

モーニング娘。とAKB48のビジネスシステム ——その生成プロセスと新奇性・競争優位性——

箕輪雅美

要旨

本稿では、モーニング娘。とAKB48という2つのアイドルグループをビジネスシステムとして捉えることで、それらの2つのグループが高い経済的成果を上げ続けている理由を分析する。モーニング娘。に長期に渡る成功をもたらしたのは、アイドルグループをブランドとして捉え、企業が新製品を投入することでブランドの長期に渡る生存を図るように、メンバーの入れ替えを繰り返すことで、グループの長命化を可能にしたことにある。AKB48の空前絶後と言われる成功の理由は、小劇場において毎日公演を行うことにより、仮説・検証のサイクルを高速で回し、グループを顧客のニーズに高いレベルで適合させ、核となる顧客をつくりあげた上で、それらの顧客に複数のCDを購入させるライブアイドルの手法を発展的に導入し、新しいビジネスシステムを創造したことにある。

1. はじめに

1998年年にデビューした「モーニング娘。」は一時の熱狂的なブームは鳴りを潜めたとは言え、現在も芸能界の第一線で活躍している。デビュー15周年となる2012年にも、彼女たちは4作のCDシングルをリリースし、そのすべてがオリコンの週間シングルCDランキングで3位を記録している。またTwitterの2012年トレンドでも、モーニング娘。は、「AKB48」、「東方神起」、「EXILE」、「ももいろクローバーZ」に続き、音楽ランキングの5位にランクインした。これは新陳代謝の激しい芸能界、その中でも人気のピークが極めて短いといわれる、女性アイドルと呼ばれるタレントにおいては極めて異例のことである¹⁾。

一方、現在、空前絶後、記録づくめの人気を享受しているのがAKB48である。オリコンによれば、2011年に続き、2012年も年間シングルCDランキングの年間トップ5を独占した。同一アーティストの2年連続年間トップ5独占は、1968年の調査開始以来、初めてのことである。しかも年間1位を獲得した「真夏のSounds good!」の182万枚を初め、他の4枚のシングルの売上も100万枚を超え、昨年に続き2年連続でリリースした5作のシングルすべてがミリオンセラーという、史上初の記録を達成した。シングルの年間1位獲得は、一昨年の「Beginner」、昨年の「フライングゲット」に続き3年連続であり、「宮史郎とぴんからトリオ」(72, 73年)、「ピンクレディー」(77, 78年)、「嵐」(08, 09年)の2年連続を上回る、こちらも史上初の記録²⁾である。また2012年11月6日、オリコ

1) モーニング娘。以前の代表的なアイドルグループであるキャンディーズの活動期間は6年、ピンクレディーの活動期間は5年である。

2) オリコン調べ。詳しくは以下のURLを参照のこと。 <http://www.oricon.co.jp/rank/js/y/2012/>

ンは同日までに AKB48 の CD 総売り上げが 2030 万枚に達したと発表した。これは、SPEED の 1954 万枚を抜き、女性グループとしては最多である。

さらに AKB48 の人気は CD だけではなく、テレビ CM にも及んでいる。ニホンモニターの調査によれば、女性タレント CM 起用社数ランキングにおいて、AKB48 所属のタレントが 2011 年、2012 年の 2 年連続でトップ 5 を独占した³⁾。

何がモーニング娘。の異例の長寿を生み、何が AKB48 の爆発的な人気を創り上げたのであろうか。本稿の目的は、これら 2 つの女性アイドルグループを 1 つのビジネスシステムとして捉えることで、その成功の理由を、タレントやプロデューサーの持つ天性の資質という要因を極力排除し、ビジネスシステムの有効性、効率性、模倣困難性、持続可能性、発展（転用）可能性の視点から解明することにある。そのために、本稿では、それぞれのグループを創り上げた中心人物として語られることの多い「つくく♂」と「秋元康」という 2 人のプロデューサーに対する言及は最小限にとどめ、2 つのビジネスシステムの設計思想の違いに注目し、その構築プロセスを丹念に追い、彼らではなく、彼らの創造物であるモーニング娘。あるいは AKB48 というシステムの分析、及びそれらのシステムを構成する諸要素の意味解釈に焦点を当てる。

2. ビジネスシステムの定義

本稿では、特に断る場合を別として、基本的にビジネスシステムとビジネスモデルを同一の概念として捉える。加護野（1999）、加護野・井上（2004）によれば、「ビジネス（事業）システムとは、経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のような取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの結果として生み出されるシステムである」と定義される。

加護野らは、ビジネスシステムをこう定義した上で、ビジネスシステムとビジネスモデルの違いについて議論している。彼らは、ビジネスモデルとビジネスシステムを基本的に類似の概念とした上で、ビジネスモデルという概念では、その設計思想や、（ビジネス）モデルの転用可能性が強調されるのに対し、ビジネスシステムという概念では、結果として生成される（ビジネス）システムの模倣困難性が強調されるとする⁴⁾。

本稿では、ビジネスシステムという用語を一貫して用い、その定義として、上述した加護野らのものを踏襲する。ただし、本稿では、ビジネスシステムとビジネスモデルの間に存在する微妙な違いについては、それを十分に認識した上で、あえて無視する。それは本稿の関心が、上記の差異の

3) 2012 年は AKB48 のタレントが 1 位から 6 位までを独占している。また、2012 年は男女のタレントを合わせたランキングでも AKB48 のタレントがトップ 6 を独占した。なお、2011 年の 5 位は AKB48 の高橋みなみと子役の芦田愛菜が同数の 15 社で分け合っている。

4) ビジネスモデルとビジネスシステムの違いについては、箕輪（2000）に詳述した。

どちらの側面にも等しく及ぶものであるからである。

3. ビジネスシステムとしてのモーニング娘。

モーニング娘。は、そのデビューにおいて、渡辺プロダクションや日本テレビが「アイドル製造装置」として利用したテレビをさらに発展的に活用した。彼女たちの成功に寄与した大きな要因の1つが、テレビ東京系列で放送されていたASAYANであることは間違のない事実である。しかし、モーニング娘。が15年にも渡り、一線で活躍できた理由をテレビに求めることはできない。テレビへの過度の露出は、視聴者の飽きを生み、むしろ短命化を促進するからである。モーニング娘。に異例ともいえる長寿をもたらした最大の要因は、アイドルグループの「ブランド化」にある。

3-1. アイドルグループの「ブランド化」

ビジネスシステムとして見た場合、モーニング娘。の新奇性は、それまで基本的に不可分であったユニット(グループ)名とタレントを分離可能な存在としたことにある。これによりモーニング娘。は、アイドルグループとしては異例の長寿を獲得した。

モーニング娘。以前のアイドルグループにおいては、ユニット名とタレントは渾然一体であり、実質的に不可分の存在であった。たとえばキャンディーズ＝ラン、スー、ミキであり、ピンクレディー＝ミーとケイであり、両者は等価な存在であった。そのため、タレントのアイドルとしての寿命がそのままユニットの寿命となり、ソロのアイドルと同様、グループアイドルも概して短命であった。

そのようなユニット名とタレントとの関係を大きく変化させたのがモーニング娘。によって導入された、頻繁にメンバーチェンジを繰り返すスタイルである。これにより、ユニット名とタレントの関係は、製造企業でいうブランドと製品の関係に変化した。トランジスタラジオやテープレコーダーなどの個々の製品が市場から姿を消しても、ソニーという企業は存在し続けるように、アイドルグループは個々のタレントのアイドルとしての寿命を超えて生存することが可能となったのである。本稿では、これをモーニング娘。によるアイドルグループの「ブランド化」と呼ぶ。

