



Title	マンガビジネスにおける分析視角の検討
Author(s)	岡田, 美弥子
Citation	経済學研究, 59(3), 169-178
Issue Date	2009-12-10
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/40125
Type	bulletin (article)
File Information	ES59-3_014.pdf



[Instructions for use](#)

マンガビジネスにおける分析視角の検討

岡田 美弥子

1. はじめに

近年、コミックやアニメーション（以下、アニメと記す）などの日本のマンガ¹⁾は、国内外で注目を浴びている。国内では、大学にマンガ学部が設置²⁾されたり、コミックやアニメを中心に展示する「国立メディア芸術³⁾総合センター」の設立が検討されるなど⁴⁾、これまではサブカルチャーとして扱われてきたマンガが、学問や芸術の対象になりつつある。海外でも、国際的な映画祭で、日本のアニメ作品がグランプリを受賞したり⁵⁾、日本のコミックとアニメの特集企画⁶⁾を組むなど、日本のマンガは世界的にも

評価が高まっている。

日本のマンガをビジネスとしてみると、国内では1960年代から、海外でも1990年代以降、急速に市場規模を拡大してきた。国内市場の最近の動向を詳しくみると、コミック（雑誌と単行本）は1995年以降、縮小傾向にあるものの、アニメ（劇場・テレビ・ビデオソフト・ネットワーク配信）は1990年以降も順調に市場規模を拡大している⁷⁾。

また、近年では、コミックを原作にした実写の映画やテレビドラマの制作、コミックやアニメのネット配信など、マンガを利用した事業領域が拡大している。このように、国内外における市場規模の大きさおよびコンテンツとしての波及効果を考えると、我が国にとって、マンガビジネスの重要性は高いと言える。

しかしながら、経営学分野におけるマンガビジネスの研究は、国内および海外でも皆無に等しい。マンガビジネスを含んでいるエンターテインメント・ビジネスあるいはコンテンツビジネスに範囲を広げても、研究の蓄積はそれほど進んでいない。また、それらの先行研究は組織や人的資源に焦点を当てたものが多く、マンガビジネスを包括的に分析した研究はみられていない。

筆者のこれまでの研究⁸⁾では、日本のマンガビジネスの国際競争力は、コミックの作品創造の仕組みと、人気コミックを素材にアニメやキャ

- 1) 「マンガ」とは、一般的に出版されたマンガつまりマンガ本をあらわすことが多い。しかし本研究では、出版物としてのマンガだけでなく、アニメーションやキャラクター商品なども対象にしている。したがって、本研究で用いる「マンガ」とは表現技法を意味し、マンガによって描かれた出版物を「コミック」、マンガによる映像物を「アニメーション」、コミックやアニメーションから派生した商品を「キャラクター商品」と呼び、広義の「マンガ」と区別している。
- 2) 京都精華大学が2006年に設置。
- 3) 文化庁によると、「メディア芸術」とは、映画、マンガ、アニメ、CGアート、ゲームや電子機器等を利用した新しい分野の芸術の総称のことである。
- 4) 鳩山政権による補正予算の見直しによって、建設は中止となった『日本経済新聞』（2009/10/3）。
- 5) 2001年に公開された「千と千尋の神隠し」（宮崎駿監督）は、2002年のベルリン国際映画祭でグランプリ（金熊賞）、2003年のアカデミー賞で長編アニメーション部門作品賞を受賞した。
- 6) たとえば2009年8月のロカルノ映画祭（スイス）では、日本のマンガとアニメを紹介するプロジェクト「Manga Impact」が行われた。

7) 電通総研編（2009）『情報メディア白書2009』ダイヤモンド社。

8) 岡田（1997）、岡田（2000）。

ラクター商品へ事業を展開していく仕組みによって生み出されていることが明らかになっており、この仕組みをマンガのビジネスシステムと呼んだ。ただし、マンガビジネスを対象とした初めての研究であり、事実発見を目指したため、ビジネスシステムの定義や分析枠組みについては、厳密な検討を行っていない。

そこで、本稿では、ビジネスシステムに関する先行研究の整理をもとに、マンガビジネスの分析視角の課題を検討していきたい。第2節でビジネスシステムの先行研究を整理し、第3節ではビジネス・アーキテクチャの視点を概観する。第4節ではマンガビジネスの分析視角の課題を検討する。第5節はむすびとし、今後の課題を述べる。

