

インターネットコンテンツ業界 11 班

# 『mora～無限大の可能性～』

坂井、市川、木村、島田、平間、松井      ファシリテ：原

## 0. 序論

21世紀に突入し、インターネットは急速な進化をとげ、私たちの生活に深くかかわるようになってきている。今や、私たちのニーズに合わせて、SNS、セカンドライフ、オンラインストア、音楽配信など多種多様なインターネットコンテンツが次々と生み出されている。音楽配信の売り上げは、CDの売り上げは下がる一方で、2007年通年で754.87億円、対前年比41.2%増となっており、音楽配信事業は急成長をとげている。

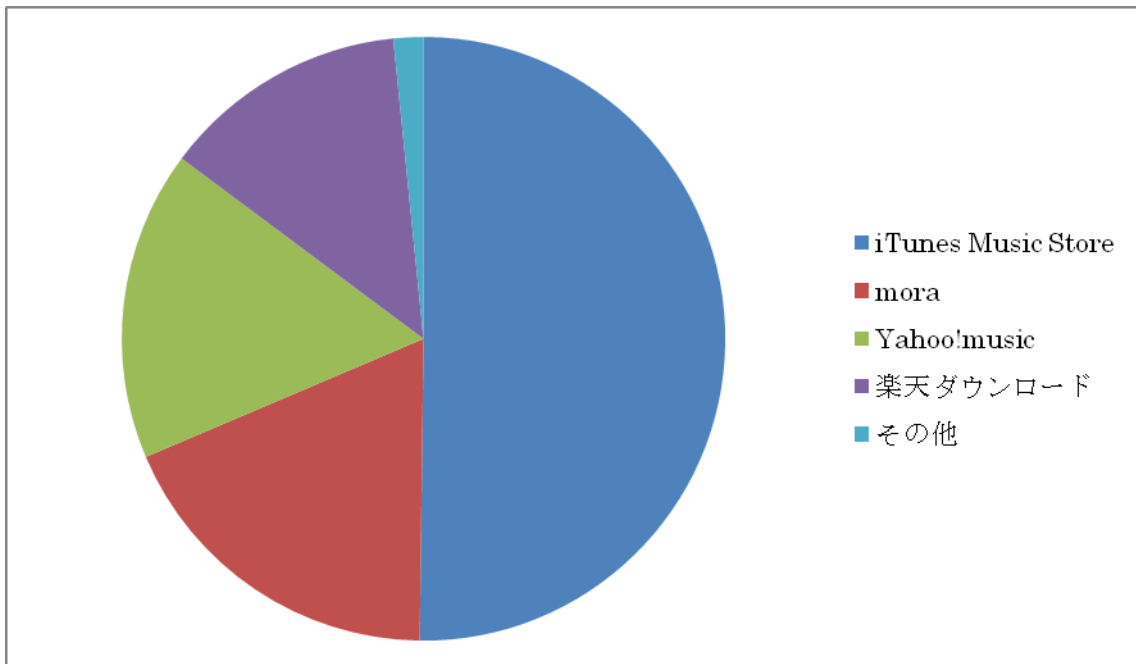
本論はその音楽配信の中でも、moraに焦点を当てたい。（\*moraとはSONYグループのレーベルゲートという会社が行う有料音楽配信サービスのことである）現在、国内の音楽配信市場の約9割を携帯への音楽配信が占めており、残りの1割をPCへの音楽配信が占めている。携帯音楽配信ではSONYの登録商品である「着うた」「着うたフル」という携帯電話向けwebコンテンツが市場を独占している。しかし、PC音楽配信事業ではiTunes Music Storeが5割ものシェアを持ち1位となっており、moraは2割のシェアしか獲得できず、2位に踏みとどまっている。現在は携帯音楽配信が音楽配信市場の9割を占めているため、このままの状況を維持していけば十分な収益があげられるように思うかもしれない。しかし、インターネットコンテンツ業界というのは、めまぐるしく変化しており、予測のしがたい業界である。先日も今年中にソフトバンクでiPhone発売されることが発表された。また、4Gと呼ばれる新しい通信方式が早ければ2010年に実用化されることも発表されている。4Gは現在主流の3.5Gよりも数十倍から数百倍の通信速度である。これらの変化により、これからはより大きな容量のデータの通信が主流になっていくと考えられる。つまり、従来の「着うた」「着うたフル」といった小さな量のデータではなく、iTunes Music StoreやmoraがPCに配信しているような、大きな量のデータが携帯音楽配信の中心になっていくと考えられる。moraは現在の状況に安住せずに、新しい変化に対応していくことが求められているのである。

そこで私たちは先に述べた状況をふまえて、moraが国内での携帯音楽配信でのシェアを維持しつつ、PC音楽配信でのシェアを伸ばせるように政策を提案したい。

## 1 市場分析

### ① 市場のシェア

音楽配信サービスのシェア



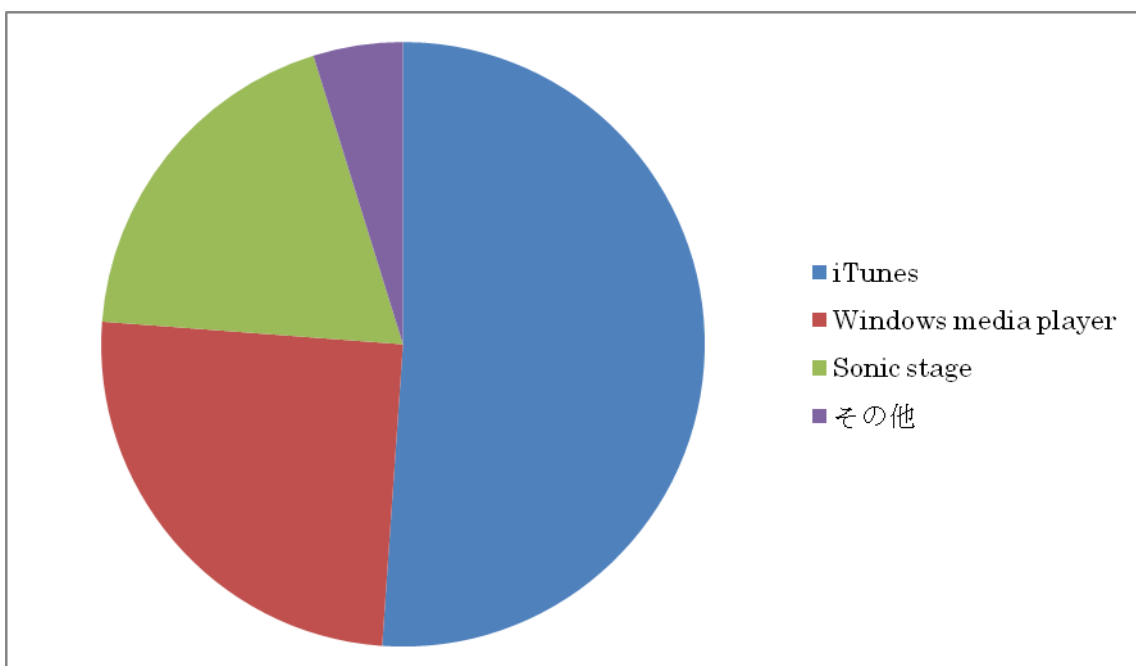
iTunes Music Store (50.2%)

Mora (18.4%)

Yahoo! music (16.6%)

楽天ダウンロード (13.2%)

