



FRI 研究レポート

No.40 December 1998

コンテンツ産業の地域依存性 - マルチメディアガルチ -

研究員 湯川 抗

コンテンツ産業の地域依存性
- マルチメディアガルチ -

研究員 湯川 抗

【要 旨】

1. 我が国において、新たなリーディングインダストリーとしてのコンテンツ産業が注目されつつある。米国各地においては近年コンテンツ産業の集積地域が主に大都市中心部において起こり新たな企業が次々と生まれている。このようなコンテンツ産業の創出・発展はどのような環境から生まれたのだろうか。本稿ではサンフランシスコのマルチメディアガルチと呼ばれるコンテンツ産業の集積地域において実態調査を行ない、コンテンツ産業の集積と発展にはどのような関連性があるのか。 なぜ特定の地域に集積したのか。 政策の果たした役割はなにか。を明らかにした。
2. コンテンツの制作には様々な才能を結集して短期間で仕事を進めねばならないという本質があり、そのため新しく小さな企業や専門家が互いに協力し、足りない才能や技術を補いあって仕事を進めるようになった。それにはフレキシブルな組織やフェース・トゥ・フェースのコミュニケーションやコラボレーションが必要である。このため企業や専門家同士のアクティビティが近 接している ような立地条件が重要だったといえる。
3. コンテンツ産業がなぜサンフランシスコに集積したかに関しては、ソーシャルアメニティの高さ、 安価なスペース、 アーティストの集積、 関連する教育機関といったサンフランシスコが本来的にもっていた機能によるところが大きいと思われる。
4. マルチメディアガルチの誕生に対して市は何の政策的な役割も果たしていない。これはサンフランシスコはコンテンツ産業が立地するのに非常に適した都市であったためだが、その後様々な政策を行なってコンテンツ企業をサンフランシスコに押しとどめ、かつ拡大させようとしており、このような施策には継続的ウォッチが必要である。
5. 今後我が国でコンテンツ産業を振興していくにあたっては、様々な才能が濃密に接触する場を形成することが重要だと思われるが、そうした集積地域を意図的に作るのであれば、現在のポテンシャルの高い地域を集中的に支援していくことが有効であろう。そのためには他の集積地域における政策研究、及び我が国コンテンツ産業の実態に関するより詳細な現状分析が必要である。

目 次

I. はじめに.....	1
II. 研究の概要.....	1
1 目的.....	1
2 既存の文献調査.....	2
3 調査の方法.....	4
4 定義.....	4
III. サンフランシスコにおけるコンテンツ産業とマルチメディアガルチ.....	5
1 サンフランシスコにおけるコンテンツ産業.....	5
2 マルチメディアガルチ.....	7
IV. 集積と発展の関係 - 近接立地(Proximity)の重要性 -	10
1 コンテンツ制作の本質.....	10
2 企業のプロフィール.....	12
3 仕事の進め方.....	12
4 集積による発展のメカニズム.....	16
V. なぜサンフランシスコに集積したか - インキュベーターとしての都市 - ..	18
1 サンフランシスコの魅力.....	19
2 ソーシャルアメニティ.....	20
3 スペース.....	22
4 アーティストの集積.....	23
5 関連教育機関.....	24
VI. 政策の果たした役割.....	25
1 過去の施策.....	25
2 現在の施策.....	25
VII. まとめ.....	27
1 集積の意義.....	27
2 集積地域の条件.....	27
3 政策対応の方向性.....	27
VIII. 今後の研究課題.....	28
1 全米各都市のコンテンツ産業支援策と実態調査.....	28
2 日本のコンテンツ産業実態調査.....	29
3 地域条件・政策的支援方法の抽出.....	29
(Interview)	30
(参考文献)	31
(参考ホームページ)	32

I. はじめに

先進国では従来の工業製品を中心とした産業構造から知識集約型の産業構造へと転換を図るために、より高付加価値の産業の育成や誘致を図ろうとする試みが様々な地域においてみられる。このような先進国におけるプロダクトイノベーションの拠点の成功例としては、シリコンバレーが代表的なものとしてしばしば取り上げられる。近年米国各地において、シリコンバレーのような技術開発型の情報産業の集積だけでなく、文化創造を伴うコンテンツ産業の集積地域が主に大都市中心部において生まれ始めている。

他の先進国同様、わが国においても知識集約型の産業構造への転換が望まれており、新たなリーディングインダストリーとしての情報産業の役割が重視されている。その中でも特に注目されるのがコンテンツ産業である。日本のゲームソフトやアニメーションは感性に優れ、既に世界でも高い評価を受けているため、今後比較優位を確立できる可能性のある分野であろう。また、デジタル放送の多チャンネル化、オンラインショッピングや、オンライン広告に関連したインターネットのホームページの増加といった将来展望からも、今後ネットワーク上のコンテンツの量・質両面での充実がますます求められている。

米国において現在おこりつつあるような、コンテンツ産業の創出・発展はどのような環境から生まれたのだろうか。また、わが国においてこうした産業の育成を図るためにどのような条件が必要なのだろうか。米国の先進事例から考えるとコンテンツ産業はある地域に集積して立地し、そのような集積のなかから発展する企業が生まれつつあるように思われる。本研究では、こうした現象を分析することでコンテンツ産業育成のための方向性を明らかにしたい。

II. 研究の概要

1 目的

本研究では、日本全体としてコンテンツ産業を育成していくためには、どのような方法があるのかを提言することを最終的な目標としている。本稿では特にサンフランシスコにおいて実態調査を行なうことで以下の仮説を検証し、コンテンツ産業を発展させるにはどのような都市政策や地域政策が有効なのかを明らかにすることを目的とする。

コンテンツ産業は集積することにより、加速度的に発展していく性質がある。

プロダクトイノベーションの拠点の成功例としてはシリコンバレーが代表的なものとして取り上げられ、今までに数々の研究がなされている。それらの研究成果からは、知識集

約型の情報産業では、技術革新や市場変化への対応のために多数の企業間での分業や連携が重要であり、この分業・連携が特定の地域内で実現することで分業調整費用等のコストが低下し企業の競争力が向上すると共に、新たなアイデアを生み出し、スピノフ等により新たな企業を創出しやすくなっているという集積のメリットが発見されている。¹このようなシリコンバレーにおける情報産業の集積は、互いに車で簡単に移動できる程度の距離に企業が点在するといった形で広がっている。

一方、コンテンツ産業においてはこうしたシリコンバレー型産業集積のメリット以外にも、多様な才能がフェース・トゥ・フェースのコラボレーション・コミュニケーションを通じて新しい作品を創造していくという特性がある。そのため、互いに徒歩あるいは自転車でいける程度の距離に立地することが望ましい。そうしたコラボレーションの相乗効果の結果、一定の地域内に極めて近接して立地することで発展してきている可能性が考えられる。

コンテンツ産業の集積はある条件を満たすような地域にしか起こらない。

現時点ではコンテンツ産業の集積とそのような集積が発生する地域に関する研究はなされていらない。しかし現状を観察するとアメリカにおけるコンテンツ産業の集積地はいずれも大都市である。²また、これらの都市は歴史的にアメリカの文化の創造拠点であった。このような現状から考えると、コンテンツ産業の集積は都市型産業としてその国の文化創造拠点におこる可能性が高いと考えられる。

2 既存の文献調査

サンフランシスコにおけるコンテンツ産業の最初の調査は、1995年7月にCalifornia Economic Strategy Panelの委託を受けて、Collaborative Economicsによって行われた“The Multimedia Industry Cluster in the Bay Area”である。このレポートではサンフランシスコベイエリア全体をマルチメディア産業クラスターとして、雇用者数等からクラスターのサイズを調査し、ベイエリアにおけるマルチメディア産業の利点と今後の成長のための方向を提言している。このレポートではサンフランシスコに関しては断片的にしか分析されていないが、サンフランシスコに立地するグラフィックス、デザイン、出版、広告関連の企業がコンテンツビジネスにシフトし、特にSouth of Market Street地区（SOMA地区）に多くの企業が集積していると述べられている。

¹ 清成忠男 橋本寿朗他

² A.T.Kearney, p2

その後、SOMA 地区にはコンテンツ関連産業の集積が進み、「マルチメディアガルチ」とよばれるようになると共に、コンテンツ産業はサンフランシスコで最も有望な新興産業と認識されるようになる。1997年8月にSan Francisco Planning Departmentによって作成された“Multimedia in San Francisco”では、コンテンツ企業のデータベースと企業や労働者へのインタビュー調査によって、サンフランシスコ市内におけるそれらの企業の分布と実態を分析している。

サンフランシスコにおけるコンテンツ産業の最初の包括的な調査はMDG.org³, San Francisco Redevelopment Agency(SFRA), San Francisco Partnership⁴の委託を受けてCoopers & Lybrandが1998年2月に発表した“A Survey of Interactive Media Industry in San Francisco”である。このレポートでは調査の対象を製品、またはサービスを第三者に提供している“Interactive Media Industry”とした上で、各関連団体のデータベースを基にアンケート調査と追加のインタビュー調査を行なっている。調査の担当者であったMDG.orgのWorthmanは、この調査でサンフランシスコに立地するコンテンツ企業の約9割を捕捉できたと話している。SICコードのような既存の産業分類では把握することが困難なコンテンツ関連企業に対して詳細なアンケート調査を行ない、実態を明らかにした点でこの調査は高く評価できる。

その後、1998年2月に産業界のリーダーを集めて行われたマルチメディアサミットに関連して、3月にSan Francisco Partnershipからの委託を受けA.T.Kearney,Incによって作成された“San Francisco and the Future of Interactive Media”というレポートが発表されている。このレポートではサンフランシスコ市におけるコンテンツ産業育成のための政策対応をアメリカの他の5都市と比較したうえで、今後企業をサンフランシスコに引き止め更に発展させていくためには、どのような政策が有効であるのかに関して提言を行なっている。

