

新日本プロレスの挑戦

～V 字回復とグローバル展開～

5 日本におけるプロレスの歴史は 1954 年 2 月 19 日の力道山・木村正彦 VS シャープ兄弟と 14 連戦のロングラン興行初日から始まる。相撲レスラーであった力道山が、ブラジル興行でグレイシー一族を撃破し最強の柔道家として凱旋した木村正彦を誘って『日本プロレスリング協会』を設立し、興行を開始したこの日が「プロレスの日」と呼ばれる。その後 TV 普及の黎明期をプロ野球とともに歩み、1963 年力道山 VS ザ・デストロイヤー戦では視聴率 64%と、2018 年現在をもってなお歴代視聴率 4 位の記録を残す戦後の人気スポーツコンテンツであった。

10 新日本プロレス(以降「新日本」と称する)はプロレスの始祖、力道山の弟子であるアントニオ猪木が日本プロレスを脱退して 1972 年に設立した団体である。テレビ朝日をスポンサーとして金曜日午後 8-9 時という視聴者数の多い時間帯の看板番組として 1986 年まで中継放映され、その勢いで売上は 1997 年の 39 億円に至るまで伸び続けてきた。だが、それ以降は大きな凋落の一途をたどり、2011 年に 11 億円となるころには、すでに深夜帯で 30 分まで短縮された番組放送の中止や

15 団体としての存続の危機といった状態まで陥っていた。

その新日本プロレスが実はその後復活を遂げて、2019 年度には売上 54 億円と最高収益に到達することとなった契機が 2012 年 1 月のブシロードによる買収である。そして、国内の基盤が整ったとみて、新日本プロレスはグローバル化にも本腰を入れようとしていた。

20 ■日本プロレス界の歴史

力道山亡き後のプロレス界の成長を担ったプロレス第二世代のアントニオ猪木の引退(1998 年)、ジャイアント馬場の急逝(1999 年)と、タレントを失った時期からプロレスそのものの衰退がはじまる。同時に大きな原因となったのは、総合格闘技という異なる競技性のスポーツとの競合である。それ

25 まで格闘技としても最強を冠してきたプロレスラー達が次々に挑戦し、負け続けてきたことから、関心が総合格闘技へと牽引されていくことになる。

衰退期は 1999 年 1 月 4 日東京ドーム興行で当時エースだった橋本真也が、プロレスの経験は浅く、総合格闘技のルールを試合に持ち込んだ小川直也に殴打される事件からはじまる。2001 年には橋本真也を代表にすえた ZERO1 という新団体が立ち上がり、主力レスラー達が新日本プロレスから脱退。2002 年にアントニオ猪木自身が競合である K-1 と PRIDE のコラボレーションイベント

30 「Dynamite!」に積極的に加担。その後、武藤敬司を中心に脱退したメンバーがライバルの全日本プロレスに移籍、長州力も続いて離脱した。

凋落はそのまま新日本の売上でも証明されている。97 年に約 40 億円の売上は 2002 年に約 30 億、04 年 23 億、そして 05 年は 14 億円まで急落していく。2000 年発足のプロレスリング・ノアが 2005 年の売上 15.8 億円と、むしろ売上で新日本を逆転している。オーナー猪木による介入と、そ

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

れに伴う主戦力のレスラーの離反に苦しみ続けた新日本は、競合のプロレス団体とも比べても劣位のポジショニングに落ち込んでいた。そして最終的に 2006 年には藤波を含めた 11 名の退団。満身創痍の新日本プロレスは、プロレスのゲーム開発で猪木と長く付き合いのあったユークスにより救済に近い形で買収されるに至った。

5 ユークス時代もまた受難の時代が続く。「闘魂烈伝」や「エキサイティングプロレス」などのプロレスゲームの開発を行うゲームメーカーであったユークスは 51.5%の株式を 2 億円で買い取り、4 億円の銀行借入を返済し、2005 年から 11 年までの 7 年間ずっと赤字のなか累計 12 億円の貸付で新日本を支え続けた。上場企業として法人として適正なコスト管理とコンプライアンスを適用し、売上を追うよりもきちんと収益体質を確立することに主眼をおき、2010 年ごろには単年度黒字を出せる状況にまで回復はしていた。だが給与・賞与も目減りし、何より売上反転の兆しも見えぬままに衰退するコンテンツを支え続ける社員の気持ちには限界もあり、06-10 年の間に社員は3分の 2 も入れ替わっている。7 年にわたりじりじりと減少が止まらず、最終的には 2010 年に売上 10 億円と全盛期の 4 分の 1 まで沈み切った形となる。

15 こうした新日本の衰退に続くように 2000 年代後半は他の競合も含めて、プロレス・総合格闘技自体がプレゼンスを失っていった時代である。K-1 や PRIDE は、2000 年代前半に新日本に代わり格闘技の世界を席卷していたが、2004 年 1 月の K-1 石井館長の脱税疑惑に始まり、2006 年 6 月には PRIDE の興行団体 DSE の反社会的勢力との関係性を危惧したフジテレビが放送打ち切りを発表、07 年 3 月に PRIDE の興行権を USA の総合格闘技団体 UFC の親会社であるズッファに譲渡。同年 6 月には立件された石井館長の収監。総合格闘技もまた興行運営のコンプライアンス問題により崩壊している。新日本とのプロレス主要 4 団体を形成した全日本プロレス、ZERO1、プロレスリング・ノアといった競合も、また内部分裂やテレビ放映打ち切り等で弱体化し、お互いにレスラーの交流や共同開催をしないと維持できないような状態であった。

25 興行団体の凋落に連動するように、プロレスメディアもまたその長い歴史に幕を閉じる。2006 年週刊ファイト休刊、2007 年週刊コング休刊。新日本プロレス最高益の 1997 年から、K-1、PRIDE とテレビ放映とともにスポーツ興行の世界を切り開いてきた立役者たちが、2000 年代後半に退陣していくに従ってプロレス・格闘ブームの終焉、メディアの休刊、もはやこの業界に希望を託す者は見当たらない状況になっていった。

■ブシロードによる再生劇

30 株式会社ユークスによって救済を受けながら、プロレス・格闘自体が時代遅れのコンテンツとして衰退する中、伸びない売上と徹底したコスト管理によって新日本プロレス自体が組織疲弊をおこしている状態であったこうした時期に、この衰退コンテンツに目を付けていた経営者がいた。株式会社ブシロード創業者の木谷高明である。

35 ■木谷高明

日本の実業家で、10 年間山一証券を経験し、1994 年にイベント運営・キャラクターグッズ販売の

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

ブロッコリーを創業。「デ・ジ・キャラット」などのヒットキャラクターを創出する中で 2001 年に JASDAQ 上場後、タカラ傘下に入る。2007 年に退任後、2 度目の起業であるブシロードを創業、トレーディングカードゲームを本業とし、「ヴァイスシュワルツ」「カードファイト！！ヴァンガード」「フューチャーカード バディファイト」などのオリジナル作品を展開。2 度の事業のなかでアニメ・ゲーム・グッズ・イベントなど多角的なマルチメディア展開でオリジナルキャラクターを創出するプロモーション手段に長じた経営者であり、証券時代より培った相場師的な観点でも「他社がみていないものを底値で買い、大きく張って成長させる」といった投資家的な面もみえる人物である。子供時代から自身もプロレスに親しみ、ブロッコリー時代からアニメの声優にレスラーを起用したり、ブシロード時代も声優ユニットをバックダンサーとして送ったり、「アキバプロレス」ではキッダーニ男爵として参戦もしている。

