

音楽ビジネスにみる現代マーケティング

Modern Marketing in Music Business

碓井和弘

要 旨

音楽は、芸術であり文化的商品である。そして、感性に訴えかけるものであるがゆえに飽きられるのも早いという特性をもつ。かつての音楽業界のヒット・メーカーたちは、たった一人の世界で作品を紡ぎ出していた。その後、マスメディアをアグレッシブに利用するヒット・メーカーたちがあらわれた。彼らにとって、ヒットは偶然ではなく、思惑どおりの必然だった。現在のヒット・メーカーは、顧客との距離を縮め、気持ちに「刺さる」繋がりを構築することに腐心している。かつてマーケティングは、いかにして消費者ニーズに応えるのかが問われていたが、現代マーケティングは、消費者の期待を上回ることが必要だといわれている。そのために、いったい何が求められているのかを、音楽業界のビジネスから考察する。

はじめに

「マーケティング」ということばが、日常的に広く使われるようになった。その一方で、あるいはそのために、マーケティングは役に立たない、と語られることも多くなる。大学でのマーケティング論の講義では、その役に立たないという見解は極めて役に立つ。役に立たないというそのマーケティングの中身は何なのかについて検討してみると、いまだにマーケティングは調査することであったり、その調査分析での平均値やランキングを使うことだったり、あるいはテレビCMのことだったりする。もちろん無関係ではないが、あまりに断片的なイメージである。また、そのマーケティング観では、教室で受講している学生たちの、将来の仕事に関わる可能性は低そうである。

マーケティングは、自分が相手に一方的に何かをしてもらう策略ではなく、自分と相手の両者にとってプラスになる相互作用であり、関係性重視の協働である。そうであればこそ、学生が将来に向けてマーケティングを学ぶ、この学問領域での特有の価値が存在するのである。できれば学生にとって身近な事例でマーケティング論を講義できるに越したことはない。教室を離れ、マーケティングで溢れている自分たちの生活において、多様な気づきの習慣が形成される可能性が高くなるからである。

小論は、学生にとってもっとも身近な音楽から、マーケティングの有効性や現代性について考えてもらうための考察である。しかし、音楽は実物財とは大きく異なる特性があり、その特殊性も合わせて検討していくことにしよう。

I. 役に立たないマーケティング

1. マーケティング論研究での有効性の見直し

ビジネスの世界においてマーケティングは、本当に役に立つのだろうか。理論研究の最前線を走りながら、マーケティング現場のことを誰よりも知る石井淳蔵は、1993年に著書『マーケティングの神話』において「困惑するマーケティング現場」の実情を紹介し、その疑問を投げかけた。そして音楽業界を牽引してきた多くの人々がマーケティングは役に立たないという。

音楽での議論に入る前に、ここでは石井〔1993〕において、マーケティング現場から拾い上げられた事例をもとに提案された、消費者への向き合い方について紹介しておく。

石井〔1993〕は、ポスト・モダン（脱近代合理主義）の考え方とポスト・ポジティズム（脱実証主義）の立場、そしてディスコンストラクション（脱構築）の構えで執筆されている。そこから、マーケティングの伝統的な考え方が、神話的な性格を持っている

ことを明らかにしようとした。

近代合理主義にのっとったマーケティングセオリーは役に立たないシーンが多い、その具体例が次のものである。(石井〔1993〕9-32頁)

(1) 予想されない市場の動き

①企画・開発者の考えたアイデアだけが、その製品に与えられた製品コンセプトではない。人によって、また使う動機や状況によってコンセプトは変わってくる。…【シャンプー・ドレッサーの事例】消費者の洗面の仕方が「ためおき洗い」から「流水洗い」に変わるに従って、洗面ボールのサイズ拡大のニーズと水が跳ね飛ばない型へのニーズが生まれた。消費者は洗面ボールのサイズが大きくなり、水が跳ね飛ばなくなるにつれて洗面台を洗面や歯磨き以外の化粧や洗濯、髪を洗うことに使い始めた。メーカーの気づかないところで製品の意味の読み替えが進行していたのである。

②製品コンセプトは、供給者と使用者との対話の中で決ってくる。…【タレントの事例】吉本興業の中邨秀雄社長(1993年当時)によれば、光っている芸人・タレントには、「見栄、男、金、芸、性、幼、台詞、力、肝、評判」の10の要素があると特徴づけられる。しかし、ではどういった人間がタレントとして売れていくのかは結局のところわからないという。タレントが卵の段階で誰が伸びるかを見分けることは極めて難しい。タレントはテレビに舞台に新聞に露出度が高まるということだけで、誰も予想もしなかった具合に変わるものである。

(2) 信用できない消費者の声

①生産者の側から選択的な焦点があてられてはじめて消費者にとって意味を持ち始める。…【静音型洗濯機の事例】静音をコンセプトに商品化する以前、消費者は「洗濯機ではモーターやブレイキの騒音がするのが当たり前」と思っていたふしがあった。そのためグループ・インタビューを中心にいろいろな種類の消費者調査をしても、そこからは洗濯機の騒音問題は必ずしも明確な高い優先権をもった必要機能として把握できなかった。消費者の潜在的不満ないしは実際に体験していることを表現するのが思う以上に難しいということである。

②消費者は自分を納得させるために合理的指標を口にする。…【住宅販売の事例】積水ハウスの壁は他のハウスメーカーの壁と比べてわずかながら薄い。「壁が薄いから積水ハウスは嫌いだ」というお客も実は、「何かうまく表現できないが、積水

