

2016 年度 博士学位請求論文

芸術的イノベーションの創出

アーティストと事業化企業をつなぐ境界役割

名古屋大学大学院経済学研究科

指導教員 山田 基成（教授）

氏 名 川崎 綾子

目次

第1章	はじめに	4
1-1	本研究の背景	4
1-2	問題意識と本論文の目的	5
1-3	本論文の構成	6
第2章	イノベーションの創始の先行研究	8
2-1	イノベーションの定義	8
2-2	顧客価値：機能的価値／非機能的価値（独創的価値）	11
2-3	顧客価値を実現する技術：テクノロジー／スキル, アート	14
2-4	テクノロジー・ベースの産業におけるイノベーション：技術イノベーション	18
2-5	クリエイティブ産業におけるイノベーション：芸術的イノベーション	20
2-6	技術イノベーションと芸術的イノベーションの比較	30
第3章	イノベーションの事業化の先行研究：他組織との分業	33
3-1	補完資産	35
3-2	外部組織のサポートの重要性：補完資産の動員	36
3-3	境界連結者（boundary spanners）に関連する先行研究	40
3-4	境界連結者に関連する先行研究の整理	49
第4章	芸術的イノベーションの創出モデルの構築	51
4-1	芸術的イノベーションのための境界役割チーム	51
4-2	映画産業における芸術的イノベーションの定義づけと仮説	51
4-3	芸術的イノベーションの創出に効果的な境界役割	55
4-4	芸術的イノベーションの創出モデル：仮説1～4の図式化	56

第5章 分析方法の設計	58
5-1 研究対象の選定	58
5-2 分析方法の設計	73
第6章 映画産業におけるデータ分析を通じた仮説検証	76
6-1 作品の芸術的イノベーション度に影響を与えうる要因	76
6-2 仮説 1-1 および 1-2 の検証	77
6-3 仮説 2 の検証	79
6-3 仮説 3 の検証	88
第7章 米映画産業の境界役割の事例を通じた仮説検証	91
7-1 ライトストームにおける芸術的イノベーションの創出モデル：芸術家監督を中心とした境界役割チームによる弱い連結の仕組み	91
7-2 ピクサーにおける芸術的イノベーションの創出モデル：元芸術家監督を含む境界役割チームによる弱い連結の仕組み	100
7-3 ライトストームとピクサーの事例を通して検証された「芸術的イノベーションの創出モデル」	109
7-4 日本映画産業の境界役割の事例	111
第8章 考察：芸術的イノベーションを実現する境界役割の特徴	120
8-1 データと事例の分析を通して実証した仮説	120
8-2 本論文の学術的貢献	123
8-3 本論文の実務的貢献	125
第9章 結論と残された課題	128
あとがき	130

【参考文献】	131
英語文献	131
日本語文献	144

第1章 はじめに

1-1 本研究の背景

これまでのイノベーション研究の主たる対象は技術イノベーション (Technological Innovation) であった。先行研究のほとんどが自動車や IT といったテクノロジー・ベースの産業¹に注目してきた。製造業の多くはテクノロジー・ベースであるといえるが、こうした産業では「イノベーション」といえば先進的な技術、あるいは従来技術からの技術変化を伴う新製品を指すことが多い。そして、この技術変化は機能面の変化として顧客に認識される。顧客²がこうした機能面の変化に価値を見出せば、延岡 (2010) がいうところの機能的価値が実現されたことになる。延岡 (2010) は、スペックといった数値や言語で明確に表現したり評価したりできる価値を機能的価値と呼んでいる。

しかしながら近年では、製品の機能性を高めることが必ずしも顧客にとっての価値に結びつかなくなっている (延岡, 2010)。機能的価値の源泉であるテクノロジーのライフサイクルも急速に短縮化している。たとえば映画産業では、Computer Graphics などの新たなテクノロジーが登場しても、すぐに産業全体に普及する。したがってテクノロジー自体や技術的な機能性だけを特長とする製品³により成功し続けることは難しい。ゆえにこうした産業ではストーリーやキャラクターといった非機能面における差異を打ち出していく必要がある。事実、映画産業にはこうした非機能面の新しさによって顧客価値 (満足) や商業的成果、社会的インパクトを生み出すことに成功している製品群が存在する。これらの製品群には新規性の高い技術が使用されているわけではないが、商業的成果や社会的インパクトの大きさといった点からいえば、製品イノベーションとみなすことができるのではないか。その機能面においては必ずしも優位性を打ち出せていないにも拘らず、美的な外観や独創的なコンセプトといった非機能面において大きな価値を創出しているアップル社の製品群が製品イノベーションと呼ばれることから、技術や機能以外の点からイノベーションを論じる必要性が読み取れる。

¹ 本論文では Tran (2010) に従い、種々の製品特性の中でも技術的な機能性が特に重要視される産業を「テクノロジー・ベースの産業」と呼ぶ。

² この場合の「顧客」は最終消費者を意味する。

³ 本論文では、それ自体が販売対象となるものを「製品」と呼ぶ。よって「製品」には財だけでなくサービスも含まれる。

1-2 問題意識と本論文の目的

既存のイノベーション研究は主にテクノロジー・ベースの産業の技術イノベーションに焦点を当てており、非技術ベースの産業におけるイノベーションはあまり注目を集めてこなかった。中でも、絵画や衣料品といった芸術家の独創性に基づく産業（クリエイティブ産業）におけるイノベーションは軽視される傾向にあった。クリエイティブ産業では機能面と少なくとも同程度に非機能面が重要となるが、こうした産業の製品開発活動は十分に明らかにされてこなかった（Tran, 2010）。特にクリエイティブ産業の1分野であるコンテンツ産業—映画、音楽、出版、ゲームなどのサービス業—の製品をイノベーションとして論じた研究（Baker and Faulkner, 1991）は非常に少ない。

そこで本論文では、コンテンツ産業の1つである映画産業を事例とし、同産業における製品イノベーションの創出プロセスについて考察する。その際、イノベーションの創出プロセスを製品の「創始」段階と「事業化」段階に分けて考察する。本論文ではアイデアや企画といった製品の主要部分を開発する段階を「創始」と呼び、創始された製品を企業に商業的成果をもたらす商品にするための制作費の出資、流通といった段階を「事業化」と称する。創出プロセスを「創始」と「事業化」に分ける理由は、創出プロセスの前半と後半とでは、求められる経営資源が大きく異なるということが挙げられる。つまり創出プロセスの前半部分である企画や試作品（第1個目の製品）の開発段階では、個人や中小企業の創意⁴が求められる（末松, 1965）のに対し、創出プロセスの後半部分である量産や流通・宣伝、すなわち社会への普及の段階では、大企業の資源⁵およびその効率的な活用が必要となる。よって前半部分を「創始」、後半部分を「事業化」として、分けて考察する。

ただし、この両段階を区分し、それぞれについて議論するだけではイノベーション研究としては不十分である。つまり「創始」段階を達成しただけではイノベーションが創出されたとはいえ、後半の「事業化」段階に移行するための仕組や存在が鍵となる。そこで本論文の分析焦点を、創始から事業化へのスムーズな移行を可能にする仕組の探求および、これを実現する存在としての「境界連結者」に置いて考察を進める。

⁴ 創始段階においては他に冗長性、賭博的な精神（リスク受容の精神）などが求められる。

⁵ たとえば創意・発明を事業化するための資金、すでに確立した企業ブランドや広範な流通網、ブランド、小売店とのコネクションなどが挙げられる。

1-3 本論文の構成

製造業の技術イノベーションとクリエイティブ産業のイノベーションの相違について論じる前に、まずイノベーション全般に関する文献を調査する。第2章ではイノベーションの創始に係わる先行研究を紐解き、続く第3章ではイノベーションの事業化に関する先行研究を調査する。

第2章の冒頭では、既存研究におけるイノベーションの定義を整理する。この章ではイノベーションが何らかの新鮮さを含むというだけではなく、商品として社会に購入され、普及したものを意味することを確認する。製品がイノベーションとなるためには顧客に新しいと認識されること、すなわち顧客価値を創出することが必須となる。よって第2章では、顧客価値に関する先行研究を併せて調査する。また顧客価値を実現するための「技術」およびその所在についても考察する。最後に、製造業の技術イノベーションとクリエイティブ産業におけるイノベーションを、顧客価値やそれを実現する技術といった点から比較する。クリエイティブ産業におけるイノベーションは、技術イノベーションと対比して「芸術的イノベーション (artistic innovation)」と呼ばれるが、イノベーション研究全体における芸術的イノベーションの位置づけについても、先行研究の調査を通して明らかにする。また、先行研究を踏まえた上で本論文における芸術的イノベーションの定義を提示する。

続く第3章では、イノベーションの事業化に係わる先行研究を調査する。その際、創始されたイノベーションの中核部分を補完し、1つの商品として完成させるための資源—補完資産 (Teece, 1986) や、補完資産の保有者との関わり方について分析する。イノベーションを創出するためには、自社の外部にある補完資産が必要となる場合が多いが、こうしたケースでは自社と他社をいかに橋渡しするかが課題となる。すなわち自社と他社の境界を越えて両者を連結する「境界連結者」の存在が求められる。よって本章では、こうした境界連結者に関連する研究群をレビューする。

第4章の冒頭では、これらの研究成果を整理した上で「芸術的イノベーションのための境界役割チーム」という枠組を提示する。また、この枠組を通して見る実際の事象—映画産業についても調査する。芸術的イノベーションは絵画や衣料品といった文脈において研究されることが多かったが、本章ではそうした研究に基づく芸術的イノベーションの定義を参照しながら、映画産業における「芸術的イノベーション」を探索的に定義づける。そ

して、この定義を仮説として提示し、後章にて検証する。その上で、映画産業における芸術的イノベーションの創出に効果的な境界役割に関する仮説を、先行研究に基づいて導出する。本論文では芸術的イノベーションの定義に関する仮説および、芸術的イノベーションの創出に効果的な境界役割に関する仮説を「芸術的イノベーションの創出モデル」の仮説と総称する。

第5章では研究方法の設計を行う。具体的には、分析対象とする産業および企業の選定方法について述べる。

第6章では、映画産業における映画データの分析を通して、仮説の検証を行う。データとしては、芸術的イノベーションによって停滞期を乗り越え、現在も盛栄を保ち続けている米国映画産業の映画データを用いる。

続く第7章では、米国映画産業において特に著しい成果を上げた芸術的イノベーションの創出企業2社（ライトストーム・エンタテインメントとピクサー）の事例分析を通して仮説を検証する。その際、各社において境界役割を果たした人物の性質および、その行動に焦点を当てて考察する。この考察を通して、境界役割がイノベーションの創始から事業化へのスムーズな移行を可能にするために、いかなる仕組みを構築していたのかを明らかにする。その上で、7章の最終節では米国と同様の仕組みによって芸術的イノベーションの創出を成功させた日本の映画会社（スタジオジブリ）の事例を分析する。

第8章では、前章までのデータ分析や事例分析を踏まえた上で「芸術的イノベーションを実現する境界役割」の特徴についてさらに考察を深める。具体的には芸術的イノベーションの創出を実現した境界役割の事例を、米国および日本の失敗例と比較する。また、芸術的イノベーションの創出のための境界役割を、製造業の境界役割と比較考察する。その上で、本論文の学術的貢献の1つが境界連結者研究の補完にあることを述べる。本論文では境界連結者研究に芸術家研究の視点を組み合わせることで、従来から議論されてきた境界連結者の境界連結機能に、境界維持機能を付加する必要性について議論する。

最終章では、本研究の結論と残された課題について述べる。そこでは映画産業のデータと事例から導出した境界連結者のモデルを、出版やゲームなどの他産業へ適用する可能性について示唆する。

第2章 イノベーションの創始の先行研究

Duncan (1976) によれば、イノベーションの創始段階の主な活動は新しいアイデアや機会の探索である。一方、実施段階ではそれらのアイデアや機会の実現が課題となる。Duncan (1976) は、製品の量産と社会への普及過程を併せて「実施」段階と呼んでいる。議論を製品イノベーションに限定するならば、創始段階は新しい企画や試作品(第1個目の製品)の開発であり、実施段階は製品の量産や流通・販売に相当する。この実施段階の活動は、企業が製品から利益などの商業的な成果を引き出すことで、事業としての成功を達成するために行われる。そこで本論文ではこれを「実施」段階ではなく「事業化」段階と呼ぶ。以上の議論を踏まえ、本論文ではイノベーションの創出活動を、①企画の開発に始まり、第1個目の製品を完成させるまでの「創始」段階と、②創始された製品を社会に商業的成果をもたらす商品へと「事業化」する段階に分けて議論する。

まず本章では「創始」段階に関する先行研究をレビューする。以下では、先行研究が示すイノベーションの定義を確認した上で、本論文におけるイノベーションの定義を提示する。

2-1 イノベーションの定義

(1) イノベーションを構成するプロセス

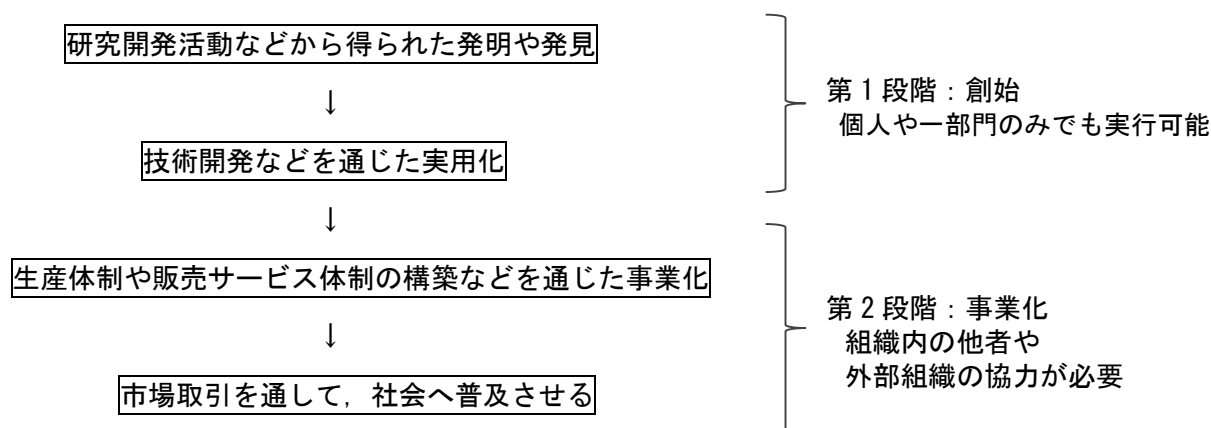
イノベーションとは、既存のものを変えるという意味をもつ(一橋大学イノベーション研究センター, 2001)。たとえば「技術」を変えれば技術イノベーション (technological innovation)、技術以外のもの、たとえば組織構造を変化させれば管理的イノベーション (administrative innovation) と呼ばれる。

武石・青島・軽部 (2012) は Schumpeter (1934) に基づき、次のようにイノベーションを定義している。イノベーションとはなんらかの新しさを含むものであり、商品として社会に購入・使用され、普及したもので、つまり社会に経済成果をもたらすものである (Schumpeter, 1934 ; Afuah, 2003 ; 武石・青島・軽部, 2012)。

Schumpeter (1934) によれば、イノベーションとは物や人を従来とは異なる形で結合することであり、新結合には次の5種類が存在する。①まだ消費者に知られていない新しい商品や、商品の新品質の開発、②未知の生産方法の開発 (これは必ずしも科学的な新発見に基づいているとは限らず、商品の新しい取り扱い方も含む)、③新市場の開拓、④原料や半製品の新しい供給源の獲得、⑤新しい組織の実現である。

同様に、武石ら（2012）は一橋大学イノベーション研究センター（2001）の研究を踏まえた上で、イノベーションが以下のような一連のプロセスであると主張している（図 2-1）。彼らによればイノベーションとは、革新的な技術やアイデアが商品の形に結実し、市場で購入されることで組織に経済成果をもたらすまでの一連のプロセスである。具体的にはイノベーションを次の 2 段階から捉えている。

図 2-1 イノベーションを構成するプロセス



出所：武石・青島・軽部（2012），p. 4 を基に筆者作成

まず①研究開発活動などから得られた発明や発見を、技術や製品の形へと実用化する段階（本論文がいうところの「創始」）、そして②技術や製品の生産・販売体制を構築する、つまり技術や製品を事業化し、取引を通じて市場で購入させ、社会へ普及させる段階（本論文では「事業化」と呼ぶ）という 2 段階でイノベーションを捉えている。彼らによれば、①の段階は個人や組織内の一部門のみでも実現が可能であるが、②の段階では組織全体の協力や、他組織との連携が必要となる。

Schumpeter（1942）曰くイノベーション、つまり創造的破壊に必要なのは不合理な情熱であり、それは企業が巨大化・官僚化するにしたがって排除される。Schumpeter がいう不合理な情熱は独創性と言い換えられる。楠木（1997）によれば、イノベーションの中でもラディカルなイノベーションを創出する際には、組織全体としての独創性ではなく、個としての独創性が必要となる。ここでいう個としての独創性とは、一個人や部門などの少数の個人を意味する。末松（1965）も同様に、発明や発見といったイノベーション

の創始段階では、中小企業の独創的なアイデアが求められるとしている。より具体的にいえば、根源的な創意発明は中小企業が担い、大企業は中小企業の生み出した創意発明を基礎として細部の革新を担当するという役割分担が存在する（末松，1965）。ここでいう「細部」は、イノベーションの事業化段階を意味していると考えられる。一般的に大企業は、イノベーションの事業化に必要となる製造設備や販売サービス体制といった補完資産（Teece, 1986）を多くもつ傾向にある（高橋，2012）ため、イノベーションの事業化を実現しやすい立場にある。以上より、イノベーションの創出時には個人や中小企業とは異なる面において、大企業が何らかの貢献を果たしているといえる。

（2）イノベーションの目的：顧客価値の創出

イノベーションとは、顧客に新しいと認識されるものである（Afuah, 2003）。言い換えればイノベーションを通して顧客にとっての価値（満足）を創出する必要がある。Schumpeter（1942）によればイノベーションの目的は顧客価値を生み出すことである。価値創造には様々なやり方があるが、Schumpeterを初めとする先行研究によれば、その最も重要な方法がイノベーションである（Wijnberg, 2004）。顧客価値を創出できているものならば革新的な技術を伴わずともイノベーションとみなされる場合がある。イノベーションという用語は、新しいアイデアや行動、人工物といった実に多様な意味で使用されてきた（Rogers and Shoemaker, 1971）。Slappendel（1996）によれば、イノベーションは最新のコンピュータや車といった「新製品」の意味で用いられることが多い。そこで本論文では新製品の意味で「イノベーション」という用語を使用する。つまり製品イノベーションを本論文の研究対象とする。ここでいう「製品」とは財やサービス、つまりそれ自体が販売対象となるものを指す。プロセス・イノベーションや金融イノベーション、革新的なビジネス行動や流通イノベーションといった「製品以外のイノベーション」は本論文の対象とはしない。

（3）本論文におけるイノベーションの定義

以上の議論を踏まえ、本論文では次のようにイノベーション（製品イノベーション）を定義する。まず、イノベーションは顧客に価値を認められた製品であり、その創出プロセスは新しいアイデアや第1個目の製品を開発する「創始」段階および、創始されたものを企業や社会に経済成果（商業的成果）をもたらす商品へと「事業化」する段階から構成さ

れる。

2-2 顧客価値：機能的価値／非機能的価値（独創的価値）

機能的な優位性を特長とする製品の場合、顧客はスペックといった客観的な価値基準を参照することでその価値を比較的容易に理解することができる。しかしながら本論文で扱う芸術的イノベーションの場合、そのような客観的な価値基準が存在しない。よってその価値を理解できない、あるいは価値（満足）を見出せない顧客が数多く存在しうる。そのためいかなる顧客ならば製品の価値を理解することができるのか、顧客にとっての価値とは何かという顧客価値の点からの議論が重要となる。そこで本論文では芸術的イノベーションを顧客価値の観点から捉える。その前段階として、以下では顧客価値に関する先行研究を調査する。

Kotler and Armstrong (1997) によれば、顧客価値は顧客が製品に期待する便益や、製品の使用・経験を通して得る便益であり、顧客に金銭的な価値として知覚されるものである。より具体的には、顧客価値はこのような便益から、顧客が製品獲得のために支払ったコストを差し引いたものであるが、本論文ではコストではなく便益の側面から顧客価値を捉える。

(1) 機能的価値と非機能的価値

延岡 (2010) によれば、顧客価値には次の2種類が存在する。1つ目は製品の機能性に係わる価値である。製品の機能の高低はスペックといった数値や言語による基準で客観的に表現したり評価したりすることができるが、延岡 (2010) はこうした客観的な評価基準の定まった価値を「機能的価値 (functional value)」と呼んでいる。

しかしながら延岡・高杉 (2010) が指摘するように、顧客は機能性だけを基準に製品を選んでいるわけではない。製品には数値や言語で客観的に評価することが難しい側面も存在する。たとえば外形デザインのお洒落さやコンセプトの新奇性を評価する客観的な基準は存在しない。製品のこうした側面の価値は、顧客によって主観的に意味づけられる。その意味で延岡 (2010) はこのような価値を「意味的価値 (non-functional value)」と呼んでいる。本論文ではこうした意味的価値の中にも、ある程度客観的な評価が可能なものも存在すると考える。よって本論文では「意味的価値」ではなく、意味的価値の英訳である「non-functional value」を直訳した「非機能的価値」という用語を使う。

製品の非機能的価値としては、製品の外形デザインや、言葉・文体でもって表現される製品の新しい意味(コンセプト)、象徴的な価値などが挙げられる(Hirschman, 1982; Ravasi and Rindova, 2008)。延岡のいう意味的価値は、この「新しい意味」(Hirschman, 1982; Ravasi and Rindova, 2008) とほぼ同義であると考えられる。顧客は機能だけでなく、製品全体のイメージや特定のブランドへの個人的な品質感、デザインなどを総合的かつ主観的に判断し、自分の支払意志額として価値を評価している。延岡は製品の非機能的価値は、顧客が主観的に評価するしかないとしている。

こうした非機能的価値が製品に占める割合は、製品の種類によって異なる。たとえばパソコンは非機能的価値の割合が小さいが、ルイ・ヴィトンのバッグは非機能的価値が大きい。ルイ・ヴィトンのバッグを鞆としての機能性という次元でみた場合、その高価な値段に見合うほどの高機能を実現しているとは言い難い。しかしながらルイ・ヴィトンというブランドや製品外観の芸術性に対して、非常に高い価値を認める顧客が存在する。延岡の言い方を借りれば、こうした顧客はルイ・ヴィトンのバッグに高い価値を意味づけているといえる。

延岡(2010)は非機能的価値に近い概念として、次のようなものを挙げている。たとえば経験価値(Schmitt, 1999)、精神的価値: Psychic Value (Khalifa, 2004)、快樂的価値: Hedonic Value(Hirschman and Holbrook, 1982)、次元の見えない価値(楠木, 2006)などである。これらは製品の機能や実用性という次元では表せない価値であるという点で、非機能的価値と共通している。Tran(2010)も同様に、製品の価値を2つの側面から捉えている。製品の技術的な機能性と、スタイルである。スタイルはある特定の個人や時代に特有の表現技法(作風)であり、外観や美的なデザイン(aesthetic design)の形で製品上に表れる。よって、スタイルと「非機能的価値」はほぼ同義のものとして捉えることができる。

(2) 独創的価値

製品の非機能的価値は、顧客が製品の非機能面に見出した既存製品とは異なる新しさ、つまり何らかの変化と言い換えることができるが、本論文では漸進的な変化ではなくラディカル・イノベーションと呼べるほどの大きな変化に注目する。こうした大変化に基づく価値を本論文では「独創的価値」と呼ぶ(図2-2)。つまり外形デザインといった製品の非機能面が、既存製品と比べて大きく変化しており、独創的であることに顧客が見出した価

値を独創的価値と称する。図 2-2 は機能的価値，非機能的価値，独創的価値の関係を図式化したものである。

図 2-2 顧客価値（機能的価値・非機能的価値・独創的価値）



出所：延岡（2010）を基に筆者作成

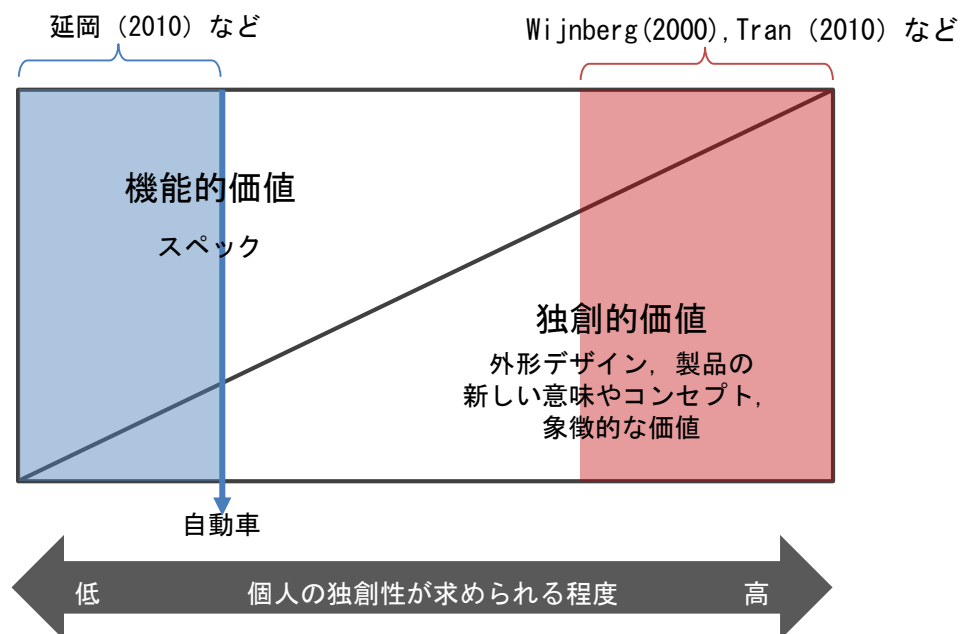
非機能的価値は先述のように，延岡（2010）がいうところの「意味的価値」である。本論文では非機能的価値の一部として独創的価値を位置づける。先述のように意味的価値は顧客が主観的に評価したものとされるが，独創的価値はある程度は客観的な評価が可能なるものであると定義する。

非機能面における漸進的な向上（価値）を客観的に評価するのは非常に困難であるが，抜本的な向上（独創的価値）であれば，客観的に評価することは可能であると考え。とりわけ批評家やファンといった当該分野の専門家は，過去の膨大な製品経験を参照することができるため，製品が真に独創的であるかどうかを正しく見極めることができるとされる（Amabile, 1982 ; Wijnberg and Gemser, 2000 ; Castañer and Campos, 2002 ; Priem, 2007）。言い換えれば批評家やファンといった専門家が存在する分野の製品ならば，専門家群の評価を総合することである程度は客観的にその独創性（独創的価値）を評価することができるといえる。よって本論文では，非機能面における抜本的な変化，すなわち独創性を評価できる専門家が存在する分野においては，非機能的価値であってもある程度は客観的に評価できると考える。川崎（2012）によれば各分野の専門知識の所有者がパワーを保有する知識経済時代（Drucker, 1969）の現代では，専門知識を有する顧客にとっての顧客価値が重要となる。この独創的価値は専門知識をもつ専門家にとっての顧客価値であるといえる。

ほとんどすべての製品には，機能的価値と独創的価値の両方が含まれている。しかしながらその割合は産業によって異なっている。たとえば自動車といったテクノロジー・ベースの産業（Tran, 2010）の製品の場合，独創的価値よりも機能的価値の割合が高いとい

える (図 2-3)。

図 2-3 機能的価値と独創的価値



出所：延岡 (2010) pp. 12-15, Tran (2010) p. 131, 133 を基に筆者作成

次に独創的価値と機能的価値を、価値を実現する「技術」の視点から比較考察する。

2-3 顧客価値を実現する技術：テクノロジー／スキル、アート

日本で「技術」という用語を初めて使用したのは西周（にしあまね）であるとされる。西はドゥニ・ディドロ (Denis Diderot) とジャン・ル・ロン・ダランベール (Jean Le Rond d'Alembert) 編集の『フランス百科全書⁶』における「Arts」に「技術」という訳を充てた。以降では、この『フランス百科全書』に基づいて現代の技術学を考察した山部・山部 (2009) をベースに、技術の概念について検討する。

Arts (Art) は、技法やわざといった「人間がもっている能力」と言い換えられる (山部・山部, 2009)。Arts は技芸 (平岡・市川, 1979) とも訳される。『デジタル大辞泉』によれば「技芸」は①「美術・工芸などの技術」、②「歌舞・音曲などの芸能。また、そのわざ」

⁶原題は *L'Encyclopédie, ou Dictionnaire Raisonné des Sciences, des Arts et des Métiers, par une Société de Gens de Lettres* である。1751 年から 1772 年および、1776 年から 1780 年にかけて編集された。

といった芸術方面に係わる技術である⁷。ディドロ・ダランベールのいう「技術」は、こうした技芸だけでなくモノづくり技術も含んだ広い概念である（山部・山部，2009）。

(1) 機能的価値を実現する主な技術：テクノロジー

上記のように、当初「技術」は技法やわざといった特定の「人間」に固有のものを意味していた。しかしながら工業化の発展に伴い、技術は「人間」から離れていった。イノベーションの文献における「技術」はたいていの場合、テクノロジーとしての技術（Marx, 1906）を意味する。Marx（1906）によればテクノロジーとは、人間の手をなんら考慮することなくその構成要素に分解するという工業の原理がつくり出した近代的な科学である。つまりテクノロジーは、組織的に配置・組成された道具や機械であり、特定の人間が保有していた技術を図面や機械の形に具現化したものである。また、Arthur（2009）によればテクノロジーとは、複数の実践方法やコンポーネントの組み合わせである。すなわち装置と工学の集合体であり、目的を達成するための手段である（Ettlie, Bridges, and O'Keefe, 1984）。この定義は先述の Marx（1906）や山部・山部（2009）の定義と合致している。以上の先行研究をまとめると、テクノロジーとは誰が行っても同じものができるようにするための技術であるといえる。製造業の製品における機能的価値の大部分は、こうしたテクノロジーが実現している。

しかしながら、機械を使う「人間」の技術に依拠する部分も少なからず存在する。小川（1996）や山田（2010）はこうした人間の技術をスキルと呼んでいる。例として属人的な個人の判断力を挙げている。たとえば製造業の量産工場は機械設備といったテクノロジーにその多くを依存する造り方をしてはいるが、同じ設備を用いたからといって必ずしも全く同じ造り方になるわけではない。プレートにどの程度の圧力をかけるか、温度や時間をいかに調整するかといった点に関しては、依然として操作者の判断に依るところが大きい。こうした情報の中には数値や言語といった客観的な情報として組織内で共有する、すなわちテクノロジー化が可能なものもあるが、未だ特定の個人の内から取り出すことができないカン、コツ、ノウハウといったものが存在する。これらが「スキル」である。スキルは客観的な情報で表現することが難しい技術であるため、書物や機械に具体化することが困難であり、他者への伝承は困難であるとされる（山田，2010）。

⁷ 『デジタル大辞泉』小学館。

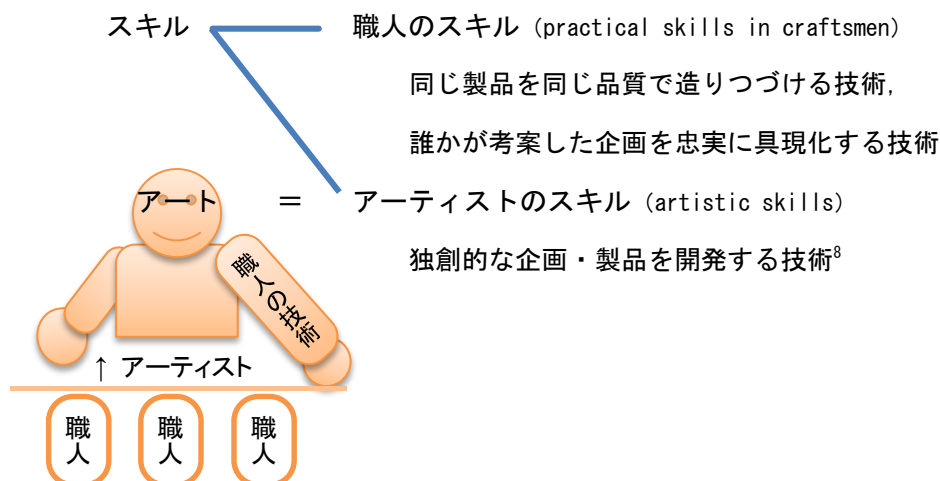
以上より、スキルは特定の人間に固有の技術であり、製品といった成果に差異や優位性をもたらすものであることがわかった。しかしながら製造業の量産工場における「スキル」は基本的に同じ製品を同じ品質で造りつづける技術であるため、その成果が造り手ごとに大きく違っているということはあまりない。つまり、そこに個人の独創性が反映されることは少ない。Wijnberg and Gemser (2000)によれば、自身の創りたいものを自らの裁量で創る者は「アーティスト (artists)」と呼ばれるが、自身の独創性ではなく誰かの指示に従って作業する者は「職人 (craftsmen)」となる。よって量産工場における「スキル」は、スキルの中でも「職人のスキル (practical skills in craftsmen)」といえるだろう (図 2-4)。職人のスキルの例としては、他者が考案した企画を忠実に具現化する技術などが挙げられる。

(2) 独創的価値を実現する主な技術：アート（アーティストのスキル）

一方、陶芸家といった芸術家は自身の開発した企画に従い、各人の好きなペースや方法で作品を制作する。山田 (2010) はこうした芸術家の技術もスキルの1つとして挙げているが、こうしたスキルは「職人のスキル」と異なり、個人の独創性が多分に反映されている場合が多い。本論文ではこうした「アーティストのスキル (artistic skills)」を先述の技術の起源の議論を踏まえた上で「アート」と呼び、職人のスキルとは区別する (図 2-4)。たとえば独創的な企画や製品を開発する技術は、機械によって実現できる反復的な作業ではなく、誰かの指示どおりに行えば実現するというものでもない。よって人間にしか持ちえない技術、つまりアートが必要となってくる。これは「職人のスキル」よりもさらに、特定の個人から切り離しがたい技術であるといえる。たとえば自ら考案した企画を自ら具現化できる者は、アートと職人のスキルを兼ね備えていることになる。アートが何をつくるべきかを考え出す技術、すなわち「what to make」の技術であるとすれば、職人のスキルは考案された企画を試作品や第1個目の製品などに具現化する「how to make」の技術であるといえる。「how to make」の技術は、「what to make」の技術の存在の上で成り立つものである。よって本論文では「what to make」の技術、つまりアートに注目する。アートは製品の独創的価値を創出する際に特に重要となる技術である。先述のようにアートはアーティスト本人から切り離して客観的な情報の形にすることが困難な技術であり、アーティストの数だけアートが存在するといえる。よって以降ではアートとアーティストを切り離して論ずることはせずに、アーティストをアート技術そのものとして議論する (図

2-4)。

図 2-4 スキルとアート



延岡・高杉（2010）によれば製品の非機能的価値の創出の際には，創出に秀でた稀有な才能が必要となる。この稀有な才能はアーティスト（以降は「芸術家」と呼ぶ）と言い換えることができるだろう。Barney（2002）は娯楽産業の魅力はその多様性にあると論じているが，こうした産業の魅力度を左右するのは，芸術家のアートの多様性および，それによって実現される製品の独創的価値であるといえる。こうした産業で芸術家の手足となって働く職人の存在も重要ではあるものの，彼らは芸術家が「創るべきもの」を提示しなければ成り立たないため，本論文では芸術家に焦点を当てて議論する。

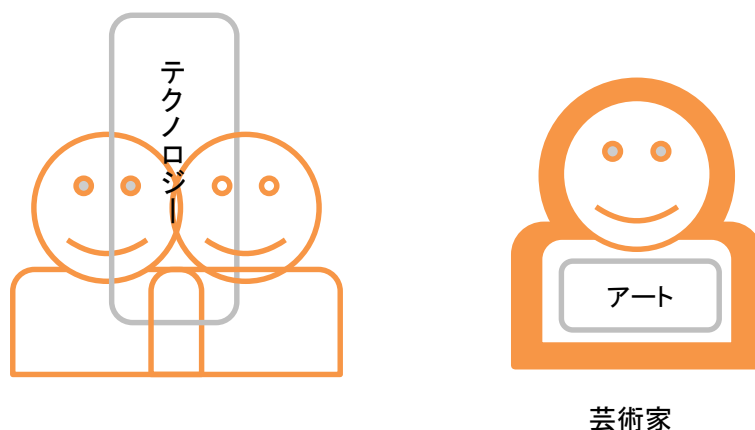
(3) テクノロジーとアートの違い

図 2-5 は上述の先行研究を基に，テクノロジーとアートを図式化したものである。テクノロジーは特定の個人の境界を超えて他者と共有された技術であるのに対し，アートは芸術家という個人の境界内から取り出すことが非常に困難な技術である。テクノロジー（技術知識）は他者と共有されることで新たな技術知識が追加されていき，その価値を増していくものであるが，小説を書く技術といった芸術家のスキル（アート）は特定の芸術家の内にあり，その芸術家の性格などが色濃く反映されているからこそ価値が生まれるもので

⁸ マネジメントに係わる「マネジメント・スキル」もアーティストのスキルの1つであるといえるが，本章はイノベーションの創始段階（製品やアイデア開発）に関する章であるため割愛する。

ある。芸術家は少数の仲間と制作することを好む (Sgourev, 2013) ことから、芸術家が独創的なアイデアを生み出すスキルを多数の人間と共有することは望ましくないといえる。多くの人間が関わりすぎると、その独創的なスキルの独創性が減じられる可能性があるためである。つまりアートは芸術家の境界内で守られ、醸成されていくべき技術であるといえる。そのため図 2-5 では、アートを芸術家の分厚い境界内に配置した。

図 2-5 テクノロジーとアート



Alvarez ら (2005) によれば芸術家の独創性は、産業内ですでに地位を確立している者によって減じられる可能性を秘めている。つまり独創的に振る舞うのではなく、既存の因習や伝統に従うよう圧力をかけられることがある。このことから、芸術家の独創的なスキルは、何らかの形で庇護される必要があるといえる。

2-4 テクノロジー・ベースの産業におけるイノベーション：技術イノベーション

イノベーション研究の一領域である製品開発の先行研究は、テクノロジー・ベースの産業、たとえば自動車 (Clark and Fujimoto, 1991)、コンピュータ (Eisenhardt and Tabrizi, 1995)、ソフトウェア開発 (MacCormack and Verganti, 2003)、バイオテクノロジー (Thomke and Nimgade, 2000) といった産業の製品やイノベーション開発に関して、確固たる示唆を提供している。テクノロジー・ベースの産業における企業の最大の関心は技術イノベーションの創出にあるが、技術イノベーションには市場の顧客に提供する製品やサービスを創出する「製品革新 (product innovation)」と、造り方に関する「工程革新 (process innovation)」が存在する。前者の製品革新が何を創るかに関するイノベーションであるの

に対し、後者の工程革新はいかに造るかについてのイノベーションであるといえる。つまり製法としての技術における変化を指す（山田，2010）。

また、技術イノベーションはその新規性の程度という観点から議論されることもある。山田（2010）によれば技術イノベーションの研究では、当該の技術イノベーションがもたらした変化の大きさによって、漸進的イノベーション、ラディカル・イノベーション、断続的イノベーションの3つに分けることができる。ここでいう変化の大きさとは、旧来の技術や製品と比べていかに新しいかという意味である。1つめの漸進的イノベーションは、3種類のイノベーションの中ではその変化の程度が最も小さい。これは生産方法の技術を漸進的に変化させることなどにより、生産性の向上やコスト低減を実現しようとするイノベーションである。2つめのラディカル・イノベーションは、新しい技術や製品を開発することである。ここでいう新しさとは、製品に従来存在しなかったような新機能が備わっていることや、製造方法に画期的に新しい技術が用いられていることなどを指す。つまり前者はラディカルな製品革新であり、後者はラディカルな工程革新である。3つ目の断続的イノベーションは、従来の技術や製品の延長線上にはないような新技術や新製品を創出することを指す（山田，2010）。

以上より、従来のイノベーションや製品開発の先行研究の最大の焦点はテクノロジー・ベースの産業における技術イノベーション、つまりテクノロジーの変化であるといえる。企業は新しいテクノロジーやテクノロジーの新たな組み合わせによって、顧客に機能的価値（機能面の優位性）を提供することを主な目的としている。すなわち機能的価値の創出が技術イノベーションの目的の1つであるといえる。

しかしながら、ここで取り上げる映画産業ではテクノロジーの変化は頻繁に生じるものではなく、CGといった新たなテクノロジーが登場してもすぐに産業全体に普及してしまう傾向にある。ところがこのような産業においても、イノベーションと呼べる製品が創出されている。たとえば米国の映画産業には、他企業も保有する普遍的なテクノロジーを用いているにも拘らず、高い独創的価値と大きな社会的インパクトを創出することに成功している映画製品が存在する。こうした映画製品はテクノロジーや技術的な機能面というよりも、ストーリーやキャラクターといった非機能面において他社製品とは異なる独創性を打ち出している。