2. ビジネスシステムの先行研究

ビジネスシステムとは、経営資源を一定の仕組みでシステム化したものであり、どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか、を選択し、分業の構造、インセンティブのシステム、情報、モノ、カネの流れの設計の結果として生み出されるシステムである⁹⁾。

ビジネスシステム研究は、1991年、酒類産業を対象とした生産・流通システムの研究から始まった¹⁰⁾。その後、さまざまな企業あるいは産業の事例¹¹⁾を対象に、ビジネスシステム研究は広がりつつある。本節では、これまでに蓄積されたビジネスシステムの先行研究を整理する。

本節では、まず、ビジネスシステムの先駆的かつ代表的な研究者である加護野の研究を中心に、ビジネスシステムを構成する主要な概念を抽出する。次に、ビジネスシステムの事例研究を、分析レベルと分析の焦点の違いから整理する。

(1) ビジネスシステム研究が注目する概念

ビジネスシステム研究の前提となるのは、企業の長期的な競争優位が、製品やサービスそのものではなく、製品・サービスを提供するための仕組みによってもたらされるということである。

長期的な競争優位とは、逆説的ではあるが、競争を避けることで得られやすい。顧客にとって価値のある違いを生み出す、つまり、差別化によって真っ向からの競争を避けることが、競争優位をもたらすのである。

差別化には、製品・サービスによる差別化と、事業の仕組みによる差別化の2つのレベルがある。製品・サービスの差別化は、目立つがゆえに模倣されやすく、持続時間が短い。一方、仕組みの差別化は、企業の外からは見えにくく、模倣も困難なため、長期にわたって持続しやすい。すなわち、仕組みによる差別化は、長期的な競争優位となるのである(加護野・井上、2004)。

では、ビジネスシステム研究は何に注目しているのか。井上(2008)によれば、初期の研究が注目していたのは、企業の境界あるいは価値を提供する活動であった¹²⁾のに対し、最近の研究は、経営資源¹³⁾や制度¹⁴⁾に注目している¹⁵⁾。

アプローチの違いはあるものの、ビジネスシステム研究に共通するのは、価値の創造に注目している点である。加護野・石井(1991)は、

9) 加護野・井上(2004), p. 47.

10) 加護野・石井編(1991)。

11) たとえば、川辺(1996)や三矢(2003)はセブンイレブンや京セラといった企業を対象に、加藤(2006)の東大阪の金型産業や西尾(2007)の京都の花街、森元(2009)の神戸の洋菓子店の研究では、特定の地域の産業レベルで、加護野・石井(1991)の酒類産業や岡田(1997, 2000)のマンガは日本の産業レベルでビジネスシステムの研究を行っている。

12) 加護野・石井(1991)。

13) 伊丹(2003)。

14) 加護野(2007); Whitley(1999)。

15) 井上(2008), p. 56。

生産や取引、情報に関する技術革新が契機となった日本の酒類産業の流通システムの変化から、そこにもたらされた価値を分析した。伊丹(2003)は、企業が資源と組織を使って市場に働きかける際に、インターフェースとしてのビジネスシステムが価値を創造するメカニズムを明らかにしている¹⁶⁾。また、下野(2005)や井上(2008)は価値の創造だけではなく、価値の配分(獲得・分配)の方法にも着目している。

つまり、ビジネスシステムを構築する目的は、製品やサービスではなく仕組みによって、長期的な競争優位となりうる価値を創造することである。以下では、ビジネスシステムが価値を創造できるか否かを判断する評価基準と、価値創造を具体的なレベルで検討するために、長期的に収益をあげていくビジネスシステムの設計原理について整理していく。

ビジネスシステムの評価基準

加護野(1999)および加護野・井上(2004)によると、ビジネスシステムの評価基準は、有効性、効率性、模倣困難性、持続可能性、発展性の5つである。

有効性とは、顧客にとって価値があると認められるかどうかであり、評価基準のなかでもっとも重要なものである。価値とは主観的なものであるため、判断の難しさはあるが、焦点となる顧客に、意図された価値が提供されているかどうか第1の基準となる¹⁷⁾。

効率性とは、同じ価値あるいは類似の価値を提供する他のビジネスシステムと比べて、効率がよいかどうかである。効率性が高ければ、同じ価値をより低いコストで生産でき、低価格で提供できる可能性がある。ただし、効率性と有効性とはトレードオフの関係にあることが多いため、どのように有効性ととのバランスをとるのが、効率性の判断の難しさになる¹⁸⁾。

