



## 慶應義塾大学ビジネススクール

### (株) ソニー・ミュージックエンタテインメント

#### 沿革

1996年現在日本のレコード業界でトップ・シェアを占めるのは、(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント(SME)である。しかしSMEの前身であるCBSソニー・レコード(株)が設立されたのは1968年3月のことだ。SMEは大手レコード会社の中では最後発の企業であった。これに先立つ1967年12月に、米国CBSとソニー(株)の間で、出資比率50:50の合弁契約が結ばれた。わが国ではこの年初めて資本の自由化が認められたばかりで、CBSソニーは外国資本の日本進出第一号であった。

社長にはソニー社長の盛田昭夫氏が、ソニー取締役の大賀典雄氏(現ソニー会長)が専務に就任し、ソニーの資材課長だった小澤敏雄氏ら総勢12~3人がソニーから転籍して、設立に加わった。ソニーが合弁に当たって、CBSに出した条件は「新会社が独立した経営権を持つこと」であったという。またソニーも新会社に対するコントロールセンターを置かず、経営権限は設立スタッフに完全に委譲された。

CBSソニーは「世界の音楽を日本に、日本の音楽を世界に」をスローガンに、既存のレコード会社の形にまったくとらわれない新しい音楽ビジネスの会社を構想し、それを実行していった。

設立と同時に、まず社員募集が行われた。新聞の全面広告がうたれ、それには新会社のマークを中心にして「これが音楽の新しいシンボルです」と書かれていた。しかも人材募集は、レコード業界以外の業界未経験の人に対して呼びかけられ、業界の革新を強く意識したものとなっていた。80人の採用枠に対して、銀行、証券、製薬、県庁など広い業界にわたる出身者から7,000人の応募があった。実際に採用されたスタッフのうち、業界経験者はほんの数人であったといわれる。

CBSソニーは、販売面でも新しい政策を次々と打ち出した。それまでの業界の商慣習は前近代的で、レコード店はレコード会社に対して返品が自由であり、決済も催促なしの盆暮れ手形決済という有様であった。これに対してCBSソニーは取引を翌月現金決済とし、さらに返品の圧縮やリベートの改訂・圧縮をするなど、次々と業界慣習をくつがえす政策を打ち出したのである。

このような販売政策へのレコード店側の反発は激しく、CBSソニーとは取り引

---

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール助教授・山根節が、(株)ソニー・ミュージックエンタテインメントの好意的な御協力のもとで、公表資料および取材によって作成したものである。(1996年4月)

きしないという取り決めをするレコード店が出てきた。この窮状を救ったのは、サイモン&ガーファンクルによって歌われた映画「卒業」のサウンドトラックの大ヒットであった。「卒業」のヒットのおかげで、レコード店は渋々契約に応じた。その後CBSソニーの販売政策は、レコード業界の標準ルールとして浸透していくことになった。

レコード制作に関しても、独自の新しい路線を打ち出した。そのころのポピュラー音楽の主流は、いわゆる歌謡曲であったが、これに対してCBSソニーはヤングアイドル路線を打ち出した。この路線の中で生まれたアーティストは、カルメン・マキに始まり、にしきのあきら、フォー・リーブス、南沙織、天地真理、浅田美代子などが多い。また後にキャンディーズ、山口百恵などを輩出した。さらに多様なジャンルを発掘し、ニュー・ミュージック、ロックなどいくつかの柱となる路線ができあがり、会社設立10年にして業界トップに躍り出る原動力となった。

1980年に大賀典雄氏から小澤敏雄氏へ、社長が交代した。この年はCBSソニーの主力スターであった山口百恵が引退した年で、それまで成長を続けていたレコード業界もついにマイナス成長を記録した時期である。

そんな折も折、1982年ソニーはCDプレイヤーを発売した。CDは数々の優れた音楽特性を持っていた。ソニーとフィリップスが提案したこの新しい音楽メディアのフォーマットに対して、しかし世界のレコード会社は冷淡であった。全世界で長い間アナログレコードが普及しているのに、それを変える必要を感じなかつたからである。しかも世界のレコード会社は、既に償却済みの膨大な製造設備を持ち、それが莫大な利益を生み続けていた。「何もわざわざ新規投資をする必要はない」というのが、かれらの言い分であった。

しかし1984年にソニーが「D-50」という小型CDプレイヤーを定価49,800円で発売してから、市場の流れが変わった。D-50の発売と同時に、CBSソニーもCDの価格を下げ、大量のタイトル数のCDをリリースした。ソニーとCBSソニーのシンクロ戦略は劇的に奏功し、その後2~3年の間にアナログレコードを駆逐する程、爆発的にヒットした。このおかげで、レコード業界は一回り大きく成長することがなる。

CBSソニーは早くからCDの需要増を見越し、静岡工場にCDの生産ラインの先行投資を繰り返してきた。今では月産約2,000万枚の能力を持つ世界最大級の規模になっている。またMDなどの新しいフォーマットもいち早く手がけている。

1988年ソニーは、CBSソニーのもう一方の親会社であった米CBSレコードを総額20億ドルで買収した。このためCBSソニーはソニーの100%子会社になった。

1991年になって、CBSソニーはソニー・ミュージックエンタテインメント(SME)に社名変更し、同年11月には他のレコード会社に先駆けて、東京証券取引所市場第二部に上場した。上場に当たって1,800万株の公募増資が行われたが、入札価格は6,800円の値がつき、資金調達総額は1,200億円にのぼった。これはわが国の新規公開による調達額としては、最高記録となった。

1995年3月決算期の業績は、単独で売上高112,004百万円、経常利益23,892百万円、連結で売上高191,101百万円、経常利益23,458百万円を記録した。これは業界第2位の東芝EMIの数値をいずれも大きく上回り、業績としては群を抜いている。また単独の自己資本比率85%、自己資本利益率12%という数値は、親会社のソニーの2倍近い良好な数値となっている。

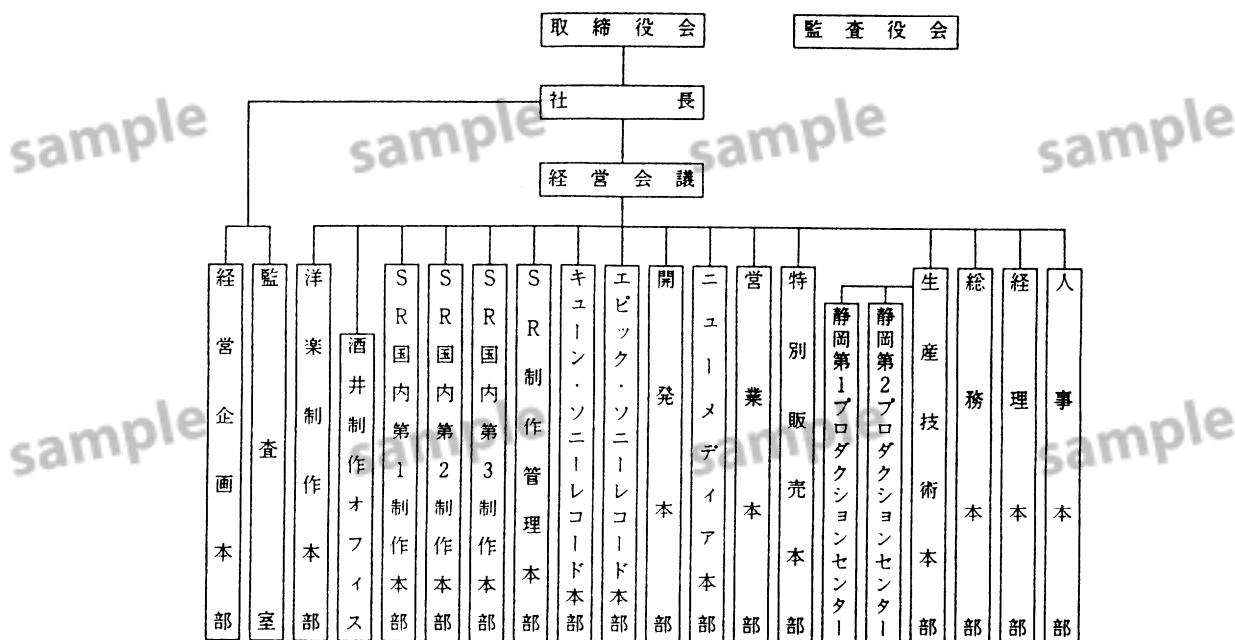
## 組織

SMEの組織図は、下図のようになっている。邦楽制作部門は、ソニーレコード(SR)3部門、エピック・ソニーレコード、キューン・ソニーレコードの合計5部門からなる。

ソニーレコードはかつてのCBSソニーであり、SMEの中でも最大規模の部門である。スタッフ数は300人を超える、所属アーティストに米米クラブ、浜田省吾、藤あや子などを擁する。

