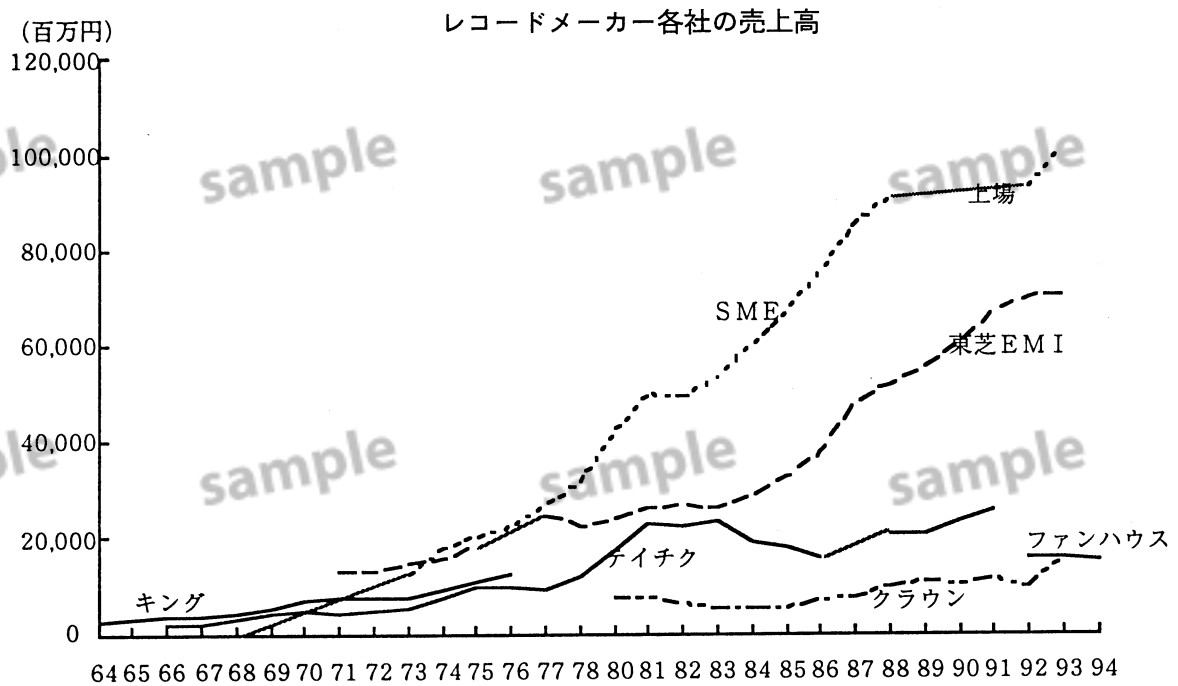




慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本のレコード・ビジネスに関するノート

1. 世界のレコード市場	2
2. 日本のレコード市場	3
3. 日本におけるレコード・ビジネスの歴史	5
4. 日本におけるレコード・メーカーの競争状況	9
5. 日本のレコード・ビジネスにおける上位2社の沿革	12
6. レコード・ビジネスのプロセス	16
付属資料：東芝EMIおよびソニー・ミュージック・エンタテインメントの沿革	23
用語解説	24
参考資料	25



出所：SME 有価証券報告書および末上場四季報より作成

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科 古川 公成 教授の指導の下、山根 節 助教授および修士課程 齋藤 稔秀によって公表資料および取材から作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、分析ならびにクラス討議の資料として作成されたものである。 (1995年3月)

1.世界のレコード市場

(1) 世界のレコード市場*8

世界のレコード市場（出荷金額）は、シングル・LP・録音済テープ・CDの合計金額で、
5 93年現在305億ドルであり、88年からの5年間に、1.53倍（年平均成長率8.86%）の成長となった。

各国の市場シェアは、第一位アメリカ（32.3%）、第二位日本（16.7%）、第三位ドイツ（8.8%）、の上位3国で50%以上を占め、以下、イギリス（6.5%）、フランス（6.1%）と続いている。

10

(2) 世界の6大メジャー*10

今日の世界におけるレコード・ビジネスは、

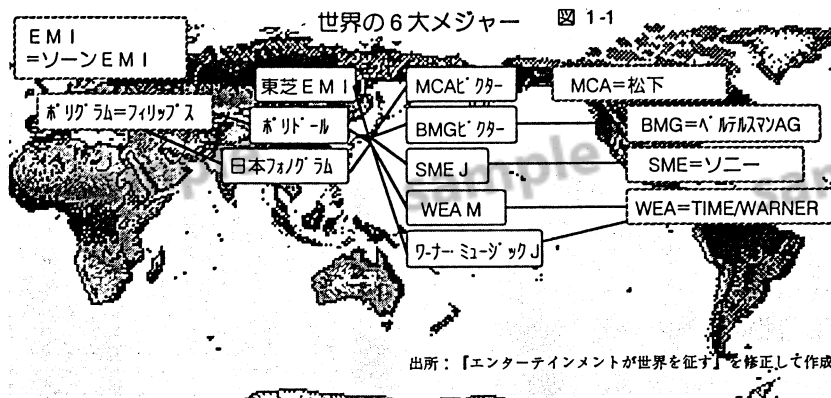
- 1) WEA(ワーナー・エレクトラ・アトランティック)=WCI(ワーナー・コミュニケーションズ)
- 2) RCA = BMG (ベルテルスマン・ミュージック・グループ)=ベルテルスマンAG
- 15 3) MCA (ミュージック・コーポレーション・オブ・アメリカ)=松下電器産業
- 4) EMI (エレクトリック・アンド・ミュージカル・インダストリー)= Thorn(ソーン) EMI
- 5) ポリグラム=フィリップス
- 6) ソニー・ミュージック・エンタテインメント (SME) Inc.=ソニー

という「6大メジャー」を中心に動いているといっても過言ではない。

20 各親会社は、電機・放送・映画・音楽・出版など、多くの事業分野を抱えており、レコード・ビジネスは、これら「エンタテインメント企業」にとって多数の中の1分野という位置付けである。

6大メジャーのうち、日本に本拠を持つのは、1988年に米CBSレコーズを20億ドルで買収したソニー(株)と、1990年に米MCAを61億ドルで買収した松下電器産業の2社だけである。

25 また、レコード・ビジネスにおいて世界第二位の市場である日本においては、各社とも合併会社または子会社を設立している。



30

2.日本のレコード市場

(1) 日本のレコード生産状況*

1993年(1月～12月)における日本のレコード業界の生産実績は、①オーディオ・レコード、②AV複合レコード(CD-G、CD-ROMなど)、③ビデオ・レコードの音と映像のパッケージ全てを含めると、総生産金額 6,564億円(前年比110%)、生産数量4億6,233万枚・巻(前年比101%)であった。

オーディオ・レコードには、①アナログ・ディスク

(ビニール盤)、②コンパクト・ディスク(以下CD)、③音楽テープ、という3つの媒体があるが、オーディオ・レコードのうち、金額ベースで約94%(ビジュアルを含めた総生産金額比73%)がCDである。したがって、今日では、レコードといえばCDを指すことも多い。一方、かつて隆盛を誇っていたアナログ・ディスクは、1%にも満たない。

(2) レコードの新譜・カタログ(旧譜)・廃盤*

レコードの種類(タイトル数)は極めて多い。年間の新譜数が20,000タイトルであり、またカタログ数も75,000であるから、総合計で10万ものタイトルが市場で流通している。これらのうち、回転の良くないタイトルについては、レコード・メーカーの保有コストを勘案して、廃盤扱いとなる。

レコードの生産状況(1993年) 図 2-1

		枚数(万枚)		金額(億円)	
オーディオ・レコード					
アナログ・ディスク	邦楽	15		1	
	洋楽	69		14	
	合計	84		15	
コンパクト・ディスク		30,179		3,632	
	邦楽	7,976		1,173	
	合計	38,155		4,805	
テープ		3,478		310	
	邦楽	56		7	
	合計	3,534		317	
AV複合レコード		957		95	
ビデオレコード					
	ディスク	1,795		606	
	テープ	1,707		727	
総合計		46,233		6,564	

