



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	マンガビジネスの生成と発展：事業をつなぐビジネスシステムの解明
Author(s)	岡田, 美弥子
Citation	経済學研究, 63(2), 229-258
Issue Date	2014-01-24
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/54587
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_63(2)_229.pdf



マンガビジネスの生成と発展

——事業をつなぐビジネスシステムの解明——

岡 田 美弥子

1. はじめに

1990年代以降、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⁾は世界的に注目されている。注目のきっかけとなったのは、1996年に米国の音楽雑誌「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「攻殻機動隊（Ghost in the Shell）」²⁾が1位を獲得したことである。コミックでも、1999年に国内で連載を開始した『NARUTO－ナルト－』（岸本斉史，集英社）の単行本が30カ国以上で翻訳され、フランスで1,500万部、北米でも1,000万部が発行されている³⁾。さらに同作品のテレビアニメは、2005年の北米を皮切りに、世界80カ国・地域で放映されている⁴⁾。

また、コミックとアニメ、それらに関連する音楽（アニメソング⁵⁾）やコスプレ⁶⁾は、海外で開催される日本文化を紹介するイベントやコ

ンテンツの見本市において、来場者数の増加に貢献している。たとえば、2000年からパリ郊外で開催されているジャパン・エキスポでは、2001年に3,200人であった来場者が2013年には23万人を超え、フランスのみならず欧州各地から日本のマンガの熱狂的なファンが集まった⁷⁾。アニメに特化したイベントでも、2012年にロサンゼルスで開かれたアニメ・エキスポの約12万8,000人⁸⁾、同年にシンガポールで開催されたAFA（Anime Festival in Asia）の8万3,000人⁹⁾と、いずれも大盛況を取めている。

海外における日本のマンガの人気は、訪日外国人の動向をみても顕著である。日本政府観光局によると、訪日外国人の2割以上、中国人に限れば4割以上がマンガやゲームを販売する店舗が集積する秋葉原を訪問している¹⁰⁾。このような外国人のニーズに対応すべく、大手旅行代理店JTB¹¹⁾や定期観光「はとバス」は、マンガ関連施設を巡るツアーや観光コースの商品を展開している。

以上のように、マンガは海外に向けた日本のソフト・パワーとして位置づけられ、経済産業省も2011年から「クール・ジャパン／クリエイティブ産業政策」を推進している¹²⁾。

-
- 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」、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) 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。
 - 3) 『日経エンターテインメント』, 2012.9, p.108, 日経BP社。
 - 4) 同上。
 - 5) アニメの主題歌や挿入歌。
 - 6) コミックやアニメのキャラクターに扮装すること。

-
- 7) 『日経エンターテインメント』, 2013.9, p.124, 日経BP社。
 - 8) 同上, 2012.9, p.36。
 - 9) 同上, 2013.2, p.56。
 - 10) 同上, 2010.10, p.89。
 - 11) 外国人向けツアーを取り扱うJTBサンライズツアー。
 - 12) 岡田（2013）, p.1。

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。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¹³⁾。2011年の国内市場規模は、コミックが3,903億円（雑誌および単行本の販売金額ベース）¹⁴⁾、アニメが2,197億円（テレビアニメの制作費と、劇場・ビデオソフト・ネットワーク配信のユーザー支出金額を合算）¹⁵⁾、キャラクター商品が1兆6,170億円¹⁶⁾である。

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、コミックやアニメのキャラクターを用いた企業のテレビCMやキャンペーン、アニメソングのイベントなど、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。

本稿の目的は、コミックとアニメ、キャラクター商品の事業間関係に焦点を当てて、日本のマンガビジネスがどのように発展していったのかを明らかにすることである。具体的には、コミックとアニメ、キャラクター商品の3つの事業をつなぐビジネスシステムの成立と、そのビジネスシステムにおける各事業の果たす役割を

解明することである。なお、本稿では2000年までのマンガビジネスを分析の対象としている。期間を限定する理由は、2000年前後を境にして、アニメ製作¹⁷⁾に導入されたCG（コンピュータ・グラフィックス）、コミックやアニメのデジタル配信など、技術や流通に変革が起こり、また、それに伴ってマンガビジネスの構造も変化しているからである。ただし、2013年現在のマンガビジネスにおいても、2000年以前に構築されたビジネスシステムの下で展開されている事業は少なくないため、2000年以前に遡ってビジネスシステムの成立を考察することは、今日的意義があると考ええる。したがって、本稿では2000年までを対象に、ビジネスシステムの観点から日本のマンガビジネスがどのように発展してきたのかを解明する。本稿で解明するビジネスシステムが、技術や流通変革によってどのように変化したのかについては、今後の研究課題としたい。

第2節では、国内最大手のアニメ製作会社の事例を取り上げ、アニメ製作の実態とコミックやキャラクター商品事業との関係を記述する。第3節では、大手玩具メーカーの事例をもとに、キャラクター商品事業の特徴および他の2

13) 電通総研編（2012）。

14) 電通総研編（2013）。

15) 同上。

16) 経済産業省関東経済産業局「コンテンツ2次利用市場（ライセンス市場）に係る競争環境及び海外市場動向実態調査」平成23年度報告書（要約版）http://www.kanto.meti.go.jp/kankobutu/data/contents_kaigaishijyo_chousa_youyakuban.pdf

17) 映像（アニメおよび実写）に関わる業界では、「製作」と「制作」という用語を使い分けている。「制作」とは撮影や編集など映像フィルムを作る作業のことであり、「製作」とは企画や資金調達（出資）、フィルムの制作、宣伝、興行までのすべてを指す。つまり、「制作」は「製作」の一部である。テレビ番組や映画作品の冒頭もしくは最後に流れるクレジットタイトルでも、この2つの用語は使い分けられている。近年、多くの映画作品で用いられている「製作委員会」という手法は、作品に出資し、出資額に応じた割合で収益を得られる関係者で構成されている。したがって、この場合は「製作」という用語を用いているのである。本稿においても、アニメの企画から資金調達、フィルムの制作などをすべて手がける大手企業の事例を取り上げており、同社の業務や事業に関する表記が「製作」であることから、同じく「製作」という用語を用いることにする。

つの事業との関係を整理する。第4節では、3つの事業がもつそれぞれの強みや制約を考察し、それらがどのように結びついてビジネスシステムを形成しているのかを解明する。第5節はむすびとし、今後の課題を述べる。なお、コミック事業に関する詳細な記述および考察は、岡田（2013）を参照されたい。

2. アニメ製作会社の事例

1950年代前半まで、国産のコミックと海外から輸入された一部のアニメで構成されていた国内のマンガ市場が今日のように成長し、海外市場へも進出するに至ったプロセスに、アニメ事業の果たした役割は大きい。特に、国産のテレビアニメがはじめて放映された1963年以降、国産アニメが輸入アニメに取って代わるのに、それほど時間はかからなかった。

マンガビジネスの3つの事業の中で、人気作品という素材提供を担うコミック事業に対し、アニメ事業はテレビというメディアを通じて、マンガの潜在的顧客の開拓あるいはキャラクター商品という新しいマンガ市場の創造に貢献してきた。言い換えれば、アニメ事業はマンガビジネスの成長の起爆剤となったのである。

冒頭で述べたように、日本のアニメは海外での評価も高い。市場における需要はもちろん、海外の映画監督や俳優の中に日本のアニメの熱烈なファンは多く、アニメを通して日本という国に興味をもつ外国の若者も急増している。

このように、国内外でのアニメ市場の成長を支えてきたアニメ製作会社のなかで、本節では、国内最大手のアニメ製作会社の事例を取り上げ、アニメ製作の実態とコミックやキャラクター商品事業との関係を記述する。

2-1. 関東アニメ（仮名）の概要

関東アニメは1956年に創立され¹⁸⁾、国内で

はじめて本格的アニメを製作した映像製作会社である。2013年現在は、①映像製作・販売事業に加えて、②自社製作作品の版權事業、③キャラクター商品事業、④キャラクターショーなどイベントの企画・運営事業を手がけている。2012年度の売上は338億円（内訳：①134億円、②117億円、③70億円、④16億円）である。

関東アニメの設立当初の目標は、「東洋のディズニー」になることであった。同社は大手映画会社の系列で、会社設立時は資本金100万円¹⁹⁾、従業員数35名、100坪の作業場に撮影機4台と小規模なスタートを切った。創立当初の主な事業はテレビCMのフィルムの製作であり、当時の設備やスタッフ数では、劇場短編アニメ²⁰⁾が3ヶ月に1本、1分間のテレビCMで1ヶ月に10本程度の製作能力しかなかった。1956年末までに、同社が製作した映像本数は、テレビCMを含め106本であった。

同社は本格的なアニメの製作を目指し、1957年に約1,000坪の敷地に鉄筋コンクリート3階建てのスタジオを建設した。スタジオの延面積は356坪、冷暖房完備で、マルチプレーン・スタンド（多層式遠隔操作撮影台）やスクリーンプロセス装置、6チャンネル・ミキシングコンソールの最新鋭機材を備え、アニメ専用スタジオとしては、東洋一の規模と設備を誇った。

1957年4月には、はじめての定期社員採用が行われ、同年8月に実施された社員の一般公募には約800名の応募があり、そこから9名を採用している。1956年に35名であった従業員数は、1964年末には575名になり、その後1972年の経営合理化で220名まで削減されている。ただし、この時期の従業員削減は、中小のアニメ製作プロダクションや個人のアニメー

19) 2013年3月末現在の資本金は2億8,670万円。

20) 映画倫理委員会の規定によれば、劇場アニメは、上映時間によって短編（32分未満）、中編（32分～55分未満）、長編（55分以上）の3つに分類される。

18) 設立は1948年。

ターに仕事を発注する割合が高まったためであり、事業規模の縮小を意味するものではない。多くの手作業を必要とするアニメ製作現場では、作画などの主要な作業を除いては、アウトソーシングにより人件費を削減する傾向がみられる。その後、事業の拡大によって採用を増加し、2013年3月末現在の従業員数は528名（単体では309名）である。

創立から2009年までの53年間に同社が製作した劇場版アニメやテレビアニメの作品は約9,600本である。さらに、これらの作品をDVD化したパッケージソフトやブロードバンド配信、作品キャラクターやアニメソングを用いた携帯コンテンツなど幅広い事業を展開している²¹⁾。また、同社が製作したアニメは、海外の映画祭でも多数の作品が受賞するなど世界的にみても質・量ともに高い評価を得ている。

