

〈論 文〉

## クリエイターの価値創造を促すコミュニティのダイナミクス

——日本の音楽産業の事例研究——

永 山 晋\*

### I はじめに

組織，あるいは個人の価値創造を左右する要因として「コミュニティ」が注目されている（例えば Sytch and Tatarynowicz [2014]；Wenger. et al. [2002]；井上 [2008]）。

コミュニティではそれぞれ独自の世界観や規範，目的が共有されているがゆえに（Brown and Duguid [1991]），相互学習（Wenger. et al. [2002]），メンバー間の円滑な協働やサポート（Coleman [1988]；Podolny and Baron [1997]），同質的な行動が促される（Davis [1991]；Greve [2009]）。結果，価値創造において不可欠な知識移転，知識創造を有効に行うことができる（Lee and Cole [2003]；Sytch and Tatarynowicz [2014]）。

経営学分野では，企業コミュニティ（例えば Sytch and Tatarynowicz [2014]），ベンチャー／起業家コミュニティ（例えば稲垣 [2005]），経営者／取締役コミュニティ（例えば Davis [1991]），プロフェッショナル／職人コミュニティ（例えば Uzzi and Spiro [2005]），オンライン・コミュニティ（例えば Lee and Cole [2003]），顧客／ユーザー・コミュニティ（例えば井上 [2008]；小川 [2013]）など，様々なコミュニティが研究対象とされてきた。

本研究が対象とするクリエイティブ産業でも，クリエイター同士でコミュニティが形成され，コミュニティ内のメンバー間で繰り返し作品制作プロジェクトが行われることが多い（山田他 [2007]）。クリエイティブ産業では，組織の境界を超えたキャリア形成が慣行化されている場合が多く（Arthur and Rosseau [1996]），クリエイターは一定の自立性をもってパートナーを選択できる（Schwab and Miner [2008]）。そのうえ，芸術的相性を重視することから繰り返し同じクリエイターと協働しやすい（Lampel. et al. [2000]；山下・山田 [2010]）。そのため，産業内に一定規模のコミュニティが多数形成される（例えば山田他 [2007] の調査における日本の映画制作の「組」など）。

しかし，コミュニティと価値創造に着目した研究においてまだ理解が進んでいない点がある。それは，メンバーシップの変化やネットワーク構造の変化といった，コミュニティのダイナミクスの影響である。コミュニティ研究，あるいはコミュニティ研究の中心的な理論的視角である社会ネットワーク論では，ある特定の時点のコミュニティのメンバーシップ，あるいはネットワーク構造によって価値創造を説明しようとする研究が大半を占める。ネットワークのダイナミクスに着目した研究も，その多くは，ネットワークのダイナミクスとパフォーマンスの関係ではなく，ネットワークのダイナミクス自体を説明する要因に焦点が当てられてきた（Ahuja. et al. [2012]）。

---

\* 早稲田大学商学大学院 助教

そこで、本研究は、日本の音楽産業におけるクリエイターのコミュニティのダイナミクスを描いた事例を概観し、コミュニティのダイナミクスと価値創造の結びつきについて考察していく。事例を記述する前に、本稿におけるコミュニティの定義、範囲を明示し、コミュニティと価値創造の関係についての先行研究の知見を整理する。

## II コミュニティと価値創造

### 1 ネットワーク・コミュニティ

本研究が着目するコミュニティとはネットワーク構造に重点を置く「ネットワーク・コミュニティ」である。ネットワーク・コミュニティ（以下、コミュニティ）とは、「ネットワーク全体を構成する個々のサブグループであり、他のサブグループのアクターとは連結が限られる一方で、サブグループ内では高密度に連結した凝集的な社会的グループ」と定義される（Sytch and Tatarynowicz [2014]: 252を筆者訳）。

本研究が注目するコミュニティと、特定アクターを中心としたネットワークであるエゴセントリック・ネットワークとの違いは、コミュニティを構成するメンバーだけでなく、コミュニティ自体も分析単位となる点である（Sytch and Tatarynowicz [2014]）。また、コミュニティの類似概念として、産業クラスター（例えばSaxenian [1994]; 福嶋 [2013]）、実践共同体がある（例えばBrown and Duguid [1991]; Wenger. et al. [2002]）。いずれもアクターの価値創造に寄与する知識創造や知識移転に着目する点でネットワーク・コミュニティと類似する。一方で、ネットワーク・コミュニティは、コミュニティ内のメンバーの役割や構成、ネットワーク構造、あるいはコミュニティ間のネットワークに着目するのに対し、産業クラスターは地域という境界線、実践共同体はコミュニティ内の規範に着目するという違いがある。なお、本研究では、エンドユーザーが形成するユーザー・コミュニティではなく、財を創出する生産側のコミュニティを対象として議論する。

### 2 コミュニティの知識獲得

クリエイティブ産業のような創造性を求められる分野の価値創造には、クリエイターが保有する知識と、それを作品として消化するクリエイター間の協働が鍵となる（例えばFleming et al. [2007]; Lingo and O'Mahony [2010]）。そこで、本研究では、価値創造を促すメカニズムとして、コミュニティ内のメンバーの知識獲得、知識移転、知識融合に着目し、これらについての先行研究を概観していく。

コミュニティ内に新たな知識を流入させる主要な要因は二つある。一つは、コミュニティ外のアクターとネットワークをもつことである。コミュニティはアクター間の同質性が高い（McPherson et al. [2001]）。そのため、これまでコミュニティ内に存在しなかった異質な知識を入手するには、コミュニティ外のアフターと接触をもつことで促される。多くの研究で、接触頻度の低いアクターとの弱い紐帯や、異なるコミュニティ間をつなぐブリッジング・タイによって新規の情報や知識を獲得できることが実証されている（例えばGranovetter [1973]; Uzzi and Spiro [2005]）。しかし、コミュニティ外のアクターのネットワークのような、弱い紐帯や、ブリッジング・タイの効果には「賞味期限」がある（Baum. et al. [2012]; Burt [2000]; Soda. et al. [2004]）。新規性もたらす価値は時間とともに陳腐化するからである。そのため、コミュニティ外のネットワークは常に入れ変

えていく必要がある。

新たな知識を獲得するためのもう一つの要因は、先の要因よりもより直接的である。それは、新規のメンバーをコミュニティ内に迎え入れることである (Perreti and Negro [2007])。ただし、メンバー間のコミュニケーションのコストが存在するため (Granovetter [1973])、コミュニティのメンバーを無限に拡大していくことはできない。よって、常にコミュニティに新たな知識を流入させるためには、コミュニティのメンバーを一定数入れ替え続けることが有効となる (Sytych and Tatarynowicz [2014])。しかしながら、メンバーの離脱の比率が高まり過ぎると、コミュニティ内で培われたルーティン、信頼関係が消失するため、コミュニティの活動に悪影響を与えてしまう (Sytych and Tatarynowicz [2014])。

### 3 コミュニティの知識移転

新たな知識がコミュニティ内に流入すると、これをコミュニティ内の他のメンバーにも移転させ、定着させる必要がある (Inkpen and Tsang [2005])。

一定の価値観や目的が共有されているコミュニティでは、メンバー間のコミュニケーションが促されるため知識は移転されやすいが (Wenger. et al. [2002])、それだけでは不十分である。特に暗黙知の場合、コミュニティにいただけで自然と知識が移転されるわけではない (Hansen [1999])。

知識の移転には次の問題を解決しなければならない。まず、コミュニティのメンバーにとって有用な暗黙知がどこに眠っているのかを特定すること (Wegner [1987])、そして、そのメンバーの内面にある暗黙的な知識を、時間をかけて直接学ぶことである (山下・山田 [2010])。

この暗黙知の特定と学習を促すためには、メンバー間の密な協働が鍵となる (Hansen [1999]; Uzzi [1996])。プロジェクトをとともに経験することで、相手が何を知っているのかを知ることができる (Sutton and Hargadon [1996])、互いに信頼が醸成される (Coleman [1988])。信頼が醸成されることで、価値ある知識を相手に伝えると同時に、相手から学ぶ体制ができる (Inkpen and Tsang [2005])。この点について、山下・山田 [2010] は、同じメンバーと長期に渡って協働を繰り返すことで、パートナーの表層的な特性 knowing whom, パートナーに根ざす価値観 knowing why, パートナーの暗黙的なスキル knowing how の順に学ぶことができると指摘している。

### 4 コミュニティの知識融合

新規の知識の獲得、移転ができたとしても、それをうまく既存の知識や異なる知識と融合しなければ、価値は創造できない (例えば Lingo and O'Mahony [2010])。

多くの試行錯誤が求められる知識の融合も、知識の移転と同様に、メンバー間に一定の協働経験が必要とされる (野中・竹内 [1996])。繰り返しの協働を通じて、相手の知識や能力、価値観を深く知ることで円滑な協働が実現するからである (Coleman [1988])。実際、密度の高いネットワークから生まれた成果の方が、他者にとって高い評価が得られやすいことが明らかにされている (Fleming. et al. [2007])。

ただし、コミュニティ内のメンバーに、互いの能力を補完しあう相性の良いパートナーが存在するとは限らない (Greve. et al. [2013])。また、プロジェクトの特性に応じて価値を発揮しやすいパートナーが異なる可能性もある (Manning and Sydow [2011])。さらに、常に同じメンバーとばかり協働しては、やがては創造性が枯渇していく (Skilton and Dooley [2010]; Soda. et al.

