

イノベーションと産業構造分析に関する一考察  
— 音楽産業の構造的変化とイノベーション戦略に焦点を当てて —

八木 良太

**A Study on Innovation and Industry Structure Analysis  
-With a focus on Structural Change and Innovation Strategy of Music Industry-**

YAGI Ryota

**Abstract**

This research paper discusses the availability of Industry Structure Analysis in company's Innovation Strategy Selection. Specifically, this paper discusses both theoretical contribution and bound of two frameworks, Five Forces Analysis and Four Trajectories of Industry Evolution, and conducts Industry Structure Analysis of music industry by the use of Four Trajectories of Industry Evolution with organizing the theoretical evolution of Industry Structure Analysis. The results show that Four Trajectories of Industry Evolution complements theoretical problems of Five Forces Analysis, and that it provides the three factors, ①Comprehension of pattern in industrial change, ②Prediction in the direction of development of industry, ③Concept of the obsolescence condition of management resources, for which company makes a good choice of Innovation Strategy. Therefore, this paper considers the successful innovation strategy for companies in the current music industry, based on these three factors which are the clue provided by Four Trajectories of Industry Evolution.

**Key Words**

Innovation, Industry Structure Analysis, Music Industry,  
Five Forces Analysis, Four Trajectories of Industry Evolution

**[要約]**

本稿は、企業のイノベーション戦略の選択における産業構造分析の有用性について論じている。具体的には、ファイヴ・フォース分析と産業進化の4類型という2つのフレームワークの理論的な貢献と限界について論じ、産業構造分析の理論的展開を整理しつつ、産業進化の4類型による音楽産業の産業構造分析を行う。その結果、産業進化の4類型が、ファイヴ・フ

ォース分析の理論的問題点を補完するとともに、企業による最適なイノベーション戦略の選択に必要な3つの要素(①産業の変化パターンの理解、②産業の発展の方向性の予測、③経営資源の陳腐化の状態の把握)を提供するフレームワークであることが明らかになる。そこで、これら3つの要素を手がかりに、現在の音楽産業の企業にとって有効なイノベーション戦略について考察する。

## [キーワード]

イノベーション、産業構造分析、音楽産業、ファイヴ・フォース分析、産業進化の4類型

## はじめに

かつてないほどにイノベーションの重要性が高まっている。なぜなら、技術革新の進展やグローバル競争の激化により製品・サービスのコモディティ化が進み、それに伴ってビジネスモデルの陳腐化も早まり、企業に絶え間ないイノベーションが求められているからである。多くの企業がイノベーションへの対応を迫られるなか、近年、イノベーションに成功した企業の代表といえばアップルだろう。アップルは1990年代半ばに深刻な経営不振に陥ったが、当時追放状態にあった創業者のスティーブ・ジョブズが経営トップに返り咲くなり、iPodやiPhoneなどの革新的製品を次々とヒットさせ、不死鳥のごとく蘇った。アップルの成功要因は、スティーブ・ジョブズというカリスマ経営者のリーダーシップのもとで、新しい技術や製品・サービス、生産設備への積極的なイノベーション投資を行ったからに他ならない。しかし、他の企業がイノベーションを生み出すための活動や投資を積極的に行ったからといって、必ずしもアップルと同じようにイノベーションを生み出すことができるわけではない。

ソニーは、音声圧縮技術やDRM (Digital Rights Management)<sup>1</sup>などの音楽配信に関する最先端の技術を持ち、音楽再生ソフトウェア、デジタル携帯オーディオプレイヤー、配信サービスを開発し、世界に先駆けて音楽配信事業に着手したにもかかわらず、音楽配信という新市場においてリーダーになることができなかった。なぜなら、ソニーは、既存の市場や組織、業務プロセスに縛られて、「イノベーションのジレンマ」(Christensen, 2003)に陥ってしまったからである(八木, 2007)。Christensenが指摘するように、優良企業は、新技術の開発に積極的に取り組み、市場動向を注意深く調査し、最も収益率の高そうな事業に投資したにもかかわらず、イノベーションに失敗してしまう。それは、多くの優良企業が過去の成功体験に囚われて自己変革できないからである。かつてエレクトロニクス産業および音楽産業のリーダー企業であったソニーは、優良経営ゆえにリーダーの座を失ったのである。そして、ソニーが理想としたビジネスを実現させ、新市場のリーダーの地位に就いたのは、これらの産業では新参者のアップルだった。

それでは、企業がイノベーションを成功させるにはどうすれば良いのであろうか。

McGahan (2004) は、どの企業にも通用する万能のイノベーション戦略など存在しないが、産業の変化パターンをつかんでさえいれば、イノベーション戦略のどれが成功しやすく、またどれが失敗しやすいのかを判断できるという。つまり、自社が属する産業がこれからどう動いていくのか、産業全体に起こっている変化を見極めることがイノベーションを成功させる鍵になるのである。アップルは、マイクロソフトとインテルによる独占的支配が続いていたコンピュータ産業で無謀な投資を行うのではなく、エレクトロニクス産業や音楽産業という同社にとっては未知の産業で積極的な投資を行ったことにより、iPodをはじめとするヒット製品を生み出し、イノベーションを成功させることができた。これは、アップルという企業が、コンピュータ産業だけでなく、エレクトロニクス産業や音楽産業の変化パターンを理解し、これらの産業の発展の方向性を予測しながら、的確なイノベーション戦略を選択したからである。したがって、企業意思決定者は、イノベーションを生み出すための活動や投資を行う前に、産業の構造的変化や構造的特徴を十分に理解しておく必要がある。そして、このように産業を分析の基本単位として、産業変化や産業構造の解明を試みる産業構造分析の代表的なフレームワークとして知られるのが、Porter (1980) の「ファイヴ・フォース分析 (Five Forces Analysis)」である。ファイヴ・フォース分析は、産業の外部環境に潜む脅威を分析することによって、産業の収益性や魅力度を明らかにすることができる。しかし、同分析は、外部環境に偏った静態的なアプローチゆえに、Mintzberg (1998) や Barney (2002) ら経営学者から批判されてきた。そうしたなか、近年、ファイヴ・フォース分析の有用性を認めつつ、その理論的問題点の克服を目指した新たなフレームワークが登場してきた。McGahan の「産業進化の4類型 (Four Trajectories of Industry Evolution)」(2004) がそれである。

そこで本稿は、まず、ファイヴ・フォース分析と産業進化の4類型という2つのフレームワークの理論的な貢献と限界について論じ、産業構造分析の理論的展開を整理する。続いて、産業進化の4類型を用いながら音楽産業の構造的変化を分析する。本稿で音楽産業を取り上げるのは、デジタル技術の進展をはじめとする劇的な環境変化の渦中にある音楽産業の多くの企業が、環境変化に適応するために、戦略や組織構造、組織プロセスに関する大きな意思決定を行い、イノベーションに取り組んでいるからである。したがって、産業進化の4類型による音楽産業の産業構造分析は、イノベーションと産業構造分析の関係性を考究するうえで有意義な示唆をもたらす。そして最後に本稿は、音楽産業の産業構造分析を通じて得た結果をもとに、産業進化の4類型が企業のイノベーション戦略の選択に有益な判断材料をもたらすことを示しながら、産業構造分析の有用性について論じる。

