

創造性はどこから生まれるのか
ー日本映画産業におけるキャリア連帯の実証研究ー

早稲田大学商学部

井上達彦ゼミナール 8 期

平野 貴士

串田 一生

湯尾 大祐

要旨

昨今、創造性が企業の競争優位をもたらすことが指摘されている。映画や音楽などの文化コンテンツ産業では、創造性が特に求められるため、どのような要因が創造性を引き出すのか、ということについて多くの研究が積み重ねられてきた。研究初期の段階では、創造性は個人のパーソナリティ、能力に宿るという考え方が主流であったが、近年、その源泉は人々の相互作用や協働などの人々の関係性を通して獲得されるという考え方に重きが置かれるようになった。

山下・山田 (2010)は、映画製作者の創造性に関する研究として、映画製作の中心的な役割を担うプロデューサーと監督との代替不可能な関係「キャリア連帯」が創造性に及ぼす影響を調査している。キャリア連帯とは、「創造的なキャリアを形成するために、互いに重要な他者である複数の行為者が価値を共創し共有する代替困難な社会関係基盤」として定義されている。そして、山下・山田 (2010)は「キャリア連帯を発展させていくことが、商業的にも芸術的にも継続的に高業績を残す方法の一つとなりうる」という仮説を提唱した。しかし、山下・山田 (2010)の研究は、現場のプロデューサーへのインタビューを中心とした定性的な調査に留まっている。

そこで、本稿では、日本映画産業における映画製作者の創造性に対して、山下・山田 (2010)が提唱したキャリア連帯仮説を統計的に実証することを目的とした。1990年から2009年までの1195組のプロデューサーと監督のペアを調査対象として、キャリア連帯仮説を検証した。また、本稿では、山下・山田 (2010)がキャリア連帯を測定する尺度である「協働の集中度」の限界点を指摘し、代替的な尺度である「協働回数」でもキャリア連帯を測定し、分析を試みた。

分析の結果、キャリア連帯を協働回数で測定した場合、プロデューサーの映画製作経験やスターの出演など、先行研究で指摘されていた創造性に影響を与える要因を考慮しても、プロデューサーはキャリア連帯を通じて、商業的に高業績をあげるという結果が支持された。その一方で、協働の集中度が創造性に対する影響は支持されなかった。

また、本稿の考察では、協働の集中度ではなく協働回数が支持されたことから、プロデューサーは複数のキャリア連帯を構築しうる可能性があることを指摘した。実際、興行収益における単一連帯と複数連帯の比較分析を行ったところ、複数連帯の方が興行収益は高い、という結果が得られた。つまり、映画産業のような創造性を求められる産業においても、ある連帯で培った知識や経験を異なる連帯に持ち込むことができるような、範囲の経済が働く可能性を示唆している。

目次

1. はじめに	p. 4
2. 先行研究と仮説導出	p. 5
2.1. 協働と創造に関する理論体系	p. 5
2.2. キャリア連帯	p. 6
2.3. キャリア連帯測定の限界	p. 7
3. リサーチデザイン	p. 8
3.1. 調査手法とサンプル	p. 8
3.2. 測定尺度	p. 8
3.2.1 従属変数	p. 8
3.2.2 独立変数	p. 9
3.2.3 コントロール変数	p. 9
3.2.4 分析手法	p.11
4. 分析結果	p.11
5. 考察	p.15
6. おわりに	p.16

1. はじめに

映画がこの世に誕生して、1世紀以上が経過した。誕生当初は、単に人が歩く映像や列車が近づいてくる映像に興奮していた観客たちは、今や映像がスクリーンを飛び出し、眼前に広がる3D技術の映画に陶酔している。多くの国では映画祭が催されるなど、国を挙げての映画振興が行われ、製作した映画は世界中の国に輸出される。世界中でヒットする作品、芸術性の高い作品を生み出すうえでなによりも大切になってくるのは、その映画を製作する「人」である。映画には、多かれ少なかれ、製作する人々の価値観や経験、想いが投入され、観客にメッセージが届けられる。彼らの人生が、映画に反映されると言っても過言ではない。

では一体、創造性の高い映画作品はどのようにして生まれるのだろうか。これまでの研究では、一部の天才的な制作者の創造性に依存していることが指摘されてきた(Paulus, 2002)。例えば、日本を代表するアニメクリエイターの宮崎駿氏は、ジブリ独自の世界観を確立しており、彼の映画のファンは世界中に存在する。製作した映画は次々にヒットし、『千と千尋の神隠し』では日本の歴代興行収益1位を樹立、数々の日本の映画賞を総なめした。世界で最も権威があるアカデミー賞においても、第75回アカデミー長編アニメ賞を受賞した(2012年現在)。

しかし、創造性が一個人の天才に依存するという考え方に、一石を投じる視点が近年注目を浴びている。制作者の創造性は、ある個人に属するのではなく、協働者との間にあるという考え方である。

このような協働者間の関係性と作品の創造性に注目した概念として、山下・山田(2010)が提唱した「キャリア連帯」が挙げられる。彼らは、映画製作⁽¹⁾を主導する役職のプロデューサーについて事例研究を行った。プロデューサーが特定の監督と共にキャリアを歩むことで、代替不可能な関係性を構築することを発見し、その代替不可能な関係性から、独自の価値が生み出されることで、創造性の高い作品が誕生すると述べた。実際、先の例に挙げた宮崎駿氏の活躍の裏には、敏腕プロデューサーの鈴木敏夫氏の存在がある。野中・勝見(2004)も、鈴木氏が監督の創造性を引き出し、その見えない才能を有形化したことが一連のヒットに繋がったと指摘している。

とはいえ、このプロデューサーと監督間のキャリア連帯という概念は、いくつかの定性的な事例調査から紡ぎだされた概念であり、大規模なサンプルを使った統計分析による実証はなされていない。また、キャリア連帯を測定する尺度にも検討の余地がある。

