

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所
KONAN UNIVERSITY
INSTITUTE OF BUSINESS INNOVATION

「ネットワーク社会における音楽産業のマーケティング戦略特性にかかわる研究」

甲南大学社会科学部
博士後期課程
穂原寿識

KONAN BI Monograph Series No.2011-002

February 2012



*本論文はBI研究所運営委員会の審議を経て、公開・公刊論文の扱いと認めるものである。
なお、本論文に関する全ての責任は執筆者にあり、本研究所は責任を負うものではない。

「ネットワーク社会における音楽産業のマーケティング戦略特性にかかわる研究」

「Research in connection with the marketing strategy characteristic of the music industry in networked society」

論文要旨

デジタル化が著しい音楽産業において、音楽財の主流は CD から音楽データへと変化した。そしてそれにともない音楽財の流通経路は多様化している。そこで、元来、音楽財の持つ財の特性を再検討し、流通ネットワーク化の重要性を指摘する。音楽産業でビジネスを行う 3 社にインタビュー調査をおこない、その結果を考察・分析した。そして、消費者にとって最適な財の形態と最適な流通形態を言及し新たな音楽産業の未来について提言する。

英訳

The characteristics of music goods changed with the influences of digitization from CD to MUSIC DATE. The distribution channel of music goods was also diversified in connection with it. The characteristic of goods which music goods have is improved and the importance of distribution-networking is pointed out. Interview investigation was performed for three companies which actually do business by the music industry, and the result was analysed.

Form the viewpoint of the goods optimal format for consumers, and the optimal distribution form. And It is proposed that the future of music industry.

「ネットワーク社会における音楽産業のマーケティング戦略特性にかかわる研究」

序章 斜陽化する音楽産業に対する音楽データ配信の現代的影響	3
第1節 本論文の問題意識	3
注	6
第1章 音楽産業の歴史背景と変化傾向	7
第1節 音楽産業の推移	7
第2節 音楽再生メディアの推移	9
注	11
第2章 音楽産業における財の特性と特殊性	12
第1節 有形財と無形財	12
第2節 探索財・経験財・信用財からみた音楽財の考察	15
注	21
第3章 音楽配信の発展に伴う新たな流通チャネルの出現	22
第1節 音楽産業の利益構造	22
第2節 音楽データの代等	27
第3節 音楽配信市場の拡大と促進要因	28
注	33
第4章 エンターテインメント産業における音楽財のデジタル化の影響	34
第1節 VICTOR ENTERTAINMENT の事例	34
第2節 HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT の事例	38
第3節 GRICK の事例	40
注	44
第5章 音楽産業構造の再編とネットワーク化の必要性	45
第1節 音楽の流通	45
第2節 流通の情報ネットワーク化とは—サプライチェーンマネジメントと ダイヤモンドチェーンマネジメント	48
第3節 クロスメディア型ビジネスへの展開	51
注	53
結章 音楽産業のこれからと残された課題	54
参考文献	55

序章 斜陽化する音楽産業に対する音楽データ配信の現代的影響

第1節 本論文の問題意識

ソフト産業においてコンテンツのデジタル化が著しく発展をとげている今、音楽産業ほどその影響をうけている分野はない。産業自体がデジタル化したことによって、従来のCDやレコード、DVDといった有形商品を販売する小売店はのきなみ撤退している。

その背景に、ユーザーの多くが音楽財を、デジタル化されたコンテンツとして購入するように変化してきたからである。そのため、音楽財の流通、そしてマーケティングの形態が日々変化してきている。従来、有形商品として流通されていた音楽財が、ネットワーク化されたデジタル商品として流通されるようになり、大きく変化した音楽財のマーケティングを検証し、斜陽化する音楽産業にとって新たなマーケティング戦略を考察する。

ネットワークという言葉は多義的で広義な意味を示す。本論文では、技術革新における高度な通信ネットワーク、つまり人々の間のコミュニケーション、付き合い方、仕事の進め方を変えてしまうものをネットワークとして表す。また、単に効率化されるというだけではなく、近年の多様化するパソコン機種や通信技術の例にみられるように、それは人と人の接触やビジネス自体の方法に変化を与えた。その影響が音楽産業全体にどのような質的变化となって構造を変えていくかを論ずることが本論文の目的であり⁽¹⁾重要なテーマとなる。

現在、音楽財の供給先は、日々増加しており、PC、携帯電話以外にも、スマートフォン⁽²⁾、タブレットPC⁽³⁾といったネットワーク化されたデジタルコンテンツに特化した新しいハードも日々、市場に登場してきている。そういった流通の変化が激しい音楽財をいかに、消費者のニーズに最適な経路で届けるか、その流通機構やマーケティング戦略特性の変化に対して音楽産業はどうなっていくべきなのか。この問題意識が本論文の研究起点である。

従来、音楽産業は複雑な面が多く、流通機構以外にも収益構造も他外国とくらべても難解である。その日本独自の複雑性の高い収益構造を明らかにするのも本論文の目的の一つである。

そもそも音楽産業はCDの売上によって形成されていた産業である。その構造や細かいメカニズムは次章以降で言及するが、その主たる収益源であったCD販売売上が著しく下降している。CDの売上が減少した背景とそのことによってひきおこされた産業形態の変革には、音楽産業のネットワーク化が影響している。その原因を明らかにする。

図表 序-1 2000～2009年 CD 売上げ実績

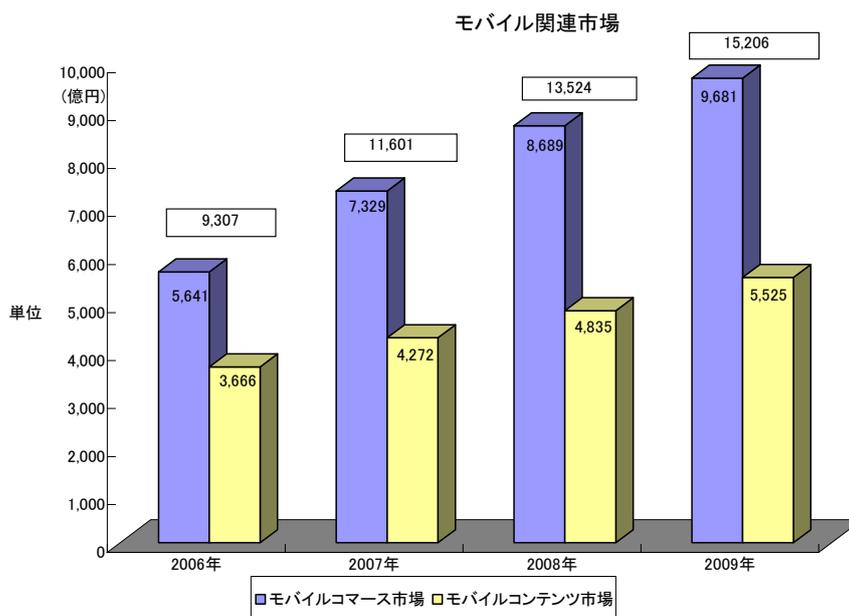


出所 日本レコード協会データベースより引用。筆者作成。

このように CD の売上は年々減少しており、10 年前は約 524 億円あった市場も 2009 年には 245 億円と半分まで縮小してきている。そこにはそれにとまなう相次ぐ CD 店の撤退や消費者の CD 離れ、社会全体のデジタル化などが影響を与えているといえる。

日本レコード協会によると、CD など音楽ソフトの国内出荷額は、ピークの 1998 年には 6074 億円で、その後、減少を続けて 2009 年は 3165 億円にまで下がり、現在もなお減少している。また販売店の減少にも歯止めがかからない。日本レコード商業組合の加盟店は、1992 年 10 月に約 3200 店に達したが、2010 年 4 月には約 700 店まで減少した⁽⁴⁾。一方それに代等するのが音楽データ販売である。

図表 序-2 成長を見せるモバイルコンテンツ市場



出所 一般社団法人モバイル・コンテンツ・フォーラム (MCF)

2010 年 7 月 6 日プレス発表に基づき筆者が作成。

青色が市場自体のモバイルコマースをさし、黄色がモバイルコンテンツである。つまり CD 販売は縮小をたどっているが、一方デジタル系音楽データの販売は年々成長を重ねている。近年インターネットや携帯電話を通じて流通する音楽や、ゲームソフト、本などに関わるコンテンツ産業がさかんに成長してきているのだ。図表 序-2 のデータによると 2009 年モバイルエンタテインメント市場は 1 兆 5206 億円を突破し、現在でもますます急成長をしている優良産業といえる。

図表 序-3 2009 年モバイルコンテンツの産業構造実態に関する調査結果

	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
着メロ系市場	843	559	473	402
着うた系市場	759	1074	1190	1201
モバイルゲーム市場	748	848	869	884

※単位は億である。

出所 総務省発表資料「2009 年モバイルコンテンツの産業構造実態に関する調査結果」より抜粋し、加筆修正。

特に着うた⁽⁵⁾、そしてインターネット音楽配信などの音楽デジタルデータ市場規模の伸び率は大きく、JASRAC(日本著作権協会)の使用料徴収額においてもインタラクティブ配信にかかる使用料徴収額の増加が大きい。

なぜ音楽産業の主流となるビジネス形態が、変化してきたのだろうか。その背景にあるのは、現代社会における携帯電話の普及とインターネットのインフラ化が大きく影響を与えている。そして、デジタル化された音源が現代社会のニーズに合致したことが大きいだろう。その影響で、音楽産業は本来、有形であった CD が無形の音楽データとして変換され、消費者は CD と MP3 をはじめとした音楽データの双方を所有し利用することによって顧客満足を得るように産業構造が変容したのである。同じ商品において、有形である CD と無形である音楽データと二つの形態をもち、かつ無形財が有形財の消費に影響を与える音楽産業は特殊な産業形態であるといっても過言ではない。その特殊性の高い音楽産業の変遷やマーケティングの変化、また現在行われているデジタルディバイドについて次章から順に言及していく。

- (1) ネットワークの概念は、以下の文献における認識を参考にし、筆者によるネットワークに対する認識も追加している。
今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』 岩波書房.
- (2) スマートフォンとは、Apple 社が 2007 年 1 月に発売した iPhone をはじめとした従来の携帯電話になかった多機能なデジタルコンテンツに特化した携帯電話である。GOOGLE 社が提供する android OS の搭載した携帯端末も現在、売上をのばしている。
- (3) タブレット型 PC とは、Apple 社が 2010 年 4 月に発売した、iPad に代表される板状の筐体の前面がほぼすべて液晶画面となっており、ほとんどの操作をタッチパネルによって行うのが大きな特徴の PC である。スマートフォン同様にデジタルコンテンツの購入に特化している。
- (4) 小型 CD 店はもちろん、タワーレコードや HMV、WAVE 大型 CD 店舗も続いて各地方で閉店が続いている。
出所 朝日新聞 朝刊 2 面 2010 年 10 月 29 日 経済欄より抜粋
- (5) 着うたとは SONY 株式会社がつもつ商標であり、楽曲を携帯電話端末のように音楽データ化したものをさす。現在では、公用語として幅広く他社でも使用されている用語である。以下、本論文でも使用する。

第1章 音楽産業の歴史背景と変化傾向

第1節 音楽産業の推移

近年、インターネット利用者の音楽データダウンロード利用が急激に増えている。この背景を探っていく為には音楽産業が変化した背景を時系列で考察し、事象形態を把握していく必要がある。

まず音楽とは実際に演奏すること、つまり実演活動から起点し、その場において共有しあえる興行的な側面が強い芸術であった。しかし、そこから現代のように音楽を所有するという概念が現れるのは1877年エジソンの蓄音機発明に始まる。それは、はじめて音楽を所有するという概念を創造した大きな一歩であった。その後、音響機材がテクノロジーとともに数多く誕生し、音楽を所有することは一般的な事象となった。その過程でビジネスのメインとなったのは原盤制作である。原盤とは具体的には、レコード、CD等の形で発売されることを前提に制作された音源を収録した録音テープのことをさす。現代では、原盤を制作する権利を持つのはレコード会社であることが多くレコード会社はミュージシャンの制作した楽曲を音源として録音し、原盤権という独占的権利を利用して大量複製を経て自前の流通網に載せることで一般消費者に音楽を届けてきた。ここにCDパッケージを基盤とするビジネスモデルが成立したといえる。このように演奏して楽しむ実演型のビジネスから、演奏して録音複製する販売型のビジネスに変化したのにもとない音楽を持ち運ぶメディアも歴史とともに変化してきた。

図表 1-1 音楽メディアの変遷と主なトピック⁽¹⁾

西暦	主な出来事
1877年	エジソンによる蓄音機の発明
1931年	レコードの登場
1962年	カセットテープの登場
1979年	SONY ウォークマン発売
1982年	CDの登場
1991年	レンタルCD店の登場
1997年	パソコンによるCDのデジタル複製が可能となる
1998年	携帯電話配信による着メロの登場
2002年	携帯電話配信による着うたの登場
2003年	iPodの発売とiTunes Storeの開始
2007年	スマートフォンの登場
2010年	タブレット型PCの登場

音楽財は 1877 年のエジソンによる蓄音器の発明からはじまり、1931 年レコードの誕生や 1962 年カセットテープの発売によって、時代とともにコンパクト化していく。1982 年 CD メディアが開発され、音楽財はアナログからデジタルに、そしてよりコンパクトに携帯しやすく変容した。1991 年には、CD レンタルサービスがはじまり、消費者は購入以外の選択肢が生まれた。1997 年にはパソコンによる CD の複製と楽曲の音楽データ化が可能となり、音楽データという認識がここから一般化するのである。2002 年には楽曲の一部を携帯電話に持ち運べる着うたサービスがはじまった。その翌年には Apple 社による携帯音楽プレイヤーである iPod の発表と楽曲をネット上で購入できる iTunes Store サービスがはじまり、音楽データビジネスはこれを機に急速に成長しはじめる。そしてそれにともない CD 販売が下火になってくるのである。2008 年にはスマートフォンが登場し、ますます音楽財のデジタル化は進んだ。これから音楽財を扱うビジネスはますます多様化される見通しである。そして 2010 年には、同様にデジタルコンテンツビジネス対応に特化した PC、タブレット型 PC が登場した。現在も Apple 社の iPad や各電気メーカーによるタブレット PC が、PC 市場をにぎわしている。以上のように音楽財が産まれた約 140 年の間に、音楽財の形状そのものが多様化し、流通経路が拡大した。そしてそれにともない消費者の音楽を聴く環境も変容したのである。

具体的に音楽財を聴く環境が変容した理由の一つとして、音楽財のデジタル化があげられたが、まず 1997 年頃、CD ドライブの完成によりパソコンで CD が再生できるようになり、音楽産業自体に変化が訪れ始める。従来、音楽産業は音盤会社によって企画・制作・販売されるものであり、個人による音楽産業への介入は皆無であった。それがパソコン関連テクノロジーの拡散と HD(ハードディスク)レコーダー、音楽データ配信サービスの登場によって、誰もが楽曲を低コストで市場へ参入できるようになった。そして個人が自ら所有している CD から音源を抽出し、インターネットを通じて他者へアップロードすることも容易になった。もはやレコード会社による音源ビジネスの独占状態は成り立たなくなり、複製権および配布権がテクノロジーの前では意味を持たなくなってしまった。ゆえに音楽の消費パターンそのものも大きく変わった。CD から抽出されたデジタル化された音源によって、音楽の消費は個人化に加え、ネット上での他者との共有が加えられた。その影響によって匿名の個人によって音源がネット上で載せられ、無数に存在する消費者がそれを共有し、ダウンロードすることで音源は瞬時に世界中に散布される。それによって音盤市場にも影響を及ぼし、CD の売上は減退していくことに繋がるのだ。技術革新における高度な通信ネットワークによって産業構造自体が変化したのである。

