

21 世紀のエンターテインメントビジネス戦略

- 21 世紀のアミューズメント・テーマパークのビジネス戦略 -

西本みゆき

日本大学大学院総合社会情報研究科

Business Strategy for Entertainment in 21st century

Business Strategy for Amusement and Theme park in 21st century

NISHIMOTO Miyuki

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

In Japan after World War II, the entertainment business has been developed and established as a part of life of Japanese through the several changes of consumption trends over the years. However, the sufficient research and/or the analysis of its industrial structure classification are not performed yet and the actual conditions and issues recently came out in the classification of its structure for entertainment business is still pending.

This paper points out the importance of the business strategy, which are related with the industrial structure and classification of Japanese government in industry, and business strategy in process of analysis and study of the entertainment business focused at Japanese amusement and theme park.

はじめに

21 世紀のエンターテインメントビジネス戦略の現在の状況を概観すると、第二次世界大戦後の日本において、本格的に定着したエンターテインメントビジネスは、日本人の消費傾向の変化に対応しながら発展を遂げてきた。しかし、ビジネスドメインを決定するための産業構造の分類について十分な検討が行なわれておらず、ビジネスの競争戦略の構築に必要な業界の実態や将来の資源戦略、組織戦略決定に必要な各条件等についても、未整理のままである。

当論述では、エンターテインメントの中で、発展中のアミューズメント、テーマパークに焦点を当てたビジネス戦略を分析考察する。更に、21 世紀における当ビジネス戦略がいかにあるべきかについて言及する。

I. 日米の産業分類と構成

1. 日米標準産業分類と構成

ビジネスドメインとしてのエンターテインメントの産業構成については、日本総務省統計局の Q サービス業、84 娯楽業、844 スポーツ等 (スポーツ) 841 映画等 (趣味創作) 843 競輪等 (娯楽) 845 公園等 (観光行楽) 日本標準産業分類によるが、観光行楽部門の 845 公園の中分類の中で、テーマパーク 8453 の小分類は、長崎ハウステンボス、東京ディズニーランドが開園することが判明した時点で、日本の総務省統計産業分類審議会の検討により、分類されることになった。

現在日米両国では遊園地とテーマパークは別分類となっているが、米国産業分類においてテーマパークはもともと存在せず、遊園地の分類中に包括されていた。その後、日本でこの種の施設が開園されテーマパークと呼ばれたのが動機となって、テーマパークを小分類に加えた経緯がある¹。

米国国務省産業分類では、日本標準産業分類での 845 公園に相当する項目は、7131 アミューズメント

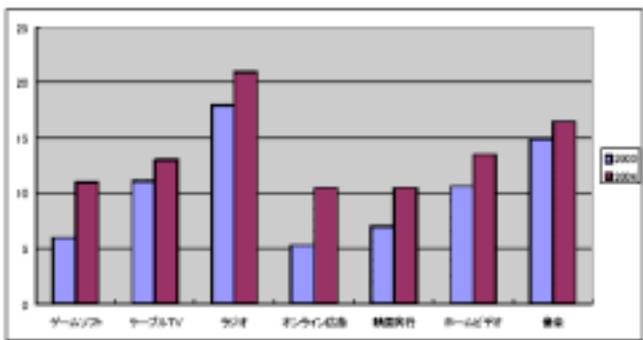
¹ 徳久玉雄『キーワードで読む観光』学文社、2002 年 1 月、201 頁。

パークス・アーケイドであり、1983年10月、総務省統計審議会諮問の答申(日本標準産業分類の改訂)に伴い、その小分類として日本の8453テーマパークが分類され、それに相当する、71311テーマパークアミューズメントという小分類が追加された。

2. 日米エンターテインメント関連消費による分類

ビジネスドメイン、市場の動向を分析すると、米国においては、21世紀に入ってから、インターネットの利用を重視し、映画や音楽等もダウンロードするビジネス、映画のデジタル化に関わるビジネス、アニメーションビジネス等広い意味でのデジタルエンターテインメント産業(Digital Entertainment)が限りなく成長を続けている。

表1 米国のデジタルエンターテインメント売上高²



(単位 10 億ドル)

2003年(平成15年)米国の名目GDPは10兆9000億ドル、日本は4兆3000億ドルであり、米国GDPの39.4%である。同年の米国の個人消費額が名目GDPの68.2%、約7兆4340億ドル(約788兆円)であり、エンターテインメント関連消費比率は(個人消費に占める割合)は18%で1兆3380億ドル(約142兆円)である³。

米国の場合は、趣味創作部門に分類されているスポーツ部門の一部が加わってエンターテインメント

としてのドメインに分類されている。

日本の場合も、米国に見習って分析すると日本の個人消費額はGDPの約55.9%、2兆4040億ドル(約255兆円)で、そのうちエンターテインメント関連消費比率は28%を占め、6730億ドル(約71兆円)である⁴。