出所:日本レコード協会『日本のレコード産業』より作成

オーディオ/複合レコードの新譜数とカタログ数

図 2-2

	アナログ		CD		AV複合		テープ		合計	
	新譜	カタログ	新譜	カタログ	新譜	カタログ	新譜	カタログ	新譜	カタログ
邦楽	108	159	7,983	27,742	81	1,085	2,325	14,065	10,497	43,051
歌謡曲	66	124	5,374	18,467	0	10	1,484	7,306	6,924	25,907
演歌	0	70	988	2,924	0	0	916	3,930	1,904	6,924
ポップス歌謡曲	3	18	1,183	4,749	0	7	366	2,002	1,552	6,776
ニュー・ミュージック	63	36	3,203	10,794	0	3	202	1,374	3,468	12,207
軽音楽	0	0	560	2,174	0	0	75	751	635	2,925
民謡・純邦楽	0	7	265	1,092	0	0	245	1,869	510	2,968
アニメーション	0	0	662	1,858	0	4	78	304	740	2,166
クラシック	42	28	479	1,556	0	1	20	121	541	1,706
その他の邦楽	0	0	643	2,595	81	1,070	423	3,714	1,147	7,379
洋楽	340	369	10,270	31,699	0	3	37	628	10,647	32,699
ポピュラー	308	357	6,296	20,187	0	2	37	394	6,641	20,940
クラシック	32	12	3,973	11,501	0	1	0	234	4,005	11,748
その他の洋楽	0	0	1	11	0	0	0	0	1	11
合計	448	528	18,253	59,441	81	1,088	2,362	14,693	21,144	75,750

新譜:1993年1月～12月に発売された新譜数

カタログ数:1993年末における総目録数

(3) 輸出入状況と音楽の伝播*

1993年における日本のCD輸入は、通関実績で、256億円(3,895万枚)であり、輸出は57億円(680万枚)であることから、大きく輸入超過となっている。

また、音楽の輸出入という意味においても、輸出は極めて少ない。邦楽(日本の音楽)が世界に向けて発信され、大成功を収めたケースは、坂本九氏によって歌われ、アメリカ・ビルボード誌ランキングにおいて1963年6月に1位を3週連続で獲得した「上を向いて歩こう(海外では“スキヤキ”として親しまれている)」以外には、後にも先にも見あたらない。

(4) レコードの購買層

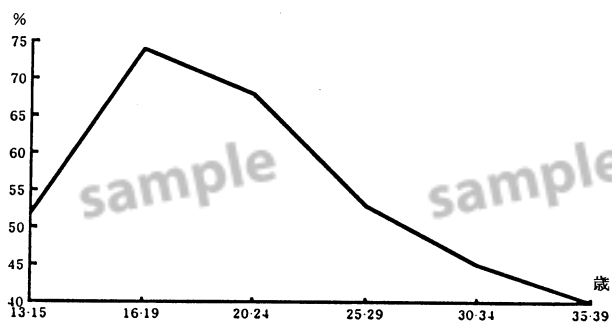
10 日本レコード協会発行の「93年度

AVパッケージ・メディア消費者実態調査報告書」によれば、日本における現在のCD市場は、人数規模、金額規模ともに、その7~8割が10代~20代で構成されており、30代以上では急激にレコードを買わなくなるという結果である。

15

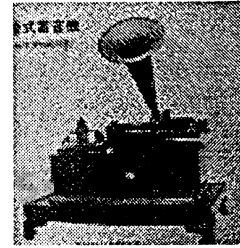
年齢別CD購入率

図 2-3



出所：日本レコード協会「93年度AVパッケージ・メディア消費者実態調査報告書」

3.日本におけるレコード・ビジネスの歴史*14・15



蝸管蓄音機

(1) 日本におけるレコード・ビジネスの萌芽期

19世紀末の日本は、未だ文明開化間もない後進国であった。しかし、1877年にエジソンがフォノグラフを発明したことにに関して、同年に「学の暁」誌が報じていることや、翌年には、東京大学教授として来日していたアルフレッド・ユーイングが、フォノグラフの公開実験をしていることから、技術・情報の伝播が、非常に早かったことが分かる。

蓄音器の輸入は、1889年に、エジソンの代理店として、フレーザー商会が輸入販売の広告を出したのが、はじめてとされる。この後、シリンダー式蓄音器を有料で聞かせる、コイン・スロットと同様の営業が各地で展開されるようになった。

日本における蓄音器とディスク式レコードの国産化への先駆けは、蓄音器店 三光堂を経営していた松本武一郎と横浜の貿易商F・W・ホーンらによる1907年の「日米蓄音器製造会社」設立である。1910年には「(株)日本蓄音器商会」とし、レコードおよび国産の蓄音器の製造にも着手している。「(株)日本蓄音器商会」は、後に「日本コロンビア」となる日本で最も古い歴史を持つレコード会社である。

(2) 日本における戦後の復興

アメリカの場合とは異なり、第二次世界大戦(1939-1945)によって壊滅的な打撃を受けていた日本においては、戦後の「娯楽」の復興も、時間を要するものであった。

日本のレコード産業は、戦時統制下で、外国資本が早期に引き上げ、主要な企業が社名を変更していた。日本コロンビアは旧社名のニッチクに戻し、ポリドールは大東亜録音、キングは富士音響、などである。戦後、これらの名称を戦前のものに戻し、生産を再開している。

まず、1945年に、戦災を免れたコロンビアが戦後最初のプレスを行い、キングが同年に続いた。ビクターは、コロンビアへの委託生産を1946年から行っている。

しかし、資材不足で蓄音器及びレコードをなかなか作れない上に、1946年には、臨時物資需給調整法が施行され、全ての産業において物資の割り当て・配給が行われた。その中で、レコード資材は、国家再建のために不急不要とされ、必要資材の配給順位は、最下位に置かれた。

1947年における、レコード会社5社(コロンビア、ビクター、ポリドール、キング、テ

イチク)の月産は90万枚で、戦前の約3分の1程度である。このうち、邦楽は85%、歌謡曲が全体の60%を占めた。また、当時の洋楽は、全て戦前に輸入した原盤のプレスである。外貨割り当ての少なかった戦後直後のレコード産業にとっては、外国盤の輸入や、外国原盤に対する印税支払いもままならなかったからである。

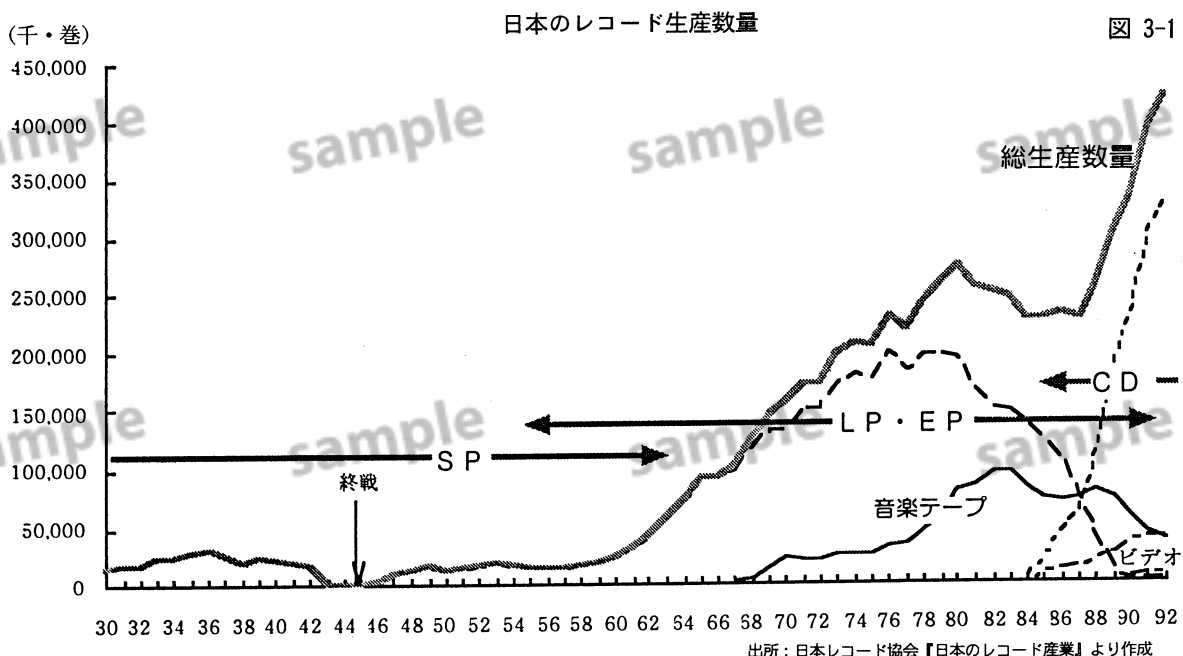
5 そのような中で、「青い山脈」や、「東京ブギウギ」などの10万枚を越えるレコードや、「湯の町エレジー」や「異国の岡」など30万枚を越えるヒット・ソングが出始めた。また、美空ひばりの映画のヒットや、レコードのヒットなどで、徐々に生産枚数の拡大が見られるようになった。