第2節 音楽再生メディアの推移

2000年以後世界のどこの国でもCDの販売量が対前年比増えたデータは見当たらない。CDが売れなくなった原因については、無料サイトや違法ダウンロードに代表されるインターネットだけが原因だとは言い切れない。第一に旧メディア（CD、カセットなど）からの代替需要がほぼなくなったこと、第二にCDの主な購買層である若い世代に携帯関連の通信費用がかさんだ結果、購買の余力がなくなったこと、また第三に、2000年代以来、新しい音楽ジャンルや購買を促進するアイコンとなるアーティストが生まれなかった業界の事情などさまざまな分析が行なわれているが、決定的な証拠となる事象はない。ただ一つ言えることは、消費者の音楽を聴く習慣が変化したということ、つまりCDを買うという習慣から、音楽データを有料であれ無料であれダウンロードしてくるという習慣に変化したのではないかということである。

そして、一般消費者の音楽消費時間は減少どころか増加している。音楽がデータ化したことによって、ホームリスニングから移動中まで様々なシチュエーションで大量の音楽を所有し、聴くことが可能となったからである。音盤市場は縮小しているが、広義の音楽市場の成長は著しい。かつてのパッケージ中心の音盤市場は縮小し、デジタル音源を生かした著作権ビジネス、オンライン配信ビジネス、アーティストによるライブ公演&ライブ配信、音楽プレーヤー市場などが成長を牽引している。

次章で詳しく考察するが、デジタル音源市場ではかつてのパッケージ市場と異なり、販売に伴う諸般コストが大きく削減できる。また以前なら採算が取れないなどの理由で世に出せなかった楽曲でも、ニッチユーザーをターゲットとした配信販売が可能となりビジネスとして広がりを見せた。その結果、市場に参入するアーティストの絶対数も増加し、マーケットの規模も必然と大きくなる。そして、流通コストの負担から解放されるという利点は大きい。実物を要するパッケージビジネスと異なり、サーバー上に音源を保存して置けば在庫費は発生しないからである。廃盤にする必要もなくなり、品揃えに困る必要もない。それに、ネット環境のもとでは、普段ならショップに立ち寄らない人でも数回のクリックだけで気軽に楽曲が買える。かつての市場は一部の若い年齢層の購買力に頼るものであったが、デジタル音源市場は幅広い年齢層を対象顧客にすることができる。

しかし、現状、増加する高年齢層の利用がそれほど多くないのは、複雑多様化されすぎたマーケットの構造と配信サイト各社におけるインターフェイス作りの複雑さが原因といえるだろう。そこをどうやって対応していくかが、各企業の課題であり、本論文における第4章のインタビュー調査でも言及している課題である。

そして、音楽データ市場がますます発展していく上において、鍵をにぎるのが携帯電話市場の変化である。従来、日本独自の発展をとげていた携帯電話市場であるが、2007年アップル社によるiPhoneの登場により、スマートフォンという新しい機種が登場した。スマートフォンとは、高性能携帯電話のことで、デジタルコンテンツに非常に特化した携帯電話である。そのスマートフォンの普及は急速に進み2013年には全世界で10億台に達する見通しで、これは登場から30年経つパソコンの現在の全世界台数に等しい⁽²⁾。

つまり、デジタル化が進む音楽産業において、デジタルコンテンツに特化したスマートフォン市場は重要な新たな流通網であり、その普及によって音楽産業は、より変化し、

各音楽企業は対応していかなくてもならなくなってきた。以上のように、音楽産業は確実に有形から無形の財を扱う産業へ変化し、流通や販売方法、そしてマーケティングミックスそのものが変化しているのである。次章では、音楽財を財としての性質を考察するために、有形と無形の側面から分析をかけ、また財としての特殊性について考察する。

第1章 注

- (1) さまざまな音楽を再生するハードやメディアの登場は、日々進化している。図表の年表は筆者が、インターネットで検索し、独自に作成した。
- (2) スマートフォン増加影響によるデジタルコンテンツの供給増加や、新たな流通チャンネルは、デジタルコンテンツ産業に多大な変化を与えている。
『ニューズウィーク日本版』2010年10月20日号「大増殖する Android 携帯」
pp.18-25 より抜粋。

第2章 音楽産業における財の特性と特殊性

第1節 有形財と無形財

音楽産業において、有形商品であるCDと無形商品である音楽データの二つの形態をもつ楽曲群が、販売や演奏され対価につながる。そして、それが音楽産業の基盤となる。そもそも、音楽産業以外でも、企業が提供する財は大きく有形財と無形財に分類することができる。音楽財を詳しく分析するまえに、有形財と無形財の分類と概念をあきらかにしていく。

まず有形財とは物理的に接触可能な財である。実際に財として形に残る産業財や消費財、物財を指ししめす。次に無形財とは反対の属性をもったもの、物理的に接触不可能な無形財として考えることができる。接触可能性を考えた時、音楽財では、CDを有形財として考えることができる。他方、形のないダウンロードする音楽データは無形財として考えることができる。つまり音楽財とは、CD販売の持つ有形性と音楽データ販売の両方の特性を持っている。

図表 2-1 有形財と無形財

財の種類	製品の特性
有形財	接触可能な物財
無形財	サービス全般

音楽財は、CDとデジタルファイル以外にも、ミュージシャンによるLIVE公演活動や、ミュージカルなどの音楽演劇、そしてLIVE映像配信など音楽財はさまざまな形態をあわせもち、きわめて無形性が高い産業といえる。

図表 2-2 相対的に無形性の高い音楽産業

分類属性	音楽での分類
Intangible	デジタルコンテンツ(楽曲、写真、映像)ミュージカル、LIVE公演(実演活動)
Tangible	カセット、レコード、CD、DVD 主にメディア

無形財であるサービスも有形財である製品でも、その提供するモノの品質を測定するという観点から共通した側面がある。例えば、有形財は、tangible(触知できる)であるために、生産後に品質を測定することができるが、無形財は intangible(手に触れられない)であり、かつ生産と消費が同時に行われるため、生産後に品質を測定することが困難と考えられている。しかし、音楽財では事前にインターネット上で試聴やTVやラジオなどのメディア等で品質を事前に測定することができ、かつ無形財によるデジタルファイルは生産と消費が同時に行われることはない。このように品質の測定という概

念では、単純に音楽財をとらえることは難しいことがわかる。体系的に音楽財をつかまえるために、集計水準をあげ、次は起点となる無形財を分類してみなければならない。

図表 2-3 財における先行研究

	無形財の分類
Pyle(1936) ⁽¹⁾	娯楽・宿泊・修理・情報提供・運輸・通信・電力・投資・保険・政府、金融商品・輸送・医師。
John M. Rastmell(1966) ⁽²⁾	財貨はモノ(things)であり、サービスは行為(action)である。
Zeitaml(1985) ⁽³⁾	品質の異質性・消費と生産の同時性・消滅性・財-サービスの連続体。

図表 2-3 無形財の分類から音楽財を考察してみると、娯楽と通信(Pyle 1936)に分類され、かつ行為(John M. Rastmell 1966)とみなされる。次に Zeitaml(1985)の指摘する品質の異質性は、これまで挙げた音楽財の特殊性からみてあてはまるが、消費と生産の同時性は生まれない。音楽財をデジタルデータ配信としてとらえた時、生産されたデータはインターネット上のサーバーに貯蓄され、消費者が必要時に購入されるからである。また消滅性も、音楽財をデジタルデータとしてとらえた時にはあてはまらない。音楽財を無形財の中で分類することは、既存の分類方法ではあてはまらない側面が多く困難な財であることがわかる。

音楽財は無形性が高いため、その特徴をより深く考察する必要性がある。

図表 2-4 Loverock(1996)「無形財の特性と 8 つの特徴」⁽⁴⁾

無形財の特性
①製品の性質：サービスは様々な有形の要素を含んでいるがサービスのパフォーマンス自体は無形である。
②生産過程への顧客の関与：顧客は、自分自身でサービス提供しサービス提供者と共同して働くことによってサービス製品を作り出すことを助けながら関与する。
③製品の一部が人間である側面：高接触サービスでは顧客はサービス提供者だけではなく他の顧客とも触れあう。
④品質管理問題※品質のチェックが無体財ではできない。
⑤顧客の評価が比較的難しい点がある。
⑥無体財は在庫ができない点：※生産と消費の同時性から在庫ができない。
⑦時間の要因の重要性：顧客の待ち時間の限界をすること。
⑧異なる流通チャネル：※サービス業ではその場で提供するのでチャネルがないか、電子的なチャネルを利用する場合もある。

Loverock(1996)による無形財の分類においても音楽財は、②の「顧客は、自分自身でサービス提供しサービス提供者と共同して働くことによってサービス製品を作り出すことを助けながら関与する。」という項目はあてはまらない。なぜなら音楽産業では、楽曲を制作する川上から消費者のいる川下に音楽財が届けられる業界構造であり、共同して制作することはない。次に項目④と項目⑤の品質管理と評価問題も音楽財では品質や評価のチェックは事前にインターネット上等で可能である為あてはまらないからである。

よって Loverock(1996)による無形財の分類では、音楽財は一概にあてはまらない分類が多くでてくる。このように無形財という概念で音楽財を分析した時に様々な独自の特異性が表れ、既存の分類では仕分けすることが難しい。次に消費者の音楽財の購買プロセスを考えた時、探索財、経験財、信用財というまた異なった視点である分類も関わってくる。

第2節 探索財・経験財・信用財からみた音楽財の考察

探索財はおもに購入前に、比較検討のできる財であり、経験財は、事前情報が少なく探索が難しい財である。信用財は購入後においても特徴を把握するのが困難な財であり、特殊なサービスがあてはまることが多い⁽⁵⁾。

図表 2-5 さまざまな財の分類

財の種類	財の種類	例	内容
	探索財	服飾	購入前に、比較検討のできる財
		家具	
		自動車	
	経験財	レストランの食事	事前情報が少なく、探索が難しい財
		理髪	
		映画	
	信用財	法律サービス	購入後においても特徴を把握するのが困難な財
		医療サービス	
		企業コンサルティング	

音楽財で考えると、まず探索財としてYouTubeなどの動画サイトやインターネットなどを使用して、事前に比較検討が可能な財であり、次に経験財として購買をかさねていくと信用財へと変化していく。他のリアルな財でも、このプロセスをへて財の特性、購買プロセスが変質していくことが多々存在する。そのようないくつかの事例を把握したうえで、音楽財も同じようなプロセスを経る。

そして そのおのおののプロセス段階において、消費者に有効な流通方法やマーケティング戦略をレコード会社は模索しなくてはならない現状である。

図表 2-6 音楽財の購買プロセス区分

	無形財	有形財
購入前	音楽データ	CD、DVDなどのメディア
購入後	音楽データ・公演活動	CD、DVDなどのメディア
継続購入	音楽データ	CD、DVDなどのメディア

具体的な財という一番低い次元から、様々な製品として流れていく音楽産業を考察してきた。次に集計水準をあげて、産業レベルでの流通機構を考察していく。音楽産業は、サービス産業として分類される。

まずサービス産業における先行研究として、サービス産業の定義を紹介する。

図表 2-7 サービス産業の定義

	サービス産業の定義
Colin Clark(1957) ⁽⁶⁾	第三次産業としてサービス業をみなしている。
Baumol et al(1989) ⁽⁷⁾	無形財はおそらく全てのサービスの唯一共通の属性である。
Bell(1973) ⁽⁸⁾	サービスを基礎におく新しい社会を想定しているが、そこで重要視されているのが、人的サービスではなく情報である。
山本(1999) ⁽⁹⁾	脱工業化社会はサービスに基礎をおいている。その中心をなす人は専門職である。

では、無形財が含まれる大元となるサービスという概念で考察を加えた時、音楽財はどのようにポジショニングされるだろうか。まずサービスを定義付けてみる。

Colin Clark(1957)はサービスにたずさわる職業を第三次産業とみなし、Bell(1973)はこれからの新しい社会で重要視されるのはサービスを基礎におく新しい社会であり、人的サービスではなく情報であるとした。また山本(1999)の述べる専門職であるという指摘も音楽財にはあてはまる。そして2010年である現在、情報コンテンツをとりあつかうサービス産業は無数に存在し、確実に年々業績を伸ばしている。その情報コンテンツの要素が強い音楽財をサービス全般の中で分類すると以下のようなものである。

図表 2-8 WTO 事務局のサービス分類 (MTN. GNS/W/120 より抜粋し修正) 2002年12月

1. 実務サービス	7. 金融サービス
A. 自由職業サービス	A. 全ての保険及び保険関連のサービス
B. 電子計算機及び関連のサービス	B. 銀行及びその他の金融サービス (保険を除く)
C. 研究及び開発のサービス	8. 健康に関連するサービス及び社会事業サービス
D. 不動産に係るサービス	A. 病院サービス
E. 運転者を伴わない賃貸サービス	B. その他の人に係る健康サービス
2. 通信サービス	C. 社会事業サービス
A. 郵便サービス	D. その他
B. クーリエサービス	9. 観光サービス及び旅行に関連するサービス
C. 通信サービス	A. ホテル及び飲食店 (仕出しを含む)
D. 音響映像サービス	B. 旅行業サービス
3. 建設サービス及び関連のエンジニアリングサービス	C. 観光客の案内サービス
A. 建築物に係る総合建設工事	10. 娯楽、文化及びスポーツのサービス
B. 土木に係る総合建設工事	A. 興行サービス
C. 設置及び組立工事	(演劇、生演奏及びサーカスのサービスを含む)
D. 建築物の仕上げの工事	B. 通信社サービス
4. 流通サービス	C. 図書館及び記録保管所のサービス
A. 問屋サービス	D. スポーツその他の娯楽のサービス
B. 卸売サービス	11. 運送サービス
C. 小売サービス	A. 海上運送サービス
D. フランチャイズ・サービス	B. 内陸水路における運送
5. 教育サービス	C. 航空運送サービス
A. 初等教育サービス	D. 宇宙運送
B. 中等教育サービス	E. 鉄道運送サービス
C. 高等教育サービス	F. 道路運送サービス
D. 成人教育サービス	G. パイプライン輸送
6. 環境サービス	H. 全ての形態の運送の補助的なサービス
A. 汚水サービス	
B. 廃棄物処理サービス	
C. 衛生サービス及びこれに類似するサービス	
D. その他	

