

学籍番号： CD091001

日本レコード産業における企業間競争と外資提携  
——産業創始から 1998 年までの成長過程の分析——  
(要 旨)

一橋大学大学院商学研究科

博士後期課程 経営・マーケティング専攻

大久保 いづみ

## 1. 本論文の目的

本論文の目的は、日本レコード産業の成長過程について、技術と市場の相互作用、その担い手としての企業の競争のあり方に焦点を合わせて、通時的（長期的）かつ包括的（主要企業すべてを対象）に分析することにある。

分析の対象期間は、日本最初のレコード会社である日米蓄音器製造株式会社が設立された 1907 年から、レコード市場の規模がピークに達した 1998 年までとする。さらにこの期間について日本レコード産業の市場規模の推移の視点から、第 1 期（1907～41 年）、第 2 期（1942～55 年）、第 3 期（1956～80 年）、第 4 期（1981～98 年）の 4 つの時期に区分した。

## 2. 本論文の要約

### 2.1 課題と視覚（第 1 章）

第 1 章では、本研究の課題と視覚を提示した。日本レコード産業の市場規模の推移と実質 GDP の推移を対比すると、レコード市場の拡大は単純に日本の経済成長という要因だけでは説明できず、レコード産業に固有の技術的・市場的要因が作用したものと考えられる。本稿では、この固有の要因の解明に力を入れる。さらに、日本レコード産業における企業間競争の推移について、トップシェア企業の動向に注目しつつ、有力な新規参入者の動きについても目配りしながら分析を進めていく。

「レコード産業に固有の技術的・市場的要因」を把握する上で大きな手掛かりを与えるものとして、武石彰の論考がある。米国レコード産業を主な対象とした武石論文のエッセンスは、技術革新→レコード市場への一時的打撃→レコードをめぐる技術や制度・ビジネスの変革→レコード市場の拡大というメカニズムを指摘したことにある。このメカニズムについて、別の角度から光をあてた業績に Perrow Charles の論文がある。Perrow 論文は、1920 年代から 1980 年代初頭にかけての米国ポピュラー音楽産業の発展過程について、産業の諸機能の統合・分離の視点から分析している。Perrow 論文が描いたプロセスは、ポピュラー音楽産業の諸機能の統合（カップリング）→産業の諸機能の分離（デカップリング）→レコード企業による諸機能の改めでの再統合（リカップリング）というプロセスとして理解することができる。これは、武石論文が示したプロセスを、別の角度つまり組織面から見直したものということができる。本稿では、武石論文と Perrow 論文の視角を継承し、日本レコード産業における企業間競争のあり方を分析するにあたって機能の統合と分離をめぐる企業の動向にも注目する。

武石説や Perrow 説が直接の課題としなかった日本レコード産業史の「史実に即した濃密な記述」という点では、生明俊雄の一連の著作がある。生明の一連の業績で特に注目すべき点は、日本レコード産業における外資提携の意味を強調していることである。日本レコード産業における外資提携の重要性は、大東英祐、宇田川勝の論文でも示されており、大東論文は外資提携による技術面・ソフト面・販売チャネル面の重要性を指摘している。一方で、生明論文と大東論文の問題点としては、通時性と包括性の点で不十分な側面があるという点が挙げられる。第一に、企業間競争の視点が弱く、必ずしもレコード産業において重要な役割を果たした企業が包括的に網羅されていない点である。次に、外資提携の意味とその変化について、通時的に掘り下げられていない点にも問題が残る。1907～98 年を通じて外資提携が日本レコード産業にとって非常に重要

な要素であったことは間違いないが、その持つ意味は時期ごとに変化したと思われる。

以上のような先行研究の検討をふまえ、本稿の分析視角をまとめておく。本稿の第一の特徴は、日本レコード産業史について、1907年の産業創始から1998年に至る成長過程全体を、一貫した分析視角に立って通時的に分析することにある。「一貫した分析視角」とは、「レコード産業に固有の技術的・市場的要因」を分析することであり、そのために技術と市場の相互作用に注目する武石説や機能の分離・統合に光をあてる Perrow 説を発展的に継承する。さらに、生明説と大東説を発展的に継承して、外資提携の意味の変化と、外資提携による技術面・ソフト面・販売チャネル面の視点に注目する。第二の特徴は、日本レコード産業の成長過程について、企業間競争に注目し、包括的に検討することにある。その際には、主要な競争構成企業のすべてに目を向ける。