ハウスは嫌なのだ」という気持ちを、誰もがわかりやすくかつ誰も否定しようもない、「壁の薄さ」という一つのパラメーターに集約させることが少なくない。消費者のもやもやとした気持ちから発生する一見合理的なニーズに対応していると、厚化粧した商品になる可能性が高くなってしまふ。

これらのマーケティング現場の困惑を踏まえて、石井〔1993〕では、消費者に対する調査の心構えを提示している。「聞き手の考え方の枠組みや使い慣れた言葉を押しつけない」そして「消費者の自然な態度を調べる」である。これは、「当たり前・常識」として自明視される日常を、例えば文化人類学者が常に異文化のフィールドでとる態度のように、あえて「奇妙なもの」として見る見方をとることが不可欠の心構えである。(石井〔1993〕106-109頁)

消費者は自分の欲しいものがわかっている、それを前提としたアンケート調査による平均値やランキング上位に注目したマーケティングはその効力を失うようになってきている。また、なぜヒットしたのかという分析も、ますます後付けの解釈と評価される事態となっているのである。

2. 音楽業界でのマーケティング批判

(1) 作詞家のヒット分析とマーケティング

戦後の昭和が終わるまでの25年間、日本の歌謡界でヒット・メーカーの作詞家として第一線で活躍し続けたなかにし礼によれば、ヒット曲はマーケティングによって生み出されるのではないという。

なかにし礼にとって歌は芸術であり、芸術であり続けるためには「作家魂」が必要だと考える。彼は顧客であるファンからも独立した、自由な作詞家としてのスタンスにこだわった。(なかにし〔2009〕121-122頁)

自分のファンだけに向けて歌うシンガー・ソングライターのあり方というのは、言うなれば自分の後援者の前で演説する政治家の姿によく似ています。彼らのファンの実態は大きな後援会なのではないか。となると、後援会を目標に書いた歌というのは、その時点ですでに自由を失っているわけです。何ものにも属さず、何ものにも奉仕しないのが芸術の使命であるし必須条件です。そして、そうした姿勢を貫くことが芸術に携わる人間の矜持であり、歌づくりに携わる人間の作家魂と言えるでしょう。

そうした作家魂が優れた歌、ヒット曲を世に生み出す。一握りの後援会員に向けた歌をいくつ

くっても、マーケティングで大衆のニーズを統計的に拾い上げても、時代を画するヒット曲は絶対に生まれてはこないのです。作品というものは、あくまでも個人の生んだもの、個人の作家魂が生んだものにほかなりません。個人が使ったエネルギーと才能のありようによって歌は生まれるし、その作家の置かれている状況によって、歌は生まれたり生まれなかつたりもする。だから当然、ヒット曲は歌手がつくり出すものでもない。もしそうだとしたら、歌のうまい歌手は年中ヒット曲を生み出しているはずですが、現実はそのではありません。

なかにし礼は、歌謡史をたどり、作家魂こそがヒット曲を生み出すと言いつつも、最後には、「しかしそれにしても、歌がヒットするとは、いったいどういうことなのか——」「それだけは大きな謎として残ります」と吐露してしまう。そして、自分自身だけでなく不滅かと思われた阿久悠ですら、やがてヒット曲が出なくなると振り返っている。(なかにし [2009] 122 頁)

1980年代にプロデューサーに近い作詞家として松田聖子作品をはじめ多くのヒット曲を生み出した松本隆は、対談でヒット・メーカーだった時代の作詞の現場について語っている。(松本 [2005] 32 頁)

確かにぼくの仕事には資本がついてまわることは避けることができないから、とりあえず職業作詞家としてヒットさせればいいんでしょう、売ればいいんでしょうと自分の中で割り切ったんですね。自分の中で線を引いて。しかしそれ以外のことは口を出さないでほしい。そこから先はぼくの勝手にやらせてほしいと決めてしまったんです。

なかにし礼のように「作家魂」といった表現は使わないものの、松本もまた作詞の現場では何にも拘束されない、自由な環境を保とうとしていた。

松本にとって、時代の変化は「マーケット・リサーチじゃなくて何となく風合いで肌に感じる」ものである。無意識にリサーチをしながら自分が次の時代をどちらの方向に歩いて行ったらいいのかを感じるのである。(松本 [2005] 32 頁)

ヒットに関して松本は、人間の中に普遍的にあり続ける「不易」と表面でうつろう「流行」という考えからすると流行がズレてもヒットしないし、不易がズレていてもヒットしないという。(松本 [2005]

32 頁)

ヒットした曲が代表作みたいに言われてもそれは自分の中のベストではないと松本は語り、自分が気に入っている作品が売れないこともあるという。そして、ビートルズが世界中をまきこみながら、現象を起こさせたようなマスの持つ威力というのは時々感じることがある。(松本 [2005] 33 頁)しかし、それももう起らないと語る。(松本 [2005] 33-34 頁)

NHK しかテレビ局がなくて、そこで「雪のふる町を」を三か月程流せば誰もがそれを覚えてしまう。そういうスタンダード・ナンバーの作られ方というのはないですね。当時は送り手と受け手というシンプルな伝達手段しかなかったんですが、今の大衆というのは自分でむしろ選んでますよね。メディアが沢山出現すれば、世界を制覇することは不可能になりますよね。ビートルズがそれを行ったのは第二次世界大戦で落ち込んだのが地球的な上昇気運にのったちょうどその時期に当たったからでしょうね。