2-2. 関東アニメ（仮名）の組織

関東アニメは、1996年までの40年間に13回、組織構造を変化させてきた²²⁾。その中で、同社の事業活動の変化に対応した組織改革は、以下のようになっている。

2-2-1. 設立時の組織

従業員数が少なかった設立時の組織は、取締役社長とスタジオ所長以下には、総務部と経理部、企画部（事務課と企画者）、製作部（第1課・第2課）および連絡課と事業課とシンプルな構造であった。その後、1959年に製作と管理部門を分化し、製作部も製作工程の業務に応じて細分化されていった。

2-2-2. テレビアニメ事業と組織

1964年には、前年に始まったテレビアニメ事業を意識した組織改革が行われた。同社の当時の主な事業は、テレビCMと劇場アニメ、

テレビアニメ²³⁾の3つである。同年の組織改革では、これら3つの事業部に、管理部と企画部を合わせた5部署と、アニメの背景や彩色等に関係する仕上と美術、技術の3つの課が設置された。同年の組織改革のポイントは、それ以前には部と課の2層であった組織構造に、係を加え3層にしたことである。

大幅な組織改革から3年後の1967年、同社の組織はテレビアニメと劇場アニメ製作部を廃止し、第1製作部と第2製作部に名称を変更した。この改革の意図は、次のようなものであった。

テレビアニメがヒットすれば、その作品は劇場アニメ化される場合が多い。同社の親会社である映画会社は、毎年定期的に劇場アニメを全国一斉に上映する。その際に、テレビと劇場で部署を分けていれば、製作段階で多くの不都合が生じる。たとえば、監督や演出家が同一人物であっても、テレビと劇場アニメでスタッフが変われば、打ち合わせや意思の疎通などを一からはじめなければならない。また、テレビと劇場作品で、登場人物の表情などの絵のタッチが異なってしまうこともある。テレビ事業と劇場事業を統合すれば、テレビと劇場の同一作品を、同じスタッフで製作することができる。テレビアニメのヒット作品が劇場アニメ化されるようになったことから、同社の組織は事業の縦割り組織を廃止したと考えられる。

1967年の組織改革で特筆すべき点は、営業部の設置である。それまでの組織は、企画と製作、管理の3つのカテゴリーに分けられていた。そこに営業部が新たに追加されたのも、テレビアニメ事業と関わりがある。

テレビアニメは、同時に事業が展開されるキャラクター商品という新しい市場創造をもた

21) 関東アニメホームページより。

22) 組織変革については、同社の創立40周年を記念した社史を参考にし、筆者のインタビュー調査の内容を用いて補足している。

23) 1964年当時は、アニメーションやアニメという言葉は一般的に使われておらず、テレビマンガと呼ばれていた。同社の事業部でも、テレビマンガ製作部という名称が使われていた。

らした。玩具や食品、文具など子ども向けの商品を扱う企業では、テレビアニメと同一のキャラクター商品を次々と発売している。また、これらの企業はテレビアニメの番組スポンサーとなり、テレビアニメ事業を支えている。テレビアニメを数多く製作する関東アニメでは、キャラクター商品企業とのライセンス契約も多くこなさなければならない。そこで、著作権を管理する部署が必要になってきたのである。同社では、営業部のなかに版權課を設置し、テレビアニメの商品化権に関する業務を一元化することにした。

2-2-3. 国際化と組織

次に同社の組織が変化するのは、1980年の国際部設置である。1977年から開始した海外事業では、特にフランスとイタリアの国営テレビで放映された作品が大ヒットした。その後も、中南米やハワイなど多くの国や地域にアニメフィルムを輸出していくなかで、1980年に版權営業部の海外販売部門を拡大し国際部を新設する²⁴⁾。

製作面の国際化では、1973年、コスト削減を図るため韓国の製作会社と契約を交わし、技術スタッフを現地に派遣して、テレビや劇場アニメの海外製作を開始する。1980年には、米国の大手コミック出版社と合作契約を締結し、1986年には、フィリピン企業とアニメ製作技術提携を結んだ。このフィリピン企業は、1992年に関東アニメとの合弁会社となり、1999年には関東アニメの完全子会社となっている²⁵⁾。

2-2-4. オフィスとスタジオの分離

創立40周年の1996年に行った組織変革では、組織構造を管理や企画を行うオフィス部門と、製作を担当するスタジオ部門の2つに分けた。オフィス部門には、総務や経理、企画営業、版權営業、国際事業などの事務的業務が統括され、スタジオ部門は演出から仕上げに至るアニメ製作の現場となっている²⁶⁾。

2-3. アニメ製作の実態

2-3-1. 作品企画

アニメ事業の主なプロセスは、企画と製作に分けられる。作品の企画はアニメ事業の全体を計画する重要な業務であり、映画と同様に作品の善し悪しは企画で決まるといっても過言ではない。また、企画から製作に至るまでのプロセスには、コミックに代表されるアニメの原作の調達、スポンサー企業との交渉など、企画を立てるための多くの準備を行わなければならない。関東アニメの場合、企画を担当する部署は企画営業部であり、実際に企画を立てそれを遂行していくのはプロデューサーの役割である。

1998年時点で、同社には50代のベテランから入社1年目の新人まで、12名（うち3名が女性）のプロデューサーがいた。同社のプロデューサーは、正社員と契約社員²⁷⁾から構成されており、7～8年以上のキャリアをもつアニメーターに、プロデューサーになる資格が与え

ホームページより)。

24) 2013年現在は、2004年に設立されたロサンゼルスとパリの子会社および香港の合弁会社（1997年設立）、上海事務所（2006年開設）が当該地域で事業を展開し、それ以外の国における事業は、国際部が直接あるいは現地ディストリビューターを通じて現地企業（テレビ局や映画配給会社）と契約を行っている（関東アニメホームページより）。

25) 2013年現在、フィリピンの子会社の従業員数は160名で、動画や背景、仕上など、関東アニメの作品製作の約70%を担っている（関東アニメ

26) 2013年7月に、分散していたオフィス部門の拠点を統合し、オフィス部門には、企画営業本部（テレビ、映像、コンテンツ、版權の4つの事業部）と経営戦略本部（経営戦略部、海外ライセンス事業部、海外戦略推進部）、経営管理本部（総務部、人事部、法務部、情報システム部、監査部など）を、スタジオ部門には、製作本部（製作管理部、製作部、デジタル映像部）とアニメーションギャラリーを配置した。

27) 関東アニメでは、約20年間正社員を採用していない時期があった。その間に契約社員となった人が現在も残っている。

られている。ほとんどのプロデューサーは、製作現場で指揮をとる演出の仕事を経験している。演出の仕事は1作品当たり6~7人のチームで行われ、彼らを統括し社外との交渉に至るまでを担当するのがプロデューサーの仕事である。

プロデューサーが企画を立てても、実際に作品化されるのはごくわずかしかない。演出家およびプロデューサーを経て企画営業部長となった高田氏(仮名)の場合、同僚プロデューサーに比べると企画の作品化(採用)率は高かったものの、約15%であったという。通常は企画を立てた10本のうち、作品化されるのは1本程度である。

プロデューサーは、自ら考えたテーマをもとに企画を立てているわけではない。たとえば「明るいスポーツもの」というように、テレビ局が視聴者となるターゲット層に合わせたテーマを設定し、それが同社の企画営業部長を通してプロデューサーに伝えられ、彼らはテーマに沿って各自が選んだ人気コミックの原作をもとに企画を立てているのである。したがって、プロデューサーは、日頃からコミック雑誌に眼を通し、企画に使えるような作品を常に準備しておかねばならない。

これは、テレビ局からの企画持ち込みであるが、他にも広告代理店から、あるいはコミック雑誌編集部からというように、企画の発案者は様々であり、もちろん、同社内でオリジナルの企画を立てることもある。企画の発案者を整理すると、①テレビ局、②広告代理店(この場合は、スポンサー企業がはじめから決定している)③コミック編集部、④アニメ製作会社となる。

これら4つの企画ルートの中で、もっとも少ないのが④アニメ製作会社によるオリジナルの企画である。ここでいうオリジナルとは、コミックなどの原作がないオリジナルストーリーの作品を指す。オリジナルの企画が少ない理由は、リスクが大きいからである。アニメの製作

には、多大な費用と時間を要する。人件費率の高いテレビアニメの製作費が、テレビ局から支払われる放映料を上回るため、テレビアニメ事業は恒常的に赤字となっている。

ただでさえリスクを背負った事業であるため、アニメ製作会社はもちろんテレビ局や広告代理店、スポンサー企業としても、あらかじめ作品の知名度があり、視聴者から支持される可能性が高い作品でなければ、事業への参加に対して積極的にはなれない。簡潔に言えば、高い視聴率を獲得できると判断できなければ、テレビアニメの製作企画、あるいはテレビ放映、スポンサーとしての参加の意思決定は下されないのである。そこで、コミック雑誌の人気作品を原作にした企画が、もっともリスクの小さい企画と判断されるのである。しかも、作品を掲載しているコミック雑誌の発行部数が多いほど作品の認知度は高いため、メジャー誌とよばれるコミック雑誌、特に少年コミック雑誌の連載作品の価値が高いとされる。現在までにテレビ放映され、しかも高視聴率を獲得したテレビアニメをみると、そのほとんどは、発行部数の多い少年または少女コミック雑誌の連載作品である。このような過去の実績から、テレビアニメ事業に参加する企業は、特に発行部数の多いコミック雑誌の人気連載作品が原作であることを、事業への参加の第1条件にあげているのである。

多くの場合、コミックを原作に立てられる企画は、いくつかの段階を経てテレビアニメ化の決定に至る。まず、プロデューサーは指示された大枠のテーマに沿ってラフな企画を立てる。正規の企画書を作成するには、かなりの時間とエネルギーを要するため、テーマや企画意図、キャラクターの魅力などのアウトラインを示した数枚の簡単な企画書が企画営業部長に提出される。企画営業部長は、1つのテーマに対してプロデューサー全員から出された企画に眼を通し、その中から3つの企画を選ぶ。第1段階を通過した3つの企画は、正規の企画書にされ、

企画営業部長が社長の許諾を取る。

この段階を通過すれば、企画書は広告代理店に提出され、プロデューサーはテレビ局やスポンサー企業も含めた関連企業に向けてプレゼンテーションを行う。その際に重要なことは、プレゼンテーションに至る前に、あらかじめスポンサー企業に内諾を取っておくことである。

テレビアニメ事業は、コミック事業とキャラクター商品事業の中間に位置するため、アニメ製作会社は3つの事業に関連するすべての企業と接触をもつ。具体的には、出版社やテレビ局、広告代理店、キャラクター商品企業である。これらの企業とは、1つの作品を軸にチームを組む場合が多い。マンガビジネスでは、同一作品をもとに展開される複数事業の連携が、各事業の高業績につながるからである。チーム内の企業間では、連携に伴ってコミュニケーションが促進されるため、別の作品でチームを組む際に比較的スムーズに話が進む。

