



RIETI Discussion Paper Series 12-J-035

# 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

井上 達彦  
経済産業研究所

永山 晋  
経済産業研究所



Research Institute of Economy, Trade & Industry, IAA

独立行政法人経済産業研究所  
<http://www.rieti.go.jp/jp/>

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<sup>1</sup>

井上達彦 (RIETI ファカルティフェロー・早稲田大学商学部教授)

永山晋 (RIETI RA・早稲田大学グローバル COE 研究助手)

要 旨

本稿は、製品イノベーションの創出に向けた価値創造ネットワークについての実証研究である。新たなプレイヤーとの「縁結び」、あるいは既知のプレイヤーとの「絆の深化」が、価値の創造やイノベーションの創出にどのような影響を及ぼすのか。また、その「縁結び」や「絆の深化」は、どのような環境の変化によって引き起こされるのか。本稿では、クールジャパン政策などで近年注目を浴びているコンテンツ産業の中でも「先端事例」として位置づけられている音楽産業を分析対象としてネットワーク分析を試みた。

われわれが、とくに注目したのは、価値創造ネットワークが、それぞれが異なるビジネスモデルを持っている複数のプレイヤーから構成されているという点である。収益の上げ方が違うがゆえに、環境の不確実性に対して異なる関係構築が行われることが予想された。分析の結果、楽曲の制作関係と著作権分有の投資関係とでは、ビジネスモデルの違いもあって環境の不確実性に対して対照的な関係構築のパターンがとられることが明らかになった。また、製品イノベーションを引き起こすのは、制作関係の「縁結び」であること、そして価値創造を促すのは投資関係の「絆の深化」であることが示唆された。

キーワード：関係構築、価値創造ネットワーク、製品イノベーション、ビジネスモデル、環境の不確実性、コンテンツ産業、音楽産業

JEL classification: M10、M19

RIETI ディスカッション・ペーパーは、専門論文の形式でまとめられた研究成果を公開し、活発な議論を喚起することを目的としています。論文に述べられている見解は執筆者個人の責任で発表するものであり、(独)経済産業研究所としての見解を示すものではありません。

<sup>1</sup>本研究は、経済産業研究所における「優れた中小企業 (Excellent SMEs) の経営戦略と外部環境の相互作用に関する研究」プロジェクトの研究成果である。本研究の作成にあたって多くの方々から有益なコメントを多数頂いた。藤田昌久所長、森川正之副所長、長岡貞男プログラムディレクター、ほか DP 検討会参加者、細谷佑二研究官、稲垣京輔教授 (法政大学)、加藤厚海准教授 (広島大学) をはじめとする共同ワークショップ参加メンバーの皆様、坂野友昭教授 (早稲田大学)、山野井順一特任准教授 (中央大学)、小川亮様 (早稲田大学)。また、次の方々から調査協力を頂いた。生明俊雄様 (元ビクターエンターテイメント)、桑原誠様 (財団法人音楽産業・文化振興財団専務理事)、石垣裕之様 (WOWOW 事業局事業部長)、栗林幹夫様 (WOWOW 事業局事業部)、鈴木康寛様 (オウパス代表)、経済産業省メディアコンテンツ課の須賀千鶴様、望月考洋様、早乙女愛佳様 (所属、肩書きは調査時点)。皆様にはこの場を借りて謝意を表したい。なお、本研究内容の誤謬にかかる責任は、全て筆者らに着せられるべきものである。

## 1. 問題提起

### (1) 音楽産業の現況

近年、コンテンツ産業の一角をなす音楽産業は世界的に縮小傾向にある。全世界のパッケージ売上げ、デジタル配信売上げを総計すると、2011年現在の市場規模は160億ドルほどであり、280億ドルを超えていた1990年代後半と比較すると40%以上も低下している（IFPI, *Recording Industry in Numbers* より）。

大幅な市場縮小の原因として挙げられているのが、コンテンツ情報を転写するメディアの技術革新である。新たなメディアは、単にコンテンツの流通方法を変えるだけでなく、消費スタイルや、コンテンツの制作方法など、あらゆる活動を変化させるからだ。当時から予見されていたが、iTunes や YouTube のような配信プラットフォーム、Facebook といったソーシャルメディア、iPhone などのスマートフォンの台頭は、パッケージ中心のビジネスモデルの破壊を招いた（八木, 2007; 高野, 2012）。その一方で、いまだ新たなメディア環境に適合したビジネスモデルを描ききれていない。リーマンショック、欧州危機などの経済危機が重なったこともあるが、概ねどの国もパッケージ市場が縮小し、その縮小分をパッケージより単価の低い配信市場が埋めきれていないという状況を生んでいる。

こうした状況の中で、日本の音楽市場は世界の中でどのように位置づけられるのだろうか。世界トップ5の市場規模を示した図1を参照すると、多くの国の市場が縮小している中、日本市場は堅調のようにみえる。円高の影響もあろうが、パッケージ市場に限定すると、日本は2008年にこれまで圧倒的な世界一の市場として君臨していた米国を抜きさり、世界一となった。抜きさるというよりも、米国のパッケージ市場が急落した一方で、日本はなんとか維持できたという表現が適切かもしれない。2011年時点では、米国の強みとする配信市場まで含めると、日本の39.7億ドルに対して、43.7億ドルと米国がいまだに勝っているものの、日本はほぼ同水準の市場規模まで接近していることが分かる<sup>2</sup>。人口一人あたりの音楽消費水準でいうと日本は世界一である（三浦, 2012）。

では、世界的な音楽ビジネスの不況を尻目にして、日本の音楽産業が活況を呈しているかというところ、そうではない。ピーク時の1998年から10年という短期間で、市場規模は6,000億円から3,000億円の約半分にまで低下したままである。その市場も、近年ではAKB48や

---

<sup>2</sup> 日本でも定着してきたKPOPを擁する韓国の音楽産業は、成長傾向にあるものの2011年度時点の市場規模は日本の1/20程度の2億ドルである（IFPI, *Recording Industry in Numbers*）。

嵐などのごく一部のアーティストの活躍が支えているにすぎず、2011年のシングルCD売上トップ10のうち、AKB48がトップ5タイトルを占め、これに続いて嵐の作品が2タイトル占めている状況である（2011年度オリコンランキングより）。従来の半分になった市場の中でごく一部のプレイヤーが潤っているわけだから、大半の音楽ビジネス関係者は苦戦を強いられているのもうなずける。

そして、こうした状況は、新人アーティストの輩出を困難にさせている。従来、日本の音楽産業は、既存のアーティストが売れた超過分を、将来的な投資として新人アーティストの発掘・育成にまわし、売れなくなったアーティストの撤退と新たなスターの輩出を繰り返すという循環作用が働いていた（烏賀屋，2005）。関係者によれば、音楽ビジネスにかかわるプレイヤーは、多くのアーティストの収益が大幅に低下していることから、もはや新人の育成・投資が困難な状況に陥っているという。

図2の新人輩出の推移を見てみると、テレビタイアップ全盛期の1990年代は大幅に新人輩出が低下し、2000年代前半まではその自戒から多くの新人を輩出してきた。制作機材の技術向上から低予算で音楽を作れるようにもなったし、インディーズからメジャーデビューというアーティスト輩出のパスもできた。しかし、ここ数年のアーティスト輩出は再度低下傾向にある。関係者によれば、近年の新人輩出の低下傾向は、新人輩出をさしおいて、売れやすい既存アーティストに力を入れるというわけでもなく、かといって新人を過剰に生み出しては、その反動で控えるという景気循環のような傾向とも異なり、本格的に新人を育てる体力が失われているという。

これは、映画や漫画、ゲームやアニメなどの他のコンテンツ産業も対岸の火事ではない。これまで、新たなメディアの出現にかかわる一連の変化の影響をまず、音楽産業が体験し、やがて、他のコンテンツ産業も同じ傾向が現れるということを繰り返してきたからである。

新人を生み出す土壌を失うと、産業自体がやがて立ち行かなくなる恐れがある。音楽産業に限らずコンテンツ産業は、新人アーティストや新人クリエイターの輩出によって、新たなジャンルを切り開き、産業に一定のダイナミズムを生み出してきたからである。また、不確実性の高いコンテンツビジネスは、たとえ一時的に大ヒットを飛ばしたとしても、安定的にヒットを生み続けることは至難の技である。ルックスで売るアーティストや歌手もやがては年老いてしまう。以上の理由もあって、音楽産業についての先行研究では、新人アーティストの輩出をイノベーションとして捉えている（Peterson & Berger, 1975; Lopez, 1992）。

## (2) 価値創造ネットワークにおける「縁結び」と「絆の深化」

こうした状況を打破するため、価値を生み出すうえで必要不可欠なプレイヤー同士のネットワークを活性化し、イノベーションを促進するためには、いかなる施策が効果をもたらすのだろうか。

企業間関係を分析対象とするネットワーク研究の知見によれば、イノベーションの促進において鍵となるのが、新たなプレイヤー同士の「縁結び」であるという。縁結びは、プレイヤー間で行われる活動や交換される資源の新たな組み合わせを通じて、イノベーションを促進する (e. g. Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Mariotti & Delbridge, 2012)。また、関係構築という意味では、縁結びと並んで重要なのが、既知のプレイヤーとの関係を深耕する「絆の深化」の役割である (Beckman et al., 2004)。絆が深まることで醸成される信頼やコミットメントを通じて、既存の活動の効率化や、活動が生み出す経済的価値の向上に結実する (e. g. Coleman, 1988; Hansen, 1999; Uzzi, 1996)。

しかし、こうした先行研究の知見は、今後のコンテンツ産業にかかわる施策に応用するにはまだ不十分である。取引相手によってビジネスモデルが異なる場合の「縁結び」や「絆の深化」がもたらす効果、また、複数の関係を念頭においた関係構築のメカニズムについては、実証研究が限られているからである。これまでの研究は、競合同士のアライアンスや、研究開発ネットワークなど、ビジネスモデルが同質の企業同士の関係、単一の関係を対象に調査が進められてきた背景がある (Shipilov & Li, 2012)。だが現実的には、イノベーションや価値の創出は、競合同士の単一の関係で収まるものではなく、ビジネスモデルが異なるプレイヤーと多様な関係-「価値創造ネットワーク」を結ぶことで実現される。

後に詳しく説明するが、音楽産業の価値創造ネットワークも、レコード会社とプロダクションとの「制作関係」と、レコード会社と音楽出版社との「投資関係」という複数の関係によって構成される。前者は、アーティストのやり取りを行う関係であり、後者は、制作費の拠出や楽曲プロモーションのためのメディア枠の提供と楽曲著作権のやりとりがなされる関係である。それぞれの関係構築がイノベーションや価値創出に与える影響、そして企業を取り巻く環境の変化に応じた関係構築のパターンの違いを知ることができれば、今後の施策を検討する際の助けとなるはずである。

そこで、本研究は、レコード会社、プロダクション、音楽出版社という異なるビジネスモデルを有するプレイヤーからなる日本の音楽産業の価値創造ネットワークに着目し、次の二点の調査課題について、統計的定量分析から明らかにすることを目的とする。

一点目は、各プレイヤーのビジネスモデルの違いや、価値創造ネットワークにおける役割の違いを踏まえて、企業を取り巻く環境変化に応じた、「縁結び」、「絆の深化」の構築パターンを明らかにすることである。二点目は、イノベーションと楽曲の価値創出に対して、各関係構築が果たす役割について明らかにすることである。われわれは、これらの分析を踏まえて、今後のコンテンツ産業の政策的インプリケーションを導出したい。

まず次節では、イノベーションや価値創出における関係構築について、そのベースとなる経営学やネットワーク論の論点について概観していこう。

## 2. 先行研究

### (1) 関係構築とパフォーマンス

ネットワーク構造とパフォーマンスとの因果関係は、これまで多くの研究によって知見が蓄積されている。その最も基本的な分析対象は、ネットワークを結ぶ主体と相手との一対一の関係を示すダイアド関係 dyad relationshipsである (Shipilov & Li, 2012)。企業間関係の構築には、探索コストや維持コストが生じることから、無限に関係を構築できるわけではない。そのため、どのプレイヤーとどのような関係性を結ぶのかは慎重に検討しなければならない (Hansen, 1999; Hansen et al., 2005)。

この企業間関係構築という観点において大切なのは、新規のプレイヤーと新規の関係を結ぶ関係拡張 broadening、もしくは既知のプレイヤーとの関係を深める関係強化 reinforcing、のどちらを重視するかという点である (Beckman et al., 2004)。関係性の拡張/強化は、それぞれ弱い紐帯 weak ties/強い紐帯 strong ties、もしくは、遠方探索 distant search/周辺探索 local search、探索 exploration/活用 exploitationなど、様々な用語で呼ばれている。

本稿では、新規の関係を結ぶ関係拡張のことを「縁結び」として、既知のプレイヤーとの関係を深める関係強化のことを「絆の深化」と表現することもあるが、同じ意味内容を示すものとして読み進めてほしい。

これまで関係をもっていなかった新規のプレイヤーとの関係の拡張を意味する「縁結び」のメリットは、それを通じて、新しい情報や資源を入手することができるという点である (e. g. Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Mariotti & Delbridge, 2012)。新しい情報や資源があれば、これまでとは違った形での結合も誘発される。イノベーションが縁結びによって促されるわけである (e. g. Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Mariotti & Delbridge, 2012)。

一方、縁結びのデメリットは、調整のコストにある。未知のプレイヤーと関係を結ばなければならないので、互いの調整に手間隙がかかる。それゆえ、活動を改善したり効率化したりするには適切ではない (Hansen, 1999; Uzzi, 1996)。

この縁結びとしての関係の拡張と対照的な特徴をもつのが、既知のプレイヤーとの関係の強化を意味する「絆の深化」である。絆の深化とは既知のプレイヤーと繰り返し関係を持つことである。具体的には繰り返しの取引やアライアンス、長期の共同開発などをさす。

絆の深化にもいくつかのメリットがある。その一つが、互いの信頼関係によるコミットメントを引き出すことである。これは、関係性が長期に渡ると、親密性や信頼感が強まるので、互いの裏切り行為を未然に防ぐことができるからである (Coleman, 1988)。また、絆の深化は、関係がルーティン化され、規範も醸成されるため、お互いの活動を調整するコストも低下する (Hansen, 1999; Uzzi, 1996)。

もちろん、デメリットもある。いくら既知のプレイヤーと絆を深化させても、新しい情報や資源を獲得するのは困難である。ルーティンや規範が、互いの自由な発想や創造的な行為を縛る場合もある。新規の情報や資源、活動を必要とするイノベーションの創出という点では、絆の深化は必ずしも有効なネットワーキングだとはいえない (Burt, 1992; Hansen, 1999)。

## (2) 関係構築の対象と環境の不確実性

先行研究においては、新規の関係を重視する縁結びか、それとも既知の関係を重視する絆の深化か、ということが度々問題になる (e. g. Beckman et al., 2004; Granovetter, 1973; Krackhardt, 1990)。先の議論からすれば、新規の情報、資源の入手か、コミットメントを高めるのかという目的に合わせて適切なネットワークを組めばよいということになるのだが、実際はそれほど単純ではない。なぜなら、縁結びや絆深化の選択は、個別企業が完全に自立して決定できるものではないからである。相手のプレイヤー自体が関係構築を望

んでいなければ関係構築は実現しないし、各企業をとりまく外部環境の変化にも左右される (e. g. Koka & Prescott, 2006; Madhavan et al., 1998; Podolny, 2001; Shipilov & Li, 2012)。

外部環境については、多様な次元が存在するが (e. g. Anderson & Tushman, 2001; Milliken, 1987)、中でも重要なのが不確実性である。環境の不確実性とは、「不完全な知識によって生じる、将来の見通しが困難な状態」と定義される (Beckman et al., 2004: 260)。先行研究においても、法改正や技術革新、産業特性自体がもたらす環境の不確実性が関係構築に決定的な影響を与えるということが指摘されている (e. g. Beckman et al., 2004; Koka & Prescott, 2006; Madhavan et al., 1998; Podolny, 1994, 2001; Zaheer & Soda, 2009)。企業は、不確実性を削減しようと他社との関係を構築しようとするわけだから (e. g. Cyert & March, 1963; Thompson, 1967)、その変化に応じて関係づくりが変わるというロジックだ。

ただし、本稿で焦点を当てるコンテンツ産業では、環境の不確実性は特別な意味合いを持つ。流行などの市場特性や技術革新などによって「何がヒットするか」が見極め難いのである。高い不確実性をいかにマネジメントするかは企業間関係の構築や価値創造の鍵となる (Hirsch, 1972; Peterson & Berger, 1975; 八木, 2010)。この点は重要なので後で詳しく述べる。

### (3) 既存研究の限界

環境の不確実性や関係を構築する相手の事情を考慮した上で、企業はどのような関係を構築すべきなのだろうか。先行研究では、不確実性の変化がもたらす、関係構築、パフォーマンスに与える影響について、統一した見解があるわけではない。不確実性が高いからこそ既に付き合いのある既知のプレイヤーと活動すべきだという見解 (e. g. Beckman et al., 2004; Podolny, 1994) がある一方で、既存の取組みが通用しなくなることから、全く新たなパートナーを探した方が不確実性に対処できるという見解がある (e. g. Madhavan et al., 1998; March, 1991)。

なぜ、このような見解の相違が生まれるのだろうか。われわれは、その原因は、ネットワーク研究の限界に起因していると考えている。

その限界の一つは基本スタンスそのものである。ネットワーク研究というのは、ネットワーク構造のみによって現象を説明しようとする。各プレイヤーをノードとして扱い、そ



の特徴を背景に迫りやることで、プレイヤーの属性や能力などに還元できない原因を突き止めようとする (Brass et al., 2004)。たとえ能力が欠如していても、よいネットワークに埋め込まれていれば高い利得が得られる、といった見解を示すことができるのである。

また、ネットワークの構造のみが問題になるのだから、分析レベルは問題にならない。個人間であろうが組織間であろうが、対象のレベルを問わず完全に構造のみで分析を行うことができる。これがネットワーク分析の強みである。

