

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——

要約版

一橋大学商学研究科

博士後期課程 経営・マーケティング専攻

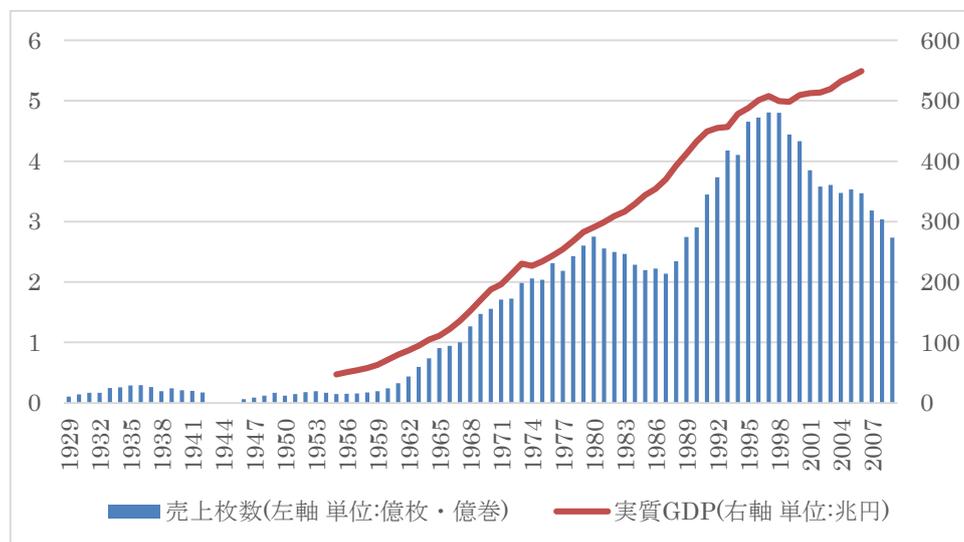
大久保 いづみ

## 1. 課題設定と先行研究の検討

本論文の課題は、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（1907～1941年）、第2期（1942～1955年）、第3期（1956～1980年）、第4期（1981～1998年）の4つの時期に区分した。本論文では、第1章で課題と視角を提示し、第2章から第5章において日本レコード産業の第1期から第4期について分析し、最終の第6章において分析結果を総括し結論を提示した。

第1章では、本論文の課題と視角を提示した。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（図1）、レコード市場の拡大は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。本論文では、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検討する。

図1 日本におけるレコード生産量の推移と実質GDP（単位:億枚・億巻、兆円）



出所：日本レコード協会『日本のレコード産業』（1986～2010）、三和・原編（2007）より筆者作成。

注：実質GDPの1955～1993年はSNA（Systems of National Accounts、国民経済計算）68基準、1994年以降はSNA93基準。1994年のSNA68は479.260兆円、SNA93基準は478.105兆円。

「レコード産業に固有の技術的・市場的要因」を把握する上で重要な文献として、武石(2004)がある。武石(2004)は、Hughes(1983, 1989)の「大規模な技術システム」の進化の

理論に依拠し、技術革新が音楽ビジネスの既存システムの中にある種の不均衡を生み出し、その不均衡を解消する対応行動が音楽ビジネスシステム全体の進化をもたらすとしている。武石(2004)の注目すべき点は、レコード産業の発展形態について、米国レコード産業を主な対象として、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示唆したことにある。

このメカニズムについて、組織面から光をあてた業績に Perrow(1986)がある。Perrow(1986)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、3つの時期に区分して分析している。①1920年代～1950年代半ばにおいては、少数の大企業が垂直統合により市場を支配していた<sup>1</sup>。主要企業がレコードの制作、製造、販売・宣伝といった川上から川下のプロセスすべてを支配し、安定的にヒットレコードを生み出していた。②1950年代後半～1960年代には、LPレコード、テレビ放送、ラジオ放送の影響による環境変化<sup>2</sup>を背景として、大企業の支配力は後退して新規独立企業が多数出現し、寡占状態は崩壊した<sup>3</sup>。Perrow(1986)は、コンティンジェンシー理論にもとづき、環境の不確実性が高まったとき、企業は垂直統合の経済性を断念し、事業の分散化が起きる旨の記述をしている (p.184)。レコード企業は垂直統合を差し控え、組織をセグメント部門に分け、機能を分離した。また同時に多数の新規独立企業が市場に参入した<sup>4</sup>。その結果、「産業の各部門が分散し、デカップリング (分離) するようになり<sup>5</sup>」、産業を構成する諸機能 (レコードの制作、製造、販売・宣伝の各部門) は、大企業の支配を離れて多様な主体により分散的に担われることになった。③1970年代～1980年代初頭には、再び大企業による市場支配の復活が見られた<sup>6</sup>。これは、大企業がレコード制作、宣伝、流通、販売などへの支配強化を進め<sup>7</sup>、中小企業の経営基盤を脆弱にさせたことによるものであった<sup>8</sup>。Perrow(1986)が描い