## 1. 先行研究の検討

### 1.1. ファイヴ・フォース分析の理論的説明

Porter によれば、産業とは互いに代替可能な製品・サービスの製造や販売を行っている企業集団のことで、この産業 (Structure) のあり方が企業の将来とりうる行動 (Conduct) に影響を及

ばし、企業のパフォーマンス (Performance) を決定するという。この考え方は経済学の一分野である産業組織論のS-C-Pモデルに基づくもので、ここではまず収益性の高い産業を見つけることが重要になる。そして企業は、発見した収益性の高い産業の中で競争優位のポジションを得るために、「コスト・リーダーシップ」、「差別化」、「集中」という3つの基本戦略から戦略的選択を行う<sup>2</sup>。このように、Porterの経営戦略論は、まず産業レベルの分析があり、それに企業の戦略や行動についての分析が続く流れになっている。そして、最初の産業レベルの分析に用いられるフレームワークが「ファイヴ・フォース分析」である。

ファイヴ・フォース分析は、産業の脅威と機会の程度に注目しながら、産業の収益性を評価し、経済的魅力度の高い産業を発見することを目的としている。そこでは、脅威が少なく大きな機会が存在する産業が収益性の高い産業であり、またそれとは反対に、著しい脅威にさらされて機会も非常に限られている産業が収益性の低い産業であると判定される。そして、この収益性の評価指標として5つの競争要因が定められ、これら5つが脅威にさらされているか否かによって産業の収益性の高低が決定する。5つの競争要因の脅威とは、以下のとおりである。

#### ① 競合企業の脅威

競合企業の脅威は、産業内の競合企業間における力関係によって決まる。価格競争や新製品の投入、宣伝合戦等の方策でポジション争いを行う。同業者が多い、同程度の規模の会社が多い、業界の成長率が低い、撤退障壁が高い、製品やサービスに独自性がない、固定費の割合が大きい等の場合、競争が激しくなる。寡占の場合、競争は穏やかである。

#### ② 新規参入の脅威

新規参入の脅威の大きさは、業界の参入障壁や競合企業からの反発の程度によって変わる。参入障壁には、資金力の有無、規模の経済、ブランドの有無、流通チャネルへのアクセスなどが挙げられる。

#### ③ 代替品の脅威

代替品の脅威は、産業内の既存の製品・サービスだけでなく、顧客のニーズを満たす産業外の製品・サービスが新たに登場したときにも起こる。既存の製品・サービスに比べて価格や性能が格段に優る製品・サービスが代替品として考えられる。

#### ④ 売り手(供給業者)の交渉力

売り手の交渉力は、製品やサービスの売り手が取引相手に対してどの程度の交渉力を持っているかによって決まる。つまり、売り手と取引相手の力関係である。売り手の交渉力が強い場合、収益性(魅力度)は低くなる。

#### ⑤ 買い手(顧客)の交渉力

買い手の交渉力は、製品やサービスの買い手が購入先企業に対してどの程度の交渉力を持っているかによって決まる。つまり、買い手と購入先企業との力関係である。買い手の交渉力が強い場合、収益性(魅力度)は低くなる。

## 1.2. 音楽産業のファイヴ・フォース分析

ここでは、ファイヴ・フォース分析を用いて、日本の音楽産業の産業構造分析を行い、この産業の収益性(魅力度)について考察する(図1)。なお、本稿では、音楽コンテンツの企画制作を行い、音楽CDや音楽配信などの販売方法を通じてビジネスを展開するレコード会社を中心に構成される企業集団を音楽産業として定義づけている。2010年度の音楽産業の市場規模は2,250億円で、エイベックス(677億円)やソニーミュージック(580億円・配信の売上除く)、ユニバーサルミュージック(387億円・配信の売上除く)がこの産業の大手企業である<sup>3</sup>。

また、本節および後述する第3章、第4章での分析と考察は、2005年から2011年にかけて行った、レコード会社(7名)、音楽プロダクション(3名)、音楽配信サービス会社(2名)、レコード小売店(1名)、コンサートプロモーター(2名)、通信キャリア(2名)、IT関連企業(5名)など、幅広い音楽業界関係者に対するインタビュー調査の結果に基づいている<sup>4</sup>。

### 「競合企業の脅威」

メジャーと呼ばれる大手レコード会社が、ユニバーサルミュージック、ワーナーミュージック、ソニーミュージックの3社しかない米国の音楽産業に比べて、日本の音楽産業は大手レコード会社の数が多い。現在、社団法人日本レコード協会に加盟する大手レコード会社の数は35社にのぼる。また、日本ではインディーズレーベルの動きが活発で、その数は4けたを超えるとも言われている(エス・アイ・ピー、2002年調べ)。このように、日本の音楽市場は、メジャーとインディーズを合わせると多数の競合企業が存在する独占的な競争状態にあり、産業内の競争は激しく、他社による競争行動によって常に脅威にさらされている。しかし、独占的な競争状態にあるということは、企業が擬似的に独占企業として行動できるニッチ市場の存在を含意しており(Barney, 2002)、音楽産業はジャンルごとの製品差別化が非常に進んだ産業といえる。特に、インディーズ市場は、レーベルや所属アーティストの個性に基づいたニッチな製品セグメントが確立されている。これらの状態により、音楽産業の競合企業の脅威は中位レベルといえる。

### 「新規参入の脅威」

音楽産業における新規参入企業の多くは、先述のインディーズレーベルである。1990年代以降、CDの製造コストの大幅ダウンや、音楽小売における流通チャネルへのアクセスが容易になるなど、インディーズのビジネス環境が急速に整備された結果、多くのインディーズレーベルが音楽市場に参入することになった。現在、音楽ビジネスは少ない資金で始めることができるため、音楽産業への参入障壁は低いといえる。しかしながら、ビッグセールスを狙うとなると、楽曲やアーティストをプロモーションするための宣伝費はもちろんのこと、メ



ディアを巻き込んだ仕掛けを施すための人脈やノウハウが必要となる。そして、大手レコード会社は、ヒットを生み出すのに必要なメディア関係者との人脈や仕掛けのノウハウを蓄積している。後述するように、これら産業の参入障壁はデジタル技術の進展によって今後陳腐化してしまうかもしれないが、現時点では新規参入企業がビッグセールスを狙う場合、業界内の人脈や仕掛けのノウハウが必要である。よって、この産業における新規参入の脅威は常に存在するが、ヒットに必要な人脈とノウハウが参入障壁になり、現在のところ中位レベルに抑えられている。