このようなメンバーチェンジを繰り返すスタイルは、一般には、つんく♂が音楽評論家の福田一郎のアドバイスをもとに、1980年代に中南米やアメリカで爆発的人気を誇った、プエルトリコのボーイズグループ「メヌード」を参考にして生み出したとされるが、これには様々な疑義が呈されている。筆者は、モーニング娘。のスタイルは、実際にはメヌードだけではなく、歌舞伎などの日本の伝統芸能における襲名という仕組みなどがヒントとなり、事前にきちんと計画されたというよりも、グループの成長と共に創発的に生み出されたものではないかと推測する。

いずれにしても、このブランド化によって、アイドルグループは「露出のディレンマ」からも解放されることになった。露出のディレンマとは、筆者の造語であり、テレビや雑誌などのマスメディアへの露出が多くなればなるほどグループの認知は急速に増すが、その一方でファンの飽きのサイ

クルも早く進み、グループの寿命は短くなるという現象を指す。モーニング娘。はメンバーチェンジを繰り返すことで、メディアへの露出で蓄積したブランド認知やロイヤリティなどのブランドエクイティ (Aaker, 1991) は残しながら、グループの陳腐化を回避することに成功したのである。

これはアイドルグループを1つの事業体として見た場合、極めて重要な意味を持つ。モーニング娘。以前は、ファンに飽きられ、人気の下降したアイドルグループに残されていたのは解散という選択肢だけであった。ただし、解散したからといっても、ブランドエクイティがただちにゼロになるわけではない。むしろ、一度頂点を極めたアイドルグループの場合には、解散後も大きなブランドエクイティが保持され続ける。それは解散後30年以上経過しても、多くの人々の頭の中にピンクレディーという名前が鮮明に刻まれていることから明らかである。しかし、これまでは、そのエクイティの利用は極めて限定的であった。せいぜいが過去のヒット曲のベスト盤を発売する程度であり、そこからもたらされる収益は大きなものではなかった。モーニング娘。は、メンバーの「卒業」、加入を繰り返すことで、永続する存在となり、アイドルグループのブランドエクイティの利用効率を向上させたのである。

3-2. 先行者の発展的模倣

モーニング娘。は新しい手法を導入するだけでなく、先行者が活用してきたアイドルグループの利点を発展的に深耕していった。岡島・岡田 (2011) は、キャンディーズとピンクレディーをアイドルグループの2つの典型と定めた上で、それら2つのグループを分析し、ソロアイドルに対するアイドルグループの優位性を以下の3つ⁵⁾にまとめている。1と2を活かしたのがキャンディーズであり、3を活かしたのがピンクレディーである。

1. ソロで勝負するにはインパクトの弱いタレントをグループの中で生かせること
2. ファンにとって複数の選択肢があり、その中から自分の好みのアイドルを選べるということ
3. ソロアイドルに比べて企画や仕掛けで工夫できる部分が多く、タレント自身の魅力とは違った部分で勝負しやすいこと

まず、1に関して言えば、モーニング娘。ほど、この利点を活かし切ったアイドルグループは、これまで存在しなかったと言ってもいい。なぜなら、キャンディーズはあまり目立たなかったとはいえ、渡辺プロダクションの運営する、タレント養成の専門学校である東京音楽院の生徒から選抜された「スクールメイツ」の中から、さらにオーディションによって選ばれた伊藤蘭、田中好子、藤村美樹の3人によって結成されていたのに対し、モーニング娘。の結成時のメンバーである中澤裕子・石黒彩・飯田圭織・安倍なつみ・福田明日香は、すべて1997年にテレビ東京系のオーディション番組

5) 彼らは、1と2を1つにまとめ、2つとしている。

ASAYAN で行われていた「シャ乱Q 女性ロックボーカリストオーディション」の落選者から選ばれていたからである。

2については、時期により変動はあるものの、モーニング娘。のメンバーは最も少ない結成時においても、上に記したように5人であり、キャンディーズの3人よりも多い。最も多かった2003年初頭の在籍メンバー数はキャンディーズの5倍以上の16人である。このメンバー数の差は、必然的にメンバーのキャラクターの多様性に繋がる。

メンバー数以上に、モーニング娘。の特徴をよく表しているのがメンバーの年齢構成の多様さである。キャンディーズは最年長の伊藤蘭と最年少の田中好子の間でも年齢差は1歳3か月であり、ほぼ同年齢の3人からなるグループであった。それに対し、モーニング娘。においては、最年少と最年長のメンバーの間には10歳程度の年齢差があるのが普通であり、2005年の紅白歌合戦に出場するために結成されたドリームモーニング娘。においてはメンバー間の最大年齢差は19歳であった。

モーニング娘。のキャラクターと年齢構成という2つの多様さは、アイドルグループのフルライン化ともいうべきものであり、自動車メーカーなどのフルライン戦略と同様の効果を発揮する。まず、キャラクターの多様さは、多様な嗜好のファンを取り込むことを、年齢構成の多様さは、幅広い年齢層のファンを取り込むことを可能にする。さらに、これらの多様性は、ファンがモーニング娘。というグループ内で、好みのタレントをスイッチすることを可能にし、そうでなければ他のアイドルへと流出していたかもしれないファンをグループ内に引き留め、囲い込む効果を持つ。

モーニング娘。がオーディションの落選組を集めながらも、国民的なアイドルグループになりえたのには、これまで述べてきた理由に加え、3の企画によるところも大きい。つくもは、テレビ番組と連動することによって、自らの企画力を存分に活かし切った。その詳細に入る前に、それを理解する補助線として、渡辺プロダクションと「スター誕生」という2つの先行事例をみていこう。

3-3. テレビ利用の先行事例としての渡辺プロダクションと「スター誕生」

テレビというメディアが持つ巨大な影響力をいち早く見抜き、それをタレント育成に利用したのは、渡辺プロダクションの創業者渡辺晋である(野地, 2006, 松下, 2007)。渡辺は、テレビ創成期において、「ヒットパレード」などの人気番組を自ら企画・制作し、そこに自社のタレントを優先的に出演させ、強制的に露出することによって、多数の人気タレントを抱え、ナベプロ帝国と呼ばれる巨大芸能プロダクションを築き上げた。さらに、渡辺は人気タレントという希少資源を独占することでテレビ局をもその支配下においた。在京キー局といえども、渡辺プロダクションのタレントなしには、番組を作ることがきわめて困難であったからである。

阿久悠と日本テレビの池田文雄を中心にしたスタッフ達は、そのような渡辺の態度に反発し、それに対抗するために、テレビ番組にタレント育成機能だけでなく、タレント発掘機能を付加することを思いつく(阿久, 1993)。それが人気アイドルタレントを続々と生み出し、現在でも伝説の番組として語られることの多い、視聴者参加型の新人歌手オーディション番組「スター誕生」である。

アイドルを製造するに当り、阿久はテレビというメディアの持つ特性とテレビ局が保有する資源を自在に操った。まず系列局を通じ、全国に番組を配信する在京キー局の利点を活かし、ほとんど費用をかけずに、全国津々浦々のタレント志願者にオーディションの告知を行い、応募者を集めた。この方法は、それまで行われてきた芸能プロダクションによる労働集約的なスカウト活動に比べ、はるかに網羅性が高く、また効率も良い。そのため、それまでであれば、決してスカウトの目に留まることがなかった多くの原石に光を当てることを可能にした。

