

音楽著作権管理事業者の戦略に関する試論的考察 ー著作権管理業界再編とNexTone設立に焦点を当ててー

Consideration of tentative essay on the strategy of music copyright
management companies - Focusing on reorganization of copyright
management industry and establishment of NexTone -

大塚 寛樹
OTSUKA Hiroki

[Abstract]

Without of distinction of market, development of needed people, goods, money and information are rapidly increasing and complicating. Therefore, it's growing opportunities to make an impact to more markets by one change. Entertainment Industry is no exception. This report makes researches Music Industry that continues to change by technology innovation. Specifically, it shows clarity the problems for music rights holders and users then researches the role of copyright society, company and/or enterprise. It will become clear whether the strategy of NexTone Inc which is a copyright society, company and/or enterprise is right and wrong.

Keywords:

Technological innovation, Copyright society, Performing rights, Jobs to be done, Value

[要約]

市場の区別なく、必要とされる人、モノ、金、情報の変化は、速度を増すばかりであり、且つ複雑になるばかりである。そのため、1つの変化がより多くの市場に影響を与える機会が増えている。これは、エンターテインメント産業も例外ではない。本稿は、技術革新により変化を続ける音楽産業について考究する。具体的には、音楽関係者に対する聞き取り調査を通じて、音楽の権利者と使用者における課題を明確にし、著作権管理事業者の役割について考察する。本稿から、著作権管理事業者である株式会社 NexTone の戦略の是非が明らかになる。

キーワード：

技術革新、著作権管理事業者、演奏権、片づけるべき用事、価値

はじめに

エンターテインメント産業のうち、技術革新による影響を受けた最たる例に映画がある。映画は、新しい技術を採り入れることで、より効果的な演出が可能となった他、それまで映像化不可能とされてきた小説の映画化が可能となった。その他の事例に、次のような転換点がエンターテインメント産業にあった。

1つは、ラジオ放送における実演家である。当初、ラジオ放送において音楽を流す際には、実演家による生演奏を流していたが、やがてこれがレコードに置き換わり、ラジオ放送における実演家の需要は大幅に減少した。もう1つは、個人における音楽の聴き方だ。演奏会に訪れて聴く方法からラジオ放送を聴く方法へと変化し、その後、複製されたレコードを聴く方法になり、現在ではデジタル・データになった音楽を、ダウンロードまたはサブスクリプションで聴く方法へと移行している。

これらの変化が生じることに伴い、必ず対応を迫られる分野の1つに著作権がある。技術革新により、著作物の公表、伝達の方法、形態には様々な変化が起こる。すると、著作権法においては法改正が、音楽著作権管理事業者（以下「著作権管理事業者」という）においては管理規定等の改定などが、それらの変化に対し迅速且つ適切な対応を著作権者および著作物の使用者から求められる。そこで、革新的技術を伴う音楽産業の変化を考究することにより、市場から求められる著作権管理事業の役割について考察する。また、音楽著作権業界に新規参入した著作権管理事業者である株式会社 NexTone を取り上げ、その戦略の是非を検討する。

1. 著作権管理事業における業界再編

2015年9月28日、エンターテインメント産業のコングロマリットであるエイベックス・グループ・ホールディングス株式会社（以下「エイベックス」という）が著作権管理事業へ参入するとの発表があった。エイベックスの100%子会社であるエイベックス・ミュージック・パブリッシング株式会社（以下「AMP」という）が著作権管理業界シェア2位の株式会社イーライセンス（以下「イーライセンス」という）と、同3位の株式会社ジャパン・ライツ・クリアランス（以下「JRC」という）の筆頭株主となり両者を統合し、株式会社 NexTone（以下「NexTone」という）を2016年2月1日付で設立した。なお、主要株主はAMP（37.2%）、株式会社フェイス（13.2%）、他となっている。この業界再編の背景には、市場の変化への一般社団法人日本音楽著作権協会（以下「JASRAC」という）による対応の遅れやJASRACの一社独占への対抗等があると報じられている。

そこで、これら市場の変化を整理すると共に、権利者（著作権者、著作隣接権者）と使用者が真に求めていることは何であるのかを精査し、演奏権を中心に著作権管理事業における今後の可能性について考察する。なお、著作権は複製する権利、上映する権利、展示する権利等、多くの権利から成り立っている「権利の束」であり、各権利のことを支分権という。

2. NexTone 設立の背景にあるものは何か

① NexTone 設立の経緯

イーライセンスは、2006 年 10 月 1 日より放送分野の音楽著作権管理事業を開始した。当該分野については、その後イーライセンスは、公正取引委員会（以下「公取委」という）と JASRAC との間で係争が続いたが、2015 年 4 月になって、最高裁判所が公取委と JASRAC による上告申し立てを棄却した。これと前後する 2015 年 4 月、JRC も放送分野の音楽著作権管理に参入した。そして、それ以前の同年 2 月から著作権管理事業者である JASRAC、イーライセンスおよび JRC と利用者側である日本放送協会および一般社団法人日本民間放送連盟（以下「民放連」という）の計 5 者が協議を開始した。その結果、係争で争点となっていた放送における包括徴収形式について、放送局が実際に放送した全曲利用データに基づき、著作権管理事業者ごとの利用割合を反映して使用料を算出することで 2015 年 9 月に合意した。

これですべてが決着したと思われたが、AMP は 2015 年 9 月 30 付けでイーライセンス株式の保有割合を 34.4%とし、JRC が同 30 日付で行った第三者割当増資も引き受け、保有割合 46.6%の株主になった。これに続き、2016 年 2 月 1 日付でイーライセンスと JRC の合併、NexTone の設立となった。それはつまり、今回の合意が最終目的ではなく、通過点の 1 つだったのだろうか。NexTone 設立の狙いについて考えたい。

② NexTone 設立の目的

イーライセンスと JASRAC との係争における争点は、演奏権のうちの放送区分であった。その問題は、前述の 5 者協議による合意で決着しているはずである。つまり、目的を果たしたと考えられるが、イーライセンスが JRC と合併し、NexTone を設立したということは、イーライセンスの目的は別にあり、当該合意は目的への通過点であるか、または目的は複数あり、そのうちの 1 つに過ぎなかったのか。NexTone の役員は、メディアを通じて、「使用料全体の約 30%を占めている演奏権を扱えるようにすることが悲願である」（『日経ビジネスオンライン』2015 年 10 月 15 日）と発言している。この発言から、NexTone が演奏権を扱うことを切望していることが分かる。しかし、なぜ、NexTone はこれほどにまで演奏権に執着するのか。次に、その理由について考察する。なお、演奏権とは、コンサートでの演奏やテレビ等の放送での利用を扱う管理区分を意味するが、ここで NexTone がいう演奏権は、放送区分に限定している。

③なぜ演奏権が争点になるのか？

そもそも、なぜ、演奏権が争点になるのか。そして、これまで NexTone が演奏権を扱わなかった、扱えなかったことにはどのような理由があるのか。さらに、演奏権のうち、放送にこだわる理由は何であるのか。

JASRAC は 1939 年の設立以来、音楽著作権管理業を独占していた。それは、「著作権ニ関スル仲介業務ニ関スル法律（以下「仲介業務法」という）」によって、著作権管理事業には文化庁長官の許可が必要であったことが背景にある。しかし、2000 年 11 月 21 に著作権等管理事業法が成立し、2001 年 10 月 1 日に施行され、同時に仲介業務法は廃止さ