※全ての項目におけるその他のカテゴリーは割愛している。

出所 WTO事務局サービス分類 <http://www.mofa.go.jp/> 2011/03/21 アクセス。

図表 2-9 JIS 日本工業標準調査会 分類 2010 年 3 月現在

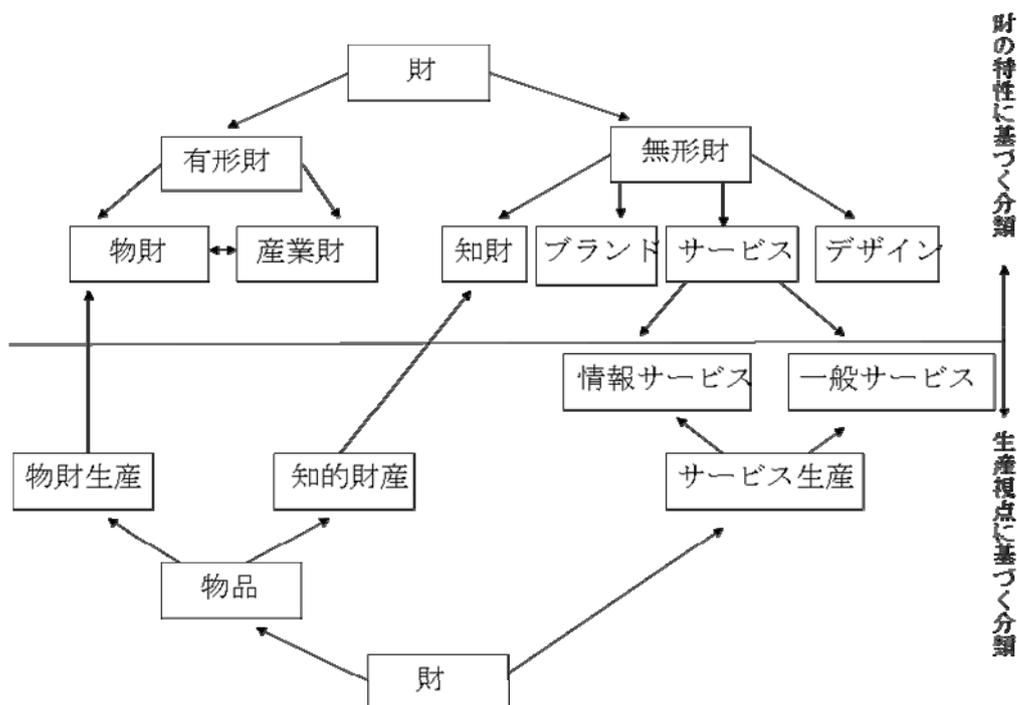
A. 土木及び建築	L. 繊維
一般・構造／試験・検査・測量／設計・計画／設備・建具／材料・部品／施工／施工機械器具	試験・検査／糸／織物／繊維製品／繊維加工機器
B. 一般機械	M. 鉱山
機械基本／機械部品類／F A 共通／工具・ジグ類／工作用機械／光学機械・精密機械	採鉱／選鉱・選炭／運搬／保安／鉱産物
C. 電子機器および電子機械	P. パルプ及び紙
測定・試験用機器用具／材料／電線・ケーブル・電路用品／電気機械器具／通信機器／電子機器・部品／電球・照明器具・配線器具・電池／家電製品	パルプ／紙／紙工品／試験・測定
D. 自動車	Q. 管理システム
試験・検査方法／共通部品／エンジン／シャシ・車体／電気装置・計器／建設車両・産業車両／修理・調整・試験・検査器具／自転車	標準物質／管理システム等
E. 鉄道	R. 窯業
線路一般／電車線路／信号・保安機器／鉄道車両一般／動力車／客貨車／綱索鉄道・索道	陶磁器／耐火物・断熱材／ガラス・ガラス繊維／ほうろろ／セメント／研磨材・特殊窯業製品／炭素製品／窯業用特殊機器
F. 船舶	S. 日用品
船体／機関／電気機器／航海用機器・計器／機関用諸計測器	文房具・事務用品／運動用具／娯楽用品・音楽用品／家具・室内装飾品／ガス石油燃焼機器・食卓用品・台所用品／身の回り品／はきもの／
G. 鉄鋼	T. 医療安全具
分析／原材料／鋼材／鋳鉄・鋁鉄	医療用電気機器類／一般医療機器／歯科機器・歯科材料／医療用設備・機器／労働安全／福祉関連機器／衛生用品
H. 非鉄金属	W. 航空
分析方法／原材料／伸銅品／その他伸展材／鋳物／機能性材料／加工方法・器具	専門材料／標準部品／機体／エンジン／計器／電機整備／地上設備
K. 化学	X. 情報処理
化学分析・環境分析／工業薬品／石油・コークス・タール製品／脂肪酸・油脂製品・バイオ／染料原料・中間物・染料・火薬／顔料・塗料／ゴム／皮革／プラスチック／写真材料・薬品・測定方法／試薬	プログラム言語／図形・文書処理・文書交換／OS I・LAN・データ通信／出力機器・記録媒体
	Z. その他
	物流機器／包装材料・容器・包装方法／共通的試験方法／溶接／放射線／マイクログラフィックス／基本／環境・資源循環／工場管理・品質管理

出所 日本工業標準調査会 HP より抜粋 <http://www.jisc.go.jp/> 2011/03/21
アクセス。

音楽財は図表 2-8 では、まず 2 項目の C 通信サービスと、D の音響映像サービスに分類される。ここでは、おもに音楽データによるデジタルファイルビジネスが該当される。そして、10 項目 A の興行サービスと D の娯楽サービスの二つに分類にされる。音楽産業はエンターテインメント要素が強い産業だからである。主に公演活動や音楽を見聞きする行為が含まれる。JIS の分類では、X の情報処理の記録媒体として音楽産業が分類される。つまり CD や音楽データそのものをさす。複数のサービス分類の項目にあてはまるほど音楽財は多様化されている。

以上のように音楽財を無形財、有形財、そしてサービスの概念で分類すると以下のようになる。

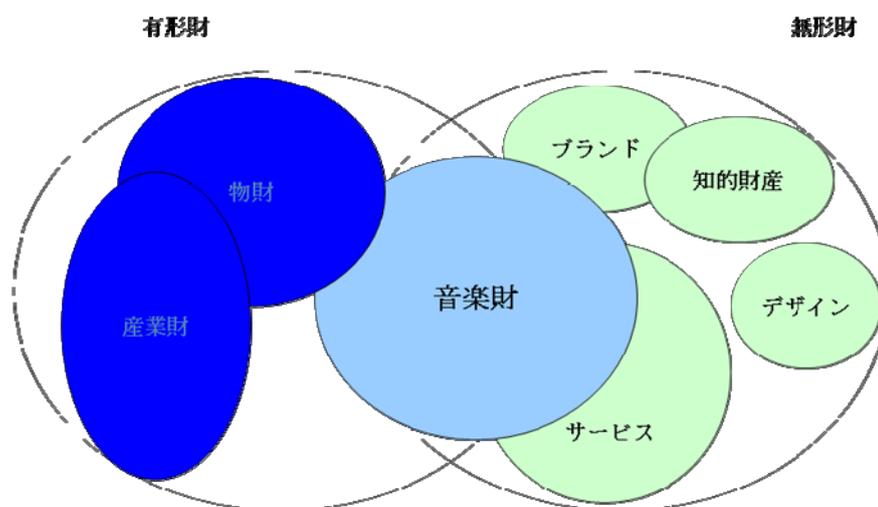
図表 2-10 音楽産業における財の特性とサービス分類-有形財、無形財まとめ 1



音楽産業、音楽業界であつまっている製品、財の特長はこのように整理できる。上記が財の特性に基づく分類で、図表下部が生産視点に基づく視点で分類している。このように集計水準をあげたのは流通機構の役割を意識した為である。

ある。単独の製品の一企業の流れだけではなく、音楽産業、音楽業界の流通機構の現在形態が問題意識としてそこには存在する。

図表 2-11 音楽産業における財の特性とサービス分類-有形財、無形財まとめ 2



本章では音楽財における財の有形性と無形性を認識した。音楽産業をすなわちサービス産業として分類したとき、以上のようなさまざまなサービスとして分類される。これらはデジタルコンテンツとして、ネットワークシステムにのりやすく、それにともなう音楽財の複雑な流通経路も存在する。

そして、産業としてみた時、その複雑な流通経路にともなう収益構造の複雑性は本研究の一考察として必要性が高いため次章で図示する。

第2章 注

注(1)～(9)は以下の文献から引用し、その概念に筆者が追記修正をくわえたものである。音楽財、そしてサービス産業として音楽産業を考察した。

山本昭二(1999), 『サービス・クオリティ』 千倉書房。

Aric Rindfleisch and Christine Moorman., (2003) “*Interfirm Cooperation and Customer Orientation*”, Journal of marketing research.vol. 40, pp. 421-436.

Albrecht Solner., (2003) “*Implementing a Customer Orientation*”, Journal of Marketing.vol. 66, pp. 67-81.

Baumol, William J and Sue Anne Batey Blackman (1989), *Productivity and American*. Clark, Colin(1957), *The Conditions of Economic Progress*, London:MacMillan and CO, Leadership, Cambridge, MA:MIT Press.

Jagdish N. Sheth ・ Atul Parvatiyar, Eds., (1999) “*The Domain and Conceptual Foundations*”, Handbook of Relationship Marketing.

Lovelock, Christopher H. (1996), *Services Marketing*, New Jersey, Prentice Hall.

Pyle, John F. (1936), *Marketing Principles*, New York:McGraw-Hill.

Raghuram G. Rajan and Luigi Zingales., (2000), “*The Governance of the New Enterprise*” Working paper University of Chicago.

Rathmell, John M. (1966), “*What is Meant by Services?*” Journal of Marketing, 30(October), 32-6.

Sandra Mottner ・ Shwn Thelen ・ Kiran Karande., (2003) “*A typology of Internet Retailing:An Exploratory Study*”, Journal of Marketing Channels.vol. 10, pp. 3-23.

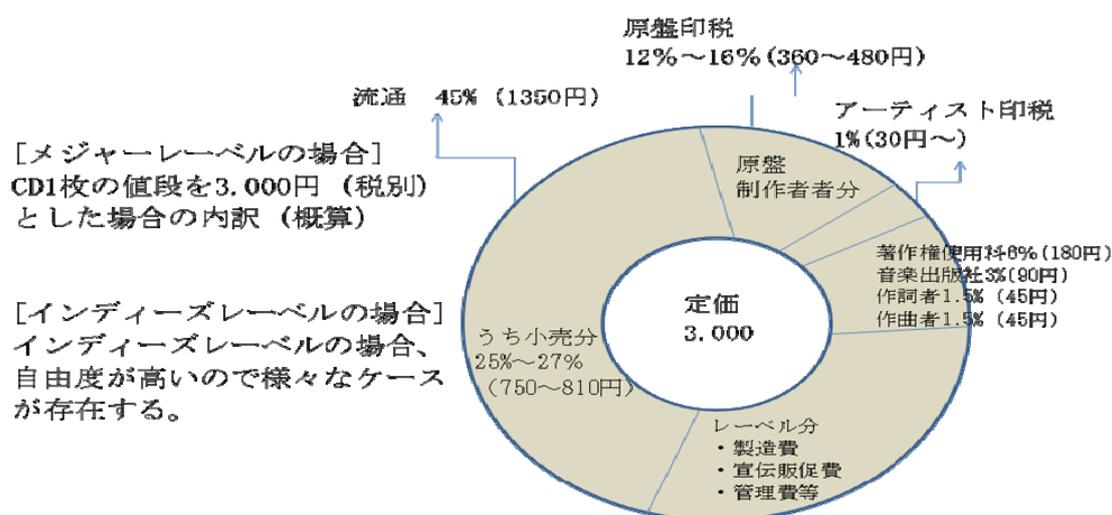
Zeithaml, Valavie, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry(1985), “*Problem and Strategies in Services Marketing*,” Journal of Marketing, vol. 49(Spring), 33-46.

第3章 音楽配信の発展に伴う新たな流通チャネルの出現

第1節 音楽産業の利益構造

従来、音楽産業において主流となっていたのはCDの売上げ利益である。TV出演のギャランティーや、LIVE活動のチケット売上げやそれに付随するグッズ販売など様々な利益を産む音楽ビジネスは存在するが、利益率が一番高いのが楽曲に伴う著作権使用料とCDの売上げ収益である。一枚当たりの単価が高いCD販売における著作権使用料やその他の権利収益が一番大きい。著作権使用料とは、楽曲を制作し販売する前に登録すべき権利であり、楽曲が大量消費されれば莫大な利益を産む。楽曲の著作権を登録する為には、まず日本音楽著作権協会(以下JASRAC)やe-licence(著作権管理団体)に登録する必要がある⁽¹⁾。登録した後は、楽曲の販売や、楽曲使用によって生まれた対価から定められた配当が支払われる。例としてCDの利益分配構造を挙げてみよう。

図表 3-1 CDの利益構造

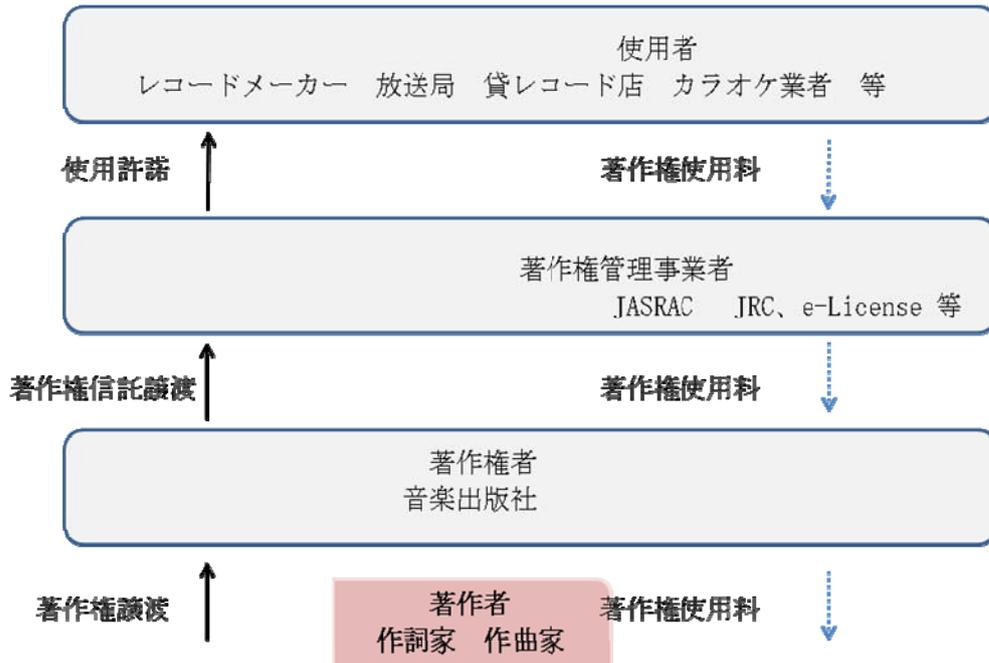


出所『音楽主義』(2011年NO.44)「一目でわかる著作権のお金の流れ」pp.64-67を
もとに筆者による追記修正済み。

一般的にはCDを制作するための原盤費を担うレコード会社や、その他CDレーベルが原盤権を持ち、原盤印税の12~16%が支払われる。インディーズアーティストや、一部のメジャーアーティストは自分達で制作費を出し原盤権を自ら持つ特殊な場合もある。そして、アーティストに支払われるアーティスト印税と著作権使用料、またCD店や流通会社に支払われる約45%の流通費以外はレコード会社およびCDレーベルに支払われる。つまり、一枚3000円のアルバムが売れた場合、レコード会社およびCDレーベルには約60%の1800円が利益となる⁽²⁾。TVやRADIO、有線といったメディアで放送されることによっても、著作権が使用されたことになる。楽曲を使用したメディアから著作権使用団体に支払われる金額から、定められたパーセンテージの著作権使用料も、音楽ビジネスにおいて収益をなす大きな柱となる。またCDにはTSUTAYAなど大型レンタル店への出荷もあり、そこで二次使用権が生まれ、そこでも権利利益は発生する。

図表 3-2 二次使用料の支払いの流れ

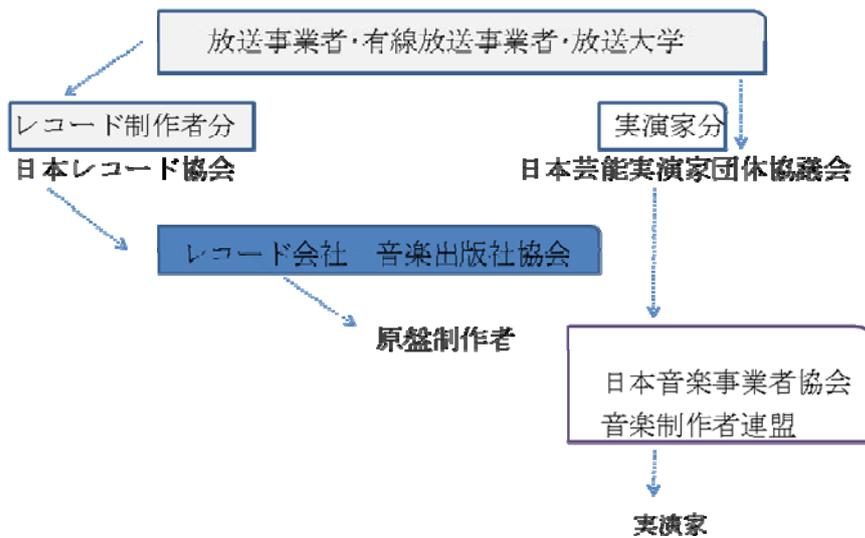
CD、放送、貸レコード、カラオケなどで曲が使われた場合の使用料の流れを表した図。