しかし、裏を返せば、ネットワーク研究は、その構造に焦点を当てるがあまり、関係性を結ぶプレイヤーの能力や属性を軽視する傾向にある (Phelps, 2010)。プレイヤーの能力や属性はコントロールされるべきものと関心の対象外とされることが多いが、その能力や属性についての変数の方がネットワーク変数よりも影響力が高い場合もある。このような場合、何をコントロール変数にするかの微妙な違いによってネットワーク構造の影響力の現れ方は大きく異なる可能性もある。このような状況で、ネットワークの構造だけに注目してよいのかという疑問も残る。

二つめの限界は、分析対象にある。既存のネットワーク研究のほとんどは、焦点企業とほぼ同じビジネスモデルをもつ競合との単一の水平関係を問題とすることが多い

(Shipilov & Li, 2012)。バイオテクノロジーや化学産業、半導体産業における共同R&D、ベンチャーキャピタルや投資銀行による投資シンジケート、航空産業や海運業におけるルートシェアなど、多様な産業の企業間関係が分析対象とされてきたが、いずれも同業者との水平関係のみを対象としている (e. g. Ahuja, 2000a; Greve et al., 2010; Podolny, 2001; Shiplov, 2006; Stuart, 2000)。

しかし、現実的には、企業は同業他社との単一の関係に完結しているわけではない。本研究で焦点を当てる価値創造ネットワークというのは、顧客や供給業者、補完的生産者など、複数の関係から構成されている。顧客や供給業者との関係性は、価値創造においてそれぞれ異なる役割をもつし、ビジネスモデルが異なればそれぞれ異なる経済ロジックで行動するだろう。それゆえ、ネットワーキング行動が水平的な同業者間ネットワークにおけるそれよりも複雑になる。

先行研究においても、水平関係と垂直関係の複数の関係性がネットワーク内に入り交じる場合、各関係性の利得関係の違いから関係構築のパターンがそれぞれ異なることが指摘されている (Shipilov & Li, 2012)。ビジネスモデルが異なることで、不確実性の変化に対する反応も異なるはずだ。

しかし、このような価値創造ネットワークについての研究は、事例研究を除いて、非常に限られた実証研究しか存在しない。とくに、ビジネスモデルの違いという視点に注目した研究は、われわれの知る限り皆無といってもよい。

そこで本稿では、異なるビジネスモデルをもつプレイヤーとの複数の関係から構成される価値創造ネットワークを分析する。ネットワーク研究の課題を解消するとともに、イノベーションに向けた縁結びか、コミットメント、信頼を深める絆の深化か、という関係構築戦略についての知見を導出したい。

具体的には、第一に、不確実性の変化に応じて、ビジネスモデルの違いは関係構築にどのような影響を及ぼすのか、という点を明らかにする。第二に、その関係構築がイノベーションや価値の創出において、どのような役割を果たすのかを明らかにする。

以上の因果関係を仮説構築と分析を通じて明らかにしたうえで、今後のコンテンツ産業についての理論的インプリケーションならびに、政策的インプリケーションを導出していく。

### 3. 音楽産業のコンテクスト

#### (1) 各プレイヤーの企業間関係とビジネスモデル

不確実性と関係構築、パフォーマンスにかんする仮説を構築するにあたって、まずは日本の音楽産業における各プレイヤーの役割と関係性について説明しよう。

音楽産業の価値創造システムは、すなわちビジネスシステム（加護野・井上，2004）は、主に以下の三つのタイプのプレイヤーから成り立っている。それは、レコード会社、プロダクション、音楽出版社であり、楽曲の制作・流通の過程でそれぞれ一定の役割を担っている（生明，2004；加藤，2011）。

まず、レコード会社は主に、楽曲の制作、宣伝、流通機能を担う。ソニー・ミュージック・エンタテインメントやビクターエンタテインメントなどの電機会社系列、ユニバーサルやEMIといった欧米メジャー系列や、独立系のエイベックス、ジャニーズ・エンタテインメントなどの芸能プロダクション系列が主要なプレイヤーである。

プロダクションは、アーティストの発掘・育成・マネジメントを行う。ミュージシャンだけでなく、テレビタレントやモデルを並行して扱っているところも多いが、ホリプロやアミューズ、アップフロントプロモーションやジャニーズ事務所などが代表例である。

そして、音楽出版社は、もともとはその名の通り、書籍の出版社と同じような役割を担っており、作詞、作曲家の創作物を楽譜として管理し、保有する著作物の利用に応じて著作者に収益を配分し、その手数料を得るビジネスであった。もちろん、現在でも同じような楽曲管理も行っているが、日本では放送局が音楽出版ビジネスに進出しており、自社がもつメディアのタイアップ枠などを提供するかわりに楽曲の著作権<sup>3</sup>を得たり、楽曲制作にかかる諸費用を一部負担し、楽曲の著作権を得るというビジネスを行っている。代表的企業は、フジテレビ系列のフジパシフィック音楽出版、TBS系列の日音、テレビ朝日系列のテレビ朝日ミュージックなどが挙げられる。その他、プロダクション系やレコード会社系、広告代理店系などもある<sup>4</sup>。

これら三つのプレイヤーは楽曲やアーティストを輩出するために、レコード会社を中心に二つのタイプの企業間関係を構築する。一つめは、レコード会社とプロダクションが結ぶ「制作関係」である。この関係においては、楽曲を制作するために、プロダクションからレコード会社へアーティストが提供され、プロダクションはその対価として契約金ならびに、制作された楽曲の著作権<sup>5</sup>を得ることができる（図3）。異なるプロダクションのアーティスト間のコラボレーションがない限り、制作の関係は一対一である。

二つめは、レコード会社と音楽出版社が結ぶ「投資関係」である。この関係では、先述したように音楽出版社からレコード会社に対して、タイアップ枠の提供や、録音にかかわる設備利用料やスタッフ利用料など楽曲制作にかかわる諸費用を一部負担することで、音楽出版社は楽曲著作権を入手することができる（図3）。著作権は複数の音楽出版社によって共同投資されるケースも多く、1970年頃から共同投資の割合が増大していったという（生

<sup>3</sup> 楽曲にかんする著作権は、主に二つのカテゴリーの権利の束から構成されている。一つは、楽曲の作詞家、作曲家が保有するものである。これは狭義の著作権と呼ばれており、複製権、上演・演奏権、公衆放送権、貸与権が含まれる。一方、制作にかかわる演奏者（歌手など）ならびにレコード会社、音楽出版社が保有するのは著作隣接権（原盤権）と呼ばれる権利である。後者の権利によってレコード会社は楽曲を複製し、販売することができる。一般的には、狭義の著作権は JASRAC に管理を委託するケースが多く、著作隣接権は各レコード会社や音楽出版社が保有する。そのため、カラオケなど直接楽曲の音源用いない場合は JASRAC などの著作権管理団体に一定の使用料を支払えば誰でも利用することができるが、音源を直接利用する場合は、著作隣接権を保有する各主体に相対交渉して許可を得なければならない（八木，2007）。

また、著作権一般では、上記の複製権、上演・演奏権、公衆放送権、貸与権のほかにも、上映権、口述権、展示権、頒布権、譲渡権、翻案権等、二次的著作権の利用権などがある。詳しくは、福井健策（2005）『著作権とは何か』を参照（p. 55）。

<sup>4</sup> ただし、レコード会社、プロダクション、音楽出版社の役割は常に明確になっているわけではない。レコード会社がプロダクション機能や音楽出版機能を果たす場合あれば、音楽出版社がプロダクション機能を果たす場合もある（生明，2004）。

明, 2004; 加藤, 2011)。その場合、レコード会社と音楽出版社の関係性は一対複数となる。

また、先のダイアド関係の議論を踏まえると、レコード会社を中心とした価値創造ネットワークには、制作関係の縁結び/絆深化ならびに、投資関係の縁結び/絆深化という計四つの関係構築の選択肢が存在することが分かる(図4)。

<図3>

<図4>

次いで、各プレイヤーのビジネスモデルに注目しよう。(ここでのビジネスモデルは、「収益の上げ方としての戦略を含んだ収益源ならびにコスト構造を示す概念」[井上, 2011])

レコード会社は、制作した楽曲入り録音メディアの販売が主な収益源<sup>5</sup>であり、常にヒット楽曲を作り、販売することが収益を上げるうえで肝心である。また、プロダクションは、所属アーティストの契約金ならびに楽曲著作権から収入を得ており、コストもリスクも高いが、将来の収益の種である新人アーティストの探索・育成、ならびにコストもリスクも比較的低い既存アーティストの繰り返し利用は、どちらも収益をあげるうえで重要である<sup>6</sup>。

一方、音楽出版社はベンチャーキャピタルのようなもので、保有している楽曲著作権の市場価値が高いほど収益を得ることができる。そのため、楽曲著作権の価値を向上すべく、ラジオやテレビに働きかけて楽曲の利用・促進することが収益を得るためには肝心である。また、楽曲の価値が高いうちに、権利を売り抜け、そのカネで再投資をする権利売買も重要な収益源である。

---

<sup>5</sup> たとえば、1枚3,000円のCDを販売した場合、売上は一般的に以下のような配分となる。流通：45% (1350円うち、小売店25-27%)、製造・宣伝・管理(主にレコード会社分)：32-36% (960-1,080円)、原盤印税分(音楽出版社、プロダクションなど)：12-16% (360-480円)、実演者分(アーティスト)：1% (30円)、著作権使用料(音楽出版社、作詞、作曲家)：6% (180円)。ただし、この配分は原盤制作をレコード会社(レーベルを含む)が行っていない場合である。また、プロデューサーが印税契約の場合は、原盤印税分から支払われる。出典：音楽制作者連盟(2011)『音楽主義 第44号』(p.64)

<sup>6</sup> プロダクションの収益は、楽曲経由の収益だけでなく、ライブやコンサートの公演・興業の収益もある。一般的には、プロモーターと呼ばれるコンサートのマネジメントを行う企業が、公演を行うアーティストの所属プロダクションから「公演」を買い取り、元請けのプロモーターが地方のプロモーターにさらに公演を切り売りするか、自身で全て行うかでビジネスが成り立っている(内藤, 2007)。アーティストの公演収益にかかわる公表データは限られているため、本稿では楽曲制作の価値創造ネットワークのみを扱う。

ここで重要なのは、各プレイヤーの“扱う財”が異なることによって、収益を上げるための行動背景にある経済合理性が異なるという点である。

プロダクションは感情をもった“ヒト”であるアーティストを財として扱う。新人アーティストの育成は、楽曲制作よりも時間がかかるし、完成した録音物とは異なり、アーティストは時を経るとコンセプトや作風が変化していくものである。アーティストとプロダクションは、長い付き合いの中で苦楽をともに経験することにもなる。また、音楽産業は業界関係者の人数も多いわけではなく、企業は東京にほぼ集中しているため、“世間が狭い”。長い付き合いのアーティストをその場限りの損得勘定で簡単に見限るような行動をとると、すぐにその情報は広がってしまうし、逆に、その時点での損得勘定に惑わされず、しっかり人間関係を重視する場合は周りから評価される。そのため、ヒトとしての感情的配慮が、企業同士の付き合いでも、アーティストのポテンシャルを活かすためにも大切となるのだ。こうした「ヒトの論理」を介した長期的な人間関係を重視する行動が、経済合理的となるのである。

一方、音楽出版社は、ヒトから切り離された楽曲著作権を財として扱う。楽曲を継続的に生み出すことのできるアーティストとは異なり、ほとんどの楽曲権利の価値はすぐさま低下してしまう。もちろん、ごく一部の楽曲に限っては、永続的に収益をもたらすこともあるが、通常はその場その場で投資がペイするかを判断しなければならないし、いつかヒットするかもしれないと、長期的に構えて楽曲を保有しておく行為は、損失を被る可能性が高い。そのため、こうした「カネの論理」を介した短期的な投資収益回収を重視する行動が経済合理性となる。

そして、レコード会社は、双方のプレイヤーと関係を結ぶことで楽曲を輩出できるため、制作関係では「ヒトの論理」、投資関係では「カネの論理」という全く異なる二つの経済合理性に向き合いながら、活動していく必要がある。このことから、制作関係と投資関係では関係構築の仕方も異なるし、環境の不確実性に対する向き合い方も異なることが示唆されるだろう。以上のビジネスモデルの特徴を整理したものが表1である。

<表1>

## (2) 音楽産業における不確実性

コンテンツ産業では、どのコンテンツがヒットするか見極めることが難しいという不確実性に向きあわなければならない。この不確実性の源泉はコンテンツの財の特性に起因するが、コンテンツ情報を複製するメディアの技術革新によって、不確実性は時代を経て変化している。

### コンテンツ財に内在する不確実性

コンテンツの不確実性は、財自体が本質的に備える以下の三つの特性によってもたらされる。一つめは、機能的側面から財の価値が判断できないという象徴的、芸術的特性である (Caves, 2000; Lampel et al., 2000; Zaheer & Soda, 2009)。二つめは、消費してはじめて価値を受け取ることができるという経験財の側面である (河島, 2009; 新宅・柳川, 2008)。そして三つめは、一旦生み出したコンテンツの複製にはほとんどコストがかからないため、製品が大量に輩出されるという情報財の特性である (e.g. Caves, 2000; 新宅・柳川, 2008)。

コンテンツ産業では、これらの諸特性のため、他の産業よりも市場に輩出される製品数が膨大に膨らむ傾向にあり、さらに一つひとつのコンテンツの甲乙が事前には分からない、かつ主観的判断となるため、どのようなコンテンツがヒットするかを見極めるのが難しいのである (Caves, 2000)。それゆえ、「需要の不確実性」 (Anderson & Tushman, 2001) が高い産業といえるだろう。

### メディアの技術革新による不確実性の変化

しかし、これまで歴史を振り返ると、音楽産業は、常に新たな方法を模索しながらコンテンツ特有の不確実性に対処してきた。ある時代はラジオをプロモーションとして用い、またある時代はテレビの番組を構成する要素としてアーティストや歌手を用いた。やがて、テレビCMやドラマタイアップを駆使するようになり、現在ではソーシャルメディアやスマートフォンを活用しようとしている (高野, 2012; 山口ほか, 2012)。

こうした不確実性と深く関連しているのが、コンテンツを複製するメディアの技術革新である (e.g. 新宅・柳川, 2008; 武石, 2004; 武石・李, 2005)。

メディアの技術革新<sup>7</sup>について、新宅ら (2008) によれば、ラジオからテレビ、レコードからCD、MP3と、技術革新が起きるたびに、情報の複製・流通コストが0に近づいていくフ

---

<sup>7</sup> 通常、メディアの技術革新は以下の三つの変化を伴うという。複製コスト低下による「フリーコピー化」、情報の量・質の拡大による「マルチメディア化」、物理的制限の開放による「パーソナル化」である (e.g. 新宅・柳川, 2008; 吉見, 2004)。フリーコピー化とは、レコード、ラジオ、カセット、テレビ、配信と、メディア技術の革新が起きるに従って、コンテンツを複製するコストがかぎりなくゼロ (フリー) に近づいていく

リー化現象が起きているという。そして、流通・複製コストの面で優れている新たなメディアは、既存メディアで利益をあげていたプレイヤーとの対立を引き起こし、時を経て新たな仕組みが登場し、対立が解消されるというプロセスが繰り返されていることを指摘した。

たとえば、カセットテープの登場は、リスナー自身が好きな曲を複製できることから、レコードで主に利益を上げていたプレイヤーは、レコードの売り上げが一時的に低下するため、自身のビジネスを脅かすものと敵視する。しかし、やがてはカセットとラジオに相性の良いフォークシンガーを積極利用し、カセットをプロモーションとしてうまく使ってレコードの売り上げにも結びつけるやり方を覚えてくるのである。

このように、新たなメディアの登場時は、そのメディアを利用することでうまく魅力を引き出せるコンテンツのあり方や作り方について知識が不足しており、従来のやり方でヒットを作ることが難しくなる。カセットのように、新たなメディアは旧来メディアの売り上げを低下させることもある。これが高い不確実性を呼び込むのである。しかし、試行錯誤を重ねながら、新たなメディアに適したコンテンツや、その作り方が徐々に分かってくるため、ヒット楽曲を作りやすくなっていく。

つまり、新たなメディアの登場は、これまで培ってきたコンテンツのヒット方法、売り方にかんする知識の陳腐化を引き起こすが、やがて、試行錯誤の中で新たなメディアに適したビジネスのやり方についての知識が蓄積されてくる。こうしたことから、コンテンツの不確実性はメディアの技術革新と切り離せないし、常に一定ではないのである。

こうした新たなメディア技術と登場と不確実性の関係については、楽曲作品のヒットの不確実性の推移を示した図5からも確認できる<sup>8</sup>。1980年代後半に不確実性が上昇したのは、1982年に現れたCDの登場によるものである。これまでのラジオやテレビという無料で音楽が消費できるメディアの利用が中心だった若者や女性も、利便性が高く、再生機器が低価

---

ことである（新宅・柳川，2008）。また、マルチメディア化とは、ラジオからテレビにかわることで音声と映像が提供できるように、伝達可能な情報の質や量の拡大に伴ってコンテンツの情報の次元が変化したり、追加されたりすることである（吉見，2004）。そして、パーソナル化とは、音楽再生機器が据え置き型からポータブル型にかわることで場所を選ばず音楽を消費できるように、情報利用において物理的空間や時間に制限されなくなることで、個々人の身体の一部のように情報を利用できるようになることである（吉見，2004）。

<sup>8</sup> 不確実性の算出方法は、ヒット作品数を産業全体の発売作品数で除して産業全体で何作品発売すれば10万枚を超えるシングルを1作品輩出できるかで算出した。10万枚というヒット作品の基準は、3万枚が損益分岐点と指摘されていることから（明石，2003）、かなりのヒット作品といえることができる。この数値は需要の不確実性を示しているが、低いほど不確実性が高い（ヒットが生み出しにくくなる）ということで直感的に分かり難い。そこで、この数値の逆数をとるため、符号をマイナスに反転させ、1を足した。これによって値が高くなるほど不確実性が高くなるという指標を算出できる。

格で購入できるCDの登場によって「お金を使って」音楽を聞き始めるようになった。新たな顧客層が登場することで、彼・彼女らに対するコンテンツのあり方が一時的に分からない状態になると考えられる。しかし、若者受けするドラマタイアップやカラオケを利用することでCDが売れることを覚えると、一気に不確実性は低下していく。しかし、携帯やブロードバンド、MP3など、新たなメディアやそれを支えるインフラが登場・普及しはじめる2001年以降には、再度、不確実性が上昇している様子が伺える。

