

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——

永 山 晋

要 旨

音楽や映画などの創造産業において、既存製品にない新規の価値を創出する指標である新規性、経済的価値を効率的に創出する生産性は価値創造の重要指標である。こうした異なる目標を同時に追求する方法を探究するのが両利き経営研究である。既存研究は、企業間の複数のアライアンス——アライアンス・ポートフォリオ（AP）——を駆使すれば、新規性の追求に適した探索と、生産性の追求に適した活用を同時に追求できるとしている。

しかし、既存研究の次の限界から、提示された戦略が有効でない可能性がある。(1)生産性と新規性のような相反しやすい複数のパフォーマンスを分析してこなかった点、(2)探索は新規性、活用は生産性の追求に適しているという関係が必ずしもアライアンス・ポートフォリオの文脈において適用しない点である。

創造産業において、いかなるアライアンス・ポートフォリオを構築すれば、生産性、新規性を追求できるのか。これを明らかにするため、本研究は創造産業の一角を占める日本の音楽産業を分析対象とした。音楽産業では、レコード会社を中心となり、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価値システムにおいて、プロダクションは川上企業、音楽出版社は川下企業に位置付けることができる。

分析から以下が明らかとなった。(1)生産性には、川上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、川下で既知のパートナーとのアライアンスを集中的に行うAPが適している。(2)新規性には、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APが適している。つまり、創造産業において、生産性と新規性の追求に適したAPはトレードオフの関係にあり、時間同時的な両利き経営は困難であることが示唆された。

キーワード：アライアンス・ポートフォリオ、価値創造、生産性、新規性、両利き経営、探索と活用、創造産業

Value Creation and Alliance Portfolios in Creative Industries: An Empirical Study of the Japanese Music Industry

Susumu NAGAYAMA

Abstract

In creative industries such as music and film, both innovativeness and productivity are key indicators in value creation. Innovativeness represents the creation of new value not found in existing products, while productivity indicates the efficient creation of economic value. Research on ambidextrous management examines the methods firms use to simultaneously pursue these kinds of conflicting objectives. Prior study suggests that firms can simultaneously achieve exploration and exploitation in the pursuit of innovativeness and productivity, respectively, by developing carefully designed alliance portfolios comprised of multiple inter-firm alliances.

There is a possibility, however, that the strategies proposed by prior study are not valid due to the following limitations: (1) Many of the studies did not simultaneously examine performance regarding conflicting objectives, such as innovativeness and productivity. (2) Exploration is the pursuit of innovativeness and exploitation is the pursuit of productivity, and such a relationship is not suited to the alliance portfolio context.

This study analyzes the Japanese music industry to investigate what alliance portfolio compositions are suitable for firms to maximize their innovativeness and productivity. In the music industry, record labels form alliances with both music agencies and music publishers in the creation of music products. Music agencies, which manage artists and introduce artists to record labels, are located upstream in the value system which extends from music creation to music delivery to customers, while publishers, which aim to exploit copyrights to maximize the economic value of a piece of music, are located downstream.

Our results show that (1) for productivity, alliance portfolios that balance alliances with new and existing partners upstream and focus on alliances with existing partners downstream are suitable and (2) for innovativeness, alliance portfolios that focus on alliances with new partners upstream and balance alliances with new and existing partners downstream are preferred. In creative industries, therefore, alliance portfolios suited to productivity and innovativeness are trade-offs, suggesting that ambidextrous management that simultaneously seeks both productivity and innovativeness is difficult.

Keywords: Alliance portfolio, value creation, ambidexterity, productivity, innovativeness, exploration and exploitation, creative industries

投稿受付日 2015年3月17日

採択決定日 2015年5月15日

早稲田大学商学学院助教

1. はじめに

既存製品にない新規の価値を創出する指標である新規性と、経済的価値を効率的に創出する指標である生産性は、企業の価値創造において重要なパフォーマンス指標である（Rothaermel and Alexandre, 2009）。新規性と生産性の追求は、とりわけ音楽、映画、ゲームなど、機能では評価できない財を扱う創造産業において、重要でありながらも同時に追求することが難しいことが指摘されている（Lampel et al., 2000；井上・真木・永山, 2011；山田・山下, 2010）。芸術面での新規性の追求には多くの試行錯誤が伴うため、一定の効率性を犠牲にせざるを得ないからである。

こうした相反する目標の同時追求によって起こる問題やその解消方法は両利き経営（ambidexterity）の研究分野を中心に探求されてきた（Tushman and O'Reilly, 1996；入山, 2012）。両利き経営研究における代表的な理論的視点は、探索（exploration）と活用（exploitation）である（例えば、O'Reilly and Tushman, 2013）。提唱者である March（1991）によれば、探索とは、「多様性の追求、リスク負担、実験、柔軟性の確保等で特徴づけられる（鈴木（2014: 73）による訳）」活動である。一方、活用とは、「改善・手直し、代替案の比較・選出、標準化、スピード・アップ、コスト削減等で特徴づけられる（同上: 73）」活動である。

新規性の追求に適した探索と、効率性の追求に適した活用を行うことで得られる「効果」は企業に競争優位をもたらす（Katila and Ahuja, 2002）。仮に探索と活用をうまく行うことができれば、新規性と生産性の双方が獲得できるからである（March, 1991）。しかし、双方を同時に行おうとする「行動」は企業に様々な問題を引き起こす（March, 1991）。探索と活用は互いに相容れない行動様式であるため、同時に行うことが難しいからである。例えば、企業内のルーティンにコンフリクトが起こる、適切な資源配分が困難になるなどである（Lavie et al., 2011）。

近年の研究では、企業間のアライアンス・ポートフォリオ（Hoffman, 2007；Wassmer, 2010）を通じた、両利き経営を実現する戦略が提示されている（例えば、Lavie et al., 2011）。アライアンス・ポートフォリオとは（以下、AP）、焦点とする企業が行っているアライアンスをネットワークとして捉えた、企業間アライアンスの総体である（Ozcan and Eisenhardt, 2009；Hoffman, 2007）。価値創造に向けて企業が行うアライアンスについて、単一のアライアンスではなく、アライアンスのネットワーク全体を対象とする分析視角である（Lavie, 2007）。

AP 研究は、企業が取り組んでいるアライアンスの「多様性」に着眼する（Baum et al., 2000；Jiang et al., 2010）。顧客へ価値を届けるまでの価値システムにおける川上のパートナーと川下のパートナー（Rothaermel and Deeds, 2004）、新規のパートナーと既知のパートナーなど（Lin et al., 2007）、企業は多様なアライアンスに同時に取り組むことで、アライアンス間のシナジーや補完性を発揮できる（Ozcan and Eisenhardt, 2011）。AP を通じてこれらの利点を活用することで、探索と活用のトレードオフを避け、両利き経営が実現できることが指摘されている

(Lavie et al., 2011)。

しかし、既存の AP 研究では、新規性と生産性のように、企業の価値創造において重要なながらも互いに相反しやすいパフォーマンスを同時に分析した研究は限られている。そのため、既存研究が提唱する AP の両利き戦略がどこまで有効かは疑問が残る。また、AP 研究では、探索は新規性、活用は生産性に適しているという単純な図式で捉えている。価値システムにおける川上と川下、企業間関係の特性を考慮すると、探索と活用を組み合わせではじめて新規性が追求できる可能性もある (Rothaermel and Deeds, 2004)。