エピック・ソニーは、1978年にCBSソニーの子会社として発足した。そのころアイドル路線をメインにしていたCBSソニーとは対照的に、ロック・ミュージックの開拓を目標とした。当時日本ではロックはマイナーであり、わが国に定着するのは無理といわれていた。ロックバンドを扱うプロダクションもなかった。したがってすべて自社でまかなう方針でスタートせざるを得なかった。しかしその後、日本にバンドブームが起こり、エピック・ソニーは急成長を遂げることになった。この部門は今日に至るまで一貫してロック・ミュージックを展開し、ロックをメジャーな音楽に育てたといわれる。Dreams come true、鈴木雅之、佐野元春、渡辺美里などのアーティストがいる。

【SMEの組織図】 (平成7年3月31日現在、有価証券報告書より)



キューン・ソニーは1992年に、ソニーレコード、エピック・ソニーの中にあつた4つのレーベルを統合して、新たにつくられた。個性の強いアーティストを部門の路線として、プロダクション業務も含めた一貫体制でアーティストの育成をはかっている。

洋楽制作部門は、海外のソニー・ミュージックエンタテインメント各社が発売する作品の中から、日本で売れる可能性のあるものをピックアップし、国内盤を制作している。また欧米のインディペンデント・レーベルとのジョイント・ビジネスも積極的に展開している。さらに独自で海外で活躍するアーティストを使った、日本マーケット向けの国内原盤制作も行っている。

洋楽部門のアーティストとしては、「ソニーレーベル」でマライア・キャリー、ブルース・スプリングスティーン、ビリー・ジョエルなど、「エピック・ソニーレーベル」でマイケル・ジャクソン、シンディー・ローパーなど、「ソニークラシカル」ではワルター、バーンスタインなどの指揮者、カザルス、ホロヴィッツ、ヨーヨー・マ、五嶋みどりなどの演奏家、国内では中村絃子、前橋汀子など数多い専属アーティストを抱えている。

現在SMEの制作部門の活動は、もはや音楽に限定していない。CDやCD-ROM、ビデオCD、MD、ビデオ・カセット、DVDなど多様なメディア・フォーマットに対応したソフトの企画制作が、広く行われている。

SMEは、いくつかの特色ある組織に関する方針や政策をもち、実施している。一つは、組織の小集団化、あるいは分社化である。

SMEは創業以来、会社規模がいくら大きくなっても、「われわれは中小企業であるべき」<sup>1)</sup>という基本的な考え方をもっている。したがって「小さな単位で、お互いにいい意味の競争をしていくことが大切」<sup>2)</sup>というのが基本方針であるという。

そのために組織が大きくなってくると、組織を分離し、別組織として独立させてきた。ソニーレコードに対するエピック・ソニー、キューン・ソニーなどがそれである。極めつけは、「アンチ・ソニー」から命名したというアンティノス・レコード(別会社)であろう。その名が表すように、ソニーレコードとは対極の分野を新レーベルが開拓する、という意思が込められている。

新しい嗜好や流行が芽生えてくると、それに対応した組織を既存組織の影響下におかず、独自の手法で追求させ、過去の成功体験を持ち込まないようにしているという。様々な消費者の嗜好のジャンルに対応することができるばかりでなく、社内に新しい試みや新しい手法をめぐって、競争原理が働き、組織を活性化させる狙いがある。

このことは子会社においても同様である。SMEでは、子会社はブラザー・カンパニーと呼ばれる。SME本体とブラザー・カンパニーの事業領域は、重複する場

<sup>1)</sup> 小澤敏雄会長(当時)の発言。日経産業新聞1994.6.6

<sup>2)</sup> 松尾社長(当時)の発言。日経産業新聞1994.6.6

合も多い。むしろSMEと競合する事業や関連する事業を、積極的にブラザー・カンパニーとして独立させている面もある。

二つ目には、徹底した現場への権限委譲がある。

「かつてレコード会社は制作本部長をトップにおいた階層組織だった。下の方が上の顔を見て、気に入ってくれるものを選ぶという傾向でした。CBSソニーは小さな集団に分けてそれぞれに任せました」<sup>3)</sup>

SMEは設立当初から「KEEP YOUNG」を方針の一つとしてきた。エンタテインメントは若い時代感覚を持つ人材が中心となって担われるべきであるという方針を、「KEEP YOUNG」というモットーに表現しているのである。したがって企画制作、販売などの意思決定権限は、プロデューサーやディレクターのレベルにゆだねられている。管理職はむしろ現場をサポートしたり、現場部門間の橋渡しを支援することが役割である、という考え方がある。

全国の営業所にも、営業上の独自施策を決定し、実行する自由度が認められている。「ドリカムのように全社でこれを売るというのも当然売る。それ以外に自分が売りたいというのもやる」<sup>4)</sup>

それぞれの営業所は独自の企画を持ち、地域でタイアップ・イベントを実施したり、地方でのオーディションをSD制作部とジョイントで行うなどの活動を行っている。

このことはブラザー・カンパニーでも同様である。ブラザー・カンパニーにも権限が委譲され、またSMEにコントロール・センターもおかれていない。

頻繁な人事異動は、SMEの組織運営の3つ目の特色である。SMEでは毎年一月に、大規模な組織の見直しと人事異動が行われる。しかしこれとは別に、毎月のように人事異動が行われる。SMEにはもともと、「必要な時に人を動かす」という方針があり、人事異動は製造工場を除くと基本的に聖域というものはなく、職種・職務を超えて大異動が行われる。

毎年一月の異動の際は、従業員数約1,800人(男性1,100人、女性700人。グループ全体では2,800人、うち男性1,700人)のうち、400人ほどが異動するという。このため一月の業務には支障が出るほどだという。異動では制作スタッフが営業に行ったり、経理スタッフが音楽ソフト制作メンバーとしてCD制作に携わる、などということが、ごく日常的に起こるのである。さらに本社内の異動とブラザー・カンパニーとの異動にも分け隔てが全くない。そのために給与体系を含む待遇制度は、グループ全体で同一としている。

給与は成果に応じた能力主義がとられている。給与は資格とリンクした職能給制度であるが、AからEランクまでの中間に14等級に分かれている。Dまでは生活保障的な意味合いが強いものの、Cからは能力給のウェイトが増し、Aでは能力給のみの構成となる。毎年現場のリーダーが昇格予定者を選択し、グループ内で調整

<sup>3)</sup> 小澤敏雄会長(当時)とケースライターとの対談より。日本経済新聞1995.12.3

<sup>4)</sup> 福岡営業所長の発言。日経産業新聞、1994.5.30

した上で、社長が決定する仕組みになっている。また給与以外に、年度末に短期の評価をふまえた特別賞与を出している。源資は当期利益の一定率とされ、上司と相談して設定した目標の達成度や実績に応じて配分される。特別賞与の金額の差は大きく、40才代で同期の年収の差が、500万円以上になることもある。また山口百恵の担当だったあるプロデューサーの年収が一時、社長を上回ったケースもあったという。

SMEの採用はユニークなことで有名である。履歴書の中に、学歴や学校歴、つまり出身学校を記入する欄は削除されている。かつて採用試験の時に、大賀社長の「大学の成績はあてにならない。人間の頭は小学生の時に決まる」という考え方から、小学校の成績表を提出させたりしたこともある。また異質な人材を混ぜると組織が活性化するということで、意識して「変わった人材」をとることもあるという。

## アーティスト発掘・育成システム

SMEは設立当初から、「著作権ビジネスはアーティストを川上から川下まで一貫して育てないと成功しない」というトップの認識があった。したがってアーティストの発掘・育成に非常な意欲を持っていたといわれる。それまでのレコード業界では、プロダクションがアーティストを育て、レコード会社はプロダクションからアーティストを供給されて、レコードを「作らせてもらう」分業体制になっていたのである。

