

<論文>

日本のクリエイティブ産業における多角化戦略 —バンダイナムコのケース—

近 藤 光

要旨

家電、半導体といった製造業が競争力を失って久しい日本において、アニメやゲームといったいわゆるコンテンツ産業は注目を集めてきた。本論の目的は、日本のクリエイティブ産業の中心を担うコンテンツ産業において重要な役割を果たしてきたバンダイとナムコ両社の発展の歴史と戦略を明らかにしながら、両社が経営統合を果たした要因をクリエイティブ産業との関係から考察することである。

両社はともに創業者（家）が大きな影響力を持った企業であった。バンダイは玩具、ナムコはアミューズメント施設運営と創業時の事業は異なるが、両社は総合エンターテインメント企業を目指すという経営者の意思のもと事業拡大と多角化を進めた。この総合エンターテインメント企業へという言葉は、まさにクリエイティブ産業企業への成長を目指したものであったといえる。

1990年代後半から2000年代にかけて日本の多くの産業で企業の合従連衡が進んだが、2005年の両社の統合によるバンダイナムコの誕生は単なる規模の追求ではなく、それぞれの事業分野を活かした相互補完的なものであった。この背後には、日本のクリエイティブ産業におけるIP（知的財産権）を中心としたメディアミックスの経済性といえる範囲の経済性の追求があった点を指摘する。

キーワード

クリエイティブ産業、コンテンツ産業、多角化戦略、
メディアミックスの経済性、IP（知的財産権）

はじめに

クリエイティブ産業ということばが注目されてから20年余りが経過した。イギリス政府は、1997年に新たな産業振興として13の分野（広告、建築、アートと骨董、工芸、デザイン、ファッション、映画、レジャーソフトウェア、音楽、舞台芸術、出版、ソフトウェア、テレビ・ラジオ）を指定して¹、これらを経済成長の新たな源泉となるクリエイティブ産業と呼んだ。これ以降、各国で、こうした従来の経済政策の主な対象とは必ずしもならなかった産業に対する積極的な支援が議論されていった。日本においては、経済産業省がクリエイティブ産業を取り上げ、輸出振興策の一環としてその普及に取り組んできた。経済産業省は、クリエイティブ産業の明確な定義はしていないが、9つ領域（ファッション、食、コンテンツ、地域産品、すまい、観光、広告、アート、デザイン）をコア分野として示している²。この中でも、世界的人気を博しているマンガ、アニメ、ゲームを中心としたコンテンツ産業は、日本のクリエイティブ産業の支柱とされ、海賊版への対策や各コンテンツ・ビジネスの収益化のため、IP（知的財産権）の経営管理の強化を一層求められている。

こうした政策の変化の一方で、企業レベルにおいても変化が起きている。近年、同産業内では、M&Aを通じた大規模な企業統合が行なわれている。これは、これまでマンガ、アニメ、ゲームなど各産業で発展してきた企業が、さらなる成長を目指し、従来の企業ドメインをコンテンツ事業に拡張させるという企業戦略の変化と考えられる。それでは、こうした戦略の変化は、具体的にどのような成長を目指したものののだろうか。

本稿では、こうした問題意識をもとに、バンダイとナムコの合併について検討していく。後述するように、両社は合併から現在に至るまでに、日本を代表するコンテンツ産業企業として持続的成長を遂げている。数ある企業の中で、なぜ両社が統合し、そして成長を遂げることができたのだろうか。本稿の目的

¹ DCMS (1998)。

² 後藤 (2014) p.58。

は、両社の統合までの過程を歴史的に考察していきながら、両社のコンテンツ産業企業としての相互補完性と経済性を明らかにすることである。以下では、まず両社の合併後の現状から、日本のクリエイティブ産業における位置を確認する。次に、バンダイとナムコの発展の歴史と戦略を検討しながら、両社が独自に形成してきた企業ドメインを明らかにする。そして最後に、両社の経営統合とその後の成長を可能とした要因を考察し、両社の統合と日本のクリエイティブ産業における企業戦略のあり方について試論的に考えていきたい。

1 日本のクリエイティブ産業の現状

1-1 クリエイティブ産業・関連産業の市場規模

クリエイティブ産業の定義は多様であり、国際比較することは困難である。また、日本におけるクリエイティブ産業の市場規模を表すのも容易ではない。経済産業省が2012年に発表したデータによると、日本国内におけるクリエイティブ産業9分野の市場規模の合計は約64兆円であった³。内訳はファッション6兆2900億円、食13兆9300億円、コンテンツ11兆3700億円、地域産品6200億円、すまい12兆5200億円、観光7兆8300億円、広告9兆8400億円、アート1兆5800億円、デザイン3900億円となっている。同資料によると自動車産業（部品含む）の市場規模は42兆円であった。

本稿で取り扱うバンダイナムコ、その前身であるバンダイとナムコは、玩具、コンテンツ、アミューズメントといった多様な分野に製品を提供している。

日本玩具協会の発表によると、日本の玩具市場規模は8398億4500万円であった⁴。日本の玩具市場はバンダイナムコとタカラトミーが競う市場であるが、バンダイナムコのトイホビー部門の売上高（国内・国外合計）は2428億円⁵であり最大手となっている⁶。

³ 産業によって統計の年度が異なることに注意が必要である。概ね2009年から2010年のデータが用いられている。詳しくは経済産業省（2012）を参照。

⁴ 日本玩具協会「2018年度 国内玩具市場規模」による。

コンテンツ産業については2018年の市場規模は12兆6590億円であった。このうち動画が最も大きく4兆3714億円、静止画・テキストが3兆2948億円、ゲームが2兆1712円、複合型が1兆4480億円、音楽・音声が1兆3736億円となっている⁷。

