

Contents

特集：コンテンツ・ビジネスの可能性	1p
< 今週の”The Economist”誌から >	
”Down to the wire” 「最後の一瞬まで」	6p
< From the Editor > 「残り10日の選挙戦」	8p

特集：コンテンツ・ビジネスの可能性

今週、お届けするのは、10月13 - 15日にかけてクイーンズタウン¹で行われた第31回日本ニューージーランド経済人会議において、「先進的ビジネス」のセッションで筆者が発表した内容です。ニューージーランド側からは、あの『ロード・オブ・ザ・リングス』の特殊撮影技術に関する報告があり、それに対抗する日本側の報告としては、「日本製コンテンツの現状」は面白い出し物となったのではないかと思います。

なお当日、時間的な制約から言い尽くせなかった内容については、「オタク的」な訳注をつけて補ってあります。

ITブームの復活か

ただ今、ニューージーランドにおける先進的ビジネスの取り組みとして、興味深いご報告を伺いました。私の方としては、これに匹敵するような日本側の取り組みをご紹介しなければなりません。幸いなことに、日本側でもIT業界に明るい兆しが見られます。

日本では今、プロ野球界が大騒ぎになっています。ある鉄道会社が経営不振のために、保有していたチームを手放すこととなり、40年も続いてきた2リーグ12球団の体制がピンチを迎えています。ここで新球団の経営に名乗りをあげている企業が2社ありますが、いずれもベンチャー出身のIT企業であり、CEOはともに30代の若さであります。日本経済のスクラップ&ビルドが進行中であることを示す、象徴的な事件ではないかと思います。

¹ ニューージーランド南島の山岳地帯にあるリゾート地。『ロード・オブ・ザ・リングス』の撮影が行われたディアパーク（鹿の牧場）など見所は一杯。

皆さまよくご承知の通り、IT業界は2000年に大きな曲がり角を迎えました。「IT革命は幻だった」「ドットコム企業の高い株価はバブルだった」と言われました。それから4年がたち、再びこの世界にも活気が戻ってきました。ITブームの第2幕はどんな形を取るのか。今日はそのことに関する仮説をご紹介しますと思います。

インターネットをめぐる期待と失望

IT産業をめぐる状況をこんな風に喩えてみたいと思います。1990年代の終わりに、それまで海だった場所に、インターネットという巨大な橋が誕生しました。橋を使うことで、情報の移動の速度は高まり、あたりの景色は一変しました。そして橋を作った建設会社、つまりマイクロソフトやインテルのようなIT企業は巨額の利益をあげました。橋の出現によって世の中は変わる、と誰もが確信しました。

ところが、橋はできたものの、この橋を使ったビジネスは意外と難しいことが分かってきました。タクシー会社や宅急便など、つまりアマゾンドットコムやヤフーはなかなか黒字にはなりません。あれほど魅力的に見えた橋は、たしかに人々の暮らしを変えはしたのですが、どうやらカネのなる木ではなかったのです²。

橋の出現をめぐる過剰な期待は失望に変わり、IT不況が訪れました。それでもインターネットの利用者が増えるにしたがって、橋を使うビジネスの収益性は改善してきました。また、その後の技術革新により、橋自体もどんどん進化しています。すなわち、ブロードバンド化によって、交通量の増大に対応できるようになったのです。

今日のIT産業における課題は、インターネットというインフラの利用度を上げることです。橋の上をクルマや人がより多く通行するようになれば、ビジネスもより発展するし、新たな需要を生み出すことができます。ではインターネットという橋の上で何を走らせればいいのか。私はそれがコンテンツであると考えています。

コンテンツ・ビジネスに注目

ここでいうコンテンツとは、誰もが馴染みのある映画や音楽、ゲームや出版物といったエンターテインメント商品全般を指します。これらのコンテンツを販売するときは、普通は映画館やコンサートのような場所にお客さんを集めるか、あるいはDVDやCD、書籍といったパッケージにして売り出す以外にありません。

² この部分は、本誌2001年11月27日号「ITビジネス復活の条件」以来の筆者の持論。ITビジネスには、「収益性のパラドクス」（インターネットを使って、コンスタントなキャッシュフローを生み出すことは難しい）がある。これを乗り越えるためには、ITの世界に特有の「潤沢性」"Abundance"と「希少性」"Scarcity"の結合が重要。コンテンツ産業で言えば、「ブロードバンド技術」と「面白いソフト」の組み合わせが成功への道となる。

