

タイトル	講演 5 コンテンツ産業の衝撃
著者	澤野, 雅彦; SAWANO, Masahiko
引用	北海学園大学学園論集(152): 277-283
発行日	2012-06-25

## 講演 5 コンテンツ産業の衝撃

澤 野 雅 彦

### はじめに

マンガやアニメは、長い間日本の唯一の文化輸出産業といわれ、発展を続けてきた。今では毎年開催されるコミケ（コミック・マーケット）に何万もの入場者があり、ドイツやフィンランドなど世界中の国からの来場者を得るようになっている。

これらコンテンツ、特にマンガは、商業ベースに必ずしも乗らない多くの作品が制作され、まさに同人と呼ぶべき、多くの趣味による制作者が存在している。もちろん彼らも、コミケには出店し、そこで評判を得たならば大手出版社からの注文を得ることもあるという。いわゆるメジャー・デビューである。しかし、彼らはたいていの場合、趣味の制作者たちが集まる同人誌に投稿し、批評し合って腕を磨き、コミケに出品する作品を準備するのである。

ところで、20 世紀は大量生産の時代であった。自動車のヘンリー・フォードが有名であるが、ありとあらゆる商品が、大量生産のベースに乗り、大量に流通して大量に消費された。ところが、21 世紀に入って、機能やデザインを問わない簡単な日用品（最寄り品）などは、実に安価に生産されるようになり 100 円ショップで売られる一方、実際に何軒も店を回って、いろいろな商品を比較して買う商品（買い回り品）は、テレビやインターネットで話題になっている商品に買い手が殺到するような状況が現れている。

生産や市場のあり方が、変わりはじめていると考えた時、日本のコンテンツ産業は、ひょっとすると未来を先取りする、あるいは未来を暗示する、動向を示しているのではないかと考えることも可能である。

本稿では、日本のコンテンツ産業を題材に、21 世紀のビジネスについて考えてみよう。

### 1. コンテンツ産業とは何か

マンガやアニメ、フィギュア、ライトノベル、ゲームなどをコンテンツと呼ぶ。これらは、「一品モノ」というべき「アート」あるいは「ハイアート」とは異なり、複製財である点に特徴がある。これらは、オリジナルな物語などを含む「作品」ではあるが、もととなる原画や原型が鑑賞

の対象になるわけではない。また、機能的ではない、つまり生活上の便益を生み出すわけではないという意味で、工業製品のような複製財とも異なっている。

出口弘は、これらは、浮世絵や黄表紙、江戸絵本、絵双紙、合本などの地本など、江戸由来の日本伝統のコンテンツ・マーケットの上に咲いた花であり、さらに歌舞伎や文楽のような上演を複製できる演劇なども加えて、日本は幅広いコンテンツ・マーケットを持っていたと主張している。

これらコンテンツの特色は、日本のテレビドラマは、原作の多くをマンガに依存するように、他のメディアに趣向を変え、また、一定の翻案を認めた2次創作のコンテンツが作成され鑑賞される。コレクターによる希少性の評価が軸となる「アート」が模倣を許さない点や、工業製品が開発に多額の研究開発投資が必要とされ、そのオリジナリティを保護するため、パテントが機能する点とも異なっている。

アートは、その結果、「占有」することに意義がある。1品しかないものを秘匿することで、ますます市場価値が高まり、美術館にときどき陳列することで、ますます人気が高まる構造になっている。一方、コンテンツは「共有」することに意義がある。マンガの起源は、鳥獣戯画であるといわれ、黄表紙や絵草紙などがその流れのなかで確立する。そして、歌舞伎や浮世絵などを含むコンテンツは、江戸時代にコミュニケーションや情報伝達、あるいは流通手段が全国的に確立し、これに伴い、評判が極めて迅速に伝わるという状況が現れたために、大きく発展したと考えられている。すなわち、歌舞伎の外題が浮世絵に取り入れられ、さらに黄表紙になるというように、ないまぜにして混淆し、人気を博すようになったのである(出口弘2009)。

これらの伝統を汲む日本のコンテンツ産業は、現在でも、マンガがアニメになり、フィギュアまで人気になるというように、他国と比べて相当に独特の展開を見せており、さらに、そのビジネスモデルは、アジアやアメリカあるいはヨーロッパへと静かに浸透しているという。このコンテンツ産業のビジネスモデルの持つ意味を考えてみよう。