アニメやマンガに由来するキャラクター商品の市場規模（音楽、出版、映像、ゲーム除く）は日本国内だけで79億800万ドル、世界では959億4200万ドルという調査もある⁸。

1-2 各市場でのバンダイナムコの位置づけ

2018年の数値によるとバンダイナムコは玩具、コンテンツ、アミューズメントの3分野に強みをもっている⁹。玩具の領域においては、プラモデル全般で国内シェアの53%、ガンプラなどのキャラクタープラモデルでは86%。カプセルトイで57.5%、データカードダスなどのデジタルカード市場の62%。コンテンツ領域においては、家庭用ゲームのメーカー別販売本数シェア（国内）で任天堂、カプコンについて3位(7.8%)であった。また、モバイルアプリ市場のトップパブリッシャーランキングでは日本企業最上位の5位に選ばれている¹⁰。アミューズメント領域においては、業務用アミューズメント機器の国内市場規模

⁵ トイホビー部門の主な事業内容は、玩具、カプセルトイ、カード、菓子・食品、アパレル、生活用品、プラモデル、景品、文具等の企画・開発・製造・販売である。バンダイナムコ『有価証券報告書』を参照。

⁶ タカラトミーは製品セグメント別の売上を示していないが、地域別に見ると日本での売上高は1487億3200万円である。『有価証券報告書』を参照。

⁷ デジタルコンテンツ協会（2019）。

⁸ 経済産業省（2020）『コンテンツの世界市場・日本市場の概観』（https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/downloadfiles/202002_contentsmarket.pdf）。

⁹ 数値は特に断りがない限り、バンダイナムコの『有価証券報告書』および『FACTBOOK』による。

¹⁰ App Annieが提供するモバイル市場データ「App Annie Intelligence」による。iOSおよびGoogle Playにおける収益・ダウンロード数・MAU（Monthly Active Users：月あたりのアクティブユーザー数）から決定される。（<https://www.appannie.com/jp/insights/app-annie-news/top-52-app-publishers-2020/>）

が1529億円、アミューズメント施設市場規模が4420億円であったのに対して、同事業を運営するリアルエンターテイメントユニットの売上高（国内・国外合計）は1014億9300万円であった。

バンダイナムコの2019年の売上高は7323億円で、2009年の4263億から拡大している。バンダイナムコ誕生より前にセガとサミーの合併によって誕生したセガサミーは、ゲームコンテンツ、アミューズメント運営など事業領域からみてもバンダイナムコにとって競合企業と言えるが、明暗が分かれた形である。

図表 1 4社の売上高の推移

（単位：100万円）

	2009年3月	2010年3月	2011年3月	2012年3月	2013年3月	2014年3月	2015年3月	2016年3月	2017年3月	2018年3月	2019年3月
バンダイナムコ	426,400	378,547	394,179	454,210	487,241	507,679	565,486	575,504	620,061	678,312	732,347
セガサミー	458,977	429,194	384,679	396,732	321,407	378,011	366,813	347,981	366,939	323,664	331,648
任天堂	1,838,622	1,434,365	1,014,345	647,652	635,422	571,726	549,780	504,459	489,095	1,055,682	1,200,560
ソニー	7,729,993	7,213,998	7,181,273	6,493,083	6,795,504	7,767,266	8,215,880	8,105,712	7,603,250	8,543,982	8,665,687

出所：各社の『有価証券報告書』。

2 バンダイとナムコの創業から統合まで¹¹

玩具を中心に展開していたバンダイとゲーム・アミューズメントを中心に展開していたナムコが経営統合を開始したのは2005年9月のことであった。経営統合までの歴史は次の通りである。

2-1 玩具からの多角化：バンダイの成長

1950年7月、山科直治が浅草に「萬代屋」として設立した同社は、セルロイド製の玩具を中心に扱っていた。当初は輸出が中心であり、一部を国内で販売していた。その後、日本の玩具業界としては初めて品質保証を付した「保証玩具」を1955年から展開、第1号製品の「1956年型トヨペットクラウン」等の人気商品の開発に成功し、1961年7月に株式会社バンダイと商号を改めた。

1967年に経営破綻した模型メーカーのコグレの金型を買い取り、社内に模型

¹¹ 本節の記述については特に断りがない限り、両社の『有価証券報告書』、ホームページ、プレスリリース等を参照している。両社の主な出来事については付表1も参照されたい。

部を設立後、1969年には経営不振に陥っていた今井科学の静岡工場と金型を譲り受けることで、その後のプラモデル製品展開の基礎を築いた¹²。1971年5月に設立されたバンダイ模型には、今井科学の設備と人材が活用されている。

バンダイはキャラクター玩具（当時はマスコミ玩具と呼ばれていた）を得意としてきた。同社初のキャラクター製品は1963年に発売した「鉄腕アトム」であったが、キャラクター玩具に注力するきっかけになったのは、子会社のポピー（1971年7月設立）による「仮面ライダー変身ベルト」の発売であった。1971年当時としては高い価格（1500円）であったにも関わらず大成功し、その後のバンダイの方向性に大きく影響を与えた¹³。1978年9月には出版事業を拡張し、バンダイ出版を設立し、10月にはバンダイアメリカを設立するなど、この時期は買収と子会社の設立を通じて事業の多角化を進めていった。

1980年5月、山科直治が会長に退き、長男である山科誠が社長に就任する。就任直後に発売したガンブラの第1号製品である「1/144スケールガンダム」が大ブームを引き起こした。山科誠はこの追い風に乗って、組織再編と多角化を進めていく¹⁴。1981年には菓子玩具分野に進出し、1982年にはアニメ・映画の企画部門「フロンティア事業部」を発足したほか、「エモーションビデオ課」を設立している。さらに、1983年8月アパレル事業部、映像ソフト販売子会社としてAE企画（Account Executive Planning、後のバンダイビジュアル）を設立、同年12月にOVA「ダロス」を発表した¹⁵。

