

# コンテンツ産業におけるプロデューサー・システムと ビジネスモデルの関係

## —深夜アニメのケース—

山本 重人 (岐阜協立大学経営学部)

キーワード：コンテンツ産業，プロデューサー・システム，ビジネスモデル，深夜アニメ

### 1. はじめに

経済産業省は、2004年に『プロデューサー・カリキュラム コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究』を出版している。同書は、コンテンツ産業の発展において要となるプロデューサーの重要性を指摘し、プロデューサーの養成のために必要とされる知識・ノウハウを体系化したものである。また、『デジタルコンテンツ白書 2020』によれば、わが国のコンテンツ産業の市場規模は12兆8476億円(2019年)であり、8年続けて成長基調をたどっており、注目すべきリーディング産業と言える。

こうした背景の中で、国内の代表的な先行研究としては、山下・山田(2010)の研究がある。同研究は、映画コンテンツに限定した、プロデューサーと呼ばれる開発プロジェクトリーダーの役割の研究である。同研究は、13名の邦画プロデューサーに対して面接調査を行った実証研究であり、目的はプロデューサーの役割の抽出およびプロデューサーのキャリア・パスを明らかにすることである。同研究は、それを明らかにすることによってプロデューサーの養成という課題の解決に貢献したものとと言える。

間接的に関連する先行研究としては、製品開発論におけるClark and Fujimoto(1991)の「重量級プロダクト・マネジャー制度」の研究がある。同研究は、自動車産業のみならず、他産業の効果的な製品開発パターンを検討する上で取り上げられる議論であり、コンテンツ産業を製造業の一変種としてみなせば、検討すべき研究である。この場合は、プロデューサーをプロダクト・マネジャーの近似の概念として検討することとなる。藤本(2000)は、さまざまな産業における効果的な製品開発とは、「長期的に見て打率の高い開発組織のあり方」、「相対的にヒット商品率の高い開発組織の特徴を示すこと」だと言う<sup>1</sup>。コンテンツ産業における効果的な製品開発を検討するには、その開発組織の特徴を捉えていく必要がある。製品開発組織におけるメンバー間の分業と調整がどうなっているのか、つまり組織デザインを描き出していく必要がある。

一方、製品開発組織を内包する企業および産業レベルで関連する一般的な研究としては、ビジネスモデルやビジネスシステムの種々の研究がある。事業で利益を生み出す仕組み(収益モデル)や、事業活動を通じた価値の創造・競争優位の構築を説明することを目的としている研究群である。コンテンツ産業に適用した直接的な先行研究としては、永山(2012)の我が国の音楽産業に限定したビジネスシステムの変遷を素描した研究があるだけのようなのである。しかしながら、1990年代中盤以降の情報技術の急速な発展はコンテンツを載せる媒体(メディア)、および収益モデルを大きく変化させている。たとえばゲーム産業は、今日ではゲーム機でのパッケージソフトの販売だけでなく、パソコンやスマホ上でのダウンロード販売・

課金といった収益モデルへと多様化している。こうした環境変化およびそれに伴う収益モデルの変容は、本研究の研究対象である製品開発組織（プロデューサー・システム：プロデューサー・監督・資金の出し手の主たる3者で構成される分業システム）の組織デザインに少なからず影響を与えていると思われる<sup>2</sup>。利益を確保していくために、従来採用してきた組織デザインを環境変化によりどのように変容させているのかを確認していく必要がある。コンテンツ産業における効果的な製品開発がいかなるものなのかを明らかにするという長期的な研究目的の中で、昨今のビジネスモデル研究の知見を導入し、製品開発組織の組織デザインとビジネスモデルの関係について検討していくことになるが、本稿ではひとまず深夜アニメのケースのみを取り上げてその関係を試論的に検討してみたい。

