



エイベックス・グループ ～360度ビジネスによる企業変革～

5

1. はじめに

- 音楽産業は100年以上もの長きにわたり、レコードやCDなどの音楽パッケージを製造・販売する「音楽パッケージ・ビジネス（以下、パッケージ・ビジネス）」を中心に繁栄してきた。しかし、社会経済や消費者行動の変化など様々な外部環境の影響や、音楽配信の登場に代表される情報ネットワーク化に伴い、音楽パッケージ市場は年々縮小の一途を辿っている。そして、音楽産業の中心的ビジネスモデルであったパッケージ・ビジネスは破たんへと追い込まれ、音楽産業の産業構造自体も大きく変革しようとしている。
- このように低迷を続ける音楽産業において、革新的な構造改革を実施し、V字回復を遂げたのが、エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社（以下、エイベックス）である。エイベックスは、日本の音楽産業を代表する総合エンタテインメント企業である。かつて、レコード会社として大成長を遂げ、音楽産業のみならず、日本のエンタテインメント産業において一時代を築いた。しかし、音楽パッケージ市場の縮小に伴い、レコード会社としてのエイベックスの売上も次第に減少し、他のパッケージ・ビジネスのプレイヤー同様、非常に厳しい経営を強いられた。このような窮地に陥った中で、エイベックスは大々的に“脱レコード会社”宣言を行い、抜本的な構造改革を実施した結果、総合エンタテインメント企業へと大きく、そして、華々しく変貌を遂げた。エイベックスは不振を極める音楽産業において、一レコード会社から総合エンタテインメント企業へと企業転換に成功した稀有な存在なのである。

- 注) 本ケースは教育機関における経営意思決定をめぐる討議のための資料として作成されたものであり、ケース中の企業、商品、個人についての経営管理の巧拙を論じることを目的とするものではありません。

2. 音楽パッケージ市場の概況

1877年、トーマス・エジソンが円筒レコード蓄音機の公開実験を行い、1888年にはエミール・ベルリナーがレコードの原型となる平円盤レコード、及び平円盤レコード蓄音機を

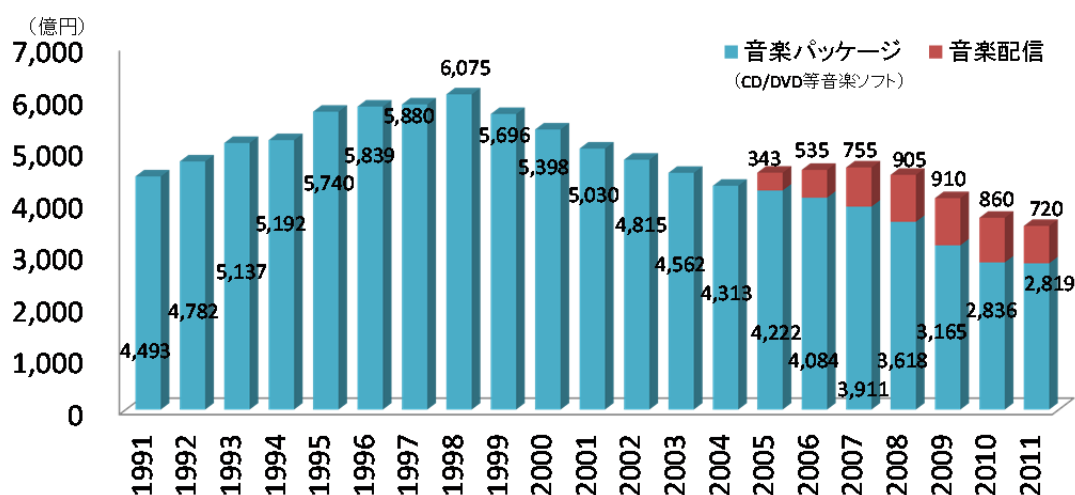
5 発明した。そして、およそ100年後の1980年代前半、レコードに代わる新しいメディアとして、コンパクト・ディスク（CD）が登場した。こうして、音楽産業の生みの親ともい

べきエジソンとベルリナーによる音楽複製技術の発明以来、100年以上にわたって、レコードやCD等の音楽パッケージを製造・販売するパッケージ・ビジネスは、音楽産業の中心的存在として君臨し、音楽産業そのものを成長、繁栄させてきたのである。

10 図表1は、日本国内における音楽コンテンツ市場の推移を表したものである。日本国内におけるレコードやCD、DVD等を合わせた音楽パッケージ市場は、1998年の約6,075億円をピークに年々縮小を続け、2011年度には過去最低の約2,819億円を記録している。つまり、この13年間で日本の音楽パッケージ市場は半分以下の規模にまで縮小してしまったのである。

15

図表1：音楽コンテンツ市場の推移



(出所) 一般社団法人日本レコード協会の資料をもとに筆者作成

20

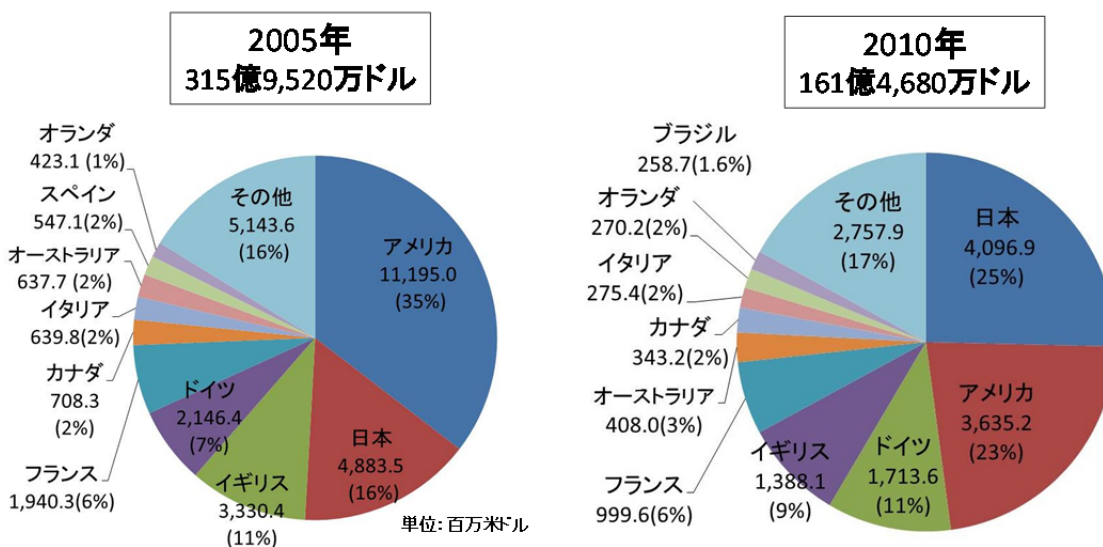
このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

このような音楽パッケージ市場の縮小は日本国内のみならず、世界の音楽市場においても同様に起こっている(図表2参照)。世界市場における音楽パッケージの総売上は、2005年度で約315億9,520万ドル¹だったのが、2010年度には約161億4,680万ドル²と、たった5年で半分程度の規模にまで縮小してしまっ

5 していたアメリカの売上額の減少は顕著で、2005年度には約111億9,500万ドルだったが、2010年度には約36億3,500万ドルと低迷し、その規模は約1/3にまで大きく縮小したのである。そして、これまで世界の音楽パッケージ市場でトップのシェアを誇っていたのが、2010年度、ついにその座を日本へと、あけ渡したのである。

10

図表2：世界の音楽パッケージ市場のシェア



(出所) IFPI (国際レコード産業連盟) の資料をもとに筆者作成

15

¹ ドル90円換算で、約2兆8,400億円

² 1ドル90円換算で、約1兆4,500億円



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

3. パッケージ・ビジネスの崩壊

それでは、一体なぜ、ここまで音楽パッケージ市場は縮小してしまったのだろうか。

音楽パッケージ市場低迷の要因として大別すると、人口動態の変化や、社会経済の流れに伴う消費者行動の変化といった「外部環境」、そして、音楽配信に代表される「技術革新」による影響が考えられる。

我が国における少子高齢化問題が重要視されるようになって久しいが、厚生労働省が発表した「2011年度人口動態統計の年次推移」によると、2011年度の日本における出生数は105万806人で、前年度の107万1,304人に比べて約2万人も少なく、過去最低を記録した。

10 音楽パッケージ市場がピーク値を記録した1998年度の出生数120万3,147人と比較すると、15万人以上も少ない数値である。また、2011年度の死亡数は125万3,066人で、この年の出生数105万806人に対し、1年間で20万人以上も人口が減少したことになる。

このような人口減少問題、特に少子化の進行は、音楽産業に多大なダメージを与える。これまで、そして現在も、音楽産業、特に音楽パッケージ市場にとって最大の顧客は10
15 代から20代の若年層であったからである。

一般社団法人日本レコード協会（以下、日本レコード協会）が発表した「2011年度音楽メディアユーザー実態調査」によると、全国の12歳から69歳までの男女³のうち、CD購入の機会が前年よりも減ったと回答した人を対象に、その理由をたずねたところ、金銭的な余裕が減った（1位）、YouTubeなど無料動画配信サイトでの聴取が増えた（4位）、
20 音楽ファイルのダウンロード利用が増えた（6位）といった理由が挙げられた。「金銭的な余裕が減った」については、昨今の日本の経済状況を鑑みれば当然の回答であろう。1990年代初頭のバブル崩壊後、勤労世帯の可処分所得は年々低下しており、それに伴って消費支出も減少している。そして、日本経済の立て直しが図られないまま、2008年、リーマン・ショックに端を発した世界的な経済不況の影響を日本経済のみならず、音楽産業も大いに
25 受けたのである。

