中小企業の知識経営戦略

-企業の成功とプロデュースする経営者-

夫 法政大学経営学部



はじめに

- 1. 日本におけるプロデューサー研究の現段階
- 2. 知識経営戦略立案のための諸概念

目 次 ~~

- 3. マネージャーとプロデューサー
- 4. プロデュースする経営者

はじめに

中小企業のための経営戦略論には、ひとつの パラドックス(逆説)が潜んでいる。つまり、 もしも、「中小企業のための経営戦略」が優秀 な戦略であって、企業規模を拡大することがで きるとすれば、その企業は中小企業ではなく大 企業になっているはずである。逆に、もしも、「中 小企業のための経営戦略」を実行したとしても、 その企業が中小企業にとどまるのであれば、そ の経営戦略は企業規模の増大には寄与しない ことになる。はたして、そのような「中小企業 のための経営戦略」は、中小企業にとって意味 のある戦略であろうか。

このパラドックスを解くための一つの方法 は、企業規模の拡大や企業の成長といった量的 な概念と、「企業の成功」という質的な概念を 異なるものとして理解することである。「中小 企業のための経営戦略」は、中小企業にとって の成功をもたらすためのものではあるが、その 成功が企業規模の拡大をもたらさない場合があ る、ということが重要である¹。企業規模の拡 大とは、企業の生産販売高の増加、雇用する従 業員数の増加、あるいは、企業の保有する資産 や資本金額の増加といった量的概念である。企 業の成長とは、生産数量や従業員数、資産や

1 洞口(2010)では、「片利共生(へんりきょうせい)」という生物学の用語を用いて解説している。

資本金額の増加といった量的な概念を含みつつ、さらに顧客からの認知度の向上をも含む概念として定義できる²。

こうした企業規模の拡大や企業の成長という概念と比較するならば、「企業の成功」とは、企業の活動を支える経営者や従業員に満足を与える活動であり、そのプロセスにおいて顧客や株主といったステークホルダーにも満足を与える活動である、と定義することができる。本稿では、このような意味で、「企業の成功」を企業の活動に参加した人々の満足水準を高めること、と定義したい³。

中小企業の経営者が追求しているのは、自らが製造する製品の品質や提供するサービスの質が顧客に与える満足水準の高さである。その場合、顧客が高い評価を与えていることを知って経営者自らも満足する、という循環がある。その意味では、「企業の成功」を求めるのは大企業でも、中小企業でも同様である。本稿では、その典型的な議論の素材を中小企業に求めるにすぎない。大切なことは、大企業ではなく、中小企業にこそ、みずからのビジネスにおける特性を活かして成功を認識し、その事業にかかわる人々の満足を高めることのできる独自の領域が存在することである4。中小企業のもつ特性、つまり、小さな組織の持つ意思決定の速さ

やプロジェクトを行う際の柔軟さを活かした経 営戦略が成功をもたらすのであり、本稿では、 その鍵となるのが組織を超えたチームを軸とし た「知識経営戦略」であることを示したい。

成功しても、必ずしも企業規模が大きくなら ないビジネスがある。本稿では、そうした事業 の典型として、プロデューサーに率いられたプ ロジェクトに注目する。より具体的には、一回 ごとのプロジェクトによって企画が実践に移さ れていくコンテンツ産業を議論の素材とする。 コンテンツ産業とは、映画、音楽、ゲーム、演 劇など芸術性を基盤としたビジネスであるクリ エイティブ産業を含む概念であり、そのデジタ ル媒体への記録・編集・配信とライブパフォー マンスや上映による興業を含む産業と定義でき る5。こうした産業ではプロデューサーと呼ば れる人々によってプロデュースされた事業が生 み出されている。こうしたプロデュース活動の 特徴を理解することによって、中小企業の経営 者がプロデューサーの役割を担うことの有効性 を説明したい。コンテンツ産業以外の産業にお いても、プロデューサーとして活動する中小企 業経営者が貴重な先例となりうることを示し たい。

本稿作成に至る学問的な背景は以下のようなものである。筆者は、企業が成功するための条

² 企業成長の理論としてはペンローズ (1959) を参照されたい。ペンローズ (1959) は、未利用な経営資源の生み出すサービスによる成長を内部的成長、M&Aによる成長を外部的成長と呼んでいる。つまり、ペンローズ (1959) の考え方では、企業規模の増大と企業成長とは重なり合う部分が多い。

³ このとき、経営者、従業員、株主の満足は、企業の獲得する利益を一つの必要条件としている、といえる。しかし、経営者、従業員、株主のいずれかに利益の分配が偏ってしまっては三者の満足水準が高まるとはいえない。他方で、損失を生みだしていては利益を分配することはできないので、経営者、従業員、株主が満足している状態は、利益水準の高さとの関係における十分条件となっている、といえる。

⁴ こうした論点をあえて強調するのは、大企業を中心とした観察事実をもとに、日本人研究者によって社会的に影響力のある経営学が構築されてきたためである。経営戦略論の分野において、伊丹(1984)、三品(2004)、沼上(2009)は、ポーター(1980)をはじめとする、欧米で発達してきた経営戦略論の文献紹介を行い、それにもとづいて日本の大企業の事例を紹介した著作である。こうした経営戦略論の例外として、日本における中小企業のCSRを経営戦略として論じた坂本(2008)がある。また、大企業において中小企業の持つ小さな組織の責任体制を維持させようとする試みとして、稲盛(2006)がある。

⁵ コンテンツ産業の定義については河島(2009)、クリエイティブ産業の定義についてはケイブス(Caves, 2000)、フロリダ(2008、2010)を参照されたい。 紙、フィルム、メモリー、サーバーなど、なんらかの媒体に記録されている意味のある芸術的活動をコンテンツと呼ぶことからすれば、演劇、スポーツ、ライブ演奏などは、記録されてはじめてコンテンツとなりうる。ただし、記録媒体の発達にともなって、芸術やスポーツ活動の映像的記録は容易になっており、クリエイティブ産業とコンテンツ産業との間の区別は、ほとんどなくなってきている。

件として、知識管理の重要性に着目してきた。洞口(2009、Horaguchi 2014)においては、その典型的な「集合知」の類型を示した。集合知とは、人間の持つ様々な才能が集められて形づくられる知と定義できる。本稿は、共生知(symbiotic knowledge)の概念を応用し、中小企業の知識創造を論ずることを目的としている。共生知を創り上げることの大切さを、プロデューサーという職務とプロデュース活動という2つの側面から取り上げ、中小企業の知識経営戦略への応用を試みる。

洞口 (2009、Horaguchi 2014) では、狭い 専門的な領域で知が集結されることを共有知 (shared knowledge) といい、その領域とは異 なる次元で知を組み合わせることを共生知 (symbiotic knowledge) と呼ぶ。狭い領域と異 なる次元とは相対的な概念であるが、たとえば、 映画監督が映画を撮影することは狭い領域で の共有知に該当する。脚本があり、俳優がいて、 照明、舞台装置、小道具、衣装といった様々な 領域の専門家が集められたなかで映画撮影を 行うという作業は、すべて映画づくりに焦点を あてた活動であり、その意味で専門化の範囲が 狭い。それに対して、プロデューサーは共生知 を創造する。映画監督を誰にするか、脚本家と 脚本の内容をどうするか、俳優を誰にするか、 照明やカメラマン、衣装担当など裏方の専門家 を誰にするかなど、人事権を通じて作品の構成 に影響を与える。これは異なる専門化の次元を 組み合わせる作業である。映画監督とプロデュ ーサーが同一人物であるという可能性もあり、 相互に仕事内容に干渉しあう場合もあろうが、 プロデューサーの仕事は監督の上位に位置す る。それを支えるのは、専門化の領域が異なる 次元にわたっているということと、資金調達を しているというリスク負担のゆえである。

以下では、第1節において日本におけるプロデューサー研究の現段階を紹介する。第2節では、知識経営戦略立案のための諸概念を整理する。第3節では、マネージャーとプロデューサーの違いについて論じ、プロデュース活動を目的意識的に行っている企業の比率を推定する。第4節では、結語としてプロデュース活動が中小企業の知識経営戦略に対して持つ意義をまとめる。

1. 日本におけるプロデューサー研究の現段階

プロデューサーのキャリア構築

日本においてプロデューサーという職種に関する研究が盛んになったのは、2000年前後以降である。これらの研究を概観してみると、大別して3つの観点があることがわかる。第一の視点は、職業人としてのキャリアをどのように構築してきたか、という関心に支えられた研究である。第二は、コンテンツ産業あるいはクリエイティブ産業と呼ばれる産業の成長可能性を問う文脈のなかで、個々のプロデューサーの役割に焦点を置いた研究や著作である。第三は、プロデューサーの持つ個人的な資質を並べた著作や論文である。

