
MMRC-J-153

コンテンツ流通における実店舗の
市場機会創出機能
—「目利き」としての小売店—

東京大学ものづくり経営研究センター
和田 剛明

2007年3月



東京大学21世紀COE [整備済]
ものづくり経営研究センター

コンテンツ流通における実店舗の市場機会創出機能 —「目利き」としての小売店—

東京大学ものづくり経営研究センター

和田 剛明

2007年3月

要旨

本稿は、コンテンツ市場において実店舗の備える「目利き」機能に注目し、その機能が市場に与える影響発揮されるための条件を考察するものである。

書籍、音楽CD、DVDといった『パッケージメディア』は製造・流通過程を抱え、実店舗の発注においては「見込み」が介在する。また、店舗には空間的な制約があり、一部の製品しか市場に並ぶことはない。これに対して、音楽のダウンロード販売などの配信型コンテンツは製造・流通過程がほぼ存在せず、需要に即応して製品を供給可能であり、非常に効率的である。

しかし、実店舗は見込みであり、店舗スペースが限られているからこそ、その中で売れる製品を「目利き」し、顧客の購買を促すよう努力せねばならない。コンテンツ製品は経験財であり、顧客は購入するまで内容が判らないため、有名な制作者、シリーズものの続編に需要が向かいがちであり、無名であるが優良コンテンツが消費者に認知され市場機会を得るには、店舗の仕入担当の「目利き」が重要ではなかろうか。

この実店舗の「目利き」能力とそれによる市場機会創出機能について、家庭用ゲームソフト市場のケースを追うとともに、音楽CD市場との比較を通して検証を行った。

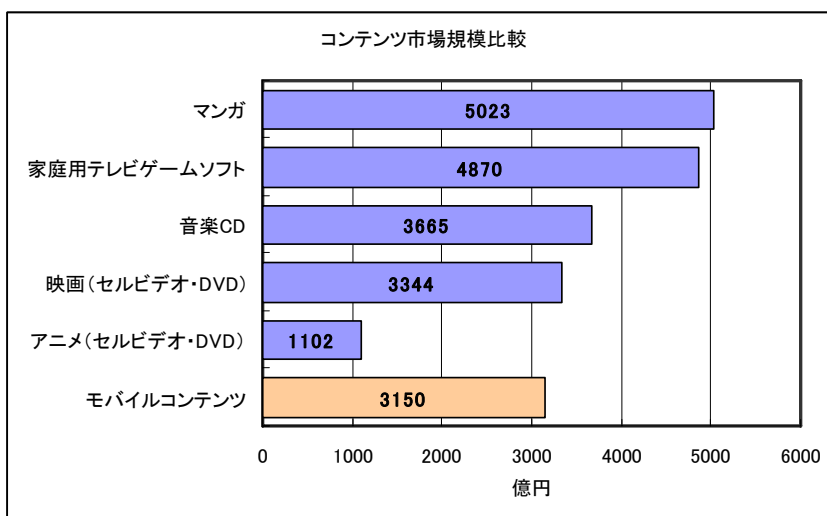
1. はじめに

コンテンツ製品の本体は文字、音声、映像などの『情報』である。従来は情報をそのまま流通させるインフラが不足しており、ラジオ、テレビ放送などの放送型メディア、映画などの興行型メディアを除けば、新聞、書籍、音楽CD、DVDのように情報を一度物理メディアに記録した上で、通常のも財と同様の製造・流過程を経て販売する『パッケージメディア』が主流であった。やがて、インターネットの商用解放、国内のブロードバンド網の普及、携帯電話という使い勝手が良く課金も簡単に行える端末が登場するなどの技術の進歩およびインフラの拡充によって、音楽やゲームソフトのダウンロード販売といった配信型コンテンツ産業が登場することになる。

配信型コンテンツでは、コンテンツの本体である『情報』がそのまま消費者のもとに伝達されるため、通常のも財のような製造・流通プロセスは不要である。ネット上の仮想店舗に無数の製品を陳列し、必要なときに必要なだけ製品を、まさにジャスト・イン・タイムで供給することが可能である。これは、サプライチェーン・マネジメントの観点においてひとつの究極にあるといえよう。この優位性をもって、通常のも財と同様の生産・流通コストに直面するパッケージメディアを抑え、配信型コンテンツがコンテンツ市場を席卷するのではないかという期待も一時なされた。

しかし、である。現在のところ、配信型コンテンツは堅調な成長を見せているものの、従来型のパッケージメディアも一定の市場規模を維持しており、完全に代替するには至っていない(図1参照)。理由は様々あろうが、例えばブラックウェル・ステファン(2001)では、消費者の「商品は実店舗で購入するもの」という過去の経験によるイナershヤや、既存店舗における差別化された商品やサービスの提供機能の存在を指摘している。

図1



(『情報メディア白書 2007』より作成)

コンテンツ流通における実店舗の市場機会創出機能

本稿では、実店舗の機能が備える機能のうち、福島（2002）が指摘するような、仕入担当が販売する製品のラインナップを「目利き」し、消費者に購入を促すように「演出」する機能に着目をする。

配信型コンテンツは、製造コスト、在庫リスクがないため、無数の製品を仮想店舗上に陳列することができる。しかし、コンテンツは消費するまで内容がわからない経験財であり、消費者の情報処理能力の限界を上回る無数の新作が供給される¹。これら全てをダウンロードで購入することが可能となったとして、消費者の側がそれに対応しきれず、購入する際の検討候補が売上上位の製品のうちにとどまってしまえば、「売れた商品がより売れる」結果となりうる。

一方、既存のパッケージメディアにおいて、流通企業は在庫リスクを抱え、店舗スペースも限られているがゆえに、多くの製品の中からどのような商品を並べるか選別をしなければならない。この選別において、売れ筋のものをおくだけでは他店やオンライン販売と差別化は図れない。売れ筋商品に加え、自店ならではの「お勧め」のラインナップも揃える「目利き」、そして購買意欲を喚起するような棚割り・宣伝といった「演出」をして売り込まなければならない。

コンテンツ産業は、常に新奇性の高い作品が登場し続けることでマンネリ化を回避し、活力を維持している。例えば新宅（2003）では、1990年代半ばまでの家庭用ゲーム産業の成長の要因として、多数の中小企業が参入し、新しいコンセプトを伴う作品の登場したことが指摘している。もし、いったん消費者の注目を獲得することに成功したメーカー、クリエイター、シリーズ作品にしか市場機会が与えられないのであれば、メーカーとしても既存の作品の焼直しを続けることになる。この結果として、米倉・生稲（2005）が指摘するような、市場全体でのイノベーションの停滞と成長の鈍化が起こりうる。コンテンツ市場が活力を維持するには、無数の新作の中から新たに知られざる優良な作品を選別し、消費者に紹介する機能が求められる。筆者は、コンテンツ市場において当面の間、実店舗による「目利き」「演出」がこの機能を担うものと考えているのである。

