



中村伊知哉氏 × 森裕治氏

(慶應義塾大学大学院教授)

(電通コンサルティング執行役員)

2016年10月2日(日)、早稲田大学小野記念講堂において、ビジネスモデル学会秋季大会「エコシステムの創造と破壊～21世紀の経済社会構造を展望する」が開催された。本記事はその講演レポートである。

今回の対談テーマは「コンテンツ産業の世界化」。対談者は慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授の中村伊知哉氏と、電通コンサルティング執行役員の森裕治氏である。各演者の話は森氏、中村氏の順で行われ、その後に対談となった。

以下、それぞれの演者の話を記載する。

森 そもそもコンテンツ産業にはいろいろ話題がある。今後どのような形であるのが良いのか、どういったことを具体的にやって行けば良いのか、コンテンツ産業自体、今回の学会のテーマであるエコシステムが実現できるのか、輸出ができるのかを考える。

リオオリンピックの閉会式で安倍首相がスーパーマリオ（アベ・マリオ）の格好で登場したことについて日本のメディアからは「アホじゃないか」と言われたが、海外のメディアは概ね好意的だったと言える。日本のコンテンツそのもの（マリオ、キティ、キャプテン翼……）は世界では認識されており、海外では日本の漫画、アニメ、キャラクターなどはかなり浸透している。



ただし、日本が意図的に浸透させたのかということ、そうではなく流出に近い形で浸透していった経緯がある。有名なフランスのパリで開催されるジャパン・エキスポも、日本が立ち上げたのではなく現地のローカルなファンが勝手に立ち上げたもので、そこで日本のコンテンツベンダーが売っていることはなく、一種草の根的に広がったものである。メディアインデックスファンด์がもしあれば、それを買う方が手堅く儲かると言える。コンテンツそのものは当たるも八卦のものではなく、安定しているものとして海外では認識されている。

対して日本内ではどうかと言えば、経産省が毎年出しているデジタルコンテンツ白書というものがあり、ずっと平坦でここ数年は伸びていない、場合によっては下降な年もあるといったのが実状。そういった中で、国内は成熟してしまったところがあり、海外に打って出るの是一种必然的なことであると言われている。

動画協会（アニメ）ではエンドコンシューマーのサービスやグッズなどを積み上げていくと昨年 2015 年の状況では、1 兆 7000 億円の市場になっている。特に 2014 年から 2015 年にかけては海外での売り上げが伸びている。178%と非常に大きな伸びを示していることが分かる。このほとんどが中国からの買い付け、それも配信用の権利の買い付けになっている。日本のコンテンツの経済的な力をちゃんと買っていきたいという人が増えているというのは良い現象だと言える。でも数字で見る 2014 年から 2015 年にかけて急に 178%伸びというのは変で、今までの伸びが出てきたものと判断しており、その意味ではここ 10 年間の日本の政府の取り組みの成果ではないかと思う。

世界は最初からグローバルを相手にしており、ビジネスモデル的に言えば、例えば韓国は日本の 3 分の 1 しか人口がないのに、K-POP などのグローバルの売り上げは大きい。だから日本も努力すればそれくらいできると考えられる。アニメ単体で売るのでなく、映画、音楽、おもちゃ、その他周辺産業と密接な関係を持って売ることが効率が良いが、日本の場合はまだそこが上手くいっていないのが現状である。

日本の産業はガラパゴスで表現されることが多いが、海外と日本では産業の構造が非対称であった。例えば日本の場合のアニメは地上波の特定時間に放映されているが、海外ではまず地上波自体が弱くほとんど観られない。専門チャンネルがありキッズのチャンネルはずっとキッズ、音楽のチャンネルはずっと音楽、バラエティのチャンネルはずっとバラエティとなっている。そういう中で例えばアニメをどこに売ろうかとする、おのずと日本の場合とフォーマットが違ってくる(仕組み上、放送が違う)。よって日本のアニメを海外に持って行っても単純に売るのは難しく、まず誰に売れば良いのかという問題がある。

あるいはコミックを海外に持って行っても売る場がない。そもそも本屋の形態が日本と違い、日本のように津々浦々どこにでも本屋があるかと言えば海外にはない。マガジンストアはあるけれど、マガジンストアには漫画は置いていない。どこに日本のコミックを売れば良いのか、そもそも売り先がないということになってしまっている。あるいは日本のラブコメなど POP カルチャーは、海外で言うと子供向け文学の一部になってしまい、しかしラブコメの中身が過激なので子供文学としては扱ってもらえない。そういう意味で日本と海外との産業的な不一致がある。

