

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

「音楽産業における産業構造分析とマーケティング戦略特性に関する研究」

氏名 甲南大学社会科学部
博士後期課程
穂原寿識

KONAN BI Monograph Series No.2012-001

February 2013



*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。

「音楽産業の構造分析とマーケティング戦略特性に関する研究」

「The research in industry structure in music and marketing strategy」

論文要旨

従来、研究・分析があまり行われてこなかった日本の音楽産業の構造分析とその構成組織の業態について現状分析とその傾向について考察を行う。また日本音楽産業における音楽財の4P戦略の有効なマーケティングミックスとその有効な組み合わせ方について考察を行う。

目次

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	
1 本論文の問題意識	5
2 音楽産業に関する諸研究の展開	5
3 音楽産業の戦略研究における諸議論の特徴と限界	6
注	8
第2章 音楽産業に関する業界構造分析	9
1 音楽産業の市場規模	9
2 音楽産業の利益構造	14
3 音楽産業の構成組織	18
3-1 音楽産業における活動形態の範囲	18
3-2 レコード会社の業務形態	22
3-3 プロダクションの業務形態	25
3-4 音楽著作権の業務形態	27
注	30
第3章 音楽財におけるマーケティングミックスの変化に関する考察	31
1 日本のレコード会社におけるディレクターの役割	31
2 マーケティングブレンドによる視点の導入	33
3 音楽産業の競争構造における事例研究	37
一Victor Entertainment 株式会社の試み一	
3-1 プロデューサー及びディレクターが試みる戦略事例1	39
3-2 プロデューサー及びディレクターが試みる戦略事例2	40
3-3 プロデューサー及びディレクターが試みる戦略事例3	41
4 調査結果からみた音楽財の新たなマーケティングミックスの必要性	42
注	68
第4章 音楽産業における新たなマーケティングミックス戦略の新展開と動態性	45
1 音楽財のマーケティングブレンド再考	45
2 マーケティング管理者におけるマーケティングブレンドの考察	48
3 音楽産業におけるマーケティング戦略の共有化の必要性	54
注	58
結章 音楽財におけるマーケティング戦略特性の変化への総括と展望	59
1 本論文の基本的視点	59
2 展望と課題	61
参考文献	63

第1章 音楽産業に関する諸研究の変遷

1 本論文における問題意識

一般的には、いわゆる音楽産業に関するこれまでの諸研究の蓄積は根本的に少ないといわざるを得ない。その大きな理由の一つは分析対象となる音楽産業そのものが持つ特殊性、多様性、そして構造の不透明性に起因するものであるといえる。すなわち、音楽産業の有するこれらの諸構造特性が、業種特定の視点の不安定さ、機能特定の視点の不透明さ、業態特定視点の不確実さ、そしてその他、多段階的視点が音楽産業研究に足止めをもたらし、その結果、音楽産業の研究を個別的な研究に傾斜させることになったと考えられる。つまり、そのような音楽産業自体の複雑性と多様性が故に分析上の困難性が高く、それが総じてこれまでの研究を遅らせる原因になったともいえるのである。

本書における音楽産業、音楽財、そして音楽財のマーケティング戦略に関する研究への取り組みにおいて設定された問題の契機は、音楽産業・音楽財における既存理論の総体的な少なさ、そして音楽産業におけるマーケティングミックスに特化された研究の少なさから起点している。

本論文では、音楽産業の持つ行動・構造変化の分析から、音楽財に特化したマーケティングミックスの戦略特性について考察を行っていききたい。

2 音楽産業に関する諸研究の展開

不透明性が高い音楽産業を考察する際に、まずその機能や機関、そして商品を研究することは常套手段であり、産業自体を直接的な分析対象とすることが多い。機能研究として、音楽産業が生まれた背景や歴史的に変化傾向を探り、音楽産業を担う不透明であった機関一つ一つを分析に行うという流れの文献が多く、また加藤(2010)や鈴木(2008)などにおけるアメリカの音楽産業と日本の音楽産業を比較し、日本的流通システムの多段階性や、CD 店舗におけるディーラー性など、独自性の高い購買システムにおける研究や、⁽¹⁾これらの諸機能を遂行する諸機関に着目した鈴木(2009)や、高木(2006)の音楽産業の研究は、⁽²⁾音楽産業のそれぞれの機関を説明し、産業自体を考察するという点では、分析的であったが、あくまでも記述にとどまり、日々移りゆく現状をただ分析したにすぎなかったといえよう。また、分析対象はあくまでも音楽産業の構造であり、明示的に音楽財におけるマーケティング戦略を分析しようとしたものではなかった。しかしながら、以下の二点において、これらの接近方法を音楽財のマーケティング戦略の分析・研究への端緒的位置付けとすることが可能である。

すなわち第一に、単なる音楽産業の分析にとどまらずにマーケティングというプロセスへの視点が内包されているということである。それは、産業構造における分析によって、音楽財の生産メカニズムが消費段階をつなぐプロセスでもある。マーケティング戦

略研究という観点からみれば、音楽財を扱うマーケティング戦略は同一視され得るものではあるが、一般的な物財、サービス財とは異なる音楽財・音楽産業の特殊性は産業構造を考察することによって、有効な音楽産業におけるマーケティング戦略の理論化に接近するべきである。そして、ここでのマーケティング諸機能を遂行する主体は、メーカー、つまりレコード会社などの最終制作者を考察対象とされることが多く、それぞれの諸機能とそれらの機能から音楽財のマーケティングミックスをとらえることに有効な分析といえるだろう。

第二に、機能別による個別記述的な研究への接近方法は、基本的には独立の接近方法であってもマーケティング事象の解明という点からは、マーケティング活動および、それぞれの機関が持つ目的の観点から、このような活動を一定の人的、つまりレコード会社におけるディレクター・プロデューサーなど最終制作者、そしてマーケティング管理者に焦点をあてることによってある種、体系的な研究へとつながるのである。以上、2つの接近法、マクロ的、そしてミクロ的に音楽産業を考察する接近法において、音楽財のマーケティングは生産段階、消費段階のマッチングとして明示的にそして暗示的に扱われてきた。これらの諸研究は音楽産業がどのような構造で成り立ち、どのようなタイプの組織が存在するのかを記述的に明らかにしたという点で評価できるだろう。

3 音楽産業の戦略研究における諸議論の特徴と限界

本論文の問題意識は、既存研究の音楽産業における現状分析で研究を終わらせるのではなく、音楽財をどのように発展的に販売していくのか、日々変化する音楽産業の構造に対して対応していくのか、その結果としていかに有効なマーケティング戦略を求められるのかという、極めてシンプルな考え方である。この音楽財における有効なマーケティング戦略において、音楽財における Product、Price、Place、Promotion、つまり製品戦略、流通戦略、価格戦略、プロモーション戦略という 4P 戦略の各戦略をいかに有効的に組み合わせるのか、つまり音楽財のマーケティングミックスについて分析を行いたい。音楽産業において、音楽財は多種多様にカテゴリー分けがなされ、またそれらを歌唱するアーティストの活動形態、また消費者ニーズまでも非常に多様化されている現状の中で、マーケティングミックスの組合せ方から音楽財のよりよい消費者とのマッチングを考察していこうということである。

この考え方の特徴は以下の通りである。あくまでも日本のネットワーク社会における特殊性の高い音楽産業を基となる研究であり、諸外国の音楽財の市場は参考にはするが、主要な考察の対象としない。

そして、研究、考察の主な対象は音楽財の最終制作者とする。これは作曲者を指しているのではなく、市場に最終的に楽曲を販売する者を指ししめす。本論文の命題として、音楽財の最終制作者あるいは音楽産業にとって、新たな戦略指針となるようなマーケテ

イングミックスの戦略分析ということである。また、先行研究の比較的に蓄積が多い音楽産業の構造分析との差異において、本論文では、産業における現状分析だけに留まらず、音楽産業の外部構造、そして内部構造変化に着目し、個別事象への説明と集計水準が相対的に高い事象を説明する。そして、音楽財のマーケティングミックスには、ただ単に、数値からみた組合せ方の妙を探るだけではなく、その配分比率や、ミックス時に有効な諸概念に着目し、実社会において、より具体的な戦略施行の指針となる理論化を目指す。

なお、この考え方にはいくつかの課題が含まれている。音楽財における有効なマーケティングミックスの発見においては、制作側の戦略と消費者側の購買行動のバランスとマッチングが中心的概念となってくる。その際に、消費者における年齢、性別、購買背景と傾向など、様々な要素を想定するのかに関しての特定化作業が必要であろう。しかし、本論文ではあくまでも制作者側の理論構築に留まっており、消費者側の分析や考察についてもさらに検討する必要があるだろう。これら諸問題を多数含んでいることに留意しながら、本論文においては音楽財における有効なマーケティングミックスに基づく考察を進めていきたい。尚、本論文では、筆者が2005年から、実際に音楽産業において Victor Entertainment 株式会社よりメジャーデビューし、その実務において経験をした音楽産業の事例も多く含まれている。

第1章 注

(1) 音楽産業に関する研究蓄積は、他業種と比べ相対的に少数である。論文の絶対量や、研究書籍においても、以下のようなビジネス解説書が多いのが現状である。

大川正義(2010) 『音楽業界の動向とカラクリがよくわかる本』 秀和書籍。

鹿毛丈司(2009) 『最新・音楽著作権ビジネス～原盤権から配信ビジネスまで』 ヤマハミュージックメディア。

津田大輔・牧村憲一(2010) 『未来型サバイバル音楽論』 中公新書。

落合真司(2008) 『音楽業界で起こっていること』 青弓社。

藤沢宏光(2007) 『音楽業界ハンドブック』 東洋経済新報社。

三野明洋(2007) 『よくわかる音楽業界』 日本実業出版社。

八木良太(2007) 『日本の音楽産業はどう変わるのかーポスト iPod 時代の新展開ー』
東洋経済新報社。

(2) に関しては以下の論文の内容から抽出した概念である。音楽財の購買システムの変遷については以下の論文などが挙げられる。

加藤綾子(2010) 「日本のポピュラー音楽産業の生産体制に関する考察」 文化経済学第7巻(1), pp. 51-61。

鈴木信行(2008) 「音楽産業のビジネスインテグレーション戦略に関する基礎考察」 亜細亜大学経営学紀要 16号(1), pp. 27-48。

鈴木信行(2009) 「音楽産業と ICT の戦略的特性についてーメジャーレーベルのヒヤリング調査と若年世代の音楽行動調査を含めてー」 亜細亜大学経営学紀要 16号(2), pp. 69-101。

高木和男(2006) 「音楽産業の現状と今後の課題ーインターネット時代の音楽配信業界ー」 尚絅学院大学紀要 第53号, pp. 159-166。

第2章 音楽産業に関する業界構造分析

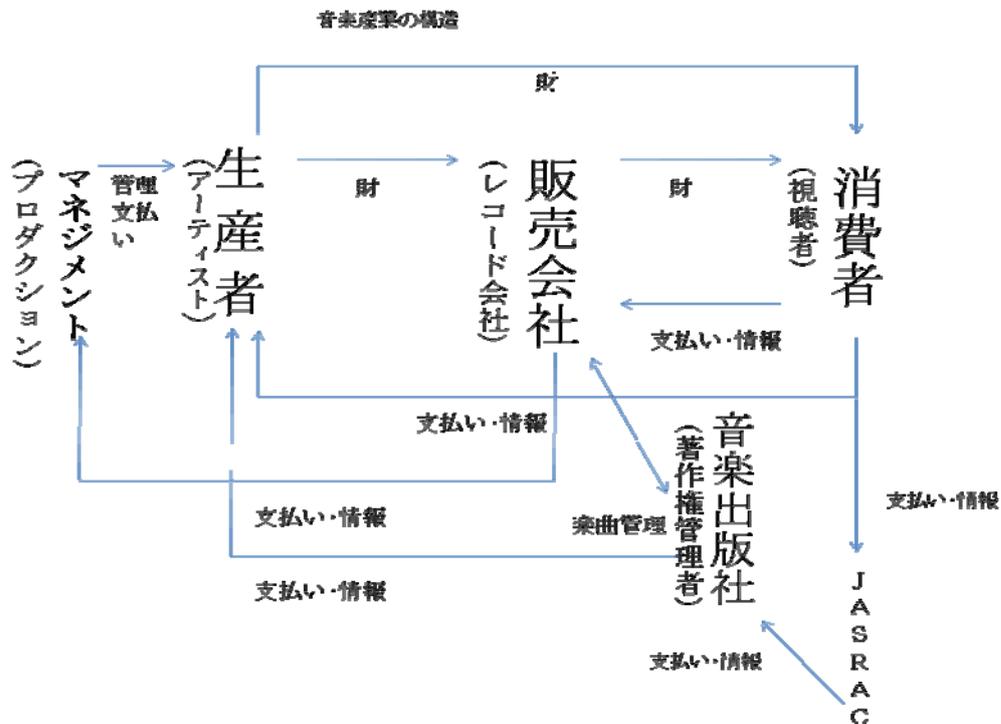
1 音楽産業の市場規模

日本の音楽産業とは一つの業界だけでなりたっているわけではない。複雑に他業種と関わり合いながら成長していく複合的な産業である。例えばテレビやRADIO、映画、CMそしてゲームやパチンコなど様々なメディアや外部産業と結びつくことは容易に想像しやすいが、音楽産業の構造を担う一つ一つの機関や役割については、一般化されておらず不明瞭な点が多い。本章では、その音楽産業の構造について明らかにしていく。

一般的に、音楽産業とは、おおむねレコード制作業（レコード会社）を中心に、音楽配信、CD等の音楽ソフトの販売業、コンサート事業等の周辺産業を含めた言葉として使用することが多く、日本標準産業分類（平成19年11月改訂）の分類4121「レコード制作業」においては「主としてレコードの企画・制作を行う事業所をいう。」とされており、レコード制作会社、著作権の管理等を行う音楽出版会社などが該当される。なお、同分類3296「オーディオディスクレコード製造業」はここでは扱わない。そして、その他にレコード制作を行うアーティストを管理するマネジメント業務なども重要な音楽産業を担う一部の機関である。

図表で表すと以下の通りである。本章では、各機関について考察していく。

図表 2-1-1 音楽産業の構造



出所 筆者作成

そしてその音楽産業が主に扱う財を、本論文では音楽財とよぶ。この音楽財には、大きく二つの形態に分かれる。一つが、有形である CD、もう一つが無形である音楽データである。物財として、音楽財を広義に捉えてしまうと、販売しているモノの本質が楽曲や公演などのサービス財であり、物財としての側面を持つ場合があると捉えて頂きたい。楽曲がバンドル化されたものを有形財である CD、楽曲がアンバンドル化されたものを無形財である音楽データとその複合的な性質をもつのが音楽財とする。

また、音楽産業が扱うサービス財にはアーティスト達が楽曲を演奏し、歌唱する公演活動もふくまれる。しかし、本章では、音楽産業のサービス財は主に楽曲であり、その音楽データをさし示し、アーティストにおける公演活動に関する考察やデータ解析は行わない。

図表 2-1-2 音楽財の分類

財の種類	製品の特性
有形財	CD、DVD、レコード のメディア
無形財	楽曲、音楽データ、公演活動

出所 筆者作成

この財についての特質は、次章にて詳しく言及するが、有形である CD、無形である音楽データの販売において、日本の音楽産業は世界シェアで見ても、市場規模は大きく首位を誇る。それは以下のデータからみても、日本の音楽産業は世界でトップ市場であることがわかる。その主な理由の一つとして、CD 一枚に対する単価が、各国比べて圧倒的に高価であり、CD を制作にかかわった機関への利益率が高いのが影響を与えている。第 5 章で詳しく音楽産業における価格戦略を考察するが、日本の CD 平均単価は、シングル CD1000 円、アルバム CD3000 円と音楽産業がさかんなアメリカ、ヨーロッパ諸外国と比較しても格段に、高価な設定がなされている。その CD を大量に販売することで日本の音楽産業はなりたっていた。

