

コンテンツの開発活動と収益化⁽¹⁾

生 稲 史 彦

1. 本研究の問題意義と既存研究

(1) 本稿の問題意義

本稿の目的は、コンテンツの開発活動と収益化の関係を整理し、考察を加えることである。コンテンツの開発活動はどのように変化し、開発活動の変化に合致するように、企業などの開発主体はコンテンツからいかにして収益を獲得すべきなのか。これが本稿の問題意識である。

現在、外部環境の変化によって開発活動に変化が生じつつある。ここで着目する外部環境の変化とは、情報通信分野における技術革新である。Clark and Fujimoto (1991)によれば、企業などによる開発活動は、情報を処理し、情報を創造する活動であるという。この視点に立てば、情報の処理、伝達を大きく変革させる情報通信技術分野の技術革新によって、情報そのものが価値を生み出すコンテンツの開発活動、さらにはそれと密接に関連するコンテンツの収益化が変革される可能性は十分にある。

情報通信分野における技術革新がコンテンツ・ビジネスに及ぼす変化は、大きく2つに分けることができる。その1つは、コンテンツのデジタル化である。これは音楽コンテンツや映像コンテンツ、文書など既存のコンテンツのデジタル化だけでない。コンピュータ・ゲームなど新しいデジタル・コンテンツが生み出され、産業化することも意味する。コンテンツのデジタル化が進行した結果、コンテンツの開発はもとより、その複製、改変、配布が格段に容易になった。

もう1つの変化は、ユーザの活動の変化である。これまでは製品やサービスに体现される情報 (Clark and Fujimoto, 1991) の創造と発信には、多くのヒト、モノ、カネ、情報が必要とされた。そのため、利用できる経営資源の大きさゆえに、企業などの社会的主体がコンテンツという情報の創造と発信という活動を事実上独占してきた。他方、ユーザは企業などが発信する情報を受容し、消費する存在に留まってきた。だが、情報通信分野の技術革新により、これまでの企業とユーザの間の状況が変化しうようになった。すなわち、ユーザが情報の創造、発信をするための敷居が下がり、コンテンツの消費のみならず、開発活動でも無視できない役割を担いうるようになった。このユーザの活動の変化によって、企業などの開発活動、収益化もまた変化を受けるであろう。

以上の問題意識に基づき、本稿では情報通信分野の技術革新という外部環境の変化が、いかにしてコンテンツの開発活動、収益化を変化させるのかを考察していく。事例としては、コン

ピュータを利用したゲームのソフトウェア（コンピュータ・ゲーム）を参照する。コンピュータ・ゲームを扱う産業は、それが利用するハードウェアや参入している事業者などによって、据え置き型家庭用ゲーム機向けゲームや携帯用ゲーム機向けゲーム、携帯電話用ゲーム、PCゲームなどのサブカテゴリに分けられる。これらのサブカテゴリの事例に示唆を得つつ、開発活動を担う組織と開発活動が遂行される過程、そして企業などの開発主体の収益化を考察していく。

（2）製品開発活動と企業の境界に関する既存研究

ユーザが情報の発信を積極的に行う事例は、近年特にマーケティングの分野などで数多く見られるようになってきた。また、研究開発活動に則した研究でも von Hippel（1988）の先駆的研究がある。

さらに開発活動や収益化、ビジネスモデルに焦点をあてた近年の研究として、國領（國領, 1999; 國領, 2000; 國領, 2001; 國領, 2003）や森田（森田, 1998; 森田, 2003a; 森田, 2003b; 森田, 2003c;）の諸研究がある。また、藤田・生稲（生稲・藤田, 2003; 藤田・生稲, 2005; Ikuine and Fujita 2006 など）も一連の研究を行っている。これらの既存研究の中には、ユーザが企業などの開発主体の活動に影響を与え、ユーザが開発活動の一部担う事例を報告しているものもある。

2. コンテンツの開発活動を捉える視点

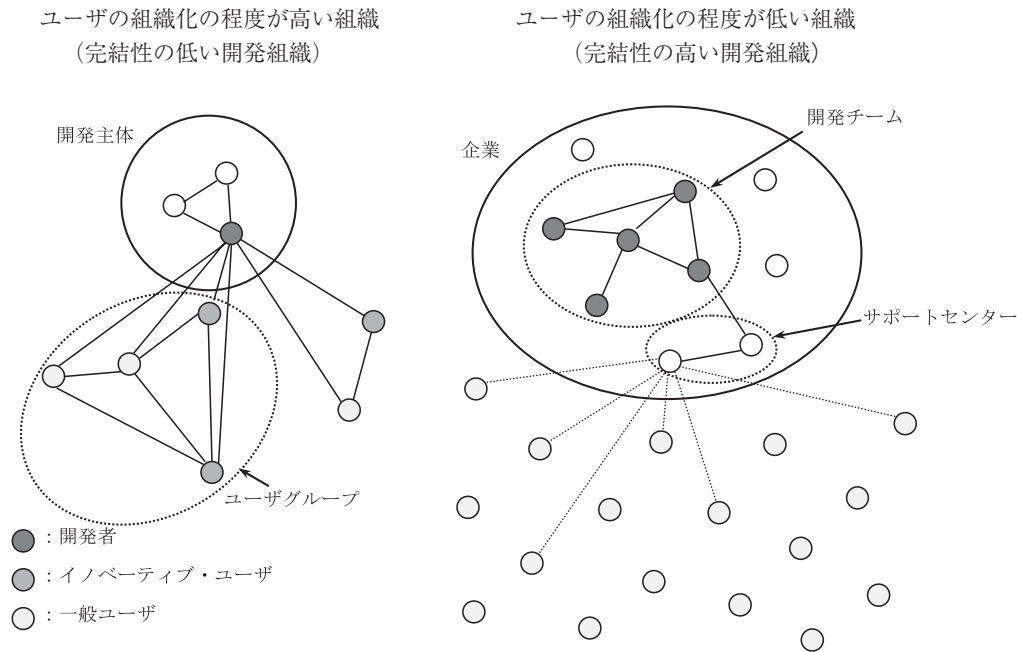
第1節で述べたように、デジタル化の進行とユーザの活動の変化は、コンテンツの開発活動と企業などの収益化の方法を変化させる可能性がある。では、情報通信分野における技術革新に伴う情報の創造、処理、伝達の変化は、コンテンツの開発活動にどのような影響を及ぼすのであろうか。それを考え、事例を整理するために、開発を担う組織と、開発が遂行される過程という2つの観点から開発活動を分類してみることにする。