---

<sup>1</sup> 1948～55年におけるシングルレコードの売上高による市場占有率は、上位4社で78%、上位8社では96%に達した。

<sup>2</sup> LPレコードの登場により生産コストが低下し、テレビ放送およびラジオ放送の影響により宣伝の多様化が見られた。

<sup>3</sup> レコード業界における上位4企業の売上集中度は、1955年の78%から1959年に44%、1963年には26.5%にまで低下した。

<sup>4</sup> レコード企業数は3倍になり、レコード売上は増大した。

<sup>5</sup> 渡辺(2002) (p.159) 参照。

<sup>6</sup> 米国上位レコード企業4社の集中度は、Peterson and Berger(1975)によると、1949年の89%をピークにしてその後減少し、1962年に25%の底を打ったのち再上昇に転じて1968年には42%にまで回復した。その後の米国上位レコード企業4社の集中度は、Lopes(1992)によると、1969～70年には46.5%、1975～76年には56.5%、1979～80年74.5%、1985～86年80.0%、1989～90年81.0%と上昇を続けた。渡辺(2002)によると、「1970年代になると、市場における大企業の支配が復活し、メジャー・レーベルがインプット・セクターおよびアウトプット・セクターを統制するようになった。この傾向は1983年の時点で進行中であるとペローは論じている (Perrow, 1986:187)」 (p.159)。

<sup>7</sup> 大企業は、レコード制作プロセスへの関与の強化、宣伝コストの引き上げ、販売チェーンの買収による流通支配の強化などを進めた。

<sup>8</sup> Perrow(1986)は、組織が環境変化にどのように適合するのかについての事例を見ること

た米国ポピュラー音楽産業の発展過程は、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。本論文では、武石(2004)と Perrow(1986)による米国レコード産業の発展メカニズムに関する視角を継承し、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。

武石(2004)や Perrow(1986)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(2007a,2007b,2008,2009a,2009b)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(2010)などでも示されており、大東(2010)は技術面・ソフト面・販売チャンネル面における外資提携の重要性を指摘している。一方で、生明(2007a,2007b,2008,2009a,2009b)と大東(2010)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、外資提携の意味とその変化について、通時的・長期的に掘り下げられていない点に問題が残る。1907～1998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、その持つ意味は各時期において変化したと思われる。次に、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がある。

以上のような先行研究の検討をふまえ、本論文の分析視角をまとめておく。本論文の第一の特徴は、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、一貫した分析視角で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関係に注目する武石(2004)や産業の諸機能の分離・統合に光をあてる Perrow(1986)の視点を継承する。また、生明(2007a,2007b,2008,2009a,2009b)と大東(2010)における外資提携およびそれによる技術面・ソフト面・販売チャンネル面に注目する視角を継承し、その上で本論文では、その外資提携の意味の変化を通時的に解明する。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. 日本レコード産業における企業間競争の変容

### (1) 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器製造株式会社(日本蓄音器商会の前身)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。この時期においては、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

---

により、カップリングについて新たな知見を加えたとしている(p.186)。

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であった。

欧米主要企業との早期の提携は、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面）、販売チャンネル面での優位をもたらした。外資提携が先行優位性を形成した要因は、以下の点にあった。

- [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：外国レコード企業との原盤契約を通じて洋楽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）を日本でも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] 販売チャンネル面：米国で有効性の見られた特約店制度を導入することにより、メーカー主導の流通再編を実現できたこと。

