

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 9 月 17 日現在

機関番号：32689

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2011～2014

課題番号：23530510

研究課題名(和文) 日米コンテンツ事業のビジネス・エコシステムの比較研究

研究課題名(英文) Business Ecosystems in the Creative Industry: A Comparative Study of Japanese and U.S. Music Business

研究代表者

井上 達彦 (Inoue, Tatsuhiko)

早稲田大学・商学大学院・教授

研究者番号：40296281

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、企業間の協働を通じて価値を創造する仕組みである「ビジネスシステム」を測定し、これをうまく機能させる企業間関係を日本の音楽産業の分析を通じて明らかにすることを目的とする。注目した点はビジネスシステムを構成する企業がそれぞれ異なる収益モデルをもつ点である。

分析の結果、長期の収益モデルをもつプレイヤーと、短期の収益モデルをもつプレイヤーでは市場の不確実性の変化に対して対照的な関係構築の選択パターンがみられた。また、新人アーティスト創出を促すのはレコード会社と音楽プロダクションの新規の関係であり、収益性を高めるのはレコード会社と音楽出版社の繰り返しの関係であった。

研究成果の概要(英文)：This study extends business system studies by focusing on the partner's revenue models within multiple inter-firm relationships. We examine how firms select their collaboration forms (exploration with new partners / exploitation with prior partners) under higher market uncertainty and what collaboration form is best suited for firm performance.

Conducting a qualitative and quantitative study on the Japanese music industry, we find differences in selection patterns of collaboration forms responding to higher market uncertainty, depending on the value capture timespan of collaboration partners. Additionally, Our study indicates that explorative collaboration in a relationship between record label and music agency is more suitable when value novelty is pursued. In contrast, exploitative collaboration in a relationship between record label and music publisher is more fitted to increase value creation efficiency.

研究分野：経営学

キーワード：価値創造 ビジネスモデル ビジネスエコシステム ネットワーク コンテンツ産業

## 1. 研究開始当初の背景

### (1) システム間競争への着目

個別企業の競争のみに注目して、競争戦略論を語ることは難しくなった。競争の単位は、個別企業間の競争から価値を提供するシステム間の競争へと移行している。このシステム間競争に着目する枠組みが、ビジネスシステムならびにビジネス・エコシステムの概念である。ビジネスシステムは、最終顧客に価値を提供するまでの企業間関係を分析単位とすることが特徴である。ビジネス・エコシステムでは、価値創造に関わりのある企業全体の共生関係全体を分析単位とすることが特徴である。

伝統的な競争では、製品やサービスの差別化が問題になっていたが、顧客に価値を提供するためのシステム間の競争では、ビジネスシステムによる差別化、ビジネス・エコシステムにおける競合同士の共生が問題とされる。しかし、最終顧客に価値を提供するための企業間関係を分析単位とした研究は、定性研究は蓄積されているものの、定量研究は限られている。

### (2) コンテンツ産業への着目

経営学においてコンテンツ産業は、近年その重要性が指摘されている。その背景の一つは、クールジャパンに代表される日本のコンテンツのインバウンド政策に注目が集まっているからである。もう一つは、「ものづくり」から「価値づくり」へと指摘されている通り、機能的価値だけでなく、芸術的価値を創出する仕組みの解明が重要性を増しているからである。

しかし、機能的価値を追求するものづくりに着目した研究は蓄積されているものの、芸術的価値が核となる産業に関わる学術研究は不足している。コンテンツ産業の研究から得られる知見は、コンテンツ産業の衰退が指摘されている本国だけでなく、今後発展していくアジア勢をはじめとする新興国のコンテンツ事業の戦略立案にも活かせると考えられる。

## 2. 研究の目的

本研究は、価値を創出し提供するまでのビジネスシステムを定量的に測定し、芸術的価値創出の仕組みをコンテンツ産業の分析を通じて明らかにすることを目的とする。具体的には以下の二点である。

### (1) 市場の不確実性、企業特性とネットワーク行動

既述の通り、システム間競争では、価値創造を行う企業間の関係性に着目する。それゆえ、企業のネットワーク行動に影響を与える要因を明らかにする必要がある。

企業のネットワーク行動に影響を与える要因として挙げられるのが市場の不確実性である。既存研究では、市場の不確実性に対

処するため、企業はどの相手とネットワークを結ぶかを変化させるとしている。

しかし、既存研究の知見では、本研究が着目するビジネスシステム上の企業のネットワーク行動を十分に説明できない。なぜなら、従来の研究の多くは競合間のネットワークに着目していたからである。

