HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	マンガビジネスの生成と発展 ： コミックのビジネスシステムの解明
Author(s)	岡田, 美弥子
Citation	經濟學研究, 63(1), 45-64
Issue Date	2013-06-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/52841
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_63(1)_045.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 63−1
北海道大学 2013.6

マンガビジネスの生成と発展
――コミックのビジネスシステムの解明――

岡　田　美弥子

1．はじめに

近年，海外では，日本のコミックやアニメーション（以下，アニメ）など日本のマンガ[1]が「クール[2]・ジャパン」[3]と称賛され，注目を浴びている。海外で日本のマンガの人気が高まったのは，1990年代である。米国では，1996年に音楽雑誌「ビルボード」のビデオセールスランキングで，日本のアニメが1位を獲得した[4]。欧米よりも早くから日本のマンガの人気が高かった東南アジア諸国では，1998年に文化開放政策を打ち出した韓国が，日本をモデル国としてアニメ産業の育成に取り組むなど，日本のマンガは着実に国際的な知名度を上げてきた。その後，世界的なインターネットの普及により，国内外のタイムラグがほとんどない状態で，日本のマンガは世界各国で消費されている[5]。

国内においても，2006年には4年制大学[6]にマンガ学部が設置され，2011年から経済産業省が「クール・ジャパン／クリエイティブ産業政策」を推進するなど，マンガは社会的にも経済的にも認知されるようになった。

ビジネスの観点から日本のマンガをみると，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。日本におけるマンガそのものの歴史は古い[7]が，産業として成立するようになったのは，少年向けの週刊コミック雑誌が創刊されはじめた1960年前後と，それほど長い歴史をもたない。

国内市場における近年の動向をみると，コミック（雑誌と単行本）は販売部数ベースでは1995年以降，販売金額ベースでは1996年以降，横ばいあるいは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[8]。

また，近年では，コミックを原作にした実写

1）「マンガ」とは一般的に，出版されたマンガつまりコミックを意味することが多い。しかし本稿では，出版物としてのマンガだけでなく，アニメやキャラクター商品なども対象にしている。したがって，本稿で用いる「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」，コミックやアニメから派生した商品を「キャラクター商品」と呼ぶ。

2）「かっこいい」「かわいい」「洗練された」などの意味。

3）コミックやアニメ以外にも，音楽やファッション，料理などの日本文化が含まれる。

4）「攻殻機動隊（Ghost in the Shell）」。士郎正宗の同名コミックを押井守監督が1995年に劇場アニメ化。

5）インターネットの普及によって，従来から問題視されていた海賊版はさらに増加しかつ巧妙化している。

6）京都精華大学。

7）清水（1991）によると，1834年に版行された『北斎漫画』（葛飾北斎）や，「漫画家（漫画師）」としては明治末期に活躍した北沢楽天にまで遡ることができる。

8）電通総研編（2012）。

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いえる。

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。

前述のように，50 年ほどの短期間に国内外で市場を拡大し，マンガは日本を代表する一大産業となった。ハード（製造）には強いが，ソフト（非製造）には弱いと言われてきた日本で，なぜこのようなことが実現できたのか。本稿の目的は，日本のマンガビジネスを牽引し，アニメやキャラクター商品，およびマンガ以外のエンターテイメントに素材を提供してきたコミック事業に焦点を当て，コミックのビジネスシステム[9]がどのように誕生し，どのような機能を有するのかを解明することである。

第 2 節では，日本におけるコミック事業の歴史を年代ごとに整理する。1990 年代半ば以降のマンガビジネスは，バブル経済の崩壊やインターネットの普及など，ビジネス環境の変化に伴って市場規模が縮小し，産業構造の転換を余儀なくされている。そこで，本稿では，コミックの市場規模が拡大した 1990 年代半ばまでに焦点を当て，どのようにビジネスが発展していったのかを検討する。第 3 節では，少年コミック雑誌編集部の事例を取り上げ，日本のコミックがどのように生み出されているのかを記述する。第 4 節では，コミック事業におけるビジネスシステムの生成とその機能について考察する。第 5 節はむすびとし，今後の課題を述べる。

2．日本におけるコミック事業の歴史

出版科学研究所の統計によると，2010 年のコミックの販売金額は 4,091 億円（雑誌 1,776 億円，単行本 2,315 億円）である[10]。日本のコミック市場は，1990 年代半ば以降，横ばいあるいは縮小傾向にあるものの，第二次世界大戦後から 1995 年まで拡大を続けてきた。ピークである 1995 年のコミックの販売金額は 5,864 億円（雑誌 3,357 億円，単行本 2,507 億円）である[11]。

コミック市場は，週刊や月刊のコミック雑誌と作品ごとの単行本で構成されている。ほとんどの単行本は，雑誌で連載された人気作品である。

コミック雑誌は読者の年代と性別によって分類される。年代では子ども向けと大人向けに分けられ，さらに性別により，子ども向けは「少年」と「少女」に，大人向けは「青年」と「レディースコミック」，4 コママンガやグルメものなど男女の区別がつけにくい雑誌は「その他」の 5 つのジャンルに分類されている。2010 年時点の雑誌タイトル数は，子ども向けが 65（少年 28，少女 37），大人向けが 223（青年

9）加護野・井上（2004）によると，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，①どの活動を自社で担当するか，②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。ビジネスシステムという研究視角の前提となるのは，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。

10）電通総研編（2012）。

11）電通総研編（2003）。

60，レディースコミック 61，その他 102）の合計 288 誌である。タイトル数でみると，大人向けが全体の 3/4 を占めるが，1 誌あたりの発行部数の上位 4 位までは子ども向けの少年誌である。また，性別でタイトル数を比較すると，どちらの世代とも男女間に大差はないが，発行部数でみると，どちらの世代も発行部数の多い雑誌は男性向けの方であった。

以下では，日本のコミック市場がどのように成長してきたのかを，1945 年以降の 10 年単位でみていく。

2－1．1945〜1954 年（昭和 20 年代）

第二次世界大戦で中断を余儀なくされていたマンガ（コミック）出版は，戦後まもなく再開された。当時は原材料となる紙不足などの理由で，現在のようなコミック雑誌や単行本はほとんどなく，発行部数もごくわずかであった。さらに，現在のような有名マンガ家の存在はほとんどなく，作者の名前もわからない作品が大半を占めていた。

昭和 20 年代の日本のマンガは，正規の書店ルートを用いない「赤本マンガ」と呼ばれる簡素な出版物が主流であった。赤本という名の由来は，表紙に赤系統の色を使ったものが多かったからである。赤本マンガは大手出版社ではなく，東京と大阪の弱小出版社から出されていた。これらの出版社の特徴は，印刷屋が内職として出版を手がける様になったことである。赤本マンガが販売されていたのは，書店ではなく駄菓子屋や縁日の夜店であった。1 冊のページ数は 20〜50 ページで，定価も 10 円〜15 円と低価格のものが多い。当時は今日のように印税方式にはなっておらず，作品は作者から出版社が平均 3 万円で買い取っていた。このような簡素なマンガ本はすでに昭和初期には存在していたが，赤本マンガの最盛期は昭和 20 年代であった。

この時期に創刊されたコミック雑誌は，少年向け 9 誌，少女向け 4 誌である。当時のベストセラーは，デビュー期の手塚治虫の単行本作品『新宝島』で，販売部数は約 40 万部であった。

2－2．1955〜1964 年（昭和 30 年代）

昭和 30 年代に入ると，赤本マンガは次第に衰退していった。赤本マンガにかわって台頭してきたのは，大手出版社が手がけるコミック雑誌や単行本である。この時期に創刊されたコミック雑誌は，少年向け 3 誌と少女向け 4 誌である。昭和 20 年代に比べると創刊数は少ないものの，全誌がその後日本の代表的コミック雑誌となり，現在も発行を継続している。大手出版社に市場を奪われはじめた赤本マンガの出版社は，正規の取り次ぎルートを通さない貸本屋向けの単行本出版に特化していく。

この時期の作品の特徴は，米国のコミックから影響を受けた 4 コママンガや絵物語の形式から脱却し，手塚治虫に代表される長編の劇画（ストーリーマンガ）が主流となっていったことである。ストーリーマンガの登場で，日本のコミックは独自のスタイルを確立した。さらに，ストーリーマンガは長編作品であるため，コミック雑誌の連載あるいは数巻におよぶ単行本にマッチする。また，テレビの放映が開始され，ストーリーマンガがテレビアニメ化されるようになったのもこの時期であった。