第 1 期には、このように外資提携による先行優位性が見られた一方で、日本ポリドール、講談社キングレコード、帝国蓄音器、大日本蓄音器などの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。日本ポリドールと講談社キングレコードは、資本提携は伴わなかったもののドイツ企業と提携することによって、電気録音技術を導入し、洋楽ソフトを獲得した。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、販売チャンネル面における特約店制度）を新規参入者も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日本蓄音器商会や日本ビクターではカバーしきれないほど多様な形で存在したことである。そのため、後発企業にも参入余地があった。「健全なる歌」を掲げて市場に参入した講談社キングレコード、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、講談社キングレコード、帝国蓄音器、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、日本蓄音器商会と日本ビクターが先行者優位を保持できた理由は、技術・洋楽ソフトを掌握する外資提携先企業が強い競争力をもっていたことと、専属契約制度・特約店制度での先行にあった。

## (2) 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）について検討した。第 2 期においても、外資提携による先行者優位が継続され、日本コロムビア（日本蓄音器商会の後身）と日本ビクターの 2 トップ体制が維持された。技術、

洋楽ソフト、邦楽ソフト、販売チャネルの4点は、産業創始期以降第2期においても、企業間競争上の重要な焦点となった。

日本コロムビアと日本ビクターの先行者優位が継続した要因は、以下の技術面および洋楽ソフト面で、外資提携の強みを生かし得たことにある。

- [1] 技術面：SPレコードからLP・EPレコードへの移行に先行できたこと。
- [2] 洋楽ソフト面：戦後流行した米国新興ポピュラー音楽のソフトを優先的に獲得できたこと。

ただし第2期では、邦楽ソフト面、販売チャネル面において、第1期で見られた外資提携による優位性の効果が別の要因により間接的に継続された点も重要であった。

- [3] 邦楽ソフト面：1936年の「引き抜き廃止協定」により、第1期で導入された専属契約制度の効力が継続し、新規参入を困難にしたこと。
- [4] 販売チャネル面：レコード小売業界団体（1947年全国レコード商組合連合会発足）によりレコード小売店の新規参入が制約されたため、第1期からの特約店制度による販売網を既に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。

技術面、洋楽ソフト面において、日本コロムビアと日本ビクターは第1期と同様に第2期においても、外資提携を通じて最新の技術と洋楽ソフトを入手することができた。欧米レコード産業において長きにわたり寡占的な地位を占めた2大レコード企業と産業初期に提携を結んだことが、技術面、洋楽ソフト面における先行優位性形成につながった。

邦楽ソフト面や販売チャネル面についても、欧米レコード産業において実践され有効性が確認された制度を第1期に外資提携により導入したことが、競争力強化につながった。そこでは、邦楽制作面においては音楽家・歌手との専属契約制度を導入したことが、販売チャネル面においては特約店制度を採用したことが重要であった。第2期においては、「引き抜き防止協定」により専属契約制度の有効性が継続し、また、小売業界の閉鎖性により特約店制度の効果が増大し、第1期において生じた邦楽ソフト面・販売チャネル面の外資提携による効果が間接的に継続されることになった。

第2期においても、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。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EMI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国蓄音器が、戦後、洋楽レコード分野に進出できたのも、米国企業から洋楽ソフトを入手したことによるものであった。

第2期の外資提携に関しては、それが部分的には、いくつかの逆機能をもたらしたことも指摘しておかなければならない。技術面において、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レコードに関する全工程の技術を国産化し、外資提携で先行した日本コロムビアを逆に技術面で凌駕したこと、②ドイツ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、ドイツ企業との提携で出遅れた講談社キングレコードに 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。

先行者優位の要因を指摘した際に言及したように第 2 期においては、レコード小売店の参入が制約される条件のもとで、競争優位を形成する要因として既存の特約店が威力を發揮した。総じて言えば、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。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は、特約店の販売力の違いによるところが大きかったのである。

### (3) 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。第 3 期には、1967 年前後の時期を画期にして先行優位性が崩れ、日本コロムビアと日本ビクターの 2 トップ体制が崩壊した。

両社の先行優位性が崩壊した主な要因は、以下の技術面、洋楽ソフト面における、外資提携の有効性の低下にあった。

#### [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：

- ・米国レコード産業において新規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（LP・EP レコードやステレオレコードなどの技術的進展および高度経済成長を背景としたレコード市場の拡大期に、日本企業が新しい邦楽の和製ポップスを投入したことにより、邦楽市場が拡大された。その結果、レコード売上に占める洋楽の割合は相対的に低下した）。