SMEは、1978年に全国規模の新人発掘オーディション＝サウンド・ディベロプメント(SD)活動を開始した。その後ソニーの柱となるアーティストはここから数多く生まれている。SD発掘の第一号は、松田聖子であり、その後、聖飢魔II、尾崎豊、渡辺美里、X等々を生んでいる。現在、SD出身アーティストの売上は、国内制作売上の約30%を占める。

SD活動は各制作本部の中に組み込まれて行われ、時代に即した様々な形態のオーディションが試みられている。海外での活躍を前提にしたアーティスト発掘を目指す「CMJ MUSIC CONTEST」、ヴォーカリスト発掘を専門とする「VOICE」、新しい演歌のスタイルを探る「演歌かましてよかですか?」、女の子の推薦で男の子を選ぶ「ちょっと撮らせてオーディション」、カラオケを使って気軽に応募できる「歌いに来ませんか?」など、様々なジャンルやエリアに広げて、実施されている。

他にも「既成概念にとらわれない新しいアーティストの発掘」を目的として、開発本部内にアーティスト・ディベロプメント(AD)・プロジェクトを設けた。ここから奇妙な楽器を創作する兄弟のグループ・明和電機らが生まれた。またニューメディア本部ではデジタル・エンタテインメント・プログラム(DEP)がスタートし、特異なCD-ROMソフト「東脳」を開発したグラフィックアーティスト佐藤理などを発掘し、商品化している。

これらのオーディションの中で審査対象となるデモテープだけでも、年間30,000本に達する。さらにこの他にも、スタッフが積極的にスカウト活動を行うためにチェックするライブは、年間2,000に上るという。

発掘されたアーティストはグループ内外のプロダクションで基本的な育成が行われる。その後「ショーケース」と呼ばれる社内コンペを経て、ディレクターに預けられる。ディレクターは、アーティストと密接なコミュニケーションをとりながら、販促や営業のスタッフとともにコンセプトを作り込み、リリースの計画を作成していく。さらにスケジュール調整、楽曲の作詞・作曲・アレンジの依頼、アレンジにあわせたミュージシャンの選定、スタジオ・レコーディング、営業政策の方向付けなどを行う。もちろんこれらのプロセスは一様ではなく、ケース・バイ・ケースである。

アーティストという素材は、ディレクターとの共同作業を経て開花するか否かが決まっていく。その意味でディレクターの作品に対するセンスやビジネスセンスが非常に重要であり、決め手といって過言ではない。したがってSMEでは、制作スタッフの活性化にも力を入れている。社内のハウス・ディレクターだけでは「煮詰まる」ということから、1995年には社外ディレクターのオーディション「スタッフ誕生」も発足させている。

アーティストやスタッフのオーディションは、一般企業でいうところの研究開発活動の一つである。SMEがこうした開発に莫大な費用をかけられるのは、それを支える基盤が大きいためである。レコード会社は新人のヒットに頼っているように見えるが、基盤として重要なのはカタログと呼ばれる旧譜である。例えば山口百恵、尾崎豊のCDアルバムは今でもコンスタントに売れ続けている。SMEの場合、「新人のアーティストで稼ぐのは売上の8から10%。後は人気アーティストの新譜や過去のカタログなどで稼ぐ」<sup>5)</sup>という。逆にカタログの蓄積の少ないレコード会社は、新人のヒットに頼る割合が大きくなり、企業業績が不安定でリスクに弱いのである。

## 総合エンタテインメント・ビジネスへの展開

SMEは、将来のエンタテインメント・ビジネスの広がりを見越して、レコードビジネスから「総合エンタテインメント企業」へと拡大しようとしている。マルチメディア時代の到来に備えるための布石を着々と打っているかのようである。もともと「KEEP YOUNG」を組織的に維持するためには、新しいものに挑戦しうる機会や場を作り続けなければならない。したがって社内のみならず、ブラザー・カンパニーで出版、キャラクター商品、通信販売、化粧品、コンピュータ・システム開発など様々な関連事業に取り組んできた。SMEグループの事業系統図は、

<sup>5)</sup> 松尾社長の発言。日経ビジネス、1994.5.9

付属資料5に示してある<sup>6)</sup>。

小澤会長(当時)は、ソフトビジネスの理想は次のような事業展開であると言う。「マガジンズのコミックが映画になり、SMEから主題歌を出し、SMAの新人が歌い、テレビゲームにもなる。キャラクター・グッズが出て、それをソニーのCMにも売り込む」<sup>7)</sup>

このような相乗効果をねらったビジネス展開をするためには、各社の連携がとれないと障害が生じる。したがって会長などの役員を兼務にして、「蝶番」役をおいている。「SPEもSCEもこれからビジネス。接着剤がいなくなつてバラバラになつたら困る」<sup>8)</sup>という意識が強く働き、グループの連携が進められている。頻繁な人事異動も、こうした連携に役立っているという。

SMEは最近も新しい分野の事業会社を、ソニー(株)との合弁で設立している。例えばゲームソフト分野でソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)を、映画分野でソニー・ピクチャーズエンタテインメント(SPE)を、さらにインターネットのプロバイダー・ビジネスでソニー・コミュニケーションネットワーク(SCN)を、それぞれ設立した。

#### 【(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント(SCE)】

1993年11月に、SMEとソニー(株)の50:50の共同出資で設立された会社である。SCEから、翌年12月に32ビット・ゲームマシン「プレイステーション」が発売された。発売と同時に10万台売れ、1995年度中には200万台に達した。またSCEとソフト開発契約を結んだサード・パーティーは約470社(SMEも含まれる)に及び、プレイステーション用のゲーム・ソフトはすでに200以上のタイトル数のソフトがリリースされている。

SCEでも、ゲーム・クリエイターのオーディション「ゲームやろうぜ!!」をスタートさせた。オーディション審査で残った優秀者に対して、生活援助費が支給され、都市ごとに設けられた開発スペースや開発機材の提供を行ったり、スタッフの支援などが行われることになっている。

#### 【(株)ソニー・ピクチャーズエンタテインメント(SPEJ)】

ソニー(株)が米国コロンビア・ピクチャーズを買収したことに伴って、1992年3月にコロンビア・トライスター映画会社日本支社(映画部門)、アル・シー・エー・コロンビア・ピクチャーズ・ビデオ(株)(ビデオ部門)および、日本国際エンタープライズ(株)(テレビ部門)の3社が、営業譲渡や合併を行い、(株)ソニー・ピクチャーズエンタテインメントが生まれた。1994年3月には、米コロンビア・ピクチャーズが保有していた株式を、日本のSMEが全株肩代わりし、SMEの100%子会社になっている。

米SPEが持つ「アラビアのロレンス」「イージーライダー」など約2,700本のラ

<sup>6)</sup> ただしSCNは1995年末に新設された企業であるため、付属資料5には載っていない。

<sup>7)</sup> 日経産業新聞、1994.6.1。マガジンズはソニー・マガジンズ、SMAはソニー・ミュージックアーティスツのこと。いずれもプラザ・カンパニーの名称。

<sup>8)</sup> 小澤敏雄会長の発言。日経産業新聞、1994.6.1

イブライリや、新作映画の日本国内での劇場配給や、ビデオ制作、テレビ局への配給などの業務を行っている。

また最近、米SPEの配給ばかりでなく、日本のテレビ局向けのアニメーション「るろうに剣心」の制作を開始したり、劇場映画「ウルトラマンゼアス」を共同制作するなど、少しづつ事業領域を広げつつある。

#### 【ソニーコミュニケーションネットワーク（株）(SCN)】

ソニー（株）は、ワークステーション"NEWS"の事業や企業向けのインターネット接続サービス事業"Sinfony"をすでに始めていたが、家庭向けのインターネット接続を中心とした情報提供サービス事業を行う会社を設立した。それが「ソニーコミュニケーションネットワーク（株）」であり、SMEとの合弁(出資比率はソニー40%、SME40%、ソニー・ファイナンスインターナショナル20%)で1995年11月設立された。ソニー・グループ各社のハード&ソフトの資産を活用し、ネットワーク環境の整備やインターネットを簡単に利用できるハードの開発、ソフトの企画開発等を事業目的とし、96年中に会員数10万人を目指している。

