

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 13 日現在

機関番号：32689

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2013～2015

課題番号：25780248

研究課題名(和文)クリエイターの創造性と企業間ネットワークの適合モデル：音楽産業の価値創造システム

研究課題名(英文)Performance implications of Individual Creativity and inter-firm networks :Value Creation Systems in the Japanese Music Industry

研究代表者

永山 晋(Nagayama, Susumu)

早稲田大学・商学大学院・助教

研究者番号：10639313

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究はクリエイティブ産業の一角を占める日本の音楽産業の定性的、定量的調査から以下の三点を明らかにした。一つ目は、クリエイティブ産業で重要な生産性と新規性という異なる目標の追求に適した企業のアライアンス・ポートフォリオを明らかにした点である。二つ目は、プロジェクトの創造的パフォーマンス向上に適したチーム構成、ネットワーク構造がプロジェクトの進展段階に応じて異なることを明らかにした点である。三つ目は、多様な経験を通じて個人内に形成される「個人内多様性」の次元を「ファンクション多様性」と「ジャンル多様性」に分け、これらがチームの創造的パフォーマンスに与える影響の違いを明らかにした点である。

研究成果の概要(英文)：We found the following three implications when investigating the Japanese music business as a representative of the creative industry: (1) strategic alliance portfolios that allow firms to pursue important value creation indicators, such as economic productivity and novelty; (2) contingent team compositions and team networks that depend on distinctive creative work processes in maximizing performance of creative projects; (3) nuanced performance implications of multidimensional intrapersonal diversity, composed of functional and genre diversity that are cultivated by exposing a creator to diverse experiences during his/her career. These findings provide practical implications for managing firms, projects, and creators' career development in the creative industry.

研究分野：経営学

キーワード：価値創造 イノベーション 社会ネットワーク 企業間ネットワーク 個人間ネットワーク プロジェクト チーム クリエイティブ産業

1. 研究開始当初の背景

(1) クリエイティブ産業における価値創造

音楽やマンガ、映画に代表されるクリエイティブ産業では、需要の不確実性が他の産業に比べて極めて高いといわれる。これらの特性を反映し、大きな収益に結びつく作品はごく一部となる。また、商品としての作品の価値は機能面ではなく芸術的な側面から評価される。それゆえ、企業やクリエイターは常に芸術性と商業性のジレンマに直面する。さらに、作品を創出するクリエイターの役割が作品のヒットにおいて重要となるものの、クリエイター個人あるいはチームの創造性をマネジメントすることは極めて困難である。

上記のクリエイティブ産業の特徴を踏まえ、クリエイティブ産業に関わる経営学の既存研究は次の点のマネジメントが価値創造において重要だとしている。

一つは、行為者間の関係性の構造を意味する「社会ネットワーク」のマネジメントである。クリエイティブ産業において社会ネットワークは、企業レベル、クリエイターレベルの双方にとって重要となる。例えば、企業レベルでは、新規性を追求するには新規の企業とのアライアンスが適しているといわれる。クリエイターレベルでいえば、個人の作品制作を通じて協働のネットワークが形成されていく。埋め込まれる社会ネットワークの構造に応じて、そこから得られる情報や知識の異質性の程度が異なる。

もう一つは作品を創出するプロジェクトのマネジメントである。市場需要に適合したものをタイムリーに制作できるよう、臨機応変さが求められる。プロジェクトのマネジメントには、先に述べた社会ネットワークにも関係するが、どのようなクリエイターの組み合わせで作品作りに望むのかというチーム構成の発想と、プロジェクトの進展段階に応じてどのクリエイターを巻き込むのかという状況に応じたネットワークの発想の双方が求められる。

最後は、クリエイター自体のマネジメントである。作品を生み出すのは主にクリエイターである。クリエイターの能力は、予め備わった才能も重要だが、過去の経験にも支えられている。それゆえ、ヒットを生み出すためには、ネットワークだけではなく、どのような経験を蓄積すればよいかという問題意識も重要となる。

(2) 既存研究の限界と行為者の多面的レベルの価値創造の仕組み

しかし、クリエイティブ産業に関わる既存研究には次の限界がある。

限界の一つは、クリエイティブ産業に従事する企業は、生産性や新規性といった価値創造での異なる目標をどのように追求できるかについてあまり明らかになっていない点である。これは既存の実証研究が単一の目標を分析対象としたものが大半を占めているか

