

## 不確実性のマネジメント — サービス化の時代における製品創出と事業化 —

Managing Creative and Commercial Uncertainty in the Age of Servitization

川崎綾子\*  
KAWASAKI Ayako

Despite existing theories of sustainable competitive advantage, most companies in Japan have difficulty attaining such advantage. A transition from the goods economy to the service economy, called "servitization" is underway. Approximately 70% of Japan's GDP comes from service industries. For companies in Japan to remain competitive, they must focus not only on tangible products, but on service aspects of their industry.

This paper presents case studies of companies with sustained competitive advantages in the movie industry as a service industry. This presents implications not only for service industries, but for the manufacturing industry, since the movie industry has not only service, but also goods aspects. The case study highlights two viewpoints: uncertainty and organization. Creative and commercial uncertainty can arise from a complex output, combining services and goods. Successful organizations, therefore, must address such uncertainty.

This paper identifies two points: (1) Organizations must accept that any service output, especially a new one, may fail. Willingness to embrace creative uncertainty is needed. The key for creating differentiated services is raising ideas of individuals in the organization, rather than buying already successful ones from outside the organization. (2) Commercial certainty can be attained through creating tangible goods from a service output (objectification).

**Keywords:** Uncertainty, Servitization, New service development, New product development, Commercialization

---

\*名古屋大学大学院経済学研究科  
Graduate School of Economics, Nagoya University

## I. 問題意識

本稿の問題意識は次の 2 つである。①優れたアイデアや製品<sup>1)</sup>を生み出すには、いかにすればよいか、②優れた製品から収入を得る一事業化する一には、どのようにすればよいか。中でも 1 度きりの事業化ではなく、持続的な競争優位をもたらす事業化を実現する方法については、議論の余地がある。持続的な競争優位にかんする膨大な研究が存在する一方で (Porter, 1980; Hamel & Prahalad, 1994; Barney, 2002)、多くの企業、とりわけ製造業が競争優位の持続に苦戦しているためである (山田, 2017)。本稿ではこうした課題を解決するために、まず現代の姿を捉える。

現代を象徴するコンセプトの 1 つに、IoT (Internet of Things) がある。これは自動車や家電、施設などの様々なものがインターネットを通してつながり、情報がやりとりされることでモノのデータ化が進展し、新たな付加価値が創出されるという概念である。IoT は、製品を使って「サービス」を提供する、モノのサービス化にも寄与しうる<sup>2)</sup>。モノのサービス化は、製品を長期的に使い続けてもらうための事業モデルとして理解される。たとえば買い手に月額などの定額料金を払わせ続けるサブスクリプションの仕組みが挙げられる。企業はこうした仕組みを通して、買い手から持続的な交換価値を引き出すことが可能になった。以上より、現代はサービス化の時代とみなすことができる。モノのサービス化は、企業に持続的な競争優位をもたらす鍵の 1 つと考えられる。競争優位に関する文献の多くは製造業に注目してきたが、Teece (1986) のように製造業の製品にも、サービスの側面があることを考慮する必要がある。

そこで本稿では、サービス産業の 1 つである映画産業において、持続的な競争優位を獲得してきた企業の事例を考察する。映画産業はサービスだけでなく DVD といったモノの側面を伴うため、製造業に対しても示唆を提供しようとする。分析の視点は、①製品を構成する 2 側面—モノとサービス—、②不確実性・リスクの扱い方、③優れたアイデアや製品を創出・事業化する組織とする。これらの視点を、研究課題を紐解く鍵概念とみなし、優れた成果物の創出と事業化を可能にする方法について探求する。その上でサービス業、ひいては製造業に対する示唆を提示する。

## II. 製品の創出と事業化に関する先行研究

### 1. 製品を構成する 2 側面—モノとサービス—

財 (Goods) は、創出・販売された後に使用される有形物と定義される。よって本稿では「モノ」と表現する。一方、サービスは無形で、創出と消費が同時に行われる。しかしながらモノとサービスの境界線は、必ずしも明確ではない。たとえばテレビはモノであるが、テレビ番組の放送というサービスなしにテレビを使用することは難しい (Russell & Taylor, 2010)。またレストランでの食事は、創出と消費がほぼ同時であるという意味では「サービス」だが、魅力的な空間に供された「食べ物」というモノの側面も呈している。つまりサービスの購入は何らかのモノの使用を促し、モノの購入はサービスの使用を促すことが多い。よってモノとサービスを 2 極の軸とみなし、製品毎のサービス度やモノ度を測るのが現実的である (Russell & Taylor, 2010)。たとえば自動車の購入はモノ度が約 87%、サービス度が約 25% と表現されている (Sasser, Olsen & Wyckoff, 1978)。車の購入はモノの購入という側面だけでなく、保険や購入後のメンテナンスといったサービスの購入を伴う。以上より、多くの製品は「モノ」と「サービス」という 2 つの側面から構成されていることが読みとれる。

これまでの議論の中心はモノ (Goods) であり、売り手企業はモノの販売に注力してきた。これは「G-D (Goods dominant) ロジック」と呼ばれる考え方であり、ここで交換されるのはモノである。一方、サービスを交換の基本基盤とする論理は「S-D (Service dominant) ロジック」と呼ばれる (Vargo & Lusch, 2004; 2008)。従来のサービス研究は、モノとサービスを相対するものとして二分してきた。しかし 2004 年頃より、こうした前提を見直す動きが表れてきた (戸谷, 2015)。そこで登場したのが、モノとサービスを深いレベルで融合しようとする「S-D ロジック」である。

Levitt (1969) は著書の中でレオ・マックギブナが語った言葉として、ドリルを買う人々が欲しているのはドリルではなく、穴なのだという格言を紹介している。ドリルを買う人々は何かに穴を開ける際に、ドリルが一役買うことを期待している。ドリルを使わない場合には得られない、便利さを求めているのである。こうした利便性や役立ちは「サービス」と換言できる。通常、製品を求める目的はモノ自体