そこで、本研究は、価値システム、企業間関係の次元に着目し、創造産業の一角を占める音楽産業のパネルデータ分析から互いに相反しやすい生産性と新規性の追求に適した AP について明らかにする。

2. 先行研究と仮説

2.1. アライアンス・ポートフォリオにおける探索と活用

先行研究では、企業間のアライアンス⁽¹⁾を探索と活用に分類する基準として二つの次元がある。一つは、価値を創造し、最終顧客へ届けるまでに経る企業間のつながりを示す価値システムの次元である⁽²⁾ (Koza and Lewin, 1998 ; Porter, 1985 ; Rothaermel and Deeds, 2004, 2006 ; 井上, 2010)。もう一つは、アライアンスを行うパートナー企業とのダイアド関係である企業間関係の次元である (Beckman et al., 2004 ; Lin et al., 2007)。

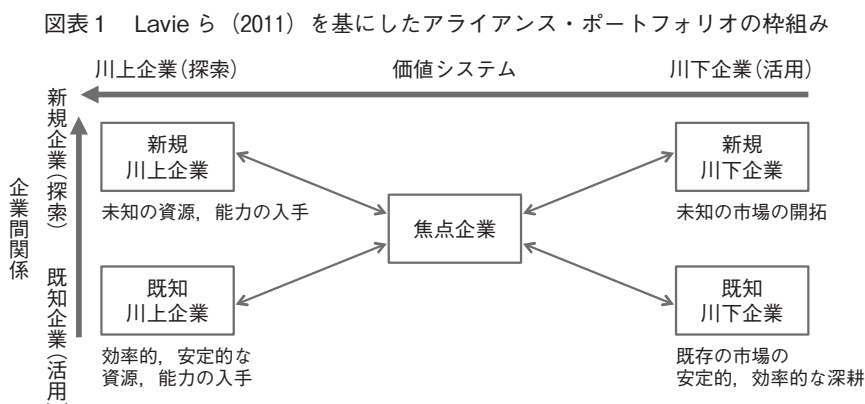
価値システムの次元に着目した研究は、価値システムの川上 (upstream) でのアライアンスを探索とし、川下 (downstream) でのアライアンスを活用としている (Rothaermel and Deeds, 2004)。価値システムの川上に位置する企業とのアライアンスは、R&D など製品やサービス、技術の開発にかかわる。新たな製品やサービスの開発は、流通や販売と比較すると、試行錯誤、新規の知識の探索、能力の構築が伴いやすいため、探索に位置づけられる (Koza and Lewin, 1998)。一方、川下企業とのアライアンスは、製品の流通販売にかかわる。製品の流通販売は、既存の知識や資源を活用し、収益化に結びつける活動であるため、活用に位置づけられる (Koza and Lewin, 1998)。

もう一つの次元である企業間関係に着目した研究は、新規のパートナーとのアライアンスを探索とし、既知のパートナーとの繰り返しのアライアンスを活用としている (Beckman et al., 2004)。新規のパートナーとのアライアンスは、新たな機会や資源を求める探索的活動を伴うがゆえに探索に位置づけられる (Beckman et al., 2004)。新規のパートナーとのアライアンスは既知のパートナーに比べ、これまでにない異質な情報や資源を得る機会、新たな知識を学習する機会をもたらす (Beckman and Haunschild, 2002)。一方、既知のパートナーとの繰り返しのアライアンスは、既に構築された信頼や協働のルーティンを活かすことができるため、活用に位置づけられる (Rowley et al., 2000)。また、繰り返しのアライアンスでは新規の情報や資源の獲得は

期待できないものの、両者に蓄積された信頼を通じて高いコミットメントを引き出すことができる（Gulati, 1998）。さらに、確立されたルーティンによって円滑に協働できる（Larson, 1992；Uzzi, 1996）。

Lavie ら（2011）は、AP における価値システムと企業間関係の二つの次元を統合したうえで、両利き経営を議論している。図表 1 は、Lavie らの AP の枠組みと各アライアンスの便益を整理し、図示したものである。価値システムの次元において、川上企業とのアライアンスの割合が多く占めるほど探索比率が高く、企業間関係の次元において新規のパートナーとのアライアンスの割合が多く占めるほど探索比率が高くなる。

彼らの研究では、価値システム、企業間関係の次元を組み合わせる探索と活用を同時追求すればトレードオフが起らず、両利き経営が実現できるという。彼らが提示する AP は、川上企業（探索）との繰り返しのアライアンス（活用）、川下企業（活用）との新規のアライアンス（探索）の構成である。川上企業と繰り返しのアライアンスを行うことで、新規性を安定的に得られると同時に、川下企業と新規のアライアンスを行うことで、既存の製品を新規のチャンネルに展開できるため、既存の資源を新たな収益源に結びつけられるとしている。



しかし、既存研究には二つの限界がある。一つは、相反する複数のパフォーマンスを同時に追求することが両利き経営の鍵であるにもかかわらず、相反する複数のパフォーマンスを同時に扱う研究が極めて限られる点である。これまで、売上げの成長率、主観的なパフォーマンス、新規性、株価、企業の生存など、多様なパフォーマンスに焦点が当てられてきたが（O'Reilly and Tushman, 2013）、多くの研究は単一のパフォーマンスを説明しているにすぎない。複数のパフォーマンスを扱っている研究も、短期のパフォーマンスとして利益率、長期のパフォーマンスとして株価を用いるなど（Lavie et al., 2011）、むしろ正に相関するパフォーマンスを扱っている。

もう一つの限界は、AP の多様性を、価値システム、企業間関係の二次元で整理しているにもかかわらず、どの次元においても探索は新規性、活用は生産性に適しているという単純な図式で

捉えている点である。しかし、価値システムにおける川上と川下、企業間関係の特性、これらの合成的な効果を考慮すると（Lane and Lubatkin, 1998；Ozcan and Eisenhardt, 2011）、探索だけでは新規性が生み出せない、逆に、活用だけでは生産性を発揮できないという可能性もある。実際、価値システムの次元で活用に位置づけられる川下企業とのアライアンスが、新規性を追求するうえで重要な役割を果たすことが指摘されている（Rothaermel and Deeds, 2004）。また、一見効率的に見えても、同じ川上企業と繰り返しのアライアンスを集中的に行うと、刻々と起こる資源の陳腐化に対応できず（Beckman and Haunschild, 2002；Levinthal and March 1993）、結果的にパフォーマンスを低下させる恐れもある。そのため、APがどのようにパフォーマンスに影響を与えるかは、価値システムにおける川上と川下の役割や特徴の違いを議論する必要がある（Lane and Lubatkin, 1998；Larson, 1992）。

2.2. 仮説

仮説を構築していく前に、簡単に本研究が調査対象とする日本の音楽産業、特にレコードビジネスの価値システムについて説明しよう。

レコードビジネスの価値システムは、主にレコード会社、プロダクション、音楽出版社の三つのタイプのプレイヤーから成り立つ（生明, 2004）。レコード会社は、楽曲の制作、宣伝、流通活動を行っており、CDなどの録音メディアの販売が主な収益源となる。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。アーティストの活動が企業の収益に結びつく。音楽出版社は、メディアのタイアップ料などの提供や、楽曲制作にかかる諸費用を一部負担し、楽曲の著作権を獲得・管理するビジネスを行っている。権利を保有している楽曲のパッケージ売上げやメディアやカラオケなどでの楽曲の使用が収益に結びつく。