しかし、マンガビジネスでは、このような取引関係が継続的に続くとは限らない。テレビアニメの企画に合うコミックがあれば、アニメ製作会社はどのコミック雑誌編集部とでも取引を行うし、そのアニメ番組を放映するテレビ局も1つに固定されているわけでもない。つまり、マンガビジネスの事業間関係は、1つの作品については関連する事業にある複数企業がチームを組むが、その関係は、たとえば自動車産業の系列のように固定化されてはいないのである。チームを組む相手企業は流動的であり、作品が変われば、前作の相手企業にとってのライバル企業とチームを組むこともある。

常時5～6作品のテレビアニメの製作を行っている関東アニメでは、取引相手同士がライバル企業であることも珍しくない。特に、テレビアニメの原作を提供するコミック雑誌で、このような問題が顕著にあらわれる。たとえば、A誌の作品でテレビアニメ事業を遂行している時に、A誌のライバルであるB誌の作品で新しい企画を立てようとするれば、そこに軋轢が生じ

る。B誌としては、競争相手のA誌とチームを組んでいる関東アニメに映像化権を出したくないというのが本音だろう。しかし、関東アニメはアニメ製作会社では最大手であり、広告代理店やテレビ局、さらにはスポンサー企業に対する信用や影響力が大きい。そのため、関東アニメは競合企業のどちらとも取引を行うケースが多いが、中小のアニメ製作会社であれば、このような軋轢から取引が固定化されることも少なくない。

2-3-2. アニメ製作

作品の企画が成立し他事業との合意が済めば、次はスタジオでの製作段階に入る。テレビアニメのフィルムは、以下の12の作業²⁸⁾を経て完成する。

①スタッフ打ち合わせ

まず、プロデューサーや演出家、脚本家、テレビ局の担当プロデューサーなどが集まり、作品のシナリオについて話し合う。アニメのシナリオは映画やドラマと同じく台本形式で書かれたもので、これとは別にシナリオに沿って簡単な絵が添えられている絵コンテ²⁹⁾というものも用意される。アニメの製作は多数のアニメーターによる分業で進められるため、全体の流れを把握し、自分の担当箇所がどの位置にあるのかを確認できるよう、絵コンテは全員に配布される。

スタッフ打ち合わせ以降は、多くのアニメーターによる分業がはじまる。以下の工程はそれぞれのアニメーターが得意とする作業に分担され、さらに各工程も複数のアニメーターによって共同作業で遂行される。

28) 関東アニメが設立したアニメーション研究所で教材として使われているテキストを参考にし、筆者のインタビュー調査の内容で補足している。

29) シナリオを絵と文字で連続的に書き(描き)起こしたものの。カットの長さ、タイミング、台詞、音楽、音響効果、カメラワークなど多くの情報が盛り込まれ、アニメ製作のすべての作業は絵コンテをもとに遂行される。

②原画

原画とは、登場人物の主要な動きを絵にする作業である。完成した原画を重ねてめくっていけば、滑らかではないが、大まかな動きはわかる。原画を作成する時には、数枚の用紙の上部をビスで留め、下の絵をなぞるようにしながら少しずつ動きが出るように描き足していく。アニメのフィルムでは、約20枚の原画が5秒ほどの長さにはかならない。

③動画

登場人物の大まかな動きをあらわした原画の間を埋めるのが、動画である。アニメーターの間では、この作業を「中割り」と呼んでいる。原画のままだとロボットのような硬い動きしか表現できないが、その間の微妙な動きを描き足していくことによって、登場人物の動きは滑らかになる。テレビアニメ（30分番組）1本当たりの平均動画枚数は約3,500枚である。

家にたとえると原画は柱のような役割で、その柱をつなぎ壁を作っていくのが動画の役割である。したがって、原画はキャリアの長いベテランアニメーターが、動画は新人のアニメーターが担当することが多い。

④背景

原画と動画によって登場人物の絵が完成すると、それらを重ねる背景の作業に入る。背景作画マンは、美術デザイナーが描いた「背景原画」をもとに背景を描いていく。1枚の絵がワンカットにしか使えない原画や動画に比べると、風景や建物などが描かれた背景は動きが少ない分、長い時間同じ絵を使用できたり、異なるシーンでも同じ場所であれば繰り返し使うことができる。テレビアニメ（30分番組）1本当たりの背景の枚数は約150枚である。

⑤ゼログラフィトレス

紙に作画された動画を、カーボン紙を使ってセル³⁰⁾にコピーしていく作業をゼログラフィトレスという。トレスには、手書きで行うも

のと、機械を使って行うマシントレスがある。

⑥彩色（さいしき）

彩色担当者は、「彩色指定表」に書かれた絵具ナンバー通りに、トレス済みのセルの裏側から色を付けていく。絵具の色は数千種類にも及ぶが、近年ではコンピュータを用いてさらに微妙な色の違いを表現することができるようになったため、色の種類は無限に近い。

⑦特殊効果・仕上検査

特殊効果担当者は、演出家の指示にもとづいて彩色済みのセルにエアブラシを用いて、光や影、爆発などの効果を加える。

仕上検査とは、すべての作業が完了したセルに色間違いや抜けがないかどうかチェックしていく作業である。

⑧撮影

仕上検査を終えたセルと背景は、重ね合わせて1コマずつ撮影されていく。撮影の前には、演出家と撮影担当者が打ち合わせを行い、カメラアングルや撮影方法を決める。

⑨編集

撮影されたフィルムは編集に回され、つなぎ合わされていく。この作業では、写真のように静止した多数のフィルムをつなぐことによって、動きのあるアニメフィルムの状態にしていくのである。

⑩ダビング

完成したフィルムに合わせて、効果音や台詞などの音を録音していくのがダビングである。効果音を入れる作業では、スクリーンに映し出される映像を見ながら、録音技師と演出家が音のバランスを調整している。声優による台詞が録音される作業は、「アフレコ」³¹⁾と呼ばれる。これも映像と台詞が一致

30) セルロイドの略。トリアセテートセルロースで作られた透明ベースのこと。

31) After Recordingの略。撮影、編集された映像

するように、映像を見ながら録音作業が進められる。

⑪映像処理

編集されたネガフィルムを現像しプリントする作業である。

⑫納品

テレビ局には、映像のフィルムとサウンド用磁気テープをセットにして納品される。

以上のように、アニメの製作には、多くの人手と長い時間がかかる。関東アニメの場合、数十人から100名近くのスタッフが、約3ヶ月の時間をかけて1つのアニメ作品を作っている。人の手による作業の多さと、それに伴って長い時間を必要とすることが、アニメの製作費を押し上げている。

2-3-3. 製作コスト

関東アニメにとって、製作コストの問題は大きい。同社では、1998年度に5作品のテレビアニメを製作しており、毎週放映される30分番組に換算すると、年間230本の製作を手がけていることになる³²⁾。同社の1本当たりの製作費はおよそ1,300万円であるため、年間製作費は約30億円にのぼる。さらに、同社では劇場アニメも年間4本製作しており、この製作費を加えるとおよそ40億円に達する。

これに対し、1990年代後半にテレビ局から同社に支払われていた1本の放映料は平均870万円であった。したがって、テレビアニメ事業単体の収支を単純計算すると、年間で9億

8,900万円の赤字となる。企業規模の大きさと製作本数の多さを考えれば、二次利用による収入を含まないテレビアニメ事業単体による赤字額は、おそらく関東アニメが国内のアニメ製作会社で最大であろう。

しかし一方で、同社は資本力と実績・信用という大手企業としての強みももっている。

第1の強みは資本力である。前述したように、同社は国内最大手のアニメ製作会社であり、親会社は大手映画会社である。資本力があるため、長期的な戦略が立てられる。製作費で赤字が出れば、短期間で会社の存続が困難になる中小の製作会社に比べると、資金力に余裕がある。

第2の強みは、実績と信用である。同社は約40年の間にテレビアニメを107作品、劇場アニメ131作品を製作してきた。その中には、アニメ史に残るようなヒット作品もいくつかある。同業他社に比べても、多くの人気作品を生み出してきた。ヒット作を数多く輩出してきたため、そこから得られる利益も大きかった。さらに、現在も市場に向けて安定したアニメの供給を行っている。

つまり、長期間にわたって複数の作品製作を継続しているということは、視聴率も作品の認知度も高い、いわゆる人気アニメがキャラクター商品やビデオ・DVDアニメなどの二次利用によって収益性の高い事業となり、作品の認知度はあるがまだ高視聴率を獲得していない新規作品を助ける構図になっている。関東アニメのテレビアニメ事業は複数作品の組み合わせによって、資源配分が効率的に行われていると考えられる。

さらに、同社の長年の実績は、マンガビジネス内での信用にも結びついている。同社は企業規模の大きさだけでなく、アニメ製作やキャラクター商品化窓口業務に関して、アニメ業界あるいは出版やキャラクター商品事業に関連する企業の間でリーダー的存在である。まず、アニメ製作に関しては、これまでに多くの優秀な

を映写しながら、後から台詞やナレーションを録音すること。

32) テレビ番組放映期間の最小単位は、1年(52週)を4期に分けた1クール(13週)である。これは、テレビ番組の改編期に対応している。テレビアニメの場合、通常4クール(1年)で放映が終了することが多いが、視聴率が低ければ2クールで放映を打ち切ることがある。逆に視聴率の高い人気番組になると、放映期間は数年間継続することもある。最近では、番組改編期に特別番組を放映するため、1クールが13週から11、12週へ削られるようになってきた。

アニメーターを輩出し、製作技術においても業界のトップを走ってきた。たとえば、人材教育では、1995年にアニメーション研究所を設立し、新人アニメーターの教育マニュアルをいち早く体系化している。製作技術面では、1980年ごろからアニメ製作におけるコンピュータ利用を研究し、他社に先駆けてCGの導入を進めてきた。出版社やテレビ局、キャラクター商品企業が、中小のアニメ製作会社よりも優秀な人材と高い技術力をもつ関東アニメと取引を行いたいと考えるのは当然のことであろう。

商品化窓口業務とは、テレビアニメの商品化に関してライセンス契約等の業務を行うことである。ただし、商品化窓口になるためには、マンガ家や出版社からの信用が必要であり、アニメ製作会社で商品化窓口となっている企業はほとんどない。筆者が知る限り、大手出版社が自社コミックのキャラクター商品化契約を一元化するために設立したプロダクションと、大手玩具会社あるいは大物マンガ家の個人プロダクションなど、商品化窓口はそれほど多くない。商品化窓口では、その作品に著作権をもつすべての権利者を代表して、キャラクター商品企業に対し許諾を与える。また、権利の不履行があった場合や海賊版など違法な商品に対して法的な対処を行うことも、商品化窓口業務の役割である。

