

Contents

特集：ポケモンとiモードに学ぶ	1p
<今週のThe Economistから>	
“Debt trap!” 「赤字の罠」	7p
<From the Editor> 「ウチのポケモン体験」	8p

特集：ポケモンとiモードに学ぶ

「空白の10年」といわれる1990年代には、輝かしい成功もありました。とくにNTTドコモが生んだiモード(1999年～)は、革新的な機能と将来性が高く評価され、大ヒットに至った経緯はいろんな場所で取り上げられています。

もうひとつ、iモードに比肩しうる日本発の世界的な成功に、ポケモンこと『ポケットモンスター』(1996年～)があります。こちらは子供をメインターゲットにした商品だけに、その偉大さがあまり気づかれておらず、経済ジャーナリズムの盲点になっているようです。

昨年末、関係者の手によって『ポケモンストーリー』(畠山けんじ・久保雅一/日経BP社)が出版されました。ゲーム、アニメ、関連グッズ、映画など、さまざまなジャンルにわたるこのプロジェクトの全容を読み進むうちに、「ポケモンとiモード」の成功には数多くの共通点があることに気がつきました。新時代のヒット商品を生み出した秘訣はどこにあったのか、洗い出してみました。

ポケモンが成し遂げた偉業

本誌の読者にとっては、iモードの成功については改めて解説するまでもないだろう。ところがポケモンについては、任天堂という会社の体質もあって、これまであまり情報が外に出ることがなかった。そのため、ビジネス情報や生きた経営学の素材として取り上げられる機会が乏しかった。その点で『ポケモンストーリー』は画期的な資料といえる。以下に挙げるポケモン関連のデータは、ほとんど同書によることをお断りしておく。

まず、ポケモンがいかにすごい成功を収めたかを紹介しよう。

ポケモンの経済的効果

(2000年6月現在)

商品	制作会社	単位	数量
ゲームソフト	任天堂	累計販売本数 攻略本の発行部数	6435万本 (国内4246万 + 海外2189万) 450万部
マンガ	小学館	月刊『コロコロコミック』 発行部数	150～200万部
ゲームカード	メディア ファクトリー	累計出荷枚	42億枚 (世界8言語に翻訳済み)
アニメーション 番組	テレビ東京	国内視聴率 海外	常時14%前後、 再放送でも9～10% 51カ国で放映(ドラえもんを抜く)
映画	ピカチュウ プロジェクト	配給収入(日本) 北米とそれ以外	42億円(歴代7位) 35億円(8位) 8500万ドル / 9100万ドル
キャラクター 商品	トミー、 永谷園など	国内市場規模	推定7000億円 (海外は500社8000アイテム、金額 不明)

これらの経済効果もさることながら、社会的な影響度も超ド級である。

全米で初のポケモン映画が封切りされた99年11月には、各地で学校を休む子供が続出して「ポケモン風邪」という社会現象が発生した。同時期の"Time"誌は"Beware the Pokemania"、"Newsweek"誌は"Everybody loves Japan"とカバーストーリーでポケモンを取り上げている。1990年代に国際的な雑誌の表紙を飾った日本発のヒーローといえば、野茂英雄とピカチュウくらいのものであろう。

このフィーバーは今も続いている。ためしに"Google"の検索サイト¹で"Pokemon"と入力してみたいただきたい。実に195万件ものサイトがヒットされる。ちなみに"Disney"は305万、"Star Wars"は102万件である。ついでにキャラクターだけで試してみると、"Pikachu" (ピカチュウ) は36万9000件で、"Snoopy"の22万9000件や"Mickey Mouse"の18万9000件を大きく引き離している。ポケモンという日本発のクリエイティブは、立派なグローバルブランドに成長したといっても間違いのないだろう。

ところが、すべての発端になった任天堂のゲームボーイ機用ソフト、「ポケットモンスター」の赤と緑のバージョンが誕生したのは、1996年2月27日である。わずか5年間でディズニーに匹敵する存在が誕生したという事実は、いかに「ドッグイヤー」の時代といえども奇跡としか言いようがない。「人類史上最大最速の伝播性と世界的共通性を備えていたという意味で、ポケモンの出現は、人類にとって未曾有の体験だったといってもいいでしょう」という『ポケモンストーリー』の指摘は、少しも大袈裟ではない。