## 2. コンテンツ産業におけるビジネスモデルの定式化と実証研究の可能性

国語辞典の『デジタル大辞泉』によると、ビジネスモデルとは「企業が行う事業の仕組みや方法」であり、実務的に使用されるだけでなく、アカデミックな分野において多くのビジネスモデル研究がなされている。その中でも代表的な研究と言える、多くのビジネスモデル研究のレビューを行って総括をした、Zott, Amit and Massa (2011) は、ビジネスモデル概念の定義の多様化を指摘している。ビジネスモデルの明確な共通の定義がなされていない状況の中で、足立 (2015) は前述の Zott, Amit and Massa (2011) の文献を解説した上で、日本のビジネスモデル研究の知見を統合した結果、今後のビジネスモデル研究の展望を3つのカテゴリに分けて次のように指摘している。重点をおいて検討するものとしては、①ビジネスモデル概念を「どのようにビジネスをおこなうのか」を体系的に説明するために用いる、②ビジネスモデル概念は、価値の獲得と価値の創造の双方を説明できることを認識する、の2点であり、検討する展望として足立 (2015) が新規に追加するものとしては、③ビジネスモデルの変化のメカニズムを明らかにする、であり、そして日本において検討済みで検討の優先度が下がるものとしては、④ビジネスモデル概念を企業とパートナーの双方を分析単位にできるものとする、⑤分析対象となる企業だけでなくその供給業者、提携業者あるいは顧客によっておこなわれる「活動」をビジネスモデル概念の定義の中にも取り込む、の2点であり、3つのカテゴリに分けてビジネスモデル研究の展望を示している<sup>3</sup>。足立 (2015) のこうした指摘を踏まえて、ここでは、コンテンツ産業ではどのようにビジネスをおこなうのか、コンテンツ産業においては価値の獲得と価値の創造の双方をどう説明しているのか、コンテンツ産業のビジネスモデルはどう変化したのか、の3点の研究課題を試論的に検討してみたい。

一方、こうした問題意識を持って実証研究を進めていくためには、ビジネスモデルを定式化していく作業が必要である。池田・山本・荒川 (2021) は、ビジネスモデル研究をレビューした上で、実証研究を行うためにビジネスモデルの定式化を試みている (図1)。

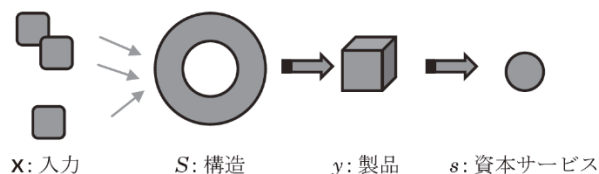


図1 ビジネスモデルの定式化

(出所) 池田・山本・荒川 (2021) , p.21

池田・山本・荒川（2021）によれば、「ビジネスモデルとは、右側から見て、ある産業の平衡状態において、ある『資本サービス』 $s$ を提供する製品 $y$ を出力するような構造 $S$ と異質な諸生産要素からなる入力 $x$ との『(旧)結合』である。この $y$ のコンテンツである $s$ によって利用者へ便益がもたらされ、それを有因として一定の支払が発生する機序である『収益モデル』が設定される。…（中略）…このように、製品を出力する構造と生産要素の支配的な結合の様式と若干の変異を伴う収益モデルからなるものが広い意味のビジネスモデルの構成概念であり、いわば当該産業における『商売の仕方』の中核の『理念型』と考えることができる」としている<sup>4</sup>。そして、「どの産業にも一つ（か二つほど）の有効なビジネスモデルがあり、当該産業に属するどの企業もそのビジネスモデルを持つ」と仮定している<sup>5</sup>。池田・山本・荒川（2021）は、図1のモデルをコンテンツ産業で検証し、「クリエイティブ産業のビジネスモデルに関しては基本的な構造としてプロデューサー・システムが存在し、そこから各種『作品』が製品として出力されていると考えることができる。他方で、その『作品』のコンテンツやジャンルが収益モデルやプロデューサー・システムの差異をもたらしている」としている<sup>6</sup>。

こうしたモデルの定式化によって、実証研究に一定の可能性を見出すことが可能となる。本稿では、コンテンツ産業における各製品の1つである深夜アニメを手掛かりとして、ビジネスモデルの構造と言えるプロデューサー・システムを対象にして前述の3点の研究課題を試論的に実証してみたい。

### 3. 深夜アニメのビジネスモデルの変容

本節では、これまでの議論を踏まえて、山本（2015）でのデータを用いて<sup>7</sup>、いわゆる深夜アニメ（1990年代後半から深夜帯に放送されている青年向けアニメ）のビジネスモデルについて検討してみたい。データは、映画・TVドラマ・深夜アニメなどにプロデューサーとして関わって来られた方にインタビュー調査したものである。以下は、深夜アニメにおける製品開発組織（プロデューサー・システム）について聞いたものである。プロデューサー・システムとは、コンテンツ産業で採用される、プロデューサー・監督・資金の出し手の主たる3者で構成されるコンテンツの製作組織・分業システムのことである。