ビジネスシステムでは、研究開発や流通など企業特性の異なる企業とのネットワークに着目する。本研究が主に着目する音楽産業でもレコード会社やプロダクション、音楽出版社などの企業特性がそれぞれ異なるプレイヤーがネットワークを結び価値を創出する。

そのため、本研究では、市場の不確実性の変化による企業のネットワーク行動への影響が、企業特性によってどのように異なるかを明らかにする。

### (2) 価値創造とネットワーク行動の関係と、価値創造の多面的な測定

本研究のもう一つの目的は、企業間のネットワーク行動と価値創造の関係を明らかにすることである。

システム間競争の枠組みでは、安定性、効率性、新規性が価値創造の面で重要なパフォーマンスとされている。経済的価値を効率的に生み出すだけではビジネスはやがて陳腐化してしまううえ、新規性だけ追求しても、企業は生存できなくなってしまうからである。

また、研究目的の(1)で論じた通り、ビジネスシステムでは、複数のプレイヤーと協力しながら価値を創出する。音楽産業でいえば、レコード会社は、音楽プロダクション、音楽出版社と価値創造を行ううえで、それぞれどのような関係を築けばよいか問題となる。

そのため、本研究では、価値創造のパフォーマンスを多面的に測定したうえで、効率性や新規性のそれぞれに適したネットワーク行動を、ネットワークを結ぶ企業特性を勘案しつつ、明らかにする。

## 3. 研究の方法

本研究は、主に日本の音楽産業を分析対象とした。音楽産業は、コンテンツのデジタル化など、他のコンテンツ産業に先駆けて大きな変化が起こりやすい産業だと言われているからである。音楽産業の分析を通じて得た知見を、他のコンテンツ産業に活かすことができるかもしれない。また、レコードビジネスに限っていえば、企業間関係が比較的シンプルであることがあげられる。レコード会社、音楽プロダクション、音楽出版社の三つのプレイヤーから構成される。これは、企業間関係を測定分析するうえで利点となる。

研究方法は、主に公開資料をもとに構築したパネルデータベースの統計分析である。しかし、統計調査だけでは概念間の論理を明らかにするうえで不十分である。そのため、補

完的な調査として、業界関係者への質的調査も同時並行して行った。具体的には以下の二点である。

#### (1) インタビュー調査の実施

クールジャパンに関わっている経済産業省の担当者や音楽産業のプロデューサーにインタビュー調査を行った。また、コンテンツ産業全般の傾向を知るため、音楽産業関係者にとどまらず、映画やアニメ、放送局のテレビ番組制作プロデューサーや広告代理店の関係者などにもインタビューを実施した。

調査は、半構造化した調査項目によって実施された。聞き取り内容は、コンテンツ産業におけるビジネスシステム、価値創造の仕組みを明らかにするため、ビジネスを行ううえで大事なこと、関係者が関わった特定のコンテンツ・プロジェクトで行ったことについてである。

#### (2) パネルデータ分析

統計分析を行うためのデータは、主にオリコン社が毎年発行している『オリコン年鑑』から収集した。データ収集は1976年から2005年までとし、合計469観測数からなるパネルデータが構築した。

##### 価値創造の測定

既存のビジネスシステム研究をもとに、価値創造のパフォーマンスを多面的に測定した。まず、経済的な価値創造の尺度として、レコード会社の毎年の売り上げを測定した。また、新規の価値創造を示す尺度として、レコード会社ごとの毎年の新人アーティスト創出数も測定した。

##### ネットワークの測定

企業間のネットワークは、楽曲の制作プロジェクトに関わった企業の取引ネットワークとした。ネットワーク論の既存研究では、新規と既知のネットワークのどちらを優先するかが価値創造に深く関わるとされている。新規のネットワークでは、新規の資源や知識が入手しやすく、既知のネットワークでは既にルーティンが構築されていることから活動の効率性が高まりやすいからである。そのため、レコード会社が音楽プロダクションと音楽出版社に対してそれぞれ結んだネットワーク数を、新規と既知に分けて測定した。

##### 市場の不確実性

市場の不確実性が変化した際に、企業のネットワーク行動にどのような変化が生まれるかを見るため、市場の不確実性を測定した。市場の不確実性は、市場に供給されたシングル楽曲数全体のうち、10万枚以上の売り上げを得たシングル楽曲数（ゴールドディスク）の割合によって測定した。