以下、コンテンツ市場における新製品の市場機会創出において、実店舗の「目利き」「演出」が果たす役割について、次の二点から確認する。まず、家庭用テレビゲームソフト市場の歴史的な変遷を追い、家庭用テレビゲーム市場の停滞期と、流通構造の変化によって「目利き」機能が果たされなくなった時期が一致することを指摘する。次に、傍証ではあるが、音楽CDと家庭用ゲームソフト双方の個別の製品の売上パターンに形状に着目し、「目利き」機能が担保されているか否かが、新規製品に市場機会が与えられているか否かを左右している可能性を指摘する。

¹ パッケージメディアでの数字であるが、2005年のマンガ新刊数は1万738点、アニメDVDの新作タイトルは5,062タイトル（情報メディア白書2007）、家庭用テレビゲームソフトの新作は1,094タイトルが発売されている（テレビゲーム産業白書2006）。

2. 「目利き」が新製品の市場機会創出に果たす役割

(1) 新製品の普及の仕方とコンテンツ製品に見られる初期集中型の売上パターン

コンテンツ製品は、経験財であり、入手後に実際に消費するまでその価値の全容は判らないため、消費者が購入する際にリスクが伴う。概念的には新作のひとつひとつが、ロジャース（1983）の定義する広義のイノベーションにおける「新しいアイデア」に属すると考えられる。イノベーションの普及過程の議論に従うのであれば、少数のイノベータがまず受容し、好意的な評価が徐々に社会に広まり、普及していくことになる（図2-1）。

しかし、実際のコンテンツ製品の普及過程において、ロジャースのイノベーション普及過程論に従い徐々に市場に浸透していく過程を経るコンテンツは少なく、図2-2のように初期に売上の大半が集中する（大橋・高辻 [1994]）。ロジャースのイノベーション普及モデルのように、口コミなどで徐々に評価が広まり売上が拡大する「釣鐘型」を示すことは稀で、発売直後の売上が最大であり、発売後売上は時間とともに逡減することが多い。

売上パターンが「釣鐘型」になるか、初期集中型になるかは、コンテンツの新奇性の多寡に依存すると考えられる。消費者は過去の購買経験を通じ、「この制作者のファンだ」「このジャンルの作品は自分の好みだ」という、日常反応行動的な判断基準を確立しており、例えば映画なら監督やSF、ホラーなどのジャンルといった、制作者や傾向といった情報をもとに購入をすると考えられる。これらの情報は入手容易であり、購買決定までに情報収集の手間を必要としない。製品の登場とともに即購買行動に移る消費者が多い結果、初期集中型の売上パターンが現れることになる。一方、未知の制作者、既存の延長にはないジャンルの作品などが登場した場合、多くの消費者はイノベータからの評価情報を待って購買行動に移るため、ロジャース的な「山型」の売上パターンが現れることになる。

図2-1 イノベーション普及モデルに従う山形の売上パターン

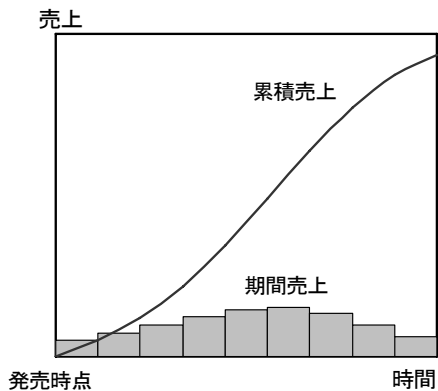
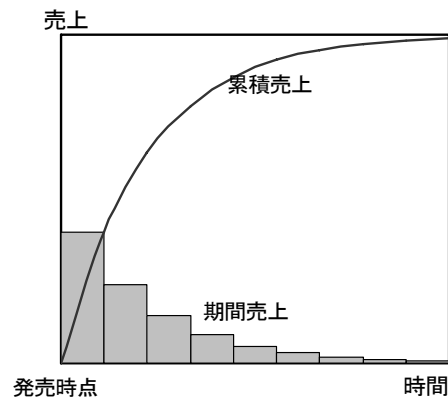


図2-2 多くのコンテンツ製品に見られる初期集中型売上パターン

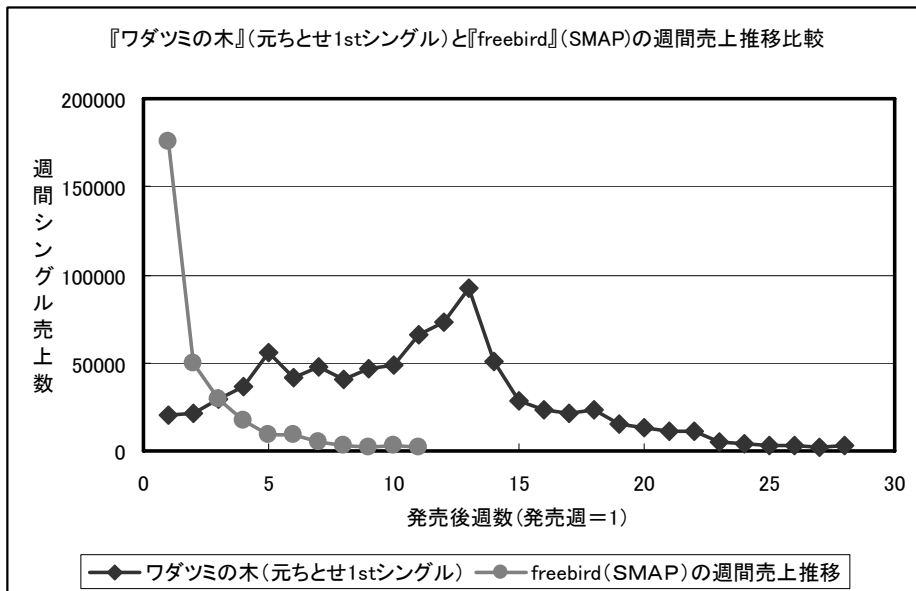


コンテンツ流通における実店舗の市場機会創出機能

図3は、元ちとせの1stシングル、『ワダツミの木』（2002年2月6日発売、エピックレコードジャパン）の週間売上の推移と、SMAPのシングル『freebird』（2002年5月15日発売、ビクターエンタテインメント）の週間売上推移を比較したものである。既にスターの地位を獲得したSMAPの『freebird』は、売上の大半が発売の週で発生し、その後急速に売上が減少するパターンを示している。一方、元ちとせの『ワダツミの木』は、徐々に売上が増加するロジャースのイノベーション普及パターンに近い形状を示しており、イノベータから徐々に口コミなどで好意的評価が広がり、消費者に普及したと考えられる。

