

# 「キャラクター・ビジネスと日本人」

—なぜキャラクター・ビジネスは日本でこれほど成功したのか—

株式会社講談社 ライツ事業局 馬場 一郎

## (1) 戦後経済の転換が生んだニュー・ビジネス

本日お話しいたします「キャラクター・ビジネス」はかなり特殊なビジネスです。したがって、この第 1 部ではビジネスの細かい実践ではなく、戦後経済の変遷と消費社会のあり方との関連で、キャラクター・ビジネスがどうして生まれたのか、なぜ日本人はこんなにキャラクターが好きな国民なのか、そのへんを文化的な見方でお話ししたいと思います。キャラクター・ビジネスのノウハウと、その将来像は第 2 部のほうでお話しさせていただきますので、両方お聞きになりたい方は是非第 2 部のほうもご出席いただきたいと思っております。

とりあえずこの第 1 部では、日本のキャラクター・ビジネスの成功を戦後経済の変遷、消費社会のあり方との関連で跡づけてみたいと思っております。第 1 部がキャラクター・ビジネスの総論であるとするれば、第 2 部がビジネスノウハウを中心とした各論となります。

今から 17 年ぐらい前、1990 年代の中頃、キャラクター・ビジネスは非常に隆盛だった。市場規模で言いますと約 2 兆円。2 兆円の市場規模と申しますと、私がおります講談社は出版社ですけれども、この出版業界の市場規模とほぼ近かったのです。出版の市場規模のほうは 2 兆 3 ～ 4,000 億ですが、非常に近い。パチンコ産業は約 30 兆円ではるかに及びませんけれども、約 2 兆円の市場規模がありました。

当時、電車で遠足に行く小学生の団と乗り合わせました。今でも鮮烈に焼きついているんですけども、小学生のお子さんがリュックサックから T シャツ、靴、帽子までほとんどキャラクターグッズなんですね。代表的なものを申しますと、「ハローキティ」やディズニーキャラクターの「ミッキーマウス」、「ミニーマウス」ですね。これが圧倒的に多かったと思いますが、この情景を見ますと、改めてキャラクターの影響力の強さを思い知らされました。

こうしたキャラクター好きは子どもが中心ですが、

必ずしも子どもばかりとは言えません。今でも通学鞆にキャラクターグッズをぶら下げている女子中高生が多いですね。携帯のストラップにもいっぱいついています。なんであんなにいっぱいついているのかと思うぐらいついています。これは子どもたちだけではなくて、成人の OL もキャラクターグッズが大好きです。

我々日本人はこうした光景を見慣れていますので、さほど違和感はないかもしれません。しかし、あるときに友人のフランス人にこう言われました。「日本人は大人になっているのに、なぜ子どものおもちゃみたいなものが好きなんだい？」フランス人にこう言われてちょっと返事に詰まり、かろうじてこう答えました。「たぶん、大人になりきれない、そういう国民性なのでは…」成熟した文化を誇りに思うフランス人にとっては、何とも奇妙な現象に映ったんだと思えます。

フランス人が驚いたように、小さいお子さんから大人までキャラクター大好きな日本は、世界に冠たるキャラクター・ビジネス大国なのです。1990 年代の初め、キャラクター・ビジネスをリードしていたウォルト・ディズニーのコンシューマー・プロダクツ部門、つまりキャラクターをライセンスする部門ですが、そのロイヤリティ収入に関していうと、日本法人が本国アメリカの収入を凌ごうかという高水準で、ヨーロッパ全体を合わせた収入よりも日本法人のほうのはるかに大きかったのです。これだけを見ましても、いかに日本がキャラクター大好きな国かということがわかってと思います。

ただ、ビジネスの歴史を見ますと、そんなに古くはない。そもそも日本でキャラクター・ビジネスが産声を上げたのは 1960 年代の半ばから 70 年代にかけてですから、半世紀にもならないわけです。もともとキャラクターという名前ではなくて、有名なマンガをちょっと商品化したものはあったかもしれませんが、本格的にいわゆるキャラクターをビジネスにし