2－3．1965〜1974 年（昭和 40 年代）

昭和 40 年代の最大の特徴は，週刊の少年向けコミック雑誌の急成長である。たとえば「週刊少年マガジン」の発行部数は，昭和 41 年に 100 万部を，45 年には 150 万部を突破した。同誌に「週刊少年サンデー」と「週刊少年チャンピオン」，「週刊少年キング」，「週刊少年ジャンプ」を加えた 5 大週刊少年誌[12]は，販売部数の拡大競争をしながら，全誌が発行部数を伸ばしていった。

12）1989 年以降は「週刊少年キング」を除く 4 大週刊少年誌になっている。

コミック雑誌の販売部数拡大の要因は2つある。1つは，読者層の広がりである。元来，少年コミック雑誌がターゲットとしていたのは，小学生から中学生，せいぜい高校生までの年齢層であった。しかし，子どものころからコミックを読んで成長してきた団塊の世代は，大学生や社会人になっても少年コミック雑誌を読み続けていた。発行部数の多い，いわゆるメジャー誌と呼ばれる少年コミック雑誌の編集部では，読者の年齢層があがるにつれて，固定読者を囲い込むために，作品内容の高度化を図ったり，あらたに兄弟誌あるいは衛星誌と呼ばれる青年誌を創刊していった。昭和40年代に創刊された青年誌は5誌である。この時期から「マンガは子どもが読むもの」という通説が崩れはじめ，「マンガは大人も読むもの」と考えられるようになっていく。

販売部数が増加した2つめの要因は，コミック雑誌の編集に新しい手法が取り入れられたことである。この手法の多くは，昭和43年創刊の「週刊少年ジャンプ」によって生み出された。他誌に比べて後発の同誌は，先発の雑誌に有名マンガ家を押さえられていたため，創刊時から新人マンガ家を起用した雑誌づくりを余儀なくされた。他誌が看板とする有名マンガ家に，連載の依頼をことごとく断られたからである。確保できた2〜3人の中堅マンガ家作品以外は，すべて新人作品でいくしかない。一般的に，コミック雑誌の創刊時には，雑誌の看板となる有名マンガ家の作品を掲載することが，読者獲得の成否を分けると考えられている。

そこで「週刊少年ジャンプ」では，マンガ家の知名度からくるインパクトの弱さを，他の方法で補わなければならないと考えた。実施されたのは，人気投票をメインにした読者アンケートである。人気投票の目的は，読者のニーズを知ることである。当時，同誌の定価は90円であった。その雑誌に1枚1円のアンケートハガキを綴じ込むのは，コスト面からみれば大きな賭けである。回収率を高めるために，アンケートハガキは懸賞付きにした。人気投票の結果は，雑誌づくりにダイレクトに反映させる。人気のない作品は連載打ち切りの対象となり，新人の読み切り作品の評価が高ければ，そのマンガ家に連載を依頼する。出版業界では，「アンケート至上主義」と批判されることもあったが，現在ではほとんどの雑誌が人気投票を実施している。

この時期にはじまったコミック雑誌市場の成長は，その後，昭和50年代も続いていく。コミック市場の活況にともなって，関連事業であるテレビや劇場版アニメ，この時期にはじまったキャラクター商品市場も，規模を拡大させていった。

2－4．1975年〜1984年（昭和50年代）

昭和50年代に入り，それまで使われていた「劇画」や「マンガ」という呼び名が衰退し，「コミック」という名称で呼ばれることが一般的になっていく。コミック市場は成長を続け，昭和55年にはコミックの出版物が10億部を突破し，全出版物の25%を占めるまでになった。コミックマニアと呼ばれるファン層が厚くなっていったのもこの時期である。各地では，マニアが集う「コミックマーケット」が頻繁に開催されるようになり，大規模なものでは入場者が10万人を超えることも珍しくない。コミックマーケットでは，同人誌と呼ばれる，マニアによるマニア向けのコミックが売買される。出版社が商業目的で出版し，一般書店で販売される商業誌の市場とは別に，コミックマーケットは同人誌のコミック市場として拡大していく。

この時期のコミック市場の特徴は，作品が多様化していったことである。昭和40年代には，読者の年齢層の広がりに合わせた青年誌やレディースコミック雑誌創刊という，ターゲットの細分化が進んだ。50年代に入ると，1つの年齢層を読者の嗜好によって細分化する動きが出てくる。たとえば，少年誌では恋愛をテーマ

にした作品，青年誌ではグルメやパチンコのような特定の嗜好や趣味に特化した作品など，それまでとは異なる作品傾向がみられるようになった。

2－5．1985 年～1994 年（昭和60年～平成6年）

当時のコミック雑誌で最大の発行部数をもつ「週刊少年ジャンプ」が，昭和 60 年に 400 万部，63 年には 500 万部，平成 4 年には雑誌史上最高の 653 万部と発行部数の最高記録を更新していった。同誌の発行部数増加に牽引されるように，平成 4 年，国内のコミック出版物は 21 億 6,000 万部（全出版物の約 40%）に達する。マンガで経済や法律などの入門書が描かれるようになったのも，昭和 60 年代前半のことである。国内のコミック市場も成熟期に入り，この時期から海外で日本作品の人気が高まっていく。

3．コミック雑誌の事例

本節では，コミック以外も含めた週刊雑誌部門で世界最高発行部数の記録をもち，2013 年現在も 40 年近くに渡って日本のコミック雑誌の発行部数第 1 位を維持し続けている少年コミック雑誌の事例を取り上げる。この事例を取り上げる理由は，発行部数の多さだけではなく，国内外のコミック市場の成長を牽引してきたビジネスシステムの土台を築いてきたからである。同誌の編集部が行ってきた試行錯誤がどのようにビジネスシステムの生成につながったのかを，1960 年代半ばの創刊当時から 1990 年代半ばまでの活動を通して検討していく。なお，本節はインタビュー調査から得られたデータをもとに記述している。

3－1．東京出版（仮名）の概要

本稿で取り上げる少年コミック雑誌「ボーイズ」（仮名）を出版する東京出版（仮名）は，日本の大手総合出版社の 1 つに数えられる。東京出版は大正時代の末に，同じく大手総合出版社である日本出版（仮名）の娯楽雑誌部門として独立した会社である。2011 年現在，東京出版の従業員数は 789 名で，コミック雑誌や女性向けファッション雑誌といった各種の雑誌を主力商品とし，その他にも書籍や年鑑，コミック単行本なども手がける総合出版社である。主力商品である雑誌の定期刊行は 40 誌に及ぶ。

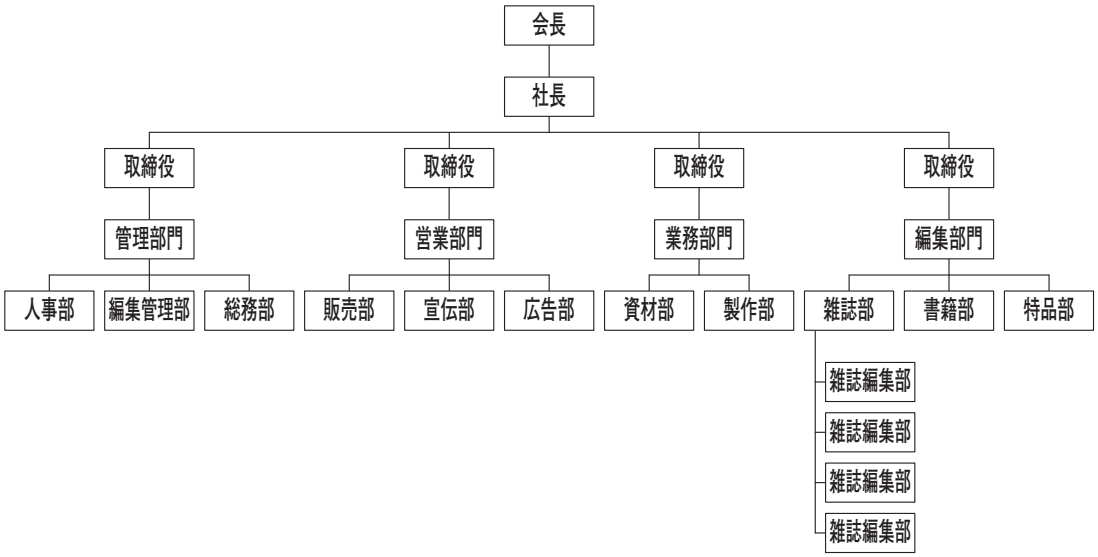
東京出版の組織は管理，営業，業務，編集の 4 つの部門から構成される[13]（**図 1**）。それぞれの業務内容は，以下のようになっている。

