

情報通信技術の進化と デジタル・コンテンツとしての音楽の取引

遠山 正 朗

1 はじめに

本稿の目的は、情報通信技術の進化がデジタル・コンテンツとしての音楽の取引に及ぼす影響の経験的研究である。デジタル・コンテンツである音楽はデジタル・コンテンツであるがゆえに、情報通信技術の進化によってその取引に変化が見られるようになるのであり、それに応じて、レコード会社の経営にも影響が及ぶことになるのである。特に、インターネットを通じた音楽配信であるネット配信が進むことにより、在庫の概念にも影響が及ぶことになるのであり、在庫切れによる機会損失、不動在庫による在庫資金圧迫、品揃えのための展示スペース拡張といった問題が発生しなくなるのである。¹⁾

本稿は特にデジタル・コンテンツである音楽の取引を、取引コスト理論に基づきつつ記述するものである。情報通信技術の進化にしたがい取引は地理的距離に対して無差別な方向に進むことになり、それによって取引コストが節約化されることになる。²⁾取引が完結するまでの時間は特に地理的距離から発生する問題を緩和するために、情報のみが取引される状況においては、ますます取引コストの節約化効果が大きなものになる。そのみならず、取引についての意思決定をするにあたっての情報の収集・処理の側面からも取引コストが節約化されることにもなる。本稿においては、例えばそれはインターネットを通じた試聴やデータベースによる、取引対象である音楽についての情報収集・処理の意味での取引コストの節約化である。

したがって、情報通信技術の進化による取引コストの節約化を記述するにあたって、デジタル・コンテンツである音楽の取引はその効果が大きなものであるため適した対象であると言える。それはデジタル・コンテンツである音楽には、物流を伴わない取引の可能性があるからに他ならないのである。こうした状況を踏まえて、本稿ではデジタル・コンテンツとしての音楽の取引を取りあげるものである。音楽の取引は現在、CDを中心として行われているのであるが、情報通信技術の進化により、その取引に変化が見られるのである。それはさらにCDを用いない音楽の取引を可能にするというかたちでの影響をももたらしているのである。換言すれば、こうした情報通信技術の進化の影響は、レコード会社と顧客の直接的な取引の可能性を拡大するということなのである。

ここで、より具体的に情報通信技術の進化に応じて見られるようになってきたデジタル・コンテンツである音楽の取引の変化を分類してみると大きく2つに分けられる。第1にインターネットを通じたCDの取引である。そこで、まず従来のCDの取引方法である実際の店舗における取引と、インターネットを通じたうえでの通信販売という取引との、双方の取引の関係について検討する。それに際しては、世界最大規模の店舗を有していることで知られ、また、インターネットを通じたCDの通信販売を手がけていることでも知られているタワーレコードを取りあげつつ論じる。

しかし、情報通信技術の進化による影響はここで終わらない。さらに決定的に重要であり、情報通信技術の進化による影響が非常に大きなものであるのだが、第2にCDを通じること無しに音楽の取引を可能にする、インターネットを通じたダウンロードによる音楽の取引である。音楽の取引がレコードを中心とするものからCDを中心とするものに移って久しいが、このインターネットを通じたダウンロードによる音楽の取引には、音楽の取引構造を根本的に変えてしまうほどの影響力があると言える。それが、レコード会社と顧客との直接的な取引関係の構築ということなのである。

こうした関係は新たなものであり、各レコード会社はインターネットを通じた音楽配信であるネット配信の市場育成については同様の利害関係があるため、共同でポータルサイトを構築するという動きを見せているのであるが、その一方で、各レコード会社には顧客との強固な取引関係を構築することが経営においては望まれるし、それが可能になってきているのである。そこで、そのための戦略についても論じるが本稿では特にエイベックスを通じてそれを検討する。³⁾

2 CD取引の基本構造と情報通信技術の進化による影響

——タワーレコードを中心に——

情報通信技術の進化により、音楽の取引を取り巻く環境は大きな変化の中にあるわけだが、それはまずCDの取引を実際の店舗におけるものからインターネットを通じたものへというかたちでの影響をもたらす。インターネットを通じた取引への影響を検討するにあたっては、実際の店舗を通じた取引と比較することが有効であるため、ここでは双方の取引を行っているタワーレコードを通じて考察する。この状況を記述するために、まず現在の音楽の取引の中心である、実際の店舗におけるCDの取引について記述することから始める。それに加えることで、インターネットを通じたCDの取引について考察し、これを通じて実際の店舗を通じた取引とインターネットを通じた取引の関係について検討する。

