

研究指導 平澤 賢一 教授

## エンタメ企業の生き残り戦略 —HYBE JAPAN の事例に基づいて—

佐々木 瑛捺 仙波 優衣

### 1. はじめに

#### 1.1 研究動機

本研究のきっかけは、K-POPの世界では既に主流となっているプラットフォーム事業やIP事業、NFTやメタバース事業が、日本の芸能界ではあまり見られていない現状に疑問を持ったことにある。

#### 1.2 定義

##### 1.2.1 知的財産(IP)

経済産業省・特許庁によると、知的財産とは、

発明、考案、植物の新品種、意匠、著作物その他の人間の創造的活動により生み出されるもの(発見又は解明がされた自然の法則又は現象であって、産業上の利用可能性のあるものを含む。)、商標、商号その他事業活動に用いられる商品又は役務を表示するもの及び営業秘密その他の事業活動に有用な技術上又は営業上の情報(経済産業省 特許庁「知的財産権について」)

と定められている。

##### 1.2.2 プラットフォーム

溝下(2014)では、プラットフォームは「多様な製品・サービスの製造や提供に用いられる共通基盤を指す言葉」と示されている(溝下,2014,p.33)。

##### 1.2.3 韓流

金(2002)では、韓流とは「ドラマや映画、ポップスなどに代表される韓国の大衆文化」とであると定義されている(金,2014,p.63)。

##### 1.2.4 メタバース

総務省が発行する「令和4年版情報通信白書」(p.87)によると以下のように定義されている。

メタバースは、インターネット上の仮想空間であり、利用者はアバターを操作して他者と交流するほか、仮想空間上での商品購入などの試験的なサービスも行われている。

#### 1.3 研究背景

コロナ禍によりステイホームをせざるを得なくなり、韓国にも行き辛くなってしまった環境下で、第4次韓流ブームが起こった。ブームの中心は、「イカゲーム」などネット配信で見られるドラマと、アイドルグループ

のデビューまでの成長過程をドキュメンタリーとして密着する、などのコンテンツである。

かつてのブームは SNS を駆使する若者発であった。一方、上記のコンテンツについては、在宅時間が長くなったことにより触れる機会が増加した背景もあり、韓国文化を好む若者だけでなく、普段韓国ドラマや K-POP にあまり関心がない層など、幅広い年齢層が観ることになり、大きなブームにつながったと考えられる。

これらを背景として本研究では、多くのアイドルグループを輩出している芸能事務所に注目することとした。その中で事例として取り上げたのがHYBE JAPANである。HYBEはBTSを筆頭としてグローバルに人気加速している。弱小企業であったBig Hit Entertainmentからデビューしたにもかかわらず、世界的な人気が出た要因は何か、またそれらの企業に共通する点はあるかということに注目した。本研究では、第4次韓流ブームを背景として、HYBEがどのような事業経営を経てK-POPを牽引する一大芸能事務所になったのかについても調査した。

#### 1.4 研究目的

日本の音楽市場は国内需要が多く、海外進出に消極的であるように見受けられる。そこで、HYBEの子会社であるHYBE JAPANを日本国内で革新的な事業戦略を行っている企業の一つとして取り上げ、日本の芸能事務所における革新的な事業戦略の有効性について考察することを本研究の目的とする。

### 2. HYBE [旧 Big Hit Entertainment]について

#### 2.1 事業報告書から読み取れること

HYBE が 2022 年 3 月 22 日に発行した、2021 年 1 月 1 日から 2021 年 12 月 31 日までの「第 17 期事業報告書」を読み、韓国語で記載されているので「DeepL」で日本語に翻訳したものを以下の 2.1.1~2.1.3 に記し、2.1.4 では読み取れることをまとめた<sup>1)</sup>。

##### 2.1.1 事業内容

HYBE は「We believe in music」というミッションのもと、音楽産業のビジネスモデルを革新する企業であり、音楽を基盤とした世界最高のエンターテインメント・ライフスタイル・プラットフォーム企業を目指している。グローバルトレンドをリードする「コンテンツ」と主

な顧客である「ファン」を最優先価値とし、顧客満足に努めている。アーティストを育成し、音楽コンテンツ制作を担当するレーベル(Label)にビジネスソリューションを提供し、音楽を基盤とした公演、映像ゲームなど様々な事業を展開するソリューション(Solution)領域、そしてハイブの全てのコンテンツとサービスを連結し、拡張させるプラットフォーム(Platform)事業3つに区分している。

### 2.1.2 販売戦略

「音楽産業Value Chainの統合及び高度化」では音楽産業には、アーティストとマネジメント、パブリッシャー、レコード製作者、レコード流通、エージェンシー、公演企画者、放送及び広告製作者など様々な参加者が存在する複雑な産業構造の中で、かなりの部分が流通マージンに流出する産業特性を改善するため、音楽産業Value Chainを統合して高度化する戦略を実行している。この戦略に基づき、高い能力を持った専門人材で構成された連結実体を基盤に、レーベル、ソリューション、プラットフォームに事業領域を区分して運営している。