ではなく、そこから得られる便益である。ここでいう便益は、消費や使用を通して得られる結果の場合もあれば、使用する体験自体のこともある（長谷川，2016）。

日本や欧米の先進国の経済は今、サービス化の時代にある<sup>3)</sup>。2017年のGDPでは、その約7割を3次産業—サービス産業が占めている<sup>4)</sup>。日本はモノの性能の追求だけでは事業が成り立たない状況にあり、今求められるのはモノとサービスを深いレベルで融合させる「S-Dロジック」である。ドリルではなく穴を提供する、経済のサービス化のさらなる推進が必要とされる<sup>3)</sup>。以上より、モノとサービスは切り離された別々のものというよりも、互いに融合しあう概念であることが読み取れる。

モノのサービス化は「製造業のサービス化」とも表現される。これは大きく2つに分類できる。1つは有形製品（モノ）に直接関わるものである。製品機能がうまく発揮されるよう購入時にサポートしたり、長く使い続けられるように修理したりすることなどが挙げられる。また、買い手の環境や目的に応じてカスタマイズすることも「製造業のサービス化」の1つと考えられる。一方、有形製品をサービス提供の道具の1つとみなす形態も存在する。有形製品は、買い手の生活の向上や新たな生活を実現する「サービス」を提供するための手段であるとする考え方である。たとえばスマートフォンという製品では、アプリケーションなくして価値提供をすることは難しく、買い手は自身でアプリケーションをダウンロードし、使用時の価値—使用価値を高めている<sup>5)</sup>。

モノのサービス化は、コトづくりとも関連の深い概念である。たとえばNIKE+は、モノであるランニングシューズにセンサを搭載し、スマートフォンなどと連動させて利用者の走行データ（時間、速度、消費カロリーなど）を走行中に音声フィードバックするというサービスを提供している。音楽プレイヤーとも連動させ、走行者の意欲向上という新たな価値を創出している。現代では、こうした数値化しにくい価値を前端的に謳う製品が増えつつある。数値や言語で明確に表現したり評価したりできる価値—スベックなど—は機能的価値（延岡，2010）と呼ばれるが、昨今では開発ストーリーといった非機能的な価値を訴求する「コトづくり」の取り組みが拡がりつつある<sup>6)</sup>。以上より、買い手から持続的な交換価値を引き出す鍵の1つは、モノのサービス面、中

でも数値化や言語化の難しい「非機能的な価値」であるといえる。

## 2. 不確実性・リスクの扱い方

しかしながらサービス—中でも非機能的な価値—の創出や事業化には、多大な不確実性・リスクが伴う。以降では、不確実性やリスクにかんする文献を紐解く。

### （1）概念の整理—不確実性とリスク—

不確実性は、職務を完遂するために必要とされる情報量と、組織が有する情報量とのギャップ（Galbraith, 1973）と定義される。そのギャップが大きいほど、不確実性は高くなる。「不確実性」は各行動案に対して、ある特定の1組の結果が対応するが、各結果の確率がわかっていない、あるいは通常確率概念（経験的確率）が意味をもたないような場合とされる。よって不確実性は主観的な事象であり、各行動案に関する完全な知識を仮定しない。同じ将来事象であっても、人によって見方や数量的評価は異なる。一方「リスク」は客観的に計算できるものであり、企業の費用構成の中に前もって折り込むことができる（宮川，1968）。たとえば企業が製品の宣伝や流通のために負担した費用は「リスク」とみなせる。

不確実性は、19世紀後半から使われてきた概念である。当初は技術的不確実性（Technical Uncertainty）の対処における、機械技師の専門的労力の点から議論されていた（Shenhav & Weitz, 2000）。「技術的不確実性」は、いかにすれば機械が動くかという人間の知識にかんする不確実性といえよう。

### （2）概念の整理—技術<sup>7)</sup>—

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<sup>8)</sup>』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」と換言できる（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「芸芸」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」といった芸術方面に係わる技術である<sup>9)</sup>。ディドロ・ダランベールの「技術」は、こうした芸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)。

上述のように、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。しかし工業化の進展に伴い、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。

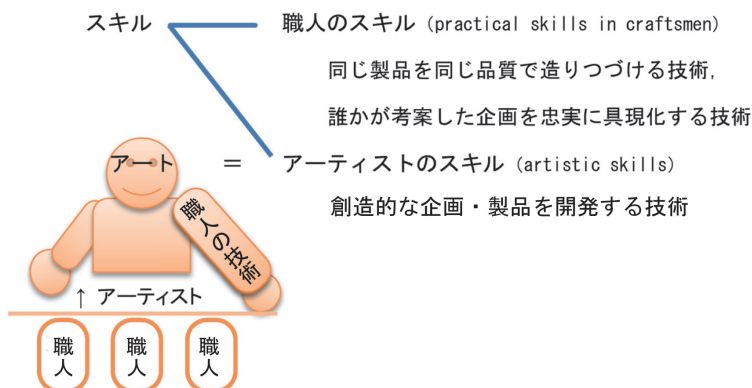
以上より「テクノロジー」は、誰が行っても同じものができるようにするための技術であり、不確実性の低減に貢献しうる。製造業の製品における機能的価値の大部分は、こうしたテクノロジーが実現している。

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」と呼んでおり、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、機械設備などのテクノロジーに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などの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)。以上より、スキルは不確実性の残存する技術であるといえる。

スキルは特定の人間に固有の技術であり、製品などの成果に差異や優位性をもたらすものであることが判明した。しかし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、そこに個人の創造性が反映されることは少ない。Wijnberg & 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、自らの創造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)」と呼ぶことができる (図 1)。たとえば他者が考案した企画を、忠実に具現化する

図 1 スキルとアート



出所：川崎 (2016), p.17を一部修正

図2 テクノロジーとアート



出所：川崎（2016），p.18

技術などが挙げられる。

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1）。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。ゆえに職人のスキルよりも、さらに高い不確実性を孕んでいる。

自ら考案した企画を、自身の手によって具現化できる者は、アートと職人のスキルを兼ね備えていることになる（図1）。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（アート）に注目する。アートは製品の創造的価値を生み出す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。よって本稿ではアートとアーティストを切り離さずに、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）。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。