またSan Francisco State University, Multimedia Studies Program のDirector であったRobert Toddは、マルチメディアガルチで現在起こっている現象を“Digital Age”における新しいビジネスのプロトタイプとして位置づけ、自らの経験と企業へのインタビュー調査を基に、“Innovation in Action”というプレゼンテーションをウェブで発表している。⁵

³ インタラクティブメディア産業の振興のために設立された非営利団体。

⁴ サンフランシスコ市と民間企業によって設立された、市の経済発展を目的とする団体。

⁵ <http://www.eobe.com/>

3 調査の方法

研究目的と利用可能な過去の調査から考え、本研究においては既存文献の内容の分析とインタビューを主体とする実態調査により、サンフランシスコにおけるコンテンツ産業の集積による発展の現状と、そのような集積が起こった都市の条件、更に市の政策対応に関して分析を加える。本調査ではコンテンツ産業の集積による発展のダイナミズムとそのような発展が起こりうる都市の条件に関して分析を加えるため、企業の経営者、従業員、契約労働者だけではなく、教育機関、研究者、関連団体、ディベロッパー、サンフランシスコ市の再開発局、投資銀行、ヘッドハンター、ジャーナリストに対してインタビュー調査を行なった。なお、調査はサンフランシスコの中でも特にコンテンツ産業が集積している「マルチメディアガルチ」において行なった。調査項目は以下の3点である。

コンテンツ産業の集積と発展にはどのような関係があるのか。

なぜサンフランシスコに集積したのか。

政策の果たした役割は何か。

4 定義

一般にコンテンツとは、「情報の中身のこと。ホームページの内容等をさす。」⁶や、「CATVやパソコン通信で配信される情報の中身、パソコン等で処理されるソフトウェアの情報の中身」⁷と定義されている。また、マルチメディアコンテンツに関しては「デジタル化された電子的情報でアウトプットが数値、文字、図形、静止画、音声、動画、プログラム等もしくはそれらの複合形態をなすもの。」⁸と定義されている。本研究では今後のコンテンツの発展の方向性からコンテンツ＝マルチメディアコンテンツと解釈し、「放送やインターネット等のネットワーク上を流通する映像、音楽、グラフィックス、テキスト等のデジタルコンテンツ（CD-ROM等のパッケージに収められているものも含む）」と定義する。また、コンテンツ産業に関しては「コンテンツの制作・流通に関わる産業」と広く定義することとする。上記のサンフランシスコにおける過去の調査において、“Multimedia Industry”、“Interactive Media Industry”などとして調査の対象としているのは、いずれも基本的にはマルチメディアコンテンツの制作・販売に関わる企業やクリエイター、マルチメディアコンテンツの制作に必要なオーサリングソフトなどのアプリケーション制作に関わる企業、およびそれらの企業にコンサルティングなどのサービスを提供している企業である。したがって、本稿ではこれらを「コンテンツ産業」と読み替えて分析を行なう。

⁶ 現代用語の基礎知識 1998

⁷ immidas 1998

⁸ 日本マルチメディアフォーラム, p1176

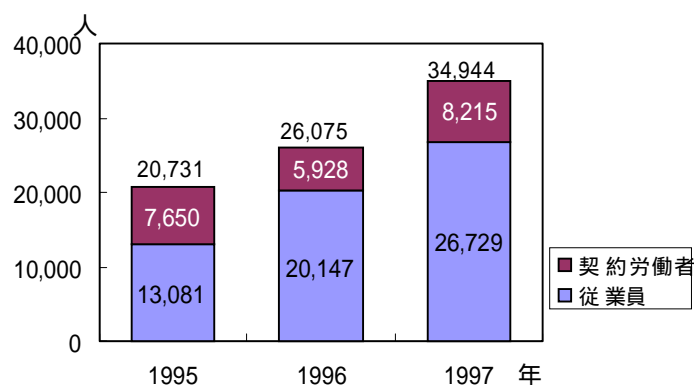
III. サンフランシスコにおけるコンテンツ産業とマルチメディアガルチ

サンフランシスコ市の都市計画局によれば、サンフランシスコはニューヨークと並んで、アメリカで最もコンテンツ産業の集積する都市とされている。⁹ 98年の2月にはSan Francisco Partnershipの主催により、「マルチメディアサミット」というフォーラムが行われ、全国のマルチメディア企業だけでなくバイエリアの産業界のリーダー達も集まった。ここではWillie Brown市長が挨拶にたち、ゴア副大統領のスピーチもビデオで放映されている。これは近年のサンフランシスコ経済の好況がそこに集積するコンテンツ産業によるものだという政府の認識を反映している。このマルチメディアサミットではサンフランシスコのコンテンツ企業が抱える問題を解決するために、有識者からなる「マルチメディアタスクフォース」が設立され、それらの企業を市内に引き止め、更に拡大させるための政策を研究しようとする動きが活発になった。以下ではサンフランシスコ市におけるコンテンツ産業の発展と、なかでも特に集積が進んでいるといわれているマルチメディアガルチに関して述べる。

1 サンフランシスコにおけるコンテンツ産業

コンテンツ産業はサンフランシスコで最も急激に成長している産業だといわれており、企業数は 97年で 727社、就業者数も年々急速に増加し、97年には35,000人近くに達している。コンテンツビジネスというものが認知されるようになってからまだ10年足らずではあるが、既に金融・保険・不動産業の約半数に相当する雇用を確保している。また、就業者数は95年と比べると約69%も増加している。(図表 1)

図表 1 コンテンツ産業の就業者数



(資料) MDG.org, et al. (1997)より作成

⁹ San Francisco Planning Department, p2

収益も目覚ましい勢いで増加している。95年のコンテンツ企業の平均収益は290万ドルであったが、97年の平均は580万ドルと急拡大しており2年間で2倍になっている。産業全体でみると97年の総収益は22億ドルにも達しているが、この内訳を、個々のコンテンツのデザイン等を行なうコンテンツ制作、各コンテンツを統合しインターネットを中心としたデジタル環境において配給を行なうコンテンツ配給、コンテンツ作成のためのソフトウェア等を開発するツール・技術開発、およびコンサルティングなどの関連サービスといった企業活動別に見ても、どのビジネスも大きく収益を伸ばしている。これら企業活動の内容の境界線はあいまいな部分が多いが、特にコンテンツ配給に関わるビジネスが大きく収益を伸ばしており、インターネット関連のコンテンツビジネスが特に進展していることが分かる。(図表 2)

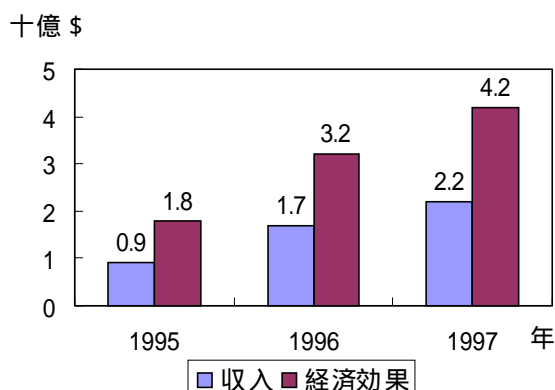
図表 2 コンテンツ産業の収益 (単位: 百万ドル)

	1995年	1996年	1997年
企業平均収益	2.9	4.5	5.8
産業全体の収益	935	1700	2200
コンテンツ制作	162	273	454
コンテンツ配給	285	397	745
ツール・技術開発	416	869	708
関連サービス	72	161	293

(資料) MDG.org, et al. (1997)より作成

また、95年と比較するとコンテンツ産業の収益は2年間で約2.4倍にもなっており、サンフランシスコ市に対する97年の経済効果は42億ドルと予想されている。(図表 3)

図表 3 コンテンツ産業の収入と経済効果



(資料) MDG.org, et al. (1997)より作成

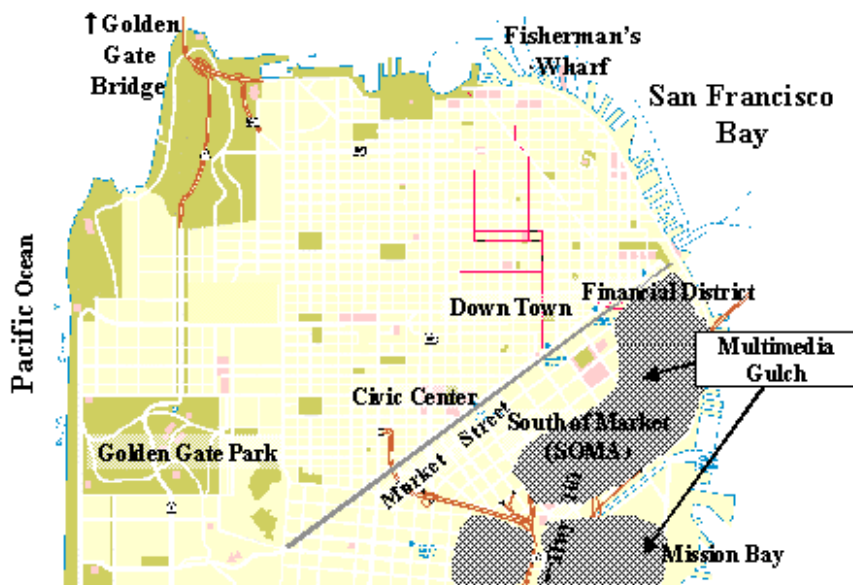
このような結果からもサンフランシスコ市はコンテンツ産業を市内に引き止め、発展させようとしていることが納得できる。

2 マルチメディアガルチ

このようにサンフランシスコにおいてコンテンツ産業は急速に発展してきているが、なかでも特に企業が集積しているのは、マーケットストリートを挟んで、ダウントウンやフィナンシャルディストリクトの南側の地域(South of Market: SOMA)で、マルチメディアガルチと呼ばれている。もともとマルチメディアガルチといえばSOMA地区だけを指すものであったが、最近では賃貸料の上昇などからPotrero Hillの方面に向かって拡大してきている。(図表 4)