(1) タワーレコードにおける店舗を通じたCD取引の特徴

タワーレコードの特徴は、情報の提供に重点を置いているものとして理解しうる。

現在のタワーレコードの象徴と言えるのが渋谷店である。これは1995年に約4950㎡という世界最大規模の売場面積で移転オープンをしているので

ある。しかし、これは一度大きな転換点を迎えた結果なのである。最初に渋谷店がオープンしたのは1981年であり、その当時は洋楽の輸入盤を中心とするもので、顧客もそれに応じて洋楽ファンということだったのである。そうしたドメインを出発点としたのであるが、顧客の嗜好の変化と、洋楽を聴いて育ったアーティストが台頭し邦楽の洋楽化が進んだという認識にしたがってドメインを変化させるに至ったのである。また、幅広い年齢層の顧客を狙った店作りを適用するにしたがって標的と考える顧客層が拡大し、それに応じて店舗を移転させることになったのである。つまり、顧客層の拡大が品揃えを豊富にすることを導き、そのために必要になったのが世界最大規模の売場面積をもつ店舗ということなのである。また、同時に10枚のCDをセットできる試聴機を103台導入したのである。この世界最大規模の売場面積とそれに応じたCDの豊富な品揃え、さらに試聴機の導入によって、顧客に対する情報の提供を充実したものにすることを可能にしたのである。⁴⁾

また、情報を提供する方法はこれらのみではない。店舗は各階ごとに概ね音楽ジャンル別の分類をしており、現在は1階から6階まで、「NEW RELEASES & RECOMMENDS」、「J-POP, J-INDIES」、「POP/ROCK, CLUB MUSIC」、「SOUL/R&B, HIP HOP, REGGAE」、「JAZZ, BLUES, COUNTRY, WORLD, NEW AGE, HEALING」、「CLASSICAL」というようになっているのであるが、ここにおいて注目すべきは1階の果たしている役割である。1階は他階と異なり音楽ジャンルで分類したものではなく、新譜とタワーレコードの推薦曲を取り扱っているのである。すなわち、顧客が十分に持っていない新曲のコンテンツについての情報を提供する役割と、顧客が十分に持っていないとタワーレコードが判断した楽曲のコンテンツについての情報を提供する役割を果たすものなのである。現在は全階で約2000枚が試聴可能であるように試聴機を設置しているのであるが、そのうち1階で約450枚が試聴可能であるように試聴機を設置していることから1階に

果たさせようとする情報提供の役割を理解することができる。⁵⁾

情報の提供に関してはそれのみならず、洋楽、邦楽の最新情報を中心とし毎月25日に発行している『bounce』、クラシックを中心にニュー・エイジ、ジャズ、ワールド等の情報を掲載し、奇数月20日に発行をしている『musée』、アーティスト情報や新譜情報、イベント情報を中心とし、毎月5日、20日に発行している『TOWER』という3種類のフリー・マガジンを発行することによっても行っている。⁶⁾ また、実際にアーティスト自身による直接的な情報提供の場として、地下1階に多機能なスペースである「STAGE ONE」を設置し、ここからアーティストの情報を提供したりもしているのである。さらに1階にはFMスタジオが設置されており、同様の役割を果たしているのである。

このように複数の方法をとっているが、いずれもその基礎には情報の提供に対する志向があるのであって、それらを通じて音楽の取引を円滑に行う基礎を提供するのである。

もう1点、タワーレコードの特徴としてあげられるのが、ポイント・サービスである。実際、ポイント・サービス自体はタワーレコードに限らず行われているものではあるが、後述するインターネットを通じたCDの取引において関連を有するため、ここであげておく。ポイント・サービスは、顧客が繰り返しタワーレコードを訪れ利用することを促す要因の1つになりうるものである。後述するインターネットを通じたCDの取引においても、顧客が特定のホームページを開くか否かに影響を及ぼす誘因となりうることから、その重要性を指摘できる。

このポイント・サービスは、タワーレコード全店共通のものであり、500円ごとに1ポイント加算されるシステムであって、40ポイントで1000円、80ポイントで2000円、90ポイントで2500円、100ポイントで3000円の値引きがおこなわれるものである。⁷⁾ したがって、ポイントを貯めれば貯め

るほど、ますます値引率が高くなるため、顧客にとっては継続的にタワーレコードとの取引をする誘因が高いものになるのである。

(2) タワーレコードにおけるインターネットを通じたCD取引の特徴

前項では実際の店舗を通じたCDの取引について述べたが、情報通信技術の進化に伴い、その取引の場はインターネットを通じたものへも拡大している。そして、それは前項で述べてきたような実際の店舗におけるCDの取引の特徴を踏襲するかたちで進められているのである。すなわち、タワーレコードは実際の店舗において情報の提供に重点を置いているのであるが、インターネットを通じた場合でもそれには変わりがないということである。ただし、情報通信技術をより活用するようになっているのである。このように重点の置きどころが同様であるということは、「店舗に買物に来た時のイメージと、Webの印象を同じようにする」⁸⁾ことを重視していることからわかる。それは一方を利用している顧客が他方を利用する時の利便性を考慮した結果であり、特に既存の顧客との関係を強固なものにしようとする場合においては重要である。

前述した1階の果たしている役割に関していえば、タワーレコードのホームページの構成⁹⁾として、店舗と同様に「NEW RELEASES」と「RECOMMENDS」が入り口であるホームページに配置されているのである。試聴に関しても、極めて限定的ではあるが実施することは試みている。フリー・マガジンに関してはメール・マガジンとして毎週金曜日に「scroool」を配信している。さらに各アーティストに関する追加的な情報は、リンクを張るなどして提供している。さらにポイント・サービスについても実際の店舗におけるものと同様なものを実施しているのである。