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。一方、作曲技術といったアートは特定の芸術家の内にあり、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。多くの人が関わりすぎると、スキルの独創性が減じられる可能性がある。アートは芸術家の境界内で守られ、育てられていくべき技術であるといえよう（図2）。

### （3）創造的不確実性、商業的不確実性

アイデアを1つの製品の形に完成させるまでの間には、様々な不確実性やリスクが生じうる。その1つが制作費のリスクである。また、明確な評価基準で測りづらいサービス製品の制作過程では、人々が多様な観点から「それでは売れない」、「独創的すぎる」といった意見を投げかけてくるかもしれない。こうなると芸術家の創造性が開花しないばかりか、製品が完成しないという事態も生じうる。こうした事態は、製品の創出にかんする不確実性—創造的不確実性（Creative Uncertainty）—と呼べる。

先述のようにサービス製品は生産と消費が同時で



あるために、失敗した場合の取り返しがつかない場合がある。モノならば、不良品として販売しないという選択がとれる。また、数値化しにくい「非機能的」なサービスの場合、失敗か成功かの判断は受け手によって異なる可能性もある。よってサービスを何らかのモノに記録し、生産の後に消費させる形をとった場合も、そのサービスが良品であるかどうか(売れるか否か)は、実際に消費されるまで分からないことが多い。また、消費者の高評価を得られるようなサービスであっても、宣伝や流通費用の方法を誤ると収入につながらない場合がある。これらは、特定のサービスを通して企業に持続的な収入をもたらすこと、つまりサービスの「事業化」にまつわる不確実性と考えることも可能である<sup>10)</sup>。本稿ではこうした不確実性を商業的不確実性 (Commercial Uncertainty) と称する。

以上よりサービス製品にまつわる不確実性やリスクとしては、①アイデアを1つの製品として完成させるまでの段階における「創造的」な不確実性やリスク、②事業化に関する「商業的」な不確実性やリスクの2つが挙げられる。以下ではサービス製品に限らず、優れたアイデアや有形製品も含めた成果物を創出する方法と、その事業化にかんする文献を調査する。その際、不確実性やリスクに対処する「組織」に注目する。

### 3. 優れたアイデアや製品を創出・事業化する組織

#### (1) 創造的不確実性・リスクの扱い方—アイデア重視か、人重視か—

優れたアイデアや製品は、どこから生まれるのか。山下・山田 (2010) によれば創造性 (Creativity) は、必ずしも芸術家個人に帰属するわけではない。従来の研究は創造性を、個人のパーソナリティに特徴づける傾向にあったが (Storr, 1985)、近年では創造性は協働 (コラボレーション) を通して成立するものであるとの理解が共有されつつある (山下・山田, 2010)。しかし協働ならば誰でも良いというわけではない。芸術家と意向を同じくする「少数の仲間」との協働が、創造性を育みやすいとされる (Alvarez et al., 2005; Alvarez & Svejnová, 2005; 山下・山田, 2010; Sgourev, 2013)。たとえば直観的なカリスマ・リーダーには、その不足部分を補うマネージャーが求められる。同様に主観的な芸術家監督には、客観的な判断を下してくれるプロデューサーが必要となる。Alvarez et al. (2005) や山下・

山田 (2010) は、映画監督と献身的なプロデューサーとの連帯関係に注目している。このような2者間や少数の仲間は、芸術家の創造性を実現する「組織」の一形態とみなすことができる。創造性は独創性と換言できるが、Alvarez et al. (2005) は独創的な芸術家が、当該フィールドにおける同型化圧力 (DiMaggio & Powell, 1983) 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ついて考察した。映画産業には既存の成功作との類似品を制作せよという同型化圧力が存在し、そうした圧力に従順な者ほど映画に必要な資源を得やすいとされる (Alvarez and Svejnová, 2002; Alvarez et al., 2005)。同研究は著名賞を獲得した映画監督を「芸術家」とみなし、彼らが同型化圧力からその独創性を守る方法について述べている。同研究によれば芸術家は、献身的なプロデューサーと密な関係を築いたり、自身の制作企業を設立したりすることなどにより、自らの独創性を守ることができる。

#### (2) 商業的不確実性・リスクの扱い方—財務的リスクへの対処—

不確実な環境下では、組織はその生存可能性を高めるために正当性を獲得しようとする。この正当性を与えてくれるのが「他組織」であり、そこへの同調を行うことで組織は正当性を得ることができる。当該組織に正当性を与える他組織の存在が、新制度学派社会学の特徴である (山倉, 1993)。不確実性に関する研究を整理した小橋 (2015) によれば不確実性が、①組織間関係の形成・強化を促すという研究と、②組織間関係の弱化をもたらすという2つの研究が存在する。

先述のように、他組織との関係強化や同型化は、創造性の削減につながりうる。しかしアイデアなどの創造的な成果物を「事業化」するにあたっては、少数個人の連帯関係のみでは不十分な場合がある。少数の芸術家仲間だけで流通や広告宣伝までを賄うことは困難であり、他組織の協力が必要となる。

山田 (2010) によれば、企業が製品から売上を得るためには、事業を開発・製造・販売の各プロセスに限定して捉えるのではなく、より視野の広い思考法が求められる。自らの事業プロセスの入力 (Input) と出力 (Output) を見極め、この部分までを取り込んだ事業システムに拡大して考察する必要があるという。自身の能力や守備範囲を越える部分は、他組織との連携を活用し、事業としての一貫