出所『音楽主義』(2011年N0.44)「一目でわかる著作権のお金の流れ」pp.64-67をもとに筆者による追記修正済み。

図表 3-3 著作権隣接使用料の徴収・分配の流れ

放送二次使用料 テレビやラジオなどでCDが使われた場合、その使用料はこのようにレーベルやアーティストのもとに届けられる。

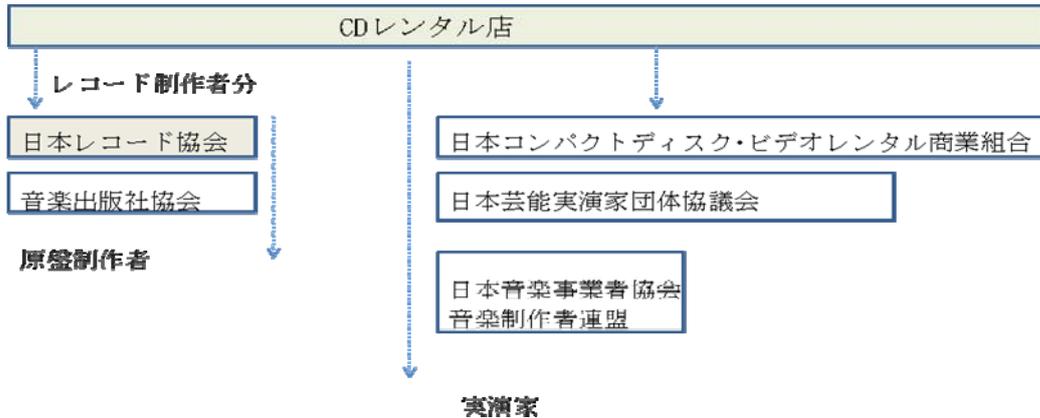


出所『音楽主義』(2011年N0.44)「一目でわかる著作権のお金の流れ」pp.64-67をもとに筆者による追記修正済み。

図表 3-4 貸与報酬・仕様料の流れ

貸与報酬

レンタルショップでCDが貸し出された場合はこの流れになる。



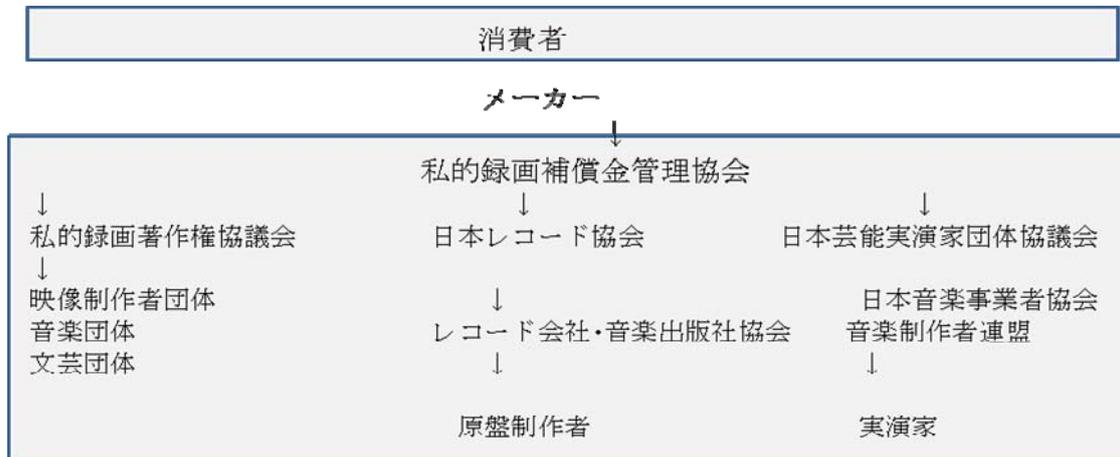
出所『音楽主義』(2011年N0.44)「一目でわかる著作権のお金の流れ」pp.64-67をもとに筆者による追記修正済み。

また、CDには私的録音補償金、私的録画補償金という制度もあり、個人が私用に録音や録画した楽曲にも権利利益が発生する。音楽産業には様々な著作隣接権が付随する。

図表 3-5 私的録画補償金

私的録画補償金

個人がテレビ放送をDVD-R等にデジタル録画する際に支払う保証金の流れである。



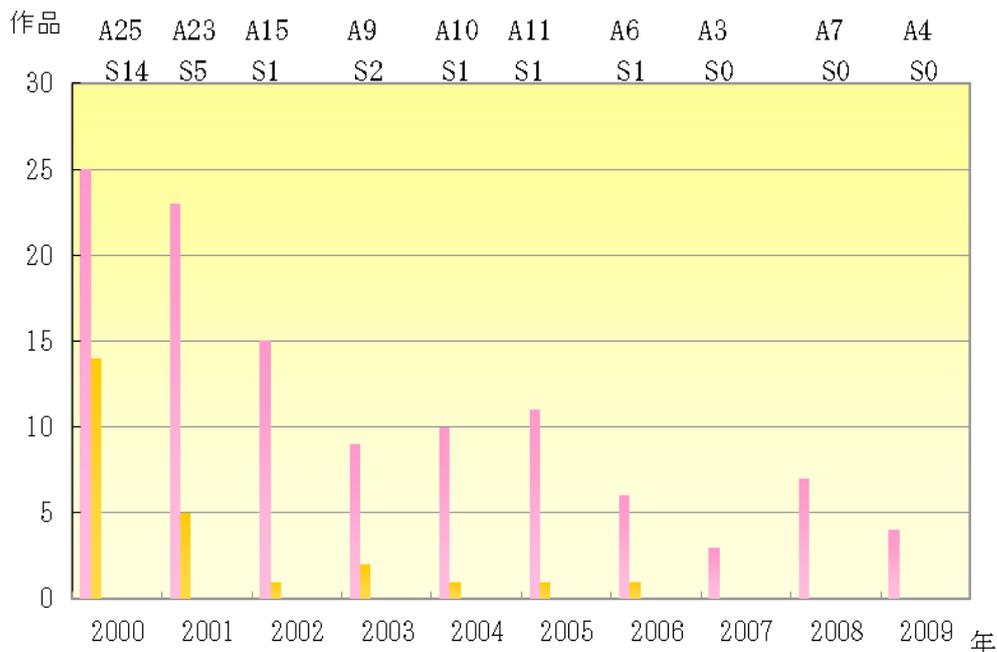
出所『音楽主義』(2011年N0.44)「一目でわかる著作権のお金の流れ」pp.64-67をもとに筆者による追記修正済み

従来音楽産業は、制作した楽曲から産まれる様々な権利利益の中で、最も単価の高いCDが売れることにより、産業自体を活性化させていた。そのCDが大きく売れる為に、レコード会社は楽曲との様々なタイアップマーケティングやプロモーションに力を入れていたのである⁽³⁾。

しかし、近年CD売上は著しい減少傾向にある。音楽産業において中核を担っていたCD販売を中心に収益目標を立てることが困難になってきている。

CDの売上げは2000年の523億8780万円から2009年の245億9710万円と10年間で半分近い売上げまで下降している。相次ぐCD取扱い店の倒産により、この下降傾向が止まることはない見通しである。1999年までは100万枚を売り上げる大ヒット曲が増加傾向にあったが、2000年を境に急速に減少傾向に変化していく。権利ビジネスにおいて、100万枚等の大量セールスは、莫大な二次使用料や様々な権利利益を産む。各レコード会社はこぞって100万枚の大ヒットを目標に戦略を立てマーケットに楽曲を投入してきたのである。

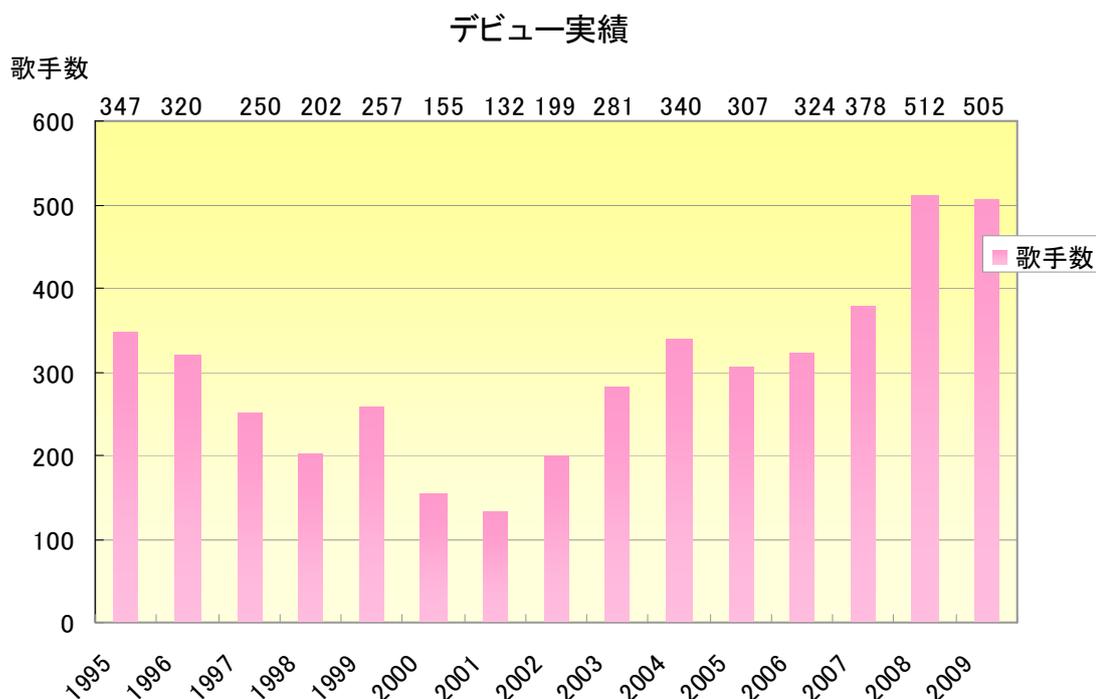
図表 3-6 ミリオンセラーの推移



出所 日本レコード協会データベース一部修正により筆者作成

100万枚を売り上げた作品も1999年の40タイトルをピークに減少していく。2009年はシングルの100万枚セールスは皆無であり、アルバム4タイトルのみであった。大ヒット曲の市場登場はこの10年で10分の1まで減少した。このデータにあるようにCDの売上げは著しく降下をたどっている。しかし音楽産業に毎年新たに参入するアーティストのデビュー実績も減少傾向にあるかという一概にそうではない。

図表 3-7 デビュー実績 20 年間 (1989～2009)



出所 日本レコード協会データベースより抜粋し、一部修正により筆者作成。

ミリオンセラーが40タイトルと一番多かった1999年にデビューしたアーティストが257組で、そこから多少の増減はあるものの市場には新しいアーティストが多数デビューしている。そして2009年デビューしたアーティストは505組と10年で増加傾向にある。では、なぜCDが売れなくなり、音楽産業は縮小傾向にあるのに市場参入するアーティスト数は増えているのだろうか。それはCDが売れなくなった現在、音楽ビジネスにおいて新たな中核をなすビジネスとなったのがデジタルコンテンツビジネスへのシフト化である。つまり、有形財から無形財のビジネスへと産業が変化しはじめたことが大きい。コストのかかるCDによる市場参入から、コストの安い音楽データによるメジャーデビューが増えたのである⁽⁴⁾。これを音楽産業では、配信デビューと総称されることが多い。その配信デビューの市場も大きく二つに分かれる。それはモバイルコンテンツ市場とインターネットコンテンツ市場である。

第2節 音楽データの代等

はじめにコンテンツビジネスにおいて核となるのは音楽データの存在である。そもそも音楽データとは、従来 CD 形態で販売していた楽曲を、デジタルデータとして変換したもので、従来はアルバム一枚、シングル一枚という形で複数購入していた楽曲が、音楽データとして1曲ずつ購入できることにより、消費者はより自分の嗜好に合った楽曲購入が可能となった。

以前は CD から音楽データとして変換することは、一般的な行程ではなかったが、PC の普及やインターネット環境のインフラ化により、一般消費者でも手軽に変換可能となったのである。楽曲をデータ化することによって、デジタルメディアに大量に楽曲を持ち運びできるようになった。その変化原因の一つとして MP3 フォーマットで楽曲を変換可能となったことが大きい。MP3 とは MPEG-1 Audio Layer-3 の略であり、CD の 1 分に当たるデータの容量は約 10MB である。つまり CD 並の音質を維持しながら容量を約 10 分の 1 に収めることができるテクノロジーのことを指す。この MP3 形式の他に、マイクロソフト社の WMA や SONY の ATRAC、アップル社の AAC など様々な圧縮方法が開発され各社、様々な音楽圧縮方法の開発により、CD のなどの媒体から音声データを極端な音質の劣化を伴わずに圧縮する技術が音楽産業の構造を著しく変化させた。その圧縮された大量の音楽データを所有し、家、そして移動中などでも、音楽を楽しむことがトレンドとなったのである。

図表 3-9 圧縮音源フォーマット一覧

サウンドフォーマット一覧	
.au	World Wide Web で共通のサウンドフォーマット。
.aiff .aif .aifc	Macintosh 用非圧縮サウンドフォーマット。 QuickTime を利用。
.mov	Macintosh 用 QuickTime のファイル形式。 「.moov」 「.qt」という拡張子になることもある。
.mp2、.mp3	MPEG 形式で圧縮されたサウンドファイルの拡張子。 Macintosh の場合 QuickTime Player で再生。
.mpeg、.mpg	MPEG 形式と呼ばれる圧縮された動画ファイル形式。 Macintosh の場合 QuickTime Player で再生
.ra、.ram、.rm	RealNetworks 社のオーディオ・ビデオファイル。 Real Player というソフトで視聴する。
.wav	Windows の Wave フォーマットサウンド。 CD に使用される拡張子である。

出所 web 版大辞林より抜粋し、追記修正 <http://daijirin.dual-d.net/>

つまり消費者の音楽を聴く環境がこのテクノロジーによって変容したといえる。音楽産業は有形財であるCDが無形財の音楽データとして変換されるビットビリティの高い商品であり、消費者は有形財であるCDと無形財であるMP3をはじめとした音

楽データを所有し利用することによって顧客満足を得るように産業構造が変容したのである。同じ商品において、有形財であるCDと無形財である音楽データの二つの形態をもち、かつ無形財が有形財の消費に影響を与える特殊な産業形態をもつ音楽産業こそ、業界構造の変革や現在行われているデジタルディバイドが問題の重要となってくる。その環境の変容にうまく適応した主に若年層の消費者達は、CD購入から音楽データ購入へと消費形態をシフトしてきている。音楽データの価格は1曲数百円程度に抑えられていることが多く⁽⁵⁾、CDを購入するよりはるかに安い。通常、音楽ダウンロードサービスでは、楽曲データはパソコンや携帯音楽プレーヤーで再生できる形式に変換されており、著作権保護機能により暗号化されている。消費者は専用ソフトをインストールし、楽曲データとそれを再生するための音楽データを購入することになる。この音楽配信は大きく二つの形態に分かれる。

①インターネット音楽配信(パソコン利用)

インターネットの回線を通じて、パソコンやスマートフォンに音楽データを取り込むことである。有料と無料の形態を持つ。圧縮音源へ変換することにより、大量の楽曲を所有できるようになった。

②モバイル音楽配信(携帯電話利用)

PHSや携帯電話などの端末に直接配信するサービスである。パソコンを持たない消費者や、楽曲の課金が電話料金と同時決済できることなど、誰でも購入しやすく、カードを持たない若年齢層にも購入がしやすい。また近年スマートフォンの登場により、流通そして収益構造も複雑化してきている。詳しくは結章にて述べる。

