

【論文】

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 ービジネス・エコシステムによる価値共創の可能性ー

八木 京子
江戸川大学社会学部 准教授

要 旨

本稿では、急速な社会経済のグローバル化やデジタル・テクノロジーおよび、ICTの進展などの影響を受け、ビジネスモデルの転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分析し、音楽ビジネスの潮流について考察を行った。その結果、音楽産業における音楽関連企業は、顧客にとっての価値を創出し拡大していくために、相互依存関係にある他の企業や組織と共にビジネス・エコシステムを形成し、価値を共創しようとしていることが示唆された。

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

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し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ー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ーテインメントなどに「価値」を見出しているのである。

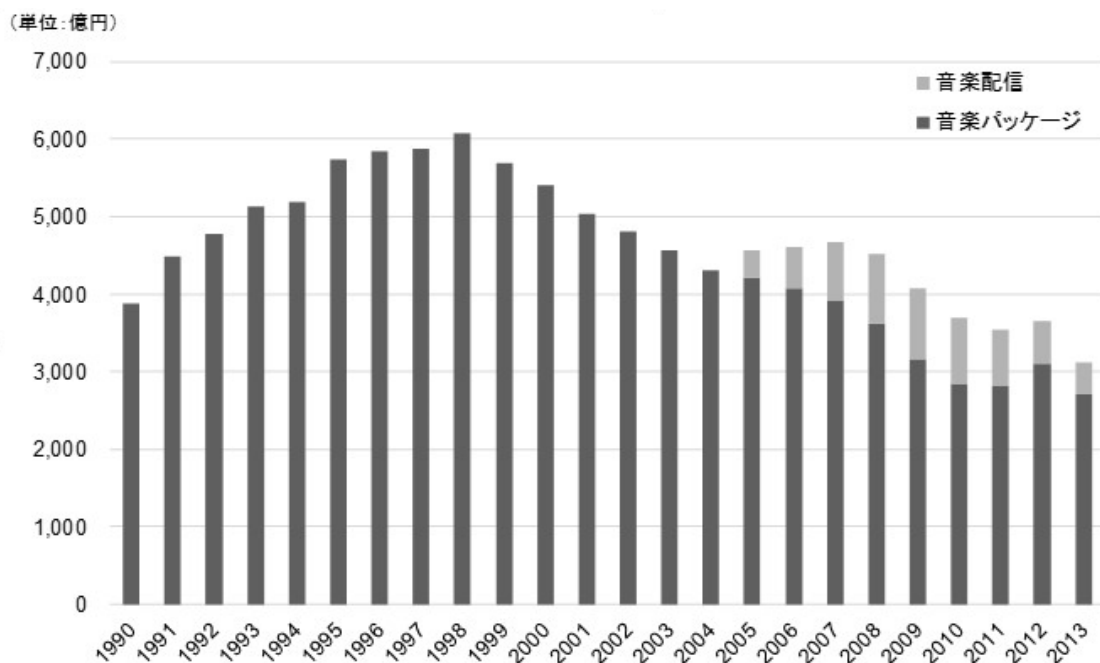
このような状況を踏まえ、音楽産業に携わる音楽関連企業や組織は、音楽ビジネスの中心を音楽パッケージからライブへと移行し、これまでパッケージ・ビジネスの副次的ビジネスであったマーチャンダイジング（アーティスト関連グッズ販売）やファンクラブ運営、マネジメントなど、アーティストに関連するあらゆる事業活動から収益を得るビジネスモデルへの転換を図るなど、新たなビジネスモデルに活路を見出そうとしている。

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、音楽産業における音楽関連企業が、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・エジソンが円筒型蓄音機の公開実験を行い、その10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と円盤型蓄音機を発明した。さらに、それから約100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・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し販売する「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。

図表1 日本国内の音楽コンテンツ市場の推移



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

一般社団法人日本レコード協会（以下、日本レコード協会）によると、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。