こうした映画製品は製品イノベーションの1つとみなすことができるが、この現象を「テクノロジーの変化」やそれに伴う機能的価値の変化の点から説明することは難しい。この

ようなイノベーションの創出プロセスを描写するためには、技術や機能面ではなく非機能面、特に製品の美的な側面の変化という視点からイノベーションを捉える必要がある。そこで以降では、外観といった美的な側面における大変化を伴う製品を「芸術的イノベーション」として論じた研究について調査する。

2-5 クリエイティブ産業におけるイノベーション：芸術的イノベーション

(1) 芸術的イノベーションの定義

クリエイティブ産業における製品イノベーションは、製造業の技術イノベーションに対して「芸術的イノベーション」と呼ばれる (Peterson and Berger, 1975; Wijnberg and Gemser, 2000; Tran, 2010; Sgourev, 2013)。Tran (2010) は Cappetta, Cillo and Ponti (2006) に従って、芸術的イノベーションを美的な側面の変化 (the changes in aesthetics) あるいは製品の象徴的な価値の変化と定義している。美的な側面の変化は、製品外観や表現方法 (form) を変えることにより実現されるものである。象徴的な価値の変化は、製品の新しい意味や語法・文体を通して表現される。例としては製品に新しいコンセプトを付与することが挙げられる。

技術イノベーションは技術の変化であり、製品上の機能面の変化として顧客に認識される。一方、芸術的イノベーションは製品の美的な側面の変化や象徴的な価値⁹の変化として顧客に認識されるものである。

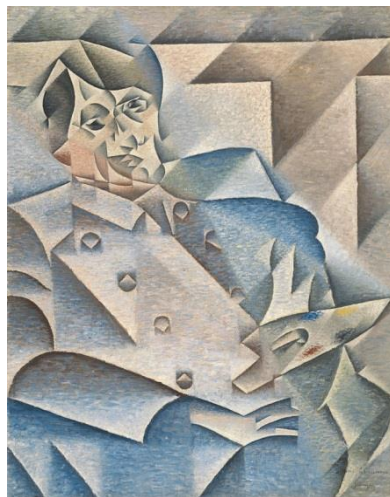
こうした非機能面の変化は、目に見える変化と目に見えにくい変化に大別できる。目に見える変化としては、製品の⁹外観デザインや表現方法の変化 (Hirschman, 1982; Ravasi and Rindova, 2008) が挙げられる。芸術的イノベーションの場合、外観デザインの変更によって製品に新しい、あるいはより良い機能を備えるというよりも、新しいコンセプトを示唆したり、製品の美的なデザイン性を高めたりするという意味合いが強い。他方、目には見えにくい変化とは製品のコンセプトやストーリーの変化を指す。芸術的イノベーションはこうした目に見えにくい変化と、目に見える変化の両方、あるいは一方を含む製品を意味する (Tran, 2010)。こうした美的な側面は、製品の機能性を損なうことなく変化させることが可能である (Wijnberg, 2004)。たとえば印象派絵画と呼ばれる製品群は、使用されている道具 (テクノロジー) の点では従来絵画と大差はない。しかしながらその外観やテー

⁹芸術界では「象徴」は様式化された方式、つまり特定の時代や人々に固有の作風の意味で用いられる。

マといった内容面では大きな差異を打ち出している。当時の絵画界では暗い室内の人物を写實的に描くのが主流であったのに対し、印象派絵画では明るい色彩でもって屋外の光や人物が素早い筆致で描かれている。印象派画家¹⁰たちの焦点は対象を写實的に捉えることではなく一瞬のシーンの印象を捉えることにあるため、あえて素早い筆遣いで描いているのである。印象派絵画は、その題材の点でも革新的であった。19世紀中頃にすでに名声を得ていた画家たちの多くは歴史絵画を描いていたが、印象派画家たちはその当時の普通の人々の生活を描いた (Wijnberg, 1999)。外観や主題といった美的な側面における大変化に基づく価値、すなわち独創的価値が印象派絵画の最大の特長であるといえる。こうした印象派絵画の創作活動は芸術的イノベーションとして議論される。「印象派」という名前はクロード・モネの「印象・日の出 (1872年)」に由来するものであり (Wijnberg and Gemser, 2000), この作品を契機として数多くの追随製品が生み出された。

また Sgourev (2013) は、20世紀初頭のパリの芸術市場におけるキュビズムを例に芸術的イノベーションについて考察した。キュビズム絵画はルネサンス期以来の具象的な絵画、つまり1つの視点から描かれた絵画を否定したものである。様々な角度から見た物の形を1つの画面に収めるという技法は非常に画期的なものであった (図2-7)。Sgourev (2013) はキュビズムの潮流を絵画界におけるラディカル・イノベーションとみなしている。

図2-7 ファン・グリス作「ピカソの肖像」(1912)



芸術的イノベーションは一般に、当該分野 (あるいは市場) へ新しいものを導入するこ

¹⁰ モネ、ルノワール、シスレー、バジールなどが挙げられる (Wijnberg and Gemser, 2000)。

とであると定義される (Cloake, 1997)。ここでいう新しさとはコンテンツ、すなわち内容面の新しさを指す。つまり芸術的イノベーションとは、内容面で既存作品よりも新しいとみなされる作品を織り込んだ番組¹¹を創出することであるとされる (Castañer and Campos, 2002)。

Castañer and Campos が指摘するように、芸術的イノベーション研究の課題の1つは芸術的イノベーションという現象に関する統一的な見解が存在しないことにある。イノベーションという用語を使う研究者もいれば (Peterson and Berger, 1975; Cloake, 1997), レポートリーの標準化 (Martorella, 1977) や多様性 (Campos and Castañer, 1998) という表現を用いる研究者もいる。ここでいうレポートリーとは複数の作品群を意味する。Castañer and Campos は例として、音楽家が1回のコンサートにおいて演奏する全楽曲(プログラム)を挙げている。レポートリーの標準化とは当該分野の多くの組織が互いに類似した作品群をプログラムに組み込むことを意味する。多くの組織はある革新的なプログラムが社会で広く受け入れられたという事実を聞けば、そのプログラムと同様のプログラムを組もうとすると考えられる。つまりこれはレポートリーの標準化と呼ぶことができ、芸術的イノベーションと関連する概念である。しかしながら、当該分野の全組織が長期に亘って互いに大差のないプログラムを作成し続けているという状況自体をイノベーションと呼ぶことは難しい。これは皆が社会の暗黙のルールに従っている状況 (conformity) であるといえるが、この状況をイノベーションと呼ぶことはできない。芸術的イノベーションと最も関連が深いのは、こうした状況ではなくここに至る前の段階、つまり多様な革新的作品が生み出される段階や、この段階を経て生まれる革新的なパターン (特定の潮流) の出現期 (Castañer and Campos, 2002) である。この出現期においても多様な作品群が生み出されるが、やがて特定の作品群が支配的な地位を占めるようになる。このプロセスはドミナント・デザインの出現というテクノロジーの進化の議論に共通するものである (Castañer and Campos, 2002)。

シュンペーターの創造的破壊の議論では、イノベーションとは過去の製品やプロセスを陳腐化してしまうものを指す (Schumpeter, 1942)。しかしながら芸術の分野には、旧作品を完全に代替できる新作品は存在しない。いくら時代を経ても旧作品は実演されつづけていくのである。こうした多様性の残存する状況下では、どの芸術作品を芸術的イノベ

¹¹ ここでは複数の楽曲から構成されるコンサート番組などを想定している (Castañer and Campos, 2002)。

ションとみなすべきかの判定は難しいが、多くの研究者は新しい作品群(当世風の作品群)をプログラムに組み込むことがイノベーションであるとしている(Heilbrun, 1998; Campos and Castañer, 1998)。Castañer and Campos (2002) はより厳密に、芸術的イノベーションとは批評家といった当該分野の専門家に新しいとみなされる作品をプログラムに織り込むことであるとしている。

以上の議論をまとめると、芸術的イノベーション研究の多くは作品やプログラムの内容面の新しさに焦点を当てている。Castañer and Campos (2002) の言葉を借りれば、多くの芸術的イノベーション研究はコンテンツ・イノベーションに注目している。先行研究の議論では、芸術的イノベーションは外観や主題といった美的な側面における大変化(Hirschman, 1982; Ravasi and Rindova, 2008; Tran, 2010) 自体、あるいはそうした大変化を伴う製品(群)であるとされるが、「変化」自体を明確に捉えて分析対象とすることが困難な場合もある。よって本論文では変化の表れとしての「製品自体」を芸術的イノベーションとみなす。具体的には美的な側面における変化を伴う製品を芸術的イノベーションと定義する。これはコンテンツ・イノベーションとしての芸術的イノベーション研究と整合するものである。

(2) アーティストに関する先行研究：芸術的イノベーションの主な創出者

芸術的イノベーションは、芸術家の独創性を要するイノベーションであるとされる(Tran, 2010)。そこで以下では、芸術家(アーティスト)に関する先行研究を調査する。

製品の機能面を変化させる際には新たなテクノロジー、あるいはテクノロジーの新たな組み合わせ方が求められるが、美的な側面といった非機能面を変化させるにはそれに秀でた稀有な才能(延岡, 2010)、つまり芸術家が必要となる。Wijnberg and Gemser (2000) によれば、芸術的イノベーションを起こせるのは職人(craftsmen)ではなく芸術家(artists)である。職人はパトロンといった他者の決めた企画に忠実に従って作品をつくるのに対し、芸術家は自身の創りたいものを思いのままに作品を制作するため、従来の作品とは非機能面が画期的に異なる芸術的イノベーションを創出することができる。

テクノロジー(技術知識)を所有しているのは、テクノクラート(Pitcher, 1999)やエンジニア、技術ゲートキーパー(technological gatekeeper)(Allen, 1977)といった個人である。テクノロジーを特許と言い換えれば、その保有者は企業となる。一方、アートの保有者は先述のように芸術家である。Alvarez ら(2005)は独創的な芸術家(distinctive

artists) が、当該フィールドにおける同型化圧力 (isomorphic pressures) からいかにその独創的なスタイルを守るのかという点に焦点を当てて研究した。この研究では芸術家の例として、国際的に活躍する欧州の映画監督の例が挙げられている。こうした映画監督たちは強い芸術性をもつが、映画というプロジェクトを実現するためにはそうした芸術性だけでなく、財務資本といった資源が必要となる。映画産業というフィールドにおいては、既存の伝統やルールに従順な者ほど、映画に必要な資源を得やすいといわれる。しかしながらあまりに従順になりすぎると、作品にアーティスト固有の独創性が表れにくくなる。そこで監督たちは自ら制作企業を設立することでパワーを増大させ、作品の芸術的な独創性を守るとされる (Alvarez et al., 2005)。また Pitcher (1999) によればこうした芸術家の多くは、組織のトップクラスの地位にいるという。この主張は、芸術家は自らの企業の設立者となる傾向にあるとする Alvarez らの主張と合致している。

山下・山田 (2010) は独創性の芽をもった個人や、どの独創性を他者から評価された個人を創造的個人 (creative individuals) と呼んでいる。後者は芸術家と換言することができるだろう。山下・山田によれば、創造的個人とは組織に統一的な価値観を注入されるのではなく、個人として創造的に振る舞いたいと考える個人である。例として夢のある開発者や映画監督を挙げている。

また、キュビズム絵画の主な創出者の 1 人であるパブロ・ピカソは、絵画界の中核的な地位の人間とはあまり交流がなかったといわれる。彼はむしろ周辺的な位置に存在しており、周りには数少ない同人仲間と支持者しかいなかったとされる。しかしながら、絵画界に 20 世紀最大の影響を与えたラディカル・イノベーションの創始者である (Sgourev, 2013)。以上より、芸術的イノベーションの主な創出者である芸術家は当該分野の中核的な人物とは距離を置く場合があるといえる。また、この事実は急進的に新しいもの (radical novelty) は周辺部にいる芸術家から湧き上がってくるという伝統的な主張を裏づける (Phillips, 2011)。伝統的な社会学の理論は、変化を起こすための鍵はこうした周辺部の人間 (marginal actors) にあると主張する。周辺部の人間は現在の絵画界を脅かすような画期的な新技法を否定する中核的な同業者の圧力を受けにくいためである (Coser, 1965)。一方、中核的な地位に位置する人間は資源にアクセスする機会に恵まれており、多くの場所の資源やアイデアを組み合わせるチャンスをもつ (Collins, 1998; Burt, 2004)。比較的制約も少なく、それゆえ再結合 (recombination) によるイノベーションを起こしやすいともいえる。よって Collins (1998) は、周辺的な人間が重大なアイデアをもたらすことはめったにな

いと主張する。確かに自動車といった伝統的な製造業では、多様な資源にアクセスできる中核的な大企業が、資源の再結合によってイノベーションを起こすというケースが数多く存在する。しかし絵画といったクリエイティブ製品の場合、制作段階の鍵を握るのはピカソのような「個人」の強大な独創性であり、こうした独創性は、大企業といった当該分野の支配的な存在によって弱められる恐れがある (Alvarez and Svejnova, 2002)。事実、キュビズム絵画というイノベーションは、ピカソという個人の独創性と、ピカソを支える少数の友人や支持者によって創始された (Sgourev, 2013)。印象派絵画のケースでは、パトロンから与えられているテーマではなく、自らの描きたいものを描きたいという志をもつ数名の印象派画家同士が互いに友人関係となり、切磋琢磨しながら制作活動を進めていった。

(3) 芸術的イノベーションの第一の評価者：知識豊富な専門家

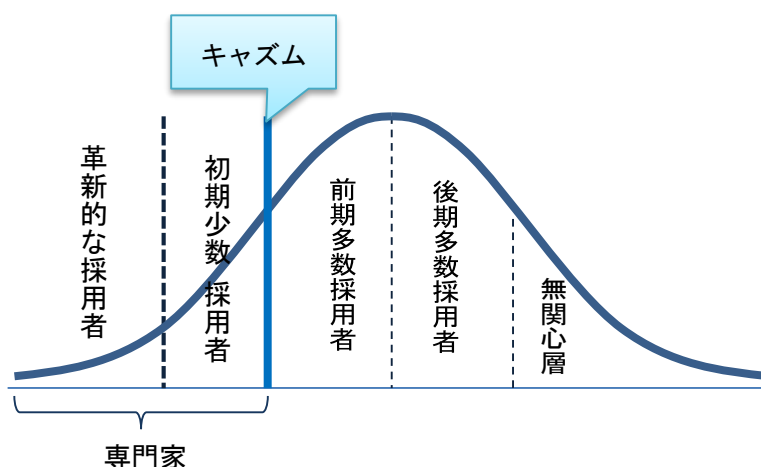
印象派絵画は多くの人々に鮮烈な驚きを与え広く普及していった (Rewald, 1980)。しかしながら当初から主流市場に受け入れられたわけではない。最初に印象派絵画を高く評価したのは、批評家や学芸員といった幅広い絵画の知識を有する専門家であった (Wijnberg and Gemser, 2000)。一方、「ギルド」や「芸術院」といったいわゆるパトロン組織は、印象派絵画を評価しなかった。こうしたパトロン組織に高く評価された画家には報酬が与えられるが、パトロン組織に気に入られやすい絵画とは、19世紀中頃当時に評判を確立していた絵画、つまり写実的で精緻な絵画である。印象派絵画はこのような絵画とはその外観や主題が革新的に異なっていたために、下手な絵として低く評価されていた (Wijnberg and Gemser, 2000)。キュビズム絵画の価値を最初に知覚できたのも、パトロンではなく批評家といった専門家であった。キュビズムという潮流を生み出した画家の1人であるジョルジュ・ブラックは、パリの百貨店をパトロンとする展示会に7点の作品を持ち込むが5点の展示を拒否される。しかしながらキュビズム絵画は批評家や、自らも革新的な芸術家（印象派画家）であるセザンヌによって評価されたことが契機となり、美術界の一大潮流を形作っていく。セザンヌはモネやルノワールとともに印象派のグループの一員として活動した。彼は20世紀の絵画に多大な影響を与えた近代絵画の父と称されることが多い。セザンヌなどの革新的な芸術家は、伝統的な絵画やそのルールを知り尽くしている上に、それらとは画期的に異なる新しい画法や絵画の知識も保有しているという意味で、批評家らと同様「絵画分野の専門家」とみなすことができる。

以上をまとめると、印象派やキュビズムといった芸術的イノベーションを最初に評価したのは、絵画分野に通じた専門家であった。こうした現象は、Amabile (1982), Hennessey and Amabile (1988), Wijnberg and Gemser (2000), Castañer and Campos (2002), Priem (2007) らの主張とも整合している。つまり彼らの研究では一貫して、ある文化製品が真に新しいかどうかということは、当該分野の専門家にはしか判断できないとしている。つまりある作品が既存作品と比べて新しい、すなわち独創性であるかどうかの判断は、当該分野の様々な製品の知識を万遍なく保有する専門家にはしか行えない。

反対に、百貨店などのパトロン組織は流通の専門家ではあるが、絵画分野の専門家ではないため絵画批評家などに比べると、絵画の知識は偏っている、あるいは少ないといえる。Priem (2007) によれば、偏った製品経験しかもたない顧客は、製品の価値を正しく理解することができず、製品に対する支払意志額も低くなる。これに対して当該分野の知識が豊富な専門家は、知識が乏しい者よりも支払意志額が高くなるとされる。

裏を返すと、クリエイティブ産業における真に独創的な作品とは、こうした専門家たちに評価された作品であるといえる。Amabile (1982) も同様の主張をしている。すなわち真に独創的な作品とは、専門家たちによって新奇 (Novel) であり独創的 (Creative) であると評価された作品であると述べている。以上の議論は、Rogers (1962) の議論とも整合する。彼らによれば、革新性の高い製品の価値を最初に知覚するのは図 2-8 の「革新的な採用者」や「初期少数採用者」といった知識豊富な専門家層である。

図 2-8 イノベーションの採用者



出所 : Rogers (1962) p. 162, Moore (2002) p. 12 を加筆修正

製造業の場合、そうした専門家層から、市場の多数派である「前期多数採用者」や「後期多数採用者」へと製品を普及させていくことが最重要課題となる。そのために、製品の仕様などが変更されることもある。Moore (1999) が指摘するように、市場の多数派へと製品を普及させるには「キャズム」と呼ばれる溝を乗り越える必要があり、そのためには多数派のニーズに合わせた細やかな製品改良などが必要となる。

しかしながら絵画といったクリエイティブ産業では、市場の多数派に普及させるために製品に変更を加えるということはまず行われず、行われるべきでもない。そもそもクリエイティブ産業の魅力は、多様な芸術家が自由にその独創性を発揮した作品群にあり、消費者はそれぞれに異なるニーズに合わせて、好みの作品を選択する。クリエイティブ産業の製品の中にも、マイクロソフトの OS のように圧倒的な数の消費者を惹きつけることに成功している製品もあるが、その製品は消費者のニーズに合わせて修正を繰り返した結果ではなく、芸術家の独創性をベースとするものである。よって本論文では、キャズムを越えるために一度開発された製品を事後的に修正するといった論題に関しては議論しない。

自動車の燃費や耐久性といった機能的価値は、数値で明確に表現できるため自動車に関する専門的な知識がない顧客にも簡単に理解させることができる。一方、クリエイティブ産業の製品の非機能面の価値（独創的価値）を、万人に理解させることは非常に困難である。よってクリエイティブ産業では、まずは知識豊富な専門家に訴求する製品を創出することが重要となる。そうした製品によって多数派市場を獲得するためには、小売店といった販売先の確保や広範な宣伝などが必要になってくる。

以上をまとめると、芸術的イノベーションの創始段階の鍵は、膨大な数の人間や大企業からなる広範なネットワークというよりも、個人の独創性やそれを支える少数の個人との非公式のつながり (inter-personal ties) にあるといえる。

(4) 芸術的イノベーションが創出される産業：クリエイティブ産業

その一方で Tran (2010) が指摘するように、既存のイノベーション研究ではこうした芸術的イノベーションが創出される文脈—クリエイティブ産業が議論の対象となることは稀である。クリエイティブ産業におけるイノベーションを詳細に議論した研究 (Wijnberg and Gemser, 2000; Tran, 2010; Sgourev, 2013) は非常に少ないのが現状である。そこで本節では、芸術的イノベーションに固有の特徴を明らかにするために、イノベーションが生み出される産業—クリエイティブ産業について概観する。

英国の1997年の定義によれば、クリエイティブ産業は個人の独創性やスキルを基礎とする産業であり、美術、骨董、デザイナーファッション、映画、ゲーム、音楽、出版といった計13分野を包含する産業である¹²。本論文ではクリエイティブ産業を、映画、音楽、出版、ゲームといった「コンテンツ産業」とそれ以外の産業に分けて議論する。その理由はコンテンツ産業が作品の事業化段階ではアーティスト個人や少数の仲間だけでなく、流通企業といったある程度大規模な企業を要するのに対し¹³、コンテンツ産業以外のクリエイティブ産業が芸術家個人やその少数の仲間だけで制作から事業化まで完結できるためである。

図 2-9 芸術的イノベーションが創出される産業：クリエイティブ産業



出所：英国の定義²⁰を基に筆者作成

コンテンツ産業では製品の独創性と商業的な成功が同時に求められるが、前者を実現する芸術家および制作企業と、後者を実現する大手組織（出版社やレコード会社など）は、その性質が大きく異なっている。つまり独創的な芸術家は中小企業に所属する傾向にある

¹² British Council, “What are Creative Industries and Creative Economy,” http://creativecities.britishcouncil.org/creative-industries/what_are_creative_industries_and_creativ_economy, 2014年5月18日アクセス。

¹³ 第一個目のコンテンツの作品を制作する「創始段階」は、少数の個人のみでも実現可能である。デジタル化の進歩により、音楽や小規模な映画ならば少数の個人だけでも制作することができるようになった。

のに対し、流通段階は企業規模が大きいほど効率性を達成しやすい。また制作段階と流通段階は関連性が薄いことから、両者を一企業として統合するメリットはほとんどない（後藤，2014）。したがって、芸術家（制作企業）と大手組織の間に立って、両者を取り持つ存在が不可欠となる。コンテンツ産業は世界的な注目を集めているが、イノベーション研究の多くは図 2-9 で色を付けて示したように、絵画や衣料品といった「コンテンツ産業」以外の産業を議論の対象としている場合が多い。

コンテンツの定義に関しては、以下のように様々なものが混在している状況にある。「文字、映像、音楽などの情報素材を加工して制作され、ユーザーに届けられる情報商品」（コンテンツビジネス研究会編，2005）、「様々なメディア上で流通する映像、音楽、ゲーム、図書など、動画・静止画・音声・文字・プログラムなどの表現要素によって構成される“情報の内容”」（財団法人デジタルコンテンツ協会，2008）。岸川（2010）は、こうした多様な定義を整理し、以下の3つの共通項に集約した。

表 2-1 3つの共通項に基づくコンテンツの定義

	情報の表現要素 非物的な側面	情報の媒体物 物を媒体とする側面	情報の枠組み コンテンツの定義
コンテンツ促進法	文字、図形、色彩、音声、動作、映像、プログラム	映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピュータゲーム	人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するもの
財団法人デジタルコンテンツ協会 (2008)	動画・静止画・文字・音声・プログラムなどの表現要素	映画、音楽、ゲーム、図書	情報の内容
コンテンツビジネス研究会編 (2005)	文字、映像、音楽などの情報素材	(記載なし)	ユーザーに届けられる情報商品

出所：法令データ提供システム，財団法人デジタルコンテンツ協会（2008）p. 4，
コンテンツビジネス研究会編（2005）p. 14，岸川（2010）p. 4 に加筆

第 1 の共通項はコンテンツ産業における「情報の表現要素」という側面である。情報の

表現要素としては、たとえば文字、映像、プログラムなどが挙げられる。第2の共通項は「情報の媒体物」という側面である。情報の媒体物とは、たとえばCDといった媒体を通して情報を伝達することのできるものを指す。具体例としては映画、音楽、図書、ゲームなどが挙げられる。第3の共通項は映画や音楽、文芸といった「情報の媒体物」を総称する概念、つまり「情報の枠組み」という側面である。

以上の岸川（2010）の分類から、コンテンツ産業はコンテンツという情報自体、つまり「サービス」の要素と、その情報を媒体するCDや紙といった「情報の媒体物」という「物」の側面から成ることがわかる。換言するとコンテンツ産業は、この情報の媒体「物」という点においては、モノづくり、つまり製造業と同じ性質を有していることがわかる。CDやフィルムといった媒体物は、製品と同じく「流通」させることが可能である。しかしながら製造業の場合、製品の最初の1個を「創」造する企業と、それを「製」造（量産）する企業が同じであるというケースが多々見受けられるが、コンテンツ産業では通常、コンテンツを創造する企業と、その原盤をコピーする、すなわち製造する者は、異なる企業である。たとえば音楽産業ならば、最初の原盤（音楽という創作物）を「創造」した作曲家と、その原盤を大量にコピーする、つまり大量のCDを「製造」する人間の間で、緊密な擦りあわせや調整をする必要はない。換言すると創造者と製造者の間にあるのは相互依存性というよりも、一方向の依存性（逐次的相互依存性）であるといえる。すなわち製造者は、作曲家などの創造者が作品を創造してくれないことには量産段階（コピー）に入ることができないため、創造者に多分に依存している産業であるといえる。

2-6 技術イノベーションと芸術的イノベーションの比較

以上の議論を踏まえて、本論文では芸術的イノベーションを「美的な側面における獨創性および社会的インパクトを伴う製品」と定義する。また、こうした芸術的イノベーションの価値を最初に知覚するのは、当該分野の知識が豊富な専門家である。イノベーション研究全体における芸術的イノベーションの位置づけを示したのが図2-10である。まずイノベーション研究全体を「製品イノベーション」と「製品以外のイノベーション」に大別した上で、芸術的イノベーションを前者に分類した（ここでいう「製品」はそれ自体が販売対象となるものを指す。つまり財やサービスを意味する）。その上で、芸術的イノベーションが機能面ではなく非機能面、すなわち美的な側面（外観等）における大変化を伴う製品であることを明示した。

図 2-10 イノベーション分類における芸術的イノベーションの位置づけ

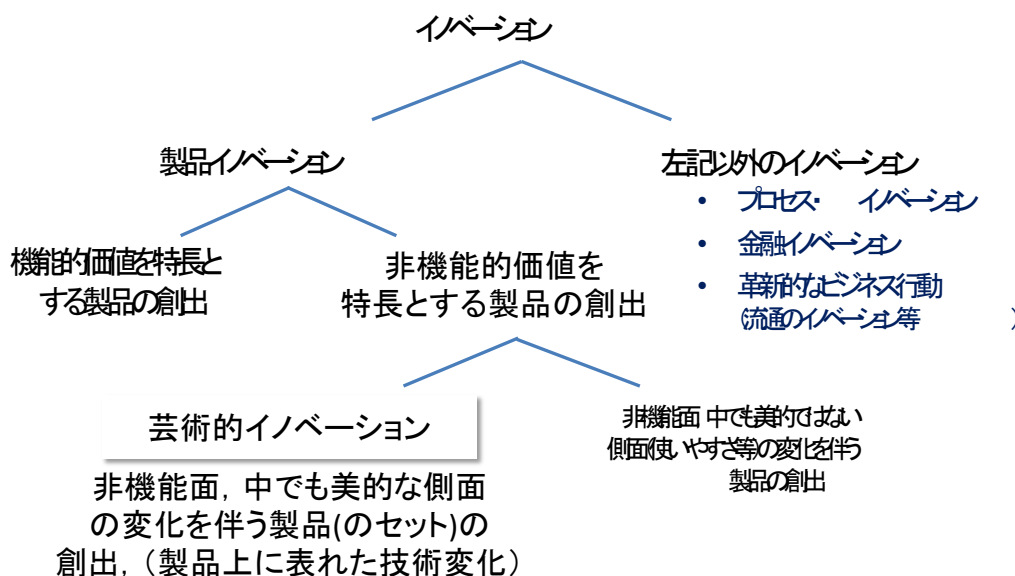


図 2-10 では芸術的イノベーションを、美的な側面の変化を伴う製品の創出と定義しているが、芸術的イノベーション研究の中には製品上に表れた技術変化を含めて芸術的イノベーションとみなしているものもある (Cloak, 1997; Wijnberg and Gemser, 2000)。ここでいう「技術」とはテクノロジーではなく人間の技術、たとえば芸術家の画法や作品の主題を選ぶ技術、企画を開発する術などを指す。しかしながら多くの芸術的イノベーション研究は、芸術的イノベーションのコンテンツ・イノベーション (既存作品とは内容面で異なる作品や番組を創出すること) の側面に焦点を当てている (Heilbrun, 1998; Campos and Castañer, 1998)。よって本論文では、芸術的イノベーションを内容面、特に美的な側面の変化を伴う製品の創出と定義する。

上述したように、技術ベースの産業における製品イノベーション (技術イノベーション) 創出の「創始」段階、つまり研究開発といった段階では、その鍵を独創的な一個人や少数の個人が握っていることが多い。しかしながら大企業では、既存の価値観から外れた独創的な個人は異端とされる傾向が強いため、そうした個人はベンチャーといった自ら設立した中小企業に所属することもある。他方、技術イノベーションの普及を成功させるために必要となる補完資産は、大企業が保有する傾向にあるとされる。

しかしながら製造業の場合、大企業が優秀な技術者を多数抱えている場合が多い (山田, 1980)。また、そうした技術者は比較的長い間同じ企業に所属しつづける (延岡, 2010)。

そうすると、1つの大企業だけでイノベーションの創始に必要な資源も、事業化のための補完資産も用意できるということになる。ところがクリエイティブ産業の場合、創始の鍵を握るアーティストは大企業よりも自身の設立したベンチャーといった「中小企業」に存在することを好む傾向にある。換言すると製品イノベーション創始の鍵を握るアーティストが、製品イノベーションの普及に不可欠な補完資産を保有する大企業の「外部」に存在している。したがって芸術家側は、補完資産を獲得するために大企業といった外部組織と接触する必要がある。

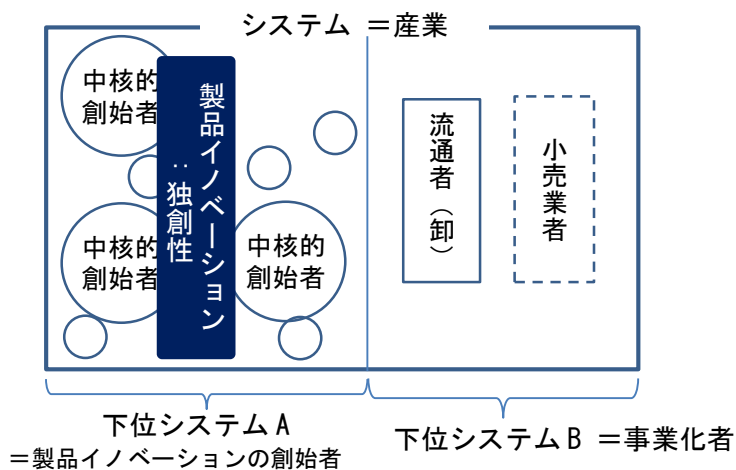
ここでの問題は、イノベーションの創始者である芸術家群と事業化を担う大企業をいかにつなぐかという点にある。つまりイノベーションの創始と事業化の双方を成功させるには、創始者群と事業化企業間に密接な交流をもたせ、両者の間にはあえて明確な分業境界を設けない形で結びつけた方が良いのだろうか。それとも両者の間には明確な分業境界を維持すべきなのか。こうした問題は自組織と外部組織の境界上で、対外的な業務に従事する人々の手に委ねられている。

テクノロジー・ベースの産業を前提としたイノベーション研究では、外部組織と接触する役割を担うゲートキーパーの存在が議論されてきた。この考え方をクリエイティブ産業に応用すると、同産業の主要な技術（アート）を保有するアーティストが、外部組織と接触する役割を担うべきであるという帰結になる。以降の章では芸術的イノベーションのための境界役割やその事業化の方法について明らかにするために、関連する先行研究を紐解く。

第3章 イノベーションの事業化の先行研究：他組織との分業

Teece (1986) や武石・青島・軽部 (2012) によれば、事業化とは革新的・独創的な製品を、社会で広く使用され、企業に商業的成果をもたらすものにするものである。イノベーションの「創始」プロセスに該当するのは研究開発や企画の考案段階であるが、この事業化段階に当たるのは量産や流通・販売などである。本論文では楠木 (1997) の視点を応用しながら、クリエイティブ産業における製品イノベーションの創出プロセスについて考察する。楠木は組織を1つのシステムとみなしており、その下位システムにあたるのが研究開発、製造、マーケティングといった職能であると考えている。また、製品を1つのシステムと捉えた場合は、部品や特定の学問領域（光学、電子など）がその下位システムに相当するとしている。こうした部品レベルのラディカルなイノベーションに関しては、職能別組織で製品開発欧州の高級車メーカーが依然として優位にあるとされる (Clark and Fujimoto, 1991)。

図 3-1 分業システムとしての産業



※小さい○印は、中核的創始者に従う「職人」としての制作者

本論文ではこうした先行研究に従い、システムの考え方でイノベーションと組織を論じる。具体的には、特定の産業を1つのシステムとみなし、製品の創始者や事業化者をその下位システムと捉える。図式化すると図 3-1 のようになる。本論文ではクリエイティブ産業における製品イノベーション創出の最大の鍵は、「中核的創始者」の独創性にあると考

える。中核的創始者が生み出すイノベーションの中核部分（第一個目の製品）を事業化する、つまり商業的成果をもたらす商品の形にしていく際の鍵を握るのが図 3-1 における「流通者」や「小売業者」である。特にクリエイティブ産業では、大手流通企業が多くの小売店とのコネクションをもっており、彼らの一声で多数の小売店での商品の販売が可能になる場合が多い。よって本論文では中核的な創始者と大手流通企業の分業関係に焦点を当てる。

イノベーションと組織に関する先行研究では、創始段階と事業化段階のそれぞれに適した組織構造は大きく異なることが指摘されている (Duncan, 1976)。そこで両段階を自社と他組織で分業する必要性が示唆されている。中小企業分野の先行研究は、中小企業が技術やアイデアといったイノベーションの中核部分を「創始」し、創始された中核部分に基づいて大企業がそれ以外の部分（量産など）を担うという分業のあり方を提示している。たとえば中村（2013）は、ベンチャーと大企業の提携という分業形態の意義について論じている。しかしながらこのような提携は、ベンチャーと大企業という「お互いに大きく異なる性質をもつ 2 要素」同士の結合であり、様々なマネジメント課題が存在するゆえに、ほとんどの提携が失敗に終わっているという（中村, 2013）。こうした研究はテクノロジー・ベースの製造業を前提としたものであるが、クリエイティブ産業でも同様の事象が生じている。創始段階を中小企業が担い、事業化段階を大手流通企業が担当するという役割分担が存在するが、製造業の場合と同様に、こうしたパートナーシップを両者が納得いく形で実現できた例は数少ない。このような課題を克服するための鍵として、境界役割という概念が提唱されてきた (Doz, 1988)。

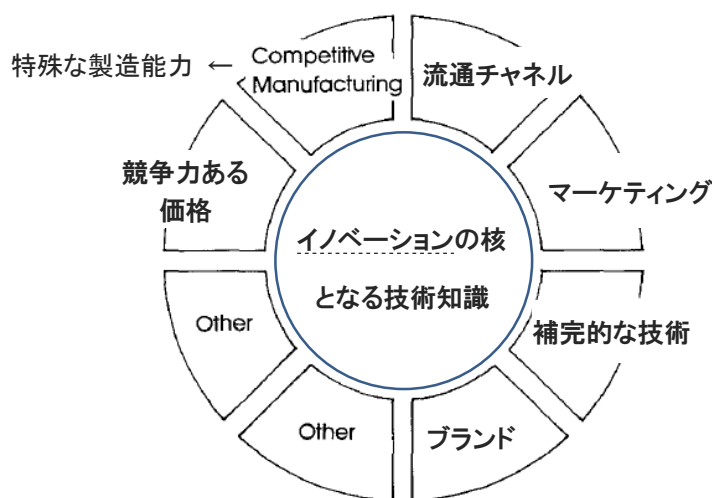
以上の議論は、自社の「テクノロジー」を事業化するための議論であるが、これを非テクノロジー・ベースのクリエイティブ産業にも応用できると考える。クリエイティブ産業の鍵は、撮影道具や CG 技術といったテクノロジーではなく芸術家の独創的なアイデアにあるが、このアイデアを事業化することについて議論する際には、技術イノベーションの分野における事業化の視点が役に立つ。そこで以下では、まずイノベーションの事業化のための資源としての補完資産について概観し、そうした資源の多くが大企業に保有される傾向にあることを明示する。その一方で、創始段階の鍵を握る人的資源は中小企業に属することを好むことを明らかにした上で、これらの中小企業と大企業をいかに結びつけ、どのような分業関係を築くべきかについて考察する。

3-1 補完資産

Teece (1986) の研究では自社の革新的な技術から得られる収益を専有するため鍵としての「補完資産」が議論されている。

先述のようにイノベーションの創始段階では、独創的なアイデアや技術知識が必要となる。こうした資源は少数の個人や中小企業に宿る傾向にある。他方、事業化段階では、範囲も規模も膨大な資源が必要となる（武石・青島・軽部，2012）。具体的には、アイデアを技術や製品として完成させるための費用や量産・流通体制、宣伝費などを要する。Teece (1986) はこのような資源を「補完資産」と呼んでいる。図 3-2 でいえば「イノベーションの核となる技術知識 (Technological Know-How)」を取り囲む部分がすべて補完資産を表している。企業がアイデアや技術知識から収益を獲得するためには、こうした補完資産が不可欠である。

図 3-2 イノベーションの事業化のための補完資産



出所：Teece (1986), p. 289 に加筆

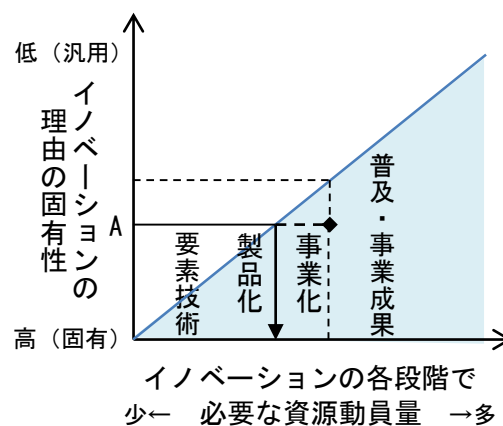
Teece (1986) によれば、上記の補完資産は大企業が保有する傾向にある。より正確に言えば、補完資産は大企業の経営管理層がコントロールしている。よって大組織内の一部門や単独の中小企業のみではイノベーションの事業化を実現することは難しい。そこで以降では、組織内外の補完資産の動員方法に関する先行研究を紐解く。とりわけ本論文では、他組織の補完資産を動員する方法に関する研究に焦点を当てる。

3-2 外部組織のサポートの重要性：補完資産の動員

(1) イノベーションの当事者とは係わりの薄い人々による支持

他者の資源を獲得するためには、たとえ成功の見通しが充分には立っていない状況下にある場合でも、何らかの理由づけによって他者を説得しなければならない。つまり事前に、ある程度は成功の見通しを示さなければならない。武石ら（2012）の言葉を借りれば、イノベーションを実現するためには他者に資源動員のための何らかの「理由」を示す必要がある。ある技術や製品アイデアが、資源を投じるに値するものであることを理解してもらえなければ、量産費用や設備投資費といった資源（財務資本）を動員することはできない。彼らはこうした「理由」づけの過程を、資源動員の正当化プロセスと呼んだ。彼らの研究結果によれば資源動員が正当化される理由は、多くの人になるほど事業化すればたぶん儲かるだろうと納得できるような理由ではなく、当事者であるイノベーション推進者と、特定の支持者だけが認める「固有」の理由である場合が多いという。たとえばオリンパスの内視鏡の事業化に賛同したのは、その内視鏡に新たな用途を見出した医師（組織外の人間）であった。武石ら（2012）によれば資源動員の成功の鍵は、経営トップやイノベーションの当事者とは係わりの薄い人々からの支持にある。

図 3-3 イノベーション・プロセスにおける理由の固有性と資源動員



注：横軸は固有性の特定レベルに対応して、平均的に期待される資源動員量でもある

出所：武石・青島・軽部（2012），p. 109

問題はこうした「固有」の理由は往々にして限られた人々にしか支持されないということである。固有の理由が初期段階から万人に支持される、つまり高い汎用性をもつならば動員できる資源量も大きくなるため問題はない。しかし実際は点 A (図 3-3) のレベルの汎用性しか示せず、必要な資源量を確保できないケースが多い。武石らが指摘するように、事業化に必要な資源量を獲得するためには組織外も含めて支持者を探し求め、理由は主観的なものであっても構わないのでイノベーションを事業化する価値を精力的に訴える努力と工夫が必要となる。