音楽配信ソフトのシェア

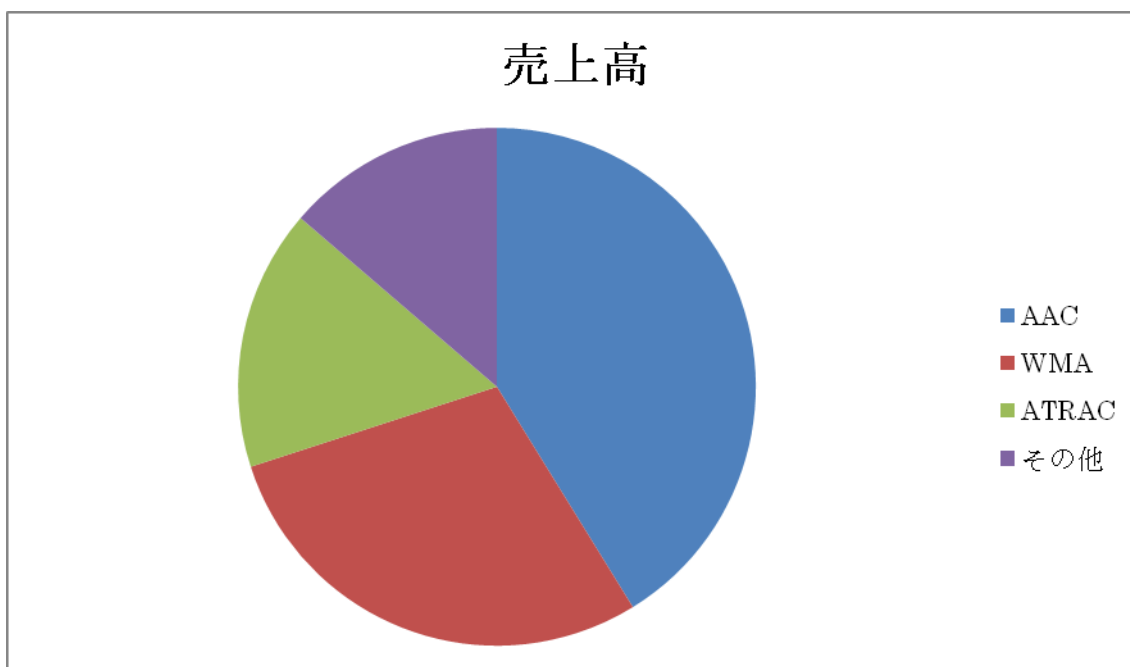


iTunes (51.1%)

Windows Media Player (25.1%)

Sonic Stage (19%)

利用しているファイル形式のシェア



AAC (MP3) (iTunes が使用) (41.2%)

WMA (28.8%)

ATRAC3 (SONY が使用) (16.3%)

iTunes music store のシェアが一番大きく、iTunes の利用率の高さが大きく影響する結果となっている

## ② CD 売り上げの減少とダウンロード数の増加

日本の音楽市場全体として、CD の売り上げが下がり続けている一方で音楽ダウンロード数は上昇している (図 1、図 4 参照)。特に着うたフル市場の伸びが最も大きく (図 2、図 3 参照 着うたフル=シングルトラック(モバイル)) 携帯電話で音楽を聴くというライフスタイルが形成されつつある。そのため今後もダウンロード市場の拡大は続くと思われる。

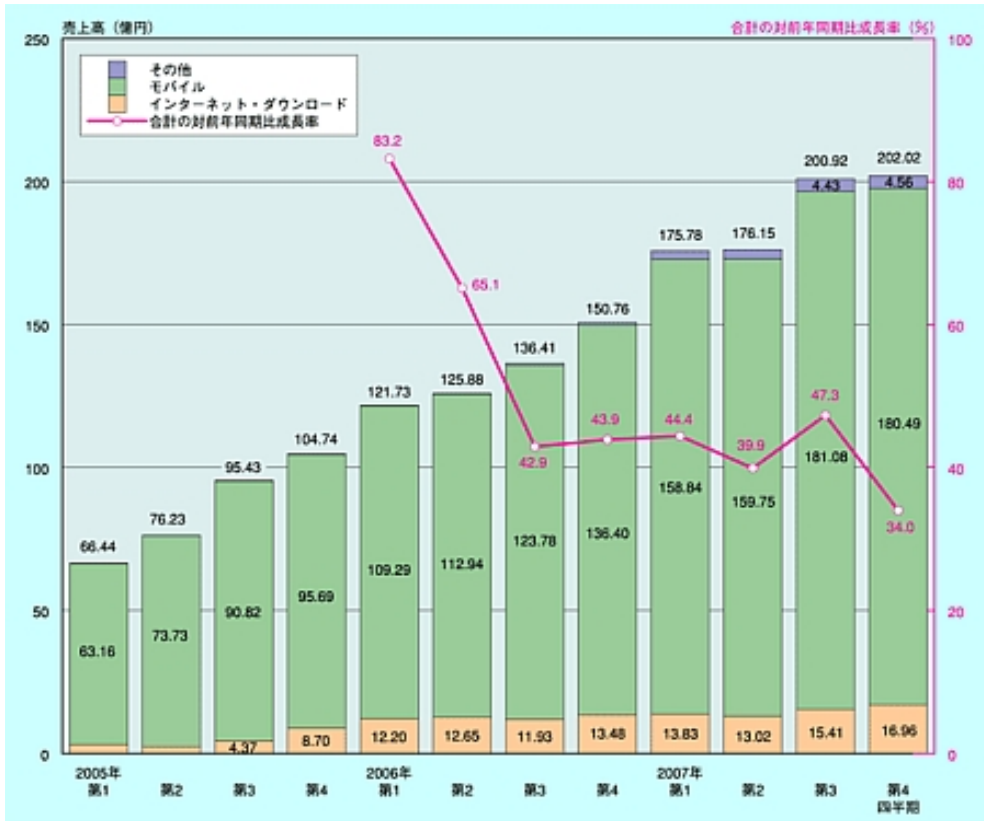


図1) 国内の有料音楽配信サービスの四半期ベース売上高推移(2005年第1四半期～2007年第4四半期実績)

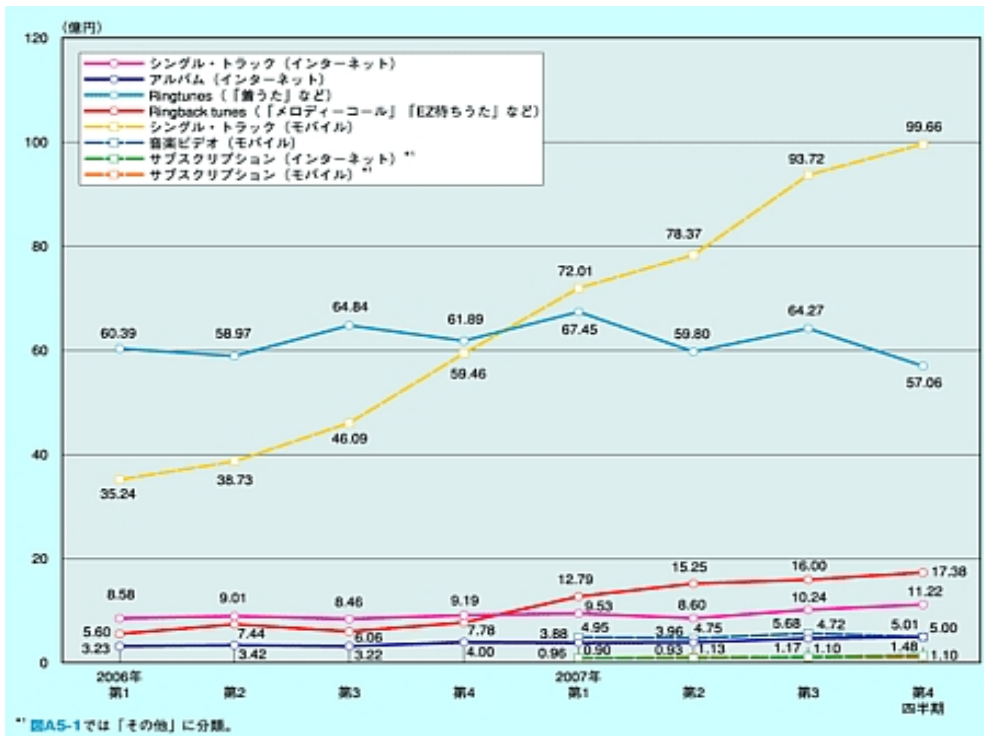


図2) 国内の有料音楽配信サービスの配信形態別売上高推移(2006年第1四半期～2007年第4四半期実績)