第一の視点からプロデューサーのキャリア形成を捉えた研究として、その後に続く研究に大きな影響を与えたのは山下(2000)である。山下(2000)は、13名の映画プロデューサーにインタビューを行い、社会人としての初期の経歴

からプロデューサーになるまでの経緯を明らか にした。映画の配給や資金調達を含めた製作 担当のマネジリアル・プロデューサーと映像制 作に携わるオンサイト・プロデューサーという 役割の異なるプロデューサーがペアになって仕 事を進めるという制度的な特徴を明らかにした のち、彼らの職業経験をまとめた。映像制作に 携わるオンサイト・プロデューサー 10名につ いて職業経験を尋ねると、助監督経験者2名、 制作部経験者4名、俳優事務所およびフリーの マネージャー経験者1名、アシスタント・プロ デューサー経験者3名という内訳であった。ま た、映画の配給を含めた製作担当のマネジリア ル・プロデューサー3名については、1名がア シスタント・プロデューサー経験者、2名が企 業家であった。

山下(2000)のインタビューに回答した13 名は、20代に映画に関係した職業選択を行い、 そのポジションを得た。最初のキャリアは、三 船プロ2名、日活2名、ライトビジョン、フジ テレビ、大映、電通 (テレビ番組制作)、現代 プロ、近代映協、勝プロ、俳優事務所2名であ った。山下(2000)は、「関係の構築や維持」 が「クリエイティブワークを管理するための有 効なツールとして、企業のパフォーマンスにも 直接的に貢献している」(29ページ)としており、 その際、「プロデューサーは組織内部において、 育成がより行われやすい」(29ページ)という 発見を提示している。山本(2007)は、山下(2000) の研究方法を踏襲して一本の映画制作の事例 を研究し、山下(2000)の発見した事実を「あ る程度再認した」(143ページ)、と報告している。 また、山本(2006)は、自動車の新車開発過程

におけるプロジェクト・マネージャーの役割と エンターテインメント産業におけるプロデュー サーの役割に類似したものがある点を指摘して いる。

山下(2000)と同様の研究方法によって、ゲ ーム産業におけるプロデューサー 14名へのイ ンタビュー調査を行ったのは藤原(2009)であ る。藤原(2009)によれば、ゲームのプログラ ムを組むプログラマー、グラフィックを担当す るグラフィッカー、企画を担当するプランナー といった開発職経由のキャリアパスを持つ者が 10名、営業職経由のキャリアパスを持つものが 4名であった。開発職経由の10名中9名は、学 校卒業後にゲーム産業に職を得て、その後もゲ ーム産業に属している。そのことから、藤原 (2009) は、「企業組織内部においてプロデュー サー育成が行われている」(9ページ)と指摘し ている。営業職経由のプロデューサーはゲーム 開発の中核的な経験を持たないが、「営業職と して、プロデューサーに必要とされるコミュニ ケーション能力や管理能力を獲得している」(9 ページ)としている。調査時点においてインタ ビューイーの所属していた企業の規模は、大企 業が7名、中小企業が7名であった。

山下(2000)と藤原(2009)の研究において共通しているのは、プロデューサーとなった者のうち、大多数が転職を経験している、ということである。双方の研究において「プロデューサーは組織内部において、育成がより行われやすい」という事実が確認されたことを、より正確に表現すれば、プロデューサーになりえた者は転職を重ねてきた経験を持つが、その所属した組織の内部において育成されてきた、とい

うことができる。

競争力あるビジネスの創出

プロデューサー研究の第二の視点は、コンテ ンツ産業の国際競争力に関連している6。フロ リダ(2008、2010)によるアメリカにおけるク リエイティブ階級の生成という立論や、ケイブ ス (Caves、2000) による芸術とビジネスの契 約という視点からの経済学的分析に触発される 形で、河島(2009) は日本およびアメリカにお ける映画、音楽、ゲームといったコンテンツ産 業の制度的特徴とプロデューサーの役割を紹介 している。梶山(2008)も、フロリダ(2008、 2010) を意識しつつ9名のプロデューサーへの インタビューを行い、そのインタビュー結果を まとめて、「業界の常識を覆し」(250ページ) た人々として紹介している。その分野は、テレ ビ番組、商業デザイン、テレビ局制作映画、「セ カンドライフ」、ポケモン、劇場用映画2名、海 外でのマンガ出版権管理、アニメ制作である。

浅井(Asai、2011)は日本の音楽CD販売における需要の価格弾力性を計測している。被説明変数としてアルバムとシングルのCD売上げ枚数をとり、価格を含む複数の説明変数を採用するなかで、ジャニーズ事務所(Johnny & Associates)をダミー変数として含むことによって、シングルCDの売上げ枚数にはジャニーズ事務所所属アーティストであることがプラスの効果を持って統計的に有意に働き、アルバムCDの販売枚数については統計的に有意ではな

かったことを報告している。また、データを取得した2007年および2008年当時の日本の大手レコード会社5社(エイベックス、EMI、ユニバーサルミュージック、ワーナー、ソニー・エンタテインメント)のダミー変数を含むと、シングルCD販売枚数にはマイナスの影響を与えていることを明らかにしている。これは、シングルCDの販売枚数についてみたとき、ジャニーズ事務所のプロデュース能力が高く、大手レコード会社の販売戦略を補完しつつ、売上げ枚数の増加に貢献している可能性を示唆する興味深い結果となっている。

楠木(2010)は、経営戦略の遂行にあたっ てストーリーの形成が重要であることを論じた 著作であり、マブチ・モーターをはじめとする 大企業の成功例を挙げている7。楠木 (2010) では、経営戦略を論じた書籍としては、やや例 外的に、日本テレビのプロデューサーであった 井原高忠の著作を紹介している。当時有力なス ターを抱える渡辺プロダクション(ナベプロ) に対抗するために、『スター誕生!』という新 人発掘番組をつくり、そこから生まれたスター をナベプロ以外のプロダクションに分配した、 という事例を「戦略ストーリー」の成功例とし て紹介している(447~448ページ)。ただし、 楠木(2010)において「戦略ストーリー」の立 案者としてプロデューサーの個人名が登場する のは、この事例のみであり、プロデュース活動 の経営戦略的な意味と個別企業の採用する経

⁶ 学術的研究ではないが、櫻井 (2010) は、ロシア、ブラジル、スペインなど世界各国で日本のポップ・カルチャーを紹介するフェスティバルに地元の若者が数万人単位で集まっていることを報告している。同書では、コスプレ、漫画、アニメ、アニソン(アニメで使われる歌)、映画などをポップ・カルチャーの代表として取り上げている。

⁷ 楠木 (2010) を読むと、いったい誰がストーリーを創作しているのか不明であり、経営者の個人名が登場することは少ない。その意味において、楠木 (2010) のいうストーリーとは経営進化説における「創発」に類似している。経営学的な意味での創発については、藤本 (1997、2003) を参照されたい。

営戦略との関係は、不明確なままである。

プロデューサーの資質と能力

プロデューサー研究の第三の視点は、プロデューサーの持つ個人的な資質を並べた著作や論文である。これらの著作の多くは学術研究ではなく、実務書に分類される。したがって、とりわけ科学的な研究方法が採用されているわけではなく、調査や実体験を報告したのちに、プロデューサーに必要と著者たちが考える多数の能力を並べ立てる傾向にある。これらはアド・ホック(その場限り)な主張であるが、以下に紹介する著者らは、自らが大学教授であることや、客員教授の経験を持つことを著作の略歴に記載している。緩やかに解釈すれば、こうした著者らは参与観察の結果を記録に留めているとみることもできる。

山本(2006)は、「先見性」、「創造する力」、「分業体制を理解し、環境や『場』を整えられること」、「トータルな視点を持っていること」、「編集力」などの5点を能力として挙げている。吉田(2010)は、「発見力」、「理解力」、「目標力」、「組織力」、「働きかけ力」、「柔軟力」、「完結力」の7つを「ビジネス・プロデューサーの能力」(130~131ページ)と述べている。境(2013)は、小島(1999)に依拠しつつ、「分析力」、「企画力」、「概念想像力」、「表現力」、「シナリオ構成」、「統率力」、「演出力」の7つを「プロデューサーの能力」として挙げている(228ページ)。内容的には重なりあう部分があるとはいえ、山本(2006)、吉田(2010)、境(2013)がそれぞれ主張した19の能力には、文字表現の上で一致