管理部門：教育を含む人事全般を担当する人事部
　　原価計算や営業経費など編集の経費を担当する編集管理部
　　版権（ライセンス）事業を含む法務全般を担当する総務部
営業部門：取次店や大手書店との交渉を担当する販売部
　　広告収入を各編集部に振り分ける宣伝部
　　広告に関して，広告代理店やクライアントと交渉する広告部
業務部門：製紙会社から紙を調達する資材部
　　印刷や製本会社との交渉を担当する製作部
編集部門：雑誌の編集部
　　書籍の編集部
　　雑誌・書籍以外の年鑑やコミック単行本の編集部

編集部門の実際の分類および呼称は，雑誌部が第 1 から第 9 編集部，書籍部が第 10 から第 12 編集部となっている[14]。この分類からもわか

13）これら 4 つの部門以外に社長室や広報室などのスタッフ部門があるが，ここではコミック雑誌の編集部と直接的に業務の接点がないため，省略している。

14）2013 年現在，雑誌部は第 1 から第 10 編集部に



注）インタビューをもとに筆者作成。

図 1　東京出版の組織図（1997 年当時）

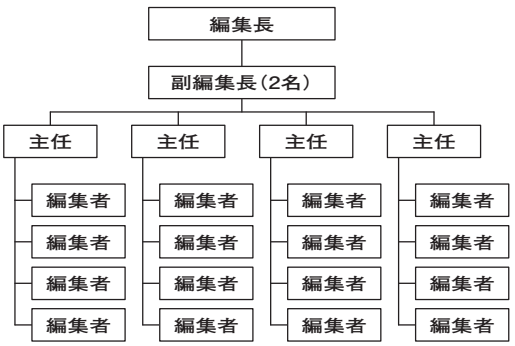
るように，東京出版の商品構成における雑誌のウエートは高い。本稿で取り上げる「ボーイズ」は，同社の雑誌部の中で発行部数がもっとも大きいコミック雑誌である。

3－2．「ボーイズ」（仮名）編集部の構造

コミック雑誌の編集部は，人事に関する意思決定を除いて，基本的には独立している。編集部は，編集長をトップに副編集長，主任，編集者で構成されており，他社のコミック雑誌の編集部でもこの内容は変わらない。

「ボーイズ」の編集部は，創刊当時，編集長と副編集長を含めて 5 人でスタートした。その後，発行部数の増加につれて編集部のスタッフも増え，1975 年には 14 名，1997 年には総勢 23 名の大所帯となっている[15]。

図 2 に示すように，同誌の編集部では，最高責任者である編集長が，2 名の副編集長および主任をトップとした 4 つの班を統括している。東京出版の雑誌編集長の年齢は，入社後約 20 年のキャリアをもつ 40 歳代が平均であり，組織内での職位は課長職あるいは部次長に相当する。インタビューを実施した元副編集長は，



注）インタビューをもとに筆者作成。

図 2　「ボーイズ」編集部の組織図（1997 年当時）

「ボーイズ」単独の編集部を加えた 11 の編集部，書籍部は新書や文庫などに分類された 6 つの編集部に分かれている。

15）発行部数の小さいコミック雑誌は，編集部も小規模である。同社にも，総勢 5～6 名の編集部や，10 名程度で 2 誌を担当している編集部もある。

当時，「ボーイズ」の衛星誌「ビジネスボーイズ」の編集長および雑誌部門の部次長を兼務していた。

副編集長にはキャリア 15 年前後で抜擢されることが通例で，編集部内では編集長の補佐を行うと同時に，経費など編集部の会計業務，編集者へのマンガ家の割り振りを担当している。

主任は，新聞社でキャップと呼ばれる立場に相当し，入社 10 年前後の 30 歳代前半が適齢とされる。「ボーイズ」では，4 つの班に 4 人ずつ編集者を分けて配置し，主任が各班のリーダーとして彼らをまとめている。

「ボーイズ」では，創刊後約 30 年間に 6 名が編集長をつとめた。彼らはすべて同誌の編集者，主任，副編集長を経験している。東京出版では，人事異動はそれほど頻繁に行われていない。コミック雑誌の編集の仕事は，新人マンガ家の発掘や育成など，長い時間をかけなければ成果が出ないことが多い。また，担当する作品の人気が高ければ連載が継続するため，人事異動で担当者を変更することも難しい。このような理由から，コミック雑誌の編集者は，一般の雑誌に比べると人事異動のサイクルが長くなっている。

3－3．「ボーイズ」の編集方針

3－3－1．ライセンス事業の開始とマンガ家専属制度

「ボーイズ」で人気のある連載作品の多くは，アニメやキャラクター商品，ゲームの素材になっている。1990 年代半ばまでに同誌からテレビアニメ化され，高視聴率番組になったものは約 30 作品あり，その半数以上はビデオ化，さらに人気の高い作品は劇場映画化された。また，アニメだけではなく，国内外で実写ドラマあるいは実写映画化された作品もある。テレビアニメ化された作品は，テレビの広告効果を見込んだキャラクター商品企業がスポンサーとなり，番組と同一キャラクターを用いた子ども向け商品を発売してきた。映像製作会社や広告代理店では，「ボーイズ」の作品をアニメ化すればヒットは間違いないといわれるほど，同誌には多くの人気作品が連載されてきた。さらに，同誌の作品が原作であることは，広告代理店がキャラクター商品企業に番組スポンサーを依頼する際の説得力をもつ。一方，ゲーム人気を受けて，同誌はゲームとコミックを連動させた衛星誌を創刊させている。

同誌のはじめてのライセンス事業は，創刊の翌年，1969 年のテレビアニメ事業である。この作品の作者は，他誌に比べて後発であった「ボーイズ」が，苦肉の策で起用した新人マンガ家の 1 人であった。1968 年 12 月に連載を開始した同作品は，当初人気投票で 3 位に位置し，それほど高い読者の支持を得ていなかった。その後，地味ではあるが確実に読者を獲得していった同作品は，連載開始から半年後にテレビアニメ化される。

このテレビアニメ化を機に，「ボーイズ」では他誌に例をみないマンガ家の専属制度を開始した。マンガ家専属制度とは，マンガ家が 1 年間他誌の執筆をしないという契約を交わし，契約金を受け取る制度である。契約金額は同誌のマンガ家に対する評価で異なる。通常，更新の際には契約金が増額される。第 1 号となったこの専属契約の内容[16]は，以下のようになっている。

1．マンガ家宮田さとしは，「ボーイズ」編集部と専属契約を結び，「ボーイズ」以外の雑誌には執筆いたしません。
2．「ボーイズ」編集部は，マンガ家宮田さとしに対し，契約料として原稿料とは別に，年額○○円（税込み）を支払います。
3．マンガ家宮田さとしは，契約期間中，「ボーイズ」以外の雑誌と契約期間後の執筆交渉をすることはできません。

注）雑誌名，個人名は筆者が仮名に修正。

16）「ボーイズ」元編集長の著書より。

「ボーイズ」が宮田（仮名）と専属契約を結んだ理由は，同誌が育てたもう１人の新人マンガ家今井（仮名）が他誌で執筆を掛け持ちしはじめたことにある。創刊から約半年続いた中堅マンガ家の連載が継続できなくなった「ボーイズ」は，1969年に宮田と今井の２人の新人作品をその穴埋めにと打ち出す。２人の作品は同誌の人気トップを競い合い，編集部の新人起用戦略は成功したと思われた。しかし，「ボーイズ」での人気に眼をつけた他誌は，今井に執筆を依頼する。今井は当時のコミック雑誌発行部数１位の他誌「キッズ」（仮名）に連載を開始した。宮田にも他誌から執筆を依頼されているという情報を聞きつけた「ボーイズ」編集部では，宮田と専属契約を交わすことで，新人マンガ家の流出を阻止しようとしたのである。

当時の出版業界では，原稿料や印税率の条件面以外に，作家の執筆を制限できるものは何もなかった。執筆を依頼されることは，作家にとって自分の才能を認められた証である。編集者にとっても，自分が育てた作家に他の出版社から声がかかることは喜びでもある。いずれは宮田も他誌での執筆を行うものと，同誌の編集者は覚悟していた。しかし，初代編集長は宮田が他誌に執筆をしないように，担当編集者に専属契約を結ぶよう指示した。初回の契約料は年額24万円，支払方法は月割であった。宮田の契約は更新され，数年後には当時のプロ野球選手並みの契約料となる。