(2) 大企業と中小企業の連携：異質な要素間の連結

武石ら (2012) の研究と同様に、Doz (1988) や中村 (2013) もまた外部組織との協力の重要性を強調している。中村 (2013) は Doz (1988) の研究を踏まえた上で、その技術的資源を唯一の強みとするベンチャーと、資金提供などを行う大企業とのパートナーシップについて論じている。中村によれば大企業がベンチャーと提携する際には、大企業がそのベンチャーの技術と同様の技術を自社開発するといったことは行うべきではない。知的財産権の侵害に関する訴訟を招き、ベンチャーの技術を調達することが叶わなくなるためである。よってベンチャーの技術分野に関しては、大企業は技術開発を行わないという明確な分業境界の境界設定が求められる (Doz, 1988; 中村, 2013)。こうした議論は、革新的なアイデアや製品の創出者としての中小企業と、創出されたアイデアや製品を基礎にして革新の細部を担う大企業に分業関係の存在を強調する末松 (1965) と整合するものである。たとえば革新的な技術は中小企業側に留めておき、革新の細部、つまり販売といった事業化については大企業側に委任するという方法が、この分業関係の例として挙げられる。Doz (1988) も同様に、大企業と技術ベンチャーがパートナーシップを結ぶ際には、技術開発はベンチャー、それ以外のプロセスは大企業というように分業境界を明確化すべきとしている。その上で、マネジャーといった境界役割が、両者をうまく連結・調整する必要があるとしている。

(3) 分業する理由

ここでは、なぜイノベーションのために組織間や部門間が「分業」した上で、両者を「連結」する必要があるのかを考える。その理由は、組織の分化あるいは部門化の過程において、「相互依存性」が必然的に生み出されることにある (McCann and Galbraith, 1981)。

高い相互依存性が存在する要素間については、それらを連結あるいは統合するための特別な役割が求められる（荒深，1995）。そこで以降では、先行研究を基にまず組織が分化していくプロセスを概観する。つまり、なぜ組織は分化していくのかについて明らかにする。反対に、組織と外部組織の垂直統合といった「統合」が行われる理由についても考察する。

1930年頃以降より、産業組織論に関する米国と西欧の文献では、次のような考え方が支配的であった。成熟産業とは、大企業が大量生産方式によりコモディティ製品を製造するものである（Burns, 1934; Kuznets, 1930; Schumpeter, 1942; Vernon, 1966; Storper, 1985）。この概念の根底を流れるのは、部門発展（sectoral development）のモデルである。このモデルは通常、業界が次のように発展していくと仮定する。まず企業は統合されていない組織構造に基づく小規模生産から始まり、産業が発展していくにつれ、垂直的かつ水平的に統合された企業群から成る大量生産システムに行きつく。こうした概念は様々な産業モデルの根底に流れている。最も顕著なのが製品ライフサイクル（Vernon, 1966, 1979）モデルであり、他にも巨大企業（large corporation）、寡占、経営者革命（managerial revolution）（Berle and Means, 1932; Galbraith, 1967; Storper, 1985）といったモデルにおいても、この概念の影響が見受けられる。

しかし1980年代以降、こうした考え方に対する問題が提起され始めた。たとえばBerger and Piore（1980）は、下請け企業群による小規模生産が、大量生産と持続的な相互関係にあることを論証した。大規模生産の技術では正確に市場の需要に応えることができないため、実際は大量生産によって不確実で不安定な市場ニッチが生まれてしまうのである。

Piore and Sable（1984）によれば、大量生産方式の普遍性を主張する研究者は、産業の歴史と現在を選択的にしか見ることができない。つまり20世紀の米国と西欧における工業化は特殊な例であるため、これを普遍的な発展のプロセスとして作り変えることはできないという。職務を企業間で分業するのではなく1つの企業組織の下で行った場合、規模の経済が実現でき、コスト低減などが可能となる場合がある。しかし規模の経済や範囲の経済が小さく、成果があまり期待できない場合、分離した労働プロセスはそれぞれ独立した専門企業（specialized firms）となることもある。たとえばイタリアのテレビ番組制作プロジェクト・チームの研究では、プロジェクト・チームが他者とは孤立気味に分断されながらも有効なブリッジで結ばれている状態（構造的空隙）で作成された番組の方が、他の番組よりも独創的な内容になりやすく、多くの視聴者を獲得できると主張されている（Soda et al., 2004）。

Porter (1980) によれば、産業内の諸企業が互いの戦略的利得を確保し、無駄なコストを削減するためには企業間で統合する戦略が望ましい。つまり売り手企業にとっては、買い手企業（流通企業）と垂直統合を行うことで、不況時にも製品の販路を確保することができ、買い手企業にとっては品不足の際にも必要な供給を確保できるため、お互いが戦略的利得を得られると同時に、新たに取引相手を探すコストを削減できるという構図である。しかしながら、こうした統合戦略が産業全体を衰退させることにつながるケースも存在する（川崎，2012）。製品の制作企業と、その買い手企業が統合されていると、制作会社は同じ買い手に製品を売りつづけることになるため、既存の製品やサービスとは革新的に異なる価値が生まれにくい。一方、統合のメリットとしては、①効率性の向上と②市場支配力の発揮・拡大が挙げられる。①の効率性の向上とは、垂直統合により密接な交流が促され、情報の質が向上したり、情報が活用されやすくなることを指す。また、垂直統合によって機会主義的行動のリスクが軽減される(Williamson, 1975)。日本における系列関係は完全な統合関係、つまり完全な企業内取引ではないものの、こうした取引に近い性質を備えているといえる。契約ベースの市場取引ではなく、信頼ベースの関係性である。こうした関係性ではお互いの役割を契約などによって予め細かく明記するというよりも、お互いが暗黙的に期待することやそれ以上の役割を自ら積極的に行う関係性であるといえる。すなわち暗黙的な契りに基づくものである（若林，2006）。しかしながらこうした関係性は自社の重要資源が他社との共有物になってしまうという危険性も孕んでいる。こうした危険を伴うにも拘らず、テクノロジー・ベースの製造業では企業間や部門間の「境界」を越えて、相互にコミュニケーションすることの必要性が叫ばれている（児玉，2010）。その理由としては、自動車などの製造業では研究開発段階（創始）における企業や部門と、製造段階（事業化）における企業や部門の間に、高い相互依存性が存在することがある。ここでいう相互依存性とは、Thompson (1967) のいう「交差的相互依存性」である。Thompson によれば、相互依存性には次の3タイプが存在する。①共同的相互依存性(pooled interdependence)、②逐次的相互依存性 (sequential interdependence)、③交差的相互依存性 (reciprocal interdependence) の3つである。① 共同的相互依存性の下では、構成単位 A、B は全体に対してそれぞれ別々の貢献を行う。② 逐次的相互依存性の下では、構成単位 A の生み出したアウトプットが、構成単位 B のインプットになる。つまり、B は A に直接的に依存する。構成単位 A が作業を完了させないことには、構成単位 B は作業を始めることができない。③の交差的相互依存性の下では②の場合と同じく、構成単位 A のアウトプットが構成単位

B のインプットになるが、構成単位 B のアウトプットも、構成単位 A にとってのインプットとなるという点で異なっている。統合が行われるその他の理由としては、経営上の経済性の点が挙げられる。たとえば特許製品やその企業の代名詞的な製品に関する企業特特殊的な知識、あるいは制作の各段階間における、技術的かつ緊密な相互依存が存在する場合には、統合が採用されやすい。

先述のように従来のイノベーション研究の主な論点はテクノロジーであったため、組織間分業を論じる際にも、技術をいかに他組織へと移転するか、あるいは自社内に導入するかを中心に議論される。言い換えれば、自社と相手企業がいかにお互いの企業境界を越えて、技術を移転しあうかということが重要となる。企業という境界は両者の交流を阻む障壁のようなもの、取り払うべき存在として論じられる（児玉，2010）。しかしながら、特にベンチャーと大企業のパートナーシップなどにおいて完全に企業の境界をなくすということは、ベンチャーの唯一の強みとされる技術（Doz, 1988）が大企業との共有資源となることを意味する。

中小企業と大企業の提携に関する研究の多くは、中小企業視点から論じられている。たとえば Alvarez and Barney (2001), 手塚・丹羽 (2003), Rothaermel and Deeds (2006) などが挙げられる。Alvarez and Barney (2001) によれば、ベンチャー企業と大企業の提携では多くの場合、その価値を大企業に占有されてしまう。つまり大企業は提携を通じてベンチャー企業の新技术にアクセスできるが、ベンチャー企業は大企業に近づくことで、長期的な成功が困難となる。また、大企業がベンチャー企業のテクノロジーを学習することは、ベンチャー企業が大企業の組織能力を学習することに比べれば容易であることから、提携は大企業に価値をもたらす組織間関係であるといえる。ここで問題となるのは、創始段階の鍵を握る中小企業と、事業化段階で必要となる大企業をいかにつなぐかということである。中小企業と大企業といった互いに異質な組織同士は出会える機会が少なく、出会えたとしても衝突しがちである。よって両者をうまく橋渡しする存在が鍵となる。そのため次節では組織間だけでなく部門間や個人間の橋渡し役も含めて広く先行研究をレビューする。

3-3 境界連結者 (boundary spanners) に関連する先行研究

(1) 技術ゲートキーパー

技術アイデアを外部組織から獲得してくる人としては、技術ゲートキーパー

(technological gatekeeper) (Allen, 1977) が挙げられる。技術ゲートキーパーは豊かつ高度な技術知識に精通し、広い人脈をもった人物であるとされる。特許や論文の数も多い (大原, 1977)。それゆえ彼らは多様な分野の技術情報を理解することができる。技術ゲートキーパーはその理解力を基に、外部情報を個人的な接触や読書を通じて自身の研究開発組織へ頻繁に伝達している (山田, 1980)。彼らは社内の研究開発組織における技術者集団の中に見出すことができるという。Allen (1966) や Allen and Cohen (1969) によれば、彼らは第一線の管理者であることが多い。製造業の中小企業の場合、社長自らが異分野の外部技術の獲得に乗り出すことも多いが、異分野においては素人とみなされ技術獲得までには多くの苦難に遭遇することが少なくない (川崎, 2013)。また桑嶋 (2000) が指摘するように、特に自身にとってなじみの薄い分野の外部情報を取得しようとする場合、当事者間に共通概念があまり存在しないため、コミュニケーションがうまくいかないことがある。これはセマンティック・ノイズ (意味上の雑音; semantic noise) と呼ばれるもので、当事者が特定の用語を異なる意味で理解しているために話がうまく運ばないという事態を指す。技術ゲートキーパーは外部の人間と頻繁に接触を重ねているため、こうしたノイズに煩わされることなく意思疎通ができるとされる。また Tushman (1978) は、自社に必要な資源をもつ外部組織とのコミュニケーションは、仕事に直接関連した形で行われるのではなく、外部情報の情報を得たいという要求に応じるために、特別な境界役割 (special boundary roles) を生成していると考えた。

(2) イノベーションの仲介者：外部調達した技術アイデアを事業化する者

Nambisan and Sawhney (2007) によれば、外部組織から獲得した技術アイデアを商品の形へと事業化する人としては、特許ブローカー、発明キャピタリスト、イノベーション・キャピタリストやベンチャー・キャピタリストが挙げられる。P&G やインテル、ノキアといった製造企業が、技術アイデアや製品などのイノベーションを外部調達するという現象が見受けられる中、Nambisan and Sawhney は外部調達する対象 (何を買うのか) や市場・業界の特性に合わせた、最適なオープン・ソーシング戦略を提示している。先述の P&G の場合、同社の幹部社員が「イノベーションの仲介者」として社外の情報収集に携わる。P&G は単純に社外から優れた技術アイデアといった情報を取り込むだけでなく、自社の強みとしてきた資源を付加し、技術アイデアをさらに洗練させることで収益化を図っている。つまり、外部組織が開発した技術アイデアや製品に手を加えずにそのまま事業化 (量産や販

売) するのではなく、自らも開発創始段階、すなわちイノベーションの創始活動に携わっている。

(3) 重量級プロジェクト・マネジャー

以上は組織と外部組織を連結する存在に関する概念であるが、組織内の部門間を連結する存在としては連絡役 (liason role), 連絡会・委員会, プロジェクト・マネジャー (Clark and Fujimoto, 1991), 統合管理職位 (managerial linking role) (Galbraith, 1973; 荒深, 1995) などが挙げられる。連絡役や連絡会・委員会は特別の権限・責任や予算をもたず、彼らが部門間をうまく調整できなかつた場合には、トップの経営陣が最終判断を下す。

一方プロジェクト・マネジャー (以下「PM」と略) や統合管理職位には、相互依存する単位間の意思決定に関するあらゆる権限と責任が付与されている。よってこれらは公式の役職に近い役割であるといえる。プロジェクト・チーム組織は、統合業務重視なのか職能業務重視なのかにより次の2タイプに分けることができる (Clark and Fujimoto, 1991)。その1つが重量級プロジェクト・マネジャー型組織である。この組織ではPMは各職能の部長 (functional manager, 以下「FM」と略) と同等、もしくはFMを超える地位に属しているため、相対的に統合業務重視の組織となる。こうした組織におけるPMは大きな権限をもっているという意味で、重量級PMと呼ばれる。重量級PMは単なる調整役ではなく、プロジェクトに関するあらゆる項目に最終決議を下す。つまり各職能部門を自らの決定に従わせる公式および非公式の権限をもっている。たとえば主要な技術の選択、製品のコンセプトやスペックなどの決定において、重量級PMの意見が最優先される。重量級PMはコスト管理や販売目標に関する責任者でもある。これに対して、軽量級プロジェクト・マネジャー型組織は、PMよりもFMの権限が強い組織である。そのため、相対的に職能業務重視の組織となる。こうした組織ではPMは調整役に回り、主要技術の選択に関する最終決定は、開発部門の職能部門長が下す。また製品のコンセプトやスペック、価格などに関する最終的な決定権限は、営業部門やマーケティング部門の職能部門長が握っている。こうしたPMは軽量級PMと呼ばれる。軽量級PMには、各部門を自らの決定に従わせる権限がない。よって軽量級PMは各部門に懇願するような形で、部門間を調整することになる。

(4) バウンダリー・チーム

児玉 (2010) は多様な部門や組織から集められた異質な人材からなるバウンダリー・チ

ームを構築することで伝統的な組織文化に揺さぶりをかけることができ、イノベーションを創出することができるとしている。この例として任天堂の製品開発プロセスを挙げている。児玉によれば任天堂では、画期的な製品イノベーションを創出するために部門間の壁を取り払い、両部門の交流を促すためのバウンダリー・チームが形成された。同社はまず、内製ソフトの開発部隊である「情報開発本部」と、外部との連携を通じてソフトを開発する「企画開発本部」の間の壁を取り払うために、両部門の人員から成るバウンダリー・チームを形成した。前者の「情報開発本部」は、独創的なソフトを開発するための技術者や芸術家から成る部門である。一方「企画開発本部」の人員には、技術力や発想力だけでなく、外部との交渉能力が求められる。つまり技術者や芸術家に加え、ビジネスマンの性質が必要となる。「情報開発本部」と「企画開発本部」の両部門から人員を集めたチームは、技術者・芸術家とビジネスマンから成る部隊である。

児玉はこのような開発部門間だけでなく、開発部門、製造部門、販売部門といった多様な部門間に存在する壁を払拭することで、技・製・販の間の壁を越えたイノベーションを創出することができるという主張を唱えている。これはバウンダリー・チームが技術者や芸術家（技・製）および、セールスを行うビジネスマン（販）から構成されるべきであるという主張とみなすことができる。このようなバウンダリー・チームによって技・製・販の一体化を行い、技術のブラックボックス化を行おうとするのが児玉の主張である。

しかしながら部門といった要素間を一体化することによって問題が生じる場合もある。たとえば楠木（1997）は、要素間を一体化して全体としての調和を優先することで全体としてまとまりの良い製品は開発できるが、各要素（部門など）の独創性は制約されるとしている。つまり各要素の独創性が活かされたラディカル・イノベーションの開発は困難であると主張する。この指摘を援護する研究として、Sgourev（2013）の研究が挙げられる。彼は絵画界におけるキュビズム絵画という潮流をラディカル・イノベーションと捉え、このイノベーションがどのような経緯で生まれたかを調査した。その結果、キュビズム絵画の主な創始者であるピカソは、当時絵画界を支配していた画家らとは距離を置いていたということが明らかとなった。その当時は対象物を一点から捉える技法が主流であったが、ピカソらはそうした伝統的な技法を取る画家たちとはあまり交流をもっていなかったために、対象物を複数の視点から捉えるという画期的な技法のラディカル・イノベーションを創出することができたのである。この研究から、個人の独創性を活かしたラディカル・イノベーションを創出するためには、異質な他者と一体化するという方法は必ずしも適切で

はないということがわかる。しかしながら絵画のように個人単独で製品を完成できる分野は稀である。多くの分野では、製品の創出には主な創出者である芸術家だけでなく、他者の存在が不可欠となる。

(5) 媒介者

たとえばテレビ番組の開発を個人で行うことは難しく、チームによって成し遂げられる場合がほとんどである。さらに、そうした開発チームは流通担当者といった他者とも係わっていく必要がある。しかしながら製造業のように、開発チームと他者が一体化するような形で結びつくと、開発者の独創性が合議制によって中和されてしまう恐れがある。事実、開発チームが媒介者を通じて他者と弱く結びついて制作した番組の方が、他の番組よりも独創的な内容になりやすく、多くの視聴者を惹きつけることが明らかとなっている (Soda, et al., 2004)。

(6) 境界連結者

組織間や部門間関係のマネジメントを行う者は「境界連結者 (boundary spanners)」と呼ばれる (Williams, 2010)。Doz (1988) はベンチャーと大企業のパートナーシップを成功させるためには、起業家的な性質をもつ者が境界連結役割を果たすべきであると主張している。彼女によれば境界連結役割を主に担うインターフェース・マネジャーだけでなく、パートナーシップを機能させることに係わるその他の個人にも、起業家的な性質が求められる。たとえば大企業における社内起業家 (Intrapreneurs) は、社内の窓際族となっている、あるいは誰にも文句を言われぬほど安定した地位にいるために、失うものはほとんど何もない。そのため、彼らはパートナーシップを成功させるための尋常ではない個人的なリスクを取ったり、企業の規範に背くような行動を取ることができる。境界連結者にはこのような起業家精神が求められるのである。以上より、起業家はリスク・テイカーであり、大企業の規範から逸脱することのできる人物であるといえる。こうした性質は芸術家にも備わっているものである (Pitcher, 1999) ため、起業家は芸術家の顔を併せ持つ人物とみなすことができる。

また Bettencourt and Brown (2003) は、サービス企業の接客担当者による、サービス企業と市場の境界連絡行動について論じている。具体的には、顧客志向のサービス企業 (小売企業) における最前線の接客担当者が、次のような境界連絡行動を行っている指摘した。

まず①外部組織に対する代表として、自社のイメージや製品・サービスを組織外の顧客に主唱している。また、こうした境界連絡者は、②外部とのコミュニケーションを通じて得られた経験を基に、自社内部の従業員を向上させるための行動も実践している。つまり境界連絡者は外部者だけでなく、自社内の同僚とも頻繁にコミュニケーションを行い、自社のサービス提供能力の向上に貢献している。

以上の先行研究レビューより、境界連絡者と呼ばれる人々は、先述のようにパートナーシップを成功させるための多大なリスクを取ることができる者である、あるいはそのような性質が求められる人々である (Doz, 1988) ため、イノベーションの創出に大きな貢献を行うことが可能な存在とみなすことができる。表 3-1 は、リスク受容の性質という観点から境界連絡者と媒介者の違いを整理したものである。

表 3-1 媒介者と境界連絡者の比較

	所在	志向	活動 (製品開発等)の 当事者か否か
媒介者 (Burt)	媒介者が結びつける当事者企業からは独立した場所	利益志向 (仲介料を得ることが目的)	×
境界連絡者 (Doz, 1988)	社内の窓際族、あるいは誰にも文句を言われなほど安定した地位	リスク志向 (パートナーシップを成功させるための尋常ではない個人的なリスクを取ることができる。企業の規範に背くような行動を取る場合もある)	○

また Galbraith (1973) の「統合的役割」は、組織内の部門間を橋渡しする存在である。彼によれば職務の不確実性が高く、要素間に頻繁なコミュニケーションがある一相互依存性が高い場合、統合的役割に公式の「役職」に近い権限を与える必要性が生じてくる。そこで統合的役割には予算管理の権限が付与される (Galbraith, 1973; 荒深, 1995)。

また、先述のように技術ゲートキーパーといった「特別な境界役割」(March and Simon,

1958; Allen et al. 1979; Tushman, 1977; Rosenkopf and Nerkar, 2001) は第一線の管理者であることが多い。第一線の管理者は社内の予算を管理できる立場にあるため、「特別な境界役割」は上述の「統合的役割」の概念と共有する部分がある。公式の役職としてのマネジャーが主業務の片手間に境界連結行動を行っている場合もある (Williams, 2010)。

(7) プロデューサー

境界連結者と類似した概念である「プロデューサー」の研究では、映画や音楽産業におけるプロデューサーが、アーティスト群によって作品がゼロから制作される創始段階と、その作品（原本）が映画配給会社やレコード会社などによってコピーされ、宣伝・流通される事業化段階をつなぐ役割を果たすと指摘されている。音楽・映画・出版産業には、制作者集団とパブリッシャー（制作された製品を宣伝・流通させるレコード会社や出版社など）をむすびつけるプロデューサーと呼ばれる人々が存在する（生稲，2000）。制作者集団とは、創造性を発揮して新しい作品を創り出すことに特化した人材の集団である。これに対して、制作者集団が制作した作品内容が載せられた CD や DVD を量産（コピー）し、それを宣伝・広告するといったビジネス面を受け持つ集団は「パブリッシャー」と呼ばれる。生稲によれば、製造業といったコンテンツ産業の外にも、こうしたプロデューサー的な人物が存在する。山下・山田（2010）いわく、日本の映画産業のプロデューサーは、文字通り作品の実際の「制作」に携わることが多い。つまり、企画から脚本まで手掛け、監督といったアーティストと調整しながら、大手流通企業（東宝といった映画会社）の資金を獲得するという多様な役割を担っている。

こうした日本のプロデューサーと、米国のプロデューサーの違いは、その所在にある。すなわち日本のプロデューサーの多くが大手流通会社といったパブリッシャー側にいるのに対し、アメリカの映画プロデューサーや音楽プロデューサーは、そうした大手のパブリッシャー企業には所属せず、フリーあるいは自身の設立した制作企業において活動している。生稲（2000）によれば、たとえばアメリカの音楽産業のプロデューサーも当初はレコード会社の内部にいた。しかしながら 1950 年代頃以降にロックといった多様な音楽ジャンルが生まれるにつれ、新しい作曲家や演奏家の発掘および、制作過程の管理だけでも、膨大な仕事量となっていた。そこで彼らは社内から切り離されるようになり、その処遇についても成果報酬制度が採用されるようになった。1960 年代半ば以降は、プロデューサーはレコード会社という境界の外でアーティスト人材の発掘を自由に行い、必要に応じてレ

コード会社との協力関係を結ぶようになっていった。

(8) 対境担当者 (boundary personnel)

Evan (1965) と Adams (1976) は「対境担当者」という概念について考察した。彼はトップの重役、社内弁護士、販売員といった組織内・外の境界において対外的な問題に対処する人々を対境担当者と呼び、焦点組織（大企業）におけるその人数、教育の程度といった点から分析を行った。彼によれば多くの対境担当者を含む組織ほど、意思決定を（環境内の他社の意見に依らず）自律的に行うことができる。対境担当者の役割は資源（情報）の獲得・編集などである (Aldrich and Herker, 1977)。

Evan (1965) によれば、対境担当者は組織間を連結すると同時に、他組織の脅威から自社を防衛するという「境界維持機能」を担っている。しかしながらこの機能に関する具体的な仕組を提示した研究は見受けられない。また、対境担当者の研究のほとんどが概念的な理論研究に止まる (Moberg, 1977)。

(9) 境界連結者に関連する研究の整理：境界連結者は要素間をどう結びつけるべきか

ここでは橋渡し役が、①どのように要素間を結びつけるのか、②橋渡し役に求められる性質は何かという観点から、上述の先行研究を整理する。まず境界連結者に関連する先行研究は、橋渡し役が個人間、部門間、企業間といった要素間を「強く」連結するのか、それとも「弱く」連結するのかという観点から整理できる。強弱を区分する基準としては、要素間の直接交流の頻度、日常生活や職務の共有度が挙げられる (Granovetter, 1973; 安田, 1997)。つまりお互いに職務はもちろんのこと日常生活まで共有し、直接交流するような間柄は強い連結関係であるといえる。一方、直接交流ではなく間に誰かを介在させ、お互いの職務や日常には介入しすぎないような関係性は弱い連結関係とみなすことができる。以下では、まず強い連結関係について考察する。たとえば強い連結関係は善意に基づく信頼¹⁴というキーワードから読み解くことができる。つまりこうした信頼関係における要素は、協力関係にある組織同士が互いに機会主義的な行動を取らずに、公式の契約や合意に明記されていない事柄まで、無限定的に関与することを相互に期待している。両社は共同发展のためならば、契約や合意にない事柄まで積極的に関与する。これは、「約束厳守の信

¹⁴ これは「能力に対する信頼」の関係性とは異なるものである。つまり能力に対する信頼関係では、プロフェッショナルな標準が達成されることが予め決められている (酒向, 1998)。

頼」とは異なるものである。こうした信頼関係では、満たされると期待される明白な約束が存在する。善意に基づく信頼は、パートナー同士が長期的に緊密なコミュニケーションを行うことで涵養されていく。また、善意に基づく信頼では、特定の目的を達成するための限定的なコミットメントではなく非限定的なコミットメントがなされる（張，2004；宮崎，2011）。

表 3-2 境界連結者に関連する先行研究の整理

概念や研究者名	連結の対象と方法	必要な性質
技術ゲートキーパー (Allen, 1977) 重量級プロジェクト・マネジャー (Clark and Fujimoto, 1991), バウンダリーチーム(児玉, 2010), イノベーションの仲介者 (Nambisan and Sawhney), 起業家 (Stark, 2009)	対象：分野の異なる技術者間 方法：要素間（個人間/部門間/企業間）を強く結びつける ＝互いを一体化させる （支配的な方に合わせる）	技術者, 芸術家 ビジネス マン（効率や 利益を重視） 起業家 （＝芸術家＋ビジ ネスマン）
媒介者 (Burt, 2000), 境界連結者 (Doz, 1988; 中村, 2013), プロデューサー (Baker and Faulkner, 1991 ; Alvarez and Svejnova, 2002), 対境担当者 (Evan, 1965; 1976; Aldrich and Herker, 1977)	対象：異質な要素間 方法：要素間を弱く、あるいは強く結びつける媒介者：要素間を弱く連結境界連結者・プロデューサー：要素間を弱くあるいは強く連結対境担当者：要素間の境界を維持しながら要素間を連結	

表 3-2 は要素間を結びつける強さの観点から、様々な橋渡し役に関する先行研究を整理したものである。

橋渡し役にいかなる性質が求められるのか。先述のようにイノベーションの実現にはそ

それぞれ異なる言語や価値観を育んできた複数の要素が必要となる。こうした要素同士は互いに相互依存関係にある場合が多い。よって、要素間をうまく調停し連結する存在が必要となる。しかしながら Tushman(1977)が指摘しているように、こうした役割は誰にでも担えるわけではない。異なる言語を有する外部エリアとのコミュニケーションは、そうした言語を適切に翻訳することのできる限られた個人群、すなわち境界役割を通して行われることで、その効果を最大限に発揮する。上述のように自動車やITといった技術ベースの産業を前提とした境界連結者に関連する研究では、境界連結者には「技術者」、あるいは効率的な経営管理や予算管理を得意とする「ビジネスマン」としての性質が必要であると示唆されている。また映画といったクリエイティブ産業の文脈における橋渡し役にも同様に、ビジネスマンの性質が求められると主張する研究もあるが (Baker and Faulkner, 1991)、有名賞を受賞できるほどの独創性をもった「芸術家」監督が自ら橋渡し役を兼任すると、商業的にも芸術的にも成功しやすいと示唆する研究もある (Alvarez, et al., 2005)。

3-4 境界連結者に関連する先行研究の整理

ここでの先行研究のサーベイの論点は、次のようにまとめることができる。まず要素間が互いの職務に介入しすぎない「弱い連結」関係では各要素の独創性が保たれるため、ラディカル・イノベーション (楠木, 1997; Sgourev, 2013) や独創的な人気コンテンツ (Soda, et al., 2004) が生まれやすい。こうした弱い連結関係においては要素間が直接交流することは少なく、両者は媒介者を介して弱く結びつく。この議論は Evan (1965; 1976) の対境担当者の研究とも整合する。対境担当者には組織間の連結機能に加え、他組織の脅威から自らを防衛するための境界維持機能が求められるが、これらは特にラディカルなイノベーションや独創的なコンテンツを創出する際の橋渡し役に要求される機能であるといえる。一方、そうした境界を取り払い、要素間全体として調和することを目指す強い連結関係の場合、全体としてまとまりの良い製品は生まれるが抜本的に新しいラディカル・イノベーションや独創性は生じにくい (楠木, 1997)。

その一方で先行研究が未だ十分に解明できていない点としては、芸術的イノベーションを実現するための「弱い連結の仕組」が挙げられる。先述のプロデューサー研究では、映画や音楽産業のプロデューサーが芸術家群による創始段階、つまり第1個目の作品をゼロから制作する段階と、そうした第1個目の作品が映画配給会社やレコード会社によってコピーされ、宣伝・流通される事業化段階をつなぐ役割を果たしていることが指摘されてい

るものの、そうした研究は映画や音楽を製品イノベーションとは捉えていない。

また、先行研究群の主張を踏まえると、橋渡し役に以下のような性質が求められるといえる。つまり技術者 (Allen, 1977) あるいは芸術家 (Alvarez, et al., 2005), ビジネスマン (Baker and Faulkner, 1991; Alvarez, et al., 2005) である。橋渡し役はチームで目的を達成するといわれる (Clark and Fujimoto, 1991; 児玉, 2010) ため、チーム全体としてこれらの性質を備えるという方法が妥当であると考えられる。

以上のことから、芸術的イノベーションを創出するためには境界連結者チームの存在と、そこにおける芸術家とビジネスマンの性質が求められると仮定できる。本論文では Evan (1965; 1976) に従って、境界連結者といった橋渡し役が他組織との連結機能を担うと同時に、組織間の境界を維持する役割を果たす存在とみなす。よって以降では境界「連結者」ではなく、自らが組織間の境界となり、他組織の脅威から自社を防衛する者という意味を込めて「境界役割」という呼称を使用する¹⁵。

¹⁵ 「境界連結」の役割しか果たしていない橋渡し役については「境界連結者」と呼ぶ。

第4章 芸術的イノベーションの創出モデルの構築

本章では、前章までの先行研究調査を踏まえて「芸術的イノベーションのための境界役割チーム」の枠組みを提示する。その上で、この枠組みの妥当性を検証すべく現実の事象として、映画産業を対象にして議論する。具体的には、まず映画産業における芸術的イノベーションの定義づけを行う。そして、導出した定義を仮説として提示し、5章以降で検証のための分析を行う。

4-1 芸術的イノベーションのための境界役割チーム

まず上述の先行研究調査を踏まえ、「芸術的イノベーションのための境界役割チーム」という枠組を提示する。この枠組を通して映画産業を見通すことで、芸術的イノベーションの創出プロセスを顕在化できると考える。

「芸術的イノベーションのための境界役割チーム」の構成員は、芸術家とビジネスマンである。芸術家は、第1個目の製品完成までの創始段階に責任をもつ者であり、芸術的イノベーション創出の主な当事者である。一方、ビジネスマンは金銭管理や事業化企業との取引に専念する者である。これらの構成員を含む「芸術的イノベーションのための境界役割チーム」が、創始段階の芸術家群（アーティスト企業）と事業化企業を連結する。そのさいに連結程度の強弱を考察する。詳細は後述するが、強弱の基準は互いの担当業務への介入度であり、介入の程度が大きければ「強い」連結とみなす。

4-2 映画産業における芸術的イノベーションの定義づけと仮説

本節では、芸術的イノベーションの創出モデルを明らかにするための前段階として、まず映画産業における芸術的イノベーションとは何かについて考える。既述のように芸術的イノベーションは、既存製品とは異なる独創性や社会的インパクトを伴う製品である。

(1) 既存製品とは異なる独創性：芸術的イノベーションの定義

ここで問題となるのが、その独創性や新しさを客観的に評価することが難しいという点である。クリエイティブ産業には製造業におけるスペックのような客観的な基準が存在しない。そこで Amabile (1982), Wijnberg and Gemser (2000), Castañer and Campos (2002), Priem (2007) といった先行研究を踏まえた上で、当該分野の知識が豊富な専門家群(批評家等)の評価を、これに代わるものとする。すなわち専門家に評価された製品を、独創的で

あるとみなし、映画産業における芸術的イノベーションを「専門的顧客¹⁶の評価が高い製品」と定義する。

より具体的には、専門的な顧客の評価の1つとして映画賞の受賞歴を採用する。データとしては有名賞を1つ受賞する毎に「専門的顧客の評価値」として1点加算する方式とする。有名賞に選定したのは世界3大映画祭（ベルリン国際映画祭、カンヌ映画祭、ヴェネツィア国際映画祭）、国際映画製作者連盟（FIAPF）公認の国際映画祭の中でも、特に規模の大きい4つの映画祭¹⁷、シカゴ国際映画祭、全米映画批評家協会賞、トロント映画批評家協会賞¹⁸、ニューヨーク映画批評家協会賞、ロサンゼルス映画批評家協会賞、アカデミー賞、ゴールデングローブ賞である。ゴールデングローブ賞は「ハリウッド外国人映画記者協会（Hollywood Foreign Press Association：HFPA）」の所属会員による投票で決定する賞である。アカデミー賞は膨大な数の会員が投票するが、ゴールデングローブ賞は約100名前後の投票で決まる。アカデミー賞の前哨戦とも呼ばれ、近年ではゴールデングローブ賞とアカデミー賞の受賞者や受賞作品が一致するケースが多く見られる。その年の最低映画に与えられる「ゴールデンラズベリー賞（以下「ラジー賞）」に関しては、1つ獲得する毎にマイナス1点としている。

また Ferriani, Cattani and Baden-Fuller (2009) に倣い、専門的な顧客の評価として米国の映画批評サイト「Rotten Tomatoes¹⁹」の評価を採用する。このサイトには米国で公開された全映画に対する有名雑誌記者や評論家の批評が集められている。同サイトには各作品に寄せられた批評群の内、肯定的な批評数が占める割合が掲載されている。同サイトでは批評家の肯定的な評価が、その映画を「フレッシュ（fresh）」とみなした評価であるとし、否定的な評価は映画を「腐っている（rotten）」と判断した評価であるとしている。本論文では各映画に寄せられた全批評の内、肯定的な評価が占める割合を「フレッシュ率」とし、専門的な顧客による指標として採用する。映画の批評は National Post, ニューヨーク・タイムズといった著名雑誌の記者や、Los Angeles Film Critics Association といった批評家グループに属する評論家によって行われているため、映画会社の視点ではなく

¹⁶ 本論文では批評家、映画賞の審査員、映画ファンを「専門的顧客」と称する。

¹⁷ モントリオール世界映画祭、ワルシャワ国際映画祭、トロント国際映画祭、ウィーン国際映画祭。

¹⁸ 世界3大映画祭の審査員を務めた経験をもつ批評家が審査する映画賞。

¹⁹ サイトの運営元は Flixster である。2011年5月に Flixster がワーナー・ブラザーズによって買収されたため、以降は Rotten Tomatoes もワーナーグループに入った。

第三者の立場から客観的な批評が行われていると判断できる。評論家の所属と実名はサイト内にすべて公開されている。また、映画産業における専門的な顧客の評価として、映画ファンの評価を採用する。具体的には Amazon 社が提供する IMDb (インターネット・ムービー・データベース) に ID を登録している者を映画ファンとみなし、IMDb に掲載されている各作品の星評価 (最高 10 点) を採用する。本論文では以上の 3 つの合計点を「専門的顧客の評価値」とする。

ただし、IMDb は英語版のみであるため日本の映画ファンの間にはあまり普及していない。よって日本映画に関しては『週刊東洋経済²⁰』に倣い、「Yahoo!映画」の ID 所有者による星評価 (最高 5 点) を参照する。同様に先述の映画批評サイト「Rotten Tomatoes」もまた、米国内の批評を集めたサイトであるため日本人の批評家による評価はあまり掲載されていない。よって、これに代わるものとして、日本の映画評論家の投票で決まる「キネマ旬報ベストテン」を評価基準として用いる。また邦画については、上述の有名賞群に加え「日本アカデミー賞」の受賞歴も考慮する。

(2) 社会的インパクト：芸術的イノベーションの定義

製品が芸術的イノベーションとなるためのもう 1 つの条件は、その社会的インパクトである。そこで以降では、映画産業における社会的インパクトの基準について考察する。まず 1 つ目に「追随製品の創出」の有無が社会的インパクトの基準として挙げられる。例えばシリーズ製品を創出した「シリーズ元製品」(米倉・生稲, 2005) は社会に多大なインパクトをもたらした製品であるといえる。また、類似製品の創出を促し、特定のジャンルが確立する契機となった製品も社会的インパクトの大きい製品であるといえるが、こうした製品についてはデータ分析ではなく事例分析にて考察する。さらに、利益といった商業的成果の大きさも、社会的インパクトの基準とみなすことができる。

先行研究では、後に大きな社会的インパクトをもたらす製品の価値は発売当初は理解されにくいといわれる。先述のように芸術的イノベーション(印象派絵画やキュビズム絵画)の価値を最初に知覚できたのは、絵画分野の知識豊富な専門家であった (Wijnberg and Gemser, 2000; Sgourev, 2013)。

映画批評家といった映画分野の専門家も同様に、後に大きな社会的インパクトをもたら

²⁰ 「第 2 特集 ヒット量産方程式の映画に明日はない」『週刊東洋経済』(6215) 2009 年 8 月 1 日号, p. 87, 東洋経済新報社。

す製品の価値を発売当初から知覚できると考え、本論文では、後に大きな社会的インパクトをもたらす製品として「シリーズ元作品」を取り上げ、シリーズ元作品であれば専門的顧客の評価は高くなると仮定する。具体的には受賞数²¹、批評家の評価値、映画ファンの評価値を合計した値を「専門的顧客の評価」として採用する。つまり「シリーズ元作品」と「専門的顧客の評価」は正の相関関係にあると考える。以上のことから次の仮説を提示する。

仮説 1-1：後に大きな社会的インパクトをもたらす「シリーズ元作品」は(公開時点での)専門的顧客の評価が高い

これが事実ならば「専門的顧客の評価」は作品の社会的インパクトの指標としても用いることができる。また、この仮説と関連して、以下の仮説を提示する。

仮説 1-2：専門的顧客の評価が高い作品は、独創的であり、かつ後に大きな社会的インパクトをもたらしうるため商業的成果(利益額)も大きい

このような映画を「映画産業における芸術的イノベーション」と仮定するならば、こうした映画を創出するにはいかなる要素が必要となるのだろうか。先述のように芸術的イノベーションを起こせるのは芸術家(Wijnberg and Gemser, 2000)である。山下・山田(2010)は独創性の芽をもつ個人や、その独創性を他者から評価された個人を「創造的個人」と定義しているが、後者は「芸術家」と換言することができる。よって本論文ではアカデミー賞監督賞といった有名賞の受賞者を「芸術家」と定義する。また、若林ら(2015)によれば、大手の映画流通企業や大手テレビ局といった「大企業」が関与した作品は売上が高くなる傾向にある。このことから、芸術的イノベーションの一条件である社会的インパクト(商業的成果)を実現するためには大企業が必要となるといえる。以上を踏まえて、本論文では映画産業における芸術的イノベーションを「芸術家と大企業を要するイノベー

²¹多くの映画賞は当該作品が公開された年度の末頃に発表される。つまり作品がシリーズ化される前に受賞判定がなされる。

ション」と定義し、仮説として以下を提示する。

仮説 2：映画産業で芸術的イノベーションを創出するには芸術家監督と大手配給会社のセットが必要となる

4-3 芸術的イノベーションの創出に効果的な境界役割

(1) 境界役割に求められる性質

次に問題となるのは、いかなる人物ならば芸術家監督と大企業を結びつけられるのかという点である。両者を結びつける境界役割自身が有名賞の受賞者、つまり「芸術家」であれば、芸術家監督とのコネクションを得られる可能性は高まる。Alvarez ら (2005) の研究結果は、こうした主張を裏付けるものである。彼らによれば成功している芸術家監督は自らプロデューサーを務めている。あるいは、芸術家を理解し献身してくれるプロデューサーと協力している。また、Baker and Faulkner (1991) は、プロデューサーには高騰化する製作費の管理や出資者である大企業とのリスクな取引に対応できるビジネスマンとしての才が求められるとしている。以上を踏まえ、下記の仮説を導出する。

仮説 3：映画産業で芸術的イノベーションを創出するには芸術家と大企業をつなぐための境界役割チーム、すなわち芸術家プロデューサーとビジネスマン・プロデューサーからなるチームが効果的である

