

音楽産業におけるビジネスモデルの潮流に関する一考察

—ビジネス・エコシステムによる価値共創の可能性—

八木 京子*

要 約

本稿では、急速な社会経済のグローバル化やICTおよび情報ネットワーク化の進展などの影響を受け、ビジネスモデルの変換を余儀なくされている音楽産業に焦点を当て、音楽産業を取り巻く環境変化に伴う中心的ビジネスモデルの変遷について整理しながら、音楽ビジネスの潮流について考察を行った。この考察を通して、音楽産業におけるプレイヤーが顧客にとっての価値の変化に合わせ、中心的ビジネスモデルをパッケージ・ビジネスから360度ビジネスへと移行し、プラットフォームを形成して、積極的に他社と提携を結ぶなどのオープン・サービス・イノベーションを進め、顧客や外部の企業らと価値共創の取組みを始めていることが明らかになった。また、今後は業界や業種の枠を越えた戦略的なパートナーシップによるビジネス・エコシステムを構築していくことが、価値を創出、拡大していくための重要なカギとなることが示唆された。

キーワード：音楽ビジネス 360度ビジネス オープン・サービス・イノベーション ビジネス・エコシステム
プラットフォーム ビジネスモデル

1. はじめに

近年、社会経済のグローバル化や情報ネットワーク化が急速に進む中、多くの産業でその産業構造が変化し、ますます複雑化の様相を呈している。中でも、音楽配信に代表される技術革新やICTの進展といった影響をいち早く受け、ビジネスモデルの転換を迫られるなど、苦境に立たされているのが音楽産業である。音楽産業は19世紀末に録音・複製技術が発明されて以来、レコードやCDなどの音楽パッケージを製造、販売するパッケージ・ビジネスを中心にこれまで繁栄してきた。しかし、音楽産業を取り巻くさまざまな外部環境変化の影響下、音楽パッケージ市場は年々縮小の一途を辿っている。

一方、低迷を続ける音楽産業において右肩上が

りの成長を続けているのが、ライブやコンサートなどのライブエンタテインメントビジネスである。これまでの音楽産業の顧客は、レコードやCDなどの音楽パッケージを所有し、ラジオやテレビ、音楽配信サービスなどの音楽メディアを楽しんでいたが、現在の顧客はライブやコンサートで直接音楽を体感し、アーティストや他の観客と共に楽しむことを重視するようになった。つまり、音楽産業における顧客は今、音楽コンテンツよりも「感動」を「共有」することができるライブエンタテインメントなどに「価値」を見出しているのである。

このような状況を踏まえ、音楽産業に携わるプレイヤーは、音楽ビジネスの中心を音楽パッケージからライブへと移行し、これまでパッケージ・ビジネスの副次的ビジネスであったマーチャндаイジング（アーティスト関連グッズ販売）やファンクラブ運営、マネジメントなど、アーティストに関連するあらゆる事業活動から収益を得るビジネスモデルへの転換を図るなど、新たなビジネス

2014年11月30日受付

* 江戸川大学 経営社会学科非常勤講師 経営学、音楽ビジネス

モデルに活路を見出そうとしている。

そこで本稿では、音楽産業の環境変化に伴う中心的ビジネスモデルの変遷について整理しながら、音楽ビジネスの潮流について考察し、音楽産業におけるプレイヤーが今後どのように音楽ビジネスを展開し、価値を創出していくべきかについて検討する。

