

デジタルコンテンツ産業における中小企業の課題と展望

池永 一広

あらまし

日本のコンテンツ産業は、情報技術の進展、コンテンツのデジタル化、流通の多チャンネル化などを背景に、急速に発展した。国際的にみても“クールジャパン（カッコいい日本）”と形容されるように、ゲームソフトやジャパニメーション（"japan"と"animation"の合成語）と呼ばれるアニメをはじめとして、世界で優位な市場競争を展開しているコンテンツも数多い。

しかし、ここ数年、日本経済の低迷、メディア環境の変化、韓国・中国はじめアジア勢の台頭などを背景に、市場の成長は鈍化傾向にある。こうした中、コンテンツの中でもデジタル系コンテンツは今後の成長市場として期待されている。

伝統的に我が国のコンテンツ産業の裾野は、中小企業によって支えられてきた。しかし、これら中小企業の伸び悩みが成長減速に拍車をかけている。コンテンツ産業に関連する中小企業の多くは、主に大手コンテンツ流通企業からの受託型ビジネスが一般化しており、企業自体もこれに甘んじてきたケースが多いのが現状である。また、コンテンツ産業を支援する立場である公的機関などの産業振興策も、必ずしも有効に働いているとは言えない。今後、市場成長が見込まれるデジタルコンテンツ産業の発展を期するためには、第一に、これに携わる中小企業が主となり、積極的に事業の改革に取り組んでいかななくてはならない。第二に、中小企業を支

援する地方自治体などの公的機関や金融機関の強力なバックアップが重要と考える。

本論では、日本のデジタルコンテンツ産業のさらなる飛躍を目指して、これら中小企業が抱えている課題を探る。次に、これからの方向性を経営の基底をなす「ヒト・モノ・カネ」の観点から、「人材育成」、「製品開発」、「資金調達」に焦点を当てて検討し、産業振興に向けた展望を試みる。

1. はじめに

情報の生産・流通・消費に係わる経済活動である、コンテンツ産業の振興が叫ばれて久しい。コンテンツ産業という言葉が、一般的な用語として広まり始めたのは2004年頃である。この年4月に、政府の知的財産戦略本部コンテンツ専門調査会から「コンテンツビジネス振興政策—ソフトパワー時代の国家戦略」が発表され、同年6月に「コンテンツの創造、保護及び促進に関する法律」（通称：コンテンツ促進法）が公布された。2006年には経済産業省が「経済成長戦略大綱」および翌年には「経済成長戦略大綱改訂」をまとめ、我が国の経済を牽引していく有望な産業として大きな期待が寄せられた。しかし、ここ数年景気低迷の長期化などにより、市場規模は微減傾向にある¹。海外に目を向ければ、韓国・中国をはじめとするアジア勢のキャッチアップが加速しつつある。

¹ GDP比でみる我が国のコンテンツ産業の市場規模は、約2.66%である。このうちデジタルコンテンツ産業に限ってみれば1.43%に過ぎず、海外先進国と比べても低い水準にとどまっている。経済産業省商務情報政策局（監）財団法人デジタルコンテンツ協会（編）（2011）『デジタルコンテンツ白書2011』、38頁より筆者算出。

コンテンツは国民生活に豊かさをもたらすものであり、デジタルコンテンツ産業は我が国にとって、これから重要な産業である。そのデジタルコンテンツ産業を現場で担ってきたのは、主に大手コンテンツ流通企業の下請けシステムのもとで制作・運営・開発に携わってきた中小企業である。ところが近年、これら中小企業に、以前の覇気が感じられない。その要因として、下請け構造を中心とした古い取引慣行、低い資金調達能力などが考えられる。中小企業、およびこれを取り巻く経営環境の改善なくして、日本のコンテンツ産業の飛躍的な発展はあり得ない。

こうした課題解決の方向として、企業自体の変革、つまり“受動的姿勢”から、“能動的姿勢”への転換を提示し、そのための方策を「人材育成」、「製品開発（サービス開発を含む）」、「資金調達」の観点から官民の支援策も含めて提言する。

以下は本論の流れである。

1章では、多くが下請け構造化にあり、そこから脱皮しえない日本のコンテンツ産業における中小企業の後進性に論を発し、2章では、コンテンツとコンテンツ産業の定義をし、伸び悩むコンテンツ産業の中でも、発展が期待されるデジタルコンテンツ産業を中心に現況を概観する。3章では愛知県・川崎市・北海道のコンテンツ産業振興に関する調査をもとに、コンテンツ産業における中小企業の課題を探る。4章では、これらの課題に向けて、企業の最も大切なファクターである「ヒト・モノ・カネ」の“経営3資源”の側面から、それぞれ「人材育成」、「製品開発」、「資金調達」に焦点を当て、中小企業のコンテンツ産業振興に向けた施策を考察する。最後の5章では、全体のまとめとして、今後のデジタルコンテンツ産業における中小企業のあり方を展望する。

2. デジタルコンテンツ産業の現況

2.1 デジタルコンテンツとデジタルコンテンツ産業の定義

コンテンツおよび、コンテンツ産業を巡って様々な議論がある。そもそもコンテンツ、およびコンテンツ産業という言葉には明確な定義が

なく、多義・複雑・曖昧である。まず、本論を考察するにあたり、これらの言葉の概念を整理しておきたい。

コンテンツとは、英語で「含む」という意味の *contain* を名詞として考えた場合、その複数形である。広辞苑によれば、コンテンツとは、①中身・内容、②書籍の目次、③放送やインターネットで提供されるテキスト、音声、動画などの情報の内容を表す。前述の「コンテンツの創造、保護及び促進に関する法律」では、コンテンツとは、「映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピュータゲームその他の文字、図形、色彩、音声、動作若しくは映像若しくはこれらを組み合わせたもの又はこれらに係わる情報を電子計算機を介して提供するためのプログラム（電子計算機に対する指令であって、一の結果を得ることができるように組み合わせたものをいう）であって、人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するものをいう」と定義されている。

『デジタルコンテンツ白書 2011』では、コンテンツは「様々なメディアで構成され、動画・静止画・音声・文字・プログラムなどによって構成される“情報の内容”。映画、アニメ、音楽、書籍、ゲームなど」と示されている。さらに、デジタルコンテンツは「デジタル形式で提供されるコンテンツ」と述べている。

また、コンテンツ産業とは、上記「コンテンツの創造、保護及び促進に関する法律」においてコンテンツ事業として規定され、「コンテンツ事業とは、コンテンツ制作等を業として行うことをいい、コンテンツ事業者とは、コンテンツ事業を主たる事業として行う者をいう」と記されている。