## 2. 19世紀システムと20世紀システム

現在、我々は、21世紀の初頭に立ち、時代の変化を経験しようとしている。それは、情報化、グローバル化などのことばで表されているが、どこへ向かおうとしているかは、未だ判然としな

い。18世紀にイギリスで産業革命が起こって以来、産業技術の発展により、社会のありよう、人の生活など、あらゆるものが変化してきた。このうち大きな変化は、19世紀末から20世紀初頭に起こったもので、これを我々は第2次産業革命と呼ぶ。経営学は、この変化に対応して出現したものであり、巷でささやかれる第3次産業革命が進展し、さらに大きな社会変化が起こるならば、不要になる学問かも知れない。

とにかく、17世紀末頃から19世紀末頃までに起こった、産業技術上の大きな変化を、我々は、

第1次産業革命と呼ぶ。イギリスにおける蒸気機関の発明に端を発し、石炭採掘や繊維工場にこれが導入された動力革命は、ものの生産方法に画期的な変化をもたらした。その結果、当時最大の繊維製品輸出国であったインドの綿製品を駆逐して、イギリスが世界の工場という地位を得ることになる。

石炭は、各種の化学製品の原料としても画期的で、キューピー人形の原料となったセルロイドは、それまで鉄など金属を使うしか方法がなかった製品を、加工の容易さで普及させることになる。また、コルタールは舗装に使用され、道路の改良に寄与して次の自動車の時代を用意した。

第1次産業革命の仕上げは鉄道である。鉄道の波及効果は大きく、北海道の開拓に鉄道の果たした役割を考えれば、十分理解できる。北海道の場合、石炭の産地として輸送が問題になるが、三笠から小樽港への鉄道建設が最初であり、羽幌炭鉱は、正式な名称は羽幌炭鉱鉄道であり、鉄道を敷設することで、町ができ人が集まり、炭鉱開発が進展するのである。

故村上泰亮（国際政治学）は、主に石炭を利用し、綿織物産業や石炭採掘を機械化し、さらに蒸気機関車で鉄道網を張り巡らせた状態を、「19世紀システム」と呼んだ。そして、前者とくに綿織物を「突破のパラダイム」と呼び、鉄道を「成熟のパラダイム」と呼んだ。新しいシステムは、規制や既得権の少ない弱い部分から突破が起り、他の産業への波及効果の大きい産業が成熟させるというのである（村上泰亮1985）。もちろん「19世紀システム」をプレモダン、「20世紀システム」をモダン、さらに、後で述べる「21世紀システム」をポストモダンと呼んでも良い。

19世紀末になると、石炭が石油に転換されはじめ、新たな産業変化が生じる。石油は、石炭に比べて輸送が容易で、19世紀後半に大油田が発見されて、各所に利用されるようになる。セルロイドは燃えやすいという欠点を持っていたが、石油由来のプラスチックが出現すると、これが各種の工業製品に利用され、取って代わることになる。

まず、変化するのは化学産業である。石油を中心にさまざまなものを大規模に精製してさまざまな新しい製品を生み出した。プラスチックやビニールに代表されるように、現在の我々の生活に欠かせない商品が発明されるのである。これらを、自動車などの組立型産業の「大量生産」と区別して、「大規模生産」と呼ぶ。

石油は、自動車の燃料となり、自動車産業が勃興する。また、石油を使って、大規模に発電することが可能になると、電気が一般家庭で使われるようになるとともに、さまざまな電機製品が発明され、家事を便利にするとともに家庭生活を豊かにしたのである。これを「20世紀システム」と呼ぶならば、自動車や電機が「突破のパラダイム」にあたり、これらの産業が成熟させた生産技術「オートメーション」が「成熟のパラダイム」である。

ヘンリー・フォードは、工場にベルトコンベアを導入して、自動車の生産方法を大きく変えた。キーワードは、「標準化」である。部品の互換性を実現し、作業も「標準化」した。そのため、従来の職人の仕事を7800種に細分化して、単調・単純労働に変えた。このうち949種だけが、身体頑強な労働者を必要とし、残りは普通の体力で可能であり、また、3595種は、虚弱労働者でも達

