



慶應義塾大学ビジネス・スクール

有料音楽配信サービス業界における 新市場創造戦略（A）

— 着メロ —

1996年、東京・渋谷。学校が終わると一目散に渋谷センター街へと繰り出す女子高生たち。彼女たちの首にはバーバリーのマフラーが巻かれ、肩にはたくさんのキャラクターがぶら下がったスクールかばん。そして、かばんの中からソニープラザやマツモトキヨシで購入したルーズソックスと化粧道具を取り出し、放課後のワタシへと変身。ファミレスに集まってナタデココやパンナコッタを注文し、友達と他愛もない話をする。ファミレスで時間を潰した後は、カラオケボックスでこの時代を席卷した新しいダンステックミュージックを歌ってみんなで盛り上がる。そんな彼女たちには、いつも肌身離さず大切にしていた3種の神器があった。1995年7月にアトラス社から登場した「プリント倶楽部」で友達と撮った大量のプリクラを保存するプリクラ帳、1996年11月にバンダイ社から発売されたキャラ育成ミニゲーム「たまごっち」、そして友達といつでもどこでもつながっておくための携帯端末。

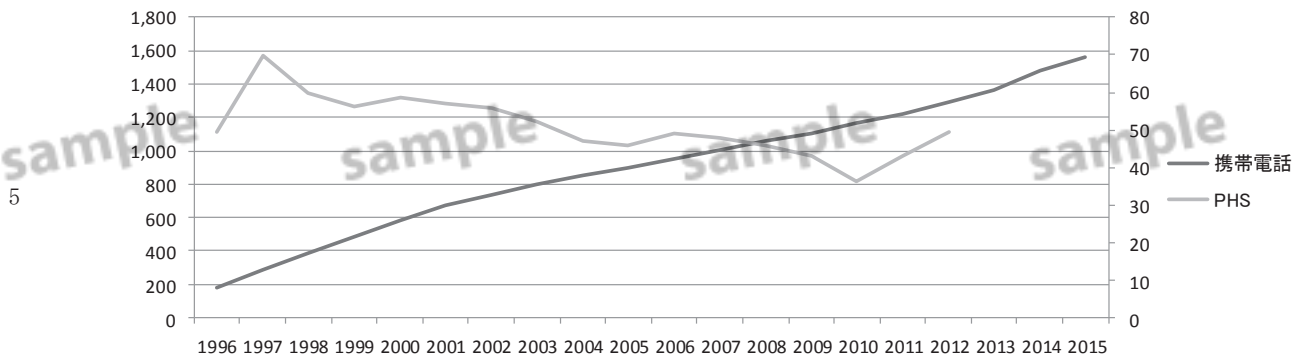
この時代、彼女たちのあいだで急速に携帯端末（携帯電話またはPHS）が普及する（図1）。当時、彼女たちには、携帯端末で自分の個性を表現しようと夢中になっていることがあった。なにやら数字がたくさん書かれた本を片手に、携帯端末の小さい画面に向かって一心不乱に文字盤を打っては流れてくる電子音を確認している。そんなある日、まだ創業まもない株式会社フェイスの平澤創氏は、出張先の静岡県浜松市で立ち寄った本屋でこの本を手に取りあることを思いついた。

本ケースは、関西学院大学商学部准教授・西本章宏と大阪大学大学院経済学研究科准教授・勝又壮太郎と慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授・井上哲浩によって、公表資料ならびにインタビューに基づき作成したものである。本ケースはクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。また本ケースの作成にあたって、フェイス・グループ代表、株式会社フェイス代表取締役社長、日本コロムビア株式会社取締役会長・平澤創氏、株式会社フェイスメディア企画室室長・稲生裕二氏、管理本部総務部部長・弘重康成氏より協力を得た。感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区目黒4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 西本章宏・勝又壮太郎・井上哲浩（2017年7月作成）

図1 携帯端末契約台数の推移



(左軸：携帯電話、単位：十万台・右軸：PHS、単位：十万台)

注：2013年10月以降、PHS事業者から契約数の情報提供が取りやめられたため、以降の契約数は不明。
一般社団法人電気通信事業者協会の公開資料より筆者ら作成。

着メロ市場：1995～1998年（誕生～黎明期）^[1]

1995年、本格的に日本国内では携帯端末が普及し始めた。街角では、ひっきりなしに「ピピピ」と電子音が鳴り響く。一人の携帯端末が鳴ると、周りの人たちも慌ててカバンやポケットを探り、自分の携帯端末が鳴っているのではないかと確認した。こんな光景が、当時は当たり前となっていた中、1996年4月にNTTドコモは「デジタル・ムーバ N103 HYPER (NEC製)」を発売する。世界で初めて「着信メロディ機能」が搭載され、消費者たちは、端末にプリセットされた楽曲から好きな着信音を選択できるようになった。しかし、着信メロディ機能によって、周囲とは違った着信音を鳴らすことができるようにはなつたが、プリセットされた楽曲はごくわずかであった。数か月後の1996年9月、日本移動通信 (IDO、現 au) が、「デジタルミニモ D319 (デンソー製)」を発売する。デジタルミニモ D319には、携帯電話としては初めて、自分で作曲したメロディを着信音にすることができる「メロディ着信音作曲機能」が搭載された。