そこで、本稿は、山下・山田(2010)の「キャリア連帯」が創造性において果たす役割について検証することを目的とする。本稿の流れは以下である。まず、山下・山田(2010)の研究を整理しながら、本稿におけるキャリア連帯の仮説導出ならびに、キャリア連帯の測定尺度についての検討を行う。次に、リサーチデザインを提示し、その後、分析結果及び考察、示唆、今後の調査課題を述べる。

2. 先行研究と仮説導出

2.1. 協働と創造に関する理論体系

組織の中で個人個人が創造性を発揮することは容易ではない。組織では上層部によって決められた戦略や製品コンセプトが全体に強要されることが多く、個人は戦略遂行のために決められた分業体制に従って効率良く働くことが求められるからである。そのような環境下では、個人の創造性は求められず、むしろ組織によって潰されてしまうといえる(山下・山田, 2010)。しかし、組織メンバーの創造性を経営に活かさないことは、組織にとって単に機会損失になるだけでなく、企業が競争優位性を維持するために不可欠なイノベーションの創出を押さえ込んでしまいかねない (Devanna and Tichy, 1990; Shalley, 1995)。

それでは、どのようにすれば組織の協働の中で個人個人が創造性を発揮できるようになるのだろうか。山下・山田 (2010)は、このような問題意識から出発し、1. 社会ネットワーク論、2. 企業家活動論、3. 人材アーキテクチャ論、4. 製品アーキテクチャ論の4つの理論的視点から、日本の映画産業の組織的協働の中で、創造性が発揮されるメカニズムについて言及している。一つひとつ説明していこう。

1. 社会ネットワーク論：創造性は人と人の繋がり方の構造に依存するという考え方である。ネットワークは、情報や資源を運ぶパイプとして指摘されており (Podolny, 2001)、ネットワークのポジションによって、創造性を発揮するうえで不可欠な情報や資源の入手しやすさが異なる (Uzzi and Spiro, 2005)。例えば、山田・山下・若林・神吉 (2007)は、日本映画産業における「組⁽²⁾」という映画制作集団を調査対象とし、狭い世界に閉じて多くの関係を持たない組が、主体間での信頼関係と映画製作に必要となる暗黙知を発展させるため、興行性と芸術性の双方で高い成績を収めることを示した。

2. 企業家活動論：チームの中核を担うメンバー同士が「場」を形成することで、その中で互いの創造性が自然に創発されるという考え方である。「場」とは、時間と空間を共有したダイナミックな空間として定義付けられる。この「場」が形成されるかどうかは中核的なメンバーの振る舞いに依存する (Nonaka, 1998; 伊丹, 1999)。例えば、山下・山田 (2006)によると、映画コンテンツ開発においては、企業家としてのプロデューサーが、まず中核となるパートナーシップを監督と形成する。そして、そのパートナーシップという創発的な場で、対等な協働を行うことによって、革新が生み出されることが指摘されている。つまり、プロデューサーのはじめに意図していたものが、工業製品のようにそのままの形で出来上がるのではなく、プロデューサーと監督の意図が相互に影響しあうことによって、お互いが意図しなかった作品が創発的に創造されるということである。

3. 人材アーキテクチャ論：創造性は、異なる価値を持つ人材間から生じるという考え方である。Kang, Morris, and Snell (2007)は、人材アーキテクチャの議論を援用し、異なる人材との協働によって、中核型人材⁽³⁾だけでは獲得できない新たな知識を獲得できるため、創造性につながりやすいとしている。例えば、山下・山田 (2010)は、映画会社の中核型人材

であるプロデューサーが、良質な映画コンテンツを獲得する際に、広告代理店の担当者に相談を持ちかけることで、映画企画に関わる専門的な知識を獲得すると主張している。

4. 製品アーキテクチャ論：創造性を発揮する最適な分業構造は、製品アーキテクチャに依存するという考え方である。製品アーキテクチャは、製品の構成要素が独立しているモジュラー型と、構成要素の擦り合わせが不可欠な統合型の2つに分類することができる。特に、映画産業のような統合型アーキテクチャの製品の実現には、製品開発・生産プロセスの全体を指揮するプロデューサーの存在が不可欠としている。プロデューサーは役割・価値観の異なる現場スタッフやスポンサー企業、配給会社を相手に交渉を行い、価値観の共有や擦り合わせを行う。交渉には多くの調整過程を経ることが不可欠である。プロデューサーは、調整を繰り返すこと、役割間の対立をなくし、価値観の統合を図ることで、作品の創造性を高めている⁽⁴⁾。

2.2. キャリア連帯

しかし、以上説明したように、他者との協働によって創造性が発揮されるために必要な要因が明らかにされている一方で、こうした組織的要因がどのように形成されるのか、その具体的なプロセスは明らかになっていなかった。

そこで、山下・山田(2010)は、日本の映画産業のプロデューサーと監督の二者間関係に注目し、両者の関係性の形成・維持・発展の過程で創造性が発揮されるプロセスについて定性的な調査を行った。そして、両者が創造性を発揮する関係へと発展するまでに、次のプロセスを経ることを明らかにしたのである。

まず、プロデューサーは、多くの人と協働するなかで「この人とならいい仕事ができる」という監督を見つけだす(Knowing-whom)。つぎに、プロデューサーはその監督と協働を繰り返す中で、お互いの価値観を共有し信頼を深めていく。彼らは対等なコミュニケーションを経て、二人だからこそ作り出せる独自の価値やアイデンティティを生み出す(Knowing-why)。そして、お互いが代替不可能な関係であるという意識を持ちながら、生み出した価値やアイデンティティを実現しようとする。独自の価値を、自己満足で終わらせず、工夫を凝らして、周囲の人に二人の価値を認めさせる(Knowing-how)。