II. 現在までのエンターテインメントビジネスの展開

1. アミューズメントビジネスの展開

(1) ゲーム、テレビゲームビジネスの展開

家庭用ゲーム機の市場の動向としては、1994年以降から家庭用ゲーム機の市場はソフト・ハード全体として拡大成長している。

2001年から2004年にかけては市場が冷え込み、市場全体としては伸び率はマイナスではあったが、ソフト市場がプラスとなっている。

家庭用ゲーム市場は、基本的に、新しいハードが発売され、そのハードに対応したソフトが販売されることによって市場が成長するという構図になっている。従って、競争戦略の成功としてハードの開発が非常に重要になる。テクノロジーを駆使した研究開発に企業は投資し、時間もかかるが、その時間をできるだけ短縮することが最終的な市場での勝利者になる。

家電と映画、音楽ソフトの事業分野を持つソニー(株)がゲーム分野に進出するという方針の下に1993年(平成5年)11月、組織、資源戦略の展開としてソニーコンピューターエンターテインメント(以下SCE)を設立した。設立から約1年後の1994年12月、CD-ROM(CDを使った読み出し専用メモリー)をソフトに採用し、三次元のコンピューターグラフィック(CG)を駆使したコンピューター(ワークステーション)の速度で処理できる32ビットのゲーム機、「プレイステーション」を開発し、新しい

²<http://www.jetro.go.jp/biz/world/n_america/reports/05000822> (2005年11月9日)「米国のデジタル・エンターテインメント」(ジェトロ・ロサンゼルスセンター) Jetro technology bulletin- 2003/12, No.453, 8頁から引用。

³<<http://www.oecdtoyo.org/pub/index.html>> (2005年12月5日) OECD in Figures, 2005 edition, STATISTICS ON THE MEMBER COUNTRIES 12-15頁。

⁴<<http://www.meti.go.jp/statistics/kaiseiki/14-1/4ha-1206j063.pdf>> (2004年9月23日)通商産業省 日米の消費動向について 65頁。

競争戦略下でゲーム市場に参入する。用意したプレイステーション 10 万台は発売当日に売り切れ、以降半年足らずで 100 万台を突破、ゲームビジネスへの参入へ成功した。日本での成功に続き、米国、欧州へこのハードとソフトのシナジーによる新ゲームビジネスが発信された。

それまでは、任天堂の独走が続いていた中、1994 年末は家庭用ゲーム機とは一線を画する性能を持つ次世代のテレビゲーム機が発売され、次世代機競争の幕開けとなった⁵。

1994 年 3 月には米国 3DO 社と松下電器から「3DOREAL」、その後 11 月にはセガから「セガサターン」が、12 月には NEC ホームエレクトロニクスから「PC-FX」が発売された。任天堂は遅れて 1996 年 6 月に「Nintendo64」(N64) を発売し、本格的な次世代機競争時代に入った。

しかし、ライトユーザーを取り込む斬新なソフトや、ソニーならではの印象的な CM を多数展開し、「ファイナルファンタジー」や「ドラゴンクエスト」といった人気タイトルを携えて、魅力に富んだタイトルを開発し、SCE の競争戦略は圧倒的勝利を得る。

その後 SCE は 2000 年(平成 12 年)3 月に「プレイステーション 2」を発売し、前作のプレイステーションよりリアルな三次元映像を再現し、ファミコンやセガの「次世代機」にはなかったソフト互換を実現し、プレイステーションのユーザーなら、誰でも過去に購入したソフトも使用できるようになった。

表 2-、表 2- は 2001 年の家庭用ゲーム機のソフトとハードの市場シェアをそれぞれグラフにしたものである⁶。「プレイステーション 2」は 2001 年の家庭用ゲーム機ソフトの販売高で 27%、ハードではその 60% を占めている。

表2 - 2001年 家庭用ゲーム機のソフト販売高のシェア%

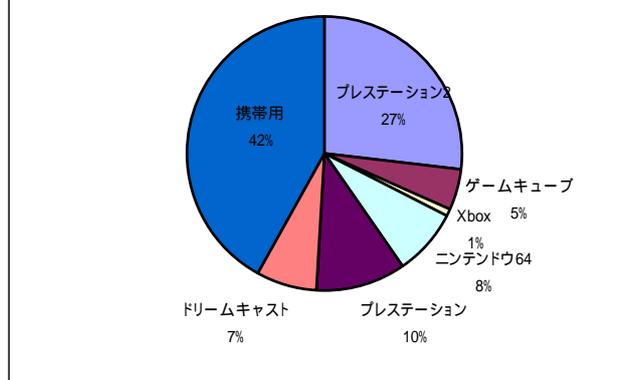
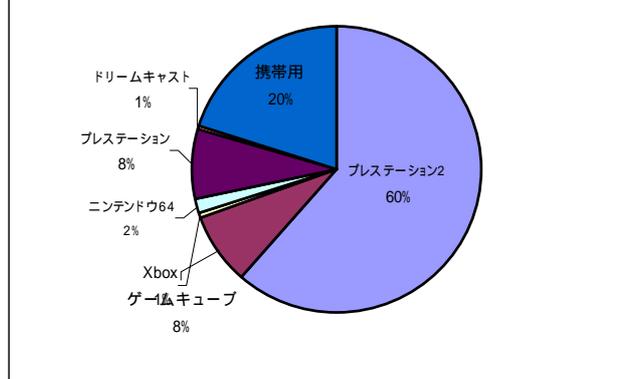