第3節 音楽配信市場の拡大と促進要因

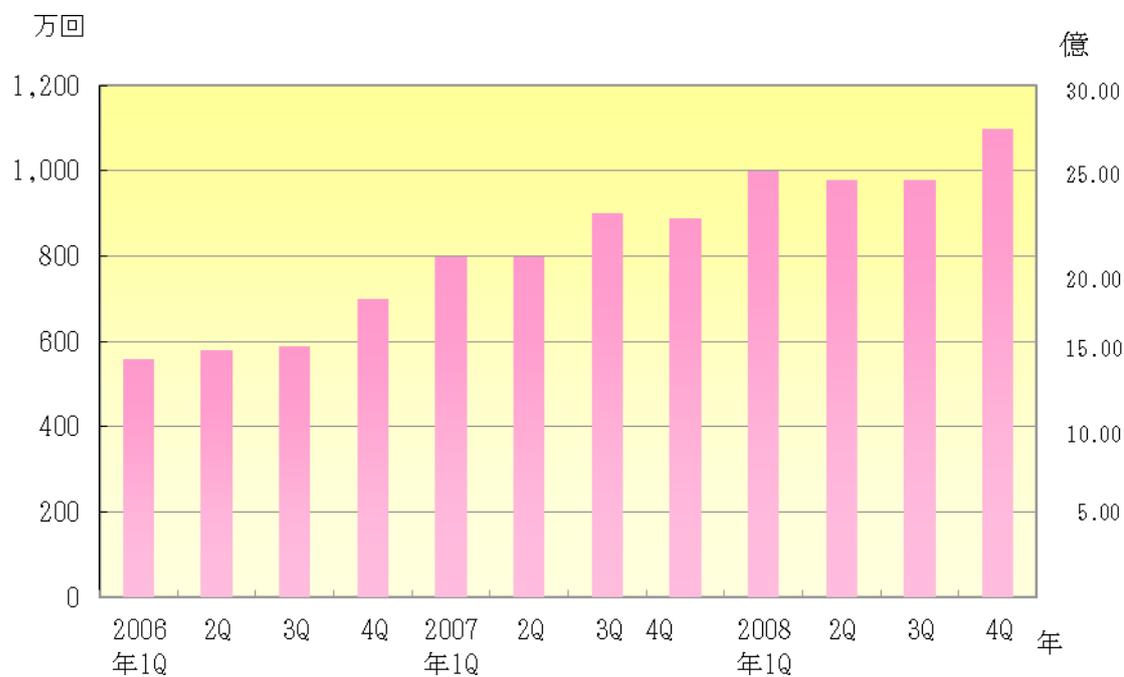
有料音楽配信の収益は増加傾向にある。インターネット配信と携帯電話配信の両方で成長性は高く評価できる。しかし、成長する市場にも、PC利用、携帯利用では相違点や異質な成長が見受けられる。以下のデータを扱ったグラフは2008年4期までデータであるが、同年におこったリーマンショックが引き起こした社会全体の不景気により、この2008年から2010年まで市場は多少の減少傾向に向かう。配信をしていた企業が不景気によって淘汰されたからである。

図表 3-10 有料音楽配信売上実績コンテンツ別推移(インターネット)



出所 日本レコード協会データベースより抜粋し改定。

図表 3-11 有料音楽配信売上実績コンテンツ別推移(モバイル)



出所 日本レコード協会データベースより抜粋し改定。

グラフを見ると、2005年第2四半期まではほぼ横ばいだった売上額が同年第3四半期から突然動きがあり、何度かの横ばいから大きく躍進を見せている状況が確認できる。

これは、2005年8月にアップル社のインターネット音楽配信サービス「iTunes Store」がスタートし、多くの人が利用し始めたことを起因とする。巨大なコンテンツの供給場登場で市場に大きなインパクトがもたらされたのである。2006年の第一期から2008年一期までは、順調に伸びてきたモバイルのデジタルコンテンツ市場であるが、2008年からは「着メロ」「着うた」は横ばいを続け、「着うたフル」は微増状態にある。また、売上総件数が横ばい状態なのに売上総額が上昇している理由は、単価が安い「着うた」の利用件数が減り、それに代わり単価が高い「着うたフル」の利用が増えているからである。同じ件数ならば単価が高いものが多く売れた方があがるのは当然である。躍進を続けるモバイル向け有料音楽配信サービスの中でも、単なる曲の数節部分だけを再現した「着メロ」「着うた」などの利用機会が減り、曲自体を聞くことのできる「着うたフル」、そしてさらには額・件数こそまだまだ少ないものの「音楽ビデオ」が着実に確実に伸びている。携帯電話の性能のこともあり、これまでは「聴きたい曲の一部であった着うた・着メロ」だったのが、今や全て聴けるのならサービスを利用し、CDから着うたになりつつあるのが実状である。少子化や携帯電話の買い替え需要の安定化により、利用者数そのものの伸びが期待できない今、利用件数を2005年や2006年の時期のように伸ばすのは難しい。現在は「単価の安いコンテンツから高いコンテンツへのスライド」が起きており、売上額は上昇を見せているが、じきに臨界点に達し、売上額も頭打ちになる時が来る。その打開案にも、コンテンツビジネスは次段階にきているといえる⁽⁶⁾。

次にこの音楽データ販売はCD販売に対しておもに4つの優位点があげられる。

- ① 価格帯の安さ。(音楽データの単価は、平均一曲100円～300円と、CDの約10分の1程度で購入が可能となる。(レコ直100円～300円、iTunes Store 100円～200円)
- ② 流通網の拡販性の高さと、広がるビジネスの多様性。
- ③ 多様化する顧客ニーズへの対応がCD形態よりも容易である点。
- ④ 予算に対するコストパフォーマンスはCDよりも高い点。

またCD制作費の大幅な縮小にも耐えうる事が可能である。

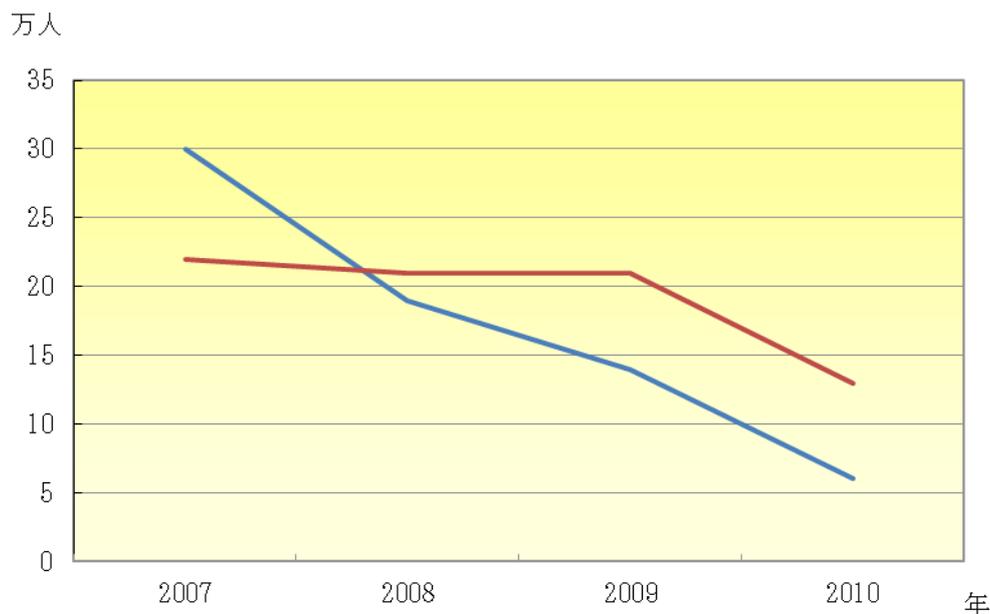
具体的には、プレス必要性もなく、クリエイティブな側面でも、デザインパーツが最小で可能となる。

しかし、違法コピーやインターネットによるファイル共有によって、収益が損なわれる可能性が高い点や、デジタル化されることによるCD売上の激減につながる点などのネガティブな部分も多く存在する。

その一つの例としてWinny、Shareなどの違法共有ソフトがインターネット上で配布され、音楽データの有料ダウンロードに影響を与えている。

しかし、2010年1月に発表された音楽著作権法によるダウンロードの違法化や、一部の共有ソフトを使用しているユーザーの一斉摘発によって、フリーライダーとよばれるイリーガル行為をするユーザー達が、わずかではあるが縮小傾向にむかっている。

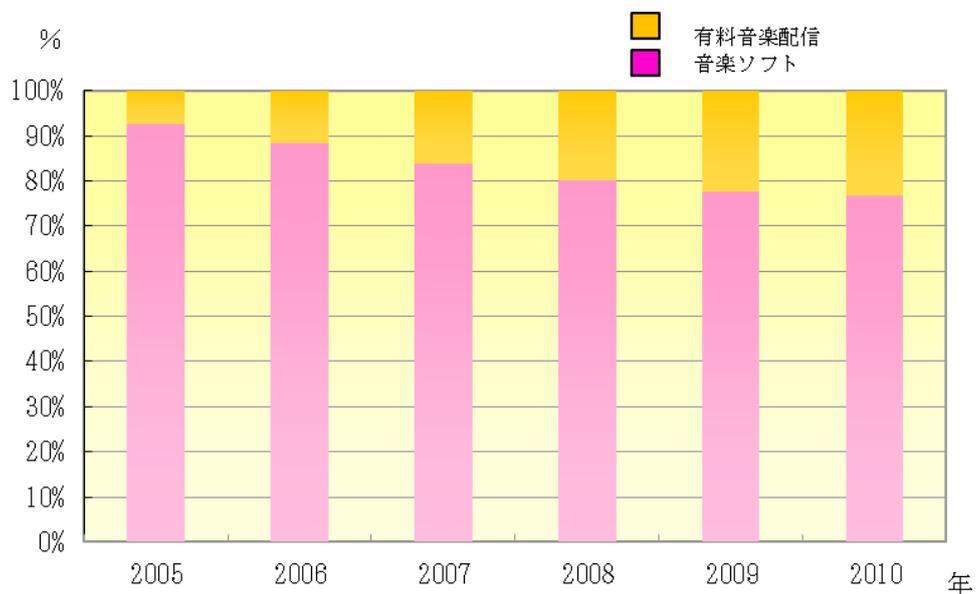
図表 3-12 Winny Share ノードの推移



出所 ファイル共有ソフトを悪用した著作権侵害対策協議会 (CCIF)

その影響もあり、有料音楽配信の収益も減少はせずには微量ではあるが増加している。

図表 3-13 2005～2010年 有料音楽配信の推移



出所 日本レコード協会発表データより作成

しかし、この違法ダウンロードの取り締まりは世界的に取り組んでいかななくては、ならない重要な問題であることはかわらない。

そこで次章では、このように変化の激しく特殊性の高い財を扱う企業にインタビュー調査を行った。音楽産業における老舗企業である VICTOR ENTERTAINMENT と、ゲーム産業から音楽産業へと事業ドメインを広げてきている HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT の対照的なレコード会社 2 社である。そして、次に楽曲を供給するアーティスト側が所属するプロダクション GRICK にインタビュー調査を行った。立場の違う 3 社の様々な側面から音楽産業の現状とこれからのコンテンツビジネスについて調査したのである。

第3章 注

- (1) JASRAC および e-licence に登録されていない楽曲は、インディーズとよばれる自主制作音源と呼ばれる。楽曲に対する権利による保護がない為、作曲者以外の楽曲使用や模倣など、トラブルの発生は高い。
- (2) CD の売上げの中の利益分配は様々なパターンが想定され、本論文に記載されている内訳はあくまでも一例にすぎない。日本の音楽に対する著作権、および著作権隣接権はアメリカと比べかなり複雑化されている。
- (3) ドラマや企業によるCMとのタイアップによってCDのセールスは大きく左右される。しかし、近年、違法ダウンロードやYouTubeなどの動画サイトの影響からタイアップソングの効果も以前ほど高くない。
- (4) CD を制作して発売するのと、配信のみで楽曲を発売するのとでは、パッケージ制作費や、音質の限界値を考慮するとかなりの低予算で市場に投入することが可能となる。
- (5) 現在、着うたフルが 300 円、iTunes Store が平均 200 円となっており、アルバム購入などまとめて複数購入となるとディスカウントされる仕組みになっている。
- (6) コンテンツビジネスの次段階には、スマートフォンの登場が鍵をにぎると言われている。配信の形態や自由度がまし、他業種からの参入など、市場が大きく開かれる可能性があるからである。詳しくは第5章で述べる。

第4章 エンターテインメント産業における音楽財のデジタル化の影響

第1節 VICTOR ENTERTAINMENT の事例

本章では、音楽産業が有形財から無形財へと産業のベースが変化したことに焦点を当て、音楽産業構造と音楽マーケティングの変化についてインタビュー調査を行った。原盤権をもつレコード会社と、楽曲を制作するアーティストが所属するプロダクションにインタビュー調査の後、考察を行う。そこには、製品戦略の変革の枠を超えて発生する流通戦略の変革、またプロモーション戦略の変革にまで関わってくる。本章では、音楽ビジネスに特化し老舗企業である VICTOR ENTERTAINMENT 株式会社(以下、VE とする)とゲーム産業だけではなく、音楽ビジネスや全てのデジタルコンテンツに付随したビジネス展開を行う HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社(以下、HUDSON とする)に焦点を当て、比較研究を行う。そして、アーティストをレコード会社に供給するサプライ側であるプロダクション GRICK の CEO にもインタビューを行い3社の音楽産業の今後の見通しとコンテンツビジネスの変革を考察する。

本章における VE、HUDSON、GRICK の持つマーケティング戦略や現状分析、そして双方の比較研究は、両社のインタビュー調査を踏まえた内容から、抽出整理したものである。はじめに VE に関する事例を考察し、その特長および課題を概観した後、HUDSON に関しても同様の考察を加えるものとする。予め、双方には同じ質問表を渡し、解答をしてもらった上でインタビューを行った。そして、その回答をうけ、最後にプロダクションである GRICK にインタビューを行った。

2011 年 2 月 9 日水曜日 晴れ

【VICTOR ENTERTAINMENT 株式会社、音楽産業の展望】

語り手:杉山裕一 e-lab プロデューサー

場所:VICTOR ENTERTAINMENT 本社 第一会議室

時間:13:30-14:30

1. 調査概要

VICTOR ENTERTAINMENT がとるデジタルコンテンツのマーケティング戦略と今後の音楽産業におけるビジネス展開の調査に関して以下のように調査を行った。

(1) 調査対象(ヒアリング調査対象)

本調査の研究対象は以下のVICTOR ENTERTAINMENT株式会社であり、ヒアリングを行った対象は、エンターテイメントラボ⁽¹⁾・プロデューサー杉山裕一氏である。また、VICTOR ENTERTAINMENT株式会社の概要については以下の表の通りである。

図表 4-1 VICTOR ENTERTAINMENT 株式会社の概要

会社情報	
社名	ビクターエンタテインメント株式会社 VICTOR ENTERTAINMENT, Inc.
設立	1972 年 4 月 25 日
営業開始	1996 年 1 月 15 日 (インターネット接続サービス開始) 本社所在地 〒140-0001 東京都品川区北品川 4 丁目 7 番 35 号
代表者	代表取締役 兼 執行役員社長 斉藤正明
社員数	400 人 (2010 年 6 月現在)
資本金	63 億円
売上高	非公開
株主	日本ビクター株式会社
事業内容	ビクターグループのエンタテインメント事業の中核を担う総合ソフト会社として、音楽ソフトの企画・制作・販売を中心に幅広く事業を展開している。

図表 4-2 VICTOR ENTERTAINMENT 株式会社の沿革

沿革 (代表的)	
1972 年 4 月	ビクター音楽産業株式会社 設立
1993 年 1 月	社名をビクターエンタテインメント株式会社に変更

【各地拠点】

札幌オフィス 札幌市中央区北三条西3丁目1番6号

東日本営業所 渋谷区神宮前5丁目52番2号

名古屋オフィス 名古屋市中村区名駅3丁目8番7号

西日本営業所 大阪市北区中崎西2丁目4番12号

福岡オフィス 福岡市中央区赤坂1丁目15番33号

※決算報告書等は公開していない。

(2)調査日時

2011年2月9日 13:00～14:00

(3)調査場所

ビクターエンタテインメント大阪支社 会議室

(4)調査項目

- ①自社における従来の音楽ビジネスから、現在の音楽ビジネスの概要
- ②コンテンツビジネスへの取り組み方と展望
- ③音楽産業の変革について、そして自社の新たなビジネスの取り組み