するものはひとつもない。

小島(1999)が指摘するプロデューサーの能力はさらに多様であり、創造性、人間性、知識・経験、プロデュース技術、パーソナリティ、体力(107ページ)、感受性、洞察力、意志発想、表現力、影響力(111ページ)、知恵者、主体性、情熱、リーダーシップ、チームプレイ(115ページ)などである。小島(1999)と境(2013)は、アートをプロデュースする作業に並列させて、ビジネスのプロデュースという領域に注意を喚起している。後者の例として、新規事業開発、新製品・商品開発、企業買収、商店街活性化、駅前再開発、大型商業施設、文化施設開発、福祉施設、見本市・展示会などを挙げている(小島、1999、75ページ)。

プロデューサーに必要とされる能力を列挙するのは、将来、プロデューサーとして活躍をする人材を育成するための指針を得るという実務的な要請があるものと理解される。コンテンツ産業と称される多様な分野で活躍する人材の特徴を素描するとすれば、吉田(2010)、山本(2006)、境(2013)、小島(1999)の指摘するようなプロデューサーとしての様々な能力があれば望ましいことをあえて否定する必要はない。しかし、目的意識的に多数の能力を同時に育成することは、かなり困難な課題ではないかと推測される。ここに、本節、第一の視点で掲げたキャリア形成に関する研究との相互補完性をみることができる®。

2. 知識経営戦略立案のための諸概念

コア技術とコピー技術

⁸ 雑誌の取材記事としては福島・荻野 (2005) があり、要約的にプロデューサー型人材の育成を問題意識として掲げている。

中小企業の知識経営戦略を立案するための 基本的な鍵概念をいくつか定義して説明してお きたい。コア技術とは、自社で販売する「最初 の一つ」となる製品やサービスを開発する技術 である⁹。コピー技術とは、開発された製品を 複数ないし大量に製造し、提供する作業のため の技術を意味する¹⁰。

たとえば、洋菓子店の場合であれば、最初に 一つの新しいタイプの菓子をつくる技術をコア 技術と呼ぶことができる。そのレシピと材料を 揃えて大量に菓子を製造する技術のことをコピ ー技術と呼ぶことができる。たとえば、レスト ランの場合であれば、自らの店舗で提供する料 理を考案することがコア技術である。コピー技 術とは、メニューに掲げた料理を多数の客に同 じ味で提供する技術のことである。いったん開 発したメニューについて、自らのコピー技術を 維持するには、たいへんな努力がいる。メニュ ーに掲げられた料理を同じ品質で大量に提供で きるかどうかは、コピー技術の巧拙にかかって いる。もちろん、自らの店舗名をブランドとし て用いて、レトルト食品を提供することもでき る。コピー技術にも、多様な進化がある。

映画や音楽といったコンテンツ・ビジネスに おいて、コピー技術はゆっくりと発達してきた。 映画フィルムの複製や、レコードの製造といっ たコピー技術は大企業によって独占されてい た。音楽産業におけるレコードやCDは、音源 をコピーして商品化するビジネスとして発展し てきた。1950年代、人々はまだビデオを持たず、 映画館の入場料金を支払い、一回限りの経験と して映画を見た。その頃の音楽はレコードとい う媒体を通じて提供され、カセットテープレコ ーダーもなく、ウォークマンもなかった。1980 年代に至っても、人々は動画をダウンロードで きるパソコンもスマートフォンも持っていなか った。音楽配信ビジネスもなく、YouTubeもな かった。コピー技術はインターネットの発達に よって劇的に進歩した。2014年現在でも、音 楽CDのコピー作業はCDの製造工場によって行 われているが、その重要性はインターネットに よる音楽配信ビジネスの普及によって脅かされ ている11。

自動車産業においては、新車の設計がコア技術であり、その大量生産がコピー技術である。この自動車の組み立てというコピー技術も、コスト低下の方向に進化を続けてきた。ジャストインタイム生産システム¹²、トヨタシステム¹³、モジュラー化¹⁴と呼ばれる生産方法が工夫され、世界に普及してきた。コピー技術とは、それが成功した場合に、大量生産を安価にする技術である。すなわち、大企業の得意分野であ

⁹ 製造業であれば製品開発技術に該当するが、本論でコア技術と表現するのは、手に触れることのできない(intangibleな)知的構築物としてのコンテンツを含めるためである。トンプソン(1967)は、組織体の核心をなすものとしてテクニカル・コア(technical core)の概念を提起している。ここで、テクニカル・コアとは「1つあるいはそれ以上のテクノロジー」(訳書、26ページ)であり、単一の技術を指すものではない。企業という「組織体が願望する成果を成し遂げるために何をしなければならないか」(訳書、26ページ)ということを「不完全に」(訳書、26ページ)ではあるが、表現したものとして定義されている。

¹⁰ 製造業であれば生産技術に該当するが、本論では、コンテンツと呼ばれる電子的に保存可能な情報の集合を複製することを含めた概念としてコピー技術と呼んでいる。藤本(1997、2003)における情報転写の概念および新宅・柳川編(2008)を参照されたい。

¹¹ 新宅・柳川編 (2008) を参照されたい。

¹² その歴史的起源については、和田(1999)を参照されたい。

¹³ 下川・藤本編著 (2001) を参照されたい。

¹⁴ ボールドウィン=クラーク (2000) を参照されたい。技術が標準化されていくなかで、部品を組み立ててモジュールを製造し、最終組み立て工程に回す、という生産方法がモジュール化である。理論的には、サイモン=アンドウ (1961) による準分解可能性 (nearly decomposable) システムの議論があり、サイモン (1969) において紹介されている。

ると判断してよく、それを支える大量生産向け の部品や材料加工の得意な中小企業も広く存 在する。

コピー技術が社会に普及すると、企業がその コピー技術を通じて利益を獲得できる余地が少 なくなる。レコードやCDの販売数量は毎年低 下を続け、映画配給会社が直営する映画館は 減少してきた15。しかし、音楽や映像を楽しむ 人々の数は増えているはずである。なぜなら、 コピー技術の発達によって、より安価に音楽を 楽しむことができ、より安価に映像コンテンツ を手にいれることができるようになってきたか らである。コピー技術が発達し、安価になった 産業においては、コア技術の開発や制作こそが、 その本質にあることがより明確になる。映画や 音楽といったコンテンツ産業では、コア技術の 開発を指揮する人物がプロデューサーと呼ば れ、制作した作品の大量コピーと大量販売は、 大企業への委託契約によって行われる。

組織ルーティンと組織変革

組織ルーティンとは、ある組織が定常的に行う活動のことである¹⁶。食堂における接客の場合であれば、客が入店し、注文し、店が食事を提供し、客が代金を支払い、店が皿を片づける、といった接客の手順がある。一日を単位としてみたときには、店舗の清掃、仕込み、開店、閉店、会計の処理といった店舗運営の手順がある。こうした定常的な作業のことを組織ルーティンと呼ぶ。組織ルーティンは、コピー技術の基盤となるものであるが、同一視することはできない。たとえば、同じ接客の手順で注文をとり、

料理を提供して、会計をしたとしても、厨房でつくる料理の味が異なってしまっては、コピー技術は未熟なままとなる。組織ルーティンが維持されていたとしても、コピー技術が未熟であれば、提供される商品やサービスは劣化してしまう。

組織変革とは、この組織ルーティンを変化さ せることを意味する。たとえば、食堂の接客で あれば、食事をしてから客が代金を支払うシス テムではなく、食券を購入してから注文するシ ステムに変更することができる。これは組織変 革の事例である。食券を買って注文する店と、 食事のあとにレジで代金を支払うシステムの相 違は、従業員の仕事を変化させ、店の雰囲気に 大きな影響を与える。食券を購入する店で客が 要求しているのは、迅速な食事の提供と時間の 節約である。店側とすれば、店員が現金を扱う 必要がなく、強盗などに対しても比較的安全で あり、客の回転率が良くなる、といったメリッ トが期待できる。食券の券売機を購入したり、 リースによって設置したりするコストは、この メリットとのバランスで考えられる。

概念の相互関係

以上、4つの鍵概念を定義した。コア技術と コピー技術、組織ルーティンと組織変革である。 これらの鍵概念を用いて知識経営戦略を構想 するとき、いくつかの留意点がある。

第一に、コア技術を模倣して経営をすることは、悪いことではない。たとえば、完全にコア 技術を模倣している経営形態としてフランチャ イズがある。フランチャイザーである本部が提

