

戦略研レポート

2014.9.30

世界のレジャー・娯楽サービス 産業の概観

CONTENTS

はじめに	2
Ⅰ. 世界のレジャー・娯楽サービス市場	2
1. 主要国のレジャー・娯楽サービス市場	2
2. 人の移動とレジャー市場	4
Ⅱ. プレーヤーの実態	5
1. テーマパーク・遊園地	7
2. アミューズメント施設（ゲームセンター）	10
3. ギャンブル（カジノ）	13
4. スポーツ施設	16
5. 映画	19
6. 音楽	23
7. 放送	26
Ⅲ. 産業の潮流	29
1. 新興国の需要の取り込み	29
2. 新興国企業の成長	29
3. IT化による勢力分布の変容	30
おわりに	31

世界のレジャー・娯楽サービス産業の概観

産業調査第二室 酒井三千代

はじめに

映画や観劇、文化・スポーツ活動などから成る、世界のレジャー・娯楽サービス市場は約 1.5 兆ドルと大きく、経済が成長している新興国で今後の成長が期待されるほか、経済成長が停滞している先進国でも、まだ伸びしろ

があるとされている。本稿では世界各国におけるレジャー・娯楽サービス市場の動向、および産業・企業の現状を把握し、関連する産業の潮流を捉えていきたい。

本稿におけるレジャー・娯楽サービス市場の定義

国連の国際標準産業分類 (ISIC Rev.3) のセクター 092「Recreational,cultural and sporting activities」に基づく。映画、コンサート・観劇、放送視聴(衛星・ケーブルを除く)、美術館・博物館、図書館、動物園、植物園、遊園地、スポーツクラブ、スポーツ観戦、ギャンブルなど。ホテル・外食(世界市場規模約 3.3 兆ドル)、運輸や AV 家電、DVD・CD・出版物、楽器、スポーツ用具などの消費財市場を含まない。

〔参考〕公益財団法人日本生産性本部は、同団体が毎年発行している「レジャー白書」において、国民の余暇活動に関連する市場を、スポーツ部門(ジョギング、体操、ゴルフ、テニス、スキーなど)、趣味・創作部門(楽器の演奏、文芸の創作、園芸、料理、映画、演芸鑑賞など)、娯楽部門(テレビゲーム、ゲームセンター、カラオケ、麻雀、パチンコなど)、観光・行楽部門(遊園地、ドライブ、キャンプ、海水浴、国内観光旅行、海外旅行など)の 4 つに区分している。

I. 世界のレジャー・娯楽サービス市場

1. 主要国のレジャー・娯楽サービス市場

2012 年の世界のレジャー・娯楽サービス市場(以下レジャー市場)(図表 I-1)は、経済成長が鈍化している高所得国が約 8 割を占めているため(図表 I-2)、世界全体の成長ペースは過去 10 年で 1.3 倍と緩やかなものにとどまっている。しかし、成長を続けている中・低所得国のシェアは、2000 年の 9%から 2012 年には 19%に

上昇してきており、今後は中・低成長国の寄与が高まることで、世界全体の市場も成長を加速させていくことが予測される。国別に見ると、市場規模が最も大きいのは米国で 3,969 億ドル、次いで日本、中国、フランス、ドイツと続き、人口 1 人当たりでは、フランス、スウェーデン、スペイン、オランダなどで高水準となっている。図表 I-1

図表 I -1 主要国のレジャー市場（2012 年）

	人口 1 人当たり (PPP ベース、ドル)		総額 (市場ベース、十億ドル)			増加率 (2000 年比、%)	
	市場	GDP	市場(A)	GDP(B)	A/B(%)	市場	GDP
世界合計（以下以外も含む 75 カ国・地域）	279	13,436	1,496	69,700	2.1	32.5	50.0
フランス	1,347	35,295	100	2,614	3.8	24.7	13.7
スウェーデン	1,329	40,304	17	524	3.3	43.8	27.2
スペイン	1,315	30,058	58	1,324	4.4	32.7	20.0
オランダ	1,309	41,528	24	771	3.2	20.5	14.4
英国	1,274	36,569	86	2,477	3.5	5.3	19.1
米国	1,263	51,704	397	16,245	2.4	26.0	23.1
日本	1,052	35,855	175	5,960	2.9	6.5	9.4
ドイツ	1,024	38,666	91	3,430	2.6	-5.2	15.0
韓国	949	31,950	34	1,130	3.0	83.8	60.4
オーストラリア	947	41,955	35	1,542	2.3	95.4	42.4
スイス	844	44,863	12	631	1.9	20.1	21.6
イタリア	831	29,812	56	2,014	2.8	9.9	0.5
カナダ	729	42,317	31	1,821	1.7	12.2	25.8
ポーランド	348	20,562	8	490	1.7	11.8	55.6
ロシア	252	17,518	29	2,030	1.4	285.9	72.7
メキシコ	180	15,363	14	1,177	1.2	61.9	28.3
トルコ	158	14,812	8	788	1.1	90.4	68.4
中国	119	9,055	108	8,221	1.3	215.5	216.7
フィリピン	114	4,380	7	250	2.6	46.8	74.2
南アフリカ	81	11,281	3	384	0.7	82.6	51.7
ベトナム	74	3,788	3	156	2.0	95.8	136.8
バングラデシュ	73	1,963	5	123	3.7	123.1	100.7
タイ	71	9,503	3	366	0.7	-14.0	62.2
サウジアラビア	43	30,478	1	711	0.1	-8.7	88.9
ブラジル	35	11,747	7	2,253	0.3	42.2	47.0
パキスタン	35	3,056	3	226	1.1	106.2	61.3
インド	31	3,843	15	1,842	0.8	70.3	130.9
インドネシア	28	4,923	5	879	0.6	107.6	87.1
イラン	25	12,986	1	549	0.2	54.5	75.8
ナイジェリア	8	2,697	1	270	0.3	105.3	157.5
エジプト	4	6,474	0	257	0.1	-15.0	68.0

注：2012 年の GDP が 5,000 億ドル超、または人口 5,000 万人以上の国を記載

出所：GDP と人口は IMF データ、レジャー市場総額は IHS Global Insight が国連、OECD などの関連国際機関および各国統計から収集、整理したデータを使用

図 I -2 主要国のレジャー市場総額（市場ベース）とシェア

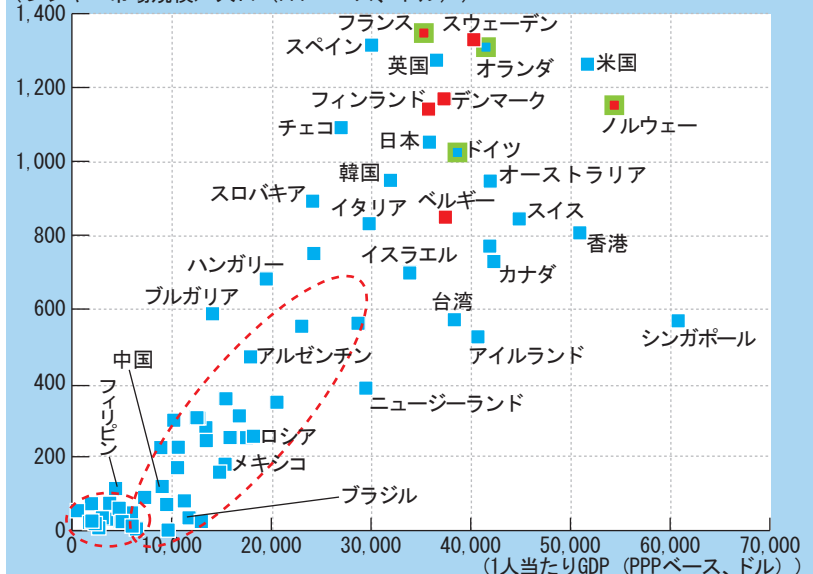
	2000 年		2012 年	
	総額	シェア%	総額	シェア%
世界合計（以下以外も含む 75 カ国・地域）	780	-	1,496	-
高所得国	707	91	1,211	81
米国	246	31	397	27
日本	143	18	175	12
フランス	46	6	100	7
ドイツ	61	8	91	6
英国	59	8	86	6
スペイン	23	3	58	4
イタリア	28	4	56	4
オーストラリア	7	1	35	2
韓国	14	2	34	2
カナダ	14	2	31	2
低・中所得国	73	9	286	19
中国	16	58	108	70
ロシア	2	12	29	26
インド	5	23	15	26
メキシコ	6	14	14	15
トルコ	3	6	8	8
ポーランド	4	12	8	13
ブラジル	2	5	7	5
フィリピン	3	7	7	9

出所：IHS Global Insight が国連、OECD などの関連国際機関および各国統計から収集、整理したデータを使用

を見ると、多くの消費財と同様、所得水準が上がるにつれて市場が拡大していることが読み取れる。しかし、ドイツはフランスより所得水準が高いがレジャー市場は 2 割以上も小さいなど、所得水準とレジャー市場の規模との相関関係は必ずしも一様ではない。この状況を詳しく見るために、人口 1 人当たりのレジャー市場と所得水準の関係を散布図にプロットしてみると、概ね 1 人当たり GDP7,000 ドル（PPP ベース）から 30,000 ドルの間ではレジャー市場と所得水準の相関は鮮明であるが、1 人当たり GDP が 7,000 ドル以下の低所得国と 30,000 ドルを超える高所得国では相関関係は見いだしにくい（図表 I -3）。

低所得国における市場規模のばらつきは、今後の所得水準の向上に伴いある程

図表 I -3 GDP とレジャー市場の関係（2012 年）
（レジャー市場規模／人口（PPP ベース、ドル））



注1：データのある75カ国・地域中、中東産油国を除く70カ国・地域を記載

注2：赤マーカーの国は、財政規模のGDP比が50%以上の国、緑マーカーの国は、年間平均労働時間が短い国（1,500時間以下）の4カ国

出所：図表 I -1に同じ

度収斂していくことが予想される。レジャー市場の8割を占める高所得国間のばらつきは、何らかの構造的な要因によるものと想定される。それを明らかにすることは、今後の関連産業の成長性や新興国での発展の可能性を捉えるために大きな意味があると考えられる。各国の状況を見ると、1人当たりで見たレジャー市場の規模が大きい国では、平均労働時間が短い（余暇時間が多い）ことと、高福祉・高負担であり、政府の財政規模が大きいことと

いう2つの傾向が浮かび上がる。例えば、政府の歳入の対GDP比率は2012年に日本や米国で3割程度であるが、所得水準の割にレジャー市場の規模が大きいフランスや北欧諸国では、概ね5割を超えている。社会保障制度が充実している国では、国民の安心感が醸成され、レジャーに資金を費やすケースが増えるといった側面があると考えられる。

2. 人の移動とレジャー市場

各国のレジャー市場のばらつきの要因としては国外から、あるいは国外への旅行者による消費の影響もある。その影響は域内の国境をまたいだ移動が日常的な欧州で顕著に現れている。例えば、所得水準に対し人口1人当たりのレジャー市場が大きい国には、スペイン、フランス、チェコなどがあるが、2012年にスペインで外国からの旅行者が消費した額（国際観光収入）は、563億ドルであったのに対し、同国民が自国外で消費した額（国際観光支出）は153億ドルと収支は410億ドルの黒字であった（図表I-4）。またフランスでは収入536億ドルに対し支出391億ドルと145億ドルの黒字、チェコも27億ドルの黒字であった。一方、所得水準に対しレジャー市場が小さいドイツ、ノルウェーを見ると、ドイツでは収入381億ドル、支出813億ドルで432億ドルの赤字、ノルウェーも111億ドルの赤字となっている。国際観光収入・支出には、ホテルや食事代、買い物代など、本稿のレジャー市場に含んでいない分野も含まれるが、仮に3割程度¹をレジャー・娯楽サービスに使用したとして収支の額を人口1人当たりで算出し、1人当たりのレジャー市場規模を、各国民の国外の消費も含めたものとして計算し直してみると、収支が黒字のフランスでは1,289ドル、スペインでは1,035ドル、チェコでは980ドルと値が小さくなる。逆に、

図表 I -4 主要国(欧州)の国際観光客到着数・国際観光収支(2012年)

国名	旅行者 (到着) 数(千人)	観光 収入 (億ドル)	観光 支出 (億ドル)	収支 (億ドル)	人口 (百万人)	人口1人 当たりの レジャー市場 (ドル)※	人口1人 当たりの 市場規模/ 収支調整後 (ドル)※
フランス	83,013	536	391	145	63	1,347	1,289
スペイン	57,464	563	153	410	46	1,315	1,035
イタリア	46,360	412	264	148	61	831	765
ドイツ	30,407	381	813	-432	82	1,024	1,170
英国	29,282	362	513	-151	63	1,274	1,341
ポーランド	14,840	109	87	22	39	348	320
オランダ	12,205	137	202	-65	17	1,309	1,414
スウェーデン	10,914	108	158	-50	10	1,329	1,445
チェコ	9,461	70	43	27	11	1,091	980
スイス	8,566	160	138	22	8	844	797
ベルギー	7,591	130	202	-72	11	849	1,016
ノルウェー	4,375	54	165	-111	5	1,152	1,515

注1: ※: PPP ベース

注2: 2012年の国際観光客の内訳は、レジャー・休暇目的が52%、ビジネス目的が14%、友人訪問、ヘルスケア、宗教関連を含むその他が34%

出所: World Tourism Organization(UNWTO)「Tourism Highlights 2014 Edition」、
「World Tourism Barometer Volume12/April 2014」

赤字のドイツでは1,170ドル、ノルウェーでは1,515ドルと大きくなり、労働時間や政府の財政規模といった条件が近い欧州諸国でのレジャー市場の規模は、概ね所得水準の差で説明できる形になる。

1. 仮に、レジャー市場約1.5兆ドルに、ホテル・外食市場約3.3兆ドル、ショッピング代として宝飾・玩具・スポーツ用品などの市場約0.4兆ドルを足しあげた約5兆ドルを国際観光収入とした場合、この約5兆ドルのうち、レジャー市場1.5兆ドルの占める割合（国際観光収入・支出の定義とは完全に一致しない）。各市場規模の出所はIHS Global Insight。

II. プレーヤーの実態

主要業種と企業の分布

レジャー・娯楽サービスを提供する企業を業種ごとに整理すると、テーマパーク・遊園地、アミューズメント施設、ギャンブル、スポーツ施設、映画、音楽、放送などがある（次ページ図表Ⅱ-1）。各国・地域のレジャー・娯楽の需要に対応し、地場の企業が各業種で多く存在しているが、米 The Walt Disney Company（以下ディズニー）など、多くの国・地域で複数の業種を展開している企業

もある。音楽、映画などのソフトを展開する企業が、施設などハードを展開する企業よりも国際展開しやすい側面があり、施設展開を実現している多くの企業も、ソフトと融合させた形で海外に進出している。

以下では、主な業種ごとに事業規模の大きい企業を中心に整理した上で、各業種の特徴と企業の動向を見ることがレジャー・娯楽サービス産業の実態を俯瞰していく。

〔補足〕Ⅰ章で提示したレジャー・娯楽サービス市場の定義では、ケーブル・衛星放送、コンテンツ二次利用（CD/DVD など）、ホテル・外食、消費財、旅行代理店、不動産、流通などの市場を含まないが、本章で取り上げる企業の事業領域はそれらの事業領域に及んでおり、市場の定義と必ずしも一致しない。

また、次ページ図表Ⅱ-1 で示した企業とは別に、公共事業としてサービスを提供し、人々の余暇活動において重要な役割を担っている業態も多くある。例えば、美術館、博物館、図書館、公園などの公共施設やカルチャーセンターがあるが、年間動員数で世界的にインパクトがあるのは、美術館・博物館であり、世界で最も多くの動員数を誇るルーブル美術館には 2013 年に 933 万人が訪れている（図表Ⅱ-2）。これは、同国のディズニーランド・パリ（2013 年の入場者 1,043 万人）に次ぐ規模となっている。また、プロスポーツチームや、それらが所属する各種リーグ（図表Ⅱ-3）、国際的なスポーツイベントであ

るオリンピックを主催する IOC、サッカーワールドカップを主催する FIFA といったスポーツ関連の団体・連盟なども、入場料やテレビ放映権、広告、グッズのライセンス料などから大きな収入を得ている。

図表Ⅱ-2 2013 年世界の美術館・博物館への入場者数（TOP10）

	国名	名称	入場者数（万人）
1	フランス	ルーブル美術館	933
2	米国	国立自然史博物館	800
3	中国	中国国家博物館	745
4	米国	国立航空宇宙博物館	697
5	英国	大英博物館	670
6	米国	メトロポリタン美術館	628
7	英国	ナショナルギャラリー	603
8	パチカン	パチカン美術館	546
9	英国	大英自然史博物館	525
10	米国	アメリカ自然史博物館	500
参考：日本 国立科学博物館（アジア 8 位）			242

出所：TEA/AECOM「2013 Museum Index」

図表Ⅱ-3 2013 年世界の主要スポーツクラブ（TOP10）

	国名	クラブ名	売上高（百万ドル）	スポーツ名	所属リーグ
1	スペイン	Real Madrid	675	サッカー	リーガエスパニョーラ
2	スペイン	Barcelona	627	サッカー	リーガエスパニョーラ
3	ドイツ	Bayern München	561	サッカー	ブンデスリーガ
4	英国	Manchester United	551	サッカー	イングランドプレミアリーグ
5	米国	Dallas Cowboys	539	アメリカンフットボール	NFL
6	米国	New York Yankees	461	野球	MLB
7	米国	New England Patriots	408	アメリカンフットボール	NFL
8	米国	Washington Redskins	381	アメリカンフットボール	NFL
9	米国	New York Giants	338	アメリカンフットボール	NFL
10	米国	Los Angeles Dodgers	293	野球	MLB

