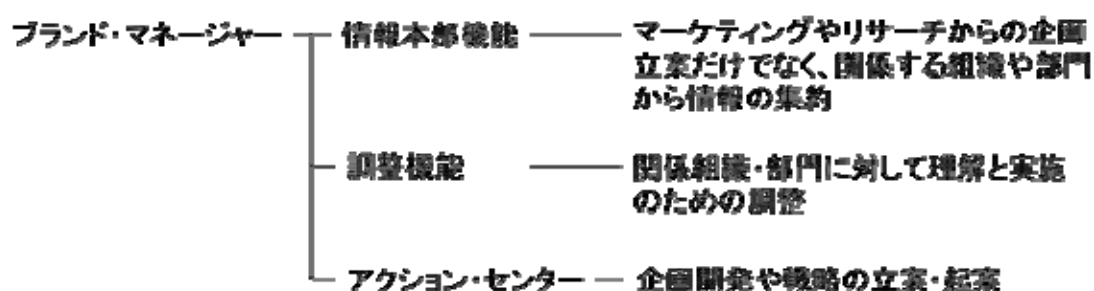
に関する情報であり、第2には、担当するブランドに関するものである。それは、ブランドのイメージやロイヤルティ、ジェア、態度や組織など、多くの情報が求められている¹⁴²。

そして、ブランド・マネジャーの「情報本部」としての機能は、単に情報を集めてプールしておくのではなく、それらの情報を解釈し、意思決定や提案をおこなう際に、戦略的に活用するものである。

次に、インターフェイスの中で、関係各部署に理解と責任ある実行のためには、ブランド・マネジャーにとっての「調整機能」は、大きな意味と重要性をもつものである。同時に時間的にもエネルギー的にも、ブランド・マネジャーは、各インターフェイスの中において、「調整」に多くを割いているといっても過言ではない。インターフェイスは、組織内の話だけでなく、連携する他組織との組織間関係を考えてみた場合、その調整もブランド・マネジャーが担っているのである。

さらに、ブランド・マネジャーにおける「アクション・センター」としての機能は、新製品開発やブランド戦略の立案者・起案者としての機能と同時に、戦略に基づくアクション・プランの作成についても重要な要素を担っている。そして、目標に到達するために最も効率よく道筋を立てる必要がある。また、さまざまな戦略オプションもできる能力とインターフェイスの中にいる関係部署の人たちをリードしていく必要がある。これらを総合すると、「アクション・センター」は、戦略に関する議論の発信元と考えられる。

図7-1. ブランド・マネジャーの機能¹⁴³



¹⁴² 末包厚喜 (2003) 「情報本部としてのマネジャー」『Ted ホームページ』より

¹⁴³ Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., 1969, pp.32-36.より筆者作成。

また、アニメーション製作に係るプロデューサーとは、「作品に発意と責任を持つ」著作権法上の「製作者」のことであり、企画立案、原作権獲得、資金調達、スタッフ組成、制作、作品完成後のウィンドウ・コントロールやセールスまで渡る責任者であり、まさしく、ラックの言う、ブランド・マネジャーの機能を満たしていると考えられる。

7-2. フロー理論に関する先行研究

事例調査から小規模な組織関係におけるネットワーク構築のために、チクセントミハイの「フロー理論」(1990)¹⁴⁴が応用できるのではないかと考えている。本章では、「フロー理論」の意義について考えていく。

「フロー理論」をひとことでいうと、「フロー状態という経験を通して、より複雑な能力(talent)や、技能(skill)、知恵(intelligence)や、意欲(motivation)を持った人へと成長・発展していくプロセスを理論化したもの」である¹⁴⁵。

すなわち、リアリティのある経験は、より大きな満足感を示すことがある。それを測定することによって、「経験の質」を改善していこうという考えが「フロー理論」なのである。

ここで満足度の大きい心理的精神状態を「フロー状態」と捉える。このフロー状態を定義すると「本人の動機が原則として内発的に基礎づけられ、自己没入感覚を伴う楽しい経験」の総称であると考えられる¹⁴⁶。このフロー状態が生まれるときさまざまな領域や状況において、より高度な能力が発揮でき、ポジティブな効果が得られると考えられている¹⁴⁷。例えば、就業活動の参加意欲が向上したり、教育現場において学習意欲が高まったりといった研究成果も報告されている¹⁴⁸。

チクセントミハイによれば、明確に列挙することができるフロー体験の構成要素が存

¹⁴⁴ Csikszentmihalyi, Mihaly. (1999) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper and Row. (今村 浩明 訳 (1996) 『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社。)

¹⁴⁵ フロー概念は、かつては「最適経験」、「心理的ネグントロピー」と呼ばれていた。

Csikszentmihalyi, Mihaly. (1975) *Beyond boredom and anxiety*, San Francisco: Jossey.

Csikszentmihalyi, Mihaly. (1999) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper and Row.

¹⁴⁶ M. チクセントミハイ (著) 大森弘 (訳) (2010) 『フロー体験入門 楽しみと創造の心理学』世界思想社. pp.40-41.では、フローの定義として「「フロー」という隠喩は、苦もなく行動できる感覚を多くの人が表現したもの」

であり、「彼らはその瞬間に、人生の中で一番よい時としてそれが現れるのを感じる」といい、運動選手は「ゾーンに入った」状態であり、宗教者では、「エクスタシ」であり、音楽家や画家は「美的な恍惚状態」であるという。

¹⁴⁷ 近勝彦 (2012) 「自己成長と組織の再設計」『創造社会のデザイン』ふくろう出版 pp3-4,

¹⁴⁸ Csikszentmihalyi, Mihaly. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: Harper Perennial.

在し、次の8つ挙げている。

- (1) 明確な目的（予想と法則が認識できる）
- (2) 専念と集中、注意力の限定された分野への高度な集中。（活動に従事する人が、それに深く集中し探求する機会を持つ）
- (1) 自己に対する意識の感覚の低下、活動と意識の融合
- (2) 時間感覚のゆがみ - 時間への我々の主体的な経験の変更
- (3) 直接的で即座な反応（活動の過程における成功と失敗が明確で、行動が必要に応じて調節される）
- (4) 能力の水準と難易度とのバランス（活動が易しすぎず、難しすぎない）
- (5) 状況や活動を自分で制御している感覚
- (6) 活動に本質的な価値がある、だから活動が苦にならない

しかし、フローを経験するためにこれら要素のすべてが必要というわけではなく、状況などに応じて個々の要素や組み合わせによって経験できるのである。

また、人々の生活を大きく分けると、3つの活動になる。ひとつは、「生産的活動」であり、仕事や勉強がこれにあたる。次は、「生活維持活動」であり、料理、洗濯、買い物といった家事や食事、身づくろい、車の運転などもこれにあたる。最後に、「レジャー活動」であり、メディアの利用や趣味やスポーツ、会話や休息がこれにあたる。そして、この3つの活動を、「経験の質」を決める4つの要因として捉えている。それは、「幸福の度合い」、「モチベーションの高さ」、「意識の集中度」そして、「フローの大きさ」である。すなわち、生産的活動では、幸福やモチベーションに関してネガティブな評価になるが、意識と集中とフローに関しては高くなる。生活維持活動としての食事は、幸福度とモチベーションは高くなるが、その他については中立である。最後に、レジャー活動に関しては、受け身である「メディアの消費」や休息は、意識と集中のフローは低いものの、他はポジティブになっているという（チクセントミハイ, 2010）¹⁴⁹。

マネジャーの仕事の主な仕事は、人々に効率よく働いてもらうことである。従業員がベストを尽くすように仕向けるということは、より大きな利益を生み出すためにその才能を利用するというわけではなく、彼らが人間として成長し、真の利益に貢献できるようにし、それによって、彼らがより幸福になることを、何よりも優先することである。チクセントミハイ(2008)¹⁵⁰によれば、そのような職場をつくるための一番の戦略は、ワーカーがフローを体験しやすくする条件を整えることだと言える。現実的には、他人が

¹⁴⁹ M. チクセントミハイ著 大森弘訳 (2010) 『フロー体験入門 楽しみと創造の心理学』世界思想社 13-22 頁。

¹⁵⁰ M. チクセントミハイ著 大森弘訳 (2008) 『フロー体験とグッドビジネス -仕事と生きがい』世界思想社 137 頁。

フローになるかどうかは直接影響を及ぼすことはできないが、環境をよりよい状態に持っていくことで、人々がフローになる可能性をかなり高めることができる。

そのような職場環境について、チクセントミハイは、「物理的な環境」と「働く人の態度」が大きく作用しているにとらえている。

「物理的な環境」とは、まさに職場環境であり、職場の照明といったものから、立地や制度、食堂や育児施設といった福利厚生といった職場内にとどまらず、通勤までの条件など、さまざまな要素が存在している。

次に「働く人々の態度」であるが、フローの起きやすい環境では、人は快活で元気に満ちあふれて行動する。企業において、感情面で環境を活気にあふれたものにするためには、リーダーとしてのマネジャーの存在が大きくなる。そして、人が自由に行動し、自分の仕事をコントロールし、自分の仕事に影響ある決定に参加できるという明確な手段があることである¹⁵¹。

マネジャーは、製品や利益、市場優先率よりも前に、従業員の心理的な幸福を考える必要がある。マイクロソフト社のマイク・マレーはビジネスチームの成功を決定づける三つの共通事項について次のように述べている¹⁵²。第一にマネジャーは企業がおこなわなければならないことに力を結集するための非常に明確な目標を各チームメンバーが持っていることをしっかりと把握しているか。第二に、仕事をスムーズにすすめるためにチームが片づける必要がある追加業務を本当にうまく計画ができるかどうか、そして第三に、コミュニケーションとフィードバックを実際にうまく保っていけるかどうか。これらは、ワーカーを励ましそのスキルを伸ばし、チームの能率向上、そして、目標やフィードバック、チャレンジといったフローを起こさせる要素として注目できる。

本論では、組織間関係とともに、このフローを起こさせる要素とリーダーとしてのマネジャーの関係に注目し、各事例を考察していくものとする。

¹⁵¹ M. チクセントミハイ著 大森弘訳 (2008) 『フロー体験とグッドビジネス -仕事と生きがい』世界思想社 43 頁。

¹⁵² M. チクセントミハイ著 大森弘訳 (2008) 『フロー体験とグッドビジネス -仕事と生きがい』世界思想社 145 頁。

第8章 事例考察

組織間関係論により製作委員会を考えた場合、多様な出資者がそれぞれの必要とする資源を他組織がもつ資源を利用する関係であり、これは、資源依存パースパースペクティブである。この場合、他の組織と関係を持つことによって、関係を持った外部の他の組織へのパワーが生ずる。このため組織間のパワーを調整するメカニズムが必要となるが、製作委員会方式の場合、定期的に開かれる委員会がその場である。ただ、製作委員会方式では全会一致が基本であり、のパワーバランスによって調整が困難な場合も生じる。