#### 「代替品の脅威」

音楽産業における代替品の脅威は非常に大きい。音楽CDの代替品とは、パソコンや携帯電話、スマートフォンのインターネットを利用した音楽配信サービス(デジタルコンテンツ)である。この新しい音楽流通手段の登場が、レコード会社をはじめとする多くの音楽関連企業に多大な脅威を与えている。そして、その脅威はすでに現実のものとして現れている。「着うた」や「着うたフル」などの携帯電話向け音楽配信サービスの爆発的普及によって、シングルCDは市場から姿を消してしまった。着うたや着うたフルの1曲105円～420円という低価格設定と、「いつでもどこでもダウンロードできる」という簡便さによって、音楽CD市場におけるローエンド(下位)なシングルCD市場は破壊されたのである。そして、今では、着うたフルがシングルCDの代替品になっている。

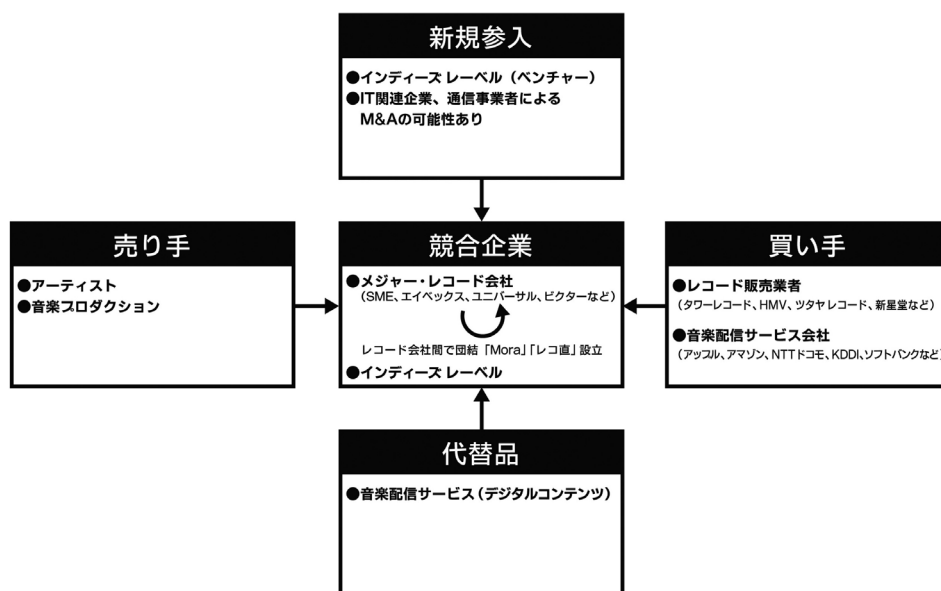
#### 「売り手(供給業者)の交渉力」

音楽産業の売り手はアーティストや彼らが所属する音楽プロダクションであり、無数に存在する。したがって、元来、売り手の交渉力は弱く、レコード会社にとって大きな脅威ではなかった。しかし、デジタル技術の進展により、アーティストや音楽プロダクションは、プロ・ツールズなどのデジタル録音編集ツールを利用して自力で音楽を制作し、アイチューンズ・ストアなどの配信サービスを通じて楽曲を販売するなど、レコード会社に依存することなく音楽ビジネスを行うことができる。つまり、売り手であったはずのアーティストや音楽プロダクションが売り手であることをやめて、レコード会社の競合になる可能性が生まれたのである。そうすると、これまで契約などにおいて不利な立場に立たされることが多かったアーティストの交渉力は増し、レコード会社にとっては大きな脅威になる。しかし、先の新規参入と同様に、ビッグセールの実現を求めれば、メディアとの人脈形成や仕掛けのノウハウ獲得に莫大なコストと時間をかけねばならず、このことが売り手の参入障壁になっている。今後、デジタル技術のさらなる進展により、これら売り手の参入障壁が陳腐化してしまう可能性も大いにありうるが、現在のところ、大手レコード会社が保有する人脈やノウハウを利用した方が効率的であるため、売り手の脅威は中位レベルに抑えられている。

#### 「買い手(顧客)の交渉力」

これまで、音楽産業の買い手の交渉力は弱く脅威ではなかった。なぜなら、音楽産業の買

い手はレコード店と卸売業者だけで、これらレコード販売業者とレコード会社は長年に渡って親密な相互依存の関係を築いてきたからである。したがって、レコード販売業者の交渉力(圧力)によってレコード会社の収益が損なわれてしまう事態は考えにくかった。しかし、音楽配信サービスの登場によって、アップルやアマゾン、NTTドコモ、KDDI、ソフトバンクといった、これまで音楽ビジネスとは無関係のICT(情報通信技術)関連企業が新たな買い手として音楽ビジネスに参入してきたことで、買い手の交渉力に変化が起きようとしている。今のところ、ICT関連企業の交渉力は弱いと見られるが、今後、音楽配信サービスの楽曲販売量が増加するにつれて、これらICT関連企業の交渉力は強くなるものと考えられる。それに伴って、レコード会社とレコード販売業者は大きな脅威にさらされることになる。すでに、レコード販売業界では倒産や吸収合併により、多くのレコード店が市場から退出している。



出所：筆者作成

図1 音楽産業のファイブ・フォース分析

これまで音楽産業の脅威と機会について分析してきたが、この産業の脅威のレベルは全体として中位から高位にあることが分かった。特に、代替品と買い手の脅威のレベルは非常に高く、これらの脅威が音楽産業全体のパフォーマンスを大きく押し下げている。また、新規参入と売り手の脅威は現時点では中位レベルにあるが、その脅威の源泉は代替品や買い手と同様にデジタル技術の進展と深く結びついているため、今後、高位レベルに移行する危険性をはらんでいる。

続いて、音楽産業の収益性についてである。2010年3月期における全産業(東証1部・2部およびマザーズ合計の2,079社を対象に調査)の売上高営業利益率の平均値が5.4%であるのに対し、エイベックスのそれは4.7%、また、全産業のROE(自己資本利益率)平均値が6.1%

のに対し、エイバックスは3.4%である<sup>5</sup>。業界最大手の同社でさえ、売上高営業利益率、ROEともに全産業の平均値を下回っている。Hirsch (1975) が指摘するように、音楽産業はもともと収益性の低い産業であるが<sup>6</sup>、ファイヴ・フォース分析で見てきたとおり、デジタル技術の進展をはじめとする外部環境変化の影響により、今後さらに産業の脅威の程度は高まり、産業全体のパフォーマンスは低下するだろう。

### 1.3. ファイヴ・フォース分析の理論的境界

ファイヴ・フォース分析は、産業への新規参入者、産業内の競合企業、産業における代替品、産業における売り手の交渉力、産業における買い手の交渉力と、「産業」を分析の基本単位とすることにより、産業の外部環境に存在する脅威の源泉を突きとめ、その具体的な中身を解明することに貢献してきた。この産業に潜む脅威の解明は、産業の収益性の背景を理解し、現時点における産業の平均的な収益性を把握することを可能にした。