また、邦楽ソフト面、販売チャネル面においては、第 1 期の外資提携の有効性を間接的に継続させた要因の効力が低下した。

- #### [3] 邦楽ソフト面：新しい邦楽（和製ポップス）が台頭し、原盤制作専門企業が登場したことにより、既存の音楽家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。

技術面では、ステレオレコードの導入が一巡した第 3 期の後半には、競争優位をもたらす差別化の焦点となるような新技術は登場しなかった。この技術の成熟は、外資提携により新規技術を継続的に入手する必要性を低下させた。両社は引き続き、録音技術やプレーヤー

などに関する技術力の向上に努めたが、そのことはこの時期のレコード産業における競争上の優位をもたらす要因とならなかった。

洋楽ソフト面については、米国レコード産業において構造変化(デカップリング)が起き、米国新興ポピュラー音楽の登場とともに新興企業が台頭して上位企業の独占構造が崩れたことが、重要な意味をもった。この変化は、日本の後発企業が米国の新興レコード企業と原盤契約を締結することを可能にした。つまり、米国上位企業との提携により洋楽ソフト獲得面で優位を確保するという日本コロムビアや日本ビクターの戦略は、打撃を受けることになった。さらに、レコード売上面での洋楽の邦楽に対する優位は、1967年に消滅することになった。このことは、外資提携により洋楽ソフトを継続的に入手することで競争優位を確保してきた日本コロムビアや日本ビクターにとって、もうひとつの打撃となったといえる。

レコード売上面で邦楽が洋楽を上回るようになった1967年以降の時期には、邦楽ソフト制作の優劣が競争上のひとつの焦点となった。その邦楽ソフト面においては、米国レコード産業で起きたデカップリングが日本においても生じたことが大きな意味をもった。LPレコード、民間ラジオ放送、テレビ放送を契機として新しい邦楽(和製ポップス)および新しい音楽家が登場し、音楽や音楽家のタイプは多様化しその規模も拡大して、新規企業が参入・活躍する余地が拡大された。こうした背景において、既存の専属契約による音楽家や歌手の囲い込みが競争優位の要因としてあまり意味をもたなくなった。渡辺プロダクションのような原盤制作専門企業も登場し、既存レコード企業や新規企業が邦楽ソフトを外部から入手することも可能になった。

販売チャンネル面においては、第2期に存在していたレコード小売事業への新規参入の制限が、独占禁止法違反の審決を受け除去されたことが重要であった。このことは、レコード業界における新規参入企業や新興企業にとって、販売網の拡大を可能にした。

以上のように、第3期には、技術面、洋楽ソフト面、邦楽ソフト面、販売チャン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。このほか、日本ビクターや日本コロムビアが、事業の中心をレコードのソフト面から録音やプレーヤー等のハード面に移行させたことも、両社のシェア低下の要因となった<sup>9</sup>。

このような状況の中で、日本レコード産業にはCBS・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。先行優位性の崩壊は新規参入者に有利に作用し、新規参入者の中からCBS・ソニーや東芝EMIのようにトップ企業が生まれるに至った。これらの企業の新規参入後の成長を可能にしたのは、米国における新興企業の台頭や日本における原盤制作専門会社の登場に見られるデカップリングが進行したことにより、ソフト面、特に邦楽ソフトでの優位を確保したことである。CBS・ソニ

---

<sup>9</sup> 日本ビクターや日本コロムビアとは対照的に従来ハード面に強かったCBS・ソニーや東芝EMIは、レコード産業に参入することによりソフト面での事業展開に力を入れるようになった。

一の場合には、当時外部化が通例であった音楽制作事業を内部化する動きさえ見せ始めていた。

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り参入を実現し、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。それにより両社は、当時レコード事業の開始時において重要であった技術と洋楽ソフトを手に入れた。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デカップリングが、1960年代以降の日本でも生じ始めた点である。第1期、第2期の日本レコード産業では、有力企業による川上から川下まで（音楽ソフト制作、レコード盤製造、販売・宣伝）の産業諸機能の統合により、外国レコード産業と同様に垂直統合の形態が見られ、供給側主導の流行音楽コントロールがなされていた。こうした形態は、日本の主要企業である日本コロムビアおよび日本ビクターが欧米の支配的企業と長期にわたって強固に外資提携することにより、日本レコード産業にも導入されていたものであった。Perrow(1986)が1950年代後半の米国レコード産業について示唆した機能分離の波は、日本にも到来し、1960年代以降の日本レコード産業でも事業の分散化が見られるようになった。原盤制作専門企業、音楽家の発掘・育成を行うプロダクション等の登場により、川上事業である音楽制作（音楽家の発掘・育成から音楽ソフト制作まで）の外部化が一般的になった。また、製造工程における事業の分散化も見られ、音楽テープ事業から新規参入する企業も現れた。