10 (3) SPからEP・LPへ

1950年代末までのレコードはSP盤が主体であり、第二次大戦中を除いて、年間1,000万~2,000万枚が生産されていた。しかし、EP・シングル盤とLP盤が発売されたことによって、SP盤は急激に衰退し、1963年には生産中止となった。

15 1931年に、RCAビクターが、他社に先駆けて長時間レコード(33回転:Long Playing Record)の発売を行うなど、SP(78回転:Standard Playing)全盛の時代にあっても、各社ともに、高音質化・長時間化の実験を試みていた。しかし、技術面での問題を解決し、本格的なLPが登場したのは、1948年のコロムビアによるものであった。このLPは、成功を収め、たちまちのうちに、多くのレコード会社でも採用された。

20 一方のEP(シングル)盤は、1949年にRCAビクターが発表し、これも多くのレコード会社に受け入れられた。つまり、長時間の録音を必要とするクラシックなどはLPで、ポピュラーなどの短い曲はシングル盤で、という棲み分けができた。



(4) 戦後のレコード鑑賞人口の拡大

日本コロムビアが、LPを発売した当時の単価は、2,800円であり、当時の大卒初任給である数千円と比較しても相当に高かったことが窺える。しかし、戦後のインフレーションの中でも、レコードの価格は据え置かれ、実質価格は徐々に下落していった。

戦後、娯楽を待ち望む、旺盛な国民の潜在需要があったことや、60年代初頭からの流通網の拡大、そしてLPの登場で高音質になったレコードの実質価格が低下することによって、レコード市場の急速な拡大が見られるようになった。

レコードの売上が増加し、音楽人口が増えるということは、若年層を中心とするポピュラー・レコードの増加を意味していた。日本でも、歌謡曲のレコード発売が活況を呈し、アメリカのポピュラー音楽が数多く流入した。

コマーシャルイズムに徹した民間放送もこの傾向に拍車をかけ、コロムビアのL盤アワーや、ビクターのS盤アワーのように、レコード会社とタイアップした人気番組が若者を始め広い層を獲得していった。

日本市場において、1960年から1980年までの20年間のうち、後半15年間では枚数に比して金額の伸びが大きい。これは、EP・シングル盤に対して単価の高いLP盤が伸長したからである。

EP・シングル盤は1964年に5,000万枚、1976年には1億枚に達し、LP盤も、1969年に5,000万枚、1976年には1億枚に達している。この結果、生産枚数の合計は1967年に1億枚、1976年には2億枚となっている。

LP盤の生産枚数は、73年にEP・シングル盤とほぼ同数の9,000万枚に達し、ついには両者が逆転する年もあったほどである。したがって、生産金額の70%~80%がLP盤の貢献に依った。

(5) アナログ・ディスクからデジタル・ディスクへ ~コンパクト・ディスクの登場~

このように成長を続けたアナログ・レコードも1980年以降は、貸レコード店の登場などの影響で、下降の一途を辿った。85年には1億2,000万枚となり、81~85年の5年間において年率9%で減少し、さらに、86~90年の5年間には年率54%で減少した。

このような、レコード市場の縮小に歯止めをかけたのが、1982年から発売されたコンパクト・ディスクである。

コンパクト・ディスクの技術開発で先陣を切ったのは、ソニーである。同社のCDにおける施策に関して、大賀社長は「本当に新しい市場を創造しようという意図のもとに企画して、規格を決め、ハードを設計して、82年10月1日をXデーに決めて一気に商品化したん

です。で、そのときに、いくらソニーがこのシステムはいいよ、と人様にお願いしたって、だれも協力してはくれません。だから自分でソフトをズラッと並べて用意したわけです。当時としては無理だという人の方が多かった。世界中のレコード会社は見向きもしてくれなかったですから。それが今では、88年の連結決算の利益では4分の1くらいがCDから来

5 てるんですよ。あれは我ながら、たいへん優秀な投資だった。ソフトが不可欠、という発想があったからこそだと思っています。(中略)もし自分がソフト会社を持っていなかったら実験的なことはできませんでした。幸い、その会社を始めたのが私で、両方をワンマン・コントロールできたからこそうまくいったんです」(日経エンターテイメント 90.2.21)と述べている。

10

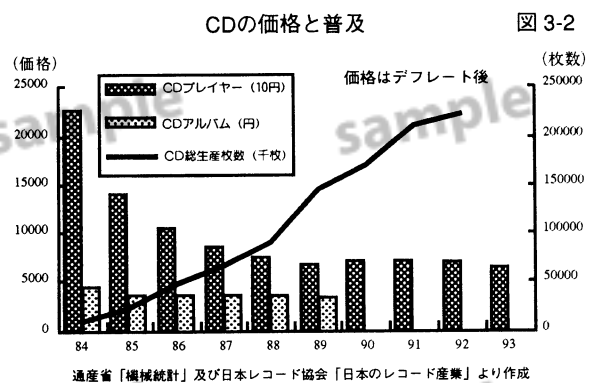
東芝EMIもCDに関しては早々に参入の意思決定を行い、ソニー(1982年)の翌年1983年からCDの製造を開始した。

一方、アナログ時代において永年イノベーションのリーダーであったアメリカのレコード会社は、CDに対して全く消極的であった。したがって、アメリカにおける初期のCD市場は、日本とヨーロッパのメーカーが、ソフトもハードも供給する形となった。

15

日本における当初のCDレコードの価格は、3,500円~4,000円で、プレイヤーも15万円~25万円と、いずれも高価であったが、発売二年後の1984年の歳末商戦で、初めて1台5万円を割る廉価なCDプレイヤーが発売され、ハードの価格が下落するとともに、ソフトもタイトル数が増加し、価格も徐々に下落したことによって、一般にも広く普及していった。

20



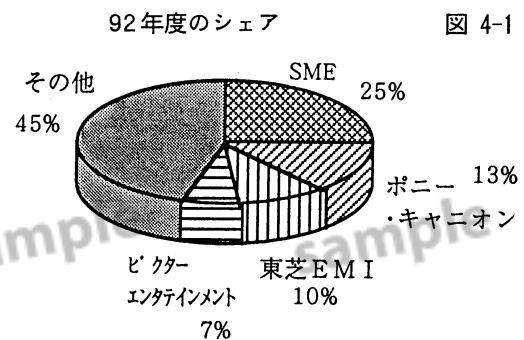
30

4.日本におけるレコード・メーカーの競争状況*19

(1) 市場占有率の現状

「オリコン年鑑」によれば、CD・LP・シングル・カセットの小売金額総額は、1977年には757億円であったが、16年後の1993年には3,247億円となり、4.3倍（年平均成長率9.54%）となった。この間、HOT100にチャート・インしたレーベルも、25から50程にまで増加した。

1992年度の市場占有率を見ると、上位レーベルから順に、①ソニー・ミュージック・エンタテインメント（25%：ソニー・レコード16%/EPICソニー8%/キューン・ソニー1%を含む）、②ポニー・キャニオン（13%）、③東芝EMI（10%）、ビクター・エンタテインメント（7%）となり、TOP100に登場した50レーベル総合計を100%とした場合、これら4メーカーで50%を越える占有率となる。つまり、残りの四十数レーベルが、ほんの数パーセントずつの占有率を示している。