（1）開発組織の範囲と「ユーザの組織化」

まず、コンテンツの開発に携わる組織が、企業の中で完結している程度によって、コンテンツの開発活動を分類できる。開発組織が企業という「境界」⁽²⁾の中で完結している程度の高さ、低さという視点が有用であるのは、ユーザの情報発信が容易になったことによる。ユーザが開発活動に有用な情報を発信する可能性が高まったことにより、コンテンツの開発組織が必ずしも企業内もしくは企業間組織で完結するとは考えられなくなった。すなわち、企業及び企業間組織のみならず、ユーザも含めた組織がこれまでよりも多く現れるようになった。こうした開発組織の変容が、アウトプットとしてのコンテンツの変化をもたらさう。

コンテンツの開発組織が企業という境界の中で完結しているか程度を考える際には、藤田・生稲（2004）で提示した「ユーザの組織化」という概念が有効であると考えられる。ここで、ユーザの組織化とは、①ユーザと開発者／開発主体が1対1の関係を結べるか、②ユーザと開発者／開発主体の関係が直接的か、③ユーザの中に開発に積極的に関与する「イノベーター・ユーザ」が存在するか、を指す。この概念を図示すると、＜図1＞のようになる。

<図1> ユーザの組織化



藤田・生稲 (2004) より引用

換言すれば、インターネットなどの簡便、低コスト、迅速な情報交換（コミュニケーション）手段を介して、Barnard（1938）が定義した公式組織が成立している場合、ユーザの組織化の程度が高いという。したがって、ユーザの組織化の程度が高い場合には、開発に携わる組織が企業という境界を越えて広がり、ユーザをその一部に含んでいる、といえる。反対にユーザの組織化の程度が低い場合には、開発に携わる組織が企業という境界の中で完結しているといえる。

(2) 開発過程の範囲と「開発サイクル」

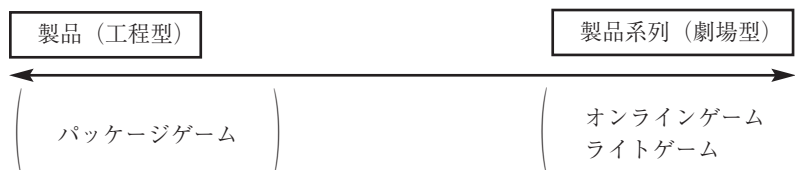
つぎに、コンテンツの開発の過程が、1つの製品あるいはサービス（以下、製品と総称）で完結している程度によって、コンテンツの開発活動を分類できる。開発活動の過程を「製品」という単位で完結している程度の高さ、低さという視点で分類することが有用であるのは、コンテンツのデジタル化により、コンテンツの開発、複製、改変、配布が格段に容易になったからである。すなわち、デジタル化されたコンテンツを様々な時期に、様々な方法と状態で、ユーザに送り届けることが可能になった。そのため、コンテンツの開発過程が1つの製品あるいはサービスと認められること、すなわち完結性が高いことが必ずしも所与とされなくなる。そのため、コンテンツの開発活動プロセスが変化し、開発成果と収益化が変化しうる。換言すれば、これはコンテンツを開発し、提供する目的であるユーザの満足の達成が、どの範囲を視野に入れて行われているかという「開発過程の範囲」に着目した分類が意味を持つ。

コンピュータ・ゲームを含むコンテンツの場合、その消費自体が目的となっているという意味において、ユーザは自己目的的に消費をし、精神的な満足を得る。すなわち、ユーザの消費過程は、それ自体に目的があり、何らかの現実的、具体的な目的を達成することを目指さない。そのゆえにコンテンツに対する評価には、ユーザによる違い、曖昧さが常に存在する。言い換えれば、具体的な目的が達成される度合いに照らして、消費の結果が評価されないため、コンテンツに対する評価はユーザ毎に異なり、しかもそれは把握が難しい。（楠木, 2004；楠木, 2006）が提示した「価値次元の可視性」という概念を用いれば、コンテンツは本来的に価値次元の可視性が低い、ということができる。

価値次元の可視性が低く、消費過程からユーザがどのような満足を、どのように、どの程度引き出すかを事前に推し測ることが困難な場合、開発主体が取り得る行動として、2つ選択肢が考えられる。その1つは、一つ一つの製品の開発にあたって、より多くのユーザが、より多くの満足を引き出せるように、1つの製品について最大限の作り込みを行うことである。もう1つは、一つ一つの製品からユーザが引き出せる満足は一定で良いとしつつ製品を連続的に提供し、連続的に提供した製品の集合体である製品系列で、多くのユーザが満足を得られるように目指すことである⁽⁴⁾。