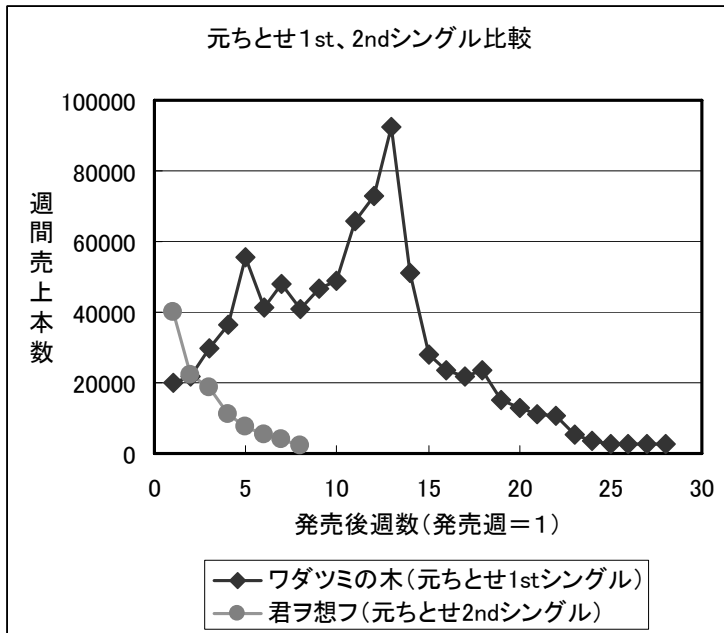
もちろん、元ちとせの1stシングルはアーティストとしての評価情報が知れ渡っていなかったため、徐々に普及するパターンを示したのであり、いったん名声を獲得した後は、初期集中型の売上パターンを示すことになる。図4は1stシングル、2ndシングルの売上パターンの比較である。同じアーティストの楽曲であっても、初めて市場で注目を得た作品では徐々に売上が拡大するパターン、次の作品では既に注目を集めたアーティストとして、初期集中のパターンとなっている。これから考えて、拡大パターンか、初期集中パターンかの違いは、市場にとって未知か既知かに対応していると捉えられるであろう。

図3



(『オリコン年鑑』2002年、2003年(オリコン)より筆者作成)

図 4



(『オリコン年鑑』2002年、2003年(オリコン)より筆者作成)

(2) 企業行動による初期集中型の売上パターンの強化

コンテンツ製品の売上が初期に集中しやすい理由として、先に述べた消費者の購買意思決定における情報処理プロセス以外に、娯楽コンテンツの流行財であり、消費者がコンテンツに見出す価値そのものが時間経過によって変化することが指摘される。

映画・音楽のような娯楽コンテンツにおいて、市場に登場した初期には「今まで体験したことのないものに触れる衝撃・感動」「話題性・流行性」といった「新奇性価値」が発生する(柴田 [1997])。コンテンツが繰り返し消費されるにつれて徐々に飽きられ、話題として鮮度が減じるため、時間経過に従い新奇性価値は減少する。このため多くのコンテンツは消え去るが、クラシックのような名作・古典の域にはいる優れたコンテンツであれば、一定水準の消費、「再現性価値」が維持されるとしている。企業は、上記のようなコンテンツの価値の時間的変遷を前提として、ビジネスモデルを構築している。代表的なものに、映画作品を劇場公開後、有料放送、パッケージ販売、フリーテレビと順次公開していくマルチウィンドウ戦略が挙げられる。

娯楽コンテンツにおいて、再現性価値が生じるような名作となりえるコンテンツはほんの一握りである。多くのコンテンツ制作企業は、コンテンツの市場投入直後に発生する「新奇性価値」を最大化しようと考えることになる。加えて、娯楽コンテンツには「注目が注目を生む」構造が存在する。多くの人が注目する作品は、共通の話題づくりのため消費してみようというバンドワゴン効果が発生す

コンテンツ流通における実店舗の市場機会創出機能

る。また、音楽CDのオリコンのように週間売上ランキングのデータが集計、発表されているコンテンツも多く、このランキングに載ることでさらなる注目を集め、需要を喚起することが出来る。

以上考えると、初期に広告・宣伝を集中することによって消費者注目を獲得し、コンテンツを市場に一気に浸透させる導入戦略が、資源の豊富な大企業にとってのひとつの最適解と考えられる。実際の企業の行動として、映画公開前の大量のTVCM投入、歌謡曲のTV番組とのタイアップなど、初期の注目を最大化することを狙う製品導入戦略が幅広く見られる。また、前述したように、コンテンツの購買意思決定において、映画であれば有名な有名監督や人気俳優、ジャンルといった要素が判断基準となっているため、既に名声を獲得した制作者・俳優の起用や、有名作の続編といった過去の資産の使いまわしをした方が、より容易に消費者の注目を高めやすくなる。

一方、流通企業の立場で考えれば、売上が一部の注目作に集まり、発売後売上が低下する傾向にあるならば、初期の注目が高い作品以外は様子見に小数を仕入れるにとどめ、リピートをかけるのは危険なので売り切って終わり、という仕入政策で臨むようになる。娯楽コンテンツの売上の分布は、ヒットする一部の作品と、売上の振るわない多数の作品とに分かれ (De Vany & Walls [1996], 新宅 [2003])²、書籍、音楽CD、DVDソフトのような、物理的メディアを伴う『パッケージメディア』の取り扱いにおいては、不良在庫コスト、品切れによる販売機会ロスが発生することになる。

現在、家電量販店やレコードショップなどのパッケージメディアを取り扱う流通企業では、POSデータを蓄積し、既存の類似コンテンツと比較して売上の予測を行っている。家庭用ゲームソフトであれば、メーカーやジャンル、シリーズものであれば前作の売上はいくらであったかといった諸要素から売上を推測している。しかし、新規メーカーの作品や既存のジャンルに当てはまらない作品となると、過去の情報の蓄積からは売上を予測することが困難となる。流通企業がリスク回避的に動くとするならば、大量にCMを投入し、有名メーカーの作品、有名クリエイターを動員した作品が安全であると判断し、優先的に取り扱うことになる。

そして、流通企業がこのような指針で仕入に臨むようになれば、さらに初期の注目を獲得しようとするメーカーの動きを強める。

このように、初期集中型の売上パターンがいったん優勢となると、大量の広告・宣伝投入により初期の注目を高めようとするメーカーの製品導入戦略を誘発し、売上が初期に集中する傾向が強化されることになる。そして、流通企業の仕入政策と合わせて、無名のメーカーの作品、シリーズものではない新規作など、注目が薄い新奇性の高い作品の市場機会を排除するドライブとして働きうる。