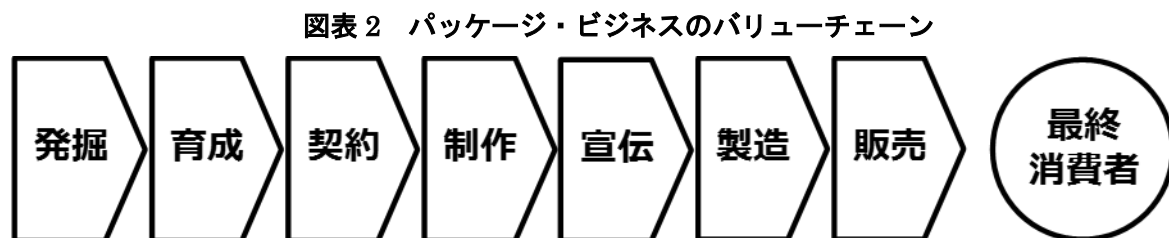
その一方で、音楽パッケージ市場とは対照的に活況を呈しているのが、ライブやコンサートなどのライブエンターテインメント市場である。一般社団法人コンサートプロモーターズ協会によると、音楽パッケージの売上がピークを記録した 1998 年に約 710 億円だった国内のライブエンターテインメント市場は、2013 年には約 2,318 億円まで拡大し、まさに右肩上がりの成長を遂げている。特に、多彩なアーティストが一堂に会する「ロック・フェス」、「夏フェス」などと呼ばれる大型音楽イベントが盛況で、1997 年に初開催されたフジロック・フェスティバルや、2000 年にスタートしたサマーソニックを筆頭に、日本各地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

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し販売する「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関連企業は、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

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た。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)」と呼んでいる(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)、マネジメント会社、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の制作費や、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 ICT 関連企業や、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企業や組織が現れ始めた。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ブ・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。

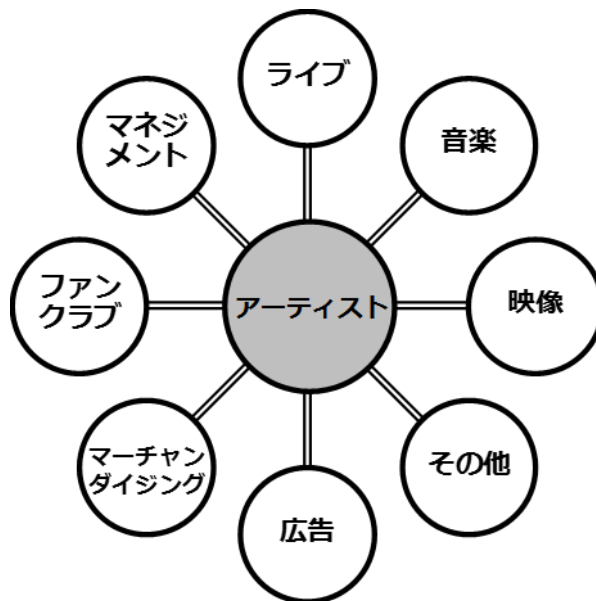
このように、音楽産業のみならず、さまざまな産業や業界において従来のバリューチェーンが崩れて分解されたり、そこに別のプレイヤーが参入して新たなバリューチェーンが生まれるといったことが頻繁に発生している（内田,1998）。内田（1998）は、このようなバリューチェーンにおける変革が進行すると、既存のビジネスモデルが崩壊するだけでなく、代わって新しいビジネスモデルが誕生することになると論じている。長年にわたり、音楽産業の屋台骨とも言える役割を果たしてきたパッケージ・ビジネスは、そのバリューチェーンの劣化によって弱体化をもたらされたのである。

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関連企業は、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、ライブやマーチャнда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ことから「360

度ビジネス」と呼ばれる（図表 3 参照）。

図表 3 360 度ビジネス



出所：筆者作成

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・ネイションと契約金 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・ネイ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・ネイションによる 360 度ビジネスを意味する。

ライブ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・ネイションが、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 度ビジネスを推し進めるようになると、音楽産業の他の企業や組織らもこれに追随した。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、360 度ビジネスを展開していくうえで大きな課題がある。360 度ビジネスは、アーティストに直接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てブランド化し、アーティストの活動領域を広げ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、100 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し、着実に育成することによって、アーティストと音楽コンテンツとを創出し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。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して決意し、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・ビジネスとして位置付けた。その上で、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。

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・ライブ事業」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。図表 4 は、エイベックス・ポータルで展開し、提供されている主なコンテンツと、それぞれに該当する 360 度ビジネスの事業活動を表したものである。

図表 4 エイベックス・グループによる 360 度ビジネス

エイベックス・ポータル	360度ビジネスの事業活動	内 容
MUSIC	音楽事業	音楽パッケージ販売、音楽配信サービス
UULA	映像事業	動画・映像配信サービス
MOVIE/DRAMA/ANIME	映像事業	映画、ドラマ、アニメなどのパッケージ販売
EVENT	ライブ事業	アーティストのライブ、コンサート、イベント
MANAGEMENT	マネジメント事業	所属アーティストなどのマネジメント・宣伝活動
GOODS	マーチャндаイジング事業	アーティストやコンテンツ関連グッズ販売
FANCLUB	ファンクラブ運営事業	アーティストやタレントのファンクラブ運営
SCHOOL	その他事業	ダンススクールなどの各種スクール、アカデミー
AUDITION	その他事業	新人発掘・育成のためのオーディション
APPS	その他事業	アーティストやコンテンツの公式アプリ販売

