

高松ゼミナール卒業論文

どうすれば J-POP CD は売れるようになるのか

黒澤友裕

高崎経済大学経済学部経営学科

目次

はじめに

CD が売れなくなってきた背景

マーケティング活動が的確に行われていない現状

(a) Product (b) Place (c) Price (d) Promotion

マーケティングを的確に行った場合、CD は売れる

(a) Product (b) Place (c) Price (d) Promotion

まとめ

はじめに

CD 不況と騒がれる昨今の日本の音楽業界において、今年（2004 年）は売り上げが 100 万枚を越えるシングル CD が 1 作もないという事態になりつつある。日本レコード協会の発表では、89 年以来 15 年ぶりになる。このような事態を踏まえて本論文では、どうすれば CD¹ が売れるようになるのかについて論じていきたいと思う。そのためにまず、CD が以前より売れなくなってきたという事実を示し、問題の背景を簡単にまとめる（第 1 節）。次に、この問題は音楽業界のマーケティング活動が的確に行われていないから起きているという仮説を立て、実際にこれをマーケティングの 4P で検証し、これが正しいことを主張する（第 2 節）。最後に、マーケティングを行った場合、音楽 CD が売れるようになることを示す（第 3 節）。

CD が売れなくなってきた背景

CD（洋楽邦楽併せて）の生産額は、2004 年 12 月現在、98 年をピークに 6 年連続で前年を下回った（グラフ 1）。90 年代は邦楽の新しい売り方²が確立し、98 年はいわば邦楽バブル期³の絶頂であった。新しい売り方がひと段落した現在、同じ手法で経営を続けた結果が、このような事態を招いている。

CD が売れなくなっている理由は、他にもある。CD の違法コピーがそれである。私的使用以外の目的で CD をパソコンにリッピング⁴し、CD-R に焼いたり、インターネット上に流したりしてしまえば、人々はほとんどお金をかけずにその楽曲を聞くことができる。このことに関する対処法は後述するとして、他の CD が売れない要因としては、インターネットでの音楽配信が挙げられる。これはネット上で購入・決算を行い、パソコンや携帯端末で音楽を聞くもので、最近では携帯電話でも可能になっている⁵。それらからは印税が入ってくるので、アーティストは保護されるが CD 業者は CD を買ってもらわないと収益につながらない。同様に、野外ロックフェスティバル（大規模音楽イベント）も近年は好調であるが、CD 業者の収入にはつながらない。

このように、CD が売れなくなってきた背景にはさまざまな要因があり、音楽業界はこの現状をよく理解し、新しい手法で CD を売っていかななくてはならない。

マーケティング活動が的確に行われていない現状

（a）Product（b）Place（c）Price（d）Promotion

（a）Product

製品戦略を考える上で、最も考慮に入れなくてはならないのはユーザー⁶の意見であろう。そこで、「なぜ CD が売れないのか」という原因を探るため、今まで CD の購入に当ててい

たお金を何に使っているか、というアンケートを落合真司が行ったところ、CD レンタル料金に当てている、と答えた人が多かった（グラフ 2）。つまり最近のユーザーは、CD-R、インターネット、音楽専門チャンネルなどの普及により、「音楽は無料か無料同然の値段で手に入れることができるもの」という認識になってしまっているのである。その結果が、CD の売り上げが伸びないということに繋がっている。

次に、「どうすれば CD が売れるのか」というアンケートを引き続き行った（グラフ 3）。多いと思われていた CD の値段を安くすればいい、という回答は少なく、意外な結果となった。音楽は無料で手に入れるものだ、と思っている人の中にも、本当にいいものであれば高くても買う人が多くいることが分かった（落合 2003, pp. 28-32）。

このように、ユーザーは「繰り返し長く聞けるいい曲がない」という気持ちから、無料のダウンロードなどに流れていってしまっているのである。

このような傾向は、再生メディアの選び方にも現れている。音質をあまり気にしない人は、CD をリッピングし、MP3⁷ プレイヤーで音楽を聞く。メリットは、一曲ごとに圧縮して全体の容量を増やしているため、多くの楽曲を一箇所で管理できるということと、携帯型 MP3 プレイヤーでの持ち運びの便利さである⁸。デメリットは、圧縮しているため多少の音質の劣化があるということである。