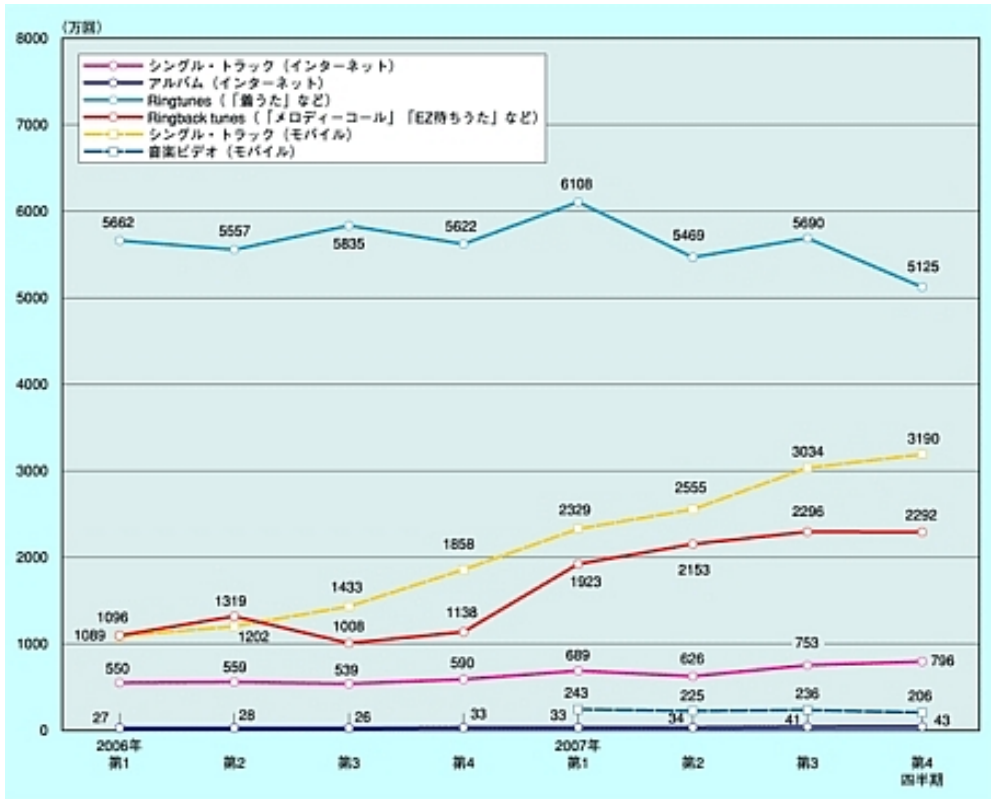


図3 国内の有料音楽配信サービスの配信形態別ダウンロード数推移(2006 年第1四半期～2007 年第4四半期)

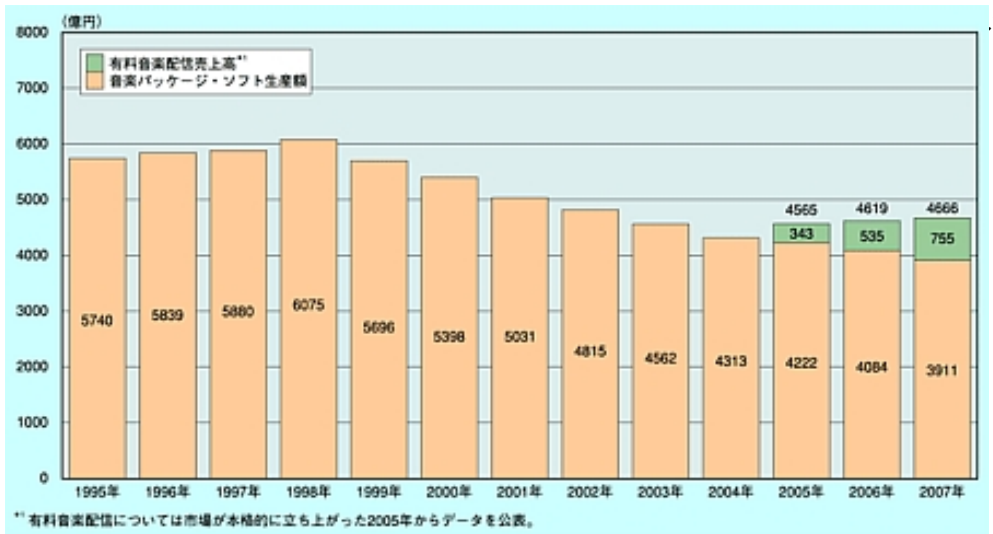


図4 国内の音楽コンテンツの生産額／売上高推移(1995 年～2007 年実績)、音楽 CD や音楽ビデオ・ソフトなど音楽パッケージ・ソフト生産額と、有料音楽配信の売上高を示した

③ 無線通信の高速化

PC やゲーム機、iPod Touch に利用される無線 LAN の規格、Wi-Fi によってアクセスポイントが周囲にあれば高速なインターネット通信が可能である。Wi-Fi に対応した携帯電話が登場すれば音楽をダウンロードする時間が短縮され、さらに需要が高まる可能性がある。

また、早ければ 2010 年より携帯電話の通信規格が 4G（現在主流の 3.5G よりも数十倍から数百倍の通信速度）へ移行し現在よりも容量の大きいファイルのやり取りが行われる可能性がある。携帯電話で手軽に高音質の音楽を楽しめるようになる。

#### ④ iPhone、iPod touch の登場

日本でもソフトバンク社からの iPhone の発売が決定し、携帯電話の音楽市場に iTunes Music Store の参入が本格化することが予想される。これらの商品は、内蔵された無線 LAN を利用してインターネットサイトに接続できるため、従来の着うたフルの利用者が、より音質の良い音源を求めて iTunes Music Store からダウンロードできる iPhone へ乗り換えることが予想される。

## 2 顧客分析

音楽ダウンロード購入の世代別割合は 20 代が 61.3%と高いが、その他の世代でもあまり差はみられない。(図 1 参照)そのため、顧客層を世代で絞り込むのはふさわしくないといえる。