15 河島 (2009) を参照されたい。

16 ネルソン=ウィンター (1982) 第5章を参照されたい。

供するコア技術をもとに、それを販売するというコピー技術に特化しているのが、フランチャイジーである。回転寿司チェーンやコンビニエンス・ストアをみれば明らかなように、他店舗とまったく同じものを販売していても、長期にわたって収益性が高いケースもある。ホテリング(Hotelling, 1929)の立地モデルとして有名な例であるが、店舗の立地条件が加わるだけで、同一の商品を販売していても顧客の数には差が生まれるのである¹⁷。

第二の留意点がある。すなわち、組織変革を すれば、それが収益性に結びつくと決まったも のではない、という点である18。むしろ、組織 ルーティンを守ることのほうが重要な場合も 多々ある。たとえば、イタリアン・レストラン で食券の券売機を置く、という試みは組織ルー ティンの変革であるが、そのことによって、店 に入る客が増えるかどうかは不明である。レジ で代金を清算する店では、券売機の導入コスト が不要であるということ以上に、客から満足度 を感じ取ったり、客の不平を聴いたりすること ができるという意味で、店員と客とのコミュニ ケーションがはかられる余地が大きい。たとえ ば、イタリアン・レストランで食券購入のシス テムを採用する店が少ないのは、ゆったりと会 話を楽しむことを目的とした場所では、食券を 買って注文するという組織ルーティンがそぐわ ないからであろう。つまり、組織ルーティンの 変化は、組織の文化に影響を与えるのである。

第三に、以上の2点を念頭においたうえで、 なおかつ自らに問うべき問いがある。すなわち、

「自社のコア技術は何か」という問いである。 17 ホテリング (Hotelling, 1929) を参照されたい。

17 ホケリング (riotelling, 1929) を参照されたい。 18 高橋 (2004) による成果主義批判は、その一例である。

12

これは、中小企業の経営者として、まず最初に 自らに問いかけるべき問いである。そのことに よって知識経営戦略の起点が明確になる。「自 社のコア技術は何かしという問いを別の形式で 問うとすれば、「自社のコア技術のうち、どの 程度が他社の模倣なのか」という問いがある。 自社と同じ技術を保有している企業は、どこに、 どれだけあるのか。この問いは、自社が平凡で あることを認めることになるので辛い質問でも ある。しかし避けて通ることはできない。中小 企業が、大企業と異なるのは、コピー技術を適 用する量の差である。大量生産を行うことがで きる企業は大企業に分類される。中小企業が注 力すべきはコア技術の開発であり、そのための 一つの方法がプロデュースをする、という活動 である。以下では、まず、マネージャーとプロ デューサーの違いを明確にしてから、その議論 に入りたい。

3. マネージャーとプロデューサー

マネージャーという仕事がある。日本企業でいえば、社長、専務、部長、次長、課長、係長といった職制がそれに該当する。これらの職制は、統括する人員の範囲が異なるとはいえ、すべて大なり小なりの意味でマネージャーである。マネージャーとプロデューサーでは、本質的に、何が違うのか。端的な回答がある。つまり、組織におけるコピー技術と組織ルーティンを管理するのがマネージャーであり、コア技術によって「最初の一つ」の商品や作品を産み出すのがプロデューサーの仕事である。

マネージャーの遂行するべきミッション(使

命)は、マネージャーとなるべき人がその職位 につく前から会社の中で定められている。マネ ージャーという役職がコピー技術遂行のための 役割を負って組織ルーティンを守っているので あるから、上位のマネージャーは役割分担を容 易に指定できる。マネージャーは、歴史的にみ れば、工業の発達にともなった大量生産方式が 社会に普遍化するなかで成立してきた役職名で ある。大量の製品を製造し、大量に販売するた めには、そのための独自のノウハウと組織が必 要となる。新聞・テレビ・ラジオ・雑誌といっ たマス・メディアを利用したコマーシャルを打 ち、小売店舗をネットワークした流通経路を構 築し、アフターサービスを行うマス・マーケテ ィングの体制を整える必要がある。二十世紀と いう百年間を通じて産業社会が発展した方向性 は、そうした大量生産、大量消費、大量廃棄の 経済であった。それを支えたのは、事業部制組 織を構築した大企業であった。大量に生産され た製品を販売するために営業本部があり、営業 本部長、課長、係長という職制がある。マネー ジャーとは、典型的には、大企業組織のなかで 責任と権限を握る人々であり、経営学的な研究 の対象となってきた19。

マネージャーの対極にある職務がプロデューサーである。コア技術の開発を担い、「最初の一つ」となる商品や作品を制作し、その質を高めるのがプロデューサーの仕事である²⁰。コピー技術の進歩によって、コピーが安価に行える

商品であればあるほど、コア技術による「最初 の一つ」となる商品が重要となる。その「最初 の一つ」の芸術性が高ければ、それは作品と呼ばれる。

プロデューサーの場合、その役割である「何 を制作するべきかしというミッションですら、 必ずしも明確ではない。会社がプロデューサー にミッションを与えるのではない。むしろ、プ ロデューサーが会社を呼び集め、自らのやりた い仕事を完遂するのである。そのために、プロ デューサーは自らのやりたい仕事を企画として プレゼンし、それに関わりたいと希望する会社 を集める。プロデューサーには、関心を持って くれるであろうと推定される会社を説得し、プ ロジェクトへの参加を呼びかける能力が要求さ れる。一つの作品を完成させるまでに必要とな る資金の手当てをするために、その能力は必要 であり、また、完成した作品を配給したり、流 通させたりするためにも、プロデューサーによ る求心力は必要である21。

アメリカの有名大学におけるプロデューサー育成

アメリカはコンテンツ産業が発達した国である。カリフォルニア州ハリウッドで制作される映画は、世界中で公開される。南カリフォルニア大学(USC)、カリフォルニア大学ロスアンゼルス校(UCLA)には映画制作を行う学部と大学院があり、作品批評、アニメーション、デジタルメディア、映画・テレビ制作、脚本等に

¹⁹ ミンツバーグ (1973)、ドラッカー (1973) を参照されたい。

^{20「}最初の一つ」を制作する過程が重要である、という意味で、コンテンツ産業はバイオ産業や製薬産業と類似している。桑島 (2006) では、開発初期に プロジェクト数を増やす一方で、見込みのないプロジェクトを大胆に中止することの重要性が強調されている。

²¹ 筆者は、法政大学大学院・増淵敏之教授および放送大学・齋藤正章准教授、原田順子准教授と共同で音楽産業の調査を進めてきた。2011年5月11日には、ユニバーサルミュージック合同会社にて外資系企業の対日進出という文脈からインタビューを行った。2012年11月6日には、音楽プロデューサーである Antinos Management America, Inc., Executive Advisor to Sony Music Entertainment (Japan) Inc.,のカズ・ウツノミヤ氏にインタビューを行い、海外のロック音楽を日本へ紹介してきた歴史について話を伺った。

ならんでプロデュース活動(producing)のコースが設けられている。大学院で開設されているプロデューサー育成コースでは、プロデューサーになるための予備知識として、資金調達やマーケティング手法も教えられている。

筆者は、UCLAにあるプロデューサー養成コースのプログラム運営担当者にインタビューしたが、プロデューサーと呼ばれる職業には、いくつかの役割分担があることが強調されていた²²。まず、第一に、作品全体の制作に携わるクリエイティブ・プロデューサーがいる。これは、アカデミー賞などでプロデューサーとして名前を呼ばれることになる役割であり、ひとつの作品について一人か二人である。作品の構想(conception)をつくり、映画撮影のプロジェクトを作り上げて、そのプロジェクトの運営をすることになる。この構想の段階で脚本家との意見交換を行い、複数の脚本から一つのストーリーを作り上げるという作業も行う。

第二に、制作のための資金調達を行うファイナンシング・プロデューサーがいる。この仕事を担当するプロデューサーは、エクゼキュティブ・プロデューサーと呼ばれることが多い²³。パラマウント・スタジオやソニー・ピクチャー・スタジオ(かつてのMGMスタジオ)のような大手映画制作のプロダクションであれば、そのトップがエクゼキュティブ・プロデューサーとなる。もちろん、独立系の映画制作においては、クリエイティブ・プロデューサーが資金調達に携わる場合もあり、二つのプロデューサーの役割が一人の人によって担われる場合もある。