音質にこだわる人は、スーパーオーディオ CD⁹や、DVD オーディオ¹⁰などの新しい次世代オーディオシステムで音楽を聞く。これらは従来の CD より音質がいいが、賛同するレコード会社が少なく楽曲自体が少ないことや、専用の再生機器が必要で、それもあまり市場に出回っていないことから、一部のユーザーからしか支持を得ていない。

ユーザーの製品に関するニーズをまとめると、

- ・ CD の内容に関しては「繰り返し長く聞けるいい曲」を求めている
- ・ CD の音質に関しては「音質の選択肢の多さ」を求めている

ということが分かる。音楽業界はこのニーズに対応できているだろうか。いい曲は今でもたくさん作られてはいるが、繰り返し聞く間もなく次々と新しい曲がやってきてユーザーが立ち止まることを許さない。音質に関しては、コピーコントロール CD（以下、CCCD）というパソコンにリッピングできなくする規格の CD を出して、ユーザーの音楽の楽しみ方の幅を狭めている。これではユーザーのニーズに対応できているとは言えない。

（b）Place

マーケティングの Place は一般的には流通戦略を指し、いかに流通コストを減らすかなどを考えるものである。しかしそれとは別に、私はマーケティング活動が行われていない現状として、レコード輸入権について論じたいと思う。

レコード輸入権とは日本のレコード会社が海外からの CD の輸入を禁じたり課金したりできる権利のことで、「輸入阻止権」とも呼ばれている。

これができた背景として、CD が売れていない原因として、CD の値段が「高い」ということが挙げられる。これは欧米の CD の価格と比べてもそう言える。ユーザーはより安く買いたいと思っているのである。しかし、定価より安い値段で買うということは、日本には再販売価格維持制度（通称：再販制度）というものがあり、できないことになっている。

そして、音楽の見張り番¹¹によると、近年はアジア圏（中国、台湾、韓国など）で安く販売されている J-POP の CD（海賊盤ではなく正規ライセンス盤として現地生産されたもの）が、日本に「逆輸入」され、安い値段で販売されているという事情がある。ユーザーとしては嬉しいことではあるが、音楽業界側としては喜ぶべき事態ではない。そこで音楽業界は「国内盤が発売されている J-POP の還流盤を法律で輸入禁止にすれば、国内アーティストやレコード会社の利益を守りつつ、物価の安いアジア圏に J-POP の CD を積極的に売っていくことが可能になり、売上減が著しいわが国の売上をカバーできるかもしれない」と目論んだ。そして音楽業界は国会議員や各種団体を取り込み、国会に対して強い要請を行った。そして 2004 年 6 月 2 日の第 159 回国会の衆議院文部科学委員会で、「著作権法の一部を改正する法律案（著作権法改正案）」が可決された。2005 年 1 月 1 日からこの法案は施行されることになる。

これは先に述べた通り、「レコード会社に輸入盤の輸入を禁止する権利」を与えるものである。輸入 CD は大きく分けると三種類ある。一つは国内盤である。これは海外のレコード会社が作った原盤を国内に持ち込み、日本のレコード会社がプレスした CD（値段が一番高い）のことである。二つ目は正規輸入 CD である。これは海外のレコード会社がその国で原盤を作りプレスし、輸入した CD のことである。三つ目は並行輸入盤である。先ほどの二つはレコード会社同士の輸出入であったのに対して、こちらは小売店（卸含む）同士の輸出入からくる輸入 CD（値段が一番安い）である。そして今回の法改正は「逆輸入盤」に働くので正しいように見えるが、同時に関係ない海外からの並行輸入盤にも規制が働いてしまう。それだけならまだしも、日本が加盟している WTO（世界貿易機関）の国際条約上、日本国外で生産された CD 全てに規制が働いてしまうのである。つまり、洋楽は値段の高い国内盤だけにするというコントロールが理論上可能になってしまったのである。と、まとめている（音楽の見張り番による）。

輸入権がある国は他にもいくつかあるが、そのどの国にも再販制度はないので価格競争ができるため輸入権が悪く働くことはない。しかし日本は再販制度と輸入権で二重に価格を高いまま維持しようとしている。

製作者を守ることはもちろん大切だが、そのことだけに固執して、ユーザーのニーズを汲み取ることを音楽業界は忘れてしまっている。

(c) Price

Price についてはどうであろうか。価格戦略は的確に考えられているだろうか。しかしこの議論をする前に、再販売価格維持制度（以下、再販制度）について触れておかなければならない。