れた。そして、イーライセンス、JRCおよびその他の株式会社が著作権管理事業に参入した。これまでの仲介業務法と異なる点の1つは、管理団体の設立が許可制から登録制に緩和されたことであり、これにより60年にわたるJASRACの独占は転機を迎えた。しかし、新規参入が実現したものの、現時点で著作権収入額は、イーライセンスおよびJRCそれぞれ1%で、残り98%はJASRACが占有している状況にある。

著作権等管理事業法の施行に合わせて、JASRACは著作権信託契約約款を変更し、2002年よりJASRACは管理委託範囲の選択制を導入した。以前は、委託者は全支分権をJASRACに信託譲渡しなければならなかったが、当該変更により一部の著作権または利用形態を管理委託の範囲から除外することが可能となった。これにより、イーライセンスとJRCが録音権、録画権およびインタラクティブ配信による利用を対象に、著作権管理事業に参入した。当該3点に限定した理由は、これらの利用分野は利用者が少なく、売上規模が比較的大きい点にある。一方、飲食店や会館等の会場での演奏会（コンサート）等の演奏権による利用分野は、利用者数が膨大であるにもかかわらず、売上規模が比較的小さい。そのような事情から当初は、録音権、録画権およびインタラクティブ配信に限定した。その後、市場構造が変化し、録音物および録画物の売上が減少する一方で、JASRACの演奏権使用料収入は伸びている。この演奏権のうち、放送分野は利用者（放送局）の数が少なく、売上規模が大きいことから、著作権管理事業者にとっては魅力的な市場である。イーライセンスが放送分野に参入した背景には、そのような事情があると考えられる。現に、JASRACが毎年公表する事業概要における徴収額の推移を見ても、録音権、録画権およびインタラクティブ配信は減少または鈍化の傾向が見られ、放送等および演奏等については、微増または横這いが続いている。

イーライセンスとJRCが、録音権、録画権およびインタラクティブ配信に限定して参入したことは、「小さく始める」、「出来ることから始める」という基本に倣っており、自然な選択であったと考える。

3. NexToneは目的を果たすために何をやろうとしているのか

演奏権を扱うことを目的としているNexToneは、その実現に向けて何を考え、どのように実行しようとしているのか。メディアを通じて公表されているNexToneの役員の発言を、NexToneが考える「著作権管理事業者のあるべき姿勢とJASRACに対する疑問点」と「権利者と使用者が求めていること」の2点に分けてまとめた。それが、次のとおりである。

3.1 NexToneが考える「著作権管理事業者のあるべき姿勢とJASRACに対する疑問点」

まず、NexToneが著作権管理事業者のあるべき姿勢をどのように考え、そしてJASRACの運営方針や体制に対して抱いている疑問点、不満が次のとおりである。

- ① ネットの急速な発展に伴い、著作権管理にも新しい技術概念が導入されている。JASRACの一社独占への疑問も大きくなった。FM局では、フィンガー・プリント・システム（以下「フィンガープリント」という）によるマッチング技術やデジタル・キ

キューシート・システム（以下「デジタル Q シート」という）等を活用し、データを積み重ねることで、比較的高い精度の「利用実績ログの捕捉」が出来る環境が徐々に整いつつある。したがって、JASRAC は、全曲利用データに基づく著作権管理事業者ごとの利用割合の反映が可能なはずである。なお、フィンガープリントとは、CD やレコードなどに収録された楽曲をパターン（指紋）化した上でデータベースに登録、放送された楽曲のパターンと照合し特定する技術である。キューシートとは、番組を予定どおり進行させるために、放送順序、時間、形式および方法などが秒単位で詳細に記載されている番組進行表である。

- ② NexTone は「管理人」や「番人」ではなく、楽曲利用の活性化を目指す。
- ③ 3 年に 1 回しか権利移行できない規程の改定を、NexTone は JASRAC に対して働きかける。
- ④ NexTone は当面、演奏権（大別すると興行関連とそれ以外）は扱わない。その理由は、興行については、著作権管理事業者および利用者の双方がプロ同士であることから成立しやすいが、放送については、双方がプロにもかかわらず難航した。カラオケスナック、店舗は、まったくの素人であることから、容易にはまとまらないであろう。
- ⑤ 「演奏権」は、徴収ルールの確立に時間がかかるため、管理を JASRAC に委託し、NexTone は数年以内の全支分権、利用形態の管理を目指す。
- ⑥ JASRAC は音楽の利用者と権利者の双方にメリットのある管理ができていない。NexTone は、権利者へ 0.1% でも多く還元、利用者へ 0.1% でも安い方法も再検討することが今回の狙いである。

3.2 NexTone が考える「権利者と使用者が求めていること」とは何か

次に、権利者と使用者が著作権管理事業者に対して求めていると、NexTone が考えている点が、次のとおりだ。

- ① 「JASRAC が手数料を 20% とるところを NexTone は 15% で良い」といえば、NexTone に預けようという権利者は多く出てくるはずである。
- ② 音楽作成や配信におけるデジタル化が進む中、1 社独占時代の名残で、いまだ法外な包括契約料が発生している。
- ③ JASRAC は、サンプル盤（商品用のレコードと同一であるが、ディスク内周とジャケット裏面にサンプル盤の表示がされている。）にまで著作権使用料が発生する。それにより、サンプル盤製造数を抑えなければならなくなるかもしれない。その分、宣伝が行き届かず商品の売上増を見込めなくなることになる。
- ④ 使用料が JASRAC 基準で定められ、その区分も JASRAC が決めた区分で業界統一されている。例えば、コンサートで利用された楽曲は、JASRAC が使用料の 26% を手数料として徴収している。この手数料は、管理者と利用者の双方に適切なのであろうか。
- ⑤ 手数料の決定に JASRAC は 2 年以上かかり、その間、著作権者への分配がない。これでは事業計画、サービス内容を決められず、新規参入の阻害となっている。
- ⑥ JASRAC からの分配額に占める海外からの入金が少ない。

以上が、NexTone の考える「著作権管理事業者のあるべき姿勢と JASRAC に対する

疑問点」と「権利者と使用者が求めていること」である。端的に言うと、NexTone の JASRAC に対する評価は、次のとおりである。

- ・使用料、手数料が高い
- ・市場の変化への対応、ルール（約款、規定等）の改定、確立に時間がかかる
- ・著作権の番人であり、新規参入の阻害

ここまではすべて NexTone の主張であり、NexTone 以外の意見はない。そのため、事実確認をとる必要がある。NexTone が指摘する JASRAC の問題点は何であるのか。もし、事実であるならば、当該問題点の背景には何が存在するのだろうか。そして、権利者と使用者が求めていることと NexTone の指摘は合致するのだろうか。事実確認の前に、次節で NexTone の主張に対して気付いた疑問点をあげる

3.3 NexTone に対する疑問点と考察

NexTone の主張に対して気付いた疑問点は、次のとおりである。

①新しい技術、独占について

既に、JASRAC による 1 社独占ではない。新しい技術概念が導入という点については、NexTone も対応できていない。

②フィンガープリント、デジタル Q シート等について

フィンガープリントによるマッチング技術、デジタル Q シートを採用している放送局が、全体のどれほどを占めるのか。FM 局以外については、どうなのか。また、それらの導入、運用が容易ならば、JASRAC ではなく放送局に対して要求し、そして自らがそれに対応し、実施すれば良いことである。