10

■手塚要

1997 年にブロッコリーに入社後、カードゲーム・キャラクターグッズの店舗運営から流通問屋向け営業など一貫してキャラクタービジネスに携わってきた。2005 年 Broccoli International USA 社長、2011 年ブシロード入社、12 年ブシロード USA 社長、13 年 4 月より新日本プロレスに出向、同年 9 月に社長に就任している。

15

元来のプロレスファンであった木谷と新日本の距離を縮めたのは、2011 年 5 月に自社で主催した「ブシロードレスリング」に新日本のレスラーに登場してもらい、同年 8 月に新日本主催の G1 クライマックスで冠スポンサーをしたことがきっかけである。「ブシロードプレゼンツ G1 クライマックス 21」と銘打って、カードゲームの会社にも関わらず興行を全面的にスポンサードしたこの時期に、木谷はユークスに対して株式買収の提案をしている。木谷はこう語る。

20

「それまでの関わり方は、本当に趣味が半分以上。カードゲームを知らない格闘技ファンへ PR できる場として割り切っていました。でもお客さんからの反応はしっかりあるし、イベントとしての手応えも感じていました。プロレス人気が下火になっていると言われるものの、試合の中身は実際にごく面白くなっているし、総合格闘技のブームは完全に終わっているからチャンスでもある。興行の柱を整えて年間計画で盛り上げていったら、トレンドを作れる。そう確信して、ユークスさんが保有する新日本プロレスリングの株式を、すべて譲り受ける決断をしました¹⁾」

25

ターンアラウンドの最初のポイントは木谷が行った事業の再定義である。試合を組んでチケット収入目的に興行を行うという 40 年来のモデルを続けてきた新日本プロレスリングに対して、キャラクタービジネスをしてきた経営者だからこそ行った再定義がある。木谷はこう続ける。

30

「リング上でのイベントを全国で興行し、レスラーという自社所属のタレントがお客さんを呼び、映

¹⁾ 木谷高明「扇動者～徹底プロモーション 仕掛人の哲学～」

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご利用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

像や音楽のコンテンツやグッズも生み出す。このビジネスモデルは、音楽業界のアーティストビジネスと一緒になんです…音楽業界は CD の売り上げ不振に苦しんでいます、ライブの動員数はここ 5 年ほどで 2 倍になっています…ネットやデジタルの普及で、複製できる情報に簡単に触れられるようになった結果、自分の身体で感じられる体験の価値が上がっているんです。プロレスはもともとリングの上でのライブがビジネスの中心です。古臭いと思うのは間違いです。時代が一周も二周もして、プロレスは最先端のコンテンツビジネスを体現しているジャンルになっているんです」。

10 プロレスを CD パッケージからライブにシフトする音楽業界になぞらえ、レスラーをアーティストのようにタレント性を含めて押し出していく。そのためには、コンテンツをみせるチャンネルを作り出す必要があった。

15 新日本は当時 12.5 億円の債務超過状態にあった。ほとんどが親会社ユークスからの借入である。そこでブシロードはユークスに 8 億円の債権放棄をお願いした上で、残る 4.5 億の借入を含めて 5 億円での買収を行った。つまり 4.5 億円の借入返金を入れると、当時の新日本のプレミアム価値は 0.5 億円だったということである。ブシロードが最初に行った施策は、買収費用に加えて、より大きな広告投資を行うことであった。5 億円を投じた直後のこの年、木谷はさらに 3 億円の広告費を投入している。3 億円を投じた広告メニューは図表1のように整理される。

20 買収資金回収の目途もたっていないこの時期に広告費を投じて、とにかくユーザーの目線に入るところに新日本の広告をはりつけていく。まだこの時点で、木谷は興行の中身やや新日本のオペレーションにはメスを入れていない。新日本は 2012 年 1 月以降、彼自身が会長職としてプロモーションを率いる以外は、従業員レベルでもブシロードから人材は送られていない。2012 年の 1 年間でブシロードが行った施策は「変える」というよりも「知らせる」の 1 点に尽きる。それで 2011 年から 2012 年に売上は 11 億円から 16 億円に伸びる。1997 年から減り続けていた売上が、2 億円以上もの単位で明確に増収したといえるこの 2012 年まで、およそ 16 年ぶりの成長であった（図表 2）。

現場社長による社内文化変革

30 ただ社内文化としては、復活とはまだほど遠い状況であった。外部からのプロモーションで引き起こされた 16 年ぶりの右上がりではあっても、今まで通りに興行を運営していた新日本の従業員にとって、この「復活」は実感のないものであった。

35 木谷は新日本プロレスのオペレーションにおいても改革の必要性を感じており、長くキャラクタービジネスに携わってきた人材を送ることにした。それが第 7 代代表取締役社長となった手塚要である。2012 年春から 1 年間ブシロードアメリカの拠点立ち上げを行っていた手塚は 12 年秋ごろに木谷に声をかけられ、13 年 4 月に執行役員として商品部と経営企画部を担当、13 年 9 月より代表取締役に就任している。特に明確なミッション指示があったわけではなく、「こいつは人懐っこいやつ

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

なので、うまくやれると思います」という紹介のみで、当の手塚もどのように自分が立ち回るかを思案していた。

2013 年も変わらず木谷が主導権をとったプロモーション施策は続いていた。対する手塚は、社員全員とのヒアリングから始め、ひとまず従業員からの警戒心を解くことからはじめた。アントニオ猪木の時代から新日本の従業員は「興行のオペレーション」に徹底し、職人によって構成される組織であった。日本全国で年間 100 回を超える興行をレスラーといっしょに回すことに関してはプロフェッショナルではあったが、逆をいうと彼らの洗練されたオペレーションに外部のアマチュアが何か手をいれることをよしとしない雰囲気があった。それに対して、ひとまず全員と 1 対 1 で話すこと。極端に何かを変えるつもりはないというメッセージを強めに伝え、現場が望んでいることを聞き取っていった。その結果、手塚が定義した当時の新日本のオペレーションの課題が以下の 3 つである。

1. セクショナリズム:各部署それぞれが自分達のセクション役割を遂行することに専心しており、部署間の連携がない。誰かが新しいアイデアを言い出しても、「言ったもの負け」に近い文化があり、他部署の仕事に対してお互いが意見をぶつけ合う環境になかった
2. 戦略・リーダーシップの不在:長年オペレーションをやってきたスタッフで構成された新日は、年度ごとやサイズの大きな興行における戦略が存在せず、ただ興行をうまくまわすことに集中。部署間をまとめるリーダーシップも不在になっていた
3. 変革に対する抵抗:ブシロードそのものに対する警戒、新しいオーナーが現場に入っていることへの抵抗があり、手塚に対しても「お手並み拝見」と距離をおいているスタッフが目についた。在籍経験が長く、手塚よりも年上の部下が多かった