そして、1983年3月に子会社であったポピー¹⁶、バンダイ模型、バンダイ工

¹² 今井科学は1969年に会社更生法の適用を受け倒産しているが、1960年に「鉄人28号」のプラモデルを発売した後、多くのキャラクターモデルを発売し大きな成功を収めていた。バンダイはプラモデル生産を当初、今井科学から金型を買い取って行なっており技術力に大きな差があったと考えられる。松本・伸吉（2007）、p.65を参照。

¹³ その後、キャラクター玩具はポピーを中心に展開されていく。例えば、1974年の「宇宙戦艦ヤマト」のプラモデルなどもポピーの発売であった。

¹⁴ ガンブラはポピーではなく、バンダイ模型が発売している。

¹⁵ 「ダロス」は世界初のOVAであるとされている。日経BP技術研究部（1999）、pp.88-89。

業、バンダイオーバークイズ、マミート、セレンテ、バンダイ出版を吸収した。山科はこの吸収について、分社化によるグループ形成も一定の成果を上げており、人材、組織、資金等を再結集する必要が生じたためと述べている¹⁷。新生バンダイでは「夢・クリエイション」が企業スローガンとして掲げられた。

1985年には当時ブームとなっていたファミコンへのソフト提供を開始し、「キン肉マン マッスルタッグマッチ」が大きくヒットした¹⁸。1987年にアメリカのウォルト・ディズニー・カンパニーと提携¹⁹したほか、メディア事業部を新設（1988年）するなど、映像部門へと本格的に参入していった。1988年8月にバンダイが東証一部に上場するが、この時期の組織構造をみると、玩具模型、新規メディアの3事業部体制（1988年）から、玩具第1・第2、ホビー、新規第1・第2、メディアの6事業部体制（1989年）へと拡大している。1994年にはサンライズに資本参加しグループ会社とすることで映像事業を強化している。この事業拡大の流れのなか、バンダイは家庭用ゲーム機のプレイディア（1994年）を発売する。プレイディアは同時期に発売されたライバル機に比べ性能的に大きく見劣りしており失敗に終わる。1996年にはアップルと組んで「ピピンアットマーク」を発売し、再度ゲーム機市場へと挑戦したがこれも成功することはなかった。

バンダイは1993年頃から「美少女戦士セーラームーン」や「パワーレンジャー」といったキャラクター製品がヒットしていたほか、1996年11月に発売された「たまごっち」の成功もあったが、家庭用ゲーム機の失敗の影響は大きかった。後

¹⁶ 2003年3月バンダイの子会社であるユタカがポピーに社名変更している。2007年3月に同じくバンダイの子会社であるプレックスと合併。（プレックス「会社概要」<https://www.plex-web.com/plex3.html>）

¹⁷ 『週刊東洋経済』1982年12月4日、pp.97-98。

¹⁸ バンダイのファミコンソフトはマンガやアニメ原作のタイトルが中心であり、ゲームソフトもキャラクタービジネスの一貫ということができる。

¹⁹ ビデオカセットなどの国内独占販売およびレンタルに関する提携であった。『週刊ダイヤモンド』1987年4月25日、pp.31-32。

述するセガとの合併の話がでてきたのもこの時期である。

ゲーム機での失敗、合併騒動の責任を取る形で、山科誠は1997年会長職に退き、社長には茂木隆が就いた。しかし、茂木はたまごっちの過剰在庫による赤字の責任などを追求され短期間で退任し、高須武男が社長に就任した。

高須は「選択と集中」を掲げ、グループの再編を積極的に進めた。バンダイネットワークスの設立（2000年）、セイカノートとの業務提携（2000年）、ツクダオリジナルの買収（2002年）、浅草花やしきの買収（2004年）など積極的な事業展開を行なった。

そして、2005年4月にプレイステーション2用ソフト「機動戦士ガンダム一年戦争」を発売する。同タイトルはナムコとの共同開発だった。

以上が経営統合までのバンダイの流れである。同社は玩具販売からスタートしたが、60年代にキャラクター玩具に進出したこと、今井科学の静岡工場を買収しプラモデル生産に乗り出したことが大きな転機となった。その後も玩具事業は同社の中心であり続けたが、山科誠のもとで出版、映像、音楽など様々な分野に多角化を進めていった。多角化は、分社化によって別会社として進める場合もあれば、経営が傾いてきた企業を買収することで新規事業として展開することもあった。家庭用ゲーム機の失敗のように、バンダイの戦略は必ずしもすべてがうまく行ったわけではないが、多角化を通じて様々なコンテンツを同一グループ内で管理できるようにするという、知的財産権（IP）を重視する同社のビジネスモデルにつながっていったと考えられる。

2-2 ゲームによる成長：ナムコの組織能力構築

1955年6月1日、有限会社中村製作所として設立された同社は、横浜の松屋百貨店屋上に木馬2台を設置し、アミューズメント事業を開始した。1959年に株式会社中村製作所（資本金500万円）へと改組後、東京・日本橋三越本店の屋上に「ロードウェイライド」を設置し、その後三越各店に展開していった。

1963年の業務用ゲーム機「ペリスコープ」発売を皮切りに、初のレースゲー

ム「グランプリ」(1969年), レースゲーム「レーサー」(1970年)を開発してヒットさせている。同社はアミューズメント施設の運営を中心としながら, そこで稼働するゲーム機を開発するという形でビジネスを拡大していった。同社のゲーム機は自社で運営する施設はもちろん, 他社に対しても販売された。1971年から中村製作所の英語表記(Nakamura Manufacturing Company)から作ったNAMCOブランドを用い始め, 1977年にはナムコに社名変更した。

