

## ブシロードのメディアミックス型コンテンツ創出

2017 年 10 月、株式会社ブシロードの創業者兼代表取締役社長であった木谷高明は一つの決断を行った。それは創業者でありながら、自らを「降格」し、代表権を部下に与えるということである。彼は 2014 年から 3 年半にわたってシンガポールに転居しながら、日本本社の指揮をとってきた。BanG Dream! という彼自身プロデューサーとなって手掛けてきたコンテンツが 17 年春に大きく開花し、19 年に IPO を迎えるにあたっての証券会社対応もはじまるこの時期に、それらの日本発コンテンツがどうやってグローバル化していくか、自分自身が一体何に注力すべきかを悩んでいた。降格はその課題に応える、一つの回答であった。

ブシロードは 2007 年創業のエンターテインメント企業であり、「ヴァイスシュヴァルツ」(2008 年)「カードファイト!! ヴァンガード」(2011 年)などカードゲームを新規で立ち上げることで成長してきた。その成功は玩具業界のみならず、「BanG Dream!」(2015 年)のようにアニメ・ゲーム・音楽・イベントなど複数のチャンネルを使ったメディアミックス型のコンテンツでも、さらには新日本プロレスリングのようなスポーツ事業にまで広がり、2018 年 7 月期でグループ売上 280 億円に到達している。

日本のエンターテインメント業界は 19-20 世紀生まれの伝統的な大手企業による寡占市場となっており、受託会社などは例外として、キャラクター IP を生み出すメーカーとしてベンチャーが生まれる事例は非常に少ない。またそれ以上に、10 年そこそこで 300 億円規模まで成長した会社は、この 20 年間で振り返ってブシロードをおいてほかに事例がない。その成功要素となったものがメディアミックスというコンテンツのプロモーション手法である。だがその手法がグローバルにおいてはどの程度通用するのか、ブシロードが生み出すキャラクターは日本以外の国においても受け入れられるのか。

### 木谷高明とブシロード

日本国内でトレーディングカードゲーム(TCG)専門会社として知られてきたブシロード。2007 年設立以来の「ヴァイスシュヴァルツ」(2008 年)からはじまり、「カードファイト!! ヴァンガード」(2011 年)、「フューチャーカード バディファイト」(2014 年)など新規のカードゲームの立ち上げを成功させてきた。その独自の手法についてブシロードの創業者の木谷高明はこう語る。

「新しい TCG では、スタートダッシュとして垂直立ち上げ(始めた時から大規模に資金を投下して展開していく手法)をしないとイケません。でも、その宣伝費の割り出し方は普通の会社じゃ難しいんです。」<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> 「2 年以内に革命を起こさなければカードゲームは滅びる 市場を 10 年支えるブシロード木谷高明社長インタビュー」2017 年 7 月 14 日須賀原みち

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 2018 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

TCG はアナログの世界でプレイヤーが 1 対 1 でファイトをする遊戯。プレイヤー同士がファイトのみならず協力しあいながら、そのカードのコミュニティづくりを形成するのは非常に手間がかかるプロセスでもある。同時に、初期にはじめたプレイヤーがどんどんプレイの熟練度をあげるために、継続的にカード自体もレベルアップさせていかなければいけない。立ち上げから時間がたてばたつほど、ルールやカードのステータスが複雑化する。そのため「垂直立ち上げ」と表現されるように、最初のユーザー数をいかに大規模に取り込むかが肝となり、それによってタイトルの売上限界が決まる性質がある。最初にユーザーが 1000 人なら 3000 人が限界、2 万人までいけば 6 万人まで広がる、といった推定のもとに、リリース直後の集客数に依存する。「選挙活動のように全国に支持者を作って歩く」というプロモーション活動の末に、最初のユーザー数を最大化する「垂直立ち上げ」というマーケティング手法がブシロード独自のコンテンツ立ち上げ方法である。

創業以来最初の 5 年はこうした TCG ビジネスの雄であったブシロードであるが、その後の 5 年間の軌跡をたどると、その裾野は珍しい組み合わせで多角化が進んでいる。新規コンテンツの立ち上げは TCG に限らず、バンダイナムコグループの「ラブライブ！」(2010 年)にもゲーム部門で参画し、2012 年に買収した「新日本プロレス」というプロレス興行団体のオーナーシップを得てプロレスにも進出、そして近年の秀作でもある「BanG Dream！」（「バンドリ」と発音）(2015 年)など、TCG からアニメ・映像・ライブ・タレント・音楽・TCG・デジタルゲームといった包括的なエンターテインメントビジネス会社へと変貌を遂げている。TCG 以外の領域においても共通しているのは、「垂直立ち上げ」というコンテンツ創出手法である。「選挙活動」ができるような店舗をもたないコンテンツの場合は、メディアミックスと大規模な広告宣伝費の投下によって担保されている。

日本におけるエンターテインメント業界は映像(TV/映画/アニメ)、音楽、タレント、ゲーム(アーケード/コンソール/モバイル)、玩具(ホビー/TCG/模型/他)など業界ごとの分断があり、このように「メディアミックス」と呼ばれる複数の業界軸で包括的な攻め手を行う難しさがある。しかもブシロードのような新興の企業が主軸となって進めているケースは非常に稀である。なぜならメディアミックスとは複数のメディアに広告費を一気に投じていく手法であり、本質的には新規商品の初期リスクを上げるものになる。ヒット率が千三つ(0.3%)ともいわれるこの業界で、1つ1つのコンテンツにメディアミックスによる広告投資を仕掛けていくことは不可能に近い。そのリスクを、ブシロードは競争の少ない TCG というエリアに絞ることによってコントロールしてきた。

## TCG 市場

TCG やコレクタブルカードゲーム(CCG)など、店舗でカードパックに封入されたカードを収集し、カードごとに設定されたキャラクター・ステータスで自分オリジナルのデッキ(ゲームごとに制限されたカード枚数ルールに沿って、編集された自分の戦略的なカードユニット)を作り、1 対 1 で顔を向き合わせながらバトルをするカードゲーム市場は 1993 年の「Magic the Gathering (MTG)」(Wizards of the Coast/現 Hasbro、1993 年)の発売をもって産声をあげた。以来、「ポケモン」(ポケモン、1996

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 2018 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

年)、「遊☆戯☆王」(コナミ、1999 年)、「デュエル・マスターズ」(タカラトミー、2002 年)など現在も続くタイトルが続出し、90 年代後半から 00 年代前半にわたって活況を呈した。年間約 8000 億円となる日本国内玩具市場において、「知育教育」「ホビー」「雑貨」などと並んで 1000 億程度の売上規模を誇る一大ジャンルでもある(図2)。