開発主体が取り得る選択肢—1つの製品の作り込みを行ってユーザに精神的満足を与えることを目指すか、製品系列によってユーザに精神的満足を与えることを目指すか—は、開発過程の範囲という分類軸と対応している。開発過程が製品の単位で完結している程度が高いことは、1つの製品でユーザを満足させることを目指すことであるから、開発過程の範囲が狭いとみなすことができる。1つ1つの製品の作り込みを行っていることを強調すれば「工房型」と呼ぶことができる。他方、開発過程が製品の単位で完結している程度が低いことは、複数の製品からなる製品系列でユーザを満足させることを目指すことであるから、開発過程の範囲が広いといえることができる。コンテンツの開発とユーザの消費が相互作用を及ぼしながら連続し、その中でユーザの精神的満足が引き出されることを目指すことを強調すれば「劇場型」と呼ぶことができる。この開発過程の範囲の概念をもちいて、コンテンツの開発活動を相対的に位置づけると<図2>のようになる。

<図2> 開発過程の範囲に基づくコンテンツ開発の位置付け



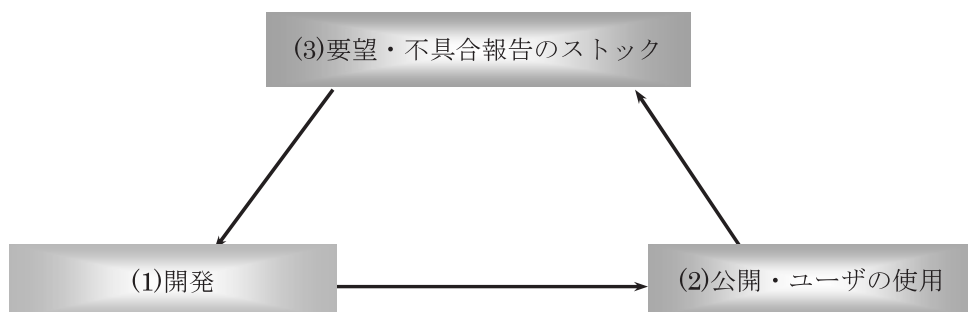
さらに、開発過程の範囲の広狭という分類軸は、Clark and Fujimoto（1991）で提示された「製品開発過程と顧客満足創出過程」の関係に基づく、「消費過程のシミュレーションとしての製品開発」という開発観と関連させることができる。すなわち、Clark and Fujimoto（1991）が

実証の対象とした自動車では、その開発、複製（製造）、改変（改良）、配布（販売）に多くのリソースを要したため、製品系列を通じてユーザの満足が高めるという選択肢を取ることは、ほぼ不可能であった。そのため、どのような過程を経て顧客、ユーザに満足が生じるのかを、製品の開発過程において推し測り、製品の作り込みを行うことが目指された。すなわち、開発活動においてユーザの消費過程の「シミュレーション」を行い、その結果を製品に作り込むことが必要とされた。Clark and Fujimoto（1991）の第2章で提示された開発過程と顧客満足創出過程の関係を示す図2-1、及びそれを精緻化した藤本・安本（2000）の第11章の図11-1がそれを表している。これらの図では、顧客満足創出過程、すなわち、ユーザの消費過程の結果に関する情報が、開発を行う主体である企業に送られる経路が、点線ないしは線が消滅した形で描かれている。つまり、ユーザが消費をする過程とその結果に基づいて、当該製品の複製（製造）、改変（改良）、配布（販売）を変更することが極めて難しかったため、開発過程においてユーザの消費過程を想定したシミュレーションを行い、開発終了後の変更を不要とする程度にまで製品の作り込みを行う必要があった。

ところが、デジタル化したコンテンツでは改変、複製、配布を少ないリソースで実現できる。さらに、インターネットなどによって容易に、低コストで、迅速に、ユーザが発信した情報を企業などの開発主体が受け取ることが可能である。この2つの変化により、ユーザの消費過程の結果を、開発主体が開発活動に反映させることにまつわる不完全さ、不自由さが、全てではないものの大幅に解消される。すなわち、企業などの開発主体は、ユーザの消費過程の結果について、かなりの情報を得て、開発、複製、改変、配布を行うことにより、1つ1つの製品のみならず、製品系列を通じて、ユーザの満足を向上させていくことが可能になった。

個々の製品のみならず、製品系列を通じてユーザの満足を向上させることを明示的にし、Clark and Fujimoto（1991）及び藤本・安本（2000）のフレームワークを発展させたのが、藤田・生稲（2004）などで提示した「開発サイクル」というフレームワークである。このフレームワークでは、開発活動がコンセプト創造に始まり開発終了・公開で完結する一回性の高い「プロセス」であることを前提とはしない。むしろ、前の製品/バージョンの開発プロセスで蓄

＜図3＞ 開発サイクル



藤田・生稲（2004）を一部改変

積された知識や、ユーザの使用体験のフィードバックが企業などの開発主体によって活用され、次のバージョン/製品の開発プロセスに重要な役割を果たす、という開発プロセス間の関係、連続的運動を強調する。

開発サイクルというフレームワークを前提にすれば、これまでの開発プロセスを中心とした議論は、その一部に包含されると考えられる。すなわち、これまでの開発プロセスの記述と分析は、公開された製品、コンテンツに対するユーザの消費過程の結果が十分にフィードバックされていない状況、フィードバックされてもそれに含まれる要望や不具合の情報が開発活動に十分に活用されていない状況を対象にしていたといえる。これは、1つの製品という範囲内で顧客満足達成を目指す開発過程である。

他方、製品系列の範囲で顧客満足の達成を目指す開発過程とは、開発サイクルが文字通り「サイクル（循環）」として機能し、コンテンツに対するユーザの消費過程の結果である要望や不具合の情報が、それ以降の開発活動に反映される状況である。これは、複数の製品からなる製品系列を通じて、顧客満足を螺旋的に向上させていくことを目指す開発過程である。