エレメカを中心に製品開発を進めていたナムコがビデオゲームへ進出するきっかけは, 1974年に米国アタリ社から2億7000万円で買収したアタリジャパンである。ナムコには, エレメカを中心にしながらかも, ずっとビデオゲームを作らなければならないという思いがあった²⁰。アタリのゲーム機を日本で販売するにあたり, 保守・点検などを通して様々なノウハウが蓄積されていった²¹。1977年には自社開発のビデオゲーム「ジービー」を発表したが, 同年はタイトーが「スペースインベーダー」を発売しており, 爆発的な人気を誇っていた。ナムコはこれに対抗するかたちで1979年に「ギャラクシアン」, 1980年に「パックマン」を発売する。両タイトルは, 国内はもとより海外でも評判となり, ビデオゲーム業界の重要企業として注目されるようになった。1982年にはレースゲームの「ポールポジション」, 1983年にはシューティングゲームの「ゼビウス」を発売し好評を得た。

1983年当時, ナムコは(1)ゲーム機器・アミューズメントロボットの製造販売, (2)アミューズメントスポットの企画運営, (3)ゲームマシンの輸出入, (4)イベンター, と4つの事業を展開し, 売上高は270億円を超えるほどになり,

²⁰ ナムコでエレメカ, ビデオゲームの開発に関わった大杉章へのインタビューによると, ビデオゲームは部品点数の少なさからアフターケアの手間が少ないことや, 1ゲームあたりの料金をエレメカが30円ほどだったのに対して100円と高く設定できたこともメリットであった。「バンダイナムコ知新「第1回 ビデオゲームのはじまり 前編」大杉章インタビュー」(<https://asobimotto.bandainamcoent.co.jp/436/>)。

²¹ 小山(2005), pp.36-37.

経常利益は73億円だったという²²。

このようにアミューズメント施設、ゲームセンター向けのゲーム機に強みを持っていた会社であったが、ファミコンが1983年に発売されると家庭用ゲームへの参入を進める。1984年には「ギャラクシアン」を第1弾のタイトルとして発売後、「パックマン」、「ゼビウス」、「マッピー」などをファミコンタイトルとして相次いで発売した²³。その一方で、同年に業務用ゲームとして「ドルアーガの塔」を発表し、翌年の1985年にはファミコンへと移植した。ナムコは、こうした業務用ゲームのヒット作を家庭用へと移植するというビジネスモデルを展開していった。このようにアミューズメントとゲームは関連性が高いが、一方で、1985年には福祉事業²⁴、1986年にはイタリアントマトを買収し飲食事業と異業種へも多角化した。

1988年、日本初の3DCGに特化したゲーム基板「システム21」を開発し、ポリゴンを利用した業務用レースゲーム「ウイニングラン」を発表した。同年CG制作会社「JCGL²⁵」から開発機材等を引き継ぎ、CG事業へと参入も果たしている²⁶。これらの技術を生かして1989年にはマツダと共同で「ユーノス・ロードスター・ドライビング・シミュレータ」を開発している。

1990年、ナムコは米国での業務用ゲーム機の販売を開始するとともに、アタ

²² また、売上のうち60億円ほどはゲームソフトによるロイヤリティ収入であったという。『週刊ダイヤモンド』1983年8月6日、p.92。

²³ ナムコはファミコンに参入した最初期の企業（ハドソンに次ぐ2番目に参入）であり、ゲームの生産・販売などについては優遇されていた。ナムコ以外にもハドソン、タイトー、コナミ、カプコン、ジャレコが優遇措置を受けていたとされる。『日経ビジネス』1986年3月17日、p.42。

²⁴ 会話補助装置「トーキングエイド」を発売。

²⁵ JCGL（ジャパン・コンピュータ・グラフィックス・ラボ）は金子満によって1981年に設立されたCGプロダクション。1987年にはナムコに吸収されていたとする文献もある。増田（2016）、p.24。

²⁶ 同年、中村はポリゴン・ピクチュアズに出資している。東映アニメーションホームページ、ポリゴン・ピクチュアズ代表、塩田周三へのインタビューを参照。（http://www.toei-anim.co.jp/sp/ee_cgmovie/article/023/all.html）

リオベレーションズを買収し、米国でのアミューズメント施設運営を開始している。1992年には「ナムコ・ワンダーエッグ」を開園し、テーマパーク事業へ進出後、1996年には「ナンジャタウン」をオープンしている。

1993年、業務用ゲーム基板「システム22」を発表した。これを用いた「リッジレーサー」はアーケードで人気を博し、1994年ソニーから発売されたプレイステーションのローンチタイトルにもなった。ナムコはソニーがプレイステーションを開発している段階から情報交換を進めており、ソニーと共同でプレイステーション互換の業務用基板「システム11」も開発している。同社がすでに開発していた業務用基板「システム22」のおよそ半分の性能だったため名付けられた。プレイステーションは業務用のハイエンド基板に比べると性能では劣るものの、非常にシンプルかつコンパクトに設計されていたため、これを業務用に利用することでコストを削減できるという判断があった。さらに互換性をもたせることで業務用ソフトの素早い移植が可能になったとされる²⁷。例えば、システム11用のタイトルとしては「鉄拳」があるが、アーケード版は1994年12月、プレイステーション版は1995年3月と短期間でリリースされている。

1990年代に起きた注目すべき出来事のひとつが、1993年に倒産した日活（当時の社名はにっかつ）の再建である。中村雅哉は日活の事業管財人として再建に関わり、1997年に子会社化している。同年、米国CG学会SIGGRAPHにCG映像3作品を入選させるなど、映像技術の向上に力をいれている。ナムコ、ポリゴン・ピクチュアズ、ソニー・コンピュータエンタテインメントの3社で3DCG制作会社ドリムピクチャーズを設立したのも1997年であった。1999年末のフルCG映画公開を企図していたが映画は未完成に終わった。中村社長としては自社が運営するテーマパークの近くに、シネコンを誘致（ワーナーと協力）するなどを考えていたという²⁸。しかし、急速に3DCGが映画やゲームで使われ