さらに、人気作品の劇場アニメ化に際しては、親会社である映画会社が所有する全国の直営映画館へ配給できるという強みがある。劇場アニメの収益は、上映館の数によって大きく変わる。上映館が多いほど配給収入が大きくなり、観客動員数が多いほど興行収入も大きくなるのである。

以上のように、関東アニメのテレビアニメ事業には、赤字という構造的問題が存在していた。しかも、中小の製作会社に比べると、製作するテレビアニメの作品数が多いため、赤字額はさらに大きくなる。数年に一度であっても、他の作品の赤字を埋めるほどのヒット作品を出

さなければ、テレビアニメ事業単体での収益確保はやはり難しい。ただし、大手であるがゆえに、資本金や実績あるいは信用によって、同社はアニメ事業を成立させている。もちろん、同社がもつ強みは、テレビアニメ事業の赤字を埋める二次利用のライセンス収入に大きく貢献している。大手としての信用が、人気の高いコミックの原作を獲得することを容易にし、テレビ局や広告代理店とのパイプを強固にさせ、スポンサー企業あるいはキャラクター商品企業との交渉に際しても、中小のアニメ製作会社より有利な条件での契約を可能にしているのである。

2-3-4. ディズニーの劇場アニメ事業

では、国内最大手である関東アニメのアニメ事業は、海外のアニメ事業と比べると、どのような違いがあるのか。以下では、世界最大手のエンターテインメント企業である、ディズニーのアニメ事業を概観する。

ディズニーの特徴は、すべての事業が劇場映画の作品から展開されていることである。劇場アニメをスタート事業にしているディズニーでは、キャラクター商品やテーマパークにおける事業展開が、長期に継続されなければならない。なぜならば、関東アニメの事例にもあるように、アニメ製作は高コスト事業であり、さらに日本と異なるのは、ディズニーの主力商品が、テレビアニメではなく劇場アニメだからである。

関東アニメの事例では、テレビアニメの製作費は30分番組でおよそ1,300万円であった。劇場アニメになると、60分フィルムの製作費は約1億円になる。近年の劇場アニメは、以前よりも上映時間が長くなり、90分程度の長編アニメが主流となっている。したがって、単純に計算しても1作品あたり1億5,000万円の製作費がかかることになる。

米国のアニメになると製作費はさらに高額になり、その米国のなかでもディズニーの製作費は特に高い。同社の製作費の平均は、30分番

組のテレビアニメで日本円にして約6,500万円、長編の劇場アニメになると約4億円といわれる。劇場アニメでは日本の2.5倍以上、テレビアニメでは日本の5倍の製作費をかけていることになる。このような高額な製作費がかかるのは、日本以上に多くのスタッフ数と長い時間を費やしているからである。ディズニーの劇場アニメ1作品の製作期間は、およそ2～3年である。ディズニーでは、この高額な製作費を回収するために、作品の寿命を長くし、ビデオ・DVDやキャラクター商品、テーマパークなどの二次利用における事業期間を最大限に延ばさなければならない。

関東アニメと比べると、ディズニーの第1の特徴は、劇場アニメが事業の中心になっていることである。日本の場合は、テレビアニメで人気を得た作品が、劇場アニメ化されることが多い。しかも、テレビアニメの多くはコミックが原作であるため、コミックでの知名度、さらにはテレビアニメの視聴率というように、劇場アニメ化に至るまでに事業リスクを削減するステップを踏んでいる。一方、劇場アニメがスタートである米国の場合は、テレビアニメよりも高額な製作費を要し、しかも日本に比べると不確実性の高いハイリスクな事業構造になっている。

ディズニーの第2の特徴は、1社ですべての事業が完結している点である。劇場アニメやテーマパーク、キャラクター商品事業は、ディズニーのグループ企業によって展開される。他方、日本では、資本関係のない個別企業が作品を軸にチームを組み、事業が展開されている。しかも、テレビアニメとキャラクター商品事業は、原作のコミック事業と連動させる必要があるため、事業期間がコミックの連載時に限定されてしまう。劇場アニメの原作がコミックではなく、1社ですべての事業が完結するディズニーでは、日本と比べて、長期の事業展開が可能になるのである。

2-4. 発見事実

2-4-1. テレビアニメ事業の赤字

関東アニメにおいて、テレビアニメ事業の赤字は大きな問題となっていた。しかも、同社は大手企業であるがゆえに他社に比べて製作本数が多く、赤字の額も大きい。

製作本数が多いということは、直接製作にかかわるアニメーター、企画や営業を担う社員も他社に比べて多くの人数を必要とする。同社では、契約社員の比率を高める、あるいは製作工程の主要な部分以外の作業を下請けに出すことによって、製作に対する人件費率の低下を図っている。さらに、CGの導入とCG技術を使えるアニメーターの育成で、技術的な面でも製作のコスト削減に努めてきたのである。このようなコスト削減の努力によって、同社のテレビアニメの製作費が低下していることは事実である。しかしながら、それは赤字の幅が多少小さくなったに過ぎず、依然としてテレビアニメ事業が赤字であることに変わりはない。

2-4-2. 二次利用によるライセンス収入

上記のように、国内最大手の製作会社である関東アニメにおいても、テレビアニメ事業は恒常的に赤字であり、その原因となっているのは製作費に占める人件費の大きさである。一方、この赤字を埋めているのは、ビデオ・DVD化やキャラクター商品など作品の二次利用によってもたらされるライセンス収入であった。しかも、同社における作品の二次利用には、大手企業の強みを生かした3つの特徴がある。

1つめの特徴は、高視聴率の可能性が高い作品を原作にできることである。後述するように、二次利用が可能で、しかも二次利用からの収益が大きいのは、人気コミックを原作にした作品である。二次利用を大きく分ければ、ビデオ・DVD化とキャラクター商品化である。まず、ビデオ・DVD化されるか否かは、テレビ放映時の視聴率で決定される。高視聴率番組であるということは、ビデオ・DVDの販売あるいはレンタルの需要予測ができるため、ビデ

オ・DVD化決定の基準になる。キャラクター商品化に関しては、ビデオ・DVD化以上に早い段階で、二次利用の有無は決まる。テレビアニメの企画段階では、商品化を行う企業つまりライセンシーと、さらにライセンシーのなかに番組のスポンサー企業を確保していなければならない。

これまでも述べたように、人気コミックが原作のテレビアニメは、高視聴率になる可能性が高く、ライセンシーやスポンサーになることを希望するキャラクター商品企業も多い。したがって、関東アニメでも、プロデューサーが企画を立てる際に、人気コミックを原作にすること、かつその作品の著作権をもつマンガ家や出版社から内諾を得ることが重要なポイントとなっていた。アニメ事業にとって、人気コミックの映像化権を獲得できるか否かが、テレビアニメ事業の明暗を分けるからである。

このような理由から、アニメ業界では、人気コミックの映像化権獲得競争がし烈になる。そこで、大手である関東アニメの強みが発揮される。同業他社に比べて、事業の歴史が長くかつ製作本数も多い同社では、これまでにコミックを原作にしたテレビアニメ事業の経験あるいは実績がある。同社は、事業の経験や実績によって、製作技術や事業ノウハウを蓄積し、マンガ家や出版社、テレビ局、広告代理店、キャラクター商品企業といった取引企業（相手）との関係において、人的なつながりを築いていった。同社の技術力および取引相手との人間関係は、人気コミックの映像化権を取得したい多くのアニメ製作会社のなかで、同社を有利な立場に導いている。つまり、他社に比べて人気コミックのテレビアニメ化の権利を獲得しやすいということが、同社の強みによる第1の特徴である。

2つめの特徴は、自社製作の作品間でリスクを分散できることである。人気コミックを原作にした二次利用が可能なテレビアニメでも、そのヒットの度合いは作品によって異なる。より厳密に言えば、人気コミックが原作だからと

いって、テレビアニメ事業が必ずしも成功するとは限らない。人気コミックを原作にすることで、事業リスクをある程度削減することはできても、テレビアニメがリスクの大きい事業であることに変わりはない。すべての作品が単独事業としては赤字であるため、二次利用が成功しなければ、事業は赤字のままで終わってしまう。

他社に比べて製作する作品数の多い同社では、複数の作品間でリスクを分散している。たとえば、5つの作品を同時に放映していたとしよう。それらの作品のなかで、1つでも視聴率が高く二次利用からのライセンス収入が大きい作品があれば、他の作品が赤字あるいは収益が小さくても、収益性の高い1作品で他の作品の損失をカバーすることができる。つまり、製作する作品数が多いということは、そこから高視聴率番組が出てくる可能性が高くなるのである。そのため、製作本数が多いことでテレビアニメ事業のリスクを分散している同社では、数年に一度であってもヒット作品を生み出すことで、長期的にみれば、テレビアニメ事業全体として収益をあげられるのである。

3つめの特徴は、商品化窓口になれることである。関東アニメは、テレビアニメ事業の経験や実績により、商品化窓口業務を引き受ける場合が多い。窓口となった同社は、玩具や文具などのキャラクター商品企業に商品化権を付与し、それらの企業間の事業を調整する。ちなみに、同社は、マンガビジネスの商品化協会の運営にも携わっており、出版社やキャラクター商品企業に対する信用も厚い。

商品化窓口になるということは、自社にとって有利な条件でテレビアニメ事業を遂行できる可能性も高くなる。たとえば、同一の商品カテゴリーにおいて商品化を希望する複数企業のなかで、どの企業に権利を与えるのかを決定する、あるいはテレビアニメのストーリー展開とキャラクター商品の連動についての調整も、商品化窓口としてのパワーがあるため、自社の事

業利益を優先させることが可能になるのである。

3. キャラクター商品企業の事例

3-1. キャラクターの分類と本事例の対象

まず、本稿で取り上げるキャラクター商品とはどのようなものかを明確にするために、キャラクターの分類について説明する。キャラクターの種類は大きく6つに分けられる³³⁾。

①ファンシフル・キャラクター

新聞・雑誌等に掲載される漫画、アニメや特撮のテレビ番組、映画などに登場する人物、擬人化された動物、植物、ロボットなど。

②オリジナル・キャラクター

内外を問わずグリーティング・カードの絵柄や各種の商品に使用されている絵柄（多くは名前がついている）、また一般に市販されている人形やロボット玩具など（平面に使用する場合は平面化した絵柄）、マスメディアから生まれたものではないキャラクター。