デジタル・コンテンツの区分³

	映画	音楽	ゲーム	出版
パッケージ	ビデオ、DVD	CD	CD ROM	CD-ROM
インターネット	On-Demand配信	i-pod	オンラインゲーム	有料サイト
携帯電話		着メロ	Javaアプリ	有料メルマガ
デジタル放送	BS、CS	BS、CS		データ放送

ところがコンテンツをデジタル化すると、インターネットや携帯電話といった媒体を使って供給することができるようになります。従来の手法に比べて、流通コストははるかに安くて済みますし、在庫を抱えるリスクも少なくなります。大手企業ならば一気に利益率を改善できますし、資金の乏しい新規参入組にとっても成功を収める機会が生じます。

コンテンツとは、いわば消費者に感動を売る商品です。普通の製品であれば、消費者はすでに持っているものは買いませんし、家の中が一杯になってしまったら新たな買い物は控えます。しかし感動に「もう満足」ということはありません。そして映画や音楽をインターネットで買えば、ビデオテープやCDで買うときに比べ、家の中が散らかる恐れもありません。なにしろ、自分のパソコンに入れておけばいいのですから。

高校生になるウチの娘は、CDを1枚も持っておりません。音楽というものはパソコンにダウンロードして、イヤホンで聞くものだと思っているようです。コンテンツの楽しみ方は、世代によってどんどん変わってきています。

日本製コンテンツの可能性

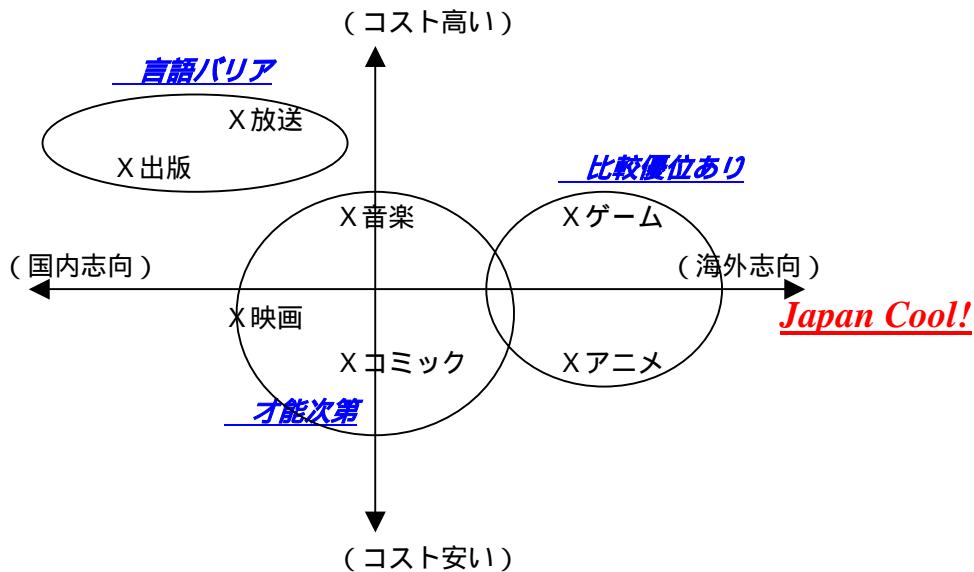
日本ではこれまで、映画や音楽を産業として育成しようとか、輸出商品として国際競争力をつけようといった発想はほとんどありませんでした。しかし近年、日本製のコンテンツ、とくにアニメーションやゲームなどが、国際的に高い評価を受けることが増えたことから、官民でこの分野に対する関心が高まってきました⁴。最近では、東アジアを中心として“ジャパン・クール”「日本製品はカッコいい」という言葉も誕生し、「日本製のアニメやゲームは、日本という国が持つソフト・パワーかもしれない」という指摘もあるくらいです。

次ページの表は、日本のコンテンツ産業を私が分類したものです。縦軸はコストで、上へ行くほど高く、下へ行くほど低くなっています。横軸は右が海外指向、左が国内指向を意味しています。日本のコンテンツ産業は、3種類に分類することができると思います。

³ 『デジタルコンテンツ白書』を元に筆者作成。現状ではほとんどのコンテンツがパッケージで販売されている。これらをネットで販売する際には、「課金システム」と「違法コピー」という問題をクリアする必要があり、残念ながらこれらの点の解決に時間がかかっている。