あと、トイやキャラクターにおいては、海外から見ると「日本のものは精密すぎる」ということになり、非常に高度で海外では同じものは作れませんということになる。それに対して配信系のサービスは、日本も海外も同じような状況である。ゲームに関しては日本はグローバルに追従している。海外ではアニメというよりトゥーン (Toon) と言い、それはキッズ対象のものになる。



よって我々が(大人が見る)アニメとして認知しているもののスロットが、そもそも海外にはないということになり、メディア自体が海外と日本では環境が違って出せない。

また海外ではプロデューサーがいて映像作品が製作されるが、日本では制作委員

会という企業グループによる共同制作が一般的でオーナーシップがはっきりしておらず、積極的なコントロールが出来ない状態になっていて、多面的なビジネスストリームを展開できない。日本は特定のターゲットに対して凄くフォーカスしたやりかただが、漫画で成功したものをアニメなどで安定したビジネスでやろうとしているが、海外では最初からポートフォリオでやっている、どうしてもヒットを狙う場合はビジネスバジェットを投入するが、日本の場合はなるべく外さないという考えで動いてしまう。ビジネスに関しての海外と日本の価値観が違う。

そして消費者側もパーソナルメディアに移行し、個人が好きな時間に楽しめるという形になり、

売り手はコンテンツをいろんなメディアに展開する。ハリウッドなどは、新しいメディアには積極的に対応する動きになっている。インターネットの上で作られるコンテンツは、ある意味ではコンシューマを巻き込んだ形で作られるものになり、その意味では日本はファンとクリエイターが非常に近い形で作られている流れがある。場合によってはファンがクリエイターになるという流れもあり、その意味では世界最先端を行っているとも言えるが、でもそういった文化をそのまま海外に出せるか？ということが大きなテーマになる。

そういった課題は分かっている日本の制作委員会はお互いの強い部分（活字、アニメ、トイキャラクターなど）を持ち寄ってやっているとも言える。これは事業側のモデルで、事業プラットフォームのモデルになり、アライアンスの経済、ネットワークの外部性が働く経済と言えるが、日本のコンテンツは世界で認識されていながらも、なかなかうまく持って行けていない。

次の中村氏は、羽織袴の格好でやってきて、「ここにくるときにタクシーの運転手に「早稲田で将棋大会でもあるのですか？」と聞かれた」という冒頭から始まった。そして「森さんと特段の打ち合わせをしていなかったのですが、言おうとしていることが結構かぶっています」と続いた。

中村 クールジャパンは15年くらいになる。ジャパン・エキスポ、日本の女子高生コスプレ、日本では絶滅した（駆除した）ガングロ族、このようなファッションを彼ら彼女らは自分で作っている。日本側が出て行っても商売にならない。この傾向はヨーロッパだけでなく中国でも同じで、北京大学で授業をしたときにアンケートを取ったら、日本で好きな人第3位は宮崎駿（これはまあ分かる）、2位ドラえもん（これは人間ではない！）、1位蒼井そら（これはAV女優ですが、みなさん彼女を知っていますか？）、すべてネットで見ている海賊版で日本のビジネスになっていない。ハーバードの教授から「日本はPOPカルチャーを使って政治を高めるべきではないか」との提示があり、政府も本腰を入れてクールジャパンをやるようになった経緯がある。



短期の戦略としてはクールジャパン、長期計画としてコンテンツをどうするのかということ、10数年前に知財本部を作った（座長＝中村）。世界はコンテンツ産業は成長分野だけれど日本は少子高齢化で縮小分野となっている。で、国内での市場が見込まれないのであれば、世界にどうやって展開していくかということになる。かつそれは政府主導ではなく、国民全員で行っていく、つまり「みんなで（国民ファン参加）、つながって（ネットで結合）、そだてる（デジタルコンテンツだけでなく、周辺の食品とかその他のものを育成）」がキーワードとした。つまり従来はコンテンツ「を」どうしようかで考えてきたが、これからはコンテンツ「で」産業を作る方向に変わっ

