

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月17日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究（B）一般

研究期間：2009～2012

課題番号：21330102

研究課題名（和文） 楽器のブランド形成メカニズム解明に関する実証的研究

研究課題名（英文） The Empirical research about Brand Formation of Musical Instruments

研究代表者

大木 裕子 (OKI YUKO)

京都産業大学・経営学部・教授

研究者番号：80350685

研究成果の概要（和文）：

楽器のブランドは楽器作りの長い歴史の中で形成されてきた部分が大きく、楽器を進化させてきたメーカーは確固たるブランドを築いている。更に必要とされるのは、トッププロの音楽家を囲い込むマーケティング力である。技術経営とマーケティングの相乗効果によって、ハイエンドユーザー向けの信頼性の高いブランドを獲得することが、ニッチな楽器メーカーにとって不可欠な戦略である。ハイエンドを狙うことができない後発のメーカーは、総合楽器メーカーとしてマス市場を狙う方法を取らざるを得ない。

研究成果の概要（英文）：

The brand formation of musical instruments has in large portion been formed by the long history of making one musical instrument. The maker who has developed one specific musical instrument has built up a steady brand. By understanding that, the use of marketing tactics with the involvement of top professional musicians was a necessity. This is a strategy that is indispensable for creating a niche by musical instrument makers to gain a high-end-oriented and reliable brand. By using this synergistic effect of technological development and marketing, the late-coming maker of musical instruments cannot aim at a high-end product without aiming at a mass market and thus gaining a comprehensive understanding as a musical instrument maker.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	2,500,000	750,000	3,250,000
2010年度	1,700,000	510,000	2,210,000
2011年度	1,600,000	480,000	2,080,000
2012年度	1,100,000	330,000	1,430,000
年度			
総計	6,900,000	2,070,000	8,970,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：ブランド、ピアノ産業、伝統とイノベーション

1. 研究開始当初の背景

楽器ビジネスについては、ストラディヴァリなど著名な弦楽器に関しては、経営学の観点からの国内外の研究はされてこなかった。楽器取引についてはこれまで多くが開示されてこなかったが、楽器の価格設定には明確な基準がなく、商品価値の判断基準が極めて曖昧なことが、現在の楽器市場を成り立たせているという側面すらある。洋楽器の多くは、伝統工芸として技術継承を重んじたローテク手作業による高級品と、大衆向けの量産品とに分岐しており、その双方から技術革新の試みがなされ進化を続けている。楽器は多くの消費者から必要とされる製品にも関わらず、演奏を通して製品の価値が判断されるという顧客関与の特殊性もあって、楽器ビジネスにおけるブランディングについてはこれまで十分な研究がされてこなかった。

本研究の土台となるクレモナの弦楽器産業クラスターに関する研究【2005-2007年度研究費基盤（B）一般17330094】では、ヴァイオリン製作と流通プロセスがもたらすブランド形成が、世界を市場とする楽器ビジネスに大きく関わりを持っていることがわかった。ストラディヴァリの伝統を受け継ぐクレモナで、現在新作として製作されている弦楽器は、プロでもなく初心者のアマチュアでもない中間層をうまく狙ったマーケティングで成功してきた。そこで改めて、楽器という評価基準が曖昧なブランド形成についての研究課題が浮き彫りになった。しかし、伝統工芸としての技術にこだわりながら技術革新を進める楽器のブランド形成のメカニズムには複雑な要素が絡みあっており、これまでの研究では十分に明らかにすることができなかった。

そこで今回新たな研究課題として取り組むこととし、本研究ではアート・ビジネスの本質的な特性を捉えた上で、伝統工芸品として技術を継承しながら技術革新に臨むローテク製作と、最新の情報技術を駆使した大量生産の二方向からイノベーションに臨む「楽器」産業におけるビッグビジネスの展開のためのブランド形成のダイナミズムを解明するという着想に至った。

2. 研究の目的

本研究では第一に、世界の楽器産業クラスターの所在を明確にしたマッピングを行う。第二に、楽器を取り巻くアート・ビジネスへの展開を、環境的・社会的要因、産業クラスターでの技術継承とイノベーション、知的財産権といった視点から整理する。第三に、頂点となる高級手工芸品から裾野に広がる量産普及品に至る楽器生産の全体像の中で、クラスターを中心とした楽器のブランド形成に関わるダイナミズムを解明する。本研究では、価格設定の方法が極めて曖昧な楽器ビジネスに着眼し、その流通プロセスの特徴を明らかにすると共に、産業クラスターにおける技術から芸術へと昇華させる知の変換メカニズムと絡めて、楽器をめぐる世界のアート・ビジネスの現状と将来像を焙り出すことが目的であった。