第三に、専門的な職務としてのプロデューサーがある。すなわち、映画に出演する俳優を探してくるプロデューサー、脚本家や監督との人的なつながりを持つプロデューサー、ポスト・プロダクション・プロデューサーと呼ばれる映画撮影終了後の編集や音楽・セリフの録音などに携わるプロデューサー、フィジカル・プロデューサーあるいはライン・プロデューサーと呼ばれる現場での運営に携わり予算管理を行うプロデューサーがいる。

第四に、ドリームワークス、ピクサー、ディズニーといったアニメーション制作の場合には、数百人が同時に一つの映画制作のためにスタジオで働く形式をとるために、1950年代の大規模スタジオ方式が残っているといえる。こうした制作現場でのプロデューサーは、コンピューター・ソフトウェアの開発や建築作業のプロジェクト・マネジメントを行うプロジェクト・マネージャーに近い役割を負うことになる。制作を行うスタジオの文化に精通して、古典的なスタジオ・モデルを維持しながら制作予定期間を守らせることが職務になる。

アメリカの大学ではプロデューサーを専門的 職業として捉え、映画、テレビ、演劇、アニメーションなど、様々なコンテンツ産業の基軸を 担う職業として捉えている。UCLAの卒業生にはフランシス・フォード・コッポラ監督がおり、南カリフォルニア大学(USC)の卒業生にはジョージ・ルーカス監督がいる。ともに著名な映画監督であるとともに、映画プロデューサーでもある。こうしたプロデューサー達は、偶然生

^{22 2012}年11月5日、UCLA School of Theater, Film and Television, Department of Film, Television and Digital Media, UCLA Producers Program, Assistant Director, Ben Harris氏にインタビューを行った。

²³ 山下 (2000) におけるマネジリアル・プロデューサーがエクゼキュティブ・プロデューサーに該当する。ただし、山下 (2000) におけるオンサイト・プロデューサーは、第二のクリエイティブ・プロデューサーと第三の専門職としてのプロデューサーの双方に該当する。

まれたのではない。映画産業と大学とが連携するクラスター²⁴によって創出されたとみるべきであろう。

日本の著名プロデューサー

プロデューサーに導かれて「最初の一つ」の 作品を制作する。日本の事例を一般財団法人渡 辺音楽文化フォーラムによる渡辺晋賞の受賞者 一覧にみてみよう(第1表参照)。渡辺晋賞は渡 辺音楽文化フォーラムによる顕彰事業である。 同フォーラムの理事長であり、かつ、(株渡辺プロダクション名誉会長は渡邊美佐である。(株)渡 辺プロダクションのもとには、(株)ワタナベエン ターテインメントをはじめとする10社の企業グループがある。優れたプロデューサーを顕彰する事業が21世紀にはじまったことは興味深い。 プロデューサーの社会的な地位が高まり、社会への影響力が強まってきたことを推察させる顕彰事業である。

第1表からは、いくつかの興味深い事実が明らかになる。第一は、著名なプロデューサーの活躍する場は、映画、アニメ映画、劇場運営、音楽、アイドルグループのプロモーション、オーケストラ演奏、演劇など、多方面にわたることである。それらはビジネスとして成功しただけでなく、日本社会の文化を形づくってきたとも言えるものである。本稿の読者も、第1表に掲げられた作品やアーティストを知っているに違いない。

第二に、大企業の社員としてプロデュース業を行っているのは受賞当時㈱フジテレビジョン映画事業局長であった亀山千広のみである²⁵。

第三に、自分自身がアーティストとして活動 した経歴のあるプロデューサーと、マネジメン トを主体に活動してきたプロデューサーがいる ことである。マネジメントを主体としたプロデ ューサーのなかには、自ら会社を立ち上げ、そ の会社を成長させて一部上場を果たしているケ ースもある。エイベックス・グループ・ホール ディングス(株)や(株)アミューズは、その事例であ り、両社の中核的なビジネスは音楽アーティス トのマネジメントである。エイベックス・グル ープ・ホールディングス㈱の創業者・松浦勝人 はレコード輸入業に携わったのちに音楽制作に 関わり26、㈱アミューズの創業者・大里洋吉は 渡辺プロダクションのマネージャーとして勤務 したプのち、音楽アーティストの発掘と新曲プ ロモーションを成功させてきた。

第1表には、以下にみるように、会社を小さな規模にとどめているケースもある。そのいずれの場合においても、創業の初期には、これらの会社は「中小企業」に分類されていたはずである。すなわち、有能なプロデューサーを有した中小企業が日本社会に新たな文化を形づくってきたことになる。エイベックス・グループ・ホールディングス(株)の創業者・松浦勝人が受賞時点で40代という年齢であったことを例外として、受賞者は50代以上であり、職業人とし

²⁴ クラスターに関する学説とビジネスへの意義については洞口(2009)を参照されたい。

^{25 2013}年6月より、亀山はフジテレビ代表取締役社長に就任した。新聞各社の発表は、たとえば、2013年5月16日付、読売新聞朝刊を参照されたい。フジテレビでの映画プロデューサー当時の亀山へのインタビューは、梶山(2008)に記録されている。

²⁶ 動画サイトYouTubeには、松浦のインタビューが保存されておりhttps://www.youtube.com/watch?v=wsuAXE5AuCgでは貸しレコード店から音楽ビジネスを立ち上げた経緯がまとめられている(2014年7月8日動画確認)。バージン・アトランティック航空の創業者であるリチャード・ブランソンがバージン・レコードを立ち上げた経緯と類似している。この点はブランソン(1998)を参照されたい。

²⁷ 動画サイトYouTubeには、大里のインタビューが保存されており閲覧可能である。https://www.youtube.com/watch?v=1Wpgn34Qy8Aにおいて寺島 実郎との対談が保存されている (2014年4月23日動画確認)。

第1表 渡辺晋賞(プロデューサー賞)受賞者一覧

回	年	氏名	受賞時の役職	受賞理由・プロデュースした代表作品・仕事内容	
1	2006	亀山 千広 (1956年生)	映画プロデューサー。 ㈱フジテレビジョン 映画事業局長	<映画>「踊る大捜査線THE MOVIE」(1998年)、 「踊る大捜査線THE MOVIE2」(2003年)、 「海猿」(2004年)、「交渉人真下正義」(2005年)。	
2	2007	鈴木 敏夫 (1948年生)	アニメ映画プロデューサー。 ㈱スタジオジブリ代表取締 役社長。	<アニメ映画>「千と千尋の神隠し」(2001年)、 「猫の恩返し」「ギブリーズepisode2」(2002年)、 「ハウルの動く城」(2004年)、「ゲド戦記」(200 年)	
3	2008	本多 一夫 (1934年生)	本多劇場グループ代表。 劇場経営者、実業家、俳優。 (社)「日本劇団協議会」顧問。	<劇場>「ザ・スズナリ」(1981年開場)、「本多劇場」(1982年)、「下北沢駅前劇場」(1984年)、「横浜相鉄本多劇場」(1988年)、「OFF・OFFシアター」(1993年)、小劇場「劇」(1997年)、小劇場「楽園」(2007年)。	
4	2009	松浦 勝人 (1964年生)	音楽プロデューサー。 エイベックス・グループ・ ホールディングス(株)代表取 締役社長。	<音楽>浜崎あゆみ、Every Little Thing(ELT)、 day after tomorrowなど。	
5	2010	秋元 康 (1958年生)	放送作家、作詞家、作家、 漫画原画作者、プロデュー サー。 京都造形芸術大学副学長。	<アイドルグループ>「AKB48」、「SKE48」、 「SDN48」など。	
6	2011	三枝 成彰 (1942年生)	作曲家。㈱メイ・コーポレ ーション代表取締役。東京 音楽大学教授。	<演奏>「ジャパン・ヴィルトゥオーゾ・シンフォニー・オーケストラ」(1992年結成)、「大晦日ベートーヴェン全交響曲演奏会」開催(2003年より継続)。	
7	2012	大里 洋吉 (1946年生)	(株)アミューズ代表取締役会長。(株)ライブ・ビューイング・ジャパン代表取締役社長、など。	<音楽・公演>サザンオールスターズ、福山雅治などバンド、歌手のプロデュース。レビュー「浅草レビュー劇団虎姫一座」の公演(2010年より)。	
8	2013	三谷 幸喜 (1961年生)	脚本家。	<舞台・映画・テレビ>テレビドラマ『王様のレストラン』、『警部補・古畑任三郎』。映画『ラヂオの時間』、『THE 有頂天ホテル』。 舞台『コンフィダント・絆』、『ろくでなし啄木』など。	
9	2014	松任谷 正隆 (1951 年生)	音楽プロデューサー。	<音楽>松任谷由実、吉田拓郎、松田聖子、ゆず、いきものがかりなどのプロデュース。音楽学校「MICA MUSIC LABORATORY」 開校(1986年)。	