模倣困難性とは、競争相手にとって模倣が難しいかどうかである¹⁹⁾。すぐれたビジネスシステムであっても、すぐに真似できるようであれば、差別化にはならない。製品やサービスに比べて、ビジネスシステムは模倣が困難だからこそ、長期にわたる差別化が可能になり、競争優位をもたらすのである。

持続可能性とは、長期にわたって有効性や効率性を維持・向上していけるかどうか、あるいは環境の変化に対応していく適応力を持っているかどうかである。ビジネスシステムとは、一定の期間、できれば長期間持続することを前提にしているため、その間に生じる環境変化に適応する柔軟性をもっていなければならない²⁰⁾。

発展性とは、将来の発展可能性をもっているかどうかであり、満たすことが難しい評価基準である。発展性には、そのビジネスシステム自体が発展できるかどうかと、そのビジネスシステムの運営過程で蓄積されたノウハウが、別のビジネスシステムの構築に使えるかどうかの、2つの側面がある²¹⁾。

以上、5つの判断基準のなかで、短期的に評価できるのは有効性と効率性であり、この2つの基準をある程度満たすことが、ビジネスシステムの最低条件である²²⁾。

ビジネスシステムの設計原理

加護野・井上(2004)は、継続的に収益をあげていくビジネスシステムの設計原理として、規模の経済、範囲の経済、速度の経済、集中化と外部化の経済の4つを提示した。

規模の経済とは、製品やサービスの産出量が増えるごとに、単位当たりの平均費用が下がることである。生産面では固定費の分散、購買面では大量購買によるコストダウンがこれにあたる²³⁾。

16) 同上。

17) 加護野・井上(2004), pp. 39-42。

18) 同上, p. 42。

19) 同上, pp. 42-43。

20) 同上, p. 43。

21) 同上, p. 44。

22) 同上。

23) 同上, pp. 84-87。

範囲の経済とは、同一の企業が複数の事業を同時に営む方が、別々の企業がそれらの事業を独立して営むよりも割安になるという現象である。固定費を分散させる点は規模の経済と同じだが、同一の製品やサービスで分散させるのか、複数の製品やサービスで分散させるのが異なる。範囲の経済は、複数の事業で固定費を分散させるため、事業間の関連性やそこに投入する資源の組み合わせなど、考慮しなければならない点が多く、規模の経済に比べて追求するのが難しい²⁴⁾。

速度の経済とは、スピードを上げることによって得られる経済的便益の総称である。情報獲得のスピード、仕事のスピード、商品の開発スピード、商品回転スピードを上げることによって、有効性や効率性を高めることができる。スピードを速めることの第1の効果は、スピードそのものが顧客価値を高めることであり、有効性をめざしたものである。この典型例は、アスクルの翌日配送サービスである。第2の効果は、情報を利用することによって、在庫回転率を上昇させ、投資効率を高めることであり、効率性をめざしたものである。第3の効果は、商品の回転スピードを上げることによって、売れ残りのロスを削減できることである。売れ残りロスの削減は、商品実験や新商品への切り替えが容易になるという第4の効果をもたらす²⁵⁾。

集中化と外部化の経済は、集中化の経済と外部化の経済に分けられ、それらは表裏一体の関係にある。

集中化の経済とは、1つの事業分野、あるいはその中の一定の業務活動に特化することでもたらされる経済性であり、集中化には次の5つの効果がある。第1は、特化した事業だけでやっていかなければならない、つまり他の事業に頼れないため、人々の知恵や努力が引き出される

ことである。第2は、限られた経営資源を一点に集中することによって、ほかの企業にはない深い能力、とりわけ技術やノウハウを蓄積することができるという効果である。この蓄積された独自能力の評判によって、厳しい要求をもった顧客からの情報を集めることが第3の効果である。第4の効果は、集中によって、社内の人々が共通の事業コンセプトを共有しやすくなることである。事業コンセプトの共有によって、仕事のスピードや意思決定のスピードを高めることが、第5の効果である²⁶⁾。

外部化の経済とは、特化した業務活動以外を外部に委託したり、事業をフランチャイズ化することで得られる経済性である。外部化の第1の効果は、競争原理を導入できることである。第2は、社外の専門家の力を利用できることである。第3の効果は、受注の増減に対応できる伸縮自在性を高められることである。第4の効果は、外部化した仕事を引き受けた人々の高い意欲によって、上手な仕事をしてもらえる点である²⁷⁾。