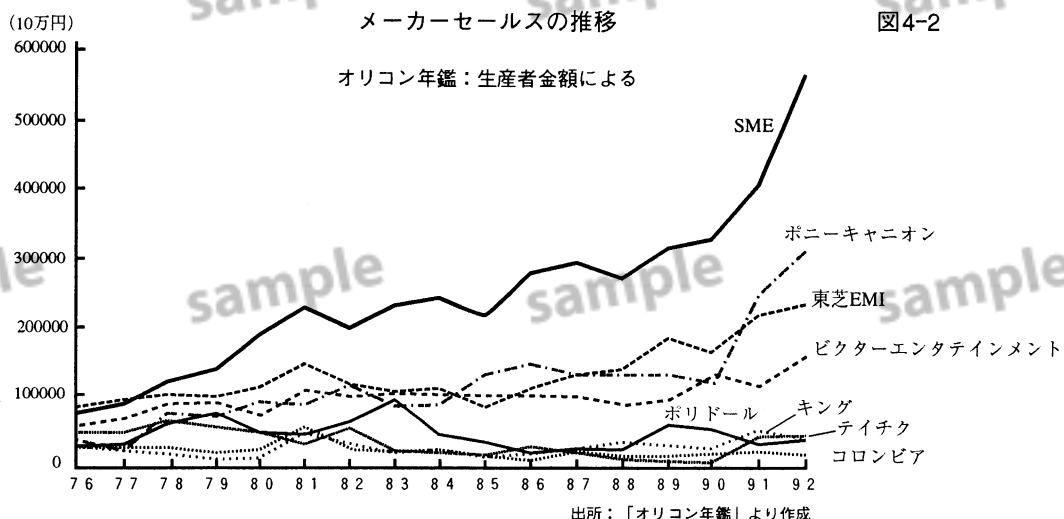


出所：『オリコン年鑑』より作成

(2) 市場占有率の推移

レコード・メーカー間の競争において、老舗であることは、競争上の地位を保証するものではない。このことは、下図のような業績の推移（オリコン年鑑：生産者金額推移）を見れば明らかである。70年代中期においては、各社ともほぼ同列であったが、70年代後半または80年代に入ってから、各社の差が大きくなり始めた。

伝統のある日本コロムビア、テイチク、クラウンなどが衰退する一方で、60年代後半から70年代以降に設立された企業群が伸びてきている。

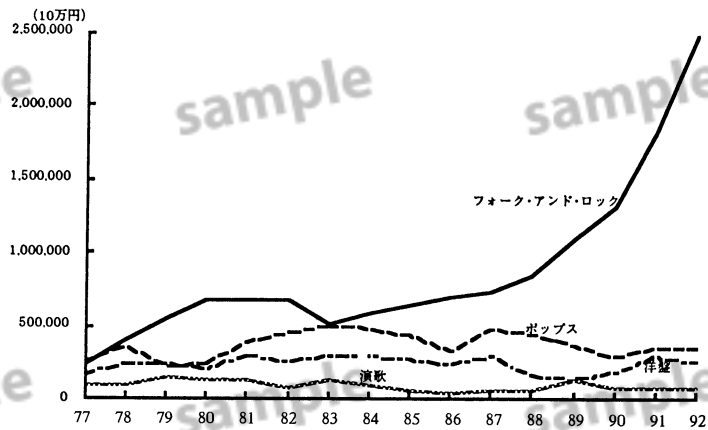


(3) 嗜好の変化と市場占有率

ジャンルの推移

図 4-3

このようなメーカー興亡の
 5 主要因は、市場における嗜好
 の変化に見いだすことができ
 る。オリコン年鑑によれば、
 フォーク・アンド・ロック、ポ
 ップス、洋楽、演歌の4つのジ
 ャンルのうち、フォーク・ア
 ンド・ロックの急成長以外は、



出所：『オリコン年鑑』より作成

10 横這いか、もしくは衰退傾向にある。

フォーク・アンド・ロック市場は、1977年には234億円であり、ポップスより若干小さい市場であったが、今日では、全体の70%以上を占めるほどに成長した。

急成長するフォーク・アンド・ロック市場には、多くのレーベルが参入を果たしている。例えば、演歌において1977~93までに現れるレーベル数は（名称変更を含んで）36レー
 15 ベル、洋楽では49、ポップスでは61となっているが、フォーク・アンド・ロックでは84レーベルにも上る。

20 主要な老舗と新興メーカーのシェアを比較すると、SMEや東芝EMIなどの新興メーカーが、フォーク・アンド・ロック市場で高いシェアを獲得しているのに対して、老舗メーカーでは、それが見られない。

ジャンル別市場占有率 (%)

図 4-4

	92年度				78年度
	F & R	ポップス	洋楽	演歌	演歌
老舗： 日本コロムビア	1.00	5.60	1.10	16.90	22.70
ポリドール	1.60	0.00	6.80	4.00	9.50
キング	0.30	10.30	0.80	6.80	0.21
テイチク	0.40	0.20	0.20	4.00	40.00
新興： SME	27.80	9.70	26.80	15.90	
東芝EMI	10.60	3.40	14.90	21.80	
ポニー・キャニオン	12.10	30.70	2.60	2.20	

出所：『オリコン年鑑』より作成

(4) アーティスト・曲のポートフォリオ

オリコン年鑑（93年）のTOP100を用いて「同年鑑に登場した50レーベルがどのような曲に依存しているか」について集計を行い、上位レーベルを抽出したものが下図である。

図中、A線以外は、各レーベルの累積売上高を100%（Y軸）とし、何枚売れた曲が、売上高にどれほど貢献しているかを表している。また、A線は、同年鑑に登場した50レーベル

全て（総合）の累積売上高を100%として同様の相関を示している。

換言すれば、同図は、「各レーベルにおける〈曲の力と曲数〉のポートフォリオ」を示している。

上位レーベルの内、東芝EMI、ポニー・キャニオン、ポリドールは、典型的なメジャー・

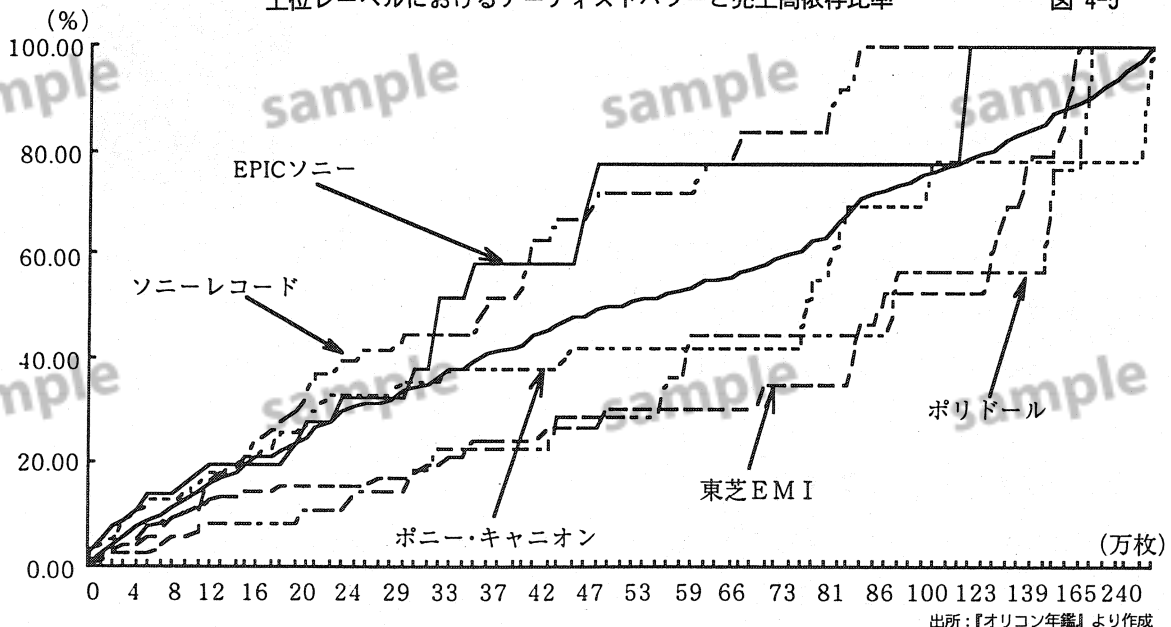
レコード会社のラインを描いている。つまり、ビッグ・ヒットに依存している。

例えば東芝EMIでは、売上高のうちの約70%を、80万枚以上の曲に依存し、30万枚～80万枚までが10%、30万枚以下の曲が20%の依存率となっている。一方、上位レーベルでありながら、典型的メジャーのラインとは全く様相を異にしているのが、ソニー・レコードとEPICソニーというSMEの2つのレーベルであり、両者とも、中堅から下位メーカー

のラインのはずである「左上に凸」の形状を示している。

ラインを読み取ると、両者共に売上高の70%～80%を50万枚以下の曲に依存している。逆に言えばビッグ・ヒットの欠如であるが、トップ・シェアに相応しい総売上高を確保しているのは、TOP100にランク・インさせた曲の数である。EPICソニーでは、ソニー・レコードと比較して曲数が少ないために多少ギザギザのラインを示しているものの、他の上位

上位レーベルにおけるアーティストパワーと売上高依存比率 図 4-5



5.日本のレコード・ビジネスにおける上位2社の沿革

5-1.東芝EMI(株)

