

演歌業界の衰退原因への一考察
ビジネス・アーキテクチャの理論により
製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合状況の関係性から

早稲田大学 商学部
井上達彦ゼミナール7期
根本 時朗丸



目 次

1. はじめに	
1.1. 研究背景	p.3
2. 分析枠組み	
2.1. 製品の特徴	p.5
2.2. 製品アーキテクチャ	p.5
2.3. 製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合関係	p.6
3. 音楽コンテンツの特性	
3.1. JPOP の特徴	p.7
3.2. JPOP の製品アーキテクチャ分析	p.8
3.3. JPOP の製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合関係	p.9
4. リサーチデザイン	
4.1. 調査対象	p.9
4.2. 調査方法	p.9
5. 演歌の製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合関係	
5.1. 演歌の特徴	p.10
5.2. 演歌の製品アーキテクチャ分析	p.11
5.3. 歴史的変遷から見る組織アーキテクチャの変化	p.11
5.3.1. 専属作家制度時代 (1960 年以前)	p.12
5.3.2. ターニングポイント (1965 年前後)	p.12
5.3.3. 完全フリー作家時代 (1970 年以降)	p.14
5.4. 製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの不適合による影響	p.15
6. 結びにかえて 今後の演歌業界への提言	p.18

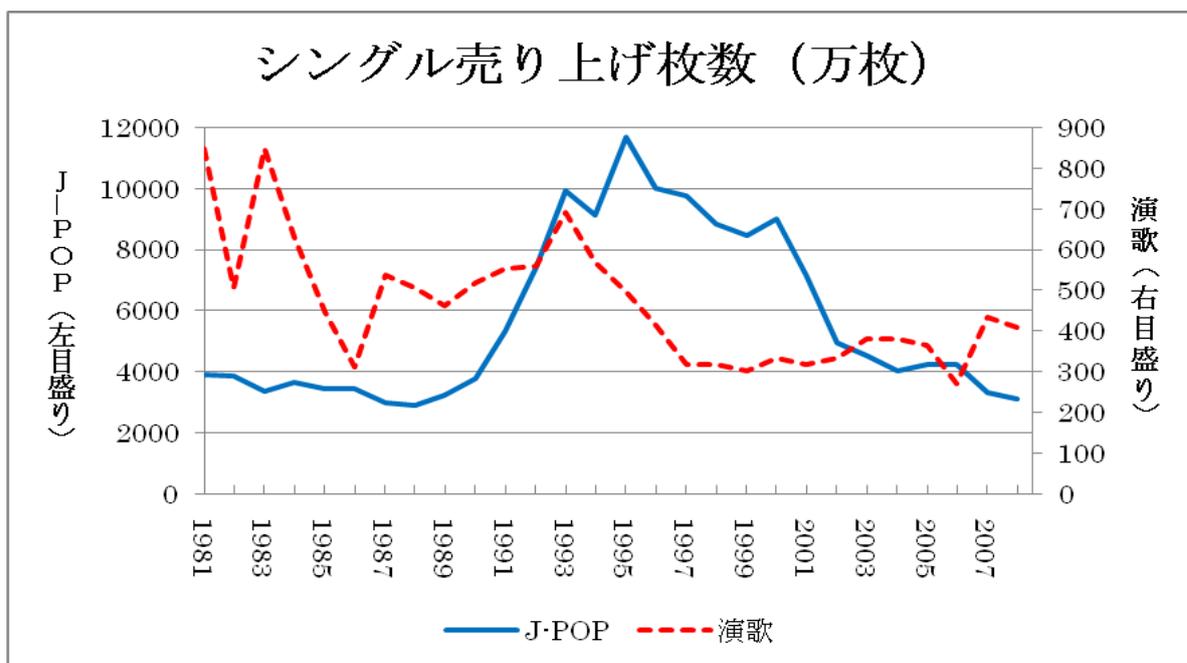
1. はじめに

1.1. 研究背景

邦楽界の演歌ⁱが隅へ隅へと追いやられている。私達が生活の中で耳にする音楽のほとんどが JPOPⁱⁱであり、演歌は自ら聞こうとでもしなければ、なかなか耳にしない。若者からは「演歌はおじさんの音楽」と思われ、敬遠されがちだ。しかし、1950年代後半は演歌特有の「歌を演じて詩を伝える」こと、そして演歌歌手の多様なキャラクター性と歌のテーマⁱⁱⁱが老若男女問わず、幅広い人の心を捉えていた。一体、今と昔では何が違うのだろうか。

日本の音楽業界の移り変わりを見るために、以下の《図表 1》を見てほしい。これは 1975年からの音楽シングルレコード売上枚数の推移^{iv}である。JPOP は 1988 年からその売上枚数がウナギ登りに上昇し、その一方で演歌は衰退の一途を辿っている。

《図 1》演歌、JPOP のシングル売り上げ枚数



私はこの衰退の原因は演歌の曲調自体が流行に乗らなかった云々の話では片付けられないと考える。演歌と言う「製品」を提供するまでの仕組み、つまり演歌業界の事業構造に問題があったのだと考える。そこで私は演歌業界の衰退の原因を突き止め、演歌業界が今後とるべき行動について示唆することを本研究の目的とする。

ビジネス・アーキテクチャの研究では、企業の長期的な競争優位が、製品やサービスそのものではなく、それらを提供するまでのプロセスに秘められているとされる。

製品が出来上がるまでの過程で利益を生み出している好例が Apple Inc. (以下、アップル)

である。アップルの iPod や iPhone は、製品のコンセプトや設計は自前で行うが、製造は EMS（電子機器の受託製造業）に任せている。部品も自社開発ではなく外部市場から購入する形で、水平分業を徹底的に活用する。彼らの競争力の源泉は水平分業で製造費のコストダウンを図り、一方で斬新な製品企画やデザインに自社のエネルギーを傾注することにある。

アップルは自社の製品が生み出されるプロセスの中で自社が行うべき役割と、他社に任せるべき役割に明確に分けたことで効率的に利潤を最大限享受出来ている。企業はアップルのように自社の製品が生み出されるまでのプロセスを理解したうえで、自社が利益の出る仕組みを構築、調整しなければならない（藤本，2001）。

本研究では演歌業界の事業構造を明らかにするにあたって、「ビジネス・アーキテクチャ」を分析の枠組みとして用いる。ビジネス・アーキテクチャとは「ビジネスプロセスの中に在るさまざまな活動要素間の相互依存性もしくは関係性のあり方」（青島・武石，2001，p. 31）である。言い換えるならば、魅力的な製品・サービスがどのようにして作られているのか、それに関わるビジネスの全体像を設計図に描き起こして、各パーツがどのように関連付き、相互作用を生んでいるのかを見る視点である。「アーキテクチャ」という言葉は構造という意味であり、今後使われる「アーキテクチャ」と称する文言を全て構造と解釈していけば分かり易いだろう。