もう1点、タワーレコードの実際の店舗の特徴として冒頭にあげたもので、売場面積とそれに応じたCDの豊富な品揃えというものがあつた。これに対応するものとして、インターネットを通じたCDの取引においては

データベースの果たす役割がそれに該当することになる。前に見たように、世界最大規模の売場面積は、豊富な品揃えを実現するために必要なものであった。インターネットを通じた場合には、手にとってみてから取引についての意思決定をするわけではないのであるから、実際に入手可能であることさえわかれば、その意思決定の段階においては在庫の有無は問題にならないということになる。したがって、在庫切れによる機会損失、不動在庫による在庫資金圧迫、品揃えのための展示スペース拡張といった問題が発生しなくなるのである。

こうして、データベースによる情報提供の結果として、店舗に置いていないために機会損失となってしまうものまでにも取引の可能性が生じてくるのであって、それらのCDがデータベースによる情報提供の結果として取引されているのである。それは、例えばアニメ番組のサウンドトラックが取引対象になる、あるいはマイナー系バンドのタイトルをまとめ買いするなどの現象として見られるのである。¹⁰ さらにそれに伴って、客単価が店舗の2倍以上の7000円から8000円となっているのである。¹¹

このように、実際の店舗とは相違するCDが取引の対象になったり、客単価が相違したりするように、実際の店舗を通じた取引とインターネットを通じた取引が必ずしも同様の傾向にないというのは、「音楽に興味はあっても忙しくて店に行けない人、昔聞いた歌のCDを探したい人などの需要を掘り起こすには、インターネットが最適¹²」という認識からもわかる通り、現段階においては新たな顧客を開拓している面があるものとして理解できる。タワーレコードではインターネットを通じて、2000年に入ってから前年同月比で300%の売上増を実現しているのである。¹³

こうして、実際の店舗におけるCDの取引と、インターネットを通じたものには相違的な傾向が見られるのであるが、インターネットを通じたCDの取引というのは、情報通信技術の進化を前提とするならば、それによる取引コスト節約化効果をいまだ部分的にしか実現していないものとい

える。さらなる取引コストの節約化効果を実現するのがインターネットを通じたダウンロードによる音楽の取引である。そこで次節では、CDを通じない音楽の取引である、インターネットを通じたダウンロードによる音楽の取引について論じる。

3 インターネットを通じたダウンロードによる音楽の取引 ——レコード会社と顧客の関係——

情報通信技術の進化が音楽の取引に及ぼす影響は、前節で論じてきたような、CDの取引が実際の店舗を通じたものからインターネットを通じたものへと取引の場を拡大するといったものにとどまらない。それはそもそもCDを通じないで音楽を取引することの可能性を含むのである。すなわち、インターネットを通じたダウンロードによる音楽の取引である。そこにおいては、デジタル・コンテンツである音楽はデジタル・コンテンツであるがゆえに、情報通信技術の進化に応じた一層の取引コストの節約化を実現するものとなるのである。

情報通信技術の進化に応じて、CDによらずにインターネットを通じたダウンロードによって音楽を取引することが可能になるというのは、レコード会社と顧客が直接的に結びつく可能性の拡大を意味するのであり、その影響はレコード会社による顧客との強固な結びつきへの志向を促進することに及び、レコード会社全体の戦略にも及ぶものである。そこで、現在見られる戦略を検討することを通じて、レコード会社が顧客との強固な取引関係を実現するための戦略について検討する。

(1) ポータルサイトの果たす役割

情報通信技術の進化により、音楽の取引はレコード会社と顧客との直接的な取引の可能性を拡大している。そこにおいては物流を伴わずにデジタル・コンテンツである音楽を直接的に取引することが可能になっているのである。そのための入り口になるのが、各レコード会社が参加することによって形成されるポータルサイトである。

各レコード会社が参加することによって形成されるポータルサイトの必要性は次の通りである。情報通信技術の進化が取引コストの節約化を導くことによって、既存の取引関係は影響を受けることになるのであるが、それは前述との関連で言うならば、従来レコード会社はCDを通じて音楽の取引をするということから、顧客との取引関係は間接的にならざるを得なかったわけであるが、それが直接的なものになる基礎を得たわけである。しかし、顧客がレコード会社を基準に音楽を選択しているわけではないとするならば、¹⁴⁾加えてそうした状況下においても、なおレコード会社が顧客との直接的な取引関係を志向するならば、各レコード会社が参加することによって形成されるポータルサイトの構築が必要になってくるということなのである。それが「レーベルゲート」¹⁵⁾である。