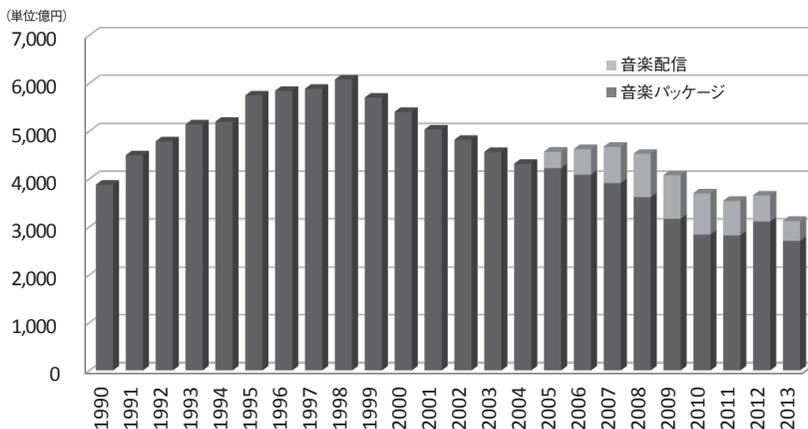
2. 音楽産業の概況

1877年、トーマス・エジソンが円筒レコード蓄音機の公開実験を行い、その十年後にはエミール・ベルリナーがレコードの原型となる平円盤レコードを発明、さらに、それから約百年後の1982年、ソニーとオランダの電機メーカー、フィリップスの共同開発によってCD（コンパクト・ディスク）が誕生し、広く普及した。そして、これらの録音および複製技術の発明以来、100年以上に渡り、音楽産業はレコードやCDなどの音楽パッケージを製造、販売する「パッケージ・ビジネス」を主要ビジネスモデルとして展開し、拡大してきた。しかし、現在、日本におけるレコードやCDなどの売上は激減し、音楽パッケージ市場の縮小に歯止めがかからない状況が続いている。

一般社団法人日本レコード協会（以下、日本レコード協会）によれば、レコードやCD、DVDなどの音楽パッケージをあわせた国内の音楽パッケージ市場は、1998年の約6,075億円をピーク

に年々縮小を続け、2013年は約2,705億円で過去最低を記録した（図表1参照）。また、音楽パッケージの売上減少をカバーすると期待されていた、携帯電話向けの着うたフルなどの有料音楽配信市場も、2013年は前年比23%減の約417億円となり、過去最高の売上を記録した2009年の約910億円の半分以下となった。そして、世界の音楽市場においても同様に、音楽パッケージの売上は急速に減少している。国際レコード産業連盟によれば、日本、米国、英国など世界49カ国の音楽コンテンツの総売上は、1998年に約242億米ドルだったのが、2013年には約150億米ドルにまで低下した。

その一方で、音楽パッケージ市場とは対照的に活況を呈しているのが、ライブやコンサートなどのライブエンタテインメント市場である。一般社団法人コンサートプロモーターズ協会によると、音楽パッケージの売上がピークを記録した1998年に約710億円だった国内のライブエンタテインメント市場は、2013年には約2,318億円まで拡大し、まさに右肩上がりの成長を遂げている。特に、多彩なアーティストが一堂に会する「ロック・フェス」、「夏フェス」などと呼ばれる大型音楽イベントが盛況で、1997年に初開催されたフジロックフェスティバルや2000年にスタートしたサマーソニックを筆頭に、日本各地で多種多様な大型イベントが誕生し、ライブエンタテインメント市場を牽引している。



出所：一般社団法人日本レコード協会の資料をもとに筆者作成

図表1 日本国内の音楽コンテンツ市場の推移

3. 音楽産業における中心的ビジネスモデルの分析と考察

3.1. パッケージ・ビジネス

上述のとおり、19世紀末に録音・複製技術が発明されて以来、レコードやCDなどの音楽パッケージを製造、販売する「パッケージ・ビジネス」は音楽産業を牽引し、レコード会社をはじめとする音楽産業の企業や組織はパッケージ・ビジネスを展開することによって繁栄してきた。

図表2は、パッケージ・ビジネスのバリューチェーンを表したものである。



出所：筆者作成

図表2 パッケージ・ビジネスのバリューチェーン

バリューチェーンとはPorter (1985) によって提唱された、ビジネスを「製品に価値を付加していく経済活動の連鎖」として捉え、概念化するための分析枠組みである。Porterによれば、企業とは製品を設計、製造、流通、販売、支援して最終消費者まで届けるために遂行する活動の集合体であり、これらの活動による一連の流れが生み出す付加価値の連鎖をバリューチェーンという。Porterの場合は一企業内の活動連鎖をバリューチェーンとしているが、内田 (2009) は産業や業界全体にわたる活動の連鎖をバリューチェーンと定義し、また、伊丹・加護野 (2003) は製品やサービスが顧客に届けられるまでの活動の流れをビジネスシステム (バリューチェーン) としている (藤巻, 2014)。

これらの定義をもとに、図表2に図示したパッケージ・ビジネスのバリューチェーンでは、製品であるレコードやCDなどの音楽パッケージが「発掘」、「育成」、「契約」、「制作」、「宣伝」、「製造」、「販売」の各事業活動を経て取引され、一番川下にいる最終消費者へと届く。八木 (2007) によれば、パッケージ・ビジネスにおける発掘、育成、