実際、筆者がゲームショップの仕入担当にインタビューしたところ、有名メーカーの作品、有名シ

² 例えばアメリカ映画市場では『数量において20%の映画が、収益においては全体のほぼ80%をもたらす』(De Vany&Walls, 1996)、日本の家庭用ビデオゲームソフト市場では『タイトル数では14%であったソフトが、売上本数の70%以上を占める』(生稲・新宅・田中, 1999)。

リーズの続編は仕入れるが、それ以外のタイトルはほとんど仕入れることはせず、少数仕入れても売り切ってリピートをかけないことが常であるという。そして、このような過去の売上データに従った仕入政策のもとでは、既存のソフトの延長では測れない斬新な作品は売上実績がないため機会を与えられず、結果として市場のマンネリ化が起こっているのではないかと危惧する声が聞かれた。

(3) ロングテールは救済になるか

書籍、音楽CD、DVDなどの物理的なメディアに情報を転写したものを販売する『パッケージメディア』では、通常の商品と同じくサプライチェーン・マネジメントが不可欠となる。

しかし、同じくコンテンツ製品であっても、音楽や映像のダウンロード販売といった『配信型コンテンツ』製品においては、伝統的に議論されるサプライチェーンとかなり異なる様相を示す。コンテンツの本体は『情報』そのものであり、配信型コンテンツにおいては『情報』がインターネットを通じて直接顧客の手元に届けられ、PCのハードディスク、携帯電話のメモリーカード、メモリーオーディオプレーヤーのフラッシュメモリなどに転写される。情報を転写する物理メディアは顧客の側に用意されており、顧客の手元で情報の転写＝製造が行われるため、製造・流通過程における生産リードタイム、在庫コスト、不良在庫リスク、店頭スペースといった諸々の問題を考慮することなく、ネット上の仮想店舗にはほぼ無限の製品を『陳列』し、顧客に対して望む製品を望んだそのときに供給することが可能となる。

商品の取り扱い数が飛躍的に増加し、インターネットを通じて全世界の顧客が商品にアクセスできるようになれば、従来の『パッケージメディア』時代では切り捨てられていたコンテンツに、市場機会が与えられることになる。武石（2004）が指摘する、技術・インフラの進歩とコンテンツの交互作用のように、新たなコンテンツに脚光が当たる可能性も考えられる。いままでは、売上上位の2割の製品の売上が総売上の8割を占めるといわれていたが、配信型コンテンツにおいて「売上下位の8割の製品群の売上総計が、上位2割の製品群の売上総計を上回る」という、『ロングテールの法則』が指摘されており、多くの製品に市場機会が与えられた結果と考えられる。

だが、先に述べたようにコンテンツ製品の製品数は消費者の情報処理能力の限界をはるかに凌駕している。単純に、数千、数万の製品が購入可能になったとして、消費者の目が集まるのはダウンロードランキング上位となった作品であろう。検索サービスも充実しているが、表示されるリストはやはり「売れている順」での表示が主流であるし、「思いがけない作品」に検索で行き当たることは稀である。確かにオンライン販売により多くのコンテンツに市場機会が与えられるようになったが、情報収集や分析に積極的なイノベータ層が製品にアクセスできるようになっただけで、下位のコンテンツ単体の売上がそれほど拡充していないと考えられる。オンライン配信において売上に関するリスク、リターンは全てコンテンツ制作者、または配信ポータルサイトに帰属する。体力があり、複数のコン

コンテンツ流通における実店舗の市場機会創出機能

コンテンツを同時制作することによってリスクを押さえ込めるコンテンツ制作者には良いだろうが、中小のコンテンツ制作者が制作費を回収できているかは疑問である。

これに対して、実店舗では消費者の情報処理の範囲は「自分の前にある棚」である。売上ランキング順の棚割りもされるが、仕入担当者が「目利き」をして良いと思った作品を、「おすすめ品」としてプッシュするものもある。複数の店舗で購入の経験を蓄積する中で、「この店の仕入担当の選ぶラインナップは、自分の好みに適合している」、「この店の店員に相談すれば、確かな情報が得られる」という店舗の評価がなされ、仕入担当をエージェントに効率的な製品探索活動が可能になる。

ロジャース（1983）のイノベーション普及論に従えば、情報入手に積極的なイノベータ層だけではなく、一般層に浸透して初めてイノベーションの普及が確実なものになる。オンライン販売の商圏が「インターネットにアクセスできる消費者全て」であり、ほぼ全世界であるのに比較して、実店舗の商圏は非常に狭く、市場機会創出の規模の面でも小さい。しかし、オンライン販売では情報入手に積極的なイノベータ層しか注目しない製品を、一般の消費者の紹介し、目に触れる機会を与えることが出来る点で、製品普及に与えるインパクトは大きいと考えられる。

オンライン配信に対して製造・流通コスト、在庫リスクなどの面で効率性は低いものの、新製品への市場機会提供という面では、実店舗の「目利き」の役割は当面残るであろう。

3. 実店舗の市場創出機能と市場への影響

(1) 家庭用テレビゲームソフトの事例

以下、流通企業の「目利き」機能が製品普及に与える影響について、家庭用テレビゲームソフトの歴史的事例をもとにみてみたい。

筆者が、家庭用ゲームソフトを扱うゲームショップ専門店の仕入担当にインタビューをする中で、任天堂時代³は当たり外れが大きくリスクはあったが、良作を発掘するインセンティブがあったが、SCE（株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント）の時代⁴となってこれが失われているという話が多く聞かれた。

任天堂株式会社（以下任天堂）は家庭用ゲーム事業に参入する以前はカルタ、トランプなどの玩具事業を手がけており、『ファミリーコンピュータ』、『スーパーファミコン』のハード、ソフトの流通には玩具取引の流通構造が継承された。玩具問屋を出自とする50社ほどの問屋集団『初心会』がソフトメーカーへの発注を取り纏める窓口となっており、この『初心会』から直接、または二次問屋を経由し、小売店が商品を仕入れるシステムになっている。

³ 任天堂株式会社のハードウェア、『ファミリーコンピュータ』『スーパーファミコン』がデファクト・スタンダードとなっていた1983～1994年の期間。

⁴ 株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメント（SCE）のハードウェア、『Playstation』、『PS2』がデファクト・スタンダードとなった1994年以降。