¹ <http://www.google.com/intl/ja/> (筆者が知る限りもっとも早い検索エンジン)

さて、以下はポケモンとiモードの2つのサクセスストーリーに、どんな共通点があったかを挙げていくことにする。なおiモードについては、松永真理『iモード事件』（角川書店）と岡本呻也『ネット起業！あのバカにやらせてみよう』（文芸春秋）を基礎資料とした。

アイデア：時間をかけて鍛えられる

ポケモンの原型となったアイデアが生まれたのは、任天堂が通信ケーブル付きの携帯用ゲーム機、「ゲームボーイ」を売り出した1989年にさかのぼる。当時25歳だったゲーム好きの学生、田尻智²が、「子供同士がモンスターを集めて、交換して遊ぶゲーム」を思いついた。テレビゲームは子供が一人で孤独に遊ぶものではなく、メンコやビー玉を交換するように、みんなでやる遊びにできる、という発想が画期的だった。

田尻は1990年秋に任天堂東京事務所を訪れ、ゲームプロデューサーの石原恒和と任天堂の川口孝司に対してプレゼンテーションを行う。山内社長のゴーサインを得て、田尻と石原は開発に着手するが、ゲームソフトの製作は難航し、中断されてしまう。ようやく完成にこぎつけた1996年には、ゲームボーイ機というプラットフォーム自体がほとんど時代遅れになっており、ここから世界的なヒットが誕生すると予測した人はほとんどいなかった。しかし前述の通り、ポケモンは5年後にはほとんど世界市場を制覇してしまう。

N T T ドコモがiモードの開発に着手したのは1997年1月、大星公二社長が榎啓一に命じたのが発端である。榎は内外の人材をリクルートし、当初は7人で「ゲートウェイ・ビジネス事業部」を立ち上げる。そして99年2月にiモードの発売にこぎつけ、その半年後の8月には100万台を売ってクリティカルマスを獲得。2000年3月には500万台を突破した。

しかるに「携帯でインターネットを」というアイデアには原型があった。1988年にN T T がダイヤルQ2サービスを始めたとき、「電話を使った番組提供をやれば、N T T が料金回収代行をしてくれる」ことに気づいた学生がいた。真田哲弥25歳である。真田の挑戦は失敗に終わるが、幾多のネットワークビジネスの呼び水となり、多くのベンチャー起業家が後に続いた。このときの人脈が回りまわって、iモードの開発を成功させた³。

ポケモンとiモードは、いずれもアイデアから開発に至るまでは時間がかかっている。しかし商品が世に出てから成功までの月日は短い。

<共通点1> 出発点は、「約10年前に25歳の学生が発想した」アイデアだった。その後は紆余曲折を経るものの、90年代後半に商品化されると瞬く間に成功を収める。

² 『ポケットモンスター』の生みの親。テレビアニメの主人公、サトシの名はここから来ている。

³ 真田はその後、iモードへの番組提供会社であるサイバード（堀主知ロバート社長）に転じて「敗者復活戦」に勝利する。現在は同社の副社長。

人材：各方面から集まった才能

2つのプロジェクトは、各方面の人材を吸収して発展した。開発の母体になったのは任天堂とNTTという、ある意味で非常に保守的な体質の会社であった。ところが、プロジェクトには、いろんなバックグラウンドを持った人々が馳せ参じた。

ポケモンの場合は、ゲームソフトが成功した後に、小学館の編集者、久保雅一が参加したことが大きい。久保はコミック誌、アニメーション、映画と複数のメディアを同時並行的に仕掛けて成功させ、ポケモンという新宗教の「伝道師パウロ」になった。ポケモンはアニメーション、映画、ゲームカードと新しい分野に進出するたびに、新たな人脈を発掘していく。関係者の証言。「あの人がいなかったら、ああはならなかった、ということがポケモンではすごく多くて。そう考えると、やっぱり運って感じがするんです」⁴