その後，マンガ家専属契約は「ボーイズ」の編集方針となり，契約を結んでいないマンガ家の作品は同誌には掲載されないようになる。同誌の専属契約制度は，初代編集長の編集方針である。彼は長年の編集経験から次のように語っている[17)]。

「1人の創作者から，同時に何本もの傑作は生まれない。これも，ぼくの経験が教えてくれる一面の真理だな。２，３本，あるいは数本の連載を抱えた流行作家はいるさ。しかし，その作家の本命作品は，おそらく１本だけだろう。（中略）量産作家から大ヒット作品が飛び出す可能性は稀だと思うね。専属制度は，マンガ家の自由は束縛するが，一作に全力投球できることでもあるんだ。その結果，傑作が誕生するなら，マンガ家にとっても悪い話ではないだろう。（中略）もう１つ見落とせないのは，希少価値ということだ。ものの価値は相対的なものであって，需要と供給のバランスによって生じるものだ。どんなに美味な菓子でも，いつどこででも食べられるとなれば，子どもは見向きもしなくなる。（中略）雑誌運営の面でも，『ボーイズ』に掲載されているマンガ家の作品が他誌で読めないとなれば，固定読者をつかむ妙手になるだろう」。

「ボーイズ」では，初代編集長の編集方針を引継ぎ，専属契約で有力な新人マンガ家の固定化を図ってきた。この方針を可能にした理由は，次の３つである。

①新人マンガ家の発掘

第１に，「ボーイズ」が他誌に先駆けて新人マンガ家の発掘に力を入れてきたことがあげられる。先発の２誌に有名マンガ家を押さえられていた同誌は，苦肉の策で新人マンガ家を中心に雑誌をつくりあげてきた。これに伴い，同誌では創刊時から少年コミック雑誌では初めての「新人マンガ賞」を設定した。他に類をみないこの試みには，予想以上の反響があった。当時の入賞者の中には，現在大物マンガ家になっているものも少なくない。３年後には，上期下期の年２回の募集となり，毎月締め切りの月例新人賞を追加することとなる。他誌でも新人賞をはじめたものの，当時はマンガ家の卵の多くが「ボーイズ」に応募していた。年２回の新人賞の入賞賞金は，50万円と当時では破格であり，ページ換算すると，審査委員長であった有名マンガ家の原稿料を上回ることもあった。

17)「ボーイズ」元編集長の著書より。

「ボーイズ」でデビューした新人にとって，同誌と専属契約を結ぶことは，義理を果たすという意味でも断りにくい。また，経済的に余裕のない新人にとって，契約料は魅力的でもあっただろう。

②ブランド力

第 2 の理由は，雑誌のブランド力である。「ボーイズ」は現在の 3 大少年コミック雑誌の中で，他の 2 誌よりも約 9 年遅れて創刊した。創刊の発行部数は約 10 万部であったが，2 年後には 100 万部を突破し，その後もピーク時の 653 万部まで飛躍的に部数を伸ばしていく。後発ながら日本のコミック雑誌のトップであり続ける同誌の名前は，強力なブランドである。「ボーイズ」に連載作品をもつことは，マンガ家としてのステイタスでもあり，マンガ家の卵たちの憧れでもあった。マンガ家が同誌と専属契約をすることは，歌手にとって大晦日の「NHK 紅白歌合戦」へ出場することに匹敵する。

③待遇の魅力

第 3 の理由は，「ボーイズ」の待遇の魅力である。人気投票で上位になった連載作品は，単行本化される。通常，コミック単行本の印税は定価の 8% といわれている。雑誌の連載作品の場合，マンガ家には 1 ページいくらで原稿料が支払われ，そのページあたりの単価はマンガ家のキャリアや人気によって異なる。しかし，単行本の印税は，大物でも新人でも一律である。単行本の定価は，サイズやページ数など物理的な差で多少の価格差はあるものの，作品内容あるいはマンガ家の知名度に関わらずほぼ同額と考えてよい。単行本の印税収入は，販売冊数で計算され支払われるので，マンガ家の所得を大きく左右する。「ボーイズ」の単行本の印税は，他誌の 8% に 2% 上乗せした 10% と決められており，これはデビュー間もない新人にも適用されている。単行本が売れれば売れるほど，この 2% の差は大きい。雑誌の発行部数が最多の同誌は，読者数の多さから，単行本の販売部数も他誌の作品に比べて多い。

さらに，同誌にはテレビアニメやキャラクター商品など二次利用の企画が他誌よりも多く持ち込まれる。二次利用から得られる著作権料も，マンガ家の収入を増加させる。二次利用は，マンガ家が執筆その他の労働を伴わない追加的な収入をもたらす。このような，待遇や二次利用の可能性が高い同誌は，マンガ家にとって魅力的な執筆の場となる。

3－3－2．「ボーイズ」の価格戦略

コミック雑誌の価格は，ほぼ横並びに設定されている。同じ顧客層を狙ったライバル誌間の価格は，同一あるいは 10 円から 20 円程度の差しかない。週刊少年コミック雑誌の場合，ページ数が一般の雑誌に比べて 250～300 ページと多いにもかかわらず，200 円台と低価格になっている[18)]。

少年コミック雑誌の読者は，小学生から中学生男子と考えられているが，実際には子どものころから読み続けている大学生やサラリーマンなども数多い。社会人読者の中には，駅の売店に積み上げられた雑誌の銘柄で，今日が何曜日なのかがわかる人もいるという。

1 冊あたりの連載作品も 15 本から 20 本と豊富で，もっとも手軽な娯楽のひとつである。安価なコミック雑誌は，通勤・通学や塾の行き帰りといった移動や空き時間に読まれ，読み終われば駅などのごみ箱に捨てられる。

以下では，「ボーイズ」の価格戦略の成り立ちをみていく。1967 年 1 月，「ボーイズ」は同年 10 月の創刊に向けて，当時の人気コミック雑誌のデータを分析し，価格その他の雑誌の基本設定をはじめた。週刊誌は単価が安い。発行部数が多くならなければ，大きな赤字を出すことになる。マンガ家の原稿料や編集部の経費など固定的な費用は削減できない。雑誌を発行するのにかかる費用は，1 冊でも 1 万冊でもそれ

18）2013 年現在でも，4 大週刊少年誌は 250 円前後と安価である。

表１　3 大週刊少年誌の概要（1967 年当時）

雑誌名(仮名)	総ページ	定　価	発行部数	原価率	売上率
「フレンズ」	240	60 円	55 万部	90.6%	90.0%
「キッズ」	234	60 円	41 万部	80.6%	93.0%
「ガッツ」	228	60 円	76.5 万部	92.6%	85.6%

注)「ボーイズ」元編集長の著書をもとに筆者作成。

ほど差がない。原価に占める固定費率が高いからである。多くのソフトがそうであるように，雑誌は発行部数が増えれば増えるほど利益率が高まるのである。損益分岐点をクリアすることが，雑誌運営の第１の目標である。

1967 年 6 月，「ボーイズ」が調査した先発の週刊少年コミック 3 大誌の中で，雑誌単体で黒字を計上していたのは「キッズ」だけであった。当時の 3 大誌の概要は表１のようになっている。

表１の原価率とは，定価ではなく卸売価格に対する原価率である。原価率は，１冊あたりの卸売価格に対して，原価がいくらかかっているかを示す。雑誌の流通慣習では，定価に対する卸売価格の算定率が設定されており，それを「正味」と呼んでいる。この正味は数年ごとに改定されるが，1967 年当時は 71% であった。仮に定価が 70 円の雑誌を正味 71% で卸すとすれば，卸売価格つまり出版社が雑誌 1 冊あたりに受け取る金額は，49 円 70 銭である。発行部数のうち売れ残り部数を差し引いたものが，実際の売り上げ部数である。これを売上率であらわす。定価と原価，売上率が同じであれば，発行部数が多くなるほど原価率が下がり，利益が増加する。

「ボーイズ」編集部では，これら 3 誌のデータから自誌の損益分岐点を割り出した。同誌はこの 3 誌よりも 9 年遅れた創刊で，当初週刊ではなく月 2 回発行というハンディもあるため，スタート時の発行部数は低くなると予測された。実際に，損益分岐点は創刊から早い時期に到達できるように，低部数に設定した。原稿料や編集部の経費などの原価と設定された低部数から，定価は他誌よりも高くならざるを得ない。発行部数が伸びた時には定価を下げるという条件をつけて，初代編集長は定価を 90 円と決定した。3 誌の当時の定価は 60 円で，その後すぐに 70 円に値上げされたとはいえ，後発で 20 円高の差は大きい。編集部では，1 日も早く定価を下げるためにも，雑誌の内容を充実させ読者を増やすことが急務となった。定価が 90 円，総ページ数は 252 に決まった後，さらに具体的な雑誌の基本構想が話し合われた。