#### ケースライターのインタビュー記録

以下は、ケースライターがSME取締役・経営企画本部長・加藤寛氏に行ったインタビューの記録である。(ゴシックはケース・ライターの質問)

…SMEは業績的にトップで、さらに他社を離しつつありますが、御社ご自身その成功要因をどう考えていますか

ひとつは素人集団という、スタート時点からの当社のフィロソフィーですね。過去からの延長線で考えないというポリシーで入っていったことが良かったと思います。あらゆることが朝令暮改で構わないという考えにつながっています。

それともうひとつは、ソフトビジネスはアーティストやスタッフ、イコール人間に原点有り、という発想が当初からありました。したがってアーティストは自分たちの手で、ということで始めましたし、スタッフもクリエイター集団であるという考え方は他社と違っていると思います。当時はアーティストは外から供給されるというのが、業界の常識でしたから。自社が発掘していくということが成長の土台になったと思います。

またもうひとつは分社化という政策です。当時から音楽の周辺ビジネスを取り込んでいこうというがありました。原点は人であり、人の活性化という意味で分社化をとってきましたが、これがあるところからビジネス成果が出てきました。

特に今ではシナジー（相乗）効果が發揮できるところまで來たと思います。当初から人材活性化と周辺ビジネスをやって、それぞれが受信発信基地になれ、ということだったので、それがうまくいった例だろうと思います。

小集団化というのは、ソフトビジネスが基本的に即断即決型ビジネスであり、職制が判断すべきものではないということですね。新入社員であろうが、彼の言うことには耳を傾ける、という精神が今も続いている。クリエイト部分は職制が判断してはいかんと……。この辺のところが土壌になっていると思います。

さらに製造工場を当初から持ったということがあります。製造を持ったことで、技術対応で先行者メリットを得ることができました。当然ソニー（株）という存在が大きいのですが、単純にハード技術だけではなくて、ソフトの製造技術を自分たちで構築するということで始めて、CD

で開花しました。

…川上から川下まで音楽ビジネスのすべてを持っているのはSMEだけですね

自分たちでやらないで、外から供給を受けるというのは、楽ですが、大賀、小澤はソフトビジネスは権利ビジネスなので、他から提供されたのでは権利の確保にならないと考えたわけです。それとヤリガイを考えたときに、自分たちで育てたものと供給されたものでは、どっちが仕事として面白いんだというのを、かなり問い合わせた結果です。

…「スタッフがクリエイター集団」という考え方には、日本の音楽ビジネスの中では意外にも少ない感じがしますね

そうですね。われわれはこの中にいるので自然に考えていますが、外の人と話すと、そうなつていませんね。ソフトは人間が作るものであるということで当然だと思うのですが、会社組織で動かしているというところからギャップを感じます。

井深さんや盛田さんらが作ったソニー風土の継承だと思いますが、それをソフトビジネスの中でいかに活かすか、ということだと思います。

…分社化があるところから成功したとおっしゃいましたが

それぞれの基盤ができたところからということです。

われわれはアイドルから始めましたが、レコード店に若者が集中して、レコード店離れた高年齢層をどうするかという問題がありました。このグレーゾーンと呼ぶレコード店に足を運ばなくなったり層に対して、ダイレクトにマーケティングしてみようということで、通信販売が出てきたわけです。それが(株)ソニー・ファミリークラブです。

(株)ソニー・クリエイティブプロダクツは、アメリカで定着していたグリーティング・カードのビジネスを、アーティスト・カードとしてやってみたいということで、これがキャラクター・ビジネスの原点になっています。

それからBOOK出版は、最初は楽譜です。楽譜が売れなくなってしまったが、自分たちが育成しているアーティストのプロモーションのために、雑誌に記事を載せてもらうだけでなく、自分で雑誌や写真集を作るのが本当だろう、というところから始まった。これらは「やりたい人間にやらせよう」という人材活性化と、「Keep Young」という、このビジネスは常に挑戦するヤングでなければならないという方針から生まれたもので、場を作らなければ詰まってしまうわけです。

…最初からシナジーは読めていたのですか

シナジーに重きを置いていたわけではなかったんです。やりたい人間に、ヤリガイと場を提供するという観点から出発しています。ある程度行ってから、お互いに力を合わせればいい仕事ができるというところに入ってきました。それまではシナジーという考え方はありませんでしたね。

…「それぞれが受信発信基地になれ」というのを支える仕掛けは何ですか

小澤のポリシーとして、結局人材交流しかないと。それをシステムでやろうとしてもできない。したがって組織を作って、コントロール・センターを置いて、ということをしていない。

分社化しても、お互いの人才の行き来が単純にできるようにしてあるんです。例えば人事制度上も待遇を同じにしてあります。それと出向というと何か格が下がる印象がありますが、親子会社的な発想は最初から排除しています。

ビジネスでは親子なんてあり得ない、すべてブレザー・カンパニーであると。それに出向というのは非常にプラスの面があるんだという発想です。今でも相当の人数が会社間移動します。これが人間関係のつながりを形成しています。

…異動は個人の希望で行われるのですか

自己申告制度があって、個人の希望と管理者の引っ張りたい、出したいという希望を合わせて異動を決めます。われわれもだいたい2年毎に仕事が変わるものというのが、体に染み着いています。

…せっかく経験を積んでベテランになっても、異動で新しい仕事を覚え直さなければならぬというのはマイナスではありますか

それはありますね。しかし素人集団という考え方方が基本です。プロになった途端に惰性が始まるという考え方があるものですから、一から出直してもいいじゃないかということです。

敢えてそこに異動のコストを投じても、またわれわれは事業所を頻繁に変えますが、ソフトビジネスにとってそれが重要な投資と考えています。

…異動の時に引継はあまりしないんですか

もちろん異動の時にプレシャーはかけますが、むしろ引継なしでこいという方が強いですね。取引先とも切れますので、先方は相当混乱しますね（笑）。迷惑はかけますが、これはしょうがないと割り切っています。

…制作に行きたい人が多いとか、営業はいやだという人もいますよね

当然個人にはあります。基本的には制作をやりたいというのがほとんどですから。しかし当然キャバもありますし、当人の能力、努力もありますが、やっているうちにるべき姿になって行くんですね。制作をやりたいんだが、営業をやっているうちに新しい芽が出てくることもあります。それに周囲が「あいつにこの仕事をやらせた方がいい」という場合は、かなり意識して早めにトライさせます。したがってある期間で結果が出なければ、即変わることもあります。もちろん復活もありますが。

一月に定期異動がありますが、今は不定期の異動も相当やるようになっています。12月後半から1月にかけて、仕事がストップしますので（笑）。

…異動に聖域はないんですか

ないです。しかし全然動かないという不思議な人もいますが、10何年動かなかった人が突然ポンと動くケースもあります。工場やスタジオワーク等の専門職は別ですが、制作、営業、宣伝、管理などはどんどん動きます。経理なども経理的発想を持つ人材があちこちに散ることはいいことなので、動きます。

…「職制が判断すべきでない」というのはソフトビジネスの必要条件とお考えなんですね

結局ソフトは、「いい、悪い」ではないですよね。ものがけて、会議にかけて、それを誰が判断するんだということになりますが、係長が判断して、課長、部長が判断してこれでいいかというと、そんな馬鹿なことはない。要は説得力を持つかどうかで決まるわけで、新入社員でも本人がのめり込んでこだわって他人を説得できる内容であるなら、とりあえず行こうかと世に出していくべきなんです。

ユーザーと一番近いのは新入社員です。その感性を潰していったら、ユーザーと乖離が出ます。これはソフトビジネスのまさに原点だと思います。その辺は風土として根付いています。

…そうすると逆に職制の役割は何ですか

一応バランス管理ですが、ディレクターに管理やらせたら潰れてしましますし、ベテランのモチベーションのあり方をどうするかということを含めて、職制のあり方は課題ですね（笑）。

…SMEの組織はかなりフラットですか

フラットと自覚しながら、そうでもなくなりつつあるかなというのが、最近の実感です。20数年たって、少し煮詰まってきた部分もあります。上場したことで、組織やシステムがキチンとしているなければならないということが要求されるわけですが、そこはソフトビジネスとしての柔らかさが必要ですね。