（3）組織と過程に着目した開発活動の類型

本節で提示した分類軸—ユーザの組織化の程度、開発過程の範囲—に基づいて、コンテンツの開発活動を分類すると＜表1＞のようになる。本稿が参照する事例であるコンピュータ・ゲームの諸事例を当てはめれば、「パッケージ・ゲームソフト」「ライトゲーム」「オンラインゲーム」「ユーザ主導型オンラインゲーム」が各セルに該当するであろう。この分類を用いれば、これまでのコンピュータ・ゲームの開発活動は左上のセル、すなわち開発組織においてユーザの組織化の程度が高く、開発過程の範囲が狭い活動が中心であったといえる。

＜表1＞ 開発組織と開発活動に基づくコンテンツの分類

		ユーザの組織化の程度 (開発組織が企業内で完結している程度（反対軸）)	
		低い	高い
開発過程の範囲	狭い	「パッケージ・ゲームソフト」	「オンラインゲーム」
	広い	「ライトゲーム」	「ユーザ主導型 オンラインゲーム ⁽⁵⁾ 」

3. 開発活動と収益化の適合性

第2節では、開発組織と開発過程に着目して分類軸を提示し、コンピュータ・ゲームの事例を分類した。それでは、コンテンツの開発活動が異なるものとなった場合、企業などの開発主

体はいかにしてコンテンツから収益を上げることになるのでしょうか。一つ一つのセルについて考察してゆくことにする。

(1) パッケージ・ゲームソフトの収益化

まず、従来中心であった開発活動を前提にした場合の、コンテンツから収益を獲得する方法を確認することから始めよう。その典型的な事例をコンピュータ・ゲームから探せば、据え置き型家庭用ゲーム機向けソフトウェア（パッケージ・ゲームソフト）が該当する。

コンテンツがユーザの組織化の程度が低い状況下で開発され、個別の製品として提供される場合、自動車産業においてClark and Fujimoto（1991）が見出したものと同様の開発主体とユーザとの関係、開発主体の活動が生じる。すなわち、企業などの開発主体は、その開発活動を企業もしくは企業間組織という境界の中に留め、ユーザの組織化は行わない。そのため、開発活動ではユーザから寄せられる要望や不具合の情報が限定的な中で、企業などの開発主体に所属する開発者たちがユーザの消費過程をシミュレートする。このユーザの消費過程のシミュレーションの精度が、その後に続く実際のユーザの消費過程で生じる精神的満足の高さを左右する。そのため、シミュレーションは入念に行われ、その結果が製品に作り込まれることになる。こうした入念なシミュレーション、及びそれをユーザに伝える作り込みにリソースを投入することにより、開発に要するコストは大きくなる。このコストを回収し、さらには利益をあげるために、開発されたコンテンツを大量に複製、配布し、多くのユーザから対価を徴収することが必要となる。逆に言えば、一度の開発活動の成果である1つのコンテンツで多くのユーザを満足させるために、消費過程のシミュレーションとそれを反映させるための作り込みにコストがかかり、そのコストを上回る収入の獲得をコンテンツの大量複製によって賄う必要性が生じる⁽⁶⁾。

しかしながら、いかにシミュレーションに注力してその精度を高めても、それはその後に実際に生じるユーザの消費過程を完全には写し取ることはできない。シミュレーションはあくまでシミュレーションである。消費過程を開発過程において完全に写し取ることができない以上、ユーザがコンテンツに対してどのような評価を下し、購入をするか否かは事前に図りがたい。この根源的なシミュレーションとユーザの消費過程との不一致に由来して、ユーザが下すコンテンツに対する評価と購買行動には大きな不確実性が存在する。それゆえに、単独の製品としてコンテンツを開発、提供する収益化には、常に大きな不確実性が存在する。これもまた、パッケージ・ゲームソフトの事例で、顕著に見られた現象である⁽⁷⁾。

単独の製品としてコンテンツを開発し、提供する場合の収益化につきまとう、大きな不確実性を緩和するために、企業などの開発主体はこれまでも様々な施策を講じてきた。パッケージ・ゲームソフトの事例に基づけば、他のコンテンツとの連動によるユーザへの訴求、成功したシミュレーション結果を踏襲してさらなる作り込みを行うシリーズ化などが採用された。だが、これらの施策がシミュレーションと、それを前提にした作り込みという開発活動を前提に

遂行される限り、他のコンテンツとの連動にせよ、シリーズ化にせよ、単独の製品としてコンテンツを開発、提供する場合の収益の不確実性が、根本的に解決されるわけではない。⁽⁸⁾そこで、他の開発活動のあり方と収益化が検討に値すると考えられる。

（2）ライトゲームの収益化

単独の製品に基づくコンテンツでは、その収益に大きな不確実性がある。それが開発活動に由来するのであれば、それを克服する方法もまた、根源的要因である開発活動の変更を伴う必要があると考えられる。換言すれば、開発コストの増大を惹起する多くのユーザを対象としたシミュレーション、及びシミュレーションの結果を作り込む活動と、同一コンテンツの大量複製による収益化は、表裏一体、不即不離の関係にある。そして、これらがコンテンツ・ビジネスにおける収益の不確実性の大きさを生じさせる。したがって、開発活動を変化させることにより、収益の不確実性を軽減できる可能性があると考えられる。コンテンツ・ビジネスに影響を及ぼしうる開発活動の変化は、大きく2つに分けられるだろう。