Potrero HillからMission、Noe Valleyにかけては“No-Named Gulch”などと呼ばれるようになっており、現在シリコンバレー近郊のRedwood Cityにあるセガアメリカも1999年にはこの地区への移転を計画している。¹⁰サンフランシスコ市の都市計画局によればサンフランシスコ全体のコンテンツ産業のうちの約58%がこのSOMA地区とPotrero Hill地区に集積している。¹¹また、サンフランシスコの中でもマルチメディアガルチは特にコンテンツの制作、配給に特化した地域だとされている。¹²

図表 4 マルチメディアガルチ



現在ではサンフランシスコのコンテンツ企業の約6割が集積するこの地域だが、70年代に倉庫、繊維工場、食料品工場等として利用されていた。未だに繊維工場として稼働しているところもあり、土地利用計画は軽工業地域に指定されている。その後それらの工場移転や閉鎖、それに伴う倉庫の閉鎖に伴い80年代に入ってからPC関連の雑誌¹³やグラフィ

¹⁰ セガアメリカの移転の理由の1つにも賃貸料の安さがある。

¹¹ San Francisco Planning Department, p12

¹² <http://www.eobe.com/gulch.htm>

¹³ MacWorld 等

ックデザイン関連の会社、ポストプロダクション¹⁴と共に、1 sqftあたり50セント（1㎡あたり650円：1USD = 120円で換算）程度という賃貸料の安さと、広いスペースが容易に確保できることから、アーティストたちが入居するようになる。90年代になるとそれまでであった雑誌社などがマルチメディア関連の企業に変化すると共に、アーティスト達もマルチメディアクリエイターへと変化を開始する。また、“Wired”初め多くのコンテンツ関連企業が生まれ始める。これらの新しく生まれた企業のほとんどは自分達で倉庫や工場を改装し、必要な通信環境を整えて活動を開始している。

こうしてSOMAがマルチメディアガルチと呼ばれるようになったのは94年頃からであり、コンテンツ企業の集積地域として知られるようになる。その後SOMAの賃貸料が上昇したのでスタートアップの会社やクリエイター達は南（Potrero Hill、Mission、Noe Valley）に新しい場所を見つけて事業を開始するようになった。そのためマルチメディアガルチは全体として南方へ拡大している。次の写真はマルチメディアガルチの風景である。今でも一見、倉庫や工場に見えるが、実際には数多くのコンテンツ関連企業が入居している。

図表 5 マルチメディアガルチの風景



このような現象をどのように説明したらいいのだろうか。1980年代後半、デジタルコンテンツはパソコンとインターネットの進展に伴って誕生したが、当時はCD-ROMに代表されるパッケージ中心のものだった。シリコンバレーで生まれたデジタルテクノロジーがアートの影響を受け、商品化されるようになったのはマリ郡に立地していた Broderbund（エデュテイメントソフトの制作会社）やLucas Arts Entertainment Company（エンターテインメントソフトの制作会社）を初めとする企業が、CD-ROMタイトル等を発売するようになったのが始まりだと考えられる。¹⁵それらのCD-ROMを作成する過程で関連する様々なスモールビジネスが生まれるが、そうしたビジネスがサンフランシスコで発展した。

¹⁴ 映画やテレビ番組の制作においてフィルムの撮影後の編集等を行なう会社

¹⁵ 企業に CD-ROM ソフト開発のきっかけを与えたのは 1987 年 Macintosh の Hyper Card に端を発しているが、マリ郡の発展を刺激したのは、富士通がこれらの企業に CD-ROM の実需を発生させたためだと考えられる。それは CD-ROM ドライブを標準搭載し、現在のマルチメディアパソコンの先駆となった拡張 DOS ベースの「FM-TOWNS」の開発に伴うものであった。

元々サンフランシスコには出版関連やグラフィックデザイン関連、広告関連の企業が多く立地しており、中でも特にそれらの企業が集積していたのがSOMA地区だった。¹⁶更にSOMA地区は以前からアーティストのコミュニティを引き付けてきており、そうした企業やアーティスト達がCD-ROM関連のコンテンツビジネスに関わり始める。94年くらいからインターネットの発展に伴い、コンテンツビジネスはメディアとしてのインターネットを活用してより広範に活用されることで大きく発展する。また、マーケットが拡大していくにしたがって新しいタイプの技術が要求されるようになり、それらには芸術性が要求されるようなものが増える。資金力のないスタートアップの企業は当然家賃の安い場所にしか立地できなかったが、SOMA地区には安く借りられる倉庫がかなりあった。そうした倉庫やSOMA地区のもつ雰囲気は、コンテンツビジネスの中核となるクリエイター達にとって好ましい場所に思えたため、次々とコンテンツ企業やクリエイターが入居するようになりマルチメディアガルチとして知られるようになった。また、技術の進歩に伴い情報機器などが安価になり参入障壁があまりなくなったことも、サンフランシスコのアーティスト達にとって有利に働いた。

マルチメディアガルチが南に拡大してきているのは、80年代に50セント/sqftだったSOMA地区の賃貸料がすでに2-3ドル/sqftに上昇しており、この値段ではスタートアップの会社が借りるのが困難であるためと考えられる。¹⁷一般的には今後もマルチメディアガルチには更にコンテンツ産業の集積が進むといわれている。その理由として、第1に挙げられるのはSOMA地区のオフィスの賃貸料がこれ以上上がらないという見方に加え、シリコンバレーと比較すると割安感があるうえ、倉庫等の利用可能なスペースもまだ残されているということである。第2には、コンテンツ企業の集積が進んだため量から質への転換が起こり、成功する企業が現れて投資環境が整うと同時に、「マルチメディアガルチ」が全国的に有名になり、タレントがタレントを呼び優秀な人材がどんどん流入してくるようになってきていることである。第3にはサンフランシスコ市がコンテンツ企業を引き止めるために様々な政策を検討していることが挙げられる。

¹⁶ Collaborative Economics, p 1

¹⁷現在 SOMA では高級なコンドミニアムなどの開発も進みつつありそれがオフィスの賃貸料を引き上げている要因の一つである

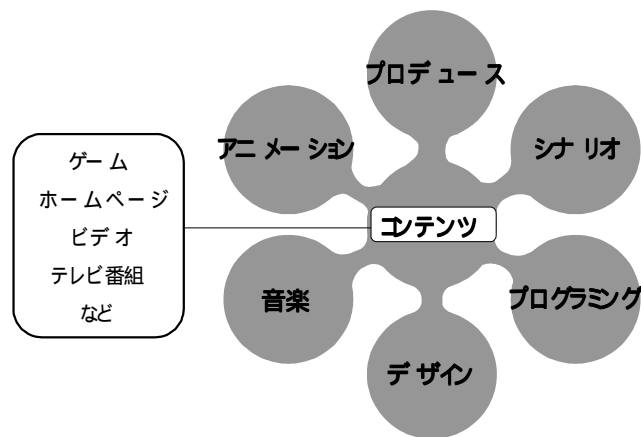
IV. 集積と発展の関係 - 近接立地(Proximity)の重要性 -

サンフランシスコにおいてコンテンツ産業は近年著しい発展を遂げているわけであるが、このような発展は企業の集積とどのような関係があるのだろうか。これが本稿の1番目の調査項目である。以下では集積と発展の関係を、コンテンツ制作とは本質的にどのような作業なのか、マルチメディアガルチにはどのような企業が集積しているのか、企業の従業員や契約労働者は実際にどのように仕事を進めているのか、という3点から説明する。

1 コンテンツ制作の本質

第1に、コンテンツ制作の本質について考えてみる。マルチメディアガルチで主に作られているのは、インターネットのホームページや、ネットワーク上のゲームといったものである。このようなコンテンツ制作作業には、様々なスペシャリストと変化へのすばやい対応が必要とされる。

図表 6 コンテンツ制作の本質



コンテンツの制作には、現場の制作者と経営者のインターフェイスとして作品の質・予算・人材の管理を行い作品の営業的な成功を実現するために現場の総指揮を行なうプロデューサー、作品のコンセプトや経営資源等様々な条件の下で作品を具体的に制作・演出するディレクター、伝達すべき情報の選択・構成・執筆を行なうシナリオライター、映像、CG、音響等マルチメディアコンテンツの様々な素材を提供する各分野のクリエイターと、それらを技術的に支えるプログラマーといったスタッフのクリエイティビティや特殊な才能が必要とされる。こうしたスタッフ一人一人の力量が、すべて作品の質に反映され、そうした才能のコラボレーションによって優秀なコンテンツが完成する。コンテンツの作成

に関して、以前は人に伝えるための表現上の技巧が重視されていたが、情報技術の進展に伴いそれらが容易になってきているため、近年特にアートやデザインの才能がコンテンツ制作の中核をなすものになってきている。

North Valley Job Training Consortium (NOVA)¹⁸、Bay Area Multimedia Partnership (BAMP)¹⁹等がカリフォルニア州全域を対象に行なったマルチメディア企業の調査によれば、コンテンツ制作用のツールの技術進歩により作業が簡単になったため、技術をもつ人材よりも美術(Fine Art)、工業デザイン、出版に関連するバックグラウンドをもつ人材が雇用される傾向が強いことが明らかになっている。²⁰これは近年特に企業に利益をもたらすのはよい作品でありよい作品を作るのはこの世界ではクリエイターだという認識が普及し始めていることを表している。

