

博士論文

不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメント

Music-related Company's the Organizational Management of  
Uncertainty and Complexity

横浜国立大学大学院  
国際社会科学研究科

八木 良太  
YAGI RYOTA

2014年3月

March 2014

## 目次

序章 音楽産業が直面する不確実性と複雑性 .....	1
第1節 不確実性に満ちた音楽ビジネス.....	1
第2節 先行研究のレビューとシステムアプローチ.....	3
第3節 文化産業システムアプローチから見た音楽産業.....	5
第4節 複雑化する音楽産業.....	8
第5節 本論文の構成.....	11
第1章 音楽産業の現状 .....	14
第1節 音楽産業の外部環境分析.....	14
1.1. 音楽産業のCD不況.....	14
1.2. 音楽産業の外部環境分析.....	16
1.2.1. 人口動態.....	16
1.2.2. 経済 .....	18
1.2.3. 制度 .....	19
1.2.4. 社会 .....	24
1.2.5. 技術 .....	27
第2節 音楽産業の構造的変化.....	32
2.1. 産業構造分析とファイヴ・フォース分析.....	32
2.2. 産業進化の4類型.....	33
2.3. 音楽産業における「産業進化の4類型」分析.....	37
2.3.1. 音楽産業のコア活動とコア資産.....	37
2.3.2. 外部環境変化前の産業変化パターン.....	39
2.3.3. 外部環境変化後の産業変化パターン.....	40

<b>第2章 不確実性の組織マネジメントと文化産業システムアプローチ</b> .....	<b>44</b>
第1節 不確実性の問題と文化産業システムアプローチ.....	44
1.1. 音楽関連企業の組織マネジメントを分析する理論的枠組み.....	44
1.2. 文化産業システムアプローチに対する批判.....	44
第2節 文化産業システムアプローチの理論的解明.....	49
2.1. トンプソンの組織アプローチ.....	49
2.2. パーソنزの組織体の三階層構造.....	51
2.3. エヴァンの組織セットモデル.....	53
2.4. トンプソン、パーソنز、エヴァンの理論的関係性.....	56
第3節 文化産業システムの構造と機能.....	59
3.1. 文化産業システムの構造と機能に関する考察—音楽産業を事例に—.....	59
3.2. 技術システム.....	59
3.3. 管理システム.....	61
3.4. 制度システム.....	63
第4節 ゲートキーパーによる組織の調整・コントロール.....	66
4.1. ゲートキーパーと不確実性の吸収.....	66
4.2. 不確実性の吸収のメカニズム.....	67
4.3. Hirschの不確実性対処モデル.....	69
<b>第3章 複雑性の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチ</b> .....	<b>76</b>
第1節 複雑性の問題と文化産業システムアプローチの限界.....	76
1.1. 音楽ビジネスの複雑化.....	76
1.2. 音楽産業における組織間関係の複雑化.....	80
1.3. 複雑性の問題と文化産業システムアプローチの理論的限界.....	82

第2節	コンフィギュレーションアプローチの理論的特徴	88
2.1.	コンフィギュレーションアプローチの定義、特徴および有用性	88
2.2.	コンフィギュレーションを生み出す諸力	92
第3節	コンフィギュレーションアプローチの要諦	94
3.1.	統合のパースペクティブとコンフィギュレーションの全体性	94
3.2.	量子見解とコンフィギュレーションの組織変動ならびに戦略的選択	97
第4節	オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチ	101
4.1.	オーガニグラフとソシオグラム	101
4.2.	オーガニグラフの基本概念	102
4.3.	オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチ	104
<b>第4章</b>	<b>音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性</b>	<b>110</b>
第1節	オーガニグラフの適用可能性—エイベックスの事例研究—	110
1.1.	はじめに	110
1.2.	事例記述	112
1.2.1.	レコード会社時代（1988年～1999年）	112
1.2.2.	変革期（2000年～2005年）	118
1.2.3.	総合エンターテインメント企業時代（2006年～現在）	123
第2節	エイベックスのオーガニグラフ分析	128
2.1.	オーガニグラフの作成	128
2.2.	分析および考察	129
2.3.	オーガニグラフの理論的境界	133

第5章 総括.....	136
第1節 リフレクション.....	136
第2節 インプリケーション.....	141
2.1. 音楽関連企業の組織マネジメントの変化.....	141
2.2. システムアプローチの進化形.....	145
2.3. 音楽産業研究の一般化.....	147
第3節 コンテンツ産業振興政策への提案.....	150
参考文献.....	155

## 序章 音楽産業が直面する不確実性と複雑性の問題

### 第1節 不確実性に満ちた音楽ビジネス

音楽ビジネスは不確実性に満ちたビジネスである。Knight(1921)は、たとえば、サイコロを振って1の目が出る確率や交通事故の発生率などのように、理論的または統計的手法によって確率分布を想定できる事象をリスク(risk)、確率分布を想定することさえできない事象を「不確実性(uncertainty)<sup>1</sup>」と呼んで区別した。音楽産業では、売り出すアーティストがどれくらいの売上を上げるのかを理論的に推測することができない。また、そのアーティストが売上実績のない新人であれば、蓄積したデータに基づいて統計的に推測することもできない。音楽ビジネスは、まさに確率分布を想定できない不確実性に満ちたビジネスである。

そこでは、アーティストが創造性を発揮し、優れた「作品」を生み出したからといって、それがそのまま市場で高い評価を得られるとは限らない。作品が商業的成功を収めるためには、様々な専門的能力を持った人びとによる協働の営為が必要である。つまり、創造的活動のみならず、アーティストの経済的基盤となる商業的活動を支えるレコード会社や音楽プロダクション、メディア企業、レコード店など、多くの音楽関連企業（およびその従事者）の活動によって音楽産業は成立しているのである。したがって、音楽産業に関する研究を行う場合、アーティストの創造的活動やその活動を担う組織といった創造的側面のみ焦点を当てたり、またそれとは反対に、商業的側面にのみ焦点を当てたりすることは誤りである。どちらか一方に偏ることなく、総合的な視点で産業をとらえる必要がある。

---

<sup>1</sup> Knight(1921)の不確実性の定義（リスクと不確実性の区別）については、「主観的確率」の概念を用いた Savage & Friedman(1946, 1952)らによる批判がある（竹森, 2007）。主観的確率とは、ある事象の生起に対する個人の確信の度合いであり、個人の経験、価値判断などを総合して確率の数値が与えられるものをいう。換言すれば、合理的人間の認識判断が首尾一貫している場合、個人が有する情報あるいは外的世界から得られる情報によって、個人の確信の度合いとして定められる確率の概念のことである（須田, 1988）。この主観的確率の概念を考慮すると、確率分布が想定できないはずの不確実性にも（主観的な）確率が存在することになり、確率が全くない状態というのは考えられなくなる。つまり、Knight が区別したリスクも不確実性もいずれも確率分布を持つことになり、両者を区別する必要がなくなるのである。

Caves(2000)は、音楽産業をはじめとする文化産業の商業的活動を「単調なインプット(humdrum input)」と呼び、文化産業をこの単調なインプットと創造的活動が結び付いたものと表現した。すなわち、これは、音楽産業が「文化と商業の結合」(後藤, 2005, 2007)という特徴を持ち、「文化と商業のジレンマ」(Baumol & Bowen, 1966)を抱えた産業であることを意味する。文化と商業のジレンマとは、「自由で革新的な自己表現を行いたい」という創造的な欲求と、「商業的な成功を得たい」という商業的な欲求との間で起こるジレンマで、両者には「こちら立てれば、あちら立たず」というトレードオフの関係が存在する(佐藤, 1999 八木, 2007)。音楽産業は、常に、文化と商業のジレンマから生じる矛盾や緊張関係を内包しており、「文化と商業」ないし「創造性と商業性」は、音楽産業にとって避けて通れない命題である。

音楽産業の課題である文化と商業のジレンマと先の不確実性との間には密接な関係がある。なぜなら、文化と商業のジレンマは、音楽ビジネスに付随する不確実性に起因しているからである。音楽ビジネスの不確実性の源泉は2つある(Hirsch, 1972 八木, 2010)。1つは、上記のように、アーティストが生み出す作品が「売れるか、売れないか」という売上(需要)に関する予測が立たないところにある。もう1つは、アーティストを売り出すまでの過程—新人アーティストの発掘や育成—に不確実性がつきまとう。アーティストを売り出す立場のレコード会社や音楽プロダクションの人間が、自らの人脈や情報を駆使しながら、全国のライブハウスをくまなく歩き回ったり、何十万人規模のアーティスト・オーディションを開催したからといって、必ずしも“売れる”アーティストをスカウトできるとは限らない。才能豊かで、なおかつ“売れる”アーティストにめぐり合えるか否かは偶然であり、ヒットした作品は偶然の産物でしかない。

したがって、レコード会社をはじめとした音楽関連企業が、文化と商業のジレンマを克服して成功を収めるためには、組織から不確実性を取り除かなければならない。換言すれば、音楽関連企業の組織マネジメントには「不確実性の吸収(absorption of uncertainty)」

(March & Simon, 1958)が必要なのである。不確実性の吸収とは、一群の証拠から推論を引き出し、証拠それ自体にかわってその推論を伝達するときに生じるもので、組織に情報が伝達される過程で、特定の人びとが不確実性に富んだ情報を要約、編集し、不確実性を吸収した状態の情報を伝達する一連の行為をいう(March & Simon, 1958)。そして、不確実性を吸収する特定の人びとには大幅な自由裁量と影響力が付与される。このように、音楽ビジネスの不確実性への対応こそが、長年にわたり、音楽関連企業の組織マネジメントにおける大きな課題だったのである。

## 第2節 先行研究のレビューとシステムアプローチ

音楽産業の既存研究は、Benjamin(1935)や Adorno & Horkheimer(1947)らの美学的観点からの文化産業研究にはじまり、その後、社会学、経済学、経営学の領域で研究が蓄積されてきた。既存研究の代表的なものを俯瞰すると、社会学では、サブカルチャー論やカルチュラルスタディーズの理論的枠組みに基づくポピュラー音楽研究がある (Peterson & Berger, 1971, 1975 Frith, 1983 Negus, 1991, 1996 Hesmondhalgh, 1996, 2002)。経済学においては、文化経済学と呼ばれる領域で、Caves(2000) や Throsby(2001)、Towse(1997, 2003)らが産業組織論や契約理論に依拠しつつ、音楽産業をはじめとする文化産業の経済学的特徴や産業組織的特徴を明らかにする研究を行った。また、Gander & Rieple(2004, 2007)は取引コスト理論(transaction cost theory)や資源ベース理論(resource based view)を用いて音楽産業の組織間関係についての研究を、後藤(2005, 2007)はCavesら文化経済学者の理論(主に、契約理論)を援用しながら、文化政策と産業政策の統合の視点から、文化と都市の公共政策についての研究を行っている。

経営学の領域において、音楽産業を研究対象とし、Thompson や Evanらの組織理論を用いながら音楽関連企業の組織メカニズムの解明を試みているのが Hirsch



(1969, 1972, 1975, 1977, 1978) である。Hirsch の 1972 年の論文「The Processing of Fads and Fashions by Cultural Industries: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems」は、音楽ビジネスの不確実性を特定するとともに、それに対する音楽関連企業の組織マネジメントの分析・考察に取り組んだ最初の組織論的研究である。Hirsch の一連の音楽産業研究は、経営学的アプローチによる文化産業研究の嚆矢として知られ、後の文化産業を対象とした経営学的・経済学的研究や、社会学的アプローチによるポピュラー音楽研究などに多大な影響を与えた。彼の研究の基礎となる理論的枠組みは、「文化産業システムアプローチ(cultural systems approach)」と呼ばれるもので、この研究アプローチの根底には社会の様々な現象の解明を試みるメタ的学問としての「システムアプローチ」(Bertalanffy, 1968) の考え方がある。

システムアプローチとは、部分に還元できない、相互作用する一連の要素が 1 つの全体を形成している、すなわち、「システム<sup>2</sup>」の概念に基づいて、対象全体を総合的・包括的に捉えながら問題に対処するアプローチのことである (Bertalanffy, 1968)。Checkland(1981)によれば、社会科学は、現象の複雑性や、人間の自意識とそれに伴う選択の自由度が存在するので、有意味な統制下での実験による還元が難しく、したがって、還元できない全体を系統的に分析し、その構造やパターンを認識しようとするシステムアプローチが適しているという。そして、システムアプローチは、社会科学のなかでも経営学ないし組織理論の研究の発展に多大な貢献をもたらした。Barnard(1938)は、組織を「2人以上の人びとの意識的に調整された活動や諸力の体系(システム)」と定義づけ、組織理論にはじめてシステムアプローチを持ち込んだ。それ以降、多くの組織理論家がシステムアプローチを用いて組織現象の解明を試みた。例えば、Parsons は全体システムのなかで活動す

---

<sup>2</sup> 生物学者である Bertalanffy (1968) は、これまでの近代科学において用いられてきた還元主義的な機械論に対して、生物や人工物、社会的・経済的事象等をシステムとして捉える有機体論を唱え、「一般システム理論」を確立した。Bertalanffy によれば、全体としての有機体は様々な構成要素から成り立っているが、個々の要素間には動的な相互作用が存在するため、必ずしも全体を部分や要素に還元することはできない。また逆に言えば、「全体は部分の総和以上のものである」ため、部分を寄せ集めただけでは全体を構成することも説明することもできない。

る社会システムとしての組織を、Simon は意思決定の複雑系 (complex system) としての組織を、Lawrence & Lorsch は環境と相互作用するオープンシステムとしての組織をそれぞれ概念化している<sup>3</sup>。

Hirsch が、システムアプローチの概念を文化産業研究に導入し、「文化産業システムアプローチ」を構築して以降、この研究領域では文化産業システムアプローチを用いた研究やシステムアプローチを理論的基礎とした研究が増えている。出版産業を研究対象とする佐藤(2005, 2006)は、文化産業システムアプローチに基づいて、ゲートキーパーとしての出版社と編集者の役割や意思決定プロセスについて考察している。また、武石(2004)および武石・李(2005)は、音楽産業を研究対象に、「大規模技術システム」や「ビジネスエコシステム」といったシステムアプローチの概念を用いながら、音楽ビジネスの発展メカニズムを様々な要素(産業、企業、技術、市場、制度)によって構成されるエコシステムの変化プロセスとして捉えることで、音楽ビジネスの変化や特徴を明らかにしようとした。

### 第3節 文化産業システムアプローチから見た音楽産業

先述のとおり、音楽産業は、アーティストを中心としたクリエイターによる創造的活動と、その結果生まれた音楽コンテンツの利用を目的とした商業的活動が結合したものである。音楽産業を含む文化産業では、創造的活動を担う組織のことを生産組織と、商業的活動を担う組織のことを流通組織という(Hirsch, 1972, 1978 佐藤, 2005, 2006 後藤, 2005, 2007)。そして、これら2つの組織は異なる組織的特徴を持っている。

音楽産業の生産組織による活動、すなわち生産活動は、プロデューサーやA&R<sup>4</sup>といった

<sup>3</sup> 他にも、Gouldner の合理的モデルと自然システムモデル、Burns & Stalker の機械的システムと有機的システム、Emery&Trist の社会—技術システムなどがシステムアプローチを導入している。

<sup>4</sup> A&R とは、Artist & Repertoire の略で、新人アーティストの発掘・育成、音楽コンテンツの企画・制作、制作管理など、音楽ビジネスに関する制作業務全般を統括するスタッフのことをいう。日本では、レコード会社や音楽プロダクションの社員であることが多く、ディレクターとも呼ばれる。

「企業家コーディネーター」(後藤, 2007) によって、プロジェクト (アーティストのシングル楽曲やアルバムの制作) ごとにアレンジャー、マニピュレーター<sup>5</sup>、サウンドエンジニア、スタジオミュージシャンなどの専門的なスキルをもったスタッフが集められ、共同で作業を行う。そして、その共同作業は、官僚的というよりもむしろ、クラフト的要素の強い方式 (Stinchcombe, 1959 Hirsch, 1972 Peterson & Berger, 1971) に則って行われる。つまり、音楽産業の生産組織は、特定のプロジェクトの計画・遂行のために特別に編成されたプロジェクトチームであり、活動に関わる各成員が環境変化に素早く適応できるように緩やかに組織化 (loosely organized) されている (Peterson & Berger, 1971 Hesmondhalgh, 2002)。言い換えれば、音楽産業の生産組織には、アーティストを中心に、多様なスキルを持った専門家たちとのコラボレーションによる「柔軟な専門化 (flexible specialization)」(Piore & Sable, 1984 Caves, 2000 後藤, 2005, 2007) という組織的特徴が見られる。また、これら音楽の生産活動に携わる専門家の多くは何らかの契約に基づきフリーランスで働いており (Peterson & Berger, 1971 Caves, 2000)、さらに、組織のヒエラルキーにおいて、下位の成員である A&R やタレントスカウトに生産活動に係る大きな権限が与えられていることも生産組織の特徴である (Stinchcombe, 1959 Peterson & Berger, 1971 Hirsch, 1972 佐藤, 2005)。

一方、流通、販売、物流 (保管・出荷・配送)、マーケティング、宣伝といった音楽産業の流通組織による活動は分業によって業務が明確化されており、その組織は権威主義的な階層構造からなる。レコード会社において、音楽パッケージ (CD、DVD) の流通や販売に関わる部門 (営業部やマーケティング部) には、「権限の明確化」や「職階制による上下関係」、「専門化された職務活動」など、官僚制の特徴<sup>6</sup>がみられ、効率性、計画性、精緻性といった要素が重視される。つまり、音楽産業の流通組織は、官僚制的で厳格に組織化 (tightly

<sup>5</sup> 音楽制作の現場で、コンピュータやシーケンサー、音楽編集ソフトウェアを操作するスタッフのこと。

<sup>6</sup> Weber (1947) は、官僚制の特徴として、これら 3 つのほか、「書類 (文書) によるコミュニケーションの重視」、「公私の峻別が求められる」、「すべての行動は規則に従って行われる」を挙げている。

organized) されているのである (Hesmondhalgh, 2002)。

Hirsch は、文化産業システムアプローチに基づいて、これら生産組織と流通組織を文化産業システムのサブシステムとして位置づけた。つまり、文化産業システムは、同一ジャンルの文化生産に関わる様々なタイプの組織や産業サブセクターを含んでおり、文化産業システム全体の生態学的な構成を解明しようとする理論的枠組みであり (佐藤, 2005)、このアプローチに立脚することで、音楽産業の様々な活動の中身や、それら諸活動を担う組織 (組織成員含む) の役割・機能、組織間関係を偏頗なく総合的に把握できるのである。

この文化産業システムアプローチから音楽産業を見た場合、レコード会社や音楽プロダクション、レコード店などの企業組織から構成されるレコード産業はもちろんのこと、アーティストやアーティストが生み出す音楽コンテンツ<sup>7</sup>に係るすべての産業、すなわち、ライブエンターテインメント産業やメディア産業、レンタル CD 産業、楽器産業、カラオケ産業なども音楽産業の産業サブセクターに含まれる。そして、これらの産業サブセクターも、その下位に存在する多数の企業組織によって構成されている。つまり、文化産業システムアプローチでは、音楽産業は多様かつ多次元の諸要素の相互作用によって成立する 1 つの全体システムとして見なされ、構成要素間の相互作用の分析・考察を通じて音楽産業全体の理解を目指しているのである。

また、先に指摘したとおり、音楽産業は創造性と商業性のジレンマを抱えており、その内側には矛盾や緊張関係を孕んでいる。しかし、創造的活動を担う生産組織と商業的活動を担う流通組織は、それぞれ役割が異なるものの対立関係にあるのではない。両者の間には密接な結びつきがあり、互いに影響、協力し合いながら大きな文化産業システムを形成している (Hirsch, 1972)。したがって、生産組織と流通組織の生態学的なつながりに配慮し

---

<sup>7</sup> コンテンツに関する定義は、平成 16 年に制定された「コンテンツの創造、保護及び活用の促進に関する法律」による定義をもとにする。「コンテンツとは、映画、音楽、演劇、文芸、写真、漫画、アニメーション、コンピュータゲームその他の文字、図形、色彩、音声、動作若しくは映像若しくはこれらを組み合わせたもの又はこれらに係る情報を電子計算機を介して提供するためのプログラムであって、人間の創造的活動により生み出されるもののうち、教養又は娯楽の範囲に属するものをいう」。

ながら、その両者の相互関係を慎重に検討していく必要がある。

#### 第4節 複雑化する音楽産業

これまで見てきたとおり、「商品の需要予測」や「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」といった音楽ビジネスの不確実性への対応こそが、長年にわたり、音楽関連企業の組織マネジメントにおける大きな課題であった。しかし、音楽産業は、今世紀を迎えたあたりから大きな環境変化に直面しており、現在、構造的変化の渦中にある。この産業に変化をもたらした最大の要因はデジタル技術の進展である。19世紀後半、エジソンとベルリナーによる音楽複製技術の発明（蓄音器、平円盤レコード）以来、音楽産業は100年以上に渡って、レコードやCDなどの音楽パッケージ製品を製造し販売することにより収益を上げるパッケージビジネスを展開し、持続的成長を実現させてきたが、音楽配信をはじめとしたデジタル技術革新が従前の産業構造やビジネスモデルを一変させてしまった。その結果、多くの音楽関連企業は、新しい技術への対応や、ビジネスモデルの転換、事業の拡大・多角化を余儀なくされるとともに、組織間関係の再構築を迫られている。

したがって、音楽産業の研究者あるいは音楽関連企業に従事する実務家がこれらの問題の解明と解決に取り組むにあたっては、これまでのように音楽産業内の個別の状況や現象にのみ焦点を当てただけでは不十分である。なぜなら、後に詳しく述べるが、現在の音楽産業や音楽ビジネスは、従前のようなシンプルなものではなく、非常に多様かつ複雑なものになっているからである。例えば、インターネットを利用した音楽配信サービスが登場したことにより、アップルやグーグル、NTTドコモ、KDDIなどの、これまで音楽産業とは無関係であったICT（情報通信技術）関連企業が直接的または間接的に音楽ビジネスに関与するようになっており、今ではこれらICT関連企業の技術的、ビジネス的動向を無視することはできない状況になっている。その結果、多くの音楽関連企業は今、以前とは比べ

ものにならないほどに、多種多様な要素（産業、企業、技術、製品・サービス、文化など）が複雑に絡み合う因果関係のなかに存在しており、音楽配信をはじめとしたデジタル技術革新などの環境変化によって生じた「複雑性(complexity)」に直面しているのである。

複雑性は、先のシステム概念と関連付けて言及されることが多く、ほぼ同義として用いられ、「多数の要素が絡み合って相互作用しており、部分や要素に還元することができないこと」と定義づけられる(Waldrop, 1992 Simon, 1996 Mitchell, 2009)。また、複雑性の近似の概念である複雑系 (complex system)は、多様に関連し合う多数の部分から構成され、全体として複雑な振る舞いをするシステムのことを言い、「全体は部分の総和以上のものである」という特徴をもっている(Waldrop, 1992 Simon, 1996 Mitchell, 2009)。複雑性や複雑系に関する研究は、自然科学、医学、社会科学の各学問分野で広範囲にわたり学際的に行われているが、組織を研究対象とした領域でも顕著な関心の高まりを見せている(Simon, 1996)。それは、Huber(1993)が言うように、デジタル技術と輸送（流通）技術の進展によって、あらゆる組織を取り巻く環境の複雑性が増大しており、組織理論の研究者にとって複雑性の問題が看過できないトピックになっているからである。

このような環境の複雑性に直面する音楽産業の組織が、今後も持続的成長を実現するためには、環境複雑性が引き起こす様々な問題—新しい技術への対応、ビジネスモデルの転換、事業の拡大・多角化、組織間関係の再構築—to迅速かつ的確に対応することが生き残りの鍵となる。音楽関連企業にとって現代は、不確実性への対応にだけ専念すれば上手くいくという時代ではない。上記のような複雑性の問題にも対応しなければならないのである。つまり、これからの音楽産業で音楽関連企業やアーティストが成功を収めるには、不確実性と複雑性の両方のマネジメントが必要なのである。そこで本論文は、「持続的成長を実現するために、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は不確実性や複雑性にどう対応しているのか？」というリサーチ・クエスチョンを設定し、「音楽ビジネスの不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察すること」を研究の課題とする。

本論文では、上記の研究・クエスチョンに対して論理的な回答を提示するために、2つの理論的枠組みを用いて研究を進める。1つは、「文化産業システムアプローチ」である。先述のとおり、このアプローチは、音楽産業をはじめとした文化産業の研究者が音楽ビジネスの不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察する際の理論的枠組みとして有用性を発揮してきた。しかしながら、音楽産業を取り巻く環境変化によって、音楽産業を構成する要素の相互関係が複雑さを増すなか、このアプローチでは音楽産業や音楽ビジネスが直面する様々な複雑な問題に対応しきれずに、研究者は理論的な限界に突き当たることになる。そこで、環境複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察する理論的枠組みとして、Mintzberg(1981, 1983, 1989, 1998)やMiller(1983, 1984)らによって提唱された「コンフィギュレーションアプローチ(configuration approach)」を取り上げる。コンフィギュレーションアプローチは、「全体性」や「組織変動」、「戦略的選択」といった文化産業システムアプローチが抱える理論的課題の克服を目指したアプローチである。したがって、本論文では、「先の研究課題である『音楽ビジネスの不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントの分析・考察』を遂行する際に有用性を発揮する理論的枠組みを検証すること」を2つ目の研究課題とする。本論文の研究・クエスチョン、研究課題および分析枠組みを以下にまとめる。

#### <リサーチ・クエスチョン>

持続的成長を実現するために、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は不確実性や複雑性にどう対応しているのか？

#### <研究課題>

- ①不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察すること
- ②「研究課題①」を遂行する際に有用性を発揮する理論的枠組みを検証すること

<分析する際の理論的枠組み>

- ・文化産業システムアプローチ（音楽ビジネスの不確実性に対する分析枠組み）
- ・コンフィギュレーションアプローチ（音楽ビジネスの複雑性に対する分析枠組み）

音楽産業は、コンテンツ産業のなかでも、デジタル化という技術革新の荒波に最初に突入した産業であり、現在、新しい時代に適した産業構造の変化やビジネスモデルの転換に適応しつつある。したがって、これまで音楽関連企業が環境変化に適応するなかで蓄積してきた知見と経験は、これから音楽関連企業と同様にデジタル化の波を経験する（あるいは、現在経験している）他ジャンルのコンテンツ関連企業、またはコンテンツを取り扱う ICT 関連企業に多くの示唆を与える。よって、音楽産業を研究対象とした本研究の成果は、日本のコンテンツ産業および ICT 産業の産業政策やビジネス支援の一助になるものと考えらる。

## 第 5 節 本論文の構成

第 1 章は、音楽産業の現状について説明する。まず、ここでは音楽産業の CD 不況の原因を探るため、「人口動態」、「経済」、「制度」、「社会」、「技術」の 5 つの指標に基づいて外部環境分析を行い、どのような環境要因が音楽産業に脅威を与えて長期不況をもたらしたのかを明らかにする。続いて、産業変化や産業構造の解明を試みる理論的枠組みである McGahan の「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する。外部環境分析と「産業進化の 4 類型」分析の結果から、音楽産業の長期不況の原因が複合的な環境要因の滞積であることが示唆されるとともに、環境要因のなかでもとりわけ技術的要因（音楽配信をはじめとしたデジタル技術革新）がこの産業に最も大きな脅威を与えて、産業全体を「創造的変化」から「急進的変化」へと変化させていることが明らかになる。

第 2 章は、不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントと文化産業システムアプ



ローチについて考究する。具体的には、以下の3点に焦点を当てながら、文化産業システムアプローチの理論的解明を試みる。第1に、文化産業システムアプローチの理論構築に影響を与えた3人の組織理論家たち—Thompson、Parsons、Evan—の組織に関する概念や理論を取り上げて、それぞれの要諦を解説しつつ、これらの理論的な関係性について考察する。第2に、音楽産業を事例として取り上げ、文化産業システムを構成するサブシステムが相互にまたは全体システムにどのように機能しているのか、すなわち、部分と全体との機能的な連関に着目することによって、文化産業システムの構造を明らかにする。そして、第3は、ゲートキーパーによる不確実性の吸収の観点から、文化産業システムアプローチの有用性について論じる。

第3章は、複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチについて考究する。まず、環境変化によってもたらされる音楽産業の複雑性を特定するとともに、複雑性の問題によって文化産業システムアプローチが直面する3つの理論的課題（「全体性」、「組織変動」、「戦略的選択」）について議論する。続いて、複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する際の理論的枠組みとなるコンフィギュレーションアプローチの理論的背景および特徴、その有用性や要諦などについて解説するとともに、このアプローチが文化産業システムアプローチの理論的課題を克服した分析枠組みであることを示す。さらに、コンフィギュレーションアプローチの分析手法である「オーガニグラフ」を取り上げて、概要や背景、基本概念などを説明するとともに、この分析手法とコンフィギュレーションアプローチとの理論的関連性や、これを音楽産業の組織分析に援用することの有用性（メリット）について言及する。

第4章は、大手総合エンターテインメント会社であるエイベックス・グループを事例として取り上げ、複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントについて考究する。この事例研究では、オーガニグラフの適用可能性を検証することにより、研究者や実務家が音楽関連企業の複雑性マネジメントを研究、実践する際の理論的枠組みとしてコンフィギュレーションアプロ

ーチが有用であることを示す。また、「折衷主義的特性」や「恣意性」といったオーガニグラフが抱える問題点にも触れ、コンフィギュレーションアプローチの理論的限界について論及する。

最後に、第5章では、「持続的成長を実現するために、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は不確実性や複雑性にどう対応しているのか？」というリサーチ・クエスチョンに対する回答を提示するとともに、そこから導き出されたインプリケーションについて述べ、さらには、音楽産業をはじめとしたコンテンツ産業の産業政策やコンテンツビジネス支援の一助となるための提言を行う。

# 第1章 音楽産業の現状

## 第1節 音楽産業の外部環境分析

### 1.1. 音楽産業のCD不況

日本の音楽パッケージ（CD・DVD）市場の最盛期は1998年で、その規模は6,075億円<sup>8</sup>であった。この年を境にパッケージ市場は縮小を続け、2012年には3,108億円となった。つまり、ここ14年間で半分の規模にまで縮小したことになる。

1980年代前半、音楽産業では、レコードに代わる新しいメディアとしてコンパクト・ディスク（CD）が登場し、このメディアの移行に合わせてCDへの買換え需要が起こった。そして、この時期、バブル経済が重なり、音楽産業もバブル経済の恩恵を蒙ることになった。その後、日本経済は、90年代初頭のバブル崩壊に直面し、長期にわたる経済不況を経験することになるが、音楽産業は、テレビを中心としたメディアとのタイアップによるヒットモデルを確立させ、この不況下でさらに市場を拡大させていった。日本レコード協会の資料によると、パッケージ市場のピーク時である1998年がミリオンセラー（100万枚）の数においても最も多く、48作品（シングル20作品、アルバム28作品）のミリオンセラーが生まれている。しかし、1999年から始まるCD売上の減少とともにミリオンセラーの数も年々減っていく。そして2012年には、その数は10作品（アルバム5枚、シングル5枚）にまで落ち込んでいる。パッケージ市場の縮小とともに、日本の音楽シーンからミリオンセラーがなくなり、誰もが知っている「ヒット曲」が消滅していったことが分かる。

パッケージ市場の縮小に従い、音楽産業は不況の波に飲み込まれ、活動を停滞させていく。元々、経営基盤の脆弱な中小企業の寄り合い所帯のような音楽産業にとって、CD売上の低迷は大きな打撃であった。この頃から、小規模なレコード会社および音楽プロダクションの倒産、レコード会社間の吸収合併、企業内の人員削減等のリストラクチャリングが

<sup>8</sup> 一般社団法人レコード協会調べによる音楽ソフト総生産金額。

加速的に進んでいった。これら業界や企業のダウンサイジングによって、音楽関連企業はある程度スリム化したものの、産業全体としてはいまだ回復の兆しは見えていない。それでは、なぜCDは売れなくなり、そして、このCD不況は長期間におよぶものとなっているのだろうか。ここでは、音楽産業のCD不況の原因を探るため、「人口動態」、「経済」、「制度」、「社会」、「技術」の5つの環境指標において、どのような要因が音楽産業に脅威を与えて、CD不況をもたらしたのかを分析する。外部環境分析の指標となる5つの中身は、以下のとおりである<sup>9</sup>。

人口動態—総人口や人口の年齢構成、出生・婚姻・死亡率等を把握することによって、  
産業のターゲットとなる市場および顧客の属性を理解する。

経済—現在の景気や価格変動、可処分所得、消費支出等の動向を追うことによって、産業全体の長期的な成長を予測する。

制度—政府等による動向（法律、規制、政策等）が、産業全体にどのような影響を及ぼしているのかを考察する。

社会—ライフスタイル、習俗習慣、価値観、社会規範等の変化が消費トレンドの変化へとつながり、顧客の趣向にどのような影響を及ぼし、産業全体の動向を左右しているのかを確認する。

技術—新しい技術の登場は、効率性や利便性の向上に寄与するといった問題だけではな

---

<sup>9</sup> 相葉宏二・グロービス・マネジメント・インスティテュート編『MBA経営戦略』（ダイヤモンド社、1999、16～17頁）、Aaker, D. A., Developing Business Strategies, John Wiley & Sons Inc, 2001（今枝昌宏訳『戦略立案ハンドブック』東洋経済新報社、2002、60～85頁）を参照。

く、産業構造全体を変革する大きな力を持つものである。したがって、産業に最も大きな影響を及ぼす技術革新、技術のライフサイクル、そして代替技術とは何かを明らかにする。

## 1.2. 音楽産業の外部環境分析

### 1.2.1. 人口動態

厚生労働省の「人口動態統計の年間推計」調査によると、わが国における2012年の出生数は、103万3,000人で、前年の105万806人より1万7,806人減少しており、過去最低の出生数となった。第2次ベビーブーム時の1973年の出生数209万1983人と比べると、その数は半数となっている。また、2005年より、死亡数が出生数を上回っており、少子化の進行とともに人口減少の時代を迎えている。

少子化の進行は、音楽産業にとっても深刻な問題である。これまで音楽CDを最も多く購入するユーザーの年齢層は、10代、20代の若年層であった。音楽産業は、彼ら若年層の購買力に支えられて持続的成長を実現してきたのである。したがって、急速な少子化の進行は、音楽CD販売の中心的ユーザーである若年層の減少を意味しており、音楽産業に大きな脅威を与えるものである。

以下の図1-1は、CDセル市場における年代別のマーケットシェアを表したものである。市場規模が最大の1998年当時、「中学生～20代社会人」の若年層は57.5%と全市場において半数以上のシェアを占めていたが、年々、そのシェアを低下させていく。そして2003年になると、これまでの状況に変化が訪れる。長らく市場のトップシェアを維持し続けてきた「中学生～20代社会人」の割合が、エルダー層と呼ばれる「30～40代」の割合を下回ってしまうのである（「中学生～20代社会人」が40.2%であるのに対し、「30～40代」は41.5%）。以降、2007年度と2011年度を除いて現在まで、このエルダー層が市場のトップ

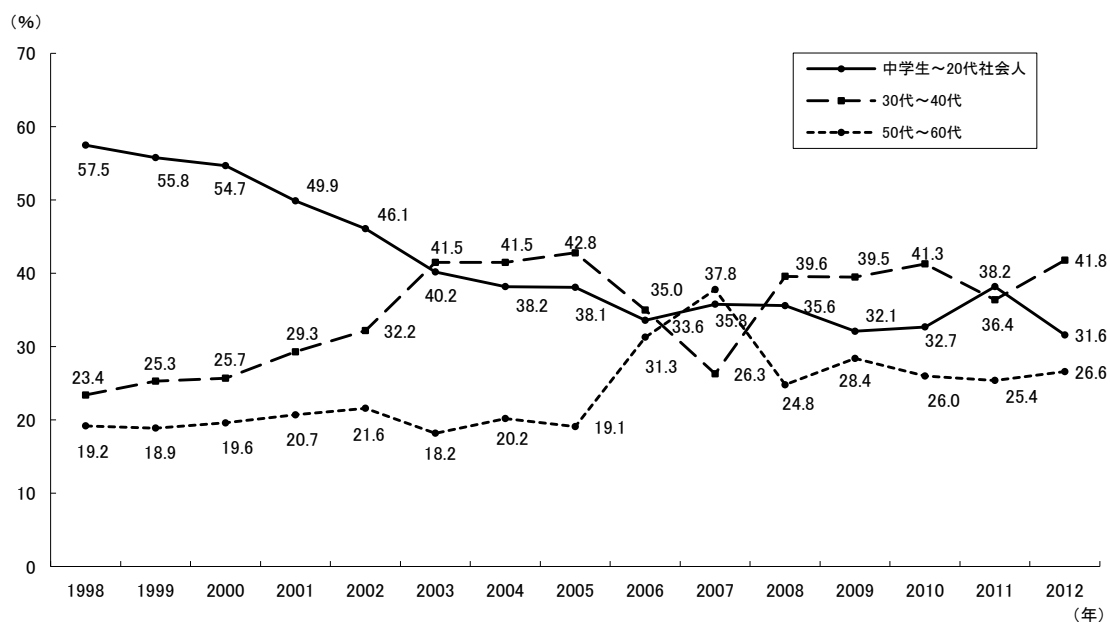


図 1-1 CD セル市場における年代別推定マーケットシェアの推移

出所：一般社団法人日本レコード協会「音楽メディアユーザー実態調査」をもとに筆者作成

シェアを占めることになる。また、注目すべきは「50～60代」の中高年齢層で、この年齢層は常に、20%～30%の安定的な数字を維持しており、2007年には他の階層を押さえてトップ(37.8%)に立った。「30～40代」のエルダー層と「50～60代」の中高年齢層を合わせると市場の6割を占めることになり、少子化の進行と同時に、高齢化も併せて進行していることを見逃してはならない。

少子高齢化は、市場におけるユーザーの属性を変化させ、音楽産業に大きな脅威を与えている。しかし、音楽産業は、市場の大部分を占めるようになったエルダー層や中高年齢層のユーザーに対し、彼らの需要を満たすようなアーティストや作品の開発ができていない。現在も、若年層をターゲットにしたアーティストや作品の開発、提供に力を注いでいる。少子高齢化の進行による市場構造の変化に理解を示し、最大顧客であるエルダー層や中高年齢層の需要を満たすアーティスト商品の開発、提供に尽力することは、音楽産業にとっての今後の課題であるとともに、長期低迷から抜け出す1つの原動力になるものとする。

### 1.2.2. 経済

世帯の経済的な豊かさを判断する基準として、可処分所得と消費支出がある。可処分所得とは、労働の対価として得た給与やボーナスなどの実収入から、税金や社会保障費等を差し引いた残りの手取り収入を指し、世帯が自由に使うことのできる金額の合計のことをいう。可処分所得は、衣食住をはじめとする生活全般に関わる消費支出と、将来の支出に向けて準備する貯蓄に分けられる<sup>10</sup>。すなわち、以下のとおりになる。

$$\text{可処分所得} = \text{消費支出} + \text{貯蓄}$$

ここでは、過去 25 年間の可処分所得と消費支出のトレンドを分析することによって、音楽産業を取り巻く日本の経済環境について考察する。以下の図 1-2 は、総務省の「家計調査報告」をもとに、総世帯の可処分所得ならびに消費支出の対前年実質増加率をグラフにしたものである。1990 年代初頭のバブル崩壊後、総世帯の可処分所得ならびに消費支出の対前年実質増加率は年々下降していったものの、可処分所得そのものは 1993 年を除いて 1997 年まで前年増加率のプラスを維持していた。しかし、1998 年以降、所得は下降トレンドへと移行する。そして、同時に、対前年実質増加率もマイナスへと転じる。1998 年から 2003 年まで 6 年連続で、可処分所得、消費支出ともに対前年実質増加率がマイナスとなる。2004 年になって、可処分所得、消費支出ともに 1997 年以来の 7 年ぶりに対前年実質増加率がプラスに転じ、日本経済も緩やかながら景気の回復基調に向かうかに見えたが、その矢先にリーマンショックに直面する。この世界的な金融危機により、これ以降、可処分所得と消費支出の 2 つの指標は、単年で見ると前年を上回る年もあったが、全体的に見ると下降・低迷のトレンドへと向かう。