<図5>

#### 4. 仮説の構築

先に、この業界には、レコード会社とプロダクションが結ぶ「制作の関係性」とレコード会社と音楽出版社が結ぶ「投資の関係性」があることを述べた。ここで、それぞれの関係性の内容に踏み込むために、各プレイヤーのビジネスモデルの背景にある行動原理について、いま一度確認しておこう。

プロダクションの行動原理には、長期的な人間関係を重視する「ヒトの論理」を介した経済合理性がある。これは、プロダクションが扱うアーティストが、時間を経て価値が低下しにくく、感情をとまなう「ヒト」であるからである。一方、プロダクションは、「ヒト」と比べて価値が急速に低下してしまう楽曲の所有権を扱うため、短期的な投資収益を重視する「カネの論理」を介した経済合理性で行動する。そして、レコード会社が楽曲を制作し、販売するには、プロダクションの「カネの論理」と音楽出版社の「ヒトの論理」の双方の経済合理性と向き合わなければならない。

芸術かビジネスかがよく問題になるコンテンツ業界にとってこの点はとくに重要である(Lampel, et al., 2000; 佐藤ほか, 2011, 山下・山田, 2010)。「ヒトの論理」には制作者の想いや作品の芸術性などの、ビジネスでは割り切れない部分が大切にされる。それでいて、「カネの論理」軽視すると、資金が集まらずに作品は生み出せない。このようなジレンマをいかに舵取りして行くかという点は、映画産業など、他のコンテンツ業界でも克服すべき課題である。

なお、コンテンツ業界における「ヒトの論理」には、作品に対する価値観なども相まって、業界の人間が「義理人情」と表現するような長期継続的な関係、恩義的・双務的な関



係に発展しやすい。そこでは特有の論理が働き、利得についての投資回収があるとしても、それが長期に及ぶ。対して、「カネの論理」というのは、基本的には短期スポット的な関係から成り立っている。短期でより明確な投資回収が好まれるわけだ。

ビジネスモデルの背景にあるこれらの経済合理性の違いがあることによって、不確実性の変化に対する反応も異なってくると考えられる。その結果として、レコード会社と結ぶ制作関係、投資関係の構築の仕方も異なってくることが推察される。

以下では、各プレイヤーの経済合理性の違いに着目しながら、不確実性の変化に応じた制作関係、投資関係の関係構築パターンについて、仮説を提示していこう。

### (1) プロダクションとの制作関係の構築

プロダクションとの制作関係は、時間とともに価値が急激に低下することではなく、感情を伴ったアーティストを財として扱うことから、長期的人間関係を重視する行動をとることが経済合理的となる。音楽産業の世間は狭く、アーティストや付き合いのある企業に対しての態度や配慮についての情報は、良くも悪くもすぐに出回ってしまう。

だからこそ、制作関係において、短期的な利益を追求してしまうと命取りとなってしまう。ここでいう短期的な利益の追求とは、場当たりに目の前の利益を優先し、売れなくなったからといって、苦楽をともにしてきたアーティストや企業間の関係をないがしろにすることである。このような行動をとると、業界での評判も失墜するため、関係構築をすることも難しくなるし、長期的には良質なアーティストの獲得でも苦しい立場に置かれる。最悪の場合、業界から締め出される可能性もある。

そのため、大変な時期だからこそ、これまで活動をともにしてきたアーティストや企業を大事にしなければならない。このような人間関係の感情的配慮が、ヒットが見通しやすくなった攻めの時期に、その恩義がかえってくるのである。その場その場の損得にまどわされては長期的には損失を被る可能性がある。

したがって、新人もベテランアーティストでもヒットが生み出しにくいような不確実性が高い時期にこそ、レコード会社とプロダクションは、新たな縁よりも、これまで育成し続けていたアーティストや既知の企業との絆を深めることを大切にすると考えられる。

一方、ヒット作品が安定的に生み出せる安泰な時期は、将来大きな収益を生み出す可能性のある新人アーティストを積極的に探索・育成することが、レコード会社、プロダクシ

ョンの双方にとって大事となる。既存のアーティストから得られる安定的な収益を、新人アーティストの育成費用にも当てることができる。

そのため、新たな縁を求めても裏切り行為とは見なされず、レコード会社も見込みのある新人アーティストを広く探索しようとするし、プロダクションも自社の新人アーティストに興味をもってくれるレコード会社を広く探索しようとする。よって、楽曲のヒットが見込める不確実性が低い時期では、制作関係の構築においては、既存の絆を深めるよりも、新たな縁結びが活性化すると考えられる。つまり、先行研究の不確実性の議論でいえば、制作関係の新たな縁結びによって不確実性を解消する、と言い換えられるだろう (Madhavan et al, 1998)。以上の議論から次の仮説が得られる。

*H1a: 不確実性が高まると、レコード会社とプロダクションとの間の新たな「縁結び」は控えらる (不確実性が高くなると、レコード会社は新規のプロダクションとの間に新たな制作関係が構築されなくなる)*

*H1b: 不確実性が高まると、レコード会社とプロダクションとの間の「絆の深化」は活発になる (不確実性が高くなると、レコード会社は既知のプロダクションとの制作関係が構築される)*

## (2) 音楽出版社との投資関係の構築

プロダクションとはうってかわって、音楽出版社のビジネスモデルでは短期的な投資収益が重視されやすい。現時点で投資に見合う収益が得られそうな楽曲かどうかを見極めることが収益をあげるうえで大切なのである。

音楽出版社のビジネスモデルは、アーティストというヒトの要素からある程度切り離されている「楽曲」の権利から収益をあげる。音楽出版社の役割は主に二つある。一つはレコード会社から得られる楽曲制作案件から投資に見合う楽曲を見極め、制作費を負担することであり、いま一つは、テレビやラジオ番組に働きかけるプロモーションである。

音楽出版社は、楽曲の著作権を単に保有・管理するだけでなく、売り買いもでき、ある楽曲の権利を手放し、そのカネで異なる楽曲の権利を購入するということも行われている。楽曲の価値を高めることができたなら、売り時を見計らって、価値が高いうちに権利を売り抜けることも重要な収益源の一つである。

こうした短期的な投資判断が重要であることから、音楽出版社は、ヒット作品がなかなか生み出せない不確実性の高い時期には投資を控えるし、ヒットが生み出しやすい不確実性の低い時期には、積極的に幅広く投資を行おうとすると考えられる。

結果、レコード会社とプロダクションとの関係構築は、新規であれ、既知であれ、不確実性の高いときは、新規の縁結びも、既知の絆の深化もすすまない。逆に、不確実性の低いときは、縁結びと絆の深化が活発になると考えられる。以上の議論から次の仮説が得られる。

*H2a：不確実性が高まると、レコード会社と音楽出版社との間の新たな「縁結び」は控えられる（不確実性が高くなると、レコード会社は新規の音楽出版社との間に新たな投資関係が構築されなくなる）*

*H2b：不確実性が高まると、レコード会社は音楽出版社との間の「絆の深化」は控えられる（不確実性が高くなると、レコード会社は既知の音楽出版社との投資関係が構築されなくなる）*

これは、一般的な株式投資の発想とは逆の考え方のように思われるかもしれない。通常の投資の感覚からすると、不確実性が高い場合、ポートフォリオを組んで分散投資することがリスク分散の要諦であるからだ。

しかし、音楽産業を含むコンテンツ産業では、株式や為替と比較すると、収益を得られるのがごく短期間で価値も基本的には下がっていく。もちろん、ビートルズのような一部のコンテンツは長期に渡って収益をもたらすことはあるが、通常のヒット楽曲でさえ、シングル売り上げピークは3ヶ月以内といわれている（烏賀屋，2005）。

よって、不確実性の高い場合には、投資先はヒットが確実視される一部の楽曲のみに投資が絞り込まれ、縁結び、絆の深化ともども減少する一方で、不確実性が低い場合にポートフォリオ的な分散投資が行われ、縁結びも絆の深化も活発になると考えられる。

### **(3) 関係構築によるイノベーションの促進**

これまで述べたように、レコード会社とプロダクションの投資関係は「ヒトの論理」による長期の人間関係が重視され、レコード会社と音楽出版社との投資関係は、「カネの論

理」による短期の投資回収が重視される。この長期と短期の経済合理性の違いから、不確実性の変化によって、関係構築のパターンが異なるのである。

それでは、どのプレイヤーとどのような関係を構築することで、イノベーションに結びつけることができるのだろうか。

ここで、仮説を提示する前に、音楽産業における製品イノベーションについて説明したい。音楽産業における製品イノベーションの創出は、新人アーティスト New Performerの輩出によって測定されうる (Peterson & Berger, 1975; Lopez, 1992)<sup>9</sup>。

新人アーティストの輩出には、楽曲の輩出や既存アーティストの楽曲制作よりも、多くの活動が必要とされる。才能あるアーティストの卵を探索、育成、どのようなアーティストとして売っていくのか、そのコンセプトを作ることも不可欠となるからである (阿久, 1993)。アーティストのご両親を説得することも、新人アーティストが後ろめたさを感じることなく活動してもらうために重要だという (金子, 1994)。

このように新人アーティストの輩出には多様な活動を求められるが、当然ながら実績もなく、ヒットするかどうかは既存のアーティストよりも未知数である。むしろ、コンテンツ産業の恒常的な不確実性の高さから、大抵の新人アーティストは活躍が見込めぬまま市場から去ってしまう (Caves, 2000)。しかし、宇多田ヒカルのように、一人の新人アーティストが新たな音楽ジャンルを生み出したり、業界の方向性を変えてしまうこともあるほど、大きなインパクトをもたらすほどの可能性を秘めている場合もある (烏賀陽, 2005)。

では、どのような関係構築が、製品イノベーションである新人アーティストの輩出に適しているかという点、制作関係、投資関係の双方ともに、新たな縁結びが適していると考えられる。

まず、制作関係から説明しよう。新人アーティストを輩出するには、探索、育成、アーティストのコンセプト作りなど多様な活動が必要になってくる。そのため、既存のアーティストとの楽曲制作に通用するノウハウだけでは不十分で、アーティストの探索や育成にかかわる新たな情報や資源が必要になってくる。だからこそ、先行研究の議論でも触れたように、新たな制作ノウハウやスタッフにアクセスすることのできる新規のプレイヤー同

---

<sup>9</sup> 他のコンテンツ産業を分析対象とした先行研究まで広げると、映画産業におけるイノベーションの測定として、新たなジャンルの創造を用いている研究もあるが (Mezias & Mezias, 2000)、音楽産業の作品ジャンル情報はデータ入手が困難である。また、コンテンツ産業のイノベーションとして、新しい売り方や、作品制作方法、流通形態などの、仕組みのイノベーションも重要である。しかし、本稿では、製品イノベーションに焦点を当てているため、新人アーティストの輩出のみをイノベーションとして扱う。

士の縁結びの方が、新人アーティストを生み出すには適していると考えられる (e. g. Granovetter, 1973; Hansen, 1999; Mariotti & Delbridge, 2012)。

一方、投資関係における新規のプレイヤー同士の新たな縁結びがイノベーションに結実するのはそのプロモーション背略にある。先にも触れたとおり、アーティストは、容姿やキャラクターなど、それぞれ固有のコンセプトをもっている。こうしたコンセプトに応じて、メディア露出やプロモーションの戦略も異なってくる (阿久, 1993; 金子, 1994)。

とくに、新人アーティストはこれからコンセプトを作っていかなければならないため、どのようなメディアやプロモーションが適しているかは未知数である。それゆえ、既知の音楽出版社との関係性の中で得意とするメディアが必ずしも新人アーティストのコンセプトに適合するとは限らない。

それゆえ、レコード会社と音楽出版社の投資関係においては、新人アーティストに適合するコンセプトやプロモーションを得られる可能性が高い新規のプレイヤーとの新たな縁結びが、イノベーションをもたらすと考えられるのである。以上の議論から次の仮説が導出できる。

*H3a : レコード会社とプロダクションとの間の「縁結び」は、製品イノベーションを促す (レコード会社は新規のプロダクションとの制作関係を構築することで、新人アーティストの輩出を促進させる)*

*H3b : レコード会社と音楽出版社との間の「縁結び」は、製品イノベーションを促す (レコード会社は新規の音楽出版社との投資関係を構築することで、新人アーティストの輩出を促進させる)*

#### (4) 関係構築による楽曲から生み出す価値の増大

新規のアーティストを輩出するにしても、既存アーティストを利用するにしても、楽曲が売れなければ、どのプレイヤーも収益を獲得できない。そのため、製品イノベーションだけでなく、いかにして楽曲から生み出す価値を高めるか、というのも肝心である。

音楽産業における楽曲の価値は、顧客が支払ってもよいという価格や、コストを抑えるということよりも、多くのリスナーが購入したかどうかで判断される。これは、販売価格がほぼ一律ということと、複製コストが低いからである。音楽コンテンツは、価格という

面では、知的財産を保護するという名目で再販価格維持制度が敷かれているため、シングルであれば1000円前後、アルバムであれば3000円前後というように、どの作品も価格が一律に設定されている（八木，2007）。また、コストという面では、楽曲制作コストはある程度必要とされるものの、一旦楽曲ができれば、情報財であるため、その複製は安価である（新宅・柳川，2008）。よって、楽曲の売り上げそのものが、楽曲の価値だと判断して差し支えないだろう。

では、いかなる関係を築けば、楽曲の価値を増大させるかということ、制作関係、投資関係ともに、既知のプレイヤーとの絆を深めることが適合すると考えられる。

制作面において楽曲の価値を増大させるには、市場で求められている楽曲とアーティストが作りたい楽曲をうまく一致させることが鍵となるが、これは容易ではない（Lampel et al., 2000）。アーティストは、自身の創造性に独自のこだわりをもっていることから、制作環境や作品の方向付けなどについて敏感であるためだ（Caves, 2000; 金子, 1994）。だからこそ、制作関係において既知のプレイヤー同士の絆を深めることは、これまで互いに蓄積してきたアーティストを活かすノウハウを、市場が求める楽曲制作に結びつけられると考えられる。特に、コンテンツ産業のような創造性が求められる分野で競争力をもった製品開発は、プレイヤー間の価値観や好みのテイストの共有が重要となる（若林, 2009）。従って、新たな縁結びよりも既知のプレイヤー同士の絆の深化によって、楽曲から生み出す価値を増大させることができるのである。

一方、投資関係における既知のプレイヤー同士は、どのような楽曲をどのようなメディア企業（ラジオやテレビ局など）に働きかけ、楽曲コンセプトとマッチしたプロモーション、タイアップを組めばヒットに繋がるか、互いに知識が蓄積されている。とくに、購入以前に価値を判断することが難しいコンテンツの財の特性から、ラジオやテレビでのプロモーションは、楽曲価値を高めるうえで重要である（烏賀屋, 2005）。ここから、制作関係同様、投資関係においても、既知のプレイヤー同士の絆を深化させることが、楽曲から生み出す価値を高めるうえで適していると考えられる。以上から、次の仮説が得られる。

*H4a* : レコード会社とプロダクションとの間の「絆の深化」は、楽曲から生み出す価値を増大させる（レコード会社は既知のプロダクションとの制作関係を構築することで、楽曲から生み出す価値を増大させる）

H4b：レコード会社と音楽出版社との間の「絆の深化」は、楽曲から生み出す価値を増大させる（レコード会社は既知の音楽出版社との投資関係を構築することで、楽曲から生み出す価値を増大させる）

ここまでの議論から、音楽産業の価値創造ネットワークにおける、不確実性に対する関係構築のパターンと、製品イノベーションの創出、楽曲価値の増大に適した関係構築について仮説が提示できた。

ヒットが生まれにくい不確実性が高い時期には、制作関係においても投資関係においても守りの姿勢に入るので、ともに新しい縁結びは控えられる。対照的なのは、制作関係については、長期的な人間関係を重視することから、既知のプレイヤーとの絆を深めるのに対し、投資関係については、短期的に投資収益を判断するカネの論理から、絆の深化が控えられるという点だ。そして、不確実性が低くなったときに、制作関係も投資関係においても攻めの姿勢に転じ、新しい縁結びが活発になる。

このような縁結びが、新人アーティストの輩出という製品イノベーションをもたらす。この傾向は、制作関係、投資関係の双方ともにあてはまる傾向である。しかし、楽曲から生み出す価値を高めるという意味では、制作関係、投資関係ともに、既知のプレイヤーとの絆の深化の方が適していると考えられる。

以上の仮説の全体像を図示化したものが、図6である。

<図6>

## 5. リサーチデザイン

### (1) 対象の選定理由

冒頭でも指摘したとおり、日本の音楽産業は、1998年のピーク時で約6,000億円、現在は半減して約3,000億円の市場規模まで低下しているものの、パッケージのみの売上げでは世界1位、配信も含めるとアメリカに次ぐ世界2位の市場規模を維持し続けている。また、企業間関係が、制作関係と投資関係という二つの関係性で構成されるため比較的構造がシンプルであり、ネットワークデータが長期に渡って入手できるという優位性がある。さらに、

図5で示した通り、ヒットの不確実性にかんしても約30年の間で一定の変化が見られるため、不確実性の変数の分散も得られやすい。

これらに加えて、音楽産業の分析を通じて得られる知見は、他のコンテンツ産業の今後の予測にも役立つと考えられる。音楽産業では、コンテンツ産業で頻繁に起こる著作権にかかわる問題について、現在進行形で問題とされているデジタルデータの著作権問題だけでなく、レンタルやラジオ、テープ複製など幾度となく経験している。また、現在でこそ映画やアニメ産業は、製作委員会方式を通じて、権利を分有することで他産業とコラボレーションするようになっているが、音楽産業は当初から著作権を分有しており、映画やアニメ、テレビ番組とのコラボレーションが盛んであった。