⁴ 経済産業省では、文化情報関連産業課がコンテンツ産業の育成に取り組んでおり、今年4月からは「コンテンツ産業国際戦略研究会」を開催している。

日本製コンテンツの競争力



まず、日本の出版や放送は、言語というバリアに守られたドメスティックな世界であり、海外向けに番組を売り出すという発想は希薄です。したがって、輸出商品としての価値はほとんどありません。1980年代に、日本の公共放送であるNHKが『おしん』という番組を作り、アジア全域でヒットしたのが、ほぼ唯一の例外であろうかと思えます。

次に、日本製の映画や音楽、コミックなどは、才能に恵まれたアーティストだけが世界に通用するジャンルとなっています。日本製の映画、音楽、コミックなどは、海外においても多くのファンを獲得しています。ただし、これらをプロデュースする、あるいは投資対象とすることを考えた場合は、やはりリスクが高いビジネスといわざるを得ません。

そして最後に、日本製品が明らかに世界の先頭を走っているのがアニメーションとゲームです。キャラクタービジネスも、ここに加えてよいかもしれません。これらの分野においては、日本は明らかに比較優位を有しているように思われます。「ジャパン・クール」と呼ばれて高い評価を受けているのは、この分野が中心です。

デジタル・コンテンツの世界でアニメーションが有望視されるのには、ひとつには技術的な問題があります。先ほどの『ロード・オブ・ザ・リングス』のようなハイ・クオリティな映画は、大容量の光ファイバーならばともかく、ADSLが中心の現在のブロードバンドでは楽しむことができません。しかしアニメーションであれば、今日のブロードバンドでも十分に配信が可能なのです。

コンテンツ・ビジネスの魅力

コンテンツ産業の最大の成功例を挙げるならば、おそらく皆さんがご存知の「ポケットモンスター」ということになるでしょう。1996年に任天堂のゲームとして誕生した「ポケモン」は、コミック誌として、アニメ番組として、映画として、カードゲームとして、そして数々のキャラクターグッズとして、今日でも全世界で莫大な収益を挙げています。経済産業省では、その経済波及効果を2兆円と見積もっています。

「ポケモン」の経済効果⁵

ゲームソフト	(任天堂)	売上930億円
ゲーム機	(任天堂)	売上1000億円
ゲーム攻略本	(各社)	売上154億円
コミック	(小学館)	月刊120万部
カードゲーム	(メディアファクトリー)	売上1200億円
テレビ番組	(テレビ東京)	4-12歳向け平均視聴率40%
VTR、DVD	(小学館)	売上30億円
映画	(ピカチュウプロジェクト)	売上220億円
ポケモングッズ	(トミー、永谷園ほか)	4000アイテム、売上7000億円

コンテンツ産業の魅力は2点あると思います。すなわち「複数のメディアによるシナジー効果によって、成功したときの期待値が非常に大きいこと」、そして「インターネット時代においては、非常に短期間にグローバルな成功が可能であること」であります。ミッキーマウスが世界的に有名になるには約半世紀を要したわけですが、ポケモンのピカチュウはわずか5年で世界に浸透しました⁶。インターネット時代ならではの快挙といえるでしょう。

このようなわけですから、双日株式会社を含む日本の総合商社も、軒並みコンテンツ産業への参入を模索しています。主な手法としては、映画やアニメ番組の制作、番組の買い付けと放送事業者への供給、海外への番組の輸出輸出、ユニークなところでは、ブロードバンドを使ったe-Learningによる中国語の学習事業なども展開しています⁷。

ハードよりもソフト

これは先日、一橋大学ビジネススクールの竹内弘高先生から聞いた話ですが、ハーバード・ビジネス・スクールの学生は、毎年夏になると海外でインターンをやるのだそうです。

⁵ 経済産業省「我が国コンテンツ産業の国際展開に向けた提言」(2004年3月)から

⁶ ミッキーマウスとピカチュウにはもうひとつ、決定的な違いがある。それは「ウォルト・ディズニーの名前を知らない人はいないが、ポケモンの作者のことは誰も知らない」点だ。田尻智という名前を知っている人は、相当なファンであろう。ポケットモンスターという作品は、複数の才能と企業による共同作業の成果であり、いかにも日本型のサクセスストーリーなのだ。詳細は本誌2001年2月2日号「ポケモンとiモードに学ぶ」参照。

