

Contents

特集：エンターテイメント産業に学ぶ	1p
< 今週の”The Economist”から >	
”Bush the anti-globaliser” 「反グローバル派のブッシュ」	6p
< From the Editor > 「高額納税者番付」	7p

特集：エンターテイメント産業に学ぶ

放送、出版、映画、音楽といったエンターテイメント産業は、規模としてはそれほど大きくはないものの、戦略的な重要性を秘めた分野ではないかと思えます。それは情報通信技術の発展とともに、今後はコンテンツ制作が重要になってくるとのこと以前に、人間の才能が試されるもっともクリエイティブな世界であり、資源をさほど使わないのに無限の可能性を秘めており、なおかつ日本が国際競争力を有するかもしれない分野であるからです。

産業政策の対象となることも少なく、正確な統計さえも取りにくいジャンルではありますが、あらためてエンターテイメント産業に注目してみたいと思えます。

越えられない「1996年」の壁

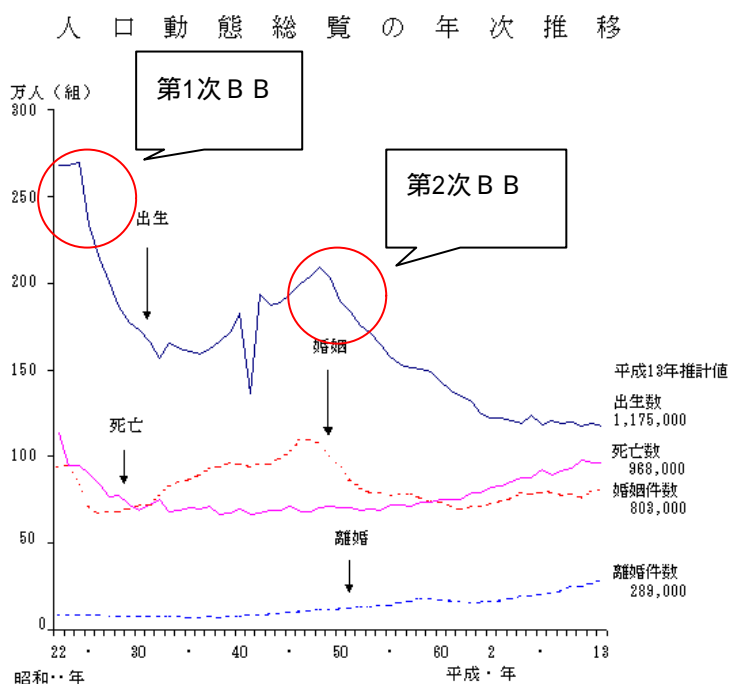
雑誌やマンガが売れない、CDが売れない、スキー場に客が来ない。最近のこうした現象に対して、頻繁に使われるのが「携帯電話のせいだ」という理由づけである。携帯電話にお金がかかりすぎるので、若者がほかの娯楽から遠ざかっている、という。

本当だろうか。携帯電話やPHSが爆発的に普及したのは1996年。当時に比べれば、電話料金は確実に安くなっている。しかし雑誌もCDも、当時はよく売れていた。不況を正当化する理屈はとかく洗練されて聞こえるものだが、どうも携帯電話だけが理由ではないように思える。

先日、キャラクタービジネスを展開しているベンチャー企業経営者から興味深い話を聞いた。エンターテイメント産業の多くが、1996年頃のピーク時の売上を超えられないことに苦しんでいるという。また、この分野で伸びているベンチャー企業には、96年頃の成長をジャンプ台にした例が少なくないという。

その理由は、どうやら「第2次ベビーブーマー世代」の動向にあるらしい。

あらためて厚生労働省の人口動態総覧を見ると、日本の人口には大きな歪みがある。1947年から49年に生まれた「団塊の世代」（第1次ベビーブーマー）は、実に毎年260万人もいる。しかし1953年以後は、毎年の出生人口は200万人を下回る。「ひのえうま」の1966年には、136万人まで減少する。そして第1次ベビーブーマーが結婚する年代に差しかかった時期に、人口は再び年間200万人を超えた。1971年から74年に生まれたこの世代を第2次ベビーブーマーと呼ぶ。（ただし、団塊世代の子供たち＝団塊ジュニアは、1980年頃まで広がっているらしい。）