## 2.2 外資提携による先行優位性と邦楽市場の独自性：1907～1941年（第2章）

第2章では、日本最初のレコード会社である日米蓄音製造株式会社が設立されレコード産業が創始された1907年から、太平洋戦争が開始される1941年までの時期（第1期）を取り上げた。この時期については、産業創始から1920年代までの時期には日本蓄音器商会の圧倒的優位が、1920年代末から1941年までの時期には日本蓄音器商会と日本ビクターの2トップ体制が、それぞれ確認された。日本蓄音器商会と日本ビクターは、資本提携を含む外資提携の点で同業他社より先行したのであり、第1期には外資提携による先行者優位が顕著だったと言える。早期の外資提携は、日本蓄音器商会と日本ビクターに技術面、ソフト面（洋楽ソフトおよび邦楽ソフト両面）、販売チャネル面での優位をもたらした。外資提携が先行者優位を形成した要因は、

- (1) 技術面：当時世界のレコード産業で最新鋭の技術であった電気録音技術を獲得できたこと、
- (2) 洋楽ソフト面：原盤契約を通じて洋楽のソフトを揃えることができたこと、
- (3) 邦楽ソフト面：米国と同様の専属契約制度（作詞家、作曲家、演奏家）を導入することによって、邦楽ソフトの制作でも成果をあげたこと、
- (4) 販売チャネル面：米国の特約店制度を導入して、メーカー主導の流通再編を実現したこと、などにあった。

一方で、第1期には、有力な新規参入者も出現した。新規参入を可能にした第一の要因は、外資提携による技術と洋楽ソフトの獲得にあった。第二の要因は、先行企業である日本蓄音器商会や日本ビクターが日本レコード産業に導入した新しい仕組み（邦楽ソフト面における専属契約制度、販売チャネル面における特約店制度）を利用することができたことである。第三の要因は、日本のレコード市場において邦楽ソフトへのニーズが多様な形で存在したことである。「健全なる歌」を掲げて市場に参入したキング、浪花節や軍歌に特化した帝国蓄音器、「我国独特の芸術」を標榜した日東蓄音器を前身とする大日本蓄音器などの動向から、この点を確認できる。ただし、これらの要因のうち、新規参入者（後発者）に固有のものは、第三の要因のみにとどまった。第一の要因や第二の要因については、先行者（日本蓄音器商会と日本ビクター）が切り開いた方式を後発者（日本ポリドール、キング、帝蓄、大日本蓄音器）が追随して採用したと解釈することができる。第1期において、新規参入企業が日本蓄音器商会と日本ビクターの先行者優位を崩すには至らなかった理由は、技術・洋楽ソフトを掌握する外資提携先の強弱と、専属契約制度・特約店制度での先行に求めることができる。

## 2.3 先行優位性の継続と外資提携の逆機能：1942～1955 年（第 3 章）

第 3 章では、太平洋戦争が開始された直後の 1942 年から戦後の 1955 年までの時期（第 2 期）に目を向けた。この時期においても、日本コロムビア（日本蓄音器商会の後身）と日本ビクターとの 2 トップ体制が維持された。両社の先行者優位が継続したのは、

- (1) 技術面：LP・EP レコード化での先行、
  - (2) 洋楽ソフト面：戦後流行した米国新興音楽のソフトの獲得、
- という両面で、外資提携の強みを生かし得たからである。ただし、第 2 期においては、
- (3) 邦楽ソフト面：1936 年の「引き抜き廃止協定」が効力を発揮し続けたため専属契約制度が新規参入を困難にしたこと、
  - (4) 販売チャネル面：1947 年発足の小売業界団体である全レ連によりレコード小売店の新規参入が制約され特約店網を有する既存レコード会社が優越的な地位を確保したこと、
- などの、外資提携の間接的な影響による要因が作用した点も重要であった。

第 2 期の外資提携に関して注目すべき点は、それが部分的には、いくつかの逆機能をもたらしたことである。①外資提携の復活に出遅れた日本ビクターがいち早く LP・EP レコードの国産化を実現し、外資提携で先行した日本コロムビアを技術面で凌駕したこと、②独企業と技術提携した日本ポリドールが提携先の技術選択の誤りの影響を受け、独企業との提携で出遅れたキングに LP・EP レコード化のタイミングの点でむしろ逆転を許したこと、などはその証左と言える。これらの技術面に加え販売チャネル面においても、逆機能と見られる現象があった。第 2 期においては、邦楽を取り扱う特約店は洋楽を取り扱う特約店よりも販売力が強かったため、終戦後の時期には洋楽レコードの売上が邦楽レコードの売上を上回ったにもかかわらず、洋楽に強い日本ポリドールや東芝が邦楽を得意とするキングレコードと帝蓄に比べて競争劣位に立たされたのである。