(2) 意味のないリサーチと最大公約数の結論

ビジネスマンにマーケティングとは何かと質問すれば、多様な回答やイメージが出てくるように、音楽業界にいる人たちもまたそれは多様である。

なかにし礼は、マーケティングは大衆のニーズを統計的に拾い上げるものと考えていた。

松本隆はそもそもマーケティングの効力など信じてないが、マーケティングは「過去のヒット分析」というイメージを持っているようである。佐野元春とのテレビでの対談 (NHK『佐野元春ソングライターズ』2009年8月8日放送, NHKアーカイブス所蔵)において、「ヒット曲を調べ、それを曲作りに反映させようとしても、タイムラグが大きすぎる。現在のヒット曲は半年前からつくられたものでありその結果から新しいものをつくらうとするとさらに半年かかる。つまり1年という時間のズレが発生してしまう」ので、マーケティングは意味をなさないと答えている。

AKB 48 総合プロデューサーの秋元康も松本と同じく過去のヒット調査は同じ理由で意味がないという。勝間和代との対談では次のやりとりをしている。(NHK「仕事学のすすめ」制作班 [2011] 37 頁)

勝間：秋元さんは、よく「ヒット商品を分析するな」とおっしゃるじゃないですか。そこがとて面白いんですが。

秋元：僕がなぜ分析しないかという、結局、今、われわれの目の前にあるものは、すべて、

過去のものですよね。映画であれば1年前、2年前、3年前につくられたものですし、ヒット曲でも、半年前、1年前につくられたものが、世の中でヒットしているの、そこにディレイがあるわけじゃないですか。ですから、それを、今リサーチしても意味がない。

彼らがマーケティングは意味をなさないというのは、興味・関心を持って自分の目の前にいる人々が、わずか半年、1年後にはもう同じ興味・関心を持っていない、そして自分も動かなければ目の前には誰もいなくなるという実感からくるものであろう。

秋元は、過去のものを使いものにならないという理由だけでなく、リサーチからの結論は結局、最大公約数になってしまうため、マーケティングは使えないともいう。(NHK「仕事学のすすめ」制作班〔2011〕82-83頁)

勝間：いい企画やいいヒット商品をつくる時に、マーケティングは役に立たないというのは、なぜなのでしょう。

秋元：ひと言で言えば、頭で考えている通りにいかないからこそ、面白いわけですね。つまり、マーケティングをすればするほど、みんなが望むものを、望むようにつくろうとするので、予定調和が生まれてくるわけじゃないですか。

勝間：Aさん、Bさん、Cさん、Dさんが望んでいることの集大成になっていくので、ニーズを満たそうとすればするほど、ぼやっとしたものができてしまう。

秋元：「帯に短したすきに長し」になるんですよ。みんなの気持ちを満たそうと思えば思うほど、どうでもいいものができちゃうわけです。結局、みんなにとって「どこか物足りないな」と思うものができてしまうし、みんなが「たぶんこういうものができるんだらうな」と思ったものができあがってしまう。

(3) 計算ずくめのマーケティング

ヒットを生み出す技術をマーケティングと言うなら、音楽業界でそれを実践していると言われてきたミュージシャンがいる。小室哲哉であり、ユーミンこと松任谷由実(荒井由実)である。

本人がメディアに露出してプロモーション活動を活発に行うなど、主体的に動いてヒットを連発すると、同業者からは良くは思われぬ。なかにし礼がいうように、音楽は芸術だからである。坂本竜一は

1995年に行われたインタビューで、ヒット曲を狙おうとは思わないかとの質問に、「そう考えた時期もありますが、やっぱり僕には向いていませんね。自分で言うのも恥ずかしいですが、音楽に対する愛が強いんです。計算ずくめのマーケティングはできません。」と答え、ヒット・メーカーの小室哲哉をどう見るかという問いには、「大衆を引きつける術は本能なのかそれとも後から身につけたものなのか。その辺はわかりませんが、ただ彼自身、そう長くは続かないだろうから今のうちに稼ぐと言っています」と答えている。(『北海道新聞』1995年10月14日付(夕刊))

その小室哲哉は1984年にTM NETWORKでデビューするが、彼は「いい曲」とは何かを考え、さらにいい曲は当たり前でそこにもうひとつ特徴なり個性なり、あるいは話題性が必要だと考えた。そのプラス α を「企画」と呼び、ヒットには「いい曲」と「企画」の両方が最低条件だと確信を持つようになった。その考えはその後いつまでも変わらなかった。(小室〔2009〕41頁)

また、彼がデビュー前から考えていたのは「空席理論」だった。デビューするため、あるいはヒットを狙うためには、空いている席を探すのが大事だと考えた。小室が目にしたのは3人組の席である。古くは三人娘や御三家、さらに中三トリオ、キャンディーズ、かぐや姫、ガロ、PPM、クリームなど、いつもその時代を代表する3人組がいて、一時代に何組か共存していた。デビューする前、その3人組の席が空いていると見て、TM NETWORKは3人組にした。(小室〔2009〕42頁)

小室の音楽の特徴といえば「転調」である。転調は、小室の表現でいうと「ジェットコースターみたいな曲」「先の展開が読めない曲」「山や谷がふんだんに盛り込まれている曲」である。それまでのいい曲の条件は、起承転結がはっきりして、起から結まで自然に流れていくことだった。また、デビュー当時から、歌をドラムやギターと同じ、楽器のひとつとして捉えた曲作りをして、「伴奏はどうでもいい」「歌が聞こえないとヒットしない」という常識も覆した。(小室〔2009〕49-51頁)