③3 年に 1 回の権利移行について

信託・委託する側、受ける側の双方において、頻繁に権利移行をしているようでは事故発生率が高くなる。もし、事故ゼロを実現できた場合であっても、権利移行の作業が完了した頃に、また権利移行。それでは、本来の管理業務が滞ってしまい、結果、事故が発生するだろう。ところが JASRAC は、2017 年 6 月 28 日の定時社員総会において著作権信託契約約款（以下「約款」という）の変更を決議したことを受け、同月 30 日、文化庁長官に届出をし、当該期間を 1 年に短縮した。

④当面、演奏権を扱わないことについて

プロか素人かは、交渉を進める際にかかわる要素の 1 つに過ぎない。著作権使用料を支払う根拠を理解しても、著作物の使用から支払いまでの一連のコスト（費用、時間、労力等）が見合っているか否かが重要である。プロ同士であるがゆえに、利害の対立が生じ、交渉が長引くのではないか。素人に利害はない。しかし、知識と習慣がない。それが原因となり、煩わしいと感じる。つまり、根気強く丁寧に説明し、煩わしさを取り除き、利便性を提供することが必要である。NexTone は、著作権管理事業者の利害を持ち込んでいる。さらには、NexTone の都合を押し付けているだけではないのか。

⑤権利者へ多く還元し、利用者へ安くすることについて

手数料を下げることで、権利者に選ばれる可能性はゼロではないが、果たしてどの程度の効果があるか疑問である。そもそも、JASRAC と NexTone が扱っているモノは、著

作権（物）である。NexTone の考え方による対象物は、消費財であり、その中でも耐久消費財ではなく、消耗消費財であり、価格競争に陥りやすい分野と同じに扱った考え方である。また、「権利者へ多く還元、利用者へ安く」と言うのは簡単であるが、具体的な策を打ち出すこともなく、無責任に鼻先に人參をぶら下げのようなことを言っているに過ぎない。

⑥ デジタル化、法外な料金、独占について

「音楽作成や配信におけるデジタル化」と「法外な包括契約料」は、必ずしも直結しない。また、「1 社独占時代の名残」というが、自由化されてから既に 16 年が経っている。新規参入者が魅力的なサービスを提供できていないのではないのか。

⑦ サンプル盤の著作権使用料について

宣伝、試聴において、サンプル盤が必要なのか。「物」でなければならないのか。サンプル盤が必要である、「物」でなければならないのいずれであっても、サンプル盤の製造枚数を減らす傾向に進んでいるはずだ。

⑧ JASRAC が決めた区分を業界統一として推し進めていることについて

「26%」が適切か否か判断の難しい点ではあるが、JASRAC では今でも人海戦術、手作業等による処理が多い分野であると推測。ずっと以前と比較すると、多くの利用形態における手数料は下がっている。本件についても、2016 年度より「25%」へ引き下げられた。それ以前に JASRAC が定める基準は、あくまでも JASRAC が管理する作品に限っていることから、NexTone は、自社の管理作品にかかる基準を定め、実施することで解決するはずである。

⑨ 手数料決定に 2 年以上かかる点について

NexTone が出来ていないことの言い訳に過ぎないが、時間がかかっていることも事実である。JASRAC には、以下の表 1 に記すとおり膨大な管理作品数と信託契約数があり、すべてのジャンルの音楽作品を管理していることから、その利用のされ方も多岐にわたる。さらに、技術の進歩と市場の変化により、利用方法の多様化はもちろん、権利者そして使用者のニーズも多様化している。これらの点を考えると、時間がかかってしまうことも一応の理解はできる。また、ずっと以前と比較すると JASRAC の対応は早くなっている。しかし、市場とのズレ、権利者そして使用者のニーズとのズレは、可能な限り小さいことが望ましい。

表 1 JASRAC の管理作品数

	2016 年	2017 年
	3 月 31 日現在	
内国作品数	約 147 万作品	約 154 万作品
外国作品数	約 203 万作品	約 220 万作品
合計	約 350 万作品	約 374 万作品

表 2 JASRAC の会員数（信託契約数）

			2016 年	2017 年
			4 月 1 日現在	
信託者	会員	正会員	1,426	1,419
		準会員	4,291	4,289
	信託のみ		1,151	11,902
合計			17,298	17,610

⑩ 海外からの入金額について

「JASRAC 事業の概要」にある「アジア地域からの入金の推移」では増加している。全世界を対象にした場合に少ないと指摘するならば、NexTone が思っているほど、日本

の音楽作品は利用されていない、または、海外の著作権管理事業者の管理能力に問題があるのではないだろうか。

■アジア地域からの入金推移

前述の JASRAC が公表する事業概要を見ても、毎年増減を繰り返しながらも確実に右肩上がりに伸びている。2015 年度は、アジア地域からの入金額が過去最高額を記録し、1 億 4 千万円を超えた。翌 2016 年度は、円高の影響もあり、約 1 億 3,400 万円と前年度から微減しており、KOMCA（韓国）からの入金は 2015 年度比で 107.5% の増額である。特に、オンライン、カラオケボックスが堅調に伸び、それぞれ 115.6%、120.8% の増額となった。

■NexTone の管理作品数（2015 年 12 月 1 日現在）

約 10 万作品

以上の点が、気付いた疑問点である。次に、調査により事実確認を行うが、その前に NexTone の経営理念を紹介しておこう。

NexTone は自らのサイトで次のように述べている。

「当社は『権利者に選ばれ、利用者から支持される著作権管理事業者』を目指し、公平・公正かつ透明性の高い著作権使用料の徴収・分配を行うこと、著作物利用に対し迅速かつ柔軟に対応すること、最新のテクノロジーを活用した効率的な管理・運営によりコストを削減することなどを心がけてまいります。」

4. NexTone の主張についての事実確認

4.1 聞き取り調査対象

今回、事実確認を行うために、音楽関係者に対して聞き取り調査を行った。聞き取り調査対象者の概要が以下のとおりだ。なお、聞き取り調査に応じてくださった音楽関係者は、年齢が 30 代前半から 60 代半ばで、業種は放送関係者、レコード会社関係者、音楽出版関係者、その他で、職種は法務・著作権管理部門、宣伝・販売促進部門、編成・制作部門等である。対象者の範囲を広げた理由は、NexTone の主張についての事実をより客観的に確認することと、今後の変化の予測可能性を期待したためである。なお、聞き取り調査に快諾を頂いたものの、多くの調査対象者から企業名、個人名の公表には承諾を頂くことができなかった。

<聞き取り調査対象者の概要>

【放送局関係者：8 名】

業界団体、その他（FM ラジオ局 < 以下「FM 局」という >、AM ラジオ局 < 以下「AM

局」という>、TV 地上波、コミュニティ FM 等)