らである。

もう一つの限界は、実際に作品が創出されるプロジェクトの創造的パフォーマンスを高めるうえで、プロジェクトのワークプロセスに応じて求められるチーム構成やチームメンバーのネットワークが明らかになっていない点である。一部の事例研究では、プロジェクトのワークプロセスに応じてメンバーの組み合わせを変えていくことがパフォーマンスを高める鍵となることが提示されている。しかし、多くの既存では、ワークプロセスを考慮せず、プロジェクトに最終的に関わったメンバーのネットワークやチームサイズの影響を検討するにとどまっている。

三つ目の限界は、クリエイターの能力を構成する個人内多様性において、どのような次元の個人内多様性が創出する作品のパフォーマンスを左右するのか明らかになっていない点である。既存研究では、作品の創造的パフォーマンスに結実するクリエイターの能力は、多様な経験を通じて個人内に形成される「個人内多様性 intrapersonal diversity」が鍵だとされてきた。しかし、多様な役割を経験することで得られるファンクション多様性や、多様な作品ジャンルを経験することで得られるジャンル多様性など様々な個人内多様性が調査されてきた一方で、多くの研究は単一の次元の個人内多様性の影響のみを検討している。そのため、複数次元から構成される個人内多様性の可能性と、次元の違いによる創造的パフォーマンスへの系統的な影響の違いは明らかになっていない。

最後の限界は、企業レベルやプロジェクトレベル、クリエイターレベルといった多面的なレベルでの価値創造の仕組みが明らかにされていないという点である。

2. 研究の目的

これらの既存研究の限界を克服し、クリエイティブ産業に対する実務的示唆を提供するため、本研究は、企業レベル、プロジェクトレベル、クリエイターレベルの三つレベルの価値創造の仕組みについて、ネットワーク、知識の視点から明らかにすることを目的とした。具体的には以下の三点である。

(1) 企業間関係と価値創造

本研究の一つ目の目的は、企業の価値創造の指標である生産性、新規性を追求することに適した企業間アライアンスのポートフォリオを明らかにすることである。

クリエイティブ産業に従事する企業は、複数の企業間アライアンス アライアンス・ポートフォリオ を構築することで、作品作りとその作品を顧客に届けることができる。そのため、いかなるアライアンス・ポートフォリオを構築するかが、企業の価値創造において問題となる。

企業のアライアンス・ポートフォリオには

次の二つの次元がある。一つは、バリューチェーンの次元である。作品作りに関わる企業間のアライアンスはいわばバリューチェーンにおける川上のアライアンスといえる。一方、創出した作品を顧客に届ける企業間のアイデアはバリューチェーンの川下のアライアンスといえる。もう一つは、企業間関係の次元である。この次元は、新規の企業との関係か、既知の企業との関係かに分類することができる。

以上より、川上/川下、新規/既知を組み合わせることで四つのタイプのアライアンスが存在することが分かる。そして、これらをどのように組み合わせるかが、企業の生産性や新規性を左右すると予想される。

(2) プロジェクト・マネジメントと価値創造

本研究の二つ目の目的は、プロジェクト・マネジメントと価値創造の関係を明らかにすることである。

高い創造性が求められるプロジェクト・マネジメントに着目した既存研究では、プロジェクトのワークプロセスに応じてチーム構成を変化させていくことが事例研究から示唆されていた。ワークプロセスによって、タスクの特徴、必要な能力や資源が異なるからである。

そこで、ここでは「アイデア創造」と「アイデア実現」というプロジェクトのワークプロセスに着目した。アイデア創造は、方向性が曖昧な中、作品のプロトタイプを作るプロセスである。この段階では、個々のメンバーの情報処理負荷が重いうえ、アイデアがいつ生まれるかも予測し難く、メンバー間のコーディネーションが難しい。一方、アイデアの実現は、プロトタイプを肉付けし、市場に投入する作品に仕上げしていくプロセスである。この段階ではある程度プロジェクトの方向性は固まっているものの、作品を洗練させていくために実質的な資源が必要となる。

これらの違いから、オーディエンスの評価といった創造的パフォーマンスを促すうえで、アイデア創造とアイデア実現では、適切なチーム構成、必要となるネットワークが全く異なるものとなることが予想される。

