

Title	デジタル化の進展によるエンタテインメント企業の戦略変容： バリューチェーン分析による変化の分析と予測
Sub Title	
Author	渡邊, 登志喜(Watanabe, Toshiki) 小林, 喜一郎(Kobayashi, Kiichiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2015
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2015年度経営学 第3115号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3115">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002015-3115</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2015 年度）

論文題名

デジタル化の進展によるエンタテインメント企業の戦略変容  
—バリューチェーン分析による変化の分析と予測—

主 査	小林 喜一郎 先生
副 査	大林 厚臣 先生
副 査	坂下 玄哲 先生
副 査	

学籍番号	8 1 4 3 1 3 6 7	氏 名	渡邊 登志喜
------	-----------------	-----	--------

## 論文要旨

所属ゼミ	小 林 研究室	学籍番号	8 1 4 3 1 3 6 7	氏名	渡邊 登志喜
<p>(論文題名)</p> <p>デジタル化の進展によるエンタテインメント企業の戦略変容 —バリューチェーン分析による変化の分析と予測—</p>					
<p>(内容の要旨)</p> <p>ICTの発展により、企業のおかれている外部環境には大きな変化が生じるとともに、変化のスピードは増している。それに伴い各企業は戦略の大きな変更を余儀なくされている。このような環境において、企業が戦略を構築する際にはどのような要素を考慮することが必要なのだろうか。</p> <p>企業の戦略はバリューチェーンに沿って考えることが有効であるとされる。ICTの発展はバリューチェーンのデコンストラクションという形で、その機能の組換えを引き起こしている。このような変化に対して企業はどのような対応を取るべきか、という点を明らかにするために、本稿ではエンタテインメント企業、とりわけICTの発展で大きな影響を受けた音楽産業とライブ・エンタテインメント産業を対象に、公開情報に基づいた事例研究によるバリューチェーン分析を行った。</p> <p>バリューチェーン分析の結果、各企業の行動には、1) デコンストラクションからインテグレーションを指向する、2) バリューチェーンにおけるレイヤー拡張を指向する、3) 強みを持つ機能で地盤を築いてバリューチェーン拡大を行っている、4) 拡大の過程でリスクを伴う決断を行っている、という特徴があることが分かった。</p> <p>この背後にある業界の構造と力学を考察すると、ICTの発展により変わったものと変わらなかったものが存在することが明らかになる。すなわち、バリューチェーンにはデコンストラクションが生じている一方で、この業界を規定してきた「ワンソース・マルチユース」「ブロックバスター」の原理は引き続き有効性を保っているのみならず、その有効性が拡大している可能性がある、ということである。</p> <p>各企業がバリューチェーンの垂直統合を指向する背景には、デコンストラクションによるバリューチェーンにおける不確実性・複雑性の増加に対処すること、また「ワンソース・マルチユース」「ブロックバスター」といった業界を規定する基本原理を効率的に実現することが戦略的な課題となっていると考えられる。垂直統合を指向するという意思決定は、そのような戦略的課題を解決するための手段として行われていると考えられるのである。</p>					

## 目次

第1章	はじめに	4
第1節	問題の所在	4
第2節	研究の対象：音楽業界とライブ・エンターテインメント業界	4
第3節	本稿の目的と研究方法	5
第2章	先行研究	7
第1節	音楽産業、ライブ・エンターテインメント産業を巡る議論	7
第2節	バリューチェーン分析	8
第3節	バリューチェーンの変容に関する議論	10
第4節	エンターテインメント産業の特性に関する議論	13
第5節	ICTの経済メカニズム	14
第6節	経営資源の分類	14
第3章	仮設と分析の枠組み	16
第4章	外部環境要因とバリューチェーンへの影響	18
第1節	音楽市場の動向	18
第2節	ICTがバリューチェーンにもたらした影響	19
第5章	事例研究	21
第1節	Live Nation Entertainment, Inc.	21
第2節	エイベックス・グループ・ホールディングス	29
第3節	Warner Music Group（メジャーレーベルの動向）	35
第4節	ローソン HMV エンタテインメント（ローソンチケット）	38
第5節	ぴあ株式会社	43
第6節	劇団四季（四季株式会社）	48
第7節	IMG Artists, Inc.	52
第8節	メトロポリタン歌劇場	57
第9節	宝塚歌劇場	62
第6章	結論	69
第1節	事例研究のまとめ	69
第2節	事例研究の解釈	70
第3節	インプリケーション	74
第7章	本研究における課題	77

## 第1章 はじめに

### 第1節 問題の所在

企業の競争優位にとって戦略は重要な要素である。企業の戦略は外部環境を前提として構築されるため、外部環境が変化すると大きな影響を被ることになる。ICT技術の発展とそれに伴うグローバル化の進展により、企業が戦略を構築する際に前提とする競争環境は大きく、かつ速いスピードで変化している。ここにおいて企業は、自社の戦略について大きな見直しを頻繁に迫られることになる。

ICTの発展は企業活動の様々な側面に影響を与えるが、企業の戦略に対する最も大きなインパクトは、業界の構造に対する影響である。なぜならば、業界の構造への影響は戦略の前提となっている事業ドメインや顧客・競合などの変数に変化を生じさせ、戦略の土台自体の変更を迫る可能性を持っているからである。従って、企業は事業戦略のみならず、コーポレートレベルの戦略についても見直しを迫られることになる。

このような環境において、企業は戦略を構築する際に、どのような要素を考慮することが必要なのであろうか。業界の構造と企業の戦略を考察するにはどのような点に着目するのが良いのであろうか。この点について、マイケル・ポーターは、IT技術が進歩しても業界構造と持続的な競争優位を考察することが必要であることには変わりはないとしたうえで、企業に及ぼす影響を理解するには「バリューチェーン」分析を活用することが有効だとする<sup>1</sup>。本稿では、このポーターの指摘を前提に、ICT技術の発展が影響を及ぼす業界の変化と企業の戦略をバリューチェーンへの影響という観点から考えることにしたい。すなわち、ICTによる影響が、従来のバリューチェーンに対してどのような影響を及ぼしているのか、その影響を前提として、企業はどのような戦略変更を行い対応しているのか、という点について考えることで、企業が戦略を構築する際に考慮すべき要素を明らかにしていきたいと考える。

### 第2節 研究の対象：音楽業界とライブ・エンターテインメント業界

ICTの発展が及ぼすバリューチェーンへの影響を考えるに当たっては、ICTの発展により既に大きな影響が生じている業界を取り上げ、分析することが有効であると考えられる。実際に起こった変化に対して企業がどのような対応を行っているのか、という点について事例研究を行うことで、その背景にある要因を考察することができる。それにより、ICTの発展による影響のメカニズムがどのように業界に影響を及ぼし、企業はどのような要素を考慮してどのような戦略変更を行えばよいのか、ということを考えることが可能になると考えられる。

そこで、本稿では「既に起こった未来」として、音楽業界とライブ・エンターテインメント業界を取り上げて、上記の考察を進めることにしたい。エンターテインメント業界は、ICTの

---

<sup>1</sup> Porter, Michael. (2001) "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* 79 pp.62-78

発展により劇的な影響を受けた業界の一つである。特に音楽業界においては、Apple の iTunes の登場により、産業構造が変化し業界に大きな変動が生じている。さらに、音楽の聴取方法が変化することでパッケージとしての音楽に対してライブとしての音楽の優位性が高まっているという状況も数多く指摘されている。すなわち、ICT による影響が、業界の構造に影響を与え事業戦略に変更を迫っているだけではなく、企業戦略に対しても影響を与えている事例だと考えられるのである。

さらに、一般にエンターテインメント業界に共通の要素として、不確実性が非常に高い業界であるという点が指摘できる。変化の激しい時代においては、不確実性を前提とした戦略の構築が求められるため、この意味においても、エンターテインメント業界を事例研究の対象として取り上げる意義があると考えられるのである。

以上の通り、エンターテインメント業界、特に音楽業界とライブ・エンターテインメント業界を先行事例として取り上げ、ICT の発展がバリューチェーンに及ぼす影響を分析することにより、企業が戦略構築において考慮すべき要因を明らかにすることができる。そして、その要素は他の業界においても、今後生じ得る業界の変化への影響の経路と、その影響に対応する戦略構築の考慮要素へのヒントを提示することが出来ると考えられるのである。

### 第3節 本稿の目的と研究方法

以上の観点から、本稿では、以下の2点を目的として分析を行う。1点目は、エンターテインメント業界、特に音楽産業において生じた ICT 発展による変化を、バリューチェーンへの影響という観点から事例分析を行い、企業の戦略変容の動向を考察する。2点目は、個別企業の動向から読み取れる変化のパターンの背後にある、本質的な構造とメカニズムを分析する。それによりバリューチェーンの変化に伴う戦略変容に際して、企業はどのような要素を考慮する必要があるのか、という点についての示唆を提示することを目指す。

音楽産業に関しては、様々な先行研究が存在するが、業界の構造と企業の戦略を取り上げた研究は少ない。本稿では、先行研究を参照しつつ、業界の構造とバリューチェーンの変容を考察するためのフレームワークを設定し、過程追跡的に事例研究を行う、仮説導出的な研究方法をとるものとする<sup>2</sup>。

以下、第2章において本稿に関わる先行研究を整理したのち、第3章にて仮説と分析の枠組みを設定する。第4章で外部環境に関する分析を行った後、第5章において個別企業

---

<sup>2</sup> 社会科学における定量的分析手法と定性的分析手法を巡る議論は、特に政治学の分野で論争が繰り返されている。詳しくは、キング, G、コヘイン, R.O、ヴァーバ, S (真淵勝監訳) (2004) 『社会科学のリサーチ・デザイン—定性的研究における科学的推論』(勁草書房)、ブレディ, H、コリアー, D 編 (泉川泰博、宮下明聡訳) (2014) 『社会科学の方法論争—多様な分析道具と共通の基準』(勁草書房)などを参照のこと。一般的に定性的手法は新たな仮説や変数を発見したり、因果メカニズムの作用や複雑な因果関係を捉えることに長じているとされる。定性的手法の長所や限界、その方法論についてはジョージ, A、ベネット, A (泉川泰博訳) (2013) 『社会科学のケース・スタディー—理論形成のための定性的手法』(勁草書房)を参照。

の戦略について詳細の事例研究を行う。以上を踏まえて、第 6 章にてまとめと結論・インプ  
リケーションを提示し、第 7 章で本研究の限界について述べることとする。

## 第2章 先行研究

### 第1節 音楽産業、ライブ・エンターテインメント産業を巡る議論

音楽産業、ライブ・エンターテインメント産業は、先行研究においてどのような枠組みで議論されてきたのであろうか。大きく分けると経済学アプローチ、経営学アプローチ、コンテンツ論アプローチ、アートマネジメント・アプローチが見受けられる<sup>3</sup>。

#### 経済学アプローチ

経済学アプローチは大きく二つに分かれる。一つは経済学のフレームワークで一般的な産業構造を議論するアプローチである<sup>4</sup>。もう一つは文化経済学のアプローチで、「ハイ・カルチャー」の経済性とその支援をどう考えるか、という議論が多い<sup>5</sup>。

#### 経営学アプローチ

経営学的なアプローチもまた、大きく二つのとらえ方に分かれる。一つはエンターテインメント・ビジネスをケース・スタディーの一つととらえ、そこで行われている方法論や知見を他の業種への示唆にしようという観点での整理したものである。もう一つは特定業種（オペラ、劇場運営など）に絞って、マーケティングや CRM、ブランディングなどの議論を行う。全体的にマーケティングや組織論の観点からの考察が多くみられる<sup>6</sup>。

#### コンテンツ論アプローチ

美術、舞台芸術、文化遺産のみならず、映画・広告・テレビ・ゲームなど、幅広い分野を包含して議論する枠組みである。基本的には、様々な業界をカバーしつつ、全体に共通の経済原理を抽出しながら、各業界の独自の原理についても議論するスタイルである。広い意味で経済学のアプローチに近いが、社会学・法学・心理学など、学際的な方法論を加えて論じている場合が多い<sup>7</sup>。

#### アートマネジメント・アプローチ

文化経済学の議論と共通のベースを発想原理とし、ファンドレイジングや経営学のアプローチを取り込んだ組織運営方法、モチベーション管理など幅広い議論を行うものである。

<sup>3</sup> 本節の議論は、田中秀幸「コンテンツ産業とは何か：産業の範囲、特徴、政策」 出口弘、田中秀幸、小山友介編著『コンテンツ産業論：混淆と伝播の日本型モデル』（東京大学出版会、2009）pp.113-157を参考にした。

<sup>4</sup> アビング、ハンス（山本和弘訳）『金と芸術—なぜアーティストは貧乏なのか？』（grambooks、2007）、ヴォーゲル、ハロルド・L（助川たかね訳）『ハロルド・ヴォーゲルのエンターテインメント・ビジネス：その産業構造と経済・金融・マーケティング』（慶應義塾大学出版会、2013）など。

<sup>5</sup> スロスビー、デイヴィッド（中谷武雄、後藤和子監訳）『文化経済学入門：創造性の探究から都市再生まで』（日本経済新聞社、2002）など。

<sup>6</sup> バーンスタイン、ジョアン・シェフ（山本章子訳）『芸術の売り方—劇場を満席にするマーケティング』（英治出版、2007）、山根節『エンターテインメント発想の経営学—“遊び”が生む現代ヒット戦略』（ダイヤモンド社、2001）、和田充夫『関係性マーケティングと演劇消費』（ダイヤモンド社、1999）、Kotler, P., Scheff, J.,(1997) *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press など。

<sup>7</sup> 河島伸子『コンテンツ産業論—文化創造の経済・法・マネジメント』（ミネルヴァ書房、2009）、河島伸子・生稲史彦編著『変貌する日本のコンテンツ産業：創造性と多様性の模索』（ミネルヴァ書房、2013）、出口『前掲書』など。



政策論に近い議論も多くされているのが特徴である<sup>8</sup>。

以上、音楽業界・エンターテインメント業界を含む議論を概観してきたが、本稿の問題意識と近いのは経済学的アプローチと経営学的アプローチとなる。しかしながら、先行研究において、業界の変化と企業の戦略について考察した例は少ないのが現状であると言える。

## 第2節 バリューチェーン分析

バリューチェーンとは、マイケル・E・ポーターが提唱する、フレームワークである<sup>9</sup>。バリューチェーンとは、「ビジネスの流れを構成する各要素とそのつながりのこと」<sup>10</sup>であり、ポーターによれば、このフレームワークを活用することで、企業の活動を体系的に分析することが可能になり、潜在的なものも含めた競争優位の源泉を明らかにすることが出来ると主張する<sup>11</sup>。

各会社のバリューチェーンはそれ自体が、業界全体のバリューチェーンである「バリューシステム」<sup>12</sup>の中に位置づけられ、全体として業界全体をバリューチェーンととらえて分析することが可能になる。

ポーターによれば、IT 技術が進歩しても業界構造と持続的な競争優位を考察することが必要であることには変わりはないとしたうえで、企業に及ぼす影響を理解するには「バリューチェーン」分析を活用することが有効だとする<sup>13</sup>。

バリューチェーン分析に際して、どのような観点に着目して分析を行うべきか、という点については、Hardaker, G., & Graham, G. (2001) が以下の4つの次元について考察することの有効性を指摘している<sup>14</sup>。

---

<sup>8</sup> 伊藤裕夫、小林真理、中川幾郎、山崎稔恵、片山泰輔『アーツ・マネジメント概論』(水曜社、2004)、佐藤敦子「メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント」、早稲田大学大学院商学研究科紀要 76、pp.151-173、(2013)、林 容子『進化するアートマネジメント』(レイライン、2004) など。

<sup>9</sup> バリューチェーン分析詳細についての議論は、ポーター、M・E (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳)『競争優位の戦略—いかに好業績を持続させるか』(ダイヤモンド社、1985) 参照のこと。なお、上記書籍においては、「価値連鎖」という訳語が当てられているが、本稿では「バリューチェーン」という言葉を用いる。

<sup>10</sup> 内田和成『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、1998) 23 頁。

<sup>11</sup> ポーター『前掲書』45-47 頁。

<sup>12</sup> ポーター『前掲書』47 頁。ここでは「価値システム」と日本語訳がなされているが、「バリューチェーン」という訳語に合わせるため、「バリューシステム」とした。

<sup>13</sup> Porter (2001) "op cit." pp.62-78

<sup>14</sup> Hardaker, G., & Graham, G. (2001). *Wired marketing: energizing business for e-commerce*. Wiley. P.130, Graham, G., Burnes, B, Lewis, Gerard J., Langer, J. (2004), "The transformation of the music industry supply chain", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss 11 pp.1090-1091.

- 1) アクターの選択 **the choice of actors**
- 2) ガバナンスのメカニズム **the governance mechanism**
- 3) 活動の構造 **the structure of activities**
- 4) 協力の構造 **the co-ordination structure**

以下では、それぞれの次元の詳細について検討する<sup>15</sup>。

#### **アクターの選択 the choice of actors**

アクターの選択とは、バリューチェーン内におけるアクターとどのような関係性を構築するのかという観点による分析である。すなわち、特定のアクターと安定的な関係を構築するのか、それとも市場機会を活用しながら時々に応じた最適なアクターと関係を構築するのか、という選択になる。

垂直統合型である前者は柔軟性が低く、後者の関係性と取れば高い柔軟性を得ることが可能になるとされる。言い換えれば、アクターの選択肢の次元では、どの程度の柔軟性をバリューチェーン内で構築するか、という企業の選択について分析する、ということだと考えられる。

#### **ガバナンスのメカニズム the governance mechanism**

ガバナンスのメカニズムは、バリューチェーン内における各アクターの「オーナーシップ」に関する次元である。様々なアクターが同じ組織に属していれば垂直統合型であり、その対極はそれぞれのアクターが完全に独立して活動を行っている場合とされる。アクターの選択肢同様、上記の間には様々なレベルでの選択肢が存在するとされる。

取引コストの観点から見ると、コーディネートに関するコストが高ければ、企業は垂直統合でヒエラルキーをはっきりさせることによりコーディネートコストの低減を図るが、それは、非効率な活動も自社内に保持する可能性も存在することになる。ゆえに、ガバナンスのメカニズムは、バリューチェーンに内在する取引コストと製造コストの間でどのようなバランスを取るか、という意思決定ということができる。

#### **活動の構造 the structure of activities**

活動の構造は、バリューチェーンにおける価値創造プロセスに内在する、自然な順序によって構成されるものであり、機会や過去における慣行、コミュニケーションツールの発展などのより影響を受けるとされる。

#### **協力の構造 the co-ordination structure**

協力の構造とは、バリューチェーン内において関係者間を流通する情報の流れに基づく要素である。物理的な財におけるバリューチェーンでは、モノの製造とその流れに沿って情報は流通するので、通常は2者間で相互にやりとりをすることになる。

---

<sup>15</sup> 以下の議論は、Hardaker, et al(2001), *op.cit.* pp130-132 を参考にまとめたものである。

### 第3節 バリューチェーンの変容に関する議論

#### 第1項 デコンストラクション

ICT の発展の影響によるバリューチェーン変容に関する先行研究としては、デコンストラクションの議論を挙げることができる。デコンストラクションとは、「今まで当たり前と思っていた事業の定義と競争のルールが、従来とは異なる視点から捉え直すことで、新しい事業や新しい競争のルールに変わってしまうこと」<sup>16</sup>とされる。内田（1998）によれば、デコンストラクションを消費者から見たバリューチェーンでとらえることによって、業界全体に起きる大きな変化を予想することができる<sup>17</sup>。

デコンストラクションにより、垂直統合のバリューチェーンは機能分化した4つのバリエーションに変化するとされる<sup>18</sup>。

##### 伝統的：インテグレーター（垂直統合型）

##### レイヤーマスター（専門特化型）

レイヤーマスターとは、バリューチェーン上の機能のうち、一つに特化して強大な力を持つプレイヤーのことを指す。ポイントは、レイヤー選択に際しては、他社に対して圧倒的に強みをもつ決め球が必要であり、また、カテゴリーキラーの場合はその活動は全国的に展開することが、レイヤーマスターとしての地位を確立するために不可欠であるとされる。

##### オーケストレーター（外部機能活用型）

オーケストレーターとは、自社ではバリューチェーン内におけるコアになる機能のみを保持しつつ、バリューチェーン全体を取りまとめて消費者にトータルな価値を提供するようなプレイヤーをさす。ここにおけるポイントは、消費者ニーズをいかに正しく理解するか、ということであり、消費者から遡るバリューチェーンのとらえ方であるとも考えられる。

##### マーケットメーカー（取引市場創造型）

マーケットメーカーとは、既存のバリューチェーンの間に入って、新しい市場をつくるプレイヤーを指す。ポイントは、既存のバリューチェーンでは満たされていないニーズをいかに見つけるかということである。ビジネスに地域性がありエリアが限られていたり、供給者・需要者の数が多い場合など、それらを取りまとめて取引市場を創造することで、バリューチェーン内で新しい役割を創出することが可能となる。

##### パーソナルエージェント（購買代理店型）

パーソナルエージェントとは、消費者の購買や情報収集・選択を助ける仕組みを作るプレイヤーのことであり、ここでのポイントは消費者のニーズや不便さを的確に把握し、それを満たすことであるとされる。この型においては、早期にユーザー数を確保し、儲けの仕組み創ることが必要であるとされる。

---

<sup>16</sup> 内田『前掲書』17頁。

<sup>17</sup> 内田『前掲書』23-26頁。

<sup>18</sup> 以下の議論は内田（1998）『前掲書』の議論を参考にまとめたものである。

以上、ICTの発展により伝統的なインテグレーター型（垂直統合型）のバリューチェーンにどのような影響が及ぶのかについて見てきた。ICTの発展は垂直統合のバリューチェーンを切り分け、新しく4つの形を生み出し、「バリューチェーンの持ち方に関する戦略」を企業に迫ることになる。デコンストラクションの議論によれば、基本的な順序としては垂直統合型から機能分化した各バリューチェーンの形に変化していくとされる。