【レコード会社関係者：6 名】

一般社団法人日本レコード協会（以下「レコ協」という）加盟社、レコ協非加盟社等

【音楽出版社関係者：2 名】

業界団体、独立系音楽出版社、マネジメント（所謂、音楽・芸能プロダクション。以下「マネジメント」という）系音楽出版社等

【その他：3 名】

マネジメント、業界団体、研究者等

4.2 聞き取り調査の結果

【放送局関係者の回答】

- ① NexTone を利用するか、使用料の安い著作権管理事業者の楽曲を利用するかではなく、レパトリーがどれほど揃っているかである。放送に利用するのは、使用料が高いか安いよりも使いたい楽曲か否かである。代替品があるならば安い方が好ましいが、代替品がないならば金額ではない。
- ② 使用料、手数料等、金銭だけでなく、音楽を使うところから使用報告、使用料の支払いまでを通しての利便性についての改善を望む。
- ③ フィンガープリント、デジタル Q シートは、すべての放送局が採用しているわけではない。採用しているのは FM 局が多い。
- ④ デジタル Q シートは番組編成、構成に流動性の高い AM 局においては、利便性が悪いことから、導入している放送局は少ない。
- ⑤ フィンガープリントを使うことで、別途費用がかかる。どれほどの頻度（時間間隔）でフィルタリングするかにより費用が変動する。
- ⑥ フィンガープリントだけで、楽曲の全曲報告の問題が解決することはない。楽曲を使用した番組区分（音楽番組、ニュース番組、バラエティ等。以下「番組区分」という）、使用方法（純粋に音楽として、BMG として等。以下「使用方法」という）までもが識別できるものではない。なお、JASRAC 等への使用報告においては、番組区分、使用方法も必須項目となっている。その理由は、番組区分や使用方法により、使用料が異なる点にある。使用（演奏）時間、番組および方法などについては、使用料のポイントが異なるのだ。診療報酬点数を例に考えて頂けると分かりやすいだろう。
- ⑦ 現時点において、フィンガープリントの精度は完璧ではない。精度が上がるまで時間がかかる。

【レコード会社関係者の回答】

- ① NexTone が主張するサンプル盤に著作権使用料がかかるか否かという点については、重要な問題として考えていない。音楽著作物の使用者という立場であるレコード会社としては、使用料がかかるよりは、かからない方が有り難い。しかし、CD 等の売上（枚、金額）が減少しており、その売上（枚、金額）に占めるサンプル盤の比率が上がっている現状において、サンプル盤を作り続けることを前提に、サンプル盤にかかる著作権使用料を論じていることが、現実的ではない。

- ②収録曲が新曲である場合、発売時点で著作権管理事業者は確定しておらず、それ以前に音楽出版社すら確定していないことが多い。したがって、どの著作権管理事業者が管理する作品かを選ぶことはできない。
- ③既に公表され、著作権管理事業者によって管理されている音楽著作物である場合は、使用料が高いか安いかよりも、使用したい音楽著作物か否かである。代替品があるならば、安い方が好ましいが、代替品がないならば、金額ではない。また、CD1枚には複数曲が使用されている。著作権管理はCDタイトルごとではなく曲ごとであり、CD1タイトルに異なる著作権管理事業者の音楽著作物が混在している。そのことから、CDに収録する曲の著作権管理団体を気にしながら作品（アルバム、シングル等の商品）作りをするようでは、良い作品（アルバム、シングル等の商品）を作ることが難しくなる。それどころか、仕事が進まない。したがって、気にする問題ではない。

【音楽出版社関係者の回答】

- ①“海外サブパブリッシャーからの入金額”と比較すると、JASRACからの海外入金額は確かに少ないが、その原因は、相互契約を取り交わしている海外の著作権管理事業者の徴収能力が低いのではないかと。
- ②基準も比較対象もないことから、(JASRAC手数料26%が)一概に高いと言い切ることができない。
- ③いろんなタイプのコンサートでの利用がある。それらを一括りにしている点を考えると、この手数料(JASRAC手数料26%)は高いというNexToneの主張も理解できる。
- ④客観的に高いか安いかではなく、音楽著作物の使用者である演奏会主催者としては、その分(JASRAC手数料26%)をプロモーション等に予算を回したいのではか。
- ⑤3年に1回しか権利移行できない点については、期間が長い。きちんと届け出ができていれば事故は起こらないのではないだろうか。つまり、仕組み作りの工夫。
- ⑥手数料決定に2年も時間がかからない方が望ましいと思う。
- ⑦利用方法の多様化に伴い、より公共性の高い管理をして欲しい。
- ⑧単に手数料が安ければ良いとは思わない。利用方法の多様化に対応できる徴収の精度が、どれほど担保されるかが重要である。
- ⑨NexToneがいうプロ・アマの表現が曖昧だが、公共性を考えた場合、アマに対する利便性を考えてもらわなくてはならない。
- ⑩演奏権の徴収は確かに大変かと思われるが、音楽出版社としては全支分権を委託できることが望ましい。
- ⑪無駄なサンプル盤も多いと思われる。
- ⑫サンプル盤は、必ずしもCD(物)でなくても良いのではないかと。
- ⑬全曲報告を望みます。

【その他の回答】

- ①手数料決定にJASRACが2年以上かかっている点は障害と感じており、JASRACの動向、判断基準が分かりづらいが、一方のNexToneについても現在何をしているのか、今後何をするのか不明瞭。

- ②手数料が低く済むのは嬉しいが、まずはサービスありきではなかろうか。
- ③サンプル盤に著作権使用料がかかる点について使用者の立場で考えると疑問を感じるが、権利者の立場で考えると自然なのかもしれない。改めて、話し合いが必要と考える。
- ④サンプル盤に著作権使用料がかかるか否かを問うこと事態を否定はしないが、放送局のレコード室（収録されている媒体の種類を問わず慣習に倣い、以下「レコード室」という）に収蔵されているCDがすべて購入したCDで揃えられているのか。サンプル盤の問題を問うならば、そこまで踏み込まないNexToneの姿勢に疑問を感じる。
- ⑤近年、放送によるヘビーローテーション、タイアップ等を切っ掛けとしたヒット曲が出ていない（減少傾向にある）。ラジオにおける聴取率、広告収入は減少し続けており、これはテレビにおいても同様である。そういった現実を踏まえた上で、サンプル盤、プロモーション、著作権使用料等のコスト、費用対効果を考えるべきではないか。

以上が、権利者および使用者への聞き取り調査によって得られた回答である。これらの回答から分かることは、NexToneが主張しているようなことは、権利者および使用者のいずれにおいても重要な問題と捉えていないことである。さらに、前述した2017年6月30日にJASRACが文化庁長官に届出をした約款では、他に次の2点の変更があった。

- ・外国地域のみ管理委託を可能にする規定の整備
日本国内における利用についての管理を委託せずに、外国地域における利用についてのみ管理を委託することが可能となった。
- ・著作者の自己使用の範囲の拡大
委託者である著作者が自らの作品を自ら使用する場合に、通常の利用許諾手続きをとらなくてよい範囲を拡大する。

このようにJASRACでは時間がかかってはいるものの着実に改善と改革を進めている。一方のNexToneは、2016年2月1日に2社が統合し、2事業本部制により管理業務を行い、2017年4月1日になってようやく完全統合（契約約款、使用料規定、管理体制、システム等を統合）に至っている。

それでは、彼ら著作権管理事業者に対して、放送局を筆頭に利用者および権利者が真に求めることは何であるのか。次に、その点について整理する。

5. 権利者と利用者が求めていること ― 片づけるべき用事 ―

ここまでの聞き取り調査で、権利者と利用者が著作権管理事業者に対して求めているであろうNexToneが考えていることと、その現実との間には隔たりがあることが分かった。それでは、権利者と利用者が真に求めることは何なのか。