(出所) 一般財団法人渡辺音楽文化フォーラムホームページ、「顕彰事業」、「過去の表彰」より要約して引用。http://www.watanabeforum.com/commending/about.htmlを2014年4月7日確認。

ての経歴は短くとも30年以上になる。すなわち、 プロデューサーという職務に至る経路は多様で はあるが、長い年月にわたり、特定の事業分野 についての専門的な知識を蓄積してきたとみな される。

プロデューサーたちの仕事

日本の著名プロデューサーたちは能弁である。自ら著書を出版したり、テレビ番組の取材を受けて仕事の仕方や、人生哲学などを語っている。これらの著作を読み、録画された番組を見ると、有能なプロデューサーは共通して記憶

力に優れている、という印象を受ける。本稿では、そうしたプロデューサーの資質について探究する余裕がないが、以下では、著名なプロデューサーたちのなかで、会社組織を小さくとどめておくことにこだわっている人々を紹介したい。

アニメーション映画を制作してきたスタジオ ジブリの鈴木 (2008) は「会社を大きくするこ とにはまったく興味がないんです。『好きな映 画を作って、ちょぼちょぼに回収できて、息長 くやれれば幸せ』と思っていたし、それはいま でも変わりません。理想は『腕のいい中小企業』 です」(168ページ)と述べている。鈴木(2008) は、明確に中小企業の優位性を認識しており、 「『もののけ姫』『千と千尋』のスタジオジブリ と組んで映画を作ろうと、ディズニーやドリー ムワークスが次々にオファーしてきています。 でも、ぼくらはいまのところ、そのつもりはあ りません。なぜか。作品を作るうえで生活・風俗・ 習慣の違いが大きいし、作り方でもあまりにも システムが違いすぎる。そして、いいものを作 るには小さい会社のほうがいいに決まっている からです」(168ページ)と述べている。

秋元 (2009) は、「僕の職業は、いわゆる『自由業』である。何かの組織に属したことも、ない」 (25ページ) という。しかし、仕事のうえで協力関係を構築することを否定しているわけではない。「歌手でも、ヒット曲の次にリリースする曲は、たいていそのヒット曲に似たものを出してくる。すると、はじめのヒットから七掛にな

り六掛になりと、だんだんボルテージが下がっていくのである。それを食い止めるには、どうすればいいのか。それはプロデューサーなり責任者が、どれだけ自分の部下を動かして、その部下やスタッフの企画に乗れるか、ということにつきる。そもそも人間の能力は、10しかないと考えてみるほうがいい。どう頑張っても、そのキャパシティーを超えて増えることはない。だが、たとえ自分が10でも、スタッフや周りのブレーンが、三つのアイデアを提供してくれて、それに乗ったということになると、13に増えるのだ」(100ページ、ただし引用者が改行を省略した)。

三谷・松野 (2013) において、三谷は脚本家、舞台演出、映画監督という立場から自らの作品について解説している。渡辺音楽文化フォーラムによる渡辺晋賞の受賞式においても、「本当に僕は、自分がプロデューサーであり、プロデュース的な仕事をやっているという認識がありません。ですから、実際に僕と一緒に仕事をしている演劇・映画・TVのプロデューサーの方々に、これからどういう顔で接すれば良いのでしょうか。その辺の僕の立場も少し考慮して頂きたかったとさえ思っています」と述べている²⁸。すなわち、三谷の自己認識はプロデューサーではなく、そう見なされることにもこだわっていない²⁹。

プロデューサー・監督・起業家

第1表の特徴として指摘した第3の点として、

²⁸ 渡辺音楽文化フォーラムによる渡辺晋賞のホームページを参照されたい。http://www.watanabeforum.com/commending/8th/greeting_mitani.html 2014年5月20日確認。

²⁹ この点は、キネマ旬報映画総合研究所編 (2011) において取材を受けている音楽プロデューサー・大月俊倫の発言でも強調されている。「究極的には、プロデューサーっていう肩書はどうでもいいんだよね。そもそも自分から『プロデューサーです』って名乗るようなものでもない。その人がプロデューサーであるかどうかは、他人が判断すればいい」(159ページ)。

プロデューサーがアーティストとしての本業を 持つ、という事実は重要である。その意味につ いて、アーティスト、あるいは、映画監督ない し音楽制作監督といった職業と、起業家とを比 較して考察しておきたい。

会社を立ち上げる起業家とプロデューサーとの間には、共通点がある。それは、自らの遂行するプロジェクトに必要となる資金を調達するという作業である。アーティストや監督は、プロデューサーの調達した資金を消費する側に回っている。起業家も、プロデューサーも、資金集めという重要な仕事があり、その意味で大きなリスクを負う30。

他方で、起業家とプロデューサーの機能における大きな違いもある。起業家は、プロデューサーと同じように資金を調達するが、その資金はコピー技術の発揮のみに向けられていてかまわない。すでに存在するノウハウを学習し、経験を生かして開業する、という活動であっても、会社を立ち上げれば起業家である。しかし、プロデューサーに求められるのは、「いままでにはない何か」を創り出す力であり、そのために様々な才能を呼び集める能力である。

資金を調達しさえすればプロデューサーでいられるか、というと、それは疑問である。なによりも、まず制作する作品についての見識がなければヒット作とはならない。より潤沢な資金を提供する競合他社が、自らの契約している監督、アーティスト、スタッフを引き抜く可能性

がある。さらに、類似したコンセプトによる模倣が行われる可能性もある。第1表でみた著名なプロデューサーが、作詞家、作曲家、脚本家といった本業を持っている場合には、そうした下剋上が起こりにくい。アーティストとしてのプロデューサーが作品のコア技術に貢献できている限り、引き抜きや模倣といったリスクへの対抗力を持つことになる。

プロデュースする企業の比率

ここで、財務諸表を公表している上場企業と 非上場企業を含むデータベースEOLを利用し て、若干のデータを整理したい。検索をかけた 2014年4月22日現在、EOLに掲載された企業 数は8,027社であった。EOLには有価証券報告 書を含む財務諸表の全文が掲載されており、そ の全文について、「プロデューサー」ないし「プ ロデュース」という単語を財務報告の本文に含 んでいる企業について検索をかけた。その結果、 121社の財務報告に「プロデューサー」ないし「プ ロデュース」という用語が用いられていた。す べての記載をチェックすると、会社名のなかに 「プロデューサー」ないし「プロデュース」を 含むものがあり、組織内の職名ないし事業の報 告としての記載がないケースがあった。それら を省いた結果、2013年時点では107社の財務 報告に「プロデューサー」ないし「プロデュース」 という用語をみることができた31。同様の検索 を2008年のデータについて行うと88社につい

³⁰ この点については、2012年6月26日、エドワード・エンターテインメント・グループ(株)代表取締役社長、音楽プロデューサー、金野誠とのインタビューから示唆を受けた。金野は2004年に同社の前身を設立し、モンキーマジック(MONKEY MAJIK)、グリーン(GReeeeN)といったバンドのメジャー・デビューを成功させてきた。宮城県仙台市に本社を置いて地域振興に尽力していることも特筆されるべきである。インタビューの経緯については、本稿脚注21を参照されたい。

³¹ このなかにはアサヒビールが含まれている。同社において上司がプロデューサーと呼ばれていることを取材しているのは、栗原 (2010) である。取材記事に限ってみると、同社における「プロデューサー」の具体的な内容とは、上司が部下に対してコーチングを行っていることであり、その上司は、「部下が主役の舞台を演出するプロデューサー」に近いという意味で使われている。

て同様の記載があった。2008年データと2013年データを対応させると4社がデータベースから抹消されており、84社が継続して掲載されていた。また、2013年のEOLデータに新たに加えられた企業のなかで「プロデューサー」ないし「プロデュース」という用語が用いられていたケースが23社あった。以上の作業を経て、該当する企業の連結売上高、連結経常利益、連結雇用者数を集計したのが第2表である。

2013年データでみると、「プロデューサー」ないし「プロデュース」という用語を財務報告のなかに記載している企業は、EOL掲載8,027社のうち107社であり、1.33パーセントにすぎない。つまり、大多数の企業にとっては、「プロデューサー」という職種は馴染みのあるものではなく、「プロデュース」するという活動は株主をはじめとするステークホルダーに説明すべき内容として捉えられていない。そのために財務報告の文書には表現されていない、とみることができる。