③アート・イラストレーション

美術家、イラストレーター等の作品でライセンス契約によって商品に使用されるもの。

④商標、マーク、ロゴ

著名な商標、絵柄をあしらったマーク、文字だけのマーク、ロゴなど、またその組み合わせで商標登録されていないものでも、知名度が高く、個人や法人が権利をもつとみられるもの（これは不当競争防止法や民法907条の不法行為の規定によって保護される）。

⑤パーソナリティ

実在するプロスポーツ選手、タレント、著

名人等の肖像や氏名。有名な馬、犬、猫などの容姿も含まれる（この場合、権利をもつのは所有者）。

⑥その他

以上の分類には属さないもの。

以上6つの分類の中で、本稿が分析対象とするキャラクターは、①ファンシフルキャラクターに該当する。さらに限定すれば、本稿ではコミックあるいはアニメに登場するキャラクターを対象としており、特撮のテレビ番組や映画のキャラクターは含んでいない。すなわち、本稿で取り上げるキャラクター商品とは、コミックとアニメに登場するキャラクターを用いた商品と定義することができる。

現在、日本国内には多種多様なキャラクター商品が流通している。経済産業省によると、2010年のキャラクター商品の国内市場規模は、1兆6,170億円である³⁴⁾。国内でキャラクター商品市場が誕生する契機となったのは、1963年に開始されたテレビアニメの放映である。テレビアニメまたはその原作となるコミックのキャラクターを用いた商品が増加することで、キャラクター商品の市場規模は拡大していった。

キャラクター商品事業を展開している企業の業種は、玩具や食品、製菓、アパレル、文具など日常生活に関わる広い範囲に及ぶ。キャラクター商品の購買層が子ども中心であることから、特に玩具と製菓、文具を扱う企業では、キャラクター商品事業の割合が高くなっている。その中でもっともキャラクター商品事業の比率が高いのは、玩具会社である。したがって、本稿では、マンガビジネスのキャラクター商品

33) 電通キャラクター・ビジネス研究会編（1994），p.25。

34) 経済産業省関東経済産業局「コンテンツ2次利用市場（ライセンス市場）に係る競争環境及び海外市場動向実態調査」平成23年度報告書（要約版）http://www.kanto.meti.go.jp/kankobutu/data/contents_kaigaishijyo_chousa_youyakuban.pdf

事業の事例として、玩具会社を取り上げる。

3-2. 横浜トイ（仮名）におけるキャラクター商品事業の歴史

横浜トイ（仮名）は、1953年に設立³⁵⁾された大手玩具会社である³⁶⁾。同社の事業領域は、玩具、雑貨、カードゲーム、乳幼児関連商品の企画、製造および販売である。1970年代後半から、コミックやアニメのキャラクター商品事業に取り組んできた横浜トイでは、1990年代後半には、売上高に占めるキャラクター商品比率が約50%までになった。

3-2-1. キャラクター商品事業への参入

横浜トイのキャラクター商品事業の歴史は、1976年に始まった。他の大手玩具会社では、1960年代半ばから70年にかけて、テレビアニメとタイアップしたキャラクター商品事業を開始しており、大手玩具会社の中で、同社がキャラクター商品事業に参入した時期はどちらかといえば遅い。

同社のキャラクター商品事業への参入が遅れた理由としては、2つの主力商品がロングセラーであったことがあげられる。それらの主力商品とは、ミニカーを中心にした乗り物シリーズと、列車と線路の組み合わせで遊べる玩具である。これらの主力商品はどちらもシリーズ化されており、次々と商品を買って揃えていく楽しみ、つまりコレクション的要素の強い商品である。この2つの主力商品があるため、同社では新しい事業に参入するというより、むしろ主力商品のシリーズ内容を充実させることや、商品ひとつひとつの完成度を高めることに力を注いできた。

2つの定番商品を中心に事業展開を進めてきた同社が、キャラクター商品事業に参入するきっかけとなったのは、他社が販売するキャラ

クター商品の顧客層が低年齢化し、自社の定番商品と競合するようになったことである。当初、戦隊やロボットなど特撮キャラクターが多かった時期のキャラクター商品のターゲットは、小学校入学前後の年齢層であった。しかし、テレビアニメが普及してくると、視聴者は低年齢層にまで広がり、テレビアニメと同一のキャラクター商品の顧客層は2歳くらいまで低下していった。2歳以上という同社の定番商品の顧客層に、キャラクター商品が参入してきたのである。そこで同社では、自社のメインの顧客層を他社に奪われないように、定番商品を維持しながら、キャラクター商品事業にも参入することにした。

3-2-2. 商品開発期間の短縮

キャラクター商品事業を開始した1976年以降、横浜トイの同事業は順調に進んでいったわけではない。その原因は、同社の商品づくりに対するこだわりにあった。多くの場合、キャラクター商品事業は当該キャラクターが登場するテレビアニメと同時に進行で行われる。テレビの放映開始に合わせて商品が発売されなければ、相乗効果が得られないからである。つまり、テレビアニメの放映開始時にはキャラクター商品が発売できるように、玩具会社は短期間で商品開発をしなければならないのである。

しかし、長年、定番商品を中心に事業活動を行ってきた同社では、開発に多くの時間を費やす商品づくりが定着していた。言い換えれば、時間をかけて質の高い玩具を作ることが、同社の強みでもあった。同社は最初のキャラクター商品事業において、従来の商品づくりを踏襲したため、商品の発売までに約8ヶ月を費やしてしまった。キャラクター商品事業の経験が長くそのノウハウを蓄積している企業では、テレビアニメの企画段階から商品の開発に着手し、放映開始時には商品が発売できる状態にしておく。テレビアニメの放映は、高視聴率番組でない限り、半年後あるいは遅くとも1年後に最終回を迎える。番組が1年間放映されたとして

35) 創業は1924年。

36) 2013年3月末現在、資本金は34億6,000万円、従業員数は516名、売上高は1,790億円。

も、キャラクター商品の発売までに8ヶ月もかかれば、放映終了までの商品販売期間が短いため、事業の採算が取れない。

食品や製菓など他の業種に比べると、玩具はキャラクター商品の開発に時間とコストがかかる。食品や製菓、文具会社などでは、既存商品そのものや既存商品を改良したものにキャラクターをつければキャラクター商品が完成する。たとえば、レトルトカレーを扱う食品会社では、大人と子どもあるいは辛さの段階に応じて商品を分類している。したがって、小学校低学年以下をターゲットにキャラクターのついたレトルトカレーを商品化するには、子ども向けあるいは辛さの段階がもっとも低い既存商品を改良すればよい。文具でも、すでに商品として販売されている学習用ノートに、キャラクターをつけて販売しているものもある。

一方、玩具では、そのキャラクターをもとにどのような玩具を作るのかという商品形態の企画から始めなければならない。言い換えれば、新商品を開発するのと同じである。商品形態を決定した後は、製造段階でも金型を作るところから始めなければならない。つまり、既存商品を利用できないことが、玩具会社のキャラクター商品事業にコストと時間を要する原因となっている。

同社では、この失敗を契機に、商品の開発期間を短縮することが急務となった。良い商品を作ることにこだわり、キャラクター商品事業に不可欠なスピードに関するノウハウがなかったと、キャラクター事業部長は当時を振り返り語っている。その後商品開発の期間は少しずつ短縮されていったものの、同社のキャラクター商品事業は1994年まで軌道に乗らず、試行錯誤を繰り返すことになる。

3-2-3. キャラクター商品事業の低迷期

1976年にキャラクター商品事業に参入した横浜トイは、その後17年間、断続的かつ小規模な事業展開を続ける。売上高でみると、この17年間でキャラクター商品事業の規模は4

倍から5倍になった。ただし、事業開始時の規模が小さかったため、同社の全売上高に占める比率としては、それほど大きなものにはなっていない。しかもこの間に、キャラクター商品事業から撤退した時期も何度かあった。その理由は、第1に人気キャラクターを商品化する機会に恵まれなかったこと、第2に商品開発を他社のように短縮しきれず、既存の玩具づくりの手法から脱却できなかったからである。

キャラクター商品事業を成功させる基本的な要因は、そのキャラクターの人気にある。顧客にとってのキャラクター商品の価値は、その商品に付加されているキャラクターで決まる。好きなキャラクターであれば商品価値が高く、興味のないキャラクターなら商品の価値は低い。なぜならば、ノートあるいはTシャツなど商品の物理的価値よりも、そこに付けられたキャラクターの価値に対価を支払うからである。キャラクターの価値よりも物理的価値を優先させるなら、キャラクターのついていない安価な商品を購入するはずである。多少高くてもキャラクター商品を買う顧客は、キャラクターを買っていることになる。したがって、キャラクターの人気が高ければ高いほど、商品の潜在的顧客は多くなる。

同社が人気キャラクターの商品化権を獲得できなかったことに関して、次の2つの理由が考えられる。1つは、他社に比べてキャラクター商品事業の開始が遅かったことである。先発の同業他社は、すでにコミックの編集部やアニメ製作会社との関係を築いている。一旦取引関係が成立すれば企業間に人的ネットワークが形成される。コミックあるいはテレビアニメの版權窓口の担当者との人的関係から、人気作品を商品化する際の交渉は新規参入の企業に比べて容易になる。過去に取引の経験があり、かつその作品の事業が成功していれば、次作でも同じ企業とタイアップする方が、両者にとって有益である。このように、企業間のつながりができていく状況で、後発企業が人気作品の商品化権を

獲得することは難しい。

2つめの理由は、同社の保守性である。前述のように、同社には2つの主力商品がある。しかもそれらの商品は、時代の流行に影響を受けることなく安定した収益をもたらす。主力商品があることで、同社は新しい事業に積極的に取り組む姿勢をもたなかった。商品開発の短縮化の必要性を感じながらも、主力商品の事業が順調であったため、社内には危機感や新規事業に対する強い意欲が芽生えていなかったのである。仮に、同社の主力商品の業績が低迷あるいは悪化していれば、人気作品の商品化権獲得にもっと意欲的であったはずである。商品開発の短縮化が進まなかったのも、同社の保守性に要因がある。主力商品によって、丁寧でまじめな玩具づくりという企業イメージが定着し、社内でも質の高い商品を作ることが社員の誇りにもなっていた。時間をかけて丁寧に玩具を作っていくという手法は、時間的な制約のあるキャラクター商品事業にとって有効ではない。キャラクター商品事業の成功にとって重要なことは、テレビアニメ事業との連携であり、特に時間的な同時性が不可欠だと考えられている。事業展開のタイミングを合わせるからこそが、キャラクター商品事業の最重要課題である。つまり、同社の玩具づくりが、キャラクター商品事業に不可欠なスピード性をもたなかった点が、17年間、同社のキャラクター商品事業を低迷させてきた原因と考えられる。