ここでは、権利者と利用者が真に求めることを、「片づけるべき用事」と表現する。「片づけるべき用事」とは、顧客は生活における「用事」を片付けるために製品やサービスを「雇う」という、クレイトン・クリステンセン（2008年）が提唱する考え方である。クリステンセンによれば、既存企業が適切に対応していない（＝顧客が満足していない）重要

な「片付けるべき用事」を識別できれば、新たな市場機会を発見できる。企業にとって、市場機会の発見は戦略の立案、実施へと繋がる。

それでは、音楽著作物の使用者である放送局、レコード製作者（著作権法第2条第1項第6号）という著作隣接権者であり音楽著作物の使用者でもあるレコード会社、そして音楽著作物の権利者である音楽出版社（作詞家、作曲家より権利譲渡）の各々における「片づけるべき用事」を確認する。「片付けるべき用事」を確認するにあたり、彼らの業務の一部を説明しながら、前述の音楽関係者に対する聞き取り調査に基づき、当該業務に携わる関係者の意見を確認する。なお、著作隣接権とは、著作物を人々に伝達する者として、実演家、レコード製作者、放送事業者、有線放送事業者の4者に対して、著作物の創作に準ずる行為について与えられている権利をいい、当該4者を著作隣接権者という。そのうちのレコード製作者は、自分が録音した原盤（俗に音源ともいう。以下「原盤」という）やその原盤から録音した音楽CD等に収録されている音（レコード）を他人が許可なくコピー（複製）することを止めることができる権利を有している（著作権法89条以降）。

5.1 各々の片付けるべき用事

① 放送局における片付けるべき用事

放送局は、放送という方法で音楽を使用する使用者である。まず、放送局における業務の一部を説明すると次のとおりである。

放送局が放送で音楽を使用する方法には、大きく分けて2つある。1つは、スタジオ内（社屋内外にある別のスタジオを含む）での生演奏を放送する方法である。もう1つは、自社のレコード室に収蔵し、管理、運用しているCDを再生して放送する方法である。CDを使用する際は、レコード室へ行って目的の曲が収録されているCDの有無（収蔵されているか否か、収蔵されているが貸し出し中等）を確認し、レコード室にあれば収納場所を確認し、貸し出しの手続きをし、使用後は速やかに返却の手続きをし、レコード室へ返却する。この点は、誰にも馴染みのある図書館における手続きと大きな違いはない。言うまでもないが、CDは毎月、多くのレコード会社から多くの新譜が発売されている。そのため、レコード室のCDは増え続けている。

次に、放送番組で音楽という著作物を使用することにかかわる業務について説明する。放送には、生放送もあれば録音または録画放送もある。報道番組もあればバラエティ番組もある。これらすべての番組で使われた音楽の使用実績を毎月、著作権管理事業者へ報告する。

ここまでが、放送局における業務の一部の説明である。次に、「片づけるべき用事」に繋がる放送局関係者の意見を確認する。

前述した業務を円滑、そしてより高い精度で運用するために、必要となる業務がある。あるキー局（番組放送におけるネットワーク系列の中心となる放送局）Aでは、12cmCDの収蔵数が、約200,000枚（そのうち、洋楽は20～25%）に及んでいる。この膨大な量を管理することに苦勞をしている。具体的な対策として、定期的（1回／年）に棚卸しを実施しているが、数百枚が紛失していることもあるという。その場合、全社員に対して各自の机回り、ロッカー等を調べさせると、返却し忘れたCDがまとまって戻ってくるという。貸し出しについては、各局、管理体制を徹底しているが、単純なうっかりミスがある他、

AM局に多くみられるように急な編成の変更への対応の際に、何らかのミス（借りるにあたり緊急対応による手順ミスや返却する際に緊急対応が発生等）が生じてしまう。止むを得ないことではあるが、管理する上での大きな負担になっている。前述したようにCDが増え続けることから、レコード室の拡張を抑制するために、定期的にディスクとジャケットをケースから取り出して、スリーブへの入れ替え作業を行っている。キー局Aには、別のフロアにもレコード室があり、そこには現在では使用していないアナログ・レコードと8cmCD等が収蔵されており、それらの扱いにも頭を悩ませていた。なお、キー局Aでは、CDはすべて購入しているが、一部サンプル盤が混在している。

一方、キー局Bでは、具体的な収蔵数を確認することはできなかったが、先に聞き取り調査をしたキー局Aの収蔵数を伝えたところ、「うちには、そんなにありません。」と、直ぐに答えが返ってきた。また、サンプル盤の混在率はキー局Aよりも高いとのことだ。その理由は単に費用対効果であり、購入後に使用するであろう頻度を考えた上で、購入する費用、維持および管理する費用の抑制である。キー局Bは本社のレコード室の他、郊外にあるスタジオに利用頻度の低いCDやアナログ・レコード専用のレコード室を設けている。そのため、郊外のレコード室に収蔵しているCDが必要となった場合は、事前に貸し出し申請し、手配するという普段とは異なる手続きを踏むこととなる。その際、うっかりミスで返却の際に普段どおりの手続きしてしまうと、本社のレコード室に戻され、ここでもうっかりミスで受領、収納してしまったならば、行方が分からなくなる可能性は濃厚である。

キー局A、Bともに、アナログ・レコードは、スクラッチ音が入る、音飛び等の危険を避けるため、一切使用していない。但し、演出効果の都合でどうしても使用せざるを得ない場合には、デジタル・データにした上で使用しているとのことである。その他、膨大なCDを保有しているが、この数年間、1度も使っていないレコードは多数あるとのことだ。参考までに、某ラジオ番組制作会社の調査によると、レコード室のレコード稼働率は、約16%とのことである。

それでは、キー局以外の事情はどうか。大きな違いはなかったが、1つだけ決定的な違いがあった。それは、レコード室に収蔵されているCDのほとんどがサンプル盤である点だ。建て前としては、放送に使用するCD等は購入することとなっている。サンプル盤は、レコード会社作り、レコード会社が渡している点を考えると、前述の「放送に使用するレコードは購入」と矛盾する。この点を説明すると、サンプル盤はレコード会社から媒体等への「譲渡」ではなく、「貸与」なのである。その証拠に、ジャケットに貼付されているサンプル・シールには「サンプル盤／貸与品（ご使用後は、ご返却ねがいます） プロモーション用として作成されたこのサンプル盤／貸与品は目的以外『第三者への転貸、譲渡、販売等』の使用を禁止します。」と記載されている。

しかしながら、放送に使用されているCDがサンプル盤であることは周知の事実である。それにもかかわらず、公言したくない理由には40年ほど前に起きた1つの事件が発端となっている。その事件とは、某放送局が、某新興レコード会社を出入り禁止にしたのである。今回の調査では、出入り禁止に至った直接の原因まで調べることはできなかったが、放送という媒体は当時、現在以上に社会的影響力があり、特にレコード産業に対する影響力はとても大きかったこともあり、彼らはとても横柄であった。一方、某新興レコード会

社は、設立して10年も経たないにもかかわらず急成長していた。そんな中、対立が生じ、某新興レコード会社が出入り禁止となった。その対抗策として某新興レコード会社は放送局に対して、出入り禁止にした会社のレコードは必要ないであろうから、貸与品であるサンプル盤のすべての返却を求めた。さすがに放送局といえども、1レコード会社とはいえヒット曲を連発させている会社のレコードを使えなくなると番組が成り立たなくなる。その結果、某放送局が某新興レコード会社に対して謝罪をしたことで決着した。この事件以降、放送局ではレコードを購入するようになった。しかし、今となってはこの事件を知る者もほとんどいなくなり、「サンプル盤はあくまでも貸与品」、「放送では商業用レコード(市販の目的をもって制作されるレコードの複製物。2条1項5号と7号)を使う」ということを漠然と知っているにとどまり、当然のように放送局のレコード室の多くにはサンプル盤が収蔵され、それが放送に使われ、レコード会社もそれを当然と受け止めるようになっている。