以上のように、ビジネスシステム研究が注目する概念は、第1に価値の創造である。長期的な競争優位となりうる価値を創造することが、ビジネスシステムの目的となる。第2の概念は、その価値創造の実現を判断する評価基準と、継続的に収益をあげていくビジネスシステムの設計原理である。設計原理に従ってビジネスシステムを構築し、上述の評価基準によってビジネスシステムの成否が決定される。

(2) ビジネスシステムの事例研究

ビジネスシステム研究は、日本企業の事例がベースとなっている。それらは、銀行中心の企業統治(コーポレート・ガバナンス)制度、長期継続的な企業間取引制度、地域特性に合致し

24) 加護野・井上(2004), pp. 88-93。

25) 同上, pp. 93-97。

26) 同上, pp. 97-99。

27) 同上, pp. 99-102。

図表1 ビジネスシステムの事例研究の分類

	企業	産業	地域(産業)
製造業	京セラ	酒類産業	有田の陶磁器 神戸の洋菓子
非製造業	セブンイレブン	マンガ産業	京都の花街

資源 ←————→ 制度

た事業創造・伝承制度など、独特のビジネスシステムを生み出し、国際競争力を高めてきた日本企業²⁸⁾の事例である。

これまでに蓄積されたビジネスシステム研究の分析範囲や分析単位が、研究ごとに捉え方が異なり、多種多様な角度からアプローチされている²⁹⁾のは、国際競争力をもつ日本企業が複数の産業に点在するからである。たとえば、同じ製造企業であっても、自動車と家電、あるいはアSEMBリーと部品では、企業間取引制度や顧客にとっての価値は異なる。製造企業と非製造企業とでは、提供される価値の評価基準や設計原理の差異はさらに大きい。このように、事例となる企業が属する産業の多様性が、ビジネスシステム研究の多様性の一因となっている。

ビジネスシステム研究の多様性を生み出すもう1つの要因は、活動する市場の範囲や企業規模の違いにある。ビジネスシステムの事例研究の対象は、国際競争力がある企業、つまり国際経営を行っている大企業だけではない。国内あるいは国内の一地域に留まって経営活動を行う中小企業や地域に根ざした産業を対象にした研究もある。たとえば、陶磁器産業の有田、清酒の灘五郎、ケーキ激戦区の御影・岡本、芸舞妓の祇園³⁰⁾などである。これらの事例に、イノベー

ションや海外進出による企業規模の拡大といった華々しさはないが、長い年月をかけて築き上げたビジネスシステムを守り続けてきたという共通点がある。なかには斜陽と言われる産業もあるが、時代遅れに見えるビジネスシステムをあえて変えなかったからこそ、長寿を達成し、独自性を手に入れたとも考えられる³¹⁾。

図表1は、ビジネスシステムの事例研究を、分析レベルと業種(製造/非製造)によって分類したものである。ここでは各事例の詳細な内容については触れないが、分析レベルの違いにより、事例分析の焦点が異なっている。

分析レベルが企業である場合、企業のもつ資源とその組み合わせに、ビジネスシステムの焦点が当てられている。たとえば、セブンイレブンの事例では、POSシステムや共同配送、フランチャイズシステムなど、同社がもつ独自の資源やノウハウを中心に分析がなされている³²⁾。

分析レベルが産業になると、資源に注目しつつも、制度やルールに重点が置かれている。酒類産業の事例では、販売免許などの法的制約や流通構造にある取引制度に注目する一方で、経営資源としての情報にも関心が向けられている。

分析レベルが地域(産業)の場合、主に制度やルールに焦点が当てられる。京都の花街の事例では、花街特有の伝統的な制度と取引という市場メカニズムの結びつきをもとに、ビジネスシステムを分析している³³⁾。神戸の洋菓子の事

28) 神戸大学大学院経営学研究科 21世紀 COE プログラム概要。http://www.b.kobe-u.ac.jp/coe/program/index.html

29) 井上(2008), p. 56。

30) 三品和広(2008)「見えざる利益 ビジネスシステム論の新たな視角」『一橋ビジネスレビュー』2008 SUM, p. 9。

31) 同上, p. 16。

32) 加護野・井上(2004), pp. 66-69。

33) 西尾(2007)。

例では、リスクを最小化する業界の不文律（書かれざるルール）によって、人材育成やイノベーションが促進されることを明らかにしている³⁴⁾。

3. ビジネス・アーキテクチャ論

本節では、ビジネスシステム研究に関連するビジネス・アーキテクチャという視点について検討する。

アーキテクチャとは、システムの性質を理解するために用いられる。具体的には、「ある人工物システムをうまく機能させるために、それをどんな構成要素に切り分け、それぞれの構成要素にどんな機能を振り分け、構成要素間の相互依存関係が生じるインターフェース（つなぎの部分）をどう設計するか、ということに関する基本的な構想」³⁵⁾である。したがって、アーキテクチャは、システムの「切り分け方」と「つなぎ方」に注目しており、システムの構造を決定する概念である³⁶⁾。