表2 - 2001年 家庭用ゲーム機のハード販売高のシェア%



(2) 映画ビジネスの展開

2003 年における世界の映画産業は売上総額が 200 億ドルになるといわれており、そのうちの 45% を占めるのが北米市場である⁷。

1980 年代中期から、従来の世界の映画の中心、ハリウッドでは映画界と関連企業の多角的な連携が始まった。1990 年代に入って、映画産業の基幹は、製作中心の経営から広い意味での配給ビジネス中心の経営に移っている。もともとの映画産業の収益は、映画館での上映、つまり映画フィルムを劇場に貸与することでフィルムのコンテンツを使用する権利である興行権を売って収益を上げるしくみであった。その後、新作映画の興行収入に加えて、ビデオのマ

⁵ <<http://www5f.biglobe.ne.jp/~t725/7.html>> 「家庭用ゲームの歴史」(2005 年 11 月 9 日)

⁶ 生活情報センター 『余暇・レジャー総合統計年報 2004 年版』、6 アミューズメント産業、家庭用ゲーム機の販売高の推移、259 頁から著者作図。

⁷ <http://www.jetro.go.jp/biz/world/n_america/reports/05000822> (2005 年 11 月 9 日) 「米国のデジタル・エンターテインメント」(ジェトロ・ロサンゼルスセンター) Jetro technology bulletin- 2003/12, No.453、8 頁。

スターを制作しテレビ局に放映権を売る、ビデオ・テープとして販売する権利を売る、衛星放送で配信する権利を売る、といった副次的なビジネスモデルの発達により巨大化していった⁸。特に、テレビ放映ではケーブルテレビの一般番組、特別番組、一般放送ネットワークでの放送とローカル局の放送と差別化が進み、放映時期がずらされ、映像ソフトの使用料金も差異化されるようになった。

映画のビデオ化は、飛行機などの機内上映についても国際線、国内線、有料鑑賞と無料鑑賞が細かく分けられ、全体の映画配給・放映システムの中に組み込まれた。

関連業界はさらに広がっていき、出版業界、玩具業界、アパレル業界等、映画製作の段階から緊密なシナジーを促したタイアップ商品の開発や販売が進められ、大きなショッピングモールの中に作られた映画館、シネマコンプレックスへと映画を見る場所も変化し、市場の拡大が図られた。

また、映画館で映し出された商品を臨場感のある形で再現することで、映画ファンの映画を楽しむ方法を一気に拡大したものと、ヒット作品に着想を得た、様々なアトラクションが企画されるテーマパークが注目を集めた。ディズニーランド、ユニバーサル等のテーマパークのアトラクションで、映画の内容を追体験し、その感想等を再度家族や友達を語り合えるような広がりを持つようになった。

また、映画業界は、規制緩和の名の下に、情報、通信、放送、ソフト製作の各分野が相互乗り入れ、相互侵入を進め、今までのビジネスドメインを越えた買収劇や合併が繰り返された。

1996年、ディズニー社がネットワーク局のキャピタル ABC を買収し、更にニューラインシネマ、タッチストーンやハリウッドピクチャーを系列化し、子供向けだけではなく、各年齢層に対応できる多角メディア産業へと拡大した。

ソニー（株）は 1989 年、映画、テレビの大撮影所や映画アーカイブス 3500 本、23000 にも及ぶテレ

ビ番組のライブラリーを有するコロンビア・トライスター映画を買収した⁹。その後、2004 年、4000 本以上ものアーカイブスを有する MGM を買収した。これによって、10%から 17%のソニーの市場シェアに 4%から 5%の MGM のシェアが加わることになるが、これは、ソニーが次世代 DVD をめぐる市場の主導権を握る為の一環としてのビジネス経営戦略であった。

表 3 6 大メジャー映画会社のアーカイブの規模¹⁰

社名	本数
ソニーピクチャーズエンターテインメント	7,500
ユニバーサル(ヴィヴィンディ)	3,200
ワーナーブラザーズ	1,600
20世紀フォックス	1,600
パラマウントピクチャーズ	900
ディズニー	500
合計	15,300

デジタル技術の進化がハリウッドの映画制作に大きな変革を与えた。主たる影響は、映画制作の大幅なコストダウンである。映画制作プロセスにおいても、撮影から編集、映写に至るまでデジタルで行なうことが可能となり、デジタル化された映画の情報をコンピュータディスクによって配給できることになり、出荷コストが年間 10 億ドルも減少されている。この新型のデジタルフォーマットで制作される映画を「デジタルシネマ」という¹¹。現在のハリウッドではほぼ 100%の映画が撮影後デジタル化され AVIT、Final、Cut、Pro、等のコンピューターで編集されている。フィルムは経年劣化があるが、デジタルのフォーマットによると永久的に保存が可能であり、質の変らない使用価値を保持することができる。