作品の方向性を決めるのは監督にお任せのところが、その方が絶対良いものができるのと我々は信じていたので（笑）。…（中略）…必ず本読みにしてもいろんな会議にしても…各出資者というか委員会のメンバーも出席しているんですけども、たまに監督もココどう思う？とみんなに聞いたりはします。ただ、だいたい監督がじゃココこういう風にした方が面白くなるよね、みたいな感じでどんどん進めてくれるので（笑）。

この原作やりたいんだけど、監督誰でも良いよ、みたいなことってあんまり無い。この原作やりたいってときには、対になって監督がいて、誰々の作風でこれをアニメーションしたいというものがあると思うので。…（中略）…監督が誰かかっていうのは、もちろん我々もそうですけど、アニメファン自体がすごく気にしていると思うので。監督が誰だったら見ようかかっていうのはあるじゃないですか（笑）。

視聴率は気にしません。…（中略）…視聴率が良ければ売れるかというそういうわけでもない。『A（匿名）』なんて視聴率的には本当に酷かったんですけど、でも、DVDはすごく売れる作品でしたから。アニメーションの場合、ちゃんとその作品に惚れ込んでDVDまで買おうかというファンをどんだけ作るかってところによるので、視聴率が良くっても、見て単純に面白かったり、耳障りの良いものを作っても、何かしら見た人が、どうしても買いたいってところまで踏み込んで来てくれないと買ってくれないんですよ。もちろん人気シリーズは数字が読めますけど、そうでない全く0からスター

トする場合っていうのは原作がどれだけ売れているかっていうことと、監督を誰がやるかっていうことと、キャラクターデザインを誰がやるかっていうことがやっぱり要素として大きいと思いますね。

アニメーションを作って、アニメーションの世界って良いなあって思いましたね。…みんな良いものをつくらうと。視聴率ということはあんまり考えなくて、…DVD の販売本数だけはどうしても考えざるをえないんです。DVD の販売本数を考えながらも、どんだけ面白いものを作っていかとうと、どんだけ新しいものを作っていかとう、…アニメーションっていうのはちょっと一歩先良いものを作りたい、今まででなかったものを作りたいっていう意識が…あったような気がするんで、それはすごく楽しかったです。

(深夜アニメですけど、無茶苦茶な(タイトル)数が出ていますけど、儲かるんですか?)

いや、儲からないですよ。本当に多すぎです。一時期1クールで30本ぐらい新作のアニメーションが放送されていましたが、商売として成り立ってくるのって上の5本ぐらいで、後の25本ぐらいは失敗作でしょうね。なので、いろんな会社が出資に参画してきては撤退するっていう。その繰り返し。

データから言えることは、深夜アニメは作りたいものが作れる素地があり、作品の方向性においては、監督の意見が尊重されている。また、内容の面白さを決める要因として編集業務があるが、この編集権も深夜アニメでは監督が持っている。前節の視点である、①ビジネスモデル概念を「どのようにビジネスをおこなうのか」を体系的に説明するために用いる、②ビジネスモデル概念は、価値の獲得と価値の創造の双方を説明できることを認識する、を踏まえると、深夜アニメは、監督の作家性に商品価値があり、監督が価値の獲得と価値の創造の双方を担っており、そのためプロデューサー・システム内において中心的な役割を果たしている、と言える。

また、前節の視点である、『『作品』のコンテンツやジャンルが収益モデルやプロデューサー・システムの差異をもたらしている』を踏まえると、プロデューサー・ディレクター(監督)・出資者の主たる3者で構成されるプロデューサー・システム内において、職位的にはプロデューサーより下位職位の監督が実際の力関係ではプロデューサーより上位になっていると言え、収益モデルとしては、視聴率は関係なく、監督名および作品内容によって左右される映像パッケージ(DVD・BD)の販売本数の極大化を目指したものと。2、3話収録で約6000円といった高額なDVDやBDメディアを、監督指名買いのコアなファンがどれだけ買ってくれるかという話になる。ファンが多い監督にいかにか面白く作ってもらうかが収益上重要となってくる。