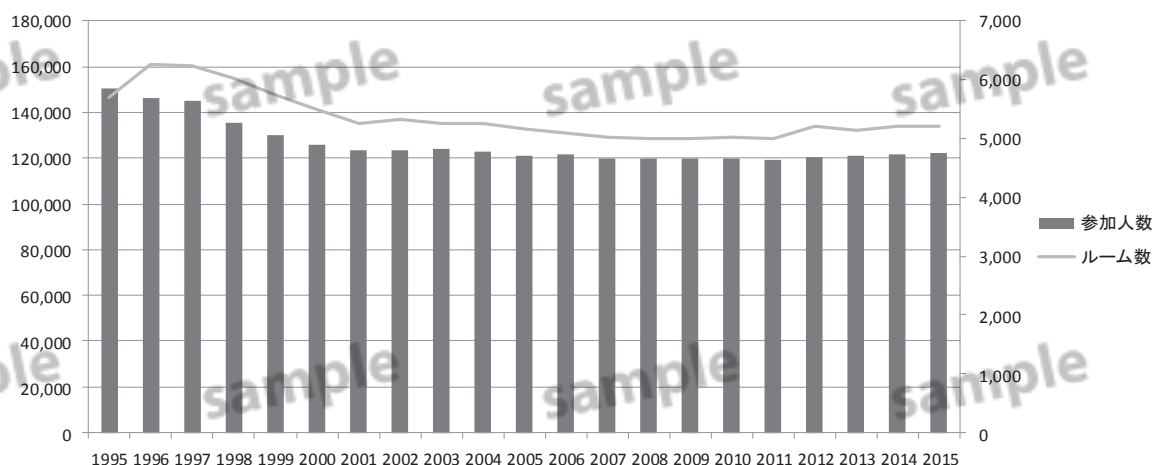
これ以降、B'zやGLAY、Mr.Childrenといった流行のJ-POPの着信メロディを自作することで、周囲とは違った着信音を鳴らすことに日本中が夢中になった。このムーブメントに一石を投げ、着メロ文化を世の中に定着させたのが、1998年7月に双葉社から発売された『ケータイ着メロドレミBOOK』である。『ケータイ着メロドレミBOOK』はシリーズ累計350万部を売り上げる大ベストセラーとなった(1999年3月時点、2001年時点では累計600万部)。これほどのベストセラーとなった背景には、当時の特有の事情があった。当時は携帯電話が普及する黎明期だったこともあり、端末メーカーのあいだで統一した規格などは存在せず、各メーカーが独自で携帯電話を製造していたことから、同じ楽曲であっても機種ごとに打ち込み方が異なっていたのである。加えて、説明書を見ながらいちいち文字盤を打って着信メロディを作る作業は非常に手間であり、消費者たちは不便を感じていた。そこで、双葉社は機種ご

^[1] 本節以降で取り上げる事例の一部は、西本・勝又(投稿中)によってまとめられたものを参考にしている。

とに流行の J-POP などの着信メロディを端末に打ち込む方法（音打ち）を解説した手引きを発刊したことで、爆発的なヒットを記録したのである。

一方で、当時、携帯電話と利用者を二分していた PHS 事業では、一步先の試みが行われていた。1996 年 11 月、電子楽器・通信カラオケ業界のメーカー系業界団体である社団法人音楽電子事業協会（AMEI）が、市場の飽和感が漂っていたカラオケ業界の次世代の成長事業として「携帯電話着信音の MIDI データ化とその配信及び課金」構想を発表したのである（図 2）。そして、1997 年 6 月、PHS 事業会社大手の東京アステルが「着信メロディ呼び出しサービス」を開始することとなる。対応機種である「AS-11（シャープ製）」、「AD-11（デンソー製）」を発売し、演奏データをサーバーから携帯端末へダウンロードするサービスを確立した。着信メロディ配信サービスの誕生である。その後、1998 年 10 月には、アステル東京が「着メロ^[2]」を商標登録し、着信メロディ配信サービスの本格的な成長期を迎えることとなる。

図 2 カラオケルーム数・参加人数の推移



（左軸：ルーム数、単位：ルーム・右軸：参加人数、単位：万人）
全国カラオケ事業者協会の公開資料より筆者ら作成。

着メロ市場：1998～1999年（成長期）

1998 年 11 月、デジタルホングループ（現ソフトバンクモバイル）が他社に先駆けて、携帯電話事業で着メロ配信サービス「スカイメロディ」を開始。当時は、まだインターネット回線がナローバンドだったこともあり、消費者たちは、センターに電話して、希望の楽曲を選択し、後からスカイメールで着メロが配信されるのを待っていた。