(3) クリエイターの能力と価値創造

本研究の三つ目の目的は、クリエイターの能力と価値創造の関係を明らかにすることである。

ここでは、個人内多様性を複数の次元に分類して、どのような個人内多様性が創造的パフォーマンスの向上あるいは低下に結実するのかを検討する。より具体的には、個人内多様性を「ファンクション多様性」と「ジャンル多様性」に分け、個人内多様性の複数次元性を検討する。ファンクション多様性は、特定の製品やサービスの創出に必要な個別タスクを複数経験することで形成される。一方、ジャンル多様性は、オーディエンスによ

って社会的に構成されたジャンルの異なる作品制作を経験することで形成される。

このようにファンクション経験とジャンル経験では全く異なる個人多様性の源泉となることから、おのおのが創造的パフォーマンスに与える影響は全く異なるものになることが予想される。

3. 研究の方法

本研究は日本の音楽産業、とりわけレコードビジネスを調査対象とした。音楽産業は、クリエイティブ産業の一角を占める業界である。とくに、日本の音楽産業はオリコン社が出版するランキングデータの存在によって、長期間のクリエイター、企業データを手入手することができる。

主な研究方法は、アーカイブデータから収集したデータをもとにデータベースを構築し、統計分析から構築した仮説を実証していくというものである。

ただし、既存研究の知見から仮説を構築するだけでは現実のビジネスの様相を捉えられるとは限らない。そのため、既存研究の知見を補完するものとして、クリエイティブ産業に携わる現場関係者に聞き取り調査を行った。

具体的には次の三点を行っている。

(1) 定性データの収集

本研究は音楽産業のデータを対象としているため、主に音楽産業の関係者への聞き取り調査、講演会、公開対談イベントへ筆者が参加し、定性的データを収集した。ただし、クリエイティブ産業自体に関心があることから、マンガの編集者、テレビ番組のプロデューサーなどにも聞き取り調査を行った。

大半の聞き取り調査は、半構造化した調査項目によって実施された。まずは、これまでのキャリアについて伺い、関わったプロジェクトの詳細、仕事への向き合い方について伺うことで、質問者が誘導することなく仮説構築の論点を浮き彫りにしていった。

(2) 定量データの収集

本研究は、聞き取り調査と並行して、統計分析に向けた大規模なデータベースを構築した。

本研究の主なデータ源は、オリコン社が出版している『オリコン年鑑』、『オリコンウィーク』、『オリコン シングル・チャート・ブック』である。ここから1968年から2005年までのシングル楽曲約2万曲の売上枚数、関わった企業や約1万6千人ものクリエイターに関するデータを収集した。また、楽曲のジャンルデータを収集するため大手レンタル会社であるTsutayaウェブサイトからデータを取得した。さらに、ネットワークデータを作成するため、ジャパンミュージックデータ社から「アーティスト名称データ」を購入した。作品によって異なる名称を用いるクリエイ

イターが存在することや、同じ名前でも異なるクリエイターの場合がある。この名称の問題を放置すると誤ったネットワークを測定する可能性がある。この回避するため、上記データベースを用いた。

(3) 統計分析

ネットワークデータの構築

本研究の目的を反映し、本研究は企業レベル、クリエイターレベルの二つのレベルのネットワークをそれぞれ測定している。

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（レコード会社、プロダクション、音楽出版社）の取引ネットワークとした。一方、クリエイターレベルのネットワークは、楽曲制作に参画したクリエイター同士（作詞、作曲、編曲、実演、ディレクター、プロデューサー）を結びつけた。

分析手法

本研究は分析対象に応じて異なる推計方法を用いた。

企業レベルについては、パフォーマンスとしてシングル楽曲の平均売上高と新人アーティスト創出数の双方をレコード会社ごとに集計したものを従属変数として用いている。前者が生産性、後者が新規性を測定するものである。連続変数である平均売上を従属変数とした場合、固定効果のパネル回帰分析を行った。一方、カウント変数である新人アーティスト数を従属変数とした場合は固定効果の負の二項分布回帰分析を行った。

他方、プロジェクトレベル（シングル楽曲）のデータについては、対数化したシングル楽曲の売上枚数を創造的パフォーマンスとして測定した。プロジェクトデータはパネルデータの構造をとっていないため、通常の回帰分析を行った。

