

2013 年度第 1 回物学研究会レポート

「アマナグループのビジネスデザイン」

進藤博信氏

(アマナグループ CEO)

2013 年 4 月 11 日

2013年度のテーマは、「RESET\_初期化から始める」。激動する現代社会では、過去の経験で手に入れたプロフェッショナルに縛られた知識を捨てて、常に自分自身の脳をリセットすることが求められます。

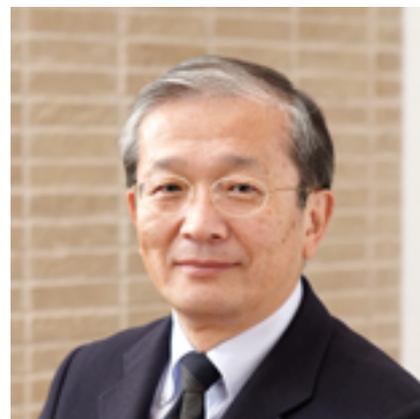
今年度初回にご登場いただいたのは、「ビジュアル・コミュニケーションで世界を豊かにする。」をコーポレートミッションに、ビジュアル・コミュニケーションを軸にしたビジネスで急成長するアマナグループ CEO の進藤博信さんです。品川区にある同社のアマナグループ天王洲オフィスを会場に、日進月歩で進化を遂げるテクノロジーとデザイン、ビジネスについてお話いただきました。

以下サマリーです。

## アマナグループのビジネスデザイン

### 進藤博信 氏

(アマナグループ CEO)



01：進藤博信氏

### ■ “We are Visual Communication Company”

みなさん、いらっしゃいませ。アマナの進藤です。僕は40歳まで広告の写真家でした。この部屋の壁にもいくつか額装した写真を飾っていますが、今も写真が大好きです。物学研究会の今年度のテーマは「リセット」ということで、僕もリセットをテーマに話をしたいと考えています。

まずはビル・ゲイツの話から始めましょう。ゲイツは写真のコレクターで、80年代から90年代にかけていろいろな写真をコレクションしています。ドイツ人のオットー・ベツマン博士が集めた歴史的な写真のコレクション、「ベツマン・アーカイブ」を買い取ったり、写真素材の販売などを行う Corbis 社を立ち上げたりしています。ゲイツは言っています。「写真は21世紀の石油になる」と。将来的に写真の価値が上がることを読み、コレクションに励んだんですね。先見の明があったというわけです。

ゲイツの言葉は、「石油＝金」と言い替えてもいいですが、僕は「写真が世の中になくてはならない存在になる」ととらえています。ゲイツのそんな思いにも影響され、アマナグルー

社は、「ビジュアル・コミュニケーションで世界を豊かにする。」というミッションを掲げ、広告やエンタテインメント、出版業界などの顧客を対象に、「ビジュアル・コミュニケーションのソリューションプロバイダー」として活動してきました。「1枚の写真で世の中を変えられる」という発想で、ビジュアルによって人々の五感をふるわせ、コミュニケーションを図っていくことを目標としています。創業は1979年、今年で34年目。社員は現在、グループ全体で約1,000人です。

そして、現在の目標はワールドワイドの展開で、すでにアジアへの進出を果たしています。たとえば、アジアにおける広告制作事業のハブともいえる上海に子会社を設立。スタッフは約30人です。また、CG技術が高いマレーシアにも、合弁会社を設立しました。

アマナとは2500年前の日本古代のことばで、森羅万象すべてのものが生まれるところという意味だそうです。音だけで伝わるこの古い言葉を、私たちは「創造の源」と解釈し、「価値を決めるのは人が何をするかである」という思いを込めて社名にしました。人が文脈をつくり、さまざまな仕掛けをして写真の価値を高める仕組みをつくりたいと思うからです。また、アルファベットにすると、「amana」となり、二つのaの間に「man=人」がある。まさに「人が中心である」ことを具現化したような言葉である点も気に入っています。

## ■写真、映像、出版

具体的な事業の内容ですが、大きく分けて「写真の販売」「コンテンツの企画・制作」「出版」の3つになります。「写真の販売」としてはまず、「ストックフォト」。約4,000の写真家や提携企業から預託した1,500万点ほどの画像データをオンラインで販売しています。写真や動画の自動販売機といったもので、価格帯は1点2~3万円から。さまざまなコミュニケーションツールのコンテンツとして使っていただけます。現在、ユーザーは13~14万人で、当社の売上比率では22~23%になります。

