



慶應義塾大学ビジネススクール

(株) ソニー・ミュージックエンタテインメント

沿革

1996年現在日本のレコード業界でトップ・シェアを占めるのは、(株) ソニー・ミュージックエンタテインメント(SME)である。しかしSMEの前身であるCBSソニー・レコード(株)が設立されたのは1968年3月のことだ。SMEは大手レコード会社の中では最後発の企業であった。これに先立つ1967年12月に、米国CBSとソニー(株)の間で、出資比率50:50の合弁契約が結ばれた。わが国ではこの年初めて資本の自由化が認められたばかりで、CBSソニーは外国資本の日本進出第一号であった。

社長にはソニー社長の盛田昭夫氏が、ソニー取締役の大賀典雄氏(現ソニー会長)が専務に就任し、ソニーの資材課長だった小澤敏雄氏ら総勢12~3人がソニーから転籍して、設立に加わった。ソニーが合弁に当たって、CBSに出した条件は「新会社が独立した経営権を持つこと」であったという。またソニーも新会社に対するコントロールセンターを置かず、経営権限は設立スタッフに完全に委譲された。

CBSソニーは「世界の音楽を日本に、日本の音楽を世界に」をスローガンに、既存のレコード会社の形にまったくとらわれない新しい音楽ビジネスの会社を構想し、それを実行していった。

設立と同時に、まず社員募集が行われた。新聞の全面広告がうたれ、それには新会社のマークを中心にして「これが音楽の新しいシンボルです」と書かれていた。しかも人材募集は、レコード業界以外の業界未経験の人に対して呼びかけられ、業界の革新を強く意識したものとなっていた。80人の採用枠に対して、銀行、証券、製薬、県庁など広い業界にわたる出身者から7,000人の応募があった。実際に採用されたスタッフのうち、業界経験者はほんの数人であったといわれる。

CBSソニーは、販売面でも新しい政策を次々と打ち出した。それまでの業界の商慣習は前近代的で、レコード店はレコード会社に対して返品が自由であり、決済も催促なしの盆暮れ手形決済という有様であった。これに対してCBSソニーは取引を翌月現金決済とし、さらに返品の圧縮やリベートの改訂・圧縮をするなど、次々と業界慣習をくつがえす政策を打ち出したのである。

このような販売政策へのレコード店側の反発は激しく、CBSソニーとは取り引

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール助教授・山根節が、(株)ソニー・ミュージックエンタテインメントの好意的な御協力のもとで、公表資料および取材によって作成したものである。(1996年4月)