た。

戦略としてはクリエイターとファンをエンゲージメントすることと、コンテンツとその他の産業をマッチングさせることで、例えばジャパン・エキスポとし「Tokyo Crazy Kawaii」などファッション、食べ物、その他の日本の業界が集まって第一回目は2013年にパリでやった（今年はバンコクで開催した）。第一回目のパリでは、初代クールジャパン担当大臣の稲田朋美がゴスロリ姿で登場（スライドに稲田朋美がゴスロリ姿の写真を投影）。稲田大臣は「あたし、やるわ！」と頑張ったコスプレは海外では好評だったが、日本では不評を買った。

実は今、アウトバーンの情報発信の拠点を東京に作ろうとしている。場所は港区の竹芝で、そこにポップカルチャーテクノロジー、POP&Techの拠点を作り2020年オリンピックの直前に街開きをする。50社ぐらい、人材育成、ビジネスマッチング、エコシステムをつくる。街の性格としてはシリコンバレーとハリウッドを合わせた感じ。同時にクリエイターと起業家が集まる場、そういう仕組みを作りたい。そこは国家戦略特区の指定を受けて規制緩和もやって行き、ドローン特区とか、著作権特区とか……今いろいろなアイデアを煮詰めており、海外の拠点とつなぐHUBにしたい。

もうひとつ強調したいのが「海」を上手く使いたい。東京は海を持っているが、実は海を持っている首都は世界でそれほどない。今集まっている企業は通信、音楽、アニメ、ゲーム、放送、ベンチャー…世界中に日本のコンテンツ好きな輩が集まったイベントがたくさんあり、それを全部足すと年間集まっている人は2000万人になる。そういった世界のイベントをネットワーク化している「世界オタク協会（International Otaku Expo Association=IOEA/国際オタクイベント協会）」というのがあり、そこと一緒になって世界中をつないで行きませんかという話を今している。

各国でそういうイベントをどういう人たちがマネジメントしているか？アメリカではMITとかハーバード



とかスタンフォードとか、ロンドンだとオックスフォードとか、中国では北京大学とかの連中がやっている。そういうのをつないで「世界オタク研究所」を作ろう、その看板を東京に掲げようとしている。今までの日本はソニーとか、ホンダとかだったかもしれないけど、これからはPOPで行こう！と2020年に向けて動き出している。

両者からの話の後、二人の対談となった。

森 あれをお金を取ってやろうとすると凄まじい金額になる。日本のキャラクターを貸し出すだけでもとんでもない金額になる。

中村 安倍さんが出てきた煙突みたいなものは、実は僕の卒業生が作った

森 あのようなものをアイコンとして世界に見せても良いと判断したことは恐ろしい話です。

中村 僕はある種、韓国に学んだと思っている。エコシステムに絡んで韓国は世界市場で大きく活躍しています。韓国がコンテンツと家電とか、自動車とか、産業をマッチングさせて海外に出ていくのを政府が強力な後押しをしている。例えば J-POP はかつてはアジアで売れていたけど K-POP にやられた。

森 そうですね韓国はコンテンツと産業と政府がセットで成立しているところが強いですね。それをそのまま海外に持って行ったのが K-POP である。もともとは企業のイメージを歌手などが作るという日本的な発想を海外に持って行った。

中村 では、日本は韓国を巻き返せるか、どうやったら海外に持っていけるかと考えると、時間がかかりそう。そして点のトライアルではだめで、ごっそりやって行かなければならない。それがエコシステムとして回るには5年くらいかかるかなあ〜と思う。それまで皆の体力が持つのかなと心配だ。

森 5年くらいかかるというなかで、ちょうど2020があったわけですね。

中村 2020 が勝負になると思います。海外の方々に日本のファンになっていただいて、来ていただく。聖地巡礼ツアーなどを旅行会社に組んで頂く。秋葉原に言わせると「もう爆買いは終わった、これからはリピーターだ」と言っている。モノからコトに連動させていく。

森 そうですね。日本に一度来た方は日本のコンテンツは理解いただいているのだけれど。爆買いが減ったのは「転売がダメになった」からということ。

中村 コンテンツをパッケージにしてやろうと思ったら、ネットに変わってしまった。ちゃんと物売る人がいない。

森 欧米型のモデルの早く柔軟に対応していけるのがコンテンツでできるんじゃないかと思っているけれど、日本は遅いし慎重すぎる。このあたりはどのようにすれば良いのでしょうか。エコシステム自体の能動的変化を。