阿久は、テレビを告知装置としてだけではなく、渡辺晋と同様、タレントの露出装置としても徹底的に活用した。スター誕生では、応募者は東京や地方での予選を経て、番組内で行われるテレビ予選を10週勝ち抜き、決戦大会でレコード会社や芸能プロダクションからスカウトされるというプロセスを経てデビューの運びとなる。そのため、彼らはデビュー前に、すでに1クール(3か月)の番組で主役を経験した新人タレント並みの知名度を持つことになる。その上、テレビ予選では、出場者が審査結果に泣き、喜び、感情を露わにする様子が、いわばドキュメンタリーとして10週に渡り放映されるのであるから、その間に視聴者の多くは、出場者を単に認知するだけではなく、彼らに対して積極的な共感さえ抱くようになるのである。

さらに日本テレビは、スター誕生出身のタレントを「ザ・トップテン」などの同局の歌謡番組にも優先的に出場させたから、スター誕生出身のタレントにはデビュー後の活躍の場まで保証されていた。

これらの仕組みの最後に、日本テレビと阿久が用意したのが、「スター誕生」放送開始の4年後の1975年から始まった日本テレビ主催のコンテスト形式による音楽祭「日本テレビ音楽祭」であり、これは、その審査基準から判断しても「スター誕生」出身の歌手に新人賞を初めとした音楽賞を与えるためにつくりだされた音楽祭といっても大きな誤りはないであろう。「日本テレビ音楽祭」は、音楽賞を与えるという内容的には、この種の番組の老舗である「日本レコード大賞」、「日本歌謡大賞」と、またコンテストという形式的には、先行したフジテレビの「FNS歌謡祭」、テレビ朝日の「全日本歌謡音楽祭」などとほぼ同じである。しかし「日本テレビ音楽祭」には、他の音楽賞とは決定的に異なる点が2つ存在する。まずは審査基準である。他の音楽賞がレコード会社や芸能プロダクションとの様々な裏での繋がりを囁かれながらも、表面的には中立性を保持し続けたのに対し、「日本テレビ音楽祭」では、新人賞を初め、最高賞のグランプリ以外のほとんどの賞の受賞規定に「日本テレビ系列の音楽番組での活躍が顕著」という基準が明記されているのである。この基準が日本テレビの音楽番組でデビューし、その後も日本テレビの音楽番組に優先的に出演するスター誕生出身の歌手に有利に働くのは明らかである。2つ目は、デビュー2年目の歌手だけを対象にした「金の鳩賞」の存在である。他の音楽賞がデビューからの年数を限って賞を与えているのは、デビュー初年度の歌手を対象とした新人賞だけであることを考えると、この賞の特異性が際立つ。つまり他の音楽賞では、新人歌手が保護され、他の世代の歌手と競争することなく、同世代の間だけで賞を競うことができる期間は1年であるのに対し、「日本テレビ音楽祭」ではその期間が2年に延長されるのである。

「日本テレビ音楽祭」は、まさにスター誕生出身者のための祭典だったのである。

3-4. ASAYAN とモーニング娘。

さて、話をモーニング娘。に戻そう。テレビ番組を利用したオーディションという点では、スター誕生と、ASAYAN という番組内で行われていた「シャ乱Q女性ロックボーカリストオーディション」は、基本的に同じ仕組みである。しかし、異なる点もいくつか存在する。第一に、ネット局が日本テレビとテレビ東京という違いである。かつてテレビ業界には、「三強一弱一番外地」(石光, 2008)という言葉が存在した。三強とは、日本テレビ、TBS、フジテレビであり、一弱とは現在のテレビ朝日の前身であるNETであり、一番外地とはテレビ東京の前身の東京12チャンネルを指す。ASAYANの始まった1995年には、テレビ東京もすでに番外地と言われるほどのひどい状況は抜け出していたとはいえ、視聴率争いでは常に引き離された最下位が定位置であり、ネット局数も最低であるという状況には変わりがなかった。そのため、同じ在京キー局といっても、1971年当時の日本テレビと1995年当時のテレビ東京には圧倒的な媒体力の差が存在し、その結果、テレビ番組をタレントの製造装置として見た場合、テレビ東京の露出能力は大きく見劣りしていたのである。この弱みを克服し、モーニング娘。をスター誕生出身のトップアイドルたちに並ぶ地位に押し上げることができたのにはいくつかの理由がある。第1に、スター誕生が毎回、10数人の出場者をほぼ均等に取り扱ったのに対し、ASAYANは1人のタレントや1つのユニットを集中して取り上げたことである。単純計算では、ASAYANとスター誕生では1つのユニットに向けられる注意に十数倍の開きが出ることになる。これなら、たとえ視聴率が3分の1、あるいは4分の1であったとしても、いい勝負に持ち込めるのではないだろうか。第2はASAYANがスター誕生が持っていたドキュメンタリー性をさらに高めたことである。スター誕生で視聴者が見ることができたのは、週ごとにテレビ予選に挑む出演者の姿だけである。予選と予選の間に出演者にどんなドラマがあったのかを、通常の場合、視聴者は知ることはない。しかしASAYANでは、放送と放送との間にメンバーが行った活動こそが番組の主題となるのである。

このことを確認するために、モーニング娘。誕生までのプロセスを辿ってみよう。まず1997年9月7日放送のASAYANの番組内で、つくく♂がシャ乱Q女性ロックボーカリストオーディションの最終選考に落選した中澤裕子・石黒彩・飯田圭織・安倍なつみ・福田明日香の5人にもメジャーデビューできる可能性があることを語り、CDを5日間で5万枚売り切ることができたら、彼女たち5人をメジャーデビューさせると発表したところから、モーニング娘。の歴史は始まる。次いで、翌週の放送で、彼女たちのグループ名がモーニング娘。に決まったと共に、インディーズシングル「愛の種」を全国5都市でメンバー自らが販売する「手売り」キャンペーンを行うことが発表された。ちなみに、モーニング娘。の名前は、喫茶店のモーニングセットのようにいろいろ付いてきてお得

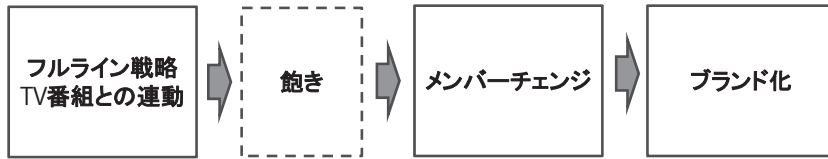


図3-1 モーニング娘。のビジネスシステム

という連想から、つくく♂が命名したという⁶⁾。

キャンペーンの詳細と販売枚数は以下の通りである。

- 11月3日大阪・HMV 心斎橋店 15,612枚
- 11月9日福岡・HMV キャナルシティ店, HMV 天神店 9,004枚
- 11月24日札幌・キリンビール園 14,853枚
- 11月30日名古屋・ナゴヤ球場, 目標の5万枚達成

各地で行われた販売キャンペーンの様子は、毎週、紛れもないドキュメンタリーとして番組内で放映されたから、放送回数が進み、メジャーデビューが決まる頃には、モーニング娘。に対するファンの関心は、デビュー前というのにすでにトップアイドル並みに達していた。また、上記の4都市で、手売りという方法でCDを販売したため、彼女たちはデビュー前にして、すでに熱狂的な、その後も核となるファンを掴むに至っていた。彼女たちの手からCDを購入したファンたちは、彼女たちに直接接触した経験を持つだけでなく、モーニング娘。のデビューを決定づけた、つくく♂の共犯者ともいえるべき存在となったのである。このような特別な経験を持つファンの多くが、モーニング娘。の熱狂的なファンとなったことは想像に難くないであろう。

こうしてメジャーデビューと同時に、トップアイドルグループの座に駆け上ったモーニング娘。は、図3-1で示した仕組みを築き上げることで、異例とも言える長寿アイドルグループとなったのである。