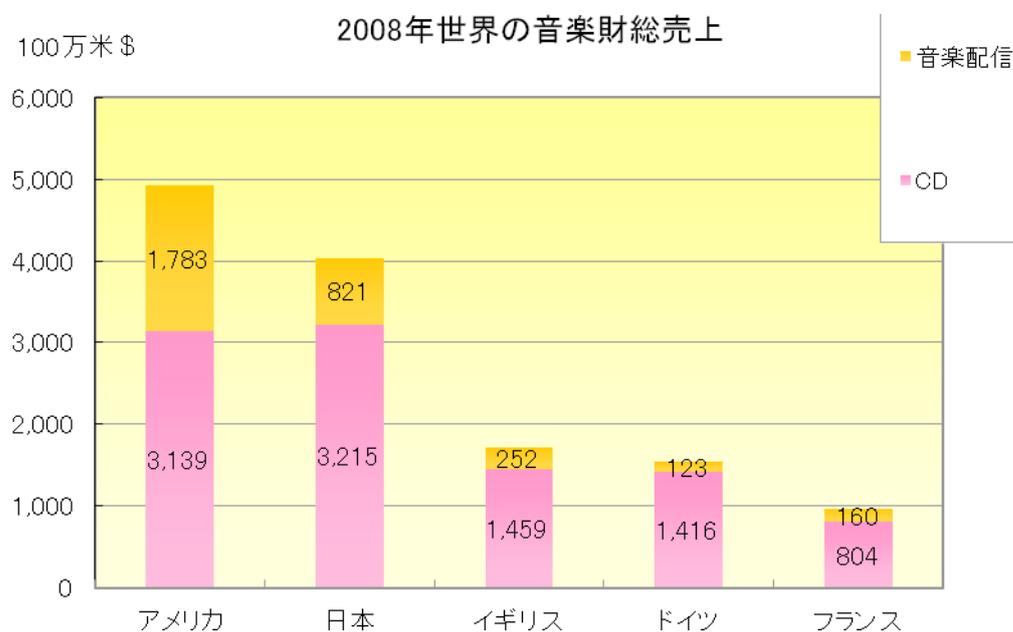
しかし世界的にみて、音楽産業のメインビジネスは、CD 販売から音楽データによるダウンロード販売への転換期のさなかである。つまり、音楽財の無形化である。楽曲がバンドル化されたものが有形である CD、楽曲がアンバンドル化されたものが無形である音楽データとする。

各国共、単価の高い CD の売上が不振であり、世界の音楽産業で首位を走っていたアメリカにいたっては、すでに 2004 年に大手外資系 CD 店舗 HMV が撤退し、続く 2006 年にタワーレコード、2008 年ヴァージンメガストアが撤退と大手外資系 CD 店舗が全てア

アメリカから撤退してしまった。それゆえ、現在アメリカで CD を購入するにはスーパーマーケットのソフトコーナーで購入するか、通販サイト amazon で購入する以外の購入方法はないのである。しかし、日本の音楽産業は CD の売上が減少しているとはいえ、諸外国と比較するといまだに CD に対する依存度は非常に高い。

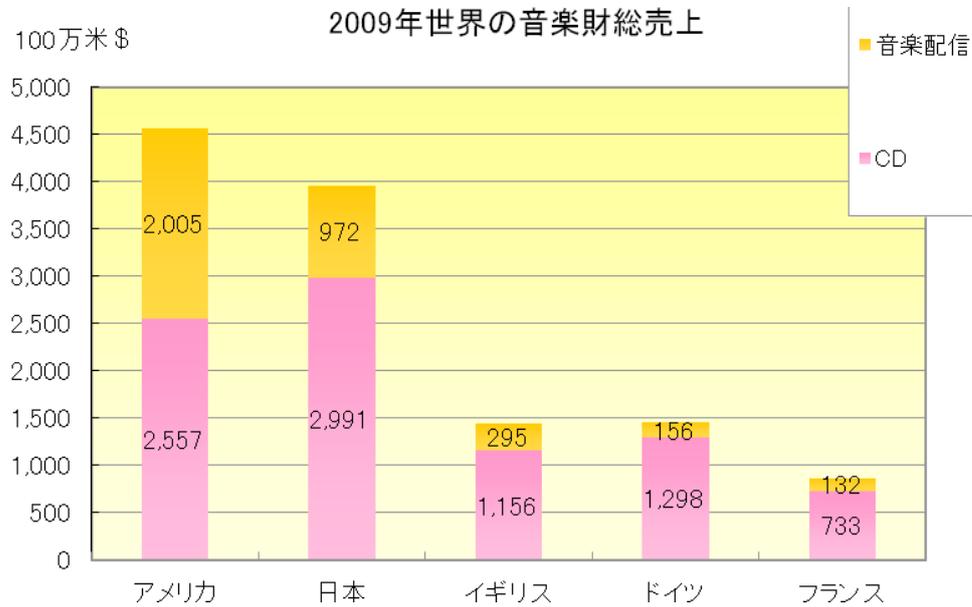
2008 年、日本はついに CD 販売においてアメリカを抜いて一位となった。この 2008 年の時点では、わずかにアメリカの CD 売上を上回っただけであるが、2009 年には、その結果は決定的となり、日本は CD 販売世界一の国となった。

図表 2-1-3 2008 年世界の音楽財総売上



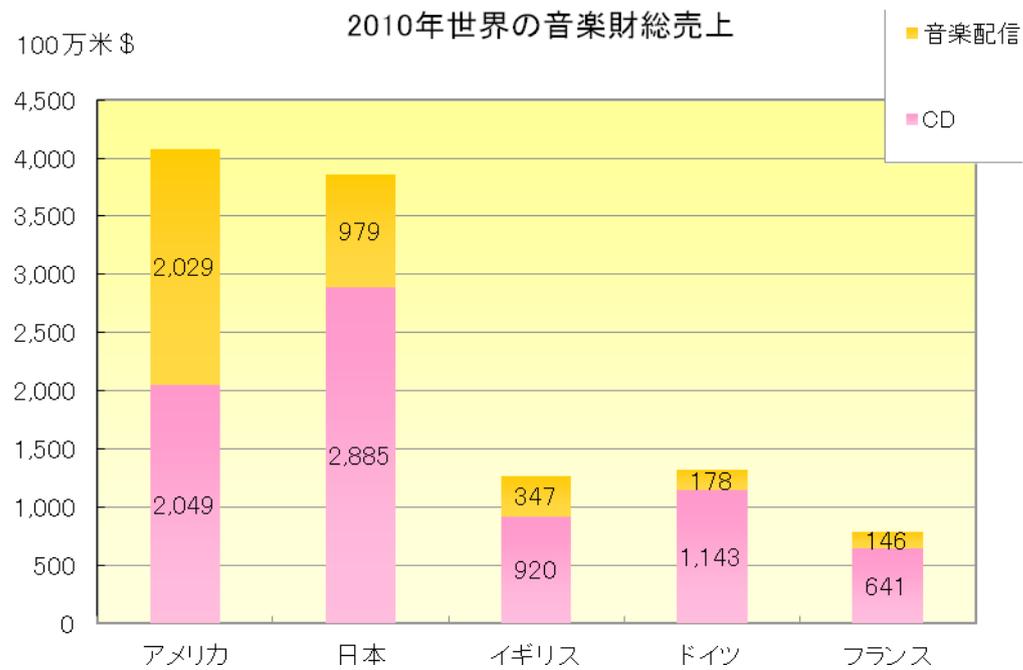
出所 IFPI 「Recording industry in Numbers2009」より筆者が追記修正

図表 2-1-4 2009年世界の音楽財総売上



出所 IFPI「Recording industry in Numbers2010」より筆者が追記修正

図表 2-1-5 2010年世界の音楽財総売上



出所 IFPI 「Recording industry in Numbers2011」より筆者が追記修正

図表 2-1-6 2011 世界の音楽財総売上



出所 IFPI 「Recording industry in Numbers2012」より筆者が追記修正

このように世界的に音楽産業の売上は著しい減少傾向であることはあきらかである。世界一のシェアをほこるアメリカは、CD の売上は年々減少し、単価の安い音楽配信へのシフトしている為、全体の利益総額が下がっている。一方、日本はCD の売上は2010年から、2011年微増している。そして、全体に対するCD 比率は、アメリカがすでに40%まで下がっているのに対し、日本は今なお76%といまだに高い。

このように世界的にCD に対する売上が減少傾向にありながらも、いまだにCD 依存が高い日本の音楽産業において、影響を与えているのは、諸外国と比べて単価の高い金額設定にあると述べた。そして、その利益の分配方法も日本独自のシステムが存在する。CD にしても、音楽データ販売においても、基本となる利益分配のシステム構造は同じである。

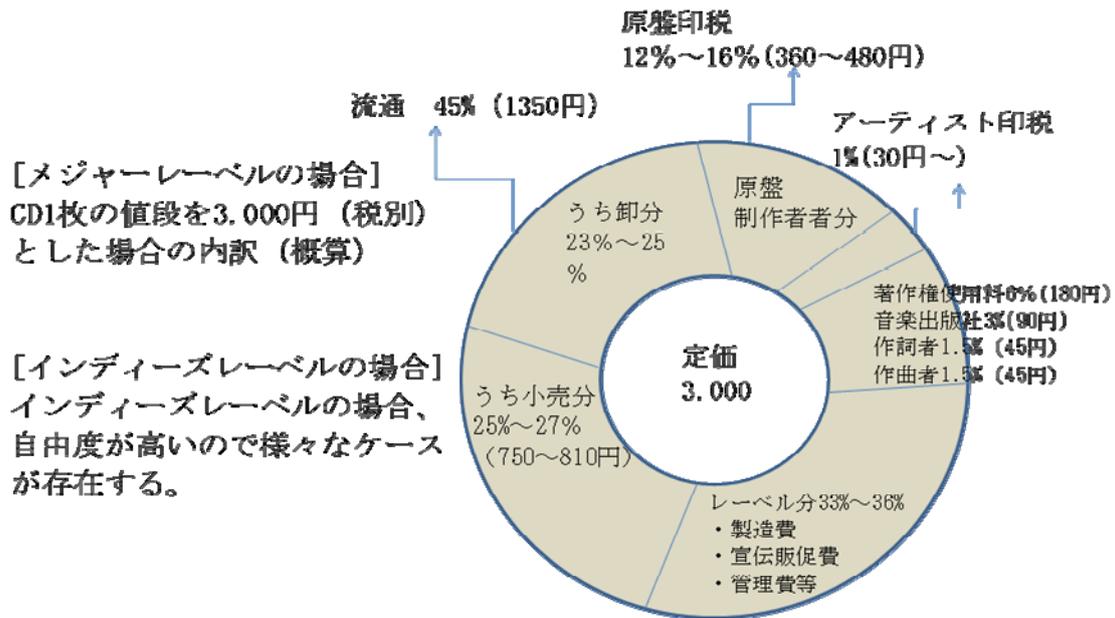
しかし、平均1000円だったシングルCD による楽曲販売が、音楽データ販売の形態になると1曲単位が、平均150円と大きく単価が下がる。その利益分配システムにおいて、アメリカおよび上記のデータにある諸外国と比較しても、日本の音楽産業は複雑である。そこには、著作権による楽曲の保護や、楽曲管理の音楽出版権、利益率の大きい原盤権など権利ビジネスの難解な側面が存在している。その構造を理解することでより、日本の音楽財がもつ多様な複雑性にふれることができるはずである。

2 音楽産業の利益構造

音楽産業において利益率が最も高いのが、楽曲に伴う著作権使用料と CD の売上収益である。音楽データも、同様の利益分配構造をとるが単価が CD と比べて格段に低く、参考になりにくいいため、本章では CD を題材に利益構造を探ることにする。

著作権とは、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-License(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。CD 売上収益は、その名の示す通り、一枚の CD が売れた時に、制作者に支払われる利益である。では、例として、その CD の利益分配構造を挙げてみよう。

図表 2-2-1 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。

まず原盤印税とは、CD の制作費を出した会社および個人が持てる権利であり、CD の総売上から 12%~16% 分配されることとなる。音楽財に隣接する著作権の中で、最も利率の良い権利となる。ゆえにこの権利を、レコード会社およびプロダクション等は独占的に所有することを望む。

しかし、不況下にある音楽産業において、莫大な CD 制作費をレコード会社だけで受

け持つことが困難になり、プロダクションや、タイアップ先のメディア会社との共同原盤を持つことも頻繁におこなわれるようになってきている。また、インディーズアーティスト⁽²⁾とよばれる自主制作を行っているアーティストや、一部のメジャーアーティストは自分達で CD 制作費を出し原盤権を自ら所有する特殊な場合もある⁽³⁾。

次に著作権使用料の 6%であるが、そのうち半分の 3%は楽曲管理を行う音楽出版社に管理料および手数料として支払われる。そして、楽曲を制作した生産者には、残り 3%支払われる。楽曲制作の内訳として作詞者に 1.5%、作曲者に 1.5%が支払われるのである。つまり、作詞、および作曲のみを担当している単独生産者は 3%ではなくその半分の 1.5%が支払われる。

次にアーティスト印税であるが、これは原盤制作における演奏や歌唱に関わった生産者に分配される印税であり、CD の総売上から 1%に関わった生産者の人数で分割される。つまり、BAND 形態で CD を発売した場合、その BAND の構成メンバーが 5 人であれば、全体に売上の 1%から 5 分割されたものが支払われる。制作した音楽財に関わる人物が多人数にわたると、平等に分配されてしまう分配方法のため、構成人数の多いグループは単独のソロアーティストと比べ、金銭的に格差が出てしまうのがこのアーティスト印税の特徴である。

そして、レーベル分であるが、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、CD 制作にかかった諸経費分として、レコード会社(レーベル)に支払われる。これは CD の売上収益の一部に含まれる。

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 50%の 1500 円が利益となる。

このレコード会社に支払われるレーベル分の利益と、音楽出版社を通して支払われる著作権収入が大きな利益とつながるのである。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、その楽曲の著作権が使用されたことになる。

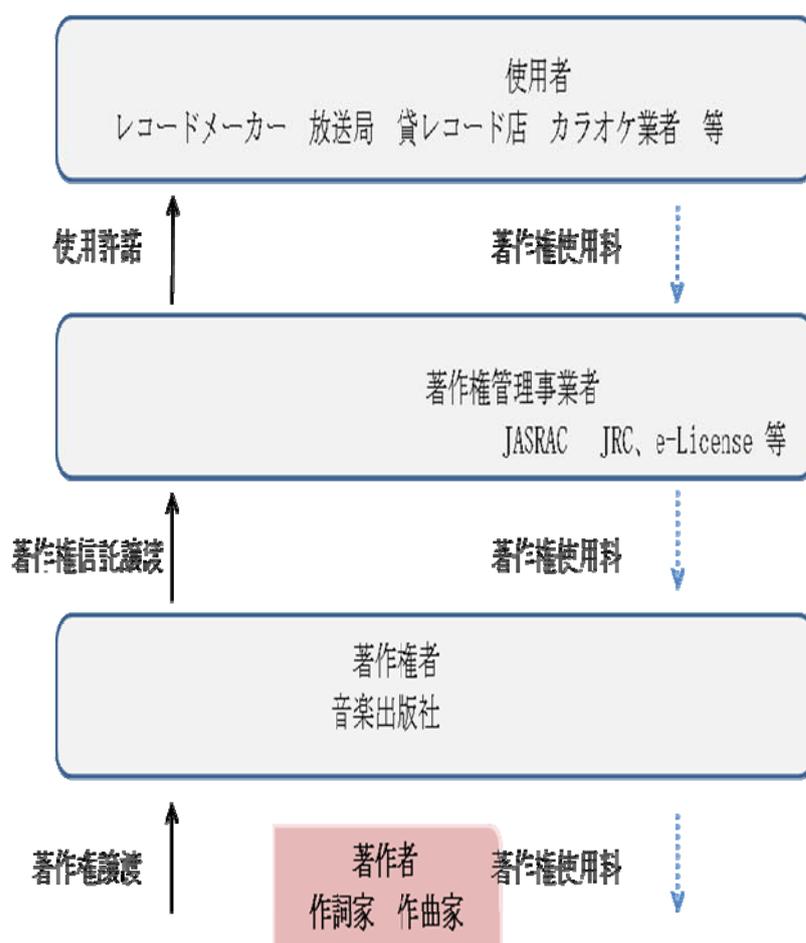
また CD には蔦谷書店など大型レンタル店への出荷を行うことも、重要なビジネスの一つであり、その出荷によっても二次使用権が生まれ、権利利益は発生する。

例えば、「A」という楽曲が「B」というドラマのオープニングテーマに選ばれた場合、そのドラマは、DVD 化されて販売およびレンタル化されることが多い。その楽曲「A」を収録した DVD「B」が出荷される度、またレンタル店にて消費者が借りた場合にも二次使用権が発生し、著作権取得者に支払いがなされるのである。レンタル稼働率の高いアニメコンテンツ、ドラマコンテンツの主題歌、挿入歌、終焉歌に選ばれることは、タイアップ効果による CD 販売の利益増加に繋がるだけでなく、長期的なレンタル稼働によって、著作権の二次使用料の増加につながるのである。ゆえに、レコード会社は、TV メディアとのタイアップを取得するために様々な交渉やプロモーション戦略を組み立てるのである。

最後に流通の45%であるが、その内訳25%はCDを販売する小売店舗の取り分である。そして、その小売分をのけた20%は、CDや音楽データが消費者へと届けられる流通システムをもつ機関に支払われる。自社独自の流通システムを持つレコード会社は、小売分を抜いた20%も自社の収益となる。つまりその場合CDの売上の70%をレコード会社に支払われる計算となる。