性を確保するという構想をもつことに意義がある(山田, 2010)。山田(2012)は新事業のプロセスを①技術開発, ②試作, ③製品化, ④事業化の4つに分類している。①の段階では技術アイデアが, ②と③の段階では製品アイデアが求められるとしている。しかし昨今では, 独自の機能を備えた新製品であっても, 持続的な収益を得ることは困難となりつつある。よって新製品を市場に普及させ, そこで収益を上げるための「事業アイデア」が必要となる。山田(2012)は, まとまった量の販売が可能な体制を確立する段を「④事業化」段階と呼んでおり, ここで求められるのが, 先述の事業アイデアである。関連する概念には, Teece(1986)の補完資産が挙げられる。補完資産は自社の革新的な技術に加えて, それ以外の能力や資産が, 事業の成否に影響することを示す概念である。具体的には, 量産・流通体制, 宣伝費などの資源が「補完資産」に該当する。図3でいえば「イノベーションの核となる技術知識」を取り囲む部分がすべて補完資産となる。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となる。Teece(1986)によれば, 補完資産は大企業が保有する傾向にある。よって少数の芸術家仲間や中小企業単独では, 事業化を実現することは難しい。

一方, 組織間関係の弱화를促す要因としての不確実性に注目する研究も存在する。企業は他企業との関係形成に際して, いつ成果が得られるか分からない中で意思決定せざるを得ないが, 不確実性が高い場合には買収を避け, より低コストの提携を選択す

るという方法を取りうる。成果が上がり始めたならば, 関係を強化することもできる(Dyer et al., 2004)。

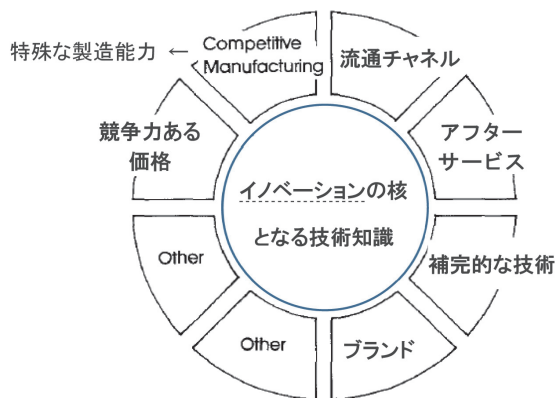
### Ⅲ. 映画産業の事例研究

#### 1. ピクサーの事例—失敗の創造的な受容, ディズニーとの協業—

本節では, 主に非機能面において競争優位を維持してきた映画制作企業ピクサー・アニメーション・スタジオ(以下「ピクサー」)の事例を概観する。その際, 新作映画の開発プロセスだけでなく, ウォルト・ディズニー・カンパニー(以下「ディズニー」)との協力関係の在り方にも焦点を当てる。

近年の米国の映画産業は浮き沈みが激しく, 毎年約300万~1.3億ドルの赤字映画が生まれている状況にある<sup>11)</sup>。一方, ハリウッドでほぼ唯一ヒット作を連発しているのがピクサーである。同社は1986年の創業から2016年までに合計17本を制作しており, 内15本で黒字を実現している(川崎, 2018)。黒字映画1本あたりの平均利益額は約1.23億ドルに上る<sup>12)</sup>。同社は従業員数34名の創業時から今日に至るまで, ベンチャー的な企業家精神を維持してきた。2014年時点の従業員数は, 約1200名に上る(Catmull, 2008; Catmull & Wallace, 2014)。ピクサー映画に使用されているCG(Computer Graphics)技術は, 1990年代以降の日米映画のほとんどに使用されている。よってCG映画というスベック機能価値の点では, どの映画もほぼ同じということにな

図3 事業化のための補完資産



出所: Teece(1986), p.289に加筆

る (川崎, 2016)。しかしながらピクサー映画のキャラクターやストーリーといった非機能面は、競合とは一線を画するものとなっている。「トイ・ストーリー (1995)」を初めとする映画やそのキャラクターは今日まで、様々な形で企業に収入をもたらしている。同社の映画群は劇場公開による興行収入 (売上) でも高い業績を記録しているが、キャラクターの玩具やゲームなどの商品は、映画の公開が終了した今もなお、ロイヤリティを生み続けている。

1989年、ピクサーのジョン・ラセター監督 (以下「ラセター」) が、短編映画でアカデミー賞を受賞する。当時停滞期にあったディズニーの映画部門の責任者はこれに目をつけ、ピクサーにCGアニメ長編映画 3 本を制作させた上でディズニー映画として公開するという契約をもちかける。1991年、この契約は実現し、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となる。ディズニー自身はマーケティングと流通・宣伝に専念することにした。ただし、この契約では制作費の大半をディズニーが負担し、劇場やテレビへの流通・宣伝も担当する代わりに、映画の著作権は全てディズニーがもつことになっていた (Price, 2008)。1995年から2005年にかけてピクサーとディズニーは、提携関係を通して次々とヒット作を生み出し、全世界で計30億ドル超の興行収入を達成した。映画のビデオテープやDVDも1.5億ドル超の売上を生み出した。

この背景には、スティーブ・ジョブズ (以下「ジョブズ」) の多大な尽力がある。彼はピクサー設立時に共同創設者となり、約 9 割を出資したが (Young & Simon, 2005)、1997年、ジョブズはディズニーに契約条件の見直しを求める。今後はピクサーも制作・広告・販促活動の費用の半分を負担する代わりに、作品の収益・著作権も折半するという主張であり、ディズニーはこれを受け入れる。ここに「トイ・ストーリー (1995)」の商業的成功の大きさが伺える。その後の「バグズ・ライフ (1998)」以降では、ディズニーのロゴと同じ大きさでピクサーのロゴが付くことになった。これによりピクサーはDVDや玩具などの関連商品の販売からディズニーが得た利益 (配給費用差し引き後) の50%を受け取れることになる (Price, 2008)。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%とされる中で、50%の受け取りは異例である (岩谷, 2011)。日米の映画産業では、大企業が制作費を全額負担する代わりに著作権を全て持ってってしまうことが

多く、制作企業には十分な取り分が配分されないことが多い (山下, 2005; Keegan, 2009)。この状況を鑑みると、上述の事態の特殊性がより明確になる。