一方で、垂直統合を含めた上記5つのバリューチェーン類型は、バリューチェーンにおける機能の押さえ方に関する類型として理解することも可能である<sup>19</sup>。すなわち、デコンストラクションの流れの中で、企業が取り得るバリューチェーンの形は、先祖返り的な伝統的な垂直統合型も含めて、5つの類型で考えることができるのである。

## 第2項 レイヤー戦略論

ICTの発展がバリューチェーンに及ぼす影響に関して、根来・藤巻（2013）は、モジュール化が進展することで従来のバリューチェーン型の産業構造がレイヤー型の産業構造に変化すると主張する。そして、このような問題のとらえ方は、特にネット産業を見る際に必要な産業のとらえ方であると指摘する。

この考え方によれば、産業を「業界間にまたがるレイヤースタック（レイヤーの集まり）として産業が構成されている」と捉え、「産業の構成要素であるそれぞれのレイヤーが独立して製品／サービスとして成立しているため」「消費者は各レイヤーに対して直接アクセスすることが潜在的に可能」<sup>20</sup>であるとされる。

一方でレイヤー型産業への変化は、バリューチェーン構造にとって代わるものではなく、レイヤー構造が進展することで、両方の構造が産業内に併存する状態になるとされる<sup>21</sup>。

レイヤー構造が進展することによる論点としては、企業が競争優位を追求する戦略を考えるに際して「どのレイヤーを自社が担うべきか」、「他のレイヤーに対してどの程度オープンであるべきか」、「新しいレイヤー構造を他社よりも先取りできるか」というような、今までにないタイプの新しい意思決定を求められることになる<sup>22</sup>。

本稿においては、レイヤー戦略論にみられる産業構造は、著者らが主張する通りバリューチェーン構造と併存しているものであるという立場をとる。すなわち、バリューチェーンの拡大・統合に関してレイヤーの観点を考慮することで、より詳細な分析が可能になると考えられるのである。

---

<sup>19</sup> 内田『前掲書』74-78頁。

<sup>20</sup> 根来龍之、藤巻佐和子（2013）「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へー産業のレイヤー構造化への対応ー」、早稲田国際経営研究、No.44、150頁。

<sup>21</sup> 根来、藤巻（2013）、「前掲論文」、152頁。

<sup>22</sup> 根来、藤巻（2013）、「前掲論文」、156-157頁。

### 第3項 ICT 発展による音楽業界のバリューチェーンの変容

ICT の発展がバリューチェーンに及ぼす影響としてデコンストラクションが起きることについては、既に見た。それでは、音楽業界のバリューチェーンにおいては、どのような影響が生じたのであろうか。Graham, et al(2004) は音楽業界の関係者にインタビューを行い、バリューチェーンの4つの次元がどのように変化したかについて明らかにしている。

各次元における変化の詳細は下記の通りである<sup>23</sup>。

#### 1) 活動の構造 the structure of activities

<p>伝統的構造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・活動の強い相互依存性</li> <li>・連続的な価値創造過程のロジック</li> <li>・垂直統合</li> <li>・物理的媒体と対象市場</li> </ul>	<p>新しい構造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・異なる価値創造過程における、同時多発的、並行的な活動</li> <li>・複雑な配置</li> <li>・コア・コンピタンスへの集中</li> <li>・パートナーシップ、協力による資源と能力のシェア</li> <li>・デジタル媒体と対象市場</li> </ul>
--	--

#### 2) アクターの選択 the choice of actors

<p>伝統的構造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・静的</li> <li>・選択の制限</li> <li>・長期的な関係</li> </ul>	<p>新しい構造</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・動的</li> <li>・選択の余地に大きな自由度</li> <li>・ビジネス機会に応じたその場限りの関係</li> <li>・長期/短期、公式/非公式な関係の併存</li> </ul>
---	---

#### 3) ガバナンスのメカニズム the governance mechanism

<p>伝統的構造：レコード会社</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高い取引コスト、製造コストの参入障壁</li> <li>・規模の経済、範囲の経済</li> <li>・ディストリビューション、マーケティングチャンネルのコントロール</li> <li>・アーティストのレコード会社依存</li> <li>・消費者の選択可能性低い</li> </ul>	<p>新しい構造：×レコード会社</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取引コスト、製造コストの低下</li> <li>・規模の経済、範囲の経済が無効に</li> <li>・ゲートキーパーポジションの喪失</li> <li>・アーティストのコントロール増加</li> <li>・消費者の交渉力の増加</li> </ul>
---	---

#### 4) 協力の構造 the co-ordination structure

<p>伝統的構造：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・2方向</li> <li>・企業のインフラ活用</li> </ul>	<p>新しい構造：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多種多様</li> <li>・インターネットの活用</li> </ul>
--	--

<sup>23</sup> 以下の表は、Graham, et al(2004) “op cit.” pp.1090–1099 より引用したものである。

<ul style="list-style-type: none"> <li>・連続的</li> <li>・物理的な仲介者が情報と物流をコントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リアルタイムのやり取り</li> <li>・ヴァーチャルな仲介者が重要に</li> </ul>
---	---

以上の通り、ICTが発展することで、音楽産業のバリューチェーンは、レコードレーベルを中心とした伝統的な垂直統合モデルから、動的で柔軟なネットワーク構造に変化しているのである。これにより、CD制作を中心とした、いわゆる「メジャーレーベル」のコントロール力は低下し、産業構造が大きな変化に直面しているのである。

#### 第4節 エンターテインメント産業の特性に関する議論

エンターテインメント産業における有効な経済原理として「ワンソース・マルチユース」が挙げられる。「ワンソース・マルチユース」とは、ヒットした作品を様々な媒体向けに展開して使い回すことである。山根(2001)によれば、エンターテインメント商品でヒットを当てるのは難しく、また確率は高くないので、ひとたびヒットをつかんだら徹底して使い回すのがエンターテインメント・ビジネスの知恵であるとする。

例えば、テレビ・ドラマやCMとタイアップする「メディア・ミックス」や映画をケーブルテレビや地上波テレビで配信して収益を上げる方法など、は全て「ワンソース・マルチユース」を実現する手段である。

ワンソース・マルチユースはネットワークの経済性を追求することを意味し、科学的なエンターテインメント企業の経営は、ネットワークの経済性を追求した「面」の事業展開を行うことであると指摘している<sup>24</sup>。

また、エルバースはその著書『ブロックバスター戦略』において、エンターテインメント産業における「ブロックバスター戦略」の有効性を指摘している<sup>25</sup>。「ブロックバスター」とは、もともとは「あるブロック(街区)を吹き飛ばすほどの超大型爆弾」という意味で、転じて大ヒット作であるとか、大きな売上をたたき出す製品を指す言葉である。戦略の議論においては、医薬品業界の新薬開発において頻繁に使われる用語である。エルバースによれば、この「ブロックバスター」は、エンターテインメント・ビジネスにおける成功のカギであり、ヒットが見込めるコンセプトを入手・育成し巨額の投資を行うことが、企業の持続的な競争優位の構築に資すると指摘している。

さらに、エンターテインメント業界においては考慮すべき特性がいくつか存在する<sup>26</sup>。

第1に、財・サービスの不確実性が非常に重要な要素である。不確実性は生産・制作面で

<sup>24</sup> 山根(2001)『前掲書』130-134頁。

<sup>25</sup> エルバース、アニータ(鳩山玲人監訳、庭田よう子訳)(2015)『ブロックバスター戦略』(東洋経済新報社)

<sup>26</sup> 以下の議論は主として、ヴォーゲル『前掲書』、田中「前掲論文」に依拠している。

の不確実性、需要面での不確実性が有り、それによりバリューチェーン上におけるリスクの配分、共有が重要なテーマになる。

第 2 に、ICT の発展により、コンテンツの価格をゼロにしてしまうような影響が生じていること、加えてコンテンツの意味づけ・編集・再編などの収集事業者に収益の機会が広がっていることが挙げられる。その結果、収益面においては「創造<流通」という現象が生じているとされる。

第 3 に、産業構造において、コンテンツの創造は規模のビジネスではなく、参入障壁が低く、制作者の数が多。一方でその流通は、固定費の存在が参入障壁になり、規模の経済性が利く。従って、構造的には多数のコンテンツ提供者が、限られた数の流通業者を養っている状況になっているとされる。

最後にインターネットの発展により、コンテンツ単価の低減と流通による監視機能の低下によるライブラリ価値の低下が生じているとされる。

## 第 5 節 ICT の経済メカニズム<sup>27</sup>

ICT の発展は「インフォメーション経済」とも呼べるような現象を生じさせており、ネットワーク経済の影響下で有効な戦略を構築するためには、その特徴を把握する必要がある。インフォメーション経済における特徴としては、以下の点が挙げられる。

- 1) 情報の生産にはお金がかかるが、再生産には殆どお金がかからない。
- 2) ICT テクノロジーは、複製コストと流通コストに影響を与える。
- 3) スイッチングコストは日常的に発生する。インフォメーション経済におけるスイッチングコストを正確に理解する必要がある。
- 4) プラスのフィードバックが存在することにより、強者がますます強くなる構造を持ち、普及の力学は予測可能なパターンを取ることが多い。また、大規模ネットワークに有利に働き、小さなネットワークに不利に働く
- 5) インフォメーション経済には「性能 対 互換性」、「開放化 対 コントロール」というトレード・オフが存在する。

## 第 6 節 経営資源の分類<sup>28</sup>

企業の事例研究を行うにあたっては経営資源の分析が必要となるが、小林（1999）は戦略論に関する膨大な先行研究をサーベイしたうえで、資源論的な分析フレームワークに関する試論を提示している。その中で経営資源については、「マネジメントレベルのもの」「オ

<sup>27</sup> 本節の議論は、シャピロ, K.、バリアン, ハル・R（千本倅生監訳、宮本喜一訳）『「ネットワーク経済」の法則：アトム型産業からビット型産業へ…変革期を生き抜く 72 の指針』（株）IDG コミュニケーションズ、1999）を参考にした。

<sup>28</sup> 小林喜一郎（1999）『経営戦略の理論と応用』（白桃書房）、137-139 頁。

ペレーショナルレベルのもの」という二つのヒエラルキーが存在することを指摘している。また、経営資源の形態についても、企業が所有する経営資源と利用できる経営資源の区別を提示している。

以上の先行研究を踏まえて、次章では仮説と分析の枠組みを提示することにする。



### 第3章 仮説と分析の枠組み

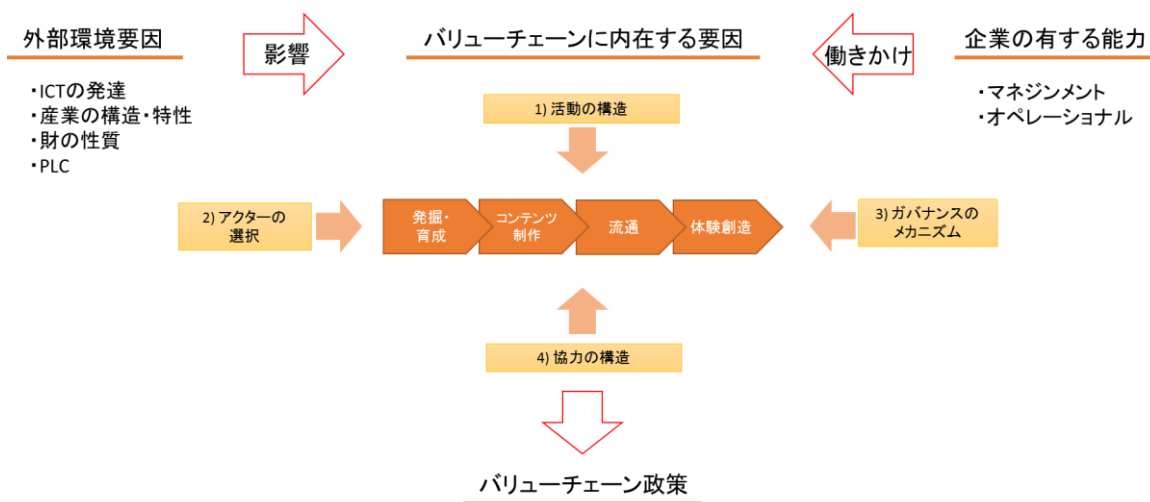
第2章における先行研究を踏まえて、仮説と分析の枠組みを設定する。

先行研究において、ICTの発展は音楽業界におけるバリューチェーンにデコンストラクションをもたらし、プレーヤーとしての企業はその影響を受けていることが示されている。一方でエンターテインメント産業全般に存在する不確実性・複雑性は引き続き存在しており、それはデコンストラクションにより高まっていることが考えられる。

このような状況を前提とするならば、「エンターテインメント産業においては、自社の属する機能からバリューチェーン上の領域を広げ、機能とレイヤーを統合することが競争優位につながる」という仮説が導きだされる。それはデコンストラクションにより、不確実性・複雑性を調整コストが増加することが考えられるため、その低減を図るような戦略をとることが競争優位に繋がる、という考え方による。

以上の仮説を検証するために、企業のバリューチェーンについて事例研究による分析を行う。先行研究を踏まえて、バリューチェーンの決定構造について要素を整理すると、下記のようにまとめられる。

図1 バリューチェーン決定の構造



バリューチェーンは外部環境要因の影響とバリューチェーンに内在する要因の相互作用で決まってくる。一方で企業は自社の有する能力を使ってバリューチェーンに内在する要因をコントロールすることで、バリューチェーン政策が決まってくるのである。

以上の枠組みを前提として、企業のバリューチェーンを下記の項目に沿って検討を行うこととする。(表-1 バリューチェーン分析の項目参照)

表 1 バリューチェーン分析の項目

■現在の形	現段階の事業構成でどのようなバリューチェーンを持っているか。
■展開	バリューチェーンの変化がどのように生じたか
起点	どこからスタートしたか
方向	川上か川下か
グローバル化の有無	グローバルな事業展開はあるか
方法	M&Aによる獲得か、提携による利用か
■次元	バリューチェーンの内在的要因をどのようにコントロールするか
アクターの選択	どの程度囲い込みを志向しているか
ガバナンス	どのような経済原理を考慮しているか
活動の構造	価値創造プロセスのコントロール方法
協力の構造	情報流通のコントロール方法
■要因	展開を可能にした要因
マネジメントレベル	経営トップに関わる要因
オペレーショナルレベル	業務遂行に関わる要因

また、本稿において、エンターテインメント産業におけるバリューチェーンは「発掘・育成」、「コンテンツ制作」、「流通」、「体験創造」とし、属する機能は下記の通りと設定する。

表 2 エンターテインメント産業におけるバリューチェーン

	発掘・育成 マネジメント	コンテンツ 制作	流通・小売	体験創造
機能	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新人アーティストの発掘</li> <li>・アーティストのマネジメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・音源企画制作</li> <li>・音源制作</li> <li>・コンサート企画制作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物流管理</li> <li>・物理的財・デジタル財の小売</li> <li>・チケット販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサートプロモート</li> <li>・施設運営</li> <li>・物販</li> </ul>
関連する企業例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レコード会社</li> <li>・アーティストマネジメント会社</li> <li>・コンクールなど</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レコード会社</li> <li>・アーティストマネジメント会社</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レコード物流</li> <li>・CD等の小売店</li> <li>・iTunes等のデジタル小売</li> <li>・チケットセンター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサートプロモーター</li> <li>・オペラハウス、劇団</li> </ul>

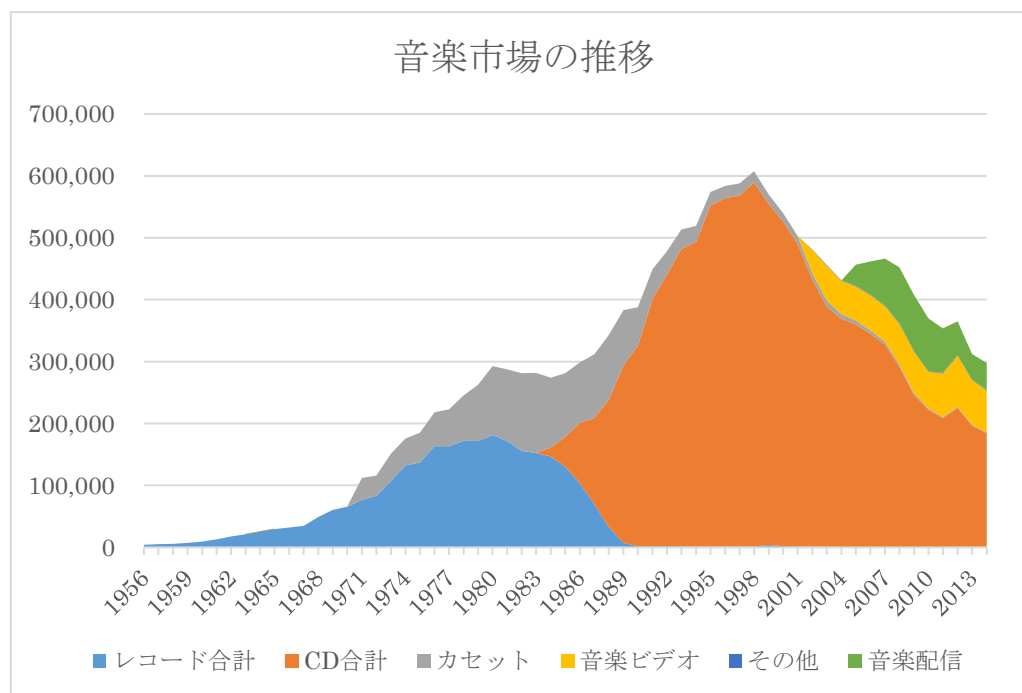
## 第4章 外部環境要因とバリューチェーンへの影響

本章では、エンターテインメント産業におけるバリューチェーンの分析を、主として音楽産業に属する企業について行うにあたって、その前提となる音楽産業全体がおかれている環境要因を簡単に整理する。

### 第1節 音楽市場の動向

2014年度の音楽市場は、前年比約▲5%の2,978億円となっている。内訳を見るとCDは前年比▲6%の1,840億円（構成比62%）、音楽ビデオは前年比▲6%の670億円（構成比23%）、音楽配信は前年比△5%の436億円となっており、パッケージメディアを中心と下従来の媒体は減少している。音楽配信は増加しているものの、パッケージ配信の落ち込みをカバーするには至らず、市場全体としては縮小傾向にあると言える。（図-2参照）

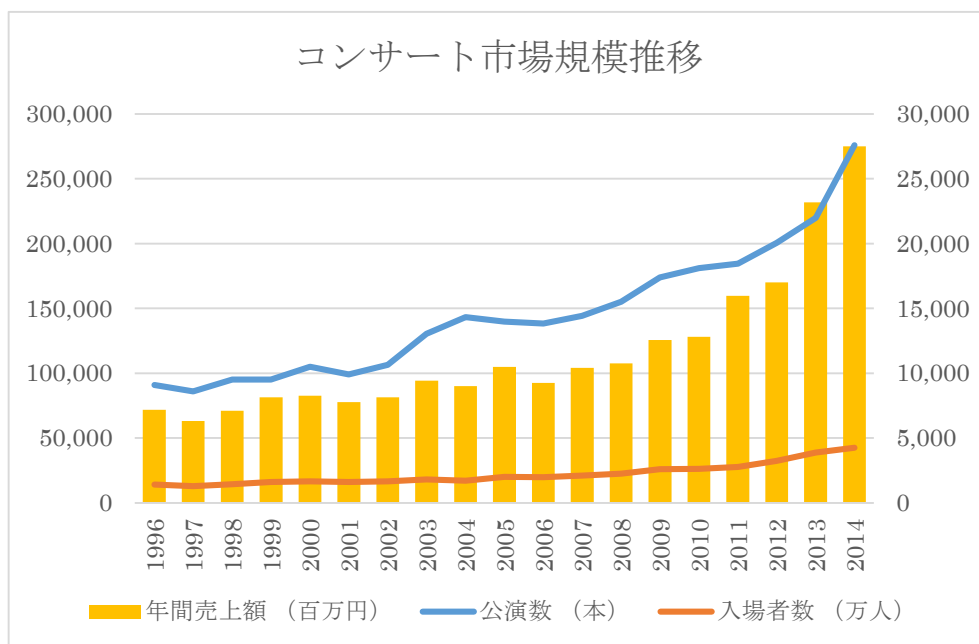
図 2



（出所：日本レコード協会公表資料を基に筆者作成）

一方で、コンサートに関する市場は成長をしており、2014年度のコンサート開催本数は27,581本と前年度比△25%であり、2,749億と前年度比約△18%となっている。（図-3参照）

図 3



(出所) コンサートプロモーターズ協会「基礎調査」を基に筆者作成

## 第2節 ICTがバリューチェーンにもたらした影響

既に第2章の先行研究の第3節 第3項にて言及した通り、ICTが発展することで、音楽産業のバリューチェーンはレコードレーベルを中心とした伝統的な垂直統合モデルから、動的で柔軟なネットワーク構造に変化しており、CD制作を中心とした、いわゆる「メジャーレーベル」のコントロール力が低下し、産業構造が大きな変化に直面していることが、Graham, et al(2004)の研究により示されている。

その要点を改めてまとめると、バリューチェーンのデコンストラクションにより、音楽産業においては、連続的な活動から同時並行的な活動への構造転換をしている。それによりアクターの選択の動態化が起きている。ICTは取引コスト、製造コストを一般的には低下させるものの、情報流通経路の複雑化による複雑化も生じている。従来重要な要素であった、ディストリビューション・チャンネルが競争優位にならなくなったことで、レコードレーベルのパワーは喪失し、Shareを行う消費活動の普及により、バリューチェーンの川上側の売上・利益の減少が生じているとされる<sup>29</sup>。

このように、音楽業界においては、音源に関わる市場の縮小とライブ・エンターテインメント市場の伸長、ICTによるバリューチェーンのデコンストラクションという外部環境要因の影響を前提に、企業はどのようなバリューチェーンを自社で持つのかを判断していくこ

<sup>29</sup> Graham, et al(2004) “op cit.”