上記の2ハードでは、ソフトウェアのメディアとしてマスク ROM カセットが採用されていた。ROM カセットの製造は任天堂が一手に引き受けており、サードパーティは任天堂に生産委託をし、これを買取るかたちとなっていた。ROM カセットはソフトウェアであるが、半導体製品でもあり、長い製造期間と大ロットでの製造が求められた。発売の3ヶ月前に最低10万本からのロットで発注せねばならず、発売後のリピート生産は数量の確保と時間の制約によって、よほどのヒット作以外は困難であった。

結果、ソフトウェアの供給数は発売3ヶ月前という市場情報の少ない時点での見込み生産の数に依存することになる。そして、リピート生産はほぼない。もし「ほとんどの問屋が注目せず発注していなかったが、発売後に人気を博す」タイトルを押さえることができれば、独占的な売上を手にできることになる。このため、問屋の中には売れ行きが未知数のソフトに対して、投機的に仕入れを行うものが出た⁵。さらに、一次問屋、二次問屋が介在する流通の多段階性の中でブルウィップ効果が発生し、見込み違いによる不良在庫と値崩れも問題視されていた。だが、ゲームショップの仕入れ担当者によれば、この高い投機性の結果として、ゲームショップは未知の優良コンテンツの発掘に積極的であり、新製品に市場機会を与える側面があったという。

これに対して、SCEの構築した流通システムは、効率的でムダがないが、利潤が少なく冒険が出来ないという。SCEの流通システムの概略は、以下のとおりである。

ソフトメーカーは発売1週間～10日前までに、小売から順次発注を受け付け、初回出荷数を確定し、SCEに生産委託を行う。流通に関しては、ゲーム専門店やレコードショップ、家電量販店系の小売にはSCEが直接卸す。玩具店系の店舗に関しては株式会社ハピネットなどの卸を介して商品が卸される⁶。

また、メディアにCD-ROM、またはDVD-ROMを採用し、製造コストを下げるとともに、少数からのリピート生産も容易として、プラットフォームホルダー（ハードメーカー）であるSCEがソフトウェアの生産委託を一手に引き受け、1週間前後で対応する迅速な供給システムを確立した。販売するゲームショップでは、POSシステムを導入し売上データを蓄積し、直近の同ジャンル作品の売上、シリーズ作品なら前作の売上、メーカーの評判などを判断材料に新作の初期発注数を決定する。そして、発売後は売れ行きをみて素早いリピート発注をかけることで、品切れと不良在庫の発生による損失を抑えた、効率的なサプライチェーンを実現している。

⁵ このような中で不良在庫も多く発生した。にもかかわらず、仕入れ予測を「当てた」際のリターンで失敗した際のリスクをカバーできると判断するものも多く、仕入れに積極的であった。『スーパーファミコン』用ソフトを例に挙げると、ソフトウェアの定価が9,800円前後であるのに対し、メーカー卸値は5,500円前後。定価で売り抜けられれば卸、小売店での取り分は4,000円強となるが、供給が過剰になって実売価格が低落すればその分利潤が減るという構造であった。

⁶ なお、現在ではSCEによる流通以外にも、メーカーによる自社流通、自主流通を行っている他メーカーに流通を任せるといった選択肢がある。

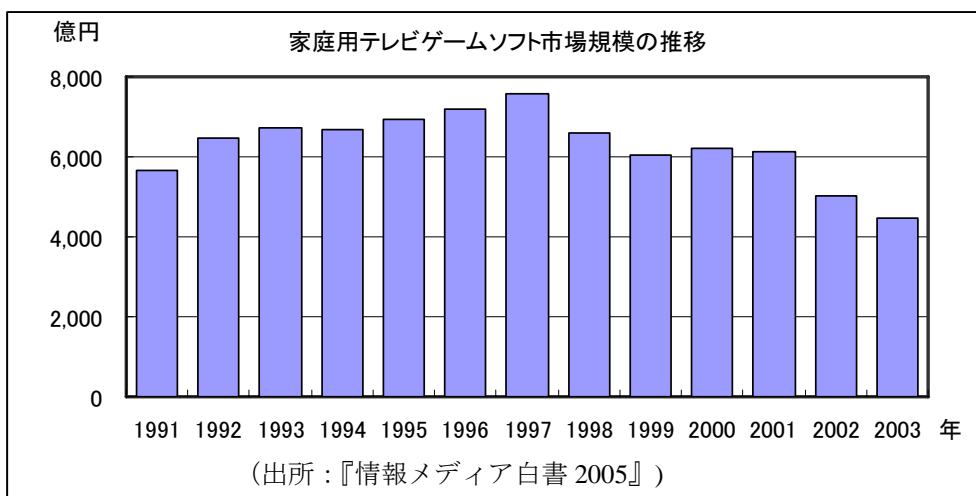
コンテンツ流通における実店舗の市場機会創出機能

小売店への卸価格としては、SCEの当初の意図としては音楽CD同様に定価販売を維持する方向にあり、音楽CDと同水準の「定価の75%」に設定された。『Playstation』発売以降しばらくはほぼ定価での販売が維持されたため、小売の粗利は25%であった。また、フランチャイズ・チェーンのような大手の小売に対しては別途バックマージンとして3%ほどが支払われており、このバックマージンが本部の運営費に充当された。この粗利の水準は、売れるかどうか判断に迷う新製品について、ひとまず少数を仕入れ店頭においてみて、売れるようであったらリピートで補充するという仕入れ政策で臨むことが可能であったという。しかし、1998年にSCEが希望小売価格での販売をするよう小売に圧力を加えていたとして、独占禁止法の排除勧告を受ける。この時点より小売価格の拘束がなくなり、値引き競争が始まるが、SCEからの卸値は定価の75%が維持されたため、小売の利潤は25%から削られていった。また、同年には3%のバックマージンも廃止された。

この結果、現在のゲーム専門店において、定価からの値引きが10%、さらにポイントカード会員へのキャッシュバックが5%程というのが平均的であり、粗利は定価の10%であるという。この10%からフランチャイズ料、店舗維持費用、人件費、チラシなどの広告費用を捻出しなければならず、「10本売れても1本売れ残れば利益が消失する」こととなった。このため、仕入政策としてリスク回避的に動かざるを得ず、大量にCMを投入し、有名メーカーの作品、人気作品の続編といった作品を重点的に仕入れ、それ以外の新製品は最初から仕入れない、もしくは少数を仕入れても、売り切った段階でリピートをかけず、仕入れを打ち切ってしているという。

このなかで、新製品への市場創出機能が失われ、製品市場全体のマンネリ化と停滞の一因になったと彼らはいふ。小売の仕入がリスク回避的に向かうようになった1998年は、ちょうど家庭用ゲームソフト市場が縮小に向かった時期とも一致する(図5)。