(2) 境界役割チームによる弱い連結の仕組（フィルター）の構築

さらに、こうした境界役割チームが芸術家と大企業をどう連結すべきかという問題が浮上する。結論を先取りすると、弱く連結すべきであり、お互いの職務に介入しすぎない関係性を構築すべきである。先行研究では弱い連結からは独創的な製品やラディカル・イノベーションが生まれやすいとされてきた。芸術的イノベーションの創出に際しても弱い連結が効果的であると考えられる。Kawasaki and Yamada (2015) は受賞数の多い映画を革新的な映画とみなした上で、そうした作品が大手配給会社と実際の制作者が分化する形で製作されていることを明らかにした。つまり大手配給会社は自らの役割を出資者・流通者にほぼ限定することで、実際の制作者とは距離を置いていた。また、芸術家を伴う産業においてイノベーションや映画の創出に成功するためには、芸術家を他者の不要な干渉から守

る必要がある (Alvarez et al., 2005; 山下・山田, 2010) とされる。

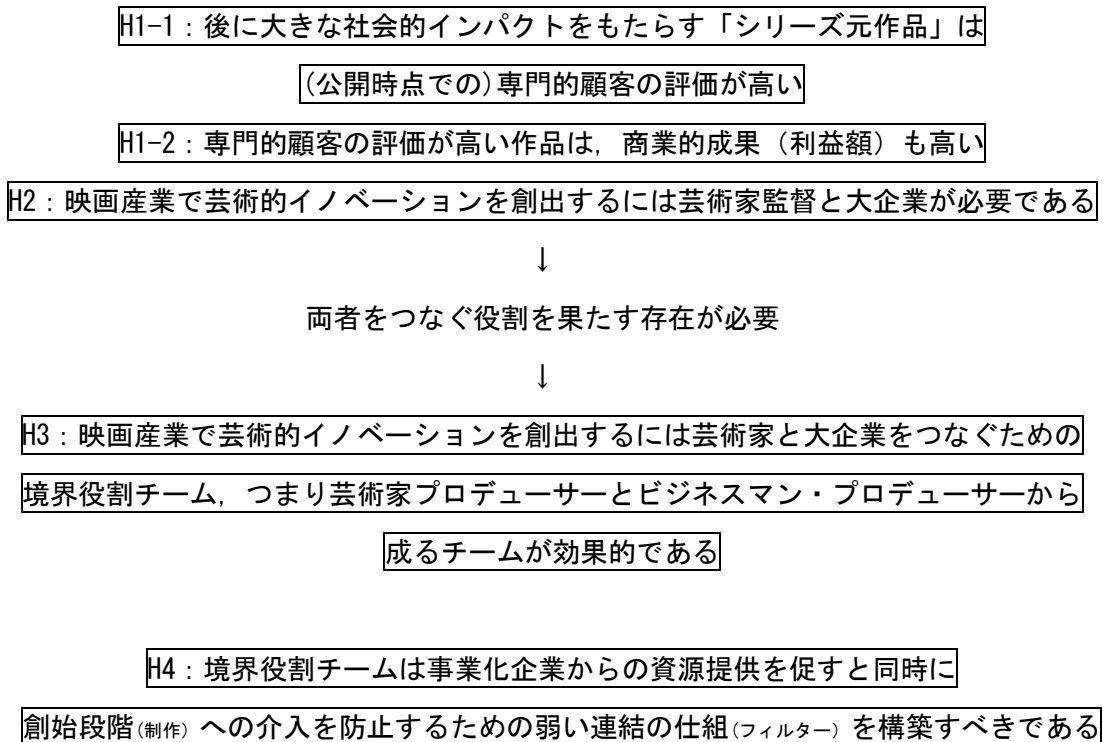
以上を踏まえ、本論文では以下の仮説を提示する。なお、この仮説はデータ分析ではなく、事例分析を通して検証する。

仮説 4：境界役割チームは事業化企業からの資源提供を促すと同時に、創始段階（制作）への介入を防止するための弱い連結の仕組（フィルター）を構築すべきである

4-4 芸術的イノベーションの創出モデル：仮説 1～4 の図式化

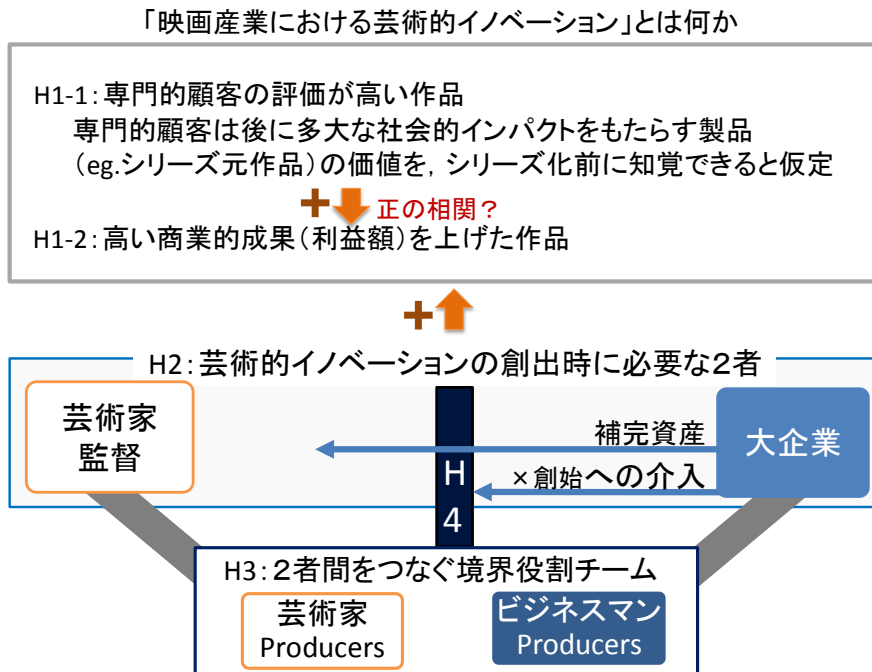
図 4-1 は提示した仮説 1～4 を再掲したものである。

図 4-1 仮説 1～4 の関係性



これらの仮説は、下記のように図式化できる。

図 4-2 芸術的イノベーションの創出モデル：仮説1~4の図式化



以降の章では、これらの仮説の検証を試みるが、第 5 章ではその準備作業として、まず研究対象とする産業および企業の選定、分析方法の選定を行う。

第5章 分析方法の設計

5-1 研究対象の選定

(1) 事例としての映画産業の位置づけ

クリエイティブ産業では製品の非機能面、中でもデザイン性といった美的な側面が機能面と少なくとも同程度に重要となる (Tran, 2010)。よってクリエイティブ産業は芸術的イノベーションを論じるのに適した産業であり、その1つの分野である映画産業は本論文の研究対象として適切であることを確認しておく。議論を先取りすると、映画産業は数あるクリエイティブ産業の中でも創始段階から事業化段階への移行が特に困難な産業であるため、本論文の主なテーマである創始から事業化へのスムーズな移行の実現が重要な課題となる。つゆえに本論文では映画産業を分析対象とする。

自動車やソフトウェアといったテクノロジー・ベースの産業とは異なり、クリエイティブ産業では技術変化は頻繁には起こりにくい。また、現代ではクリエイティブ産業の多くの分野にデジタル技術が普及している。たとえばコンテンツ産業では作品制作のためのソフトウェアが個人に至るまで広く使われている (岸川, 2010)。したがって企業や個人が技術的な面での製品差別化を図ることはもはや困難である。同様にファッション産業も、競争は技術ベースではなくデザイナーといった芸術家の作風(スタイル)ベースである (Tran, 2010)。こうした産業では機能面の優位性よりも、顧客の感性に訴える美的なスタイルといった非機能面での独創性を打ち出すことが重要となる。

表 5-1 を見ると、ほとんどの芸術家ベースの産業では創始段階を担う企業と事業化段階を担う企業が別会社であることがわかる。両段階が同一企業 (同一人物) によって担われることもあるが、その場合は①芸術家の独創性があまり求められないコモディティタイプの量産製品、あるいは②大量生産されず、芸術家 (アーティスト) の創出した作品がそのまま販売されるケースのどちらかである。いずれのケースも創始段階と事業化段階が統合されており、このような場合には創始者と事業化担当者の上に深刻なコンフリクトは発生しにくい。他方、創始段階と事業化段階が別々の企業によって担われている産業は、言葉を換えれば創始段階と事業化段階を統合できない、あるいは統合しても得られるメリットが少ない産業である。とりわけ後者の場合、創始段階と事業化段階では使用される言語や価値観が大きく異なり、両段階の各担当者を同一空間に置くとコンフリクトが発生しやすいと考えられる。

表 5-1 主なクリエイティブ産業における創始段階と事業化段階

	創始段階を担う要素（芸術家）	事業化段階を担う要素	製品に芸術家の独創性が表れる度合
アパレル産業	・ 企画・デザイン企業やブランドマネジャー：デザインや商品開発	・ 左記項目がコーディネートする中小企業群：生産プロセスを分業 ・ 小売企業	やや高い（商品の特性に合わせて中小企業群を組成）
	垂直統合型の SPA ²² 企業 製品開発・生産管理および販売を自社で行い、製品の生産（量産）のみ外部組織に委託		低い（一部のファッション製品を除き、ほとんどは量産しやすいデザインの製品）
絵画、骨董産業	画家、陶芸家	パトロン、 画商ディーラーなど	高い、もしくは低い（パトロンの要求通りに制作される場合は「低い」）
	画家や陶芸家		
出版、音楽産業	作家、作曲家 ： 原本、原盤の制作 <u>（1 個目の製品の完成）</u> 所属先：フリーランス あるいは中小やベンチャーの制作企業	プロデューサー 出版社、レコード会社：量産、小売店への大量流通・宣伝 書店、レコード店：販売	やや高い
映画産業	・ 監督、原案者、脚本家 ： 原案、脚本の制作 所属先：フリーランス ／中小やベンチャーの制作企業 ・ 監督やプロデューサーが集める小企業群	プロデューサー 映画流通企業： 1 個目の製品を完成させるための資金の提供、量産、映画館への流通・宣伝 （映画館：販売）	
分業型のゲーム産業	開発者 所属先：フリーランス あるいは制作会社	プロデューサー ゲーム会社；量産、流通・宣伝、販売	
垂直統合型のゲーム産業	開発者の開発したゲームを 開発者の所属企業が宣伝・販売		やや低い

出所：生稲（2000） p. 121-124，八幡（2002） p. 36, 37，後藤（2014）を基に筆者作成

映画産業では、監督や脚本家といったアーティストの所属する企業（制作企業）だけでは「第1個目の製品」である作品を完成させることができない。作品の中核部分である企

²² SPA とは Speciality store retailer of Private label Apparel の略記である。

画や脚本を完成させることはできても、映画を完成させるには膨大な制作費の一部もしくは全額を負担してくれる大企業の存在が不可欠となる。音楽の原盤作成にかかる費用は高い場合でも100万円程度であるが、映画作品の制作には最低でも約1億円を要するため、中小企業やベンチャーであることが多いアーティスト企業だけで賄うことは困難である。よって制作費を融資してくれる大企業の協力が必要となる場合が多い。ここで問題となるのが、制作費を出資した大企業が芸術家の担う創始段階にも介入しようとすることである。したがって映画産業はクリエイティブ産業の中でも、「創始者である芸術家と事業化大企業の間」にコンフリクトが生じやすい産業であるといえる。

このような困難を伴う産業において芸術的イノベーションを創出することができれば、他のクリエイティブ産業におけるイノベーションの創出にも示唆を与えることができよう。そこで本論文では、クリエイティブ産業の中でも映画産業を分析対象に取り上げて考察する。

(2) 分析対象とする国の選定：米国の映画産業

日米映画産業の共通点として挙げられるのは、映画に使用されているテクノロジーである。

図 5-1 CG が実現する多様な世界



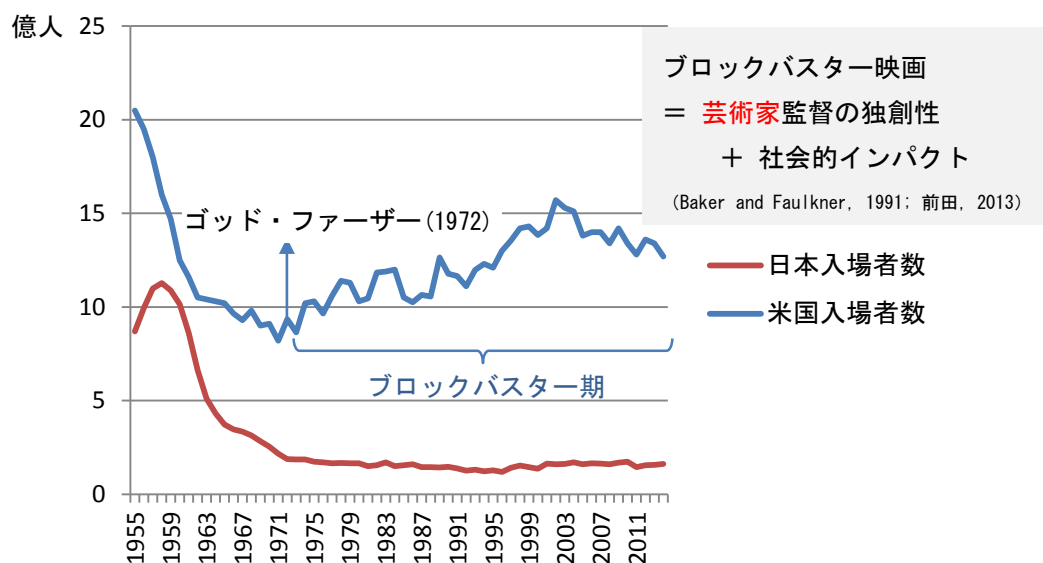
出所：IMDb（インターネット・ムービー・データベース）の写真を基に筆者作成

具体的には1990年代以降の日米の映画のほとんどに、Computer Graphics (CG) が使用されている。よってCG映画というスペック、つまり機能的価値の点からみれば、どの映画も同じということになる。しかしながら映画の非機能的な側面、つまりストーリーやキャラクターといった点では、各映画の様相は大きく異なっている(図5-1)。こうした非機能面の差異が、売上といった商業的成果の違いを生み出しているといえる。

映画産業を特定国における全映画館の売上総額(興行収入²³)、つまり市場規模という観点から見ると、全世界で最も市場規模が大きいのはアメリカ・カナダ(108億ドル)である。日本円に換算すると8,728億円²⁴に上る。第2位は中国で27億ドル(2,182億円)、第3位は日本で24億ドル(1,939億円)となっている²⁵。

日本や欧州の映画産業と同様に、米国映画産業もまたテレビの登場を契機に衰退していった。ところが1970年代頃より、米国の映画産業だけが復活を遂げてきた(図5-2)。

図5-2 日米の映画館入場者数の推移：1955-2014



出所：日本映画製作者連盟「日本映画産業統計²⁶」, Vogel (2011), p. 83, Motion Picture Association of America²⁷, p. 9 を基に筆者作成

²³ 興行収入=チケット料金×入場者数

²⁴ 日本円は2012年の平均為替レート(1USドル=80.82円)で換算している。

²⁵ 米国映画協会(MPAA : Motion Picture Association of America)による年次報告書(2013年3月21日発表), <http://www.mpa.org/>, 2015年7月16日アクセス。

²⁶ 一般社団法人日本映画製作者連盟 公式サイト「日本映画産業統計:過去データ一覧表」, <http://www.eiren.org/toukei/data.html>, 2016年2月11日アクセス。

²⁷ MPAA “Theatrical Market Statistics 2014: Theatrical Statics Summary,” 2014.

この要因の1つには、1970年代頃から興隆してきた「ブロックバスター映画」群の商業的な成功がある（前田・細井, 2012a）。Baker and Faulkner (1991), 河島 (2009), 前田・細井 (2012a) によれば、ブロックバスター映画とは1970年代頃から興隆してきた映画類型の1つであり、①作家と呼ばれる監督や脚本家による独創的なコンセプト、②その壮大なコンセプトを実現するために投じられた莫大な制作・広告宣伝費を特徴とする。多額の宣伝費をかけて集めた関心が冷めやらぬうちに、ハリウッドの大手配給会社（流通企業）を通して全国300以上の映画館で大規模に公開される（前田, 2013）。

「ゴッド・ファーザー (1972)」の成功を機に、米国ではブロックバスター映画が多数制作されるようになった。Baker and Faulkner (1991) は1972年頃から現在に至るまでの米映画産業を「ブロックバスター期」と称し、この時期に特有のプロデューサーの2類型を示した。1つはプロデューサー、監督、脚本家という3役割をそれぞれ異なる人物が遂行するというパターンである。この類型ではプロデューサーがプロジェクト毎に監督や脚本家をプロジェクト組織の一員として雇用する²⁸。たとえば「バットマン (1989)」は自ら設立した制作企業であるポリグラム・プロダクションに所属し、大手流通企業ワーナー・ブラザーズと契約関係にあるジョン・ピーターズの主導で製作された。彼が脚本家と監督をそれぞれ雇用した上で、自らの思い通りのものが出来上がるまで何度も作り直しを命じた。脚本家や監督はプロデューサーに雇われた職人に過ぎず、多くの場合は映画制作にさいしてその独創性を発現させることは許されない²⁹。こうしたパターンはブロックバスター期以前からすでに50%の割合で存在しており、遠い昔の聖書の時代やギリシャ・ローマ時代といった欧州人の画一的な映画の量産（筈見, 1991）を招いた。現在の米国にも50%を超える割合で、脚本家や監督が単なる職人としてしか扱われない状況が存在する。大手配給企業では重役であっても、全面的な指揮権をもつことは許されない。個としての独創性が要求される脚本執筆のような仕事であっても、共同的なアプローチが採られる。つまりこうした大手配給会社と契約関係にあるプロデューサーに脚本を見てもらうまでには、何名

²⁸プロデューサーが監督や脚本家を、プロデューサーの設立した制作企業に永続的に雇うというケースは少ない。プロデューサーは出演者や監督といった映画の主要要素をまとめあげ、これに資金を提供するようスタジオを説得する (Vogel, 2011)。

²⁹米国と日本では映画の著作権は監督ではなく、資金調達という多大なリスクを負担したプロデューサーに発生する (河島, 2009)。プロデューサーには映画の最終的な編集権（ファイナルカット）が与えられているが、これを監督に与える者もごく稀に存在する (Jaglom, 2006)。

ものプロデューサー補佐と交渉しなければならない (Corman and Jerome, 1990)。

一方、ブロックバスター期以前には 11%しか存在していなかったにも拘らず、ブロックバスター期に入ると 22%にまで増加した類型がある。それは一人が監督と脚本家という芸術的役割を遂行し、プロデューサーがこの芸術家のサポート役に回るというものである。1970年代の米国には、大手配給企業の被保護者としてではなく、俳優や監督といったタレントのエージェントの社長として活動するプロデューサーが増えてきていた (Gomery, 1998)。こうした方法で製作されたブロックバスター映画では独創的な監督や脚本家によって現代や未来の米国が活写され、数多くの観客を惹きつけることに成功した。監督や脚本家といった芸術家が映画内容の決定権を握ることを可能にした大きな理由の 1 つは、監督が監督業だけを行う職人ではなく、自ら脚本も執筆する作家として機能するようになったことが挙げられる。監督はこのような役割兼業を通して、プロデューサーや大手配給企業に対する強い交渉力を発揮できるようになった (Baker and Faulkner, 1991)。ブロックバスター映画の中には、「ジョーズ (1975 年)」のように脚本家と原案者が同じ人物である作品もある。また監督の中には、ジョージ・ルーカスのように監督・脚本・プロデューサーの 3 役割を一人一人で遂行している者まで存在する。

ブロックバスター映画は「ハイ・コンセプトムービー」とも呼ばれるが、こうした独創的でインパクトの強い映画コンセプトは、上述のような複数の役割を兼ね備えた映画人たちによって実現されたものである。監督らは脚本業やプロデューサー業まで自らで行うことで制作面の主導権を握ることに成功し、大手配給会社側が決めた画一的な映画内容ではなく、個人の独創性に基ついたブロックバスター映画を創出することに成功した。その代表作としては 1935 年の米国の悲喜を描いた「スティング (1973 年)」(制作費 5.5 億円)、1945 年における米国のマフィア社会を色濃く描写し当時のチケット売上記録を塗り替える大ヒットとなった「ゴッド・ファーザー (1972 年)」(制作費 6 億円)などが挙げられる。ブロックバスター映画はいわばアメリカらしいアメリカ映画であるといえよう。両作品とも監督の高い独創性と、豊富な制作予算を特徴としており、アカデミー賞作品賞や監督賞といった数々の賞を受賞した³⁰。米国で公開された映画に関する米国中の批評を集めた Web サイト「Rotten Tomatoes」によれば、両作品はニューヨーク・タイムズといった有名雑誌

³⁰ 「スティング」は第 46 回アカデミー賞作品賞受賞作品である。2005 年には合衆国・国立フィルム保存委員会によってアメリカ国立フィルム登録簿に新規登録された。「ゴッド・ファーザー」も同じく 1972 年度のアカデミー賞において作品賞を受賞した。他には脚色賞などを受賞している。1990 年にアメリカ国立フィルム登録簿に永久保存登録された。

の記者からも独創的であると高く評価されている³¹。加えて、両作品は公開年の興行収入記録（映画チケット売上）においても第1位を達成している。

こうしたブロックバスター映画は、制作・流通・小売機能の分化という産業構造の変化に伴って台頭した、多数の中小制作者の活躍によるものであるとされる（前田，2013）。1950年代頃までは、制作と流通と小売（映画館）が1つの組織内で行われており、映画製作は長期的な契約に縛られたスター俳優や監督らによって工場量産のような形で行われていた。しかしながら1959年には、全ハリウッドの映画の7割が独立系制作企業によって制作されるようになる。より正確には独立系制作会社の下請けとしての独立系プロデューサー（independent producers）がプロジェクト毎に俳優や監督などの人材を雇用し、制作活動を主導していく。制作は独立系、流通はハリウッド頼みという図式が成り立っていたのである。とりわけ流通に関しては、ハリウッドという大手配給会社を通さないことには全国の映画館での大規模公開を実現するのは困難であった。ハリウッドが制作から完全に身を引いたわけではなく、制作費を出資する見返りに独立系プロデューサーを通して映画内容の最終決定権を依然として掌握している場合がほとんどであった（Stoper and Christopherson, 1987）。

しかしながら元祖ブロックバスター映画といわれるF・F・フォード・コッポラ監督の「ゴッド・ファーザー（1972年）」の成功を機に、ハリウッドの監督の中にはコッポラのように自ら映画内容の決定権を握って制作を主導する者が出てくるようになる（Baker and Faulkner, 1991；前田，2013）。こうしたブロックバスター映画は、単なる超大作映画とは異なる。超大作映画にも大規模な予算が投じられていはいはいるものの、監督の立場は大手配給側のプロデューサーに雇われた職人監督であるという点でブロックバスター映画とは趣を異にする。超大作映画の中には「サウンド・オブ・ミュージック」（1965年，20世紀フォックス）のように大ヒットした作品もあったが、「クレオパトラ」（1963年，20世紀フォックス）のように大ヒットはすれども、過大な制作費を回収できずに終わった映画も存在する。また「ローマ帝国の滅亡」（1964年，パラマウント）のように多額の製作費をかけても凡庸な興行成績に終わり、大赤字となった映画も多数見受けられた。そして、こうした個別映画の成否にかかわらず映画産業全体としての衰退は続いた（前田・細井，2012b）。

³¹ 「ゴッド・ファーザー」には84の批評が集まっており、その内の99%（83の批評）が肯定的な評価、つまり新鮮であるとの評価であった。「スティング」の場合も、全55の批評の内の93%（51の批評）が肯定的な評価であった（Rotten Tomatoes, <http://www.rottentomatoes.com/>, 2016年2月24日アクセス）。

このような場当たりの大作映画ばかりを制作していた米国の映画産業は、1969年から1972年にかけて深刻な経営危機を迎えることになる。この3年間で米国の映画産業は、全体として約500億円の損失を計上した（北野，2001）。1960年代のハリウッドがこうした経験を通して学んだことは、制作費をつぎ込んだだけの大作映画を年に数百本も量産するだけでは、収益さえ回収できないということである。70年代以降のハリウッドは、その時点で人気を博しているスター俳優だけでなく、実力の高い監督や俳優を老若問わず正しく生かすことが、独創的価値の面でも商業的成果の面でも優秀な映画を生むことになるのだと悟る（北野，2001）。こうした状況下において生まれたのがブロックバスター映画であった。

ブロックバスター映画は、①監督という芸術家によって達成された独創的価値（独創性）と、②従来の映画産業の衰退を打ち破る社会的インパクト（追随製品の創出ならびに著しい商業的成果）を特徴とする映画類型であり、こうした特徴は芸術的イノベーションの定義に合致している。ブロックバスター映画は現代の米国でも制作されつづけており、Baker and Faulkner(1991)は1970年代から現代までの米国映画産業を「ブロックバスター期」と呼んでいる。図5-2で示したように、米国映画産業は1972年頃から現在に至るまで持続的に繁栄しており、「ブロックバスター映画」はこの盛況を支える重要な要因の1つであるとされる（Baker and Faulkner, 1991; 前田・細井, 2012a）。以上より、米国映画産業はブロックバスター映画という「芸術的イノベーション」によって持続的な繁栄を遂げてきた産業であり、本論文では世界の映画産業の中でも、米国の映画産業に焦点を当てる。

(3) 米国にのみブロックバスターが多数創出された理由：日米のプロデューサーの違い

それでは、なぜ米国にのみブロックバスター映画の潮流が生まれたのか。その理由を探るため、日米の映画産業をその構造の点から比較してみる。

結論からいえば、日米の映画産業は構造的には類似している。両国の映画産業には個人³²や中小企業の「制作」と、大企業の「出資、流通・宣伝」という役割分担が共に存在する。米国の映画・テレビ産業は108,000社を超える企業から構成されているが、こうした企業の85%が従業員10名未満の小企業であり、映画制作はこうした中小企業の手任せに委ねられ

³² ここでいう「個人」は、企業に属さずフリーで活動している個人と、中小企業に属している個人の両者を意味する。

ている。日本も同じく、映画を実際に制作するのはフリーの個人やそこに集まる中小企業群のネットワークであり、東宝や松竹といった日本の大手映画会社（映画配給会社と呼ばれる）は撮影といった実際の映画制作を行っていない場合が多い。ハリウッドの大手映画会社に至っては、1950年代からすでに中小企業や独立プロデューサーへの制作委託が始まっており（Storper and Christopherson, 1987）、現在では映画制作は完全に中小企業や個人の手に委ねられている。一方、日本やハリウッドの大手映画会社は、制作費や流通・宣伝費といった資金の出資や映画フィルム（および映画の著作権）の映画館への流通、宣伝を担当する。制作費の出資者は、実際の「制作者」と区別して「製作者」と呼ばれる（前田, 2013）。

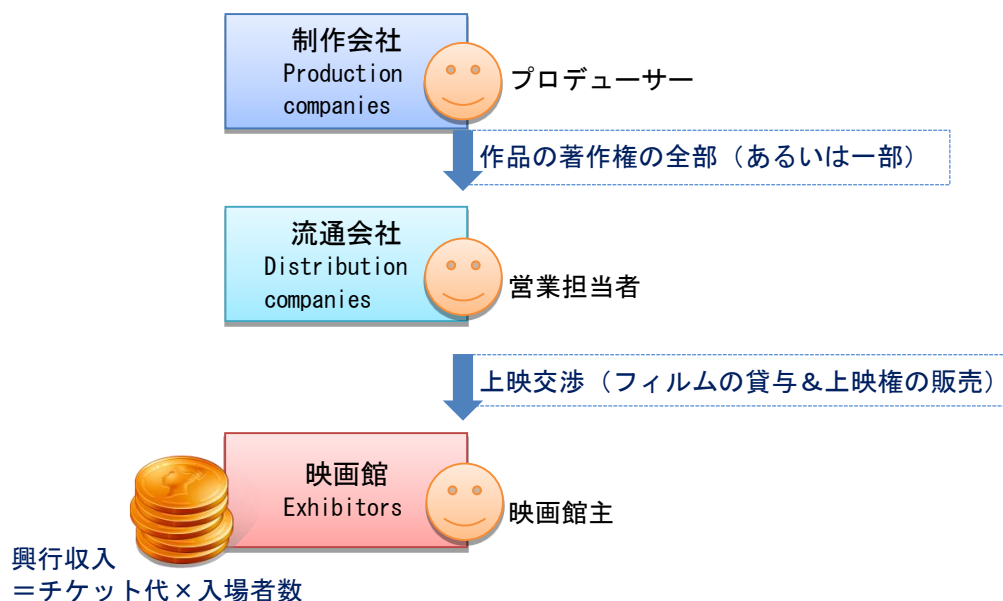
日米の映画産業の相違点は、制作者と製作者をつなぐプロデューサーにある。日本のプロデューサーが製作者である大企業側に所属する「社内プロデューサー」であるのに対し、米国のプロデューサーはフリー、あるいは中小企業で活動している。小規模な制作企業を自ら設立するプロデューサーも数多く見受けられる。米国のプロデューサーは、ハリウッドの大手映画会社からは独立した存在であるという意味で「独立プロデューサー」と呼ばれる。中小企業や個人の「制作者」と、大規模な「製作者」の間を製作者側の社内プロデューサーがつなぐと、制作者側の意向よりも製作者側の意図、すなわち商業的な成功が優先されがちである。このような状況下では制作者側の独創性は尊重されにくく、他社作品とは異なる抜本的に独創的な映画も生まれにくいと考えられる。他方、プロデューサーが大企業から独立した存在である「独立プロデューサー」である場合、制作者側の意向や独創性が作品に反映される可能性がある。

ブロックバスター映画のように大企業が流通を担当すると、その強い交渉力でもって多数の映画館を確保したり、豊富な宣伝費を基に広範なプロモーションを行うことができる。その結果、中小流通企業が流通を担当した場合よりも、高い興行収入を上げることができる場合が多い。同時に、大手流通企業から多額の制作費の援助を受けることができるため、アーティスト側がその独創性を最大限に発揮しうる。しかしながら援助を受ける制作資金の額が増えるほど、大手流通企業からの制作段階への介入を免れないため、かえって独創性の発現が阻害される場合もある。この阻害をどう防ぐかが大きな課題となり、そこでの鍵を握るのが芸術家監督と大手流通企業をつなぐプロデューサーである。

そこで本節では、米国の一般的なプロデューサーの業務を概観しておく。まずプロデューサーは映画の原作や脚本を制作した者から、原作や脚本を映画化するための権利（翻案

権)を購入する。原作や脚本は映画製品の企画であるといえるが、プロデューサーはこうした企画を手し、これを映画化するための費用(映画制作費)の出資企業や、完成した映画を映画館に流通させる業務を担ってくれる企業(配給会社)を探し回る。通常は制作費の出資企業と配給会社は同一企業であることが多い。出資者と配給会社を確保した後に、ようやく実際の映画制作業務に取り掛かることができる。しかしながらプロデューサーが監督業といった実際の制作業務を行うことは少なく、フリーランスの監督や小道具の専門小企業、特殊効果の専門小企業などから成るネットワークに委託する方法が米国では一般的である。こうして制作された映画の著作権は、日米では先述のように監督ではなく制作費を集めるというリスクを負担したプロデューサーに帰属する(河島, 2009)。映画の著作権には、映画を国内外の映画館で上映するための上映権などが含まれる。プロデューサーはこうした権利を、先述の流通企業にライセンス供与する(図5-3)(Schamus, 1998)。

図5-3 映画産業のビジネスモデル



出所: Schamus (1998), p. 92 を基に筆者作成

映画館で1つの映画作品が公開されると、興行収入(box office gross)が生じる。興行収入はチケット代に、その映画作品の総入場者数を乗じたものである。仮にある映画作品

が、公開から1週間で1,000万ドル(約1億円³³)の興行収入を上げたとする。この1,000万ドルは映画の「総」収入となり、総収入の約半分が映画館側に配分されるというのが一般的である。ただし、この配分は映画館主と配給会社の営業担当(film bookers)間の契約交渉によって決まる。

一般に配給会社が配給収入(フィルム貸出料)として興行収入の約50%を獲得する。しかし前々から評判の高い映画の場合、ナット³⁴控除後の興行収入の約90%が配給会社の元に行き、残りの10%が映画館へ配分される場合もある。その後、両者の配分率は調整され、80:20, 続いて70:30というように配給会社の分配比率が減少していく(菅谷・中村, 2002)。最終的に制作企業側には数パーセントしか渡らないのが現状である。すぐれたプロデューサーであっても、興行収入の約15%程度を獲得するのが関の山である。

(4) 分析対象とする国の選定：日本の映画産業

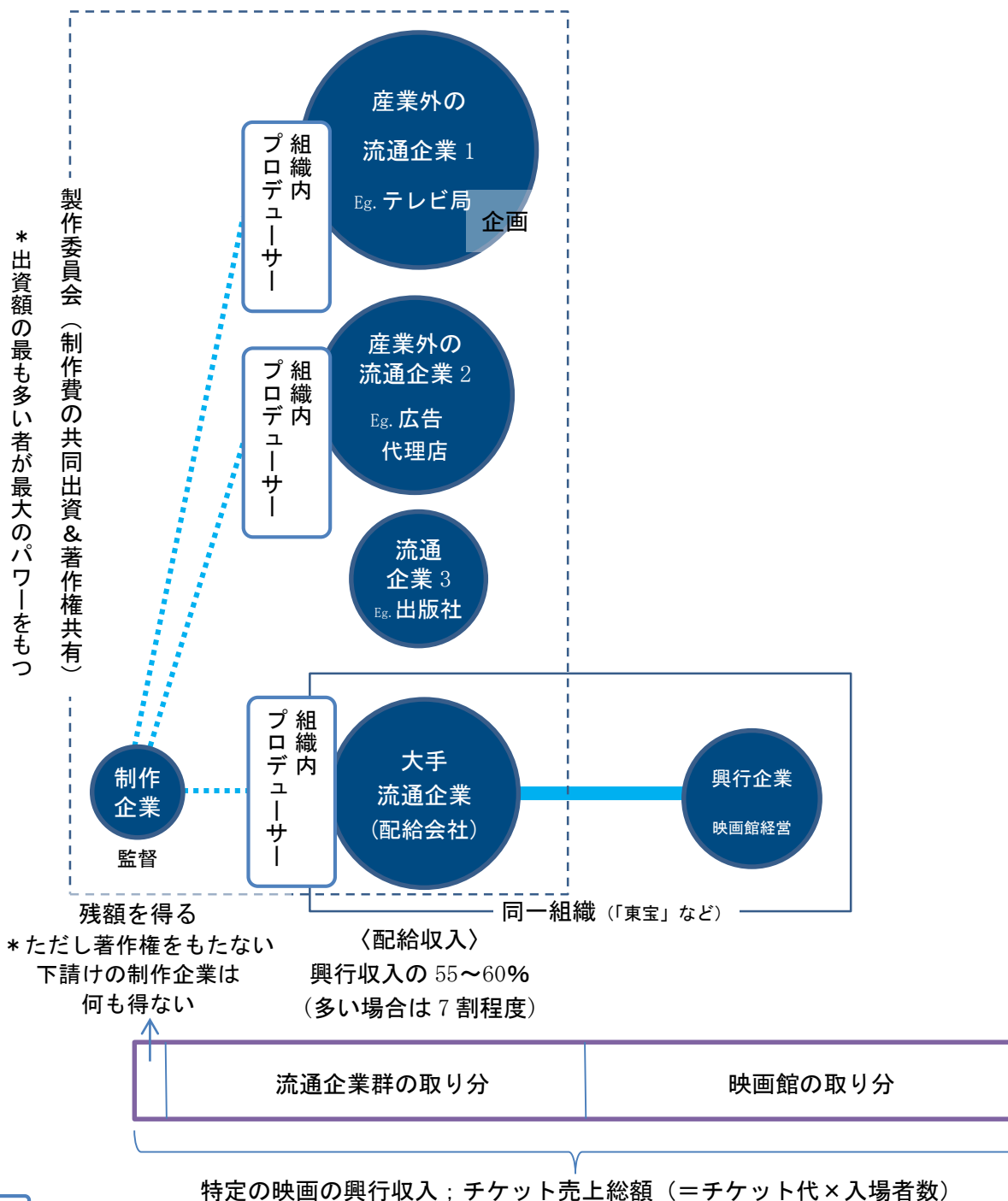
米国映画産業とは対照的に、日本の映画産業では東宝などの大手配給会社や、テレビなどのマスメディアをもった企業という一握りの大手流通企業群がパワー優位を有する傾向にある。つまりこうした大企業群が利他的に外部の監督(アーティスト)やその制作企業を搾取している(山下, 2005)。日本の映画産業では、図5-4で示したように本来の映画の作り手であるはずの監督やその制作企業が、映画づくりの表舞台ではなく、裏方の職人として下請的な立場に置かれている。映画を実際に撮影した者や脚本を書いた者は映画の「制作者」と呼ばれるが、日本の映画産業ではそうした制作者よりも、映画制作費や宣伝・流通費を出資した「製作」委員会のメンバー企業群がパワーの上で優位に立つ傾向にある。衣つきの「製作」は、実際の映画内容の決定に携わっておらず、制作費や流通費の出資活動を指す用語であるが、日本の映画産業ではそうした「製作企業」が映画内容の決定にまで介入する傾向にある。日本ではこうした制作企業に所属する「組織内プロデューサー(corporate producers)」が、組織外部からヒットした漫画本や小説などの映画化できそうな企画を探してきた後に、外部の脚本家や監督を下請けとして雇い、脚本を執筆させたり実際の撮影を行わせたりするケースが多い。つまり日本の映画産業では、製品の独創的価値を決める重要な要素であるはずの監督といったアーティストがその独創性を発揮する余地は小さく、制作費を出資した大手流通企業群が映画の企画・内容を合議的に決定する構

³³ 1ドル=100円で換算した。

³⁴ 映画館における1週間分の間接費の額。多くの映画館は5,000ドル超の額を要求する。

造（製作委員会方式）となっている。監督や脚本家は、そうした企画をただ忠実に脚本化や映画化するだけの「職人」の地位に甘んじていることが多い。

図 5-4 日本の映画産業における制作企業と流通企業の関係



※ は境界連結者を表す。
円の大きさ：映画産業内でのパワー

出所：山下（2005）pp. 23-28 を基に筆者作成

製作委員会方式では東宝・東映などの映画産業の大手流通企業に加え、テレビ局や出版社といった映画産業外の大手企業が映画の宣伝やプロモーションに係わる場合も多い。産業内外の大企業が多様な媒体を通じたプロモーションを行えば、販売促進の効果が上がりやすい (Wakabayashi, 2014)。しかしながらこのような製作委員会方式の映画の中には、興行収入ランキングで上位を占めることはできても、批評家や観客にとっての価値(満足)を十分に創出できていないとされる。日本の映画産業で興行収入順位の上位を占めるような作品群の中には、批評家の評価や観客(特に Yahoo!映画の ID を保有しているような映画ファン)の満足度評価の値が低いものが相当数ある。たとえば週刊東洋経済(2009)は、日本の映画産業がつまらない映画をあの手この手でヒットさせようとしていると評している。

製作委員会方式の映画が批評家や映画ファンに評価されにくい原因の 1 つが、先述のように監督といったアーティストが、製作委員会メンバーという出資企業群の創始した企画を忠実に再現する「職人」の地位に追いやられていることにあると考えられる。監督は本来、独創的なストーリーや映像、キャラクターといった「映画製品の独創的価値」を創出するための要として機能すべき存在である。

以上をまとめると、日本の映画産業は①批評家や映画ファンに認められるような独創的価値を十分に創出することはできていないが、②上映する映画館を多数確保することにより、全体としての商業的な成果を上げる映画製品が多く存在する。他方、高い独創的価値を創出できている作品群は、興行収入面では低い成果しか上げられない傾向にある。

以降では日本の映画産業が高い独創的価値と商業的な成果の双方を伴う作品群(芸術的イノベーション)を十分に創出できていないことに関して、近年の映画産業のデータを基に確認する。表 5-2 は 2013 年興行収入上位の各作品に関して、賞の審査員や批評家の評価(「受賞数」,「キネマ旬報ベストテン」)および、映画ファンの満足度評価(「Yahoo!映画」の星評価)の点から考察したものである。これらの評価値は特定の映画が、賞の審査員・批評家・映画ファンといった「専門的な顧客」にとっての価値(満足)を創出できたか否かを測る 1 つの指標とみなすことができる。表をみると、実際に興行収入の上位作品群の中には、低評価の作品がいくつか存在することがわかる。セルを塗りつぶした作品は、「受賞数」,「キネマ旬報ベストテン」,「Yahoo!映画」のすべてにおいて特に低い成績であった作品群である。これに対して、「受賞数」,「キネマ旬報ベストテン」,「Yahoo!映画」のす

べてにおいて高い成績を示した作品には、表内で太枠を使って強調した。

各作品の「Production Companies」クレジットには通常複数の企業名が列挙されているが、表では先頭に名前が記載されていた企業のみを記載した。その結果、「受賞数」、「キネマ旬報ベストテン」、「Yahoo!映画」のすべてにおいて低い成績を示していた作品群のほとんどの「Production Companies（先頭に記載されていた企業）」は大手テレビ局であることが判明した。