以上のプロセスで長期的に協働を重ねたプロデューサーと監督は、Knowing-whom、Knowing-why、Knowing-how というキャリア・キャピタル⁽⁵⁾を順に獲得し、創造性を発揮することができるという。そして、このような二者間関係を、山下・山田 (2010)は「キャリア連帯」として概念化した。

また、彼らはキャリア連帯を単に概念として提唱しただけでなく、定量的に把握できる測定尺度を提示している。その尺度とは「協働の集中度」と呼ばれ、プロデューサーが自身のキャリアにおいて、特定の監督と協働している程度を示している。協働の集中度は特定企業による産業の独占度を測定する HHI (Herfindahl-Hirschman Index)を応用した測定方

法である。

山下・山田 (2010)によれば、具体的な測定方法は次のようになる。まず、プロデューサーが過去に協働した映画監督の氏名をすべてピックアップし、その協働回数をそれぞれカウントする。そのうえで、特定の監督がそのプロデューサーが手がける作品のなかでどれだけのシェアをもっているかを計算する。協働の集中度は、0 から 1 の値をとる。1 に近いほど、プロデューサーは特定の監督と協働しているといえ、創造性を生み出すキャリア・キャピタルを獲得していると考えられる。以上の議論から次の仮説を導出することができる。

仮説 1: プロデューサーと特定の監督との協働の集中度が高いほど、発揮される創造性が高い

2.3. キャリア連帯測定の限界

しかし、キャリア連帯を測る尺度として、協働の集中度には検討の余地がある。山下・山田 (2010)は、キャリア連帯が発達するには、二者が協働経験を繰り返し、長期にわたってキャリア・キャピタルを獲得することが必要であると述べている。ここから、キャリア連帯の測定にあたり、プロデューサーと監督の二者間関係(キャリア連帯)における映画製作経験は無視することができないと考えられる。しかし、協働の集中度を測る HHI では、キャリア連帯の映画製作経験が考慮できないという懸念がある。

例えば、測定期間内に、プロデューサー *a* は合計 10 本の映画を全て、特定の監督 *b* と製作したとする。また、同様の期間にプロデューサー *c* は合計 5 本の映画を全て、特定の監督 *d* と製作したとする。この場合、プロデューサー *a*、*c* の HHI(協働の集中度)を計算すると互いに「1」となってしまう。すなわち、プロデューサー *a* と監督 *b* のキャリア連帯は 10 回の協働経験があるのに対し、プロデューサー *c* と監督 *d* のキャリア連帯は 5 回の協働経験しかないにもかかわらず、同じ「1」という値をとることになってしまう。

上記の懸念を回避するために、キャリア連帯の指標として HHI を使う場合は、映画製作経験が同じ回数のキャリア連帯を比較対象とする必要があると考えられる。比較するキャリア連帯同士の映画製作経験に、差を生じさせないためである。

では、異なる回数の映画製作経験をもつキャリア連帯同士を統計的に比較分析するには、どのような尺度を用いれば良いのだろうか。そこで、我々は、キャリア連帯の新たな測定尺度として「協働回数」を提示する。1990 年から当該年度の前年までに、当該キャリア連帯が映画を製作した回数である。HHI がプロデューサーを分析単位としていたのに対し、協働回数は、特定のプロデューサーと特定の監督のペア(キャリア連帯)を分析単位としている。協働回数が増えるほど、プロデューサーはその監督と数多くの協働を繰り返し、キャ

リア・キャピタルを獲得していると考えられる。よって、以下の仮説を導出することができる。

仮説 2: プロデューサーと特定の監督との協働回数が多いほど、発揮される創造性が高い。

3. リサーチデザイン

3.1. 調査手法とサンプル

本稿では、日本映画業界における実写映画を分析対象とする。そして、山下・山田 (2010) が提示した、キャリア連帯が創造性を生み出すという仮説を統計的に実証していく。分析期間ならびに対象とする作品は、1990 年から 2009 年までの実写映画である。映画の興行収益は 2000 年から 2009 年まで、プロデューサーと監督のキャリア連帯にかかわるデータは 1990 年から 2009 年までのデータを用いた。

分析にかかわるデータは以下の公刊資料とウェブサイトから得られた。まず、作品タイトル、公開日、興行収益、製作委員会⁽⁷⁾メンバー、配給会社に関しては、キネマ旬報社発行の「キネマ旬報」(1990 年版から 2009 年版)2 月決算特別号から得られた。次に、映画の原作の有無に関しては、国立国会図書館公式ホームページ(<http://www.ndl.go.jp/>)、ならびにテレビドラマデータベース公式ホームページ(<http://www.tvdrama-db.com/>)から得られた。さらに、最優秀監督賞、最優秀主演男優賞、最優秀主演女優賞、最優秀助演男優賞、最優秀助演女優賞に関しては、日本アカデミー賞公式ホームページ(<http://www.japan-academy-prize.jp/>)から得られた。作品ごとのプロデューサーと監督にかかわるデータは、「キネマ旬報映画データベース」(<http://www.kinejun.jp/>)から得られた。分析期間に公開されたにもかかわらず、その製作者メンバーのデータが掲載されていない場合のプロデューサー・監督のデータ、および、映画のジャンルは「allcinema」(<http://www.allcinema.net/prog/index2.php>)から補完された。

以上の手続きより、1990 年から 2009 年までの 20 年間で、614 人のプロデューサー、200 人の監督、1195 組のプロデューサーと監督のペアのデータが得られた。また 2000 年から 2009 年までの 10 年間で、446 タイトルの興行収益が得られた。

さらに、キャリア連帯では、プロデューサーと監督のペアが協働した経験が重要であるため、プロデューサーと監督のペアを分析単位としてデータベースが構築された。1195 組のペアの中には、観測期間内に協働を 2 回以上繰り返したペアが一定数存在する。その繰り返し協働された回数も勘定し、合計 1370 サンプルからなるデータベースが構築された。