(3) 音楽ビジネスの展開

1968 年（昭和 43 年）、ソニーは米国の CBS とソ

⁸ 谷川健司「ソニーの MGM 買収の狙いは映像ソフトの系列化」『週刊エコノミスト』毎日新聞社、2004 年 11 月 23 日、75 - 77 頁。

⁹ 北野圭介『ハリウッド 100 年史講義』平凡社、2001 年、233 頁 - 247 頁。

¹⁰ 赤木昭夫『ハリウッドはなぜ強いのか』ちくま新書、2003 年 10 月版、203 頁の推定値を基に著者作成。

¹¹ <http://www.jetro.go.jp/biz/world/n_america/reports/05000822> (2005 年 11 月 9 日)「米国のデジタル・エンターテインメント」(ジェトロ・ロサンゼルスセンター) Jetro technology bulletin- 2003/12, No.453、8 頁。

ニーの合併によるレコード会社（CBS・ソニーレコード（現ソニーミュージックエンターテインメント（SME）））を設立し、10年で国内業界トップのレコード会社に成長させた。政府が資本自由化措置を行ってから「合併会社」の「第一号」である。外資50%の会社でありながら、経営はソニーが全責任を負う戦略を採った。

1973年（昭和48年）設立5周年を迎えて社名を「CBS・ソニー」と改名している。CBS・ソニーには当時国内のレコード業界の中で桁違いの利益率を誇っていて十分な資金を持っていた。更に、企画制作から宣伝、製造、販売までを一貫して行なう音楽企業を目指し無借金経営を維持した¹²。

CBS・ソニーは、CBS・ソニーファミリークラブ、エイプリル・ミュージック、CBS・ソニーレコード、ジャパン・レコード配送、CBS・ソニーカリフォルニアなど五つのグループ企業を有していた。更に1978年（昭和53年）には、EPIC・ソニー、同年5月には、ソニーの全額出資でソニークリエイティブプロダクツ、1979年にはCBS・ソニー出版をそれぞれ設立している。

1979年（昭和54年）ソニーはフィリップスとCDの共同開発を始め、1982年（昭和57年）10月の商品化に向かっていった。当時のソニーのCBS・ソニーは、CDを世界の標準規格にすべく、世界中のソフトウェアメーカー、レコード会社、音楽団体に Outreach、内容の説明とCDの演奏を繰り返した。

1983年（昭和58年）CBS・ソニーは「CBS・ソニーグループ」と社名を変え、CD導入をソニーと連携で推進し、CDが音楽メディアLPからシフトするのに貢献した。

1992年（平成2年）CDが商品化されて10年後、MDを発表し、デジタルオーディオの可能性は更に広がり、より手軽に音楽を楽しめるようになった。ソニー（株）の音楽ビジネスの市場が拡大した。

1995年（平成5年）MDのハードウェアの国内販売台数は100万台に達し、拡大を続けた。

1998年（平成10年）には500万台を越えた¹³。

2. テーマパークビジネスの展開

(1) テーマパークビジネスの展開

2005年カリフォルニアディズニールンドは開園50周年を迎えた。この50周年の記念事業として、新しいアミューズメントコンセプトの研究、開発を続けて来た。その成果がトゥモローランドの「イノベーション」(Innoventions)のアトラクションである。この名称通り、英語のイノベーション (Innovation) とイノベーション (Invention) がコンセプトに生かされている。

イノベーション、改革についてはディズニー哲学を活かし、アトラクションに対しての新しい取り組み方を提案している。イノベーションでは従来ディズニーが取り上げることの少なかったコンピュータゲームを大幅に取り入れている。

簡単に紹介すると、ゲストは地上階の入り口から入り、ロボットがアトラクションの紹介をする。ディズニーキャラクターは現れない。ゲストは各人の好み、選択に従ってゲームを楽しむ。ゲームを楽しみながらせん状に誘導（ゲームの配置から）されて3階に達し退館する。ゲストは自分の選択したゲームのキャラクターを経験してゲームを満喫する。ゲームのストーリーもゲストが自ら創作していく。エンターテインメント、おもてなしの中味が全てディズニー提供のセットメニューからゲスト選択のアラカルト方式に変わっている。しかも、ゲストの滞館時間はゲスト次第である¹⁴。

オリエンタルランド（株）により運営されている東京ディズニールンドと同一のコンセプトにより、2005年9月香港ディズニールンドが開園された。当初の入園者数の見込みとは若干隔たりが現れている。日中間の国際関係改善に伴い、日本からの入園者数が増加されると思われる。