3. 研究の方法

本研究は、われわれ研究者グループが単独でこれまで行ってきた技術継承、イノベーション、産業クラスター、アートマネジメント、知財管理に関する諸研究をさらに発展させ、競争優位を構築する楽器におけるブランディング・ビジネスのあり方を、経営学的に解

明しようとするものである。その際、われわれがこれまで採用してきた方法論の一層の精緻化が図られる。具体的には、まず、先行研究、1次資料（インタビュー調査や内部資料の渉猟等）、2次資料（各種統計資料等）の広範な探索により理論的な分析枠組を構築する。その分析枠組に即して、少数の事例を対象とする詳細な定性的研究と、定量的研究を併用する。

4. 研究成果

本研究では、フルート、ウクレレ、ヴァイオリン、ピアノなど多彩な楽器を取り上げて研究成果をあげることができたが、特にメカニカルな大型楽器であるピアノについては詳細な調査をおこなうことができた。そこで本研究成果として、老舗のスタインウェイと新興のヤマハの比較において得たブランド構築についての知見を述べていくことにする。

18世紀初頭に発明されたピアノは、産業革命期のイギリスを中心にヨーロッパで発達した。19世紀後半以降は老舗のウィーンのベーゼンドルファー、フランスのエラール、プレイエルなどに加え、ドイツのベヒシュタイン、ブリュートナー、アメリカのスタインウェイなど新興メーカーの台頭で、激しい競争が繰り広げられた。その後、スタインウェイのもたらした技術革新により、ピアノ生産の中心はアメリカに移った。スタインウェイのピアノは現在もプロ演奏家に愛用されている。一方後発のヤマハは、自動化による流れ作業を採用した量産体制と独自のマーケティング戦略により国内外の市場を開拓し、生産台数で世界最大手の楽器メーカーとなった。幅広いファンを持ち、ヤマハは少なからずスタインウェイの経営にも脅威を与えてきた。

スタインウェイとヤマハのマーケティング

グ戦略の違いをまとめたのが表1である。

<表1：スタインウェイとヤマハの違い>

	Steinway & Sons	YAMAHA
設立	1853年	1890年
ブランド名	Steinway & Sons Boston, Essex (廉価ブランド)	YAMAHA Bösendorfer (トップブランド)
主力製品	コンサート・グランド	アップライト、グランド
価格	高価格	中～高価格
顧客層	音楽家、富裕層	初心者～音楽家
製造地	ニューヨーク、ハンブルグ	浜松
技術的特徴	<ul style="list-style-type: none"> 職人による手作り 卓越した特許数・技術力 部品は基本的に内製 楽器（木材）の個性重視 マイスターによるOJT 	<ul style="list-style-type: none"> 量産、コンベア流れ作業（各工程で時間制限） 品質の標準化重視 科学的分析、技術転用 下請企業の活用
流通経路	代理店、販売店	支社、販売店、特約店
設立期	万国博覧会での受賞	公立学校への導入
成長期	ピアニストとの結びつき、コンサートホール経営、音楽マネジメント	音楽教室の普及、海外市場の開拓、技術者の内製、ポピュラー音楽コンクール、多角化によるブランド普及
成熟期	ヨーロッパ市場の開拓、スタインウェイ・ピアニスト	アジア市場の開拓（音楽教室）

スタインウェイは、既にアメリカでピアノ市場が拡大しつつある好環境の中で創業し、ドイツで培ったピアノ製造技術に技術革新を進めてピアノを技術的に完成させ、特許でその権利を守ってきた。一方でヤマハの設立時には既にピアノは楽器として完成しており、ヤマハはいかにその製法を模倣し、効率的に標準化し量産するかという点に焦点を絞ることができた。この時既にスタインウェイは世界のトップアーティスト層を獲得していたが、後発で技術力のないヤマハは初心者から中級者層を自ら開拓しなければならなかった。明治の西洋音楽普及の流れの中で、公立学校への楽器の導入を進めて経営基盤を作り、ピアノが普及していなかった日本に音楽教室を設置しながら、顧客層を拡大していった。ヤマハの音楽教室は国内外に急速に

普及し、多角化からブランド認知を高めた結果、YAMAHA の名は世界に広まっていった。スタインウェイはフラグシップを狙い、ヤマハは敢えて中間層のボリュームゾーンを狙うことで利益を得るという戦略の違いがある。ヤマハは、「プロが使用する最高の物だけでは利益は上がらない。演奏家が使用するトップブランドを取らなくても商売になっていた」と述べている。多彩な楽器を揃え国内外に販売店網を拡大してきたため、「トップブランドだけでは、販売店に対して商売が成り立たない」という理由もあった。楽器産業では伝統的なメーカーの多くが、専門楽器でフラグシップを獲得するためにターゲット層を絞り込んでいるが、ヤマハは広い層をターゲットとすることで堅実なキャッシュフローを獲得することができた。また早くから電子楽器に着目したことで、フラグシップが確立していない市場でマス・ターゲットを獲得することができ、大企業としての成長を助けてきた。