出所：Forbes「The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2014」より作成

図表Ⅱ-1 レジャー・娯楽サービス産業における主な業種と企業の分布

テーマパーク・遊園地			スポーツ施設			放送		
米国	The Walt Disney[テーマパーク事業]	14,087	米国	Curves International	n/a	米国	Comcast[放送事業]	58,157
日本	オリエンタルランド	4,724	米国	Troon Golf LLC	n/a	米国	DIRECTV	31,754
米国	Comcast[テーマパーク事業]	2,235	米国	Life Time Fitness	1,206	米国	The Walt Disney[放送事業]	20,356
英国	Merlin Entertainments	1,863	米国	Vail Resorts	1,121	米国	21st Century Fox[放送事業]	20,180
米国	SeaWorld Entertainment	1,460	日本	アコーディア・ゴルフ	918	米国	Time Warner[放送事業]	14,873
米国	Cedar Fair	1,135	米国	Amf Bowling Worldwide	925	米国	CBS	14,475
米国	Six Flags Entertainment	1,110	日本	コナミ[健康サービス事業]	763	米国	Liberty Global	14,474
日本	ユー・エス・ジェイ	957	日本	PGM	784	米国	DISH Network	13,905
スペイン	Parques Reunidos	③686	米国	ClubCorp	815	英国	British Sky Broadcasting	11,342
中国	華僑城(OCT Overseas Chinese Town)	n/a	日本	西武[ゴルフ場事業、リゾート事業]	①548	米国	Viacom[放送事業]	9,656
日本	常磐興産	543	日本	セントラルスポーツ	482	米国	Time Warner Cable	7,920
米国	アミューズメントパーク・アーケードゲーム	①168億ドル	世界	フィットネスクラブ	①782億ドル	ドイツ	Bertelsmann[放送事業]	7,809
日本	遊園地・テーマパーク(入場料、施設利用料)	75億ドル	米国	フィットネスクラブ・レクリエーションスポーツセンター	①245億ドル	フランス	Vivendi[放送事業]	7,037
アミューズメント施設			日本	フィットネスクラブ(テニス、スケート、プール施設含む)	64億ドル	日本	フジ・メディア	6,406
日本	ラウンドワン	841	米国	ゴルフ場	①211億ドル	米国	Discovery Communications	5,535
日本	バンダイナムコ[アミューズメント施設事業]	580	日本	ゴルフ場	93億ドル	米国	Charter Communications	5,325
米国	CEC Entertainment(レストラン含む)	822	米国	スキー場	①26億ドル	イタリア	Mediaset	4,534
日本	第一興商[カラオケ・飲食店舗事業]	470	米国	ボウリング場	①32億ドル	米国	Netflix(ネット配信)	4,375
日本	イオンファンタジー	467	日本	ボウリング場	7億ドル	日本	ジュピターテレコム	①3,924
日本	シダックス[レストランカラオケ事業]	414	映画			日本	東京放送	3,535
米国	Dave & Buster's Entertainment	②542	米国	Time Warner[映画事業]	12,312	日本	日本テレビ放送網	3,509
日本	スクウェア・エニックス[アミューズメント施設事業]	468	日本	ソニー[映画事業]	8,267	日本	テレビ朝日	2,673
日本	セガサミー[アミューズメント施設事業]	431	米国	21st Century Fox[映画事業]	8,642	カナダ	Rogers Communications	1,757
日本	ゲームセンター	46億ドル	米国	The Walt Disney[映画事業]	5,979	日本	スカパーJSAT	1,713
米国	アーケードゲーム	①20億ドル	米国	Comcast[映画事業]	5,452	米国	AMC Networks	1,592
参考：ゲームソフト、オンラインゲーム			米国	Viacom[映画事業]	4,282	日本	テレビ東京	1,204
中国	騰訊(Tencent)[ゲーム事業]	4,994	中国	大連万達集団[文化事業(米AMC含)][映画館]	3,986	インド	Zee Entertainment Enterprises	732
米国	Activision Blizzard	4,583	米国	Regal Entertainment Group[映画館]	3,038	日本	WOWOW	701
米国	Electronic Arts	3,575	カナダ	Lions Gate Entertainment	2,630	米国	放送(インターネットを除く)	①1,246億ドル
日本	DeNA(Mobage)	1,555	米国	Cinemark[映画館]	2,683	米国	ケーブルその他有料放送	①681億ドル
日本	カプコン	1,020	日本	東宝[映画事業]	1,404	日本	放送	444億ドル
日本	スクウェア・エニックス	943	日本	東映	1,179	その他		
米国	Zynga	873	カナダ	Cineplex[映画館]	1,137	米国	Madison Square Garden	1,341
ギャンブル			カナダ	Entertainment One	1,302	日本	東京ドーム	845
米国	Las Vegas Sands	13,770	日本	松竹	889	フランス	Club Med	1,844
マカオ	SJM	11,300	オーストラリア	Village Roadshow[映画館]	924	米国	Carnival Corporation	15,456
米国	MGM Resorts International	9,810	オーストラリア	Amalgamated Holdings[映画館]	801	米国	Royal Caribbean Cruises	7,960
米国	Caesars Entertainment	8,560	米国	DreamWorks Animation SKG	707	世界	クルーズ	363億ドル
香港	Galaxy Entertainment	8,513	日本	東北新社	610	日本	スポーツ観戦	15億ドル
米国	Wynn Resorts	5,621	韓国	CJ CGV[映画館]	837	日本	演劇・演芸	13億ドル
香港	Melco Crown Entertainment	5,087	英国	Cineworld Group Plc[映画館]	635	注1: 数値は2013年度の売上高(単位: 百万ドル)、①は2012年度、②は2011年度、③は2010年度		
オーストラリア	Crown Resorts	2,931	インド	SRS[映画館]	551	注2: 緑色の網掛けは関連部門売上高。水色の網掛けは参考市場規模数値。太字の企業は本稿で取り上げる企業。青字の企業は複数の業界にまたがっている企業		
マレーシア	Genting	5,434	米国	映画・音楽産業	1,051億ドル	注3: ※ IFRS基準: パチンコホールの遊技業収入=貸玉収入-景品在庫額		
ジャバネシア	bwin.party digital entertainment	866	世界	映画興行	359億ドル	出所: 各社公表資料、Bloomberg、Thomson Reuters EIKON、レジャー白書、US Census、MPAA、ECA/UK、Gaming Commissionより作成		
英国	Rank Group	935	米・加	映画興行	109億ドル			
米国	Churchill Downs	779	中国	映画興行	36億ドル			
中国	Shanda Games	707	日本	映画興行	24億ドル			
英国	Betfair Group	630	音楽					
米国	ギャンブル	①302億ドル	フランス	ユニバーサルミュージックグループ[Vivendi音楽事業]	6,482			
米国	カジノ(ホテル除く)	①184億ドル	米国	Live Nation Entertainment	6,479			
欧州	カジノ	①80億ユーロ	日本	エイベックス	1,566			
参考: 日本のギャンブル			日本	ソニー[音楽事業]	4,909			
日本	日本中央競馬会	28,837	米国	Waner Music Group	2,871			
日本	マルハン(日本の会計基準)	26,781	世界	音楽(ソフト、配信、演奏権)	150億ドル			
日本	ダイナム(IFRS※)	2,039	日本	音楽会	32億ドル			
日本	パチンコ店(貸玉料)	19.5億ドル						
日本	ギャンブル(競馬、競輪、競艇、宝くじ、オレオ)	5.5億ドル						

1. テーマパーク・遊園地

米国のテーマパーク・遊園地（Amusement and Theme Parks）の市場規模は約 140 億ドル（2012 年値、US Census）、日本のテーマパーク・遊園地の市場規模は約 82 億ドル（6,550 億円、2012 年値、レジャー白書）、欧州の市場規模は約 53 億ドル（2008 年値、IAAPA）とされており、人口や経済規模を鑑みると欧州に比べて米国、日本で市場が成長している。

テーマパーク関連事業者の国際的な業界団体 Themed Entertainment Association (TEA) と総合エンジニアリング AECOM の共同調査によると、世界のテーマパーク・遊園地を入場者数の規模で見ると、2013 年に年間 500 万人を超える入場者を受け入れた超大型テーマパークは 19 施設ある（図表 II -4）。そのうちディズニー関連の施設が 10 施設と半数以上を占め、ユニバーサルスタジオ関連施設が 4 施設と続いている。

国・地域別に見ると、米国が 10 施設、アジアが日本の 4 施設を含め 8 施設となっており、米国、アジアで集客力のある大型テーマパークが建設されていることがうかがえる。

また、オペレーター別に見ると入場者数、収益規模ともに最大であるのはディズニー系列であり、2013 年には同社の関連施設を延べ 1 億 3,255 万人が利用した（図

図表 II -4 入場者数が年間 500 万人以上のテーマパーク・遊園地

所在国・地域	施設名	運営会社	入場者数 (万人) (2013 年)	前年比 %
米国	マジックキングダム (ウォルトディズニーワールド、オーランド)	Walt Disney	1,859	6.0
日本	東京ディズニーランド	オリエンタルランド	1,721	15.9
米国	ディズニーランド (アナハイム)	Walt Disney	1,620	1.5
日本	東京ディズニーシー	オリエンタルランド	1,408	11.3
米国	エプコット (ウォルトディズニーワールド、オーランド)	Walt Disney	1,123	1.5
フランス	ディズニーランドパーク (パリ)	Walt Disney	1,043	-6.9
米国	ディズニーズアニマルキングダム (ウォルトディズニーワールド、オーランド)	Walt Disney	1,020	2.0
米国	ディズニー・ハリウッドスタジオ (ウォルトディズニーワールド、オーランド)	Walt Disney	1,011	2.0
日本	ユニバーサルスタジオ・ジャパン	ユー・エス・ジェイ	1,010	4.1
米国	ディズニー・カリフォルニアアドベンチャー (アナハイム)	Walt Disney	851	9.5
米国	アイランド・オブ・アドベンチャー	NBCユニバーサル (Comcast)	814	2.0
香港	オーシャンパーク	Ocean Park	748	0.5
香港	香港ディズニーランド	Walt Disney	740	10.4
韓国	ロッテワールド	LOTTE	740	15.9
韓国	エバーランド	Everland	730	6.6
米国	ユニバーサルスタジオ (オーランド)	NBCユニバーサル (Comcast)	706	14.0
米国	ユニバーサルスタジオ・ハリウッド	NBCユニバーサル (Comcast)	615	4.0
日本	ナガシマスパーランド	長島観光開発	585	-0.0
米国	シーワールド・オーランド	SeaWorld	509	-5.0

出所：TEA/AECOM「Global Attractions Attendance Report」

表 II -5)。ディズニーに続き、集客が 5 千万人以上と多いのは、英 Merlin Entertainments である。同社は水族館をはじめ蝸人形館やレゴランドのディスカバリーセンターなど、都市部で展開しやすい小規模の施設を多く運営しており、2013 年末時点で展開している施設数は 99、展開国は 22 カ国と施設数、展開国数では世界最大となっている。次いで展開施設が 48 施設と多いのは、スペインの Parques Reunidos であり、入場者数では世界で 6 番

図表 II -5 世界のテーマパーク・オペレーター (TOP10)

		本社 所在国	主なテーマパーク	入場者数 (万人) (2013 年)		展開国 (2013 年)	施設数 (B) (2013 年)	テーマパーク 関連事業 売上高(A) (百万ドル)	A/B (百万 ドル)	会計年度
					前年比 %					
1	ディズニー系列 (注)	米国	ディズニーランド	13,255	4.8	4	12	14,087	1,174	2013/9/28
2	Merlin Entertainments	英国	マダム・タッソー レゴランド、SEA LIFE (水族館)	5,980	10.7	22	99	1,863	19	2013/12/29
3	ユニバーサルスタジオ系列 (注)	米国	ユニバーサルスタジオ	3,636	5.3	3	4	2,235	559	2013/12/31
4	華僑城 (OCT)	中国	ハッピーバレー (遊園地)	2,632	12.7	1	16	n/a	n/a	n/a
5	Six Flags Entertainment	米国	Six Flags (遊園地)	2,610	1.4	2	13	1,110	85	2013/12/31
6	Parques Reunidos	スペイン	アクアポロス (ウォーターパーク)	2,602	-4.1	11	48	686	14	2010/12/31
7	Cedar Fair	米国	Cedar Point (遊園地)	2,352	0.9	1	16	1,135	71	2013/12/31
8	SeaWorld Entertainment	米国	SeaWorld (水族館)	2,340	-4.1	1	12	1,460	121	2013/9/30
9	Fantawild (深圳華強文化科技集団)	中国	Fantawild Adventure	1,312	42.7	1	10	n/a	n/a	n/a
10	Haichang Group (海昌集団)	中国	水族館、遊園地	1,010	7.4	1	4	n/a	n/a	n/a
TOP10 計				37,728	5.4					

注：ディズニー系列、ユニバーサルスタジオ系列の入場者数は、それぞれオリエンタルランドが運営する東京ディズニーランドや、ユー・エス・ジェイが運営するユニバーサルスタジオ・ジャパンの入場者数も含む。ディズニー系列の売上高は The Walt Disney Company の、ユニバーサルスタジオ系列の売上高は Comcast の関連部門売上高を掲載

出所：TEA/AECOM「Global Attractions Attendance Report」、Bloomberg、Thomson Reuters EIKON、各社公表資料より作成

目に多い。両社ともに、小規模の施設を多く展開しており、それは欧州のテーマパーク運営事業者の特徴といえる。

その他、国内市場の伸びに伴って中国企業が成長しており、2013年には入場者数上位10社の中に、中国企業が3社入っている（2012年には2社であった）。2013年の入場者数が2,632万人と中国最大規模である華僑城（OCT）は、華僑城やハッピーバレーという名称のテーマパーク・遊園地などを16施設展開しており、総入場者数では、米国大手Six Flags Entertainmentや、スペインParques Reunidosを2013年に上回った。また、Fantawild AdventureやFantawild Dreamlandなどのテーマパークを10施設展開するFantawild（深圳華強文化科技集団）は、2013年の総入場者数が2012年比43%増の1,312万人へと成長している。同社は2015年までに15～18施設まで増設する予定としている。

The Walt Disney Company（米国）

展開するテーマパークの規模、集客数において、また事業領域の広さにおいても、The Walt Disney Company（以下ディズニー）は、世界のレジャー・娯楽サービス産業を代表する企業と位置付けられる。

アニメーターであり起業家であったウォルト・ディズニー氏は、1923年にハリウッドでスタジオを創設し、ミッキー・マウスをはじめとする、さまざまな自社キャラクター、映像・音楽作品を生み出していった。さらに、演出家、また監督や声優など多様な分野でクリエイターとしての才能を発揮し、事業を拡大していくなかで、自社の作品を活用した、子どもも大人も楽しめる遊園地の建設を考案し、1955年にカリフォルニア州アナハイムに世界で初のテーマパークとなるディズニーランドを開園した（図表Ⅱ-6）。1966年に同氏が死去、テーマパークに加えホテルなどを備えたウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートは、同氏の生前に開発されており、1971年に完成している。

ウォルト・ディズニー氏のクリエイティビティを失ったディズニーは、映画のヒット作を生み出すことができなくなり、またテーマパーク分野についてはワールド・リゾート内に新たなテーマパークEPCOTを開設するが、集客が振るわず、次第に業績の悪化に直面した。そのような状況の下、ディズニーは1984年にABC放送やパラマウント映画で実績のあるマイケル・アイズナー氏を会長兼CEOに迎えた。同氏率いる新たな経営体制の下で、実写の映画レーベル「タッチストーン」で話題の俳優を起用するな

図表Ⅱ-6 ディズニーのテーマパーク・リゾート事業

テーマパーク名称	開設年	国・地域	都市
ディズニーランドリゾート	1955	米国	アナハイム
ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾート	1971	米国	オーランド
東京ディズニーランド (オリエンタルランドが運営)	1983	日本	千葉
ディズニーランド・パリ	1992	フランス	Marne-la-Vallée (パリ近郊)
ディズニークルーズライン	1998	米国	フロリダ州発着
東京ディズニーシー (オリエンタルランドが運営)	2001	日本	千葉
香港ディズニーランド	2005	香港	香港
アドベンチャーズ by Disney	2005	米国	バーバンク
AULANI、ディズニーリゾート&スパ	2011	米国	ハワイ
上海ディズニーリゾート	2015 (予定)	中国	上海
その他			
ウォルトディズニー Imagineering	1952	パーク・リゾート企画	
ディズニー バケーションクラブ	1991	全所有施設をネットワーク化した会員制クラブ	
出所：会社案内より作成			

どして、「カクテル」（1989年公開）、「いまを生きる」（1989年公開）、「プリティ・ウーマン」（1990年公開）などのヒット作を生み出した。アニメにおいても、ブロードウェイのヒット・ミュージカルを担当した作詞家、作曲家の起用などにより古典的な物語に現代的な要素を加え、「リトル・マーメイド」（1989年公開）、「美女と野獣」（1991年公開）、「アラジン」（1992年公開）、「ライオンキング」（1994年公開）など、多くの世代に受け入れられる作品を生み出していった。また、ウォルト・ディズニーが創出したブランドの価値を再構築するとともに、会社全体の業績によって報酬が得られるストックオプションを用意するなど、アーティストを含め社内全体で部門間の協力、協調を高めていくなど、立て直しを行った。ディズニースタアの開設など数々の新たな事業を開始するなかで、1995年にはABC放送を買収することで、米国の主力ネットワークを傘下に置いた。こうして1984年度には10億ドル程であった総売上高は、1997年度には225億ドルまでに拡大し、ウォルト・ディズニー氏という個人のクリエイティビティに頼った企業から、同氏の名前をブランドとした巨大企業へと転換が図られていった。

1990年代後半から2005年にかけては、ディズニー社映画事業の元幹部とスティーブン・スピルバーグらが創設したDreamWorks Animation SKGやPixarなど他社がCG技術を駆使したアニメーションのヒット作を生み出すなかで、ディズニー社の映画事業の業績が落ち込み、2005年に1996年以降ABC放送会長としてディズニー社のマネジメントに参画していたロバート・アイガー氏が会長兼CEOに就任、2006年にPixarを、2009年にコミック出版Marvelを、2012年にLucasfilmを買収し、技術面での強化やコンテンツの領域拡大を図っている。

現在同社は、「パーク&リゾート事業（パーク事業）」、

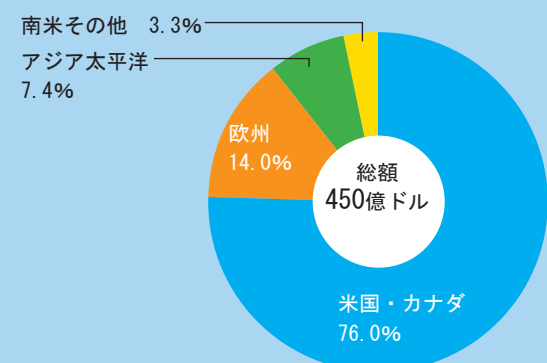
図表Ⅱ-7 ディズニー事業別業績

単位：百万ドル

	2013 年 9 月期決算（通期）					2014 年上半期決算（13.10-14.3）			（参考）2005 年 9 月期決算		
	売上高	前年比 増減%	営業利益			売上高		営業 利益率%	売上高		営業 利益率%
			利益率%		増加率% (05-13 年度)						
			当期	前期							
放送	20,356	4.7	6,818	33.5	34.1	10,424	3.6	34.4	12,637	61.1	24.1
パーク	14,087	9.0	2,220	15.8	14.7	7,159	7.0	15.8	9,023	56.1	13.1
映画	5,979	2.6	661	11.1	12.4	3,693	28.1	23.9	7,587	-21.2	2.7
コンシューマプロダクト	3,555	9.3	3,252	31.3	28.8	2,011	13.2	35.0	2,127	67.1	25.5
インタラクティブ	1,064	25.9	-87	-8.2	-25.6	671	38.4	10.3	n/a	n/a	10.3
総計	45,041	6.5	10,724	23.8	23.6	23,958	9.4	26.6	31,374	43.6	15.8

出所：Thomson Reuters Eikon、決算発表資料より作成

図表Ⅱ-8 ディズニー売上高地域別構成比（2013年度）



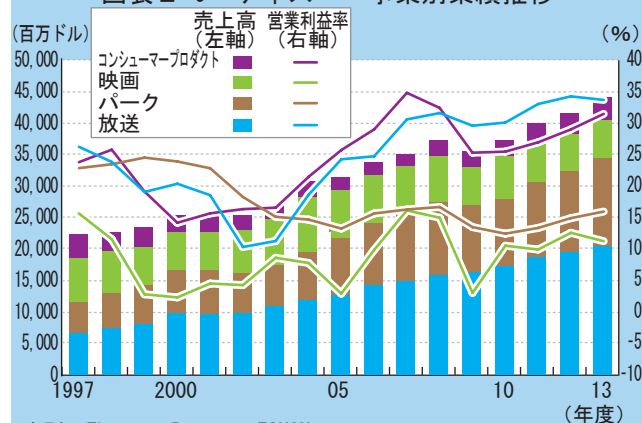
出所：アニュアルレポートより作成

映像コンテンツ制作を行う、「スタジオエンターテインメント事業（映画事業）」、キャラクター製品などを販売する「コンシューマプロダクト事業」、「メディアネットワーク事業（放送事業）」、ウェブを活用したゲームなどを展開する「インタラクティブ事業」（2007 年開始）の 5 つを主要事業領域としている（図表Ⅱ-7）。