さらに、これらの要因だけでなく、音楽産業では、ビジネスのやり方を大きく変化するきっかけとなる新たなメディアが最も早く登場し、利用されやすい。コンテンツのマスメディア放送はラジオによってなされ、消費者自身によるコンテンツの複製もカセットテープの登場でいち早く行われた。デジタル化についてもCDの登場によって音楽産業が先鞭を切った。携帯やPC経由でのデータ配信についても、音楽産業が映画やテレビよりも先立って利用されている。以上から、導出される知見の有用性を鑑みると、コンテンツ産業が経験する一連の現象が先立って起こりやすい音楽産業を分析対象とすることが適切であると考えられた。

## (2) サンプルとデータ構築

分析に用いるパネルデータは、1977年から2004年までの28年間を分析期間とし、当該期間を通じて得られた、48社の個別企業の合計535のサンプルによって構成されている。また、本稿における分析単位は、焦点企業をレコード会社とした年-企業データである。各年度に登場する企業数は平均19社であった。

なお、データ収集が当該期間に設定された理由は主たるデータソースの制約にある。データは主にオリコン社が毎年発行する『オリコン年鑑』から得られたが、現状で入手可能な最も古いものが1976年度のものである（同書は1968年から発行されている）。さらに、1976年のデータは企業ごとの発売作品数についてのデータが欠損していたため、分析の開始年度を1977年とした。また、音楽産業の2005年はiTunes Music Storeが日本に参入したこともあり、「配信元年」と呼ばれている。そのため、2005年以降からダウンロード経由での売上も産業を構成する重要なチャンネルになっているが、ダウンロード経由の楽曲のデー



タは、企業間関係にかんする情報が記載されていない。よって、分析の最終年度を2004年とした。

本稿で用いたネットワークデータは、『オリコン年鑑』に記載されている各年度のシングル楽曲ランキング上位200曲から収集された（ただし、複数年度に渡ってランキングされた楽曲、海外の楽曲は除外した）。各楽曲には、楽曲を演じるアーティストの所属プロダクション名、楽曲を発売したレコード会社名、楽曲の著作権を保有している音楽出版社名がそれぞれ記載されている。これをレコード会社とプロダクションの関係構築、レコード会社と音楽出版社との関係構築としてそれぞれカウントし、レコード会社ごとに毎年集計することでネットワークデータが構築された。

なお、各企業の小会社などを含め、独立した意思決定が困難だと想定されるため、下位組織は全て親組織のサンプルのデータに合算した。とくに、音楽産業では、各社がレーベルという下位組織を複数抱えているケースが多い。レーベルに統一された定義は存在しないが、ポップスやロックなど、ある一定の音楽の指向性をもったアーティストごとにマネジメントを行うものであり、「小さなレコード会社」とも表現されてもいる（津田・牧村, 2010）。レーベルは、企業化されている場合もあれば、企業の一部門として運営されている場合もある。そのため、楽曲リストに記載されている企業名は、レコード会社本体である場合もあれば、レーベルであることもある。レーベルの帰属先にかんする情報についても、主に『オリコン年鑑』から収集され、不足分は企業ウェブサイトなどで一部補完した。

また、レコード会社、プロダクション、音楽出版社は、それぞれ電機会社系、欧米メジャー系、放送局系など、典型的な企業属性がいくつか指摘されており、属性ごとにビジネスモデルが多少異なる可能性がある。たとえば、プロダクションは、音楽アーティストの扱いメインではない場合もあるし、必ずしも全ての音楽出版社が、メディア枠や資金の提供を行っているわけではない。本来であれば、企業のタイプ別にダミー変数など作成することが望ましいが、こうした企業属性は、公刊資料で網羅的かつ明示的に示されていないため、無理に分類すると恣意的になる恐れがある。そのため、本研究では、ビジネスモデルを区別して関係構築を測定するという試みの第一歩として、まずは、レコード会社、プロダクション、音楽出版社の三つのタイプを区別した。

### (3) 分析方法

分析は、関係構築、イノベーション<sup>10</sup>、価値創出を従属変数としたモデルに対して、いずれも固定効果の最小二乗ダミー推定で行った<sup>11</sup>。この推計方法は、モデルに企業ごとのダミー変数を加えることで、企業固有の効果をコントロールし、各企業の時系列の変化の中で独立変数の効果を見ることのできる推計方法である (Greene, 2007)。また、変数ごとの係数の有意性は、分散の不均一性を調整するため、企業ごとにクラスター化した頑強標準誤差を用いて推定された (White, 1980)。

なお、一連のモデルにおける従属変数と独立変数の時系列の関係については、いずれも同時期の変数を用いている。たとえば、1990年に観測された従属変数に対する推計は、1990年に観測された独立変数を用いているということの意味する。

先行研究では、ある時期の独立変数が将来のパフォーマンスを予測するという意味で、独立変数の観測値を、従属変数の観測年度に対して一期前のもの (t-1期) にする場合も多い (e.g. Mitsuhashi & Greve, 2009; Shipiliov & Li, 2012)。しかし、音楽産業では楽曲制作も比較的短期間であり、発売後の市場の反応速度がきわめて早いシングル楽曲からネットワークデータを構築したため、同時期の分析が適していると考えられた。また、Kokaら (2006) も、環境の不確実性による関係構築への影響は、同時的に発生する the simultaneous effect としている。

#### (4) 仮説検証に関わる変数の測定

**制作関係の縁結び (レコード会社とプロダクションとの関係拡張)** : 本稿における関係構築はBeckmanら (2004) の測定方法に従い、焦点企業がt期に関係を構築したプレイヤーとt-1期にも関係を構築していたかどうかをカウントすることで、縁結びか絆の深化かを測定

---

<sup>10</sup> 関係構築、イノベーションの変数はカウント変数である。カウント変数は、0の割合が高い場合は、ポワソン回帰分析か、負の二項分布回帰分析で推計するべきだが、いずれの変数も0の値の割合が比較的低かったため、重回帰分析で推計を行った。なお、各変数における0をとるサンプルの割合は、それぞれ以下である。制作関係の縁結び: 12.5%、制作関係の絆深化: 26.2%、投資関係の縁結び: 2.4%、投資関係の絆深化: イノベーション: 5.2%。

<sup>11</sup> ランダム効果、固定効果のどちらを推計モデルとして用いるかということを判別するため、ハウスマン検定を行った。その結果、投資関係の縁結び以外の関係構築の変数については固定効果モデルが支持された (制作関係の縁結び:  $p > \chi^2 = .00$ 、制作関係の絆深化:  $p > \chi^2 = .01$ 、投資関係の縁結び:  $p > \chi^2 = .62$ 、投資関係の絆の深化:  $p > \chi^2 = .00$ )。変量効果モデルが支持された投資関係の縁結びについては、固定効果、変量効果のいずれのモデルにおいても、各独立変数はほぼ同じ結果が確認された。そのため、掲載した分析結果は、いずれも固定効果モデルによるものである。また、イノベーション、価値創出のモデルのいずれも固定効果モデルが支持されている (イノベーション:  $p > \chi^2 = .00$ 、価値創出:  $p > \chi^2 = .00$ )。

した。そのため、制作関係の縁結びは、焦点企業のレコード会社との間にt-1期に関係性がなく、t期にシングル楽曲輩出の関係を構築したプロダクションの数をカウントした。

**制作関係の絆の深化（レコード会社とプロダクションとの関係強化）**：焦点企業のレコード会社とプロダクションとの間にt-1期、t期ともにシングル楽曲輩出の関係を構築したプロダクション数をカウントした。

**投資関係の縁結び（レコード会社と音楽出版社との間の関係拡張）**：一方、投資の関係性は、プロダクションとの関係構築の測定と同じく、焦点企業のレコード会社との間にt-1期に関係性がなく、t期にシングル楽曲輩出の関係を構築した音楽出版社数をカウントした。

**投資関係の絆の深化（レコード会社と音楽出版社との間の関係強化）**：焦点企業のレコード会社と音楽出版社との間にt-1期、t期ともにシングル楽曲輩出の関係を構築した音楽出版社数をカウントした。

**イノベーション（新人アーティスト）**：音楽産業を分析対象とした先行研究では、企業単位ではなく、産業単位を分析単位としているため、新人アーティストと既存アーティストの全体のアーティスト数に対する比率でイノベーションを測定している（Perterson & Berger, 1975; Lopes, 1992）。本稿は企業を分析単位としているため、当該年度にレコード会社が輩出した新人アーティスト数をカウントした。

**楽曲価値**：楽曲価値の測定には、シングル作品の売上のみを用いたものと、シングル、アルバムの全ての売上げを用いた二つの指標を用いた。前者は、各企業が発売したシングル作品の売上を発売作品数で除した後に、対数変換することで算出した。後者は、各企業の年間売上げを、全ての発売作品数で除し、対数変換を行った。本来、作品の生み出した価値を測定するのであれば、コンサートやカラオケなどの使用料も全て含めるべきであろうが、これらのデータは取得が困難であったため、パッケージの売上げを楽曲価値の代替指標とした。なお、作品の売上は2005年度を基準とした教育・教養物価指数で調整した（当該物価指数は総務省統計局ウェブサイトよりデータ取得）。

**不確実性**：環境の不確実性は、発売された年度内に10万枚以上売上げたヒットシングルの数を、発売された総シングル数で除した後、符号を反転させ、1を足すことで求めた。従って、数値が高ければ高いほど、不確実性が高くなることを示す。環境変数であるため、各年度で数値は異なるが、同年度のサンプルには全て同じ値となる。

また、先行研究では、企業ごとに直面する不確実性は異なるという指摘もあるため、企業ごとの不確実性の変数も作成すべきであろう（Beckman et al., 2004）。音楽産業でい

えば、業界全体としてはヒット作品が出にくい状況であっても、企業単位で見れば、ヒットを矢継ぎ早に輩出できるプレイヤーも存在する。たとえば、ジャニーズ・エンタテインメントは、2000年代以降から音楽産業全体のヒット率が低下していった際でも、安定的にヒットを生み出していた。

この企業の不確実性についても、環境の不確実性と同じアプローチで算出された。すなわち、当該企業の輩出した10万枚以上売り上げたシングル作品数を、当該企業の発売したシングル作品数で除し、符号を反転させ、1を足すことで求めた。

**コントロール変数**：各企業のコントロール変数として、企業年齢、企業規模、ネットワーク構造変数をモデルに含めた。企業年齢は、設立年度からの経過年度で測定され、企業規模は、年間発売作品数によって測定された。

ネットワーク構造の変数は、いずれも代表的な概念である、媒介中心性 *betweenness centrality*、エゴネットワーク密度 *egonetwork density*、構造的拘束度 *structural constraints*をモデルに含めた。

中心性というネットワーク造の概念は多様な測定方法が提示されているが（金光，2003）、本研究では媒介中心性によって測定した。媒介中心性は、焦点企業が、他の異なる2つのプレイヤーが繋がるために、焦点企業を通過しなければならない数をカウントすることで測定され、焦点企業が情報をいかにコントロールできるかを示す（中野，2011）。また、エゴネットワーク密度は、焦点企業を中心としたネットワーク内の紐帯数を、焦点企業がネットワークを結んだ全てのプレイヤーがネットワークで結ばれた場合の紐帯数で除すことで求められ、焦点企業のネットワーク内の信頼の大きさを示す（Coleman, 1988; Wasserman & Faust, 1994）。構造的拘束度は、Burt (1992)の測定方法で求められ、値が低いほど、構造的空間が増大することを意味する。構造的空間を多く含むネットワークほど、効率的に新規の情報を入手やすく、他者から行動を制約されにくいポジションに位置しているという（Burt, 1992）。いずれのネットワーク指標も、多くの研究でイノベーションやパフォーマンス、関係性の説明変数として用いられているため、コントロール変数に含めた（e. g. Ahuja, 2000a, 2000b; Greve et al., 2010; Powell et al., 1996; Zaheer & Soda, 2009）。

なお、各ネットワーク構造についての変数は、プロダクション、音楽出版社との関係性を全て含めたネットワークデータによって計算され、Ucinet 6.1 (Borgatti et al., 2002)で各変数を作成した。

以上説明したコントロール変数は、各企業によって異なる値となるものだが、同年度のサンプルが同じ値となる年度変数もモデルに含めなければ、独立変数の効果を抽出できない。そこで、レコード会社、プロダクション、音楽出版社の各プレイヤーの数、資源豊潤性、GDP成長率もコントロール変数として作成した。

プレイヤーの数をコントロール変数としてモデルに入れたのは、関係構築にかかわるからである。プロダクションと音楽出版社の数が増大するほど、制作関係、投資関係のそれぞれの関係構築の機会は増大すると考えられる。プレイヤー数の変数測定は、プロダクション、音楽出版社の数をそれぞれレコード会社の数で除し、レコード会社1社あたりのプレイヤー数とした。

ただし、三つのプレイヤー数の変数は、多重共線性のおそれがあったため、モデルによって含めた変数は異なる。プロダクション、音楽出版社のプレイヤー数は、関係構築を従属変数とした際のみモデルに含めた。一方、イノベーション、楽曲価値を従属変数としたモデルには、レコード会社同士の競争要因をコントロールするため、レコード会社のプレイヤー数を含め、プロダクション数、音楽出版社数は含めなかった。

資源豊潤性 resource munificenceについては、本稿が着目する不確実性とならび、環境変数の中でも多く研究されている概念である (e. g. Anderson & Tushman, 2001; Castrogiovanni, 1991; Dess & Beard, 1984; Yasai-Ardekani, 1989)。資源豊潤性は、市場からの資源を得られる容易さを示す。Anderson & Tushman (2001) に従い、市場規模の過去三年の平均成長率によって求めた ( $t$ ,  $t-1$ ,  $t-2$ の平均から $t-1$ ,  $t-2$ ,  $t-3$ の平均を引き、 $t-1$ ,  $t-2$ ,  $t-3$ の平均で除すことによって求める)。市場規模はメディアの総売上枚数であり、日本レコード協会ウェブサイトよりデータを取得した。

また、コンテンツ産業は嗜好品であることから、経済成長に依存して需要が変動する可能性がある。そのため、2005年度をベースとしたGDP成長率をモデルに含めた。なお、GDPデータは内閣府「国民経済計算年報」より取得した。

## 6. 結果

### (1) 記述統計

変数の記述統計、ならびに変数間の相関マトリクスは表2に示されている。

まず、全体の傾向として、新しい関係を構築する縁結びと既知の関係を強化する絆の深化の記述統計を確認しておこう。レコード会社と新たなプロダクションとの縁結びを示す「制作関係の縁結び」は平均で年間2.87の新たな関係構築を行われていることが分かる。レコード会社と既知のプロダクションとの絆の深化を示す「制作関係の絆の深化」は、縁結びよりも低く、1.83であった。音楽出版社との投資関係においても同様の傾向を示しており、縁結びが5.58、絆の深化が2.87という値となっている。

また、図7に示した関係構築の平均値と環境の不確実性の年次推移を確認してみると、90年代以降に不確実性が低くなった際、制作関係については、縁結びが活性化する一方で、絆の深化はあまり明確な動きを見せていないことが分かる。一方、投資関係については、縁結びと絆の深化がほぼ同様の動きを示している。不確実性が低下すると、縁結び、絆の深化がともに若干上昇しており、不確実性が高まると、いずれの関係構築も若干低下している。他の変数でコントロールされていないので断定はできないが、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の関係構築では、一定のコントラストが確認できる。

#### <図7>

続いて、イノベーションについての記述統計も確認しておこう。本研究では、イノベーションを新人アーティストの輩出数で測定しているが、どのぐらいのアーティストが毎年輩出されているのだろうか。一社あたりの集計を見ると、毎年約10名（平均値9.55）のアーティストを輩出していることがわかる。一社あたり平均すると100程度（平均値105.42）のシングル、アルバム作品を制作しているわけだから、単純に除すれば、イノベーションとしての新人アーティストは10作品に1人という割合で生み出されていることが読み取れる。

一方、楽曲から生み出される価値については、シングルについては1作品あたり0.8億円程度である（ただし、モデルで用いる変数の測定では対数をとっているため表2の数値は平均17.92となっている）。また、シングル、アルバムを含めた1作品あたりの売上げは、1.3億円である（対数値は18.34）。

なお、テクニカルな話になるが、モデル内の多重共線性の問題は回避できていると考えられる。関係構築にかかわる変数とネットワーク構造にかかわる変数は相関が高い傾向が

見られるが、本稿で推計する各モデルのVIF検定を行ったところ、VIF値はいずれも多重共線性の基準となる10 (Belsley et al., 1980) を下回っていた (平均VIF値は従属変数を関係構築としたモデルでは2.61、イノベーション、楽曲価値としたモデルは3.76)。

## (2) 不確実性と関係構築

表3、4は、環境の不確実性の変化による四つの関係構築に対する影響の結果をそれぞれ示したものである。表3のモデル1-4は、新たなプロダクションとの縁結び、モデル5-8は既知のプロダクションとの絆の深化についての結果を示している。表4のモデル1-4は、新たな音楽出版社との投資関係の縁結び、モデル5-8は、既知の音楽出版社との絆の深化についてのモデルである。

それぞれ、純粋に不確実性がどの程度の影響を及ぼしているかの差分を見るために、コントロール変数のみのモデル、コントロール変数に環境の不確実性変数を加えたモデル、コントロール変数に企業の不確実性を加えたモデル、双方の不確実性変数を加えたモデルの結果を掲載している。

仮説検証に先立ち、コントロール変数のみのモデルを見てみよう。

企業年齢は、投資関係に影響を与えないが、制作関係の縁結び、絆の深化に対しては概ね負の効果を持っており、創業してから年数が経過すればするほど、プロダクションとの関係構築が鈍化することが分かる。また、企業規模は、制作関係、投資関係ともに絆の深化に正の効果を与えており、関係性にかかわらず同じ傾向がみてとれる。規模が大きくなればなるほど、新規のプレイヤーというよりは、既知のプレイヤーとの絆を深めるわけだ。

関係構築の選択肢の多さにかかわるレコード会社1社あたりのプロダクション数、音楽出版社数にかんしては、いずれの関係構築に対してもあまり影響が見られなかった。

マクロ要因であるGDP成長率は、制作関係についてはあまり影響がみられないが、投資関係に対しては一定の影響を及ぼしていることが分かる。全てのモデルで傾向が見られるわけではないが、GDP成長率が高まれば、既知の音楽出版社との絆は深まるが、新たな音楽出版社との縁は結ばれにくくなる、という結果を得られた。