これらをベースに、本論ではデジタルコンテンツとは、「映像・音楽・ゲーム・放送・出版・キャラクターなど、静止画、動画、音声、文字、プログラムなどの表現要素によって構成され、人間の理性もしくは感性に関与する、デジタル形式で提供される情報の内容」と捉え、デジタルコンテンツ産業とは、「これらの情報の内容に関するクリエイティブ(制作)、システム(装置)、テクノロジー(技術)、サービス(役務)、デリバリー(流通)に係わる事業の総体」と広義に把握し、議論を進める。

2.2 日本のデジタルコンテンツ産業

日本のコンテンツ市場の規模はどれくらいあるのだろうか。

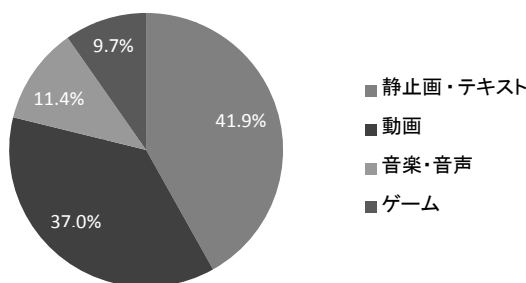
『デジタルコンテンツ白書 2011』によると、国内コンテンツ産業全体の市場規模は、2007年の13兆2,450億円をピークに、2008年には12兆9,241億円へと2.4%減少、2009年は12兆1,563億円で5.9%減少、さらに2010年は12兆641億円で0.8%減少した。これは3年連続の減少である。内訳は、コンテンツ別では、「静止画・テキスト」が5兆523億円（前年比96.4%）で全体の41.9%を占め、以下「動画」が4兆4,585億円（同101.4%）で全体の

37.0%、「音楽・音声」が1兆3,802億円（同95.5%）で全体の11.4%、「ゲーム」が1兆1,731億円（同109.6%）で全体の9.7%となっている。

前年比の増減を見ると、「動画」・「ゲーム」が増加し、「静止画・テキスト」・「音楽・音声」が減少している【図表1】。

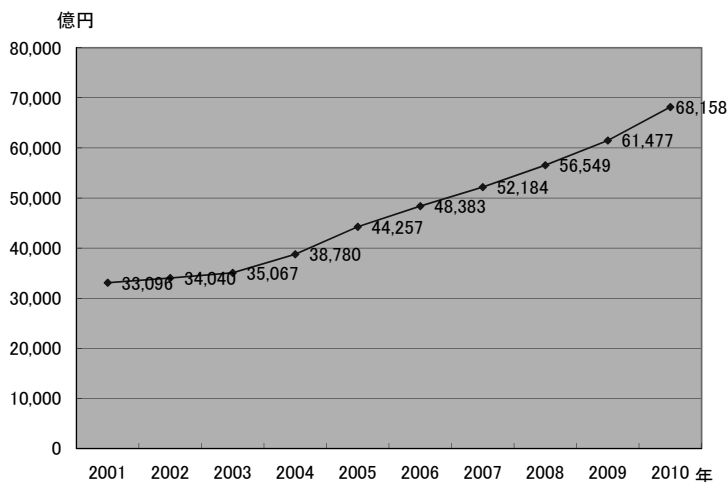
次に、これらコンテンツ市場はアナログ、デジタルに大別できるが、市場全体（12兆641億円）が低迷する中、デジタル形式で提供されたコンテンツ、つまりデジタルコンテンツの市場規模は2001年以降、毎年順調に伸び続け、2010年は6兆8,158億円（前年比110.9%）となり、コンテンツ産業全体の56.5%を占めるまでに大きく成長した【図表2】。

図表1 コンテンツ産業の市場規模(コンテンツ別)



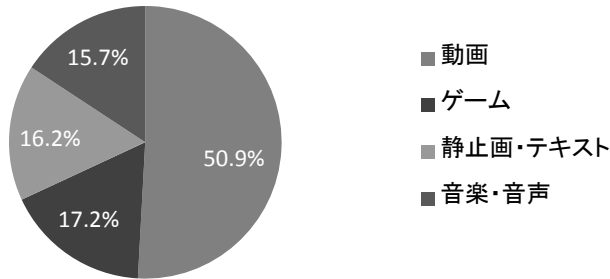
出典：経済産業省商務情報政策局（監）財団法人デジタルコンテンツ協会（編）（2011）『デジタルコンテンツ白書 2011』23頁

図表2 デジタルコンテンツの市場規模



出典：経済産業省商務情報政策局（監）財団法人デジタルコンテンツ協会（編）（2011）『デジタルコンテンツ白書 2011』28頁

図表3 デジタルコンテンツの市場規模〈コンテンツ別〉



出典:経済産業省商務情報政策局(監)財団法人デジタルコンテンツ協会(編)(2011)『デジタルコンテンツ白書2011』24頁

これをコンテンツ別に見ると、「動画」が3兆4,675億円(前年比119.0%)で全体の50.9%を占め、以下、「ゲーム」が1兆1,731億円(同109.6%)で全体の17.2%、「静止画・テキスト」が1兆1,020億円(同107.4%)で全体の16.2%、「音楽・音声」が1兆732億円(同94.5%)で全体の15.7%となっている【図表3】。

また、メディア別では、「放送」が2兆8,488億円(前年比124.4%)で全体の41.8%を占め、以下「パッケージ」が1兆4,599億円(同97.3%)で全体の21.4%、「劇場・専用サービス」が9,765億円(同98.9%)で全体の14.3%、「携帯電話」が7,666億円(同116.9%)で全体の11.2%、「ネットワーク」が7,640億円(同106.9%)で全体の11.2%となっている。「パッケージ」、「劇場・専用サービス」が押しなべて前年より減少する中、地上デジタル放送への移行に伴う「放送」をはじめ、「携帯電話」、「ネットワーク」が高い伸びを示している。特に「ネットワーク」はメディア全体に占める割合は全体の1割強と少ないが、伸び代はまだあり、さらなる伸展が予測できる²。

今後、時代とともに、「アナログコンテンツ」から、「デジタルコンテンツ」、「パッケージメディア」から「ネットメディア」へ急テンポで

進むだろう³。こうした影響を受け、メディア間競争は一層激化し、大・中小企業間の格差はさらに広まってくるものと思われる。

3. 中小企業とデジタルコンテンツ産業

3.1 「愛知県デジタルコンテンツ系企業実態把握調査」に関する事例から

愛知県は自動車、工作機械をはじめ、モノづくりを中心とする産業・経済の集積があり、デジタルコンテンツ産業を次世代産業分野の一つとして位置付けて重点的に振興し、産業発展を目指している。同県では、デジタルコンテンツ系企業の新たな受発注の機会を創出することを目的に、企業活動や特徴などの実態を把握するため、地元のデジタルコンテンツ系企業(映像、Web制作、3D設計など113社)を対象にアンケート調査(2010)を実施している。