しかし、ファイヴ・フォース分析は、「産業の変化はどこから来たのか」、「その変化はどういう場合に全体に及ぶのか」、そして、「これからどう変化するのか」という産業の動態性について触れていない。つまり、同分析は、安定的な環境を前提とした静態的アプローチであり、動的環境を扱った動態的アプローチではないのである。したがって、音楽産業のファイヴ・フォース分析で見たとおり、産業の現時点における脅威の状態や収益性を把握することはできるが、産業の発展の方向性を予測したり、より良い方向に導くための戦略を立案したりすることができない。また、外部環境変化による脅威の存在を知ることができるが、「その脅威が産業や企業の何に対して影響を及ぼすのか」が分からない。つまり、同分析は、産業や競合企業といった外部環境に偏った分析に終始しており、資産やケイパビリティ、コンピタンスなど、産業や企業の経営資源（内部環境）に対する分析が捨象されているのである。Barney (2002) が指摘するように、産業の潜在的な収益性を決定するのは外部環境の要因だけではなく、外部環境分析を超えて、産業内の個別企業が保有する経営資源の強みや弱みについても検証する必要がある。このように、ファイヴ・フォース分析は静態的で外部環境に偏ったアプローチという理論的問題を抱えているのである。

## 2. 産業進化の4類型

前章で指摘した、ファイヴ・フォース分析の理論的境界の克服を目指したフレームワークが、McGahan (2004) の「産業進化の4類型」である。McGahan は、Porter と同様に、企業が持続的成長を実現するには収益性の高い産業を発見し、そこに企業自身が競争優位のポジションを獲得することが重要であるとした。したがって、McGahan の経営戦略論も産業を分析の基本単位としている。しかし McGahan は、Porter のような静態的アプローチではなく、動態的アプローチにより産業を捉えようとした。つまり、McGahan は、「産業の変化はどこから来て、これから産業はどう変化するのか」という産業の動態性を理解することにより、企業は収益性



向上のための活動や投資の機会を設定できると考えたのである。

また、McGahanは、産業の変化を分析するに際して、産業(ないし産業に属する企業)における「コア活動」と「コア資産」の陳腐化に着目する。コア活動とは、当該産業にこれまで利益をもたらしてきた活動で、それが相当期間(1年程度)にわたって中断した場合、産業全体の収益性を大きく損ねてしまうような活動をいう。コア資産とは、個々の企業が独自の強みとしてきた経営資源や知識、ブランド力のことをいう。つまり、産業進化の4類型では、コア活動とコア資産という産業の内部環境に焦点が当てられているのである。そして、同フレームワークは、コア活動とコア資産が「どの程度陳腐化してしまうのか」という陳腐化の脅威の程度を分析することによって、産業の変化パターンを見極め、そこから産業変化の軌道を理解しようとする。したがって、コア活動とコア資産の陳腐化が産業の変化パターンを決定するので、分析にあたっては、これら2種類の陳腐化の脅威の程度を判定しなければならない。その判定基準は以下のとおりである。

#### <コア活動とコア資産の陳腐化の脅威の判定基準>

コア活動：売り手や買い手に新たな選択肢が示されて両者の価値創造が停滞してしまうときに陳腐化の脅威が高まる。

コア資産：それ自体が従来ほどの価値を生み出せなくなったときに陳腐化の脅威が高まる。

このように、産業進化の4類型は、Porterと同様に産業を分析の基本単位としつつも、動態的なアプローチに基づき、コア活動やコア資産という産業の内部環境に焦点を当てており、ファイヴ・フォース分析の理論的限界を補完するフレームワークといえる。

それでは、産業進化の4類型についての具体的説明を行う。McGahanは、いかなる産業も漸進的变化、創造的变化、関係的变化、急進的变化という4つの変化パターンのうち、いずれか1つに該当するという。これら4つの変化パターンのどれに該当するかを見極めるには、先に記したコア活動とコア資産の判定基準で判断することになる。そして以下に、産業の4つの変化パターンと2種類の脅威との関係について解説および図示する(図2)。

#### ① 漸進的变化(Progressive Change)

漸進的变化は、4つのパターンのなかで最も一般的なもので、ここではコア活動もコア資産も安定しており陳腐化の脅威はない。漸進的变化パターンの産業は、活動のほとんどがコア活動で、それが中心的役割を担っており、独自の活動よりも活動間の連携関係から安定性が生まれる。また、ここでの企業は、従来の手法を捨てて新しいことに取り組むというよりも、コア活動やコア資産にあまり影響を与えない着実な方法による持続的イノベーションが適している。

		コア活動	
		脅威を受けている	脅威を受けていない
コア資産	脅威を受けている	<b>Radical Change</b> <b>急進的变化</b> 何もかもが <b>混乱状態にある産業</b> <hr/> ex. 固定通信メーカー、 宅配便、旅行代理店	<b>Creative Change</b> <b>創造的变化</b> 資産や経営資源を <b>たえずリニューアルすべき産業</b> <hr/> ex. 映画制作、投資銀行、 プロ・スポーツ・チーム経営
	脅威を受けていない	<b>Intermediating Change</b> <b>関係的变化</b> 取引関係が <b>不安定な産業</b> <hr/> ex. 自動車販売、証券会社 骨董オークション	<b>Progressive Change</b> <b>漸進的变化</b> 小さな変化を試み、 <b>そのフィードバックに            対応すべき産業</b> <hr/> ex. オンライン・オークション、 民間航空会社、 長距離トラック輸送

出所：McGahan, 『Diamond Harvard Business Review』2005年2月号

図2 産業進化の4類型

### ② 創造的变化 (Creative Change)

創造的变化は最も稀な変化パターンである。ここでは、コア活動に陳腐化の脅威はないが、コア資産に陳腐化の脅威がある。コア活動が安定しているので売り手や買い手と産業の関係は比較的安定しているが、コア資産が不安定なことからビジネスを支える確固たる基盤がなく常に危機感がつきまとう。創造的变化パターンの産業の特徴は、コア活動が模倣困難なため、新規参入企業の成功確率が低い。ここでの企業は、最初の投資から収益を上げるまでに相当の時間がかかり、ハイリスクなビジネスであるため、リスクを考えながらプロジェクト・ポートフォリオを戦略的に運営・管理する能力や、川上・川下業者との補完的ネットワークを構築し、効率的に新製品を商品化する能力などが求められる。

### ③ 関係的变化 (Intermediating Change)

関係的变化は、漸進的变化ほどではないが意外によく見られる。関係的变化は、新たなアプローチによりコア活動が陳腐化の脅威にさらされ、売り手や買い手と産業の関係が破綻し、従来よりも効率の良い取引方法が生まれたときに生じる。新たなアプローチは、新たに市場

を形成するほどの重要な価値を持っている。もっとも、新市場が形成されると、売り手や買い手と産業の関係が大きく変わり、その過程で多くの企業が立ち行かなくなる。ただし、コア資産の陳腐化の脅威はない。ここでの企業は、買い手や売り手との取引関係が不安定で、経営のかじ取りが非常に難しく、収益を上げるには前例のない方法で価値創造できる活動を再構築できるかどうかにかかっている。