戦術レベルで幾つか施策を走らせる。イベントごとにコンセプトをつくり、ただ興行をこなすよりは全体の流れのなかでイベントごとの位置づけを全関係者に知らせるようにする。グッズ販売のときには列を整理して並ばせる。以前は全員が無秩序に売り場に殺到し、特に女性客は T シャツやタオルなど買いたくても買えない状況にあった。徐々に現場から出てくるアイデアを取り入れることで「言ったもの負け」から「言ったもの勝ち」の文化に切り替わり、V 字回復を意識して組織体が連動する感覚を持つ社員が増え始めた。

そして 2015 年 2 月に PMI が一区切りした段階で歴代 8 代目、ブシロードとしては 3 代目となるトップ原田克彦への取締役社長ポジションの引継ぎが行われた。原田は木谷と同じく山一証券でキャリアをスタートし、三菱信託など金融業界で財務・管理を中心としたスキルセットを備えた人材である。およそ 3 年弱の在任期間を経て社内文化の変革に取り組んだ手塚に対して、次は上場を見据えた体制へと大きく舵をきる。

アライアンスによるマルチメディア展開

プロモーションと内部改革に加えて、木谷はアライアンスという形で新日本・ブシロードの持っていないケイパビリティの獲得も推進する。ユークスが 100%もっていた株式を 2012 年 1 月 31 日に取得し、完全子会社化。そこからまずは放送局との提携を強め、映像資産の活用・視聴枠の拡張・

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

より高い視聴率のとれる枠への優遇といった措置へと乗り出している。2012 年 2 月末に第三者割当増資によって、テレビ朝日（図表3）と提携。テレビ朝日等アライアンス先の情報は図表3参照。

さらに先述のプロレス事業のアーティストビジネス化を裏付けるかのように、日本大手のタレント事務所であるアミューズとも事業提携を発表している。2016 年 1 月、この提携について、木谷も「ちょっとイメージが沸かない人もいるかと思いますが、一言で言います。日本のザ・ロック（ドウェイン・ジョンソン）を作るためです…日本のプロレスラーから世界的に有名な映画俳優を出すためです。そのための提携です」と語っている。

Dwayne Johnson は Sports illustrated による歴代トップレスラー4 位にもなり、16 年 7 月時点の SNS におけるトップタレントのなかで、Jady Gaga や Justin Timberlake に次いで 5 位になっているハリウッド俳優となった元 WWE (World Wrestling Entertainment, アメリカのプロレス団体)レスラーである。Forbs が選ぶ 2017 年トップ 100 の高所得セレブリティでも年間\$65M で 22 位にランクインしている（図表4）。WWE からは元レスラーがセレブリティとして映画・TV コンテンツで活躍するポストキャリアが実現されているが、日本においてはまだそうした実績がない。アミューズの芸能・TV・音楽といった領域への支援を受けて、新日本をエンターテインメントビジネスのメインステージに押し上げようという目論見のもとに進められた提携であった。

アミューズとの提携により約 40 名の新日の選手が、芸能活動として TV や映像業界への提携が推進され、露出が増えていくことになる。TV 番組でオカダ・カズチカ、真壁刀義といったレスラーが登場するようになり、また新日本プロレス 45 年周年記念として棚橋弘至を主役とした「パパはわるものチャンピオン」と 2018 年 9 月公演の映画化も決まった。アミューズは海外での音楽ライブイベント興行の経験値も深く、会場確保や各地メディアとの提携も積極的に推進していくことになった。

またレスラーのブランディングという観点では、ブシロード社としても大きな取り組みを行っている。『2 億円プロジェクト』と公称されているカードゲーム「Cardfight! Vanguard」の商品コマーシャルだが、ハリウッド女優のミラ・ジョボビッチとレスラーのオカダ・カズチカとの共演を実現している。オカダ選手を徹底的にスターとして売り出し、こうした北米で知名度の高いタレントを起用した高額な宣伝手段も厭わず展開している（図表5）。

新日本の改革は明確に異なる経営者 3 人によって、それぞれが役割補完をする形でバトンタッチしあいながら改革を行ってきた。戦略・組織構造を変え、ダイナミックなプロモーションで外部を巻き込み、外部から視線を集めることに注力した木谷。内部に部長クラスから入り込み、信頼と関係性構築によって自発的な組織カルチャーを引き出していった手塚。上場を前提に経理・財務といった会社の管理機能を強化し、会社としてあるべき姿を補完した原田。

これらの結果として、売上 V 字回復が実現している。図表5は「新日本プロレス」「NJPW (New Japan Pro-Wrestling、北米での新日本プロレスの俗称)」の検索数がどのくらい上がってきているかを示しており、売上と連動するかのようにブシロード買収後の 2011 年頭から検索数は右肩あがりである。すでに売上が落ち始めた 2004 年のピークを越えようとしている傾向がみえる。また海外からの検索ワードである NJPW (New Japan Pro-Wrestling) が 2015 年 1 月からあがりはじめ、2018 年 1 月には「新日本プロレス」の検索数を上回る傾向になっており、海外での知名度の上昇を示し

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

ている。また図3は他のプロレス団体（全日本プロレス、プロレスリングノア）、2000 年代前半に一世風靡したキックボクシング K-1、そしてプロレスの最大のライバルでもある総合格闘技 RIZIN との比較である。2017-18 年は新日本が競合を凌駕する存在となった分岐点であった。

5 プロレスの事業構造

新日本プロレスは他格闘技とは異なる事業構造をもっている。まず特徴的な部分として、試合ごとに報酬が払われる他格闘技と違い、レスラーは1つの団体に年間で契約する立場であり、高頻度で試合をこなす。ホームスタジアムのような概念がなく、興行場所は日本各地・時には海外に散らばり、バスなどで移動しながら各興行地で試合を組んでいく。また、頻度については、サッカーが年間 34 試合、野球が 244 試合に対して、新日本で年間約 140 試合行われる。多い選手となるとその出場回数は年間 150 にも及ぶ。2 日に 1 度は出場する高頻度な出場数は、9 人で行う野球の最多出場選手よりも多い。年間 300 試合といった組み方をしていた 80 年代に比べれば、まだレスラーの体調などがコントロールできる状態になっている。

試合形式は多様である。1 対 1 だけではなく、最初の 2 人のマッチに 90 秒ごとに 1 人ずつ追加して最終的に 30 人で試合をするランブル戦、3 人もしくは 4 人での変則マッチ、4 対 4 マッチなど様々な試合形態を準備することで、1 週間の間で 2-3 試合といったハイペースで試合をこなすことを可能にしている。その結果として選手寿命の長さも他競技とは大きく異なる。選手によっては 10 代から門をたたきながら、50 代になっても活躍しているレスラーもいる。経験値の長さが生かせ、純粋な身体能力の優劣よりも技巧そのものが有利になる場合がある競技の性質も、このスポーツを特徴づけるものだ。