他に、クリエイター投稿型の写真・イラストの販売サイトで、1点500円からの個人レベルで気軽に使っていただける写真を集めた「TAG STOCK (タグストック)」、一方、アートギャラリーとの合弁で運営し、たとえば1,000万円の写真なども扱うギャラリービジネスも行っています。つまり、1点500円から1,000万円まで世界中から集めた幅広い写真を揃えています。

日本はカメラ大国ですが、残念ながら写真大国ではありません。そんな状況を変えていきたいと思っています。そこで、みなさんに一つ質問します。ご家庭で写真家による写真を飾っている方はいらっしゃいますか？ さすが、こちらでは何人かいらっしゃいますね。でも、普通はほとんど手が挙がりません。世界的に見ると、日本はアート写真の流通の不毛地帯なんです。

### ・アートとしての写真

では、こちらの2枚の写真を見てください。両方とも三輪車の写真ですが、もし買うとしたら、どちらを選びますか？ 実は右は当社で販売している写真で3万円。一方、左は2,200

万円です。ウィリアム・エグルストンという、1939年アメリカ生まれで現在74歳の写真家の作品です。この写真は古き良き時代のアメリカの原風景ですが、MOMAが初めてカラー写真をアートとして認めたシリーズの代表作です。一昨年のクリスティーズのオークションで2,200万円が付き、翌年には同じ絵柄の写真に4,400万円が付きました。まさに今、うなぎのぼりで高くなっている写真です。

続いて、こちらの2枚の風景写真はどうでしょう。下の写真は33,000円。当社で販売しています。そして、上は3億3千万円です。アンドレアス・グルスキーというドイツ人の写真家の作品で、現在の業界最高値の写真です。全部で6エディションしかなく、うち4点は美術館所蔵なのでオークションに出るのは2点だけです。彼は1955年生まれでまだ50代後半の写真家ですが、業界では大変有名です。このように、世界にはさまざまな写真がありますが、当社も幅広いラインナップで写真の売買を行っているのです。

### ・コンテンツの企画・制作

2つ目の事業は広告などコミュニケーションコンテンツの企画・制作です。約300名のクリエイターがさまざまなクライアントに対してオーダーメイドで月に約1,000件、年間で1万件ほどのビジュアルを手がけています。売上比率は40%になります。

テレビ番組などのCGアニメーションもつくっていて、たとえば、現在テレビ東京で放映中のアニメーション『トランスフォーマー・プライム』という作品は、アメリカのハズプロ社がクライアントで、元々はアメリカで放映していたアニメーションです。昨年、第39回エミー賞を受賞しました。アニメは日本が世界に誇れるソフト産業の一つですが、エミー賞受賞は日本のプロダクションとしては初。大変嬉しく思っています。こうしたCGアニメーションの売り上げは約15%です。

### ・出版事業

出版事業では、たとえば、『IMA』は写真の季刊誌で、「ゆっくり写真を読む」というコンセプトのもと、写真業界を盛り上げ、「カメラ大国から写真大国へ」という思いで立ち上げたメディアです。また、1冊800円で2万部発行している子どものファッション誌『ミルクジャポン』や料理のプロ向けの月刊誌『料理通信』など、こだわりのある小さなマーケットを見つけてメディアをつくる、そんな戦術をここ数年続けています。

また、『Captain Scott's Antarctic Expedition 1910-1913』はイギリスのスコット隊が南極点を目指したときのポートフォリオ集ですが、世界で50部だけの限定品で1冊400万円です。ネガを管理しているケンブリッジとの共同事業で、全48点を選び、1000年はもつと言われるプラチナプリントで焼いています。このように、幅広い価格帯の写真ベースの出版物を手がけています。

紙ベースの出版と合わせて、オンラインビジネスへの展開も図っています。たとえば、『IMA ONLINE』というウェブサイトは、写真販売の他、業界情報も検索でき、写真業界のGoogleになろうという思いでつくっています。他に、iPad向けの子供服サイト『ミルクジャポン』や、西洋美術を集めたiPhoneおよびiPadアプリはダウンロード数も多く人気です。

我々が目指しているのは「垂直統合型」。小さくてもこだわりのあるマーケットの中でメディアを介し、「制作から販売まで」すべてを自分たちで完結できる仕組みをつくっていきたいと思っています。