^[2] 2010 年 3 月に「着メロ」の商標は、当時、美少女ゲーム「CLANNAD」を開発したゲームメーカー・ビジュアルアーツが 2,550 万 2,000 円でヤフーの公売オークションで落札している。

そして翌年 1999 年 2 月 22 日、NTTドコモが世界初の携帯電話 IP 接続サービス「i モード」を開始する。新たな携帯電話サービス時代の到来である。サービス開始当初からネットバンキング、待受壁紙、着メロの入力データの配信などの i メニューサイトが立ち上げられ、女優の広末涼子氏をイメージキャラクターに起用し、利用方法を広く認知させた。加えて、メール機能の i モードメールは、ショートメールや 10 円メールよりも通信料が廉価でインターネットメールとして使えることから、サービス開始当初から爆発的に普及する要因となった。

着メロの入力データの配信サービスとは、ギガネットワークス株式会社による「着メロディ GIGA」が運営していたものであり、携帯端末の画面に着メロの入力データが表示されるというものであった。消費者たちは、その入力データを紙などに書き写した後に、携帯電話でそれを見ながら結局はキー入力をしていく。消費者にとっては、この上なく不便に思えるようだが、当時 i モードが約 200 万ユーザーだったのに対して、全ユーザーの 5% にあたる約 10 万人のユーザーが利用していたことからわかるように、いかに着メロが魅力的なコンテンツであったのかがわかるであろう。

i モードの大ヒットにより、1999 年 4 月には DDI セルラー・IDO（現 au）が EZweb を、1999 年 12 月には J-PHONE（現ソフトバンクモバイル）が J スカイ（現 Yahoo! ケータイ）といった同様の携帯電話 IP 接続サービスを展開し、i モードを追従することとなった。

そして、着メロが広く普及する契機となったのが、1999 年 12 月に NTTドコモの i モードの公式サイトとして、エクシング（通信カラオケ業者、コンテンツプロバイダー）、フェイス（ファイルフォーマット開発、配信システム開発）が参画した着メロ配信サービス「ポケメロ JOYSOUND」の登場であった。先のギガネットワークス株式会社のサービスに続いて、通信カラオケ事業を展開する第一興商なども、着メロの入力データ配信サービスを開始していたが、i モードの携帯端末には、機種ごとに異なった音源チップが搭載されていたため、機種ごとに異なる音源入力用データを揃えておく必要があった。それゆえ、着メロを配信するコンテンツプロバイダーにとっては、データを製作するコストが多額となり、着メロ 1 曲当たりのダウンロード料金も高く設定せざるを得なかった。しかし、ポケメロ JOYSOUND では、どのメーカーの機種でも着メロが再生できるように着メロデータを統一規格（Compact MIDI）とすることで、1 つのファイルフォーマットであらゆる機種に対応することを可能とした。同規格は、NTTドコモのデジタル・ムーバ 502i HYPER シリーズより採用され、さらにこれまで単音だった着メロを和音で 3 音にまで拡張したものを配信することができるようになった。

その後、ポケメロ JOYSOUND（エクシング・フェイス）に追従するように、「セガカラ（セガ、ISAO）」、「ローランド・サウンドギャラリー（ローランド、NTT ビジュアル通信）」など、i モード・EZweb・J スカイそれぞれでコンテンツプロバイダーの新規参入が相次ぐこととなり、着メロ市場は群雄割拠の時代へと突入することとなった。

株式会社フェイス：1992～2001年

株式会社フェイス（以下、フェイス）は、京都府京都市中京区に本社を置くIT関連企業である。1990年に大手ゲームメーカーの任天堂に入社した平澤創氏（当時23歳）が、2年足らずで同社を退職し、1992年10月9日に任天堂時代の同僚の中西正人氏と二人で地元京都のマンションの一室で創業したベンチャー企業であった。創業時、大阪芸術大学芸術学部の音楽学科を卒業した平澤創氏は、当時の日本の音楽産業を見て、インターネットで音楽を流通させることを思案していた。当時の日本の音楽業界には、2つの潮流があった。1つは、B'zやZARDなど、ビーイング出身アーティストの空前の大ヒットである。ビーイング出身アーティストが次々とヒット曲を飛ばす中で、音楽業界全体が活況となり、各レコード会社から新曲が矢継ぎ早に発売されるようになった。ミリオンヒット曲が次々と生まれた時代であったが、それでもなお多くの楽曲は鳴かず飛ばずで、CDの在庫数も増加傾向にあった。もう1つは、DTM（Desktop Music）というパソコン通信によって音楽をダウンロードしようとする消費文化が、一部の消費者たちのあいだで支持を得つつあったことだった。そこで、フェイスは、在庫リスクの少ないパソコン向けの音楽流通として、自社制作の音楽データ「MIDI^[3]」をフロッピーディスクに入れた「PROLINKS[®]」というパッケージ販売を開始した。