日本レコード産業におけるデカップリングの要因となったのは、①米国と同様にLPレコード、テレビ、ラジオの影響を契機として新興企業の台頭や音楽家・音楽の種類・数の増加が見られ、邦楽ソフトが多様化したこと、②米国レコード産業のデカップリングの余波を受けて、多数の外国新規レコード企業という新たな提携先の登場により洋楽ソフトが多様化したこと、などの環境変化にあった。こうした音楽ソフトの多様化を背景に新規企業が登場し、レコード企業の市場に対する支配力は後退した。

#### (4) 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。第4期においては、第3期に新規参入を果たしたCBS・ソニー（ソニー・ミュージック）の圧倒的優位が見られた。さらに第4期後半にはエイベックスが急成長を果たした。第4期では、競争優位の源泉が外資提携から離れ、技術面と邦楽ソフト面に集約された。

第4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。1980年代前半の市場規模縮小は、貸レコード業の台頭と私的録音の広がりという特殊な問題によつ

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・普及という制度や技術の変革により、この現象を克服した。武石(2004)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米国レコード産業で見られた発展メカニズムが、1980年代の日本レコード市場においても観察された。

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、再びハード事業とソフト事業との間の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、1曲の売上規模が増大する一方で、ヒット曲の数は減少した。さらに、安定的な収益源であった旧譜レコードに対し新譜レコードの売上規模の拡大が見られた。総じて、音楽制作のリスクは高まり、それをめぐる不確実性は増大した。Perrow(1986)が指摘したように、このような環境下で日本のレコード産業でも機能分離(デカップリング)が進んだ。しかし、やはりPerrow(1986)が強調したように、一方的なデカップリングの進行はレコード企業の利害に反するものであったため、レコード企業は再び環境を支配することを求め<sup>10</sup>、デカップリングによって分散化した機能の一部を再統合するリカップリングを目指した。ここに、的確なリカップリングの推進がレコード企業間競争の焦点となったのであり、リカップリングの仕組みづくりに成果をあげた1980代～1990年代前半のCBS・ソニー(ソニー・ミュージック)<sup>11</sup>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<sup>12</sup>。

リカップリングを推進するためにとった方策の点で、CBS・ソニー(ソニー・ミュージック)とエイベックスとの間には、相違点と共通点があった。相違点は、CBS・ソニー(ソニー・ミュージック)がハード事業とソフト事業を連動させることを重視したのに対し、エイベックスはハード事業には関与せず宣伝・販売面に力点をおいたことである。しかし両社は、当時外部化が一般的となっていた川上の音楽制作事業をリカップリングの焦点とする点で

---

<sup>10</sup> Perrow(1986)(p.186)参照。Perrow(1986)によると、「組織は、技術的な進展や製品の代替(ラジオからテレビへ)のような環境変化に『適合』するが、その動因は環境を支配し操作することである(引用者訳)」(p.188)。「組織は環境を支配することを求めており、環境に支配されることを求めていない。1970年代にメジャー企業は再び、組織のニーズに合わせて環境を形成・支配しようとした(引用者訳)」(p.186)。

<sup>11</sup> CBS・ソニーは1988年にCBSとの合弁を解消し、1991年に「ソニー・ミュージック」に改称した。

<sup>12</sup> CBS・ソニーは1968年にレコード市場に参入し、1978年以降第4期終りまでトップシェアを維持した。エイベックスは1988年に創立され、1997年にレーベル単位で業界首位となった。