## ■「メディアが変わる」というリセット

では、今日のテーマである、「リセット」についてお話ししましょう。我々は今、映像、写真、CGの三分野の境界をどうなくすか、そして、生産性をどう上げていくか、という2つの課題に取り組んでいます。アマナでは当社のこだわりを短い文章にした、「アマナのこだわりマナー15ヶ条」をつくっていますが、その中に、『伝える』と『伝わる』は、まったく違う。～確実に伝達する～があります。両者はコピー通り、全く違うものだと考えており、我々は「伝える」でなく、「伝わる」コミュニケーションを目指しています。

一例を紹介すると、ある飲食店のポスターをつくった際、「アマナで広告写真を撮ると、お客様が涎をたらしながら、暖簾をくぐってきてくれる」と褒めていただきました。つまり、ポスターを見た瞬間に体が反応することこそ「伝わる」ということ。逆に、見ただけでは体が反応せず、頭で考えて解釈しないと理解できない写真は素人のコミュニケーション。これは「伝える」です。「伝わる写真」へのこだわりは時代がどんなに変わってもアマナとして守っていききたい部分、つまり、リセットできません。

では、何をリセットすべきなのか。2020年には、iPadやiPhoneといったスマートデバイスは500億台にも達すると言われていています。それらがクラウドでつながり、あらゆる情報が液晶画面上でやりとりされる時代がくるわけです。そうすると、内容や意図が一目瞭然のビジュアルコンテンツが無数に必要とされるようになります。つまり、我々の仕事は山のようにあるわけですが、問題は単価が年々、下がっているという現状です。

そこで、リセットが必要なのです。紙からスマートデバイスへと、「メディアが変わる」ことを強く意識すること。そして、これまで映像、写真、CGと縦割りだった3つの境界を破り、横断的に仕事をするようにリセットせねばなりません。同時に、コストカットも必要です。たとえば、これまでは真実を映し出す写真は現地に行かないと撮れませんでした。CGで代用すればコストカットが可能だと、発想を変えること。これもリセットです。

我々はそんなリセットに取り組んで約10年。まだ途中ではありますが、ようやく今、手ごたえを感じられる段階にこぎつけました。たとえば、CG制作に重要なCADデータですが、企業のマル秘情報なので、以前は入手困難でした。そこで我々は上場し、情報管理のISO認証を取得するなど企業の信頼を得る努力したこともあり、最近はCADデータを提供していただけるようになりました。おかげで、実写と区別がつかないほどリアルなCG作品もつくれるようになっていきます。

## ■「働き方を変える」というリセット

「生産性をどうあげていくか」という課題については、3年ほど前から、「働き方を変える」という合理化に取り組んできました。労働集約型から知恵集約型への転換です。具体的には、「多様性」「効率性」「創造性」という3つを高めることを目標に、新たなプログラムの開発を進めてきました。

そのひとつが、「acp=アマナ・クリエイティブ・プラットフォーム」です。当社グループと顧客、さらにサードパーティがクラウドを介してやりとりすることで生産性やクリエイティビティを高くする仕組みです。ワークフローにはさまざまな活動がありますが、クラウドを介することで遠隔地でも簡単に、瞬時にデータのやりとりができます。そのため、場所を選ばず顧客ごとに個別の商談やプロモーションもできるし、意思決定の時間が短縮できるのでタイミングを逃さず、一歩先取りした動きも可能になります。

acpに関連する、いくつかのプログラムはすでに完成し、実用に入っています。たとえば、「lili (リリー)」は、ナレッジデータベースにあるデータをもとに3次元CGのソフトウェアでつくったデジタルモックアップのデータを記憶しシェアできるプログラムです。件数をこなせばこなすほどナレッジの蓄積によって制作時間が短縮でき、現在では約40%短縮できています。

「Studio++ (スタジオプラスプラス)」は、サーバー内にフルCGでつくったバーチャルの撮影スタジオで、現在は、建築家と組んでつくったさまざまな環境を約30カ所用意しています。床や壁の素材、家具や窓外の景色などもデータベース化しているので状況に合わせて自由に変更できるし、3次元CGなので撮影する方向を変えたり、引きやズームなども自在に調整できます。さまざまなシミュレーションが簡単にでき、リアルなものが一切なくてもイメージを伝えられるし、企業のマル秘情報が外部に流出する恐れもありません。