逆に今まで役員にいたるまで、「俺が現場だ」というのがあまりにも浸透しすぎているのが問題ですね。いつまでたっても現場であると。ソフトビジネスは現場に楽しい部分が集中していますから、管理職になって現場から離れるのはいやだという気持ちが強いですね。今までそれをプラス要素で使ってきましたが、これからはそれでいいのかという疑問はあります。

…中長期計画はどのように決められるのですか。年度計画との関係はどの程度あるのですか

中長期は、例えば音楽ビジネスとしては今後どうなるかとか、ソフトビジネスとしてはどうなるかとか、当社を伸ばしていくためにはどうするか、などを踏み込んで検討します。音楽ビジネスだけでなく、ある時期から映画を入れたり、ゲームを入れ、総合エンタテインメント企業を目指すというのが今の中長期計画です。中長期というのは基本的には3年計画です。それをブレイクダウンして年度に落としたものが年度計画です。

年度計画はリリース計画をベースに売上を積み上げていきますが、各部門で新たに入ってくるアーティストの数は見込めないんです。一応、例えばこの年度で4人新人を出すとか、そのうち3人はこの程度、1人はこのクラスまで、というように積み上げは作ります。そこに経営判断を入れて、不足部分をどうするかなどという検討もします。やるんですが、しかしそこで描いた数字は信憑性があまりない。方向性はしっかりと作ろう。しかし数字は作るけれども、それには縛られない、という感じです。MDの予測とかありますよね。しかしMDの需要予測にしても、MDはいつかブレイクするけれども、いつであるかを厳密に考へても意味ありませんよね。

…下に権限委譲しているということは、計画や制作費予算の決定なども下の方が決められるのですか。年度計画はどのように決められるのですか

中長期計画を3年で決めたとすれば、年度計画は各制作本部をふくめて、各プロフィット・センターが計画を立ててきます。例えば制作で言えばリリース計画を立て、全部単品毎に積み上げます。それと旧譜などのカタログがある程度読み込みをして、まずは作ります。

それに今度は経営判断を入れ込みます。入れ込んだ上で調整して、最後に各部門の計画を全部一堂に会して再度調整をかけます。ひとつ問題なのは、このビジネスでリリース計画というのは、半年先が限界です。実際3ヶ月くらい先しか見えない。後は立てても予定であって、生き物ですし、アーティストのいろいろな状況によって変化しますので、計画にあまり重きを置いていないんですね。

総体の経営判断である程度のものを作り上げて、そこにどれだけ積み上げ率になってきたかを判断します。積み上げ率は年度で押さえていますので、後のものはアローワンスとして考えています。あるべき姿としてはこうで、そのプラス要素とマイナス要素を考えれば予算はだいたいこうだということでやります。もちろんトップは真剣にやりますが、実際のところあるところからこれ以上詰めてもしょうがないというのが、このビジネスだと思うんですね。

例えばドリカムクラスのヒットがひとつあるかないかで予算は大幅に狂います。だから自分たちで作っていて、実はあまり信用していないんですね。

…ビジネスをデザインするために数字への落とし込み=計画を使っているに過ぎないということですか

そうですね。作ってそのとき納得したけれども、即忘れてしまう（笑）。

…プロフィット・センターはどの部門ですか

制作部門はすべてです。また製造面でカスタム・ビジネスを開拓する特販がそうですし、工場

や録音部についても社内受けだけではなく、外部販売もありますから、その部分はプロフィット・センターです。内部向けは基本的にコスト・センターとして運営されます。

…製造原価も変動がありますよね

将来は見えないという前提で、予算は強引に作ります。しかし変動要素も織り込んでいますから、そんなにはずれないんです。このビジネスが非常に楽なのは、アーティストのパワーアップ、パワーダウンというのは大抵読めるんです。その意味では読みから大きく下がるということはない。時々あるのは上に大きくブレイクすること(予想以上のビッグヒット)があって、それは読めないです。したがってピーク時の対応をどうするかというのは注意していますが、後はそんなにはずれません。

今までそうですが、予算が狂うというのは上に大きく狂うんです。「真剣にアバウトにやろう」ということです。期首の計画は正確ではないという気持ちがありますから、月次の見直しは真剣にやります。年初に作る年度後半のリリース計画も意味がない。したがって月次で細かく追いかけて、修正修正でやるわけです。外に対しては中間報告でよりクリアに出すということの繰り返しです。

…そうなると予算の遵守ということについて、各プロフィットセンターはあまり意識しないんですか

意識してもらいたいという言い方しかできません。みんな人間ですから、クリアーしてやろうという気持ちはあります。しかしクリアーしなかったときも理由が明快です。例えば発売予定が延期になったときとかですから。そういう意味で半期なら半期、年度なら年度で区切ってみるとこうなんだという意味しかありません。このビジネスは区切りをしても意味がないものですから、決算期に合わせてやっているようなビジネスではないので、「その辺の違いはいいじゃない」というのがまずあるんですね。

予算達成のために何をするのかといつても、時には繰り上げ発売もありますが、その程度が限界です。根本にグロスのビジネスではない、という発想があります。ネットビジネスであると。返品で帰ってきても困るし、無理矢理押し込んでも売れないものは売れないんです。その意味で苦肉の策はとりません。

もちろん予算達成のプレシャーもありますから、妙なものを出したりしますが、それも市場に受け入れられる要素があると信じて企画するものですから、無駄玉という意味ではありません。

…予算達成しないでも怒られない？

怒られはしますが、気にしない（笑）。しかし何が一番怒られる材料になるかといえば、将来を担う新人アーティストが育成できていない、ということについてはかなり厳しいです。このビジネスはアーティストを繋げていかなくてはいけない。

主要アーティストが下降に入ってきたときに、中堅が伸びていく、新人がカバーするというのが絶対条件です。ですから年度の売上達成ではなくて、アーティスト育成をしているか、していないか。その手法をいろいろな角度を変えて取り組んでいるか。その努力度が重要視されます。

…新人育成を測るメジャーは何ですか

個人の尺度でしょうか、上司の目ではありません。ディレクターを信じるしかない。

うちが今トップを走っているというのは、層が厚いというか、稼働率がいいんです。大中小それぞれ持っていて、大がこけても、中や小を持ち上げるというのがシステム的にうまくいっている。システムといっても人間がということですが。したがってアーティストをうまく繋げるということが一番のポイントです。

…アーティストのパワーはどう測るのですか

売上です。パワーアップ、ダウンはかなり的確に情報をつかんでいます。営業やマーケティング部隊のつかみ方、ディレクターの感性、それを数字的にバックアップする部隊などがそれぞれ真剣に取り組んでいます。

…数字的なバックアップ部隊は各小集団ごとにあるのですか

もちろん小集団ごとにユニットがありますが、コンピュータのデータベースとしてもそろっています。共通で利用できますが、どういう風に利用するかは個々にまかされています。あまり過去を振り返るのは意味がないビジネスですが、ただ傾向値をつかむのは大事ですので、分析しています。

…例えばどんなデータがありますか

アーティストごとに直近5年くらいはすぐ追えます。もちろん必要があればもっと古くまで追えます。アルバムの推移、シングルの推移、それぞれ何らかの特化した要素がありますので、新しい作品ができあがったとき、その後加わった要素を入れてまた読み直しします。リリースの時はそれでイニシャル目標を決めて、受注に入ります。

…特化した要素といわれましたが、どんな要素をデータに織り込んでいるのですか

それはCMタイアップであるとか、ドラマタイアップとかの要素です。

アーティストごとの宣伝担当、ディレクター、販売推進という営業の中で数字的に追うマーケティング部隊がいて、彼らが集まれば、市場動向とアーティストパワー、商品パワーはかなりわかります。最終的にイニシャル目標を決めるのは営業です。営業は過去の実績も踏まえて、最終的な判断をします。

…最近「スタッフ誕生」という新しいスタッフ発掘のオーディションをやりましたね

あれは内部を刺激したいということもあります。最近はレコード会社のハウスディレクターより、外で育ってきた人が優れたプロデュース能力を持っているという例が多い。内部だけでやると煮詰まってきて、何となく同じ色になってしまって、外部の血を入れたいということです。

アーティストのオーディションのノウハウを生かして、スタッフも発掘しようということで、人事の採用とは違う角度でやりました。社内ベンチャー的な報酬制度も必要な時期に来ているので、発掘したいのは必ずしも正社員だけではありません。