3.2. 測定尺度

3.2.1 従属変数

興行得点: 本稿では創造性を測る尺度として、当該年度 t におけるプロデューサーと監督

のキャリア連帯が製作した映画の興行収益を用いた(山下・山田, 2010)。映画の興行収益については、5 億円を 1 単位として得点化した。例えば、興行収益が 0～5 億円未満は 1、5～10 億円未満は 2 となる。得点化処理を行ったのは、興行収益が 5 億円以下の映画の正確なデータが公開されていないためである。

3.2.2 独立変数

協働の集中度：当該年度の前年度までの協働の集中度である。プロデューサーが特定の監督と協働している度合いを示すものであり、HHI によって測定される(山下・山田, 2010)。数値が 1 に近いほど、プロデューサーは特定の監督と協働していること、数値が 0 に近いほど多様な監督と協働していることを示す。なお、山下・山田 (2010)は、3 年・5 年間区切りで協働の集中度を計算している。本稿では、協働の集中度の期間として、映画製作前年の 3 年単位、5 年単位に加え、本稿のデータベースで設定できる最大の期間である 10 年単位も採用した。長期に渡るキャリア連帯の発展を考慮するためである。協働の集中度は従属変数の 1 期前のものを測定する。例えば、5 年単位のウィンドウの場合、2005 年度の協働の集中度は 2000 年から 2004 年の HHI、2006 年度の協働の集中度は 2001 年から 2005 年の HHI である。プロデューサー i が年度 s に協働した監督の合計回数を a_{is} とし、そのうち監督 j との協働回数を a_{ijs} とすると、協働の集中度は以下のように定義される。

$$\text{協働の集中度} = \frac{\sum_{j=1}^{t-1} a_{ijs}}{a_{is}}^2$$

$$n=3, 5, 10$$

協働回数：当該年度の前年度までに、特定のプロデューサーと特定の監督のペアが繰り返した協働の回数である。プロデューサー i が監督 j と年度 s に協働した回数を P_{ijs} とすると、協働の回数は以下のように定義される。

$$\text{協働回数} = \sum_{s=1990}^{t-1} P_{ijs}$$

3.2.3 コントロール変数

先行研究から、映画の興行収益に影響を与える要因として、以下の 8 つの変数をコントロール変数として測定した。

経験本数：当該年度までにプロデューサーが製作に携わった映画の数である。プロデューサーは、多くの映画プロジェクトを経験するなかで、企画づくりやファイナンス等に必

要な知識を獲得すると同時に、関係各社の代表者との人脈を形成していく(山下・山田, 2010)。そのため、各個人の経験本数は興行収益に正の影響を与えられと考えられる。本稿の目的は、プロデューサーと監督の二者間関係、つまりキャリア連帯から生み出される創造性を実証することであるため、個人の映画製作経験をコントロールした。

スターパワー：製作された映画作品にスター俳優・監督が関わったかどうかである。スターパワーに関しては多くの先行研究で、興行収益につながる事が指摘されている(Albert, 1998; Bagella and Becchetti, 1999; Litman and Kohl, 1989; Sochay, 1994; Wallace et al., 1993)。スターの存在は、消費者に高いクオリティやエンタテインメント性のシグナルとして認知される。また、新しい映画を見る場合、大きな動機づけになるため、興行収益につながりやすいとも指摘されている(e.g., Budeva, 2010)。本稿では、Budeva (2010)を参考に、スター俳優の定義として、映画公開より前に日本アカデミー賞最優秀主演男優賞、最優秀主演女優賞、最優秀助演男優賞、最優秀助演女優賞を獲得している人物とした。また、スター監督は日本アカデミー賞最優秀監督賞を映画公開より前に獲得している人物とした。スター俳優もしくはスター監督が、少なくとも1人いる作品の場合は1、そうでない場合は0とするダミー変数を設定した。

ジャンル：映画のジャンルは、多くの先行研究で映画の興行収益に影響を与えることが指摘されている(Craig et al., 2003; Neelamegham and Chintagunta, 1999)。女性ならではの価値観や男性ならではの価値観など、多様な価値観が存在するためである。(Budeva, 2010)。Budeva(2010)を参考に、作品のジャンルが、比較的消費者に受け入れられやすいドラマ、アクション、ロマンス、ホラーに該当すれば1、そうでない場合は0とするダミー変数を設定した。

配給会社：映画を配給した映画会社が大手か否かある。映画の配給会社が異なると、映画を売り込む営業力やマーケティング力に差が出て興行収益に影響を与えることが指摘されている(Gemser et al., 2007)。Gemser et al., (2007)は、大手の配給会社であれば1、そうでない場合は0とするダミー変数を設定した。これに倣い、日本の映画産業で圧倒的な配給力を誇る東宝^⑧で配給された場合は1、そうでない場合は0とするダミー変数を設定した。

映画公開月：映画の公開月が、通常より興行収益をあげられるシーズンか否かである。映画の公開月は、映画の興行収益と関係あることが指摘されている(e.g., Sochay, 1994; Zufryden, 2000)。クリスマスや長期休暇などの特定のシーズンは、書き入れ時であり、映画の興行収益に大きな正の影響を与えるためである(e.g., Basuroy, Chatterjee, and Ravid, 2003)。映画の興行収益が高まる月を特定するために、過去20年分の興行収益データから月ごとに平均興行収益を計算した。そして、12ヶ月の平均より高い、1月、4月、7月、8月、12月を繁忙期とみなした。これらの月に公開された作品である場合は1、そうでない場合は0とするダミー変数を設定した。