「ストーリーテリングマーケティング戦略」では、アーティストと音楽を拡張性のあるIPにするために、各アーティストのキャラクターとコンセプトに合ったストーリーを付与している。当該アーティストの全体的なストーリーの中で構成されており、このようなストーリーテリングを小説、ウェブトゥーン、映画、ゲームなどの他のコンテンツに積極的に活用している。このような戦略は、音楽を様々なコンテンツに拡大し、収益を多角化できる基盤となるだけでなく、消費者がストーリーに対する深い理解と共感を通じて、より強力なファンダムを形成できるようにしている。

「プラットフォーム拡大戦略」では、(株)ウィバースカンパニーを通じて、グローバルファンコミュニティプラットフォームであるウィバースとファンコマースプラットフォームであるウィバースショップを運営している。主な消費層であるファンは、ウィバースを通じてお互いにコミュニケーションを取り、情報を共有しており、ウィバースショップを通じてアーティスト関連商品を簡単かつ便利に購入している。このようなプラットフォームの構築は、消費者であるファンに購買過程の不便さを改善し、「ファン体験」を拡大させることで購買を促進するポジティブな結果を見せている。HYBEレーベル所属アーティスト以外にも多くの外部アーティストが当社のプラットフォームを利用できるよう、今後もプラットフォームを強化していく予定である。

### 2.1.3 新規事業への参入

将来の成長動力となる新規事業への投資を継続している。2021年11月に韓国の手暗号資産取引所を運営するドゥナム(株)と事業協約を結び、NFT事業への進出を本格化した。同社と合弁法人を作り、アーティストの知的財産(IP)とNFTを結合し、ファン

ダム基盤の新規事業を共同で推進する予定であり、音楽産業と新しい技術を融合させ、ファンに新しい経験を提供する計画がある。また、ハイブはオリジナルストーリー事業を通じて、独自のストーリーIPを直接企画、開発し、これを基盤としたコンテンツを披露したいと考えている。オリジナルストーリーにハイブのアーティストをキャストするコンセプトで、ストーリーとアーティスト、音楽など様々なコンテンツ間の組み合わせを作り出す予定であり、アーティストと音楽をより多様な形で楽しめる経験を提供するために、ゲーム事業もさらに拡大していく予定である。

### 2.1.4 事業報告書から読み取れること

HYBEは「芸能事務所」という括りに留まらず、音楽が世界中の人々の生活の一部であるように、ライフスタイルに溶け込むようなコンテンツづくりを行っていく方針であることが分かった。また、グローバルファンコミュニティプラットフォーム・Weverseにより、最大顧客であるファンの顧客満足度を向上させる効果があると分かった。自社アーティストのグッズなどを購入できるECサイトを自ら研究・開発し、ファンの購買手段も自社で一括して行っている。販売戦略からは、事業を3領域に分類して運営することでスムーズかつ有能な事業経営ができるようになること、ストーリーテリングマーケティングにより収益多角化及びファンダム強化などの効果があること、ファンの購買活動における不便さをプラットフォーム化によって排除し、そのほかにも業務委託上生じるあらゆる障壁を取り除くために自社での一括管理の実現に注力していく方針であることが分かった。新規事業としてNFT事業にも参入していることから、現代的な事業も積極的に行っていく方針であることも読み取れる。また、ゲーム事業でもIP創出を実現している。これらのことから、今後も新たな価値を創造していくエンターテインメント界のイノベーターであるといえる。

## 2.2 HYBEのこれまでの歩み

2005年に作曲家であるバン・シヒョクが、Big Hit Entertainmentを設立した。2013年に同社から初のグループ「BTS」がデビューしたが、まだ事務所の知名度はかなり低かった。そのような時、SNSを駆使してより多くの人の目に留まるように投稿を続けたことで、彼らの普段の姿が見られることとなって親近感が湧き、より身近な存在に感じられるようになった。そうしたことで知名度が一気に上がり、どんどんファンが定着していった。彼らのパフォーマンスは非常にレベルが高く、楽曲はアジアのみならず、アメリカのビルボード、イギリスのUKオフィシャルチャート、iTunes、Spotify、Apple Musicなど世界有数のチャートで1位を獲得している。「第63回グラミー賞授賞式」で、韓国の歌手として初めて単独ステージを披露し、「ビルボード・ミュージック・アワード」と「アメリカン・ミュージック・アワード」、そして「グラミー賞授賞式」といった、アメリカ