契約活動では文字どおり、新人アーティストを発掘してスター・アーティストに成長させるべく育成し、アーティスト活動や楽曲の原盤に関する契約が行われる。また、制作活動では主に楽曲のレコーディング活動が行われ、後にレコードやCDなどに複製されるオリジナル音源、すなわち原盤の制作を行い、宣伝活動ではテレビやラジオ、新聞、雑誌、ウェブ、モバイルなどの各種メディアにおけるプロモーション活動が行われる。製造活動では、レコードやCDのプレス、ジャケットの印刷などの工程を経て音楽パッケージが製造され、販売活動においてはレコードやCDの在庫管理から配送などの物流関連、全国各地のレコード卸売業者や小売店などに対する営業活動などが行われる (八木, 2007)。

パッケージ・ビジネスのバリューチェーンにおける各事業活動には、レコード会社やレコード販売業者 (卸売業者や小売店)、音楽事務所、レコーディング・スタジオに至るまで、さまざまな企業や組織が関わっている。中でも、レコード会社は従来、バリューチェーンにおけるほとんどの事業活動を自社で内製または保有し、他社に委託する場合でもそれらを自社の支配下に置くなどして、パッケージ・ビジネスにおける中心的役割を担ってきた。そして、レコード会社を中心にビジネス展開されてきたパッケージ・ビジネスは、デジタル・コンテンツ (楽曲) や音楽配信が登場するまで、脅威にさらされることはなかったのである。

3.2. パッケージ・ビジネスの崩壊

音楽産業は長年にわたり、パッケージ・ビジネスを柱に飛躍的に成長してきた。しかし、長引く経済不況による可処分所得の減少や、少子高齢化に伴う音楽産業の主要顧客である若年層人口の減少、消費者行動の変化など、音楽産業を取り巻くさまざまな環境変化は音楽パッケージ市場を縮小させただけでなく、パッケージ・ビジネス自体を弱体化させていった。特に、音楽配信などの技術革新や情報ネットワーク化は、パッケージ・ビジネスのバリューチェーンに直接影響を与えた。

これまで、レコード会社を中心に展開されてきたパッケージ・ビジネスのバリューチェーンには、多くの参入障壁が存在した。「発掘」、「育成」の事業活動を例に挙げると、無数のアーティスト候補者の中から将来性のある者を選択し、スターアーティストへと育成するには多大な費用や手間、高いリスクを伴う。また、「制作」、「製造」活動では、レコードやCDなどのレコーディング制作費や製造工場の運営などに莫大なコストが発生し、「流通」活動においては、全国に流通販売網を形成するための時間や人材、ノウハウなどが必要となることから、パッケージ・ビジネスに参入するのは容易でないことが分かる(八木,2007)。

しかし、技術革新による楽曲のデジタル・データ化が可能となり、情報ネットワーク化によって楽曲が容易にやり取りされるようになると、音楽配信などの新たな音楽メディアは急速に普及し、その結果、パッケージ・ビジネスのバリューチェーンに歪みを起こすようになった。これらのデジタル・テクノロジーやインターネットなどを活用することによって、楽曲などの音楽コンテンツを制作したり、流通させるためのコストが激減したため、これまでパッケージ・ビジネスに参入できなかった異業種企業が多数、新規参入するようになったのである。特に、音楽配信サービス事業への関与を目的とするアップルなどのIT企業や、NTTドコモ、ソフトバンクなどの携帯電話通信事業者らがバリューチェーンの「販売」活動に次々と参入し、さらに、その後「製造」、「制作」活動に新規参入するプレイヤーが現れ始めた。その結果、バリューチェーンの「販売」部分に起こった変化を皮切りに、従来のバリューチェーンが崩れ始め、そこに音楽配信などの新たなバリューチェーンが生まれるようになったのである。

このようなパッケージ・ビジネスのバリューチェーンの解体、そして、新たなバリューチェーンの誕生は、これまでパッケージ・ビジネスを支えていたレコード会社やレコード販売業界に再編の激化をもたらした。中でも、消費者や音楽ユーザーに最も近い「販売」活動に直接関与していた、街のレコード店やCDショップなどの小売店業界