2013 年度（決算期 2013 年 9 月）の売上高は、2005 年比で 44% 増の 450 億ドル、そのうち放送事業が 204 億ドルと 45% を占めるようになっている（パーク事業 31%、映画事業 13%）。地域別売上高を見ると、米国でしか展開していない放送事業のウエートが大きいと、米国・カナダの割合が 76% と高くなっている（図表Ⅱ-8）。営業利益も、放送事業が最も大きく 68 億ドル（利益率 34%）、パーク事業 22 億ドル（同 16%）、映画事業 6.6 億ドル（同 11%）と、1998 年以降は、放送事業がそれまで最も大きい部門であった映画事業を上回るようになっている。また、2005 年に米国外で 3 番目となる大型テーマパークである香港ディズニーランドがオープンしており、同年以降、パーク事業の売上高が映画事業を上回るようになった（図表Ⅱ-9）。

放送事業を大きな収益源としつつ、良質なコンテンツ（映画・映像）を軸とし、DVD などのパッケージ販売や番組販売、パークへの展開、関連グッズの販売などへ拡張させていくことを企業方針としている。例えば、2013 年

図表Ⅱ-9 ディズニー事業別業績推移



出所：Thomson Reuters EIKON

11 月末に公開された「アナと雪の女王」のヒットにより、2014 年度上半期（2013 年 10 月 - 2014 年 3 月）の業績は映画事業を中心として好調であるが、今後も前述のような関連グッズ等の展開により、継続的に同作品から得られる収益が期待されている。

なお、米国外でのテーマパークについては、ディズニーランド・パリ、香港ディズニーランドなどは直営であるが、日本では、東京ディズニーランドの開業時（1983 年）が、ウォルト・ディズニー・ワールド・リゾートの拡張の時期と重なったため、ディズニーは東京での大型投資を断念しており、オリエンタルランドが同社とライセンス契約を結び、東京ディズニーランドおよびディズニーシーを運営している。

Merlin Entertainments（英国）

水族館を含む中小規模の都市型テーマパークを主力として展開しており、2013 年末時点で 22 カ国 99 施設と、運営する施設数では世界最大規模、入場者数も 2013 年に 5,980 万人とディズニーの 1 億 3,255 万人に次ぐ規模となっている（7 ページ図表Ⅱ-5）。

1979 年に水族館「SEA LIFE」をスコットランドに開設して以降、フィットネス施設等も含むレジャー・娯楽施設運営事業者であった英 Vardon PLC 傘下で水族館や遊園地を欧州に展開していたが、1999 年に同社を経営

図表Ⅱ-10 Merlin Entertainments 事業別業績

単位：百万ポンド

	2013 年					(参考) 2008 年		
	売上高	営業利益	営業利益率%	入場者数 (百万人)	施設数	売上高	営業利益	営業利益率%
Midway アトラクションズ	524	164	31.3	37.1	82	204	51	25.0
レゴランド・パークス	352	106	30.1	11.5	6	168	36	21.4
リゾート・テーマパーク	314	54	17.2	11.2	11	283	59	20.8
総計	1,192	324	—	59.8	99	662	146	—

出所：アニュアルレポートより作成

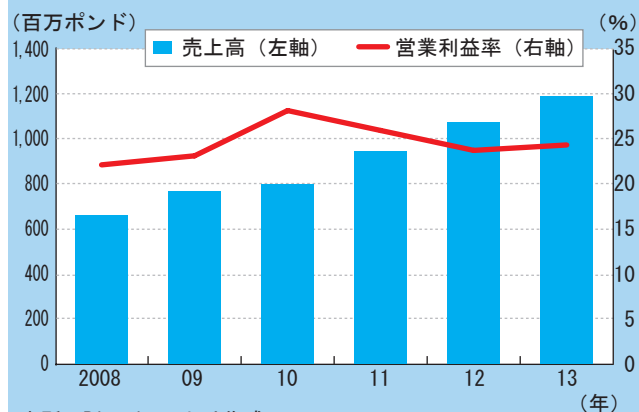
陣が MBO することで Merlin Entertainments が設立された。

2005 年以降、米投資会社ブラックスストーン傘下となり同年にレゴランド・パークスを、2006 年にイタリアのテーマパークである Gardaland や、英国のマダム・タッソー（蝋人形館）などを保有するタッソーグループなどを買収した。これらの買収により傘下となったレゴランドや蝋人形館などをアジアなどへ新たに展開するなど、他地域へも積極的に進出している。

同社は展開するテーマパークを、水族館や蝋人形館などの屋内施設である「Midway アトラクションズ」、レゴランドを展開する「レゴランド・パークス」、英国の Thorpe Park、ドイツの HEIDE PARK Resort、イタリアの Gardaland Resort のようなリゾート型遊園地を含む「リゾート・テーマパーク」の 3 つに区分しており、売り上げ規模で見ると、Midway アトラクションズ事業の割合は 44%、レゴランド・パークス事業とリゾート・テーマパーク事業の売り上げはおおの 3 割程度となっている（図表Ⅱ-10）。Midway アトラクションズ事業に含まれる水族館「SEA LIFE」は、英国をはじめ欧州、北米、アジアに 44 施設を展開している。その他蝋人形館が 15 施設、レゴランドの都市型施設である「レゴランド・ディスカバリーセンター」が 11 施設、お化け屋敷 Dungeons が 8 施設と、展開数では同事業部門が最も多い。

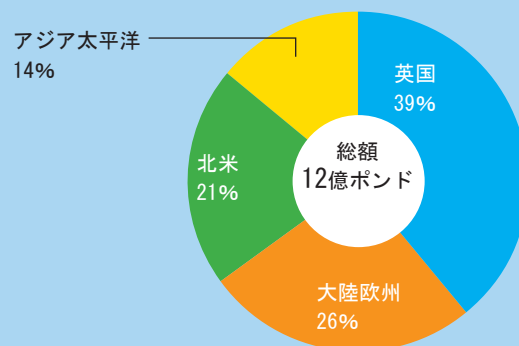
2008 年以降、売上高は年平均成長率 12% で成長、2013 年にロンドン証券取引所に上場しており、同年の売上高は前年比 11% 増の 11.9 億ポンド、営業利益率は過去 5 年間 20% 程度で安定的に推移している（図表Ⅱ-11）。地域別売上高を見ると、英国が 39%、大陸欧州が 26%、北米 21%、アジア太平洋 14% となっている（図表Ⅱ-12）。テーマパーク運営事業者として欧州最大の

図表Ⅱ-11 Merlin Entertainments 業績推移



出所：Bloombergより作成

図表Ⅱ-12 Merlin Entertainments 売上高地域別構成比（2013年）



出所：アニュアルレポートより作成

事業者であるが、北米、アジア太平洋への新規進出計画も進めており、世界的なテーマパーク事業者へと成長している。

2. アミューズメント施設（ゲームセンター）

ゲームセンターは多くの国で規制の対象となっているため、各国ごとに形態の異なる施設が展開されているが、本稿では、日本では、主にゲームセンター、米国ではアーケードといわれる、ゲーム機器の設置を含む屋内型の施設に加え、日本特有の市場を形成しているカラオケBOXなども含めて一つの業種と捉えている（図表Ⅱ-13）。また、日本のラウンドワンや米国の Dave & Buster's Entertainment のように、ボウリングなどのスポー

ツ施設の設備を併設した施設があるほか、バンダイナムコが展開するフード・テーマパークや商品化の権利を持つキャラクターをテーマとした施設のように、ゲームセンターではなく屋内テーマパークとしての要素が濃い施設もあり、ここではそれも含めて捉えている。

2013 年の日本のゲームセンター（商業施設内に設置されたゲームコーナーを含む）の市場は約 48 億ドル（4,430 億円）、カラオケBOXの市場規模は約 46 億ドル

図表Ⅱ-13 日本のアミューズメント施設運営・主要企業

ゲームセンター〔関連事業部門名(旧社名)〕	売上高	本社	ゲームセンター以外の主要事業
バンダイナムコ〔アミューズメント施設事業※ ¹ 〕	581	東京	業務用ゲーム機器、ゲームソフト、玩具
スクウェア・エニックス〔アミューズメント事業(タイトー)※ ² 〕	470	東京	ゲームソフト、出版
イオンファンタジー	465	千葉	－
セガサミー〔アミューズメント施設事業〕	432	東京	業務用ゲーム機器、ゲームソフト、玩具
ラウンドワン〔ゲームセンター事業〕	349	大阪	ボウリング、カラオケ
カラオケBOX〔関連事業部門名(展開する店舗名)〕	売上高	本社	カラオケBOX以外の主要事業
第一興商〔カラオケ・飲食店舗事業(ビックエコー)〕	471	東京	業務用カラオケ、音楽ソフト
シダックス〔レストランカラオケ事業〕	415	東京	給食、外食、車両運行管理、フィットネスなど
コシダカ〔カラオケ事業(まねきねこ等)〕	※ ³ 187	群馬	温浴施設、フィットネス
AOKI〔カラオケ事業(コート・ダジュール)〕	165	神奈川	衣料専門店
ウチヤマ〔カラオケ事業(コロック倶楽部)〕	87	福岡	介護、飲食
ラウンドワン〔カラオケ事業〕	84	大阪	ボウリング、ゲームセンター
鉄人化計画(カラオケの鉄人)	※ ³ 81	東京	スポーツバー、まんが喫茶等

注1：売上高は関連事業部門（単位：億円、2013年）

注2：※1：カレー、アイスクリーム、餃子などをテーマにしたフード・テーマパーク、商品化の権利を持つキャラクターをテーマとした屋内テーマパークも含まれる

※2：アミューズメント機器の製造、販売、レンタルを含む

※3：決算期は2012年9月～2013年8月

出所：各社公表資料より作成

(3,960億円)である。米国のアミューズメント・アーケード施設(Amusement Arcades)の2012年の市場規模は約20億ドル(US Census)と、日本のアミューズメント施設の市場規模は米国を大きく上回っており、欧州などでも大きな市場が形成されていないことから、世界のアミューズメント施設で最も大きな市場を形成しているのは日本であると考えられる。日本では、業務用ゲーム機器やパチンコ機器のメーカーの成長やこれらのメーカーによる施設運営への参入などに伴って市場が成長した。欧米などで合法化されているカジノが日本では合法化されていないことも市場成長の背景にあると考えられる。

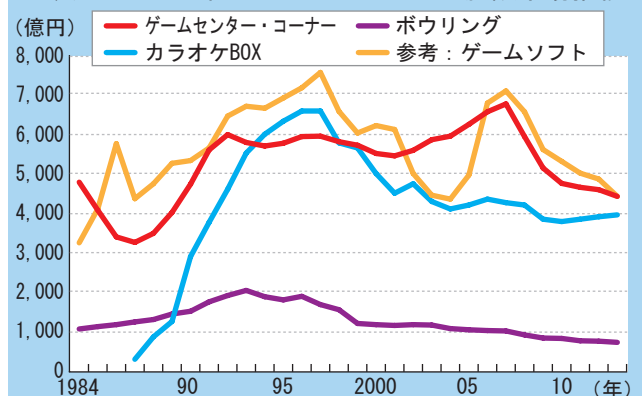
日本のアミューズメント施設の市場規模の推移を見ると(図表Ⅱ-14)、1985年に「風俗営業等の規制及び業務の適性化等に関する法律(新風営法)」が施行され、ゲーム機などを設置した営業が建物の床面積の10%を超える場合は風俗営業の許可を取ることが義務付けられたことで一時的に縮小したものの、親子でも楽しめる業態の登場などにより、新たな層を取り込み新たな市場を形成してきた。また、大型商業施設の開発が進み、この中にゲームコーナーが相次いで設置されるなど、気軽に立ち寄れる施設が増加し、市場規模は2007年に6,780億円と過去最高となった。しかし、2007年以降は、携帯端末を利用したゲームの普及などとともに、市場は縮小傾向にある。

カラオケ市場については、1988年にカラオケBOXブームが本格化、1992年に通信カラオケが登場するなど技術の進歩とともに普及が進み、1996年にカラオケBOXルーム数は約16万(一般社団法人全国カラオケ事業者協会による調査)とピークに達するが、以降縮小基調となり、

2000年以降は、大手による施設の大型化や、飲食を充実させたり、ダーツ、ビリヤード、スパ、フィットネス施設を併設するなど、差別化を図る動きが見られる。

一方、米国では1980年代初頭のアーケード市場は映画興行市場(1981年に約30億ドル)を凌ぐ規模であったとされるが、任天堂やソニー、マイクロソフトなどの家庭用ゲーム機の普及により縮小していった。現在同国での業界最大手で市場シェア34%であるCEC Entertainmentは、幼児/小学校低学年層の子どもとその家族を対象とし、誕生会や食事会なども行える施設を米国とカナダの約500カ所で展開している。また業界2位のDave & Buster's Entertainmentは、CECより高い年齢層の子どもや成人を対象とし、食事やスポーツ観戦なども合わせて楽しめる施設を米国とカナダの約60カ所に展開しており、両社で市場の約6割を占める構造となっている。

図表Ⅱ-14 日本のアミューズメント施設市場推移



出所：日本生産性本部「レジャー白書2014」より作成

ラウンドワン（日本）

ゲーム、ボウリング、カラオケやスポーツなどの複合的なメニューを提供するアミューズメント施設で、郊外のロードサイド店を中心に比較的大規模な屋内型複合レジャー施設を展開している。

創業者の杉野公彦氏が、父が経営していたローラースケート場を引き継ぐ形で1980年に杉野興産株式会社を設立、1994年に商号を株式会社ラウンドワンに変更し、ボウリング場にゲームコーナーを併設するモデルで、福岡、札幌など大阪以外の都市への展開を進めた。さらに、1999年には新たにカラオケルームの設置を開始、2004年には、フットサル、卓球などのスポーツ施設を併設した「スポッチャフロア」の導入を開始した。2013年度末には国内で111店舗を展開しており、同年度の売上高は843億円、売上高に占める各アイテムの割合は、ゲームコーナーが約4割と最も大きく、ボウリング3割、スポッチャとカラオケがそれぞれ約1割となっている（図表Ⅱ-15）。

近年は、コアターゲットである若年層の減少を背景に売上高も減少傾向にあることに伴って（図表Ⅱ-16）、財務体質の強化を優先させており、国内の新規出店を、大型ショッピングモールや複合ビルのテナントなど、初期投資を抑えられる物件に限定している。既存店については、店舗資産を売却すると同時に賃借することで営業を継続するセール・アンド・リースバックの手法を用いており、これに伴う固定資産売却損や減損損失などの影響により、2013年度には当期純損失197億円（前年度は6億円の黒字）を計上している。

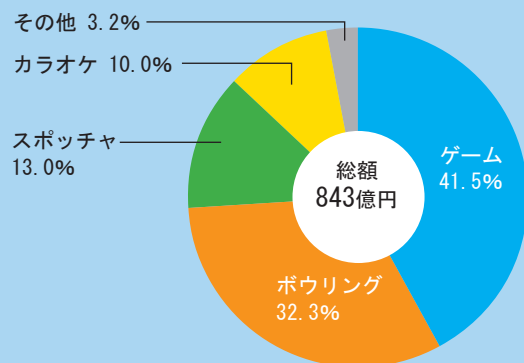
米国市場を成長ドライバーと位置付け、2009年にカリフォルニアへの出店を計画、Round One Entertainmentを設立した。ボウリング場を核とする複合レジャー施設の1号店を2010年8月にオープンし、2013年度末には同国内で3店舗を展開、2016年3月までに、同国で15店舗に拡大する方針を示している。

バンダイナムコ（日本）

ゲームメーカーでありアミューズメント施設を展開するナムコと、玩具メーカーのバンダイが、2005年に統合して設立された企業であり、ナムコの事業の流れをくむアミューズメント施設事業、バンダイの事業を受け継ぐ玩具事業に加え、バンダイが商品化の権利を持つアニメやゲームのキャラクターを活用した娯楽施設などを展開している。

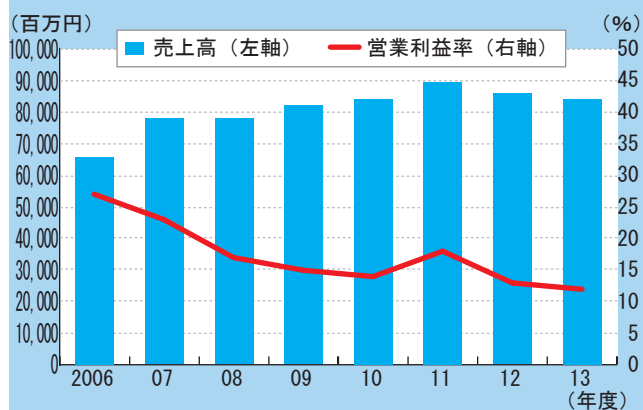
ナムコは、創業者の中村雅哉氏が1955年に東京都大

図表Ⅱ-15 ラウンドワン売上高セグメント別構成比（2014年3月期）



出所：有価証券報告書より作成

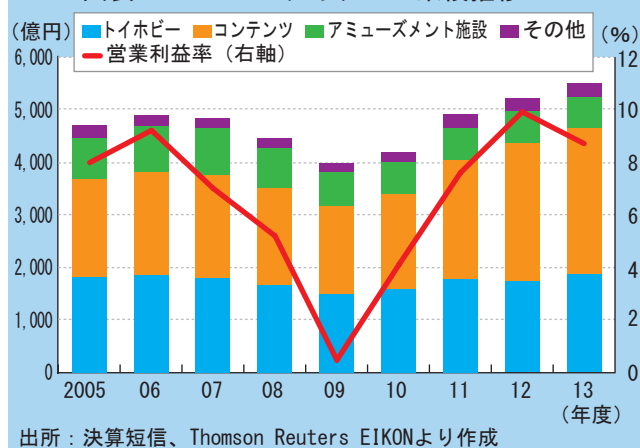
図表Ⅱ-16 ラウンドワン業績推移



田区で子ども向け遊具を販売する中村製作所を設立し、横浜の百貨店の屋上に木馬2台を設置したことで、アミューズメント事業を開始した。1963年に三越本店の屋上に「ロードウェイライド」というミニチュアの線路上を走る乗り物を設置すると、これが人気となりその後も三越各店舗に展開した。1974年に米国のゲームメーカー・アタリ社の日本法人を買収し、ビデオゲーム機事業やゲームセンター事業に参入、1977年に従来の社名のアルファベット表記の頭文字からナムコ /namcoへ社名変更した。1980年に「パックマン」を発表して、世界的ブームを起こし、1990年代以降は、都市型テーマパーク「ナムコ・ワンダーエッグ」（1992～2000年）、「ナムコ・ナンジャタウン」（1996年～）、「横濱カレーミュージアム」（2001～2007年）、「アイスクリームシティ」（2003年～）などの、アミューズメント施設を開設していった。

バンダイは、1950年に萬代屋として設立され、セルロイド製玩具や金属製の乗り物玩具、ゴム製浮き輪などの販売業務を行うなかで、オリジナル商品も生み出していった。1960年に入り東京玩具組合が、下町に集積する玩具メーカーの工場を栃木県壬生町に移す計画を立て、1965年に同地に「おもちゃ団地」が誕生したが、バンダイも同地に進出し、日本メーカーによる玩具の輸出が盛んになるなかで、同社も日本の玩具業界大手へと成長した。ヒットした商品には、「もぐらたたきゲーム」（発売：

図表Ⅱ-17 バンダイナムコ業績推移



1977年)、「機動戦士ガンダム」のプラモデル(同1980年)、「パワーレンジャー」のフィギュア(同1993年)、「たまごっち」(同1996年)などがある。また、1999年に米玩具大手マテル社と業務提携したほか、2002年にはオセロやルービックキューブなどを開発したことで知られるツクダオリジナルを傘下に置いている。