4. ビジネスシステムとしてのAKB48

多人数のメンバーから構成され、多くの異なるファンのニーズに対応しようとするモーニング娘とAKB48は、その表面的な類似から、同じカテゴリーに属するアイドルグループとして認識されることが多い。ライブやテレビ番組の本番前などにメンバー全員で円陣を組み、気合を入れる儀式の共通性などがそれに拍車をかけるのかもしれない。しかし、2つのグループの設計思想は正反対といっ

6) 詳細は以下のURLを参照のこと。 <http://www.asayan.com/vocal/morning/0914.html>

てもいいほど異なる。

モーニング娘。のシステムが事前に意図的に計画されたのではなく、活動を行う中で創発的、事後的に形成されていった側面が強いのにに対し、AKB48のシステムは、予め、創発を生み出す仕組みを組み込んだシステムとして誕生した。もちろん、AKB48もモーニング娘。も、現在まで様々な面でも変容を遂げている。しかし、AKB48がモーニング娘。と決定的に異なるのは、その変化が予め計画されていたことにある。AKB48の生みの親であり、総合プロデューサーを務める秋元康は、ジャーナリストの田原総一郎のインタビューに答えて、「もともと進化することを前提にAKB48を作っている」と、この点を明確に認めている（田原, 2013）。ただし、これは秋元がAKB48の変化の行き着く先を予想し、現在の彼女たちの姿を予め描いていたことを意味するわけではない。結論を少し先取りすれば、現在のAKB48は、その多くの部分はファンが創り上げたものであり、秋元が創り上げたのは、AKB48そのものではなく、彼女たちを変化させ、より良く、より多くのファンのニーズに適応させるためのシステムなのである。

4-1. 民主的システムとしてのAKB48

モーニング娘。とAKB48の最大の違いは、前者がつんく♂により「独裁的」に創られたアイドルグループであるのに対し（太田, 2011）、後者は秋元の下で、ファンにより「民主的」に創られたアイドルグループであるという点である。つんく♂がすべての決定権を持つ全権者⁷⁾であるとすれば、秋元は様々な意見を調整する調整役と呼ぶのがふさわしいであろう。それは、「AKB48はウィンドウズではなく、リナックスである」という秋元の言葉に端的に表れている。

言うまでもなく、ウィンドウズもリナックスもパソコン用のOSであり、OSとしての機能に大きな差はない。しかし、その設計思想は、ウィンドウズがクローズドソースであり、リナックスがオープンソースであるという点において決定的に異なる。ウィンドウズは、マイクロソフトという巨大企業の技術者によって開発され、そのソースコードには社内の限られた人間しかアクセスすることができないから、OSの設計と修正は一部の人々によって独裁的に行われることになる。一般のユーザーが関与できるのは、基本的にはOSを使用（購入）するか、使用（購入）しないかという決定だけである。それに対し、リナックスはLinus Torvaldsというフィンランドの一青年により開発されたOSであり、1991年にTorvaldsはOSの基盤であるソースコードを一般に公開したから、リナックスの修正・改善にはすべてのユーザーが関与することが可能なのである。

モーニング娘。を含め、それ以前のアイドル（グループ）は、ウィンドウズのようなクローズドの思想によりつくられてきた。スカウトが「プロの目」で原石を発見し、プロデューサー、作曲家、作詞家などがやはり「プロの技術」を駆使してアイドルを育て上げる、渡辺プロダクションに代表

7) つんく♂は「アイドルの中でも、突然ドカーンッと突き抜ける人がいますけど。それって絶対、楽曲そのものなんですよ。」と語っている（能地, 2002）。

される老舗芸能プロダクションのタレント育成システムはまさにウィンドウズ的である。その点においては、渡辺プロダクションの業界支配への反発から生まれ、一見、民主的に見えるスター誕生やモーニング娘。のシステムにも大差はない。スター誕生においては、1次から3次の審査は、すべてプロの手によって行われ、一般のファンが関与することはない。3つの予選を通過した応募者はテレビ予選に進み、そこでの審査は作曲家、作詞家等の5人のプロの審査員の持ち点が一人100点、合計500点なのに対し、会場の一般の審査員の持ち点は合計点こそ同じ500点であるが、一人あたりの持ち点は1点に過ぎない。またプロの審査員には、出場者に助言等を行う機会が与えられるが、一般の審査員には点数を入れるかどうかの決定が任されるだけであり、出場者そのものに「修正」を加える機会はない。さらに本選に合格した後は、合格者は従来と同様の方法で育成され、デビューを迎えることになるから、時には、ピンクレディーの場合のように、テレビ予選の時とはまったく異なるイメージのアイドルとしてデビューすることさえある。モーニング娘。が生まれたASAYANの場合も基本的な事情は同じである。ASAYANの中で行われていたシャ乱Q女性ロックボーカリストオーディションはつくくを初めとしたプロが審査をするものであったし、そもそもモーニング娘。はシャ乱Q女性ロックボーカリストオーディションの落選者の中にも有望な出場者がいるという、つくくの独断から生まれたものなのである。上で詳しく見てきたように、彼女たちをデビューさせるかどうかという決定においても、一般のファンに委ねられたのは、CDを購入するかどうかという選択だけであり、「修正」に関わる余地はなかった。

それに対し、AKB48は最初のオーディションこそ、秋元を初めとしたプロの手によって行われるが、その後の「修正」作業は、リナックスのようにファン参加で行われる。秋元は、AKB48のコンセプトである『会いに行けるアイドル』とは「ファンは自分が会いたいと思ったときに会える。AKBに会う主導権はファンの方にある」という意味であると語っている（田原,2013）。

4-2. 仮説・検証, 情報発信・収集の場としてのAKB劇場と365日の公演

AKB48を民主的なシステムとして機能させる、最大の装置がAKB48劇場である。AKB48劇場とは、東京都千代田区外神田のドン・キホーテ秋葉原店8階にある、座席数145、立ち見席105、定員250人（イス席145、立見席105）のAKB48専用の極めて小さな劇場である。この劇場の最大の特徴は、観客との距離が極めて近いことである。劇場自体が小さいから、最後尾の観客でもステージからの距離は一般のコンサート会場の最高席と同程度であり、特に最前列からステージまでの距離は約2メートルという近さである。

AKB48は、この専用劇場を使い、1年365日、毎日公演を行っている。AKB48劇場がオープンした2005年12月8日から2か月ほどは、チームAという1つのチームだけで、週日に毎日公演を行うだけでなく、土日には3回の公演をこなしていたという。その後、チーム数は、チームA、チームK、チームBの3つに増え、3チームが交代で365日の公演を行うようになっている。公演の内

容は、基本的に毎回異なる⁸⁾。

この小劇場と365日毎日の公演こそがAKB48という「普通の女の子」の集団をスターダムに押し上げた最大の要因である。満員になっても250名の小劇場では、失敗しても損失は極めて小さいから、AKB48は大胆な仮説を実行することが可能になる。観客との距離が近いから、AKB48のメンバーも、秋元も至近距離で観客の反応を見ることができるとともに、観客の声を直接聞くこともできる。つまりAKB48劇場は情報を発信し、収集する装置なのである。しかも、秋葉原という土地柄、劇場に集まり、仮説を評価する観客の多くは、20代から40代の「アイドルオタク」と呼ばれる、日本で最も要求水準の高い観客である。