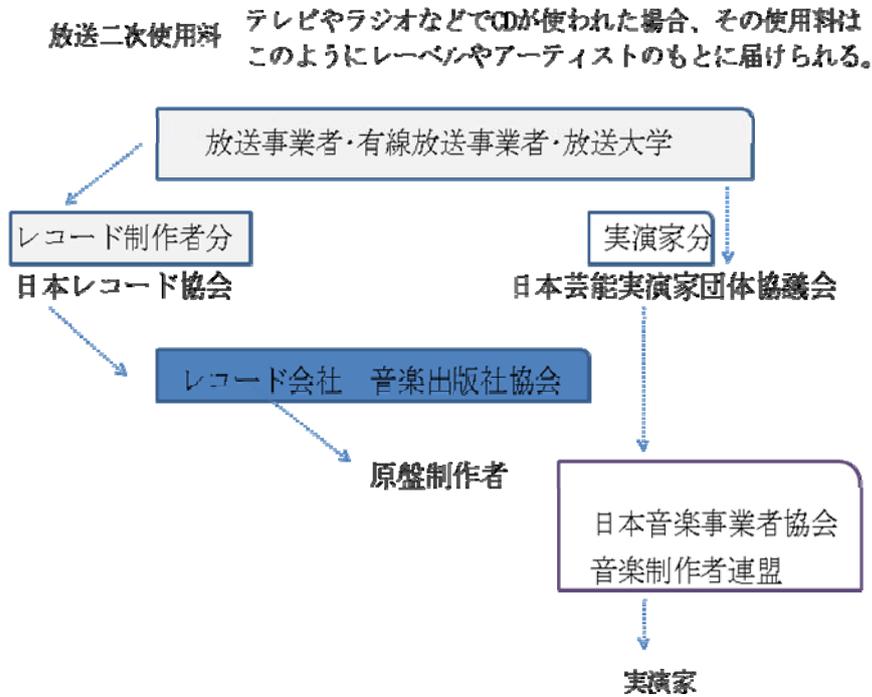
図表 2-2-2 二次使用料の支払いの流れ

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。

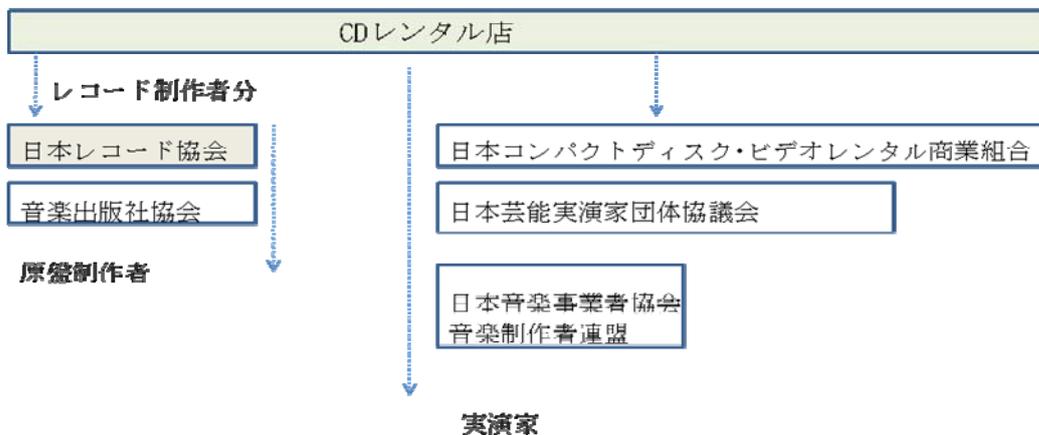
図表 2-2-3 著作権隣接使用料の徴収・分配の流れ



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 2-2-4 貸与報酬・仕様料の流れ

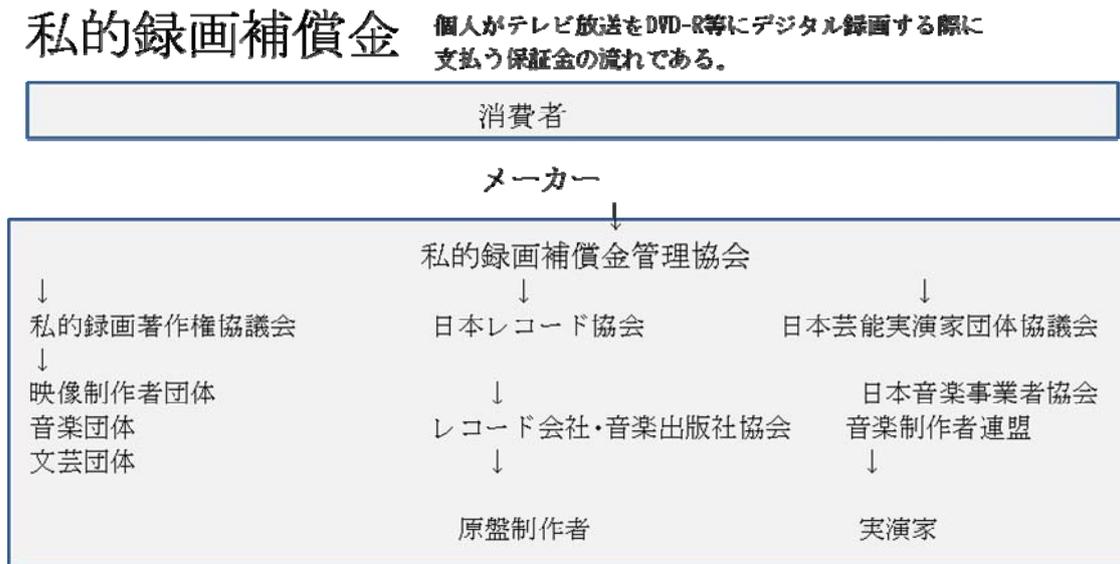
貸与報酬 レンタルショップでCDが貸し出された場合はこの流れになる。



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。音楽産業には以下のような様々な著作権隣接権が付随する。

図表 2-2-5 私的録画補償金



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

このようにおおまかではあるが、日本の音楽財における利益構造を考察してみた。その結果から CD および音楽データの販売時に、いかにレコード会社、つまり最終制作者に入る収入が大きいことがわかる。また本節には、アーティスト、レコード会社、プロダクション、音楽出版社などさまざまな構成要素を備え持つ組織が登場してきた。次節では、その一つ一つの組織の構造や、役割について言及していこう。

3 音楽産業の構成組織

3-1 音楽産業における活動形態の範囲

音楽産業において、アーティストが存在しなければ、音楽財は産まれない。アーティストとは広義に芸術家を指し示す。芸術の分野における専門化を指し示し、音楽家、画家、彫刻家など何を用いて表現活動を行う人達をアーティストと呼ばれることが多い。「大辞泉」(小学館)⁽⁴⁾、「大辞林」(小学館)⁽⁵⁾によると「芸術家、特に美術家や演奏家・歌手を指す」とされる。

本論文で使用するアーティストとは、タレント活動を行う芸能人、音楽活動を中心に活動するミュージシャン(歌手、演奏者、作詞者、作曲者、編曲者など音楽財の生産に関わる芸術家達)を広義に、歌唱する俳優やタレント、そしてアイドルも加えてアーティストと定義する。

2-3-1 音楽産業におけるアーティスト分類①

分類	内容
1. 歌手	歌唱する。
2. 演奏者	楽器を演奏し、楽曲を奏でる。
3. 作詞者	楽曲の歌詞を担当する。
4. 作曲者	楽曲を作曲する。
5. 編曲者	楽曲を編曲する。

このように大きく5つに分類される。音楽財を制作することに直接関係のないバックダンサーなどのパフォーマーはここに含まない。

そして音楽産業においてアーティストは以下のような様々な活動形態をとる。その形態の中で、作詞者、作曲者などに別れる場合や、一人で全てを兼任する場合がある。その活動形態はソロ、デュオ・トリオ、バンド、グループなどに大きくは分類される。アーティスト達は自分達の音楽性や、その時代のマーケットの傾向などを考慮し、活動形態を選定していく。この選定に関しては、アーティスト本人が決定する場合と、レコード会社、プロダクションなど契約先の嗜好や戦略によって決定される場合がある。そこで活動形態を決定したアーティスト達は、活動指針となる音楽ジャンルを決定しなくてはならない。また、音楽ジャンルの決定から、最適な活動形態を決定する逆のパターンもある。この活動形態においても、様々な傾向があり、音楽財を自ら制作する場合と、レコード会社およびプロダクションが制作する2パターンがある。以下の図表はその音楽財の制作に対する活動形態の傾向をまとめたものである。

図表 2-3-2 音楽産業におけるアーティスト分類②

アーティスト分類	活動内容	アーティスト名
ソロ	単独歌唱。 基本的に作詞・作曲 は行わない。	浜崎あゆみ 倭田來未など。
ソロ (シンガーソングライター)	単独歌唱。 自分で作詞・作曲を 行う。	YUI 絢香 aiko など。
デュオ・トリオ	2～3 人組で歌唱。 作詞・作曲を行う場 合が多いが曲を提供 される場合もある。	PUFFY, いきものがかり, ゆずなど。
バンド	VOCAL. , GUITAR , BASS, DRUM などの演 奏者によって楽曲を 奏でる。自分たちで 作詞・作曲を行う場 合が多い。	GLAY, L' Arc-en-Ciel, Mr children など。
グループ	複数の男/女で歌唱。 基本的に作詞・作曲 は行わない。	AKB48 関連グループ, ジャ ニーズ系グループなど。 EXILE, ゴスペラーズなど

出所 筆者作成

分類されたアーティスト達は、そこから様々な音楽ジャンルの音楽財を制作していく。また音楽財は音楽性による様々なジャンル分けがなされる。その中から、消費者の嗜好によって購入の選択がなされる。音楽財のジャンルは、日本独自の一般大衆向け歌謡曲、Japanese pops の略である J-pops の中でも複雑に様々なカテゴリー分けがなされている。Apple 社が運営している iTunes Store では、27 項目のジャンル分けがなされている。また amazon は 19 項目の音楽のジャンルに細分化されている。

このように消費者の楽曲に対するニーズは多種多様であり、インターネットを介して購入する際、その欲求はより明確に欲しいアイテムを探求する。その指針となるのがカテゴリー分け、つまり音楽のジャンルである。アーティスト達は、自分たちがどこのジャンルにカテゴライズされているのかを把握することが重要となる。現在、市場で発売されている音楽財において、ジャンルわけのされていない商品は一つも存在しない。

2-3-3 iTunes Store ジャンル分類

1. ポップス
2. ロック
3. オルタナティブ
4. R&B/ソウル
5. ヒップホップ/ラップ
6. サウンドトラック
7. ダンス
8. ラテン
9. レゲエ
10. エレクトロニック
11. ニュー・エイジ
12. ブルース
13. フォーク
14. カントリー
15. ジャズ
16. クラシック
17. フレンチポップス
18. ジャーマンフォーク
19. ジャーマンポップス
20. ワールド
21. 歌謡曲／演歌
22. アニメ
23. チルドレン・ミュージック
24. ヴォーカル
25. コメディ
26. ディズニー
27. イージーリスニング

出所 iTunesStore のジャンル項目から抜粋

このように音楽財に関わる者達は様々な活動形態を取り、様々なジャンルの中で活動していくのである。その中で音楽財を市場適応させ発売していく。アイドルも含む広義のアーティスト達は以下のフローによって音楽産業市場へと進出していくのである。芸術的な側面が強い音楽財であるが、物財のように消費者の特性によって、様々なカスタマイズしていく必要性がある。

2-3-4 音楽市場への進出フロー

1. 活動形態の決定

↓↑ 順不同

2. 楽曲ジャンルの決定

↓

3. 市場適応化

音楽財をより多くの消費者に届ける為には、コストが大きくかかる。プロモーションにかかる費用や、能力の高いミュージシャンを楽曲に起用するための費用、販売促進物、流通コストなど様々な人力と資金力が必要となる。そこをおぎなうためにレコード会社が存在するのである。レコード会社が最終制作者となって介在することによって、音楽財の制作からマーケティングまで円滑に進むことが多く、音楽財に関わるアイドルも含む広義のアーティスト達はレコード会社と専属音楽家契約を行い音楽財の制作をしていくのである。では、レコード会社とはいったいどのような機能をもつのだろうか。

3-2 レコード会社の業務形態

レコード会社とは、音楽用レコードを制作し販売する企業である。通称「レーベル」と呼ばれる場合が多く、レコードから CD、そして音楽データへと音楽財の記録媒体が多様化された現在でも、一般的にはレコード会社の名称で認知されている。そして日本においては、日本レコード会社協会に正会員として入会しているレコード会社を「メジャーレーベル」と呼ぶこともある。

レコード会社は、総合的に音楽財を制作し、価格を決め、流通、プロモーション、そして営業の機能を持つ為、音楽財の販売を小売する以外の全ての企業構造を持っている。企業によっては、CD のプレス工場まで持ち合わせ、全て自社で市場に投入するケースも存在する。Victor Entertainment 株式会社やソニーミュージックエンターテイメント株式会社、そして EMI ミュージックジャパンなどの老舗レコード会社は自社で CD のプレスラインを確保している。

図表 2-3-5 日本レコード会社協会 正会員記録 ※株は略

レコード会社	代表的な所属アーティスト
日本コロムビア	木村カエラ, Not yet
Victor Entertainment	SMAP, サザンオールスターズ
ユニバーサルミュージック※ジュネオンも含む	福山雅治, スピッツ
キングレコード	AKB48, ももいろクローバーZ
テイチクエンタテインメント	関ジャニ8
EMI ミュージックジャパン	椎名林檎, 布袋寅康
日本クラウン	岡本真夜
徳間ジャパンコミュニケーションズ	Perfume, BUCK-TICK
ソニーミュージックエンターテイメント	YUKI, ユニコーン
ポニーキャニオン	KREVA, aiko
ワーナーミュージックジャパン	コブクロ, RIPSLIME
パップ	マキシマムザホルモン
ビーイング	B'z, ZARD
エイベックス	浜崎あゆみ, A A A
フォーライフミュージックエンターテイメント	長淵剛, 吉田拓郎
ヤマハミュージックコミュニケーションズ	中島みゆき, CAPSULE
ドリーミュージック	加山雄三, 森山良子
よしもとアールアンドシー	音速ライン

出所 筆者作成

日本のメジャーと呼ばれるレコード会社は大きく4タイプに分類される。

①海外外資系列

ユニバーサルミュージック、ワーナーミュージックジャパン、EMI ミュージックジャパンなど。

②大手電機メーカー

Victor Entertainment、ソニーミュージックエンターテイメントなど。

③マスコミ系列

ポニーキャニオン、徳間ジャパンコミュニケーションズなど。

④独立系 ビーイング、ドリーミュージックなど。

レコード会社の主な業務内容と、組織図であるが、メジャーレコード会社の組織は、大きく分けて4部門によって構成されている。

①制作部 ディレクター、プロデューサー、エンジニア

- ・新人アーティストの発掘
- ・発売する音楽財の制作
- ・作詞、作曲、編曲のプロデュースや制作
- ・音楽財のレコーディング、ミキシング、マスタリング
- ・音楽財のジャケット制作、パッケージ制作

②宣伝・販促部

- ・音楽財のプロモーション
- ・小売店へのプロモーション
- ・販促

③営業部

- ・小売店への音楽財の転送
- ・小売店の店頭での販促活動
- ・小売店への商品管理

④管理部

- ・総合的な商品管理
- ・総務部的な役割

①制作部は主に、音楽財の総合的な制作を担当し、②宣伝部は、音楽財の総合的なプロモーションを担当する。そして、③営業部が音楽財の小売店への販促活動や、担当地区の商品管理を行う。④管理部は全地域の商品管理や、社内の総務部をかねることもある。音楽産業において、一般的にイメージしやすい職種として、プロデューサーという役職がある。その仕事は、実に多岐に渡り、ディレクターという職種が兼任する場合も非常に多い。ディレクター・プロデューサーは、アーティストを発掘し育成を行い、共に楽曲を制作し、宣伝部と共に適切なタイアップなどを考える。そして、その音楽財の対象となる消費者にとって、最適な流通を考え、音楽財の形態までも決定する。つまり、ディレクター・プロデューサーとは、マーケティング管理者であり、音楽財の最終制作者に位置づけられることが多い。楽曲が市場に受け入れられる為に、極めて重要な役割を担うのである。以前はレコード会社内部の人間が担当することが多かったが、現在では外部のプロデューサーや外部のディレクターに業務委託するケースも多々見受けられるようになった。このようにレコード会社とは、音楽財を販売することにおいて総合的に、制作から宣伝、流通、小売店の営業まですべてのマーケティングを担当する。音楽財の市場に参入する際に、個人や、インディーズのアーティストとレコード会社を通して販売するのでは、音楽財の制作資金や、制作に付随する様々なネットワーク、宣伝力などで圧倒的に差が出てしまう。ゆえに、日本の音楽産業では、大きく市場に受け入れられる為には、レコード会社などの最終制作者と契約し、ともに音楽財を制作すると