収入構造としては新日本の場合 5 割チケット、3 割グッズ、2 割放映権・サブスクリプション・スポンサー広告その他に分けられる。興行によるチケット収入がメインの収益の柱となり、年間 140 試合による動員数は約 40 万人、1 試合あたり 2800 人程度が入り、1 枚 5000 円のチケットで 1,500 万円程度の興行収入、年間 20 億円程度の興行チケット売上である。年間 140 回分の数千名規模の会場をおさえられるかどうかは興行の難しさであり、日本全国の会場と直接信頼関係が築けていないとお金を払う払わない以前に門前払いされることも多いのが興行の商慣行である。1 月 4 日の東京ドームや 4 月・10 月の両国国技館などは 1 年以上前からおさえておく必要がある。特に 2020 年のオリンピックに向けて会場確保が難しくなっている中、金額の積み増しやタレントのブランドに加え、何より 50 年近く興行を続けてきた「新日本プロレス」という看板と各会場との関係性があってこれだけの興行が実現できている。アミューズとの提携もこうした会場確保の問題をスムーズにする一つの武器となる。

新日本の場合にはブシロードのキャラクターマーチャンダイジングのノウハウも入れたことでグッズ割合が圧倒的に伸びている。もともと 2 億円ほどしかなかったその売上は、17 年時点で 12 億円と全体売上の 3 割にまで成長している。売上比で考えると 1 回 5,000 円で入場した観客 1 人あたり 3,000 円程度のグッズを購入している計算になる。

一方、長期的な事業の柱については、競技や観客特性というよりも、固有の市場環境や経営手

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

法の得手不得手のほうが大きな影響を持つ。アメリカの WWE の事業構造別の売上推移をみてみると、明確に日本と異なるのは、映像による収益化である(図表6)。興行チケット収入は全体の 2 割に過ぎず、2017 年の収益は 3 割放映権、2.5 割がサブスクリプション・PPV である。売上で 6 割近い依存率は、利益となるとさらにあがって 7 割となる。WWE においては、興行は単なるコアファン向けサービスであり、むしろそこで撮影される映像コンテンツ自体をいかに放送・通信チャンネルに販売していくかという映像販売が事業のカギを握る構造になっている。

映像市場環境の日米差

新日本の今後の大きな課題は「放映権料」と「サブスクリプション」である。新日本のコンテンツはテレビ朝日と独占契約を行ってきたが、売上減・視聴率低下とともに大きく下がっていき、ここ数年の業績増加・最高益を経ても 90 年代のピーク時代のように会社の業績全体に貢献する規模にはなっていない。これは放映権料があくまで団体の人気や興行収益ではなく「視聴率」に基づくことからくる。テレビ朝日の番組「ワールドプロレスリング」の世帯平均年間視聴率は成長著しかった過去 5 年で一切あがっておらず、むしろ下降傾向すらみられる。これは深夜 02 時帯域という視聴者が限られる枠での放送であること、そもそも視聴者が TV 放送を習慣としてみなくなっていること、後述する「新日本プロレスワールド」というサブスクリプションサービスが代替手段として普及しはじめたことなどがあげられる。

ただし WWE の場合、RAW や SmackDown! といった地上波の放送番組も同様に視聴率は低下傾向であるにも関わらず、放映権料は上昇している。この違いは地上波、ケーブルテレビ、通信などといった映像プラットフォームがそれぞれスポーツコンテンツにプレミアムをつけて囲い込みを行おうとする市場競争環境からくるものである。対する日本においては 5 つしかない地上波キー局が日本全国の系列放送局に番組を卸しており、系列外の地方局が共同購入する米国のシンジゲートなどとの競争が起こっていない²。さらに地上波 3.5 兆円市場に対して 5000 億円程度のケーブルテレビ市場、3000 億円の衛星放送市場とサイズのちいさい狭域市場はコンテンツ獲得における競争となっておらず、脆弱なシンジゲート市場と同様に地上波キー局に依存したコンテンツ獲得を行っている。こうした保守的な映像放映の市場環境も手伝って、日本のスポーツ興行における映像収益の貢献度はプロレス以外の野球やサッカーにおいても欧米に比べると限定的である。

サブスクリプションも同様である。WWE ではペイパービュー(PPV)が 2000 年代 10 年以上にわたって年間 1 億ドル前後の収益を確保する主要事業となっており、定額課金のサービスとなった 2014 年以降は有料視聴者を固定的に確保してきた。サブスクリプション加入者は 80 万人(14 年)、

² シンジゲートとは地方テレビ局が共同購入する仕組み。米国の場合は中央のキー局と地方局に系列的な関係性がないため、通常の商慣行として市場価格で番組を購入する。そのため各局でオークションのように人気があるコンテンツは取り合いとなり、競争原理のなかで番組獲得価格もあがっていく傾向がある。そうした市場性のため、局自体を買収で巨大化させて購入予算自体を大きくすることが競合優位性を確立する手段ともなっている。

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

120 万人(15 年)、140 万人(16 年)と継続的に増えており、現時点で年間 2 億ドル以上の収益が安定的に計上されている。対する新日本については、「新日本プロレスワールド」という定額課金ウェブ視聴サービスを 14 年 12 月から開始。「MLB.TV」をモデルとして展開し、3 年たった 18 年頭の段階で 10 万人を突破した。これは野球パ・リーグ TV の 7 万人を超えるユーザー数でスポーツ系のサブスクリプションサービスの中では日本一である。初期はほとんど日本人ユーザーであったが 2017 年ごろから新規登録の半分以上が海外ユーザーになっていき、18 年には既存登録者の半分以上が海外という状態になってきた。いまだ 10 万人とはいいながら、増加のカギをにぎるのは海外ユーザーである。

ケーブルテレビ市場が 5,000 億円超の日本市場は、米国の 880 億ドルに比べると 1/10 以下の小さな市場である。それほどまでに日本は地上波テレビ網が強く、無料で番組を視聴することが通例化しており、ケーブルや PPV といった映像への定額課金に慣れていない。そのため米国に比べ、定額課金ユーザーを獲得する難易度が高くなる。日本一のスポーツ系サブスクリプションサービスとなつてはいるものの、WWE に比べて一桁少ないのが現状である。

15 グローバル展開という挑戦

新日本の海外展開のはじまりは偶然の産物ともいえる。もともと海外の興行は単発的には行われてきた。2014 年 4 月に代理店に招かれて行った台湾での興行に始まり、同年 10 月から英語での実況中継を始めた。翌 15 年 1 月には代理店を通してアメリカでの PPV 行っている。\$30 で 1 万件近いユーザーを獲得したが、あくまで単発での動きにすぎず、日本の興行の合間に海外にも少し足を延ばす程度のものでしかなかった。