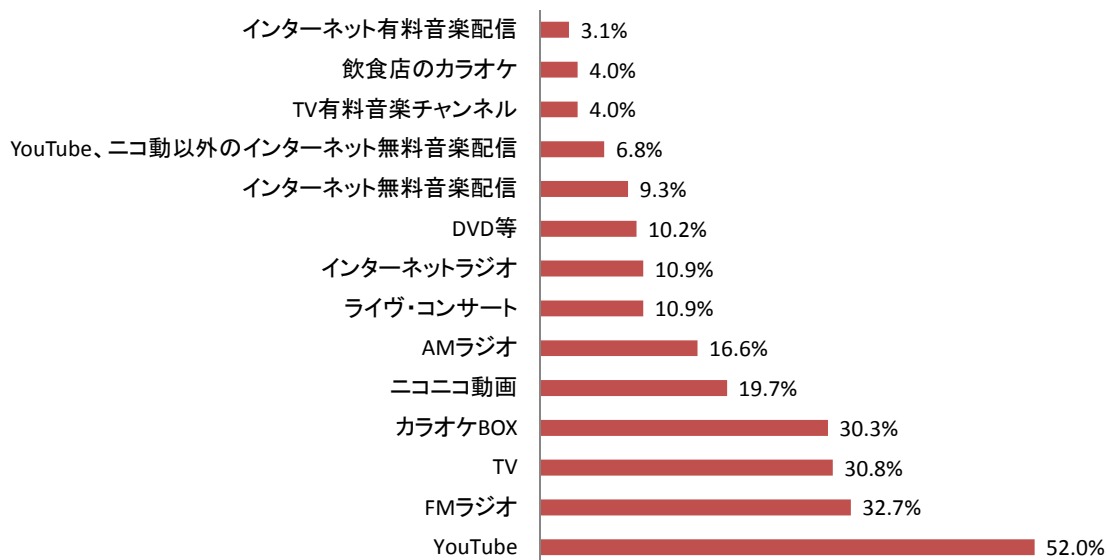
また、図表3は、同調査において、人々が過去半年間で音楽を楽しむために利用したサービスの上位を表したものである（同調査において、CDプレイヤーなどは楽曲を再生するオーディオ機器とみなし、サービスとして捉えていない）。

³調査対象者数 N=4960



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

図表 3: 半年間で音楽を楽しむために利用したサービス



(出所) 一般社団法人日本レコード協会「2011年度 音楽メディアユーザー実態調査報告書」を基に筆者作成

5

最も利用されたサービスは YouTube で、ラジオ、TV、カラオケ BOX、ニコニコ動画、ライブ・コンサートがその後に続く。パソコン、モバイル向け音楽配信サービスの普及に加え、YouTube、ニコニコ動画に代表されるインターネット無料・有料動画配信サイトの台頭が影響し、音楽を楽しむメディアが CD やレコード等の音楽パッケージから多種多様なメディアへと分散しているのである。

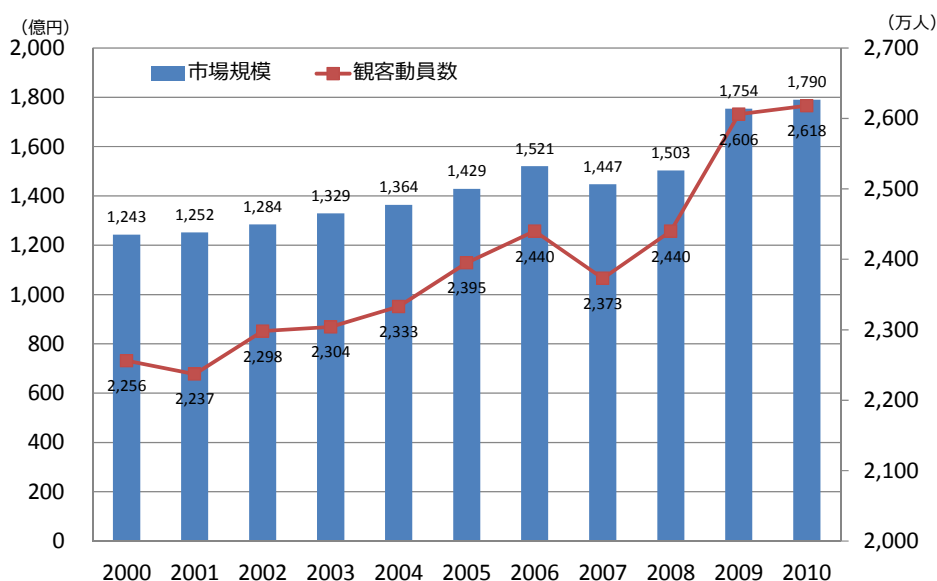
10

図表 4 は、一般社団法人コンサートプロモーターズ協会による「基礎調査推移表」、及び、ぴあ総研「ライブ・エンタテインメント白書」をもとに、日本国内で開催されるコンサートの年間売上額、及び、観客動員数の推移をグラフにしたものである。日本国内において、サマーソニック⁴に代表される野外ロック・フェスティバルが数多く誕生した 2000 年以降、ライブ・エンタテインメント市場は右肩上がり成長している。2000 年度に 1,243 億円だった市場規模は、2010 年度では 1,790 億円、観客動員数は 2,618 万人を記録している。2011 年度の音楽パッケージ市場の規模 2,819 億円と比較すると、ライブエンタテインメント市場がポスト・パッケージの役割を担う存在になると言っても過言ではないことが分かる。

15

⁴ 2000 年に初開催され、毎年 20 万人超の観客動員数を誇る、国内最大級の野外ロック・フェスティバル。

図表4：日本国内におけるライブエンタテインメント市場の推移



(出所) 一般社団法人コンサートプロモーターズ協会「基礎調査推移表」、及び、ぴあ総合研究所「ライブ・エンタテインメント白書」を基に筆者作成

5

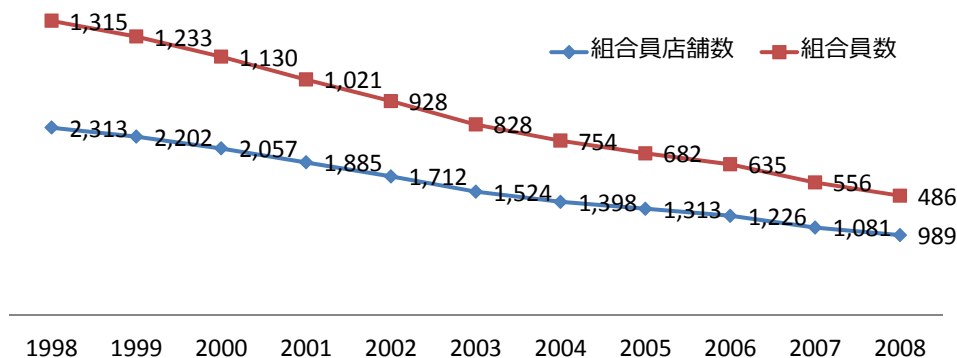
また、先述の音楽・動画配信サービスの登場に代表される「技術革新」の影響下、これまでパッケージ・ビジネスを下支えしていたレコード販売業界の再編が加速するようになった。従来、音楽CDやレコードはレコード会社で制作・製造され、ジャパン・ディストリビューションシステム(JDS)や日本レコードセンター(NRC)といったレコード会社(メーカー)配給網を経由して、メーカー特約店、卸業者・小売店、通販などを通して消費者へと届けられる。このうち、消費者やユーザーに最も近い立場にある小売店業界が、まず最初に打撃を受けた。アマゾンなどのインターネット通販業者の台頭やライブ・コンサート会場での販売の増加によって、レコード会社が小売店や卸業者を介さず、直接アマゾンや顧客と取引するようになった結果、小売店・卸業者の倒産、合併などが増えるようになったのである。

15

図表5は、日本レコード商業組合に加盟している組合員数、及び組合員店舗数(いわゆるCDショップ、レコード販売店)の推移を表したものである。音楽パッケージ市場が最大規模を誇っていた1998年、組合員店舗数は2,313店舗、組合員数は1,315であったのに対し、2008年度では組合員店舗数989店舗、組合員数486と、10年間で、それぞれ半分以上にまで減少している(2012年12月現在、組合員店舗数650)。

20

図表5：日本レコード商業組合の組合員数及び組合員店舗数の推移



(出所) 公正取引委員会「音楽用 CD などの流通・取引慣行の現状」(2008年6月19日)の資料を基に筆者作成

5

このようなレコード販売業界における変動は、パッケージ・ビジネスの主要プレイヤーであるレコード業界にも多大な影響を及ぼすようになった。世界の音楽パッケージ市場が最大規模を誇っていた1998年当時、世界では6大レーベルと呼ばれる、UNIVERSAL MUSIC GROUP (ユニバーサル・ミュージック・グループ)、POLYGRAM (ポリグラム)、

10 SONY MUSIC ENTERTAINMENT (ソニー・ミュージック・エンタテインメント)、BMG、WARNER MUSIC GROUP (ワーナー・ミュージック・グループ)、EMI MUSIC (EMI ミュージック)ら、大手レコード会社6社が音楽産業を牽引していた。それが、倒産や度重なるM&A等により、2012年現在、UNIVERSAL MUSIC GROUP、SONY MUSIC ENTERTAINMENT、WARNER MUSIC GROUPの3社にまで淘汰されてしまった⁵。

15

また、先に挙げた外資系メジャーレーベル以外に、国内発のレコード会社やレーベルが無数に存在する日本国内のレコード業界に目を向けると、2012年12月現在で、音楽パッケージ市場のピーク時であった1998年と比較すると、その数は約半分にまで減少している。

20

こうして、音楽パッケージ市場は次第に縮小し、ついには、音楽産業の屋台骨であるパッケージ・ビジネスは崩壊の一途を辿ることとなった。そして、この厳しい状況下、エイベックスは、これまでの主要ビジネスであるパッケージ・ビジネスにとらわれることなく、新たなビジネスモデルの構築・展開に乗り出したのである。