いいう手段を選ばなくてははいけなかった。しかし、現在はレコード会社が持つ総合的な音楽財の市場へのアプローチを、アーティスト管理を行うプロダクションが兼任するケースも珍しくない。つまりプロダクションの垂直化である。同じように、レコード会社がプロダクションのようにアーティストのマネジメントや管理を行う垂直的統合する場合も現在は増えてきている。今までは、分業でなりたっていた音楽産業も、CD不振や不況の影響で、業界の構造は大きく変化してきているのである。

次に、プロダクションとは具体的にどういった業務を行うのかを次節に言及する。

3-3 プロダクションの業務形態

プロダクションの主な業務としてアーティストのマネジメントを行うマネジメントオフィス機能的要素が強い。そして、以下のような五つの業務機能も存在する。プロとして活動するアーティストは、通常どこかのプロダクションに所属し、オファーのあったレコード会社と契約し、音楽財を制作していく。

2-3-6 プロダクション業務

- ①新人の発掘
- ②音楽作品の制作依頼
- ③所属するアーティストの売り込み
- ④ギャラ交渉
- ⑤アーティストのマネジメント

大手のプロダクションになれば、レコード会社のように、多角的な部署制をとるが、小規模なプロダクションではアーティストを中心にした事業を組み立てる場合や、一人の社員が複数のアーティストのマネジメントを兼任する場合も少なくない。また一人のアーティストの個人プロダクションという形態をとる企業も多い。この場合はプロダクションの社長をアーティスト本人が兼任することも多く、長い年月、市場で安定した収益をあげるアーティストに多い形態である。アーティストがプロダクションを設立することによって、収益の集中化が行われるからである。

なぜプロとされるアーティストはプロダクションと契約して、所属するが多いのか。それはレコード会社と同様、音楽財の販売および収益規模をあげるためには、アーティストはプロダクション能力を必要とする場合が多いからである。音楽産業において、アーティスト本人が楽曲を制作し、プロモーションや著作権関係の管理を一人で受け持つことは現実的に厳しい。つまり個人で音楽財を販売するには限界がある。個人で活動を行うにしても、個人プロダクションとして音楽制作以外の業務を担当する社員が必要である。ゆえにアーティストの大半は、プロダクションに所属して、専属音楽家契約

を結ぶことが多く、音楽活動に専念するために自身の管理の一切をプロダクションに委任する契約を行う。そして、音楽財を制作するためのスケジュールや、契約するレコード会社との調整や、アーティストの日常生活までもプロダクションが管理し、対外的な交渉や対処を行う。

その音楽産業に存在する数あるプロダクションの中でも、ミュージシャンやBANDが多く所属している音楽系プロダクションと、俳優や女優など芸能人が多く所属している芸能系プロダクションの2系統に分かれる。音楽プロダクションは、LIVE公演活動や音楽財の制作に長け、レコード会社との交渉などが得意である。一方芸能プロダクションは、所属する俳優や女優を使ったタイアップ交渉や、メディアへの出演獲得などを得意とする。また例外ではあるが、レコード会社であるエイベックスが運営するエイベックスマネジメントは、音楽系プロダクションながらも、芸能系との結びつきが強く双方の特色を備えもつ特殊なプロダクションも中には存在する。

図表 2-3-7 プロダクション分類

	得意点	主なプロダクション
音楽プロダクション系	音楽制作全般	ビクターミュージックアーツ ソニーミュージックアーティスト キャニオンミュージック エイベックスなど
芸能プロダクション系	タイアップ	ケイダッシュ ホリプロ 研音 田辺エージェンシーなど

出所 筆者が調査によって作成

図表 2-3-8 系統別プロダクションの所属アーティスト

音楽プロダクション系	代表的な所属アーティスト
ビクターミュージックアーツ	キロロ, 夏川りみ
ソニーミュージックアーティスト	YUKI, ユニコーン
キャニオンミュージック	LM. C, SHAKA LABBITS
エイベックスアーティスト	浜崎あゆみ, AAA

芸能プロダクション系	代表的な所属アーティスト
ケイダッシュ	中島美嘉
ホリプロ	和田アキ子
研音	SPYAIR
田辺エージェンシー	RIP SLYME

出所 筆者作成

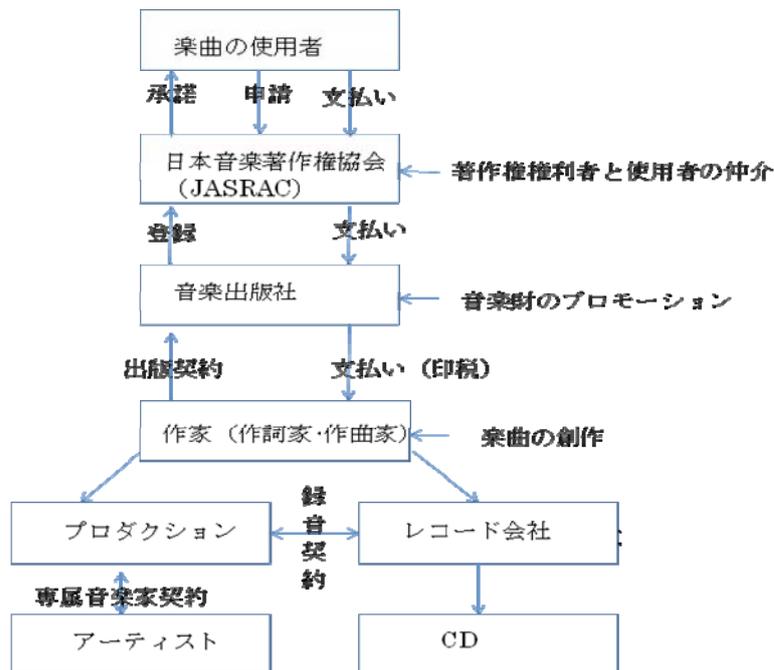
このように音楽系のプロダクションは、レコード会社のアーティストマネジメント部門として設立されている場合が多く、ほとんどのレコード会社がアーティストのプロダクション業務を兼任するが多い。そこに所属するか否かは、アーティストの形態や音楽ジャンルに左右される。なぜならアーティストの制作する楽曲嗜好によって、芸能系が適するのか、音楽系が適するのか、わかるためである。

そしてレコード会社が併設するプロダクションは、アーティストのマネジメントを兼任することによって、音楽財の収入以外にLIVE公演収入やグッズ収入などの収益を生み出すことが可能となる。先ほども述べたが、逆のプロダクションによるレコード会社化も現在では珍しくない。つまりプロダクションが音楽財の制作を行い販売と流通までも兼任するということである。アーティストをコンテンツの一つとしてみた時に様々なビジネスチャンスが生まれる。レコード会社は、マネジメント機能をもつことによって、多角的に収益をあげようとし、同様にプロダクションも音楽制作機能を持つとするのである。次に、音楽出版社について考察する。

3-4 音楽出版社の業務形態

音楽出版社とは、音楽財の作詞、作曲の著作権管理と管理楽曲のプロモーションを行う企業である。音楽出版社が管理している楽曲を使用者への売り込み、タイアップの取得なども行う。そして、その楽曲から得た著作権使用料から契約に応じた比率分を印税として著作者に分配するのである。つまり、放送局や、カラオケハウス、イベント会社といった楽曲の二次使用をする会社が、その発生する著作権における収入を著作権管理団体であるJASRACに申請し、定められた使用料を制作者に支払う。そして、その手数料の引かれた使用料を音楽出版社に支払われる。そこから作詞者、作曲者に定められた発生した印税を支払う。音楽出版社は、自社で管理する音楽財が、様々な機会に放送されるほど収益へと繋がるため、その管理楽曲を他社に向けてプロモーションを行うのである。図解であらわすと以下のフローをたどる。

図表 2-3-9 音楽出版社



出所 筆者作成

また、異例ではあるが、先ほどのレコード会社やプロダクション同様、垂直化が行われている音楽出版社も存在する。つまり音楽出版社がアーティストのマネジメントを行い、楽曲制作をして原盤権まで合わせて所有する場合である。しかしこれは日本独自のケースであり、通常アメリカやヨーロッパでは音楽出版社がアーティストのマネジメントを行うケースは少ない。

また TV 局は全て音楽出版社を系列会社として設立させている。自社の制作している番組のタイアップソングとして、A という楽曲が決まった場合、その A という楽曲の代表出版権はタイアップ先の TV 局の音楽出版社が受け持つ。つまり、楽曲 A が TV タイアップとして使用された場合、結果売上が向上することで、レコード会社は利益を伸ばし、音楽出版社は、その楽曲が放送されれば、それに比例して著作権収入が増えるという WIN WIN の関係が生まれるのである。通常、音楽出版権は、TV タイアップのような TV 局の併設する音楽出版社一社だけで受け持つ場合と、レコード会社やプロダクションが自社で持つ音楽出版社と協同で受け持つ場合の 2 パターンに分かれる。つまりタイアップがつかない楽曲の管理は、レコード会社の持つ音楽出版社が代表出版権を持ち、効果の高いタイアップがついた楽曲の代表出版権は、メディア側の音楽出版社が代表出版権を持つということである。このように、音楽財には様々な権利が存在し、その権利を受け持つために様々な構成組織が存在する。音楽財に生まれる利益は以下のようなものである。この権利利益を、少しでも多く取得するためにレコード会社やプロダクション、そして音楽出版社はもともと分業であった業務を垂直的に統合するのである。

図表 2-3-10 音楽財に生まれる利益

音楽財にまつわる利益	誰に支払われるか
著作権	作詞、作曲をした者
著作隣接権	レンタルなどの二次使用された楽曲の作詞、作曲した者
原盤権	CD 制作費を出した者
音楽出版権	楽曲の管理とプロモーションを担当する者
公演&芸能活動	LIVE や実稼働にした者
CD 売上	CD 制作費を出した者

出所 筆者作成

本章では、音楽財を制作するアーティストやレコード会社やプロダクション、音楽出版社と音楽産業における構成組織について一つ一つ詳しく考察を行ってきた。音楽産業とは、複雑な構成組織で成り立っていることが理解して頂いたでしょうか。また、そこには各構成組織における複雑な利益構造も影響を与えているといえよう。この構成組織が音楽財のマーケティング戦略に密接に関わってくるのだ。次章では、その構成組織が、いかに音楽財におけるマーケティングミックスに関わってくるのか、またどのようなマーケティングミックスを、現在行っているのかについて考察を行う。

第2章 注

(1) メジャーレコード会社から発売されている音楽財は全て、著作権管理団体を通して発売している。おもに JASRAC と e-License である。 e-License とは、新たな著作権管理団体であり、 JASRAC と比べると登録が簡易な特徴がある。

(2) インディーズアーティストとは、メジャーレコード会社と契約をしていないアーティストで、CD の制作から流通、販売まで個人で行う。

(3) レコード会社と契約しているメジャーアーティストの中にも、アーティスト自ら出資して音楽財をリリースする場合も、例外ではあるが存在する。

(4) 以下を参照されたい。

松村明(監修)(1998)『大辞泉』小学館, pp. 1-pp. 2。

(5) 以下を参照されたい。

松村明(監修)(2006)『大辞林』小学館, pp. 1-pp. 2。

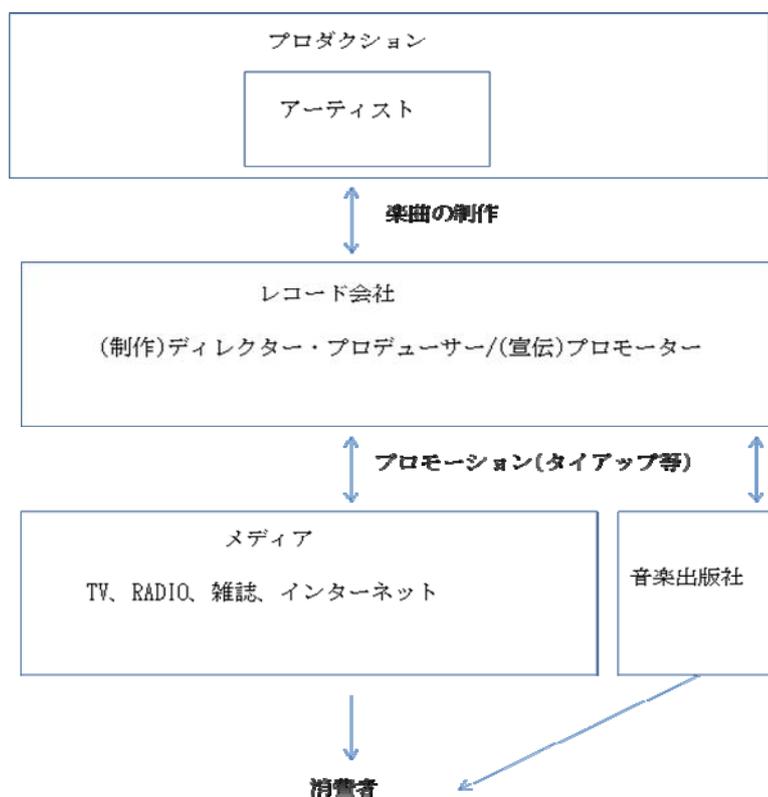
第3章 音楽財におけるマーケティングミックスの変化に関する考察

1 日本のレコード会社におけるディレクターの役割

前章にて、音楽産業における複雑な構成要素を分析した。その構成要素をつかさどる構成機関達が、いかに複雑にマーケティングミックスがなされているかを本章では考察する。本章では、音楽産業における最も重要な構成要素の一つであるレコード会社に焦点をあて、その業務内容から現在音楽産業では、どのようにマーケティング戦略が行われることが多いかをインタビュー調査を用いてあきらかにする。

まずメジャーレコード会社から音楽財を市場に投入する際、プロダクションに所属するアーティストが、レコード会社におけるディレクター・プロデューサーと共に、楽曲を制作していく。そして、レコード会社におけるプロモーターがTV、RADIO、雑誌、インターネットなどの各メディアとのプロモーションやタイアップ戦略を通して消費者に届けていく。また、音楽財を市場に投入する際に、著作権の一部である音楽出版権を音楽出版社に一部譲渡し、その音楽財のプロモーションの一部を手助けしてもらうのである。以下の図表は音楽財が市場に流通されるまでの簡単なフローである。

図表 3-1-1 音楽財の消費者へ流れるまで



出所 筆者作成

以上の図は、メジャーレコード会社とアーティストが契約している場合を想定してい

る。ゆえに、メジャーレコード会社と契約していないインディーズアーティストなどは、アーティストを管理するプロダクション、そしてレコード会社が担う制作、管理、プロモーションなど分業された業務をすべて担うことになるのだ。本論文では、日本の音楽産業の発展、そして市場への影響の大きいモデルケースを取り扱う為、メジャーレコード会社に契約をしている事が基本的な条件として考察を行いたい。筆者が契約していたレコード会社 Victor Entertainment 株式会社の場合、一人の担当ディレクターと二人のプロモーターで音楽財を制作からプロモーションしていた。他業種のように、新製品を開発し、市場へ投入する際には、マーケティング部署による戦略手段管理などはなされることは少ない。あくまでも音楽財制作を担当するディレクター・プロデューサーがマーケティングの戦略決定することが多く、また、一組だけのアーティストだけではなく複数組担当し、そのマーケティング管理者となっていた。

ディレクター・プロデューサーは、アーティスト担当プロモーターとターゲットとなる消費者のセグメントなどを選定し、市場へのマーケティング戦略をたていく。そこにはディレクター・プロデューサー業務における特殊性と専門性が問われる職種であることがわかる。ディレクター・プロデューサーがマーケティング管理者となって価格の決定、音楽財の制作、流通経路の選定、有効なプロモーション方法の決定などの主導権を担うことは、音楽産業の特殊性の一つであるといえよう。またレコード会社の中には、営業部といった実際に音楽財を小売店などに営業する部署があるが、各店舗に対する出荷枚数の交渉などを行う業務のみを担当する。つまり、日本のレコード会社には、制作部、宣伝部、営業部の大きく三つわかれ音楽財のマーケティング戦略の指針は制作部のディレクター・プロデューサーの発信であることが多いのである。そのことから、日本におけるレコード会社の構造、また音楽財のマーケティング方法がいかに特殊であるかがわかる。