では、音楽配信事業に対してどのようなニーズがあるのだろうか。

まず音楽プレイヤーとして利用されている機器の比較であるが、iPod が 18.6%、iPod 以外の携帯音楽プレイヤーが 14.7%、携帯電話が 11.1%である。（「携帯音楽プレイヤーを利用しない」は 45.9%）。注目すべきは携帯電話を音楽プレイヤーとして利用している割合の高さだ。着うた及び着うたフルの人気の高まりや Music Player 搭載の携帯電話の普及の結果で、着うた利用実態の調査では「手軽にダウンロードできる(78.2%)」など利用者の満足度（「非常に満足」と答えた割合）は 19.4%と高く、iTunes 利用者の満足度の 16.8%を上回っている。一方で、「料金が高い(42.1%)」「音質が悪い(37.5%)」といった不満も残り、今後の改善次第で更なる利用者増加が見込める。iTunes Music Store や mora といった PC 経由でのダウンロードでは、「高音質」「携帯音楽プレイヤーに転送できる」が大きな利点になっているが、「サービスが薄い」といった課題もある。音楽配信事業である以上、音楽と顧客を如何に結びつけるかが焦点となってくるだろう。

次に、音楽配信を利用していない人の分析である。現在、音楽配信利用者の割合は 54.1%に留まっているが、一定条件を満たせば利用すると答えた非利用者も多い。「どのような条件であれば利用するか」とのアンケート(図 2 参照)では、「ダウンロードが簡単であれば」が 54.3%、「PC 以外でも再生できれば」が 51.9%、「配信楽曲数が多ければ」が 42.5%である。

また、音楽配信サービスの利用経験者を対象とした利用上の課題についての調査では、57.5%のユーザーが「1 曲あたりの値段が高い」と回答、以下「ジャンルやアーティストの

品揃えが不足」(47.8%)、「再生端末に関する制限が強すぎる」(23.7%)、「異なる形式の楽曲が再生できない」(21%)と続く。(goo リサーチ 大久保有規彦 2006/04/20)

以上のデータから、顧客のニーズは「携帯電話で手軽に高音質な音楽を安く」と「PC 経由での音楽関連の様々なサービス」と「ユーザビリティの向上」と「配信楽曲数の増加」であると分析できる。