「VVV (ブイスリー)」は高速のデータ転送プログラムで、遠隔地のクライアントとのやりとりをスムーズに行えることでワークフローの大幅短縮が実現できます。また、「Shelf (シェルフ)」は完成した作品のデータベースですが、単なるデータベースとは違い、さまざまなサービスのハブとなる仕組みを持っているため、多くのプログラムと連携でき、生産性や効率性のさらなる向上が可能になります。さらに、「rocket (ロケット)」は遠隔地間での大容量データの送受信を格段にスピードアップできるシステムです。たとえば、日本とブラジル間なら10倍速、中国とでは100倍速が可能になりました。

## ■未来へのリセット

リセットすべきことはまだあります。スマートデバイスは今、4インチから7インチ、そして10インチへと多様化し、また視覚から聴覚、さらに手で感じる触覚へと五感化する時代を迎えつつあります。つまり、伝わるコミュニケーションのためには、視覚、聴覚、触覚を組み合わせたコンテンツの制作が必要になってきます。これこそまさにリセットしなければならない部分だと思っています。

たとえば、電子カタログは可能性の大きな分野です。紙のカタログとは異なり、ユーザーとのインタラクティブなやりとりが可能であり、将来的にコトやモノ、サービスまで社会のあらゆるものが電子カタログ化するはずです。したがって、視覚、聴覚、触覚を通して伝わるように、ビジュアル・コミュニケーションのレベルをあげていくためのリセットを始めたところです。残念ながら、まだ研究中なので事例はお見せできませんが、今後のリセットの方向性としてご紹介しました。講演は以上です。

## Q&A

**Q1:** 進藤さんは広告の写真家からリセットされて、アマナを立ち上げられました。その経緯は？

**A:** 25歳でフリーランスの写真家になりましたが、子どもの頃から（チームスポーツの）サッカーをやっていたこともあり、一人でやるよりも仲間と仕事をしたいと思ったんです。そこで、27歳で起業しました。サッカーの理屈は会社経営にも生きています。一般的にサッカーでは、組織プレイより選手個人の自由度が高く、自主性に任せたクリエイティブなプレイが優先されます。起業の際、僕はサッカー型の組織をつくろうと思いました。

**Q2:** なぜ、日本はカメラ大国であって写真大国でないのでしょうか？

**A:** 難しいテーマですが、おそらく住宅事情によるところが大きいと思います。また、カメラや光学に関する授業はあっても、写真の歴史や写真を読むといった授業は日本にはありません。どの大学にも写真学科がある欧米とは大きな違いです。私が理事を務める公益社団法人 日本広告写真家協会では美術の授業に写真を取り入れる活動にも取り組んでいます。微力ながら、日本のコンテンツを世界に売っていくことに貢献できればと思っています。

**Q3:** 現在は多くの方がスマートデバイスを持ち歩き、写真を撮る生活も広まっています。

**A:** たしかに、アナログの時代と現在のデジタルの時代では個人が写真を撮る枚数は5倍から7倍も増えたと言われています。とはいえ、シャッターは切られているものの、ほとんどの写真は死蔵されているのが現状です。我々はもっと工夫し、写真がより生活の一部になる仕組みをつくっていかねばならないと思っています。人それぞれが感じる美しさや爽快さは異なり、価値観や感性は多様化しているので、メッセージを発信するにしても、個々に合ったメッセージが必要です。今後は電子カタログがそういう方向に進んでいくことは間違いなく、たとえば、ビッグデータの活用などによって効率の高い仕組みが期待できます。

**Q4:** サッカー型の組織の話がありましたが、その中でCEOの役割とは？

**A:** 僕はいつも、管理部門に対して、「マネジメントの要は白線にあり」と話しています。交通ルールは白線によってマネージされています。白線がしっかり引かれている交差点は事故が少なく、交通もスムーズに流れますが、誰も白線にマネージされているとは思っていないし、たまに白線を踏んだり跨いでしまっても、必ずしも事故が起こるわけではない。ある程度は個人の判断に任せるマネジメントです。もう一つ、サッカーはルールが少ないので選手の自主性に任せたプレイが生まれやすいのだと思います。クリエイティブカンパニーも同様で、いかにルールを少なくするかが大切。そういう環境の中から、多様性や効率性、創造性を追求していけるのだらうと感じています。