「レーベルゲート」を利用する場合には、まず「レーベルゲート」のホームページにアクセスをし、必要に応じて検索をする。この場合の検索はレコード会社を横断して行うことができる。そのうえで楽曲を選択するわけであるが、曲名から各レコード会社のサイトにリンクされているため、曲名を指定するとその楽曲を提供しているレコード会社のサイトに行くことになる。ここまでの操作画面はどのレコード会社の楽曲を選択しても同一のものである。各レコード会社のサイトに行った後は画面上に関しては若干相違するものの、課金の段階における手続きなど基本的な手続きとしては、どのレコード会社の楽曲であっても同様なものであり、顧客として

はレコード会社の違いにともなう手続きの相違という追加的コストを負わずに済むのである。また、前に見たように顧客がレコード会社を基準に音楽を選択しているわけではないのであるならば、その面からもこうしたポータルサイトは顧客に支持され、より多くのレコード会社が参加することが望まれると言える。情報通信技術の進化がレコード会社と顧客の新たな関係を構築する基礎的な役割を果たすとしても、それが顧客にとっても望ましいものでなければその新たな関係は支持されないわけであるが、「レーベルゲート」にはこのようなかたちでそれが備わることなのである。さらにレコード会社にとっては、新しい市場を育てるという目的に関しては同じものをもっているという面があり、レコード会社と顧客との直接的な結合が新たな市場の創出を意味するということであるため、顧客のみならずレコード会社にとっても「レーベルゲート」は魅力的なものになるのである。

しかしながら、レコード会社には、このように他のレコード会社と協調する面がある一方で競争する面があることは言うまでもない。すでに見てきたように、顧客がレコード会社を基準に音楽を選択しているわけではないとしても、レコード会社は単純にそれを所与のものとして受け入れることはできないのである。すなわち、そうした状況があるにしても、他方でレコード会社を基準に音楽を選択するという状況をも創出することが必要なのである。そしてまた、それは可能である。すなわち、レコード会社そのものの特徴が差別的に顧客に認知されるような戦略をとりうるならばそれは実現可能であり、実際にそれを行ってきたエイベックスによって、それを見ることができるのである。

エイベックスのこれまでの戦略を考慮するならば、エイベックスと顧客の関係に基づいてアクセスを促すことは可能であると言える。すなわち、ポータルサイト無しに顧客と結びつくということである。ポータルサイトはたしかにインターネットを通じた音楽配信であるネット配信の市場規模

を大きくするという、各レコード会社に共通の利害関係があるという段階においては各レコード会社にとっても重要であるが、直接のアクセス数が増加するような関係を顧客と結ぶことが可能であれば、情報通信技術の進化のように企業を取り巻く環境が変わったとしても、利益を安定的に確保することができるため、その重要性は一層高いものになるのである。

(2) エイベックスによるネット配信

エイベックスはこれまで非常に特徴的な経営を行ってきており、それにより顧客との関係を築いてきたわけである。顧客とのさらなる強固な取引関係を構築するためのエイベックスの戦略の全体像については後述することとし、ここではインターネットを通じた音楽配信であるネット配信に関して論じる。

エイベックスがネット配信を開始したのは2000年4月であり、エイベックスを代表するアーティストである、「安室奈美恵」、「浜崎あゆみ」、「Every Little Thing」などの楽曲を中心に、エイベックス・ネットワークを通じて「@MUSIC¹⁶⁾」という名称で、また、ダウンロードによるそれぞれの価格は税別で1曲350円ということでネット配信を開始したのである。¹⁷⁾ここでまず注目すべきは価格である。1曲350円程度による取引というのは、CDを通じた場合には困難なのである。それは、通常の場合CDにはカップリング曲が含まれており、1曲単位での取引が困難だからである。つまり、CDを通じた場合には実際には実現困難な価格であり、これが実現されることによって従来の音楽の取引に大きな影響を及ぼすことになるのである。

さらに、このネット配信において重要なのは試聴の存在である。取引に先立って試聴が可能であるということに関しては、すでにタワーレコードを通じて論じてきた試聴の果たす役割と同様である。実際に店舗まで行くことなしに試聴が可能であるのだから、その意味で取引コストが節約的な

のである。また、実際に試聴が果たしている役割としては、「最近、ネットで試聴してパッケージを購入する顧客が増えている¹⁸⁾」ということから、現段階においては顧客が音楽をCDを通じて取引することを望んでいる段階であり、取引コストの節約化を十分には享受していないものの、試聴による取引コストの節約化を部分的に実現しているところと言える。

ところで、前にタワーレコードに関して論じたときに、インターネットを通じた場合には試聴が極めて限定的であると述べた。それは著作権等の問題があるからなのである。しかしながら、レコード会社の場合にはそうした問題のハードルが低いため、ここにおいてレコード会社は顧客との直接的な関係を結ぶことができるのである。

このような試聴という意味での情報の提供はたしかに重要であるが、さらに追加的な情報を顧客に対して提供することができるならば、それは顧客にとっての誘因となり、レコード会社はそれに基づいて顧客との一層強固な関係を築くことが可能になってくるわけである。そのため、インターネットを通じて魅力的な情報を顧客に提供することがレコード会社にとっては重要になるのである。すなわち、顧客との結びつきを求めるにあたって、「レーベルゲート」で取引の対象になっているデジタル・コンテンツとしての音楽以外にも、顧客がアクセスすることによって得られるものがあるとするならば、それによってレコード会社は顧客との強固な関係を築くことが可能になってくるということである。