²⁷ 小山（2005），pp.76-77。

²⁸ 『週刊ダイヤモンド』1997年6月21日，pp.39-40。

ようになっていくなかで、最先端の技術獲得という意味はあったと思われる。2000年には、米国SIGGRAPHやヨーロッパのArs ElectronicaにナムコのCG作品が入賞している。

2000年にはソニーがプレイステーション2を発売したが、ここでもローンチタイトルとしてレースゲーム「リッジレーサーV」をリリースした。同タイトルに用いられたゲーム基板「システム246」はプレイステーション2の互換基盤であった。

2000年末に「ナムコ・ワンダーエッグ」を閉園したが、ナンジャタウンを含むその他のアミューズメント施設は引き続き運営され、2001年からは「チームナンジャ」がフードテーマパークの運営を積極的に展開した。

ナムコは創業から2002年まで中村雅哉が代表取締役社長の座にあったが²⁹、2002年5月に高木九四郎にその座を譲った。高木は2000年前後に始まる組織改革を担った人物である。アミューズメント施設を大量閉鎖し、さらにカンパニー制の導入などを進めるなどナムコの経営立て直しを進めた³⁰。

2004年、ガンダムを題材としたゲームの共同開発のためバンダイと「PROJECT PEGASUS」を発足。2005年にはバンダイと経営統合することを発表。同年、ナムコは創業から50周年を迎えている。

以上が経営統合までのナムコの流れである。同社は百貨店の屋上でのアミューズメント施設運営からスタートした。その後、アミューズメント施設運営に加えて業務用ゲームでの成功によって大きく成長していった。特にエレメカからビデオゲームという新たな領域へと挑戦したことが、同社のその後の成長を方向づけた。そのきっかけはアタリジャパンの買収である。業務用ビデオゲームで「ギャラクシアン」「パックマン」などを立て続けにヒットさせると、ナムコは家庭用ゲーム機にもこれらを移植しさらなる成長の原動力とした。

²⁹ 1990年6月から1992年4月まで真鍋正が社長を務めていた時期がある。

³⁰ 『日経ビジネス』2002年7月1日、pp.130-131。

ナムコはアミューズメント施設運営という比較的安定していた事業でバランスを取りつつ、より当たり外れが大きいゲーム事業を展開していった。新しい技術・市場への果敢な挑戦は創業者である中村雅哉によるところが大きい。1988年のJCGLの買収などもその後のナムコ発展の転換点であったといえる。

3 バンダイナムコの経済性

それではバンダイとナムコはどのような意図のもと合併へと進んだのだろうか。また、それによって誕生したバンダイナムコホールディングスはどのような戦略をとっているのだろうか。

3-1 セガとの合併

2005年9月にバンダイとナムコは、バンダイナムコホールディングスを設立し、経営統合を進めることになった。しかし、両社は以前、それぞれゲーム業界大手のセガ（現セガサミーホールディングス）との合併を模索していた。

バンダイとセガの合併は1997年1月に発表されたことに端を発する。1997年10月1日をもって「セガバンダイ」としてセガが存続会社として残り、バンダイを吸収するかたちで進められる予定であった。セガとしては「幼児から大人までの幅広い事業展開が可能となり、あらゆる分野で、強力な国際競争力を持つ企業になることを目指す」ということであったが、バンダイ側から解消の申し出がなされ、1997年5月に正式に合併解消が発表された³¹。

合併解消について山科は、「合併合意からこれまでお互いの企業文化に対して理解しようと努めてきたが、最終的に企業文化の溝が埋まらなかった。また、具体的なシナジー効果が得られないと判断したため、今回合併を解消した」と述べている³²。山科はこの直後、責任を取る形で社長を退任し、会長として留

³¹ PC Watch 「セガとバンダイ、10月1日に合併することを発表、新社名は「セガバンダイ」」 (<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/970123/segaband.htm>)

まり、新社長として茂木隆が就任した。しかし1999年には業績不振の責任をとる形で茂木は社長退任し、山科も会長から退いた³³。そして、新社長に就任した高須武男によってナムコとの合併まで経営合理化が進められていった。

ナムコとセガの合併について報道があったのは2003年のことであった。それに先立って、2001年にナムコとセガは物流とアミューズメント事業において業務提携を行なっている。さらに、2002年にはセガ、任天堂、ナムコの3社で3次元コンピュータグラフィックスボードの共同開発を進めるなど良好な関係を保っていた。2003年2月、セガはサミーとの合併の方針を発表したが、2003年4月にナムコが2002年より経営統合をセガに申し入れしていた事実を発表し、改めてセガと合併する意向を示した³⁴。結局のところ、サミーとの統合が決定され、ナムコとセガの合併はなくなった。

そして2005年5月、バンダイとナムコは経営統合を発表。セガサミーの誕生から2年後のことであった。2005年時点での両社の状況は次の通りである。

3-2 バンダイとナムコの企業ドメイン

まず、2005年3月期のバンダイは子会社50社、関連会社7社からなる企業グループであり、売上高（連結）は2699億4500万円であった。海外売上高が占める割合は、アメリカ8.2%、ヨーロッパ8.1%、アジア3.0%で合計19.3%となっている。従業員数はバンダイ単体で973名、グループ全体で3096名であった。

事業セグメントと売上高に占める割合は、玩具（54%）、ライフスタイル（8%）、アミューズメント（6%）、ゲームソフト（14%）、ビジュアル（12%）、ネットワーク（4%）、その他（2%）であり、7つのセグメントで構成されている。玩具メーカーとしてスタートしたこともあり、玩具事業が全体の