…ディレクターに対する報酬はどう決められるのですか

特賞という決算賞与に当たるボーナスがあります。これを使ってある程度差を付けています。そこで評価するのは具体的な実績数字です。特賞はその人の成長ラインと関係なく、一年間の実績評価だという意味でボーナス的なのです。しかしこれからは成功報酬的なものもとり入れていかなくてはいけないと考えているので、試行錯誤しているところです。

今までではサラリーマンは「Make Money」じゃない。仕事ではヤリガイは高められるけれども、お金をつかみたいんだったらサラリーマンであることを早くやめろということでした。しかしそうも言っていられないかな、というのが最近で、であるならそういうシステムを少し入れ込もうかということです。

クリエイティブなビジネスはどこかでそれをやらないといけないのではないか。そう考えるようになったきっかけは、ヘッドハンティングなどで人の流動が出てきたためです。人の能力に左右されるビジネスですから、能力を発揮している期間の評価というのは、サラリーマン評価の外に出さないと煮詰まるのは確かなんですね。今までそういうシステムは拒絶していましたが、ソフトビジネスをやっている限りは取り込まないとおかしい。

よく社内ベンチャーという制度がありますが、行き放しだと問題だが、帰ってこれるシステムなら可能性が高い。そういう要素も含めて検討しています。

…インセンティブとして地位や職位で処遇するというのが適さないわけですね

そうですね。ですからビジネスをヨコに広げていかないと、詰まってしまうわけです。今までうまく行きましたが、これからはどうなるか。

…カタログの価値についてどう思われますか

基礎になる部分はカタログをどれだけ持っているかです。作品カタログもアーティストカタログも両方そうです。うちも東芝EMIもそこが強い。何か転けてもガラガラと年度の売上が大きく変わってしまうことがない会社というのは、基礎を持っている。このビジネスは全部そうですが、基礎的な部分をどれだけしっかり持っているかで、安心して暴れることができるわけです。新譜ヒットの比重が高すぎる小規模なレコード会社の売上は大きく変動しますよね。それを安定させるのがカタログですね。

また権利として楽曲を押さえておくと、例えば「上を向いて歩こう」が最近3つも4つも出でたり、映画で使われたように、アーティストは変わっても、旧譜を活性化することができる。最近アメリカでこのパターンが非常に多い。したがって当社はカタログの価値を非常に意識しています。ただ旧譜をどれだけ活性化したかという観点であって、厳密に価値を計算したりはしていません。

…タイアップについてはこれからどう展開していくのですか

タイアップは過去からずっとあります。映画音楽がいい例ですが。しかしアーティストやカタログを長く売っていくのが本来の姿ですから、その点から見ると邪道ですね。よくあるのがドラマ主題歌のシングルがドラマが終わったらバッタリ売れなくなる。これでは次につながっていないわけです。瞬発力はあるが、その後どう生かすかはメーカー次第だということです。

例えばドリカムが大きくジャンプしたのは、NHKの「ひらり」からです。あれで終わればユーザーがサッと離れてしまいますが、後をどう繋げるかが伴えば、こんなにおいしい話はない。しかしそれ自体だけ見たら、実はそんなにメリットはないんです。テレビ局などが権利を主張して共同出版になったりしますから。しかしこれはパートナーでいいんで、レコード会社としてはその曲が入ったアルバムが売れれば、先方の権利があるのはその一曲だけですし。それを踏まえていれば全く問題ないです。

…プラザーカンパニーとの連携はうまいようですが、ソニー（株）との連携はどうですか

ソニーの偉いところは当初からうちのコントロール・センターを置かなかったことです。ただカルチャーは全然違います。風土としては受け継いでいますが。ソニーは他と比較すれば柔軟ですが、やはりあれだけ大きいと、うちみたいになんでも有りというのは難しいと思います。だからソニーからSMEに来た人はびっくりします。あれだけ大きいととにかく統制を取らざるを得ない。

われわれはソフトをやっていく限り、とにかく小集団ということでやります。統制を取るという感覚がないんですね。その違いです。したがってソニーの創業期に近い感覚が、うちの個々のセクションにあると思います。

…ハードビジネスとソフトビジネスはどこが一番違うと思いますか

ハードはアクションのすべてが長いんですね。斬新な企画でも出るのはずっと先ですよね。そのタームが長いというのが一番の違いだと思います。われわれはアーティストを素材として即商品にしていきます。

…SMEはソフトビジネスを科学的に展開しておられる感じがしますね

科学的というとこそばゆいですが、大賀、小澤が「ザ・芸能界」と呼ばれたくない、音楽産業はビジネスであるという気持ちでやってきましたから。

## 付属資料 1

### 1. 主な経営指標

年 度	平成 2 年度	平成 3 年度	平成 4 年度	平成 5 年度	平成 6 年度
決 算 年 月	平成3年3月	平成4年3月	平成5年3月	平成6年3月	平成7年3月
売 上 高	83,810百万円	92,969百万円	100,819百万円	99,597百万円	112,004百万円
経 常 利 益	16,582百万円	16,072百万円	22,461百万円	19,843百万円	23,892百万円
当 期 純 利 益	9,273百万円	8,461百万円	11,947百万円	12,015百万円	12,613百万円
資 本 金 (発行済株式総数)	2,590百万円 (50,915,000株)	49,660百万円 (68,915,000株)	49,660百万円 (89,589,500株)	49,660百万円 (103,027,925株)	49,660百万円 (108,179,321株)
純 資 産 額	47,669百万円	177,749百万円	187,921百万円	197,631百万円	207,445百万円
総 資 産 額	70,777百万円	208,281百万円	217,991百万円	222,605百万円	244,170百万円
自 己 資 本 比 率	67.35%	85.34%	86.21%	88.78%	84.96%
1 株 当 た り 純 資 産 額	936.25円	2,579.25円	2,097.58円	1,918.23円	1,917.61円
1 株 当 た り 配 当 額 (内1株当たり中間配当)	15.00円 (7.50円)	20.00円 (7.50円)	22.50円 (10.00円)	25.00円 (11.25円)	35.00円 (12.50円)
1 株 当 た り 当 期 純 利 益	182.13円	147.53円	133.36円	116.62円	116.60円
配 当 性 向	8.24%	14.69%	16.87%	21.44%	30.02%
従 業 員 数	1,382人	1,609人	1,718人	1,821人	1,878人
連 結 売 上 高	140,304百万円	151,904百万円	160,466百万円	174,984百万円	191,101百万円
連 結 経 常 利 益	19,426百万円	17,996百万円	24,639百万円	25,803百万円	23,458百万円
連 結 当 期 純 利 益	10,040百万円	9,190百万円	12,830百万円	13,769百万円	9,401百万円
連 結 純 資 産 額	57,439百万円	188,201百万円	199,218百万円	210,590百万円	217,465百万円
連 結 総 資 産 額	99,560百万円	236,284百万円	247,781百万円	260,094百万円	274,190百万円
連結ベースの1株当たり 純 資 産 額	1,128.15円	2,730.92円	2,223.69円	2,044.07円	2,010.24円
連結ベースの1株当たり 当 期 純 利 益	197.19円	160.23円	143.25円	133.65円	86.91円

### 2. 売上構成

部 門 别	主 要 品 目	売 上 構 成 比 率	
		平成5年度 平成5年4月1日～ 平成6年3月31日	平成6年度 平成6年4月1日～ 平成7年3月31日
邦楽レコード	国内制作(ロック、ニューミュージック、歌謡曲、演歌等)	56.7%	53.2%
洋楽レコード	クラシック、ポピュラー	17.5%	23.4%
ビデオソフト	アーティスト、その他(映画、アニメ等)	9.5%	8.2%
そ の 他	カラオケ、印税収入、特注品、その他(ゲームソフト等)	16.3%	15.2%
計		100.0%	100.0%

### 3.貸借対照表

(単位：百万円)