東芝EMIは、総合電機メーカーの(株)東芝製作所と、ソーンEMIの音楽部門である米
5 キャピトルEMIによる、50:50の合弁会社である。

(1) ソーンEMI

ソーンEMIは、1994年現在、従業員4万1,000人、売上高6,900億円(£m4,300)で
あり、事業内容は、①EMIミュージック(£m1,703)②電気機器レンタル(£m1,512)
10 ③HMV(レコードの小売:£m404)④TSE(セキュリティー&ソフトウェア:£m408)
⑤その他(£m208)の5分野から構成されている。

ソーンEMIの音楽部門であるEMIミュージックは、世界で最も伝統があるレコード・メー
カーの一つである。1931年、世界的な大不況を背景に、世界最古のレコード会社の伝統を
ひく英コロンビアと、犬のマーク「ニッパー」を最初に採用したことで知られる英グラモ
15 フォン(HMV:ヒズ・マスターズ・ボイス)が合併してできた、当時世界最大のレコード
会社である。

50年代に入り、長年の提携関係にあった米コロンビアや米RCAビク
ターとの関係を解消しているが、提携解消に先立つ55年には、アメリ
カでメジャーの一角を成しつつあったキャピトルを買収し、アメリカ
20 における地固めを図った。

50年代後半のアメリカでは、エルビス・プレスリーが、RCAからデ
ビューし(1956年)、流行が、ポピュラーから、ロックへと変化しつ
つあった。

一方、米キャピトルレコードは、この対抗として、ジーン・ヴィ
ンセントと契約し、「ビーバップ・ア・ルーラ」などを全米トップ10に
25 送り込んだ。

また、英EMIは、米キャピトル以外にも、米EMIを設立し、UnitedArtist やリバティ
の買収、近年ではマンハッタン=ブルー・ノートやSBK、クリサリス、エニグマなどを傘
下に収め、現在の世界における拠点は35ヶ国、ライセンスは26ヶ国に及んでいる。



エルビス・プレスリー



ジーン・ヴィンセント

(2) 東芝製作所とレコード事業

東芝EMIのもう一方の株主である東芝製作所がレコード事業に乗り出したのは、1954年

に英EMIおよび米キャピトル・レコードと契約を結ぶことに始まる。当初は洋盤の輸入・販売を行っていたが、翌年には川口工場においてレコード製造を開始し、50年代後半には、自主制作録音による邦盤レコードを発売し始めた。

60年代に入ると、キャピトルから（日本では東芝レコードから）発売された坂本九の「上を向いて歩こう」が、アメリカ・ビルボード誌ランキングにおいて第1位（1963年）を獲得し、邦楽が世界に向けて発信された他、イギリスからは、ザ・ビートルズがEMIから「ラブ・ミー・ドゥー」でデビューし（1962年）、コンセプト・アルバムの制作手法においてさきがけとなるとともに、アメリカや日本を始めとする世界の音楽に影響を及ぼしていった。

このように、60年代は、音楽の伝播が世界的に起こると同時に、世界のレコード市場も高成長を遂げていた。



坂本 九

5



ザ・ビートルズ

10

(3) 東芝EMIの新発足

日本における「第一次資本自由化」で、レコード・メーカーにも、50%の外資参加が承認されたのは、1967年である。この2年後の1969年に、EMIとの50:50の合弁会社として新発足し、1973年に、東芝音楽工業（株）から東芝EMI（株）と商号変更を行った。

1970年代には、アメリカで起こっていた、フォーク・ムーブメントや、シンガー・ソング・ライター・ブームに呼応するように、荒井由実（松任谷由実）、チューリップ、アリス、尾崎亜美などが東芝EMIからデビューを果たしている。

しかし、70年代末までの活況とは対照的に、80年からのアナログ・レコード市場は、急激な落ち込みを見せた。次世代のフォーマットであるCDに関しては、ソニーが主導権を握っていたが、東芝EMIも早期にアナログ・レコードからCDへの参入を決定し、1983年からCD製造を開始した。



松任谷 由実

20



山下 久美子

25

5-2. ソニー・ミュージック・エンタテインメントの沿革

日本のレコード・ビジネスにおいて、現在第一位となっているソニー・ミュージック・エンタテインメントの前身はCBSソニーである。東芝EMIの発足に先立つ1968年に、米CBSと日本コロムビア間の契約切れで、米CBSがソニーとの合弁会社を要望したことによって、合弁会社であるCBSソニーが設立された（後の1988年にはソニー（株）が米CBSレコード

30

を買収)。

日本の既存レコード会社は、CBSソニーの設立に対して危惧を抱き、政府もCBSソニーの承認に際して、既存の販売経路を乱さぬことと、レコード関係者やタレントの引き抜きを禁ずる、という条件が付けられた*11。

5 しかし、日本市場における経営権をCBSから任されていたCBSソニーは、販売面での新方針を次々に打ち出し、レコード・ビジネスの近代化に取り組んだ。

第一に、返品率を仕入れの10%に抑えること、第二に、支払いは手形ではなく現金にすること、第三にリベートを適正な枠内に抑えること、である。

10 買い手である小売店、全国レコード商組合なども反発の姿勢を示したが、この新方針を突き通せた理由は、「売れるレコードを持っていたこと」であった。

1968年の第一回新譜である映画「卒業」のサウンド・トラックは、サイモンとガーファンクルによって歌われ、大ヒットとなった。



15 また、CBSソニーは、ヤング層に対する市場調査・新人発掘を積極的に
的行い、演歌が主流であったレコード業界に、「ポップス歌謡」とい
う新ジャンルを送出した。

このようにして生まれた歌手は、カルメン・マキ、山口百恵、松田聖子など、その数は多くCBSソニーは、設立後数年で業界トップとなった。

20 SMEは、ソニー・レコードというレーベル以外にも、1978年のEPICソニーの設立を皮切りに、近年では、キューン・ソニー、アンティノス(アンチ・ソニーから命名)など、指向の異なった多くの別レーベルを設立し、SME全体の市場占有率を上げている。特にEPICソニーは、ソニー・レコードの約半分の占有率(p9)を確保するほどに成長した。

70年代後半の時点では、新興のCBSソニーと東芝EMIの売上高は、拮抗していたが、80年代に入ると、引き続き成長するSMEと、低迷する東芝EMIとの差が大きくなり始めた。

25 そこで東芝EMIは、80年代中頃から、BOOWY(徳間)、吉川晃司(SMS)、矢沢永吉(ワーナー)など、徹底的に実績の既にあるアーティストを引き抜き始めた。

30 移籍前より条件を優遇し、数千万円ともいわれる契約金を支払うなどの投資を行い、ビッグ・アーティストへの依存度は高まったが(p11)、その結果、80~85年には、売上高ベースで年率6.7%であった成長率が、85~90年の5年間では13.2%と、急激な伸びを示したのである。

このように、移籍してくるアーティストがいる一方で、脱退するアーティストの例も数多い。特に、ビッグ・アーティストの脱退は、レコード・メーカーの経営に大きなインパ

クトを与える。近年の東芝EMIでは、大黒摩季やWANDSなど、ビーイング系アーティストとの契約切れで、100億円ともいわれる売上高が失われた。

人材の流動化は、アーティストだけに留まらない。スタッフもまた脱退することがある。この例として、新興レコード・メーカーのファン・ハウスが挙げられる。ファン・ハウスは、1984年に東芝EMIの100%出資子会社として誕生した。新田社長以下創業メンバーの29人は、東芝EMI第2制作部の出身である。設立後交渉を重ね、東芝EMI資本を徐々に自社株にし、1年半後に、ファン・ハウスは、100%の株式を手に入れている*¹²。オリコン年鑑によれば、ファン・ハウスの93年における市場占有率は4%であり、ビクター・エンタテインメント（7位）の下の8位に付けている。