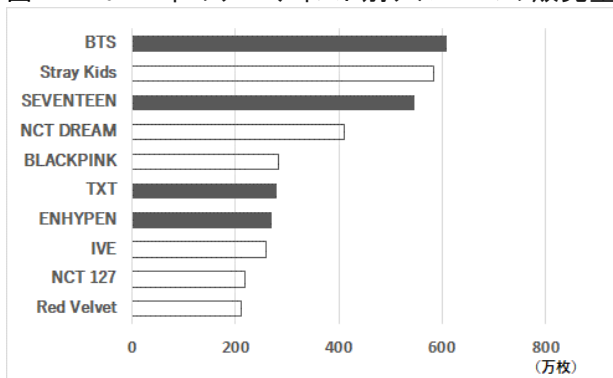
の3大音楽授賞式でパフォーマンスをするという記録を打ち立てた。

HYBEは、2017年に日本支社「Big Hit Entertainment Japan(現 HYBE LABELS JAPAN)」を設立した。そして、2021年3月には会社名を「HYBE」に変更し、リブランディングした。その翌月には「HYBE AMERICA」を設立し、ジャスティン・ビーバーやアリアナ・グランデが所属するイサカ・ホールディングスを吸収合併するなど、アメリカ進出に本格的に力を入れ始めた。

このようにHYBEは、今ではK-POPアーティストだけではなく、世界的アーティストを輩出するエンターテインメントへと成長を遂げた。同社にはK-POP一の人気を誇っているBTSが所属しているが、危機感を抱えている。それは、BTS依存という点である。HYBEの株価の推移はBTSの活動に大きく左右される傾向にある。韓国には徴兵制度があり、これは韓国の男性アイドルも不可避である。最年長メンバーのジンが兵役に行くこと、グループとしての活動は一旦中止し他はメンバーのソロ活動に専念するようになったことなどが要因となり、2022年6月、10月の株価を見ると下落傾向にあった。これらの株価を見ても、BTSへ収益的に依存していることが分かる。HYBEの現状の課題としてはこのような問題を深刻に捉えており、新グループの創出や新事業により収益源の多角化を図っている。

図1は社団法人韓国音楽コンテンツ産業協会が運営するサークルチャートが発表した2022年第1週～第50週までの累計アルバム販売量のランキングである。

図 1 2022 年のアーティスト別アルバムの販売量



([CIRCLE CHART、앨범 판매량 리뷰 걸그룹 판매 점유율 급증<sup>2)</sup>を一部修正し筆者作成)

塗りつぶしありの軸がHYBEレーベル所属アーティスト、塗りつぶしなしの軸が他事務所所属アーティストを示している。このデータから、販売量を見ると数多くいるK-POPグループの中でもHYBE所属アーティストが圧倒的な人気を誇っていることが分かる。

### 2.3 生き残り戦略

K-POP業界ではまず、大手の芸能事務所に所属し、そこからデビューをしないと成功できないとされている。しかしこれらのようなBTSの大躍進をみると、必ずしもそうではないと考える。

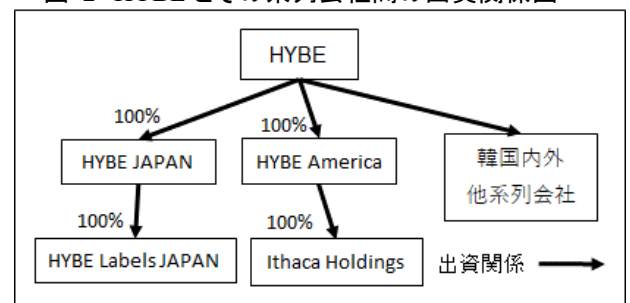
大躍進ができた要因としていくつかの点が考えられる。まずSNSや無料のコンテンツを有効活用したことだ。デビュー当時テレビに出られる機会がない状況でも、Twitterなどをうまく使いファンを広げていった。また、本国だけでなく日本をはじめとした海外での公演を積極的に行っていたことも挙げられる。そして、その中で大事なことは時代の流れ(流行・トレンド)を先読みした施策を行うことだと考える。知名度を高める媒体がなくても、YouTubeやTwitter等のSNSアプリなど、使えるツールを何でも使う独自の戦略が効果的であった。

また、2019年にはHYBEの子会社であるWeverse Company(旧:beNX)が直接制作・リリースを手掛けた独自のコミュニティー・プラットフォーム「Weverse」が、同事務所系列のグループを応援するファンだけが集う場所として開設されたことで、より一層ファンとの交流が盛んに行われるようになった。世界各国の利用者が誰でも簡単に他のファン、応援するアーティストたちの最新の投稿内容を閲覧することも可能である。

### 2.4 HYBE のグローバル戦略

図2はHYBEの第17期事業報告書「IX. 関連会社等に関する事項」のうち、2021年12月31日時点での「系列会社間の支配、従属及び出資状況を把握できる系統図」から筆者が作成したものである。

図 2 HYBE とその系列会社間の出資関係図



(「系列会社間の支配、従属及び出資状況を把握できる系統図」から筆者作成)