#### 分析手法

分析手法としては、売り上げを従属変数とした場合、連続変量であるため、固定効果のパネル回帰分析を行った。また、新規/既知の相手とのネットワーク、新人アーティストを従属変数とした場合は、カウント変数であるため、固定効果の負の二項分布回帰分析を行った。

#### 4. 研究成果

研究から得られた示唆は主に三つある。

##### (1) 音楽産業における二つの収益モデル

音楽産業のビジネスシステムは、楽曲コンテンツの製作、販売を行うレコード会社を中心に、アーティストをマネジメントする音楽プロダクション、楽曲をマネジメントする音楽出版社から構成される。

関係者へのインタビューから明らかになったことは、このビジネスシステムには二つの収益モデルがあるということである。

レコード会社と音楽プロダクションの関係では、アーティストという「人」が商品となるため、育成に時間がかかり、ライブや物販、ファンクラブなど、アーティストを中心とした長期的なタイムスパンの収益モデルとなる。

一方、レコード会社と音楽出版社との関係では、「楽曲」が主な商品となる。楽曲は、ヒットが持続しても3ヶ月程度であるため、短期間でいかに収益を伸ばすかが重要となる。そのため、前述のアーティストと異なり、楽曲を商品とする場合は、短期的なタイムスパンの収益モデルといえる。

##### (2) 収益モデルに応じたネットワーク行動

先述の通り、「人」を商品とした場合、長期スパンの収益モデルとなる。そのため、レコード会社とプロダクションは、長期的な関係となることから、互いに信頼関係を重視する。信頼を裏切るといのは、長期間かけてアーティストの育成に投資したにもかかわらず、他のレコード会社やプロダクションと取引するなどのことである。インタビューでは、多くの関係者が、ビジネスにおいて「仁義」が大切であることを指摘していた。

一方で、「楽曲」を商品とした場合、短期スパンの収益モデルとなる。そのため、レコード会社と音楽出版社の関係は、扱おうとする楽曲が経済的に成功するかどうかという点がビジネスの主な焦点となる。

そのため、本研究は市場の不確実性が高まった際（ヒットが生まれにくい市場環境）に、レコード会社とプロダクション、レコード会社と音楽出版社という二つの関係において、それぞれのネットワーク行動の違いみられるということ仮説構築した。

統計分析の結果、市場の不確実性が高まった際、レコード会社とプロダクションの関係では、新規の関係よりも既に信頼が構築された既知の企業を優先して取引ネットワーク

を結ぶことが分かった。一方、レコード会社と音楽出版社の関係では、市場の不確実性が高まった際、取引ネットワーク自体を結ばない傾向にあることが分かった。

以上の分析結果から、収益モデルのタイムスパンが長期であるほど信頼関係を重視し、既知のネットワークが市場の不確実性を削減する手段となる一方で、収益モデルが短期であるほど、経済的利益の確実性を重視し、取引ネットワーク自体を結ばない(自社でビジネスを行う)ことが示唆された。

(3) 新規性を追求する価値創造と、経済性を追求する価値創造戦略の違い

レコード会社とプロダクションの関係は、アーティストの育成、楽曲の創出を担うことからビジネスシステムの川上に位置付けられる。一方、レコード会社と音楽出版社との関係は、創出した楽曲の経済的活用であることから、ビジネスシステムの川下に位置付けられる。本研究は、価値創造の面で重要だとされる経済性と新規性を追求するうえで、この二つの関係でどのようなネットワークを構築すれば良いかを明らかにした。

統計分析から、新規性の追求、つまり新人アーティストの創出には、レコード会社とプロダクションにおける新規のネットワークが適していることが明らかとなった。一方、経済性の追求、レコード会社の平均売り上げを高めるには、レコード会社と音楽出版社の既存のネットワークを強化することが適していることが明らかとなった。

以上の分析結果から、価値創造における新規性を追求する場合、ビジネスシステムの川上企業との関係では新規のネットワークが適している一方で、経済性を追求する場合、ビジネスシステムにおける川下企業との既知のネットワークが適していることが示唆された。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 16件)

(1)山下勝「授業開発に関する事例研究：マネジメント基礎の準備と運営を対象に」『青山学院大学経営学部グローバル・ビジネス研究所ワーキングペーパー』No.2014-2, 1-15頁, 2014年(査読無)。

(2)Naoki Wakabayashi, Jinichiro Yamada, and Masaru Yamashita, "The power of Japanese film production consortia: The evolution of inter-firm alliance networks and the revival of the Japanese film industry," *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in the Creative Industries: Film, Video and*