<sup>10</sup> 総務省統計局ホームページ『HOW TO 統計』、<http://www.stat.go.jp/howto/case4/02.htm>

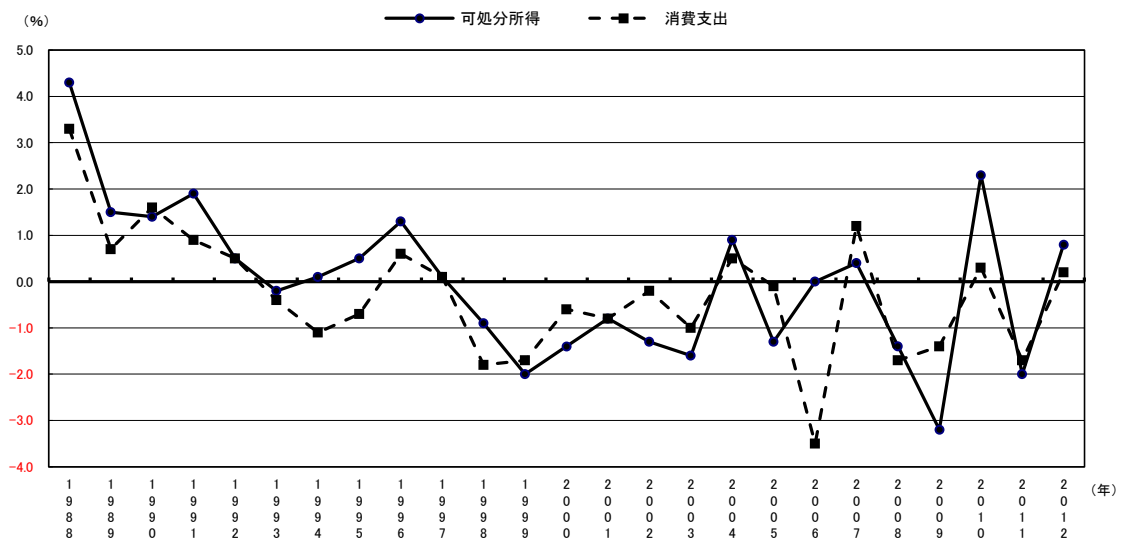


図 1-2 勤労者世帯の可処分所得・消費支出対前年実質増加率

出所:総務省「家計調査」報告をもとに筆者作成

バブル崩壊以降の約 20 年間におよび日本の経済不況は、可処分所得および消費支出の下降・低迷トレンドとして現れ、これが音楽産業の停滞にも大きな影響を及ぼした。なぜなら、可処分所得のトレンドが下降しはじめ、可処分所得、消費支出の対前年実質増加率がマイナスとなる時期と音楽産業が低迷を迎える時期とがぴったり重なるからである。個人消費が冷え込んで財布の紐が堅くなるなか、最初に家計の支出が切り詰められたのは、娯楽商品の音楽 CD であったと言える。

### 1.2.3. 制度

ここでは、制度面（法律、規制、政策等）から、音楽産業にとって脅威となる要因について考察する。音楽産業における制度面での一番の不安要素とは、音楽 CD の価格制度に関するものである。つまり、再販売価格維持制度（以下、再販制度）の問題である。

再販制度とは、メーカー（レコード会社）が音楽 CD およびレコード等の著作物の卸売価



格や小売価格を自由に決定できる制度のことである。同制度の下では、レコード会社の取引先であるレコード販売業者（卸売業者および小売店）は、商品発売後の一定期間、レコード会社の指示どおりに卸売価格や小売価格を維持しなくてはならない。再販期間を経過した商品に関しては、レコード販売業者が自由な価格設定で販売することができる。これを時限再販制度という。

独占禁止法では、本来、再販維持行為は自由な価格競争を妨げるものとして禁止されているが、音楽 CD などの著作物は文化的著作物であり、一般的な消費財とは異なるものとして、同一価格で全国的に広範囲に普及される体制を維持するための定価販売が例外的に認められている（同法 24 条の 2）。この文化的著作物である音楽 CD の例外的処置に対して、公正取引委員会は、流通市場において自由な競争が促進されるよう競争政策を推進すべきであるとの考えから、1991 年以降、独占禁止法適用除外制度の見直しの一環として、著作物再販制度廃止に関する検討をはじめた。音楽産業は、この動きにすぐさま反応して、再販制度を撤廃することにより、多種多様な音楽著作物が、全国同一価格で、安定的に消費者に供給されなくなるおそれがあるとして、再販制度の存続を訴えた。

2001 年 3 月 23 日、公正取引委員会は、「国民各層から寄せられた意見をみると、著作物再販制度を廃止すべきとする意見がある反面、同制度が廃止されると、書籍・雑誌及び音楽用 CD 等の発行企画の多様性が失われ、また、新聞の戸別配達制度が衰退し、国民の知る権利を阻害する可能性があるなど、文化・公共面での影響が生じるおそれがあるとし、同制度の廃止に反対する意見も多く、なお同制度の廃止について国民的合意が形成されるに至っていない状況にある。したがって、現段階において独占禁止法の改正に向けた措置を講じて著作物再販制度を廃止することは行わず、当面同制度を存置することが相当であると考える。<sup>11</sup>」とし、3 年間の検討期間を経て、再販制度を当面存続させることを決定した。

---

<sup>11</sup> 公正取引委員会発表「著作権再販制度の取扱いについて」、2001 年 3 月 23 日。

このように、音楽著作物の再販制度撤廃をめぐることは、しばらくは様子見ということで一時的に落ち着いているが、この制度が撤廃されると、音楽CDの価格競争（値下げ競争）が起これ、レコード会社のパッケージビジネスは多大な影響を受けることになる。そのため、再販制度は、レコード会社にとって、何としても維持したい制度である。しかし、同制度をめぐることは、レコード会社とレコード販売業者の既得権益を守るためだけに存在しているのではないかと、との批判も多い。実際のところ、現行の時限再販制度はほとんど機能しておらず、消費者が幅広い価格帯のなかから商品を選ぶことができないため、消費者の利益は大きく損なわれていると言わざるを得ない。したがって、再販制度は、音楽業界の業界保護のために存在しているとの批判も免れない。

現行の時限再販制度が適切に運用されずに硬直化している最大の要因は、返品制度をもつ日本独特のパッケージ流通システムにある。日本のパッケージ流通は、海外と異なり商品の返品が可能である。そのため、小売店は、時限再販期間を経過した商品であっても、価格を下げて販売することをほとんどしない（もちろん、価格を上げて販売することも可能であるが、現実問題としてあり得ない）。小売店は、返品制度を利用して、レコード会社へ商品を返してしまうのである。また、再販期間経過後の商品であっても、仕入れ価格が変わらないため、商品の値段を下げて販売した場合、小売店の利益は減ることになる。そのため、小売店は、再販期間経過後の商品であっても、価格を下げて販売することをほとんどしないのである。このように、音楽CDの流通システムには返品制度があるため、現行の時限再販制度が適切に運用されないのである。その結果、同制度は、消費者に対しては何のメリットももたらさず、レコード会社とレコード販売業者だけがその恩恵を受けることになっている。したがって、音楽著作物における再販制度の運用、存続、撤廃について検討する際には、流通システムの問題も合わせて議論する必要がある。

現在の再販制度に対しては、弾力的かつ適切に運用できる取組みが進められるよう、常に、公正取引委員会の監視の目が光っている。また、2005年6月8日には、知的財産戦略

本部が策定した「知的財産推進計画 2006」において、音楽著作物の再販制度の運用実態と効果を検証し、効果的な運用法を検討するという、再販制度の検証が盛り込まれるなど<sup>12</sup>、今後、再販制度の制度改革をめぐる議論が具体化する可能性も否定できない。したがって、同制度の維持を望む音楽産業にとっては大きな脅威と言える。

再販制度はパッケージビジネスに脅威を与える国内的な制度的課題であるが、海外に目を向けると、対外的な制度的課題として海賊版対策が挙げられる。近年、中国、台湾、韓国をはじめとするアジア地域では、日本の音楽コンテンツに対する需要が高まっている。日本の音楽産業も、国内市場が縮小するなか、未開拓のアジア地域や欧州などの海外市場に進出することで活路を見出そうとしている。そうしたなか、日本の音楽関連企業が海外、特に、アジア地域でビジネスを展開していく上で大きな障害となるのが、著作権侵害行為（海賊版）である。日本政府はこれまで、アジア地域の海賊版について、経済産業省や文化庁を中心に、日本貿易振興機構(JETRO)等の関係機関との連携を図りながら対策を講じてきたが、日本企業の海外での積極的な事業展開のために、より徹底した海賊版対策が必要であるとの認識から、2002年8月にコンテンツ海外流通促進機構(CODA)を設立した。CODAは、音楽、映像、アニメ、書籍、ゲーム等のコンテンツ制作者、業界団体および著作権関係団体を構成員とする民間団体<sup>13</sup>で、アジアの海賊版撲滅に向けて、現地における取締りの強化、関係各国との政府間政策協議、世界貿易機関(WTO)、世界知的所有権機関(WIPO)等国际機関の積極的活用、国際的な著作権関係団体との連携強化を図ることを活動の目的としている。

このように政府と業界団体が一体となって海賊版対策に取り組むなか、アジア地域で制作された音楽CDが日本市場へ還流(逆輸入)するという「レコードの還流問題」が生じた。日本のレコード会社は、アジア地域における日本の音楽コンテンツに対する需要の高まりに応じて、当該地域のレコード会社に原盤の利用(ライセンス)を許可し、現地でのライ

<sup>12</sup> 「知的財産推進計画 2006」知的財産戦略本部 2005年6月8日。

<sup>13</sup> 2009年4月より、一般社団法人化された。

センス生産を通じてビジネスを展開した。日本のレコード会社は、当初、正規にライセンスした音楽 CD の価格を現地の物価基準に合わせて設定したが、現地の海賊版市場の存在によって、さらに低価格に設定せざるを得ない状況に陥り、その結果、日本と当該地域との間に音楽 CD の内外価格差が生まれ、アジア地域で販売されている低価格のライセンス CD が日本市場へ還流（逆輸入）されるという問題が発生したのである。そして、音楽 CD の内外価格差に着目し、アジア地域で大量にライセンス CD を買い付けて、それを日本に逆輸入することにより、差益を得るビジネスを行う輸入販売業者が現れた。このことに、脅威を感じた音楽産業は政府に対し積極的なロビー活動を行い、その結果、2005 年 1 月 1 日施行の改正著作権法に、還流 CD の国内流入を水際で差し止める「商業用レコードに係る還流防止措置」が盛り込まれることになった<sup>14</sup>。

ここまで、パッケージビジネスに脅威を与える国内外の制度的要因を見てきたが、なかでもパッケージビジネスの根幹である再販制度は、今後、音楽配信をはじめとするデジタル技術の進展によって大きく揺らぐおそれがある。なぜなら、音楽コンテンツの新たな流通手段である音楽配信サービスの登場により、デジタルな音楽コンテンツの販売価格の下落ははじまり、それに伴い、音楽 CD の販売価格も下げざるを得ない状況が出てくるからである。インターネットビジネスにおいて、デジタルコンテンツの無料化の流れは避けることはできない（Shapiro & Varian, 1998 朴, 2003 八木, 2007, 2012a）。音楽配信という新たな音楽流通の登場により、音楽 CD の再販制度を維持していくことはいずれ困難になるだろう。今、音楽産業は、ここで取り上げた再販制度や著作権制度等、音楽ビジネスにおける制度そのもののあり方を再考する時期に来ているのである。

<sup>14</sup> 「商業用レコードに係る還流防止措置」を導入する著作権法の一部を改正する法律案（「著作権法第 113 条第 5 項」）は、2004 年 6 月 3 日の第 159 通常国会において全会一致で可決された。還流防止措置導入の背景には、日本と当該地域における音楽 CD の内外価格差の問題がある。しかし、内外価格差は、そもそも日本国内の音楽 CD の販売価格が他国と比べて割高なことに起因するとの見方がある。日本の音楽市場では、再販制度によって販売価格が維持されているため、音楽 CD の販売価格が割高となり、その結果、内外価格差が生じるというのである。こうした見解もあって、音楽産業は、再販制度で守られている上に、さらに還流防止措置によって保護されており、過度な業界保護ではないかとの批判を招いている。また、この還流防止措置導入に際して、同措置により、海外から入ってくる洋盤の輸入まで規制されてしまうのではないかと懸念が高まり、消費者団体やジャーナリズムから批判が相次ぎ、様々な議論を巻き起こした。

#### 1.2.4. 社会

『レジャー白書』<sup>15</sup>では毎年、「スポーツ」、「趣味・創作」、「娯楽」、「観光・行楽」の4つの部門からなる計91種目の余暇活動についてアンケート調査を行い、国民の余暇活動への参加実態を調査している。ここ数年の傾向として特徴的なのは、ゲーム、インターネット等の「パソコン（ゲーム、趣味、通信など）」に参加する人の割合が増加していることである。2011年の余暇活動ランキング<sup>16</sup>において、「パソコン」の参加人口は7,150万人とトップで、「音楽鑑賞（CD、レコード、テープ、FMなど）」よりも上位に位置している（表1-1）。

また、「映画」の参加人口は、8年連続で「音楽鑑賞（CD、レコード、テープ、FMなど）」を上回っており、2000年以降、持続的成長を続けてきた映画産業の好調さの表れと言える。映画産業が好調を維持してきた背景には、映画産業にテレビ局主導の映画製作を持ち込むことに成功した点が挙げられる。ヒットしたテレビドラマを映画化し、テレビメディアと連動した映画宣伝（番組内での宣伝枠やバラエティ番組内でのキャスト稼働など）による圧倒的な露出で観賞意欲を喚起し、観客動員数を増やしていった。これにより邦画人気が高まり、産業全体の市場拡大につながった。もう1つは、シネマコンプレックスの存在である。シネマコンプレックスとは、複数のスクリーンを持つ映画館とショッピングセンターや飲食店などの商業施設が併設された複合施設のこと、その施設の多くが郊外にある。シネマコンプレックスの登場は、週末に家族で出かけ、ショッピングや食事とともに映画を楽しむという映画の新しい楽しみ方をユーザーにもたらした。日本全国におけるショッピングセンターの拡大とともにシネマコンプレックスの数も増加し、それに伴い映画人口も増加していった。

音楽以外にも多様な余暇活動の選択肢が増えるなかで、人びとはエンターテインメント関連の商品やサービスに対して、いったいどれくらいの金額を使っているのだろうか。

<sup>15</sup> 財団法人社会経済生産性本部 余暇創研より。

<sup>16</sup> 『レジャー白書2012』では、パソコンの参加人口数は公表しているが、インターネット調査であることから余暇活動ランキングに反映させていない。

表 1-1 余暇活動参加人口の上位 20 位

2011年		
順位	余暇活動種目	万人
1	パソコン(ゲーム、趣味、通信など)	7,150
2	国内観光旅行(避暑、避寒、温泉など)	5,580
3	外食(日常的なものを除く)	5,370
4	ドライブ	5,360
5	映画(テレビは除く)	4,160
6	音楽鑑賞(CD、レコード、テープ、FMなど)	4,110
7	ビデオの鑑賞(レンタル含む)	3,970
8	カラオケ	3,910
9	宝くじ	3,840
10	動物園、植物園、水族館、博物館	3,720
11	園芸、庭いじり	3,380
12	テレビゲーム(家庭での)	3,340
13	トランプ、オセロ、カルタ、花札など	3,090
14	音楽会、コンサートなど	2,840
15	学習、調べもの	2,720
16	体操(器具を使わないもの)	2,710
17	バー、スナック、パブ、飲み屋	2,640
18	ジョギング、マラソン	2,590
19	写真の制作	2,430
20	帰省旅行	2,380

出所:「レジャー白書 2012」のデータを元に筆者作成

図 1-3 は、人びとが半年間でエンターテインメント関連の商品やサービスに対して、どれくらい支出しているのかを調査したものである。

各項目の消費額を比較すると、「携帯電話の通信費(通話、メール)」の利用料が、14,498円と最も多く、エンターテインメント関連支出全体(62,880円)の23%を占めていることが分かる。急速に普及した携帯電話(フィーチャーフォンおよびスマートフォン)やパソコンのインターネット等の通信費が消費支出全体に大きな影響を及ぼしているものと推測

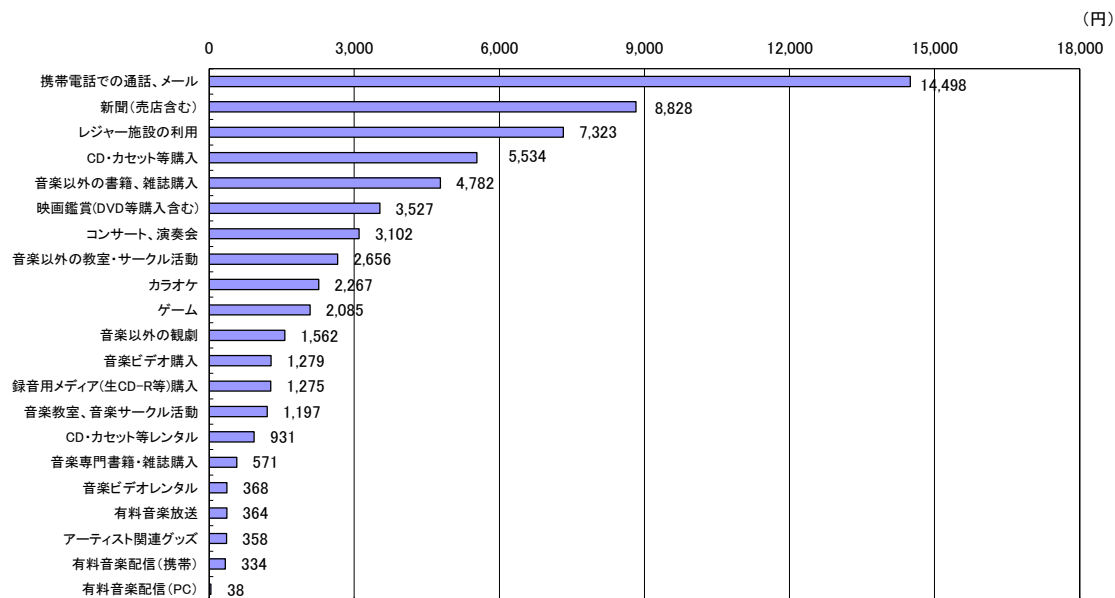


図 1-3 エンターテインメント関連消費支出(2005 年度 過去半年間における平均値)

出所:一般社団法人日本レコード協会「2005 年度 音楽メディアユーザー実態調査」

できる。現在、携帯電話は、メールやインターネット、音楽配信、さらには、LINE（ライン）やフェイスブックなどの SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）機能を搭載することで、コミュニケーション・ツールとしての役割を果たしている。特に若年層にとって、携帯電話は、情報を収集、発信するプラットフォーム・メディアとして欠かせない存在となっている。

携帯電話やパソコンなどの新しいメディアの出現は、これまでの消費活動に大きな影響を与えており、音楽産業の脅威となっている。音楽 CD の中心的ターゲットである若年層は、あらかじめ支出する小遣いの限度額が決められており、これまで「CD・カセット等購入」への支出は一定額確保されていた。しかし、携帯電話などの新しいメディアの登場によって、若年層の消費活動は大きく変わり、これまで確保されていた「CD・カセット等購入」

への支出が携帯電話の通信費に奪われてしまっているのである<sup>17</sup>。

現代は、ライフスタイルが多様化しており、それに伴い個人の消費活動も多様化している。そして、その消費活動の多様化に、さらなる拍車をかける形で大きな影響を及ぼしているのが、携帯電話やパソコンなどの新しいメディアである。これらデジタルメディアの登場により、そこで展開されるサービス—音楽配信、映像配信、アプリ、SNS—の数は増加の一途をたどり、消費活動はますます多様化している。そのため、消費活動のあらゆる場面で、多くの人びとのニーズを満たす商品やサービスを継続して提供することが困難になっている。特に、日本の音楽産業においては、消費者の消費活動の多様化、細分化に対応した新しいサービス（例えば、アップルのアイチューンズ・ストアやスポティファイ、パンドラなどのインターネットを利用した、新しい時代のデジタル音楽サービス）を提供できているとは言い難い。このように、現在、音楽産業は、人びとのライフスタイルの多様化、新しいメディアの登場、そして消費活動の多様化によって大きな脅威にさらされているが、この厳しい社会的な環境変化から逃れることはできない。

#### 1.2.5. 技術

デジタル技術の進展によって、音声信号をデジタルデータに変換したものを記録、保存するための音声圧縮技術（音声ファイル形式）が登場した。音声圧縮技術によって、音楽データをデジタル配信することが可能となった。すなわち、パソコンや携帯電話、スマートフォンでのインターネットを利用した音楽配信サービスの誕生である。この新しい音楽流通手段の登場は、レコード会社が展開するパッケージビジネスに多大な脅威を与えることになった。2002年に登場した「着うた」、それに続く「着うたフル」などの携帯電話向け音楽配信サービスは10代の若者を中心に爆発的な普及を見せ、その結果、既存のシングル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

<sup>17</sup> 「CD・カセット等購入」は全体の9%で、音楽関連支出の合計は17,618円で全体の28%となっている。



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 市場のローエンド（下位）であるシングル CD 市場は完全に破壊されたのである。そして、今では、着うたフル（デジタルシングル）がシングル CD の代替品になっている（八木, 2007）。

音楽配信に係るいくつかの技術革新のなかで、音楽産業や音楽ビジネスに影響を与えるとともに、様々な問題を引き起こすことになったのが、音声圧縮技術の 1 つ、「MP3 (MPEG Audio Layer-3)」<sup>18</sup>である。MP3 の登場以前は、マイクロソフト社の WAVE ファイルが音声圧縮技術の業界標準として利用されていたが、データ容量が大きい WAVE ファイルは、ダウンロードに費やす時間が長く利便性に欠け、その普及には相当時間がかかるものと考えられていた。そうした状況下で登場した MP3 は、音楽 CD 並みの音質を保ったまま WAVE ファイルのデータを 1/10 (128kbps) にまで圧縮することができ、また、DRM (デジタル著作権保護技術)<sup>19</sup>と呼ばれるコピーガードがないため、このフォーマットを使って市販の音楽 CD を圧縮して、インターネット上で自由に配布、交換することができた。これらの技術的特徴により、MP3 は、急速かつ爆発的な普及を果たすことになるが、同時に、音楽の消費活動に重大な脅威を与えることになった。MP3 がもつデジタル財の特性と DRM の“歯止め”がない技術的特徴に起因して、誰でも簡単に無制限に音楽ファイルをコピーすることができ、そして、それをデジタルゆえにどこへでも移すことができたために、インターネットを通じた違法ダウンロードや CD-R への不正コピーなどの著作権侵害行為を引き起こす原因になってしまったのである。

特に、1999 年当時、米国ノース・イースタン大学の学生だったショーン・ファニング<sup>20</sup>が開発した、ピア・ツー・ピア (Peer to Peer)<sup>21</sup>のファイル共有ソフト「ナップスター」

<sup>18</sup> 独フラウンフォア社によって開発された、映像データ圧縮方式の MPEG-1 で利用される音声圧縮方式の 1 つ。人間の感じ取りにくい部分のデータを間引くことによって高い圧縮率を得る非可逆圧縮方式を採用しており、音楽 CD 並の音質を保ったままデータ量を約 11 分の 1 (128kbps) に圧縮することができる。

<sup>19</sup> DRM とは、Digital Rights Management の略で、デジタル音楽コンテンツの不正コピーを防ぐデジタル著作権保護技術（コピーガード技術）のことである。

<sup>20</sup> ファニングとナップスターを共同経営していたショーン・パーカーは、後にフェイスブックの初代 CEO として経営に参画し、現在は、“アイチューンズ・キラー”の異名を取り、音楽配信サービスの台風の目となっているスポティファイに出資するなど IT 関連企業の投資家として活躍している。また、ファニングは、2002 年に設立した Snocap 社において、合法的なピア・ツー・ピア音楽配信サービスを展開していたが、幾度かの買収を経てサービスは消滅

は、インターネットを通じて、またたく間に全米中の若者に広がった。そして、ナップスターを利用した違法な音楽ファイルがインターネット上に蔓延することになった。アメリカの音楽産業は、ナップスターやその後登場したグヌーテラ、カザールといったファイル共有ソフトによって大きな経済的損失を被った。米国ほどではないが、日本の音楽産業も、ウィニーやWinMXなどのファイル共有ソフトによる被害を受け、それは現在も続いている。

また、パソコンとデジタルコピーは親和性が高いため、CD-R等のメディアへのデジタルコピーの氾濫を招くおそれがある。日本では、レンタルCD店で借りた音楽CDをカセットテープやMDなどの記録メディアにコピーして楽しむという行為は従前より存在したが、レンタルCDからカセットテープなどのアナログメディアへコピーするのと、パソコンのリッピング（音楽CDのデータをパソコン内に取り込む行為）を通じてCD-Rなどのデジタルメディアへデジタルコピーするのでは、その意味合いが大きく異なる。CD-Rへのデジタルコピーは短時間で簡単にコピーすることができる。しかも、カセットテープへのコピーは音質が劣化するのに対し、CD-Rへのデジタルコピーは音質が劣化せずに市販CDと同音質である。したがって、CD-Rへのデジタルコピーは、不正コピーの氾濫を招くおそれがあり、権利者にとって大きな脅威となる。

現在、オーディオ用CD-Rへのデジタルコピーに関しては、私的録音録画補償金制度が適用されており、著作権者（作詞家、作曲家）と著作隣接権者（レコード製作者、実演家）に保証金が支払われる仕組みになっている。私的録音録画補償金制度とは、個人が市販の音楽CDをCD-RやMD、カセットテープなどに録音する際に支払う補償金を、CD-RやMDなどの記録媒体やCD・MDプレイヤーやオーディオ・セットなどの記録機器の販売価格に上乘せする形で徴収する制度である。補償金を消費者個別に徴収することが困難であるため、記録媒体や記録機器の製造メーカーに補償金の請求と受領に関して協力義務を負わせてい

---

した。

<sup>21</sup> 不特定多数の個人間で直接情報のやり取りを行なうインターネットの利用形態。また、それを可能にするソフトウェア。多数のコンピュータを相互につないで、ファイルを共有するシステム。

るのである。そして、現在、この私的録音録画補償金制度をめぐる大きな問題となっているのが、iPod などのハード・ディスク・ドライブ(HDD)内蔵のデジタル・オーディオ・プレイヤーや、パソコン内蔵または外付けのハード・ディスク・ドライブなどを私的録音録画補償の対象とすべきかという議論である。

日本音楽著作権協会（JASRAC）や日本レコード協会などの権利者側は、デジタル録音に使用される記録媒体や記録機器が従来の MD や MD プレイヤーから変化しつつあり、その代替機器として iPod などの HDD 内蔵型デジタル・オーディオ・プレイヤーの利用者が急激に増えているため、これら HDD 内蔵型デジタル・オーディオ・プレイヤーを新たに補償の対象とすべきであると主張している。その一方で、HDD 内蔵型デジタル・オーディオ・プレイヤーは、音楽を聴く以外にもボイスレコーダーやデータ用保存メディアとしての用途を持つ汎用機器であるため、記録媒体や記録機器を対象とする現行制度の対象とはなり得ないとする意見もある。また、補償金制度自体が私的録音しない消費者にも一律に負担を強いる不公平な制度であるとの批判や、さらにまた、補償金の権利者への分配基準が不透明であることや、権利者団体に所属していない権利者には補償金が分配されないことに対する批判などもある。

HDD 内蔵型デジタル・オーディオ・プレイヤーなどの新しい記録媒体、記録機器を補償の対象とするか否かについては賛否両論あるが、権利者、消費者、記録媒体・記録機器製造メーカー、有識者らの意見を交えながら、国民全体で私的録音補償金制度の是非を含めた議論を進めていく必要がある。これら技術革新によってもたらされた音楽の消費活動の変化は、私的録音録画補償金制度などの「制度的」側面にひずみとして現れるのである。

MP3 をはじめとする音楽配信に係る技術革新は、音楽の消費活動に大きな影響を及ぼしている。この技術によって、われわれは、オリジナル CD と変わらない音質の音楽データを簡単に無制限にコピーして、それをどこへでも持ち運ぶことができるなど、消費活動における新たな音楽体験の機会を手に入れることになったのである。しかし、この音楽体験は

未知の体験で、音楽産業に大きな脅威を与えるものである。インターネットを通じた違法ダウンロードや、CD-R への不正コピーなどの著作権侵害行為はその一端と言える。そして、これらの著作権侵害行為の拡大はパッケージビジネスの崩壊へとつながる。つまり、違法ダウンロードや不正コピーによる音楽コンテンツの入手・利用が常態化すると、ユーザーに音楽は無料であるとの認識が生まれ、有料コンテンツを購入しようとする意識が損なわれてしまうのである。これはさらに、著作権侵害行為に対する罪の意識までも喪失させることになり、その結果、音楽コンテンツそのものの価値も大きく低下することになる。

ここまで、「人口動態」、「経済」、「制度」、「社会」、「技術」の 5 つの指標において音楽産業の外部環境分析を行ってきたが、その結果、音楽産業に脅威を与え、CD 不況をもたらしている環境要因が特定された。それらは、以下のとおりである。

人口動態—少子高齢化の進行、総人口の減少

経済—長期経済不況による可処分所得、消費支出の減少

制度—再販売価格維持制度、海賊版の氾濫、音楽 CD の還流問題、私的録音録画補償金制度

社会—ライフスタイルの多様化、消費活動の多様化、消費トレンドの変化

技術—デジタル技術の進展

音楽産業は、これらの環境要因が複合的に重なることによって、長期の不況に陥ったものと考えられる。そして、これらのなかで音楽産業に最も大きな脅威を与えているのが、技術的要因である。すなわち、音楽配信をはじめとしたデジタル技術の進展は、音楽産業や音楽ビジネスにおける複雑性の基本的な源泉となり、産業全体に脅威を与えるとともに構造的な変化をもたらしているのである。

## 第2節 音楽産業の構造的変化

### 2.1. 産業構造分析とファイヴ・フォース分析

ここでは、音楽産業が実際にどう変化しているのかを明らかにするため、産業変化や産業構造の解明を試みる産業構造分析の理論的枠組みを用いる。産業構造分析の代表的な理論的枠組み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。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) に影響を及ぼし、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なか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。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理論的枠組みが「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、脅威が少なくて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（①競合企業の脅威、②新規参入の脅威、③代替品の脅威、④売り手の交渉力、⑤買い手の交渉力）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。

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」、「その変化はどのような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 (Mintzberg, 1998)。

したがって、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には不向きである (八木, 2012)。また、外部環境変化による脅威の存在を知ることはできるが、「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。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。

## 2.2. 産業進化の4類型

McGahan (2004) 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が提唱した「産業進化の4類型」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、Barneyが指摘していた、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言える。

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1-4）。

#### 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。

#### 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



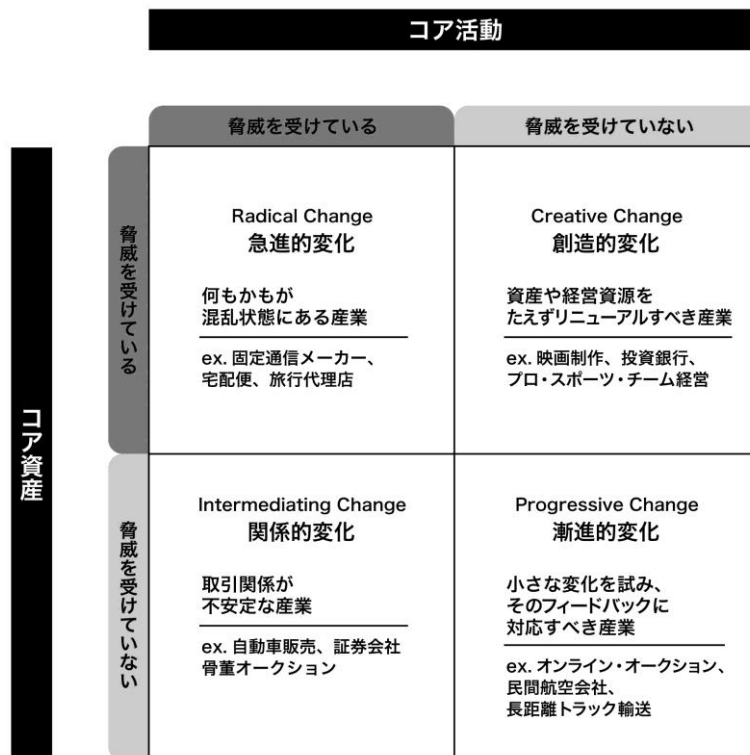


図 1-4 産業進化の 4 類型

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

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 急進的変化 (Radical Change)

急進的変化は、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、急進的変化の産業は、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。急進的変化が生じると、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。急進的変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。

### 2.3. 音楽産業における「産業進化の4類型」分析

#### 2.3.1. 音楽産業のコア活動とコア資産

それでは、産業進化の4類型の分析枠組みを用いて、音楽産業の構造的変化を考察する。前節における外部環境分析の結果のとおり、現在の音楽産業は複合的な環境要因の脅威を受けた結果、長期間におよぶ不況に陥ったわけであるが、後述するように、なかでも技術的環境要因（音楽配信をはじめとしたデジタル技術の進展）の影響が最も大きい。そして、音楽配信をはじめとしたデジタル技術の進展による脅威の兆候がこの産業に顕在化したのが、「着メロ」や「着うた」などの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り、外部環境の変化前と変化後の産業変化パターンを特定したい。

それでは、産業変化パターンの特定に先だって、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会社の命運がかかっているため、発掘・育成は重要なコア活動である。また、音楽関連企業は、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、制作のなか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、多くの人びと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、物流はレコード会社が保有する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、ライブエンターテインメント、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言える。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著作権使用料や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、長期にわたって価値を生み出し続ける原盤をどれだけ保有できるかにかかっている。

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倉庫、全国に張りめぐらされた流通チャン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、これらの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。

### 2.3.2. 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ン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、時代を越えて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、陳腐化の脅威にさらされている。

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。

### 2.3.3. 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方で音楽シーンへ入場できる。その一方で、音楽関連企業は、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な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はない。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のと同様に、これらの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。先述の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は必ずしも必要なものではなくなる。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倉庫などの生産・流通設備は要らない。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おり、既に陳腐化が相当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がある。したがって、この時代は「急進的変化」にあると特定できる。音楽産業は、創造的変

化から急進的变化へと変化しているのである（図1-5）。そして、これらコア活動とコア資産の陳腐化を進行させている最大の要因が、音楽配信やDAW、ソーシャルメディアなどの音楽ビジネスに係るデジタル技術革新であることが本節での分析・考察を通じて明らかになった。

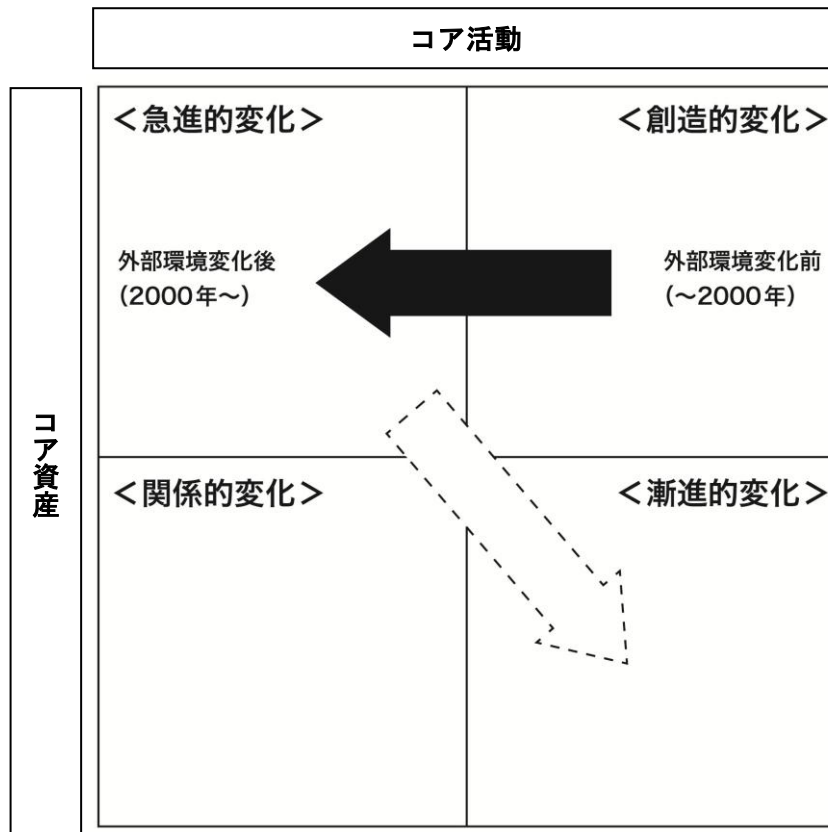


図 1-5 音楽産業の構造的変化

出所: 筆者作成



## 第2章 不確実性の組織マネジメントと文化産業システムアプローチ

### 第1節 不確実性の問題と文化産業システムアプローチ

#### 1.1. 音楽関連企業の組織マネジメントを分析する理論的枠組み

前章では、日本の音楽産業の現状について考察してきた。音楽産業の外部環境分析や「産業進化の4類型」分析の結果、現在の音楽産業は、音楽配信やDAW、ソーシャルメディアなどの音楽ビジネスに係るデジタル技術革新が、音楽産業や音楽ビジネスにおける複雑性の基本的な源泉となり、産業全体に脅威を与えるとともに構造的な変化をもたらしていることが分かった。つまり、序章で述べたとおり、現在の音楽産業を構成する音楽関連企業の多くは、デジタル技術革新などの環境変化により、従前からの不確実性の問題に加えて複雑性の問題に直面しているのである。したがって、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は持続的成長を実現するために、不確実性と複雑性の両方の問題に対応しなければならない。

本章では、「商品の需要予測」や「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」といった音楽ビジネスの不確実性に対処する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する理論的枠組みとして、文化産業システムアプローチを取り上げる。文化産業システムアプローチはこれまで、音楽産業をはじめとした文化産業の組織研究に援用され、一定の有用性を発揮してきたが、本質的な意味や有用性の詳細な中身についてはほとんど議論されてこなかった。そこで、文化産業システムアプローチの基盤となる概念や理論、文化産業システムの構造と機能について考察するとともに、このアプローチがもつ理論的な有用性を考究する。

#### 1.2. 文化産業システムアプローチに対する批判

音楽産業を研究対象に、システムアプローチを用いて文化産業の組織研究をはじめて行ったのが、Hirsch (1972, 1975) である。Hirsch は、文化産業を1つのシステムと見なし、