表 5-2 2013 年 映画興行収入ランキング

順位	作品タイトル	興行収入 -億円	“Production Companies”欄で トップに 記載されていた 企業	映画 館へ の配 給	受 賞 数	キネマ 旬報 ベスト テン(位)	Yahoo! 映画 (最高 5点)
1	風立ちぬ	120.2	スタジオジブリ	東宝	34	7	3.33
2	ONE PIECE E FILM Z	68.7	フジテレビ	東映	0	—	3.27
3	映画ドラえもん のび太のひみつ道 具博物館（ミュージアム）	39.8	シンエイ動画	東宝	0	—	3.76
4	名探偵コナン 絶 海の探偵（プライ ベート・アイ）	36.3	日本テレビ	東宝	0	—	3.84
5	真夏の方程式	33.1	アミューズ	東宝	1	—	3.54
6	映画 謎解きはデ ィナーのあとで	32.5	フジテレビ	東宝	0	—	3.1
7	そして父になる	32	アミューズ	GA GA	21	6	3.71

8	劇場版ポケットモンスター ベストウィッシュ『神速のゲノセクト ミュウツー覚醒』／ピカチュウとイーブイ☆フレンズ	31.7	East Japan Marketing & Communications Inc.	東宝	0	—	2.95
9	ドラゴンボールZ 神と神	29.9	東映	東映／FOX	0	—	3.56
10	清須会議	29.6	シネバザール	東宝	0	—	3.26
11	劇場版 SPEC ～結～ 漸ノ篇	27.5	TBS	東宝	0	—	2.63
12	プラチナデータ	26.4	電通	東宝	0	—	3.04
13	謝罪の王様	21.8	日本テレビ	東宝	0	—	3.01
14	ストロベリーナイト	21.5	フジテレビ	東宝	0	—	3.19
15	劇場版 魔法少女まどか☆マギカ [新編] 叛逆の物語	20.8	アニプレックス	WB	0	0	3.4
16	劇場版 SPEC ～結～ 交ノ篇	20.6	TBS	東宝	0	0	2.49
ランク外	ペコロスの母に会いに行く	不明	素浪人：1社のみ	東風	4	1	4.24

出所：映画製作者連盟の資料³⁵，Amazon 社提供のインターネット・ムービー・データベース（IMDb），Yahoo!映画を基に筆者作成

³⁵一般社団法人日本映画製作者連盟 公式サイト，
<http://www.eiren.org/toukei/index.html>，2015年7月17日アクセス。

また、低成績の作品群はすべて製作委員会方式を採用していた。つまり製作委員会方式の中でもテレビ局やマーケティング会社主導の製作委員会方式を採る作品群（「劇場版ポケットモンスター」など）は、専門家や映画ファンに評価されづらいといえる。米国と異なり、日本では5～6社の大企業群が1つの映画の制作費を共同負担するケースが多い。具体的には、制作費は東宝などの大手映画会社だけでなく、テレビ局、広告代理店、玩具メーカーといった産業外の大流通企業も含んだ計5～6社が共同負担するケースが多い（図5-4）。これらの出資企業群の中で映画の企画や内容決定などのクリエイティブ面を牛耳り、かつ映画収入³⁶の最も多くの取り分を占有するのは、制作費を最も多く出資した企業である。日本における多くの「劇場版○○」という題名の映画は、テレビ局内にある企画を基に、テレビ局が最大額を出資して製作した作品である。この場合、テレビ局内の組織内プロデューサーが、映画撮影や脚本執筆といった実際の「制作」を行う制作企業（監督や脚本家）を組織外から連れてくる。テレビ局や大手映画会社といった「大手流通企業」の組織内プロデューサーは、組織と外部組織をつなぐ境界連結者の役割を果たしているといえる。

こうして製作委員会方式、特に大手テレビ局主導の製作委員会方式の映画が批評家や観客（映画ファン）に評価されない原因は、製品の独創的価値を決める重要な要素である「企画」が、監督というアーティスト個人ではなく、大手テレビ局という組織に存在していることにあると考えられる。より正確には、大手テレビ局の企画部門における個人（組織内プロデューサー）が企画権限を有しているが、こうした個人はいわば大手組織の代表者としての個人であり、自らの独創性を最大限に発揮できる状況にはない。さらに、こうした企業はテレビ局だけでなく、出資企業として係わる巨大企業群すべての意向を汲む必要がある。よって映画の内容が当たり障りのないもの、つまり既存の成功作品と大差のない独創性に欠ける内容となりがちである。

5-2 分析方法の設計

本論文ではデータ分析と事例分析を併用する。具体的には、仮説1～3に関してはデータによって分析し、仮説4に関しては主に事例で検証する。データ分析の標本としては1990年から2014年の間に米国で公開された13,231本の内、興行収入が1,100万ドルを超えて

³⁶ 映画収入には興行収入だけでなく、映画のキャラクター商品の売上などもある。

いる 200 本を抽出した³⁷。米国映画の制作費は平均 1,100 万ドルと試算される (Cowen, 2002) ため、興行収入 1,100 万ドル以下の 13,031 本はビジネスとして成立しがたいとみなし、分析対象から外した。こうした作品の大部分は Amazon 提供のデータベース (box office mojo) においても制作費の額が不明となっている。標本 200 映画の利益額の詳細は以下となっている。

表 5-3 標本 200 映画の詳細

	本数	全体に占める割合
黒字映画	117 本	58.5%
赤字映画	83 本	41.5%
合計	200 本	

統計的により厳密な分析を行うためには、たとえば標本として 2014 年に米国で公開された全映画のデータを分析すべきであるが、映画会社は製造企業のように毎年規則的に製品を生産するわけではないため、特定年のデータだけを分析すると偏った結果が生じかねない³⁸。よって本論文では、長期的な期間からサンプルを抽出した。この際、その長期間に公開された全ての映画をサンプルとすることは非常に困難であるため、若林ら (2015) に従い興行収入が特定水準以上の映画をサンプルとして抽出した³⁹。

データ分析では本論文における上述の芸術的イノベーションの定義に従い、各映画を「芸術的イノベーション度」という観点から分析する。具体的には各映画の芸術的イノベーション度の指標として、「利益額 : y_1 」, 「利益率 (= 利益額 ÷ 興収) : y_2 」, 「専門的顧客の評価値⁴⁰ : y_3 」を選定した。その上で、各目的変数に影響を与えうる説明変数をいくつか選

³⁷ Amazon 社提供の映画データベース (Box Office Mojo), <http://www.boxofficemojo.com/yearly/>, 2016 年 3 月 11 日アクセス。

³⁸ 制作者によっては 5~10 年間、何も制作しないというケースもある。またハイリスクな製品であるゆえ、優秀な制作者であっても毎年のように利益を上げることは非常に難しい。

³⁹ 若林ら (2015) は 2000-2009 年の 10 年間に、各年度の興行収入の順位が 30 位以内に入った日本映画のサンプルを抽出している。

⁴⁰ 有名賞の受賞点数, 批評家の評価値, 映画ファン評価値の合計点である。観測点は 2016 年 2 月 24 日である。

定して重回帰分析などを行った。低予算映画の場合、高い利益率を上げることは比較的容易であるが、100 億円超といった高予算映画において高い利益率を記録することは至難である。一方その利益額を見ると、高予算映画は明らかに大きな利益の数字を記録している。このことから利益に関しては利益額と利益率の2指標を用いる必要があるといえるので、本論文ではこれらの2指標を使って分析する。

第6章 映画産業におけるデータ分析を通じた仮説検証

6-1 作品の芸術的イノベーション度に影響を与える要因

前章で述べたように、本論文では映画を利益額、利益率、専門的顧客の評価値に基づいて分析する。具体的には、芸術的イノベーションの度合を高める、あるいは低める要因として、次の説明変数群を選定する。説明変数としては表 6-1 に示した、シリーズ元ダミー、シリーズダミー、制作企業数、芸術家 P ダミー、制作費、プロデューサーの総数の 6 項目である。

表 6-1：各映画の芸術的イノベーション度に影響しうる説明変数

	説明変数	内容
社会的インパクト の指標	シリーズ元 ダミー	「シリーズ作品」の元となった作品
	シリーズ ダミー	シリーズ元作品を部分的に変更した作品
	制作企業数	各映画クレジットの「Production Companies」欄に記載されている企業の数
境界役割 (プロデューサー) チームの構成	芸術家 P ダミー	各映画クレジットの「Produced by」欄に記載されている個人の中に有名賞受賞者が 1 名以上いれば「1」とする。その有名賞受賞者を芸術家プロデューサー(芸術家 P) ⁴¹ と呼ぶ。
	制作費 (million)	「Production budget」の額 (Box office mojo ⁴² のデータを使用)
	プロデューサー の総数	各映画の「Produced by」欄に記載されている個人の数 (「producer」あるいは「executive producer」として記載されている個人の数)

⁴¹ 有名賞の受賞経験がないプロデューサーは「ビジネスマン・プロデューサー」とする。

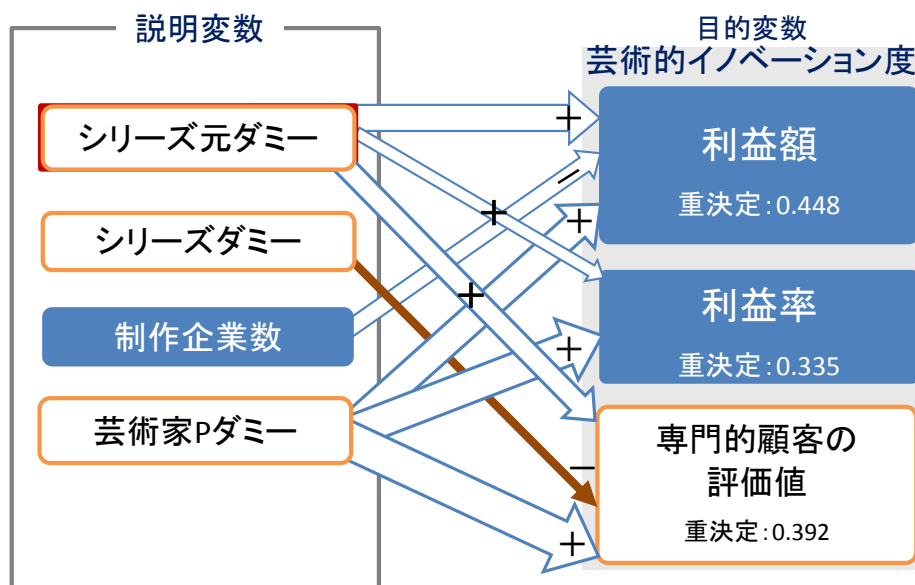
⁴² Amazon 社が提供する世界の映画データベース。

まず「シリーズ元ダミー」は、当該映画が後にシリーズ化されたか否かを測る指標である。本論文では続編や3D版、テレビドラマなどの形で後にシリーズ化された作品を「シリーズ元作品」と呼び、当該作品がシリーズ元作品である場合は「1」、それ以外は「0」とした。後にシリーズ化されることは、公開当時の社会に多大なインパクトをもたらした作品であるということが出来る。よってシリーズ元ダミーやシリーズダミーといった変数は、作品の社会的インパクトの一指標とみなし得る。

6-2 仮説 1-1 および 1-2 の検証

上述の6つの説明変数の中から、互いに独立関係にある4変数（シリーズ元ダミー、シリーズダミー、制作企業数、芸術家Pダミー）を用いて、これらの4変数が作品の芸術的イノベーション度に関与しているかについて調べた。図6-1は芸術的イノベーション度を表す「利益額」、「利益率」、「専門的顧客の評価値」という各項目を目的変数とし、上述の4変数を説明変数として重回帰分析を行った結果を示したものである。

図 6-1 各映画の芸術的イノベーション度に影響する要因の重回帰分析



注：矢印上に付した「+」は当該の説明変数が目的変数と正の相関にあることを示す。

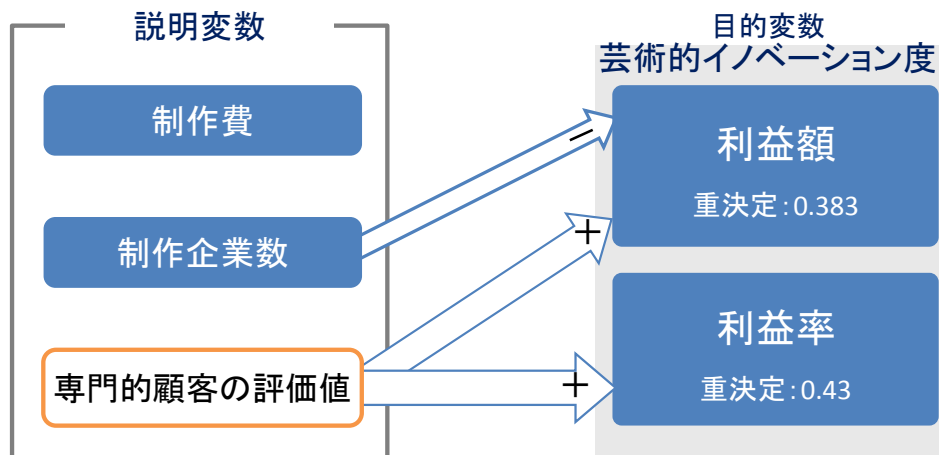
「-」は負の相関にあることを表す。図6-2も同一の方法で分析を実施した。

⇨ : $p < 0.01$, ⇨ : $p < 0.05$, 矢印の太さ：係数の絶対値の大きさ

図の左側の説明変数群の内、まず「シリーズ元ダミー」は全ての目的変数（利益額、利益率、専門的顧客の評価値）と正の相関関係にある。第4章では映画知識の豊富な専門的顧客ならば、後にシリーズ化されて社会に多大なインパクトをもたらすような作品の価値をシリーズ化前の段階から知覚できると推論して、「後に大きな社会的インパクトをもたらすシリーズ元作品は、（公開時点での）専門的顧客の評価が高い」という仮説 1-1 を設定したが、ここでの結果は、この仮説を支持している。これに対して、当該作品がシリーズ元作品を部分的に変更した「シリーズ作品」では、専門的顧客の評価は低くなる。したがってこれらの結果より、「専門的顧客の評価」は後に作品が社会にもたらすインパクトを示唆する指標として、芸術的イノベーションの指標として妥当であることが判明した。

次に、仮説 1-2「専門的顧客の評価が高い作品は、商業的成果も高い」を検証した。専門的顧客の評価が高い作品は、それに応じて利益額や利益率も高いのであろうか。説明変数として互いに独立である3変数（制作費、制作企業数、専門的顧客の評価値⁴³）を採用し、目的変数に利益額と利益率を選定して重回帰分析を行った。

図 6-2 各映画の商業的成果に影響する要因の重回帰分析



注：「+」当該の説明変数は目的変数と正の相関，「-」負の相関

⇨：p<0.01，➡：p<0.05，矢印の太さ：係数の絶対値の大きさ

⁴³仮説 1-1 の検証で用いた4つの説明変数の中で、「専門的顧客の評価値」と相関が高い説明変数は今回の分析では除外した。

その結果は、専門的顧客の評価値が高い作品は利益額、利益率ともに高くなることが明らかとなり、仮説 1-2 は支持された。

6-3 仮説 2 の検証

次いで、こうした芸術的イノベーションを誰が創出するのかという点に関して、仮説 2 「映画産業で芸術的イノベーションを創出するには芸術家監督と大手配給会社のセットが必要となる」を検証する。この分析にあたって、まず標本の 200 映画を下記の 3 種類の分け方で A と B に 2 分して (表 6-2 参照)、「利益額」、「利益率」、「専門的顧客の評価」の 3 点について比較した。いずれの点に関しても、もし A (芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品)の方が B よりも高い値となった場合、芸術的イノベーションの創出には「芸術家監督と大手配給会社のセット」が必要であると結論づけることが可能となる。

表 6-2 標本 200 映画の分類方法

	A	B
1	芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品	芸術家監督のみの関与作品
2	芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品	大手配給会社のみの関与作品
3	芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品	2 要素とも不関与の作品

(1) 芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品と、芸術家監督のみの関与作品の比較
 表 6-2 に従って、まず項目 1 の A グループと B グループの比較を行う。標本の 200 映画を「芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品」と「芸術家監督のみの関与作品」の 2 グループに分けた上で、H0 (帰無仮説)「各グループの利益額の平均値には差がない」、H1 「各グループの利益額の平均値には差がある」を設定し、t 検定を行った。その結果を示したものが表 6-3 である。これを見ると「 $P(T < t)$ 片側」と「 $P(T < t)$ 両側」の値はどちらも 0.01 より大きい値となっており、t 境界値は片側と両側のどちらも t の絶対値 (0.232) よりも大きいことがわかる。したがって「各グループの利益額の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却することはできない。よって「芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品」と、「芸術家監督のみの関与作品」の利益額の平均値は統計的に有意に異なるとはいえない。

表 6-3 t 検定の結果：利益額の平均の比較

	芸術家監督と大手配給会社の セットの関与作品	芸術家監督のみの関与作品
利益額の平均（百万ドル）	102.657	108.255
分散	15755.215	11921.297
観測数	65	35
仮説平均との差異	0	
自由度	78	
t 値	-0.232	
P(T<=t) 片側	0.409	>0.01
t 境界値 片側	1.665	>t 値の絶対値(0.232)
P(T<=t) 両側	0.817	>0.01
t 境界値 両側	1.991	>t 値の絶対値(0.232)

注：棄却域は 0.01 として検定を行った。

次に、各グループを利益率の点から比較する。H0（帰無仮説）を「各グループの利益率の平均値には差がない」、H1 を「各グループの平均値には差がある」とした上で t 検定を実施した。その結果、「P(T<=t) 片側」および「P(T<=t) 両側」はどちらも 0.01 より大きい値となった（表 6-4）。しかしながら t 境界値の片側は、t 値の絶対値（1.855）よりも小さい値を示していたため、帰無仮説を棄却できないとは言い切れない。他方、t の境界値の両側に関しては、t 値の絶対値よりも高い値となっているため、総じていえば「各グループの利益率の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却しがたい結果となった。よって芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品と、芸術家監督のみの関与作品の利益率の平均値は統計的に有意に異なるとは言い難い。

続いて、2 グループを専門的顧客の評価の点から比較する。H0（帰無仮説）を「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がない」、H1 を「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がある」とした上で t 検定を実施した。表 6-4 の「P(T<=t) 片側」および「P(T<=t) 両側」を見ると、どちらも 0.01 より大きい値となっている。また「t 境界値」

は、片側と両側どちらも「t 値」の絶対値 0.467 よりも大きい。

表 6-4 t 検定の結果：専門的顧客の評価の平均の比較

	芸術家監督と大手配給会社の セットの関与作品	芸術家監督のみの関与作品
評価の平均	89.637	92.329
分散	745.288	759.254
観測数	65	35
H0: 平均との差異	0	
自由度	69	
t 値	-0.467	
P(T<=t) 片側	0.321	>0.01
t 境界値 片側	1.667	>t 値の絶対値 (0.467)
P(T<=t) 両側	0.642	>0.01
t 境界値 両側	1.995	>t の絶対値 (0.467)

注：棄却域は 0.01 として検定

よって「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却できない。ゆえに芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品と、芸術家監督の関与作品の専門的顧客の評価の平均値は統計的に有意に異なるとはいえない。

(2) 芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品と、大手配給会社のみの関与作品の比較

次に、標本の 200 映画を「A：芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品」と「B：大手配給会社のみの関与作品」の 2 グループに分けた上で、帰無仮説 H0 として「各グループの利益額の平均値には差がない」、仮説 H1 として「各グループの利益額の平均値には差がある」を設定した。その上で上述の分析と同様に t 検定を行った。その結果を示したのが表 6-5 である。表 6-5 の「P(T<=t) 片側」および「P(T<=t) 両側」の値はどちらも 0.01 より小さい値となっている。また「t 境界値」は、片側と両側のどちらも「t 値」の絶対

値 4.818 よりも小さい。したがって「各グループの利益額の平均値には差がない」という帰無仮説は棄却できる。

表 6-5 t 検定の結果：利益額の平均の比較

	芸術家監督と大手配給会社の セットの関与作品	大手配給会社のみ関与作品
利益額の平均 (million)	102.657	13.601
分散	15755.215	7646.200
観測数	65	77
H0: 平均との差異	0	
自由度	111	
t 値	4.818	
P(T<t) 片側	2.31557E-06	<0.01
t 境界値 片側	1.659	<t 値の絶対値 (4.818)
P(T<t) 両側	4.63114E-06	<0.01
t 境界値 両側	1.982	<t 値の絶対値 (4.818)

注：棄却域は 0.01 として検定

つまり「芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品」の利益額の平均値は、「大手配給会社のみ関与作品」の利益額の平均値よりも、統計的に有意に高い。

続いて上述の 2 グループを、利益率の点から比較する。帰無仮説 H0 を「各グループの利益率の平均値には差がない」、H1 を「各グループの利益率の平均値には差がある」とした上で t 検定を行った。その結果を示した表 6-6 では「P(T<t) 片側」および「P(T<t) 両側」の値はどちらも 0.01 より小さい値となっている。「t 境界値」もまた、片側と両側どちらも t 値の絶対値 (4.162) よりも小さい値を示している。よって「各グループの利益率の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却することができる。つまり各グループの利益率の平均値は異なっており、芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品の利益率の平均値は、大手配給会社のみ関与作品の利益率の平均値よりも統計的に有意に高い。

表 6-6 t 検定の結果：利益率の平均の比較

	セットが関与	大手配給会社のみが関与
利益率の平均	0.260	-0.321
分散	0.637	0.748
観測数	65	77
H0: 平均との差異	0	
自由度	139	
t 値	4.162	
P(T<=t) 片側	2.75131E-05	<0.01
t 境界値 片側	1.656	<t 値の絶対値 (4.162)
P(T<=t) 両側	5.50263E-05	<0.01
t 境界値 両側	1.977	<t 値の絶対値 (4.162)

注：棄却域は 0.01 として検定

さらに 2 グループについて、専門的顧客の評価の点から比較検証を行う。帰無仮説 H0 として「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がない」、仮説 H1 として「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がある」と設定して、t 検定を実施した。表 6-7 を見ると、「P(T<=t) 片側」および「P(T<=t) 両側」の値はどちらも 0.01 より小さい値となっている。また「t 境界値」は、片側と両側の双方とも t 値の絶対値 (8.433) より小さい値を示している。よって「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却できる。すなわち各グループの平均値は有意に異なり、「芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品」の専門的顧客の評価の平均値は「大手配給会社のみ関与作品」の専門的顧客の平均値よりも、統計的に有意に高い。

表 6-7 t 検定の結果：専門的顧客の評価の平均の比較

	芸術家監督と大手配給会社の セットの関与作品	大手配給会社のみ の関与作品
専門的顧客の評価の 平均	89.637	50.096
分散	745.288	809.919
観測数	65	77
H0: 平均との差異	0	
自由度	138	
t 値	8.433	
P(T<=t) 片側	2.01038E-14	<0.01
t 境界値 片側	1.656	<t 値の絶対値 (8.433)
P(T<=t) 両側	4.02076E-14	<0.01
t 境界値 両側	1.977	<t 値の絶対値 (8.433)

注：棄却域は 0.01 として検定

(3) 芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品と、双方とも不関与の作品の比較

最後に、標本の 200 映画を「芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品」と「芸術家監督と大手配給会社の双方が不関与の作品」に二分して、利益額、利益率、専門的顧客の評価の 3 点から比較する。まず利益額について、帰無仮説 H0「各グループの利益額の平均値には差がない」、仮説 H1「各グループの利益額の平均値には差がある」とした上で t 検定を実施した（表 6-8 参照）。表 6-8 における「P(T<=t) 片側」および「P(T<=t) 両側」はどちらも 0.01 より小さい値となっている。また「t 境界値」は、片側と両側のどちらも t 値の絶対値 (3.926) よりも小さい。よって「各グループの利益額の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却することができる。すなわち芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品の利益額の平均値は、両者とも不関与の作品の平均値よりも統計的に有意に高い。

表 6-8 t 検定の結果：利益額の平均の比較

	芸術家監督と大手配給会社の セットの関与作品	芸術家監督と大手配給会社の双方が 不関与の作品
利益額の平均 (million)	102.657	2.593
分散	15755.215	9369.650
観測数	65	23
H0: 平均との差異	0	
自由度	50	
t 値	3.926	
P(T<=t) 片側	0.0001	<0.01
t 境界値 片側	1.676	<t 値の絶対値 (3.926)
P(T<=t) 両側	0.0003	<0.01
t 境界値 両側	2.009	<t 値の絶対値 (3.926)

注：棄却域は 0.01 として検定

次いで利益率について t 検定を行った。帰無仮説 H0 は「各グループの利益率の平均値には差がない」、仮説 H1 は「各グループの利益率の平均値には差がある」となる。この t 検定の結果を示したのが表 6-9 である。これを見ると、「P(T<=t) 片側」および「P(T<=t) 両側」の値はどちらも 0.01 より小さいことがわかる。また「t 境界値」は、片側と両側のどちらも t 値の絶対値 (3.881) よりも小さい値となっている。よって「各グループの利益率の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却することができる。換言すると芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品の利益率の平均値は、両要素とも不関与の作品の利益率の平均値よりも、統計的に有意に高い。

表 6-9 t 検定の結果：利益率の平均の比較

	芸術家監督と大手配給会社の セットの関与作品	芸術家監督と大手配給会社の双方が 不関与の作品
利益率の平均	0.260	-1.107
分散	0.637	2.629
観測数	65	23
H0: 平均との差異	0	
自由度	26	
t 値	3.881	
P(T<=t) 片側	0.0003	<0.01
t 境界値 片側	1.706	<t 値の絶対値 (3.881)
P(T<=t) 両側	0.0006	<0.01
t 境界値 両側	2.056	<t 値の絶対値 (3.881)

注：棄却域は 0.01 として検定

さらに上述の 2 グループを、専門的顧客の評価の点から比較する。帰無仮説 H0 を「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がない」、仮説 H1 を「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がある」とした上で t 検定を実施し、その結果を示したのが表 6-10 である。これを見ると「P(T<=t) 片側」および「P(T<=t) 両側」はどちらも 0.01 より小さい値となっている。「t 境界値」は片側と両側のどちらも t 値の絶対値 (7.073) よりも小さい。よって「各グループの専門的顧客の評価の平均値には差がない」という帰無仮説を棄却できる。つまり芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品の専門的顧客の評価の平均値は、両要素とも不関与の作品の専門的顧客の評価の平均値よりも、統計的に有意に高い。

表 6-10 t 検定の結果：専門的顧客の評価の平均の比較

	セットが関与	両要素とも不関与
平均	89.637	43.448
分散	745.288	717.019
観測数	65	23
H0: 平均との差異	0	
自由度	39	
t 値	7.073	
P(T<=t) 片側	8.49895E-09	<0.01
t 境界値 片側	1.685	<t 値の絶対値 (7.073)
P(T<=t) 両側	1.69979E-08	<0.01
t 境界値 両側	2.023	<t 値の絶対値 (7.073)

注：棄却域は 0.01 として検定

以上の 3 項目の分析結果を整理したものが、表 6-11 である。この分析結果より、映画産業で芸術的イノベーション、すなわち高業績かつ高評価の作品を創出するには、仮説 2「芸術家監督と大手配給会社のセットが必要である」は完全ではないものの概ね支持されたといえよう。

表 6-11 仮説 2 の検証結果のまとめ

	A	B
1	芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品	芸術家監督のみの関与作品
	利益額・利益率・評価の平均値：有意差はほとんどない	
2	芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品	大手配給会社のみの関与作品
	利益額・利益率・評価の平均値：いずれも A>B	
3	芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品	2 要素とも不関与の作品
	利益額・利益率・評価の平均値：いずれも A>B	

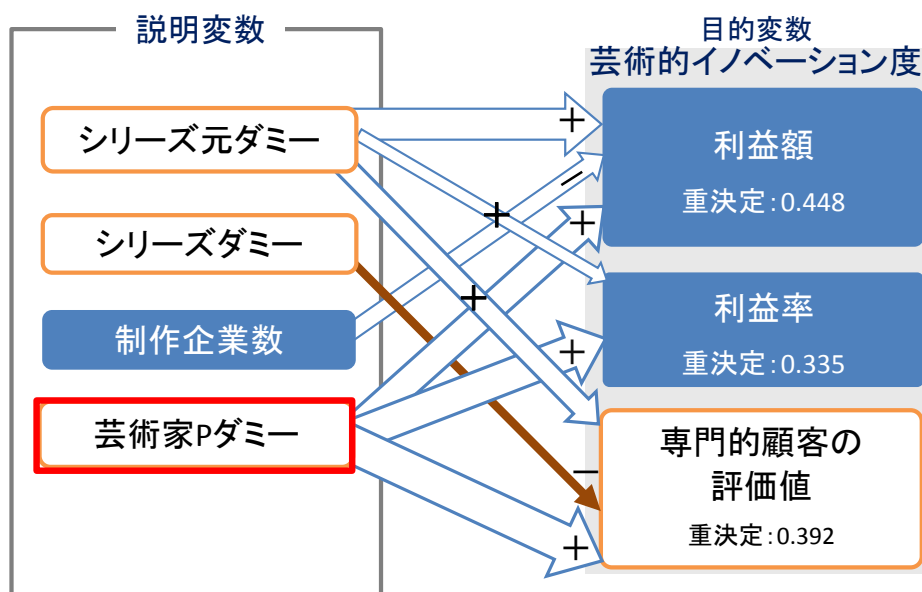
ただし、芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品と、芸術家監督のみの関与作品

の利益や評価の平均値については有意な差がなく，芸術家監督と大手配給会社のセットの関与作品よりも，芸術家監督のみの関与作品のグループの方が利益率は若干高いという結果となった。よって芸術家監督は芸術的イノベーションに不可欠の存在であるということができ，このことから芸術家監督と大手配給会社のセットが製作に関与する必要性を説くだけでなく，芸術家監督と大手配給会社をいかなる関係性でもって結びつけるかという点について考察する必要がある。

6-3 仮説3の検証

そこで以下では，芸術家監督と大手配給会社を結びつける存在としてのプロデューサーについて分析する。上述のようにシリーズ元ダミー，シリーズダミー，制作企業数，芸術家Pダミーの4変数が作品の芸術的イノベーション度にいかに影響を与えるかについて調査したが，4変数の中で映画の芸術的イノベーション度に最も強く影響する変数は「芸術家Pダミー」であった。「芸術家Pダミー」は図6-3に示したように，利益額，利益率，専門的顧客の評価値の全ての目的変数と高い正の相関関係にあった。

図6-3 各映画の芸術的イノベーション度を高めうる要因の重回帰分析
：プロデューサーの影響

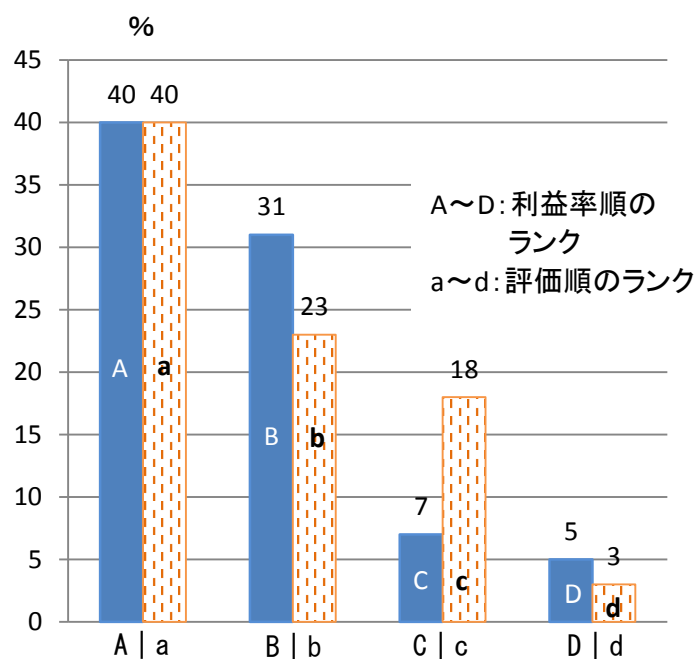


注：「+」当該の説明変数は目的変数と正の相関，「-」負の相関

⇨ : p < 0.01, → : p < 0.05, 矢印の太さ : 係数の絶対値の大きさ

1本の映画作成には通常、複数のプロデューサーが係わるが、このプロデューサー・チームの中に1名以上の有名賞受賞者、つまり芸術家プロデューサーが含まれていると、作品の利益額・利益率および専門的顧客の評価はいずれも高くなる⁴⁴。したがって仮説3「映画産業で芸術的イノベーションを創出するには、芸術家プロデューサーとビジネスマン・プロデューサーから成る境界役割チームが効果的である」は支持されたといえる。その上で図6-4は、芸術的イノベーションを創出するにはどの程度の芸術家プロデューサーを含んでいることが望ましいのかについて調査した結果である。これを見ると、上位の業績を上げた映画では約23~40%の芸術家プロデューサーが含まれていることがわかる。

図6-4 各作品のプロデューサー・チームにおける芸術家プロデューサーの割合

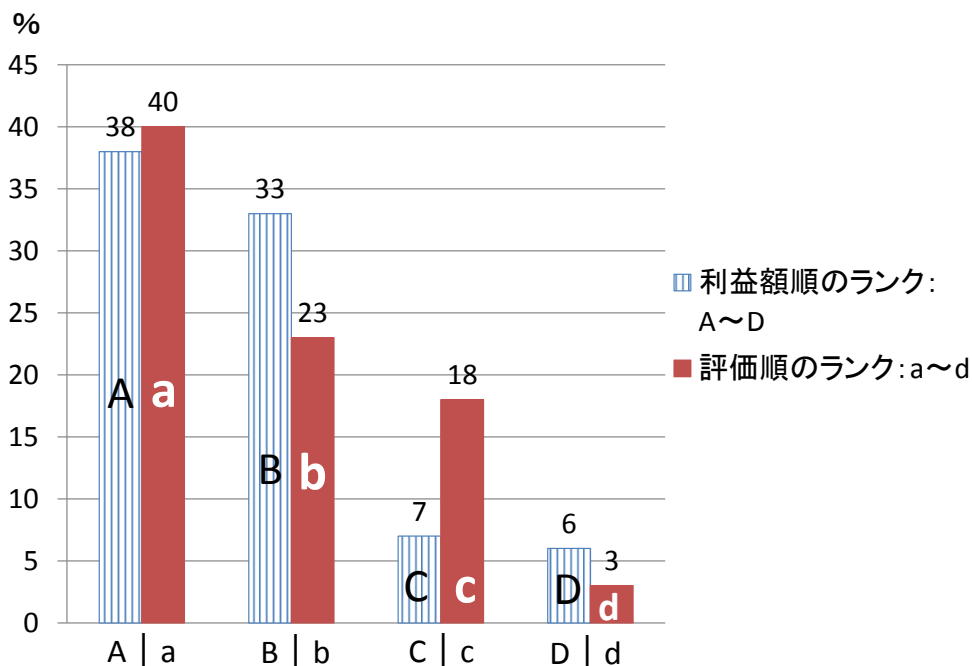


この分析では、標本200映画を利益率の高い順に「A~E ランク」として40作品毎にグループ化した上で、各グループにおける芸術家プロデューサーの割合の平均値を算出した。同様に専門的顧客の評価の高い順に「a~e ランク」にグループ化し、プロデューサー・チームにおける芸術家プロデューサーの割合について調べた。その結果、前述のように利益

⁴⁴ 標本200映画の内、プロデューサー・チームが芸術家のみで構成されていた作品は4本のみであった。

額の高いグループおよび、評価の高いグループ（A, a, B, b）では、芸術家プロデューサーの割合が 23～40%となっていた。

図 6-5 各作品のプロデューサー・チームにおける芸術家プロデューサーの割合



また、利益額と専門的顧客の評価値の合計値を芸術的イノベーション度とし、芸術的イノベーション度が高い順に 200 映画をランク付けしたところ、上位 50 作品の各プロデューサー・チームにおける芸術家プロデューサーの割合は平均 38%であった。なお、プロデューサー・チームの構成員数の平均は 5 人であり⁴⁵、芸術家プロデューサーの平均人数は 2 人、ビジネスマン・プロデューサーの平均人数は 3 人である。制作企業数の平均は 3 社であった。このビジネスマン・プロデューサーの詳細および、仮説 4「芸術家と大企業との『弱い連結の仕組』」については、以下の事例研究を通して検討する。

図 6-6 芸術的イノベーション度上位 50 作品における芸術家プロデューサーの割合

プロデューサー・チームの構成員数平均：5 人



⁴⁵ 200 作品全体の平均は 6 人であり、最大値は 19 人であった。

第7章 米映画産業の境界役割の事例を通じた仮説検証

本章では「利益額」と「専門的顧客の評価値」の合計値である芸術的イノベーション度のランキングにおける上位2作品（1位がアバター，2位がタイタニック）を制作した企業—ライトストーム・エンタテインメント社（以下「ライトストーム」）と，ランキング上位50位以内に7本の作品をランクインさせたピクサー社の事例を分析する。これら2社を「芸術的イノベーションの創出企業」として，本論文で提示した芸術的イノベーションの創出モデルに関する仮説4の妥当性を検証する。

7-1 ライトストームにおける芸術的イノベーションの創出モデル: 芸術家監督を中心とした境界役割チームによる弱い連結の仕組

「タイタニック（1997年）」や「アバター（2009年）」は，批評家や映画ファンといった専門的な消費者の評価値が高く，映画館のチケット売上の点でも記録的な成功を成し遂げている。

図7-1 極めてローテクノロジーの撮影法で出来上がった名シーン: タイタニック（1997）



出所：インターネット・ムービー・データベース（IMDb）⁴⁶

ジェームズ・キャメロン（以下「キャメロン監督」）は映画業界屈指のCG支持者として知られ，背景のすべてをコンピュータで完璧に描くテクノロジーを持ち合わせている。に

⁴⁶ Amazon社によるインターネット・ムービー・データベース（IMDb）上の写真を掲載，<http://www.imdb.com>，2015年4月1日アクセス。

もかかわらず、タイタニックの主演女優であるケイト・ウィンスレットと、レオナルド・ディカプリオが船首に立つ名シーンでは、合成ではなく本物の夕日を背にした撮影に拘った。キャメロン監督いわく、この名シーンと同じ夕日をグリーン・スクリーンという手法で再現させることは容易である。そうした手法であれば、撮影スケジュールに遅れが出る心配もない。今のテクノロジーならば、想像した通りの映像を表現することは可能である。しかしキャメロンは言う。あの夕焼けを自分で想像することができただろうか。あんな独特な色を思いついただろうか (Keegan, 2009)。「タイタニック」は技術的な機能性ではなく、非機能面、中でも映像といった美的な側面における独創性を特長とする芸術的イノベーションである。表 7-1 はタイタニックやアバターを製作企業および制作企業の点から整理したものである。

表 7-1 タイタニックとアバターの製作企業および制作企業

		タイタニック (1997)	アバター (2009)
Production Companies	製作企業 (出資者)	<ul style="list-style-type: none"> ・ Twentieth Century Fox Film Corporation (present) ・ Paramount Pictures (present) 	Twentieth Century Fox Film Corporation (as A Twentieth Century Fox Presentation)
	制作企業 (実際の制作者)	Lightstorm Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> ・ Dune Entertainment (in association with) ・ Ingenious Film Partners (in association with) ・ Lightstorm Entertainment

出所：インターネット・ムービー・データベース (IMDb)⁴⁷を基に筆者作成

両作品とも、Production Companies として第一番目に記載されているのは「Twentieth Century Fox Film Corporation」である。しかしながら、この企業は制作費の出資を行った「製」作者であり、実際の制作を行った「制」作者ではない。企業名の後に「present」

⁴⁷ Amazon 社によるインターネット・ムービー・データベース (IMDb), <http://www.imdb.com/>, 2015 年 4 月 1 日アクセス。

あるいは「Presentation」と記されていることから、フォックスはそのブランドや財務資本を提供しているだけであることが示唆されている。つまり名義上、フォックスという大手流通企業の名前をプロダクションカンパニーとして第一番目に記載することで、上映館を確保しやすくなるといったメリットを獲得している。

表 7-2 キャメロン監督の主要作品群の制作者（製作者）と流通者

制作年	作品タイトル	Production Companies	Distributors (流通者)
1981 年	殺人魚フライングキラー	・ Brouwersgracht Investments, Chako Film Company	・ Columbia Pictures
1984 年	ターミネーター	・ Hemdale Film, Pacific Western, Euro Film Funding, Cinema 84	・ Orion Pictures
1986 年	エイリアン 2	・ Twentieth Century Fox Film Corporation ・ Brandywine Productions ・ SLM Production Group	・ 米国内映画館および海外映画館への流通 Twentieth Century Fox Film Corporation ・ 海外映画館への流通 20th Century Fox
1989 年	アビス	・ Twentieth Century Fox Film Corporation (presents) ・ Pacific Western ・ Lightstorm Entertainment	・ 米国内映画館への流通 Twentieth Century Fox Film Corporation ・ 海外映画館への流通 20th Century Fox
1991 年	ターミネーター2: Judgment Day	・ Carolco Pictures, ・ Pacific Western	・ TriStar Pictures