図5



(2) CD市場との比較による家庭用テレビゲームソフト市場の市場機会創出能力の検証

①音楽CD市場の比較可能性の検討

家庭用ゲームソフト市場において、実際に市場機会創出機能が損なわれているのか。以下では、音楽CD市場との比較分析によって検証したい。

未知の優良コンテンツを発掘し、市場に紹介する機能が発揮されているならば、市場においてロジャース（1983）のイノベーション普及論に従うような、「山型」の売上パターン（図2-1参照）が一定数観測されるはずである。この逆であり、必ずしも真とはならないが、家庭用ゲームソフト市場衰退期において「山型」の売上パターンを示す製品が僅かであったことを示せば、市場機会創出機能が損なわれていた傍証となろう。

この際、市場機会を与えられた製品の多寡を判定する比較対象が求められる。本論文では、この比較対象として音楽CD市場を用いることとする。SCEは家庭用テレビゲームソフト市場に後発で参入した企業であり、ソニー株式会社とSME（株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント）の共同出資子会社として設立された経緯をもつ。流通網の立ち上げに際して、SMEが構築した音楽CD販売網を活用しており、物流において音楽CDの物流を手がけていた株式会社JAREDを利用し、販売店として家電量販店、レコードショップの取り込みを行った。また、小売への卸値を定価の75%という仕切りも、音楽CDと同水準のものとなっている。このように、両者は歴史的な成立過程において、非常に似た基本構造を持つ。

この一方で、両者には同時に以下の違いが存在する。ひとつは、返品制度の有無である。家庭用ゲームソフト市場を立ち上げたのは、『ファミリーコンピュータ』を発売した任天堂であり、任天堂はトランプ、花札などを販売する玩具メーカーであった。玩具には返品の手続きがなく、『ファミリーコンピュータ』のソフトウェアについても玩具同様に、メーカーは売切りで返品はなしという商慣行が引き継がれた。後発で家庭用ゲームソフト市場に参入したSCEは、デファクト・スタンダードの獲得に向けてソフトウェアメーカーの抱え込みを図らねばならず、返品なしというメーカーの既得権益を認めることとなった。もうひとつは、小売の利益水準である。これは、音楽CDが6ヶ月の時限再販価格維持が認められているのに対して、前述のように家庭用テレビゲームソフトでは定価販売維持要請が独占禁止法違反と判断されたことによる。

返品制度と再販価格維持制度が、流通のリスクを減らし、結果として多様なコンテンツに市場機会を与えるように作用することは、書籍において両制度が維持されている根拠として議論されているものである。よって、両者は基本においては類似の流通構造を持ちつつ、小売のリスク、そして市場機会創出機能という点において違いが存在する比較対象となりうると考えられる。

②音楽市場と家庭用ゲームソフト市場の比較可能性の検証

以下、音楽 CD 市場と家庭用ゲームソフト市場の流通システムの主たる違いは、再販価格維持制度および返品制度の有無であるとの仮定のもと、これが未知の新製品への市場機会創出機能に与える影響について検証を行う。

検証する内容は、大企業に有利な初期集中型の製品導入戦略による作品だけではなく、市場において未知の新製品がどれほど発掘されたか。『ワダツミの木』のように、発売後徐々に注目を集めヒットする売上パターンを示す新人アーティスト、もしくは新規シリーズや新規参入メーカーの比率がどれ程かである。もし、この比率がほぼ皆無であるならば、今までに知られていない作品、新たなコンテンツのバラエティが市場に加わる機会が少ないと考えられる。

週間売上の変化のパターンが、初期集中・単調減少型か、それとも拡大の後減少に至る山型か。形状を判別するための手法として、Fourt & Woodlock (1960) の製品普及モデルに近時できるか否かを用いる。Fourt & Woodlock (1960) モデルは、非常にシンプルな構造を持っている。「製品の潜在的な総売上数が N である時に、各期ごとに未購入者数のうち一定の割合 ($0 < \alpha < 1$) ずつ製品を購入する」と仮定し、 t 期の売上数を Y_t を

$$\textcircled{1} Y_t = \alpha (N - x) \quad (x = \sum_{i=1}^{t-1} Y_i : t-1 \text{ 期までの累積売上本数})$$

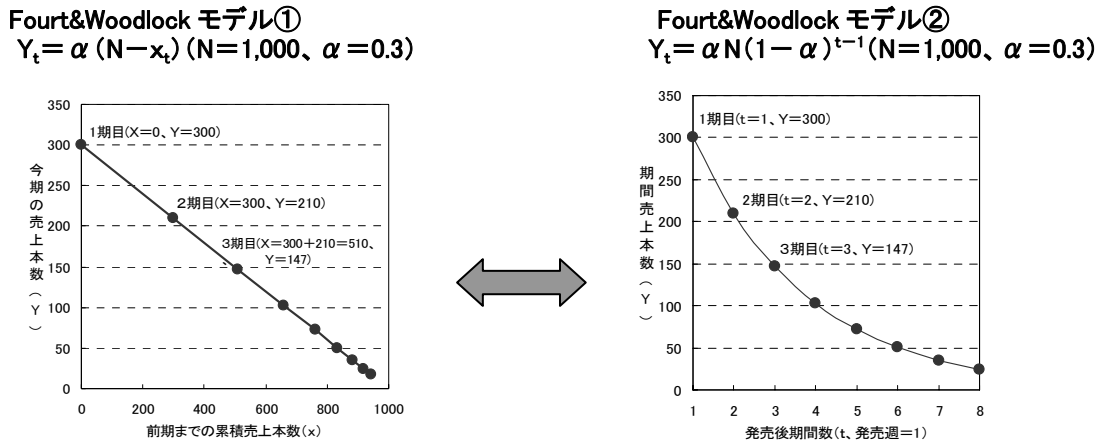
$$\textcircled{2} Y_t = \alpha N (1 - \alpha)^{t-1}$$

のいずれかの式であらわすモデルであり、これは下右図のような、発売時にピークがあり、以降売上が減少する初期集中型の形状の売上パターンを再現する。もし、製品の売上パターンが Fourt & Woodlock (1960) モデルに従っているならば、①式より、 $t-1$ 期までの累積売上本数 $x (= \sum_{i=1}^{t-1} Y_i)$ と、 t 期の売上本数 Y_t の間に線形関係が成立することになる。また、②式からは、 t と $\text{Log}(Y_t)$ の間に線型関係が成立することにある。

よって、個別の音楽 CD または家庭用ゲームソフトに関して、発売以降の週間売上本数 Y_t のデータを連続的に採取し、 Y_t に対応する $x (= \sum_{i=1}^{t-1} Y_i)$ 、または t と $\text{Log}(Y_t)$ を算出し、両者の間で回帰を行った際の適合の度合いによって、当該タイトルが Fourt & Woodlock (1960) モデルに従う初期集中型のパターンであるかどうかを、判断することができることになる。