エイベックスは、すでに年間1億を超えるページビューのアクセスのあるサイトを通じて、¹⁹⁾インターネット上での顧客との関係を構築しているのである。したがってこうした基礎の上に立って、ネット配信とともにアーティスト情報、コンサート情報、ファンクラブ情報等、顧客にとって魅力的であるコンテンツを提供することが可能なのである。すなわち、情報通信技術の進化によって取引コストが低下し、レコード会社は顧客と容易に結びつくことが可能になることによって、取り扱う情報を限定的に扱う必

要性も低下するのである。音楽がそれを提供するアーティストと結合した上で顧客に認知されるという状況を考慮するならば、アーティストに関連する情報もインターネットを通じて提供すればよいのである。それを可能にしているのが情報通信技術の進化なのである。すでに見てきたように、インターネットを通じた音楽配信の果たす役割の1つが、「最近、ネットで試聴してパッケージを購入する顧客が増えている²⁰⁾」ということからわかる通り情報の提供であるとするならば、当該曲についての情報収集・処理が情報通信技術の進化によって可能になったという意味での取引コストの節約化と同様に、アーティストに関連する情報をレコード会社が提供するというのも、同様の枠組によって取引コストの節約化を実現するものと理解できる。なお、エイベックスは従来こうした情報を『beat freak』という毎月30日に発行する月刊のフリー・ペーパーによって提供してきたのであるが、それは全国の主要レコード店やディスコ、クラブなどで配布しているものなのである。インターネットを通じた情報の提供は、月刊という時間の問題、限られた店舗という場所の問題を大きく緩和するものと位置づけることができるものである。

取引コストの節約化はこうしたかたちでも見られるのであるが、このようなレコード会社と顧客との関係の基本にあるのは、やはり当該レコード会社が顧客にとって如何に魅力的であるのかということである。加えて、それを如何に顧客に認知させるかということなのである。それに対し焦点を絞って徹底的に行ってきたのがエイベックスであり、エイベックスがこれまで行ってきた、そして現在も行っている戦略はここで考察したことを考えあわせると、取り巻く環境が変化しても有効なものであると考えられる。

4 レコード会社による顧客との強固な取引関係の構築

情報通信技術の進化によってレコード会社が顧客と結びつく可能性が拡大するならば、それに応じてレコード会社は現在よりも一層顧客との関係を重視しなければならない。すなわち、取引コストの節約化が導かれるに伴って取引のあり方も変化し、それに応じて採用すべき戦略も変わりうるということである。インターネットを通じた取引を考えても、顧客にとって多くのレコード会社と直接的な取引をすることが容易になるという状況は、各レコード会社にとっては顧客が容易に他のレコード会社の顧客になってしまうことを意味するのであり、他社のデータベースが充実すればするほど、ますます顧客はそのレコード会社に関係した情報を入手することが容易になるため、各レコード会社にとって問題は深刻になるのである。

そこでレコード会社の取りうる方策としては大きく2通り考えられる。1つは、自社が選択される可能性を広く確保しておくために他のレコード会社とともにポータルサイトに参加すること、もう1つは、自社を積極的に選択してもらうための誘因を顧客に提供することである。レコード会社がCDを通じて、あるいはネット配信を通じて顧客と取引をしているのは音楽であるのだから、その音楽自体を顧客にとって魅力のあるものとして取引を行うことが何よりも重要である。そのために特徴的な戦略をとってきたのがエイベックスである。

ポータルサイトは各レコード会社とも、ネット配信の市場育成を共通の目的として持っており、エイベックスにおいても重要であって、他のレコード会社と協調することの意義をここに見出すことになる。しかしその一方で、一貫したダンス系音楽への取組は極めて特徴的であり、それを通じてダンス系音楽の市場を創造してきたと言える。こうして他のレコード会社と差別化すると同時に市場そのものも創造し、顧客との関係を築いてきたのである。より具体的な特徴としては、テレビコマーシャルとイベント、

そして「スーパーユーロビート」に象徴されるような製品である。これらを通じてエイベックスを顧客に認知させ、提供するコンテンツの価値を高め、それにより顧客との関係を築いてきたのである。そして、本節で論じるエイベックスの戦略は、本稿で論じているような環境下において一層有効なものであると考えられる。

(1) テレビコマーシャルの果たす役割

現在もなお続けているのであるが、深夜の時間帯のテレビコマーシャルを使い新曲を流すというのは他社に対して先駆的なものであった。²¹⁾ すなわち、無名の段階ではドラマの主題歌や他企業のテレビコマーシャルのバックで流してもらうというタイアップの機会を得難かったのである。そのため、楽曲自体を顧客に認知してもらうためにテレビコマーシャルによって新曲を流したのである。そもそも、エイベックスはダンスミュージックを中心とするCDの輸入販売を手掛けており、そのため所属アーティストもいない状態からの出発だったわけである。無名の段階でアーティストがタイアップを獲得するのは困難であったため、所属アーティストのためのテレビコマーシャルを流したのである。