HYBEは海外にHYBE JAPANとHYBE Americaを子会社として設立した。2021年8月5日にHYBEが公表した“Q2 2021 Earnings Report”によると、グローバルな事業展開力を強化するためにガバナンス体制を韓日米の主要拠点事業地域別本社体制へと変革させた、と発表している。また、「第17期事業報告書」の「連結対象子会社現況」から、日本地域でのSolutionの役割を担う日本本社であるHYBE JAPANと同社傘下で日本地域でのLabelの役割を担うHYBE

LABELS JAPANの2社は、共に議決権の過半数を保有しており、現地的な経営方式であることが分かる。

### 3. 事例:HYBE JAPAN

グローバル戦略を押し進めるHYBEであるが、そのなかでも日本での事業を展開しているHYBE JAPANを本研究では事例として取り扱うこととする。

HYBEは本社所在地である韓国のほかにもアメリカ、日本に海外支社を置きグローバル展開を実現している。HYBE公式Webサイトの日本語設定の表記によると、「HYBE LABELS JAPANは、日本現地での新人発掘から新人開発事業、マネジメント事業、音楽制作事業など、アーティスト活動事業において幅広く展開しているレーベルです。音楽産業のビジネスモデルに革新をもたらし、音楽を愛する人々のライフスタイルを豊かにするコンテンツ企業を目指します」と説明している。また、「HYBE SOLUTIONS JAPANは、日本でのアーティストの公演およびオリジナルコンテンツ、IP、プラットフォーム事業などを展開し、日本現地に合わせたソリューションを提供します。韓国のHYBE 360、HYBE IP、Weverse Companyなどが提供するグローバルコンテンツとサービスを日本に公開するのはもちろん、現地オリジナルコンテンツの企画・制作と地域密着型のマーケティングおよびサービスを提供し、事業でのグローバル化<sup>3</sup>を推進します」とある。

HYBEは、BTSの活動停止を見越してこの3年ほど拡大戦略を続けてきたと前に述べたが、その活動の一つとして、日本でも2022年12月に9人組の男性グループ・&TEAM(エンティーム)をデビューさせた。さらに今年にはLDHと手掛けた「CDL ENTERTAINMENT」からガールズグループがデビュー予定だ。2022年12月、元欅坂46メンバーで女優の平手友梨奈氏が、HYBE傘下のHYBE JAPANに移籍することが発表された。今後は同社が立ち上げた新レーベル・NAECO(ネイコ)で活動をする予定だ。これらのことから、平手氏のヘッドハンティングも、日本における拡大戦略の一つだと言える。

2022年8月31日にNHKで放送されたクローズアップ現代<sup>4</sup>では、HYBE JAPANのハン・ヒョンロックCEOに独占インタビューが行われた。HYBE JAPANのCEOに就任後、日本での事業を拡大していることを踏まえ「なぜいま日本に進出するのか」という質問に関して、ハン・ヒョンロックCEOは、K-POPという新しいジャンルのファンたちも非常に多い国であると言及している。その理由として、一つ目に日本の音楽市場はアメリカに次ぐ2番目の大きさであるだけでなく昔からアイドル産業というものに非常に成熟した環境を持つこと、二つ目に「ファンダム(ファンの集団)」を対象とした事業が産業としても非常に成熟しており、ファ

ンもコミュニケーションを取る、楽しむという文化自体が非常に浸透していること、そして

より日本に寄り添った形でファンとコミュニケーションを取りながら、グローバルに活躍できるアーティストを増やしていくことは非常に意味のあることだと判断をしています。

と述べている。

また、オーディション番組において、日本で放送されたにもかかわらず、世界各国のファンたちが、メンバーを決める投票にもアプリを通じて参加していることに関して、デビュー前にファンイベントを企画して、投票前に世界のファンと交流するイベントという、類を見ない試みを行っており、日本のファンに寄り添ったアプローチだったり、日本になじんだビジネス展開をしたりしつつも、グローバルな環境を見据えながらアクションを起こしており、

日本語で活動しながらもアプリを使って海外へもアプローチできるというのが、(Weverseを活用する)一番ユニークな部分だと思っています。

と述べている。

これらのことから、日本独自のファン文化に注目している点や、デビュー前からオーディションを通じてグローバルなファンを獲得している点、そしてそれらを生かしながら、日本レーベルではあるものの、国内だけに限らず世界中の人々から愛されるアイドルの育成を目指していることがわかる。

他にも戦略に関しては、現在オーディションに参加するメンバーをフォローしているファンは、日本のみならず世界中に分散しているため、このデータをもとに新たな戦略につなげたいと考えており、

これは、日本発のグローバルアーティストへの展開に向けたひとつの兆しと言えますし、これからも非常に大切に追っていくような数字だと思っています。

と述べている。

日本のファンに寄り添ったアプローチや、日本になじみのある形でビジネス展開をするだけでなく、先を見据えてグローバルな環境でアクションを起こしたり、日本語で活動しながらもアプリを使って海外へもアプローチしたりと、先を読んだ戦略をしていることが分かった。(参考:NHKクローズアップ現代「BTSの“次”を日本から生み出す ～HYBE JAPAN代表 独占インタビュー～」)