5

10

15

20

25

30

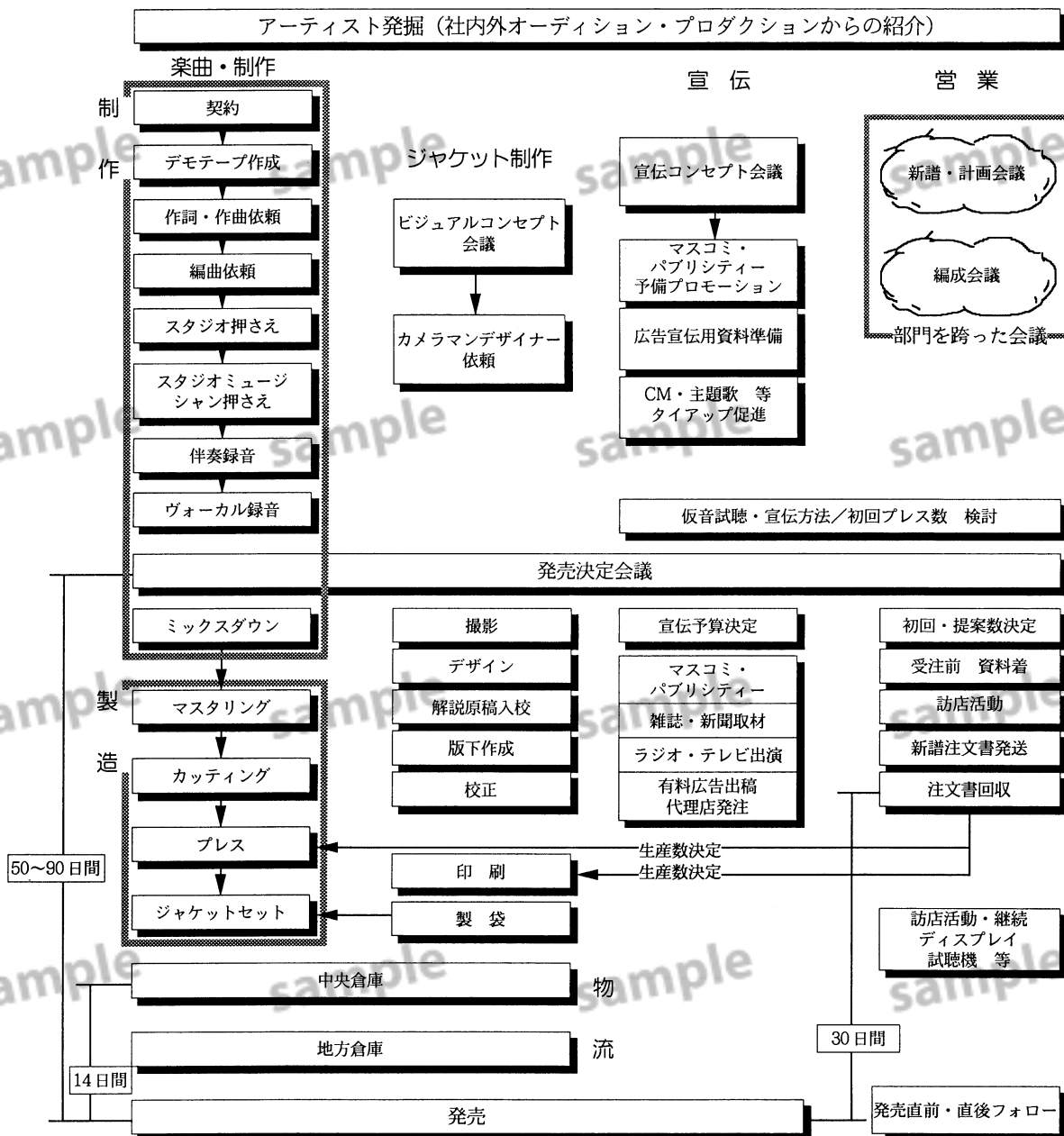
6.レコード・ビジネスのプロセス

レコード・メーカー社内外のディレクターによって発掘されたアーティストは、レコード・メーカーおよびプロダクションと通常2年程度の契約を結び、レコード制作を行う。制作された原盤を複製するのが製造部門であるが、その必要量は、宣伝および営業の活動如何に依っている。

また、レコード・ビジネスは、パッケージ・ビジネスであると同時に、権利ビジネスであるということもいえるため、利害関係者間のマネー・フローが極めて重要である。以下は、レコード・ビジネスにおける一連の活動の概観である。

レコードビジネスのプロセス

図 6-1



(1) メーカーの行うオーディション：アーティストの発掘

新人アーティストの数は毎年およそ400から500人・グループである。しかし、「デビューした新人のうち、次の年まで残るのは20%以下、3年まで残るのは10%以下、企業の業績に貢献するのは5%以下」（メーカーT社K氏）のように、アーティスト間競争は、相当に激しい。

5

有望なアーティストを発掘する手段として、80年代までは、音楽出版社やプロダクション主催のオーディションが主流であったが、90年代に入ってから、レコード会社が主催するオーディションが急増している。この新人発掘を積極的に推進しているのが、ソニー・ミュージック・エンタテインメント（SME）である。

SMEでは、89年からそれまでの大規模なイベントのようなオーディション「CBSソニー・オーディション」を改め、小規模なオーディションを分野別に行うことにした。この中には、優秀な歌手向けの「ボイス」、作詞家・作曲家向けの「ソングス」、コンピュータ音楽向けの「ギア・ヘッド」などがある。また、音楽以外の分野である映像やCGにおいてもオーディションを行っている。

10

オーディションの変質とともに、SMEでは、プロダクション機能を取り込み、そこにアーティストを所属させることによって、レコード・メーカーが、アーティストのマネジメント業務をするようになってきた。

15

SMEのこのような動きの目的は、第一に、印税率の向上である。レコード・メーカーが自ら新人を発掘・育成すれば、プロダクションとの契約上有利になる。逆に、プロダクションなど外部アーティストとの契約では、先行投資したプロダクションの印税の条件が有利になるからである。

20

第二に、大規模なイベント的オーディションでは、イベントに向けたアーティストが合格することになり、人前では実力の発揮できない人材を見落とすことになるからである。

第三に、「スタッフの育成強化」である。新人が何らかの形で発掘されても、これを育てられるディレクター・プロデューサーがいなければ、企業業績に何も反映できない。したがって、80年から「SD（サウンド・ディベロップメント）制作部」を設け、ディレクター・プロデューサーの育成に努めている。また、外部からの人材登用のため、「スタッフ誕生」と呼ばれる、ディレクター・スタッフのオーディションや募集も行われている。

25

(2) タイアップ

30

様々なプロモーション方法の中で、現在、最も力を入れるのが、タイアップだといわれる。

タイアップは、必ずしも大ヒットの保証をするものではないが、「オリコン・チャート・

データ93」によれば、93年度のシングル年間ベスト・テンは、以下の通りであり、いずれのヒット曲も何らかのタイアップを行っている。

順位	アーティスト	曲名	タイアップ先
第一位	チャゲ&アスカ	YAHYAHYAH	フジTV 「振り返れば奴がいる」
第二位	B'z	愛のままにわがままに	日本テレビ 「西遊記」
第三位	虎 舞竜	ロード	東京放送 「テレビ近未来研究所」
第四位	サザンオールスターズ	エロティカセブン	フジTV 「悪魔のKISS」
第五位	B'z	裸足の女神	トヨタ カローラレビンCF
第六位	ZARD	負けないで	フジTV 「白鳥麗子でございます」
第七位	WANDS	時の扉	テレビ朝日 「ネオドラマ」
第八位	松任谷由実	真夏の夜の夢	TBS 「誰にも言えない」
第九位	ZARD	揺れる想い	大塚製薬 ポカリスエットCF
第十位	中山美穂& WANDS	世界中の誰よりきっと	フジTV 「誰かが彼女を愛してる」

10 タイアップのメリットは、曲の露出が多くなり、当該アーティストが持つ固定的な支持層以上の売上を確保できる可能性を持つことである。

例えば、(92.3.11の日経エンタテインメントによれば) 小泉今日子は、デビュー以来の28曲が、10~30万枚で推移しているが、91年に発売された29作目の「あなたに会えてよかった」(TBS「パパとなっちゃん」の主題歌)では、従来の3倍以上の100万枚を突破した。

15 また、「レコードを発売するプロセスでは、デモンストレーション用のテープをまず作ってから、それをもとにタイアップを取りに走って、それからスタジオで本番の制作をするようにしています。こうしないと販売予測が全く立たなくなってしまうし、この販売予測をもとにして、広告宣伝費や宣伝方法、さらに製造ロット、などが決められて行くわけですから」(レコード・メーカーP社O氏)のように、タイアップが、後工程へ与える影
20 響は、極めて大きい。

しかし、一方で、レコード・ビジネスにおけるタイアップへの過信に対して否定的な意見も少なくない。例えばEPICソニー副本部長の小坂洋二氏は「タイアップというのは、実際はアーティストが何もしないということです。アーティストにとってみれば、これ以上の屈辱はないんじゃないか、と思えるほど乱暴な売り方ですからね」(日経エンタテインメン
25 ト93.5.26)と述べている。