初期のAKB48劇場には、彼らの反応だけではなく、彼らの声を収集するために、好きなメンバーの名前を書くアンケート用紙も用意されていた。現在、AKB48の主力メンバーの1人である篠田麻里子がAKB48のメンバーに加わることができたのはこのアンケートのおかげである（週刊プレイボーイ編集部, 2011, AKB48報道班, 2011）。篠田は、第1期生オーディションの最終審査で落選し、AKB48劇場に併設された「カフェ」で「カフェっ娘」と呼ばれるアルバイトのウエイトレスをしていた。その彼女がお気に入りのメンバー投票で正規メンバーを押しつけ、1位を獲得したため、急遽、秋元が彼女を正式メンバーに加えることにしたのだという。

時に秋元は、劇場のロビーに座り、それらのファンと直接対話することさえある。田原のインタビューに答えて秋元は次のように語っている（田原, 2013）。「ファンは非常に辛辣です。メンバーに対して、たとえば『だれそれは最近、曲が終わってはけていくときの顔に緊張感がない』と、ピンポイントでグサッと指摘するんです。普通は曲が終わったら、観客も舞台も緊張が解ける。でもAKB48劇場のファンは舞台から消えていくまで、ずっと凝視している。そして『あなたはそこに緊張感がないという。』次の公演に行くと、その子がちゃんと緊張感を持ってはけていく。『お、自分のアドバイスが効いたな』。これが『会いにいけるアイドル』AKB48です。」

このようなコミュニケーションが目の肥えたファンとの間で物理的にも心理的にも極めて近い関係の中で行われているわけだから、実行された仮説は、すぐに高い精度で検証されることになる。さらに毎日コンサートが行われるから、それが1年に365回繰り返される。つまりAKB48においては仮説→実行→検証のサイクルが1年に365回まわり、365回の改善が行われ、しかも大胆な仮説を試すことが可能なのである。その間に蓄積される情報は、間違いなく莫大な量になるであろう。

またAKB48劇場での公演は、複数の選択肢を観客に提示し、それを選択させる場でもある。たとえば、ある日の公演でAというメンバーをセンターポジションに立たせたとしよう。その時、観客の反応が悪ければ、それは彼女をセンターポジションにするという選択肢が観客に拒否されたことを意味するし、次の日にBというメンバーをセンターポジションに置き、観客の反応が改善されれば、それはその選択肢が一応の支持を受けたことを意味する。曲や振り付けに関しても同様である。

8) 現在は休館日もできているが、合計では年365回を上回る公演が行われている。

コピーライターの谷山雅計（2007）によれば、コピーやアイデアを創り出すプロセスは、「散らかす」、「選ぶ」、「磨く」の3つの段階からなるという。また、同じコピーライターの中畑貴志（2008）によれば、この中で最も難しいのが、選ぶという段階であるという。谷山や中畑の見解が正しいとすれば、AKB48は、この最も難しい「選ぶ」という作業を、そのサービスの利用者であるファン自身に任せていることになる。モーニング娘。では、この「選ぶ」という作業は、プロデューサーである、つくくがほとんど1人で担っていた。選択肢を生み出すプロデューサーらの能力が同じだと仮定すれば、モーニング娘。と比べ、AKB48が遙かに優れた選択をする確率が高いことは明らかであろう。

しかし、このような、選択肢を実際に使用者に経験させた上で選択させるというシステムが機能するためには、1回の試行にかかるコストとリスクが許容可能な範囲まで縮小されなくてはならない。AKB48は収容人数250人という小劇場を実験の場とすることで、それを可能にしたのである。

一般のビジネスの世界でも、AKB48同様に、コストとリスクを圧縮し、様々な仮説を実際に試し、優れた成果を上げている企業が存在する。たとえば、ニッチ戦略で有名な小林製菓である。小林では、新しい製品のアイデアは社内から募集し、それを精度よりも早さを優先して評価し、生産のアウトソーシングやコンカレントエンジニアリング等の手法を使い、競合他社よりも早く、そして高い確率で商品化につなげ、実際に製品を見せた上で、選択を消費者自身に委ねることを実現している（米山、2003）。その結果、小林からは多くの新製品が上市され、成功する製品の絶対数は高くなるが、その成功率は当然、競合他社よりも低くなる。しかし、アイデアは社内から集め、生産は社外の工場にアウトソースし、売れるとわかるまでは少量の生産しか行わず、売れないとわかれば、明確なルールに基づき、すぐに撤退を決める小林製菓では、1回の失敗から受けるダメージは極めて小さなものであるから、深刻な痛手とはならない。

AKB48のように、毎日、仮説→実行→検証のサイクルを回し、急速に事業を成長させているのが、東京近郊で企業向けに弁当の宅配を行う玉子屋である。玉子屋では、競合する他の宅配弁当会社のように使い捨て容器を使用せず、毎回、容器を回収、洗浄、殺菌し、再利用する。それを第1の目的は、コスト削減ではなく、容器に残された「食べ残し」という情報の収集である。顧客の本音は、食べ残しの中に隠されている。たとえば食べ残しが多ければ、それは弁当に対する顧客の不満を表すであろうし、ニンジンが残っていれば、それはその食材に対する不満を示すものであろう。また同じニンジンが残っていても、手を付けられずに残っているのと、食べかけが残っているのでは意味合いが異なるかもしれない。手つかずのニンジンは、食材そのものが嫌いだということを示し、食べかけのニンジンは、味付けに対する不満を示しているのかもしれないからである。このようにして集めた顧客情報を元に、毎日改善を積み重ねれば、顧客の満足度が高まるのは明らかであろう。

AKB48や小林製菓や玉子屋の仕組みは、消費者が常に満たされない欲求を自覚しており、それを企業などの送り手がはっきりと感知することができた時代には効率的なシステムではなかった。そ

の時代には、「科学的な」市場調査により、絶対に当たる製品を見定め、それを大量に生産する企業の方に軍配が上がったであろう。しかし、基本的な欲求がすでに満たされ、消費者自身にすら、自らの欲求が明確でなくなった時代では、一見、非効率に見えるAKB48、小林製菓、玉子屋等の仕組みの方が時に効率的に機能する。しかも、それらの仕組みにおいては、天与の才能は重要な意味を持たない。だから、「普通の女の子」がアイドルになり、社内のOLがヒット商品を生み出し、パートタイムの主婦がおいしい弁当をつくり出すのである。

AKB48劇場に集まる目の肥えたファンたちは、情報発信の役割をも担った。秋葉原に頻繁に通う彼らの多くはアイドルオタクであると共にパソコンオタクでもあり、自分の気に入ったものは、気軽にインターネットで発信する。その影響力は、秋元の予想を遥かに上回ったという。そのため、オープンの日には、7名の一般客しか入らなかった劇場が2か月後の2月4日には早くも初の満員御礼を達成し、それ以降現在まで、公演チケットは極めて入手が困難な状態が続いている(山下, 2007)。

4-3. 松任谷由実のビジネスシステム

小劇場で365日毎日異なる公演を行うことの意味は、デビュー以来40年以上にわたり、日本の音楽シーンの中心であり続ける松任谷由実の公演と比較すると、より明確になる。

松任谷由実も情報の価値をよく知るアーティストである。高校生の頃の彼女は、日曜ごとに米軍基地のPXに出入りし、そこで最新のレコードを物色していたという。当時、普通のレコード店では2500円した輸入盤のレコードがそこでは800円程度だったから、高校生の彼女にも買えたのである。彼女は、そうして仕入れたレコードを、追っかけをしていたグループサウンズのメンバーに差し入れた。情報が少ない時代ということもあり、メンバーたちは狂喜乱舞して、最新の輸入盤を差し入れる彼女を仲間に受け入れたという。こうしたプロのミュージシャンとの交流が、松任谷由実を17歳で作曲家としてデビューさせることになる(柳沢, 2011)。