システムを構成するサブシステムの動向や産業システム全体の複雑な生態を明らかにしようとして「文化産業システムアプローチ」を提唱した。文化産業システムアプローチは、Thompson と Evan のコンティンジェンシー理論、そして Parsons の社会システム論から着想を得ている。より具体的に言うならば、Thompson の組織アプローチ、Evan の組織セットモデル、Parsons の組織体の三階層構造がそれに当たる。それでは、これら三者の組織に関する概念や理論が、Hirsch の先行研究のなかでどのように言及されてきたのかを見ていくことにする。

Hirsch は 1972 年の論文「The Processing of Fads and Fashions by Cultural Industries: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems」において、「本論文における多くの暗黙的な概念と前提は、組織間関係の分野における議論から導かれており、(それについては) J. D. Thompson (1967) が詳しく解説している」(傍点筆者) と述べている。この記述から、文化産業システムアプローチの基盤となる理論や概念の多くは Thompson の組織理論に依拠していることが分かる。特に、文化産業システムアプローチという分析枠組みにとって最も重要な組織アプローチ(組織現象に係る問題への取り組み方)は、組織をクローズドシステムとオープンシステムのハイブリッドなものと捉える Thompson の組織認識に基づいている。また、Evan の組織セットモデルは、文化産業システムにおいて、製品やサービスが生産者から消費者の手におたるまでの組織間関係を分析する理論的枠組みとして採用されている。しかしながら、Hirsch の先行研究において、Thompson ならびに Evan の組織理論は暗黙の前提、すなわち、この分析枠組みにおける「公理」として処理されており、これらの理論的な位置づけや関係は詳しく語られていない。

Parsons によって提唱された「組織体の三階層構造」もまた、文化産業システムアプローチの理論的基盤となる重要な概念である。この概念は、組織を 3 つの階層構造(技術システム、管理システム、制度システム)として捉えるもので、Thompson や Evan もこれを援用している。Hirsch は、先の 1972 年の論文で、音楽産業の技術システムと管理システム

ムに焦点を当て、組織の環境適応や、組織の不確実性吸収メカニズムについての分析を行った。また、1975年の論文「Organizational Effectiveness and The Institutional Environment」では、音楽産業と製薬産業を比較しながら、制度システムにおける組織と環境の相互作用や、産業の収益性に影響を及ぼす制度的メカニズムについて考察している。しかし、Hirschはこの概念に関しても、「われわれの理論的枠組みは、『技術システムにおける創造的なスタッフから管理的、社会制度的な組織レベルへと流れ出る』(Parsons, 1960) 新しい製品やアイデアの選別過程に携わるすべての組織により構成される文化産業システムである」(1972)との簡単な記述に留まっている。

これまで見てきたとおり、文化産業システムアプローチは、Thompson、Evan、Parsonsの組織に関する理論や概念の上に成り立っているのは事実だが、それらはHirschの先行研究のなかでは公理として扱われているため、これらの理論や概念がどのように論理的に関連し合いながら文化産業システムアプローチを構築していったのかが不明である。その結果、Hirschの文化産業システムアプローチは、一部の社会学者から批判を受けてきた。ポピュラー音楽を研究対象とするNegus(1991, 1996)は、文化産業システムアプローチを次のように批判している。

生産プロセスは、潜在的な録音物の空間から集めてきた「原材料」の選別からはじまる。振り分けられた原材料は、その後、「クリエイティブなサブシステム」に渡され、そこでプロデューサーやレコード会社の経営方針決定者によってさらに選り分けられ、レコード産業の「ビジネス部門」に渡され、各地のプロモーターやメディアを通して、最終的に一般人に届く。レコード産業のゲートキーパーは、それぞれの段階で、システムのなかを流れてゆく製品の選り分けと、序列づけに従事することになる。このシステムは「潜在的な混沌を秩序づける」方策として発展してきた、とHirschは述べる。消費者の反応を取りこむための複雑なフィードバック機能を設けたり、まだ一般に出回っていないものの市場性を

逐一調査しようとするのではなく、音楽産業は、各段階において、やがて聴衆の手に届くことになるものを「前もって選択」しやすいように組織化されているのだ。このため、このモデルでは、「消費者の選択」は、結局のところ、入手可能なもののなかから選別するという一選り分けと序列づけの最後の段階—でしかない。これは、一方通行の伝達モデルであり、レコード産業関係者を、システムのなかを通過してやがて一般人のもとに届くことになる大量の既製品目の選別、分類、秩序づけに携わるだけの、官僚的な管理者としか捉えていない……このモデルによれば、A&Rやプロデューサー、スタイリストや販売促進スタッフなど、音楽産業の従業員は、選り分けと、選り分けられたものをシステム内の次の段階にろ過させてゆく以外には、「製品」に対してほとんど何も行っていないかのように見える。

(キース・ニーガス著『ポピュラー音楽理論入門』、2004年、95—96頁)

Negusは上記のように文化産業システムアプローチを批判しているが、この批判は明らかに的を外している<sup>22</sup>。Negusの批判点とそれが間違いであることを以下に記す。

1. 製品は「クリエイティヴなサブシステム」から「ビジネス部門」を経て消費者の手にわたると指摘しているが、Negusは文化産業システムアプローチとフィルターフロー・モデルを混同しており<sup>23</sup>、また、文化産業システムの構造と機能（全体システムと3つのサブシステムとの連関）を理解していない。
2. 文化産業システムアプローチは、一方通行の伝達モデルで、消費者の反応（市場調査・

<sup>22</sup> 詳しくは、八木(2010)を参照。

<sup>23</sup> フィルターフロー・モデルとは、Hirschが1969年に論文「The Structure of the Popular Music Industry: The Filtering Process By Which Records are Preselected for Public Consumption」で提唱したモデルのことで、Hirschはこのフィルターフロー・モデルを発展させて、文化産業システムアプローチを完成させた。Negus自身、文化産業システムアプローチはフィルターフロー・モデルの進化形であることを認識しているが、両モデルの違いについては言及しておらず、これらの構造や機能を十分に理解していないように思う。詳しくは、八木(2010)を参照。

マーケティング)を取り込むようなフィードバックの視点が欠落していると批判するが、同アプローチは組織と環境の相互作用に焦点を当てて分析するオープンシステム・アプローチに基づいており、環境要素のフィードバックを扱っている<sup>24</sup> (Hirsch, 1972 八木, 2010)。

3. 文化産業システムでは、レコード産業関係者を製品の選別、分類、秩序づけに携わるだけの受動的で官僚的な管理者としか捉えていないと批判するが、実際のところ、A&R (ディレクター) やプロデューサー、宣伝担当者、営業担当者は、それぞれが組織と環境の境界において生じた不確実性の処理を行うなど、複雑な活動を主体的に調整・コントロールする役割を果たしており、この批判には当てはまらない (Hirsch, 1972 八木, 2010)。

上記のように、文化産業システムアプローチに対して誤解が生じるのは、Hirschの先行研究において、文化産業システムアプローチそのものについての議論が不十分であることに原因があると考えられる。したがって、文化産業システムアプローチの正確な理解のためには、「このアプローチはどういった理論の上に成り立っているのか」、「このアプローチによりどのようなことが明らかになるのか」といった、このアプローチの理論的背景やその本質的意味、構造・機能、有用性に関する問いを明らかにしなければならない。

そこで次節では、次の2つの観点から考察を行う。まず1点目は、文化産業システムアプローチの理論構築に影響を与えた、Thompson、Parsons、Evanの組織理論を取り上げてそれぞれの要諦を解説しつつ、これら3者の組織に関する概念や理論の関係性について考察する。2点目は、文化産業システムを構成するサブシステムが相互にまたは全体システムにどのように機能しているのか、すなわち、部分と全体との機能的な連関に着目することによって文化産業システムの構造と機能を明らかにする。

---

<sup>24</sup> プロデューサーやA&R、宣伝担当者、営業担当者などの音楽産業の対境担当者たちは、環境との相互作用で得た情報を焦点組織にフィードバックしている。

## 第2節 文化産業システムアプローチの理論的解明

### 2.1. トンプソンの組織アプローチ

組織は、成果を上げるために合理的に行動することが期待されているにもかかわらず、その面前に技術と環境に源泉を持つ不確実性が立ちはだかり、それへの対処が必要となる。つまり、組織は合理性の追求と不確実性の対処という2つの矛盾する問題を抱えているのである。したがって、われわれが組織現象や組織の構造化、組織デザインの解明を試みる時、この認識に基づいて組織にアプローチする必要がある (Thompson, 1967)。

上記のような認識に基づく組織アプローチを確立するため、Thompson は Gouldner (1954) の「組織行動論の2分類モデル」に注目した。Gouldner の組織モデルでは、組織は合理的モデルと自然システムモデルの2つの基本モデルに分けられる。合理的モデルの組織は、一種の機械のように見なされ、目的を合理的に達成するための操作可能な部分からなる構造を持ち、この構造を通じて組織行動が合理的に統制される。他方、自然システムモデルの組織は、生物有機体と見なされ、有機的に関連する諸部分から全体が構成され、ここでは均衡を維持する自己安定化作用が重要視される。

Thompson は、Gouldner の組織分類について、合理的モデルはクローズドシステム・アプローチから生じ、自然システムモデルはオープンシステム・アプローチから生まれたものであるとの考察を加えた。先述のとおり、合理的モデルの組織は、目的を合理的に達成するための操作可能な要素から構成される。言い換えれば、合理的モデルの組織が目的を合理的に達成するには、組織がどのような状態になるのかを正確に予測できなければならない。したがって、ここでは、確定的なシステムが効果的である。Ashby (1956) が言うように、確定的システムは現在の状態を固定するので、次に移行するシステムの状態が確定されることになる。また、その確定的システムは同時に2つの状態へ移行できないので、システム転換のあり方も特定化される。そして、現在の状態を固定するには、諸要素やそれに関連する諸関係を極力限定するとともに、それらをすべてコントロールでき、確実に予測可

能にする必要がある。つまり、現状を固定するには、そのシステムがクローズドであることが求められ、閉鎖性が完全でないときには、システムに対して働きかける外部諸力が予測可能でなければならない (Thompson, 1967)。このように、組織を合理的モデルと捉える場合、確定的なシステム、すなわちクローズドシステム・アプローチを採用するのである。

その一方で、一度に理解し得る以上の要素を含んでいたり、そのような要素のコントロールや予測が困難な状況に直面する自然システムモデルの組織においては、クローズドシステム・アプローチとは別のアプローチが必要になる。それがオープンシステム・アプローチである。このアプローチは、人間の理解は不完全なものであるとの認識に基づき、不確実性の介入を予期せざるを得ない現象と仮定している。オープンシステム・アプローチにおいて、組織は全体を構成する相互依存的な要素の集合として把握され、各要素は全体に対して何らかの貢献を行うとともに全体から何らかのものを受け取っており、また、その全体はより大きな環境と相互依存の関係にある。オープンシステム・アプローチでは、システム（組織）の存続が目標となり、諸要素とそれらの関係は進化的プロセスによって規定される。また、構成要素間の関係を自発的に調整する自己安定性が、環境との相互作用により生じた不確実性に直面するシステムの生存を可能なものにする (Thompson, 1967)。

これまで、Gouldner の組織分類に基づく 2 つの組織アプローチについて見てきた。クローズドシステム・アプローチは、目標達成に関連する要素のみを取り上げ、合理性の基準に従い確実性を追求するアプローチであり、オープンシステム・アプローチは、目標達成から組織の存続へと関心を移動させ、組織と環境の相互作用により生じる不確実性の存在を受け入れるアプローチである。一方は確実性を達成するために不確実性を避けるのに対し、他方は不確実性を仮定する。したがって、これら 2 つのアプローチは互いに両立させることが困難なように見える。しかし Thomson は、組織を「オープンシステムとして、すなわち不確定的なものでありかつ不確実性に直面するものとして、しかし同時に、合理性の基準に支配され、それゆえ確実性を要求するものとして捉えることが可能である」

(Thompson, 1967) と考える。つまり、Thomson の組織に対する認識ならびにアプローチは、クローズドシステム・アプローチとオープンシステム・アプローチのハイブリッドなものであり、これら2つのアプローチの統合こそが Thomson 理論の要諦なのである。そして、Hirsch の文化産業システムアプローチもこの組織アプローチを踏襲している。

## 2.2. パーソンの組織体の三階層構造

Thomson は、クローズドシステム・アプローチとオープンシステム・アプローチに関連する現象は、組織全体にランダムに現れるのではなく特定化された場所に現れると考え、Parsons (1960) の「組織体の三階層構造」を用いてこの問題を論じている。組織体の三階層構造とは、コントロールと責任によって、組織を、技術システム、管理システム、制度システムという3つの異なるサブシステム(組織階層)に区分する組織概念である。Thomson は、クローズドシステム・アプローチとオープンシステム・アプローチに関連する現象がこれら3つの組織階層に現れることを論じることにより、2つのアプローチが両立可能であることを示そうとした。

Parsons によれば、あらゆる組織には特定の技術的機能が存在するという。たとえば、税務局によって集められる税金のような公衆と直接的に関係する政府機関の管理プロセスや、企業における商品の生産プロセス、教育機関における教育プロセスなどがそれに当たる。これら技術的機能を遂行する下位組織を技術的組織と、そしてこの技術的組織を含む組織階層を技術システムと呼ぶ。技術的組織が志向する主要な緊急課題とは、技術的タスクの性質によって課されるもの、例えば、加工されなければならない物理的、文化的、人的な材料や、そのタスクを成し遂げるのに必要な様々な人びととの協働である。

また、複雑な技術的機能は、より高次の組織によって統制、調整されることになる。この高次の組織のことを管理的組織と、そしてこの管理的組織を含む組織階層を管理システムと呼ぶ。ビジネスの領域では、通常、技術的組織には「工場」が該当し、管理的組織に



は「会社」が該当する。管理システムは、①技術システムと生産物を利用する顧客との間を仲介すること、②技術的機能を遂行するために必要な資源（財源、人員、物的設備）を調達することを通して技術システムに貢献するとともに、技術システムで遂行される広範な技術的タスクや操業の規模、雇用・購買の方針などの問題に対処することにより技術システムをコントロールする（Parsons, 1960）。

技術的組織と管理的組織からなる組織は、他の組織からの調達や、他の組織に対する処理という緊急課題だけを対象に運営しているわけではない。組織は同時に、より広範な社会システムの一部でもあり、組織目標の遂行を可能にするような意味や正統性、あるいはより高いレベルでの支持がもたらされる制度システムを含んでいる（Parsons, 1960）。「公式的な」コントロールの見地から言えば、組織は相対的に独立しているかもしれないが、組織によって遂行される機能の意味、すなわち、諸資源を支配したり顧客を規律に従わせたりする組織の権利という点から見れば、この組織は決して完全には独立していない。つまり、制度システムにおける組織は、制度的構造とコミュニティの諸機関を結合し、組織に組織目標の遂行を可能にする意味や正統性あるいは支持を与えることによって独立を果たす。このことが、3番目の組織階層である制度システムの重要な機能である（Thompson, 1967）。そして、この制度システムには3つの形態がある。第1は、法律で公式に成文化された規則から非公式に受け入れられた「優れた実践」にまで及ぶ一般的な規範である。管理的組織を監督する組織化された機関など存在しないが、組織が規範を犯したときには、警察機関や貿易専門協会、あるいは世論による介入があり得る。第2は、管理システムと公共の利益を仲介する公式組織である。非営利組織を監督する受託者委員会や企業の取締役会がこれに該当する。そして最後は、行政組織の一部であると同時に、公的権威の代表者と見なされる自治体の首長や議会のような管理的組織が「公的権威」の構造に組み込まれている形態である（Parsons, 1960）。

これまで見てきた、技術、管理、制度の3つの組織階層はそれぞれ機能が異なっている

ため、各階層間の2つの結合点（技術システムと管理システムの結合点ならびに管理システムと制度システムの結合点）のそれぞれでは、ライン権限の単純な連続性において質的な断絶が存在する。したがって、第2レベルの機能は、単に第1レベルの機能の「低次元」の判読ではない(Parsons, 1960)。例えば、管理的組織の経営陣はその機能により、ある種の決定権を持っているが、それに対して、技術者のような技術的組織の人びとは、何の決定権も持たず、経営陣の決定事項に盲目的に従うだけの存在というわけではない。彼らは、技術に関する高い専門性を有し、技術的操業を計画、評価するうえでの決定権を持つ人びとで、管理的組織に技術的仕様の制定の必要性を提示することができる。その一方で、経営陣は、技術に関する高度な専門知識をほとんど持たず、技術者の助けを借りなければ技術的操業を計画することも、実行することもできない。経営陣は技術的仕様を制定する権力を有しているかもしれないが、技術的仕様の作成、計画、実行、評価においては専門知識を持つ技術者たちに依存せざるを得ないのである。このように、第2レベルの人びとは、第1レベルの機能を単純に理解し伝えるための下位組織ではない。つまり、各階層や各機能の結合点は双方向の相互作用に基づいており、各サブシステム間の関係は厳格な上下関係に基づくものではなく、もっと柔軟なものである(Parsons, 1960)。このことは管理システムと制度システムの結合点においても同様で、それは先に見た制度的組織の3番目の形態のなかに確認できる。市長は、管理的組織（行政機関）の一部でありながら、制度的組織（公的権威の代表者）に組み込まれている自治体の首長でもあり、管理的組織と公衆の間を仲介し、管理的組織の逸脱のない限り、管理的組織の活動に正統性と支持を付与する制度的機能を果たしている。

### 2.3. エヴァンの組織セットモデル

最後に、Evan (1966, 1972) の「組織セットモデル(organization-set model)」について

説明する。組織セットモデルは、Merton(1957)の役割セットの概念<sup>25</sup>を組織間関係の分析に応用したシステムモデルである。役割セットが分析単位として特定の地位を取り上げるのに対し、組織セットモデルでは、1つの組織あるいは組織のなかのある階層を分析単位として取り上げ、そこでの環境における様々な組織、すなわち、「組織セット」との相互作用を明らかにすることを目的としている。つまり、組織セットモデルは、組織と環境の相互作用を前提としたオープンシステム・アプローチに依拠しているのである。

そして、組織セットとの相互作用を分析する際に、ここでは分析の中心になる組織のことを「焦点組織(focal organization)」と呼ぶ。また、このモデルは、組織セットを、焦点組織に人材や原材料、資金などの資源を供給する補完組織の役割を果たすインプット組織セットと、焦点組織によって生み出された製品やサービスを受け取る組織として機能するアウトプット組織セットに分割する。さらに、焦点組織、インプット組織セット、アウトプット組織セット、フィードバック効果の4つの構成要素による一連の相互作用のことを組織間システムと呼び、アウトプット組織セットから焦点組織へ、そしてそこからインプット組織セットへ、あるいは、ダイレクトにアウトプット組織セットからインプット組織セットへのフィードバック効果が存在する。山倉(1993)は、組織セットモデルの理論的貢献として、組織間関係を分析するための出発点である準拠枠を提供した点を挙げる。すなわち、組織セットモデルは、組織間関係を分析する対象領域として、①焦点組織と組織セットの成員との関係や相互作用、意思決定を扱う領域(二組織のレベル)、②焦点組織と組織セットの関係や調整を扱う領域(組織セットレベル)、③全体としての組織間システムの配置連関・構造を扱う領域(組織間システムレベル)の3つの領域を扱うことを提示したのである。

Evanによれば、組織間関係の研究を前進させるためには、組織セットの3つの次元につ

---

<sup>25</sup> 役割セットは、特定の地位にいる者がその地位にいることによって保有しているさまざまな役割や役割関係から成りなっている。例えば、教授は学生だけでなく、他の教授、同学科の主任、同学部長、学長、理事会メンバーとも相互に作用しあう(Evan, 1966)。

いて分析する必要があるという。1 つ目の次元は組織セットの規模で、焦点組織が相互作用するインプット組織セットまたはアウトプット組織セットの数のことである。2 つ目の次元は、組織セットの多様性で、明示的機能において異なる組織の数のことである。3 つ目の次元は、ネットワーク構造で、組織セットメンバー間の相互作用の形式特性（状態や形態）のことである。ネットワーク構造には、①ダイアド型、②車輪型、③オール・チャンネル・ネットワーク型、④チェーン型の4つの形態がある。われわれは、この組織セットモデルの3つの次元を分析することにより、焦点組織と組織セットの相互作用の状態や形態を実証的に観察することができるのである。

しかしながら、Evan は、上記の組織セットの3次元に関する分析だけでは不十分であるという。なぜなら、この分析だけでは、焦点組織と組織セットの相互作用の形成に貢献する調整メカニズムを見落としてしまう危険性を孕んでいるからである。したがって、社会構造の集合体のより低次のレベルに降りて、焦点組織と組織セットの相互作用の調整メカニズムに焦点を当てなければならない。その分析の鍵となる概念が、「対境担当者」である。対境担当者は、焦点組織と組織セットの境界に位置する様々な地位にある人びとのことを言い、経営トップや弁護士、購買代理業者、人事担当者などが該当する（Evan, 1972）。彼らは、組織の境界に位置することにより、相手組織についての情報を探索、収集、取捨選択したり、組織を代表して相手と交渉したりするなど、他組織との連結機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛する境界維持の役割を果たしている（山倉, 1993）。山倉が指摘しているように、対境担当者の役割関係に焦点を当てた組織セットモデルによる分析は、①組織間関係を構成員の観察可能な行動レベルにおいて定式化し、②組織間関係の生成や展開が、対境担当者の行動を通じて達成されることを明らかにした点で重要である。

#### 2.4. トンプソン、パーソンズ、エヴァンの理論的關係性

ここでは、Thompson、Parsons、Evan の組織理論の理論的關係について考察する。まず、Thomson 理論と Parsons 理論の關係に焦点を当てる。先述のとおり、Thompson によれば、クローズドシステム・アプローチとオープンシステム・アプローチは両立が可能であり、クローズドシステムとオープンシステムの2つのシステムに関連する現象は組織全体にラダムに現れるのではなく特定化された3つの組織階層（技術システム、管理システム、制度システム）に出現するという。

技術システムにおける組織は、クローズドシステム・アプローチの論理を用いて、不確実性を除去することによって完全な技術的合理性を達成しようとする。しかし、技術的合理性は組織全体の合理性（組織的合理性）を構成する必要な要素ではあるが、技術的合理性の追求だけで組織的合理性が達成されるわけではない。組織的合理性には、インプット（原材料や資源）を獲得する「インプット活動」、原材料を加工・変換する「テクノロジー活動」、テクノロジー活動によって生み出されたものをアウトプット（生産物）として分配する「アウトプット活動」、すなわち、「インプット—テクノロジー—アウトプット」の活動が含まれており、これらの活動が互いに適合する必要がある。したがって、技術システムにおいては、インプットとしての原材料をアウトプットに変換する組織の中核的なテクノロジー活動のテクニカル・コア（技術的中核）から不確実性を取り除くことによって組織的合理性が達成されることになる。しかしながら、これらの活動は相互依存関係にあると同時に、インプットおよびアウトプット双方の活動が環境要素とも相互作用している。したがって、組織的合理性を達成するにはクローズドシステム・アプローチに適合するだけでなく、オープンシステム・アプローチにも適合する必要がある。つまり、この技術システムでは、クローズドシステム・アプローチに基づく技術的合理性の達成を目的としているが、同時により大きな組織的合理性に組み込まれているがために、オープンシステム・アプローチの論理を必要とするのである。

制度システムにおける組織は、公式的権限がないかあるいはコントロールの及ばない環境要素を主に取り扱う。具体的には、公式的に成文化された法律や、慣行に関する非公式な規則、公的権威あるいは公共の利害関係を示す要素にまで及ぶ一般的な規範に従う。制度システムでは、組織が環境の影響に対して開かれ、環境は組織の行為とは独立して変化するため、3つの組織階層のなかで不確実性が最も大きくなるものと考えられている。したがって、ここでは、クローズドシステム・アプローチの論理は不適切であり、外部から組織に影響を及ぼす要素の介入を許容し、かつ不確実性に直面するオープンシステム・アプローチの論理が不可避となる。また、柔軟性に富み長期的視野に立った適応的行為が求められ、組織目標の設定や、その達成度を評価する活動が行われる。

上記のとおり、クローズドシステム・アプローチの特徴は技術システムにおいて、また、オープンシステム・アプローチの特徴は制度システムにおいて最も顕著に現れる。組織は、合理性の基準を満たすために技術システムにおいて確定性に接近するが、同時に、制度システムの環境要件を満たすために制度システムに適応的であらねばならない。そこで、技術システムと制度システムの両極とそれらが示す強調点を媒介する役割を果たしているのが、管理システムである。管理システムは、技術システムと制度システムの間を仲介し、外部的源泉から生ずる不確実性を吸収するとともに、制度的環境の条件の変化に応じて技術システムに修正を求める。管理システムの機能についてより詳しく述べると、管理システムは仲介者として、技術システムからは十分な能力とスラックを確保して管理上の自由裁量と必要に応じた資源の再取得を可能にし、かつ制度システムからは十分なコミットメントを確保して技術システムの達成を可能にする(Thompson, 1967)。このように、組織体の三階層構造という組織概念を用いることで、クローズドシステム・アプローチとオープンシステム・アプローチに関連する現象が3つの組織階層に出現することが明らかになり、合理性の基準に支配され確定性を要求するクローズドシステム・アプローチと、不確定的なものでありかつ不確実性に直面するオープンシステム・アプローチの両立が可能である

ことが示された。Thompson の組織アプローチと Parsons の組織体の三階層構造は密接に結び付いているのである。

続いて、組織体の三階層構造と組織セットモデルの理論的關係について論じる。Evan は、組織セットモデルにおいて、組織体の三階層構造を援用しながら対境担当者の特徴や境界の役割について考察している。技術システムの組織では、職長、管理者、購買代理人、営業担当者、事務員など、組織の主要な運営に従事している者の多くが対境担当者に該当するが、彼らは個々には組織間関係にほとんど影響を与えない。管理システムでは、対境担当者の数こそ少ないが、ここでの行動は技術システムのそれと比べて重要性が高いため組織間関係に影響を与える。制度システムは、管理システムと比べて、境界の役割の数も対境担当者の数も少ないが、このシステムの対境担当者である経営トップや取締役会・評議委員会のメンバーは組織間関係に強い影響力を持っている。このように、3 つの組織階層での対境担当者の役割関係を考察することにより、われわれは対境担当者の特徴や境界の役割、組織セットを構成する組織の役割仲間 (role partners) に与える対境担当者の影響力、さらには、役割仲間との間の様々な取引 (人びと、情報、資本、影響力、製品・サービスなど) を調査することができるのである (Evan, 1972)。したがって、Parsons 理論と Evan 理論の間にも論理的なつながりがあると言える。

そして最後に、Evan の組織セットモデルと Thompson の組織アプローチの關係についてであるが、この2つに共通するのは、それぞれの理論構築にオープンシステム・アプローチを採用している点である。先に記したとおり、Thompson はクローズドシステムとオープンシステムのハイブリッドな組織アプローチによって組織現象の解明を試みており、また、Evan も「組織現象へのシステムアプローチは、必然的に、組織が組織を取り巻く環境とのやり取りの様々な形態に関わる『オープンシステム』という基礎条件から始まる」(Evan, 1972) と述べているように、オープンシステム・アプローチに依拠して組織セットモデルを展開している。Evan 理論と Thompson 理論は、オープンシステム・アプローチと

いう理論的基礎の部分で結び付いているのである。

このように、本節の考察から、Thompson の組織アプローチ、Parsons の組織体の三階層構造、Evan の組織セットモデルという 3 つの組織理論は密接な関係にあり、文化産業システムアプローチは、Thompson—Parsons—Evan の理論的なトライアングル関係の上に成り立つ理論的枠組みであることが分かった。

### 第 3 節 文化産業システムの構造と機能

#### 3.1. 文化産業システムの構造と機能に関する考察 —音楽産業を事例に—

ここでは、文化産業システムを構成するサブシステムが互いにまたは全体システムにどのように機能しているのか、すなわち、部分と全体との機能的な連関に着目することにより文化産業システムの構造について考察する。具体的には、音楽産業を事例として取り上げ、この産業の組織現象が 3 つのサブシステム（技術システム、管理システム、制度システム）にどのように生じるのか、そして、これらのサブシステムはどのように相互作用しているのかを論じる。また、本節では、これらの考察と併せて文化産業システムのモデル化を試みている（図 2-1）。ここでのモデル化とは、文化産業システムを構成する 3 つのサブシステムや諸要素（組織、グループ、個人、環境、技術、製品・サービスなど）の相互作用を図形に簡略化したものである。これにより、文化産業システムの構造や機能を容易かつ正確に把握できるようになるものとする。

#### 3.2. 技術システム

先述のとおり、文化産業システムの技術システムでは、「インプット活動⇔テクノロジー活動⇔アウトプット活動」が行われており、そこでは原材料の加工・変換という技術的機能の遂行が組織目標になっている（図 2-1）。音楽産業の技術システムは、インプット側



の環境にはアーティストや作家（作詞家・作曲家）などの原材料、レコーディングスタジオなどの物的資源、録音費用などの財務資源が含まれ、レコード会社の制作部門に属するA&R（ディレクター）やプロデューサーによってアーティストの発掘・育成などのインプット活動が行われる。そして、テクノロジー活動において、アーティストやプロデューサー、A&R、エンジニア、スタジオミュージシャンなどによりオリジナル音源（原盤）が制作され、それをもとに音楽CDやデジタル配信コンテンツが生まれる。アウトプットでは、テクノロジー活動で生産された音楽コンテンツをアウトプット側の環境に含まれるメディアや流通業者、消費者などに分配するためのマーケティング活動が行われる。マーケティングには、アーティストや楽曲の認知度向上を目的に、それらをテレビ、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宣伝や、音楽CDを全国のレコード販売店へ配送する物流、レコード販売店に対する商品受注・販売促進を行う営業などの活動が含まれる。このように、技術システムでは、環境から獲得した原材料としてのアーティストが音楽CDなどの何らかの価値をもった生産物に加工・変換されて消費者のもとへ送り出される。

また、音楽産業はアーティストを中心としたクリエイター集団による創造的活動と、その結果生まれた音楽コンテンツを利用した商業的活動の結合であり、創造的活動を担う生産組織と商業的活動を担う流通組織によって構成されている（Hirsch, 1972, 1978 Caves, 2000 佐藤, 2005, 2006 八木, 2010）。これら音楽産業の2つの組織をこの技術システムの活動に基づいて考えるならば、インプット活動とテクノロジー活動を担う組織は生産組織、アウトプット活動を担う組織は流通組織と見なすことができる。そして、技術システムにおける活動は相互依存関係にあることから、生産組織と流通組織はそれぞれ役割が異なるものの対立関係にあるのではなく、互いに影響、協力し合っていることが分かる（Hirsch, 1972 佐藤, 2005）。

さらに、技術システムでは、インプット・アウトプットの両活動が環境との間で相互作

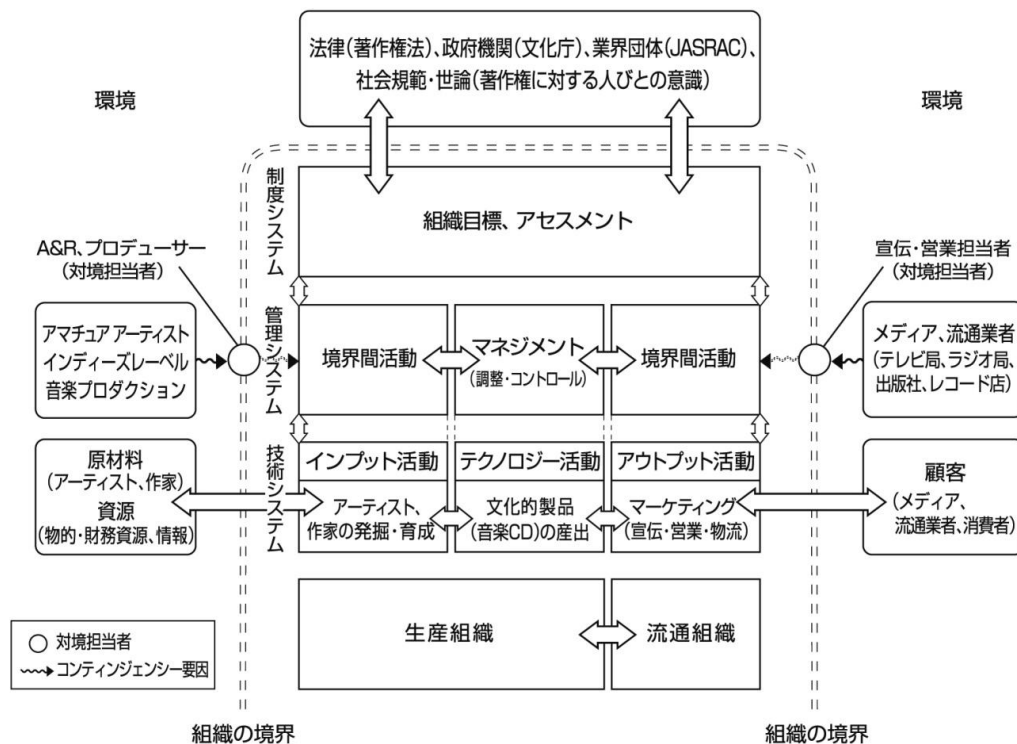


図 2-1 文化産業システム(音楽産業を例として)

出所:八木(2012)

用することにより不確実性が生じる。技術システムにとっては不確実性を取り除いて合理性を高めることが主な目的であるが、不確実性の除去は組織と環境との間の複雑な調整やコントロールを必要とするため、この活動は技術システムの高次に位置する管理システムによって行われる。

### 3.3. 管理システム

Parsons の組織概念で説明したとおり、管理システムでは、技術システムで遂行されるべき広範な技術的タスク、操業の規模、雇用・購買の方針などの問題を調整・コントロールする活動、すなわち、技術システムのマネジメントが行われる。音楽産業の技術システ

ムで行われるタスクとは、アーティストや作家の発掘・育成、音楽コンテンツの生産（音楽制作含む）、マーケティング（宣伝・営業・物流）であり、管理システムにおいて、これら広範なタスクのマネジメントを中心的に担うのがプロデューサーと A&R である。プロジェクトの総責任者であるプロデューサーは、事業計画の立案から、予算の編成・配分、アーティスト所属事務所との折衝、社内各部門の調整、A&R の管理、トラブルシューティングなど、クリエイティブとビジネス両面でのマネジメントを担い、これらの活動が滞りなく行われるように調整・コントロールする。一方、A&R は、音楽制作の現場責任者として、新人アーティストの発掘・育成・契約やレコーディング（スタジオやスタッフのコーディネートを含む）などのクリエイティブ面の活動を中心にマネジメントを行う。

また、先述のとおり、管理システムは、サプライヤーから原材料を調達すること、ならびに技術システムと顧客との間を仲介することにより技術システムに貢献する。これは、技術システムにおけるインプット活動とアウトプット活動のことであり、環境と相互作用するこの 2 つの活動は、組織と環境の境界に生じる不確実性に直面する。そして、インプットおよびアウトプットの活動で生じた不確実性の処理は複雑な調整やコントロールを必要とするため、管理システムがその役割を担う。

後述するが、音楽産業を事例とした Hirsch の先行研究では、インプット活動周辺の境界において、優れた才能を持ったアーティストの発掘・獲得の難しさから「創造的な原材料（アーティスト）の発掘」というコンティンジェンシー要因が生まれ、組織の不確実性へとつながる。そこで、レコード会社は、組織と環境の境界にプロデューサーや A&R を対境担当者として配置する。また、アウトプット活動周辺の境界では、顧客に向けて新製品を売り出す際の商業的見通し（需要予測）の不確実性に直面するため、宣伝担当者や営業担当者を対境担当者として配置する。レコード会社は、これら音楽産業の境界担当者の境界間活動を通じて不確実性に対処しているのである (Hirsch, 1972 八木, 2010)。このように、管理システムでは、組織内部で技術システムのマネジメント（調整・コントロール）が、

また、組織と環境の境界で対境担当者の境界間活動が行われている。

### 3.4. 制度システム

3つのサブシステムのなかで最も高次にあり、環境の影響に対して最も開かれているのが制度システムである。制度システムは、公式的な権限がない、あるいはコントロールできないような法律、政府機関、社会規範、世論、社会的権威、業界団体などの制度的環境を扱い、これら一般化された規範の評価や支配を受ける。そして、このシステムの組織には長期的視野に立った適応的行為が求められ、組織目標の設定やその達成度を評価するアセスメントが行われる。

音楽産業の場合、著作権法（法律）や文化庁（政府機関）、著作権に対する人びとの意識（社会規範・世論）、JASRAC や日本レコード協会（業界団体）などが制度的環境に該当し、音楽ビジネスの根幹をなす著作権制度のあり方をめぐってしばしば適応的行為が行われる。例えば、ここ数年来に渡り、音楽産業の内外で物議を醸している問題の1つに、私的録音録画補償金制度がある。現行の著作権法では、市販の音楽CDをオーディオ用CD-Rなどの政令で定められたデジタル方式の媒体・機器に録音（録画）する際、家庭内での私的利用目的であったとしても、アーティストやレコード製作者などの権利者に対し、不正録音により損なわれた（本来得られるはずの）利益を補償金として支払わなければならない（著作権法30条2項）。これを私的録音録画補償金制度と呼び、通常、消費者から個別に補償金を徴収する手段がないため、CD-RやCDプレイヤーなどの記録媒体・記録機器の販売価格に補償金を上乗せして、これらの製造メーカーから補償金を徴収している。第1章第1節の外部環境分析（社会的要因）においても言及したが、この私的録音録画補償金制度で問題になっているのが、近年急速に普及したハード・ディスク・ドライブ(HDD)内蔵のデジタル・オーディオ・プレイヤーやスマートフォン、パソコン内蔵または外付けのハード・

ディスク・ドライブなどのデジタル機器の扱いである<sup>26</sup>。現在、多くの消費者は、音楽をデジタルデータとして取り扱っており、誰でも簡単にオリジナルと同質の音源を複製することができる。このことにより、著作権者は、不当に権利を侵害され、本来得られるはずの利益を喪失しているのである。そこで、権利者側は、デジタル録音に使用される記録媒体や記録機器として普及するデジタル・オーディオ・プレイヤーやスマートフォンを新たに補償の対象とすべきであると主張している。

制度システムの組織は、組織目標の遂行を可能にするため、意味や正統性、あるいはより高次のレベルの支持を獲得しようとする。この私的録音録画補償金制度の問題に関して言えば、音楽産業は新しく登場したデジタル機器を補償金の対象に加えるよう、著作権法の改正を試みている。つまり、既存の制度の変容や新しい制度の創造を担う「制度的企業家」(DiMaggio, 1988 Maguire et al., 2004)の役割を果たす JASRAC や日本レコード協会などの業界団体によるロビー活動を通じて著作権法改正を働きかけ、国家からの正統性や支持を得ようとしているのである。しかしながら、この件に関しては、ロビー活動による制度的環境への適応的行為は奏功しておらず、音楽業界が望む著作権法の改正には至っていない。したがって、音楽産業は制度システムにおける適応的行為とは別の道を模索せざるを得ない。そして、それは管理システムと技術システムの連携した活動を通して行われる。Thompson が指摘したとおり、管理システムは、制度システムと技術システムの間を仲介し、制度的環境の条件の変化に応じて技術システムに修正を求めることができる。私的録音録画補償金制度の問題をめぐるのは、現在のところ、制度的環境の条件が整わないために、管理システムが技術システムに対して技術的修正を求めている。それは、例えば、デジタルな音楽コンテンツの違法ダウンロードや不正コピーを防止するために、DRM など