他方、iモードについては、リーダーである榎の下に集まった7人を、その中の1人だった松永真理は「七人の侍」と評している。NEC出身の技術者、川端正樹、MBAでベンチャー企業から転じた夏野剛、大富豪の御曹司である若手社員の笹川、それに典型的なアナログ人間を自称する松永自身というクセモノぞろい。さらに彼らを取り囲んでいたのが、NTTドコモのお役所体質と技術中心主義であり、さかんに口を出してくるマッキンゼーの理屈っぽいコンサルタントたちがいた。プロジェクトはそういう喧騒の中で進行する。

iモードで久保の役回りを担ったのは松永だった。「コンシェルジェ」というキーワードの発見に始まり、「iモード」というネーミング、さらに広末涼子を起用した記者会見の成功など、ファインプレーを連続する。

双方のプロジェクトに共通するのは、「作る天才」と「売る天才」の幸福な結合である。とくに「売る天才」の存在が、両者を大ヒットにつなげた。「iモードは決して周りの人間に誕生を待たれていた子供ではない」と松永は語っている⁵。2つの商品は「触れてみればたしかに面白い」けれども、競争相手は多く、黙っていても売れるような商品ではなかった。成功のためには、マーケティング戦略とプロモーションの仕掛けが不可欠だった。

もうひとつ興味深い点は、関係者のほとんど全員が「1960年生まれプラスマイナス5年」の世代に集中していることだ。ポケモンチームは石原(1957年)、久保(1959年)、田尻(1965年)など、iモードチームは榎(1949年)がややはずれるが、松永(1954年)、真田(1963年)、堀(1965年)、夏野(1965年)となっている。これらの人脈が互いの磁力で引き合うように集まってきて、プロジェクトチームを構成した。

<共通点2> 保守的な風土の企業を舞台に、各方面から集まってきた30~40代の人々が開発と販売に取り組んだ。とくに後から加わった「売る天才」の貢献度が高い。

⁴ 『ポケモンストーリー』、340p

⁵ 『iモード事件』、157p

組織：トップの存在とチームワーク

新事業の立ち上げといえ、「トップダウン型」であるというイメージが強い。しかし**ポケモンとiモードの開発は、徹底して合議制で運営されている**。任天堂の山内社長、NTTドコモの大星会長はいずれも強いリーダーとして知られているが、現場に対して強権発動をしたり、細かな指示を出す場面は見当たらない。両トップは常に、ボトムアップで上がってきた提案にお墨付きをつける形で決断している。山内社長に至っては、「僕はポケモンには関係ない」と取材にさえ応えていない。

強いて言えば、両トップは決断したあとのフォローが早いこと、一度決めたことを変えないという点が似ている。またどちらの会社も、「社長がOKを出せば会社が動く」ことが**誰の目にも明らか**であり、社外の人間が仕事をする際に分かりやすくなっている。

「いろんな立場の人間が集まって、合議制でものごとを決定する」のは、実際には非常に難しいはずである。ポケモンの場合、田尻（ゲームフリーク社長）がゲーム制作に専念し、プロデューサーの石原（クリーチャーズ社長）が全体の方向性を決め、映像に関するビジネス展開は久保（小学館次長）が担当し、川口（任天堂企画部長）がアドバイスをする、という分担が出来ている。所属する会社は全員が違う。利益相反が生じたらどうするのかと、他人事ながら心配になる。

とくに感心するのは、ポケモン関連キャラクターの商品化を合議制で管理していることである。こんなことは世界に例がないはずだ。ポケモンの商品化の権利を持つのは、上の4社にテレビ東京とJR企画（広告代理店）を加えた計6社。ここへ「毎週400アイテム」という商品サンプルが全世界から持ち込まれる。関係者は毎週火曜日の午後に「版權会議」を開催し、時間をかけて審議を行う。ポケモングッズのイメージを守っていくためには、商品化の提案に対して却下や修正を求める必要がある。真面目に討議していたら、どれだけ時間があっても足りないはずだ。

この会議では、過去のポケモン商品すべてをチェックしている石原のディレクションが信用されている、という。たしかに他の人間が「あいつに任せよう」と思わない限り、こんな複雑なスキームはワークしないはずだ。つまり、成功を育ててきた人間同士の信頼関係が、チームワークを可能にしている。

iモードの開発も、その舞台は最初から最後まで会議の連続である。いろんな考え方の持ち主が、議論に議論を重ねて結論を導き出している。ただし後半に進むにつれて、メンバー間には信頼関係ができあがり、不毛な議論は少なくなっていく。