*Photography* (DeFillippi, Robert and Patrik Wikstrom (ed.)), Edward Elgar Publishing, chapter 4, pp.50-65, 2014(査読無)。

(3)井上達彦・永山晋「経験学習を通じた模倣と戦略的イノベーションの創出：日産自動車V-upプログラムの事例」『早稲田商学』第438号, pp.321-372, 2013年(査読無)。

(4)井上達彦・Oded Shenkar「日本企業のイノベーション」『コピーキャット：模倣者こそがイノベーションを起こす(オーデッド・シェンカー著(井上達彦監訳))』東洋経済新報, 特別寄稿論文, 194-219頁, 2013年(査読無)。

(5)Susumu Nagayama, and Tatsuhiko Inoue, "Inter-Firm Collaboration Forms within Multiple Relationships: Focusing on the Partner's Business Model," *Proceedings of Strategic Management Society 33rd Annual International Conference*, pp.1-7, 2013(査読有, 国際学会プロシーディングス)。

(6)Susumu Nagayama, and Tatsuhiko Inoue, "Business Models and Inter-Firm Collaboration Forms: A Study of the Japanese Music Industry," *Proceedings of the Association of Japanese Business Studies 26th Annual Conference*, pp. 1-34, 2013(査読有, 国際学会プロシーディングス)。

(7)Masaru Yamashita and Jinichiro Yamada, "The role of entrepreneurs' career solidarity toward innovation: An irreplaceable relationship in career capital pyramid," *The Routledge International Handbook of Innovation Education* (Shavinina, Larisa V. (ed.)), Routledge, Chapter 45, pp. 513-526, 2013(査読無)。

(8)井上達彦「イノベーションは模倣から生まれる」『DIAMONDハーバードビジネスレビュー』8月号, 64-74頁, 2012年(査読無)。

(9)井上達彦・永山晋「イノベーション創出に向けた『縁結び』と『絆の深化』：音楽産業の価値創造ネットワーク」『RIETI ディスカッションペーパー』12-J-035, pp.1-60, 2012年(査読無)。

(10)井上達彦「ビジネスモデル発想の仕組み構築」『日本情報経営学会誌』33巻2号, 4-13頁, 2012年(査読無)。

(11)Tatsuhiko Inoue, and Susumu

Nagayama, "Strategic Types and Performance of Niche-Firms within Business Ecosystems: A Study of the Japanese Video Game Industry," *Waseda Business & Economics Studies*, Vol.47, pp.1-17, 2012 (査読無).

(12) Masaru Yamashita and Jinichiro Yamada, "Irreplaceable Relationship in Entrepreneurs' Career Solidarity: An Evidence from Japanese Film Industry," *Proceedings of the Association of Japanese Business Studies 25<sup>th</sup> Annual Conference*, pp.1-28, 2012 (査読有, 国際学会プロシーディングス).

(13) 井上達彦「ビジネスモデル発想による事業創造と再構築」『早稲田商学』429号, 125-152頁, 2011年(査読無).

(14) Naoki Wakabayashi, Jinichiro Yamada, Masaru Yamashita, Ryuihchi Nakamoto, and Hiromi Nakazato, "Evolution of Promotion Alliance Networks in Current Japanese Film Industry: Advantages of Social Cohesion in Digital Media Mix Promotion," *Proceedings of European Group of Organizational Studies 27<sup>th</sup> Colloquium*, pp.1-21, 2011 (査読有, 国際学会プロシーディングス).

(15) Tatsuhiko Inoue, and Susumu Nagayama, "The Effect of Niches' Behaviors on the Japanese Video Game Business Ecosystem: Focusing on the Niche Creation, Productivity and Robustness as the Ecosystem Performance," *Proceedings of 53rd Annual Meeting of the Academy of International Business*, pp.1-21, 2011 (査読有, 国際学会プロシーディングス).

(16) Tatsuhiko Inoue, and Susumu Nagayama, "A Typology of Niche Strategy Based on the Dynamic Relationship between Niches and Hub-Firms," *Proceedings of the Association of Japanese Business Studies 24th Annual Conference*, pp.1-20, 2011 (査読有, 国際学会プロシーディングス).