次に、ビジネス・アーキテクチャについてみていく。藤本・武石・青島（2001）によると、ビジネスとは、製品やサービスが開発され、生産され、必要とする顧客に販売され、顧客の使用をサポートするまでの一連のプロセスであり、最終顧客が求める価値を創造する人々の協業のプロセスである。企業が戦略を考える第1のステップは、この「ビジネス・プロセス」の中のどこで付加価値が生み出されているのか、顧客にとっての価値を創造する活動がどこに配分されているのか、そのパターンを把握することである。この付加価値創造活動の配分のパターンは「ビジネスの構造」と呼ばれる。さらに、企業は自らが参加しているビジネスの構造を理解することによって、付加価値を生み出せるような独自の仕組み、つまり「ビジネス・モデル」を作り上げる必要があると主張する³⁷⁾。

上記の「ビジネス・プロセス」、「ビジネスの構造」、「ビジネス・モデル」の関係性を考慮すると、ビジネス・アーキテクチャとは、内部にさまざまな活動要素を内包しているビジネス・プロセスを1つのシステムと捉え、そのシステムの性質を規定する活動要素間の相互作用（部門間の調整や製品間の開発活動の関係など）のあり方のパターンのことである³⁸⁾。このビジネス・アーキテクチャは、ビジネス・プロセスを構成する製品やサービスの開発、生産、販売・サービスに対応する、製品アーキテクチャ、生産（工程）アーキテクチャ、販売・サービス・アーキテクチャとそれらの相互関係によって規定される³⁹⁾。

ここで述べられるアーキテクチャは所与のものではなく、企業が戦略的に規定する余地があり、ビジネス・アーキテクチャをどのように規定するかは「戦略的認識」と呼ばれている。その戦略的認識を確立する上で必要なのが、技術の流れ、市場の流れ、組織の現状の3つを把握することである⁴⁰⁾。以上のビジネス・アーキテクチャの視点をまとめたものが、図表2である。

最後に、アーキテクチャを把握する2つの視点をみていく。第1の視点はモジュラー化/統合（インテグラル）化である。モジュラー化とは、システムを構成する要素間の相互関係にみられる濃淡を認識して、相対的に相互関係を無視できる部分をルール化されたインターフェースで連結しようとする戦略である。統合化とは、モジュラー化とは逆に、要素間の複雑な相互作用を積極的に許容して、相互関係を自由に開放して継続的な相互調整にゆだねる戦略である。モジュラー化のもとでは、システムが相対的に独立した構成要素群の集合体として認識され、統合化のもとでは、構成要素が複雑に関連したシステムと認識される⁴¹⁾。