2つのベビーブーマー世代は、それぞれが約800万人という巨大なマーケットである。戦後日本のマーケティングは、この2つの層を相手に幾多のブームやヒット商品を手がけてきた。

1996年とは、第2次ベビーブーマーが21歳から25歳となり、若者文化の中心となった時期である。すなわち日本の20代前半人口は、1996年をピークに以後は減少に転じる。それから6年。今や彼らは27歳から31歳になっている。さすがにCDやマンガは買わなくなるし、ゲームにも飽きがきたようだ。休日に映画やテーマパークに出かけるのは苦にならないが、スキーに出かけるのも億劫になったらしい。

若者文化に詳しい、マーケティング・プランナーの三浦展氏は、第2次ベビーブーマーの現在の状況を「時間がない、結婚しない、家を買わない」と形容する。会社に入っても下の世代が入社してこないで、長時間残業が慢性化している。いろんな理由で結婚には消極的であり、子供を持つとしない。親の家を相続する可能性が高いので、住宅の購入にも乗り気ではない。なるほど、これでは個人消費が伸びないのも無理はない。

第2次BB世代の底力

1996年といえば、日本経済がバブル崩壊後でもっとも高い成長率(3.4%)を達成した年である。このときの景気拡大は、日本としてはめずらしく個人消費が牽引役だった。当時の雰囲気
を少し思い出してもらうために、この年に流行したアイテムをあげてみよう。インターネット、
激安携帯電話、ナイキブランド、スターバックス、アムラー(安室奈美恵)、コギャル文化(ル
ーズソックス)、80円バーガー、プリント倶楽部、お台場.....

象徴的なことに、1996年といえばイチロー(73年生)が3年連続の首位打者となり、貴乃
花(74年生)が春、夏、名古屋、秋の4つの場所で優勝し、羽生善治(70年生)が七冠王を
達成した年である。第1次ベビーブーマーは、彼らが成人に達した1968年からいわゆる「全
共闘世代」として世の中を騒然とさせた。第2次ベビーブーマーは、先頭が25歳に達した1996
年頃から頭角をあらわし始めたのである。

マスとしての彼らは、親の世代と違って政治には関心が薄かったが、その代わりに大量のエン
ターテインメント商品を消費した。そのため今日から振り返ってみると、95年から97年は日
本のエンターテインメント産業の黄金時代を形成している。

- ・ 音楽 : 1995年のミリオンセラーはシングル、アルバム併せて実に47作品となった。音楽ソフト
全体の売上も史上最高の7295億円。主なヒットメーカーはtrf、ミスター・チルドレン、B'z、
ドリカム、松任谷由実、サザンなど。小室哲哉作品のセールスは、1996年に456億7000万円に
達した。「SMAP」の人气が沸騰し、キムタク現象が始まったのもこの頃。
- ・ 映画 : 96年の『Shall we ダンス?』は、徐々に海外でも認められる邦画のヒット作となった。
また、97年に宮崎駿監督のアニメーション映画『もののけ姫』が、それまで『E.T.』が持っ
ていた国内の配給収入記録96億円を上回り、史上最大の107億円を稼ぐヒットとなった。ちな
みに2位は『失楽園』の23億円。この時期、全国で「シネマコンプレックス」の建設ラッシュ
が始まり、映画館入場者数は96年をボトムに上昇に転じる。『セーラームーン』や『パワーレ
ンジャー』が米国でヒットしたのもこの頃。
- ・ コミック : マンガ単行本の年間売上は、1995年に2507億円と初めて前年比0.5%マイナスとな
った。マンガ雑誌はかろうじて1%増の3357億円だったが、一時は600万部を誇った『少年ジャ
ンプ』が落ち込み、97年には首位の座を『少年マガジン』に明け渡した。最大の原因は鳥山明
作品の『ドラゴンボール』の終了であったといわれる。
- ・ ゲームソフト : 95年に32ビット機のプレイステーション(PS)とセガサターン、96年にニン
テンドー64が市場に投入された。PS版の97年の『ファイナルファンタジー』は、従来のゲ
ームの概念を大きく変えた。しかし真のお化けソフトは、すでに機種としての峠を越していた
ゲームボーイから誕生した。『ポケットモンスター』である。151匹のポケモンは、ゲーム、
グッズ、TV、映画、トレーディングカードなど、あらゆるジャンルにわたって展開した。