[2004])。

そのため、協働相手とのマッチングの精度を向上、新たな創造性の刺激を確保するためにも、コミュニティ外のパートナーを探索し (Greve et al. [2013]; Mitsuhashi and Greve [2009])、やがては新たなコミュニティを形成していくことが価値創造につながることもある。

### Ⅲ 事例：二人の音楽家のネットワーク

以下では、日本の音楽産業におけるミュージシャン加藤和彦、プロデューサー牧村憲一の二人の音楽家を中心としたアーティスト間のコミュニティのダイナミクスについて、1960年代後半から1990年までの事例を記述する。なお、本事例は、牧村憲一氏へのインタビューから得た証言を中心に、同氏の書籍、業界関係者の公開対談、公刊資料、ウェブサイトの記事情報から作成された。

加藤和彦（以下、加藤）は、ザ・フォーク・クルセダーズでデビュー後、サディスティック・ミカ・バンド、ソロ活動、他のアーティストの作曲、プロデュースを通じ、多くのヒット曲を生み出した。アメリカ、イギリス音楽に影響を受けた同世代のアーティストでいちはやく頭角を現した音楽家でもあり、他のアーティストから尊敬を集める「ミュージシャンズ・ミュージシャン」と呼ばれる存在である。

一方、牧村憲一（以下、牧村）は、フォーク・グループ六文銭のマネージャーとして音楽業界に入った後、大貫妙子、竹内まりや、ピチカート・ファイヴ、フリッパーズ・ギターなど、後の音楽家たちに多大な影響を与えるアーティストのデビュー、プロデュースを手がけた人物である。牧村はその後定着するフリーランスのプロデューサーという存在を業界でいちはやく担った。

加藤と牧村は同学年の生まれであり、1970年代中盤まで別々に活動していたが、1978年の竹内まりやのデビューをきっかけにともに仕事を始めた。そこから1980年代前半にかけて、二人による共同プロデュースで多くの作品を生み出していくことになる。

この二人の活動と邂逅の過程で、その後大きく活躍していく音楽家たちが次々と結びついていった。結びついた音楽家たちは、それぞれの目的と才能を携えながら自分たちの活動の場を求め、やがてはゆるやかに結びつきながらも分裂していった。

以下では次の三つの時代に分けて、加藤と牧村の活動および、この二人を取り巻くコミュニティのダイナミクスを描いていく。(1) 加藤と牧村が仕事を行う以前の1967-1977年、(2) 加藤と牧村が出会い数多くの協働を行った1978-1981年、(3) 二人が別々の活動を行うようになった1981-1990年である。

#### 1 加藤和彦の活動：1967-1977年

加藤の音楽家キャリアのスタートとなったザ・フォーク・クルセダーズ（以下、クルセダーズ）は、加藤、北山修を含む五人によって1965年に京都で結成された。龍谷大学の大学生だった加藤がフォーク・グループを組むためファッション誌の読者欄にメンバー募集広告を出したところ、それを目にした北山修が加藤に接触し、グループの結成につながった。

プロを目指したわけでもなかった大学生の彼らは解散記念として1967年9月にアルバムを自費制作した。制作したアルバムを知り合いのいる放送局や新聞社に配ったところ、ラジオの深夜放送が面白半分にかけてくれた。すると、アルバムに収められた楽曲『帰って来たヨッパライ』にラジ

オ・リクエストが殺到し、ヒットチャートに躍り出たのである。

クルセダーズはアマチュアであり既に解散していたにもかかわらず、この出来事を機に、主要レコード会社から入れ替わり立ち替わり声がかかる。交渉の末、楽曲の原盤権をフジパシフィック音楽出版が獲得し、フジパシフィックの紹介から所属レコード会社は東芝 EMI に決定した<sup>1)</sup>。

プロデビューに向けて端田宣彦を迎えたクルセダーズ<sup>2)</sup>は、順調にヒット作を世に出していくも、デビュー時からプロ活動期間を1年に限定したため1968年12月にグループは解散することになる。

解散後、加藤はソロ活動<sup>3)</sup>を開始させ、当時の日本ではまだ目新しかったフォークやロックを得意とする音楽家を起用しながら自らの作品を作り上げていった。クルセダーズの作詞を行っていた松山猛をはじめ、端田宣彦のグループで編曲を行っていた青木望、ジャックスのメンバーでフォーク・グループ六文銭の編曲を行っていた木田高介や、つのだひろ、後に加藤の妻となる福井ミカなどがソロ・アルバムの制作に参加した。ソロ活動では、後に多くの音楽家からカバーされるヒット曲も世に出した。1971年4月にリリースした『あの素晴らしい愛をもう一度』である。

この頃、ソロ活動のほかに加藤が行ったことが二つある。一つは他のアーティストへのプロデュースであり、もう一つは海外の最先端の音楽、文化の摂取である。

加藤による他のアーティストのプロデュースで生まれたヒット曲は、ベッツィ&クリスの『白色は恋人の色』(1969年10月)、吉田拓郎のブレイクのきっかけとなった『結婚しようよ』(1972年1月)、アグネス・チャンの『妖精の詩』(1973年10月)などである。このほか、フォーク界で一目置かれていた泉谷しげるやトワ・エ・モア、森山良子の楽曲プロデュースも行った。

加藤による他のアーティストへのプロデュースはいくつかの副産物を生み出した。一つは他のアーティストへの音楽制作ノウハウの移転である。特に、吉田拓郎は、加藤との協働で得た経験をして、加藤を「音楽の師匠」と呼ぶほどである<sup>4)</sup>。それまでのレコーディングの仕方といえば、編曲家が事前に譜面を用意し、各パートの譜面をギタリストやピアニストが弾いたものを録音するという方法だったが、加藤は、若手の音楽家を集め、試行錯誤しながら編曲していくバンド・アレンジを持ち込んだ。この時の加藤との協働によって一段と成長した吉田拓郎自身も、ほどなくして他のアーティストのプロデュースを手がけていくことになる。吉田は、この時学んだエピソードを次のように語っている。

---

1) 東芝で長年加藤を担当したディレクターは新田和長である。新田は東芝音楽工業へ入社後、加藤をはじめ、オフコース、赤い鳥、RCサクセッション、トワ・エ・モア、北山修、はじだのりひこ、チューリップ、甲斐バンド、長渕剛、寺尾聡、稲垣潤一、加山雄三など、ディレクター、プロデューサーとして数々のヒット作に関わった。後に、ファンハウス、RCA アリオラジャパン社長、ドリーミュージックの社長を歴任 (MUSICMAN-NET「第90回 新田和長氏」<http://www.musicman-net.com/relay/90.html> (2015年7月17日閲覧))。

2) 加藤和彦、北山修、端田宣彦の三人でプロデビューする。

3) 加藤と同様に、北山と端田も音楽業界で活動を続けた。北山は作詞家として活動しながら精神科医となり、加藤との作品、端田宣彦らのグループ、杉田二郎らのグループ、堺正章らに歌詞を提供しヒットさせる。一方、端田は、越智友嗣、杉田二郎、井上博とともにグループを結成し、ヒット曲を生み出す。

4) TAP the POP「吉田拓郎が“音楽の師匠”と呼ぶ加藤和彦との出会いから生まれたヒット曲『結婚しようよ』」<http://www.tapthepop.net/extra/20371> (2015年7月17日閲覧) より。

スタジオにいて加藤和彦の音作りを目の当たりにして、レコーディングのノウハウやハウトゥーをぼくは生まれて初めて知った。ぼくはそれまでレコーディングのことをよく知らなかったんです。加藤がスタジオで音を作って見せてくれるわけ<sup>5)</sup>。

加藤のソロ活動のもう一つの副産物は、才能ある若き音楽家たちが結びついていったことである。加藤は吉田拓郎のバックバンドとして、当時20歳の小原礼、林立夫、松任谷正隆<sup>6)</sup>を起用した。この作品の制作がきっかけとなり、「はっぴいえんど」のメンバーだった細野晴臣と鈴木茂が、林立夫、松任谷正隆らに声をかけ、「キャラメル・ママ（後の「ティン・パン・アレー」）」を結成する。このキャラメル・ママは、松任谷由実（荒井由実）やアグネス・チャン、吉田美奈子をはじめ、様々なアーティストのバックバンド、プロデュースを行うようになっていく。加藤は、当時まだ実績もなかった若者の才能を見出し、彼らを結びつけていくきっかけを作ったのだった。

また、この頃加藤はソロ活動、プロデュース業の合間に、積極的に海外に足を伸ばした。アメリカ、イギリスの最先端の音楽、文化に触れ、海外のアーティストたちと交流するためである。アメリカの西海岸ではヒッピー文化、ロンドンではグラム・ロック全盛期だった。日本ではしつとりと歌いあげる音楽が主流であったため、大音量で派手な演出を受け入れる土俵も、それを提供する機材的な環境も十分ではなかった。