¹² 立石泰則『ソニーの「出井」革命』講談社、2003年2月、144 - 160頁。

¹³ 板垣英憲『戦略カンパニーソニーの軌跡と出井伸之』秀和システム、2004年、47 - 49頁。

¹⁴ 2005年（平成17年）9月1日から5日の間、著者カリフォルニアディズニールンド訪問、現地視察により確認。

マイケル・ポーター氏がその著書『競争の戦略¹⁵』で指摘している競争戦略上、以下 が特に重要である。

・ コストリーダーシップの視点からは、

東京ディズニーランドの入園料は 2005 年現在大人 5,000 円、東京ディズニーシーも同額。香港ディズニーランドは約 3000 円である。アジア地区においては現在の日本人家族の平均年収は約 600 万円、中国人家族全体の 40% を占める最高所得層、高所得層、中高所得層の平均年収が約 470 万円である¹⁶。1983 年の東京ディズニーランド開園時の入園料が大人 2800 円で、当時の日本人家族の平均年収と同額程度で、入園料は大人 2800 円。比較すると、未だコストのリーダーシップでは、日本のディズニーランド側が有利である。

・ 市場対応としての差別化の視点からは、

ディズニーランドのコンセプトは同一である。東京ディズニーリゾートにおいては、ランドとシーの 2 テーマパークが開園しており、当面はディズニーランドのコンセプトの変革やテーマの新規性をいかに創造するのが重要になる。

・ ビジネスの集中の視点からは、

東京ディズニーリゾートではテーマパーク、その関連商品の物販に当面ビジネス(事業)は集中している。過去の入園者数の増減を分析すると、新アトラクションが導入された時期から 3 ヶ月後(アトラクションによっては 6 ヶ月後)から翌年度にかけて入園者数は増加している。

新アトラクションの催事スケジュールをいかに織り込み、入園者数の維持、増加に結びつけるのか、天候に左右されるアトラクションや団体入園者数のリピータ化をいかに図るのか、当面のビジネス経営の戦略や戦術が重要である。

III. 21 世紀のエンターテインメントビジネス

米国においては、21 世紀に入って、Digital Entertainment、デジタル化したエンターテインメントが著しい発展を遂げている。デジタルエンターテインメント分野における日米を比較すると、その背景となるデジタル技術は日本より米国が優れている。このデジタルエンターテインメントは米国においては、メディア産業の一部デジタルメディアの分野に含まれる。デジタルエンターテインメント産業の内訳は以下となる¹⁷。

- ・ 映画 アニメーション
- ・ ゲームセンター用のビデオゲーム、家庭用コンピュータゲーム、携帯型ゲーム
- ・ ケーブルテレビ、デジタル放送及び関連サービス
- ・ おもちゃ、キャラクター商品
- ・ ファッション デザイン商品
- ・ ギャンブル、カジノ、ゲーム
- ・ テーマパーク
- ・ インターネット上のゲーム

表 4 デジタルエンターテインメント関連産業¹⁸



1. アミューズメントビジネス

(1) ゲーム、テレビゲーム

2005 年、2006 年には世界的にみてブロードバンドのインフラがかなり整うだろうと思われるので、ネットワークのコンテンツが気軽に家庭内に取り込め

¹⁵ M.E ポーター 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、2003 年。

¹⁶ <http://marketing-searchina.net/course/018html.>(2004 年 10 月 18 日)「中国リサーチ講座」5. 新興中流消費者層について - 市場の主役として

¹⁷ <http://www.jetro.go.jp/biz/world/n_america/reports/05000822> (2005 年 11 月 9 日)「米国のデジタル・エンターテインメント」(ジェトロ・ロサンゼルスセンター) Jetro technology bulletin- 2003/12, No.453、3 頁。

¹⁸ 同上 4 頁から引用。

る状況になる。今やソニー(株)が1990年代中頃から進めて来たアナログからデジタルへの変更、ハードウェアとコンテンツの融合ビジネスモデルが実現する機会が廻ってきた。

2003年、ソニー(株)は、新規大型商品による市場創出のため、商品力、競争力効果を目指してエレクトロニクスとゲームによる新市場創出を計画した。この中でプレイステーション2(以下PS2)の技術とハードディスクビデオレコーダ、DVDレコーダ等を装備した家庭用複合オーディオビジュアル「PSX」を2003年中に発売、更に、2004年末には任天堂の独占状態になっている携帯ゲーム市場に参入するため、携帯エンターテインメント、プレイステーションポータブル(以下PSP)の販売を経営戦略として発表した¹⁹。

予定通り、2003年12月に「PSX」が、そして翌年2004年12月にはPSPが発売された。PSPのメディアは独自規格「UMD(ユニバーサル・メディア・ディスク)」を使用し、ゲームはもちろん、映画・音楽も供給される。映像は外部に出力させることはできないが、データ保存はメモリースティックを使用する。