つまり事業化段階における大きな役割を果たしたのが、20 世紀フォックス（以下「フォックス」）である。キャメロン監督のほとんどの作品の制作費はフォックスが単独で出資して

いるが、「タイタニック」のみ、パラマウントと共同出資している。フォックスやパラマウントといった大手配給会社は実際に作品を制作したわけではないが、キャメロン監督の要望するセットを組むための費用や、米国内外の映画館に作品を流通させるための費用、宣伝費などを負担した。キャメロン監督の独創的な企画を1つの商品として完成させ、市場に流通させるための補完資産を提供したのである。中でもフォックスは「エイリアン2(1986年)」といった初期作品の頃からキャメロンの映画の事業化を担当している。制作費はパラマウントとの共同出資ではあったものの、パラマウントは同作品がキャメロンとの初取引であったためか、制作費の過剰供給を恐れ、話し合いの末に上限額を6500万ドル(約65億円)に設定した。そのため、制作費の総額2億ドルの内、1億3500万ドル(約135億円)をフォックスが負担することになった。

(1) 芸術家監督自身による境界役割行動：境界役割チームの主要メンバー

キャメロン監督は「ターミネーター2」までの功績が認められ、1992年にはフォックス社と複数作品の国内配給契約を5億ドルで締結することに成功した。これは破格の額であった。この契約によってキャメロンは予算7000万ドル以内(1作品)であれば、フォックスの承認を得ずに好きなように映画を制作できるようになり、著作権も彼の元に残ることになった。その代わりに、ライトストームは制作費の間接費と設定予算の超過分を自ら出資しなければならないことも明記された。通常は大手配給会社が制作費を全額負担する代わりに、作品を海外の映画館に配給する権利も含めて著作権を全て取られてしまうが、この契約ではキャメロン監督は通常の監督よりも重い責任を背負うことになると同時に、制作における大きな指揮権を取れることになった。キャメロン監督がこうした契約を締結しようと思いついたきっかけを作ったのは、「ターミネーター2」で組んだカールコ社という中小制作企業であった。キャメロン監督はこの会社の大企業に頼らない一匹狼的な経営方針に感銘を受け、自身が徹底的に指揮を取れるシステムを構築してみようと思いついた。キャメロン監督曰く「エイリアン2」と「アビス」という作品を通して、大手流通会社が支配するシステムに疲弊していた。両作品とも最良な形では劇場公開ができなかったという(Keegan, 2009)。そのため「ターミネーター2: Judgment Day(1991年)」では、あえて大手ではなく中小企業に出資と流通を任せている。ただし、「タイタニック」や「アバター」に比べるとその興行収入は少なくなっている(米国内で約204億円を記録)。

この「ターミネーター2」は合計24の映画賞を獲得している。その内アカデミー賞を4

部門（特殊効果賞，音響賞など）で獲得しており，Academy of Science Fiction, Fantasy & Horror Films という映画賞では最優秀監督賞を受賞している。フォックスはキャメロン監督のこの作品の成功に目をつけ，契約締結に至ったとされる（Keegan, 2009）。

こうした成功はキャメロン監督の功績によるところが大きい。事実，キャメロンは一貫して自身の書いた脚本を自分自身で映画化することに拘ってきた。つまり全作品において脚本家も監督も自らが務めてきた。映画産業でのキャリアが浅い段階では，脚本を書くことはできても監督業まで行うことは難しい。よってキャリアの未熟な若手は脚本だけ自身で書き，監督業は監督経験の豊富な他者に任せるのが普通である。しかしながらキャメロンはまだキャリアの浅い段階でも断固としてそのようなことは行わず，自らが書いた脚本を自身の手で映画化することに拘った。

表 7-3 キャメロン監督の主要作品群に係わった個人たち

作品名	公開年	監督	原案者 (Story)	脚本家	エグゼクティブ・プロデューサー (プロデューサー)	有名賞獲得数 (アカデミー賞とゴールデングローブ賞)	専門的な顧客の評価 (合計値)
殺人魚 フライング キラー	1981	キャメロン	アソニティス, キャメロン, イグリー (全員 H.A Milton という仮名での表記)		アソニティス, リーウェン, シェットマン	0	10.5
ターミネーター	1984	キャメロン	キャメロン, ハード, ウィッシャー		ダリー, ギブソン, (ハード)	0	113.1
エイリアン 2	1986	キャメロン	キャメロン, ギラー, ヒル	キャメロン	キャロル, ギラー, ヒル, (ハード)	2	125.4

アビス： ライトストーリー ム社第1作目	1989	キャメロン			(ハード, リ ング)	1	106.1
ターミネーター 2: Judgment Day	1991	キャメロン	キャメロン, ウィッシャー		ハード, カ サール, (キャメロ ン)	4	127.5
トウルー・ラ イズ	1994	キャメロン	リメイク元映 画「La Totale!」の原 案者: ジーデ ィー, ミカエ ル, カミンカ	・リメイク 元映画「La Totale!」の 脚本家: ジ ーディー, ミカエル, カミンカ・ キャメロン	カザノフ, サンチニ, シュライバ ー, (オース ティン, キャ メロン)	1	86.2
タイタニック	1997	キャメロン			サンチニ(キ ャメロン, ランドー)	15(監督 賞など)	216.7
アバター	2009	キャメロン			カログリデ ィス, ウィル ソン, (キャ メロン, ラ ンドー)	6	170.9

出所: IMDb と Rotten Tomatoes⁴⁸のデータを基に筆者作成

(2) 主たる境界役割のサポーター: ゲイル・アン・ハード

しかしながら大手流通企業という外部組織と、アーティストをつなぐ境界役割を果たしたのはキャメロンだけではない。表 7-3 をみると、1984 年から 1991 年までの全作品の「エ

⁴⁸ Rotten Tomatoes, <http://www.rottentomatoes.com/>, 2016 年 2 月 24 日アクセス。

グゼクティブ・プロデューサー(プロデューサー)」列に「ハード」という名前が登場している。このゲイル・アン・ハードがエグゼクティブ・プロデューサーあるいはプロデューサーとして関わった計 4 作品⁴⁹を「専門的な顧客の評価」の点からみると、どの作品も他のキャメロン監督の作品群と比べて比較的高い値を示している。ハードはキャメロンとともに、映画への出資や流通を担当してくれる企業の獲得のために行動していた。つまり彼女もキャメロンと同様に境界役割を果たしていた。彼女は中心的な境界役割であるキャメロンをマネジメント面でサポートする「ビジネスマン⁵⁰・プロデューサー」であったといえる。ゲイル・アン・ハードはスタンフォード大学で経済学とコミュニケーション学を専攻した後、「ニューワールド・ピクチャーズ」という映画会社の社長ロジャー・コーマン(監督兼プロデューサー)のアシスタントとして雇われる。この会社は規模が小さかったため、社長アシスタントの任務は一般的な映画会社のそれとは比べものにならないほど重かった。俳優事務所へのオファーやロケ地探し、マーケティングの準備から技術スタッフの進行状況のチェックに至るまで、あらゆることを行わなければならなかった(Keegan, 2009)。この「技術スタッフ」の1人が、キャメロンであった。彼は1979年に同社の模型技師として雇われ、社長(監督兼プロデューサー)の希望する映画の小道具を一職人として制作していた。キャメロンはこの映画会社から独立し、自ら映画を監督するようになった以降も、境界役割としてのハードとともに働き続けた。制作費や流通資産を提供してくれる外部組織の獲得、つまり境界連結行動を彼女とともに行った。キャメロンは元々金銭関係に疎く、「ターミネーター(1984年)」といった初期作品ではキャメロンが脚本家と監督を務めることだけを条件に、映画の権利をたった1ドルでハードに売ってしまった。よってキャメロンには同作品の収入が1円も入ってきていない。ハードはコーマン社で蓄積してきた社長アシスタントとしての経験と、外部組織との交渉を行うプロデューサーとしての豊富な経験を活かして、キャメロンをマネジメント面から支えたといえる。こうした仕事上の長期的な関係は、最終的には婚姻関係に至った。表7-3をみると、ハードはプロデューサーだけでなく脚本家の役割も果たしていることがわかる。たとえば「ターミネーター」では脚本家として彼女の名前が記載されている。しかしながら実際は、彼女はプロデューサーの仕事の範疇で意見を述べただけであり、キャメロンによれば彼女は何1つ書いていない

⁴⁹ 「ターミネーター(1984)」から「ターミネーター2(1991)」までの4作品。

⁵⁰ ここでは「マネジャー」は経営管理者の意味ではなく、制作に係わる細かい業務(人材や資金集めなど)に関するサポートを行う者としてのマネジャーを意味する。ミュージシャンの日常業務をサポートするマネジャーのような役割に近い。

という。つまりキャメロンが書いた脚本を一切改訂していない (Keegan, 2009)。米国には監督や脚本家が書いた脚本を容赦なく変更するプロデューサーが多数存在する中で、監督の独創性を尊重するこのようなプロデューサーは稀有な存在である。以上より、ストーリーという映画製品の「独創的価値」を作り上げたのは、ほぼキャメロン一人であると言ってよい。

(3) 境界役割チームによる制作企業の設立：流通企業の圧力から自身を守るフィルター (主たる境界役割のサポーターたち：カザノフ、サンチニ)

キャメロン監督が芸術的イノベーションの創出を成し遂げた大きな要因の1つは、キャメロンを初めとする境界役割チームが自らの所属する制作企業を自分たちで新設したことにある。キャメロンは1989年、カザノフという補助的な境界役割の担当者とともに「ライトストーム・エンタテインメント」という制作企業を設立する。設立前は業界慣行⁵¹にならば、特定の長期持続的な企業をもつということはず、監督という個人単位で働いていた。しかしながらこの企業を創設した後は、共同創設者であるカザノフや、ライトストームの社長であるサンチニをキャメロンの作品群の「エグゼクティブ・プロデューサー」の位置に据えることで(表7-3)、組織外部の大手配給からの創作面への介入を防いでいたと考えられる。つまり彼らエグゼクティブ・プロデューサーがアーティスト企業側の代表として矢面に立つことで、映画制作における芸術家(キャメロン)たちの権限を発揚させている。

日本の映画産業でエグゼクティブ・プロデューサーの役割を務めるのは、監督の所属企業の人間ではなく、テレビ局や広告代理店といった大手流通企業側の営業マンなどである。このような方法であると、監督は自らを自分自身で庇護するより他ない。たとえば、コッポラ監督などのように、監督自身が脚本も執筆していれば、大手配給会社側に対する芸術的な交渉力をもつことができ (Baker and Faulkner, 1991)、そうした役割兼業が自らを保護する武器として機能する。しかしながら日本のほぼ全ての監督は監督業しか行っていないため、大手流通企業に対する交渉力をもつことは非常に難しい。

⁵¹特定の映画プロジェクトのためだけに一時的に制作会社を形成し、プロジェクト終了後は解散するというやり方が米国映画産業では一般的である (Storper and Christopherson, 1987)。

(4) 主たる境界役割のサポーター：ジョン・ランドー

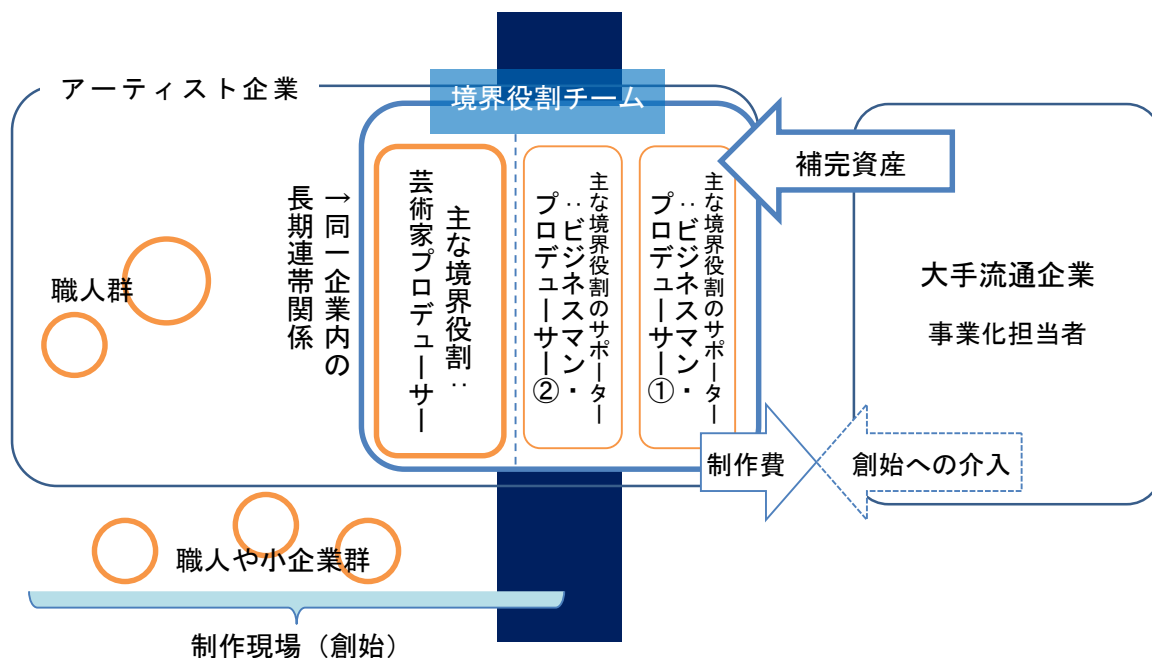
キャメロン監督の1991年以降の作品群の中でも、専門家の評価と商業的な成果の両者に優れているのが「タイタニック」と「アバター」である。表7-3のタイタニックの「エグゼクティブ・プロデューサー（プロデューサー）」列を見てみると、まずライトストームの社長であるサンチニがエグゼクティブ・プロデューサーとして係わっている。その後、括弧つきで記載されている個人名は同作品で「プロデューサー」を務めた人々である。プロデューサーとしてはキャメロンと「ランドー」という人物の名前が掲載されている。タイタニックとアバターのプロデューサーを務めているジョン・ランドーは、元はフォックスの副社長であった⁵²。キャメロン監督とは「トゥルー・ライズ（1994年）」の配給を担当した際に知り合った。ランドーはこのときキャメロンから、この小さなプロジェクト「Planet ice」を一緒にやらないかと誘われ、フォックスを退社してライトストーム社に入社する（「Planet ice」はタイタニックの当時の呼び名である）。現在はライトストームの最高執行責任者（COO）を務めている。

映画の独創的価値は監督兼脚本家であるキャメロンによるところが大きいですが、ランドーは彼の脚本やアイデアを実現するためのマネジャー業務を行うビジネスマン・プロデューサーとして機能した。たとえば撮影現場の俳優陣に関する細々としたマネジメント管理や、ロケ地の獲得といった面でキャメロンを支えた。また元フォックスの副社長である彼の名前が「プロデューサー」として記載されることで、キャメロンがその独創性を存分に発揮できるほどの潤沢な制作資金をフォックスから獲得することができた。タイタニックの制作費は2億ドル、アバターの制作費は2.37億ドルという破格の数字となっている。しかしながらキャメロンは費用の面で、大手流通企業に完全に依存していたわけではない。キャメロンがその独創性を最大限に発揮するために、大手流通企業の出資だけでは足りない場合には、キャメロン自らが資金を出資している。たとえば「タイタニック」に出演しているほぼ唯一のスター俳優キャシー・ベイツの出演料は、その一部がキャメロンの自腹となっている（Keegan, 2009）。こうした費用負担により、自らが創造的な自由を獲得している。図7-2は、本事例を通して検証された「芸術的イノベーションの創出モデル」である。

⁵² 1990年代前半の5年間においてフォックスの副社長を務めた。

図 7-2 事例を通して検証された「芸術的イノベーションの創出モデル」

： 芸術家監督を含む境界役割チームによる弱い連結の仕組



注：「境界役割チーム」内の点線はチーム内の分業境界を表す。ビジネスマン・プロデューサー②は制作には係わっていたが、あくまで芸術家プロデューサーの補佐役に徹していた。

7-2 ピクサーにおける芸術的イノベーションの創出モデル：元芸術家監督を含む境界役割チームによる弱い連結の仕組

ピクサーはヒット作にあえぐハリウッドではほぼ唯一のヒット連発企業であり、14年間に制作した9作品の全てが興収3億ドル以上を記録した。ピクサーの作品群（1995-1999までの3作品）の成功が契機となり、世界のアニメーション産業（テレビ&映画）に形成された潮流は、3つ以上のジャンル⁵³を複合したアニメーションである。ピクサーの全15作品の内の13作品が、3以上のジャンルを複合している（ジャンル数平均値3.57）。たとえば「トイ・ストーリー（1995年）」はAdventure, Comedy, Family, Fantasyという4ジャンルを含む作品である。1980年～1999年のアニメ産業では、こうした作品は全体の約

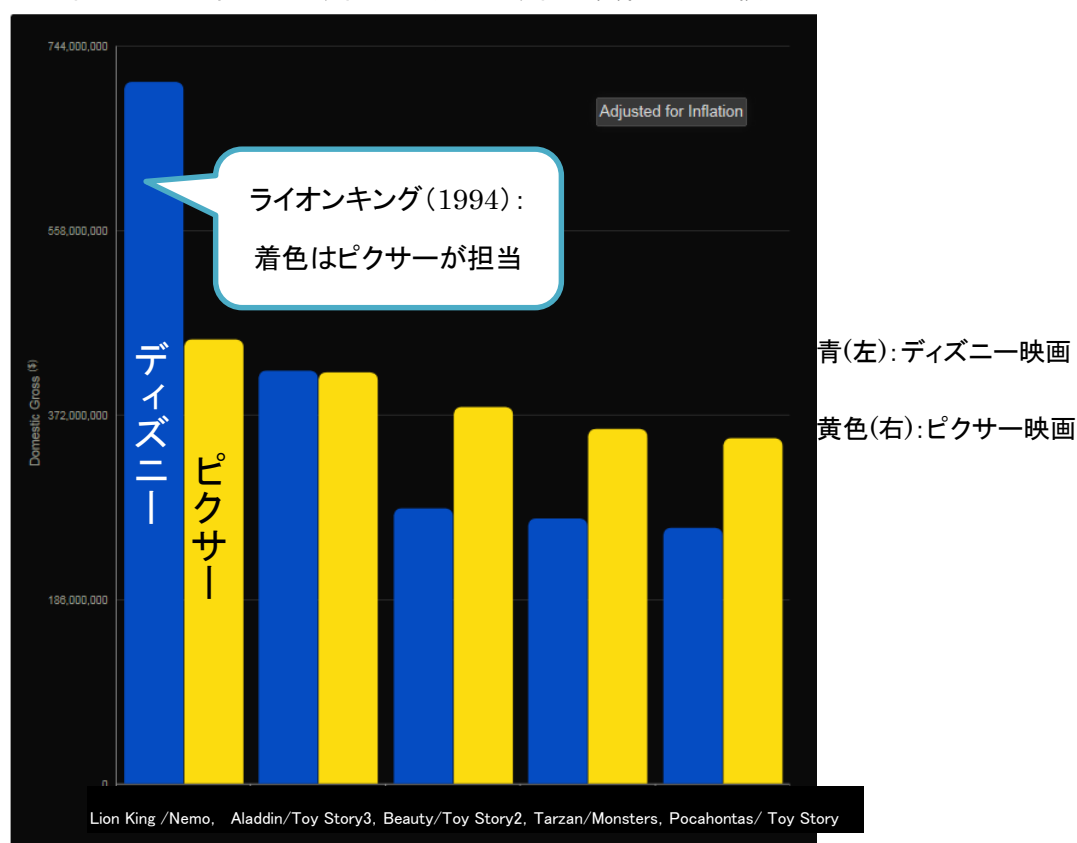
⁵³映画やアニメの主なジャンルとしてはDrama, Action, Thriller, Science-Fiction, Adventure, Documentary, Comedy, Romance, Horror, History, Animation, Fantasy, Mystery, Crime, Family, War, Musicalが挙げられる（出所：imdb）。

11%のみであったが2000年に入ると、22%に増加し、2008年には44%となった⁵⁴。

つまりピクサーの作品群は社会に多大なインパクトをもたらしており、専門的顧客の評価や利益額（約44～215億円）も高い「芸術的イノベーション」である。以降では、こうしたピクサーの境界役割チームによる「弱い連結の仕組」が芸術的イノベーションの創出に効果的に働いたことを検証する。

1991年、ディズニーはCGアニメ映画の制作をピクサーに任せることに決める。ディズニー自身はマーケティングと流通に専念することにしたのである。その理由の1つは、ディズニーが顧客にとっての魅力的な映画製品を生み出すことができなくなってしまったことにある。図7-3はディズニー制作の映画とピクサー制作の映画を興行収入の点から比較したものである。

図7-3 ディズニー映画とピクサー映画の興行収入比較



⁵⁴ インターネット・ムービー・データベース (IMDb), <http://www.imdb.com/>, 2015年8月2日アクセス。

⁵⁵ Box office mojo, <http://www.boxofficemojo.com/>, 2016年3月11日アクセス。

唯一、ディズニーがピクサーを凌いでいる「ライオンキング (1994年)」は、ピクサーが開発したデジタル着色技術に支えられており、ディズニーはもはやピクサーなしで映画産業を生き抜くことはできない状況にあった。

その後、1995年から2005年にかけてピクサーとディズニーは、戦略的な提携関係を通して次々と芸術的イノベーションを実現し、全世界で合計30億ドルを超える興行収入を達成した。映画のビデオテープやDVDも1.5億ドルを超える売上を生み出し、映画キャラクターのマーチャンダイジング商品は数えきれないほど創出された。2006年5月5日、ディズニーはパートナーであるピクサーを74億ドルで買収する (Barthelemy, 2011)。その結果としてピクサーとディズニーの分業関係は、1991年から2006年5月4日までは「戦略的提携」であり、2006年5月5日以降は「子会社・親会社関係」に変わった。しかしながらディズニー・ピクサーのトップには、ピクサーの設立時からの社長であるエド・キャットムル (以下「キャットムル」) が就いた。スティーブ・ジョブズが彼をディズニー・ピクサーのトップに据えた。

キャットムルはジョブズらとともにピクサーを創設し、創設以来ずっとピクサーの社長を務めてきた。キャットムルはユタ大学在学中に、現在のCGの基礎となる技術的コンセプトを生み出した (Paik, 2007)。たとえば、3次元の物体に奥行きを与えるため、何が見え、何が隠れて見えないのかをコンピュータに判断させる技術 (隠面処理 hidden-surface と呼ばれる) がある。この技術は、今日では全てのゲームに使用されている普遍的な技術となっている。

よってピクサーの作品を芸術的イノベーションたらしめるものは、テクノロジー自体ではなく、キャラクターや映像といった美的な側面である。キャットムルによれば、アニメーション制作において何らかの技術を使用する際には、「人々が日常生活に対する認識をもとに抱いている期待を裏切るものであってはならない」 (Price, 2008, p. 41) という。いくら高度で独自性の高い技術であっても、観ている者に拒絶反応を起こさせたりするような使い方は、断じて避けられた。ピクサーの作品群の価値は、テクノロジーの使い手である芸術家やその下で働く職人に支えられている。ピクサーには2015年6月20日現在、850名の従業員が所属するが、ピクサーでは映画制作を推進させる創造的ビジョンは監督や脚本家といった1, 2名の人間が生み出すものであり、経営者や開発部門が創出するものではないと考えられている。社内に優秀な人間がいれば、その人材に大きな自由裁量を与えて監督や原案者、脚本家として自由に制作させる。ピクサーに特徴的なのは、監督に必ず脚

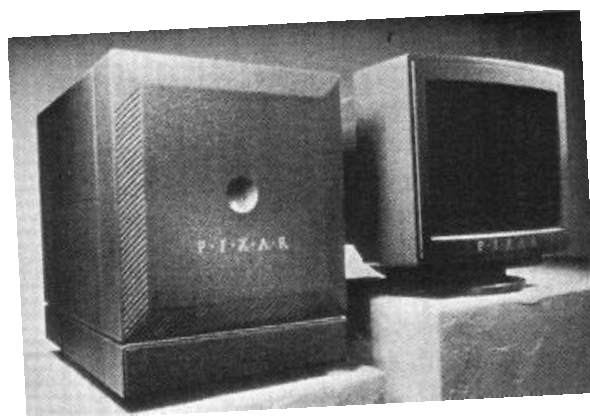
本（自ら）の執筆も任せるということである。脚本はイノベーションの創始段階に係わる業務であり、彼らが行き詰ったときに限って、ジョン・ラセター（監督としてオスカーを受賞した経験のある「芸術家プロデューサー」）といったベテラン陣がアドバイスを与える。

事業化企業であるディズニーとの取引交渉に際して最も大きな貢献を果たしたのはジョブズであるが、ラセターは彼を補助的にサポートしたり、ディズニーによる創始段階への介入を防いだりする形で尽力した。たとえば「Mr. インクレディブル」の制作時には、監督であるブラッド・バードがその自由な独創性を発揮した結果として、作品がピクサー初のPG指定（Parent Guidance：12歳未満が見に行く場合は保護者のガイドが必要）となってしまったが、ラセターはG指定（General Audience：全年齢層が鑑賞可能）になるよう制作しろと迫るディズニー側の意見をあえてバード監督には伝えず、好きなように創ればよいとアドバイスする。その結果、PG指定にはなったが、専門的顧客から高く評価されることになった。

(1) 弱い連結の仕組の主要な構築者：スティーブ・ジョブズ

1986年2月、ジョージ・ルーカスはキャットムルを初めとするCG部門が開発した映像処理ソフト（テクノロジー）が高く売れると踏み、同部門をアップルCEOのスティーブ・ジョブズに売却する。ジョブズは同部門を1000万ドルで買収後、「ピクサー」として新創設した。ジョブズが創設資金の99%を負担し、残額をエド・キャットムル（社長）や従業員が負担した。ジョブズはピクサーの株式の約70%を保有しており、アップルに復帰後もディズニーの流通交渉などにおいて尽力しつづけた。

図7-4 ピクサー・イメージ・コンピュータ



出所：Price（2008），p. 88

しかしながら設立当初のピクサーが開発していたCG技術は現在のような高度なものではなく、映画を制作できるほどの表現力を備えていなかった。そのため映画に部分的に使用するレベルならまだしも、全編CGで映画を制作するというのは夢のような話であるとされていた。図7-4のピクサー・イメージ・コンピュータの売れ行きも芳しくなく、ピクサーは設立から何年間も赤字に苦しんだ。その当時の主流は手描きアニメーションであった。

それでもピクサーが存立を続けられたのは、ひとえにジョブズのおかげである。ジョブズはピクサーに商業制作といった小さな仕事を運んでくることで、設立間もない同社を経済的に支えた。こうしたジョブズの尽力により、ピクサーの社員たちはCG技術(ソフト)⁵⁶の開発だけでなく、CGソフトの性能を示すための短編動画の開発を続けることができた。具体的には、社長であるエド・キャットムルー彼はアカデミー賞を受賞している「芸術家プロデューサー」であるが、ジョン・ラセターにこうした動画を制作させ続けた。脚本や監督も彼に任せた。この動画を映像処理ソフトの潜在的な買い手が集まる展示場で毎年発表させた。

このようにラセターはピクサーで長年にわたり自由な創作を許されていたため、CGソフトの性能を示すための動画が、次第にストーリー性を帯びた芸術作品となっていった。そして1989年にラセター監督・脚本の「ティン・トイ (1988年)」が、アカデミー賞短編アニメ部門を受賞することになる。この受賞歴を武器に、ジョブズはCG技術の提供先として若干係わりのあったディズニーに契約交渉を持ちかける。1991年には、ディズニーにピクサーの全編CGの長編アニメへの融資および流通を行わせる契約を締結することに成功する。それは以下のような契約内容であった (Price, 2008)。

まずディズニーが映画の制作費、プロモーション費および流通費を負担する。費用を全面的に負担する代わりに、ディズニーはピクサーよりも多くの興行収入の取り分を得る。具体的には映画館が興行収入の50%を受け取り、残りの50%をピクサーとディズニーで分け合う。ピクサーが約15%、ディズニーが約35%の取り分である。一般に米映画産業のトップクラスの制作者が受け取る配分は約15%といわれるが、未だ長編映画を1つも制作し

⁵⁶ ピクサーの開発した映画用のCGテクノロジー群はCAPS (Computer Animation Production System) という映像処理ソフトに結実した。

たことがなかったピクサーにとっては夢のような契約であった。加えて、キャラクターの外観や性格、脚本、会話、声優のキャスティングといった創出面はピクサーが全面的に担当する。映画の主要な制作企業はピクサーである。この契約内容は、映画のカンパニー・クレジットにも表れている。たとえばピクサーの「トイ・ストーリー⁵⁷ (1995年)」のカンパニー・クレジットには「Production Companies」として、制作費を出資した「Walt Disney Pictures」の名前も記載されているが、ピクサーの名前がそれよりも前に記されている。米国でも日本でも、ディズニーのような大規模流通企業が制作費の出資を行った場合には、その名前が実際の制作企業よりも前に記されることが多い中、長編映画に初挑戦したピクサーの名前がディズニーよりも先に記載されたのは異例である。

表 7-4 「トイ・ストーリー (1995)」のカンパニー・クレジット

Production Companies
Pixar Animation Studios
Walt Disney Pictures
Distributors : 流通企業 (主要部分のみ)
Buena Vista Pictures ⁵⁸ (1995) : 米国の映画館への流通
Buena Vista International (1996) : 英国の映画館への流通
Buena Vista Pictures Distribution (1995) : カナダの映画館への流通
Buena Vista International : 日本の全メディアへの流通

出所：IMD⁵⁹のデータを一部抜粋

ただし、この契約時点では制作面の最終的な決定権はディズニーにあった。また玩具、ゲーム、ファーストフードとのタイアップといった映画作品の2次利用（マーチャンダイジング）で得たロイヤリティは、全てディズニーの収益となっていた。

1984年から2005年までディズニーのCEOを務めたマイケル・アイズナー(Michael Eisner)

⁵⁷ 同作品は2005年にアメリカ議会図書館に永久保存された。

⁵⁸ Buena Vistaはディズニーが抱えるブランドの1つである。

⁵⁹ IMDb (インターネット・ムービー・データベース) “Toy Story Company Credits,” http://www.imdb.com/title/tt0114709/companycredits?ref_=tt_q1_10, 2015年7月20日アクセス。

は、こうした契約の下で制作された「トイ・ストーリー」を、華やかさがあつ魅力的な映画であると称賛し、秋から初冬時期の公開ではなく、1995年のクリスマスホリデーの目玉作品として公開することに決めた (Young and Simon, 2005)。

「トイ・ストーリー」は公開1週間で制作費3000万ドルとほぼ同額の2900万ドルの全米興行収入を達成する。ジョブズはこのような時機を逃さず、同作品の公開からわずか1週間しか経っていない1995年11月28日にピクサーの株式を公開し、1億4,000万ドルもの資金を調達した。これによって次回作は十分な制作費用をかけて制作できることになった。「トイ・ストーリー」は制作費3000万ドルの中で作られたが、株式公開によりそれよりも1億1000万ドル多い1億4000万ドルを獲得することに成功したのである。キャットムルやトイ・ストーリーの監督であるラセターは、ジョブズが同作品の公開1週間後に株式を公開したいと言ったとき、やや早すぎるのではないかと懸念していた。映画作品を2〜3本撮った後に株式を公開し、企業の価値を高めるのが得策ではないかと考えた。Catmull and Wallace (2014)によれば、ジョブズの語った理屈はこうである。仮に「トイ・ストーリー」が商業的に大成功したとする。そうなったとき、ディズニーCEOのアイズナーはディズニーに対抗するライバルを、自らの手で作り出してしまったことに気づく (ピクサーはディズニーに契約上あと2作品の借りがあるだけで、その後は自由の身である)。アイズナーは「トイ・ストーリー」が公開されるや否や契約の見直しを要求し、ピクサーをディズニーの管理下に置こうとするだろう。こうなることを避けるためにも、次回作以降はピクサー側がもっと交渉力をつけた状態で交渉したい。その交渉力でもって、今よりもピクサー側に有利な契約条件を提示したい。具体的には作品の興行収入から映画館の取り分(約50%)を引いた残りの50%を、ピクサーとディズニーできっちり折半したい。こうした条件を出すには、我々自身で制作費の半分を用意しなければならない。そのような大金を入手するには新規株式公開(IPO)しかない。ベンチャー企業にとって株式公開はリスクになることもある。自らを株主による利益創出の圧力下に置くことになるためである。しかしながら前述のキャメロンの場合と同様にジョブズもまた、自社がコストの一部を負担するというリスク・テイカーとしての決断を下す。自らも制作費の一部を出資することで、クリエイティブ面における主動権を握ることができると同時に、より多くの興行収入の取り分を獲得することができるからである。これは芸術家のインセンティブの向上にもつながる。

ジョブズはこうした論理の下、IPOによって1.4億ドルを調達し、制作費を半分負担で

きるといふ交渉力を保有した状態でディズニーに対して契約条件の見直しを求める。次回作以降ではピクサーが制作費の約半分を出す代わりに、興行収入もディズニーと折半したいという契約条件を提示する。具体的には次の3つの条件を示した。1つは、ピクサーに制作を一任することである。つまりコンセプトやキャラクター、ストーリーに関して、ディズニー側にいちいち細部のコメントを求めることはしない。第2に、ピクサーの名前のブランドを育てるために、ディズニーのロゴと同じ大きさでピクサーのロゴを映画に付けることを要求した。これによりDVD、ファーストフードとのタイアップといった媒体において、キャラクター商品といった映画の副次的なビジネスからもピクサーの収益が生まれるようになる。各作品で得た収益（興行収入とホームビデオや関連商品などの販売益）もディズニーとの折半になる。ディズニー側のアイズナーはこれらの条件を全て受け入れた。ここにジョブズの尽力とともに、ピクサーの底知れない市場価値を見ることが出来る。ジョブズにが契約条件を変更したことにより、ピクサーとディズニーの間の分業境界がより明確化した。映画の制作者はピクサーであり、流通者（distributor）はディズニーであるという事実をより明確な形で了解させることができた。

表 7-5 「バグズ・ライフ（1998）」のカンパニー・クレジット

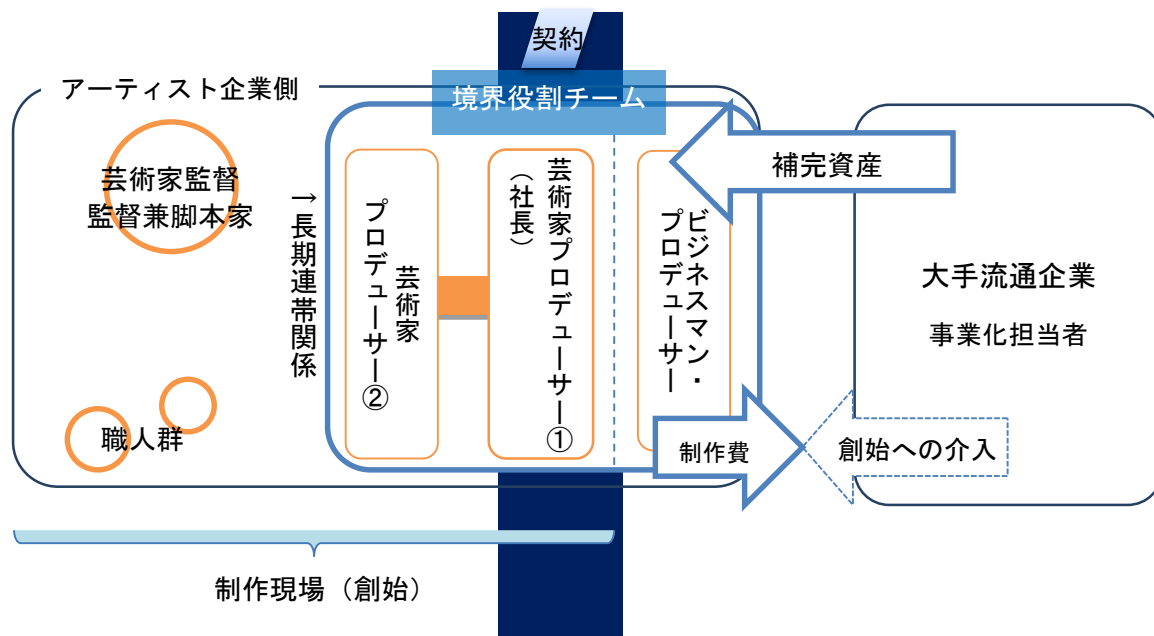
Production Companies
Pixar Animation Studios
Walt Disney Pictures (<u>presents</u>)
Distributors : 流通企業（主要部分のみ）
Buena Vista Pictures (1998) (USA) (theatrical)
American Broadcasting Company (ABC) (2001) (USA) (TV) (broadcast premiere)
Buena Vista International Finland (1999) (Finland) (theatrical)
Buena Vista Home Entertainment (2002) (Japan) (DVD)

出所：IMDb⁶⁰のデータを一部抜粋

⁶⁰ IMDb “A Bug’s Life Company Credits,”
http://www.imdb.com/title/tt0120623/companycredits?ref_=tt_q1_10, 2015年7月20日アクセス。

これはピクサーが芸術的イノベーションの創始段階、すなわち作品のコアをゼロから創始した後に、第1個目の製品を完成させるという段階を担い、ディズニーがその製品（フィルム）をコピーして映画館に流通させ、宣伝を行うといった事業化段階を担当することが明示された。両者の間のこうした明確な分業関係は、映画のカンパニー・クレジットにも表れている。表7-9は契約条件の変更後、最初に制作された「バグズ・ライフ（1998年）」のカンパニー・クレジットである。「トイ・ストーリー」のカンパニー・クレジットとの最大の相違点は、「Production Companies」欄における「Walt Disney Pictures」の右に「(presents)」という言葉が付加されていることである。この表現によりディズニーは実際に映画を制作した「制作者」ではなく、資金を出資しただけの「製作者」であることが示されている。1998年以降のピクサーの全作品群のクレジットが、すべてこの「バグズ・ライフ」と同じ表記となっている。図7-5はピクサーの事例を通して検証された「芸術的イノベーションの創出モデル」である。

図7-5 芸術的イノベーションの創出モデル

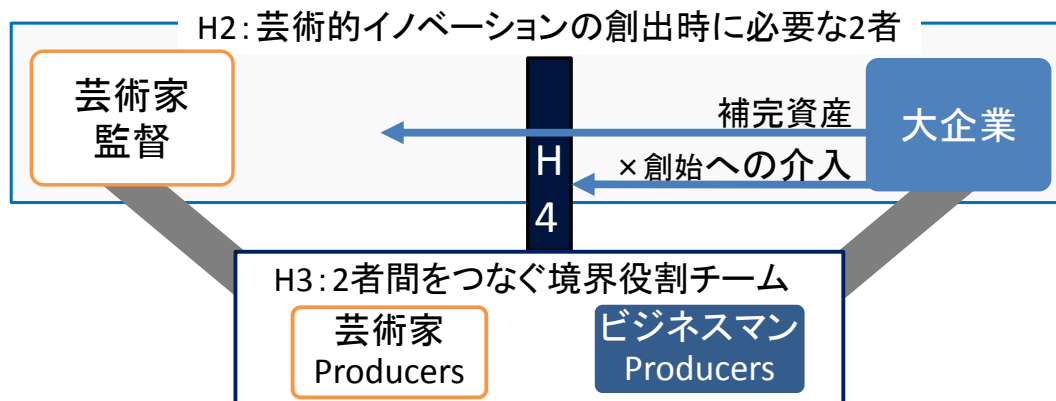


注：芸術家プロデューサー②：トイ・ストーリーの監督，ビジネスマン・プロデューサー：ピクサーの所有者（アーティスト企業における役職はもたない）。
「境界役割チーム」内の点線はチーム内の分業境界を表す。

7-3 ライトストームとピクサーの事例を通して検証された「芸術的イノベーションの創出モデル」

ライトストームとピクサーの両企業はハリウッドの大手事業化企業に比べると弱小企業であるにも拘らず、両企業の境界役割は大手流通企業と強い交渉力でもって取引を行っていた。具体的には大手流通企業による創始段階への不要な干渉をブロックするための契約や協定を締結していた。また境界役割は契約類の締結後も、芸術家を大手流通企業による干渉から保護していた。こうしてここでの2社の事例分析を通して、事業化企業を創始段階(制作)に介入させないための『弱い連結の仕組:(フィルター)』を明示することができ、全体として本論文の芸術的イノベーションの創出モデル(図7-6)の存在を概ね論証することができたと考える。