楠木・チェスブロウ（2001）は製品のアーキテクチャと組織のアーキテクチャが適合していると競争優位が築けるとしている。繁栄から衰退へと向かう傾向にある演歌業界では、この製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合に関して問題が生じたのではないだろうか。

本稿の構成は先行研究のレビューを行ったうえで、演歌に対する分析枠組みを提示する。次に分析枠組みが音楽コンテンツに適用出来ることを JPOP に当てはめることで示す。そして、演歌業界の歴史的変遷を追いながら分析枠組みを用いて分析していく。最後に本稿で得られた示唆と演歌業界に対して、今後の指針を提示する。

2. 分析枠組み

本研究では演歌を「製品」とみなす。そして演歌を分析するにあたりビジネス・アーキテクチャの枠組みを基に、「製品の特徴」「製品アーキテクチャ」「製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合関係」の三つの視点で見てゆくことにする。言い換えるならば、製品としてどのような特徴を持つのか、製品はどのように作られているのか、製品の構造と組織の構造の適合関係はどうなっているのかという三点に着目するということである。以下それぞれを説明していくことにする。

2.1. 製品の特徴

音楽を製品と見なすにあたり、音楽が製品としてどのような特徴を持っているのかを考えなければならない。そもそも、人々は音楽のどの部分に魅力を感じて、また音楽制作する会社側がその魅力をどのように向上させているのだろうか。それを考えるにあたって考慮しなければならないのは、音楽が実態の無い無形物であることであろう。

無形物である音楽の特徴は、複製のし易さとその扱い易さにある。音楽はコンピュータ上のデータとして存在し、コピーがとても容易である。また、コピーが容易であることと、実態が無いことから多くのものと結びつくことが出来、自身の価値の向上や、他の製品とのシナジー（相乗効果）から新しい価値を生み出すことが出来る。

2.2. 製品アーキテクチャ

製品アーキテクチャとは製品を作る際に、構成する部品同士の合わせ方を構造的に捉える考え方である。製品アーキテクチャは「組み合わせ型」と「擦り合わせ型」の二つに分類される。

(1) 組み合わせ型

組み合わせ型アーキテクチャの製品とは、ブロックのように部品同士が組み合わせられて作られる製品を指す。藤本（2001）は組み合わせ型アーキテクチャを「機能と部品（モジュール）との関係が1対1に近く、スッキリした形になっているもの」としている（藤本，2001，p.5）。各部品それぞれに独立性の高い機能が与えられており、なおかつ各部品の繋ぎ手であるインターフェースがあらかじめルールで決められているため、それらの部品を寄せ集めても十分に成立する。この組み合わせ型の製品の例として、パソコンが挙げられる。それぞれの部品が表示機能はディスプレイ、演算機能はCPUチップというように、特定の部品に対して特定の機能が集約されており、その製品のある性能を向上させる場合にはその機能が備わっている部品だけを特化すれば良い。

組み合わせ型のメリットは与えられたルールのもと、各部品を作り、組み合わせることで、擦り合わせ・調整のコストを削減出来、素早く市場に製品を提供出来る。一方デメリットとして、部品を組み合わせることで製品を作ることにより、誰でも市場参入が容易なため業界内の競争が激しいことが挙げられる（楠木・チェスブロウ，2001）。

(2) 擦り合わせ型

擦り合わせ型アーキテクチャの製品は、自動車を想像すると分かり易い。ある自動車の走行安定性を高めるためには、エンジンの振動率を低下させるだけでなく、サスペンションの効き具合や車体の重さなど、様々な部品が走行安定性を向上させるために擦り合わせ、調整しなければならない。このように擦り合わせ型アーキテクチャの製品は機能と部品との関係が多対多の関係にあり、藤本（2001）は擦り合わせ型アーキテクチャを「機能群と部品群との関係が錯綜しているもの」としている（藤本，2001，p.5）。構成要素間のインタ

一フェースがルール化されていないため、一つの製品に組み合わせる時に部品同士での綿密な擦り合わせ・調整が必要になってくる。

擦り合わせ型のメリットは高品質のモノが作れるという所にある。また擦り合わせ、調整を常とするため、環境の変化に対応し易い。デメリットは部品同士の潜在的複雑性が高いことであり、擦り合わせするための時間と資源が予想以上に多く掛かってしまう可能性がある（藤本，2001）。

2.3. 製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合関係

この製品アーキテクチャという概念はあくまで製品を捉える視点にすぎない。組み合わせ型、擦り合わせ型のどちらが優れているという議論ではなく、それぞれが持ち味を持っている。では、製品アーキテクチャの二分類のうちいずれかを選択した場合、それぞれ企業はどのようにして競争優位を築くのか。楠木・チェスブロウ（2001）は製品アーキテクチャに新たな視点を加えた。楠木・チェスブロウ（2001）は「イノベーション^{vi}から利益を得るためには、企業は競争している産業の製品アーキテクチャがどの状況にあるのかを見極め、それに見合った組織を構築しなければならない」と述べている（楠木・チェスブロウ，2001，p.266）。つまり、彼らは製品アーキテクチャを前提に、組織を構築、調整しなければならないとしている。自社の競争優位を築くためには、製品アーキテクチャをどれだけ作り易い体制を整えられるかが重要なのだ。また楠木・チェスブロウ（2001）は以下の《図2》のような製品アーキテクチャの二分類にそれぞれ合った組織アーキテクチャがあると述べている。

《図2》製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合・不適合

	組み合わせ型アーキテクチャ	擦り合わせ型アーキテクチャ
分業組織	<p style="text-align: center;">適合</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 非効率な内部調整の排除 ➤ 外部市場を利用した機動的な組み合わせの追求 	<p style="text-align: center;">不適合</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 相互作用や相互依存を管理出来ない ➤ 不十分な開発活動
統合組織	<p style="text-align: center;">不適合</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 不必要な内部調整 ➤ 外部市場を利用しないことによる規模の経済の阻害 	<p style="text-align: center;">適合</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ システム全体の価値創造 ➤ 複雑な要素技術の相互作用の問題を解決

出典：楠木・チェスブロウ（2001），p. 266 をもとに作成

(1) 組み合わせ型アーキテクチャの製品・業界では分業型の組織アーキテクチャが有効。

製品アーキテクチャが組み合わせ型の場合、繋ぎ手であるインターフェースがあらかじめルール化され、各部品が独立しているため、構成要素間の相互依存が単純化される。異なる部品同士が密接に連携する必要が無いため、擦り合わせを行う必要が無い。よって、それぞれの部品を製造する専門特化型の分業構造を採り、市場取引によって他の部品を調達する方が好ましい。この分業構造では楠木・チェスブロウ（2001）は、「相互に代替可能なコンポーネント^{vii}を供給する企業間では激しい競争が起こる。これが更に技術の進歩とコストの改善をもたらす」としている（楠木・チェスブロウ，2001，p.265）。