³² PC Watch 「セガ・バンダイ合併解消、なお業務提携の道を探る」 (<https://pc.watch.impress.co.jp/docs/article/970527/bandai.htm>)

³³ 2004年まで取締役。

³⁴ 『週刊東洋経済』2005年6月11日、p.85。

54%と非常に大きい。ゲームソフト事業がこれに次いで大きく14%であった。また7つの事業領域のうちバンダイが直接関わる事業はトイホビー、ライフスタイル、ゲームソフトの3事業であり、その他の事業は子会社、関連会社を中心となっている。

バンダイはトイホビー領域が突出して大きい、様々な事業を展開していることがわかる。例えば、ライフスタイル事業はアパレルや文具などが含まれ、バンダイ他、子会社のセイカ³⁵、関連会社の東ハトによって運営されていた。アミューズメント事業はアミューズメント施設用のゲーム機やアミューズメント施設運営が含まれており、子会社のバンプレスト、プレジャーキャスト、花やしきなどを含む6社で運営されている。ビジュアル事業については、バンダイビジュアル、サンライズが中心となっている。ネットワーク事業はモバイルコンテンツの配信、ネットワークゲーム、動画配信などが主な事業であり、バンダイネットワークス、バンダイチャンネルなどが中心である。

一方、2005年3月期のナムコは、子会社21社、関連会社1社からなる企業グループであり、2005年の売上高（連結）で1785億5千万円であった。1956年の売上高は134万円であったことから比べると成長の大きさがわかる。海外売上高が占める割合は北米・中南米17.9%、欧州6.5%、アジア・オセアニア1.2%で合計25.6%あった。従業員数はナムコ単体で2407名、グループ全体で3943名であった。

事業セグメントと売上高に占める割合は、業務用機器販売（16%）、家庭用ゲームソフト販売（27%）、アミューズメント施設運営（46%）、飲食（3%）、映画・映像（6%）、その他³⁶（3%）であり、6つのセグメントに分かれている。飲食および映画・映像事業についてはそれぞれ子会社であるイタリアントマト³⁷

³⁵ 文具メーカーであり、2009年にサンスター文具に統合。

³⁶ 福祉事業、自動販売機関連事業、保険代理業、不動産管理業、観光ホテル事業、リサイクル事業など。

³⁷ イタリアントマトは2005年4月に株式の一部をキーコーヒー株式会社に譲渡したため持分法適用関連会社となった。

と日活が担っている。

ナムコにとっての主要事業は業務用機器（業務用ゲーム機、パチンコ・パチスロ機器用の液晶など）、家庭用ゲーム（家庭用ゲームのほか、携帯電話等モバイル用ゲーム配信を含む）、アミューズメント施設（国内外のアミューズメント施設の運営、レベニューシェア事業³⁸、都市型テーマパークやフードパークの運営）の3事業であり、売上高の90%近くを占めていた。

3-3 バンダイとナムコの相互補完性

以上のように、両社は総合娯楽産業を標榜し、多角化を進めながらも得意とする領域は異なっていたことがわかる。それではバンダイナムコホールディングス設立の意図はどのようなものであったのだろうか。新会社設立の目的については次のようにされている。

「統合会社は、ナムコの強みであるゲームコンテンツとゲーム開発力、広範なアミューズメント施設網とバンダイの強みであるキャラクターマーチャンダイジングとを融合・相互補完し、エンターテインメント事業における相乗効果を発揮してまいります。中長期的には、グローバル競争を勝ち抜いていける新たなビジネスモデルの構築を目指します³⁹。」

これは端的に言えば、グローバル競争と国内市場での少子化・多様化への対応のため、経営資源の選択と集中を図るというものであった⁴⁰。玩具を中心と

³⁸ ナムコの『有価証券報告書』では、「業務用アミューズメント機器のオペレーション売上歩率配分方式」と説明されている。機器の販売そのもので利益をあげるのではなく、安価で機器を販売し、コンテンツを提供し、機器の稼働状況に応じて売上をシェアするというビジネスモデルのこと。

³⁹ バンダイ（2005）「ナムコとバンダイの共同持株会社設立による経営統合に関するお知らせ」（<https://www.bandai.co.jp/releases/images/3/21567.pdf>）

⁴⁰ 2006年3月期のバンダイおよびナムコの『有価証券報告書』を参照。また、2005年5月に行われた経営統合に関する発表の場において、ナムコの中村雅哉会長（新会社では名誉顧問に就任）も変化に対応することの重要性を述べている。ITmedia（2005）。

するバンダイとゲーム・アミューズメントを中心とするナムコは重複も少なかった。バンダイもゲーム事業を持っているが、自社開発が多いナムコと異なり外部に委託していたため、ナムコとの統合によって効率化が期待された。

この事業の相互補完性と統合による効率化の期待から、2005年9月にバンダイナムコホールディングスは設立されたのであった。設立時、トップマネジメントには、取締役会長に高木九四郎（ナムコ）、社長に高須武男（バンダイ）が就任し、ホールディングス傘下にバンダイ、ナムコとそれぞれの子会社および関連会社が入る形で合併をした。その後、徐々に事業の統合を高めていき、2018年4月からホビーToy、ネットワークエンターテインメント、リアルエンターテインメント、映像音楽プロデュース、IPクリエイションからなる5ユニット体制に移行し、事業統合の効率化を目指している。