---

<sup>26</sup> HDD 内蔵型デジタル・オーディオ・プレイヤーおよびスマートフォンは、音楽を聴く以外にもボイスレコーダーやデータ保存メディアとしての用途を持つ汎用機器であるため、記録媒体や記録機器を対象とする現行制度の対象とはなり得ないとする意見もある。また、補償金制度自体が私的録音をしない消費者にも一律に負担を強いる不公平な制度であるとの批判や、さらにまた、補償金の権利者への分配基準が不透明であることや、インディーズアーティストのような権利者団体に所属していない権利者には補償金が分配されないことに対する批判などがある。

の著作権保護技術を施したりするようなことである。このように、組織は、複雑な問題の処理にあたって、技術システム、管理システム、制度システムという3つのサブシステムが相互に連携しながら柔軟に対応しているのである。

本節では、文化産業システムアプローチの理論構築に影響を与えた、Thompson、Parsons、Evan の組織理論を取り上げ、それぞれの理論の要点を整理しつつ、これらの理論的關係についての考察を行った。その結果、これら3つの組織理論は、「Thompson 理論と Parsons 理論」、「Parsons 理論と Evan 理論」、「Evan 理論と Thompson 理論」がそれぞれ深いつながりを持ち、Thompson—Parsons—Evan の理論的なトライアングル関係の上に文化産業システムアプローチが構築されていることが分かった。

また、文化産業システムを構成する3つのサブシステムが互いにまたは全体システムにどのように作用しているのか、すなわち、部分と全体との相互連関に着目しながら、文化産業システムの構造と機能について論じてきた。Hirsch の先行研究では、文化産業システムのサブシステムに生じる組織現象に関する議論が個別になされており<sup>27</sup>、そのため3つのサブシステムの相互依存関係を把握することは容易ではなかった。そこで、本節では、音楽産業の3つのサブシステム（技術システム、管理システム、制度システム）に焦点を当てながら、音楽コンテンツ（音楽CD）を中心としたビジネス活動や音楽産業を構成する様々な組織の組織間関係についての考察を行い、その結果、音楽産業の組織の活動や活動間の関係を3つのサブシステムの相互作用のなかに見出した。

文化産業システムアプローチに関する上記2つの考察から、このアプローチの理論的背景やその本質的意味、構造、機能について理解を深めることができ、結果的に、文化産業の組織研究における有用性を改めて認識することになった。つまり、われわれは、文化産業システムアプローチという分析枠組みを用いることで、文化産業システム内部のサブシステムレベルでの組織現象や、サブシステム間の相互依存関係、環境要素のフィードバック

---

<sup>27</sup> 1972年の論文は、文化産業システムを構成する3つのサブシステムすべてについて触れているが、技術システムと管理システムに比重を置いて論じている。一方、1975年の論文は制度システムに焦点が当てられている。

ク（組織と環境の相互作用）、環境不確実性に対処する組織の調整メカニズムなどを分析・考察することができるのである。これはすなわち、文化産業システムアプローチが、文化産業の組織が不確実性にどう対応しているのかを解明するのに非常に有用な理論的枠組みであることを示唆している。そこで次節では、不確実性の組織マネジメントを分析する際の理論的枠組みとして文化産業システムアプローチが有用であることをより説得的かつ理論的に提示するために、「ゲートキーパー(gatekeeper)」の概念を用いながら環境の不確実性に対処する組織の調整メカニズム、つまり、ゲートキーパーによる不確実性吸収メカニズムについて考究する。

## 第4節 ゲートキーパーによる組織の調整・コントロール

### 4.1. ゲートキーパーと不確実性の吸収

Lewin(1947)は、対人的なコミュニケーションネットワークを組織外の情報源に連結する人びとのことをゲートキーパーと名付けた。つまり、ゲートキーパーとは、組織におけるコミュニケーションの核となり、組織間に伝達する情報の結節点となる人びとのことをいう(Lewin, 1947, 1952 Kaz&Lazarsfeld, 1955 Allen, 1979 田中, 1990)。また、Kaz & Lazarsfeld (1955)は、組織間コミュニケーションにおけるゲートキーパーの役割として、①発議者、②伝達者、③影響者の3つを挙げ、特に、影響者としての役割が重要であるとした。ゲートキーパーは、コミュニケーションのチャネル内<sup>28</sup>で機能するゲート（門）を通過して流れ込んでくるものを受け入れるか否かの決定権を握っており、ゲートをコントロールしている(Lewin, 1947)。ゲートキーパーには、組織間コミュニケーションにおける大幅な影響力と権限が付与されているのである。

さらに、田中（1990）は、ゲートキーパーが組織間コミュニケーションにおいて権限を

<sup>28</sup> そのチャネルは、食品のためのものであろうと、人間のコミュニケーションのためのものであろうと、ニュース記事のためのものであろうと構わない(Lewin, 1947)。

保持するということは、彼が情報に一定の解釈を下して意味を付与することが可能であることを示唆しており、それは March & Simon(1958) 流に言えば、「不確実性の吸収 (Absorption of Uncertainty)」に当たると解釈している。序章にて少し触れたが、不確実性の吸収とは、組織に情報が伝達される過程で、特定の人びとが不確実性に富んだ情報を要約、編集し、不確実性を吸収した状態の情報を伝達する一連の行為をいう (March & Simon, 1958)。田中の解釈に従えば、不確実性の吸収という行為を担う特定の人びとこそ、ゲートキーパーなのである。

ゲートキーパーは、組織間コミュニケーションにおいて情報の探索、収集、取捨選択を行うとともに不確実性を吸収する役割を果たしており、不確実性の吸収の観点から組織メカニズムの解明を試みることができる概念なのである。

#### 4.2. 不確実性の吸収のメカニズム

組織は環境との絶えざる相互作用の関係をもったオープンシステムである。この場合、組織の境界の外に存在する無数の要素からなる全体を環境として捉えるわけではなく、組織の全体または一部に影響を与える要素のみ環境として扱う (加護野, 1980 岸田, 1985 Daft, 2001)。したがって、文化的、政治的、経済的、社会的要因を全て包括的に含んだ「一般環境」 (加護野, 1980 Daft, 2001) ではなく、組織の目標達成と直接あるいは潜在的に関連している「タスク環境 (task environment)」 (Dill, 1958) に焦点を当てるのが適当である。

タスク環境は、(1)顧客(流通業者および消費者)、(2)供給業者(原材料、労働力、資金、設備、作業空間)、(3)競争相手(市場あるいは資源における)、(4)規制グループ(政府機関、労働組合、業界団体)の4つのセクターからなり (Dill, 1958 Thompson, 1967)、当該組織の活動領域 (Levine & White, 1961)<sup>29</sup>が定まると、それに応じて当該組織が直接的に考慮すべき

<sup>29</sup> Levine & White(1961)、岸田(1985)によれば、活動領域とは、当該組織が様々な活動のなかから追求したいと思っ



タスク環境も決定する (Thompson, 1967 中橋, 1978 岸田, 1985)。Thompsonによれば、タスク環境は組織との相互関係によって規定されており、その場合、組織的行為に関わるいくつかの要因は、一定期間にわたって組織が適応しなければならない固定的条件をもつ制約要因となる。そして、制約要因のいくつかはコンティンジェンシー要因になり、変化する場合もあれば変化しない場合もあるが、組織はこれらを任意にコントロールすることはできない。要するに、組織は、タスク環境との相互作用によって生じた制約要因やコンティンジェンシー要因の影響を受けることで、不確実性の脅威にさらされているのである。したがって、不確実性の源泉であるタスク環境の要素への従属を回避することが組織にとっての課題となる。

それでは、不確実性の吸収はどこで行われるのだろうか。タスク環境において、特に重要なのが「組織の境界」の設定である。組織は、タスク環境の制約要因やコンティンジェンシー要因から自らを防御するために、戦略的に組織の境界を設定する。そして、戦略的な境界の設定と同時に、タスク環境の制約要因やコンティンジェンシー要因を調整して組織内の不確実性の逡減を図ろうとする。つまり、不確実性の吸収は組織の境界において行われるのである。

続いて、不確実性の吸収はどのように行われるのだろうか。Thompsonによると、組織は、環境の不確実性に対処するために、組織の境界である、タスク環境と組織のインプットおよびアウトプットの境界にバッファ（緩衝）の機能を果たす「境界間構成単位 (boundary spanning unit)」を設置し、境界間構成単位による境界間活動（緩衝化、円滑化・平準化、予測、割り当て活動）を通じて、組織の技術的中核であるテクニカル・コア (technical core)<sup>30</sup>を防御するという。つまり、不確実性の吸収は境界間構成単位の境界間活動を通じて行わ

---

ている特定の目標や目標を遂行するために行う諸機能のことをいう。

<sup>30</sup> テクニカル・コアとは、組織が「合理性の基準」において、成果あるいは能率を追求するための技術的中核となるもののことである。Thompson(1967)によれば、組織は、「1. 合理性の基準（組織とは、成果あるいは能率を志向する合理的存在である意）」に従い合理性を求める側面と、「2. オープンシステム」によって不確実性に直面する側面という2つの面をもつ。したがって組織は、「1. 合理性の基準」においては技術的合理性を追求し、また「2. オープンシステム」においては環境の不確実性の対処に当たる（中橋, 1978 加護野, 1980 岸田, 1985）。

れるのである。

タスク環境に類似した概念に先述の「組織セット」がある。組織セットは、当該組織が環境内で相互作用している他の諸組織のことをいう。組織セットにおいても、タスク環境における境界間構成単位と同様の機能を果たす「対境担当者 (boundary personnel)<sup>31</sup>」が存在する。対境担当者は、組織の境界に位置することにより、他組織との連結機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛する境界維持機能も担っている(山倉, 1993)。この対境担当者による境界維持機能が不確実性の吸収である。

また、対境担当者は、相手組織についての情報の探索、収集、取捨選択を行い、組織を代表して相手と交渉する(山倉, 1993)ことから、ゲートキーパーと共通点がある。対境担当者とゲートキーパーの関係について言及するならば、対境担当者が行う境界間活動はゲートキーパーの役割・機能における一部であると言える(八木, 2010)。このように、組織における不確実性の吸収のメカニズムは、ゲートキーパー(または、境界間構成単位や対境担当者)が組織の境界に配置され、彼らの境界間活動を通じて不確実性が吸収されているのである。

#### 4.3. Hirschの不確実性対処モデル

ここでは、文化産業システムアプローチを用いて、組織の不確実性吸収メカニズムを解明したHirschの先行研究(「Hirschの不確実性対処モデル」)を取り上げて整理しながら、ゲートキーパー論の観点から音楽産業のゲートキーパー(対境担当者)の役割・機能を詳しく分析、考察する。そして、この先行研究の再考から、不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する際の理論的枠組みとして、文化産業システムアプローチが有用であることを提示する。

先述のとおり、組織は、組織のインプットおよびアウトプットの境界において不確実性

---

<sup>31</sup> 対境担当者には、経営者や弁護士、セールス・パーソン、購買担当者、人事担当者、マーケティング担当者などが該当する(Evan, 1972)。

にさらされている。Hirschによると、大手レコード会社を焦点組織として考えた場合、レコード会社は以下のような不確実性の源泉となるコンティンジェンシー要因や制約要因に直面している。

<不確実性の源泉となる要因>

1. 「創造的な原材料（アーティスト）の発掘」というコンティンジェンシー要因
2. 「マスメディアのゲートキーパーの選別に依存した製品の流通」という制約要因

1つ目の「創造的な原材料（アーティスト）の発掘」というコンティンジェンシー要因は、新人アーティストの発掘や獲得に関するものである。レコード会社は、アマチュアアーティストが演奏するライブハウスや、レコード会社主催のオーディション、会社送到られてくるデモテープなどのルートを通じて新人アーティストを発掘する。しかし、無数に存在するアマチュアアーティストのなかから才能豊かなアーティストを発掘することは至難の業である。また、優れた新人アーティストを見出すことができたとしても、音楽業界内で話題となるようなアーティストであれば、競合同士の争奪戦が繰り広げられ、アーティストの獲得は容易ではない。ゆえに、才能豊かな新人アーティストの発掘・獲得は非常に不確定的である。

2つ目の「マスメディアのゲートキーパーの選別に依存した製品の流通」という制約要因は、レコード会社とマスメディアやレコード店などのゲートキーパーとの関係性から生じるものである。ラジオ局は、毎月、一押し楽曲であるパワープレイ楽曲を決め、レコード店は注文枚数（レコード会社にとっての受注枚数）を決定する。したがって、レコード会社は、自社製品を市場に投入するにあたって、マスメディアやレコード店の審査を受けることになる。このことは、市場へのアクセスがこれらのゲートキーパーたちによって制限されていることを意味する。もちろんすべてではないが、レコード会社は、「マスメディア

やレコード店に押しつけられた製品を流通させなければならない」という制約を少なからず課せられているのである。

これら2つの不確実性の源泉となる要因に対処し、タスク環境の要素への依存を減らすため、Hirschは以下の3つの環境対応策を策定し、不確実性対処モデルを構築した。

#### <不確実性への対応策>

1. 対境担当者の配置
2. 新製品の過剰生産と差別化プロモーション
3. マスメディアのゲートキーパーの取り込み

第1の対応策である「対境担当者の配置」は、Thompsonの対環境戦略に基づいている。図2-2の「Hirschの不確実性対処モデル」は、筆者の解釈によりHirschの第1の対応策を図示したものであり、先述の文化産業システムのモデル図（図2-1）の一部を抜粋したものである。Thompsonによれば、技術レベル（技術システム）の下位組織では、（テクニカル・コアを持つ）テクノロジー活動を中心に、インプット・アウトプットの両活動が行われている。インプット活動は、原材料の獲得やそれらを生産プロセスに安定的に供給する活動で、レコード会社では新人アーティストの発掘（他社からの獲得を含む）や育成といった活動に相当する。アウトプット活動は、出来上がった製品と需要とのバランスを取る活動で、レコード会社での宣伝や営業、販売促進などの業務活動が当てはまる。また、Dillのタスク環境の定義に大手レコード会社を適用させるならば、大手レコード会社のタスク環境は、(1)顧客（レコード店やレコード卸売業者、音楽配信事業者、マスメディア、消費者）、(2)供給業者（アマチュアアーティスト、音楽プロダクション、インディーズレーベル、資金、レコーディングスタジオ、スタジオミュージシャン）、(3)競争相手（他の大手レコード会社、

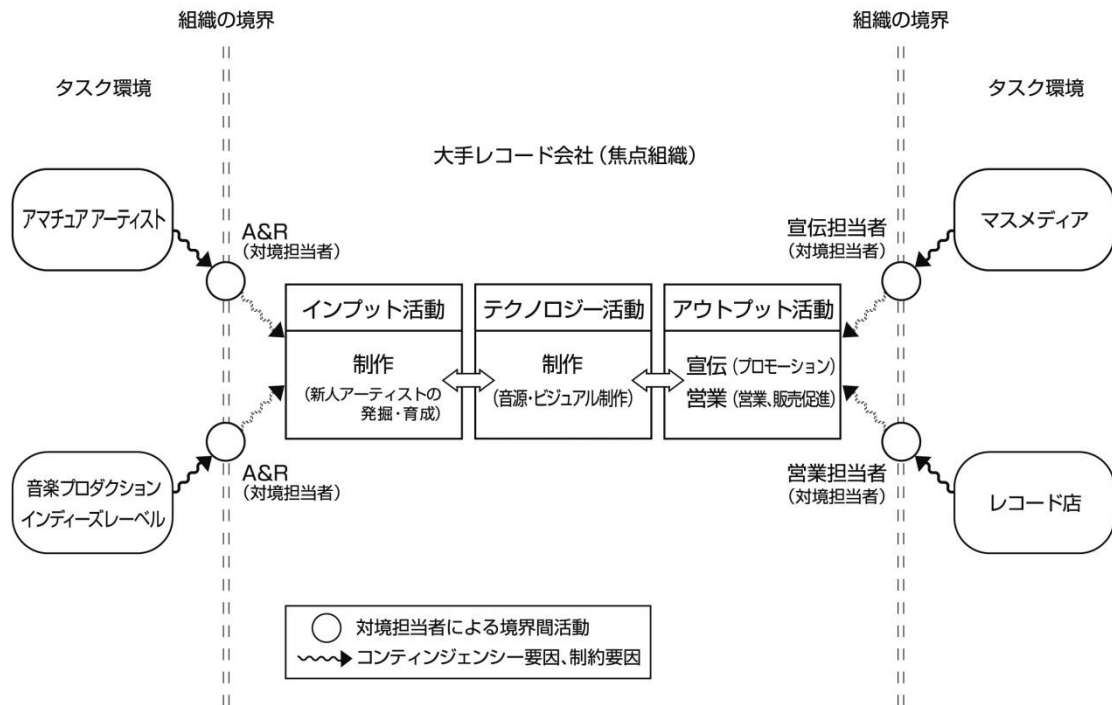


図 2-2 Hirsch の不確実性対処モデル

出所: Hirsch(1972)を元に筆者作成

インディーズレーベル<sup>32)</sup>、(4)規制グループ(政府機関、労働組合、業界団体)となる。このなかで、インプット活動周辺のタスク環境としては、アマチュアアーティストや音楽プロダクション、インディーズレーベルなどが、アウトプット活動周辺のタスク環境としては、マスメディアやレコード店などが該当する。

大手レコード会社は、インプット活動周辺の境界において、「創造的な原材料(アーティスト)の発掘」というコンティンジェンシー要因に直面する。ここでは、優れた才能を持つアーティストの発掘・獲得の難しさからこのコンティンジェンシー要因が生まれ、組織の不確実性へとつながる。そこで、大手レコード会社は、インプット活動とタスク環境の

<sup>32</sup> インディーズレーベルは所属アーティストを大手レコード会社との間で契約(レコーディング契約やライセンス契約)することにより協力関係となる場合もあるが、両者の間にそういった契約関係が成立しない場合は市場において競合関係にある。

境界に境界間活動を行う対境担当者<sup>33</sup>のアーティストスカウト、すなわち、A&Rやプロデューサーを配置する。そこでA&Rは、「組織を代表して創造的な原材料（アーティスト）のために文化的組織（大手レコード会社）とアーティスト・コミュニティをつなぎ生産を監督する」（Hirsch, 1971）。具体的には、A&Rやプロデューサーが、発掘に関する独自の情報網を駆使して、他社に先駆けて将来性のあるアマチュアアーティストをライブハウスやクラブで発掘したり、既に音楽プロダクションと契約しているデビュー前の新人アーティストやインディーズレーベル所属のアーティストに対して獲得の交渉（大手レコード会社との所属契約）を行ったりする。

また、アウトプット活動とタスク環境の境界では、顧客に向けて新製品を売り出す際の商業的見通し（需要予測）の不確実性に直面するため、宣伝担当者や営業担当者を対境担当者として配置する。アウトプット活動周辺においては、消費者というタスク環境への対応も大切であるが、「消費者の代理人」であるマスメディアやレコード店への対応がより重要となる。なぜなら、先に指摘したとおり、マスメディアやレコード店は「どの楽曲をラジオ番組でオンエアするか」、「どのレコードを一押しとしてレコード店で売り出すか」といったマーケティングに関する決定権を握るゲートキーパーであり、レコード会社は音楽コンテンツの宣伝や販売においてこのゲートキーパーたちに大きく依存しているからである。

不確実性への第2の対応策は、「新製品の過剰生産と差別化プロモーション」である。これは、上記のゲートキーパー（レコード店やマスメディア）たちへの依存に打ち勝つためにレコード会社が行う対応策である。音楽コンテンツの需要は予測が立たずに不確定的である。また、レコード会社が大規模な宣伝活動を展開したとしても、自分たちのコントロール下でないゲートキーパーたちによって、製品（アーティスト・作品）は選別され、分類され、宣伝され、販売される。そのため、レコード会社にとっては、売り出しに失敗し

---

<sup>33</sup> Hirschは、論文「The Processing of Fads and Fashions by Cultural Industries : An Organization-Set Analysis」において、対境担当者のことを「contact men（接触する人）」（Wilensky, 1956）と呼んでいる。

たアーティストの代わりとなる大量の「アーティスト予備要員(pool)」が必要となる。したがって、レコード会社は「マスメディアのゲートキーパーの選別に依存した製品の流通」という制約要因と結びついた不確実性に対処するために、製品の過剰生産を行うのである。したがって、市場には消費者需要をはるかに上回る製品があふれることになる。また、レコード会社は製品を売り出す時、優先的に力を入れて製品を売り出していく優先順位（プライオリティ）を自社内で決定し、順位ごとに細かく差別化した製品プロモーションを展開する。この差別化プロモーションによって、ほとんどの音楽コンテンツは最小限のプロモーションを確約されることになるが、音楽コンテンツのヒットの可能性は音楽コンテンツに割り当てられたプロモーション量の総計に委ねられている。ここでの差別化プロモーションは、Thompsonの対環境戦略における「割り当て活動(rationing)」<sup>34</sup>に相当する。

第3の対応策は、「マスメディアのゲートキーパーの取り込み(cooptation)」である。これまで見てきたように、レコード会社とマスメディアは相互に依存する関係にあり、この相互依存関係はパワーの裏返しでもある（Emerson, 1962 山岡, 2004）。Emersonによれば、パワーは、個人がもつ属性ではなく、個人間に存在する依存関係<sup>35</sup>として捉えることができ、そして、パワーを行使する主体とその受け手との間の依存関係によって、パワー関係は成立することになる。このパワー関係に基づいて考えるならば、レコード会社はタスク環境のマスメディアに強く依存しているため、マスメディアはレコード会社に対してより大きなパワーを持つ。よって、レコード会社は、マスメディアとの間のパワー関係の不均衡によって生じた制約要因（「マスメディアのゲートキーパーの選別に依存した製品の流通」）に直面することになり、マスメディアのパワーの最小化を図らなければならない。そこでHirschは、消費者の意識がマスメディアに独占的に支配されている時、大きな予算や違法な作戦を用いてゲートキーパーを「取り込む」という。このマスメディアのゲートキーパ

<sup>34</sup> 割り当て活動とは、組織が顧客に提供する製品・サービスの優先順位と割当量をあらかじめ決定しておくことによって急激な変化に対応する活動のことをいう（Thompson, 1967）。

<sup>35</sup> この依存関係は影響の受け手のもつ依存性によって規定される（Emerson, 1962 山岡, 2004）。

一の取り込みは、組織が制約要因やコンティンジェンシー要因に直面したときに、協定を取り決めることによってタスク環境の要素への従属を回避するThompsonの「取り込み戦略 (coopting)」に基づいている。取り込み戦略は、組織の政策決定構造のなかに新たな要素を吸収することで、取り込んだ組織から将来得られる支持の確実性を増大させることができるのである (Thompson, 1967)。

マスメディアのゲートキーパーの取り込みは、音楽産業ではよく見られる対応措置であり、通常、宣伝担当者や営業担当者などの対境担当者によって行われる。そして、この対応策は、特に、新人アーティストのデビュー時に大々的に行われる。何の実績もない新人アーティストを売り出す場合、新人アーティストを抱えるレコード会社とテレビ局などのマスメディアのどちらがより大きなパワーを持っているのかは明白である。このように、売り出しに際して、マスメディアに大きく依存せざるを得ないとき、レコード会社は、新人アーティストが将来成功を収めて互いにメリットを享受することを共通の目的に定めて、マスメディアと協定を取り決める。新人アーティストが活動の拠点とする音楽シーンで大きな力を持つマスメディアのゲートキーパーたち（音楽ライターや音楽雑誌編集者、ラジオ局およびテレビ局のディレクター等）にレコーディング前のデモテープ音源を聞かせたり、ライブやコンサートに招待したり、さらにはアーティスト本人と直接会って食事をする機会を設けたりするなどして、デビュー前からゲートキーパーをアーティストの「シンパ」として取り込むのである。この取り込み戦略の行き過ぎた1つの形態として、レコード会社のゲートキーパーに対する賄賂 (payola) がある (Hirsch, 1971)。

ここでは、Hirschの先行研究の再考を行った。その結果、文化産業システムアプローチは、ゲートキーパーによる不確実性の吸収の観点から、レコード会社をはじめとした音楽関連企業が不確実性の問題にどう対応しているのかを詳細に分析することが可能であることが分かった。このアプローチは、不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する際に有用性を発揮する理論的枠組みなのである。



## 第3章 複雑性の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチ

### 第1節 複雑性の問題と文化産業システムアプローチの限界

#### 1.1. 音楽ビジネスの複雑化

これまで見てきたとおり、文化産業システムアプローチは、組織のゲートキーパーの役割・機能に焦点を当て、不確実性の吸収の観点から組織の環境適応や組織間関係を明らかにした点で一定の評価はできる。このアプローチは、不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する際のフレームワークとして有用性を発揮してきたと言える。しかし、既に見てきたとおり、現在の音楽産業は劇的な変化の渦中にあり、とりわけ音楽配信をはじめとするデジタル技術の進展が音楽産業全体に構造的な変化を引き起こしている。その結果、現在の音楽産業とそこで展開される音楽ビジネスは環境変化以前とは比べ物にならないほどに複雑さを増しており、音楽関連企業が持続的成長を実現するためには複雑性の問題に対処しなければならない。つまり、音楽関連企業の経営者あるいは実務家が自社の生き残りのためのマネジメントを実践する場合や、研究者が音楽産業や音楽ビジネスの実態解明を試みる場合、現在、音楽産業が直面している複雑性の問題に焦点を当てるとともに、複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントについて考究する必要がある。したがって、ここでは、この産業が直面する複雑性の問題を特定するとともに、それらが音楽関連企業の組織マネジメントにどのような影響を及ぼしているのかを考察する。

まず、音楽産業が直面する複雑性の問題として上げられるのが、「音楽ビジネスの複雑化」である。音楽ビジネスに係るデジタル技術革新をはじめとした環境変化によって、これまで音楽産業の成長を支えてきたパッケージビジネスは破綻に追い込まれ、レコード会社などの音楽関連企業はビジネスモデルの転換を余儀なくされている。そして今、音楽産業の新たなビジネスモデルとして注目を集めているのが、「360度ビジネス(360 degree business)」である。

360 度ビジネスとは、これまでのパッケージビジネスはもちろんのこと、音楽配信サービス、ライブエンターテインメント、マーチャндаイジング（関連グッズ販売）、マネジメント（TV や映画などでのタレント活動）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していくビジネスモデルのことで、アーティストの活動領域を広げていくことにより収益最大化を目指すものである。そして、360 度ビジネスにおいて、アーティストと事業者との間で交わされる包括的な契約形態を「360 度契約(360 degree deals)」と呼ぶ。

360 度ビジネスが生まれた背景には、音楽ビジネスに係るデジタル技術革新に起因するパッケージビジネスの崩壊と、それに伴うレコード会社の求心力の低下があった。2007 年 10 月、米人気歌手のマドンナは、デビュー以来 25 年にわたってパートナーの関係にあった米大手レコード会社のワーナーミュージックを離れ、ローリングストーンズやレディー・ガガ、U2 など、多数の大物アーティストのコンサートビジネスを手がける、世界最大のコンサートプロモート会社のライヴネイション<sup>36</sup>と 360 度契約を結んだ。これまでアーティストとレコード会社は、ビジネスパートナーとして協力し合い、強固なパートナーシップを築き上げてきた。しかし、先述のとおり、現在のアーティストは、デジタル技術革新によって、プロ・トゥールズなどのデジタル録音・編集機器(DAW)を駆使しながら簡単に音楽制作ができるレコーディング環境を手に入れた。また、アップルのアイチューンズ・ストアのような音楽配信サービスを利用することで、直接ユーザーに音楽を販売することができ、さらには、フェイスブックやツイッターなどのソーシャルメディアを使ってイン

---

<sup>36</sup> ライヴネイションは、ライヴネイションコンサート、チケットマスター、フロントライン、ライヴネイションネットワークの 4 社から成る世界最大のエンターテインメント・コングロメリットである。CEO はマイケル・ラビーノ。ライヴネイションコンサートはライヴネイションの根幹ともいべきライブエンターテインメント事業を担う企業で、年間 2,300 アーティスト、22,000 以上のライブコンサートを運営し、2011 年度には約 5,000 万人もの観客を動員した。また、スタジアムやアリーナなど、あわせて 120 以上の会場を運営している。チケットマスターは、世界最大の興行チケット販売会社で、2011 年度の E コマースランキングにおいて全米第 3 位を誇り、2012 年ロンドンオリンピックの公式チケット・プロバイダーの役割を果たした。フロントラインは、イーグルスやアヴリル・ラヴィーン、エアロスミスといった世界で活躍する 250 以上ものアーティストのマネジメントを手がけているアーティスト・マネジメント会社である。そして、ライヴネイションネットワークは、ライヴネイショングループのネットワークを生かし、800 を超えるスポンサーと 2 億人を超えるライヴネイションに関連する消費者とをつなぐ広告代理業務を行っている。これら 4 社によって構成されるライヴネイションは、世界 30 ヶ国において展開し、2011 年度の総収益は約 4,200 億円に達した。

ターネット上のコミュニティに向けて楽曲のプロモーションを行い、自力でファンの基盤をつくることもできる。デジタル技術の進展によって、現代は、レコード会社に依存することなく、アーティスト自らが音楽を制作し、宣伝し、販売することができる時代なのである。その結果、欧米の音楽産業では、先のマドンナのような大物アーティストを中心にレコード会社との契約を更新しない“脱レコード会社”の動きが活発化している<sup>37</sup>。このことは、長年にわたって築き上げてきたアーティストとレコード会社との間の強固なパートナーシップが崩れつつあることを意味する。

音楽産業ではこれまで、パッケージビジネスはレコード会社、アーティスト・マネジメントは音楽プロダクション、ライブエンターテインメントはコンサートプロモート会社、著作権管理は音楽出版社というように、アーティストの各ビジネス活動が別々の企業・業界により分担されてきた。しかし、現在では、音楽プロダクションや音楽出版社、レコード小売店など、多くの音楽関連企業が、自社内にレコードレーベルを立ち上げ、大手レコード会社抜きでパッケージビジネスを行っている。かつてはレコード会社が独占的に保有していたパッケージビジネスに関する資源やノウハウは、デジタル技術革新によってレコード会社だけのものではなくなり、レコード会社とその他の音楽関連企業との間にあった垣根や差異は次第になくなりつつある。こうした状況下で、アーティストは、ビジネスパートナーとしてのレコード会社にかつてほど魅力やメリットを感じなくなっているのである。特に、1回の世界ツアーで数百億円もの巨大な利益を上げるマドンナやレディー・ガガのような大物アーティストの場合、コンサートの売上がCD販売の売上をはるかに上回り、CD不況の昨今であればなおさら、彼らにとってライブエンターテインメントこそがビジネスの中心なのである。したがって、ライブエンターテインメントに比重を置く大物アーティストにとっては、レコード会社よりも、コンサートプロモート会社をビジネスパートナーに選ぶことの方が大きなメリットがある。彼らのライブネイションへの移籍の動きは当

---

<sup>37</sup> 2008年には、U2、ジェイ・Z、シャキーラ、ニッケルバックら大物アーティストが相次いでライブネイションと360度契約を結んでいる。

然の帰結と言える。

コンサートプロモート会社にアーティストを奪われて苦境に立たされる大手レコード会社であるが、この状況をただ静観しているわけではない。2007年、世界の音楽CD市場でトップシェアを占める米ユニバーサルミュージックは、エルトン・ジョンやアイアン・メイデンなど、多数の大物アーティストのマネジメントやコンサートビジネスを手がける英国最大の音楽プロダクションであるサンクチュアリーを買収した。レコード会社のこのような動きは海外にとどまらず、日本の音楽産業でも同様の動きが見られる。2009年4月、日本のユニバーサルミュージックジャパンは、360度ビジネスの根幹をなすマネジメント事業の強化のため、音楽プロダクションのUM360を設立した。この新会社設立により、同社は360度ビジネスに基づく事業多角化の第一歩を踏み出した。また、日本で一早く360度ビジネスを実践し、世界的に見てもこのビジネスモデルの成功例として挙げられる企業がエイベックス・グループである。詳しくは第4章で後述するが、同社は早くから、360度ビジネスに対応した事業一パッケージビジネス、ライブエンターテインメント、マネジメント、デジタルコンテンツ配信、映画・映像ビジネスを展開し、さらには、ダンススクールをはじめとした教育関連事業や、レストラン経営などの外食事業、エステ・美容事業など、音楽に関連する製品・サービスに軸を置きながらも、次々と事業領域を拡大させている。日米のユニバーサルミュージックやエイベックスのように、360度ビジネスに本格的に取り組んでいる企業はまだ少数ではあるが、これまでパッケージビジネスに専念していたレコード会社は、音楽プロダクションやコンサートプロモート会社を傘下に収めたり、マネジメント事業やライブエンターテインメント事業を強化したりするなど、急速に業界内での競争力を高めているコンサートプロモート会社に対抗しようとしている。このような360度ビジネスに基づく事業の拡大・多角化は、いわばレコード会社の“総合商社化”とも言える。つまり、レコード会社は事業の拡大・多角化を推進することで生き残りを図ろうとしているのである。

環境変化に起因するビジネスモデルの転換(パッケージビジネスから 360 度ビジネスへ)とそれに伴う事業の拡大・多角化の必要性によって、現代の音楽ビジネスはますます複雑性を高める傾向にある。すなわち、360 度ビジネスの実践は、そこで展開される製品やサービスの数、それを生み出す資源(ヒト・モノ・お金)やノウハウなどの構成要素の数、そしてこれら構成要素間の相互関係の数が増えることにより、アーティスト開発作業の手間と手順も増加し、しかもそれらの間のすり合わせや調整が求められ、全体として、「音楽ビジネスの複雑化」を引き起こしているのである。したがって、多くの音楽関連企業にとって、360 度ビジネスの実践(ビジネスモデルの転換や事業の拡大・多角化への対応)は決して容易なことではない。

また、音楽産業におけるビジネス活動の分業制も 360 度ビジネスへの適応を困難なものにする。先述のとおり、音楽産業ではこれまで、アーティストの各ビジネス活動は別々の業界・企業により分担されてきたので、すべての音楽関連企業が 360 度ビジネスに必要な資源やノウハウを持ち合わせているわけではない。ゆえに、ライブネイションやイベントなどの成功例はあるものの、実際のところ、ビジネスモデルの転換や事業の拡大・多角化への適応に成功した音楽関連企業数はまだ少ない。とりわけ、長年にわたってパッケージビジネスに専念し、なおかつ、その旧来のビジネスモデルに係る多くの資源を抱え込んだままのレコード会社にとって、ビジネスモデルを転換して事業の拡大・多角化を推進することは容易ではない。「音楽ビジネスの複雑化」の問題は表面化したばかりで、これに対する決定的な解はまだ分からないが、この問題への対応を誤る音楽関連企業は窮地に陥るおそれがあるということは現段階でも予想できる。したがって、今後、音楽関連企業の組織マネジメントには、「音楽ビジネスの複雑化」への迅速かつ的確な対応が求められる。

## 1.2. 音楽産業における組織間関係の複雑化

先述のとおり、環境変化に伴い、ビジネスモデルの転換と事業の拡大・多角化が進行す

るなか、音楽産業を構成する要素の数、およびこれら構成要素間の相互関係の数が増えることによって音楽ビジネスは複雑性を高めた。そして、音楽ビジネスの複雑化が、音楽産業のさらなる課題である「組織間関係の複雑化」を引き起こす。

360度ビジネスは、パッケージビジネスにおける音楽CDのように、扱われる商材が1つのみというわけではない。このビジネスでは、音楽CDはもちろんのこと、コンサートイベント、音楽ビデオや映画・ドラマなどの音楽・映像コンテンツ、Tシャツなどのアパレルグッズ、アーティスト写真集などの書籍コンテンツ等々、様々な製品・サービスが取り扱われる。したがって、そこで展開される事業も、音楽・映像パッケージ事業、ライブエンターテインメント事業、デジタルコンテンツ配信事業、マーチャンダイジング事業、マネジメント事業、出版事業と、実に幅広い。360度ビジネスに基づく事業の拡大に合わせて、これらの事業に関わる企業や携わるスタッフの数も増えていく。そして、そこでは、従来の音楽関連企業やそこに勤める業界関係者だけではなく、これまで音楽とは全く無縁であった異業種の企業やスタッフが音楽ビジネスに関与することになる。それらは、音楽・映像パッケージ事業における映画会社やテレビ放送局であったり、マーチャンダイジング事業におけるアパレル会社であったり、出版事業における出版社だったりする。つまり、ビジネスモデルの転換と事業の拡大・多角化は、音楽ビジネスへの異業種企業の関与を促進・強化し、音楽産業における「組織間関係の複雑化」を引き起こしているのである。

とりわけ、音楽・映像コンテンツのデジタル配信に関する事業の組織間関係は複雑である。この事業では、アップル、グーグル、マイクロソフトのような海外のIT関連企業や、NTTドコモ<sup>38</sup>、KDDI、ソフトバンクのような国内の通信事業者がデジタルコンテンツの流通インフラを担う配信事業者として関与している。これらIT関連企業および通信事業者は、この事業の普及・拡大に従い、音楽ビジネスへの関与の度合いを強めるとともに、音楽産業での存在感を高めている。IT関連企業や通信事業者にとって、音楽コンテンツは自社の

---

<sup>38</sup> NTTドコモは、モバイルにおけるコンテンツサービスの強化のために、2005年に音楽小売大手のタワーレコード・ジャパン（日本法人）の株式を買収して筆頭株主となり、現在は子会社化している。

成長戦略を実現するための鍵となるサービス（例えば、アップルの「アイチューンズ・ストア」や「アイ・チューンズ・マッチ」、「アイ・チューンズ・レディオ」などのコンテンツサービス）において欠かせない要素の1つであり、また、音楽関連企業にとっても、IT関連企業や通信事業者がもつ ICT 技術基盤・インフラは新しい音楽コンテンツ配信サービスを考案・実現する上で欠かせないものである。音楽関連企業と IT 関連企業・通信事業者の間には、互いを必要とする事情があり、音楽コンテンツをめぐって利害や思惑が一致している。ゆえに、現在のところ、両者の間には良好な関係が築き上げられている。

デジタルコンテンツ配信事業のように、IT 関連企業・通信事業者などの異業種企業との間に強固なパートナーシップが確立されると、異業種企業間の連携・交流が活発化する。このような異業種連携は事業間のシナジー効果やイノベーションを生む一方で、逆機能をもたらす。つまり、デジタルコンテンツ配信事業のような異業種連携の活発化によって、これまでとは異なる文化や慣習が音楽業界に移入することになり、業界間や企業間の文化の違いから様々な対立や問題が発生するのである。この逆機能の問題を解決するには、複雑に絡み合った組織間関係を調整する必要がある、そこでは複雑性に対する組織マネジメントが求められることになる。

このように、音楽ビジネスに係るデジタル技術革新をはじめとした環境変化に伴うビジネスモデルの転換と事業の拡大・多角化は、音楽ビジネスへの異業種企業の関与を促進・強化し、「音楽ビジネスの複雑化」と「組織間関係の複雑化」という複雑性の問題を引き起こしているのである。そして、これら複雑性の問題は、音楽産業や音楽ビジネスの実態解明を試みる研究者や音楽関連企業の組織マネジメントを担う経営トップに大きな影響を与える。