両社の統合は、ナムコのゲーム開発力とアミューズメントの店舗網、バンダイのキャラクター事業のノウハウを融合させ、新たな商品・サービスを創出することを狙ったものである。統合した後は、重複するゲーム事業を統合し、ゲーム配信や、業務用・家庭用ゲーム機製造、映像・音楽制作などのコンテンツ関連事業を強化しており、複数のコンテンツ制作会社と業務提携を行うなかで、2007年には、東映、角川グループと、2008年には円谷プロダクションと、資本・業務提携を行っている。また2006

年にはアミューズメントとキャラクター商品を合わせた施設「ナムコ・ワンダーパーク ヒーローズベース」を、2013年には週刊少年ジャンプの作品を活用した「J-WORLD TOKYO」を開設している。

2013年度の総売上高は5,076.8億円、営業利益は446.7億円であるが、コンテンツ事業は現在総売上高の約5割を占めている(図表Ⅱ-17)。ナムコ、バンダイいずれも1978年に米国に現地法人を設立しており、それ以降、米国のほか、欧州、アジアなど海外でも玩具販売やアミューズメント施設関連事業を手掛けている。しかし、統合後の現在の地域別売上高を見ると、国内の売り上げシェアが83%と多くを占める。アミューズメント施設は2014年3月末時点で1,295施設展開しており、このうち直営店が247と2割を占め、ほかは商業施設等とのレベニューシェアで運営を行っている。施設事業が総売上高に占める割合は約12%と限られているが、同事業は、玩具、ゲームおよびアニメコンテンツの世界観を体験できる場を提供するといった意味で、同社の事業の重要な要素となっている。2014年に発売を開始した「妖怪ウォッチ」は大ヒット商品となり、2014年4-6月期の業績は四半期過去最高を記録している。

3. ギャンブル(カジノ)

カジノ運営は多くの国でゲームセンター以上に規制の対象となっているが、世界的にカジノ都市として知られているモンテカルロ、マカオ、ラスベガスなどでは、観光振興および歳入の確保、違法賭博の排除などを目的に、大規模な規制緩和が進められてきている。現在世界で最も大きなカジノ市場を形成しているのは、2002年以降外資も含めた企業の参入が解禁となり急成長したマカオであり、2006年以降、同地区のギャンブルからの収入はラスベガスを上回るようになった。マカオの2013年の同収入は前年比18.6%増の3,607.49億パタカ(約450億ドル)と過去最高を更新、ラスベガスの65億ドルの7倍規模となっており、世界最大のカジノ都市としての地位を不動のものとしている。マカオでのカジノ運営が認められているのは6社であり、これらが世界のカジノ市場を代表する企業となっている(次ページ図表Ⅱ-18)。

世界のカジノ大手企業は、ホテル設備や大型会議施設、ショッピングモール、舞台、コンサートなどさまざまな

エンターテインメントを充実させた複合リゾートとして展開している。先行的なモデルが生まれた米ネバダ州のゲーミング管理局によると、同州のカジノ施設の収入は2013年に230.76億ドルであったが、うちゲーミング(ギャンブル)からの収入の構成比は45%であった。20年前の1994年には60%、2000年には53%と縮小傾向が続いており、カジノ施設が、ゲーミング以外のリゾートとしての要素を高めている状況を反映している(次ページ図表Ⅱ-19)。

一方、欧州のカジノ市場はフランスが最も大きく、英国、ドイツと続く。欧州のカジノは、英国などで見られる小規模な都市型施設と、温泉地やモナコ、ニースなど海岸都市で見られるリゾート型施設の2つのタイプがある。近年は、市場規模は縮小傾向にあるが、経済不振の影響以外にも、主要国の多くで実施された施設内での禁煙法の施行やエントランスでのID確認の厳格化などの影響がある。また賭博需要が施設からネット上へ移行している側面もある。その傾向が顕著なイタリアでは、違法サイトの駆

図表Ⅱ-18 カジノ大手の業績（2013年）

単位：百万ドル

国・地域名	企業名	代表的な施設名	売上高	営業利益	営業利益率%	マカオ事業	
						売上高	構成比%
米国	Las Vegas Sands	ベネチアン	13,770	3,394	25	8,852	64
マカオ	SJM	リスボア	11,300	946	9	11,300	100
米国	MGM Resorts International	ベラージオ	9,810	1,112	11	3,317	34
米国	Caesars Entertainment	シーザースパレス	8,560	-2,220	-	-	-
香港	Galaxy Entertainment	ギャラクシー	8,513	8,513	16	8,258	97
米国	Wynn Resorts	ウィン	5,621	1,250	22	4,041	72
マレーシア	Genting	リゾーツワールド	5,434	1,504	28	-	-
豪・香	Melco Crown Entertainment	City of Dreams /Crown	5,087	778	24	5,087	100
オーストラリア	Crown Resorts	クラウンリゾーツ	2,931	548	24	-	-

出所：Thomson Reuters EIKON、Bloomberg、各社アニュアルレポートより作成

逐と税収確保を目的として、2007年から規制当局の管理下においてオンライン・カジノ²を段階的に合法化し始めている。同国の2012年のオンライン・カジノ市場はカジノ市場全体の3割近い規模へと成長している。イタリアのように明確に合法化されている国・地域は限られているものの、個人が自国外のオンライン・カジノ・サイトへアクセスすることへの制限は限定的であり、また提供する企業も多言語でのサービス提供を実施していることや、携帯端末の急速な普及によりオンライン・カジノの市場は拡大しており、各国・地域で法律上の位置付けなど、対応が迫られている。

こうしたなか、英国では2005年に賭博産業の規制緩和を志向した「2005年賭博法」が成立し、ゲーム機器の設置台数の規制緩和や、大規模カジノの設置などが認められるようになった。それを受けた設置機器の増加や新たな施設の開設が寄与し、同国のカジノ市場の規模は、主要国の中で唯一上向き傾向にある（図表Ⅱ-20）。

Las Vegas Sands（米国）

Las Vegas Sands は、ラスベガスでカジノホテルとコンベ

図表Ⅱ-19 ネバダ州のカジノ施設収入

単位：百万ドル

	2013年		（参考）2000年	
		構成比%		構成比%
ゲーミング	10,396	45.1	9,309	53.0
宿泊	4,788	20.8	3,165	18.0
飲食	5,114	22.2	3,145	17.9
その他	2,778	12.0	1,939	11.0
計	23,076	100	17,557	100
カジノ施設数	263		243	

出所：ネバダ州 Gaming Control Board「Gaming Abstract」より作成

ンションを一体化した施設を先駆的に展開、マカオやシンガポールへの進出により業績を伸ばし、現在売り上げ規模では世界最大となっている。

同社の起源となる Sands Hotel は1952年に開設されたラスベガスを代表する老舗カジノホテルで、フランク・シナトラなどが出演していたナイトショーの会場があったことで知られる。1989年に、実業家シェルドン・アデルソン氏が同ホテルを買収し、翌年にはホテルの近くにコンベンション機能を提供する Sands Expo Convention Center をオープンした。同氏は、パーソナルコンピュータに可能性を見だし、1979年にラスベガスでコンピュータ

図表Ⅱ-20 欧州のカジノ施設数と賭博収益※¹（上位8カ国）

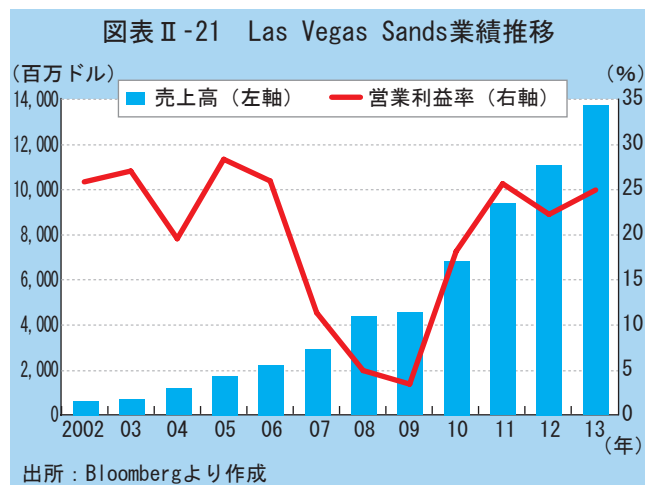
単位：百万ユーロ

国名	施設数	賭博収益（2012年）			備考（運営事業者）
			2011年比%	2007年比%	
フランス	195	2,303	-1.7	-18.4	4社で115施設を運営
英国※ ²	143	1,035	7.5	-3.5	Rank Group(59施設)、Genting UK(41施設)、Aspers(2施設)
ドイツ	73	625	-3.4	-41.3	20事業者（うち公営10、民営10）
スイス	21	623	-11.5	-7.7	21事業者（コンセッション方式）
オランダ	14	508	-3.4	-29.3	Holland Casinoのみ
イタリア	4	364	-18.9	-37.8	4事業者（コンセッション方式）
ギリシャ	9	339	-21.5	-57.8	Regency Entertainment など
スペイン	43	305	-9.8	-44.9	Codere、Gran Casino など

注：※¹：賭博収益は、賭け金の総額から顧客の勝ち分を差し引いた額※²：英国の施設数は2013年9月末値

出所：European Casino Association(ECA)、英 Gaming Commission より作成

2. イタリアでは規制当局の管理下にある専用のプラットフォームからのみオンライン賭博へのアクセスが可能であり、ライセンスを保有しない事業者が、同プラットフォームから賭博サービスを提供することは、禁止されている。



レードショー COMDEX（同種の見本市としては最大級のCeBITに次ぐ規模の見本市として、2003年まで開催されていた）を開催して成功を収めており、その経験を通じて老舗のカジノホテルにコンベンション機能を持たせるというアイデアを得るに至った。

同社は老朽化したSands Hotelを1996年に解体し、その跡地に「ベネチアン」を建設し、1999年にオープンした。これは、イタリアのベネチアをイメージしたカジノホテルで、ベネチアの街並みを再現したショッピングセンターを備えるとともに、コンベンションセンターとしての機能を充実させた施設とすることで集客力を高め、前述したように後にコンベンションとカジノを一体化した施設の先行モデルとなった。

2004年にマカオに進出しSands Macaoを開業したことに続いて2007年にThe Venetian Macaoを開業したことで、同市場の成長とともに成長し、2003年に6.9億ドルであった売上高は、2008年には43.9億ドルに拡大している（図表Ⅱ-21）。さらに2010年にシンガポールにMarina Bay Sandsを、2012年にマカオにSands Cotai Centralを開業し、世界最大のカジノ企業へと成長した。営業利益率も、金融危機の影響で2008年から2009年にかけては落ち込んだものの、その後はカジノ収入と、コンベンション、ショッピング等の利用客を取り込むことで実現している高いホテル稼働率に支えられ、20%前後の高い水準で推移している。

2013年の売上高は前年比24%増の137.7億ドル（営業利益率25%）、地域別に見ると、マカオの4施設の売上高が88.5億ドルと全体の64%を、またシンガポールのMarina Bay Sandsの売上高が全体の22%を占めるまでになっており、9割近くが米国以外での収入となっている（図表Ⅱ-22）。総売上高に占めるギャンブルからの収入の割合が83%と市場規模が大きいマカオ事業が重要な収入源となっている。マカオのほか、日本など今後カジノが合法化される可能性のある国・地域へのさらなる投資に意欲を示している。また、米国内でもまだ合法化されていない州へ合法化の働きかけを行っている。

図表Ⅱ -22 Las Vegas Sands 業績内訳（2013 年）

	売上高（百万ドル）		営業利益率%	
		前年比%		
総計	13,770	23.7	24.8	
事業別内訳				
ギャンブル（カジノ）	11,387	26.4		
宿泊	1,381	19.6		
飲食	730	16.2		
モール	481	21.3		
会議・その他	497	0.0		
地域別内訳				
マカオ	The Venetian Macao	3,851	27	34.9
	Sands Cotai Central	2,698	156	17.1
	Sands Macao	1,237	-1	26.4
	Four Seasons Macao	1,065	-2	22.6
マカオ		8,852	37.7	26.8
シンガポール	Marina Bay Sands	2,968	2.8	33.5
その他アジア		140	-5.9	-45
米国	Las Vegas	1,518	9.6	15.8
	Sands Bethlehem	497	5.6	17.1
出所：Las Vegas Sands 業績発表資料より作成				

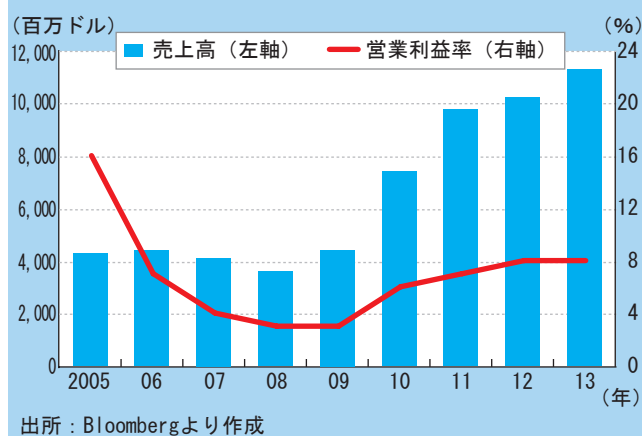
SJM（マカオ）

マカオを国際的なカジノ都市として成長させることに貢献し、カジノ王と呼ばれるスタンレー・ホー氏が率いる、マカオのカジノ市場を代表する企業である。

石油精錬工場や不動産業などを営んでいた実業家ホー氏がカジノ業に参入するため Sociedade de Turismo e Diversões de Macau (STDM) を創業し1962年にマカオ政府よりカジノ独占経営権を取得、同年 Casino Estoril を開業した。マカオのカジノの歴史は16世紀にさかのぼり、地場で独自に発展してきたが、ホー氏は、ラスベガスやモンテカルロの近代的な経営方式を取り入れ、1970年にはホテルとカジノが一体となった、Casino Lisboa を開業し、マカオのカジノの国際化の礎を築いた。また、顧客の利便性を高めるために、香港-マカオ間の定期船便や、香港-マカオ直通の航空便を開通させるとともに、マカオを観光地として発展させるべく、マカオ政府と連携し、カーレース、国際音楽祭、モーターショー等、観光客をひきつける数々のイベントを企画した。こうしてマカオへの旅行者が増加したことにより、STDM は成長し、1996年時点でマカオ政府がSTDM から得た税収は、財政収入の6割を占めていたとされる。

マカオの中国への返還後、STDM へのカジノ独占経営権が2001年で満了となるのを機に、マカオ政府はカジノ運営権を外資も含めた複数の事業者に開放するべく2002年に国際入札を実施した。ホー氏はSTDM を母体に Sociedade de Jogos de Macau (SJM) を設立し、同入札にてカジノ運営権を取得した。その他同年に運営権を得たのは、香港 Galaxy Casino、米 Wynn Resorts である。また後に、米 Venetian (Las Vegas Sands)、米 MGM Grand Paradise、香港 / 豪系 Melco Crown Entertainment も運営権を獲得しており、現在6社にライ

図表Ⅱ-23 SJM業績推移



センスが発給されている。

SJM は、香港に SJM Holdings を設立し、2007 年に

マカオの新たなランドマークとなる Grand Lisboa を開業、2008 年に香港証券取引所に上場した。同年に L'Arc Macau、Casino Oceanus at Jai Alai を、2014 年には新開発地域であるコタイ地域に Lisboa Palace を開業しており、中国の経済発展に後押しされたマカオのカジノ市場の成長とともに業績は順調に推移し、2013 年の売上高は 113 億ドル（営業利益 9.5 億ドル）と世界 2 位の規模となっている（図表Ⅱ-23）。

4. スポーツ施設

スポーツ施設には、フィットネスクラブや、ゴルフ場、スキー場などがあるが、米政府統計、および日本生産性本部が「レジャー白書」で公表している両国の関連市場の規模を見ると、規模が大きいのは、フィットネスクラブを含む屋内スポーツ施設やゴルフ場で、2012 年の屋内スポーツ施設の市場規模は、米国で 245 億ドル、日本で 6,120 億円（約 77 億ドル）、ゴルフ場の市場規模は、米国で 211 億ドル、日本で 9,110 億円（約 114 億ドル）であった（図表Ⅱ-24）。

フィットネスクラブ業界の国際的な団体である International Health, Racquet and Sportsclub Association (IHRSA) の「Global Report 2014」によると、世界のフィットネスクラブ市場規模は約 780 億ドル、施設数は 16 万 5 千である。会員数を人口比で見ると、米国、カナダのほか、欧州先進国で高い値となっている（図表Ⅱ-25）。一方、日本では 3% 程度と、8% の韓国を下回る水準となっている。主要企業を見ると、施設数が多い企業は、フランチャイズ展開を主としている企業であり、世界で約 1 万店を展開する米 Curves International や、24 時間年中無休モデルで展開する米 Anytime Fitness、米 Snap Fitness などが、提供サービスを絞り、月会費を押さえることで消費者に受け入れられている。Curves は、女性向けの健康プログラ

図表Ⅱ-24 米国・日本のスポーツ施設市場規模 (2012 年推計)

	単位：百万ドル		
	スポーツ関連施設※1	ゴルフ場	スキー場※2
米国	24,517	21,107	2,628
日本	7,670	11,417	702

注：※1：スポーツクラブのほか、テニスクラブ、アイススケート場、プールなども含む

※2：日本のスキー場収入は索道収入のみ

出所：US CENSUS、日本生産性本部「レジャー白書」

ムに特化しているが、独 Mrs.Sporty や、トルコ b-fit など、女性専用のジムをフランチャイズ展開しており、これらはおおのの国で女性のニーズを捉えて成長している（図表Ⅱ-26）。

ゴルフ場については、世界の主要市場である米国のゴルフ人口は約 2,500 万人、日本では約 790 万人、英

図表Ⅱ-25 主要国のフィットネスクラブ市場

国名	市場規模 (百万ドル)	施設数	会員数 (万人)	同人口比 %
世界	78,171	165,300	13,875	2.0
米国	22,400	32,150	5,290	16.7
英国	6,194	6,019	790	12.3
ドイツ	5,884	7,940	855	10.6
日本	5,133	3,572	405	3.2
スペイン	4,966	4,700	640	13.7
フランス	3,259	2,970	420	6.6
韓国	2,880	6,800	400	8.0
イタリア	2,738	6,500	420	7.0
カナダ	2,600	6,250	570	16.2
ブラジル	2,572	30,767	769	3.9
ロシア	2,125	3,450	249	1.7
中国	1,980	3,346	484	0.4
オーストラリア	1,800	2,700	190	8.3
オランダ	1,597	1,900	210	12.5
メキシコ	1,479	7,826	274	2.3
スウェーデン	732	1,300	120	12.6
ノルウェー	700	725	80	15.9
スイス	671	800	70	8.7
オーストリア	582	860	70	8.3
インド	536	1,234	44	0.04
トルコ	350	1,550	41	0.5
シンガポール	207	183	22	4.1
タイ	169	927	25	0.4
インドネシア	128	638	24	0.1
フィリピン	120	350	25	0.3
マレーシア	101	546	20	0.7
サウジアラビア	99	361	32	1.1
ベトナム	89	937	8	0.1
クウェート	50	216	16	4.2