とになるのである。

以上の環境要因を前提としながら、次章からは音楽業界に属する企業とライブ・エンターテインメント業界に属する企業を取り上げ、どのようなバリューチェーン戦略をとっており、またその戦略がどのように変容してきたかについて、第 3 章の分析のフレームワークに基づいて事例研究を行うこととする。

## 第5章 事例研究

### 第1節 Live Nation Entertainment, Inc.

#### 第1項 企業概要

Live Nation Entertainment, Inc (以下、LNE) は世界最大のライブ・エンターテインメント企業である。2014年には33ヶ国で145,000以上のイベントを開催し、4億4,500万人の来場者を集めている。

創業は1964年で、Ron Delsener と Mitch Slater が創業し、Jimi Hendrix や Rolling Stones 等と契約を交わしたコンサート・プロモーション会社にさかのぼる。当社は1996年に SFX Entertainment Inc. に買収される。売却に当たって Slater は、「独立系のコンサート・プロモーター会社の未来は限られている。生き残りと成長のためには、強力な財政基盤が必要だ」<sup>30</sup>と述べている。

2000年にはメディア・コングロマリットである Clear Channel Communications Inc. に30億ドルで買収される。このM&Aは Clear Channel が持つラジオ局等を活用してコンサートへの集客を促進することを目的としていたが、アーティストの謝礼の高騰、チケットセールスの低迷等で企業価値は低下した。

2005年12月、Clear Channel のエンターテインメント部門は Live Nation として独立上場した。上場後、当社は非中核事業の売却を進めるとともに積極的なM&A制作による成長を図っている。2009年にはチケット販売の Ticketmaster と合併、これを受けて2010年に持ち株会社 LNE を設立。コンサートイベントのほかに、コンサートホール、イベント会場の運営、各種チケット販売、アーティストのマネジメント、広告事業を行っている。

#### 事業の概要

LNE の事業セグメントは下記の通りである。

##### Concert (Live Nation Concert) 47億ドル/67%

ライブ・ミュージックイベントの世界的なプロモーション事業。2014年度には22,800のライブイベントをプロモート。付随した事業として、施設運営、音楽祭制作も含む。

##### Ticketing (ticketmaster) 16億ドル/23%

興行主の委託を受けて、固定報酬もしくはパーセンテージを得てチケットを販売する代理店ビジネス。Web サイト、モバイル・アプリ、アウトレット、電話予約により販売を行っており、それぞれの割合は69%、18%、9%、4%となっている。2014年は1億5400万枚のチケットセールスを記録している。

---

<sup>30</sup> King, Angela G. "DELSENER GRABS SFX BUYOUT DEAL" *NEW YORK DAILY NEWS*, October 17, 1996

<http://www.nydailynews.com/archives/money/delsener-grabs-sfx-buyout-deal-article-1.744044>

#### **Artist Nation（アーティスト・マネジメント） 3.89 億ドル／6%**

アーティストの収入からコミッションを得て、マネジメントサービスを提供する。また、アーティスト関連のグッズ企画制作・販売を行っている。第2・第3Qの売上が高い傾向がある。

#### **Sponsorship & Advertising 3 億ドル／4%**

コンサートや会場運営、アーティスト、チケットセールスを通じた顧客へのリーチをスポンサーに提供。マーケティング戦略を立案し、アーティストを通じたブランドイメージの提供、特別イベントの制作等を行う。第2・第3Qの売上が高い傾向がある。

### **第2項 バリューチェーンの構造分析**

#### **事業構造とバリューチェーン**

LNEの事業セグメントをバリューチェーンと照らし合わせると、川上から川下までを一貫して自社で保有するインテグレーション型のバリューチェーンを有していると言える。

**発掘・育成、コンテンツ制作：Artist Nation セグメント**

**流通：Ticketing (ticketmaster) セグメント**

**体験創造：Concert (Live Nation Concert)、Sponsorship & Advertising**

コンサート・プロモーター、コンサート会場の運営、フェスティバル運営等をグローバルで展開している。さらに、アーティスト関連のグッズ販売企画やコンサートに関するSponsorship & Advertisingの業務などの関連する業務を、コンサート・プロモーションを軸にしながら統合して展開している。

#### **LNEの戦略**

インテグレーション型のバリューチェーンを持つLNEであるが、どのような戦略をとっているのか。ここでは、Annual Report等に記載された内容から、戦略を探る。

#### **Expand our Concert Platform.**

体験創造レイヤーにおける展開である。具体的には、フェスティバル・ポートフォリオのグローバルな拡大、世界における主要な音楽市場へのコンサート・プロモーションの拡張、そしてそれを通じた、ファン層とチケット・セールスの拡大を図るという内容である。

#### **Drive Conversion of Ticket Sales through Development of Innovative Products.**

モバイル・オンラインを問わず、蓄積された顧客データを通じたチケット・セールスの拡大を図る。顧客をコンサートに誘導するための画期的な製品開発を行い、チケット・セールスの拡大しようとするものである。

#### **Grow Sponsorship and Advertising.**

ファン、アーティストとの特別な関係、コンサート会場ネットワーク、チケット販売とオンライン販売における当社のプレゼンスを活用して、企業スポンサーの拡大と開拓を進めることが謳われている。

### Sell more Tickets and Drive Reductions in the Cost to Sell a Ticket.

チケット販売を支えるシステムを、より効率的なものにするために投資を行う。

### Grow Secondary Ticket Volume.

チケット再販市場のグローバルな拡大を視野に展開を図るというものである。

### Drive Artist Management through our Other Core Businesses.

効果的なアーティスト・マネジメントを通じて、コンサートプラットフォーム拡大への寄与を目指すというものである。

## バリューチェーンと戦略分析

インテグレーション型のバリューチェーンを持ち、上記のような戦略を掲げる LNE であるが、どのように解釈したら良いのであろうか。戦略の構造を端的にまとめると、「コンサート・プラットフォームを核としてチケット・セールスを伸ばす」というものである。そして、アーティスト・マネジメントはその補助であり、スポンサー&アドはその結果として存在する。

収益の構造をみると、収入はコンサートセグメントが中心であり、収益はチケットセグメントとスポンサーセグメントが中心となっている。

以上の観点から、LNE は収益性としては必ずしも良くない体験創造の部分を自社の中核としながら、流通と体験創造のレイヤー拡大で収益を確保するという形になっている。そして上流のコンテンツ制作の部分はコンサート・プロモーションの補助的な役割として保持している。インテグレーション型のバリューチェーンを自社で持つことがバリューチェーン全体の観点から収益を最適化する、という構造になっていると考えられる。

	2014			
	Concert	Ticketing	Artist Nation	Sponsorship
Revenue	4,726,877	1,557,254	389,437	300,279
Operating income(loss)	(190,456)	117,293	(22,822)	207,733
Adjusted operating income	50,547	326,121	48,063	213,410
	2013			
	Concert	Ticketing	Artist Nation	Sponsorship
Revenue	4,517,191	1,407,817	352,947	284,692
Operating income(loss)	(39,596)	101,766	(11,751)	191,638
Adjusted operating income	60,326	298,121	32,084	194,807
	2012			
	Concert	Ticketing	Artist Nation	Sponsorship
Revenue	3,870,371	1,374,049	399,940	247,921
Operating income(loss)	(120,096)	122,809	(80,599)	173,798
Adjusted operating income	31,364	294,625	38,134	175,619

## 第3項 戦略とバリューチェーン変容

LNE はコンサート・プロモーションの会社としてスタートした。すなわち、川下の体験創造から始まり、川中の流通・川上の発掘・育成、コンテンツ制作を統合して現在のインテグレーション型のバリューチェーンを持つようになってきている。以下では、インテグレーション型のバリューチェーンを持つに至る、戦略とバリューチェーンの遷移について、LNE の事業展開をまとめたものが下記の表である。

これに基づき、LNE の事業展開を第1期から第4期に分けて分析を行う。





表 3 LNE の事業展開

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Strategy	<p>Improve the Profitability of Our Existing Core Business.</p> <p>Extend Relationships with Artists and Sponsors.</p> <p>Develop Ticketing and Online Services.</p> <p>Increase Our Global Live Music Platform.</p> <p><u>Divest Non-Core Assets.</u></p>	<p>Improve the Profitability of Our Existing Core Business.</p> <p>Extend Relationships with Artists and Sponsors.</p> <p>Develop Ticketing and Online Services.</p> <p>Increase Our Global Live Music Platform.</p> <p><u>Divest Non-Core Assets.</u></p>	<p>Improve the Profitability of Our Existing Core Business.</p> <p>Extend Relationships with Artists and Sponsors.</p> <p>Develop Ticketing and Online Services.</p> <p>Increase Our Global Live Music Platform.</p> <p><u>Divest Non-Core Assets.</u></p>	<p><u>Expand Ticketing and Online Services</u></p> <p>Improve the Profitability of Our Live Event Business</p> <p><u>Grow Sponsorships</u></p> <p>Expand our Global Platform</p>	<p>Promote more Concerts in more Markets.</p> <p>Grow Advertising and Sponsorship.</p> <p>Sell more Tickets and Capture more of the Gross Ticket Revenue.</p>	<p><u>Expand our Platform to Sell more Tickets</u></p> <p>Drive Conversion of Ticket Sales through Social and Mobile Channels.</p> <p>Grow Sponsorship and Advertising.</p> <p>Sell more Tickets and Drive Reductions in the Cost to Sell a Ticket.</p> <p><u>Build Secondary Ticket Volume.</u></p>	<p><u>Expand our Concert Platform.</u></p> <p>Drive Conversion of Ticket Sales through Development of Innovative Products.</p> <p>Grow Sponsorship and Advertising.</p> <p>Sell more Tickets and Drive Reductions in the Cost to Sell a Ticket.</p> <p>Grow Secondary Ticket Volume.</p> <p><u>Drive Artist Management through our Other Core Businesses.</u></p>	<p>Expand our Concert Platform.</p> <p>Drive Conversion of Ticket Sales through Development of Innovative Products.</p> <p>Grow Sponsorship and Advertising.</p> <p>Sell more Tickets and Drive Reductions in the Cost to Sell a Ticket.</p> <p>Grow Secondary Ticket Volume.</p> <p><u>Drive Artist Management through our Other Core Businesses.</u></p>	
Segment	<p>North American Music</p> <p>International Music</p> <p>Global Artists</p> <p>Global Digital and Global Theater, Others</p>	<p>North American Music</p> <p>International Music and Ticketing (previously known as Global Digital), Others</p>	<p>North American Music</p> <p>International Music and Ticketing</p>	<p>Concerts</p> <p>Ticketing</p> <p>Artist Nation</p> <p>eCommerce</p> <p>Sponsorship</p>	<p>Concerts</p> <p>Ticketing</p> <p>Artist Nation</p> <p>eCommerce</p> <p>Sponsorship</p>	<p>Concerts</p> <p>Ticketing</p> <p>Artist Nation</p> <p>eCommerce</p> <p>Sponsorship</p>	<p>Concerts</p> <p>Ticketing</p> <p>Artist Nation</p> <p>Sponsorship&amp;Advertising</p>	<p>Concerts</p> <p>Ticketing</p> <p>Artist Nation</p> <p>Sponsorship&amp;Advertising</p>	<p>Concerts</p> <p>Ticketing</p> <p>Artist Nation</p> <p>Sponsorship&amp;Advertising</p>
	第1期			第2期			第3期		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;Aによるポートフォリオの整理</li> <li>・コアビジネスの再定義</li> <li>・積極的な買収による機会の模索</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在に近い形の事業ポートフォリオ</li> <li>・流通分野・コンテンツ制作がセグメントに表記</li> <li>・Sponsorshipも表記される</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンサート・プラットフォームという表記</li> <li>・戦略にチケットのことが多数</li> <li>・補足的な位置づけのコンテンツ制作</li> </ul>		

## 第1期 2007年→2009年

体験創造レイヤーのコンサート・プロモーターから川上へ進出を目指す時期である。M&Aを活用しつつ、自前も選択肢として考慮していると考えられる。LNEの前身は Clear Channel Communications からのスピン・オフ（2005年）を経て設立されたが、それはエンターテインメント部門の「不振」が原因であった。Live Nation の価値は直近5年で81%下落したとされている<sup>31</sup>。

このような環境を前提としつつ、事業の展開を推進した要因に着目すると、マネジメント・レベルの要因として CEO である Michael Rapino の決断が挙げられる。Rapino は M&A とノン・コアビジネスの売却で体験創造レイヤーの強化を図っており、この時期18件の買収、16件の事業売却を行っている。

一方で、バリューチェーン統合に向けた戦略も視野に入れており、インタビューにおいて“transform Live Nation into a vertically integrated live music company”<sup>32</sup>と述べるとともに、“investing in both our Ticketing/Online and Live Nation Artists divisions, which we believe will provide solid revenue growth in the years to come”<sup>33</sup>と述べるなど、体験創造の強化のみに終わらない戦略を有していたことを示している。

また、川上統合としてアーティストとの360度契約への踏み込むものこの時期である。2007年にマドンナと1億2000万ドル/10年契約で、アルバム3枚分のリリース、ライブツアーのマネジメント、アーティスト商品の販売、「マドンナ」というアーティスト名のライセンス権などを包括的に取り扱う契約を結んでいる。後に Jay-Z、U2とも結ばれる360度契約は、コンサート・プロモーション企業としては前例のない内容・規模で、この契約に踏み込めた Rapino のリーダーシップは特筆すべきものである。

## 第2期 2010年→2012年

Ticketmaster の買収に代表される、M&Aによる、流通・コンテンツ制作機能の獲得の時期である。2010年 チケット販売最大の Ticketmaster (&Front Line) の買収により傘下に収めることに成功し、「流通」機能を獲得した。また、2011年には Front Line Management Group Inc.を買収し、「発掘・育成」、「コンテンツ制作」を有数アーティスト・マネジメント機能を獲得した。

展開を推進した要因に着目すると、ここでもマネジメント・レベルの要因が大きな要素を占めている。Michael Rapino と Ticketmaster の CEO である Irving Azoff との関係である。この二人は過去において様々な取引の可能性について議論をしていたとされる<sup>34</sup>。

---

<sup>31</sup> Smith, Ethan., "Concert Company Could Be Tough Sell; The Music May Be Great, but Clear Channel's Spinoff, Live Nation, Faces the Blues of Industry's Big Expenses", *Wall Street Journal, Eastern edition*, 20.Dec.2005,  
<http://search.proquest.com/docview/399044976?accountid=11815>

<sup>32</sup> Live Nation Inc., 2007 ANNUAL REPORT "TO OUR SHAREHOLDERS" より引用

<sup>33</sup> Live Nation Inc., 2007 ANNUAL REPORT "TO OUR SHAREHOLDERS" より引用

<sup>34</sup> Billboardbiz "Live Nation, Ticketmaster Merger: Rapino & Azoff Talk"

Azoff は 2004 年に Front Line Management Inc.創業し、Christina Aguilera、Eagles、Bon Jovi 等が所属する世界最大のマネジメント・ファームに育て上げ。2008 年に Ticketmaster による Front Line Management Inc.の買収により、Ticketmaster の CEO に就任していた。一方、Rapino は既に見た通り、垂直統合への意欲を初期から持っており、様々な場面でコンサートプロモーターにとって流通機能が必要であることを公言していた。LNE は独自にチケット販売の開発を行っていたが、それを撤回してまで Ticketmaster の買収という選択を行ったのは、この両者の過去からの関係ゆえと考えられる。

### 第 3 期 2013 年→現在

垂直統合型のバリューチェーンで戦略を展開していく時期である。既に見た通り、LNE の戦略は、コンサート・プラットフォームとチケット販売拡大を主眼とするものである。川上部分はどちらかという、補助的な役割を担うことになるがこれを象徴するのが、前出の Azoff のマネジメントからの離脱である。背景には、manager と promoter 間の確執が存在したことが示唆されている。

いずれにしても垂直統合の立役者であった Azoff が離脱することで、垂直統合を前提とした新たな戦略展開を Rapino 主導で行うことが可能になったと考えられる。結果、オペレーショナル・レベルの要因として、Ticketmaster において Digital Ticket Transfer プラットフォームの提供を行うなど新しい試みが生れている。また 500 名近いエンジニアを抱えるなど<sup>35</sup>、オペレーショナルレベルの資源構築も積極的に進めている。

---

<http://www.billboard.com/biz/articles/news/global/1274646/live-nation-ticketmaster-merger-rapino-azoff-talk> (2016/2/25 確認)

<sup>35</sup> Billboardbiz “Michael Rapino: The 2014 Billboard Power 100”

<http://www.billboard.com/biz/5869772/michael-rapino-the-2014-billboard-power-100> (2016/2/25 確認)

#### 第4項 小括

以上の内容をまとめると、下記の表の通りとなる。

バリューチェーン分析		Live Nation Entertainment, Inc
現在の形		
展開	起点	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験財</li> <li>・体験創造レイヤー</li> </ul>
	方向	・川上の垂直統合
	グローバル化の有無	・有
	方法	・M&Aによる獲得
次元	アクターの選択	アーティストとの360度契約を通じた、川上統合による囲い込み
	ガバナンス	体験レイヤーにおける規模を活用しつつ、統合により取引コストを低減
	活動の構造	バリューチェーン全体に関与することで価値創造プロセスをコントロール
	協力の構造	360度契約を通じてあらゆる情報流にアクセス可能に
要因	可能にした資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>■マネジメントレベルの要因</li> <li>○マネジメントの持つ経路依存的能力 <ul style="list-style-type: none"> <li>Michael Rapino</li> <li>Irving Azoff</li> </ul> </li> <li>○ターニングポイントでの大きな意思決定 <ul style="list-style-type: none"> <li>マドンナとの長期360度契約</li> <li>Ticketmasterの買収</li> </ul> </li> <li>○マネジメント内の意見の方向性の統一 <ul style="list-style-type: none"> <li>第2期 Michael Rapino = Irving Azoff</li> <li>第3期 Michael Rapino ≠ Irving Azoff → Azoffの離脱</li> </ul> </li> </ul>

## 第2節 エイベックス・グループ・ホールディングス

### 第1項 企業の概要

#### 沿革

- 1988年 エイベックス・ディー・ディー株式会社（東京都町田市）設立  
輸入レコードの販売を開始
- 1990年 自社レーベル「avex trax」を創設し、レコード制作を開始
- 1995年 アーティスト・マネジメント会社（株）ホワイトアトラスを設立
- 1996年 香港に Avex Asia Ltd.を設立
- 1997年 販売会社（株）エイベックス・ディストリビューションを設立
- 1998年 台湾台北市に Avex Taiwan Inc.（現・連結子会社）を設立
- 1999年 東京証券取引所市場第一部に上場
- 2000年 新人アーティスト・タレントの発掘・育成を目的としたエイベックス・アーティストアカデミーを開校
- 2004年 会社分割により持株会社体制に移行
- 2009年 エイベックス・マネジメント（株）（現・連結子会社）を設立
- 2014年 エイベックス・ピクチャーズ株式会社を設立

#### 事業の概要

エイベックスの事業セグメントは下記の通りである。

##### 音楽事業

音楽コンテンツの企画・制作・販売、音楽配信および音楽出版

##### 映像事業

映像配信、映像コンテンツの企画・制作・販売、映画配給

##### マネジメント／ライブ事業

アーティスト・タレントのマネジメント、マーチャンダイジング、ファンクラブ運営、コンサート・イベントの企画・制作・運営

### 第2項 バリューチェーンの構造分析

#### 事業構造とバリューチェーン

エイベックスの事業構造をバリューチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方はどのようになっているのかを検討してみる。

エイベックスには多数の子会社が存在しているが、その子会社の役割分担を整理すると下記のようなになる。

音楽コンテンツの企画・制作・販売、音楽配信及び音楽出版（コンテンツ制作、流通）

エイベックス・デジタル(株)

エイベックス・ミュージック・クリエイティヴ(株)

エイベックス・ミュージック・パブリッシング(株)

アーティスト・タレントのマネジメント、マーチャンダイジング、ファンクラブ運営、コンサート・イベントの企画・制作・運営（発掘・育成、体験創造）

エイベックス・ミュージック・クリエイティヴ(株)

エイベックス・マネジメント(株)

エイベックス・ヴァンガード(株)

エイベックス・ライブ・クリエイティヴ(株)

映像配信、映像コンテンツの企画・制作・販売、映画配給（コンテンツ制作、流通）

エイベックス・デジタル(株)

エイベックス・ミュージック・クリエイティヴ(株)

エイベックス・ピクチャーズ(株)

機能としては重複する部分もあるが、バリューチェーン全体で見ると、川上から川下までの機能をカバーしている事業構成となっている。

事業の国際化については、1996年に香港に進出するなど、アジアでの展開を目指して事業展開を行っていることがわかる。

バリューチェーンの4つの次元について見てみると、まずアクターの選択においては、アーティストの360度展開と、提携を通じた囲い込みを進めている。

ガバナンスの構造については、レーベルのブランドを活用し、統合により取引コストを低減、活動の構造はバリューチェーン全体に関与することで価値創造プロセスをコントロールしつつ360度契約を通じてあらゆる情報流にアクセスしつつ、協力の構造を構築していると解釈できる。

### 第3項 戦略とバリューチェーンの変容

エイベックスの戦略とバリューチェーンの変容の過程をしてみる。

#### 第1期 1988年→1995年

川上への進出からスタートする。元々は貸レコード店（流通）からスタートし、輸入商品の卸+制作という体制に進出していく。当時は12インチレコードの衰退とCDの普及が進み出した時期であり、またユーロビート、テクノ、ディスコなどのブームの到来、WAVE、HMV、タワーレコード等の小売店の多店舗展開が盛んになってきた時期である。

展開を推進した要因を見てみるとマネジメント・レベルの要因として、3人のキーマンの

存在が重要である。

まずは、松浦勝人氏（現社長）の先見性・流行の先取り能力といった、属人的な要素を挙げることができる。松浦氏は貸レコード店時代（1985年）からのユーロビートに着目、1991年にフランスの見本市や、インディーズのテクノ楽曲の権利を購入するなど、先行投資を行っていた。また12インチレコード中心の貸店舗時代から、「CDがいちばん豊富な店になれば、この地域でトップになれる！」<sup>36</sup>と述べるなど、時代を先取りした志向性を発揮していたと考えられる。