1つは、開発活動におけるシミュレーションと作り込みを、一定の程度に抑制することである。これにより、開発コストの増大を避けることができる。そのため、同一コンテンツの大量複製を行うことが必要不可欠とはならない。コンピュータ・ゲームの中でこれに該当する事例としては、携帯型ゲーム機向けゲーム、携帯電話用ゲーム、一部のパッケージ・ゲームソフトなどが挙げられる。これら「ライトゲーム」では、プラットフォームの技術革新を前提に、低コストでの開発、配布が実現された。少ない開発コストを賄って収益をあげるのであれば、少数のユーザから対価を徴収したり、多数のユーザから少額の対価を徴収したり、さらには広告などによってユーザ以外から収入を得たりすることが可能になる。少ない開発コストゆえの、収益の獲得方法の柔軟性が、このタイプの開発活動を実施した際の収益化の特徴となる。

だが同時に、パッケージ・ゲームソフトに比して、制限されたシミュレーションと作り込みでは、多くのユーザが長く満足する消費過程は生じにくい。それゆえに、製品を次々に発売し、製品の系列を形成する。このことにより、広いユーザ層をカバーすると共に、個々のユーザが飽きることによって購入をやめてしまうことを防ぎ、ユーザを惹き付け続ける。⁽⁹⁾

（3）オンラインゲームの収益化

単独の製品としてコンテンツを開発、提供する場合の収益の不確実性を削減するためのもう1つの方策は、シミュレーションを開発主体内部の開発者のみで行わず、ユーザも参加させること、コンテンツの開発活動においてユーザの組織化を進めることである。これにより、ユーザの消費過程を「想定」するのではなく、それを「実感」しながら開発活動を進めることができる。このことは、開発過程と消費過程の不一致そのものを軽減することに繋がるため、ユーザがコンテンツに下す評価、コンテンツの収益の不確実性は軽減される。コンピュータ・ゲームの中でこれに該当する事例としては、MMORPGやFPSに代表される「オンラインゲーム」が

挙げられる⁽¹⁰⁾。

オンラインゲームでは、企業などの開発主体が基本となるゲームシステム、各種データを事前に開発してユーザに提供するものの、その後はユーザの消費過程、満足の度合いを参照しながら、ゲームの内容に変更が加えられ、運営されていく。ユーザに最初のゲームシステムや各種データを提供した後の変更が、ユーザからの要望、不具合の報告を含むフィードバックを踏まえたものとなることにより、ユーザの消費過程が開発過程に反映されうようになる。ただし、ユーザの消費過程の中から生じたフィードバックがどの程度まで開発過程に反映されるかは、オンラインゲームの運営、もしくはゲームシステムや各種データを開発する企業などが決定しなければならない。ユーザの組織化の程度が高くなり、ユーザから開発活動に有用な情報な情報を得られることになっても、その情報を如何に活用するかは企業などの開発、運営主体のマネジメント次第である。そして、このユーザから寄せられる開発活動に有用な情報の活用、ユーザからのフィードバックに関するマネジメントは、収益化にも影響を及ぼす。

オンラインゲームの場合でも、それを最初にユーザに提供する前には、何らかのシミュレーションと作り込みが必要とされ、それがベースのゲームシステムや各種データとなる。ベースのゲームシステムや各種データによって、ユーザを満足させようとすれば、その開発コストはパッケージ・ゲームソフトとさほど変わらなくなってしまう。さらに、組織化されたユーザからのフィードバックを踏まえて、ベースのゲームシステムや各種データと同等の作り込みを行えば、ユーザが消費過程から得る満足は継続し、ユーザが飽きて離れていくことを防げるかもしれない。だが、この場合もやはり開発コストが増大する。加えて、オンラインゲームでは、ユーザが組織化されているがゆえに、ユーザの動向を監視し続ける運営のコストも加わる。それゆえ、＜表1＞の右上に位置するような、狭義のオンラインゲームを開発し、運営し続けるためには、継続的にユーザから対価を徴収し、コストを賄って、収益を上げることが必要とされる。ここでも、パッケージ・ゲームソフトの場合と類似した、コストを要する作り込みを伴う開発活動と、同一コンテンツの大量複製、配布によるコスト回収という表裏一体の関係が生じる。

しかしながら、パッケージ・ゲームソフトと異なるのは、組織化されたユーザからのフィードバックに適切に対応すれば、ユーザが消費過程から得る満足を継続させることができることである。それ故に、継続的な収入と収益獲得の可能性がある。この継続的な収入、収益化の可能性を実現する具体的な方策として現在採用されているのは、ユーザに対する様々な方法による課金、ユーザ数を背景とした広告収入などである。

(4) ユーザ主導型オンラインゲームの収益化

さらにオンラインゲームでは、組織化されたユーザの活動を活かして、コストを要する作り込みを伴う開発活動と、同一コンテンツの大量複製、配布によるコスト回収という表裏一体の関係から逃れることも可能である。それは、組織化されたユーザにコストを必要とするシミュ

レーションと作り込み、開発活動を委ねてしまうことである。この場合には、抑制されたシミュレーションと作り込みを行うことで、ベースのゲームシステムや各種データの開発に要するコストを小さくする。このベースとなるゲームシステムや各種データに対し、組織化されたユーザが自らの消費過程に基づいて作り込みを行い、コンテンツから得られる満足を増大、継続するように方向付ける。これを極端に推し進めれば、ベースのゲームシステムや各種データの作り込みすらもユーザに委ねることすらも考えられる。これらは、ベースのゲームシステムや各種データの開発が、抑制されたシミュレーション作り込みになる点において、ライトゲームに近い。ライトゲームとの違いは、組織化されたユーザの活動によって、コンテンツの内容が変化することである。