これによると、「取り組んでいるデジタルコンテンツ事業」では、「Web制作」が50%で最も多く、以下「ものづくり関連」36%、「映像・放送系」32%、「書籍系」20%、「音楽・音声系」16%、「ゲーム系」7%(複数回答)と続く。

² コンテンツを提供するメディア別という切り口から、①CD、DVD、書籍などの情報がパッケージ化された「パッケージ」メディア、②インターネットなどの「ネットワーク」メディア(スマートフォンを含み、いわゆるガラケー携帯電話は除く)、③「携帯電話」④映画館、コンサート、アーケードゲームなどの「劇場・専用サービス」、⑤地上波テレビ、衛星、CATVやラジオなどの「放送」に5区分して市場規模を推計している。経済産業省商務情報政策局(監)財団法人デジタルコンテンツ協会(編)(2011)『デジタルコンテンツ白書2011』、4頁

³ 例えば、メディア社会のクロスメディア化が進み、印刷業界においてもデジタルコンテンツのニーズは、年々高くなっている。「大手印刷会社はデジタルコンテンツ流通に強い意欲をみせ、従来の印刷事業を再編・統合しつつ、コンテンツ事業に出資・買収、同業や隣接する異業種との連携も図りながら、新たな事業領域の創出に取り組んでいる」社団法人日本印刷技術協会(2010)『印刷白書2010』、50-53頁

図表4 デジタルコンテンツビジネスに関する企業規模別課題 (%)

	小規模中小企業		大規模中小企業		大規模中小企業	
	5名未満	5～19名	20～49名	50～99名	100～299名	300名以上
必要な人材を円滑に確保できない	43	31	52	50	42	40
従業員の教育やスキルアップが思うようにできない	-	41	52	36	53	10
自社の作品や実績をPRする機会がない	-	7	19	18	16	10
著作物が自社の資産として残らないため戦略的な事業展開ができない	14	7	15	14	26	10
効率的な営業活動や業務発注ができていない	43	38	26	27	32	40
知的財産権等の法律知識が十分でなく適切な対応ができていない	14	-	-	-	11	-
デジタルコンテンツ業界の動向について情報が不足している	-	14	19	9	5	-
自社単独では最新の設備や機材を確保することが困難である	43	7	30	18	21	-
長期的な視点から投資を行うことが困難である	29	48	15	18	21	10
その他	29	3	-	5	5	20

回答率の高い(1, 2位)項目

出典：愛知県産業労働部（2010）『デジタルコンテンツ系企業実態把握調査』41頁に筆者加筆

「受発注の実態」については、受注の多くを県内に求めている企業が多いなか、県外（特に需要が大きい関東圏）との取引関係を持つ企業が多い。受発注先の開拓については、これまでの付き合いを重視する傾向が強く、また、受注活動についても積極的に実施している企業は限られる。

また、「デジタルコンテンツビジネスに関する企業規模別課題」を、従業員数による企業規模〈小規模中小企業（5名未満～19名）・中規模中小企業（20～99名）・大規模中小企業（100～300名以上）〉の比較で見た場合、小規模中小企業の多くが、「効率的な営業活動や業務発注ができていない」「長期的な視点から投資を行うことが困難である」を課題としてあげ、中規模中小企業では、「必要な人材を円滑に確保できない」「従業員の教育やスキルアップが思うようにできない」、大規模中小企業では、「必要な人材を円滑に確保できない」「効率的な営業活動や業務発注ができていない」などを高い関心事としてあげている【図表4】。

以上より、企業の規模により、抱えている課題に多少の差異があるものの、企業規模の大小にかかわらず、人材確保や教育訓練、長期視点

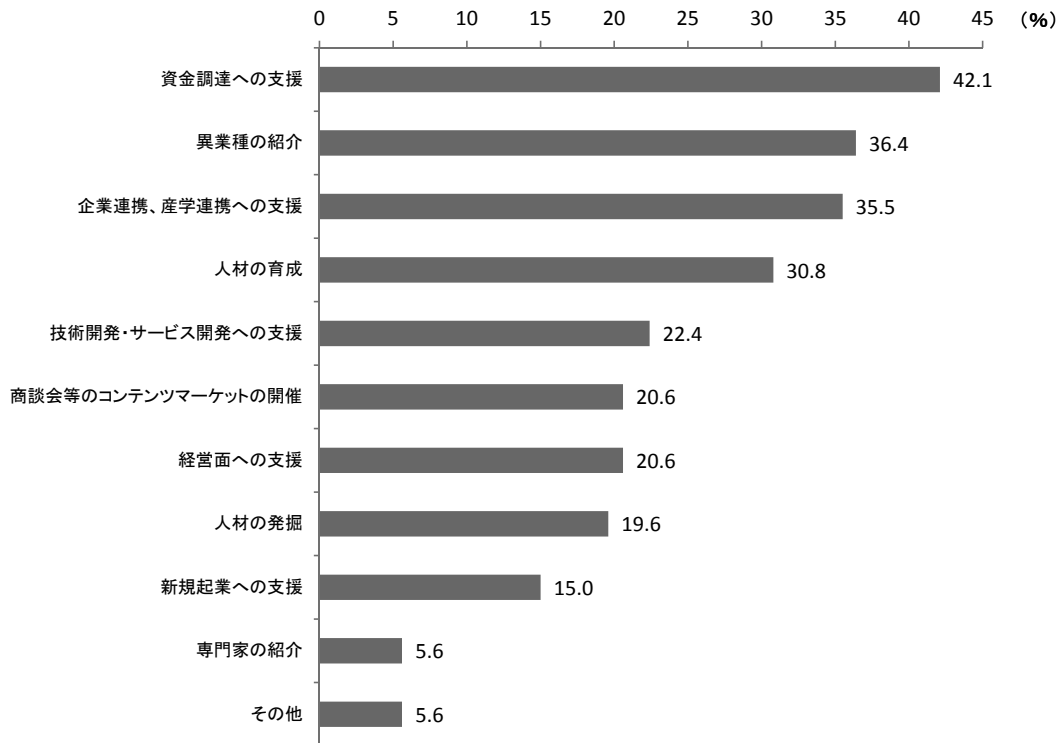
での投資などが切実な問題となっていることがうかがえる。

3.2 「川崎市コンテンツ産業振興ビジョン」に関する事例から

東京・横浜の大都市に隣接し、京浜工業地帯の中心に位置する川崎市は、優れた技術力を有する企業が立地する工業都市として発展してきた。市内には従業員数300名未満の事業所が39,720社あり、市内事業所数の99.7%を中小が占める典型的な中小企業の街である。近年は官民ともにコンテンツを軸にした街づくりを掲げ、都市の活性化を図っている。