これら三つのプレイヤーは、楽曲またはアーティストを創出するため、レコード会社を中心に、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の二つのタイプのアライアンスが行われる⁽³⁾。レコード会社とプロダクションとのアライアンスでは、新人アーティストの開発、既存アーティストの活用が行われるため、いわば製造業におけるR&D活動に相当する⁽⁴⁾。そのため、価値システムにおける川上のアライアンスに位置づけられる。一方、レコード会社と音楽出版社のアライアンスは、川上で制作された楽曲の活用を担うため、川下のアライアンスに位置づけることができる。

以下では、価値システムの中心に位置するレコード会社の視点から、川上、川下のアライアンス別に仮説を構築する。

2.2.1. 川上企業とのアライアンスによる生産性や新規性の追求

まず、川上企業とのアライアンスと生産性の関係について検討する。川上企業とのアライアンスを通じて生産性を高めるためには、既存製品の改善など、集中的に既存資源を活用することが

適しているように見える。しかし、技術の進歩、顧客の嗜好の変化から、既存資源は刻々と陳腐化してしまう (Levinthal and March 1993)。特に、創造産業では顧客の嗜好の変化が激しいため、トレンドの移り変わりが早い (Caves, 2000)。ヒットを一時的に生み出したとしてもすぐさま市場から脱落してしまうアーティストも多い (Lopes, 1992)。

既存アーティストを活用するばかりでは製品の陳腐化に対応できないため、企業は常に一定の新人アーティストを生み出す必要がある (Lopes, 1992 ; Peterson and Berger)。実際、音楽産業では新人アーティストの発掘、育成を大事にしている (オリコン, 2014)⁽⁵⁾。ただし、市場で受け入れられるか不確定な新人アーティストばかりを抱えていても生産性は高まらない。そのため、新人アーティストの発掘と既存アーティストの活用を同時に行うことが生産性を確保するうえで肝心だと考えられる。音楽産業に限らず、他産業においても、新製品の開発と既存製品の活用は、企業が生産性を獲得するうえで不可欠である (Rothaermel and Alexsandre, 2009)。

川上企業とのアライアンスを通じて、一定の新規性を取り込みつつ既存資源の活用を行うには、新規のパートナーとの探索的アライアンスと、既知のパートナーとの活用的アライアンスを同時に追求することで実現しやすくなる。新規性の獲得は新規のパートナーとの探索的アライアンスが適しており、既知の資源の活用は既知のパートナーとの活用的アライアンスが適しているからである (Rowley et al., 2000 ; Uzzi, 1996)。

ゆえに、川上企業とのアライアンスと生産性の関係は、新規パートナー比率を高めて探索活動を活発化させると、一定の時点まで生産性は高まるが、新規パートナー比率を高め過ぎると生産性が低下してしまう逆U字の関係にあると考えられる。

次に、川上企業とのアライアンスと新規性の関係について検討する。川下企業とのアライアンスとは異なり、川上企業とのアライアンスでは、新規と既知のパートナーとのアライアンスを同時追求することが新規性の追求に適しているわけではない。川上企業とのアライアンスを通じて新規性を追求するには、これまでアライアンスを行ったことのないプロダクションと集中的に探索的アライアンスを行うことが適していると考えられる。既存研究においても、探索的アライアンスは新規の資源や情報を入手しやすいことが実証されている (Beckman and Haunschild, 2002)。

もちろん、既知のパートナーとの活用的アライアンスにおいても新人アーティストの開発が行われる場合がある。しかし、活用的アライアンスでは、新規のアーティストの開発よりも、既存アーティストの活用を重視すると考えられる。既存のアーティストは育成にかかわる一定の投資が既に行われているため、既存アーティストを活用すると効率的に楽曲を製作することができるからである。一方で、新人アーティストの開発には時間もコストもかかる⁽⁶⁾。他産業においても、新たな技術を備えた新製品を開発するより、既存製品の改善活動を優先する傾向が強い (Rothaermel, 2001)。

したがって、川上企業とのアライアンスにおいては、新規パートナー比率を高めるほど、探索活動が活発化し、新規性が高まると考えられる。

以上の議論から、生産性と新規性ごとに次の仮説が導出できる。

仮説 1a： 川上企業とのアライアンスにおいては、探索活動（新規パートナー比率）と生産性は逆 U 字の関係にあるだろう

仮説 1b： 川上企業とのアライアンスにおいては、探索活動（新規パートナー比率）と新規性は正の関係にあるだろう

2. 2. 2. 川下企業とのアライアンスによる生産性と新規性の追求

川下企業とのアライアンスと生産性の関係について検討する。音楽産業の価値システムにおける川下のアライアンスでは、製作した楽曲の権利を複数の企業が持ち合い、それぞれが得意とするチャンネルを活用して楽曲の経済的価値を引き出していく。特に、音楽出版社は楽曲のプロモーションにおいて不可欠なラジオ局やテレビ局との強いコネクションをもっている場合が多いため、川下企業は、アライアンス・パートナーとして大きな役割をもつ（生明, 2004）。音楽産業に限らず、映画産業においても作品から発生する権利を複数の企業が分有し、各企業が強みとするチャンネルやメディアを使って作品の経済的価値を高めていく戦略がとられる（山下・山田, 2010）。

川下企業とのアライアンスを通じて、楽曲のプロモーションのチャンネルをうまく獲得するには、テレビやラジオ局、広告代理店など、社外のどのキーパーソンにアクセスすべきか、どのような順序で企画を通していくかといった手続きを慎重に行う必要がある⁽⁷⁾。こうした内部事情にかかわる知識の活用は、既にアライアンスを行ったパートナーとの協調でなければ難しい（Gulati, 1998）。そこに、新規のパートナーが介入するほど、本来重視すべき手続きなどを無視してしまう恐れがある。

よって、楽曲の生産性を高めるには、既知のパートナーと活用的なアライアンスに注力することが適していると考えられる。既存研究においても、既知のパートナーとは共通の規範やルーティンが構築されているため、効率的に活動が行えることが実証されている（Larson, 1992；Gulati, 1998；Uzzi, 1996）。特に、同時に多くの企業とアライアンスを行うほど、各企業の目的の違いからコンフリクトが発生しやすくなるため、個々の企業が共通の規範を守っていくことが、特定の目的を達成するうえで重要となる（Zeng and Chen, 2003）。

つまり、川下企業とのアライアンスにおいては、新規パートナー比率が高まるほど探索活動が活発化する一方で活用活動が低下するため、生産性は低下すると考えられる。

次に、川下企業とのアライアンスと新規性の関係について検討する。川下企業のアライアンスにおいて、既知のパートナーばかりで構成された活用的アライアンスは、新規性の追求に適していないと考えられる。新人アーティストの価値をうまく引き出すには、アーティストのキャラク