また、アニメのプロデューサーとは、「作品に発意と責任を持つ」著作権法上の「製作者」のことであり、企画立案、原作権獲得、資金調達、スタッフ組成、制作、作品完成後のウィンドウ・コントロールやセールスまで渡る責任者であり、これは、ラック(1969)¹⁵³のブランド・マネジャーとしての「情報本部機能」「調整機能」「アクションセンター」と3つの機能を備えているといえる。

しかし、地方局コンテンツのような小規模組織間関係では、出資者が少なく、製作委員会も少人数であることから、資源依存からのパワー調整は非常に小さく、その分メイン・プロデューサーの役割が重要であると言える。

本章では、これら事例研究から地方局発コンテンツによる新たな組織間関係およびプロデューサー像を洗い出し、放送だけでなく地方発事業展開について考えていくものとする。

8-1. 静岡放送における事例考察

8-1-1. 静岡放送事例における組織間関係

静岡放送のミニ・アニメーション展開については、作品の展開としては大きく2つに分類できるのであるが、製作委員会として、組織面を捉えた場合、第3シーズンを迎えている(図8-1)。

まず、第1シーズンは、ミニ・アニメーションの開始期であり、番組制作についても実験的な要素が大きかった。そのため、短期間で放送される各作品に対して、素早い判断を求められることもあり、各社における意思疎通は重要なものであった。

¹⁵³ Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., 1969, pp.32-36.

この時期に製作委員会の出資社が、静岡放送と DLE の 2 社で構成されていることは、これまでの全国ネット規模のアニメーション制作における製作委員会よりコンパクトな構成となっている。

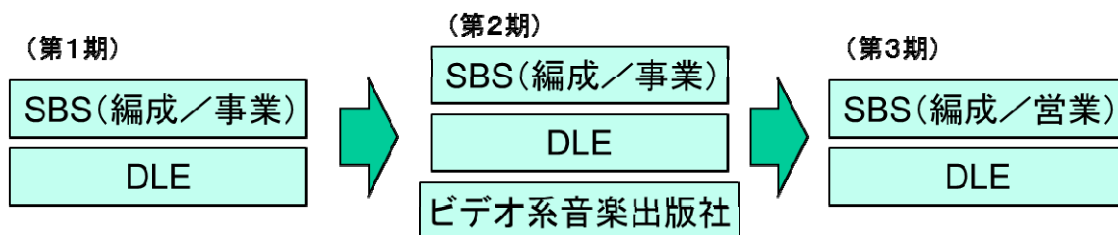
そのため組織間関係におけるパワーバランスについては、コンテンツ制作部分では DLE が、番組展開など編成面においては静岡放送とそれぞれ組織間の資源依存について明確であった。また、製作委員会の構成が非常に簡易的なものであったため特に大きな調整もなく、お互いの信頼関係によって、順調にコンテンツ展開を進められてきた期間といえる。

第 1 シーズンの実験期間から作品を固定化し、その作品の DVD 化やキャラクター商品展開の本格化など、これまでのコンテンツ展開からビジネス展開への移行が、次の第 2 シーズンとなる。

第 2 シーズンでの課題は、著作権ビジネスの展開と商品化によって生ずるリスクの回避である。

通常、地方局では、地元での番組制作を実施はしているものの商品展開などビジネスをしているケースは少なく、それらに必要な著作権に関するセクションや商品展開をおこなうセクションがないことも多い。静岡放送についても同様であり、ビジネス展開については限られた人材でおこなう必要があった。DLE については、自社のアニメ展開による DVD 化や商品化の経験はあるもののベンチャー企業でもあるため、それまで自社にない部分は他の組織からへ依存することが多かった。この点において、二社の思惑は一致したといえ、製作委員会にビデオ系音楽出版社が加入することによって、著作権管理と DVD 化に関する部分について資源依存することになる。

図 8 - 1. 静岡放送事例における製作委員会構成の変遷



第 2 シーズンにおいて、ビジネス展開が本格化すると、組織間における調整機能が重要な役割になってくるが、これまで二社間で容易に行われていたものが、三社となっただけでその過程は複雑になってくる。さらに、立ち上がったばかりの地方発ミニ・アニ

メーションにおけるキャラクタービジネスに関しては、まだ確立されたビジネスモデルがある訳ではなく、模索を続けながら柔軟に進めていく必要があったため、これまで東京一極集中で実施してきたビジネスモデルでは当てはまらないケースも存在することとなる。このため各社において、また、製作委員会内と各社社内の調整担当する各社プロデューサーのポジションが重要となってくる。製作委員会が三社になったことが、静岡放送の事例では重要なポイントになってくる。

地方におけるコンテンツビジネスについては未成熟であり、例えこれまで地元でコンテンツを扱ってきた放送局であっても著作権ビジネスには不慣れであると言える。また、未成熟なキャラクターに対して、一概にビジネスの視点のみで進むのではなく、地元企業に対して著作権利用に対するハードルを下げることによって、露出を増やすこともキャラクターを育てていくことが重要になってくる。これらは東京一極集中できたコンテンツビジネスの手法では当てはまらないケースも多々存在し、その部分の調整の難しさに対応するスピード感が必要なのだと分析できる。

結局、静岡放送の事例における第3シーズンでは、製作委員会は静岡放送とDLEの二社構成に戻されることになり、著作権やビジネスの部分については、二社間で調整しながら進めていく方式へと変容してきている。さらに、ビジネスに応じて製作委員会に加入するのではなく、ビジネス単位での提携という形で、その窓口を製作委員会である二社間で実施している。この組織間関係においてパワー量を考えた場合、著作権に関する事項については、自らで模索しながら実施していくことの重要性が明確になったものと考えられる。

8-1-2. 静岡放送事例における境界連結単位からみた組織間関係

ミニ・アニメーション展開については、2007年DLE配給の映画『秘密結社 鷹の爪 THE MOVIE ～総統は二度死ぬ～』に静岡放送が出資したことがきっかけになっている。Flashアニメーションの手軽さについてDLE椎木社長から説明を受けた、当時の静岡放送編成部長が、逆に地域発コンテンツの可能性について提案したことがきっかけとなっている。

しかし、この編成部長が社内ではいささか強引という評判もあがっていたことから、社内の反発をさせるため、社内調整については、事業展開も視野に入れながら仲の良い事業部長に託されたのである。

これは言い換えれば、同じ社内ではあるものの部署を越え、自身の人脈をたどっていたことを考慮すると、社会ネットワーク分析における「弱い紐帯」からの繋がりである。また、ソーシャル・キャピタルの観点からのアプローチでは、「結束型」と「接合

型」があるが、このケースとしては、「接合型」といえ、その特徴は、外向きで、地位や属性をこえて多様な人々との関係をつないでいくことに役立つ「弱い紐帯」によるものである。

従来のアニメーションの製作委員会では、最初に展開すべき作品があり、出資各社によるビジネスの前提があるため、資源依存パースペクティブが強い、従来の組織間関係とはいえる。また、ソーシャル・キャピタルでは、「結束型」と「接合型」がある。多数の出資によって構成される旧来型の製作委員会は、「結束型」と言え、その「結束型」の特徴としては、緊密な、内向きの社会ネットワークの中で共有され「強い紐帯」であるとされるのである。

次に組織間の境界連結について考察する。第1、3シーズンにおける製作委員会について考えた場合、その組織構成については、静岡放送とDLEの二社となるが、静岡放送社内における組織を考えた場合、大きくは番組制作を実施していく編成と商品展開を実施していく事業に分けられる。静岡放送の事例を考えた場合、組織としては3つ存在することになる。

また、製作委員会の実質の構成については、静岡放送編成部長（当時）、事業部長（当時）そして、DLEの三者によって構成されていた。この三者については、組織間の接点に位置する対境担当者（インターフェイス・マネジャー）¹⁵⁴として、製作委員会内における調整機能とともにそれぞれの組織内の調整機能としての役割を持つものと位置づけられる。

ミニ・アニメーションに対する責任者であるメイン・プロデューサーとしての静岡放送、編成部をPs1、商品展開などビジネス面を統括するビジネス・プロデューサーとして静岡放送、事業部長をPs2、DLEのコンテンツ制作プロデューサーとしてPd1とおいた場合の組織間関係は図8-1のようになる。

製作委員会としては、この三者の結びつきは非常に深く、必要に応じて委員会を開かずとも携帯電話やメールでのやりとりによって、意思決定されていくこともしばしばおこなわれている。そして、そこで意思決定されたものについては、各組織へと調整され、実行されていくのである。

その中心に存在しているのが、メイン・プロデューサーであり、コンテンツに対する全面的な責任と権限を持ち、さらに関係組織や部門について調整機能を実施しながら、関係する組織から情報集約されていくのである。そして、最終的にはメイン・プロデューサーの判断によって、コンテンツ展開が進められている。

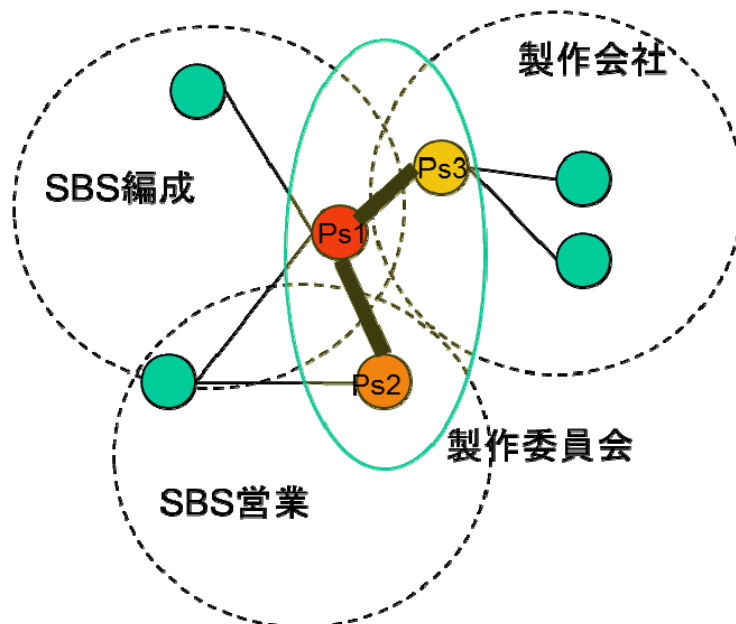
ただし、境界連結の外側とも言える製作委員会以外の関係者へのインタビューでは、メイン・プロデューサーに対して「おもしろい」といった肯定的な話も伺えたが、その