シンガーソングライターとして大成功を収めた後も、松任谷は異常とも言えるほど情報に執着し続けた。作詞のアイデア探しのために、彼女が、一人、深夜のファミリーレストランに居座り、若いカップルや女性たちの会話に耳をそばだてたというのは有名な話である(畠山, 1990)。彼女はそうして集めた情報を元に、年に1度か2度、CDアルバムを発売し、そのプロモーションを兼ねたコンサートツアーを行い、日本各地で数十回の公演を行った。数十回、公演が行われると言っても、それらの間の違いは、会場の設備等に合わせて演出に微修正が加えられる程度で、基本的な演出や曲目は、コンサートツアーの間、変わることはない。また松任谷は、アルバムの発売前には、パブリシティのために多忙なスケジュールを調整し、可能な限り雑誌のインタビューを受けた。一般に成功すればするほど、ファンとの距離が離れてしまうタレントやミュージシャンの中で、松任谷のこの行動は特異であり、それが彼女の長期に渡る成功の一因であることは間違いないであろう。

しかし、AKB48の情報収集・発信と比較すると、松任谷のそれは素朴であり、古典的なマーケティング調査や広告の手法を思い起こさせる。また徹底的に顧客調査を行い、顧客のニーズを特定し、



図 4-1 松任谷由実のビジネスシステム

検討に検討を重ね、絶対に当たるという確信の下で、CDの大量生産を行い、それをマスメディアや大規模なイベントを利用して販売するというスタイルは、大量生産・大量消費パラダイム下の製造企業の行動を思い起こさせる。そこには、顧客であるファンのニーズは事前に知ることが可能であり、しかも彼らのニーズは最大公約数に集約できるという強い前提が存在している。そこで追求される原理は、もちろん規模の経済である。このような思想は、モーニング娘。やAKB48以前に、長期に渡り一定の成功を収めたアイドルやミュージシャン（および、それに関わる者）すべてに共通しているように見える。

このような視点から見ると、松任谷由実が長く日本の音楽業界の第一線で活躍できたのは、彼女が最も大きな成功を収めた1980年代、1990年代には、現在よりも遥かに強い程度で大量生産・大量消費パラダイムが支配的であり、顧客の多様化が今ほど進んではいなかったこと、インターネットはまだ存在していないか、存在していたとしても現在ほどの影響力を持たず、テレビを中心としたマスメディアの力が圧倒的に強かったこと、他のアーティストたちが顧客の「生の声」というリッチな情報に彼女ほどの注意を払わず、レコード会社等の用意した調査データを利用していたため、彼女が特異な方法で自ら収集した情報が、比較の上で優位性を保ち続けたこと、そして何よりも、ファンのニーズを掴み、それを楽曲やステージに表現する、彼女の生来の天才性が寄与したためであろう。つまり松任谷由実の、あるいは「松任谷由実的」なシステムは、長期に渡り競争優位を維持するために、その中心に天才性を必要とするのである。松任谷由実と並び、音楽業界で、長期に渡り絶大な人気を誇るサザンオールスターズ、ミスターチルドレンは、共に、桑田圭祐、桜井和寿という天才的なソングライターを中心としたグループであることは興味深い。

4-4. 収益システムとしてのAKB48

4-4-1. スピードの経済

松任谷由実やモーニング娘。を初めとした、音楽業界で長期に渡り競争優位を維持するミュージシャンやアイドルと、AKB48の最も大きな違いは、消費者（ファン）のニーズに対する認識にある。

もちろん、松任谷とモーニング娘。の間にも、自らのターゲットとして選んだセグメントのファンニーズを最大公約数に集約できるかどうかという点においては大きな隔たりが存在する。少なくとも潜在的に、松任谷はそれが可能であると考えから、多数のファンのニーズに一人で立ち向かおうとする。モーニング娘。は、それが困難であると考えから、さらにセグメントを細分し、細分されたセグメントのそれぞれのニーズに、それぞれ容姿やキャラクターや年齢が異なるメンバーで対応しようとする。

しかし、さらに深い所にある、ファンのニーズを事前に知ることができるかどうかという点に関しては、両者は基本的に同じ認識を有している。松任谷もモーニング娘。も、ファンのニーズを事前に把握可能なものとして捉えているのである。だから、ファンのニーズを知り、それへの正確な解答を創り出すことができると考える、松任谷やつんく♂は、大量生産パラダイムに基づいた行動を選択する。

それに対し、秋元康は、そもそもファンのニーズを正しく把握し、事前にそれへの完全な解答を用意することは不可能であるという前提からAKB48をスタートさせ、そのシステムの中に、AKB48をファンのニーズに日々適応させていく仕掛けを組み込んだ。この点がAKB48とそれ以前のアーティストやアイドルとの最も重要な違いである。AKB48以前の音楽ビジネスの基本原理が規模の経済だとすれば、AKB48のそれはスピードの経済であり、スピードを実現するシステムの中心に置かれるのが、上述したAKB48劇場で365日行われる公演である。秋元がAKB48を改善し、より完成度の高い商品にするために構築した仕組みの中心には、このようにスピードの経済が存在したが、この段階においては、秋元は大きな収益は期待していない⁹⁾。AKB48劇場は、あくまでもAKB48を改善し、発信するコストセンターであったのである。しかし、AKB48という製品が一応の完成を見た後に、秋元がその収益システムの中心に置いた論理は、規模の経済と範囲の経済である。

4-4-2. 規模の経済

AKB48が規模の経済を追求するようになるのは、劇場での公演に加え、2枚のインディーズCDを出し、テレビ番組への出演を経験し、メジャーデビューを果たした2006年10月頃からである。メジャーデビューとは、初めてメジャー・レーベルと呼ばれる大手レコード会社からCDを発売することを指し、AKB48の最初のメジャー・レーベルからのCDは「会いたかった」である。10月25日、デフレスターレコーズから発売された「会いたかった」は、オリコンウィークリーチャートで最高位12位を記録したから（週刊プレイボーイ編集部, 2011）、デビューしたての新人グループとしてはまずまずの健闘と言えるが、決して目立つ記録ではない。次に、AKB48は、11月3日、4日には、日本青年館で、初のAKB48劇場以外でのコンサートを行う。コンサートの行われた日本青年館は、客席数が1360であるから、トップミュージシャンがコンサートを開く東京ドームや武道館などの会場に比べれば、かなり小さい。翌年2007年1月には、2番目のCD「制服が邪魔をする」が発売され、これはオリコンウィークリーチャートで最高位7位となり、AKB48にとって初のトップ10入りとなるが、こちらも大ヒットというには遠く及ばない。そして3月10日～4月1日には、東京、名古屋、福岡、大阪で初の全国コンサートツアーが開催されるが、当時、全国的にはAKB48の知名度はまだ低く、東京以外の会場では空席が目立った。このような経験を経て、AKB48が初めて全国区のアイドルとして認められるのは、この年の12月、NHKの紅白歌合戦への出場が決まってからであろう。

9) 秋元は、明確にAKB48劇場での公演で利益を出すことを考えてはいなかったと語っている（田原, 2013）。

しかし、この後のAKB48の活動が順調に推移したわけではない(岡島・岡田, 2011)。2008年2月、AKB48は、8枚目のシングルCD「桜の花びらたち2008」を発売する。このCDには、AKB48劇場で購入すると、全部で44種類あるポスターの中の1枚がもらえ、それらをすべて集めると、スペシャルイベントに参加できるという特典が用意されていた。44種類の中のどれが付いてくるかは買ってみなければわからない。だから、ファンが、イベントに参加するためには、同一のCDを多数購入する必要があったのである。そのため、この企画が発表されると、独占禁止法に抵触する恐れがあるとして、ネットを中心に騒動に発展し、デフレスターレコーズはこの企画の中止を決定する。