1994年には、フェイスは音楽データ「MIDI」の商業配信事業サービスをニフティ株式会社と日本で初めて開始する。しかし、当時のフェイスは、自社制作のMIDIデータを200曲程度しか用意できなかった。そこで、フェイスは、多くのMIDIデータを保有しているヤマハ株式会社とローランド株式会社にMIDIデータをニフティサーバーに貸し出して、ダウンロード収入を得るビジネスモデルを提案し、多くの楽曲を準備することに成功した。ただ、当時の日本国内のインターネット環境は、ブロードバンドもなく回線速度は非常に遅く、パソコンを使う人自身がオタクと見られていた時代、パソコン通信で音楽をダウンロードしようとする人はごく少数であった。

そこで、フェイスは、MIDIデータの配信先をパソコンから異なる媒体へと移していくことを画策する。1995年、フェイスは、パイオニア株式会社、株式会社日光堂（現・株式会社エクシング）、東映ビデオ株式会社の3社が共同開発した世界初の通信カラオケシステムにMIDI音源を提供する制作会社として、月産300以上の楽曲を提供するようになる。翌1996年には、カシオ計算機株式会社と共同で世界初の家庭用通信カラオケサービス「LANA Online City」を開始。Windows 95の大ヒットも重なり、家庭用通信カラオケサービスは急成長した。しかし、多くの楽曲を提供することができなかったことから、ビジネスとしての成長にも限界があった。そこで、翌1997年には、ソネット株式会社と共同で、フェイスの音源技術・配信技術を利用したインターネットカラオケサービス「KaraOK!」を開始した。「KaraOK!」

^[3] MIDIとは、Musical Instruments Digital Interfaceの略であり、1981年に、日本メーカー4社（ヤマハ、ローランド、カワイ、コルグ）と、当時の米メーカー2社（シーケンシャル・サーキット、オーバーハイム）の合意によって策定された電子楽器同士を接続するための世界共通規格のことである。そしてこの「MIDI」という規格に従った信号（どの音を、どれくらいの長さで強さで発音するのかといった情報）を受信して、実際に発音するのがMIDI音源である。

は当時大ヒット（累計出荷数 1,500 万枚）となった愛玩電子メールソフト「Postpet」と同時にダウンロードされるようにパッケージ化され、エクシングから提供された楽曲は 300 円 / 曲だったにも関わらず、多くの消費者たちのあいだでインターネットカラオケは普及することとなった。MIDI データを中核に、次々とカラオケ事業に参画していったフェイスは、1998 年には、ついにインターネットで 3 万曲を超える
5 MIDI データを配信するようになった。しかし、矢継ぎ早に展開したこれら事業の中には失敗に終わったものもあり、辛抱の時期が続いた。

そんなある日（1999 年）、静岡県浜松市に出張中だった平澤氏は、ふと立ち寄った本屋でフェイスの運命を変える 1 冊の本に出会う。当時、月間 80 万部も売れていた「着メロ本」である。当時、着メロは本に記載された曲データを、携帯端末の数字キーで打ち込み、自作するものだった。着メロ本が
10 これほど大ヒットした理由は、携帯端末の機種ごとに異なる半導体が使用されていたため、着メロを自作する際にも、機種ごとに異なる数字キーの打ち込みが必要だったからである。この半導体を製造していたのは、ローム株式会社であった。ユーザーにとっては、このうえなく不便だったにも関わらず、着メロ本が大ヒットしていた状況に平澤氏は驚きを隠せなかった。また同時期に、「i モード」というインターネットに接続できる携帯端末がキャリア最大手の NTT ドコモから出ることを平澤氏は耳にしていた。このとき、
15 平澤氏の頭の中で 2 つの異なる点がつながった。「端末に音源を入れて着メロをダウンロードできる仕組みを作れば儲かる」というアイデアだった。

早速、平澤氏は、自らの人的ネットワークを駆使して、新大阪にあるローム株式会社の子会社ギガレックス株式会社と、任天堂の部品を提供している株式会社メガチップスに向かった。しかし、平澤氏のアイデアに対して、双方ともあまりよい反応は示さなかった。それでも平澤氏は諦めきれず、再びギガレックス
20 株式会社の藤木英幸社長を会食に誘った。そこで平澤氏のアイデアに興味を示した藤木氏は、平澤氏のアイデアが実行可能かどうかを検証するために、総合電機メーカーである三菱電機株式会社に掛け合ってくれたのである。三菱電機株式会社もこのアイデアに積極的な姿勢を示した。なぜならば、当時は、新しい機種の開発にあたって、キャリアからほとんどの仕様が決められていた中で、唯一メーカー間で差別化が可能であった部分が着メロだったからである。三菱電機株式会社は、早々に試作機を完成させ、平澤氏のアイデアが実行可能であることをギガレックス株式会社と検証した。そして、京都の半導体トップメーカーのローム株式会社に音源チップの開発を依頼し、三菱電機株式会社とローム株式会社、両社の営業網を通じて、NTT ドコモに営業をかけたのである（1999 年 7 月）。そこで平澤氏は、着メロ本がこれだけ大ヒットしているにも関わらず、NTT ドコモは 1 円も儲かっていない不可解な状況を解き明かし、課金ビジネスの可能性を力説した。i モードのカラーコンテンツを模索していた NTT ドコモにとっても、平澤氏の
30 提案は魅力的であった。また、フェイスはすでにパソコン通信などにおけるダウンロード課金と著作権処理等について豊富なノウハウを持ち合わせていたことも、より平澤氏の提案に説得力を与えるものとなった。