再販制度は1953年に、著作権などの知的所有権や文化的なものを守る目的で定められた。新聞、書籍、雑誌、レコード盤、音楽用テープ、音楽用CDの6品目は、メーカーが小売価格（定価）を決定し、販売店はその指定された価格で販売することを約諾する、という販売契約制度である。そのため販売店は、価格による競争を禁じられるので、逆にメーカーに対する返品枠の設定が認められている。販売店の在庫は、ある意味では返品を前提に保管されていると考えることもできる。また、もし販売店が違反してディスカウントした価格で商品を販売した場合は、メーカーは販売店との取引を中止でき、販売店への商品の供給を止めることができる。

長所は安定した供給（送料コストによる値上がりを防ぐ）ができることで、短所としては競争の欠落・値下がりしない、サービスの向上が行われぬ・業界の固着、寡占・国際競争力がない、などが挙げられる。

上記の短所は、本来なら自由な価格競争を妨げるため、「独占禁止法」に反する事だが、上記例のような著作物は「著作権法」との兼ね合いで、例外として認められている。10年以上も前から存続か否かの議論が続き、一度取消が決まったが、96年に音楽関連10団体の存続要望により、当面の存続が決まった。ちなみに諸外国では、この制度はすでに適用されていない（橘川 2003, p.72；湯浅 2004, p. 173；三野 2004, p. 40-1）。

このように、日本の音楽業界では小売店がCDの価格を自由に設定することができなくなっている。では、輸入権と再販制度で、二重にCDの価格を高いまま維持しようとするのはなぜなのだろうか。例えば、ある楽曲を聞く人全員が、正規のCDを正規の値段で買うより、その中の何人かが正規のCDを買わずに、CD-Rに焼いた物や還流盤でその楽曲を聞く場合、製作者の収益は減ってしまう。その収入減を少しでも食い止めるために、こういった制度を取り入れているのである。

しかし、いつの時代どの業界でも、その裾野が広がっていった背景には、海賊版や中古品などがあったからこそ広がったのではないかと私は考える。今の音楽業界は、まったく逆のことをしているようにしか思えない。価格の設定に関しても、先の項目で述べたように、「無料か無料同然の値段で手に入れることができるもの」というユーザーの認識に対して、あまりにも対応しきれていない。

(d) Promotion

Promotion については、ここでは広告戦略と置き換える。結論から言うと、日本の音楽業界の広告戦略は的確ではない。それはなぜかということをCDの価格内訳のグラフを使

って説明する（グラフ 4）。ここでは 3000 円のアルバムが 10 万枚売れた場合を例にしたものを挙げる。落合によると、

原盤制作の金額は、CD の売り上げに関係なく一定だ。CD が一万枚しか売れなくても、百万枚売れても、最初に十曲で千五百万円を投じたのなら、その金額に変動はない。つまり、莫大な費用を投じたにもかかわらず売れないと、制作費を出した人が大損する。ならば、売ろうとして、巨額の資金を投じてコマーシャルをすると、宣伝費がふくらみ、元をとるのにさらに高いセールス枚数を必要としてしまう。／宣伝費は売り上げ見込みの約十五％があてられる。ビッグセールスが期待されるアーティストの場合、当然宣伝費も巨額になり、プロモーションも派手になる。テレビでコマーシャルを打てば、三千万円から五千万円（中略）ほどにもなる。その投資が可能なアーティストは、ごくかぎられたチャート上位をねらえる者だけなのだ。こういうところからチャート至上主義が根付き、あらかじめヒットを約束された常連組の音楽ばかりが耳に入ってくることになる（落合 2003, pp. 40-2）

続けて、日経エンタテインメント！（第 7 巻第 2 号通巻 78 号）の記事によると、

レコード会社は、アルバムであれば、おおむね 5 万枚程度売れると儲けが出るという。しかし、5 万枚以上売り上げるアーティストは、チャートのトップ 20 位に入るような人気アーティスト。全体で見れば少数派だ。そのために、一部のアーティストの利益で、全体の赤字をまかなうという構造になっている（同編集部 2003, p. 42）

以上をまとめると、このアーティストのこの CD はこれだけ売れるだろう、という予測の元に宣伝費が決まる。これは見込み以下だった場合は赤字になる、という博打の要素が強い。そしてそのリスクを少しでも回避するためにヒットが狙えるアーティストを用いる。その結果、チャートには同じアーティストしか出てこないの、チャートはマンネリ化する。そしてその原因はすべて広告戦略にあるので、音楽業界にはこの構造を打開するような革新的な戦略が必要となってくる。