特約店制度と結びついたレコード小売店の囲い込みなどによって先行者優位が強まった第 2 期には、日本レコード産業への新規参入は、極めて限定されることになった。この点での唯一の例外と言える東芝は、英国企業からの技術導入、米国企業からの洋楽ソフトの獲得によって、新規参入を果たした。戦前は邦楽レコードに特化していた帝蓄が、戦後、洋楽レコード分野に進出できたのも、米国企業からの洋楽ソフトを入手したからであった。第 2 期にも、狭まった新規参入の道を切り開くうえで、外資提携は重要な役割を果たしたのである。

## 2.4 市場の急成長と外資提携の意味変化：1956～1980 年（第 4 章）

第 4 章では、日本レコード市場が右肩上がりの規模拡大を続けた 1956 年から 1980 年までの時期（第 3 期）を取り扱った。この時期には、1967 年前後の時期を画期にして、日本コロムビアと日本ビクターの先行者優位が崩壊した。両社の先行者優位が崩壊した要因は、

- (1) 技術面：
  - ・ステレオレコードの導入を最後にしてしばらくの間重要な技術革新が発生しなかったこと、
  - ・日本企業の技術力の水準が欧米レコード企業に追いついたこと、
- (2) 洋楽ソフト面：
  - ・米国において新興レコード企業が増加したため洋楽ソフト原盤契約先の選択肢が広がり、外

資提携先である外国既存上位企業のソフト原盤供給面での影響力が後退したこと、

- ・日本レコード市場において洋楽売上が邦楽売上を下回ったこと、

といった外資提携の有効性の低下にあった。また、

(3) 邦楽ソフト面：新しい邦楽（和製ポップス）が台頭し、原盤制作専門企業（例えば、渡辺プロダクション）が登場したことにより、既存の音楽家や歌手との専属契約の価値が低下したこと、

(4) 販売チャネル面：小売レコード販売店の新規参入に関する制約が除去されたこと、

などもあった。

第3期には、技術面、洋楽ソフト面、邦楽ソフト面、販売チャネル面のいずれにおいても、それまで先行優位をもたらしてきた要因が後退することになった。このような状況の中で、日本レコード産業にはソニー、パイオニア、キャニオンレコードなどが新規参入を果たした。このうち、パイオニアとキャニオンレコードは、新しいメディアとして急成長した音楽テープを新規参入の入り口とした。ただし、新規参入において外資提携が重要な役割を果たすことは、第3期においても観察された。ソニーはCBSと提携することによって参入を実現し、パイオニアは音楽テープからレコードに事業展開するにあたってワーナー・ブラザーズと提携した。第3期には、高度経済成長により日本市場全体が大きく拡大したこと、邦楽ソフトに比べて洋楽ソフトの重要性が相対的に低下したことなどから、外資提携にあたって日本企業の側の交渉力が上昇したことも、注目に値する。

第3期に関して特筆に値するのは、米国レコード産業で起きた新興企業の台頭に見られる機能分離（デカップリング）が、原盤制作専門企業や音楽テープ企業の登場に見られるように日本でも生じ始めたという点である。1950年代までの日本レコード産業では、外資提携により、米国レコード産業と同様の少数企業による垂直統合の形態が見られ、有力企業による川上から川下までの機能統合と供給側主導の流行音楽コントロールがなされていた。Perrow 論文が1950年代後半の米国レコード産業について指摘した機能分離の波は、外資提携の影響により日本にも到来したのである。

## 2.5 経営環境の不確実性への対応：1981～1998年（第5章）

第5章では、1981年から1998年までの時期（第4期）について検討した。この時期の日本のレコード産業は、1980年代前半の市場規模の縮小、および1980年代半ばから1990年代にかけての市場規模の再拡大という、2つの局面を経験した。しかし、1980年代前半の業容縮小は、貸レコード業の抬頭と私的録音の広がりという特殊な問題によって引き起こされた一時的な現象であった。日本レコード産業は、著作権制度の整備やCDおよびCDプレーヤーの開発という制度や技術の変革で、この現象を克服した。武石論文が描き出した技術革新→レコード産業への一時的打撃→レコードをめぐる技術や制度・ビジネスの変革→レコード市場の拡大というメカニズムが、1980年代の日本レコード市場においても独自に現出したと言える。