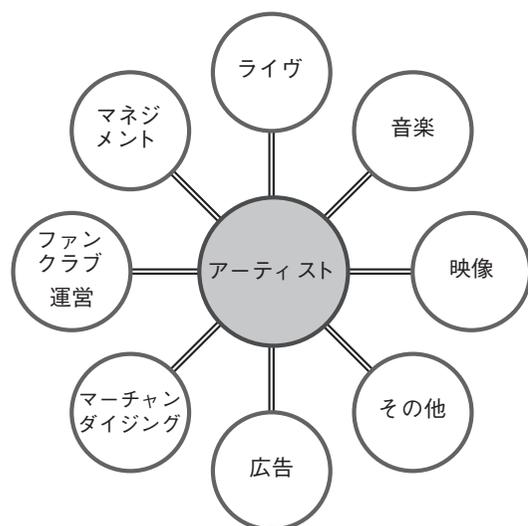
が、最初に打撃を受けた。アマゾンなどのインターネット通販業者の台頭やライヴ・コンサート会場での販売の増加、音楽配信サービスの普及によって、小売店や卸売業者の倒産、合併などが増えるようになったのである。そして、このような再編の波は、レコード会社業界にも及んでいる。1998年当時、6大レーベルと呼ばれたユニバーサル・ミュージック・グループ、ポリグラム、ソニー・ミュージック・エンターテインメント、BMG、ワーナー・ミュージック・グループ、EMIミュージックの大手レコード会社6社は、倒産や度重なるM&Aなどを経て2014年現在、ユニバーサル、ソニー、ワーナーの3社にまで淘汰されてしまった。

このように、音楽産業のみならず、さまざまな産業や業界において従来のバリューチェーンが崩れて分解されたり、そこに別のプレイヤーが参入して新たなバリューチェーンが生まれるといったことが頻繁に発生している(内田,1998)。内田(1998)は、このようなバリューチェーンにおける変革が進行すると、既存のビジネスモデルが崩壊するだけでなく、代わって新しいビジネスモデルが誕生することになると論じている。長年にわたり、音楽産業の屋台骨とも言える役割を果たしてきたパッケージ・ビジネスは、そのバリューチェーンの劣化によって弱体化をもたらされたのである。

3.3. 新たなビジネスモデル「360度ビジネス」

音楽産業はこれまで音楽パッケージの売上のみを収益源とし、パッケージ・ビジネスに完全に依存してきた。しかし、現在、音楽パッケージ市場は縮小を続け、産業の支柱であったビジネスモデル自体が崩壊しつつある。このような状況を受け、レコード会社をはじめとする音楽産業のプレイヤーは、アーティストに関わるすべてのビジネス活動から収益を得るビジネスモデルへとシフトするようになった。この新たなビジネスモデルは、アーティストを核に、音楽制作などのパッケージ・ビジネスだけでなく、ライヴやマーチャンディング、ファンクラブ運営、マネジメントなど、ア

アーティストによるビジネス活動の領域を 360 度の全方位へと広げ、収益の最大化を目指すことから「360 度ビジネス」と呼ばれる（図表 3 参照）。



出所：筆者作成

図表 3 360 度ビジネス

2007 年、米国の人気歌手マドンナは、デビュー以来 24 年間在籍していたレコード会社、ワーナー・ミュージック・グループとの契約を解消し、世界最大手のコンサート・プロモーター、ライヴ・ネーションと契約金 1 億 2 千万米ドル（推定）で「360 度契約」を結んだ。これは、10 年間でアルバム 3 枚の制作、世界コンサート・ツアーの独占権、マネジメント契約やマーチャンダイジングの管理など、マドンナのアーティスト活動のすべてに関してライヴ・ネーションが包括的に契約したもので、マドンナを核としたライヴ・ネーションによる 360 度ビジネスを意味する。

ライヴやコンサート事業を専業とするコンサート・プロモーターのライヴ・ネーションが、音楽制作やマーチャンダイジング、マネジメントなどの事業にも参入し、積極的に 360 度ビジネスを押し進めるようになると、音楽産業の他のプレイヤーもこれに追随した。日本でも、後述するエイベックス・グループ（以下、エイベックス）をはじめとするレコード会社や、株式会社アミューズなどのマネジメント会社がいち早く 360 度ビジネス