また、コンテンツ産業はイノベーションの早い情報産業の中でも、特に変化へのすばやい対応が必要とされ、制作には常にスピードが要求される。「ムーアの法則」²¹でも知られるようにハードの技術進歩は大変速い。また「メトカーフの法則」²²でいわれるように、ネットワークの価値は利用者にとって日々飛躍的に増大している。こうしたことからコンテンツは常に半年先におけるハードウェア、ソフトウェア、ネットワークの発展状況を予測した上で開発しないと、作品がすぐに陳腐化して売り物にならない。現在ではホームページ作成等のビジネスをしている“ikonic”は、マルチメディアガルチでコンテンツビジネスを始めてから13年間に、レーザーディスクからフロッピーディスク、CD-ROM、インタラクティブTV、インターネットコンテンツへとメディアを5回も変化させながら生き残ってきている。また、インターネットマガジンを発行している“Hot Wired”は半年に1回は紙面のリデザインを行っている。現在でもこれまで同様にマルチメディアガルチのコンテンツビジネスは、ハイレベルのイノベーションを継続的に要求されているといえる。コンテンツのメディアはインターネットが主体になりつつあるが、インターネットビジネスにおいては特にタイムトゥマーケットの極小化が望まれるようになっている。

¹⁸ シリコンバレー地域における職業訓練のための公的機関。Job Training Partnership Act (JTPA)に基づき設立。

¹⁹ サンフランシスコベイエリアにおけるマルチメディア企業と各種の自治体政府によって設立された NPO。

²⁰ NOVA Private Industry Council, p1-2

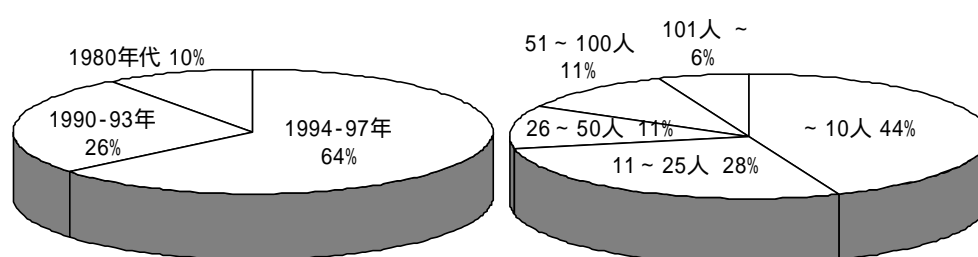
²¹ 米国の Intel 社社長であったゴードン・ムーアは 1965 年に「一定の大きさのシリコン上にエッチングできるトランジスタの数は 18 カ月ごとに倍になる。」と予想した。コンピュータの発展の速さを語る時に、しばしば用いられる。

²² イーサネット技術の発明者で 3Com の創業者であるボブ・メトカーフが提唱。「ネットワークの価値はユーザー数の増加に対して急激に上昇するのに対し、ネットワークのコストは直線的にしか上昇しない」という理論。

2 企業のプロフィール

第2に、マルチメディアガルチの企業はどのような企業なのかということを経営者の創業年と企業の規模から考えてみる。(図表7)まず、企業の創業年をみると9割が90年代になって生まれた、大変新しい企業だということがわかる。²³これはコンテンツ産業自体が大変新しいビジネスであるということから考えれば当然であろう。次に、企業規模をみると25人以下の企業の割合が7割以上を占め、圧倒的に小規模の企業が多いことがわかる。

図表7 創業年と企業規模



(資料) MDG.org, et al. (1997)より作成

3 仕事の進め方

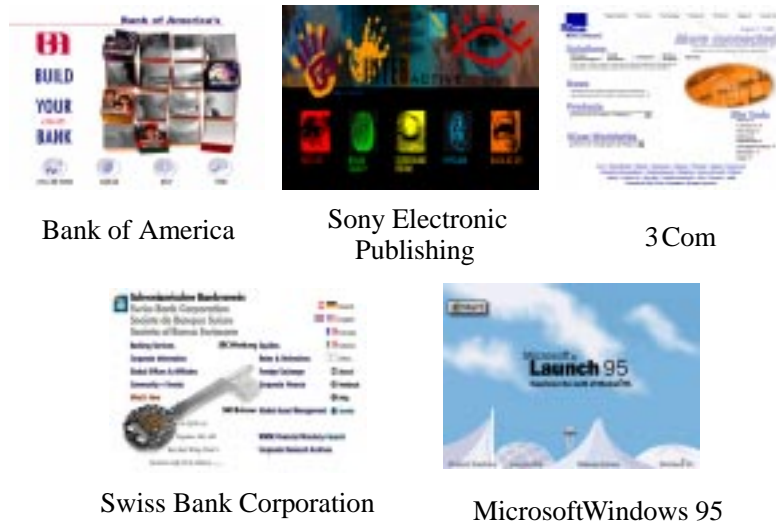
第3に、コンテンツ制作という仕事がどのように進められているのかについて説明する。マルチメディアガルチにおいて、コンテンツがどのようにつくられているのかを、“vivid studios”というホームページ作成会社と、“David Lawrence”というフリーランスのクリエイターのケースから考えてみる。

3-1 vivid studios

vivid studios (以下vivid)は1990年に設立され、現在では約50人の従業員を抱え、マルチメディアガルチを代表する会社のひとつとして知られている。主な業務は企業からホームページの制作を請け負う、いわゆるウェブサイトプロダクションである。独立したプロダクションとして大企業のホームページを手がけた最初の会社だと言われている。近年では企業のイントラネットの構築なども手がけるようになり、業務の範囲を拡大している。vividの顧客は大企業中心に世界中に広がっており、制作するホームページは高い評価を受けNYにもオフィスを持っている。図表8の写真はvividが作成したホームページの一部であるが、世界的な有名企業を顧客としていることが分かる。

²³ 80年代にスタートしたが、環境が整わず既に死滅してしまった企業も多いと考えられる。

図表 8 vivid studios の作品



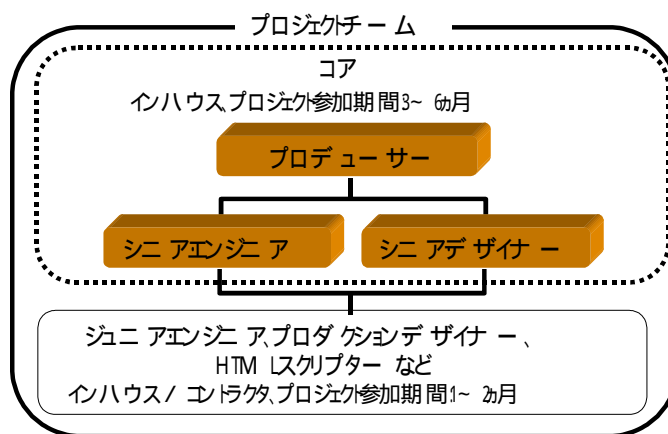
vividの組織はエンジニアリング、エクスペリエンス、プロデューサー、マネジメント、オペレーションの各部門に分けられている。このうち実際にコンテンツを作成しているのはHTML²⁴、CGI²⁵、Java²⁶、データベース開発等、主としてプログラムを受け持つエンジニアリング部門、ビジュアルデザイン、グラフィックデザイン、インターフェイスデザイン等、主としてデザインを受け持つエクスペリエンス部門、そしてこの2部門を統括しながらプロジェクトを進めるプロデューサー部門である。

彼等は受注したプロジェクトごとにチームを編成し、1プロジェクト1チームで作業を行なう。コアとなるのは上記の各部門からプロジェクトの特性によって選ばれたプロデューサーとシニアエンジニア、シニアデザイナーで、従業員が3-6ヶ月にわたって仕事にあたることになる。彼らの下で働くジュニア・エンジニア、プロダクション・デザイナー等のスタッフは、作業のプロセスに応じて社内だけでなくフリーランスの契約労働者からも幅広く調達する。彼等がプロジェクトに実際に参加する期間は1-2ヶ月程度であり、常にいくつかのプロジェクトを担当している。このような、コラボレーションの形態はマルチメディアガルチでは一般的なものであり、サンフランシスコ州立大学のスーザン・ホフマンによれ

²⁴ Hyper Text Markup Language: WWW サーバーで指定されているテキストファイルでハイパーテキストを記述するために使われる言語。
²⁵ Common Gateway Interface: WWW において、サーバー上でプログラムを実行させてデータを合成し、結果を返すためのインタフェース規格。Perl という言語で書かれることが多い。アンケート記入のためのフォームなどはこのプログラムからできている。
²⁶ WWW 上のクライアント側で実行されるプログラムを記述するための言語。クライアント側のコンピュータの種類に依存しないため、Java で開発したアプリケーションはどの OS にも対応する。

ば、マルチメディアガルチの多くの企業はこのような1プロジェクト1チームの協力関係から生まれたといわれている。

図表 9 vivid studios のプロジェクト体制



また、vividはいくつかのマルチメディアガルチの会社や、San Francisco State Universityともコラボレーションを行っており、その過程で新たな人材を引き抜くこともある。人材の確保は最も重要なことだと考え、会社の資金の大半は人材確保と開発用器材に使っている。また、従業員も会社を移ることが収入や地位を向上させる最も簡単な方法であるため次々と会社を移っている。コラボレーションを通して人材確保が比較的容易にできるということもマルチメディアガルチに立地する大きな利点だという。他のマルチメディアガルチの企業も同様な活動をしていて、現在のところ、そうした活動が互いの企業の刺激になって産業全体に活力を与えているといわれている。

3 - 2 David Lawrence

次にDavid Lawrenceという契約労働者、この場合はフリーランスのクリエイターの実態を考えてみる。彼はサンフランシスコ州立大学の芸術学部でConceptual Designを専攻し1985年に卒業し美術からデジタルメディアの世界に入った典型的なマルチメディアガルチのクリエイターである。彼によれば SOMA地区の倉庫街は70年代はほとんど興味を持たれておらず、画家や彫刻家にとって使いやすい空間だったし、賃貸料も安かったのでアーティスト達が入居したところである。80年代前半にはそうした動きが更に加速し、彼自身もサンフランシスコ郊外からSOMAに移転する。80年代後半から90年代前半にかけて、コンテンツ企業が少しずつ入居するようになり、賃貸料も上昇したので、彼は現在のPotrero Hillに移った。

彼は卒業後、アーティストとして5年間ジョージ・ルーカスのLucas Filmの子会社のLucas Arts Entertainmentsに勤め、Apple、National Geographic Society等のパートナーと共