しかしながら、これに全く問題がないわけではない。一般的に言って深夜の時間帯は視聴率が低いのである。視聴率が低いために低コストで流せるというのはこうしたコマーシャルを流すことを容易にさせた要因ではある。低コストというのは、特にコストパフォーマンスの予測が困難である場合には魅力が高まるものだからである。こうした追い風はあったものの依然として視聴率の問題は残っていた。

しかし、実のところ一般的な視聴率の低さは、エイベックスにとっては何らの問題も無いことだったのである。それは、エイベックスがダンス系音楽を中心としたレコード会社だったからである。これについては次の言葉に集約されている。「夜遅く帰宅した若い人がテレビのスイッチを入れ

ると、ついさっきディスコで聞いて「題名はわからないけど、いいな」と思った曲が流れている²²⁾』ということである。すなわち、一般的な視聴率が問題なのではなく、エイベックスの顧客層が見ているか否かが問題なのである。

このように、エイベックスはその顧客層に基づいた時間帯にテレビコマーシャルを流すという特徴をもっていたのであるが、そのみならずテレビコマーシャル自体にも特徴があるのである。それは、コマーシャルの最後に必ずその楽曲、そのアーティストがエイベックスに所属しているものであることを認知させる「エイベックス」という言葉を流すことである。これは、1回のコマーシャルを単にシングル1枚、あるいはアルバム1枚のためのものにするのではなく、ダンス系音楽とエイベックスを顧客の中で結びつけさせる役割を果たすものである。ダンス系の音楽が流れると、その最後にエイベックスという社名が登場するコマーシャルは、エイベックスがダンス系音楽に強いレコード会社としてのブランドを確立するのに貢献したのである。

これらを通じて、エイベックスのブランドも確立されていったため、現在では新人アーティストの楽曲であっても他企業のテレビコマーシャルで起用されるようになり、新人発掘オーディションである「avex dream 2000」によってデビューした「dream」は、そのデビュー曲を日本マクドナルド、そのカップリング曲をNTT DoCoMoのコマーシャルに起用されるなどしているのである。

(2) イベント戦略

ダンス系音楽とエイベックスを結びつけるために行っているのは、前述のテレビコマーシャルのみではない。大規模なイベントである「avex rave」がそれである。創業5年目である1993年8月に東京ドームを巨大なディスコにすべく行った「avex rave '93」は4億円もの経費がかかっているにも

かかわらず入場無料で行ったのである。²³⁾このように大規模なイベントを無料で行うことによって、ダンス系音楽とエイベックスの結びつきを確立し、さらにダンス系の音楽の市場を拡大し、加えてその価値を高める役割も果たさせるものである。こうしたイベントは、現在に至りさらなる進化を遂げており、2000年8月に国立代々木競技場全域で行った「avex summer paradise 2000」では、複合的なイベントの集合体となったのである。²⁴⁾後述との関連で言うならば、そのうち特に「パラパラパラダイス 2000」と「Channel a Super Live」が重要である。

「avex rave '93」では会場を巨大なディスコにするということであったが、それについては「avex summer paradise 2000」内の「パラパラパラダイス 2000」が該当する。1993年当時とはダンスの種類が異なり、その種類は「パラパラ」ではあるが、「パラパラパラダイス 2000」も参加型のダンスのイベントである。「パラパラ」に関して言えば、ミッキーマウスが踊ったことでも知られている。東京ディズニーランドで2000年の1月から6月まで行われたイベントである「Club Disney Super Dancin' Mania」ではミッキーマウスを中心として「パラパラ」を踊るというものであったが、この際に音楽として「MICKEY MOUSE MARCH (Eurobeat Version)」が用いられた。これはエイベックスによってCDとしても製造販売されており、さらに後述の「スーパーユーロビート」の「VOL.110」にも収められているものである。こうして、「パラパラパラダイス 2000」は、エイベックスとダンス系音楽の結びつきを顧客に認知させる役割を果たすのである。

「avex summer paradise 2000」内のもう1つのイベントである「Channel a Super Live」は、エイベックスに所属しているアーティストをあらためて顧客に認知させる役割を果たすものである。先のテレビコマーシャルで見たように、各アーティストの楽曲を流した後に「エイベックス」

という言葉が流すのは、当該曲を顧客に認知させるのと同時に、そのアーティストがエイベックスの所属であることを認知させるものであったが、これと同様の効果を得られるものである。実際に「Channel a Super Live」では、エイベックスの所属である、「浜崎あゆみ」、「dream」、「move」、「Folder5」、「OLIVIA」、「MAX」、「TRINITY」、「belly to belly」、「pool bit boys」、「Do As Infinity」、「hitomi」、「Every Little Thing」、「TRF」、「EARTH」、「キーヤキッス」、「観月ありさ」、「Spark」、「相川七瀬」といったアーティストが参加するライブを行ったのであり、ここにおいてエイベックスに所属しているアーティストを顧客に認知させているのである。