(2) 擦り合わせ型アーキテクチャの製品・業界には統合型の組織アーキテクチャが有効。

製品アーキテクチャが擦り合わせ型であれば、構成要素間の相互作用が見えづらいため、部品を市場から調達し調整、擦り合わせを行う制作方式は効率的とは言えない。それぞれの部品同士を緊密かつ素早い調整を行うためには組織の内部に活動を統合する必要がある。活動が組織の内部に統合されることで楠木・チェスブロウ（2001）は、「企業は市場取引で発生する情報の歪みやバーゲニングを気にすることなく、構成要素間の相互作用や相互依存についての理解を深めていくことができる」としている（楠木・チェスブロウ，2001，p.265）。

3. 音楽コンテンツの特性

以下、先に提示した分析枠組みが演歌業界に当てはめることができるのか、JPOP を例に取って、既存の音楽業界に当てはめてみることにする。またこれによって明らかになった現代の音楽コンテンツの特性を演歌業界と比較する対象にしていきたい。

3.1. JPOP の特徴

JPOP は日本のポピュラーミュージックのことであり、時代の流行に沿って制作される音楽を指す。そのため市場には常に最新の楽曲が提供される。JPOP は流行に大きく左右される製品であり、その特徴として市場に放出されたと同時に勢い良く売れるがその反面顧客の飽きが早く、製品の寿命も短い。そこで短い期間で JPOP を最大限売するためにはその曲をどれだけ多くの人に認知してもらい「この曲、いいな」と感じてもらうかが重要となる。そのため JPOP は一つの製品として最終顧客に提供されるだけでなく、タイアップ^{viii}ソングとして、CM やテレビ番組、映画の主題歌に利用される。

このタイアップには曲の露出度を上げ、売上を向上させたいレコード会社の思惑とその音楽が番組や商品といった対象の魅力度を高めたいテレビ局、広告会社の思惑が潜んでいる。タイアップソングは「契約を結んで提携を行う歌」であり、実際に対象のコンテンツに使い易く、かつ魅力度を高めるようにあらかじめ考えながら制作されることが多い。例

例えば、日本の CM は約 15 秒もしくは 30 秒とされており、そこにサビが上手に流れるようにサビの秒数をあらかじめ決めて曲が作られている。

JPOP は時代の流行に基づいた音楽として、顧客を惹きつける。また「タイアップ」という形でテレビや CM といった様々なものと組み合わせることで自らの魅力度を高めている。

3.2. JPOP の製品アーキテクチャ分析

では、JPOP という製品はどのように作られているのだろうか。先述の通り **JPOP** は製品寿命が短く、素早く市場に提供出来る「組み合わせ型アーキテクチャ」を取っている。

まず音楽というものは①詞 ②曲（ここではメロディとインストゥルメンタル^{ix}を指す）③歌唱の三つで構成されている。この三つが組み合わせられて一つの楽曲として出来上がるまでに大きく企画と録音という段階に分けられる。製品アーキテクチャの視座から分析する場合、この二つを混同すると混乱を招くので、この論文では、それぞれを定義したうえで、考察していくことにする。企画とは「ある歌手にどのような曲を歌わせるか方向性を決め、作詞・作曲（メロディラインの作成）をすること」であり、録音とは「作曲されたものからインストゥルメンタルを作り、そこに歌手が作詞されたものを基に歌い、録音すること」を指す。

JPOP の場合、企画段階において、楽曲の方針が決まると大抵、曲のイメージであるメロディが先に作られる。それをもとに、リズムに当てはめるようにして歌詞が作られる。先にメロディラインが制作された以上、そのリズムに合わせた歌詞を書かなければならず、必然的に歌詞は与えられたイメージに合ったフレーズを組み合わせる作られなければならない部分も多くある。この例としてサザンオールスターズ^xが挙げられる。彼らはメロディを作った後、それに合わせて歌詞を当て込むため、あまり歌詞にメッセージ性を持たないことが多い。メロディラインが先行して作られるが故に、歌詞は言葉の組み合わせで作られるのだ。

また、録音段階ではデジタル技術が進み、コンピュータ上で楽曲制作が可能になった。そのため、作業時には大幅に時間とコストの削減が可能となった。シンセサイザーやサンプラー、シーケンサーという電子楽器を用いて、パソコン上で楽曲が作られるようになった。出来上がった譜面を基にコンピュータ上で一音一音の組み合わせでインストゥルメンタルを作り、さらにそこに声を乗せる。この録音方法の特徴は、繋ぎ合わせることで音にムラの無い均質的なパフォーマンスを出せることと、その反面音による個性が無くなったことである（鳥賀谷，2005）。

このように、JPOP は企画・録音の両段階ともに、パーツに分けての素早い制作が可能な組み合わせ型の製品アーキテクチャであると言える。

3.3. JPOP の製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合関係

組み合わせ型である JPOP を作るためにどのような組織アーキテクチャを取っているのだろうか。JPOP の作成方法は、プロデューサー^{xi}が曲作りの全てを取り仕切り、専門分野の担当に分業させる方法が主流とされている。

作詞家・作曲家・編曲家等の分業体制での制作だが、プロデューサーが方向性を全て決め、プロデューサーが方向性を決め、それに適した人材を呼び集め、作らせる分業型の組織アーキテクチャである。

ここまでをまとめると、製品寿命が短い特徴の JPOP は外部メディアと繋がることで価値を高めながら、製品の素早い市場投入を行うために、組み合わせ型の製品アーキテクチャと分業型の組織アーキテクチャを取り、競争優位を築いているのだ。

4. リサーチデザイン

4.1. 調査対象

JPOP の例示からも分かる通り、製品アーキテクチャと組織アーキテクチャが適合している場合、競争優位を築けるとされている。では演歌業界ではどうだろうか。

本稿では、演歌業界が衰退した原因を製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの関係性の視点から考察する。そのため、製品としての演歌、演歌を制作するレコード会社の組織アーキテクチャの変化の二つを研究対象とする。対象をレコード会社 1 企業に選定しなかった理由は、①組織アーキテクチャの変化を経験したレコード会社が少数であったこと、(ポリドール・コロンビア・ビクター・テイチク・キング・クラウンの計 6 社)、②歴史の変遷で見た時に全社がほぼ同一の動きを示したので、あえて 1 企業とせず、レコード会社全体とした。

4.2. 調査方法

調査方法は、演歌が製品アーキテクチャの視座から組み合わせ型、擦り合わせ型のどちらの分類であるか分析した後、インタビューをもとにレコード会社の組織アーキテクチャの変化を歴史的に捉える。

この製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの関係性の研究は定性的にも定量的にも試みがないが (大鹿・藤本, 2006)、関係性を測る尺度を明確に吟味して決定することは容易ではない。また製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合状況を歴史の変遷で見たいため、定性調査の方が有効であり、その手法に頼らざるを得ない。よって、定性調査を採用した。

演歌業界の組織アーキテクチャが変化した当時を知る、レコード会社・プロダクション・作曲家の方を中心にインタビュー調査を行った。聞き取り調査は、演歌の歌手 6 名 (合計