また松浦氏はプロデューサー”max matsuura”としても活躍しており、その能力も大きな資源であったと思われる。ベースには、プロデューサーとしての能力もさることながら、

「ジュリアナのCDが売れたって、ジュリアナがなくなれば、終わりだよと言われて…。次に小室さんをやりだして、trfがなくなったら終わりだよと言われて…。小室さんのものが全部売れ出したら、小室さんが終わったらエイベックスは終わりだよと言われて…。言われっぱなしじゃ悔しいから、自分で制作を始めたわけです」<sup>37</sup>

というある種の反発心や事業に対する危機感といったものが、エイベックスの成功を支えていたと考えられるのである。

次に依田巽氏（元会長）の能力・人脈が挙げられる。依田氏は元山水電気取締役で海外人脈が豊富な人物であった。その人脈により、米国CDワンストップ社と契約を結ぶことができ、貸レコード店から輸入盤卸への事業転換の契機をもたらした。また松浦氏の先見の明に由来するユーロビートやテクノ楽曲の普及においても、「タフ・ネゴシエーター」として、ジュリアナ東京、テクノ楽曲の権利等の交渉役を務めるなど、実務の推進の要因となっていたと考えられる。

最後は、千葉龍平氏（現副社長）の能力が挙げられる。千葉氏アーティストとエイベックスを取り持つ役割を担っており、エイベックス初期の成功を支えた小室哲哉氏に気に入られており、ソニー専属だった小室氏の複雑な関係を交渉にて処理した。またインタビューにて

「松浦は天才肌なので、直観力でゴールをいうんですよ。『なぜ、このゴールなのか』と分析するのは僕だったりするんです。…僕はクリエイターとビジネスマンの中間にいて、通訳する役目なんですよ。アーティストの夢を具現化するために通訳する立場にいた。」<sup>38</sup>

と述べており、実務的な部分を依田氏とともに担っていたと考えられる。

オペレーショナル・レベルの要因としては、貸レコード店で培ったマーケティング・ノウ

<sup>36</sup> 芦崎治（2005）『avex way』、49頁。http://ameblo.jp/maxmatsuura/entry-10021628435.html

<sup>37</sup> 芦崎（2005）『前掲書』、173頁。

<sup>38</sup> 芦崎（2005）『前掲書』、121-122頁。



ハウの蓄積が挙げられる。当時から商品に独自のコメントをつけたり、入会無料キャンペーンなどを積重ねることにより、顧客の反応に対して習熟を図る試みを行っていたが、その経験がエイベックスで生きていると考えられる。また、CD にディスコの入場券を付けたり、trf のマーケティングにおいて、「姿を現さないアーティスト」が全盛時代にディスコでのライブ活動や深夜の TVCM の大量投下、ディスコで 1 位を取るように DJ に手紙営業を行うなど、当時としては斬新なプロモーション展開を行っているのも、貸レコード店のマーケティング活動に源流があると考えられる。

またビジネス展開の上手さも際立っている。『EUROBEAT FANTASTIC』の成功を受けて、同じコンセプトの横展開として『SUPER EUROBEAT』シリーズの制作、コンピレーション型の横展開として『MAHARAJA NIGHT』、『JULIANA' S TOKYO』を制作するなど、自社のノウハウ最大限に活用した事業展開を行っている。

また、すべての CM の最後に、ブランドネームの「avex trax」のロゴマークを挿入するなど、CD を楽曲やアーティストだけでなく、企業ブランドでも売っていこうという発想も当時としては珍しいアプローチであった。

経営体制としては、上場を視野に入れていたため、依田氏：代表取締役、松浦氏：専務取締役の体制をとっており、結果として、ベンチャー企業から組織としての体裁が整うとともに、松浦氏が制作に専念できる体制であったことが急成長を支えた要因の一つと考えられる。

## 第 2 期 1996 年→2004 年

発掘・育成への拡張、国際展開で深堀を行うとともに、360 度展開を模索する時期である。

展開を推進した要因を見てみると、マネジメント・レベルの要因として千葉氏（現副社長）の先見性が挙げられる。この時期エイベックスの業績が下がる一方で、アーティスト・マネジメントを担うアクシブの業績は上昇していた。それを受けてマネジメント、楽曲の CD 化以外の周辺ビジネスを行う必要があると認識したのは千葉氏であったという。インタビューでは「僕は CD の売上が仮に 0 パーセントになったとき、どう飯が食えるのか？それを考えていた。それでライブ、コンサート、アーティストのグッズ、エッセイ、写真集などの販売を企画する部署をつくった。それは基本的に、広告代理店の発想だった」<sup>39</sup> と述べており、千葉氏の経歴に由来する経路依存的な能力であることが伺われる。

また、「エイベックス本体は楽曲をつくるレコード会社なので、パッケージが売れなくなるといって危機感をどうしても否定する。…アクシブ側はプロダクションなので、楽曲以外の権利を全部持っている。そのあたりのビジネスの特性からくる違いが出た」<sup>40</sup> と述べており、これも千葉氏の置かれた環境によるものであると考えられる。

また、松浦氏・千葉氏とアーティストの結びつきも大きな資源であった。依田氏による千

<sup>39</sup> 芦崎（2005）『前掲書』、258 頁

<sup>40</sup> 芦崎（2005）『前掲書』、258-259 頁。

葉氏のアクシブ代表取締役解任に始まる、松浦・千葉のエイベックス取締役辞任騒動において、浜崎あゆみ他、アーティストが一致して松浦・千葉支持を表明することで、依田会長は辞任、松浦・千葉が復帰したという事件はその結びつきの大きさを物語るものである。

### 第3期 2004年→現在

川下統合、インテグレーター型になり、360度戦略の推進する時期である。

展開を可能にしたマネジメント・レベルの要因としては、2004年9月から松浦氏がCEO、千葉氏がCSOとして代表取締役を兼ねる体制に移行して、それが現在まで続いている。第2期における騒動の結果として、意思決定構造が安定化することで、さらなる展開を行う意思決定が可能になったと考えられる。

同時に松浦氏がエイベックス経営に専念する心構えが出来たということも指摘できる。インタビューにおいて、松浦氏は

「本当に社員が可愛いと思い始めたのは、あの8月の騒動が過ぎて、社長に就任してからです。昔は遊び友達と六本木だ、銀座だとクラブに繰り出して遊ぶのが楽しかったけれど、いまはふつうの居酒屋で社員と飲んでいる方が楽しいんですよ。いまは社員に対する愛情、もの凄くあります！」<sup>41</sup>

と述べており、意思決定構造の安定化とともに、マネジメント・レベルの要因として機能していると考えられる。

オペレーショナルレベルの要因としては、ホールディングス体制へ移行したことが挙げられる。HD+子会社多数という構造になり、組織の小分けによる意思決定の迅速化・トライ&エラーの制度化がなされており、これがエイベックスの事業展開にプラスに作用していると考えられる。

---

<sup>41</sup> 芦崎（2005）『前掲書』、312頁。

#### 第4項 小括

以上の議論をまとめたものが、下記の表である。

バリューチェーン分析	エイベックス・グループ・ホールディングス	
現在の形		
起点		
展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物理的財</li> <li>・流通レイヤー</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・川上、川下への垂直統合</li> <li>・デジタル媒体、体験財へのレイヤー拡張</li> </ul>	
	グローバル化の有無	・有
	方法	・提携による利用
次元	アクターの選択	アーティストの 360 度展開と、提携を通じた困り込み
	ガバナンス	レーベルのブランドを活用し、統合により取引コストを低減
	活動の構造	バリューチェーン全体に関与することで価値創造プロセスをコントロール
	協力の構造	360 度契約を通じてあらゆる情報流にアクセス可能に
要因	<p>可能にした資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マネジメントレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ マネジメントの持つ経路依存的能力 <ul style="list-style-type: none"> <li>松浦の制作、マーケティング能力</li> <li>千葉の事業拡大能力</li> <li>トレンド、事業の先読み能力、事業に対する危機感</li> </ul> </li> <li>○ 既存概念への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> <li>大量 CM 投入 (新参でタイアップが取れなかった)</li> <li>コーポレート・ブランドの展開 (強いアーティストがいなかった)</li> <li>早くから 360 度戦略を模索 (マネジメントが広告代理店出身)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ オペレーショナルレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 小規模組織の多数乱立による事業展開 <ul style="list-style-type: none"> <li>意思決定の迅速化、トライ&amp;エラーによる環境対応力の強化</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	

### 第3節 Warner Music Group（メジャーレーベルの動向）<sup>42</sup>

#### 第1項 企業の概要

Warner Music Group はユニバーサル ミュージック、ソニー・ミュージックエンタテインメントと共に、世界3大レーベルの一つである。下記に主な沿革を年表でまとめる。

1947年 アトランティック・レコード設立。

1950年 エレクトラ・レコード設立。

1958年 映画会社ワーナー・ブラザーズが音楽子会社ワーナー・ブラザーズ・レコードを設立。

1967年 ワーナー・ブラザーズがセブンアーツと合併し、ワーナー・セブンアーツと改名。

1967年 ワーナー・セブンアーツがアトランティック・レコードを買収。

1969年 キニー・コーポレーションがワーナー・セブンアーツを買収。

1970年 キニー・コーポレーションがエレクトラ・レコード及びそのサブ・レーベルのノンサッチ・レコードを買収。キニーはワーナー・コミュニケーションズに改名。

1989年 ワーナー・コミュニケーションズと出版社タイムが合併し、タイム・ワーナーに改名。

2001年 タイム・ワーナーとAOLが合併し、AOLタイム・ワーナーに改名。

2003年 社名をタイム・ワーナーに戻す。

2004年 タイム・ワーナーが音楽部門を投資家グループに売却。これに伴い、大きく改編を行われ、ワーナー・ブラザーズ・レコードのジャズ部門は閉鎖し、エレクトラもアトランティックに吸収され活動を休止。

2011年 ワーナー・ミュージック・グループが、米複合企業アクセス・インダストリーズ社による買収される。

2013年 ユニバーサル ミュージックから、EMI レコードの主要部門であるパーロフォン・レーベル・グループを買収。

#### 事業概要

Warner Music の事業セグメントはレコード音楽と音楽出版の二つである。両者とも世界第3位の規模を有している。収益の半分以上は米国以外の50か国から得ており、グローバルに事業展開を行っている。

レコード音楽事業は、CDのマーケティング、販売、楽曲を様々な媒体向けにライセンスすることで収益を上げている。過去から蓄積したカタログとともに、新たな収益源としてアーティストに関連する様々な事業—物品販売、ファンクラブ、スポンサーシップ、コンサートプロモーションなど—から収益を生み出す試みがなされている。これは **artist services and expanded-rights** と呼ばれ、一般的には360度契約として知られている。

---

<sup>42</sup> 本節の議論は Warner Music Group Corp. Annual report を資料として構成している。

## 第2項 バリューチェーン構造分析

Warner Music の事業構造をバリューチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方をみると、レコードレーベルとしての機能である「発掘・育成」「コンテンツ制作」については自社で有している。一方で「流通」「体験創造」に関しては事業としては有していない。しかしながら、アーティストとの360度契約は、「流通」「体験創造」へのアクセスを可能にするものであり、提携による垂直統合を志向している。例えばユニバーサル・ミュージックは2007年に多数の大物アーティストのマネジメントやコンサートプロモーションを手掛けるSanctuaryを買収してバリューチェーンの統合を目指している。手段は異なるものの、基本的な志向性は同一であり音楽分野における「総合商社化」<sup>43</sup>を志向しているともいえる。

バリューチェーンの4つの次元について見てみると、まずアクターの選択においては、360度契約によるアーティストの囲い込みを行っており、「発掘・育成」から「コンテンツ制作」の統合を強化し、不確実性を低減させるとともに、360度契約による収益機会の確保を意図している。

ガバナンスの構造については、全てを自社で持つのではなく360度契約を結ぶアーティストを通じてバーチャルに垂直統合しているイメージである。直接契約する主体をアーティストに限定することで、不確実性のコントロールは対アーティストに関してのみ考えればよい形となっており、不確実性への対応コストを低減している。また過去から積み上げてきたレーディングのカタログを多数有しており、本業であるレコード制作における規模の経済を追求する構造となっている。

活動の構造については、アーティストを通じてバリューチェーン全体へ関与することで、価値創造プロセスの全過程をコントロールすることにつながり、情報の流れに関しても360度契約に基づいてアクセスでき、全体をコントロールできる体制を整えているのである。

展開を可能にした要因を見ると、マネジメントレベルにおいては、沿革でも示されているように、M&Aによる業界の集約化に晒されてきたという点が挙げられる。結果としてレコード会社は3大レーベルに集約されており、音源に関わる市場は衰退傾向にあるものの、レコード会社としての地位は比較的安定していると考えられる。そのような環境を前提にして、デジタル流通においては、あらゆる媒体との提携を模索するなど、相対的に優位なポジションを活用する意図が見て取れる。

オペレーショナルレベルの要因としては、過去の業界構造において確立したブランドにより、高いアーティストへの訴求力を保持していること、CD全盛時代に築いた、音源等のストック資産が挙げられる。

---

<sup>43</sup> 八木良太(2015)『音楽産業 再成長のための組織戦略—不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメント』(東洋経済新報社)、94頁。

### 第3項 事例研究まとめ

以上の内容を、下記にまとめる。

バリューチェーン分析	Warner Music Group Corp.	
現在の形		
起点		
展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・物理的財</li> <li>・発掘・育成、コンテンツ制作レイヤー</li> </ul>	
	方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・川下への垂直統合</li> <li>・デジタル媒体へのレイヤー拡張</li> </ul>
	グローバル化の有無	・有
	方法	・M&A、提携
次元	アクターの選択	360度契約によるアーティストの囲い込み
	ガバナンス	360度契約による囲い込みとストック資産による不確実性・複雑性の低減
	活動の構造	バリューチェーン全体に関与することで価値創造プロセスをコントロール
	協力の構造	360度契約を活用して、あらゆる情報流にアクセス可能
要因	<p>可能にした資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マネジメントレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ M&amp;Aによる業界の集約化の判断</li> <li>○ デジタル流通における、各種媒体との提携</li> </ul> </li> <li>■ オペレーショナルレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 過去の業界構造における優位性を源泉としたブランド。アーティストへの訴求力</li> <li>○ CD全盛時代に築いた、音源等のストック資産</li> </ul> </li> </ul>	

#### 第4節 ローソンHMVエンタテインメント（ローソンチケット）

##### 第1項 事業の概要<sup>44</sup>

ローソンHMVエンタテインメントの事業ドメインは下記の通りである。

チケット事業：『ローソンチケット』、『ローチケ.com』

音楽・スポーツ・演劇・映画等、各種イベントチケット販売を行う事業である。

店舗事業：『HMV』

CD・DVD等の音楽・映像作品、関連グッズ、書籍等の販売事業である。

EC事業：『HMV ONLINE』『エルパカ BOOKS』など

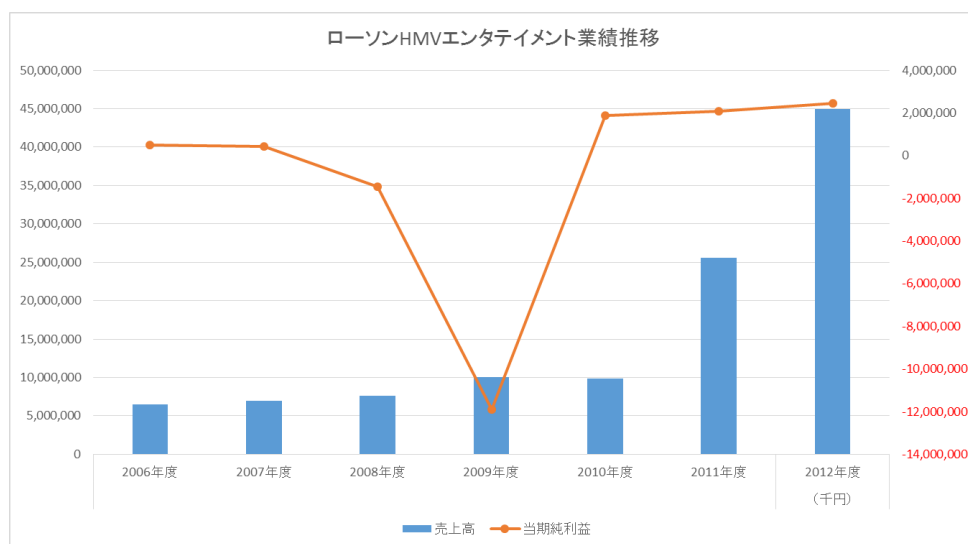
CD・DVD等の音楽・映像、関連グッズ、書籍等のオンライン販売事業である。

そのほか企画・開発・運営事業

音楽配信（「USEN550ch×HMV」）やレーベル事業（「Mastard Records」（マスタードレコード））、ローソン、ローソンチケット、HMVの広告媒体販売や、商品開発・ファンクラブ企画運営・イベント企画運営等を行っている。

また業績の推移は下記の通りである。2009年に子会社の不祥事が発覚し、一時的に業績は悪化したが、その後は復調傾向にある。

ローソンHMVエンタテインメント株式会社(単体)							(千円)	
決算年次	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	
売上高	6,533,223	6,960,038	7,620,101	10,022,194	9,864,000	25,545,000	44,939,000	
当期純利益	506,948	422,521	-1,444,000	-11,886,792	1,870,000	2,073,000	2,450,000	



<sup>44</sup> 事業概要、沿革の記述は、以下の資料を参考にまとめている。

ローソンHMVエンタテインメントホームページ <http://www.lhe.lawson.co.jp/>

## 第2項 事業の展開とバリューチェーンの構造分析<sup>45</sup>

ローソンチケットの事業展開は下記の3期に整理できる。

### 第1期：ダイエーの下でチケット販売に参入～拡大

- |       |     |  |
|-------|-----|--|
| 1989年 | 3月  | ・福岡ダイエーホークスの公式戦チケットを「オレンジチケット」の名称で系列のユニドー店頭で販売開始。                              |
|       | 10月 | ・一般イベントの取扱い開始  |
| 1993年 | 2月  | ・ダイエーCVSにて初のチケット販売。福岡ドームコンサートのチケットを先行発売1.4万枚を3時間で売り切る。「今後も定期的に取り扱いたい」（ダイエーCVS） |
|       | 3月  | ・九州地区のローソン約300店でチケット販売開始   |
| 1996年 | 2月  | チケット販売事業に本格参入。24時間電話予約が可能。コンビニなど6000店で発券可能。「最大のチケット販売網」。                       |
| 1998年 |     | 業界第3位。「ぴあの半額」（業界関係者）ともいわれる格安な販売手数料を武器にチケット調達力を確保。                              |

もともとはダイエーの傘下の「オレンジチケット」としてスタートをしている。福岡ダイエーホークスの公式戦チケット販売を傘下のGMSにて販売することが目的であった。1993年のダイエーCVSにおけるチケット販売において大規模な販売に成功、以後取扱い案件や販売チャネルを広げていく。1996年にはチケット販売事業にほんかく参入し、販売網としては最大と言われた。業界の大手である「チケットぴあ」に対抗すべき、ぴあの半額ともいわれる販売手数料を武器に、チケット販売を広げていく。

### 第2期：バリューチェーン全体への関わりを模索

- |       |     |   |
|-------|-----|---|
| 2000年 | 7月  | ・ローソン上場   |
| 2004年 | 1月  | ・楽天と資本業務提携  |
|       | 10月 | ・JASDAQ上場。業界第2位。                                  |
| 2007年 | 3月  | ・楽天との業務提携を解消（資本関係は6月に解消。持ち分はTOBでローソンへ）            |
| 2009年 | 3月  | ・ローソンの100%子会社でインターネット通販事業などを手掛けるアイ・コンビニエンスを吸収合併   |
|       | 7月  | ・配給事業に進出。<br>・ローソンエンターメディアに商号変更。コンテンツの制作・配給事業を強化。 |
| 2010年 |     | ・幹部による不正資金流用発覚                                    |
|       | 7月  | ・上場廃止。ローソンの完全子会社に。                                |

<sup>45</sup> 本節の記述は、日本経済新聞、日経流通新聞の記事に基づきまとめている。詳細は参考文献参照。



この時期は、バリューチェーンを流通から川上・川下に広げていこうと模索をする時期である。2010年に行われたインタビューにおいて、岡田稔社長（当時）は「アーティストを支援する会社」として、チケット販売、ファンクラブの運営代行、グッズ販売、DVDの企画・制作、イベント参画、アーティスト招聘、新人発掘オーディションなどの試みを行い「今後1年間で大きく事業構造を変えていきたい」という趣旨の発言を行っている。

### 第3期：HMVと合併。物理的な流通も押さえる。

- 2010年 12月 ・HMV ジャパンを買収
- 2011年 9月 ・HMV ジャパンを吸収合併
  - ・株式会社ローソン HMV エンタテイメント設立
- 2012年 ・Master Records 設立。音楽CDの自主企画に乗り出す。
- 2013年 ・ローソン店内の雑誌・書籍の営業活動が譲渡される
  - 5月 ・タニタと提携会員制健康管理サービス「タニタ健康くらぶ」
  - 12月 ・USEN と共同でスマートフォン（スマホ）向けに月額490円の定額音楽配信サービス開始
- 2014年 8月 ・シネマコンプレックス運営で国内3位のユナイテッド・シネマ買収

前期において模索された、バリューチェーン全体への関与は、子会社の不祥事により一旦とん挫する。その後、レコード販売店であるHMV ジャパンを買収、新たな展開に踏みこむ。そこでは、自主企画レーベルの立上げによるコンテンツ制作へのアプローチ、シネコン買収、デジタル媒体における定額配信など、体験創造のレイヤー拡張を意図している。