当該事件を知っているか否かとは別に、現在、放送局は放送事業における収入が右肩下がりであることからコスト削減に努めており、CDとレコード室にかかるコストもその対象となっている。そのため、キー局のように資金力のある放送局以外の多くの放送局では、サンプル盤を使うことが前提となっている。そして、レコード会社は宣伝のために番組で楽曲を流して欲しいという事情から、購入品かサンプル盤かなど気にかけてはいられない。特に、レコード会社の宣伝部スタッフ(以下「プロモーター」という)についていうと、それが自身の所属する会社での自身の査定に影響することから、購入品かサンプル盤かなど問題ではないのである。

それでは次に、放送番組での使用から著作権管理事業者への報告までの業務に焦点を当てる。音楽専門チャンネルでもない限り、様々な種類の番組があるが、音楽番組であっても、当然、音楽以外の部分がある。それは、出演者によるトークやコマーシャル等である。番組を進行する上で、何分何秒から何分何秒までを誰のトーク、次にどの楽曲を流す。その際には、曲頭の何秒から何分何秒のところまでの何分何秒の尺、その後、と決められており、それらが前述したキューシートに記録されている。放送終了後は、キューシートに記録されている楽曲の使用記録、当該楽曲にかかわるその他の情報、そして使用したCDにかかわる情報を揃えた上で、著作権管理事業者へ報告する。このように聞くと、大したことではないように思えるだろう。しかし、1日に放送される番組数と時間(ラジオは24時間が多い)を想像して欲しい。それが、365日続いているのである。さらに容易ではないことが、1つの番組の中に短い番組が複数入っている番組もある。分かりづらいので例示すると、1つの番組のなかに天気予報の枠があると、その枠にだけ別のスポンサーがついていることがある。これが、番組の中の別番組である。その短い番組には生番組もあれば録音または録画番組もある。スポーツ中継延長や臨時番組による急な番組編成の変更、ネット番組(ネットワークを使って、多くの地域で同時に放送される番組をいう。放送される地域がほぼ全国の場合は、全国ネットと呼ばれる。)、ローカル番組(1局だけで放送される番組をいう)もあれば、ネット番組の途中からローカル番組に切り替わる編成もある。このように入り組んだ編成の中で使われた楽曲の使用実績を集計するのである。著作権管理事業者へ報告する際には、曲名、作詞家名、作曲家名、実演家名、レコードの商品番号、著作権管理事業者による管理コード、使用(演奏)時間、番組区分および使用

方法等の情報も必要となる。これらの情報を必要とする理由は、曲名が同じであっても作家が異なるまったくの別楽曲、同じ楽曲の別ヴァージョン（異なる原盤）等があることから、それらを識別しなければならない。使用（演奏）時間、番組や方法については、前述のとおり使用料ポイントの基準となるからだ。これらを1ヶ月ごとに集計し、2ヶ月後に報告をしている。しかも、著作権管理事業者ごとに、これらの業務を行わなければならない。これを聞いて、簡単で楽な仕事だと思う人はいないだろう。

最後に、仲介業務法から著作権等管理事業法へ切り替える議論をしていた当時、民放連は反対派だった。その理由は、著作権管理事業者が複数になることで、使用報告にかかる負担が増加することを嫌ったのだ。イーライセンスの誤算は、この点を見落としたことにある。かつて、JRCと取り引きのあった人物を通じての話では、JASRACよりも著作権使用料を安くすることで、放送局は契約をしてくれる。そうすれば、権利者は一気にJSARACからイーライセンスへ移ると考えていた。

②レコード会社における片付けるべき用事

レコード製作者という著作隣接権者であると同時に使用者でもあるレコード会社は、アナログ・レコードやCD等の録音物およびDVDやBlu-Ray等の録音録画物という方法で楽曲を使用する使用者であるのと同時に、レコード製作者という著作隣接権者でもある。

まず、レコード会社における業務の一部について説明すると次のとおりである。レコード会社は、自社で発売しているCDの売上を伸ばすために宣伝をする。それには、あらゆる媒体を使うが、そのなかに電波媒体である放送局があり、ラジオ放送がある。基本的に音楽は、歌唱、演奏するものであり、聴くものでもある。そして、レコードは録音されている音を再生し、聴いてこそ、その価値がある。一方、ラジオ放送は聴くメディアである。このことから、ラジオ放送と音楽は親和性が高く、レコード会社における宣伝活動に、ラジオ放送は無視できないメディアの1つである。宣伝活動の手法は様々だが、どのような製品およびサービス（総称して以下「製品等」という）においても、製品等を相手（媒体、卸、小売りを問わない）に知ってもらう必要がある。それには、口頭による説明はもちろん、文字や写真を使った資料（カタログ、パンフレット、注文書等）、試供品による体験、見学等、様々な方法がある。レコード会社においても同様であり、その方法の1つとしてサンプル盤を作り、それをプロモーターが、放送局へ渡している。説明するまでもなく、ある楽曲を演奏したいか否かという判断ならば、楽譜を読むという方法もあるが、放送番組に使用したい（流したい）か否かという判断においては、歌唱力、演奏力、表現力、アレンジ等が判断基準となり、それらは聴く以外に方法はない。したがって、サンプル盤を放送局へ渡している。

ここまでが、レコード会社における業務の一部である。次に、「片づけるべき用事」に繋がるレコード会社関係者の意見を確認する。サンプル盤を放送局へ渡すといっても、キー局にだけ、近隣のローカル局にだけ渡せば済むということではなく、全国すべての放送局に渡しても、事はうまく進まないのである。また、1放送局に1枚とは限らない。放送局やそこで編成されている番組と（CDに収録されている）曲が合っているかを考慮した上で、前述したレコード室の他に使って欲しい番組を担当するディレクター、音響効果スタッフ、ナビゲーター（その他パーソナリティ、DJ等の呼称は問わない）等、複数の

関係者へ渡すことが多い。その方法も様々で、事前にアポイントメントを取り付けて直接会っての手渡しがあれば、机の上に置く、アシスタントに渡す、郵送等もある。このことから分かるように、簡単には放送に使ってもらえない。それどころか、聴いてもらうことすら難しい。このようにサンプル盤は扱われていることから、サンプル盤の必要枚数を予測するのは難しく、足りなくなることになれば、過剰に余ってしまうこともあり、レコード会社にとって悩ましい問題である。また、前述の音楽関係者への聞き取り調査によると、サンプル盤を持っただけの放送局への日参で、肩こり等の健康面で悩まされているプロモーターも多くいるという。