ターや楽曲に適したドラマ、映画、アニメ、CM、ゲーム、ラジオ番組など様々なチャンネルから適切なものを選択する必要がある。既知のパートナーばかりで構成された活用的アライアンスでは、新人アーティストに適したプロモーション先が確保できない恐れがある。むしろ、既知の関係に埋め込まれるがゆえに、企業は幅広く代替案を勘案しようとしなくなる (Greve et al., 2012)。

そのため、適切なチャンネルにアクセスできるパートナーを新たに幅広く探索する必要がある。しかし、新規のパートナーばかりの探索的アライアンスを構成してしまうと、収益回収の目処が立ちにくくなってしまう。音楽産業では、大ヒットを見込むことはできなくても、投資回収の目処がある程度なければ、楽曲を発売しにくい。特に新人アーティストはただでさえ投資回収ができるかどうか未知数となりやすい (Caves, 2000)。既存研究においても、市場に受け入れられるかどうか分からない新規性の高い製品は、川下で市場化が困難になってしまうことが指摘されている (Adner and Kapoor, 2010 ; Rothaermel and Deeds, 2004)。

そこで、川下のアライアンスでは、新規のパートナーとの探索的アライアンスによって新人アーティストに適したチャンネルにアクセスすると同時に、既知のパートナーとの活用的アライアンスによって、ある程度収益回収の目処が立ちやすいチャンネルを確保することが、新規性を追求するうえで重要になると考えられる。

つまり、川下企業とのアライアンスと新規性の関係は、新規パートナー比率を高めて探索活動を活性化させると、一定の時点まで新規性は高まるが、新規パートナー比率を高め過ぎると新規性が低下していく逆 U 字の関係にあると考えられる。

以上の議論から、生産性と新規性ごとに次の仮説が導出できる。

仮説 2a : 川下企業とのアライアンスにおいては、探索活動 (新規パートナー比率) と生産性は負の関係にあるだろう

仮説 2b : 川下企業とのアライアンスにおいては、探索活動 (新規パートナー比率) と新規性は逆 U 字の関係にあるだろう

ここまでの仮説を整理しよう。生産性を追求するには、川上では新規と既知のパートナーのアライアンスの比率をバランスさせて探索と活用を同時追求し、川下では既知のパートナーのアライアンス比率を高めて活用に注力する AP が適している。しかし、この AP は新規性の追求に適していない。新規性を追求するには、川上では新規のパートナーとのアライアンス比率を高めて探索に注力し、川下では新規と既知のパートナーのアライアンス比率をバランスさせて探索と活用を同時追求する AP が適しているからである。

つまり、これらの仮説が正しければ、生産性の追求に適した AP と新規性に適した AP は一定のトレードオフの関係にあると考えられる。

3. 調査方法

3.1. 調査対象とデータ

本研究は日本の音楽産業におけるレコードビジネスを調査対象とした。音楽産業を対象とした理由はいくつか挙げられる。

一つは、音楽産業をはじめとする創造産業では、製品を創出するために企業間アライアンスが頻繁に行われている点である（Lampel et al., 2000；若林, 2009）。そのため、経時的に多くのアライアンスデータを収集することができる。もう一つは、製品の市場化が長期に渡る製薬産業などと異なり（Powell et al., 1996）、アライアンスの成果が即座に現れやすい点である。音楽産業ではアーティストごとにシングル楽曲が年に複数作品作られる。また、ヒット作品でも、その売上げの持続期間は発売から平均3ヶ月ほどである（烏賀陽, 2005）。最後は、企業間関係が比較的単純な点である。レコード会社とプロダクションのアライアンス、レコード会社と音楽出版社のアライアンスは、それぞれ価値システムの川上と川下に切り分けることができる。

データはオリコン社『オリコン年鑑』より収集され、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の観測数が得られた。分析単位は、焦点企業をレコード会社とした年-企業である。

アライアンスに関わるデータは、『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。これらの楽曲のうち、海外拠点アーティストの楽曲は除外している。また、複数年度でランキングされた楽曲のアライアンスは初年度のみデータを利用している。各楽曲には、アーティストの所属プロダクション、発売レコード会社、楽曲の著作権を保有している音楽出版社がそれぞれ記載されている。当データをもとに、レコード会社とプロダクションの川上のアライアンス、レコード会社と音楽出版社との川下のアライアンスをそれぞれカウントし、レコード会社ごとに毎年合算して集計した。なお、各企業の下位組織は、全て親企業のデータとして合算している。

3.2. 変数の測定

3.2.1. 従属変数

生産性は、各レコード会社のシングル作品の平均売上げ金額とした（総務省統計局の2005年基準の教育・教養物価指数で調整）。シングル作品を対象とした理由は、日本の音楽産業ではシングル作品のヒットを重要視しているからである。シングルに続いて発売されるアルバムの売上げも、そのアルバム内にヒットシングルがあるか否で売上げが大きく左右される（烏賀陽, 2005）。また、シングル作品のプロジェクトに参画した企業をベースにアライアンスを測定したため、アライアンスの効果がシングル作品の生産性に直接現れやすいと考えられるからである。

新規性の測定は、新人アーティスト数を用いた（Lopes, 1992; Peterson and Berger）。新人アー

ティストは『オリコン年鑑』に毎年掲載されており、レコード会社ごとにその数を集計した。音楽産業における新規性を、新人アーティスト数で測定することが妥当だと考えられる理由は以下である。創造産業は、市場のトレンドが移り変わりやすい、既存アーティストの人気や能力はいつ陳腐化してもおかしくない (Caves, 2000; Lopes, 1992)。そのため、音楽産業ではレコード会社やプロダクションが市場環境を読みながら、次のトレンドを担うアーティストや、既存のアーティストが需要を埋めきれない市場にアクセスできる新人アーティストを生み出すことを大事にしている (オリコン, 2014)。市場を切り開く、市場の穴を埋めるには、既存のアーティストがもたない技術や音楽性、キャラクターもった新人アーティストを必要とする (加茂, 2002)。もちろん、全ての新人アーティストが高い新規性をもちあわせているわけではないが、何かしら新規性をもっていなければ、デビューまでコストも時間もかかるうえ、市場に受け入れられるか未知数の新人アーティストをあえて生み出すことはないと考えられる。

3.2.2. 独立変数

川上探索比率は、その年にレコード会社がプロダクションと行ったアライアンス数における新規のパートナーのアライアンス数の比率で測定した (Lavie et al., 2006, 2011)。この比率が高いほど、探索的アライアンスが多く、低いほど活用的アライアンスが多いことを意味する。なお、企業間関係の次元における探索かどうかの区別は、Beckman など (2004) の方法に従った。これは、レコード会社が t 期にアライアンスを行った企業と $t-1$ 期にもアライアンスを行ったか否かで判断する方法である。探索的アライアンスは、 $t-1$ 期にアライアンスはなく、 t 期にはじめてアライアンスを行った企業数をカウントした。

川下探索比率は、レコード会社が音楽出版社と行ったアライアンス数における新規のパートナーのアライアンス数の比率で測定した。なお、川上、川下探索比率ともに、非線形効果を確認するため、それぞれの二乗項を作成している。

3.2.3. コントロール変数

レコード会社の企業年齢、従業員数で測定した企業規模、年間の発売作品数をコントロール変数として作成している。また、企業が得意とする音楽ジャンルによってアライアンスの形態や数に偏りが出てくる可能性がある。そのため、発売作品に占めるポップス、演歌、洋楽ごとの作品ジャンルの比率を計算し、それぞれコントロール変数とした。なお、固定効果モデルによって推計を行っているため、観測されない企業固有の要因はコントロールされている。また、環境要因は年度ダミーによってコントロールしている⁽⁸⁾。