ネットワーク変数の影響はどうだろうか。ネットワーク分析がやや立ち後れている日本では十分考慮されないこともあるが、コントロール変数としてネットワーク変数を加えることも重要である。というのも、ネットワークの構造が関係構築を左右する可能性がある

ため(e.g. Greve et al., 2010; Zaheer & Soda, 2009)、その影響を取り除かなければ、純粋に不確実性の効果を測定できないからである。

まず、ネットワーク変数として代表的な媒介中心性は、全ての関係構築について正の効果があり、関係構築を促進することがわかる。構造的拘束度(数値の解釈としては構造的空間の逆数)についても、制作関係の絆の深化は有意ではないが、その他すべての関係構築において全て負の効果をもっているため、構造的空間は、媒介中心性と同じく関係構築を促進するものと考えられる。エゴネットワーク密度に関しては、投資関係の縁結びのみ、正の効果が見られた。音楽出版社との関係構築については仲間同士が密接に結びついているほど、新たな仲間を呼び込むような比較的オープンな関係構築がなされる傾向があるのかもしれない。

なお、本研究は縁結びや絆の深化に影響を及ぼす環境変数として、環境の不確実性に焦点を当てている。これは、コンテンツ業界一般において、不確実性が決定的に重要だからだ。ただし、ネットワーク論一般では他にも考慮すべき外生変数として資源豊潤性が挙げられる。そのため、本研究のモデルでは、音楽産業の成長率で測定した資源豊潤性はコントロール変数としてモデルに組み込んだ。推計結果が示す資源豊潤性の影響は、制作関係、投資関係の絆の深化を活性化し、投資関係については縁結びが難しくなるというものである。音楽産業の成長は、日本経済の成長と必ずしも同期しているわけではないが、GDP成長率の効果とほぼ同じ傾向であった。

それでは、不確実性の影響について検証していこう。不確実性は、年度ごとに異なる環境の不確実性と、企業ごとに異なる企業の不確実性の両面から測定している。

仮説1aは、「不確実性が高まると、レコード会社とプロダクションとの間の縁結びが控えられる」という仮説である。表3のモデル1-4を参照すると、制作関係の縁結びに対する不確実性の影響は、環境の不確実性、企業の不確実性ともに有意に負の効果を与えており

( $p < .05$ )、仮説1aは支持された。つまり、ヒットが生み出せるかどうか分からない状態では制作関係の縁結びは控える、もしくは、ヒットが生み出しやすい状態だと縁結びが活性化しやすいことがわかる。

仮説1bは、「不確実性が高まると、レコード会社とプロダクションとの間の絆の深化が活発化する」という予測である。表3のモデル5-8の結果から、環境の不確実性は有意に正の効果をもたらす一方( $p < .01$ )、企業の不確実性は負の効果をもたらすという結果が得られた( $p < .10$ )。ただし、企業の不確実性の効果を単独でみた場合、コントロール変数のみ



のモデルと比較して修正済決定係数が減少しているため、変数の説明力は弱い。よって、仮説1bは環境の不確実性のみ支持されたといえよう。

以上から、レコード会社とプロダクションとの関係については、環境の不確実性については、ある程度仮説の通り、不確実性が低い場合は新規のプロダクションとの縁結びが進み、不確実性の高い場合は、これまでの関係性を大事にすることから、既知のプロダクションとの絆が深まると言える。ただし、企業の不確実性については、制作関係の縁結びのみが有意に関係構築を鈍化するという結果となった。

次いで、投資関係の構築にかかわる仮説を検証していこう。

仮説2aは不確実性が高まると、レコード会社と音楽出版社との間の縁結びは控えられるというものである。表4のモデル1-4の結果が示すとおり、環境の不確実性、企業の不確実性ともに、不確実性が高くなると、投資関係の縁結びは進まなくなる傾向が見られた。ただし、全ての変数を含んだモデル4では、環境の不確実性は有意ではない。一方、企業の不確実性はどのモデルでも負の効果をもたらすことが分かる ( $p < .01$ )。そのため、仮説2aは、企業の不確実性については支持されたといえよう。

仮説2bについては、不確実性が高まると、レコード会社と音楽出版社との間の絆深化は控えられる、という予測を立てた。表4モデル5-8の結果から、仮説どおり、いずれの不確実性も絆深化に負の効果を与えていることが分かる。ただし、企業の不確実性は有意でないモデルもあり、修正済決定係数の上昇分からも、環境の不確実性の方が変数の影響力としては強いといえる ( $p < .01$ )。そのため、仮説2bは環境の不確実性について支持されたといえよう。

ここまでの結果から、業界全体の不確実性の影響は、プロダクションとの制作関係、音楽出版社との投資関係の構築において一定のコントラストが見られることが分かった。一方で、個別企業の不確実性は、環境の不確実性のようなコントラストは見られなかった。また、企業の不確実性は、投資関係の縁結びについては、環境の不確実性よりも影響力が強かったものの、制作関係、投資関係ともに、絆の深化の効果については、有意でなかった。

### (3) 関係構築とイノベーション/楽曲価値

表5はイノベーション、表6のモデル1-4はシングル作品のみの楽曲価値、同じく表6のモデル5-8はアルバム作品も含めた楽曲価値に影響与える関係構築についての結果を示した

ものである。いずれの推計結果も、従属変数ごとに、コントロール変数のみのモデル、コントロール変数に加えて制作関係の縁結び、絆の深化を加えたモデル、コントロール変数に投資関係の縁結び、絆深化を加えてモデル、全ての変数を含めたモデルの結果を掲載している。

こちらについても仮説検証の前に、コントロール変数の効果を確認しておこう。

企業年齢、企業規模の効果から確認すると、これらはいずれもイノベーションの創出には正の効果を与えている一方、楽曲価値については、あまり有意な効果はみられなかった。企業規模の測定指標として発売作品を用いているため、作品が数多くなるほど新人輩出も多くなるという傾向はしかるべきだろう。企業年齢については、長期に渡って企業が経営される中で、新人アーティストを輩出するノウハウが蓄積される結果かもしれない。

一方、ネットワーク構造の変数について見てみると、媒介中心性、構造的拘束度、ネットワーク密度は、イノベーション、楽曲価値に対して有意な効果があまりみられなかった。全てのコントロール変数を含めたモデルの推計結果をそのまま読み取ると、イノベーションや楽曲価値を高めるうえで、自社のネットワーク構造の影響は限られるということになる。ただし、記述統計で示した単相関では、楽曲価値、イノベーションに対して各ネットワーク構造の変数は有意な関係が見られることから、ネットワーク構造の影響を無視してよいとは限らない点は注意が必要である。

レコード会社の数については、イノベーション、楽曲価値それぞれについて負の効果がみられた。レコード会社の数が増大すると、新人獲得競争から一社あたりのイノベーションの創出は抑制されるのかもしれない。楽曲価値についても、競争が激しいほど互いの作品の価値を奪い合う傾向にあることが分かる。

資源豊潤性については、イノベーションへの影響は確認できないが、楽曲価値には正の効果を与える。ヒットが出やすい環境にあると、各社の楽曲の売上げは向上しやすくなるのは、想像に難くない。

しかし、よりマクロな変数であるGDP成長率となると、楽曲価値については負の効果をもたらす結果が得られた。これは、バブルがはじけて日本経済が低迷した際に、音楽産業はなおも市場規模を高め続けることができたことが影響しているのだろう。

それでは、イノベーション、楽曲価値に対する関係構築の影響の結果をそれぞれ検証していこう。

仮説3aは、レコード会社とプロダクションとの新たな縁結びは、イノベーションを促す、というものであり、仮説3bは、レコード会社と音楽出版社との新たな縁結びは、イノベーションを促すという予測である。表5のモデル1-4が示す通り、レコード会社と新たなプロダクションとの縁結びはイノベーションを有意に高めることが分かる ( $p < .01$ )。しかし、音楽出版社との縁結びについては、有意な効果が見られなかった。絆の深化については、プロダクションも音楽制作会社も、既知のプレイヤーとの絆を深めることでは、イノベーションをもたらさないことが分かる。

以上の結果から、仮説3aは支持され、仮説3bは棄却された。新人アーティストの輩出には、楽曲制作だけでなく、発掘・育成が必要とされ、楽曲制作においてもどのようなコンセプトで売り出すべきか、どのような制作スタッフ、録音環境を提供するか、など、輩出するアーティストにあわせた新たな情報、資源が必要になってくる。レコード会社と新たなプロダクションとの縁結びは、既知の関係性よりも、新たな情報や資源の組み合わせが発生しやすく、新人アーティストの輩出が可能となるのだろう<sup>12</sup>。

一方、どのような関係構築が、楽曲から生み出す価値を増大できるのだろうか。仮説4aは、レコード会社とプロダクションとの間の絆の深化は、楽曲から生み出す価値を増大させる、というものであり、仮説4bは、レコード会社と音楽出版社との間の絆の深化は、楽曲から生み出す価値を増大させる、というものである。表6モデル1-4が示す通り、シングル作品の楽曲価値については、投資関係の縁結び、絆の深化ともに正の効果がみられ ( $p < .01$ )、表6のモデル5-8のアルバムまで含めた楽曲価値に対しては、投資関係の絆の深化のみ正の効果が有意に見られた ( $p < .01$ )。制作関係については、シングルの楽曲価値に対してのみ、縁結びが正の効果をもたらしていた ( $p < .05$ )。つまり、制作関係よりも投資関係の方が楽曲の価値を高めやすいことが分かる<sup>13</sup>。ここから、仮説4aは棄却され、仮説4bが支持されたといえるだろう。

---

<sup>12</sup> 新たなプロダクションと関係を構築すると新人以外にコンテンツがないため、新人アーティストが輩出されるしかないとも指摘できるかもしれない。だが、そうとは一概にはいえない。既存のアーティストはヒットすると独立してプロダクションを構えるケースも多いからである(生明, 2004)。業界関係者のインタビューによれば、レコード会社側が、売れっ子アーティストと継続的に契約をとるため、そのアーティストの独立支援を積極的に行う場合もあるという。支援してもらおうとアーティスト側に恩義ができるからである。従って、見かけ上、新たなプロダクションと縁結びができたとしても、既存のアーティストを輩出する可能性も多いにある。

<sup>13</sup> 先に述べた通り、全ての音楽出版社が、楽曲価値を高めるタイアップ用のメディア枠を提供できるわけではない。単に、作詞、作曲家の著作物を管理し、収益を分配する事務的続きが中心の音楽出版社も存在する。そこで、音楽出版社を除いて、レコード会社とプロダクションのみの関係構築、ネットワーク構造のモデルも推定した。結果は、プロダクションの関係構築が楽曲価値に有意な影響を与えることはなかった。

音楽出版社はラジオやテレビに働きかけることで楽曲の利用を促すという役割をもっている。フジパシフィックや日音など、代表的な音楽出版社はテレビ局の傘下にあることが多いため、メディア企業との強いパイプをもっている。良質なアーティストや楽曲をいくら輩出しても、広く消費者にアプローチする手段をもっていなければ、楽曲から生み出される価値を増大させることは難しい。特に、投資関係の構築では、楽曲価値を高めるうえで、既知の音楽出版社との絆の深化が適している。これは、アーティストのコンセプトに適したプロモーションは、繰り返し互いに活動が行われた経験の蓄積から可能になるのだろう。

以上の不確実性と関係構築、関係構築とイノベーション/楽曲価値にかんする一連の仮説検証結果を仮説モデルとともに図示化したものが図8である。

<図8>

## 7. 考察とインプリケーション

本研究は、新たなプレイヤーとの縁結び、既知のプレイヤーとの絆の深化 (Beckman et al., 2004)、ならびにプレイヤーを取り巻く環境の不確実性という観点から (e. g. Beckman et al., 2004; Koka et al., 2006; Podolny, 1994)、音楽産業の価値創造ネットワークに着目した。日本の音楽産業における28年間のパネルデータを用いた分析の結果、不確実性の変化に対する関係構築の影響は、プレイヤーのビジネスモデルによって異なるということが分かった。

環境の不確実性の変化に限定していえば、ヒットが安定的に生み出せないような不確実性が高い時期は、新規のプロダクションとの縁結びは難しくなるが、既知のプロダクションとの絆は深まりやすい。一方、新規の音楽出版社との縁結びについては影響が見られないものの、既知の音楽出版社との絆の深化は控えられてしまう傾向にある。なお、企業の個別の不確実性は、全ての関係構築を鈍化させる傾向にあったが、投資関係の縁結びを除いて、その効果は限定的であった。

また、イノベーション創出には新規のプロダクションとの縁結びが適しており、楽曲から生み出す価値を高めることについては、既知の音楽出版社との絆の深化が適しているこ

とも明らかとなった。以下、これらの点について理論的インプリケーションとして考察しよう。

### (1) 理論的インプリケーション

従来のネットワーク研究では、ネットワーク構造に着目されるがあまりに、関係を構築する相手のプレイヤーの特性についてはあまり考慮されていなかった (Phelps, 2010)。そのため、関係構築において鍵となる環境の不確実性の影響が、プレイヤーの特性によって異なるという、現実的に考えれば一見当たり前の可能性について、その検証が置き去りにされていた。

また、企業が価値を創造するためには役割の異なる多様なプレイヤーと関係を構築する必要があるが、従来の研究は、同業者間の単一の水平関係に分析の焦点が当てられていることが多かった (Shipilov & Li, 2012)。その結果、ネットワークの観点から、複数の関係構築からなる価値創造ネットワークの議論はあまりなされてこなかった。

そこで、本研究では、楽曲を輩出するうえで不可欠となるプレイヤーとして、レコード会社、プロダクションと音楽出版社のビジネスモデルの違いに着目し、不確実性の変化によって、レコード会社と各プレイヤーが結ぶ制作関係と投資関係の関係構築の反応が異なることを明らかにした。

不確実性の変化に対して、プロダクションと音楽出版社との関係構築においてこのような違いが出てくるのは、各プレイヤーのビジネスモデルの背景にある経済合理性の違いに起因すると考えられる。

これまで指摘してきた通り、プロダクションは、アーティストという感情をともなう“ヒト”をビジネスとして扱う。楽曲の制作に比べると、アーティストのつきあい、新人アーティストの育成も長期に渡る。場当たりの利益を追い求めて、苦楽をともにしたアーティストや企業間関係をないがしろにすることはあってはならない。こうした長期的な人間関係を重視する「ヒトの論理」が経済合理性となる。

実際、関係者へのインタビュー調査においても、音楽産業では「アーティストというヒトを扱うビジネスだからこそ、人と人のつながりを大事にする義理人情の世界」という言葉を複数の関係者から聞くことができた。

こうしたことから、楽曲をヒットさせることが難しい不作の時期には、既知のプレイヤー同士の絆を深めて大変な時期を耐えしのぐ。そうすることで、ヒットの見通しが立ちや

すい時期に攻めの姿勢がとれるため、プレイヤーを広く探索して縁結びを活性化させることができるのだろう。

一方で、音楽出版社は、楽曲の著作権を証券のように売り買いすることができる側面もっている。人間関係が軽視されていることはないだろうが、いつが売り時か買い時か、その場その場の短期的な投資判断を重視した「カネの論理」が経済合理的となる。

このような、ビジネスモデルの背景にある「ヒトの論理」か「カネの論理」か、という観点は、音楽産業だけでなく、他の産業においても応用可能な考え方である。とくに、企業を隔てても関係者同士が互いに顔見知りであるような“世間が狭い”業界や、特定の場所に企業が集中している産業では「ヒトの論理」が働きやすい傾向にあるかもしれない。一方、ヒトとヒトとの付き合いが薄く、取引の額面上の金額だけが動くような産業では、「カネの論理」が働くのかもしれない。

また、本稿で提示した「アーティスト」か「楽曲」かという扱う財の対比は、ヒトか、そうでないか、という点もさることながら、「価値が低下しやすいかどうか」、ということでもある。本稿の分析結果を踏まえるのであれば、長期に渡って商品開発を行うような産業では「ヒトの論理」で関係構築がなされやすいかもしれないし、商品が市場に輩出されたら、すぐに価格下落が始まるような産業では、「カネの論理」で関係構築がなされる可能性があるだろう。

優れた価値創造ネットワークを構築するためには、どのプレイヤーとどのような関係を築くかを判断し、イノベーションを引き起こす縁結びか、価値創出を促す絆の深化を選択する必要がある。本研究の分析から、その判断材料として、関係を結ぶ対象のビジネスモデルが、「ヒトの論理」と「カネの論理」のどちらの経済合理性で突き動かされているか、を見極めることが重要であることが分かる。相手のビジネスモデルの背景にある経済合理性を見極めることで、環境の変化に応じて、どのプレイヤーがどのように行動するか、という理解が深まり、関係構築を円滑に行えるのだろう。

## (2) 政策的インプリケーション

続いて、コンテンツ産業に対する政策的インプリケーションについて考察しよう。

現在のコンテンツ産業に対する政策は、コ・フェスタという企画のもとに、ゲームやアニメなどの個別の産業ごと、もしくは産業の枠にとらわれないかたちで、商談会・ショーケースを定期的に政府が主催するというものである。

これらの施策の狙いは、業界内の縁結びというよりは、異業種とのコラボレーションの活性化と国際展開を念頭に置いた企業同士の縁結びの支援である。音楽産業だけでなく、どのコンテンツ産業も厳しい局面に立たされている日本の現状を打破するために、従来の産業の枠にとらわれず、国際展開の促進を含めて縁結びを行うこれらの施策は、方向性として正しいものである。

これらの施策の効果をさらに加速するためにも、われわれの分析を踏まえた政策的インプリケーションとして、支援のタイミング、関係構築に巻き込むプレイヤー、成功モデルの提示の三点について提言したい。

まず、縁結びの支援のタイミングについてであるが、本稿の分析によれば、ある程度ヒットの目処が立ちやすい安定的な時期の方が縁結びは活性化し、不安定な時期には縁結びは鈍化するという結果が得られた。現在のように、まだ収益モデルが不確定な時期の縁結びの支援は、流れに逆らっているため、関係構築を活性化するには相当な集中力が必要だと思われる。よって、縁結びの支援策は、不安定な時期には徹底的にやる覚悟で行う必要があるし、仮に安定的な時期になればもう十分なので支援は不必要という発想は危険である。安定的な時期こそ次なる製品イノベーションの種を撒いておかなければ、新たに変化が生じた際に有力なコンテンツがない、という状況を招く恐れがあるからだ。現状のコ・フェスタのような縁結びの場も、直接的な成果はなかなか見えづらいだろうが、改善を加えながら長期的に継続させていくことが重要である。