ようとしたのは、60年代中ごろから70年代がスタートラインだと思っていただいて結構だと思います。

この時期はどのような時期かと言いますと、戦後経済が安定期に入った頃です。つまり、キャラクター・ビジネスは戦後経済の安定期から始まったビジネスなんです。日本の経済をずっと振り返って見ますと、まず日本の戦後経済のスタートというのは何もない時代、つまり絶対的窮乏化の時代でした。住む家がない、食べるものがない、日々の暮らしを賄っていただけでも精一杯の時代でした。

この時代がいわゆる三種の神器、テレビ、冷蔵庫、洗濯機を中心とした電化生活としてかなり安定した時代に移行していきます。終戦直後の経済のスタートを絶対的窮乏化の時代とすれば、この復興期の時代というのは「相対的な窮乏化の時代」だといえます。誰も彼もみんな貧しかった時代から、例えばテレビのある家庭、ない家庭というように、絶対的窮乏化から脱して、少しずつ「持てる者と持てない者」へ分かれていくような、そういう生活の変化があります。

相対的窮乏化の時代と言いましたけれども、モノを消費する満足、つまり消費の充足に価値を見出していくような時代になったのは、まさにこの相対的窮乏化の時代がスタートしてからです。1960年代の初めから1970年代まで、10年間は消費の充足を生活の軸として、生活様式、つまりライフスタイルがどんどん変化していく、そういう時代になってきました。

かつては富裕層しか持てなかった三種の神器がどの家庭にも普及し、もはや神器ではなくなりました。大衆消費社会が本格的に定着していくわけです。1970年代、大学紛争が一段落して、若者を中心とした政治運動が大きく後退していくのと反比例するように、大衆消費社会が加速していきます。そうしますと、社会の価値観は“モノの消費による充足”という流れに大きく傾いていく。テレビ、冷蔵庫、洗濯機の三点セットの時代はもうとっくに終わり、高度経済成長の掛け声のもと、消費生活も多様化していきます。家電を中心とした生活必需品の完備だけでなく、ファッション、レジャーへと「生活の充足」を求める欲求がどんどん広がっていきます。

産業構造的にみると、第三次産業が市場をどんどん広げていく時代になってきたわけです。ファストフードを中心とする外食産業やサービス産業が消費社会の中で確実に定着していきます。これは「消費すること

で充足した時代」から、「選択消費の時代」へと、消費社会そのものの様相が大きく変わってきたことを意味します。この「消費社会の様相の変化」を背景に生まれてくるのが、それまで脚光を浴びなかった“付加価値”というマーケティングの考え方だと思います。このマーケティング上の考え方をキーワードにしたビジネスが、70年代の終わりから80年代にかけて成長を見せていきます。

## (2) “中流意識”に支えられた消費行動の変化

この「付加価値」をキーワードとして成長していくビジネスの背景にあったのは、高度経済成長をバックにした日本人全般の生活意識の大きな変化です。いまや死語になってしまった「中流意識」という幻想です。これは、中産階級とは違います。中産階級というのはヨーロッパでいうプチブルジョアジーとしてきちんと定義づけられます。つまり、経済的にも社会的にも実体を伴っていますが、“中流意識”となると、その実体はなかなか掴めない。むしろ幻想に近いものだと思います。自分が中流だという意識を持っている方は、かなり主観的な思い込みがあったかもしれません。

しかし、当時の日本人は大多数がこの幻想にとりつかれていました。GNP世界第二位という高度経済成長に支えられた「経済大国」、「繁栄した経済国家」という意識がそのまま、すんなりと国民の生活レベルに横滑りした結果だと思います。今や日本は持てる国、豊かな国になったと思込もうとしたわけです。しかし、この思い込みは必ずしも批判されるべきものではないと思います。敗戦国日本が苦境から脱して、経済成長によって欧米大国の仲間入りをしたという喜びと安堵が、この中流意識に集約されているのです。