5 TCG はキャラクタービジネスである。MTG が過去 20 年以上にわたって発売してきたカードの総点数は 1.5 万種類にも及び、それぞれが固有の機能をもつ。2017 年時点で「遊戯王」も 8000 種類、「デュエル・マスターズ」も 1 万種類弱。それだけのキャラクター数が各世界に存在し、アニメ放映によってキャラクターや世界観の浸透を広げている。3 か月放映分の 13 話で制作費 2 億円とい  
10 われる高額なアニメ制作を行うのは、それだけキャラクターの世界観の浸透が TCG 販売には不可欠であり、そこで想起されるイメージをもとに TCG を始めるユーザーが多いことの証左である。遊戯王は 2000 年から「デュエルモンスターズ」「デュエルモンスターズ GX」「5D's ゼアル」「ARC-V」と  
15 18 年間にわたってアニメ放映が続いており、総話数 852 は「クレヨンしんちゃん」「名探偵コナン」といった長寿アニメ番組とひけをとらないレベルである。「デュエル・マスターズ」もまた、2002 年からアニメ放映が続いており、それがゆえに木谷の言う「最初の年はアニメ制作費、宣伝費、販促費で  
20 20 億円以上かかりますね」といった裏側のコスト事業が新規参入の足かせとなっている。

この業界の構造的な負は新陳代謝の悪さにある。100 を超える新規タイトルが次々に生み出されてきたにも関わらず、世界を席卷しているタイトルが黎明期に浸透した MTG、遊☆戯☆王、ポケモンである。コミュニティベースだからこそ、ユーザーにとってのスイッチングコストが高く、新興のタイトルが入る余地が極めて少ない。Wizards、コナミ、タカラトミーなど、ほとんどの企業が初期にヒットした 1 タイトルで大半の収益を得ており、新規でタイトルを作り出すインセンティブに欠ける。新興タイトルは徐々に減ってきており、業界が始まって 20 年がたった 2013 年以降は年間数本も出てこないという状態になっている(図 1)。

25 米国における伝統的な玩具産業のジャーナル Icv2 社が年 2 回発表している米国における売上順位によると(図2)、すべてのタイトルが米国と日本で開発されたもので、2011 年から 17 年にわたる 7 年間、トップ 3 の MTG、Pokemon、遊戯王は不動である。Wizards は過去 23 タイトル、Upperdeck は 18 タイトル、Bandai は 15 タイトル、新規のタイトルをリリースしてきたにも関わらず、トップ 3 のタイトルが 20 年にわたって寡占し続けているところからも、いかに新陳代謝が起きづらい業界かがわかる<sup>2</sup>。

30 世界 TCG 市場は日本の 700-1000 億円を最大市場とし、米国で 600-700 億、その他の欧州・

---

<sup>2</sup> メディアクリエイト社が消費価格ベースで下記のように推計している。KONAMI の遊戯王が米国 3 位、日本 1 位のポジショニングをとりながら、Pokemon は米国 2 位で日本では 6 位、MTG も米国 1 位でありながら日本では 6-7 位と奮わない。逆に日本においてプレゼンスが高いタカラトミー社は「デュエル・マスターズ」が主軸の商品であるが、これは MTG の Wizards of Coast が開発し、タカラトミー社に販売委託をしているものである。ブシロードは北米で 10 位周辺、日本で 3 位である。

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 2018 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

南米などあわせても総計で 2500 億円程度だと推計される。すなわち、世界 TCG 市場の 3-4 割が日本、2-3 割が米国であり、メーカー視点でいうとおよそ半分以上は日本発のコンテンツということになる<sup>3</sup>。

5 TCG には大衆・一般向け（マスチャンネル）と TCG を趣味とするコアユーザー向け（ホビーチャンネル）の 2 種類の流通経路がある。前者は、Toyzrus や Target といった大型玩具量販店、CVS のような中規模コンビニエンスストアチェーンであり、後者はカードゲームやフィギュアなどに特化した中小専門ショップである。ホビーチャンネルの重要性は TCG がユーザーが専門知を有さないと購買価値を見誤る説明型商品であり、1 パック 5 枚で 300 円といったカードごとの希少性のばらつきが大きく、中古で 10 円～数万円でバラ売りをするような  
10 二次流通をベースとした高付加価値商品である特性からくるものである。一般的に卸価格は標準小売価格に対して、前者が 50%、後者が 60-70%で、メーカーはこの卸価格を売上とする。消費者視点で支払う消費市場としてはおよそ 1.6～2.0 倍程度の市場が形成されている  
4。

15

### ブシロードの TCG 市場参入

ブシロードが、寡占度が高く、新規タイトルの出現成功率の低い TCG 市場にあえて挑戦したのは、木谷自身が 1 社目に創業した「ブロッコリー」で「アクエリアンエイジ（1999 年）」など新規タイトルの立ち上げに成功した経験によるところが大きい。自身の書でも下記のように語っている。  
20

*新会社の事業をカードゲーム中心に組み立てること。これは最初から考えていました。…普通に考えれば、小規模なベンチャーが同じ事業に参入したら、競争に負けるか、下請けに回*

---

<sup>3</sup> メディアクリエイト社が消費価格ベースで下記のように推計している。KONAMI の遊戯王が米国 3 位、日本 1 位のポジションをとりながら、Pokemon は米国 2 位で日本では 6 位、MTG も米国 1 位でありながら日本では 6-7 位と奮わない。逆に日本においてプレゼンスが高いタカトミー社は「デュエル・マスターズ」が主軸の商品であるが、これは MTG の Wizards of Coast が開発し、タカトミー社に販売委託をしているものである。ブシロードは北米で 10 位周辺、日本で 3 位である。

<sup>4</sup> TCG 専門店の会計については、自身が徳島の TCG ショップを開き、「カードゲームショップの作り方」を講演したり業界インフルエンサーになっている『池っち店長』のブログ・Twitter に詳しく記載されている。一般的に月 300 万円（年商 3600 万円）の売上で粗利 30%の 90 万円、コストに 70 万円（家賃 20 万円、光熱費・消耗品など維持費 10 万円、アルバイト 2-3 人含めた人件費 25 万円、開店資金ローンで 15 万円）、利益が 6%ほどの 20 万円、というのがカードゲーム専門店なかでもうまくいっている店舗の会計水準となる。<https://twitter.com/ikettitencho/status/906345861965160448>

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 2018 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

るか、どちらかしかありません。ですが、私はむしろ「カードゲームなら世界一の会社を作れる」と思ってました…2002 年ごろからメーカー・専門店の撤退が相次ぎ、2004-2007 年までに、末端のマーケット規模が 400 億円を切るところまで落ち込んでしまいました。ブシロードを創業した 2007 年は、カードゲーム市場がそこから少し上昇の気配を感じる時期でした…むしろ市場が冷え込んで周りが守りに入っているほうが攻め込む立場のブシロードとしては気が楽だし、目立てる。そう思ってました…日本のカードゲーム市場には大きく欠けている要素があったんです。それは技術と、ノウハウと、ブランドの確立でした。

木谷自身がブシロードの戦略としてあげるのが下記 3 点である。まずは「技術（面白いカードゲームを作る技術）」で、TCG は数人のクリエイターが運と戦略要素のバランスを考えて作るものである。新興タイトルが減った不況時だったからこそ、他社の開発案件に携わっていた人材をブロッコリー時代の人脈で集め開発チームを作ることができた。次に「ノウハウ（遊ぶ環境を整え、運営するノウハウ）」で、全国の専門店でルール講習や対戦相手との出会いが得られる環境整備である。ここは全国専門店への営業、公式大会の開催、なによりタイトルの大規模な宣伝という点で足と金を使ったブシロードの戦略は「インフラ整備」に集中している。最後に「ブランド（優れたカードゲームメーカーとしてのブランド）」としてゲーム・玩具メーカーが一部門でやるのではなく、メーカーとしても TCG 専業が手掛ける安心・信頼である。2017 点においても TCG 専業の大手企業はブシロード 1 社しかない。