同でCD-ROM用のコンテンツ作成を行なった。当時はデジタルコンテンツに関する知識を持ったアーティストはほとんどいなかったため、オーサリングソフト等コンテンツ作成に必要なツールの使い方なども覚えることができ、Lucas Arts Entertainmentsでの経験は貴重だったと話している。

その後、91年からフリーランスになり、仲間数名とそれぞれの才能を活かしてコンテンツ作成のためのチームを結成して、プロジェクトベースで仕事を請け負うようになった。器材やツールなども仲間と共有して、Lucas Arts EntertainmentsやAppleからプロジェクトベースで仕事を請け負った。仕事をとるのは容易だったと彼は話す。また、会社組織にした方が色々な意味で有利だったかもしれないが、それぞれその時好きなことをやっている、将来もずっと続けたいかどうかはわからなかった、誰も会社にする気はなかったとも話している。

95年からは友人の作ったConvivial Designというインターネットコンテンツの会社にアソシエイトとして参加しながら、フリーランスとしての活動も続けている。²⁷基本的にプロジェクトベースで仕事をしているが、あるCD-ROMコンテンツのプロジェクトでは、8ヶ月で6人から50人まで人が増えたという。その際、全ての人材は彼らの個人的ネットワークで調達し、プロジェクトが終了したら解散している。彼らが依頼されたプロジェクトを完成するにはたいてい何人かのクリエイターが必要であるが、この時もほとんどのクリエイターはサンフランシスコに暮らす人達だった。お金のないアーティストにデジタルの技術を教えて仲間に入れたこともあるという。サンフランシスコのコンテンツビジネスでは、ほとんどの人は自分達の個人的ネットワークを利用して職を得ており、彼自身も誰かに履歴書を送ったことなどない。何かのイベントやパーティに行ったり、友人と話したりして誰が今何をやっていて、何を必要としているのかというような情報を得て仕事につなげている。ヘッドハンターに対して行なったインタビューでも、近年自分達の役割がどんどん重要でなくなってきていると話しており、マルチメディアガルチではインフォーマルな情報で職を得る方が通常になってきていることが分かる。²⁸カンパニーロイヤリティなどは会社も従業員も予定しておらず、技術者もクリエイターも大変流動的で次々と会社を移り一つのプロジェクトが終わればなくなる会社も多い。このようなことから契約労働者達にとってコンテンツ産業の集積の意義は大きいといわれている。

²⁷ Davidの友人の会社が倒産したので当時の大きなプロジェクトを引き継いで会社を作った時々大きな受注をするため正式に参加することになる

²⁸ こうした方法による職探しはマルチメディア産業の黎明期である80年代後半から行われており、進出した日本企業でもこうした慣行に合わせてフレキシブルな対応をしなければならなかった。

4 集積による発展のメカニズム

これまでみてきたようなことから集積と発展のあいだにどのような関係があることが分かるのだろうか。まず、様々な才能を結集して短期間で仕事を進めねばならないといったコンテンツ制作の本質があり、これに対して新しく小さな企業や専門家が互いに協力しあい、足りない才能や技術を補いあって仕事を進めるようになったといえる。フレキシブルな組織や、フェース・トゥ・フェースのコラボレーションやコミュニケーションを重視し、口コミの情報でプロジェクトチームを組織するのもこの例である。以下ではこれまでの分析を踏まえて、マルチメディアガルチにおけるコミュニケーションとコラボレーション、そしてそれらを円滑かつ効果的に実現するための近接立地（Proximity）の重要性を考察することにより、集積による発展のメカニズムを明らかにする。

4-1 Collaboration と Communication

これまでみてきたように、いくつかの理由からマルチメディアガルチのコンテンツビジネスでは、1プロジェクト1チームでの活動が一般的になっている。チームを組織する際に企業同士がフォーマルにコラボレーションをすることはほとんどないが、個人がインフォーマルな情報を通じて協働する機会が増えている。比較的大きな会社になるとインハウスで人材を確保することもあるが、一般的に企業は契約労働者を積極的に活用しており4-5人の中心メンバーの他にアーティストやデザイナーなどのクリエイターはアウトソーシングで調達されるケースが多い。そのために個人的なネットワークや、リファレンスのリストをたくさん持っていることが重要とされ、クリエイター達は口コミの情報で次々とプロジェクトを移る。²⁹こうした現象が起こるのはマルチメディアガルチには多様で特殊な才能を持つ専門家達が集まってきており、Day to Dayベースでのコラボレーションが可能だからである。逆に全ての仕事に習熟した人材は数少なく、小さな会社は協力関係により得意な分野を補完し合っている

一般的にコンテンツ関連ビジネスの場合フルタイムの仕事の比重は減少する傾向にあるが、特にマルチメディアガルチではテンポラリーな企業文化が生まれつつある。即ち、戦略的パートナーシップをすばやく組み替えていくことが、最良のビジネスパターンだという認識が普及し、自分達の得意な分野を活かして仕事をすることが容易だ。Saxenianはボストンのルート128とシリコンバレーの情報産業の企業構造を比較し、ボストンの情報産業の企業構造が官僚的・垂直統合的であるのに対し、シリコンバレーのそれはフラットで

²⁹ヘッドハンターに対して行ったインタビューによれば、マルチメディアガルチでは平均 2年間で転職するといわれている。

柔軟であり、それがシリコンバレーの情報産業の発展に寄与したことを指摘している。³⁰しかし、マルチメディアガルチで起こりつつある企業文化は、シリコンバレーよりも更に柔軟であると観察される。マルチメディアガルチのクリエイター達は、シリコンバレーの企業文化でさえ官僚的で保守的だと批判している。

このようにマルチメディアガルチでは最小限の時間で良いものを作るようなシステムが、契約労働者のインフォーマルなコミュニケーションなどを通じてできつつあり、月曜日のスタッフミーティングなどは無意味だと考えられている。³¹電子メールもインフォーマルなコミュニケーションと考えられるが、基本的に専門家同士はフェーストゥフェースで情報交換する。

4-2 近接立地 (Proximity)

このように、マルチメディアガルチでコンテンツビジネスを行なうには、インフォーマルなコミュニケーションのほうが適していると考えられているが、このためには企業や専門家同士のアクティビティが近接しているような立地条件 (Proximity) が重要だった。Proximityは交換できる情報の幅を広くすることで、コミュニケーション、コラボレーションを促して新しいアイデアや作品を生み出す作用があるだけでなく、そうしたコミュニケーションのスピードを早める機能もある。

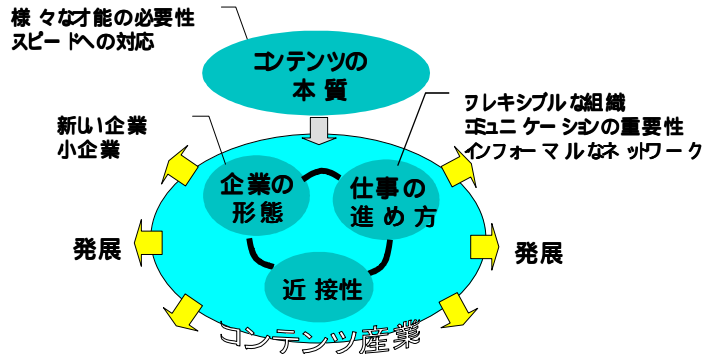
更に、マルチメディアガルチの企業には、『同業者同士が近くにあるということは情報、アイデア、施設といった経営資源を共有できることを意味し、潜在的な将来のビジネスチャンスに隣接しているということだ』という考え方が浸透している。マルチメディアガルチでは全ての企業が互いにライバルとして競い合っているわけではなく、情報を共有しネットワークを構築することで産業自体が発展しているのは明らかなように思われる。Proximityによって構築された互いをサポートするためのネットワークが、同時にイノベーションを促すようなネットワークとしても機能している。

このような集積地域に立地することは、新しいスタートアップの企業にとってアドバンテージが大きいと、より多くの企業が集まるようになる。更に、情報交換や人材獲得がやり易くなったため、コストが高くなってもマルチメディアガルチに残りたいと考えている企業も多くなってきている。このように企業が作品の本質的な要求を満たしながらコンテンツを作成していくためには、集積していることが必要不可欠だったと考えられる。

³⁰Saxenian, p161-168

³¹一方でマルチメディアガルチの中心にあるサウスパークは5年前は危険な場所とされていたが、現在では多くのコンテンツ企業の関係者達が情報交換の場として利用しているといわれる。

図表 10 Proximityの重要性

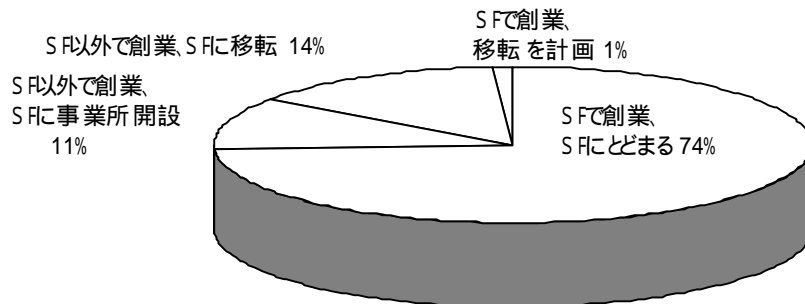


V. なぜサンフランシスコに集積したか - インキュベーターとしての都市 -

それではなぜコンテンツ産業はサンフランシスコの特定の地域に集積したのだろうか。これが本稿の第2番目の調査項目である。あるアンケート調査によると、4分の3の企業はサンフランシスコで生まれ、他の地域への移転を計画している企業はわずか1%にすぎない。(図表 11)

サンフランシスコ市の再開発局によれば、市がコンテンツ産業に関する調査を始めたり政策的な支援を始めたのは、集積が進んだ後である。つまりマルチメディアガルチの集積は政策によってではなく、本来的にサンフランシスコという都市が本来持っていた魅力によって起きたものであり、都市自体がインキュベーターとしての役割を果たしたのではないかと考えられる。マルチメディアガルチの生成のバックグラウンドに関しては既に述べたが、以下ではサンフランシスコの都市としてのインキュベーター機能にどのようなものがあったかを分析する。