AKB48では、初期の頃から、CDに握手券などの特典を付けることで1人のファンに同一のCDを複数枚購入させるように誘導する販売手法が取られてきた。AKB48が有名になるにつれ、このような手法は「AKB48商法」と批判的に呼ばれるようになるが、これは現在まで続くAKB48の収益システムの核である。

このような販売手法は、ライブアイドルと呼ばれるライブハウスや劇場などでのライブを中心に活動するアイドルの間では、古くから用いられていたものである(太田, 2011, 岡島・岡田, 2011)。彼女たちは、週に何回もライブを行い、その会場で毎回同じCDを販売する。しかし彼女たちのライブに来るファンは極めて限られているから、何度かライブを行い、CDを販売すれば、ほぼすべてのファンにCDが行きわたることになり、そのままでは新たな売り上げを期待することはできない。メジャー・レーベルからデビューしたアイドルであれば、こういう場合、新しいCDを発売するという方法をとるであろう。しかし、ライブアイドルの多くはCDを自費制作しており、CDを頻繁にリリースする資金的余裕を持たない。そのため、ライブアイドルは、売れ行きの鈍ったCDの販売を再活性化するために、CDに握手や写真撮影などの特典を付与することを始めた。彼女たちには、少数ではあるが熱心なファンが付いている場合が多く、それらのファンは何度もライブに訪れ、来場するたびに、握手券や写真撮影券の付いた同一のCDを購入するのである。ライブアイドルたちは、握手券等を付与することで、CDを「モノ」から「コト」へと変換したのである。このように、AKB48以前は、メジャー・レーベルのアイドルは広く浅く課金し、ライブアイドルは狭く深く課金するのが一般的であった。そのライブアイドルの課金システムをメジャー・レーベルのアイドルのそれに取り入れたのがAKB48である。

一般に、音楽CDなどのソフトでは、変動費に比べ、固定費の割合が圧倒的に高いため、収穫逦増が劇的に進行する。例えば1枚のCDの音源を制作するための費用を100万円、それをディスクにプレスし、パッケージするための費用が100円だとしよう。この場合、1枚目のCDを生産する場合の費用は10,000,100円である。しかしCDの生産を2枚に増やした場合、1枚当たりの費用は、一気にほぼ半分の5,000,100円に減少する。さらに、ミリオンヒットと呼ばれる100万以上売れるCDの場合には、1枚当たりの製造費用は、110円以下に激減する。つまり音楽CDで利益を上げるためには何よりも枚数を捌くことが必要となるのである。

ライブアイドルの収益システムを模倣した握手券等に加え、AKB48がCDの大量生産・大量販売

を実現するために生み出した仕組みが「選抜総選挙」¹⁰⁾と、それに参加するための「投票権」のCDへの付与である。選抜総選挙とは、AKB48のシングルCDを歌うメンバーを選抜する選挙である。第1回目は「AKB48 13th シングル選抜総選挙『神様に誓ってガチです』」の名称で、2009年6月23日～7月7日にかけて投票が行われ、投票に参加するためにはCD1枚に1枚封入された投票権が必要であった。2012年6月6日に開票された、直近の第4回の総選挙「AKB48 27th シングル選抜総選挙」では、138万4122票が投じられ、中には投票権欲しさに1人で5500枚のCDを購入したファンがいたというから、複数枚購入を促進する投票権の効果は握手券などの比ではない。

4-4-3. 範囲の経済

総合プロデューサーの秋元康によれば、AKB48は、その誕生時において、すでに転用可能なビジネスシステムとして構想されていたという（田原，2013，山下，2007）。その言葉を証明するかのように、2005年12月8日、20人からなる1チーム体制でスタートしたAKB48は、その約4か月後の2006年4月1日には、早くもチームAとチームKの2チーム体制に移行する。同年12月3日にはチームBが誕生し、1年を待たずしてAKB48は3チーム体制となる。さらに2008年には名古屋市楽のSKE48劇場を拠点とするSKE48、2010年には大阪市難波のNMB48劇場を拠点とするNMB48、2011年には福岡市のHKT劇場を拠点とするHKT48の3つの姉妹ユニットが生まれている。これらの姉妹ユニットは、「会いに行けるアイドル」という基本コンセプト、小劇場での原則毎日の公演、チーム制など基本的な仕組みをAKB48と共有しているから、AKB48というアンブレラブランドの下にぶら下がったサブブランドと見ることも可能である。つくろひがブランド化により長命化という横方向の流れを創ったとすれば、秋元はそれに、ブランドをエクステンションするという縦方向の流れを加えたのである。

AKB48のブランドエクステンションは国内に留まらない。2011年にインドネシア、ジャカルタにJKT48、2012年には中国、上海にSNH48が誕生する。これらのユニットは、秋元がプロデュースを行うものの、たとえばSKE48は名古屋を拠点とするパチンコメーカー「京楽産業」の孫会社「ピタゴラス・プロモーション」が、またNMB48は京楽産業と吉本興業の合弁会社である「KYORAKU

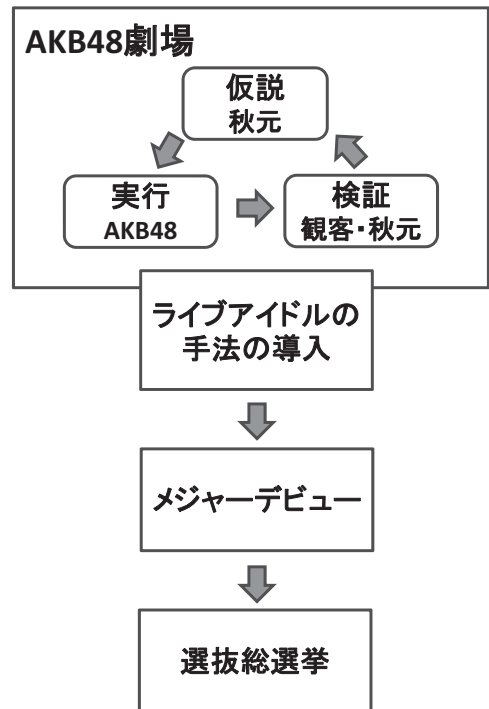


図4-2 AKB48のビジネスシステム

10) もちろん、この「選抜総選挙」はAKB48の「民主的システム」の重要な構成要素でもある。

吉本ホールディングス」が運営を担っているから、一種のフランチャイズシステムと見ることもできる。特に上海のSNH48の運営は、AKB48公式ライセンスを受けて設立された現地資本の「SNH48運営事務局」が担当するから、まさにフランチャイズシステムそのものである。

5. おわりに

本節では、加護野・井上（2004）の5つの評価基準に従い、モーニング娘。とAKB48のビジネスモデルの評価を行う（図5-1）。

加護野らの評価基準とは、次の5つである。

1. ビジネスシステムから製品やサービスを受ける顧客にとってより大きな価値があると認められるかどうか（有効性）。
2. 同じ価値あるいは類似の価値を提供する他の事業システムと比べて効率がよいかどうか（効率性）。
3. 競争相手にとってどの程度模倣が難しいか（模倣の困難性）。
4. システムが長期に渡って持続しうるかどうか（持続の可能性）。
5. 将来の発展可能性をどの程度もっているか（発展の可能性）。

第1の有効性とは、目標を達成する程度を意味する。したがって、ビジネスシステムの有効性は、それが顧客のニーズを満たす程度と定義することができる。顧客が自らの満足水準を下回る商品やサービスを購入することはないから、ビジネスシステムが存続するためには、一定数の顧客の満足水準を上回ることが必要条件となる。