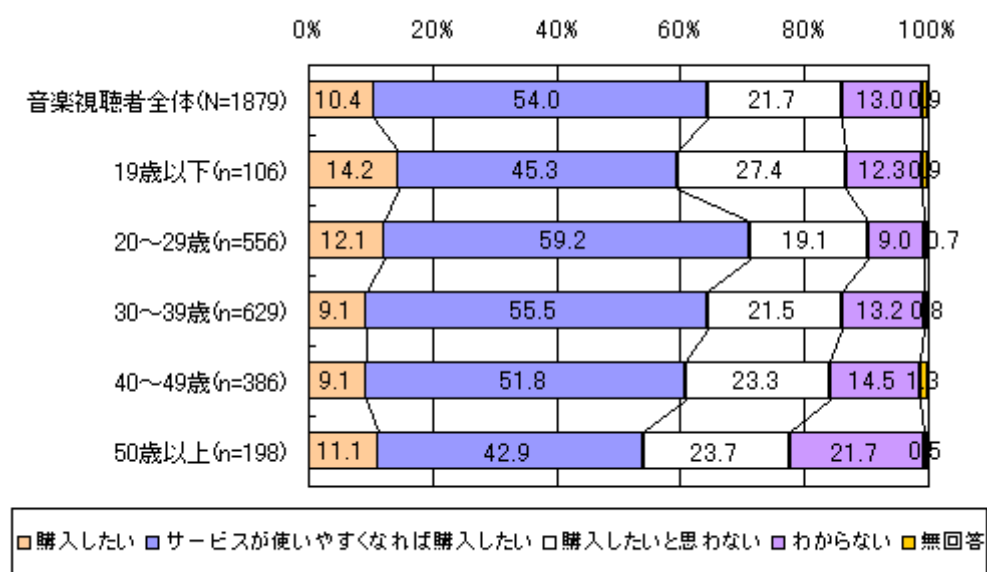


図1 音楽ダウンロード購入の今後の利用意向



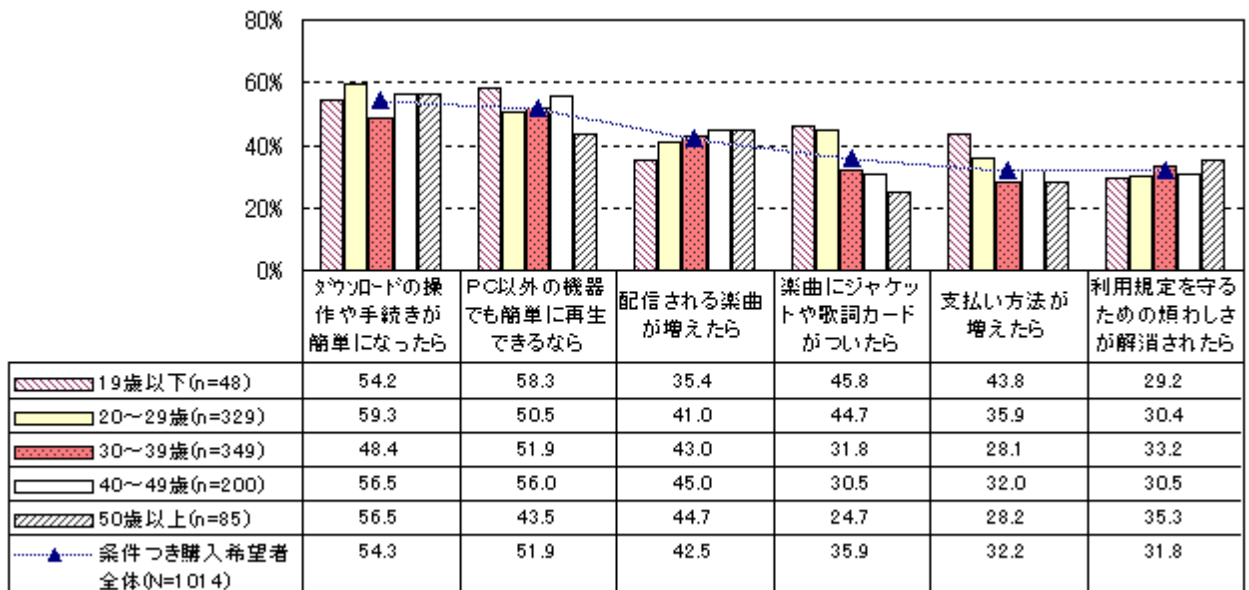


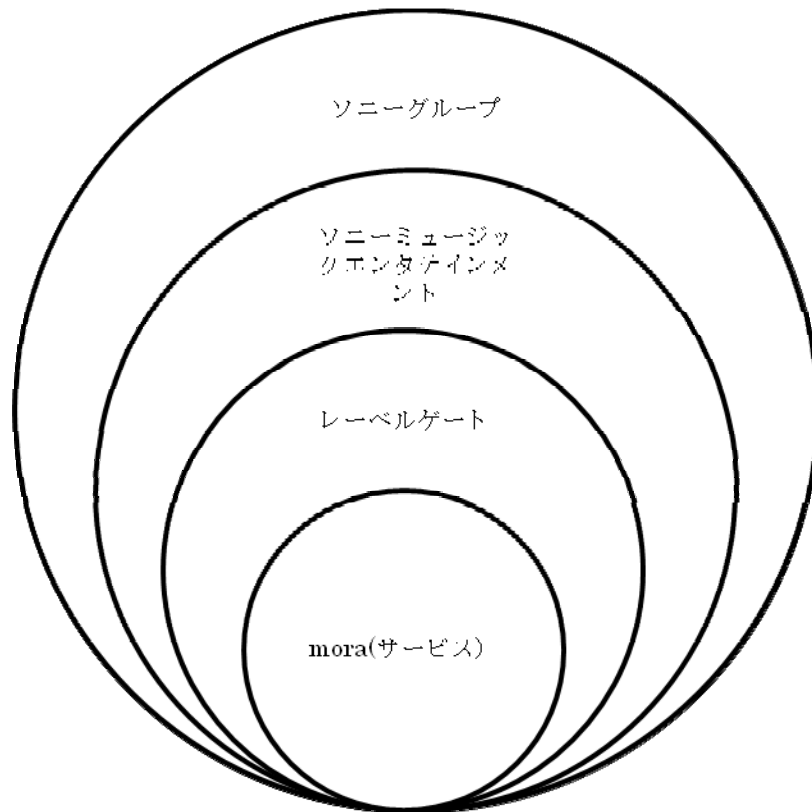
図2 どのような条件であれば音楽配信を利用するか

### 3 自社分析

#### ① mora について

moraとはソニー株式会社のDRM（Digital Rights Management、無制限な利用を防ぐための技術）であるOpenMG X方式により音楽配信を提供するダウンロードサービスである。ダウンロードした楽曲はソニー製のポータブル・デバイスであるネットワークウォークマン、Hi-MDウォークマン、ソニーミュージックのネットステレオなどで再生可能である。マイクロソフト社のDRMであるWindows Media Technologies方式に対応したmora winという音楽配信サービスも存在する。ダウンロードした楽曲はWMAに対応した様々なポータブル・デバイスにて再生可能である。本論ではmora とmora win二つをあわせてmoraと呼ぶことにする。

mora を運営している会社はレーベルゲートという会社である。レーベルゲートは国内有力レコード会社（ソニーミュージックエンターテインメント、エイベックス、ジャニーズエンターテインメント等）の共同出資により設立された音楽配信サービス運営会社ではあるが、ソニーミュージックエンターテインメント（株式保有による傘下会社の経営管理を行うグループ経営統括会社。以下SME）が株式の87%を保有しているため、実際はSMEの傘下といえる。SONY 内での mora の位置づけは下の図のようになる。また、レーベルゲートは mora だけではなく、携帯電話向けの着うたフル配信サービス、PLAYLOGという音楽SNSの運営も行っている



## ② SWOT 分析

### ①Strength(自社の強み)

#### (i) 邦楽配信数

mora の母体のレーベルゲートにはソニー・ミュージックエンタテインメントやエイベックスなどの人気邦楽アーティストが多数所属している会社が出資しており、邦楽の配信数では業界内でトップである。特に、SONY が iTunes には参加していないためソニー・ミュージック・エンタテインメントに所属するアーティストの楽曲はほぼ mora でのみ配信されている。また、顧客分析から「配信数の増加」といったニーズがあることから、これは大きな強みであると考えられる。

#### (ii) SONY の系列

SONY グループに属しているため、映画事業や製品事業など他の業界との連携の実現可能性が高い。

### ③ Weakness(自社の弱み)

#### (i) 知名度の低さ

iTunes Music Store に比べ、知名度が低い。

#### (ii) 特色のないサービス

顧客から見ると、単にオンラインストア上で曲を有料配信しているだけであり、特色を感じられない。

### ④ Opportunity(環境の機会)

#### (i) CD 売り上げの減少とダウンロード数の増加

市場分析で述べたように、日本の音楽市場全体として、CD の売り上げが下がり続けている一方で音楽ダウンロード数は上昇している (図 1、図 4 参照)。特に着うたフル市場の伸びが最も大きく (図 2、図 3 参照 着うたフル=シングルトラック(モバイル)) 携帯電話で音楽を聴くというライフスタイルが形成されつつある。そのため今後もダウンロード市場の拡大は続くと思われる。

#### (ii) 無線通信の高速化

市場分析で述べたように、PC やゲーム機、iPod Touch に利用される無線 LAN の規格、Wi-Fi によってアクセスポイントが周囲にあれば高速なインターネット通信が可能である。Wi-Fi に対応した携帯電話が登場すれば音楽をダウンロードする時間が短縮され、さらに需要が高まる可能性がある。また、早ければ 2010 年より携帯電話の通信規格が 4G (現在主流の 3.5G よりも数十倍から数百倍の通信速度) へ移行し現在よりも容量の大きいファイルのやり取りが行われる可能性がある。携帯電話で手軽に高音質の音楽を楽しめるようになる。

### ⑤ Threat(環境の脅威)

#### (i) iPhone、iPod touch の登場

市場分析で述べたように、日本でもソフトバンク社からの iPhone の発売が決定し、携帯電話の音楽市場に iTunes Music Store の参入が本格化することが予想される。これらの商品は、内蔵された無線 LAN を利用してインターネットサイトに接続できるため、従来の着うたフルの利用者が、より音質の良い音源を求めて iTunes Music Store からダウンロードできる iPhone へ乗り換えることが予想される。顧客分析でも述べたとおり、「携帯電話で手軽に高音質な音楽を安く」といったニーズがあることから、iPhone は大きな脅威である。

### \*iPhone

7月11日より Soft bank で発売が予定されている apple 社の携帯電話。iPod と携帯電話のこの機能を併せ持つ。Wi-Fi を利用して、iPhone で直接 iTunes music store から音楽をダウンロードしたり、パソコン並みの機能でインターネットを使うことができる。また、タッチパネルを採用するなどユーザーインターフェースも意識されており、機能が高い。着うたフル中心の携帯音楽配信市場に大きな変化をもたらすと考えられる。

### \*iPod touch

すでに発売されている、iPod の最新機種。機能は iPhone から携帯電話機能をとったようなもの。

#### (iii)携帯電話サイトの閲覧の不便さ

携帯電話サイトは画面の大きさから PC サイトよりも見づらい場合が多く、また音楽をダウンロードする際にも手続きが多い。これらを改善しなければ大きな画面で PC サイトを閲覧できる iPhone に客が流れる可能性がさらに大きくなる。顧客分析でも述べたとおり、「ユーザビリティの向上」といったニーズが存在することからこれは大きな脅威である。

## 4 他社分析

### iTunes music store

iTunes music store とは、Apple が運営する音楽配信サービスのことである。現在、国内の PC 音楽配信のシェアは1位であり、Apple が販売している iPod の、利用者数の多さの影響が大きいものと考えられる。

以下、mora のサービスと他社のサービスの比較を簡単にまとめた表をのせる。

	特色	フォーマット 対応プレーヤー	価格	支払方法
iTunes Store ★★★★	Apple の音楽配信サイト。100万曲の配信数を	AAC	150円～200円	クレジット カード、