こうしたバンダイナムコの統合とその後の成長は、この事業間の相互補完性から生まれる範囲の経済性を源泉にしたものと考えられる。そしてその経済性は、日本のコンテンツ産業の特徴であるメディアミックスとの整合的關係にあるといえる。メディアミックスとは、ある特定のキャラクターや物語などを、他の様々なメディアやプラットフォームへと展開させていくことを指す。日本のコンテンツ産業においては、このメディアミックス戦略の重要性が以前から認識されていた⁴¹。両社の統合は、玩具などの幅広いキャラクター・マーチャンダイズ事業、およびコンテンツ産業の中核であるゲーム事業を単一企業として内部化することにより、キャラクターや物語の他メディアへのメディアミックス戦略を展開する上で非常に効果的であったといえる。つまり、バンダイとナムコの事業を組み合わせは、多様な事業を抱える企業同士の補完的な統合によって、メディアミックスを多様な製品へと効率的に展開できるようになり、メディアミックスの経済性ともいべき範囲の経済性を実現させたことで、その後の成長につながったといえるだろう。

⁴¹ スタインバーグ (2015), pp.25-33。

おわりに：日本のクリエイティブ産業の企業戦略

バンダイとナムコはそれぞれ異なった経路から総合エンターテインメント企業を目指して成長を続けていった。相互補完的な統合後、IP軸戦略を打ち出したバンダイナムコホールディングスは、日本を代表するクリエイティブ産業企業の一つとなった。

現在、コンテンツ産業を含むクリエイティブ産業においてはグローバルな競争が展開されている。日本企業はかつてゲームソフトにおいてグローバル競争に勝ち抜いてきたが、近年はプラットフォームの多様化や開発費の高騰などもあり競争は厳しくなっている。ゲームの他、コミックやアニメなどは海外で人気が高いものの、うまく利益を上げることができていないと指摘されてきた。

アニメやマンガについては、ネットを介した海賊版の流通などが大きな要因ではあるが、加えて権利関係の調整の問題も大きい。強力なキャラクターIPを持っているだけでなく、それを効果的に展開することが企業には求められている。かつてバンダイの山科誠は多角化を進めるなかで、総合エンターテインメント企業としてのディズニーに言及し、日本のディズニーを目指した。ナムコの中村雅哉は経営統合に際して、企業が生き残るためには変化に対応することが需要であり、さらに「変化を予見し、対応していけるかどうか」が企業として更に成長する絶対条件と述べた⁴²。

経営統合によって実現可能となったIPを軸にさまざまな製品・サービスを展開しようとするバンダイナムコの戦略は、この課題に対するひとつの答えを示しているといえる。

附記 本稿は科学研究費基盤研究（C）研究代表者：近藤光「企業の多角化とメディアミックスの経営史：日本クリエイティブ産業企業の比較研究」（研究課題/領域番号18K01769）による成果である。

⁴² ITmedia (2005)。

参考文献

- Department for Culture, Media and Sport (DCMS). (1998). “Creative industries mapping document” .
- ITmedia (2005) 「きっかけは「一年戦争」ナムコ・バンダイの進化論」(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/0505/02/news047.html>)
- 経済産業省 (2012) 「クリエイティブ産業に係る知的財産権等の侵害実態調査及び創作環境等の整備のための調査」(https://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/downloadfiles/fy23/fy23_creative_report.html)
- 後藤和子 (2014) 「クリエイティブ産業の産業組織と政策課題—クールジャパンに求められる視点—」『日本政策金融公庫論集』Vol.22, pp.57-70。
- 小山信幸 (2005) 『遊びのチカラ—ナムコの高付加価値戦略—』日経BP。
- スタインバーグ, マーク (2015) 『なぜ日本は〈メディアミックスする国〉なのか』KADOKAWA。
- デジタルコンテンツ協会 (2019) 『デジタルコンテンツ白書2019』デジタルコンテンツ協会。
- 株式会社バンダイ, 『有価証券報告書』各年版。
- 株式会社バンダイナムコホールディングス, 『統合レポート』各年版。
- 株式会社バンダイナムコホールディングス, 『有価証券報告書』各年版。
- 株式会社ナムコ, 『有価証券報告書』各年版。
- 日経BP社技術研究部 (1999) 『アニメ・ビジネスが変わる』日経BP。
- 日本玩具協会 「2018年度 国内玩具市場規模」(https://www.toys.or.jp/pdf/2019/2018_sijyoukibo_zenpan.pdf)
- 増田弘道 (2016) 『デジタルが変えるアニメビジネス』NTT出版。
- 松本悟・仲吉昭治 (2007) 『俺たちのガンダム・ビジネス』日本経済新聞出版社。

(こんどう ひかる 本学専任講師)