日本国内で急成長していた新日本にとって、会場ブッキングが難しく、設営コストなども高く、選手の手配も手間のかかる海外展開は、優先度が低くならざるをえない。売上は 2011 年 11 億円を底にして、(ブシロードにあわせて 7 月末決算期に変更になった)13 年 16 億円、14 年 22 億円、15 年 27 億円、16 年 32 億円と順風満帆そのものである(図表 1)。対する競合は内部分裂でむしろ縮小していた。新日本と時代を築いてきた全日本プロレスは 2012 年 11 月に企業再生支援会社スピードパートナーズによって買収。累積債務が 3 億円あったと言われるほど危機的状態であったが、買収後もオーナー白石伸夫が旧来のメンバーとの摩擦を濃くしたことで 13 年 7 月には長く社長・会長職にあった武藤敬司が脱退、WRESTLE-1 という新団体を立ち上げた。10 数名のレスラーが一斉に辞職したため、2017 年時点で全日本は小規模の団体になっている。その全日本から 2002 年時点で分裂したのがプロレスリング・ノアであるが、ノアも経営に苦心している。08 年に資金的援助を行っていた“タニマチ”の投資家が詐欺事件で告訴され、09 年に日本テレビの中継も打ち切られ、16 年 11 月には債務超過の状態では経営権の譲渡を行っている。こうした日本のプロレス興行界において新日本が国内の寡占を進めていった。

海外展開は思いがけぬ方向から進んだ。1 つはエース中邑真輔の WWE 移籍である。中邑は 2002 年入団後、棚橋弘至とともに厳しい時代の新日本の立役者として一線級で活躍してきたレスラーであったが、2016 年 2 月に WWE と正式に契約、アメリカへ旅立つ。新日本で活躍したレスラ

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご利用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

一が高額の年俸でアメリカのメジャー団体に引き抜かれるという事実は、新日本がそれなりに注目を集めるサイズに回復した事実とともに、海外の競合という新しい存在がレスラー確保の要因として始めて浮上してきたことになる。もう1つは手塚要から原田克彦へのバトンタッチである。手塚が国内の社長業から離れたことで、前職ブロッコリー時代から 3 度にわたって自身が赴任したアメリカ・カリフォルニア州を中心に、北米展開を推進しようという試みを行う余裕が出てきたのである。

2017 年 7 月に LA のロングビーチで単独アメリカ公演がされている。2,000 名席の 2 日連続興行として 4 月 1 日から売り出された瞬間、2 時間で完売。5 月 1 日の追加販売分も 2 分間で完売。2018 年 3 月の 2 度目のアメリカ公演については、4,500 枚のチケットが 10 分間で完売。3 度目となる 2018 年 7 月には、サンフランシスコの Cow Palace という歴史ある興行場で 6,000 名を超える興行を達成し、そして遂には 2019 年 4 月 NY の聖地 MSG（マディソン・スクウェア・ガーデン）における東海岸での初めての興行で大きな成功を収める。1.6 万席を売り出した 18 年 8 月に全席が 13 分で完売するという速度は、野球やアメフトでもなかなか起らないレベルでの即売であり、アメリカのプロレス団体である ROH との共同興行であることを差し引いても、新日本が米国に十分に浸透するポテンシャルを示す事例となった。これは歴史上、スポーツや音楽を含めたすべての日本コンテンツで、最も観客数を集めたアメリカでの興行となる。

なぜ、WWE がすでに盤石なアメリカで、事業規模の小さい日本のプロレスが競争優位性をもてるかといえば、シナリオとストーリーテリングが中心でエンタメ性を強化しすぎた WWE へのアンチテーゼとして競技性を強調したプロレスであること、興行を主軸においた演出方法による差別化、などがあげられる。なにより日本人レスラーが WWE でも活躍し注目度があがっていることも大きい。新日本の北米化のきっかけとなった中邑が、その後 NTX から WWE に昇格し、18 年 1 月には WWE の「レッスルマニア」に次ぐ No.2 のビッグイベント「ロイヤルランブル」で初優勝を飾るなど活躍している。これは日本人として初めてアメリカ本場の WWE 世界王座を奪取した事例である。1974 年 12 月にジャイアント馬場が NWA 世界ヘビー級王座を獲得、アントニオ猪木もまた NWA と並び称された WWF ヘビー級王座を 79 年 11 月に徳島で獲得するなど³、世界で勝った日本人レスラーは存在した。だが両者ともに短期かつ米国外で行われた試合であり、日本限定の世界王者といった見られ方をしていたにすぎない。対する中邑は新日本でエースだった人材が「格上」となる WWE に挑戦し、まさにその腕一本でチャンピオンへの道を駆け上がっている。ここは野球のメジャーリーグにおける野茂英雄、イチローなど日本のエース級選手の流入と似た現象が、プロレスにおいても起こり始めており、米国プロレス界にしても嗜好性の違うユーザーの取り込み、日本など海外からのユーザーの取り込みといった意味では新しい市場開拓の可能性が迫っているといえよう。

また新日本プロレスのグローバル市場への挑戦への覚悟を裏付けるものとして、経営者の招聘があげられる。18 年 6 月より新日本プロレスの原田に次ぐ 4 代目の社長として、ハロルド・ジョージ・メイ氏を招へいしている。メイ氏は日本玩具大手のタカラトミー代表取締役社長を 2015 年から 3 年間務め、北米の赤字事業の黒字化や「トミカ」「リカちゃん」「プラレール」といった既存定番商品のラ

³ <http://number.bunshun.jp/articles/-/828929?page=3>

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

イセンス商品展開、「ベイブレードバースト」「スナックワールド」など新規商品の展開などを推進し、同社復活の立役者となった経営者でもある。

- 5 日本市場において V 字回復を遂げた新日本プロレスは、WWE の寡占市場である北米市場に展開していけるのか。日本市場においては増収が構造的に難しい放映権料やサブスクリプションといった映像事業において、新日本が北米でどの程度受け入れられるのか。これらのポイントが今後新日本プロレスのグローバル展開の成否を占う試金石となってくることだろう。

参考文献: 中山淳雄『オタク経済圏創世記』(日経 BP 社、2019年)