関連コンテンツと続編映画：映画化前に関連コンテンツがある、もしくはシリーズ物で

あるか否かである。映画公開前の関連コンテンツや続編映画は、既に消費者が認知していたり、評価を受けていたりするため、興行収益につながるものが指摘されている(e.g., Gemser, Oostrum, Leenders, 2007)。Gemser et al., (2007)に従い、関連コンテンツは、マンガ、小説、シリーズドラマと定義した。関連コンテンツもしくは続編もののどちらか 1 つでも当てはまる場合は 1、そうでない場合は 0 とするダミー変数を設定した。

宣伝効果：作品の投資組織である製作委員会のメンバーにキー局がいるか否かである。ハリウッドなど諸外国を対象とした先行研究では、宣伝効果が映画の興行収益に影響を与えることをあまり考慮されていない。しかしながら、日本の映画産業では、テレビ局が自社の放送のなかに、安価で大量のテレビ CM を打つことができる。また、自社製作作品についての特別番組を企画し放送することで、広告以上に視聴者の注意を引き、劇場での集客力を高めることができる(山下・山田, 2010)。よって、製作委員会メンバーに在京 TV 局 5 社と在阪 TV 局 4 社⁹⁾のうち 1 社でも入っている場合は 1、そうでない場合は 0 とするダミー変数を設定した。

公開年：映画の公開されたそれぞれの年をダミー変数として設定した。売れる映画は、年によってトレンドがあるためである(Cattani, Ferriani, 2008)。

3.2.4 分析手法

本稿では、クロスセクションの線形重回帰分析を用いて仮説の検証を行った。回帰式は次のとおりである。

$$y = a + a_k \left(\frac{\sum_{s=t-n-1}^{t-1} a_{ijs}}{a_{is}} \right) + a_m \sum_{s=1990}^{t-1} P_{ijs} + \sum_{p=1}^h a_p z^R + \varepsilon$$

z^R は興行収益を挙げると考えられる h 個のコントロール変数である。

4. 分析結果

まず、表 1、表 2 の記述統計、相関分析の結果から変数の傾向を確認する。興行得点の平均は 3.13 点であり、約 10~15 億円である。協働の集中度の平均は、約 0.5 であり、対象期間を長くするほど減少する傾向がある。これは、サンプル数が増えると分子の増加率より分母の増加率が大きくなるという HHI の計算上の特性が表れていると考えられる。

プロデューサーの経験本数の平均が 6.62 本であるにも関わらず、協働回数の平均は 1.41 本であるということ、そして、経験本数が増えるほど協働の集中度が大幅に減ることから、プロデューサーが同じ監督と数多く協働を繰り返す傾向はほとんどないといえる。しかし、特定の監督と協働を繰り返すプロデューサーも確かに存在する。なぜなら、経験本数と協

働回数に有意な正の相関を確認でき、プロデューサーは個人の映画製作の経験が豊富であればあるほど、特定の監督と協働を繰り返すという傾向が示されているからである。

また、各変数の相関度合いについて言及すると、協働の集中度と協働回数という、キャリア連帯の測定尺度同士の相関は高いものの、これらは同じモデルに含めて推計することはない。その他の変数では、最も相関が高いのが宣伝効果と配給会社である。これらの相関係数は 0.4(5%有意)であり、両変数を同じモデルに含めて推計することに問題はないと考えられる。それぞれのモデルについて VIF を検証し、多重共線性が発生していないことも確認された。

表 1: 記述統計

変数	平均	標準偏差	最小	最大
1.興行得点	3.13	3.57	1	36
2.協働の集中度_3 年	0.59	0.33	0.07	1
3.協働の集中度_5 年	0.52	0.33	0.07	1
4.協働の集中度_10 年	0.42	0.34	0	1
5.協働回数	1.41	1.26	1	15
6.経験本数	6.62	7.06	1	47
7.スターパワー	0.63	0.49	0	1
8.ドラマ	0.59	0.49	0	1
9.ロマンス	0.17	0.37	0	1
10.アクション	0.16	0.37	0	1
11.ホラー	0.07	0.26	0	1
12.配給会社	0.50	0.50	0	1
13.公開月	0.34	0.48	0	1
14.関連コンテンツ	0.69	0.46	0	1
15.宣伝効果	0.69	0.46	0	1

表 2: 相関分析

変数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.興行得点														
2.協同の集中度 3 年	-.09													
3.協同の集中度 5 年	-.04	.84*												
4.協同の集中度 10 年	-.04	.69*	.82*											
5.協働回数	.11*	-.08*	-.07*	-.09*										
6.経験本数	.08*	-.54*	-.56*	-.58*	.31*									
7.スターパワー	.16*	-.00	-.02	-.04	.13*	.05								
8.ドラマ	.04	.00	.04	-.02	-.01	.03	.13*							
9.ロマンス	-.06*	-.05	-.04	.01	-.01	-.03	-.06*	-.12*						
10.アクション	.09*	-.02	-.02	-.02	.05	-.01	-.04	-.34*	-.20*					
11.ホラー	-.06*	-.04	-.02	-.02	.00	.05	-.03	-.25*	-.11*	-.10				
12.配給会社	.35*	-.22*	-.15*	-.11*	-.04	.10*	.10*	-.05	.06*	-.11*	.09*			
13.公開月	.20*	.00	-.00	.01	.05	.05	.07*	-.06*	-.09*	.15*	-.05	.02		
14.関連コンテンツ	.10*	-.02	.00	-.03	-.05	.03	.01	.08*	.00	.06*	.06*	-.02	-.03	
15.宣伝効果	.25*	-.14*	-.08*	-.03	.00	.05*	.08*	.02	-.03	-.02	.03	.39*	.08*	-.03

* p<0.05

表 3 は従属変数を興行得点とした重回帰分析の結果である。モデル 1 はコントロール変数のみのモデルである。モデル 2、3、4 は協働の集中度を加えたモデルであり、それぞれ 3 年、5 年、10 年間で測定している。モデル 5 には協働回数を加えている。