実際に 2007 年で 400 億円の TCG 市場は、ブシロードの参入と呼応するように復調し、2011 年には 1000 億円弱まで到達している（図 2）。創業資金 9000 万円で始めたブシロードは初年度「ヴァイスシュワルツ」に半年で宣伝費 1 億 2000 万円を投下し、売上 3.6 億円を実現している。だが最終収支としては赤字 0.5 億円。翌年の 2008 年度は 25 億円まで売上を伸ばしている。その後 33 億(09 年)、65 億(10 年)と売上を伸ばし、そして 2 度目の TCG の大きな成功例となる「ヴァンガード」ではアニメ制作、宣伝費などを総合して立ち上げに 20 億円以上費やしている。前述のヴァイスシュワルツも同様だが、売上の 1/3 以上、利益からすれば数年分を費やした出費を行っている。

### メタ・メディアミックス

2012 年に買収した新日本プロレスというスポーツ事業については、これまでの新規立ち上げとは異なり、衰退していたコンテンツの V 字回復に成功した事例である。新日本は当時 13 億円程度の債務超過状態にあり、その大半がプロレスゲーム開発大手のユークス社からの借入によって維持されていた。そこでブシロードはユークス社に 8 億円の債権を放棄してもらいながら、残 4.5 億円の借入返済とともに 0.5 億円のプレミアムを乗せた 5 億円で会社を引き継ぐ取引を行った。つまり会社の価値としては 0.5 億円からスタートしたということになる。この買収資金 5 億円を投じたその直後、木谷はさらに初年度に 3 億円の

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 2018 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

広告費を投入している。結果として 1997 年から 2011 年まで 16 年間ほぼ減収続きだった事業を、底の 11 億円から翌年 16 億円規模まで売上を復調させている。

メディアミックスの前提として、それぞれのコンテンツ業界同士の距離の近接性がある。例えばアニメ業界は声優・タレントをコンテンツの重要な一部として使っており、その映像・音声・物語・キャラクターを総合したものを知的財産権として握り、ゲームや小売りに商品を卸す。音楽はタレント・声優のボイスや歌を CD にパッケージで販売しながら小売りとつながる。逆にゲームや玩具は既存の映像やボイスをそのまま使うわけではないので近接性という点では距離のある業界である。このように、事業別の距離感がありながら、1 つのプロジェクトを自社リスクで展開することで近接業界の経験値を得ることができる。

10 ブシロードのメディアミックスの特性は「商品ごと」のメディアミックスに加えて、築き上げた商品自体が他の新規商品のプロモーションにもつながっていく「商品同士」のメディアミックスが出来上がっている点である。例えば TCG でいえばアクエリアン・エイジという 1999 年の商品で、他社キャラクターとのコラボレーションを実施した経験をもとに、ブシロードでは 2007 年にコラボレーションを前提とする TCG を展開し、そこに 1998 年のデ・ジ・キャラットで経験したアニメ事業をベースとしながら、アニメと TCG をミックスしたヴァンガードを 2011 年に立ち上げている。複数の業界横断事業を立ち上げ、それが大きな成功をおさめなかったとしても、その経験をもとにした発展形の商品を次の段階で開発をする。これはメディアミックスという商品の展開手法というよりは、いわば「メタ・メディアミックス」とも呼べる商品ごとの経験をもとにして新しいプロモーションの構造を作り出すブシロードオリジナルの商品展開手法となり、限られた投資予算のなかでメディアミックスというリスクの高い手法をとれるコアコンピタンスとなっている。

### メタ・メディアミックス事例:ライブ音楽

25 ブシロードにおいてこのメタ・メディアミックスの手法が最も大きな成功を導いた事例として 2014 年から活動を始め、2017 年に大きく開花した「BanGDream」というコンテンツがあげられる。メタ・メディアミックスは、ライブ音楽コンテンツでも、次第に形を整え、規模を拡大していった。

### ミルキイホームズ

30 ブシロードの最初のメディアミックスプロジェクト。「ギャラクシーエンジェル」と「名探偵コナン」を足して2で割ったような作品をつくりたい、という木谷の発案で始まり、4 人の声優タレントをメインキャラクターとしてラジオ・音楽 CD・漫画・小説で展開。2010 年 10-12 月の第一期アニメ放映にあわせて、PSP ゲーム・ブラウザゲーム・モバイルアプリゲームなど多面的な商品展開がなされた。イベント興行なども含め、後の「ラブライブ!」「BanGDream!」で展開される要素がほとんど含まれている原点となる作品である。

35 2010 年に開始し、声優ユニットとアニメキャラクターを同一に描き、音楽ライブコンサートで「2.5 次元」と呼ばれるタレントとキャラクターの二層式展開を見せた初めての作品

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 2018 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

## ラブライブ！

5 アスキー・メディアワークス、ランティス、サンライズの 3 社による共同プロジェクトであり、音ノ木坂学院を舞台に活動するスクールアイドルグループ「μ's(ミューズ)」を主人公とした作品。2010 年『電撃 G's magazine』誌上で漫画連載、ファーストシングル CD「僕らの LIVE 君との LIFE」発売と出版・音楽から始まり 2012 年に声優陣によるファーストライブ、2013 年にテレビアニメ第一期と同時期にモバイルゲーム「ラブライブ!スクールアイドルフェスティバル」がリリース。ブシロード社は 2013 年のアニメ出資から参画し、モバイルゲーム・TCG のリリース、所属声優のユニット参加、イベント「スクフェス感謝祭」などを運営している。2015 年には第 66 回 NHK 紅白歌合戦にも出場し、16 年 3 月 10 「μ's(ミューズ)」が東京ドームで行ったワンマンライブを最後に第一作目シリーズが終了。博報堂の調査ではコンテンツの支出喚起力ランキング<sup>5</sup>で 2 位 439 億円を売り上げたヒットコンテンツである(図6)<sup>6</sup>。

15 ラブライブ！は声優出身の歌手である水城奈々に次いで、初めて声優ユニットとしてメジャーステージである NHK 紅白歌合戦に出場したニッチアニメコンテンツとなった。関連市場規模を示す支出喚起力ランキングでは 2015 年に日本 1 位に、「ディズニー」「機動戦士ガンダム」「ONE PIECE」など数十年にわたって続いてきた作品を凌駕し、芸能・アーティストの世界ではトップコンテンツである「嵐」や「関ジャニ∞」とも伍する売上となっている。この作品の原点にミルクィホームズがあったことは、原作を手掛けたランティスの制作本部チーフプロデューサーの木皿陽平が下記のように語っている。