・ 出版：96年はミリオンセラー5点（『脳内革命、同2』『弟』『超勉強法』『神々の指紋』）の当たり年となり、1兆1000億円を売り上げた。この年、4700平米の面積を誇る紀伊国屋書店新宿南店のオープンは、メガブックストア時代の幕開けを告げた。雑誌ではパソコン誌が創刊ラッシュとなった。書籍・雑誌の販売は、その後は97年をピークに漸減傾向となり、99年以後は1兆円を割り込んでいる。

ロールモデルとしての玩具業界

その後のエンターテインメント業界は、少子・高齢化現象による内需の減少という逆風をまともに受けつつ今日に至っている。かくして「CDが売れない、本が売れない」となり、便利な口上として「ケータイ・エクスクーズ」が使われているわけだ。この構図は、日本経済の縮図であるといっていいたろう。人口の減少という閉塞状況がある以上、内需には大きな期待はかけられないのである。

こうした中で、エンターテインメント業界では、生き残りをかけた海外進出の試みが行われている。国内に顧客が得られないのであれば、外へ打って出る以外に策はない。実際に、ゲームソフトの制作においては日本がデファクト・スタンダードを握り、和製アニメーションは世界的に高い評価を得ており、芸能界のアジア進出も盛んである。「日本語」という障壁ゆえに海外進出に限界がある出版業界でさえ、新潮社が米国で週刊コミック誌を発刊するという。

実は日本には、「96年ピーク現象」のはるか以前から、誰よりも真剣に少子・高齢化問題に取り組んできた業界がある。いちばん早く、「子供の数が減る！」という脅威にさらされた玩具業界だ。しかも1980年代後半以降、玩具業界に迫った「黒船」はそれだけではなかった。米国資本「トイザラス」の進出による流通の合理化、情報通信技術の高度化による製品の高度化、そして安価な中国製品の流入など。まさに日本経済の縮図といえる。

玩具業界は『ウルトラマン』が放映された1960年代の頃から、エンターテインメント業界との共同作業を行ってきた歴史がある。出版、放送、映画などとのいわゆるメディア・ミックスにより、ヒット商品を生み出すのはこの世界の王道である。最近はその際に、「海外に出せるかどうか」が死活的に重要なポイントとなっているという。

以下は、日本の主要な玩具メーカーの売上における海外比率を会社四季報から抜き出したもの。予想以上の高さに驚かれるのではないだろうか。

各社の海外比率

（玩具）	トミー 28%、バンダイ 18%、タカラ 7%
（ゲーム機）	任天堂 75%、セガ 37%
（ソフト製作）	カプコン 31%、ナムコ 27%、スクウェア 21%、コナミ 12%

玩具業界が選択した、「日本国内で商品を企画し、中国などで安く生産し、全世界市場で売る」という戦略は、今後の日本経済全体のロールモデルとなるかもしれない。

この戦略を続けるためには、2つの前提条件がある。ひとつは「目の肥えた消費者」が、商品に高い要求水準を突きつけ、絶えざる改善を求め続けること。そしてもうひとつは「クリエイティブな才能」が、日本国内にとどまって優れた商品の開発を行うことだ。