しかし、ここで 1 つだけ問題が生じた。従来の MIDI データでは容量が大きすぎることから、当時の

iモードではダウンロードすることができなかつたのである。そこで、フェイスは、MIDI データを最小化する独自フォーマット「Compact MIDI」を開発し、この問題をクリアしたのである。1999年、こうして着メロをダウンロードするための携帯電話用音楽フォーマット「Compact MIDI」が生まれ、NTTドコモから提供される全携帯端末に当該技術をiモード仕様に合わせてカスタマイズした「MFi (Melody Format for i-mode)」として、次々と搭載されることとなった。

1999年、iモードは破竹の快進撃を続け、フェイスの着メロ配信技術が搭載された携帯端末は次々と売れていった。翌2000年には、KDDIのEZwebでもCompact MIDIを利用した着メロ配信サービスが開始され、2001年3月期には、従業員23人のフェイスは、1人当たりの利益が1億円超となり、当時の任天堂をも上回った。

着メロ市場：2000年～（拡大期）

2000年代に入るとさらに着メロ市場が拡大していくこととなる。相次ぐコンテンツプロバイダーの新規参入により、一時は国内の着メロ配信サービス事業者は100社を超えるようになる。それゆえ、着メロのダウンロード料金の価格競争が始まり、1曲当たり20～30円程度（月額300円で10～15曲までダウンロード可能）にまで下落した。また、他のコンテンツプロバイダーと差別化を図るために、各社とも在庫楽曲数の拡大や和音化にしのぎを削るようになる。

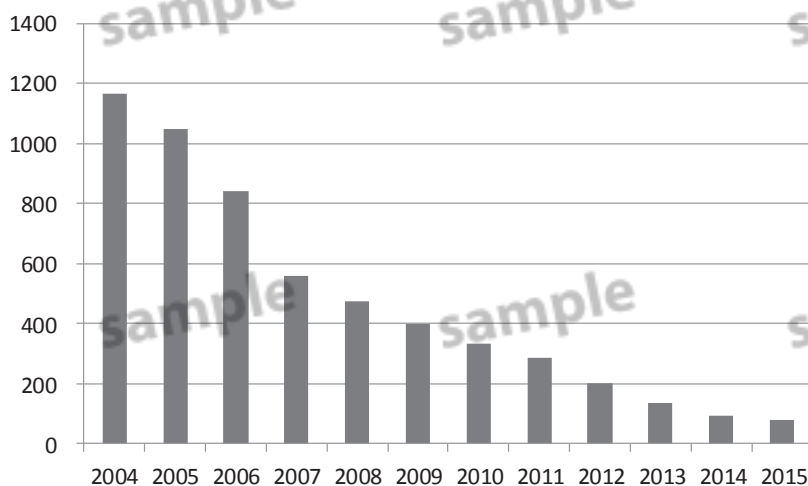
先陣を切ったのは、2000年3月に着メロ配信サービスを開始したヤマハの「ヤマハメロっちゃ！」である。ヤマハメロっちゃ！では、3000曲の楽曲を有し、同時発音数が3音と4音の着メロを配信し、iモードで初めて4音の着メロ配信サービスを開始した。また、ヤマハメロっちゃ！の4音に対応したN502i（NEC製）は、iモード史上において爆発的なヒット機種となった。その後、2000年7月には、LSI（クアルコム社製）が搭載された世界初の16音再生に対応したauのcdmaOne端末C309H（日立製作所製）が発売され、同時にNECの着メロ配信サービス「Nメロディタウン」が16音の人気楽曲70曲を配信するようになった。2000年10月には、NTTドコモも16音に対応したデジタル・ムーバ503i HYPERシリーズを、J-PHONEはJ-D03（三菱電機製）・J-PE03（パイオニア製）を発売し、16音の着メロに対応していった。

2001年になると、さらに着メロの発音数競争に拍車がかかることになる。主流は32音となる中で、2001年6月には、世界初の64音再生に対応したツーカーのfunstyle TK11（京セラ製）が発売される。ただし、64音が楽しめるのは、第一興商などとの提携によるEZweb上に設けられたfunstyleサイトのみであったため、64音の着メロ配信サービスの普及は限定的であった。また時を同じくして、後に大手コンテンツプロバイダーへと成長するドワンゴがiモードで16音の着メロ配信サービス「イロメロミックス」を開始する。