小室は、毎日、若者が読む雑誌に目を通すなど、日常観察に余念がなかった。一方、松任谷由実もファン層の日常観察に手は抜かなかった。

松任谷由実を取材した畠山憲司は、1989年に、当時の彼女の曲作りのひとつのシーンを紹介している。(『DIME』1989年3月2日号、55頁。後に単行本として出版。『クワタとユーミン』サンマーク出版

(1990))

ユーミンの曲作りについて、有名な話がある。広範な情報収集である。…深夜のレストラン・チェーンにふと立ち寄り、何食わぬ顔で、コーヒーを飲みながら、店のあちこちのテーブルで繰り広げられる若者たちの別れ話などを聞いているのである。そして、こっそりとメモしているのである。それを朝まで続けて、「3曲出来ちゃった」などといいながら、帰ってくるのである。彼女自身「ガンボの耳になって情報収集をする」という。…溢れるほどの情報のなかから、何がキーワードであるかをふるいに掛けることすら難しい作業なのに、それを自分の世界として表現しようとしているのである。ひとつひとつの曲に、熱を出すほどの苦吟を込めているというのも、うなずけるのである。

畠山によれば、慎重かつ精緻にリサーチを重ねて掘んだ、時代が聞きたい歌を作れるという彼女の自信は、突如経験することになるアルバムの売り上げ不振が契機となった。1978年にリリースしたアルバムの売り上げは、それまでの売り上げが50万枚、70万枚が当たり前だったのに対して、わずか15万枚に満たなかった。この経験で「初めて、売れるっていうことはどういうことなのかとか、人に受け入れられるっていうのはどういうことなのかっていうのが分かった気がした」と語っている。(『DIME』1998年3月2日号、57頁)

この売り上げ不振の経験によって、自身による営業活動が徹底的に行われるようになった。(『DIME』1998年3月2日号、55頁)

アルバムのプロモーションは、アルバムを出す前の2か月間だ。2か月のうち半分は雑誌、半分は電波に集中的に露出する。それは、非常に洗礼され計算され尽くした高度な戦略ともいえるもので、広告代理店の大規模キャンペーンも顔負けである。例えば雑誌の取材である。ユーミンは、どんなものでも受けるというわけではない。彼女のアルバム購買層、彼女が浸透を図る年齢層と、その雑誌の読者層、また発行部数を考慮したうえで、判断を下しているのである。…日頃から、彼女はおよそ全国で発売されているような雑誌であれば、週刊誌であれ月刊誌であれ、そのほとんどの読者層と部数を把握しており、彼女なりのランク付けをしているのである。…ある雑誌で、ユーミ

ン取材したとき、ユーミンが「もし写真を、中のページじゃなく表紙に使ってくれるなら、土下座でもします」と、冗談まじりながらも、いったという話を聞いた。これらの話は、いかにユーミンが、そうしたプロモーション活動の重要性を深く認識し、そのための努力をしているかということ物語る話である。

音楽家、ミュージシャンがマーケティングは嫌いだと公言しても、本来、マーケティングとは無縁ではいられない。売るための広告や販促キャンペーン、パブリシティなどは、本人が直接関わらなくてもレコード会社やプロダクションなどが担っている。その際、作品に対する本人の思い入れやテイスト、時代性などを感じ取ってもらえるようなブランディングをする、それが現場で求められるプロモーションであろう。その関わりを自分の好き嫌いで決めるのではなく、自分の音楽活動の根幹のことだから主体的に取り組むべきだと考えるのが、小室であり松任谷なのである。

さらにこの事例が示すのは、マスメディアの力だけでヒット曲が作り出される時代ではないにしても、情報を発信する側の世界と接し、また同時に情報の受け手の日常も知るエネルギーを使うことによって、顧客層の喜怒哀楽を感じたり、その時代性を風合いではなく、より強い感触で感じることができる人たちもいるということではないだろうか。

II. 音楽の商品特性とリスク

1. 音楽での商品開発の難しさ

音楽のような文化的な商品は、その属性や成果の測定が極めて難しい。特にヒット曲であればあるほど、実物財での「カロリーを抑えつつ満腹感を満たせる食材の開発によってダイエット志向の20代女性に支持された」というヒット分析はなかなかまじまじとない。ライフサイクルの長いクラシック音楽でさえ、どの時代でも同じ評価がされてきたわけではないし、むしろ指揮者が変わるだけで、あるいは演奏家の一部が変わるだけでまったく違う評価をされる。だからこそ、クラシック音楽のライフサイクルは長いのだともいえる。

小室や松任谷のように顧客層を限定しその人々の心に深く入り込もうとするのは一部であるし、また禁欲的な市場細分化をしようとしても成果を出せるのはごく一部である。ヒット曲を持つ音楽家、ミュージシャンであっても、「時代とマッチした」という表

現が多くなる。

佐野元春は、良い詞と良い曲と良い歌があって、それだけで曲がヒットするわけではない、そこには時代というものがかかってくる、「人々のその時代時代の気持ち、心っていうものがかかってくる」と答えている。(鳥越〔2005〕141頁)

また、SMAPのヒット曲である「夜空ノムコウ」を提供したスガシカオは、あの歌は自分が歌ったのではヒットしなかった、あの曲はSMAPが「世の中と接着した」からヒットしたのだ、とインタビューで答えている。(鳥越〔2005〕131頁)