「ボーイズ」は他誌との差別化を図るために，他誌が行ってきた誌面づくりの常識を破る。他誌では，特集やスポーツ記事などマンガ以外に費やすページが約 25% あった。「ボーイズ」はこれらの記事スペースもマンガに使うことにした。これは初代編集長の「すべての情報はマンガで表現する」という方針で，その後の編集長にも受け継がれている。

定価が決まった後の経費の試算は，副編集長に任された。これも編集長の要請であった。通常，原価計算は編集部以外の専門部署で行われている。編集長は「原価計算もできないようでは副編集長の資格なし」と言い，専門部署に回す前に編集部内で試算を出しておくことを副編集長に指示した。

当初の原価率は 85% に設定され，この原価率と予測部数をもとに副編集長が編集費を割り出す。ページ数で換算すると，1 ページあたりの編集費は 4,000 円しかない。東京出版の他誌と比較すると，同社の看板少女コミック雑誌は 8,000 円，初代編集長が以前所属していた少年雑誌は 6,000 円である。4,000 円は少なすぎた。編集費の内訳は，原稿料，デザイン版下料，交通費，交際費である。当時の 1 ページあたり原稿料の相場は平均 4,000 円で，中堅マ

ンガ家なら5,000円から6,000円，大物マンガ家になると1万円から2万円であった。原稿料以外の費用は，レイアウト5万円，版下3万円，交通費10万円，打合費5万円，雑費2万円で合計25万円になる。雑費には資料代や出張宿泊費も含まれる。25万円をページ数で割れば，1ページあたり1,000円となり，原稿料に当てる残高は3,000円しかない。5,000円から6,000円の中堅マンガ家を1人使うためには，同時に1,500円程度の新人を2人抱き合わせなければ予算オーバーになる。原稿料の高い大物マンガ家などとんでもない話である。同誌が新人マンガ家を起用したのには，他誌に人気マンガ家を押さえられていたという理由だけではなく，予算の問題も大きかったといえる。

初代編集長は創刊時の発言通り，同誌の発行部数が増加し雑誌運営が軌道に乗りはじめた1970年に，他誌よりも定価を10円下げ，2013年現在は他誌より20円安い。児童・生徒という低年齢の読者をターゲットにしている同誌編集部では，子どもの小遣いにとっての10円の重さを，創刊期に高価格設定をした苦い経験から学んだ。そしてその後は，他誌よりもページ数が多くて安いということが同誌の強みとなっている。

3－3－3．編集者の育成

「ボーイズ」の編集方針の特徴は，主任や若手編集者に自主性をもたせることにある。主任以下のメンバーは全員が連載作品を担当し，新人マンガ家の発掘・育成を行っている。個人あるいは班単位に仕事を任せることで，若い頃から編集者としての能力を身に付けさせようと考えているからである。さらに，組織としての「和」よりも，どちらかといえば個人の成果を尊重するようである。以下では，「ボーイズ」の編集活動を記述し，そこから同誌の編集者育成の特徴を整理していく。

①作品企画

新しい作品の企画は，マンガ家から出された草案をもとにする場合もあるが，基本的には編集者個人で立てる。コミックの作品企画は，文章によるものではなく，「ネーム」と呼ばれる形式で提出される。ネームとは，作品の設定や主要なキャラクターと，連載した場合の1話から5話ぐらいまでのストーリーを簡単な絵であらわしたもので，通常は大学ノート約30ページ程度にまとめられる。編集者は立案した企画を，まず各自が所属する班の主任に提出する。主任は提出された企画の中から面白いと感じる作品を選び，それをもって編集長と副編集長，主任で構成される「キャップ会議」に臨む。会議では，主任以上のメンバーが，どの企画を連載作品とするかについて議論し，最終的には編集長が連載作品の決定を下す。

キャップ会議にかけられる作品は，誰が企画を立てたのか公表しないものの，いつも編集長の机の上に無雑作に置かれている。若手編集者たちは，上司や同僚が退社する時間まで待って，1人で密かに他の編集者が立てた企画を読む。元副編集長は，このような行動をとらない編集者は成長しないと語る。編集長は編集者各自が企画力を身につけるために，あえて企画を手の届くところに置いているという。

②ミニ編集部

「ボーイズ」では，通常の週刊雑誌とは別に，定期的に新人増刊号を発行している。そこでは，雑誌に応募してきた新人作品の中から，優秀な作品を選びそれらを掲載する。この増刊号の編集は，4つに分けられた各班が持ち回りで担当し，掲載作品選定からレイアウトまでのすべてを任される。1つの班がミニ編集部となって，増刊号を編集するのである。

増刊号を担当する班では，主任が編集長の役割を果たす。増刊号に掲載されるのはおよそ10作品で，それらは約100作品の新人応募作品の中から選ばれる。入賞作品は，キャップ会議と同じ方法を用い，4人の編集者と主任で選ぶ。編集者は各自選んだ作品を持ち寄り，最終決定は主任が下す。ここでは，編集者がキャップ会

議の主任に，主任が編集長に相当する。増刊号を利用し，主任には編集長の，編集者には主任の疑似体験をさせることで，編集長や主任になる訓練をさせているのである。

③担当者制度

コミック雑誌の作品には，それぞれに担当編集者がいる。「ボーイズ」で，1 人の編集者が担当するマンガ家は，連載中の 1〜2 名，連載の準備段階にいる 5 名，マンガ家の卵と呼ばれる新人 20 名ほどである。

連載担当者を決める方法は，担当するマンガ家のキャリアによって異なる。すでに人気を獲得しているマンガ家が新しく連載を開始する場合は，副編集長が編集長と相談し担当者を決める。一方，持ち込みや投稿してきた新人マンガ家の場合，そのマンガ家と初めて話しをした編集者に担当する権利が与えられる。たとえば，新人マンガ家が編集部に直接作品を持ち込んできた場合，応対した編集者がそのマンガ家の担当者となるのである。そこで，担当マンガ家をほとんどもっていない新人編集者は，誰よりも早く出社し，誰よりも速く電話を取り，新人マンガ家の確保に努める。投稿であれば，増刊号で入賞作品に選んだ編集者が担当者となる。「ボーイズ」では，新人マンガ家の担当者になるチャンスを，新人編集者に優先的に与えている。

編集者にとって，才能のある新人マンガ家を数多く発掘し，さらに彼らを育てていくことはもっとも重要な仕事である。雑誌の将来の人気は，現在の新人で決まるといっても過言ではない。そのためにも，できるだけ多くの新人マンガ家と接触しなければ，将来の人気マンガ家の担当者になれるチャンスは少なくなる。しかも，編集者はその作品が面白いか否かだけではなく，そのマンガ家の素質や将来性を見極めなければならない。

前述の新人増刊号は，編集を担当する班以外に所属する編集者にとっても，新人マンガ家を発掘する絶好の機会である。増刊号の選考にもれた作品に関しては，そのマンガ家は誰の担当にもなっていない。選考にもれた「ゴミ」と呼ばれるこれらの作品の中には，意外にもその後有名になったマンガ家の作品が多い。増刊号の編集を担当していない班の編集者が，選考もれの作品に眼をつけ，マンガ家に連絡をとり，改良すべき点などのアドバイスをすれば，その時点から彼はそのマンガ家の担当者になれる。編集部内では，これを「ゴミ拾い」と呼ぶ。

3－4．読者の評価（人気投票）

「ボーイズ」が考案した編集手法でもっとも有名なのは，人気投票である。同誌は後発であったため，有名マンガ家の確保ができず，新人マンガ家を数多く登用した。そこで新人作品の評価を含めて，読者のニーズを把握するために，誌上で人気投票をはじめた。雑誌にアンケートハガキを綴じ込み，回収率が高くなるようアンケートには懸賞を付けた。懸賞のプレゼント商品の選択は，各班に持ち回りで担当させる。若手編集者は，与えられた予算内で読者が喜ぶ商品を考え，直接買いにいくこと，懸賞記事のページレイアウトまですべてを任せられる。さらに，アンケートの質問項目も若手編集者が作成する。

人気投票の結果は，連載作品の継続あるいは打ち切りの基準になる。数回継続して人気の低い作品は編集会議で打ち切りを決定し，10 号先（10 週後）に作品が終了できるよう，マンガ家にストーリー変更の指示を出す。人気が低ければ，編集部から作品の最終回の期日がマンガ家に宣告されるのである。このように，人気投票の結果を重視してきた同誌を，「アンケート至上主義」と揶揄する声も多く聞かれた。