<共通点3> トップは強力な権限を持つが、細かな指示は出さない。現場での度重なる会議で結論を出していく。成功を積み重ねるに従って、チームの一体感は強まる。

学習：失敗体験が成功を加速する

両プロジェクトはいろんな困難に直面する。しかし困難を乗り越えることで、成功はさらにたしかなものになっていく。

ポケモンが体験した最大の危機は、97年12月16日のテレビアニメ番組の放送中に、多くの子供たちが倒れる事故が発生したことである。テレビ東京は事故発生から番組放映を自粛し、マスコミ上からポケモンは完全に姿を消してしまう。しかしほかならぬ子供たちから、再開要望が数多く寄せられ、98年4月に「アニメ番組政策ガイドライン」ができたことで、番組は復活する。その日の視聴率は16.2%。4ヶ月間の中断を挟んだことで、人気はさらに高まった。また、放送上の事故は世界的に「ポケモン」の名前を知らしめる効果があった。

iモードの方は、技術上の問題から98年12月の発売予定が翌年2月に延期になるという誤算があった。このため、iモードは99年1月に携帯電話の番号が10桁になる「買い替えチャンス」をみすみす逃してしまう。しかし、この間に仕掛けた広末涼子を使ったキャンペーンが当たり、iモードに対する認知度を上げることに成功する。

もっといえば、失敗体験を持つ人間が参加していることで、プロジェクトチームが強力になった点が指摘できよう。

ポケモンの映像戦略を担った久保は、その直前にミニ四駆ブームに乗ってアニメ番組を仕掛けた経験があった。しかしミニ四駆番組は、スポンサーと代理店の都合で打ち切りになってしまう。これに懲りた久保は、ポケモンでは「スポンサーと一体になった番組作り」を目指す。さらにこれを機に、込み入ったライセンス関係の整理も果たしてしまう。

iモードについては、IPを集めるのに夏野による大企業の説得が功を奏した。夏野には、史上初の無料インターネットプロバイダーの事業化に乗り出した「ハイパーネット」で苦労した経験があった。同社は97年末に倒産し、社長だった板倉雄一郎はその体験を『社長失格』という名著にまとめている。板倉に代表されるように、90年代のベンチャー企業は死屍累々たる歴史を残している。しかし数多くの失敗の上に、ごくわずかな成功が花咲くのが、この世界における典型的な風景といえよう。

<共通点4> 失敗体験を持つ人が参加することで、プロジェクトチームは強靱になる。ひとつの困難を乗り越えると、成功はさらに息が長くなる。

ポケットモンスターとiモード。この2つの「勝ちパターン」はもっと詳しく研究する価値があるだろう。ここで取り上げた4つの共通点は、よくよく考えれば常識的なことも含まれているが、IT時代にヒット商品を生み出す知恵のエッセンスが詰まっていると思う。

今後は、とくに経営学者の手による「ポケモン研究」の進展に期待したい。

<今週の“The Economist”から>

"Debt trap!"

Jan.27th, 2001 Cover Story

「赤字の罠」

(p13-14)

*かねてから「米国の経常赤字と日本の財政赤字が、世界経済の二大不安」と指摘する”The Economist”誌。またも「米国と日本」を俎上に上げている。

<要約>

世界経済には暗雲が垂れ込めている。米国ではブッシュ新政権が堂々と景気下降を語っている。日本もまた不況のとば口にさしかかっている。欧州はまだしも明るい。しかし今年はずべてが転落するリスクがある。その最たるものは米国が10年前の日本と同じ道をたどり、バブル崩壊後の不況に沈む可能性である。1年前には景気は磐石に思えたが、ナスダックバブルの崩壊後は景気後退の可能性も無視できなくなっている。多数派は金融緩和を受けて、年後半には景気は回復すると見込んでいる。過去の日本とは違うのだろうか。