ヒット曲があってもヒットを生み出す手法が見いだせない限り、創作活動は自分のなかでの葛藤となりやすい。なかにし礼のいうように、作品というものはあくまでも個人の生むもので、個人が使ったエネルギーと才能のありようによって歌は生まれるなら、創作活動は自分との闘い、自分の中での葛藤となる。実物財のマーケティングであれば、外部の技術革新からもたらされる新しい素材や生産方法によって改善の余地が与えられることもあり、取り組みの外延的な拡大は十分にある。しかし、音楽の場合は、内に、内に矢印が向かってしまうことから継続の難しさがある。

作詞作曲の能力が枯れるという恐怖感はないかという質問に、スガシカオはアルバムを作るたびにこれが最後かなと思うし、作った曲が以前に作ったものと似てるなと思うこともあると答えている。「前に作ったから捨てるって言えるかどうか、ものすごいしんどいところなんですよね。」「20曲目くらいからそれとの闘いですよ。特に言葉、自分の文体が決まってくると、同じものになりがちなので、全部書いても、これは何かの世界観に似ているから捨てるってあって、全部捨てるんですよ。」(鳥越〔2005〕132頁)

どれを聴いても同じ曲みたいな人はいるよね、という問いに、「本能的にそれは違うと思っていれば、それはOKだと僕は思うんですけど…。自分で気づいているのに、それをやっちゃったら、そこでミュージシャンとしての才能は止まるでしょうね」と答えている。(鳥越〔2005〕132-133頁)

同様に、小田和正は1993年43歳の時、満を持して4年ぶりのニュー・アルバム『MY HOME TOWN』を世に問うた頃、「またこういうの書いてる」「またこのコードから始まる」という後ろめたさや自分に飽きるところがあったと回想している。(小貫〔2005〕42頁)

そこで、取材でのインタビューアーから「あの、

マンネリだ、みたいなこと、聞き手はいいがちですからね」と聞かれ、音楽づくりの難しさを次のように答えている。(小貫〔2005〕43頁)

で、そういうとき、身動きとれないっていうか。前にポール・サイモンがいったんだけど、「ギターを持つと、すぐG(コード)を弾いちゃう」ってわけさ。ギター弾くやつ、わかると思うんだけどさ、ついつい押さえちゃうコードって、あるじゃない?「じゃあ、カポすりゃいいじゃないか」って、カポしてもG弾くわけだよ。キーは違うけど、指はGの形…。キーが上がればAになるしBフラットになるし、Cにもなるけど、指の形が一緒だから音の構成は同じなわけだよ。ちょっと高いだけで、で、自然とG弾くと、次のコードも癖で弾くわけじゃん?

せっかくヒット曲が出ても、間隔をおかずに輪郭のある次の曲を出せなければ、消え去ってしまう世界である。最初のヒット曲がヒットすればするほど類似の曲が出てきやすいし、柳の下の泥鰌は二匹までいるという業界では、短期間での類似品の粗製濫造によってオリジナルのヒット曲の評価は急落してしまう。

2. ニーズに応え続けるリスク

マーケティングに脳の動きや機能に関する研究を導入する動きがある。脳は、何か初めてのものに会うと、何が起きたのか、そして今までの何と違うのかを理解しよう働き始める。そして次の展開を予測しようとする。予測が正しければ、外部からの刺激は低下し物事を無視し始める。(セス・ゴードン〔2006〕94-96頁)

音楽業界では、今までになかった特徴でヒットすれば次の曲もその路線で売るといことが多い。それはレコード会社やプロダクションなど利害関係者が多くなることで、手堅く稼げる路線でいく、ということが互いに納得する方向だからである。しかし方向性を決めるというのは、人間の興味も逡減するというリスクを負うことにもなる。

1978年に『勝手にシンドバッド』でデビューした桑田佳祐(サザンオールスターズ)は、短期間にヒットチャート3位まで駆け上がり、レコードを50万枚も売ってしまった。テレビ初出演の際に、短パンにランニングシャツという格好で登場し、床に寝転がって歌ったりしたことも影響し、マスコミからは音楽的に評価されるよりもコミックバンドとして評

働かされてしまった。その後しばらくは、コミックバンドが笑いを取るべく針金で吊るされたり、お笑い番組に出されたりした。「おれたちの音楽性というか、共感出来るのは、荒井由実、吉田美奈子、ティンパン・アレイ辺りだったからね。ユーミンや細野晴臣は知的に見えたの、当時は。…そんな風な感じで予定していたのが、『勝手にシンドバッド』でいきなりザ・芸能路線だもんね。一生懸命武装していこうとしたら、いきなり素っ裸にさせられちゃったまま人前に出された、みたいな感じだったね」と桑田は当時のことを語っている。(桑田〔1987〕106頁)「自分は『勝手にシンドバッド』から抜きたい、でもレコード会社はもう一発あの路線を狙ってる、で、事務所はただ頑張れだから、難しかったよね」と振り返る。(桑田〔1987〕115頁)自分たちのイメージと求められている活動とのギャップから精神的に落ち込みはしたが、1979年の3枚目のシングル『いとしのエリー』で「いわゆる芸能界的な被害者意識の感じは多少薄まって、『お待たせしました、これがサザンです』という入口に立てましたね」と語っている。(桑田〔1987〕118頁)コミックバンドとしてのニーズに応え続けていけば、ファンにとって刺激がなくなり、そして飽きられ、彼らの音楽の価値は消費し尽くされていたはずである。

III. マーケティングの現代性

1. 変化する期待に応える政策

かつてニーズに応えられていたため顧客が目前にいた。しかしいつの間にかニーズが見えなくなったり、ニーズに応える自分の価値が把握できなくなった時、それを打破する工夫はあるのだろうか。