人気投票の回収率は公表されていないが，通常は回収されたハガキから無作為抽出で 1,000 通を選び，データを分析する。編集部の全体会議は 2 ヶ月に 1 回開かれる。その際に結果を徹底的に分析し，他誌の分析と合わせて議論される。全体会議で人気投票の分析内容に異議が

出た場合には，サンプルを 5,000 通に増やしてもう一度分析をやり直す。

東京出版，特に「ボーイズ」が人気投票のデータ分析に力を入れていることは，若手編集者にもデータを公表し，若いうちから自誌が社内であるいは他社を含めた全コミック雑誌の中でどのような位置にいるのかを把握させる訓練を行っていることからもうかがえる。他社では，このようなデータは編集長以上の職位にいる人にしか知らされない。

3－5．発見事実

3－5－1．小規模な組織

3‐2 に示したように，「ボーイズ」の編集部は総勢 23 名である。コミック雑誌編集部としては決して小規模でないが，発行部数の大きさや，編集部内で雑誌づくりがほとんど完結することを考えれば小規模な組織といえる。編集部を実際に見てみると，同じフロアに衛星誌の編集部が多数同居し，その一角の小さいスペースで「ボーイズ」の編集部は編集長の目が隅々に行き届くほど小さな組織である。

小規模組織のメリットは，メンバー間の接触頻度が多く，意思決定が速いなど柔軟性が高い点である。編集長と若手編集者には，20 年ほどのキャリアと年齢差がある。その間を埋めているのが編集者を班毎でまとめる主任である。インタビューによれば，3 つの世代の感性をうまく融合できているという。編集部の中で，若手編集者の感性は読者にもっとも近く，どのような作品が読者の興味を引くのか，あるいは読者の喜ぶ懸賞商品は何なのかといった最前線の仕事に向く。約 10 年のキャリアをもつ主任は，これまでの編集者としての経験から若手の意見をまとめていく能力や，編集長と若手のギャップを埋めていく力を発揮する。編集長や副編集長は長い経験から，マンガ家と編集者の相性や新人マンガ家の素質を見抜くこと，編集に関するトラブルの解決などに長けている。これら 3 つの世代が役割分担しながらも，主任を介して上下の意見交換が自由にできることが小規模な編集部の長所といえる。

3－5－2．マンガ家の専属制度

「ボーイズ」では，連載をするマンガ家と専属契約を結んでいる。現在の 4 大週刊少年誌の中で唯一後発であった同誌は，他誌での連載を抱える有名マンガ家に連載依頼を断られたため，苦肉の策として創刊当時から新人マンガ家を起用してきた。結果的には，これが他誌との差別化につながり，後発ながら国内のコミック雑誌で 40 年以上トップの地位を維持してきた。

新人マンガ家を育てるには，長い時間と担当編集者の地道な努力が必要である。無名の新人マンガ家の原稿料は安いため，その収入だけでは生活が苦しい。地方出身者の場合は，上京しアパートを借りるために，その後は生活の心配をせずにマンガ家の仕事をしていくためにも，多少のまとまった資金が必要である。よい作品を描いてもらうための支度金のような意味で，専属契約料を支払うことは，編集部にとっても有益である。

もう一方では，無名の新人から育て上げたマンガ家の人気が出てきたところで，他誌から引き抜かれる，あるいは他誌にも連載を掛け持ちするようになるという不安もある。キャリアの短いマンガ家が複数の連載を同時に描いていれば，1 本にかけるエネルギーに比例して作品の質も低下する可能性が高い。せっかく育てた新人マンガ家に自誌の連載に全エネルギーを集中してもらうため，もちろん他誌に引き抜かれないためにも，編集部は新人マンガ家と専属契約を結ぶ。この制度は人気投票と同じく「ボーイズ」がはじめたもので，新人マンガ家を長期で育成し，流失を防ぐ効果をあげてきた。

3－5－3．個人の競争と班の競争

「ボーイズ」の編集部内では，若手編集者間と班の間に競争状態をつくっている。まず，若手編集者間つまり個人間の競争は，新人マンガ家の獲得努力にあらわれている。有望な新人マンガ家の担当者になるために若手編集者が行っ

ているのは，持ち込み時に自分が応対できるように，同僚よりも早く出社し誰よりも速く電話を取る努力である。もう1つは，選考にもれた投稿作品の中から新人を発掘する「ゴミ拾い」である。もちろん，全員が帰宅した後で，編集長の机の上にある他人の選んだ新人作品に眼を通す努力も欠かさない。

班の間の競争とは，持ち回りで行われる新人増刊号の編集や，アンケートの質問項目作成や懸賞プレゼントの選択などに人気投票に関する仕事の成果を競うことである。これらの仕事の成果は，増刊号の新人作品の人気投票の結果や，プレゼントの魅力度と回収率の比例などから，当該号のアンケートで測定できる。これにより，各班の主任は管理者としての能力を試されているといえる。

コミック事業では，人気投票で競争しているマンガ家に加えて，編集者間あるいは班の間にも競争が存在する。したがって，同誌の編集者にとっては，同社他誌や他社のコミック雑誌がライバルというよりも，ライバルは編集部内にいるという意識が強い。「ボーイズ」で連載しているマンガ家も同様に，同誌の他の連載マンガ家の人気が一番気になるという。

3－5－4．若手編集者のOJT

同誌では，若手編集者に多くの仕事を任せる。入社後間もない新人編集者にも，連載マンガ家の担当，新しい連載の企画，持ち込みや投稿作品をもとにした新人マンガ家の発掘と育成，アンケートや増刊号の編集など一人前の編集者になるために必要な仕事は，実地で学ばせる。若手編集者にしては比較的重い責任をもたせ，仕事を覚えさせる。この方法はかなりの緊張感を必要とするため，研修などのOff－JTに比べ効果は高い。「習うより慣れろ」のポリシーである。同誌では，編集者の仕事をある程度マスターするのに要する期間を，およそ3〜5年と考えている。

4．コミックのビジネスシステム

本節では，第2節および第3節の内容をもとに，日本のコミックのビジネスシステムに関する考察を行う。

コミックのビジネスシステムとは，大きくは2つの仕組みによって，マンガ家の裾野を広げ質の高いコミック作品を生み出すものである。ビジネスシステムの第1の仕組みは，コミック雑誌編集部で行われるマンガ家の発掘・育成であり，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り，作品の選別・淘汰の機能を有する。2つの仕組みは，前節の編集部の事例でみたように，最初から計画されたものではなく，与えられた制約を克服するための試行錯誤の中から創発的につくり出されたものである。また，2つの仕組みがもつ機能は，相互に補完し合うことによって，長期的に良質の作品を創造し，日本のコミック市場を拡大し続けてきたのである。

以下では，2つの仕組みについて，さらに詳しく考察していく。

4－1．マンガ家の発掘・育成の仕組み

コミック市場の成長過程には，読者という顧客の創造に加えて，新たな作品を生み出すマンガ家，つまり人材を同時に創造していく潜在力があった。マンガ家志望者で，コミックを読んだことがない人はいない。マンガ家を志す人は，程度の差はあってもコミックが好きで，多くの作品を読み，自分もコミックを描いてみたいという人たちである。マンガ家志望の人材は，顧客の中から生まれていく。その結果，読者の数が増えれば増えるほど，マンガ家志望者も多くなる。通常，多くの産業では，市場の創造とは顧客の創造に他ならない。コミック事業

では，創造された顧客の中からマンガ家も生み出されるというように，顧客と人材が同時に創造されているのである。

顧客と人材の同時創造は，コミック事業に固有の特徴ではない。映画や音楽，ゲーム産業にも，同じことがいえる。たとえば映画産業では，映画ファンという顧客の中から映画監督や俳優，キャメラマンが誕生している。米国の映画産業をみれば，映画界を志す人材の労働市場は大きい。UCLA など映画学科が設置されている大学や専門教育機関の多さをみても，労働市場の大きさは明らかである。音楽産業でも音楽ファンからミュージシャンが，ゲーム産業でもゲームマニアの中からゲームソフトの開発者が次々と誕生している。

コミック事業における人材創造の効果を高めているのは，編集部のマンガ家発掘の仕組みである。読者の中からマンガ家志望者が出てきても，マンガ家になる方法がわからなければ，またはマンガ家になるチャンスが与えられなければ，マンガ家になる夢は単なる夢のままで終わってしまう。読者の中にいるマンガ家志望者を発掘するのが，コミック誌上で行われている「新人賞」などの公募や，自分で描いた作品を編集部に持参する「持ち込み」という仕組みである。コミック雑誌の公募は，年 1 回から毎月というように雑誌によって頻度に差はあるものの，ほとんどの雑誌で実施されている[19]。一方，持ち込みは常時受け付けられており，直接編集部へ持参する方法に加えて，地方からの発送という方法も取られている。