このような開発活動のあり方は、＜表1＞で右下に位置する「ユーザ主導型オンラインゲーム」が該当する。この場合、企業などの開発主体の負担は非常に小さくしうるため、ライトゲームと同じように収益化の方法の柔軟性がます。だが同時に、開発活動をユーザに委ねることにより、その開発の成果であるゲームというコンテンツの内容はコントロールが難しくなる。さらには、ユーザ自身の開発への寄与が大きくなればなるほど、ユーザから収入を得ることは難しくなってしまう。したがって、収益化のために、ユーザ以外から収入を獲得することも検討する必要がある。例えば、開発に寄与するユーザへのツールなどの提供による収入の獲得、開発に寄与しないユーザから開発に寄与したユーザへの支払に介在することなどによって、収益化を図る必要がある。

4. 収益化に応じた開発マネジメントの変化

（1）開発サイクルと内部開発組織の変化

以上のように、ユーザの組織化の程度における違い、開発過程の範囲の違いにより、収益化の方法もまた異なる。同時に、開発サイクルのマネジメントにおいても、変化が生じる。

パッケージ・ゲームソフトの場合、マーケティング調査などは行われるものの、基本的にユーザからのフィードバックが直接開発活動に影響を及ぼすことはない。すなわち、その開発過程は＜図3＞の中の、（2）公開・ユーザの使用と（3）要望・不具合報告のストックの間で一旦せき止められ、サイクル（循環）は円滑に回らず、一回性の高いプロセスとなる。これは、ライトゲームの場合でも同様であるが、ライトゲームではそのコンテンツと開発の規模が小さいため、次々とコンテンツを開発し、配布することができる。そのため、開発サイクル内の停止、開発サイクル回転の遅さは大きな問題とはなりにくい。なぜなら、ユーザからの評価が低い、収益が上がらないコンテンツであれば、直ぐに代替りのコンテンツを提供し、差し替えることで収益の低下、不足を補いうるからである。

他方、ユーザの組織化の程度が比較的高い、オンラインゲームやユーザ主導型オンラインゲームでは、開発サイクルが文字通り、サイクルとして機能する。したがって、その開発マネジメントにあたっては、ユーザからのフィードバックを如何にコントロールし、ユーザを惹き付

け続けるコンテンツの提供を継続させるかが問題となる。

このように、コンテンツの開発活動のタイプと、適合的な収益化に合致するように、開発サイクルのマネジメントを変化させる必要がある。この開発サイクルの変化と共に、開発主体の内部の情報処理能力、情報創造能力も変化させる必要がある。

ユーザの組織化の程度を高めず、それゆえに開発主体中心で開発活動を進められる場合には、開発主体が自らの戦略、組織能力を前提にコンテンツの開発ペース、公開スケジュール、製品戦略を定めることができる。だが、ユーザの組織化の程度を高めることによって、開発成果に関する情報が流れてしまう状況が生じた場合には、もはや開発主体が内部の論理のみにしたがって、開発ペース、公開スケジュール、製品戦略を定めることは困難となつてゆく。むしろ、流れてしまう情報に対応できるような情報処理能力、情報創造能力を有しなければならない。換言すれば、開発主体とユーザの相互作用の中で醸成される、情報の流れるペースに耐えうるように、開発主体の組織能力を備える必要がある。たとえば、ユーザからのフィードバックを受け止めるサポートの活動を容易にするようなコンテンツとその開発体制、「Design for Support」ともいえる取り組みが有効可能性がある。さらには、ユーザからのフィードバックを引き出すマーケティング部門との連携が不可欠となろう。すなわち、それぞれに独立していることが多い、マーケティング、開発、サポートなどの部門が、今まで以上に緊密に連携できるように内部組織を見直す必要が生じる可能性がある。

(2) コンテンツ開発のダイナミズム

ここまで、＜表1＞で示した開発活動のタイプ毎に、収益化の相違、開発マネジメントの変化を考察してきた。だが、パッケージ・ゲームソフトが典型的に示しているような、ユーザの組織化が低く、開発過程の範囲が単独の製品に留まる開発活動と、それと合致した収益化―入念なシミュレーションと作り込み、及びそれを支える同一コンテンツの大量複製―が皆無になってはいない。また、それに代わって他のタイプの開発活動と収益化が、コンテンツ・ビジネスを覆い尽くしてもいない。むしろ、これらは、コンテンツの分野毎に併存していくものであると考えられる。少なくとも、コンピュータ・ゲームに関する限り、異なるユーザの組織化の程度、異なる開発過程の範囲、異なる収益化の方法は併存している。したがって、企業などの開発主体が、ユーザの組織化の程度、開発過程の範囲を勘案して、自社のコンテンツの開発活動のタイプ、収益の獲得方法を再確認することが必要である。その上で、開発活動のタイプ、収益化に適合的なマネジメントを実現し、それを支える組織能力を構築することが求められるだろう。

さらに、これまで大きく4つのセルに分けて論じてきたコンテンツ開発のタイプは、企業の戦略、組織能力、ユーザの動向にあわせて、ダイナミックに変化していくと考えられる。この変化をまとめたものが＜表2＞である。

第3節では、パッケージ・ゲームソフトから出発して、ユーザ主導型オンラインゲームまで

＜表2＞ コンテンツ開発のダイナミズム

		ユーザの組織化の程度 (開発組織が企業内で完結しているか否か（反対軸）)	
		低い	高い
開発過程の範囲	狭い	パッケージ・ゲームソフト ↓	オンラインゲーム ↓
	広い	ライトゲーム	ユーザ主導型 オンラインゲーム

