

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 9 月 27 日現在

機関番号：32508

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530471

研究課題名(和文) 音楽産業の国際経営とその課題

研究課題名(英文) Interanational management of Musical Industry

研究代表者

斉藤 正章 (Saito, Masaaki)

放送大学・教養学部・准教授

研究者番号：00257180

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)：米国と韓国の音楽産業をリードする人物にインタビューした結果、わが国の音楽産業の特徴が明らかになった。米国では音楽ジャンルがセグメンテーション化され、それぞれに市場が形成されているが、日本の場合、緩やかなセグメンテーションで興味対象となるジャンルの移動も流動的に行われている。また、音楽産業の市場規模でいうと、韓国の場合には国内では採算が取れず、どうしても海外に出でいかざるを得ない事情が後押しし、韓国アーティストの海外進出が進んだ。わが国では、国内で採算が取れる規模のため、韓国ほど積極的に海外に働きかける必要に迫られなかった。今後は実証研究も加え、わが国音楽産業の海外展開を考える必要がある。

研究成果の概要(英文)：After we interviewed the person who leads US and Korean musical industry, the feature of the musical industry of our country became clear. The musical genre is segmentation-ized at USA, and a market is formed into each, but movement of the genre which becomes an interest target in case of Japan by a gentle segmentation is also performed fluidly. When we said by the market scale of the musical industry, a Korean case wasn't profitable in the country, and the circumstances which can't help going out to foreign countries no matter what pushed, and overseas expansion of a Korean artist was developed. For the scale which pays in country, Korea wasn't pressed the necessity to work on foreign countries aggressively for in our country. It'll be necessary also to add research for demonstration and consider overseas development of country musical industry from now on.

研究分野：会計学

キーワード：国際経営 音楽産業

## 1. 研究開始当初の背景

齋藤、洞口に共通する研究領域は国際経営論である。ただし、齋藤は財務会計・管理会計の専門家であり、洞口は経営戦略と知識管理を主たる研究領域としてきた。コンテンツ産業の事例として音楽産業を取り上げ、複眼的な分析を行うために研究協力体制を組織した。すでに日本国内においてパイロット・スタディを行い、基礎知識の獲得に努めてきた。すなわち、具体的には、2011年5月にユニバーサル・ミュージック合同会社、6月に株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメントへの聞き取りを実施した。その結果、日本および世界の音楽産業に関する資料提供を受け、今後の調査先リスト作成の準備が整った。

多国籍企業の参入形態には、輸出、ライセンス契約、直接投資という基本的3類型があり、さらに、ライセンス契約の具体的形態としてフランチャイズ契約、OEM、ブランド・マネジメントが存在する。音楽産業の場合、外国へのCD輸出、原盤音源提供のライセンス契約、外国における法人設立によるアーティストの発掘、プロモーション等の直接投資という参入形態が考えられる。国際展開する音楽企業がその参入形態を選択するのは、コース＝ウィリアムソンの取引費用説等によって説明することができるはずであり、仮に説明が困難な事象が発見できたとすれば、そこに新たな理論的探求の可能性がある。

音楽産業の企業戦略は、音楽提供のインフラストラクチャー高度化に大きく依存している。インターネットによる音楽配信と、Youtubeにみられる実質上の無料音楽配信サイトの登場は、ビジネスモデルの変容を不可避にしている。木佐貫・妹尾(2004)、高木(2006)らの研究は、こうした側面に着目したものであるが、集団的知識創造プロセスについての考察や財務上のサステナビリティについての研究が十分であったとはいえない。加藤(2009)は「日本のビジュアル系アーティスト」を事例とした国際化展開の研究であるが、コンテンツ産業における知識と芸術性の境界の問題については十分な考察が行われていない。

コンテンツ産業を広く捉えたときにはスコット(1996)、フロリダ(2010)などによってクラスターの理論が応用されており、とりわけアニメ産業の議論では、日本の経済地理学者による「産業集積の理論」を応用した事例研究がある(山本、2009)。また、都市の機能に着目した水野(2007)、山田・山下・若林・神吉(2007)の研究もあり、ソーシャル・キャピタル論からネットワーク論に至る展開を読みとることができる。

音楽産業の国際展開に関しては、上記の先駆的な研究の水準を乗り越えた多角的な視点が必要である。それは、知識管理における集合知マネジメントの問題であり、また、グロ

ーバル化した産業におけるローカルな財務管理の問題でもある。こうした理論的アプローチは、他産業における国際経営研究でも採用されているが、フィールド調査によってビジネスモデルとしての音楽産業を捉え、その特質を明らかにすることによって、知的財産管理、社会貢献活動としての音楽販売、地域振興といった現代的テーマとともに音楽産業の国際化について論じたいと考えている。