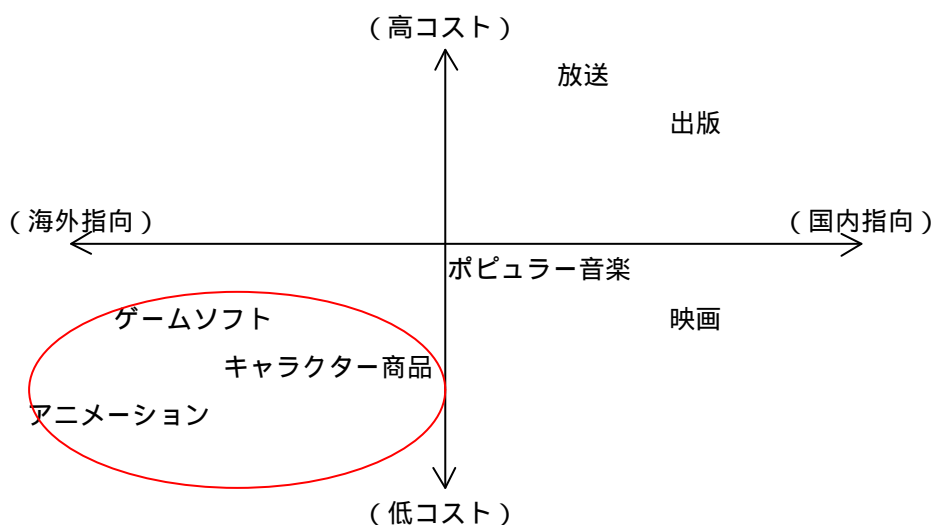
参入障壁を低くせよ！

おそらく前者の問題はあまり心配は要らないだろう。繊維から家電、自動車にIT関連まで、日本の技術力を鍛え上げてきたのは、世界でもっとも品質にこだわるきびしい消費者である。これはもう民族の伝統のようなもので、一朝一夕に変わるものではない。海外のメーカーの間でも、「日本市場で勝ち残れる商品は、他のどの市場でも通用する」という信頼感がある。

問題は後者であろう。つまり、「メイド・イン・ジャパン」の担い手が今後も活力を維持できるかどうかである。この点においても、エンターテインメント業界は重要な示唆を与えてくれる。

日本発のエンターテインメント商品のうち、世界の最先端に行くものはほんのごく一部であり、まったく国際競争力を持たない分野もある。下図のように分類してみると、競争力があるのは左下の「海外指向で、制作コストが低い業界」ということになる。この業界は、お世辞にも国内の評価が高いとは言えない。端的に言えば、低賃金をいとわず好きな仕事をしようとするクリエイターと、「オタク」と呼ばれる極端なファンによって支えられている偏頗な世界である。

エンターテインメント産業の構図



逆に右上の放送や出版においては、主要なプレーヤーは大企業であり、社員は高学歴で給与水準も高い。これらは日本語という非関税障壁に守られた世界であり、そもそも外へ出ていこうなどという気概は乏しい。

それではなぜ、ゲームやアニメといった世界が活力を維持し、国際的な成功を収めているのだろうか。おそらく最大の要因は、「参入障壁の低さ」にある。

もっとも参入障壁が低いのはコミックの世界であろう。この業界には「コミケ」と呼ばれる同人誌の販売イベントがあり、エンターテインメント関連の仕事をしよと思う人間にとってはいちばん入りやすい世界である。年間数千点ものコミックが出版される国、というのは日本以外には絶無であろう。そして、毎年生産される膨大なコミックの量が、結果として質の高い作品を生み、ゲームやアニメ、キャラクター商品などの素材を提供している。つまり競争原理が働いているから、世界に通じる商品を生み出すことができるのである。

投資ファンドの活用を

ところがこの世界にも大きな問題がある。それは技術の進歩によって、製作コストが上昇してしまうリスクだ。そうなれば参入障壁は高くなり、新たな才能が入ってこなくなる。たとえば1930年代のハリウッドでは、映画にサウンドが入るようになったことで、映画会社の淘汰と大規模化が一気に進んだという。映画の製作コストが上昇したために、大企業でなければ映画が作れなくなってしまったのだ。

それと同じことが、今日のゲームソフトの世界で起きている。「ポケモン」を考案した田尻智は、弱冠25歳の学生だったが、任天堂がゴーサインだけで開発に取り組むことができた。ゲームボーイの時代はそれでよかった。しかしプレイステーション2をプラットフォームに選んだ場合、ソフトの開発コストは最低でも2億円といわれる。これでは大企業以外は手を出せない。このままでは、面白いアイデアを持った若者が、ビッグチャンスをもノにできる時代は過去のことになってしまうかもしれない。