⁵ 2012年、EMI ミュージックのレーベル部門はユニバーサルへ、音楽出版部門はソニーへの売却が決定し、それぞれ吸収合併された。



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

4. エイベックス・グループの概要

エイベックスのビジョン

- 5 エイベックスは、かつて、日本の音楽産業においてレコード会社として一時代を築き、その後、総合エンタテインメント企業へと大転換して成功をおさめた企業である。そして、現在はエイベックスのビジョンが示すとおり(図表6参照)、エンタテインメントを通じて人々に感動を提供する「感動価値創造企業」となることを目指している。

10 図表6：エイベックス・グループのビジョン

感動価値創造企業へ	
1.	私たちはお客様の利便性を第一に考えながら、時流に沿ってビジネス・スタイルを変化させてまいりました。その柔軟性と機動性を強みに、新たなエンタテインメントを提案してまいります。
2.	私たちはエンタテインメントが本来持つコミュニティ性を掘り下げ、お客様と当社、お客様とお客様が感動体験を共有できるような商品・サービスを追求してまいります。
3.	私たちはエンタテインメントを通じて社会に貢献するとともに、感動価値を創出し、お客様の生活に豊かな彩りを添えてまいります。

(出所) エイベックス・グループ・オフィシャルサイトを基に筆者作成

エイベックスの沿革

- 15 エイベックスは1988年4月11日、当時大学生だった松浦勝人(現エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社 代表取締役社長 CEO)を中心に設立された、輸入レコードの卸売販売会社エイベックス・ディー・ディー株式会社から歩みを始めた。設立から2年経過した1990年、エイベックスは自社レーベルavex traxを創設し、レコード制作を
- 20 スタートさせる。翌年にリリースした、大人気のディスコ、マハラジャのコンピレーション・アルバム『MAHARAJA NIGHT VOL.1』、さらに翌年発売した、伝説の巨大ディスコ、ジュリアナ TOKYO のコンピレーション・アルバム『JULIANA'S TOKYO』が大ヒットを記録し、TV CF を活用した派手な宣伝活動も手伝って、エイベックスの知名度は一気に上昇した。

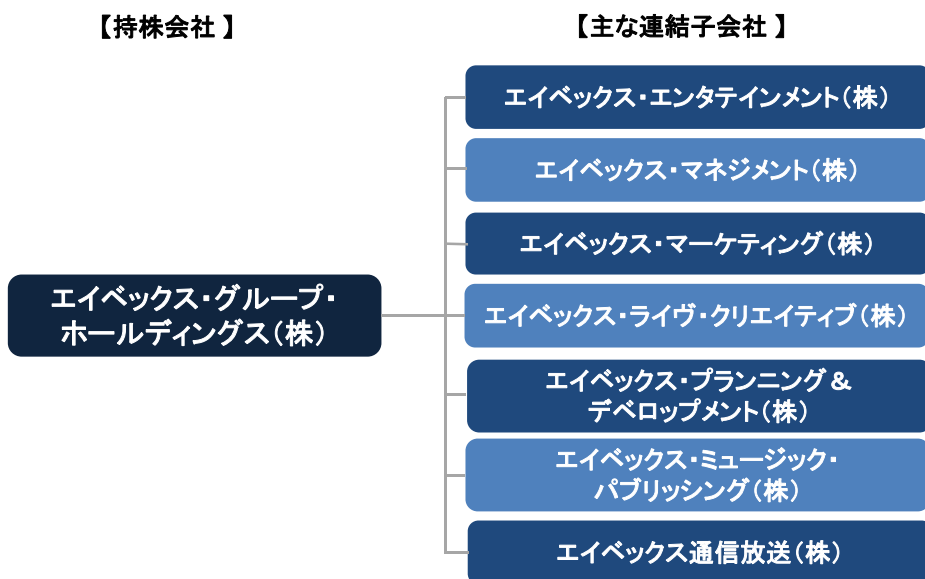


このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

1992年以降、アーティスト小室哲哉とタッグを組み、trf、globeらを手掛けて次々にミリオン・ヒットを連発するようになったエイベックスは、ついに1998年10月に株式を店頭公開し、さらに翌年の1999年12月、東京証券取引所市場第一部への上場を果たすのである。

- 5 その後、エイベックスの快進撃は続くも、音楽パッケージ市場の低迷と共に、エイベックスの売上も次第に減少していく。2003年、「脱レコード事業」をコンセプトに、プロジェクト「20'08」を発足した。これは、設立20周年となる2008年までに、ヒットの有無によって業績が変動するリスクを回避し、強い事業体制、強い組織を作ろうという目的のもとに発足したものであった。そして、2004年10月、会社分割により持株会社へと移行し、
- 10 エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社となった(図表7参照)。

図表7: エイベックス・グループ組織図



(出所) エイベックス・グループ IR 資料を基に筆者作成

15

エイベックスの構造改革、そして360度ビジネスへ

- 2005年4月、低迷する音楽パッケージ市場において、レコード会社として存続していくことに強い危機感を覚えたエイベックス上層陣は、抜本的な構造改革を目指し、その第一
- 20 弾として、「アジア最強のクリエイティブとコミュニケーション能力をもつエンタテインメ



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

ント・ブランド企業へと進化する」という「エイベックス・グループ中期ビジョン」を発表した。さらに、ユーザーに最適なコミュニケーション・チャンネルを通じて戦略的に音楽コンテンツを届けるという「コミュニケーション戦略」と、音楽をベースにアーティストから派生する様々なブランド価値を生み出し、多種多様なビジネス展開を行っていくという「ブランディング戦略」の二つを柱とする「3カ年中期経営計画」を同時に打ち出したのである。

また、2006年5月、先の「エイベックス・グループ中期ビジョン」に基づく「3カ年中期計画」を改良した「新中期経営計画」を、翌年2007年5月には「新3カ年計画」を発表し、積極的に他社とアライアンスを組むことによって、自社のみの商品・サービスを企画、制作するような従来のレコード会社の仕組みの殻を破り、開かれたプラットフォームを構築しようとした。

「新3カ年計画」から3年後の2010年12月、エイベックスは中期経営計画「Next Era 2014」を発表した。これは、アーティストが生み出す音楽を軸に、音楽パッケージの販売のみならず、ライブやマーチャンダイジング、ファンクラブ運営など、アーティストの個性や才能を音楽にとどまらずブランド化し、事業展開していこうというものであった。そして、これこそが、音楽産業における新たなビジネスモデルとして注目を集める「360度ビジネス」なのである。

「360度ビジネス」とは、アーティストを核に、アーティストの活動領域を360度の全方向へと広げてビジネス展開することにより、収益の最大化を目指すビジネスモデルである。パッケージ・ビジネスだけでなく、これまでパッケージ・ビジネスを支える副次的ビジネスとされてきたマーチャンダイジングやファンクラブ運営、ライブ・コンサート、マネジメント等にも焦点を当て、これらの事業活動からの収益を上げていこうとするものである。

現在のエイベックスでは、アーティストの発掘・育成からマネジメント、音楽パッケージや音楽ファイルの制作、配信、ライブ・コンサート制作、グッズの企画・販売、ファンクラブ運営に至るまで、音楽産業における、あらゆる事業活動を全てグループ内で内製し、それらを垂直的に展開している(図表8参照)。

音楽産業においては基本的に、各事業ごとにプレイヤーが分かれており、それぞれが独自にビジネス展開している。つまり、音楽制作はレコード会社、ライブ・コンサート運営制作はコンサート・プロモーター、アーティストのマネジメントはプロダクション会社と

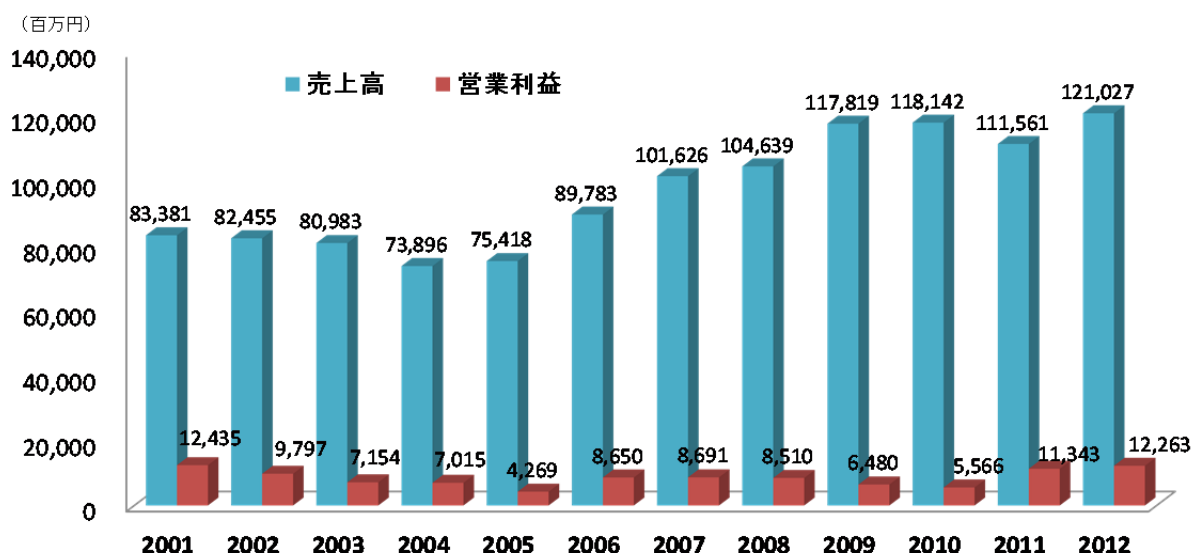


このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

年から2007年にかけての第一次構造改革、2007年から2010年にかけての第二次構造改革、そして2010年以降の第三次構造改革によって、レコード会社から総合エンタテインメント企業へと変貌を遂げたエイベックスは、その構造改革の遂行に伴って、売上高を大きく伸ばしている。2004年には約739億円にまで落ち込んでいた売上高が、2005年の構造改革開始を皮切りに右肩上がりで見直し、2012年度では約1,210億円を記録したのである。また、2013年3月期の中間期業績では、売上高が前期比125.6%、営業利益が前期比130.6%と大変好調に推移しており、中間期の売上高、営業利益としては過去最高を記録している。このように、エイベックスは360度ビジネスを展開することによって、音楽パッケージの売上減少を他事業からの収益によってカバーし、収益の最大化に成功しているのである。