図表 11 今後の移転計画



(資料) MDG.org, et al. (1997)より作成

1 サンフランシスコの魅力

図表 12はサンフランシスコのコンテンツ企業が立地要因として何を重要と考え、サンフランシスコはその需要をどの程度満たしているかというアンケート調査の結果である。それぞれ1から5までの点数がつけてあり、重要度の高い順、すなわち点数の高い順に並べるとこの表のようになる。

図表 12 立地選定の要因

要 因	重要度	S F 充足度	差
質の高い労働力供給	4.65	4.22	-0.43
適当な価格の物件	4.53	2.72	-1.81
総合的な生活の質	4.49	4.36	-0.13
技術的な基盤	4.44	4.13	-0.31
拡張スペースの入手可能性	4.33	2.73	-1.60
同業者との近接性	4.27	4.45	+0.18
手頃な物件	4.27	3.55	-0.72
適当な価格の駐車スペース	4.23	1.97	-2.26
戦略的パートナーへのアクセス	4.22	4.00	-0.22
イメージ、信用	4.18	4.25	+0.07
総合的な事業コスト	4.07	2.38	-1.69
付近に適当な価格の住宅供給	3.95	2.31	-1.64
顧客へのアクセス	3.81	3.64	-0.17
投資家・資本へのアクセス	3.77	3.93	+0.16
ソーシャル・アメニティ	3.76	4.23	+0.37
従業員がS Fに居住	3.73	3.64	-0.09
関連する教育機関	3.66	4.04	+0.38
文化的・国際的な多様性	3.66	4.04	+0.38
公共交通機関	3.65	2.99	-0.66
コンテンツ所有者へのアクセス	3.63	3.49	-0.14
地方税	3.58	2.60	-0.98
港湾/空港	3.19	3.86	+0.67

(資料) MDG.org, et al. (1997)より作成

ひとつひとつの要因の定義自体には曖昧なものもあり必ずしも正確にコンテンツ企業の立地要因を定量的に表したものとはいえないし、他の都市との比較ではないのでサンフランシスコの優位性が正確に把握できるとは限らない。しかしアンケート調査の結果は本研究のインタビュー調査の内容ともほぼ合致しており、コンテンツ企業が立地に関してどのようなことを重要視しているのかを把握することができる。このうちサンフランシスコの充足度が重要度を上回っているものを抜き出したのが図表 13である。

図表 13 サンフランシスコの魅力

要 因	重要度	S F 充足度	差
同業者との近接性	4.27	4.45	+0.18
イメージ、信用	4.18	4.25	+0.07
投資家・資本へのアクセス	3.77	3.93	+0.16
ソーシャル・アメニティ (レストラン、公園)	3.76	4.23	+0.37
関連する教育機関	3.66	4.04	+0.38
文化的・国際的な多様性	3.66	4.04	+0.38
港湾/空港	3.19	3.86	+0.67

(資料) MDG.org, et al. (1997)より作成

つまり、これが、サンフランシスコの魅力を表していると考えられる。重要度、充足度、共に最も高いのは同業者との近接性でこれは本稿で既に述べた調査結果と一致している。他には、イメージ、信用、投資家・資本へのアクセス、ソーシャルアメニティ、関連する教育機関などといった項目で、サンフランシスコの充足度が高くなっていることがわかる。

また、「質の高い労働力供給」、「総合的な生活の質」、「技術的な基盤」、及び「戦略的パートナーへのアクセス」といった重要度の高い項目においてサンフランシスコの充足度との乖離が少なくなっている（重要度4以上で差が0.5以下：図表12の網掛けした項目）ことは注目すべきである。

このアンケート結果や、インタビュー、更にマルチメディアガルチの形成の過程を考えると、サンフランシスコがコンテンツ産業をひきつけた要因、以下のような項目が考えられる。

2 ソーシャルアメニティ

ビジネスにとって最も重要なのは人材だということはよく指摘されているが、上記のアンケート調査の結果からもわかるように、コンテンツ企業にとっても質の高い労働力の存在が最も重要視されていることがわかる。そうした優秀な労働者達はなぜサンフランシスコに集まるようになったのだろうか。第一に考えられるのはサンフランシスコが本来持っていたソーシャルアメニティである。コンテンツ産業に働く労働者達にとって必要なソーシャルアメニティとは、具体的にはレストラン、バー、クラブ、劇場、映画館、ギャラリー、公園等の若者向けの施設が考えられる。このような施設がどうしてコンテンツ産業のためのソーシャルアメニティとして捉えられるのかを、クリエイターのバリューシステムとワークスタイルという観点から説明する。

2-1 バリューシステム

現在のコンテンツビジネスを支えているのはクリエイターだということは前述した通りだが、逆に言えばマルチメディアガルチに企業が集積してきているのは、様々な才能をもったクリエイター達が集まっていたからである。彼らのほとんどは若く、一般に官僚的・保守的な企業風土を好まないため、大企業に勤務することを嫌い野心的でなく都会での生活を好む。たとえ大金をもらっても単なる事務的な仕事だと惨めに感じ、個人差はあるが賃金のプライオリティが一般的に低いといわれている。シリコンバレーとサンフランシスコの両方で採用の面接をしたあるコンテンツ企業の重役は、その違いを「シリコンバレーではサラリーの額やストックオプション制度の有無といったことが質問の中心だったのに

対して、サンフランシスコではオフィスのビル、自分のスペース、使う機械、休暇のことが質問の中心だった。」と話している。シリコンバレーの企業でより高額の給料を提示されたにもかかわらず、サンフランシスコでの都会的な生活を望んでマルチメディアガルチの企業に勤めるクリエイターの数が多いといわれる。³²

更に、コンテンツビジネスでは卒業した大学の名前や専攻などはほとんど意味をもたず、一流校のMBAなどの人材よりも優秀なクリエイターのほうが価値が高いとされ、クリエイティビティこそが一番重要だという認識が普及している。こうしたバリューシステムがあるために、クリエイター達は一般に自分達の創造力を刺激するために、常に新しい芸術や文化に接してられるような場所に暮らすことが重要だと考え、全米の中でも文化的中心地、つまり田舎や郊外でなく都市型の生活を好んでいる。

2-2 ワークスタイル

一般的にクリエイターはプライベートとビジネスをあまり区別しないといえる。ドレスコードに対しても否定的で、9時から5時までスーツを着てオフィスで過ごすといった仕事の環境を好まない。オフィスでの仕事以外の活動も自分の仕事の一部と位置づけ、昼間に会社に行かないこともある一方で深夜まで作業を続けることもあり、普通のオフィスワーカーよりも仕事熱心な側面もある。マルチメディアガルチの企業に勤める従業員のほとんどはサンフランシスコ市内に暮らし、バス、自転車、ローラーブレードなどで通勤している。

彼らはオフィスだけでなく自分達の気に入るようなレストランやカフェ、クラブなどの場所に集まり、情報やアイデアを交換する。コンテンツ産業に長い間関わってきたあるジャーナリストは、「シリコンバレーには、コーヒーショップはあるが簡単にエスプレッソを飲めるようなコーヒースタンドはない。そういう環境にクリエイター達は満足しない。」と話していた。つまり、単にレストランやカフェの数が多ければいいというのではなく、あくまでもクリエイター達が満足するような都会的なものである必要がある。カフェやパーティーに行くのが最も有効なビジネス情報の収集手段だという場合もあり、企業のソーシャルイベントもそうした場所で行われることが多い。このような事例から考えると、クリエイター達を満足させることができるようなレストランやバーなどが、これほど密集してある都市は全米でも数少なく、コンテンツ産業に働くクリエイター達が好むような環境がサンフランシスコには本来的に整っていたといえる。

サンフランシスコの持っていたソーシャルアメニティがクリエイターやコンテンツ企業

³²シリコンバレーの物価等(特に家賃)が高騰したことも要因になったと考える

を引き付け、それによってSOMA地区に彼らに好まれるようなレストランなどが生まれたため、SOMA地区は現在更にイメージアップをし、ますます多くのコンテンツビジネスを引き付けようとしている。次の写真は、マルチメディアガルチの中心にあるサウスパークという公園とサウスパークカフェを写したもので、いずれもクリエイター達が集まる場所として知られている。

図表 14 SOMA地区のソーシャルアメニティ

South Park



South Park Café



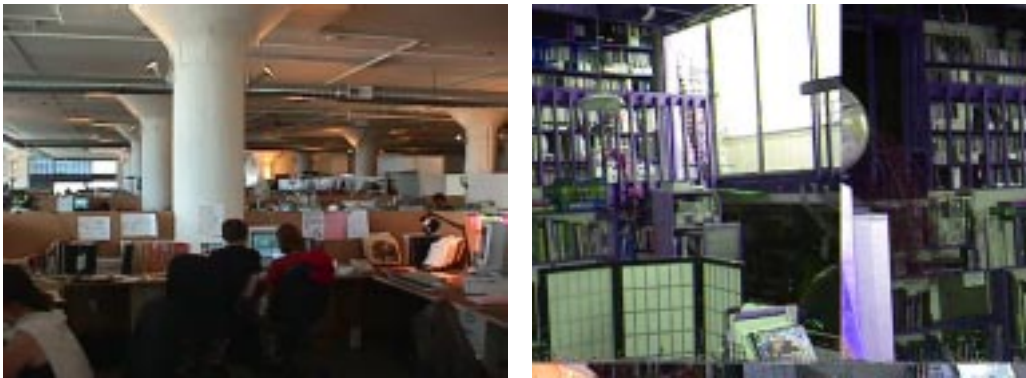
3 スペース

コンテンツ企業は一般に自分達で改装し、フロアプランを作成できるようなオープンスペースの広い建物を好むといわれる。前述したようにマルチメディアガルチは以前倉庫や工場だった場所に生まれ、外観からはとても最新の情報産業の集積地域には思えない。マーケットストリートを隔てて反対側にあるフィナンシャルディストリクトとの景観の違いは明白であり、数年前までサンフランシスコの中でも危険とされる場所だったということも納得できる。もちろん、この地域にコンテンツ産業やクリエイターが集積したのはオフィスの賃貸料が安価だったということが一番の理由であるが、その他にも、彼らがトラディショナルな環境を嫌うため、郊外型の低層オフィスや高層ビルではなく、オープンスペースに自分達で手を加えられるような建物を好んだためだといわれている。³³