川崎市が実施した「コンテンツ産業振興ビジョン」（2010）に付随する「コンテンツ関連産業に関する実態調査アンケート（中間報告）」（2008）によれば、同市内には情報通信業を中心とするコンテンツ産業事業所が310社立地している。その多くは業務システムの開発・運用、Webサイト・Webアプリケーションの制作、携帯コンテンツの制作、イラスト（CGイラスト含む）の制作などのコンテンツ制作を手掛ける事業所である。これらの企業の特徴として、

図表5 市が力を入れるべきコンテンツ関連産業振興施策



出典：川崎市経済労働局企画部（2008）『コンテンツ関連産業に関する実態調査アンケート（中間報告）』13頁

多品種少量生産や単品種少量生産方式をとる中小企業が数多く存在している。

経営の主な課題として、受注拡大が多くを占め、下請主体の受注状況からの脱却や経営基盤の安定を望む事業者が多く、「市が力を入れるべきコンテンツ関連産業振興施策」に対する要望では、「資金調達への支援」、「異業種の紹介」、「企業連携、産学連携への支援」、「人材の育成」、「技術開発・サービス開発への支援」が上位にあげられている【図表5】。

3.3 「北海道ITレポート2011」及び「北海道におけるモバイルコンテンツビジネスの発展可能性検討調査」に関する事例から

JR札幌駅北口を中心とする札幌市内のIT企業の一極集中は、かつて「サッポロバレー」と呼ばれ、全国的にも地域産業創出の成功例とされてきた。しかし、近年、札幌市内をはじめ、

北海道内のIT産業の業績伸長に陰りが見え始めている。

一般社団法人北海道IT推進協会は、道内のIT産業の実態を定量的に把握するため毎年、調査を発表している。同協会発行の「北海道ITレポート2011」（2011）によれば、道内のIT産業の売上高は2001年は2,782億円であったが、2008年には4,187億円となり8年連続で増加した。しかし、翌2009年より下降の一途をたどり、2011年には3,852億円となっている。

北海道にはIT産業を営んでいると推察される事業所はおよそ764あり、従業員数は19,656人で、前年度に比べて296人減少している。道内の雇用規模の第1位は食料品製造業（78,698人）であるが、情報産業はこれに次ぐ位置を占め、以下金属製品製造業（10,239人）、輸出用機械器具製造業（8,074人）、印刷・同関連業（7,973人）と続いている。

これらの事業所に対して同協会がアンケートを実施したところ、「資本規模別売上高」で

図表6 採用・離職状況

			2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	
採用	新卒	技術系	406	642	722	726	549	374	
		事務系	24	39	57	36	42	37	
		小計	430	681	779	762	591	411	
	中途	技術系	441	694	535	496	429	426	
		事務系	195	97	131	112	229	129	
		小計	636	791	666	608	654	554	
合計			1,066	1,472	1,445	1,370	1,249	965	
離職	離職者	技術系	635	847	809	713	567	690	
		事務系	342	335	414	172	199	184	
	合計			977	1,182	1,223	885	766	874
	離職率 (%)			5.9	6.2	6.4	4.5	3.8	4.4

出典：一般社団法人 北海道 IT 推進協会（2011）『北海道 IT レポート 2011』11 頁

は、資本金5千万円未満の事業所数が73.9%を占め、その売上高合計は30.1%である。同様に資本金5千万円以上の事業所数は26.1%であるが、これらの売上高合計は69.9%を占めており、大規模事業所が優位な状況にある。

また、「業種別売上高」では、「受託開発ソフトウェア業」が全体の49.7%と半数近く、次いで「情報処理・提供サービス業」が20.5%で、この2業種で約7割を占めており、ここ数年の業績の低迷の原因としては、これらの業種を中心とした受注量の減少や受注単価の低下が大きく影響していると思われる。

さらに、「採用・離職状況」では、2010年度の採用人数は前年と比べ、新卒採用では591人から411人（30.5%減少）、中途採用は658人から554人（15.8%減少）、合計1,249人から965人（22.7%減少）へと大きく減少した。離職者数は全体で4.4%で、道内事業所規模5人以上の平均離職率2.0%を倍以上も上回る高い数値を示している【図表6】。

事業所の職種分類は、管理部門、営業部門、プロジェクトマネージャー、SE(システムエンジニア)、プログラマ、回路設計者、デザイナー、オペレータ、その他に分けられており、「職種別従業員数の過不足状況」に関しては（その他を除く）、「不足」、「適正」、「過剰」の問いに対して、回路設計者、管理部門、オペレータなどの職種については「適正」であると答えているが、プロジェクトマネージャー、SE、営業部門、プ

ログラマなどの職種では「不足」であると答えている割合が多い。なかでもプロジェクトを推進するプロデューサー的役割を果たす人材や、販売の第一線を担う営業部門の人材が求められている【図表7】。

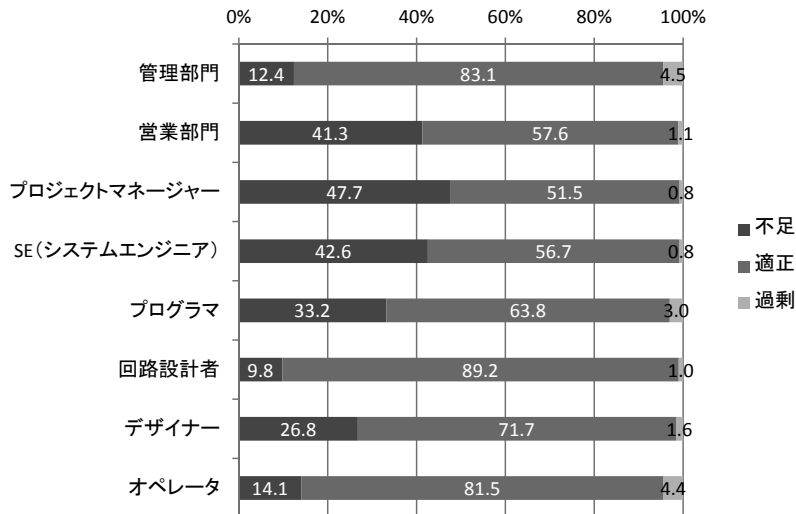
北海道では、情報産業は雇用の受け皿として重要な産業であり、雇用吸収力が低下している今日、成長発展のための立て直しが図られなければならない。その一つの方向性として期待されるのがモバイルコンテンツ分野の振興ではないだろうか。2章で見てきたように、我が国のコンテンツの全体市場は鈍化傾向にあるものの、デジタルコンテンツ市場、なかでもモバイルコンテンツ市場は毎年高い成長を示し、今後も拡大するものと思われる。