約 4 時間) と作家を始め、制作にかかわる関係者 4 名 (合計約 7 時間) を対象に行った。また、調査は井上達彦ゼミナール 8 期 4 名 (草野・玉置・平田・村上) と共に行った。

インタビュー内容としては、主に以下の三つを伺った。

- ①楽曲制作の方法
- ②レコード会社の組織アーキテクチャ
- ③演歌の現在と過去

5. 演歌の製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合関係

5.1. 演歌の特徴

はじめに、演歌とは何かを定義する。文芸評論家の山本健吉は『朝日新聞』(88.8.16 夕刊)において、「演歌とは一体何なのか。それにはっきり答えた人を私は知らない」と書き、自らの認識としては「情緒纏綿とした抒情的雰囲気をかもし出しながら、怨訴・哀願・懺悔・縷説して心中を『訴える』口説き歌の伝統に今日の演歌が立ってきたことは事実だ」と書いている。また岡野弁(1988)は演歌を「過去を衛(まも)りながら、大衆の共感を得る歌」としている。二人の言葉から演歌は詩^{xii}を訴えること、共感してもらうことが重要であるのが分かる。実際に演歌の詩は悲しさ・辛さ・苦しさ・希望といったテーマが多く、演歌を聞いた聴者は、その詩を自分の人生と照らし合わせ、共感を覚えたり、心の琴線に触れ、感動する。

『(演歌の魅力に対して) 僕は演歌が日本人の持っているメンタリティに響くからだと思うんだよ。悲しさ・辛さ・苦しさ・希望。そういった喜怒哀楽みたいなのが一つの楽曲に詰まっている。(中略) その歌の言葉を聞いた時に「あーそうだったよなあ、そうなんだよね」って共感するのが演歌なんです。要するに詩の行間に詰まっている意味をこう掘り上げる・掘り下げるところに美学がある。これが演歌の磨れない理由で、だから生活仕様が変わってくるとそういったメンタリティが段々薄くなってくるんだけど、六十・七十代の人がメインターゲットの演歌は、まだそういう人たちが残っている限りでは残るだろうし、五十代の人があと 10 年たったらワビサビが分かって人生の涙がこぼれ染みてくるときに演歌がポンと流れるとそっちのファンになると思う。だから磨れないずっと。』

(某大手レコード会社 プロデューサー O さん)

人々から共感を得るには、詩が秀逸であるだけでなく、それを引き立たせる曲(メロディラインとインストゥルメンタル)、歌唱の三つが三位一体となって視聴者の心に訴えかけねばならない。ではその三位一体をどのように作っているのだろうか。

5.2. 演歌の製品アーキテクチャ分析

演歌は「擦り合わせ型アーキテクチャ」であると言える。楽曲制作を覗いてみると、まず企画の段階では、楽曲を構成する①詩 ②曲 ③歌唱の三つの要素のうち、一般的には歌手の個性に合わせた詩が初めに出来上がる事が多い。それが引き立つようなメロディラインとインストゥルメンタルが作られ、そこで詩と曲の擦り合わせ・調整が行われる。また録音の段階では、インストゥルメンタルから唄入れの順番で行われていく。インストゥルメンタルの制作はコンピュータによる打ち込みではなく、生演奏による一括収録であり、40人程度のオーケストラが一度に演奏する。また、その時に歌手に仮歌という形でレコーディングに参加してもらう。というのも、その作風の雰囲気を出すために歌手に歌ってもらうことで伴奏者にさえも、その歌の感情の機微を演奏中に感じ取りながら演奏をして貰うためだ。

こうして出来上がった音源に、改めて歌手が情感を込めた歌唱をして完成する。作曲家の鈴木淳氏によれば、演歌は歌手が「詩の世界を伝えるために演出し、演技して表現する」ことが大事とされる。よって歌手はただ歌が上手という事だけでなく、しっかり演技して人に伝えられる力量を持つてなければならない事が分かる。

この楽曲が出来るまでの過程を見る限り、作詞・作曲といった企画段階に関わる作家だけでなく、レコーディング時のオーケストラ等、楽曲に関わる全ての人が歌手の個性に擦り合わせて楽曲が作られている。つまり演歌は、歌手の個性を意識して作られており、人の心の琴線に触れる「詩」、その詩の持つ心を感動的に伝える「曲」表現力の高い歌手による「歌唱」の三つの一体感が製品の特徴であり、その特徴が高いクオリティで顧客に提供されるからこそ、人々の心に響き顧客を保つことが出来る。

また、詩を伝え、共感を得るために演歌の歌詞は、歌が一番から三番まで連続したストーリーになっている事が多い。そのために、サビだけを抜き出すといった楽曲の一部分を切り離して利用することが出来難い欠点がある。また、その曲が独立した一つの主張、世界観を持つために、テレビ番組や映画の主題歌といった、何かと繋がり価値を向上させるタイアップに適さない場合が多い。音楽という無形物ではあるが、詞と曲と歌唱との一体感を大事にするために他と結合し、新たな価値を生み出すことが出来ないのだ。ここから製品アーキテクチャは企画と録音のそれぞれの段階で、構成要素の一体感を生むのに適した擦り合わせ型であると言える。

5.3. 歴史的変遷から見る組織アーキテクチャの変化

ここまで、演歌が詩・曲・歌唱の一体感を大事にした、擦り合わせ型の製品であることが分かった。繰り返すが、楠木・チェスブロウ（2001）は製品アーキテクチャと組織アーキテクチャが適合していれば競争優位が築けるとしている。果たして楽曲制作機能を持っていたレコード会社はどのような組織アーキテクチャをとっていたのだろうか。以下レコ

ード会社の組織アーキテクチャの変化を時系列的に見ていく。レコード会社の組織アーキテクチャが変化した1965年前後を境目とし、その境目で何が組織アーキテクチャを変化させたのか。そして組織アーキテクチャの変化が製品アーキテクチャとの適合という観点から、レコード会社に何をもたらしたのかを見ていくことにする。年代で分けると以下の通りとなる。

- ①1960年以前（専属作家制度時代）
- ②1965年前後（ターニングポイント）
- ③1970年以降（完全フリー作家時代）

5.3.1. 専属作家制度時代（1960年以前）

昔の音楽業界ではレコード会社はレコード盤製造の「メーカー」と位置付けられていた。それは1960年代まで楽曲を製造から販売までの全工程をレコード会社単体で行うことが常識であったからだ。その当時、演歌業界のレコード会社は①企画 ②宣伝 ③販売 ④録音 ⑤製造 ⑥配給まで、一社ですべての機能を抱えていた。また、一つの会社が作詩家・作曲家・歌手と専属契約しており、全てを抱えていた。