2. 調査内容

以下の仮説を検証するために上記3つの項目のヒアリング調査を行った。

仮説

近年 VE は、有形財のマーケティングから無形財のマーケティングへとシフトをしている。そして、音楽産業において老舗である独自のコアコンピタンスを使用し、あくまでも音楽コンテンツに特化し、そこから波及した様々なコンテンツ制作を行っているはずである。また全体収益の構造を、減少する CD に重点をおくのではなく、別のコンテンツビジネスを模索している。

内容(インタビュー記録の要旨)

VICTOR ENTERTAINMENT(以下 VE)は、1927年に日本ビクター株式会社の音楽事業部門としてレコード生産を開始し、1972年にレコード会社として分離独立して以来、一貫してビクターグループのエンタテインメント事業の中核を担う総合ソフト会社として、音楽ソフトの企画・制作・販売を中心に幅広く事業を展開している。

そこで、今回はデジタルコンテンツビジネスを中心に対企業との B to B ビジネスを取り行うエンターテインメントラボ室プロデューサーである杉山裕一氏にインタビューを行った。

VE におけるデジタルコンテンツの認識はあくまでも、音楽ビジネスに特化される。今後も、音楽以外の多岐にわたるコンテンツ制作はおこなう予定はない。CD の収益が見込めない今、やはり着うたや、音楽データ配信といったデジタルコンテンツに力を入れている。そして、これからはスマートフォンへの配信サービスにも対応していく。

しかし、老舗企業がもつ独自の戦略や差別的な戦略発送も調査することができた。以下はその内容について言及する。

VEがはじめに、コンテンツビジネスに参入したのは2000年から2001年にかけてからである。インターネットが電話回線からADSL⁽²⁾のオンライン常備接続が可能となった時期に、VEだけでなく、SONY、東芝EMI、日本コロムビアや、ワーナー、そしてユニバーサルなど各レコード会社がまとめて参入したのである。

VEは2005年12月現在では、オンラインによる楽曲配信をインターネット、そして携帯電話を使用した「着うた」等のサービスを行っている。従来VEやレコード会社各社は、CDの原盤制作を行い、それを流通させて販売する業務がメインであった。しかし、CDの売れ行きが減退する一方である状態を打破するべく、原盤を使用したソフトビジネス、デジタルコンテンツ産業に参入するのである。楽曲をインターネット上で販売し、パソコンや携帯電話に送信するというサービスや、課金制の着信メロディーサイトの運営などを行っている。デジタルコンテンツへの多角化は、製品戦略の変質、そして従来の流通を使用しない新たなビジネスの登場であった。そこには、インタラクティブな関係を結ばないワンウェイ型B to Cのコミュニケーションしか行われず、消費者は自分の好きな楽曲を、検索エンジンを通じて探し、購入するというスタイルをとるのである。企業はあくまでも、インターネット上にカタログを広げておくだけである。

しかし、このようなデジタルコンテンツの販売は2008年のリーマンショックによる不景気や、携帯電話の普及台数の頭打ちなどをうけて横ばいとなる。そこでビクターが現在デジタルコンテンツに活路を見出したのが、B to Bのコンテンツビジネスである。つまり創業80年の老舗であるレコード会社が持つ様々な音楽ビジネスの手法や流通網、プロモーションプランを、ノウハウを持たない他業種に販売するB to Bビジネスに力を入れている。例えば、大手デパートなどと組んだタイアップソングの制作や、プロモーションプランの指南、また大手外食企業のアルバイト店員をオーディションし、アイドルグループを結成しデビューさせるなど、従来一般消費者をターゲットにしたビジネスからB to Bで音楽全般を販売するビジネスにVEは今後力を入れていく方針である。杉山：「今後音楽産業が大きく拡大する見通しは厳しく、ますます縮小傾向に進むだろう」

杉山：「スマートフォンの登場によって、デジタルコンテンツ市場の多角化はすすみ、配信できるチャンネルは増加するが、一曲400円で携帯電話配信サイトから楽曲ダウンロードをしていた消費者が、スマートフォンに機種変更することによって、一曲200円のiTunes Storeなどインターネット配信業者からのダウンロードが可能になった。そこが問題である」

つまり市場は拡大するが、単価が半分になるので、収益の見通しがつきにくいのだ。VEはこれからの音楽産業は従来の楽曲販売だけではなく、B to Bの音楽ナレッジの販売、そしてスマートフォンによるマーケットの変化にも対応していかななくてはならないとのことであった。

第2節 HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT の事例

2011年1月9日水曜日 晴れ

【HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社、音楽産業の展望】

語り手：古屋拓道 音楽制作部プロデューサー

場所：HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 本社会議室

時間：13:30-14:30

1. 調査概要

HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT がとるデジタルコンテンツのマーケティング戦略と今後の音楽産業におけるビジネス展開の調査に関して以下のように調査を行った。

(1) 調査対象(ヒアリング調査対象)

本調査の研究対象は以下の HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社であり、ヒアリングを行った対象は、音楽制作部プロデューサー 古屋拓道氏である。また、HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社の概要については以下の表の通りである。

図表 4-3 HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社の概要

会社情報	
社名	HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社 HUDSON SOFT COMPANY, LIMITED.
設立	1973年5月18日
営業開始	1973年5月18日 〒107-6288 東京都港区赤坂九丁目7番1号ミッドタウン・タワー32F
代表者	代表取締役 石塚通弘
社員数	458名 (2010年9月30日現在 連結)
資本金	5,064百万円
売上高	売上高 160億40百万円 (2010年3月期 連結)
事業内容	モバイル端末や iPhone、iPad 等のスマートフォン(高機能携帯端末)向けに、ゲームをはじめとする様々なエンタテインメントコンテンツを制作・販売。また、音楽映像コンテンツの制作・配信、自社音楽レーベル向け楽曲の制作・提供、カラオケ事業も展開。

図表 4-4 HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社の沿革

沿革(代表的)	
2008年	音楽ビジネス、スマートビジネスに参入
2010年4月	iPad ビジネスへ参入

【各地拠点】

札幌オフィス 〒062-8622 札幌市豊平区平岸三条五丁目 4 番 22 号ハドソンビル

【決算報告書】

<http://www.hudson.co.jp/corp/finance/financel-1.html>

(2) 調査日時

2011 年 1 月 9 日 13:00～14:00

(3) 調査場所

HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社 会議室

(4) 調査項目

- ① 自社における従来の音楽ビジネスから、現在の音楽ビジネスの概要
- ② コンテンツビジネスへの取り組み方と展望
- ③ 音楽産業の変革について、そして自社の新たなビジネスの取り組み

2. 調査内容

以下の仮説を検証するために上記 3 つの項目のヒアリング調査を行った。

仮説

ゲーム産業から起業し、音楽産業まで事業ドメインを広げてきた HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社の収益構造の軸はあくまでもコンテンツビジネスであり、無形財を中心においた経営戦略である。CD、ゲームソフトと有形財から無形財へと全社的にシフトし、今後は音楽、ゲームだけにこだわらないコンテンツビジネスを行っていく。

内容(インタビュー記録の要旨)

HUDSON MUSIC ENTERTAINMENT 株式会社(以下 HUDSON)は、1972 年の創業時、ゲームソフト産業が中心の企業であった。任天堂のファミリーコンピュータからはじまり、SONY のプレイステーションや様々なハードゲーム機に対応したソフト制作をしてきた。携帯電話の普及により、携帯ゲームソフト産業にも進出し、2008 年にはついに音楽産業へ進出をはたした。ゲームソフト産業からはじまったビジネスのゆえ、デジタルコンテンツビジネスへと転換するのは、VE と比べるとそれほど大きな事業転換ではないからである。

古屋:「HUDSON の音楽産業への進出は、あくまでも自然な流れである。携帯ゲームソフトを制作すれば、次にその音楽もともに配信するのは道理である。」HUDSON は、現在も変わらずゲームソフトを作り続けている。そのゲームの供給先として、ハードゲーム機以外に携帯電話が登場してきた。そして携帯電話のコンテンツ市場の収益に、着うたビジネスが大きく含まれる。そこで、HUDSON は、自社のゲームを自社の音楽制作部が制作し、配信販売まで行うように垂直的な販売戦略をとった。2008 年の音楽ビジネスへの参入から、ゲーム音楽以外にも自社でアーティストと契約し、ポピュラー音楽市場へも参入を図った。

古屋：「HUDSON はあくまでもコンテンツ制作を第一優先とし、CD の制作は例外をのぞき行わない方針である」CD 不振の今、リスクを負ってCD 制作をするよりも、低コストかつ市場にいち早く投入できる音楽データ配信の方が、ソフト会社から出発した HUDSON にとっては自然であるということである。実際に VE と異なり、CD をリリースしているアーティストはごく一部であり、8 割が音楽データ配信のみである。またスマートフォンの市場登場により、コンテンツビジネスの幅が広がった。これからの HUDSON は、iPhone などのスマートフォン市場への対応、そして iPad などのタブレット型パソコンなどへの供給などに力を入れていく方針である。しかし、そこにはインターネット利用による違法ダウンロードや、ソフトの模倣性などさまざまな非合法的なリスクがとりまとう。そこを打開する為には、よい良いコンテンツ作りが必要であると古屋氏は語る。コンテンツが力を持たない限り、消費者の購入はない。

古屋：「つまり消費者がお金を出して買いたくなるコンテンツを作っていく。HUDSON として、よりよいコンテンツ作りこそが今後のテーマである」と古屋氏は締めた。

第3節 GRICK の事例

2011年1月10日水曜日 晴れ

【GRICK 株式会社、音楽産業の展望】

語り手：周防 亮 代表取締役

場所：GRICK 事務所会議室

時間：13:00-14:30

1. 調査概要

GRICK 株式会社がとるデジタルコンテンツのマーケティング戦略と今後の音楽産業におけるビジネス展開の調査に関して以下のように調査を行った。

(1) 調査対象(ヒアリング調査対象)

本調査の研究対象は以下の GRICK 株式会社であり、ヒアリングを行った対象は、代表取締役 周防亮 氏である。

また、GRICK 株式会社の概要については以下の表の通りである。

図表 4-5 GRICK 株式会社の概要

会社情報	
社名	GRICK 株式会社
設立	2006年7月7日
営業開始	2006年7月7日 〒106-0032 東京都港区六本木 7-14-7 トリニティビル 602
代表者	代表取締役 周防 亮
社員数	7名 (2011年1月30日現在 連結)
資本金	45百万円

売上高	表記なし
事業内容	アーティストの育成、マネジメント及びプロモート著作権管理業務アーティスト・タレント等のキャスティング業務 Web サイトの企画、制作、運営、コンサルティング。

図表 4-6 GRICK 株式会社

沿革（代表的）	
2006 年	芸能プロダクション設立
2008 年 4 月	ペットビジネス他異業種へ参入

【決算報告書】

公開されていない。

(2) 調査日時

2011 年 1 月 10 日 13:00～14:00

(3) 調査場所

GRICK 株式会社 会議室

(4) 調査項目

- ① 自社における従来の音楽ビジネスから、現在の音楽ビジネスの概要
- ② コンテンツビジネスへの取り組み方と展望
- ③ 音楽産業の変革について、そして自社の新たなビジネスの取り組み

2. 調査内容

以下の仮説を検証するために上記 3 つの項目のヒアリング調査を行った。

仮説

変わり行く音楽産業において、芸能プロダクションは様々な方向の転換をせまられている。CD が売れなくなった今、CD 以外の収益捻出や、流通網の変化に対して供給する側は、状況の変化に応じた適切な判断で、戦略を決定している。デジタルコンテンツビジネスが急激に形を変える現在社会においてコンテンツを制作するプロダクション側は、インタラクティブかつ迅速な対応が重要となる。

内容(インタビュー記録の要旨)

GRICK 株式会社は、歌手である島谷ひとみや、小柳ユキまた女優の畑野浩子などが所属する芸能プロダクションである。2006 年の創業以降、音楽、演技や芸能産業に特化している企業である。楽曲を制作し、自ら歌うシンガーソングライターや、演技や撮影されることによってコンテンツになるアーティストを管理している業務をはたす。

しかし、音楽産業の深刻な現状は、予想以上の危機感を感じる内容であった。「音楽産業は今、大変苦しい状況にある。音楽だけで収益の見込みをたてようとするのが難しい」

と周防氏は語る。従来、アーティストを管理するプロダクションは、レコード会社と契約する上において、アーティスト育成金がプロダクションに支払われる。そのアーティスト育成金から、プロダクションは所属アーティストに月額の給料を支払うのである。

しかし、CD が売れなくなった今、レコード会社は、アーティストと契約する際に発生するアーティスト育成金が支払うことは困難となり、CD を制作する際にプロダクションと原盤費を共同出資することも珍しくなくなった。つまり以前はレコード会社からの資金の援助や、CD 制作費はすべて原盤権をもつレコード会社の負担であったが、音楽産業の変化とともに CD 制作の形もかわってきたのである。このような現状での制作工程が通常となると、プロダクションはわざわざレコード会社と契約する必要性は希薄であり、プロダクション独自で制作を行い販売する形態も増えてきている。また、アーティスト自身が独自で制作と販売する形態、つまりインディーズと呼ばれる形態が増えてきている。コンテンツビジネスにおいても、

周防：「プロダクションとしては、デジタルコンテンツが様々な形態に変化する今、供給先を見極め、正しく選択していくしかない。」つまり、アーティストを抱えるプロダクションとしては、レコード会社の資金不足、そして様々な楽曲の流通チャネルの登場や、ディストリビューターの多様化に対して、何が自社にとって有益であるかを見極め、柔軟に対応していくことが大事だということである。また、多様化するデジタルコンテンツビジネスの発展においても、VE の杉山氏が指摘したスマートフォンによる iTunes Store の利用によって楽曲の販売単価が下がる問題を、周防氏も指摘した。スマートフォンやタブレット型 PC など、様々な新たなコンテンツの供給先が増えることによって、有益に働く場合と業界の収益構造自体をゆるがす場合があるということである。

周防：「プロダクション側はある意味状況を正確に見つつ、チャネルを見極めなくてはならない。

このようにタイプの異なるレコード会社二社、そしてコンテンツを制作するアーティスト管理を行うプロダクションに、同様の質問を投げかけた。そして、三者三様の見解と、これからの音楽産業についての変化や自社がとるべき戦略をインタビューすることができた。

1. 音楽産業は明らかにメインビジネスがデジタルファイルにシフトしていく。その流れは止められない。
2. 音楽産業における流通機構が明らかに変質してきている。さらに変わっていく可能性があり、新たな ビジネスモデルを各社模索していた。

そこであきらかになった多様化する流通に関する問題点と、デジタルコンテンツビジネスの有益性やチャネルの増加にまつわるメリット、デメリットについて、次章は深く言及していく。

図表 4-7 インタビューまとめ

	音楽財への認識	自社が扱う音楽財の戦略	音楽財の未来展望	各社戦略総括
事例 1 (VICTOR)	音楽財とは主に有形の CD と無形の音楽データをなどの楽曲そのものを指す。また音楽財に付随するビジネス、プロモーション戦略のノウハウや、流通経路、コーディネート機能までを音楽財ととらえる。	VICTOR における近年の戦略目的は、新規事業開拓である。音楽財の消費者への販売から、音楽財を販売するプロモーションノウハウやコーディネートなどを販売する、B to B へのコンテンツビジネスへの転換。一般消費者のターゲットから対企業へと変換をはかる。	音楽産業の縮小化はさげられない。そのためには、音楽財の販売を主軸におくのではなく、別の音楽財の販売方法を考えなければいけない。	VICTOR は音楽財を多面的にとらえており、4P 複合型である。また人的な販売アプローチも多くブッシュ型戦略嗜好であると考えられる。
事例 2 (HUDSON)	音楽財は、多数あるデジタルコンテンツビジネスの中の一つである。例/GAME や映像など。	戦略目的は、デジタルコンテンツ市場のマーケットシェア拡大である。有形である CD での販売は、時代の変化とそぐわなく無形化した楽曲による音楽データ販売とともに、それに付随するデジタルコンテンツの販売に力を入れる。	はじめから音楽産業という限定されたマーケットで戦うのではなく、広義でのデジタルコンテンツマーケットで、量的販売によって総合的に利益をあげていく。	HUDSON は、インターネットコンテンツマーケット上での外部効果イメージした、4P における製品戦略偏重型であり、ブル型の戦略嗜好であると考えられることができる。
事例 3 (GRICK)	音楽財とは有形、無形を問わず楽曲販売と、公演活動の二方向ととらえる。	戦略目的は、知的財産権の量的取得である。楽曲販売ではなく、公演活動やグッズ販売など、アーティストマネジメントに付随するビジネスを基本に立ち返り強めていく。	音楽産業の縮小化はさげられない。よって、音楽産業を主軸にするのではなく、すべてのコンテンツのもととなるミュージシャンやタレントなどを所有し、様々な権利の源泉を手にしていくことが一番である。	GRICK は音楽財から発生する知的財産権の所有に重点をおいた 4P における製品戦略偏重型であり、マネジメントするアーティストのイメージやメディアプロモーションによって収益につながるため、ブル戦略ととれる。
総括	音楽財とは、楽曲販売(有形・無形)以外にも、様々な広がりを見せる財である。	各社とも戦略目的は異なり、レコード会社は、アプローチは異なれど音楽財の販売による利潤の追求であり、プロダクションは知的財産権の所有における利潤の追求である。	音楽財は、楽曲販売からの収益だけでは収益増には繋がらない。各社、利潤の追求のために、自社の優位点や、事業ドメインを考え音楽財を多面的にとらえ、戦略をたてなければならぬ。	音楽財というものを、製品としてとらえた場合、各社の事業ドメインによって財の内容が変化する。またそれによって製品戦略がいかに他の 4P に派生する可能性がある。

第4章 注

- (1) VEの新部署であるエンターテインメントラボであるが、主にエンターテインメント事業のマーケティングやプロモーション、及び音楽や映像の制作プロデュース等のノウハウを、一般のビジネスの領域に技術移転することを主な業務としている。

<http://www.entertainment-lab.jp/> 2011/04/01 アクセス.