付表1 バンダイとナムコ創業から合併までの主なできごと

年	バンダイ	ナムコ
1950	山科直治が東京都台東区浅草菊屋橋に萬代屋を設立 オリジナル商品第1号「リズムボール」発売	
1951	玩具輸出販売を開始	
1955	「保証玩具」第1号「1956年型トヨベックトラン」を発売	有限会社中村製作所(東京・池上)を創業(資本金30万円)
1959		株式会社中村製作所に組織変更(資本金500万円)
1961	萬代屋からバンダイに社名変更	
1963	バンダイ初のテレビキャラクター商品鉄腕アトムを発売	東京・日本橋三越本店の屋上に「ロードウエイランド」を設け、その後三越各店に展開
1966		東京・大田区に本社工場を設置し、開発・製造部門を拡充
1969	経営不振に陥った玩具メーカーの今井科学の工場と金型を譲り受けプラモデルの製造を開始	
1970	米国の玩具メーカー「トンカ」と提携しジャパントンカ(後のマミート)を設立	ドライビングゲーム「レーサー」を発売
1971	ポピー(ポイズトイ事業部およびコレクターズ事業部の創設)設立 バンダイ構想(ポピー事業部の譲渡)を設立 転回ライダー「愛身ベルト」発売(子会社のポピーから発売)	NAMCOブランドを使用開始
1974	金屋親ロケット「超合金マシンガンZ」が大ヒット	アタリ・ジャパンを米国アタリ社から取得し、ビデオゲーム機事業に進出
1977	松田晴が専攻産業株式会社を設立(後のバンプレスト) 「ガシャポン」発売。カプセルトイ市場に進出	株式会社ナムコに社名変更(資本金2億4000万円)
1978	バンダイ出版設立 「ウルトラシリーズ」の商品ライセンスを獲得	オリジナルの業務用ビデオゲーム第1号「ジーペー」を発売
1979		業務用ビデオゲーム「ギャラクシアン」を発売
1980	山科直治が社長に就任する ガンダムプラモデル「1/144スケールガンダム」発売	業務用ビデオゲーム「バックマン」を発売
1981	玩具菓子市場に進出	連続輸出ロボット「マッピー」発表
1982	エモーションビデオ器設立	立体的な表現を用いたレースゲーム「ボールポジション」を発売
1983	ポピー、バンダイ構想、バンダイ工業、バンダイオーパースーツ、マミート、センチテ、バンダイ出版の7社を吸収合併した新バンダイがスタート AE企画設立 アパレル事業部を設立。アパレル市場に進出 ガシャポン「キン肉マン」発売(1987年までに1億8000万個を販売)	業務用ビデオゲーム「ゼビウス」を発売。そのグラフィックやストーリー性で解解的な人気を得る
1984	ビデオ親がネットワーク フロンティア事業部として分社化	ファミリーコンピュータ用ソフト「ギャラクシアン」を発売
1985	東証2部に上場(資本金107億9600万円)	ヒストラン・チェーンのインテリгентマトを取得し飲食業へ進出
1988	東証1部に上場 カードゲーム市場に「カードダス」で進出	東京証券取引所市場第2部に上場(資本金55億9000万円) CG制作会社CGIと提携。受注制作から映像提供まで幅広くCG映像事業に参入 リアルタイム3次元CGシステム「システム21」搭載のドライブゲーム「ウイニングラン」を発売
1989	コアランドテクノロジーが子会社化し「バンプレスト」へ社名変更	「ユニアス・ローバスター・ドライビング・シミュレーター」をマツダと共同開発
1990	文化放送からレコード会社、アポロン音楽工業を譲受し「株式会社アポロン」に社名変更	ナムコ・アメリカINC.がアタリオベレシオンINC.を取得、米国でのアミューズメント施設展開を開始
1991	バンダイビジュアル販売がバンダイビジュアルと社名を変更	東京証券取引所市場第一部に上場(資本金60億8400万円)
1992	メディア事業部の映像ソフト事業をバンダイビジュアルに統合	郵政省テーマパーク「ナムコ・ワンダーエッグ」を東京・二子玉川に開園し、テーマパーク事業に進出
1993	「美少女戦士セーラームーン」シリーズ商品が人気 アメリカで「パワーレンジャー」関連商品が大ヒット ワンダースワンを発売	複合アミューズメント施設「ナムコワンダーシティ」を開園 リアルタイム3次元CGシステム「システム22」搭載の業務用ドライブシミュレーションゲーム「リッジレーサー」を発売
1994	サンライズがグループ企業となる 家庭用ゲーム機「アレイディア」を発売	プレイステーション用ソフト「リッジレーサー」をハードと同時に発売 ソニー・コンピュータエンタテインメントとの共同開発による3次元システム基板「システム11」を使用したボリゴロンゲーム「鉄拳」を発売
1996	携帯型完成玩具「たまごっち」発売(1993年3月までで4000万個を販売)	日本最大のビリン型テーマパーク「ナムコ・ナンジャタウン」を東京・池袋にオープン
1997	セガとの合併を発表するも実現せず 茂木高隆が社長就任、山科義弘が会長に退く	日活株式会社が新資本金30億円を投資し、グループ企業化 SIGGRAPHにCG作品4作品が入選
1999	高須武親(三和銀行・東三業UFJ銀行出身)が社長に就任 携帯型ゲーム機「ワンダースワン」を発売	家庭用ゲームソフトの開発子会社、株式会社モノリスソフトを設立
2000	携帯型ゲーム機「ワンダースワンカラー」を発売 ネットワーク事業部をバンダイネットワークスとして子会社化 セイカノート(現・サンスタール文具)がグループ会社になる	「プレイステーション2」との共通性を持つシステム基板「システム246」を株式会社ソニー・コンピュータエンタテインメントと共同開発 「ナムコワンダーエッグ」が12月31日をもって閉園 SIGGRAPHにCG作品4作品が入選
2001		新宮園プロデュース集団「チームナンジャ」を編成し、商業施設などの空間演出にノウハウを提供。第一号として横浜・伊勢佐木町の『横浜レジャーミュージアム』を運営 ナムコ・セガ・任天堂、業務用3次元グラフィックボードの共同開発のため業務提携
2002	ツクダオリジナル(後のバルボックス、現在はメガハウスに統合)がグループ企業へ	ナムコ・任天堂、家庭用ゲームソフト事業で業務提携 中村直哉が社長を退き会長に就任、高木九四郎が社長に就任(2005年3月まで、2005年4月から高木石村が社長、高木九四郎が会長)
2003	バンダイ初の企業博物館「バンダイミュージアム」を千葉県松戸市に開業	家庭用ゲームソフトの開発子会社、株式会社ナムコ・テイルズスタジオを設立
2004	葛西島「浅草花やしき」を買収 「アリュキア」シリーズがスタート	ナムコホームテックとフラッシュアップがPC用ゲームソフトの開発・販売で提携を発表 アードテーマパーク「東京シュアリーム」をナムコ・ナンジャタウンにオープン
2005	新型カードマシン「データカードダス」導入 ナムコと共同開発の「機動戦士ガンダム 年戦争」を発売	株式会社ナムコ、創立60周年

出所：両社の『有価証券報告書』、ホームページなど。