無論、この判別分析は初期集中型か否かのみを判別するもので、否と判別されたものが必ずしも『山型』のものとはならないという問題は残される。例えば家庭用ゲームソフトでは、発売後数週間後がクリスマスに当たり、年末商戦で売上が再燃するなど、季節変動の影響を受ける可能性は残る。他に、広告の投入量の推移など、売上に影響を与える要因は多数考えられる。しかし、多くのコンテンツに関して、詳細なデータを集めることは非常に困難である。よって、シンプルであるが、入手し易い期

図 6

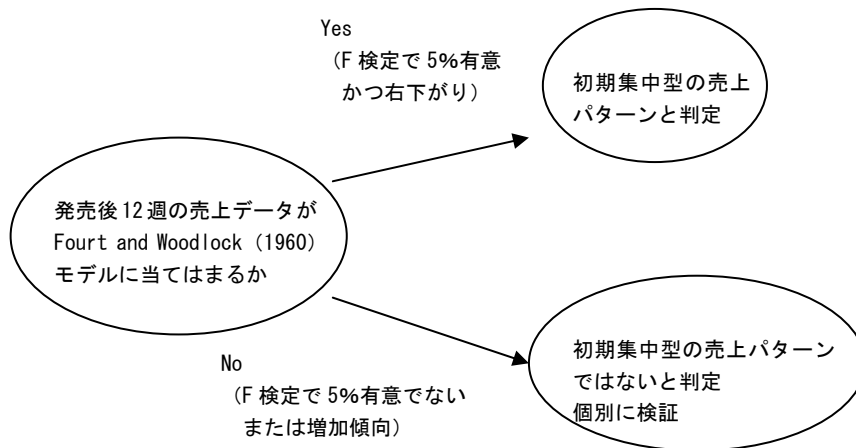


間売上のみを用いる Fourt & Woodlock (1960) モデルを判別に用い、否と判別されたものを個別に検証して何が影響を与えたのか考察をする方法を用いる。

A. 音楽シングルCDの売上パターン判別

2002年1月1日から12月22日までの間に発売された音楽シングルのうち、発売後12週に渡って⁷、連続した推計週間売上データが確認できるCDシングル、80タイトルを抽出した⁸。この80タイトルを対象に、Fourt & Woodlock (1960) のモデルに当てはまるか、ひとつひとつ検証を行った⁹。その結果、80タイトル中81.3%にあたる65タイトルがFourt & Woodlock (1960) のモデルに従う初期

図 7 分析のフローチャート



⁷ データ数が少ないと、モデルに当てはまるかの判別の信頼性が低まるため、約3ヶ月、12週の基準を設定した。

⁸ 『オリコン年鑑』2002年、2003年(オリコン)のデータを使用。

⁹ この分析においては、Log(週間売上)と(発売後週数)の間で回帰分析を行い、①係数が負(右下がり)になっているか、②F検定で5%有意かの二つを基準にして、適合、不適合を判断した。

コンテンツ流通における実店舗の市場機会創出機能

集中型の売上パターンを示すことがわかった。残りの 15 タイトルは、以下の表 1 のようなタイトルであった。

この 15 タイトルに関してその特徴を見ると、大きく(1) インディーズ歌手、またはメジャーデビュー 1st シングルといった、新たに知名度を獲得したタイトル、(2) 演歌、(3) イベントによる需要の再燃¹⁰、の 3 つに分かれていることがわかる。コンテンツ市場に新規のバラエティを加えたとみなせる(1)に該当する楽曲は、3 タイトル存在した。

演歌に関しては、新規のアーティストによるものではなく、ベテラン歌手の楽曲が大半である。これは、製品分野として初期集中型の製品導入戦略をとっておらず、カラオケなどで徐々に広まるパターンが大半であると考えられる。

表1 音楽シングル CD において初期集中型と異なる売上パターンを示すと判定されたもの

タイトル	アーティスト	特徴	発売日	レーベル	売上本数
ワダツミの木	元ちとせ	メジャー 1st	2002/2/6	エピックレコードジャパン	839420
二人のアカボシ	キンモクセイ	メジャー 1st	2002/1/9	BMGファンハウス	227340
やわらかな夜	orange pekoe	インディーズ	2002/2/2 7	インディペンデントレーベル	41280
はぐれコキリコ	成世昌平	演歌	2002/2/2 1	日本クラウン	103113
東尋坊	水森かおり	演歌	2002/4/2 4	徳間ジャパンコミュニケーションズ	95708
男侠(おとこぎ)	坂本冬実	演歌	2002/1/1 7	東芝EMI	52990
あなたと生きる	石原詢子	演歌	2002/2/2 0	ソニー・ミュージックレコード	52260
哀愁棧橋	永井裕子	演歌	2002/5/2 1	キングレコード	52120
おまえと生きる	山本譲二	演歌	2002/8/1	テイチクエンタテインメント	49240
わかれ雪	山川豊	演歌	2002/1/1 7	東芝EMI	39680
合掌風の宿	細川たかし	演歌	2002/7/2 0	コロムビアミュージックエンタテインメント	29760
かくれんぼ	堀内孝雄	演歌	2002/3/2 0	Zetima	25130
アンセム～2002FIFA WORLD CUP公式アンセム	ヴァンゲリス	イベント	2002/3/2 7	ソニー・ミュージックジャパンインターナショナル	183140
風になる	つじあやの	イベント	2002/6/2 6	ビクターエンタテインメント	95730
Obsession	See-Saw	—	2002/5/2 2	ビクターエンタテインメント	49670

¹⁰ 『アンセム～2002FIFA WORLD CUP 公式アンセム』はワールドカップ開催(5月31日～)、『風になる』はテーマ曲としてタイアップしていたスタジオジブリの劇場アニメ映画『猫の恩返し』の公開(7月20日～)によって、需要が再燃したものである。

B. 家庭用ゲームソフトの売上パターン判別

次に、家庭用ゲームソフトの売上パターンについて、同様に分析を行う。対象とするデータは、1998年から2002年にかけて発売された家庭用ゲームソフトである。今回、音楽CDとの比較において、SMEの構築した音楽CD販売網を継承していることを重視しているため、家庭用ゲームソフトの中でもSCEのハード、『Playstation』、『PS2』のみを選択して分析対象とする。

音楽シングルCDの分析と同様に、発売後12週連続で売上推計データが得られるタイトルを選別し、この結果276タイトルのデータを得た¹¹。これに対して、Fourt & Woodlock (1960)のモデルに当てはまるか、検証を行った¹²。この結果、276タイトル中、95.3%に当たる273タイトルが初期集中型の売上パターンを示すことがわかった。