3-2-4. キャラクター商品事業の本格化

1976年から1993年までの17年間、キャラクター商品事業の低迷期を過ごした横浜トイは、1994年、キャラクター商品事業の本格的展開に着手する。当時、少年コミック雑誌で人気が高かった作品の商品化が、同社のキャラクター商品事業に対する意識を変えた。作品を掲載していたのは、国内最多の販売部数をもつ少年コミック雑誌であった。多くの人気作品の輩出によってこのコミック雑誌に蓄積されていたマンガビジネスのノウハウを、横浜トイは

キャラクター商品事業を通じて学習したと考えられる。同社は第1作に引き続き、1995年、同コミック雑誌からの第2作目となる作品の商品化を行う。同年、横浜トイはキャラクター事業部を設立し、キャラクター商品事業に関するすべての業務を一元化していく。

キャラクター事業部を設立して以降、同社はテレビアニメ事業の企画段階から参加し、アニメ製作会社との連携を強化ようになる。1990年代後半には、テレビアニメのスポンサーになる大手キャラクター商品企業が、テレビアニメの企画段階から参加することは一般的になった。大手企業のなかには、テレビアニメの作品内容に関与する企業もある。たとえば、クリスマスや新入学シーズンのように、子ども向け商品の販売が増加する時期に新商品を市場へ投入するには、その少し前にテレビアニメで新しいキャラクターを登場させて、子どもたちの購買意欲を掻き立てることが必要である。アニメ製作会社やコミック編集部に対し強力なパワーをもつ大手玩具会社では、自社の販売戦略に合わせてテレビアニメのストーリーを変更させることもある。

ただし、横浜トイでは、テレビアニメに対しそこまでの関与はしていない。同社では、番組の企画に参加し、どのようなストーリーを展開するのかという情報をもとに、自社商品の企画・開発の構想を練る。このように、番組企画の初期段階からテレビアニメ事業との連携を図ることで、同社の命題となっていた商品開発から製造までの時間短縮が達成された。通常、テレビアニメの製作期間とキャラクター玩具の製造期間は、どちらも約3ヶ月と考えられている。テレビアニメの企画段階に自社商品の開発を行い、映像製作が始まる頃には商品の製造段階に入れるように、商品開発の時期を前倒しすることで、テレビアニメ製作と歩調を合わせることができたのである。

3-2-5. 他事業との連携強化

1994年に少年コミックの人気キャラクター

を商品化して以降、1995年のキャラクター事業部設立、第2作目のキャラクター商品事業の成功と、キャラクター商品事業が軌道に乗り始めた横浜トーイは、次々とコミック原作のキャラクターを商品化していく。1995年には、合計4つのキャラクターを商品化し、収益も順調に伸びていった。

キャラクター商品事業の期間あるいは手がけるキャラクター数の増加に連れて、同社のコミック編集部やアニメ製作会社とのつながりが強化されていった。同じ編集部やアニメ製作会社とチームを組む機会が増えてくれば、そこに企業間のネットワークおよび人的なつながりができてくる。コミックやアニメ事業とつながりができたことで、同社は人気コミック雑誌から、複数のキャラクターの商品化権を獲得し、事業の規模も大きくなっていった。

さらに、同社は大手企業であるため、テレビアニメやコミック雑誌にCMや広告を出せる資本力をもっている。コミック事業やテレビアニメ事業にとって、商品化のライセンス料を支払うだけのキャラクター商品企業と比べれば、スポンサーになってくれる企業の存在価値は大きい。特に、単独では赤字であるテレビアニメ事業にとって、スポンサーがいなければ番組そのものが成立しなくなる。スポンサー企業のなかでも、多くのCM枠を長期に渡って埋めることができる大企業は、重要な存在である。

CM枠は1単位15秒で販売される。1社あたりのCM枠は、15秒と30秒、60秒の3種類に分けられる。30分番組が一般的であるテレビアニメでは、番組の前後と途中1回～2回の合計3回もしくは4回のCM時間がある。この時間が上記の3種類のいずれかのCM枠に分けられ、企業に販売されているのである。企業は、このCM枠をすべて買うこともできるが、通常は複数の企業によって購入されている。ただし、大手企業やその番組キャラクターの商品に力を入れている企業では、CM枠を複数買う。たとえば、番組の最初と最後の枠を

買ったり、15秒枠を4つ買い一度に60秒の長いCMを流すこともある。1番組あたりに複数のCM枠を買っている企業は、番組の最初あるいは最後に流される「提供は〇〇社でした」というナレーションで企業名が呼ばれる。他方、15秒もしくは30秒のCM枠しかもっていない企業の場合、「ご覧の各社の提供でお送りしました」というナレーションとともに画面に複数の企業名が出され、個別の企業名は呼ばれない。

横浜トーイは、他事業のスポンサーとしての役割の大きさから、大手出版社とのパイプも太くなり、人気コミックのキャラクター商品化の数も徐々に増えていった。その中で、2013年現在も事業が継続されているある人気キャラクターは、国内はもとより米国やヨーロッパ、東南アジアでの人気も高く、1998年には、同キャラクターの商品販売額が全売上高の50%弱を占めるまでになった。このキャラクターの売上比率がこれほど高いのは、文具やアパレル、日用品など玩具以外の商品化権も獲得したからである。玩具以外の商品化権をもてたのは、同キャラクターのアニメ番組で60秒枠のスポンサーになったため、多額の番組提供料（スポンサー料）のリスクに対し著作権元の企業から複数の権利を与えられたのである。同作品のテレビアニメに対して、横浜トーイは月額1億円近い番組提供料を支払っていた。

しかし、国内外で人気の高いこのキャラクターは、当初それほど成功するとは考えられていなかった。実際に、事業を開始した1995年当時は、テレビアニメも平均的な視聴率で、キャラクター商品の業績もさほど良くはなかった。このキャラクターはゲーム・ソフトから誕生し、その後コミック雑誌とテレビアニメでの事業が開始され、それにキャラクター商品事業が連動することになる。同社がこのキャラクターの商品化を開始した1995年は、さほど目立った人気がなかったものの、徐々に人気が出はじめていく。

同キャラクターの著しい人気の伸びは、1997年夏に起こったテレビアニメの映像事故がきっかけとなった。その事故とは、映像効果として用いられた画面の激しい色の変化によって、テレビを観ていた多くの子どもたちが気分を悪くし、病院にかつぎこまれたというものであった。この事故はマスコミでも頻繁に取り上げられ、テレビ局が番組の放映を中止するという自粛策をとる。しかし、マイナス要因と思われたこの事故が、結果的に功を奏した。放映中止でテレビアニメが観られなくなった子どもたちは飢餓状態に陥り、テレビ局には番組再開を希望する趣旨の投書が殺到した。一方、作品を知らなかった大人にとっても、マスコミ報道で認知されるようになるなど、作品イメージにマイナスと考えられていた事故は、思いも寄らない結果をもたらすことになる。テレビの放映再開に合わせた劇場映画の公開も後押しし、今日のような爆発的人气キャラクターに成長していった。

横浜トイでは、この作品を連載したコミック雑誌編集部がある出版社とのつながりで、商品化権を獲得するに至った。その出版社には、社内の全コミック雑誌の連載作品に関する商品化権の窓口業務を行う子会社がある。その後、この子会社とのつながりから、同作品の主要なスポンサーとして、複数の商品化だけではなく劇場映画への資本参加などあらゆる方面で作品に関与することになった。

さらに、海外でのキャラクター商品事業においては、米国の大手玩具会社と提携を結び、欧米では自社商品の販売を相手企業に委託することになった。一方、その米国企業の商品は、日本国内での販売を横浜トイが委託されることになった。国内だけでなく、外国企業ともキャラクター商品事業の連携が図られることになり、事業規模は国際市場も含めて広がっていった。

以上のように、横浜トイは同業他社に比べて事業開始が後発であったこと、ものづくりへ

のこだわりから開発期間の短縮が進まなかったことから、キャラクター商品事業が軌道に乗るまでに長い年月を費やしてきた。同社は、キャラクター商品事業における試行錯誤を繰り返しながら、事業のノウハウを蓄積し事業規模を拡大していった。

3-3. 発見事実

3-3-1. 商品開発から発売までの期間

前述のように、横浜トイを設立当初から支えてきたのは、ミニカーと列車のシリーズ玩具、いわゆる2つの定番商品であった。定番商品は、発売当初より長期に連続性をもたせる玩具として考案され、実際に、40年、50年とロングセラー商品になり、顧客1人当たりの購買行動も連続性をもつ商品となっていた。主力商品が長期にわたるシリーズ商品であったため、同社は開発に時間をかけて、質の高い商品を作ることを目指してこられたのである。

一方、キャラクター商品はテレビアニメとの連携を必要とする商品であるため、番組の放映中という限られた期間内に、事業が完結しなければならない。1つのキャラクター商品の寿命は、テレビや雑誌というマスメディアに登場している間に限定される。したがって、定番商品や他の玩具に比べると、短期間で事業を立ち上げ、集中的に販売活動をしなければ、投資したコストを回収し収益をあげることはできない。人気作品になればテレビアニメの放映も延長され、商品の販売期間も長くなるため、それだけ事業のリスクは低下する。しかし、事業を開始する時点では作品の人気、言い換えれば放映期間の予測はできないので、最短の放映期間を想定して事業計画を立てなければならない。もちろん、コミック原作のキャラクターの場合、オリジナルのキャラクターに比べれば事前の認知度が高いため不確実性は低くなるが、テレビアニメ化される作品だけに限って言えば、その中で放映が延長されるほど高視聴率を維持する作品はごく一握りとなる。したがって、事業のス

ピードが要求されるのである。

横浜トイの歴史にもあったように、キャラクター商品事業とそれ以外の玩具事業を比べれば、キャラクター商品事業の第1の特徴は、事業の期間が短いことである。同社のキャラクター商品事業が軌道に乗るまでの命題であった開発から販売までの期間短縮が、キャラクター商品事業における成功の鍵を握っているといえる。

3-3-2. 他のマンガビジネスとの連携

キャラクター商品事業の第2の特徴は、コミックやアニメ事業との連携である。同社の定番商品がそうであるように、通常は事業が1社内で完結される。もちろん、玩具の原材料調達や商品の流通などで、他企業との連携は必要とされるが、キャラクター商品事業の場合は、キャラクターというもっとも根源的な素材を他企業に依存している。

前述したように、キャラクター商品の価値は当該キャラクターの人気で決まる。玩具自体の性能やそこから得られる効用が商品のすべての価値である定番商品とは異なり、キャラクター商品では、どのようなキャラクターが付加されているかに顧客は注目し購買決定をする。極論すれば、商品のつくりが多少雑であっても人気のあるキャラクターが付いている商品と、商品の質が高くてもキャラクターの魅力がない商品を比べれば、多くの顧客は前者を選ぶ。