第2の視点はオープン化/クローズ化である。

34) 森元（2009）。

35) 藤本・武石・青島編（2001），p. 。

36) 同上，p. 。

37) 同上，pp. 27-29。

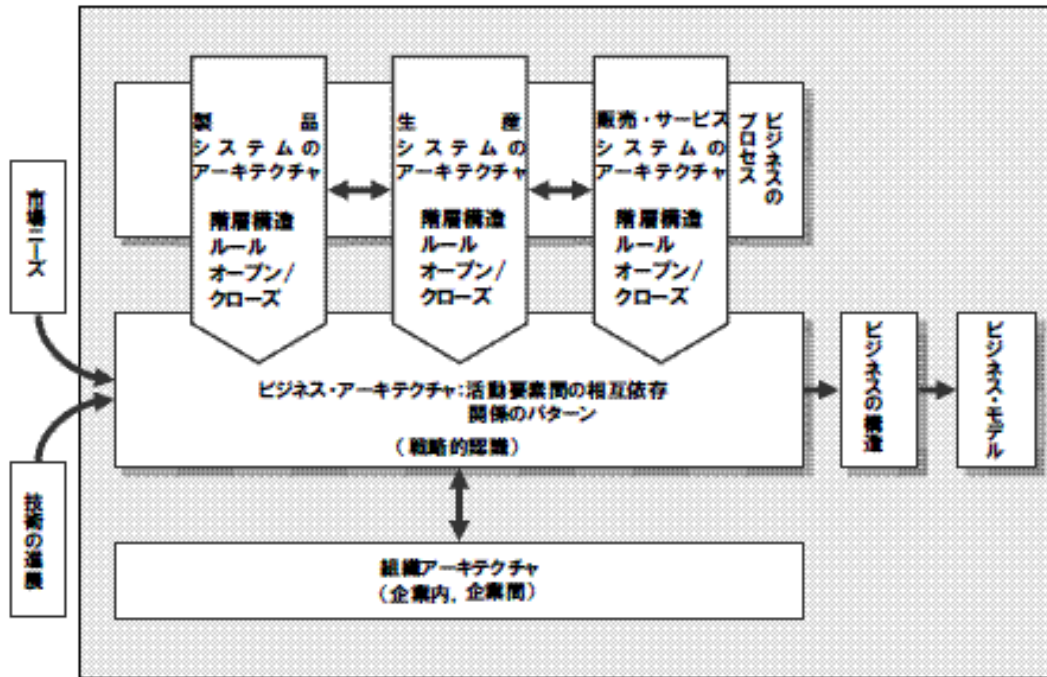
38) 同上，pp. 30-31。

39) 同上，p. 31。

40) 同上，pp. 31-32。

41) 同上，p. 33。

図表2 ビジネス・アーキテクチャの視点



藤本・武石・青島編(2001)p. 31より引用。

これはシステムの性質というよりは、むしろシステムの性質に関する社会的コンセンサスの程度を示すものである。オープン化とは、システムの構築、改善、維持に必要とされる情報が公開され、社会的に共有・受容される動きを指している。その結果、多くの人々がシステムの開発や改善に参加できるようになる。これとは逆に、クローズ化とは、情報の社会的な共有・需要が制限される動きを指している⁴²⁾。

2つの視点を具体的に説明するために、製品・工程のアーキテクチャ⁴³⁾を例にあげると、以下のようになる。

42) 藤本・武石・青島編(2001), p. 33。

43) 製品・生産(工程)のアーキテクチャとは、「どのようにして製品を構成部品や工程に分割し、そこに製品機能を配分し、それによって必要となる部品・工程間のインターフェース(情報やエネルギーを交換する「継ぎ手」の部分)をいかに設計・調整するか」に関する基本的な設計思想のことである。同上, p. 4。

モジュラー・アーキテクチャの製品とは、機能と部品との関係が1対1に近く、各部品は自己完結的な機能があり、1つ1つの部品に独立性の高い機能が与えられている。各部品の設計者は、インターフェースの設計ルールについての事前知識があれば、他の部品の設計をあまり気にせず独自の設計ができる⁴⁴⁾。

インテグラル・アーキテクチャの製品とは、機能群と部品群との関係が交錯しているものを指し、典型例は自動車である。各部品の設計者は、たがいに設計の微調整を行い、相互に密接な連携をとる必要がある⁴⁵⁾。

オープン・アーキテクチャの製品とは、基本的にモジュラー型の製品であって、インターフェースが業界レベルで標準化された製品である⁴⁶⁾。

44) 藤本・武石・青島編(2001), pp. 4-5。

45) 同上, p. 5。

46) 同上, pp. 5-6。

図表3 アーキテクチャの分類

	インテグラル	モジュラー
クローズ	自動車 オートバイ 小型家電	汎用コンピュータ 工作機械 レゴ(おもちゃ)
オープン		パソコン パッケージソフト 自転車

藤本・武石・青島編(2001) p. 6より引用。

クローズ・アーキテクチャの製品とは、部品間のインターフェースの設計ルールが、基本的に1社で閉じている製品である⁴⁷⁾。

以上の製品・工程アーキテクチャの内容を、具体例を示し分類すると、図表3のようになる。

4. マンガビジネスの分析視角の課題

以下では、筆者がこれまでに行ったマンガビジネス研究の発見事実を提示し、第2節のビジネスシステムに関する先行研究を踏まえた上で、マンガビジネスの分析視角を検討する。

冒頭で述べたように、日本のマンガビジネスの国際競争力は、ビジネスシステムによって生み出されていることが明らかになっている。マンガのビジネスシステムは、コミック事業の「作品創造システム」とマンガビジネス全体の「事業展開システム」という2つの下位システムによって構成される。