- (2) ADSLとは、電話の音声を伝えるのには使わない高い周波数帯を使ってデータ通信を行なう、xDSL技術の一種であり、インターネットの回線接続サービスである。

「Yahoo!コンピュータ用語辞典」

<http://computers.yahoo.co.jp/dict/telecom/broadband/xdsl/53.html>

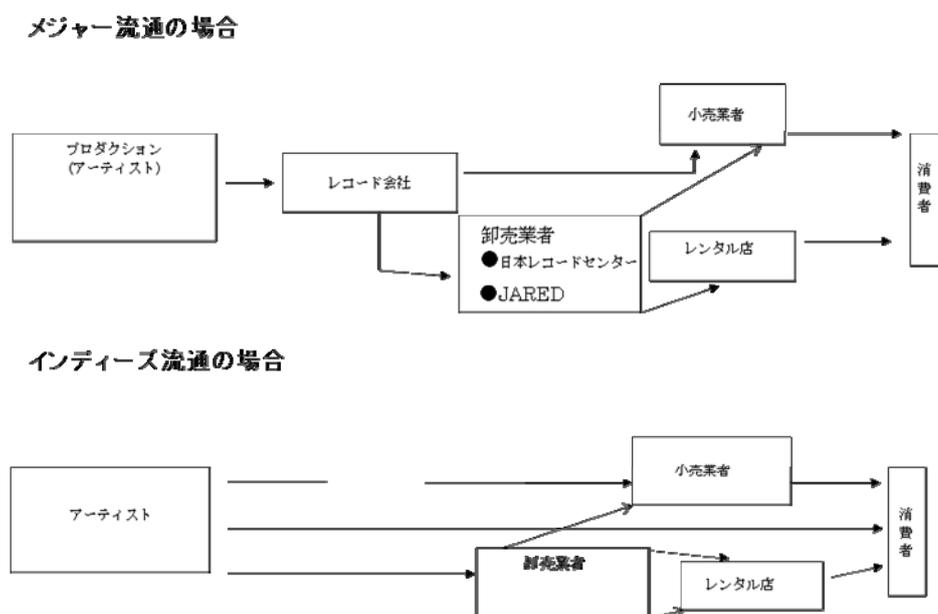
2011年04/02 アクセス.

第5章 音楽産業構造の再編とネットワーク化の必要性

第1節 音楽の流通

音楽産業の既存流通の構造は図表 5-1 のように、楽曲を制作するアーティストが川上となり、音楽プロダクション、レコード会社、卸売業者から小売、レンタル店そして川下の消費者へと届けられる。ただしこの場合は、レコード会社とメジャー契約しているアーティストの場合であり、インディーズ⁽¹⁾とよばれる自主制作を主とする形態の場合は、レコード会社や小売を通さずに消費者に直販する場合もある。

図表 5-1 楽曲(CD)流通フロー



そして、インディーズアーティストの場合は、様々な流通形態を持つ。小売や卸売業者を通して、消費者に届けられる場合と直接消費者にWEB通販や公演活動の会場にて届けられることもある。本来CDの物流は、70%が協業化されており、ジャパンレコード配送会社と日本レコードセンターという2つの受注・配送会社によって行われている。ジャパン・レコード配送会社(通称ジャレード)は、株式会社CBSソニー、ワーナー・パイオニア株式会社2社の共同出資により、商品物流の合理化を図るため資本金3億円で発足し、現在首位の流通シェアを誇るジャパン・ディストリビューションシステム⁽²⁾を設立している。ほとんどのCDレーベルやインディーズアーティストはここを使用した流通システムを形成している場合が多い。次に日本レコードセンターは、日本ビクターのイニシアチブで設立された物流会社であり、第二位のシェアを占める。

そして様々なレコード会社がこれらのシステムを使用し、この二社で日本のCD流通70%を担う。一方、残りの30%は他社と協業せずに単独で物流を行っている業者である。

このように、音楽産業においてCDの流通は競合他社が少ないため、継続的な改善や改革が起こりにくい閉鎖的な流通網であることは否定できない。そして消費者にCDを届けるシステムは意外にも単純化されていることがわかる。一方、音楽産業において、

現在、主流となりつつある音楽配信の流通網のインフラは整っておらず複雑化している。

次にその音楽コンテンツの流通構造を見ていこう。携帯電話を利用した音楽コンテンツの配信先には以下の代表的なサイトがある。

図表 5-2 音楽コンテンツ主な配信業者一覧 (携帯)

配信事業者名	サービスサイト名	配信種別
株式会社レーベルゲート (モバイル)	レコ直	着うたフル& 着うた
株式会社レーベルゲート (モバイル)	mora ケータイフル	着うたフル& 着うた
株式会社 M-UP	アーティスト公式サウンド	着うたフル& 着うた
株式会社 Blau	mero.jp クラブ系フル	着うたフル& 着うた
株式会社 HUDSON	着信うた	着うたフル& 着うた
ミルモ株式会社	millmo.jp★うた	着うたフル& 着うた
株式会社デジマース	HAPPY! うた	着うたフル& 着うた
アクセルマーク株式会社	ベストヒット J-POP	着うたフル& 着うた
株式会社エイベックストラックス	MU-MO	着うたフル& 着うた
アクセルマーク株式会社	hotEX うたマガ	着うたフル& 着うた
株式会社クロスワープ	M100 ♪g∞ve うた	着うたフル& 着うた

出所 2010 年 ビクターミュージックアーツ資料より抜粋し一部修正。

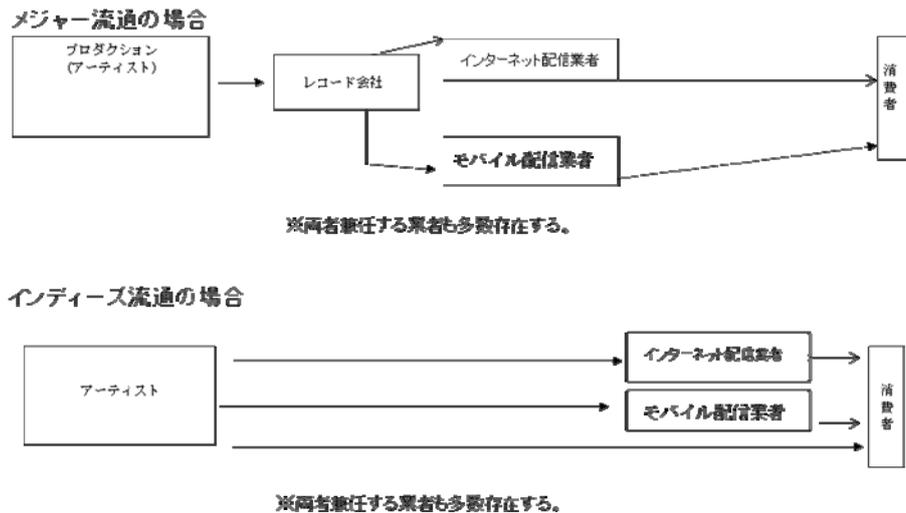
図表 5-3 音楽コンテンツ主な配信業者一覧 (PC)

iTunes 株式会社(JP)	iTunes Store 日本	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	Mora	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	Mora Win	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	ビッグローブ	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	エニーミュージック	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	HMV (ATRAC3)	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	Yahoo!	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	ジャストシステム	PC ダウンロード
株式会社レーベルゲート (PC)	au box	PC ダウンロード
NTT コミュニケーションズ株式会社 (PC)	Music Ocean	PC ダウンロード
NTT コミュニケーションズ株式会社 (PC)	Music Ocean FLET'S	PC ダウンロード
NTT コミュニケーションズ株式会社 (PC)	MSN ミュージック	PC ダウンロード
NTT コミュニケーションズ株式会社 (PC)	Olio music	PC ダウンロード
NTT コミュニケーションズ株式会社 (PC)	MySound	PC ダウンロード
NTT コミュニケーションズ株式会社 (PC)	HMV (WMA)	PC ダウンロード
株式会社 UCX (PC)	OnGen	PC ダウンロード
株式会社リッスンジャパン	リッスンジャパン	PC ダウンロード
オトトイ株式会社 (PC)	ototoy	PC ダウンロード
株式会社 KINGBEAT	KINGBEAT	PC ダウンロード
株式会社 HearJapan	HEARJAPAN	PC ダウンロード
IODA	IODA	PC ダウンロード
オンキヨーエンターテインメントテクノロジー株式会社	e-onkyo music	PC ダウンロード
Mnet Media Corporation	Mnet.com (ダウンロード)	PC ダウンロード
JapanFiles.com	JapanFiles.com	PC ダウンロード
NTT コミュニケーションズ株式会社 (MP3)	Musico (MP3)	PC ダウンロード
株式会社 UCX (MP3)	Ongen (MP3)	PC ダウンロード
トウキョウ・デジタルミュージック・シンジケート株式会社(JP)	wasabeat	PC ダウンロード
アマゾンジャパン株式会社	amazon.co.jp	PC ダウンロード

出所 2010年 ビクターミュージックアーツ資料より抜粋し一部修正。

上記のようにインターネットのネットワークを使用した流通先は数多く存在する。日本の音楽配信では、エキサイトやNTT コミュニケーションなどが運営する卸売り型とレコード会社が直接販売する直販型があり並存している状態である。そして、販売形態のほとんどは直販型をとる。代表的な配信サイトであるレコ直を運営するレーベルゲートやMERO.JPなどは直販型をとり、レコード会社からの配信業務を受託しているだけであり、楽曲の売上げはレコード会社が流通配信以外を受け取る仕組みになっている。

図表 5-4 楽曲(音楽 DATE)流通フロー



レコード会社に入金された売上から、著作権使用料、原盤印税、アーティスト印税が支払われる。著作権使用料は、日本音楽著作権協会などの音楽著作権者が一括して徴収したあと、著作権者に分配される。原盤印税はレコードを制作するコストを負担した原盤権の保有者に支払われる。以前はレコード会社が100%原盤を持つケースが多かったが、現在では、原盤権は必ずしもレコード会社一社ではなく、音楽出版社⁽³⁾やプロダクションとの共同保有が多くなってきている。その背景には音楽産業の斜陽化が色濃く反映しており、以前のようにCD制作費すべてをレコード会社が負担できなくなってきているからである。一方、自主形態で活動しているインディーズアーティストのパターンのほとんどは、自分達で制作費を捻出し原盤権を自分達で持つ場合が多い。しかし、音楽産業は著作権に付随する権利関係が複雑であるため、音楽配信にも様々な業者が存在し、流通システム自体が複雑化されるのである。

第2節 流通の情報ネットワーク化とは—サプライチェーンマネジメントとディマンドチェーンマネジメント

従来、レコード会社は、有形商品であるCDを一枚でも多く小売店に販売してもらう為、様々な流通網の開拓や、多様なプロモーション戦略をおこなってきた。しかし、無形商品の音楽データ販売や音楽コンテンツは、まだ流通システムおよびビジネスモデルとして発展途上の段階であり、整備されていない状態である。音楽データ販売が、レコード会社にとって有益なビジネスへと変化した今、音楽データ、音楽コンテンツの流通網、つまりサプライチェーンマネジメントを考察し、ユーザーにとって最適な情報ネットワークを再考することが好ましい。

そもそもサプライチェーンマネジメント(以下SCMとする)とは、物流より早い段階からはじまり、適切なインプット(原材料、部品、設備)を調達し、それを完成製品へと効率的に転換し、最終目的地に発送する。サプライチェーンの視点は、企業が優れた供給業者や流通業者を見分け、生産性を向上させるのに役立つ概念である⁽⁴⁾。実需に見合った生産・流通体制をとれるため、設備、在庫、人員、販売促進費などを大幅に効率化で

きる。さらに現代ではインターネットを利用して調達・販売ルートを広げたSCMを展開することが可能となっている。このような定義から考えると音楽産業も、SCMによってより効率化や、規模を拡大することが適応できるといえる。なぜなら物流がはじまる前に、有形形態が有効であるか、無形サービス形態が有効であるか、また両方で発売するかを選択し、最終目的にどのメディアを選択するのかが重要になるからである。そして、無形のサービス財を扱うにおいて、音楽産業は特殊性が高いことは前章からの考察や検証によって理解している問題である。

SCMの対象はこれまで主としてメーカーであり、部品等の資金調達や製造といった物流の前段階から、そして商品在庫、卸・小売消費者へ届けるにいたるまでのサプライチェーンのネットワークをインターネットで結び、生産、在庫、販売、物流などの様々な情報を関係部署間で交換し、企業の枠を超えて、生産・消費行動を効率的に行うことが目的である⁽⁵⁾。つまりSCMは情報の流れを円滑にし、商品の流れの効率化をはかる。

またサプライチェーンをつないだインターネットを使用したネットワーク上での不在在庫を効率化しながら短いリードタイムで消費者の必要とする商品の提供が重要課題となっている。この定義から考えると音楽産業におけるCDや音楽データの生産および流通はSCMの対象といえる。このSCMの定義には昔から様々な考え方が存在する。

SCMとは

- ① サプライヤーと仮想統合すること。レベッカ・ソーンダーズ(2004)⁽⁶⁾
- ② 適切なインプットを調達し、それを完成製品へと効率的に転換し、最終目的地に発送する。コトラ(2003)⁽⁷⁾
- ③ 流通チャンネルを通じて、サプライヤーから最終ユーザーまでの材料の流れを計り、統制するための統合された経営管理の手法の一つ。Ellram(1990)⁽⁸⁾

すべてのSCM定義には、サプライヤーから消費者、顧客といかにつないでいくかということが様々な表現や、思考によってなされていることがわかる。コトラ(2003)にある適切なインプットを調達し、完成品へと効率的に転換するという定義であるが、音楽産業も同じ楽曲がCDと音楽データとして、別れて販売され、流通チャンネルも大きくことなるという側面に通じるのではないだろうか。CDはメーカーから卸売業者へ、そして小売、またはインターネットを使用した通信販売から消費者という流通経路をたどる。