そのような状況の中、ロンドンのグラム・ロックのサウンドとビジュアルに刺激を受けた加藤は、日本に新しいサウンドを持ち込むグループ、世界にも通用するロック・グループを作ることを画策する。それが1971年11月に結成されたサディスティック・ミカ・バンド（以下、ミカ・バンド）である。当時の加藤の妻の福井ミカ、グループ正式結成以前に楽曲を制作した高中正義、吉田拓郎のプロデュースでも協力を仰いだ小原礼、小原が推薦した高橋幸宏の五人が正式メンバーとなった。

ファースト・アルバム『サディスティック・ミカ・バンド』が1973年5月にリリースされた後、加藤が思い描いていた「世界に通用する音楽」はほどなくして実現する。ファースト・アルバムが加藤のイギリスの音楽家仲間を通じてロンドンで一定の評判を得た後、ロンドンで知り合ったプロデューサーのクリス・トーマス<sup>7)</sup>が、ミカ・バンドの次作のプロデュースを手がけたいと加藤に申し出たのである。

加藤は所属レコード会社を説得してこの企画を実現させる。当時としては日本で初の海外プロデューサー起用である<sup>8)</sup>。さらに、ミカ・バンドはクリスらとともに制作したセカンド・アルバム『黒船』（1974年11月）を引っ提げて、1975年10月にイギリス・ツアーも実行することになった。

しかし、「世界に通用する音楽」の実現が眼前に迫ると、もともと音楽的嗜好の異なるメンバーを方向付けるための情熱もいつしか失われていた。活動があまり収益に結びつかなかったため、メンバーの不満も蓄積していた。さらに、グループ内に夫婦関係が存在することも人間関係を複雑にし

5) TAP the POP「吉田拓郎が“音楽の師匠”と呼ぶ加藤和彦との出会いから生まれたヒット曲『結婚しようよ!』」  
<http://www.tapthepop.net/extra/20371>（2015年7月17日閲覧）より。

6) 松任谷由実をはじめ、吉田拓郎、松田聖子、ゆず、いきものがかりなど、多くのアーティストの作品に作編曲、プロデューサーとして参加。

7) ピンク・フロイドやセックス・ピストルズ、エルトン・ジョンのプロデューサー。

8) MUSICMAN-NET「第71回 加藤和彦氏」<http://www.musicman-net.com/relay/71.html>（閲覧日2015年7月17日）より。

ていた。結果、イギリス・ツアーを行う前には、グループ内に解散の暗黙の了解が出来上がっていた。

一方で、加藤に転機も訪れる。ミカ・バンドの解散、福井ミカとの離婚後、加藤は、安井かずみというパートナーと出会った。出会った当時から、安井は沢田研二などへの詞の提供をはじめ、既に多くのヒット曲を世に出している売れっ子作詞家であった。

加藤は解散から1年間の休業を経た後、安井が歌詞を書き、加藤が作曲するという分業で、加藤は再びソロ・アルバム『それから先のことは』を1976年12月に発表する。アルバム発表後の1977年、加藤は安井と結婚し、公私ともにパートナーとなった。この出会いによって加藤はソロ活動の新境地を開拓していくこととなる。

## 2 牧村憲一の活動：1970-1977年

牧村は早稲田大学卒業後の1970年春に労音系<sup>9)</sup>の音楽事務所に入社した。入社当初は、荷物運びやマネージャーの手伝いなど、音楽制作とはあまり関係ない仕事ばかりだったが、1972年には音楽制作の仕事に近づいていた。牧村が所属していた早稲田グリークラブの先輩で、キングレコードに入社した三浦光紀<sup>10)</sup>に誘われ、フォーク・グループ「六文銭」のマネージャーとして働くようになった。

ほどなくして、大学の同窓生であった後藤由多加<sup>11)</sup>に誘われ、牧村はユイ音楽の設立に六文銭とともに参画した。当時のユイ音楽は、吉田拓郎、かぐや姫なども所属するフォーク界のメッカたるレコード会社であった。

ところが、入社後間もなく、マネージャーを務めていた六文銭が突然解散したため、牧村は「南こうせつとかぐや姫<sup>12)</sup>」のディレクター業を行うことになった。この時、牧村はキャリアで初めてのヒット曲の制作に関わる。南こうせつらが作った楽曲に対し、牧村は、六文銭の編曲を行っていた木田高介に編曲を、六文銭のメンバー石川鷹彦に演奏を依頼した。それが大ヒット曲『神田川』（1973年9月）となった。

牧村は、歌謡の要素が強い日本的なフォークではなく、「はっぴいえんど」のような、より「洋楽的な音楽」に関わりたかったため、ユイ音楽出版を退社することにした。フォークに関わる人たちに洋楽ファンが少なかったことも、フォークの世界から出ていく決心を促した。

退社後、以前にCMの仕事で知り合った大森昭男に誘われ、牧村は1973年4月に「ON・アソシエイツ」に参画する。ON・アソシエイツとは、大森が経営するCM制作会社である。コピー・ライターやデザイナーなど、大森を取り巻く人脈はこれまでの牧村の世界に存在しないものだった。

ある時、牧村は大森に三ツ矢サイダーのCM曲の作曲者として誰を推薦すれば良いか聞かれた。

---

9) 労音とは勤労者音楽協議会の略称。労音では、会員費を支払うと会員が一定数のコンサートを鑑賞できる権利を得られるという仕組みをとっていた。

10) キングレコード子会社のフォーク、ロック専門レーベル「ベルウッド・レコード」の設立者。このほか、ズーム・リパブリック・ネットワークなど、数々の企業を設立する。

11) 1975年、フォークを代表する音楽家である吉田拓郎、井上陽水、泉谷しげる、小室等らとともにレコード会社、フォーライフ・レコードを設立した人物(1982年より同社社長に就任)。当時、アーティスト自身がレコード会社を設立することは業界に驚きを与えた。

12) 南こうせつ、伊勢正三、山田パンダからなるフォーク・グループ。

牧村は偶然手元にあった大滝詠一の宣伝用テープを大森に聞かせ、大滝をCM曲制作者として推薦した。大滝詠一は、細野晴臣、松本隆、鈴木茂とともに結成された「はっぴいえんど」のメンバーであり、当時から牧村が目指していた洋楽的素養をもつ音楽を作り出していたグループだった。

三ツ矢サイダーのCM曲が大滝に決定した後、大滝と彼がプロデュースをしていたコーラス・グループが作ったCM曲「サイダー73」は、クライアントの予想に反して世間の反響を呼んだ。ふと、牧村は、大滝が連れてきたコーラス・グループになぜだか聞き覚えがあった。それは、ユイ音楽に所属していた時、洋楽好きの山本コウタローが教えてくれた「シュガーベイブ」<sup>13)</sup> だった。もともと牧村が目目していたグループと偶然仕事をともにすることになったわけである。こうして、ON・アソシエイツをきっかけに、牧村は、大滝詠一だけでなく、シュガーベイブの山下達郎、大貫妙子ともCMの仕事を行うようになっていく。

牧村はいよいよ独立して音楽制作を行うため、1974年秋にON・アソシエイツを退社し、1975年秋に自身の制作宣伝会社「アワ・ハウス (OUR HOUSE)」を青山に立ち上げた。ON・アソシエイツの仕事で出会ったシュガーベイブの山下達郎、大貫妙子、名古屋を活動拠点としていたセンチメンタル・シティ・ロマンスのプロモーションならびに制作の仕事を引き受けることにした。

牧村はアーティストの才能が全て作品に詰め込まれた質の高い音楽を作ることを志した。例えば、山下達郎のソロデビュー作は、アーティストの意向を出来るだけ反映させ、ニューヨークとロサンゼルスでレコーディングを行った。

しかし、音楽的な質を追求することはセールスに直結しにくいというえ、制作費は膨大になってしまう。発売したレコードは業界の評価は高いものの、全て赤字になってしまった。そのため、設立1年半の1977年夏には経営持続が困難な状況に陥った。

事務所には、山下達郎や細野晴臣など才能ある音楽家たちで常に溢れかえっていたが、一時事務所を閉鎖し、牧村の音楽制作に関わる活動を止めざるをえなかった。既に制作が始まっていた大貫妙子のソロデビュー・アルバムも、レコード会社側のディレクター<sup>14)</sup> に全て仕事を引き渡す結末を迎えることとなった。

ここまで描いた1967年から1977年の加藤と牧村は、それぞれ活動の場を変えながら各々のネットワーク・コミュニティを構築させた時期だった。

加藤は、クルセダーズ、ソロ活動、他のアーティストへのプロデュース活動、ミカ・バンドへと活動の場を変え、北山修、松山猛、吉田拓郎、松任谷正隆、小原礼や高橋幸宏などとコミュニティを構築した。そして、各プロジェクトでの試行錯誤、海外渡航で得た知識やノウハウを自身のコミュニティ内に移転させていたといえる。

牧村の方は、ユイ音楽、ON・アソシエイツ、アワ・ハウスを経て、シュガーベイブの山下達郎、大貫妙子や大滝詠一、センチメンタル・シティ・ロマンスのメンバーなどとコミュニティを構築していった。