25 『ミルクィホームズ』の経験は、当然『ラブライブ!』にも活かされています。『ミルクィホームズ』をやってなかったら、μ's を踊らせようとは思わなかったと思う。最初は「ライブやったら面白いんじゃない？」くらいの軽い気持ちだったんです。「できるかな?」「やれたら面白いですね」くらいの感じ。キャストのみなさんに、「1 か月で振付を覚えてください」ってビデオを渡して、最初は「え?」ってなりつつ、やってみたら、意外とできたんですね。ダンスの出来次第では、もっと簡易的なライブにするという選択肢

---

<sup>5</sup> コアファンによる、年間の関連市場規模の指標。自社の商品やサービスそのものにコンテンツを組み込んだオリジナルの企画を開発し、コンテンツファンの実際の購買を目的とする際に、どのくらいの売上規模が見込めるかを推計することができる。

<sup>6</sup> 支出喚起力について博報堂は「コアファンによる、年間の関連市場規模の指標。自社の商品やサービスそのものにコンテンツを組み込んだオリジナルの企画を開発し、コンテンツファンの実際の購買を目的とする際に、どのくらいの売上規模が見込めるかを推定することができる」と定義している。

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 2018 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

5 もあったけど、「これなら、ガチでやりましょう」と<sup>7</sup>。…ライブは度々観に行かせてもらっているんですけど、ホント楽しいんですね。嫌な現実を忘れさせてくれるわけです。あそこに立っているのは声優さんたちだけど、目を閉じなくても、そこにいるのは春香や千早(キャラクター)で、2.5次元とかとってつけたことは入れたくない。単純に『アイマス』のライブは『アイマス』なんです。ゲームをやるのと同じ感覚でそこにいられるのが素晴らしいと思ったので、そういうことがライブをやる上で大事だという意識はすごくありました。…

『ラブライブ!』はアニメなので、よりアニメの世界に浸れるようにするために背景に絵を流したり、そういう細かい工夫を考えられたのは、『アイマス』のおかげかもしれないです。

10 Google トрендからみる検索水準では、成功を収めたラブライブ! に比べるとミルキイホームズは比較できるレベルにはない。ただそのラブライブ! も、活動がはじまった 2010 年からしばらくはほとんど話題にものぼっていない。2013 年 1-3 月の第一期アニメ、4 月のモバイルゲームあたりから人気があがりはじめ、2015 年 6 月『μ's Best Album Best Live! collection II』がオリコン CD アルバム週間ランキング 1 位を獲得、劇場版アニメが公開されたあたりをピークとし、16 年春のラストライブ以降は徐々に落ちていった(図7)。

#### BanG Dream!

プロジェクトは 2014 年後半ごろに木谷が、声優の愛美がギターを弾いていたという過去の経験に目を付けたところからはじまっている。2015 年 1 月漫画連載、2 月に愛美(ギター&ボーカル)のワンマンライブからはじまり、15 年 4 月には愛美、西本りみ(ベース)、伊藤彩紗(キーボード)の 3 人体制となる。6 月から大塚紗英(リードギター)が参加し、10 月の大橋綾香(ドラム)と最初の 5 人メンバーの結成までに約 1 年間で約 1 年間を擁しながら、その後もライブ活動・ラジオ・TV 番組などを展開。その知名度が大きく跳ねたのは、2017 年 1-3 月のアニメと 3 月から始まるモバイルゲーム「BanG Dream! ガールズバンドパーティ」である(図表9)。ラブライブ! に並ぶ水準に向けて徐々に件数

20 も向上している。大きくは知名度が跳ねなかったミルキイホームズと比較しても、ラブライブ!、BanG Dream!! とともにプロジェクト初期の検索数はほとんど動いていない。後者の 2 タイトルはアニメもしくはゲームによって、一気にユーザー層が沸き立つ瞬間があった。つまり主役はあくまでアニメやゲームの映像であり、木皿の発言からもわかるように、むしろタレントやライブはあくまでアニメ・ゲームを 3 次元においても転写して再現する手段にすぎない。それらもコンテンツをユーザーに届ける一つのメディアとして機能している。

30 BanG Dream!ではメンバー5 人をモチーフに、アニメ・ゲームでも近いキャラクター性・顔の描写がなされ、メンバー結成の困難などもアニメのストーリーでそのまま描かれている 2 次元と 3 次元の体験をミックスさせている。こうした次元をこえた接合点をストーリーとキャラクターとタレントをミッ

---

<sup>7</sup> 『ラブライブ!』のプロジェクトはなぜ成功した? 木皿陽平の考え

<http://www.cinra.net/interview/gyoukairitsuden/vol5-kisarayohei?page=2>



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 2018 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

クスさせて意図的に演出を作り出すことによって、ユーザーが「世界に浸れるようにする」ということがコンテンツすべての底流に流れるサービス価値となっている。

BanG Dream!の世界観はアニメとゲームと出版で共通していながら、それぞれで違う側面を描いている。アニメでは話数・映像化できるものに限りがあり主要バンド Poppin Party の 5 人の人物像や価値観を追っていき、13 話を通してこのバンドを理解するところに主眼をおいている。しかしゲームにおいては仮装通貨を購入してもらい、ゲーム内アイテム・キャラクターを大量に購入してもらい必要があり、5 人のキャラクターではあまりに不足がある。そのためゲームでは 5 人 1 組のバンドが 5 つ存在し、合計 25 人のかつ 5 段階に分かれたレアリティごとのキャラクター画像が使われ、合計で数百枚の画像・キャラクター・パラメーターを集め、それを合成しながら進化させていく必要がある。

実際のライブ・音楽ではこのゲーム世界から創造された 25 名の世界観をフォローしており、実際に 2014-15 年に活動してきた Poppin Party の CD のみが 2016 年は発売されるのみであった。しかしながら、ゲームが発売された 2017 年 3 月以降は 4 月の Roselia から始まり、7 月の PastelPallettes、8 月のハロー、ハッピーワールド！、9 月の Afterglow など他のバンドも続々と CD を出している。もちろん 25 名にはそれぞれ声優がついており、2018 年には Roselia も別の声優ユニットとして武道館デビューを果たしている。2017 年 8 月以降の CD 販売枚数はほとんどのバンドが累計 2 万枚を超えている。新興の、かつ本職のアーティストではなく声優であることを考えると、オリコンチャートで 2018 年のウィークリー平均順位が 7 位というのは、音楽業界においては異例の数字と言われている。

BanG Dream ! は各コンテンツが連鎖しあうことによって、トータルで「アニメの世界にユーザーを浸す」ことをターゲットとしている。2017 年春から 1 年かけて得られたその成果としては、モバイルゲーム「Girls Band Party」が日本 777 万人ダウンロード(18 年 9 月 29 日)、世界で 1000 万ダウンロード(18 年 7 月 30 日)、DAU(デイリーベースのユーザー数)で 100 万人という数字は、アプリゲームのなかでも「モンスターストライク」「Fate/GrandOrder」といった年間 1000 億円級の収益を稼ぐトップタイトルと並び、日本でプレイしているユーザー数でトップ 10 に入るサイズである<sup>8</sup>。こうしたゲームユーザー数を地盤として、ライブコンサートは日本武道館 3 日間で 3.6 万人(18 年 2 月)や幕張メッセで 2 日間 3.5 万人(18 年 11 月)といった集客を行い、音楽 CD でも 2017 年に 25 万枚、3.7 億円を売り上げている(図 11)。この売上は 2018 年以降、さらに大きなものになっていく。