この当時のレコード会社の特徴的な点は大きく二つある。一つ目は先輩である敏腕作家が自身で楽曲を手掛けた歌手の育成や、後輩の新人作家の指導といった人材の育成が会社の中で当たり前のように行われていた点である。二つ目はこの当時、楽曲を作品として扱う「著作の権利」がまだ意識されていなかった点である。楽曲に対する著作権並びに印税という概念が存在せず、基本給及び一作品提供につきの歩合制で作品の切り売りを作家達は行っていた。

演歌の製品アーキテクチャは詩・曲・歌唱の一体感が重要となり、それらの擦り合わせが重要となる。この時のレコード会社は機能だけでなく、人材までも自社完結の垂直統合を行っていた。これによって作家を始め、全ての人材が会社の方針に従い、同じ方向を向いて仕事をしていた。また会社の中でしっかりとしたヒエラルヒー^{xiii}が形成されていた。中でも制作指揮を執るディレクターの権力が強いため、ディレクターを中心とした制作が行われる際の擦り合わせはスムーズに行われた。

このように演歌業界のレコード会社は、擦り合わせ型の製品アーキテクチャに対して、統合型の組織アーキテクチャを取ることで、スムーズな意思決定のもと、演歌の三位一体の価値を作り出せていた。また、レコード会社各社は他社と差別化を図るため、自社の「カラー」を社内で創出し、棲み分けが行われていた。

5.3.2. ターニングポイント（1965年前後）

これまでのレコード会社は機能・人材の面で統合型の組織構造を取っており、製品アーキテクチャと適合関係にあった。しかし、外部環境の大きな変化がレコード会社の組織ア

一キテクチャを変えてしまう。

そのきっかけはテレビの普及である。それまでレコード、有線やラジオといった顔が見えない場面で活躍していた歌手は、容姿は現在ほど重要視されず、歌本来の良さ・歌手の歌唱力の高さが人気を決めていた^{xiv}。しかしテレビの登場とその普及により、テレビ各局が数多くの歌番組を作り、テレビ映えのする歌手（アイドル）が求められるようになった。

そこでアイドル発掘能力に長けた芸能プロダクションが容姿の良い、歌唱力のある人達をスカウトし、テレビに出演させた。その先駆者が渡辺プロダクションである。渡辺プロダクションはフジテレビと共同制作を行い、1953年「ザ・ヒットパレード」を放映。番組では、主にプロダクションの歌手達に洋楽に日本語歌詞をつけたものを歌わせていた。

人気アイドルはテレビ局にとって視聴率を稼ぐ貴重な存在であり、歌番組を週何本も放映するテレビ局各局から重宝され引っ張りだことなった。その間アイドルを抱えた芸能プロダクションは彼らをマネジメントしながらも業界内での交渉力と資本を蓄えるようになる。

その中で、渡辺プロダクションが原盤制作^{xv}に着手する。レコード会社以外がレコード制作するのは、その当時前代未聞であった。それが可能となった理由は三つある。一つ目の理由は歌手を保有していたこと。二つ目はレコード制作費を賄えるだけの資本があったこと。三つ目は海外の楽曲制作^{xvi}の方法を学んだからである。

実際に渡辺プロダクションはその海外の楽曲制作を基に、レコード制作を可能にしたわけだが、そもそも渡辺プロダクションはレコード会社専属の作家を起用したくても、起用することが出来なかった。そのため当時作家として陽の目を浴びていなかったフリーの作家を起用した。その初めての曲がハナ肇とクレージーキャッツの『スーダラ節^{xvii}』（1961）である。その曲がヒットすると同時に渡辺プロダクションに起用されたフリー作家たちの曲がたて続けにヒットした。専属作家になることが作家として認められる条件であった当時の専属作家制度の状況下では起こり得ない、フリーの作家が世に認められた瞬間であった。プロダクションの原盤制作には、実力に合わせた成果報酬制度が存在するため、専属作家達には、レコード会社の楽曲買い取り制度よりフリー作家の特権である成果報酬制度が魅力的に見えた。

またその当時、イギリスのザ・ビートルズが来日し、武道館公演を行った。彼らのエレキギターと独特なリズムビートに衝撃を受け、若者たちは我先にとコピー^{xviii}に励んだ。これが「GS（グループ・サウンズ）ブーム」である。洋楽ブームの流れが起り始めているにも関わらず、レコード会社はそれでも昔ながらの和製歌謡を基本路線としていた。そのようなレコード会社に雇われている作家達は、次々と押し寄せてくる外部からの敵を前に、会社に雇用されていても決して安心感は無かった。

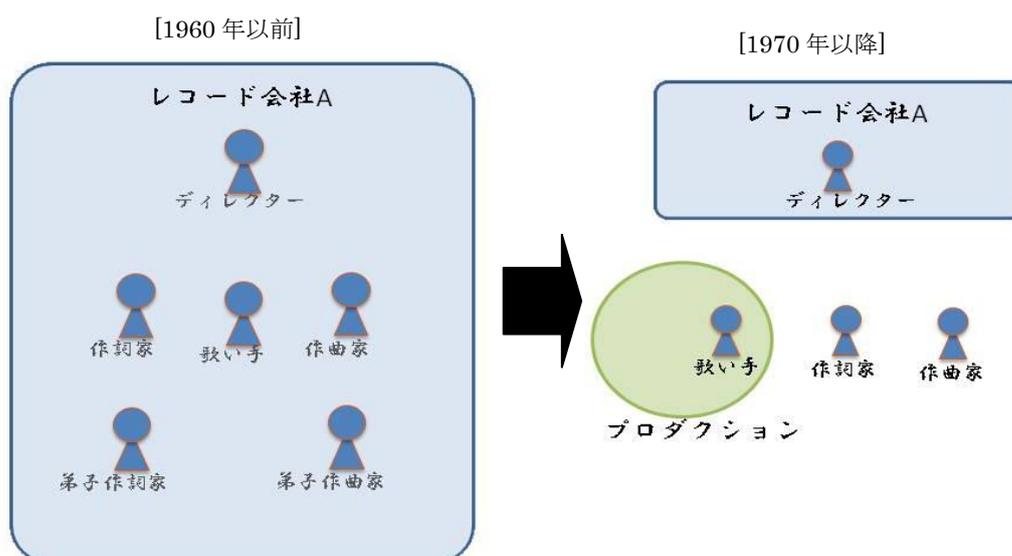
これらの理由から専属作家たちは自ら契約を解除し、フリーの世界へ飛び込んで行った。また、歌手達もレコード会社に雇われている理由が無くなりレコード会社から離れること

になっていく。このように専属作家がフリー作家に主体的に転向したことで、製品アーキテクチャが擦り合せ型であるにもかかわらず、一方のレコード会社の組織アーキテクチャは統合型からまさに分業型へシフトしてしまったのである。まるで風穴を空けられたかのように従来の事業モデルが崩壊するというある種、革命的な現象が起こったと言えよう。