次に、前節の視点である、③ビジネスモデルの変化のメカニズムを明らかにする、であるが、前述のデータにそのものの記述があるように、監督の作家性に頼る収益モデルは限界に来ており、変化して行かざるを得ない状況にあったと言える。そこで、インタビュー調査は2009年12月に行われているため、当時の状況を伝える資料として『デジタルコンテンツ白書2010』から深夜アニメの状況・環境を以下で確認したい<sup>8</sup>。

映像パッケージの売上減少は、消費者の映像に対する接し方の変化が原因にあると見られる。もともと2000年代半ばのアニメーション分野の映像パッケージ発売タイトル数は、市場での需要に対して過剰供給されていた。一タイトル当たりの売上が急減していた時期でもある。2000年代後半になり制作タイトル数が減ったのは当然の帰結でもあった。

CS放送、衛星放送などのチャンネルの増加、インターネットやモバイルなどを通じたオンライン配信、大容量の番組録画機器が普及するに連れて、多くのアニメーションは映像パッケージを保有しなくてもいつでも見られる状態になった。

こうしたことがアニメファン映像パッケージを保有する意欲を低下させている。

さらにオンライン配信の普及が進んだことで、映像商品のデフレ化が進みつつある。アニメーションの高額の映像パッケージを買う消費者はこれまでより絞られた層となって来る。既にコアなファンに向けた作品では、映像パッケージは映像だけを売っているわけではない。例えば、絵コンテや制作のメイキングなどを収録した特典、限定キャラクターフィギュアなどを同梱し、総合アイテム、キャラクター商品化している。今後もこうした方向を広げることで販売を維持することになるだろう。

『デジタルコンテンツ白書 2010』の記述をまとめると、映像パッケージ (DVD・BD) の過剰供給状態、オンライン配信や録画機器の普及による映像パッケージ保有の意欲低下、高額な映像パッケージ商品から低価格でのオンライン配信へ、DVD・BD に限定フィギュアなどの特典を別途加えるといった状況を確認できる。よく言われるように、1990年代中盤以降の情報技術の急速な発展、デジタル化の急速な進展が価格の引き下げを起こしたのである。中間流通コストがカットできることや在庫リスクが無くなることなどが価格の引き下げを可能にしている。こうした状況下で、『デジタルコンテンツ白書 2010』は、グッドスマイルカンパニーによる『ブラック★ロックシューター』のケースは、「デジタル流通が今後さらに進むとみられるアニメーション産業に対応した新たなビジネスモデルとして興味深い」と指摘している<sup>9</sup>。ここでは、『ブラック★ロックシューター』のケースを確認し、ビジネスモデルの変容を見ていきたい。

『ブラック★ロックシューター』は2010年3月24日には50分のOVA (オリジナルビデオアニメーション) としてリリースされることが発表され、特典を付加したパッケージ版が2010年12月17日にDVD・BDで発売されている。従来の深夜アニメと違うところは、この50分のOVAは、インターネット上で無料配信され、収録DVDが店頭やイベント・雑誌の付録として配布されたということである。公式サイトによれば、配布総枚数は60万枚とのことである<sup>10</sup>。コンテンツ産業の基本的な構造・商売の仕方である、プロデューサー・システムに着目すると、『ブラック★ロックシューター』の監督は、監督の仕事をするのは初めてとなる吉岡忍氏であり、著名な山本寛監督が監修として関わっている。そして、プロデューサーは、グッドスマイルカンパニーの代表取締役である安藝貴範氏である。出資者がプロデューサーを兼務し、監督は初監督といった体制であることから、従来の監督の作家性に価値創造を求めるビジネスモデルから変化したと言える1つの注目すべきケースと言えるだろう。出資者主導のプロデューサー・システムは、従来の収益モデルに変化を与えている。2010年3月24日に行われた発表会では、出資者である安藝貴範氏は次のように述べている<sup>11</sup>。

アニメ制作のコストについては、DVD/BDのプロモーションとしてテレビ放送をしているテレビアニメのように「盤(セルBlu-ray/DVD)だけで解消するという形だけでなく、フィギュアの販売にも繋がる」(安藝氏)と語り、作品やキャラクターのファンを増やすことで、フィギュアなどの関連商品の販売に繋げる、プロモーション的な側面を持つアニメである事を説明。