公募と持ち込みという人材発掘の仕組みは，広い範囲から多くの人材を発掘できるという機能をもち，全国から多数のマンガ家志望者が集まる。しかも，年齢や性別，学歴など応募資格を設けていないため，誰でも参加できる。条件は面白い作品を描いているかどうかだけで，実力さえあれば誰でも認められる。

一般的に，社会では学歴による選別システムが存在する。企業の求人をみても，「大学卒業以上」という基準あるいは大学の専攻分野による採用基準を設けている企業が多い。また公表されることはないが，同じ 4 年生大学卒業者であっても，出身大学の偏差値レベルによって採用結果が異なることも往々にしてある。つまり，就職において大卒か否か，さらにはどの大学を卒業しているかという学歴による選別が行われているのである。

マンガ家になるために学歴は必要ない。マンガ家としての才能があるかどうかだけが問われる。スポーツの世界と同じく，実力だけがすべてである。たとえば，学業が多少おろそかになっていても，能力さえあれば野球少年は甲子園に出場できる。甲子園で注目を浴びれば，プロ野球の選手になれるチャンスもある。ただし，野球選手と異なるのは，マンガ家になるには学歴だけでなく年齢や性別も関係ないということである。たとえ女子高校生であっても，40 代のサラリーマンであっても，専業主婦でも作品が認められればマンガ家になるチャンスは与えられる。誰にでもチャンスがあるということは，限定された中から人材を発掘するよりも，才能ある新人を発掘できる確率が高い。

公募作品が入賞するあるいは持ち込み作品が認められれば，マンガ家の卵は誌上デビューのチャンスを与えられる。市場拡大にともない読者の中から芽生えたマンガ家志望者に，編集部の人材発掘の仕組みがデビューの機会を与えることで，マンガ家志望者はさらに増加していく。よい作品さえ描ければ，誰でもマンガ家になれる仕組みがあることは，マンガ家志望者のインセンティブとなっているのである。

以上のように，マンガ家の発掘・育成の仕組みは，よい作品をつくり出すための土台となるマンガ家の裾野を広げる機能を有しているのである。

19）筆者が行ったアンケート調査の結果より。

4－2．競争による選別・淘汰の仕組み

裾野が広がったマンガ家たちの作品を選別・淘汰していくのが，競争の仕組みである。コミック事業の内部には，2つの競争がある。1つは作品あるいは作品をつくるマンガ家の競争，もう 1 つは編集者の競争である。

マンガ家の競争の場は，コミック雑誌の人気投票である。現在，国内で発行されているコミック雑誌のほぼすべてにおいて，作品の人気投票が行われている[20]。人気投票の結果は，その後の雑誌づくりに反映される。筆者が実施したアンケート調査の結果でも，多くの編集長が人気投票の結果を連載作品の継続あるいは打ち切りの基準にしていると答えている。人気投票の結果は読者のニーズ，つまり市場の評価である。たとえ，知名度のある大物マンガ家の作品であっても，人気がなければ一定期間後に作品の連載は終了せざるを得ない。反対に，新人の作品であっても，読者の人気が高ければ看板作品として雑誌の巻頭を飾ることもある。

コミック事業には，市場の評価による作品あるいはマンガ家の競争があり，その競争で淘汰された人気作品だけが連載を継続できる仕組みになっている。この競争は，雑誌の発行が続く限り終わることはない。連載が長期化されれば，作品は単行本化されていく。人気が持続されれば数年間あるいは 10 年以上，連載を続ける作品もあり，単行本は数十巻から百巻を超えるものもある。より人気の高い作品は単行本化の次に，テレビアニメ化やキャラクター商品化，ビデオアニメ化や劇場アニメ化の対象となり，マンガ家にとっては二次利用から得られる著作権料によって多額の収入が得られる。

マンガ家が人気次第で高額の報酬を得られるのは，日本のマンガビジネスの特徴である。米国では，マンガ家は出版社の社員であり，作品の著作権は出版社に帰属する。したがって米国のマンガ家は，どれほど人気のある作品を描いても決まった金額の給料しか受け取れず，もちろん二次利用からの著作権収入もない。

このように，米国のマンガ家に著作権がないのは，マンガ家が出版社の社員であることに加えて，作品の執筆形態が日本と異なるからである。日本では，コミックは基本的にマンガ家個人で創作されるが，米国では，数人のマンガ家による分業で 1 つの作品を完成させる。米国では，数人の分業によって作品を描いているため，マンガ家が多少入れ替わっても執筆に支障をきたさない。マンガ家 1 人でストーリーから絵までを完成させる日本の作品[21]では，マンガ家と作品は不可分であるが，米国の場合はマンガ家個人の能力が作品に対して大きなウエートを占めないような執筆方法をとっているのである。

以上のように，日本のコミック事業にあるマンガ家の競争は，マンガ家のインセンティブを高め，より多くのマンガ家志望者を生む。さらに競争の結果，アニメやキャラクター商品の素材となる質の高い作品だけが生き残っていく。日本のコミックあるいはそれを含むマンガビジネスの発展の要因の 1 つは，著作権の所有にもとづくマンガ家のインセンティブの高さにあると考えられる。

コミック事業におけるもう 1 つの競争は，編集者の競争である。コミック雑誌の編集部は，数名から 20 名程度の編集者から構成される。事例で取り上げた「ボーイズ」の編集部には 20 名の編集者が在籍し，彼らは 5 名ずつ 4 つの班に分けられていた。この編集部では，編集者は，班単位の OJT をとおして育成されている。班単位で行う仕事は，新人公募の審査であ

20）筆者が行ったアンケート調査の結果より。

21）アシスタントを抱えるマンガ家は多いが，ストーリーの構想や主要な登場人物などの絵は，マンガ家の作業である。近年は，ストーリーと絵の分業や，複数の人たちでストーリーを考え，それをもとに絵を描くという分業のスタイルも増えている。

る。公募の審査は，毎回各班の持ち回りで受け持つことになっている。ケースの編集部では，毎回約 100 作品の公募があり，その中から優秀賞や佳作など約 10 作品を選ぶ。その際，約 90 作品は選考にもれることになる。

しかし，落選した作品の中に，意外にも優秀なマンガ家の卵がいる場合が多い。「ボーイズ」編集部では，初めて接触した編集者が，その新人マンガ家の担当者になるという決まりがあった。そこで，選考に参加していない編集者は，落選作品を丁寧に読み返し，多少でも面白いと思う作品のマンガ家に個人的に連絡を取って，改良点などのアドバイスとともに再度原稿を持ち込むように勧める。同編集部では，この行為を「ゴミ拾い」と呼び，ゴミ拾いは，編集者にとって落選作品の中から優秀なマンガ家を発掘する絶好の機会であった。

また，新人マンガ家と初めての接触の機会を得るため，特に新人編集者は早朝から出勤し，夜遅くまで編集部に残る努力を怠らない。その他にも，マンガ家の卵からの電話を受けるために，新人編集者は誰よりも速く受話器をとるなどの工夫をしている。

新人が編集者としてのスキルを磨けるよう，編集長も配慮している。たとえば，「ボーイズ」編集部では，担当編集者と編集長，副編集長以外にも，誰もが眼を通せるように持ち込み作品をオープンにしていた。作品を数多く読むことは，新人編集者にとってスキルを身につける第一歩になる。作品レベルの差が大きい新人マンガ家の作品は，作品の善し悪しを判断する訓練に特に役立つ。ただし，担当のマンガ家をあまり持たない新人編集者は，作品に触れる機会が少ない。そこで編集長は，夜遅くまで編集部に残る新人編集者のために，あえて持ち込み作品を机上に放置して帰る。人のいないところで，持ち込み作品を読ませる工夫をしているのである。「机の上に置きっぱなしにしている作品を，隠れて読まないようでは編集者としては大成しない」と「ボーイズ」の元副編集長は言う。編集者の世界は，技は盗むものという職人の世界に似ている。

編集者の競争の効果は，編集者としての技能を磨くことである。編集者の技能とは，作品の善し悪しを見抜く眼をもつことであり，それは新人作品の中から優秀なマンガ家を発掘できることや，さらには連載作品を担当した際にマンガ家に適切なアドバイスが与えられる基礎となる。