出所：IHRSA「Global Report 2014」、IMF 人口統計より作成

図表Ⅱ-26 世界のフィットネスクラブ運営事業者（2013年）

国名	企業名	設立	クラブ数	会員数（千人）	売上高（百万ドル）	運営形態
米国	Curves International	1995	10,000	n/a	n/a	FC
米国	Anytime Fitness	2002	2,373	1,841	634	FC
米国	Snap Fitness	2003	1,426	n/a	67	FC（直営138）
米国	Planet Fitness	1992	749	4,806	n/a	FC（直営45）
米国	Gold's Gym International	1965	700	3,000	n/a	FC（直営75）
米国	L.A.Fitness International LLC	1984	616	n/a	n/a	直営
ドイツ	Mrs. Sporty※	2005	567	197	n/a	FC
米国	24 Hour Fitness	1983	413	3,800	1,300	直営
英国	Fitness First	1993	391	913	800	直営
日本	コナミスポーツ&ライフ	1973	385	800	788	直営
カナダ	GoodLife Fitness Clubs	1979	307	790	495	直営
オランダ	HealthCity	2002	304	750	n/a	直営
米国	Fitness Together	1996	300	n/a	n/a	FC
英国	Virgin Active	1999	270	1,337	1,021	直営
トルコ	b-fit Health and Sports Inv. and Trading Corp	2006	230	n/a	n/a	FC
米国	Town Sports International	1973	170	497	470	直営
日本	セントラルスポーツ	1970	153	376	484	直営
インド	Talwalkars Better Value Fitness	2003	149	150	28	直営
スイス	Kieser Training※	1967	140	n/a	n/a	FC（直営16）
日本	ルネサンス	1982	120	394	398	直営
ノルウェー	SATS※	1995	113	271	262	直営
米国	Life Time Fitness	1990	108	679	1,206	直営

注1：クラブ数、会員数、売上高ともにおおよその数を記載。※は2012年値

注2：緑の網掛けは、フランチャイズ展開を主とする企業

出所：IHRSA「Global Report 2014」、各社HPより作成

国は約340万人となっており、世界の主要ゴルフ場運営企業を見ると米国、日本の企業が多くのゴルフ場を運営している（図表Ⅱ-27）。先進国の多くで、プレーヤーの高齢化、若年層のゴルフ離れなどにより、ゴルフ市場は縮小傾向にある。こうしたなかで、ゴルフ場運営側は、国内外からゴルフを通じた旅行者を呼び込むことや、従来からのゴルファーであるシニアの利用頻度を上げること、気軽に立ち寄れるタイプのゴルフコースを設けて若年層の顧客を獲得することなどさまざまな取り組みを行っている。

ゴルフ場市場の変遷を振り返ると、日本では、1980年代末のバブル期に全国で多くのゴルフ場開発が進んだが、バブル崩壊後には、負債過多などによる倒産が相次いだ。2000年代に入っては、外資系ファンドによる買収も含めて、会員制からパブリック制への転換など経営方針の転換が図られたが、2014年3月に最大手のアコーディア・ゴルフが、ゴルフ場をファンドへ売却することで、売却益と運営受託料で収益を上げるモデルに転換する方針を示すなど、さらなる業態変革が進みつつある。

スポーツ施設運営事業者は、それぞれの国・地域内で成長している傾向にあるが、CurvesやAnytime Fitness、Gold's Gymなど、フランチャイズ展開しているフィットネスクラブ企業は自国外に多く進出している。

Curves International（米国）

小型フィットネス施設をフランチャイズ展開しており、施設数では世界最大である。創業者のゲイリー・ヘブン

図表Ⅱ-27 世界の主要ゴルフ場運営企業（運営コース数上位10社）

企業名	国名	コース、施設数
Troon Golf LLC	米国	207
Billy Casper Golf	米国	157.5
PGM	日本	157
アコーディア・ゴルフ	日本	154.1
ClubCorp	米国	140
KemperSports	米国	116.5
Blue Green Groupe Saur	フランス	101.7
American Golf Corporation	米国	92
Century Golf Partners/Arnold Palmer Golf Management	米国	83
ClubLink	カナダ	58.5

出所：Golf Inc. Summer2014

氏が、女性の健康に貢献するシンプルでリーズナブルなフィットネスクラブを目指し、1992年にテキサス州ハーリンゲンで、有酸素運動と筋力トレーニングを組み合わせた30分間の健康プログラムの提供を開始した。このプログラムに、女性が居心地良く通えるコンセプト「no men, no makeup, no mirrors」を加え、女性専用フィットネスクラブのフランチャイズ展開のビジネスモデルを考案、1995年にテキサス州パリスで「Curves」として開業した。

これまでフィットネスに縁のなかった女性を対象としたモデルが成功し、マクドナルドとサブウェイが25年程かけて7,000カ所にフランチャイズ展開したのに対し、同社はそれを10年間で達成するという速さでフランチャイズ展開を実現している。使用するトレーニングマシンが通常のフィットネスクラブより少なく小スペースでも出店できること、初

図表Ⅱ-28 コシダカホールディングス事業別業績

単位：百万円

	2013 年 8 月期決算（通期）					（参考）2009 年度業績		
	売上高		営業利益			売上高	営業利益	
	前年比増減%		当期利益率%	前期利益率%			営業利益	営業利益率%
カーブス	13,861	22.4	2,557	18.5	16.8	3,289	146	4.4
カラオケ	18,726	1.0	2,206	11.8	14.5	15,666	1,350	8.6
温浴施設	1,539	n/a	-318	-20.6	n/a	n/a	n/a	n/a
総計	34,515	2.3	4,152	12.0	12.1	18,955	1,496	7.9

注：温浴施設事業は 2011 年 11 月に開始

出所：Thomson Reuters Eikon、決算発表資料より作成

期投資が抑えられることに加えて、立地については女性を通いやすい住宅地が中心で、必ずしも商業地の一等地や路面店である必要がないことなどが、フランチャイズ展開をしやすくしている要因となっている。現在は世界 85 カ国以上に約 10,000 施設を展開し、400 万人以上の女性が利用している。

日本では、2005 年に Curves International 社と本部契約を締結したカーブスジャパンが事業展開権利を得て、フランチャイズ展開し、2008 年 10 月にカラオケボックスを展開するコシダカの子会社となっている。2009 年 12 月時点では店舗数 780 店、会員数 28 万人であったが、2010 年以降も年 150 店ペースで出店しており、2013 年 12 月末には 1,393 店、61 万人となっている。2013 年度のカーブスジャパン事業の売上高は 139 億円と、主力のカラオケ事業 187 億円に迫るペースで伸びているほか、営業利益では 26 億円とカラオケ事業 22 億円を上回り、コシダカにおけるカーブスジャパン事業は既にカラオケに並ぶ主力事業へと成長している（図表Ⅱ-28）。

Life Time Fitness（米国）

直営のフィットネス施設を展開する上場企業としては世界最大規模である。学生の頃からフィットネスクラブでアルバイトをするなどフィットネスクラブの運営に携わっていたバーラム・アクラディ氏が 1990 年にミネソタ州で創業した。高いクオリティの多様なメニューを提供するリゾートテイストの大型フィットネスクラブを設立し、多くの施設で年中無休・24 時間営業とするほか、子どもの預かり所を設けるなど、子どもから大人まで幅広い世代を取り込むビジネスモデルで展開している。トライアスロンやマラソンなど各種スポーツイベントを自ら主催あるいはサポートするほか、法人向けプログラムも提供している。また LifeSpa の名称で美容施設を、LifeCafe の名称でカフェレストランを

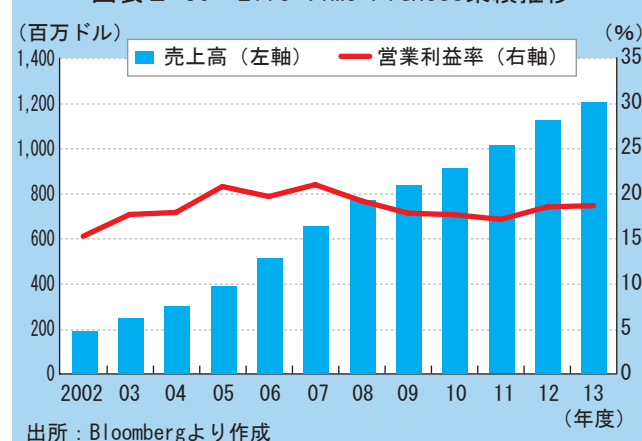
併設し、美容や健康に配慮したメニューを提供している。個人会員の会費は月額 45 ドルから 160 ドル、カップルや家族会員は 75 ドルから 340 ドルと、会員の利用目的によって異なる会費制度を設けており、2013 年末の会員数は 78 万 9,490 人となっている。

2014 年 2 月現在米国内で 109 のフィットネスクラブを運営している。2013 年度には売上高 12 億ドル、営業利益 2 億ドルであり、売上高は過去 10 年間、年間平均成長率 22%、営業利益率は 18% 前後と、高成長、高収益を維持している（図表Ⅱ-29、30）。

Troon Golf LLC（米国）

世界最大手のゴルフ場運営事業者で、ゴルフ場は保有せず、運営に特化している。本拠地であるアリゾナ州や、カリフォルニア州、フロリダ州を中心に、全米 31 州、欧州（英国、フランスなど）、中東アフリカ（UAE、モロッコなど）、アジア（マレーシア、韓国など）の世界 26 カ国で 200 以上のゴルフコースを運営している。プロゴルファー志望であった創業者のダナ・ガーマニー会長兼 CEO は、2013 年に米 Golf Inc. 誌の選ぶ「Most Powerful People

図表Ⅱ-30 Life Time Fitness業績推移



図表Ⅱ-29 Life Time Fitness 業績

単位：百万ドル

2013 年 12 月期決算（通期）						（参考）2004 年度業績			
売上高		営業利益			施設数	売上高	営業利益		施設数
前年比増減%		当期利益率%	前期利益率%				営業利益	営業利益率%	
1,206	6.5	225	18.6	18.5	109	300	54	17.9	39

出所：Bloombergより作成

in Golf」で2位（2012年は1位）に選出されており、米国のゴルフ業界を代表する人物でもある（1位はPGA ツアー・コミッショナーのティム・フィンチェム氏、3位は元プロゴルファーのジャック・ニクラス氏）。同氏は、アラバマ大学レストラン・ホスピタリティーマネジメント学部で学士を取得後、1990年にアリゾナ州スコッツデールで Troon North Golf Club の運営を受託することでゴルフ場運営ビジネスを開始した。1990年代に米国で多くのゴルフ場が新たに建設されたなかで、高級ホテルなみのホスピタリティを提供することで、ゴルフ場のサービス・質とともにブランドを高めていく運営手法で事業を拡大した。

同社は、スターウッズ・キャピタル・グループやゴールドマンサックス・グループ等との提携を機に、海外でのゴルフ場運営にも進出し、スコットランドの Turnberry Resort（1906年開業）や、英国の Prince's Golf Club（1906年開業）など、歴史あるゴルフコースも運営している。

同社は、米国内のゴルフ人口約10%の顧客データベースを元にしたマーケティングと、中央予約システムによる予約制度の導入などによって、効率的な運営を行っているほか、ゴルフと旅行をセットにしたゴルフ・トラベルの提案など、周辺サービスも開発している。

5. 映画

アメリカ映画協会（MPAA）によると、2013年の世界の興行収入は359億ドルであり（図表Ⅱ-31）、2004年からの10年間に44%拡大している。最も大きい市場である米国・カナダでは、2013年の入場者数は、13億4千万人で、過去10年で減少傾向にあるが、興行収入は、入場料が通常より高く設定された3Dスクリーンの増加などにより平均チケット代が2004年の6.21ドルから、2013年の8.13ドルと上昇したことで、2004年比で17%増となっている（図表Ⅱ-32）。

こうした傾向は、その他主要先進国でも見られ、欧州視聴覚研究所（European Audiovisual Observatory）によると、2013年の英国の入場者数は1億6千6百万人で、2004年の1億7千1百万人から微減、フランスでも2013年の入場者数は1億9千万人で2004年比微減、ドイツは1億3千万人で2004年の1億6千1百万人から17%減少している。一方で、興行収入を見ると、英国で2004年比40%増、フランスで10%増、ドイツ15%増と増加傾向にある。

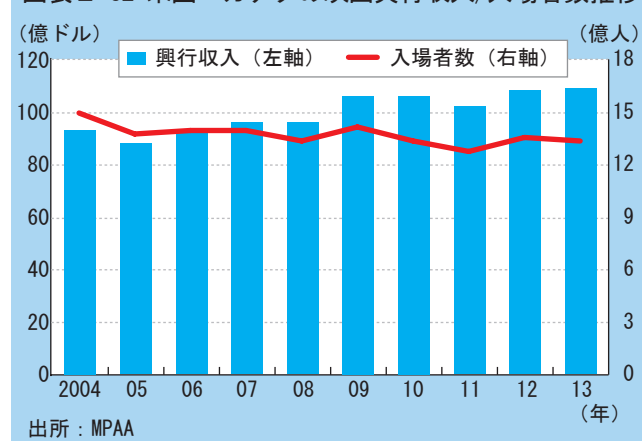
日本の映画市場も主要先進国と同様に、入場者数は横ばいから微減の傾向で推移している（次ページ図表Ⅱ-33）。興行収入は、3Dスクリーンの増加に伴う入場料の値上げとともに、各種割引制度を利用する顧客の増加等により、入場者数の増減とほぼ連動した結果となっている。過去の推移を長期的に見ると、1958年の11億人をピークにテレビの普及を背景に減少し、1996年には1億2千万人まで落ち込んでいるが、シネマコンプレックス（複合映画館）の普及によって2010年には1億7千人まで回復している。

図表Ⅱ-31 主要国の映画市場概況

国名	興行収入 (億ドル)		入場者数 (億人)		公開映画 に占める 自国映画 の割合% (2013年)	平均 チケット 代 (ドル) (2013年)
	2013年	(参考) 2009年	2013年	(参考) 2009年		
世界	359	294	79.1	69.5	-	-
米国・カナダ	109	106	13.4	14.2	94.7	8.1
中国	36	9	6.1	2.1	58.7	5.8
日本	24	22	1.6	1.7	60.6	12.8
英国	17	18	1.7	1.7	21.5	10.2
フランス	16	18	1.9	2.0	33.8	8.6
インド	15	14	27.0	27.8	91.5	0.6
韓国	14	9	2.1	1.6	59.9	6.6
ロシア	14	7	1.8	1.3	18.4	7.5
ドイツ	13	14	1.3	1.5	26.2	10.5
オーストラリア	11	8	0.8	0.9	3.5	12.9
メキシコ	9	6	2.5	1.8	12.1	3.5

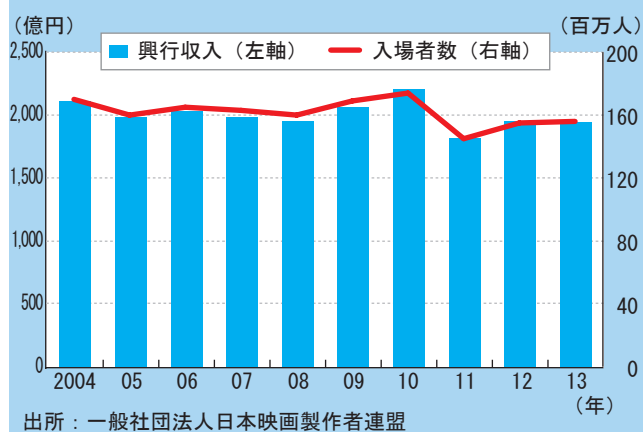
出所：MPAA「Theatrical Market Statistics」、Unesco Institute for Statistics「Total Box Office Revenue」、European Audiovisual Observatory「World Film Market Trends」より作成

図表Ⅱ-32 米国・カナダの映画興行収入/入場者数推移



先進国市場が伸び悩むなかで、近年はアジアを中心とした新興国市場の伸びが急速で、2012年に日本を抜

図表Ⅱ-33 日本の映画興行収入/入場者数推移



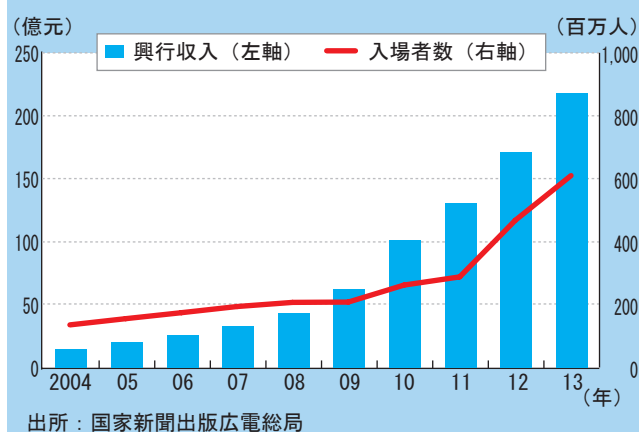
き世界2位の市場となった中国の興行収入は2013年に218億元（約36億ドル）に達し、2004年比で見ると14.5倍に成長している（図表Ⅱ-34）。入場者数は、6億1千2百万人と、2004年から4.5倍増加している。またインドは、入場者数が27億人と、世界1位となっている。同国では映画製作本数も世界1位であり（図表Ⅱ-35）、公開映画本数のうち自国映画が9割以上で、その多くが従来からあるフィルム作品である。比較的高い入場料金が設定されているデジタル・スクリーンを有する映画館での鑑賞の普及が限定的であるため、2013年の興行収入は934億インドルピー（約15億ドル）と、世界6位にとどまっている。

世界の映画市場・産業の伸びを牽引しているのは、ハリウッドの6大スタジオ（ワーナー・ブラザーズ、ディズニー、ユニバーサル・ピクチャーズ〈Comcast傘下〉、ソニー・ピクチャーズ、20世紀Fox〈21st Century Fox傘下〉、パラマウント〈Viacom傘下〉）を中心とする米国の映画産業である（図表Ⅱ-36）。主要国の公開映画に占める自国外の映画の割合を見ると、インドを除く大多数の国で4割以上が米国のハリウッド映画を中心とした自国外の作品となっている（前ページ図表Ⅱ-31）。アジアでは、日本や中国、韓国で4割前後、欧州では7割前後、南米では9割前後が自国外の作品となっている。米国映画の個々の作品の興行収入を地域別に見ると、上位30位までの作品の大部分が、興行収入の6割から7割を米国外から得ている（図表Ⅱ-37）。

映画産業は、映画の製作、配給、興行（映画館）から成り、米国では1949年に映画産業の製作部門と興行部門を分離する規制が導入されたため、映画館は基本的にハリウッド資本から独立し成長してきたが、ハリウッド大手は多額の製作費・宣伝費によってヒット作品を生み出し、自国外では映画館チェーンに出資するなど各国に配給網を構築し、グローバルに見ると、実質的に製作、配給、興行全てに関わっている。

映画製作会社は、1960年代にテレビが普及し始めると、映画作品のテレビ放映権販売をはじめ、テレビ番組制作

図表Ⅱ-34 中国の映画興行収入/入場者数推移



図表Ⅱ-35 世界の映画製作本数・興行収入10カ国(2011年)

	順位	映画製作本数	順位	興行収入(百万ドル)
インド	1	1,255	6	1,470
米国	2	819	1	10,186
中国	3	584	3	2,030
日本	4	441	2	2,766
英国	5	299	5	1,655
フランス	6	272	4	1,780
韓国	7	216	10	997
ドイツ	8	212	7	1,244
スペイン	9	199	-	-
イタリア	10	155	-	-
オーストラリア	-	-	8	1,128
ロシア	-	-	9	1,109
上位10カ国の世界シェア		68%		75%

出所：Unesco Institute for Statisticsより作成

分野へ参入し、1970年代半ばに家庭用ビデオ機器が発売されると、家庭向けビデオソフト販売といった映画作品の二次利用の市場を創出していくなど、ビジネスモデルの転換を図っていった。1980年代半ば以降は、News Corporationによる20世紀Foxの買収（1985年）、ソニーによるコロムビア買収（1989年）、Viacomによるパラマウントの買収（1993年）、ディズニーによるABC放送の買収（1995年）など、映画・映像作品の製作と配信の両方を囲い込むことを目的とした統合が加速し、巨大なコングロマリットへと進化している。2000年以降は、インターネットの普及とともに2004年にYouTubeが無料映像配信を開始するなどの環境変化のなかで、2007年にNBCユニバーサル（現Comcast）、News Corporation（現21st Century Fox）、ディズニーが共同で映像配信プラットフォーム「Hulu」を立ち上げ、各社の映像作品を配信するなど、新たな分野にも参入している。