そして、2006年春には「プレイステーション1、2のソフトも互換できる「プレイステーション3」を発売する²⁰。

(2) 映画

現状、劇場収入の2倍以上の規模を持つ二次利用市場であるDVDやビデオのレンタル・セル市場が成熟、拡大し、映画の上映収入よりも二次利用市場、DVDの売上額の方が高い。

ハリウッドの国内と海外とを合わせた映画収入は、1993年の総額が、約277億ドル(1983年の約3倍) 上映料が18.6%、テレビ33.7%、ビデオ・テープ他47.7%(約132億ドルで1983年の約10倍)となっている。

この10年間でビデオ・テープ他の収入は約10倍に増大し、ハリウッドにとっては最大の収入源の位置を占めるまでに成長した。そして、このビデオ・テープの市場は2000年を境にしてDVDが取って代わることになる。

2002年の米国の国内劇場収入が約92億7100万ドル、2003年が91億6100万ドルと横ばいであるが、2次利用での収入は206億ドルから225億ドルへと拡大しており、中でもDVDのレンタル・セル部門は109億ドルから162億ドルと急激に伸びており、映画の上映収入よりも二次利用市場、DVDの売上額の方が重要であることが明白となった²¹。この事実、今後、映画会社のもつアーカイブスが今まで以上に価値をもち、消費者を引きつけるコンテンツを数多くもつことが市場での企業の競争優位となる。そして、これらのコンテンツを配給するための経験やノウハウを持つ企業といかに協業しながら、市場の主導権を握るか、今後のビジネス経営戦略として重要となる。

DVD市場の成長と同時に、オンラインの映画レンタルサービス業、映画ダウンロードサービスは映画配信の戦略的動向として注目されている。

2002年11月、ソニーピクチャーエンターテインメント、ワーナー、ユニバーサルスタジオ、パラマウントピクチャーズ、MGM(現在ソニー(株)傘下)の米国5大映画会社が合併で「ムービー・リンク」というサイトを立ち上げた。10ドル分の映画を無料でダウンロードでき、映画1本当たり、1.99ドルから4.99ドルで24時間以内なら何度でも視聴可能なサービス等を提供し、多くのインターネットサービスプロバイダー(ISP)と契約している²²。ここでは5社(現在4社)が提供する175本の作品を観ることができる²³。

当面、ソニー(株)は既存の各社と共同しながら、

²¹ 谷川健司「ソニーのMGM買収の狙いは映像ソフトの系列化」『週刊エコノミスト』、毎日新聞社、2004年11月23日、76頁。

²² <http://www.japanknowledge.com/cgi_bin/auth/common.cgi?COMMONFILENAME=common.conf.j> (2005年11月5日)
「Multimedia Internet 事典、映画ダウンロードサービス」

²³ <<http://www.moviellink.com>> (2005年11月5日)
<<http://www2.nsknet.or.jp/~azuma/m/m0074.htm>>

¹⁹ ソニー(株)2005年9月22日「経営方針説明会中期経営計画(当面五ヵ年)発表の経営戦略」による

²⁰ <<http://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/press/200509/05-050/>>
ソニー(株)ソニーグループ中期経営方針(2005年-2007年度)」

業界内の地位確立をビジネス戦略としている。

(3) 音楽

世界の音楽市場は CD 市場の成熟化、デジタルコピーの影響で縮小化しており、IFPI(国際レコード産業連合)の統計によると、2002 年の市場規模は約 3200 億ドル(3 兆 5000 億円)である²⁴。

世界の音楽市場は以下の 5 大メジャーが牽引し、その売り上げシェアは、米国 GE 傘下の世界最大手のユニバーサルミュージックが 25.9%、次いでソニー(株)傘下のソニーミュージックエンターテインメント(以下 SME)が 14.1%、イギリスの EMI、米国ワーナーミュージックと続き、市場第 5 位のドイツのベルテルスマン・ミュージックグループ(以下 BMG)が 11.1%である²⁵。

日本レコード協会によると、米国の CD 売上シェアは全世界の 35%を占め、日本は 15%で米国に次ぐ音楽大国である。日本の音楽 CD の市場規模は生産金額ベースで 1998 年の約 6000 億円をピークに 2002 年では、4300 億円と減少している。国内の CD 市場縮小の原因として、デジタルコピー、従来の CD 購買層の携帯電話支出増による CD 購入離れ、また、大手レコード会社よりインディーズ系の伸びなどが挙げられる。

米国ではすでに、音楽配信事業が急成長しており、特に、アップル社は 2001 年 11 月、重量 185 g、軽くて、ポケットにいれられる小さなサイズで 1000 曲以上の音楽が保存できるコンセプトで開発された米国アップルコンピュータ社の 5 ギガバイトのハードディスク内蔵型の音楽再生プレイヤー、iPod(アイポッド)を開発、発売し、これによって、音楽はインターネットから直接ダウンロードし、ハードディスクに保存できるメディアとなる。アップル社の音楽ネット配信「iTunes」は 1 曲 99 セントに設定し、週 150 万曲を販売している。これらは、音楽のオンラインによる流通を一気に加速させた²⁶。