スタインウェイでは、価格が安いため利益の出にくいアップライトは主に他企業との提携において製造している。一方でヤマハはトップアーティストへの訴求と、アジア製の低価格量産品との競争に勝つために、トップブランドを持つ必要を感じ、ヨーロッパの老舗ベーゼンドルファーを買収した。ヤマハのピアノ製造も 100 年以上を経て、コンクールでピアニストに選ばれる機会も多くなってきている。この事実からも、両社のピアノ自体の性能の差は極めて小さくなっていると考えられる。スタインウェイでは長い歴史を持つ一族の経営を離れ、合理的なブランド経営を望む大規模な楽器グループの一部門となった。内製して総合楽器メーカーとなったヤマハとの戦略の違いは、結果としてブランド形成の構築過程にも大きな影響を与えて

きたことがわかる。

5. 主な発表論文等
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

- [雑誌論文] (計 8 件)
- ① 大木裕子 「ピアノをめぐるマーケティング戦略の変遷：スタインウェイとヤマハ」『経営行動研究学会年報』査読あり、2012、93-98.
 - ② YUKO OKI ‘How can be making non-commodity competitive: A case study of Yamaha Corporation’ 京都産業大学「論集社会科学系列」査読あり、29 号、2012、197-214.
 - ③ YUKO OKI “‘Brand’ or ‘Bunand’?: The strategy of YAMAHA Corporation’, AIMAC 第 11 回 Conference Proceedings, 査読なし、2011, 1-14.
 - ④ 大木裕子 「弦楽器製作のイノベーションに関する一考察～ウクレレメーカー占部弦楽器製作所の事例研究」尚美学園大学「芸術情報研究」査読あり、第 19 号、2011、1-13.
 - ⑤ 大木裕子・山田英夫 「製品アーキテクチャ論から見た楽器製造～何故ヤマハだけが企業になれたのか」早稲田大学 WBS 研究センター『早稲田国際経営研究』査読なし、No.42、2011、175-187.
 - ⑥ 大木裕子 「イタリアヴァイオリン産業のブランド戦略」尚美学園大学『芸術情報研究』査読あり、第 18 号、2011、65-82.
 - ⑦ YUKO OKI “The Competitive Advantage of the Violin making in Cremona” SSRN ESA Research Paper, 査読なし、2010, 1-16.
 - ⑧ 大木裕子 「欧米のピアノメーカーの歴史～ピアノの技術革新を中心に～」京都産業大学『京都マネジメント・レビュー』査読なし、第 17 号、2010、1-25.

[学会発表] (計5件)

- ① YUKO OKI, HIDEO YAMADA 'The Art of Violin Making', 2011、第10回 ESA (ヨーロッパ社会学会) 芸術部会、於: ジュネーブ大学 (スイス)、2011年9月9日
- ② YUKO OKI "'Brand' or 'Bunand'? : The strategy of YAMAHA Corporation', 2011、第11回 AIMAC (国際アートマネジメント学会) 大会 於: アントワープ大学 (ベルギー)、2011年7月5日
- ③ YUKO OKI 'Communication and Craftsmanship: Violin making Success in Cremona' 2010, ESA (ヨーロッパ社会学会) ミラノ大会 於: ボッコーニ大学 (イタリア)、2010年10月8日
- ④ 大木裕子 「クレモナの伝統～ヴァイオリン製作の産業クラスター」2009、第36回比較文明研究学会九州支部研究会 於: 西南学院大学、2009年7月18日
- ⑤ 大木裕子 「北イタリアの産業クラスター～ストラディヴァリの生誕地クレモナ」2009、経営行動研究学会第72回研究部会 於: 明治大学、2009年6月20日

6. 研究組織

(1) 研究代表者

大木 裕子 (OKI YUKO)
京都産業大学・経営学部・教授
研究者番号: 80350685

(2) 研究分担者

柴 孝夫 (SHIBA TAKAO)
京都産業大学・経営学部・教授
研究者番号: 00135641

(3) 連携研究者

高尾 義明 (TAKAO YOSHIAKI)
首都大学東京・社会科学部・教授
研究者番号: 90330951

野長瀬 裕二 (NONAGASE YUJI)
山形大学大学院・理工学研究科・教授
研究者番号: 30245138

山田 英夫 (YAMADA HIDEO)
早稲田大学大学院・商学研究科・教授
研究者番号: 2022039