映画を鑑賞する場所・手段は、映画館からテレビ、ケーブルや衛星などの有料テレビ、PCへと広がってきたが、2007年以降はスマートフォンやタブレット端末などの携帯端末が加わり、さらなるデジタル配信市場の拡大が期待されている。

図表Ⅱ-36 世界の主要映画製作会社（2013年度）

	企業名（親会社）	国名	スタジオ名（子会社）	売上高（百万ドル）		
					映画事業	構成比%
1	Time Warner	米国	Warner Bros.	27,950	12,018	43
2	ソニー	日本 / 米国	Sony Pictures	81,909	8,818	11
3	21st Century Fox	米国	20th Century Fox	27,675	8,642	31
4	ディズニー	米国	Walt Disney Pictures、Pixar、Marvel、UTV（インド）	45,041	5,979	13
5	Comcast	米国	Universal Pictures	64,657	5,452	8
6	Viacom	米国	Paramount Pictures	13,794	4,282	31
7	Lions Gate Entertainment	カナダ / 米国	Lions Gate	2,708	2,708	100
8	東宝	日本	東宝	1,981	1,404	71

出所：Bloomberg、企業財務諸表より作成

図表Ⅱ-37 米国映画の興行収入上位10作品（2013年）

	タイトル（邦題）	スタジオ	世界興行収入（億ドル）				
			米国	シェア%	海外	シェア%	
1	Iron Man 3（アイアンマン3）	Buena Vista（ディズニー）	12.2	4.1	33.7	8.1	66.3
2	Frozen（アナと雪の女王）	Buena Vista（ディズニー）	9.9	3.9	39.1	6.0	60.9
3	Despicable Me 2（怪盗グルーのミニオン危機一発）	Universal（Comcast）	9.7	3.7	37.9	6.0	62.1
4	The Hobbit: The Desolation of Smaug（ホビット 竜に奪われた王国）	Warner Bros.（Time Warner）	8.9	2.6	28.7	6.4	71.3
5	The Hunger Games: Catching Fire（ハンガー・ゲーム2）	Lions Gate（Lions Gate Entertainment）	8.6	4.2	49.1	4.4	50.9
6	Fast & Furious 6（ワイルド・スピード EURO MISSION）	Universal（Comcast）	7.9	2.4	30.3	5.5	69.7
7	Monsters University（モンスターズ・ユニバーシティ）	Buena Vista（ディズニー）	7.4	2.7	36.1	4.8	63.9
8	Gravity（ゼロ・グラビティ）	Warner Bros.（Time Warner）	7.0	2.7	38.3	4.3	61.7
9	Man of Steel（マン・オブ・スティール）	Warner Bros.（Time Warner）	6.7	2.9	43.6	3.8	56.4
10	Thor:The Dark World（マイティ・ソー / ダーク・ワールド）	Buena Vista（ディズニー）	6.4	2.1	32.1	4.4	67.9

出所：Box Office Mojo 公表資料より作成

Time Warner（米国）

Time Warner は、映画会社のワーナー・ブラザーズと、ニュース週刊誌 Time 誌を発行する Time 社等を起源としており、映画・テレビ番組製作事業の売り上げ規模では現在世界最大の企業である。ワーナー・ブラザーズは、ユダヤ系移民であったワーナー四兄弟が1923年に設立した映画興行・製作会社であり、世界初の長編トーキー映画「ジャズ・シンガー」を製作し成功を収め、1930年代末には、ハリウッド最大の映画会社に成長していた。1958年にはワーナー・ブラザーズ・レコードを設立し、音楽分野にも進出している。「カサブランカ」（1942年公開）、「マイ・フェア・レディ」（1964年公開）などヒット作品を生み出していったが、1960年代末にはテレビの普及などで業績が低迷し、駐車場、レンタカー、清掃、芸能エージェンシーなど多様な事業を展開してきたスティーブ・ロス氏が率いるKinney National Servicesが同社を買収、後にWarner Communications社として再生した。

もう一つの柱であるTime社は1923年に設立され、新たなメディアとしてテレビの普及が進んだことを受けて、1965年にケーブルテレビ（CATV）会社Sterling Communicationsに資本参加し、テレビ分野へ参入した。1972年にSterling社が立ち上げた、CATVの会員専用

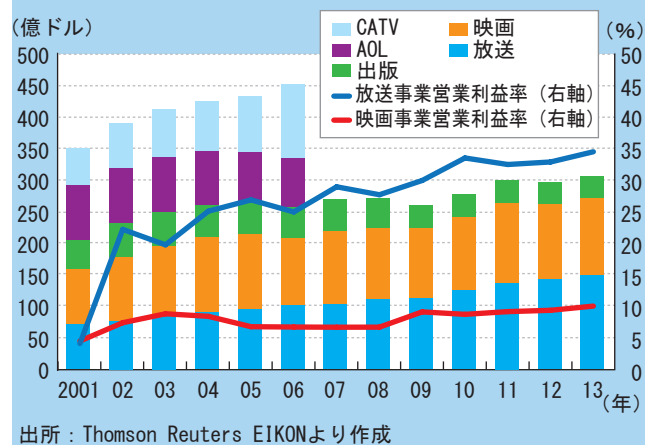
の番組を流す事業は、映画・ドラマ専門の有料チャンネルHBO(Home Box Office)として、現在も主力事業の一つとなっている。

1990年に、HBO事業を展開するTimeが、ワーナー・ブラザーズを持つWarner Communicationsを149億ドルで買収し、当初世界最大のメディア／娯楽企業Time Warnerとなった。また1995年には、ニュースチャンネルのCNN、アニメチャンネルのCartoon Networkなどを傘下に持つTurner Broadcasting System(TBS)を買収し、放送事業を強化した。

2000年に、急速に成長するインターネットと映画・放送の融合において業界をリードするべくAOLと合併し、AOL Time Warnerが誕生したが、ITバブル崩壊とともにAOLの業績が悪化し、2002年に再びTime Warnerに社名を戻した。その後2009年には、AOLと、業績が悪化したCATV事業子会社Time Warner Cableを分離した。さらに業績不振のTime誌を含む出版事業も2014年6月に切り離し、映画・映像製作事業、放送事業への集中を図っている。

映画事業の業績の推移を見ると、売上高は2001年の95.3億ドルから2013年の129.4億ドルへ36%増加し、営業利益率は、この間5%から10%で推移している（図

図表Ⅱ-38 Time Warner事業別業績推移



表Ⅱ-38)。放送事業を見ると、CNN や有料チャンネル HBO をはじめとしてデジタル配信への対応などにより利用者が増加したことが寄与し、2001 年の 75.9 億ドルから 2013 年の 149.8 億ドルへとほぼ倍増し、この間の営業利益率は 20% から 35% の間で推移している。放送事業の成長と高い収益力に支えられる形で、映画事業の業績も安定的に推移している。

21st Century Fox（米国）

21st Century Fox は、ハリウッド 6 大スタジオの 1 つである 20 世紀 Fox と、米国 4 大ネットワークの 1 つ Fox 放送局を傘下に置くとともに、衛星放送の Sky チャンネル等をグローバル展開している。2013 年 6 月に複合メディア大手 News Corporation が出版部門と映像部門に分社化し、出版部門が旧社名を継承、テレビ・映画など映像部門は 21st Century Fox として新たにスタートした。

同社はハンガリー出身のウィリアム・フォックス氏が 1904 年にブロードウェイで開業した 5 セント映画館を起源とする。同氏は映画館チェーン Fox を 1915 年までにニューヨーク市周辺に 25 館にまで広げた後に、映画製作に乗り出すべくハリウッドに進出し、1933 年に映画製作会社の Twentieth Century Pictures と統合し、映画スタジオの 20 世紀 Fox が設立された。20 世紀 Fox はカウボーイ映画や、マリリンモンローを起用した映画など当時人気を博した作品を数々製作していくなかで、大画面で映画を楽しむことを目的に、ワイドスクリーンの形態の一つであるシネマスコープを開発し、これを起用して初めて製作した「聖衣」が 1953 年に公開され大ヒットとなった。以降、「サウンド・オブ・ミュージック」（1965 年公開）や、「スター・ウォーズ」（1977 年公開）など、時代を象徴する作品を製作している。

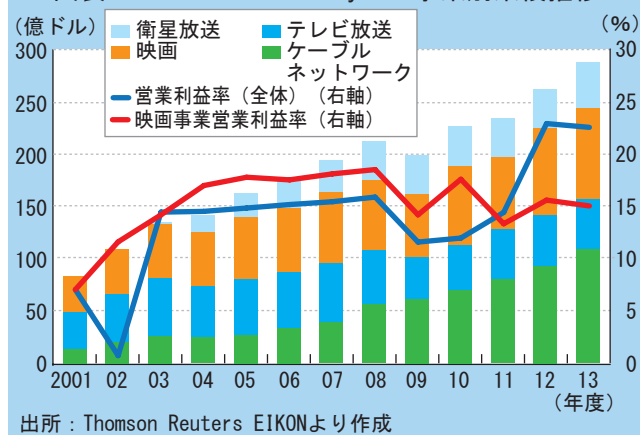
1985 年に、ルパート・マードック氏が率いる新聞大手 News Corporation が、当時財政面で課題を抱えていた 20 世紀 Fox の所有権を取得し、20 世紀 Fox は News Corporation（現 21st Century Fox）の傘下となった。このハリウッド有数の映画スタジオに加えて、同社は米国

図表Ⅱ-39 21st Century Fox 事業別業績 (2013 年 6 月期)

	売上高		営業利益	
	構成比%		営業利益率%	
映画	8,642	30.0	1,308	15.1
ケーブルネットワーク プログラム（ニュース、 スポーツ、娯楽番組等）	10,881	37.8	4,177	38.4
テレビ（FOX チャンネル）	4,860	16.9	855	17.6
衛星放送（SKY）	4,439	15.4	397	8.9
総計	27,675	100.0	6,261	22.6

出所：Thomson Reuters EIKON より作成

図表Ⅱ-40 21st Century Fox事業別業績推移



の独立系放送局 Metromedia が持つ 7 つの放送局を買収することで放送事業に参入し、1986 年に放送局 Fox Television Stations グループを創設した。後に 24 時間ニュースを放送する Fox News Channel、各種スポーツの放映権を獲得して実現させたスポーツ専門チャンネル Fox Sports や、National Geographic Channel などの新たなチャンネルを開設し、現在米国での直営局は 28 局に上る。また、米国外では英国で最初に開設された衛星放送である British Sky Broadcasting (BSkyB) や、ドイツの Sky Deutschland の主要株主となっているほか、アジアでは香港を拠点とする衛星放送サービス STAR のオーナーとなっている。

2013 年度の売上高は 276.8 億ドルで、映画事業が全体の 3 割を占めている。同事業部門の業績の推移を見ると、2013 年度の売上高は 2001 年度の 34.7 億ドルから 2013 年度 86.4 億ドルへ 2.5 倍に拡大しており、営業利益率は 15% 前後を維持している（図表Ⅱ-39、40）。この間「スター・ウォーズ エピソードⅡ / Ⅲ」（2002/2005 年公開）や 3D 映画として注目を集めた「アバター」（2009 年公開）などの大ヒット作を送り出している。

大連万達集団（Dalian Wanda Group） / AMC Entertainment（中国）

大連万達集団は、1988 年に遼寧省大連市で創業された、不動産、ホテル、ショッピングモール、映画館のほか、カラオケ、ボウリングなどアミューズメント施設などを

図表Ⅱ-41 中国の主な映画館チェーン（電影院線公司）（2013年興行収入上位10社）

	院線名称	興行収入（万元）
1	万達電影院線股份有限公司	316,149
2	上海聯和電影陰線有限責任公司	188,261
3	中影星美電影院線有限公司	183,824
4	広東大地電影院線有限公司	159,035
5	深圳中影南方新千千有限責任公司	154,341
6	広州金逸珠江電影院線有限公司	154,136
7	浙江時代電影大世界有限公司	90,637
8	北京新影聯影業有限責任公司	87,559
9	浙江横店電影院線公司	77,805
10	中影数字陰線（北京）有限公司	75,029

出所：国家新聞出版広電総局

展開する大手不動産デベロッパーである。娯楽事業を強化し、主力のショッピングモールや高級ホテル事業と組み合わせることで、中国版ディズニーを目指している。

2005年に映画館チェーン事業を行う、万達電影院線を創設、同社が展開するショッピングモール「万達広場」にシネマコンプレックスを併設し映画館の展開を加速させた。2013年の興行収入は31.6億元（約4.9億ドル）と、同国の総興行収入の約15%を占め、中国最大の映画館運営事業者となっている（図表Ⅱ-41）。

同社は2012年に、1920年にカンザスシティで創業された映画館チェーンAMC Entertainmentを26億ドルで買収した。AMCは1950年代に家庭用テレビが普及し始め映画館客の減少が始まった頃、マルチプレックスの方式を初めて導入した企業である。1963年に史上初となる、2つのスクリーンのある映画館をオープンし、1966年

図表Ⅱ-42 米国・カナダの主要映画館チェーンとスクリーン数

企業名	映画館数	スクリーン数
Regal Entertainment Group	574	7,349
AMC Entertainment	341	4,945
Cinemark USA	333	4,459
Carmike Cinemas	252	2,660
Cineplex Entertainment	161	1,630

出所：各社HP（2014年7月時点）より作成

に4スクリーン、1969年に6スクリーンの映画館を開設するなど、全米にマルチプレックスを展開、現在は、341館約5,000スクリーンを運営しており、米国ではRegal Entertainment Groupに続き、2番目に大きい映画館チェーンとなっている（図表Ⅱ-42）。AMCの展開する映画館と、大連万達集団が中国で展開する映画館（1,247スクリーン）を合計すると、動員数は世界最大となっている。

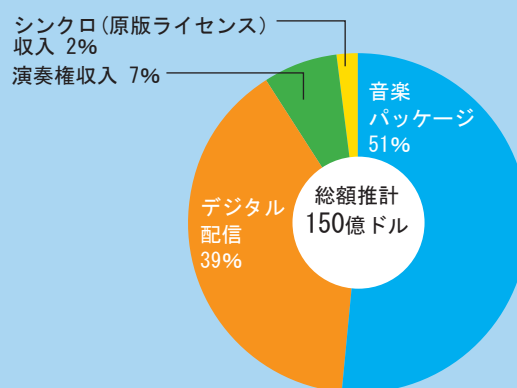
また、大連万達集団は、山東省の青島に総投資額500億元以上を投じ、総面積376ha、20の映画スタジオやレコーディングスタジオ、アニメ製作所などを有する映画製作の一大拠点「青島東方影都（Oriental Movie Metropolis）」を創設すると発表、2017年のオープンを予定しているほか、2014年以内に海外の大手娯楽企業を買収する意向を公表しており、娯楽サービス事業を強化する方針を示している。業績の詳細は公開されていないが、同社ウェブサイト上の記載によると、2013年の売上高は1,866億元（約292億ドル）で、純利益は125億元（約19億ドル）となっている。

6. 音楽

国際レコード産業連盟（IFPI）によると、世界の音楽市場規模は1999年に242億ドルのピークに達して以降、インターネットの普及による違法ダウンロードや動画サイト等での音楽視聴の広がりとともに減少傾向にあり、2013年は150億ドルまでに縮小している。内訳を見ると、CD、DVDなどパッケージソフトの売り上げが51%、デジタル配信の売り上げが39%となっている（図表Ⅱ-43）。パッケージソフトの売り上げの占める割合が2007年の82%から縮小する一方で、スマートフォンやタブレットの普及により、有料ダウンロード配信やストリーミング配信サービスが成長しており、デジタル配信市場が2007年の32億ドルから、2013年の59億ドルへと拡大している。市場が縮小するなかでデジタル配信が音楽市場の主流になりつつある。

日本市場では、2013年のパッケージソフトの市場規模が約24億ドルであるのに対し、有料ダウンロード・ストリーミング配信市場は約5億ドルで、パッケージソフトの占める割合が8割と大きくなっている（次ページ図表Ⅱ-44）。

図表Ⅱ-43 世界の音楽産業の売り上げ構成（2013年）



出所：IFPI

世界的にパッケージソフトからデジタル配信にシフトしているなか、日本でもパッケージソフトの販売額はピークであった1998年の6,075億円（約63億ドル）からは減少傾向にあるものの、減少幅は他国よりも小さく、2010年には米国を上回り、世界最大のパッケージソフト市場となっている。

世界の主要企業を見ると、世界各国に拠点を設け、グ

図表Ⅱ-44 日米の音楽市場比較 (2013 年)

単位: 百万ドル

	日本		米国	
		構成比%		構成比%
音楽パッケージ	2,410	80	1,342	30
有料配信	482	16	2,684	60
演奏権収入	90	3	268	6
シンクロ収入	30	1	179	4
総計	3,012	100	4,474	100

出所: 日本レコード協会「日本のレコード産業 2014」より作成

ローバルに音楽業界に関わっているのは、ユニバーサルミュージックグループ (Vivendi 傘下)、ソニーミュージック、ワーナーミュージック・グループの3社であり、これらは3大メジャーレーベルと呼ばれている (図表Ⅱ-45)。英 EMI を含め、かつては4大メジャーと呼ばれていたが、2012年に同社のレコード事業はユニバーサルに、音楽出版事業はソニーに分割買収されている。パッケージソフトの売上高の縮小が止まらないなかで、グローバル市場の寡占化が一段と進んでいる。

拡大するダウンロード配信では、アップルの iTunes ストアや、アマゾン、グーグル、マイクロソフトなど、大手 IT 企業による販売プラットフォームが、世界で主流となっている。一方、デジタル環境の改善により、急速に普及しているストリーミング配信サービス分野では、新興企業も含めた企業の台頭が見られる。例えば 2000 年に設立された米 Pandora Media が提供している、歌手名や流行した年代などではなく音楽そのものを解体し、リズムの特徴、進行コード、テンポなど視聴者の好みに合わせて楽曲を推奨し配信するインターネットラジオサービスの人気が高まっている。2006 年に創業し、2008 年にサービスを開始したスウェーデンの新興企業 Spotify は、月額定額で聴き放題の新たなサービスを、欧州ほか世界各地に提供し、国によっては、ダウンロード配信を上回るようになるまで人気が高まっている。新興企業を後追いする形で、アップルは 2013 年 9 月にストリーミング配信サービス、「iTunes Radio」を、韓国サムスンも 2014 年 3 月 7 日に同様のサービス「Milk Music」を開始した。またアマゾンも 2014 年 6 月にアマゾン・プライム会員 (年会費 99 ドル) のみ利用できる音楽配信サービスを開始している。

こうしたなか、世界全体の正確な統計データは存在しないものの、音楽ライブ市場が近年急速に伸びているとみられている。米国では、ライブ制作・チケット販売会社の新興企業 Live Nation Entertainment が、著名アーティストとライブ制作およびパッケージソフト販売などに関するマネジメント契約を結ぶなどし、急成長している。日本では、レジャー白書によると 2013 年の音楽コンサート市場は 2003 年比で約 50% 増の 3,060 億円 (約 32 億ドル) と増加している。音楽産業大手のエイベックスはこの間に、ライブ事業に特化した子会社を設立し、グループ所属アーティスト以外にも巻き込んだ大型ライブイベントを開催するよ

図表Ⅱ-45 3大メジャーレーベルの業績

単位: 百万ドル

	2013 年度			2012 年度		
	売上高	営業利益	同利益率%	売上高	営業利益	同利益率%
ユニバーサルミュージック	6,482	679	10.5	5,832	676	11.6
ソニーミュージック	4,909	501	10.2	5,200	448	8.6
ワーナーミュージック	2,871	-10	-0.3	2,780	109	3.9