例えば、筆者の場合、プロデューサーではなくディレクターがアーティストの活動属性や楽曲の傾向を判断し、音楽財を制作する準段階において、楽曲をより質のよい物にする為に、プロデューサーを起用することや、楽器テクニシャンと呼ばれる職種を用意されることもあった。そして、担当のプロモーターと共に、どのメディアが有効であるのか、またどういったタイアップを取得する為に、そのニーズにあった音楽財を制作するのである。ディレクター業務とは、1. 音源制作、2. 共同制作者(プロデューサー、アレンジャー)の選定、3. プロモーション戦略の方向性を共同決定、4. 流通経路の決定、また価格においても、期間限定価格を提案するなど、マーケティング戦略におけるすべての戦略にたずさわる。つまり、音楽財を市場に投入し、大きな成功を収める為には製品戦略、価格戦略、流通戦略、プロモーション戦略の 4P 戦略が円滑にミックスされ、一つ一つの戦略に携わるものが共通の目的意識の中プロジェクトに参加することが望ましい。しかし、現在の音楽産業ではディレクター・プロデューサー主導によるマーケティングミックスの暗黙的な領域が多く、全社的な支援や戦略の共有ができていないと

いう現状がある。つまり、ディレクター制における専門性や特殊技能性に頼るのではなく、一つのプロジェクトとして音楽財におけるマーケティングミックスを全社的に行うべきであるということが本論文での大きな主張となる。日本の音楽産業におけるディレクター制において、担当者が担う戦略施行の決定を、暗黙的に 4P 戦略を混ぜ合わせるのではなく、一つ、一つの P に対する具体的な予算や、人的資源の配分比率まで意識し、全社レベルで戦略を共有することで、より大きなプロジェクトまた、参加するマーケティング機構にとってコミットメントを得られるのではないだろうか。暗黙的に一人の担当者から発信されるマーケティングミックスではなく、4P の配分比率や、意識や用語までも可視化そして共有化されたマーケティングブレンド(有馬 2006)の概念を用いる方ことによって、音楽財そして、ディレクター制が色濃く残る音楽産業では有効な戦略管理法になりえるのではないだろうか。

2 マーケティングブレンドによる視点の導入

本論文におけるマーケティングミックスの基本概念となる有馬(2006)マーケティングブレンドについて紹介していこう。⁽¹⁾この概念を、音楽財のマーケティングミックスに取り入れ、各ディレクター・プロデューサーがマーケティング戦略の配分比率を具現し、プロジェクト遂行者全てが一つの共通認識の下、戦略を施行していくべきであるということが本論文の主張の一つである。有馬(2006)は、自身の本の中で、サービス・マーケティング研究は、財の特異性と同時にサービスを提供するマーケティング担当者の管理の重要性を指摘した新たな領域として研究が進展することになったと主張する。つまり、マーケティングはその担当者の管理能力が重要であるということである。財の特異性やサービスという側面を見ても音楽産業に置き換えて考えることも可能である。

また有馬(2006)は、現代におけるインターネットを利用した販売方法は従来の通信販売によるダイレクト・マーケティングの技法をコンピューターとネットワークの進歩によって合理化し、期日の短縮や支払方法の多様化など顧客に対しての便益を高めたものであると述べた。したがって、手段としてのインターネットの有効性は今後ますます拡張していくことが予想される主張する。このインターネットの有効性、ネットワークの進歩という点では、音楽産業においても同様の影響が見られるだろう。また有馬(2006)は、市場概念は「主体の目的達成のための行為が連鎖する場」とであると定めた。音楽産業でも同様に、レコード会社、アーティスト共々音楽財を制作し、流通経路を選択し、そして価格を決定する。その販売量を上げるために、アーティストやプロモーターは最適なプロモーションを模索するのである。この一連の行為が連鎖するか過程において、暗黙的に行為が連鎖するのではなく、可視化されることに重要性を有馬は主張する。そして有馬は、マーケティング環境において、Kotler(2000)における「マーケティング環境とは、企業の外的要因で企業に関連を持つ可能性のある諸力と諸制度の総体である」

という概念を用いた⁽²⁾。そして、その外部環境だけではなく内部環境をも考慮し、環境の類型化が大事であるとしたのである。しかし、有馬におけるこれらのマーケティングブレンドに関する定義付けや関連付けに対して、批判的に分析すると、有馬の市場の概念は、競争の場と何が異なるのか、また、Kotler(2000)の用いた概念は、マーケティングとはそもそも外的要因における諸力が関わってくるのが自明であり、この二つの点において新規性はないと考えられる。しかし、このようなマーケティングブレンドを用いた分析は、音楽産業にとって非常にマッチングの良いため、本論文ではカスタマイズして用いていく。

まず顧客満足度実現のための全社戦略の満足保証を事例として、顧客の主観的な嗜好を企業側が全面的に引き受けることを意味する全社的なマーケティング戦略が顧客保証である。ここにおける全社的なマーケティング戦略が鍵を握る。つまり、マーケティング戦略とは環境の外部要因を重視されがちであるが、マーケティングに関わる内部環境こそ重視し、全社的なマーケティング戦略が重要ではないかと指摘したのである。

有馬(2006)では、以下の従来行われてきたマーケティングミックス研究の先行研究が挙げ、その限界点について述べた。

マーケティングミックスにおける歴史的先行研究

- ① Borden(1964) 製品開発、価値設定、ブランド設定、流通チャネル、人的販売、広告、販売促進、包装、陳列、サービス提供、荷役、事実の発見と分析であるとし、マーケティングミックスとは「組合わせる手段」と「手段を混合する活動」を合わせるものと命名した。⁽³⁾
- ② Verdoorn(1956) マーケティングミックスの概念を使用してその管理方法に関する議論を展開した。経済学における販売量による収入曲線、費用曲線などを利用して、最適なマーケティングミックスを探る方法を検討した。予算制約を意識した戦略手段の組み合わせ方法の分析が進められた。しかしながら、有馬(2006)は、Bordenの説明では、本来マーケティングミックスとして管理すべき戦略手段が管理不可能な要因として扱われている点などでマネジリアルな要請に応える分析にはなりえていないことを指摘している。⁽⁴⁾
- ③ Howard(1957) Borden が示した手段を整理することで、実際の活動場面で必要とされる知識の簡略化を図ることであった。環境要因と利用可能手段をミックスさせ製品、販売経路、価格、広告、セールスマン、立地を利用可能な手段としている。マーケティング管理論を用いて、戦略手段に関わる知識を現場のノウハウ的な行動指針ではなく、管理者に環境と利用可能手段を意識的に峻別させ、科学的に販売活動が管理・計画できるものであることを広く認識させた。しかしながら、有馬(2006)は、Howardによる整理では概念的抽象度が異なるものが並列的に並べられており、意思決定レベルの違いについての配慮がされていないと指摘した。⁽⁵⁾
- ④ McCarthy(1960)の4Psの概念は、研究者や実務家に現在まで最も広く支持されて

いるマーケティングミックスの考え方である。Pを用いた利用可能手段（product、price、place、promotion）をもってマーケティングミックスを整理できるというアイデアは、その直感的な覚えやすさも手伝ってマーケティング用語の中で最も浸透したものの一つであると述べた。しかし、有馬（2006）では、実践的なマーケティングミックスを検討する場合には、マーケティング担当者の次元で要素の特定化・具現化作業が必要となる課題を有していると指摘する。つまり、パッケージという言葉を使用した時、製品戦略なのか、プロモーション戦略なのか、マーケティング担当者の意識によって変わってしまうことの危険性を示唆している。⁽⁶⁾

- ⑤ Brannen(1978)の場合 McCarthy の 4Ps の概念に People を加えた 5ps によって、中小企業のマーケティングをシステマチックに解説をしたが、70年代後半から、その研究の蓄積は行われていない。⁽⁷⁾

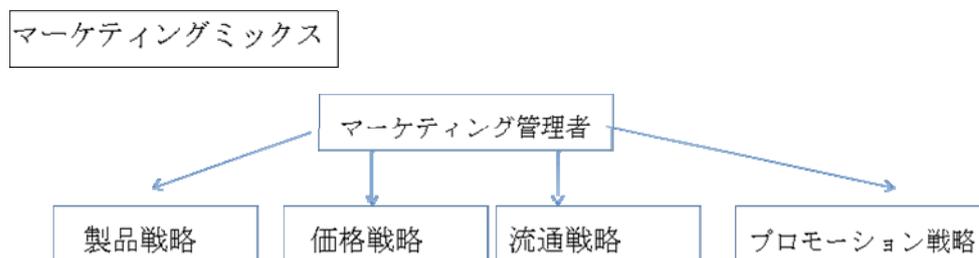
以上のように、既存研究におけるマーケティングミックス研究の問題点は、以下のよう
に有馬（2006）は指摘した。

- ①利用可能な手段を組み合わせることの意義が指摘される。
- ②利用可能な手段が明示されるべきである。
- ③各手段の個別の特徴が説明されるべきである。
- ④マーケティング戦略の手段は並列的・空間的に整理され、優位順位や利用順序といった実施手順が重要となる。
- ⑤マーケティング戦略の数量化、ある種の量的把握が必要である。

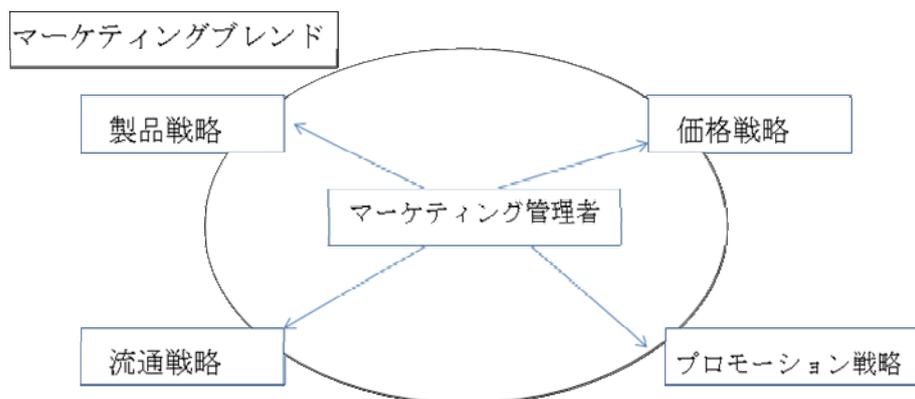
つまり、マーケティングミックスが議論される場合には、手段は並列的・空間的に整理され、優先順位や利用順序といった実施手順に対する意識が極めて希薄なまま議論が展開されており、実際の企業活動が行われる現場では、その手段の組合せを考える際に、まず起点となる手段を選出する必要があると述べた。さらに、戦略手段は「何を」「どのような割合で」「どのような組合せ」「どのような順序で」利用するべきなのかを明確化する必要性があり、その利用可能手段の組合せに関わる一連の活動に関して、有馬はマーケティングブレンドという用語の使用を提唱したのである。

マーケティングミックスにおいて、ミックスという語は本来同量のものを混ぜ合わせる
こと、また配分・分量を意識せずに混ぜ合わせることを意味する用語であり、ブレ
ンドを使用することで「調合」をイメージした要素を必要に応じて必要量を組合せると
いったニュアンスを連想しやすいと主張した。マーケティングミックス概念においては、
潜在的にしか意識されていなかった配分比率に対する認識を喚起することを配慮した
マーケティングブレンドという概念を、本論文では使用する。マーケティングミックス
とマーケティングブレンドの違いは以下のように図示する。

図表 3-2-1 マーケティングミックスとマーケティングブレンドの違い①



並列的かつ、優先順位や、4Pの配分比率は意識されない。
戦略は独立的に成り立っている。



戦略要素を必要に合わせて必要量組合わせる。
各戦略は共有化されている。

出所 筆者が有馬(2006)のマーケティングブレンド概念から、追記修正しまとめた。

図表 3-2-2 マーケティングミックスとマーケティングブレンドの違い②

	マーケティングミックス	マーケティングブレンド
各 4P の関係	並列的	共有的
各 4P の優先順位	無し	有り
各 4P の配分比率	暗黙的、潜在的	明示的、顕在的
戦略用語	暗黙的	共通的

出所 筆者が有馬(2006)のマーケティングブレンド概念から、追記修正しまとめた。

このように音楽産業は特殊性が高く、用語一つとっても、マーケティング管理者によってニュアンスや指し示す内容が異なる。一人のディレクター、そしてアーティスト本人がマーケティング戦略を構築していく際に、マーケティングに関わる各機関にとって、その管理方法は明示的かつ、明確に伝わるのが好ましく、マーケティング管理者から伝達さ

れた戦略が共通認識を持って取り組まれることが重要である。よって、以下のインタビュー調査では、筆者が所属していたレコード会社 Victor Entertainment 株式会社の様々なアーティストを担当するディレクター、及びプロデューサーに、マーケティング管理者として音楽財についてどのような意識で取り組んでいるのか、また新しいビジネスについてどう取り組んでいるのか、そして担当したアーティストのマーケティング戦略のミックス、マーケティングブレンドの第一段階として 4P 戦略に対しての予算に対する配分比率についての意識調査などを言及した。

音楽財を生み出すアーティストにおいて、日本の音楽財の市場は、世界的にみても規模は大きく、個人でまたグループ単体で活動できるわけではない。前章でも考察したように、CD を制作し発売をするレコード会社の存在は、音楽財の制作において非常に重要な機関であり、アーティストを担当するディレクター・プロデューサーの存在は、非常に大きい。本節では、そのレコード会社に焦点をあて、より音楽財制作の現場に近いディレクター・プロデューサー達にマーケティング戦略におけるインタビュー調査を行った。そのインタビュー調査から音楽財について定性分析、マーケティング管理者におけるマーケティングブレンドの第一弾として、数値化された 4P 戦略の意識調査を行うことが、本節の目的である。

Victor Entertainment 株式会社のプロデューサー 2 人、そしてディレクター 1 人に調査を行った。また各マーケティング担当者の担当するジャンルやアーティストは異なる。また、その担当するアーティストや事例等の具体名は社外秘の為、筆記はできなかった。

3 音楽産業の競争構造における事例研究

—Victor Entertainment 株式会社の事例—

本節では、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、音楽産業構造の現状把握と、マーケティング管理者における音楽財のマーケティングミックスの予算のブレンド比率の変化について Victor Entertainment 株式会社へのインタビュー調査を行った。

図表 3-3-1 Victor Entertainment 株式会社の概要

会社情報	
社名	Victor Entertainment 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 齊藤正明
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 3-3-2 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 Victor Entertainment 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 08 月 11 日 午後 13 : 00

場所 Victor Entertainment 株式会社本社 会議室

調査対象

エンタテインメントラボ プロデューサー岩田哲朗氏

エンタテインメントラボ プロデューサー小室隆之氏

制作本部 制作 3 部ディレクター 金井雅史氏

質問項目

- ① 自社における従来の音楽ビジネス形態(CD)から、デジタル化された音楽ビジネス形態への変容について、どう取り組んでいくのか。
- ② レコード会社におけるニュービジネスへの取り組みに対してどのような取り組みでいくのか。
- ③ 調査対象者が自分の担当した音楽財において、予算項目に関してマーケティングブレンドを行うとどのような比率になるのか。

3-3-1 プロデューサー及びディレクターが試みる戦略事例 1

インタビュー1 エンタテインメントラボ⁽⁸⁾ プロデューサー岩田哲朗氏

①項目について

岩田氏は、音楽財がゆくゆくは全て無料化されるのではないだろうかと懸念している。楽曲が音楽データ化された時点で、だれでもコピー可能となり一般消費者一人、一人からお金を徴収することが難しくなる。現在、世界中で約 13 億ダウンロードが違法および無料ダウンロードできる状態であり、1 曲 100 円とした時、約 130 億円の利益損失が生まれている現状がある。このような現状では、レコード会社は楽曲販売だけに重点をおいた戦略のみを行うのではなく、レコード会社自体も様々なコンテンツを生み出すアーティストのマネジメントを持つ必要生と新たな軸となるビジネスを生み出す必要性が出てきたと考える。現在、音楽産業は過渡期であり、制作、宣伝、営業、流通というレコード会社の持つ代表的な役割の中で、音楽財の流通は特に複雑かつ慣例的な側面が多く、デジタル化による流通の変化は、慣例的な既存流通網に影響を与えた。また音楽財の流通網はその楽曲のターゲットとなる年齢層によってタッチポイントが変わるので、どのメディアを有効活用するか選択していかなくてはならない。音楽財のデジタル化は慣例的な流通から、消費者、レコード会社共々、能動的な選択がもとめられるように変化したと感じる。

②項目について

Victor Entertainment 株式会社は、新たな音楽財ビジネスのターゲットを一般消費者から、対企業へと取引先を変化させる B to B のビジネスモデルを生み出した。つまり音楽制作のノウハウをビジネスモデルとして対企業に販売するということである。自社の持つ独自の流通網やプロモーションネットワークを、他産業、また同業にも積極的にビジネスモデルとして販売していくということである。