2002年には、32音に加えて40音も主流となる中で、iモードでhadsonがダウンロード曲数無制限でコンテンツ料金定額制の「着メロ取り放題¥100」を開始し、価格競争により一層の拍車をかけることとなった。その後、2003年には、64音が主流となっていく中で、着メロに対する消費者の意識も変化していき、もともとは“呼び出し音”として使われた着メロだったが、普段は携帯をバイブレーションにしているにも関わらず、着メロ配信サービスに加入しており、ダウンロードした着メロを暇なときに聞いたり、寝る前に聞いたりしていた。また、“今流行っている曲は何なのか？”“どんなアーティストが新曲を出したのか？”といった音楽情報を調べるためのメディアとしての役割も果たすようになった。

そして2004年、着メロ配信サービス市場は、史上最高額の1,167億円の市場規模となった。2005年8月には、ついに128音再生に対応した携帯端末W32Sがauから発売され、64音と128音が着メロの主流となるようになっていった。そして、2005年も前年に引き続き1,000億円を超える市場規模となった(図3)。しかし、着メロがいつまでもその隆盛を誇ることはなかった。着メロ配信サービス市場が史上最高額の1,167億円となったその年、「着うた」なるものがにわかに関心者たちの間で浸透しつつあった。

図3 着メロ配信サービス市場規模の推移



(単位：億円)

注：2003年以前は資料なし。しかし、JASRACが徴収していた着メロ配信によるMIDI音源の使用料(図4)から2002年、2003年も着メロ配信サービスの市場規模は1,000億円を超えていたと推測される。モバイル・コンテンツ・フォーラム(MCF)の公開資料より筆者ら作成。

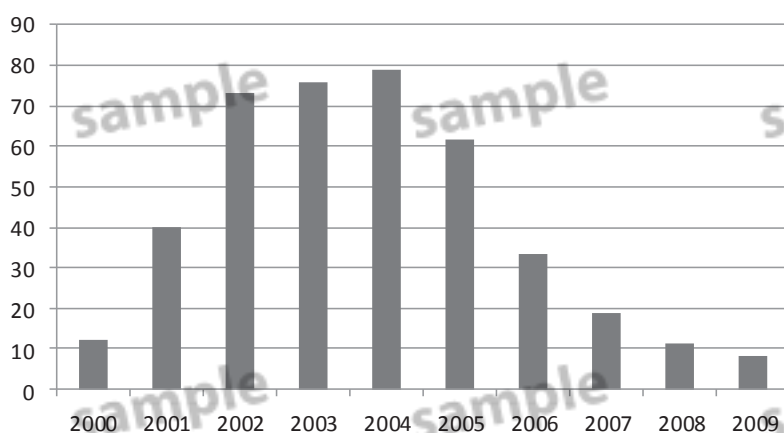
着メロに対する JASRAC の対応

着メロ配信サービス市場が成長する過渡期だった 2000 年、日本音楽著作権協会（JASRAC）は急速に拡大する新たな音楽産業市場への対応を模索していた。JASRAC とは、音楽著作権の集中管理事業を日本国内において営む社団法人である。当時、JASRAC には着メロから音楽著作権に係る使用料を徴収する仕組みがなかった。しかし、急速に拡大する着メロ配信サービス市場を看過することはできず、JASRAC は音楽配信事業者の団体であるネットワーク音楽著作権連絡協会（NMRC）と楽曲をインターネットで配信する際の使用料（事業者側が JASRAC に支払う料金）について協議を重ねたが、なかなか双方が合意に至ることはなかった。最終的には、暫定的ではあったが JASRAC 側が主張していた 1 曲当たり 7.7%（または 7.7 円の多いほう）に決着し、2000 年 8 月 17 日、インターネットを通じた楽曲の商用・非商用配信サービスの使用料規定について文化庁に認可を申請したことを発表。さらに、JASRAC は、着メロでの楽曲使用料金についても 1 曲あたり 5 円と定めることとした。

この一連の「MIDI 狩り」と呼ばれる JASRAC の対応に対して、NMRC だけでなく、当時、音楽配信事業に乗り出そうとしていたソニー・ミュージックエンタテインメントやエイベックスなど、日本レコード協会（RIAJ）に加盟するレコード会社からも「音楽配信はまだ黎明期で、普及率も低くビジネス的にどうなるのか不透明だ。そのような状況で、厳格な料金規定を設けても意味がなく、世界的に見ても、現時点では暫定的なルールしか存在しない。」と JASRAC の対応に同意することはなかった。

その後、着メロ配信サービス市場の拡大にともなって、JASRAC の着メロ配信による音楽著作権使用料徴収額は 2000 年に前年の約 5 倍の 12 億 2,000 万円、2001 年には前年の約 3 倍の 40 億 861 万円、2002 年は 73 億 2,382 万円と、JASRAC の屋台骨である CD 録音や演奏に対する使用料徴収額の伸び悩みを補完する一大事業となっていった（図 4）。

図 4 着信メロディ配信による音楽著作権使用料徴収額の推移



（単位：億円）

注：2010 年より着メロ・着うた・着ムービーによる音楽著作権使用料徴収額が統合され、着メロだけの算出不可。
一般社団法人日本音楽著作権協会（JASRAC）の公開資料より筆者ら作成。

