

特集 ① 六大企業集団のリアル

特集 ② 迫り来る料金大幅値上げ

三大財閥系と芙蓉・三和・一勸

水道危険度ランキング

特別インタビュー

ビル・エモット
「日本は平等性の危機」

DIAMOND WEEKLY 2017
定価 710円 7/29

第105巻29号 毎週土曜日出行 平成29年7月29日発行 大正2年5月10日創刊

週刊

ダイヤモンド

三井・住友・三菱

六大企業閥の因縁

芙蓉・三和・一勸



完全保存版

6大社長会の加盟企業
2017年(秘)バージョン

「14大財閥」を
継承する
末裔企業36社

80年代バブルに
踊り狂った
財閥系マネー

並木裕太 (なみき ゆうた)
【フィールドマネージメント代表】

慶應義塾大学経済学部卒業。米ペンシルベニア大学ウォートン校でMBAを取得。2000年、米マッキンゼー・アンド・カンパニー入社、09年に独立、フィールドマネージメントを設立。

HOME > 経営・戦略 > 企業を再成長させる「顧客ずらし戦略」

エイベックスが花火大会やラーメン女子博で見せる「顧客ずらし」の妙

並木裕太：フィールドマネージメント代表

いいね! シェア Tweet



女性のためのラーメンイベント「ラーメン女子博」(左)に、未来型花火エンターテインメント「STAR ISLAND」。いずれも歌手やバンドなどのアーティストは全く出演しない

ス キル等を含めた自社の本質的なアセット（資産）を点検し、それを基点にして、振り向ける先をちょっと「ずらす」だけで、「新たな何かを（無理に）得る」ことなく新しい顧客を獲得できる——。それが私の提唱する「顧客ずらし戦略」です。

その具体的事例として、エンターテインメント業界の雄、エイベックス・グループが挙げられます。

エイベックスのどこに「顧客ずらし戦略」があるのか？ それを理解するためには、まず同社の歴史をひも解かねばなりません。

同社の創業は、1988年。レコード輸入卸業として出発しました。洋楽のダンスミュージックを日本に紹介し、90年代のディスコブームに乗って業績を伸ばしていきました。

転機となったのがtrf（現TRF）のデビューでした。音楽を輸入販売するという立ち位置から、エイベックスらしさを体現する日本人アーティストを自ら売り出す領域へと踏み出していったのです。

特に小室哲哉氏をプロデューサーに起用し、trfに続いてglobe、華原朋美、安室奈美恵などがヒットを連発したことは、同社の成長を大きく後押ししました。

留意しなければならないのは、レコード輸入卸業からレコード会社へ転身したエイベックス本体には、当時、マネジメント機能がなかったことです。当初、trfのマネジメントを担当した100%子会社の芸能事務所が設立されたのは、trfが世に出た後。外部のプロダクションに所属するアーティストがエイベックスのレーベルでCDを出すというケースもありました。

ところがヒットメーカーとしての地位を確立したエイベックスは、自らの中にマネジメント機能を持つことを選択します。

グループ執行役員でエイベックス・エンタテインメント代表取締役社長、黒岩克巳氏はこう話します。

「レーベルとしてのプラットフォームを提供することでエイベックスが儲かり、外のプロダクションの利益にもなるという図式だったものが、中にプロダクシ

ョンを持つことによって、360度、全部取れる。それによって収益率が非常に高くなる。これが2000年初頭までのビジネスモデルでした。当時、他社は（レーベルとマネジメントが）セパレートされているのが主流。両方あるというビジネスモデルは、エイベックスが日本においては先駆けだったのではないのでしょうか」

しかし、この頃から、音楽を取り巻く時代環境が大きく変化します。IT化の進展により、ネットを通じて無料で音楽を楽しむことができるようになり、CDが売れない時代へと移行し始めていったのです。

黒岩氏によると、こうした音楽視聴環境の変化は逆説的にライブ（生）への欲求を高めたといいます。

「デジタル上で、タダで聴けたり、見られてしまうからこそ、生で聴きたい・見たいという心理がはたらくようになりました。いままで経済圏の中心だった『CDを買う』というところを飛び越えて、ライブへと需要が移ったんです」

エイベックスは外注していたライブ事業を自前化し、レーベル、マネジメントとの三本柱を形成。ライブのノウハウを積み重ねていく中で、一つの気づきを得ます。これって、うちのアーティストだけでなく、他社所属アーティストのライブもできるよね、と。

音楽とは関わりのない
新たな市場を開拓

この時、ある種の「顧客ずらし」があったと言えるでしょう。ライブを企画して、個人の顧客からチケット収益などを得ていたのが従前のビジネスモデル。数々のライブ実績を重ねた後は、そのノウハウの蓄積が同社のアセットなのだを認識し、他社のレーベルやプロダクションをも顧客とする道に打って出たわけです。「エイベックスという会社がマネジメントから始まっていたら、こういう考え方にはならなかった」と黒岩氏は言います。「レーベルというのはプラットフォームを提供する“機能軸”。ライブも同じで、外に提供しても生かされていくノウハウです。概念としてはレー

ベルに合わせていったということ。当社の歩みを考えると、必然だったように思います」。

そして、同社が見据える今後のビジネスにおいて、さらなる「顧客ずらし」が行われようとしています。

「第4の柱を音楽事業の中につくらなくちゃいけない。それは何なのかというと、大きいくりでいくとやっぱり“ライフスタイル”というところに入ってくるのかなと思っています」(黒岩氏)

音楽そのものを売り物にするのではなく、同社が有するアセットを活用して、人々の生活により密着した事業を展開できないか——。

今年5月に東京・お台場で開催された未来型花火エンターテインメント「STAR ISLAND」は、その一例です。世界初の3Dサウンドシステムやライティングなどの演出を駆使した“花火大会”の特筆すべき点は、エイベックスが仕掛けたイベントながら、歌手やバンドなどのアーティストが全く出演しないことです。

そのほかにも、女性のためのラーメンイベント「ラーメン女子博」や、人気漫画『ONE PIECE』の世界観を楽しみながら走る「ONE PIECE RUN」などを開催。フェスなどで培った「音楽やテクノロジーを駆使しながら何万人もの人を集めて楽しませる」というノウハウを活用して、もはや音楽とは関わりのない（薄い）新たな市場を開拓しようとしています。

黒岩氏は言います。「音楽会社がそんなことをしなくてもいいんじゃないかと言う人も以前はいました。けれども、音楽会社でありながら、エンターテインメント会社でもあるわけです。音楽もあれば、スポーツもあれば、BtoBの展示会みたいなものもある。いろんな領域があると思うので、そこは広げていきたいですね」

エイベックスでさえも、主要な収入源だったCDが売れなくなるという時代環境の中、レーベルやマネジメントだけに特化していたら衰退は免れなかったかもしれません。にもかかわらず、ここまで成長できたのは、まさに「顧客ずらし戦略」があったからなのです。