同時に、販売用BD/DVDについても、「大事なモノを手に入れる喜びというのはあって、手元に良いものをコレクションしたいという人もいると思う」(安藝氏)と語り、無料配布DVDなどと比べ、特典を追加するなど、商品としての価値を高めたセル版BD/DVDが予定されている事が明らかになった。

コンテンツ産業の業界で使い分けられる用語として、「製作 (商品を作ること)」と「制作 (作品を作ること)」の2つがあるが、「製作」の総責任者は出資者ではなくプロデューサーであり、『ブラック★ロックシ

ューター』のケースでは、「製作」の責任者はプロデューサーを兼務する出資者となっているように捉えられる。出資者である安藝貴範氏については以下のような言及も見られる<sup>12</sup>。

安藝「ですね。ただ、出資金額は小さいと言いつつも、やっぱり一定の金額にはなるんですよ。僕らが自由に企画を動かさせてもらえるのはフィギュアの売上を委員会収支に全部突っ込んでいることもあります。…（中略）…

『フィギュアを製作委員会に提供しますよ、これで利益が出た分は委員会で配分するから、裁量を下さい』と。そうやって何かを捧げないと、対価として自由は得られない。フィギュアユーザーさんまで巻き込むので、僕たちとしては大きな覚悟が必要ですが」

今日、国内の映画やアニメーションなどの映像製作の資金調達によく使われる手法として、製作委員会方式があり、映画で言えば、映画製作会社・出版社・映画配給会社・ビデオ販売会社・TV局・広告代理店といった、映画の制作から販売、プロモーション、流通までを担当するそれぞれの企業によって出資がなされて委員会は構成されている。たとえば、出版社はその作品の原作本を出版し、ビデオ販売会社はその作品を映像パッケージ化して販売する。このように、メンバーはその作品のビジネスに関係する会社によって構成され、出資がなされている。製作委員会に出資しようとする各企業の思惑は、映画が大ヒットして興行収入（売上＝映画館でのチケット代金×観客動員数）から利益が出ると、映画を作るために出したお金（出資）の比率に応じて、利益が貰えること、出資することで自分の商売の得意な分野の権利を得てビジネスができることの2点である。『ブラック★ロックシューター』のケースでは、出資者であるグッドスマイルカンパニーは自身の主たるビジネスであるフィギュアの利益分まで各出資会社に配分することを提案している。それによって製作委員会での発言力を得ている。こうして得られた裁量から、雑誌での配布とニコニコ動画での同時配信はさせずに、まず雑誌の付録での配布が優先されたとのことである<sup>13</sup>。

映像パッケージの販売による利益回収モデルから、宣伝としてDVDを配り、フィギュア単体およびフィギュア付属の映像パッケージで利益を回収するモデルへと変容している。また、『ブラック★ロックシューター』のケースでは、製作委員会の役割が以下のように変更されている<sup>14</sup>。

安藝「実はこのプロジェクトは3作品から成っているんですよ。そのうちの1作目がブラック★ロックシューターなんです。他の2作品のタイトルはまだ明かせませんが、いずれにしても従来よりコンパクトに、かつマーチャндаイジングや新規の展開を駆使して、作品をリクープさせていく方法論を作ることができればと考えています。

そして、一般投資家から見ても十分投資に値するような作品の種づくりをしたい。そのため、“これに関わるすべての権利・利益を製作委員会に帰属させましょう”という仕組みになっています」…（中略）…

安藝「ええ、このプロジェクトに関しては、誤解を恐れずに言えば製作委員会のリクープ（投資額を回収すること）も大きな目的の1つなんです。これに関連するすべての売上・利益はワンポッド（pod＝財布の意。この場合、製作委員会の口座を指す）で委員会に帰属します。販売商品の売り上げもライセンスアウトのロイヤリティ収入も。

音楽CD、DVD共に、製作委員会が発売元となります。音楽は、原盤権ごとすべて製作委員会帰属です。映像の原盤権も同じく製作委員会ホールド。出版関係は、出版社が製作委員会にいないのでライセンスアウトします。例えばイベントの場外販売でも、その売り上げはすべて製作委員会に戻しています。