吉本興業では、NSCというタレント養成学校の生徒の中から誰を会社として育てていくか、それを選抜するための独自の手法を採用してきた。常務だった木村政雄は、笑いの感覚に関しては、自分の年齢のプラス・マイナス10歳(50歳であれば40歳から60歳の幅)が理解の限界だと考え、若手の評価については、「銀座7丁目劇場」や「心齋橋筋2丁目劇場」の観客の採点に委ねることにした。(木村〔2000〕142-143頁)この手法は、秋元康がAKB48の「総選挙」でも取り入れ、AKBが飛躍する契機ともなった。

小田和正は、1991年に『ラブ・ストーリーは突然に』が大ヒットした後、1993年に既述のアルバム『MY HOME TOWN』を世に問うた。しかしセールスは思うように伸びなかった。「もうみんな俺の

“オリジナル・アルバム”なんて求めてないんだなって思ったんだ。だったら必死になって作ることもないなって。自分の歌をオフコースの頃から聞き続けてくれた中心的なファンの人達も結婚して、家庭のことで精一杯だろうしね。そんな環境の中で、俺の新しい歌なんて要らないはずなんだよ。」(小貫〔2011〕7頁)

マーケティング論では、調査をして顧客層の変化を把握し、そしてリポジショニングによってターゲットを変え、新しい曲作りをすることでアルバムのセールスがまた伸びた、というのが戦略的なシナリオのひとつである。

実際には、彼は音楽から離れて映画を製作したり、様々なアーティストとジョイント・ライブに励んだ。また、シングル曲を出すたびにカップリングとして過去の作品のセルフ・カバーをアルバムにして発表したのである。1996年にはその集大成であるセルフカバーアルバム『LOOKING BACK』を発売しセールスを伸ばした。小田本人が感じていたように、ファンは必ずしも新曲を望んでいるわけではなく、若かりし頃の思い出の曲を聞きたがっていたことが証明されるかたちになった。

1999年には、かつての曲が企業CMに採用されることで、長期間、幅広い層の耳へと歌声が届けられ、小田は新たな脚光を浴びることになる。そのことで、団塊世代の男性がコンサートに来るようになり、コンサートには花道を作り、走りまわるのが恒例となった。「走るのをやめられなくなる。走れば繋がれる。ひとつになれる」と考えるようになったのである。(小貫〔2011〕144頁)「ライブには若い人も来てくれるとは思うけど、俺と同世代とか俺より上とか、つまり、『人は生まれてきて、でもやがて死んでいく』ってことに対峙しているような年齢の人たちも来てくれると思うからね。彼らに対して、『何かを投げかけられないかなあ』と思うんだよ。」(小貫〔2005〕184頁)

だれもが新曲を心待ちにしてくれるというのが思い込みだったと気づくことで、小田は音楽の持つ可能性の幅を広げた。「ファンはともかく、『入魂の新しいアルバムができました』ってだけでプロモーションして『買ってください!』ってたって、ダメだよね。ハナから興味がないんだから、それは情報でもなんでもない。『じゃあ、ちょっと聞いてみようか』って気持ちになってもらって初めて、新しい購買層やグレーゾーンに届いていくんだから。既存の画一的な方法じゃね。」(小貫〔2005〕181頁)伝えるべき人に、伝えるべきメッセージを、もっとも最適

な方法で伝える、それを絶えず見直すべきだ、ということである。

2. 「期待以上」の現代マーケティング

多くのマーケティングの書籍で、マーケティングは消費者ニーズを調べてそのニーズ満たすものと考えていたレベルを過去のものとし、現代マーケティングは消費者の期待以上のものを提供しなければならない、というようになった。

元コカコーラ社マーケティング最高責任者のセルジオ・ジーマンは、その著書で次のように語る。(ジーマン [2000] 292 頁)

将来的には、マーケティングとは、消費者の中に価値を創造するものになるべきである。それには、消費者と商品ないしサービスとの間に共通の場を認識するものとしてのブランドを創造していくことだ。また、この関係を長期にわたって深めていくことである。これからのマーケティングとは、消費者の期待を明確に把握し、その期待以上のものを提供しなければならない。そして、あなたの商品を新鮮で消費者に選ばれるものにするため、さまざまな努力を重ねていくことである。

ジーマンは、マーケティングでは売り手・買い手の相互関係をますます強めることによって、買い手の気持ちを感じ取り、そこから買い手を喜ばせるものを提供しなければならないという。フィリップ・コトラーは、期待のレベルと満足のレベルの相関から、企業の成果について説明する。(コトラー [2008] 178 頁)

買い手はどのようにして期待を形成するのだろうか。過去の購買経験、友人や同僚の意見、メーカーや競合他社から得た情報や保証がもたになる。メーカーが大きすぎる期待を抱かせれば、買い手が失望する可能性は高くなる。しかし、期待が小さすぎれば、十分な数の買い手を引き付けられない。現在、最も成功している企業のいくつかは、期待を高めるとともに、それに見合うパフォーマンスを提供している。

期待が小さければ買い手も少ないというのは、企業間競争の激化に伴う消費者の奪い合いを強く意識しているからこそその見方である。「満足度がそここの顧客は、より良い製品が現れると簡単に心移りしてしまう。それをわかって成功している企業は、満足の

期待値を高く設定している。」(コトラー [1999] 10 頁)