出所：エイベックス・グループ・オフィシャルサイトをもとに筆者作成

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、購入することができる。

さらに、エイベックスは他企業や組織と積極的に提携を結び、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。NTT ドコモとの合弁事業として、フィーチャーフォンの時代から展開している動画・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 月にソフトバンクとスタートさせた動画・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級のコンテンツ・プロバイダーとして成長を遂げている。また、ヤフー株式会社と業務提携し、エンター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形成し、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、ユーザーに豊富なコンテンツを提供しながら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、積極的に他の企業や組織などに関わり、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、再び成長し拡大していく

には、さまざまな企業や組織間の連携によって、オープンかつ強固なプラットフォームを構築し、そのプラットフォームを基盤とした 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・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、100 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、音楽産業における多くの企業は、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、音楽ユーザーなどの顧客にとっての「価値」の変化が大きく関わっていると考えられる。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、ライブエンター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「体験するコト」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、企業がオープン・サービス・イノベーションの概念に基づいて、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るだけでなく、外部のさまざまな企業やサプライヤーなどの第三者からアイデアや技術、投資や支援を引き寄せるためのプラットフォームを形成するようになる (Chesbrough, 2011) と論じている。

先述したとおり、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」、「アーティストに関する詳しい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、音楽産業における音楽関連企業はこれらの環境変化に対応し、積極的に他社や顧客らと関わることでできるプラットフォームを形成することによって、より多くの価値を創出し、顧客に価値ある体験を提供しようとしている。このように、音楽産業における音楽関連企業は、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、音楽産業における音楽関連企業が、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、音楽関連企業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、顧客に提供するコンテンツ、すなわち「価値」を創出し拡大していくには、自社だけで対応するのではなく、他の企業や組織などと積極的に連携し、ビジネス展開していくことが重要である。

第3章において、360度ビジネスを実践する企業の事例として取り上げたエイベックスは、NTTドコモやソフトバンクなどの異業種企業と提携を結び、音楽コンテンツの拡充を図っている。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・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リーミングサービス「AWA（アワ）」を開始すると表明した。これらエイベックスによる両サービスの開始は、現在世界を席巻している「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、さまざまな音楽関連企業にとって、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ッ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。

ビジネス・エコシステムは、Moore(1993)によって生態学における「エコシステム」のアナロジーとして提唱された概念である。Moore(1993)は、企業を単一産業の構成員の一つとしてではなく、多様な産業にまたがるビジネス・エコシステムの一部として捉えようとした。そして、企業の発展は企業間の競争における勝利によってのみもたらされるのではなく、さまざまな企業との競争的かつ協調的な相互作用を通じて、共進化することによってもたらされると主張した（Moore,1993,1996）。つまり、業界や業種の垣根を越え、相互依存関係にある他の企業や組織と戦

略的にパートナーシップを結ぶことによってビジネス・エコシステムを形成し、価値共創していくことが自社の成長および、繁栄につながると考えられる。

音楽ストリーミングサービスの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関連企業をはじめ、フォードやボルボなどの自動車メーカー、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やスターバックスなど、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、アップルやグーグルなどが構築している産業横断的な巨大ビジネス・エコシステムへの対抗戦略と考えられる。このように、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、企業間の競争ではなく、ビジネス・エコシステム間の競争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
- Moore, J.F. (1993) “*Predators and Prey: A New Ecology of Competition*”, Harvard Business Review, Vol.71, No.3, pp.75-86
- Moore, J.F. (1996) *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness.
- Porter, Michael E. (1985) *COMPETITIVE ADVANTAGE*, The Free Press (土岐坤・中辻蔓治・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・レポート：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/>)

注記と感謝:

本論文は八木京子先生が『江戸川大学紀要』第25号(2015年3月)に発表された内容(一部修正)であり、同誌を発行する江戸川大学紀要編集委員会の許諾を得て転載させて頂いた次第である。わが国におけるビジネスモデル研究の更なる活性化に繋がればとの趣旨にご賛同頂いたことを、お礼を申し上げたい。 - 編集委員会