現状、ブラック★ロックシューター1本で、3本分の出資コストは十分に賄えています。1本だけで計算すると、数倍の委員会リクープ率になります（リクープ率＝投資回収達成率。この場合は投資額の数倍の回収率に達したことを指す）。通常は参加企業がそれぞれの手段で回収するものを全部入れ込んでいるので」

『ブラック★ロックシューター』はOVAから始まり、その後、テレビアニメーションが2012年2月2日より3月まで放送され、2022年春には『ブラック★★ロックシューター DAWN FALL』が地上波で放送予定、およびDisney+で全世界独占配信予定であり、上記の記述を含めてビジネス的に成功したアニメコンテンツと言えるだろう。また、『ブラック★ロックシューター』は50分のOVAとしてリリースされており、深夜アニメが主に30分の放送枠で、13回（話）で構成されているコンテンツであることを想定すると、かける予算が少ないことも注目すべき点である。深夜アニメでは、1話放送後の視聴者からの反響が悪くても13話まで制作せざるを得ないことを考えると、まずはOVAの1話としてリリースされているのは制作費のリスクの面から合理的と言える。

前節の図1のビジネスモデルの定式化を念頭に置くと、深夜アニメにおける製品は、映像パッケージから映像パッケージおよびフィギュアへと、構造は監督主導のプロデューサー・システムから、出資者主導のプロデューサー・システムへと変容したと思われる。しかしながら、今回のケースは『ブラック★ロックシューター』のケースであって、深夜アニメ全てが今回のビジネスモデルを採用しているわけではないことには留意しておく必要がある。

#### 4. おわりに

本稿では、コンテンツ産業における効果的な製品開発がいかなるものなのかを明らかにするという長期的な研究目的の中で、昨今のビジネスモデル研究の知見を導入し、プロデューサー・システムの組織デザインとビジネスモデルの関係について、深夜アニメという1つのケースを用いて検討してきた。

『ブラック★ロックシューター』のケースから言えたことは、商品は映像パッケージおよびフィギュアへ、出資者主導のプロデューサー・システムへ変容したことであった。出資者主導のプロデューサー・システムという、テレビCMのプロデューサー・システムがある。山本（2016）で考察しているが、販売する商品に関わる全体の物語・設定の中で、今回のCMはこの部分のみを切り取ったものにしたといった、クライアント（広告主）のCM作品内容への強い関与が確認されている<sup>15</sup>。そこにはCMの実制作作業の前からクライアントの強い意向がある。『ブラック★ロックシューター』のケースでは、作品内容への強い関与については不明であるが、製作委員会での主幹事会社としてビジネスモデル全般の音頭をとっている。テレビCMにおいて作品内容への強い関与が見られることも自社商品を売るためのビジネス上の都合であることを考えると、出資者としてコントロール下において主導権をとりたい意向といったものが共通点として挙げられると思われる。また、テレビCMは主に15秒の無料で視聴できる作品、および今回の『ブラック★ロックシューター』も50分の無料で視聴できる作品、つまりどちらも別商品を販売するための無料の単体作品であることが共通している。このことは、コンテンツ産業において、扱う製品が同じような属性を持つと、同質な・近似なプロデューサー・システムが採用されることを示唆する。そして、採用される収益モデルも似通ったものとなることが示唆される。このことは、プロデューサー・システムという共通のビジネスモデルを採用しているコンテンツ業界において、赤字の業界・企業が黒字の業界・企業のビジネスモデルの構造や扱う製品、収益モデルを参考にして導入することによって、自身のプロデューサー・システム内の役割分担も見直すことで、赤字から黒字化へとその可能性を見出すことにつながる。しかしながら、これらの示唆された点を実証していくには、さらに種々のケース・スタディーを通じて追試による検証を行っていく必要がある。今後の研究課題としたい。