¹⁵⁴ 山倉は、対境担当者として表現しているが、佐々木利廣(1990)「現代組織の構図と戦略」中央経済社80頁において、インターフェイス・マネジャー(interface manager)と表現している。

一方で、先にも述べたように、社内ではいささか強引とも言われるように、コンテンツ展開の初期段階では、「変わりもの」「強引」「何を考えているのか不明」といった否定的な意見も聞かれた。これは、山倉(1993)による「対境担当者が組織内の他のメンバーから心理的に、組織的にかい離している。それゆえ組織の彼らに対する懐疑心や監視を生み出し、組織間関係の障害となることもある¹⁵⁵」。につながるものと考えられる。

新しい取組みを実行していく場合、既存の組織からはこれまでの取り組みとの違いから受け入れられないことも多々ある。これに対してもメイン・プロデューサーの調整能力が問われるところである。

図8-1. 静岡放送事例における境界連結単位からみた組織間関係



静岡放送の事例で考えた場合、半ば強引に進めていくメイン・プロデューサーと温和で計算的なビジネス・プロデューサーによって進めていったことによって、最終的には社内が巻き込まれ、それに対しては「おもしろかった」「こんなことにあるとは思わなかった」などといった意見が聞かれた。

企画を考え、DLEに製作を持ち込んだのも、ビジネス担当として事業部長に声をかけたのもメイン・プロデューサーである編成部長であったことを考えた場合、その重要性が理解できる。

¹⁵⁵ 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係-企業ネットワークの変革に向けて』 有斐閣 75頁。

8-2. 毎日放送における事例考察

8-2-1. 毎日放送事例における組織間関係

本研究の3事例において、毎日放送が他の事例とは大きく異なる点がいくつか存在している。

まず、毎日放送は古くからアニメーション番組を製作、放送しており、アニメーション展開におけるノウハウは、他事例に比べると持っているということである。静岡放送の事例でDVD製作といったビジネス展開時に音楽出版社を製作委員会に入れたが、その音楽出版社も毎日放送では関連会社として有しており、コンテンツビジネスも通常よりおこなっている。

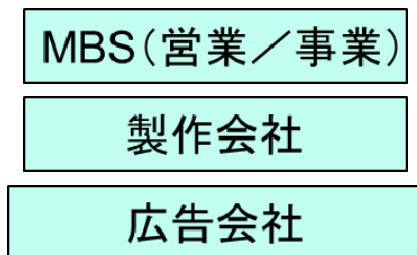
製作委員会は、毎日放送、DLE、そして、大手広告会社によって形成されている。広告会社が製作委員会に入っている点については、毎日放送内でのミニ・アニメーションの展開が東京支社営業を中心に検討、実施されていることが大きな理由である。営業としては、コンテンツビジネスそのものよりもキャラクターを利用した広告展開によって、新たな事業構築について実験的にミニ・アニメーション展開を検討することになったが、2007年DLE配給の映画『秘密結社 鷹の爪 THE MOVIE ～総統は二度死ぬ～』の製作にあたって、大手広告会社とともに毎日放送も製作委員会に入っていたことがきっかけになっている。毎日放送東京支社の営業部員が大手広告会社の当時の担当者にミニ・アニメーションのキャラクター利用による新たな広告モデルについて相談したところ一緒に実施していくことになったのである。これも、静岡放送の事例と同様に「弱い紐帯」「接合型」による展開と考えられる。

そして、2009年の開始時より2012年10月現在においても毎日放送事例における製作委員会の構成について変化はない。

ところが、通常の製作委員会方式であれば、先述のように、例えば、玩具メーカーならキャラクター商品の展開、ビデオ会社ならDVDの製作、販売といったように、それぞれの出資企業の強みを活かし、それぞれの資源依存によってコンテンツビジネスが展開される。

毎日放送の事例について、これまでの製作委員会モデルのようにそれぞれの資源依存において、役割分担を考えるのであれば、毎日放送は放送、大手広告会社は広告展開、DLEはアニメ制作ということになる。しかし、その先のコンテンツビジネスへの展開を考えた場合、それぞれ三者がデジタルコンテンツの配信やグッズの製作、販売などをおこなってきたこともあって、その役割分担について明確にすることができなかった。すなわち新規ビジネスについては、組織間関係における資源依存のモデルが成立しなくなったのである。

図 8 - 2. 毎日放送の事例における製作委員会構成



特に開始当初の第1シーズン『もえろ！バッカルコーン』の開始時においては、アニメーション内で使用している楽曲の「着うた」配信を始めとしたデジタルコンテンツの配信については、結果して3社からそれぞれのチャンネルで実施されることとなり、製作委員会での月次報告によって、それぞれ各社からの配信数が報告されるというような状況になっていた。

その後、第2シーズンである『へんしん！じゃがポテ仮面』からは、製作委員会での調整の結果としてデジタルコンテンツ配信については、毎日放送およびDLEの2社で実施することになった。同じコンテンツを2社から配信することとした理由としては、番組を見て毎日放送の番組ホームページからコンテンツを利用する視聴者と毎日放送のエリア外で放送を見ることはできないDLEコンテンツファン層に向けて、2社から配信することになったのである。

その後も、コンテンツ開発がおこなわれるたびにこのような調整が製作委員会では実施されていくことになった。キャラクターグッズの商品開発については、企画段階では毎日放送、DLEの両社から商品サンプルや商品展開に関する企画内容などが製作委員会において調整され、その結果に沿ってグッズ展開が実施されていくのである。

2011年の『へんしん！じゃがポテ仮面』のDVD化については、ツタヤおよび毎日放送の音楽出版社であるミリカ・ミュージックの協力によって製作、販売されることになるが、同時期にDLEが音楽出版を手掛けることになる。先述のように音楽産業においては、音楽出版社はレコードメーカー系、マネジメント系、放送系などに分類されることで、パワーバランスの調整機能としての役割を果たしてきた。DLEの音楽出版への進出は同様にパワーバランスの調整としての機能を持つ一方で、組織間関係における資源依存のバランスが崩れたとも考えられる。

以上により、毎日放送の事例においては、各社の資源依存においては限定的であると言え、そのためパワー調整機能が重視されるものと考えられる。

8-2-2. 毎日放送事例における境界連結単位からみた組織間関係

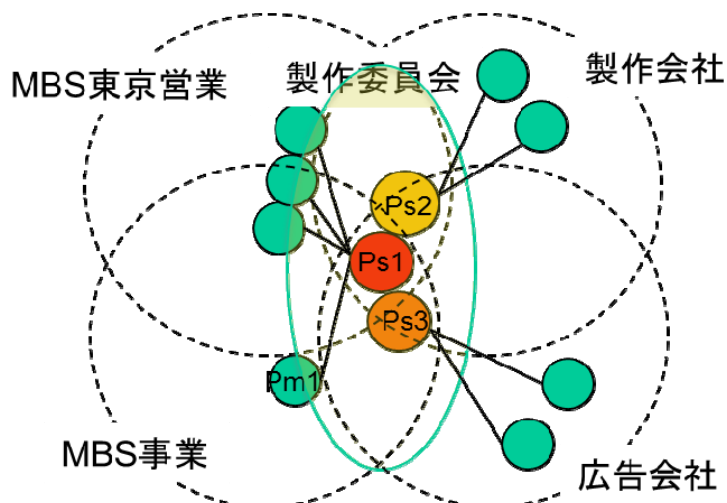
毎日放送はDLEとの取り組みは、2006年から放送番組の製作において始まっていたが、ミニ・アニメーションを取り組むきっかけになったのは、静岡放送と同様に2007年の映画出資に始まっている。製作費の安いFlashアニメーションのキャラクターを利用した広告利用について、東京営業部員が仲の良い社内の事業やインターネット担当などに声をかけ、アドバイスしてもらうとともに、それらの人間と企画を進めていったものによるきっかけになった。

これも静岡放送の事例と同様に、社会ネットワーク分析の観点では、「弱い紐帯」の結びつきによる展開であり、ソーシャル・キャピタルの観点からは「接合型」による結びつきであると言えよう。

次に組織間の境界連結について考察する。毎日放送の事例においては製作委員会における構成は立ち上げ当初の2009年から2012年10月に至るまでその構成は変化していない。

しかし、毎日放送社内における組織を考えた場合は、静岡放送の事例と同様に、大きくは番組制作および広告展開を実施していく東京営業とデジタルコンテンツを含めた商品展開を実施していく事業に分けられる。また、毎日放送の事例を考えた場合、組織としては、毎日放送内の東京営業と事業、大手広告会社、DLEと4つの組織が存在することになる。

図8-3. 第1シーズンにおける境界連結単位からみた組織間関係



前述のように毎日放送の事例においては、パワー調整機能が重視されることが推察されるため組織の変遷について注目し、検討していくものとする。

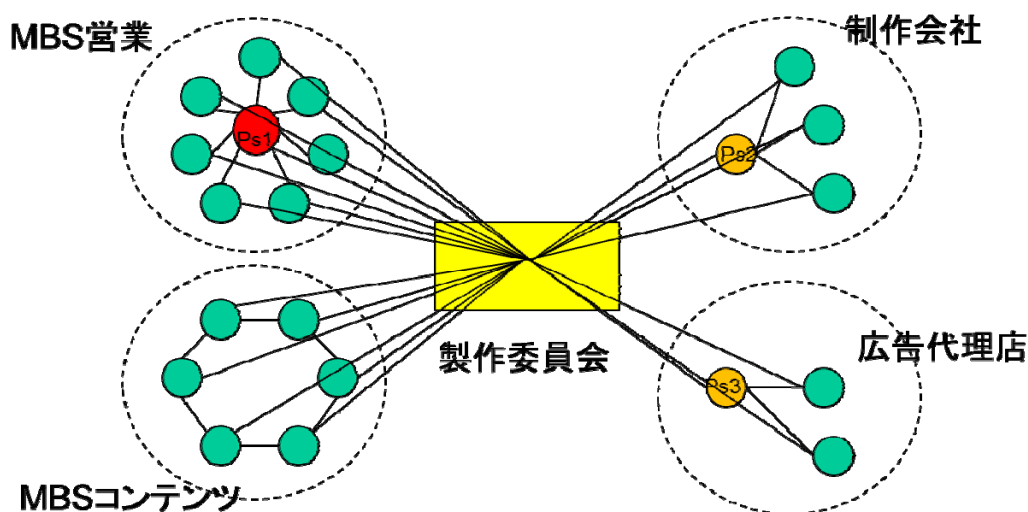
毎日放送事例の第1シーズンに関する境界連結単位を図8-3に示す。メイン・プロデューサーPs1は毎日放送営業部員、製作プロデューサーPs2として製作会社社員、ビジネス・プロデューサーPs3として大手広告会社社員がそれぞれを担当する。この3人の連携は非常に密接に連携しており、これら対境担当者によって他組織と連結しているといえる。