#### ④ 急進的变化 (Radical Change)

急進的变化は、コア活動とコア資産の両方が陳腐化の脅威を受けるときに起こり、技術や公的規制などの劇的な変化がきっかけになる場合が多い。通常、急進的变化の産業は、売り手や買い手と企業の関係が破綻してしまい、構造を変えて規模を縮小した産業に変わる。急進的变化が生じると、売り手も買い手も従来の方式で取引をしなくなるため、産業内の企業はこれまで価値創造を支えてきた資産や能力を削減しようとする。また、旧態依然とした規模の経済に固執する企業の経営手法も時代に合わなくなる。急進的变化前のリーダー企業が、その後、新興産業のリーダーになった例はまずない。

### 3. 音楽産業における「産業進化の4類型」分析

#### 3.1. 音楽産業のコア活動とコア資産

本章では、前章で解説した産業進化の4類型のフレームワークを用いて、音楽産業の構造的変化を考察する。先のファイヴ・フォース分析での考察のとおり、現在の音楽産業は、音楽配信をはじめとしたデジタル技術の進展などの外部環境変化によって大きな脅威を受けている。そして、この環境変化が音楽産業に脅威を与えはじめたのが、「着メロ」や「着うた」といった携帯電話向け音楽配信サービスが普及しはじめた2000年前後である。そこで、2000年という年を境にして、その前後におけるコア活動とコア資産の陳腐化の状態を分析することによって、外部環境の変化前と変化後の産業変化パターンを特定する。

まず、音楽産業のコア活動とコア資産について解説する。音楽産業のコア活動には「制作」、「宣伝」、「製造・販売」が該当する。制作とは、アーティストの発掘・育成、契約、原盤制作などの活動である。音楽産業の中心的な企業であるレコード会社は、自社で発掘した新人アーティストがスターアーティストに育つかどうかにかかっているため、発掘・育成は重要なコア活動である。また、音楽産業の企業は、ヒットが見込めるアーティストとの間の継続的な契約や、その契約内容によって、業績が大きく変動する可能性があるため、契約も音楽産業のコア活動である。さらに、制作の中で最も重要なコア活動が、音楽CDなどの複製物の元になるオリジナル音源を制作する原盤制作である。

宣伝とは、アーティストや楽曲をテレビ、ラジオ、雑誌、インターネットなどのメディアに向けてプロモーションすることである。宣伝は、多くの人々の関心を引き付けながらアーティストや楽曲の認知度を上げ、顧客の購買意欲を高めることを目的にしており、制作と同

様に重要なコア活動である。

製造・販売には、製造、物流、流通・営業などの活動がある。製造は工場でのCDプレスやCDジャケットの印刷に関する活動で、物流は倉庫から全国のレコード販売業者へ商品を配送する活動で、流通・営業はレコード販売業者に対する商品受注や営業、マーケティングなどの活動である。これらの活動すべてがパッケージビジネスを支える重要なコア活動である。

続いて、音楽産業のコア資産にはアーティストと原盤(原盤権)が当てはまる。アーティストは音楽ビジネスの中心であり、最も重要なコア資産である。アーティストの音楽活動から、パッケージビジネスはもちろんのこと、ライブエンタテインメント、マーチャンダイジング(関連グッズ販売)、マネジメント(TVやCM、映画などでのタレント活動)など、様々な音楽ビジネスが展開されることになる。

アーティスト以上に重要なコア資産が原盤である。なぜなら、いかなる優れたアーティストも寿命があるため価値を創造し続けることはできないが、原盤はアーティストの死後も価値を創造し続けることができるからである。したがって、原盤は長期に渡って音楽産業に富をもたらす資産といえる。また、音楽ビジネスは著作権制度に基づく権利ビジネスである。原盤制作者は、楽曲をテレビドラマやCMのタイアップに提供したり、音楽配信サービスで販売したりするなど、原盤を2次利用、3次利用することによって何度も原盤使用料を受け取ることができる。このように、音楽関連企業の業績は、長期間価値を生み出し続ける原盤をどれだけ保有できるかどうかにかかっている。

先にコア活動として記した制作、宣伝、製造・販売に関連する経営資源もコア資産である。制作では、原盤制作に係る資源(プロデューサーなどの制作スタッフ、レコーディングスタジオ、レコーディング費用等)や専門知識、ノウハウが、宣伝では、メディア関係者との人的ネットワークが、製造・流通では、CD製造工場や大型物流センター、全国に張りめぐらされた流通チャネルがコア資産に該当する。大手レコード会社は、レコードの時代から、これらコア資産を自社で保有することにより、音楽産業内で圧倒的な優位性を確保してきたのである。

### 3.2. 外部環境変化前の産業変化パターン

ここでは、外部環境変化が生じる前、2000年以前の音楽産業のコア活動とコア資産の陳腐化の状態を分析しながら、外部環境変化前の音楽産業の変化パターンを特定する。まずコア活動についてであるが、この時代における制作、宣伝、製造・販売といった音楽産業のコア活動はすべて、模倣困難な活動である。プロデューサーやディレクターが行うアーティストの発掘・育成や契約、原盤制作などの制作活動に必要な専門知識やノウハウは容易に身に付けることができない。同様に、宣伝、製造・販売においても、誰でもがメディア関係者や全国流通チャネルに簡単にアクセスできるわけではない。したがって、この時代のコア活動は陳腐化の脅威を受けていない。

一方、コア資産は陳腐化の脅威を受けていた。先述のとおり、アーティストは音楽ビジネ

スにおける富の源泉であるが、アーティストにも旬がある。そして、不慮の事故や引退、休業といった不測の事態も考えられ、彼・彼女らがいつまでも企業の業績に貢献する作品を生み出し続けられるとは限らない。また、アーティストと同様に、長期に渡って富を生み出すことのできる原盤は数少ない。ビートルズ作品のように、今なお莫大な利益を上げ続ける原盤は極めて稀である。例えヒットした作品であっても、それは一時的なもので、その後、継続的に収益を上げることは難しい。よって、アーティストと原盤は、常に、陳腐化の脅威を受けている。

このように、外部環境変化前の音楽産業では、コア活動は陳腐化の脅威がない一方で、コア資産は陳腐化の脅威を受けている。したがって、この時代の音楽産業は、産業進化の4類型の変化パターンのうち、「創造的変化」にあると特定できる。