作品創造システムは、第1に、コミック雑誌編集部で行われるマンガ家の発掘・育成の仕組みであり、誌上で実施される作品公募や編集部への作品の持ち込みによって、誰にでもマンガ

家になれる機会を与えて潜在的マンガ家の裾野を広げるという機能をもつ。第2は、コミック誌上で行われる人気投票すなわち市場の評価にもとづいて、すべてのマンガ家を競争させる仕組みである。これら2つの仕組みから、日本ではマンガ家の裾野を広げ質の高いコミック作品を生み出してきた。

事業展開システムは、コミックとアニメ、キャラクター商品の3つの事業間の相互依存関係により、マンガビジネスの規模を拡大する機能をもつ。日本のマンガビジネスは、作品創造システムにより生み出された人気コミックを素材にして、テレビアニメやキャラクター商品へと事業を展開させていく。それぞれの事業を担うのは資本関係のない個別企業であり、それらの企業は作品を軸にチームを組む。

このような事業展開を行うのは、マンガビジネスが抱える構造的問題を解決するためである。具体的には、テレビアニメ事業が単独では赤字になるという問題である。しかしながら、他の2つの事業にとって、テレビアニメがもつメディアとしての広告効果は不可欠であり、特にキャラクター商品事業にとっては、テレビアニメとの連動の有無が事業の成功を左右しかねない。そこでキャラクター商品企業は、テレビアニメ事業に対しライセンス料と番組のスポンサー料を支払い、テレビアニメの存続をバックアップする。他方、テレビアニメ事業は、キャラクター商品化やビデオ・DVD化などの二次利用によって赤字を埋めているのである。このように、マンガビジネスは、相互依存することによって単独では事業が成立しないテレビアニメ事業の問題を克服し、シナジー効果でビジネス全体の規模を拡大してきたのである。

つまり、マンガのビジネスシステムとは、人材(マンガ家)の発掘・育成と市場評価(読者による人気投票)にもとづく競争が質の高いコミックを生み出し(作品創造システム)、そのコミックを素材にしたアニメとキャラクター商品事業が市場を拡大していく(事業展開システ

47) 藤本・武石・青島編(2001), p. 6。

ム) 仕組みである。

以上、これまで明らかになってきたマンガビジネスの概要について記述した。以下では、本稿においてビジネスシステムとビジネス・アーキテクチャ論の先行研究を検討した結果、導出されるマンガビジネスの分析視角の課題について提示する。

第1に、マンガのビジネスシステムの評価である。これまでの研究で、マンガのビジネスシステムがどのように価値を創造しているのかは明らかにしたが、マンガのビジネスシステムそのものの評価は行っていない。マンガのビジネスシステムが、今後継続的に価値を創造できるか否かを、システムの評価基準に沿って再検討すべきである。

第2に、ビジネスシステムの設計原理にもとづき、マンガのビジネスシステムを再検討する必要がある。これまでマンガのビジネスシステムでは、シナジー概念による分析は行ってきた。しかしながら、速度の経済、集中化と外部化の経済等の設計原理については検討していない。今後、これらの経済性が存在するかどうかについて分析する必要がある。

第3に、資源と制度の両面からの検討が必要である。本稿では、マンガのビジネスシステムの分析レベルの位置づけを行い、マンガ産業が企業レベルと地域(産業)の中間点に存在することを明らかにした。これにより、マンガのビジネスシステムの解明には、資源と制度の両側面からのアプローチの必要性が明らかになる。

第4に、システムの「切り分け方」と「つなぎ方」というビジネス・アーキテクチャの視点によって、マンガビジネスを検討していく必要がある。マンガのビジネスシステムの中の「事業展開システム」は、3つの事業間の関係にもとづく仕組みである。その仕組みでは、人気コミックを素材にアニメやキャラクター商品へと事業を展開し、価値を創造してきた。ビジネス・アーキテクチャの視点にもとづけば、事業展開システムは、要素間(事業間)の相互作用や継

続的な相互調整、つまり統合(インテグラル)化と認識される。

しかし、CG(コンピュータ・グラフィックス)アニメや電子コミックなど、マンガビジネスのデジタル化が進むにつれて、事業間の相互作用や調整のあり方も変化していると考えられる。このような事業間の関係を分析する際に、ビジネス・アーキテクチャの視点は非常に有用であると考えられる。また、国際展開の重要性が増すマンガビジネスにとって、外国企業との分業を考える際にも、ビジネス・アーキテクチャの考え方は有用であろう。