表 3: 線形重回帰分析結果

	モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5
(定数項)	-0.854** (0.410)	-0.656 (0.728)	-1.330** (0.662)	-1.166* (0.612)	-1.140*** (0.413)
協同の集中度 3 年		-0.141 (0.439)			
協同の集中度 5 年			0.333 (0.424)		
協同の集中度 10 年				0.077 (0.404)	
協働回数					0.304*** (0.073)
経験本数	0.007 (0.012)	-0.003 (0.019)	0.006 (0.019)	0.004 (0.019)	-0.011 (0.013)
スターパワー	0.866*** (0.187)	0.913*** (0.261)	0.918*** (0.249)	0.920*** (0.239)	0.761*** (0.187)
ドラマ	0.297 (0.211)	0.425 (0.293)	0.331 (0.282)	0.368 (0.268)	0.315 (0.210)
ロマンス	-0.383 (0.251)	-0.334 (0.356)	-0.384 (0.340)	-0.392 (0.324)	-0.397 (0.250)
アクション	0.986*** (0.274)	1.503*** (0.377)	1.534*** (0.366)	1.458*** (0.348)	0.944*** (0.272)
ホラー	-0.984*** (0.373)	-1.022** (0.473)	-1.147** (0.454)	-1.091** (0.443)	-0.969*** (0.370)
配給会社	2.167*** (0.191)	2.306*** (0.270)	2.304*** (0.257)	2.242*** (0.244)	2.239*** (0.190)
公開月	1.159*** (0.185)	1.375*** (0.252)	1.432*** (0.242)	1.353*** (0.232)	1.140*** (0.184)
関連コンテンツ	0.881*** (0.189)	0.891*** (0.263)	1.016*** (0.252)	1.028*** (0.241)	0.927*** (0.188)
宣伝効果	0.920*** (0.214)	1.065*** (0.311)	1.043*** (0.295)	1.021*** (0.279)	0.894*** (0.213)
年度ダミー	Include.	Include.	Include.	Include.	Include.
R ²	0.226	0.228	0.233	0.230	0.236
調整済み R ²	0.215	0.208	0.216	0.213	0.225
N	1370	827	915	962	1370

括弧内は標準誤差である。* p<0.1, ** p<0.01

まず、コントロール変数を検討する。先行研究が示すとおり、スターパワー、ジャンル変数のアクション・ホラー、配給会社、公開月、関連コンテンツは、モデル 1 をはじめ全てのモデルにおいて、有意な正の関係を示した。さらに、これまでの実証研究では考慮されていなかった宣伝効果も、全てのモデルで有意な正の関係を示している。これは、日本映画産業において、製作委員会にキー局が参加することで、大きな宣伝効果が生まれるこ

とを表している。対して、ジャンル変数のドラマ・ロマンスと経験本数は、全てのモデルにおいて有意な結果とならなかった。これは、プロデューサー個人の映画製作経験やノウハウが必ずしも興行収益へ直接影響を与えないことを示している。

次に、協働の集中度と協働回数を検討する。コントロール変数に協働の集中度を加えたモデル 2、モデル 3、モデル 4(それぞれ 3 年単位、5 年単位、10 年単位)において、協働の集中度は全て有意な結果を得られなかった。よって、仮説 1「プロデューサーと特定の監督との協働の集中度が高いほど、発揮される創造性が高い」は棄却された。

対して、協働回数を加えたモデル 5 において、協働回数は有意な正の関係を示した。よって、仮説 2「プロデューサーと特定の監督との協働回数が多いほど、発揮される創造性が高い」は支持された。

さらに、モデル 1 と比較した各モデルの調整済み R^2 を検討する。コントロール変数に協働の集中度(3 年単位、10 年単位)を加えたモデル 2、モデル 4 は、それぞれ調整済み R^2 が 0.007、0.002 減少した。協働の集中度(5 年単位)を加えたモデル 3 では 0.001 増加しているが、協働回数を加えたモデル 5 は、0.01 増加している。すなわち、調整済み R^2 は、協働回数を加えたモデル 5 において最も高い値が得られた。

以上の分析結果より、創造性の実現のために、協働回数を積み重ねることは、有効な手段であると考えられる。

5. 考察

本稿では、山下・山田 (2010)が提唱するキャリア連帯の効果を実証することができた。そして、分析結果から次の 2 点が明らかとなった。まず、キャリア連帯は創造性の実現に有効であるという点。そして、統計分析におけるキャリア連帯の尺度は、協働の集中度よりも協働回数のほうが適切であるという点である。

まず、1 点目について、本稿では、キャリア連帯の純粋な効果を測るため、スターパワーや配給会社など、様々なコントロール変数を導入した。特に、協働回数はプロデューサーの経験本数を含む変数であることから、我々はプロデューサーの経験本数を統制したが、それでもなお有意な正の関係が示されている。これは、プロデューサー個人の経験量ではなく、キャリア連帯そのものが、創造性を高めることを表していると考えられる。

2 点目について、異なる回数の映画製作経験をもつキャリア連帯を比較する場合、測定尺度としては協働回数のほうが適切であることが示された。協働回数がキャリア連帯の経験量を反映しており、長期に渡るキャリア・キャピタルの獲得・蓄積が考慮されているからだと考えられる。一方で、協働の集中度は、HHI によって測定されており、プロデューサーと監督の二者間における映画製作経験が分析に反映されていない。そのため、協働の集中度は棄却され、協働回数は支持されたと考えられる。

この結果から、協働を積み重ねれば、主となるキャリア連帯のパートナー以外とでも、

キャリア・キャピタルを獲得する可能性があるといえる。つまり、複数のキャリア連帯が構築されるのである。山下・山田 (2010)も、組む相手が極少数であれば、その一つひとつをキャリア連帯として認めることができると述べている。