### 1.3. 複雑性の問題と文化産業システムアプローチの理論的境界

レコードや CD などの音楽パッケージ製品を製造し販売することにより収益を上げるパ

パッケージビジネスは、ライブエンターテインメントやマネジメント、マーチャンダイジングといった、他の領域の音楽ビジネスにおける収益や規模をはるかに上回るビッグビジネスであり、アーティストをはじめとする音楽産業従事者の多くがこのビジネスに関与することにより生計を立ててきた。パッケージビジネスが音楽産業のこれまでの繁栄を築いてきたのである。パッケージビジネスが基盤となる音楽産業は、音楽コンテンツとそれを創造するアーティスト、音楽CDなどのパッケージ製品の企画・制作・製造・宣伝・流通に関する機能を担うレコード会社、パッケージ製品の販売機能を担うレコード販売業者（卸売業者および小売店）、アーティストのマネジメント機能を担う音楽プロダクション、音楽コンテンツの宣伝対象となるラジオ、テレビ、雑誌、新聞などのメディア、著作権を管理する音楽出版社および著作権管理団体(JASRAC や JRC)などの要素によって構成されていた。これら構成要素のほとんどは“音楽”に関連するものに限られ、その数もさほど多くはなく、要素間の相互関係もシンプルなものであった。したがって、研究者が音楽産業における組織の環境適応や組織間関係について研究を行う場合、パッケージビジネスとこのビジネスの中心的な役割を果たすレコード会社に焦点を合わせて、上記のような“音楽”に関連する要素間の相互関係の分析・考察を行えば、この産業の実態を把握することができたのである。

また、パッケージビジネスが音楽ビジネスの主流であった時代、音楽関連企業の組織マネジメントにおける最も重要な課題とは、Hirsch の指摘のとおり、「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」と「商品の需要予測」という音楽ビジネスの不確実性にいかに対応するかであった。例えば、ある音楽関係者が才能を認めたアーティストを盛大に売り出したとしても、そのアーティストが成功するかどうかは誰にも分からない。なぜなら、音楽ビジネスは、人の嗜好や流行といった非科学的な要素に大きく左右され、不確実性の塊のようなビジネスだからである。そのため、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は、少しでも成功の確率を上げようと、パッケージビジネスの“川上”に当たるアーティストの



発掘・育成活動や、“川下”に当たる商品の需要予測に関するマーケティング活動において不確実性への対応策を講じてきた。これは、文化産業システムアプローチを援用したHirschの不確実性吸収モデル（第2章第4節4.3.）で解説したとおりである。つまり、この時代の音楽関連企業の組織マネジメントの中核課題は不確実性への対応であり、そこで対応はパッケージビジネスを念頭に置いていた。したがって、この時代の音楽産業研究の主題は、文化産業システムアプローチに基づいて、パッケージビジネスとの関連のなかで不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察することだった。

しかし、パッケージビジネスが破綻し、それに代わって360度ビジネスが音楽ビジネスの主流となる時代、音楽産業を構成する要素の数はこれまでと比べて大幅に増え、さらに、“音楽”以外の異質な要素を考慮に入れなければならなくなった。その結果、構成要素間の相互関係はますます複雑性を高めており、既に見てきたとおり、多くの音楽関連企業が「音楽ビジネスの複雑化」や「組織間関係の複雑化」という複雑性の問題に直面することになる。このような状況下で、研究者が従前の文化産業システムアプローチを用いて音楽産業や音楽ビジネスの実態解明を試みたとしても、これまでのような研究成果は得られない。なぜなら、文化産業システムアプローチは、パッケージビジネスに基づく“音楽”に限定した少数の要素によって構成されるシンプルな音楽産業の分析には適しているが、音楽およびそれ以外の多数の要素が絡み合った因果関係のなかに存在する360度ビジネス時代の複雑な音楽産業の分析には不適であるからである。また、このアプローチは、ゲートキーパーによる不確実性の吸収の観点から、文化産業における組織の環境適応や組織間関係を分析するのに有用性を発揮する理論的枠組みであって、複雑性の組織マネジメントの分析にこのアプローチを用いるには理論的な限界がある。音楽産業を取り巻く環境変化によって、音楽産業が置かれている状況も大きく変化した。産業構造やビジネスモデル、組織間関係も変わり、また、不確実性の問題に加えて複雑性の問題にも直面することになった。こうした状況変化により、文化産業システムアプローチという従前の分析枠組みは通

用しなくなったのである。

それでは、音楽産業の環境変化に伴う状況変化の影響は、文化産業システムアプローチの理論的側面にどのような影響を及ぼしたのだろうか。文化産業システムアプローチが複雑性の組織マネジメントを分析する際の理論的枠組みとして通用しない理由について、理論的側面から3つの問題点を挙げながら説明したい。

第1に、文化産業システムアプローチは「全体性」の問題を抱えている。これは、例えば、先に取り上げた Hirsch の不確実性対処モデルにおける「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」というコンティンジェンシー要因への対応策を分析する際に明らかとなる。ここで同アプローチは、「アーティストや音楽プロダクション」という環境変数と、「新人発掘を担う A&R やプロデューサー」という組織変数に焦点を当てて、この2つの変数(要素)の因果関係の解明に傾注するあまり、システムの構成要素を分離してしまい、還元主義に陥っている。なおかつ、ここでは、環境不確実性への組織適応という一方向で線形の適合関係の分析に終始している。その結果、ここでの視野は明らかに狭く断片的なものになり、システムアプローチの中核概念であるはずの「全体性」の視点が十分に生かされていない。要するに、文化産業システムアプローチでは、製品・サービス、事業、産業、企業、技術、戦略、組織構造、組織プロセス、文化、イデオロギー、慣習、信条、成果など、多種多様な要素が複雑に絡み合った音楽産業という全体システムのなかで、音楽関連企業をはじめとした組織が実際にどう機能しているのか、さらに換言すれば、これら多次元の諸要素の相互依存的な組み合わせからなる「ゲシュタルト(統一的な全体)」とでも呼ぶべき組織の全体像が分からないのである。劇的な環境変化によって、音楽産業はこれまで以上に複雑性を増している。したがって、現在の音楽産業の実態を把握するには、様々な角度から音楽産業全体を“俯瞰”して理解しようとする「全体性」の視点が不可欠なのである。しかしながら、文化産業システムアプローチは、「全体性」に関する十分な視点を持ち合わせておらず、複雑性の組織マネジメントの分析には貢献しない。

また、文化産業システムアプローチは、「組織変動」に関する理論的課題を抱えている。コンティンジェンシー理論を理論的基盤にもつ同アプローチは、環境の不確実性と組織の適合ないし均衡（環境変数と組織変数の間の定常均衡）を組織の目標としており、システムが均衡状態であるか、あるいは少なくとも均衡状態に向けて動いているかを暗黙のうちに仮定している。そこでの組織は緩やかで間断なく連続的に進行し、漸進的に変化することが前提となっている。したがって、文化産業システムのモデル図やHirschの不確実性対処モデルで見たとおり、文化産業システムアプローチにおける変数の測定は一時点のみで行われる。つまり、このアプローチは長期的な「組織変動」を想定していないのである。

しかし、実際の組織は、例えば、環境変化に伴い、ビジネスモデルがパッケージビジネスから360度ビジネスへと移行するように、不連続の変化が安定した期間を時々中断しながら均衡と不均衡を繰り返している。組織は、安定期における漸進的進化過程と変革期における革新的変革過程を交互に繰り返しながら変化しているのである（Tushman & Romanell, 1985）。これまでどおり、パッケージビジネスが音楽ビジネスの主流であり続けるのならば、音楽関連企業は現状維持の安定的な状態にあるため、変数の測定も一時点だけで良く、文化産業システムアプローチを用いた分析で十分なのかもしれない。だが、現在の音楽産業では、多くの音楽関連企業がビジネスモデルを転換し360度ビジネスへの移行を試みており、変革期における革新的変革過程の真っ只中にあると言える。音楽産業を構成する諸変数が断続的均衡状態にあり、ビジネスモデルや組織構造が大きく変わろうとする状況下において、このアプローチでは対応できないのである。したがって、McGahanが言うところの急進的変化を迎えている現在の音楽産業の組織を研究する場合、1つの比較的安定した状態（パッケージビジネスの時代）から次のあるべき状態（360度ビジネスの時代）へと変化する「組織変動」に注目し、その変化を詳しく調査しなければならない（Meyer et al., 1993）。そして、そのためには、文化産業システムアプローチとは異なる、組織の動態性を捉えることができる新たな分析枠組みが必要なのである。

3つ目の理論的課題として、文化産業システムアプローチは、意思決定者の「戦略的選択」を考慮していない。「全体性」の議論においても言及したが、Hirschの不確実性対処モデルは環境不確実性への組織適応を分析しているに過ぎず、この分析は、環境要素が組織要素を一方的に規定するという最も単純な理論的解決策である環境決定論へとわれわれを導くものである。

しかし組織は、Child (1972) や Miles & Snow (1978) が指摘するように、環境に一方的に規定されるものではなく、意思決定者の判断を通じて、(組織にとっての)環境を創造、形成、管理する。つまり、組織と環境の間には意思決定者の戦略的選択が介在しているのである。例えば、Childが言うように、「組織の意思決定者は活動する領域を選ぶ機会を持っているかもしれないし、実業家は参入するために新市場の選択肢を持っているかもしれないし、教育者は教育課程から特定科目を除外するかもしれないし、労働組合の役員たちは採用方針の範囲で決定するかもしれないし、また、大規模組織のトップは既存の活動領域内の状況に対して影響力を行使できる権限を自在に操るかもしれない」。ほとんどの組織には意思決定者による環境選択や環境操作の機会が開かれており、このことが環境決定論の考えに重要な留保をつけるのである (Child, 1972)。したがって、組織と環境の分析においては戦略的選択を考慮に入れなければならない。

第2章第4節で解説を行った Hirsch の不確実性吸収モデルは、Thompson の対環境戦略を援用しながらレコード会社による環境不確実性への対応策について論じている。これは一見、戦略的選択を考慮に入れた分析であるかに見えるが、そこでの対応策は、音楽産業のゲートキーパーたちにより状況に応じて発揮される手腕のようなものであって、それは意思決定者の戦略的選択とは異なるものである。文化産業システムアプローチを用いた Hirsch の音楽産業の組織研究では、Child が言うような、「事業ドメインをどこに設定するのか」、「どの新市場に参入するのか」、「どういった顧客をターゲットとするのか」といった事柄に関する意思決定者の戦略的選択に一切触れておらず、環境を変化させたり環境

を新たに創造したりするような意思決定者の「イナクトメント（積極的な働きかけ）」

(Weik, 1969) は描かれていない。その結果、このアプローチに基づく分析では、組織の戦略や方向性は曖昧なままである。

現在の音楽産業の組織では、意思決定者の判断の重要性が増している。なぜなら、環境変化に伴うビジネスモデルや組織間関係が複雑化するなかで、音楽関連企業が正しい方向を見定めて持続的成長を実現するためには、複雑性の問題に対する経営トップの迅速かつ確かな対応が欠かせないからである。現在の音楽関連企業の経営トップには、複雑に絡み合った諸要素のなかから調和の取れた要素を戦略的に取りまとめて選択すること、すなわち、「戦略的選択」がこれまで以上に求められている。したがって、複雑化する音楽産業の組織研究を行う上でも、「戦略的選択」は看過することのできない重要な問題である。

これまで、音楽産業が直面する複雑性の問題を特定するとともに、文化産業システムアプローチがこの複雑性の問題に対応できない具体的な理由を理論的側面から論じてきた。次節では、文化産業システムアプローチの理論的限界を乗り越える新たなアプローチとして「コンフィギュレーションアプローチ」を取り上げ、このアプローチの理論的な説明を行いながら、複雑性に対する組織マネジメントを分析する際の理論的枠組みとして有用であることを論じていく。

## 第2節 コンフィギュレーションアプローチの理論的特徴

### 2.1. コンフィギュレーションアプローチの定義、特徴、有用性

「コンフィギュレーションアプローチ (configuration approach)」は、Miller & Friesen(1984)や Mintzberg(1989, 1998)、Miles & Snow(1978)らによって理論化が進められ、組織レベルの議論を中心に発展していった (Meyer et al., 1993)。コンフィギュレーションは、その本質においてシステムであり、システムの構成要素が双方向で非線形な因

果関係ループのように絡まり合いながらタイトに結合した混合物として定義づけられる (Mintzberg, 1989 Meyer et al., 1993)。そこでは、システムの構成要素を分離して、それらの一方向で線形な関係について論じる還元主義的な立場ではなく、多数の要素間の非線形な関係を考慮しながら、それらを全部一緒にコンフィギュア（配置・統合）した相互作用ネットワークについて論じる全体論的な立場をとる。つまり、コンフィギュレーションアプローチとは、「組織やグループ、個人といったものを、環境、産業、企業、技術、戦略、構造、文化、イデオロギー、グループ、メンバー、プロセス、慣習、信条、成果などの多次元の要素が複雑な因果関係を形成・維持しながら、一定の論理的整合性のもとにタイトに結合した全体システムとして捉えるアプローチ」(Mintzberg, 1989 Meyer et al., 1993 石坂, 2005) のことを言う。

コンフィギュレーションアプローチは、上記のような全体論的視点や、要素間の非線形な相互作用、タイトな要素結合などの他にも、いくつかの理論的特徴を持っている(表 3-1)。その代表的なものは、要素の集合体であるコンフィギュレーションが均衡と不均衡を交互に繰り返す断続的均衡や、それによって引き起こされる急激かつ劇的な組織の革命的变化など、後に詳述するが、組織の動態性に関する特徴である。また、コンフィギュレーションアプローチは、各種の環境下において、組織が成功する方法を1つ以上持つことを認めることにより、等結果性の概念を受け入れる。例えば、組織は不安定な環境下においても、技術革新やニッチ戦略の追求などの戦略的選択を行うことにより成功を収めることができる。つまり、ここでの組織の有効性の基準（組織の行動が有効であるか否かの基準）は等結果性に基いているのである(Meyer et al., 1993)。

また、このアプローチの最大の特徴は、対象となる組織、グループ、個人の各レベルにおいて、多次元の諸要素を配置・統合して、コンフィギュレーションあるいはゲシュタルトと呼ばれる類型に落とし込む点にある。Mintzberg(1981, 1989, 1998)は、組織の構造要素と環境要素の観点から、組織形態を7つのコンフィギュレーション（企業家的組織、機械

表 3-1 コンティンジェンシー理論とコンフィギュレーション理論の比較

基礎的前提	コンティンジェンシー理論	コンフィギュレーション理論
研究の基本法	還元主義的な分析	全体論的な統合
社会システムの結合と制約	弱く制約された要素の集合	強く制約された要素の統合
要素間の関係	一方向的で線形	双方向的で非線形
均衡の仮定	準定常的均衡	断続的均衡
変化の基本形態	漸進的变化	革命的变化
変化の時間的広がり	漸進的な進化	急激な広がり
組織の有効性の前提	状況コンテキストによる決定	等結果性

出所: Meyer, Tsui, and Hinings(1993)

的組織、専門職業的組織、多角化組織、アドホクラシー組織、伝道的組織、政治的組織)に分類した。また、Miles & Snow(1978)は、組織の環境適応において直面する3つの問題、すなわち、①企業者的問題(製品・市場領域の選択)、②技術的問題(生産と流通のための技術の選択)、③管理的問題(将来の革新のための分野選定および機構と過程の合理化)の解決パターン(環境適応パターン)を、4つのコンフィギュレーション(防衛型、探索型、分析型、受身型)に類型化している。これらの類型化は、コンフィギュレーションアプローチが、「理念型」としての性格を有していることに起因する。理念型は、「非常に多く分離分散した、多かれ少なかれ存在しては時々無くなる具体的な諸現象の統合によって形成され、一方的に強調された見解にしたがって1つの分析概念へと統合されたもの」(Weber, 1963 Mintzberg, 1989)のことをいう。つまり、理念型とは、具体的な諸現象間の因果関係や意味連関を捉えるための道具であり、現実の社会現象を切り取り、複数の孤立した現象を選び出し、それら1つあるいはいくつかの観点から整理するのに有用なモデルな

のである(Boudon et al., 1993)。

しかしながら、理想型は現実の社会現象を完璧に捉えられるわけではない。なぜなら、現実社会は理想型の域をはるかに超えた複雑な存在だからである。それでは、理想型という概念の有用性はいったいどこにあるのだろうか。現実の社会現象を完璧に捉えることができないからといって、理想型が無用だというわけではない。理想型は、理念という言葉を用いて、社会現象を純粋なモデルとして「単純化」することによって、その有用性を発揮するのである(Weber, 1963 Mintzberg, 1989)。つまり、複雑な社会現象の「単純化」にこそ、理想型の大きなメリットがある。したがって、理想型としてのコンフィギュレーションもこの「単純化」のメリットをもつ。現実の組織は理想型の純粋なモデルと完全には一致しないかもしれないが、複雑な組織現象をコンフィギュレーションとして「単純化」することによって、われわれは現実の組織と論理的構成物(コンフィギュレーション)との距離を測ることができるのである(Boudon et al., 1993)。それは組織の実態を捉える際の客観性の確保にもつながる。

理想型としてのコンフィギュレーションには「予測」のメリットもある。例えば、研究者が組織の実態を把握しようとしたり、あるいは経営者が組織を管理しようとしたりする時、整えるべき様々な次元の構成要素の一覧、すなわちコンフィギュレーションを提示することによって、配置・統合すべき要素の「信用にたる予測」を与えてくれる(Miller & Friesen, 1984 石坂, 2005)。このことは、石坂(2005)が言うように、組織の内部諸要素の調和を無視した、あるいは過剰な部分最適による組織デザインの「合成の誤謬」を避ける上での1つの指針となりうる。

またさらに、理想型としてのコンフィギュレーションは「記述」のメリットも有する。先述のとおり、理想型は、現実の社会現象を完璧に捉えて表現することは出来ないが、コンフィギュレーションという類型(集合体)に明確な表現の手段を与える。コンフィギュレーションは、多次元の諸要素が複雑に絡まり合った集合体であり、この集合体の情報や



特徴を「肖像画」あるいは「戯画」として表現することができる。すなわち、コンフィギュレーションアプローチは、記述的特性をもった分析枠組みであり、この記述的特性によって、仮説構築への足がかりを築くことが出来るのである(Weber, 1963 Mintzberg, 1989)。

## 2.2. コンフィギュレーションを生み出す諸力

前項では、コンフィギュレーションの定義や特徴、有用性（メリット）について考察してきたが、多種多様な要素を配置・統合して、コンフィギュレーションに落とし込む際に重要なことは、諸要素が、単独に取捨選択されるのではなく、内的に首尾一貫した集合パターンに従って選択されなければならないことである(Mintzberg, 1989)。さらに、選択される諸要素の集合パターンは、限定された比較的少数のコンフィギュレーションに集約される。もし、組織が独立して連続的に変化する多数の要素の複雑な集合パターンであるならば、無限の組み合わせが想定されるかもしれないが、組織は一貫した諸要素の集合パターンに分類される傾向があるため、組織の多種多様性は制限されることになる。つまり、比較的少数のコンフィギュレーションが組織の大部分の要素を網羅することになる。

それでは、いかなる力がコンフィギュレーションを生み出し、また、何がコンフィギュレーションの数を制限するのであろうか。ここでは、「ダーウィンの諸力」と「諸要素の内的調和」を取り上げながら、コンフィギュレーションを生み出す内的・外的な諸力について説明を行いたい(Mintzberg, 1984 Meyer et al., 1993 石坂, 2005)。

「ダーウィンの諸力」は、進化論や生態学の影響を受けた「組織の個体群生態学」(Hanan & Freeman, 1989)の議論に基づいている。組織の個体群生態学は、個々の特定企業を分析対象とするのではなく、共通の特性を持った組織の集合体を「組織個体群」と捉えて分析の対象とする。そして、ここでは組織個体群がもつ共通の特性を「組織形態」と呼び、これは特定の目標や行動、環境の組み合わせによって構成される。また、組織形態を維持するのに必要な資源の組み合わせから成る環境領域は「ニッチ」と呼ばれ、環境は多様なニッ

チによって分割されている。

組織個体群は、「変異⇒淘汰⇒保持」の進化プロセスを通じて変化する。変異とは、新しい組織形態をもつ組織が生まれることで、組織間で異なる組織形態が生まれる場合と、組織内部で異なる組織形態の下位組織が生まれる場合の2つのタイプがある。淘汰とは、環境における選択プロセスのことを言い、環境内で適切なニッチを獲得した組織形態は選択されて生き残ることができるが、生存に必要な資源を獲得できない組織形態は環境によって淘汰され消滅してしまう。保持とは、選択された組織形態が長期に渡って存続することである (Aldrich, 1979)。上記の進化プロセスのなかで、環境からの影響は、組織形態に対する自然淘汰の圧力として作用し、ある特定の環境下では、限られた組織形態しか生存できない。つまり、環境の類型が限定されていることを前提とするならば、組織の類型（コンフィギュレーション）も限定せざるを得ないのである。そして、自然淘汰の圧力を潜り抜けた組織形態は、最終的に優れた「生態学的ニッチ」に集約され、同じような技術や製品、経営スタイルをもった特定のコンフィギュレーションへと収斂していくことになるのである (Mintzberg, 2013)。

また、組織の個体群生態学における環境適応は強い組織慣性が働くことを前提としている。組織慣性とは、組織が環境適応において同一の方向へ動く力のことをいう。組織慣性が強く作用する組織は、環境適応のための自発的な変化は阻害されてしまうが、自然淘汰に生き残ることができる。したがって、組織の個体群生態学では、いったん確立した組織形態は簡単に変えることはできない。つまり、多くの組織は、組織慣性によって、既に確立された特定のコンフィギュレーションへと引きずられ、その結果コンフィギュレーションの数が制限されるのである。

続いて、「諸要素の内的調和」について解説する。Mintzberg (1984)によれば、コンフィギュレーションアプローチの本質は諸要素の内的調和にあるという。効率的・効果的な組織は、システムの構成要素を「全部を一緒にまとめること」、すなわち、諸要素の一貫性、

諸プロセスの調和および文脈との適合に成功している。ここで重要なのは、多種多様な要素をコンフィギュアできるような特定のテーマに集約させることである。そうすることで、組織は、要素間の整合性を達成でき、オペレーションにシナジーをもたらし、外部の文脈との適合性を高めようとする「内的な力」(石坂, 2005) が作用し、特定の有力なコンフィギュレーションへと収斂していく。

また、先の定義および特徴において説明したとおり、コンフィギュレーションは、諸要素が双方向で非線形の因果関係ループのように絡まり合いながら結合していることから、組織の有効性において等結果性の概念を受け入れる。組織は異なる条件や方法からでも最終的に同じような成功に到達できる。つまり、「組織にとって妥当な均衡解ならびにそこに至る経路に、唯一最善の決定解なるものは存在しない」(石坂, 2005) のである。そして、組織にとって妥当な均衡解は、一貫した諸要素の適切なパターン(組み合わせ)、すなわちコンフィギュレーションとして現れることになる(Meyer et al., 1993)。

### 第3節 コンフィギュレーションアプローチの要諦

#### 3.1. 統合のパースペクティヴとコンフィギュレーションの全体性

本節では、コンフィギュレーションアプローチの理論的基盤となる概念や理論を取り上げてその要諦を解説しつつ、このアプローチが前述の文化産業システムアプローチの3つの課題(「全体性」、「組織変動」、「戦略的選択」)を理論的にどのように克服しているのかを考察する。

まず、コンフィギュレーションアプローチの基本的な考え方として重要なのが、「統合のパースペクティヴ(Perspective of Synthesis)」である。Miller & Mintzberg (1983)によれば、このアプローチでは、現実の詳細なイメージをつかむために、統合された多種多様な要素の全部が一緒に検討される。したがって、コンフィギュレーションアプローチによ

って組織を研究する場合、先の定義においても述べたとおり、環境、産業、企業、グループ、メンバー、年数、規模、業績、技術、戦略、構造、プロセス、文化、イデオロギー、慣習、信条、成果、力関係、リーダーシップ、情報、コミュニケーションパターンの流れ等々、実に多くの要素を考慮に入れることができる。つまり、統合のパースペクティブは、要素に分かち得ぬものを捉える全体論的思考に基づいているのである。

また、Miller & Mintzberg(1983)は、コンフィギュレーションアプローチが、全体論的思考に基づく統合のパースペクティブを重視するに至った理由を説明するにあたり、絵画鑑賞における人間の認知パターンのエピソードを取り上げている。以下に要約したものを記す。

美術館の観賞者は、最初、多岐にわたる作品の特性を認識するために、キャンバスに目を走らせ、作品のゲシュタルトやそのイメージ、雰囲気、印象、それにテーマを取り入れながら全体的に作品を観賞する。その後、作品の特定の領域や性質（筆遣いの粗さ、色合いの強烈さ、線の流れ）に注意を向ける。観賞者は、まず統合を通して複雑なシステムを理解し、続いて個々の特性を分析しつつ全体の構成におけるその役割について考え始める。絵画における人間の認知パターンにおいては、分析よりも統合が優先されるのである<sup>39</sup>。これが、もし人間の認知パターンが、統合よりも分析を優先するように構成されていたならば、絵画の観賞者はキャンバス上の1平方インチに目を向けることを強えられるかもしれない。続いて、いくつかの思考パターンを得るために、これら無数の断片をどうにかして統合するように強いる。このような世界では、絵画がとても小さいものであるか、美術館が閑散としているかのどちらかであろう。

---

<sup>39</sup> Miller & Mintzberg(1983)は、分析のパースペクティブを否定しているわけではない。分析と統合の役割と関係について以下のように述べている。「分析と統合はともに、科学的な活動において必要な段階である。分析は、現象の構成要素あるいは特性を定義して、それらを判断するのに使われる。統合は、要素や特性が統合されたイメージや概念をコンフィギュレーションに結合し、それをパターンとして識別し、一般化するのに用いられる。それから分析は、これらの一般化を検証し、論理的帰結を推論できるように引き戻す。」

統合は、実務家の認識の基盤を形成する。統合は、分析に優先して、調整、認知されなくてはならない。絵画の目的と同じように、科学の目的は洞察である。言い換えれば、画家が観賞者を啓蒙するために描くのと同様に、研究者も実務家（例えば、ラインマネジャー、専門スタッフ、コンサルタント）を啓蒙するために研究を行う。

組織の世界は非常に複雑である。これまでの分析のパースペクティブに基づく組織研究によって発見された断片は互いにとても離れている。したがって、実務家にもたらされるイメージは非常に不完全なものだった。組織理論に関する文書や記録が豊富であるにもかかわらず、それらを保管する図書館にほとんど人がいないことは何ら不思議なことではない。

我々の要点は、統合のパースペクティブから発展したコンフィギュレーションが、構成要素の解明を試みる分析のパースペクティブから発展した線形な関係よりも、人間の認知パターンに適合するものであるということである。人びとは、複雑な世界をイメージや集合ごとに細分化したり、その多くの特性を様々な封筒のなかに配置することによって対応する。それらは、それぞれ独自のラベルが貼られた関連情報の便利な倉庫なのである。これは、我々が「モデル」や「定型」、「種類」、「型」という言葉を使うときに意味を持つのである。

*(Miller and Mintzberg, The Case of Configuration, Beyond Method: Strategies for Social Research, pp. 65-pp. 66)*

上記のとおり、絵画における認知パターンと同様に、組織の知覚・理解においても、統合のパースペクティブに立脚する必要がある。Miller & Mintzberg(1983)が「一人ひとりがゾウの異なる部分に触ってからその性質について議論する盲人たちと異なり、組織をコンフィギュレーションとして描出することによって動物の全体的な性質を理解することができる」と言うように、組織の部分に対する理解は全体としてパターン化されたものを見ることによってのみ得られるのである。ゆえに、組織研究者は、組織の本質的な相互関係

をばらばらにしないように留意し、統合のパースペクティヴに基づいて組織を眺めなければならぬ(Meyer et al., 1993)。

統合のパースペクティヴは「システムとしてのマクロ的な様態を捉えようとする視点」(石坂, 2005) に本質的な意義があり、この視点に基づくコンフィギュレーションアプローチはシステムアプローチの中核概念である「全体性」を重要視していると言える。その結果として、コンフィギュレーションアプローチを用いるならば、われわれは組織やグループ、個人といった研究対象の「全体像」をより容易に把握できるようになる。

### 3.2. 量子見解とコンフィギュレーションの組織変動ならびに戦略的選択

コンフィギュレーションアプローチの理論的基盤となる考え方の2つ目は、「量子見解 (quantum view)」(Miller & Friesen, 1984) である。量子見解は、物理学の量子力学的観点から、コンフィギュレーションの動態性についての考察を試みるものである。量子とは、原子や電子、素粒子のような特定の小粒子が存在するものではなくて、ひと固まりとして存在し、これ以上小さな単位に分割することができない物理量の最小単位のことを言う (Greene, 1999)。量子見解では、この量子の概念に基づいて、構造やプロセス、戦略、環境といった組織の諸要素が統合・配置されたもの、すなわち、コンフィギュレーションが安定した状態にあることを量子状態 (quantum state) と捉える (Miller & Friesen, 1984 Mintzberg, 2009)。

量子見解のなかで最も重要な概念が量子跳躍 (quantum leap) である。この概念は、ある量子状態から別の量子状態への変化 (安定的なコンフィギュレーションから別のコンフィギュレーションへ移行すること) を表し、組織の環境適応とコンフィギュレーションの関係性を説明する上で有効である。量子跳躍では、飛び飛びの不連続な変化が起こる。これは、連続的な変化ではなく、不連続な変化を引き起こす量子の特性に起因している。Mintzberg (2009) は、この量子跳躍における不連続な変化を「変革 (transformation)」と呼んだ。つ

まり、量子跳躍では、均衡（コンフィギュレーション）と不均衡（変革）を交互に繰り返す断続的均衡（Gould, 1989 Tushman & Romanell, 1985 Tushman & O' Reilly, 1997）が見られ、一定期間にわたる「組織変動」を考慮しているのである。

組織は環境適応のためにコンフィギュレーションと変革を繰り返しているが、これは、組織が環境の変化に応じて、既存の構造や戦略、プロセスといった内部諸要素が変化することを意味する。Miller & Mintzberg(1983)によれば、内部諸要素の変化の方法と環境への適応方法として、組織には2つの選択肢があるという。1つ目は、内部諸要素の一貫性を犠牲にして、環境変化に適応する方法である。この方法をとる組織は、環境適応のために、常に内部諸要素を変化させようとする。2つ目は、必要に迫られるまで諸要素の変化を先延ばしにする方法である。ここでの組織は、内部の一貫性を維持できるが、環境適応へのタイミングを失ってしまい、後に相当の犠牲を払うことになる。どちらの選択もコンフィギュレーションにダメージを与えることになるが、諸要素の相互関係（結合）が柔軟な場合、後者の方が前者よりもダメージが少ない。そして、優れた企業は通常、後者を選ぶ傾向がある(Miller & Mintzberg, 1983 Mintzberg, 1981)。

それでは、組織はなぜ、環境変化への適応よりも、コンフィギュレーションの維持を優先するのだろうか。それには3つの理由がある(Miller & Mintzberg, 1983)。第1の理由は、環境の変化は一時的な中断があったり変則的であったりするため、組織は変化の明確な兆候が現れるまで待たねばならず、それによって変化への適応が遅れてしまうからである。第2の理由として、内部諸要素の変化は確立された行動パターンの変化を伴うので、変化に伴う要素間の不一致が現れた場合、組織全体に不調和が生じ、コンフィギュレーションを崩壊へと導くおそれがある。したがって、内部諸要素の変化は必然的に抵抗にあうか、あるいは多くの要素の変化が同時になされるために環境への適応が若干遅れてしまうかになる。第3の理由は、組織がコンフィギュレーションを達成すると、内部諸要素の変化はイデオロギー的、認知的、政治的な理由によって抵抗されるからである。組織が成功を収

めると、イデオロギーが抵抗勢力になって、内部諸要素の変化だけでなく、その必要性の認識さえも阻もうとする。また、組織の経営陣は、コンフィギュレーションの欠点を看過してしまい、コンフィギュレーションの開発に政治的に依存するようになる。さらに、組織の成功に構造やプロセスなどの諸要素が関係していることを全く信じない経営者は、既存の諸要素に手を加えることを避けたがる傾向がある。このような理由により、組織は、環境変化への適応を遅らせて、コンフィギュレーションをできる限り維持しようとする。コンフィギュレーションアプローチでは、頻繁に量子跳躍が行われるわけではないのである (Miller & Friesen, 1984)。

しかし、組織は、上記のような諸要素の変化を阻害する様々な問題に直面するなかで、変わり続ける環境への適応が手遅れになる前に、一貫性を保ちながらそれらの変化を開始しなければならない。これは組織にとって至難の業であり、Miller & Friesenはこの非常に困難な環境適応プロセスを「戦略的革命」と呼んだ。戦略的革命は、戦略、構造、管理システムのすべての要素が同時に変化するもので、それらが一度に1つずつ変わる漸進的变化とは大きく異なる。つまり、コンフィギュレーションアプローチでは、内部諸要素の結合がタイトであるため、ある程度の変化には柔軟に対応できるが、一定のポイントを越えると変化に抵抗するようになり、その後、別の結合へと向かう急速な変化が訪れることになる (Meyer et al., 1993)。換言すれば、組織は、新しいコンフィギュレーションのなかに、できるだけ早く諸要素が統合された形を再構築して、戦略的革命によって新たな安定的な状態へと飛躍しようとするのである (Mintzberg, 2009)。ここでの移行は、広範囲に広がる劇的かつ破壊的なもので、移行に際して組織は多大な犠牲を伴う。これを避けるために、組織は迅速に移行作業を進めなければならないが、移行中の内部諸要素は一貫性に欠け、まだ新しい環境に適応できておらず、だからといって、古い環境に戻って適応することもできない厳しい状態に陥ることになる (Miller & Mintzberg, 1983)。

量子見解における量子跳躍、断続的均衡および戦略的革命の概念は、コンフィギュレー



ションアプローチが組織変動や組織のダイナミックな変革プロセスを重要視していることを示唆する。つまり、量子見解に基づく組織は、漸進的に変化してきたコンフィギュレーションが変革によって中断されると、新しい安定を求めて新たな戦略や構造を再統合しようとする戦略的革命が生じる。これは、組織の変革プロセスに、戦略や構造など、様々な要素の転換を含んだ戦略形成が含意されていることを意味する (Mintzberg, 1998)。そして、ここでは、意思決定者である「パワーを持つ支配的連合体」(Thompson, 1967 Child, 1972)により主体的な「戦略的選択」が行われ、組織にとって有利な構造や環境が創造、形成、管理される。すなわち、量子見解に基づくコンフィギュレーションアプローチは、経営者によってなされる主体的な意思決定が組織と環境との間の相互作用を規定する「戦略的選択」の概念を考慮に入れているのである。戦略的選択の仲介を通じて、組織はあるコンフィギュレーションから次なるコンフィギュレーションへの移行（組織変動）が可能になり、それに伴い環境も変化するのである。

また、これとは逆に、戦略的選択論の立場から見た場合、経営トップの意思決定が重要視されるということは、戦略的選択を行うに際して、多様なコンフィギュレーションが組織の環境適応の選択肢として提示されることであり、そこではコンフィギュレーション間の移行を含めた組織の動態性や変革が想定されることになる(本多, 2005)。このように、組織変動に関連して、コンフィギュレーションアプローチは「戦略的選択」を明確に意識している。さらに、コンフィギュレーションアプローチが戦略的選択の概念を受け入れるということは、等結果性の議論にも関わる。なぜなら、「経済的成功に至る道筋や方法が様々である」という等結果性の概念は、経営トップが戦略的選択を行うことによって生じるからである。

本節では、コンフィギュレーションアプローチの理論的基盤となる概念や理論を取り上げてその要諦を説明しつつ、文化産業システムアプローチの理論的な課題である「全体性」、「組織変動」、「戦略的選択」について考察してきた。その結果、コンフィギュレーション

アプローチでは、これらの理論的課題の克服を目指した議論が展開されていることが明らかになった。

## 第4節 オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチ

### 4.1. オーガニグラフとソシオグラム

これまで、コンフィギュレーションアプローチの理論的な背景、特徴、有用性および要諦について解説してきたが、実際の組織分析にコンフィギュレーションアプローチを用いる場合、どのように行えばよいのか。そこで本節では、コンフィギュレーションアプローチの考え方に基づいた組織分析の手法ないしツール（道具）として「オーガニグラフ (organigraph)」(Mintzberg & Heyden, 1999)を取り上げる。オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチの理論的な関連性については後述するとして、ここではまず、オーガニグラフという分析ツールの概要を説明したい。

オーガニグラフは、「組織図」の意味を持つフランス語の「オーガニグラム (organigramme)」の名に由来するとおり、組織の実態解明に焦点を当てた分析手法である。また、オーガニグラフの「グラフ (graph)」は、数学のグラフ理論に起源をもつ言葉で、行為者（集団含む）のネットワーク構造を分析・記述する社会ネットワーク分析では「ソシオグラム (sociogram)」と呼ばれる(安田, 1997)。このソシオグラムは、グラフ理論に基づく記述的特性を備えており、分析対象としての行為者を“点”で、行為者間の相互作用（人、商品・サービス、情報などの流れ）を点と点を結ぶ“線”で、相互作用の方向を“矢印”で示すことによって、行為者間の社会的関係を図で表現することができる。

第2章においても記したが、Evan(1972)は、Bavalas(1951)やLeavitt(1964)らのコミュニケーションネットワーク研究を踏まえて、ソシオグラム（行為者間のネットワーク構造）には、①ダイアド型、②車輪（ハブ）型、③オール・チャネル・ネットワーク型、

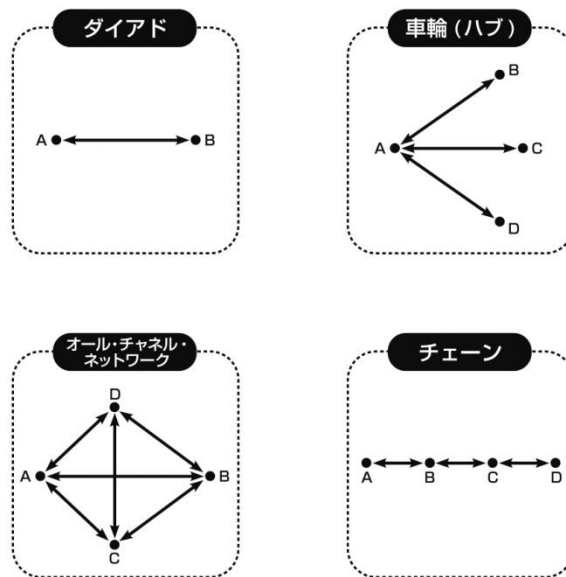


図 3-1 ソシオグラム

出所: Evan(1972)

④チェーン型という4つの形態があることを示した(図3-1)。図において“点”を組織に例えると、ダイアド型(2項)は、組織Aと組織Bが相互作用<sup>40</sup>する。車輪(ハブ)型は、組織Aが特定の1つ以上の組織と相互に作用するが、組織間に相互作用はない。オール・チャネル・ネットワーク型は、すべての組織が相互に作用し、それぞれが組織Aと相互作用する。チェーン型は、最初の連鎖との直接的な相互作用だけの組織Aに、組織メンバーたちは連続してつながっている。このように、オーガニグラフは、グラフ理論に基づくソシオグラムの影響を受けながら、次節で説明する基本概念を構成しているのである。