初期段階では、それぞれの立場における明確な資源依存のほか、新たなビジネスモデルとなる資源について、この3人によって大半の意思決定がなされていた。このときは、パワー調整よりもお互いの資源依存のバランスをはかっていた時期といえる。

第2シーズンに入って、ビジネス展開が本格化すると、それまで毎日放送事業からはデジタルコンテンツの担当(Pm1)のみの参加であったが、商品化担当が増加するとともに、毎日放送内の人事異動も伴って製作委員会への参加者が一挙に増えることになる。しかし、毎日放送事業からは対境担当者がとして役割を担う担当者はこの時には選出されなかった。また、広告会社からのビジネス・プロデューサーも異動で交代となり、製作委員会における意思決定は、これまでのそれぞれの組織を代表する対境担当者によるものから、全員参加によるものへと変化していくことになった(図8-4)。

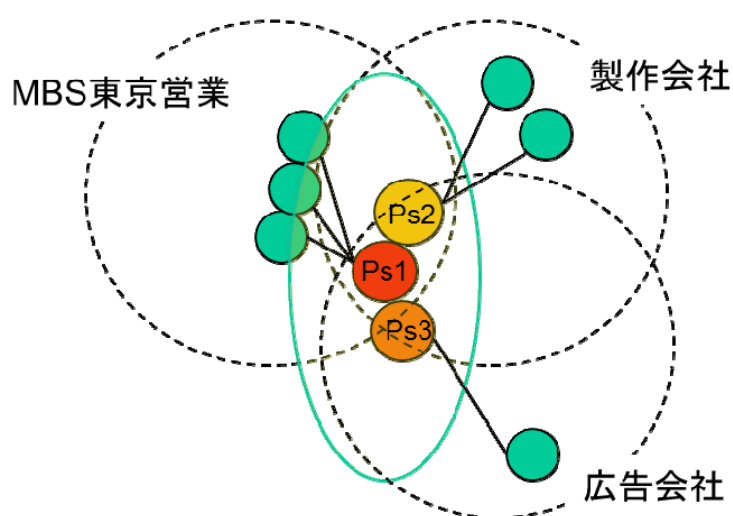
また、この状況は、これまでのアニメーション製作時と同様の製作委員会方式になったため、それぞれの組織の思惑もあって、意思決定には時間がかかることになる。また、基本的には全会一致とする合議制をとっていることから、独自の提案が通りにくいといったデメリットも発生することになった。

図8-4. 第2シーズンにおける境界連結単位からみた組織間関係



さらに、商品化などにおいて、同じような商品展開をそれぞれの組織で検討し、月1回実施される全員参加の製作委員会で調整されるといった非効率な事象が起きるようになった。また、それぞれが独自に持っている資源の利用に対しての調整機能が重要な役割となってきたことや DLE による音楽出版事業への進出といったように本来の組織間関係における資源依存のバランスが崩れたともいえるため、旧来型の製作委員会方式では非常に非効率になったとされる。

図 8-5. 第3シーズンにおけるにおける境界連結単位からみた組織間関係



これは、先にも述べたように、多数の出資によって構成される旧来型の製作委員会は、ソーシャル・キャピタルからのアプローチでは、「結束型」と言え、緊密な、内向きの社会ネットワークの中で共有され「強い紐帯」であるとされている状態である。

そのため、月1回の製作委員会については、これまで通り実施するのであるが、それ以外において、対境担当者を中心に課題ごとに集まって、第1シーズンと同様の規模である程度の意思決定を実施するようになった(図8-5)。

特にそれぞれの持つ資源依存中心の組織間関係からパワーバランスの調整がそれぞれの組織において重要となってきたことから、製作委員会だけでなく、密接な対境担当者の関係による連結単位は非常に効率よく、組織間のパワーバランスを調整するものである。

これら、毎日放送の事例からは、ミニ・アニメーション展開といったスモールコンテンツビジネス展開の中で、これまでの従来型のコンテンツビジネスを実施していること

から生じる旧来型組織形成からの脱却が重要な要素であると言える。旧来型のビジネスに組織として捕らわれるのは、ある意味仕方のないことであるが、リーダーとしてのプロデューサーとしての強い意志によって、組織内の調整が重要であるとともに組織間関係における対境担当者としての機能が重要であり、さらに各組織からの対境担当者の親密性による連携がそれぞれのパワーバランス調整機能として重視されるのである。

8-3. びわ湖放送における事例

8-3-1. びわ湖放送事例における組織間関係

びわ湖放送のミニ・アニメーション展開については、先の2事例とは大きく異なっている。それは、滋賀県をまとめるブランドとして、地元のアーティスト集団である藤井組が「アミンチュ」を提言して、地元放送局であるびわ湖放送とのコラボレーションで実施しているプロジェクトであるという点であり、静岡放送や毎日放送の事例における大きな相違点としては、放送局が主導するミニ・アニメーション展開ではなく、アーティスト集団が主導していることである（図8-6）。

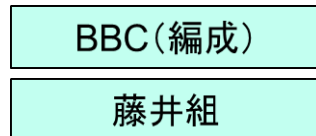
また、ミニ・アニメーションの作品単位でのモデル構築ではなく、「まちおこし」というプロジェクトが大きく先行しており、そのプロジェクト内におけるミニ・アニメーション展開であり、キャラクター展開という立ち位置にある。

また、プロジェクトに関しては、藤井組とびわ湖放送によるものであるが、アニメーションの展開における制作費については基本的に藤井組がもつという成果報酬型が基本となっている。

藤井組については、静岡放送で放送した『しずおかあさん』（2008年）において、DLEに作品提供している。そのきっかけで、DLEからも東京進出について、声をかけられたが、滋賀に住んでいる社員をすべて東京に引越させ事業をするよりも、滋賀県において、東京で実施されている他の取り組みと差別化することを大きく意識して事業展開している。

びわ湖放送とコラボレーションする以前は、『藤井組クリップ』というインターネットサイトを立ち上げて、月100本、短い動画を公開していくことを目標とした。会社名は「株式会社まちおこし」であるが、コンテンツブランドの「藤井組」というのは、副社長であり、コンテンツ事業を提案したのが副社長であったため「藤井組」と名乗ることにしたのである。

図 8-6. びわ湖放送の事例におけるプロジェクト構成



8-3-2. びわ湖放送事例における境界連結単位からみた組織間関係

びわ湖放送の事例において、藤井組は、滋賀県の県鳥である「カイツブリ」をモデルとした『知ったかぶりカイツブリ』を制作した。西川氏は、この『知ったかぶりカイツブリ』を地元放送局であるびわ湖放送に対して、放送局にアニメーションの制作費は請求せず、成果報酬型でびわ湖放送の知り合いに企画を売り込んだ。その結果として、「滋賀を元気に明るくするために」とその企画を受けたのがびわ湖放送企画部長である。

これも他の事例と同様に、「弱い紐帯」および「接合型」となっている。

組織間の境界連結については、それぞれの組織としても藤井組の従業員数 8 人、びわ湖放送も従業員数 57 名と大きな規模ではないため、2008 年の開始時からプロジェクトにおける構成は大きく変化していない。

藤井組の社長がコンテンツ展開に対するメイン・プロデューサーPs1、各企画の実行については、副社長がビジネス・プロデューサーPs2 としてメイン・プロデューサーの補佐役として強い結びつきを持つ。そして、びわ湖放送は企画部長が番組編成プロデューサーPs3 として担当する（図 8-7）。

それぞれの組織が小さく、プロジェクトの組織間関係においても小規模であることからそのつながりはすべてにおいて強い結びつきで構成されている。意思決定も早く、実行力もある組織間関係を築いている。

この 3 人については、それぞれ対境担当者として、それぞれの組織において調整機能を果たしているのは、他の事例とかわらないが、それ以上に、リーダーとしてのメイン・プロデューサーである西川氏の頭の中にある企画を如何に引き出し、調整していくかという部分が大きい。

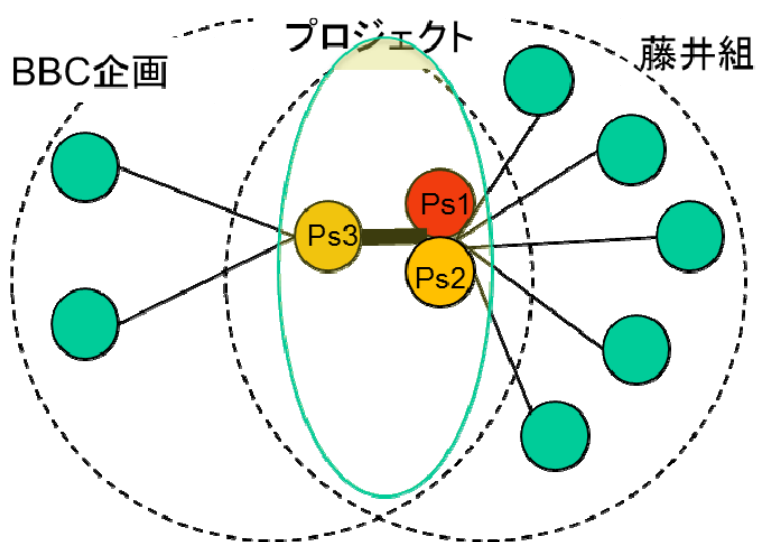
また、びわ湖放送の事例においては、「楽しい作品を作る」「自らやっていて楽しい」「社内外を巻き込んで楽しい」「ムーブメントをおこす」など前向きな意見が多く、「楽しい」「楽しむ」がキーワードになっていると言えよう。

それは、このプロジェクトが放送局主体ではなく、クリエイター集団が主体になって

いることももちろんであるが、メイン・プロデューサーである西川氏の人柄によるものが大きい。

そして、放送局の立場ではあるが、静岡放送のメイン・プロデューサーである編成部長に近いものがあると感じられる。

図 8-7. びわ湖放送事例によるおける境界連結単位からみた組織間関係



8-4. 3社事例比較によるリーダーとしてのメイン・プロデューサー像

これらの3事例において、ミニ・アニメーションに関して、静岡放送および毎日放送の事例では、後にメイン・プロデューサーになるコンテンツ展開の中心的な人物が、Flashアニメーションについて、興味を持つところから始まっている。