③項目について

また音楽財のデジタル化は願って変化されたのではなく、現代社会の流れによってそうせざるおえなく、どうしても後手の対応になってしまっている。岩田氏は、自分が担当する音楽財のマーケティングミックスについて、ブレンド比を考えたことはなく、あえて質問項目の予算についての解答はなく、自分の「労力」を分析するなら製品に 9 割

以上の力をいれる。残りの1割以下を他の3Pに当てるとのべた。なぜなら作品のコンテンツ力を高めるといふところに、音楽財の重点をおくからである。現代では、誰もがクオリティが高い楽曲を不特定多数に、インターネット上にアップロードして発表できるようになっている。しかし、アップロードしただけではビジネスにはならない。消費者がお金を出してでもほしいと思えるコンテンツをつくることが重要であるからである。その為に「労力」としてのマーケティングブレンドでは、つまり制作95% 宣伝3% 流通2% 価格0%という解答であった。

3-3-2 プロデューサー及びディレクターが試みる戦略事例2

インタビュー2 エンタテインメントラボ プロデューサー小室隆之氏

①項目について

小室氏いわく、まず世界的にみて日本の音楽産業のパイの大きさがそもそも異常であると指摘する。1ドル100円だった時代でも、LPが3000円、そして現代でもCDの値段は変わらない。日本のCDの売上高は10年前から世界規模であり、売上が著しく落ちている現在でもまだCDの売上高は世界一である。日本の人口から見ても、ミリオンセラーが多数産まれる状態は異常であり、現在のデジタル化傾向における音楽産業の縮小状態は身の丈にあった状態であると小室氏は感じている。世界的にみても日本のCDの値段は大変高価である。その日本独自のCDによる利益構造システムにのっとって、レコード会社は予算が決められ宣伝費、音源制作費、live制作費が捻出される。しかし、デジタル化によって音楽データは登場し、CD売上は減少した。その影響によって従来のレコード会社がうけもつ業務に支障が出てきたことは道理である。

②項目について

しかし、小室氏は、産業自体が縮小したという事実よりも、日本の音楽産業自体がグローバルスタンダードな産業サイズになってきたのではないかと指摘する。そして音楽データの登場により、音源ビジネスが縮小していくことは予想されていたことであり、各レコード会社は音楽財の販売以外にも別のビジネスを違う基軸の一つとして持たなければならぬと考えていた。そこで、当社としてはコンテンツ制作や映像制作やプロモーションなどの今までつちかっていたノウハウを対企業に売っていくビジネスモデルを立ち上げた。つまり従来、広告代理店が行うような業務をレコード会社が独自のノウハウとコネクションを使用し、企画立案から、音楽のコーディネートや映像制作、そしてイベント制作までも担当するビジネスモデルである。音楽産業は縮小していても、決してなくなることはないビジネスである。レコード会社として、メインビジネスである音源販売は継続させながら、もう一軸となるビジネスモデルを作っていく。これがVictor Entertainment株式会社のもつ音楽財のデジタル化に対する対応策である。また懸念されるのは、デジタルコンテンツが増えたことによりその流通先も増えたが、コンテンツ

量、エンターテインメントコンテンツ量は飽和しており、例えば X BOX や PSP や携帯、さまざまな娯楽コンテンツと同列で戦わなくてはいけなくなった。ユーザーがお金を使って選ぶコンテンツが増えていることは、音楽産業にとって驚異である。ここでも小室氏は岩田氏と同様にコンテンツの強さと中身の重要性について言及した。そして消費者自体も変化してきている。昔のようにタイアップや、ヒットの法則などでは CD が売れなくなった。消費者の情報リテラシーの向上や、音楽と同列にエンターテインメントコンテンツが並ぶようになったためである。購買意欲をかき立てるコンテンツの強さが求められるということである。

③項目について

最後に小室氏も、マーケティング戦略において、具体的なミックス具合や予算や様々なマーケティングミックスに関する配分比率を考えたことはないと答えた。改めて考察を加えるとすると、自分の担当したアーティストの場合、岩田氏と同様に担当するアーティストの顧客層のタッチポイントを探り、その傾向をみて雑誌出稿やプロモーションをくみだてる。つまり、予算に関するマーケティングブレンドの比率だけみるとプロモーションは 30%の比率であるが担当するアーティストの内容によってタッチポイントは変質し、選択するメディアも変質するということである。制作 60%、宣伝 30%、価格 5%、流通 5%の意識であると答えた。

3-3-3 プロデューサー及びディレクターが試みる戦略事例 3

インタビュー3 制作本部 制作3部ディレクター 金井雅史氏

①項目について

音楽財のデジタル化によって演歌部門にとって一番の影響は、CD 販売店が少なくなってきたことである。高年齢層にとって、amazon などのインターネット通販を利用することは少なく街の CD 店などで購入することが主であった。ゆえに音楽データをインターネットや携帯電話で購入することは困難である。東京や大阪など都会では CD 店はまだあるが、地方では CD 店が閉店していることが多く買いたくても買えない状態である。そこが一番の問題であると語った。

②項目について

演歌というジャンルにとって、現在取り組んでいる新規事業はとくにないという解答であった。しかし、中高年齢層にとって利用しやすい通信販売サービスや、音楽データ販売のインフラが整えば、演歌にも新しいビジネスが生まれるかもしれないと語った。

③項目について

演歌はアーティスト本人が直接公演活動によって販売することが増えている。つまり、演歌の CD が購入しづらい今、アーティストが直接地方に招き販売することが CD 流通の中心になっているということである。演歌の着うたもサイト上には存在するが、実際の

ビジネスの中心にはならない。また演歌というジャンルは、公演先で何枚も買う顧客によって支えられている側面もあり、価格はあまり影響せず、アーティスト本人との接触性や人間的な魅力が需要になるとうったえる。音が聞きたいだけでCDを買うのではないということである。よって、演歌のマーケティングブレンドを考えた時、予算配分は、制作 50%、流通 40%、プロモーション 10% 価格 0%である。

4 調査結果からみた音楽財の新たなマーケティングミックスの必要性

このようにタイプの異なるディレクター・プロデューサーに、同様の質問をなげかけた。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 CD から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。
- ③マーケティングブレンドにおけるマーケティング戦略の配分意識や共有などについては考えてことがなかった。

またレコード会社で働く最終制作者に焦点をあて、実際に音楽財の制作や新たな音楽ビジネスの発展にかかわるディレクター・プロデューサーに、専門性の高いアンケート調査を行った。本節によってあきらかになった多様化する音楽財の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ンネルの増加にまつわるメリット、デメリットについて、インタビューを行ったのである。

以上、プロダクション、レコード会社、そしてレコード会社のディレクターとインタビューを行い音楽産業における実状、取り組んでいる新たなビジネス、そして音楽財の認識などを明らかにしてきた。その結果を図表にすると以下のようなになる。この分析については、定性分析を用いた。訂正分析とは、数値で客観的に評価・分析できないような事情を分析しまとめるものであり、音楽産業における暗黙的な領域が多いマーケティング戦略において、有効な分析法であると考えた。

レコード会社における各ディレクター・プロデューサーにおけるマーケティングブレンド比率は、担当するアーティストによって異なる。そして、何を議題にするかでも大きくことなる。音楽財の制作に携わる各ディレクター・プロデューサーによって、流通にこだわるもの、そしてプロモーションにこだわるもの、また回答において大半の比率を占めた製品の質にこだわるもの様々なブレンド比率また、ブレンド内容となるのだ。各ディレクターインタビュー結果から、通常音楽産業において行われていたマーケティングミックスの限界といままで以上の拡張性、発展性が見られないことはあきらかである。本章を受けて、音楽産業が持つ問題や、現状の分析、そして複雑な構成機関につい

て明らかにされた特殊性や、複雑に絡み合う戦略の一部がインタビュー調査から垣間見られたといえよう。

(1) 本論文におけるマーケティングミックスにおける概念は以下の文献からマーケティングブレンドを使用する。

有馬賢治(2006)『マーケティングブレンド』白桃書房。

(2) 有馬賢治は『マーケティングブレンド』の中で、以下の文献からマーケティング環境の要因の概念を抽出した。

Kotler(2000)Marketing Management analysis, planning, and control²/ed, Prentice-Hall, Inc., p. 52. 他参照。

(3) 有馬賢治は『マーケティングブレンド』の中で、以下の文献からマーケティングミックスにおける歴史的な研究をレビューしている。

Borden, N. H. (1964). “The concept of the Marketing MIX,” *Journal of Advertising Research*, pp. 2-7.

(4) 以下を参照されたい。

Verdoorn, P. J. (1956). “Marketing from The Producer’s Point of View” . *The Journal of Marketing*. January. 20 (3), pp. 221-235.

(5) 以下を参照されたい。

Howard, J. A. (1957). *Marketing Management • Analysis and Planning*(1st ed.) Richard D. Irwin.

(6) 以下を参照されたい。

McCarthy. E. J(1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Irwin.

(7) 以下を参照されたい。

Brannen, W. H. (1978). *Successful Marketing for Your Small Business*. Prentice-Hall.

(8) 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。

Victor Entertainment株式会社HP <http://www.entertainment-lab.jp/> 2011/04/01
アクセス。

1 音楽財のマーケティングブレンド再考

このように前章では、実際にマーケティング管理者達に、マーケティングブレンドの視点から過去の事例を分析して頂いた。しかし、各担当者共に、マーケティングブレンドにおける分析は、初見であり、馴染み深い分析法ではなかった。そこで本章では、筆者の所属しているグループの担当者であった Victor Entertainment 株式会社杉山裕一プロデューサーに、今までの分析を踏まえ、担当した過去の作品をいくつかマーケティングブレンドによって考察を行って頂いた。そして、実際に3章で提示したマーケティングブレンドの概念⁽¹⁾をもちいて、具体的に、音楽財における4P戦略の今までにない組合せ方法を考察したい。

まず、再度確認すると、通常のマーケティングミックスでは音楽財を捉える場合、なぜ不具合が起こるのか、それはミックスという語は本来同量のことを混ぜ合わせることに、また配分・分量を意識せずに混ぜ合わせることを意味する用語であり、並列的なマーケティングミックスをイメージするからである。そこで、ブレンドを使用することで「調合」をイメージした要素を必要に応じて必要量を組み合わせるといったより具体的な配分比率のイメージを持てるのではないだろうか。前章までの考察において、音楽産業は特殊性が高く、ディレクター・プロデューサーなどの最終音楽制作者が、マーケティング戦略を構築、そのミックスを最終決定するケースが多いことがわかった。そのマーケティング管理者は、自身の経験や自身の持つ人的ネットワークを駆使し、独自の配合によって、そのマーケティング戦略を構築しているはずであり、他者が同量のミックスを行う場合はまず見られないだろう。各マーケティング管理者によって、暗黙的かつ専門的に戦略を施行する場合も多く、ブレンドにおける配分比率が可視化されたマーケティングミックスが必要ではないだろうか。つまり、マーケティング戦略が専門的に行われることは、産業にとって発展性が少ないと感じたためである。

例えば、音楽産業に関わるビジネスにおける用語一つとっても、マーケティング管理者によってニュアンスや指し示す内容が異なる。専門用語や、抽象的な音楽的表現も多い。

よって、一人のディレクター・プロデューサー、そしてアーティスト本人がマーケティング戦略を構築していく際に、マーケティングに関わる各機関にとって、その管理方法は明示的かつ、明確に伝わるのが好ましく、マーケティング管理者から伝達された戦略が共通認識を持って取り組まれることが重要であると考えたのである。

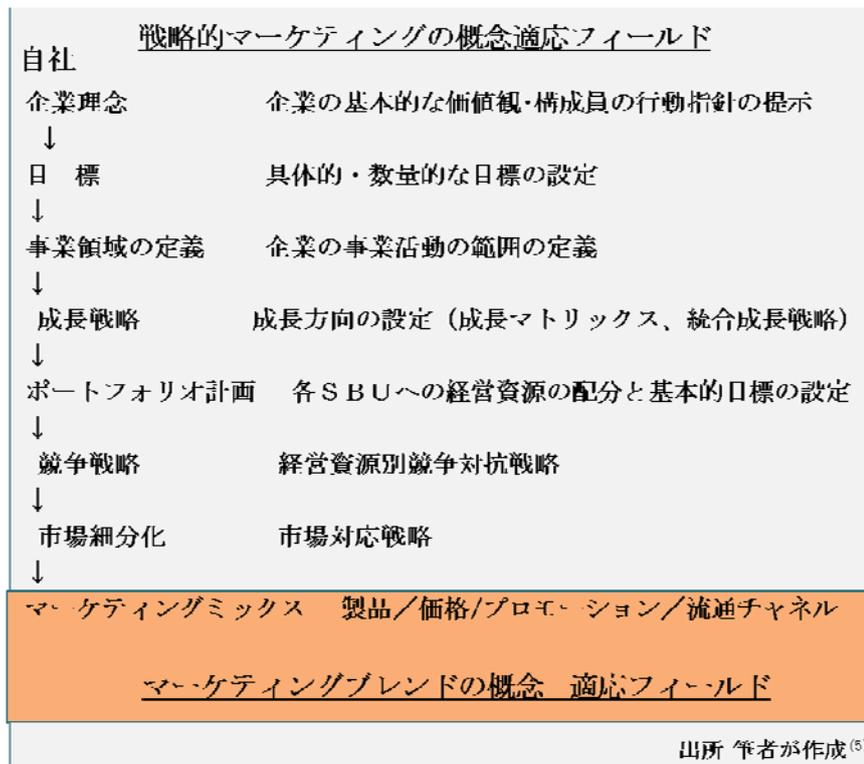
第3章において、その概念を本論文では指針として、音楽財のマーケティングミックスを分析すると記述した有馬(2006)のマーケティングブレンドの概念いわく、既存のマーケティングミックス研究では、手段は並列的・空間的に整理され、優先順位や利用順序といった実施手順に対する意識が極めて希薄なまま議論が展開されていると指摘した。⁽²⁾音楽産業における音楽財のマーケティングミックスも同様に、並列的・空間的、

そして暗黙的にマーケティング管理者によって行われていることが前章までの、音楽財における 4P 戦略分析によってあきらかになり、通常のマーケティングミックスで分析するには完璧なマッチングとはいえなかった。

また有馬(2006)の提唱するマーケティングブレンドとは、各戦略手段に対する予算や資源の配分へ配慮し、マーケティング活動場面を想定した場合に、戦略手段は「何を」、「どのような割合で」、「どのような順序で」利用すべきなのかを明確化する必要があるという概念である。⁽³⁾ 音楽産業において各マーケティング管理者によって潜在的、かつ暗黙的に意識されていなかったマーケティング戦略の配分比率に対する認識を喚起することは、重要であり、その配分を配慮したマーケティングブレンドの概念によって再度分析を行う。前章からの流れであきらかになった音楽産業における 4P 戦略の一つ一つの現状と傾向、そしてその改善すべき点を考慮した上で、本章では、実際に音楽財のマーケティングブレンドを行う。そこから、なにか音楽産業におけるマーケティング戦略について新たな指針を抽出することが狙いである。

ここで、注意しなくてはならないのが、上記までの考察やマーケティングブレンドの概念を見て、戦略的マーケティングと何が違うのかということである。戦略的マーケティングとは、Kotler をはじめ様々な研究者が研究しているが、嶋口・石井(1987)によると市場問題中心に組織的視点から戦略的方向づけと経営資源配分を計画する試みとされる。⁽⁴⁾ ここでは、企業の全体目標を達成するために、市場が組織単位に応じ、企業がどのような資源配分を計画化していくかが課題となるマネジメントである為、マーケティングブレンドによる分析と非常に近い概念であると感じる。しかし、戦略的マーケティングと、マーケティングブレンドでは、マネジメントしている範囲が大きく異なる。戦略的マーケティングは、自社の組織の企業理念から起点し、自社のマーケティングミックスまで組織的に考える概念であるが、マーケティングブレンドはあくまでも、その戦略的マーケティングの適応されるフィールドの中で、あくまでもマーケティングミックスの部分に特化して、適応される概念であると考え、数値化、共有化する範囲と次元が異なってくるのである。

図表 4-1-1 戦略的マーケティングとマーケティングブレンドの適応フィールドの違い



特殊性の高い音楽産業において、戦略的マーケティングによって企業組織のマネジメントを起点としたマーケティング戦略として考察するだけではなく、よりミクロ的にマーケティングミックスの分野に特化したマーケティングブレンドの分析によって、その戦略を共有化、可視化、そして数値化してマネジメントしようと試みたのである。その考察の対象にはマーケティング戦略を遂行する他社も含まれる。