米国アップルコンピュータ社の 2002 年会計年度第一四半期の決算報告では、売上高は 13 億 8000 万ドル、昨年同期対比で 37%の増加であり、その理由がアイポッドの人気であることを公表している。アイポッドは発売後 2 ヶ月で 12 万 5000 台売れた。また、2004 年、米国のデジタル音楽市場は前年から 2 倍に増加した²⁷。

IFPI(国際レコード産業連合)は 2005 年 1 月に、2004 年の音楽ダウンロード販売曲数が 2 億曲を突破し、2003 年約 2,000 万曲販売したことから、約 10 倍に急成長していると報告した。市場規模も、3 億 3,000 万ドルに拡大し、2005 年は更に倍増すると予想した。国別では、米国が 7 倍の 1 億 4,000 万曲、イギリスが 600 万曲、ドイツが 100 万曲に達している²⁸。

この状況下、2003 年 11 月、SME は BMG と事業統合し、両社が 50%出資した新合併会社「ソニー BGM」を設立した。これにより資金力を必要とする音楽配信事業を強化できることになる。

事業統合により、ソニー(株)の市場に占めるシェアも拡大しているが、アップルコンピュータ社等との競合に勝ち残るために、既存事業との競合を避けるより、この市場での積極的なエントリーを選ぶという経営政策の転換も余儀なくされてくる。グループ内のコンテンツ資産の強化を加速し、多様なディストリビューション手段を武器に事業ドメインの枠を超えてエンターテインメントとエレクトロニクス、ネットワーク事業を融合した新しいビジネスモデルの構築が急がれる。

2. テーマパークビジネス

経済の高度成長に合わせて、日本各地でテーマパークが開園された。その理由は、地域の活性化対策であったり、姉妹都市関係を締結した理由であったり、あるいは 21 世紀の新しいリゾート計画として新規性を狙った内容であったが、諸々の条件や事情が

占」に動く」『週刊エコノミスト』、毎日新聞社、2004 年 1 月 13 日、95 頁。

²⁴ 寺田寛之「エコノミストレポート世界音楽業界は「3 社寡占」に動く」『週刊エコノミスト』、毎日新聞社、2004 年 1 月 13 日、93 頁。

²⁵ 同上、95 頁。

²⁶ 寺田寛之「エコノミストレポート世界音楽業界は「3 社寡

²⁷ <<http://www.japanknowledge.c0m/cgi-bin/jkcsearch/common.cgi>> (2005 年 11 月 9 日)「情報・知識 imidas ipod」

²⁸ <<http://www.japanknowledge.c0m/cgi-bin/jkcsearch/common.cgi>> (2005 年 11 月 9 日)「Multimedia Internet 事典、iPod 世代のためのタブロイド新聞」

ら始めたテーマパークはバブルの崩壊と共に消え去った。

このような日本の社会現象の変化の中で、当初の計画通りの発展を続けた米国式テーマパークは、アメリカ人の夢、アメリカン・ドリームを体現できる三次元の世界であった。そして、それは、映画の二次元の世界を体験した人々が、映画セットに囲まれた時に感じる幻覚作用を利用し三次元の世界の実際の参加者に仕立て上げる手法で実現した。これは映画から生まれたテーマパークの基本的発想である。2002年を境として、映画業界の大きな変化として上映料よりDVD売上高が高いという変化は、映画のスクリーンに映るスターを自分のすぐ近く、手の届くパソコンや携帯電話のディスプレイの中へと身近なものにしたいというユーザーの希望があるからである。

非日常な空間の中で、人間の五感をコントロールする強力な媒体として「テーマを持った遊園地」という形式、テーマパークエンターテインメントが、上述した従来とは異なったメディアとなった映画や電子機器を通じた製作者と観客との交流によって成立し、今後さらに拡大、変質していくことになる。

このような市場動向を睨みながら、オリエンタルランド(株)が東京ディズニーリゾートの長年の経営実務から修得した経営資源を利用して、新しいテーマパークやアトラクションのデジタル化を進め、そのコンテンツの発信を拡充することが当面の経営戦略として重要である。

この課題に取り組む為、研究開発を一層進める必要がある。

まとめ

レジャー消費が拡大している中で、日本におけるエンターテインメントビジネスは、21世紀に入って大きく変貌を遂げている。

消費対象のバラエティは広がり、個性的な楽しみ方が増えていく傾向にある。その理由は、日本人の生活嗜好が変ってきているからで、衣食住の選択同様、生活の一部となった快樂の部分が、より成熟し、多様化しているからである。

従来の身体の一部の感覚を刺激するだけの受身型のアミューズメントから、視覚、聴覚、嗅覚、触覚、味覚、と言う人間の五感を満足させ、個人の好みを設定した時間と空間で、しかも新しい機器の開発も相まって身近なアミューズメントを更に追い求める傾向になっている。