その相談をおこなった人物に関しては、アニメ制作会社であるDLE社長や、DLEとともに仕事をしている広告会社の部長であり、そのアプローチに関しては、メイン・プロデューサーの個人的なネットワークの中で、おこなわれている。それは、「弱い紐帯」「接合型」のネットワーク構成と言える。

そして、Flashアニメーションに関する調査とミニ・アニメーション展開の模索の過程において、それぞれのファーストコンタクトの事物が、コンテンツ展開を進めていく

上で、後に重要人物となっていることも共通の要素である。静岡放送・編成部長とDLE・社長に関しては、ミニ・アニメーションを展開していく上で、ホットラインでつながっており、コンテンツ展開をおこなっていく上での問題点や課題解決に役立てている。また、毎日放送の事例においては、広告会社部長が、コンテンツ制作におけるビジネス・プロデューサーとして製作委員会に入ることになるのである。それぞれのファーストコンタクトの人物も、地方発ミニ・アニメーション展開について「おもしろい」「やってみよう」などと前向きに捕らえており、その後、具体的な展開まで、それぞれ3～5ヶ月程度でおこなわれている。通常のアニメーションの製作においては、コンテンツ展開まで含めて約1年前から企画に関する実施検討がおこなわれていることを考えると、このスピード感と前向きな進行力は、お互いの信頼感の強さを表している。

また、びわ湖放送の事例においては、リーダーとしてのメイン・プロデューサーとなる人物が作品を企画・制作する立場であったため、他の事例とは逆の立場で、びわ湖放送・企画部長に提案し、企画部長も「滋賀を元気に明るくするために」と前向きにとらえ、短期間の間に放送を実施していくことになるとともに、プロジェクトにおいて番組編成プロデューサーを担当することになる。

さらに、ミニ・アニメーションの展開を進めていく上で、組織内の調整も重要な要素になってくる。社内においてもメイン・プロデューサーの個人的なネットワークによって、社内の相談と調整がおこなわれているケースが多く見受けられる。静岡放送では、個人的に仲が良い事業局長に相談し、同様に前向きに捕らえ、2名で社内調整を進めていくことになる。毎日放送の事例では、メイン・プロデューサーとなる東京営業部員が、営業部内の調整はもちろんのことFlashアニメーションがデジタルコンテンツとの親和性が高いことから事業局のデジタルコンテンツ担当に相談を持ちかけている。そのメイン・プロデューサーとデジタルコンテンツ担当は、毎日放送関連会社の音楽出版社にそれぞれ兼務しており、情報交換をはじめ、著作権ビジネスの新たな取り組みにおいても普段からおこなっており、スピード感をもって進めて実施をまとめていくことができている。また、びわ湖放送の藤井組では、メイン・プロデューサーとなる社長とビジネス・プロデューサーとなる副社長の強いつながりについては言うまでもない。

さらに、第1シーズンのミニ・アニメーションが軌道に乗り、第2シーズンとなるビジネス展開の企画やそれらを実施する時期に、静岡放送と毎日放送では、ビジネス展開に向けたメンバーの入れ替えや組織変更などの必要性が生じた。

さらに、小回りのきくコンテンツであることを考えれば、その意思決定は早くおこなう必要がある。そのため静岡放送は、その為に製作委員会を3社から2社に戻し、毎日放送は、複雑になった製作委員会だけではなく、メイン・プロデューサーの提案によって、製作委員会とは別に、個別の各社プロデューサーによる会合がおこなわれることによって、コンテンツ展開の調整がおこなわれている。

また、各メイン・プロデューサーは、自らの仕事に対して、「楽しい作品を作る」「自らやっていて楽しい」「社内外を巻き込んで楽しい」「ムーブメントをおこす」など、「楽しい」や「楽しむ」がキーワードとなっている。

このキーワードについては、明確な、幸福感、強い感じ、創造的な、自由な、開かれたなどチクセントミハイのフローの特徴に大きく当てはまるものである。

また、その結果として、プロジェクトに参加するチームのメンバーも「楽しい」「楽しむ」を共有していることが特徴的である。

さらに3事例とも参加するメンバーがコンテンツ展開に対して、夢中になって取り組んでいることは、チクセントミハイ(1990)¹⁵⁶の「フロー理論」における「フロー状態」にあると言える。そして、メイン・プロデューサーについては、メンバーに対して、力を結集するための非常に明確な目標を各チームメンバーが持っていることをしっかりと把握し、仕事をスムーズにすすめるためにチームが片づける必要がある追加業務を本当にうまく計画ができるかどうか、そして、コミュニケーションとフィードバックを実際にうまく保っていけるかどうかを実践している。

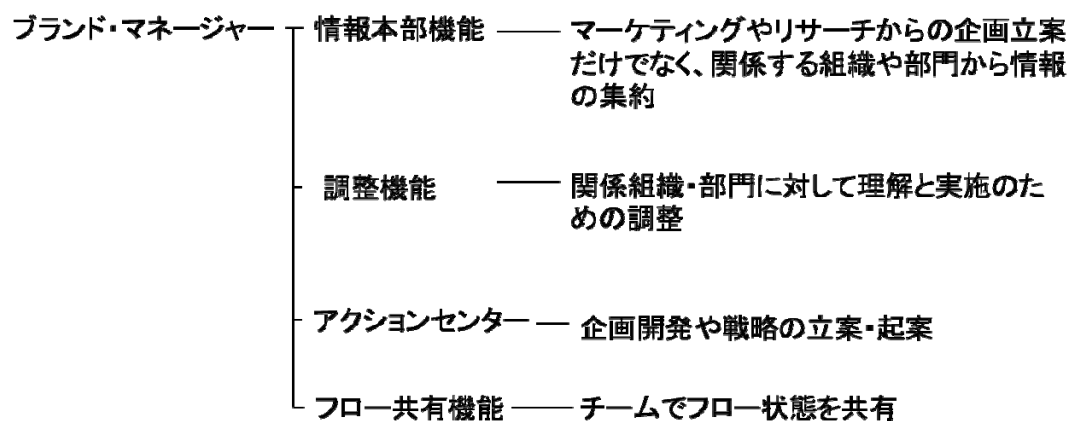
これらは、フローを起こさせる要素である「明確な目標」「十分なフィードバック」「より大きなチャレンジ」をチームで共有していると言える。

したがって、地域といった小さな組織間関係では、ラック(1969)¹⁵⁷がブランド・マネジャーの機能として挙げている、「情報本部機能」「調整機能」「アクション・センター」の機能に加えて、組織間でフロー状態を共有するための「フロー共有機能」が必要である(図8-8)。

¹⁵⁶ Csikszentmihalyi, Mihaly (1999) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper and Row.

¹⁵⁷ Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., 1969, pp.32-36.

図 8 - 8 . 小規模組織間関係におけるブランド・マネジャーの機能



終章 結論と今後の課題

最後に、本研究を通して、組織間関係論に基づく地域における小規模組織間関係についてのこれまでの考察の要約をおこない、そこで得られた知見を示した上で、今後の課題を論じる。

1. 環境変化にともなう組織間関係

近年の社会構造や産業構造、都市と地域の変化によって、日本の企業をはじめとする組織間において、その関係に変化が生じてきている。これまで、日本における組織間関係は、組織が他組織との関係に入るのは、組織が存続・成長のためにどうしても必要とする希少な資源を他組織がもっているからという考え方によって形成されてきた。そして、組織間関係論において、この考え方である資源依存パースペクティブは、次の2つの点を明らかにしている。1つは組織間関係の形成・展開・パワーの形成理由であり、もう1つは組織間調整メカニズムである。

本研究で取り上げた日本の放送産業においては、放送番組供給という観点からは「系列」という規模の経済という視点での企業間の取引関係、また、歴史的な放送産業の発展に伴って、番組にかかわる映像、アニメーションや音楽などといった各コンテンツ分野における産業も、それぞれの組織間関係において、東京を中心に産業集積することで、放送産業との関係を綿密に維持し発展してきたという2種の視点から考察をおこなった。

まず、第1の視点として、東京キー局は、その資源として、主な番組制作と営業の役割を担うことによって、系列内でより強いパワーをもつことになる。そして、系列局である地方放送局は、その資源として、番組を配信するインフラとしての機能としての東京キー局との関係との安定性に寄与してきた。しかし、その結果として、多くの地方放送局は番組制作の機会を失い、自主性を喪失する結果となったのである。

次に第2の視点として、放送産業を取り巻く他のコンテンツ産業との組織間関係について明らかにした。コンテンツ産業は、その産業特性からそれぞれの組織間において、人との関わりが強い。そして、企業という組織が地理的に近接することによって、組織間で連携していく上で非常に効率的であったことは間違いなく、それは、人的交流の利便性や輸送コストの低減などがその代表として挙げられる。さらに、音楽産業についてもアニメーション産業についても、立地的に見た場合、放送をはじめとした他のメディアとの組織の関係において、東京一極集中による効率化は大きかったと言える。しかし、同時にコンテンツ産業の分野が地域に生まれなかったという事実も作ってしまうこと

になったのである。

そして、これら2種の視点からの組織間関係によって、日本の放送産業およびそれを取り巻くコンテンツ産業が発展してきたと理解を得た。

しかし、インターネットなど発展によって、視聴者のメディアへの接触方法の多様化によって放送への視聴習慣に変化が生じ、この放送産業を取り巻く環境が大きく変化するなか、コンテンツ産業全体として、これまでの放送局を中心としたコンテンツの大量生産型からの脱却が必要になってくると考えられる。そして、それは、これまで安定的な関係を維持してきた「系列」の組織関係に変化をもたらすことになると考えられる。その状況の中で、地方放送局は、これまでの東京キー局の関係を維持すると同時に、新たな取り組みをおこない、企業としての自主性を持つと同時に新たな事業システムの構築を模索することが必要になってくる。そして、そのために本研究では、資源の少ない地域のコンテンツ展開においては、地域において新たな組織と組織の関係を形成し、地域における組織間関係を新たに作っていくことが重要であると考えられる。

そして、「コンテンツ制作」においても労働集約型産業であったアニメーションなどのコンテンツ産業が、コンピュータ化によるコンテンツの制作手法の変化によって、少人数、低予算でコンテンツ制作が可能になるなど、制作面についても新たな動きも生まれてきた。これは東京に産業集積していた産業が地域発コンテンツ創出の可能性を持っていると言える。今回の研究では、ミニ・アニメーションに的を絞ったが、個人でも手軽にスマートフォンによる動画撮影や動画配信サイトによるコンテンツ展開が可能となった状況においては、放送番組として、報道、ドキュメンタリー、バラエティ、情報番組などジャンルを問わず、展開できる可能性は大いに秘めていると言えよう。