### 3.3. 外部環境変化後の産業変化パターン

続いて、外部環境変化後、2000年以降のコア活動とコア資産の陳腐化の脅威について分析する。この時代になると、外部環境変化によってコア活動である制作活動は陳腐化の脅威を受けることになる。これまでのアーティストは、レコード会社や音楽プロダクションの審査を通過しないと音楽シーンへ入場できなかったが、現在では、たとえ音楽産業の専門家に認められなかったとしても、様々なデジタルツールを駆使してアーティスト個人の力で音楽シーンへ入場できる。その一方で、音楽産業関連企業は、長引くCD不況によって、アーティストの発掘・育成を行う経済的余裕がなくなっている。したがって、アーティストの発掘・育成は陳腐化の脅威にさらされている。また、パッケージビジネスから音楽配信ビジネスへ移行するに従い、これまでの契約形態も陳腐化していく (McGahan, 2004)。これまでレコード会社は、複数枚のアルバムCDの録音契約を結ぶことによって、アーティストを長期間拘束してきたが、楽曲ごとの音楽配信サービスが主流になると、ユーザーは10曲入りのアルバムCDを購入する必要がなくなり、次第にアルバムの枚数に基づく契約が成立しづらくなっていくのである。原盤制作もまた、陳腐化の脅威にさらされている。原盤制作の現場では、1990年代後半より、録音、編集、ミキシングなど一連のレコーディング作業をデジタル処理できるDAW (Digital Audio Workstation) と呼ばれるレコーディングシステムが普及している。このDAWの登場により、これまでの複雑なレコーディングプロセスは簡略化され、高度な技術やノウハウも必要なくなり、アーティストは個人の力で音楽を制作することが可能になった。このように、発掘・育成、契約、原盤制作といった制作活動は、音楽配信やDAWなどのデジタル技術の進展によって陳腐化の脅威を受けている。

宣伝活動も陳腐化の脅威にさらされている。これまでテレビ、ラジオ、雑誌、新聞といった既存メディアに向けたプロモーションには多額の費用がかかったため、アーティストはレコード会社や音楽プロダクションにプロモーションを依存せざるを得なかった。しかし、現在のアーティストは自前のウェブサイトや、ツイッター、フェイスブック、ユーチューブ、ニコニコ動画などのソーシャルメディアを活用してプロモーションを行い、自力でファンを獲得することができる。しかも、これらのソーシャルメディアはすべて無料で高額の宣伝費



を必要としない。ソーシャルメディアの台頭により、ラジオや雑誌などの既存メディアに向けた宣伝活動は陳腐化の脅威を受けている。

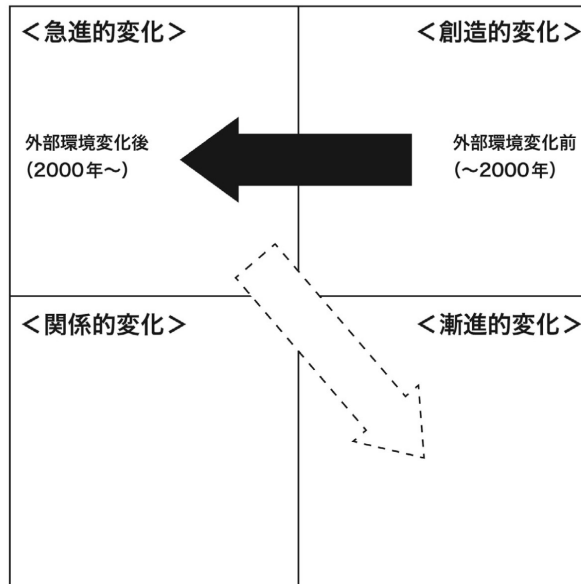
この時代、音楽産業のコア活動で最も陳腐化の脅威を受けているのが製造・販売である。音楽配信ビジネスでは、これまでのパッケージビジネスのように、工場でCDを製造したり、レコード販売業者に対して商品の受注や営業を行ったりする必要がない。音楽配信ビジネスが主流になるに従い、レコード会社とレコード販売業者は深刻な打撃を受けている。一部のレコード会社はCD製造工場の売却や営業部門のリストラを行い、大手レコードチェーン店やレコード卸売業者のいくつかは自主廃業や経営統合の道を歩んだ。このように、製造・販売活動は既に陳腐化が相当進行している。

続いて、コア資産の陳腐化の脅威について見ていく。コア資産であるアーティストと原盤は、外部環境が変化する前と同様の理由で、この時代も陳腐化の脅威にさらされている。原盤に関しては、音楽配信の時代になって、これまで以上に陳腐化の脅威を受けるおそれがある。なぜなら、今後、音楽配信コンテンツは低価格化や無料化の流れが加速する可能性が高いからである。Shapiro&Varian (1998)によれば、デジタル音楽は複製コストや流通コストといった限界費用が限りなくゼロに近づくため、その販売価格は無料に近づく傾向にあるという。それゆえ、インターネットビジネスにおいては、多くのデジタルコンテンツが無料で提供されることになる。朴修賢(2003)は、企業のマーケティング戦略によってコンテンツの無料化が慣例化してしまい、ユーザーに「インターネット上のコンテンツは無料である」との意識をもたらしたと述べている。そして、デジタルコンテンツの違法ダウンロードの蔓延が、ユーザーのデジタルコンテンツ無料化の意識をさらに増長する。このように、今後、デジタルな音楽配信コンテンツの低価格化、無料化の流れは加速し、それに伴って原盤の価値が陳腐化していく可能性がある。

制作、宣伝、製造・販売というコア活動が陳腐化すると同様に、これらコア活動に関連する経営資源も軒並み陳腐化の脅威にさらされている。DAWさえあれば、ディレクターなどの専門スタッフや、大規模なレコーディングスタジオ、莫大なレコーディング費用等、制作に係る経営資源は不要である。また、ソーシャルメディアを通じてユーザーに直接音楽を売り込むことができるようになると、メディア関係者との人脈が必ずしも必要ではなくなる。さらに、音楽の流通手段が音楽配信へ完全に移行すると、CDプレス工場や大型物流センターなどの生産設備は要らない。デジタル技術のさらなる進展によって、これら従来のコア活動に関連する経営資源はすべて陳腐化してしまうおそれがある。

このように、外部環境変化後の音楽産業では、コア活動もコア資産も陳腐化の脅威を受けている。そして、既に陳腐化が進行している活動や将来的に陳腐化が避けられない資産もある。これらの分析結果から、この時代の音楽産業は「急進的変化」にあると特定できる。

これまで、産業進化の4類型を用いて、音楽産業のコア活動とコア資産の陳腐化の脅威の程度を分析しながら、音楽産業の構造的変化について考察してきたが、音楽産業は、デジタル技術の進展をはじめとする外部環境変化によって、創造的変化から急進的変化へ変化しているのである(図3)。



出所：筆者作成

図3 音楽産業の構造的変化

#### 4. 「産業進化の4類型」の有用性と音楽産業のイノベーション戦略

##### 4.1. 「産業進化の4類型」の有用性

現在の音楽産業は混乱状態にあり、この急進的变化から抜け出して安定的な変化パターンに軌道を修正する必要がある。音楽産業が理想とすべきは、コア活動もコア資産も陳腐化の脅威を受けておらず、安定的な発展を遂げる漸進的变化である(図3)。音楽産業の企業にとっては、いかにして急進的变化から漸進的变化へ軌道を修正するかが喫緊の課題となっている。音楽関連企業に限らず、どの産業の企業にとっても、このような産業変化の軌道修正は大きな痛みを伴う。なぜなら、この作業は、ビジネスモデルの変更や組織変革など、これまで築き上げてきた産業のシステムを破壊して再び新しいシステムを構築しなければならないからである。つまり、産業変化の軌道を修正するという事は、イノベーションの遂行に他ならないのである。