音楽産業における音楽財の 4P 戦略は、2000 年あたりから、約 10 年をかけて著しく変化した。音楽財の販売に関わるマーケティング管理者にとって、各 P において複雑化されたマーケティング戦略をミックスすることは大変重要なことであり、常に動的に変化する考察対象としなくてはならない。

前章までの流れから音楽財における 4P 戦略のその一つ一つの分析を行ったことによって、様々なマーケティング戦略における改善点と音楽産業の動的な変化を把握できた。

音楽産業における既存研究のように、その改善点と単なる現状把握で終わるのではなく、マーケティング管理者はこの分析結果から有効なマーケティングミックスを再度考えてみるべきではないだろうか。短期間で変化が著しい音楽産業において、メインとなる楽曲販売において、有形、無形の二つの形態に分かれ、価格も同様に二価格生まれた。そして、財の形態の変化によって音楽財の流通チャネルは多様化され、そのプロモーション

ョン方法も従来のタイアッププロモーションだけではない、SNS⁽⁶⁾を使った新しいネットワークプロモーションなどが随時生まれている。また、それに付随する音楽財におけるクロスメディア型ビジネスの誕生など産業構造自体も、この10年で大きく変化したのである。このような音楽財の4P戦略の変化は、動的にたがいのPに影響しあうということである。

だからこそ求められているのは、従来のマーケティング管理者が暗黙的かつ並列的にマーケティング戦略を行うのではなく、一つの大きなプロジェクトとして、関わる様々なマーケティング機構にとって、戦略の可視化や、言語の共通化を重要視しなければならない。またターゲットとなる消費者に向けて、様々な個性をもつアーティストの楽曲を、いかにカスタマイズしたマーケティングミックスをどのように組んでいくかを考察することは、音楽産業にとって有効な戦略となり得るのではないだろうか。

2 マーケティング管理者におけるマーケティングブレンドの考察

本節では、実際にマーケティング管理者に、本章までの音楽産業における4P考察を読んで頂いたうえで、過去の作品を事例に、マーケティングブレンドを行ってもらった。被験者は、本論文に度々協力していただいたVictor Entertainment株式会社 e-lab プロデューサー杉山裕一氏である。⁽⁷⁾杉山氏には、自身が担当したアーティストのマーケティングミックスを振りかえって頂き、マーケティングブレンドの視点で、過去の作品を分析して頂いた。なお、筆者が所属するグループである「少年カミカゼ」の事例以外は守秘義務があるために具体的なアーティスト名の筆記はひかえた。

アンケート調査

2012年10月5日金曜日 晴れ

【Victor Entertainment 株式会社】

被験者: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:17:30-18:30

1. 調査概要

マーケティング管理者におけるマーケティングブレンド調査

(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・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前章を参照のこと。

(2) 調査項目 マーケティングブレンドを施行（予算配分を 100%として）

- ① 製品戦略
- ② 価格戦略
- ③ 流通戦略
- ④ プロモーション戦略
- ⑤ 特記事項
- ⑥ 筆者による分析

アンケート結果をまとめたものが以下の結果である。以下の作品は全て Victor Entertainment 株式会社から発売されたものであり、ディレクター・プロデューサーは全て杉山氏である。ただし、作品によって、ディレクター業務だけの場合もある。今回のアンケートでは、マーケティング戦略における予算配分に焦点をあて、人的資源や人的ネットワークの配分についてはアンケートを行っていない。なお、発言においては、杉山氏の全てそのまま使用している。

第 1 例 筆者の事例①

- 1. アーティスト名： 少年カミカゼ
- 2. タイトル：ココロアンテナ (VICL35902) デビューシングル 2005 年 10 月 19 日発売
- 3. タイアップ：TX「元祖！でぶや」エンディングテーマ
- 4. 予算配分 100%

「ココロアンテナ」

①【製品戦略】10%

インディーズでの評価が既に高かった為、キープコンセプトで行きました。

②【価格戦略】10%

3 枚連続リリースが控えていた為、通常価格より 10%安めです。

③【流通戦略】40%

インディーズからのステップアップで有った為、流通経路の見直しと整備に時間と予算を掛けました。逆に、作品が認知されていたので、流通整備さえすれば自然に売れると、戦略を立てました。

④【プロモーション戦略】40%

メジャーデビューのリリース感を演出する為、TV スポット等、新人では破格の予算感で宣伝に臨みました。また、学校放送網の活用等、新規メディアにも予算を投下し、「ニューカマーのデビュー」を演出しました。

⑤【特記事項】

とにかく、各レコード会社の争奪戦の末デビューしたバンドでしたので、Victor Entertainment 株式会社のスタッフィングも含め、当時考えられる最高のチームでプロジェクトを組みました。

⑥【筆者による分析】

杉山氏が少年カミカゼの担当になってはじめての作品であり、インディーズからメジャーデビューするその初作ということで、まず流通戦略における流通網の整備に、力をいれ少年カミカゼの楽曲を扱う店を増やすことに予算を投入した。そして、プロモーション戦略では、当時人気であったゴールデンタイムの TV 東京のバラエティ番組のタイアップをつけ、幅広い年齢層にその存在は知らせた。また、タイアップ以外にも、TV スポット CM や、インターネットプロモーションなどにも力を入れた。筆者の事例であるが、思い起こすと楽曲制作においてアレンジャーや有名なデザイナーを使用しなかった珍しいケースであり、制作ではない所に予算の比重があったのかと改めて納得した。

第2例 筆者の事例②

1. アーティスト名： 少年カミカゼ×midnight Pumpkin
2. タイトル： L. A. U. G. H. I. N (VICL-36173) 2006年11月25日発売
3. タイアップ：TX「スキバラ」エンディングテーマ
4. 予算配分 100%

「L. A. U. G. H. I. N」

①【製品戦略】50%

ファーストアルバム後、いよいよ真価を問われるシーズン2でしたが、アーティストアイデアに多少倦怠感が感じられたので、外部からの刺激を入れる為、コラボレーション戦略をとりました。当時人気だった「midnight Pumpkin」を投入する事で、印税予算の大幅分割。及び、期待作に相応しい作家陣をアピールする為、アレンジャーに当時TOPアレンジャーのCHOKKAKU (SMAP、嵐、等) を投入しました。

②【価格戦略】0%

制作費を思い切って増強した結果、リクープラインが上がった為、価格戦略は取れませんでした。

③【流通戦略】10%

既に、評価が定まり、ディーラーも「売る店」と「売らない店」がはっきり分かれた頃です。流通に特別予算は組みませんでした。

④【プロモーション戦略】40%

コラボレーション戦略という事で、一から新アーティストを作り上げるテンションで臨みました。PV から、ビジュアルまで、全て一新。初めてだけに初期コストは増大しました。が、タイミング的にはメディアの期待値含め、待ったなしだった為、次のシングル作品予算を先食いする形で投入しました。

⑤【特記事項】

アルバム明けの前作シングル「ヤバムーチョ」が、販売横ばいだった為、スタッフ間で非常に危機感を持って臨んだ記憶があります。ちょうど社内スタッフも移動などが重なり一新する中、緊張感を持って制作。ある意味危機的状況を吹き飛ばす痛快なシングルが出来上がったと自負しております。

⑥【筆者による分析】

前作シングルセールスがあまり良い結果を残せなかった為、本作ではゲストアーティストに、ゲストアレンジャーを迎えた。はじめてのアレンジャーとのコラボレーションをした為、楽曲のクオリティが著しく高くなった。外部からのゲストを入れることによって、制作費に予算を割いていることは十分にメンバーにも伝わっていた。この製品戦略から、新たなメディアプロモーション戦略につながった。ビジュアルイメージの一新や新たな雑誌への露出など、このコラボレーションからいろいろと広がった事は間違いない。

第3例 筆者の事例③

1. アーティスト名： 少年カミカゼ
2. タイトル： Altair～キミと出逢えたこと～(VICL-36309) 2007年7月11日発売
3. タイアップ：CBC制作/TBS系全国ネットドラマ30「こどもの事情」主題歌
4. 予算配分100%

「Altair～キミと出逢えたこと～」

①【製品戦略】30%

前前作「L.A.U.G.H.I.N」から、販売状況が好転していただけないに、制作布陣は変更せず、より熟成する形で進めました。特にボーカルトラックの考え方は、マネージメントサイド、制作スタッフと連日協議し、新しい段階へとトライする事で、コンセンサスを得、レコーディングした結果、ボーカル録りに通常より予算を割きました。

また、初のドラマタイアップという事で、制作予算をかなりタイアップ用デモ制作に割り振った形となり、通常制作費プラス α が掛っております。

②【価格戦略】10%

ドラマタイアップという事で、購買層の低年齢化を睨み、通常より10%低い価格で挑戦しました。

③【流通戦略】30%

ドラマタイアップという事で、ディーラーへは全方位初回の積み上げ、陳列棚の確保、販促施策の購入等、フルメニューで臨みました。当時予算で800万もの予算を組んでおります。

④【プロモーション戦略】30%

勝負曲でしたので、本人稼働費含め、PV 制作費も当時の新人としては破格プロモーション費用を掛けております。

⑤【特記事項】

セカンドアルバム前の、勝負を決定付けるシングルになりました。元々、ドラマのタイアップは幾つか遡上には上がり、ギリギリ外れる事案が続いたため、思い切ってアニメの主題歌を前作で挑戦。これが、関係者に高評価され、ドラマのタイアップ獲得に繋がりました。

⑥【筆者による分析】

今回はドラマの主題歌が決まっていた為、製品戦略ではまずヒットを狙えるクオリティの高い楽曲、流通戦略において大量初回出荷への根回しや、プロモーション戦略もドラマのタイアップと様々なメディアへの露出がうまくつながったマーケティングミックスであった。当事者として、そこまで予算がかかっていたことは全く把握できていなかった。

第4例

- 1.アーティスト名： 守秘義務がある為、仮名 A
- 2.タイトル： 守秘義務がある為公表不可能
- 3.タイアップ：守秘義務がある為公表不可能
- 4.予算配分 100%

第4例作品

①【製品戦略】 50%

宣伝的に方法論が行き詰まっており、制作サイドに期待が寄せられていたシーズンでのシングルでした。再度、楽曲フレームの見つめ直しの為、通常の数倍、リハーサルスタジオに入り、プリプロダクションを行いました。その当時の楽曲は現在でも彼らのメインレパートリーになっております。

あと、歌詞を完全な日本語にする為、トレーナー&アドバイザーを付けた為、その分のコストは上乗せされております。

②【価格戦略】 0%

既にこの時期 2006 年頃、価格戦略の考え方が崩壊してしまいましたので、あえて通常価格で臨んでおります。

③【流通戦略】 10%

アーティスト A も、非常に「売る店」と「売らない店」にはっきり分かれるアーティストで有った為、販促プランも購入する機会そのものがありませんでした。アーティストイメージ的に、インスタライブが出来なかった事も、販促戦略に予算を掛けられなかった大きな要因です。

④【プロモーション戦略】 40%

イメージ一新の為、ビジュアルスタッフから評論家筋まで全て見直しで宣伝が進みました。その為、通常 Rock アーティストではやらない「飲食 Goods」とのタイアップ等もトライし、POP なイメージに振った為、ポップスアーティストと同様のコストが発生しました。

【特記事項】

メンバーも非常に苦しんだ時期でしたが、ようやく一筋の光明を見つけられた時期です。特に、作詞を担当するメンバーがこのシングルで皮むけ、次の有名プロデューサーとのコラボレーションに繋がって行きました。

⑥【筆者による分析】

このAというアーティストのマーケティング戦略を外部から見ていて、本作から楽曲の要素が売れ線へと変わり、プロモーション方法も前作と比べ、よりマスを意識した露出になっているのは顕著であった。楽曲の方向性が変わることによって、プロモーション戦略もそれに迎合する事例ではないだろうか。

第5例

1. アーティスト名： 守秘義務がある為、仮名 B
2. タイトル： 守秘義務がある為公表不可能
3. タイアップ： 守秘義務がある為公表不可能
4. 予算配分 100%

第5例作品

①【製品戦略】 40%

既に、ブレイクしている国民的アーティストです。しかし、当時ボーカルのコンディションがあまり良くなく、刺激ある環境でレコーディングする為、様々なトライを行いました。新人バンドがやる様な、初の「合宿レコーディング」等行ったのもこの時期です。

②【価格戦略】 10%

ワンコイン価格戦略も検討しましたが、先程アーティストAの事例でも触れたように、価格戦略が既に幻想化していましたので、通常の1050円にしております。

③【流通戦略】 10%

全店展開ですが、既に展開メニューが決まったアーティストですので、予算を掛けなくても店頭占拠が可能でしたので、販促予算は掛けておりません。

④【プロモーション戦略】 40%

久々の、タイアップシングルで宣伝的には力が入っておりました。愛・地球博の開催等も重なり「ECO+生命エネルギー」というテーマが自然に街にあふれていましたので、その辺りをフックに様々な露出を行いました。また、アジアに人気のユニットですので、初のアジア圏でのライブやビジュアル作成に行ったことも、メディアにとって大きな話

題となりました。

⑤【特記事項】

この後、なんと、メンバーの電撃婚約ニュースや、他メンバーの妊娠など、立て続けに本人周りのおめでたいニュースがリリースされるわけですが、今の落ち着いた活動とは裏腹の、国民的アーティストが、作品性を模索しながら前進する圧倒的な楽曲の力に、今思うと、B というアーティストが、“大人”になる瞬間であった、感慨深いシングルです。

⑥【筆者による分析】

国民的アーティストであるBが初のアニメタイアップシングルであった。レコーディング方法や楽曲の制作方法が他アーティストと比べ、非常にストイックに制作するBである為、他アーティストよりも製作費は高めであることは予測できた。プロモーション戦略にいたっては、アニメコンテンツといった非常に効果の高いタイアップだった為、そのプロモーションプランもいつもよりも高価に、そして予算も多めに設定していたはずである。

3 音楽産業におけるマーケティング戦略の共有化の必要性

以上のように実際にマーケティング管理者によって、過去におこなわれてきたマーケティング戦略の事例を、マーケティングブレンドの視点で再考察を行った。そこでは、マーケティングブレンドのフォーマットを完全に踏襲できた結果ではないにしろ、「何を」、「どのような割合で」、「どのような順序で」利用すべきなのかを明確化する第一歩となった。通常の音楽財のマーケティングミックスでは、どのPに対して力を入れているか、どのPに予算や時間を割くのか、こういった問題は、マーケティングを構成する機関の一つでも、把握できる面は多々あるが、それはあくまでも各自の担当するPだけの把握に特化することは間違いない。実際に、筆者が所属しているグループである少年カミカゼの事例においても筆者達は、マーケティング管理者のアイデアと自分たちの持つ音楽性を加味し、楽曲を制作していた。そして、提案されたプロモーションプランにしたがって、メディア露出を行っていただけである。つまり楽曲の制作、つまりProductに関わっていても、マーケティング管理者と共に制作をし、それ以外はすべて何が起きているかは全くわかっていなかった。製品を作る制作者が何も他の戦略を把握していなかったわけであり、これは音楽産業においてほとんどのアーティストも例外ではない。もちろん音楽財には芸術性が大きく作用する財でもあるので、感受性の高いアーティストにそこまですべて共通認識を持たせることのリスクは考慮しなくてはならない。ただ、音楽ビジネスのすべての根本となる楽曲を制作する際に、アーティストも本作品のマーケティング戦略の概要や、4P戦略を「何を」、「どのような割合で」、「どのような順序で」行われているかを知ることは決して無益ではないと感じる。

今回の調査によって、いかにマーケティング管理者が、様々なPを独自のノウハウによって配合していたのかということがわかった。これは、マーケティング戦略を構成するすべての機関が、「何を」、「どのような割合で」、「どのような順序で」利用すべきなのかを明確化し、各レコード会社が独自のマニュアルを作ることは有効であると考えられる。もちろん、予算における収支計画を経理や担当者の上司に提出することはあるが、それはあくまでも数字の確認や経理上の処理を目的としたものである。音楽財のマーケティングに関わる様々な機関で、可視化されたマーケティング戦略を持つことによって、マーケティング管理者を川上とする、より強固な戦略を共有することができるのではないだろうか。共通の認識を持ち、戦略にコミットメントするために、例えば以下のようなマーケティングブレンドシートを使用することも一案として提起したい。

図表 4-3-1 マーケティングブレンドシート

楽曲名 発売日 担当者

マーケティングブレンド項目/	予算/	内容/	期間/	配分の順番/	特記事項
1. 製品戦略	%				
アレンジャー					
プロデューサー					
フューチャリング					
レコーディング代					
特記項目					
2. 価格戦略	%				
CD 値段(通常一枚 1260 円)					
割引率(通常一枚 1260 円)					
特記項目					
3. 流通戦略	%				
流通コスト					
特別店舗名					
店頭仕込み					
特記項目					
4. プロモーション戦略	%				
タイアップ					
TV					
CM					
RADIO					
インターネット					
特記項目					