3.3. 分析手法

モデルの推計には固定効果パネル回帰モデルを使用した。固定効果モデルを用いた理由は、ハ

ウスマン検定の結果、変量効果よりも固定効果が支持されたからである。また、カウント変数である新規性（新人アーティスト）を従属変数としたモデルには、固定効果の負の二項分布パネル回帰モデルによる推計も行った。固定効果パネル回帰モデルの分析結果と大きな違いは見られなかったため、本稿では固定効果パネル回帰の結果のみを掲載している。いずれの推計結果においても、分散の不均一性の問題を考慮するため、企業ごとにクラスター化した頑強標準誤差を報告している（White, 1980）。

なお、先述したように、音楽作品の創出に向けたアライアンスは、即座にパフォーマンスとして現れやすい特性がある（烏賀陽, 2005）。そのため、分析の時系列の関係については、 t 期の従属変数に対して t 期の独立変数を用いて分析を行った。

4. 結果

4.1. 記述統計

図表2は、変数の記述統計、ならびに変数間の相関係数表である。記述統計から、レコード会社の平均像は、従業員数500名、年間発売作品数110、そのうちポップス作品が70%ほどであることが分かる。生産性として測定したシングル楽曲の平均売上げは約8千万円であり（2005年物価基準）、新規性として測定した新人アーティストは平均で年間10人創出している。

また、図表2から、生産性や新規性が互いに相反しやすいパフォーマンスであることが確認できる。両者の間に有意に負の相関が見られるからである。さらに、音楽産業では、川上、川下のそれぞれにおいて、新規のパートナーとの探索的アライアンスが既知のパートナーとの活用的アライアンスを上回っていることが分かる。これは、顧客嗜好や技術進化などの変化が激しい産業であるほど、探索的なアライアンスが好まれやすい特性を反映していると考えられる（Rowley et al., 2000）。

図表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	8	9
1 生産性	505	8.33	8.37	0.94	77.14									
2 新規性	505	9.76	8.37	0.00	60.00	-0.17*								
3 川上探索比率	492	0.62	0.28	0.00	1.00	0.01	-0.01							
4 川下探索比率	504	0.68	0.23	0.00	1.00	0.02	-0.07*	0.57*						
5 企業年齢	505	29.77	22.73	1.00	95.00	-0.30*	0.23*	-0.08*	-0.04*					
6 企業規模	476	495.0	594.77	5.00	2864.00	-0.14*	0.44*	-0.01	-0.02	0.55*				
7 発売作品数	505	110.94	107.16	1.00	668.00	-0.17*	0.56*	-0.10*	-0.12*	0.23*	0.52*			
8 ポップス作品比率	505	0.72	0.20	0.00	1.00	0.23*	-0.22*	0.04*	-0.01	-0.28*	-0.10*	-0.14*		
9 演歌作品比率	505	0.11	0.18	0.00	1.00	-0.17*	0.04*	-0.05*	-0.02	0.32*	0.08*	-0.22*	-0.62*	
10 洋楽作品比率	505	0.15	0.16	0.00	0.74	-0.08*	0.24*	0.03	0.03	-0.08*	0.04*	0.37*	-0.53*	-0.30*

有意水準 $p < .05^*$

4. 2. 仮説検証

図表 3 は生産性, 図表 4 は新規性を従属変数としたモデルの分析結果である。いずれの図表も, モデル 1 はコントロール変数のみ, モデル2-3はコントロール変数に川上探索比率を加えたモデル, モデル4-5はコントロール変数に川下探索比率を加えたモデル, モデル 6 は全ての変数を含めたモデルの結果を示している。コントロール変数のみに着目すると, 企業年齢が生産性, 新規

図表 3 固定効果回帰モデルによる生産性の分析結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
(定数)	25.05*** [8.24]	25.45*** [8.57]	24.01*** [8.39]	21.84*** [7.97]	21.88*** [7.95]	22.26*** [8.11]
企業固定効果	Included	Included	Included	Included	Included	Included
年度ダミー	Included	Included	Included	Included	Included	Included
企業年齢	-0.51* [0.29]	-0.60* [0.34]	-0.60* [0.34]	-0.46 [0.31]	-0.42 [0.33]	-0.50 [0.35]
企業規模	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]
発売作品数	0.00 [0.01]	0.00 [0.01]	0.00 [0.01]	0.00 [0.01]	0.00 [0.01]	0.00 [0.01]
ポップス作品比率	-5.96 [6.68]	-5.77 [5.98]	-5.17 [5.86]	-5.48 [6.30]	-5.45 [6.32]	-4.50 [5.66]
演歌作品比率	-6.91 [6.72]	-6.24 [5.93]	-5.67 [5.74]	-5.57 [6.32]	-5.41 [6.41]	-4.40 [5.64]
洋楽作品比率	-7.52 [7.50]	-7.25 [6.78]	-6.16 [6.74]	-7.55 [7.13]	-7.84 [7.16]	-6.53 [6.55]
新規性	0.00 [0.03]	-0.01 [0.03]	-0.01 [0.03]	0.00 [0.03]	0.00 [0.03]	0.00 [0.02]
川上探索比率 (H1a)		2.09** [0.87]	6.82*** [2.43]			7.96*** [2.45]
川上探索比率二乗 (H1a)			-4.40* [2.17]			-6.12** [2.27]
川下探索比率 (H2a)				2.40** [1.13]	-0.89 [5.82]	-7.22 [4.64]
川下探索比率二乗 (H2a)					2.74 [4.83]	7.23* [4.12]
観測数	476	464	464	475	475	463
企業数	34	33	33	34	34	33
自由度	19	20	21	20	21	23
F 値	28.36***	31.35***	79.06***	30.95***	32.69***	65.66***
R ² (within)	0.27	0.27	0.28	0.28	0.28	0.29
R ² (Between)	0.14	0.17	0.16	0.14	0.14	0.16
R ² (overall)	0.23	0.24	0.25	0.24	0.24	0.25

有意水準 $p < 0.10^*$, $p < 0.05^{**}$, $p < 0.01^{***}$ (両側 t 検定), カッコ内は頑強標準誤差

性に有意に負の影響をもたらし、発売作品数が新規性に有意に正の影響をもたらすことが分かる。

仮説を順に検証していく。まず、仮説 1a と 1b は川上企業とのアライアンスにかかわる仮説である。仮説 1a は、川上での探索と活用的アライアンスの同時追求が生産性の追求に適していることを予測している（逆 U 字関係）。図表 3 のモデル 3 を参照すると、川上探索比率は生産性に対して有意に正の係数を示しており（ $p < 0.01$ ），その二乗項は有意に負の係数を示している