出所: Thomson Reuters EIKON より作成

うになっている。同社はさらに 2014 年 5 月にヤフーと提携したチケット販売サービスを開始しており、ライブ事業全体を強化している。

音楽産業は、レコード会社による音楽パッケージソフト販売を中心としたビジネスモデルを主流としてきたが、現在は、音楽配信や、ライブコンサートへの対応を積極的に行っている。

ユニバーサル ミュージック グループ [Vivendi] (フランス)

世界の歴史あるレーベルを多数有し、38 カ国に現地法人を持つユニバーサル ミュージック グループは、世界の音楽産業をリードするレコード会社である。音楽市場が低迷するなかで、コンテンツの強化とともに配信の在り方にスピード感を持って対応している。

同社は、1912 年にカール・レムリ氏により創業された映画会社 Universal Film Manufacturing (現在のユニバーサル・ピクチャーズ)、1924 年にタレントエージェンシーとして創業された Music Corporation of America (MCA)、1934 年に米国に進出した英 Decca Recordsなどを起源とし、1962 年に Universal Film を傘下に収めた Decca Records (米国法人) を MCA が買収したことで、巨大映画・音楽グループへの一歩を踏み出した。1995 年にカナダの飲料大手シーグラムの傘下となり、1996 年に映画部門をユニバーサルスタジオ、音楽部門をユニバーサル ミュージック グループへと改名した。また 1998 年にシーグラムがオランダの PolyGram³ を買収、ユニバーサル ミュージック グループは PolyGram 傘下の欧州を中心とした多くのレーベルを所有することとなった。

2002 年に仏 Vivendi⁴ がシーグラムからユニバーサルスタジオとユニバーサルミュージックを含むエンターテインメント部門を買収し、2006 年に松下電器産業が所有していた NBC のマイノリティ株を取得して、ユニバーサル ミュージック グループは Vivendi の完全子会社となった。一方、Vivendi の傘下となっていたユニバーサルスタジオ部門は、米国の 3 大ネットワークの一つである NBC を保有していた GE と共同で 2003 年に NBC ユニバーサルを創設した後、2009 年に GE から NBC を買収する Comcast との合意に基づき、NBC ユニバーサルの株を売却したことで、Vivendi はユニバーサルスタジオを手放し、音楽部

図表Ⅱ-46 Vivendi 事業別業績 (2013 年)

単位: 百万ユーロ

	売上高		営業利益	
		前年比%		前年比%
音楽事業 (ユニバーサル ミュージック グループ)	4,882	7.6	511	-2.9
有料テレビ事業 (Canal+)	5,300	6.1	611	-7.8
ブラジル通信事業 (GVT)	1,709	-0.4	405	-17.0
携帯電話事業 (SFR)	10,174	-9.7	1,073	-32.9
総計	22,135	-2.0	2,433	-23.1

出所: Thomson Reuters EIKON より作成

門だけを残す形となっている。

デジタル化が進み音楽配信の在り方が多様化するなか、ユニバーサル ミュージック グループは音楽ビデオや娯楽ビデオを YouTube 上で無料配信する「VEVO」を 2009 年に立ち上げており、ソニーミュージック、アブダビメディアが同企画に参加している。VEVO は、YouTube が動画ホスティングを行い、広告収入を Google と VEVO が分配するといった仕組みで運営されている。

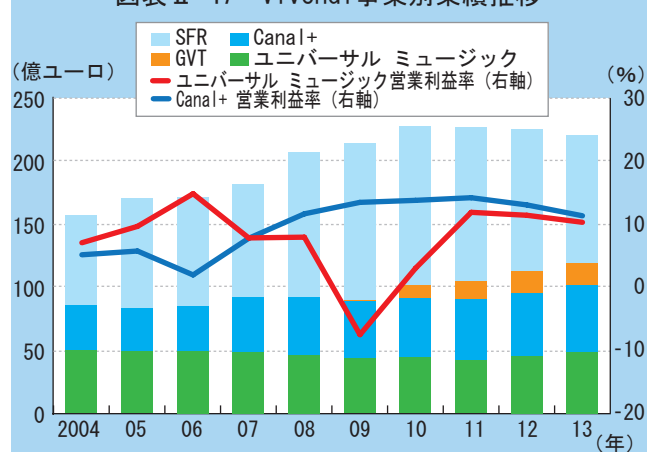
また、2011 年にライブコンサート・チケット販売大手の Live Nation Entertainment と合併でアーティストのマネジメントに関するベンチャー企業を設立し、顧客へのダイレクトマーケティングの強化を行うべく戦略的提携を結んでいる。

Live Nation Entertainment (米国)

2005 年にラジオ大手 Clear Channel から独立して設立されたライブコンサート制作会社 Live Nation と 1976 年に設立したチケット販売世界最大手 Ticketmaster との統合により 2010 年に設立した、米国および世界最大のライブコンサート運営事業者である。

Clear Channel は、1972 年に創業した、米国で 1,200 以上のラジオネットワークを有するメディア大手であるが、エレクトロニック・ダンス・ミュージックライブを展開する SFX Entertainment を 2000 年に買収するなどして拡大したライブエンターテインメント部門を業績低迷のため切り離すことになった際に、この部門を引き継ぐ形で 2005 年に Live Nation が設立された。もう一方の Ticketmaster は 1976 年に設立され、1980 年代にはロンドン、トロント、オーストラリアなど米国外にも支店を開設している。同社はインターネットにいち早く対応し、1995 年に Ticketmaster.com サイトを開設し、同サイトを通したチケット販売を開始した。2000 年以降は海外進出を加速させ、オランダ、デンマー

図表Ⅱ-47 Vivendi 事業別業績推移



出所: Thomson Reuters EIKON より作成

ク、スウェーデン、フィンランド、スペイン、トルコ、ニュージーランド、ドイツ等欧州諸国を中心に次々に同業他社を買収してきた。中国でも 2007 年に Emma Entertainment の買収を通して現地法人を設立している。

Live Nation と Ticketmaster の統合には、Ticketmaster のグローバル販売網を活かすとともに、両社のチケット販売部門を融合させ効率化やサービスの高度化を図る狙いがあった。統合後は、システム面での強化を図り、チケット販売ソフトウェア企業を買収しているほか、チケット再販サイト運営事業者を複数買収し、同市場においてもシェアを拡げている。コンサート開催、チケット販売、広告収入のほか、アーティストのマネジメントも行っており、2007 年にマドンナがワーナーミュージックから移籍したほか、2008 年には U2 と、2014 年にはレディー・ガガとツアーのプロモーション、アルバムのディストリビューションやグッズの販売などに関する契約を結ぶなど、著名アーティスト 200 組以上とマネジメント契約を結んでいる。IT 技術の進歩により、世界中でライブ中継の同時配信が可能になったことで、多くのアーティストがライブのインパクト・重要性を実感している。

2013 年の売上高は 64.8 億ドルで、統合後の 2011 年から 20% 増加しており、内訳はコンサート事業が 66%、チケット販売事業が 24% となっている（次ページ図表Ⅱ-48、49）。一方で、2011 年以降のコンサート事業の営業利益を見ると赤字が続いており、スポンサー収入や広告収入に頼る構造となっている。同社は 139 のコンサートホール、ライブハウスを所有しており、2013 年には 2 万

- 独ジーメンズ（1898 年創業の Deutsche Grammophon を 1941 年に傘下に置く）と蘭フィリップス（1951 年に音楽レーベル Philips Classics を創設）が 1962 年に合併で立ち上げたレコード会社で 1972 年に PolyGram へ改名されている（ジーメンズは 1980 年代後半に撤退）。
- 1853 年に設立された水事業会社 Compagnie Générale des Eaux (CGE) を前身とする。建設、物流、通信事業など多領域にわたる事業を展開するなかで、1984 年に有料テレビ局 Canal+ を開局したことでメディア事業に参入、1998 年に水ビジネスと関連する名称を取り除き、社名を Vivendi と改名している。2013 年末時点で、Vivendi の事業は、音楽事業（ユニバーサル ミュージック グループ）、有料テレビ（Canal+）事業、ブラジル通信（GVT）事業、携帯電話（SFR）事業から成り、2013 年度の総売上高は 221 億ユーロ（営業利益 24 億ユーロ）、音楽事業の売上高の占める割合は 22% の 49 億ユーロである（図表Ⅱ-46、47）。同社は価格競争の激化で業績不振が続く SFR 事業を売却する方針を示し、2014 年 6 月に CATV 大手 Numericable に SFR 事業を売却すると発表、今後、音楽事業、有料テレビ事業などメディア、コンテンツ事業に集中する方針を示している。

図表Ⅱ-48 Live Nation Entertainment 事業別業績
単位：百万ドル

	2013 年		2012 年		2011 年	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
コンサート	4,517	-40	3,870	-120	3,506	-105
チケット販売	1,408	102	1,374	123	1,319	113
アーティスト マネジメント	353	-12	400	-81	393	-25
スポンサー・広告	285	192	248	174	231	164
その他	-84	-102	3	-118	3	-129
総計	6,479	140	5,819	-22	5,384	18

出所：アニュアルレポートより作成

3 千のライブコンサートをプロデュースし、およそ 6 千万人の観客を動員した。

図表Ⅱ-49 Live Nation Entertainment 業績推移



7. 放送

放送事業者は多くの娯楽番組を製作・提供しており、レジャー・娯楽サービス産業の一部と位置付けられる。放送事業はインフラとしての要素が強く、各国で厳しい規制の下にあり、多くの国でその国を代表する公共放送事業者が存在するほか、広告収入を主とした財源とする商業放送（地上波ネットワーク）を運営する地元企業が国ごとに成長している。例えば、英国では公共放送 BBC が、受信料や政府交付金から成る 50 億ポンドを超える収入によって幅広い番組を提供しており、他方商業放送としては ITV(Channel3) が全国 16 局の放送免許を有して事業を展開している。日本では NHK が、6,000 億円を超える収入によりサービスを提供しているほか、商業放送では、キー局と呼ばれる 5 局が中核となっている。それらに加えて、有料で視聴するケーブルテレビ（CATV）や、衛星放送なども、各国で成長してきている。

世界最大の市場である米国では、商業放送を中心に放送産業が発展してきており、1990 年後半以降は、CATV、放送事業、電話の相互参入が進んだことや、テレビ・ラジオ局の所有制限が撤廃され、規制緩和の動きが進んだことで一部の放送事業者は、複数の放送局や事業部門を有する巨大企業へと成長している。また 2000 年から、衛星放送による地上波再送信が始まったことも影響し、地上波放送と、CATV、衛星放送の三者間の競争が激しくなるとともに、これにより、競合他社を取り込みながら規模を拡大する企業が登場した。世界の主要な企業（公共放送以外）の売り上げ規模を見ると、CATV、衛星放送の普及率が高く、経済規模の大きい米国の企業を中心とした構造になっている（図表Ⅱ-50）。

米国企業には、自国内でサービスの領域を拡げている企業がある一方で、Liberty Global などは、自国外の放

図表Ⅱ-50 世界の主要民間放送事業者（企業）

単位：百万ドル

企業名	本社 所在国	主な放送事業	売上高（2013 年度）		
			放送関連事業※1	構成比%	
Comcast ※2	米国	NBC、Telemundo	64,657	51,259	79
DIRECTV	米国	衛星放送	31,754	31,754	100
ディズニー	米国	ABC、ESPN	45,041	20,356	45
21st Century Fox	米国	FOX、Sky	27,675	20,180	73
Time Warner	米国	CNN	29,795	14,873	50
CBS	米国	CBS	15,284	14,475	95
Liberty Global	米国	Virgin Media(英)、Telnet(ベルギー)	14,474	14,474	100
DISH Network	米国	衛星放送	13,905	13,905	100
British Sky Broadcasting	英国	Sky	11,350	11,350	100
Viacom	米国	MTV、BET	13,794	9,656	70
Time Warner Cable ※2	米国	CATV	22,120	7,920	36
Bertelsmann	ドイツ	RTL Group	21,717	7,809	36
Vivendi	フランス	Canal+	29,391	7,037	24
Discovery Communications	米国	Discovery	5,535	5,426	98
Charter Communications	米国	CATV	8,155	5,325	65
Mediaset	イタリア	Canale5、Italia1	4,534	4,534	100
フジ・メディア	日本	フジテレビ	6,406	3,451	53

注：※1：放送事業と他事業を明確に区分できない企業もあるが目安として掲載した。CATV 事業者については、売上高から、ブロードバンドおよび電話契約の売り上げを除いた値を掲載している

※2：Comcast は Time Warner Cable の買収手続きを進めている

出所：アニュアルレポート、Thomson Reuters Eikon、Bloomberg より作成

送事業者への出資を通して他地域へ展開している。また、米国の3大ネットワークであるCBSや、ディズニー傘下のABC、Comcast傘下のNBCのほか、Viacom傘下のMTVなどは、ニュースや音楽番組の配信を通して海外へ展開している。

インターネットの通信速度の向上や、タブレット・スマートフォンなどの端末の普及、テレビとインターネットの接続デバイスの登場などにより、新たな業態の事業者と放送事業者の提供するサービスが競合してきている面も見られる。店舗を持たないオンラインDVDレンタル事業でビデオレンタル業界の再編を誘引してきたNetflixは、2007年以降ストリーミング配信事業の展開を開始、2010年以降はリーズナブルな月額定額料金を提示し、同事業展開を加速させており、2013年末の契約者数は3,342万人と、ComcastのCATVの契約者数を上回っている（図表Ⅱ-51）。同社はオリジナル作品の製作も行うなど新たなビジネスモデルを展開しながら成長しており、こうした業態は放送事業の新たな形態の一つと捉えることができるだろう。

Comcast（米国）

世界最大手のCATV事業者であり、同業他社の買収や通信事業への参入などにより業容を拡大してきたが、NBCユニバーサルを買収したことで、老舗映画スタジオブランドと、有力放送局を傘下におく巨大メディア企業となった。

1950年に開業したCATV機器会社Jerrold Electronicsが1,200世帯に提供していたCATVサービス部門American Cable Systemsを、1963年に実業家ラルフ・ロバーツ氏が買収し、1969年に名称をComcastへ変更した。同社は同業他社の買収などを経て、徐々に規模を拡大し、2001年に通信大手AT&TのCATV部門を買収したことで、米国最大手となった。

米国の「1996年電気通信法」の施行以降、通信と放送の相互参入が認められたことを受けて通信事業へ参入し、番組配信に加えて高速インターネット接続と電話をパッケージにしたサービスを提供していった。しかし、通信大手が電話・インターネット接続に加え番組配信を開始したり、2000年から衛星放送による地上波再送信が始まり、DIRECTVなど衛星放送も受信世帯を急速に増やしていったことで、ComcastをはじめとするCATVサービスへの加入世帯数は減少傾向となった。加えて、インターネットの通信速度が向上したことで、ストリーミング動画配

図表Ⅱ-51 米国の放送関連事業者の業績、契約者数（2013年）

事業者名	売上高 (百万ドル)	前年比 %	営業利 益率%	契約者数 (万人)		
					13年12月末	12年12月末
CATV						
Comcast	64,657	3.1	20.9	CATV	2,169	2,200
				高速インターネット	2,066	1,937
				電話	1,072	996
Time Warner Cable	22,120	3.4	21.2	CATV	1,139	1,222
				高速インターネット	1,161	1,140
				電話	508	525
Charter Communications	8,155	8.7	11.3	CATV	434	416
				高速インターネット	464	398
				電話	242	202
衛星放送						
DIRECTV	31,754	6.8	16.7	米国衛星放送	2,025	2,008
				中南米衛星放送	1,157	1,033
DISH Network	13,905	-2.5	12.8	衛星放送	1,406	1,406
新興企業						
Netflix	4,375	21.2	5.2	米国内配信	3,342	2,715
				海外配信	1,093	612
				国内DVD	693	822
通信会社						
AT&T	128,752	1.0	18.0	ビデオ	544	614
				ブロードバンド	1,643	1,639
				電話 (Wireless)	11,038	7,783
Verizon	120,550	4.1	26.5	FiosTV (IPTV)	526	473
				高速インターネット	607	542
				ブロードバンド	902	880
				電話 (Wireless)	10,280	9,823

注：ComcastはTime Warner Cableの、またAT&TはDIRECTVの買収手
続きを進めている
出所：Bloombergより作成

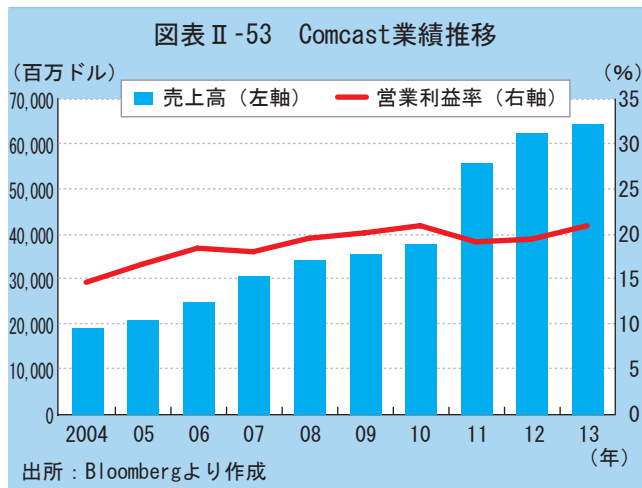
信サービスを行う新興企業Netflixなどが有料放送各社の契約者数を上回る勢いで成長してきており、CATV業界での競争が激しくなっている。

そうしたなか、Comcastは2009年にNBCユニバーサルの経営権をGEから取得した。2013年の売上高646.6億ドルに占めるNBCユニバーサルの売上高は36.6%となっている（図表Ⅱ-52）。NBCユニバーサル傘下には、ニュースやスポーツの専門チャンネルや、スペイン語放送

図表Ⅱ-52 Comcast 事業別業績（2013年）

	単位：百万ドル		
	売上高	営業利益	営業利益率%
ケーブルコミュニケーション（Comcast）	41,836	10,811	25.8
ビデオサービス [契約者数：2,169万人]	20,535	-	-
高速インターネット [契約者数：2,066万人]	10,334	-	-
電話 [契約者数：1,072万人]	3,657	-	-
NBCユニバーサル	23,650	2,781	11.8
地上波放送（NBC、Telemundo）	7,120	247	3.5
ケーブルネットワーク（CNBC、NBC Sportsなど）	9,201	2,767	30.1
映画	5,452	468	8.6
映画配給	1,568	-	-
コンテンツライセンス	1,654	-	-
ホームエンターテインメント	1,828	-	-
テーマパーク（ユニバーサルスタジオ）	2,235	704	31.5
総計	64,657	13,563	-

注：契約者数はいずれも2013年12月末
出所：業績発表資料より作成



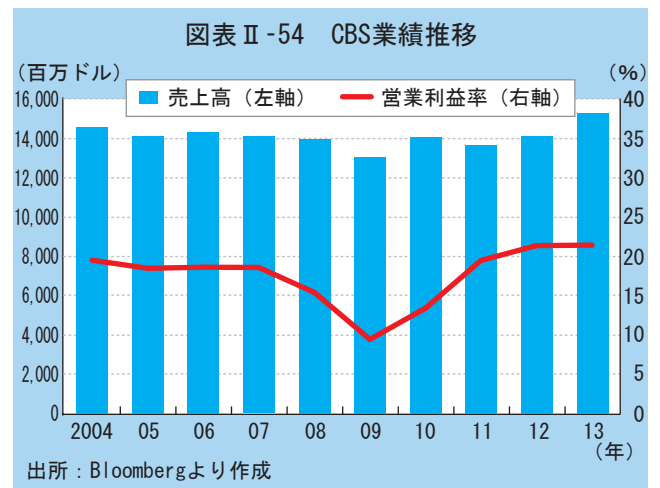
を行う地上波放送局 Telemundo、ケーブル局の CNBC や MSNBC などの放送事業に加え、映画製作スタジオ、テーマパークなどもある。Comcast はこうした豊富なコンテンツを獲得しながら競争が激しくなる放送業界に対応しており、業績も NBC ユニバーサルを取り込んだ 2011 年以外は、過去 10 年安定的に推移している（図表Ⅱ-53）。