次に、関係構築に巻き込むプレイヤーについて言及しよう。今回分析対象とした期間は、音楽配信が本格的にはじまった2005年以降のデータを含めていない。また、テレビとのタイアップによるプロモーションが楽曲の売上げを押し上げる時代ではなくなってきている。そのため、分析結果を正面から受け取って、コンテンツの経済的価値を高めるために、レコード会社と音楽出版社との絆を深めるというアイデアは現状にそぐわない。

この分析結果の肝心な点は二つある。一つは、楽曲の収益の一部を得られる権利を、音楽出版社も保有することでレコード会社との利害が一致し、楽曲価値を高めるために尽力するインセンティブをもっている点である。もう一つは、音楽出版社がメディア枠の提供や制作費の拠出といった楽曲価値を高める実質的な方法を提供できるということである。

これらの点を踏まえれば、新たな縁結びの場には、楽曲価値を高めるのに適した手段が提供できるプレイヤーに権利をもたせて巻き込むことが肝心だということになる。現状の音楽産業の状況を鑑みれば、近年市場規模が拡大しているライブ制作会社や、ソーシャル

メディアを活用できる企業がこれに当てはまるのかもしれない。映画産業では既に製作委員会方式を通じてこのような方法をとっている。配給会社だけでなく、玩具メーカーや、DVDを発売する企業が共同で映画の制作費を投資し、輩出された作品を使って各自が得意とするコンテンツやサービスを提供するというものである。

しかし、複数のプレイヤーに投資してもらい、その見返りとして権利を保有し、各自が得意とする分野で作品の権利を用いてビジネスを行うというやり方は、権利関係の複雑化を招く恐れがある。日本の製作委員会方式は、権利保有者が全員一致で意思決定を行うため、すばやい行動が起こせないことや、海外の企業が作品を使いたくても、どの権利者にビジネスの話を持ちかければよいか分かりにくい、といった弊害を招いているという声もある。また、ライブやグッズとなれば、楽曲の権利というよりはアーティストそのものの活動の権利という考え方のほうが望ましいかもしれない。そのため、仮に、映画の製作委員会方式のようなスキームを音楽産業にも持ち込む場合は、これらの問題を解消するための権利体系の整理や仕組みも新たに検討しなければならないだろう。

最後の点は、いち早く有効なビジネスモデルを提示することである。有効なモデルが提示できれば、業界にもそのモデルの模倣を通じて、また新たなイノベーションが生まれる（井上，2012）。特定のモデルを追求すればよいという指針があることで、不確実性の受け取り方も緩和する可能性もある。これが間接的に縁結びの促進につながるかもしれない。

これまでも音楽産業は、新たなメディアが現れるたびに、そのメディアに適合したビジネスモデルを持ち込んだプレイヤーが現れ、業界全体で模倣が起これ、ビジネスモデルが鍛えられ、産業が活性化していくという歴史を繰り返してきた（Huygens et al., 2001）。古くは、ワタナベプロダクションが、テレビ番組の制作を請け負うことで、テレビを使った楽曲制作、アーティスト輩出をしていた。そして、そのモデルはホリプロなどに受け継がれ、テレビ番組の制作だけでなく、番組の権利を抑えながらアーティストやタレントを輩出するビジネスモデルを構築した。

日本の音楽産業は、良いタイミングで新たな成功モデルが現れたことが世界二位の市場規模までのぼりつめることのできた一因かもしれない。成功モデルの探索、特定のためにも、政府、業界、学会がともに議論しなければならないだろう。

## 8. 結びにかえて



最後に、本稿の結びにかえて、本研究の課題ならびに今後の研究の方向性を提示したい。

一点目の課題は、イノベーションの測定尺度である。本研究では、製品イノベーションの測定指標として、新人アーティストの輩出数を用いたが、全ての新人アーティストが活躍するわけではない。宇多田ヒカルといった一人の新人アーティストが業界を大きく変えてしまうケースがある一方で、多くの新人はヒットに恵まれず、早晩に音楽産業を去ってしまうことの方が当然という世界である。その意味では、今後はイノベーションのインパクトの大きさも計測に含めて、どのような関係構築が重要なイノベーションに結びつくか、という点も明らかにしなければならない点であろう。

また、先に指摘した成功モデルの探索にも関係するが、製品イノベーションだけでなく、流通や売り方、コンテンツ制作方法そのものといった仕組みのイノベーションも重要である。これまでの音楽産業の例でいえば、所属アーティストをテレビ番組作りに巻き込んだ仕組みや、タイアップなどの手法が仕組みのイノベーションに当てはまるだろう。こうした仕組みのイノベーションに焦点を当てる場合、製品イノベーションと比較してサンプル数は限られる。従来の業界の枠を飛び越えて仕組みが構築されるような縁結びが行われることも勘案しなければならない。そのため、今後、仕組みのイノベーションに焦点を当てる場合、本稿のアプローチのような統計的な定量調査よりは、定性調査が有効であろう。

二点目の課題は、関係構築のタイムスパンである。今回の分析で焦点を当てたシングル作品は、通常アーティストにつき3ヶ月に1度の割合で輩出されることもあり、縁結び、絆の深化を1年間のスパンで切り分けた。そのため、2年前に関係があったとしても、昨年度に関係がなければ、新たな縁結びとなる。しかし、アルバム作品の輩出はより長期的なタイムスパンとなるし、企業間の絆で培ったノウハウや信頼関係は1年間で失われるものではないかもしれない。また、先に述べた仕組みのイノベーションともなると、これまで一度も関係が結ばれなかったタイプのプレイヤーとの縁結びが重要となるだろう。この点は、改めて業界関係者に聞き取り調査を行う必要があるが、2年、3年のタイムスパン、あるいはこれまで関係を結んだことがあるかどうかなど、複数のタイムスパンで関係構築を測定するべきだろう。

三点目は、分析単位の課題である。本研究は、製品イノベーションと関係構築、ビジネスモデルの違いに着目したこともあり、企業単体を分析単位とし、発売された楽曲を企業ごとに集計した。しかし、本研究でも分析に含めた楽曲価値は、企業単位ではなく楽曲そのものを分析単位とした方が、より明示的に楽曲価値を高める要因を浮き彫りにできるか

もしれない。コンテンツ作品のヒットのメカニズムについては、本格的な定量調査も限られているため（一部、定量研究としては、Asai, 2008, 2009が挙げられる）、楽曲単位の分析も、業界関係者にとって重要なインプリケーションを提示できる可能性をもっている。

最後に、映画やアニメなど、他のコンテンツ産業に対する分析の必要性を指摘したい。本稿では、他のコンテンツ産業に先駆けてメディア技術の革新の影響を受けやすい日本の音楽産業に焦点を当てた。しかし、知見の一般化や、より確かなコンテンツ産業政策の検討という意味では、映画やアニメなどの他のコンテンツ産業も分析しなければならないだろう。とくに、映画やアニメ産業では、音楽産業と同様に、価値創造のネットワークにおいて制作と投資の役割が企業ごとに分離しているケースも多いため、本稿と同じ枠組みで分析が可能である。環境の不確実性という点においても、興行収益データや視聴率データなどが存在するため、音楽産業と同じような手続きで変数化が可能だと考えられる。

ただし、産業ごとにその性格や傾向が異なるため、音楽産業と同じ結果が得られるとは限らない。たとえば、音楽産業は制作技術やメディアの技術革新とともに、制作費が年々低下しているが、映画産業ではCGや3Dなどの映像技術の革新とともに制作費が高騰している（出口ほか, 2009）。また、音楽産業ではアーティストと楽曲という2タイプの商品が存在するが、映画やアニメはあくまで映像作品が主体である（しかし、映像作品とキャラクター作品という見方もできるかもしれない）。さらに、音楽では楽曲の権利をもつことで楽曲利用に応じて収益が獲得できるが、映画やアニメでは作品に投資することでキャラクターを使ったグッズ制作の権利が得られるなど、権利から得られる収益獲得方法についても違いがみられる。よって、各プレイヤーの収益獲得モデルや企業間関係の構築パターンは、音楽産業とは異なったものになる可能性がある。

こうした産業ごとの特性の違い、プレイヤーのビジネスモデルの違い、企業間関係の違いを含めて他のコンテンツ産業と比較分析を行うことで、イノベーションを創出する豊かな価値創造ネットワークにかんして多面的でより深い洞察が得られるだろう。

## 参考文献

- Ahuja, G. (2000a). Collaboration Networks, Structural holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Ahuja, G. (2000b). The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages. *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.
- Anderson, P., & Tushman, M. L. (2001). Organizational Environments and Industry Exit: The Effects of Uncertainty, Munificence and Complexity. *Industrial and Corporate Change*, 10(3), 675-712.
- Asai, S. (2008). Factors Affecting Hits in Japanese Popular Music. *Journal of Media Economics*, 21(2), 97-113.
- Asai, S. (2009). Sales Patterns of Hit Music in Japan. *Journal of Media Economics*, 22(2), 81-101.
- Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Philips, P. J. (2004). Friends or Strangers? Firm-Specific Uncertainty, Market Uncertainty, & Network Partner Selection. *Organization Science*, 15 (3), 259-275.
- Belsley, D. A., Kuh, E., & Welsch, R. E. (1980). *Regression diagnostics*. Wiley.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Freeman, L. C. (2002). *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*. Analytic Technologies.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes*. Harvard University Press.
- Castrogiovanni, G. I. (1991). Environmental Munificence: A Theoretical Assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542-566.
- Caves, R. E. (2000). *Creative Industries*, Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 28 (6), 1360-1380.
- Greene, W. H. (2007). *Econometric analysis*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Greve, Henrich R., Baum, J. A. C., Mitsuhashi, H., & Rowley, T. J. (2010). Built to Last But Falling Apart: Cohesion, Friction, and Withdrawal from Interfirm Alliances. *Academy of Management Journal*, 53(2), 302-322.
- Hansen, M. T. (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82–111.
- Hansen, M. T., Mors, M. L., & Løvås, B. (2005). Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases. *Academy of Management Journal*, 48(5), 776-793.
- Huygens, M., Baden-fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. J. (2001). Co-evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry, 1877-1997. *Organization Studies*, 22(6), 971-1011.
- Hirsch, P. M. (1972). Processing Fads & Fashions : An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.
- Koka, R. B., Madhavan, R., & Prescott, E. J. (2006). The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change. *Academy of Management Review*, 31(3), 721-737.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 342-369.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Lopes, P. D. (1992). Innovation and Diversity in the Popular Music Industry, 1969 to 1990. *American Sociological Review*, 57(1), 56.
- Madhavan, R., & Koka, R. B. & Prescott, E. J. (1998). Networks in Transition: How Industry Events (Re)Shape Interfirm Relationships. *Strategic Management Journal*, 19, 439-459.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 271-87.

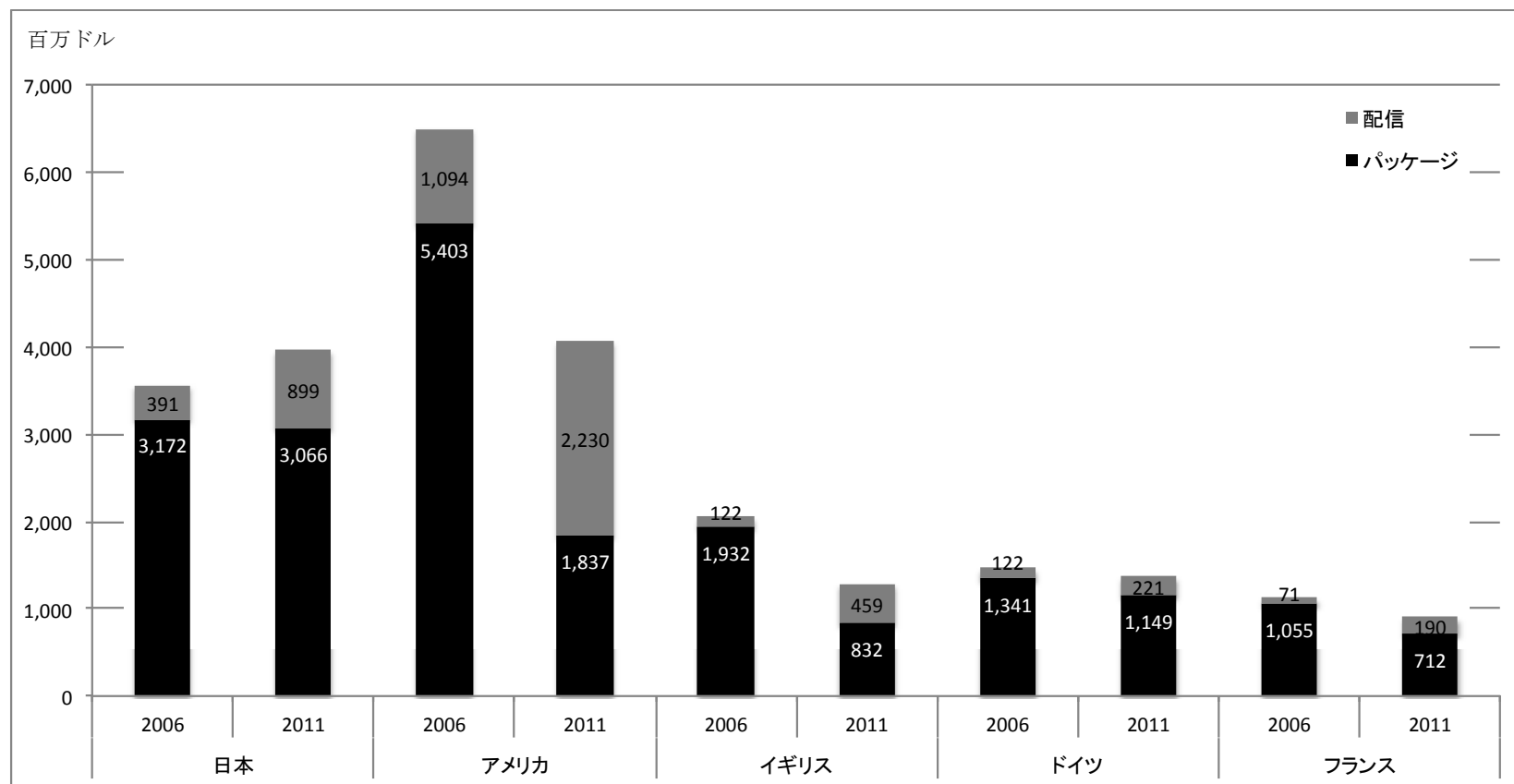
- Mariotti, F., & Delbridge, R. (2012). Overcoming Network Overload and Redundancy in Interorganizational Networks: The Roles of Potential and Latent Ties. *Organization Science*, 23(2), 511-528.
- Mezias, J. M., & Mezias, S. J. (2000). Resource Partitioning, the Founding of Specialist Firms, and Innovation: The American Feature Film Industry, 1912-1929. *Organization Science*, 11(3), 306-322.
- Mitsuhashi, H., & Greve, H. R. (2009). A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.
- Peterson, R. A., & Berger, D. G. (1975). Cycles in Symbol Production : The Case of Popular Music. *American Sociological Review*, 40(2), 158-173.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116-145.
- Phelps, C. C. (2010). Longitudinal Study of the Influence of Alliance Network Structure & Composition on Firm Exploratory Innovation. *Academy of Management Journal*, 53(4), 890-913.
- Shipilov, A. V., & Li, S. X (2012). The Missing Link: The Effect of Customers on the Formation of Relationships Among Producers in the Multiplex Triad. *Organization Science*, 23(2), 472-491.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory*. McGraw-Hill.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge University Press.
- White, H. (1980). A Heteroskedasticity-Consistent Covariance Matrix Estimator and a Direct Test for Heteroskedasticity. *Econometrica*, 48, 817-838.

- Yasai-Ardekani, M. (1989). Effects of Environmental Scarcity and Munificence on the Relationship of Context To Organizational Structure. *Academy of Management Journal*, 32(1), 131-156.
- Zaheer, A., & Soda, G. (2009). Network Evolution : Structural Holes. *Administrative Science Quarterly*, 54, 1-31.
- 明石昌夫 (2003) 『音楽を作る売るという仕事—そこが知りたかった!ギョーカイの掟83』リットーミュージック
- 阿久悠 (1993) 『夢を喰った男たち—「スター誕生」と歌謡曲黄金の70年代』毎日新聞社.
- 生明俊雄 (2004) 『ポピュラー音楽は誰が作るのか』勁草書房.
- 井上達彦(2011)「ビジネスモデル発想による事業の創造と再構築」『早稲田商学』第429号, 125-152頁.
- 井上達彦 (2012) 『模倣の経営学—偉大な会社はマネから生まれる』日経BP社.
- 鳥賀陽弘道 (2005) 『Jポップとは何か—巨大化する音楽産業』岩波新書.
- 音楽制作者連盟 (2011) 『音楽主義 第44号』, 音楽制作者連盟.
- 加護野忠雄・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』有斐閣.
- 加藤綾子 (2011) 「日本のレコード・ビジネスの構造変化に関する定量的分析—トライアングル体制における組織間関係の変化」『ポピュラー音楽研究』第15号, 3-22頁.
- 金光淳 (2003) 『社会ネットワーク分析の基礎—社会的関係資本論にむけて』勁草書房.
- 金子洋明 (1994) 『プロデューサー感覚—エンタテインメント・ビジネスの現場から』ダイヤモンド社.
- 河島伸子 (2009) 『コンテンツ産業論—文化創造の経済・法・マネジメント』ミネルヴァ書房.
- 佐藤郁哉・芳賀学・山田真茂留 (2011) 『本を生み出す力』新曜社.
- 新宅純二郎・柳川範之編著 (2008) 『フリーコピーの経済学—デジタル化とコンテンツビジネスの未来』日本経済新聞出版社.
- 高野修平 (2012) 『音楽の明日を鳴らす』エムオン・エンタテインメント.
- 武石彰 (2004) 「デジタル技術革新と音楽ビジネスのゆくえ—技術、ビジネス、音楽をめぐるダイナミクス」『一橋ビジネスレビュー』第52号1巻, 78-94頁, 東洋経済新聞社.
- 武石彰・李京柱 (2005) 「日本と韓国のモバイル音楽ビジネス」『一橋ビジネスレビュー』第53号3巻, 78-94頁, 東洋経済新聞社.
- 津田大介・牧村憲一 (2010) 『未来型サバイバル音楽論』中公新書クラレ.