産業の成熟段階は、圧倒的な優位性のない過当競争の世界である。消費者だけをみていれば良いというのではなく、競合他社の動きも注視していないと出し抜かれてしまう。したがって、企業は競合他社との比較から、独自の優位性やこだわりを意識することが一層重要になる。マーケティング論に戦略論での戦略ドメインや SWOT 分析の手法が滑り込むゆえんである。

音楽業界でこの「期待以上」に意識的に取り組んでいるのは、AKB 48 総合プロデューサーの秋元康であろう。キーワードは、「予定調和」を壊すということである。

秋元にとって、予定調和を崩すということは、奇をてらうということではなく、今まで普通だと思われてきたものを根本から疑い、結果的に、人々の心に響くものをつくっていくことである。視聴者や読者の立場になって「自分だったらどう思うかな」と考え、新しいことに挑戦することが予定調和を崩すことである。(NHK [2011] 108-116 頁)

視聴者は、イントロダクションやタイトルを見た瞬間に、頭の中で、「こういうものだろう」という予定調和のストーリーができあがってしまうんですね。「たぶん、こうなるだろうな」というものを、誰もわざわざ見ようとは思いません。反対に言えば、その予定調和が裏切られたときに、人は面白いと思うのです。つまり、自分が見たこともがないものだから、ハッとするわけですね。ですから、エンターテインメントの基本というのは、全体像を見えにくくすることなのだと思います。つまり、「見てみなければわからない」と思ってもらえるものを提供できるのが一番いいということになります。…人に興味を持ってもらうには、どこまで意外性が持続するかが肝なのです。ヒントが出かけたときに、あえて壊していくのは、「もっと知りたい」と思ってもらえるような魅力を出していくためです。

予定調和を崩すために彼はどのようなリサーチをするのだろうか。例えば、女子高生ものの企画を立てるといとき、女子高生たちの生態や、彼女たちがどんな言葉を使っているのかなどの調査を行うために、女子高生たちを集めてグループインタビューをすることがある。しかしそれよりも、50歳を過ぎた人間が、普通に生活している中でキャッチできる

女子高生の言葉に耳を傾けるほうが、はるかにリアリティやオリジナリティのあるものができるという。(NHK〔2011〕89頁)

そして秋元によれば、企画のヒントは、日常の中に騙し絵のように隠れているので、何も気づかなければ、ふうっと流れてしまうものである。(NHK「仕事学のすすめ」制作班〔2011〕41頁)

そこで、日常的にさまざまな気づきを自分の頭のリュックサックにどんどん入れて、必要なときに取り出すという作業を行っている。重要なのは、リュックサックに入れるときや、あるいは取り出すときに、その素材に対してどれだけ想像力を働かせて拡大できるかということである。(NHK〔2011〕92頁)

気づきのリュックサックからもたらされた企画は、詰め込んだり、ターゲットを幅広く設定してはいけないという。(NHK「仕事学のすすめ」制作班〔2011〕43頁)

僕は常々言っていることなんですが、記憶に残る「幕の内弁当」はないんですよね。いろいろなおかずがあると記憶に残らないんです。…ヒットを生み出そうと思ったら、虫眼鏡で太陽光線を集めるように、ぎゅっとそのターゲットなりを絞り込まないと、発火しないような気がするんですよね。

コトラーが顧客の期待水準を引き上げたうえで満足させよ、ということさをさらに力強く表現する秋元のキーワードは「刺さる」である。AKB 48の「会いに行けるアイドル」のコンセプトの狙いはそこにある。(NHK「仕事学のすすめ」制作班〔2011〕88頁)

小劇場とか、ロックのアーティストたちが本当に小さなお店からコツコツと活動し、ファンの数が10人が20人になり、20人が40人になり、少しずつ力もついて、武道館や東京ドームと、大きなところに広がっていく。そういう様を見ていると、やはり継続は力なりだな、と思うわけです。一過性で流れてしまうものではなく、わざわざお金を払い、その場所に時間をつくって行くというのは、やはりファンに「刺さっている」からだ。これは、大きいと思ったんですよ。これからの時代、メディアの多様化によって、人は何をもって選んでくれるのかと考えたときに、そこまでして見たいと思えるコンテンツをつくらなくちゃいけない、というのが心のどこかにあったんですね。

ライブというのは、突発的なアクシデントが当たり前のようにあり、ステージ上では感情も出る。予定調和を日々壊していくということになり、そこで気づきをまたリュックサックに入れておくということになるのである。

ユニクロや楽天のロゴを生み出してきたアートディレクターの佐藤可士和は、秋元のクリエイターとしての哲学に大きな共感を抱いているという。佐藤はクリエイターにとって大事なものは、いかに時代や社会で起きていることに、ニュートラルに、ピュアに反応できるかということであり、そのセンサーは常に鈍らないように、曇らないように磨いていないといけない。そのために、なるべく素直な感覚を大事にしようとする。その時代に対してのピュアな向き合い方に秋元とシンパシーを感じるという。(佐藤〔2011〕51-52頁)

AKB 48のコンセプトは『会いに行けるアイドル』ということですよ。というのは、今のITを使ったコミュニケーションが全盛になっている世の中で、逆に人とフェイス・トゥ・フェイスで会えるということがやっぱり重要になっていることを打ち出したプロジェクトだと思うんです。そういうことを打ち出す秋元さんの感覚は、やはりとても素直だと思います。また、何と言っても『AKB 48』というネーミングのセンスがすごいと思いますね。製品のシリアルナンバーのようにしたかったって秋元さんはおっしゃっていました。昔だったら同じアイドルグループでも『おニャン子クラブ』というネーミングだった。それを『AKB 48』という、一見無機質な、シリアルナンバーのようなネーミングにしてブランディングする。そこが現代的なポイントですよ。『会いに行ける』という意味でリアルなAKB 48にそういう無機質な記号性を持った名前を使うことで、ネットワーク社会につながるようなイメージも喚起させる。そこを感じさせる表現力があると思います。まさに絶妙なところを突いている。抜群なセンスだと思いますね。