出所 作者が作成

このように今まで暗黙的、またマーケティング機関一つ一つが専門的におこなってきたマーケティング戦略において、一例であるが、上記のようなシートを使用して、戦略を共有化することは、音楽財の最終制作者がマーケティング管理者になる特殊性の高い音楽産業の構造にとって、有効な手段ではないだろうか。もちろんアーティスト自身も、そして他社にも大きく戦略がまたがる場合の共有する段階レベルは考慮しなくてはならないが、戦略を共有化することは大変有効であると感じた。専門性が高く、特殊性が

高い音楽財のマーケティングミックスにおいて、可視化され共有化されるマーケティングブレンドの応用は非常に有効な手段であると本章では分析したのである。

まず音楽産業において、音楽財は様々なジャンルに別れ、かつ制作および歌唱を行うアーティストの活動形態も様々な分類される。そして、市場にリリースする楽曲のタイプも作品毎によって異なる。つまり、あまりにも多様化された産業であり、そこに芸術性までも加味されるため、一つ一つのプロジェクトを担当するマーケティング管理者に対する業務の比重や、専門性が非常に問われるようになるのである。その専門性を、今、打破すべきであり、マーケティング参加機関にとってオープンな関係性作りや、共有化されたマーケティング戦略によって、一つのプロジェクトに対して、コミットメント力を強めていくことが重要なのではないだろうか。

現在音楽産業は、著しい縮小傾向にあり、特に楽曲をバンドル化し、有形である CD 形態で販売することの非拡張性は日々拡大している。そして、この 10 年で音楽財をとりまく 4P 戦略は目まぐるしく移り変わっていることは、前章までの考察で明らかになったことであり、今まで行われてきた現状のマーケティングミックスの手法から、少しでも進化したミックス理論が早急に必要と考えたため、音楽財とのマッチングが良い有馬氏のマーケティングブレンドの概念を用い、カスタマイズを試みたのである。

(1)、(3) マーケティングブレンドの概念は、3章と同様に以下の文献から引用した。

有馬賢治(2006)『マーケティングブレンド』白桃書房。

(2)有馬(2006)におけるマーケティングミックスについての批判的検討については、本論文の第3章に詳しく分析している。

(4)以下の文献を参照されたい。

嶋口充輝・石井淳蔵(1987)『現代マーケティング』有斐閣。

(5)図表については、同様に上記の文献『現代マーケティング』の戦略マーケティングの概念をまとめなおし、そこにマーケティングブレンドの適応領域を加えた。

(6)SNSとは、Social networking serviceの略であり、社会的ネットワークをインターネット上で構築するサービスであり、mixi、twitter、Facebookなどがある。

現在では、SNSを使った音楽財のプロモーションがさかんである。消費者のアーティストに対するコミットが強まり、クチコミによる広がりが増える。

(7)Victor Entertainment 株式会社 e-lab プロデューサーの杉山氏には、筆者のメジャーデビューから2012年3月までディレクターをして頂いた。今回第4章においてもマーケティングブレンドの概念を用いた音楽財のアンケート調査に協力して頂いた。

本論文では、一貫して音楽財のマーケティング戦略の新たなミックスに着目して、マーケティング管理者の取引行動や戦略展開等を考察してきた。本論文を閉じるにあたり、これまで本論文において行われてきたいくつかの考察を、結論として簡単にまとめておきたい。そして、それとともに音楽産業における今後の発展と展望を確認しておこう。

1 本論文の基本的視点

音楽財とは、楽曲がバンドル化された CD、DVD、またアンバンドル化された音楽データにわかれる。公演活動なども、同様に音楽財に含まれ、バンドル化された DVD や、アンバンドル化されたコンテンツ、そして実演活動などが含まれる。物財の販売も行いながら、実質は楽曲を販売しているためサービス財である要素が大きい。本論文では、あくまでもその楽曲にこだわり、公演活動や映像 DVD は今回の論文では考察の対象に含まない。音楽財は、楽曲制作者から、楽曲が生み出され、次にレコード会社等の最終制作者に流れる。インディーズと呼ばれる自主形態の場合は、楽曲制作者が最終制作者を兼任することになる。その最終制作者は、一般的なメジャーリリース場合、レコード会社におけるディレクター及びプロデューサーが担当していた。日本の音楽産業では、そのディレクター・プロデューサーがマーケティング管理者となり、生産段階から消費段階に向けて、音楽財が流れる上でマーケティング戦略を形成したのである。近年、日本の音楽産業は、急激なデジタル化の影響によってその構造の変化を迫られた。財の形態が変化し、それにともない流通経路も多様化され、そして流通チャネルも急激に増加した。また、プロモーション方法も同様にインターネットメディアが登場し、メディアミックスをできる場所が増えたのである。SNS をつかった新たなプロモーションもしかりである。その日々変化する音楽財のマーケティングミックスにおいて、誰がコントロールしているかということがそもそもの問題の起点である。

つまり考察の対象は、音楽財におけるマーケティング管理者であり、そのマーケティング戦略におけるミックスの連鎖とそこでどのように相互作用が起こり、どのように戦略を混ぜ合わせていくのか、その動態であったことを確認しておきたい。

次に、本論文では、この音楽財におけるマーケティングミックスの組合せの変化そのものが議論の対象となったのである。音楽財における Product、Price、Place、Promotion、つまり製品戦略、流通戦略、価格戦略、プロモーション戦略といった 4P は、必ずしも一定の構造を有して留まることがなく、様々なテクノロジーの進化や、またそれともなう社会構造の変化によって、様々な態様に変化していくのである。当然ながら、それは音楽財のマーケティングミックスを構成する 4P 戦略の関係をみることによって確認できる。したがって本論文における考察においては、この 4P 戦略の変化に焦点があてられたのである。音楽産業における 4P 戦略の変化は、外的環境の変化によって、また

内生的なルールの変動によって引き起こされる。外的環境の変化とは、音楽産業における経済成長の停滞や減退、IT技術の発展における生産段階の変化や、物流技術の革新、消費段階の消費・購買行動の変化などが考えられる。また、組織における内生的な要因の変動によって、4P戦略が変化することもある。それは、マーケティング管理者と、マーケティング構成要素のパワーバランスの変化や、楽曲制作者のマーケティング戦略の変更などが考えられる。

本論文では、このマーケティング戦略の変化をもたらす、すべての要因とその変化の因果関係に言及することを試みたわけでない。また、音楽におけるジャンルも主に、日本独自のカテゴリーである J-pops に限定、また主に最終制作者つまり、マーケティング管理者に焦点をあてた研究である。すなわち、これらの要因すべて総括をするようなモデル構築を目指すものではなかった。変化のプロセス自体を考察することによって、そのいままでになかったマーケティングミックスの視点を分析することを試みたのである。そして、このことによって縮小する音楽産業に、少しでも新たな戦略の提示を目指したのである。

そしてマーケティング戦略のミックス方法の変化が考察されるが、それを有馬(2006)におけるマーケティングブレンドという考え方から見ていくものであった。マーケティングブレンドとは、マーケティング戦略を構成するすべての機関が、「何を」、「どのような割合で」、「どのような順序で」利用するべきなのかを明確化することである。ミックスを構成する4P戦略の変化に着目する本論文のスタンスから、この取引を中心に有しているマーケティング管理者、つまり最終制作者のミックス戦略を考察の対象として設定してきたのである。

前章では、前章までに考察した音楽財における4P戦略の分析結果を踏まえ、実際にマーケティング管理者に担当した過去の事例からマーケティングブレンドを行って頂いた。そこから、音楽財におけるマーケティングミックスにおいて、マーケティングブレンドを使用することは非常に有効な概念であることがわかった。特殊性が高く、かつ専門性が高い音楽財の最終制作者が、マーケティング管理者となることが多い産業構造において、例えば予算について、各4Pのマーケティング戦略に配分するその配分比率を可視化し、すべてのマーケティング機構で共有化することは非常に有効である。これはただ単にマーケティングミックスを数値化したという表面的な分析ではない。そして、戦略的マーケティングの概念でひとくくりにしてしまうには非常に安直な分析になってしまう。これまで暗黙的に行われてきたマーケティング戦略の用語や、方法そして、管理者がもつ人的ネットワークまでも可視化し、マーケティング戦略に関わる他の組織も含め共有化しようということである。程度によるが、楽曲を制作するアーティストにも、公開し共通の意識を持たせることによって、より一つのプロジェクトに対してコミットできるのではないだろうか。マーケティング管理者における予算管理はあくまでも、最終的な結果として、経理に報告される事が多いが、一つのプロジェクト、つまり毎回

の音楽財のリリースごとに、様々なアーティストにおけるその特性を考慮し、マーケティング管理者、宣伝部、すべてのマーケティング機構、そしてアーティストまでが「何を」、「どのような割合で」、「どのような順序で」利用すべきなのかを明確化し、共有化することが必要なのではないだろうか。

2 展望と課題

最後に、本論文における理論的インプリケーションと実務的インプリケーションに言及して本論文を終えたい。理論的インプリケーションは、以下のように挙げるができるだろう。まず、音楽産業・音楽産業の構成機関固有の説明のマーケティング戦略の枠組みを提示できたことである。これまでの音楽産業に関する諸研究では、変化傾向や現状分析に留まり、新たなマーケティングミックスの理論的説明枠組みを提示できていなかったといえる。それは、音楽産業や最終制作者、さらには、音楽財におけるマーケティング管理者という実態の複雑さによるものである。音楽財における財の変質や、流通経路の変質などの研究について分析や、新たなデジタルプロモーションに対する分析は行われ、デジタル化や、技術ネットワークの進化との関係枠組みの中で考察も進められている。しかしながら、音楽財におけるマーケティングミックスに固有の説明ではなかったと考えられる。そのような意味で本論文における音楽財における新たなマーケティングミックスに基づく研究は、音楽産業の研究領域に固有の研究アプローチの一つを提示できたのではないだろうか。

実務的インプリケーションについては、以下のことが挙げられる。音楽産業における音楽財の制作、そして業態展開の対する示唆である。本論文の調査・分析を通して、マーケティング管理者が音楽財のマーケティング戦略のミックスを行っていく上で、最も重要なことは、音楽財に関わるすべての構成要素がマーケティング戦略について、アーティストによって、また楽曲によってカスタマイズされ、その内容をマーケティング戦略の遂行する組織間で共有化されることが重要であると確認された。これまで、音楽産業における構造変化次元での研究成果の蓄積は見られ、産業についての構造分析はなされている。しかしながら、産業の活性化に繋がるような戦略、つまり音楽財におけるマーケティングミックスについての次元での示唆はさほど見られなかったといえよう。本論文では、マーケティング戦略の新たなミックス方法の高度化が、産業の活性化の一つの手段として繋がることが示されている。マーケティング管理者が、置かれている産業としての特殊性や、個人の暗黙的な人的ネットワークに依存するのではなく、それぞれにおいて開示していくシステムが肝要であるということである。この示唆の下に、音楽産業におけるマーケティング戦略の展開を考えていくと新たな展開が期待できるのではないだろうか。

さて、最後に残された課題について言及しておこう。残された課題は多いが、まず基

本的な問題として、今回の分析は、日本の音楽産業に限ったものであり、海外の事例は参考程度の比較材料としてのみ扱った。つまり、今回考察された分析は、日本以外では適応されにくい可能性がある。日本の音楽産業が持つ特殊性に準じる説明や考察をおこなった為、海外では、それぞれ諸外国用にカスタマイズしていかなくてはならないだろう。

また、産業の考察として日本の音楽産業に限定し、また音楽財におけるマーケティング戦略の考察対象としたジャンルは、マーケットシェアの大半を占める J-pops である。一部演歌のジャンルは、第3章のインタビュー調査によって、参照したが、ニッチジャンルとなる演歌、洋楽、クラシックなどは基本的な考察の対象としなかった。音楽産業の多様性の存在を指摘するなら、当然ながら諸外国や他ジャンルについても、マーケティング戦略の新たなミックスについて考察を行うべきである。

さらに、本論文では、音楽財を楽曲に限定した分析を行ったが、音楽財とは公演ビジネスも含まれる。楽曲を、公演というかたちで使用した場合、どのようなマーケティング戦略になるか、またどのようなマーケティングミックスを取るべきなのか、この視点で分析を行うとまた異なった結果が生まれる可能性も否定できない。つまり、音楽財を総括した研究を行う場合、多様な次元での事例の考察が重要である。

次の課題として、海外の音楽産業との比較、そして、ニッチジャンルにもマーケティングブレンドを使用した新たなマーケティングミックスは有効な方法であるかの分析、そして楽曲だけではなく公演ビジネスも含まれた複合的に見た音楽財について研究を進めていきたいと思う。縮小する音楽産業において、少しでも活性化につながる理論の提示を行っていくことが筆者の命題となれば幸いである。

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。
- 有馬賢治 (2006) 『マーケティング・ブレンド-戦略手段管理の新視覚-』 白桃書房。
- 大川正義 (2010) 『音楽業界の動向とカラクリがよくわかる本』 秀和書籍。
- 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。
- 落合真司 (2008) 『音楽業界で起こっていること』 青弓社。
- 加藤綾子 (2010) 「日本のポピュラー音楽産業の生産体制に関する考察」 文化経済学 第7巻 (1) , pp. 51-61。
- 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。
- 小谷将之・勝本雅和 (2005) 「音楽フォーマットのイノベーション-音楽産業への影響-」 技術計画学会講演要旨集第20号 (2) , pp. 636-639。
- 近藤晶子 (2010) 「携帯デジタルオーディオプレーヤーで溢れ出した音楽について-普及の背景と著作権について考える」 関西楽理研究第27号, pp117-132。
- 鹿毛丈司 (2009) 『最新・音楽著作権ビジネス～原盤権から配信ビジネスまで』 ヤマハミュージックメディア。
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1987) 『現代マーケティング』 有斐閣。
- 清水猛 (1986) 『マーケティングと広告研究』 千倉書房。
- 杉本徹雄 (1999) 『消費者理解の為の心理学』 福村出版。
- 鈴木信行 (2009) 「音楽産業と ICT の戦略的特性について-メジャーレーベルのヒヤリング調査と若年世代の音楽行動調査を含めて-」 亜細亜大学経営学紀要 16号 (2) , pp. 69-101。
- 鈴木信行 (2008) 「音楽産業のビジネスインテグレーション戦略に関する基礎考察」 亜細亜大学経営学紀要 16号 (1) , pp. 27-48。
- 高木和男 (2006) 「音楽産業の現状と今後の課題-インターネット時代の音楽配信業界-」 尚絅学院大学紀要 第53号, pp. 159-166。
- 竹田賢 (2006) 「音楽産業におけるアプライチェーンネットワークに関する一考察」 青山経営論集第41巻 (1) , pp292-317。
- 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。
- 中田善啓 (1998) 『ビジネスモデルのイノベーション-プラットフォーム戦略の展開』 同文館。

- 中田善啓(1998)『マーケティングの進化』同文館。
- 中田善啓(2002)『マーケティングの変革』同文館。
- 西村順二(2004)「卸売取引の連動性からみた取引関係の経路」中田善啓・田中正朗・西村順二編著『マーケティングサイエンスの回顧と展望』千倉書房, pp. 177-192。
- 西村順二(2009)「製造卸による小売業展開における競争構造の変化:SPAの源流」石原武政・石井淳蔵(2009)『体系 変革期にある流通 第1巻 小売業イノベーションと業態開発』中央経済社。
- 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。
- 原田優也(2011)「日本製ソフトコンテンツの違法ダウンロード行動パターンの国際比較分析」沖縄国際大学産業総合研究第19号, pp11-20。
- 藤沢宏光(2007)『音楽業界ハンドブック』東洋経済新報社。
- 丸谷雄一郎(2003)「情報システムを利用した流通形態がコンテンツ産業に及ぼす影響に関する考察～音楽ビジネスの事例を中心に～」Com(愛知大学)第13巻第一号, pp. 3-25。
- 三野明洋(2007)『よくわかる音楽業界』日本実業出版社。
- 八木良太(2007)『日本の音楽産業はどう変わるのか—ポスト iPod 時代の新展開—』東洋経済新報社。
- 八木良太(2012)「イノベーションと産業構造分析に関する一考察—音楽産業の構造的変化とイノベーション戦略に焦点を当てて—」尚美学園大学芸術情報研究第21号, pp. -1-20。
- 山本昭二(1999)『サービス・クオリティ』千倉書房。
- 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』(恩蔵直人・月谷真紀 翻訳)株式会社ピアソン・エデュケーション。
- ワード・ハンソン(2001)『インターネット・マーケティングの原理と戦略』(上原征彦 翻訳)日本経済新聞社。