初期集中型に適合しないと判断されたタイトルは、以下の表2にある13タイトルである。これらのタイトルは、いずれも過去にヒットした作品を、廉価版として発売したものである。価格改定による追加需要が発生し、ほぼ横ばいに近い常態で売上が推移したものであり、新奇性のあるタイトルに該当するものではない。

よって、この判別分析の結果からは、定価販売の拘束が外された1998年以降のSCEのハード、『Playstation』、『PS2』では、新奇性の高い新しい『遊び』をもたらすようなゲームソフトは登場しておらず、これは音楽CDと比べても少ないということになる。

表2 家庭用ゲームソフトにおいて初期集中型と異なる売上パターンを示すと判定されたもの

タイトル	メーカー名	機種	ジャンル	発売日
SIMPLE 1500シリーズVol.1 THE 麻雀	D3パブリッシャー	PS	TBL	1998/10/22
SIMPLE 1500シリーズVol.2 THE 将棋	D3パブリッシャー	PS	TBL	1998/10/22
SIMPLE 1500シリーズVol.6 THE 花札	D3パブリッシャー	PS	TBL	1998/11/19
クラッシュ・バンディクー(ザ・ベスト)	SCE	PS	ACT	1998/05/28
クラッシュ・バンディクー2～コルテックスの逆襲!～(ザ・ベスト)	SCE	PS	ACT	1998/10/08
クラッシュバンディクー3～プッとび世界一周～(ザ・ベスト)	SCE	PS	ACT	1999/10/14
ぼくのなつやすみ(ザ・ベスト)	SCE	PS	ADV	2001/06/14
DX人生ゲームⅡ(ザ・ベスト)	タカラ	PS	TBL	1998/10/08
THE BEST タカラモノ DX人生ゲーム3	タカラ	PS	TBL	2002/07/11
テイルズ オブ デスティニー(ザ・ベスト)	ナムコ	PS	RPG	1998/11/26
テイルズオブファンタジア(ザ・ベスト)	ナムコ	PS	RPG	2000/09/28
みんなのGOLF3(MEGA HITS!)	SCE	PS2	SPT	2002/07/18
鬼武者(MEGA HITS!)	カプコン	PS2	ADV	2001/12/20

PS : Playstation

TBL : テーブルゲーム (トランプ、マージャンなど)、ACT : アクションゲーム、

ADV : アドベンチャーゲーム、RPG : ロールプレイングゲーム

SPT : スポーツゲーム

¹¹ 株式会社メディアクリエイトが推計した推計週間実売本数データを使用した。

¹² この分析においては、累積売上と週間売上の間で回帰分析を行い、①係数が負(右下がり)になっているか、②F検定で5%有意かどうかの2点を基準に、適合、不適合を判断した。

4. まとめ

序に述べたように、配信型コンテンツはサプライチェーン・マネジメントのひとつの究極系であり、これに比してパッケージメディアは非効率なものである。

しかし、任天堂時代の流通システムの事例からは、投機的な発注により過剰発注が多々発生するような、サプライチェーン・マネジメントの観点から「非効率」な流通構造でありながら、意図せざる結果として、多様な新製品に市場機会を与える機能を果たしていたと評価できる。また、音楽 CD と家庭用ゲームソフト市場の比較からは、再販価格維持制度、返品制度の存在が、新規コンテンツに可能性を与える仕組みとして機能している可能性を指摘できる。

消費者が、知られざる優良なコンテンツに出会えるかどうかは、小売店がそれを発掘する「目利き」能力に依存するならば、この「目利き」に対して、妥当なインセンティブが与えられているかどうか、コンテンツ市場がマンネリに陥らないかどうかに大きく影響するといえそうである。もちろん、これは再販価格の維持といった方法によらずとも実現可能である。例えば、アメリカの家庭用ゲームソフト流通においては、商品の発売後時間の経過とともに卸価格を下げ、これを店頭在庫にまで事後的に適用することで、小売の在庫リスクを低減することで、店頭にも多くのバラエティが並ぶ余地を確保している。

また、現在はたまたま空間的制約があり、見込みで仕入れてプッシュで販売しなければならないという条件の下、実店舗が生き残りのため「目利き」能力を求められているが、配信型コンテンツにおいても、あえて製品ラインナップを絞り、顧客への豊富な情報提供やインタラクティブなサービスを重視したサービスが登場する可能性もある。このようなサービスが登場すれば実店舗の機能も、徐々に代替されていく可能性はあるだろう。

<参考文献>

- Blackwell, R. and Stephen, K. (2001) Customers rule!, New York: Crown Business, (島田陽介訳『なぜ誰もネットで買わなくなるのかー米国 e ビジネスの失敗に学ぶ』, ダイヤモンド社).
- De Vany, W. and Walls, W. D. (1996) Bose-Einstein dynamics and adaptive contracting in the motion picture industry. *The Economic Journal*, 106, 1493-1514.
- Fourt, L. A. and Woodlock, J. W. (1960) Early prediction of market success for new grocery products, *Journal of Marketing*, 25, 31-38.
- 福嶋聡 (2002) 『劇場としての書店』, 新評論.
- 生稲史彦・新宅純二郎・田中辰雄 (1999) 「家庭用ゲームソフトにおける開発戦略の比較ー開発者抱え込み戦略と外部制作者活用戦略ー」, Discussion Paper CIRJE-J-11.
- 大橋照枝, 高辻秀興 (1994) 「商品のブランド別ライフサイクル曲線の今日的検証」『期間マーケティング』

ングジャーナル』, 52, 30-41.

Rogers, E.M.(1983), *The diffusion of innovations*: 3rd ed., New York: The Free Press, (青池慎一・宇野善康訳『イノベーション普及学』産能大学出版, 1990年).

柴田高 (1997)「マルチメディア・コンテンツの事業戦略」『オフィス・オートメーション』, 17 (5).

新宅純二郎 (2003)「ベンチャー企業によるソフト市場の発展」新宅純二郎, 田中辰雄, 柳川範之 編著『ゲーム産業の経済分析 コンテンツ産業発展の構造と戦略』第5章, 東洋経済新報社.

武石彰 (2004)「デジタル技術革新と音楽ビジネスのゆくえ: 技術、ビジネス、音楽のダイナミクス」『一橋ビジネスレビュー』52(1), 78-94.

米倉誠一郎・生稲史彦 (2005)「日本のゲームソフト産業—シリーズ戦略の罫」『一橋ビジネスレビュー』53(3), 52-69.

<参考資料>

『オリコン年鑑』2002年、2003年、オリコン、オリコンエンタテインメント.

『情報メディア白書2005』2005年、電通総研、ダイヤモンド社.

『情報メディア白書2007』2007年、電通総研、ダイヤモンド社.