## 2. 研究の目的

音楽産業の国際経営を研究し、次世代の日本産業におけるイノベーション促進に寄与することである。音楽産業は、コンテンツ産業の事例研究として重要であり、クールジャパンと呼ばれる現代日本文化に対する欧米諸国からの再評価を代表する事例でもある。コンテンツ産業の事例研究が必要なのは、それが知識集約型産業であり、かつ、日本のもつ文化の波及力とも深く関係するためである。本研究では、日本の音楽業界を中心として、そのアメリカ・ヨーロッパ・アジアでの国際的展開という文脈から研究する。J-POP(日本の大衆音楽)の人気はアジアを中心に高まっているが、そのビジネスモデルについての研究を進めることが重要である。従来、日本における国際経営研究の主流は製造業であったが、本研究はそれを補完するものである。

本研究の学術的な特色は、社会科学の範囲内のいくつかの理論的フレームワークに基づいていることである。くわえて、知識管理、財務会計、経営組織管理の面から論じられており、この分野の研究に包括的に貢献すると考えられる。

研究結果をパイロット・スタディから予想すると、たとえば次のような理論的な類推が可能かもしれない。音楽というコンテンツはローカルな嗜好に基づいて消費される。日本の音楽が台湾で受け入れられる場合、台湾人の「たまには外国音楽(変わった音楽)を聴きたい」という欲求の範疇での消費といえる。つまり、日本の音楽が台湾原産の音楽の座にとって代わることはできない。この点が、音楽というコンテンツの特徴である。他のコンテンツ産業の場合を考えてみると、音楽の特色が明確になる。ゲームは世界共通化されやすいコンテンツである。日本人が作成したゲームは、ゲーム機とともにアレンジを加えることなく、世界に流通している。アニメも類似している。外国のアニメ流通業者は、日本人クリエイターが製作したアニメをどこかでみており、自国人の心に受け入れられるストーリーやキャラクター(主人公、脇役、舞台設定)をみつけて輸入手続きに着手する。

したがって、パートレット&ゴシャールによる国際経営の古典的分類にしたがえば、国際展開する音楽企業はローカルの自律的経営を推奨するマルチナショナル経営のなっている。他方、ゲーム産業は経営の能

力、権限、意思決定の大部分が中央に集中するグローバル組織モデルといえよう。日本アニメの国際展開は、いまだにコンテンツの輸出が中心であり、国際経営とは言い難い。アメリカのアニメ大手カートゥーン・ネットワークやディズニー・アニメの場合は、海外での事業を本社の付属とみなすインターナショナル型の国際経営と言える。

以上のような音楽産業の特色をふまえて、国際展開する音楽企業を知識管理、財務会計、経営組織管理の面から分析したい。私たちの研究は音楽産業の現状と課題を社会科学の観点から示し、次世代の日本産業および日本文化（‘Cool Japan’ と称される文化的憧れ）の発展に貢献すると信じている。

### 3. 研究の方法

本研究の準備過程で設定した仮説（パイロット・スタディ）は、以下の5つである。

仮説 取引対象がコンテンツであるため、業界で成功している企業でも確固たる勝ちパターンを認識していない。すなわち、競争優位の維持方法が明確ではない。

仮説 垂直統合型企業とプロダクション&レーベル分散型企業の2類型に分類することができる。

仮説 仕事の達成度が「ヒット」に依存する程度が高く、いわゆる暗黙知による経営が行われている。

仮説 予算は立てるものの、いわゆる「どんぶり勘定」であり、結果として赤字になれば良しとしている。

仮説 グローバル化とローカル化が同時に進行している。そのどちらを取るか、両立するかの選択に企業の今後が大きく左右される。

本研究では、これまでのパイロット・スタディによって得られた5つの仮説をもとに、その検証作業と、新たな仮説構築のための海外インタビュー調査を進めることを計画している。仮説を検証するための手段としては、日本国内でのインタビュー調査のほかに、海外にある複数の現地企業、日本企業の子会社でのインタビューを行う。初年度は、アメリカ（ニューヨークおよびカリフォルニア州）と韓国でのインタビュー調査、次年度はヨーロッパ（ロンドン、パリ）および中国（受け入れ先によっては台湾）を予定している。この間の調査結果は、適宜、国内・海外の学会で報告をする。また、アメリカ、イギリス、韓国、中国、ドイツ、フランスの研究者との研究交流を行い、研究成果を報告するとともに、研究高度化のためのコメントをもらう。二年間の研究期間を設定し、その最終年度には、研究を学術雑誌に発表し、総括する。なお、二年間の研究をもとに、ゲーム産業、アニメ産業、組み込みソフトウェア産業などに視野を広げたコンテンツ産業の国際比較研究の可能性を探る。

### 4. 研究成果

予算的・時間的制約から海外への訪問は米国（LA, NY）、韓国に限定されたが、全体像をつかむための知見が得られた。

ロサンゼルスではアンティノス、ニューヨークではソニー・ミュージック・エンターテインメント、ジュリアード音楽院、マンハッタン音楽院で聞き取り調査を行い、ミュージカルの観劇も行った。米国では「音楽を生み出す都市としてみた場合、NY、LA、東京には、どのような違い、特徴があるか。（例、ライブハウスの役割、作曲家・編曲家・演奏家の層の厚さ、日本のミュージシャンがNY、LAで行う活動とアメリカのミュージシャンが東京で行う活動の違い（東京でCD作成をするアメリカのミュージシャンはいるか。いないとすれば、その理由は何か）、A & Rの数・質・雇用契約形態、音楽祭の有無など）」を中心として質問を行った。