邦楽 ○ 洋楽 ◎	誇る。iPod 用の楽曲しかダウンロードできないが、対応機器との連携がスムーズ。	iPod のみ		iTunes Music Card、iTunes ギフトカード
napster ★★★★ 邦楽 ○ 洋楽 ◎	料金定額制を本格的に導入した初めての音楽配信サイト。150万曲の中からダウンロードし放題。	MA Gigabeat、Creative ZEN、JVC、DocomoF902iS	napster basic 1,250円(月額) napster to go 1,980円(月額) napster a la carte150円～200円	クレジットカード、napster card (タワーレコードで販売)
Mora ★★★★ 邦楽 ◎ 洋楽 ◎	Sony が参画しているため、邦楽のレパートリーが豊富。洋楽も日本人に馴染みが深い曲を中心にピックアップしている。	ATRAC3 ソニー製ウォークマン、PSP、一部携帯電話など	99円～368円 中心価格帯 150～200円	クレジットカード、SMASH、WebMoney、Edy、クーポン、mora Music Card
OnGen ★★★ 邦楽 ○ 洋楽 ○	長年にわたり音楽に携わった USEN が運営するだけに、サイトの構成が魅力的。邦楽・洋楽ともに曲数が増えてきているのに期待。	WMA 東芝 gigabeat シリーズ、Creative Zen シリーズ、iriver 製品、ケンウッド製品他	99円～368円 中心価格帯 150円	クレジットカード、WebMoney、イーバンク、など
Yahoo!ミュージックダウンロード ★★ 邦楽 ◎ 洋楽 ◎	Yahoo!の音楽配信サイト。	ATRAC3 ソニー製ウォークマン、PSP、一部携帯電話など	99円～368円 中心価格帯 150円	Yahoo!ウォレット
Listen Japan ★★ 邦楽 ○	音楽をプレゼントできる楽曲ギフトなどユニークなサービスを実施しているほか、インディ	WMA 東芝 gigabeat シリーズ、Creative	99円～210円	クレジットカード、WebMoney、Listen クー

洋楽 ○		ーズ・アニメ・ゲームなど様々なジャンルの商品を扱う。	Zen シリーズ、 iriver 製品、ケンウッド製品他		ポン
goo Music Store ★★ 邦楽 ○ 洋楽 ○		goo が運営する音楽配信サイト。ポータルサイトの特色を生かして、関連情報が豊富に得られる。	WMA  東芝 gigabeat シリーズ、Creative Zen シリーズ、 iriver 製品、ケンウッド製品他	99 円～400 円	goo 決済（クレジットカード）
MOOCS ★★ 邦楽 △ 洋楽 △		ニフティが運営する音楽配信サイト。対応機器の少なさが気になるどころだが、今後ココログやポッドキャストインクなどとのコンテンツとの連携も期待されている。  会員登録をすれば無料ダウンロードできる曲も多い。	SD-Audio AAC  一部携帯電話、SD オーディオプレーヤーなど	105 円～270 円  中心価格帯 150 円	クレジットカード、PLEASY、WebMoney、Edy など
楽天ダウンロード ★★ 邦楽 ○ 洋楽 ○		楽天が運営するサイト。楽天スーパーポイントとの交換ができる。OnGen のシステムを利用している。	WMA  東芝 gigabeat シリーズ、Creative Zen シリーズ、 iriver 製品、ケンウッド製品他	99 円～210 円	クレジットカード、楽天ポイントなど
MSN ミュージック ★★ 邦楽 ○ 洋楽 ○		大手の中では比較的早い時期から音楽配信を行う。	WMA  東芝 gigabeat シリーズ、Creative Zen シリーズ、 iriver 製品、ケンウッド製品他	99 円～360 円  中心価格帯 150 円～200 円	クレジットカード、WebMoney

## 5 目標設定

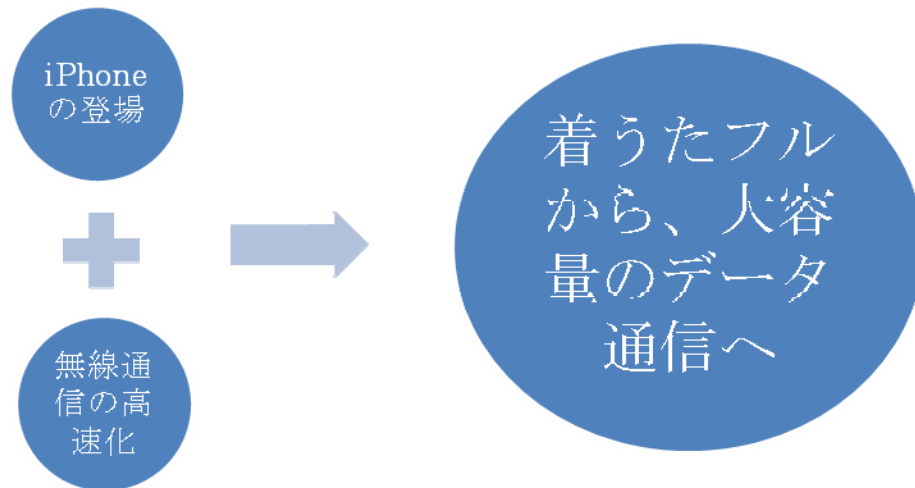
現状分析、顧客分析から見えてきた mora の目標について述べる。

### ① 携帯電話での音楽配信

顧客分析で述べたように、「携帯電話で手軽に高音質な音楽を安く聴きたい」というニーズが存在する。さらに、SWOT 分析で述べたように、現在は着うたフルが売り上げを伸ばしている。よって、携帯電話での音楽配信に力を入れるのが有効であると考えられる。

しかし、現状分析で述べたように、今は携帯電話市場に大きな変化が起きている。無線通信の高速化、iPhone の登場により携帯電話でも大容量のデータの音楽の配信が主流になっていく。よって、着うたフル市場は急速に衰退していくことが予想される。

したがって、mora の目標はこのような携帯電話での音楽配信の変化に対応しつつ、収益を伸ばしていくことである。そのためには成長した着うたフルからいかに高音質の mora に乗り換えさせるかがカギである。



↑ この変化に対応

## ② サービスの充実

顧客分析で述べたように、**mora** などの PC ダウンロードでは「サービスが薄い」といった課題がある。よって、音楽と顧客をむすびつけるためにサービスを充実させる必要がある。

## ③ ユーザビリティの向上

顧客分析で述べたように、顧客には「ダウンロードを簡単にしてほしい」「再生端末に関する制限をなくしてほしい」など、「ユーザビリティの向上」に対するニーズがある。よって利用者増加のためにはユーザビリティの向上を行う必要がある。

## ④ サイトへのアクセス

現状分析でも述べたとおり **mora** は知名度が低く、**iTunes music store** に比べて利用者が少ない。それを改善するためには、ユーザーがサイトにたどり着くまでのルートを可能な限り増やす必要がある。サイトへのアクセスが増やすだけでも、知名度は上がるし、ダウンロードする人も増えると考えられる。

## ⑤ 音楽配信数の増加

顧客分析でも述べたように顧客には配信楽曲数を増やしてほしいというニーズがある。ウェブの強みの一つは容易に検索できることである。CDショップでは見つからない曲や、1曲だけのためには買いにくいCDに入っている目当ての曲などは音楽配信サイトで購入したいと思うはずである。つまり、ロングテール（あまり売れない商品が、ネット店舗での欠かせない収益源になる）の部分のマーケットこそ音楽配信サイトの強みを活かせる。よって、音楽配信数の増加が収益増加につながると考えられる。

### \*価格について

現在 **mora** は 150～200 円の価格帯を中心に音楽を配信している

顧客分析から、「低価格」といったニーズが存在することがわかるが、曲の原価など詳しいデータが得られないので価格については改善しない。

また、**napster** のような定額制の導入についても考えたが、定額制を導入した場合、利用者がヘビーユーザーに限られてしまうし、サイトへのアクセスを増やしても、定額制では垣根が高くなってしまうためそう簡単には利用してはくれないであろう。また、**napster** のシ



フェアは高くないことから、それほど定額制が有効ではないと考えられる。よって、定額制は導入せず、今の価格帯のまま配信を続けることにする

## 6 政策提言

ここでは設定した目標に対応した政策について述べたい。

### 6. 1 5の①に対応した政策

#### I 着うた→mora への移行

##### ①現状

現在国内の音楽配信市場の9割を携帯電話への音楽配信が占め、着うたフルは順調に売り上げを伸ばしている。しかし現在は携帯電話の発展（iPhoneの登場、4Gへの移行）により大容量のデータ通信が可能になり、今後大容量データ通信が主流になることは容易に想像できる。それにより、着うたフル市場は急速に衰退していくことが予想される。