### 30 グローバル展開

ブシロードは TCG 市場に参画してすぐに海外展開を始めている。日本 TCG においてブシロードの売上は 2010 年の 77 億円から 12 年 151 億円と倍化しているのは「ヴァンガード」によるものである。このタイトルは、12 年には北米のホビーチャンネルで 10 位、続く 13 年には 5 位程度まで上がり(同年に Overall でも 5 位に入っている)、その後も 10 位以内にランクインし続けている(図 2)。

<sup>8</sup> Appannie18 年 7 月データより

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 2018 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

90 年代の黎明期に浸透した遊戯王、ポケモンを除くと、10 数年ぶりに日本発 TCG で北米市場に浸透した最初のタイトルである。

5 また、2012 年度から 14 年度に至るまでブシロードの年間売り上げの 1 割にあたる 20 億円強は海外からおこっている。その海外売上割合は 6 割北米、2 割欧州、2 割アジア。日本が 60% の卸値、海外が 50% の卸値であることを加味すると、TCG 全体の 15% 程度は海外売上ということになる。木谷は、海外の成功はメディアミックスによるものではない、と述べている。

10 ヴァンガードが海外で売れたのは本当にたまたま、です。アニメがユーザー同士で Youtube に流され、ユーザーが勝手に盛り上がっていた。日本のアニメ放送のように、計画して放送枠を確保してといった展開が北米ではできない。北米はアニメの間に商品をコマーシャルすることも禁じられているし、メディア・広告の商慣習が違い過ぎて、そのまま通じない。その後も「Dragoborne」など北米向けのタイトルを開発していったが、弊社のメディアミックスの手法が北米では同じように展開することができない。

15 北米攻略においては、ブシロードが得意とするメディアミックスするためのメディアチャンネルがない。それがゆえに、木谷は 3 つの施策を 2018 年に入って仕掛けることにした。「アニメの Youtube 無料放映」と「無料ゲームアプリ展開」、そして「経営者の招聘」である。

20 1 点目は、アニメを制作委員会方式で制作するのをやめ、自社出資 100% で映像権を完全に保有した状態で、放送・通信での番組放映とほぼ同時に「Youtube による無料配信」を行うという施策である。通常日本のアニメ制作は 1990 年代半ば以降、アニメ制作委員会といって、放映局・アニメ制作会社・音楽出版社・ゲーム商品化会社・広告代理店など複数のプレイヤーでリスクシェアしながら、2-3 億円といった製作費を分担するのが一般的であった。この仕組みは、アニメが流行したときにそれぞれのプレイヤーによる展開が素早く進む反面、新規の立ち上げには思惑の異なるそれぞれの立場から足をひっぱられることもよくあった。例えば映像は国内で出資放映局に限定で卸され、海外でも特定の放映先に 3-5 年といった長期契約で絞られる。一定金額が入る反面、自由には映像を流せないのである。ブシロードはその制作費の分担や放映先から入る収入よりも、無料ででも放映を自由にどんどん広げたほうがコンテンツの力が最大化できると考えた。

30 2 点目の無料ゲームアプリ展開というのは、Apple/Google をメインとするアプリストアへの無料ゲームの配信である。無料でダウンロードできたものに毎日ログインできる環境にあるというそのコンテンツインフラとしてのメリットが、海外展開においては特に大きい。同時にゲーム内の仮想アイテム課金という形でマネタイズのチャンネルともなる。その収益性はすでに前述の通り、BanG Dream! のコンテンツとしての収益性の最も重要な位置づけを担うものになっている。3 点目についてはグローバルに強い経営者の招聘である。18 年 6 月よりブシロード取締役、さらには新日本プロレスの社長にハロルド・ジョージ・メイ氏を招へいた。国内で代表取締役職をおりたのと同様、海外展開においてもある程度自分の手から離すことが事業最大化のコツととらえたゆえの決断だった。

35 メイ氏は日本、米国、インドネシアなど国外で少年期を過ごしたオランダ人で、ハイネケンジャパ

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 2018 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

ン、ユニリーバ・ジャパン、サンスターを経て、日本コカ・コーラの副社長兼マーケティング本部長を歴任。2014 年から日本玩具大手のタカラトミー社に入社し、15 年より同社代表取締役兼 CEO として同社の V 字回復を導いた。赤字経営だったタカラトミーは彼の在籍期間のうちに株価 3 倍以上にあがっている。グローバル展開に際して確立した実績・キャリアを積んだ国際派経営者である。

5

## 2020 年に向けて

10 木谷にとって 2020 年はターニングポイントと定めた年であった。自身が 1990 年代から携わったアニメビジネスに、タレント・音楽・ゲーム・イベント興行をミックスしつつ、地上波テレビなど垂直立ち上げ的に広告宣伝費でコンテンツの勝ち組感を演出する。だがすでに地上波テレビの視聴率の低下はとまらず、2020 年の東京オリンピックを機に、高年齢世代もスマートテレビに買い替える。そうしたとき、これまでの既存の視聴習慣でみていたテレビはインターネットメディアへの接続の入り口となり、ブシロードが得意とするメディアミックスの手法が通じなくなる。メタ・メディアミックスとして経験値的に蓄積してきた手法もまた陳腐化するリスクがある。日本の消費者人口の減少も手伝い、海外での収益を盤石なものにしなければ、会社もまた頭打ちになるだろう。

15

そうした危機感の中で木谷が決断したことは、自身のメタ・メディアミックスできる経験値を総動員して、2020 年までに創れる限りの新規キャラクターを創り出すことだけに集中することであった。国内におけるコンテンツと創出を自らが担い、コーポレート業務やほかの社長業は後任に譲り、自身も得意とはいえない海外領域は外部人材によって展開していく。これが木谷の出した答えであり、自身を降格するに至った理由である。