また、クリエイターの経験に着目した研究についても対数化したシングル楽曲の売上枚数を創造的パフォーマンスとして測定している。ただし、ここではミリオンのような大きなヒットと中程度のヒットを左右する要因を切り分けるため、分位点回帰 quantile regression という推計方法を用いた。

4. 研究成果

一連の研究から得られた成果は主に以下の三点である。

(1) 企業間ネットワークの視点からみた生産性と新規性

既述した「研究の目的(1)」に対応する一つ目の研究成果は、クリエイティブ産業で重要となる生産性と新規性という異なる目標の追求に適したアライアンス・ポートフォリオを明らかにした点である。

日本の音楽産業では、レコード会社为中心となり、アーティストをマネジメントするプロダクション、著作権の活用を通じて楽曲の経済的価値を高める音楽出版社とアライア

ンスを行う。楽曲を創出し、顧客に価値を提供するまでのバリューチェーンにおいて、プロダクションは川上、音楽出版社は川下に位置付けることができる。さらに、企業はアライアンスを行う際に、新規の相手か既知の相手かを選ぶことに直面する。よって、企業（レコード会社）は、川上と川下で、新規あるいは既知の相手と関係をもつアライアンス・ポートフォリオを構築することになる。

1977年から2004年の28年間で34社のレコード会社からなる476のパネルデータを分析対象とした。生産性は各レコード会社の発売したシングル作品の平均売上とし、新規性は毎年の新人アーティスト創出数とした。

統計分析から以下が明らかとなった。まず、生産性（売上枚数）には、川上（プロダクション）で新規と既知のパートナーとのアライアンスをバランスよく行い、川下（音楽出版社）で既知のパートナーとのアライアンスを集中的に行うアライアンス・ポートフォリオが適している。一方、新規性（新人アーティスト創出数）には、川上で新規のパートナーとのアライアンスを集中的に行い、川下で新規と既知のパートナーとのアライアンスをバランスよく行うアライアンス・ポートフォリオが適している。

つまり、クリエイティブ産業において、生産性と新規性の追求に適したアライアンス・ポートフォリオはトレードオフの関係にあり、同時に両者を追求することは困難で、時間を隔てながら生産性の追求と新規性の追求を繰り返すことが望ましい戦略となることが示唆された。

本研究の成果については、査読付き論文『産業経営』第51号における学術論文としてまとめた。

(2) チーム構成とクリエイター間ネットワークの視点からみたプロジェクトチームの創造的パフォーマンス

「研究の目的(2)」に対応する二つ目の研究成果は、プロジェクトの創造的パフォーマンス向上に適したチーム構成、ネットワーク構造がプロジェクトの進展段階に応じて異なることを明らかにした点である。

1968年から2005年までの日本の音楽産業のシングル楽曲20,845を対象とし、各楽曲の売上枚数をプロジェクトの創造的パフォーマンスとして測定した。また、制作プロジェクトにおけるアイデア創造のチームを作詞、作曲のメンバー、アイデア実現のチームを編曲、実演のメンバーに分け、それぞれの段階のチームサイズ、媒介中心性を測定した。さらに、アイデア創造とアイデア実現のメンバーのオーバーラップを測定した。分析には回帰分析を用いている。

分析の結果、アイデア創造ではチームサイズ（チーム構成）と媒介中心性（ネットワーク）が創造的パフォーマンスに対して負の交互作用をもつ一方、アイデア実現ではチーム

サイズと媒介中心性は正の交互作用をもつことが明らかとなった。さらに、アイデア創造とアイデア実現のオーバーラップは、パフォーマンスに対して逆U字の関係をもつことが明らかとなった。

ここから、プロジェクト初期のアイデア創造段階では多様な知識が入手できるネットワークをもったメンバーが少数でタスクを行うことが適しており、アイデアを製品として仕上げていくアイデア実現段階では多様な知識を入手できるネットワークをもったメンバーが多数でタスクを行うことが適しており、アイデア創造と実現のオーバーラップが適度な時にプロジェクトのパフォーマンスを高めることが示唆された。

本研究の成果については、Strategic Management Society 35th Annual International Conferenceにおける研究発表、査読付き論文『日本経営学会誌』第37巻(掲載受理)における学術論文としてまとめている。