また、サービスとしてのパソコンと携帯電話との連携が強まっている傾向にある。たとえばauのリスモがその例として挙げられる。リスモでは、携帯電話でダウンロードした着うたフルだけではなくパソコンなどから携帯電話へ転送した曲を携帯電話で再生することができ、好みの曲を合わせたプレイリストを作ることにもできる。つまりパソコンと携帯電話で曲を共有することができるのである。このサービスの問題点は、高機能であるがゆえのレスポンスの悪さである。このような状態であってもリスモが人気を博しているのはユーザーがパソコンと携帯電話との連携に魅力を感じているからであるといえるだろう。

##### ②目標

上に述べた現状に対抗するため、着うた→mora への移行、つまり、携帯電話における音楽配信、つまり着うた利用者を高音質配信の mora 利用者にする流れを作ることである。（mora がパソコンに向けて提供する音楽配信と同じだけの高音質な楽曲を携帯電話でダウンロードでき、パソコンと携帯電話での楽曲共有が可能であることを仮定している。）

着うたフル配信においても mora としては十分な収益を得ているが、大容量データ通信が主流になること（Phone の登場、4G の登場）により着うたフルの収益は減少していくと予

想される。よって、この政策は必要不可欠なものであるはずだ。

### ③具体的政策

サービス形態としては現在のリスモのサービス+αのものを提供したい。

(上でも述べたように、パソコンと携帯電話との連携による楽曲配信は注目を集めている。携帯電話業界の技術革新の今後を考えれば、高機能によるレスポンスの悪さは改善することができるはずだ。また、パソコン向けの楽曲が携帯電話でダウンロードできるようになれば音質の悪さも当然解決できる。)

携帯電話での音楽配信利用者に、今後着うたダウンロードと mora ダウンロードという2つの選択肢ができた場合に、利用者にとっての選択のポイントは料金・音質・手軽さであると考えられる。

料金は、mora が直接楽曲を配信することにより、他社から楽曲配信を受けた上で配信する着うたよりも低価格設定にすることができる。実際、着うたの料金と現在のパソコン向け mora の料金を単純に比べれば着うたが 300 円程度なのに対し、mora は 150 円～200 円であるので価格を mora の強みとすることが可能である。

音質は、mora の最大の強みであり着うたに優ることは間違いない。

着うたのいちばんの強みはその手軽さであるから mora が対抗すべきはこの点である。携帯電話の技術革新が進んでも mora による高音質配信が、着うた配信のスピードに勝ることは不可能である。しかし、Wi-Fi の普及、4G への移行により現在の着うたダウンロードにかかる時間程度で高音質楽曲配信が可能になるならば、そのダウンロードまでの手間（サイトにいって曲を選んでダウンロードする流れ）が変わらなければ料金・音質で優位な立場にある分、利用者に選んでもらえる可能性は十分にあると考えられるだろう。

## 6. 2 5の②に対応した政策

### I 映画・PV等の動画配信

#### ①現状

顧客分析でも述べたように、mora はサービスが薄いといった課題がある。また、SONY には SME、Sony Pictures といった会社が存在するのでこれらの会社を利用することができる。動画配信市場には YouTube、GYAO といった無料動画配信サイトの存在する。

#### ②目標

ダウンロードの特典として動画を配信することによる、mora 利用者の増加。

### ③ 具体的政策

有料動画の配信を行った場合 YouTube,などの無料動画投稿サイトが存在するため、消費者がわざわざお金をだして、動画を買うとは考えにくい。現に、mora のサービスとしての有料動画配信の収益は伸び悩んでいるため、有料動画配信で収益を上げていくことは難しいと考えられる。だから、無料動画の配信を行いたい。無料動画を配信する際、ただ配信するのではなく音楽配信の特典として、ダウンロードした音楽に関連する動画を配信したい。例えば、アーティストの曲を数曲ダウンロードすれば、そのアーティストの PV が一つダウンロードといったようにである。

PV を配信する場合は、同じアーティストの曲を数曲ダウンロードすれば、そのアーティストの PV が一つダウンロードできるといったようにする。(アーティストはコストの面、実現可能性をかんがえ、SME 所属のアーティストにする) それにより、PV を目当てにした音楽のダウンロードが増えると考えられる。また、PV の違法ダウンロードを防ぐため、ダウンロードできる回数は3回 (iTunes music store の動画のダウンロードの制限が3回であることを参考にした) にし、購入した以外の人に動画をダウンロードさせないよう制限をかける。

映画を配信する場合は、映画に使われている曲をダウンロードすれば、その曲が使われている映画の一部 (例えば予告編) をダウンロードできるようにする。(映画は SONY PICTURES のものに限定する。) それにより、映画目当てにダウンロードする人が増えるだけでなく、その映画の宣伝効果も期待できる。映画の宣伝効果を高めるために、ダウンロードに制限はつけないようにしたい。配信する映画については未公開のもの、公開中のもの、公開されて DVD になったものを配信したい。宣伝になり SONY PICTURES の収益アップにもつながるはずである

コストについてであるが、自社レーベルのアーティストと自社の映画を配信するため、コストは抑えられる。また、多少のコストが出ても、アーティスト、映画の人気向上につながるため、ソニー全体としての採算は取れるはずである。

## II ラジオ番組の配信

### ① 現状

顧客分析で述べたように、mora にはサービスが薄いといった課題がある。

SME は多くの人気アーティストを抱えている。

iTunes はポッドキャストというラジオの無料配信サービスを行っている。

## ② 目標

ラジオ番組の配信による mora の知名度・収益の向上

## ③ 具体的政策

該当するアーティストの曲をダウンロードすることで、無料でそのアーティストのラジオが聴けるようにする。(無料サービス・ポッドキャストを考慮し、ラジオの視聴自体は無料とする)。一度曲をダウンロードしたアーティストの番組はいつまでも聴けるようにする。期限を設けなければ継続的にダウンロードがされないとも思われるが、ラジオを聴くために SonicStage を開いて mora のページを見ることになるので、mora を利用する機会は確実に増えるはずである。

番組は生放送ではなく録音したものを配信する。生放送では時間帯が限られてしまい、目当てのアーティストのラジオが聴けないという状況が想定できるためである。そして更新から次の更新まではいつでもその内容が聞けるようにする。

また、一般的なラジオ番組は週1で放送されることが多いが、mora では更新頻度は1週間～2週間に1回とする。これは、できるだけ多くの人気アーティストが参加しやすいようにするためである。mora の利用にはまとまった金額の入った mora カードが必要なため、利用者は複数のアーティストの曲を購入するケースが多く、ラジオ番組も複数聴くことになり、この更新頻度で十分に満足できると考えたからである。

ラジオ配信するアーティストは、配信することで出来るだけ多くの mora 利用者を満足させられうる、人気のある SME 所属アーティストを中心に用意する。人気の基準は DL 数をみて判断しているが、週間ランキングや日別ランキングをみるというよりも新曲を出すたびにそれなりの DL 数を得られている安定した人気を持つアーティストが望ましい。また、自分のラジオ番組を別のラジオ局、ポッドキャスト等ですでに配信しているアーティストよりも、現在番組を持っていないアーティストを起用するほうが特典としての役割は果たせる。