貸レコード業問題と私的録音問題を克服した日本レコード産業では、再びハード企業（事業）とソフト企業（事業）との間の車の両輪のような連携が力を発揮するようになった。第3期まで日本のレコード産業では、電機企業（事業）をバックに持つ大手レコード企業により垂直統合が

主導され、ハード企業とソフト企業が連携をとりつつ相乗効果をあげながら市場拡大を遂げてきたが、この仕組みは 1980 年代前半に一旦動揺したものの、再度、レコード産業発展の原動力として復活したのである。

この時期の日本のレコード市場においては、邦楽ソフトの優位が決定的なものとなり、あわせて邦楽ソフトの多様化が進行した。また、ヒット曲の少数化とミリオンセラー化、新譜の売上の増大など音楽制作のリスクは高まり、経営環境の不確実性は増大した。このような環境下で日本レコード産業においても機能分離（デカップリング）が進み、レコード各社はデカップリングによって生まれた機能の一部を再統合するリカップリングを目指すことになり、そのための独自のビジネスモデル構築がレコード企業間競争の焦点となった。この形成に成果をあげた 1980 代～1990 年代前半の CBS・ソニー（ソニー・ミュージック）および 1990 年代後半のエイベックスは競争上の優位を得た。ただし、この成果を持続させることは、決して容易ではなかった。リカップリングの機能不全という 1990 年代後半のソニー・ミュージックの経験は、そのことを端的に示している。

CBS・ソニー（ソニー・ミュージック）およびエイベックスは、当時外部化が通例となっていた川上の音楽制作事業をリカップリングの対象とし、新しいジャンルの邦楽を創造・流行させ、不確実な環境を「支配し操作する」ことに成功した。CBS・ソニーはアイドル路線とロック路線で成果をあげ、エイベックスはダンス音楽を流行させることにより、邦楽市場と邦楽新譜市場を拡大した。デカップリングの局面では需要が供給を支配するが、リカップリングの局面では供給が需要を支配する。CBS・ソニーとエイベックスは、需要主導で不確実性が高いリスクの大きな環境に立ち向かい、供給主導による需要のコントロールを実現して、第 4 期における競争優位を形成したと言える。

### 3. 本論文の結論

#### 3.1 本論文の貢献(1)：外資提携の意味変化の解明

本稿の第一の貢献は、日本レコード産業における外資提携の意味変化を明らかにしたことである。レコード産業の成長にとって、外資提携の意味は、時期ごとにどのように変化したのだろうか。

第 1 期と第 2 期に共通する外資提携のメリットは、技術面および洋楽ソフト面での優位を獲得することにあった。第 4 期になると、状況は 180 度転換した。技術面での競争優位要因となった CD および CD プレーヤーの開発では日本企業が主導権を発揮したのであり、技術革新の流れは、海外から国内にではなく、国内から海外へと逆行した。ソフト面でも洋楽に対する邦楽の優位は決定的なものとなり、邦楽ソフト開発に伴うリスクへの対応の巧拙が競争の優劣を決定づけるようになった。模倣の時代は終わり創造の時代が到来したのであり、世界レコード産業における日本の位置は周辺から基軸のひとつへとシフトしたのである。

このように振り返ると、外資提携が先行者優位の形成に貢献したのは、第 1 期と第 2 期に限られていたと見なすことができる。一方、外資提携が新規参入を促進するというそれとは対照的な役割は、第 1 期・第 2 期のみならず、第 3 期以降も継続した。代表的な外資提携産業である日本レコード産業の成長過程では、①外資提携が先行者優位を形成する機能だけでなく、新規参入を

促進する機能も果たしたこと、②前者の機能は時代とともに縮小したのに対して、後者の機能は全時期に渡って継続したこと、という注目すべき事実が観察された。本稿の第一の貢献の具体的な中身は、これら2点の発見にある。①は外資提携の二律背反性、②は新規参入促進機能の相対的な継続性、と要約することができる。