“中流意識”に関して私が今でも強く記憶に残っているのは、ウイスキーのエピソードです。若い頃はお金がなくて、ウイスキーもサントリー・レッドばかり。今はもうサントリー・レッドをご存知の方はいらっしやらないと思いますけれども…。少し余裕ができると、ちょっと上のランクのサントリー・ホワイト。でも、角瓶には手が届きません。ましてやその上のダルマ、つまりオールドは高嶺の花でした。スナックに行くと、ダルマをボトルキープしている人を見ると、この人は中流なんだと非常に羨ましく思いました。このウイスキーのエピソードに、日本人の“中流意識”を解くカギがあるように思います。

経済大国ニッポンに暮らす大多数の国民は、たしかに窮乏の時代を抜け出して、可処分所得も向上してきました。多分、“中流意識”の根っこには、この可処分所得の向上があることは間違いがないと思います。しかし、国民生活全体の“豊かさ”となると、とても「中産階級」の域には達していない。家を持つというにも、なかなかローンの頭金すら工面できない。そうであれば、「家は無理でも車なら…」ということで自動車の売上が伸び、モータリゼーションの時代を迎えるわけです。この社会現象も、つまるところ“中流意識”の表われだったかもしれません。

この中流意識が蔓延する時代、1億総中流と言われた時代には、もう一つ大きな特徴があります。それは、中流意識と表裏をなす“横並びの意識”です。自分が「中流である、中流でありたい」という意識が強く働けば働くほど、他の中流の人と同列でありたいと考えます。つまり横並び指向です。“1億総中流”の時代というのは、典型的な横並びの社会といってもいいと思います。中流意識という実体のないマスの階層の一員であるという横並びの意識を持つことで、社会生活の安心を得る。

しかし、社会心理学的に見れば、横並び指向を持つことで社会生活の安心感は得られるけれども、必ずしもそれで充足するというわけではない。中流という幻想の階層の一員である安心感は持てても、個としての自分のライフスタイルの充足感は得られない。ここに「中流意識を持ち続けたい」人々のジレンマが生じます。

このジレンマを解消するために、中流意識に縛られた人々の関心はどこへ向かうのでしょうか。それは、中流という幻想の階層に同化しながら、つまり横並び社会から大きく外れることなく、日常生活の中で自分が共感できるものを見つけ出す、ささやかな“個性化”の試みです。平たくいえば、みんなと同じ中流という“ムラ”に属しながら、そこから逸脱しない程度に個性化を図ろうということです。

こうした行動はよく「趣味の多様化」といわれますが、消費行動に限って言えば、横並び社会の中で中流意識に同化しながら、自分だけで選んだモノ、他人と差別化できるモノを購入することで個性化を図ろうとするわけです。生活必需品から遠い商財であるキャラクター商品がよく売れるようになった背景には、こうした「擬似個性化の文化」が広がってきたことが挙げ

られます。

特に1980年代から90年代にかけて、キャラクター・ビジネスが急成長したのは、横並び社会から逸脱することなく、ささやかな個性化を求める「擬似個性化の文化」が消費行動のモチベーションになった、日本独特の現象であるように思えます。先ほどのウィスキーの例で言いますと、ダルマをボトルキープすることが、中流であるということを確認するささやかな自己満足であるとすれば、キャラクター商品という生活必需品ではない商財を購入する行為は、ささやかな個性化によって自己満足する日本人ならではの消費行動だといえるでしょう。

### (3) 付加価値生産性を求める時代にマッチした知財権—キャラクター

キャラクター・ビジネスが本格化する大きな契機は、何ととっても1983年です。これは何の年かと申しますと、「東京ディズニーランド」の開業です。今や東京ディズニーランド、ディズニーシーは当たり前ですが、開業当初はまだディズニーランドというものが何だかよくわからなかったのです。大掛かりな遊園地といった程度の認識に過ぎなかったと思います。これはウォルト・ディズニーが培ってきたテーマパークというエンターテインメント空間のマーケティング概念がまだまだ浸透していなかったからです。しかし、来場者が増えるに従って、それまでの日本の遊園地とは全く次元の違うエンターテインメント空間であることがわかると、来場者はウナギのぼりで、年間1千万人を超える盛況になりました。この東京ディズニーランドの成功と軌を一にしたのがキャラクター・ビジネスでした。