に取り組み、収益の拡大を目指している。

このように、360 度ビジネスはパッケージ・ビジネスに代わり、音楽産業の新たな中心的ビジネスモデルとなりつつあるが、大きな課題がある。360 度ビジネスはアーティストに関連する事業のみならず、アーティスト自身の魅力やオリジナリティを最大限に引き出し、ブランド化していくことによって成立するビジネスモデルである。つまり、360 度ビジネスの中核はアーティストであり、アーティストありきのビジネスモデルなのである。しかし、昨今の少子高齢化や音楽ユーザーの減少によって、低迷を続ける音楽ビジネスで身を立てることが困難になっている現在、アーティストを目指す「アーティストの成り手」は確実に減少している。日本レコード協会の調査によると、音楽パッケージ市場が最大規模を誇った 1998 年に、百万枚以上の売上を記録したミリオンセラー作品はアルバム、シングルあわせて 48 作品あったのに対し、2013 年はアルバム 1 作品、シングル 5 作品のみであった。このように、時代に寄り添い、多くの人々の共感を得るようなヒット作品を生み出すアーティストは明らかに少なくなっており、音楽産業は今、アーティストの人材難とも言うべき状況にある。そして、結局のところ、実力のあるアーティストが存在しなければ成立し得ない「360 度ビジネス」を展開していくには、アーティストを発掘、育成しながら、着実にアーティストと音楽コンテンツとを創出、保有していかなければならないのである。

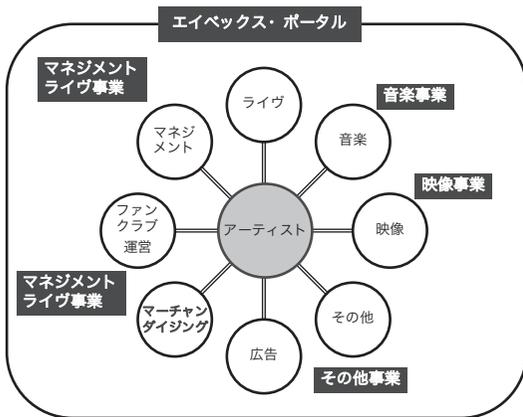
3.4. 360 度ビジネスのプラットフォーム化

先述のとおり、音楽産業では今、レコード会社をはじめとするさまざまなプレイヤーが、360 度ビジネスによる起死回生を図っている。中でも、エイベックスは 360 度ビジネスによって企業変革を遂げ、低迷する音楽産業において著しい成長を続ける稀有な存在である。かつて、レコード会社として一時代を築いたエイベックスは、音楽パッケージ市場の縮小に伴う売上低迷に瀕し、非常に厳しい経営を強いられた。そこで、パッケージ・ビジネスによる売上に依存することから脱しよう

と決意し、主要ビジネスモデルを 360 度ビジネスへと転換したのである。その結果、2003 年度には約 739 億円だった売上高が、2013 年度には過去最高となる約 1,569 億円を記録し、見事な V 字回復を遂げた。

エイベックスは従来、レコード会社としてパッケージ・ビジネスのみを行っていたが、360 度ビジネスへのビジネスモデル転換に伴い、①音楽事業(楽曲や楽曲データなどの音楽コンテンツ制作, CD などの製造, 音楽配信サービスの運営), ②映像事業(映像コンテンツの制作, DVD などの製造, 映像配信サービスの運営), ③マネジメント・ライヴ事業(アーティストのマネジメント, ライヴ・コンサート, グッズ販売, ファンクラブ運営), ④その他事業(新人発掘・育成, スクール運営)の 4 事業をコア・ビジネスとして位置付けた。その上で、各事業ごとにエイベックスの子会社を振り分け、すべての事業が自社内で完結するような組織体制を敷いたのである。

図表 4 は、エイベックスによる 360 度ビジネスを図示したものである。



出所：筆者作成

図表 4 エイベックスによる 360 度ビジネス

360 度ビジネスにおける音楽、映像の事業活動は、エイベックスの主要 4 事業のうち、「音楽事業」、「映像事業」においてそれぞれ展開され、ライブ、マネジメント、ファンクラブ運営、マーチャンダイジングの事業活動については「マネジメント・ライヴ事業」において行われ、広告やその

他の事業活動は「その他事業」において展開されている。そして、エイベックスはオフィシャルサイト「エイベックス・ポータル」を運営し、これらの事業活動におけるすべてのコンテンツを一元的に、消費者および音楽ユーザーに提供可能なワンストップ・プラットフォームを構築している。エイベックス・ポータルで展開、提供されている主なコンテンツと、それぞれ該当する 360 度ビジネスの事業活動は以下のとおりである。