図表 4 固定効果回帰モデルによる新規性の分析結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5	モデル 6
(定数)	47.49*** [7.17]	46.73*** [8.22]	46.88*** [8.38]	48.35*** [7.47]	47.31*** [7.05]	47.17*** [8.24]
企業固定効果	Included	Included	Included	Included	Included	Included
年度ダミー	Included	Included	Included	Included	Included	Included
企業年齢	-1.69*** [0.30]	-1.68*** [0.31]	-1.68*** [0.31]	-1.72*** [0.30]	-1.83*** [0.30]	-1.82*** [0.31]
企業規模	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]	0.00 [0.00]
発売作品数	0.01 [0.01]	0.01* [0.01]	0.02* [0.01]	0.01* [0.01]	0.01 [0.01]	0.01 [0.01]
ポップス作品比率	-2.18 [5.39]	-1.57 [5.90]	-1.64 [6.01]	-2.27 [5.45]	-2.32 [5.12]	-2.40 [5.77]
演歌作品比率	-1.11 [5.14]	0.63 [5.81]	0.57 [5.85]	-1.80 [5.16]	-2.36 [4.87]	-1.39 [5.56]
洋楽作品比率	-2.79 [6.58]	-2.10 [6.89]	-2.23 [6.99]	-2.93 [6.55]	-1.69 [6.25]	-1.37 [6.71]
生産性	0.00 [0.04]	-0.02 [0.05]	-0.02 [0.05]	0.00 [0.04]	0.01 [0.04]	0.00 [0.04]
川上探索比率 (H1b)		1.53** [0.71]	0.92 [3.13]			-2.36 [3.19]
川上探索比率二乗 (H1b)			0.56 [3.06]			4.21 [3.25]
川下探索比率 (H2b)				-0.28 [0.71]	12.70 *** [4.65]	16.33 *** [5.44]
率川下探索比二乗 (H2b)					-10.83*** [3.85]	-14.67*** [4.62]
観測数	476	464	464	475	475	463
企業数	34	33	33	34	34	33
自由度	19	20	21	20	21	23
F 値	33.31 ***	54.07 ***	75.85 ***	36.94 ***	61.14 ***	118.4 ***
R ² (within)	0.33	0.33	0.33	0.33	0.34	0.35
R ² (Between)	0.32	0.32	0.32	0.32	0.31	0.31
R ² (overall)	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.31

有意水準 $p < 0.10^*$, $p < 0.05^{**}$, $p < 0.01^{***}$ (両側 t 検定), カッコ内は頑強標準誤差

($p < 0.10$)。よって、仮説 1a は支持された。

一方、仮説 1b は、川上での集中的な探索的アライアンスが新規性の追求に適していることを予測している。図表 4 のモデル 2 を参照すると、川上探索比率は有意に正の係数を示している ($p < 0.05$)。そのため、仮説 1b は支持された。

次に、仮説 2a と 2b は川下企業とのアライアンスにかかわる仮説である。仮説 2a は、川下企業との集中的な活用的アライアンスが生産性の追求に適していることを予測している。図表 3 のモデル 4 を参照すると、仮説とは逆の符号が得られたため、仮説 2a は支持されなかった。

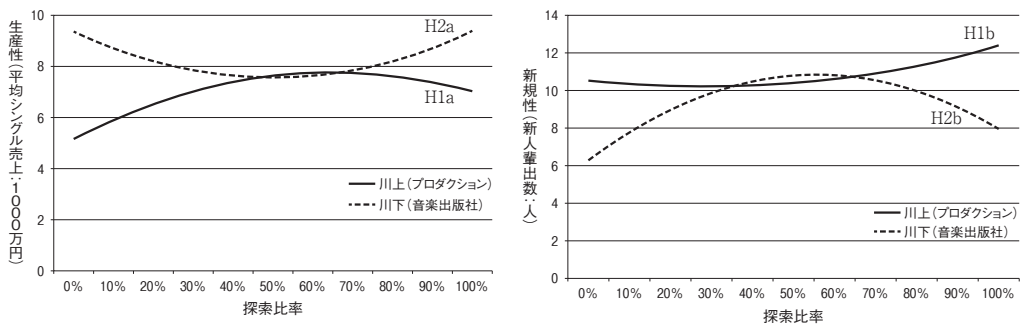
ここで、興味深いことに、図表 3 のモデル 6 を参照すると、川下探索比率の二乗項が有意に正の係数を示しており ($p < 0.10$)、単一の川下探索比率の変数についても、わずかながらに有意水準に達していないものの負の係数を示している ($p = 0.13$)。この結果は、川下企業とのアライアンスと生産性には U 字関係があることを示唆している。つまり、川上企業とのアライアンスでは、探索と活用にトレードオフが働き、双方を同時追求すると生産性の追求に弊害をもたらす可能性がある。

この結果は次のように解釈できる。先述したように、川下企業とのアライアンスで生産性の追求に有効なプロモーション・チャンネルを獲得するには、社外のキーパーソンにどのような順序でアクセスするかなど、内部事情にかかわる知識の活用が必要とされる。そのため、これらの知識を既に共有している既知のパートナーとのアライアンスが有効となる (Larson, 1992 ; Gulati, 1998)。一方で、新規のパートナーは新たなタイプのチャンネルにアクセスできる可能性があるうえ (Lavie et al, 2011)、アーティストの楽曲に適したメディアを新たに幅広く探索することから、楽曲の生産性向上に寄与する可能性がある。しかし、新規と既知のパートナーと同時にアライアンスを行うと、有効なチャンネルを獲得するうえで必要な知識や規範が入り交じってしまう。そのため、新規のパートナーが、既知のパートナーと共有している知識や規範を乱す恐れがある (Zeng and Chen, 2003)。他方、新規のパートナーがアクセスしやすいチャンネルにおいて、既知のパートナーと培った知識を誤ったかたちで利用してしまう可能性もある (Lavie et al, 2011)。

最後に仮説 2b は、川下企業との探索と活用的アライアンスの同時追求が新規性の追求に適していることを予測している (逆 U 字関係)。図表 4 のモデル 5 を参照すると、川下探索比率は有意に正 ($p < 0.01$)、その二乗項も有意に負の係数が得られた ($p < 0.01$)。ここから、川下企業のアライアンスの探索比率と新規性は逆 U 字の関係にあることが分かる。そのため、仮説 2b は支持された。

なお、二乗項を含む交互作用については、推計による係数、標準誤差が反映されない場合がある (Gaba and Joseph, 2013)。そのため、主たる独立変数が従属変数に与える効果の推移を確認する必要がある (Hoetker, 2007)。そこで、コントロール変数を平均値で一定とし、探索比率を 10% ずつ高めていった時の生産性ならびに新規性の結果を算出した。図表 5 は、生産性 (左)、新規性 (右) 別に、川上 (実線)、川下 (破線) のアライアンスの探索比率の効果をそれぞれ示

図表5：生産性（左）、新規性（右）に対するアライアンスの探索比率の効果



している⁽⁹⁾。

当図が示す結果を読み取ると、生産性を高めるうえで、川上企業とのアライアンスでは、探索と活用的アライアンスの同時追求が適している。これは仮説 1a の予測と符号している。一方で、川下企業とのアライアンスでは、探索、活用的アライアンスのいずれかを集中的に行うことが生産性の追求に適していることが見てとれる。また、仮説 1b と 2b で予測した通り、新規性を高めるうえで、川上企業とのアライアンスでは、探索比率を極端に高める方が良いが、川下企業とのアライアンスでは、探索と活用的アライアンスの同時追求が適している傾向が見られる。