- 出口弘・田中秀幸・小山友介編著（2009）『コンテンツ産業論—混淆と伝播の日本型モデル』東京大学出版会.
- 内藤篤（2007）『エンタテインメント契約法〔改訂版〕』商事法務.
- 中野勉（2011）『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミクス—共感のマネジメント』有斐閣.
- 福井健作（2005）『著作権とは何か—文化と創造のゆくえ』集英社新書.
- 三浦文夫（2012）『少女時代と日本の音楽生態系』日経プレミアシリーズ.
- 八木良太（2007）『日本の音楽産業はどう変わるのか—ポストiPod時代の新展開』東洋経済新報社.
- 八木良太（2010）「音楽産業における組織の不確実性吸収メカニズム」『横浜国際社会科学研究所研究』第15号3巻, 161-177頁.
- 山口哲一・松本拓也・殿木達郎・高野修平（2012）『ソーシャル時代に音楽を“売る”7つの戦略 “音楽人”が切り拓く新世紀音楽ビジネス』リットーミュージック.
- 山下勝・山田仁一郎（2010）『プロデューサーのキャリア連帯—映画産業における創造的個人の組織化戦略』白桃書房.
- 吉見俊哉（2004）『メディア文化論—メディアを学ぶ人のための15話』有斐閣.
- 若林直樹（2009）『ネットワーク—組織社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣.

図表

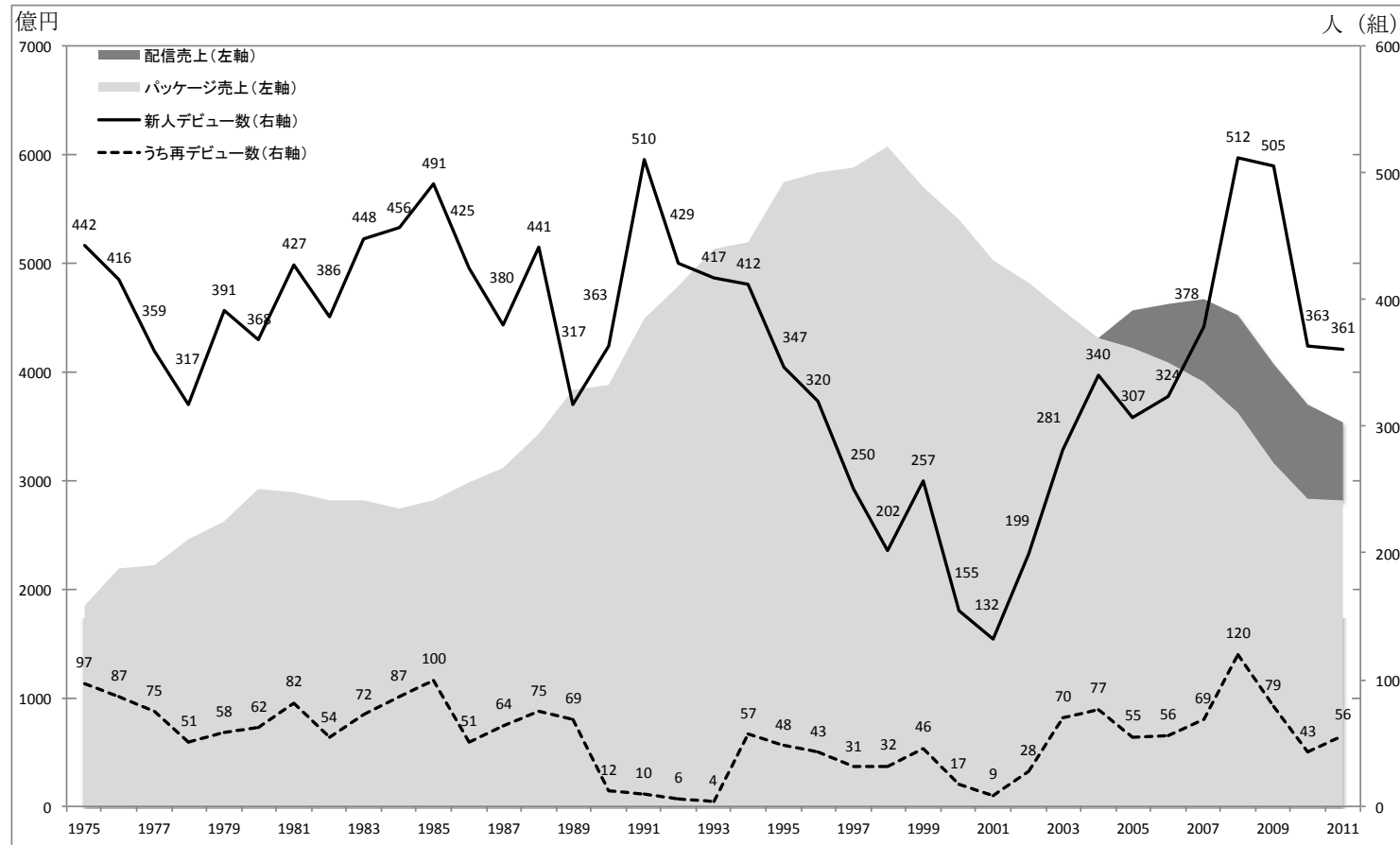
図 1：各国の音楽産業の市場規模



出典：IFPI, *Recording Industry in Numbers* より筆者らが作成

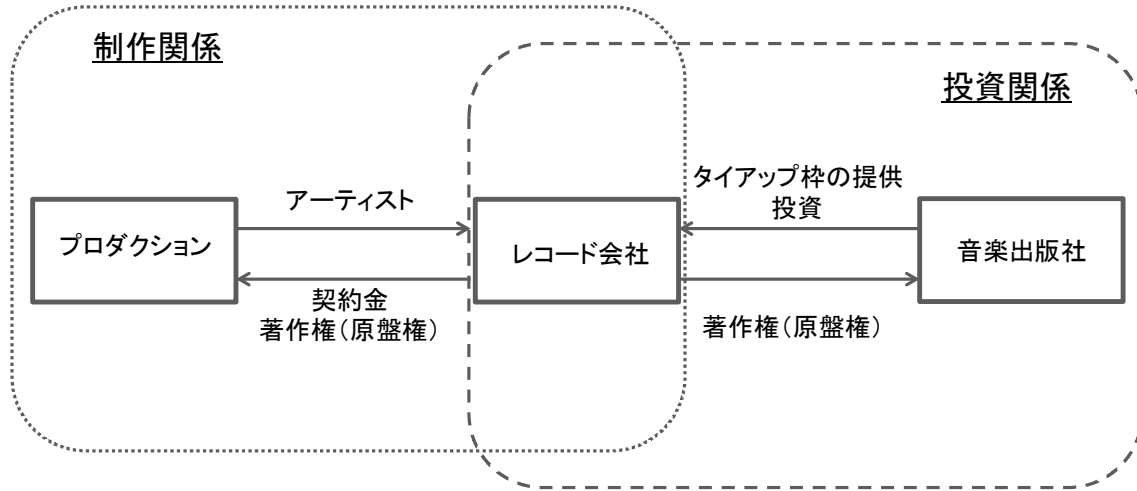


図 2：音楽産業の規模とデビュー数の推移



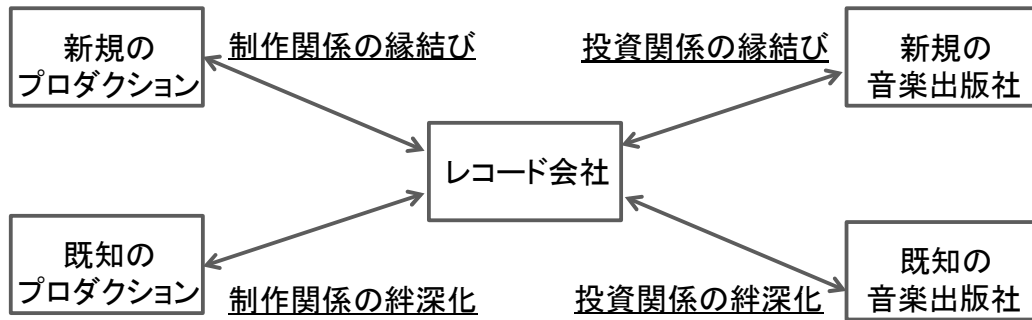
出典：日本レコード協会ウェブサイト資料より著者ら作成

図 3：音楽産業におけるプレイヤー間の関係性



- ※ 制作機能と投資機能を担う企業は常に異なるわけではない。レコード会社やプロダクションが制作費を負担し、音楽出版社としての役割を担う場合もある。
- ※ 音楽出版社は、メディア枠の提供のかわりに、金銭的な投資はなくとも楽曲著作権を対価として獲得するということもある。その場合も、自身の資源を切り売りしていることから、ある種の投資とみなされる。

図4：レコード会社を中心とした四つの関係構築



※ ここで注意しなければならないのは、関係構築は、楽曲単位、企業単位の二つのレベルから捉えられることができる点である。楽曲単位で見れば、縁結びと絆の深化の関係構築は、相反する選択となりやすい。しかし、企業単位で見れば、企業は毎年大量の楽曲を生み出すため、縁結びと絆の深化は、どちらかに重点を置くことはできるものの、必ずしも相反する選択とはならない。

表 1：各プレイヤーのビジネスモデル

	レコード会社	プロダクション	音楽出版社
扱う財	楽曲入りメディア (LP, CD など)	アーティスト	楽曲 (著作権)
財の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>複製コストが低い</li> <li>販売価格が維持</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値が低下しにくい</li> <li>長期の付き合いとなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>価値が短期間で低下しやすい</li> </ul>
役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽曲の制作、宣伝、流通</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストの提供</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽曲制作への投資、楽曲利用の促進</li> <li>楽曲の管理、著作者へ収益の配分</li> </ul>
収益源	<ul style="list-style-type: none"> <li>メディアの販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティスト提供契約料 (新人/既存)</li> <li>楽曲の売上マージン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>楽曲の売上マージン</li> <li>著作権を保有していないメディアなどによる楽曲利用 (ラジオ, TV など)</li> <li>著作権の売買</li> </ul>
コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>制作、流通、宣伝コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アーティストの発掘、育成、保持コスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制作コスト (投資)、宣伝コスト</li> </ul>
経済合理性	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒトの論理とカネの論理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒトの論理 (長期的な人間関係を重視)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カネの論理 (短期的な投資収益回収を重視)</li> </ul>
レコード会社との関係構築	-	制作関係 (主に 1:1 の関係)	投資関係 (主に 1:n の関係)

図5：不確実性の推移



出典：オリコン『オリコン年鑑』、日本レコード協会ウェブサイト掲載資料より筆者ら作成

図 6 : 仮説モデル

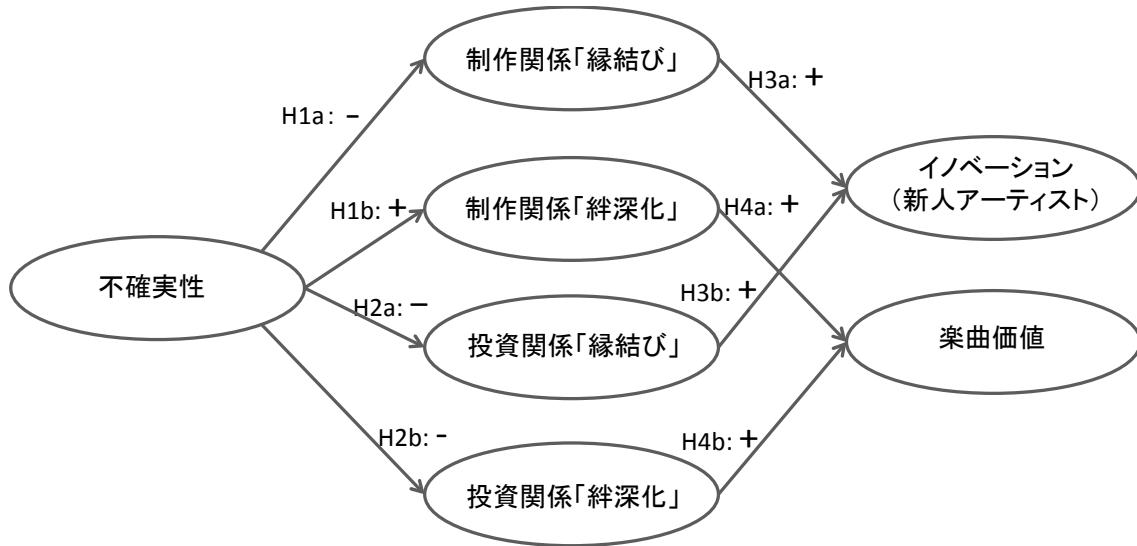


表 2：記述統計と相関係数

変数	n	Mean	S. D.	Min	Max	1	2	3	4	5	6	7
1 制作関係の縁結び	535	2.871	2.513	0	13							
2 制作関係の絆深化	535	1.826	1.833	0	10	0.535 *						
3 投資関係の縁結び	535	5.581	4.183	0	28	0.795 *	0.566 *					
4 投資関係の絆深化	535	2.873	2.641	0	15	0.517 *	0.779 *	0.505 *				
5 イノベーション	521	9.551	8.332	0	60	0.550 *	0.476 *	0.435 *	0.378 *			
6 シングル楽曲価値(対数)	533	17.919	0.747	14.589	20.464	0.154 *	0.140 *	0.245 *	0.243 *	-0.019		
7 シングル+アルバム楽曲価値(対数)	535	18.343	0.780	14.589	20.886	0.145 *	0.160 *	0.277 *	0.305 *	-0.042 *	0.842 *	
8 環境の不確実性	535	0.947	0.020	0.910	0.980	-0.018	0.029	-0.157 *	-0.145 *	0.214 *	-0.294 *	-0.347 *
9 企業の不確実性	515	0.770	0.176	0	1	-0.021	-0.006	-0.123 *	-0.099 *	0.099 *	-0.795 *	-0.644 *
10 企業年齢(対数)	535	2.955	1.002	0	4.554	0.270 *	0.285 *	0.248 *	0.210 *	0.346 *	-0.234 *	-0.242 *
11 企業規模(対数)	535	4.116	1.205	0	6.504	0.572 *	0.584 *	0.521 *	0.528 *	0.552 *	-0.031 *	0.062 *
12 媒介中心性	535	46.099	79.098	0	585.070	0.776 *	0.736 *	0.812 *	0.697 *	0.490 *	0.140 *	0.196 *
13 ネットワーク密度	535	39.721	28.796	0	100	-0.548 *	-0.520 *	-0.523 *	-0.496 *	-0.424 *	-0.205 *	-0.198 *
14 構造的拘束度	535	0.461	0.295	0.090	1.681	-0.596 *	-0.548 *	-0.634 *	-0.572 *	-0.403 *	-0.265 *	-0.282 *
15 レコード会社数	535	68.607	13.924	30	90	-0.064 *	0.025	0.135 *	0.142 *	-0.258 *	-0.043 *	0.102 *
16 プロダクション数	535	14.253	1.462	11.733	19.067	0.049 *	0.070 *	0.008	0.046 *	-0.013	0.085 *	0.028
17 音楽出版社数	535	5.805	0.842	4.411	9.833	0.060 *	-0.020	-0.079 *	-0.092 *	0.148 *	0.015 *	-0.077 *
18 資源豊潤性	535	0.022	0.062	-0.070	0.139	0.079 *	0.102 *	0.036 *	0.080 *	0.026	0.243 *	0.132 *
19 GDP成長率	535	2.778	2.230	-1.5	6.4	0.043 *	0.016	-0.130 *	-0.073 *	0.114 *	-0.189 *	-0.279 *

変数	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
9 企業の不確実性	0.178 *										
10 企業年齢(対数)	-0.098 *	0.432 *									
11 企業規模(対数)	0.054 *	0.324 *	0.622 *								
12 媒介中心性	-0.069 *	-0.017	0.200 *	0.518 *							
13 ネットワーク密度	-0.050 *	0.023	-0.367 *	-0.563 *	-0.432 *						
14 構造的拘束度	0.068 *	0.086 *	-0.365 *	-0.579 *	-0.489 *	0.877 *					
15 レコード会社数	-0.591 *	0.116 *	0.200 *	0.075 *	0.065 *	0.043 *	-0.029				
16 プロダクション数	-0.137 *	0.022	0.072 *	0.026	0.042 *	-0.054 *	-0.040 *	-0.101 *			
17 音楽出版社数	0.339 *	-0.035 *	-0.088 *	-0.005	-0.037 *	-0.079 *	-0.004	-0.714 *	0.518 *		
18 資源豊潤性	-0.205 *	-0.147 *	0.000	-0.048 *	0.061 *	-0.004	-0.074 *	-0.068 *	0.414 *	-0.091 *	
19 GDP成長率	0.694 *	0.126 *	-0.082 *	0.043 *	-0.037 *	-0.013	0.063 *	-0.574 *	0.026	0.368 *	-0.021