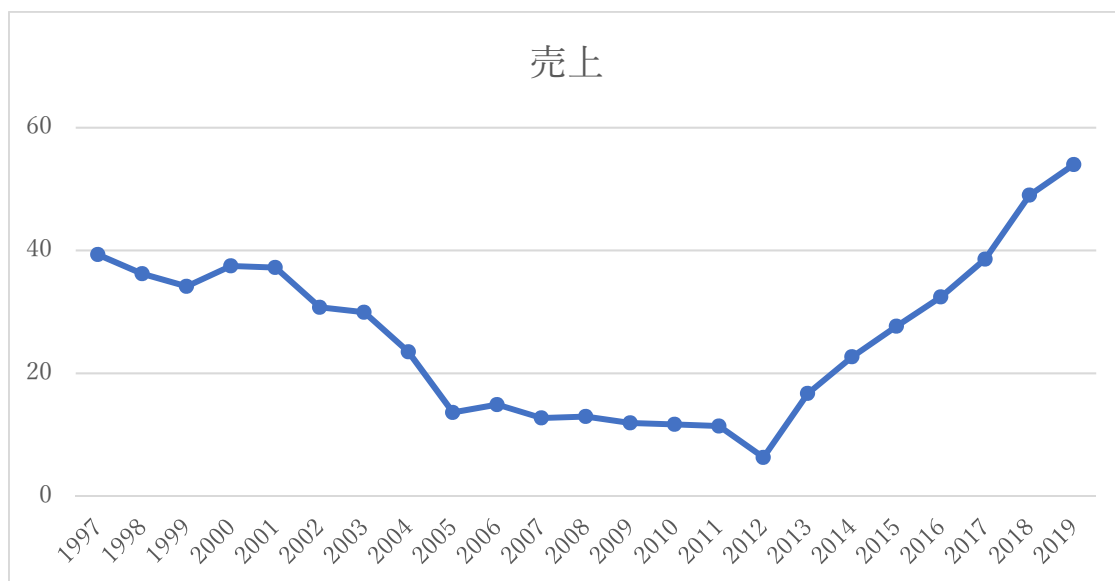
10

図表1) ブシロード、新日本プロレス買収初年度の 3 億円の広告費投資メニュー

12 年 3 月	・雑誌「週刊プロレス」の広告ジャック
12 年 4 月	・BS 朝日で新番組「ワールドプロレスリングリターンズ」提供(毎週木曜 23 時～23 時 54 分) ・大規模な TVCM 展開(トレーディングカード「Cardfight!Vanguard!」の CM にレスラー起用) ・ラジオ番組放送 ・東京 MX で TV アニメ「タイガーマスク」再放送
12 年 7 月	・電車広告ジャック(8 月のイベント G1 のプロモーション)
12 年 10 月	・ネット対戦型トレーディングカード「キングオブプロレスリング」
12 年 12 月	・大規模 TVCM・交通広告(イベント 1.4 のプロモーション)

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図表 2) 新日本プロレス売上推移



2005 年度、2012 年度はそれぞれ決算月変更による 10 カ月決算、6 カ月決算。2013 年度以降は 8 月～7 月の決算期による売上

5

図表 3) アライアンス先企業詳細

テレビ朝日	1957 年設立の地上波ネットワーク 5 局のうちの 1 つ。当時の 2012 年 3 月期で売上 2398 億、営業利益 104 億円。1969 年から『NET ワールドプロレスリング (毎週水曜日 21:00 - 21:56、70 年より毎週月曜 20:00 - 20:56)』として前身の日本プロレスの中継から始まり、1988 年より土曜日 16 時の時間帯、1994 年に土曜日深夜時間帯、2004 年からは 1 時間から 30 分へ短縮と、徐々に枠・尺はせばめていたが唯一のプロレス・新日本プロレスの独占放映局としてサポートし続けてきた。
アミューズ	1977 年設立の芸能事務所で、当時の 2012 年 3 月期で売上 308 億、営利 41 億円。サザンオールスターズ、福山雅治、ポルノグラフィティ、ONE OK ROCK、BABYMETAL といったタレントを擁し、現在は大手芸能事務所の一つに数えられる。タレント・アーティストのマネジメントをメイン事業としており、ポートフォリオの拡充のためプロレスラーのようなスポーツ選手のマネジメントにも進出している。

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図表4) Dwayne Johnson について

Exhibit 1a Sports Illustrated's Top Wrestlers of All Time

#	Name	Years Active	Hall of Fame Induction
1	Ric Flair	1972 – 2012	2008
2	Shawn Michaels	1984 – 2010	2011
3	"Stone Cold" Steve Austin	1989 – 2003	2009
4	The Rock	1996 – 2004, 2011 –	–
5	The Undertaker	1984 –	–
6	Dusty Rhodes	1968 – 2007	2007
7	John Cena	1999 –	–
8	Hulk Hogan	1977 – 2013	2005
9	Sting	1985 – 2016	2016
10	Andre The Giant	1963 – 1992	1993

Source: Adapted from Sports Illustrated ("A Definitive Ranking of the Top 101 Wrestlers of All Time," July 2016).

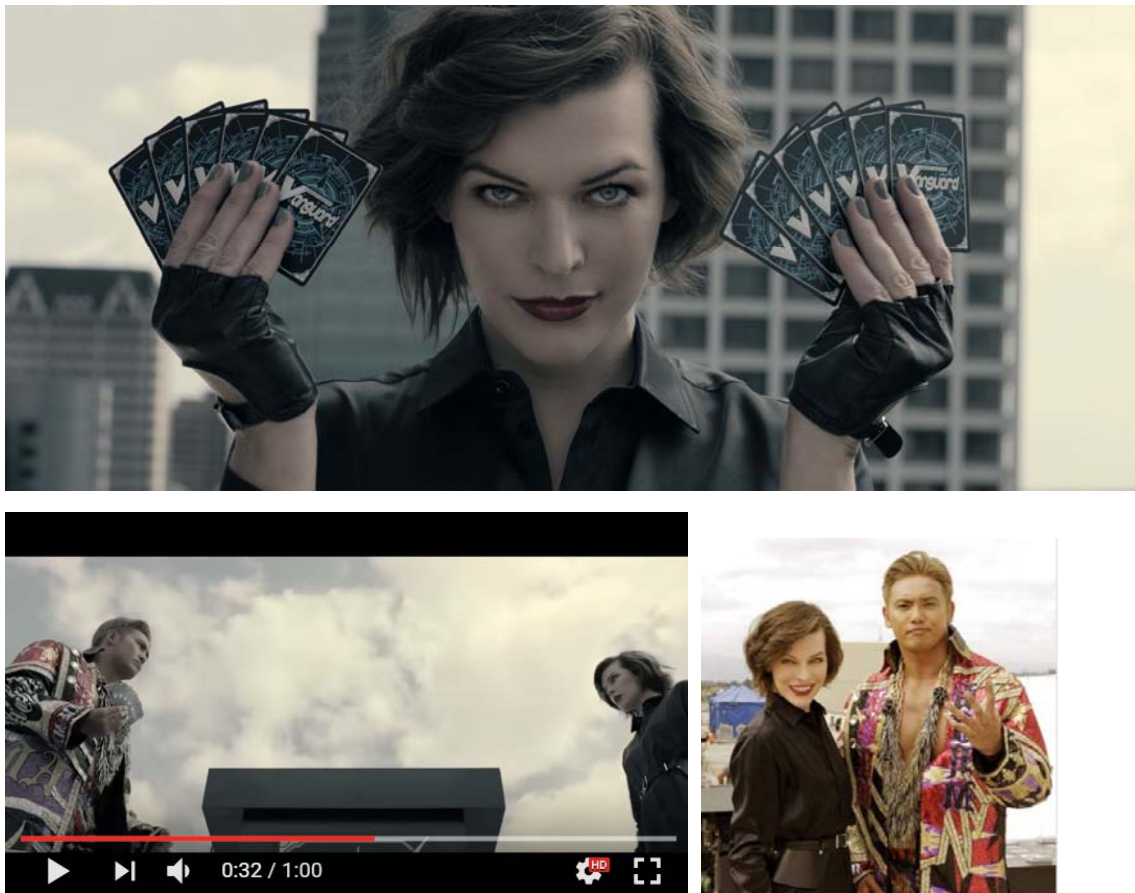
Exhibit 4 The Most Popular Actors and Actresses on Social Media (as of July 2016)