## 4.2. オーガニグラフの基本概念

それでは、オーガニグラフの具体的な基本概念を見ていこう。オーガニグラフは、「セッ

<sup>40</sup> 相互作用とは、ある人の行動が他の人の応答行動を引き起こすようなそういった作用、反作用の系列である。ダイアド型は相互作用の原初的形態であり、互いに関連し合う数人(小集団内部)の情報伝達構造として、車輪(ハブ)型、オール・チャネル・ネットワーク型、チェーン型へと進化していった。(稲葉, 1979)

ト」、「チェーン」、「ハブ」、「ウェブ」という4つの基本概念から成る(図3-2)。ここでは、各構成概念の特徴や組織の具体例、マネジメントスタイルについて見ていくことにする。まず、「セット」は組織を構成するヒトや機械、製品の「集合体」を表す概念で、セット個々の構成要素は互いに独立している。セット型組織の例としては専門家集団によって構成される法律事務所や大学などがあげられ、マネジャーによる監督と経営資源の配分がマネジメントスタイルの中心になる。

続く「チェーン」は、バリューチェーンやサプライチェーンとしてもなじみのある「連鎖(つながり)」を表す概念で、これによって作業の流れやプロセスを体系的に理解することができる。チェーン型組織の例としては自動車工場の組み立てラインがあげられ、そこでのマネジメントスタイルはチェーンの運用とコントロールである。

「ハブ」は、ヒトやモノ、情報などの調整が行われる中心的な「場」を意味する概念で、物理的な場所だけでなく抽象的な調整機能も含まれ、この概念を用いることにより、ある拠点を中心に展開する様々な活動を表すことができる。ハブ型組織には、学校・空港などの建物やコンピュータなどの機械、フットボールのコーチ(人間)、さらには、光学技術のような特許技術が該当し、そのマネジメントスタイルの特徴は、組織のコーディネーターがマネジャーとして組織全体の求心力を生み、調整を行うことである。

最後の「ウェブ」は、中心を持たない網状の組織やネットワークを表す概念で、ヒトやモノ、情報の絶え間ない行き来や複雑な関係を把握することができる。ウェブ型組織の代表例は映画製作などのプロジェクト組織で、全員がマネジャーとして有機的なネットワークを形成し、メンバーのやる気を引き出すことがマネジメントスタイルの特徴である。上記4つの構成概念を組み合わせてオーガニグラフを描くことになるが、オーガニグラフにはこれといって決まった形式があるわけではなく、作成者が想像力や柔軟な発想を駆使して、独自のアウトプットをつくり上げることが重要である(Mintzberg & Heyden, 1999)。

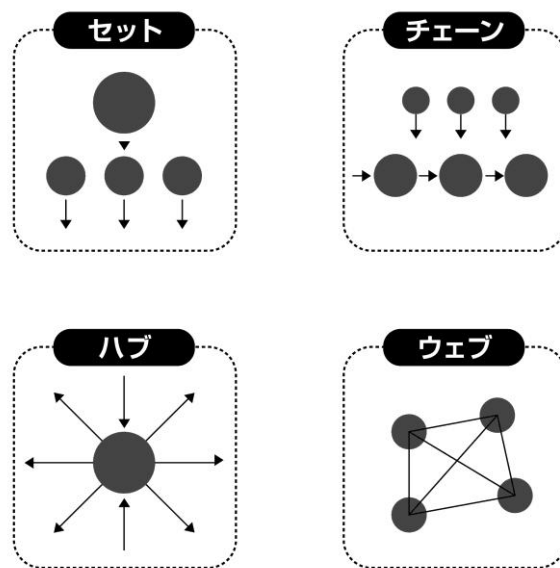


図 3-2 オーガニグラフの基本概念

出所: Mintzberg and Heyden(1999)

#### 4.3. オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチ

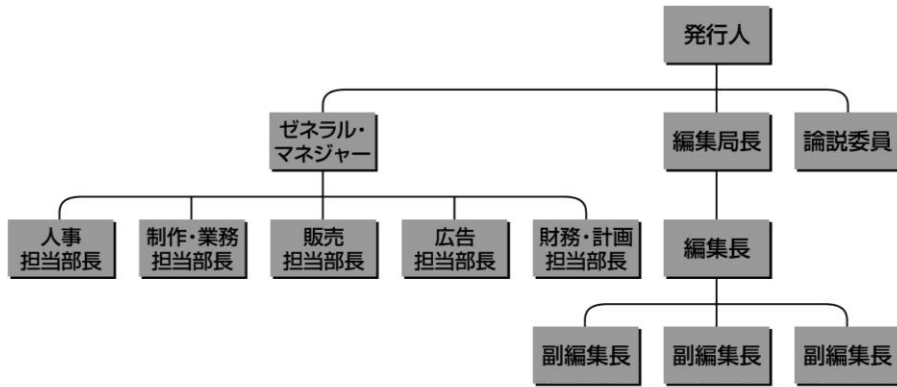
先に触れたとおり、コンフィギュレーションアプローチに基づく組織の分析手法には、Mintzberg(1981, 1989, 1998)の「7つの組織コンフィギュレーション」や Miles & Snow(1978)の「4つの環境適応パターン」などがある。それにもかかわらず、本論文においてオーガニグラフを取り上げるのは、この分析手法がコンフィギュレーションアプローチの中核概念である「全体性」を体現しているとともに、戦略的視点を内在化することにより、同アプローチのもう一つの中核概念である「戦略的選択」を支え、複雑性の問題に直面する音楽関連企業の組織分析に有用性を発揮するものと考えたからである。しかしながら、コンフィギュレーションアプローチを提唱し、オーガニグラフを考案した Mintzberg は、オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチとの間の理論的な関連性をほのめかしてはいるが、その関連性について具体的に記述していない。したがって、ここでは、

オーガニグラフを用いることの意義や、これの理論的枠組みとしての有用性について述べるとともに、オーガニグラフがコンフィギュレーションアプローチの考え方に基づく分析ツールであることを説明しなくてはならない。そこで、「全体性」と「戦略的選択」という2つの概念に焦点を当てながら、オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチとの間の理論的な関連性について論じるとともに、音楽産業の組織研究にオーガニグラフを用いることの意義を考究し明示する。

まず、オーガニグラフと「全体性」との理論的な関連について論じる。ここでは、Mintzberg & Heyden が作成した「新聞社の組織図とオーガニグラフ」（図3-3）を取り上げて、組織図とオーガニグラフを対比させながら、「全体性」との理論的関連性について考察する。図3-3には、新聞社を例にしたオーガニグラフと組織図が描かれている。Mintzberg & Heydenによれば、小さな長方形が整然と積み重ねられた組織図から得られるのは新聞社という組織の職能や権限の体系ぐらいのもので、製品や業務プロセス、顧客に関する情報や手がかかりは乏しく、組織の分析手法として有効であるとは言い難い。他方、オーガニグラフには、新聞社の主要業務が「コンテンツの準備⇒ページの組み上げ⇒印刷⇒流通」という「チェーン」の流れとして、そして、ニュースや広告などのコンテンツと社会とのつながりが情報源の「ウェブ」として描かれる。また、新聞社によって提供されたコンテンツは、後に社会に還元されることから「ハブ」と捉えられる。さらに、財務、購買、人事などの管理・サポート業務は、チェーン型の主要業務に直接組み込まれていないことから、外部に描出される（Mintzberg & Heyden, 1999）。このように、オーガニグラフは、組織図では決して知ることのできない事業活動や業務の仕組み、社会との関わりなどの組織現象を「全体性」の視点で表すことができる。これは、オーガニグラフが「全体性」というコンフィギュレーションアプローチの中核概念を色濃く反映させているからである。

続いて、オーガニグラフと「戦略的選択」との理論的関連性について論じる。先に取り上げた新聞社の組織図とオーガニグラフはともに組織の構成要素に基づいて作成された組

**組織図**



**オーガニグラフ**

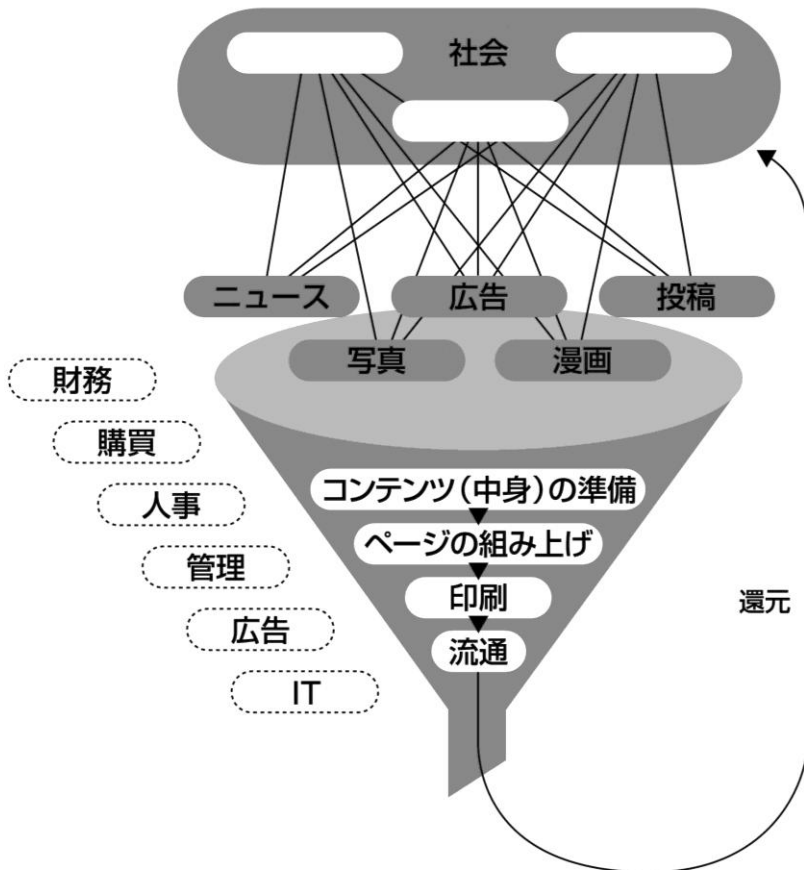


図 3-3 新聞社の組織図とオーガニグラフ

出所: Mintzberg and Heyden(1999)

織コンフィギュレーションであるが、両者の間には決定的な違いがある。それは、「戦略的視点」の有無である。「戦略的視点」の内在化にこそ、オーガニグラフの本質的意義がある。それでは、オーガニグラフのいったい何が戦略的視点を生み出しているのだろうか。オーガニグラフに戦略的視点をもたらす要因として考えられるのは、コンフィギュレーションという理念型に備わる「単純化」、「記述」、「予測」という3つの有用性（メリット）と、「記述」からもたらされる「可視化」のメリットである。そこで、これら4つの観点からオーガニグラフに内在化する「戦略的視点」を考察しつつ、オーガニグラフと「戦略的選択」との理論的関連性について論じることとする。

まず、「単純化」の観点からオーガニグラフの戦略的視点ないし戦略性について考える。複雑なシステムを形成する組織では、多種多様な構成要素から成る集合体の活動が複雑かつ予測困難な絶えざる変化を生み出しているため、研究者あるいは実務家がこの集合体としての組織の振る舞いの複雑さの解明を試みる場合、既述のとおり、組織を全体性の視点で捉える必要がある。そこで、統合のパースペクティブに基づくオーガニグラフを組織の分析に用いると、複雑な組織をコンフィギュレーションとして「単純化」することができる。本項で取り上げた「新聞社の組織図とオーガニグラフ」の事例からも分かるように、オーガニグラフは、事業の範囲や主要業務、環境との相互作用などの複雑な組織現象を「単純化」することによって組織の全体像を浮かび上がらせて、組織の実態に迫ろうとする。オーガニグラフは、Mahan(1890)が言うような、「複雑なものを単純化して」全体像を把握する戦略的視点を備えているのである。

続いて「記述」の観点から見ていく。先述のとおり、「記述」のメリットを持つコンフィギュレーションアプローチは、複雑なシステムである組織の情報や特徴を詳細に記述することによって仮説構築への足がかりを築くことができる。仮説構築は経営者による戦略的選択の前段階の重要なプロセスであり、コンフィギュレーションアプローチの記述的特性は、自社の現状および市場ニーズの把握、競合企業の分析など、仮説構築に必要な諸活動



を推進する一助となる。そして、オーガニグラフは、コンフィギュレーションアプローチに基づく組織分析の手法のなかでも、Mintzberg & Heyden が指摘するとおり、自由な発想に基づいて独自のアウトプットをつくり上げることができる分析ツールであり、これは、オーガニグラフが組織の諸要素を戦略的に取りまとめて選択することが可能であることを意味している。つまり、この「記述」のメリットは、戦略的選択につながる重要なプロセスである仮説構築を支援することにより、オーガニグラフに戦略的視点をもたらす一因になっているのである。

「記述」のメリットは、オーガニグラフに「可視化」のメリットをもたらす。オーガニグラフは、これまで外部からはうかがい知ることが出来なかった組織現象を“絵”ないし“図”として表現することにより組織の実態を「可視化」する。これは、ソシオグラムと同様、オーガニグラフの記述的特性に起因する。現在の企業組織は、それが含まれる社会システムにおける構成要素の相互関係が複雑さを増しており、それに伴い、企業組織も伝統的なヒエラルキーからこの上なく複雑な組織形態へと移行しており、企業が実際にどう機能しているのかを理解することが非常に困難になっている。このような状況下において、研究者や実務家が組織分析の手段としてオーガニグラフを用いたならば、組織に関する多種多様な諸要素間の複雑な相互作用についての概要を「可視化」して視覚的に記述できる。それは、組織の諸要素を戦略的に取りまとめたものの「可視化」、すなわち、「戦略的可視化」をもたらすことになる。そして、「戦略的可視化」は、経営者の迅速かつ的確な戦略的選択に大きく貢献する。したがって、「可視化」はオーガニグラフの戦略性を強化する重要な要素と言える。

最後に、「予測」の観点からオーガニグラフの戦略的視点について検討する。われわれは、オーガニグラフという可視化できる“航海図”を頼りに、組織の今後の方向性や将来像を「予測」することができる。これは、オーガニグラフの戦略性を支える重要な要素である。つまり、オーガニグラフがこの「予測」のメリットを持つことにより、研究者や実務家は

企業組織の戦略を予測する（見積もり、解釈する）ことができるのである。とりわけ、経営トップをはじめとした実務家は、この「予測」のメリットを生かして、競争優位を得るための市場機会を発見したり、的確なオペレーションの管理を実行したりすることができる（Mintzberg & Heyden, 1999）。オーガニグラフは、「競争上の優位を導きうるような戦略を創造し、その実行を促進するための梃子（テコ）のような役割」（石坂, 2004）を果たすものであり、研究者のみならず実務家にも「戦略的視点」をもたらすのである。

上記4つの観点による考察の結果、オーガニグラフの戦略的視点は、「単純化」、「記述」、「予測」、「可視化」という4つの要素に支えられていることが分かった。先述のとおり、音楽ビジネスの複雑化や音楽産業における組織間関係の複雑化といった複雑性の問題を解決するには、これまで以上に経営トップの迅速かつ的確な「戦略的選択」が求められる。したがって、オーガニグラフの戦略的視点は、研究者や実務家が複雑性の問題に対処する戦略的な組織マネジメントを研究、実践する際の一助となる。

このように、オーガニグラフは、「全体性」と「戦略的選択」というコンフィギュレーションアプローチの2つの中核概念を体現しており、また、戦略的視点を内在化することによって複雑性の問題に直面する音楽関連企業の組織分析に有用性を発揮するのである。よって、この分析ツールは音楽産業の組織研究に用いる意義を有するものと考えられる。

## 第4章 音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性

### 第1節 オーガニグラフの適用可能性 —エイベックスの事例研究—

#### 1.1. はじめに

前章の最後において、オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチの理論的関連性や、オーガニグラフの有用性、本論文でオーガニグラフを取り上げることの意義について論じてきたが、オーガニグラフが実際の音楽関連企業の組織分析において有用性を発揮する分析ツールであるとまだ断定できない。なぜなら、オーガニグラフと「全体性」および「戦略的選択」との間の理論的な関連性については詳しく論じたが、オーガニグラフと「組織変動」との関連性については何も述べていないからである。したがって、オーガニグラフが複雑性の問題に直面する音楽関連企業の組織分析において有用であると断定するには、オーガニグラフと「組織変動」との関連性についても論じなければならない。

しかしながら、Mintzberg & Heyden による論文「Organigraphs: Drawing How Companies Really Works」(1999)を含めて、オーガニグラフと「組織変動」との理論的な関連性について議論したり、言及したりした先行研究は見当たらない。「全体性」や「戦略的選択」とオーガニグラフとの関連については、Mintzberg & Heyden による「オーガニグラフ」の論文を手がかりに論を進めることができるが（実際に、「全体性」とオーガニグラフとの理論的関連性は Mintzberg & Heyden の論文に基づいて論じた）、オーガニグラフと「組織変動」との理論的な関連性についてはそれができないのである。したがって、オーガニグラフと「組織変動」との理論的関連性を論じるには、オーガニグラフを用いた組織分析が組織の経時的な変化、すなわち、「組織変動」を考慮に入れた分析であるかどうかを実際に検証しなければならない。

そこで本章では、コンフィギュレーションアプローチの中核概念である「全体性」、「戦

略的選択」、「組織変動」のすべてを考慮に入れながら、実際にオーガニグラフが音楽関連企業の組織分析に適用可能かどうかを検証する。そして、検証の結果、オーガニグラフが組織分析に適用可能であると判断された場合、これがコンフィギュレーションアプローチの中核概念を体現するとともに、文化産業システムアプローチの3つの理論的課題を実際に克服する分析手法であることを明示することができる。そうすることにより、ようやくオーガニグラフは複雑性の組織マネジメントに有用性を発揮する分析手法であると断定できるのである。

それでは、組織分析におけるオーガニグラフの適用可能性を検証するために、大手総合エンターテインメント会社、エイベックス・グループ（以下、エイベックス）の事例分析を行う。同社を事例の対象として取り上げたのは、2000年初頭から音楽産業を取り巻く環境が大きく変化して、複雑性の問題が生じるなか、危機感を持たずに環境適応への準備を怠っていた多くの音楽関連企業とは対照的に、同社では、経営陣が環境変化への適応のために戦略や構造に関して大きな意思決定を行い、ポスト音楽配信時代を見据えて新しい音楽ビジネスを模索しながら、組織適応を経験していると考えたからである。そこで、同社の経時的事象を記述しながら、組織変動に伴う戦略や構造の変遷を明らかにしていく。

同社に対する調査は、IR資料、社史等の収集および2005年から2011年にかけて実施した対面インタビュー調査に基づいている。インタビュー調査は、エイベックス・マーケティング取締役の石倉雄一氏に対して1回、エイベックス・ライブ・クリエイティヴ取締役の伊達亮介氏に対して1回、エイベックス・ライブ・クリエイティヴ管理部の大塚寛樹氏に対して3回、それぞれ面接を行った。資料調査および対面インタビュー調査に基づく事例記述の後、エイベックスのオーガニグラフの作成および考察を行う。

## 1.2. 事例記述

### 1.2.1. レコード会社時代（1988年～1999年）

100年以上の歴史を持つ日本の音楽産業は、2度の大战を挟み、戦後の高度経済成長期を経て持続的成長を実現し、アメリカに次ぐ世界第2位の音楽市場を形成するに至った。第1章で述べたとおり、多くの日本企業が90年代初頭のバブル崩壊後の経済不況にあえぐなか、音楽産業は産業の根幹を揺るがす大きな環境変化に直面することもなく、その市場は右肩上がりでも拡大していった。音楽産業が繁栄を謳歌していたこの時代に、エイベックスは生まれたのである。

エイベックスの歴史は、1988年4月11日、当時、日本大学に在学しながら、レンタル・レコード・ショップ「YOU&I 上大岡店」の店長をしていた松浦勝人氏（現エイベックス・グループ・ホールディングス代表取締役社長）が輸入レコードの卸売会社を立ち上げたことから始まる。設立当初のエイベックスは、ユーロビートの12インチ・レコードを海外から輸入し、全国のレンタル・レコード店に販売するレコードの輸入販売業を営んでいた。そして、この事業が軌道に乗った同社は、1990年9月に音楽レーベル「エイベックス・トラックス」を立ち上げる。エイベックス・トラックスは、当時、ニッチな音楽ジャンルであったダンス・ミュージックに特化した音楽レーベルで、日本初のダンス・ミュージック専門レーベルとしてレコードビジネスに参入した。

レーベル立ち上げ当初のエイベックスはワンショット（単発）の海外ライセンス契約による洋楽コンピレーションCDの企画・販売を行っていたが、1991年5月、同社に最初的好機が訪れる。日本初の大型クラブ・ディスコ「ジュリアナ TOKYO」のオープンである。エイベックスはジュリアナ TOKYO とのタイアップによって、このディスコの人気DJたちが選曲したコンピレーションCDをシリーズとして販売する権利を獲得する。ジュリアナ TOKYO は、“お立ち台”、“ボディコン”、“ジュリ扇”などの流行語を生み、日本のバブル経済を象徴するサブカルチャーとして社会に広く認知されることになり、それに伴い、この

「ジュリアナ」シリーズ CD は驚異的な売上を記録し、エイベックスの知名度も急速に上昇する。エイベックスは、ジュリアナ TOKYO とのタイアップによって一定の成功を収めたものの、それは洋楽のダンス・ミュージックというニッチな市場での成功に過ぎなかった。いくら同社がコンピレーション CD でヒットを飛ばそうが、売上規模の小さい洋楽市場では限界がある。大手レコード会社として飛躍するには、売上規模の大きい邦楽市場に進出し、ビッグヒットを見込める邦楽アーティストを手がけることが不可欠であった。ちょうどその頃、エイベックスに大きな転機が訪れる。音楽プロデューサー、小室哲哉氏との出会いである。

当時、エイベックスの専務取締役であった松浦氏は、ダンス・ミュージックに近いフィールドで活躍する邦楽アーティストの小室氏の音楽性に共感を覚え、小室氏がメンバーとして活動する音楽ユニット、TM NETWORK の楽曲をユーロビートでカバーするという CD 企画を立案し、後に同社の副社長を務めるクリエイティブマックス社の千葉龍平氏とともに画策する。そして、松浦・千葉両氏がこの企画を小室氏に持ちかけたところ、小室氏自身もダンス・ミュージックという新しい音楽ジャンルで音楽シーンに一石を投じたいと考えていたとの前向きな回答が得られ、事は順調に進むかに思われた。しかし、企画実現に向けて話し合いを持つ過程で大きな問題に直面することになった。“契約”の問題である。小室氏は当時、エピック・ソニーの専属アーティスト（および専属作家）であり、通常、専属アーティストは、所属先のレコード会社との間で専属実演家契約を結んでいるため、他社で原盤制作や CD 発売を行うことできないことになっていた。この状況下で、エイベックスが企画を実現させるには、小室氏の専属先であるエピック・ソニーから“専属解放（当該レコード会社が専属アーティストの他社原盤制作への一時的、条件的な関与を認めること）”という例外的措置の許諾を得る必要があった。当時の音楽業界では、“専属解放”による他社での原盤制作はまだ一般的ではなく、また、新興レーベルにすぎないエイベックスが業界トップ企業のソニーを相手に、しかも、看板アーティストの“専属解放”の許諾

を得ることは至難の業であった。しかし、松浦・千葉両氏はそこであきらめることなくソニー側と粘り強い交渉を何度も行い、最終的にソニー側から例外的措置である“専属解放”の譲歩を引き出し、小室氏がエイベックスの作品制作に携わることのできる機会を得ることに成功した。

1992年9月、小室氏とのコラボレーションCD『TMN SONG MEETS DISCOSTYLE』が発売され、オリコンチャートの4位を記録する。同作品は、これまでエイベックスが発売してきた洋楽作品の売上をはるかに上回るヒット作となった。エイベックスと小室氏のコラボレーションはこの作品で終わりではなかった。同社は、この作品の成功を足がかりに、小室氏との間に強力なパートナーシップを築き上げて、邦楽市場への本格的な進出を図っていく。ソニーという大手レコード会社の専属アーティストでありながら、“専属解放”というイレギュラーな形でしばらくの間、エイベックスとビジネスを展開していくことになる小室氏は、当時のエイベックス幹部の印象について以下のように述べている。

変な言い方ですけど、僕みたいなアーティストを見つけて離さなかったというのも凄かった。それが奴らの頑固さというのか、しぶとさというか、強さでもあり、才覚だったりするのかもしれませんが。要は、一度だけ一緒に仕事をやって、「あとは頑張ってるね」とは、させてくれなかった。僕は契約書上では、エピック・ソニーのアーティストで、業界的に言うと、“専属解放”という立場で仕事をしていたわけですね。しかも、僕は嫌々やっていたわけではなく、気持ちよく乗せられて、そのままずっと一緒に、走っちゃいましたよね(笑)

(芦崎治著『avex way』、2005年、199頁)

その後、エイベックスと小室氏は、強力なタッグを組み、日本ではまだアンダーグラウンドな存在であったダンス・ミュージックをオーバーグラウンドなものにすべく一大プロ

ジェクトを立ち上げる。それが、小室哲哉プロデュースによるダンス・ミュージック・ユニット、TRF (Tetsuya Komuro Rave Factory) である。TRF は、1993 年 2 月にアルバム『trf ～THIS IS THE TRUTH～』でデビューする。続けて、同年 7 月 21 日に、スマッシュヒットしたシングル曲『EZ DO DANCE』を含むセカンド・アルバム『EZ DO DANCE』が発売され、オリコンチャート初登場 4 位にランクインする。翌 1994 年 2 月 9 日には、サード・アルバム『WORLD GROOVE』が発売され、遂にオリコンチャート初登場 1 位を獲得する。TRF の成功によって、小室氏は、音楽プロデューサーとしての足がかりをつかみ、以降、安室奈美恵や hitomi、H Jungle with t、globe といったアーティストのプロデュースを成功させて、一躍時代の寵児となる。他方、エイベックスも、TRF をはじめとする数々の“小室プロデュース作品”を生み出した会社として大きな経済的成功を収め、“メジャー”と呼ばれる大手レコード会社の仲間入りを果たす。

このように、エイベックスが小室氏とのパートナーシップによって急成長を遂げるなか、松浦氏は、小室哲哉という 1 人のヒットメーカー—それも身内（エイベックスの専属アーティスト）ではない—に依存することの危うさに気付き、次第に危機感を募らせていく。そして、“小室ブランド”に依存しないエイベックス独自のビジネス展開を模索しはじめ、その結論として、松浦氏自らがプロデューサーとして音楽制作の陣頭指揮を執り、社内に自前の制作体制を築く“脱小室”路線の方向性を打ち出す。松浦氏は、その時の心境を次のように吐露している。

ジュリアナの CD が売れたって、ジュリアナがなくなれば、終わりだよと言われて・・・。  
次に小室さんをやりだして、trf がなくなったら終わりだよと言われて・・・。小室さんのものが全部売れ出したら、小室さんが終わったらエイベックスは終わりだよと言われて・・・。言われっぱなしじゃ悔しいから、自分で始めたわけです。



(芦崎治著『avex way』、2005年、199頁)

松浦氏は、パートナーである小室氏からヒット作りのコツやノウハウを吸収・蓄積するとともに、自らも安室奈美恵やMAXの楽曲制作を手掛けるなどして徐々にプロデューサーとしてのスキルや経験値を積み重ねていった。そして、“脱小室”路線の自前アーティストのデビューに向けて本格的に動き出し、1996年8月にELT(Every Little Thing)が、1998年4月に浜崎あゆみが、松浦氏のプロデュースのもとデビューを果たす。プロデューサー＝“max matsuura”の誕生である。両アーティストは、後にスターアーティストへと成長し、これに伴い、松浦氏も業界内でヒットメーカーとしての地位を確立していく。松浦氏のもとで音楽制作体制が強化されたエイベックスは、その後も継続的に、Do As InfinityやEXILE、AAAなどの人気アーティストを自前で生み出し続け、“脱小室”路線に成功する。同社は、“小室プロデュース”の時代を経て、新たなヒットメーカーである“max matsuura”のもと、黄金時代を築き上げることになる。

エイベックスは、1998年の音楽CDの売上高が513億円で、国内レコード会社における第1位の売上実績をあげ、業界トップのレコード会社へと成長を遂げる。そして1999年12月、同社は遂に、東京証券取引所市場第1部への上場を果たすことになる。

創業からわずか10年という短期間で、同社がこれほどまでに成長した理由は何だろう。1つには、当初の洋楽ダンス・ミュージックというニッチな音楽市場から脱却し、小室哲哉というヒットメーカーとの出会いを生かして邦楽市場への参入を成功させたことにある。そしてもう1つは、エイベックスがこの時代の音楽産業の不確実性を的確に認識し、そして経営トップ自らがその不確実性に向き合い対応策を講じたからである。

パッケージビジネスには、常に、「新人アーティストの発掘・育成」という不確実性がつきまとう。第2章で見てきたとおり、この不確実性への対応策として有効なのは、才能あるアーティストを発掘・育成し、アーティストの個性に合った楽曲を制作できる音楽産業

のゲートキーパー、すなわち、優れた音楽プロデューサーや A&R を起用することである。これは、音楽制作に係る体制整備・機能強化に他ならない。エイベックスは、小室氏とのパートナーシップにより大きな成功を手にしたが、そこで慢心することなく、持続的成長を実現するために、“脱小室” 路線を掲げて、自前の音楽制作体制の整備および音楽制作機能の強化に努めるとともに、小室氏に代わるヒットメーカーの確保・養成に乗り出した。それは、同社の経営トップである松浦氏が音楽制作の陣頭指揮を執り、かつ自らが音楽プロデューサーとしてその能力を開花させることであり、松浦氏とエイベックスは実際にそれを成し遂げたのである。

1996 年 4 月 15 日付けのオリコンシングルチャートにおいて、小室氏がプロデュースを手掛けた楽曲が 1 位から 5 位までを独占する<sup>41</sup>。この時期から 2000 年にかけて、“小室プロデュース作品” は絶頂を極めるが、2000 年を過ぎたあたりから次第にその勢いに陰りが見えはじめる。その後、“小室ブーム” は終焉を告げることになるが、エイベックスはさらに成長を拡大させる。“小室ブーム” の終焉と入れ替わるかのように、“max matsuura” という新たなヒットメーカーが手掛けたアーティストたち—浜崎あゆみ、ELT、EXILE—が音楽シーンを次々と席卷していくのである。このように、エイベックスが小室ブームの終焉後も持続的成長を実現できたのは、上記のように、同社がこの時代の音楽産業の不確実性を的確に捉えるとともに、音楽制作に係る体制整備・機能強化を図り、優れた音楽プロデューサー（ヒットメーカー）を確保・養成することにより不確実性に対処したからである。すなわち、エイベックスは、この時代の音楽産業で成功を収めるための鍵となる要素（KFS）として「音楽プロデューサー」が重要であることを十分に理解していたのである。だからこそ、小室哲哉と松浦勝人という 2 人の才能あるプロデューサーを得て、これほどまでに大きな成功を手に入れたのである。

---

<sup>41</sup> 1 位「Don't wanna cry」安室奈美恵・エイベックス、2 位「I'm proud」華原朋美・パイオニア LDC、3 位「FREEDOM」globe・エイベックス、4 位「Baby Baby Baby」dos・エイベックス、5 位「Love & Peace Forever」trf・エイベックス

### 1.2.2. 変革期 (2000年～2005年)

日本の音楽CD市場は1998年の6,075億円をピークに縮小していく。第1章における分析結果のとおり、CD不況は、音楽配信の登場による音楽消費行動の変化、違法ダウンロードの蔓延、少子高齢化の進行による音楽市場構造の変化、総人口の減少による音楽市場の縮小、長期経済不況による可処分所得および消費支出の減少、ライフスタイルおよび消費活動の多様化等々、様々な要因が複合的に重なり合っ引き起こされたものである。上記のようなCD不況の要因となる環境変化が起こりつつあったのがこの時期である。

まだCDの売上が堅調で、360度ビジネスという新しいビジネスモデルが業界に登場する以前の2000年、エイベックスのグループ会社で所属アーティストのマネジメントを手がけるアクシヴに、これまで副次的なビジネスと考えられていたライブエンターテインメントやマーチャンダイジング（アーティストのグッズなどの企画・販売）、権利ビジネスに注力したライツ&プランニング事業部が立ち上がる。これは、CDの売上が無くなったときの音楽ビジネスを想定した試みであり、まさに360度ビジネスの先駆けであった。広告会社出身で、当時アクシヴで代表取締役を務めていた千葉龍平氏（現エイベックス副社長）は、同事業部設立の経緯を以下のように語っている。

僕はCDの売上が仮に0パーセントになったとき、どう飯が食えるのか？それを考えていた。それで、ライブ、コンサート、アーティストのグッズ、エッセイ、写真集などの販売を企画する部署をつくった。それは基本的に、広告代理店の発想だった。

(芦崎治著『avex way』、2005年、258頁)

千葉氏は、この事業の中心に、同社所属の看板アーティストである浜崎あゆみを据えて多様なビジネスを実践し、そこからファッションブランドの“マテリアルガール”や浜崎のアニメキャラクター“ayupan（あゆパン）”などが生まれ、フィギュアや様々な雑貨に商

品化されて大きな売上をあげることに成功する。結果として、浜崎あゆみがもたらすビジネスの売上全体のうち、アクシヴのライツ&プランニング事業部で展開する、これら副次的ビジネスの売上が6割を占めるまでになっていった。

アクシヴでの副次的ビジネスが成果を上げていくなか、千葉氏はコンサルティング会社を経営する荒木隆司氏（現エイベックス顧問）に出会う。この時期、エイベックス・グループは2008年の会社設立20周年を迎えるにあたり、全社的な構造改革に取り組もうとしていた。そうしたなかで、2003年11月より、千葉氏の依頼を受けた荒木氏によって、グループの先陣を切る形でアクシヴの構造改革のためのコンサルティングが行われることになった。そして、このアクシヴでのコンサルティングがエイベック本社で高い評価を受け、荒木氏はエイベックス・グループ全体のコンサルティングに関わるようになる。本社幹部たちは、荒木氏のコンサルティングを通して、自社の現状を把握するとともに、現在抱えている問題や今後対応すべき課題を発見し、共有するようになっていく。

構造改革に向けた準備が順調に進むなか、2004年夏、同社の経営管理体制を揺るがす大きな出来事が起きる。同社はこれまで、オーディオメーカー山水電気出身の依田会長と創業メンバーである松浦専務の二頭体制で経営されてきた。ハード・ネゴシエーター（交渉上手）で経営手腕に長けた依田氏と、クリエイティブ面で類まれなる才能を発揮してきた松浦氏のコンビは、創造性と商業性という2つの特性をもつ音楽ビジネスを遂行する音楽関連企業の経営管理において、まさに理想的な組み合わせであった。しかし、次第に両者の関係に亀裂が生じ、それは経営の主導権争いへと発展していった。そして、同年7月30日の取締役会において、依田会長から松浦専務に近い立場の千葉氏（当時常務）に対して解任動議が出され、賛成多数で可決する。これを不服とする松浦専務はすぐさま、依田会長の解任動議を発動するが否決されてしまう。この取締役会でのやり取りの後、松浦・千葉両氏は辞任する意向を表明する。この一連の出来事および松浦・千葉両氏の辞任意向の知らせを受けて、浜崎あゆみら同社所属のアーティストや社員の多くから両氏を支持する

声が集まり、形勢は逆転する。そして、8月3日の取締役会において、依田会長は辞任を決断する。

2004年9月に入り、松浦氏が代表取締役社長に、千葉氏が代表取締役副社長に揃って就任し、そこに荒木氏が上級執行取締役として加わり、新たな経営体制となる。そして翌10月、新生エイベックスは、会社分割により持株会社体制に移行するとともに、荒木氏を中心に構造改革のための全社プロジェクトを立ち上げる。エイベックスの構造改革の目的は2つあった。1つは、会社の今後の方向性を定めて、それを全社員で共有するとともに、社員個々の目標や役割を明確にすること。もう1つは、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対応した新たな事業やビジネスモデル、組織を構築することである。荒木氏は、役員だけでなく、現場を預かる部長クラスや一般社員にもヒアリングを行い、グループ全体で起こっている問題や課題の正確な把握に努めた。そして2005年4月、プロジェクトの成果として「エイベックス・グループの構造改革」が発表される。そこには、2008年の会社設立20周年に向けて、「アジア最強のクリエイティブとコミュニケーション能力をもつエンタテインメント・ブランド企業へと進化すること」という中期ビジョンが掲げられると同時に、「ブランディング戦略」と「コミュニケーション戦略」という2つの戦略を柱とした中期経営計画が示されていた。

ブランディング戦略とは、音楽を中心に、アーティストから派生する様々な要素を引き出してアーティストをブランド化し、そこから多様なビジネスを展開していく戦略である。このブランディング戦略は、現在、音楽産業の新たなビジネスモデルとして注目を集めている「360度ビジネス」に他ならない。先述のとおり、同社では、関連会社であるアクシヴにおいて、以前より360度ビジネスを実践していた。この時期、競合企業の多くがパッケージビジネスに固執して360度ビジネスに対応できないでいるなか、同社が一早くビジネスモデルの変更に対応できたのは、アクシヴでの360度ビジネスの成功体験があったからである。同社は、ブランディング戦略と先のコミュニケーション戦略を策定することに

より、「エイベックスはもはやレコード会社ではない」と“脱レコード会社”宣言を行い、360度ビジネスという新たなビジネスモデルに基づく“総合エンターテインメント企業”を標榜することを組織内外に示したのである。

コミュニケーション戦略は、顧客の嗜好に合わせたコミュニケーション・チャネルを通じて戦略的に音楽やサービスを届けることである。エイベックスネットワーク取締役の石倉氏によれば、「これまではグループ各社の事業内容や業務プロセスが重複しており、最適な資源配分や迅速な意思決定が行われなかった」という。そこで同社は、この戦略に基づいて既存の事業や業務活動の見直しを図り、それらをコミュニケーション・チャネルごとに分類・整理し、これまでの2事業（①音楽・映像事業、②その他事業）を4事業（①アーティスト・マネジメント事業、②音楽・映像パッケージ事業、③音楽・映像配信およびファンクラブ・マーチャндаイジングを中心としたEC事業、④ライブエンターテインメント事業）へと多角化した。そして、これら4つの事業セグメントは、360度ビジネスで展開されるビジネス—マネジメント、パッケージビジネス、音楽配信、ライブエンターテインメント、マーチャндаイジングなど—を中心に構成されている。つまり、コミュニケーション戦略は、既存の事業や業務活動の効率化を図るとともに、パッケージビジネスの飽和を受けて、新しいビジネスモデルである360度ビジネスに対応した事業の拡大・多角化を念頭に置いている。

ベンチャーからはじまり、数々の輝かしい成功を収めて業界の頂点にまで上り詰めたエイベックスは、この時代になってはじめて苦難を味わったのかもしれない。組織の外で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るCD不況に直面し、新たなビジネスモデルである360度ビジネスへの対応に迫られた。360度ビジネスは、事業や製品・サービス、産業、企業、文化など、多様かつ多次元の要素が複雑に絡み合っており、このビジネスでは、音楽関連企業は、これまでのように「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」と「商品の需要予測」という不確実性にだけ対応すれば良いというわけではなく、諸要素

の複雑な結合関係（複雑性）にも対応せねばならない。音楽関連企業がこの時代の音楽ビジネスで成功を収めるには、複雑性に対応した組織マネジメントが必要なのである。

また、組織の内では経営陣の主導権争いによる政治的混乱が生じ、このことがマスメディアを通じて世間の明るみとなり、同社の経営管理体制の脆弱性が露呈した。同社は創業からわずか10年で株式上場を果たしたが、“エンタメ業界ベンチャー”の杜撰な企業体質から抜け出せず、このような事件を引き起こしてしまったのである。この一件は、同社経営陣に、経営管理の強靱化の必要性を認識させるとともに、組織運営の透明性や上場企業としての社会的責任(CSR)、リスクマネジメント、コンプライアンスなどに対する意識改革を促す契機になった。

