



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 有料音楽配信サービス業界における 新市場創造戦略（A）

5

## — 着メロ —

1996年、東京・渋谷。学校が終わると一目散に渋谷センター街へと繰り出す女子高生たち。彼女たちの首にはバーバリーのマフラーが巻かれ、肩にはたくさんのキャラクターがぶら下がったスクールかばん。そして、かばんの中からソニープラザやマツモトキヨシで購入したルーズソックスと化粧道具を取り出し、放課後のワタシへと変身。ファミレスに集まってナタデココやパンナコッタを注文し、友達と他愛もない話をする。ファミレスで時間を潰した後は、カラオケボックスでこの時代を席卷した新しいダンステクノミュージックを歌ってみんなで盛り上がる。そんな彼女たちには、いつも肌身離さず大切にしていた3種の神器があった。1995年7月にアトラス社から登場した「プリント倶楽部」で友達と撮った大量のプリクラを保存するプリクラ帳、1996年11月にバンダイ社から発売されたキャラ育成ミニゲーム「たまごっち」、そして友達といつでもどこでもつながっておくための携帯端末。

この時代、彼女たちのあいだで急速に携帯端末（携帯電話またはPHS）が普及する（図1）。当時、彼女たちには、携帯端末で自分の個性を表現しようと夢中になっていることがあった。なにやら数字がたくさん書かれた本を片手に、携帯端末の小さい画面に向かって一心不乱に文字盤を打っては流れてくる電子音を確認している。そんなある日、まだ創業まもない株式会社フェイスの平澤創氏は、出張先の静岡県浜松市で立ち寄った本屋でこの本を手に取りあることを思いついた。

25

本ケースは、関西学院大学商学部准教授・西本章宏と大阪大学大学院経済学研究科准教授・勝又壮太郎と慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授・井上哲浩によって、公表資料ならびにインタビューに基づき作成したものである。本ケースはクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。また本ケースの作成にあたって、フェイス・グループ代表、株式会社フェイス代表取締役社長、日本コロムビア株式会社取締役会長・平澤創氏、株式会社フェイスメディア企画室室長・稲生裕二氏、管理本部総務部部長・弘重康成氏より協力を得た。感謝の意を表したい。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 西本章宏・勝又壮太郎・井上哲浩（2017年7月作成）