そもそも、テーマパーク・ビジネスとキャラクター・ビジネスとは表裏一体の関係にあります。テーマパークという非日常的な空間の演出と、キャラクター商品の購買指向は、同一のマーケティング戦略に則ったものだからです。当時、ディズニーのキャラクター商品はなかなか手に入りにくかった。もちろん量販店に山積みになっているわけではなく、特定の専門店や東京ディズニーランドのパーク内でしか買えない。消費者にとっては、いわばプレミアム商品のような感覚で受け止められていました。でも、キャラクター・マーチャライジングにとってこれは全く正しいマーケティングだったのです。



私常日頃、キャラクター・ビジネスというのは「腹八分目のビジネスでないといけない」といっています。つまり、100%の満足に20%足りない消費の欠乏感こそが、さらなる購買のモチベーションに繋がっていくわけです。キャラクター・マーチャンダイジングのマーケティング戦略が他の多くの商財のマーケティングと大きく異なるのは、この1点、つまり腹八分目でとどめることができるかできないかだと思います。

なぜ腹八分目のマーケティングが有効かと言いますと、キャラクター商品というのは他の商財に比べて「付加価値」こそが生命線だからです。例えばTシャツを例にとってみましょう。もちろん無地のTシャツでも売れないことはありません。売れるかどうかは素材のよしあしや価格といったファクターに大きく左右されるからです。ところがキャラクターTシャツの場合、キャラクターという「付加価値」が購買のモチベーションにつながるかどうか最も重要なファクターになっているわけです。

本日のテーマは「知財ビジネス最前線」ですが、日頃、「知財権とは何なのか…?」という疑問をぶつけられることがあります。私は著作権とか商標権といった法律関係の用語で説明するよりも、どういう形の財産であるかという形から話をします。財産というと、通常は目に見える、形のある財産——土地や建物を想定しますが、これらは英語で言いますと tangible property、すなわち「目に見える財産」として括れます。それに対して「知財権」というのは目に見えない無形の財産、つまり intangible property なのです。キャラクターの生命線である「付加価値」というのは、まさにこの intangible property の典型的な特長で、知財権というのはその intangible property の権利である intangible rights なのです。

さきほどの話に戻しますと、1980年代後半から90年代にかけて、日本の消費社会は成熟の時代に入っていきます。それまでの、素材とか機能というハード面での開発もそろそろ頭打ちになり、価格競争力が商品の売れ行きを大きく左右するマーケット構造になってきます。そうなりますと、消費者の購買モチベーションを刺激する要素は“値頃感”という価格ファクターだけではなくて、「付加価値生産性」が重視されるようになります。これは、プライス・マーケティングからクオリティ・マーケティングへのシフトといっているかもしれません。市場へのアプローチの方法でい

ば、マス・マーケット指向からクオリティ・マーチャンダイジングへの移行といってもいいと思います。

キャラクターという intangible rights を積極的に活用しようという動きは、まさにキャラクターの持つこうした付加価値生産性で商財の差別化を図ろうとする、「消費スタイルが成熟した時代」ならではの動きに他なりません。これは、キャラクター・ビジネスに限らず、ファッションブランド、スポーツブランドの市場へのさらなる浸透を見れば明らかだと思います。

#### (4) モノの消費から「心」の満足へ…

「付加価値生産性」とキャラクター・ビジネスの関わりについてもう少し詳しく見てみますと、intangible rights を活用して付加価値生産性を高めようとする市場の動きとは、裏を返せば、モノの消費がモノの消費だけで自足する時代が一巡し、消費そのものに別の価値観を求めようとする“消費マインド”が生まれてきたことの表われだといえます。それは、必要だからモノを消費するという消費行動原理から、消費そのものが楽しみに結びつかなくてはならないという「消費の心理的欲求」がどんどん拡がってきたことに他なりません。簡潔に言えば、「モノの消費から心の満足へ…」という具合に、消費のモチベーション、スタイルが変化してきたわけです。