は共通していた。CBS・ソニー（ソニー・ミュージック）とエイベックスは、新しいジャンルの邦楽を創造・流行させ、不確実性が高まった環境を「支配し操作する<sup>13</sup>」ことを目指し、それを実現していった。CBS・ソニー（ソニー・ミュージック）によるアイドル路線およびロック路線の成功、エイベックスによるダンス・ミュージックの流行は、その表れと言える。デカップリングの局面では需要側が力を持ち供給側を主導する状態が現出したが、リカップリングの局面では再び供給側が需要側を支配することを目指した。CBS・ソニー（ソニー・ミュージック）とエイベックスは、需要主導で不確実性の高い環境に対し、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。

### 3. 結論

最終の第6章では、本論文の分析結果を総括し、結論を提示した。本論文の第一の貢献は、通時的な歴史分析を行うことにより、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。日本レコード産業において、外資提携は二つの機能をもった。先行優位性形成機能と新規参入促進機能である。外資提携による先行優位性の形成機能は、第1期、第2期および第3期の前半までに限られた。新規参入促進機能については、全時期においてみられた。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。

第1期には、日本蓄音器商会（日本コロムビア）と日本ビクターが技術面、洋楽ソフト面、邦楽ソフト面、販売チャネル面で先行者優位を確立する上で、外資提携は決定的な役割を果たした。一方で、日本ポリドールと講談社キングレコードが新規参入を果たすことを可能にしたのは、ドイツ企業との外資提携であった。

第2期には、日本コロムビアと日本ビクターは、外資提携を復活させることにより、技術面と洋楽ソフト面での先行者優位を維持した。一方で、東芝の新規参入では英国企業との提携が、帝国蓄音器の洋楽進出では米国企業との提携が、大きな意味をもった。

第3期には、外資提携による先行者優位の形成という構図は崩壊することになった。ただし、新規参入を支援するという外資提携の役割は、第3期以降も継続された。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4期には、外資系企業の優位性が後退することになった。1988年にソニーは、米CBSレコーズを買収し、CBS・ソニー（ソニー・ミュージック）はソニーの100%子会社となり、外資系企業から国内資本100%の企業となった。また、1988年に創立された国内系企業のエイベックスは、レコード事業参入後急速に成長し、1997年にはレーベル単位で業界首位となった。1998年度における、レコード売上上位6社のうち、東芝EMIを除く

---

<sup>13</sup> Perrow(1986) (p.188) 参照。

5社までが国内系企業となった。

第1期と第2期に共通した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転した。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、邦楽ソフト制作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。

本論文の第二の貢献は、日本のレコード産業においては、米国のレコード産業の影響を受け機能分離（デカップリング）が生じたものの、その後の機能再統合（リカップリング）は、米国とは異なる日本独自の形で進行したことを明らかにしたことによって求められる。米国のレコード産業では、1950年代半ば～1960年代にデカップリングが進んだ。米国企業と提携していたため、日本企業もその影響を受け、1960年代からデカップリングの動きが観察されるようになった。その後、一転して日米両国でデカップリングにおいて分散化したレコード産業の諸機能の再統合が進むことになる。しかしながら、日本レコード産業におけるリカップリングの様相は米国と異なるものであった。

日本においては、音楽制作機能の全面的ないし部分的な内部化という独自の方式によって、事業の再統合が行われていった。この点に関しては、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注目し考察した。この両社が、デカップリングの局面で外部化されていた音楽制作事業（音楽家の発掘・育成から音楽ソフトの制作まで）を再統合することによって、邦楽ソフトのヒットを創出していったプロセスを明らかにした。さらに、日本においてはハード事業とソフト事業との連携の維持・発展もみられた。電機事業をバックに持つ大手レコード企業が主体となって統合が進められ、ハード事業とソフト事業が連携し相乗効果をあげながら、市場の再拡大が実現されたのである。これに対して、米国の場合、レコード産業をめぐる機能再統合の対象となったのは、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。また、その主たる担い手は、テレビ局・ラジオ局・映画会社等のマスメディア事業をバックに持つレコード企業であった。この日米の差異は、米国においては有力なハードメーカーが存在しなかったという事情に起因している。