20

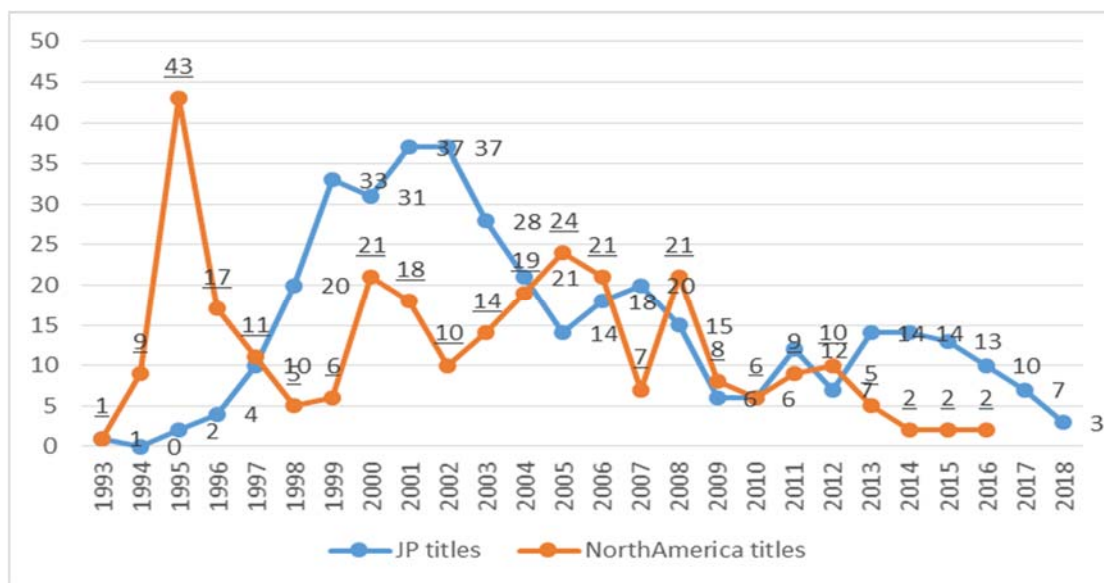
2007 年より創業 12 年、猛烈な勢いで 10 以上もの新規コンテンツを立ち上げ、TCG・モバイルゲーム・音楽業界において大きなヒットコンテンツを創出してきたブシロード。IPO は 2019 年 7 月を予定し、いまだ海外売上割合 10%未満という状況において、いかに 2020 年以降の衰退トレンドの日本で生み出したものを国内外に広く浸透する新規キャラクター・コンテンツとしてヒットに導けるか。

25

参考文献：中山淳雄『オタク経済圏創世記』（日経 BP 社、2019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 2018 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 1) 北米・日本の新規 TCG リリースタイトル数



日本データ：<http://www.geocities.co.jp/Playtown-Bingo/5875/tcg/catalog.html>

北米 [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_collectible\\_card\\_games#2016\\_releases](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_collectible_card_games#2016_releases)

5

図表 2) 北米の TCG 市場の販売チャネル別売上順位

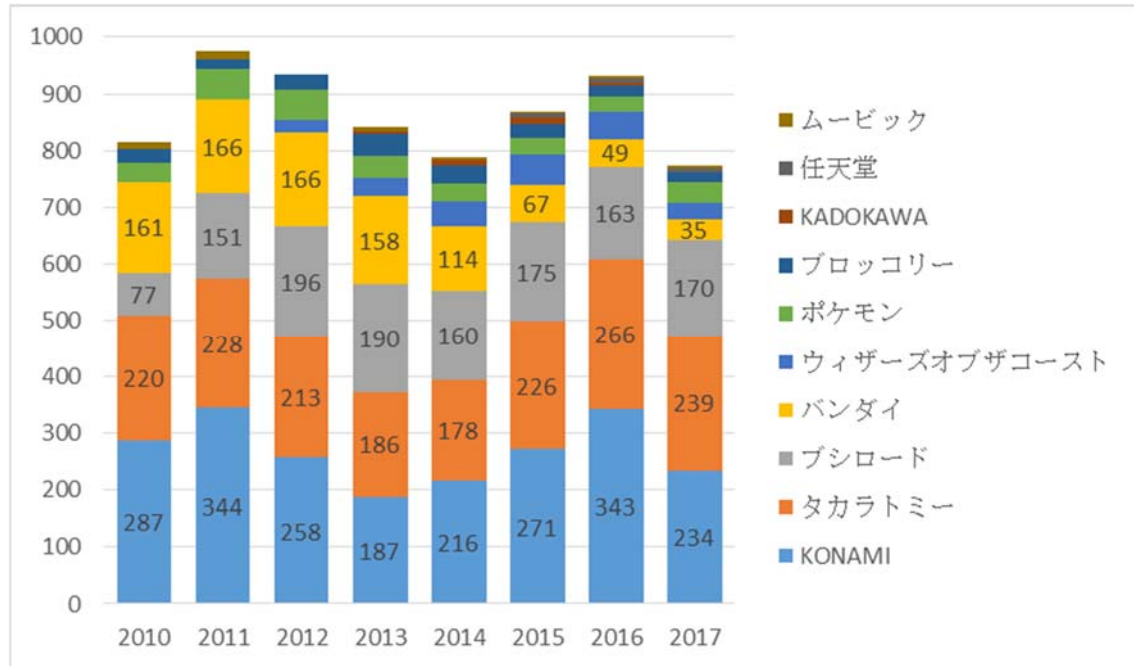
	Overall	Sales Ranking	Country	Publisher	2011		2012			2013			2014		2015		2016		2017	
					Sum	Spring	Summer	Spring	Summer	Fall	Spring	Fall	Spring	Fall	Spring	Fall	Spring	Fall		
1	Magic: The Gathering	USA	Wizards of the Coast		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Pokemon	JP	Pokemon USA		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	Yu-Gi-Oh! TCG	JP	Konami Digital Entertainment		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Star Wars Destiny	USA	Fantasy Fight Games																	
5	Force of Will	JP	Force of Will																	
6	Marvel and DC HeroClix	USA	WizKids				4		4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
7	Marvel Dice Masters	USA	WizKids																	
8	My Little Pony	USA	Enterplay									5	5							
9	Cardfight!! Vanguard	JP	Bushiroad								5									
10	World of Warcraft	USA	Cryptozoic Entertainment				5		5											
11	HeroClix	USA	WizKids/NECA		4															
<b>HOBBY CHANNEL</b>																				
1	Magic: The Gathering	USA	Wizards of the Coast		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Yu-Gi-Oh! TCG	JP	Konami		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	Pokemon TCG	JP	Pokemon USA		5	4	4	4	4	4	5	3	3	2	3	3	2	3	2	3
4	Star Wars Destiny	USA	Fantasy Fight Games																	
5	Force of Will	JP	Force of Will																	
6	Marvel and DC HeroClix	USA	WizKids				3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	
7	Cardfight!! Vanguard	JP	Bushiroad				10	10	5	5	6	7	6	8	7	6	8	7	8	
8	Marvel Dice Masters	USA	WizKids										6							
9	D&D Fantasy Miniatures	USA	WizKids																	6
10	Pathfinder Battles	USA	WizKids														9	10	10	
	Dragon Ball Super	JP	Bandai																	9
<b>MASS CHANNEL</b>																				
1	Pokemon	JP	Pokemon USA		2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Magic: The Gathering	USA	Wizards of the Coast		1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	Yu-Gi-Oh! TCG	JP	Konami Digital Entertainment		3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	Yo-kai Watch	USA	Hasbro																	4
5	Dragon Ball Z TCG	USA	Panini																	5
6	My Little Pony		Enterplay										4	4	4	4				
7	World of Warcraft		Cryptozoic Entertainment		5	4	4	4	4	4										
8	Kaijudo		Wizards of the Coast							5										
9	Power Rangers		Bandai							5										
10	Cardfight!! Vanguard		Bushiroad							5										
11	Monsuno		Topps Company							5										
12	Redakai		Spin Master		4															

参考)cv2

10

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 2018 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 3) 日本トレーディングカードメーカー別市場規模



参考)メディアクリエイト、単位 (億円)