マーケティングを的確に行った場合、CD は売れる

（a）Product （b）Place （c）Price （d）Promotion

（a）Product

第 節でマーケティングが的確ではないことを示したところで、第 節では的確にマーケティングを行った場合、CD が売れるようになるということを示して、これを第 節の主張とする。

製品戦略において求められていることは、「繰り返し長く聞けるいい曲」と、「音質の選択肢の多さ」である。「繰り返し長く聞けるいい曲」というのは今でもあると思うが、それらを短いスパンで押し売りのリリースされることで、ユーザーは自分で「繰り返し長く聞けるいい曲」を選ぶことができなくなっているのである。ユーザーがそれに流されないようにすればいい、と言ってしまえばそれまでだが、根本的な原因は他にあるように思う。それはメディアである。雑誌でもテレビの歌番組でも、必ず CD のセールスランキングを行っている。これによって我々は自分で音楽を選ぶことを止めさせられ、とりあえずチャートに入ってくる曲を買うとこしかできなくなっているのではないだろうか。いったん落ち込んだ音楽業界を再び立ち直らせるためには、従来通りのチャート至上主義を止めるべきである。そしてランキング外のアーティストも広く紹介して、ユーザーの楽曲の選択の幅を広げることが大切だと考える。

もう一つ求められていることに、「音質の選択肢の多さ」がある。これは音質に限らず、「音楽の楽しみ方」のバリエーションが求められている、と言い換えてもいい。ユーザーにはどの音楽再生機器でも、自由に選択して音楽を楽しむ権利が与えられているはずである。しかし、違法コピーを防止する目的で考え出された CCCD¹²は結果的に、個人の使用目的で CD-R に焼くことや、現在普及傾向にある携帯型 MP3 プレイヤーで好きな音楽を聞くことを困難にしている。音楽関係業界（電気機器メーカー含む）は CCCD を完全に廃止して、ユーザーの多様化する「音楽の楽しみ方」に対応すべきである。

（b）Place

Place では輸入権について言及したが、やはりユーザーの認識が、CD は「無料か無料同然の値段で手に入れることができるもの」となっている以上、CD の価格を高いまま維持しようとするには無理がある。その認識を一度打ち壊すか、ニーズに近づけるか、のどちらかを選ばなくてはいけないだろう。インターネットでの音楽ファイルの違法交換などによって根付いてしまったこの認識は簡単には壊すことはできないので、ここはやはりユーザーの認識に近づけるしかない。具体的には CD の価格を下げるということである。輸入権を廃止することで不利益を被ることもあるが、そうしないことには得られない利益、つまりユーザーの信頼というものもあるように思う。今の音楽業界はユーザーを敵視している傾向が強い。まずはその姿勢から改めなくてはならない。

（c）Price

価格戦略については、先ほどから述べている通り、下げることが必然であろう。輸入権を廃止して一つの CD でもさまざまな価格から選べるようにし、再販制度を廃止して小売店が自分たちで価格設定ができるようになれば、CD の価格はある程度まで下げることが可能になる。両方が無理でもどちらか一方は廃止するべきである。CD に払ってもいいと思える価格と実際の CD の価格が一致すれば違法なコピーや交換は減るだろう。そうしたとき、CCCD の持つ意味もなくなってくるに違いない。

(d) Promotion

第 節の Promotion の項目でも述べた通り、宣伝費が CD の価格を圧迫しているのは明らかである。では、宣伝費を削減することで価格を下げることはできないだろうか。より少ないコストでより高い効果を上げられないだろうか、と言い換えることもできる。カフェ日誌¹³によると、

アルバム CD1 枚を 3000 円ではなくて、2000 円で購入できないか、と考えてみる。その方法としては、CD に他のアーティストの宣伝を入れるというものである。現在は特典 DVD を付ける例が多くなっているので、それと同じ手法で他のアーティストたちの宣伝集を入れるのである。例を下に挙げてみた。

- ・ 15 秒か 30 秒の TVCM
- ・ アーティスト自身のオリジナルメッセージ
- ・ プロモーションビデオの短いメイキング映像

などが考えられる。

この宣伝費により 500 円程度の値下げを目指す。およそ 10 万枚を目標と考えた場合、宣伝費で 5000 万円を集めなくてはならない。20 アーティスト分程度の宣伝を入れることを考えると、1 件あたりは 250 万円になる。