このように、産業変化の軌道修正は企業に大きな負担や犠牲を強いるが、産業進化の4類型の分析を通じて、産業の変化パターンを理解し、産業の発展の方向性を予測しながら、現在の変化パターンにおけるコア活動とコア資産(経営資源)の陳腐化の状態を正しく把握することにより、われわれは的確なイノベーション戦略を選択することができる。つまり、産業進化の4類型とは、企業がイノベーション戦略を選択する際に、①産業の変化パターンの理解、②産業の発展の方向性の予測、③コア活動とコア資産(経営資源)の陳腐化の状態の把握という3つの判断材料を提供してくれるフレームワークなのである。

これら3つの判断材料を手がかりに、企業は「どのイノベーション戦略が成功しやすいのか」、または、「どのイノベーション戦略が失敗しやすいのか」という戦略的選択を行うわけであるが、この戦略的選択の決め手(指針)になるのが「コア活動とコア資産の価値最大化」である(McGahan, 2004)。企業はすべての経営資源に対して同等に投資できるわけではない。既に陳腐化が進んでいて将来性のない活動や資産に再投資するよりも、これまであまり力を注いでいなかったがこれから価値を生み出しそうな活動や資産に投資する方が、企業の将来にとって望ましい。つまり、イノベーションに係る戦略的選択においては、コア活動とコア資産の中から「何を選び取り、何を捨てるのか」、すなわち経営資源の「選択と集中」が重要になる。そして、産業進化の4類型は、先の3つの判断材料に基づいて、経営資源の「選択と集中」を行うことにより、最適なイノベーション戦略の選択を可能にするのである。

#### 4.2. 音楽産業のイノベーション戦略

現在、急進的変化の最中にある音楽産業は、コア活動とコア資産がともに陳腐化の脅威を受けている。こうした状態の経営資源の中から何を選び取り、何を捨て去れば、音楽産業の企業は最適なイノベーション戦略を選択することができるのであろうか。McGahanは、急進的変化にある企業のイノベーションに係る戦略的選択の指針として次の2点を挙げている。1つは、既存ビジネスに対する過剰投資を避け、ビジネスの規模を縮小しながら、これまで未開拓の分野で顧客価値の創造を目指すというもので、もう1つは、当初、無関係に見えた事業への多角化である。これら2つが、経営資源の取捨選択、そしてイノベーションに係る戦略的選択の決め手になるという。そこで、ここでは、第3章で行った産業進化の4類型による音楽産業の産業構造分析の結果をもとに、音楽産業の経営資源の取捨選択について検討しながら、音楽産業の変化パターンの軌道修正に有効なイノベーション戦略を考察する。

まず、これからも継続して力を注ぐべきコア活動は制作と宣伝である。既に見てきたとおり、デジタル技術の進展によって、制作と宣伝の中身は大きく変化しており、今後、これら2つの活動に対する音楽関連企業の関与の仕方も変わってくるだろう。だが、アーティストの才能を見出し、彼らの創作活動を支え、生まれた作品を世の中に知らしめる制作と宣伝という活動は不変であり、その活動への投資は維持していかなばならない。その一方で、大規模なレコーディングスタジオや高額なレコーディング費用等の制作に係る一部のコア資産、ならびに、テレビやラジオといった既存メディアに対する高額な広告宣伝費等の宣伝に係る一部のコア資産は、もはや投資を維持すべきではないだろう。また、McGahanが指摘しているように、音楽産業の既存ビジネスであるパッケージビジネスを支えてきたコア活動とコア資産(とりわけ、製造・販売活動とそれに関連するCDプレス工場、大型物流センターなどのコア資産)への過剰投資も避けるべきである。

音楽産業の企業は、上記のコア活動およびコア資産への投資を控える代わりに、未開拓の分野を含む事業の多角化を積極的に推し進め、そこでの活動や投資を展開していくことがイノベーションにつながる。現在、音楽産業では、これまでのパッケージビジネスに代わって、「360度ビジネス(360 degree business)」という新たなビジネスモデルに注目が集まっている。

360度ビジネスとは、パッケージビジネス、音楽・映像コンテンツの配信、マネジメント (TVや映画などでのタレント活動)、ライブエンタテインメント、マーチャндаイジング (関連グッズ販売) など、アーティストを取り巻く360度すべての活動でビジネスを展開するビジネスモデルである。音楽産業ではこれまで、ライブエンタテインメントやマネジメントは副次的なビジネスとして扱われていたが、パッケージビジネスが縮小するに従い、これら副次的ビジネスが360度ビジネスに形を変えて音楽ビジネスの中心に浮上してきたのである。この360度ビジネスは、McGahanが指摘した、事業の多角化そのものであり、この新たなビジネスモデルやそれを支えるコア活動やコア資産への投資は有効なイノベーション戦略であるといえる。

続いてコア資産のアーティストについてであるが、ビジネスモデルがパッケージビジネスから360度ビジネスへ変化したとしても、音楽産業のコア資産の中心はアーティストであることに変わりはない。しかしながら、先述のとおり、アーティストは、不慮の事故や引退、休業などの不測の事態がつきまとい、常に陳腐化の脅威にさらされている。したがって、音楽関連企業は、絶えず「金のなるアーティスト」を用意するとともに、様々なアーティスト・プロジェクトをポートフォリオとして管理しておき、リスク分散しながら投資を行わなければならない。また、もう1つのコア資産である原盤については、その価値を維持するために、外部環境変化に適応するための活動や投資を行わなければならない。それは、デジタルコンテンツの不正利用対策を含めた著作権制度の見直しや、新しい配信サービスにおける原盤の柔軟な運用などを通じて、原盤の価値が損なわれないように対処することである。

このように、われわれは急進的変化にある音楽産業の経営資源の「選択と集中」を行うことにより、「制作および宣伝への投資の維持」、「パッケージビジネスに対する過剰投資の回避」、「360度ビジネスへの事業の多角化」、「アーティスト・プロジェクトのポートフォリオ管理によるリスク分散」、「著作権制度の見直し」、「配信サービスにおける柔軟な原盤運用」など、音楽産業の変化パターンの軌道修正に有効なイノベーション戦略の選択肢を提示することができた。

## おわりに

本稿では、ファイヴ・フォース分析と産業進化の4類型という2つのフレームワークを取り上げ、これらの理論的な貢献と限界について論じながら、産業構造分析の理論的展開を整理してきた。ファイヴ・フォース分析は、産業の外部環境に存在する脅威の源泉を突きとめることにより、産業収益性の背景の解明と、現時点における産業の平均的な収益性の把握を可能にした。しかし、ファイヴ・フォース分析は2つの理論的問題点を抱えていた。1つは、安定的な環境を前提とした静態的アプローチであるという問題である。その結果、同分析は、産業の動きを予測しながら、企業をより良い方向へと導く戦略の立案ができなかった。もう1つは、外部環境に偏った分析のため、産業や企業の経営資源 (内部環境) に対する分析が捨