2013年のインタビューで加茂正治常務執行役員（当時）は「我々にとって、エンタメ分野は単独で収益を生み出す事業だ。集客ツールと位置付けているセブン-イレブン・ジャパンやファミリーマートとそこが根本的に異なる。」「ローソンは店を販促の場として活用し、人気歌手が所属する事務所などの要望に全方位で応えられるのが強み。」と述べている。

また玉塚元一社長は2014年のインタビュー<sup>46</sup>で、「「トラディショナル（伝統的）なコンビニエンスから、進化するモダン（現代的）コンビニを考えていく」とし、シネコン買収について「「コンテンツの上流にある」とする映画を押さえ、そこから音楽や映像、書籍などに波及する商品群をコンビニで販売する。」意図を説明している。また、この買収は「「事業の多角化ではない」と強調する。エンタメ関連の商品は「次なるコンビニ」に不可欠であり、本業の一部という認識だ。」と述べている。

<sup>46</sup> 日経ビジネス 2014年8月25日号、p.16、日経BP社

## Loppi 端末の活用

Loppi とは、ローソンの店頭で設置されているマルチメディア端末であり、これを積極的に活用しようとする動きがみられる。2011 年には店頭端末「ロッピー」で CD・DVD を販売を行い、ネット通販に抵抗がある消費者や、CD・DVD 店が少ない地方での利用を取り込もうとしている。

また、Loppi 端末は、2012 年 6 月にイオンと連携することでミニストップの店舗にも設置され、チャネルとしてのカバーエリアを拡大している。

## バリューチェーンの構造分析

ローソンチケットの事業構造をバリューチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方をみると、元々の祖業であるチケット流通に加えて、独自レーベルの設立によるコンテンツ制作への進出、シネコン買収といった体験創造分野への進出がなされている「発掘・育成」については、現時点では自社で持って居ないものの、玉塚社長の発言にも見られる通り、基本的には垂直統合の方向性を示していると解釈できる。

バリューチェーンの 4 つの次元について見てみると、まずアクターの選択においては、「チケットぴあ」のように囲い込みは行っていないものの、ローソンという CVS の店頭を押さえることで、興行主等に対する不確実性を低減していると考えられる。

ガバナンスの構造については、チケット販売を中心に規模の経済を追求する方向と解釈できる。Loppi 端末を他の CVS に展開することはその一環であると考えられる。

活動の構造については、Loppi 端末と CVS 店舗への価値創造プロセスを集約し、店舗で獲得する情報に基づく協力構築でバリューチェーン全体へ関与しようとしていると考えられる。

展開を可能にした資源についてみると、マネジメントレベルの要因として、初期のチケット事業への本格参入の決断が挙げられる。既に見たとおり、ローソンチケットは参入時に「ぴあの半額」の手数料設定で参入しており、競争の意思が強く感じられる。チケット手数料の料率設定は収益に直結するため、リスクを伴った決断であったと考えられる。

また、現在においても、「トラディショナルなコンビニエンスからモダンコンビニエンスへ」といった新しい方向性を模索している。このようなマネジメントレベルで方向性を設定できることが、様々な展開を可能にしていると考えられる。

さらに、オペレーショナルレベルの要因としては、CVS 自体の力が挙げられる。流通における店舗のパワーを基盤としつつ、拠点となる Loppi 端末を他チェーンに展開するなど、その影響力を広げつつある。

### 第3項 小括

以上の内容を、まとめると下記の通りとなる。

バリューチェーン分析	ローソン HMV エンタテインメント(ローソンチケット)	
現在の形		
起点		
展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験財</li> <li>・流通レイヤー</li> </ul>	
	方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・川上。川下への垂直統合</li> <li>・物理財へのレイヤー拡張</li> </ul>
	グローバル化の有無	・無
	方法	・M&A
次元	アクターの選択	コンテンツ制作の一部囲い込みつつ、柔軟性を保持
	ガバナンス	チケット流通を中核に、規模・範囲の経済を志向
	活動の構造	Loppi 端末、店舗企画への価値創造プロセスの集約
	協力の構造	CVS 店舗で獲得する情報に基づく協力構築
要因	可能にした資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マネジメントレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 第1期: チケット事業への本格参入の決断</li> <li>「ぴあの半額」の手数料設定</li> <li>○ 第3期: 「トラディショナルなコンビニエンスからモダンコンビニエンスへ」</li> </ul> </li> <li>■ オペレーションレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 流通における店舗のパワー</li> <li>○ Loppi 端末を他チェーンに展開</li> </ul> </li> </ul>

## 第5節 ぴあ株式会社

### 第1項 企業の概要<sup>47</sup>

ぴあ株式会社は、チケット販売における日本最大手企業である。21世紀のデジタルネットワーク社会において、ITを活用し、レジャー・エンタテインメント領域を楽しむために必要な情報・サービスを提供し、心の豊かさをサポートする「感動のライフライン」の構築をビジョンとして掲げている。

ぴあの歴史的展開は下記の通りである。

- ・1972年に現代表取締役である矢内廣氏がアルバイト仲間とともに、月刊情報誌「ぴあ」を創刊したことからスタートする。
- ・1984年にコンピューター・オンライン・ネットワークによるエンタテインメント・チケット販売サービス事業「チケットぴあ」を開始。
- ・1981年以降、事業を通じて蓄積したデータベースを編集・加工して、配信・販売する情報サービス他事業も育成。
- ・2009年、セブン&アイグループと業務・資本提携
- ・2011年7月、情報誌「ぴあ」休刊。12月映画情報に特化した電子書籍「ぴあ<plus>」創刊。
- ・2013年、KDDI株式会社と業務提携。
- ・2014年12月、中国の興行イベント制作会社に対して出資、「北京ぴあ希肯国際文化発展有限公司」設立。

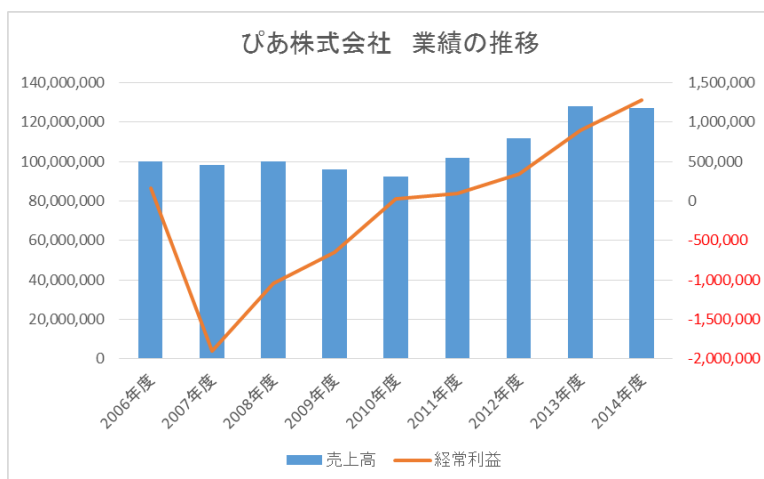
また、業績の推移は以下の通りとなっている。2007年にシステム・トラブルにより業績が悪化したものの、近年は復調の兆しが見える。

ぴあ株式会社(連結)									(千円)
決算年次	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	100,028,588	98,196,187	100,335,423	95,987,870	92,664,776	101,947,078	111,950,399	128,138,637	127,145,556
経常利益	170,086	-1,905,182	-1,047,881	-642,687	30,824	93,231	350,238	899,153	1,285,180
当期純利益	194,038	-2,502,379	-1,987,566	-920,629	92,409	87,579	382,622	813,151	1,187,104
総資産額	32,605,244	22,910,920	23,571,342	21,733,162	22,974,594	33,389,511	36,484,746	35,204,856	31,553,459

<sup>47</sup> 本節の記述は、以下の資料を参考にまとめている。

ぴあ株式会社 有価証券報告書 2015年度版

ぴあ株式会社ホームページ <http://corporate.pia.jp/corp/index.html>



## 第2項 事業の概要

ぴあ株式会社の事業概要は下記の通りである。

### チケット販売事業

「チケットぴあ」は1984年にスタートした日本初のコンピュータオンラインチケット販売システムであり、音楽、演劇、スポーツ、映画及びレジャーなど、常時2万件のイベントが登録されており、年間で6,600万枚のチケットを発券している。日本最大級の取り扱い規模で、チケット販売市場にてトップシェアを有する。インターネット、コンビニエンスストア、電話という多彩なチャンネルをカバーしており、会員向けカード事業などを含んでいる。

### ソリューションビジネス

「チケットぴあ」のシステムやノウハウの外部提供を行うと同時に、プロモーションや販売サービス、顧客管理戦略の立案を興行主催者（スポーツ団体や劇団等）、ホールやスタジアム向けに行っている。

### コンテンツビジネス

各種興行イベントの主催、企画、制作、運営、物販や各種サービス・商品開発など、多面的な展開を行っている。

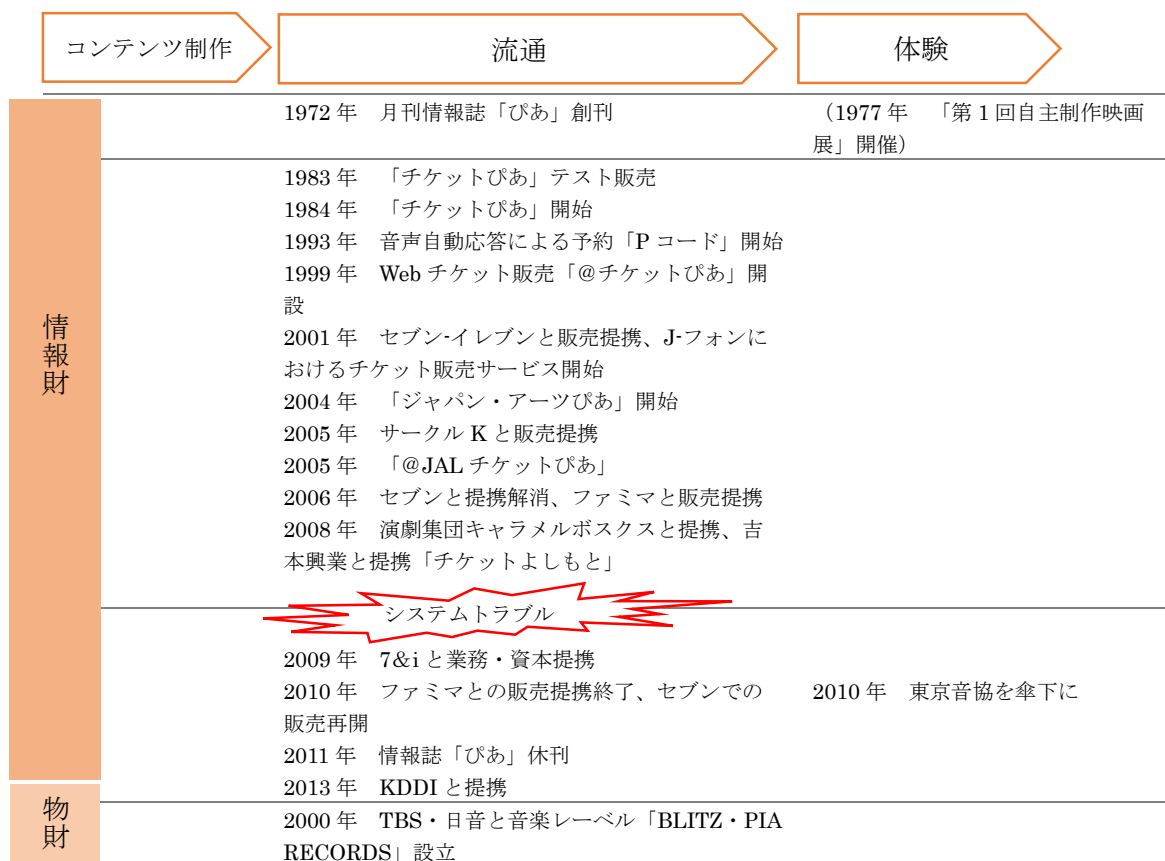
### メディア展開

レジャー・エンタテインメント分野における様々な情報を、各種プラットフォームを通じて展開。祖業である出版事業はここに属する。

### 第3項 事業展開の沿革とバリューチェーンの構造分析

ぴあの事業展開を整理したのが下記の図である。

図4 ぴあの事業展開



ぴあの事業構造をバリューチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方をみると、事業の概要でも触れたとおり、チケットの流通を中心に様々な事業を行っている。上記の整理でも分かる通り、多くの展開は流通部分で行われており、2010年になって体験創造の機能に進出しており、川下統合を行っている。

バリューチェーンの4つの次元について見てみると、まずアクターの選択においては、バリューチェーンの統合は行ってはいないものの、興行主との販売提携を進めており囲い込みを行っていることが分かる。

ガバナンスの構造については、川下の統合に進出しつつ、チケット販売依頼者である興行主とは提携によって不確実性の低減を図っている。チケットレイヤーの規模・範囲の経済の志向しつつ、囲い込みによる不確実性・複雑性の低減も目指していると解釈できる。

活動の構造については、日本最大の「チケットサイト」のパワーを活用し、価値創造のプロセスをコントロールしており、会員情報のストック等を活用した情報提供による協力構築でバリューチェーン全体に関与している。

展開を可能にした資源について見てみると、マネジメントレベルの要因として「チケットぴあ」立ち上げ時の決断が挙げられる。チケットぴあは1984年コンピューター・オンライン・ネットワークによる販売を開始したが、当初の開始予定は1984年の先を予定していた。劇団四季がキャッツ公演をロングラン上演するにあたり、浅利慶太の依頼によりそれに間に合わせる形で、いわば突貫で開始するというリスクを伴った決断を行っているのである。

オペレーショナルレベルの要因としては、2007年にシステム・トラブルを起こしているが、それまで大きなトラブルは無かった。日本最大のチケットサイトを運営しながら、日々のオペレーションを回す仕組みが比較的上手く構築されていたと推測することが可能である。

#### 第4項 小括

以上をまとめると下記のようなになる。

<b>バリューチェーン分析</b>	<b>ぴあ株式会社</b>
<b>現在の形</b>	
<b>展開</b>	<b>起点</b> 
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験財</li> <li>・流通レイヤー</li> </ul>
	<b>方向</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・川下への垂直統合</li> </ul>
	<b>グローバル化の有無</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有</li> </ul>
	<b>方法</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・M&amp;A</li> </ul>
<b>次元</b>	<b>アクターの選択</b> 興行主との包括契約によるチケット流通における囲い込みを志向
	<b>ガバナンス</b> チケットレイヤーの規模・範囲の経済の志向しつつ、囲い込みによる不確実性・複雑性の低減も目指す
	<b>活動の構造</b> 日本最大の「チケットサイト」のパワーを活用し、価値創造のプロセスを集約
	<b>協力の構造</b> 会員情報のストック等を活用した情報提供による協力構築
<b>要因</b>	<b>可能にした資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マネジメントレベルの要因               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 「チケットぴあ」 1984年コンピューター・オンライン・ネットワーク 劇団四季のキャッツ公演に合わせた突貫での開始の決断</li> </ul> </li> <li>■ オペレーショナルレベルの要因               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2007年にシステムトラブル</li> </ul> </li> </ul>



## 第6節 劇団四季（四季株式会社）<sup>48</sup>

### 第1項 企業の概要

1953年7月14日 創立。1967年に株式会社化。

全国主要都市に8つの専用劇場を中心に、年間3,000回以上のステージ数（総上演回数）を運営している演劇企業。もともとはフランス演劇を中心としたストレートプレイの上演を目指した団体であったが、現在は『ライオンキング』『オペラ座の怪人』など海外ミュージカルを中心とし、ストレートプレイ、オリジナルのミュージカルなども上演している。

売上高と純利益の推移は以下のようになっており、ライブ・エンターテインメント企業においては、好調な収益を上げているとされる。

四季株式会社		(千円)			
決算年次	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
売上高	20,000,000	19,125,000	17,830,000	18,694,000	18,534,000
当期純利益	900,000	300,000	500,000	983,000	1,503,000

### 第2項 劇団四季の事業展開

劇団四季の事業展開は大きく5つの時期に分かれる。それぞれを概観したうえで、バリューチェーン分析を行う。

#### 第1期 創立→1962年

もともとは浅利慶太を中心とした、フランス演劇のストレートプレイの上演を目指した団体であった。その発足の起源からして、コンテンツ制作に源流を持ち、単発の演劇上演を行っていた。上演に際しては、その都度劇場を借り、またチケットはほぼ手売りというような環境からスタートしている。

#### 第2期 1963年→1971年

浅利慶太が日生劇場取締役に就いた時代である。それにより、日生劇場におけるコンテンツとしての劇団四季の公演が実施されるようになった。これは劇団四季の基盤を作り上げるのに非常に大きな役割を果たした。また日生劇場を一種の常打ち小屋とすることで、制作と体験の連携が深まることになる。また、この時期四季株式会社を設立し、「芸術組織」と「興行組織」の機能分化が行われることになる。

<sup>48</sup> 本節の議論は、以下の資料に基づいて記述を行っている。

石倉洋子「劇団四季—演劇ビジネスのイノベーション」 『一橋ビジネスレビュー』 2004、AUT. pp.108-130、慶應義塾大学ビジネススクール ケース 「四季株式会社」  
慶應義塾大学ビジネススクール ケース 「四季株式会社 浅利慶太」、松崎哲久（2002）『劇団四季と浅利慶太』（文春新書）。

### 第3期 1972年→1982年

浅利が日生劇場の取締役退任し、劇団四季が自活への試みをスタートした時期にあたる。このとき浅利が行った大きな決断は、ブロードウェイ・ミュージカルのレパートリー化である。これは日生劇場での経験に基づいてなされた決断であるが、これによりフランス演劇のストレートプレイを期限としてスタートした劇団四季は商業演劇の興行主として大きく方向転換をすることになる。

### 第4期 1983年→1988年

劇団四季の転機となる『キャッツ』公演行われる。ロングラン公演を意図して仮設劇場を建設するなど、大胆な施策を打っている。またチケット販売において、ぴあと連携することで、ロングラン公演のチケットをマスに対して販売していくことになる。同時期に四季芸術センターの竣工があり、発掘・育成、コンテンツ制作の強化、経営機能の強化が図られている。

### 第5期 1989年→

この時期、劇団四季は専用の劇場を建設する。それにより、ロングラン公演を自由に行うことが出来るようになる。また集客の状況をみながら演目を調整するなど、コンテンツ制作～体験創造における自由度も増している。さらに、チケット販売も自社内でシステムを制作し流通機能も獲得することになる。

## 第3項 バリューチェーンの構造分析

劇団四季の事業構造をバリューチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方をみると、元々の祖業であるコンテンツ制作からスタートし、現在は専用劇場を有しさらにチケット販売機能を保持しており、「流通」「体験創造」の機能も有している。劇団四季のステージは、基本的に四季所属の劇団員によって演ぜられる。劇団員の採用と育成を継続的に行っており、「発掘・育成」機能も有しており、川上から川下まで一貫した垂直統合のバリューチェーンを有していると言える。

バリューチェーンの4つの次元について見てみると、まずアクターの選択においては、専用劇場を持つことで固定的なバリューチェーン構造としている。その代わりに社内の都合に合わせて演目や期間を調整できる。また、「発掘・育成」「コンテンツ制作」においては、劇団員の採用のオーディションを行い育成することで、囲い込みを行っている。従って、バリューチェーン全体における不確実性を低減させることに繋がっていると考えられる。

ガバナンスの構造については、川上から川下まで垂直統合することで上記に言及した不確実性に加え、俳優のブッキングに関わるスケジュール調整等のコストも低減させることで、ロングラン公演を実現する基盤としている。また、北海道や名古屋などにも専用劇場を所有することで、公演のマルチユースと制作における規模の経済の追求を図っている。

活動の構造については、以上のようなバリューチェーン全体へ関与することで、価値創造プロセスの全過程をコントロールすることにつながり、垂直統合によりあらゆる情報の流れにアクセスしながら、バリューチェーン全体の協力構造をアレンジしているのである。

展開を可能にした資源については、マネジメント・レベルの要因として浅利慶太の持つ経路依存的な能力が挙げられる。ブロードウェイ・ミュージカルのレパートリー化の決断であったり、仮設劇場建設によるロングラン公演の実現、専用劇場の建設といったリスクを伴った大きな決断を行っており、それが今日の劇団四季の礎となっていることは明らかである。

また、オペレーショナルレベルの要因としては、浅利慶太の演出家としての能力の高さ、四季株式会社設立による「芸術組織」と「興行組織」の分化による経営体制の構築という要因が挙げられる。

第4項 小括

バリューチェーン分析	劇団四季(四季株式会社)
現在の形	
展開	<p>起点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・体験財</li> <li>・コンテンツ制作レイヤー</li> </ul> <p>方向</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・川上、川下への垂直統合</li> </ul> <p>グローバル化の有無</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・無</li> </ul> <p>方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・自前</li> </ul>
次元	<p>アクターの選択</p> <p>俳優育成と専用劇場の保持による垂直統合による固定化</p> <p>ガバナンス</p> <p>垂直統合による不確実性・複雑性の低減と、ロングラン公演をベースとした規模の経済</p> <p>活動の構造</p> <p>川上から川下までの価値創造プロセスに一貫して関与</p> <p>協力の構造</p> <p>顧客とのダイレクトな接点を保持することによる協力体制の構築</p>
要因	<p>可能にした資源</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マネジメントレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 浅利慶太 <ul style="list-style-type: none"> <li>ブロードウェイ・ミュージカルのレパートリー化の決断</li> <li>仮設劇場建設によるロングラン公演の実現</li> <li>専用劇場の建設</li> <li>強烈なリーダーシップ</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ オペレーショナルレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 浅利慶太の演出家としての能力</li> <li>○ 四季株式会社設立による「芸術組織」と「興行組織」の分化</li> </ul> </li> </ul>