2006年5月、ディズニーはピクサーを74億ドルで買収する (Barthelemy, 2011)。それ以降、ピクサーとディズニーは提携から、子会社・親会社関係となった。ピクサー買収の日、ディズニーCEOはピクサーには優れた物語やキャラクターの制作実績があると述べた上で、同社にディズニー再建を託すと語っている (Catmull and Wallace, 2014)。ウォルト・ディズニー・アニメーション・スタジオ (ディズニーのアニメーション部門、以下「WDA」) とピクサーのトップには、ピクサー創設者であるエド・キャットムル社長 (当時) が就いたため、ピクサー側の芸術家たちがディズニーの制作介入を受けることは極力免れた。エド・キャットムル (以下「キャットムル」) をこの地位に据えたのは、2006年当時ピクサーのCEOを務めていたジョブズである (Catmull and Wallace, 2014)。

キャットムルは創業時から2018年末までピクサーとWDAの共通トップを務めてきた<sup>12)</sup>。以降では、彼自身の著作や論文を基にピクサーの制作スタイルを概観する。

ピクサーでは、映画制作を推進させる創造的な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、監督に必ず脚本の執筆も任せるという点である。彼らが行き詰ったときに限って、監督としての受賞経験をもつラセター (プロデューサー) などのベテラン陣が助言を与える。ただし助言を採用するか否か、どのように活かすかという点は監督などのリーダー次第である (Catmull, 2008; Catmull & Wallace, 2014)。一方、ディズニーは、これとは大きく異なる制作方式を採用していた。ラセター曰く、制作の主導権はトップ層にあり、企画は役員の意見の寄せ集めになっていた。監督はこうした口出しに、逐一对応していたのである。ディズニーがピクサーを買収した以後にラセターがピクサーから持ち込んだのは、監督主導のスタイルである。監督が意見を出し、プロデューサーとそれを練り、企業全員に意見を尋ねる。そうした中から監督がベストなアイデアを選択する。意見の言い合いにおける上下関係は一切排除する (Paik & Leslie, 2007)。



たとえばピクサーでは、未完の作品が日常的にアニメーション・クルー全員（約200名）の前で試写される。これはデイリーズと呼ばれる取組みであり、立場を超えた自由な意見が求められる。ただし最終的な判断は監督に委ねられる。監督は人に見せる前に作品を良いものにしたいとの気持ちをもつものだが、その気持ちが強すぎると、監督の仕上げたいような作品とならないことが多い。デイリーズにより、そうした無駄な努力を回避できる（Catmull, 2008; Catmull & Wallace, 2014）。試写を繰り返す中で作品が徐々に完成していくため、土壇場になってどんでん返しのような事態が起こることも避けられる（Catmull, 2008）。

映画産業の経営者は、何か新しいものを創造するよりも、成功例を真似た方が得策と考えがちである。似た映画が多く存在するのは、こうした理由による（Catmull, 2008）。日米では漫画やTVドラマといった既存の成果物に基づく映画が数多く見受けられるが、ピクサーの場合、社外から脚本や原案を採用することはしない（Catmull, 2008）。

映画用の脚本をゼロから書き起こすとなると、当然ながら高い不確実性が伴う。この点に関してキャットムルは、オリジナル作品を目指すのであれば、不確実性は受け入れるべきものとしている（Catmull, 2008）。彼は著作の中で「失敗はまったく悪いことではない。新しいことをする際に必要な成り行きである（p.317）」と述べており、「変化と不確実性は人生につきものである。我々の仕事はそれらを拒むことではなく、予想外の出来事が起こった時に回復できる力を養うことである（p.317）」としている（Catmull & Wallace, 2014）。たとえば監督が何らかの形で失敗しても、組織に立ち直らせる力があれば、最終的にはうまくいくと考えられている。この背景には「良いアイデアを凡庸なチームに与えればアイデアを台無しにし、凡庸なアイデアを優秀なチームに与えれば、アイデアをテコ入れするか、もっと良いものを返してくれる（p.315）」というキャットムルの思想がある（Catmull & Wallace, 2014）。

ディズニーは「トイ・ストーリー」などの映画作品を、ウォルト・ディズニー・ワールドのパレードによって盛り立てるなどして、宣伝面で協力してきた。トイ・ストーリーの宣伝費は約1.45億ドルに上ったが、その大部分はディズニー映画とのタイアップの見返り代として、大手飲食系メーカーが賄った（Price, 2008）。

## 2. ジブリの事例—失敗の可能性の創造的な受容、

### 大企業群との協業—

日本にも、監督などの芸術家側が制作の主導権を握ることに成功している稀有なケースがある。スタジオジブリ（以下「ジブリ」）は創造的なアイデアの実現とその事業化に、長期にわたって成功してきた。中でも、日米アカデミー賞を初めとする7つの著名名賞を獲得し、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）」は特筆すべき作品である。同作の国内興行収入は308億円であり、歴代日本映画の興行収入において首位を維持している<sup>13)</sup>。ジブリは1985年、同社は高畑勲、宮崎駿（以下「宮崎監督」）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。同社の設立を決定したのは当時、徳間書店の社長であった徳間康快であった。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や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（以下「鈴木P」）（川村, 2014）。

宮崎監督は結末を決めない状態で制作を開始するという、独自のスタイルで制作してきた。土壇場で結末をどうしようか、と長年の相棒の鈴木Pに尋ねることもある。鈴木Pは監督に何かを述べる際、監督ならば本来、こう考えるはずだ、という発想の下で発現している。第一段階では、監督を全面的に支持するというスタンスである（梶山, 2004）。ただし監督がもののけ姫のタイトルを、男性キャラクターのアシタカに焦点を当てた「アシタカ轟記（せっき）」に変えようとした際には、鈴木Pの判断で全て「もののけ姫」のタイトルでテレビCMなどを強行制作してしまう。その背景には本来、宮崎監督は魅力的な女性キャラクターを生かした作品が得意なはずである、という考えがあった。宮崎監督が鈴木Pを問い詰めることは、特になかったという。鈴木Pは藤本賞や芸術選奨文部科学大臣賞を受賞しており、芸術家的なプロデューサーであるといえる。題名を「風の戦士ナウシカ」にせよという大手配給会社の固執を退けて「風の谷のナウシカ」を固守するなど、ジブリの監督群の擁護者として活躍してきた（鈴木, 2014）。