5.3.3. 完全フリー作家時代（1970年以降）

この1965年前後は大きな外部環境の変化にレコード会社は巻き込まれた時代、と言つてよいだろう。レコード制作が分業型へとシフトしたことで作家・歌手・ディレクターといった様々なプレイヤーの関係はどのように変化したのだろうか。以下の《図3》が専属作家制と完全フリー作家の時代別プレイヤー関係図である。それでは現在の各プレイヤーの状況を見ていこう。

《図3》時代別のプレイヤー関係図



専属作家制度を捨てた作詩家、作曲家たちのほとんどは現在フリーで活躍する。どこにも所属せず、レコード会社からの楽曲提供の依頼があると仕事をする。彼らの基本収入は自分の楽曲が利用されることで発生する印税である。自分の楽曲に人気が出れば多額の印税が入ってくるが、売れなかったら印税も少なくなる。もちろん楽曲提供の依頼が無いと印税の保証はない。

歌手はレコード会社から離れ、芸能プロダクションに所属している。プロダクションの考える歌手の売り出し方に基づいて彼らは行動する。歌手がデビューする際に、レコード制作してもらうレコード会社を決め、専属で企画販売をしてもらう。歌手はプロダクション内や楽曲提供してもらう作曲家に歌唱指導を受けている。

これまで大きな力を持っていたレコード会社は今まで通りディレクター中心のレコード制作を行なっている。しかし、レコード会社は外部にいる作家に楽曲提供を依頼したり、歌手のいるプロダクションに交渉などをするようになった。

組織アーキテクチャが変化して以降、演歌業界のビジネスの在り方は大きく変化したのだった。

5.4. 製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの不適合による影響

《図4》分析枠組みに当てはめた時代変化で見る演歌

	製品アーキテクチャ	組織アーキテクチャ
1960年以前の 演歌	擦り合わせ型	適合 業組織
1970年以降の 演歌	擦り合わせ型	不適合 業組織

製品アーキテクチャと組織アーキテクチャが不適合を起こしてしまった場合、楠木・チエスブロウ（2001）は効率的に価値を生み出せなくなってしまうとしている。

では、この不適合な状態が演歌業界の楽曲作成において、1960年代以前と比べ、どのような変化があり、またそれがどのような影響をもたらしたのだろうか。組織アーキテクチャが変化したことによる業界内での変化は、大きく三つある。

まず一つ目に、ターニングポイントである1965年前後を境に作家・歌手が外部に放出されたことで、レコード会社の交渉力が弱まったことが挙げられる。作家達は専属契約していたレコード会社だけでなく、他のレコード会社とも繋がりを持ち、楽曲提供が出来るようになった。それにより、楽曲提供に対するそれぞれのレコード会社の契約条件を参照することが出来、作家の交渉力が強まるようになった。また、歌手はプロダクションに所属しているので、そのプロダクションの考える路線（売り方、露出・方針）を主張するようになった。

二つ目に楽曲制作に関わるプレイヤーの方向性に差異が生じたことである。1960年以前は自社完結の垂直統合型だったため、社内の方針・文化をもとに、作家・歌手・ディレクターが同じ方向を向いて活動していた。しかし現在では、作家・歌手共にレコード会社の外部へと飛び出したことにより、それぞれが独自のやり方を主張するようになり、方向性

がばらばらになってしまっている。

三つ目に作家の置かれている環境が完全自由競争となった。それまでの専属作家、若手作家、全ての作家が横一線に並び、いい楽曲を作成出来る者だけが生き残れる実力主義の世界になった。また、実力主義の世界の中で生きていくためには、絶えず自己研鑽に努めなくてはならず、弟子を育成するほどの金銭面と心の余裕が無くなり、専属作家時代の仕事の一つであった人材育成が時代とともに風化してきているのも現実である。

このような変化は、楽曲を制作する際に四つの悪影響をもたらしている。

一つ目にレコード会社の交渉力が弱くなったこと、レコード会社・作家・歌手の方向性がばらばらになったことによって、演歌において重要とされている詩・曲・歌唱の擦り合わせが上手に行えなくなってしまった。プレイヤーの方向性がばらばらになった状態を、交渉力の弱いディレクターが一つにまとめるのは大変な作業である。

『(制作指揮は誰が取るのかという問いに対して) 俺の場合は俺が全部やっています。そうじゃない場合はプロダクションの意向に沿ってという感じですね。プロダクションの圧力が強いからね。「こういう風にやってくれ」って言われたらいやいやながらやる場合もあるし。あと、歌手からの要望もある。「私、こういう風にやりたいんです」「私、こういう世界あんま好きじゃないんです」こういった要望もあるよね。いろんな、まあ僕らからみると障害？はいっぱいある。もっと言うとそれがあたり前なの。昔はレコード会社傘下にプロダクションがあって、そこでマネジメントやって歌を作っていた時代があったの。これは方向性としては一貫通貫だよ。今はそれがバラけてるから。』

(某大手レコード会社 プロデューサー Oさん)

二つ目に、専属作家制度が解かれ、フリー作家に転向したことで各レコード会社の持つ「カラー」が消失した。垂直統合時代の時に保たれていた差別化は作家の作る楽曲によって支えられてきた。同じビジョン、理念を持ち、作家は若手作家育成時にそのレコード会社特有の「カラー」を継承していた。しかし作家が複数の取引先に楽曲を提供すること、そして育成機能が消失したことによって、全てのレコード会社に様々な色の楽曲が提供され、まるで玉石混交状態となり、これまでの差別化されてきた会社の「カラー」が消え去ってしまった。

『これは今の特徴なんだけど、昔はね、各レコード会社それぞれ個性があったんですよ。それは専属の中で社風といったものが関係しているのだけれど。それがフリーになっちゃうとね、どこも一緒になっちゃうの。まあこんなに歌謡曲で昔ほどビックヒットが出なくなったって言うのは、どこも似たような歌で、各社が持ってい

た個性が薄まってきている。それは作家がフリーになってしまったからね。実力のある作家なら、どこかのレコード会社にだって出せるわけだしねえ。』

(元大手プロダクション 原盤制作プロデューサー Oさん)

三つ目に完全自由競争下にいるフリー作家達は、自分達が生き残るために、あえて挑戦的な作品を避けて、当たり障りのないどこかで聞いたことのあるような無難な曲を作るようになる。それによって、業界内で似たような曲が多くなってきている。

『テレビを見ていると、何処かで聞いたことがあるような、みんな同じような曲。でも実は独創的な曲を書いている人だけがちゃんと認められてる。ところがなかなかそれを「こういう曲書こう」という人がいない。プロダクションの意向も色々あるんだろうしね。』

(作曲家 Sさん)