これまで、東京キー局を中心に焦点組織とした「系列」や「コンテンツ制作」は、従来の組織間関係に基づいた、まさしく資源依存パースペクティブであり、東京キー局がある一定のパワーを持ちつつ、それぞれの組織間調整をおこなっていた関係であった。

今後の放送産業を取り巻く環境の変化を考えてみれば、地方放送局も含め企業はそれぞれの独自性をもった構造特性や組織能力を持った新たな組織間関係の形成が必要となってくると考えられる。

その中において、地域という特性を考えた場合、それぞれの組織の規模は小さいこと、地域性による人と人のつながりが重要な要素と考えられることから、従来の組織間関係論で議論されてきた組織としてのパワー関係ではなく、調整や協働といった視点に立つことにより、人々が持つ信頼関係や人間関係（社会的ネットワーク）といったソーシャル・キャピタル（社会関係資本）という視点が重要な要素になってくるのである。そして、その地域における新たな組織間関係においては、その複数の組織をつないでいく新たなリーダーの機能についても考察する必要があると考えられるのである。

2. 地方放送局発コンテンツにおける組織間関係の分析

このような問題意識から、小規模組織間関係について、これまでの考察について、要約していく。

日本の放送産業における組織間関係は、「系列」と「コンテンツ制作」の大きく2つの視点があり、それぞれの歴史から、その特性について考察をおこなった。そこから、山倉(1999)¹⁵⁸が述べるように、組織間関係とは、「二つ以上の組織の何らかの形のつながりであり、資源交換、情報の流れ、共同行動、構造、パワー関係、価値共有として現れること」であり、「組織が他組織との相互関係のなかで存続・成長していかなければならず、組織間関係の形成理由として、他組織が組織の必要とする資源を持っているからである」ことが理解できる。

これまでの規模の経済を前提とした放送産業における「系列」では、東京キー局が「番組」と「営業活動」を持ち、地方放送局には、規模の経済におけるインフラとしての機能が重視され。結果として、資源依存パースペクティブにより、安定的な組織間関係が形成されてきた。また、「コンテンツ制作」においても、規模の経済による東京キー局の圧倒的なパワーから番組を構成する映像、アニメーションや音楽といったコンテンツ産業においても同様である。例えば、製作に多数の工程と人手がかかるアニメーションにおいては、その新たなコンテンツの製作手法として、放送局だけではなく、利害関係が一致する各企業の出資による製作委員会方式が焦点組織として形成され、資源依存パースペクティブに基づき、資源交換だけではなく、パワーバランスの調整が重要になってきた。さらに、資源依存パースペクティブを補完するものと考えられている。組織セット・パースペクティブでは、「組織は社会システムにおいて一定の位置をしめることによって、多数の組織と関係し、相互に作用し合っている」という枠組みである¹⁵⁹。

そして、組織内-外の境界に位置する対境担当者は、「連結」と「境界維持」を主たる機能として担っているが、地方放送局におけるミニ・アニメーション展開のような、参加するメンバーの顔が見渡せるような小規模組織間における連携を考えた場合、対境担当者をパワーバランスの調整機能としてのみで、捉えることは難しい。

さらに、地域発の小規模な組織間関係を考えた場合、パワーよりも協働といった要素が強くなっていくことにより、人々が持つ信頼関係や人間関係から成立するソーシャル・キャピタルという視点が重要な要素になってくると考えられ、リーダーに対する要

¹⁵⁸ 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係-企業ネットワークの変革に向けて』, 有斐閣 64 頁。

¹⁵⁹ Evan, W. B. (1966) *The Organizational set: Toward theory of inter organizational relations*. IN Thompson, J. D. (ed.) *Approaches to Organizational Design* Pittsburgh 1966 University of Pittsburgh Press, 1966. (山倉健嗣 (1977) 「組織間関係の分析枠組-組織セットモデルの展開」『組織科学』第 11 巻第 3 号。)

素はこの観点からも重要になってくる。

これらの議論に対して、社会ネットワーク論は、小規模組織間関係が参加するメンバーのネットワークによって構成されていると考え、ネットワーク構造による参加するメンバーに対する影響とネットワーク同士をつなげるブリッジが与える影響について検討した。

そのことから、小規模組織間関係におけるネットワーク構成を捉えることによって、個々の組織の関係とネットワークとしての構造を明らかにすることができ、各組織間を結ぶ対境担当者の中でも、小規模組織間関係を形成する上で必要なキーパーソンとなるリーダー像を考察できるのである。

また、小規模組織間における、組織間関係の過程において、ネットワークの構造形態に関して、分析し考察をおこなった。分析については、ネットワーク分析における「弱い紐帯」と「強い紐帯」。そして、ソーシャル・キャピタルにおける「結束型」と「接合型」を組み合わせることによっておこなった。

コンテンツ産業における「結束型」の例は、多数の出資によって構成される従来型の製作委員会といったものがあげられる。その一般的な「結束型」の特徴としては、緊密な、内向きの社会ネットワークの中で共有される「強い紐帯」とされる。また、結束により同質性が進んでいく。これまでの競争相手も少ない成長期であれば、「結束型」は、その力によって優位に働いたのであるが、「結束型」は、その特徴としての「排他性」によって外部からの関与が難しくなる。従来型の製作委員会で考えた場合、例え出資企業の間であっても、部署が違い製作委員会に参加していなければ関与することはできないのである。

グラノヴェッター(1973)¹⁶⁰は、個人における転職情報の収集の分析から、「弱い紐帯」の情報からの方が有益な情報が得られると指摘している。つまり新しい戦略を作り出す中心になるのは、こうした「弱い紐帯」からの人材のアイデアが重視されるのである。そこで「接合型」がこうしたことに適していることが理解できる。「接合型」は、外向きで、地位や属性をこえて多様な人々との関係をつないでいくことに役立つ「弱い紐帯」を指す。そのなかから外部の専門家が参加できる環境によって、「新たなアイデア」が創出されるのである。

本研究では、この「弱い紐帯」に着眼し、組織と組織をつなげるブリッジとなる各組織リーダーに着眼し、考察をおこなった。

従来の「結束型」であれば、同質の人材の集まりであり、ネットワーク性もその範囲が広がることもなく、結果としてこれまでの枠組みを超えるアイデアを創出することは、非常に難しかった。その一方で、「接合型」は、従来では直接関係を持たないような外

¹⁶⁰ Granovetter, M. S. (1973) strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp. 1360-1380.

部とのネットワークが重視された。事例としての、地域発コンテンツを考えてみた場合、それぞれの事例によって、その組織間関係の中において、中心となるメイン・プロデューサーの所属は地方放送局であったりクリエイターであったりするが、それらの事例において、まずメイン・プロデューサーの「面白いことをしたい」との発想が基点となっているという点が共通要素として上げられる。ただし、それまで地方においてそのような取組みは過去実績となかったこともあって、それぞれ個人の持つ弱い紐帯でつながる外部リソースを頼ることによって、まさしく組織と組織をつなぎマネジメントしていくことがメイン・プロデューサーにとって、重要な要素になったのである。

さらに、本研究の3事例において、このメイン・プロデューサーによる弱い紐帯からの小規模組織間のマネジメントによって、地域におけるコンテンツ展開の検討をおこなった。しかし、その過程において、初期から発展期への移行時の新たな展開のときに、参加する組織やメンバーの変更によって、その組織間関係の変更が生じたケースがある。その場合、緩い紐帯で「接合型」でスタートしたものがこの発展期に従来の「結束型」へ移行される状況になったとしても、弱い紐帯の重要性から再び「接合型」へと戻されることになった。その理由としては、コンテンツ展開を安定的におこなうための調整によるものであり、決定は、リーダーとしてのメイン・プロデューサーがおこなっている。

この地域におけるコンテンツ展開において、強いネットワークをつなげる橋渡し（ブリッジ）としての弱い紐帯の働きは重要である。そして、このブリッジには、雰囲気の良いことを演出することによって、参加する組織やメンバーを巻き込んで、コンテンツ創出を促進していく機能がある。ブリッジには、組織間関係でいう対境担当者が存在しているが、「接合型」ともいえる小規模組織間関係について考えてみた場合、従来の組織間関係での「連結」と「境界維持」という対境担当者の役割は違ってくる。特に「境界維持」に関しては、弱い紐帯による結束の中では不要とも言え、むしろ組織間の「雰囲気」の良いことを演出することにより、コンテンツ創出の促進につながってくるのである。

そこで、小規模組織間における対境担当者のなかでも中心的な存在としてのリーダーに注目し、その機能についての検討をおこなった。小規模で実施される地方放送局コンテンツでは、小規模な組織間関係であり少人数制であることから資源依存パースパースペクティブによるパワーバランスより、組織間のリーダーともいべきメイン・プロデューサーの役割が重要な要素となってくる。ラック¹⁶¹は、ブランド・マネジャーの機能として、「情報本部」「調整」「アクション・センター」と3つを挙げている。「情報本部」は、マーケティングやリサーチからの企画立案だけでなく、関係する組織や部門から情報の集約のことであり、「調整機能」は、関係組織・部門に対して理解と実施のための調整であり、「アクション・センター」は、企画開発や戦略の立案・起案のことである。

¹⁶¹ Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., pp.32-36.