米国のインタビューの結果、米国では膨大な音楽ジャンルがセグメンテーション化され、そのそれぞれに市場が形成されているという特徴があることが分かった。ロック、カントリー、ポップスという区分では消費者はもはや満足せず、ロックのなかでも複数のセグメントがあり、カントリーでも同様に複数のセグメントがありといった形で、そのそれぞれに市場があるというのである。この背景には情報技術の進展が果たす影響も大きいようである。米国の音楽市場の規模の大きさを改めて思い知らされた。‘Cool Japan’ に代表される日本の音楽も単なる1ジャンルに過ぎず、ある日本人アーティストの公演がNYの会場を埋め尽くしたとしても、その観客の多くは、NY以外の全米から集まった人たちだというのである。だから、会場を埋め尽くした現象をもって、日本の音楽が米国に浸透し始めているというような報道は大きな誤りであることが分かる。また、あるセグメントの所属者は固定的で移動が少ないのが特徴である。わが国の場合、国内の市場規模がそれほど大きくないため、緩やかなセグメンテーションが採用され、興味対象となるジャンルの移動も流動的に行われている。

韓国出張におけるSM ENTERTAINMENT社のアン・スウク本部長とは、これからの国際展開について日本企業との提携の可能性について議論した。印象的であったのは、音楽産業の市場規模でいうと、韓国の場合は国内市場では採算が取れず、どうしても海外に出ていかざるを得ない事情があり、そのために韓国アーティストを海外へ進出させざるを得なかったという指摘である。日本市場は、ちょうど国内で採算が取れる規模のため、韓国ほど積極的に海外に働きかける必要に迫られなかった。逆に言えば、日本企業は日本市場しか見ていないとの指摘も受けた。また、韓国市場は狭いために音楽セグメンテーションが曖昧である。わが国では「釜山港へ帰れ」で有名なチョー・ヨンピル氏であるが、

わが国では演歌歌手というカテゴリーであるが、韓国ではそのような認識はない。チョー氏はチョー氏であって、それ以上でもそれ以下でもないというのである。ただし、韓国にも演歌のジャンルは存在するが、それはタクシー運転手に好まれる昔からの韓国独特の曲目群を指す。

以上の考察からわが国の音楽産業の現状が見えてくる。要するにわが国の音楽市場は自己完結型であり、日本語で書かれた歌詞を日本人の好むメロディーに乗せることで成立している市場であるといっても過言ではないだろう。わが国の音楽産業の国際化を考える際に、刈取りを行う市場と国際化における日本語の問題は留意しなくてはならない点である。

最後に現時点での仮説(パイロット・スタディ)に対する修正点を述べる。

まず、仮説 であるが、勝ちパターンは条件付きで存在すると改めたい。ポイントは、韓国の音楽産業のように消費者の嗜好も含めた環境変化にいかにか早く対応できるかということである。逆に米国では負の環境変化に対応しなくてもいいように市場がセグメント化されていると言ってもよい。カントリーならカントリー調の音楽を提供し続けられればいいからである。ただし、テイラー・スイフトのような正の環境変化にはうまく乗じる術も持ち合わせており、米国の音楽業界はなかなかしたたかである。

仮説 については、「ヒト」の部分も相変わらず大きい、それをも包含する形でシステムで動いていることを大きく感じた。ヒトに依存する形態であると、環境変化に対して脆弱である。したがって、仮説 とも関連するが、システムの中にいかにかヒトをなじませるかがポイントになっているように感じた。

仮説 のカネの問題が一番不透明である。会社とアーティストの分配、ストリーミング配信の契約などについては、米国、韓国を問わず、口が堅い。その一片を聞き出しても一般論としては展開しづらい。かつてイオンが葬式サービスに参入し、その明細を開示して、神社仏閣から総スカンをくらい撤退したが、それと同じ論調で、開示することで不利益を被る個人や団体があまりにも多いということであろうと思う。また財務諸表を開示していない企業がほとんどで、財務面での情報収集と分析をどう加えていくかが今後の課題である。

仮説 は一番重要で、実証研究も重ねながらエビデンスを増やし、政策提言できるように引き続き研究を重ねたいと考える次第である。

## 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1件)

洞川治夫「中小企業の知識経営戦略：企業の成功とプロデュースする経営者」『商工金融 64(9)』, pp.4-24, 2014-09. 商工総合研究所。

〔学会発表〕(計 件)

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕  
出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

齋藤正章 (Saito, Masaaki)  
放送大学・教養学部・准教授  
研究者番号：00257180

### (2) 研究分担者

なし ( )  
研究者番号：

### (3) 連携研究者

なし ( )  
研究者番号：