四つ目に素晴らしい才能を持った作家・歌手が少なくなってきたことだ。前述の通り、レコード会社内で行われていた人材育成がフリー化の流れと共に激減してしまった。そのため業界内で人材が育ちにくくなっている。では、そのような状況化で演歌業界は現在どこから人材を調達しているのだろうか。作家は、以前歌手だった人や音楽を勉強してきた人たちが活躍している。彼らは作家になる前にキャリアを積んでいるため高齢の人が多い。一方、歌手はのど自慢といったカラオケ大会から歌唱力のあるアマチュアをプロダクションや審査員である作曲家が引き抜き、育成しデビューさせる。今では「カラオケ大会が歌手デビューの登竜門」と呼ばれているほど、演歌の歌手デビューのルートが世間に知られている。したがって彼らは同一ルートから輩出されるので、歌い方も同質化してしまっているという問題も起きている。

『現在の作家さんは何かしらのキャリアを積んでいる人が多いので、全体的に年齢層が上がってきているかなと思う。だから今の若手って言うと50歳を過ぎてるんだよね。』

(中略) 今の人たちって声が一様なんだよね。みんな一緒。昔は有線聞いてこれ誰の曲って分かったものです。「これ森進一だ」って。みんな声に特徴のあった人達が大勢の中からさらに特徴のある人達だけが選ばれた。今はカラオケの影響からか、ものすごく画一的な素材しか出てこなくなっていると思う。それが昔と今の違いかな。現場で思うのが、やはり今も昔も変わらず歌手は歌が上手い。しかしそれだけでなく、声の特徴も大事だと感じる。昔の人たちが言っていた言葉で声千両というものがあります。声って言うのは千両に値しますよっていう。歌の上手さじゃない

ですよ、テクニックじゃないですよ、声そのものに価値があるんですよってね。』
(某大手レコード会社 プロデューサー Oさん)

以上のことから、1960年以前よりも楽曲制作での擦り合わせが難しくなった影響で、レコード会社の「カラー」が消失し、無難な曲ばかりが出回るようになってしまった。また、作曲家、作詩家、歌手共に人材の能力が低下してしまっている。その結果、一体感の高い演歌が提供出来なくなり、演歌の魅力度が下がり、市場規模も縮小してしまっただのである。

6. 結びにかえて 今後の演歌業界への提言

今回の調査で「ビジネス・アーキテクチャ」という概念が音楽業界に当てはめられた。そして分析の結果、演歌業界が衰退した原因は、価値を生み出す仕組み部分で問題が発生したことによるものと判明した。

以下の《図5》を見てほしい。既存理論では製品アーキテクチャと組織アーキテクチャとが適合した状態であることが望ましいと言われている。現代の音楽業界の製品は組み合わせ型の中で、演歌は、擦り合わせ型である。これに対して1960年以前は垂直統合をとり、組織アーキテクチャと製品アーキテクチャを適合させることで製品の魅力度を高めていた。しかし外部環境の変化から組織アーキテクチャが分業型へとシフトしてしまっただのために、演歌特有の価値である「詩を伝えるための一体感」が創出しにくい状況にある。そのため製品アーキテクチャと組織アーキテクチャが適合していない現在の状況では売上（or シェア）を回復させることも、維持させることも容易なことではない。

《図5》製品アーキテクチャと組織アーキテクチャの適合・不適合における

JPOP と演歌のポジションマップ

	組み合わせ型アーキテクチャ	擦り合わせ型アーキテクチャ
分業組織	適合 現在の JPOP	不適合 1970年以降の演歌
統合組織	不適合	適合 1960年以前の演歌

出典：楠木・チェスブロウ（2001），p.266をもとに作成

では今後の演歌業界はどのような方策をとれば良いのだろうか。レコード会社の振る舞いと、演歌の製品の二つについて分けて説明する。

演歌のレコード会社は演歌の特徴である「楽曲を構成する三要素の一体感」を高めるた

めに、1960年代以前のように組織アーキテクチャの統合度を高めなければならないと私は考える。統合度を高めることでディレクター中心のスムーズな意思決定と、擦り合わせが行えるようになる。また自社内での人材育成が行われ、自分達の求める優秀な人材を自社生産することが出来る。

それを踏まえて、二つ目の演歌の製品としての方向性について私は二つの戦略からアプローチしなければならないと考える。一つは演歌特有のメッセージ性とそれを支える三つの一体感を保ち続けながら、今の日本人のメンタリティに響く楽曲制作をするべきというものだ。日本人の生活様式は1960年以前と現在では大きく変化し、憧れの的であった海外旅行も低価格であたり前のように行くことが出来る。生活様式が変化しているのと同時に日本人のメンタリティも刻々と変化している。それに合わせて「今を生きる日本人のメンタリティ」に響く楽曲を作り、人を魅了していかねばならない。

もう一方で、演歌を幅広い世代に聞いてもらうために、JPOP同様、外部メディアと結びつき、イノベーションを起こす方法だ。現在「演歌はおじさんの音楽」という棲み分けのために顧客の開拓・拡大が難しいという問題を抱えている。そういった垣根を取り除き、より多くの人に聞いてもらうためには、親しみやすい作品作りを心掛けなければならない。そのためには外部のモノと結合し易いように巧みに製品を変質させ、他の製品と結び付けるような演歌の思い切った改革が必要である。

現在その動きが少しずつ業界内で見られる。先日「いいちこ」のCMに坂本冬美氏の「また君に恋している」が起用された。なぜなら、この曲はサビを上手く切り取れるような曲であるからである。また、美男子の氷川きよし氏や外国人のジェロ氏、子供歌手のさくらまや氏等、既存の演歌歌手のイメージを越えた人材がTVに取り上げられ、人々の認知を促している。

昔ながらの演歌の魅力である詩・曲・歌唱の一体感を重視して、人の心を掴む一方で、他と結び付くことで新たな顧客の認知を促し、演歌の世界に新規顧客を引きこむ。演歌の本質的な部分を守りながら、変わっていく。それが日本の伝統芸能に迫られているのかもしれない。

【参考文献】

- 楠木建・ヘンリー・チェスブロウ（2001）、「製品アーキテクチャのダイナミック・シフト
バーチャル組織の落とし穴」藤本隆宏・青島矢一・武石彰編『ビジネス・アーキテク
チャー製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣，2001，p.263-285
- 藤本隆弘（2001）、「アーキテクチャの産業論」藤本隆宏・青島矢一・武石彰編『ビジネス・
アーキテクチャー製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣，2001，p.3-26
- 青島・武石（2001）、「アーキテクチャという考え方」藤本隆宏・青島矢一・武石彰編『ビ
ジネス・アーキテクチャー製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣，2001，p.27-70
- 大鹿・藤本（2006）、「製品アーキテクチャ論と国際貿易論の実証分析（2006年改訂版）」
『東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion PaperNo. 72』
- 加太こうじ（1981）、『流行歌論』東京書籍
- 烏賀陽弘道（2005）、『J ポップとは何か』岩波新書
- 岡野弁（1988）、『演歌源流・考』學藝書林
- 富澤一誠（2010）、『あの素晴らしい曲をもう一度 フォークから J ポップまで』新潮新書
- 生明俊雄（2004）、『ポピュラー音楽は誰が作るのか 音楽産業の政治学』勁草書房
- 阿子島たけし（2005）、『歌謡曲はどこへ行く？ 流行歌と人々の暮らし昭和 20~40 年』つく
ばね叢書
- 小川博司（2005）、『メディア時代の広告と音楽 変容する CM と音楽社会』新曜社
- 生明俊雄（2004）、『ポピュラー音楽は誰が作るのか？』勁草書房