(3) 製造

制作された原盤(マスター・テープ)を、決定された数量だけ複製するのが、製造部門である。

レコードは、パッケージそのものには価値があるわけではないということから、他社工場間での「応援」が行われている。製造部門を擁するメジャーの5社以外はもとより、SME
30 や東芝EMIなどのメジャー・メーカー間でも互いに製造委託をする場合がある。

製造工場では、100枚単位から受注している。製造スケジュールは、制作・営業・商品管

理部との調整で決められ、工場独自の判断で、大きく生産量を変更しない。なぜなら、仮に余剰分が発生すれば、返品の問題が生じるからである。このため、印刷物の発注も、工場ではなく、本社で行われる。

(4) 物流

5

レコード業界では、複数企業が共同出資で物流専門会社を設立し、販売するソフトウェア全てについて、受注から店への配送までを一括して請け負う「共同配送」形態をとっている。

ジャパン・ディストリビューション・システム（JDS：東京・渋谷、乙骨 社長）は、東芝EMI、SMEやポニー・キャニオン、ワーナー・ミュージック・ジャパンなど7社の均等出資会社で、現在32社のCD、ビデオの物流を手掛けている。

10

物流会社には、JDSのほかに、日本ビクターを筆頭にテイチク、東映ビデオなど6社が出資する日本レコード・センター（NRC：神奈川・厚木市、倉田豊良男社長）がある。ビクター・エンタテインメントなど音楽・映像ソフト会社95社の物流を管理している。

国内レコード・メーカーのほとんど全てのレコードは、JDSかNRCを経由して配送されている。

15

これらの物流会社は、レコード店から発注を受けると、主要都市に設けられた倉庫から、各ソフト会社の製品をまとめて翌日までに配送し、レコード・メーカー各社は、配送枚数に応じて手数料を支払う。また、受発注データは物流会社本社のホスト・コンピュータで管理し、各ソフト会社も端末などで随時データを確認することができる。

20

(5) 流通

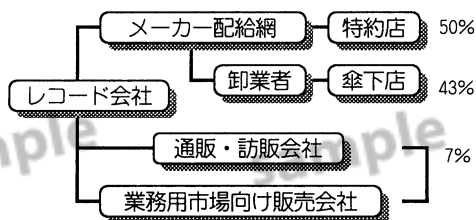
1962年に当時のレコード販売店の組合が独禁法違反に問われるまでは、「全国蓄音器商組合連合会」という販売店の横の組織があり、組合加盟店以外のレコード販売行為に対して強力な規制を加えるなど、極めて閉鎖的な流通が形成されていた。

しかし、62年以降、急速な流通網の拡大が見られるようになり、現在では、全国のレコード小売店は、大小あわせて約8,000店がある。

多くの中小店舗から構成されていたレコードの流通網にとって、81年に渋谷店をオープンしたタワー・レコード（93年度の売上高は174億円）を先駆とする大型外国流通資本（HMV・ヴァージン）の参入は、大きな脅威となり、転廃業を余儀なくされた店舗も多いと言われる。

30

レコードの流通 図 6-2



25

出所：日本レコード協会『日本のレコード産業』より作成

(6) 返品制

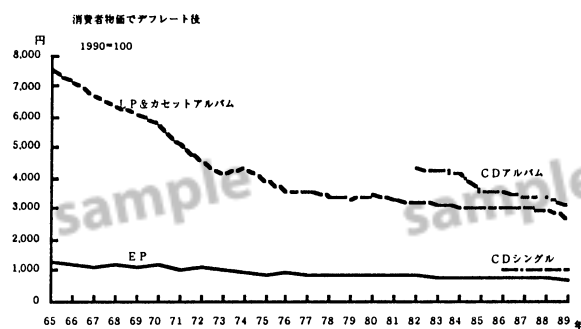
小売店は、商習慣上、委託販売ではなく買い取りである。しかし、①レコードは多品種少量生産で、流行に左右されやすく、ライフ・サイクルもせいぜい3カ月程度と短いこと、②回転の悪いレコードといえども、再販価格維持のため、値引きを行うことは不可能であること等の理由から返品制が存在する。返品の限度金額は、各メーカー、各小売店によってまちまちであるが、通常10%ほどである。

(7) レコードの再販価格制度と価格の見直し

独占禁止法の適用除外項目に、化粧品、新聞、書籍、レコードなどが制定され、再販価格制度が導入されたのは1953年である。以降、これらの商品に関して、流通段階で価格が崩された場合には、取引停止にもできるようになった。しかし、1970年代中頃から、レコードに関する再販制度の見直し論議が高まり、89年の日米構造協議で「政府規制緩和の推進」と「独占禁止法の適用除外制度の必要最小限度化」が要求されたことなどの経緯を経て、1992年11月からは、発売後二年を経過したレコードについて再販制度の対象からはずし、自由価格で販売できるようになった。(時限再販制の導入)

レコードの価格は、これまでコスト低減努力と共に、名目の価格が据え置かれてきた。したがって、実質価格は下落傾向を示しているが、さらに再販価格からの完全な除外の方向に進んでいる。

レコード単価の変化 図 6-3



出所：日本レコード協会『日本のレコード産業』より作成

25 (8) 貸レコード問題*2

貸レコード業は、学生のアイデア商法のひとつとして、1980年に誕生した。東京・三鷹にオープンした「黎紅堂」が発祥とされているが、シングル一枚40円～50円、LP200円～250円というレンタル料の安さから、折からの高性能録音機器の普及と相まって、爆発的に広がった。翌1981年には1,000店、その後1988年には5,000店を超えるに至った。

30 レコード業界にとっての問題は、もちろん個人録音である。レコード会社の調査によれば、貸レコード店の利用者の内97.4%が個人録音をしたと回答している。また貸レコード店に近接する既存レコード販売店は、軒並み30%の売上減になったという調査もある。その後

数年間で転廃業に追い込まれたレコード販売店が、1,000店近くに及んだともいわれる。

1981年には、レコード・メーカー13社が貸レコード業者を相手取り、著作権法違反に基づく営業停止処分を求める提訴を行った。以後この貸レコード問題はマスコミでも大きく取り上げられ、ひとつの社会問題になった。ここではAV機器の高性能化と普及によって、いみじくも著作権思想の未熟さが露呈され、技術社会における文化の問題が大きくクローズ・アップされている。

1982年には自民党文教部会が著作権問題プロジェクト・チームを設置し、立法院の場で議論されることになり、1984年5月には著作権法改正案が国会を通過した。この改正法には、レコード制作者に発売後1年間は貸与権を認め、その後は報酬請求権を与えるというものである。これを受けて、レコード協会とレンタル商業組合の間に、許諾の条件や使用料の交渉が開始され、1985年にいたって合意が成立した。

(9) 原盤と印税支払（レコード・ビジネスにおけるマネー・フロー）

レコード・ビジネスにおけるマネー・フローを見ると、まず小売店は、小売価格の30%がマージンである。次に、東芝EMIやSMEなどのレコード・メーカーから、著作権料と原盤印税の2種類の印税が支払われる。

①著作権料は、著作権者（作詞家・作曲家）および、楽曲を管理する音楽出版社に、レコード・メーカーから、JASRAC（日本著作権協会）を通じて、小売価格の2%ずつが支払われる。また、実演家（アーティスト）印税は、小売価格の約1%である。

②原盤（マスター・テープ）の制作は、レコード・メーカーが行う場合（自主原盤）と、メーカー外の原盤制作会社によって行われる場合（外部原盤）の2つの方法があるが、東芝EMIやポニー・キャニオンなど、メジャー・メーカーの外部原盤依存比率は、50%以上に達していると言われている。

邦楽 パターン1：自主原盤の場合

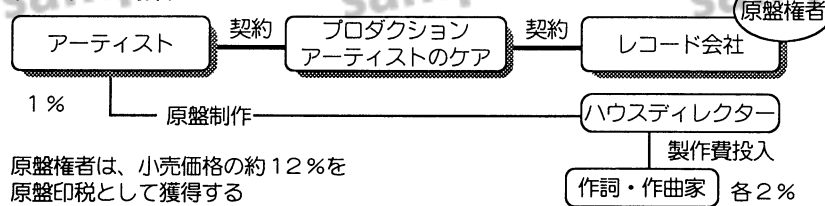
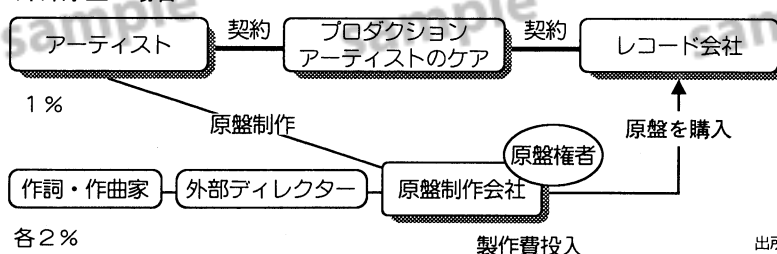