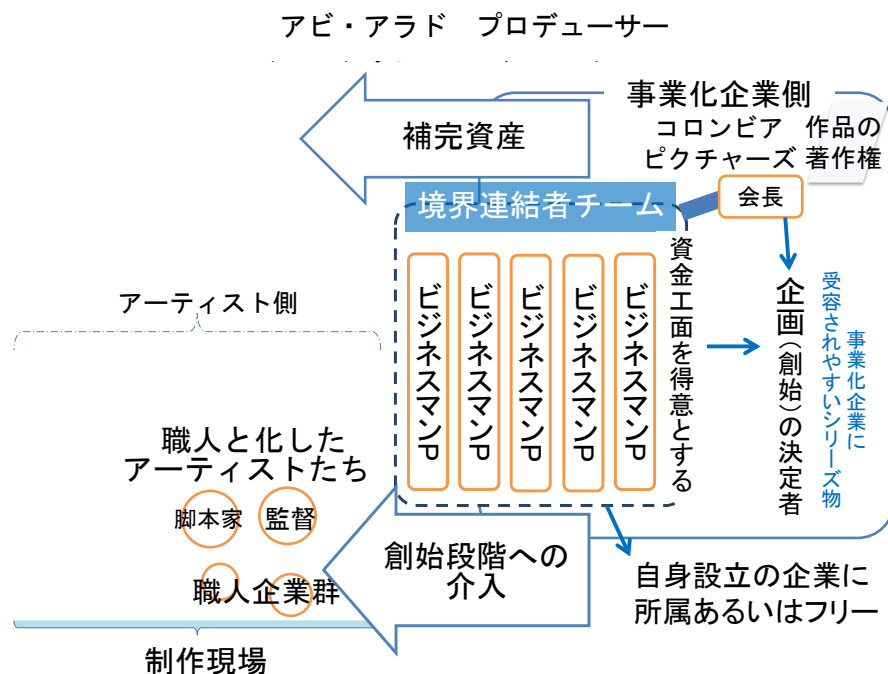
図7-6 芸術的イノベーションの創出モデル



これに対して、図7-7はこうした弱い連結の仕組の構築を行わなかったために芸術的イノベーションの創出に失敗した例である。この事例では自身の制作会社をもつアビ・アラド(以下「アラド」)を中心とした境界役割チームが、大手配給会社のコロンビア・ピクチャーズと社外の監督を結びつける役割を果たした。アラドは制作会社「マーベル・エンターテインメント」の元最高経営責任者であり、現在はアラド・プロダクションの会長を務めている。彼は監督や脚本業といった芸術的な業務を自ら行うことはせず、自身のプロダクションの外部に有望な人材を見出して業務を依頼する。たとえば「アメイジング・スパイダーマン2(2014年)」では、監督としてバンディッツ・プロダクションのマーク・ウェ

ブを起用した。彼は処女作である「(500) 日のサマー (2009年)」で約 24.5 億円⁵⁵もの利益を記録し、ニューヨーク映画批評賞「ベスト監督デビュー賞」などの数々の賞を受賞した芸術家監督である。「アメイジング・スパイダーマン」にはアラドを初めとする 6 名ものプロデューサーが関与しており、制作費として約 255 億円⁶¹の額が投じられている。このことからアラドの幅広い人脈と資金獲得力、すなわちビジネスマンとしての資質が伺える。しかしながら同作品の米国内の興行収入は約 202 億円⁵⁵に止まり、約 53 億円もの赤字を計上する結果となった。アラドはこうした作品を他にもいくつか生み出している。この責任は監督にあるというよりも、プロデューサー・チーム、つまり境界連結者チームの性質や行動にあるといえる。第 1 に、こうした大損失作品の境界連結者チーム内には一人も有名賞受賞者（芸術家）が存在しない場合が多い。つまりチーム内には同じ芸術家として芸術家監督を理解し、庇護する存在がいなかったということである。事実、企画・脚本という創始段階を握っていたのは監督ではなく、上述のビジネスマン・プロデューサーから成るチームであった。

図 7-7 失敗例：損失 5～50 億円かつ低評価の作品を連発した



出所：Baker and Faulkner (1991), IMDb, 日経ビジネス⁵⁷ を基に筆者作成

⁶¹ 1 ドル=100 円として換算している。

アラドの映画制作会社「マーベル・エンターテインメント」は元々、スパイダーマンなどのキャラクターを多数抱える漫画出版社であった。一度倒産した同社をアラドが同社を買収し、漫画の著作権群を獲得した。その上でアラドを初めとする境界連結者チームは、漫画を映画化するための費用（制作費）を得るために大手事業化企業（コロンビアピクチャーズ）の会長を口説き落とし、制作費の融資を受ける契約を取り付けた上で映画の著作権を大手流通企業に手渡したのである。境界役割チームは著作権をDVDや玩具メーカー、ゲームソフトのメーカーにまで売りさばき、映画の製作費を回収する。つまり映画の企画（漫画）はこうしたビジネスマン・プロデューサーのチームや大手流通企業の手の中にあるため、監督は彼らの指示通りに企画を忠実に映画化する職人とならざるを得ない。しかしながらビジネスマン・プロデューサーが企画を担当すると、事業化企業からの融資を得やすい安易なシリーズ物になりやすく、先述のような興行的大失敗を招きかねない。

7-4 日本映画産業の境界役割の事例

1970年頃までの日本の映画産業では、東宝や東映などの大手映画会社が制作と配給と興行（映画館経営）の機能を全て備える垂直統合システムが主流であった。このシステムでは大手映画会社が自社制作の作品を自社の配給部門に流し、エスカレーター式に自社の直営映画館で上映する。作品の売行きに拘らず、契約期間中は作品を上映し続けるシステムである（前田，2013）。制作、配給、興行をそれぞれ別々の企業が行った場合、各企業にとってのコストは膨大となる。例えば配給だけを行う会社ならば、制作会社が作る膨大な作品の中から良質な作品を見極め、その作品を上映してくれるよう映画館と交渉しなければならない。それに対して全ての機能を備えた垂直統合システムでは、こうしたコストがかからないため、理想的なシステムに見える。しかしながらこうしたシステムでは、制作者側に新たな顧客価値を創出しようとするインセンティブが生まれにくい。事実、日本の映画産業は時代を経るにつれて顧客にとっては魅力を失っていき、産業は衰退の途を辿った。

その対応策として日本の大手映画会社は1971年頃から制作を外部化するようになり、自らは出資や配給・興行に専念するようになっていった。実際の制作は映画産業に新規参入してきた中小の制作会社群とそれらを束ねる独立系のプロデューサーに委ねられるようになった。しかしながらこうした新規参入者の成長は限定的であった（前田，2013）。日本の映画産業では依然として既存の大手映画会社の支配力が強かったのである。川崎（2012）

が指摘したように、①日本では1999年頃まで多くの映画館が大手映画会社の直営であり、②大手映画会社が売れると見込んだ若年層向けの映画が多く上映されていた。①に関しては、1999年頃からは日本の大手映画会社とは独立の外資系シネマ・コンプレックス（以下「シネコン」）が台頭し人気を博したものの、こうしたシネコンは2000年代に入ると大手映画会社に買収されるようになり⁶²、日本の多くの映画館は再び大手映画会社の手中に収まった。

こうした買収劇が起きる前の段階では、外資系のシネコンはオスカー受賞作といった知識豊富な層に訴求する映画を上映することで、そうした顧客層の参加率（年1回以上映画館へ行った人の割合）を高めていき、大手映画会社の直営館を駆逐していった（川崎, 2012）。つまりシネコンは専門的顧客にとっての独自の価値をもった映画を上映することで発展を遂げたのである。しかしながら現在では、先述のように大手映画会社が多くの映画館を支配している。映画の制作は中小の制作企業群のネットワークに委ねられるようになったものの、そのネットワークを主導するのは大手映画会社やテレビ局などから成る大手の出資企業群（製作委員会）の代表としての社内プロデューサーである。この社内プロデューサーが日本の制作企業と大手映画会社（配給会社）をつなぐ境界連結者の役割を果たしている。以降では製作委員会方式について考察し、そこにおける境界連結者の役割について明らかにする。

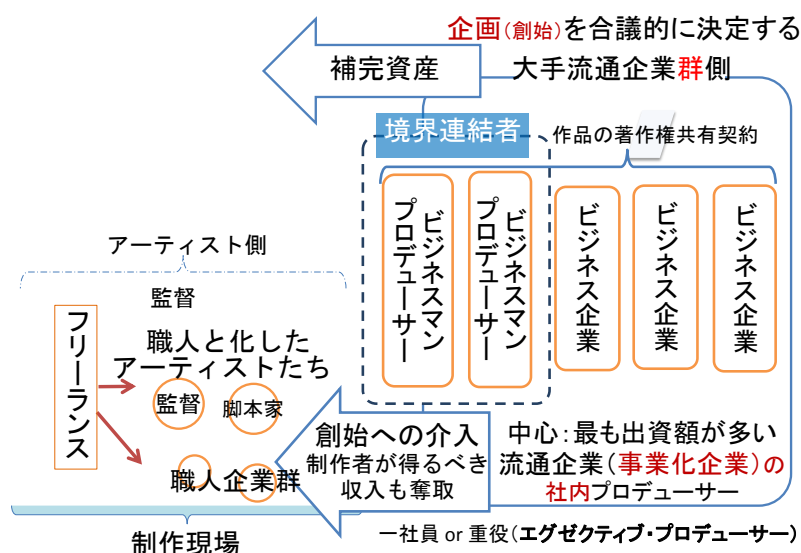
(1) 大手流通企業主導の製作委員会方式

日本における典型的な映画製作の方式である「製作委員会方式」は2つのタイプに大別できる。1つは「大手流通企業主導の製作委員会方式」である。この製作方式では、映画に最も多くの額を出資した企業が、最も強いパワーをもつ。近年の日本映画の多くは映画会社以外の企業、とりわけ大手テレビ局による出資に多くを依存している場合が多い。こうしたテレビ局主導の製作委員会方式では一般に、テレビ局の従業員である「社内プロデューサー」が映画の企画を開発する。その多くはテレビ局が過去に製作したテレビドラマに基づいて、映画の企画が開発される。結果として、映画の創始段階（企画）を握るのは、大手テレビ局内の社内プロデューサーであり、こうしたプロデューサーは個人として独創

⁶²たとえば1997年設立のヴァージンシネマズ・ジャパンというシネコンの経営会社は2003年4月4日に東宝に103億円で買収された（2003年4月7日より社名をTOHOシネマズ株式会社に変更した。現在は東宝グループの傘下にある）。

的に振る舞う芸術家というよりも、大手テレビ局ならびに他の出資企業群（その多くは大企業であり、映画の流通も行う。以下「大手流通企業」と称する）の意向を背負った組織人である。したがって創始段階はこの社内プロデューサー個人の手にあるというよりも、大手流通企業群の手中にあるという表現がより適切である。組織人としての社内プロデューサーが、下請けとしての中小制作企業に映画の制作を委託する。この社内プロデューサーが境界連結者として、大手流通企業群と制作企業を結びつける役割を果たしている。こうした大手流通企業の製作委員会方式下では、実際に映画を制作する監督も、単なる職人として振る舞うことが求められる。つまり監督は既に大手流通企業群が決定した映画内容（ストーリー、出演者、使用する音楽なども決定済み）を映像化するだけの職人であり、本論文で議論してきた芸術家ではない。こうした監督は自身の制作企業をもっている場合もあるが、フリークリエイターとして特定の組織に属さずに活動していることが多い。すなわち自らを守る殻がなく、制作費や流通資源を提供してくれる大手流通企業による創始段階への介入を回避できずにいる（図 7-8）。

図 7-8 日本映画産業の境界連結者の事例：失敗例（典型的な製作委員会方式）



大手流通企業主導の製作委員会方式による映画を「専門的顧客の評価」という観点からみると、その評価は決して高いとはいえない。たとえば2009年の興行収入ランキング上位10作品の「専門的顧客の評価」を見ると、専門的顧客の評価の合計値が最も低いのは興行収入7位の「ごくせん THE MOVIE」である。表 7-6 は同作品にクレジットされている企業

群（カンパニー・クレジット）を列挙したものである。これを見ると同作品に「Production Companies」として係わっているのは合計 8 社にも上る。興行収入の額（34.8 億円）だけを見ると、一見、好成績のようにみえる。しかしながら、この興行収入を 8 社で分けるとなると、各社に均等に分けたとしても、1社あたり 4.35 億円しか行き渡らないことになる。実際は均等配分ではなく、日本テレビや集英社、東宝といった大企業群が多くを取り分を得るので、「Ax-On」や「J Storm」、「Production Ogi Co.制作」といった実際に映画を「制作」した中小企業群に配分されるのは微々たる額である。このような状況にあるため、日本の多くの制作会社には資金が蓄積されない。大手流通企業主導の製作委員会方式では全ての著作権を大手流通企業群に握られてしまう場合が多く、先述のように著作権をもたない下請けの制作企業には一銭も興行収入が渡らない（山下，2005）。こうして制作企業やフリーの監督といったアーティストは、苦しい状況に置かれている。

表 7-6 「ごくせん The Movie」のカンパニー・クレジット

Production Companies	制作企業+製作企業
Ax-On	
J Storm	
日本テレビ	
Production Ogi Co.	
集英社	
東宝	
Video Audio Project (VAP)	
Distributors : 配給会社	
東宝	

出所：IMDb⁶³

(2) スタジオジブリ：アーティスト企業主導の製作委員会方式

その一方、日本においても監督といったアーティスト側が制作の主導権を握ることに成

⁶³ IMDb, <http://www.imdb.com/>, 2015年7月22日アクセス。

功している稀有なケースがある。それがスタジオジブリ（以下「ジブリ」）である。

同社は1985年6月、高畑勲、宮崎駿の両監督のアニメーション映画を制作することを目的とし、株式会社徳間書店の子会社として活動を開始した。同社の設立を決断したのは当時、徳間書店の社長であった徳間康快である。彼は初代および第3代のジブリの社長であり、同社のほとんどの作品にプロデューサーあるいはプロデューサーを束ねる製作総指揮として携わってきた。他に設立に係わったのは宮崎駿監督と、当時徳間書店の社員であり2005年にはジブリの社長となる鈴木敏夫プロデューサーである（川村，2014）。設立当初はリスクを軽減するため、作品毎にスタッフを集めて完成後に解散するというプロジェクト組織制を採用していた。アニメーターの報酬は他社と同じく業務委託契約に基づく出来高制であったため、「魔女の宅急便（1989）」の頃のスタッフは通常の社会人の約半分の収入での労働を強いられていた。しかし1989年には宮崎監督の発案によりスタッフの正社員化と固定給制度が導入され、新人の育成活動に力が注がれるようになっていった。制作の場も貸しビルのワンフロアから東京小金井市の新設スタジオへと移された。同社は1997年6月、徳間書店と合併し株式会社徳間書店／スタジオジブリ・カンパニーとなった（後に「スタジオジブリ事業本部」となる）。2005年4月にはスタジオジブリのアニメ作品および、徳間書店スタジオジブリ事業本部の全事業を引き継ぎ株式会社スタジオジブリとして再始動する⁶⁴。

同社の作品群は専門的な顧客の評価の点でも商業的な成果の面でも著しく高い成績を上げており、「芸術的イノベーション」の持続的な創出に成功してきた企業であるといえる。中でも、日米アカデミー賞を初めとする7つの有名賞を獲得し、第75回キネマ旬報ベストテン第3位に輝いた「千と千尋の神隠し(2001年)」は特筆すべき作品である。同作はyahoo!映画でも5点満点中3.97点と高い評価を獲得しており⁶⁵、先述の受賞数、キネマ旬報の評価⁶⁶、yahoo!映画の評価値を総計した「専門的顧客の評価値」はジブリ作品の中で最も高い18.97点となっている。同作の国内興行収入は304億円であり、日本ではタイタニック（262億円）を上回る数字を達成している。同作品は歴代興行収入ランキングの首位を守り続けている。邦画の歴代興行収入ランキングの第2位は「ハウルの動く城(196億円)」

⁶⁴ スタジオジブリ公式サイト「スタジオジブリ：会社情報」
<http://www.ghibli.jp/30profile/000156.html#more>、2015年7月8日アクセス。

⁶⁵ Yahoo!映画、<http://movies.yahoo.co.jp>、2016年2月24日アクセス。

⁶⁶ キネマ旬報ベストテンの1位を10点とし、2位以下については9点、8点というように1点ずつ減算した。

3位は「もののけ姫（194億円）」となっており⁶⁷、ジブリ作品が日本の映画産業を支えてきたといっても過言ではない。ジブリは原則、自らのオリジナルの脚本に基づく劇場用アニメーション以外は製作しない。これは世界的に見ても極めて稀なケースである。成功の確証が得にくい劇場用作品はリスクが高すぎるため、日本では既に成功しているテレビ・アニメを映画化するというやり方が一般的である⁶⁸。同社は独創的なアニメーションを実現するためにあえてリスクイナ方法を採用しているわけだが、「風の谷のナウシカ（1984年）」から「風立ちぬ（2013年）」に至るまで一度も赤字を出していない（川村，2014）。

この要因の1つには、制作面におけるジブリの徹底したイニシアティブが挙げられる。「千と千尋の神隠し（2001年）」のカンパニー・クレジットを見ると、「スタジオジブリ」以外はすべて企業名の後に「(presents)」と付記されていることがわかる（表7-7）。

表7-7 「千と千尋の神隠し」のカンパニー・クレジット

Production Companies	制作企業+製作企業
徳間書店 (presents)	
スタジオジブリ	
日本テレビ (presents)	
電通 (presents)	
ブエナビスタ・ホームエンターテインメント (presents)	
東北新社 (TFC) (presents)	
三菱商事 (presents)	
Distributors :	流通企業
ジブリ・インターナショナル (all media) (worldwide rights)	
東宝 (Japan) (theatrical) 他	

出所：IMDb⁶⁰

⁶⁷ キネマ旬報映画総合研究所（2010）『映画ビジネスデータブック 〈2010-2011〉』キネマ旬報社。

⁶⁸ スタジオジブリ公式サイト「スタジオジブリ：スタジオジブリの歴史」、<http://www.ghibli.jp/30profile/000152.html#more>、2016年4月30日アクセス。

これにより、映画の実際の制作者がスタジオジブリであることが明示されている。また同作の著作権表示をみると「二馬力・GNDDTM」となっている⁶⁹。GNDDTMとはジブリ、日本テレビ、電通、ディズニー、東北新社、三菱商事の各社の頭文字を取ったものである。二馬力は宮崎駿が設立した著作権管理会社であるため、第一著作権者はアーティスト企業(二馬力とジブリ)であるとわかる。

未上場のアーティスト企業側が名だたる大企業群に対してこれほどのイニシアティブを發揮できたのは、プロデューサー・チームの功績に依るところが大きい。「千と千尋の神隠し」の制作時、ジブリは徳間書店内の一事業部として存在していたが、この当時の徳間書店の社長を務めていたのが先述の徳間康快であった。彼は同作品の製作総指揮(chief executive producer)としてプロデューサー・チーム⁷⁰を取り仕切った。日米では事業化企業側が制作費のほぼ全額を出資するケースが多いが、徳間はジブリ側も20億円分の制作費を負担する決断を下した。この決断によりジブリの芸術家たちは創造面で多大な指揮権を發揮することができるようになった。徳間はジブリの設立時にも出資者として多大な貢献を果たしており、設立以後もビジネス面でジブリを支えた。鈴木プロデューサー曰く、彼は銀行から融資を受ける術に長けていた(鈴木, 2008)。配給会社との取引時にも、優れた交渉力を發揮した。ジブリ作品の配給を担ってきた東宝は前作に比べるとやや地味な印象の「となりのトトロ(1988)」の配給を渋っていたが、徳間が「火垂るの墓」との2本立て公開を条件とすることで上映が実現した。しかしながら彼がスタジオに顔を出すことは滅多になかった⁶⁴。

ジブリのプロデューサー・チームにはこうしたビジネスマン・プロデューサーだけでなく、芸術的な性質をもつプロデューサーも含まれる。たとえば自らも監督としての有名賞受賞経験をもつ高畑勲はプロデューサーとしても貢献してきた。彼は当時まだ無名であった久石譲を見出し、日本映画には珍しかったオーケストラ音楽を先駆的に採り入れた。先述の鈴木プロデューサーもまた、監督を芸術面やビジネス面から支えた一人である。鈴木自身には有名賞の受賞経験はないものの、監督からアドバイスを求められた際には編集者

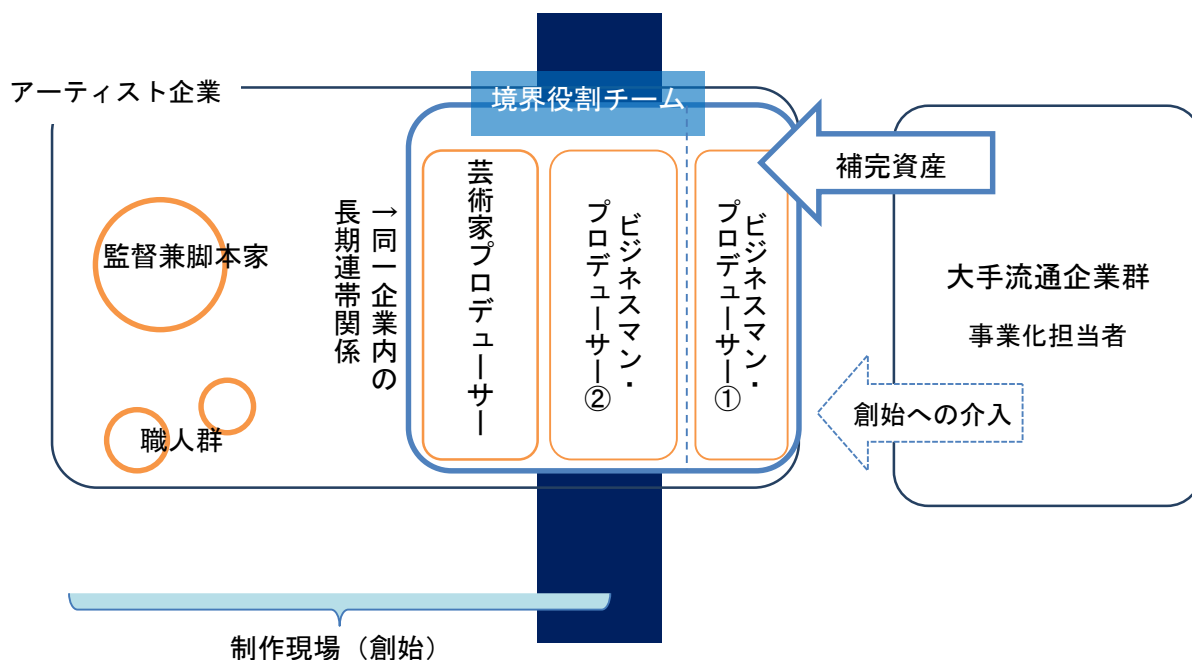
⁶⁹スタジオジブリ公式サイト「スタジオジブリ関連作品の著作権表示について」,
<http://www.ghibli.jp/30profile/009923.html>, 2016年4月30日アクセス。

⁷⁰同チーム内には三菱商事の元副社長といった事業化企業側の人員も含まれている(東宝公式サイト「資料室」,
<https://www.toho.co.jp/library/system/movies/?1802>, 2016年4月30日アクセス)。

時代の経験を活かし、台詞や展開に関する示唆を行った。彼は「おもひでぼろぼろ（1991年）」から「風立ちぬ（2013年）」までの全劇場作品にプロデューサーとして携わっている。鈴木はジブリにおいて代表取締役社長や代表取締役プロデューサーといった重要な役職を歴任している（川村，2014）。先述のように製作委員会方式の作品のプロデューサー・チームは事業化企業側の人員のみから構成されている場合が多いが、ジブリのようにアーティスト企業の代表者もプロデューサー・チームに加わることで、アーティスト企業側が事業化企業に制作面をコントロールされることを防ぎやすくなる。特に先述の徳間のように、単なるプロデューサーではなくプロデューサー陣を総括する「チーフ・エグゼクティブ・プロデューサー」としてチームに名を連ねることで、制作の権限の大部分をアーティスト企業側に帰属させることが可能である。

図 7-9 は本事例を通して論証された芸術的イノベーションの創出モデルである。上述のプロデューサー・チームが、アーティストと流通企業群の境界役割として機能することで、補完資産の獲得と分業境界の維持を実現している。

図 7-9 スタジオジブリの芸術的イノベーションの創出モデル



注：ビジネスマン・プロデューサー①はアーティスト企業の社長，
 ビジネスマン・プロデューサー②はアーティスト企業の社長（あるいは幹部）

ここまでの日米の比較分析を通して、仮説4「境界役割チームは事業化企業からの資源提供を促すと同時に、創始段階（制作）への介入を防止するための弱い連結の仕組（フィルター）を構築すべきである」の妥当性は、一定程度は検証できたと考える。

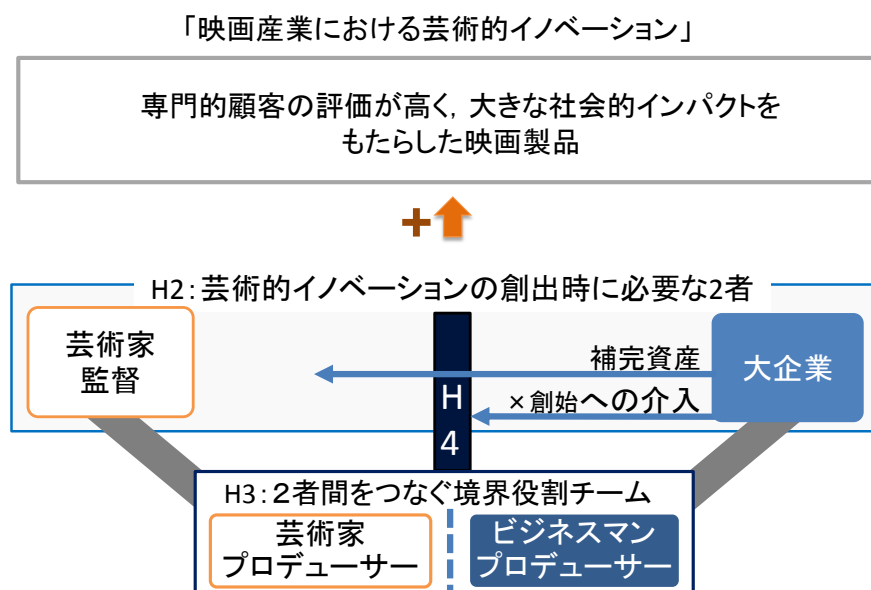
第8章 考察：芸術的イノベーションを実現する境界役割の特徴

8-1 データと事例の分析を通して実証した仮説

本章では、前章までのデータ分析と事例研究の結果を踏まえた上で「芸術的イノベーションの創出を成功させる境界役割」の特徴についてさらに考察を深める。具体的には芸術的イノベーションの創出を実現した境界役割の事例を、米国および日本の失敗例と比較する。また、芸術的イノベーションの創出のための境界役割を、製造業の境界役割と比較考察する。

芸術的イノベーションの創出には、第4章で構築した芸術的イノベーションの創出モデル（図8-1）が有効であるとの仮説は、第6章のデータ分析と第7章の事例研究を通しておおそ実証することができた。具体的には、次の4点について確認することができた。まず①映画産業における芸術的イノベーションの創出には芸術家監督の存在が不可欠であること、②評価や業績が極めて高い芸術的イノベーションの創出、あるいは芸術的イノベーションの持続的な創出には、芸術家監督と大企業のセットが求められること、③芸術家監督と大企業を結びつけるには、芸術家的な性質を備えた「芸術家プロデューサー」および大企業と対等に交渉できるビジネスマンの才をもつ「ビジネスマン・プロデューサー」から成る境界役割チームが必要となること、④境界役割チームが大企業との連結機能を担うことで大企業の潤沢な補完資産を獲得すると同時に、大企業による創始段階への介入を防止するための弱い連結の仕組（フィルター）を構築すべきということである。

図8-1 データと事例を通して検証された「芸術的イノベーションの創出モデル」



先述のように現代の日米の映画産業では、たとえ資本金 100 億円超の大企業の重役であっても制作面で全面的な指揮権を得ることは難しい。にもかかわらず事例企業のライストーム、ピクサー、ジブリは自らよりも圧倒的に規模の大きい事業化企業の制作への介入要求を退け、創造面のほぼ全面的なコントロールを可能にしていた。

この成功要因の 1 つは、アーティスト企業と大手事業化企業との境界役割が、組織間を結びつけるという境界連結機能だけでなく、大手事業化企業の脅威からアーティスト企業を防衛するための境界維持機能を担っていたことにある。事例のアーティスト企業側の個人⁷¹は、アーティスト企業と大手事業化企業を結びつけることで潤沢な資源の獲得を果たしたと同時に、あえて組織間に境界を維持することにより、大企業による制作への不要な介入や収入の奪取を防ぐためのフィルターとして機能させることができた。ここでいうフィルターとは、フリーの芸術家を守るためにアーティスト企業側が制作の主導権を握ることを明記した契約などを指す。先述の事例では自らの財を投じてアーティスト企業を設立したり、アーティスト企業側が制作の主導権をもつことを記した契約を事業化企業に締結させたりすることで、組織間に明確な分業境界を構築していた。この境界役割は契約の締結後も、芸術家側をより有利にするために契約内容を変更したり、大手事業化企業による作品に関する忠告をあえて監督には伝えないという形で、監督の自由な制作を保護した。また、自らも有名賞の受賞経験をもつ芸術的な境界役割は、自分自身やアーティスト企業側の監督に映画制作の重要な段階である創始段階（企画・脚本）を任せていた。こうすることで、出資・流通者である事業化企業があたかも制作者として振る舞うことを防いだのである。これらの行動も、境界役割によるフィルタリング行動とみなすことができる。

現代の米国では、50%を超える割合で脚本家や監督は大手流通会社側のプロデューサーに雇われた職人として扱われる状況が存在する。こうしたプロデューサーは、日本のプロデューサーのように大手流通企業に所属しているわけではないが、大手流通企業を口説き落として多額の出資を得ることに専念するビジネスマン（Baker and Faulkner, 1991）、つまり大手事業化企業（大手流通企業）側の存在として振る舞うことが多い。しかしながら事例を通して検証したように、大手流通企業側のビジネスマン・プロデューサー陣のみから成るプロデューサー・チームの作品では、監督は大企業の合議的なやり方に従う職人の地位に追いやられるため、評価や商業的成果が低くなる傾向にある。ライストームやピ

⁷¹ ここではアーティスト企業内で特定の役職をもつ者に加え、ジョブズのように役職はもたないがエンジェルとしてアーティスト企業を支えた者も含む。

クサー、ジブリの作品群のようにプロデューサー・チーム内にアーティスト側の人員が名を連ねている、しかも単なるプロデューサーとしてだけではなくエグゼクティブ・プロデューサーやチーフ・エグゼクティブ・プロデューサーとしてクレジットされているというケースは、日米ともにそれほど多くはない。しかしながらこうしたアーティスト側が主導する作品群が突出した評価や商業的成果を獲得することで、映画産業全体を支えているのである。

事例研究を通して新たに発見された事実としては、芸術的イノベーションの創出に成功した境界役割チーム内に、創始と事業化の分業境界が存在していたことである。事例ではビジネスマン・プロデューサーによる創始段階の芸術的な仕事への介入は見られなかった（ただし、芸術家がビジネスマンの役割を兼任するケースは見られた）。こうした分業境界を図 8-1 の「H3：2 者間をつなぐ境界役割チーム」内に点線で示した。また、事例分析を通して「芸術家側の境界役割チームによる芸術家の育成プロセス」を新たに検出できた（図 8-2）。芸術的イノベーションの創出に成功した事例群の境界役割（中でもビジネスマン・プロデューサー）は、資金を巧みに獲得してきたり自ら身銭を切ることで、将来の芸術家が早い段階から脚本や監督といった創始段階のスキルを磨けるよう支援した。こうした支援のおかげで、芸術家の卵は創業間もない企業が財政難に苦しんでいる時でさえも制作活動を続けることができ、最終的にオスカーといった有名賞を獲得していった。

図 8-2 芸術的イノベーションの創出モデル

芸術家側の境界役割チームによる

1. 将来の芸術家の育成プロセス



2. 大企業との長期的な取引関係の構築の開始、 大企業を創始段階に介入させないための「弱い連結の仕組：フィルター」の構築

また成功事例では、将来の芸術家が小さな賞や商業的な成果を得られるようになった段階で初めて大企業との提携を開始するというケースが多く見受けられた。監督のキャリアが浅いうちは大企業からの制作介入を受けやすいため、その段階ではあえて中小企業やアーティスト企業の資金を利用し、将来の芸術家のキャリアが醸成されてきた段階で大企業との取引を開始していた。それと同時に、境界役割は資源提供者である大企業を創始段階に介入させないための「弱い連結の仕組（フィルター）」を構築することで、芸術家側の創

造的自由や収入の取り分を確保していた。

8-2 本論文の学術的貢献

(1) 境界連結者研究の補完：「弱い連結の仕組」を構築する境界役割

本論文の学術的貢献の1つは、境界連結者研究に芸術家研究の視点を組み合わせることによって、境界連結者研究を補完したことにある。従来の研究は境界連結者による資源の獲得役割、すなわち境界連結機能に焦点を当ててきたが、本論文では芸術家研究の視点から、境界維持機能を付加する必要性について議論した。

先述のように芸術家研究は、芸術家やその芽をもつ創造的個人が常に産業内外の規制や伝統的圧力に晒されている存在であるとした上で、彼らの独創性を守るために何らかの庇護膜が必要であると主張した。たとえば Alvarez ら (2005) は、芸術家監督が①プロデューサーとして自らも対外的な交渉に関与する、②自らに献身してくれるプロデューサーと親密な関係を築く、③シールドとしての制作企業を設立するといったことによって、外部の伝統的圧力に対抗する交渉力をもてるようになると主張した。同様に Baker and Faulkner (1991) は、芸術家が他者に対して交渉力を発揮するためには、監督と脚本家といった芸術的な役割を一人で兼業する必要があると説いた。作品の独創性を減じ、普及性を増大させよという外部の圧力を退けるためである。つまり芸術家が真に芸術家であるためには、芸術家自身あるいはプロデューサーといった献身的な他者によって外部の圧力からの庇護膜を形成する必要がある。

本論文では、芸術家と外部組織の間を取り持つ「境界役割」がこうした庇護膜の構築役割を果たすと仮定し、事例分析を通して論証した。既存の研究の中にも、境界連結者といった橋渡し役が他社との連結機能に加え、他社の脅威から自社を防衛する「境界維持機能」を担っていると主張する研究 (Evan, 1965 ; 山倉, 1993) が存在するが、この機能に関する具体的な仕組を提示した研究は見受けられず、そのほとんどが概念的な理論研究に留まっている (Moberg, 1977)。

これに対して、本論文では既存の境界連結者研究に先述の芸術家研究の視点を組み合わせることで、芸術的イノベーションの創出に効果を発揮しうる、必要なものだけを通すフィルターとしての「弱い連結の仕組」を提示した。芸術的イノベーションの創出に成功した事例では、芸術家側と大手事業化企業の間には、制作費や流通チャネルといった必要な経営資源のみを通し、他方で創始段階への過度な介入をブロックするフィルターが存在して

いた。換言すれば、芸術家側と大手事業化企業との「境界」があえて維持されていた。

表8-1 境界連結者研究を補完する視点
: 資源提供者による不要な介入や成果の奪取を防ぐための仕組み

芸術家企業側の境界役割チームが果たす役割	資源を獲得するための行動	「弱い連結の仕組み」づくり=必要なものだけ通すフィルター
ビジネスマンとしての境界連結者制作には不関与	・ 他組織との境界連結を通じた補完資産の獲得, 他社との資源交換の円滑化	・ 制作費の部分的な負担 ・ 創始段階の重要な役割群を自社の芸術家が担うことを主張する(契約の取付) ・ 芸術家企業の設立
ビジネスマンとしての役割を兼ねることもある	・ 芸術的な業務を行う人材の獲得	・ 地位の確立した「芸術家」が境界役割を果たすこと =事業化企業による介入防止

技術ベンチャーと大企業の連携に関する研究 (Doz, 1988) では、技術ベンチャーの起業家精神を守るには組織間の分業境界を明確化する必要があると主張されていた。本論文では芸術家の独創性や収入の取り分を守る際にも、境界の明確化や維持が必要となることを追記したい。本論文の弱い連結の仕組みは、組織間関係論における他組織への依存問題（自組織の自律性の確保）に対する1つの解でもある。

また、本論文の弱い連結の仕組みには、制作費の自社負担という決断が含まれているが、こうした決断を下せるのは社内の予算管理権限をもつ境界役割だけである。先行研究では境界役割に予算管理権限が付与されるのは、要素間の相互依存性が高いときであるとされてきた (Galbraith, 1973; 荒深, 1995) が、本論文の事例の要素間（アーティストと事業化企業）は相互依存性が低いにも係わらず、境界役割には予算管理権限が付与されていた。このことから、要素間の相互依存性が低い場合でも、芸術的イノベーションを創出するための境界役割には、マネジャーなどの公式の役職に近い存在としての権限を付与する必要があることが明らかとなった。その一方で、技術ベースの産業における境界連結者と芸術的イノベーションのための境界役割は、その行動内容という点では共通していた。すなわち両者とも芸術的な業務やビジネス業務を行っていた。その相違点は行動の対象と、行動が果たす役割である。行動の対象とは誰を利するための行動なのかという点である。製造業では一般に、開発の主導権を握る大手事業化企業を利することが優先され、その後に

創始企業（技術ベンチャー等）の利益を考えるとという順番になる。また、その役割は境界の維持というよりも資源交換の促進、すなわち境界連結である。これに対して芸術的イノベーションの境界役割の第一の行動対象は境界連結者が所属、あるいは保有する創始企業（アーティスト企業）であり、その後には優先されるのが大手事業化企業であった。これは自組織の規範や価値を志向する対境担当者の方が、外部組織の規範や価値を志向する対境担当者よりも、外部組織との関係構築活動に忠誠心を発揮しようとする研究 (Evan, 1972) と整合するものである。

(2) 芸術家研究および芸術的イノベーション研究の補完

Tran (2010) が指摘するように、これまで芸術的イノベーションやクリエイティブ産業の製品の創出プロセスはブラックボックス化されていた。特に映画を初めとするコンテンツ産業における製品の創出活動をイノベーションの創出と捉えた研究はまだ少ない。デザイナーなどの芸術家が係わる創始段階については、事例などを通してある程度は明らかにされてきたものの、開発された成果物の商業的成果やその鍵を握る大企業との係わり方を含めた研究は不足している。本論文では芸術家の有無と商業的成果の相関関係や、大企業との関係性のマネジメントを含めた芸術的イノベーションの創出プロセスを明らかにした。

8-3 本論文の実務的貢献

仕組映画産業を始めとする日本のコンテンツ産業の課題は、実際の制作者である中小企業や個人が大企業群の下請けの立場に追いやられていることにある。日本の中小企業や個人は大企業群が合議的に決めた企画を忠実に再現する職人の役割を担わされており、商業的成果の取り分も数%しか与えられない。商業的成果の大部分は実際の制作者ではなく出資者（大企業群）に渡るため、制作者側には金銭的な余裕がいつまで経っても生まれない。テレビ産業も同様の状況にある。結果として独創的な作品（芸術的イノベーション）が生まれにくく、産業全体の低迷につながっている。本論文の芸術的イノベーションの創出モデルは、こうした問題に対する1つの解である。

先述のように日米ともに、映画の著作権は監督ではなくプロデューサーに発生する。実際の制作者である監督や脚本家といった芸術家が制作面の権限を保有するためには、まず芸術家自身もプロデューサーの役割を主張する必要がある。あるいは、過去に監督などの立場で有名賞を受賞した経験をもつ芸術家プロデューサーをプロデューサー・チームに加

えることで、監督や脚本家といった芸術家を同じ芸術家の立場からサポートさせる。またプロデューサー・チーム内に、ビジネス業務に長けたビジネスマン・プロデューサーを配置する。ピクサーの例に倣い、映画とは関連の薄い産業からも積極的にビジネスマン・プロデューサーを登用する。たとえば孫正義のように銀行からの資金調達や対外交渉力に優れた人材を選出する。大手流通企業側から人材を引き抜いてきても良いと考えられる。キヤメロンのように大手流通企業の人材をアーティスト企業に物理的に所属させるという方法が難しければ、物理的には大手流通企業の間人であっても心理的にアーティスト側を支持している人材を採用する。ただし、創始段階の主導権はこうしたビジネスマン・プロデューサーではなく、あくまで芸術家に握らせる必要がある。芸術家が求めない限り、ビジネスマン・プロデューサーには創始段階に関する業務を行わせないようにする。彼らの活躍の舞台はあくまで事業化段階に置き、創始段階ではフォロワーの役に止めておく。プロデューサー・チーム内でもある程度は芸術（創始）とビジネス（事業化）の分業境界を明確化しておく必要がある。ビジネスマン・プロデューサーの最終目的は映画の著作権を事業化企業に売却して利益を得ることであるため、ともすれば事業化企業と結びつきやすい。プロデューサー・チーム内の分業境界をある程度明確化しておけば、芸術家と事業化企業間の分業境界が破られるリスクも軽減できる。