- ・MUSIC (音楽) : 音楽パッケージ販売, 音楽配信サービス
- ・UULA (映像) : 映像配信サービス
- ・dビデオ (映像) : 映像配信サービス
- ・MOVIE/DRAMA/ANIME (映像) : 映画やドラマ, アニメなどのパッケージ (DVD など) 販売
- ・EVENT (ライヴ) : アーティストのライヴ, コンサート, イベント
- ・GOODS (マーチャンダイジング) : アーティストやコンテンツ関連グッズの販売
- ・FANCLUB (ファンクラブ運営) : アーティストやタレントなどのファンクラブ運営
- ・SCHOOL (その他) : ダンススクールなどの各種スクール, アカデミー
- ・AUDITION (その他) : 新人発掘, 育成のためのオーディション
- ・APPS (その他) : アーティストやコンテンツの公式アプリ販売

これらに加え、アーティストやコンテンツに関する最新情報 (NEWS) やアーティストなどのスケジュール (CALENDAR), アーティストやタレントによるブログ, 提携企業のリンク先なども掲示されており、消費者や音楽ユーザーはエイベックス・ポータルに一度アクセスするだけで、さまざまな情報や商品, サービスにリーチし、それらを簡単に入手もしくは購入することができる。

さらに、エイベックスは他の企業や組織と積極的に提携し、自社プラットフォームであるエイベックス・ポータルにおいて、提供するコンテンツ

の拡大に努めている。(株)NTTドコモとの合併事業として、フィーチャーフォンの時代から展開している映像配信サービス「BeeTV」および「dビデオ powered by BeeTV」、そして、2013年2月にソフトバンク(株)とスタートさせた映像配信サービス「UULA」によって、エイベックスはインターネット上における日本最大のコンテンツプロバイダーとして成長を遂げている。また、ヤフー(株)と業務提携し、エンタテインメント専門のチケット販売サービス「Yahoo!チケット」を開始するなど、ライブ事業においても新たなコンテンツの拡充を目指している。

このように、エイベックスはワンストップ・プラットフォームを構築し、積極的に他社と提携することによって、外部コンテンツホルダーに自社のプラットフォームを開放し、多種多様なコンテンツを獲得している。そして、ユーザーに、より豊富なコンテンツを提供して満足度や認知度を上げ、エイベックス・ポータルの価値を高めることによって、より強固なプラットフォームを構築することに成功しているのである。

前節において、360度ビジネスを展開していくには、アーティストや音楽コンテンツの確保がカギとなると述べた。そして、エイベックスは自社だけで対応するのではなく、積極的に他のプレイヤーと関わり、共に事業展開することによって、アーティストやコンテンツの創出、保有という大きな課題を乗り越えようとしている。今後、音楽産業が復活を遂げ、再び成長、拡大していくためには、さまざまなプレイヤーとの連携によってオープンなプラットフォームを構築し、その強固なプラットフォーム上で360度ビジネスを積極的に展開していくことが重要だと考える。

4. 音楽ビジネスの潮流に関する考察

これまで見てきたように、社会経済のグローバル化や人口動態の変化、急速な情報ネットワーク化や技術革新の進展といったさまざまな環境変化は、音楽産業に多大な影響をもたらした。世紀の発明の一つ、録音および複製技術が生み出したビ

ジネスモデル「パッケージ・ビジネス」は音楽産業を創出し、百年以上にわたって産業を牽引してきたが、もはや崩壊の一途を辿っている。そして、音楽産業のプレイヤーはパッケージ・ビジネスに代わり、産業の中心的なビジネスモデルとなりつつある「360度ビジネス」への転換に活路を見出そうと、さまざまな取り組みを始めている。

このような音楽産業におけるビジネスモデルの変革および産業構造変化をもたらした背景には、消費者や音楽ユーザーら、顧客にとっての「価値」の変化が大きく関わっていることが考えられる。先述のとおり、縮小し続ける音楽パッケージ市場とは対照的に、ライブエンタテインメント市場が急成長しているのは、顧客がレコードやCDなどの製品よりも、ライブやコンサートで直接音楽を楽しみ、さらにその感動を他人と共有することに価値を見出しているからである。つまり、現在の顧客は「モノの所有」よりも「リアルな体験」を重視するようになっているのである。

音楽産業のみならず、あらゆる産業や分野において、さまざまな競争が激化する中、製品中心のイノベーションを行うだけでは、企業や組織は優位性のある価値を生み出せなくなっている。Chesbrough(2011)は、企業が成長への解決策を見つけるためには、サービス分野でのイノベーションがカギとなるとし、製品をビジネスの中心として捉えるのではなく、顧客のニーズを満たすためのサービスをビジネスの中心として捉えるべきだとする考えに基づく「オープン・サービス・イノベーション」の概念およびフレームワークを提唱した。そして、オープン・サービス・イノベーションの概念のもと、製品を取引するビジネスから、サービスを取り扱うビジネスへと新たにビジネスモデルを構築すると、顧客にとって価値のある体験を創出するために、顧客を価値の共創へと引き入れ、さらに、外部のさまざまな企業やサプライヤー、第三者などのアイデアや技術を受け入れたり、他社の投資や支援を引き寄せるためのプラットフォーム・ビジネスモデルを形成するようになる(Chesbrough,2011)と論じている。