5

図表4) ブロッコリーからプシロードに至るメタ・メディアミックス

	イベント	小売	キャラクター、アニメ	声優、タレント	TCG	デジタルゲーム	音楽	スポーツ
高度化 ↑	CharaExpo		BanGDream(2017)	BanGDream(2015)	ヴァンガード(2011)	BanGDream(2017)	BanGDream(2017)	
	プシロード祭・TCGTournament	(イベント物販)	ヴァンガード(2011)	ミルクィホームズ(2010)	ヴァイスシュワルツ(2007)	ラブライブ!(2013)		新日本プロレス(2011)
初期経験	コミックキャッスル(1994)	ゲーマーズ(1996)	デジキャラット(1998)	沢城みゆき(1999)	アクエリアンエイジ(1999)	ギャラクシーエンジェル(2002)		
	業界横断 →							

著者作成

10

図5)ミルクィホームズ

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 2018 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

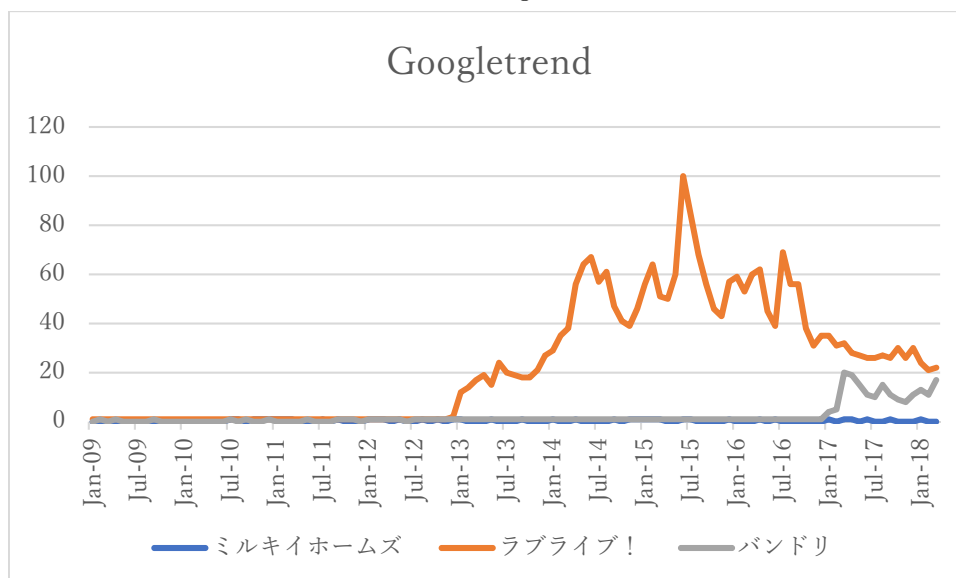


図表 6) コンテンツ別支出喚起力ランキング

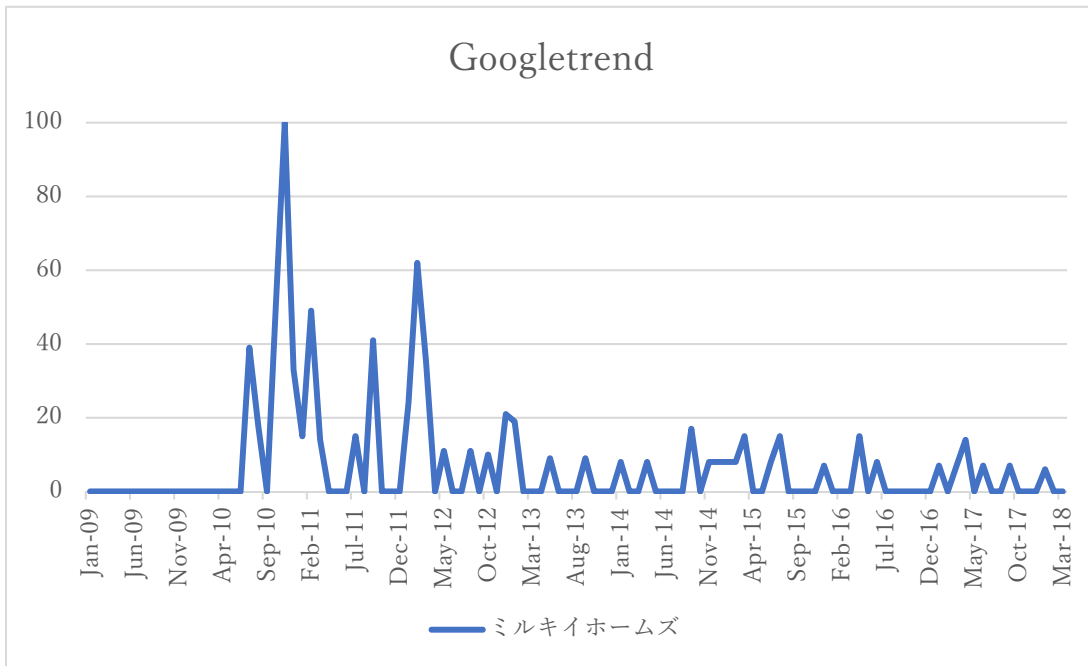
コンテンツファン消費行動調査「支出喚起力ランキング」 (億円)	2015	2016	2017
嵐	367	734	502
<b>ラブライブ!</b>	<b>423</b>	<b>439</b>	<b>238</b>
EXILE	126		460
関ジャニ∞	125	191	198
仮面ライダーシリーズ		389	
SMAP	354		
アイドルマスターシリーズ		341	
機動戦士ガンダムシリーズ	169	143	
One Piece	154		155
乃木坂46	87		199
ファイナルファンタジーシリーズ	84		199
三代目 J Soul Brothers	128	141	
ドラクエシリーズ	119	140	

5 博報堂コンテンツファン消費行動調査より

図表 7) ラブライブ!、BanG Dream! の Googleトレンド



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 2018 年 10 月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等を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)ラブライブ！の音楽コンサート告知広告とタレント写真



5

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 2018 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9) バンドリ! のゲームアプリ画像とタレント写真