モーニング娘。とAKB48がこの有効性の基準を高い程度で満たしていることは、CD売上などの過去の成果を見れば明らかである。これまで見てきたように、モーニング娘。はフルライン化とブランド化で、AKB48は仮説の検証を顧客自身に委ね、しかもそれを高速で行うことで、高い有効性を達成したのである。

第2の効率性とは、目標の達成において、投入された資源が合理的に使用される程度を意味する。目標を達成する程度が同じなら、使用される資源は少ないほど効率的である。ただし一般的に効率化と有効性の間にはトレードオフが発生する。同じ量の資源で、より多くの製品を作り、効率性を上げようとするれば、イノベーションの発生を仮定しない場合、通常は製品の品質が下り、有効性が下るからである。

モーニング娘。とAKB48はこのトレードオフを高い程度で克服している。その意味で、モーニング娘。とAKB48をアイドルのビジネスシステムにおけるイノベーションとして捉えることも可能である。キャンディーズやピンクレディーなどの、モーニング娘。以前のアイドルたちの活動期間は5

	有効性	効率性	模倣困難性	持続可能性	発展可能性
モーニング娘。	◎	○	◎	◎	△
AKB48	◎	◎	◎	◎	◎

図 5-1 モーニング娘。とAKB48のビジネスシステムの評価・比較

～6年程度¹¹⁾であるのに対し、モーニング娘。の活動期間はすでに15年を超えている。仮につんく♂がアイドルグループのブランド化を行わず、グループが5年のサイクルで誕生と消滅を繰り返していたとすれば、彼は15年間に3つのアイドルグループを必要としたことになる。新しいグループを売り出すためには、巨額の宣伝費や時間が必要であるから、その場合、15年間存続したモーニング娘。に比べ、単純計算でも3倍の費用を必要としたことになる。しかもその3つのグループがモーニング娘。並みに売れたという保証はまったくないのである。

またモーニング娘。はフルライン化による効率性の向上も実現している。先述したように、CDは収穫逡増が劇的に進行する製品であるから、たとえば10人のタレントが10枚の異なるCDをリリースし、それぞれが10万枚を売り、合計100万枚を販売した場合と、10人のメンバーがいるモーニング娘。が先の10人のタレントと同じ数のファンに支持され、1枚のCDで100万枚を売り上げた場合の効率性の差は明らかである。

AKB48は、CD販売における効率性をさらに高いレベルで達成している。AKB48は、モーニング娘。が確立したフルライン化に、ライブアイドルのビジネスシステムを加えることによって、多くの顧客に、複数のCDを購入させることに成功したのである。

第3の模倣困難性に関しては、多くの説明を必要としないであろう。ブランドが最も模倣困難な資源の1つであることは様々な研究で言及されてきたし、そもそもその性格上、アイドルの模倣はあまり意味をなさないからである。それは、通常、ファンのアイドルからアイドルへのスイッチは、現在のアイドルに飽きた時に行われ、それまでとは異なるタイプへと行われるのが普通だからである。そのため、売れたアイドルグループを模倣しても、二番煎じの域を出ることは困難である。

第4の持続可能性についても、やはり多くの説明は不要である。モーニング娘。が15年間、第一線で活躍しているという事実それ自体が高い持続可能性を証明しているし、持続可能性が環境への適応によってもたらされるとするなら、AKB48はモーニング娘。のメンバーチェンジという手法に加え、ファンのニーズに適応するための仮説・検証システムを確立しているからである。

第5の発展可能性については、2つのグループの間に大きな評価の差が存在する。AKB48には、自らを仕組みとして捉え、それを転用しようとする明確な意図¹²⁾が存在するが、モーニング娘。には、

11) ピンクレディーの全盛期は3年にも満たない。

12) しばしば秋元はAKB48を「カルピスの原液」と表現する。

それが存在しない。そのため、モーニング娘。の場合、「ミニモニ」や「プッチモニ」などのサブグループが生まれても、その活動期間は極めて短く、またグループを「卒業」したメンバーの処遇についても特別な手法を開発したわけではない¹³⁾。それに対し、最初から転用可能な仕組みとして構想されたAKB48は、名古屋、大阪などの国内に留まらず、ジャカルタや上海といったアジアの主要都市にまでそのビジネスシステムの移植を進めつつある。

【付記】本稿の作成において、京都産業大学経営学部箕輪ゼミの矢野花波さんには、就職活動で忙しい中、資料の整理や校正作業で大変お世話になりました。この場を借りて、お礼申し上げます。

参考文献

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳「1994」『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社)
- AKB48 報道班 (2011). 『AKB48 の秘密の教科書—国民的アイドルグループ飛躍の軌跡』 データハウス.
- ASAYAN (1999). 『モーニング娘。5 + 3 - 1』 宝島社.
- 阿久悠 (1993). 『夢を食った男たち—「スター誕生」と歌謡曲黄金時代の70年代』 毎日新聞社.
- 別冊宝島編集部編 (2001). 『音楽誌が書かないJ ポップ批評—まるとモーニング娘。』 宝島社.
- 畠山健司 (1990). 『クワタとユーマ—ふたつのサクセスストーリー』 サンマーク出版.
- 井野良介 (2001). 『モーニング娘。バイブル—知りたいこと、全部』 宝島社.
- 石光勝 (2008). 『テレビ番外地—東京12チャンネルの軌跡』 新潮社.
- 伊丹敬之 (2003). 『経営戦略の論理第3版』 日本経済新聞社.
- 加護野忠男・井上達彦 (2004). 『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位』 有斐閣アルマ.
- 松下治夫 (2007). 『芸能王国渡辺プロの真実。—渡辺晋との奇跡』 青志者.
- 箕輪雅美 (2000). 「競争優位の源泉としてのビジネスモデルの革新」『経済と経済学』, 93, pp. 45-64.
- 村山涼一 (2011). 『AKB48 がヒットした5つの秘密—ブレイク現象をマーケティング戦略から探る』 角川書店.
- 中畑貴志 (2008). 『みんなに好かれようとして、みんなに嫌われる。—勝つ広告のぜんぶ』 宣伝会議.
- 野地秩嘉 (2006). 『芸能ビジネスを創った男—渡辺プロとその時代』 新潮社.
- 岡島紳士・岡田康宏 (2011). 『グループアイドル進化論—「アイドル戦国時代」がやってきた!』 毎日コミュニケーションズ.
- 太田正一 (2011). 『アイドル進化論—南沙織から初音ミク、AKB48 まで』 筑摩書房.
- 週刊プレイボーイ編集部編 (2011). 『AKB48 ヒストリー—研究生公式教本』 集英社.
- 田原総一郎 (2013). 『AKB48 の戦略—秋元康の仕事術』 アスコム.
- 谷山雅計 (2007). 『広告コピーってこう書くんだ! 読本』 宣伝会議.
- 山下剛一 (2007). 『AKB48 現象—極限アイドルプロジェクト AKB48 の真実』 ワニブックス.

13) この点については、AKB48 も同様である。

米山茂美 (2003). 「小林製薬—イノベーションを生み出す組織と戦略」『ビジネスケースブック』 pp. 11-56. 東洋経済新報社.

The business models of “Morning musume” and “AKB48”

Masami MINOWA

ABSTRACT

This paper discusses “Morning musume” and “AKB48” as business systems. By doing so, this paper analyses the reason why the two groups have had such great economic success. The conclusion is that “Morning musume” defined itself as a brand to survive long period of time, and AKB48 has established “the quick hypothesis testing system” to meet the needs of their customers.