【映像資料】

- NHK BS hi（2010）「プレミアム 8 『なかにし礼 不滅の歌謡曲』」

【謝辞】

本研究論文の完成にあたり、インタビューに協力して下さったレコード店 3 社、演歌・歌謡曲歌手 6 名、レコード制作に関わる関係者 6 名の方々に深く感謝致します。また、共に研究に取り組んだ井上達彦ゼミナール 8 期の 4 名（草野孝幸・玉置卓也・平田康二・村上諒陸、の各氏）に感謝致します。最後に、ビジネス・アーキテクチャ理論の適用と展開について細かく指導をして頂いた井上達彦教授に感謝致します。

【脚注】

- i 本稿で指す演歌は「詩を伝えることを主眼とした楽曲」を指し、都会派歌謡やムード歌謡と呼ばれた一部の歌謡曲も含まれる。
- ii 諸説は様々あるが、烏賀陽（2005）は「J ポップとは、かつて歌謡曲、ロック、フォークなどと呼ばれたジャンルをすべて解体してシャッフルし、再構成した名称」としている（烏賀陽，2005，p.21）。同時に JPOP は「ジャパニーズ・ポップス」の略であり、日本のポピュラーミュージックを指すとも述べている。
- iii 某大手レコード会社、プロデューサーの O さんは 1950 年代を「時代の流れで言うと、

流行歌ありましたよね。村田英雄・三橋美智也。歌謡曲になってくると新しいのが出てくるのね、フランク永井、都会派歌謡って言ったでしょ。そうこうしているうちに最初の御三家（橋幸夫・舟木一夫・西郷輝彦）ね。後で新御三家が出てくるけど。こういう時代が一番華やかな歌謡時代でしたね。色んな特徴のある歌い手がいて。都会派歌謡の松尾和子がいたりして…。歌謡の中でも色んな特徴のある人がいっぱい居て、右から左まで幅のある全盛だった時代があつて。」と、インタビューの中で述べている。

^{iv} 1975年から2001年までのオリコンに掲載されているJPOPと演歌の年間シングル売上枚数の推移を比較するためグラフ化した。2001年以前のJPOPはフォーク&ロックとポップスを合計したものである。また、JPOPと演歌は売上規模が違うため、売上推移が比較しやすいようにグラフの軸の額が違うことに注意。

^v 製品アーキテクチャとは製品の機能的構造的な設計要素へと分割した上で、それらの構成要素間の関係性を形式的にとらえる考え方である（Ulrich, 1995）。

^{vi} イノベーションとは競争に打ち勝つための技術革新を指す。

^{vii} コンポーネントとは「部品」の意味を指す。

^{viii} 鳥賀陽（2005）では「タイアップとは、元々の原義は力の弱い製品二つを結びつけて売り出し、相乗効果で売り上げを狙うセールス方法」であるとし、岸本・田中（1998）はタイアップソングを「商業利用のため、映画やドラマの企画、あるいは特定の企業や商品などと契約を結んで提携を行う歌」と定義したうえで「商品の販売促進とのタイアップ」と「テレビやラジオの番組、あるいは映画とのタイアップ」の二つのタイプに分けている。

^{ix} インストゥルメンタルとは楽曲のボーカルパートを抜いた音源を指す。オフボーカルやオケトラックとも呼ばれている。

^x NHK BS hi（2010）「プレミアム8『なかにし礼 不滅の歌謡曲』」において、なかにし礼はリズム先行で途中聞き取れない歌詞のサザンオールスターズの作風を歌謡曲の革命としている。

^{xi} ここでプロデューサーとディレクターの違いを確認しておきたい。プロデューサーは前述の通り、制作総指揮を担当する制作責任者を指し、ディレクターは主に制作現場の指揮を執る人を指す。

^{xii} 演歌の場合、歌詞のことを「詩」と書き、詩を作る人を作詩家と呼ぶ。このことから曲の中で詩は特別なものであり、大切にしていることがうかがえる。

^{xiii} 当時は制作機能を会社の「文芸部」という部署が担当していた。文芸部の中で最も権限を持っていた文芸部長は楽曲制作に直接関わらず、ディレクター達の作る楽曲を発売するかどうかの最終判断を下していた。

^{xiv} 容姿のいい歌手は映画俳優に起用されることもあった。美空ひばり、江利チエミ、雪村いづみは東宝映画の「ジャンケン娘」（1955）に出演。以降三人娘として様々な映画に出演した。

^{xv} 原盤制作とは楽曲を企画・録音して音源を作ること。商品としてのレコードは製造せず、外部の会社に任せる。原盤制作にはレコードを制作するために費用がかかるが、音源に対する権利「原盤権」を持てる。この原盤権は二次利用といった権利ビジネスには不可欠である。

^{xvi} 海外の楽曲制作とは主にアメリカ・ヨーロッパで行われていた制作方法を指す。それは、「音楽出版社」なるものを設立し、そこが楽曲の企画、そして作家に曲・詩の発注を行い、録音・製造・販売は外部に委託する。レコード制作の資金を全て持つ代わりに出来上がった歌に関する権利（複製権・演奏権等）を全て保有することができ、その権利から発生したお金を作詞家・作曲家・出版社で三等分するシステムである。

^{xvii} 1961年 ハナ肇とクレージーキャッツ「スーダラ節」渡辺プロダクション 作詞：青島幸男 作曲：萩原哲昌

^{xviii} 楽曲をそのまま真似て演奏すること。

年 表

1927	日本ポリドール誕生 日本ビクター蓄音機会社誕生
1928	日本コロンビア誕生
1930	キングレコード誕生
1934	テイチクレコード誕生
1945	終戦
1955	都会派歌謡の登場
1960	カラーテレビ放送開始
1961	日本にフォーク音楽の流入
1962	渡辺音楽出版設立
1963	日本クラウン誕生
1964	東京オリンピック開催
1965	東京音楽出版(ホリプロ)設立
1966	ザ・ビートルズが日本武道館で公演 G・S ブーム
1967	テレビ受信契約数 24 万を突破
1971	森進一「おふくろさん」発売 G・S 王者のザ・タイガースの解散
1973	オイルショック
1975	ニューミュージックの誕生
1976	カラオケブーム始まる
1978	ディスコ流行 古賀政男死去
1979	インベーダーゲーム大流行 3年B組金八先生(TBS)放送開始
1980	ウォークマンブーム テクノとニューウェイブの誕生
1981	エアロビクス流行
1982	コンパクト・ディスク用国産プレイヤー発売
1987	コンパクト・ディスク、レコード売り上げを抜く。
1990	カラオケボックス普及