5. 考察とインプリケーション

創造産業において、どのような AP が新規性ならびに生産性の追求に適しているのか、AP を駆使すれば両利きの経営は実現できるのか。本研究は、価値創造において重要かつ互いに相反しやすいパフォーマンスである生産性と新規性に注目し（井上ほか, 2011）、それぞれに適した AP について探索と活用の視点から検討した。

仮説検証の結果、川上で探索と活用的アライアンスを同時追求し、川下で探索と活用的アライアンスのいずれかを集中的に行う AP が適していることが明らかになった。一方、新規性を追求するには、川上で探索的アライアンスを集中的に行い、川下で探索と活用的アライアンスを同時追求することが適していることが分かった。これらの発見事実から、AP を通じて生産性と新規性を同時期に追求する両利きの経営は困難であることが示唆された。

本研究の調査から、両利き経営における AP 研究、ならびに探索と活用について、次の理論的インプリケーションを提示することができる。

まず、AP による生産性と新規性の追求は、同時に追求するよりも、時間を隔てて生産性と新規性の追求に適した AP を再構築し続けていく順次的な両利き経営（Boumgarden et al., 2012）が有効である可能性である。

両利き経営研究では、複数のパフォーマンスを同時に追求する方法として、同時的、順次的のどちらが有効かについて活発な議論が交わされている（Lavie, 2007；Tushman et al., 2013）。近

年の議論では、環境変化が激しい市場や産業では、順次的な両利き経営よりも同時的な両利き経営が有効だとされている (Lavie et al., 2011 ; Tushman et al., 2013)。企業内の活動だけで順次的両利き経営を行うには、実現までに時間がかかる組織変革を必要とするからである (Boumgarden et al., 2012)。

しかし、本研究の分析から、AP の多様性を駆使しても、生産性と新規性の追求を同時期に追求する両利きの経営は困難であること示唆された。むしろ、アライアンスの機動性を利用することによって、順次的両利き経営が実現しやすい可能性がある。アライアンスは、変化の激しい環境でこそ、資源や能力を柔軟に獲得する方法として有効だからである (Gulati et al., 2000)。

もう一つのインプリケーションは、AP において、探索は新規性、活用は生産性に直接結びつくという単純な図式ではないことが示唆された点である。

新規性の創出と直接結びつきやすい川上企業とのアライアンスでは、新規のパートナーとの探索的アライアンスが新規性の追求に適している。しかし、一見、生産性とは直接結びつかない川上企業とのアライアンスによって生産性を追求する場合、新規のパートナーと既知のパートナーつまり、探索と活用の同時追求が補完的な役割を果たす。既知の資源の活用をしつつも部分的に新たな資源を確保しなければ、川上で起こりやすい資源の陳腐化に対応できないと考えられるからである (Levinthal and March, 1993)。

また、一見、新規性とは直接結びつかない川下企業とのアライアンスで新規性を追求する場合も、探索と活用の同時追求が補完的な役割を果たす。川上でうまく新規性を獲得しても、その収益が見通しにくいことから、川下でうまく市場化できないことがある (Rothaermel and Deeds, 2004)。そこで、川下で新規と既知のパートナーとのアライアンスを同時に行うことで、既知のパートナーから得られるチャンネルで収益の見通しを立てた上で、新規の製品に適切なチャンネルを幅広く探索できる。

しかし、生産性と直接結びつきやすい川下企業とのアライアンスでは、探索と活用を同時に行うと生産性の追求に弊害をもたらす。新規と既知のパートナーとのアライアンスを同時追求すると、有効なチャンネルを獲得するうえで必要な知識や規範が入り交じってしまうと考えられるからである。既知のパートナーと共有している知識や規範を、新規のパートナーが乱してしまうことや、新規のパートナーがアクセスしやすいチャンネルの獲得において既知のパートナーと培った知識を誤ったかたちで適用してしまうような事態が起こりかねない (Lavie et al., 2011 ; Zeng and Chen, 2003)。

これらの理論的インプリケーションから、創造産業ならびに音楽産業への実務的インプリケーションも提示できる。

音楽をはじめとした創造産業では、ラジオからテレビ、テレビからインターネットなど、作品をのせる主要メディアの変化がビジネスのやり方を大きく変える (新宅・柳川, 2008 ; 武石・李, 2005 ; 永山, 2012)。主要メディアの変化の過渡期に入ると、既存の作品の陳腐化も激しくなるう

え、ビジネスのやり方も試行錯誤が必要となる。

そのため、創造産業では、主要メディア変化を起点としながら、新規性、生産性の追求に適した AP を適宜構築していけばよいと考えられる。主要メディアが変化していく過渡期では新規性を追求し、試行錯誤する必要があるだろう。つまり、このタイミングで、川上では新規のパートナーを幅広く探索し、集中的に探索的アライアンスを行って新規性を備えた作品を獲得する。川下では、探索的に新規のパートナーと新規性を備えた作品に適したチャンネルを開拓しつつも、既知のパートナーとアライアンスを同時に行い、新製品の市場化を円滑に行う AP を構築する。

一方、主要メディアが安定する時期には、過渡期ほどの試行錯誤は不要となるため、生産性を追求するうえで格好のタイミングとなりうる。このタイミングで、川上では新規と既知のパートナーとのアライアンスを同時に行い、川下では既知のパートナーと集中的に活発なアライアンスを行っていく AP を構築することで、高い生産性を享受できると考えられる。高い生産性を確保すると、次なるメディアの変化に向けて試行錯誤を行うための蓄えもできる (Boumgarden et al., 2012 ; Lavie, 2010)。

最後に、本研究の限界と今後の研究について議論し、本稿を締めくくる。本研究は AP の構成のみに焦点を当てたため、AP の管理能力 (Rothaermel and Deeds, 2006) や AP の構築能力 (Hoffman, 2007 ; Ozcan and Eisenhardt, 2009) については議論していない。しかし、AP の管理能力次第では、本研究でも見られた川下企業とのアライアンスで生じる探索と活用のトレードオフを回避し、生産性と新規性を同時に追求することができるとも考えられる。他方、既存の AP から異なる AP へ移行する構築能力がなければ、順次的な両利き経営も実現が難しい可能性がある。今後はこれらを含めて議論すれば、同時的、順次的両利き経営のどちらが有効なのか、もしくはどのような状況で有効かについてより豊かな知見が得られるだろう。

また、本研究で得られた知見を安易に他の創造産業に応用できるとは限らない。例えば、同じ創造産業の一角を占める映画産業と音楽産業のアライアンスのあり方は異なる。映画産業では、製作委員会方式を通じて、テレビ、広告代理店、玩具企業など様々な業界の企業が映画の製作に参画する (Wakabayashi et al., 2014)。また、音楽産業では、楽曲ごとに川上のプロダクションと、川下の音楽出版社のアライアンスを行うが、他の産業では川上のアライアンスと川下のアライアンスが同じプロジェクトで同時に生じるとは限らない。そのため、今後は音楽以外の産業にも焦点を当て、両利き経営、アライアンス・ポートフォリオについての調査を行う必要がある。