## 4. 日本音楽市場の特徴

IFPI(国際レコード産業連盟)が発表した“Global Music Report 2022”から、日本の音楽市場は世界の音楽市場でも2位に位置する、非常に大きな市場であることが読み取れた。よって、日本の芸能事務所は最初のコンテンツを発信する段階で日本国内を重要視してきたのだと考える。

## 5. 先行研究

### 5.1 デジタルコンテンツについて

A. Timokhovich, and O. Nikuradze(2022)は、ロシアにおける韓国文化コンテンツの消費におけるデジタル化の動向に着目し、韓国の音楽産業とその細分化、主な輸出額や市場の競争環境について分析している。

米ビジネス誌“Fast Company”が発表した「2020年世界で最も革新的な企業TOP50」でBig Hit Entertainmentが3位のステラに続き4位に選ばれたが、世界的にも最も革新的な音楽企業だと言える。Timokhovichらは、「このことは、デジタルトレンドを予見し、その先頭に立つことが、消費者の心に残る企業であり続けるために不可欠であることを改めて証明するものである。デジタルトレンドは、ビジネスやマーケティング戦略を構築する際に考慮すべき重要な要素である」と主張する。彼らがロシア全土に住む韓国音楽消費者の300人に対して行ったオンライン調査では、消費者の多くがデジタルプラットフォームやモバイル機器を通じて音楽コンテンツを消費していることが明らかになった。

このことから、現代の芸能コンテンツはデジタルによって消費されているため、自社の顧客を若年層に位置づける場合、芸能事務所はデジタルコンテンツを使ってマーケティングを行うことが有効的であることが分かった。

### 5.2 日本の芸能事務所について

濱田(2018)では、

芸能プロダクションのマーケティングがどのように行われているかを把握するために芸能プロダクションのマーケティング思考を外部環境と内部環境に分けて把握することを目的に、主にアイドルシーンで活動するタレント(アイドル)のマネジメント責任者61名に対してインタビューを実施し、回答の計量テキスト分析を行った。その結果、外部環境についてはアイドルの個性やアイドルシーンに関心を持っていること、内部環境についてはマネジメントや自社アイドルの人気に関心を持っていることが確認できた。

(濱田,2018,p.2)

とある。

このことから、日本の芸能事務所はマーケティングの観点では、現時点の自社アイドルや他事務所所属アイドルへの関心はあるものの、それ以外の関心についてはあまり見られないことが分かった。また、芸能プロダクションがSNSの活用には関心は高いが革新的な事業には関心が見られないことも分かった。

### 5.3 J-POPとK-POPのビジネス戦略の違い

Jimmyn Parc and Nobuko Kawashima(2018)は、「デジタル化は音楽業界を大きく変え、音楽の生産と流通に重要な役割を果たすようになった」(Jimmyn Parcら,2018,p.41)と述べている。日韓音楽市場のデジタル受容の違いについて、以下のように述べている。

韓国の音楽産業は、デジタル化がもたらす変化を早くから認識し、効果的な戦略で対応することに積極的であった。一方、日本の音楽産業は、この変化に即座に対応せず、より大きな市場規模と「洗練された」著作権制度を利用するために、レントシーキング的な行動に終始した。(Jimmyn Parcら,2018,p.23)

そして、「K-POPの隆盛とJ-POPの衰退は、タイムリーな事業活動の重要性を明確に示している」(Jimmyn Parcら,2018,p.41)と主張している。これらのことから、韓国の芸能事務所は時代の変化にいち早く対応し、積極的な戦略を行ってきたことが効果的であったと分かる。

## 6. 本研究の新規性と仮説

### 6.1 本研究の新規性

芸能事務所の事例について先行研究はファンとの関係性の観点から論じているものがほとんどであり、HYBEに関する先行研究は経営戦略の視点から論じている。日本の芸能事務所における革新的な事業戦略の有効性に繋げて論じているものは少ない。また、HYBE JAPANの事例に基づく先行研究も見られない。よって、これらの点を本研究の新規性とする。

### 6.2 本研究の仮説

Timokhovichら(2022)から芸能事務所のデジタルコンテンツを活用したマーケティングの重要性、濱田(2018)から日本の芸能事務所芸能事務所は特に所属アーティスト自体が財・サービスであるため、そういった人材に収益面で頼りがちな傾向にあることが課題である。そこで、HYBE JAPANの事例に基づいて、芸能事務所の生き残りに必要なのは、革新的な事業戦略である、ということをも本研究の仮説とする。