10

図表9：エイベックスの業績推移



(出所) エイベックス・グループ IR 資料を基に筆者作成

15

20



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

5. エイベックス・ヒストリー

パッケージ・ビジネスが崩壊の危機に面している間、音楽産業における大半の企業は、さほど大きな危機感を抱くことなく、対処策を講じることもなかった。一方、それとは対

5 照的に、エイベックスは、いち早くパッケージ・ビジネスに代わる新たなビジネスモデルの構築に乗り出した。そして、それを模索し始めたのは、レコード会社として最も大きく成長を遂げている時期でもあった。エイベックスがレコード会社として創業し、その後、急成長を遂げる過程において、いかにして「脱レコード会社」、そして、「ポスト・パッケージ・ビジネス」を目指すようになったのか。エイベックスの、これまでのあゆみを辿り

10 ながら確認していく。

エイベックス創業期～レコード会社“エイベックス”の誕生～

松浦勝人(現エイベックス・グループ CEO)は、神奈川県横浜市内でごく普通のサラリ

15 ーマン家庭に生まれたが、教育熱心な両親のもと、何不自由なく育ったという。中学、高校と地元の学校に進学したのち、1983年、日本大学経済学部に入學した松浦は、そこで新しい音楽を発見し、衝撃を受ける。友達に何気なく聴かせてもらった、当時ユーロビートと呼ばれる楽曲であったが、「その曲を聴いた瞬間、こんな音楽があったのかと衝撃を受けた。そして、これが僕の運命を変えた。」(出所:芦崎治(2005)『avex way』)と松浦は後に

20 語っている。

松浦が大学3年生になった頃、大学構内で高校時代の友人、林真司(現エイベックス・グループ CBO)と再会を果たす。林から高校時代の同級生、小林敏雄(元エイベックス取締役)と共に、新しくオープンする貸レコード店でアルバイトを始めることを聞いた松浦は、すぐさま貸レコード店「友&愛」港南台店を訪れ、オーナーの重野正昭(元エイベ

25 ックス監査役)と出会う。同店でアルバイトをすることになった松浦は、出店から5ヶ月が経った頃、当時体調を崩していた重野から「友&愛」港南台店の経営を一任され、その後、港南台店の店長に抜擢される。さらに、松浦が大学4年生の時には、松浦に有り余るほどの商才を見出した重野の申し出により、松浦と重野が出資、利益、持ち株を折半する



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)

本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

形で別法人を立ち上げ、新店舗をオープンさせることになったのである。

新店舗では、輸入レコード店でレコードを仕入れ、それを店舗で販売することによって利益を得るといふ、いわゆる輸入盤卸業の始まりともいえる業務を行っていたが、これが全国の「友&愛」チェーン店のオーナー間で話題となり、それを聞きつけて松浦のもとを訪れたのが、のちにエイベックス・ディー・ディー株式会社を共に設立することになる「友&愛」西八王子店のオーナー、鈴木一成であった。

鈴木に「一緒に商売をしよう」と熱心に誘われ、根負けした松浦は、東京都町田市のアパートの一室で輸入卸業をスタートさせる。当時のレンタル店は、国内盤は必ずレコード会社指定の代行業者（問屋）から仕入れなければならなかったが、輸入盤の仕入れについては規制がなかった。そこに目を付けた松浦らは輸入盤に特化した結果、売上は破竹の勢いで伸びていき、ついに1988年4月11日、エイベックス・ディー・ディー株式会社を設立したのである。代表取締役は鈴木、役員に松浦、小林のほか3名、監査役に重野のほか2名というメンバーであった。これが、エイベックスの歴史のスタートである。

1988年の夏、松浦は「友&愛」本部の牛久保洋次社長から、山水電気のアメリカ系列会社を辞め、アメリカと日本の橋渡しになるようなビジネスを模索していた依田巽（元エイベックス会長兼社長）を紹介される。その後、顧問という形でエイベックスに参加した依田と鈴木、松浦は世界中の輸出業者を回り、仕入れ先を開拓しながら、会社の規模を拡大させていった。

当時、日本でも大ブームを巻き起こしていたユーロビートに目をつけ、オリジナルのコンピレーション・アルバム「EUROBEAT FANTASTIC」を販売したところ、1万枚を超えるセールスを記録した。そこで、「SUPER EUROBEAT VOL.1」と名付け、VOL.2、VOL.3とシリーズ化したところ、さらにセールスが伸びていった。そして、1990年9月、ついにレコード制作部門 **avex trax**（エイベックス・トラックス）を設立し、エイベックス自らレコード制作、販売を行うこととなった。正式にレコード会社として始動したのである。

「僕らは貸レコード屋だったから、ずっとレコード会社から嫌な目で見られ、日陰の道を歩いてきた。レンタル禁止レコードが出れば代行業者から仕入れられないから、街のレコード店で何枚も購入して、変な目で見られるような稼業だった。だから、レコード会社をやれたらいいね、いつか表舞台に立てたらいいよねって話していた。」(出所:『avex way』2005年)

30



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エイベックス成長期～エイベックス初のミリオンセールス～

- この頃、松浦は当時一世を風靡していたディスコ、マハラジャをクライアントに持つ広告代理店、クリエイティブマックスを訪れ、そこでマハラジャを担当していた千葉龍平(現
- 5 エイベックス・グループ代表取締役副社長 CSO) と出会う。松浦と千葉は、1991年2月、マハラジャを疑似体験できるCD「MAHARAJA NIGHT VOL.1」をエイベックス・トラックスからリリースし、鮮やかな仕掛けやプロモーションが功を奏して、2万枚以上の売上を誇った。
- 1991年5月15日、のちに伝説のディスコとなる「ジュリアナ東京」がオープンした。
- 10 エイベックスはマハラジャの時と同じ発想で、「ジュリアナCD」を制作することを企画し、早速ジュリアナ経営陣との交渉に入った。当初、大手レコード会社との契約を望み、町田を拠点とした小さなレコード会社、エイベックスとの契約には難色を示していたジュリアナ経営陣も、エイベックスが提供するセンスが良く豊富な楽曲、革新的なプロモーション・プランなどを支持し、最終的にエイベックスと契約することに合意したのである。1992年
- 15 2月、エイベックス制作によるコンピレーション・アルバム「JULIANA'S TOKYO」がリリースされる。深夜枠に集中的に投下したTVスポットや、ジュリア東京の無料入場券のCDへの封入など、これまでにはなかった積極的な仕掛けやプロモーションによって、このアルバム「JULIANA'S TOKYO」シリーズはVOL.9まで続くスマッシュ・ヒットとなった。
- 20 そして、「JULIANA'S TOKYO」成功の時期に、松浦と千葉はアーティスト、小室哲哉との出会いを果たし、1992年9月23日、「TETSUYA KOMURO PRESENTS TMN SONG MEETS DISCOSTYLE」をリリースすることとなった。この作品は、オリコンチャートで4位を記録、「JULIANA'S TOKYO」を遥かに凌ぐセールスとなり、エイベックスはこのアルバムを契機に、邦楽制作へと大きく舵を切ることとなった。
- 25 さらに、当時、小室が力を入れていた新しいユニットがあった。ダンス・ミュージックにヴォーカルとダンス、DJを融合させたユニット、trf(TK RAVE FACTORY)である。trfはエイベックスと契約し、1993年2月25日にシングル「GOING 2 DANCE」とアルバム
- 「THIS IS THE TRUTH」を同時リリースし、セカンド・シングル「EZ DO DANCE」はCMタイアップ曲となった。当時、エイベックスにはTVの音楽番組にアーティストをブ
- 30 ッキングするような力はなかったため、CMタイアップを取り付けるか、膨大な量のTV



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

スポットを打つという戦略に出たのだが、これらが功を奏し、エイベックス初となるミリオンセールスを記録したのである。

設立から、わずか3年足らず。町田でスタートした小さなレコード会社は、こうして音楽産業において、新進気鋭のレーベルとして頭角を現し始めたのである。

5

エイベックス黄金期～東証一部への上場～

エイベックスの子会社として、かなり初期の段階に設立されていたプライム・ディレクションは、グループ内でも珍しく、業務が多面化していた。雑誌出版の他に音楽著作権の出版管理、プロモーション・ビデオ制作、CM制作、ラジオ番組制作などを手掛け、ついに他のレコード会社の仕事まで請け負ううちに、社内で音楽パッケージ業界の全業務を内製できるようなプロフェッショナル集団へと変貌していた。つまり、プライム・ディレクションは、のちに総合エンタテインメント企業へと転換するエイベックスの仮の姿でもあったのだ。

そして、このプライム・ディレクションによるプロデュースのもとに誕生したのが、安室奈美恵であり、松浦自らがプロデューサー名義“max matsuura”としてプロデュースしたアーティストであった。その後、安室奈美恵を筆頭に globe、浜崎あゆみと、次々に大型アーティストを誕生させ、ミリオン・ヒットを連発していったのである。