2003年の米国の労働統計(ニューヨークタイムズ2005年11月の記事)から、年間の平均所得が高い米国世帯では、衣料、医療、教育費より、ケーブルテレビやHBOやShowtimeなどのプレミアムテレビプログラム、ネットでのビデオレンタル、音楽配信や映像のダウンロード等、エンターテインメントに支払う金額が高くなっている。

国際化、情報化、多様化、あるいは少子高齢化が進む世相の変化に合わせた新しいテクノロジーが開発される。それぞれの時代にあった最も適切と考えられる形式によって人々の生活を潤すエンターテインメントが必要である。

インターネットを利用しデジタル化が進む中、ビデオゲーム技術革新から、アミューズメントとしてのゲーム時代が始まり、それは家庭用ゲーム機市場の成長へと変化する。ゲームセンターに行く時代は終わり、家の中でゲームソフトのリアルな三次元の世界で自らが主人公のキャラクターと一体となり活躍する楽しさは、インターネットを駆使したオンラインでのデジタル型アミューズメントによって得られる。自分の好みの音楽をダウンロードして自分だけの曲集を作り、聴きたいときに聴きたい場所で欲求を満足させるが、映画の世界も同じである。更に、テーマパークにおけるアトラクションも、ゲストが自分で選んだストーリーを楽しむ方向に変化している。

エンターテインメントの分野では、エレクトロニクスを駆使したロボットや様々なデバイスが工学的な分野から、日常生活に身近な存在となって進出している。更にもう一歩進んで、人間と技術の結びつきを深め、人間としての楽しさを大きく呼び覚ます機能を具えたエレクトロニクス技術がエンターテインメントと融合の時代を迎える。

このような、次々と新しいデジタル技術を取り入れエンターテインメントのコンセプトを創り上げる

ビジネス戦略が21世紀のエンターテインメントビジネスに必要である。

参考資料

- 徳久玉雄『キーワードで読む観光』学文社、2002年
- <<http://www.stat.go.jp/index/seido/sangyo/3.htm>> (2004年9月16日)総務省統計局日本標準産業分類(平成14年3月改訂)
- <<http://meti.go.jp/statistics>> (2005年10月7日)経済産業省
- <<http://www.census.gov/epcd/www/naics.html>> (2004年9月17日) North American Industry Classification System.
- <http://www.jetro.go.jp/biz/world/n_america/reports/05000822> (2005年11月9日)「米国のデジタル・エンターテインメント」(ジェトロ・ロサンゼルスセンター) Jetro technology bulletin- 2003/12, No.453.
- <<http://www.oecdtokyo.org/pub/index/html>> (2005年12月5日)OECD in Figures, 2005 edition, STATISTICS ON THE MEMBER COUNTRIES.
- <<http://www.meti.go.jp/statistics/kaiseki/14-1/4ha-1206j063.pdf>> (2004年9月23日) 通商産業省
- 藤和彦『賢く使え、経済統計』光文社新書、2002年
- 生活情報センター『余暇・レジャー総合統計年報 2004年版』、2004年1月
- 谷川健司「ソニーのMGM買収の狙いは映像ソフトの系列化」『週刊エコノミスト』、毎日新聞社、2004年11月23日
- 寺田寛之「エコノミストリポート世界音楽業界は「3社寡占」に動く」『週刊エコノミスト』、毎日新聞社、2004年1月13日
- M.E ポーター 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、2003年
- <<http://marketing-searchina.net/course/018html>> (2004年10月18日)
- <<http://www.sony.co.jp/sonyinfo/ir/financial/ar/2004/avj04g014.pdf>> (2005年10月10日)ソニー(株)Annual Report 2004 セグメント情報ビジネスセグメント
- <<http://www.olc.co.jp/ir/ir.html>> (2005年10月25日)オリエンタルランド(株)Annual Report 2004.
- 立石泰則『ソニーの「出井」革命』講談社、2003年2月
- 勝見明『ソニーの遺伝子』日本経済新聞社、2003年11月
- 板垣英憲『戦略カンパニーソニーの軌跡と出井伸之』株式会社秀和システム、2004年4月
- 赤木昭夫『ハリウッドはなぜ強いのか』ちくま新書、2003年
- 北野圭介『ハリウッド100年史講義』平凡社新書、2001年
- <<http://www.japanknowledge.com/cgi-bin/jkcsearch/common.cgi>> (2005年11月9日)「Multimedia Internet 事典」
- <http://gamerseden.kir.jp/g_zatsugaku/gamehard.html> (2005年11月9日)
- <<http://www.famitsu.com/game/news/2005/07/14/103,11211342453,41325,0,0/html>> (2005年11月9日)「データで見るゲーム市場」
- <<http://www5f.biglobe.ne.jp/~t725/7.html>> (2005年11月9日)「家庭用ゲームの歴史」
- <<http://www.japanknowledge.com/cgi-bin/jkcsearch/common.cgi>> (2005年11月9日)「情報・知識」

(Received: January 10, 2006)

(Issued in internet Edition: January 31, 2006)