表面的には両者は別物だ。米銀は健全だし、IT革命による生産性向上は本物らしい。政策当局者の反応も日本よりは上だ。それでも今日の米国と89-90年の日本には共通点が多い。その最たるものは企業や家計における借り入れの過剰。米国企業の借り入れは貸し手のリスクをもたらしている。家計は株価上昇を当て込んで消費に走っている。

楽観派は民間部門のバランスシートは健全であるという。それは80年代の日本もそうだった。歴史的に見て米国の株価は引き続き過大評価されている。家計も企業も株価は上がるといって借入れを増やしている。米国のバブルは日本のバブルほどではない、という意見も要注意。日本のような不動産バブルこそないものの、米国の家計は可処分所得の175%もの株を保有している。89年の日本は90%だった。90年代の日本のように、米国の消費者が消費を切りつめて貯蓄に走るようになるかもしれない。

日本は特殊でも何でもなし。今の米国は、資産価格の上昇が信用拡大と過剰投資を招き、維持不能になるという古い現象の一例に過ぎない。IT革命が生産性を向上させ、株価の上昇に貢献したことは否定するべくもない。だが不況突入の可能性は否定できない。

では金融と財政の刺激策はどうか。米国は、ゼロ金利と膨大な政府赤字を抱える日本とは違う。でも1990年の日本もそうだったのだ。財政と金融によって、恐慌の到来を防げるかもしれないが、不況を防ぐことはできないだろう。

グリーンSPAN議長は日本の経験に学ぶことが出来る。デフレを招く愚はおかさないだろう。それでも次のFOMCはジレンマに直面しよう。あまりに早く、大幅に金利を下げると、バブルは再拡大して将来のハードランディングを招く。反対に遅ければ日本のような事態に至りかねない。米国はうまくやれば日本の轍を避けることが出来る。しかし「赤字の罠」を軽く見ると、ますますリスクは高まるだろう。

<From the Editor > ウチのポケモン体験

今週はふたつのサクセスストーリーを追体験したことで、ちょっと元気が出た1週間でした。とくにポケモンを調べるうちに、いろんな記憶が蘇ってきました。

筆者の娘（現在中学1年）は典型的なポケモン世代です。最初に赤と緑のゲームソフトを買ったのは小学校低学年の頃でした。木曜午後7時にはテレビアニメ版『ポケットモンスター』を欠かさず見て、ピカチュウの人形は大きいものから小さいのまで、何種類も「ゲット」しました。151匹のポケモンは、あっという間に覚えてしまった様子。

とくに家族で幕張メッセまで出かけて、「幻のポケモン、ミュウ」をもらったときのことを覚えています。あのときの人出と長い行列には本当に驚きました。ゲームのプログラミングにミュウを入れたのは、制作者のいたずら心からだったとのこと。それを巧みなプロモーションに仕掛けた関係者の知恵には、脱帽する以外にはありません。

ポケモン映画は当初こそ親に連れられて行きましたが、今では同伴不要になりました。アニメの放送事故のときは本当にガッカリしていましたが、最近では「無理にストーリーを引き伸ばしているのが見え見え」だなどと申しています。早い話が、娘はポケモンとともに成長しつつあるようです。

制作者の述懐によれば、「ポケモンの世界は子供の夏の日の思い出」なんだそうです。殺伐としたドラマやアニメが多い中で、ポケモンのほのぼのとした世界観は、子供の背中越しに見ている親としても安心できるものでした。ちょうどサトシたちがポケモンを探す冒険を続けても、ドラマの中のお母さんがまったく心配していないように。

現在の40歳前後（筆者の世代）が、今でもゴジラやウルトラマンを覚えているように、彼女たちは大きくなってもポケモンを忘れることはないでしょう。iモードは30年後には確実に産業廃棄物ですが、ポケモンは人々の心の中に生き続けると思います。おそらく2025年頃になったら、「ピカチュウ生誕30周年記念イベント」をやることになるのではないのでしょうか。それこそ、欧米やアジアを巻き込んだ世界的な規模で。

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、日商岩井株式会社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までお願いします。

日商岩井ビジネス戦略研究所 吉崎達彦 TEL:(03)3588-3105 FAX:(03)3588-4832

E-MAIL: yoshizaki.tatsuhiko@nisshoiwai.co.jp