先述のとおり、音楽産業の中心的ビジネスモデ

ルは、レコードやCDなどの製品を中心としたビジネスモデル（パッケージ・ビジネス）から、「直接音楽を体感したい」、「アーティストの情報をより多く入手したい」といった顧客のニーズを満たすためのサービス（ライブ、ファンクラブ運営など）を中心としたビジネスモデル（360度ビジネス）へと移行している。そして、より多くの価値を創出し、顧客に価値ある体験を提供するために、360度ビジネスは積極的に他社や顧客らと関わりを持つことができるプラットフォームを形成するようになっている。このように、音楽産業および音楽産業におけるプレイヤーは、製品中心のビジネスモデルから脱却し、顧客のニーズを満たすためのサービスを中心としたビジネスモデルの構築へと歩みを始めているのである。

5. おわりに

本稿では、音楽産業を取り巻く環境変化に伴う、音楽産業の中心的ビジネスモデルの変遷に焦点を当てて分析し、音楽ビジネスの潮流について考察してきた。本章では、これらの考察を通じて、音楽産業におけるプレイヤーが、今後どのように音楽ビジネスを展開していくべきかについて検討する。

これまで見てきたように、音楽コンテンツがパッケージからデジタルへと移行し、音楽の楽しみ方が音楽メディアからライブなどへシフトしていく中、音楽産業のプレイヤーは顧客が求める価値を捉え、顧客のニーズに応えるため、さまざまな課題に取り組んでいる。そして、今後、顧客に提供していくコンテンツ、すなわち価値を創出、拡大していくためには、自社もしくは自分の力だけで対応していくのではなく、他社や他人と協力、連携しながらネットワークを形成することによってビジネス展開していくことが重要である。Iansiti and Levien (2004) は、生物学上の「エコシステム（生態系）」の「多数の緩やかに結びついた参加者たちが、共同の発展と生き残りを目的として相互依存している」という特徴をビジネスに適用し、「ビジネス・エコシステム」という

概念およびフレームワークを提唱した。ビジネス・エコシステムは、生産性と生き残りのために相互に依存する企業や組織らが、大規模で緩やかに結びついていることによって成立している (Iansiti and Levien, 2004)。

第3章において、360度ビジネスを展開する企業の事例として取り上げたエイベックスは、音楽コンテンツを拡充し、顧客により多くの価値を提供するために、NTTドコモやソフトバンクなどの外部コンテンツホルダーと提携し、価値を共創している。また、2014年10月、エイベックスは大手レコード会社のソニー・ミュージック・エンターテインメント、日本最大級のソーシャル・ネットワークワーキング・サービス（以下、SNS）であるLINEと共同で、サブスクリプション型（定額制）音楽ストーリーミングサービス「LINE MUSIC」を設立することを発表した。さらに、同年11月には、日本で大人気のSNSの一つ、「アメーバブログ」を運営するサイバーエージェントと共同で会社を設立し、新しく定額制音楽ストーリーミングサービスを開始すると発表した。これらエイベックスによる両サービスの開始は、現在世界を席卷している「Spotify（スポティファイ）」をはじめとする、海外の音楽ストーリーミングサービスの日本上陸を迎え撃つための対抗戦略の一つと考えられる。特に、スポティファイは2008年、母国スウェーデンでサービスを開始したのを皮切りに、英国をはじめとするヨーロッパ各国や米国など、世界58カ国で展開され（2014年10月現在）、会員数は世界中で4,000万人を超えている。また、2012年には日本法人も設立されたことから、まもなく日本でもサービスを開始すると期待されている。このような絶大な人気と勢力を誇るスポティファイが日本に上陸すれば、日本国内で音楽配信サービスを運営している企業をはじめ、さまざまな音楽産業のプレイヤーにとって、大きな脅威となるのは間違いない。そこで、エイベックスらが中心となり、同じ目的を持つ企業や組織でタグを組むことによって、ビジネス・エコシステムの形成に乗り出したのである。このように、今後は業界や業種の垣根を越え、戦略的にパートナー

シップを結ぶことによってプラットフォームを構築し、価値共創しながらビジネス・エコシステムを成長させていくことが、生き残りの鍵となるのである。

ビジネス・エコシステムの観点からスポティファイを見ると、音楽ストーリーミングサービスであるスポティファイは現在、楽曲などのコンテンツホルダーであるレコード会社や、ライブやコンサートを運営するコンサート・プロモーターといった音楽産業のプレイヤーをはじめ、フォードやボルボなどの自動車メーカー、高級タクシー配車サービスUBERなどのベンチャー企業、アディダスをはじめとするスポーツブランドなど、多種多様な企業と積極的に提携し、自社サービスをプラットフォームとしたビジネス・エコシステムを形成しようとしている。これは、アップルやゲーグルなどが構築している多種多様な業界を巻き込んだ巨大ビジネス・エコシステムへの対抗戦略と考えられる。したがって、今後は音楽産業のみならず、あらゆる産業や分野において、企業対企業の競争ではなく、ビジネス・エコシステム対ビジネス・エコシステムの戦いが増えていくことが予想される。これらの音楽産業をはじめとする、さまざまな産業や業界におけるビジネス・エコシステムの潮流については、今後の課題として考究していきたい。

謝辞

本稿は早稲田大学 2014 年度特定課題研究助成費（課題番号：2014S - 197）の助成を受けて進められた研究成果の一部である。

参考文献

- Chesbrough, Henry (2003) OPEN INNOVATION, Harvard Business School Corporation. (大前恵一朗訳 (2004) 『オープン・イノベーション ハーバード流イノベーション戦略のすべて』 産業能率大学出版部)
- Chesbrough, Henry (2011) OPEN SERVICES INNOVATION: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era, John Wiley & Sons International Rights, Inc. (博報堂大学監修・監訳 (2012) 『オープン・サービス・イノベーション』 株式会社阪

急コミュニケーションズ)

- 藤巻佐和子 (2014) 「コンビニ ATM 産業におけるレイヤー戦略」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第 78 号, pp.17-38.
- Iansiti, Marco and Levien, Roy (2004) The Keystone Advantage, Harvard Business School Press. (杉本幸太郎訳 (2007) 『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』 翔泳社)
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第 3 版』 日本経済新聞出版社
- Porter, Michael E. (1985) COMPETITIVE ADVANTAGE, The Free Press (土岐坤・中辻曼治・小野寺武夫訳, (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社)
- Porter, Michael E. (1998) ON COMPETITION, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳 (1999) 『競争戦略論 I』ダイヤモンド社)
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, Venkat (2004) The Future of Competition, Harvard Business School Press (有賀裕子訳 (2004) 『価値共創の未来へ—顧客と企業のコ・クリエイション』ランダムハウス講談社)
- 内田和成 (1998) 『デコンストラクション経営革命』日本能率協会マネジメントセンター
- 内田和成 (2009) 『異業種競争戦略—ビジネスモデルの破壊と創造』日本経済新聞出版社
- 八木京子 (2013) 「エイベックス・グループ」RIIM - Case No.26, 早稲田大学 IT 戦略研究所
- 八木京子 (2014) 「エコノミスト・リポート：大転換期の音楽ビジネス」『週刊エコノミスト』2014 年 4 月 22 日号, pp.82-85, 毎日新聞社
- 八木良太 (2007) 『日本の音楽産業はどう変わるのか』東洋経済新報社

参考資料

- エイベックス・グループ・ホールディングス中期経営計画「Next Era 2014」(2010)
- エイベックス・グループ・ホールディングス「アニュアルレポート 2014」(2014)
- エイベックス・グループ・ホールディングス「2014 年 3 月期株主通信」(2014)
- エイベックス・ポータル (<http://avexnet.jp/>)
- エイベックス・グループ・ホールディングス IR ニュース (<http://www.avex.co.jp/ir/newsrelease/index.html>)
- スポティファイ・オフィシャルウェブサイト (US) (<https://www.spotify.com/us/>)
- 一般社団法人コンサートプロモーターズ協会「基礎調査推移表」
- 一般社団法人日本レコード協会「日本のレコード産業」(1998～2014)
- 一般社団法人日本レコード協会「音楽ソフト種類別生産金額の推移」(2014)
- 国際レコード産業連盟オフィシャルウェブサイト (<http://www.ifpi.org/>)