1997年10月、プライム・ディレクションは株式会社アクシヴへと社名変更し、千葉が社長に就任することとなった。エイベックスの売上が減少し始めていたのとは対照的に、子会社アクシヴだけは、次々とアーティストを手掛け、急成長を遂げていった。松浦と千葉は、この頃から、アーティストの権利を保有するプロダクション会社としての強みを感じるようになった。そして、これからは契約アーティストのマネジメントや楽曲制作だけでなく、ライブ・コンサートやアーティスト・グッズの制作・販売、ファンクラブ運営、映像コンテンツ制作や音楽配信ビジネスといった副次的ビジネスを展開していく必要があると考えるようになったのである。

そして、この頃、エイベックスの筆頭株主となり、代表取締役就任した依田のもと、1998年10月、エイベックスは株式を店頭公開し、翌年1999年12月、ついにエイベックスは、東京証券取引所第一部に上場を果たすのである。

30



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エイベックス混乱期～脱レコード会社の試み～

2000年、松浦と千葉はアクシヴ社内にライツ&プランニング事業部を立ち上げた。これは、以前から特に千葉がずっと考えていた、「CDが売れなくなったら、どう生き残るのか。」

- 5 (出所:『avex way』2005年)をテーマにスタートした、新しい組織作りの一環であった。アーティストの価値が上がった時、パッケージ商品だけでなく、音楽以外の分野でいかに利益を出すか、という具体的な取り組みを始めたのである。「CDの売上が仮にゼロになった時、どうやって利益を出していくのか」ということを念頭に置き、ライブ・コンサート、アーティスト・グッズ、エッセイ、写真集などの販売を企画するという、まさに360度
- 10 ビジネスの原型を実現するために、ライツ&プランニング事業を作ったのである。

- 千葉らは、まず、当時最大級のペースでブレイクしていたアーティスト、浜崎あゆみをこの事業の中心に置き、これまでのパッケージ・ビジネスからの脱皮を試みた。浜崎あゆみのファッション・ブランド「マテリアルガール」を打ち出してショップを開店し、さらに、浜崎のアニメ・キャラクター「ayupan(あゆパン)」を誕生させると、それらは爆発的に
- 15 にヒットした。その結果、浜崎あゆみによる売上全体のうち、パッケージなどの音楽コンテンツが占める割合は約4割、マーチャンダイジングなどの副次的ビジネスがもたらす収益は何と6割を占めたのである。これらの事業によって、2000年度のアクシヴの経常利益はエイベックス・グループ内で最高額を上げるまでになった。

- こうして、アクシヴのライツ&プランニング事業部による副次的ビジネス展開が結果を出すようになった頃、千葉はコンサルティング会社を経営する荒木隆司(元エイベックス
- 20 上級執行取締役)と出会った。そして、松浦、千葉が荒木の助言のもと、エイベックスの構造改革に乗り出そうとしていた矢先、エイベックスの屋台骨を揺るがす大事件が起こったのである。

- これまで、オーディオメーカー山水電気出身の依田と、創業メンバーである松浦による
- 25 強力な二頭体制によってエイベックスは成功をおさめてきた。経済界でも顔が利き、経営手腕を発揮する依田と、類まれな音楽センスとビジネス・センスとを持ち合わせ、クリエイティビティを発揮する松浦の二人は全く違うタイプであるが、その違う才能のシナジーがこれまで功を奏してきた。しかし、いつしか両者の間には経営方針をめぐる歪のよう
- 30 なものが生まれてしまったのであろう。2004年7月30日、アクシヴの取締役会で起きた言い争いに端を発し、依田から千葉の解任動議が出されたのである。これは賛成多数で可



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

決され、千葉はアクシヴの代表取締役ではなくなったが、エイベックスの取締役としての地位はまだ保持していた。これを受けてすぐ、今度は松浦が依田の解任動議を発動した。しかし、これに対し、挙手したのは松浦と千葉の二人だけだった。つまり、否認されたのである。こうして、松浦、千葉は、エイベックス辞任の意向を固めたのである。

- 5 翌朝のスポーツ紙各紙には、「エイベックス松浦、辞任」の第一報が掲載されていた。松浦と千葉の解任劇を知った、浜崎あゆみらエイベックス所属アーティストは、すぐさま自身のブログなどのメディアを通して、松浦と千葉の支持、そしてエイベックスからの移籍の可能性を表明したのである。アーティストやエイベックス社員による、これら一連の抗議活動に対する社会の反応は予想以上に大きかった。結局、これを受けて依田は会長を辞任し、松浦と千葉はエイベックスの取締役に戻ることとなった。さらに、2004年9月、松浦がエイベックスの代表取締役社長に、千葉は代表取締役副社長にそろって就任し、先の荒木が上級執行役員として加わることで新たな経営体制が作られた。こうして、2004年夏の騒動にピリオドが打たれたのである。
- 10

15 エイベックス変革期～レコード会社から総合エンタテインメント企業へ～

- 新体制となったエイベックスは、2005年4月、エイベックス・グループ構造改革を発表する。「アジア最強のクリエイティブとコミュニケーション能力をもつエンタテインメント・ブランド企業へと進化すること」というエイベックス・グループ中期ビジョンを掲げ、
- 20 コミュニケーション戦略と、ブランディング戦略という二つの戦略を柱とした「3ヵ年中期経営計画」を発表したのである。コミュニケーション戦略とは、アーティストによって生み出されたコンテンツをパッケージ、配信、ライブ・コンサート、メディアなど様々なチャンネルを通してユーザーへと提供していくことである。さらに、ユーザーと双方向で情報交換を行い、その情報交換の場を日本のみならず、アジアへも広げていこうというものである。また、ブランディング戦略は、音楽パッケージのみならず、個々のアーティストの特性を引き出してブランド化し、確立していこうというものである。そして、このブランディング戦略は、以前から松浦、千葉が目指していた副次的ビジネスによる収益の多角化の実現に他ならない。
- 25

- 2006年5月には、先の中期経営改革を念入りに改良して「新中期経営計画」を、さらに
- 30 翌年2007年5月には「新3ヵ年計画」を発表した。新たに発表された経営計画では、これ



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

までのコミュニケーション戦略、ブランディング戦略に「アライアンス戦略」が加えられた。アライアンス戦略とは、音楽や映像の各事業において、これまでのレコード会社のように、自社商品・サービスのみを企画・制作・宣伝・販売するのではなく、積極的に他社と関わり、アライアンスを組むことによって、手掛ける商品やサービス、価値を増やして

5 いこうというものである。この戦略にもとづいて、エイベックスでは自社に所属するアーティスト以外のライブ・コンサートやイベントを手掛けたり、毎年自社所属のアーティストのみで実施していた大型野外フェスティバル「a-nation」に他社所属のアーティストを出演させるなど、様々な方法でビジネス展開の場を増やしていった。

そして、2010年12月、エイベックスは最新の中期経営計画「Next Era 2014」を発表し

10 た。従来のレコード会社の専業である音楽パッケージ、音楽ファイルの制作のみならず、ライブ・コンサートやマーチャンダイジング、ファンクラブ運営など、これまで副次的とされていたビジネスについても、さらに積極的に展開していこうというものである。そして、これこそが、アーティストを核に、アーティストに関わる全ての領域へと事業活動を拡大し、収益の最大化を目指す「360度ビジネス」に他ならないのである。

15

6. エイベックスによる 360 度ビジネス

これまで見てきたように、エイベックスは音楽パッケージ市場の拡大に伴って成長を遂

20 げ、成功をおさめてきた。しかし、その後、音楽パッケージ市場が低迷の一途を辿るようになる。エイベックスの売上も減少し、厳しい経営を強いられるようになった。つまり、レコード会社であるエイベックスは、主要ビジネスであるパッケージ・ビジネスに依存せざるを得ず、企業の成否が音楽パッケージ市場の動向に左右されていたのである。

そこで、エイベックスはパッケージ・ビジネスへの依存から脱し、レコード会社から総

25 合エンタテインメント企業へと転換するべく、大々的な構造改革に踏み切ったのである。現在のエイベックスでは、これまでに打ち出してきた「中期経営計画」、「新中期経営計画」、「Next Era 2014」に基づき、主要事業を従来の音楽制作のみ（パッケージ・ビジネス）とするのではなく、「音楽事業」、「映像事業」、「マネジメント・ライブ事業」、「その他事業」の4つのセグメントに分類した組織体制が敷かれている（図表 10 参照）。

30



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

各セグメントの主な事業内容は、以下のとおりである。

(1) 音楽事業

5 音楽パッケージ、音楽ファイルなどの音楽コンテンツの企画・制作・製造・宣伝・販売
の他、音楽配信プラットフォーム「ミュウモ」の運営が主要業務となる。

(2) 映像事業

10 映像パッケージ、映像コンテンツの企画・制作・製造・宣伝・販売の他、映像配信プラットフォーム「BeeTV」の運営が主要業務となる。

(3) マネジメント・ライブ事業

15 アーティスト、タレントなどのマネジメント業務、ファンクラブ運営、グッズの企画・制作・販売、ライブ・コンサート、イベントの企画・制作・運営を行う。360度ビジネスの代名詞のようなビジネス内容となる。

(4) その他事業

20 新人アーティストの発掘・育成を行う事業や、音楽、ダンス、映像などに関連したスクール事業などが主な業務内容となる。

また、図表 10 が示すとおり、各セグメントごとに、エイベックス・グループ内の子会社が振り分けられ、全ての事業がエイベックス・グループのみで内製、完結できる状態となっている。