秋元には抜群のセンスがあるとしても、センスだけでは続かない。そして、裏の裏まで読んで計算ずくで事を進めてもほころびが出てくる。そのクリエイターのセンスや想いと計算を佐藤は次のように整理する。(佐藤〔2011〕53頁)

クリエイターというのは、自分の想いを可視化

された何かに置き換える職業です。そこには当然、計算やスキルがある。クールな思考でまとめあげていかないと、まとまらない。計算がないとヒットすることはない。秋元さんは、あれだけ仕事をやられているわけで、そのスキルは当然高いと思います。でも、最初からヒットを狙って計算ずくでやっているわけではない。『今こういうものがあつたら面白いんじゃないか?』とか『俺はこういうものをやりたい』というピュアな想いから、アクションが始まっている。僕はやっぱり、秋元さんのクリエイティブの中の重要なところはそなんじゃないかと思っています。

現代マーケティングでの「期待以上」の満足のためには、マーケティングは役に立たないという現場の声を検討した石井〔1993〕で示されたように、「消費者の自然な態度を調べる」ことが求められると同時に、一体何を提供することで人や企業、そして社会に貢献できるのかというシンプルな問いかけを継続することが求められているようである。

むすび

かつて音楽業界は、レコードやCDを中心に動いていた。松任谷由実の事例でみたようにレコード、CDのリリースを起点にマスメディアへの働きかけをし、そしてコンサートのスケジュールを考えていた。

しかし、CDが売れなくなっている。音楽離れというわけではなく、音楽の入手方法が変化したのである。CDは買わずにレンタル店を利用したり、パソコンのインターネット配信や携帯電話のモバイル配信によって購入する。この傾向はますます強くなっているが、そのことによって音楽を提供する側は、新しいビジネスモデルを模索せざるを得なくなった。

現在の流れは、コンサート、ライブを中心に据えたビジネスモデルの推進・構築である。コンサートに満足してもらえれば、ファンの消費意欲は一変する。グッズや写真集、DVDを買ってくれて、CDもレンタルから新品購入に変わる。またネット音楽配信で気に入った曲だけを購入していた人も、アルバムのパッケージ配信を購入をするようになる。そのため、かつてのコンサートではCDを正確に演奏するのがレベルの高いミュージシャンとして人気を博していたものから、コンサートを盛り上げるためにはCDでの曲を躊躇なくアレンジしたりもする。

コンサートを中心に据えたビジネスモデルの成否は、秋元康のいう「刺さっている」状態にできるか

どうかにある。そのためにファンとの距離をどう縮めるのか、ということにも同時に取り組む。例えば、AKB 48は握手会を、SMAPはミニ・コンサートのようなファン・ミーティングを開催する。そのファンとの接触をつうじて、次に踏み出す一步の角度や歩幅に確信が持てるようになる。

相手の顔をしっかりと見て、感情での繋がりをもった関係をつくらなければならない。それが、これまでの音楽業界、音楽ビジネスで多くの人々が葛藤を繰り返してもたらされたひとつの教訓であり、現代マーケティングでも必要とされているものである。

引用文献

- 秋元 康〔2009〕『『夕やけニャンニャン』と放送外収入』日本放送作家協会編『テレビ作家たちの50年』日本放送出版協会
- 石井淳蔵〔1993〕『マーケティングの神話』日本経済新聞社
- NHK「仕事学のすすめ」制作班・編〔2011〕『秋元康の仕事学』NHK出版
- NHK〔2011〕『NHK テレビテキスト 仕事学のすすめ』（2010年4-5月号）NHK出版
- 小貫信昭〔2005〕『小田和正インタビュー たしかなこと』ソニー・マガジンズ
- 小貫信昭〔2011〕『小田和正ドキュメント1998-2011』幻冬舎
- 木村政雄〔2000〕『笑いの経済学』集英社文庫
- 桑田佳祐〔1987〕『ブルー・ノート・スケール』ロッキング・オン
- 小室哲哉〔2009〕『罪と音楽』幻冬舎
- セス・ゴードン〔2006〕（沢崎冬日訳）『マーケティングは「嘘」を語れ!』ダイヤモンド社
- セルジオ・ジーマン（中野雅司訳）（2000）『そんなマーケティングならやめてしまえ!』ダイヤモンド社
- 佐藤可士和〔2011〕（インタビュー記事・柴那典）『別冊カドカワ 秋元康』（カドカワムック No.374）角川マーケティングパブリッシング
- 鳥越俊太郎〔2005〕『僕らの音楽 対談集1』ソニー・マガジンズ
- なかにし礼〔2009〕『NHK知る楽2009年8-9月 探究この世界 不滅の歌謡曲』日本放送出版協会
- フィリップ・コトラー〔1999〕（恩蔵直人監訳）『コトラーのマーケティング入門（4版）』ピアソン・エデュケーション
- フィリップ・コトラー〔2008〕（恩蔵直人監訳）『マー

ケティング・マネジメント (12版)』ピアソン・
エデュケーション
松本 隆〔2005〕『松本隆対談集 KAZEMACHI
CAFÉ』ぴあ

(うすい かずひろ マーケティング論)