加藤と牧村たちのコミュニティを示したネットワーク・ダイアグラムが図1である。このダイアグラムは、書籍やディスコグラフィーの情報から加藤、牧村がそれぞれ楽曲制作を通じて絆を深め

13) 山下達郎、大貫妙子、村松邦夫らがメンバー。大滝がプロデュースを行い、1975年にレコード・デビュー。

14) 国吉静治。ベルウッド・レコードのディレクターとして細野晴臣や鈴木茂のソロ作品、大貫妙子のデビュー・アルバムなどを手がける。ポニー・キャニオン代表取締役社長を歴任。



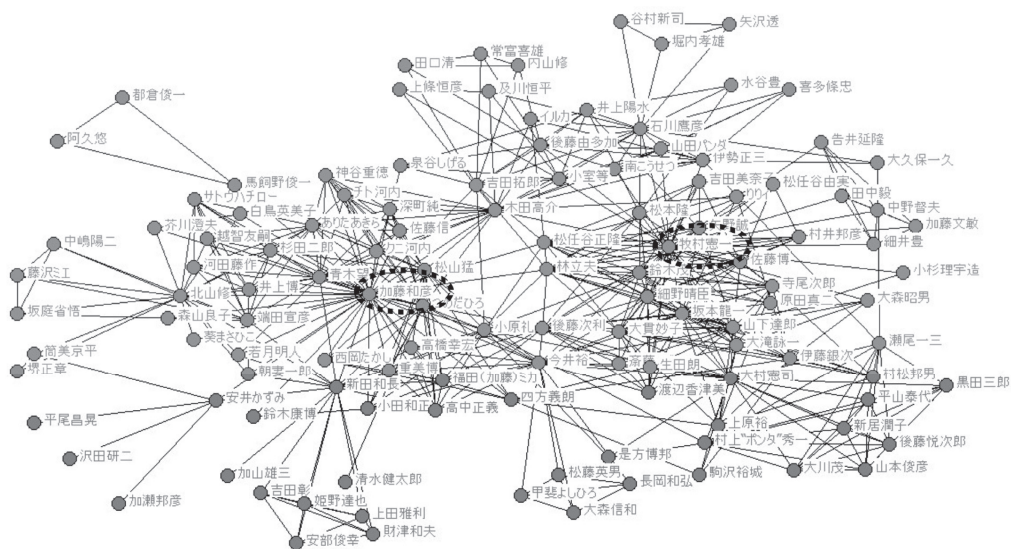


図1：加藤和彦と牧村憲一のネットワーク・コミュニティ（1967-1977）

出典：筆者作成

た音楽家をネットワークで結んだうえで、絆を深めた音楽家たちが加藤と牧村以外に楽曲制作を行った主な音楽家をネットワークとしてつなげたものである。加藤と牧村は破線で囲っている。

なお、このダイアグラムでは、互いの関係が近いほど近接的なネットワーク・ポジションに位置付けられる（UCINET6より生成）。図表から、この時点では加藤と牧村の双方にネットワークをもつ音楽家は存在するものの（例えば、木田高介や石川鷹彦）、両者はそれぞれのコミュニティをもちながら一定の距離を隔てていることが分かる。

### 3 二人の音楽家の邂逅：1978-1981年

牧村は約1年の休業を経て、1978年にアワ・ハウスを立て直し、本格的に音楽制作業務を開始させた。数々の協力者や音楽家の同志たちの支えが再び音楽制作業務に戻ることを決心させた。そして、これまで躊躇していたプロデューサー業務に取り組む決心が固まった。ここでのプロデューサーとは、楽曲を作って売までの全ての責任を負う立場を意味する。一方、牧村が以前まで行っていた制作ディレクターとは、楽曲の制作とその周辺業務（宣伝戦略の一部など）を担う立場を意味する。

この牧村の復帰が「加藤-牧村チーム」の誕生に結実していく。加藤と牧村は、加藤がクルセダーズで活動していた1968年頃から何度か接触し、徐々に互いの距離は近づいていたものの実際の仕事の面では接点がなかった。また、二人の間柄は、学年は一緒だが、加藤は既に100万枚を売った「スター」であり、牧村はまだ業界では実績が十分でない「ただの人」というものだった。つまり、互いに顔見知りであっても、プロジェクトをともに行う理由は見当たらなかった。

最初に顔を合わせて10年が経過していた二人を結びつけたのは、牧村がこれから本格的に手がけようとしていた「竹内まりや」だった。竹内がデビューの条件として加藤和彦、山下達郎、大貫妙子、杉真理、安部恭弘、センチメンタル・シティ・ロマンスの起用を要請したからである。

そこで初めて牧村はプロデューサーとして、竹内のデビュー作品の作曲を加藤、山下達郎に依頼した。また、演奏には加藤と同様に、竹内が起用を依頼した、センチメンタル・シティ・ロマンスのメンバーらに協力を仰いだ。

この時、牧村は、これまで関わってきた音楽家たちが竹内の仕事につながっていったことに対し、点と点が線につながるような感覚を覚えた。牧村がユイ音楽で働いていた際、山本コウタローに教えて貰ったシュガーベイブがON・アソシエイツに大滝詠一を連れてくる。そして、大滝が結成したナイアガラ・トライアングルの候補者だった告井延隆と、シュガーベイブの元メンバーだった野口明彦とともにセンチメンタル・シティ・ロマンスのメンバーとして、牧村の眼前で竹内のバックアップをするようになったからである。

また、牧村は加藤と仕事を行うことで、ヒットを託されたプロデューサーとしての自覚も芽生えていった。「牧ちゃん（牧村）、音楽プロデューサーの仕事はヒットチャートの1位を最終的に取る仕事じゃない？ 売る仕事だと思うよ<sup>15)</sup>」。

牧村の狙い通り、竹内まりやは音楽業界で頭角を現していく。加藤や山下達郎らとともに制作したデビュー作『BEGENING』（1978年11月）をリリース後、松本隆らと制作したシングル『SEPTEMBER』（1979年8月）は第21回日本レコード大賞新人賞を獲得した。その後、加藤和彦・安井かずみ夫妻の作詞作曲によるシングル『不思議なビーチパイ』（1980年2月）は『SEPTEMBER』を超えるヒットとなった。同曲には資生堂のCMタイアップもとりつけることができた。気づくと、加藤と牧村は、ヒットを狙ううえで必要となる主観的なアーティスト性と客観的な市場ニーズの追求を互いに補えるチームとなっていった。

竹内まりやと同時期、牧村が手がけたアーティストが大貫妙子である。大貫は、山下達郎らとシュガーベイブで活動していたアーティストであり、彼女の作品は、アワ・ハウスを休業する前から牧村が制作していた。しかし、山下達郎のソロデビュー当時と同様に、大貫のソロ作品は、業界での評価は高かったものの、セールスの面では芳しくなかった。そのため、当時大貫が所属していたレコード会社RVCから今後の作品リリースができないことを告げられた。そんなレコード会社を見返す思いもあり、牧村は「作るだけではなく売ってみせる」と大貫のプロデュースを決意したのであった。

牧村と加藤、大貫は、各々の人脈を駆使し、坂本龍一、清水信之、瀬尾一三、ムーンライダーズのメンバーなどの協力を得て、『ミニヨン』（1978年9月）をリリースするも、事前の周囲からの高い評価に反してセールスは振るわなかった。しかし、失意のうちにあった大貫の背中を牧村が押し、2年ぶりに制作したアルバム『ロマンティック』（1980年10月）は、業界での高い評価とともに、一定のセールスを収めることができた。この作品には、加藤をはじめ、前作に続く坂本龍一、細野晴臣、高橋幸宏らイエロー・マジック・オーケストラ（YMO）のメンバーを起用した。

一方、牧村が主導して制作する作品だけでなく、加藤が主導して制作するプロジェクトも進行した。1978年以降の加藤による一連のソロ作品である。作詞家、安井かずみを得た加藤は、自身のソロ作品において、作品のテーマとなるモチーフを安井と二人で徹底的に研究したうえで、そのモチーフを表現するコンセプト・アルバムを作るという方法をとるようになっていった。

加藤が1978年にリリースした『ガーディニア』（1978年2月）は、ミカ・バンドをともにした高

15) 2013年5月7日牧村憲一氏へのインタビュー調査より。

橋幸宏と後藤次利、シュガーベイブのバックでキーボードを弾いていた坂本龍一、はっぴいえんどのメンバーだった鈴木茂らが参加した。1979年にリリースした『パパ・ヘミングウェイ』（1979年10月）では、前作の参加者である坂本龍一、高橋幸宏に加え、ミカ・バンドの小原礼、大貫妙子の作品にも参加していた大村憲司を迎え、レコーディングをバハマで行った。ベルリンでレコーディングが行われた『うたかたのオペラ』（1980年9月）、パリで行われた『ベル・エキセントリック』（1981年7月）には、YMOのメンバーである坂本龍一、細野晴臣、高橋幸宏と、そのサポートメンバーの松武秀樹、大村憲司、矢野顕子が集結した。

こうして、加藤と牧村の邂逅によって二人がこれまで別々に培ってきたコミュニティが融合していった。加藤の仕事が牧村の仕事となり、牧村の仕事が加藤の仕事となることで、両者のコミュニティで人々が行きかい、様々な組み合わせで楽曲が作られるようになった。加藤との出会いによって融合したコミュニティについて、牧村は次のように語っている。