## 第7節 IMG Artists. Inc.<sup>49</sup>

### 第1項 企業の概要

IMG アーティストは、主にクラシック音楽を中心としたパフォーマンス・アーツにおけるアーティスト・マネジメントの分野における主要企業である。現在の事業領域としては、アーティスト・マネジメント、コンサートのツアー制作、フェスティバル制作、コンサルティング事業など、幅広い業務内容を擁している。

もともとは IMG(International Management Group)の一部門であった。この IMG は、弁護士のマーク・マコーマックとプロゴルファーであるアーノルド・パーマーのマネジメント契約からスタートした企業であり、現在世界 25 か国以上でスポーツ、イベント制作、メディア、ファッション分野を牽引する企業となっている。事業としては、スポーツ選手やファッション関係者のマネジメント、スポーツ・リーグ等のマーケティング、各種ライセンス事業や選手の養成学校なども運営している。

IMG のアーティスト・マネジメント部門は、1984 年に Hamlen/Landau というアーティスト・マネジメント会社が IMG に買収されることで始まった。タレント・マネジメント水平拡大を意図しての買収であったとされる。

2003 年に IMG のアーティスト・マネジメント部門は、起業家である Barrett Wissman によって買収され、IMG Artists. Inc.として独立。現在は世界 10 か国に拠点を持って、事業を行っている。

### 第2項 バリューチェーンの構造分析

#### IMG Artists の事業構造

IMG Artists の事業ドメインは下記の通りである。

##### Festival

ライフスタイル・フェスティバルをコンセプトに、音楽・舞踏・美術・ワイン制作なども包括した“Sun Festival”を Napa Valley、シンガポール、トスカナで展開。その他、Abu Dhabi Festival 等の制作も行っている。

##### Touring

オーケストラやミュージカル、劇団、JAZZ などのコンサートツアーの制作を行っている。国内外をツアーで回るためのブッキング・エージェントとしての機能と共に、各国の主催者への営業等を行っている。

##### Consulting

劇場や文化施設の運営、音楽祭等のイベント制作・運営に関するコンサルティング事業で

<sup>49</sup> 本節の記述は以下の資料に基づいて作成している。

マコーマック、マーク（樫村志保訳）（2007）『ハーバードでは教えない実践経営学—ビジネス界の心理戦を勝ち抜け！』（日本経済出版社）、IMG Homepage <http://img.com/home.aspx>、IMG Artists Homepage <http://imgartists.com/>

ある。採算制の調査、組織設計、アーティスト・プランニング、演目のプログラミング、マーケティング、スポンサー開拓、ファンドレイジングなど、施設や音楽祭の運営に関わるあらゆる業務のコンサルタントを行っている。

### Event Management

企業等がスポンサーとなる、いわゆる「冠イベント」の制作である。コンサート、フェスティバル、ツアーといった多様な手段を通じて、顧客のブランド認知の向上やステークホルダーとの関係強化を促進する事業部門である。

### 事業構造とバリューチェーン

IMG Artists の事業構造をバリューチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方をみると、元々の祖業であるアーティスト・マネジメントという「発掘・育成」「コンテンツ制作」の部分の有していることがわかる。所属するアーティストは主にクラシック音楽の演奏家であるが、メジャーなアーティストが多数所属している。そして、アーティスト・マネジメントにおいては、アーティストのブッキング・エージェント機能とともに、世界各国のアーティスト・マネジメント会社や興行主に対してアーティストを流通させる役割を保持している。そして、体験創造においては、独自ブランドのフェスティバルや外部パートナーと提携により、複数のフェスティバルの制作・運営を行っており、IMG Artists は川上から川下まで一貫した垂直統合のバリューチェーンを有していると言える。

事業の国際化については、世界 30 か国に拠点を有していることから分かる通り、国際化している。アーティスト・マネジメントはアーティストと専属契約を結ぶことで、全世界の興行主との契約を一括してマネジメントする体制となっている。またフェスティバル制作もアメリカ、スペイン、アブ・ダビなど、多国間で開催をしており、こちらも国際化を進めていると考えられる。

バリューチェーンの 4 つの次元について見てみると、まずアクターの選択においては、伝統的なアーティスト・マネジメント事業による有力なアーティストの囲い込みを進めている。また、体験創造を自社で持つことはアーティストを外部に対して売るだけでなく、自社のイベントに起用することで演奏の場を提供することにも繋がる。それにより、この事業に頻繁に観察される、アーティストの移籍といった「発掘・育成」「コンテンツ制作」における不確実性を低減させることに繋がっていると考えられる。

ガバナンスの構造については、川上から川下まで垂直統合することで上記に言及した不確実性に加え、アーティストがもたらす収益の機会を自社で取り込むことも可能になる。また、アーティストのブッキングをマネジメントしていることから、スケジュール調整等のコストも低減させることで、フェスティバルにおける収益機会を最大化することに繋がっている。さらにフェスティバルを多数有することは、その制作や運営ノウハウを横展開することであり、規模の経済を追求し学習効果を高めることにも繋がる。

活動の構造については、以上のようなバリューチェーン全体へ関与することで、価値創造

プロセスの全過程をコントロールすることにつながり、垂直統合によりあらゆる情報の流れにアクセスしながら、バリューチェーン全体の協力構造をアレンジしているのである。

### 第3項 戦略の変容と展開を可能にした資源

上記の分析の通り、垂直統合型のバリューチェーンを有する IMG Artists であるが、戦略の変容過程とその展開を可能にした資源についても見てみたい。

まず IMG Artists の事業の展開過程を、IMG Group の一部門であった時代から見てみると、下記のように整理できる。

表 4 IMG Artists の事業展開

		発掘・育成	コンテンツ制作	流通	体験創造
		クライアント	企業クライアント		イベント
IMG Group	1960	アーノルド・パーマー(ゴルフ)			
	1962		ライセンス事業		
	1967		ウィンブルドンのプロモーション		
	1968	ロッド・レイバー他(テニス)			
	1969	ジェーン・シンプソン(モデル)			
	1970				Virginia Slims Tennis Tournament
	1972		コンサルティング事業		
	1982	チームスポーツに拡大			
	1983	モデルのマネジメントに本格参入			中国でサッカーリーグの創設
	1988	クラシック音楽家マネジメントに参入			
IMG Artists	2000				ケルン・サッカースタジアムの建設
	2003	マコーマック死去 買収によりIMG Artistsとして独立			
	2003				Tuscan Sun Festival
	2004				アブダビ・フェスティバル
	2006				Festival del Sole, Napa Valley
	2007				Festival of the Arts BOCA Singapore Sun Festival
	2010				Divino Tuscany
2015				Festival of the Desert	

事業展開を見ていくと、IMG 時代からマネジメントするクライアントの領域、事業として展開するクライアントの領域について積極的に拡大を行っていることが見て取れる。また、中国でサッカーリーグを創設するなど、体験創造分野への進出もこの IMG Group 時代に出ている発想である。

マコーマックによれば、IMG の成長の方程式は、「最高の人たちで始め、最高の人たちから学び、ゆっくり事業を拡大し、自社の足場を固め、自社の専門性を同じスポーツの分野で多角化すること」<sup>50</sup>であるとしている。「ゆっくり」事業を拡大すると述べてはいるものの、同時に事業拡大を考え始めた時期について 1960 年代の半ば頃と述べており<sup>51</sup>、早くから事

<sup>50</sup> マコーマック (2007) 『前掲書』 225 頁。

<sup>51</sup> マコーマック (2007) 『前掲書』 225 頁。

業の拡大を志向していたことが伺える。

さらに、展開の方法についても、プレーヤー等の代理人として企業クライアント・主催者との関係を深めたうえで、スポーツ・イベントのプロモーションに進出、そこに企業クライアントを結びつけるなど、関連性や活用可能な資源相互を上手くつなげることに長けていたと考えられる。このような IMG 時代の拡大の遺伝子を前提にして、アーティスト・マネジメント部門を買収した **Wissman** による体験創造の積極的な展開につながったと考えられるのである。



#### 第4項 小括

以上見てきた、IMG Artists のバリューチェーン分析の内容を以下にまとめる。

バリューチェーン分析		IMG Artists Inc.
現在の形		
展開	起点	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験財</li> <li>・発掘・育成レイヤー</li> </ul>
	方向	・川下への垂直統合
	グローバル化の有無	・有
	方法	・自前
次元	アクターの選択	アーティストの囲い込みと独自 Festival 制作による統合の強化
	ガバナンス	川上から川下まで垂直統合することで不確実性・複雑性を低減。アーティストからの収益機会を最大化。
	活動の構造	バリューチェーン全体に関与することで価値創造プロセスをコントロール
	協力の構造	垂直統合によりあらゆる情報流にアクセス可能
要因	可能にした資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ マネジメントレベルの要因</li> <li>○ IMG 時代からの拡大の延長</li> <li>○ 有力アーティストをたくさん抱えるマネジメント事務所</li> <li>⇒ Festival 制作への転換とその徹底</li> </ul>

## 第8節 メトロポリタン歌劇場<sup>52</sup>

### 第1項 メトロポリタン歌劇場の概要

メトロポリタン歌劇場は、1883年に創設されたアメリカ随一の歌劇場である。ニューヨークのリンカーン・センター内に位置し、座席数は約3,800席で立見席も含めると約4,000席の規模となっている。毎年10月から翌年5月のシーズンで24演目、約200公演を実施、約80万人近くの観客を動員する世界最大規模の歌劇場である。欧州の伝統的な歌劇場とは異なり、民間の非営利団体として活動しているが、政府からの補助金はわずかであり、主に寄付とチケット収入を基盤としながら事業基盤の拡大を行っている。

### 第2項 メトロポリタン歌劇場の歴史

メトロポリタン歌劇場の事業展開における、主要な出来事を下記にまとめる。

#### 設立～巡航期

1880年 メトロポリタン・オペラ・アソシエーション設立。

当時オペラは「アカデミー・オブ・ミュージック」という劇場で上演されていたが、古くからの大富豪たちの社交場となっており、新興の大富豪たちには開かれていなかった。そのため、新興の大富豪たちが結束して新しい社交場としてのオペラ劇場をつくったのが始まりである。(アカデミーは1886年にオペラ上演を中止し、その後、倒産。)

1883年 メトロポリタン歌劇場誕生。グノー『ファウスト』で開幕。

1889年 ワーグナー『ニーベルングの指輪』全米初演

その後、数々の作品の全米初公演や、世界初公演を行う。

1903年 ワーグナー『パルジファル』をバイロイト以外で初上演。

1910年 ステージを初めてラジオで放送

#### 財政難から非営利団体への移行。様々な施策の実施。

1933年 政府援助を初めて要請。

非営利団体としての「メトロポリタン・オペラ・アソシエーション」設立

1940年 メト創設当時の出資者たちから株式を買い上げ。非営利団体になり今日にこの時期に一般からの寄付を集め始める。

1935年にはメトロポリタン・オペラ・ギルド設立。組織的なファンド・レイジングの

<sup>52</sup> 本節の記述は以下の資料を参考にしてまとめている。

池原麻里子 (2011) 『メトロポリタン・オペラのすべて一名門歌劇場の世界戦略』(音楽之友社)、佐藤敦子 (2013) 「メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント」、『商学研究科紀要』, 76, 151-173、末延芳晴 (1993) 『メトロポリタン歌劇場』(音楽之友社)、Gelb, P. (2010) 「実践の奥義 古典芸術の再生 ピーター・ゲルブ 「米メトロポリタン歌劇場総裁」 組織変革でオペラ復活」, 『日経ビジネス』, 2010年8月2日号, 72-75.、Metropolitan Opera ホームページ <http://www.metopera.org/>

仕組を確立している。

- 1948年 ABCテレビで、ヴェルディ『オテロ』全編をテレビで生中継
- 1950年 ルドルフ・ピングが総裁に就任（～1972年）
- 1966年 リンカーン・センターに「引っ越し」
- 1976年 ジェイムズ・レヴァインが音楽監督に（～現在）
- 1977年 テレビでのレギュラー放送開始
- 1990年 ジョセフ・ヴォルピーが総裁に就任（～2006年）
- 1995年 Met Titles 導入（各座席の背面に画面を設置し、英語・スペイン語・ドイツ語に対応した字幕を表示するシステム）
- 2006年 ピーター・ゲルブが総裁に就任（～現在）。MET ライブビューイングスタート

### 第3項 メトロポリタン歌劇場の特徴

#### ファンド・レイジング<sup>53</sup>

##### 概要

2012年4月時点で62名の人員。英国ロイヤルオペラやパリ・オペラ座は20名程度で、3倍以上の人員が配置されている。寄付者の9割は個人であり、観客。現在約5万人が登録している。これらの個人寄付者に対して、電話・手紙・メール等でダイレクトマーケティングを実施。寄付の継続を働きかけている。継続率は85%程度。

#### ファンド・レイジングにおけるイノベーション

独自の試みとして以下のような施策が挙げられる。

- 1) 既存寄付者に対する積極的なダイレクトマーケティング
- 2) チケット販売とファンド・レイジングの連携。システム統合によりチケット購入時に寄付を促すシステムを導入

顧客データベースの統合により、チケット販売と寄付の同時決済が可能になっており、チケット購入者の6割が同時に寄付を行うとされる。一元管理を行うことで、チケット販売と寄付要請のダイレクトマーケティングを合わせて実施できる体制が整っている。

注目すべきは、チケット購入者を寄付者のターゲットと捉えた点であろう。データベース統合に投資を行い、同時決済を可能にし、包括的なダイレクトマーケティングを可能にすることで、「寄付行為」という体験における新しい価値提供を行うイノベーションを行ったと考えることが可能である。

<sup>53</sup> 本節の記述は次の資料の記載を元にまとめている。佐藤（2013）「前掲論文」、157-162頁。

## メディア戦略<sup>54</sup>

### メトロポリタン・ライブビューイング

メトロポリタン歌劇場の先進的な試みとして注目されるのが、メトロポリタン・ライブビューイングである。2006-2007のシーズンよりスタートし当初は6作品からのスタートであった。上演演目は徐々に増えており、2009-2010シーズンには9作品が上映され、世界約1,200劇場で観客動員数は240万人を突破。2013-2014シーズンでは10作品となり、65か国以上、約2,000の劇場で上演し、観客動員数は約250万人にのぼる。

ライブビューイングで収録されたコンテンツは、テレビ放送へのコンテンツ提供・DVD販売とマルチユースされる。制作費は1作品につき約130万ドル。チケット売上の50%がMETの売上となる。2013-2014シーズンでは約2,700万ドルの収入があったとされる<sup>55</sup>。

### その他のメディア展開

上記のライブビューイングに加えて、定額制衛星ラジオ SiriusXM におけるメトロポリタン・オペラ・ラジオ、定額制のオンデマンド・ストリーミングサービス、無料の音声ストリーミングサービスなど、様々なメディア媒体に独自の展開を行っている。

メトロポリタン歌劇場のメディア展開において着目すべきは、体験レイヤーを様々な媒体に拡張していることである。オペラ制作・興行主からデジタルコンテンツ制作者への役割の拡大しており、コンテンツ制作における主導的立場を獲得していると考えられる。事実、MET 総裁のゲルプは「オペラ歌手にとっての成功とは、MET の映像オペラに出演してレコード販売では到底到達しない世界中の聴衆に歌声を届けることに変わった」<sup>56</sup>と述べるとともに、「METLV はオペラを変えた。(中略) 歌手たちも METLV 対象作品に出演したがるので、トップ・シンガーを集めやすくなった」<sup>57</sup>と述べている。

## 第4項 バリューチェーンの構造分析

METの事業構造をバリューチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方をみると、歌劇場としての本来的な役割から、コンテンツ制作から体験創造までのバリューチェーンを一貫して持っている。また、発掘・育成機能については、世界各地から優秀な才能を受け入れる伝統をもちつつ、全米協議会オーディション とリンダーマン・ヤングアーティスト

<sup>54</sup> 本節の記述は以下の資料の記載を参考にまとめている。

池原 (2011) 『前掲書』、11-65 頁、佐藤 (2013) 「前掲論文」、162-164 頁、Metropolitan Opera ホームページ <http://www.metopera.org/>

<sup>55</sup> Metropolitan Opera “Annual Report FY14”より推計。

<sup>56</sup> Gelb, P. (2010) 「前掲記事」, 75 頁。.

<sup>57</sup> 池原 (2011) 『前掲書』、50 頁

育成プログラムの運営を通じて、新人アーティストの発掘と育成を自ら行っており、垂直統合のバリューチェーンを有していると言える。

事業の国際化については、本業であるオペラの公演はアメリカを拠点としているが、海外から来場する顧客も多い。また、METLV は既にみた通り 65 か国以上で放映されており、海外展開も積極的に行っている。

バリューチェーンの 4 つの次元について見てみると、アクターの選択においては、そもそもコンテンツ制作から体験創造を一貫しており、伝統に培われたブランドと METLV など新しい試みによる世界有数の歌劇場としての地位が、アーティストに対して大きな影響力を有していると考えられる。従って、歌劇場で多数の専属アーティストを抱えなくても、不確実性は低い状態であると言える。それでも、発掘・育成部門にも機能を拡大していることは、コンテンツ制作以降の不確実性・複雑性をより低減したい、という意思の表れであると解釈できる。

ガバナンスの構造については、川上から川下まで垂直統合することで上記に言及した不確実性に加えて複雑性の低減も意図されている。アーティストの出演契約は未だ古い契約習慣が一般であり、デジタル配信やコンテンツの二次利用等に関しては複雑な交渉が必要になる場合が多い。バリューチェーンを一貫して持つことは、この調整等のコストも低減させることにつながり、コンテンツの様々な展開を迅速に行うことが可能になる。

活動の構造については、以上のようなバリューチェーン全体へ関与することで、価値創造プロセスの全過程をコントロールすることにつながり、垂直統合によりあらゆる情報の流れにアクセスしながら、バリューチェーン全体の協力構造をアレンジしているのである。

このような展開を可能にした要因について分析してみると、マネジメント・レベルにおいては、意思決定を司る総裁が、比較的長期政権で安定した意思決定構造を持っていることがあげられる。当然人材の能力という問題もあるが、長期的に意思決定をできるという構造が、METLV 開始時に 1 公演制作費 130 万ドル×6 作品にも及ぶ投資決定を行える、という下地になっていると考えられる。

また、オペレーショナルレベルの要因については、伝統に培われたブランド力とともに、それを担保する世界最高峰の舞台クオリティを継続して提供できる仕組みが存在している。

## 第5項 小括

以上の分析を、下記の表にまとめる。

バリューチェーン分析		メトロポリタン歌劇場
現在の形		
起点		
展開		<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験財</li> <li>・インテグレーター</li> </ul>
	方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・川下への垂直拡大</li> <li>・デジタル媒体へのレイヤー拡大</li> </ul>
	グローバル化の有無	・有
	方法	・自前
次元	アクターの選択	体験創造におけるブランドと川上統合によるアーティストの囲い込み。
	ガバナンス	垂直統合による不確実性・複雑性の低減
	活動の構造	バリューチェーン全体に関与することで価値創造プロセスをコントロール
	協力の構造	垂直統合によりあらゆる情報流にアクセス可能
要因	可能にした資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>■マネジメントレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>○総裁の長期政権による安定した意思決定構造 <ul style="list-style-type: none"> <li>1950-1972 ルドルフ・ピンク</li> <li>1990-2006 ジョセフ・ヴォルピー</li> <li>2006- ピーター・ゲルブ</li> </ul> </li> <li>○メトロポリタンライブビューイングの決定 <ul style="list-style-type: none"> <li>1公演制作費 130 万ドル×6 作品の投資決定</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■オペレーショナルレベルの要因 <ul style="list-style-type: none"> <li>伝統に培われたブランド力</li> <li>世界最高峰のクオリティ</li> </ul> </li> </ul>

## 第9節 宝塚歌劇場

宝塚歌劇団とは、女性だけで舞台芸術を演じる団体であり、1914年に最初の公演を行って以来多数の公演を開催してきた。2014年には創立100周年を迎え、2014年度の観客動員数は、本拠地とする兵庫・東京の劇場において約215万人となり、過去最多を更新したとされる<sup>58</sup>。

事項においては、宝塚歌劇団の歴史を概観し、事業展開の概要を確認する。その上で事業構造、並びにバリューチェーン分析を行うこととする。

### 第1項 宝塚歌劇団の歴史<sup>59</sup>

宝塚歌劇団の事業に関する主な事項をまとめたのが、下記の年表である。

- 1913年 第一期生16人を採用し「宝塚唱歌隊」として発足
- 1914年 宝塚少女歌劇第1回公演『ドンブラコ』
- 1918年 東京・帝国劇場で初の公演
- 1919年 「宝塚音楽歌劇学校」設立（校長、小林一三氏）
- 1934年 東京宝塚劇場（旧）開場
- 1940年 「宝塚少女歌劇団」を「宝塚歌劇団」と改称
- 1946年 「宝塚音楽舞踏学校（39年改称）」を「宝塚音楽学校」と改称
- 1957年 小林一三氏死去（84歳）
- 1974年 『ベルサイユのバラ』が大ヒットを記録
- 2000年 公演DVDの販売開始
- 2001年 東京宝塚劇場での通年公演開始
- 2002年 タカラヅカ・スカイ・ステージ（CS放送）開局
- 2014年 創立100周年

#### 初期の成功

もともとは箕面有馬電気軌道事業の乗客数拡大策の一環として考えられたエンターテインメントの団体である。箕面有馬電気軌道は、沿線住宅地開発、百貨店の誘致、動物園、博覧会の実施など、様々な打ち手を実施しており、その一つとして「一般の家族連れ」が大阪から「日帰り」で行ける、「気軽に安くて楽しい」温泉<sup>60</sup>であ、宝塚新温泉（後の宝塚ファミリーランド）を開園した。宝塚歌劇団の出自は、その宝塚新温泉の催し物の一つとして、少女歌唱隊が結成されたことにさかのぼる。

58 神戸新聞 Web サイト 「宝塚歌劇100周年で観客最多 兵庫、東京の専用劇場」  
<http://www.kobe-np.co.jp/rentoku/takaraduka/stage/201504/0007896806.shtml> (2006/01/01 アクセス)