この3事例におけるメイン・プロデューサーをそれぞれ比較した場合、皆これらの機能を持っていることが明らかになった。

そして、それぞれの事例における組織間の「雰囲気」の良さについては、明確な、幸福感、強い感じ、創造的な、自由な、開かれたなどチクセントミハイ¹⁶²のフローの特徴に大きく当てはまるものである。そして、地域に代表とされる小規模組織間関係においては、フローを起こさせる要素である「明確な目標」「十分なフィードバック」「より大きなチャレンジ」をチームで共有していることが重要であると考えられる。

このように、小規模組織間関係でのコンテンツ制作において、参加メンバーによる「フロー共有」が重要であると言え、小規模組織間関係におけるリーダーの役割としては、ブランド・マネジャーとしての「情報本部」「調整」「アクション・センター」の機能に加えて、小規模組織間関係を構成するメンバーによる「フロー共有」を生み出す機能の必要性が明らかになった。

最後に、本論文の議論により、小規模組織間関係において、以下の点が明らかになった。

第1に、従来の組織間関係では、資源依存パースペクティブに基づき、資源交換だけではなく、パワーバランスの調整が重要であったが、小規模組織間関係においては、これまでのパワーによる議論だけでは議論できないことが理解できる。特に地域における小規模組織間関係では、目的に応じて形成させることが必要である。地域においては、調整や協働といった視点に立つことにより、人々が持つ信頼関係や人間関係(社会的ネットワーク)といったソーシャル・キャピタルという視点が重要な要素になってくる。

第2に、小規模組織間関係は、ネットワーク分析における「弱い紐帯」とソーシャル・キャピタルにおける「接合型」の組み合わせによって、適合させる必要があり、その際、ブリッジ機能を果たす人材が重要になる。

第3に、小規模組織間関係をまとめるリーダーは、ブランド・マネジャーに必要な「情報本部」「調整」「アクション・センター」という機能に加えて、組織間に共有の雰囲気をつくりだす「フロー共有」機能によって、参加するメンバー動かし、ネットワークを変化させて、力強くプロジェクトを前進させていく力を持っているのである。

今後、キーになってくるのは、人と人の関係であり、そこから生まれるインフォーマ

¹⁶² M. チクセントミハイ著 大森弘訳 (2010) 『フロー体験入門 楽しみと創造の心理学』世界思想社。

ルなネットワークをいかに生かしていくかということである。今後、このネットワークを活用するによって、新たな組織展開の可能性が生れてくる。そして、その組織間を構成するメンバーのやる気を引き出し、組織と組織のマネジメントがうまくできると、そこからイノベーションを起こす可能性も十分に考えられる。そして、このマネジメントの視点によって、近年の社会構造や産業構造、都市と地域の関係の変化に柔軟に対応できる組織を形成することが可能になってくるのである。

3. 今後の課題

第1に、従来の組織間関係と小規模組織間関係の違いについて議論してきたが、今回の事例では、放送局とコンテンツ制作にかかわるクリエイターを中心とした「コンテンツ市場」のみの議論となった。これから地方放送局がコンテンツ市場において作り出したコンテンツを地域活性に活かしていくためには、これまでの放送産業がもっていた「コンテンツ市場」「番組供給市場」「広告市場」の3つの市場に加えて、地域との連携による組織間関係によって新たな「市場」の形成が必要であると考えられる。

また、そこで形成される組織間関係については、求められる利害の違いなどから、コンテンツ市場について検討した小規模組織間関係とは異なるものと予想される。そのため、新たな「市場」形成に適合するさらなる研究が必要であると考えられる

第2に、「コンテンツ市場」だけではなく、地域を巻き込んだ新たな「市場」形成においては、リーダーとしてのプロデューサーの役割も大きく変わってくるものと考えられる。今回と同様に「情報本部」「調整」「アクション・センター」「フロー共有」に新たな機能追加で良いのか、機能変更が必要なのか、大きく展開を見せているそれぞれの事例についてさらなる追跡調査をおこなう必要がある。

第3に、本論文では、社会ネットワーク分析から「弱い紐帯」と「強い紐帯」、ソーシャル・キャピタルから「結束型」と「接合型」について注目して議論をおこなった。本論文では、ブリッジ機能としての対境担当者について議論をおこなってきたため、組織間ネットワーク全体としての議論展開をおこなっていない。組織間ネットワーク全体を見据えて、ネットワーク分析を考えた場合は、「弱い紐帯」と「強い紐帯」だけではなく、さらに、「凝集的なネットワーク」と「疎なネットワーク」についても含めた上での議論も必要であると考えており、研究していく必要がある。

第4に、今回は、地域発ミニ・アニメーションを中心に議論をおこなったが、これが地域における他の産業に対しても実現可能なものであるのか検討していく必要がある。

そして、このように産業構造および市場構造の変化の中で、本論文で示した小規模組織間関係とリーダーに関するフレームワークが適用できるのか、実証的な研究を重ねる

ことにより、その有用性を検証していく必要があると考えている。

謝辞

本研究を進めるにあたり、本当に多くの方々にお世話になりました。ここにあらためて深く感謝の意を表します。

研究活動全般にわたり格別なるご指導とご高配を賜りました高知工科大学大学院 起業家コース、末包厚喜教授に甚大なる謝意を表します。仕事の都合でなかなか研究が進まない状態でしたが、様々な先行研究を示していただいたところから始まり、高知、大阪、東京と私の都合にあわせて、辛抱強くご指導いただき、ゆっくりではありますが、一步一步進むことができました。私が3年半で博士論文をまとめることができたのは、先生がご自身の経験から社会人大学院生として博士課程の重要性や研究のやりがいを私に示していただいたからだとても感謝しております。

貴重なご教示を賜りました高知工科大学大学院 起業家コース、富澤治教授、那須清吾教授、坂本安祥准教授、芝浦工業大学大学院、平野真教授に心より感謝申し上げます。先生方のご助言により、本論文の方向性を定めることができたと共に、完成度を高めることができました。本当にありがとうございました。

お忙しい中、本研究のために何度も貴重なお時間をいただきました静岡放送・村木信夫様、小澤誠様、DLE・椎木隆太様、谷東様、藤井組・西川興様、藤井慶様、また、音楽産業からのアプローチでは、日本音楽出版社協会・ビジネスモデル研究会 久保田班の皆様、同僚である毎日放送・谷奥孝司様にご助言、ご協力いただきました。心から感謝申し上げます

博士課程の進学にあたっても多くの方に支えられてきました。大阪市立大学大学院 創造都市研究科 近勝彦教授におきましては、修士時代のご指導に引き続き、機会があるたびに研究会や出版にお声がけいただきました。それが、研究を続けるきっかけとなり、博士課程進学につなげることができました。また、奈良先端大学院大学 山口英教授には、進学前から社会人と学生の狭間の悩みを精神面でいろいろ支えていただきました。

学生生活においては、本来であれば会えることもない異業種の友人たちとの出会いに恵まれ、大いなる刺激を受けました。全員の名前を挙げることはできませんが、特に、大阪教室で共に過ごした野方円氏は、年下でもありながら、いろいろな場面で助言をいただき、また、個人的にも楽しい時間を過ごすことができました。大変お世話になりました

した。お互い学位を取得した上で、これから語り合っていけることをとても楽しみにしております。

最後になりましたが、博士課程に進学する機会を与えてくれ、我慢強く、そして、温かく見守り続けてくれた妻と三人の子供たち、さらに、心配しながらもそっと支えてくれた両親に深く感謝いたします。これから少しずつ時間をかけて恩返しをさせていただきます。

本研究の成果が皆様のご期待に沿うものかどうかまだ自信が持てませんが、ここに重ねて厚く謝意を表し、謝辞といたします。

【引用・参考文献】

- Adams, J.S. (1976) *The Structure and Dynamics of behavior in Organizational boundary roles.*, In M. D. Dunnett ed. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand-McNally.
- Adams, J. S. (1980) Inter organizational process and organization boundary activities, *Research in Organizational Behavior*, 2, pp321-355.
- Asai, S. (2004) Scale economies and optional size in the Japanese broadcasting market, *Otsuna Journal of Social Information Studies*, 13, pp.1-8.
- Burt, R. S. (2001) *Structural Holes versus Network Closure as Social Capital*, in Lin, N., Cook, K., & Burt, R. eds. Social Capital pp. 31-56. Aldine de Gruyter. (金光淳訳「社会関係資本をもたらすのは構造的隙間かネットワーク閉鎖性か」野沢慎司編・監訳(2006)『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房。)
- Coleman, J. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, vol. 94, suplemento, pp. 95-120.
- Collins, R. et al., (1988) *The Peacock Committee and the Economic Analysis of Broadcasting*, in R. Collins, N. Garnham and G. Locksley The Economics of Television: The UK Case, pp. 1-19. London: SAGE.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1975) *Beyond boredom and anxiety*, San Francisco: Jossey.
- Csikszentmihalyi, Mihaly . (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. (1999) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York: Harper and Row, (今村 浩明 訳 (1996)『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社。)
- Emerson, R. M. (1962) Power-Dependence Relations, *American Sociological Review*, 27.
- Evan, W. B. (1966) *The Organizational set: Toward theory of inter organizational relation*, IN Thompson, J.D. (ed.) Approaches to Organizational Design Pittsburgh 1966 University of Pittsburgh Press.
- Granovetter, M. S. (1973) strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6 (May, 1973), pp.1360-1380.
- Luck, D. J. (1969) Interface of a Product Manager, *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 4, Oct., pp.32-36.

Nossiter, T.J. (1986) *British television: A mixed economy*, In West Yorkshire media in politics group. Research on the range and quality of broadcasting services: A report for the committee on financing the BBC. London: HMSO.

Pine B. J. II and J. H. Gilmore (1999) *The Experience Economy*, Harvard Business School Pr. (岡本 慶一, 小高 尚子 訳 (2005) 『[新訳]経験経済』ダイヤモンド社。)

Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1978) *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.

Pfeffer, J. and G. R. Salancik, (1981) *The External Control of Organizations*, Harper and Row.

Robert David Putnam, R. D. (1933) *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press. (河田潤一訳 (2001) 『哲学する民主主義——伝統と改革の市民的構造』NTT 出版。)

Takeuchi, N. (1993) *Regional Character and Network in the Broadcasting Industry*, 『郵政研究レビュー第3号』 郵政省郵政研究所。

Thompson, J. D. (1967) *Organization in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw-Hill. (高宮晋監訳 (1987) 『オーガニゼーション・イン・アクション—管理理論の社会科学的基礎』同文館出版。)

Tushman, Michael, and T. Scanlan. (1981) Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents, *Academy of Management Journal* 24, no. 2, pp.289–305.