もしこれが音楽業界で10年前に出会うようなことがなければ、作曲家、加藤和彦という人と、プロデューサー、牧村憲一という人が作曲の依頼で連絡をし合って仕事をするということに過ぎなかったのが、そこでいっぺんに10年のことがこう、つまり同じ道を平行で歩いてきた同士がそこでやっと1つの仕事で結びつくことができるわけ。(中略) 牧村と加藤がそれぞれ抱えてる後ろの世界が合併するわけですから。それまで平行して歩いてきた同士が出会うことによって。

また、二人がともに仕事を行うことになかった10年という期間は、融合後のコミュニティをより緊密なものとした。これは二人のコミュニティ内に何重にも関係が張り巡らされていることを意味する。牧村の言葉を借りれば、「点と点が線となり、線と線が面になった」コミュニティである。

「線から面」になったコミュニティを実現したのは、加藤と牧村が邂逅を果たす以前から、二人と仕事を行ってきた音楽家たちが時間と場所を変えながら活動を共有していたからである。例えば、加藤とミカ・バンドで活動していた高橋幸宏は、牧村が仕事をしていた坂本龍一、細野晴臣とYMOで活躍していた。その細野と、加藤が吉田拓郎のプロデュースで起用した鈴木茂は、はっぴいえんなどで活動していた。

(加藤の方からは高橋) 幸宏、ミカバン (ミカ・バンド)、YMOでしょ。僕 (牧村) の方からはシュガーベイブのバックキーボードをやっていた坂本龍一も出てくるわけですよ。そうすると坂本と幸宏がここで初めて出会うのではなくて、実は彼らはYMOとしてももう出会っているから、何重にももう手足が生えている。最初は点だったものが、もう既にみんな一つのところから手が沢山でてくる。当然ここに細野晴臣もいる。今度ははっぴいえんどだと。こういうふうに10年という歳月が経つと、最初は点に過ぎなかったものが、ある種の共有項を、浅い共有項じゃないですよ、ある程度の深さのある共有項を持つことによって結びついていくというのを可能にした。このシーンだけ見ている人からみると、なんか突然バーンって (現れたように見える)。実は潜伏十年っていう物凄い、掘って掘って掘りまくった世界っていうのがあるわけですよ。(カッコは筆者による)

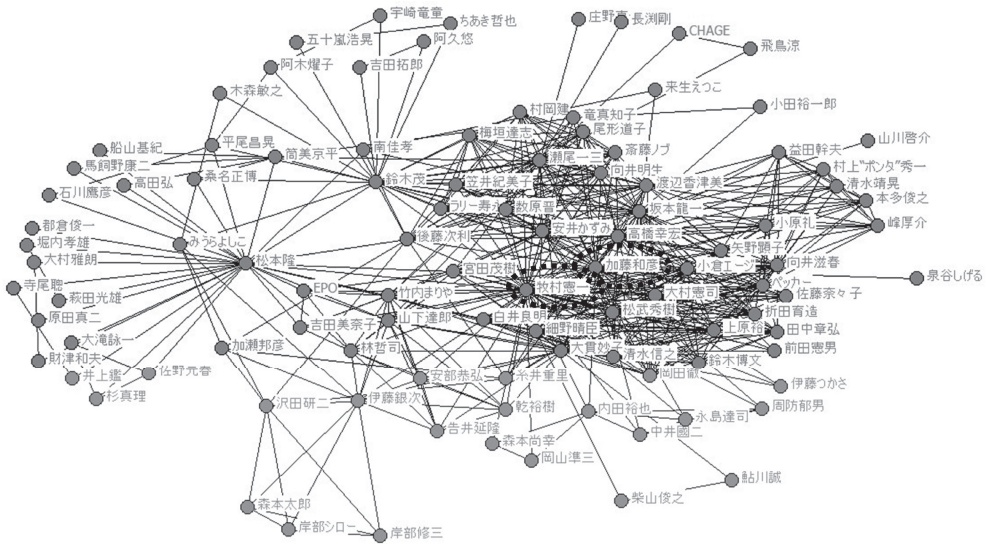


図2：加藤和彦と牧村憲一のネットワーク・コミュニティ（1978-1981年）

出典：筆者作成

ここまでの加藤と牧村たちのコミュニティのネットワーク構造を示したダイアグラムが図2である。この図表からも、1978年以前と比べて加藤と牧村がより近接的なポジションに移動しているうえ、両者のコミュニティ内に張り巡らされたネットワークがより緊密になっている様子が見て取れる。

#### 4 邂逅後の二人の活動：1981-1990年

加藤と牧村は一定期間、緊密な共同制作を繰り返していたが、ゆるやかに結びつきながらも、徐々に各々の活動に専念していくようになった。

加藤は1981年頃から、様々なアーティストへの楽曲提供、プロデュース業を本格化させていった。岩崎良美、薬師丸ひろ子、飯島真理、西村知美、高岡早紀、田原俊彦、シブがき隊といったアイドル勢に加え、加山雄三、中井貴一、神田正輝などの俳優、稲垣潤一、ジュディ・オングなどの実力派シンガーなど幅広く手がけた。また、この頃の加藤は、安井かずみ、清水信之とともに映画音楽の制作にも積極的に関わった。

さらに、自身のソロ作品をほぼ毎年リリースしつつも、期間限定の活動としてミカ・バンドの再結成も行った。1985年6月のコンサートでは、ミカ・バンドの高橋幸宏、高中正義、後藤次利に坂本龍一と松任谷由実を迎えた「サディスティック・ユーミン・バンド」として出演した。さらに1989年には、ボーカルに桐島カレンを迎え、オリジナル・メンバーの高橋幸宏、高中正義、小原礼とともにアルバムをリリースした。

このように、1980年代の加藤は、ソロ活動、他のアーティストへの楽曲提供とプロデュース、映画音楽、ミカ・バンドの再結成と、活動の範囲も幅広く、多作の時期を迎えた。

他方、この時期の牧村の活動は、資生堂のタイアップCM曲から始まった。YMOがグループ内外に様々な問題を抱えていた1981年秋頃、坂本龍一から牧村に「何か新しいことをやってみたい」

という話があった。片や、竹内まりやのCMタイアップで仕事をした資生堂の宣伝担当者から「口紅のCMソングのアイデアはないか」と相談された。多忙だった牧村は体よく断りたかったため、荒唐無稽のアイデアを出した。それは「忌野清志郎と坂本龍一」という組み合わせで「化粧をしている男性をCMに出す」というものである。

牧村の予想に反し、このアイデアに資生堂の担当者は乗り気になった。アーティスト側の坂本龍一は歓迎し、忌野清志郎も興味をもった。そのため、牧村は、所属が異なるレコード会社、プロダクション、資生堂、アーティストの意向を反映させた針の穴を縫うような調整を行うことになるが、無事レコード発売にこぎつけることができた。それが『い・け・な・いルージュマジック』（1982年2月）である。意外な組み合わせと物議をかもし演出も手伝い、この作品は忌野清志郎と坂本龍一の当時のキャリアにおいて最大のヒット作となった。

この後、牧村はいくつかのプロジェクトを経て、細野晴臣が設立したレコード・レーベル「ノン・スタンダード」の設立に参画した。1984年7月に作られたノン・スタンダードは、レコード会社のテイク内に作られたレーベルであり、レーベル全体のプロデュースを細野晴臣が担い、牧村が制作まわりを担うという建て付けだった。

細野、牧村らのもとには、小西康陽率いるピチカート・ファイヴや鈴木惣一郎率いるワールド・スタンダードなど、才能ある若き音楽家たちが集まった。

ところが、発足から1年あまりの1986年3月、まだまだ時間と投資が必要だった段階で、テイク側からあまりに早いレーベル撤退宣言が言い渡された。牧村はレーベルの残務処理に追われるとともに、自身の事務所維持のための思い入れのない仕事の日々が続いた。

思い入れのない制作活動が牧村の気力を蝕んでいた頃、転機が訪れる。1989年に牧村はポリスター・レコードに契約プロデューサーとして参画することになり、ある一本のテープ音源と出会う。古い知人のプロデューサー吉永多賀士から渡された録音状態の悪いテープは、牧村の心を揺り動かした。ちょうど10年前に出会った竹内まりやの時と同じ状況だった。

牧村は音源のグループと早速会い、レコードデビューを切り出す。それが、小山田圭吾と小沢健二がリードボーカルを担う「フリッパーズ・ギター」だった。牧村プロデュースのもとで1989年にデビューした彼らは、やがて渋谷文化を起点としたシティポップ・ブームの火付け役となっていく。

## 5 コミュニティが分裂していく1980年代

加藤と牧村だけでなく、彼らと仕事をともにし、互いに結びついていった音楽家たちも1980年代頃から大きく躍進していった。ソロ活動、他のアーティストへの楽曲提供やプロデュースを通じて次々とヒット作品を出していったのである。

加藤が吉田拓郎の『結婚しようよ』をプロデュースした際に起用した松任谷正隆は、原田知世や薬師丸ひろ子に提供した楽曲で大ヒットを飛ばしており、妻の松任谷由実のソロ作品や、松田聖子の一連のヒット作を生み出していた。