Rank	Entertainer	Facebook Likes (M)	Twitter Followers (M)	Instagram Followers (M)	Total (M)
1	Selena Gomez	61	44	92	197
2	Ariana Grande	31	40	80	151
3	Lady Gaga	61	58	18	137
4	Justin Timberlake	39	56	36	131
5	Dwayne Johnson	56	10	61	127
6	Vin Diesel	100	0	25	125
7	Miley Cyrus	47	30	48	125
8	Jennifer Lopez	46	36	41	123
9	Ellen DeGeneres	25	61	33	119
10	Kevin Hart	23	30	40	93
11	Will Smith	75	0	0	75
12	Emma Watson	33	22	13	68
13	Jackie Chan	65	1	0	66
14	Jason Statham	55	0	7	62
15	Adam Sandler	52	2	2	56

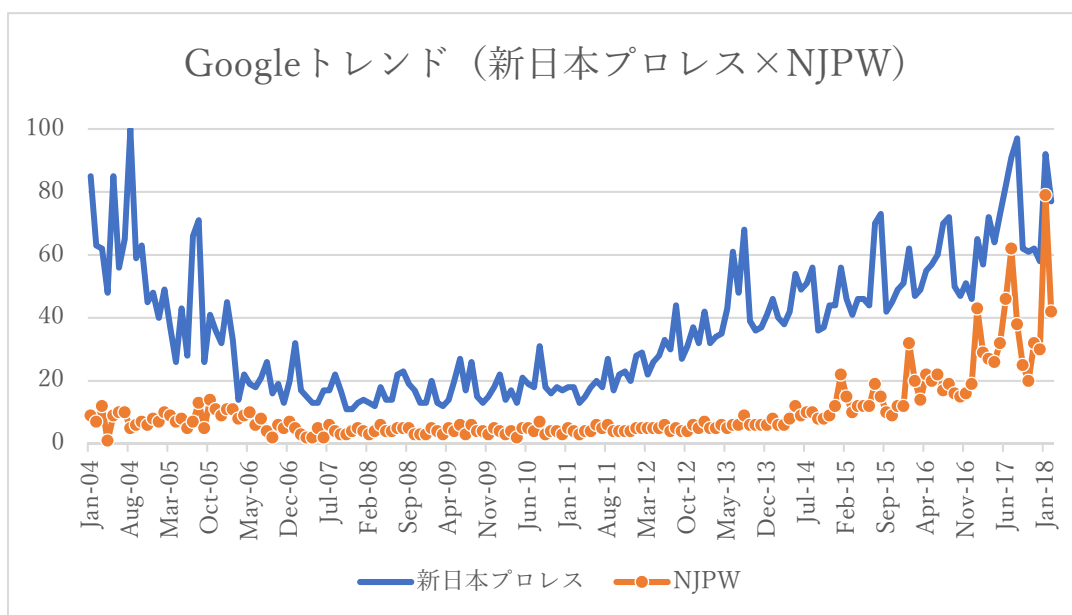
Source: Facebook, Twitter, Instagram.