任天堂の山内社長は、昨年秋、私財200億円を投じてベンチャー企業を支援する投資基金「ファンドキュー」を設立した。現在、ゲーム機市場ではソニーの「プレステ2」、マイクロソフトの「Xbox」、任天堂の「ゲームキューブ」がしのぎを削っている。しかし、売れ行きの鍵を握るのは、面白いソフトがあるかどうかの一点に尽きる。山内社長は、「才能を伸ばして新ジャンルを作るための開発資金が必要だが、IT不況でベンチャーキャピタルはゲーム開発に投資してくれず、銀行も貸してくれない」と基金創設の動機を語っている。

エンターテインメントの世界では、いちばん面白いものだけに人気が集まる。つまり"Winner-take-all"の世界。国内のテーマパークで、USJとディズニーリゾート以外は軒並み苦戦しているのは象徴的な事実である。何が面白くて、何がつまらないかを顧客は一発で見抜いてしまう。面白いソフトを作れる才能を育てないことには、ゲーム産業の繁栄はありえない、という点に山内社長の危機意識がある。

こうした現状に対するひとつのソリューションになりそうなのが、投資ファンドの活用である。2000年秋に成立した資産流動化法により、不動産を対象とするREITが誕生したが、これと同時に映画やゲームソフト制作のための資金もファンドで集めることができるようになった。つまり米国のように「著作権に対する投資」が可能になったのだ。

米国においても、こうした知的資産を担保とする投資の歴史はそう古くはない。1992年にディズニーが、将来の映画著作権をポートフォリオにして4億ドルの無担保債権を発行したのがリーディングケースといわれる。また1997年には、デビッド・ボウイの初期アルバムに対するロイヤルティ収益を背景とする「ボウイ・債券」が発行されている。

日本における事例としては、2000年11月に行われた世界初のコンテンツ証券化商品「ゲームファンド、ときめきメモリアル」がある。コナミの人気ゲームシリーズ「ときめきメモリアル」の新作制作資金を調達するために、販売収益を担保として12億円の出資を、マネックス証券を通じて公募したのである。

この資金調達の成功に役立ったのは、「一般投資家の氏名がゲームのエンディングロールに表示される」という仕掛けだった。ゲームソフトの制作に関与できる、という一体感の演出が、計画実現の原動力となったのである。

待たれる「コンテンツの時代」

ITを軸とする新時代のビジネスにおいては、コンテンツの供給が成功の鍵を握る。なぜならハードは日進月歩で開発されていくが、ソフトは独創的なアイデアがなければ作れない。プラットフォーム（いかに伝えるか）がいくら発展しても、コンテンツ（何を伝えるか）がなかったら、ITは利益を生まない高度なおもちゃで終わってしまう。

今井賢一教授によれば、ニューエコノミーの本質とは、“Abundance”(潤沢性)と“Scarcity”(希少性)の共存である¹。この場合はコンテンツこそが希少資源といえる。なぜならコンテンツを生み出すことができるのは、ごく限られた才能だけである。普通の人間でも汗を流せばなんとかなる、という性質のものではない。

「IT革命の第2の波」を成功させるためには、才能への投資が欠かせない。クリエイティブな才能の持ち主を発見してチャンスを与えること、さらにモチベーションを高めて挑戦させること、そして成功や失敗の体験を積み重ねることが求められる。

日本のエンターテインメント産業には、そのための重要なヒントが隠されている。アニメやコミック、ゲームソフトなどの成功から何を学ぶか。日本経済全体のロールモデルがこの分野にあるような気がする。

¹ 本誌2001年11月30日号「ITビジネス復活への条件」を参照。

< 今週の”The Economist”から >

"Bush the anti- globaliser" May 11th 2002

「反グローバル派のブッシュ」 (p.14-16) Leaders

*いよいよ鉄鋼セーフガード問題で日米の衝突が迫っています。これでは、去年秋に動き出したWTO新ラウンドはどこへ行くのか。”The Economist”誌がブッシュを叱る。

<要約>

いまや米欧間の通商摩擦は年中行事。しょっちゅういがみ合いつつも、世界の貿易システムに甚大な被害を与えることはなかった。しかし喫緊の2つの問題は深刻だ。ひとつは鉄鋼製品で、3月の高関税に対する報復措置を欧州が構えようとしている。もうひとつはブッシュがサインしようとしている農業法案で、農産物の貿易自由化を阻害しそうだ。