一方音楽データは、メーカーやアーティスト本人から配信業者にデータとして納品され、後は携帯電話、スマートフォン、PC、タブレットPCへと届けられる。同じコンテンツが異なったメディアにのって流通するという点において、具体的には音楽データという無形商品が主たる産業であった有形商品であるCDの需要そのものに影響を与えるという点では音楽産業のサプライチェーンは特徴的、そして特殊性が高いといえる。

このように音楽産業は独自の進化とともに、ビッタビリティの高い商品を扱っている。SCMの定義において、物流する前段階もSCMの一部であるとされているが、音楽産業の楽曲制作においても前段階である楽曲制作も大きく変化した。そこには、無形データである音楽データ配信が登場したことが大きい。従来、CD販売での利益を主たる収益源としていた音楽業界において、CD制作の予算、そしてプロモーション費用や、インシヤル(初回出荷枚数)プレス費など、様々なCDを流通させ販売するためにかけていたコストは莫大であった。楽曲をアーティストやプロダクションと共に制作し、売れるためのマーケティングを考え、市場に投入するには約三ヶ月はかかっていた。CDが市場に

流通するまでの流れは、第一にレコード会社とアーティスト・プロダクションと制作楽曲の会議から、第二に予算を決定し、制作費、プロダクション費を捻出する。そして、第三にアーティストは楽曲制作、レコード会社はプロモーション、CD デザインを担当する。第四にレコード会社はプレス工場に発注し、引き続きプロモーションし、第五に国内の CD 店へ流通するために物流調整して、第六についに発売し、アーティスト、レコード会社共々メディアプロモーションを行う。

レコード会社は、ロスが最少であるようにプレスする枚数を決定し、全国の CD 店にくまなく並ぶように流通網を考えなくてはならない。各レコード会社の宣伝担当は、イニシャルと呼ばれる初回出荷枚数を一枚でも多くの CD 店に入荷されるように、店頭およびバイヤーへの様々なプロモーション案を考え、また営業担当は、店頭で自社の CD が目立つようにジャケットデザインにも細心の注意を払う。このように一枚の CD を流通させるためには、多大な労力と多大なコストがかかる。その背景には自社の CD が市場に受け入れられた時の利益率の高さ、そして著作権などによる二次使用料の大きさによって、利益を補填し、次の CD タイトルへと繋げていくビジネス方式になっている。

一方、音楽データ配信では、楽曲データを作成してしまえば、プレスする必要もなく、したかかってイニシャル(初回出荷枚数)を気にする必要もない。またデザイン面においても、CD を一枚作成するためにはたくさんのデザインパーツが必要になる。しかし、音楽データの場合、ジャケットとなる一枚だけで出荷可能となる。その部分でも幅広い部分でコストカットに繋がる。各レコード会社の営業担当も、店頭のプロモーションから、流通させるメディアとの交渉となり、業務形態自体も変化する。

前章のインタビュー調査でも、明らかになったことであるが、これからの音楽産業において CD の拡張性は少なく、ますます音楽データや音楽コンテンツ販売が主流となってくるだろう。音楽ビジネスにおける SCM は、着実に変化しており、消費者に効率的に届ける為に、様々なメディアを選択する。その変化した音楽ビジネス形態に影響をあたえるのが、違法ダウンロードの脅威である。無形である音楽データは、コピーされることが多く、またユーザー同士で共有される。このような違法ダウンロードの影響が大きく音楽ビジネスには現れており、そこをどのように対策を練るかが重要な問題となってくる。

次にユーザーにとって最適な流通を考えた時に、サプライ側だけではなく、ダイヤモンド側のマネジメント、つまりダイヤモンドチェーンマネジメント(DCM)⁽¹⁰⁾という概念も、考慮しなくてはならない。ダイヤモンドチェーンマネジメントとは、複雑化する流通と顧客ニーズに対応するためにメーカーと小売業者が協力して、最終需要者への価値提供を行い、店舗や顧客の知識を組織全体に還流させ、活用する仕組みである。あくまでもユーザー目線にたつことの重要性を大事にする概念である。サプライチェーンマネジメントの延長ともとらえることが可能である。つまり、ユーザーの目線に立ちユーザーの求めているニーズと、メーカーが求める収益性の高さのマッチングが必要ということである。

そこには、サプライ側起点、ダイヤモンド側起点のマネジメントで考察することによって音楽産業の様々な改善点があきらかになる。

① 音楽産業の急激なデジタル化が行われた現在、音楽財の流通は整備化されていなく同じ楽曲の販売においても有形商品と無形商品が混在し、同じ商品が、財の特質によつ

て、互いの消費に影響を与えるというパラドックスがおこっている。またそれにとともに、音楽財の流通経路も複雑化してきている。

② 情報へのリテラシーが高い消費者は、音楽財の変化に敏感に対応し、様々な消費者ニーズによって購入形態を選択している。しかし、対応できていない消費者や高齢層にとって複雑化しすぎた流通システムは、購入意欲を減退させ、かつ欲しい商品まで辿り着けない現状がでてきている。

③ 縮小する音楽産業において、消費者のニーズを考えた時に、音楽コンテンツだけの販売だけではなくクロスメディア型のコンテンツ制作の必要性がでてきた。

このような問題を打破するには、消費者にとって最適な流通ネットワークの構築が必要になる。そのためには、まず音楽財の増えすぎた供給先の整備化とユーザーのニーズを的確にネットワークでつないでいくことの重要性和、そして、デジタル財特有の様々なコンテンツがネットワークによってつながっていくことの再認識が重要である。つまり、ネットワーク社会におけるクロスメディア型ビジネスへシフトすることが重要である。

第3節 クロスメディア型ビジネスへの展開

産業自体の縮小が激しい音楽産業は、クロスメディア型ビジネスへの転換と消費者ニーズに対応したジャンルの発展的な多様化が必要となる。例えば、音楽財は映像、ゲームと同様に、ケータイ小説・映画などさまざまなインターネットコンテンツと既存のメディアとの融合できる財である。単体の楽曲販売だけではなく、以前は、DVDとして販売していた楽曲のプロモーションビデオをインターネットコンテンツの一部として販売が可能となった。

また、映画、ケータイ小説のサウンドトラックとして、ユーザーに販売するだけではなく、その制作会社にB to Bビジネスとして販売などと、さらにクロスメディアした発展性を見せる。つまり、音楽産業は今後転換していかなくてはならない時期にきている。そして現代社会ではネットワーク化によりそれが可能となったのである。なぜなら音楽財は単独で動くものではなく、音楽と他のデジタルコンテンツとは不可分であり、様々なビジネスとクロスしやすい財であるからである。

そして音楽財も、クロスするコンテンツビジネスが増えることによってネットワークの外部性が働く。つまり縮小する音楽産業において、音楽財を補完する他のコンテンツビジネスの登場によって新たなビジネスチャンスが生まれるわけである。つまりこれからの音楽産業においてネットワークであることというのが一番の重要なポイントである。

また、流通網をネットワーク化することにより消費者のニーズにあったマスカスタマイゼーションがしやすくなる。性別、年代、またそのニーズにあった嗜好を、インターネットを通じたマッチングによってつないでいく。そのテクノロジーが後数段階進化することができれば、現在のような流通が複雑すぎて購入しにくいといった現状は打破されると予想される。それに付随してクロスメディア型ビジネスの市場は大きく成長していくであろう。

これからまたどのように急激にデジタル化が発展するかは予測がつかない。急激なイノベーションにどれだけ迅速に対応できるかが重要な要因になると思われる。

例えば2010年前まではiPadのようなコンテンツビジネスに特化したパソコンなどは存在しなかったからである。ゆえ、もろもろの既成概念の打破が必要となるのではないだろうか。

またネットワーク社会におけるコスト削減も、大きなテーマであり、音楽産業においても例外ではない。産業のネットワーク化によって音楽財を迅速かつ低コストに流通ネットワークへ流す、そして流通コスト・デザインコスト・在庫ロスを減らすことが可能となる。消費者のブログなどの口コミ効果を利用し信用財としての側面を高めていくことが今後ますます重要になるのではないだろうか。そこには音楽財の持つコンテンツとしての品質の独自性が必要となる。

HUDSON の古屋氏がインタビューの中で語ったように、購入したくなるコンテンツ作りが重要な課題である。消費者の購買意欲を掻き立てられなければ、違法ダウンロードなどのイリーガルなネットワークにのまれてしまうからである。

以上、ネットワーク社会における音楽財の変化と音楽産業の展望である。次章の最終章では、本研究のまとめと残された課題を考察する。

- (1) インディーズとは、インディペンデントアーティストの総称であり、レコード会社や、プロダクションの力を借りずに自主形態で活動する。近年、こういった活動形態を取るアーティストが増えている。
- (2) ジャパン・ディストリビューションシステムとは、日本のメジャー・アーティスト、インディーズ・アーティスト問わず、幅広く日本中の流通を担当している企業である。決め細かく小さな小売店にも卸すことが可能である。
- (3) 音楽出版社とは、JASRAC から報告された著作権の使用カウントを作家に対価として収益分配する業務を担当する部署である。
- (4) サプライチェーンマネジメントの概念は、以下の文献から、概念を参考にした。
フィリップ・コトラー (2003) 『コトラーのマーケティング・マネジメント』 (恩藏直人・月谷 真紀 翻訳)。
レベッカ・ソーンダース (2004) 『ダイレクト・モデルで躍進する DELL』 (金利光 翻訳) 三修社。
- (5) サプライチェーンをネットワークをつなぐという概念は、以下の文献から参考し、考察を加えている。
金子郁容 (1985) 『ネットワーク時代の企業～LAN を超えて～』 日本経済新聞社。
- (6)、(7)、(8)、 の概念は以下の文献を参考にし、引用したものである。
レベッカ・ソーンダース (2004) 『ダイレクト・モデルで躍進する DELL』 (金利光 翻訳) 三修社。
フィリップ・コトラー (2003) 『コトラーのマーケティング・マネジメント』 (恩藏直人・月谷 真紀 翻訳)。
Martha C. Cooper and Lisa M. Ellram, (1990), “Supply Chain Management, Partnerships and the Third Shipper-Third Party Relationship,” International Journal of Logistics Management 1 no.2

結章 音楽産業のこれからと残された課題

以上、第1章から、デジタル化された音楽産業における財の認識と、音楽財の流通網の多様化などさまざまな事象を考察してきた。本研究の成果をまとめると以下である。

1. 縮小する音楽産業における収益構造の複雑性の開示とそれがもたらす収益財と構造の変化の考察と問題点の発見。
2. 音楽産業における無形財が有形財の収益に影響を与えるという財としての特殊性の発見。
3. 財に対する認識を考察することによってあきらかになった音楽財のビッタビリティの高さによって有効な供給方法の発見。
4. 音楽財のもつ財の特殊性や流通の複雑化そして、顧客ニーズの多様化に対応するネットワーク化によるクロスメディア型ビジネスへの可能性の発見。

縮小する音楽産業において、キーワードになるのがネットワーク化の概念であることがわかった。音楽財は無形性が高くネットワークにのりやすい。この利点をいかし、音楽財だけではない他コンテンツとの拡張性の探索や、消費者ニーズのマッチングを流通のネットワーク化によって繋いでいくことも重要なことであることがわかった。これからは様々な先行研究の知見を踏まえ、音楽財の分析や産業の変革を研究していく所存である。

残された課題および問題点であるが、

1. 提示した概念の操作化の問題、検証の必要性

本研究は、あくまでも仮説発見型研究にとどまっており、検証型の研究の必要性がある。音楽産業の現状と縮小を食い止める展望を提唱しているが、検証ができておらず、この先も長い期間をかけて検証していく必要がある。

2. ネットワーク化によるデメリットの検証

音楽産業のさらなる発展を求めるならば、ネットワーク化における音楽財のデジタル化のメリットだけではなく、裏側におこる弊害については触れていない。第4章のインタビューの中でも、流通先が増えたことによる広がる選択枠による競合効果を懸念していた。消費者の選択がひろがったことによるデメリットや、無形である音楽データが、主たる収益源であった有形のCDに影響をあたえるパラドキシカルな事象についても深く考察が行えていない。

以上のように次の研究では残された課題を考察していきたい。

参考文献

- 浅井慶三郎 (2000) 『サービスとマーケティング～パートナーシップマーケティングへの展望～』 同文館。
- 池尾恭一 (1995) 『消費者行動とマーケティング戦略』 千倉書房。
- 石井寛治 (2003) 『日本流通史』 有斐閣。
- 石井淳蔵・厚美尚武編 (2002) 『インターネット社会のマーケティング』 有斐閣。
- 今井賢一 (2002) 『情報技術と経済文化』 NTT 出版。
- 今井賢一・金子郁容 (1988) 『ネットワーク組織論』 岩波書房。
- 小川進 (2002) 『ダイヤモンド・チェーン経営』 日本経済新聞社。
- 金子郁容 (1985) 『ネットワーク時代の企業～LAN を超えて～』 日本経済新聞社。
- 岸本裕一・田中達彦編 (1998) 『タイアップソング・マーケティング』 同文館。
- 杉本徹雄 (1999) 『消費者理解の為の心理学』 福村出版。
- スタンリー・ブラウン編 (2001) 『CRM の構築と実践～e ビジネス時代の顧客戦略～』 (プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント CRM グループ 訳) 東洋経済新報社。
- 田中正郎・中田善啓・西村順二編 (2004) 『マーケティング理論の深化』 千倉書房。
- 田村世紀 (2001) 『流通原理』 千倉書房。
- 西村順二 (2009) 『卸売流通動態論』 千倉書房。
- 原田保・三浦俊彦編 (2002) 『e マーケティングの戦略原理』 有斐閣。
- 山本昭二 (1999) 『サービス・クオリティ』 千倉書房。
- D・ペパーズ・M・ロジャーズ (1995) 『ONE to ONE マーケティング』 (井関利明 翻訳) ダイヤモンド社。
- フィリップ・コトラー (2003) 『コトラーのマーケティング・マネジメント』 (恩藏直人・月谷 真紀 翻訳) 株式会社ピアソン・エデュケーション。
- ベルダニエル (1973) 『脱工業化社会の到来』 (内田忠夫訳) BookS Co。
- レベッカ・ソーンダーズ (2004) 『ダイレクト・モデルで躍進する DELL』 (金利光 翻訳) 三修社。
- Aric Rindfleisch and Christine Moorman., (2003), “*Interfirm Cooperation and Customer Orientation*” . Journal of marketing research. vol. 40, pp. 421-436.
- Albrecht Solner. (2003), “*Implementing a Customer Orientation*” , Journal of Marketing. vol. 66, pp. 67-81.
- Baumol, William J and Sue Anne Batey Blackman (1989), *Productivity and American* .
- Clark, Colin (1957), *The Conditions of Economic Progress*, London: Macmillan and CO, *Leadership*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Jagdish N. Sheth ・ Atul Parvatiyar, Eds., (1999), “*The Domain and Conceptual Foundations*” , Handbook of Relationship Marketing.
- Lovelock, Christopher H. (1996), *Services Marketing*, New Jersey, Prentice Hall.
- Pyle, John F. (1936), *Marketing Principles*, New York: McGraw-Hill.
- Raghuram G. Rajan and Luigi Zingales., (2000), “*The Governance of the New Enterprise*” Working paper University of Chicago.

- Rathmell, John F. (1966), “ *What is Meant by Services?* ” Journal of Marketing, 30(October), pp. 32-6.
- Sandra Mottner • Shwn Thelen • Kiran Karande., (2003), “ *A typology of Internet Retailing:An Exploratory Study* “, Journal of Marketing Channels. vol. 10, pp. 3-23.
- Zeithaml, Valavie, A. Parasuraman, and Leonard L. Berry (1985), “ *Problem and Strategies in Services Marketing,*” Journal of Marketing, vol. 49(Spring), pp. 33-46.