要するに、商品の価値を左右するキャラクターの選択は、その事業の成否を決定づけるほど重要な意思決定となる。そこで、玩具会社をはじめとする多くのキャラクター商品企業では、コミックの人気作品あるいはそこからテレビアニメ化される作品のキャラクター商品化権を獲得することにしのぎを削る。商品化権の窓口となるのは、大手アニメ製作会社あるいは出版社の版權部等であり、これらの企業から許諾を得る必要がある。日本では、キャラクター商品化に関する契約は1業種1社が原則となっているため、人気キャラクターをめぐる同業種内

での商品化権の獲得競争は激しい。

商品化権を獲得した後も、どのような商品を開発するのかはテレビアニメの作品内容に合わせ、その後は放映開始時に商品が発売できるように生産を急がねばならない。テレビアニメの番組製作期間は通常3ヶ月であり、この間に商品を完成させるために、キャラクター商品企業はアニメ製作会社との関係を密にしていく。

さらには、テレビアニメの原作であるコミックの編集部との関係も重要である。商品の販売期間が短いことから、商品の販売促進のための広告も集中的に行わなければならない。テレビアニメのスポンサーになりテレビCMを流す一方で、原作コミックが連載されている雑誌にも商品の広告を掲載する。商品のキャラクターが登場するテレビと雑誌での広告活動、さらには商品そのものの販売促進として、全国の玩具小売店やデパートなどでのイベント活動を行う。この際にも、原作のコミックとアニメ事業に関連する企業との連携を図る。

以上のように、キャラクター商品事業においては、そのキャラクターの商品化権を獲得する段階から、商品の開発・生産、販売促進活動まで、事業全体にマンガビジネスの他事業との連携を図っていかなければならない。

3-3-3. 事業の収益性

キャラクター商品事業の収益性を一言で表現すれば、ハイリスク・ハイリターン事業である。キャラクター商品事業がハイリスク・ハイリターンとなるのは、キャラクターの人気への依存度が高いこと、事業が遂行される期間が限定的であることに原因がある。

まず、商品の素材となるキャラクターの人気が高い場合、他の玩具事業では達成できないほど高収益をもたらす。横浜トイの例でいえば、1995年以降商品化している1つの人気キャラクターの売上高が、同社の全売上高の50%弱を占めるといふ主力商品となっていた。このキャラクターのアイテム数は、同社の商品アイテム全体からすればごく少数である。

このことは、1アイテム当たりの販売個数が多いことを意味する。アイテム数当たりの販売個数が多いということは、原価率が下がっていることになる。1つの商品の販売個数が多くなるほどその商品の原価率は下がり、それに比例して利益率は高くなっていく。したがって、販売期間が同じであれば、人気の高いキャラクターほど収益性も高くなる。キャラクターの人気は収益性を左右するキャラクター商品事業は、ハイリスク・ハイリターンという不確実性の高い事業といえる。

もう1つの原因は、限定的な事業期間である。キャラクター商品事業は、商品の販売期間がテレビ放映期間に限定される。しかも、この期間を決定するのはテレビアニメ事業であり、さらに遡ればテレビアニメの視聴者である。キャラクター商品の潜在的顧客でもあるテレビアニメの視聴者やコミックの読者が、その作品に興味を示さなければ、当然商品も売れない。テレビアニメの放映終了は、キャラクター商品の賞味期限が切れるようなものである。このように、キャラクター商品企業的意思とは無関係に事業の期間を決められてしまうため、商品の在庫がいくら残っていても、テレビアニメの終了と同時に事業そのものも終了しなければならないのである。

一方、定番商品あるいは他の玩具事業では、事業に対する投資を回収するのに要する期間、つまり事業期間は企業で任意に設定できる。当該玩具が社会的に問題とされるような事故を起こさない限り、販売を中止する必要はない。販売が不調であっても、生産を中止して残った在庫がある程度片付くまでは販売活動を続けることができる。

事業からいつ撤退するかを企業自身が決定できる一般玩具事業に対し、キャラクター商品事業では他企業の決定に従い事業を終了しなければならないため、投資リスクが大きくなる。投資を回収できていなくても、テレビアニメに連動して強制的に事業を終了しなければならない

点が、事業に失敗したときのリスクを大きくしている。

このように、キャラクター商品事業では、そのキャラクターの人気が高ければ商品の販売個数の増加に比例して収益性が高くなる。また、キャラクターの人気が高いということは、事業期間を長くし、追加的な利益を長期にわたって享受できる。一方、キャラクターの人気が低ければ、商品の販売業績も伸びず原価率が高くなる上に、テレビ放映の終了までに事業期間が限定されるため、投資を回収できないこともある。つまり、キャラクター商品事業は成功すれば通常の事業よりも高収益になり、失敗すれば大きな損失を被ることになるハイリスク・ハイリターンな事業なのである。

3-3-4. キャラクター商品事業のメリットとデメリット

横浜トイにとって、キャラクター商品事業は2つのメリットをもたらした。第1のメリットは、商品を販売するまでの期間を短縮できたことである。前述のように、同社は商品開発に長い時間をかけ質の高い玩具づくりを行ってきた。これにより、顧客の信頼が高い定番商品を生み出したことは間違いない。しかし、キャラクター商品事業開始以降、同社の目標は商品の開発期間を短縮することに向けられ、長い年月はかかったものの商品販売までのスピード化に成功した。そして、この商品開発の短縮化は、同社のキャラクター商品以外の事業にも波及していった。キャラクター商品事業におけるスピード化の学習効果が、全社的に移転され、すべての事業の開発期間が短縮されたのである。もちろん、定番のシリーズ商品においても開発のスピード化は進んでいる。

キャラクター商品事業がもたらした第2のメリットは、同社の業績向上である。同社のキャラクター事業部長によると、前述の人気キャラクターの販売が好調となった1997年夏からの2年半で業績は急成長し、同社の株式は店頭公開から東京証券取引所一部へ上場することがで

きた。1998年3月期の決算では、同キャラクター商品の売上高比率が50%弱を占めていたことから、キャラクター商品事業が業績向上に貢献したことがわかる。

他方、キャラクター商品事業によるデメリットも2つある。第1のデメリットは、社内における商品づくりへのこだわりが希薄になったことである。これまでに述べたように、キャラクター商品事業参入以前、同社の商品づくりは時間をかけて丁寧に行われてきた。しかし、キャラクター商品事業によって商品化のスピードアップが図られたため、時間削減のしわ寄せは商品の質にあらわれた。キャラクター商品以外の事業においても、スピード化が促進されたことから、以前のように時間をかけて丁寧に商品をつくるということが難しくなったという。これは、商品化の期間短縮というメリットの裏返しであり、同社の抱えるもっとも大きなジレンマであった。

キャラクター商品事業の第2のデメリットは、番組提供料という大きなコストである。同社は2000年時点で、9つのテレビアニメ番組のスポンサーとなっていた。1週間に放映されている全アニメ番組は47作品あり、同社は全体の約2割の番組に提供料を支払っていたことになる。同年に、47作品中20作品のスポンサーになっていた企業も玩具会社である。

他のマンガビジネスの事業と比べると、番組スポンサーとしての広告費の負担が大きいことがキャラクター商品事業の特徴である。キャラクター以外の一般玩具の場合は、玩具店あるいはデパートなどの小売店に自社商品のコーナーをもたせてもらうための販売促進費がかかる。たとえば、店頭でのイベントやキャンペーンの費用がこれに相当する。一方、キャラクター商品では、一旦キャラクターの人気が出れば、小売店側が商品の発注をしてくるため、販売促進費はかからない。その代わり、人気キャラクターの商品化権を獲得するためにかかる番組提供料は、小売店に対する販売促進費に比べると

高額であり、経営を圧迫している。

つまり、キャラクター商品事業を成功させようとすれば、番組提供料は削減できない必要経費であるが、そのコストは他事業に比べて大きい。しかも、莫大な番組提供料を支払っても、必ずしも事業が成功するとは限らないため、キャラクター商品事業は賭博性の高い事業といえる。同社のキャラクター事業部長は、「キャラクタービジネスは一種のギャンブルですよ。大きく勝つためには、大きく張らなければならぬ。一度当たれば、それを維持したいし、もっと大きく勝ちたくなる。社内では（キャラクター商品事業を）麻薬だっていっていますよ」と語っている³⁷⁾。キャラクター商品事業を成功させるには、同業他社と商品化権をめぐる競争に勝たねばならず、そのためには他社よりも多くのスポンサー枠を買い、テレビアニメ事業を支えることが条件になる。同社では、番組提供料以外にも、自社が扱うキャラクターの劇場アニメへ資本参加している。複数の企業で出資する際も、他社よりも出資比率を大きくすることで、アニメ製作会社あるいは著作権の窓口企業との関係を保てる。このように、その事業から収益を得るためには、多額のコストを必要とする点がキャラクター商品事業のデメリットである。

4. マンガのビジネスシステム

本節では、第2節および第3節の事例をもとに、マンガビジネス全体をつなぐビジネスシステムの考察を行う。マンガビジネスは、主にコミック（出版）とアニメ（映像）、キャラクター商品の3つの事業から構成される。これら3つの事業の関係は、コミックのビジネスシステムによって生み出された人気コミックを素材に、テレビアニメやキャラクター商品、さらに

37) 2000年4月5日に実施したインタビュー調査より。

劇場アニメへと事業が展開されている。人気の高いコミック作品を軸にして、3つの事業に関わるすべての企業は事業継続期間中チームを組む。

チームを組む理由は、マンガ産業の構造的問題およびリスクの削減にあった。まず構造的問題とは、テレビアニメが単独では赤字事業ということである。テレビアニメ事業の大まかな収支は、テレビ局から支払われる放映料（収入）と製作費（支出）である。日本のテレビアニメの30分番組1本あたりの放映料は約900万円、これに対して製作費は約1,200万円かかっていた。製作費の6割から8割は人件費であり、コストの削減は難しい。この収支で計算すれば、映像製作会社は、1作品あたり毎週300万円、月にして1,200万円、1年では1.5億円もの赤字を出すことになる。しかし一方で、テレビアニメは3つの事業のなかで、もっとも高い広告効果をもっている。コミックやキャラクター商品と違い、テレビアニメは対価を支払うことなく、自宅に居ながら視聴できる。テレビという露出度の高いメディアでアニメが放映されることは、同作品のコミックやキャラクター商品にとって広告効果を発揮しているのである。