配信する内容は、mora 利用者への限定配信という点に着目すると、内容も特別なもの、利用者を惹きつけるようなものにすべきである。最近では徳永秀明の **vocalist** シリーズや、**EXILE** など、カバー曲が流行しているため、所属アーティスト同士が共演、曲のカバーなどをした音楽番組が良いと考える。また、まだあまり人気がない SME のアーティストも番組に出演し、有名曲を歌うことで注目を浴びるなどの効果も期待できると考えられる。(例えば、R S P は三木道三の **life time respect** のカバー曲でデビューし、無名の新人歌手ながら知名度を上げた。) また、ラジオドラマや、音楽関係のクイズ番組で答えを翌週に回す

など連続するようにしてもっとダウンロードして聴きたいと思わせるようにしても良い。

コストの点についてであるが、自社レーベルのアーティストを使用するため、コストは抑えられる。また、多少のコストが出てもアーティストの人気向上にもつながるため、採算は取れる

## 6、3 5の③に対応した政策

### I mixi との連携

#### ①現状

mora を運営しているレーベルゲートは mora 利用者の増加などを狙い、PLAYLOG（音楽 SNS）という SNS を運営している。しかし、音楽 SNS といっても使える機能は他の SNS とほとんど変わらない。しかも、知名度も低く、無料のための運営費用もかかる。違うのは、mora のダウンロードランキングなどの音楽情報がのっけていて mora とのつながりが強いこと、アーティストのブログが公開されていることだけである。

現在、mixi の音楽再生履歴のページには mora の購入ページへのリンクがあり、わずかにではあるが、mixi と mora は連携している。

#### ②目標

PLAYLOG の SNS としての機能を廃止（アーティストのブログ、音楽情報等はのこす）して、現在わずかにしている mixi との連携を強める。それにより、mora 利用者を増やし収益を上げる。

#### ③具体的政策

mixi で PLAYLOG のアーティストのブログへのリンクもすることでブログの閲覧者を増やし、mora の知名度も上げることを狙う。

mixi の PC ページで mora 内のダウンロードランキングを紹介するスペースを作り、曲名をクリックすると、mora の購入ページにいけるようにする。

mixi のマイページにアクセスしたとき、各々が購入・設定した音楽が流れるといった機能

をつけ、マイページに流れた曲名の表示と購入ページへのリンクをつくる。

mixi のコミュニティを利用する。

コミュニティを検索するとき、SME 所属のアーティストの名前を検索すると、そのアーティストの PLAYLOG のアーティストのブログへのリンクが出るようなシステムを mixi に依頼する。

SME 所属のアーティストの名前がタイトルに含まれているコミュニティにはそのアーティストに関する mora や PLAYLOG のブログへのリンクを載せるシステムを mixi に依頼する。そのコミュニティを検索した人や参加者は、そのアーティストのファンである場合が多く、リンク先の mora や PLAYLOG に訪問する可能性が高い。さらに mixi 内の口コミや評判によって売り上げ拡大の可能性も期待できる。

mixi との連携にアフィリエイト・プログラムを利用する。

アフィリエイトプログラムとは自分が運営しているサイト、ブログ、メールマガジンなどに違うサイトの広告、リンク、バナーをはりコミッション（お金）を得るシステムである。

（mora はすでにこれを実行していて、自分のサイトにはったバナーやリンクから来た客が mora でダウンロードすると金額に応じて、コミッションが得られる）アフィリエイトプログラムのコミッションをダウンロード権にして mixi 内で利用する。

そうすれば、mixi 利用者側としては広告を載せるだけで、mora の楽曲のダウンロード権が得られ、mora 側としては広告費を節約することができる

\*上に述べたこれらの政策の実現可能性についてであるが、すでに mixi は mixi ミュージックのサービスを行っており、mixi・mora 両方の運営方針が合致するため受け入れられる可能性は高いと考えられる。

## 6. 4 5の④に対応した政策

### I サイト、音楽管理ソフトのユーザビリティの向上

Mora のサイトのユーザビリティの向上や Sonic stage のユーザビリティの向上などが考えられるが、技術的な問題であり、マーケティングの観点からずれるので特に扱わない。

### II ファイル形式の問題

現在、各社囲い込みのためか、ATRAC と呼ばれる、独自のファイル形式を使用している。Mora 利用者を増やすため、他のファイル形式でも配信すればいいかもしれないが、MP 3

は違法コピーが可能であり、ATRAC は違法コピーの防止となっている。SONY は SME を抱えているし、倫理的な問題もあるので ATRAC のみで配信を続けるべきであると考えられる

## 6. 5 5の⑤に対応した政策

### I 邦楽配信数の増加

#### ① 現状

顧客分析でも述べたように顧客には配信楽曲数を増やしてほしいというニーズがある。また、ウェブの強みの一つは容易に検索できることである。CDショップでは見つからない曲や、1曲だけのためには買いにくいCDに入っている目当ての曲などは音楽配信サイトで購入したいと思うはずである。つまり、ロングテール（あまり売れない商品が、ネット店舗での欠かせない収益源になる）の部分のマーケットこそ音楽配信サイトの強みを活かせる。

#### ② 目標

音楽配信数を増加させることにより、CDショップで見つからない曲、1曲だけのためには買いにくいCDに入っている目当ての曲などを探している人に mora を利用させるようにする。

#### ③ 具体的政策

mora が現在持っている強みをさらに活かして、邦楽配信数をさらに大きくしたい。洋楽では iTunes music store の方が有利であるし、日本国内であるのでマイナーな曲に対する需要は邦楽の方が大きいはずである。だから、mora があえてそれに対抗する必要はない。胴また、mora の母体のレーベルゲートにはソニー・ミュージックエンタテインメントやエイベックスなどの人気邦楽アーティストが多数所属している会社が出資しているので、邦楽の方が配信数を増加させやすい。

どのような邦楽を増やすかであるが、例えば、まだほとんど有名になっていないマイナーなアーティストの曲や有名アーティストが無名なときに出したマイナーな曲やすでに生産されていない売り上げが少なかった曲など、マイナーではあるがごく少数のファンには需要がある曲を配信したい。

## 6. 6 その他の政策

### I by mora

#### ①現状

mora という名称の知名度が低い。

現在、携帯音楽配信市場では、SONY の登録商標である「着うた」、「着うたフル」が独占しているが、mora が楽曲を提供していることはあまり知られていない。

#### ②目的

商標のうしろに by mora をつけることで mora の知名度の上昇をねらう。

#### ③具体的政策

SONY の登録商標にとどまらず by mora をつけ、mora が音楽を提供していることを強調するとともに、提供している範囲を明確にする。

例) SONY の登録商標「着うた by mora」、「着うたフル by mora」

au のサービス「Lismo by mora」

ソフトバンクのサービス「S! ミュージックコネクト by mora」

## 7 参考

Mora <http://mora.jp/hardware/>

Morawin <http://morawin.jp/hardware/>

PLAYLOG <http://playlog.jp/?company>

レーベルゲート <http://www.labelgate.co.jp/>

ソニー <http://www.sony.co.jp/>

ソニーミュージック <http://www.sme.co.jp/index2.html>

アップル<http://www.apple.com/jp/>

音楽配信ナビ <http://www.digitalmusiclife.net/onlinemusic.html>

社団法人 日本レコード協会 | 各種統計

<http://www.riaj.or.jp/data/download/index.html>

07 年の音楽配信市場分析

<http://it.nikkei.co.jp/business/column/data.aspx?n=MMITaj000014032008>