そんな苦労が隠されているサンプル盤だが、CDの販売数の落ち込みが続いているレコード産業において、販売数に占めるサンプル盤の割合が高まり続けている。このことは、レコード会社にとって非常に頭の痛い問題となっている。聴くことができれば用事が片づくということではない。聴くことだけが必須事項であるならば、カセットテープでも用事は片づく。どんな製品等においても発売前の宣伝が必要である。新譜発売前に放送で使ってもらい必要がある。カセットテープでは音質が悪いことから放送に使うことができない。発売前であることから、CDを購入することができない。音質が問われるならば、CD-Rに複製して渡す方法もある。しかし、ジャケット写真やライナーノーツも作品の1つであり、宣伝に活用できる材料であり、情報である。その結果、サンプル盤が必要となる。レコード会社では、サンプル盤の枚数を減らす工夫をしているが、前述のとおり宣伝利用を目的にしていることから、闇雲に減らすことができず、前作品の売上枚数、今作品の売上目標、宣伝プラン等を勘案しながら、サンプル盤数の抑制に努めている。前述したように、1ヶ月に1つのレコード会社から発売されるレコードは1タイトルではない。

③音楽出版社における片付けるべき用事

作詞家および作曲家（以下併せて「作家」という）より権利譲渡を受けた権利者である音楽出版社は、作家と著作権譲渡契約を取り交わし、著作権者という地位にある。音楽出版社における業務の一部を説明すると次のとおりである。音楽出版社と作家との間で取り交わす著作権譲渡契約の多くの場合は、音楽著作物ごとに契約を取り交わすが、一部、音楽出版社と専属契約を取り交わしている作家もいる。音楽出版社は、自社で管理することになった音楽著作物を、自社と契約している著作権管理事業者に管理してもらうべく、音楽著作物ごとに作品届を3ヶ月ごとに著作権管理事業者に対して提出する。提出は3ヶ月ごとだが、新曲は日々発売されていることから、作品届の数はそれに比例する。どの音楽著作物をどの著作権管理事業者に管理してもらうかの手続きが完了すると、3ヶ月ごとに著作権管理事業者から著作権使用料が分配され、受領の2ヶ月後までに音楽出版社は作家に対して再分配する。

ここまでの、音楽出版社における業務の一部である。次に、「片づけるべき用事」に繋がる音楽出版社関係者の意見を確認する。前述のように、1つの著作権管理事業者にすべての支分権と使用区分の管理を委託する場合には、作品届にかかる業務は1度で済むが、支分権と使用区分の1部を異なる著作権管理事業者に管理を委託する場合には、当該業務を2度行う必要がある。具体的な説明をすると、録音権、録画権、インタラクティブ権をNexToneへ委託し、その他をJASRACへ委託する場合である。つまり、1作品にかかる

作品届の提出という業務を2度行わなければならない。

次に、当該管理音楽著作物の使用者より著作権管理事業者が徴収した著作権使用料が、3ヶ月ごとに音楽出版社に対して分配される。音楽出版社は、受領した当該著作権使用料から自社の取り分を控除した後に、受領の2ヶ月後までに作家に対して再分配する。その分配方法は、作家ごとはもちろん音楽著作物ごと、使用方法ごとに集計し、計算する。これだけでは特段の難はないように思うだろう。もう少し詳しく説明しよう。まず、著作権管理事業者からの入金の際に、明細書が送付されてくる。当該明細書は、支分権、利用区分等に分類されており、さらに音楽著作物ごとに集計されている。当該明細書に基づいて音楽出版社は、作家ごと、音楽著作物ごと、支分権、利用区分等に分類し、集計、計算し、作家へ再分配する。音楽著作物の管理が、JASRAC、NexToneに分かれているならば、それぞれについてこの一連の計算にかかる業務を行う必要がある。

作品届、再分配に共通する点として、部分管理をする著作権管理事業者に管理委託することで、1つの音楽著作物を支分権と使用区分に基づいて分けて著作権管理事業者への登録や音楽著作物にかかる情報の自社システムへの入力、集計、計算および支払い処理、システムのメンテナンス等にかかる負担が増えている。作品届から分配までの業務は、音楽出版社において、とても負担のかかる業務の1つであり、日々、改善の工夫をしているにもかかわらず、著作権管理事業者が増え、しかも、その管理方法が部分管理であることから、音楽出版社における負担は増えている。

最後に、音楽出版社の事業は、音楽著作権の譲渡を受け、その音楽著作物の開発、宣伝および管理等を行うことである。それを前提に作家から著作権の譲渡を受けていることから、可能な限り取りこぼしなく使用料を徴収し、正確に作家へ分配したい。したがって、放送に楽曲を使用した実績の集計および報告方法を、ブランケット方式から全曲報告へ切り替えることを望んでいる。その理由は、ブランケット方式とは、3ヶ月に1度、放送で使用した楽曲を記録し、これを3ヶ月分とし、JASRACに対して使用報告をし、使用料を支払う。つまり、厳密なものではない。そのため、音楽出版社を含め、作家自身からも自分の曲が放送で使われていたにもかかわらず、使用明細を見ると使用実績がない、と不満の声があがっていた。

このブランケット方式が採用されている背景には、前述している放送局における集計業務で分かるように、全曲報告は非常に手間暇と人手、つまりコストのかかる方法であることが分かる。そのため、1956年9月のCISAC（著作権協会国際連合）総会にて、放送使用料等につき事業者の収入に百分率を乗じて計算する方式として採用されている。このように国際機関において認められている方法とはいえ、既に半世紀が過ぎている。放送局、レコード会社および音楽出版社（3者を総称する場合、以下「利害関係者」という）においても、数々の変化を経て来ている。そろそろ見直すべき時が来ていると考えるのが自然であろう。

以上の点から利害関係者が求めていること、すなわち、「利害関係者における片づけるべき用事」をまとめると、表3のとおりになる。ここから分かるのは、放送局とレコード会社においては「CD」と「音楽著作権の処理」の扱いに、音楽出版社においては「音楽著作権の処理」の扱いに片づけるべき用事が潜んでいるということである。

表3 利害関係者における片づけるべき用事

	利害関係者	片づけるべき用事
1	放送局	レコード室の管理、運用 <CD> 著作権管理事業者への使用報告 <音楽著作権の処理>
2	レコード会社	サンプル盤にかかるコスト <CD> 著作権管理事業者への使用報告 <音楽著作権の処理>
3	音楽出版社	部分管理等にかかるコスト <音楽著作権の処理> ブランケット方式による徴収漏れ <音楽著作権の処理>

6. NexTone の戦略についての考察

前述のように NexTone が考える権利者と利用者が、著作権管理事業者に対して求めていることと、その現実には大きな隔たりがある。そもそも、なぜ、そのような隔たりが生じたのだろうか。NexTone の言動と行動にその原因を垣間見ることができる。NexTone の前身であるイーライセンスと JRC が、録音権、録画権およびインタラクティブ配信に限定して著作権管理事業に参入した理由は、利用者が少なく、売上規模が比較的大きい点にある。しかし、それ以前に JASRAC の著作権信託契約約款が変更されたことにより、権利者が JASRAC に対して信託する著作権または利用形態の選択に柔軟な環境が整備されたことがあり、その一部をイーライセンスと JRC は創業の事業範囲としたのである。当該3点に限定して事業を開始したことは誤りではなく「小さく始める」、「出来ることから始める」という基本に倣っており誤りとは考えにくい。それならば、何が正しくなかったのか。