それでは、複数のキャリア連帯は、はたして興行収益にポジティブな影響を与えるのだろうか。キャリア連帯が創造性を発揮する回数を 3 回以上と仮定すると、複数の連帯を保有しているサンプルは 104 あり、他の単一連帯しか保有していないサンプルと比較しても興行得点の平均が 5.10 点对 2.96 点と有意に高い($p<.001$)。同様に、4 回以上、5 回以上と仮定した場合も、複数の連帯を保有しているプロデューサーのほうが、有意に高い興行成績をあげている(表 4 を参照)。このことから、複数のキャリア連帯によって、ある連帯で培った知識や経験を他の連帯に持ち込むような範囲の経済が働く可能性があることが指摘できよう。

表4: 複数キャリア連帯の保有による興行成績の差

協働回数	興行得点の平均値		
	単一連帯	複数連帯	t 値
3回以上	2.96 (1266)	5.1 (104)	-5.97*
4回以上	3.04 (1309)	4.96 (61)	-4.15*
5回以上	3.09 (1336)	4.24 (34)	-1.83*

括弧内はサンプル数である。* $p<0.05$, ** $p<0.01$

6. おわりに

本稿の理論的貢献は次の 3 点である。1 点目は、日本映画産業における実証研究として、幅広く多種多様なコントロール変数を設定した点である。これまでの映画産業研究では、主にハリウッドが調査対象とされており、興行に影響を与える要因が数多く指摘されてきた(Basuroy, 2003; Budeva, 2010; Gemser et al, 2007)。本稿では、これらの要因を整理し、日本映画産業においてその効果を実証することができた。

2 点目は、数多くのコントロール変数を設定したにもかかわらず、キャリア連帯が創造性を生み出す効果を証明した点である。特に、プロデューサー個人の経験本数を制御したことによって、キャリア連帯から創造性が生まれると実証できたことは、個人の才能や経験よりも、組織における協働によって創造性は創出されるということを改めて実証できたといえる。

3 点目は、キャリア連帯を測る尺度として、協働の集中度に加えて、協働回数を提示できた点である。まず、同じ映画製作経験をもつキャリア連帯間の比較の場合には、協働の集中度が有効性を発揮することを指摘した。そして、異なる映画製作経験をもつキャリア連

帯を比較する場合には、協働回数が適していることを示すことができた。

以上の本研究の貢献に基づけば、次のインプリケーションを導出できるだろう。それは考察でも指摘した、複数のキャリア連帯を構築できる可能性である。分析結果によれば、単一のキャリア連帯と比較して、複数のキャリア連帯があった場合、興行成績は有意に向上した。これは、異なる連帯で得た知識を応用できる可能性があることを示唆できる。一見、ある連帯で培った協働の経験や知識、つまりパートナーとの阿吽の呼吸は、その連帯にしか適応できない特殊な知識だと考えられる。しかし、他者との協働による知識の生み出し方や価値観の共有の仕方という、一つ上のメタレベルでの学習が出来ていれば、映画のような創造産業においても作品創りにおいて範囲の経済が働くのだろう。

とはいえ、複数のキャリア連帯の構築を目指すことは、実際のマネジメントにおいて注意が必要である。それは、プロデューサーならびに監督に対して、企業の都合で連帯を切られた、もしくは切られてしまうと認識させてしまうことがあるからである。例えば、山下・山田 (2010)によれば、大映のプロデューサーの榊井氏は、周防監督と製作した『シコふんじゃった。』の成功によって、花形プロデューサーと認識され、多くの企画が持ち込まれるようになった。ところが、榊井氏は周防監督とのプロジェクトに専念したかったため、大映を退社してしまったのである。榊井氏と周防監督との連帯を無理矢理切らなければ、有能な人材の流出を防げたかもしれない。

最後に、今後の課題を述べて本稿を締めくくりたい。課題は次の3点が指摘できる。1点目は、キャリア連帯と、連帯によって生み出された作品の芸術性との関係が分析されていない点である。山下・山田 (2010)によると、キャリア連帯は創造性を生み出し、それが商業的な業績にも芸術的な業績にも寄与すると述べている。よって、今後は創造性を生み出す指標として、芸術的な業績も加えて分析を行う必要があるだろう。

2点目は、キャリア連帯における特定の文脈を考慮しきれていない点である。例えば、小規模の制作会社は、資源がないことから、時流に乗っている監督や有名監督を起用しにくく、大手映画会社は芸術性の高い映画より商業性の高い映画を製作する傾向がある、という文脈がそれぞれ存在する。しかし、本稿では、このような点を勘案せず、日本映画産業全体におけるキャリア連帯の効果を測定した。今後は、小規模の制作会社のプロデューサーと、大手映画会社やTV局のプロデューサーなど、カテゴリーを分けて分析することが望まれよう。

最後の点は、複数のキャリア連帯についてである。本稿では、複数のキャリア連帯が興行成績に対してポジティブな影響をもたらした理由として、連帯間で範囲の経済を展開できる可能性を挙げた。しかし、このように結論付けるには、より詳細な定性的事例研究が必要だと考えられる。また、範囲の経済以外の要因や、複数のキャリア連帯がどのように構築されるのかも今後明らかにしていかなければならないだろう。