科 目	平成5年 度 (平成6年3月31日現在)		平成6年 度 (平成7年3月31日現在)	
	金額	構成比	金額	構成比
<b>( 資 産 の 部 )</b>				
I 流 動 資 産		%		%
1.現 金 及 び 預 金	111,075		54,364	
2.受 取 手 形	1,219		1,243	
3.売 掛 金	9,491		17,067	
4.有 債 証 券	12,290		47,328	
5.自 己 株 式	18		1	
6.抵 当 証 券	3,000		—	
7.商 品	62		292	
8.製 品	931		912	
9.原 材 料	132		139	
10.仕 挂 金	3,954		4,183	
11.貯 藏 品	49		95	
12.前 渡 金	584		569	
13.前 払 費 用	110		163	
14.そ の 他	2,271		4,169	
15.貸 倒 引 当 金	△160		△323	
流 動 資 産 合 計	145,030	65.2	130,210	53.3
II 固 定 資 産				
(1)有 形 固 定 資 産				
1.建 物	13,428		14,520	
減 価 償 却 累 計 額	5,777	7,650	6,471	8,048
2.構 築 物	1,018		1,089	
減 価 償 却 累 計 額	388	630	491	598
3.機 械 及 び 装 置	18,227		18,310	
減 価 償 却 累 計 額	13,065	5,161	14,843	3,467
4.車 両 及 び 運 搬 具	82		84	
減 価 償 却 累 計 額	52	30	58	26
5.工具、器具及び備品	2,278		2,486	
減 価 償 却 累 計 額	1,347	931	1,523	962
6.土 地	13,555		13,555	
7.建 設 仮 勘 定	198		2,602	
有 形 固 定 資 産 合 計	28,159	12.6	29,262	12.0
(2)無 形 固 定 資 産				
1.借 地 権	2		2	
2.商 標 権	1		1	
3.電 話 加 入 権	50		54	
4.そ の 他	13		9	
無 形 固 定 資 産 合 計	68	0.0	67	0.0
(3)投 資 そ の 他 の 資 産				
1.投 資 有 価 証 券	2,105		109	
2.関 係 会 社 株 式	5,237		9,294	
3.出 資	254		232	
4.特 定 金 錢 信 託 等	2,558		—	
5.長 期 貸 付 金	35,120		70,125	
6.従 業 員 長 期 貸 付 金	186		145	
7.長 期 前 払 費 用	856		668	
8.差 入 保 証 金	2,553		2,721	
9.そ の 他	753		1,930	
10.貸 倒 引 当 金	△282		△597	
投 資 そ の 他 の 資 産 合 計	49,346	22.2	84,630	34.7
固 定 資 産 合 計	77,574	34.8	113,960	46.7
資 産 合 計	222,605	100.0	244,170	100.0

(単位：百万円)

科 目	平成 5 年 度 (平成 6 年 3 月 31 日現在)		平成 6 年 度 (平成 7 年 3 月 31 日現在)	
	金額	構成比	金額	構成比
<b>( 負 債 の 部 )</b>				
I 流 動 負 債		%		%
1. 支 払 手 形	2,365		2,237	
2. 買 掛 金	1,115		1,379	
3. 短 期 借 入 金	4		3	
4. 未 払 金	242		260	
5. 未 払 法 人 税 等	3,562		7,871	
6. 未 払 事 業 税 等	1,173		2,296	
7. 未 払 消 費 税	322		596	
8. 未 払 費 用	14,020		19,101	
9. 前 受 金	25		50	
10. 預 り 金	120		123	
11. 返 品 調 整 引 当 金	1,262		1,674	
12. そ の 他	92		270	
流 動 負 債 合 計	24,309	10.9	35,865	14.7
II 固 定 負 債				
1. 長 期 借 入 金	37		28	
2. 退 職 給 与 引 当 金	38		39	
3. 役 員 退 職 慰 労 引 当 金	277		128	
4. 預 り 保 証 金	310		662	
固 定 負 債 合 計	664	0.3	859	0.3
負 債 合 計	24,973	11.2	36,724	15.0
<b>( 資 本 の 部 )</b>				
I 資 本 本 金	49,660	22.3	49,660	20.3
II 資 本 準 備 金	75,330	33.8	75,330	30.9
III 利 益 準 備 金	1,055	0.5	1,335	0.6
IV そ の 他 剰 余 金				
1. 任 意 積 立 金				
(1) 特 別 償 却 準 備 金	58,905	52	68,152	
(2) 別 途 積 立 金	12,680		12,967	
2. 当 期 未 処 分 利 益 金	71,585	32.2	81,119	33.2
そ の 他 の 剰 余 金 合 計	197,631	88.8	207,445	85.0
資 本 合 計	222,605	100.0	244,170	100.0
負 債 資 本 合 計				

#### 4.損益計算書

(単位：百万円)

科 目	平成5年 度			平成6年 度		
	自 平成5年4月1日 至 平成6年3月31日		百分比	自 平成6年4月1日 至 平成7年3月31日		百分比
	金額	百分比		金額	百分比	
I 売 上 高						
1. 製 品 売 上 高	96,768			106,123		
2. 商 品 売 上 高	2,829			5,881		
II 売 上 原 価						
1. 製 品 原 価						
(1) 製品期首棚卸高	1,233			931		
(2) 商品期首棚卸高	141			62		
(3) 当期製品製造原価	30,971			29,583		
(4) 当期商品仕入高	1,292			3,116		
合 計	33,638			33,693		
(5) 製品期末棚卸高	931			912		
(6) 商品期末棚卸高	62			292		
(7) 製品他勘定振替高	688			555		
(8) 商品他勘定振替高	1			9		
2. 印 稅						
3. 返品調整引当金繰入額						
(1) 前期返品調整引当金戻入	1,358			1,262		
(2) 当期返品調整引当金繰入	1,262			1,674		
売 上 原 価 合 計	52,292			412		
売 上 総 利 益	47,304			56,186		
III 販売費及び一般管理費						
1. 宣 伝 販 促 費	12,016			13,192		
2. 物 流 費	2,316			2,584		
3. 給 与 手 当 費	6,650			6,674		
4. 減 価 償 却 費	528			274		
5. 貸 倒 引 当 金 繰 入 額	—			206		
6. 事 業 税 等	1,700			2,681		
7. そ の 他 の 経 費	9,241			10,708		
営 業 利 益	32,455			36,323		
IV 営 業 外 収 益						
1. 受 取 利 息					19,495	
2. 受 取 配 当 金	4,518			3,941		
3. そ の 他	915			1,212		
V 営 業 外 費 用				606		
1. 貸 倒 引 当 金 繰 入 額	620			5,760		
2. 有 価 証 券 評 価 損	278				5.1	
3. 事 業 税	—					
4. そ の 他	585					
経 常 利 益	198					
VI 特 別 利 益						
1. 関 係 会 社 株 式 売 却 益	—					
2. 厚 生 年 金 基 金 へ の 移 行 に 伴 う 退 職 給 与 引 当 金 取 崩 益	225					
VII 特 別 損 失						
税 引 前 当 期 純 利 益						
法 人 税 及 び 住 民 税						
当 期 純 利 益						
前 期 繰 越 利 益 金						
中 間 配 当 額						
中 間 配 当 に 伴 う 利 益 準 備 金 繰 越 額						
当 期 未 処 分 利 益 金						
	12,680			12,967		

## 5.企業集団の状況（平成7年度版有価証券報告書より）

### 企業集団等の概況

#### (1)当社と当社の親会社の位置付けは次のとおりであります。

親会社ソニー(株)は、電子・電気機械器具の製造、販売を行なっており、当社は同社から商標権の通常使用権並びにコンパクトディスク及びレーダーディスクに関する特許の実施権につきそれぞれ承諾を受け、また、同社との間で主に当社製品の販売、同社の音響・電子・電気機器等の仕入、製造設備の購入等の取引を行なっております。

#### (2)当社及び当社の子会社・関連会社の位置付けは次のとおりであります。

##### (a) 音楽・映像関連事業

当社は、レコード及びビデオソフトの企画・制作、製造及び販売並びにこれに付帯する事業を行なっております。

子会社(株)アンティノスマネージメント、(株)ソニー・ミュージックスターズ、(株)ソニー・ミュージックアーティスツ、(株)アンティノスマージック、(株)シャリシャリズム及び(株)シャリシャリズムパブリッシャーズは、レコード・ビデオソフトの原盤を制作し、主に当社へ提供すると共に、興行及び音楽著作権管理にかかる事業を行なっております。子会社(株)アンティノスレコード及び(株)ダブル・オーレコードは原盤制作に加え、独自のレーベルによるレコード・ビデオソフトを製造し当社に製品を納入しております。