次の写真は、マルチメディアガルチの中心的な企業の一つである、Wiredのオフィスと前述のDavid Lawrenceのホームオフィスである。

³³ SOMA の倉庫街に関して質問すると“Creative mind likes loose place.” という答が返ってくるが多かった。

図表 15 Wired のオフィス（左）と David Lawrence のホームオフィス（右）



両方とも昔は倉庫だった場所を借りて自分達で改装して使用している。両方とも自分達の仕事の空間としてかなりの大きさのスペースを確保しており、一般的なアメリカの企業のようにキューブなどでオフィスをしきることを嫌っている。これは、全てのプロジェクト参加メンバーが対等という認識をもたせ、コラボレーションやアイデアのサーキュレーションを促すことが重要だと考えているため、できるだけコミュニケーションの障壁になるようなものを取り除こうという考え方から生まれている。また、プロジェクトによっては一時的に大人数が一個所で議論しなければならないこともあり、そのためにある程度フレキシブルな空間が必要だと考えられている。週末にはこうしたオフィスを使ってパーティやアートの展示会等、会社の催し物が行われ、情報交換の場となることも多い。こうしたことから考えるとSOMA地区の倉庫街はコンテンツ産業の好みを体現していると考えられる。

4 アーティストの集積

アーティストはコンテンツ業界では決定的に重要な人材であり、サンフランシスコは彼らが好むような場所だったから発展できたともいえる。確かにもともとSOMA地区に暮らしていたのはお金のないアーティスト達であり、マルチメディアガルチの発展はアーティストの集積から始まっている。マルチメディアガルチを現代版のアーティストのコミュニティだというクリエイターもいる。

サンフランシスコには昔から多くのアーティスト達が暮らしているが、それはサンフランシスコの持つ自由な文化だけによるものではなく、市当局の芸術に対する積極的な支援も貢献しているものと思われる。サンフランシスコ市のPublic Art Programは全米の中でも最も古い歴史があり、市内のいたるところにアメリカンアートを代表するような絵画や壁画が飾られている。現在でも政府内部にArt Commissionを組織し、Public Artを中心に

支援を行なっている。正確に測ることは困難であるが、サンフランシスコのartist per capitaは全米の中でもトップレベルだといわれている。

5 関連教育機関

人材の育成はコンテンツ産業にとっての最大の課題である。サンフランシスコにはサンフランシスコ州立大学(SFSU)のマルチメディア・スタディーズプログラムを初めとして、数多くの高等専門教育機関が立地してコンテンツ産業に即戦力の人材を供給している。特に上述したSFSUのプログラムは、マルチメディアガルチに分校としてNew Media Instituteを設立し、主に社会人に対してデジタルコンテンツの作成方法を教えている。

このプログラムでは教師の9割が現役のクリエイターであり、彼等は半ばボランティアとして教えている。教育方法は教師と生徒というよりも共同作業のパートナーとして、コンテンツを共同で作成していくといったものであり、生徒と教師の境界はあいまいである。授業から新しいアイデアが生まれることもあり、生徒は卒業後独立することも多い。州立大学であるため、マイルティなど通常コンピュータへアクセスすることが比較的困難な人達も教育を受けることができコンテンツビジネスの裾野を広げている。

またサンフランシスコにはもともと美術関連の専門学校も多く、こうした教育機関の存在もマルチメディアガルチに優秀な人材を供給する要因になっている。

図表 16 主な関連教育施設

• Academy of Art College	• San Francisco Art Institute
• Center for Electronic Art	• San Francisco Conservation Corps
• City College of San Francisco	• San Francisco Conservatory of Music
• Compu Mentor	• San Francisco Educational Services
• Golden Gate University	• San Francisco State University
• Goodwill Industries	• Univ. of California, San Francisco
• Heald Colleges	• University of San Francisco
• Lincoln University	• YBC Studio for Technology & the Arts

VI. 政策の果たした役割

それではマルチメディアガルチの形成にサンフランシスコ市の政策はどのような役割を果たしたのだろうか。これが本稿の第3番目の調査項目である。

1 過去の施策

今までの文献調査やインタビュー調査によれば、マルチメディアガルチの誕生に対して市は何の政策的な役割も果たしていない。企業へのインタビューでは、「市はラッキーだった。」というものが大半であった。サンフランシスコ市の再開発局は、「SOMA地区に以前立地していた工場等をなんとか引き止めようとしたが、そうした政策に関係なく企業は流出し、そのうち気がついたらコンテンツ企業がSOMA地区で生まれていた。」と話している。

政策に意味があったとすれば、それはアナウンスメント効果だったといわれる。調査を行なうなどしたおかげで、マルチメディアガルチがビジブルになり、それによって当時はほとんど公に認識されていなかったような小さなコンテンツ関連の会社や、クリエイター達がにわかに注目されるようになり、マルチメディアガルチに一体感のようなものが生まれたといわれている。しかし、このようにサンフランシスコ市がコンテンツ企業に注目し始めたのは、かなり集積が進んだ後のことである。

2 現在の施策

サンフランシスコ市はマルチメディアガルチを誕生させようという努力はしなかったが、コンテンツ産業の集積・発展に伴い、現在では様々な政策を行なってコンテンツ企業をサンフランシスコに押しとどめ、かつ拡大させようとしている。また、業界自体もサンフランシスコ市と協力して自らの手で今後の発展を確かなものにしようと努力している。これは産業の活動がどんどんグローバルになってきており、サンフランシスコに立地する必要がなくなることへの警戒とその経済効果の大きさから考えて当然といえる。しかし、コンテンツ企業は若い階級がはっきりしないなど、既存の産業とはあまりに異なるところが多い。特定の産業に限って税率の引き下げを行なうといった財政上の措置が困難であるため、サンフランシスコ市としてもどのように産業をサポートしていけばいいのか戸惑っているというのが現状である。

市や、業界団体の行なっている施策のどれもがごく最近実施されたものか、あるいは今後実施される見込みのものであるため、具体的な効果に関して論じることはできないが、以下ではその代表的なものに関して述べる。

- ・ Multimedia Development Group (MDG)の活動

何社かの民間企業によって出資され、インタラクティブメディア産業の振興のために設立された非営利団体で、現在メンバーは約300社。企業間のネットワークを促すためにイベントやセミナーを開催したり、ニュースレターの発行を行なっている。また、メンバーのために教育プログラムを実施するなどの活動も行なっている。

- ・ San Francisco Partnership の活動

サンフランシスコ市と民間企業によって設立された、市の経済発展を目的とする非営利団体。市の経済開発局と共同で主に雇用を中心として様々な問題に取り組んでおり、活動範囲はコンテンツ産業に限ったものではない。98年2月に行われたマルチメディアサミットを主催した。産業の抱える問題点を解決するため、規制やインフラなどの問題別にグループを作り、各問題ごとに有識者からなるタスクフォースを組織している。このタスクフォースでは自分達の課題に対して、99年2月までに問題解決のためのレポートを作成することになっており、現在積極的な取り組みがなされている。

- ・ 交通環境の改善

市の再開発局と駐車・交通部 (Department of Parking and Traffic) が中心となってパーキング 公共交通機関のサービス等の問題を解決しようとしている。パーキングの問題は近年特にクローズアップされているが、こうした問題に対して、バスの運行本数を増やしたり、マルチメディアガルチのみを定期的に往復するシャトルバスを運行させるなどして、交通環境の改善に努めている。

- ・ エンタイトルド・エリアの設置

市の再開発局は将来マルチメディアガルチの一部を、コンテンツ企業のオフィスに特定して時間や資金のかかる環境評価の手続きを省略して用地を取得できる「エンタイトルド・エリア」に設定することを考えている。その前提として、建物検査部 (Department of Building Inspection) と協力して、コンテンツ関連企業の場合、以前は 2-3週間必要だったオフィス転用の認可を、現在では3-5日で出すようになった。

これらの施策の他にも現在マルチメディアインキュベータを作ろうかというような案もだされているが、土地も高くなり資金面など考えると実行が困難となってきた。San Francisco Partnershipなどと協力しながら、実現できるものは実現していきたいというのが基本的なサンフランシスコ市の姿勢だと考えられる。

VII. まとめ

この調査から、どのような政策提言ができるのかを考えるために、以上述べた事をもう一度整理する。

1 集積の意義

まず、コンテンツ産業の実態から考えると集積することによって発展する可能性が高いことが分かった。様々な才能が濃密に接触する場を形成することが人材を呼び込み、プロダクト・イノベーションの頻度を高くし、産業全体を活性化させることになると考えられる。今後、世界に通用するようなコンテンツビジネスを振興していくためには、サンフランシスコで現在起こっているような産業集積を形成し、才能が互いに触発を受けるような場を与えるように仕向けることが重要だと考えられる。