5. むすび

本稿の目的は、マンガビジネスの分析視角を検討することであった。本稿の検討によって、以下の4点が明らかになった。第1は、マンガのビジネスシステムの評価である。第2は、設計原理にもとづくマンガのビジネスシステムの再検討である。第3は、資源と制度の両側面からの分析である。第4は、ビジネス・アーキテクチャの視点による事業間関係の分析である。

前節で検討した分析視角の課題をもとにどのように研究を進めていくのかを、今後の課題として提示し、むすびとする。

第1の課題は、日本のマンガのビジネスシステムの変貌の解明である。2000年前後を境に、国内のマンガビジネスには、インターネットの普及にともなうメディアの多様化、コンテンツとしての事業領域の拡大と波及、国内外における著作権保護への対応に関する変動がみられる。これらの変動にともなって、現在のビジネスシステムは、筆者が2000年の研究で明らかにしたビジネスシステムから大きく変貌していると考えられる。したがって、今回検討した分析視角を用いて過去の研究内容を分析した上で、現在のビジネスシステムがどのように変化しているのかを明らかにしたい。

第2の課題は、マンガのビジネスシステムの

国際比較である。筆者は過去の研究で、日本と米国、韓国のマンガビジネスの比較を行った。その結果、日米間のビジネスシステムには大きな違いがあり、韓国は日本と比較的類似するビジネスシステムを構築していることが明らかになった。第1の課題にある、日本のビジネスシステムの変貌の解明を踏まえて、米国と韓国の現在のビジネスシステムとの比較を行いたい。

付記

本研究は、平成21年度科学研究費補助金(21530375)の助成を受けたものである。

参考文献

- Cochran, T. C., (1957) *The American Business System: A Historical Perspective. 1900~1955*, Harvard University Press. (中川敬一郎訳(1959)『現代のビジネスシステム 新しい経営の生成と発展』東京出版)
- 大東英祐・武田晴人・和田一夫・粕谷誠(2007)『ビジネスシステムの進化 創造・発展・企業者活動』有斐閣。
- 藤本隆宏・武石彰・青島矢一編(2001)『ビジネス・アーキテクチャ 製品・組織・プロセスの戦略的設計』有斐閣。
- 井上達彦(2006)『収益エンジンの論理 技術を収益化する仕組みづくり』白桃書房。
- (2008)「ビジネスシステムの新しい視点」『早稲田商学』第415号, pp. 51-77。
- 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- ・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門・第3版』日本経済新聞社。
- 加護野忠男(1993)「新しいビジネスシステムの設計思想」『現代経営学研究学会誌ビジネスインサイト』1巻3号, pp. 44-56。
- ・石井淳蔵(1993)『伝統と革新 酒類産業におけるビジネスシステムの変貌』千倉書房。

- (1999)『競争優位のシステム』PHP新書。
- ・井上達彦(2004)『事業システム戦略』有斐閣。
- 加藤厚海(2006)「作業集積における仲間型取引ネットワークの昨日と形成プロセス 東大阪地域の金型産業の事例研究」『組織科学』39巻4号, pp. 56-78。
- 川辺信雄(1996)「第三次産業革命における小売企業セブンイレブンの事例研究」, 石原武政・石井淳蔵編『製版統合: 変わる日本の商システム』日本経済新聞社。
- 三矢裕・谷武幸・加護野忠男(1999)『アメーバ経営が会社を変える: やる気を引き出す小集団部門別採算制度』ダイヤモンド社。
- (2003)『アメーバ経営論』東洋経済新報社。
- 森元伸枝(2009)『洋菓子の経営学 「神戸スイーツ」に学ぶ地場産業育成の戦略』プレジデント社。
- 西尾久美子(2007)『京都花街の経営学』東洋経済新報社。
- 小川進「流通システムの新しい担い手: ユーザー起動型ビジネスモデル」『組織科学』35巻4号, 2002, pp. 126-141。
- 岡田美弥子(1997)「マンガのビジネスシステム」『六甲台論集 経営学編』神戸大学大学院経営研究会, 44巻2号, pp. 126-141。
- (2000)「マンガビジネスの成長」神戸大学大学院経営学研究科博士論文。
- Okada, Miyako(2003)“Key Factors for Success in the Japanese Manga Business,” *Discussion Paper (Hokkaido University) Series A, No. 2003-99*.
- 大河内暁男・武田晴人編(1993)『企業者行動と企業システム』東京大学出版会。
- Whitley, R., (1999) *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press.