第2表のデータからは、次のような特徴をみ ることができる。第一に、「プロデューサー」 ないし「プロデュース」という単語が財務報告 に現れる会社の連結売上高を2008年の88社と 2013年の84社で比較すると、ほぼ横ばいであ り、わずかながらの減となっている。第二に、 これら企業の連結経常利益は5年間に15パー セントを超える伸びを示しており、連結従業員 数も8.26パーセントの伸びを示している。第三 に、2013年までにEOLに記載されるようになっ た企業23社の連結売上高は、2008年に掲載さ れていた企業の連結売上高合計の4.77パーセ ントであり、連結経常利益では2.65パーセント、 連結従業員数では7.19パーセントとなってい る。したがって、これらの企業は上記3指標の 集計値にプラスの貢献をしていることになる。

これらの事実から、「プロデューサー」ない し「プロデュース」という概念を用いた経営戦 略を採用している企業は、財務データの入手可 能な日本企業のうち1パーセント強にすぎず、

第2表 「プロデューサー」ないし「プロデュース」という用語を財務報告に用いている企業

	連結売上高 (単位:百万円)	連結経常利益 (単位:百万円)	連結従業員数 (単位:人)
2008年実績88社合計	18,030,225	1,522,172	367,460
2013年実績84社合計	17,986,764	1,763,546	397,806
	(単位:%)	(単位:%)	(単位:%)
伸び率	-0.24%	15.86%	8.26%
	(単位:百万円)	(単位:百万円)	(単位:人)
2013年新規23社合計	859,507	40,346	26,434
	(単位:%)	(単位:%)	(単位:%)
2008年実績との比率	4.77%	2.65%	7.19%

⁽出所) 企業財務データベースEOLを利用して筆者作成。データ検索日は、2014年4月22日。データ作成方法については本文参照。

売上高の伸びが横ばいとなっている状況下でも、経常利益の額を増やし、従業員数を増加させている、といえる。こうした企業は、本稿の冒頭で述べた「中小企業の経営戦略パラドックス」を部分的に打破した経営を行っている、とみることもできる。部分的に、と書いたのは、売上高の意味での企業規模は横ばいであるが、従業員数の意味では企業規模が拡大しているためである。こうした企業は、利益を確保しつつ従業員のリストラを進めるような経営を行っていない、ということを示唆しており、優れた経営戦略によって利益を雇用増加に振り向けている可能性がある。

4. プロデュースする経営者

おもしろい理想を示す人としてのリーダーシップ

なぜ中小企業の経営者がプロデューサーの 役割を担うべきなのだろうか。それは、プロデュース活動が、中小企業の経営スタイルを革新 するからである。言い換えれば、プロデュース することによってコア技術を革新するリーダー シップ像が明確になり、それに参画するメンバ ーのモチベーションを高めるからである。プロ デュース活動をつうじて、そこで果たすべきリ ーダーシップの役割が劇的に変化し、マネジメントをしていた状態と比較してリーダーシップ のかたちに大きな影響を与えるのである。

マネージャーによるリーダーシップとは、組織ルーティンの牽引であった。愚直なまでに基本への忠実さを求めることが組織ルーティンを維持する。その活動の責任者はマネージャーである。たとえば、レストランに入店する客に対して「いらっしゃいませ」と大きな声で挨拶を

すること、そのことの重要性を伝えるのはマネージャーの役割である。たとえば、組み立てメーカーからの注文を受けて図面通りに部品を製造すること、その納期を守るために全社的な努力を促すことはマネージャーの責務である。企業を存続させていくためには、組織ルーティンの繰り返しによる財務基盤の充実は必要である。そうした役割を担ってリーダーシップを発揮するべき職制がマネージャーである。

プロデューサーとは、おもしろい理想を示す 人である。まだ見ぬ仕事について、これから取 りかかる仕事の到達点がどのような理想を表し たものとなるかを示すリーダーシップが求めら れる。芸術は、そうしたおもしろさを体現する 活動である。それは作品と呼ばれる。作品では なく、商品と呼ばれる分類においても、プロデ ューサーが活躍する余地がある。大量に、ある いは、爆発的に販売される商品には、顧客の期 待水準を超えた創造性が備わっている。プロデ ューサーに率いられて制作する新たな商品は異 なる次元の才能を集めた創造の結果である。

プロデューサーの企画が現実化し、新商品が流通し、顧客に購入されて、はじめて収益にかわる。そのとき、収益の源泉はコピー技術に移り、同じことを正確に繰り返すことによって収益が確保される。その意味で、プロデューサーとマネージャーとは相互補完的である。人口増加や経済成長によって市場規模が増加する経済環境のもとでは、コピー技術によって企業の売上げも伸びる。しかし、市場が収縮するなかで組織ルーティンが繰り返されても、企業の売上げは伸びない。組織ルーティンを愚直に繰り返すだけでは、勤務年数に応じた給与ベース

アップの原資は生まれない³²。組織ルーティンを繰り返すだけでは、新たに大きな需要を喚起することはできない。

モチベーションの源泉

アパレル産業では、有名タレントがプロデュ ースした商品、といったものが売り出されるこ とがある。有名タレントが商品販売に名前貸し をした、という程度の商品もあれば、本人がデ ザインした商品の場合もある。この場合、有名 タレントは映画でのクリエイティブ・プロデュ ーサー (あるいはオンサイト・プロデューサー) に該当する。その有名タレントをプロデューサ ーとして起用したエクゼキュティブ・プロデュ ーサー(あるいは、マネジリアル・プロデュー サー)は別にいる。なぜ、エクゼキュティブ・ プロデューサーが有名タレントを引っ張り出す かといえば、その知名度を利用して販売を促進 するという宣伝効果への影響と、有名タレント と働くことになるという従業員のモチベーショ ンに働きかける側面があるからである。おもし ろい仕事の構成要素には、知名度が含まれる³³。 自分は知名度が高く、あこがれられる存在であ るという自意識が、モチベーションを生み出す。

プロデューサーは、人事権を用いて創造を指揮する立場にある。エクゼキュティブ・プロデューサーは、クリエイティブ・プロデューサーをバックアップしながら、現場の構成メンバーを決定し、ときには変更を加える。しかし、エクゼキュティブ・プロデューサーがいったん人

事を決定したら、自らが編成したチームに仕事をまかせる度量を求められる³⁴。そうして出来上がるのは「最初の一つ」である何かである。中小企業経営者がプロデュース活動をするときには、このエクゼキュティブ・プロデューサーの役割を担うことになる。

プロデュース活動は、組織変革を伴う。新たな作品を制作するときに、その参加メンバーが前作と同じであることは、むしろ稀である。新しいプロジェクトの立ち上げのためには、新しいメンバーを雇う。しかし、同時に「生き残り」メンバーも生まれる。この組織変革を続けていくことで組織は進化し、事前には予想できなかったメンバーが特定のプロジェクトに詳しくなり、事前には予想できなかった商品やサービス、あるいは、それらの組み合わせが生まれる。そうした予期せざるコトやモノが生まれることを創発(emergence)という35。予期せざるコトやモノの発見や発明をするお膳立てができるのがプロデュース活動の効果である。創発できる組織は革新的である。

まだ見ぬ誰かをつなぐ

中小企業経営者の典型的な嘆きは、優秀な 従業員が定着してくれないことである。上記に まとめたプロジェクトベースのプロデュース活 動には、中小企業に適合的な部分がある。つま り、ある特定のプロジェクトを進める場合、明 確に計画期間が定められており、期限付きのチ ームで仕事が進められることである。従業員は、

³² すなわち、高橋(2004)の問題提起である成果主義か、年功制か、という二者択一の議論は、コア技術開発のための仕組みづくりに関する議論を欠いており正鵠を射ているとはいえない。つまり、コア技術開発ができなければ、成果主義であろうが、年功制であろうが、その企業は成功しない。

³³ 企業の社会的地位 (status) が高い場合に、優れた能力を持つ従業員を集めることが可能になり、そのことによって相対的に低いコストで情報処理が可能になる、という論理を提示したのはボドルニー (Podolny, 1993) である。

³⁴ スタジオジブリの鈴木 (2008) が、宮崎駿と高畑勲という二人の監督のプロデュースを行ってきたことは示唆に富む。

³⁵ 藤本 (1997、2003) を参照されたい。

おもしろいプロジェクトが続く限り定着し、それがなくなれば次の仕事を探す。そうした行動が企業経営の前提となるのである。

プロデュース活動が期限付きのプロジェクトとなる大きな理由は、コア技術によって「最初の一つ」の商品や作品を産み出す、という活動の本質による。企業の外部から専門家を招き、共同プロジェクトとして行う、という特性こそが、中小企業に適合的なのである。プロデューサーと呼ばれる人々の主たる仕事は、関係性の構築とそのタイミングのよい利用であった。組織の内部に専門家を抱え込む必要はない。期間限定、季節限定、数量限定、顧客対象限定で行うプロジェクトが大きな成功をおさめたら、それを組織ルーティンに組み込むか否かを事後的に決定できる。それによって、むやみに組織変革を行うリスクを避けることができる。