25



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

図表 10：エイベックスのセグメント別事業概要

音楽事業	音楽コンテンツの企画・制作 音楽パッケージの製造・販売 音楽コンテンツのデジタル配信 配信プラットフォーム「ミュウモ」の運営、音楽出版事業 スタジオ運営	エイベックス・エンタテインメント(株) エイベックス・マーケティング(株) エイベックス・ミュージック・パブリッシング(株) Para.TV (株) Avex Hong Kong Ltd. Avex Taiwan Inc. Avex China Co.,Ltd. / Avex Hawaii,Inc.
映像事業	映像コンテンツの企画・制作 映像配信プラットフォーム「BeeTV」の運営 映像パッケージの製造・販売 映像配給	エイベックス・エンタテインメント(株) エイベックス・マーケティング(株) エイベックス通信放送(株)
マネジメント ライブ事業	アーティスト・タレントのマネジメント業務 ファンクラブの運営 グッズの企画・制作・販売 ライブ・イベントの企画・制作・運営	エイベックス・マネジメント(株) エイベックス・マーケティング(株) エイベックス・ライブ・クリエイティブ(株) エイベックス・クラシックス・インターナショナル(株)
その他事業	新人アーティストの開発・育成事業 スクール事業(エイベックス・アーティストアカデミー) レストラン事業	エイベックス・プランニング&デベロップメント(株)

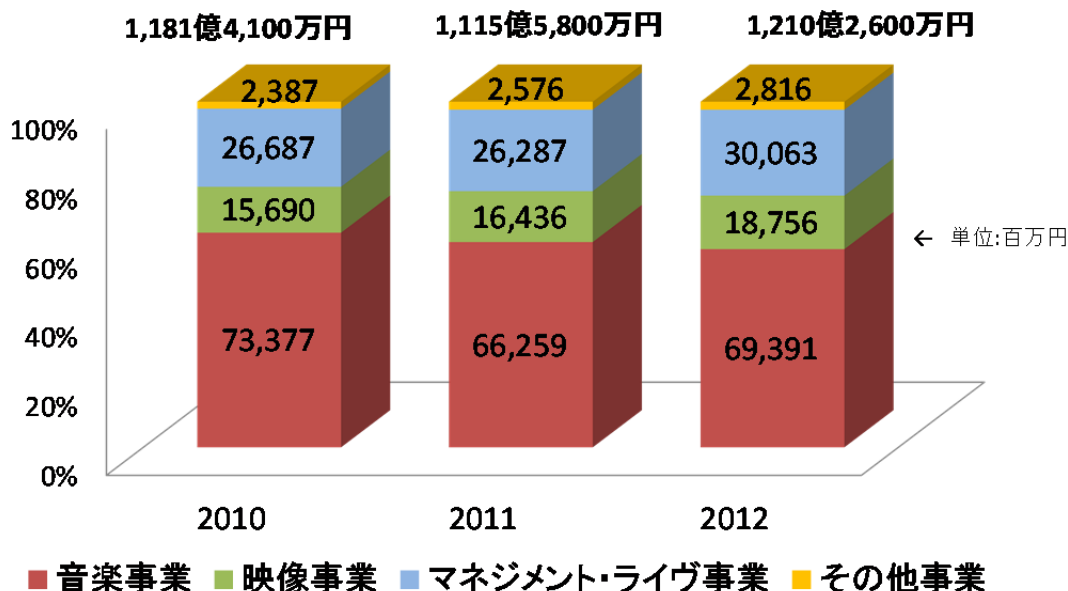
(出所) エイベックス・グループ IR 資料を基に筆者作成

5

図表 11 は、事業セグメント別に見た売上高の推移を表したものである。「Next Era 2014」発表後、主要 4 事業にセグメントを振り分けた 2010 年以降の推移を見てみると、音楽事業がかなり売上を低下させてはいるが、他の 3 事業でそれを補い、全体の売上では上昇していることが分かる。

- 10 音楽事業について見てみると、2010 年度では約 734 億円だったのが、2011 年度では約 663 億円、2012 年度では約 694 億円となっている。音楽パッケージ売上に依存するレコード会社体制であれば窮地に陥るような状況であろう。しかし、映像事業では、2010 年度は約 157 億円、2011 年度は 164 億円、2012 年度では 188 億円と右肩上がりですべて売上が増えている。同様に、マネジメント・ライブ事業においても 2010 年度は約 267 億円だったのが、
- 15 2012 年度には約 300 億円にまで売上が拡大しているのである。このように、音楽事業以外の事業、従来の副次的ビジネスからの収益が確実に増加しているのである。

図表 11：エイベックスの事業セグメント別売上高の推移



(出所) エイベックス・グループ IR 資料を基に筆者作成

5

さらに、各事業の売上高推移の要因として、以下のようなことが考えられる。まず、音楽事業においては、音楽パッケージ市場はここ数年横ばい傾向にあったが、フィーチャーフォンからスマートフォンへの移行が目立ったモバイル配信市場の縮小が大いに影響し、売上を落としたものと考えられる。一方、映像事業においては、動画配信サービス「BeeTV」や「d マーケット VIDEO ストア powered by BeeTV⁶」が大変好調であることが功を奏し、売上を大きく伸ばしている。そして、最も顕著なのは、マネジメント・ライブ事業である。ライブ・コンサートの企画・制作、アーティスト・グッズの販売、ファンクラブ運営やマネジメント業務などで構成されるこの事業においては、特にライブ・コンサートによる売上好調が目立っている。国内各地のドームやスタジアムといった大型会場における公演数が増えたことにより、観客動員数、及び、興行収入が増加したことに加え、会場内でのグッズ販売などの売上、顧客単価も上昇している。

10

15

このように、エイベックスは 360 度ビジネスを展開することによって、パッケージ・ビジネスの売上に大きく依存する体質から脱し、再び売上高を増加させることができた

⁶ エイベックスが運営、ドコモが提供するスマートフォン向け有料動画配信サービス。2011年11月18日より開始。



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

でなく、レコード会社から総合エンタテインメント企業への転換をも成功させたのである。

7. エイベックスの今後の課題

5

これまで見てきたように、大きな変革の渦中にある音楽産業において、エイベックスは、新たなビジネスモデルの構築、展開にいち早く乗り出してきたが、今後さらに成長を拡大させていくためには、取り組むべき課題も残る。エイベックスは、アーティストに関わる全ての事業を手掛ける360度ビジネスを展開し、様々なエンタテインメント・ビジネスを
10 実施することによって、それぞれの事業活動が互いに補完し合いながら、企業全体の売上を伸ばしてきた。しかし、音楽事業に目を移すと、特に音楽配信市場における昨今の状況は極めて厳しく、音楽事業による売上の比率は今後さらに低下していくものと考えられる。現在、アメリカやヨーロッパでは Spotify⁷に代表される定額制の音楽ストリーミングサービスが席卷しているが、ユーザーにとって、これまで以上にシンプルで高音質、かつ、安
15 価で音楽を楽しめるサービスの提供が必要になってくると考える。これに対し、エイベックスは2013年2月、ソフトバンク株式会社と合弁会社UULA(読み方:ウーラ)を設立し、新たな音楽・映像の定額制配信サービスUULAを開始している。月額490円(税込)で音楽ビデオ、ライブ・コンサート映像、カラオケなどの音楽コンテンツや、映画やドラマなどの映像コンテンツも全て見放題というこのサービスは、先のSpotifyの日本上陸に
20 先がけて、エイベックスが仕掛ける新たなビジネスの一つである。

また、今後360度ビジネスをさらに展開していくには、360度ビジネスの核となる「アーティスト」をいかに多く保有するかが鍵となる。これからはアーティストに関連する事業のみならず、アーティストから、彼らの魅力やオリジナリティを最大限に引き出し、それをブランド化していくことが重要となる。そして、そのためには、自社が契約するア
25 ティストのみならず、他社に所属するアーティストや他のプレイヤーと共に事業展開していくことが必至である。つまり、オープンなプラットフォームを構築して拡大し、収益の安定化を図ることが、今後さらに重要となってくるのである。

⁷ 2006年、スウェーデンで創業された音楽ストリーミング配信サービス。イギリスを皮切りにヨーロッパ、アメリカへと進出し、現在世界最大手。iTunes キラーと呼ばれる。



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

資料

エイベックス・グループ会社概要

社名	エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社 Avex Group Holdings Inc.
本社所在地	〒107-8577 東京都港区南青山三丁目1番30号エイベックスビル TEL. 03-5413-8550(代)
設立年月日	1988年4月11日
資本金	42億2,960万円
代表者	代表取締役社長CEO 松浦 勝人
グループ従業員数	1,385名(2012年3月31日現在)
社名由来	Audio Visual Expert

5

(出所) エイベックス・グループ IR 資料を基に筆者作成

エイベックス・グループ企業沿革

10

1988(昭和63)年4月	エイベックス・ディー・ディー株式会社(東京町田市)設立、輸入レコードの販売を開始
1990(平成2)年9月	自社レーベル「avex trax」を創設し、レコード制作を開始
1990(平成2)年11月	東京町田市に音楽出版社(株)ミュージック・フォリオ(平成5年10月、(株)プライム・ディレクション、平成17年4月、エイベックス・ライヴ・クリエイティヴ(株)に商号変更、現・連結子会社)を設立
1993(平成5)年11月	東京都港区にディスコ経営会社(株)ヴェルファーレ(平成9年4月、エイベックス・ディー・ディー(株)と合併)を設立
1995(平成7)年7月	東京都港区にアーティスト・マネジメント会社(株)ホワイトアトラス(平成9年10月、(株)アクシヴ、平成17年4月、エイベックス・プランニング & デベロップメント(株)に商号変更、現・連結子会社)を設立
1996(平成8)年9月	香港にAvex Asia Ltd.(平成20年11月、Avex Hong Kong Ltd.に商号変更、現・連結子会社)を設立
1997(平成9)年10月	東京都港区に販売会社(株)エイベックス・ディストリビューション(平成17年4月、エイベックス・マーケティング・コミュニケーションズ(株)、平成19年4月、エイベックス・マーケティング(株)に商号変更、現・連結子会社)を設立
1998(平成10)年4月	エイベックス(株)はエイベックス・ディー・ディー(株)を合併
1998(平成10)年7月	台湾台北市にAvex Taiwan Inc.(現・連結子会社)を設立
1998(平成10)年10月	日本証券業協会に株式を店頭登録
1999(平成11)年12月	東京証券取引所市場第一部に上場