〔学会発表〕(計 11件)

(1) Naoki Wakabayashi, Jinichiro Yamada, Masaru Yamashita, and Ryuichi Nakamoto "Evolution of Interfirm Alliance Networks and Revival of the Japanese Film Industry: Power of Film Production Consortium," *International Federation of Scholarly Associations of Management*, Sep 2, 2014, Tokyo, Japan.

(2) 山下勝「コンテンツ開発人材の育成：国際バリューチェーン確立の課題」組織学会定例会, 2013年12月9日, 東京(招待講演).

(3) Naoki Wakabayashi, Jinichiro Yamada, and Masaru Yamashita, "Revival of the Japanese Film Industry through Media Mix Promotion Alliance: The Power of Film Production Consortium," *Nissan Seminar, Nissan Institute of Japanese Studies*, Oct 25, 2013, Oxford, U.K (招待講演).

(4) Susumu Nagayama, and Tatsuhiko Inoue, "Inter-Firm Collaboration Forms within Multiple Relationships: Focusing on the Partner's Business Model," *Strategic Management Society 33rd Annual International Conference*, Sep 30, 2013, Atlanta, U.S.

(5) Susumu Nagayama, and Tatsuhiko Inoue, "Business Models and Inter-Firm Collaboration Forms: A Study of the Japanese Music Industry," *The Association of Japanese Business Studies 26th Annual Conference*, July 2, 2013, Istanbul, Turkey.

(6) Susumu Nagayama, and Tatsuhiko Inoue, "Network Strategies Under Changing Information Media Environment within the Creative Industry: A Study of the Japanese Music Industry," *Asia Pacific Conference on Information Management 2012*, Aug 17, 2012, Seattle, U.S.

(7) Masaru Yamashita and Jinichiro Yamada, "Irreplaceable Relationship in Entrepreneurs' Career Solidarity: An Evidence from Japanese Film Industry," *The Association of Japanese Business Studies 25<sup>th</sup> Annual Conference*, June 30, 2012, Washington D.C., U.S.

(8) Naoki Wakabayashi, Jinichiro Yamada, Masaru Yamashita, Ryuihchi Nakamoto, and Hiromi Nakazato, "Evolution of Promotion Alliance Networks in Current Japanese Film Industry: Advantages of Social Cohesion in Digital Media Mix Promotion," *European Group of Organizational Studies 27<sup>th</sup> Colloquium*, July 8, 2011, Gothenburg, Sweden.

(9) 井上達彦「ビジネスシステム研究の地平：ビジネスモデル発想の仕組みの構築」日本情報経営学会, 2011年7月3日, 神戸.

(10) Tatsuhiko Inoue, and Susumu Nagayama, "The Effect of Niches' Behaviors on the

Japanese Video Game Business Ecosystem: Focusing on the Niche Creation, Productivity and Robustness as the Ecosystem Performance,” 53rd Annual Meeting of the Academy of International Business, June 26, 2011, Nagoya, Japan.

(11)Tatsuhiko Inoue, and Susumu Nagayama, “ A Typology of Niche Strategy Based on the Dynamic Relationship between Niches and Hub-Firms,” The Association of Japanese Business Studies 24th Annual Conference, June 24, 2011, Nagoya, Japan.

〔図書〕(計 5 件)

(1)井上達彦 『ブラックスワンの経営学：通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』日経 BP 社,1-280 頁,2014 年.

(2)山下勝 『プロデューサーシップ 創造する組織人の条件』日経 BP 社,1-399 頁,2014 年.

(3)日産自動車株式会社 V-up 推進改善支援チーム著 (井上達彦監修) 『日産 V-up の挑戦：カルロスゴーンが生んだ課題解決プログラム』中央経済社,1-341 頁,2013 年.

(4)オーデッド・シェンカー著 (井上達彦監訳) 『コピーキャット：模倣者こそがイノベーションを起こす』東洋経済新報,1-253 頁,2013 年.

(5)井上達彦 『模倣の経営学：偉大なる会社はマネから生まれる』日経 BP 社,1-272 頁,2012 年.

〔その他〕

ホームページ等

早稲田大学 井上達彦ゼミナール

<http://www.waseda.jp/sem-inoue/>

早稲田大学大学院 井上研究室

[http://www.waseda.jp/sem-inoue/graduate\\_school/index.html](http://www.waseda.jp/sem-inoue/graduate_school/index.html)

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

井上 達彦 (Inoue Tatsuhiko)

早稲田大学商学大学院 教授

研究者番号：40296281

### (2)研究分担者

山下 勝 (Yamashita Masaru)

青山学院大学経営学部 教授

研究者番号：80348458