注

- (1) 本稿では「制作」と「製作」を異なる意味で使用している。「制作」は映画の撮影や編集など現場の仕事を指すのに対し、「製作」は「制作」「配給」「興行」という映画が作られて視聴者に届くまでの全ての作業工程を指す。
- (2) 組とは、日本の映画が産業における伝統的な映画製作集団の呼称である。監督を中心かつ頂点とする製作「現場」のネットワーク組織であり、個人は中核となる組に入り、複数の組の掛け持ちによってキャリアを形成していくことが一般的である(山田・山下・若林・神吉, 2007)。
- (3) 中核型人材とは、活用価値と企業特殊性がともに高い人材のことである。他の企業にはないことから、当該企業における競争優位の源泉となるような知識や技能を持っているとされる。内部育成によって確保され、組織コミットメントが高くなる傾向がある。(山下・山田, 2010)
- (4) 一方で、モジュラー型のアーキテクチャは、厳しい競争環境を生み出し、アーティスト個人の創造性を高めることで、映画業界全体の創造性を向上させている。モジュラー型には、映画撮影現場のスタッフのように、それぞれが職人的な役割を持つ分業体制が当てはまる。スタッフは、供給過剰な労働市場のなかで、あたかも代替可能なモジュールとして調達される。厳しい環境のもと、スタッフは創作活動と失業を繰り返し、創造性のポテンシャルを高めている。それが、映画業界全体の創造性や新結合を生み出す、土壌としての人材プールの発展につながっている。
- (5) 職業キャリアを歩むなかで獲得されることが望まれる、うまく仕事を進めていくのに必要な資産のこと(山下・山田, 2010)
- (6) 時間と空間が共有されるダイナミックな文脈として定義付けられる。
- (7) テレビ放送局を中心に大手配給会社や出版社、有力な独立系制作会社で構成される企業提携である。非常に大きな影響力を持つメディアを有しており、自社制作作品についての特別番組を企画し放送することで、広告以上に視聴者の関心を引き、劇場での集客力を高めることができる(山下・山田, 2010)
- (8) 2001年から2009年に至るまで、東宝は、日本映画産業における、興行収益シェアを常に50%以上獲得している。
- (9) 在京テレビ局5社とは、テレビ朝日(EX)、TBSテレビ(TBS)、日本テレビ放送網(NTV)、フジテレビジョン(CX)、テレビ東京(TX)を指す。在阪テレビ局4社とは、朝日放送(ABC)、関西テレビ放送(KTV)、毎日放送(MBS)、読売TV放送(YTV)を指す。

参考文献

- Albert, S. (1998), "Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry," *Journal of Cultural Economics*, 22(4), 249-270.
- Bagella, M. and Becchetti, L. (1999), "The Determinants of Motion Picture Box Office Performance: Evidence from Movies Produced in Italy," *Journal of Cultural Economics*, 23, 237-256.
- Basuroy, S., Chatterjee, S. and Ravid, S. A. (2003), "How Critical Are Critical Reviews? The Box Office Effects of Film Critics, Star Power, and Budgets," *Journal of Marketing*, 67, 103-117.

- Budeva, D. (2010), "Cross-Cultural Differences in Evaluating Product Characteristics: Motion Pictures," *Management Research Review*, 33(5), 423-436.
- Cattani, G., Ferriani, S. (2008), "A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry," *Organization Science*, 19(6), 824-844.
- Craig, S., Douglas, S. and Greene, W. (2003), "Culture Matters: Consumer Acceptance of US Films in Foreign Markets," *Journal of International Marketing*, 13, 80-103.
- Devanna, A., Tichy, N. (1990), "Creating the Competitive Organization of the 21st Century: The Boundaryless Corporation," *Human Resource Management*, 29(4), 455-471.
- Gemser, G., Van Oostrum, M. and Leenders, M. (2007), "The Impact of Film Reviews on the Box Office Performance of Art House Versus Mainstream Motion Pictures," *Journal of Cultural Economics*, 31(1), 43-63.
- 伊丹敬之 (1999) 『場のマネジメント：経営の新パラダイム』、NTT 出版
- Kang, S., Morris, S.S. and Snell, S.A. (2007), "Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture," *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Litman, B. R. and Kohl, L. (1989), "Predicting Financial Success of Motion Pictures: The '80s Experience," *Journal of Media Economics*, 2, 267-279.
- Neelamegham, R. and Chintagunta, P. (1999), "A Bayesian Model to Forecast New Product Performance in Domestic and International Markets," *Marketing Science*, 18, 115-136.
- Nonaka, I. (1998), "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- 野中郁次郎・勝見明 (2004) 『イノベーションの本質』、日経 BP 社
- Paulus, B.P. (2002), "Different Ponds for Different Fish: A Contrasting Perspective on Team Innovation" *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 394-399.
- Podolny, J.M. (2001), "Networks as the Pipes and Prisms of the Market," *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.
- Shalley, E. (1995), "Effects of Coaction, Expected Evaluation, and Goal Setting on Creativity and Productivity," *Academy of Management Journal*, 38(2), 483-503.
- Sochay, S. (1994), "Predicting the Performance of Motion Pictures," *Journal of Media Economics*, 7(4), 1-20.
- Uzzi, B. and Spiro, J. (2005), "Collaboration and Creativity: The Small World Problem," *American Journal of Sociology*, 111, 447-504.
- Wallace, W. T., Seigerman, A. and Holbrook, M. B. (1993), "The Role of Actors and Actresses in the Success of Films," *Journal of Cultural Economics*, 17, 1-27.

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 (2006) 「革新へとつながる企業家の意図:コンテンツ開発に見るパートナーシップの役割」『組織科学』,40(3) 33-40

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「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』,40(3) 41-54

Zufryden, F. (2000), “New Film Website Promotion and Box-office Performance,” *Journal of Advertising Research*, 40, 55–64.

参考サイト

国立国会図書館「国立国会図書館サーチ」(<http://www.ndl.go.jp/>)、アクセス日時:2011年9月15日。

古崎康成「テレビドラマデータベースサイト」(<http://www.tvdrama-db.com/>)、アクセス日時:2011年9月18日。

日本アカデミー賞協会「日本アカデミー賞公式サイト」(<http://www.japan-academy-prize.jp/>)、アクセス日時:2011年12月13日。

キネマ旬報社「キネマ旬報映画データベース」(<http://www.kinejun.jp/>)、アクセス日時:2011年9月20日。

株式会社スティングレイ「映画データベース -allcinema」(<http://www.allcinema.net/prog/index2.php>)、アクセス日時:9月23日。