成可能にしたのである(下川浩一1992)。

さらに、フォードの時代を変えた功績は、「同期化」という概念を導入したことにより、ベルトコンベアに合わせて、一定の時間にこれら作業を行うことによって、待ち時間をなくしたことにある。その結果、ベルトコンベアに誘導されて、労働者が9時5時で同時に働くだけで、自動的に予定された自動車の生産台数が確保されるようになったのである。

このようなオートメーション・システムは、あらゆる組立型工業製品の生産に援用されて、社会全体を覆い始めるのである。もちろん、職人が多く存在し、熟練の技を競う雰囲気があったヨーロッパに浸透するには時間がかかったし、日本には第2次大戦後に浸透したが、このようにして20世紀後半には、安価な工業製品が社会に溢れ、20世紀システムと呼んでも良いような豊かな社会が出現したのである。

### 3. 21世紀システム

19世紀・20世紀に比べて、21世紀システムというのがどのようなものか、必ずしも明らかではないが、「情報」や「グローバル」などが関係し、世界じゅうが競争の舞台になり、コンピューターを中心とした情報処理や情報伝達が、格段に進んだ社会であることは間違いない。そうなれば、人々の価値観は多様化し、それに対応した商品も多様になるような、いわゆる「ソフト」な経済が実現するのであろう。そして、そのような変化は、少しずつ現れてきている。

21世紀システムが、このようなものであるなら、その扉を開いたのは間違いなくトヨタ・システムである。トヨタの貢献は、「多品種少量生産」を定式化したことである。有名なT型フォードは、型はひとつで黒色しかなかった。これが飽きられた段階で、別の車を要求するディーラーの要求に応じて、新たな型式である「A型」に転換する際、7ヶ月工場をストップして、工場を再設計することを余儀なくされた。この間、フォードの車は市場に出回らなくなり、GMに市場を奪われるという事件が起こるわけであるが、トヨタはこの「段取り替え」をすばやく行うことに成功したのである。

そのためには、工場に情報機能を付け加え、最終的にはコンピューターの支援を受けながら、センサーの機能を駆使して、市場のニーズに素早く対応しながら、必要なものを必要な時に必要なだけ生産する、「多品種少量生産」を実現するのである。これは、画期的で、時代を変えるような技術開発であった。フォードは、技術者の設計能力に依存して、工場を組み上げたが、トヨタは現場の労働者の創意工夫や提案をベースにこれを行った。つまり、「現場の智慧」という意味で、企業内の知識のありようを変え、工場が必要とする労働者の能力まで変えたのである。

トヨタ・システムはフォード・システムの亜流という評価もあったが、このように考えると、新しい時代を切り開く全く新しいシステムを構築したと見ることができる。「多品種少量生産」は、新しい時代の消費者の多様なニーズに対応したものと考えることができよう。そして、この思考をさらに突き詰めていくと、「超多様性市場」という話になり、ある意味、21世紀型のシステムを

現しているのではないかと考えるのである。

#### 4. 日本のコンテンツ産業

さて、日本のコンテンツ産業を見ると、アメリカのハリウッド型と、相当に異なっている。出口弘の研究をまとめると、先に述べたトヨタ型のさらに先を行くようなビジネスモデルになっている。

ハリウッド型は、「スペクタクル・ビジネス」と呼べるが、世界中で売れるように、巨額の研究開発 (R&D) 投資を行い、アメリカばかりではなく、日本でも、中国でも、インドでも売ることを目的とする。映画で成功すれば、テレビやフィギアやグッズに到るまで、順次ビジネスを拡張し、投資の回収をねらう。ここでは、版權 (パテント) がものをいい、世界を相手にすることで巨額の投資に見合う回収が可能になる。

ここでは、プラットフォームの統一がものをいう。プラットフォームとは、この場合、系列の配給会社や映画館を指し、アメリカの映画産業では、製造から販売まで、すなわち映画制作から配給・小売りまで、垂直的統合が進んで、コングロマリットが形成され、プラットフォームが確立している。そのため例えば、中国が武俠映画などを制作してハリウッドに挑戦しているものの、作品の出来映えとは別に、自前のプラットフォームの構築が充分ではないため、苦戦を余儀なくされることになる。