多くの消費者がキャラクター商品に目を向けるようになった背景には、こうした消費行動原理の変化があります。素材や価格とは別の付加価値という目に見えないファクターを最大に活用したキャラクター商品は、「購入するという単純な消費行動」から、「消費そのものを楽しむ」という行動パターンが、“心の満足”という価値基準で計られるわけです。

もう一度、東京ディズニーランドを例にとってみましょう。来場者はゲートをくぐった瞬間から、その非日常空間に身を置く満足に浸るわけですが、この満足感はパークを後にするまでずっと持続し、さらに帰った後までこの満足体験を心に刻んでおきたいと思いません。その気持ちも、パーク内でのディズニーグッズ購入に結びついています。ディズニーグッズの客単価が高いかどうかは別にしても、東京ディズニーランドの来場者が相当な割合で何かしらのディズニーグッズを買いもとめているのは、先ほど申し上げました“心の満足”を持続させたいという願望の現われに他ならないと思います。

こうした来場者のリピート率の高さも注目すべきです。東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランド(OLC)が本国アメリカのエンターテインメント・マーケティング手法をきちんと守って、高水準で付加価値生産性を保つために、アトラクションやゲスト対応で絶えずリニューアルを図っているのは、まさに来場者の“心の満足”を日々新たにしていこうという、クオリティ・マーケティングに他ならないわけです。

キャラクターという intangible rights を活用してビジネスを成功させたのは、東京ディズニーランドを運営するオリエンタルランドがその典型的な例ですが、大衆消費社会が成熟期を迎えて、モノの消費から“心の満足”を購買のモチベーションとするようになった、消費社会の構造的変化といってもいいと思います。

キャラクター・ビジネスの隆盛はその典型的な現象ですが、グッチとかルイ・ヴィトンといった高級ブランド商品に対するニーズの高まりや、ナイキに代表されるスポーツブランド商品の売上の急速な伸びも、同じように“心の満足”を買いたいという消費者全体の欲求の結果なのです。

こうした消費モチベーションの変化を逆説的に見ますと、1980年代から90年代、さらには21世紀にかけて、それだけ日常生活で“心の満足”が得にくくなってきたからだ、とも言えます。“1億総中流の幻想”が崩れていき、経済的安定にも翳りが見えてくると、それまで安住の地であった「横並び社会」がかなり窮屈なものになってきます。そうやってきますと、その「横並び社会」から飛ばされる、つまりスピノフされないようにしなければならないという、心理的なストレスが加速してきます。このストレスを日々の暮らしの中でささやかながら解消しようという心理が消費行動に反映されて、キャラクター商品や高級ブランド品の購入に向けられ、一時的な“心の満足”を得ようとするようになるわけです。付加価値の高い商品の購入やエンターテインメント空間での体験は、極端にいうと、“心の満足”を得にくくなった、国民全体の目に見える形での社会現象なのかわかりません。

ここまでキャラクター・ビジネスをもっぱら日本の戦後経済と消費の歩みの中で考えてきましたが、最後にキャラクター・ビジネスの基本的なノウハウにちょっと触れておきます。詳しくは第2部にゆずりますので、ここではキャラクター・ビジネスを成立させ

ているインフラに関してお話ししておきます。

まず「キャラクター」という付加価値の高いプロパティを扱ったビジネスがどうして成立するのか。どういう要件を満たしていなければならないのか。その第一は、キャラクターというものがマンガの主人公でも何でもいいというのではなく、これまでの成功例から見ると、動物とか動物を擬人化したものに限定されているということです。もちろん、すべてがそうではないんですが、圧倒的にそういうケースが多いのが特徴です。どんなに訴求力があっても、人間が主人公の場合、なかなかキャラクターになりにくい。なぜかという、人間が主人公の場合、同じ生活レベルでの共感がありすぎる。つまり、自分との距離感がなさすぎてしまう。いいかえれば、リアリズムの共感になってしまうのです。キャラクターというのはその対極にあるもの、つまり現実の中で非現実の価値を持つものだからこそ「付加価値」として意味をもってくる。ミッキーマウス、ハローキティ、ドラえもん、ミッフィー、ムーミン、パーバパパ…みんな動物もしくは動物の擬人化なのです。