ON・アソシエイツ時代に牧村とCMの仕事をともした大滝詠一は、その生涯を通じて寡作だったものの、ソロ作品『A LONG VACATION』（1981年3月）をヒットさせた後、松田聖子、森進一、薬師丸ひろ子、小林旭、小泉今日子らにヒット曲を提供した。同じく、牧村がON・アソシエイツ時代に知り合った伊藤銀次は、大滝らとのナイアガラ・トライアングルで活躍後、『笑っていいとも!』のテーマ・ソング作曲家としても知られるとともに、沢田研二やアン・ルイスを手がけ、ロック色

の強いポップスの分野で頭角を現した。

シュガーベイブ時代から牧村と仕事をしてきた山下達郎は、デビュー以来長らくヒットに恵まれなかったが、いよいよ『RIDE ON TIME』（1980年5月）でブレイク後、近藤真彦らに提供した楽曲が大ヒットした。1986年11月にリリースしたソロ作品『クリスマス・イブ』はロング・ヒットを記録している。

牧村が発掘した竹内まりやは、自ら作詞、作曲を行うようになり、自身のソロ作品や他のアーティストの楽曲を、夫、山下達郎とともに制作して行くようになっていた。竹内まりやに日本レコード大賞新人賞をもたらした松本隆にいたっては、近藤真彦、寺尾聡、松田聖子、薬師丸ひろ子、C-C-B、中山美穂など、非常に多くのヒット作を世に出していった。竹内まりやや加藤のソロ作品のアレンジでも活躍した瀬尾一三も、長渕剛や中島みゆき、徳永英明を手がけ、ヒットを次々と生み出していた。竹内まりやのバックバンドを務めた鈴木慶一、白井良明、岡田徹らのムーンライダーズの面々も、アーティストへの楽曲提供やアレンジだけでなく、CM、ゲーム音楽などの世界で活躍していた。

山下と同じくシュガーベイブ時代から牧村と仕事をしてきた大貫妙子は、牧村プロデュースによるソロ作品で復活後、中森明菜などへ楽曲提供を行うようになっていた。

加藤-牧村チームの作品に欠かせないYMOのメンバー三人も、1983年12月のグループ解散後、他のアーティストのプロデュースを手がけるとともに、自身のレーベルを設立してそれぞれ独立していった。

坂本龍一は、他のアーティストに楽曲を提供するだけでなく、映画音楽の分野でも活躍を見せ、1984年に大貫妙子らを迎えて「MIDIレーベル」を設立した。細野晴臣は、松本隆とコンビを組んで、松田聖子、中森明菜、安田成美にヒット曲を提供すると同時に、坂本と同じ1984年にテイチク内に「ノン・スタンダード」、および「モナド・レーベル」を立ち上げた。高橋幸宏はムーンライダー

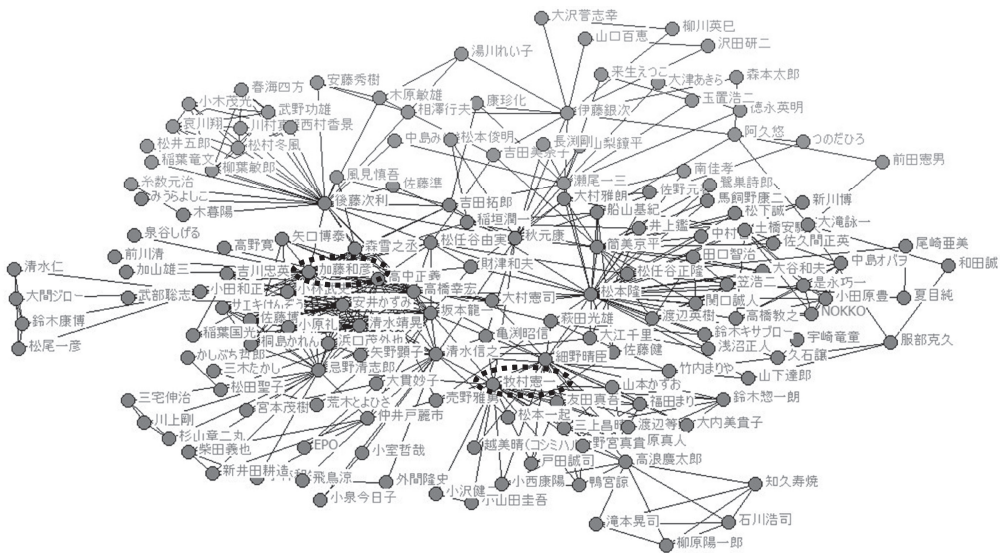


図3：加藤和彦と牧村憲一のネットワーク・コミュニティ（1981-1990年）

出典：筆者作成

ズの鈴木慶一とともに、ポニー・キャニオン内に「T-E-N-T レーベル」を立ち上げ、高野寛を発掘、プロデュースする。

高橋幸宏以外のミカ・バンドのメンバーも活躍した。加藤のソロ活動や他のアーティストのプロデュース活動でも重要な役割を果たしていた後藤次利や清水信之は、1980年代のアイドル・シーンを牽引する売れっ子作家となっていく。

1981年から1990年までの加藤、牧村ならびに、彼らを取り巻く音楽家のコミュニティのネットワークを描いたものが図3である。この図から見て取れる通り、1978-1981年と比べると、加藤と牧村の距離は隔たっている。また、1978-1981年の間に培った密度の高いコミュニティが、この頃はうってかわって隙間が多く、分裂している様子が分かる。

## 6 コミュニティ分裂に至るまでの歳月

加藤、牧村と関わってきた音楽家たちのコミュニティが分裂していき、1980年代以降に次々とヒットを生み出していくまで一定の歳月がかかったが、それは必要な時間だった。市場に特定の音楽ジャンルが受け入れられるという意味でも必要な歳月だったかもしれないが、それ以外に二つの点で重要だった。

一つは、コミュニティ内での知識やノウハウを自分たちだけに使える武器となるまで深く蓄積していく時間が必要だったからである。加藤、牧村のコミュニティでは、思いついたアイデアを自分たちの武器として自由に使いこなせるようになる前に、仕事の金銭的対価が高い「芸能界」側のプロジェクトで安易に消費しなかった。つまり、加藤や牧村のコミュニティの外にあった芸能界側のコミュニティに重要なノウハウが流出しなかったということである。仮に芸能界側で逐一アイデアを消費していたら、すぐに模倣されてしまい、自分たちの財産とならない。

もう一つは、緊密なコミュニティの中でヒットを生み出すことによって新たな機会が増大するからである。孤立した状態でヒットを生み出しても、そこで得た経験や業績は個人に帰属してしまう。一方で、一定の時間をかけてコミュニティを構築した状態で、絆の深いメンバーとともにヒットを生み出すと、その経験や業績は複数で共有できる。成功経験を共有したメンバーはそれぞれ、その業績をもって新たなプロジェクトに呼ばれる、もしくは自らプロジェクトを仕掛けられるとともに、以前に得た経験を活かすことができる。そのため、緊密なコミュニティを構築した状態でのヒットの創出は、次なる機会を増大させる。

さらに、牧村は、プロジェクトを複数のメンバーで共有した状態で成功経験をj得ることで生まれる次なるネットワークを「細胞分裂」と呼んでいる。1980年代にコミュニティが分裂していった背景には、70年代後半で一旦コミュニティが融合していくことで、80年代の分裂に向かう起爆剤が埋め込まれたのである。

1つのもの(プロジェクト)を1つの人間が押さえてるんじゃなくて、散らばることによって、つまり「細胞分裂」ですよ。一番最初にアメーバが分かれるまでがすごい大変で。1回2つに分かれたら、あとは割合(簡単)。この一番最初に細胞分裂をどうさせるかっていうことが極めて重要だし、そこに思い込みと社会的立場や、その人の持つ知識レベルとか、あるいは馬鹿らしい言い方をすると根性だとか、色んなそういう意志みたいなものが必要になってくるんですよ。(カッコ、カギカッコは筆者による)

#### Ⅳ 事例の考察：コミュニティの構築，融合，分散

本研究では、ここまで描いた加藤と牧村のコミュニティのダイナミクスから、価値創造を促すコミュニティの変化パターンとして、コミュニティの「構築」, 「融合」, 「分裂」モデルを提示する。

第一段階は、加藤と牧村が邂逅を果たす以前の1967-1977年は、グループや会社など、活動の場を変えながら各自のコミュニティを構築した段階である。続いて、二人が邂逅を果たし緊密な共同を重ねた1978-1981年は、二人の培ったコミュニティが一つの大きなコミュニティに融合した段階である。最後に、それぞれが自らの活動に専念していった1981-1990年は、一旦融合したコミュニティが徐々に分裂していった段階である。

価値創造の視点から見ると、最後の段階であるコミュニティ分裂において、コミュニティ全体で経済的な価値創造が大きく促されていた。コミュニティの価値創造の変遷はヒット・シングルの上データの面からも把握できる。事例で描いた加藤・牧村のコミュニティに登場した音楽家たちが生み出したヒット・シングル数、売上枚数の総計を時系列で示すと次の図4となる。