(出所) エイベックス・グループ IR 資料を基に筆者作成



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)

本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

2000(平成12)年3月	東京都港区にインターネット情報サービス会社エイベックス ネットワーク(株)を設立
2000(平成12)年10月	東京都渋谷区に新人アーティスト・タレントの発掘・育成を目的としたエイベックス・アーティストアカデミーを開校
2002(平成14)年1月	香港でAvex Asia Ltd.及びAvex Taiwan Inc.の管理・統括を目的としてAvex Asia Holdings Ltd.(平成22年4月、Avex International Holdings Ltd.に商号変更、現・連結子会社)が業務を開始
2004(平成16)年10月	会社分割により持株会社体制に移行(エイベックス(株)を、持株会社であるエイベックス・グループ・ホールディングス(株)と新設会社エイベックス(株)(平成17年4月、エイベックス・エンタテインメント(株)に商号変更、現・連結子会社)に分割)
2005(平成17)年6月	エイベックス ネットワーク(株)が(株)Para.TV(現・連結子会社)の株式を取得し子会社化
2006(平成18)年2月	(株)ドワンゴ(現・持分法適用関連会社)と業務及び資本提携契約を締結
2006(平成18)年11月	中国に合併会社Avex China Co.,Ltd.(現・連結子会社)を設立
2007(平成19)年4月	エイベックス・マーケティング・コミュニケーションズ(株)(存続会社)とエイベックス ネットワーク(株)(消滅会社)が合併し、商号をエイベックス・マーケティング(株)に変更
2009(平成21)年1月	エイベックス・エンタテインメント(株)の会社分割(新設分割)により、エイベックス・マネジメント(株)(現・連結子会社)を設立、Avex China Co.,Ltd.をAvex Asia Holdings Ltd.の100%出資子会社化
2009(平成21)年4月	エイベックス・エンタテインメント(株)と(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモが合併会社エイベックス通信放送(株)(現・連結子会社)を設立
2010(平成22)年4月	エイベックス・グループ・ホールディングス(株)の簡易分割により、エイベックス・ミュージック・パブリッシング(株)(現・連結子会社)を設立
2010(平成22)年12月	中期経営計画「Next Era 2014」を発表
2011(平成23)年10月	エイベックス・エンタテインメント(株)が、エイベックス・クラシックス・インターナショナル(株)(現・連結子会社)を設立

(出所) エイベックス・グループ IR 資料を基に筆者作成

エイベックス・グループのあゆみ (1988～1993)

1988	・4月 東京都町田市にエイベックス・ディー・ディー株式会社設立。レコード輸入卸業を開始
1990	・2月 初のコンピレーション・アルバム(海外制作)『SUPER EUROBEAT VOL.1』リリース ・2月 町田市にレコーディングスタジオ設置 ・9月 レコード制作部門(自社レーベル)「avex trax」を創設 ・11月 初の国内制作コンピレーション・アルバム『SUPER EUROBEAT VOL.9』リリース ・11月 音楽出版社(株)ミュージック・フォリオ設立(93年10月(株)プライム・ディレクションに社名変更)
1991	・邦楽制作開始 ・2月 『MAHARAJA NIGHT VOL.1』リリース ・5月 本社を町田市鶴間に移転 ・7月 初のリミックス・アルバム『SUPER DJ BATTLE』リリース ・11月 初の邦楽アーティスト mayumi デビュー『SILENT NIGHT』
1992	・2月 ダンス・コンピレーション・アルバム『JULIANA'S TOKYO』リリース。大ヒットでテクノ・ブームを巻き起こす ・6月 『JULIANA'S TOKYO VOL.2』リリース ・9月 小室哲哉と初コラボレーション『TMN SONG MEETS DISCOSTYLE』リリース ・10月 (株)ハウディインターナショナルに資本参加
1993	・1月 アメリカに現地法人AV EXPERIENCE AMERICA INC.設立 ・2月 trfデビュー・シングル『GOING 2 DANCE』・アルバム『THIS IS THE TRUTH』同時リリース ・5月 本社を東京都南青山に移転 ・6月 trfシングル『EZ DO DANCE』がスマッシュ・ヒット(93年第35回レコード大賞受賞) ・8月 東京ドームで無料ダンスイベント「avex rave'93 LIVE in TOKYO DOME」を開催、5万人を動員 ・11月 東京都港区にディスコ経営会社(株)ヴェルファーレ(97年エイベックス・ディー・ディーと合併)設立 ・12月 港区青山にレコーディングスタジオ「プライム・サウンド・スタジオ青山」完成 ・12月 (株)カッティング・エッジ設立(97年4月、エイベックス・ディー・ディーと合併)

(出所) エイベックス・グループ社史を基に筆者作成



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)

本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エイベックス・グループのあゆみ (1994~1999)

1994	<ul style="list-style-type: none"> ・2月 trfセカンド・アルバム『WORLD GROOVE』リリース ・7月 イギリスに現地法人PRIME DIRECTION INTERNATIONAL LTD.設立 ・8月 東京ドームにて「avex rave '94」開催、5.5万人を動員 ・11月 イギリスに現地法人AVEX UK LIMITED設立 ・11月 hitomiデビュー・シングル「Let's Play Winter」リリース ・12月 世界最大級の伝説のディスコ、velfarre(ヴェルファーレ)をオープン
1995	<ul style="list-style-type: none"> ・3月 H JUNGLE with T「WOW WAR TONIGHT」リリース ・3月 trfシングル「OVERNIGHT SENSATION」リリース(95年第37回レコード大賞受賞) ・3月 trfサード・アルバム『dAnce to positive』リリース ・4月 hitomi サード・シングル「CANDY GIRL」大ヒット ・7月 (株)ホワイト・アトラス設立(97年10月、(株)アクシヴに社名変更) ・8月 「avex daNce Matrix '95」開催、9万人を動員 ・8月 globeデビュー・シングル「feel like dance」リリース ・9月 hitomiファーストアルバム『GO TO THE TOP』リリース ・10月 安室奈美恵シングル「Body Feels EXIT」リリース ・11月 相川七瀬デビュー・シングル「夢見る少女じゃいられない」リリース
1996	<ul style="list-style-type: none"> ・1月 globeシングル「DEPARTURES」リリース ・2月 港区南青山の新社屋に本社移転 ・3月 安室奈美恵シングル「Don't Wanna cry」リリース(96年第38回レコード大賞受賞) ・3月 globeファースト・アルバム『globe』リリース ・5月 プライム・サウンド・スタジオ完成 ・7月 安室奈美恵アルバム『SWEET 19 BLUES』リリース ・8月 Every Little Thingデビュー・シングル「Feel My Heart」リリース ・8月 「avex dance net'96」を9日間にわたり開催 ・9月 香港に現地法人AVEX ASIA LTD.設立 ・9月 南青山に情報発信基地a-baseをオープン ・12月 株主第三者割当により資本金を23億840万円に増資
1997	<ul style="list-style-type: none"> ・パッケージ製品の自社流通を開始 ・2月 安室奈美恵シングル「CAN YOU CELEBRATE?」リリース(97年第39回レコード大賞受賞) ・2月 (株)ヴェルファーレ・エンタテインメント設立 ・2月 インターネットによる情報サービス事業avex network開始 ・3月 globeシングル「FACES PLACES」リリース ・4月 MAXシングル「Give me a Shake」リリース ・6月 DA PUMPシングル「Feelin' Good」リリース ・6月 (株)ソニー・ミュージックエンタテインメントと共同出資でライブハウス運営会社(株)ホールネットワーク設立 ・8月 「avex dance carnival SUMMER '97」を6日間にわたり開催 ・9月 資本金を28億2,600万円に増資 ・10月 (株)ホワイト・アトラスを(株)アクシヴに社名変更
1998	<ul style="list-style-type: none"> ・3月 ヴェルファーレがリニューアルオープン ・4月 エイベックス・ディー・ディー(株)から合併によりエイベックス(株)に社名変更 ・4月 浜崎あゆみデビュー・シングル「poker face」リリース ・7月 台湾に現地法人AVEX TAIWAN INC.設立 ・8月 「non-stop 150h presented by avex 10th Anniversary」を7日間150時間にわたり開催 ・9月 globeシングル「wanna Be A Dreammaker」リリース(98年第40回レコード大賞受賞) ・10月 株式を店頭公開、資本金を42億2,960万円に増資
1999	<ul style="list-style-type: none"> ・1月 浜崎あゆみファースト・アルバム『A SONG FOR X X』(99年第41回レコード大賞ベストアルバム受賞) ・3月 ウォルト・ディズニー・レコーズ及びハリウッド・レコーズと日本でのCD販売に関して独占契約を締結 ・4月 (株)ギャガ・コミュニケーションズに出資 ・8月 「avex 夏祭り1999」を1か月にわたり開催 ・8月 浜崎あゆみマキシシングル「A」リリース(99年日本ゴールドディスク大賞ソング・オブ・ザ・イヤー受賞) ・11月 浜崎あゆみアルバム『LOVEppears』リリース ・11月 アニメ制作事業室avex mode新設、アニメ事業に参入 ・12月 株式を東京証券取引所市場第一部に上場

(出所) エイベックス・グループ社史を基に筆者作成



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)

本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エイベックス・グループのあゆみ (2000~2005)