コミック編集部では，キャリアに関わらず，編集者個人に与えられる権限は大きい。マンガ家との接触が担当編集者個人に委ねられているため，その分，責任も大きくなる。それは，編集者の個人単位の競争をみれば明らかである。

以上のように，コミック事業には，作品を選別・淘汰していくために，マンガ家と編集者の 2 つの競争が存在している。2 つの競争は，マンガ家にとってはよい作品を描く技能をもたらし，編集者にとってはよい作品を見抜く眼を養わせる。最終的には，2 つの競争で培われたマンガ家と編集者の能力がぶつかり合い作品づくりの基盤となって，両者の相乗効果が質の高い作品を生みだす源泉となっているのである。

4－3．コミック雑誌と読者の関係性

以下では，「マンガ家の発掘・育成の仕組み」と「競争による選別・淘汰の仕組み」をもとに，コミックビジネスにおける生産者と消費者の関係を考察していく。生産者とはマンガ家と編集者であり，消費者は読者である。

前述のように，日本のほぼすべてのコミック雑誌では，誌上で人気投票を実施している。人気投票は，雑誌を読んだ読者が，その号に掲載されている作品の中でどの作品が面白かったのかを，綴じ込みハガキに記入し，編集者へ郵送する方式である。コミック事業にとって，人気投票は 2 つの機能をもっている。第 1 は，マンガ家あるいは作品間競争の指標である。人気投票の結果は作品寿命を左右し，さらに作品を描くマンガ家の評価にもつながる。人気投票の第

2の機能は，雑誌と読者の双方向関係の媒介である。エンターテイメント商品は，いかに消費者との関係を築くかによって，事業の成否が左右される。しかも，生産者と消費者との関係は双方向でなくてはならない。

消費者との双方向関係を築くステップは，まず第1に，ファンと呼ばれる固定的な消費者を獲得することである。エンターテイメント商品の消費行動は，口コミによるところが大きい。エンターテイメント商品の価値は消費者の感覚的・主観的判断で決まる。しかし，多くの消費者は独自の判断だけで，商品を購入することは少ない。購入決定に際しては，マスコミで取り上げられる情報や，知人の評価などから影響を受ける。エンターテイメント商品だけでなく，他の商品の購入の際にも同じ傾向はあるが，特に，品質や機能が測定しにくいエンターテイメント商品は，他人の意見や世間の評判が消費者行動に影響を与える。ここに口コミの重要性がある。生産者は，一部の固定的ファンを確保することで，彼らの口コミによる広告効果を享受できるのである。

第2のステップは，固定的なファン層を広げることである。エンターテイメント企業にとって，ファンは一次的な購買力になるだけではなく，口コミにより潜在的消費者のニーズを掘り起こす広告の役割も担う。ファンの数は多ければ多いほど，購買力の大きさも増す。そこで，生産者は固定的ファンを拡張するための行動をとらなければならない。ファン数拡張の効果が高いのは，商品露出度を高めることである。

エンターテイメント商品は鑑賞型の商品であるため，消費者ははじめからニーズをもっているのではなく，商品にふれることでニーズを刺激される。マンガビジネスでは，コミックの人気が高い作品が，テレビアニメでも高視聴率を獲得し，さらにキャラクター商品の売上も上がるというように，消費が連鎖的になっている。これは，1つの作品を多数のメディアで同時に展開することによる相乗効果である。この相乗効果を創り出しているのは，作品が消費者の目に触れる，つまり露出度の高さである。このように，ニーズははじめからあるのではなく，創られていることに他ならない。したがって，1つの作品を複数の商品へ多重利用することは，ファンの数を増やしていく可能性を高める。

第3のステップは，固定的ファンとの関係を強化することである。新しい商品が次々と生み出される現状では，消費者の購買力に限界がある以上，競合企業との消費者獲得競争は避けて通れない。そこで，生産者は固定的ファンとの関係強化を図らなければならない。言い換えれば，ブランド・ロイヤルティを高めることである。ファンとの関係を強化する方法の1つが，コミック事業の人気投票である。人気投票は，読者と雑誌の双方向的な関係の媒介あるいは象徴となっている。読者にとって，自分が投票した作品の人気が高くなることは，自分の意見によって雑誌がつくられているという参加意識を生む。このようなブランド・ロイヤルティが一旦確立されると，その消費者の購買行動はかなり強固なものになる。しかも，エンターテイメント商品は購買頻度が高いので，ファンとの関係が強化されれば購買行動の継続性も高まる。コミック雑誌では，作品のほとんどが連載であるため，特に継続性が高い商品である。

以上のように，コミック雑誌の人気投票は，読者との双方向関係を創造し，拡張しかつ強化する機能をもっているのである。この双方向関

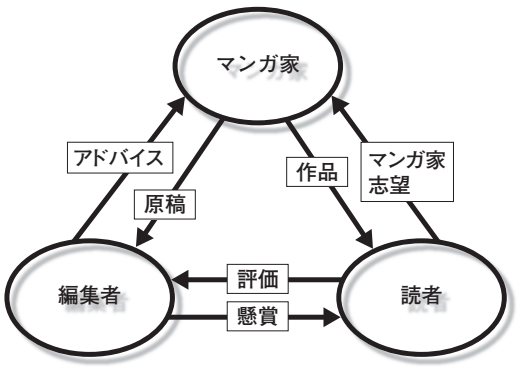


図 3　コミックのビジネスシステム

係によって，読者の中からマンガ家志望者が生まれ，マンガ家の裾野はさらに広がっていく。つまり，コミック雑誌の発掘・育成および選別・淘汰の仕組みは，人気投票という読者による評価や，読者の中から輩出されるマンガ家志望者によって成立しているのである（**図 3**）。

5．むすび

本稿の目的は，日本のマンガビジネスを牽引してきたコミック事業に焦点を当て，コミックのビジネスシステムがどのように誕生し，どのような機能を有するのかを解明することであった。

考察によって明らかになった日本のコミック事業におけるビジネスシステムは，2つの仕組みから成り立っていた。1つめの「マンガ家の発掘・育成の仕組み」は，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っていた。2つめの「競争による選別・淘汰の仕組み」は，コミック誌上で行われる人気投票すなわち読者の評価にもとづいて，マンガ家を競争させ，質の高い作品を生み出していた。また，これらの仕組みには，コミック雑誌と読者の双方向関係による，読者の評価や読者から生まれるマンガ家志望者が欠かせないことも解明された。以上が本稿の結論である。

最後に，本研究の今後の課題を提示し，むすびとしたい。第1の課題は，日本のコミックにおけるビジネスシステムの変貌の解明である。2000年前後を境に，コミックビジネスには，①インターネットの普及にともなう電子書籍市場の誕生，②素材として作品を提供する事業領域の拡大，③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，本稿で提示したビジネスシステムは大きく変貌していると考えられる。したがって，本稿で検討した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，コミックのビジネスシステムの国際比較である。筆者の予備的調査によると，米国と日本には，コミックの著作権や出版物の流通に関してなど，さまざまな違いがある。また，中国には，返還後の香港とそれ以外の都市で，出版に関する法律や商習慣に異なる基準が適用されている。これらの国々におけるコミックのビジネスシステムを比較することで，日本のコミックビジネスの特徴をさらに詳細に解明できると考える。

【付記】本研究は，平成24年度科学研究費補助金（24530446）の助成を受けたものである。

参考文献

電通総研編（2003）『情報メディア白書2003』ダイヤモンド社。
_____（2012）『情報メディア白書2012』ダイヤモンド社。
橋本直樹（1999）『コミックマニュアル』ミオシン出版。
長谷川裕（1999）『貸本屋のぼくはマンガに夢中だった』草思社。
井上達彦（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。
石子順造（1994）『戦後マンガ史ノート』紀伊國屋書店。
伊丹敬之（2003）『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
加護野忠男（1999）『〈競争優位〉のシステム』PHP新書。
加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略』有斐閣。
松田哲夫（1995）『これを読まずして，編集を語ることなかれ。』径書房。
西村繁男（1998）『漫画王国の崩壊』ぶんか社。
岡田美弥子（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。

岡田美弥子（2012）「ビジネスシステム研究の意義と課題」『日本情報経営学会誌』日本情報経営学会，Vol. 33，No. 2， pp.47－58。
竹内オサム（1995）『戦後マンガ 50 年史』筑摩書房。
とり・みき（1997）『マンガ家のひみつ』徳間書店。
辻真先（1999）『マンガで育った 60 年＜現代コミック私史＞』東京新聞出版局。
清水勲（1991）『漫画の歴史』岩波書店。