しかし、こうしたキャラクターが貴重な intangible rights として市場性を獲得するには、確かなビジネス・インフラが必要になります。どんなにビジネスとして成功する潜在的可能性を持ったキャラクターであっても、消費者の認知がなければ、可能性だけで終わってしまいます。この認知を拡げるのがメディアであり、メディア・サポートがあってこそ、ビジネス・インフラが確保されるわけです。ここでメディアというのは、出版物もしくは電波媒体、つまりテレビを指しますが、長期的かつ安定的なキャラクター・ビジネスを目指す場合、せいぜい2クールで終了してしまう電波媒体よりも、息の長い、その分だけ消費者認知が持続する出版物がメディア・インフラとして意味を持ちます。長期安定的な認知を保証するには、やはり出版物が一番インフラとしては重要だと思います。

出版物の中でも、特に認知の喚起力に優れているのは「絵本」です。しかも、一過性の絵本ではなく、少なくとも10年以上にわたってロングセラーを続けている絵本は、キャラクター・ビジネスにとって欠くことのできないビジネス・インフラなのです。先ほど例として挙げたキャラクターの多くが、まさにこの「絵本」から生まれたプロパティなのです。「絵本」という著作物が持つ安定したビジネス・ポテンシャルが電

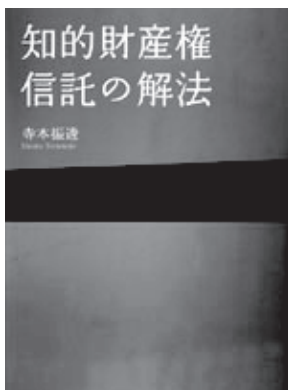
波媒体より高いのは、認知の持続性であり、例えばテレビで高視聴率を取ったアニメキャラクターがキャラクター・ビジネスとして成功しても、それはテレビ番組として人気を博している間だけで、番組が終了してしまうと、そのキャラクター・ビジネスも終息してしまいます。同じキャラクター・ビジネスでも、われわれは、こうしたケースを“瞬間風速のキャラクター・ビジネス”と呼んでいます。その理由はまさに、消費者認知というビジネス・インフラの中身の違いにあるわけです。テレビという媒体は確かに認知を拡大する最大のインフラには違いありませんが、ことキャラクター・ビジネスにとっては“諸刃の剣”のようなものだと思います。確かに強いけれど、必ずしも強力な武器として永続するものだとはいえません。

海外の良質な生活雑貨を売る旧ソニープラザ、現在

のプラザスタイル株式会社が、今年になって、海外の優れた「絵本」とその絵本をベースにしたキャラクター商品専門の小売店舗をオープンしました。名前はCuddlesome（カドルサム）というちょっと舌をかみそうな名前です。どういう意味かといいますと、“抱きしめたくなるほど可愛い”という意味です。このCuddlesomeは現在、2号店までオープンしており、結構お客さんが集まっています。これもやはり、「絵本」という媒体の安定的な影響力をマーケティングに取り入れた結果だと思います。

第2部では現在のキャラクター・ビジネスがどういう位置づけになっていて、今後どういうふうに展開していくのかをお話ししようと思います。第1部では、ここまでにさせていただきたいと思います。どうもありがとうございました。

## 書籍紹介



『知的財産権 信託の解法』  
寺本振透 著  
弘文堂 発行  
A5判208頁 2,625円（税込）

近年、知的財産権は、様々な方法で活用されています。その活用方法の一つとして、知的財産権の信託があります。しかしながら、知的財産権の信託はまだ始まったばかりで、多くの問題点を含んでいるのが現状でもあります。

本書は、知的財産権の信託における問題点について、「大学教員の発明の権利処理と知的財産権信託」および「音楽に関する著作権の取扱いと信託の意味」という題目で指摘し、大学および音楽業界の知的財産権の現状に一石を投じるものであります。大学関係者および音楽関係者はもとより、取引に関係する企業や弁理士など多くの実務関係者にとって、信託活用の指針となる非常に有用な書物であり、取引前に一読をお薦めする一冊であります。

（パテント編集委員会：森 俊晴）