株式会社フェイス：2002年～

2002年、フェイスは、アメリカに子会社 Faith West Inc. を設立し、米 Verizon Wireless 社で「Modtones」という着メロ配信サービスを開始。さらに、フランスや中国にも子会社、合弁会社を設立し、着メロなどの音楽を中心とするコンテンツ配信サービスのビジネスプラットフォームを世界中で次々と構築していった。そして、ついにその年には東京証券取引所市場第一部へ上場を果たすこととなった。

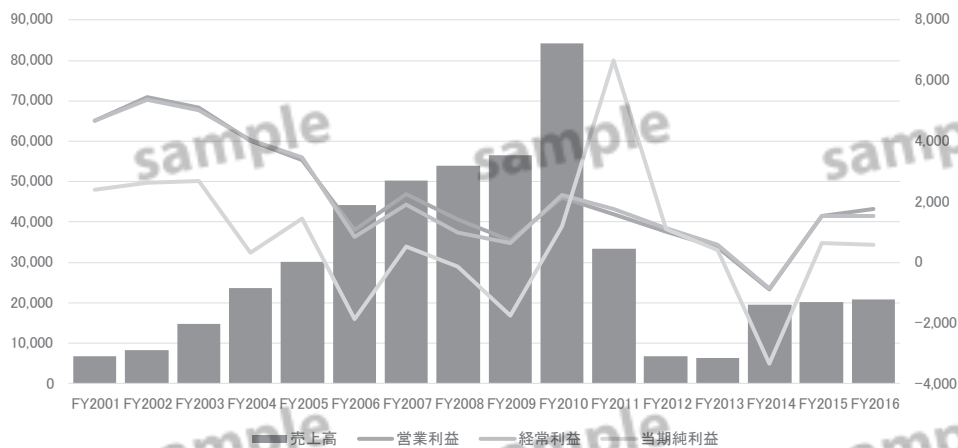
その後も音楽に限らず動画やゲームなど、次々とコンテンツ配信サービス事業を拡大し、順風満帆に思えたフェイスであったが、iPhone が発売された 2007 年をピークに、主力事業だった着メロの技術ライセンスとコンテンツ配信による収益は減少に転じることとなる。それでもなお、当時は世界 100 か国、約 90 億台の携帯端末にフェイスの着メロ配信技術が搭載されていた。

2010 年には、日本初のレコード会社であり、創立 100 周年であったコロムビアミュージックエンタテインメント株式会社（現・日本コロムビア株式会社）を筆頭株主として関連会社化し、またグループ企業である株式会社フェイス・ワンダワークスがプロデュースした映画作品『告白』が大ヒットする。同作品は、日本アカデミー賞の最優秀作品賞・最優秀監督賞等を受賞し、第 83 回米国アカデミー賞・外国語映画賞部門への日本代表作品に選出された。

従来型携帯電話からスマートフォンへと軸が移る中、2012 年には、ソーシャルミュージックアプリ「viBirth App」のサービスを開始。翌 2013 年には、日本で初めてメジャーレコード会社の楽曲が聴き放題のインターネットラジオ「FaRao」のサービスを開始する。2014 年には、国内最大級の音楽ソーシャルメディア「OKMusic」を運営する株式会社オーケーライフ、日本コロムビア株式会社の株式を株式公開買付けにより過半数まで追加取得し、連結子会社化した。2015 年には、アーティストサポートプラットフォーム「Fans!」を本格的に提供開始。2017 年 3 月には、日本コロムビア株式会社に続いて、加山雄三氏や森山良子氏などのアーティストが所属する株式会社ドリーミュージックの株式も過半数取得し、連結子会社化している。

フェイスは、音楽の消費行動の流れがグループ内ですべて完結できる「音楽ビジネスの全機能をワンストップサービスでプラットフォーム化」することを目指している。現在は、プラットフォーム開発を中核事業とし、音楽コミュニケーション、エンタテインメントコミュニケーション、教育コミュニケーション、ライフコミュニケーションの 4 つの領域にビジネスを展開している。

図5 フェイスの財務状況の推移



(左軸：売上高、単位：百万円・右軸：営業利益、経常利益、当期純利益、単位：百万円)

注：2002年～2003年3月期は非連結財務状況。

株式会社フェイスの各年度の事業報告書より筆者ら作成。

表1 フェイスの財務状況

	FY2001	FY2002	FY2003	FY2004	FY2005	FY2006	FY2007	FY2008
売上高	6,666	8,208	14,671	23,628	30,040	44,152	50,192	53,957
営業利益	4,672	5,461	5,115	4,017	3,391	1,060	2,266	1,425
経常利益	4,668	5,361	5,013	4,047	3,455	853	1,909	994
当期純利益	2,392	2,620	2,700	316	1,438	-1,883	537	-149
総資産	12,661	14,327	19,842	22,582	31,595	39,442	36,174	30,496
ROE	25.7	20.8	17.9	1.8	7.1	-12.4	3.6	-1.1
ROA	18.9	18.3	13.6	1.4	4.6	-4.8	1.5	-0.5