イーライセンスと JRC が音楽著作権管理事業に参入したのは2001年である。その後各々が放送分野の音楽著作権管理事業を開始したのは、イーライセンスが2006年、JRC が2015年である。事業開始から放送分野への参入までの間、当該両者は何をしていただろうか。通常ならば、新規市場参入までに市場調査、分析や戦略立案そして、それらを実行するための準備（以下併せて「戦略等」という）を整える。しかし、両者は JASRAC を批判し、公平性を欠く点を法廷で争ったのみで、特段の自助努力をしていない。それらしきものとして取り上げるならば、「使用料を安く、手数料を安く、分配額を多く」という、デフレ経済における消費財市場に多く見られる謳い文句とサービス提供に打って出たのみであり、当該手法が放送分野への新規参入に向けた戦略等であるとは考えにくい。なぜなら、両者は参入以前から「使用料を安く、手数料を安く」を、実施していたのである。また、戦略等であるか否かにかかわらず、それらが正しいのであれば、当該両者が管理する楽曲の利用数が増え、管理作品数も増えていたはずである。しかし、現実是这样ではない。それらの数が増えていたならば、法廷で争うようなコストをかける必要はなく、市場規模という力でねじ伏せる事で片づいていたはずである。つまり、両者は将来に備えた戦略等を怠っていたのである。

次に、戦略を立案し、実施するにあたり、考えなければならないことの1つに、自らの顧客が誰であるのかを考える必要がある。その上で、顧客における価値が何であり、何（どのような価値）にコストを費やしているのかを知っておくことが重要である。顧客と顧客

における価値を明確にできなければ、適切な相手に適切な製品等を提供することができない。これらを明確にできないまま事業を進めてしまうと、競合との差別化ばかりに注力し、顧客を置き去りにした消耗戦へと陥ってしまう。それでは本件でいうならば、NexTone が新規参入した演奏権のうちの放送分野における NexTone の顧客が誰であるのか。その答えは、放送局である。これについて NexTone は認識できているが、この点は、多少でも音楽産業に携わったことのある者ならば誰にでも分かることである。したがって大切なのは、NexTone が自身の顧客である放送局における価値とコストを正しく認識することができているかということである。NexTone はこれまで、「使用料を安く」、「安ければ選ばれる」と主張し続けている。このことから、NexTone は、自身の顧客である放送局にとっての価値は「著作権使用料が安いこと」で、「支払う著作権使用料そのもの」がコストであると考えていることが分かる。それに対して顧客である放送局は、何を価値とし、何をコストと考えているのだろうか。

まず、価値は何であるか。そもそも放送局が音楽を使用する目的は何であるか。それは、個人におけるそれとは異なり、放送による番組の聴取者または視聴者に音楽を聴いてもらうことを目的としている。それは、聴取率または視聴率を左右することになる。つまり、放送局は、放送事業収入（広告収入による無料放送であるか、月額課金または従量課金などによる有料放送かは問わない）を上げることが目的としている。そのために欠かせないものが、コンテンツであり音楽である。要するに、放送局にとっての価値とは、「放送事業収入を上げるための楽曲」なのである。しかしながら、放送局と著作権管理事業者との間で取り交わされる契約は前述のプランケット方式と呼ばれる包括契約であり、音楽著作権使用料は放送事業収入に対する固定の百分率で算出されていることから、楽曲の使用数は放送事業収入に影響しない。「著作権使用料が安いこと」は放送局に経済的なメリットをもたらさないものである。つまり、NexTone が考える放送局の価値、すなわち、「著作権使用料が安いこと」は、顧客である放送局が考える価値ではない。NexTone は、顧客である放送局の価値を正しく認識あるいは想定できていないのである。

次にコストは、どうであろうか。表3のうち、放送局における「片付けるべき用事」が放送局のコストに相当する。これを見ると、著作権使用料に関連する事項が放送局にとってのコストであるが、NexTone の考えるコストとは大きく異なることが分かる。NexTone の考えるコストが「支払う著作権使用料そのもの」であるのに対して、放送局が考えるコストは音楽著作権の処理にかかる一連の業務を意味しているのである。強調するならば、放送局は「支払う著作権使用料そのもの」について意識していない。それは前述のとおり、放送に使いたい楽曲か否かであり、その際に著作権使用料に対する意識は働いていない。つまり、NexTone が考える「支払う著作権使用料そのもの」は、顧客としての放送局が考えるコストではない。先の顧客の価値と同様、NexTone は、放送局のコストを正しく認識できていないのである。

おわりに

本稿では、エンターテインメント産業のうち音楽にかかわる市場を対象に、市場構造の変化に伴う音楽著作権管理事業者の役割について考究した。技術や経済、生活様式等の変化が、多くの製品等の消費方法にも大きな影響を与えている。これは顧客における「価値」の変化に結び付く。供給者は、この変化を見極め、対応しなければ生き残ることは難しくなる。それには、自身の事業が何であるのか、顧客が誰であるのか、顧客における価値が何であるか等を再考する必要がある。

しかしながら、本稿で取り上げた NexTone は、顧客が誰であるかは理解していたが、顧客が求める価値と、その価値を実現するのに必要なコストを理解しておらず、戦略の立案および実施以前の段階で誤った判断を下してしまった。それにもかかわらず、NexTone は、JASRAC との係争については実質的に勝利を収め、5 者協議においても著作権管理事業者ごとの利用割合を反映することで合意を得ている。これは、巧妙に練られた戦略の結果だったのか。いや、そうではない。過度な表現をすると、これは JASRAC の落度であり、NexTone の戦略による効果は一切ない。その証拠に、その後の市場占有率に特段の変化はない。具体例を挙げると、5 者協議後の JASRAC は、着実に改革を進めている。その一方 NexTone は、1 年以上経ってようやく完全統合のみである。その理由は、前述のように NexTone は、自らの顧客の価値とコストが何であるかを理解することができていないという初歩的な過ちを犯しているからである。まずはこれらを正しく把握した上で、事業の実現に向けての戦略を NexTone は考える必要がある。

以上のことから、NexTone の誤りは 2 つある。1 つは、顧客の価値とコストに対する正しい理解がないまま、事業を進めた点にある。2 つめは、JASRAC に対する稚拙な批判に注力し、戦略の立案および実施のための準備に必要な自助努力を怠った点にある。この 2 つの誤りは、JASRAC に対して戦略機会を与えることにもなった。JASRAC はその間に、前述のようにコンサートにおける楽曲利用にかかる手数料の引き下げ、権利移行が可能となる期間の短縮、外国地域のための委託管理、著作者の自己使用の範囲拡大と粛々と改革を進めている。NexTone は、顧客である放送局の価値とコスト、すなわち、「放送事業収入を上げるための楽曲」と「音楽著作権の処理にかかる一連の業務」を十分に理解し、それらに基づいた戦略を立案および実施する必要があるものと考ええる。

参考文献

- ・スコット・アンソニー、マーク・ジョンソン、ジョセフ・シンフィールド、エリザベス・アルトマン、クレイトン・クリステンセン、栗原 潔（翻訳）『イノベーションへの解 実践編』翔泳社、2008 年
- ・玉田 俊平太『日本のイノベーションのジレンマ』翔泳社、2015 年
- ・セオドア・レビット、有賀裕子（翻訳）『マーケティング論』ダイヤモンド社、2007 年
- ・佐々木 眞一（著）『現場からオフィスまで、全社で展開する トヨタの自工程完結 - リーダーになる人の仕事の進め方』ダイヤモンド社、2015 年
- ・小倉 昌男『小倉昌男 経営学』日経 BP 社、1999 年
- ・安藤和宏『JASRAC の放送包括ライセンスをめぐる独占禁止の問題』知的財産法政策研究会 Vol39、2012 年