(3) クリエイターの経験の多様性の視点からみたプロジェクトチームの創造的パフォーマンス

「研究の目的(3)」に対応する三つ目の研究成果は、多様な経験を通じて個人内に形成される「個人内多様性」の次元を「ファンクション多様性」と「ジャンル多様性」に分け、これらがチームの創造的パフォーマンスに与える影響の違いを明らかにした点である。

1979年から2005年までの日本の音楽産業のシングル楽曲9,779の売上枚数をチームの創造的パフォーマンスとし、各プロジェクトにおける作詞家と作曲家の経験を、異なるファンクション経験の数と異なるジャンル経験の数に分け、二つのタイプの個人内多様性を測定した。

分析の結果、クリエイター(作詞家/作曲家)のファンクション多様性は、ミリオンセラーのような大ヒットの創出を促す一方、ジャンル多様性は大ヒットの創出を妨げる傾向が明らかとなった。さらに、クリエイター間(作詞家と作曲家の間)のファンクション多様性のオーバーラップは、これまでの協働経験が豊かであるほど20万枚に満たない中程度のヒット創出は促すものの、それ以上の大ヒットの創出には結実しないことが明らかとなった。

本研究は途中成果としてThe 76th Academy of Management Annual Meetingにおける研究発表を行う予定である(2016年8月)。なお、本研究は、当該学会の組織論部門(OMT division)にてBest Papersにノミネートされている。

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 9件)

(1) 永山晋「クリエイティブ産業におけるプロジェクト・マネジメント：タスク、チームサイズ、ネットワーク構造に着目した実証分析」『日本経営学会誌』第37号, 2016年掲載予定(査読有)。

(2) 永山晋「クリエイターの価値創造を促すコミュニティのダイナミクス：日本の音楽産業の事例研究」『経済論叢』第190巻3号, 2016年掲載予定(査読無)。

(3) Susumu Nagayama, and Akie Iriyama, "Connect the Dots, but Deliberately: Intrapersonal Diversity in Function and Genre in Creative Teams," Best Paper Proceedings for Academy of Management 2016, pp.1-6, forthcoming (査読有, 国際学会プロシーディングス)。

(4) Susumu Nagayama, "Team Assembly Strategy in Creative Project: Team Size, Networks, and Creative Phases," Proceedings of Strategic Management Society 35th Annual International Conference, pp.1-7, 2015 (査読有, 国際学会プロシーディングス)。

(5) 永山晋「創造産業における価値創造とアライアンス・ポートフォリオ：日本の音楽産業の実証分析」『産業経営』第51号, pp.3-22, 2015年(査読有)。

(6) 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)。

(7) 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)。

(8) 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)。

(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）。

〔学会発表〕（計 7 件）

(1) Susumu Nagayama, and Akie Iriyama, "Connect the Dots, but Deliberately: Intrapersonal Diversity in Function and Genre in Creative Teams," 2016 Annual Meeting of Academy of Management, Aug 5-9, 2016 at Anaheim, U.S.

(2) 永山晋「クリエイティブチームのパフォーマンスに対する個人内多様性の影響：音楽産業の実証研究」組織学会研究発表大会, 2016年6月11-12日, 兵庫.

(3) Susumu Nagayama, "Team Assembly Strategy in Creative Project: Team Size, Networks, and Creative Phases," Strategic Management Society 35th Annual International Conference, Oct 6, 2015 at Denver, U.S.

(4) 永山晋「集合ブリッジングを促進する戦略的ネットワーキング：ネットワークの埋め込みと機会追求の観点から」日本経営学会第88回大会, 2014年9月4日, 東京.

(5) 永山晋「連鎖的コラボレーションを生む戦略的ネットワーキング」経営戦略学会第14回研究発表大会, 2014年3月15日, 東京.

(6) 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.

(7) 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.

〔図書〕（計 1 件）

(1) 永山晋・井上達彦「エコシステムのマネジメント：ニッチの共有を通じたセミオープンなエコシステム」(安本雅典・真鍋誠司編『オープン化戦略：閉じたイノベーションを超えて』第8章, 有斐閣(2016年出版予定))

〔その他〕

ホームページ等

永山晋

<http://snagayama.weebly.com/>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

永山 晋 (Nagayama Susumu)

早稲田大学商学大学院 助教

研究者番号：10639313