開発活動と収益化を考察した。だが、ユーザ主導型オンラインゲームで、その収益化の方法の限界を経験した企業などの開発主体が、リスクの高さを認識した上で、高い収益が見込めるパッケージ・ゲームソフトと同様の収益化に移行する可能性もある。すなわち、ユーザの組織化が高度になった状況下で、ユーザが中心となって作り込んだ成果を取りまとめ、それに独自のシミュレーションと作り込みによって創りあげたコンテンツを盛り込むことで、ユーザから対価を徴収できるコンテンツを創りあげる可能性がある。コンピュータ・ゲームに則して言えば、コミュニティ主導オンラインゲームで創りあげられたコンテンツを基にし、独自にユーザの消費過程をシミュレートして新奇性、驚きの要素を作り込み、改めてパッケージ・ゲームソフトとして提供する可能性がある。むしろ、それは単なるパッケージ・ゲームソフトへの回帰ではなく、一旦ユーザの開発への参加、一定期間の開発と運営を経た上でのコンテンツの開発であり、成熟といえるだろう。

5. コンテンツ・ビジネスの企業に求められること ―何のための収益化か

本稿では、情報通信の技術革新によってデジタル化とユーザの行動の変化が生じ、それによって企業などの開発主体がユーザの組織化と開発過程の範囲を選択可能になり、これらを踏まえて開発主体の収益化、開発活動のマネジメント、さらには内部組織のあり方が変化する可能性を考察してきた。今後のコンテンツ・ビジネスでは、企業内部で完結するユーザの組織化の程度が低い開発組織と、ユーザにコンテンツを提供する前に行う消費過程のシミュレートと作り込みを伴う開発過程、これらに適合した収益化以外も視野に入れるべきであろう。それは、コンテンツ・ビジネスに携わる企業が、開発組織、開発過程、そして収益化を不断に組み替えていくべき、という主張でもある。

その際に留意する必要があるのは、何のための収益化なのか、であろう。榊原（2005）も指摘したように、収益化それ自体が目的ではない。収益化は、それによって次なる開発、創造的な活動を行うことが可能になる点において必要とされ、意味を持つ。このことをコンテンツ産業に則して言えば、優れたコンテンツの創造者を発掘、育成するために必要な経営資源を維持

し、増大させるために、企業などが開発組織、開発過程、収益化の構築を行うことが必要とされる。

ユーザが情報を発信する可能性を高め、だれもがコンテンツを創造しうることは、だれもが多くのユーザの耳目を惹き付ける、優れたコンテンツを創造できることを意味しない。むしろ、だれもがコンテンツを創造し、発信しうるからこそ、恵まれた才能と豊かな経験に裏打ちされた人材にしか生み出し得ない、多くのユーザを惹き付けるコンテンツが希少性を持つ。企業の内外、国の内外を問わず、他のユーザの消費過程をシミュレートすることに長けた人材を見出し、育て、確保し、彼らが創造的な活動を行える環境を整えるために、収益を獲得することが意味を持つ。この点において、人材の発掘と育成、活躍の場の提供がコンテンツ・ビジネスに携わる企業の変わらぬ役割であろう。それこそが、既得権に依存しない、コンテンツ・ビジネスに携わる企業のあるべき姿ではないだろうか。

参考文献

- Barnard, C. I., (1938) *The Functions of the Executive*. Boston: Harvard University Press. 邦訳, チェスター・I・バーナード (1968) 『新訳 経営者の役割』 山本安次郎・田杉競・飯野春樹 訳. ダイヤモンド社.
- Clark, K. B., and Fujimoto, T., (1991) . *Product development performance*. Boston: Harvard Business School Press. 邦訳, 藤本隆宏, キム・B・クラーク (1993) 『製品開発力』 田村明比古 訳. ダイヤモンド社.
- 藤本隆宏, 安本雅典 編著 (2000) 『成功する製品開発—産業間比較の視点』 有斐閣.
- 藤田英樹, 生稲史彦 (2004) 「ソフトウェアの開発サイクルとその規定要因」東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター ディスカッションペーパー (2004-MMRC-21).
- 藤田英樹, 生稲史彦 (2005) 「脱パッケージ化したソフトウェアの開発—ソフトウェア開発におけるユーザの組織化—」『赤門マネジメント・レビュー』4 (2).
- 國領二郎 (1999) 「ネットワーク上における「無償デジタル財」との競争」『慶應経営論集』16 (2), pp.25-38 慶應義塾経営管理学会.
- 國領二郎 (2000) 「デジタルネットワーク上における顧客間インタラクションによる情報価値の形成」『ナレッジ・マネジメント研究年報』第2号, pp.9-19 ナレッジ・マネジメント学会.
- 國領二郎 (2001) 「ネットワーク時代における協働の組織化について」『組織科学』, 34 (4) pp.4-14.
- 國領二郎 (2003) 「ネットワーク上に構築される協働の場」國領二郎、野中郁次郎、片岡雅憲著『ネットワーク社会の知識経営』第2章所収 pp.66-124 NTT出版.
- 楠木建 (2004) 「次元の见えない競争と戦略」2004年度組織学会研究発表大会, 東京大学, pp.137-140.
- 楠木建 (2006) 「次元の见えない差別化—脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』53 (4), pp.6-24.
- 生稲史彦 (2000) 「家庭用ゲームソフトの製品開発—消費者感性のシミュレート—」藤本隆宏・安本雅典編著『成功する製品開発—産業間比較の視点—』第9章所収 有斐閣.
- 生稲史彦 (2006) 『ゲームソフト産業のイノベーション・パターン—開發生産性のディレンマ』東京大学大学院経済学研究科博士学位論文, 2006年11月.
- 生稲史彦, 藤田英樹 (2003) 「オンラインソフトの開発スタイル」『赤門マネジメント・レビュー【研究会報告】』2 (5).
- Ikuine, F., and Fujita, H., (2006) “Key determinants of software development style in Network era: Is Open

Source enough to succeed?” (in progress).