またジブリは原則、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やり方である。同社は創造的なアニメーションを実現するために、あえてこうした方法を採用しているが、「風の谷のナウシカ (1984)」から「風立ちぬ (2013)」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)」の著作権表示をみると「二馬力・GNDDTM」となっている<sup>14)</sup>。二馬力は宮崎駿が設立した著作権管理会社であるため、第一著作権者は芸術家 (監督) 側の企業であるとわかる。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。未上場の制作企業が名だたる大企業群に対してこれほどの主導を把握できたのは、ジブリが企業群に対して、金銭を係わらせない宣伝協力・共同広告に限った「特別協賛」を依頼していることによる所が大きい。日本の映画産業では各映画の製作委員会メンバー (大企業群) が制作費を全面的に負担するケースが多く、制作企業が自ら銀行調達することは稀である。しかし鈴木プロデューサー曰く、先述の徳間康快氏は、銀行から融資を受ける術に長けていた (鈴木, 2008)。通常の特別協賛には制作費出資が係わっているが (鈴木, 2014)、制作会社が制作費を製作委員会企業に全面的に依存してしまうと、作品の著作権表示も ©○○製作委員会となり、大企業群に興収の大部分を奪取される帰結になりがちである。しかしジブリは「魔女の宅急便」より後の作品では基本的に、金銭関係が生じない特別協賛を採用している。「紅の豚」では JAL, 「もののけ姫」では日本生命保険, 「千と千尋の神隠し」ではネスレジャパングループとローソンが協賛している。また、ジブリはまず映画あり

き、と考えており、DVD やキャラクターグッズはその後に付随するものとして捉えている。たとえば映画公開 2 年後の 1990 年に登場したトトロのぬいぐるみは、映画の赤字を補填する役割を果たしている (岩谷, 2012)。

#### IV. 事例を通した考察

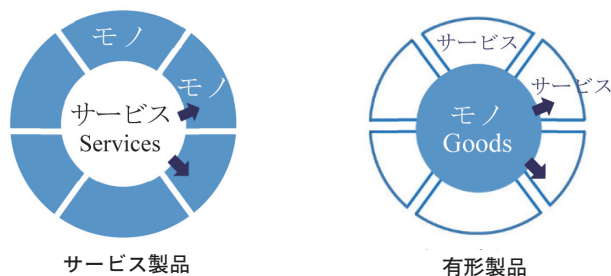
本節では上述の事例を通して、①優れたアイデアやサービス製品を生み出す方法、②それを事業化する方法について探求する。その際、鍵概念として「製品を構成する 2 側面—モノとサービス—」、「不確実性・リスクの扱い方」、「組織」の視点から考察する。

##### 1. 製品を構成する 2 側面—サービスのモノ化—

上述の先行研究と 2 社の成功事例の調査を通して、多くの産業の製品には有形製品と無形製品 (サービス) の両面が存在することが確認できた。よって 1 つの製品を、モノとサービスの 2 面から成る複合体として描くことができる。モノの購入はサービスの使用を促し、サービスの購入はモノの使用を促す場合が多いという先述の議論 (Russell & Taylor, 2010) を踏まえると、モノとサービスは互いに歩みよる概念として捉えることができる (図 4)。よって上述のサービス産業の事例研究から、製造業に対する示唆を提示しうる。

サービスがモノ化するのか、モノがサービス化するかという順序は問わないが「モノ (群) + サービス (群)」はあくまで買い手に「新しい価値ある体験」を提供するための一要素であるということを認識すべきである。事例のキャラクタービジネスや

図 4 モノとサービスの複合体としての製品



出所：筆者作成

DVD販売は、サービスのモノ化とみなせる。劇場で上映されている映画は、上映が終わればキャラクターは観客の記憶の中にだけ残ることになる。企業はぬいぐるみなどの「モノ」を提供することで、観客の記憶をより実体感のあるものへと向上させることができる。

より重要なのは、モノとサービスの間を境界線なく自由に行き交うことである（図4）。また、サービスのモノ化を行う際は事例企業のように、著作権を把持することが重要である。これにより収入が確保される。

また製造業の企業は、映画産業といったサービス産業の企業が「サービスのモノ化」を実行する際に協力することで、お互いが持続的な収入を得られる可能性がある。こうした方法により製造企業は他メーカーと差別化しうするため、製造業における競争優位を獲得できると考える。サービス産業の企業とのつながりを得た以後は、メーカー側が主導権を握る形で商品開発を実行し、そこに付随的なサービス（音楽など）を組み込むという方法も採りうる。

## 2. 不確実性・リスクの扱い方

以上より、あらゆる有形製品やサービス製品は、モノとサービスという2つの側面を伴うことが読み取れる。こうした複雑な融合体を創出・事業化する際には、当然ながら高い不確実性やリスクが付きまとう。そこで以下では、事例のサービス製品の創出や事業化にまつわる不確実性・リスクについて考察する。

### （1）映画産業の創造的不確実性やリスク、商業的不確実性やリスク

先述のように、日米の映画産業には既存の成功作との類似品を制作せよという同型化圧力が存在している。映画用のオリジナル脚本ではなく、既存の成功コンテンツ（漫画本など）を映画化する手法は、映画が完成しないかもしれないという創造的不確実性を削減するだけでなく、企業の収入にまつわる「商業的不確実性」も低減しうる。1本の映画を完成させるためには、すでに完成されているアイデアを用いるのが確実である。それにより商業的な成功もある程度保証される上に、おおよその売上予測ができるようになる。つまり商業的不確実性は「商業的リスク」となる。しかしながら事例の成功企業2社は、そうした方法を採用していなかった。映画用の脚本