### 3.2 本論文の貢献(2)：日本レコード産業における機能再統合の独自性の析出

本稿の第二の貢献は、日本レコード産業で生じた機能分離（デカップリング）と、それをふまえた日本レコード企業の機能再統合（リカップリング）の独自性を析出したことである。1956～60年の米国レコード産業で起きたデカップリングは、外資提携の影響により日本でも連動して1960年代から観察されるようになった。日本でのデカップリングのきっかけとなったのは、①民間ラジオ放送やテレビの普及、LPレコードの浸透などの邦楽ソフトの多様化、②米国レコード産業のデカップリングによる新たな提携先の登場を受けた洋楽ソフトの多様化、などの環境変化であった。本稿では主として第5章で、CBS・ソニー（ソニー・ミュージック）とエイベックスの経営動向に光をあてながら、日本のレコード産業で1960年代から進んだデカップリングによって分散化したレコード産業の諸機能の一部を日本のレコード企業が再統合し、邦楽ソフトのヒットを創出したプロセスを明らかにした。

本稿のこの貢献は、従来の研究史が取り上げて来なかった日本レコード産業におけるリカップリングのメカニズムに光をあてたことだけにとどまらない。日本のリカップリングを検討することによって、日米間のリカップリングの担い手の差異についても、明らかにすることができたと考える。

デカップリング後の米国では、有力なハードメーカーが存在しなかったため、レコード企業のリカップリングは、テレビ局・ラジオ局・映画会社等のマスメディア事業による音楽ソフト事業の再統合という形で進行した。その際、再統合の対象とされたのは、主として音楽ソフトにかかわる宣伝事業や販売事業であった。これに対して日本のレコード産業では、電機企業をバックに持つ大手レコード企業のCBS・ソニー（ソニー・ミュージック）がデカップリング後のリカップリングの中心的な担い手となり、ハード事業とソフト事業が連携をとりつつ、相乗効果をあげながら市場の再拡大を実現することになった。日本企業によるリカップリングでは、デカップリングの局面で外部化されていた邦楽ソフトの制作事業も、再統合の対象となった。

### 3.3 模倣から創造へ

本稿で検討してきた日本レコード産業の成長過程を一言で特徴づけるならば、「模倣から創造へ」ということになる。

日本レコード産業の成長初期においては、①技術面、②洋楽ソフト面、③邦楽ソフト面、④販売面での優位、という4つの競争優位要因が作用した。しかし、時の経過とともに、中心的な競争優位要因は、①と③に集約されることになった。洋楽ソフトは、徐々に市場での地位を下げ、販売面での先行者優位は、流通機構の開放によって消滅に向かった。一方、①の要因は重要性を持ち続けたが、その発信源は海外から国内へ移行した。また、徐々に決定的な意味を持つようになった③の要因は、音楽制作機能を再統合することによって新しい邦楽ソフトを供給するという

形で、実現されることになった。

競争優位につながる技術革新が外国に発信源を持ち、洋楽ソフトが売れ、流通機構の近代化が意味を持った時代には、日本レコード産業において外資提携による模倣が大きな意味を持った。しかし、技術革新が国内に発信源を移し、邦楽ソフトが売れ、流通機構の整備が完了した時代になると、外資提携による模倣はもはや意味をなさなくなった。

2つの時代の転換点となる1960年代には、日本のレコード産業でもデカップリングが発生した。そのきっかけとなったのは、米国レコード産業の場合と同じく、LPレコードやラジオ・テレビ放送の普及などの技術革新であり、LPレコードは提携によりもたらされたものであった。また、米国レコード産業のデカップリングによる新たな提携先の登場がもたらした洋楽ソフトの多様化も、日本レコード産業のデカップリングの一要因となった。そのような意味で日本レコード産業のデカップリングは、米国レコード産業のデカップリングと連動していた。

1950年代以前の時代には、日本のレコード企業は、外資提携による模倣を通じてレコード産業の諸機能をカップリング（統合）し、欧米レコード産業と同様の少数企業による垂直統合の形態が見られた。しかし、外資提携の結果、日本レコード産業でも米国と連動して起こったデカップリング（機能分離）を経て、日本企業がレコード産業の諸機能をリカップリング（再統合）する際には、外資提携による模倣はもはや利用しなかった。日本レコード産業における諸機能の再統合のプロセスでは、ハード企業とソフト企業との連携の維持・発展や、音楽制作機能の全面的ないし部分的な内部化という、日本レコード企業の独自の方式によって、リカップリングは達成された。そうした独自のリカップリングを行った企業により、新しい技術や邦楽が創造された。この変容をふまえるならば、日本レコード産業の成長過程全体は、「模倣から創造へ」という言葉で端的に表現することができる。