象されているという問題である。このことにより、同分析では、外部環境変化による脅威によって経営資源がどういう状態に陥っているのかが不明で、経営資源をどう扱ったら良いのが判断することができなかった。企業が的確なイノベーション戦略を選択するには、自らの産業の変化を理解し、産業の発展の方向性を予測しながら、産業の経営資源の状態を把握することが重要である。しかしながら、ファイヴ・フォース分析はこれら2つの理論的問題点を抱えることにより、イノベーションに係る戦略的選択において不完全なフレームワークだったのである。

そこで、上に記したファイヴ・フォース分析の問題点を補完するフレームワークとして着目したのが産業進化の4類型である。産業進化の4類型は、産業の動態性を考慮しているため、現時点における産業の脅威や収益性についての理解だけではなく、産業の変化パターンを理解しながら、産業の発展の方向性を予測することができる。また、このフレームワークは内部環境に分析の焦点を当てていることから、産業の経営資源の陳腐化の状態を正確に把握できる。つまり、産業進化の4類型は、企業が的確なイノベーション戦略を選択するのに必要な、①産業の変化パターンの理解、②産業の発展の方向性の予測、③経営資源(コア活動とコア資産)の陳腐化の状態の把握という3つの要素(判断材料)を提供してくれるのである。そして、われわれは、これら3つの判断材料に基づいて、経営資源の「選択と集中」を行うことにより、数ある戦略の中から最適なイノベーション戦略を選択することができるのである。

これまで、産業進化の4類型を用いて音楽産業の構造的変化を分析しながら、企業のイノベーション戦略の選択における産業構造分析の有用性について論じてきたが、これだけで十分というわけではない。Schumpeterが指摘するように、イノベーションの遂行には、企業家が重要な役割を果たす。企業家とは、イノベーションの遂行という役割を果たす者すべて、例えば、株式会社や個人会社における非独立的で使用人的な立場にある取締役や役員、また、1つの企業との間に持続的関係がない、新規設立のためだけに働く金融業者や発起人、金融法律顧問、技術者なども該当する(Schumpeter, 1926)。そして、この企業家こそが、産業構造分析を通じて得た結果(判断材料)をもとに、イノベーションに係る戦略的選択を行う最終意思決定者なのである。ゆえに、イノベーションの成否は企業家の意思決定に委ねられている。

Drucker(1985)は、企業家とは古きものを破壊して新しきものを創造する者であり、「創造的破壊」(Schumpeter, 1950)が企業家の責務であるとした。アップルとソニーのイノベーションの成否を分けたのは、企業家の違いであることは明白である。アップルには創造的破壊を断行できるスティーブ・ジョブズという企業家がいたが、残念ながらソニーにはいなかった。つまり、企業のイノベーションの成否は、イノベーションに係る戦略的選択を行う最終意思決定者たる企業家が創造的破壊という責務を果たせるかどうかにかかっているのである。したがって、本稿においても、企業家ならびに創造的破壊という企業家の責務の重要性について付言しておかねばならないだろう。



## 注

- 1 デジタルコンテンツにおける不正コピー等の著作権侵害行為を防ぐデジタル著作権保護技術のこと。
- 2 Porterは、企業が競争優位を得るためには、競合よりも低コストのポジショニングを追求する「コスト・リーダーシップ」か、品質やパフォーマンス面などで特異な価値を生み出すポジショニングを目指す「差別化」かのどちらかを選択すると主張している。
- 3 エイベックスはパッケージ販売と音楽配信の売上を合わせた数字（IR資料「2011 インベスターズ・ガイド」より）であるが、ソニーミュージックとユニバーサルミュージックはパッケージ販売のみの数字（『ORICON エンタメ・マーケット白書2011』）である。
- 4 インタビュー調査は、石倉雄一氏（エイベックス・ネットワーク）、伊達亮介氏（エイベックス・ライブ・クリエイティヴ）、大塚寛樹氏（エイベックス・ライブ・クリエイティヴ）、丸山茂雄氏（247MUSIC）、高橋康浩氏（247MUSIC）、宮野大介氏（247MUSIC）、宇佐美友章氏（247MUSIC）、三石文仁氏（ユニバーサルミュージック）、小柳卓司氏（ビクターエンタテインメント）、阪谷友二氏（タワーレコード）、八木達雄氏（KDDI）、木津一郎氏（KDDI）、阿部秀樹氏（ドワンゴ）、河村肇彦氏（ドワンゴ）、吉崎陽介氏（エキサイト）、鈴木貴歩氏（バイコムインターナショナル）、工藤智明氏（メディアラグ）、池村高明氏（メディアラグ）、二宮慎吾氏（徳間ジャパンコミュニケーションズ）に対し、それぞれ2～3時間の面接を行った。
- 5 全産業の平均値のデータは「東京証券取引所 平成22年度決算短信集計連結」より、エイベックスのデータは同社IR資料「2011 インベスターズ・ガイド」より。
- 6 Hirschによれば、米国における1950年から1966年までの製薬産業の売上高営業利益率の中央値が17.5%であるのに対し、1955年から1964年までの音楽産業の中央値は7.0%であるとし、音楽産業は米国産業界において最も収益性の低い産業の1つであると指摘している。

## 参考文献

- Christensen, Clayton. M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 1997. (玉田俊平太 監修、伊豆原弓訳、『イノベーションのジレンマ』、翔泳社、2001年)
- 八木良太、『日本の音楽産業はどう変わるのか』、東洋経済新報社、2007年。
- McGahan, Anita. M., *How Industries Evolve*, Harvard Business School Press, 2004. (藤堂圭太訳、『産業進化4つの法則』、ランダムハウス講談社、2005年)
- Porter, Michael. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980. (土岐坤、中辻萬治、服部照夫訳、『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1982年)
- Mintzberg, Henry., *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998. (齋藤嘉則監訳、木村充・奥澤朋美・山口あけも訳、『戦略サファリ』、東洋経済新報社、1999年)。

- Barney, Jay. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Prentice Hall, Inc., 2002. (岡田正大訳、『企業戦略論(上)』、ダイヤモンド社、2003年)
- Hirsch, Paul. M., 'Organizational Effectiveness and The Institutional Environment', *Administrative Science Quarterly*, 20,4 (September) , pp.327-344, 1975.
- Shapiro, Carl and Varian, Hal. R., *Information Rules*, Harvard Business School Press, 1998. (千本倅生監訳、宮本喜一訳、『ネットワーク経済の法則』、IDGコミュニケーションズ、1999年)
- 朴修賢、「デジタル・コンテンツ・ビジネスの課題」、大阪成蹊大学現代経営情報学部研究紀要、55-69頁、2003年。
- Schumpeter, Joseph. A., *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung 2 Aufl*, 1926. (塩野谷祐一、中山伊知郎、東畑精一訳、『経済発展の理論(上・下)』、岩波文庫、1977年)
- Schumpeter, Joseph. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy 3rd Edition*, 1950. (中山伊知郎、東畑精一訳、『資本主義・社会主義・民主主義(上)』、岩波文庫、1977年)
- Drucker, Peter. F., *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row,Publishers, Inc., 1985. (上田惇生訳、『新訳イノベーションと起業家精神(上)』、ダイヤモンド社、1997年)