をゼロから書き起こすとなると、当然ながら高い不確実性が伴う。1つ目はその脚本によって映画を完成できるかという不確実性、もう1つは完成した映画が、商業的に成功するかどうかという不確実性である。事例企業群は創造面の不確実性やリスク（制作費）を積極的に受容することで、制作面の主導権を把握していた。また作品の権利も把持することで、組織における制作の士気を高め、持続的に価値ある作品を生み続けていた。こうした作品群は企業に確実な商業成果をもたらしていた。事例企業群は制作費などの「リスク」を積極的に受容することにより、組織の創造的な自主性を獲得し、確実な商業成果を上げていた。換言すればリスクの受容により、商業的不確実性を削減していた。

## 3. 優れたアイデアや製品を創出・事業化する組織

### （1）製品の創出—アイデアよりも人重視の組織—

事例では、結末を決めない状態で描き始める監督のやり方を認めるプロデューサーや、失敗を必要なものとして受け入れる重役（兼プロデューサー）が存在していた。ただし、やみくもに不確実性を受け入れるのではなく、不確実な成果物を組織内で何回も試写したり、プロデューサーや重役が時に厳しく精査したりすることで、確実に収入をもたらす成果物へと仕上げていた。両事例のプロデューサーや重役らは、あくまで芸術家（監督）のフォロワーであり、彼らは成果物がうまれ始めた当初から、確実な成功を求めることはしないという点で共通していた。

上述のように先行研究では、創造性は少数の個人に宿るとされてきた。本事例でも基本的には、その事実是不変わなかった。しかし約200名の制作グループのメンバーの提案を基に、映画のアイデアが創造されたり、約200名の前で未完の作品が試写されたりするなど、創造性の醸成に多数の人が係わる場面も存在していた。ただし膨大なアイデアを取捨選択し、ストーリーの肉づけを行うのは、あくまで監督などの少数リーダーたちであった。また先述のようにピクサーでは、試写を繰り返す中で作品を徐々に完成させていた。この方法により、作品が完成しないかもしれないという創造的不確実性を回避していた。

### （2）製品の事業化—企業に持続的競争優位をもたらす方法—

両事例の制作企業は、大企業や大企業群と組織化

することで、製品の効果的な事業化を実現していた。大企業と連携することで、制作費用や効果的な宣伝力といった補完資産を獲得していた。先述のように新制度学派社会学では、不確実性の増大が、組織間関係の形成や強化を促すとされてきた。本事例においても組織間関係の「形成」は見受けられが、強化(同型化)の現象は、見出すことが出来なかった。むしろ制作企業側の重役やプロデューサーは、資源提供者である大企業のやり方を採用せず、自社の制作スタイルを採用していた。また、自社の芸術家に彼らのやり方を貫かせていた。これにより企業に持続的な収入をもたらす、創造的な成果物を実現していた。これらが顧客からの持続的な顧客価値を引出し、ひいては企業に持続的な競争優位をもたらしていたと考えられる。また本事例は、不確実性が組織間関係の強化を促進するという先行研究とは整合していた。

## V. 結語

本稿では不確実性の概念を、創造的不確実性と商業的不確実性の2つに分けて考察した。その結果、映画産業で確実な成功を維持するためには、創造的不確実性と商業的不確実性の双方を積極的に受容する必要があることが明らかとなった。企業が既存製品とは異なる独自の成果物を生み出すには、製品の主な創出者—監督が失敗する可能性を受容した上で、彼らを立ち直らせる「組織」が求められる。ここでいう組織には大規模なものも含まれるが、事例では芸術家としての受賞歴をもつ少数個人の批評や庇護の行動が有効に機能していた。また事例の企業群は、制作費リスクを積極的に受容することで、創造面の主導権を把握し、確実な商業成果を生み続けていた。これはリスク受容による、商業的不確実性の削減行動といえる。商業的不確実性を削減する方法としては他に、無形製品に基づいて有形製品を生み出す「サービスのモノ化」がある。サービス化の時代に商業的な確実性を実現するためには、モノとサービスの境界を越えた自由な価値提供が求められる。

## 注

- 1) 本稿では、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。
- 2) 総務省「平成27年度版 情報通信白書」  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc254110.html>, 2019年11月21日閲覧。
- 3) 戸谷圭子「経済のサービス化の意味—求められるモノからコトへの構造転換—(2015年6月1日)」明治大学『Meiji.net』[https://www.meiji.net/business/vol69\\_keiko-toya](https://www.meiji.net/business/vol69_keiko-toya), 2019年12月6日閲覧。
- 4) 内閣府「年次推計主要計数 生産(産業別GDP等)」  
[https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data\\_list/kakuhou/files/h29/sankou/pdf/seisan\\_20190405.pdf](https://www.esri.cao.go.jp/jp/sna/data/data_list/kakuhou/files/h29/sankou/pdf/seisan_20190405.pdf), 2019年12月12日閲覧。
- 5) 経済産業省「2017年版ものづくり白書」  
[https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2017/honbun\\_pdf/pdf/honbun01\\_01\\_03.pdf](https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/mono/2017/honbun_pdf/pdf/honbun01_01_03.pdf), 2019年12月5日閲覧。
- 6) 総務省情報通信国際戦略局情報通信経済室(委託先: 株式会社富士通総研)『『コトづくり』の動向とICT連携に関する実態調査研究』2013年3月  
[http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h25\\_06\\_houkoku.pdf](http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/linkdata/h25_06_houkoku.pdf), 2019年11月21日閲覧。
- 7) 本項の「技術」にかんする議論は、著者の博士学位請求論文に基づくものである。
- 8) 原題はL'Encyclopedie, ou Dictionnaire Raisonne des Sciences, des Arts et des Metiers, par une Sciete 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。
- 9) 『デジタル大辞泉』小学館。
- 10) 創造的な不確実性やリスクと、商業的な不確実性やリスクには、互いに重なり合う部分も存在する。よって両者を厳密に区分することはしない。
- 11) IMDb.com, Inc., Box office mojo (アマゾン提供の映画データベース), <http://www.boxofficemojo.com/>, 2018年1月6日閲覧。
- 12) "Pixar Co-Founder Ed Catmull to Retire," Hollywood Reporter サイト, <https://www.hollywoodreporter.com/news/pixar-founder-ed-catmull-retire-1154569>, 2019年12月20日閲覧。
- 13) 一般社団法人日本映画製作者連盟の公式サイト「過去興行収入上位作品」, <http://www.eiren.org/toukei/data.html>, 2019年12月20日閲覧。
- 14) 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日閲覧。