注 1：有意水準<.05 \*

図 7：制作関係（上）、投資関係（下）構築数の平均値の推移

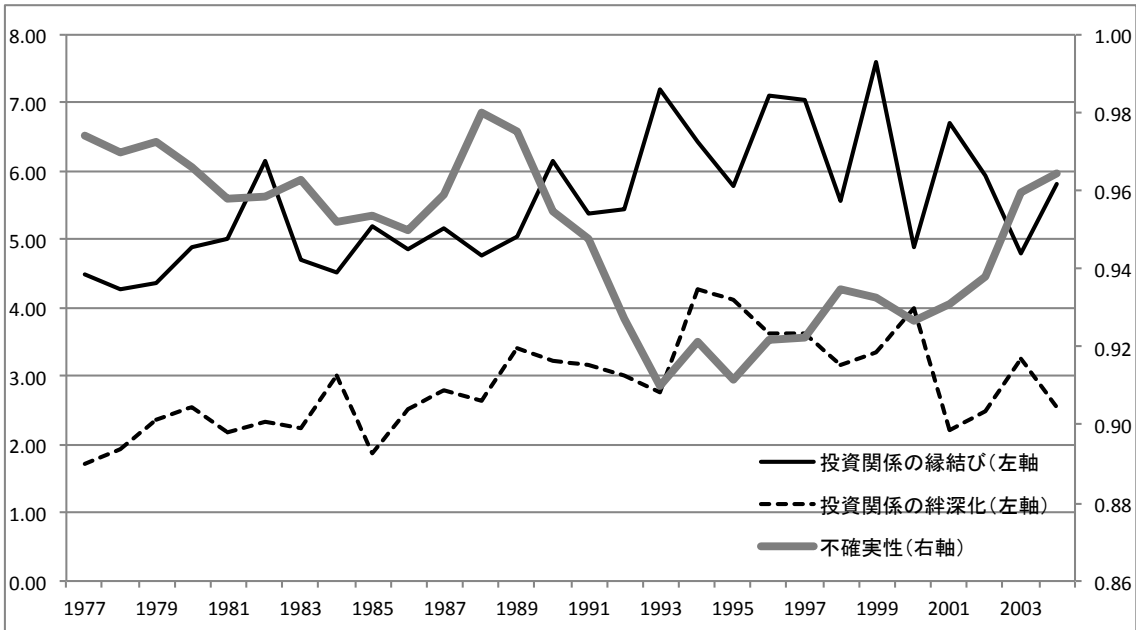
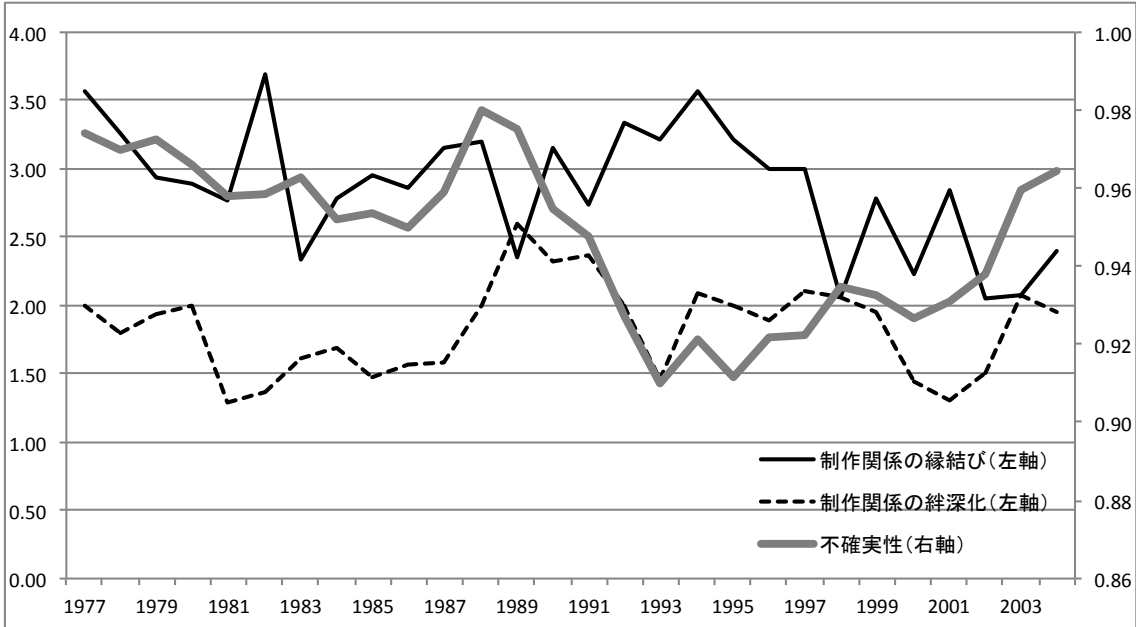




表 3：不確実性と制作関係構築

	制作関係の縁結び(固定効果)				制作関係の絆深化(固定効果)			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
企業年齢	-0.335 [0.227]	-0.420 * [0.233]	-0.256 [0.199]	-0.346 [0.209]	-0.340 ** [0.151]	-0.276 * [0.163]	-0.258 * [0.145]	-0.155 [0.156]
企業規模	0.042 [0.198]	0.106 [0.202]	0.132 [0.198]	0.177 [0.206]	0.714 *** [0.188]	0.666 *** [0.183]	0.729 *** [0.195]	0.678 *** [0.189]
媒介中心性	0.017 *** [0.005]	0.016 *** [0.005]	0.016 *** [0.005]	0.016 *** [0.005]	0.010 *** [0.002]	0.011 *** [0.001]	0.010 *** [0.002]	0.010 *** [0.001]
NW密度	-0.004 [0.005]	-0.006 [0.005]	-0.001 [0.005]	-0.002 [0.005]	-0.003 [0.003]	-0.002 [0.003]	-0.004 [0.003]	-0.002 [0.003]
構造的拘束度	-1.886 *** [0.663]	-1.745 *** [0.633]	-2.219 *** [0.654]	-2.107 *** [0.628]	-0.388 [0.302]	-0.493 [0.313]	-0.379 [0.388]	-0.507 [0.391]
プロダクション数	-0.056 [0.084]	-0.080 [0.085]	-0.024 [0.084]	-0.048 [0.086]	0.048 [0.054]	0.066 [0.051]	0.060 [0.055]	0.087 [0.054]
音楽出版社数	0.155 [0.156]	0.192 [0.154]	0.119 [0.156]	0.154 [0.155]	-0.105 [0.090]	-0.132 [0.088]	-0.123 [0.089]	-0.164 * [0.088]
資源豊潤性	1.309 [1.615]	1.005 [1.670]	0.333 [1.723]	0.198 [1.764]	2.907 ** [1.097]	3.134 *** [1.115]	2.626 ** [1.237]	2.780 ** [1.243]
GDP成長率	0.020 [0.034]	0.073 [0.044]	0.027 [0.034]	0.069 [0.044]	0.017 [0.025]	-0.022 [0.026]	0.024 [0.025]	-0.023 [0.027]
環境の不確実性		-10.815 *** [3.816]		-8.858 ** [3.793]		8.043 ** [3.062]		10.099 *** [3.213]
企業の不確実性			-1.289 ** [0.529]	-1.091 ** [0.503]			-0.660 [0.479]	-0.886 * [0.514]
(定数)	3.771 *** [1.233]	13.997 *** [4.246]	3.977 *** [1.304]	12.328 *** [4.071]	-0.455 [0.772]	-8.061 ** [3.095]	-0.341 [0.805]	-9.861 *** [3.268]
n	535	535	515	515	535	535	515	515
Adjusted R <sup>2</sup>	0.352	0.358	0.360	0.363	0.309	0.315	0.307	0.316
Log likelihood	-903.7	-900.7	-872.7	-870.8	-769.4	-766.7	-747.4	-743.5
Probability	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

注 1：有意水準：p<.1 \*，p<.05 \*\*，p<.01\*\*\* (両側 t 検定)

注 2：カッコ内は企業ごとにクラスター化した頑強標準誤差を記載

表 4：不確実性と投資関係構築

	投資関係の縁結び(固定効果)				投資関係の絆深化(固定効果)			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
企業年齢	0.146 [0.312]	0.049 [0.311]	0.357 [0.250]	0.290 [0.239]	0.261 [0.254]	0.126 [0.252]	0.367 [0.274]	0.198 [0.278]
企業規模	-0.146 [0.182]	-0.073 [0.180]	0.087 [0.182]	0.120 [0.179]	0.711 *** [0.211]	0.813 *** [0.222]	0.777 *** [0.223]	0.861 *** [0.235]
媒介中心性	0.036 *** [0.006]	0.036 *** [0.006]	0.035 *** [0.005]	0.035 *** [0.005]	0.014 *** [0.002]	0.014 *** [0.002]	0.013 *** [0.002]	0.013 *** [0.002]
NW密度	0.019 ** [0.008]	0.017 ** [0.008]	0.024 *** [0.008]	0.023 *** [0.008]	0.003 [0.004]	0.000 [0.004]	0.005 [0.004]	0.002 [0.005]
構造的拘束度	-5.555 *** [1.045]	-5.395 *** [1.011]	-5.975 *** [1.094]	-5.891 *** [1.074]	-1.504 *** [0.507]	-1.279 ** [0.518]	-1.750 *** [0.513]	-1.539 *** [0.551]
プロダクション数	-0.072 [0.094]	-0.100 [0.101]	0.006 [0.091]	-0.012 [0.100]	-0.030 [0.103]	-0.068 [0.104]	-0.006 [0.105]	-0.052 [0.106]
音楽出版社数	-0.008 [0.196]	0.033 [0.201]	-0.108 [0.189]	-0.082 [0.197]	-0.052 [0.159]	0.006 [0.156]	-0.081 [0.156]	-0.014 [0.153]
資源豊潤性	-1.927 [1.955]	-2.271 [1.958]	-4.268 ** [2.040]	-4.369 ** [2.042]	4.590 ** [1.751]	4.107 ** [1.743]	3.963 ** [1.778]	3.710 ** [1.788]
GDP成長率	-0.112 ** [0.053]	-0.052 [0.058]	-0.095 * [0.051]	-0.064 [0.056]	0.022 [0.040]	0.106 ** [0.048]	0.028 [0.040]	0.107 ** [0.050]
環境の不確実性		-12.237 * [6.641]		-6.629 [7.033]		-17.147 *** [5.386]		-16.619 *** [5.487]
企業の不確実性			-3.265 *** [0.868]	-3.117 *** [0.878]			-1.143 * [0.633]	-0.772 [0.593]
(定数)	7.318 *** [1.685]	18.889 ** [7.152]	7.739 *** [1.774]	13.987 * [7.204]	-0.32 [1.172]	15.895 *** [5.424]	-0.168 [1.218]	15.497 *** [5.557]
n	535	535	515	515	535	535	515	515
Adjusted R <sup>2</sup>	0.509	0.511	0.527	0.527	0.251	0.264	0.255	0.266
Log likelihood	-1123.8	-1122.1	-1079.5	-1079.0	-1008.1	-1003.0	-976.3	-971.9
Probability	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

注 1：有意水準：p<.1 \*, p<.05 \*\*, p<.01\*\*\* (両側 t 検定)

注 2：カッコ内は企業ごとにクラスター化した頑強標準誤差を記載

表 5：関係構築と製品イノベーション

	イノベーション:新人輩出数(固定効果)			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
企業年齢	1.661 *	1.908 **	1.696 *	1.941 **
	[0.954]	[0.941]	[0.945]	[0.933]
企業規模	1.597 **	1.449 **	1.667 **	1.469 **
	[0.739]	[0.659]	[0.728]	[0.649]
媒介中心性	-0.002	-0.012	-0.008	-0.014
	[0.011]	[0.011]	[0.010]	[0.009]
NW密度	-0.023	-0.022	-0.027	-0.023
	[0.019]	[0.019]	[0.019]	[0.019]
構造的拘束度	1.731	2.953	2.753	3.238
	[2.114]	[2.079]	[2.272]	[2.270]
レコード会社数	-0.220 ***	-0.217 ***	-0.222 ***	-0.218 ***
	[0.044]	[0.044]	[0.042]	[0.043]
資源豊潤性	6.356	5.511	7.137	5.872
	[5.578]	[5.449]	[5.492]	[5.339]
GDP成長率	-0.270 ***	-0.282 ***	-0.251 **	-0.272 **
	[0.097]	[0.100]	[0.102]	[0.103]
制作関係の縁結び		0.526 **		0.477 *
		[0.216]		[0.238]
制作関係の絆深化		0.164		0.264
		[0.242]		[0.293]
投資関係の縁結び			0.187	0.086
			[0.135]	[0.147]
投資関係の絆深化			-0.061	-0.105
			[0.188]	[0.212]
(定数)	13.87 ***	11.636 ***	12.628 ***	11.251 ***
	[3.247]	[3.371]	[3.434]	[3.495]
n	521	521	521	521
Adjusted R <sup>2</sup>	0.128	0.136	0.130	0.135
Log likelihood	-1618.9	-1615.3	-1617.3	-1614.7
Probability	0.000	0.000	0.000	0.000

注 1：有意水準：p<.1 \*, p<.05 \*\*, p<.01\*\*\* (両側 t 検定)

注 2：カッコ内は企業ごとにクラスター化した頑強標準誤差を記載

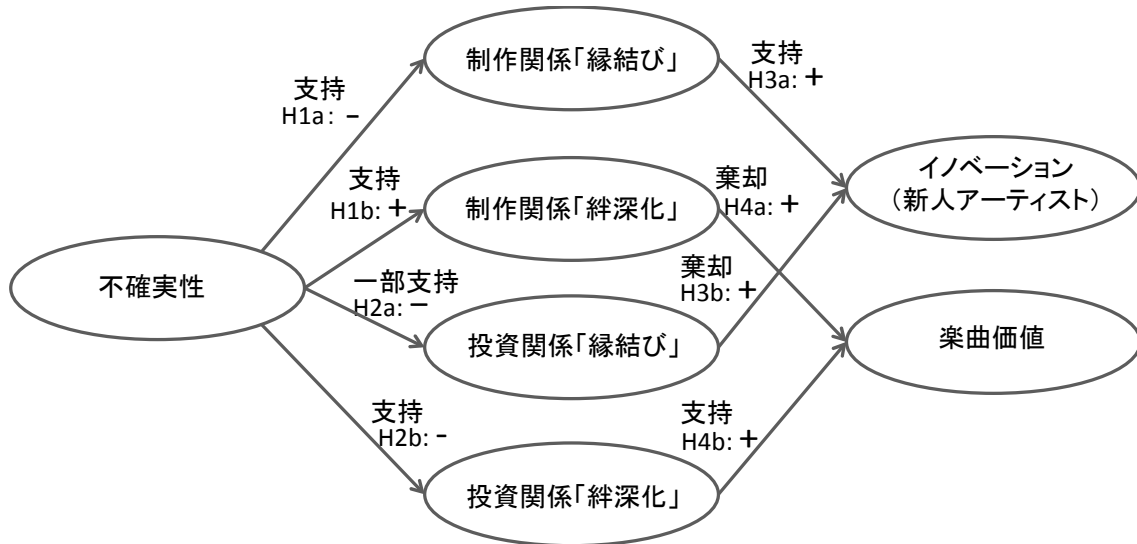
表 6：関係構築と楽曲価値

	楽曲価値:シングル(固定効果)				楽曲価値:シングル+アルバム(固定効果)			
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7	モデル8
企業年齢	-0.080 [0.109]	-0.058 [0.109]	-0.078 [0.110]	-0.070 [0.109]	0.121 [0.174]	0.119 [0.176]	0.119 [0.174]	0.106 [0.176]
企業規模	-0.110 [0.072]	-0.133 [0.083]	-0.142 * [0.080]	-0.147 [0.088]	-0.064 [0.083]	-0.062 [0.089]	-0.090 [0.087]	-0.073 [0.093]
媒介中心性	0.001 * [0.001]	0.000 [0.001]	-0.001 ** [0.001]	-0.002 *** [0.001]	0.001 ** [0.000]	0.001 * [0.001]	0.000 [0.001]	0.000 [0.001]
NW密度	-0.001 [0.002]	-0.001 [0.002]	-0.002 [0.002]	-0.002 [0.002]	0.000 [0.002]	0.000 [0.002]	0.000 [0.002]	0.000 [0.002]
構造的拘束度	-0.395 [0.257]	-0.309 [0.258]	-0.042 [0.264]	-0.027 [0.266]	-0.345 [0.290]	-0.354 [0.300]	-0.174 [0.301]	-0.188 [0.306]
レコード会社数	-0.012 [0.003]	-0.012 *** [0.003]	-0.014 *** [0.003]	-0.013 *** [0.003]	-0.011 *** [0.004]	-0.011 *** [0.004]	-0.012 *** [0.004]	-0.012 *** [0.004]
資源豊潤性	2.730 *** [0.370]	2.603 *** [0.384]	2.616 *** [0.409]	2.579 *** [0.409]	1.548 *** [0.524]	1.559 *** [0.524]	1.424 ** [0.559]	1.509 *** [0.549]
GDP成長率	-0.068 *** [0.014]	-0.069 *** [0.014]	-0.065 *** [0.014]	-0.066 *** [0.014]	-0.078 *** [0.014]	-0.078 *** [0.014]	-0.078 *** [0.014]	-0.077 *** [0.014]
制作関係の縁結び		0.039 ** [0.018]		0.021 [0.019]		-0.004 [0.019]		-0.011 [0.017]
制作関係の絆深化		0.030 [0.022]		0.004 [0.022]		-0.003 [0.016]		-0.031 [0.022]
投資関係の縁結び			0.049 *** [0.010]	0.044 *** [0.010]			0.020 [0.014]	0.021 [0.013]
投資関係の絆深化			0.056 *** [0.017]	0.056 *** [0.017]			0.041 *** [0.014]	0.048 *** [0.016]
(定数)	19.766 *** [0.330]	19.617 *** [0.345]	19.535 *** [0.346]	19.476 *** [0.349]	19.276 *** [0.370]	19.291 *** [0.373]	19.203 *** [0.380]	19.232 *** [0.381]
n	533	533	533	533	535	535	535	535
Adjusted R <sup>2</sup>	0.269	0.273	0.293	0.292	0.145	0.142	0.154	0.153
Log likelihood	-367.8	-365.3	-357.8	-357.1	-359.4	-359.4	-355.6	-354.8
Probability	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

注 1：有意水準：p<.1\*, p<.05\*\*, p<.01\*\*\* (両側 t 検定)

注 2：カッコ内は企業ごとにクラスター化した頑強標準誤差を記載

図 8：仮説の検証結果



※ 本研究における不確実性は、環境の不確実性と企業の不確実性に分けて測定したが、上記の結果は環境の不確実性についてのものである。企業の不確実性は、すべての関係構築について負の効果がみられたが、制作関係の絆の深化、投資関係の絆の深化については、有意でないモデルもあり、モデルの説明力もあまり向上しなかった。