図表 10) BanG Dream! 関連 CD の発売履歴

	種類	発売日	オリコン 最高順位	初動枚数	累計枚数	タイトル/キャラクター	価格	単価(円)	売上(円)
1	SG	2016/2/24	52	1,625	4,336	Yes! BanG Dream! / Poppin' Party	Poppin	¥1,404	¥6,087,744
2	SG	2016/8/3	27	3,509	9,359	STAR BEAT! ~ホシノコドウ~ / Poppin'	Poppin	¥1,404	¥13,140,036
3	SG	2016/12/7	10	11,460	17,831	走り始めたばかりのキミに / ティアドロップ	Poppin	¥1,404	¥25,034,724
4	SG	2017/2/1	12	8,212	14,885	ときめきエクスペリエンス! / Poppin' Party	Poppin	¥1,404	¥20,898,540
5	SG	2017/2/15	11	6,966	11,368	キラキラだとか夢だとか ~Sing Girls~ / Poppin'	Poppin	¥1,404	¥15,960,672
6	SG	2017/4/5	22	2,870	4,947	BanG Dream! キャラクターソング どきどき	ソロ(香澄)	¥1,404	¥6,945,588
7	SG	2017/4/19	7	11,169	30,829	BLACK SHOUT / Roselia	Roselia	¥1,404	¥43,283,916
8	AL	2017/4/26	20	3,236	5,000	BanG Dream! オリジナル・サウンドトラック	アニメ	¥3,564	¥17,820,000
9	SG	2017/5/10	12	8,236	10,699	前へススメ! / 夢みるSunflower / Poppin'	Poppin	¥1,404	¥15,021,396
10	SG	2017/6/21	18	3,541	5,024	BanG Dream! キャラクターソング 花園	ソロ(たえ)	¥1,404	¥7,053,696
11	SG	2017/6/21	20	3,157	4,366	BanG Dream! キャラクターソング チョコ	ソロ(りみ)	¥1,404	¥6,129,864
12	SG	2017/6/28	9	17,926	25,894	Re:birthday / Roselia	Roselia	¥1,404	¥36,355,176
13	SG	2017/7/12	4	14,088	20,579	しゅわりん☆どり〜みん / Pastel * Pale	Pastel	¥1,404	¥28,892,916
14	SG	2017/7/26	22	4,103	5,324	BanG Dream! キャラクターソング 遠い	ソロ(紗彩)	¥1,404	¥7,474,896
15	SG	2017/7/26	21	4,119	5,397	BanG Dream! キャラクターソング す、好	ソロ(ありさ)	¥1,404	¥7,577,388
16	SG	2017/8/2	9	11,126	15,839	えがおのオーケストラっ! / ハロー、ハ	Hallo	¥1,404	¥22,237,956
17	SG	2017/8/30	7	17,374	25,052	熱色スターマイン / Roselia	Roselia	¥1,404	¥35,173,008
18	SG	2017/9/6	18	10,332	15,112	That Is How I Roll! / Afterglow	Aftergrow	¥1,404	¥21,217,248
19	SG	2017/9/20	6	10,603	14,293	Time Lapse / Poppin' Party	Poppin	¥1,620	¥23,154,660
20	SG	2017/11/29	8	14,499	23,654	ONENESS / Roselia	Roselia	¥1,404	¥33,210,216
21	SG	2017/12/13	16	10,173	13,724	クリスマスのうた / Poppin' Party	Poppin	¥1,620	¥22,232,880
22	SG	2018/1/17	7	12,221	19,074	ゆら・ゆら Ring-Dong-Dance / Pastel*	Pastel	¥1,404	¥26,779,896
23	SG	2018/1/31	7	13,754	22,790	Hey-day 狂騒曲(カプリチオ) / Afterglow	Aftergrow	¥1,404	¥31,997,160
24	SG	2018/2/14	12	13,655	18,244	ゴージャス! ゴージャス! ? ファントムシー	Hallo	¥1,620	¥29,555,280
25	SG	2018/3/21	7	19,728	23,135	CiRCLING / Poppin' Party	Poppin	¥1,404	¥32,481,540
26	SG	2018/3/21	5	23,652	28,879	Opera of the wasteland / Roselia	Roselia	¥1,404	¥40,546,116
27	AL	2018/5/2	2	25,081	31,136	Anfang / Roselia	Roselia	¥3,456	¥107,606,016
28	R-AL	2018/6/27				BanG Dream! バンドリ! ガールズバンド	Poppin	¥3,240	¥0
29	SG	2018/7/11				二重の虹(ダブル レインボウ)/最高(さあ)	Poppin	¥1,404	¥0
30	SG	2018/7/25				R / Roselia	Roselia	¥1,404	¥0
	SG-シングル								
	AL-アルバム								

5 「アニソン CD 売り上げデータ保管庫」<http://anisonsinger.blogspot.com/2016/03/bang-dreampoppinparty.html> より推測値にて計上



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 2018 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

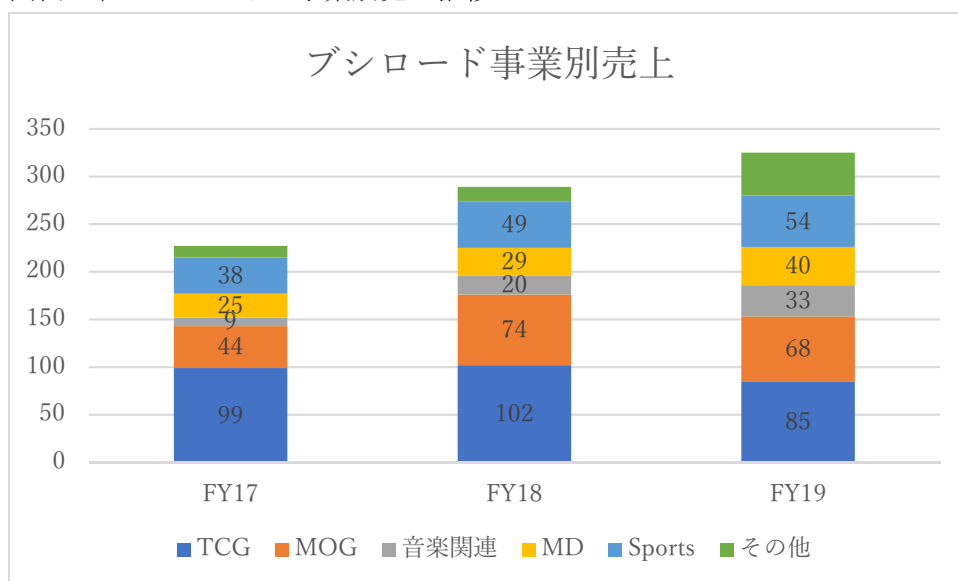
図表 11) ミルキイホームズ、ラブライブ！、バンドリの CD 売上推移

	CD点数			累計枚数(千枚)			年間累計売上(億円)		
	Milky	Love Live!	BanG Dream!	Milky	Love Live!	BanG Dream!	Milky	Love Live!	BanG Dream!
2010	3	2	0	12.7	1.9		0.2	0.0	
2011	2	6	0	4.5	9.4		0.1	0.2	
2012	5	8	0	13.5	18.8		0.2	0.3	
2013	4	12	0	11.3	437.0		0.3	9.3	
2014	2	21	0	8.5	824.4		0.1	15.1	
2015	5	10	0	24.2	934.3		0.4	17.5	
2016	2	13	3	9.2	803.7	31.5	0.2	11.5	0.4
2017	2	10	18	9.1	538.4	252.0	0.2	10.9	3.7
2018/5まで	1	13	11	2.9	104.5	143.3	0.0	6.1	2.7

「アニソン CD 売り上げデータ保管庫」<http://anisonsinger.blogspot.com/2016/03/bang-dreampoppinparty.html>より推測値にて計上

5

図表 12) ブシロードの事業別売上推移



IR より、単位(億円)

10

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 2018 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 2018 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）
- 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～  
10 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）
- No.34 ブシロードのメディアミックス型コンテンツ創出  
中山淳雄・根来龍之（2020 年 7 月）
- 15

セミナー等でご使用希望の方は下記までご連絡下さい。

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 2018 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**