森田正隆（1998）「ネットワーク上の顧客間インタラクション」慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程学位論文。

森田正隆（2003a）「第3章 製品関与が高い市場での相互作用①：パナソニック・レッツノート」池尾恭一編『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』第3章所収 pp.27-56 有斐閣。

森田正隆（2003b）「独自規格普及のためのコミュニティ：シャープ・ザウルス」池尾恭一編『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』第5章所収 pp.91-116 有斐閣。

森田正隆（2003c）「コミュニティ拡大戦略：アットコスメ（pp.195-218）」「第10章 社会問題コミュニティの威力：エコロなココロ」池尾恭一編『ネット・コミュニティのマーケティング戦略』第9章所収 pp.219-239 有斐閣。

野島美保（2002）「コミュニティと企業戦略の適合モデル ―オンライン・ゲーム産業の事例―」『赤門マネジメント・レビュー』1（7）。

延岡健太郎（2006）『MOT “技術経営” 入門』日本経済新聞社。

榊原清則（2005）『イノベーションの収益化』有斐閣。

高橋伸夫（2000）「プロローグ―超企業・組織の時代」高橋伸夫 編著『超企業・組織論』有斐閣。

高橋伸夫（2003）『経営の再生[新版]―戦略の時代・組織の時代』有斐閣。

von Hippel, E., (1988) . *The source of innovation*. Oxford, England: Oxford University Press. 邦訳, エリック・フォン・ヒッペル（1991）『イノベーションの源泉』榊原清則 訳, ダイヤモンド社。

米倉誠一郎, 生稲史彦（2005）「日本のゲームソフト産業: シリーズ戦略の罫」『一橋 ビジネス レビュー』一橋大学イノベーション研究センター, 53（3）, pp.52-69 東洋経済新報社。

（注）

（1）本論文の初校は、2007年3月3日（土曜日）に開催された、特定非営利法人グローバルビジネスリサーチセンター（GBRC）コンテンツ産業研究会主催の学術カンファレンス「コンテンツ産業の変化と課題」（会場:東京大学COEものづくり経営研究センター）で発表された。発表した論文に対して有益なコメントを下されたカンファレンス参加者各位、コンテンツ産業研究会のメンバーの方々に、ここに記して深甚なる謝意を表したい。ただし、本稿の内容に関しての責任は執筆者が負うものである。

なお、学術カンファレンスは、科学研究費助成金の助成を受けて特定非営利法人グローバルビジネスリサーチセンターが主催し、東京大学COEものづくり経営研究センターの協力によって開催された。科学研究費助成金の詳細は、「コンテンツ産業におけるネットワーク外部性と産業構造に関する分析」（研究課題番号:15330042、研究代表者: 東京大学大学院 経済学研究科 助教授 柳川範之、http://seika.nii.ac.jp/search_pjno.html?PJNO=15330042）である。

（2）企業が「境界」の概念である点については、高橋（2000）、高橋（2003）を参照のこと。

（3）ここで使用する自己目的的という概念の意味は、延岡（2006）で提示されている（製品の）「意味的価値」という概念とほぼ同じである。延岡（2006）では、意味的価値は「機能的価値」と対比されている。

（4）製品系列によってユーザを満足させることは、1人のユーザが同じカテゴリの製品を複数購入、所有、消費することが可能なコンテンツでは有効であろう。

（5）近年取り上げられている「Web2.0」、CGM（Consumer Generated Media）などの概念は、このセルのみに焦点を当てていると考えられる。

- (6) たとえばパッケージ・ゲームソフトでは、コンテンツの複雑化、高度化に、プラットフォームの高度化が相俟って、平均的なコンテンツ開発の費用は、わずか20年ほどの間に数百万円から数億円へと増大した。
- (7) パッケージ・ゲームソフトでは、産業成立当初の「ファミコン（ファミリーコンピュータ）・ブーム」の時代を除き、売上の不確実性が高い（「あたり、はずれが大きい」）ビジネスであった。売上の不確実性の高さは、パッケージ・ゲームソフトを含めたコンテンツが、自己目的的に消費されるものであり、必需品ではないことによって、より大きくなったと考えられる。
- (8) むしろ、シリーズ化に代表される成功したシミュレーション結果の踏襲、再利用が行き過ぎれば問題が生じる。たとえば、パッケージ・ゲームソフトでは、成功したシミュレーション結果を含む開発ノウハウの蓄積と活用を進めたことにより、一時期まで企業、産業ともに急成長した。しかしながら、行き過ぎた開発ノウハウの蓄積によって、1990年代後半には産業全体が行き詰まることとなった。すなわち、急速に、かつ過度に開発ノウハウを蓄積し、それを活用する志向が強まったため、開発効率の向上と収益の安定性は得たものの、新機軸、イノベーションと呼びうる現象が生じにくくなった。これは、米倉・生稲（2005）、生稲（2006）などで「開発生産性のディレンマ」として提示した現象である。
- (9) いうまでもなく、例外的事例は生じうる。携帯型ゲーム機向けソフトウェアである「ポケットモンスター（ポケモン）」は、多くのユーザーに満足を与えた製品であり、ライトゲームにもかかわらず非常に大きな収益を獲得した。だが、この「ポケットモンスター」においても、ユーザーが飽きることによって離れていくことを防ぐために、異なるバージョンを次々に発売する必要があった。
- (10) オンラインゲームの実証研究については、野島（2002）を参照されたい。
- (11) ユーザーが組織化されることによって、開発主体がその活動を完全にはコントロールしきれなくなり、開発成果に関する情報が勝手に「流れてしまう」状況下での開発マネジメントの詳細については、藤田・生稲（2004）などを参照されたい。