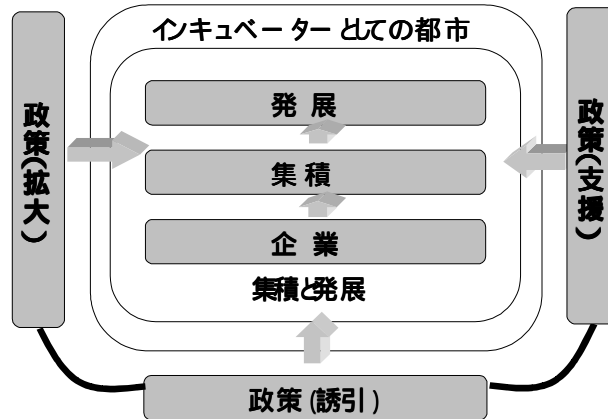
2 集積地域の条件

次に、サンフランシスコでマルチメディアガルチが起こったのは、コンテンツ産業に必要な条件が元々充実した都市だったからだ。これらの基本的な条件の中で、安い賃貸料でかつ改装可能なスペース、関連教育機関に関しては政策的な配慮が可能だと思われる。しかし、ソーシャルアメニティやアーティストの集積に関しては政策的に短期間で整備することは困難だと考えられる。したがって、このソーシャルアメニティやアーティストの集積といった条件を満たす地域は、コンテンツ産業のためのポテンシャルが元来高い地域だと考えられる。

3 政策対応の方向性

コンテンツ産業の集積を図るにあたって、仮に誘引（企業を誘致するような政策）、支援（企業活動を援助するような政策）、拡大（企業の発展を補助するような政策）という3種類の政策があるとする、サンフランシスコは都市の持つインキュベーターとしての機能が高かったため、コンテンツ産業を誘引するような政策を行ってこなかったといえる。現在行われている政策も主に支援・拡大のためのものである。

図表 17 誘引・支援・拡大の政策



サンフランシスコ市の政策に関しては、都市自体が上にあげたような条件を十分に満たしていたため、意図的にコンテンツ産業の集積を図ろうと考える際には参考にならない。しかし、現在コンテンツ産業を市に引き止め拡大しようとして行っている政策は、今後とも研究の余地があると思われる。

VIII. 今後の研究課題

本稿ではサンフランシスコでの調査からコンテンツ産業の特性や集積の意義、集積地域に必要な条件と政策対応に関して分析を行なったが、今後我が国のコンテンツ産業発展のためには以下のような点に関して研究を進める必要があると思われる。

1 全米各都市のコンテンツ産業支援策と実態調査

前述したようにサンフランシスコ市はコンテンツ産業を誘引するような政策を行なっていないが、アメリカの他の都市はどのような支援策をとっているのだろうか。図表 18 は全米の中で最もコンテンツ産業が集積している上位6都市の政策対応を整理したものである。サンフランシスコはシアトルと並んで、最も政策的なインセンティブの少ない都市であることが分かる。一方、ニューヨークやオースティンにおいては地方政府が積極的にインセンティブを与えている。特にニューヨークは、地域の持つ資源を活かして市当局が積極的にコンテンツ産業の誘致を行なったといわれている。今後は、そうした政策的インセンティブの高い都市においてその効果を検証する必要がある。また、サンフランシスコで発見したような事実が、他の都市においても起こっているのかどうかを確認する必要があるだろう。

図表 18 米国各都市のコンテンツ産業支援策

インセンティブ	オース チン	ボスト ン	ロサジ ェルス	ニュー ヨーク	サンフ ランシ スコ	シアト ル
市と業界のパートナーシップ						
教育プログラム						
ネットワーキングイベント						
インフラストラクチャー						
駐車場と交通の整備						
税金の優遇						
ベンチャーキャピタル・フォーラム						
特別なベンチャーキャピタル						
家賃補助						
インキュベーター						
スペースの提供						

(資料) A.T.Kearneyより作成。

2 日本のコンテンツ産業実態調査

将来の日本への政策の適応性を考える場合、サンフランシスコで行なったのと同様にわが国におけるコンテンツ産業やクリエイターの実態調査を行ない、まず日本のコンテンツ産業の現状を正しく認識する必要がある。サンフランシスコでも、コンテンツ産業の集積はある程度の規模になるまで誰も気づかなかった。日本でもアーリーアダプターのコミュニティが育っているが、それが認識されていないという可能性が考えられるため、現在の状況を正確に把握しなければならない。

3 地域条件・政策的支援方法の抽出

わが国でコンテンツ産業を振興していくには、現在のポテンシャルの高い地域を集中的に支援していくことが有効なのではないだろうか。マルチメディアガルチの事例から考えると有望地域の条件は、端的にいえば「文化的水準の高い大都市である」ということになる。また、都市のartist per capitaなどを新しい概念として導入することが役に立つと思われる。今後は、上記1、2を踏まえたうえで育成のための地域条件や政策的支援方法をより明確にしていく必要がある。サンフランシスコでの調査から考えられるインキュベーターとしての都市機能に関して、今後アメリカの他の都市（例えばニューヨーク）や日本への適用可能性（例えば京都）を調査したうえで明らかにしていきたい。

(Interview)

Robert K. Packard, Managing Director, *BT Alex. Brown*
Tom Hargadon, President, *Conference Communications*
David Lawrence, Online Director, *Convivial Design, Inc.*
Robert Todd, President, *eobe*
Marcia Avalon, CEO, *eobe*
Yoshi Matsumoto, Senior Vice President, *Fujitsu Interactive, Inc.*
Norihide Akazawa, Director, Multimedia, *Fujitsu Interactive, Inc.*
Emma Crockford, Executive Vice President, *Global Technology Sourcing, Inc.*
Marty Perlmutter, Partner, *HOOK-UP Interactive Media Recruitment*
Lynn Marcias, President, *IICS (International Interactive Communications Society)*
Charles Brewer, Vice President, *IICS*
Michael Amouzegar, Marketing Director, *IICS*
James K. Bennett, Principal, *Knight Frank*
Susan Worthman, Executive Director, *MDG.org*
Leslie Mattison, Marketing Manager, *MDG.org*
Susan Hoffman, Artistic Director, *New Media Institute, San Francisco State University*
Cimeron Dunlap, Marketing Communications, *Organic Online*
Richard Lachman, Behavior Programmer, *PF. Magic*
Young Song, Animator, *PF. Magic*
Maria B. Poncel, Manager, *San Francisco Partnership*
Debra Robins, President & CEO, *San Francisco Production Group*
Gail B. Goldman, Project Manager, *San Francisco Redevelopment Agency*
Brian Bell, PR Manager, *vivid studios*
Celeste Chin, Operations Analyst, *WIRED*

(参考文献)

- A.T.Kearney,Inc (1998) *San Francisco and the Future of Interactive Media*
Collaborative Economics (1995) *The Multimedia Industry Cluster in the Bay Area*
Bronstein, Eugene D. "Multimedia Gulch: The Other South Park" *The Guardsman Online, March 13, 1998*
MDG.org, San Francisco Redevelopment Agency, San Francisco Partnership, and Coopers & Lybrand (1998) *A Survey of Interactive Media Industry in San Francisco*
Moschella, David C. (1997) *Waves of Power*, AMACOM, 佐々木浩二(訳) (1997) 『覇者の未来』 IDGコミュニケーションズ
NOVA Private Industry Council *Workforce Innovations* April/May 1997
San Francisco Planning Department (1997) *Multimedia in San Francisco*
Saxenian, AnnaLee (1998) *Regional Advantage: culture and competition in Silicon Valley and Route 128* Harvard University Press
Abate, Tom "Capturing Multimedia: Study finds S.F. is new-media boom town" *San Francisco Chronicle, February 3, 1998*
- 今井賢一監修 加藤敏春+SVMフォーラム (1995) 『シリコンバレーモデル』 NTT出版
清成忠男 (1996) 『ベンチャー・中小企業 優位の時代』 東洋経済新報社
清成忠男 橋本寿朗編著 (1997) 『日本型産業集積の未来像』 日本経済新聞社
現場主義取材班編 (1996) 『マルチメディアの現場』 リットーミュージック
小門裕幸 (1996) 『エンジェル・ネットワーク - ベンチャーを育むアメリカ文化』 中央公論社
小林千代 (1996) 「マルチメディアガルチ」 『NEW MEDIA』 8月号
佐々木雅幸 (1997) 『創造都市の経済学』 勁草書房
通商産業省機械情報産業局監修 (財)マルチメディアコンテンツ振興協会編 (1998) 『マルチメディア白書』
デジタルアーカイブス株式会社編 (1997) 『メディア・ニュージェネレーション-Digital Producer's Bible-』 毎日コミュニケーションズ
日本経済新聞社編 (1996) 『シリコンバレー革命』 日本経済新聞社
日本マルチメディア・フォーラム監修 (1998) 『マルチメディアの現状と展望 '98』 産業調査会
野口恒 (1995) 『コンテンツビジネス メディアソフトを探せ』 時事通信社
林紘一郎 (1998) 『ネットワーキング - 情報社会の経済学』 NTT出版
三浦文夫 (1997) 『デジタルコンテンツ革命 - 映像・音楽ビジネス最前線』 日本経済新聞社
矢野経済研究所 (1998) 『2010年 デジタルネットワーク・コンテンツ 関連市場予測データ集』
山名一郎 (1992) 『マルチメディアクリエイター』 オーム社

(参考ホームページ)

Broderbund Software, Inc

<http://www.broderbund.com/>

City of San Francisco

<http://www.ci.sf.ca.us/>

City College of San Francisco, The Guardsman Online

<http://www.ccsf.cc.ca.us/Guardsman/>

eobe

<http://www.eobe.com/>

IICS (International Interactive Communications Society)

<http://www.iics-sf.org/>

LucasArts Entertainment Company

<http://www.lucasarts.com/>

Multimedia Development Group

<http://www.mdg.org/>

Multimedia Gulch

<http://www.gulch.com/>

North Valley Job Training Consortium (NOVA)

<http://www.novapic.org/>

San Francisco Art Commission

<http://www.ci.sf.ca.us/art/>

San Francisco Partnership

<http://www.sfp.org/>

San Francisco Planning Department

<http://www.ci.sf.ca.us/planning/>

San Francisco Redevelopment Agency

<http://www.ci.sf.ca.us/sfra/>

San Francisco State University, New Media Institute

<http://nmi.sfsu.edu/>

vivid studios

<http://livid.vivid.com/>