例えば、IP 事業やプラットフォーム事業、ファンとコミュニケーションが取れるアプリの開発・利用や NFT・メタバースのような現代的な新事業への参画が今後の芸能事務所の発展に求められてくると考える。

## 7. 調査内容と調査結果

本研究の調査をするにあたって、電話での事前調査と、アンケート調査を行った。

### 7.1 県内プロダクションへのインタビュー調査

福島県内でプロダクション事業を行っているA社には電話でアンケートに協力をいただいたが、それと同時に事業経営の実態についてインタビューを行った。

- ・調査日:2023年1月13日
- ・調査対象:福島県内の広告プロダクション1社
- ・調査方法:電話によるインタビュー

インタビューでは以下の3点が明らかになった。

- ①コアコンピタンス経営が根本にあるため、それに基づいた事業戦略を策定している。非関連多角化は考えていない。
- ②市場に適応しなかった場合やコスト面など、非関連多角化等の新規事業を行う上ではデメリットも考慮しなければならない。
- ③芸能事務所はCSよりもES(タレントの満足度)の向上の方が特に重要である。

### 7.2 アンケート調査

2023年1月16日から1月23日の期間に郵送でアンケート調査を行ったが、2社からしか回答が得られなかった。調査期間が短かった点や、調査対象企業に上場企業も含まれており「沈黙期間」である等の理由で、回答が十分に得られなかった。そこで、Webサイトのフォームやメールでの問い合わせなどを用いて、改めて調査し直した。

#### 7.2.1 問い合わせフォームによるアンケート調査概要

芸能事務所の実態を把握するためにアンケート調査を行った。

- ・調査期間:2023年2月2日～2月3日
- ・調査対象:日本の芸能事務所・プロダクション25社
- ・調査方法:各社Webサイト上の問い合わせフォームでのアンケート調査(結果:返答なし)

#### ・質問項目

問1. 経営理念の確認

問2. 現在、重要視しておられる「事業戦略」は何でしょうか。以下の選択肢から、3つ選択してください。また、それらを選んだ理由をお聞かせください。「⑩その他」を選択した場合は具体的な事業戦略の種類もご記入ください。

- ①既存事業の存続、②既存事業の再構築、
- ③競合との差別化、④新事業への参入、
- ⑤顧客満足度の向上、⑥顧客の新規層開拓、
- ⑦テクノロジーの活用、

⑧既存事業に関連する多角化、

⑨既存事業に関連しない多角化、⑩その他

問3. 今後、所属アーティストやタレントの「IP(知的財産)事業」や「プラットフォーム事業」、「時代的な事業(例:NFT、メタバース)」など、所属アーティストやタレント本人に代わる事業への参入を行っていく方針ですか。以下の選択肢から1つだけ選択してください。

また、そのように答えた理由をお聞かせください。

①既に行っている

②行う構想はある

③行う予定はない

#### 7.2.2 分析結果(書類によるアンケート)

表1は、アンケート対象企業とそれぞれの質問への回答である。

表 1 アンケート対象企業と質問への回答

	A 社	B 社
本社所在地	福島県	東京都
ご回答者職務	取締役事業本部長 総合プロデューサー	マネジメント 事業部
問 1	経営理念あり	経営理念あり
問 2	①既存事業の存続 ⑥顧客の新規層開拓 ⑦テクノロジーの活用	⑤顧客満足度の向上 ⑥顧客の新規層開拓 ⑩その他: (立場を知る)
問 3	③行う予定はない	②行う構想はある, ③行う予定はない

出所:アンケート調査より筆者作成

問2の回答理由は以下の通りである。

#### A 社

- ①「現在そして近い将来も収益性のある事業」と置き換えるならば、当然存続させていく必要があるため
- ⑥ 常に新しいマーケットを開拓し続けることでしか企業は生き残れないため
- ⑦ 時代にマッチした新しい製品、サービスを自社商品として取り入れることは SNS 社会である現在のエンタメ界において必須であるため

#### B社

- ⑤ 誰かの満足や不満足が混沌とする業態において全体的に満足度を上げるため
- ⑥ 新規層とどう出会うかを重要視しているため
- ⑩ 自社がどの顧客層に対して得意であるかを見分けるため

問3の回答理由は以下の通りである。

## A社

- ③ “タレントファースト”の信念のもと、タレントにしかできない“強み”を重視しているため

## B社

- ②・③ タレントとファンの交流で価値が生まれる業態であり、革新的な事業戦略は現段階の顧客層とはマッチしないため

## 8. 調査からの考察

A社へのインタビュー調査結果②から、革新的な新規事業を始めるには莫大なコストが必要になるため、大企業以外の芸能事務所が行うのは容易ではないということが考えられる。また、A社へのインタビュー調査結果③とB社へのアンケート調査結果・問2の選択肢⑤から、芸能事務所のCS(顧客満足度)とES(従業員満足度)は直結しているのではないかと、いう点がある。