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図表 5)ミラ・ジョボビッチの CM

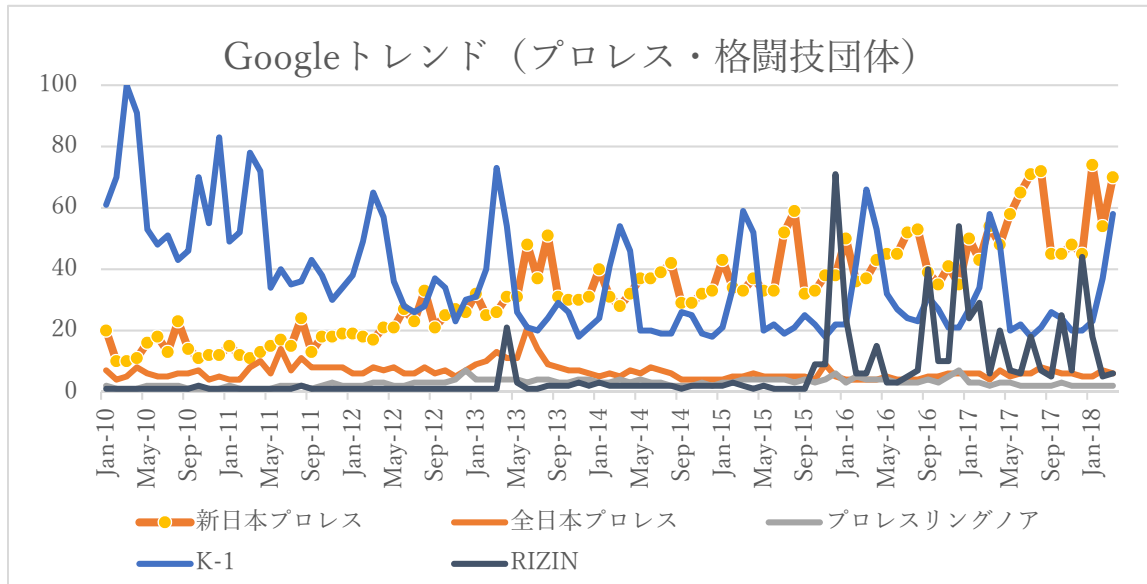


5 図表 6) Google トレンド「新日本プロレス」「NJPW(NewJapanPro-Wrestling、北米での新日本プロレスの俗称)」の検索相対数推移

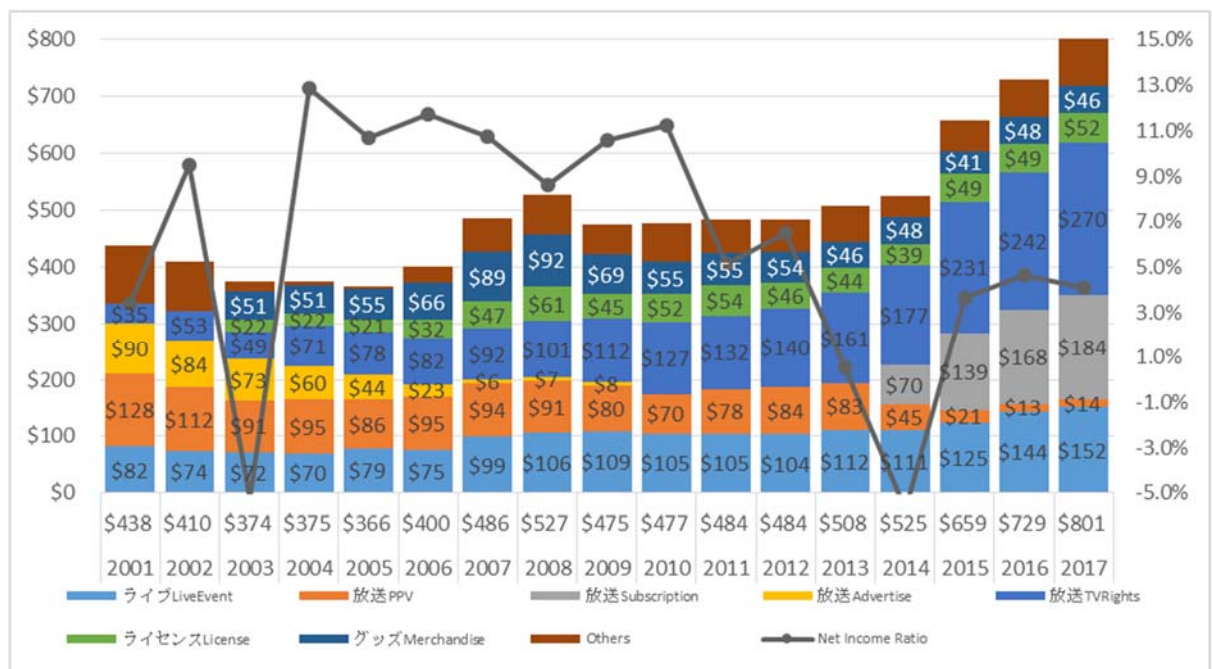


本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

Google トレンド「新日本プロレス」「全日本プロレス」「プロレスリングノア」「K-1」「RIZIN」の検索相対数推移

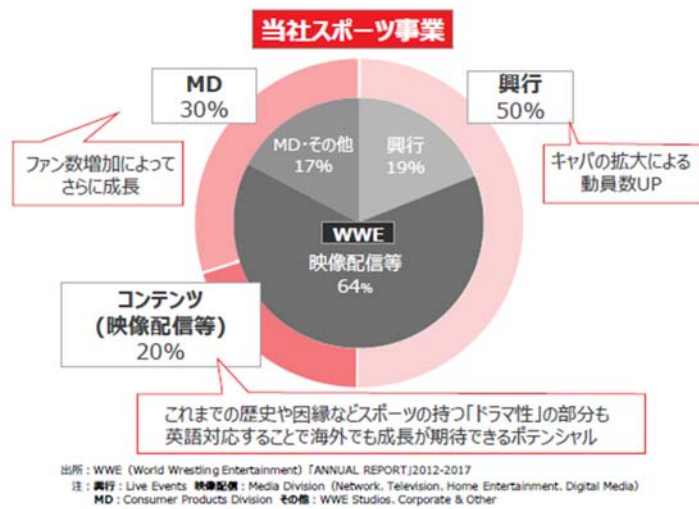


5 図表 7) WWE・事業別売上推移（2001-17年）



本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図表 8) 新日本プロレスと WWE の事業構造別売上割合



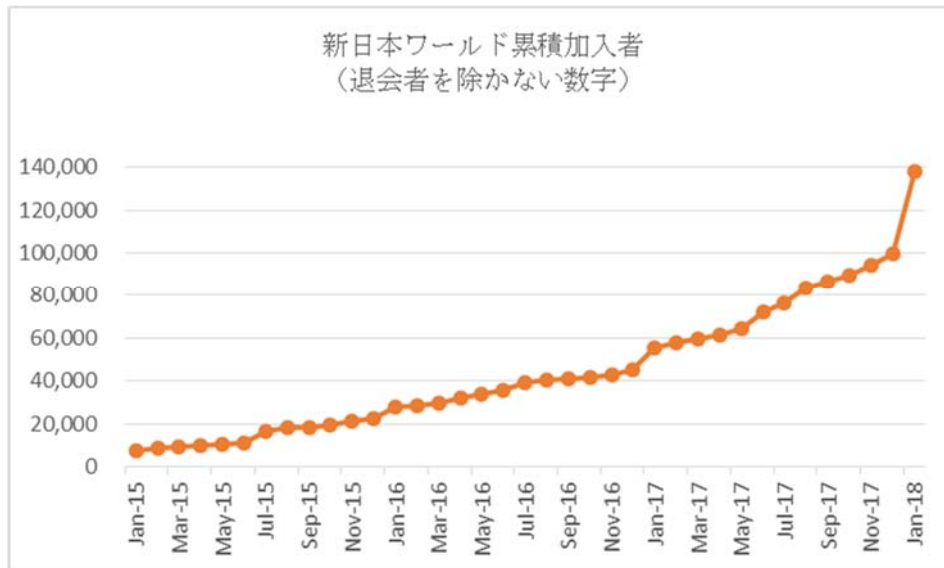
5 ブシロード社 IR より（スポーツ事業はキックボクシングのノックアウト、女子プロレスのスターダムの数字を含めているが、大半が新日本プロレスの売上であるためこの事業費率を新日本プロレスのものとして使用する）

図表 9)

EX ワールドプロレスリング世帯年間平均視聴率			WWE	
年	放映回数	世帯年間平均視聴率	Average Weekly household rating of RAW	Average Weekly household rating of SmackDown!
2010	48	1.9%	3.5%	1.8%
2011	49	2.0%	3.6%	1.9%
2012	47	1.9%	3.3%	2.1%
2013	45	1.3%	3.4%	2.2%
2014	45	1.2%	3.4%	2.3%
2015	47	1.2%	2.8%	1.8%
2016	47	1.1%	2.5%	1.9%
2017	43	1.1%		
2018	17	1.4%		

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

図表 10)



5 2017 年 7 月の初アメリカ公演は満員御礼の大盛況で終わる



18 年 3 月の第 2 回アメリカ公演

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- 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）
- 5 No.2 株式会社 P T P（パワー・トゥ・ザ・ピープル） 柏陽平（2004 年 3 月）
- No.3 O C N と I S P 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）
- 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）
- 10 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）
- 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—
15 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）
- 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）
- 20 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）
- No.18 I B M 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!
25 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）
- 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）
- 30 No.22 N P O 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）
- 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）
- 35 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）
- No.27 スペースマーケット：貸スペース No.1 シェアエコ・カンパニーへの挑戦
浮池孔洸（2017 年 3 月）

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

No.28 サイボウズのビジネスモデル転換の変遷：パッケージ販売からクラウドサービスへ
岩本晴彦（2017 年 3 月）

No.29 ソラコムが切り拓く IoT 市場（2017）～AWS を活用した MVNO～
石井康裕（2017 年 8 月）

5 No.30 エブリー「DELISH KITCHEN」～分散型メディアの可能性と限界～
山畑健太郎（2018 年 2 月）

No.31 マネーフォワード（2018）～家計簿アプリ『マネーフォワード』と SaaS 型会計サービス～
（2018 年 3 月）

10 No.32 集英社のマンガビジネス ～マンガ市場縮小の流れに対抗できるか～
吉岡雅英（2018 年 6 月）

No.33 新日本プロレスの挑戦 ～V 字回復とグローバル展開～
中山淳雄・根来龍之（2020 年 7 月）

セミナー等でご使用希望の方は下記までご連絡下さい。

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

本ケースは、中山淳雄（早稲田大学大学院経営管理研究科講師）と根来龍之（同研究科教授）が、作成したものです（ケースの時点は 2019 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

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