子会社(株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズは、主としてレコードにかかる印刷物の制作・製版事業を行なっております。当社にも納入しております。

子会社(株)ソニー・ファミリークラブは、当社の音源を中心としたレコードセットを通信・訪問販売により販売しております。

子会社(株)ソニー・ピクチャーズエンタテイメントは、劇場映画の配給、ビデオソフト等の制作、販売及び映画・テレビ番組の配給を行なっております、主に当社はビデオディスクの製造受託し、また同社製品のビデオソフトを仕入れております。

関連会社(株)ソニー・コンピュータエンタテイメントは、家庭用ゲームの機器及びソフトウェアの企画・開発・製造・販売を行なっております、主に当社はゲーム用ディスク(CD-ROM)の製造を受託し、また同社製品のゲームのハード及びソフトを仕入れております。

関連会社(株)ソニー・ディスクテクノロジーは、情報記録媒体の生産技術に関する研究・開発・生産設備の設計・製作・販売を行なっております、当社は研究の委託及び生産設備の組立加工を受託しております。

関連会社ジャパン・レコード配送(株)は、レコード・ビデオソフト等の配送及び倉庫業を行なっており、当社の製品も取り扱っております。

##### (b) 雑貨関連事業

(株)ソニー・ファミリークラブは、前記事業の他に、高品質な衣料・家庭用品等の雑貨の通信・訪問・店頭販売を行なっております。

子会社(株)ソニー・クリエイティブプロダクツは、文具・雑貨等のキャラクター商品の製造・販売を行ない、一部の商品を(株)ソニー・ファミリークラブへ納入しております。

##### (c) その他の事業

子会社(株)ソニー・マガジンズは、音楽、アウトドア、スポーツ等の各ジャンルの雑誌・書籍の出版を行なっております。

(株)ソニー・ミュージックコミュニケーションズは、前記事業の他に、イベントの企画運営、広告代理業を行なっております。

(株)ソニー・クリエイティブプロダクツは、前記事業の他に、化粧品の製造・販売を行なっております。

子会社(株)ソニー・ミュージックシステムズは、情報処理、情報提供サービス及び関連ソフトの開発をしております。

#### (3)当社との間に継続的で緊密な事業上の関係がある関連当事者の位置付けは次のとおりであります。

ソニー・ミュージックエンタテイメント・インクは、米国においてレコード・ビデオソフトの企画・製作・製造及び販売を行なっており、主に当社はレコード・ビデオソフトの原盤の提供を受けております。

ソニー・ビーシーエル(株)は、ビデオカセットの複製、映像フィルムの現像・焼付・加工及び映像、音声番組の製作・編集・複製・販売を行なっており、主に当社はビデオカセットの複製を委託し、ビデオディスク等の製造を受託しております。

ソニー・フィルムホールディング・インクは、米国において映画、テレビ番組の制作・配給を行なうソニー・ピクチャーズエンタテイメント・インク等の親会社(持株会社)であり、当社が(株)ソニー・ピクチャーズエンタテイメントの既保有分以外の全株式(85%)を取得するにあたり、長期の貸付を行なう契約を締結しております。

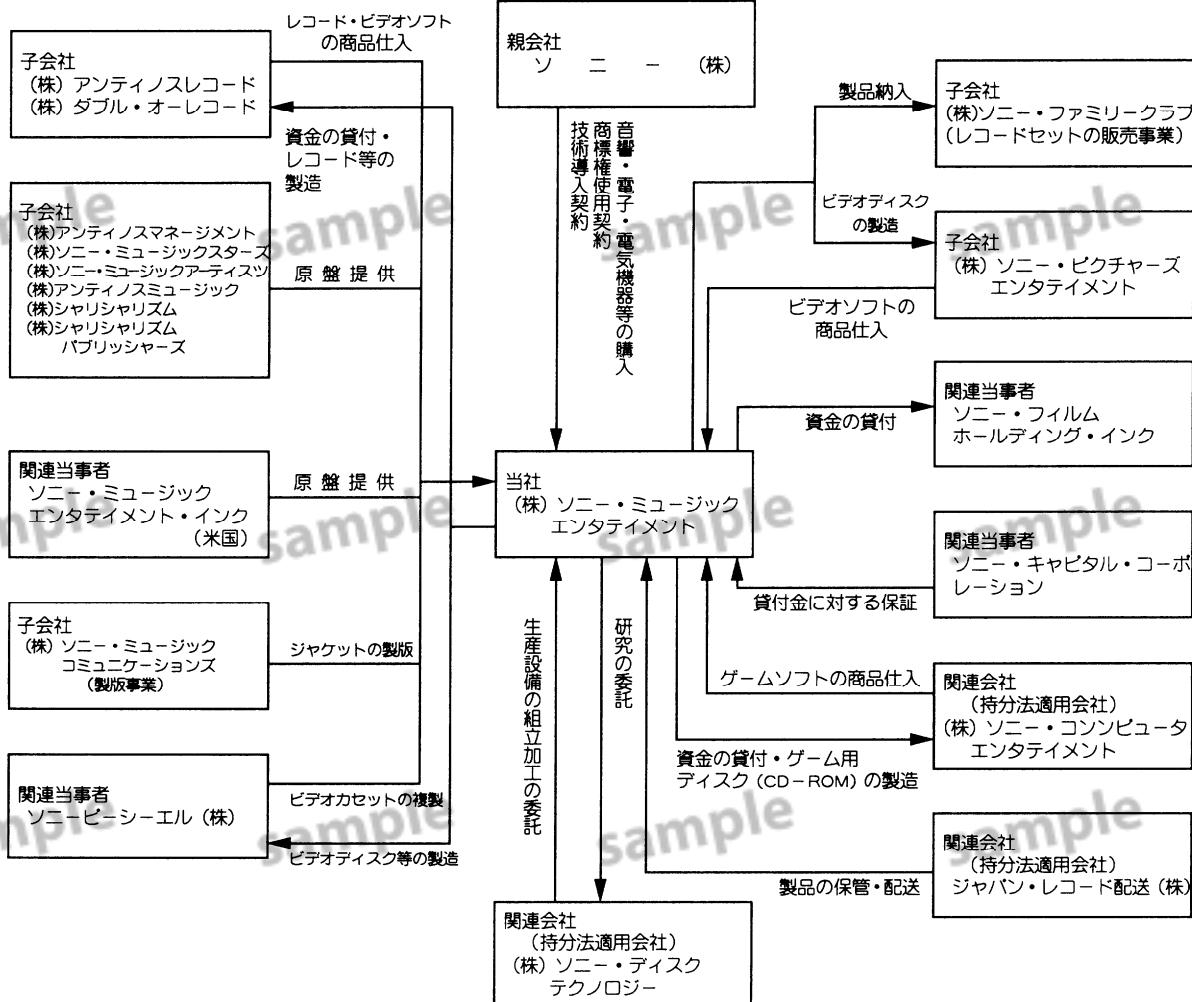
ソニー・キャピタル・コーポレーションは、米国において投資資金の調達業を行なっており、ソニー・フィルムホールディング・インクへの貸付金に対し、当社に債務保証を行なっております。

(注)平成6年7月15日付で(株)ソニー・ミュージックエージェンシーの会社名を(株)アンティノスマネージメントに、平成7年3月

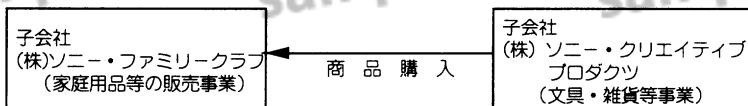
30日付で(株)メイシーズの会社名を(株)シャリシャリズムパブリッシャーズにそれぞれ変更しました。

## 事業系統図

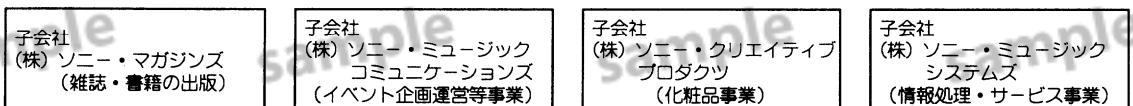
### (a) 音楽・映像関連事業



### (b) 雑貨関連事業



### (c) その他の事業



**不許複製**

**慶應義塾大学ビジネス・スクール**

Contents Works Inc.