モバイルコンテンツ市場は、米国アップル社のiPhoneやグーグル社の開発したOSであるAndroidを搭載した各種スマートフォンの普及が世界中に広がり、多くのコンテンツ関連企業が競ってアプリケーションの供給を開始し、ビジネスが急速に伸びている。

成長分野であるモバイルコンテンツ市場への注力が期待される場所であるが、「北海道におけるモバイルコンテンツビジネスの発展可能性検討調査」(2010)によると、「道内にはモバイルコンテンツに特化した企業はほとんど存在せず、多くの企業はソフトウェア開発、システム開発を行う、いわゆるIT企業である」⁴と述べているように、現状ではまだこれからある。

⁴ HVC 戦略研究所（2010）『北海道におけるモバイルコンテンツビジネスの発展可能性検討調査』、24 頁

図表7 従業員の過不足状況



出典：一般社団法人 北海道IT推進協会（2011）『北海道ITレポート2011』12頁

今後の発展を期してどう取り組むのか、様々な角度からの政策的アプローチが急務を要する。

以上、愛知県・川崎市・北海道の調査より、地域・業種により傾向は異なるものの、中小のデジタルコンテンツ制作会社は経営的基盤が弱く、多くの問題に直面していることがわかる。その大きな要因の一つとしてあげられるのが、大手コンテンツ流通会社を中心とする流通側優位の構造である。

3.4 デジタルコンテンツ産業を取り巻く中小企業の課題

中小企業比率が高いデジタルコンテンツ産業は、流通メディアの発注に応じてコンテンツを制作する下請け構造にあることが多い。その背景として、主に以下の理由が考えられる。

第一に、経営基盤の脆弱性である。特に資金調達力の弱さが下請化の大きな要因となっている。

第二に、古い業界構造や取引慣行である。コンテンツを流通させる放送・映画・広告などの大手事業者が寡占的傾向にあり、コンテンツ制作会社が、資金調達、商品企画、マーケティングなどを含め、大手コンテンツ流通業者に依存せざるを得ない構造となっている。なかには、大手コンテンツ流通業者が元請けとして案件を

受注し、元請け企業は受注案件やプロジェクトを個々の業務に細分化し、それぞれを小規模な制作会社・システム会社・ソフトハウス会社といった下請け企業に再発注し、さらに下請け企業が孫請け企業に流す、といった「多重下請け構造」になっているケースも多々見られる。

第三に、優秀な人材の不足である。デジタルに関連する分野では、モバイル、タブレットなど加速度的に技術革新が進展する中、圧倒的な人材不足が発生しており、中小であるほど、優れた人材の確保は難しくなっている。

以上、発注に応じてコンテンツを制作する下請け構造にあることが多いということは、当然ながらその間に中間マージンが発生してくることで、その委託費の中から利益を確保しなければならないことからコスト抑制が必然化し、結果としてコンテンツ自体のクオリティの低下、勤労モチベーションの減衰、優秀な人材の流出というような負の連鎖が生じている。そして何よりも憂慮すべき問題として、制作会社の中にも、流通側優位の構造下に甘んじているケースが多いこともこの産業の発展を鈍化させている一因である。

こうした状況の中、業界構造を変えていかなければ将来の展望が描けないであろう。もちろん容易ではないが、一つ一つ困難を乗り越えていかなければならないし、今日、変えていける

だけの可能性は十分あると考える。

なぜなら第一に、「ポケモン」に代表されるように、我が国のアニメ、マンガをはじめとするコンテンツは海外で高い評価を得ている。また、映画の国内興行収入についても、洋画の45.1%に対して、邦画が54.9%のマーケットシェアを占めるなど健闘しており（2011年1月現在）、広範な制作分野において優れた創造力を有している⁵。

第二に、ブロードバンドインターネットなどネットインフラの充実があげられる。我が国のブロードバンド契約数は約3,953万件（2012年3月現在）に上り、世界最高水準の情報通信環境が実現されている⁶。加えて、IP接続可能な携帯電話の契約数も約1億360万件（2012年7月現在）に達しており、携帯端末がコンテンツを活用するメディアとしてますます浸透しつつある⁷。

第三に、テレビ、DVD、携帯電話、デジタルカメラなどのハード機器の普及は世界のトップレベルにあり、高度なものづくりの技術力を備えている。ハードとソフトの融合により、個々の強みを活かして、総合的な力を発揮することができれば、デジタルコンテンツ産業は飛躍的に成長する可能性があると考えられる。

第四に、電子商取引、SNS（social networking service）、書籍のデジタル化、3Dストーリーミング配信などネットワークサービスの拡大があげられる。ネットワークサービスの発達は、時空間を超えて、効率的な技術開発を可能にしている。

第五に、デジタル資産管理、デジタル権利に関与する法整備など知財保護に関する社会的意識の高まりがある。

そこで、優れたコンテンツの創造を通じて顧客満足を達成し、社会貢献を果たしていくためには、従来型の受託開発だけに多くを依存するスタイルではなく、自社で開発した商品・サービスの販売拡大を目指す提案型スタイルに一歩ずつでもシフトし、コンテンツ流通企業とより良い共創関係を築いていくことが重要となって

くるであろう。

デジタルコンテンツ事業者とコンテンツ流通企業がツウウェイで密に関係を深め、様々な分野の人や組織のつながりを持つことによって、知恵や技術、ノウハウを相互に活かし、革新的な商品やビジネスモデルをともに生み出さんとする相乗効果こそが新たな可能性を生む。そのための方策として、次に「人材育成」、「製品開発」、「資金調達」にフォーカスして考察していきたい。

4. 中小企業のデジタルコンテンツ産業振興に向けた施策

4.1 人材育成

リーマンショック以降、中小企業のコンテンツ従事者は、ものづくりの三要素である品質（Quality）、コスト（Cost）、納期（Delivery）を厳しく強いられ、なかには企業のリストラが進み、低賃金・長時間労働が常態化している職場もある。さらに、技術革新のスピードが速い今日、こうした変化に柔軟に対応できず、早々と市場から退出していく企業も多くみられる。これらを克服するため、今後は時代の変化に対応できるだけの持久力をつける必要がある。そのためには、まず企業システムの基本構成要素である人材面、製品開発面、資金面における戦略の見直しを行っていくことが求められる。