2000	<ul style="list-style-type: none"> ・現在のロゴマークを採用 ・3月 Every Little Thingアルバム『eternity』(00年日本ゴールドディスクポップ・アルバム・オブ・ザ・イヤー受賞) ・4月 エイベックス・ネットワーク(株)設立、(株)トゥーマックス設立 ・6月 浜崎あゆみシングル「SEASONS」(00年日本有線大賞最多リクエスト歌手賞受賞) ・8月 「avex summer paradise 2000」東京国立代々木競技場にて2日間にわたり開催 ・9月 浜崎あゆみアルバム『Duty』(00年第42回レコード大賞ベストアルバム賞受賞) ・11月 S.M.エンタテインメントと韓国での邦楽アイテムのリリースに関してライセンス契約を締結
2001	<ul style="list-style-type: none"> ・1月 浜崎あゆみアルバム『I am...』 ・3月 浜崎あゆみ初のベストアルバム『A BEST』 ・1月 (株)トゥーマックス企画制作アニメ映画「頭文字[D]」劇場公開 ・7月 エイベックス・ネットワーク(株)が、(株)ソニー・ミュージックエンタテインメント、ビクターエンタテインメント(株)と携帯電話用ポータルサイトの共同事業新会社レーベルモバイル(株)設立(※のちに東芝EMI(株)、ユニバーサルミュージック(株)が資本参加) ・8月 東京ビッグサイトにて「avex rave 2001」開催 ・9月 EXILEシングル「Your eyes only」 ・10月 渋谷区神宮前に音楽スクールavex artist academy開校
2002	<ul style="list-style-type: none"> ・1月 AVEX ASIA LTD.及びAVEX TAIWAN INC.の管理統括を目的として香港にAVEX ASIA HOLDINGS LTD.業務開始 ・3月 港区南青山に自社ビル取得 ・3月 CCCD(コピー防止機能付き音楽CD)発売 ・3月 BoAファーストアルバム『LISTEN TO MY HEART』 ・8月 「a-nation avex SUMMER FESTA 2002」を全国8か所で10公演開催、のべ25万人を動員(※全国サーキット型野外フェスティバルa-nationスタート) ・10月 (株)アクシヴ企画制作による書籍「トツキトウカ」発売、書籍出版事業に参入 ・11月 (株)プライム・ディレクションが目黒区に音楽スタジオprime sound studio formを開設
2003	<ul style="list-style-type: none"> ・3月 エイベックス・ネットワーク(株)を100%出資子会社化 ・3月 「脱・レコード事業」をコンセプトにプロジェクト「20'08」を発足 ・7月 a-nation avex SUMMER FESTA 2003を全国7か所で11公演開催、のべ50万人以上を動員 ・9月 大塚愛デビューシングル「桃ノ花ピラ」 ・10月 (株)エレファント・ピクチャー設立、クラシック音楽に本格参入 ・12月 EXILEアルバム『EXILE ENTERTAINMENT』 ・12月 大塚愛シングル「さくらんぼ」
2004	<ul style="list-style-type: none"> ・1月 韓国の第4次日本大衆文化開放を受け、日本語詞の音楽CDを韓国で発売開始 ・1月 BoAアルバム『LOVE & HONEY』 ・2月 韓国S.M.エンタテインメントに資本参加 ・7月 「a-nation avex SUMMER FESTA 2004」を全国5か所7公演開催、のべ25万人動員 ・9月 中国での本格的な事業展開の第一歩として、中国市場で携帯電話向けサービスを開始 ・9月 CCCDの採用を弾力化し、併せて次世代音楽パッケージ規格スーパーオーディオCD、DVDオーディオ採用を本格化 ・10月 会社分割により、持ち株会社体制に移行(エイベックス株式会社を持株会社エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社と、新設会社エイベックス株式会社に分割) ・10月 (株)エイベックスマネジメントサービス設立 ・10月 洋画作品を中心とした新映像レーベルavex pictures設立 ・11月 大塚愛アルバム『LOVE JAM』(04年第46回日本レコード大賞新人賞受賞) ・12月 EXILEシングル「HERO」(04年第37回日本有線大賞最多リクエスト歌手賞受賞)
2005	<ul style="list-style-type: none"> ・1月 EXILEベストアルバム『PERFECT BEST』 ・2月 avexグループとUSENグループが新人アーティスト発掘オーディション「a-motion '05」を開催 ・4月 avexグループ各社の事業領域、事業構造・管理機能の再編を実施(映像事業、アジア展開を本格化) ・4月 avexグループ各社の構造改革の成果として、「エイベックス・グループ中期ビジョン」を発表(※アジア最強のエンタテインメント企業を志向する中期ビジョン) ・9月 倅田来未アルバム『BEST - first things-』 ・会員制配信サイト「ミュウモ」サービスイン

(出所) エイベックス・グループ社史を基に筆者作成



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)

本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

エイベックス・グループのあゆみ (2006~2011)

2006	<ul style="list-style-type: none"> ・2月 ドワンゴ(現・持分法適用関連会社)と業務及び資本提携を締結 ・5月 「新中期経営計画」発表 ・11月 中国・北京に合弁会社AVEX CHINA CO.,LTD.(現・連結子会社)を設立
2007	<ul style="list-style-type: none"> ・音楽ソフト市場シェアにおいて初めてトップに ・タレントのマネジメントを強化することを目的に芸能事業部を新設 ・4月 エイベックス・マーケティング・コミュニケーションズ(株)とエイベックス・ネットワーク(株)が合併、商号をエイベックス・マーケティング(株)に変更 ・5月 「新3カ年計画」発表
2008	<ul style="list-style-type: none"> ・エイベックス・アーティストアカデミー大阪校を開校 ・創立20周年を迎え、様々な記念事業を実施
2009	<ul style="list-style-type: none"> ・1月 エイベックス・マネジメント(株)設立 ・4月 エイベックス・エンタテインメント(株)と(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモが合弁会社エイベックス通信放送(株)設立 ・5月 BeeTV開局
2010	<ul style="list-style-type: none"> ・4月 エイベックス・ミュージック・パブリッシング(株)設立 ・10月 中期経営計画「Next Era 2014」発表 ・11月 SMエンタテインメント(韓国)との提携を発表 ・12月 ニコニコ動画にて音源の使用許諾
2011	<ul style="list-style-type: none"> ・10月 エイベックス・クラシックス・インターナショナル(株)設立 ・11月 dマーケットVIDEOストア powered by BeeTV開始 ・12月 BASE ENTERTAINMENTとの業務・資本提携を発表

(出所) エイベックス・グループ社史を基に筆者作成

5

10

15



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

参考文献

芦崎治(2005)『avex way』エイベックス・グループ・ホールディングス

八木良太(2007)『日本の音楽産業はどう変わるのか ポスト iPod 時代の新展開』東洋経済新報社

- 5 ぴあ総合研究所(2009)『ぴあライブ・エンタテインメント白書 2009』

公開資料

IFPI(国際レコード産業連盟)「IFPI Music Report」

- 10 一般社団法人 コンサートプロモーターズ協会「2007年度～2011年度 基礎調査報告書」(2008～2012)

一般社団法人 日本レコード協会「日本のレコード産業 2000～2012」(2000～2012)

一般社団法人 日本レコード協会「2005年度～2011年度 音楽メディアユーザー実態調査報告書」(2006～2012)

- 15 エイベックス・グループ・ホールディングス中期経営計画(2005)

エイベックス・グループ・ホールディングス新中期経営計画(2007)

エイベックス・グループ・ホールディングス「インベスターズ・ガイド 2010～2012」(2010～2012)

エイベックス・グループ・ホールディングス中期経営計画「Next Era 2014」(2010)

- 20 公正取引委員会「音楽用 CD 等の流通・取引慣行の現状」(2008年6月19日)

厚生労働省「人口動態年次推移」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/81-1.html>)

参考ウェブサイト

- 25 IFPI(国際レコード産業連盟) <http://www.ifpi.org/>

RIAA(アメリカレコード協会) <http://www.riaa.com/index.php>

一般社団法人 コンサートプロモーターズ協会 <http://www.acpc.or.jp/>

一般社団法人 日本レコード協会 <http://www.riaj.or.jp/>

エイベックス・グループ・ホールディングス株式会社 <http://www.avex.co.jp/index.html>

- 30



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
 本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
 連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- 5 No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築
足代訓史(2004年3月)
- No.2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)
- No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係 宮元万菜美 (2004年8月)
- No.4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)
- 10 No.5 フォトハイウェイ・ジャパン：無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)
- No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル 鍛地研介(2006年6月)
- No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか?—
前川徹(2006年6月)
- No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史 呉健柏 (2007年3月)
- 15 No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)
- No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTH へ—
宇賀村泰弘(2007年9月)
- No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク：スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)
- No.12 起業時の経営戦略：イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)
- 20 No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)
- No.14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)
- No.15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)
- No.16 エムスリー：躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英 (2010年1月)
- No.17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠 (2010年2月)
- 25 No.18 IBMメインフレーム：巨竜は生き残る 高田晴彦(2010年3月)
- No.19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析：ShowTime・Yahoo!動画・GyaO!
亀田年保(2010年11月)
- No.20 ケンコーコム：日本 No.1 健康関連 E コマースサイトの試練と挑戦
曾我部和彦(2010年12月)
- 30 No.21 ブシロード製トレーディングカードゲーム：ヴァイスシュヴァルツ (2007~2010)
木村誠(2011年3月)
- No.22 NPO法人フローレンス—ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略—
久米村隼人(2012年3月)
- No.23 コロプラ「コロニーな生活」(2005~2011) 木村誠 (2012年8月)
- 35 No.24 VOCALOID2「初音ミク」(2007~2011) 木村誠 (2012年9月)
- No.25 ZOZOTOWN：2012年9月 太田遼平 (2012年10月)
- No.26 エイベックス・グループ—360度ビジネスによる企業変革—八木京子(2013年3月)

40

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

45

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>



このケースは、八木京子(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(早稲田大学ビジネススクール教授)の指導の下に作成したものです。(2013年3月)
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、下記までご連絡をお願い致します。
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>

RIIM IT戦略研究所 Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1 - 6 - 1

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY