

日本の音楽産業の経営戦略における一考察
～エイベックスの「360 度ビジネス」を事例にして～

A Consideration on the Management Strategy of Japan's Music Industry
～A Case Study of the "360-degree business" of Avex～

根立 悠平*¹ 税所 哲郎*¹

Yuhei Nedachi Tetsuro Saisho

*¹kokushikan University

要旨：

日本の音楽産業は長年にわたり、レコードや CD などのパッケージ・ビジネスを柱に飛躍的に成長してきた。しかし、長引く不況や消費者行動の変化など、音楽産業を取り巻く様々な環境変化により、音楽パッケージ市場は収縮している。このような状況を受けて、日本の音楽関連企業は、アーティストによるビジネス領域を 360 度の全方位へと広げ、収益の最大化を目指す「360 度ビジネス」というビジネスモデルへとシフトしている。本論文では、360 度ビジネスによって企業変革を遂げ、低迷する日本の音楽業界において成長を続けている「エイベックス」を例に挙げて、4P 理論を用いて分析し、360 度ビジネスの有効性について明らかにする。

キーワード：音楽産業、経営戦略、エイベックス、360 度ビジネス

Abstract：

For many years, the Japanese music industry has grown dramatically based on the package business of records and CDs. However, due to various environmental changes surrounding the music industry, such as the prolonged recession and changes in consumer behavior, the music package market has been shrinking. In response to this situation, music-related companies began to shift to a business model called "360-degree business," which aims to maximize profits by expanding the business domain by artists to all directions of 360 - degrees business. In this paper, I will use the example of Avex, a company that has achieved corporate transformation through 360-degree business and continues to grow in the stagnant Japanese music industry, and analyze it using the 4P theory to clarify the effectiveness of 360-degree business.

Keywords: Music Industry, Business Strategy, Avex, 360-degree business

1. はじめに

近年、日本では、社会経済のグローバル化や急速に進む情報ネットワーク化の影響を受け、多くの産業で産業構造が変化し、多様化・複雑化している。その中でも、音楽産業は、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苦境に立たされている。音楽産業は、100 年以上もの長きにわたりレコードや 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」を中心に繁栄してきた。

しかし、音楽産業を取り巻く様々な外部環境の変化により、音楽パッケージ市場は年々収縮の一途を辿っている状況である。日本の音楽産業も例外ではなく、音楽パッケージ市場も収縮を続けており、ビジネスモデルの転換を迫られている。

このよう状況を受けて、音楽産業は、アーティストによるビジネス領域を 360 度の全方位へと広げて、収益の最大化を目指す「360 度ビジネス」というビジネスモデルへとシフトしている。

本論文では、360 度ビジネスによって企業変革を遂げて、低迷する日本の音楽産業において著しい成長を続けているエイベックス・グループ・ホールディングス（以下、エイベックス）を例に挙げて、4P 理論を用いて分析し、360 度ビジネスの有効性や、音楽産業が今後どのように音楽ビジネスを転換していくべきかを明らかにする。

また、日本の音楽産業を題材とした先行研究は多数あるが、音楽産業の不況の原因を理論を用いて分析する、などというものはある。しかし、ビジネスモデルに焦点を置き、その有効性を考察するような研究は少ない。そのため、360 度ビジネスを 4P 理論を用いて分析する本研究には意義があるといえる。

そこで、本論文では「360 度ビジネスは、日本の音楽関連企業の新たなビジネスモデルとして有効である。」という仮説に基づいて、考察を進める。

2. 日本の音楽産業の概況

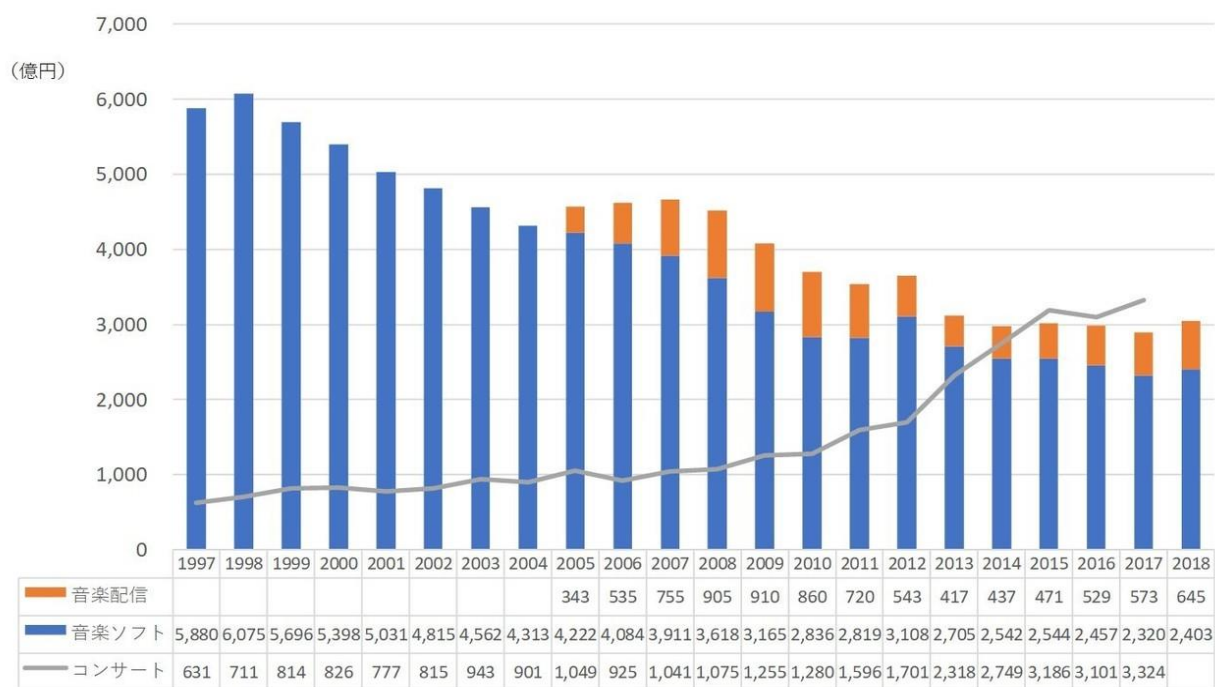
一般社団法人日本レコード協会によると、レコードや CD、DVD などの売上を合わせた国内の音楽パッケージ市場は、1998 年の約 6,075 億円をピークに年々縮小を続け、2019 年には約 2,290 億円となっている[4]。また、音楽パッケージの売上減少をカバーすると期待されていた有料音楽配信市場は、約 910 億円で過去最高の売上を記録した 2009 年以降減少し、2019 年は約 706 億円となっている[5]。

その一方で、音楽パッケージ市場および、有料音楽配信市場（以下、音楽メディア市場）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ーテインメント市場（以下、ライブ市場）である（図 1 参照）。

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市場は、2019 年には約 3,665 億円まで拡大し、右肩上がりの成長を続けている[6]。

特に、多彩なアーティストが一堂に会して行われるロック・フェスティバル¹などの大型音楽イベントが盛況で、日本4大フェス²と呼ばれる「フジロックフェスティバル」、「サマーソニック」、「ロック・イン・ジャパン・フェスティバル」、「ライジング・サン・ロック・フェスティバル」をはじめ、日本各地で多種多様な大型イベントが誕生し、ライブ市場を牽引している。

図1 国内の音楽メディア市場、ライブ市場の推移



(出所) 国内音楽市場はネット配信で復活？ほんとに？ (2018) <<https://note.com/regista13/n/n0dc406e5a7d5>>
(2021年1月8日確認)

3. 音楽産業におけるビジネスモデルの考察

3.1. パッケージ・ビジネスの崩壊

パッケージ・ビジネスは、19世紀末に録音・複製技術が発明されて以来、100年以上にわたって日本の音楽産業を牽引し、レコードやCD、DVDといった音楽パッケージを製造、販売するビジネスモデルである。音楽産業は、このパッケージ・ビジネスを展開することで繁栄してきた。

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収縮させただけでなく、さらにはパッケージ・ビジネス自体を弱体化させていった」にあるような音楽産業における市場の変化が見られる[13]。特に、音楽配信に代表される技術革新や ICT の進展は、パッケージ・ビジネスの弱体化に大きな影響を与えている。

これらの要因からなる「音楽産業の低迷」という危機的状況から脱するため、音楽産業はビジネスモデルの転換を迫られている。

3.2. 新しいビジネスモデルの「360 度ビジネス」

現在、音楽パッケージ市場は、収縮を続けて、音楽産業の柱であったビジネスモデル（パッケージ・ビジネス）が崩壊しつつある。このような状況を受けて生まれたビジネスモデルが、「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、ライブやマーチャンダイジング、ファンクラブ運営、マネジメントなど、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「360 度ビジネス」」である[13]。

音楽産業では、レコード会社をはじめとする様々な音楽関連企業が、360 度ビジネスによる起死回生を図っている。それらの企業の中でも、エイベックスは、360 度ビジネスによって企業変革を成し遂げて、低迷する音楽産業において、企業成長を続けている。また、エイベックスは、主要ビジネスモデルを 360 度ビジネスへと転換した結果、2012 年度には営業利益が過去最高となる約 140 億円を記録した。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 字回復を遂げている[9]。

これまでエイベックスは、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 度ビジネスへの転換を行っている。そこで、エイベックスが 2010 年に打ち出したのが中期経営計画「Next Era 2014」である。この計画に基づいて、「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・ライブ事業（アーティストのマネジメント、ライブ・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³として位置付けた。その上で、各事業にエイベックスの子会社を再編して、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[14]。

4. 4 P によるエイベックスの「360 度ビジネス」の分析と評価

4 P とは、企業の商品やサービスを販売するために使用される、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販売促進）という 4 つのマーケティング要素を組み合わせたフレームワークである。1961 年、アメリカのマーケティング学者であるエドモンド・ジュローム・マッカーシーによって提唱された概念である[1]。これ以降、4P を用い

て、エイベックスの360度ビジネスの有効性を、パッケージ・ビジネスと比較して、分析、経営戦略を評価する。

4.1. Product（製品）観点による分析

Product（製品）とは、品質・デザイン・ブランド名・パッケージ・サービス・保証のことである。エイベックスの360度ビジネスにおける製品は、アーティストを指している。エイベックスは、音楽制作などのパッケージ・ビジネスだけではなく、ライブ、マーチャンダイジング、ファンクラブ運営、マネジメントなどアーティストによるビジネス活動の領域を全方位へと広げ、収益を最大化している。

そのため、アーティストは製品として、音楽（音楽パッケージ販売など）だけではなく、様々なコンテンツ（ライブ、グッズ、ファンクラブなど）を消費者に発信することができ、さらなる収益を見込める。

パッケージ・ビジネスでは、アーティストのビジネス活動が別々の企業や組織で行われているため、収益が分散する。また、アーティストのコンテンツを集約できないため、消費者に利便性を提供できていない[14]。

以上の分析から、パッケージ・ビジネスと比較した場合は、エイベックスの360度ビジネスは、製品、サービス、品質の側面で優位性を獲得している。

4.2. Price（価格）観点による分析

Price（価格）とは、利益・値引きの有無などである。エイベックスの360度ビジネスでは、アーティストによるビジネス活動の領域を全方位へと広げるため、高い収益が見込めるが、各事業に必要な費用は増えることになる。また、エイベックスは、拡大し続けているライブ事業にも参入しており、収益の増加を見込める。

前述のとおり、現在、音楽パッケージ市場は収縮が続いている[4]。したがって、音楽パッケージのみを収益源としたパッケージ・ビジネスは、高い収益が見込めない。

以上の分析から、パッケージ・ビジネスと比較した場合は、エイベックスの360度ビジネスは、収益の側面で優位性を獲得している。

4.3. Place（流通）観点による分析

Place（流通）とは、流通経路・販売領域のことである。エイベックスでは、オフィシャルサイト「エイベックス・ポータル」を運営している[11]。このサイトを活用して、自社の事業活動におけるすべてのコンテンツ（音楽制作、映像、ライブ、マーチャンダイジングなど）を一元的に消費者に提供可能なプラットフォームを構築している。

したがって、消費者はエイベックス・ポータルにアクセスするだけでアーティストに関わる様々な情報や商品、サービスを簡単に入手または購入することができる。

パッケージ・ビジネスでは、アーティストのビジネス活動が別々の企業や組織で行われ

ているため、アーティストのコンテンツを集約できない[14]。そのため、エイベックスのような多様なサービスや商品の提供が困難である。

以上の分析から、パッケージ・ビジネスと比較した場合は、エイベックスの360度ビジネスは、流通経路、販売領域の側面で優位性を獲得している。

4.4. Promotion（販促）観点による分析

Promotion（販促）とは、広告媒体・販売促進などである。エイベックス・ポータルには、前述した「事業活動におけるすべてのコンテンツ」の他に、アーティストのスケジュールやブログのリンク先が掲示されており、消費者へのPR⁴に効果的である[11]。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」により、ライブチケットの販売促進を促している。

パッケージ・ビジネスでは、各事業（音楽制作、ライブ、マネジメントなど）を専業とした企業や組織が事業活動を行っている。そのため、専業としている事業の販促は可能であるが、エイベックスの360度ビジネスのような様々な事業の販促は困難である[13]。

以上の分析から、パッケージ・ビジネスと比較した場合は、規模や影響力の大きさとエイベックスの360度ビジネスが、広告媒体・販売促進の側面で優位性を獲得している。

5. 4P による分析結果

エイベックスの360度ビジネスは、4Pによる分析の結果、パッケージ・ビジネスと比較した場合、Product（製品）、Price（価格）、Place（流通）、Promotion（販促）すべての観点において、優位性を獲得していることが判明した。

したがって、「360度ビジネスは、音楽関連企業の新たなビジネスモデルとして有効である」という仮説を支持する結果であった。

音楽パッケージ市場が収縮を続けている現在、音楽パッケージの売上に依存しているパッケージ・ビジネスは、崩壊の一途を辿っている。今後、音楽産業が発展していくには、音楽パッケージの売上に依存しない、360度ビジネスへとシフトすべきである。

6. おわりに

360度ビジネスは、パッケージ・ビジネスに代わり、日本の音楽産業における新たな中心的ビジネスモデルとなりつつある。また、4Pによる分析の結果においても、360度ビジネスの有効性を支持する結果が見られている。

しかし、360度ビジネスには、日本の音楽産業で展開するうえで、大きな課題がある。それは、「いかに実力のあるアーティストを発掘、育成するか」である。360度ビジネスは、アーティストに関連する事業だけではなく、アーティスト自身の個性や魅力を最大限に引き出し、ブランド化していくことにより、成立するビジネスモデルである。つまり、360度ビジネスは、アーティストありきのビジネスモデルである。

しかし、昨今の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や音楽産業の低迷により、音楽ビジネスで生計を立てることが困難になっており、「アーティストの成り手」は減少の一途を辿っている。そのような状況で、実力のあるアーティストを見出すのは困難であり、現在の音楽産業はアーティストの人材難ともいえる状況である。

したがって、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、アーティストの発掘、育成をしながら、着実にアーティストと音楽コンテンツを保有していく必要がある。

パッケージ・ビジネスが崩壊した時代で、今後、音楽産業が発展していくには、この問題を解決していかなければならないのである。

注

- ¹ は、ロックバンドが多数出演する大規模な音楽コンサートのことである。
- ² は、日本のロック・フェスティバルの人気を築き上げてきた、4つのロック・フェスティバルのことである。
- ³ は、企業にとって中核となる事業のことである。
- ⁴ は、組織とその組織を取り巻く人との望ましい関係をつくり出すための考え方、及び行動の在り方である“パブリックレーションズ”（Public Relations）の略のことである。

参考文献

- [1] E.Jerome McCarthy(1960),Basic Marketing,Richard D.Irwin,Inc.(E・ジュローム・マッカーシー（浦郷義郎、大江宏、二瓶善博、横沢利昌 訳/粟屋義純 監訳（1978）『ベーシック・マーケティング』東京教学社。）
- [2] strainer（2018）『エンタメ界を牽引する「エイベックス」は音楽市場の収縮を乗り越えられるのか？中心事業と成長戦略を整理』strainer。<<https://strainer.jp/notes/3009>>（2020 年 1 月 11 日確認）
- [3] 一般社団法人日本レコード協会（1999～2020）『日本のレコード産業』一般社団法人日本レコード協会。<<https://www.riaj.or.jp/f/issue/industry/>>（2020 年 1 月 12 日確認）
- [4] 一般社団法人日本レコード協会（2019a）『音楽ソフト種類別生産額推移』一般社団法人日本レコード協会。<https://www.riaj.or.jp/g/data/annual/ms_m.html>（2020 年 1 月 12 日確認）
- [5] 一般社団法人日本レコード協会（2019b）『音楽配信売上実績 項目別推移』一般社団法人日本レコード協会。<https://www.riaj.or.jp/g/data/annual/dg_t.html>（2020 年 1 月 12 日確認）

- [6] 一般社団法人コンサートプロモーターズ協会 (2019)『基礎調査推移表』一般社団法人コンサートプロモーターズ協会。< <http://www.acpc.or.jp/marketing/transition/> > (2020 年 1 月 12 日確認)
- [7] エイベックス ホームページ (2020) < <https://avex.com/jp/ja/> > 2020 年 1 月 11 日確認)
- [8] エイベックス (2010)『エイベックス・グループ 中期経営計画書「Next Era 2014」』エイベックス。
<http://www.avex.co.jp/html/upload_file/top_01/7860_2010120212245504_P01_.pdf> (2021 年 1 月 11 日確認)
- [9] エイベックス (2016)『avex group 成長戦略 2020～未来志向型エンタテインメント企業へ～』エイベックス。<<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00612/1b69025c/1097/465f/b9d8/23e2604696c6/20200127180012931s.pdf>> (2021 年 1 月 11 日確認)
- [10] エイベックス(2017)『avex group 成長戦略 2020-進歩と城跡目標-』エイベックス。
< <https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00612/b7e7266f/40f2/4aa1/a0ed/5c3a8b576b77/20200127173820967s.pdf> > (2021 年 1 月 11 日確認)
- [11] エイベックス・ポータル (2020) < <https://avexnet.jp/>> (2020 年 1 月 12 日確認)
- [12] 八木京子 (2013)「エイベックス・グループ～360 度ビジネスによる企業変革～」『早稲田大学 IT 戦略研究室』 RIIM-Case No.26, 早稲田大学。
- [13] 八木京子 (2018)「音楽産業における顧客の価値の変化に関する一考察」総合情報・研究誌『音楽文化の創造』CMC Vol.06, 音楽文化創造。
- [14] 八木京子 (2017)「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～」『ビジネスモデル学会誌 BMA ジャーナル』第 17 巻第 3 号, pp.10-21, ビジネスモデル学会。
- [15] レジー (2021)『国内音楽市場はネット配信で復活？ほんとに？』note。
< <https://note.com/regista13/n/n0dc406e5a7d5> > (2020 年 1 月 11 日確認)