昨年11月にドーハで、新ラウンドが発足したときの楽観的なムードははるか彼方である。当時は大西洋を越えた友好的な関係があり、先進国は途上国の要求に真摯に応えた。しかしブッシュが鉄鋼と農業補助で保護主義的な政策を取るなら、交渉の進展はおぼつかない。

鉄鋼問題では、ブッシュはペンシルバニア州のような重要州の票を取るという政治目的で高関税を課した。それならばと欧州は、ノースカロライナとフロリダ州の産品に焦点を絞って反撃を計画中。報復には報復を、と米側は脅す。高関税は米国の鉄鋼メーカーを助けない。やればやるほど鉄鋼製品のユーザーが被害を受けてしまう。

しかしこの間違った産業政策も、議会を通った農業法案の馬鹿さ加減の前では顔色なしだ。EUと日本に対し、農業保護を批判していたのは米国ではなかったか。1996年農業法は賢明にも補助金を削減し、貿易への障害を少なくした。目指すべきは補助金のない農業、そして自由化された農産物貿易で競争力をつけることだった。2002年農業法はこれらすべてを放り出す。連邦政府の補助金は8割も上がる。大豆、小麦、コーン、そしてピーナツに乳製品。96年に廃止された蜂蜜、綿花に対する援助も復活する。米国の補助金はじきに欧州の3~4倍になろう。しかも3/4の資金は上位10%の農家に渡り、小規模農家の手には渡らない。支援の水準はドーハの削減どころか、ウルグアイラウンドの上限をもオーバーする。

自由貿易主義者のはずのブッシュが、なぜこんな法案にサインするのか。政府筋が語るには、戦術的な後退であり、相手を交渉のテーブルに着かせるためだという。ナンセンスだ。EUはそもそも農業問題に熱意がなく、途上国も更なる貿易自由化には懐疑的だ。米国が保護主義で甘やかすなら、彼らは喜んで訴えるだろう。

農業法案の本当の目当ては選挙である。今年11月の上院選挙の接戦州は、アイオワ、サウスダコダ、ミズーリという農業州。プレーリー帯の票はいただきというわけだ。ブッシュは米国農家に対する「優しく頼れるセーフティネット」だと胸を張る。それでドーハラウンドが破綻するのであれば、セーフティネットが必要なのは世界経済の方だ。

< From the Editor > 高額納税者番付

5月16日、高額納税者番付が発表されました。

保有株式の譲渡による「株長者」が、前回の49人から大幅に減って27人。ストックオプションによる高額納税者は7人（前回10人）。バブル期には上位100人中86人を占めた「土地長者」は、前回の8人から14人に増えたものの、多くは相続税支払いなどのための土地売却であるというから寂しい話です。

健闘が目立ったのは、パチンコなど不況に強い娯楽関連会社の役員ら12人、「武富士」「プロミス」など消費者金融の役員と関係者ら計8人、あとはマクドナルドの藤田会長の一家にユニクロの柳井社長。まだまだデフレ経済は根強い、ということでしょうか。

ふと気がつくと、上位100人の中にクリエイターが少ないのです。作家はコミックも含めてゼロ人というのは出版不況の反映でしょう。音楽界からは浜崎あゆみ、宇多田ヒカル、それにB'zの2人が入りましたが、かつての小室哲哉を思えばずいぶんおとなしくなったような気がします。

エンターテインメント業界の発展のためには、才能を持った個人が経済的に報われる、ということが決定的に重要ではないかと思います。できれば高額納税者番付には、より多くのクリエイターが名を連ねて欲しいところです。

え？上手に節税しているからじゃないかって？　　ううむ、それだったらそれで、結構な話ではありませんか。

編集者敬白

- 本レポートの内容は担当者個人の見解に基づいており、日商岩井株式会社および株式会社日商岩井総合研究所の見解を示すものではありません。ご要望、問い合わせ等は下記までをお願いします。

〒135-8655 東京都港区台場 2-3-1

日商岩井総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)5520-2195 FAX:(03)5520-2183

E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@nisshoiwai.co.jp