人材の確保・定着に関して、報酬、評価、賃金などの処遇や労働環境の改善が問題になってこよう。

年功序列制度を廃止して成果主義を導入する企業は、いまや大企業だけではなく中小企業に広がっている。しかし一方で、成果主義の運営方法や適用対象に対する難しさから批判の声も上がっている。評価ルールの曖昧性による社内の混乱や、なかには成果主義が賃金カットの口実に使われ、賃金水準の低い職種の従業員のモラルダウンが起り、業績低下を引き起こす

⁵ <http://www.eiren.org/toukei/index.html>

⁶ <http://www.soumu.go.jp/>

⁷ <http://www.tca.or.jp/database/index.html>

ケースもみられる。

成果主義を導入してもうまくいかない理由は、職種毎の評価が明確でないため、賃金水準の設定が曖昧になること、柔軟性に富んだ異動配置やキャリア転換などができなくなることなどがあげられる。特に中小事業では、従業員の処遇は経営者が独断で評価して決めてしまう場合が多い。しかし、その評価は往々にして非客観的である場合や、従業員が増えてくるとともに、経営者から社員個々の実態が見えにくくなり、従業員の間から評価に対する不満の声が上がって来ることにつながる。

デジタルコンテンツ業界は他業界に比べると少し特殊な業界である。個人の能力に依存する度合いが高く、ITに関する専門技術や知識が必要とされることは言うまでもないが、他の業界との連携が非常に強い業界なので、関連する業界の知識やコミュニケーション力が必要とされる。加えて、職種により求められるスキルも異なり、一人ひとりの力量が明確にあらわれる。報酬の公平性を確保するには、単なる成果主義ではなく、まず各自が担っている役割や責任に応じて職種・職能の業務特性を精査し、等級のレベル分けを行い、その等級付けに応じた報酬を基準とする職種・職能別処遇制度を設計に組み込むことが大切であると思われる。そのため職種ごとの等級要件、評価制度、短期・中期要員計画などを明確化し、報酬・評価・賃金に関する処遇制度の定義を採用の段階から明示し、従業員に納得してもらうことが肝要となる。

次に、能力開発の観点から、90年代以降の厳しい経済環境の下、企業内の人材育成は、大企業を中心に「全体のボトムアップ」から「選抜育成」へシフトしており、企業によっては正社員間、正社員・非正規社員間などによって能力開発の修得機会に格差が生じている。デジタルコンテンツ産業においても例外ではなく、人材育成に積極的に取り組むことのできない企業も数多く存在する。

普通、コンテンツを生み出す人材の職能として、大別して二つがある。クリエイションの担い手であるクリエイターと、これらクリエイ

ターを統括し、ビジネスとしてマネジメントする人材がプロデューサーである。メディア全体の流れを理解し、ハイレベルな専門性と業界を横断する知識や技能をもったクリエイターは、どのようなプロジェクトでもますます大切な役割を担うようになってきている。

そして、プロデューサーは、資金調達から、コンテンツの企画・制作・宣伝・広報・マーケティング・知財管理など、コンテンツのマーケットを国内・国外に拡大するために最も重要な役割を果たすことになる。前掲の「北海道ITレポート2011」の中の「従業員の過不足状況」でも述べてきたように、プロジェクト全体の推進を担うプロデューサーの立場の人材は、多くの企業で不足している。

コンテンツ産業はこれら人材の両輪がうまく噛み合って前進する。このため、制作現場を担うスペシャリストとしてのクリエイター⁸と、総合的にマネジメントができるゼネラリストとしてのプロデューサーの両分野での有能な人材育成を継続的に行うことが不可欠となってくる。

クリエイターやプロデューサーの育成に関して、デジタルコンテンツ企業においては彼らを尊重し、長期的な視点に立って辛抱強く育てていくという姿勢が大切である。そして、大手コンテンツ流通企業と公正かつ透明な契約履行の確立に努め、互いに切磋琢磨することによりヒット作や良質のコンテンツを生み出し、クリエイターやプロデューサーの地位向上に注力することが重要である。

処遇制度を改善し、優秀な人材育成策が進められることは、単に特定の企業のみを成長させるのではなく、人材が重要な地域資源となって波及し、我が国コンテンツ産業の持続的発展、競争力拡大へ寄与していくことにつながる。そのためには、国や自治体を中心とした公的支援制度の充実、大学・研究機関などの“知の資源”を活用した産官学教育プログラムの開発、優秀なグローバル人材受け入れの土壌づくりなど、人材育成に経済的・時間的余裕がない中小企業をサポートする戦略的な展開が強化されなければならないと考える。

⁸ 一例として、水嶋は早くから、文化的デジタル情報を創造・保護・管理・流通・活用するためスペシャリストである「デジタル・アーキビスト」の人材養成の重要性を述べている。水嶋(2005)「デジタル・アーキビストの人材育成」(デジタルアーカイブ推進協議会「デジタルアーカイブ白書」、122-123頁)

4.2 製品開発

メディアの進化とともに、さまざまな技術やサービスが登場してきている。スマートフォン (smart phone)、IPTV (Internet Protocol Television)、電子書籍 (digital book)、デジタルサイネージ (digital signage) といったデジタルメディアは、今後も大幅な伸びが予測され、市場の活性化が期待されている。なかでも Web の機能拡大 (新たな Web アプリケーションの登場や動画を含むリッチなコンテンツの流通) や利用環境の多様化を背景にした次世代ブラウザに関する規格である HTML5 が国際標準化機関 (W3C: World Wide Web Consortium) で採用され、2014 年までの正式勧告を目指して策定が行われている。HTML5 では、2D・3D グラフィック描画機能が追加されたほか、従来、Flash などで行っていたユーザーインターフェースが簡単に実現できるようになる。

これまで「受託開発型ビジネス」のスタイルを変えて、「自社開発型ビジネス」への転換が、中小のデジタルコンテンツ産業振興の鍵であると述べてきたが、それを実現するには、こうした次々やってくる環境変化に適応し、ハード・ソフトを含めた製品・サービスの開発力は欠かせない。そのためには、①相対的に業績が優れていること、②マーケティング・マインドに基づく市場ニーズの探索力と研究開発の志向性を併せ持っていること、③数多くの可能性を持った中小企業をパートナーとして活用していることが前提となる。加えて、産業育成をバックアップする公的機関の支援も望まれる。具体的には、①ものづくり支援 (コンテンツ産業の基盤となるものづくりの競争力向上を意図した、技術力強化・マネジメント力強化や公募・アワードの制定による作品発掘)、②経営力強化支援 (ベンチャー企業・創業希望者も含めた研修セミナー・ワークショップ・交流会などの開催や経営課題の解決)、③新分野進出支援 (新規事業開発の促進、市場情報の提供)、④販路開拓支援 (国内及び海外主要都市での展示会・商談会・業界交流事業などを開催し、販路拡大に向けたビジネスチャンスの拡大)、⑤コンサルティング支援 (財務・労務・法務などの各専門家を企業へ派遣し、開発現場と密着した診断・助言の実施) などが考えられる。企業では開発の活