⁷ 詳しくは、日本貿易界月報2004年7・8月合併号「わが社のコンテンツビジネス」参照。

渡航先としては毎年、中国が一番人気なのだそうですが、今年はずいぶん日本が希望1位となり、中国が2位だったそうです。竹内先生は、「これは日本経済復活の表れかもしれない」と、大いに喜んで実際に学生に聞いてみたところ、こんな答えが返ってきたそうです。「僕らはポケモン世代なんです」

ポケモンの映画が米国で大ヒットしたのは1999年のことです。それから実に5年がたっています。おそらくこの間に、小学生はティーンエイジャーとなり、ティーンエイジャーは大学生になっていることでしょう。しかし素晴らしい作品を見た感動は長く残りますし、ときにはその人の人生を変えてしまうこともあるわけです。

IT産業というと、どうしても技術やハードウェアのことを考えがちです。実際、現在の日本においてもデジタルAV機器がよく売れています。液晶の大型テレビ、DVDレコーダー、デジタルカメラなどです。しかし考えてみれば、それらの製品は10年後、20年後には確実に産業廃棄物になっていることでしょう。その一方で、デジタルAV機器を通して人々が心に受けた感動は、ときによると一生、残ることもあるでしょう。たとえば今年の夏、アテネ五輪で日本選手が金メダルを16個も取って日本中が熱狂しました。その記憶は長く残っても、どんなテレビで見たかということは、おそらく忘れてしまうのではないのでしょうか。

情報通信をめぐる技術の発展は目覚ましいものがありますが、人を楽しませたり感動されることについては、人類は昔からそれほど進歩をしたわけではありません。重要なことは両者をいかに結びつけるか、そしてコンテンツを走らせることで、インターネットをどう使っていくかであると思うのです。

<今週の”The Economist”誌から>

”Down to the wire”

United States

「最後の瞬間まで」

October 16th 2004 P.29-30

*** 3回のテレビ討論会はケリー候補に有利に働きました。では今後の大統領選挙の行方はどうか。 ”The Economist”誌が両候補の戦略の違いを分析しています。**

<要旨>

いよいよ残り2週間。レースは互角。最終局面で両者の戦略の違いが浮かび上がってきた。3回の討論会によって勝負の力学は変わった。それまでブッシュが5~6%リードし、両者の好感度はケリー39%、ブッシュ53%だった。現在では両者の好感度は並んでいる。

討論会は両者の違いを際立たせた。ブッシュは「あなたは本流から遠く離れた左にいる」と冷やかし、ケリーは「大統領はここにいる全員を脅そうとしている」と言う。とげとげしい物言いは接戦と、有権者の関心の証した。タウンミーティング方式の第2回討論会では、態度未定の聴衆から厳しい質問が飛んだ。第3回討論会ではテーマが中絶や最高裁判事指名、ES細胞、同性愛者の権利など道徳問題に及び、妥協のない応酬が続いた。

ブッシュはイラクでもテロでも減税でも、「攻撃は最大の防御」であると主張する。第1回目の不振後は自信に満ちた姿が戻ってきた。ユーモアも取り戻し、支持者を活気付けた。対照的にケリーは、力強く静かな男を演じ、ときにはより「大統領らしく」見えた。協調と注意深さ、そして計画を訴え、「私には計画がある」と2ダースも繰り返した。ケリーは第3回討論会で、医療改革と最低賃金の増加、移民政策など、有権者が痛みを感じている政策を語った。アウトソーシングで失業した人に何と云うか聞かれ、ブッシュは「貿易が調整する」とだけ答えた。ケリーが細かなことを語るのに比べ、ブッシュはそっけない。

ブッシュが強い分野については、ケリーは超党派の態度を取る。9/11後の大統領は素晴らしい仕事をしたと語り、聖書を引用したりもする。共和党議員についても多く言及した。アイゼンハワーとレーガンの外交、ES細胞ではナンシー・レーガン夫人、そしてマケイン上院議員も。テレビカメラに向かって「中間層に増税はしない」と宣言もした。