1967年から1990年まで合計値としては、売上枚数10万枚を超えたヒット・シングルが2,463曲ある中（オリコンランキングデータより筆者が集計）、加藤・牧村コミュニティが制作したヒット・シングルは569曲を占めている（全体のうちの23.1%）<sup>16)</sup>。この図表を見ると、業界全体が生み出した10万枚を超えるヒット・シングルの作品数、売上枚数は1970年以降ある程度一定であることが

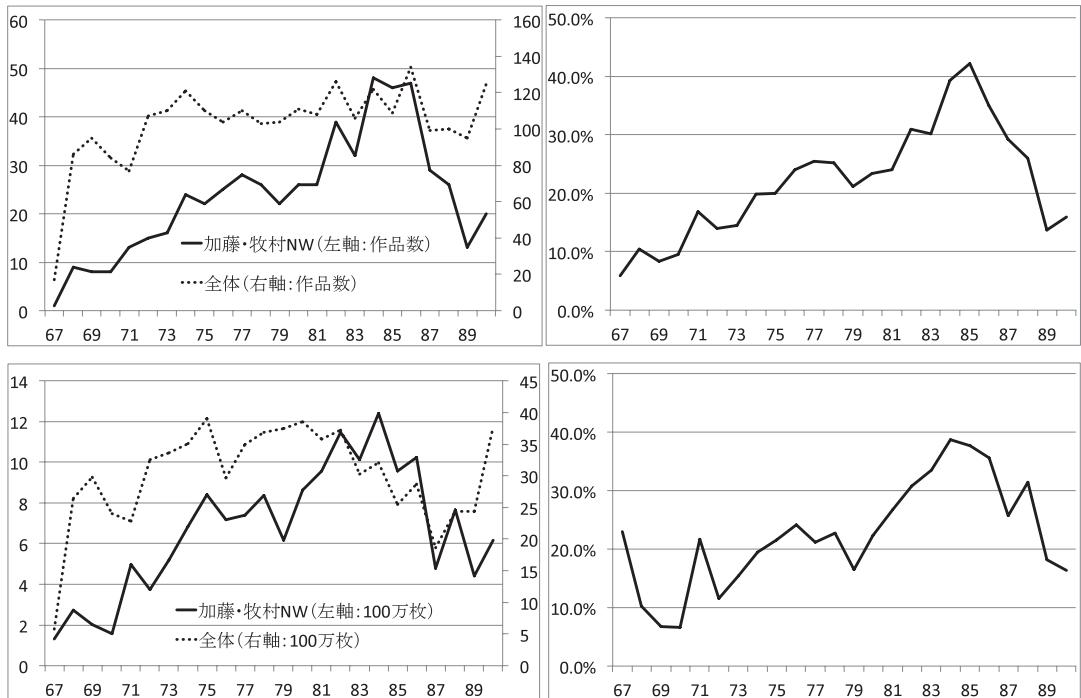


図4：加藤・牧村コミュニティのヒット・シングル作品（10万枚）のシェア

上図：作品数，下図，売上枚数

左図：作品数・売上枚数，右図：全体に占める割合

出典：筆者作成



分かる。一方、加藤・牧村コミュニティが生み出したヒット・シングルは、一旦融合したネットワークが分裂していった1980年代半ばに最も高まっている。1984年のピーク時には、全体の作品数、売上枚数の約4割を占めていた。

なぜ、コミュニティの構築、融合、分裂が経済的価値創造を促しうるのか。以下では、価値創造とネットワークの関係について、本事例からいくつかの示唆を導き出したい。

一つ目の示唆は、コミュニティの形成段階が価値創造を促すうえでそれぞれ異なる役割をもつ点である。

最初の「コミュニティ構築」の段階では、コミュニティ内での新たな知識の獲得と移転が起こっていた。知識の獲得については、加藤は海外のアーティストとの交流という弱い紐帯から得た新たな知識を、自身の中で消化し、プロジェクトの中で試行錯誤しながら表現しようとしたことが該当する(Granovetter [1973]; Uzzi and Spiro [2005])。また、知識の移転については、吉田拓郎が加藤との協働によって新たなノウハウを得たことなど該当する(Hansen [1999])。しかしながら、この段階では、ミカ・バンドの作品をはじめ、コミュニティで生み出された作品のうち、商業的な成功を収めたものは限られていた。

続く、「コミュニティ融合」の段階では、コミュニティ内で協働のバリエーション増大が起こっていた。この段階で、パートナーの探索を行うことによるパートナーのマッチングの精度が高まったと考えられる(Mitsuhashi and Greve [2009])。加藤と牧村の融合したコミュニティには、YMOのメンバーである細野晴臣、坂本龍一、高橋幸宏、ミカ・バンドのメンバーの後藤次利、シュガーベイブの山下達郎、大貫妙子、牧村のアワ・ハウスに所属していた清水信之、牧村が発掘した竹内まりやなどが集結していた。融合したコミュニティの中で、様々な協働の組み合わせによるプロジェクトが起こった。竹内まりやのプロジェクトでは山下達郎や大貫妙子が参加し、大貫妙子のプロジェクトでは坂本龍一や清水信之が参加するなどである。

また、融合したコミュニティ内で、組み合わせのバリエーションが増大することで、異質な知識同士が結びついていったと考えられる。例えば、大貫妙子のプロジェクトでは、ヨーロッパの世界観が大貫妙子に適合していると牧村は考え、クラシック教育に裏付けされた技術をもつ坂本龍一によってその世界観が表現された。この融合段階で生まれた作品は、芸術的面で高い評価が得られながらも、一定の商業的成功を収めるものも多かった。

最後に、「コミュニティ分裂」の段階では、培ったネットワークと知識を活用し、コミュニティ内外でプロジェクトを行うということが起こっていた。牧村の言葉を借りれば「細胞分裂」を起こす段階である。これまでコミュニティで培った知識を活用し(March [1991])、コミュニティの外にある新たな経済的機会を追求するとともに(Greve et al. [2013])、長らく埋め込まれてきた関係における創造性の枯渇を回避する役割もあったと考えられる(Skilton and Dooley [2010]; Soda et al. [2004])。

例えば、細野晴臣はもともととはっぴいえんどで同じメンバーだった松本隆とコンビを組んで、アイドル歌謡に洋楽的な素養を持ち込んで、松田聖子のプロジェクトを成功させている。これはコ

---

16) 当該期間において、日本レコード協会のゴールド・ディスクの基準である30万枚を超えたシングル楽曲は、全体で803曲あり、そのうち180曲が加藤・牧村ネットワークが占めていた(22.4%)。なお、100万枚を超えたシングル47曲のうちでは7曲を加藤・牧村ネットワークが占めていた(14.9%)。

コミュニティ内のメンバーと新たなプロジェクトを行った例である。一方、コミュニティ外のメンバーともプロジェクトを行う例としては、ミカ・バンドのメンバーだった後藤次利が、コミュニティ外にいる秋元康とコンビを組み、アイドルのプロジェクトをいくつも成功させたことが挙げられる。

以上より、コミュニティの構築では知識の獲得と移転、コミュニティの融合では協働の組み合わせと知識の結合、コミュニティの分裂では、ネットワークの動員と知識の活用が起これらと考えられる。

事例から得られるもう一つの示唆は、経済的な価値創造を促すうえで、コミュニティ形成の「順序」が鍵となりうる点である。

コミュニティ内で知識の創造と移転を行っていくことで、そのコミュニティに知識が蓄積されていく。そして、コミュニティ融合によって、コミュニティ・メンバー間で協働の組み合わせ増大が促され、二つのコミュニティで培われた知識が融合していくとともに、創作の面での相性を試していく。最後に、コミュニティ分裂において、コミュニティ内外で各自が蓄積した知識とネットワークを活用することで経済的な価値創造が促されると考えられる。

牧村の証言からも10年という歳月を通じて構築された緊密なコミュニティと、その中で生まれた知識と共有経験が、プロジェクトの成功と新たな経済的機会を創出するうえで、必要不可欠だったと指摘されている。

コミュニティの融合を経ずに分裂も起こりうるが、コミュニティの分裂が起これると積極的に知識の活用を行うため、蓄積した知識がコミュニティ外に流出しかねない。事例でも述べた通り、牧村は「途中途中でおいしいもの作ると（芸能側に）抜かれていっちゃう」と語っている。ここでの「芸能側」というのは、コミュニティ外に知識が流出することを意味している。

したがって、コミュニティ全体で生み出す価値創造の総量を増大させるには、コミュニティ融合を起こして、まずはコミュニティを大きく育てる必要があると考えられる。以上考察したコミュニティの形成プロセスと価値創造の関係の示唆を整理すると、次の図5のように示すことができる。