それに対して、日本のコンテンツ産業は「超多様性市場」という用語で特色づけられる。「オタク」と言われるような多様なニーズを持った消費者が存在しており、そのため、市場規模は極めて小さいが、参入障壁は低く、結果として損益分岐点が低い。その結果、参入した人が長期にわたって残留出来る構造になっている。そして、大手出版社は存在するものの、これらの占有率は低く、制作は制作、編集は編集という形で、事業は細分化されている。

このような構造のもとで、多くの人が制作し、受け手すなわち読者は、すぐにその感想をネットに掲載する。すると、それを見て読者が増えたり、制作者が作品を作り直したりする。出口弘はこれを「共進化」と呼んでいるが、まず制作ありきで、その評判が関係者の次の行動を決めることになる。従って、C&R (create 制作&reputation 評判) という構造が成り立つとする。ときどき良い評判を得る人が出て、大手出版社に制作を依頼され、成功者になることもあるので、退出者も少なくなるのである。つまり、ハリウッド型R&Dに対して、日本のコンテンツ産業はC&R型としている。

#### おわりに…… 21世紀型のビジネスモデル

さて、このストーリーを経営学的に考えた場合、何がいえるであろうか。報道を見ると、今、中国で電気自動車の市場が沸騰しているという。ガソリン自動車は依然として高価で、庶民の手に入りにくいとすると、デザインも優れた電気自動車が、安価に手に入るならば、評判になるの

も領ける。この場合、電気自動車は、日本のように巨大企業によって作られるのではなく、零細な工場、いいかえれば工房で作られる。

日本では日産や三菱が電機メーカーなどと組んで売り出そうとしているが、中国ばかりではなく、アメリカやブラジルなど、多くの国で零細な企業が次々と設立され、電気自動車が製造されて、C&R型で売り出されているという。決定的なことは、日本には車検制度があり、安全基準に基づき厳しい規格が定められている。こうなると、誰でも、テスト・コースもなく、検査機器もないガレージで車を製造するというわけには行かないが、これがなければ、電気自動車なら工房で製作することが出来る。

エンジンは鋳造品であり、精密機器であり、相当に難しい技術を要求されるので、工房で製作するのは困難である。一方、バッテリーは中学の理科の時間に作られるような簡単な構造であり、この100年間に最も進歩が少なかった製品といわれるものの、高性能なものでなければ、実験室で製造可能である。高性能なものが必要ならば、それほど値の張る物ではないから買ってくれば良い。つまり、電気自動車というような分野では、日本のような厳しい規制のない国では、比較的容易に零細業者が乱立し、日本のコンテンツ産業のようにC&R型の「超多様性市場」を作る可能性があると言うことである。

実際、技術ではまだ日本などに及ばない中国において、すでに200社を超える電気自動車メーカーが乱立しており、デザインや性能をC&Rで磨きながら既存自動車メーカーの間隙を狙っているのである。

ところで、C&R型の超多様市場は、別に珍しいことではない。例えば、戦後まもなくの日本のオートバイ市場は、まさにこのような状況であった。飛行機の生産を禁止されたため、戦前の多くの飛行機メーカーがオートバイに参入し、その他比較的手軽に作れたため、百花繚乱という様相を呈した。旧中島飛行機の富士産業、旧三菱の分社からシルバービジョンやミズシマなどが、電動のスクーターやエンジンを取り付けたオートバイまで、さまざまな自動二輪車を製造したのである。

これらは、レースを通じてC&Rが進み、徐々に淘汰されて、ホンダ、ヤマハ、カワサキ、スズキが勝ち残っていくのであるが、一定の条件の下ではこのような零細業者が乱立するのは珍しいことではない。

そう考えると、靴や眼鏡といった、ある程度ファッション性があり、サイズや形がそれぞれ異なるような、つまり商品の性格上「超多様性」をもった市場では、いつの時代もある程度のC&Rが効いている。21世紀は、こういった傾向がより強くなる時代であると考えることが出来るのではないだろうか。

#### 〈参考文献〉

下川浩一 (1992) 『世界自動車産業の興亡』講談社現代新書

出口弘 (2009) 『コンテンツ産業論—混淆と伝播の日本型モデル』 東京大学出版会  
 村上泰亮 (1985) 『産業社会の病理』 中央公論社

北海学園大学

## 市民公開講座

2011/10/9

### コンテンツ・ビジネスの衝撃

—コンテンツ・ビジネスの変容(講演5)—

経営学部 澤野 雅彦