終わってみれば、双方の党が満足を表明した。それぞれに違う思惑があるからだ。ブッシュはみずからの支持基盤を刺激した。緒戦の失敗の後にはケリー批判を徹底し、社会的保守層に狙いをつけた。浮動層に歩み寄ろうなどとせず、会場に集まるのは整理券を持つ支持者だけだ。無鉄砲なケリー支持者が近寄れば、投獄するぞと脅される。ケリー側も新たな演説を用意した。内政中心にテーマをそろえ、「勤勉な中間層の家族」を持ち上げる。

選挙の終盤戦、両者は異なる計算をしている。民主党は無党派層を取れば勝ると踏んでおり、共和党はコアな支持者を確実に押さえた方が勝つと見ている。どちらの戦略にも説得力がある。ケリーの方が伝統的な手法に立っている。ブッシュ支持は5割を割り込んでおり、「現職5割の法則」から見ると危険水域だ。過去4回の選挙戦において、現職大統領の得票は最終の支持率とほぼ同じであるが、挑戦者は支持率より4%余計に獲得している。ゆえに支持率が5割以下の現職大統領は、挑戦者が46%以上の支持を有していると危うい。現在、46%の支持を有するケリーは、激戦州で特に女性有権者への浸透を図っている。

共和党側は、イラク戦争と経済状況への評判が悪く、今さら中間層に訴えかけても難しい。だが「現職5割の法則」が過去に有効だったのは、浮動層がギリギリまで挑戦者に入れることを決断しないからだ。その点、今回は浮動層が少ないし、戦争中に司令官を代えることへの恐れもある。過去、戦争中に再選を目指した現職は、ほとんど全員が勝っている。

2002年の中間選挙において、共和党は51%の得票を得た。9月に党大会効果があった頃には、ブッシュには52~55%の支持があった。これに対し、ケリー支持が5割を超えたのは3月に1回あったきり。共和党の支持基盤は民主党よりも大きいし、それを固めるだけで勝てるかもしれないのだ。ゆえにブッシュは自信に満ち、遠慮なく挑戦者を叩く。

どちらの戦略が正しいか、投票日になれば分かる。今のところ流れはわずかにケリーに向かっているようだ。最後の勝負は、投票率と浮動層の競争になるだろう。討論会終了後、140人の態度未定の聴衆は、これで決心はついたかと聞かれ、ほとんどが「ノー」と答えている。

< From the Editor > 残り10日の選挙戦

米国の選挙分析では定評があるThe Cook Political Reportが、10月9日にこんなことを書いています。

If someone put a gun to my head today and asked me to name this contest's winner, **I might have to say, "Fire away," because I honestly don't know.** Ten days ago, I would have said, "The race is close, but President Bush has the advantage." Six weeks ago, I would have said, "It's close, but John Kerry has an edge."

要するに、選挙のプロがさじを投げるほどの混戦ぶりというわけ。11月2日の投票日まで、残るところわずかに10日。最近の筆者も、米大統領選挙の行方を聞かれると、「いやもう、『どっちが勝つか』ではなくて、『どっちが勝ったらどうなるか』を考えるべきでしょう」などと言って答えをかわしています。

それでも「勝ち負け」がすっきりつけばまだいい方で、どうも11月2日が過ぎても決着しないのではないかという観測も増えてきました。2000年はフロリダ州だけでしたが、今回は接戦州が多いので、複数の州でトラブルが発生する可能性があります。また、投票方法を「勝者総取り方式」から「比例配分方式」へ変える提案を行うコロラド州も、票差によっては揉めそうな情勢です。ブッシュとケリー、どちらかが素直に敗北宣言を出せばいいのですが、これだけ両陣営が感情的になってしまったからには、投票日を過ぎても後味の悪い迷走が待っていそうです。2000年と同様、「司法による決着」があるかもしれません。

その場合、大統領選挙をめぐる混乱がどこで収拾されるかといえは、2000年もそうであったように、「投票人投票」が行われる「12月の第3月曜日」=12月13日が「当面のデッドライン」になるでしょう。しかし内外に問題山積する中で生じる1ヶ月の空白は、まかり間違えば重大な結果を招きかねません。今週はドルが主要通貨に対して下落し、対円でも久々の107円台ですが、これはもう当然の成り行きではあるまいかと感じています。

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、双日株式会社および株式会社双日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にてお願いします。

〒107-0052 東京都港区赤坂2-14-27 <http://www.sojitz-soken.com/ri/>

双日総合研究所 吉崎達彦 TEL:(03)5520-2195 FAX:(03)5520-4954

E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@sea.sojitz.com