同社は 2014 年 2 月 13 日、米 CATV 業界 2 位の Time Warner Cable (TWC) を 452 億ドルで買収することで両社が合意したと発表した。TWC には、約 1,100 万世帯が加入しており、両社合わせた契約世帯は 3,300 万世帯と、規制当局の許可を得て合併が成立すれば、CATV 業界で圧倒的な存在となる。

CBS (米国)

NBC に次ぐ古い歴史を持つ、米国を代表する 3 大ネットワークの 1 つであり、直営局 29 局を提供している。また出版社 Simon & Schuster を有している。

1927 年にニューヨークでタレントエージェンシーを主宰していたアーサー・ジャッドソン氏がラジオ放送局を創設、後にコロムビア・レコードを持つ The Columbia Phonograph and Records Company から出資を受けたことを機に、社名を Columbia Phonographic Broadcasting System とした。1928 年にはバラエティ番組などのスポンサーであったタバコ製造大手 Congress Cigar の創業家のウィリアム・パレイ氏に売却され、社名を Columbia Broadcasting System とした。1930 年代後半には、オーソン・ウェルズ演出のラジオドラマ「宇宙戦争」（1938 年）が話題となったほか、連続ラジオドラマなどが人気を博し、NBC と並ぶ人気ラジオ放送局となった。1950 年代にテレビが普及し始めると、テレビ放送にも進出し、ニュースを重視するとともに連続ドラマシリーズや、クイズ番組など数々の人気番組を放送し、ゴールデンタイムで視聴率 1 位を記録する放送局へと成長していった。1964 年に球団ニューヨーク・ヤンキースを買収したことに続き、1980 年代にかけて玩具製造メーカー、出版社などさまざまな企



業を買収し多角化を進めたが、1980 年代後半になると、業績の悪化により、コロムビア・レコードを、日本市場で合弁会社（CBS・ソニー）を設立していたソニーに売却し、レコード事業を切り離れた。

1995 年にウェスティングハウス・エレクトリック社が同社を買収し、社名を CBS Corporation に変更するとともに、放送に関係のない事業を切り離す一方で、ケーブル放送局を買収するなど、放送事業を拡大した。2000 年には、同社の番組流通部門がスピンアウトして 1971 年に創設された Viacom (MTV、パラマウント映画等) に買収され、巨大メディア企業となったが、2005 年に Viacom はこの 2 社の相乗効果は限定的であると判断し、再び CBS は独立することになった。

Viacom から独立した 2005 年以降、売上高は横ばいであるが、高収益を維持している（図表Ⅱ-54）。2013 年は、同年ヒットした「Hawaii Five-0（アクションドラマ）」、「Blue Bloods（警察ドラマ）」、「Elementary（米国版シャーロックホームズ）」などのドラマ視聴率が伸びた影響で、売上高は 152.8 億ドル、営業利益率は 21.4% と 2005 年以降で最高益となった。収入に占める割合は、広告収入が 88 億ドルと 58% を占め、コンテンツライセンス・配給が 40 億ドルと 26%、デジタルストリーミング配信等による有料視聴が 22 億ドルで 15% を占めている。特にコンテンツライセンス収入、有料視聴は、前年比約 15% 増と好調であった。番組視聴サイト等から得られるインターネット広告収入も増加傾向にあり、ドラマを中心とした人気作品製作とデジタル配信によるコンテンツのグローバル展開に注力している。

Ⅲ．産業の潮流

I 章で主要国のレジャー・娯楽サービス市場を、II 章で主な業種と規模の大きい企業を見てきたが、これらを合わせて浮かび上がってきた、1. 新興国の需要の取り込み、

2. 新興国企業の成長、3. IT 化による勢力分布の変容の 3 つを、世界のレジャー・娯楽サービス産業の潮流として整理していきたい。

1. 新興国の需要の取り込み

I 章で見たように、世界のレジャー・娯楽サービス市場に占める、低・中所得国のシェアは 2012 年に約 2 割と大きくなってきており、この傾向は今後も続くとみられる。中でも中国は 2012 年に 1 人当たり GDP が 9,055 ドル (PPP ベース) と、レジャー市場が本格的に成長する段階に入ってきている。またアジアには、1 人当たり GDP が 7,000 ドル以下で今後の市場形成が見込まれる国も多い。

こうしたなか、多くのテーマパークやアミューズメント、カジノ運営事業者などが新興国へ進出している。ディズニーをはじめ、ユニバーサルスタジオや、レゴランドなどを展開する Merlin Entertainments のほか、これまでテーマパークを展開してこなかった Time Warner 傘下のアニメ専門チャンネル Cartoon Network や、21st Century Fox など、新たに展開し始めている (図表 III -1)。

これらのテーマパークのコンテンツとなっている、ハリウッド 6 大スタジオの映画は世界中で上映されており、テーマパークのほか映像作品を活用したグッズやゲームも開発されている。

一方で、日本も含むアジア太平洋地域の多くの国では、2020 年に 2 億人を超えるとされる中国の海外旅行者をはじめとしたアジア新興国で高まる需要を自国に取り込もうと、レジャー施設の開設やツアー商品の開発が盛んになっている。テーマパーク等のレジャー施設のみならず、ライブ公演などの分野でも活発となっており、日本でも、アーティストの海外公演のほか、日本国内で開催する音楽フェスティ

図表 III -1 アジア新興国で新設されたテーマパーク (2010 年以降 / 開園予定含む)

開園国	テーマパーク	開園年 (予定)
シンガポール	ユニバーサルスタジオ (リゾート・ワールド・セントーサ)	2010 年
マレーシア	レゴランド	2012 年
マレーシア	サンリオピューロランド	2012 年
マレーシア	キッザニア	2012 年
インド	キッザニア	2012 年
タイ	キッザニア	2013 年
中国 (海寧)	アングリーバード (ロビオ)	2013 年
タイ	カートゥーン・ネットワーク・アマゾン (タイム・ワーナー)	2014 年
フィリピン	キッザニア	2014 年
中国 (上海)	上海ディズニーランド	(2015 年)
韓国 (釜山)	セガサミー	(2016 年)
マレーシア	20 世紀フォックス (21st Century Fox)	(2016 年)

出所：各社プレスリリース等より作成

バルにアジア新興国の顧客を呼び込むべくパッケージツアー等の開発を行っている。

旅行者による消費は、サービスの輸出入に相当するが、人の移動を伴うことから、モノの輸出入以上に近隣諸国間の関係が密接になる傾向がある。その状況は欧州において顕著であり、1 人当たりのレジャー・娯楽市場規模の大きいスペインやフランスでは、海外からの旅行者の 8 割以上が、ドイツや英国など欧州域内からの旅行者であり、そうした域内からの旅行者の関連サービス消費によって、レジャー市場が大きくなっている側面がある。アジア域内でも、新興国の旅行者の需要を国境をまたいで取り込もうとした動きが見られ、欧州と似た構図が形成されつつある。

2. 新興国企業の成長

需要が拡大している新興国では、映画やテーマパークなど多くの業種の地場企業も成長してきている (次ページ図表 III -2)。

中国の EC 大手アリババは、娯楽事業を EC 事業に次ぐ新たな収益の柱に位置付ける方針を示しており、香港の文化中国伝播集団 (チャイナビジョン・メディア・グルー

プ) 株を取得し、テレビ・映画制作へ参入した。チャイナビジョンは 2013 年に中国興行収入 1 位を獲得した「西遊降魔篇」を制作しているが、アリババはチャイナビジョンのテレビドラマ、映画、モバイルゲームなどのコンテンツを活用するとみられ、中国市場へ進出する外資企業との中国内外での競合が予測される。

図表Ⅲ-2 代表的な新興国企業

単位：百万ドル

	企業名	国名	設立年	事業概要	売り上げ規模
複合メディア	Zee Entertainment Enterprises	インド	1991	「ZEE TV」チャンネルを有するほか、ヒンディー映画、テレビ番組を制作・配給。	703
映画	華誼兄弟伝媒 (Huayi Brothers Media)	中国	1994	映画製作・配給の中国最大手。米映画会社と提携し、制作および作品の米国への配給を目指す。アリババ集団の馬雲氏が役員に就任。	220
	アリババ	中国	1999	香港の文化中国伝播集団(チャイナビジョン・メディア・グループ)株を取得し、テレビ・映画制作へ参入。(チャイナビジョンのテレビドラマ、映画、モバイルゲームなどのコンテンツを活用。チャイナビジョンは2013年の中国興行収入1位「西遊降魔篇」を制作)	n/a
テーマパーク	華僑城 (Overseas Chinese Town (OCT))	中国	1985	欧州や南米の都市や民族村など世界のさまざまな観光スポットを再現したテーマパークリゾート東部華僑城を深圳に展開するほか、遊園地ハッピーバレーを深圳、北京、成都、上海、天津などで展開。	n/a
ギャンブル	Genting	マレーシア	1964	遊園地、カジノなどを含む複合リゾート、中小規模カジノ(英国、米国)、クルーズ等を展開。	5,434
スポーツ施設	Talwalkars Better Value Fitness	インド	2003	75都市に149のフィットネスクラブを開設し、およそ15万人の会員を擁する。	28

出所：各社HP、中国会社四季報2014年版(東洋経済)より作成

中国テーマパーク大手華僑城(OCT)は、欧州や南米の都市や民族村など世界のさまざまな観光スポットを再現したテーマパークリゾート「東部華僑城」を深圳に展開するほか、遊園地「ハッピーバレー」を深圳、北京、成都、上海、天津などで展開しており、これらへの2013年の総入場者数は2,632万人と、総入場者数では、ディズニー、Merlin Entertainments、ユニバーサルスタジオが展開するテーマパークに次ぐ世界第4位の規模となっている。

また、マレーシアのGentingは、1965年に開発を開始した遊園地やゴルフ場、カジノ等を含むマレーシアの大型高原リゾート「ゲンティン・ハイランド」を運営している

が、1993年には香港を拠点とし、アジアを中心として周遊するクルーズ客船(スター・クルーズ)事業を立ち上げ、成長している。近年はカジノを中心に開発地域を英国や米国、フィリピンなどにも拡げているほか、2010年には、シンガポールでカジノホテルのほか、ユニバーサルスタジオと提携し「ユニバーサルスタジオ・シンガポール」、世界最大の海洋水族館「マリンライフ・パーク」、見本市施設などを併設した大型リゾート「リゾート・ワールド・セントーサ」を開業している。

こうしたことから、新興国企業と、現地へ進出している外資企業との競合が生じ始めていることがうかがえる。

3. IT化による勢力分布の変容

ITの普及と急速な進歩により、レジャー・娯楽サービスのさまざまな領域において、新興企業が急速に業界の勢力分布を塗り替える可能性が高まっている。

ゲームの領域においては、携帯端末を利用して気軽に参加できるオンラインゲームの普及が進んだことで、アミューズメント施設市場の縮小が進行した。そうしたなか、施設側でも、人気のオンラインゲームを施設に取り込もうとする動きが見られ、日本のスクウェア・エニックスは、ヒット作「パズル&ドラゴンズ(パズドラ)」を開発したオンラインゲームメーカー・ガンホーと提携し、パズドラを起用したアーケードゲームを設置して、同社が展開しているアミューズメント施設などで集客を高めようとしている。また、オンラインでスポーツベッティングを提供するオーストリアのbwinとオンライン・カジノを展開する英Party Gamingが統合し2011年に設立したbwin.party digital entertainment(ジブラルタルに本社を登録)は、両社が創業した1997年から十数年で、世界最大のオンライン・ブックメーカーおよびオンライン・カジノ運営事業者へと成長した。

ライブエンターテインメントの領域においては、世界各国の映画館やホールなどに、世界同時ライブ生中継を配信することが可能となっている。集客力の高い大物アーティストを起用したイベントでは、世界各地域でのチケット販売、グッズ販売収入など、一つの興行における収益規

模が拡大したことにより、アーティストがこれまで以上にライブを重視する傾向が高まっている。アーティストが興行会社である米Live Nation Entertainmentとライブ公演のみならず、音楽パッケージソフト販売も含めた包括的なマネジメント契約を締結するなどした動きや、イベントの広告効果も注目されている。

映像の領域においては、ビデオレンタルの米Netflixが、月額定額のストリーミング配信事業を拡大していくなかで自社作品も製作するなど、放送事業者の領域に踏みこんでいるほか、インターネットのプラットフォームを展開するグーグルやアマゾンなどIT企業が、独自コンテンツ制作に乗り出す動きもある(図表Ⅲ-3)。

グーグルは、動画配信サービスYouTubeを2006年に買収し、広告を原資としてコンテンツの投稿者が収入を得られる仕組みを開発し、コンテンツ流通の新たなモデルを構築した。グーグルは、YouTubeの広告収入額を公開していないが、米デジタルマーケティング調査会社eMarketerによると、2013年のYouTube上の広告収入は前年比51%増となる56億ドルに上るといふ。スマートフォンやタブレット端末の普及により、動画視聴が手軽に楽しめるようになったことで視聴者の増加とともに広告収入も増加傾向にある。このようななかで、YouTube上のプラットフォームで、「マルチチャンネル・ネットワーク(MCN)」と

図表Ⅲ-3 大手 IT・EC 企業のレジャー・
娯楽サービス産業への参入動向

グーグル	動画大手 YouTube を買収、広告を原資とし、コンテンツの投稿者が収入を得られるモデルを開発。2014 年に定額音楽配信サービス「Google Play Music」を開始予定。2014 年 7 月に音楽ストリーミングサービス Songza 買収を発表。
アマゾン	アマゾン・スタジオを設立。利用者が映画やテレビ番組などを制作し、配信できるツールを開発。Prime 会員向け音楽配信サービス Prime Music を開始。
アップル	音楽・映画・出版、ゲーム販売プラットフォームを構築。2013 年 9 月に音楽ストリーミング配信サービス「iTunes Radio」を開始。2014 年 5 月、Apple は会員制の音楽ストリーミングサービスを提供する Beats Music と、ヘッドフォン、スピーカーの Beats Electronics の買収に合意。
サムスン	2014 年 3 月に音楽ストリーミング配信サービス「Milk Music」を開始。
出所：各社発表より作成	

呼ばれる運営事業者が、クリエイター達に対して、バックグラウンド音楽の著作権処理や、専門的な動画編集サービス、他チャンネルとの相互プロモーションを企画するなどのサービスを提供するとともに、さまざまな動画チャンネルを、特定のテーマに沿って束ねたりすることで、あらたな「メディア」を創出して視聴者を呼び込み、広告収入

図表Ⅲ-4 YouTube パートナー
チャンネル (MCN)
視聴者数上位 5 社
(2014 年 4 月)

MCN 名	延べ視聴者数 (万人 / 月)
VEVO	3,576
Fullscreen	2,558
ZEFR	2,453
Maker Studios	2,440
Warner Music	2,356

注：VEVO はユニバーサルミュージックグループ、ソニー、アブダビメディアが参加する音楽配信チャンネル
出所：comScore

を増やしてレベニューシェアを受けるというビジネスモデルで成長している（図表Ⅲ-4）。

こうした動きと並行し、ゲームや映像・音楽など

を購入した顧客の購入履歴、入場許可証明、電子マネー機能等を備えたイベント用リストバンドを活用したテーマパークやライブ会場での購入（行動）データを集積することによって、顧客情報 / 好みを分析し、さらに多くの顧客を集客するとともに、顧客 1 人当たりの支出額を上げようとする動きも活発になっている。

おわりに

世界のレジャー・娯楽サービス産業の全体像を捉えるために、I 章で市場概況を把握した上で、II 章で主要業種を 7 つに分類し、整理してみた。レジャー・娯楽サービス産業の歴史を俯瞰すると、営利目的の劇場が登場した 15 世紀後半や、欧州でカジノが誕生した 17 世紀、近代サーカスや市民階級向けのコンサートホールが誕生した 18 世紀などにさかのぼることができるが、これらの 7 業種においてリーディングカンパニーが登場するのは、ラジオ放送局や映画館が登場する 20 世紀前半頃である。II 章で見た現在の各業種のリーディングカンパニーも、その多くがこの時代に生まれた歴史ある老舗企業である。これらの企業は、消費者のニーズや技術の進歩など外部環境の変化に応じて、新たなサービスや商品を生み出したり、同業他社を取り込みサービスの領域や規模を拡大するこ

とで、あるいは異業種の傘下に入るなど業態を変えながら存続してきている。

その構図が、新興国の企業の成長や IT 化の潮流によって変わる可能性がある。新興国を中心に、世界のレジャー・娯楽サービス市場の成長が期待されるなかで、III 章で見てきたように、既存企業が新興国の需要を取り込む傾向が見られるほか、新興国でも地場企業が成長してきている。また多くの産業に見られるように、この領域においても IT 化の潮流が顕著であり、IT 技術によって魅力的なコンテンツや仕組み、サービスを生み出した新興企業が勢力分布を塗り替えることも有り得る。これまで存続してきたリーディングカンパニーがこれら新興企業を取り込むか、あるいは取り込まれるか、新興国の企業の成長と IT 化の潮流が、業界に構造変化をもたらす可能性が生じてきている。

【参考文献】

- ・レジャー白書 2013/2014
公益財団法人日本生産性本部
- ・NHK データブック世界の放送 2014
NHK 放送文化研究所編 NHK 出版
- ・ディズニー・ドリームスの発想 上・下
マイケル・アイズナー著 / 布施由紀子訳
徳間書店
- ・AOL+タイムワーマー 史上最大の合併
ニナ・ムンク著 / 竹熊誠訳
ディスカヴァー・トゥエンティワン
- ・マードック - 世界のメディアを支配する男
ウィリアム・ショークロス著 / 仙名紀訳 文藝春秋
- ・CBS アメ리카 TV 界の内幕
ロバート・メッツ著 / 岡村黎明訳 サイマル出版会
- ・ゴッドギャンブラー マカオカジノ王スタンレー・ホー
楊中実著 / 青木まさこ訳 日本橋報社

- ・カーブスジャパンの挑戦
鶴蒔靖夫著 IN 通信社
- ・スポーツビジネス最強の教科書
平田竹男著 東洋経済新報社
- ・Themed Entertainment Association
「2013 Theme Index」<http://www.teaconnect.org/>
- ・一般社団法人全国カラオケ事業者協会
<http://www.karaoke.or.jp/>
- ・Nevada Gaming Control Board 「Gaming Abstract」
<http://gaming.nv.gov/>
- ・LAS VEGAS CONVENTION AND VISITORS
AUTHORITY
<http://www.lvcva.com/>
- ・マカオ博彩監察協調局
<http://www.dicj.gov.mo/web/cn/frontpage/index.html>
- ・Gambling Commission
<http://www.gamblingcommission.gov.uk/default.aspx>

- ・European Casino Association
<http://www.europecasinoassociation.org/>
- ・International Health, Racquet and Sportsclub
Association 「IHRSA GLOBAL REPORT 2014」
<http://www.ihrsa.org/>
- ・Motion Picture Association of America
「Theatrical Market Statistics」
<http://www.mpa.org/>
- ・European Audiovisual Observatory
「World Film Market Trends」
<http://www.obs.coe.int/>
- ・IFPI
<http://www.ifpi.org/>
- ・一般社団法人日本レコード協会
「日本のレコード産業 2014」
<http://www.riaj.or.jp/>