謝辞

本研究は、科学研究費（若手研究 B、研究課題番号：25780248）の研究成果の一部である。本研究を進めるにあたって多くの方々にご協力頂いた。牧村憲一様、生明俊雄先生（元広島経済大学教授）、桑原誠様（財団法人音楽産業・文化振興財団専務理事）、山口哲一様（株式会社バグコーポレーション代表取締役社長）からは音楽業界についてご教授頂いた。望月考洋様（経済産業省）、須賀千鶴様（経済産業省）、早乙女愛佳様（経済産業省）とはコンテンツビジネスに関する議論を通じて多くの示唆を得ることができた。また、井上達彦教授（早稲田大

学), レビューアの先生からは本稿の作成に当たり貴重なコメントを頂いた。ここに記して感謝申し上げる (所属・肩書きは調査時点)。なお, 本稿における誤りはすべて筆者の責に帰するものである。

注

- (1) 本研究におけるアライアンスの定義は, 製品, 技術, サービスの企業間の交換, 共有, 共同開発にかかる自発的な協定とする (Gulati, 1998)。
- (2) Porter (1985) は, 「価値システム (value system)」を, 価値を最終顧客に届けるまでに経る複数企業の連鎖とし, 企業内の価値創出活動の連鎖を示す「価値連鎖 (value chain)」とは区別して概念化している (井上, 2010)。本研究では Porter に従い, 価値創造が企業間にまたがる場合は, 価値システムという言葉を用いる。
- (3) ここで挙げた三つのプレイヤーの役割は常に明確に分かれているわけではないことには注意されたい。楽曲によってはレコード会社がプロダクションの役割を担うこともあれば, プロダクションがレコード会社の役割を一部引き受けることもある (生明, 2004)。
- (4) 2010年10月20日に行われた, 経済産業省メディアコンテンツ課の担当者へのインタビューより。「例えばものづくりだったら, ここって (コンテンツ制作サイド), 完全に R&D なんですよ。その出版とか, 作家さんとか。あるいはアニメでも制作会社がやっているようなところって, 製品開発です」。
- (5) オリコン (2014) 『オリジナルコンフィデンス』 5月19日号: 16-17より。
- (6) 一概には言えないが, 例えば, デビューを前提に新人を育成したとしても, デビューできるアーティストは 10%ほどという (高垣, 1999)。
- (7) 現役の音楽プロデューサーなど業界関係者にインタビューしたところ, タイアップなどを含む企画をうまくすすめていくには, 適切な順序でキーマンにアクセスしていく知識, 人的ネットワークが不可欠だという証言を, 異なるインフォーマントから得られた。
- (8) 1年ごとの年度ダミー変数を挿入するとモデルの推定結果が得られなかったため, 2年ごととしている。つまり, 1980年と1981を1としその他の年度は0, 1982年, 1983年を1としその他の年度は0という方法で全ての年度のダミー変数を作成している。
- (9) 探索比率とその二乗項の効果は, 図表3・4におけるモデル6の推計後, Stata13の marginsplot コマンドで計算したものである。

参考文献

- Adner, R., and Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31: 306-333.
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., and Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21: 267-294.
- Beckman, C. M., and Haunschild, P. R. (2002). Network learning: The effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47: 92-124.
- Beckman, C., Haunschild, P. R., and Philips, P. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15(3): 259-275.
- Boumgarden, P., Nickerson, J., and Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33: 587-610.
- Caves, R. E. (2000). *Creative Industries*. Harvard University Press.
- Gaba, V., and Joseph, J. (2013). Corporate structure and performance feedback: Aspirations and adaptation in M-form firms. *Organization Science*, 24(4): 1102-1119.
- Greve, H. R., Mitsuhashi, H., and Baum, J. A. C. (2012). Greener pastures: Outside options and strategic alliance withdrawal. *Organization Science*, 24(1): 79-98.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N., and Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Hoetker, G. (2007). The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues. *Strate-*

- gic Management Journal*, 28: 331-343.
- Hoffmann, W. H. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28: 827-856.
- Jiang, R. J., Tao, Q. T., and Santoro, M. D. (2010). Alliance portfolio diversity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31: 1136-1144.
- Katila, R., and Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, 45(6): 1183-1194.
- Koza, M. P., and Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3): 255-264.
- Lampel, J., Lant, T., and Shamsie, J. (2000). Balancing act: Learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3): 263-269.
- Lane, P. J., and Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19: 461-477.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37: 76-104.
- Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, 28: 1187-1212.
- Lavie, D., Kang, J., and Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6): 1517-1538.
- Lavie, D., and Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 49: 797-818.
- Lavie, D., Stettner, U., and Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 109-155.
- Levinthal, D. A., and March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112.
- Lin, Z. J., Yang, H., and Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53(10): 1645-1658.
- Lopes, P. (1992). Innovation and diversity in the popular music industry, 1969 to 1990. *American Sociological Review*, 57: 56-71.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.
- O'Reilly, C. A., and Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 324-338.
- Ozcan, P., and Eisenhardt, K. M. (2009). Origin of alliance portfolios: Entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 52(2): 246-279.
- Peterson, R. A., and Berger, D. G. (1975). Cycles in symbol production: The case of popular music. *American Sociological Review*, 40(2): 158-173.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (土岐 坤訳 (1985)『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社).
- Powell, W., Koput, K., and Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22: 687-699.
- Rothaermel, F. T., and Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, 20(4): 759-780.
- Rothaermel, F. T., and Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4): 429-460.
- Rothaermel, F. T., and Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25: 201-221.

- Rowley, T. J., Behrens, D., and Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.
- Tushman, M. L., and O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary change. *California Management Review*, 38(4): 8-30.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61(4): 674-698.
- Wakabayashi, N., Yamada, J., and Yamashita, M. (2014). The power of Japanese film production consortia: The evolution of inter-firm alliance networks and the revival of the Japanese film industry. In *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in the Creative Industries: Film, Video and Photography*, DeFillippi, R. and Wikstrom, P. (eds.), Edward Elgar Publishing: 50-65.
- Wassmer, U. (2010). Alliance portfolios: A review and research agenda. *Journal of Management*, 36(1): 141-171.
- White, H. 1980. A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48: 817-838.
- Zeng, M., and Chen, X. P. (2003). Achieving cooperation in multiparty alliances: A social dilemma approach to partnership management. *Academy of Management Review*, 28(4): 587-605.
- 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 (2010). 「ビジネスシステム概念の系譜」『早稲田商学』, 423: 539-579.
- 井上達彦・真木圭亮・永山晋 (2011). 「ビジネス・エコシステムにおけるニッチの行動とハブの戦略——家庭用ゲーム業界における複眼的分析」『組織科学』, 44(4): 67-82.
- 入山章栄 (2012). 『世界の経営学者はいま何を考えているのか——知らせざるビジネスの知のフロンティア』 英治出版.
- 鳥賀陽弘道 (2005). 『J ポップとは何か』 岩波新書.
- 加茂啓太郎 (2002). 『ミュージシャンになる方法』 厚徳社.
- 鈴木修 (2014). 「『活用』と『探索』のトレードオフ関係の解消条件に関する考察——製薬産業を題材とした実証分析——」『日本経営学会誌』 33: 73-87.
- 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.
- 高垣健 (1999). 『こんなバンドがプロになれる!』 音楽之友社.
- 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』 53(3): 78-94, 東洋経済新聞社.
- 永山晋 (2012). 「コンテンツ産業におけるビジネスシステムの構築メカニズム」『日本情報経営学会誌』 33(2): 71-82.
- 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.
- 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.