このように「avex summer paradise 2000」では、現在のエイベックスが手掛けている洋楽、邦楽それぞれの中心になっている楽曲、アーティストをそれぞれ「パラパラパラダイス 2000」と「Channel a Super Live」において顧客に提供し、認知させ、さらにこれらを同時に行うことによって、一方のみの音楽を好む顧客に対しても、双方の音楽を聴く機会をもつ可能性を提供するのである。

(3) 洋楽と邦楽の相互作用

——結節点としての「スーパーユーロビート」——

前述の「avex summer paradise 2000」においても、その一端を見ることができたが、エイベックスでは現在、洋楽では「パラパラ」に用いられる音楽としての「スーパーユーロビート」、邦楽では特に「浜崎あゆみ」、「Every Little Thing」、「MAX」、「globe」などが目立った存在と言えようが、その双方を結合させる試みは非常に興味深い。それはエイベックスの持つ洋楽と邦楽の結合によって、それぞれの顧客が乖離しない方向に向かわせる可能性を生み出すからである。

これよりも単純な結合としては、現在のエイベックスにおけるダンス系音楽を象徴するCDのシリーズである「スーパーユーロビート」と、デイ

スコとしての「ヴェルファーレ」の結合である。これに関しては、例えば「スーパーユーロビート」のCDに「ヴェルファーレ」のチケットを封入するなどのかたちで結合するなどして、それらの相乗効果を得ることを可能にしているのである。

しかし、前に述べたように、このレベルの結合にとどまらないのである。ダンス系の音楽から始まったエイベックスであるが、時代の変化に対応し、バラード系の曲も増えているのである。²⁶⁾つまり、エイベックスの持つ洋楽と邦楽を結合させるというのは、ダンス系の音楽とバラードを結合させることも意味することとなっているのである。そしてそれは、邦楽のユーロビート・リミックスというかたちで具体化しているのである。

現在のエイベックスにおけるダンス系音楽を象徴するCDのシリーズである「スーパーユーロビート」はすでに「Vol.110」を超えたりリリースをしているのであるが、3枚組である「Vol.100」においては「浜崎あゆみ」、「Every Little Thing」、「MAX」のユーロビート・リミックスを収録したCDが1枚含まれており、同じく3枚組である「Vol.110」においては「浜崎あゆみ」、「MAX」のユーロビート・リミックスを収録したCDが1枚含まれているのである。また、それのみならず単独のアルバムでも、「浜崎あゆみ」のアルバムとして「SUPER EUROBEAT presents ayu-ro mix」を、「MAX」のアルバムとして「SUPER EUROBEAT presents HYPER EURO MAX」を、「globe」のアルバムとして「SUPER EUROBEAT presents EURO global」を、「DREAM」のアルバムとして「SUPER EUROBEAT presents EURO “dream” land」をというように、それぞれバラードだった曲も含めてユーロビート・リミックスをし、顧客に提供しているのである。こうしたかたちで、エイベックスの持つ資源に相乗効果がもたらされることを可能にしているのである。こうして現在のエイベックスにおける洋楽の顧客と邦楽の顧客を、それぞれに拡大していくことも可能になってくるのである。

このように本節で論じてきた3点に見られるような方法を通じて顧客との関係を確立していくことができれば、その関係を基にして、先に述べてきたポータルサイトを經由しないアクセスさえも可能になってくるのである。つまり、情報通信技術の進化に伴って企業を取り巻く環境が新たなものへと移行したとしても、エイベックスに見るように、顧客から見た企業の価値、企業のブランド力を高めることができれば、インターネットを通じた関係も含めて、顧客との強固な取引関係を構築、維持できるということである。

5 結びにかえて

本稿では、情報通信技術の進化がデジタル・コンテンツとしての音楽の取引に及ぼす影響を取引コスト理論に基きつつ記述してきた。情報通信技術が進化する結果として取引を取り巻く環境は従来のもものと相違してくるのであり、それによって当事者の行動にも影響を及ぼすことになる。そこで本稿においては具体的にはタワーレコードと顧客の関係、エイベックスと顧客の関係を中心として、その影響について検討してきたのである。

しかしここで重要であるのは、情報通信技術の進化による影響を受けるのはタワーレコードやエイベックスだけではないということである。タワーレコードやエイベックスは進化している情報通信技術を経営に生かすべく戦略を立て実行しているのであり、情報通信技術の進化がさらに進み、それに応じて現在の市場が拡大したり新たな市場が創出された時に適応できるように、そしてそこに至る各段階で知識やノウハウを蓄積し活用できるように積極的に取り組んでいるのである。情報通信技術の進化を所与のものとして受け入れ、それを経営に生かしていくか否かはそれぞれの企業に固有の意思決定であり、先を見た意思決定はまさに戦略的な意思決定に他ならないのである。