	FY2009	FY2010	FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016
売上高	56,634	84,191	33,415	6,732	6,340	19,597	20,163	20,795
営業利益	735	2,129	1,576	1,013	508	-891	1,534	1,757
経常利益	627	2,213	1,758	1,119	586	-862	1,529	1,539
当期純利益	-1,755	1,181	6,665	1,111	403	-3,340	646	571
総資産	29,963	32,726	23,518	22,611	29,887	25,835	24,712	26,959
ROE	-14.8	9.2	34.1	5.4	1.9	-19.2	4.1	3.6
ROA	-5.9	3.6	28.3	4.9	1.3	-12.9	2.6	2.1

*2003年3月期までは非連結 (単位：百万円)

株式会社フェイスの各年度の連結財務諸表より筆者ら作成。

参考文献

西本章宏、勝又壮太郎 (投稿中). 「メガマーケティングによる市場の断絶と創造: 着メロから着うたへ」

5

【株式会社フェイスに関連する公開資料】

- 株式会社フェイス HP

<http://www.faieth.co.jp/>

- がっちりマンデー (株) フェイス 平澤創 代表取締役社長 (2006年8月6日)

10

<http://www.tbs.co.jp/gacchiri/archives/20060806/1.html>

- 着メロを大ヒットさせた音楽科出身社長「成功」の法則 (2008年11月25日)

<http://www.vnetj.com/45why/why34.html>

- 日本コロムビアを買収したフェイスの「素颜」 (2014年11月20日)

<http://toyokeizai.net/articles/-/53548>

15

【着メロ市場に関連する公開資料】

- 「ヤマハ、iモード向けに最大4和音の和音着メロ配信サービス」 (2000年2月10日)

<http://www.watch.impress.co.jp/mobile/news/2000/02/10/yamaha.htm>

20

- 「auブランド携帯電話で、世界初「16和音着信メロディ」を実現」 (2000年07月11日)

<http://news.mynavi.jp/news/2000/07/11/15.html>

- 「ケータイ新製品 SHOW CASE funstyle TK11 (ソニックブルー)」 (2001年6月12日)

http://k-tai.watch.impress.co.jp/cda/article/showcase_top/5006.html

- 「次世代着メロは32和音が主流に? —— CEATEC」 (2001年10月3日)

25

<http://www.itmedia.co.jp/mobile/news/0110/03/32.html>

- 「もはや呼び出し音ではない? —— “新たな音楽スタイル”へ進化する着メロ」 (2002年1月23日)

http://www.itmedia.co.jp/mobile/0201/23/n_chaku.html

- 「特捜 J-SH51 (2) : 40和音の真実 —— “聞く”ためのメロディ (1/2)」 (2002年3月6日)

http://www.itmedia.co.jp/mobile/0203/06/n_jsh2.html

30

- 「着メロは64和音へ〜ローム、2003年春向け音源チップ」 (2002年10月2日)

http://www.itmedia.co.jp/mobile/0210/02/n_64waon.html

- 「「着メロ」 商標権、「CLANNAD」 のビジュアルアーツが 2550 万円で落札」 (2010 年 3 月 9 日)
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1003/09/news038.html>
- 「着メロ 15 周年に寄せて。」 (2014 年 12 月 3 日)
<http://d.hatena.ne.jp/sigekun/20141203/1417595807>

5

【着メロに対する JASRAC の対応に関する公開資料】

- 「JASRAC がネット配信時の楽曲使用料規定を策定——レコード業界の反発は必至」 (2000 年 8 月 17 日)
<http://www.itmedia.co.jp/news/0008/17/jasrac.html>
- 「JASRAC, 着メロ普及で徴収額が増加」 (2001 年 5 月 23 日)
<http://www.itmedia.co.jp/news/bursts/0105/23/jasrac.html>
- 「JASRAC、「着メロ」の徴収額が 3 倍に」 (2002 年 5 月 23 日)
<http://www.itmedia.co.jp/mobile/0205/23/jasrac.html>
- 「着メロと JASRAC は“運命共同体”」 (2003 年 8 月 28 日)
http://www.itmedia.co.jp/mobile/0308/28/n_jasrac.html
- 「JASRAC を怒らせた者たち — MIDI 狩りの裏側で—」 (2016 年 6 月 29 日)
<http://milkcocoa.org/2016/06/29/jasrac-shock/>

10

15

【その他公開資料】

- 一般社団法人電気通信事業者協会 : <http://www.tca.or.jp/database/index.html>
- 一般社団法人モバイル・コンテンツ・フォーラム : <https://www.mcf.or.jp/>
- 一般社団法人日本レコード協会 : <http://www.riaj.or.jp/>
- 一般社団法人全国カラオケ事業者協会 : <http://www.karaoke.or.jp/>
- ITmedia : <http://www.itmedia.co.jp/>
- ケータイ watch : <http://k-tai.watch.impress.co.jp/>

20

25

30

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

共立 2017.7 PDF