C. I. バーナード(1983) 『経営者の榨割』山本安次郎ほか訳ダイヤモンド社 14 頁。

E. H. シャイン(1981) 『組織心理学』松井賚夫訳 第3版 岩波書店。

E. H. シャイン(2004) 『企業文化 生き残りの指針』金井壽宏訳 白桃書房。

J. G. マーチ・H. A. サイモン(1977) 『オーガニゼーションズ』土屋守章訳 ダイヤモンド社。

M. チクセントミハイ (1996) 『フロー体験 喜びの現象学』今村浩明訳 世界思想社。

M. チクセントミハイ (2010) 『フロー体験入門 楽しみと創造の心理学』大森弘訳 世界思想社。

M. チクセントミハイ (2008) 『フロー体験とグッドビジネス -仕事と生きがい』大森弘訳 世界思想社。

浅井澄子 (2008) 『地上波放送局の効率性の計測—ネットワーク DEA の適用—』情報通信学会, 第25回学会大会。

朝妻一郎 (2008) 『ヒットこそすべて』白夜書房。

- 荒井宏祐（1995）『テレビメディアの経済学 コスト・ベネフィット分析を中心に』創樹社。
- 安藤和宏（2005）『よくわかる音楽著作権ビジネス 実践編 3rd Edition』リットー・ミュージック。
- 稲田植輝（1998）『最新放送メディア入門』社会評論社。
- 植田康孝（2004）『放送産業の費用構造と経済性に関する実証的分析』早稲田大学大学院国際情報通信研究科。
- 牛場智（2009）『まちづくりにおける地域商業の新しい潮流の分析—都市型商店街を事例とした経験経済モデル(体験型商業)とソーシャル・キャピタル論によるアプローチ』大阪市立大学大学院創造都市研究科博士論文。
- 浦谷年良（1994）「体験的映像メディア産業論」（日本放送協会放送文化研究所編『放送学研究(44)』日本放送協会。）
- 大友篤（1997）『地域分析入門』東洋経済新報社。
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』有斐閣。
- 加護野忠男（2010）『経営の精神 我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版。
- 春日教則・穴倉学（2004）「我が国放送産業の市場構造と利潤」（公益事業学会編『公益事業研究』第59巻，第3号，公益事業学会 11-21頁。）
- 片岡登（2010）『リーダーシップの意味構成』白桃書房。
- 金光淳（2003）『社会ネットワーク分析の基礎 社会的関係資本論に向けて』勁草書房。
- 亀田卓・寺島博礼（2009）『文化に投資する時代』朝日出版社。
- 神吉直人（2008）『文化コンテンツ産業におけるネットワーク組織とケイパビリティのマネジメント』京都大学経済学研究科博士論文。
- 岸田民樹（2001）「経営学説」（山倉建嗣・岸田民樹・田中政光編著『現代経営キーワード』第2章、第9章 有斐閣。）
- 近畿経済産業局（2008）『関西アニメ産業の実態把握と国際競争力強化の方向性に関する調査 アニメ制作における現状と課題を中心に』経済産業省近畿経済産業局。
- 小長谷一之・富沢木実（1999）『マルチメディア都市の戦略』東洋経済新報社。
- 小長谷一之・北田暁美・牛場智（2000）「まちづくりとソーシャル・キャピタル」（『創造都市研究』1 大阪市立大学大学院創造都市研究科。）
- 小長谷一之・福山直寿・五嶋俊彦・本松豊太（2012）『地域活性化戦略』晃洋書房。
- 広告三国志（2010）『広告三国志』2010年4月26日版 <http://ameblo.jp/koukoku3594/>。
- 国立社会保障・人口問題研究所『人口統計資料集』国立社会保障・人口問題研究所。
- 佐々木俊尚（2011）『キュレーションの時代 つながりの情報革命が始まる』ちくま新書。
- 佐々木利廣（1990）『現代組織の構図と戦略』中央経済社。

- 佐々木利廣・加藤高明・東俊之・澤田好宏（2009）『組織間コラボレーション』ナカニシヤ出版。
- 佐々木雅之（2001）『創造都市への挑戦 産業と文化の息づく街へ』岩波書店。
- 佐藤嘉倫・平松闊（2005）『ネットワーク・ダイナミクス—社会ネットワークと合理的選択』勁草書房。
- 塩沢由典・小長谷一之（2007）『創造都市への戦略』晃洋書房。
- 塩沢由典・小長谷一之（2008）『まちづくりと創造都市—基礎と応用』晃洋書房。
- 菅谷実（2000）「放送メディア市場の供給分析」（菅谷実、中村清 編著 『放送メディアの経済学』第3章 中央経済社。）
- 末包厚喜（2003）『ブランド・マネジメントを組織面から考える』Tcd ホームページ。
- 末包厚喜（2003）『情報本部としてのマネジャー』Tcd ホームページ。
- 高木春夫（1995）『ネットワークリーダーシップ』日科技連。
- 田中央人（2004）『地域企業論 地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造』同文館出版。
- 生明俊雄（2004）『流行歌の誕生におけるレコード産業の役割』広島経済大学研究論集 第27巻 第4号 2005年3月 42-45頁
- 近勝彦（2012）「自己成長と組織の再設計」（松田貴典・近勝彦・川田隆雄 『創造社会のデザイン』第1章 3-4頁 ふくろう出版。）
- 中日新聞（2005）『豊田有恒×辻真先・茶の間でアトムが飛んだ』中日新聞 2005年11月-12月連載。
- 中小企業基盤整備機構（2007）『コンテンツ産業の方向性に関する調査研究』独立行政法人中小企業基盤整備機構。
- 寺本義也（1990）『ネットワーク・パワー』NTT出版。
- 辻秀一（2008）『フロー・カンパニー』ビジネス社。
- 手塚治虫（2000）『ぼくはマンガ家』角川書店。
- 電通（2010）『2009年（平成21年）日本の広告費』電通。
- 電通総研編（2012）『情報メディア白書2012』ダイヤモンド社。
- 内閣府（2006）『平成21年度 県民経済計算』内閣府。
- 中村伊知哉・小野打恵（2006）『日本のポップパワー 世界を変えるコンテンツの実情』日本経済新聞社。
- 中村清（2004）『放送部門の経済研究 学説史的照射とその政策的合意』早稲田大学博士論文。
- 中村剛治郎（2008）『基本ケースで学ぶ地域経済学』有斐閣ブックス。
- ナン・リン（2008）『ソーシャル・キャピタル 社会構造と行為の理論』筒井純也ほか訳 ミネルヴァ書房。

- 西正 (1998) 『図解 放送業界ハンドブック』 東洋経済新報社。
- 乳井瑞代、青木幸弘 (2006) 「日本企業におけるブランド・マネジメント組織の現状と課題」(『特集 強いブランドをつくる組織』第39巻 第3号 組織科学。)
- 日本音楽出版社協会ホームページ <http://www.mpaj.or.jp/>。
- 日本音楽出版社協会編 (2003) 『日本における音楽出版の歩み』一般社団法人音楽出版社協会。
- 日本音楽出版社協会編 (2010) 『MPA MEMBERS 2011』一般社団法人音楽出版社協会。
- 日本動画協会 『アニメ産業レポート 2010』一般社団法人日本動画協会。
- 日本民間放送連盟 (2010) 『広告費の長期展望』一般社団法人日本民間放送連盟。
- 日本民間放送連盟 (2011) 『日本民間放送年間2010』一般社団法人日本民間放送連盟。
- 日本民間放送連盟 (2012) 『日本民間放送年間2012』一般社団法人日本民間放送連盟。
- 日本民間放送連盟研究所 (2000) 『デジタル放送産業の未来』 東洋経済新報社。
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社。
- 長谷川文雄・水鳥川和夫 著 (2005) 『コンテンツ・ビジネスが地域を変える』 NTT出版。
- 半澤誠司 (2005) 「東京におけるアニメーション産業集積の構造と変容」(経済地理学会編 『経済地理学年報』47. 56-70 頁 経済地理学会。)
- 半澤誠司 (2007) 『日本における映像系コンテンツ産業の分業と集積』 東京大学人文地理学教室博士論文。
- 林紘一郎 (1989) 『ネットワークの経済学』 NTT出版 141-176 頁。
- 林紘一郎 (1998) 『ネットワーク情報社会の経済学』 NTT出版。
- 林紘一郎 (2004) 『著作権の法と経済学』 勁草書房。
- フィリップ・コトラー (2001) 『コトラーのマーケティング・マネジメント -ミレニアム版-』 恩蔵 直人 訳 ピアソン・エデュケーション。
- 増田弘道 (2007) 『アニメビジネスがわかる』 NTT出版。
- 増田弘道 (2011) 『もっとわかるアニメビジネス』 NTT出版。
- 増淵敏之 (2007) 『日本における音楽コンテンツ産業の集積形成と分散可能性』 東京大学人文地理学教室博士論文。
- 増淵敏之 (2007) 『変容する地域コンテンツ産業』 日本都市学会年報 日本都市学会。
- 増淵敏之 (2008) 「変容する音楽コンテンツ産業」 (新宅純二郎・柳川範之編著『フリーコピーの経済学—デジタル化とコンテンツ・ビジネスの未来』第3章 日本経済新聞出版 83-101 頁。)
- 松田貴典・近勝彦・川田隆雄 (2012) 『創造社会のデザイン』 ふくろう出版。
- 溝尾良隆 (1998) 『ご当地ソング讃 魅力あるまちにはいい歌がある』 東洋経済新報社。
- 三好寛 (2003) 「日本のアニメーション・スタジオ史 第1回報告」(『財団法人徳間記

- 念アニメーション文化財団年報 2002-2003』(2) 財団法人徳間記念アニメーション文化財団 23-30 頁。)
- 三好寛 (2004) 「日本のアニメーション・スタジオ史 第2回報告」(『財団法人徳間記念アニメーション文化財団年報 2003-2004』(3)財団法人徳間記念アニメーション文化財団 23-39 頁。)
- メディア総合研究所編 (2004) 『メディア関連資料-45』2004年8月 メディア総合研究所。
- 藻谷浩介 (2012) 『デフレの正体 ——経済は「人口の波」で動く』 角川書店。
- 安田拓 (2000) 『放送事業のアンバンドリングモデル：規制と競争の視点から』 大阪大学博士論文。
- 山倉建嗣 (1977) 「組織間関係の分析枠組-組織セットモデルの展開」(組織学会編 『組織化学』第11巻第3号 組織学会。)
- 山倉健嗣 (1999) 『組織間関係 -企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣。
- 山倉建嗣 (2007) 『新しい戦略マネジメント-戦略・組織・組織間関係』 同文館出版。
- 山倉建嗣・岸田民樹・田中政光 (2001) 『現代経営キーワード』 有斐閣。
- 山崎敬之 (2005) 『テレビアニメ魂』 講談社新書。
- 安田雪 (1997) 『ネットワーク分析 何が行為を決定するか』 新曜社。
- 湯浅政義 (2004) 『音楽ビジネス仕組みのすべて』 オリコン。
- 横山正博 (2011) 『創造的組織とモチベーション 人材と組織の創造的相互作用』 三恵社。
- 横山孝文著 (2010) 「エンターテインメント領域におけるコンテンツ事例」(近勝彦、福田秀俊 編著『経験の社会経済-事例から読み解く感動価値』第4章 晃洋書房 53-60 頁。)
- 吉田就彦 (2005) 『ヒット学 コンテンツ・ビジネスに学ぶ6つのヒット法則』 ダイアモンド社。
- ロバート・D. パットナム (2001) 『哲学する民主主義—伝統と改革の市民的構造』 河田潤一訳 NTT 出版。
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織』 有斐閣。
- 脇浜紀子 (2010) 『地域民間放送の経済分析』 大阪大学大学院国際公共政策研究科博士論文。
- 渡邊一雄 (2005) 『ヤンタンの時代』 角川書店。