同社にとってこの時代は、組織の内外で大きな問題に直面し、それに対応するために組織的な構造改革を行った時代である。このように組織内外の環境が劇的に変化するとき、通常、環境への適応が遅れたり、社内の士気低下を招いたりするが、同社の場合、松浦氏をはじめとする経営陣が組織やビジネスに関して主体的な戦略的選択を行うとともに、組織の構造改革を断行したことにより、直面する脅威や困難を乗り越えることができたのである。エイベックスのように、経営トップないし経営陣がリーダーシップを発揮しながら組織改革を成し得たことは、実際のところ音楽産業では稀なことである。なぜなら、音楽関連企業のこれまでの組織マネジメントにおいて、経営トップの意思決定はあまり重要視されてこなかったからである。先述のとおり、デジタル技術の進展をはじめとする劇的な環境変化が生じる2000年前後まで、音楽産業は産業の根幹を揺るがすような脅威に直面したことがなかった。その結果、経営トップがビジョンを掲げて組織の方向性を示しながら様々な戦略的選択を行うことよりも、音楽ビジネスの不確実性を減らすための対策、すなわち、優れた音楽プロデューサー（ヒットメーカー）を確保・養成したり、音楽制作体制を整備したり、マーケティング機能を強化したりすることに、音楽関連企業の組織マネジメントの主眼は置かれていたのである。つまり、レコード会社時代の音楽関連企業の組織

マネジメントでは、経営トップの判断をあまり重要視していなかったのである。したがって、音楽産業を取り巻く環境が大きく変化しているこの「変革期」に、音楽関連企業の多くは、前時代（レコード会社時代）の組織マネジメントスタイルを引きずったままで、環境変化に対応できず、その脅威の波に飲まれて姿を消すことになったのである。

エイベックスは、この「変革期」において、社員全員が“脱レコード会社”の意識を共有し、360度ビジネスに基づく“総合エンターテインメント企業”という新たな方向に向かって進むことを確認すると同時に、戦略的選択を含めた経営トップのリーダーシップを重視するという、次の時代の音楽ビジネスに必要な音楽関連企業の組織マネジメントスタイルを確立することができた。つまり、この「変革期」は痛みを伴うものではあったが、次なる安定的なコンフィギュレーションに移行するためにはどうしても必要不可欠な移行期間だったのである。

### 1.2.3. 総合エンターテインメント企業時代（2006年～現在）

この時期になると、音楽産業のCD不況は深刻さを増していく。その一方で、新たに登場した音楽配信サービスは、2005年のアイチューンズ・ストアの日本上陸以降、本格化する。日本の音楽配信市場は、開始当初、「着うた」や「着うたフル」などの携帯電話向けコンテンツを中心に急成長し、2009年には910億円（日本レコード協会調べ）の市場規模となった。しかし、その後市場は伸び悩み、2012年の市場規模は前年比25%減の543億円となり、3年連続で前年実績を下回った。音楽配信サービスが不振なのは、①課金方法の問題（とりわけ、パソコン向け音楽配信サービスの課金はクレジットカード決済が中心のため、若年層の利用が伸びない）、②日本独特の慣習であるレンタルCD制度の存在、③厳格なDRMの採用（他のデバイスやCD-Rへのコピー回数が制限され、ユーザーの利便性が損なわれている）などの理由が考えられ、その結果、日本の音楽配信市場はCD市場の落ち込みを補うまでには至っていない（八木, 2008）。



CD市場や音楽配信市場の販売不振とは対照的に、コンサートを中心としたライブエンターテインメント市場は活況を呈している。音楽を主としたライブエンターテインメント事業を営む法人および個人から構成される一般社団法人コンサートプロモーターズ協会

(ACPC)の調査によると、2012年の国内のライブエンターテインメント市場は、前年比6.6%増の1,701億円となり、2006年より6年連続で前年実績を上回っている。また、観客動員数も同16.4%増の3,228万人と、同じく6年連続で伸びている。観客動員数の増加とともにライブエンターテインメント市場拡大の大きな要因になっているのが、チケット販売価格の上昇である。日本におけるコンサート・チケットの平均単価は、2000年の5,508円から2006年には6,231円に上昇している(ぴあ総研『エンタテインメント白書2007』)。2000年代を通してデフレが続いた日本経済にあつて、コンサートのチケット価格は例外的に上がっている。チケット価格の上昇は日本のみならず世界的な傾向で、アメリカでは2004年から2007年までの3年間で、コンサート・チケットの平均単価が59%も上がり、38ドル70セントから61ドル45セントとなった(全米コンサート産業協会・CIC調べ)。

世界の音楽産業で「360度ビジネス」というビジネスモデルの概念が急速に普及していったのがこの時期である。これまでの音楽ビジネスは音楽CDや音楽配信コンテンツのような複製メディアを販売することで成り立ってきたが、音楽ビジネスのビジネスモデルはパッケージビジネスから360度ビジネスに移行している。そして、360度ビジネスの中心にあるのがライブエンターテインメント(実演)である。したがって、ライブエンターテインメントの企画・運営を手がけるコンサートプロモート会社は音楽業界内で存在感を増している。同様に、アーティストのマネジメントを行う音楽プロダクションも交渉力を高めている。その一方で、長年にわたって音楽ビジネスの中心にいたレコード会社は業界内の求心力を失いかけている。パッケージビジネスの破綻が明らかになった今、レコード会社には、360度ビジネスへの対応や、それに合わせた組織変革など、時代の要請に応えた組織マネジメントの実践が求められるが、これまでパッケージビジネスという1つのビジ

ネスに注力してきたために、急速なビジネスモデルの変化に対応することは非常に困難である。その結果、多くのレコード会社が柔軟かつ的確な組織マネジメントを実践できず、姿を消していった。

2006年5月、エイベックスは、構造改革に基づいて策定された先の中期経営計画を1年かけて見直しを図り、「新中期経営計画」を公表する。中期経営計画では、エイベックス社員の目標および会社の方向性の確認や、外部環境変化に対応した事業やビジネスモデル、組織の構築について示されていたが、この新中期経営計画では、コミュニケーション戦略に基づいて分類された事業に関する具体的戦略が示されていた。特に重要なのが各事業に共通する「アライアンス戦略」である。アライアンス戦略は、音楽・映像の各バリューチェーンにおいて、これまでのレコード会社のように、自社製品・サービスの企画・制作・販売を行うだけでなく、各事業領域において他社と積極的にアライアンスを組んでオープンなプラットフォームの構築を目指すというものである。この戦略に従い、エイベックスは、音楽・映像パッケージ事業において他社製CDの営業活動を行ったり、ライブエンターテインメント事業において他社所属アーティスト（例えば、韓流スター）のイベントや大学学園祭コンサートの制作業務を受託したりするなど、競合他社のコンテンツを取り扱うことにより収益を拡大させようとしている。

新中期経営計画には、アライアンス戦略とともに、現在まで続くエイベックスの重要な事業戦略となる「アジア戦略」も示されていた。日本の音楽産業は、米国に次ぐ世界第2位の巨大市場のなかでビジネスを展開してきたことにより、これまで自国市場だけで十分充足してきた。しかし、少子高齢化が進んで国内の音楽市場が縮小するなか、もはや自国市場だけで持続的成長を実現することは困難になっている。また、日本の音楽コンテンツ（例えば、アイドルやビジュアル系ロックバンドなど）は海外での評価が高いため、日本の音楽産業にとって、海外市場、とりわけ韓国、中国、台湾などの東アジア地域は潜在的な需要が見込める魅力的な市場である。さらには、ICTの進展により、国境を越えたビジ

ネス活動が一層容易になっている。このように、国内外の市況が大きく変わるなか、ユニバーサルミュージックやワーナーミュージックといった世界の大手レコード会社は、米英の総本社が日本以外の東アジア地域を管轄しており、日本と日本以外の東アジア地域を統合した戦略を組み立てることは困難である。その一方で、国内企業のエイベックスは、独立系ならではのフットワークの軽さを生かして東アジア市場への直接的なマーケティングや現地企業との積極的な連携を行い、現地ニーズに合致したビジネス展開が可能である。そこで、エイベックス経営陣は、韓国、中国、台湾などの東アジア地域を重要市場と位置づけ、現地子会社の設立や現地有力企業との連携を図りながら、アーティスト・マネジメント事業が中心となって、アジアでのビジネス展開を促進することを決断した。日本の音楽市場にK-POP 旋風が吹き荒れるよりもずっと前の2000年11月に、BoA や東方神起などのビッグアーティストが所属する韓国最大手の音楽芸能プロダクション、SM エンタテインメントとアライアンスを組むなど、エイベックスは他社に先んじてアジア戦略を実行してきたのである。

2010年12月には、中期経営計画「Next Era2014」が策定され、コミュニケーション戦略、ブランディング戦略、アライアンス戦略、アジア戦略という4つの戦略を柱にしながら、360度ビジネスのさらなる展開が確認されるとともに、より効率的な事業運営を進めるべく組織変更が行われた。具体的には、コミュニケーション戦略に基づいて分類された4つの事業において、エイベックス・マネジメントがアーティスト・マネジメント事業を、エイベックス・エンタテインメントが音楽・映像パッケージ事業を、エイベックス・マーケティングが音楽・映像配信およびファンクラブ・マーチャンダイジングを中心としたEC（電子商取引）事業を、エイベックス・ライブ・クリエイティブがライブエンターテインメント事業を担う組織体制が整備されることになった。これら4つの事業を担う組織はそれぞれが独立した連結子会社で、全体的な戦略・財務コントロールに関しては、親会社であるエイベックス・グループ・ホールディングスが担うことになる。

またアライアンス戦略では、通信事業者との協業により、音楽・映像コンテンツの配信事業に大きく注力している。2009年5月にNTTドコモと合弁会社を設立し、フィーチャーフォンおよびスマートフォン向けにコンテンツを配信するサービス「Bee TV」を立ち上げた。Bee TVは、同社が制作するアーティスト関連コンテンツのみならず、業態を問わない他社製作の映画・ドラマコンテンツを有料会員に向けて配信するサービスで、初年度はコンテンツの制作費がかさんで40億円の赤字を計上したものの、年々会員数を増加させ、3期目で黒字化を達成した。このサービスの成功に手ごたえをつかんだエイベックスとNTTドコモは、2011年11月に、NTTドコモのスマートフォン向けに定額制映像配信サービス「dビデオ powered by Bee TV」を立ち上げた。dビデオは、サービス開始以来、会員数が右肩上がりに伸び続け、2013年3月には400万を突破し、Bee TVの会員数と合算するとその数は538万人にもものぼる。会員数の増加に伴い収益も拡大し、モバイル向けコンテンツ定額配信サービスとしては国内最大級の規模になっている。さらに、エイベックスは2013年2月に、新たにソフトバンクとのアライアンスによる映像配信サービス「UULA」を開始し、サービス開始から3ヵ月半で50万人の会員数を獲得した。

アジア戦略においては、浜崎あゆみら所属アーティストの海外進出を実現する一方で、海外アーティストの日本デビューを成功させている。先述のとおり、同社は、早くからBoAや東方神起といった人気K-POPアーティストを日本の音楽市場に紹介してきたが、2011年7月には、韓国で絶大な人気を誇るK-POPグループのBIG BANGらが所属する韓国大手音楽プロダクションのYGエンターテインメントと共同で音楽レーベルを立ち上げるなど、日本におけるこの時代のK-POPブームの創出・拡大に大きく貢献した。

CD不況によって、多くの音楽関連企業が事業収入を減らすなか、同社の2012年の売上高は1,387億円と7期連続で1,000億円を超え、営業利益は140億円となり、1999年の株式上場以来、黒字経営を続けている。

## 第2節 エイベックスのオーガニグラフ分析

### 2.1. オーガニグラフの作成

事例記述のとおり、同社の歴史は、「レコード会社時代」、「変革期」、「総合エンターテインメント企業時代」の3つに分けられる。そして、これら3つの時代区分をコンフィギュレーションアプローチによって捉えると、レコード会社時代の同社はパッケージビジネスに基づいて、安定的なコンフィギュレーションを形成し漸進的に変化してきたが、デジタル技術の進展をはじめとする外部環境の変化が訪れ、戦略や構造といった諸要素が大きく転換する「変革期」を迎える。その後、新たな戦略や構造が再統合された安定的なコンフィギュレーションの総合エンターテインメント企業の時代へと移行する。つまり、エイベックスは、変革期を挟んで、レコード会社のコンフィギュレーションから総合エンターテインメント企業のコンフィギュレーションへと移行したのである。したがって、同社のオーガニグラフは、変革期の前後、レコード会社時代と総合エンターテインメント企業時代の2つの異なるコンフィギュレーションが描かれることになる。

また先述のとおり、オーガニグラフは、作成者が想像力や発想力を生かしながら様々な要素を選択してコンフィギュレーションを構築する。つまり、オーガニグラフは作成者の任意の基準で要素を選択することができる。そこで、本節の事例分析では、製品・サービス、事業内容、組織構造（組織形態）、組織プロセス（マネジメントスタイル）、ビジネスモデル、戦略、環境をコンフィギュレーションの構成要素として選択し、オーガニグラフを作成する。これらの要素を選択した理由は、オーガニグラフによる分析を通じて、コンフィギュレーションアプローチが文化産業システムアプローチの理論的境界（全体性、組織変動、戦略的選択）を克服するアプローチであることを論じていく上で必要な要素と考えたからである。なお、ここでは、事例記述をもとに、意思決定者の視点、すなわちエイベックス経営陣の視点からオーガニグラフを作成する。

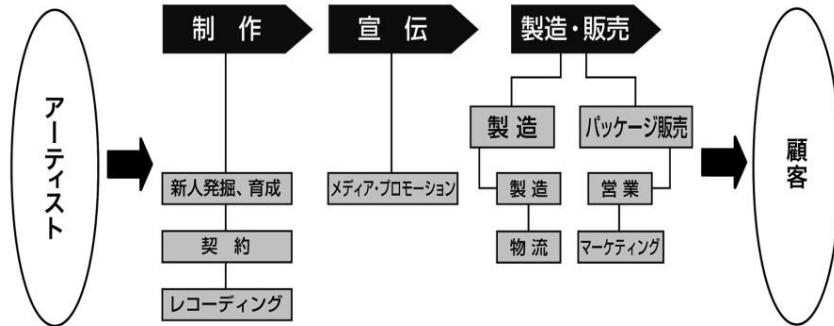
## 2.2. 分析および考察

それでは、まず「全体性」の問題について、作成した「エイベックスのオーガニグラフ(1)(2)」(図4-1 および図4-2)を解説しながら考察する。レコード会社時代の同社のビジネスモデルは音楽CDの企画・制作・製造・販売、すなわちパッケージビジネスであり、アーティストによって生み出された音楽が「制作⇒宣伝⇒製造・販売」というレコード会社の業務プロセスを通過して顧客のもとに届くチェーン型を基本としたオーガニグラフが描かれる。この時代の同社は典型的なチェーン型組織で、3つの業務プロセスに係る資源(ディレクターなどの専門職人、レコーディングスタジオ、CDの製造工場、物流倉庫、流通網)を自社で保有し、川上から川下までの業務プロセスを垂直統合した自己完結的な組織形態を採っていた。また、ここでは、アーティストは顧客と同様に環境要素として扱われていた。

一方、総合エンターテインメント企業のビジネスモデルは360度ビジネスであり、アーティストを企業のコア・コンピタンスと位置付けて組織の構成要素として取り扱う。したがって、この時代のオーガニグラフは、ハブの中心に位置するアーティストを取り囲むように、「プロダクション」、「レコード会社」、「配信プラットフォーム」、「コンサートプロモーター」という4つのコミュニケーション・チャンネルが描かれ、さらに、そこから360度に派生するように各コミュニケーション・チャンネルに対応した4つの事業がセット(集合体)として描かれる。これら4事業は、事業内容、製品・サービス、ビジネスモデル、マネジメントスタイルが異なるため、それぞれ独立した組織(連結子会社)が運営しており、各組織の内部には組織特性に合ったオーガニグラフの基本概念が明示されている(図4-2)。

このように、われわれは、オーガニグラフという分析ツールを用いること、すなわち、製品・サービス、事業内容、組織形態、マネジメントスタイル、ビジネスモデル、戦略、タスク環境といった諸要素の相互依存的な組み合わせである組織コンフィギュレーションを分析することにより、エイベックスという企業組織が環境変化に伴う複雑性の問題(音

<レコード会社時代>



<総合エンターテインメント企業時代>

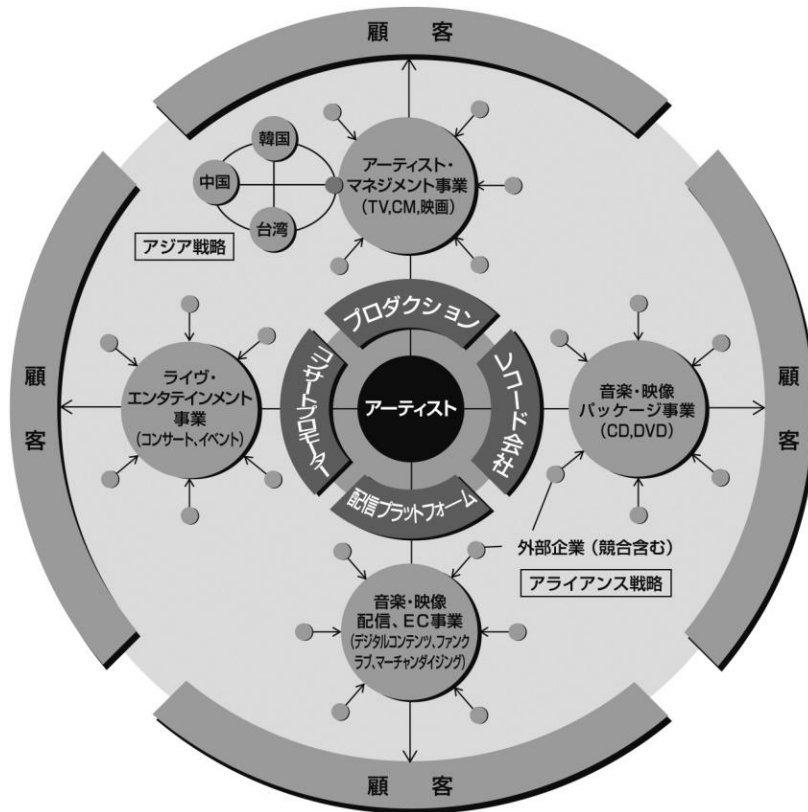


図 4-1 エイベックスのオーガニグラフ(1)

出所:筆者作成

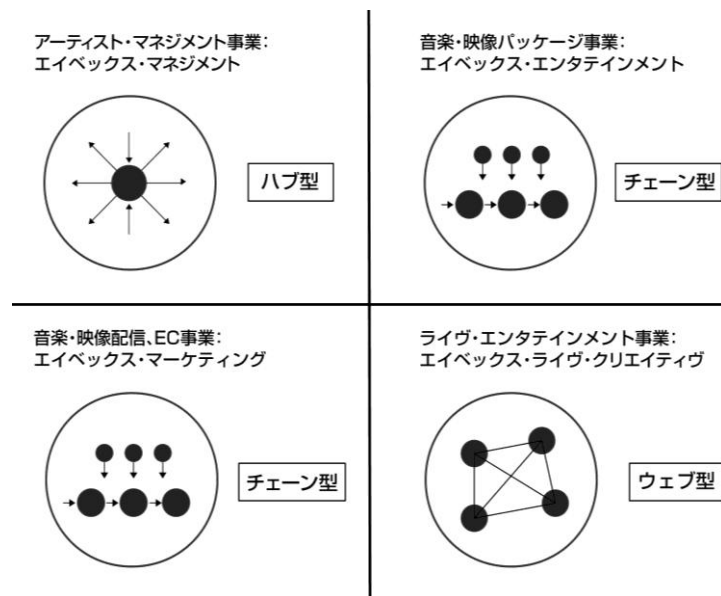


図 4-2 エイベックスのオーガニグラフ(2)

出所：筆者作成

楽ビジネスの複雑化、組織間関係の複雑化)にどう対処しようとしているのかを全体性の視点から把握することができる。

続いて、「戦略的選択」の問題である。事例記述で見たとおり、変革期を経て複雑性の時代を迎えた音楽関連企業が音楽ビジネスで成功を収めるには、複雑性に対応した組織マネジメントが必要である。そして、複雑性の組織マネジメントの鍵を握るのは、複雑性の問題に対処する経営トップの戦略的選択である。エイベックスの場合、松浦氏をはじめとする経営陣がビジネスや組織に関して主体的な戦略的選択を行うとともに、組織の構造改革を断行したことにより、直面する複雑性の問題に対処できたのである。

先述のとおり、変革には組織の様々な構成要素の転換を含んだ戦略形成が含意されており、そこでは意思決定者の戦略的選択が行われる。レコード会社時代のエイベックスのコンフィギュレーションは安定的なものであった。しかし、同社は変革期に劇的な環境変化



への適応を迫られ、経営陣はコミュニケーション戦略、ブランディング戦略、アライアンス戦略、アジア戦略といった戦略的選択を行った。したがって、変革期を経た総合エンターテインメント企業時代のコンフィギュレーションには、上記4つの環境適応戦略が反映されている。360度ビジネスの実践（ブランディング戦略）に伴う事業多角化（2事業から4事業へ）の図形（コミュニケーション戦略）や、各事業組織（連結子会社）がそれぞれの事業領域でハブとなって衛星の形をした外部企業をコーディネートする図形（アライアンス戦略）、アーティスト・マネジメント事業が韓国、中国、台湾の現地子会社や提携企業と緩やかなウェブを形成しながら東アジア地域の市場開拓に取り組む図形（アジア戦略）がそれである。

このように、エイベックスが適切な戦略的選択を成し得たのは、同社が意思決定における政治的プロセスやパワー基盤の整備を的確に行ったからである。Child (1972)によれば、支配的連合体（意思決定者）による戦略的選択においては、政治的プロセスやパワーが重要な意味を持ち、組織にとって有効な戦略的選択の遂行にはそれらを整備する必要がある。そこで、エイベックスは、変革期に持株会社体制へ組織変更を行い、パワーを本社であるエイベックス・グループ・ホールディングスに集中させ、政治的プロセスを簡素化・明確化した。つまり、同社は、組織変更に係る的確な戦略的選択を遂行したことにより、その後の環境適応における迅速かつ効果的な戦略的選択が可能になったのである。以上のことから、オーガニグラフは戦略的選択を考慮の対象としている。

最後に「組織変動」の問題である。これまで説明してきたとおり、レコード会社時代と総合エンターテインメント企業時代では、コンフィギュレーションの構成要素の中身が大きく変化している。製品・サービスは音楽CDのみならず、音楽配信などのデジタルコンテンツやコンサートイベント、映画、マーチャンダイジング等、多岐にわたるものが顧客に提供されるようになり、事業は音楽CDの企画・制作・製造・販売事業から4事業へ多角化し、ビジネスモデルはパッケージビジネスから360度ビジネスに移行した。また、同社の

組織形態は、レコード会社時代のシンプルなチェーン型から、総合エンターテインメント企業時代にはハブ型を基本としつつも、ハブにつながるセット（4事業）のなかにチェーンやウェブ、ハブを内包する構造的な従属関係を持った複雑な形態へと変化していき（図4-2）、さらにマネジメントスタイルは、レコード会社時代における、制作⇒宣伝⇒製造・販売の流れ作業的な業務プロセス（チェーン）の効率的・効果的な運営から、総合エンターテインメント企業時代では、ハブの中心であるアーティストの創造的活動と展開される事業活動との有機的な調整にその主眼が移っていった。

音楽産業を構成する要素の数が増え、これら構成要素間の相互関係が多様かつ複雑になるに従い、諸要素の結合であるコンフィギュレーションもレコード会社時代のシンプルなコンフィギュレーションから、総合エンターテインメント企業時代の複雑なコンフィギュレーションへと変化している（図4-1）。オーガニグラフは、コンフィギュレーションの変化を通じて、組織の動態性を視覚的に表現できるのである。本章の冒頭で述べたとおり、コンフィギュレーションアプローチの中核概念の一つである「組織変動」とオーガニグラフの理論的関連性の有無は、本論文において、オーガニグラフを用いることの意義やオーガニグラフがコンフィギュレーションアプローチに基づく分析手法であることを明示する上での懸案事項であったが、エイベックスのオーガニグラフ分析を通じて、両者の間に理論的関連性が有ることを提示することができた。

上記の事例分析により、オーガニグラフが文化産業システムアプローチの理論的境界（全体性、戦略的選択、組織変動）を克服する分析ツールであることが示された。

### 2.3. オーガニグラフの理論的境界

文化産業システムアプローチと同様、コンフィギュレーションアプローチの分析ツールであるオーガニグラフも、その理論化においていくつかの問題を抱えている。

第1の問題は折衷主義的特性である。これまで見てきたように、全体論的な立場から多

種多様な要素を配置・統合するオーガニグラフは折衷主義に陥りやすい。特に、事例に取り上げたエイベックスのような多数の要素が複雑に絡み合う文化産業の組織を分析する場合は注意を要する。なぜなら、複雑な要素間の因果関係を分析するために多数の要素を網羅的に選択してしまい、その結果作成されたオーガニグラフは総花的なものとなり、組織の全体像が不明確になってしまうからである。つまり、オーガニグラフは折衷主義的特性によって単純化のメリットを失い、システムアプローチの要諦である全体性を損なう危険性を孕んでいるのである。したがって、オーガニグラフ作成者がこの危険性を回避するには、コンフィギュレーションの構成要素を網羅的に選択するのではなく、対象となる組織の分析の目的を明確にしながらか、その目的に即した「多元的、選択的、動的な要素選択」(本多, 2005) を行うことが重要である。

2つ目の問題は恣意性に関するものである。オーガニグラフを作成する際の要素選択の基準は作成者によって異なるため、選択された要素をもとに作成されるオーガニグラフもそれぞれ異なる。つまり、オーガニグラフには、作成者の組織に対する主観的なイメージや意図が何かしら反映されており、生得的に恣意性が存在するのである(石坂, 2004)。この恣意性の介在がオーガニグラフに、「意図的で限定的な組織像の表出」と「予測の困難性」という2つのデメリットをもたらすことになる。

まず、「意図的で限定的な組織像の表出」についてであるが、これは恣意性の介在によって、オーガニグラフには作成者が「見たいものだけ」しか反映されず、作成者の意図的で限定的な組織像しか表出されないということである。本論文の事例分析では、意思決定者(エイベックス経営陣)の視点からオーガニグラフの作成を試みているため、エイベックス経営陣によって「意図された戦略」がオーガニグラフに強く表出されることになる。しかし、実際に実現され成功を収める戦略というのは、経営陣によって構想、策定される「意図された戦略」だけではなく、組織現場のメンバー個々の日常活動の対応を吸収、収斂した結果、知らず知らずのうちに生じる「創発的戦略」の場合もある

(Mintzberg, 1994 田中, 1997)。そして、この創発的戦略は、恣意性が介在することによって見落とされやすく、オーガニグラフには表出されにくい。その結果、オーガニグラフの客観性や信頼性は大きく損なわれてしまう。

続いて、予測の困難性についてであるが、既述のとおり、コンフィギュレーションアプローチは、「組織はこれからどこへ進むのか」という組織の方向性を「予測」できるメリットを持っている。しかし、オーガニグラフは恣意性が介在するため、予測の基準が極めて主観的で曖昧なものになりがちで、そのような客観的ではない予測の信頼性には疑問が残る。したがって、オーガニグラフあるいはコンフィギュレーションアプローチにおける予測の効用や実践的含意については割り引いて考える必要があるとともに、その扱いには十分留意しなければならない（石坂, 2005）。

このような恣意性に基づく問題に対処するには、いかにしてオーガニグラフの客観性や信頼性を確保するかが重要になってくる。本節の事例分析では、エイベックスの経営陣のみならず現場社員に対してもインタビューを行い、作成途中段階で現場社員の意見をフィードバックさせながらオーガニグラフを完成させるなど、客観性や信頼性の確保に努めた。オーガニグラフの作成にあたっては、生得的な恣意性の介在を念頭に置き、創発的戦略が生まれる組織現場やメンバー個々の日常活動に配慮するなど、オーガニグラフの客観性や信頼性の確保に向けた取り組みを同時に行わなければならないのである。

上記のとおり、オーガニグラフは折衷主義的特性や恣意性などの問題を抱えており、コンフィギュレーションアプローチはそれ自体完全なものではない。だが、コンフィギュレーションアプローチが、文化産業システムアプローチの理論的限界を克服するアプローチであると同時に、文化産業の組織研究において、文化産業システムアプローチよりも精度の高い分析を可能にするアプローチであることは、事例研究の結果より明らかである。よって、コンフィギュレーションアプローチは文化産業の組織研究の理論的側面を前進させるアプローチとして大きな意義を有するものと考えられる。

## 第5章 総括

### 第1節 リフレクション

本章では、序章で設定したリサーチ・クエスチョン、ならびに、それに基づく研究課題に対する回答を総括し、そこからインプリケーションを導出していくが、その前に、本節において各章を要約し振り返りたい。

第1章では、2000年以降、音楽パッケージ市場が縮小の一途をたどっていった状況を踏まえて、音楽産業の現状を把握すべく外部環境分析を行った。「人口動態」、「経済」、「制度」、「社会」、「技術」の5つの環境指標に基づいて、音楽産業に長期間におよぶCD不況をもたらす要因を分析した結果、以下の環境要因が特定された。

人口動態—少子高齢化の進行、総人口の減少

経済—長期経済不況による可処分所得、消費支出の減少

制度—再販売価格維持制度、海賊版の氾濫、音楽CDの還流問題、私的録音録画補償金制度

社会—ライフスタイルの多様化、消費活動の多様化、消費トレンドの変化

技術—デジタル技術の進展

音楽産業は上記の環境要因が複合的に重なることによって長期のCD不況に陥り、これらのなかでも、音楽配信をはじめとしたデジタル技術の進展が音楽産業に大きな脅威を与え、るとともに、音楽産業や音楽ビジネスにおける複雑性の基本的な源泉となり、産業全体に構造的変化をもたらしていることが明らかになった。

また、音楽産業が実際にどう変化しているのかを明らかにするために、産業構造分析の理論的枠組みであるMcGahanの「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た。その結果、音楽産業を取り巻く外部環境の変化によって、音楽産業のコア活動（「制作」、「宣伝」、「製造・販売」）とコア資産（「アーティスト」、「原盤・原盤権」、「制作・

宣伝・製造・販売に係る経営資源)の陳腐化が急速に進んでおり、既に陳腐化が相当進んでいる活動(「製造・販売」)やこれから陳腐化が避けられない資産(「原盤・原盤権」)を確認することができた。そして、音楽産業は創造的変化から急進的変化へと変化しており、この構造的変化の最大の要因が音楽配信や DAW、ソーシャルメディアなどの音楽ビジネスに係るデジタル技術革新であることが判明した。

第2章では、「商品の需要予測」や「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」という音楽ビジネスの不確実性に対応する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する理論的枠組みとして文化産業システムアプローチを取り上げ、その基盤となる概念や理論について考察した。その結果、文化産業システムアプローチは、理論構築に影響を与えた Thompson の組織アプローチ、Parsons の組織体の三階層構造、Evan の組織セットモデルという組織に関する3つの概念ないし理論が互いに密接な関係、すなわち、「Thompson—Parsons—Evan の理論的なトライアングル関係」の上に成立していることが分かった。

また、音楽産業を事例に取り上げ、文化産業という全体システムと3つのサブシステム(技術システム、管理システム、制度システム)との機能的な連関に着目しながら、音楽産業のビジネス活動や組織間関係について考察したところ、音楽関連企業は不確実性の問題や組織現象に対して3つのサブシステム間の相互連携によって柔軟に対応していることが明らかになった。

さらに、文化産業システムアプローチを用いて、組織の不確実性吸収メカニズムを解明した Hirsch の先行研究(「Hirsch の不確実性対処モデル」)を取り上げて整理しながら、ゲートキーパーの役割・機能を詳しく分析した。その結果、音楽プロデューサーや宣伝担当者といった音楽産業のゲートキーパーたちが境界間活動を通じて組織の不確実性に対処している姿を確認することができ、そして、不確実性の組織マネジメントの分析枠組みとして、文化産業システムアプローチが有用であることが示された。

以上の分析および考察の結果、文化産業システムアプローチという分析枠組みを用いる

ことにより、われわれは文化産業システム内部のサブシステムレベルでの組織現象や、サブシステム間の相互依存関係、環境要素のフィードバック（組織と環境の相互作用）、環境不確実性に対処する組織の調整メカニズム（ゲートキーパーによる不確実性の吸収）などを詳細に分析・考察できることが明らかになった。

第3章では、複雑性の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチについて考究した。まず、環境変化によって、音楽産業が直面している2つの複雑性の問題を特定した。第1は、「音楽ビジネスの複雑化」である。デジタル技術革新をはじめとする環境変化によって、パッケージビジネスから360度ビジネスへとビジネスモデルが転換するなか、製品およびサービスの数、それを生み出す資源やノウハウなどの構成要素の数、そしてこれら構成要素間の相互関係の数が増えることにより、アーティスト開発作業の手間と手順も増加し、しかもそれらの間のすり合わせや調整が求められ、音楽産業全体として「音楽ビジネスの複雑化」が進行していることが示された。第2は、「組織間関係の複雑化」である。音楽産業では、ビジネスモデルの転換に伴う、事業の拡大・多角化により、これまで音楽とは全く無縁であった異業種企業の音楽ビジネスへの関与が促進しており、その結果として、「組織間関係の複雑化」を引き起こしていることが判明した。

また、環境変化によって、産業構造やビジネスモデルが大きく変わり、加えて、「音楽ビジネスの複雑化」や「組織間関係の複雑化」といった複雑性の問題にも直面することになり、音楽産業が置かれている状況が変化していくなかで、複雑性の組織マネジメントの分析枠組みとして従前の文化産業システムアプローチでは通用しないことを、「全体性」、「組織変動」、「戦略的選択」という3つの理論的問題点を挙げながら指摘した。そして、この3つの理論的問題点を抱える文化産業システムアプローチに代わる新たなアプローチとして「コンフィギュレーションアプローチ」を取り上げ、理論的な背景、基盤となる概念や理論、特徴、有用性、要諦について解説しつつ、コンフィギュレーションアプローチが、「統合のパースペクティブ」や「量子見解」といった概念に基づいて、文化産業システ

ムアプローチの3つの理論的課題の克服を目指した議論が展開されていることを提示した。さらに、コンフィギュレーションアプローチの考え方に基づく組織の分析手法として「オーガニグラフ」を取り上げ、この分析手法の概要、基本概念、戦略的視点の内在化によって生じる有用性などについて検討した。オーガニグラフは、「全体性」と「戦略的選択」というコンフィギュレーションアプローチの2つの中核概念を体現するとともに、戦略的視点を内在化することによって、複雑性の問題に直面する音楽関連企業の組織分析に有用であることを理論的側面から指摘した。

第4章では、音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性について考察した。第3章において、コンフィギュレーションアプローチの中核概念である「全体性」および「戦略的選択」とオーガニグラフとの理論的関連性は示すことができたが、「組織変動」とオーガニグラフとの関連はまだ提示していない。そのため、オーガニグラフがコンフィギュレーションアプローチの考え方に基づき、文化産業システムアプローチを理論的に乗り越える分析手法であることを、ここでは断定できなかった。そこで、コンフィギュレーションアプローチの中核概念である「全体性」、「戦略的選択」、「組織変動」のすべてを考慮に入れながら、実際にオーガニグラフが音楽関連企業の組織分析に適用可能かどうかをエイベックスの事例研究を通じて検証した。

事例記述に基づいて作成したエイベックスのオーガニグラフを分析したところ、「全体性」の問題については、オーガニグラフを用いて組織を分析すること、すなわち、諸要素の相互依存的な組み合わせである組織コンフィギュレーションの分析により、エイベックスという企業組織が環境変化に伴う複雑性の問題（音楽ビジネスの複雑化、組織間関係の複雑化）にどう対処しようとしているのかを「全体性」の視点から捉えることができた。

「戦略的選択」の問題については、レコード会社時代のエイベックスのコンフィギュレーションは安定的なものであったが、変革期に劇的な環境変化への適応を迫られ、経営陣はコミュニケーション戦略、ブランディング戦略、アライアンス戦略、アジア戦略といった



戦略的選択を行った。つまり、変革期を経た総合エンターテインメント企業時代のコンフィギュレーションには、戦略的選択による上記4つの環境適応戦略が反映されており、オーガニグラフは「戦略的選択」を考慮に入れた組織分析であることが示された。「組織変動」の問題については、環境変化によってコンフィギュレーションの構成要素の中身が大きく変化するに伴い、同社の組織形態も、レコード会社時代のシンプルなチェーン型から、総合エンターテインメント企業時代にはハブ型を基本としつつも、ハブにつながるセットのなかにチェーンやウェブ、ハブを内包する構造的な従属関係を持った複雑な形態へと変化していった。つまり、音楽産業の構成要素の数が増え、これら構成要素間の相互関係が多様かつ複雑になるに従い、組織コンフィギュレーションもシンプルなコンフィギュレーションから複雑なコンフィギュレーションへと変化することになり、コンフィギュレーションの変化を通じて組織の動態性を視覚的に表現できることが分かった。以上の事例分析の結果から、オーガニグラフは、「全体性」、「戦略的選択」、「組織変動」を考慮に入れた組織分析であることが判明した。そして、このことから、オーガニグラフは、コンフィギュレーションアプローチの中核概念を体現するとともに、文化産業システムアプローチの理論的な課題を克服する分析手法であり、複雑性の組織マネジメントの分析に有用であることが示された。

最後に、コンフィギュレーションアプローチの分析ツールであるオーガニグラフの理論的限界について指摘した。第1は、「折衷主義的特性」である。統合のパースペクティブに立脚するオーガニグラフは多数の要素を網羅的に選択してしまい、その結果、作成されたオーガニグラフは折衷的かつ総花的なものとなり、組織の全体像が不明確になってしまう。オーガニグラフ作成者がこの危険性を回避するには、コンフィギュレーションの構成要素を網羅的に選択するのではなく、対象となる組織の分析の目的を明確にしながら、その目的に即した「多元的、選択的、動的な要素選択」(本多, 2005)を行うことが重要である。第2は、オーガニグラフが生得的にもつ「恣意性の問題」である。恣意性の介在によって、

オーガニグラフには、作成者の意図的で限定的な組織像しか表出されず、主観的で曖昧な判断基準が予測の困難性を引き起こす。このような恣意性に基づく問題に対処するには、オーガニグラフの客観性や信頼性の確保に向けた取り組みを同時に行わなければならない。

## 第2節 インプリケーション

### 2.1. 音楽関連企業の組織マネジメントの変化

序章において、「持続的成長を実現するために、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は不確実性や複雑性にどう対応しているのか？」というリサーチ・クエスチョンを設定したが、本節では、このリサーチ・クエスチョンに基づく研究課題に取り組んだ結果得られた回答を総括するとともに、そこから導き出されるインプリケーションについて述べたい。