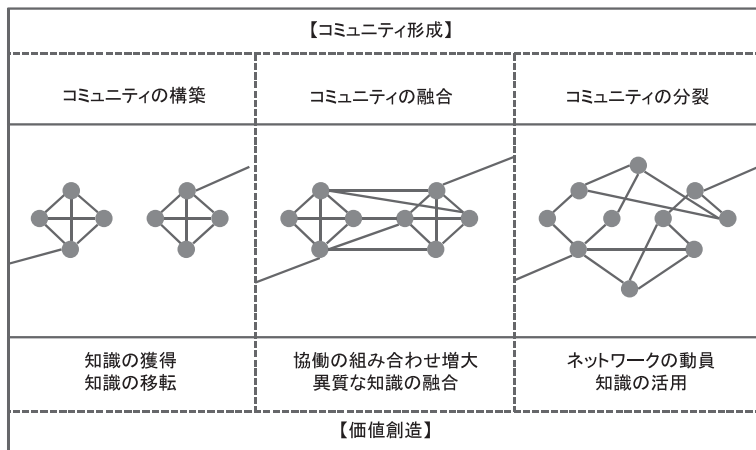


図5：コミュニティのダイナミクスと価値創造のメカニズム

出典：筆者作成

## V 結語

本研究は、コミュニティのダイナミクスのパターンが価値創造に影響を与えるメカニズムの一端を明らかにした。音楽家加藤和彦と牧村憲一のコミュニティの時系列的变化の事例から、価値創造に結実しうるコミュニティの変化パターンとして、コミュニティの構築、融合、分裂の三つのコンセプトから構成されるモデルを提示した。

これら三つのコミュニティの変遷段階によって、価値創造を行ううえでの役割が異なる。コミュニティ構築では知識の獲得と移転、コミュニティ融合では協働の組み合わせ増大と知識融合、コミュニティ分裂ではネットワーク動員と知識活用という役割である。さらに、本研究の事例から、コミュニティ形成の順序も価値創造に影響を与えうる示唆も得られた。

しかし、これらの示唆は単一事例から抽出したものに過ぎない。また、既に述べた通り、コミュニティのダイナミクスとアクターのパフォーマンスに焦点を当てた研究自体が限られている。そのため、今後は他のクリエイティブ産業のコミュニティにも焦点を当てるとともに、定量研究も行い、コミュニティのダイナミクスと価値創造の関係を明らかにしていく必要があるだろう。

## 謝辞

本研究は科学研究費（若手研究（B）「クリエイターの創造性と企業間ネットワークの適合モデル：音楽産業の価値創造システム」、研究課題番号 25780248）からの助成を受けて進められた研究成果の一部である。本研究に快く協力して頂いた音楽プロデューサーの牧村憲一氏にはここに記して感謝の意を表したい。牧村氏の協力がなければ本稿は完成しえなかった。また、本特集をはじめ、セミナーでの招聘発表など、貴重な機会を頂いた京都大学若林直樹教授にも感謝する。なお、本事例における誤りは全て筆者の責に帰せられるものである。

## 参考文献

- Ahuja, G., G. Soda and A. Zaheer [2012] "The Genesis and Dynamics of Organizational Networks," *Organization Science*, 23(2), 434-448.
- Arthur, M. B. and D. M. Rosseau [1996] "A Career Lexicon for the 21st Century," *Academy of Management Executive*, 10, 28-39.
- Baum, J. A. C., B. McEvily and T. J. Rowley [2012] "Better with Age? Tie Longevity and the Performance Implications of Bridging and Closure," *Organization Science*, 23(2), 529-546.
- Brown, J. S., and P. Duguid [1991] "Organizational Learning and Communities-of-practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation," *Organization Science*, 2(1), 40-58.
- Burt, R. S. [2000] "Decay Functions," *Social Networks*, 22, 1-28.
- Coleman, J. S. [1988] "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- Davis, G. F. [1991] "Agents without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercorporate Network," *Administrative Science Quarterly*, 36(4), 583-613.
- Fleming, L., S. Mingo and D. Chen [2007] "Collaborative Brokerage, Generative Creativity, and Creative Success," *Administrative Science Quarterly*, 52, 443-475.
- Granovetter, M. S. [1973] "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 28(6), 1360-1380.
- Greve, H. R. [2009] "Bigger and safer: The Diffusion of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 23, 1-23.
- Greve, H. R., H. Mitsuhashi and J. A. C. Baum [2013] "Greener Pastures: Outside Options and Strategic Alliance Withdrawal," *Organization Science*, 24(1), 79-98.

- Gulati, R., M. Sytch and A. Tatarynowicz [2012] "The Rise and Fall of Small Worlds: Exploring the Dynamics of Social Structure," *Organization Science*, 23(2), 449-471.
- Hansen, M. T. [1999] "The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits," *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang [2005] "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer," *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Lampel, J., T. Lant and J. Shamsie [2000] "Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries," *Organization Science*, 11(3), 263-269.
- Lee, G. K. and R. E. Cole [2003] "From a Firm-based to a Community-based Model of Knowledge Creation: The Case of the Linux Kernel Development," *Organization Science*, 14(6), 633-649.
- Lingo, E. L. and S. O'Mahony [2010] "Nexus Work: Brokerage on Creative Projects," *Administrative Science Quarterly*, 55, 47-81.
- Manning, S. and J. Sydow [2011] "Projects, Paths, and Practices: Sustaining and Leveraging Project-based Relationships," *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1369-1402.
- March, J. G. [1991] "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2(1), 271-87.
- McPherson, M., Smith-L. Lovin and J. M. Cook [2001] "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks," *Annual Review of Sociology*, 27(1), 415-444.
- Mitsuhashi, H. and H. R. Greve [2009] "A Matching Theory of Alliance Formation and Organizational Success: Complementarity and Compatibility," *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.
- Perretti, F. and G. Negro [2007] "Mixing Genres and Matching People: A Study in Innovation and Team Composition in Hollywood," *Journal of Organizational Behavior*, 28, 563-586.
- Podolny, J. M. and J. N. Baron [1997] "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace," *American Sociological Review*, 62, 673-693.
- Saxenian, A. [1994]. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schwab, A. and A. S. Miner [2008] "Learning in Hybrid-project Systems: The Effects of Project Performance on Repeated Collaboration," *Academy of Management Journal*, 51(6), 1117-1149.
- Skilton, P. F. and K. J. Dooley [2010] "The Effects of Repeat Collaboration on Creative Abrasion," *Academy of Management Review*, 35(1), 118-134.
- Soda, G., A. Usai and A. Zaheer [2004] "Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on Performance," *Academy of Management Journal*, 47(6), 893-906.
- Sutton, R. and A. Hargadon [1996] "Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm," *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 685-718.
- Sytch, M. and A. Tatarynowicz [2014] "Exploring the Locus of Invention: The Dynamics of Network Communities and Firms' Invention Productivity," *Academy of Management Journal*, 57(1), 249-279.
- Uzzi, B. [1996] "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations," *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Uzzi, B. and J. Spiro [2005] "Collaboration and Creativity: The Small World Problem," *American Journal of Sociology*, 111(2), 447-504.
- Wegner, D. M. [1987] "Transactive Memory: A Contemporary Analysis of the Group Mind" Mullen B, Goethals GR, eds., *Theories of Group Behavior* (Springer, New York): 185-208.
- Wenger, E., R. McDermott and W. M. Snyder [2002]. *Community of Practice*. Harvard Business Press (野村恭彦監修・野中郁次郎解説・櫻井祐子訳『コミュニティ・オブ・プラクティス』2002年).
- 稲垣京輔 (2005) 「スピンオフ連鎖と起業者学習」『組織科学』第38巻第3号, 41-54 ページ.
- 井上達彦 (2008) 「顧客コミュニティにおける社会的関係資本の構築—浦和レッズの公式サポーターズ・クラブの組

織化原理―』『早稲田商学』第416号, 1-48ページ.

小川進 (2013) 『ユーザーイノベーション―消費者から始まるものづくりの未来―』東洋経済新報社.

野中郁次郎・竹内弘高, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社.

福嶋路 (2013) 『ハイテク・クラスターの形成とローカル・イニシアティブ―テキサス州オースティンの奇跡はなぜ起こったのか―』東北大学出版会.

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, 41-54ページ.

### 事例の参考文献

朝妻一郎 (2008) 『ヒットこそすべて―オール・アバウト・ミュージック・ビジネス―』白夜書房.

加藤和彦 (2009) 『加藤和彦ラスト・メッセージ』文藝春秋.

加藤和彦・前田祥文著・牧村憲一監修 (2013) 『エゴ 加藤和彦, 加藤和彦を語る』スペースシャワーネットワーク.

北中正和編 (2004) 『風都市伝説 1970年代の街とロックの記憶から』株式会社音楽出版社.

田家秀樹 (2004) 『読む J-POP』朝日文庫.

田家秀樹 (2007) 『みんな CM 音楽を歌っていた―大森昭男ともうひとつの J-POP―』スタジオジブリ.

野地秩嘉 (2010) 『昭和のスター王国を築いた男 渡辺晋物語』マガジンハウス.

牧村憲一 (2013) 『ニッポン・ポップス・クロニクル 1969-1989』東京ニュース通信社.

牧村憲一「過去と過去」<http://ameblo.jp/retaerc/entrylist.html> (2015年8月2日閲覧).

安井かずみ・加藤和彦 (1986) 『ワーキングカップル事情』新潮社.

KAWADA 夢ムック (2010) 『加藤和彦 あの素晴らしい音をもう一度』河出書房新社.