性化に向けた取組みに努めるとともに、行政の面からは、企業サイドのニーズに立脚した、開発課題の達成をサポートするきめ細かい体制を整えていく必要があるだろう。

4.3 資金調達

デジタル技術の高度化や表現技術の多様化に伴い、コンテンツの制作・流通に多額の費用を要することから、予算の裏付けがなければ、経営を圧迫する要因となりかねない。現在、コンテンツに携わる会社の大半は中小企業であり、これらの会社は経営的基盤が脆弱であることがほとんどであり、不動産担保などの経済的資産も乏しいことから、金融機関から十分な資金を調達することが難しい状況になっている。

コンテンツ産業の資金源泉の調達には、大きく内部金融などを中心とした自己資金、金融機関からの借入金を中心とした外部調達の二通りの方法があるが、コンテンツ制作には相応の資金が必要で、多くの場合は外部調達に頼ることになる。外部調達にもいくつかの方法があり、コーポレート・ファイナンス (corporate finance = 企業金融)、プロジェクト・ファイナンス (project finance = 事業金融)、信託 (trust)、助成金 (subsidy) などがある。コーポレート・ファイナンスは銀行借入、株式発行などの間接・直接金融を通して調達する方法である。従来、企業が新たなプロジェクトを立ち上げる時には、当該企業の信用力や担保価値をベースに融資の可否や限度額を決定していた。これに対してプロジェクト・ファイナンスは、コンテンツ・プロジェクト自体から生じるキャッシュフローをもとに融資に関する意思決定を行う方法で、融資に対する返済の原資が当該プロジェクトから発生するキャッシュフローに限定されているという点に特徴がある。

プロジェクト・ファイナンスは、コーポレート・ファイナンスとの比較において次のようなメリットがある。

借り手サイドは、①コーポレート・ファイナンスでは参画不可能な大型案件への参画、②プロジェクトに関する正確なリスク把握とリスクの低減・分散、③取引銀行借入枠の温存、④中小企業の独創価値のある優良事業の実現、⑤事業継続可能性への寄与など。一方、貸し手サイ

ドは、①事業者本体リスクとプロジェクトリスクの分離、②コーポレート・ファイナンスに比べて高収益であること、などのメリットがあげられる。

信託に関しては、2004年12月の信託業法改正で、信託する財産制限が取り払われて、知財信託が可能になった。機能としては、一つは、信託会社に管理を一任して知的財産の管理・保護、もう一つは、知的財産から生じる収益を裏付けに投資家から資金を募るという2つの機能がある。一例として、映画やアニメ作品の上映権・ビデオ化権を使って投資家から資金調達するコンテンツの信託形態がある。この他にも、政府・地方自治体・各種団体・民間などが事業者に交付する助成制度、支援制度があるが、資金制度や審査基準の問題もあり、今日、自己投資型ビジネスを十分遂行させるまでに至っていない。

以上、コンテンツ産業の主な資金調達を概観してきた。前章の愛知県や川崎市、北海道の事例からみてきたように、中小企業にとって資金調達は経営の根幹に係わる重大な問題である。

受託開発型ビジネスから自社開発型ビジネスへの転換を目指す中で、資金調達においても従来の慣行を乗り越えて、自己投資型に変えていかなくてはならない。そのためには、今後、さらなる調達手段の拡充・整備が求められる。例えば、プロジェクト・ファイナンス、各種ファンドの開発や拡大をはじめ、企業などが少数特定の投資家をターゲットに応募を呼びかける私募債（縁故債）の発行、地域企業の連携と資金の地元還流を基盤としたグループ金融（コミュニティ・クレジット）の導入など積極的活用を図っていく必要があるだろう。

5. おわりに

コンテンツ産業は経済的・文化的波及効果が高く、一国の経済・文化を左右するほどの影響

力を持っている。例えば、スマートフォンの普及が拡大するということは、人々はほとんど毎日それを身に着けているわけで、言わばオープンインターネット環境に囲まれて生活している人は年々増加し、ブログやFacebook、Twitterなどを使って、見知らぬ人に向かって発信することで、経済や文化のあり方がこれまでと随分変わっていく。

また、コンテンツ産業は、クリエイティブ、システム、テクノロジー、サービス、デリバリー、そして享受する側の利用用途の各分野において、多くの人々に新たなチャンスや参加の機会を与え、産業振興、文化振興、地域振興への貢献が期待される。それゆえに国の発展に寄与する大切な産業であり、重要性はますます高まってくるであろう。世界の市場では、アジアが最も顕著な成長を遂げ、欧米をはじめとする各国政府は様々な支援政策を打ち出し、国や地方自治体の関与を深めてグローバル競争を展開しつつある⁹。

デジタルコンテンツ業界は、GoogleやAmazon、楽天やDeNAなどの巨大企業を筆頭に、急速な技術革新により、次々と新規のビジネスモデルが構築され発展してきた。世界的に名を馳せた企業の中には、創業者の自宅ガレージや学生寮からスタートした企業も少なくない。企業の規模を問わず、新しいビジネスモデルを打ち立てればチャンスが広がる産業業界であり、むしろ中小企業だからこそ機動性、柔軟性、創造性を十二分に活かせば、大企業と競合するというよりも得意な分野を存立基盤としつつ、市場に打って出ることができる。日本のデジタルコンテンツ産業の屋台骨を支えているのは中小企業で、その中小企業の経営状況が好転すれば、市場全体が活性化し、国際競争力も高まることにもつながる。

まずは、企業内改革の観点から、業界自ら意識改革に取り組まなくてはならない。

人材育成の面では、クリエイターなどの開発現場の人材に加え、ビジネス全般を統括するプ

⁹ 米国で1960年代から90年代半ばまで存在していた連邦通信委員会が制定した「フィンシンルール（Financial Interest and Syndication Rule：Fin-Syn Rule）」（テレビの3大ネットワークが巨大な放送インフラを背景に、コンテンツ制作までコントロールしてしまうことを防ぐために、プライムタイム（ゴールデンアワー）の枠内の一定量は社外で制作することなどを定めた法令）やイギリスの「25%ルール」（BBCや民間放送会社の地上波放送に対し、放送番組の25%以上を外部の番組制作会社から調達義務付け）、韓国の国家戦略としてのコンテンツ産業振興政策などがあげられる。