そしてこの宣伝方法の最大の利点は「CD を買った人」つまり、音楽に興味がない人に売り込むのではなく、「次にまた CD を買うかもしれない確率が高い人」に直接アピールできるところにある。ジャンルを選んで入れれば、より効率は上がる（カフェ日誌による）。

さらに私も効率的な方法を考えてみた。レコード会社は音楽のジャンルごとにレーベルを作る、というものである。一つのジャンルに特化したレーベルをいくつも作り、TVCM はレーベルごとにおこなう。ユーザーも特定のジャンルにこだわる人が多いので、宣伝費の効率化が図れるだろう。CD ショップでの陳列もレーベルごと、ジャンルごとにすればユーザーは目当ての CD が見つけやすく、なおかつ同レーベル同ジャンルの別の CD もあわせて買う確立が高くなるので、売り上げも上がる。

このように、効率的な宣伝方法というのは考えればまだまだ出てくるはずである。音楽業界はこれまでの広告戦略を改め、効率化を図るべきである。

まとめ

本論文は日本国内の CD の生産額が 6 年連続で前年を下回っているという現状から、どうすれば CD が売れるようになるのかを考えていった。そしてマーケティングが的確に行われていないことを 4 項目で指摘し、これを改善した場合、CD は売れるようになると結論付けた。本論文は CD を芸術・文化からの側面で見することを止め、単純に商品としてマーケティングを考えた。もちろんアーティストは音楽を芸術として捉えるべきであるが、経営者には会社であるという意識を持ち、企業努力を怠るべきではないと私は考える。

しかし、本論文は 4 項目のうち重複する部分も多く、すべての事柄において問題点を洗い出せたわけではない。音楽配信の普及は目覚ましいものがあり、ノンパッケージではあるが、音楽業界の復活の鍵となるかもしれない。そこには触れられなかったので、それは今後の課題としたい。

注

- ¹ 本論文で CD と表記した場合、すべて J-POP (日本の音楽) CD のこととする。
- ² 小室哲也に代表されるような「消費サイクルの早い音楽」(プロジェクトタイムマシン 2004, p. 251) のこと。
- ³ (プロジェクトタイムマシン 2004, p. 252) の表現。
- ⁴ CD をパソコンに取り込むこと。
- ⁵ KDDI の au が 02 年末に始めた「着うた」がそれである。最近では 1 曲丸ごとダウンロードすることも可能になった。
- ⁶ 本来ならリスナーと表記すべきだが、選択して購入する者、という意味合いを込めてユーザー (消費者) と表記することにした。
- ⁷ MPEG1 Audio Layer3 の略。
- ⁸ 最近ではアップルコンピュータ社の「iPod」が、携帯型 MP3 プレイヤーの市場の拡大に大きく貢献している。
- ⁹ Super Audio CD 略して SACD。ソニーなどが進めている規格。
- ¹⁰ DVD Audio 略して DVDA。東芝などが進めている規格。
- ¹¹ 音楽業界の出来事について、有志の人々が解説しているサイト。
<http://watchdogs.himajin.jp/>
- ¹² CCCD は現在、廃止または減少傾向にある。
- ¹³ 音楽業界に対して、個人的見解を述べている個人サイト。
<http://www.misia-cafe.com/>

参考文献

桶川有子 (2003) 「Q CD と違って音楽 DVD は割引で買える？」、『日経エンタテインメ

ント！』、第7巻第11号通巻87号、p. 72

落合真司（2003）『音楽業界ウラわざ』、株式会社青弓社

日経エンタテインメント！編集部（2003）「ヒット曲の収入からレコード会社、事務所、アーティストの取り分は？」、『日経エンタテインメント！』、第7巻第2号通巻78号、p. 42

プロジェクトタイムマシン（2004）『萌える法律読本 デジタル時代の法律篇』、株式会社毎日コミュニケーションズ

三野明洋（2004）『＜業界の最新常識＞よくわかる音楽業界』、株式会社日本実業出版社

湯浅政義（2004）『音楽ビジネス 仕組みのすべて ～Music Business Bible～』、オリコン・エンタテインメント株式会社

参考 URL

音楽の見張り番：<http://watchdogs.himajin.jp/>

カフェ日誌：<http://www.misia-cafe.com/mt/archives/000605.html>

社団法人 日本レコード協会：http://www.riaj.or.jp/data/cd_all/cd_all_m.html