## 参考文献

- 岩谷昌樹 (2011) 「ビ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, 119-137頁。
- 岩谷昌樹 (2012) 「スタジオジブリのクリエイティビティ・マネジメント」『東海大学紀要政治経済学部』第44号, 179-198頁。
- 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。
- 梶山寿子 (2004) 『ジブリマジック—鈴木敏夫の「創網力」—』講談社。
- 川崎綾子 (2016) 「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—」博士学位請求論文, 名古屋大学。
- 川村元気 (2014) 『仕事。』集英社。
- 小橋 勉 (2015) 「環境の不確実性と組織間関係」『組織科学』第48巻第3号, 18-28頁。
- 鈴木敏夫 (2008) 『仕事道楽』岩波書店。
- 鈴木敏夫 (2014) 『仕事道楽新版—スタジオジブリの現場—』岩波書店。
- 戸谷圭子 (2015) 「製造業サービス化時代の日本」『サービスロジー』第2巻第3号, 1頁。
- 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, 6-10頁。
- 長谷川敦士 (2016) 「サービスデザインの時代—顧客価値に基づくこれからの事業開発アプローチ—」『情報管理』第59巻第7号, 441-448頁。
- 平岡 昇・市川慎一 (1979) 『百科全書 (J.ブルースト著)』岩波書店。
- 宮川公男 (1968) 『意思決定の経済学 I』丸善。
- 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 (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。
- 山田基成 (2017) 「持続的な競争優位のマネジメント再考」『経済科学』第64巻第4号, 1-12頁。
- 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。
- Alvarez, Jose L., Mazza, Carmelo, Pedersen, Jesper S., Svejenova, Silviya (2005), "Shielding Idiosyncrasy from Isomorphic Pressures: Towards Optimal Distinctiveness in European Filmmaking," *Organization*, Vol.12, No.6, pp.863-888.
- Alvarez, Jose L., and Svejenova, Silviya (2002), Symbolic Careers in Movie Making: Pedro and Agustin Almodovar, In Peiperl, M.A., Arthur, M.B. and Anand, N. (Eds.), *Career Creativity: Explorations in the Remaking of Work*, Oxford University Press, pp.183-208.
- Alvarez, Jose L. & Svejenova, Silviya (2005), *Sharing Executive Power: Roles and Relationships at the Top*, Cambridge University Press.
- Barney, Jay B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Prentice Hall. (岡田正大訳 (2003) 『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)
- Barthelemy, Jerome (2011), "The Disney-Pixar Relationship Dynamics: Lessons for Outsourcing vs. Vertical Integration," *Organizational Dynamics*, Vol. 40, No. 1, pp.43-48.
- Catmull, Ed (2008), "How Pixar Fosters Collective Creativity," *Harvard Business Review*, pp.65-72. (鈴木英介訳 (2008) 「ビクサー 創造力のプラットフォーム」『Diamond Harvard Business Review』, pp.70-83)
- Catmull, Ed and Wallace, Amy (2014), *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces that Stand in the Way of True Inspiration*, London: Random House. (石原 薫訳 (2014) 『ビクサー流 創造するから—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)
- DiMaggio, Paul J. and Powell, Walter W. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, Vol.48, No.2, pp.147-160.
- Dyer, Jeffrey H., Kale, Prashant, & Singh, Harbir (2004), "When to Alley and When to Acquire," *Harvard Business Review*, Vol.82, No.7-8, pp.108-115.
- Galbraith, Jay R. (1973), *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley. (梅津祐良訳 (1980) 『横断組織の設計』ダイヤモンド社)
- Hamel, Gary & Prahalad, C. K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School. (一條和生訳 (1995) 『コア・コンピタンス経営—大競争時代を勝ち抜く戦略—』日本経済新聞社)
- Keegan, Rebecca (2009), *The Futurist: The Life and Films of James Cameron*, Three Rivers Press. (吉田俊太郎訳 (2010) 『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)
- Marx, Karl (1906), *Capital: A Critique of Political Economy*, The Modern Library.
- Shenhav, Yehouda & Weitz, Ely (2000), "The Roots of Uncertainty in Organization Theory: A Historical Constructivist Analysis," *Organization*, Vol.7, No.3, pp.373-401.

- Teece, David J. (1986), "Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy," *Research Policy*, Vol.15, No.6, pp.285-305.
- Levitt, Theodore (1969), *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, McGraw-Hill Inc. (土岐坤訳 (1971)『マーケティング発想法』ダイヤモンド社)
- Paik, Karen & Iwerks, Leslie (2007), *To Infinity and Beyond! : The Story of Pixar Animation Studio*, Chronicle Books.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press. (土岐坤他訳 (1982)『競争の戦略』ダイヤモンド社)
- Price, David A. (2008), *The Pixar Touch: The Making of a Company*, Alfred A. Knopf Publishing Group. (櫻井祐子訳 (2009)『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)
- Russell, Roberta S. & Taylor, Bernard W. (2010), *Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain*, 7th ed., Wiley, p.191.
- Sasser, Earl W., Olsen, R. P. & Wyckoff, D. Daryl (1978), *Management of Service Operations: Text, Cases and Readings*, Allyn & Bacon.
- Sgourev, Stoyan 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.
- Storr, Anthony (1985), *The Dynamics of Creation*, Atheneum.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic," *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
- Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No.1, pp.1-10.
- Wijnberg, Nachoem M. & Gemser, Gerda (2000), "Adding Value to Innovation: Impressionism and the Transformation of the Selection System in Visual Arts," *Organization Science*, Vol. 11, pp. 323-329.
- Young, Jeffrey S. and Simon, William L. (2005), *iCon, Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business*, John Wiley & Sons. (井口耕二訳 (2005)『スティーブ・ジョブズ』東洋経済新報社)