最後に本論文で検討した日本レコード産業の成長過程を一言で結論づけると、「模倣から創造へ」ということになる。技術面に関して概観すれば、日本企業は電気録音、LPレコードに至るまで長期間にわたり海外企業の「模倣」をすることによって成長を遂げていたものが、CDという独自の技術を「創造」し、逆に海外に発信することができるようまでに成長した。また邦楽ソフトについて見ると、以前は外国企業を「模倣」し、強固な専属契約制度を導入することが競争上重要であった。しかし、第4期以降はレコード企業側が川上事業にあたる音楽制作機能まで取り込み、自ら新しい邦楽を「創造」し供給することが競争優位の源泉となった。こうした変化の背景には、事業構造面での日本独自の変化も見られた。以前は、

レコード企業の事業範囲は海外と同じ形態を日本でもとっていた。しかしながら既に述べたように、近年の日本においてはレコード企業の音楽制作面への関与が競争上重要な意味を持つようになり、そうした機能を取り込む形での独自のリカップリングが進んだ。このように、欧米企業の後追い（模倣）中心であった日本の企業は、独自の変化・進歩（創造）を遂げるようになったのである。

#### 参考文献

- 生明俊雄(2000)「レコード産業における音楽制作機能の分散～60年代におけるその経緯と要因」『ポピュラー音楽研究』第4号、pp.31-45。
- 生明俊雄(2001)『J-POP マーケティング～IT時代の音楽産業』中央経済社。
- 生明俊雄(2004)『ポピュラー音楽は誰が作るのか～音楽産業の政治学』勁草書房。
- 生明俊雄(2005)「流行歌の誕生におけるレコード産業の役割」『広島経済大学研究論集』第27巻 第4号、pp.41-49。
- 生明俊雄(2007a)「英国からの黒船” ガイスバークの来訪：日本のレコード市場生成期における欧米メジャー企業の攻勢」『広島経済大学創立四十周年記念論文集』、pp.833-856。
- 生明俊雄(2007b)「日本レコード産業の生成期の牽引車＝日本蓄音器商会の特質と役割」『広島経済大学経済研究論集』第30巻 第1・2号、pp.1-16。
- 生明俊雄(2008)「昭和初期における欧米メジャーの本格的攻勢と日本のレコード産業の発展」『広島経済大学経済研究論集』第31巻 第2号、pp.1-18。
- 生明俊雄(2009a)「第2次世界大戦以降の日本のレコード産業における洋楽ビジネスの発展と外資メジャーの攻勢」『広島経済大学経済研究論集』第31巻 第4号、pp.1-22。
- 生明俊雄(2009b)「外資メジャーの日本市場への進出を促す要因となった日本のレコード産業の構造的変化」『広島経済大学経済研究論集』第32巻 第2号、pp.1-22。
- 生明俊雄(2010)「メディア技術の進展と日本の音楽録音スタジオの変化」『広島経済大学研究論集』第32巻 第4号、pp.1-27。
- 生明俊雄・稲垣秀人(2012)「激変する音楽事業の環境とこれからの日本の音楽産業」『広島経済大学経済研究論集』第34巻 第4号、pp.21-36。
- 大東英祐(2010)「外国レコードのマーケティング」佐々木聡・中林真幸編著『講座日本経営史第3巻 組織と戦略の時代—1914～1937—』ミネルヴァ書房。
- 武石彰(2004)「音楽ビジネスとデジタル技術革新—技術、ビジネス、音楽をめぐる相互作用」IIR Working Paper (武石彰(2004)「デジタル技術革新と音楽ビジネス」『一橋ビジネスレビュー』第52巻第1号として再録)。
- 日本レコード協会(各年版)『日本のレコード産業』。
- 三和良一・原朗編(2007)『近現代日本経済史要覧』東京大学出版会。
- 渡辺深(2002)「産業とネットワーク」『経済社会学のすすめ』八千代出版。

- Hughes, Thomas P. (1983). *Networks of Power : Electrification in Western society, 1890-1930*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- Hughes, Thomas P. (1989). "The Evolution of Large Technological Systems", Wiebe E. Bijker, Thomas P. Hughes, and Trevor Pinch (eds.), *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge, MA: MIT Press, pp.51-82.
- Lopes, Paul D. (1992). "Innovation and Diversity in the Popular Music Industry, 1969 to 1990." *American Sociological Review*, Vol.57, No.1, pp.56-71.
- Perrow, Charles (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay*, 3rd edition. New York: Random House.
- Peterson, Richard A. and David G. Berger (1975). "Cycles in Symbol Production: The Case of Popular Music." *American Sociological Review*, Vol.40, No.2, pp.158-173.