Heskett, Sasser Jr. & Schlesinger(1997)によると、Service Profit Chain(以下SPC)概念によるマネジメント手法は、人的サービス企業の経営について体系的な仕組みを示している。また、SPC概念ではCSがESにより得られていることも明らかになった。このことから、CSとESは直結していると考えられる。

BtoCが主な事業で、最大の顧客をファンと捉えている傾向にある芸能事務所はCSを向上させたいと考えているが、CSを向上させるためにできることとして、音楽制作や演出構成などをタレント自身がアイデアを反映できるような環境を整えることでESが上がり、それに伴ってCSの向上も見込める。

さらには、郵送アンケートに回答してくださった企業が少なかったことから、新たな知見を得られた。アンケートに関して、大手芸能事務所は回答できない理由(上場企業の「沈黙期間」であること、会社の方針として問い合わせやご依頼を一律にお断りしていること等)を記したレターを同封して、当方からのアンケート一式を返送していただいた。それ以外の事務所には、電話でも改めてアンケートのお願いをしたところ、電話対応された方の指示でアンケートを先方宛て再送したが、結局のところ一切のリアクションを得られなかった。その理由として、芸能事務所などは人気商売たるタレントを抱えているという特性から、社外からの問い合わせに対して厳しい対応をせざるを得ないのかもしれない。または、社外からの問い合わせに対応する体制そのものが整っていないのかもしれない。

## 9. 仮説の検証

A社のインタビュー調査結果と、2社のアンケート回答結果の考察から、CSとESには関係があると考えられたことから、芸能事務所が生き残っていくために戦

略として必要なのは、革新的な事業戦略だけでなく従業員満足度と顧客満足度の向上に努めることであると考えられる。

IP事業やプラットフォーム事業、NFT・メタバースのような現代的な新事業への参画を推進することも、もちろん今後の芸能事務所の発展に重要ではあるが、その事務所それぞれの経営理念に基づいた事業戦略を策定することが求められてくると考える。

A社の総合プロデューサーより伺ったお話の中で、特に印象に残った言葉がある。それは、

経営というのはテクニックや論理だけで成立するものではなくて、一番大切なのは働く人の心である。日々楽しく仕事ができることや、稼働に見合った報酬がしっかり受け取れていることなどの積み重ねが、パフォーマンスの向上に繋がり、顧客へより良いサービスを提供することに繋がる。

である。これを伺い、ESとCS、そして業績の因果関係(SPC概念)についても考慮することができた。

## 10. 今後の課題

本研究では回答数が十分に得られず、データが少なかったことが大きな課題である。また、アンケート調査の問2の選択肢に「顧客満足度の向上」は入れたが「従業員満足度の向上」を入れることができず、ESのことは考慮できなかったことも本研究の課題として挙げられる。

## 11. 謝辞

本研究執筆に際し、多くの方々にご協力をいただきました。ここに心より御礼申し上げます。本研究を進めるにあたり、芸能事務所を経営する方々がどのようなことを念頭にビジネスを行っているのかについて、机上論にとどまらない知見を得ることができました。本論文の執筆に際し、お忙しい中質問にご協力していただき心より御礼申し上げます。最後に、平澤研究室ゼミ生の皆様には、本研究の遂行にあたり多大なご助言、ご協力、そして激励を頂きました。ここに感謝の意を表します。

## 12. 注釈

1. HYBE第17期事業報告書

<https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20220322000653>から一部要約し引用。

2. 「CIRCLE CHART、アルバム 판매량 리뷰 걸그룹 판매 점유율 급증 - 2022」(参照2022-2-6)

[https://circlechart.kr/page\\_article/view.circle?sgenre=opinion&idx=21895](https://circlechart.kr/page_article/view.circle?sgenre=opinion&idx=21895)

を参照し一部抜粋して作成した。

3. HYBE公式HPの韓国語表記では、HYBE SOLUTION JAPANについて以下のように記されている。

한국의 하이브 쓰리식스티, 하이브 아이피, 위버스컴퍼니 등이 제공하는 글로벌 콘텐츠와 서비스를 일본에 선보이는 것은 물론, 현지 오리지널 콘텐츠 기획, 제작과 지역 맞춤형 마케팅 및 서비스를 제공하며 사업에서의 글로벌라이제이션을 추진합니다.  
(下線部の読みは「グローカリゼーション」)