- 
- <sup>1</sup> 藤本 (2000) , p. 5
- <sup>2</sup> コンテンツ産業におけるプロデューサー・システムについては、詳しくは山本 (2014) を参照のこと。
- <sup>3</sup> 足立 (2015) , pp. 131-133
- <sup>4</sup> 池田・山本・荒川 (2021) , pp. 23-24
- <sup>5</sup> 同上, p. 26
- <sup>6</sup> 同上, p. 31
- <sup>7</sup> 詳しくは、山本 (2015) を参照のこと。
- <sup>8</sup> 一般財団法人デジタルコンテンツ協会 (2010) , p. 76
- <sup>9</sup> 同上, p. 77
- <sup>10</sup> TVアニメ「ブラック★ロックシューター」公式サイト, 2021年11月1日アクセス  
(<https://web.archive.org/web/20190830132622/https://www.noitamina-brs.jp/introduction/>)
- <sup>11</sup> AV Watch: 「アニメ『ブラック★ロックシューター』は無料DVD配布が基本」, 2021年11月1日アクセス  
(<https://av.watch.impress.co.jp/docs/news/356592.html>)
- <sup>12</sup> Ascii.jp: 「ブラック★ロックシューターが打ち砕いたもの(3)」, 2021年11月1日アクセス  
(<https://ascii.jp/elem/000/000/574/574958/>)
- <sup>13</sup> Ascii.jp: 「ブラック★ロックシューターが打ち砕いたもの(3)」, 2021年11月1日アクセス  
(<https://ascii.jp/elem/000/000/574/574958/>)
- <sup>14</sup> Ascii.jp: 「ブラック★ロックシューターが打ち砕いたもの(2)」, 2021年11月1日アクセス  
(<https://ascii.jp/elem/000/000/574/574882/>)
- <sup>15</sup> 詳しくは、山本 (2016) を参照のこと。

## 参考文献・引用文献

### 日本語文献

- 足立訓史 (2015) 「ビジネスモデル研究の論点と展望: -Zott, Amit and Massa (2011) と日本初ビジネスモデル研究の整理統合-」『大阪経大論集』第64巻第5号.
- 池田伸・山本重人・荒川貴典 (2021) 「ビジネスモデル、戦略、デジタル化」『立命館経営学』第59巻第6号.
- 一般財団法人デジタルコンテンツ協会 (2010) 『デジタルコンテンツ白書2010』一般財団法人デジタルコンテンツ協会.
- 一般財団法人デジタルコンテンツ協会 (2020) 『デジタルコンテンツ白書2020』一般財団法人デジタルコンテンツ協会.
- 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課 (2004) 『プロデューサー・カリキュラム コンテンツ・プロデューサー機能の基盤強化に関する調査研究』株式会社C&R総研.
- 永山晋 (2012) 「コンテンツ産業におけるビジネスシステムの構築メカニズム」『日本情報系経営学会誌』Vol.33, No. 2.
- 藤本隆宏 (2000) 「効果的製品開発の論理」藤本隆宏ほか編『成功する製品開発』有斐閣, 所収.
- 山下勝・山田仁一郎 (2010) 『プロデューサーのキャリア連帯』白桃書房.
- 山本重人 (2014) 「映画・TV ゲーム・CM 産業におけるプロデューサー・システムの比較」『立命館経営学』第53巻第4号.
- 山本重人 (2015) 「TV ドラマ産業とTV アニメ産業におけるプロデューサー・システムの比較」『川口短期大学紀要』第29号.
- 山本重人 (2016) 「CM産業におけるプロデューサー・システム」『川口短期大学紀要』第30号.

### 外国語文献

- Clark, K. B. and Fujimoto, T. (1991), Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry, Boston: Harvard Business School Press. (田村明比古訳『製品開発力-日米欧自動車メーカー20社の詳細調査-』ダイヤモンド社, 1993)
- Zott, Christoph, Amit, Raphael & Massa, Lorenzo (2011) The business model: Recent developments and future research, Journal of Management, 37(4).



#### URL

TV アニメ「ブラック★ロックシューター」公式サイト, 2021年11月1日アクセス

(<https://web.archive.org/web/20190830132622/https://www.noitamina-brs.jp/introduction/>)

AV Watch: 「アニメ『ブラック★ロックシューター』は無料DVD配布が基本」, 2021年11月1日アクセス

(<https://av.watch.impress.co.jp/docs/news/356592.html>)

Ascii.jp: 「ブラック★ロックシューターが打ち砕いたもの(2)」, 2021年11月1日アクセス

(<https://ascii.jp/elem/000/000/574/574882/>)

Ascii.jp: 「ブラック★ロックシューターが打ち砕いたもの(3)」, 2021年11月1日アクセス

(<https://ascii.jp/elem/000/000/574/574958/>)

#### 謝辞

本研究は、科研費 19K01882 の助成を受けたものである。記して謝意を述べておきたい。