**Q5:** 現在はソーシャル・コミュニケーションの時代であり、誰もがコンテンツを使えるような環境が広まっています。アマナにとって競合とはなりませんか？

**A:** 実際、広告などを自社制作に切り替えるクライアントが増えていることは事実です。でも僕は、そんな状況をむしろ歓迎しています。みなが写真に対して造詣が深くなればなるほど、アマナの価値が理解され、正当に評価されるようになると思うからです。世の中に写真があふれ、撮影技術が上がることは我々にとって脅威ではなく、むしろビジネスチャンスが広がると感じています。

**Q6:** スマートデバイスが普及し、コミュニケーションツールとして動画が広まる時代にあつて、写真の魅力とは何でしょう？ 今後のビジネスの可能性は？

**A:** 多くの方は動画のほうが、作品の意図が伝わりやすいと考えているだろうと思いますが、僕は静止画、つまり写真の方が伝わっていると思っています。なぜかというと、人は瞬間的に自分で判断することを好むものだからです。写真は一目で判断できますが、動画ではできません。

**Q7:** いわゆるファシリティ戦略についてですが、なぜ、ここ天王洲の倉庫街にオフィスを構えたのでしょうか？

**A:** 最初は南麻布にいましたが、立ち退きにあい、どこに行こうかと考えました。選択肢はいくつかありましたが、天井が高く容積の大きい倉庫は、坪単価で考えると効率がよい点が気に入りました。具体的には、設備投資は10年償却として、坪単価は家賃と造作を合わせ16,000円。そこにどうやって落とし込むかを工夫し、たとえば床材など徹底的にこだわる部分と、そうでない部分にメリハリをつけました。結果的に天王洲でラッキーだったと思っています。

**Q8:** 私も趣味で写真を撮るのですが、デジカメで液晶画面を見ながらシャッターを切ると、どうもうまく撮れません。何かコツはありますか？

**A:** 写真撮影にはイメージーションが必要と言われますが、やはり写真はリアルのものを映し出すものですから、イメージーションを具体化し、何を撮るかしっかり決めることが欠かせません。コツは、ファインダーをのぞきながら動くのではなく、まず自分の目で見て回る。そして撮影ポイントを決めたら、そこで目の位置にカメラを持ってくることです。デジカメの場合はどうしても目の位置より前方にカメラを置いてしまうから失敗しやすい。すごく簡単ですが、全く違う写真が撮れると思いますので、ぜひお試しください。

**Q9:** 当社のデザイン部は発足してまだ2年目ですが、先ほど、「伝えると伝わるは違う」というお話を聞き、私たちの発信はちゃんと伝わっているのかと心配になりました。「伝わる」ための心構えがあれば、教えてください。

**A:** 僕はビジュアルクリエイターを教育するとき、「100枚の写真を撮れ」と言っています。たとえば、美術では先人に学べと言われ、ルーブル美術館などに行くと模写している人たちを見かけます。同じように、プロダクトデザイナーなら、「自分がいいと思うプロダクト」の写真を最低100枚、できれば500枚くらい撮ってみる。そして、それぞれについて「なぜいいと思うのか」を文章化してみることをおすすめします。先人から成功事例を学び、文章化することで自分の中に取り込み、身に付けることはとても大切です。

**Q10:** 私はCGのクリエイターですが、最近、CGという手法にあまり魅力を感じなくなっています。CGに見えるけど、実は実写だというストーリーがあると面白いのかなと思ったりもします。進藤さんはどのように思われますか？

**A:** クライアントが望んでいることと、クリエイターとしてやりたいことをどうすり合わせていくか、我々もそういうことに日々、悩んでいます。現在のCGの完成度はとても高いですが、実は人間は完成度の高いものにはあまり感動しません。どれだけノイズをいれるか。ノイズが人間の心のひだに触れ、感動になるのです。アナログの時代はいかに完成度を高くするかに苦心しましたが、CGの時代になって完成度は120%まで行ってしまい、逆に何も感じなくなった。だから、レベルを下げて85点にするほうがいいのかも说不定い。我々は今、作品をつくりながら、このせめぎ合いを繰り返しているのだと思っています。

以上

2013 年度第 1 回物学研究会レポート  
「アマナグループのビジネスデザイン」

進藤博信 氏

(アマナグループ CEO)

---

写真・図版提供

01 ; 株式会社アマナホールディングス

編集=物学研究会事務局

文責=関 康子

- [物学研究会レポート] に記載の全てのブランド名および商品名、会社名は、各社・各所有者の登録商標または商標です。
- [物学研究会レポート] に収録されている全てのコンテンツの無断転載を禁じます。

(C)Copyright 1998~2013 BUTSUGAKU Research Institute.