もしも、プロジェクトが失敗に終わったら、

その組織を解散して次のプロジェクトを開始す るための準備を行う。つまり、新たなプロジェ クト企画案を構築するために、外部人材との連 携を図ることになる。外部人材は、つきあって おもしろい人がよい。それが、プロデューサー 役を担う経営者自身を、おもしろい人にする。 自分にとって最も自信のある技術や能力につい て、世界で、日本で活躍する専門家がどこにい るか。それを調べて、その人に会いに行く。そ れは行動力とも、好奇心とも表現できるが、そ うした活動を積み重ね、継続することによって 突出した知識を現場で構築することができる。 顧客の期待水準を上回った新商品や新サービ スをプロデュースする活動を、突出した知識を 持った人たちのネットワークによって創り上げ る。そのために、まだ見ぬ誰かに会いに行くこ とが、おもしろいリーダーによる「企業の成功」 への第一歩である。

【参考文献】

- ○秋元 康 (2009) 『企画脳』 PHP文庫.
- ○伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- ○稲盛和夫(2006)『アメーバ経営―ひとりひとりの社 員が主役―』日本経済新聞社.
- ○梶山寿子(2008)『トップ・プロデューサーの仕事術』 日本経済新聞出版社.
- ○河島伸子(2009)『コンテンツ産業論—文化創造の経済・ 法・マネジメント—』ミネルヴァ書房.
- ○キネマ旬報映画総合研究所編(2011)『アニメプロデューサーの仕事論』キネマ旬報社.
- ○楠木 建(2010)『ストーリーとしての競争戦略』東 洋経済新報社.
- ○栗原知女(2010)「企業事例アサヒビール-部下が主 役の舞台を演出するプロデューサーをつくる-」『人 材教育』第22巻第4号、pp.36-39.

- ○小島史彦(1999)『プロデューサーの仕事』日本能率 協会マネジメントセンター.
- ○サイモン、ハーバート A. (1969)『システムの科学』 稲葉元吉・吉原英樹訳、パーソナル・メディア、1987 在
- ○境 新一(2013)「アート・プロデュース論の試み― 感動創造に関わるプロデュース&マネジメントの新展 開―」『国際交流研究:国際交流学部紀要』(フェリス 女学院大学)第15巻、pp.215-243.
- ○櫻井孝昌(2010)『日本はアニメで再興する―クルマと家電が外貨を稼ぐ時代は終わった―』アスキー新書.
- ○坂本光司(2008)『日本でいちばん大切にしたい会社』 あさ出版.
- ○下川浩一・藤本隆宏編著(2001)『トヨタシステムの 原点―キーパーソンが語る起源と進化─』文眞堂.
- ○新宅純二郎・柳川範之編(2008)『フリーコピーの経

- 済学』日本経済新聞社.
- ○鈴木敏夫(2008)『仕事道楽―スタジオジブリの現場―』 岩波新書.
- ○高橋伸夫(2004)『虚妄の成果主義―日本的年功制復 活のススメ―』日経BP社.
- ○ドラッカー、ピーター F. (1973)『マネジメント [エッセンシャル版] ―基本と原則―』上田惇夫編訳、ダイヤモンド社、2001年.
- ○トンプソン、ジェームス D. (1967)『行為する組織― 組織と管理の理論についての社会科学的基盤―』大 月博司・廣田俊郎訳、同文館、2012年.
- ○沼上 幹(2009)『経営戦略の思考法』日本経済新聞社.
- ○ネルソン、リチャード R. =ウィンター、シドニー G. (1982)『経済変動の進化理論』後藤晃・角南篤・田中辰雄訳、慶應義塾大学出版会、2007年. (Nelson, Richard R. and Winter, Sidney G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press of Harvard University Press, 1982.)
- ○福島さやか・荻野進介(2005)「どう育てるか、プロデューサー型人材」『Works』5月、pp.39-43.
- ○藤原正仁(2009)「ゲーム産業におけるプロデューサーのキャリア発達」『キャリアデザイン研究』第5巻、pp.5-21.
- ○藤本隆宏(1997)『生産システムの進化論―トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス―』有斐閣.
- ○藤本隆宏(2003)『能力構築競争─日本の自動車産業 はなぜ強いのか─』中公新書.
- ○ブランソン、リチャード(1998)『ヴァージン─僕は世界を変えていく─』TBSブリタニカ.
- ○フロリダ、リチャード(2007)『クリエイティブ・クラスの世紀―新時代の国、都市、人材の条件―』井口典夫訳、ダイヤモンド社.
- ○フロリダ、リチャード (2008)『クリエイティブ資本論 ―新たな経済階級の台頭―』井口典夫訳、ダイヤモンド社.
- ○ペンローズ、エディス(1959)『企業成長の理論』第3版、日高千景訳、ダイヤモンド社、2010年.(Penrose, Edith. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, with new forward, 3rd ed., 1995.)
- ○ポーター、マイケル (1980)『競争の戦略』土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳、ダイヤモンド社、1982年. (Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free

- Press.1980).
- ○洞口治夫(2009)『集合知の経営―日本企業の知識管 理戦略―』文真堂.
- ○洞口治夫(2010)「中小企業の経営戦略―片利共生と 非対称な競争―」『商工金融』第60巻第6号、pp.5-24.
- ○ポランニー、マイケル(1966)『暗黙知の次元―言語から非言語へ―』佐藤敬三訳、紀伊国屋書店、1980年. 同・高橋勇夫訳、ちくま学芸文庫、2003年. (Polanyi, Michael. *The Tacit Dimension*, Glowcester Mass: Peter Smith, 1966, reprinted by Doubleday & Company, 1983.)
- ○ボールドウィン、カーリス Y. =クラーク、キム B. (2000)『デザイン・ルール―モジュール化パワー―』 安藤晴彦訳、東洋経済新報社、2004年.
- ○ミンツバーグ、ヘンリー(1973)『マネジャーの仕事』奥村哲史・須貝栄訳、白桃書房、1993年.
- ○三品和広(2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
- ○三谷幸喜・松野大介(2013)『三谷幸喜 創作を語る』 講談社.
- ○山下 勝(2000)「映画産業におけるプロデューサーの役割とそのキャリア」『経営行動科学』第14巻第1号、pp.15-31.
- ○山本重人(2006)「エンターテインメント産業における企業の組織能力について―製品開発論の視点から―」『立命館経営学』第44巻第6号、pp.111-133.
- ○山本重人(2007)「わが国映画産業におけるプロデューサーの機能」『立命館経営学』第46巻第3号、pp.123-144.
- ○吉田就彦(2010)『アイデアをカタチにする仕事術』 東洋経済新報社.
- ○和田一夫(1999)『豊田喜一郎文書集成』名古屋大学 出版会。
- Asai, Sumiko. (2011) "Demand analysis of hit music in Japan," *Journal of Cultural Economics*, vol.35, no.2, pp.101-117.
- Caves, Richard E. (2000) Creative Industries:
 Contract between Art and Commerce, Harvard
 University Press.
- Horaguchi, Haruo H. (2014) Collective Knowledge Management: Foundations of International Business in the Age of Intellectual Capitalism, Edward Elgar.
- Hotelling, Harold. (1929) "Stability in competition,"
 Economic Journal, vol.39, no.153, pp.41-57.

- Podolny, Joel M. (1993) "A status-based model of market competition," American Journal of Sociology, vol.98, no.4, pp.829-872.
- Simon, Herbert A. and Ando, Albert. (1961)
 "Aggregation of variables in dynamic systems,"
 Econometrica, vol.29, no.2, pp.111-138.

<謝辞>音楽産業におけるプロデューサーへの インタビュー調査においては、法政大学大学院・ 増淵敏之教授および放送大学・齋藤正章准教 授、原田順子准教授にご助力を頂いた。本稿 の作成にあたっては、東京理科大学大学院・ 松島茂教授、法政大学・福田淳児教授、東京 大学・前島志保准教授より有益なコメントを得 た。ここに記して感謝したい。本研究は、 JSPS科研費、24530471、26245048の助成を受 けたものである。