それに関して非常に興味深いのは、ポータルサイトの構築にあたっての意思決定である。ポータルサイトである以上、多くのレコード会社の参加が必要なわけであるが、そもそも基本的に各レコード会社は利害の対立する関係にあるわけである。したがって、ソニーコミュニケーションネットワークが株式会社レーベルゲートの設立時において全額出資をしたことからわかる通り、ポータルサイトとしての「レーベルゲート」とソニー・ミュージックエンタテインメントの関係を各レコード会社が懸念するのは当然のことだったのである。ソニー・ミュージックエンタテインメントはレコード会社であるわけだから、他のレコード会社とは基本的にマーケットシェアを奪い合うといったような競争の関係にあるわけである。しかしながら、ポータルサイトの構築に関して言えば、それが新たな市場を創出するという役割を果たすものなのであるから、各レコード会社ともそれ自体については同様の利害関係にあるのである。そこで、ソニー・ミュージックエンタテインメントの盛田昌夫氏が各レコード会社に対し、「レーベルゲート」がレコード業界全体のプロジェクトであることを説いて出資を仰いだのに応じて、多くのレコード会社が出資をすることにしたのである²⁷。これはまさにレコード会社のこれからの取引の方向性を見据えた戦略的な意思決定に他ならないのである。

情報通信技術の進化が一層進み、ダウンロードの時間が短縮されるような状況になってくれば、ダウンロードによって音楽の取引をする市場はさらに拡大するものと考えられる。一方で、音楽の取引をする市場の総和が同程度とすれば、CDを通じた取引をする市場は縮小することも考えられる。しかし、例えばインターネットを通じた場合の試聴に関して言えば、1曲全部を試聴可能にしてしまうとその時点で顧客はその1曲全部を入手してしまっているのであるから、それをあらためて購入しようということにはならないのである。他方、例えばタワーレコードの店舗においてCDを通じて1曲全部を試聴できたとしても同様の問題は生じないわけである。

このように考えてみると、顧客にとって実際の店舗に足を運ぶことは意味のあることであり、ここにおいてやはりタワーレコードが戦略的な意思決定をする意義を見出すことになるのである。

このように、情報通信技術の進化を背景にした、音楽の取引をめぐる当事者の意思決定は非常に興味深いものである。ネット配信も目下進化の途上にあるわけで、さらなる魅力を備えたものへと至る過程にある。今後もこれらの研究を継続的に行うことを課題として結びにかえたい。

- 注
- 1) 通商産業省機械情報産業局監修 財団法人マルチメディアコンテンツ振興協会編『マルチメディア白書2000』財団法人マルチメディアコンテンツ振興協会、2000年、52頁。
 - 2) Picot, A., T. Ripperger and B. Wolff, “The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 152(1), 1996, pp.65-79.
 - 3) 次のものはエイベックスをグループ経営の観点から取りあげている。伊藤邦雄『グループ連結経営』日本経済新聞社、1999年。
 - 4) 『日経ビジネス』1995年11月6日号、39頁。
 - 5) タワーレコード渋谷店店舗案内パンフレット参照。
 - 6) 各フリー・マガジンおよびタワーレコード渋谷店店舗案内パンフレット参照。
 - 7) タワーレコード店頭配布用ポイント・サービス資料参照。
 - 8) タワーレコードデジタルビジネス事業部長伏谷博之氏の発言である。『日経情報ストラテジー』1998年5月号、106頁。
 - 9) <http://www.towerrecords.co.jp/>
 - 10) 『日経情報ストラテジー』1998年5月号、106頁。
 - 11) 『日経流通新聞』1999年10月26日号。
 - 12) タワーレコードデジタルビジネス事業部長伏谷博之氏の発言である。『日経流通新聞』1999年10月26日号。
 - 13) 『日経流通新聞』2000年4月13日号。
 - 14) 『日経流通新聞』2000年3月30日号。
 - 15) <http://www.labelgate.com/>
 - 16) <http://atmusic.avexnet.or.jp/>

- 17) 『日本経済新聞』2000年4月26日号(朝刊)。同様のネット配信は、ソニー・ミュージックエンタテインメントによるほうが早く、1999年12月に「ビットミュージック」(<http://bit.sonymusic.co.jp/>)という名称で開始している。
- 18) 『エコノミスト』2000年7月4日号、42頁。
- 19) 『日経産業新聞』2000年1月12日号。<http://www.avexnet.or.jp/>
- 20) 『エコノミスト』2000年7月4日号、42頁。
- 21) 『読売新聞』1998年12月17日号(朝刊)。
- 22) エイベックス常務取締役林真司氏の発言である。『読売新聞』1998年12月17日号(朝刊)。
- 23) 『日本経済新聞』1998年10月14日号(朝刊)。
- 24) 『beat freak』avex summer paradise 2000号。
- 25) 『有価証券報告書』、第12期(自平成10年4月1日至平成11年3月31日)主要アーティスト名による。
- 26) 『日経金融新聞』1998年9月18日号。
- 27) 『日経産業新聞』2000年4月7日号。