中村 秋葉原が元はラジオのパーツの町だったのが家電の町になり、今はオタク文化の街になった。エコシステムは誰が変えていくのかといえば、来る客が変えて行った。この国はビジネスの構造をユーザーとファンが変えて行くエコがあるので、一番先端で変えて行くのはファンではないか。特にコンテンツはそうだと。日本の場合、コンテンツをニコニコ動画などでみんなが育てた、曲をつけてみたり、歌ってみたりした。自分が貢献できる方法でみんなで投稿して世界に発信した。これはハリウッドのような天才的なクリエイターが作ってみんなで見るという方法とは違っている。みんなで作ってみんな楽しむ。

森 初音ミクなどは実はクリエイターは余り儲かっていないものの、初音ミクを使った音楽を乗せたものの売り上げの分け前を貰う仕組みをちゃっかり作っている。

中村 そうするのは日本では以前からあって、コミケなどもたった2日で500億円動いており、日本の映画産業の3分の1を2日で稼いでいる。つまり「みんなでやって、みんなで稼ぐ」世界がある。そういうのを上手くシステム化して移転できるようにすると良い。

森 著作権の厳密なルールで行くとやっちゃいけないことをあえてやってしまう。土壌として生かしておけば分野が出来たということ。コミケは新しい作品をどんどん生み出しているのでビジネスサイドにもベネフィットはちゃんとある。ハリウッドのような厳密な報酬管理よりも日本の方が良いこともあるかもしれないと言える。



中村伊知哉氏の略歴

博士(政策・メディア)。1984年、ロックバンド「少年ナイフ」のディレクターを経て郵政省入省。通信・放送 融合政策、インターネット政策を政府で最初に担当するが、橋本行革で省庁再編に携わったのを最後に退官し渡米。1998年 MIT メディアラボ客員教授。2002年 スタンフォード日本センター 研究所長。2006年より慶應義塾大学教授。内閣官房知的財産戦略本部コンテンツ強化専門調査会会長、内閣官房知的財産戦略本部、知的財産による競争力強化・国際標準化専門調査会委員、情報通信審議会専門委員、文化審議会著作権分科会専門委員。社団法人「融合研究所」代表理事、デジタルサイネージコンソーシアム理事長、NPO「CANVAS」副理事長、ミクシィ社外取締役などを兼務。著書に『デジタルサイネージ革命』(朝日新聞出版社、共著)、『通信と放送の融合のこれから』(翔泳社)、『デジタルのおもちゃ箱』(NTT 出版)、『日本のポップパワー』(日本経済新聞社、編著)、『インターネット、自由を我等に』(アスキー出版局)など。

森裕治氏の略歴

国際基督教大学(ICU)教養学部卒業後、日本電信電話を経て ICU 大学院博士前期課程修了。同大の助手を経て、Golden Gate University, Graduate School of Technology Management(MBA)及び New York University, Steinhardt School (Ph.D)へ奨学生として留学。早稲田大学大学院国際情報通信研究科博士後期課程単位取得修了。米国滞在中にベンチャー創業・売却を経験。日米のマイクロソフトを経て、マッキンゼー・アンド・カンパニーへ。その後、コンテンツ投資・プロデュース、国際展開支援を行うシンクの代表に転ずる。設立したファンドの償還に伴い、電通コンサルティングに参加。著書・寄稿に、「知の再編集」が新しい市場を創造するーP2P エコノミーの台頭、Diamond ハーバードビジネスレビュー(共著 2001年12月)、『コンテンツビジネスのデザイン』公益法人ユニジャパン、プロデューサーカリキュラム(2011年)、「日本コンテンツの海外展開状況」『デジタルコンテンツ白書』(2009年)、同書編集委員(2005-2009年)、『Cyberpath for Development』(共著、2003年)、『アニメ産業レポート』(共著、日本動画協会、2009-2011年)。

本レポートは、杉村寿重(株式会社インクルージョン代表取締役)が作成し、2016年10月23日に Business Model Insights(by bmiassociation)にて掲載された内容を元に転載・構成したものであり、ここに記して謝意を表したい。 — 編集委員会