まず、第1の研究課題である「不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察すること」を検討した結果得られた回答の総括およびインプリケーションからはじめたい。本論文では、不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析するために文化産業システムアプローチを用いた。音楽関連企業が直面する不確実性とは、Hirschの指摘のとおり、「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」と「商品の需要予測」を源泉とする不確実性である。そこで、音楽関連企業がこれら2つの不確実性の問題にどう対応しているのかを明らかにするために文化産業システムアプローチを用いて分析を試みたところ、音楽プロデューサーや宣伝担当者といったゲートキーパーが不確実性を吸収する役割を果たしていることが分かった。つまり、不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントの鍵を握るのは、彼ら音楽産業のゲートキーパーたちなのである。

とりわけ、音楽関連企業にとって死活問題である「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」という不確実性への対応策として有効なのは、才能あるアーティストを発掘・育成し、

アーティストの個性に合った楽曲を制作することができる優れた音楽プロデューサーやA&R（ディレクター）を起用することである。第4章の事例研究で見たとおり、エイベックスは、音楽産業の不確実性を的確に捉えるとともに、小室哲哉氏や松浦勝人氏といった優れた音楽プロデューサーを確保・養成することによって音楽制作に係る体制の整備・機能強化を図り、この不確実性に対応した。つまり、「音楽制作」と「音楽を制作する人びと」こそが、不確実性の組織マネジメントに不可欠な要素だったのである。そして、「音楽を制作する人びと」である音楽プロデューサーやA&Rは、音楽関連企業の組織階層における「ミドル」や「ロー」に位置付けられる人びとである。不確実性への対応が中心の時代、音楽関連企業の組織マネジメントはミドルやローに委ねられており、彼らは経営トップよりも重要な存在だったのである。

しかし、デジタル技術革新をはじめとする環境変化が音楽産業を襲い、音楽産業を構成する要素の数はこれまでと比べて飛躍的に増え、音楽以外の異質な要素も加わり、これら多種多様な要素が複雑に絡み合う複雑性の時代を迎えた。そして、音楽関連企業は、「音楽ビジネスの複雑化」や「組織間関係の複雑化」といった複雑性の問題に直面することになる。この複雑性の問題に音楽関連企業がいかに対応しているのかを分析するためには、従前の分析枠組みである文化産業システムアプローチでは対応できない。そこで、本論文では、新たな理論的枠組みであるコンフィギュレーションアプローチを取り上げ、このアプローチに基づく分析手法であるオーガニグラフを用いながら、エイベックス・グループの複雑性に対する組織マネジメントの分析を試みた。この事例分析の結果、エイベックスでは、経営トップが複雑性の問題に対して主体的に戦略的意思決定を行っていることが確認された。同社は、組織の内外で大きな問題に直面することになった変革期に、松浦氏をはじめとする経営陣がリーダーシップを発揮しながら、ビジネスや組織に関する戦略的意思決定を行うことにより成功を収めたのである。

つまり、これは、複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントの鍵を握るのは経営

トップの戦略的選択であることを意味している。「ビジネスモデルの転換に伴う事業の拡大・多角化に際して経営資源をどう配分するのか」、あるいは「インターネット技術を用いた音楽配信などの新規事業の実現に向けて、ICT 関連企業とどのような話し合いを持てばよいのか」といった、これまで音楽関連企業がほとんど経験してこなかった複雑な経営課題に関して難しい舵取りが求められ、そこでは的確な意思決定を行うための「戦略」が必要となる。つまり、こうした複雑な経営課題に対応するには、「戦略的意思決定」ないし「戦略的選択」が不可欠なのである。

そして、上記のような複雑な経営課題に対して「戦略的選択を行う人びと」に該当する人物は、「経営トップ（経営陣）」である。不確実性への対応が中心の時代のように、音楽プロデューサーや A&R が、事業の拡大・多角化のための最適な資源配分や、新規事業に向けて異業種企業との粘り強い交渉を行うことができるわけではない。音楽プロデューサーや A&R は、「音楽制作」のプロフェッショナルではあるが、「戦略的選択」のプロフェッショナルではないのである。したがって、「戦略的選択」と「戦略的選択を行う人びと」こそが、複雑性の組織マネジメントにとって不可欠な要素であり、複雑性の組織マネジメントは「経営トップ（経営陣）」に委ねられているのである。

しかしながら、実際の音楽産業では、エイベックスのように、経営トップが、ビジョンを掲げて組織の方向性を示しながらリーダーシップを発揮し、複雑な経営課題に対して戦略的選択を行うことは稀である。音楽関連企業の多くは、今でも不確実性を減らすための対策、すなわち、「音楽制作」の整備・強化と「音楽を制作する人びと」の確保・養成に組織マネジメントの主眼を置いたままで、経営トップの戦略的選択を重要視していない。それゆえ、現在でも、多くの音楽関連企業が複雑性の問題に対応できていないのである。

音楽産業を劇的な環境変化が襲い、音楽関連企業は複雑性の問題に直面することになったが、不確実性の問題がなくなったわけではない。不確実性の問題はこれまでどおり存在するし、音楽関連企業は今後もこれに対応し続けなければならない。したがって、これか

らの音楽関連企業の組織マネジメントには、「ゲートキーパーによる不確実性の吸収」と「経営トップの戦略的選択」という2つの要素が求められる。ゆえに、不確実性と複雑性、それぞれの問題を対象とした組織マネジメントに合わせて、文化産業システムアプローチとコンフィギュレーションアプローチという2つの分析枠組みを使い分けていかなければならない。しかし、不確実性の組織マネジメントと複雑性の組織マネジメントの両立は容易なことではない。本論文の事例研究で取り上げたエイバックスの松浦氏のような、音楽プロデューサーとして不確実性を吸収する役割を果たすとともに、経営トップとして複雑な経営課題に対して戦略的選択を行うことのできる人物というのは稀である。だが、これからの音楽産業では、松浦氏のような音楽プロデューサーとしてのクリエイティブ能力と、経営者トップとしてのマネジメント能力を併せ持つ人物こそが求められるのである。

これはつまり、序章にて触れた「文化と商業」の問題につながる。音楽産業はこれまで、常に、文化と商業のジレンマを抱え、両者のバランスを取ることに腐心してきた。デジタル技術革新をはじめとした環境変化の波に音楽産業が飲み込まれる2000年以前の、パッケージビジネスが中心の時代、不確実性の問題だけに対応すれば良いことから、音楽関連企業では、「音楽制作」と「音楽を制作する人びと」に偏った組織マネジメントが行われていた。これは、「商業」よりも「文化」が優位なことを意味する。しかし、360度ビジネスが台頭してきた現代、複雑性への対応が喫緊の課題となり、そこでは「戦略的選択」と「戦略的選択を行う人びと」が重要視されるようになった。それは、すなわち、「商業」の優位性を示唆している。つまり、これまで「文化」に偏っていた音楽ビジネスが今、「商業」側に大きく振れようとしているのである。複雑性の時代を迎え、生き残りをかけた音楽関連企業にとって、「商業」側に振れること自体は自然な流れと言えるかもしれないが、それによって「文化」がどれくらい損なわれるのかはまだ分からない。しかし、序章で記したとおり、文化と商業のジレンマは不確実性に起因するものであるが、このジレンマは今後、複雑性によってさらに増幅していくことは明白である。

これまで、「研究課題①」を遂行したことにより得られた研究の成果およびインプリケーションについて述べてきたが、これに基づいて、「持続的成長を実現するために、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は不確実性や複雑性にどう対応しているのか？」というリサーチ・クエスチョンに対する回答を以下にまとめたい。

＜リサーチ・クエスチョンへの回答：不確実性や複雑性への音楽関連企業の対応＞

**【不確実性への音楽関連企業の対応】**

音楽産業の不確実性：「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」、「商品の需要予測」

不確実性の組織マネジメントの中心人物：音楽プロデューサー、A&R、宣伝担当者、営業担当者などの音楽産業のゲートキーパー

不確実性への対応：音楽産業のゲートキーパーによる不確実性の吸収

不確実性の組織マネジメントの鍵：音楽制作者（音楽プロデューサーや A&R）、音楽制作文化と商業に対するスタンス：文化

**【複雑性への音楽関連企業の対応】**

音楽産業の複雑性：「音楽ビジネスの複雑化」、「音楽産業における組織間関係の複雑化」

複雑性の組織マネジメントの中心人物：経営トップ（経営陣）

複雑性への対応：経営トップによる戦略的選択

複雑性の組織マネジメントの鍵：経営トップ、戦略的選択

文化と商業に対するスタンス：商業

## 2.2. システムアプローチの進化形

本論文における第 2 の研究課題は、「①の研究課題『不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントの分析・考察』を遂行する際に有用性を発揮する分析枠組みを

検証すること」であるが、ここではこの課題を検討した結果得られた分析枠組みに関するインプリケーションを提示したい。具体的に言うならば、文化産業システムアプローチとコンフィギュレーションアプローチという2つの分析枠組みの理論的差異の検討から導き出されたインプリケーションである。

本論文では、不確実性の組織マネジメントの分析枠組みとして有用性を発揮してきた文化産業システムアプローチが、「全体性」、「戦略的選択」、「組織変動」という理論的課題を抱えることにより、複雑性の組織マネジメントの分析に対応できなくなったため、新たな分析枠組みとしてコンフィギュレーションアプローチに注目し、これが文化産業システムアプローチの理論的課題を克服するとともに、複雑性の組織マネジメントの分析に有用であることを論証してきた。その過程で、文化産業システムアプローチとコンフィギュレーションアプローチの理論的特徴や有用性、理論的境界について詳しく考察することができ、そこから、2つの分析枠組みの差異を確認することができた。両者の最も大きな違いは、「戦略的視点」ないし「戦略性」の有無である。

文化産業システムアプローチでは、ゲートキーパー論に基づいて、ゲートキーパーたちが不確実性の吸収を行うことにより不確実性に対応する。しかし、既述のとおり、不確実性の吸収はあくまでも個人の経験やスキルに基づく“対応策”であって、そこに「戦略性」はない。その一方で、コンフィギュレーションアプローチは、オーガニグラフを用いたエイベックスの事例研究で確認したとおり、「戦略性」を備えており、組織の戦略を分析したり、予測したり、考案したりすることができる。研究者や実務家は、コンフィギュレーションアプローチを用いることにより、“戦略的な”組織マネジメントを想定した研究や実践が可能になるのである。

デジタル技術革新をはじめとした環境変化によって、音楽関連企業の組織マネジメントの課題は、不確実性のマネジメントから複雑性のマネジメントへと移行している。その移行に合わせて、組織マネジメントの分析枠組みも文化産業システムアプローチからコンフ

イギュレーションアプローチに変化している。これは、「システムアプローチの進化」に他ならない。なぜなら、文化産業システムアプローチとコンフィギュレーションアプローチはともにシステムアプローチを理論的基盤にしているからである。したがって、コンフィギュレーションアプローチは、文化産業システムアプローチの3つの理論的課題（「全体性」、「戦略的選択」、「組織変動」）を克服し、そして「戦略性」を備えることにより、「システムアプローチの進化したもの」と捉えることができる。

序章で言及したとおり、システムと複雑性には関連があり、元来、システムアプローチは複雑性を取り扱おうとするものであり、文化産業システムアプローチも文化産業の複雑性への対応を分析することを念頭に置いた理論的枠組みであった。しかし、このアプローチは、それに十分に対応できなかった。そして今、文化産業システムアプローチの進化形としてコンフィギュレーションアプローチが登場した。本論文では、このアプローチが文化関連企業の複雑性への対応の分析・実践を可能にする分析枠組みであることを論証してきた。しかしながら、コンフィギュレーションアプローチは、音楽産業をはじめとする文化産業に限定した分析枠組みというわけではない。現在、あらゆる産業のあらゆるビジネスが複雑性を高めており、システムアプローチの重要性は増している。したがって、音楽産業や音楽ビジネスに限らず、複雑性に直面する産業やビジネスの研究および実践において、コンフィギュレーションアプローチは有用性を発揮するものと考えられる。

### 2.3. 音楽産業研究の一般化

分析枠組みに関するインプリケーションをもう1つ加えておきたい。音楽産業や音楽ビジネスはその特殊性ゆえに、それらを対象とした研究の成果は他の産業やビジネスへの有益なインプリケーションにはならないとの認識がある。確かに、Caves(2000)が音楽ビジネスの特徴を「Nobody knows= (何がヒットするのか) 誰も分からない」と表現したことからも分かるように、音楽ビジネスは、成否が人の嗜好や感覚といった実に曖昧で非科学的な



要素に左右される非常に特殊なビジネスである。そのため、音楽産業に関する研究の成果が、映画や出版、アニメ、ゲームといったコンテンツ産業はともかく、広く一般の産業やビジネスに通用するとは限らないとする見方は理解に難くない。これまでの音楽産業研究は、そこで得た研究成果を音楽産業以外の産業やビジネスで一般化することが非常に困難だったのである。

しかしながら、デジタル技術革新をはじめとした環境変化がそれを変えようとしている。これまでの音楽産業は確かに、その特殊性と閉鎖的な産業特性により自らをブラックボックス化させてきたが、環境適応のために、ICT 産業などの他産業の企業と連携・交流せざるを得なくなり、徐々に開放的になっていった。とりわけ、現在の音楽ビジネスは、ICT 関連企業の協力なくして成立し得ない状況になっている。また、それは ICT 関連企業にとっても同様のことで、彼らが展開する基幹サービスが厳しい競争のなかで生き残るためには、どうしても魅力的なコンテンツが必要であり、“キラーコンテンツ”である音楽を供給してくれる音楽関連企業は大切な存在なのである。したがって、音楽関連企業と ICT 関連企業は、音楽コンテンツやコンテンツビジネスを通じてつながり、互いに不可欠なビジネスパートナーになっている。デジタル技術革新という環境変化により、両者のビジネス関係や組織間関係はクロスオーバーしているのである。

ビジネス関係や組織間関係において、音楽関連企業と ICT 関連企業がクロスオーバーする事例を挙げることは非常に容易い。アップルと音楽ビジネスとの関わり合いはクロスオーバーの典型的な例と言えるだろう。1990 年代半ばに深刻な経営不振に陥ったコンピュータ会社のアップルが、スティーブ・ジョブズの強力なリーダーシップのもと、音楽ビジネスという未知の領域に進出したことにより不死鳥のごとく甦り、現在の世界ナンバーワン企業に返り咲いたのは有名な話である。アップルは、アイチューンズという音楽再生ソフトウェアの開発・配布を皮切りに音楽事業に進出し、その後、デジタル携帯音楽プレイヤーのアイポッドを市場に投入し、さらには、音楽のダウンロード販売サービスのアイチュ

ーンズ・ストアを開始することにより、音楽産業を席卷していった。そして、音楽事業での成功を足がかりにモバイル事業へと進出し、今ではグーグルとともに ICT 産業のヘゲモニーを握るまでになった。アップル以外にも、音楽産業や音楽ビジネスとの関係を強める他産業の企業は多い。フェイスブックは人気音楽配信サービスであるスポティファイと連携することにより多数の会員を獲得し、また、グーグルやアマゾン、マイクロソフトなどの ICT 産業の巨大企業たちも音楽配信サービスを通じて音楽産業との関係を深めている。日本においても、KDDI<sup>42</sup>が音楽配信事業者のレーベルモバイルと提携して日本でいち早く携帯電話での音楽配信事業に進出したり、NTT ドコモがインターネット音楽小売りに強みを持つ音楽会社のタワーレコード・ジャパンを子会社化したりするなど、日本の音楽配信ビジネスは黎明期より今日まで、音楽関連企業と通信事業者の強い結びつきにより展開されている。

このように、現在、最先端の音楽配信ビジネスを展開している音楽関連企業は、インターネットビジネスの最前線で次世代のビジネスを ICT 産業とともに実践しており、デジタル配信に係る音楽ビジネスはインターネットビジネスの動きと軌を一にしている。したがって、インターネットやデジタルコンテンツを利用した、新しい音楽商品やサービスを考案、展開している音楽関連企業の動向は、インターネットを利用した新たなビジネスモデルやサービスモデルを模索し実践する多くの ICT 関連企業に大きな示唆を与える。ゆえに、音楽産業や音楽ビジネスを対象とした研究の成果は、ICT 産業やインターネットビジネスの領域では一般化することが可能であり、有益なインプリケーションを提示できるものと考えられる。

また、序章で言及したように、デジタル技術と流通技術の進展によって、業種、業態を問わず、あらゆる企業組織を取り巻く環境の複雑性が増大しており、複雑性の問題は看過できないトピックになっている。そういった意味においては、これまで見てきたとおり、

---

<sup>42</sup> KDDI は、2011 年 6 月に音楽配信事業者のレコチョクと協業で「リスモアンリミテッド powered by レコチョク」を立ち上げた。現在、このサービスは KKBOX へ移管している。

デジタル技術革新の波をいち早く経験した音楽産業は、「ビジネスの複雑化」と「組織間関係の複雑化」という複雑性の問題に直面しており、デジタル技術革新に係る複雑性の問題への対応といった観点に立つと、先の ICT 産業はもちろんのこと、ICT を利用するそれ以外の産業やビジネスにおいても示唆を与えるものと思われる。したがって、本論文で展開した音楽産業研究の成果やインプリケーションは、ある一定の一般化の価値を有するものとする。

### 第 3 節 コンテンツ産業振興政策への提案

最後に、これまでのインプリケーションをもとに、音楽産業および音楽ビジネスの発展、さらには、コンテンツ産業全体の振興政策支援の一助となるための提言を行うことで本論文を締めくくりたい。

音楽産業を取り巻くビジネス環境は、2000 年を境にして悪化の一途をたどった。音楽 CD は次第に販売不振となり、パッケージ市場は全盛期の半分にまで落ち込み、産業全体を重たい空気が包み込んでいった。しかしながら、音楽産業は当初、危機的状況が迫りつつあることを知りながらも、その対応を先延ばしにしてきた。その背景には、音楽ビジネスが長年にわたって直面してきた不確実性の問題があった。例えば、ある音楽業界関係者が全国の無数にあるライブハウスに出向いて、自らの直感と感性を頼りにこれだと思うアーティストを発掘し、多大な労力をかけて売り出したとしても、必ずしもそのアーティストが経済的に成功するとは限らない。それは、幾度となく述べてきたとおり、音楽ビジネスが、常に、「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」と「商品の需要予測」という不確実性にさらされているからである。先が読めない一獲千金、“ショウビジネス”の世界である。音楽ビジネスの魅力はそうした非科学的な不確実性にあるわけだが、それは同時に、危機を察知し管理する能力が著しく劣った“業界体質”を生むことになった。その業界体

質とは、具体的に言うならば、「ただ良い音楽を作り続けてさえいれば、いつか成功する」といった楽観的で根拠のない自信や、「いずれ、救世主となるスターアーティストが現れて、傾いた業績を立て直してくれるだろう」といった他者依存の思考に基づく音楽業界の性質のことである。

こうしたネガティブな業界体質が育まれた背景には、不確実性という音楽ビジネス固有の問題とともに、音楽ビジネスやそれを担う音楽関連企業が置かれてきた歴史的な背景事情が大きく関係している。これまで音楽ビジネスを牽引してきたレコード会社の多くは、元来、大企業（その多くはオーディオ・ビジュアル機器の製造販売を手がけるエレクトロニクス企業）の経営戦略の一部として存在してきた。現在も、日本の大手レコード会社のいくつかは大企業の傘下にある。ソニーミュージックエンタテインメントは世界的エレクトロニクス企業であるソニーの関連会社であるし、ビクターエンタテインメントはオーディオ・ビジュアル機器の老舗企業である JVC ケンウッドの傘下にあるレコード会社である。つまり、エレクトロニクス企業とレコード会社は主従関係にあり、それは、音楽ビジネスが、事業の柱であるエレクトロニクス機器（オーディオ・ビジュアル機器、古くは、蓄音器）の販売を促進・支援するサブ的なものに過ぎず、レコード会社はその販売促進戦略の実行部隊であることを意味している。しかし、この主従関係は親子関係でもあり、レコード会社の業績が悪化した時には、親会社であるエレクトロニクス企業が必ず救済してくれた。つまり、レコード会社にとって、エレクトロニクス企業はパトロンであり、パトロンへの依存がぬるま湯の業界体質を育んだのである。

そして、このぬるま湯の業界体質は、音楽関連企業の多くが自律的かつ主体的にマネジメントに取り組もうとはしない土壌を育ててしまった。大企業傘下のレコード会社における経営は親会社からの出向組によって行われることが多く、業界生え抜きの経営のプロフェッショナルが育ちにくい環境も主体的なマネジメントの実践を拒む一つの要因になった。また、既に言及したとおり、環境変化以前の不確実性への対応が中心の時代のマネジメン

トは、スターアーティストを発掘・育成できる優れた音楽プロデューサーおよびA&Rの確保・養成や、ヒット曲を生み出すことのできる音楽制作体制の整備・強化にその主眼が置かれていたため、環境変化後の複雑な経営課題に適切に対応できる組織マネジメントへの移行が思うように進まなかった。

しかし、産業の誕生から100年以上にわたって持続的成長を実現し、不況というものをほとんど経験してこなかった音楽産業にも苦難の時代が訪れる。2000年代の前半に音楽産業を襲った環境変化によって、産業構造、ビジネスモデル、組織間関係、商慣習、音楽やアーティストに対する価値観など、これまでのものがすべて崩壊してしまった。そして、かつてパトロンとして音楽関連企業を支えたエレクトロニクス企業は次々と立ち去り<sup>43</sup>、レコード会社をはじめとした多くの音楽関連企業はかつてない不安定な時代を迎えた。エレクトロニクス企業に代わって、新たなビジネスパートナーとなったアップルやグーグル、NTTドコモ、KDDI、ソフトバンクなどのICT関連企業と音楽関連企業との関係は、これまでエレクトロニクス企業と音楽関連企業との間にあった主従あるいは庇護の関係とは異なり、あくまでも損得勘定に基づくドライな関係である。したがって、そこでは、ぬるま湯体質に慣れきったこれまでのビジネスのやり方や従来のマネジメントは通用しない。音楽関連企業はいま、環境変化後の厳しい現実の最中にあり、その中で生き残りを果たすには、ICT産業の大企業たちと対等に張り合うことができる高度なマネジメント能力—複雑な経営課題（音楽ビジネスの複雑化や組織間関係の複雑化に係る問題）に対して戦略的選択を行うことができる能力—が求められているのである。

音楽関連企業がこれからの生き残りを考えた時、ICT関連企業を新たなパトロンとする道もあるだろう。環境変化に応じて、パトロンを代えて生き残る方策である。その一方で、エイベックスやライブネイションのような、パトロンに依存することなく、独立系エンタ

---

<sup>43</sup>かつてのレコード会社はAV関連企業やエレクトロニクス企業が親会社であることが多く、東芝EMI（東芝）、日本コロムビア（日立、現在はフェイスが筆頭株主）、NECアベニュー（NEC）、メルダック（三菱電機）、トリオ（現JVCケンウッド）、TDKコア（TDK）、テイチク（パナソニック、現在はJVCケンウッド）などが存在したが、その多くが撤退した。

エンターテインメント企業として自立を目指す道もある。新たなパトロンを見つけるか、あるいは、自立を目指すか、そのどちらを選んだとしても、音楽関連企業に大きな困難が待ち受けていることに変わりはない。そして、いずれの道であっても、不確実性の問題に加えて、複雑性の問題への対応が必要となった現代の音楽関連企業のマネジメントには、エイベックスの松浦氏やライブネイションのマイケル・ラピーノのような経営のプロフェッショナルの存在が欠かせない。

現在、わが国では、“クールジャパン”の名のもと、アニメやゲーム、音楽といった日本製コンテンツの積極的な海外事業展開を図ろうとするなど、国家をあげてコンテンツ産業振興に取り組んでいる。コンテンツ産業に係る様々な振興策が検討・実施されるなかで、注目すべき施策は、コンテンツの質と量を確保するのに重要な役割を果たすコンテンツプロデューサーの育成支援策である。この施策が日本のコンテンツ産業の発展に大きく寄与するものであることは疑いようもないが、問題は育成支援のその中身である。つまりは、効果的な育成支援策を実施できているかどうか重要なのである。国のコンテンツプロデューサーの育成支援策を概観したところ、革新的なコンテンツやサービスを生み出すクリエイティブ能力の養成には予算や人員が割かれているが、それに比して、コンテンツビジネスに必要な経営戦略やマーケティングなどの基礎的なビジネススキルの習得や、プロジェクトを牽引するリーダーシップを発揮できるマネジメント能力の養成は軽視されているように思う。コンテンツプロデューサーの能力の養成に偏りを感じるのである。コンテンツプロデューサーの育成においては、クリエイティブ能力の養成だけに偏ってはいけない。豊かなクリエイティブ能力と高度なマネジメント能力を併せ持ったコンテンツプロデューサーの育成こそが、この産業の将来的な発展には不可欠なのである。特に、海外でのビジネス展開を念頭に置いたコンテンツプロデューサーの育成を考えた場合、海外マーケティングに関する戦略の立案・実施、コンテンツ関連企業の管理・運営、海外現地法人の設立、現地企業との連携など、不確実かつ複雑な経営課題に対応できる高度なマネジメント能力

が必須となる。

複雑性の時代を迎えて、音楽ビジネスや音楽産業はこれからますます複雑化していく。それに伴い、音楽産業が抱える文化と商業のジレンマも増幅し、これまで以上に文化と商業を結合させることは困難になるだろう。しかしながら、これは、音楽産業にとって避けては通れない道である。複雑性の時代において、文化と商業のジレンマの解消を目指し、文化と商業の結合を試みるには、既に述べたとおり、従前のゲートキーパーによる不確実性の吸収に加えて、経営トップの戦略的選択が必要である。だからこそ、その第一歩として、クリエイティブ能力と高度なマネジメント能力を併せ持つコンテンツプロデューサーの育成が重要なのである。そして、コンテンツプロデューサーの育成の先には、組織内のローヤーやミドルを越えて、日本のコンテンツビジネスやコンテンツ産業を牽引するような経営トップ（経営のプロフェッショナル）の人材育成が今後の課題になる。つまり、コンテンツビジネスの経営者予備軍（リーダー）の育成をコンテンツ産業全体として、あるいは、国家として考えることこそが重要であり、このことがわが国のコンテンツ産業の未来を導くのである。

## 参考文献

- Aldrich, H. E., (1979), *Organization and Environment*, Prentice-Hall, Inc.
- Ashby, W. R., (1956), *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, Ltd.
- Barnard, C. I., (1938), *The Functions of The Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)
- Barney, J. B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Prentice Hall, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論 (上)』ダイヤモンド社, 2003年)
- Baumol, W. J. and Bowen, W. G., (1966), *Performing Arts, The Economic Dilemma: A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*, MIT Press. (池上惇・渡辺守章監訳『舞台芸術：芸術と経済のジレンマ』芸団協出版部, 1994年)
- Bertalanffy, L., (1968), *General System Theory*, George Braziller. (長野敬・太田邦昌訳『一般システム理論』みすず書房, 1973年)
- Boudon, R., Besnard, P., Cherkaoui, M. and Lecuyer, B. P., (1993), *Dictionnaire de la sociologie*, Larousse. (宮島喬・杉山光信・梶田孝道・富永茂樹訳『ラールス社会学事典』弘文堂, 1997年)
- Caves, R. E., (2000), *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*, Harvard University Press.
- Checkland, P. B., (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley & Sons, Ltd. (高原康彦・中野文平監訳『新しいシステムアプローチ』オーム社, 1985年)
- Child, J. (1972) "Organizational Structure, Environment, and Performance : The Role of Strategic Choice." *Sociology*, Vol. 6, No. 1, pp. 1-22.
- Daft, R. L., (2001), *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*, South-West College Publishing. (高木晴夫訳『組織の経営学』ダイヤモンド社, 2002年)
- Dill, W. R., (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy."



- ASQ*, 2:pp. 409-443.
- DiMaggio, P. J., (1988) , “Interest and agency in institutional theory.” in Zucker, L. G. (Eds.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, Ballinger Publishing Company:pp. 3-22.
- Evan, W. M., (1966), “The Organization Set : Toward a Theory of Interorganizational Relations.” in J.D. Thompson ed., *Approach to Organizational Design*, University of Pittsburg Press of Glencoe.
- Evan, W. M., (1972), “An Organization-Set Model of Interorganizational Relations.” in M. F. Tuite, M. Randnor and R. K. Chisholm eds. *Interorganizational Decision Making*, Aldine-Atherton Publishing Co.
- Emerson, R. M., (1962), “ Power-Dependence Relations. ” *American Sociological Review*, 27 (February) :pp. 31-40.
- Frith, S., (1983), *Sound Effects: Youth, Leisure and The Politics of Rock 'n' Roll*, Constable. (細川周平・竹田賢一訳『サウンドの力』晶文社, 1991年)
- Gander, J. and Rieple, A., (2004), “How Relevant is Transaction Cost Economics to Inter-Firm Relationships in the Music Industry? ” *Journal of Cultural Economics*, Vol. 28:pp. 57-79.
- Gander, J., Haberberg, A. and Rieple, A., (2007) “A Paradox of Alliance Management : Resource Contamination in the Recorded Music Industry” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 28:pp. 607-624.
- Gould, S. J., (1989), *Wonderful Life : The Burgess Shale and the Nature of History*, W. W. Norton & Company, Inc. (渡辺政隆訳『ワンダフル・ライフ』早川書房, 2000年)
- Gouldner, A. W., (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, The Free Press of Glencoe.
- Greene, B., (1999), *The Elegant Universe*, W. W. Norton & Company, Inc. (林一・林大訳『エ

レガントな宇宙』草思社，2001年)

Hesmondhalgh, D., (1996), "Flexibility, Post-Fordism and The Music Industry."

*Media, Culture and Society*, 18, 3:pp. 469-488.

Hesmondhalgh, D., (2002), *The Cultural Industries*, Sage Publications.

Hirsch, P. M., (1969), "The Structure of the Popular Music Industry: The Filtering Process

By Which Records are Preselected for Public Consumption." *In Survey Research*

*Center*, Ann Arbor: University of Michigan.

Hirsch, P. M., (1972), "The Processing of Fads and Fashions by Cultural Industries: An

Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems." *American Journal of*

*Sociology*, 77, 4(January):pp. 639-659.

Hirsch, P. M., (1975), "Organizational Effectiveness and The Institutional Environment."

*Administrative Science Quarterly*, 20, 4(September):pp. 327-344.

Hirsch, P. M., (1977), "Occupational, Organizational, and Institutional Models in Mass

Media Research: Toward an Integrated Framework." *Strategies For Communication*

*Research*, Sage Publishing, Inc.

Hirsch, P. M., (1978), "Production and Distribution Roles Among Cultural Organizations:

On The Division of Labor Across Intellectual Disciplines." *An International Quarterly*

*Of The Social Sciences*, 45, 2(Summer):pp. 315-330.

Huber, G. P., (1993), "Sources and Forms of Organizational Change." *in Huber, G. P.,*

*and Glick, W. H., (eds.) Organizational Change and Redesign*, Oxford University

Express:pp. 3-15.

Katz, E. and Lazarsfeld, P.F., (1955), *Personal Influence*, The Free Press. (竹内郁郎

訳『パーソナル・インフルエンス』培風館，1965年)

Knight, F.H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin. (奥隅栄喜訳『危険，

- 不確実性および利潤』文雅堂書店，1959年)
- Lewin, K., (1947), “Frontiers in Group Dynamics, Channels of Group Life; Social Planning and Action Research.” *Human Relations*, 1, 2:pp.143-153.
- Maguire, S., Hardy, C., and Lawrence, T.B., (2004), “Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields:HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada.” *The Academy of Management Journal*, 47, 5:pp.657-679.
- Mahan, A. T., (1890), *The Influence of Sea Power upon History, 1660-1783*, Little, Brown and Company. (北村謙一訳『海上権力史論』原書房，2008年)
- March, J. G. and Simon, H. A., (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社，1977年)
- McGahan, A. M., (2004), *How Industries Evolve*, Harvard Business School Press. (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)
- Meyer, A., Tsui, A. and Hinings, C. (1993), “Configurational Approaches to Organizational Analysis.” *Academy of management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1175-1195.
- Miles, R., and Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill Companies, Inc. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社，1983年)
- Miller, D. and Mintzberg, H. (1983), “The Case for Configuration.” In G. Morgan, ed., *Beyond Method*, Sage Publishing, Inc.
- Miller, D. and Friese, P. H. (1984), “The Approach of Configuration.” *Organizations A Quantum View*, Prentice-Hall, Inc.
- Mintzberg, H. (1981), “Organization Design:Fashion or Fit?.” *Harvard Business Review*, January-February. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「組織設計：流行を追うか、適合性を選ぶか」，『H・ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社，pp.256-304，2007

年)

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年)

Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International Ltd. (中村元一監訳, 黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳『戦略計画 創造的破壊の時代』産業能率大学出版部, 1997年)

Mintzberg, H. and Heyden, L. (1999), "Organigraphs: Drawing How Companies Really Works." *Harvard Business Review*, September-October. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「オーガニグラフ: 事業活動の真実を映す新しい組織図」, 『H・ミンツバーグ経営論』ダイヤモンド社, pp. 305-335, 2007年)

Mintzberg, H. (1998), *Strategy Safari : A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press. (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)

Negus, K., (1991), "Between Corporation and Consumer: Culture and Conflict in The British Record Industry." *IPM Occasional Paper*: pp. 1-15.

Negus, K., (1996), *Popular Music in Theory an Introduction*, Polity Press. (安田昌弘訳『ポピュラー音楽理論入門』水声社, 2004年)

Parsons, T. (1960), *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press.

Peterson, R. A. and Berger, D., (1971), "Entrepreneurship in Organizations : Evidence from the Popular Music Industry." *Administrative Science Quarterly*, 16: pp. 97-107.

Peterson, R. A. and Berger, D., (1975), "Cycles in Symbol Production: The Case of Popular Music." *American Sociological Review*, 40, 2: pp. 158-173.

Piore, M. J. and Sable, C. F., (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993年)

- Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press. (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)
- Simon, H. A., (1996), *The Science of the Artificial Third edition*, Massachusetts Institute of Technology Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第3版』パーソナルメディア, 2003年)
- Stinchcombe, A.L., (1959), “Bureaucratic and Craft Administration of Production: A Comparative Study.” *Administrative Science Quarterly*, 4:pp.168-187.
- Tushman, M. L. and E. Romanelli. (1985), “Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation.” *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp.171-222.
- Thompson, J. D., (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill Companies, Inc. (高宮晋監訳・鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館出版, 1987年)
- Waldrop, M. M., (1992), *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon & Schuster, Inc. (田中三彦・遠山峻征訳『複雑系』新潮社, 1996年)
- Weber, M. B., (1947), *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Sozialökonomik III*, Tubingen. (阿閉吉男・脇圭平訳『官僚制』恒星社厚生閣, 1987年)
- Weik, K. E., (1979), *The Social Psychology of Organizing 2<sup>nd</sup> Edition*, McGraw-Hill Companies, Inc. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997年)
- 芦崎治(2005), 『avex way』エイベックス・グループ・ホールディングス.
- 石坂庸祐(2004), 「「組織図」の革新とその意義: Mintzberg 他(1999)の「オーガニグラフ」を題材として」, 『九州共立大学経済学部紀要』No. 98, pp.1-17.
- 石坂庸祐(2005), 「組織コンフィギュレーションアプローチ」に関する一考察: その基本論理と‘実践的含意’について」, 『九州共立大学経済学部紀要』No. 100, pp.1-17.

- 稲葉元吉(1979), 『経営行動論』丸善.
- 大石裕, 岩田温, 藤田真文(2000), 「地方紙のニュース制作過程－茨城新聞を事例として－」, 『慶應義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要』第50巻:pp. 65-86.
- 加護野忠男(1980), 『経営組織の環境適応』白桃書房.
- 岸田民樹(1985), 『経営組織と環境適応』白桃書房.
- 後藤和子(2005), 『文化と都市の公共政策』有斐閣.
- 後藤和子(2007), 「創造性へのインセンティブと都市政策」, 佐々木政幸他『創造都市への展望』学芸出版社.
- 佐藤郁哉(1999), 『現代演劇のフィールドワーク』東京大学出版会.
- 佐藤郁哉(2005), 「ゲートキーパーとしての出版社と編集者」, 『一橋ビジネスレビュー』第53巻3号:pp. 36-51, 東洋経済新報社.
- 佐藤郁哉(2006), 「ゲートキーパーとしての学術系出版社と編集者 : 組織アイデンティティの複合性と刊行意思決定プロセス」, 『一橋大学研究年報 商学研究』第46巻:pp. 203-261.
- 須田暁(1988), 「リスク, 不確実性および主観確率」, 『愛知学泉大学 経営研究』第1巻1号:pp. 65-76.
- 武石彰(2004), 「デジタル技術革新と音楽ビジネスのゆくえ」, 『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社, Vol. 52, No. 1, pp. 78-94.
- 武石彰・李京柱(2005), 「日本と韓国のモバイル音楽ビジネス」, 『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社, Vol. 53, No. 3, pp. 70-87.
- 竹森俊平(2007), 『1997年-世界を変えた金融危機』朝日新聞社.
- 田中政光(1981), 「ルース・カップリングの理論」, 『組織科学』第15巻第2号:pp. 59-75.
- 田中政光(1990), 『イノベーションと組織選択』東洋経済新報社.
- 田中政光(1997), 「ストリート・レベルの戦略」, 『横浜国立大学紀要 横浜経営研究』Vol. 18, No. 3, pp. 45-64.

- 田中政光, 岸田民樹 (2009), 『経営学説史』 有斐閣.
- 中橋国蔵 (1978), 「トンプソンの組織論と不確実性問題」, 『小樽商科大学商学討究』 第 28 卷 4 号: pp. 53-70.
- 朴修賢 (2003), 「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』 第 1 巻第 1 号: pp. 55-69.
- 本多毅 (2005), 「組織変革の方法と課題—コンティンジェンシーからコンフィギュレーションへ—」, 『奈良産業大学 産業と経済』 第 20 巻第 4 号 ; pp. 309-324.
- 八木良太 (2007), 『日本の音楽産業はどう変わるのか』 東洋経済新報社.
- 八木良太 (2010), 「音楽産業における組織の不確実性吸収メカニズム—Hirsch の既存研究の学說的考察—」, 『横浜国際社会科学研究所』 第 15 巻第 3 号: pp. 161-177.
- 八木良太 (2012a), 「イノベーションと産業構造分析に関する一考察」, 『尚美学園大学芸術情報学部紀要』 第 21 号 ; pp. 17-36.
- 八木良太 (2012b), 「文化産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性」, 『日本情報経営学会誌』 第 33 巻第 2 号: pp. 59-70.
- 八木良太 (2013a), 「クラウド時代における音楽産業の環境適応戦略」, 『文理シナジー学会誌』 第 16 巻第 2 号: pp. 13-19.
- 八木良太 (2013b), 「コンサートプロモーターのリスクファイナンス」, 『尚美学園大学芸術情報学部紀要』 第 22 号 ; pp. 29-45.
- 八木良太 (2013c), 「モバイルビジネスとジェネラティビティ」, 『モバイル学会誌』 第 3 巻 第 1 号 ; pp. 1-6.
- 八木良太 (2014), 「文化産業システムアプローチの理論的解明」, 『横浜経営研究』 第 34 巻第 1 号 ; pp. 11-25.
- 安田雪 (1997), 『ネットワーク分析』 新曜社.
- 山岡徹 (2004), 「組織におけるパワーのダイナミズム (上)」, 『横浜経営研究』 第 24 巻 4

号:pp. 119-130.

山倉健嗣(1993), 『組織間関係』有斐閣.