59 本節の記述は以下の文献を参考にまとめている。  
西尾久美子 (2013) 「エンターテインメント事業の比較分析: 宝塚歌劇と AKB48」, 『現代社会研究』, 16, 81-93、和田充夫編著 (2015) 『宝塚ファンから読み解く超高関与消費者へのマーケティング』 (有斐閣)

60 和田 (2015) 『前掲書』, 70-71 頁。

1914年に第1回公演を実施、連日の大入りを記録するなど、その公演は大きな反響を呼ぶ。さらに当時購読者数最大であった大阪毎日新聞と組んで大阪や神戸で実施した公演が大成功をおさめ、歌劇団を見るために宝塚へ来る顧客を生み出すといった、本来の目的に沿った好循環の一要因として、宝塚歌劇団はその成長への歩みをスターとした。

### 事業の低迷とベルバラ、宝塚を取り巻く要素の確立

1950年代ごろになると、映画・テレビのニュー・メディアが台頭する。宝塚歌劇団の出演者は「生徒」と呼ばれるが、その生徒たちがニュー・メディアに流出していくという現象が起きてくる。一方、コンテンツ制作面においては作品が芸術賞を受賞するなど充実した時期ではあったが、それが新たなファンの獲得には至らなかった。

このような苦境の時期があったものの、1974年に池田理代子原作による漫画『ベルサイユのバラ』がヒット。ベルバラブームが到来し、以来「宝塚歌劇はチケットが取れない、取りにくいとの風潮が定着」<sup>61</sup>。観客層を全国的に拡大した。

現在において宝塚の伝統とみなされる、スターシステム、ファンクラブなどの原型もこのころに出来上がったとされる。

### 現在まで

以上のような過程を経て、宝塚歌劇団は歌劇団単体としての経営を追求していくことになる。2000年より公演DVDの販売、2002年にタカラヅカ・スカイ・ステージの開局など、多様なメディア展開による収益の確保を目指して事業を拡大。2001年には東京宝塚劇場がリニューアルし、東京での通年公演が実現した。東京公演の座席稼働率は99%前後。年間公演数は宝塚大劇場、東京宝塚劇場でそれぞれ450回程度、その他の劇場での売り公演あり。観客動員数は年間約250万人とされる。

---

<sup>61</sup> 和田（2015）『前掲書』、75頁。

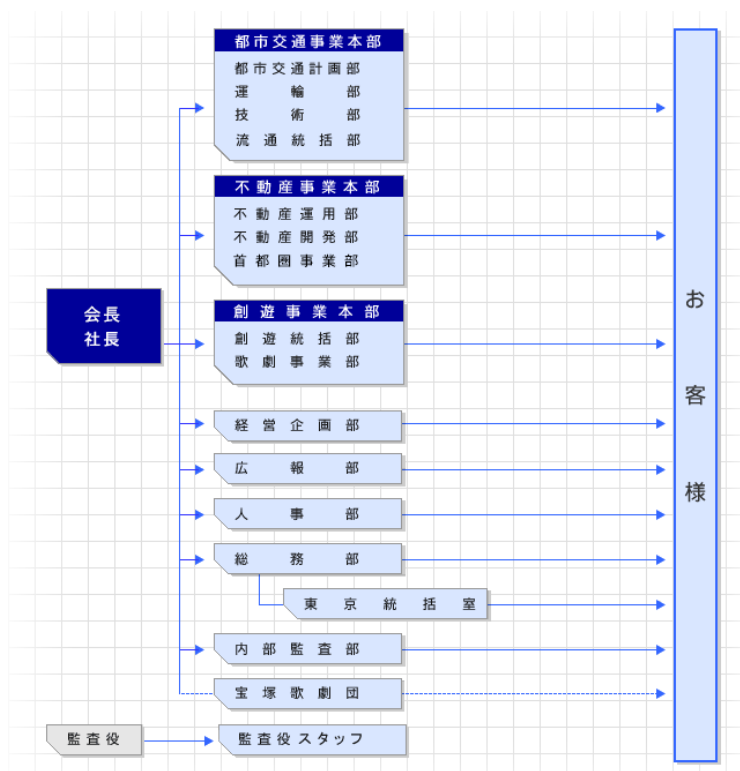


## 第2項 事業の構造

### 宝塚歌劇団の位置づけ<sup>62</sup>

宝塚歌劇団は、阪急電鉄の一部門であり、阪急阪神東宝グループのエンターテインメント・コミュニケーション事業の傘下で運営が行われている。

図 5 阪急電鉄株式会社 組織図



(阪急電鉄株式会社ホームページ 業務組織より)

阪急の一部門として、宝塚歌劇団に関しては、以下のような業務分掌が行われている。

- ・ 創造事業本部：公演事業全体のマネジメント。
- ・ 創造統括部：(株)梅田芸術劇場を管轄。宝塚歌劇団梅田公演主催。
- ・ 歌劇事業部：宝塚大劇場、東京宝塚劇場等の講演、全国ツアーの主催・実施。売り公演の管理。
- ・ 宝塚歌劇団：花・月・雪・星・宙・専科の生徒約 400 名、演出家、音楽スタッフ、美術・衣装デザイナー・振付師等が所属。講演の企画制作。

事業構成がそれぞれの機能が阪急電鉄の傘下におさまる形になっている。その傘下で、企

<sup>62</sup> 各事業部の役割分担の詳細は、和田 (2015) 『前掲書』、79-81 頁に基づいてまとめている。

画・制作は宝塚歌劇団、公演実施・プロモーション、売り公演は歌劇事業部が担当している。

阪急電鉄は事業部制となっており、宝塚歌劇団の事業に関する役割分担の結果、「成長戦略を構築し、企画する俯瞰的な役割を果たす部門の存在が希薄になっている」<sup>63</sup>との指摘もある。

### 第3項 宝塚の特徴<sup>64</sup>

宝塚歌劇団には、その長期的な競争優位を支える様々な仕組みが存在する。

#### 宝塚音楽学校

1918年（発足から6年後）に設立。

入試倍率は20倍程度。

音楽学校卒業生だけが宝塚歌劇団で演じることができる。

#### スターシステム

宝塚歌劇団は、トップスターと呼ばれる男役を中心に、内部に5つの組が存在する。宝塚大劇場・東京宝塚劇場の公演は組単位で行われる。トップスターは必ず主役を演じるなど、役割は固定化しており、組のトップスターになれる確率は2%と極めて低い。それにより各人・組毎の熾烈な競争構造になっている。

また、ファンは自らの見出したスターの卵を応援する（私設ファンクラブでチケット販促など）ことで、スターの成長に積極的に関与する仕組みとなっている。

#### ファンクラブ

ファンクラブには公式・私設と2種類の形態が存在する。宝塚友の会は公式ファンクラブであり、約7万人の会員数。宝塚歌劇全体を応援するという位置づけである。

一方、私設ファンクラブは、生徒それぞれを応援する位置づけの団体であり、宝塚のスターシステムと連携して、宝塚歌劇団の事業の大きな特徴となっている。

トップスターのファンクラブは、通常2000～3000人のメンバーが所属しており、生徒の付き人的な役割も含めて、ファンのボランティアによって成り立っている。各組のトップスターのファンクラブ代表は、阪急の営業担当者とチケット購入の交渉を行う。取扱い枚数がトップスターの人気度のバロメーターとなるなど、トップスターの集客力が「見える化」されている。

#### ポイント

以上の特徴の意義は以下のようにまとめることができる。

<sup>63</sup> 和田（2015）『前掲書』、81頁。

<sup>64</sup> 本節の記述は、和田（2015）『前掲書』、81-90頁に基づき作成している。

### 学校制度による、コンテンツ制作の「合理化」

入試により、ある程度以上の能力を持った人員を選抜したうえで育成することで、「多人数の演目において技能のレベルや型が揃い、それに応じた演出がしやすくなり、一定レベル以上の公演が常に出来る」<sup>65</sup>ようになっている。そして選抜を経て各組のレベルの平準化することで、組間競争の盛り上がりは激しくなる。

ファンクラブとの関わりで考えるならば、トップスターの卵を見いだす源を常に選抜・提供することで、同じプロセスが常に繰り返されることになる。ファンにとっては、新しい卵が常に提供される環境にあり、目移りの防止という役割を担っていると考えられる。

### 興業における競争選抜による競争軸（価値提案）の変更

宝塚歌劇団においてトップスターの選抜は興業の成果と密接に結びついており「見える化」されてる。興業を通じで、トップスターのキャリア形成に関与できることで、人材育成のプロセスに参加することになる。それにより、コンテンツの完成度は重要な価値とはならない<sup>66</sup>。

### 人材の入替による「新商品」と「同じプロセス」の提供による安定化

学校制度により、毎年新たなスター候補を確保する。一方でスターは定期的に退団する。卒業までの人材育成プロセスが安定的に提供され、それが繰り返されることで、宝塚歌劇団内、および歌劇団とファンとの間の不確実性を低減していると考えられる。

## 第4項 バリュチェーンの構造分析

宝塚歌劇団の事業構造をバリュチェーンの観点から分析してみる。まず機能の持ち方をみると、生徒の育成機関である宝塚音楽学校は「発掘・育成」に関わる部分と言える。この部分は、出来事順番としては後から追加された機能である。歴史的に見るならば、「コンテンツ制作」から「体験創造」を統合した劇場としてスタートしていることが分かる。宝塚音楽学校を設立したことにより、宝塚歌劇団は川上から川下まで一貫した垂直統合のバリュチェーンを有していると言える。

宝塚歌劇団は1938年より海外公演を実施しており、以降も定期的に海外公演を行っている。

バリュチェーンの4つの次元について見てみるとまずアクターの選択においては、宝塚は養成機関である宝塚音楽学校と歌劇団の体験創造が密接に結びついている。宝塚歌劇

<sup>65</sup> 西尾久美子. (2010). 「エンターテインメント産業のキャリア形成と興行—宝塚歌劇の事例」『現代社会研究』, 13, 61 頁。

<sup>66</sup> 西尾久美子. (2010). 「前掲論文」、62 頁。

団のステージには宝塚音楽学校を卒業した生徒しか出演はできない。すなわち、バリューチェーン全体において囲い込みを行うとともに、厳しい選抜によりコンテンツ制作における不確実性を低減させているのである。

ガバナンスの構造については、川上から川下まで垂直統合することで上記に言及した不確実性の低減に加え、スケジュール調整等のコストも低減させている。そしてコンテンツ制作のレベル確保とスター育成の商品化により安定した公演の実施が可能となっており、それを多方面に展開することを可能にしている。

活動の構造については、以上のようなバリューチェーン全体へ関与することで、価値創造プロセスの全過程をコントロールすることにつながり、垂直統合によりあらゆる情報の流れにアクセスしながら、バリューチェーン全体の協力構造をアレンジしているのである。

このような展開を可能にした要因について分析してみると、根底には宝塚音楽学校の設立と卒業生だけが出演できるシステムの確立が挙げられる。これは既に述べた通り、コンテンツ制作の合理化、トップスター選抜、人材育成の商品化、同一プロセスの安定提供という効果があり、宝塚音楽学校を設立するという意思決定が非常に重要な役割を担っていることがわかる。

また、オペレーショナルレベルの要因に着目するならば、この団体が阪急電鉄傘下の団体であり、一貫したバリューチェーンではあるものの、様々な機能の役割分担がなされていることが見て取れる。企画・制作と公演実施・プロモーションを役割分担することで、宝塚歌劇団としては、「発掘・育成」から「体験創造」を通じた人材育成プロセスの安定供給機能に集中することが可能になっているのである。

## 第5項 小括

以上の分析を下記にまとめる。

バリューチェーン分析		宝塚歌劇団
現在の形		
展開	起点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・体験財</li> <li>・インテグレーター</li> </ul>
	方向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・川上への垂直拡大</li> <li>・デジタル媒体へのレイヤー拡大</li> </ul>
	グローバル化の有無	・有
	方法	・自前(阪急電鉄傘下による提携)
次元	アクターの選択	発掘・育成の囲い込みによる一貫した垂直統合
	ガバナンス	垂直統合による不確実性・複雑性の低減と発掘・育成の商品化。
	活動の構造	バリューチェーン全体に関与することで価値創造プロセスをコントロール
	協力の構造	体験創造と発掘・育成の連動による協力体制の構築
要因	可能にした資源	<p>■ マネジメントレベルの要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 宝塚音楽学校の設立と卒業生だけが出演できるシステムの確立</li> <li>コンテンツ制作の合理化</li> <li>トップスター選抜、人材育成の商品化</li> <li>同一プロセスの安定提供</li> </ul> <p>■ オペレーショナルレベルの要因</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 阪急電鉄傘下に機能分化</li> <li>企画・制作と公演実施・プロモーションが役割分担による組織実行力</li> </ul>

## 第6章 結論

以上の事例研究の結果から、何をどのように考えたら良いだろうか。事例研究から見えてきた傾向をまとめたうえで解釈を行い、最後にそこから得られる示唆を提示したい。

### 第1節 事例研究のまとめ

#### 第1項 デコンストラクションからインテグレーションへ

事例研究の結果から見えてくる傾向の一つは、各プレーヤーが自らのレイヤーから他のレイヤーへの拡張を志向しているということである。本稿で取り上げた事例によれば、ぴあを除くすべてのプレーヤーがバリューチェーンの垂直統合に向けた動きをとっている。特に、川下の体験創造レイヤーに関してはすべてのプレーヤーが進出しており、バリューチェーンの戦略を考える際に優先順位が高いレイヤーだとの認識があるものと考えられる。

#### 第2項 バリューチェーンにおけるレイヤー拡張

2点目の傾向として、レイヤー内における拡張の動きが見られる点が挙げられる。レイヤー拡張の動きは2種類に分けられる。

1つは財を超えたレイヤー拡張であり、企業戦略の観点からみれば、多角化の一種であるとも考えられる。例えばエイベックスやメジャーレーベルは、物理的な財に加えて体験的な財のレイヤーも自社のバリューチェーンとして持つ方向性を見せている。

2つ目は、同一財のバリューチェーンの中で、レイヤーの機能を増やしていく方向性である。これはどちらかといえば、事業戦略の範疇に属するものと言える。例えば、Live Nationやエイベックスが体験創造にマーチャンダイジングや Sponsor&Advertisement の機能の拡張している。METや宝塚は劇場に加えて配信や物理的媒体に記録することで、体験のレイヤー自体を厚くする動きをとっている。

#### 第3項 バリューチェーン拡大の手順

3点目の傾向としては、各プレーヤーがバリューチェーンを拡大する際に、手順があるということである。最初に自らの属するレイヤーにおいて基盤を築いたうえで、バリューチェーンの拡張を進めている。当たり前のことではあるものの、本業の基盤がしっかりしているからこそ、バリューチェーンの拡大が戦略として有効になるのである。

#### 第4項 リスクを伴う決断を行っており、それが事業の拡大に繋がっている

最後に指摘したいのは、各プレーヤーとも事業運営の過程で、必ずリスクを伴う決断を行っている点である。

例えば、エイベックスはCDのプロモーションとして、大量にテレビCMを投下によるというマーケティングコミュニケーションを行っている。また、一時期はユーロビートやテ

クノにジャンルを特化するという選択を行っている。これらの決断は、当時の業界の常識には反するものであり、必ずしも成功するとは限らない選択であったと言える。

Live Nation が結んだマドンナとの 360 度の大型契約は、業界の人間を驚かせる手法であったと共に、その契約規模の巨額さが話題になった。

以上のように、各プレイヤーは要所においてリスクを伴う決断を行っており、それが現在の事業拡大に繋がっている。それぞれの決断は、業界常識に反していたり、財務的負担が非常に大きいといった、失敗する・失敗時の影響が大きいものであったと考えられる。従って、この決断の内容が各社の成功要因とは言えない。しかしながら、失敗する可能性があるにも関わらずリスクを取って決める、ということが出来なければ事業拡張は出来なかったのであり、マネジメント・レベルにおいて覚悟を伴った意思決定を行うということの重要性を示唆するものである。

## 第 2 節 事例研究の解釈

前節の事例研究の結果、音楽業界とライブ・エンターテイメント業界においては、バリューチェーンの統合・レイヤーの拡大を模索する動きが生じている。このような状況はどのように解釈したら良いのであろうか。まずは、このような事象が生じる構造的背景を含めて考えてみたい。

### 第 1 項 業界の構造と力学

各アクターがバリューチェーンの統合・レイヤー拡大を模索する背景には、業界を規定する構造と力学が存在しており、そこから生じる課題を解決するための戦略として現象が表れていると考えられる。ICT の発展によって、業界の構造・力学にはどのような影響が生じているのであろうか。ここでは、ICT の発展によって変化したものと変化しなかったものを考えてみる。

#### ICT の発展によって変化したもの

本稿の分析の前提として第 4 章において取り上げた通り、ICT の発展により音楽業界とライブ・エンターテイメント業界においては、バリューチェーンのデコンストラクションという、大きな構造転換が訪れた。

従来、この業界はメジャーレーベルを中心としたインテグレーション型のビジネスモデルを中心に発展してきた。レコードからカセット・CD などの媒体変化やテレビなどマスメディア媒体とのタイアップによるマーケティングなど、手法の変化はあったものの、基本的には音源を固定した媒体を広く流通させることを前提にして、アーティストの育成・マネジメント、コンサート制作などがビジネスとして回っていたのである。

音楽業界は極めて不確実性の高い産業である<sup>67</sup>。音源を固定した CD が売れるか売れない

---

<sup>67</sup> 八木 (2015) 『前掲書』、2 頁。

か、どのくらい売れるのかといったことは事前に予想することが難しい。さらに、CD制作には固定費的な要素も大きいため、資本力のあるレコード会社为中心となり、アーティストとの長期的・安定的な関係性を前提としてビジネスが構築されていた。

ICTの発展はその構造を転換させた。デコンストラクションによりバリューチェーンが機能分化することで、アーティストとレコード会社、マネジメント会社、コンサートプロモーター会社など相互の関係性は交換可能なものとなり、多様化し複雑化した。また、物理媒体を必要としない音源流通の発達により、レコード会社の相対的な優位性は崩れたことは、多様化・複雑化の原因であるとともに、アクター相互の関係性を短期化する方向に影響をもたらしたと考えられる。

以上をまとめると、ICTの発展によりバリューチェーンのデコンストラクションが生じ、各アクターの関係性が変化することで、ビジネスに内在する不確実性や複雑性が高まった、と考えられるのである。

### ICTの発展によって変化しなかったもの

バリューチェーンのデコンストラクションにより業界のビジネス構造に転換が生じる一方、先行研究において指摘した、業界を規定する根本的な原理は変化していないと考えられる。

### ワンソース・マルチユースの有効性の拡大

先行研究にて言及した通り、音楽産業を含むコンテンツ産業における基本的な原理として「ワンソース・マルチユース」の原理が挙げられる。不確実性の高いエンターテインメント業界において、商品がヒットする確率は高くない。従ってひとたびヒットをつかんだら、それを徹底して使い回すのがエンターテインメント・ビジネスにおける基本的な戦略であるとされる<sup>68</sup>。ICTの発展により、バリューチェーンのデコンストラクションが生じたものの、業界の原理としてのワンソース・マルチユースの原理は有効である。音源のデジタル媒体での配信の容易さや、ブロードバンドの普及による大容量の映像コンテンツが配信可能になったこと、国境の制約が無いことなどから、ワンソース・マルチユースの原理はむしろ強化されている状態であると考えられる。

それゆえに、事例研究で取り上げた企業は、物理的な財や体験財をデジタル媒体における配信のコンテンツとすることで、ワンソース・マルチユースの実現を図っていると考えられる。

### エンターテインメント業界におけるブロックバスター構造

音楽産業を含むエンターテインメント業界においては、ブロックバスター戦略の有効性が

---

<sup>68</sup> 山根 (2001) 『前掲書』129-132 頁。



存在する<sup>69</sup>。「ブロックバスター」とは、もともとは「あるブロック（街区）を吹き飛ばすほどの超大型爆弾」という意味で、転じて大ヒット作であるとか、大きな売上をたたき出す製品を指す言葉である。戦略の議論においては、医薬品業界の新薬開発において頻繁に使われる用語である。

このブロックバスターの原理は、製薬業界のみならず、本稿で論じてきた音楽業界とライブ・エンターテインメント業界においても有効な戦略であるとされるという点は、第2章の先行研究においても指摘した。この原理もICTの発展により変化しなかった原理の一つであると考えられる。この原理がワンソース・マルチユースの原理と結びつくことで、収益を生む少数のコンテンツへの大型投資が行われることになる。LNEがマドンナと大規模な360度契約を結んだのは、まさにブロックバスターによるワンソース・マルチユースの追求であった。

### バリューチェーンにおける各機能の基本的な構造

バリューチェーンのデコンストラクションは、バリューチェーン間の結合の仕方に関しては大きな変化をもたらしている。一方で、バリューチェーンの各機能の競争構造や原理についての影響は、別途考える必要がある。

発掘・育成、コンテンツ制作は基本的にフラグメント市場であり、参入障壁低いものと考えられる。例えばアーティストは何ら資格を必要とする職業ではなく、また巨額の投資も必要としない。発掘・育成も同様に資格も先行投資も必須条件ではない。この状況はICTが発展しても変化していないと考えられる。デコンストラクションにより、流通における経路依存性が低下したことにより、上流側は直接下流にアプローチすることがあり、より参入障壁が下がっていると考えられることができる。

流通機能は、バリューチェーンの中で最も規模の経済性が有効であるとされる部分である。この部分においては、ICTの発展により参入障壁は低下していると考えられるが、規模の経済が有効なことには変わりがない。

体験創造においては、規模・範囲の経済が有効であり、ICTの発展はその有効性の範囲を大きく広げていると考えられる<sup>70</sup>。

以上のように、バリューチェーンの繋ぎ方に変化が生じているにも関わらず、各機能の競争構造は逆に強化され、より厳しい競争が生じるような原理が働いていると考えられる。

以上の観点をまとめると、音楽業界とライブ・エンターテインメント業界が対処すべき課題が見えてくる。それは、ICTの発展から生じたデコンストラクションにより、業界の構造が変化し、このビジネスにおける不確実性・複雑性は増加しているにも関わらず、過去に有効であったワンソース・マルチユースやブロックバスターの原理や機能毎の競争環境は変化

<sup>69</sup> エルバース（2015）『前掲書』。

<sup>70</sup> ヴォーゲル（2013）『前掲書』、55-56頁。

していない、ということが言えるのである。そうすると、引き続き有効な基本原理に対して、増加する不確実性・複雑性をどう処理するか、という点が対処すべき課題として生じているのである。

## 第2項 基本原理を実現するためのバリューチェーン戦略

### 不確実性・複雑性のコントロール手段としてのインテグレーション

以上の観点から、各社のバリューチェーン戦略について考えると、以下のように解釈をすることが可能である。それは、直面する課題、すなわち「有効な基本原理に対して増加する不確実性・複雑性をどう処理するか」、を解決するための手段として、バリューチェーンの統合を行っているという解釈である。すなわち、不確実性・複雑性のコントロール手段としてのバリューチェーンのインテグレーションである。

そもそも、課題としての不確実性・複雑性の増加は、ICTの発展によるデコンストラクションにより生じた現象である。デコンストラクションにより各機能が分化して、新しい組み合わせを模索することが可能になったことに端を発しているのであれば、これを再度統合して全体のコントロール権を確保することで、不確実性・複雑性の低下を図ろうとすることは、理に叶っていると考えられる。

また、ワンソース・マルチユースにおいては、「ソース」を確保することが必要である。これは権利を確保すること、と言い換えてもよい。デコンストラクションによりコンテンツ制作側には、権利の売り先として様々な選択肢が増えていくとともに、スイッチングコストも低下している。過去の構造よりもより強力で囲い込みを進めるために、バリューチェーンのインテグレーションを進めるインセンティブが存在する。

ブロックバスターの原理も同様のインセンティブをもたらす。ブロックバスター原理を活かすためには、ヒットが見込めるコンテンツに対して巨額の投資を行うことが必要であるが、巨額の投資をしてヒットさせたにも関わらず、契約期限が切れて他社に移られたのでは意味をなさない。そのような不確実性を避けるためにも、バリューチェーンのインテグレーションが有効であると考えられる。

### ワンソース・マルチユース／ブロックバスター原理の拡大

ICTの発展はバリューチェーンのデコンストラクションをもたらしたが、さらに流通や体験創造のレイヤーの拡大を生じさせている。過去においては、パッケージとしてのCD、コンサートの展開、ラジオ等での二次利用が主体であったものが、パッケージ作品の音楽配信やMETのライブビューイングに見られるステージの配信など、顧客のアクセスできるレイヤーが拡大している。すなわちワンソースをフィジカルな財、デジタル財、体験財として展開することが容易になっている。さらにICTの発展はこういった配信における世界展開を容易にしている。すなわち、ワンソース・マルチユース／ブロックバスターといった、こ

の業界を規定する原理は有効であるだけでなく、その適用範囲が拡大しているのである。その影響を考慮するならば、収益の機会を網羅するという観点から、レコード会社が川下の体験創造であるコンサート事業に、コンサートプロモーターが川上のアーティストマネジメントに統合を進めていくことも、やはり有効な手段であると考えられる。

また、マルチユースのレイヤーが広がっているということは、音楽コンテンツの多面的な活用が広がっているとうことであり、バリューチェーン統合することで戦略の自由度を高めるという側面もあると言える<sup>71</sup>。

### 第3項 戦略の選択と実行

企業のパフォーマンスを決定するものは「戦略」と「実行」であるとされる。「戦略」とは、競合相手と異なる事業活動を行う、もしくは同じ活動を異なる方法で行うということであり、「実行」とは選択した戦略を行うことであるとされる<sup>72</sup>。

企業が事業を拡大し成長をするためには、リスクが存在することを前提に戦略の選択を行い、実行することが必要となる。実際、本稿における事例研究の中で、各社はそれぞれ、リスクを伴った戦略の決定を行ってきている点は既に指摘した通りである。

上記のような選択を行うためには、成功するかどうかは分からない中で「戦略」の選択肢を考え、そして選ぶ（賭ける）ことが必要になる。これは、企業戦略のレベルの課題であり、マネジメント・レベルの経験・能力が決定的に重要な要素になると考えられる。

音楽業界とライブ・エンターテインメント業界は、イメージや見た目から周囲から特殊な業界であると考えられる場合もあり、業界に属する人間も特殊だと考えている例も見受けられるが、企業パフォーマンスを決定する要素としてはやはり「戦略の選択と実行」が必要であることに変わりはない、という点を指摘することができる。

### 第3節 インプリケーション

以上の考察に基づいて、音楽業界とライブ・エンターテインメント業界において、今後どのような動きが予想されるかについて考えてみる。

#### 業界におけるバリューチェーンの組換えの動きは継続する

バリューチェーンの統合への動きは、音楽業界とライブ・エンターテインメント業界における、不確実性・複雑性に対処し、本業界を規定する原理を効率よく活用するための動きであると考えられる。従って、業界を動かす原理に変更が無い限り、バリューチェーンを統合す

<sup>71</sup> 野島美保、半澤誠司、柳川範之、和田剛明（2008）「コンテンツビジネスの未来-今後のビジネスの方向性を考える」新宅純二郎、柳川範之編著『フリーコピーの経済学：デジタル化とコンテンツビジネスの未来』（日本経済出版社）200-207頁。

<sup>72</sup> Porter, Michael.E., "What Is Strategy?," *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

ることで、不確実性・複雑性に対処しようという考え方は継続するものと考えられる。事例研究で見てきた通り、不確実性・複雑性への対処方法は、M&A 等を行い、自前でバリューチェーンの統合を進める場合もあれば、アライアンスにより機能統合を行う動きもある。従って、本業界においては、引き続き統合と提携の動きが続くと考えられる。特にワンソース・マルチユースとブロックバスターの原理を鑑みると、今後は川上の育成・発掘、コンテンツ制作部分に関わる動きが多くなると推測される。

また、バリューチェーンの統合の動きと合わせて、収益の接点を増やそうとする音楽企業の「総合商社化」の動きも出てくると考えられる。

### 日本企業のグローバル化へのチャレンジ

音楽業界とライブ・エンターテインメント業界を規定する原理から、企業の成長のためにはグローバル化を進めていくことが必然的になってくる。

グローバル化を行う際には、日本の音楽を海外に輸出するパターンと日本企業がバリューチェーンの機能を海外で活用し、現地で事業を展開、そこで見出されたアーティストを日本市場に持ってくる、という2つの方向性が考えられる。

言語障壁が大きいという点もあり、日本の音楽が海外に出ていく事例は少なく、また成功事例もほとんどない。一方で、日本における洋楽の受容は比較的大きな市場規模を有する。だとするならば、グローバル化を考える際には、商品として日本のアーティストを輸出するのではなく事業そのものを海外に広げていくのが理に叶っていると考えられる。

### 戦略の選択と実行の必要性は高い

グローバル化とも関連するが、音楽業界とライブ・エンターテインメント業界においては、戦略の選択と実行が非常に重要な局面であると考えられる。

不確実性・複雑性を低減するため、自社はどこまでバリューチェーンを広げるのか、それとも連携するのか、また、グローバル展開を行うのか行わないのか、どのような手段で行うのか、など決めるといふことが必要である。

ここにおいては、マネジメント・レベルのもつ能力が決定的な要素となってくる。すなわち、リスクを前提としながら、どのリスクを選ぶかという戦略の選択を行うことができるマネジメント・レベルの能力・感度が必要になってくる。そういった意味で、本業界にも外部から人材を招くなど、人材の流動性を高めるような新しい動きが出てくる可能性は高いと考えられる。

### 発掘・育成、コンテンツ制作の規模化

バリューチェーンの上流に位置する、「発掘・育成」「コンテンツ制作」は基本的に分散型の構造となっており、ここを集約する、ないしは効率的な育成のシステムを構築しようとすることは可能性として考えられる。

例えば、アーティストやコンテンツ制作に対してベンチャー投資的に資金を投入し、ポートフォリオを持って経営するような仕組みが考えられる。

## 第7章 本研究における課題

本稿では、バリューチェーン分析を事例研究で行いながら、示唆を抽出してきたが、本研究においては、以下のような課題が存在することを銘記しておきたい。

第1に、公開情報を基にした事例研究であるため、情報の限界による影響を避けられない。本研究は企業の公表している **Annual Report** やホームページの情報、及び雑誌・新聞記事等の公開資料に基づいて行われている。この点に関しては「量」と「質」の観点からの課題が存在する。「量」に関しては、広範な情報収集に努めたものの、あらゆる情報を網羅することは困難であるため、重要な情報が抜け落ちている可能性は否定できない。また「質」に関しては、主に二次資料に依拠しているため、情報の内容が公開者に選別されており不正確である可能性は排除できない。また新聞・雑誌等の記事においては作成者のバイアス等の影響を排除することが困難である点が挙げられる。

第2に、情報の入手が可能な事例を対象としているため、事例選択における限界が存在する。音楽関連企業やライブ・エンターテインメント企業は非公開企業である場合が多いため、活動の詳細についての情報を入手するのが困難な事例が多い。本稿においては、情報の入手が可能な事例を対象としたため、事例の数が少数に留まっていること、また入手できなかった企業事例の中に、重要な情報が存在している可能性は否定できない。

第3に、音楽業界とライブ・エンターテインメント業界に焦点を当てているため、分析は限定的な一般化に留まっているという点が挙げられる。ICT の発展がバリューチェーンに及ぼす影響は業界によっても様々であると考えられる。また結論のところでも述べた通り、業界を規定する経済性の原理は各々異なるため、バリューチェーンの変化に対して一般的に共通する対応方法は抽出しにくく、本稿の結論を他業界に対して無条件に敷衍することはできない<sup>73</sup>。

第4に、観察事象が企業のパフォーマンスに対してどの程度の重みを持つのかについては、別途調査が必要である。本稿で取り上げた事例においては、バリューチェーンへの変化に対してインテグレーションを行っていくことが重要であったが、これが企業の業績に対して、どの程度の影響を持つ事象であるかは、別途の研究が必要である。

---

<sup>73</sup> エルバースによれば、エンターテインメント業界において有効な「ブロックバスター」の原理は、サービスやファッション業界においても有効な戦略であると述べている。詳しくは、エルバース (2015) 『前掲書』、281-305 頁を参照のこと。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導を頂いた小林喜一郎先生に心から感謝申し上げます。業界の常識が足枷になり分析が進まない筆者に対して様々な視点を提供頂き、改めて MBA 的な観点で業界の整理を試みることができたのは小林先生の存在抜きには出来なかったことでもあります。副査をして頂いた、大林厚臣先生には、漠然とした問題意識を議論を通じて明確にして頂きました。坂下玄哲先生ともども、感謝申し上げます。また、ゼミにおける議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた、小林研究室の浅利恒太さん、岩堀朝子さん、楠田宏美さん、野間久史さん、脇坂研吉さんにも記して感謝申し上げます。

## 参考文献・参照サイト

- 1 芦崎治 (2005) 『avex way』 <http://ameblo.jp/maxmatsuura/entry-10021628435.html>
- 2 アビング, ハンス (山本和弘訳) (2007) 『金と芸術—なぜアーティストは貧乏なのか?』 (grambooks)
- 3 池原麻里子 (2011) 『メトロポリタン・オペラのすべて—名門歌劇場の世界戦略』 (音楽之友社)
- 4 石倉洋子「劇団四季—演劇ビジネスのイノベーション」 『一橋ビジネスレビュー』 2004、AUT. pp.108—130
- 5 伊藤裕夫、小林真理、中川幾郎、山崎稔恵、片山泰輔 (2004) 『アーツ・マネジメント概論』 (水曜社)
- 6 ヴォーゲル, ハロルド・L (助川たかね訳) (2013) 『ハロルド・ヴォーゲルのエンタテインメント・ビジネス: その産業構造と経済・金融・マーケティング』 (慶應義塾大学出版会)
- 7 ヴォルピー, ジョセフ (佐藤真理子監訳) (2006) 『史上最強のオペラ』 (インプレサリオ)
- 8 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)
- 9 エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社 ホームページ <http://www.avex.co.jp/index.html>
- 10 エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社 有価証券報告書
- 11 エルバース、アニータ (鳩山玲人監訳、庭田よう子訳) (2015) 『ブロックバスター戦略』 (東洋経済新報社)
- 12 河島伸子 (2009) 『コンテンツ産業論—文化創造の経済・法・マネジメント』 (ミネルヴァ書房)
- 13 河島伸子・生稲史彦編著 (2013) 『変貌する日本のコンテンツ産業: 創造性と多様性の模索』 (ミネルヴァ書房)
- 14 キング, G、コヘイン, R.O、ヴァーバ, S (真淵勝監訳) (2004) 『社会科学のリサーチ・デザイナー—定性的研究における科学的推論』 (勁草書房)
- 15 久米郁男 (2013) 『原因を推論する—政治分析方法論のすすめ』 (有斐閣)
- 16 慶應義塾大学ビジネススクール ケース 「四季株式会社」
- 17 慶應義塾大学ビジネススクール ケース 「四季株式会社 浅利慶太」
- 18 小林喜一郎 (1999) 『経営戦略の理論と応用』 (白桃書房)
- 19 小宮路雅博 (2010) 「サービスの諸特性とサービス取引の諸課題」、『成城・経済研究』第 187、149-178 頁
- 20 桐山秀樹(2001)「フォーカスひと 敏腕経営で鳴らす" ミスター MET" ジョゼフ・ヴォルピー氏 (メトロポリタン歌劇場・総支配人) 大道具係から叩き上げた異色の経歴. 世界に類なき自立財政の仕組み作る」, 『日経ビジネス』, 2001年6月11日号, 122-125.
- 21 ゲルブ, P. (2010) 「実践の奥義 古典芸術の再生 ビーター・ゲルブ 「米メトロポリタン歌劇場総裁」 組織変革でオペラ復活」, 『日経ビジネス』, 2010年8月2日号, 72-75.
- 22 神戸新聞 Web サイト 「宝塚歌劇100周年で観客最多 兵庫、東京の専用劇場」  
<http://www.kobe-np.co.jp/rentoku/takaraduka/stage/201504/0007896806.shtml> (2006/01/01 アクセス)
- 23 佐藤敦子 (2013) 「メトロポリタン歌劇場の革新的アートマネジメント」、『早稲田大学大学院商学研究科紀要』76、151-173 頁
- 24 シャピロ, K., バリアン, ハル・R (千本倅生監訳、宮本喜一訳) (1999) 『「ネットワーク経済」の法則: アトム型産業からビット型産業へ—変革期を生き抜く 72 の指針』 ((株) IDG コミュニケーションズ)
- 25 ジョージ, A, ベネット, A (泉川泰博訳) (2013) 『社会科学のケース・スタディー理論形成のための定性的手法』 (勁草書房)
- 26 末延芳晴 (1993) 『メトロポリタン歌劇場』 (音楽之友社)



- 27 スロスビー,デイヴィッド (中谷武雄、後藤和子監訳) (2002)『文化経済学入門:創造性の探究から都市再生まで』  
(日本経済新聞社)
- 28 宝塚歌劇団 ホームページ <https://kageki.hankyu.co.jp/>
- 29 田中秀幸 (2009)「コンテンツ産業とは何か:産業の範囲、特徴、政策」 出口弘、田中秀幸、小山友介編著 (2009)  
『コンテンツ産業論:混淆と伝播の日本型モデル』(東京大学出版会) pp.113-157
- 30 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイナー経営知識創造の基本技術』(白桃書房)
- 31 西尾久美子. (2010). 「エンターテインメント産業のキャリア形成と興行ー宝塚歌劇の事例」『現代社会研究』, 13
- 32 西尾久美子. (2012) 「エンターテインメント産業のビジネスシステム: 宝塚歌劇の劇場型選抜の仕組み」, 『日本情報経営学会誌』, 33(2), 25-37.
- 33 西尾久美子 (2013) 「エンターテインメント事業の比較分析: 宝塚歌劇と AKB48」, 『現代社会研究』, 16, 81-93
- 34 日経産業新聞 2011/06/01
- 35 日経産業新聞 2013/04/12
- 36 日経ビジネス「玉塚ローソン、シネコン買収の真意」2014年8月25日号、p.16、日経BP社
- 37 日経MJ (流通新聞) 2009/01/23
- 38 日経MJ (流通新聞) 2010/10/29
- 39 日経MJ (流通新聞) 2012/05/02
- 40 日経MJ (流通新聞) 2012/06/10
- 41 日経流通新聞 1993/2/11
- 42 日経流通新聞 1998/09/22
- 43 日経流通新聞 2004/12/20
- 44 日本経済新聞 1989/3/13 朝刊
- 45 日本経済新聞 1989/10/5 西部夕刊
- 46 日本経済新聞 1993/03/11 地方経済面九州B
- 47 日本経済新聞 1995/10/30 日夕刊
- 48 日本経済新聞 2004/01/06 朝刊
- 49 日本経済新聞 2005/01/17 夕刊
- 50 日本経済新聞 2005/01/18 朝刊
- 51 日本経済新聞 2007/03/14 朝刊
- 52 日本経済新聞 2007/05/12 朝刊
- 53 日本経済新聞 2009/07/17 朝刊
- 54 日本経済新聞 2011/07/13 朝刊
- 55 日本経済新聞 2013/11/28
- 56 日本経済新聞 2014/08/06 朝刊
- 57 日本経済新聞 2014/11/05 朝刊
- 58 根来龍之、藤巻佐和子 (2013)「バリューチェーン戦略論からレイヤー戦略論へー産業のレイヤー構造化への対応ー」, 『早稲田国際経営研究』, No.44

- 59 野島美保、半澤誠司、柳川範之、和田剛明 (2008)「コンテンツビジネスの未来-今後のビジネスの方向性を考える」新宅純二郎、柳川範之編著『フリーコピーの経済学：デジタル化とコンテンツビジネスの未来』(日本経済出版社) 200-207 頁。
- 60 阪急電鉄株式会社 ホームページ <http://www.hankyu.co.jp/>
- 61 阪急阪神ホールディングス株式会社 有価証券報告書 2014 年度版
- 62 阪急阪神ホールディングス株式会社ホームページ <http://www.hankyu-hanshin.co.jp/>
- 63 バーンスタイン, ジョアン・シェフ (山本章子訳) (2007)『芸術の売り方-劇場を満席にするマーケティング』(英治出版)
- 64 林容子 (2004)『進化するアートマネジメント』(レイライン)
- 65 ぴあ株式会社 有価証券報告書 2015 年度版
- 66 ぴあ株式会社ホームページ <http://corporate.pia.jp/corp/index.html>
- 67 福田豊、須藤修、早見均 (1997)『情報経済論』(有斐閣)
- 68 プレディ, H、コリアー, D 編 (泉川泰博、宮下明聡訳) (2014)『社会科学の方法論争-多様な分析道具と共通の基準』(勁草書房)
- 69 ポーター, M・E (土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳) (1985)『競争優位の戦略-いかに好業績を持続させるか』(ダイヤモンド社)
- 70 マコーマック、マーク (樫村志保訳) (2007)『ハーバードでは教えない実践経営学-ビジネス界の心理戦を勝ち抜け!』(日本経済出版社)
- 71 松崎哲久 (2002)『劇団四季と浅利慶太』(文春新書)
- 72 八木良太 (2015)『音楽産業 再成長のための組織戦略-不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメント』(東洋経済新報社)
- 73 山根節 (2001)『エンタテインメント発想の経営学-“遊び”が生む現代ヒット戦略』(ダイヤモンド社)
- 74 ローソン HMV エンタテインメントホームページ <http://www.lhe.lawson.co.jp/>
- 75 和田充夫 (1999)『関係性マーケティングと演劇消費』(ダイヤモンド社)
- 76 和田充夫編著 (2015)『宝塚ファンから読み解く超高関与消費者へのマーケティング』(有斐閣)
- 77 Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S., (2013) *Economics of Strategy (Sixth Edition)*, John Wiley & Sons.
- 78 Billboardbiz “Live Nation, Ticketmaster Merger: Rapino & Azoff Talk”  
<http://www.billboard.com/biz/articles/news/global/1274646/live-nation-ticketmaster-merger-rapino-azoff-talk>  
(2016/2/25 確認)
- 79 Billboardbiz “Michael Rapino: The 2014 Billboard Power 100”  
<http://www.billboard.com/biz/5869772/michael-rapino-the-2014-billboard-power-100> (2016/2/25 確認)
- 80 Graham, G., Burnes, B, Lewis, Gerard J., Langer, J. (2004), "The transformation of the music industry supply chain", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 Iss 11 pp.1090-1091.
- 81 Hardaker, G., & Graham, G. (2001). *Wired marketing: energizing business for e-commerce*. John Wiley & Sons
- 82 King, Angela G. "DELSENER GRABS SFX BUYOUT DEAL" *NEW YORK DAILY NEWS*, October 17, 1996

- <http://www.nydailynews.com/archives/money/delsener-grabs-sfx-buyout-deal-article-1.744044>
- 83 Kotler, P., Scheff, J.,(1997) *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts*, Harvard Business School Press
- 84 IMG Homepage <http://img.com/home.aspx>
- 85 IMG Artists Homepage <http://imgartists.com/>
- 86 Live Nation Inc., Annual Report
- 87 Metropolitan Opera Homepage <http://www.metopera.org/>
- 88 Metropolitan Opera Annual Report 2014”
- 89 Porter, Michael. (2001) "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* 79 pp.62-78
- 90 Porter, Michael., “What Is Strategy?,” *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78
- 91 Smith, Ethan., "Concert Company Could Be Tough Sell; The Music May Be Great, but Clear Channel's Spinoff, Live Nation, Faces the Blues of Industry's Big Expenses", *Wall Street Journal, Eastern edition* 20.Dec.2005, <http://search.proquest.com/docview/399044976?accountid=11815>
- 92 Warner Music Group Corp. Annual report