図 6-4

邦楽 パターン2：外部原盤の場合



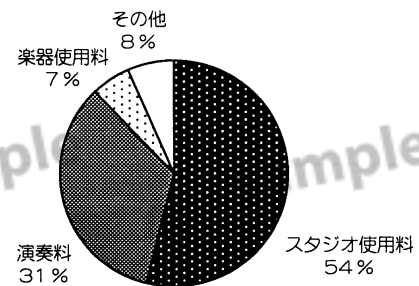
出所：取材により作成

レコード制作費は、通常シングルで250万円、アルバムで1,500万円程度である。制作費を投入し、原盤を制作した者（原盤権者）は、小売価格の12%程度を印税として獲得することができる。レコード制作費に関して、複数の利害関係者が関与している場合は共同原盤と呼ばれ、原盤印税はこれらの関係者内で分配される。

- 5 特に、タイアップの場合など多くの利害関係者が存在する場合は、メーカーからの印税流出率が高くなる。また、新人アーティストの場合はレコード・メーカーが完全に原盤権を取得することが可能であるが、中堅以上のアーティストでは、
- 10 力関係によって権利が外部に流出する事が多い。

このように、著作権料および原盤印税支払いを合計すると、メーカーの売上高比で、20%強ともなる。

原盤制作費 内訳の例 図 6-5



出所：『レコード業界』教育社

(10) EPICソニーの内部原盤政策

- 15 EPICソニーでは、80年代後半からEPIC原盤（EPICソニーが原盤権を獲得すること）でないと契約しないという姿勢を貫いてきた。その理由について（92.07.22：日経エンタテインメントによれば）

①音楽出版社やプロダクションが原盤制作をするといっても、最近はレコード会社が彼らとの力関係に応じてアドバンスをすることが多くなってしまった。結局メーカーが、先行して投資をするなら（リスクを背負っているなら）自社で原盤権をもった方が有利である。

②プロダクションが原盤権を持っていると、将来レコード会社と競合関係になる可能性がある。つまり、ある日突然アーティストがEPICソニーを辞めて自分でレコード会社を作ると言い出したとき、または別のレコード会社に移籍するときなどである。その時に、原盤がEPICソニーになればそれまでかけた費用と権利の一切をみすみす放棄することになる。

③近い将来パッケージがなくなり、光ファイバー等でソフトが「データ」で供給されるようになったとき、原盤制作会社が「マスター・テープの複製は許諾しているが、電波は許諾していない」と宣言したら、複製に注力していたメーカーの存続が危うい という3つの理由が挙げられている。

付属資料 1

東芝EMI及びソニー・ミュージック・エンタテインメントの沿革

沿革	東芝EMI	ソニーミュージックエンタテインメント
1960	東芝音楽工業(株)設立	
1968		CBSソニーレコード(株)設立 静岡第一プロダクションセンター竣工 六本木スタジオ完成 レコード発売開始
1969	東芝音楽工業(株)新発足 製造部門は東芝レコード製造(株)に	アナログディスク生産開始 カセットテープ生産開始
1970	事業目的にレコード、音楽テープ等の製造を追加	
1971	御殿場工場を新設	
1973	東芝イーエムアイ(株)に商号変更	CBSソニーと商号変更:本社移転
1974		静岡工場をCBSソニーレコード(株)として分離
1975	中央商品センター新設	
1978	流通センター新設	ビデオソフト発売開始 全額出資で(株)エピックソニー設立 信濃町スタジオ完成
1979	川口工場を御殿場工場へ集結	
1982	本社新社屋新設	CD生産開始
1983	CD製造開始	(株)CBSソニーグループと商号変更 企画制作部門を(株)CBSソニーとして分離 (株)エピックソニーより販売業務譲り受け
1985	マスタリングセンター完成	
1987	スタジオテラ新設	
1988	プリントマーケティングセンター新設	ソニー(株)が米CBSレコード買収 ソニー(株)よりソニービデオソフトウェアインター ナショナルの全株式取得 (株)CBSソニー、(株)エピックソニー、CBSソニー レコード(株)、ソニービデオソフトウェアインター ナショナルの4社を吸収合併
1989	本社地下に第二スタジオ完成 東芝キャピタルレコード製造(株)を吸収合併 東芝EMI永田町テナントビル完成 LDの製造開始 本社地下にスタジオラジオコスタ完成	LD製造開始
1990	ビデオカセットテープの製造開始	
1991		(株)ソニーミュージックエンタテインメントに社名変 更東京証券取引所第二部に上場
1992	MD製造開始	静岡第二プロダクションセンター竣工 MD生産開始
株主	(株)東芝 / Capitol - EMI Music Inc.(米国)	ソニー(株) 71%他
従業員	1,240	1,718

【用語解説】

オリコン年鑑：

(株)オリコンは、レコードに関するチャート・データの作成（1968年以降）および作成のための調査を行う企業である。

「オリコン年鑑」は小売の実態調査に基づいて作成されるものであり、各メーカー・アーティスト別の細かな情報が得られる一方、サンプリング調査のため、推定が入っていること、特販・訪版などのルートの売上（全ルート中の約7%）は入っていないこと、流通在庫が含まれていないこと、上位100位以下については不明なこと、メーカーの出荷と販売のタイミングのずれによって、企業の期別売上高とはリンクしないこと、などに関して注意を要する。

レーベル：

SMEがソニー・レコード、EPICソニー、キューン・ソニーなど、複数のレーベルを擁するように、企業とレーベルは同じではない。また、レーベルは、音楽的な指向の相違によって区分される例が多い。

カタログ・旧譜・新譜・廃盤：

小売店やリスナーがレコードをメーカーに発注する際に用いられるリストがカタログである。カタログには、メーカーが保有する7万種類に及ぶ在庫が掲載されているが、カタログ作成後に発売された新譜のレコード、及びそれ以外のレコード（旧譜）のうち、廃盤となったレコードはカタログ上から削除される。

【参考文献】

- * 1 河端 茂『レコード業界』教育社、1990年。
- * 2 河端 茂『レコード産業界』教育社、1982年。
- * 3 山名尚志『映像ビジネスの読み方』日本実業出版社、1992年。
- * 4 品田英雄ほか『エンタテインメント・キーワード』日経BP出版センター、1994年。
- * 5 ニュー・ビジネス協議会編『娯楽ビジネスの未来』東洋経済、1994年。
- * 6 オリコン『オリコン年鑑』1976～1993年。
- * 7 通商産業省『機械統計年鑑』1965～1992年。
- * 8 日本レコード協会『日本のレコード産業』1955～1993年。
- * 9 Billboard®, *Top40 Hit year - by - year Top 1000 Singles 1955 - 1987*, Hal Leonard Books
Billbord Publications, Inc., 1988. かまち潤訳『ビルボード年間トップ40 & トップ1000
ヒッツ 1955 - 1987』音楽之友社、1989年。
- * 10 蓑島弘隆『エンターテインメントが世界を征す』ビクター・ブックス、1991年。
- * 11 上竹瑞夫『ソニー逆転の全戦略』講談社、1991年。
- * 12 日経BP社『日経エンターテインメント』1998年4月～1993年6月。
- * 13 蔭山敬吾『レコーディング・ディレクターの仕事』ダイヤモンド社、1992年。
- * 14 岡 俊雄『レコードの世界史』音楽之友社、1986年。
- * 15 倉田喜弘『日本レコード文化史』東書選書、1992年。
- * 16 ミュージック・マガジン増刊『ミュージック・ガイドブック』ミュージック・マガ
ジン、1994
- * 17 嶋谷又三郎『新訂版 ソフトウェアと著作権法』講談社、1993年。
- * 18 日経産業新聞『エンターテインメントソフト』1993年3月30日～6月29日
- * 19 齋藤稔秀『エンタテインメント・ビジネスにおける企業間競争の分析』
慶應義塾大学大学院経営管理研究科 修士論文

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.