ロデューサーの人材の育成・確保が十分に図られなければならない。処遇に関しては、詳細な業務分析を行い、その結果を報酬・評価・賃金などに反映する職種・職能別処遇制度設計の導入、もしくは改善が大切である。

製品開発の面では、「受託開発型ビジネス」のスタイルを変えて、「自社開発型ビジネス」への転換を図るため、購買者の視点、ニーズを重視したプロダクトアウトからマーケットインへの転換が求められる。これに関連して、ビジネスの変化が非常に激しく、あらゆる領域でデジタル化が加速度的に進み、次々と技術の代替わりが起きている今日、市場で今何が求められているのかを注意深く観察し、常に研究開発にフィードバックしていく姿勢が必要である。

資金調達に関しては、大手流通企業に依存する体質から脱却し、自己投資型ビジネスを推し進めていく方策も選択肢の一つと考えられる。これについてはコンテンツ開発投資に対する資金回収は読みにくく、投資リスクも大きい、外部とリスクを共有する仕組みなどの検討が考えられる。

次に、企業外改革の観点から、デジタル化・ネットワーク化の進展でコンテンツ産業が大発展すると期待されながら、その環境整備が遅れていることによって、市場規模が縮小しているということを、国や地方自治体は強く認識するべきであろう。今日、異業種からの新規参入、新たなアライアンスが出現するなど、業界勢力は常に変化している。事業の成功によって、富を得る者もでるようになったものの、現実には厳しい。したがって、公的機関においては、活力あふれる産業風土の醸成に有用な支援施策の積極的な後押しが必要とされる。

人材育成の面では、企業が満足する人材を必ずしも確保できているとは言い難い。そして、職種によっては過不足感が大きく異なる。また、有能な人材の離職率も高い。こうしたことから、公的人材育成プログラムや地域と一体となった産官学プログラムの開発が望まれる。

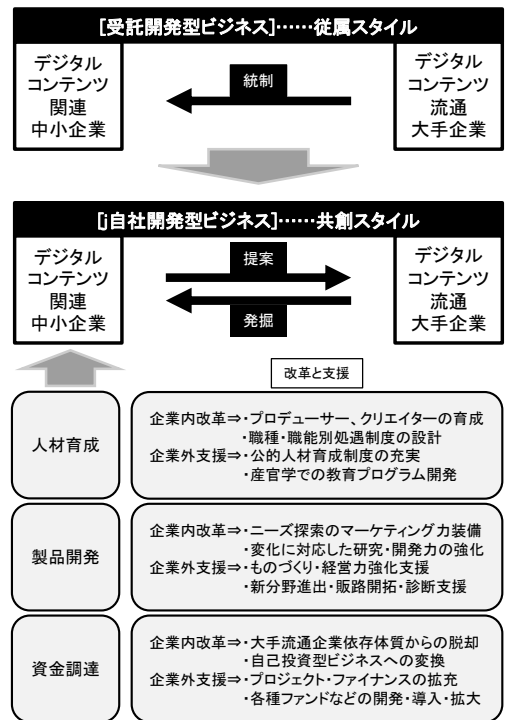
製品開発の面では、ものづくり、経営力強化、新分野進出、コンサルティングなどの多面的な支援が必要とされる。例えば、自社コンテンツを幅広くリリースしたいと思う企業は多い。中小企業の中には、自社コンテンツへの意欲は強いが、限られた営業体制や販促費の中で十分に

PR できない会社は少なくない。こうしたことから、デジタルコンテンツ業界のネットワークづくりを通じて、各社の製品開発の発表機会を拡大するなど、事業パートナーとの積極的な出会い創出の場であるビジネスマッチングの取り組みは、企業の製品開発・事業展開をバックアップする上で極めて有効である。

資金調達の面では、収益性の高い事業であれば、会社と分離して資金調達を可能とするプロジェクト・ファイナンスの支援や、デジタルコンテンツファンド創設支援が望まれる。

「受託開発型ビジネス」から「自社開発型ビジネス」へのパラダイム転換にはさまざまな障壁があるであろう【図表8】。

図表8 「受託開発型ビジネス」から「自社開発型ビジネス」へのパラダイム転換



出典：筆者作成

これらは一朝一夕で成し遂げられるものではない。しかし、これなしには日本のデジタルコンテンツ産業全体の水準向上と裾野拡大はあり得ないだろう。個々の実情に応じて、優先度の高いものから重点的に実行していく必要があるだろう。今後、産業としてのプレゼンスを内外

に高めるためにも、ビジネスチャンス拡大に向けた、より一層のチャレンジが求められると考える次第である。

参考文献

- ・愛知県産業労働部『デジタルコンテンツ系企業実態把握調査』、2010年
- ・一般社団法人北海道IT推進協会『北海道ITレポート2011』、2011年
- ・HVC戦略研究所『北海道におけるモバイルコンテンツビジネスの発展可能性検討調査』、2010年
- ・川崎市経済労働局企画部『川崎市コンテンツ産業振興ビジョン』、2010年
- ・川崎市経済労働局企画部『コンテンツ関連産業に関する実態調査アンケート(中間報告)』、2008年
- ・京都総合経済研究所「転機を迎えるコンテンツ産業」『FINANCIAL FORUM』Autumn No.90、2010年
- ・経済産業省商務情報政策局(監)財団法人デジタルコンテンツ協会(編)『デジタルコンテンツ白書2011』、2011年
- ・コンテンツビジネス協会(編著)『図解でわかるコンテンツビジネス』日本能率協会マネジメントセンター、2005年
- ・財団法人デジタルコンテンツ協会『デジタルコンテンツの市場変化に関する調査研究』、2011年
- ・社団法人日本印刷技術協会(編)『印刷白書2010』、2010年
- ・内閣官房知的財産戦略推進事務局『コンテンツ産業を取り巻く現状』、2010年
- ・新村出(編)『広辞苑 第六版』岩波書店、2008年
- ・水嶋英治「デジタル・アーキビストの人材養成」(デジタルアーカイブ推進協議会『デジタルアーカイブ白書』)、2005年
- ・一般社団法人日本映画製作者連盟ホームページ <http://www.eiren.org/toukei/index.html> 2013年2月10日
- ・総務省ホームページ <http://www.soumu.go.jp/> 2013年2月10日
- ・社団法人電気通信事業者協会ホームページ <http://www.tca.or.jp/database/index.html> 2013年2月10日