ビジネスマン・プロデューサーにはフリーの芸術家を守るための制作企業の設立や、芸術家の社会的評価が確立するまでの間、芸術家を金銭面でサポートするといった場面で活躍させる。芸術家プロデューサーがこうした業務に参加してもよいが、芸術的な業務に関してはあくまでビジネスマンではなく、監督といった芸術家に主導権を握らせる。具体的には芸術家、あるいは将来の芸術家に早い段階から創始段階に関する役割を担わせることで、創始段階のスキルを醸成させることが可能である。彼らの社会的評価が確立してきた段階で、大企業の資源提供を受けるための取引交渉を開始するという手順が望ましい。また、その他の実務的貢献としては、技術ベースの産業における中小企業と大企業のパートナーシップ問題に関する解の提示が挙げられる。起業家（芸術家）的な中小企業と、大企業の提携は破綻しがちであるといわれるが、その境界役割は大企業側の人間が果たしていることが多い。よって大企業側の支配が強くなり、関係性が破綻するとされる。この対策として、技術開発（創始）は中小企業、その後の段階は大企業というように分業境界を明確化すべきである（Doz, 1988）。しかしながら、中小企業はいかにすれば創始段階をコントロールすることができるのか。そのヒントは本論文の「芸術的イノベーションの創出モ

デル」が示唆を与えよう。芸術家の育成を技術者の育成と捉え、中小企業側の境界担当者が技術者の社会的地位（受賞・特許等）を高めるために個人的に支援し、その地位がある程度高まった時点で大企業の財務支援を得るための取引交渉を開始すれば、大企業に対する交渉力を発揮して、中小企業が創始段階を掌握することが可能となろう。

第9章 結論と残された課題

本論文の目的は、従来のイノベーション研究があまり注目してこなかった映画産業に焦点を当て、同産業における製品イノベーションの創出プロセスについて考察することであった。映画産業における製品イノベーションを特徴づけるのは、革新的な技術というよりも製品の非機能面における芸術的な独創性である。そのため本論文ではこうした製品イノベーションを「芸術的イノベーション」と呼び、テクノロジー・ベースの技術イノベーションとは区別した。芸術的イノベーションの創出プロセスを創始と事業化に分けた上で、創始から事業化へのスムーズな移行を可能にする仕組の探求および、これを実現する存在としての境界連結者の視点から議論した。具体的には、境界連結機能と境界維持機能を併せ持つ「境界役割チーム」という概念を織り込んだ創出モデルを仮説として提示し、映画産業の分析を通して検証した。米国映画産業の映画データならびに日米の映画プロデューサーの事例を使用し、映画プロデューサーが芸術的イノベーションの創始者としての制作会社と、事業化を担う配給会社の間にはいかなる連結の仕組を構築しているのかという視点から芸術的イノベーションの創出プロセスについて考察した。その結果として、本論文では芸術的イノベーションを創出する際に以下の3項目が有効であることを明らかにした。

1点目は、アーティストと事業化企業を弱く連結する「境界役割チーム」による弱い連結の仕組である。境界役割チームが事業化企業から必要な資源を獲得すると同時に、事業化企業による創始段階への介入を防ぐための「明確な分業境界」を設定・維持することで、専門的顧客に評価される独創性と商業的成果を伴う芸術的イノベーションが創出される。この明確な分業境界は、必要なものだけを通すフィルターと換言できる。境界役割チームが芸術家側に創造的自由と作品の商業的成果の適正な取り分をもたらすための対策を講じれば、芸術家は大手事業化企業の命令に従う職人ではなく、芸術家として自らの独創性を最大限に発揮することが可能となる。この「対策」には、分業境界を明示した契約の締結行動も含まれるが、境界役割チームに求められるのはこうした一回限りの措置だけではない。芸術家の社会的地位の向上に合わせて芸術家側により有利な契約条件を新たに提示したり、契約を締結した後の大手事業化企業から制作への介入をブロックしたりすることが重要となる。

2点目は、芸術家的な境界連結者とビジネスマンの才をもった境界連結者の双方から境界役割チームを構成することである。データおよび事例を通じた仮説検証の結果、上記のような境界役割行動を成し得るのは、芸術家としての境界連結者とビジネスマンとしての境

界連結者の双方を含んだチームであることが判明した。本論文における芸術的イノベーション創出の成功例を見ると、芸術家プロデューサーがビジネスマン・プロデューサーとしての職務も行うケースは存在していたが、ビジネスマン・プロデューサーが実際の制作活動といった芸術家プロデューサーの職務に立ち入ることはなかった。

第3点目は、芸術家の育成である。本論文では芸術的イノベーションの創出に不可欠の存在として有名賞の受賞歴をもつ「芸術家」を取り上げたが、そもそも特定の個人を芸術家に育て上げるプロセスがなければ、芸術家は存在しえない。本論文では、境界役割の付随的な機能として、将来の芸術家にイノベーションの創始段階の役割を担わせるための支援や配慮が重要であることを検出した。このような支援によって将来の芸術家の社会的地位（有名賞や商業的成功）が向上すれば、大企業に事業化を担ってもらい取引交渉を行える可能性が浮上してくる。さらに、その創始段階のスキルを既に受賞といった形で評価された芸術家ならば、大企業ではなく自らが創始段階をコントロールするための交渉力をもつことも可能になる。

本研究の残された課題は、芸術的イノベーションのための境界役割チームの構成員が基本的に芸術家側の擁護者となるべきとの主張を、より多くのデータや事例で検証することである。ビジネスマン・プロデューサーの特徴や役割についても、さらに考察を深める必要がある。たとえばスティーブ・ジョブズには映画分野の有名賞の受賞歴はない。しかしながら製造業の分野では製品デザインの美しさを極限まで追求するといった芸術家的な姿勢を見せている。芸術的イノベーションのためには、資金集めといったビジネス活動に専従するビジネスマン・プロデューサーにも、ある程度の芸術家的な性質が求められるのであろうか。今後はいっそう多様な視点から、ビジネスマン・プロデューサーを含む全てのプロデューサーの「芸術家度」を検証することで、芸術的イノベーションの創出を促す境界連結者の姿を明らかにしていきたい。また、今後は出版やゲームなどの他のクリエイティブ産業や製造業のイノベーションにおける芸術家と、それを庇護する境界役割についても議論を拡張させてみたい。たとえば作家や漫画家といった芸術家は特定の企業に属していないが、こうした芸術家は映画産業の芸術家よりもさらに弱い立場にあるといえる。このような産業の編集者やプロデューサーには、芸術家の庇護者としての境界維持機能が求められよう。こうした境界連結者のフォロワーシップやエディターシップについて考察し、映画プロデューサーとの相違を明らかにしながら、多様な産業におけるイノベーション創出プロセスを研究したいと考えている。

あとがき

大学院に入学以来、ご指導を賜りました山田基成先生に心より感謝申し上げます。若輩の私に対して終始ご丁寧に、かつ私の立場から最善の道をご教示いただきました。ご指導をいただきながら、研究とは何のためにするものなのかということが、おぼろげなりとも見えてきたように思います。自分以外の誰か、中でもとりわけ大きな問題を抱えて小さく蹲るような人々を幸せにすることが、研究の最終的な目的なのではないかと思います。ご退任まで副指導教員を務めてくださった岸田民樹先生には、組織論の観点から本研究の鍵となる概念をご示唆いただきました。心より感謝申し上げます。副指導教員である宮崎正也先生には、未成熟な段階の論文に対しても常に朗らかに明晰な観点を示していただきました。最後まで前向きに研究に取り組む力を与えてくださり、本当にありがとうございました。セミナー指導教員の加藤英明先生には、データ分析のいろはを一から丁寧に指導いただきました。おかげさまでデータの奥に広がる深淵な世界を見ることができました。最後に、長い研究生生活を支えてくれた両親に感謝の意を表します。特に母からは、まだ歩けない頃からなぜか漢詩を仕込まれたおかげで、言葉の海を無事に泳ぐことができています。博士論文は研究の終わりでもあり、始まりでもあります。研究生生活を支えてくださった方々の想いを道標とし、今後とも研究に励んで参りたいと思います。

【参考文献】

英語文献

- Adams, J. S. (1976) "The Structure and Dynamics of Behaviour in Organizational Boundary Roles," in Dunnett, M. D. (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Illinois: Rand McNally, pp. 1175-1199.
- Afuah, A. (2003) *Innovation Management*, Oxford: Oxford University Press.
- Aldrich, H. E. and Herker, D. (1977) "Boundary Spanning Roles and Organization Structure," *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 217-230.
- Allen, T. J. (1966) *Managing the Flow of Scientific and Technological Information*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (PhD Thesis).
- Allen, T. J. (1977) *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*, Cambridge: MIT Press. (中村信夫訳『“技術の流れ”管理法』開発社, 1984)
- Allen, T. J. and Cohen, S. I. (1969) "Information Flow in Research and Development Laboratories," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 1, pp. 12-19.
- Allen, T. J., Tushman, M. L. and Lee, D. (1979) "Technology transfer as a function of position on research, development, and technical service continuum," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, pp. 694-708.
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2001) "How Entrepreneurial Firms Can Benefit from Alliances with Large Partners," *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 1, pp. 139-148.
- Alvarez, J. L., Mazza, C., Pedersen J. S., Svejnova, S. (2005) "Shielding Idiosyncrasy from Isomorphic Pressures: Towards Optimal Distinctiveness in European Filmmaking," *Organization*, Vol. 12, No. 6, pp. 863-888.
- Alvarez, J. L. and Svejnova, S. (2002) "Symbiotic Careers in Movie Making: Pedro and Agustín Almodóvar," in Peiperl, M. A., Arthur, M. B. and Anand, N. (eds.), *Career Creativity: Exploration in the Remaking of Work*, Oxford: Oxford University Press, pp. 183-208.
- Alvarez, J. L. and Svejnova, S. (2005) *Sharing Executive Power: Roles and*

- Relationships at the Top*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Amabile, T. M. (1982) “The Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique,” *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, pp. 997–1013.
- Anderson, R. E. (1994) “Matrix Redux,” *Business Horizons*, Vol. 37, No. 6, pp. 6–10.
- Armstrong, G. and Kotler, P. (2009) *Marketing: An Introduction*, 9th d., New Jersey: Prentice Hall.
- Arora, A. and Gambardella, A. (1994) “The Changing Technology of Technological Change: General and Abstract Knowledge and the Division of Innovative Labour,” *Research Policy*, Vol. 23, No. 5, pp. 523–532.
- Arthur, B. W. (2009) *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*, New York: The Free Press.
- Baker, W. E. and Faulkner, R. R. (1991) “Role as Resource in the Hollywood Film Industry,” *American Journal of Sociology*, Vol. 97, No. 2, pp. 279–309.
- Barney, J. B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., New Jersey: Prentice Hall. (岡田正大訳『企業戦略論 (上・中・下) 基本編・事業戦略編・全社戦略編』ダイヤモンド社, 2003年)
- Barthelemy, J. (2011) “The Disney–Pixar Relationship Dynamics: Lessons for Outsourcing vs. Vertical Integration,” *Organizational Dynamics*, Vol. 40, No. 1, pp. 43–48.
- Bettencourt, L. A. and Brown, S. W. (2003) “Role Stressors and Customer–Oriented Boundary–Spanning Behaviors in Service Organizations,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, No. 4, pp. 394–408.
- Björn, L. (1981) “The Mass Society of Group Action Theories of Cultural Production: The Case of Stylistic Innovation in Jazz,” *Social Forces*, Vol. 60, No. 2, pp. 377–394.
- Burger, S. and Piore, M. (1980) *Dualism and Discontinuity in Industrial Societies*, New York: Cambridge University Press.
- Burt, R. S. (2000) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004) “Structural Holes and Good Ideas,” *American Journal of Sociology*,

- Vol. 110, No. 2, pp. 349-399.
- Burns, A. (1934) *Production Trends in the United States since 1870*, New York: National Bureau of Economic Research.
- Burt, R. (2004) “Structural Holes and Good Ideas,” *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 2, pp. 349-399.
- Campos, L. and Castañer, X. (1998) “The Economic Effects of Public and Civic Involvement in the Governance of Performing Arts Organizations: The Case of the Elche Chamber Orchestra” *Working Paper, The Xth International Conference on Cultural Economics*, University of Barcelona, Barcelona.
- Cappetta, R., Cillo, P. and Ponti, A. (2006) “Convergent Designs in Fine Fashion: An Evolutionary Model for Stylistic Innovation,” *Research Policy*, Vol. 35, No. 9, pp. 1273-1290.
- Castañer, X. and Campos, L. (2002) “The Determinants of Artistic Innovation: Bringing the Role of Organizations,” *Journal of Cultural Economics*, Vol. 26, pp. 29-52.
- Catani, G. and Ferriani, S. (2005) A Social Network Perspective on Individual Creative Performance: Evidence from the Hollywood Film Making Industry, 1992-2003, *EGOS: The 21st Colloquium of EGOS, Freie Universitat, Berlin, Germany*.
- Catmull, E. (2008) “How Pixar Fosters Collective Creativity,” *Harvard Business Review*, pp. 65-72. (鈴木英介訳「ピクサー 創造力のプラットフォーム」『Diamond Harvard Business Review』, pp. 70-83, 2008年)
- Catmull, E. and Wallace, A. (2014) *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces that Stand in the Way of True Inspiration*, London: Random House. (石原 薫訳『ピクサー流 創造するちから：小さな可能性から、大きな価値を生み出す方法』ダイヤモンド社, 2014年)
- Cloake, M. (1997) “Management, the Arts and Innovation” , in M. Fitzgibbon and A. Kelly (eds.), *From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts and Culture Management*, Dublin: Oak Tree Press.
- Cohen, W. (1995) “Empirical Studies of Innovative Activity,” in Stoneman, P. (ed.), *Handbook of the Economics of Innovation and Technical Change*, Oxford: Basil

- Blackwell, pp. 182-264.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Collins, R. (1988) *The Sociology of Philosophies: A Global Theory of Intellectual Change*, Massachusetts: Belknap Press.
- Coser, L. (1965) *Men of Ideas: A Sociologist's View*, New York: Free Press.
- Cross, R. L. and Parker, A. (2004) *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organization*, Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*, Boston: Harvard Business School Press.
- Clark, K.B. and Fujimoto, T. (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston: Harvard Business School Press.
- Coase, R. H. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol. 4, No. 16, pp. 386-405.
- Cowen, T. (2004) *Creative Destruction: How Globalization Is Changing the World's Cultures*, New Jersey: Princeton University Press. (浜野志保訳『創造的破壊：グローバル文化経済学とコンテンツ産業』, 作品社, 2011年)
- Dale, M. (1997) *The Movie Game: The film Business in Britain, Europe, and America*, London: Cassell.
- DeVanna, M. A. and Tichy, N. (1990) "Creating the Competitive Organization of the 21st Century: The Boundaryless Corporation," *Human Resource Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 445-471.
- Doz, Y. L. (1988) "Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 17, No. 4, pp. 31-57.
- Drucker, P. F. (1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*,

- New York: Harper & Row. (林雄二郎訳『断絶の時代：社会変化に向けてのガイドライン』ダイヤモンド社, 1969年)
- Duncan, R. B. (1972) “Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environment Uncertainty,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 3, pp. 313-327.
- Duncan, R. B. (1976) “The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation,” in R.H. Kilman, L. R. Pondy and D.P. Slevin (eds.), *The Management of Organization Design*, Vol. 1: Strategies and Implementation, New York: North-Holland, pp. 167-188.
- Eisenhardt, K. and Tabrizi, B. (1995) “Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 1, pp. 84-110.
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., and O’Keefe, R. D. (1984) “Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation,” *Management Science*, Vol. 30, No. 6, pp. 682-695.
- Evan, W. M. (1965) “Toward a Theory of Inter-Organizational Relations,” *Management Science*, Vol. 11, No. 10, pp. 217-230.
- Evan, W. M. (1972) “An Organization-Set Model of Interorganizational Relations,” in Tuite, M. (ed.), *Interorganizational Decision Making*, Chicago: Aldine, pp. 181-200.
- Faulkner, R. R. and Anderson, A. B. (1987) “Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood,” *American Journal of Sociology*, Vol. 92, No. 4, pp. 879-909.
- Ferriani, S., Cattani, G. and Baden-Fuller, C. (2009) “The Relational Antecedents of Project-Entrepreneurship: Network Centrality, Team Composition and Project Performance,” *Research Policy*, Vol. 38, pp. 1545-1558.
- Galbraith, J. R. (1973) *Designing Complex Organization*, Boston: Addison-Wesley. (上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年)
- Gilmore, J. (2000) *The Life of a Style*, Ithaca, New York and London: Cornell University

Press.

- Gomery, D. (1998) "Hollywood Corporate Business Practice and Periodizing Contemporary Film Industry," in Neale, S. and Smith, M., *Contemporary Hollywood Cinema*, London: Routledge, pp. 47-57.
- Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 81, pp. 1287-1303.
- Grover, V. and Goslar, M. D. (1993) "The Initiation, Adoption, and Implementation of Telecommunications Technologies in U.S. Organizations," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, No. 1, pp. 141-163.
- Heilbrun, J. (1998) "A Study of Opera Repertory in the United States, 1982-1983 to 1997-1998" Working Paper, *the Xth International Conference on Cultural Economics*, Barcelona: University of Barcelona.
- Hennessey, B. A. and Amabile, T. M. (1988) "The Conditions of Creativity," in R. J. Sternberg (ed.), *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, Cambridge: Cambridge University Press, pp. 11-37,
- Hirsch, P. M. (1972) "Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems," *American Journal of Sociology*, Vol. 77, No. 4, pp. 639-659.
- Hirschman, E. (1982) "Symbolism and Technology as Sources for the Generation of Innovations," *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, No. 1, pp. 537-541.
- Hirschman, E. C. and Holbrook, M. B. (1982) "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions," *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 3, pp. 92-101.
- Holms, J. (1986) "The Organization and Location Structure of Production Subcontracting," in Scott, A. J. and Storper, M. ed., *Production Work Territory*, Boston: Allen & Unwin, pp. 80-106.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., Olander H., Blomqvist, K. and Panfilii, V. (2012) "Orchestrating R&D networks: Absorptive Capacity, Network stability, and Innovation Appropriability," *European Management Journal*, Vol. 30, No. 6, pp. 552-563.
- Ilott, T. (1996) *Budgets and Markets: A Study of the Budgeting of European Film*, New

- York: Routledge.
- Jacobides, M. G. (2005) “Industry Change through Vertical Disintegration: How and Why Markets Emerged in Mortgage Banking” *The Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, pp. 465-498.
- Jaglom, H. (2006) “The Independent Filmmaker” in Squire, J. E. (ed.), *The Movie Business Book International, 3rd ed.*, Maidenhead: Open University Press, pp. 49-59.
(金子 満監修『ザ・ムーヴィビジネスブック第3版』ボーンデジタル, 2009年)
- Kast, F. E. and Rosenzweig, J.E. (1979) *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*, New York: McGraw-Hill.
- Katila, R. and Ahuja, G. (2002) “Something Old Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction,” *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, pp. 1183-1194.
- Kawasaki, A. and Yamada, M. (2015) “Exploration at the Creation Stage and Exploitation at the Distribution Stage: Creation and Diffusion of Innovative Production in the U. S. Movie Industry” in Das, T.K. ed., *The Practice of Behavioral Strategy*, North Carolina: Information Age Publishing, Inc., pp. 169-191.
- Keegan, R. (2009) *The Futurist: The Life and Films of James Cameron*, New York: Three Rivers Press. (吉田俊太郎訳『ジェームズ・キャメロン：世界の終わりから未来を見つめる男』フィルムアート社, 2010年)
- Khalifa, A. S. (2004) “Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration,” *Management Decision*, Vol. 42, No. 5-6, pp. 645-666.
- Kimberly, J. R. (1979) “Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization,” *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, pp. 437-457.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1997) *Marketing: An Introduction*, New Jersey: Prentice Hall. (月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門』ピアソン・エデュケーション, 東京, 1999年)
- Krackhardt, D. and Hanson, J. R. (1993) “Informal Networks: The Company behind the Chart,” *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, pp. 104-111.
- Kuznets, S. (1930) *Secular Movements in the Production and Prices*, Boston:

Houghton-Mifflin.

- MacCormack, A. and Verganti, R. (2003) “Managing the Sources of Uncertainty: Matching Process and Context in Software Development,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 20, No. 3, pp. 217-232.
- Martorella, R. (1977) “The Relationship between Box Office and Repertoire: A Case Study of Opera,” *Sociological Quarterly*, Vol. 18, No. 3, pp. 354-366.
- Marx, K. (1906) *Capital: A Critique of Political Economy*, New York: The Modern Library.
- McAllister, J. W. (1996) *Beauty and Revolution in Science*, Ithaca, New York and London: Cornell University Press.
- McCann, J. and Galbraith, J. R. (1981) “Interdepartmental Relations,” in Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 2, Oxford: Oxford University Press, pp. 60-84.
- Miles, R. E and C. C. Snow (1986) “Organizations: New Concepts for New Forms,” *California Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 62-73.
- Moberg, D. J. (1977) “Book Reviews,” *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 3, pp. 517-518.
- Moore, G. A. (1999) *Crossing the Chasm: revised*, New York: Harper Business. (川又政治訳『キャズム』翔泳社, 2002年)
- Moore, G. A. (2002) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers (Collins Business Essentials)*, New York: HarperBusiness.
- Moore, G. A. (2004) “Crossing the Chasm—and Beyond,” in Burgelman, R. A., Christensen, C. M. and Wheelwright, S. C., *Strategic Management of Technology and Innovation*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Moore, G. A. (2005) *Dealing with Darwin: How Great Companies Innovate at Every Phase of their Evolution*, New York: Portfolio Hardcover. (栗原潔訳『ライフサイクルイノベーション: 成熟市場+コモディティ化に効く14のイノベーション』翔泳社, 2006年)
- Paik, K. (2007) *To Infinity and Beyond! : The Story of Pixar Animation Studio*, San Francisco: Chronicle Books.

- Perry-Smith, J. E. and Shalley, C. E. (2003) “The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective,” *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 1, pp. 89-106.
- Peterson, R. and Berger, D. (1975) “Cycles in Symbol Production: The Case of Popular Music,” *American Sociological Review*, Vol. 40, No. 2, pp. 158-173.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Phillips, D. J. (2011) “Jazz and the Disconnected: City Structural Disconnectedness and the Emergence of a Jazz Canon, 1897-1933,” *American Journal of Sociology*, Vol. 117, No. 2, pp. 420-483.
- Pink, D. H. (2011) *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*, New York: Riverhead Trade. (大前研一訳『モチベーション 3.0 持続する「やる気！」をいかに引き出すか』講談社, 2010年)
- Piore, M. and Sable, C. (1984) *The Second Industrial Divide*, New York: Basic Books.
- Pitcher, P. (1999) “Artists, Craftsmen and Technocrats,” *Training & Development*, Vol. 53, No. 7, pp. 30-33.
- Porter, M. E. (1996) “What Is Strategy?,” *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, pp. 61-78.
- (2001) “Strategy and the Internet,” *Harvard Business Review*, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78.
- (1980) *Competitive strategy*, New York: The Free Press. (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- Premkumar, G., and Ramamurthy, K. (1995) “The Role of Interorganizational and Organizational Factors on the Decision Mode for Adoption of Interorganizational Systems,” *Decision Sciences*, Vol. 26, No. 3, pp. 303-336.
- Priem, R. L. (2007) “A Consumer Perspective on Value Creation,” *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 22-40.
- Price, D. A. (2008) *The Pixar Touch: The Making of a Company*, New York: Alfred A. Knopf Publishing Group. (櫻井祐子訳『メイキング・オブ・ピクサー 創造力をつくった人々』早川書房, 2009年)

- Ravasi, D. and Rindova, V. (2008) “Symbolic Value Creation” in Barry, D. and Hansen, H. (eds.), *New Approaches in Management and Organization*, London: Sage, pp. 270-284.
- Rewald, J. (1980) *The History of Impressionism*, London: Secker and Warburg.
- Roberts, D. J. (2004) *The Modern Firm*, New York: Oxford University Press.
- Robbins, B. (1993) *The Phantom Public Sphere*, Minneapolis: University Minnesota Press.
- Rogers, E. M. (1962) *Diffusion of innovations*, New York: The Free Press. (三藤利雄訳『イノベーションの普及』翔泳社, 2007年)
- Rogers, E. M. and Shoemaker, F. F. (1971) *Communication of innovations: A Cross-Cultural Approach*, New York: Free Press. (宇野善康監訳『普及学入門』産能大学出版部, 1981年)
- Rothaermel, F. T. and Deeds, D. L. (2006) “Alliance Type, Alliance Experience and Alliance Management Capability in High-Technology Ventures,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No. 4, pp. 429-460.
- Schamus, J. (1998) “To the Rear of the Back End: The Economics of Independent Cinema” in Neale, S. and Smith, M. (eds.), *Contemporary Hollywood Cinema*, London: Routledge, pp. 91-108.
- Scherer, F.M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*. Boston: Houghton-Mifflin Academy of Management.
- Schmitt, B. H. (1999) *Experiential Marketing*, New York: Free Press.
- Schumpeter, J. A. (1926) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus Aufl*, Berlin: Duncker & Humblot. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論: 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究』岩波書店, 1980年)
- Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper and Row. (中山伊知郎・東畑精一訳『資本主義・社会主義・民主主義 (上・中・下)』東洋経済新報社, 1951-1952年)
- Schwartz, T., Gomes, J. and McCarthy, C. (2011) *The Way We're Working Isn't Working: The Four Forgotten Needs that Energize Great Performance*, New York: Free Press.

- Schweizer, T. S. (2003) "Managing Interactions between Technological and Stylistic Innovation in the Media Industries," *Technology and Analysis & Strategic Management*, Vol. 15, No. 1, pp. 19-41.
- Sgourev, S. V. (2013) "How Paris Gave Rise to Cubism (and Picasso): Ambiguity and Fragmentation in Radical Innovation," *Organization Science*, Vol. 24, No. 6, pp. 1601-1617.
- Simon, H. (1975) "Style in Design" in Eastman, C. M. (ed.), *Spatial Synthesis in Computer-aided Building Design*, New York: Applied Science, pp. 287-309.
- Slappendel, C. (1996) "Perspectives on Innovation in Organizations," *Organization Studies*, Vol. 17, No. 1, pp. 107-129.
- Soda, G., Usai, A. and Zaheer, A. (2004) "Network Memory," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 6, pp. 893-906.
- Stinchcombe, A. (1959) "Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, pp. 168-187.
- Storper, M. and S. Christopherson (1987) "Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The Case of the U.S. Motion Picture Industry," *Annals of Association of American Geographers*, Vol. 77, No. 1, pp. 104-117.
- Storper, M. (1985) "Oligopoly and the Product Cycle: Essentialism in Economic Geography," *Economic Geography*, Vol. 61, No. 3, pp. 260-282.
- Teece, D. J. (1986) "Profiting from Technological Innovation :Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy" , *Research Policy*, Vol. 15, pp. 285-305.
- Thomke, S. and Ningade, A. (2000) "Millennium Pharmaceuticals, Inc.," in *Inside Biotechnology and Pharmaceuticals. Harvard Business School from the Field Series*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Thong, J. Y. L. and Yap, C. S. (1995) "CEO Characteristics, Organizational Characteristics and Information Technology Adoption in Small Businesses," *The International Journal of Management Science*, Vol. 23, No. 4: pp. 429-442.
- Thong, J. Y. L. and Yap, C. S. (1996) "Information Technology Adoption by Small Business: An Empirical Study," in K. Kautz and J. Pries-Heje (eds.), *Diffusion*

- and Adoption of Information Technology*, London: Chapman & Hall, pp. 160–175.
- Thong, J. Y. L. (1999) “An Integrated Model of Information Systems Adoption in Small Businesses,” *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, No. 4, pp. 187–214.
- Tidd, J., Bessant, J. and Keith, P. (2005) *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change, 3rd ed.*, New York: John Wiley & Sons.
- Tirole J. (1988) *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge: MIT Press.
- Tran, Y. (2010) “Generating Stylistic Innovation: A Process Perspective,” *Industry and Innovation*, Vol. 17, No. 2, pp. 131–161.
- Tushman, M. L. (1977) “Special Boundary Roles in the Innovation Process,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, pp. 587–603.
- Tushman, M. L. (1978) “Technical Communication in R & D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics,” *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 624–645.
- Tushman, M. L. and O’Reilly, C. A. (1996) “Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change,” *California Management Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 8–30.
- Utomo, H. and M. Dodgson (2001) “Contributing Factors to the Diffusion of it within Small and Medium-Sized Firms in Indonesia,” *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 22–37.
- Van Gundy, A. (1987) “Organizational Creativity and Innovation,” in Isaksen, S. G. (ed.), *Frontiers of Creativity Research*, New York: Bearly, pp. 358–379.
- Vernon, R. (1966) “International Investment and International Trade in the Product Cycle,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, pp. 190–207.
- (1979) “The Product Life Cycle Hypothesis in a New International Environment,” *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41, pp. 255–267.
- Vogel, H. L. (2011) *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis, 8th ed.*, New York: Cambridge University Press.
- Wakabayashi, (2014) “The Power of Japanese Film Consortium: Evolution of Interfirm

- Alliance Networks and Revival of the Japanese Film Industry,” in DeFillippi, R., and Wikstrom, P., *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in the Creative Industries: Film, Video and Photography*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 50-65.
- Whyte, W. H. (1956) *The Organization Man*, New York: Doubleday.
- Wijnberg, N. M. (2004) “Innovation and Organization: Value and Competition in Selection Systems,” *Organization Studies*, Vol. 25, No. 8, pp. 1413-1433.
- Wijnberg, N. M. and Gemser, G. (2000) “Adding Value to Innovation: Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Arts,” *Organization Science*, Vol. 11, pp. 323-329.
- Wikström, S. (1996) “Value Creation by Company-Consumer Interaction,” *Journal of Marketing Management*,” Vol. 12, pp. 359-374.
- Williams, P. (2010) “Special Agents: The Nature and Role of Boundary Spanners,” *Working Paper ESRC Research Seminar Series: Collaborative Futures: New Insights from Intra and Inter-Sectoral Collaborations*, University of Birmingham, pp. 1-42.
- Williamson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies*, New York: The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年)
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. (1993) “Toward a Theory of Organizational Creativity,” *The Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, pp. 293-321.
- Yamashita, M. and Yamada, J. (2003) Producer’s Role and Career in the Japanese Film Industry: The Impact of Producer-Director Partnership’s Evolution,” *Working Paper*, No. 29, Institute of Economic Research, Kagawa University.
- Yao, J. E., Xu, X., Liu, C. and Lu, J. (2002) “Organizational Size: A Significant Predictor of it Innovation Adoption,” *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 43, No. 2, pp. 76-82.
- Young, J. S. and Simon, W. L. (2005) *iCon, Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business*, New Jersey: John Wiley & Sons. (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ』東洋経済新報社 2005年)

日本語文献

- 荒深友良 (1995) 「組織の統合メカニズムに関する一考察」『経済科学』第 42 巻第 3 号, pp. 55-68。
- 生稲史彦 (2000) 「第 11 章 プロデューサー」高橋伸夫編『超企業・組織論』有斐閣, pp. 119-128。
- 岩谷昌樹 (2011) 「ピクサーのスタイルマネジメント」『東海大学紀要政治経済学部』, 第 43 号, pp. 119-137。
- 大原秀晴 (1977) 『産業界における研究開発』森北出版。
- 小川英次 (1996) 『新起業マネジメント：技術と組織の経営学』中央経済社。
- 大湾秀雄 (2006) 「イノベーションを支える組織」『青山マネジメントレビュー』第 10 号, pp. 43-53。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略』有斐閣。
- 兼村栄哲 (1999) 「商業者」宮澤永光監修『基本流通用語辞典』白桃書房, p. 126。
- 川崎綾子 (2012) 「知識経済時代における顧客価値視点からの経営戦略」『日本経営診断学会論集』第 12 巻, pp. 8-14。
- 川崎綾子 (2013) 「革新的な顧客価値を生み出すフレームワーク：企業効率性の視点を越えた中小企業の製品開発・販売活動」『日本経営診断学会論集』第 13 巻, pp. 13-17。
- 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。
- 河島伸子・生稲史彦 (2013) 『変貌する日本のコンテンツ産業：創造性と多様性の模索』ミネルヴァ書房。
- 川村元気 (2014) 『仕事。』集英社。
- 岸川善光 (2010) 『コンテンツビジネス特論』学文社。
- 岸田民樹 (2005) 「第 1 章 状況適合理論と経営組織の発展段階モデル」岸田民樹編『現代経営組織論』有斐閣, pp. 12-31。
- 岸本周平 (2005) 「日本のコンテンツ産業と政策のあり方」『一橋ビジネスレビュー』第 53 巻第 3 号, pp. 6-20。
- 北野 圭介 (2001) 『ハリウッド 100 年史講義－夢の工場から夢の王国へ』平凡社。
- キネマ旬報映画総合研究所編 (2008) 『映画ビジネスデータブック 2008』キネマ旬報社。
- キネマ旬報映画総合研究所編 (2009) 『映画ビジネスデータブック 〈2009-2010〉』キネマ旬

報社。

キネマ旬報映画総合研究所編（2012）『映画ビジネスデータブック〈2010-2011〉』キネマ旬報社。

キネマ旬報映画総合研究所編（2005）『映画プロデューサーの基礎知識』キネマ旬報社

楠木 建（1997）「システム分化の組織論：イノベーションの組織論のイノベーションに向かって」『ビジネス・レビュー』 第45巻第1号，pp. 129-150。

楠木 建（2006）「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』 第53巻第4号，pp. 6-24。

桑嶋健一（2000）「ゲートキーパー」高橋伸夫編著『超企業・組織論：企業を超える組織のダイナミズム』有斐閣，pp. 129-138。

斉藤 守彦（2007）『日本映画，崩壊—邦画バブルはこうして終わる』ダイヤモンド社。

佐藤郁哉（2005）「ゲートキーパーとしての出版社と編集者」『一橋ビジネスレビュー』 第53巻第3号，pp. 36-51。

財団法人デジタルコンテンツ協会著・編（2008）『デジタルコンテンツ白書 2008』財団法人デジタルコンテンツ協会。

財団法人デジタルコンテンツ協会著・編（2012）『デジタルコンテンツ白書 2012』財団法人デジタルコンテンツ協会。酒向真理（1998）「第4章 日本のサプライヤー関係における信頼の役割」藤本隆宏・西口敏宏・伊東秀史編『リーディングス サプライヤー・システム』有斐閣，pp. 91-118。

末松玄六（1965）「現段階における最適経営規模論の意義」中小企業金融公庫調査部『調査時報』 第7巻第1号，pp. 64-77。

菅谷 実・中村 清編（2002）『映像コンテンツ産業論』丸善株式会社。

鈴木敏夫（2008）『仕事道楽』岩波書店。

相馬尚文（2012）『日本映画の夢：映画産業の過去と未来』文芸社。

高橋美樹（2012）「イノベーション，中小企業の事業継続力と存立条件」『中小企業のイノベーション（日本中小企業学会論集）』 第31巻，同友館，pp. 3-15。

高畑 勲（1991）『映画を作りながら考えたこと』徳間書店。

武石 彰・青島矢一・軽部 大（2012）『イノベーションの理由：資源動員の創造的正当化』有斐閣。

中條秀治（1998）『組織の概念』文眞堂。

- 張淑梅 (2004) 『企業間パートナーシップの経営』 中央経済社。
- 手塚貞治・丹羽清 (2003) 「企業間提携のパターン別成功要因の分析：研究開発型ベンチャーの分析を中心として」『経営情報学会誌』 第 12 巻第 2 号, pp. 1-19。
- 出口 弘・田中秀幸・小山友介 (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』 商事法務。
- 中村裕一郎 (2013) 『アライアンス・イノベーション：大企業とベンチャー企業の提携：理論と実際』 白桃書房。
- 日経産業新聞編 (2011) 『日経 市場占有率 2012 年版』 日本経済新聞社。
- 日経ベンチャー編集部 (1997) 『ケーススタディ 快進撃カンパニー』 日経 BP 社。
- 根井雅弘 (2001) 『シュンペーター：企業者精神・新結合・創造的破壊とは何か』 講談社。
- 延岡健太郎 (2010) 「価値づくりの技術経営：意味的価値の重要性」『一橋ビジネスレビュー』 第 57 巻第 4 号, pp. 6-19。
- 延岡健太郎・高杉康成 (2010) 「生産財における意味的価値の創出」『一橋ビジネスレビュー』 第 57 巻第 4 号, pp. 52-64。
- 延岡健太郎 (2011) 『価値づくり経営の論理：日本製造業の生きる道』 日本経済新聞出版社。
- 橋本輝彦・岩谷昌樹編 (2008) 『組織能力と企業経営—戦略・技術・組織へのアプローチ』 晃洋書房。
- 筈見有弘 (1991) 『ハリウッド・ビジネスの内幕：映像ソフト王国の全貌』 日本経済新聞社。
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001) 『イノベーション・マネジメント入門』 日本経済新聞社。
- 市川慎一・平岡 昇 (1979) 『百科全書 (J. プルースト著)』 岩波書店。
- 福井健策 (2005) 『著作権とは何か：文化と創造のゆくえ』 集英社。
- 藤村哲哉 (1996) 『フツのボクが起業家になれた!!』 徳間書店。
- 藤本隆宏・武石 彰・青島矢一 (2001) 『ビジネス・アーキテクチャ：製品・組織・プロセスの戦略的設計』 有斐閣。
- 藤本隆宏・西口敏宏・伊藤秀史 (1998) 『リーディングス サプライヤー・システム：新しい企業間関係を創る』 有斐閣。
- 藤本隆宏・延岡健太郎 (2004) 「日本の得意産業とは何か：アーキテクチャと組織能力の相性」『RIETI (独立行政法人経済産業研究所) Discussion Paper Series』 第 4 巻, pp.

1-27。

- 前田耕作 (2010a) 「映画産業研究の歴史と現状：先行研究の整理と検討」『アート・リサーチ』第 10 巻, pp. 61-72。
- 前田耕作 (2010b) 「日本映画におけるプロデューサーシステムの歴史の変遷に関する一考察：映画プロデューサーの再定義に向けての試論」『立命館映像学』第 3 巻, pp. 47-63。
- 前田耕作 (2013) 「映画産業の変貌における日米の共通性と相違」河島伸子・生稲史彦編著『変貌する日本のコンテンツ産業：創造性と多様性の模索』ミネルヴァ書房, pp. 97-123。
- 前田耕作・細井浩一 (2012a) 「1970 年代における米国映画産業復活の諸要因に関する一考察：パラマウント同意判決と TV 放送による影響の検証を中心として」『立命館映像学』第 5 巻, pp. 63-85。
- 前田耕作・細井浩一 (2012b) 「映画産業における寡占の形成と衰退—日米における「撮影所システムの黄金時代」の比較を通じて」『アート・リサーチ』第 12 巻, pp. 3-15。
- みずほ銀行調査部 (2014) 「コンテンツ産業の展望：コンテンツ産業の更なる発展のために」『みずほ産業調査』第 48 巻第 5 号, pp. 1-149。
- 宮崎智子 (2011) 「環境変化と組織間ネットワーク：焦点組織の環境適応に関する考察」博士学位論文, 名古屋大学。
- 宮崎正也 (2013) 「企業がバリュー・ネットワークの軛から逃れるとき」『赤門マネジメント・レビュー』第 12 巻第 3 号, pp. 131-168。
- 宮澤永光監修 (岩本俊彦他編) (1999) 『基本流通用語辞典』白桃書房
- R. K. イン著 近藤公彦訳 (1996) 『ケース・スタディの方法』千倉書房。
- 安田 雪 (1997) 『ネットワーク分析：何が行為を決定するか』新曜社。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係：企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- 山下 勝 (2005) 「日本の映画産業の『ダークサイド』：企画志向の座組戦略と信頼志向のチーム戦略の間で」『一橋ビジネスレビュー』第 53 巻第 3 号, pp. 22-35。
- 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。
- 山田仁一郎・山下 勝・若林直樹・神吉直人 (2007) 「高業績映画プロジェクトのソーシャル・キャピタル：優れた日本映画の『組』はどのような社会ネットワークから生まれるのか？」『組織科学』第 40 巻第 3 号, pp. 41-54。

- 山田基成 (1980) 「R&D 組織における技術情報の伝達プロセス」『経済科学』第 27 巻第 3 号, pp. 98-115 s。
- 山田基成 (2010) 『モノづくり企業の技術経営：事業システムのイノベーション能力』中央経済社。
- 山田基成 (2011) 「新事業の形成と事業化能力」岩田憲明・山田基成編著『中小企業のマネジメント：名古屋経営の実証的研究』中央経済社所収, pp. 249-270。
- 山田基成 (2012) 「イノベーションと中小企業の新事業創出」『中小企業のイノベーション〈日本中小企業学会論集 31〉』同友館, pp. 16-29。
- 山部恵造・山部美登里 (2009) 『フランス百科全書と技術学』けやき出版。
- 四方田犬彦 (2000) 『日本映画史 100 年』集英社。
- 若林直樹 (2001) 「組織間ネットワークにおける埋め込みと信頼関係のマネジメント：自動車部品産業での外注品質管理活動における境界連結の制度的媒介の日英比較」『社会学年報』第 30 巻, pp. 219-238。
- 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワークと信頼：企業間関係の新しい経済社会学的分析』有斐閣。)
- 若林直樹・山下 勝・山田仁一郎・野口寛樹 (2015) 「凝集的な企業間ネットワークが発展させた映画製作の実践共同体：製作委員会方式による日本映画ビジネスの再生」『組織科学』第 48 巻第 4 号, pp. 21-34。