元々、グローカリゼーション(glocalization・グローカリゼーション)は和製英語ではあるが、今や英文専門誌でも使用され韓国語でも表記されている。

4. NHKで2022年8月31日に放送された番組NHKクローズアップ現代「BTSの“次”を日本から生み出す～HYBE JAPAN代表 独占インタビュー～」を参照し一部抜粋して要約した。

### 13. 参考文献

- [1] 金光林(2002)「東アジアにおける韓国の大衆文化(韓流)―その現状と展望」『新潟産業大学人文学部紀要』第14号,pp63-78
- [2] 原田保,木村剛(2002)「エンタテインメント型SCの創造戦略」『研究年報』pp47-71
- [3] 濱田俊也(2018)「芸能プロダクションとマーケティング―アイドルマネジメント責任者の外部要因と内部要因の認識を例に―」日本マス・コミュニケーション学会・2018年度秋季研究発表会・研究発表論文
- [4] 松葉博雄(2018)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 ―事例企業調査研究から―」『経営行動科学』第21巻 第2号 pp89-103
- [5] 溝下博(2017)「プラットフォーム・ビジネスとビジネスモデルに関する研究レビュー <研究ノート>」『広島大学マネジメント研究』第18号 pp.33-46
- [6] Heskett, J. L., Sasser Jr., W. E. & Schlesinger, L. A. et al 1994 Putting the service-profit chain to work, Harvard Business Review. Mar/Apr (邦訳サービス・プロフィット・チェーンの実践法ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 1994年7月号)
- [7] Heskett, J. L., Sasser Jr., W. E. & Schlesinger, L. A. 1997 The service profit chain. Simon & Schuster, Inc. (島田陽介訳, カスタマー・ロイヤルティの経営, 日本経済新聞社 1998).
- [8] Timokhovich, A., & Nikuradze, O. (2022). Digital Trends in the Consumption of South Korean Music Industry Cultural Products. *KnE Social Sciences*, 7(3), pp.20-28.
- [9] Jimmyn Parc ,Nobuko Kawashima.(2018).WRESTLING WITH OR EMBRACING DIGITIZATION IN THE MUSIC INDUSTRY: The Contrasting Business Strategies of J-pop and K-pop. *Kritika Kultura* 30,pp.23-48.
- [10] Song, Minzheong.(2018)'A Study on K-Wave's Business Expansion: Based on Creativity Type Model '.*The Journal of the Institute of Internet, Broadcasting and Communication* (한국인터넷방송통신학회논문지)18 (5) ,pp.39-54.
- [11] Song, Minzheong .(2021) A Study on the Business Model of a Fan Community Platform 'Weverse'.*International Journal of Advanced Smart Convergence*,10(4),pp.172-182

### 14. 参考資料・URL

- [1] クローズアップ現代「BTSの“次”を日本から生み出す～HYBE JAPAN代表 独占インタビュー～」(参照 2023-2-5)  
<https://www.nhk.jp/p/gendai/ts/R7Y6NGLJ6G/blog/bl/pkEldmVQ6R/bp/pXbv8WdmlX/>
- [2] 経済産業省 特許庁「知的財産権について」(参照 2023-2-6)  
<https://www.jpo.go.jp/system/patent/gaiyo/seidogaiyo/chizai02.html>
- [3] 総務省「令和4年版情報通信白書」pp.1-203(参照 2023-02-06)  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r04/pdf/01honpen.pdf>
- [4] BB Crew, 防弾少年団(BTS) ワールドツアー一覧(参照 2023-2-6)  
<https://www.btspurpleyou.com/world-tour-bts/>
- [5] CIRCLE CHART, 앨범 판매량 리뷰 걸그룹 판매 점유율 급증 - 2022(参照 2023-2-6)  
[https://circlechart.kr/page\\_article/view.circle?sgenre=opinion&idx=21895](https://circlechart.kr/page_article/view.circle?sgenre=opinion&idx=21895)
- [6] EVENING,「2020年 世界の音楽市場は売上+7.4%の好調トレンド。アジアのエンタメを牽引するのは日本ではなく韓国か...」(参照 2022-2-9)  
<https://evening-mashup.com/archives/82636>
- [7] Fast Company, “The world’s 50 most innovative companies of 2020”(参照 2023-2-27)  
<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2020>
- [8] HYBE 公式 Web サイト (参照 2023-2-6)  
<https://hybecorp.com/kor/main>
- [9] HYBE 第17期事業報告書(参照 2023-2-6)  
<https://dart.fss.or.kr/dsaf001/main.do?rcpNo=20220322000653>
- [10] HYBE,Q2 2021 Earnings Report (参照 2023-02-06)  
[file:///C:/Users/owner/Downloads/\[HYBE\]%20IR%20PPT\\_2021.2Q\\_Eng\\_vF.pdf](file:///C:/Users/owner/Downloads/[HYBE]%20IR%20PPT_2021.2Q_Eng_vF.pdf)
- [11] IFPI Global Music Report 2022(参照 2022-2-9)  
[https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI\\_Global\\_Music\\_Report\\_2022-State\\_of\\_the\\_Industry.pdf](https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI_Global_Music_Report_2022-State_of_the_Industry.pdf)
- [12] OSEN[단독] '한류 열풍 불쏘시개' SM 재팬 주역, 하이브 재팬 새 레이블 대표 됐다 (参照2022-02-09)  
<https://n.news.naver.com/entertain/article/109/0004761595>