つまり、テレビアニメは赤字事業であるという制約をもつ一方で、他の事業に不可欠な広告効果という強みをもっている。テレビアニメの広告効果は、特にキャラクター商品の事業成果に影響する。日本では、放映されるテレビアニメと同じ作品のキャラクター商品を製造・販売する企業が、番組のスポンサーになることが多い。番組と商品CMの内容が連動するため、視聴者は購買意欲を刺激されるからである。実際に、番組の視聴率とキャラクター商品の売り上げは、正比例の関係にある。キャラクター商品企業は、テレビ局に番組の放映料となる番組提供料を支払い、映像製作会社と出版社、マンガ家など作品の著作権をもつ権利者にライセンス料（商品化権料）を支払う。テレビアニメの

赤字は、このライセンス料で埋められる。したがって、キャラクター商品企業は、赤字のテレビアニメ事業を番組提供料とライセンス料で支え、テレビアニメの広告効果を享受する仕組みになっている。

マンガビジネスの核となるコミック事業にとっても、テレビアニメの広告効果は無視できない。テレビアニメを観て、その作品が連載されているコミック雑誌あるいは単行本を買う視聴者がいるからである。もちろん、コミック雑誌の読者がテレビアニメの視聴者になるという逆のパターンも多い。人気コミックを素材にしたテレビアニメが多いのは、読者数から視聴率が予測しやすく安定性があるからである。

このように作品チームを組み、3つの事業を同時に展開することで、それぞれの事業がもつ強みや制約を相互に補完し、結果的には事業間に相乗効果をもたらす。これがマンガのビジネスシステムの機能である。以下では、マンガビジネスの相互依存関係と、そこに生まれる相乗効果を詳しく考察していく。

4-1. 素材としてのコミックの有効性

コミック事業では、多くの新人マンガ家の発掘・育成および人気投票をもとにした競争によって、良質の作品を輩出している。これらの作品は、一方でコミックとしての商品価値をもちながら、他方でアニメやキャラクター商品など後発事業の素材として二次利用されている。アニメやキャラクター商品という後発事業にとって、コミックを素材にすることの有効性は2つある。第1は事業リスクの削減であり、第2の有効性は事業コストの削減である。

4-1-1. 事業リスクの削減

コミックを素材に事業を展開する第1の有効性は、事業リスクの削減である。以下では、後発のテレビアニメ事業にとって、どのような仕組みで事業リスクの削減が可能になっているのかを考察する。

①スポンサーに対する説得力

事例からも明らかなように、テレビアニメの企画段階では、スポンサーを確保できるか否かが重要であった。テレビアニメ事業は、単独では赤字事業である。しかし、一方では、キャラクター商品事業やコミック事業になくてはならない広告効果を発揮する役割を担う。これは、本稿のもっとも重要かつ興味深い発見事実である。赤字事業であるにも関わらず、その広告効果によって、テレビアニメ事業はマンガビジネスの発展に大きく貢献している。

このテレビアニメの広告効果を最大に享受するのが、キャラクター商品事業である。テレビアニメ事業にとっても、キャラクター商品事業が成立しなければ、番組の放映は実現されない。したがって、テレビアニメ事業とキャラクター商品事業の関係は、3つの事業間関係のなかで、もっとも相互の依存度が高い。

具体的には、キャラクター商品企業は、テレビアニメ事業を2つの役割で支えている。1つめはスポンサーとして、もう1つはライセンスーとしてである。

民間放送局（民放）のテレビ番組は、スポンサーが支払う番組提供料がなければ、番組が成立しない。番組提供料の用途は、主に映像製作費と電波料である。つまり、スポンサーが確保できなければ、番組製作さえできないことになる。テレビ放映されても単独での赤字は必至となるテレビアニメ事業は、リスクの高い事業であるため、少なくともスポンサーの内諾が取れていなければ、番組の企画が通らない。スポンサーを確保することが、番組の企画成立の第1条件である。

スポンサー企業としては、支払った番組提供料に見合う広告効果を得られなければ、高額のコストを負担する意味がない。そこで、スポンサー企業が番組提供の決定を下す際に、広告効果が得られるか否かの判断基準となるのは、原作がコミックであること、さらにそのコミックが人気投票で高い支持を集めていることであ

る。コミックでの認知度がテレビアニメの視聴率を高くし、それが広告効果を高めることによって、スポンサー企業のキャラクター商品の販売を促進するからである。このように、コミックが原作であることは、スポンサー企業が番組提供を決定する際の説得力をもっているのである。

②視聴率の予測可能性

テレビアニメ事業は、単独としては赤字覚悟で事業がはじめられるものの、その赤字を埋めるためには、キャラクター商品やビデオ・DVD化といった二次利用のライセンス収入が見込めなければならない。つまり、赤字であることを前提に事業をはじめるため、二次利用からの収入がある程度予測できる作品でなければ、テレビアニメの企画は成立しないのである。二次利用のライセンス収入が赤字を埋められるか否かを判断する際に、1つの基準となるのはテレビアニメの視聴率予測である。

視聴率予測は、アニメ製作会社だけでなく、広告代理店やテレビ局、スポンサー企業を含むキャラクター商品企業など二次利用に関与するすべての利害関係者の意思決定に影響を与える。事業の成否は、その作品のあるいはそのキャラクターの認知度によってある程度の予測が可能であり、その予測が具体的数値によってあらわされる視聴率は、事業リスクの判断基準となるからである。

テレビ番組の業績は視聴率で測定される。高い視聴率を獲得できるかどうかは、アニメ以外のテレビ番組では、出演者の人気度が視聴率を左右する。したがって、高視聴率確保のために、番組では出演者に人気の高いタレントや俳優を起用することが多い。

アニメ番組の場合、コミックの人気作品を原作にすることが、高視聴率獲得のための番組企画の条件である。人気コミックを原作にした番組が高視聴率を獲得できるということは、テレビアニメの歴史において実証されている。コミックの人気によって視聴者にすでに認知され

ている作品は、ある程度視聴率を獲得できるという予測が可能になり、視聴率の予測が可能であることは、前述のスポンサー確保に加えて、ビデオ・DVDやキャラクター商品の販売予測など、テレビアニメの利害関係者が事業に参加する際のリスク判断にプラスの影響を及ぼしているのである。

4-1-2. 事業コストの削減

以下では、人気コミックを素材にすることが、テレビアニメおよびキャラクター商品事業のコスト削減にどのように貢献しているのかを、①企画・開発コスト、②競争コスト、③販売コストの観点から考察する。

① 企画・開発コストの削減

まず、テレビアニメの企画において、コミックの原作は企画コストを削減している。現在では、テレビアニメの原作はコミックが主流となっている。しかし、テレビアニメには、コミック原作以外にも、童話や児童小説の原作、オリジナルストーリーの作品もある。特にオリジナル作品の場合は、キャラクターの設定からストーリーの脚本まですべてを最初から創作しなければならない。

この作業の前段階には、対象となる視聴者層のマーケティング調査も必要である。コミック原作の場合も、マーケティング調査は行われているが、コミックの人気という信頼性の高いデータがあるため、オリジナル作品に比べると比較的簡単な調査で済まされる。

つまり、コミック原作のテレビアニメは、企画段階ですでにキャラクターが設定されており、ストーリー展開もコミックのストーリーとほぼ同じか、もしくは新しくストーリーを書き下ろす場合も原作から大幅に変更できないという制約があるため、多くの時間やエネルギーを必要としない。要するにコミック原作のテレビアニメは、コミックの二次利用であるという理由で、オリジナルアニメに比べて企画コストを削減できるのである。

次は、キャラクター商品事業にとってのコス

ト削減である。コミックとそれを原作にしたテレビアニメのキャラクターを用いて商品事業を行うことは、商品の開発コストを大幅に削減できる。

横浜トーイの事例では、キャラクター商品とオリジナルの一般玩具における開発コストに違いがあった。一般玩具は、オリジナルのテレビアニメと同様に、商品の企画・開発に多くの時間を要する。まず、対象年齢の設定からはじまり、その年齢層の嗜好に関するマーケティング調査、さらには、同業他社の売れ筋商品の分析など商品開発に時間とエネルギーを注がなければならない。一方、コミックやアニメのキャラクターを利用すれば、これらの開発コストが最小限に抑えられることに加えて、キャラクターによる差別化ができるため、他社との競争が一般玩具よりも緩やかになる。

② 競争コストの削減

アニメ以外の番組と同様に、テレビアニメ事業の競争の指標は視聴率である。同一時間帯に放映されている、あるいは同一期間に放映されているアニメ番組と比べて、視聴率が高ければ勝ちである。視聴率の予測可能性による事業リスクの削減でも述べたように、人気コミックを原作にしたテレビアニメは作品の認知度が高いため、高視聴率番組になる可能性が高い。したがって、番組宣伝のCMなど、視聴率を上げるためのコストをかけなくても、原作のコミック自体が番組の宣伝になるのである。

キャラクター商品事業にとっての競争コストの削減は、日本のマンガビジネスにおけるライセンス契約のルールによってもたらされる。

一般玩具の場合は、対象年齢の同一カテゴリーにある商品間の競争がある。消費者は、効用が類似する数種類の玩具から1つの商品を選択する。たとえば、乗り物の玩具を購入しようと考えた時、複数の玩具会社が出す数種類の似たような商品が選択肢となる。しかし、キャラクター商品の場合には、消費者はそのキャラクターの価値によって購買を決定するため、一般

玩具のように数社の商品に対する比較行動は起こりにくい。しかも、日本では、1つの商品カテゴリーでのライセンス契約は、1キャラクター1社が暗黙のルールとなっているため、キャラクター商品市場での同業他社との競争がし烈ではない。

したがって、キャラクター商品企業では、他社との人気キャラクターの商品化権獲得競争にさえ勝てば、その後の市場における競争コストを削減することができるのである。

③ 販売コストの削減

テレビアニメ事業にとっての販売コストとは、スポンサー企業を獲得するためにかかる費用である。原作がないオリジナルのアニメであれば、スポンサー候補になりそうな企業に対し、企画の意図や作品のストーリー展開、ターゲットとなる視聴者層など、詳細な説明をしなければならない。そのような努力をしても商談が成立しなければ、別の企業に同様の説明を繰り返さなければならない。一方、企画コストの削減でも述べたように、原作が人気コミックであれば、スポンサーに対する説得力が高いため、販売コストは削減される。つまり、人気コミックを原作にすることで、スポンサー確保のために必要とされる労力と時間を大幅に減らせるのである。

キャラクター商品企業にとって、人気コミックとそのテレビアニメのキャラクターを商品化するためには、番組スポンサーとしての提供料やライセンス料といった高額なコスト支出は避けられない。しかし、これらの支出は商品の広告費として、莫大な支出に見合うだけの利益をもたらすため、コストパフォーマンスの点では合理性をもっている。横浜トイの事例にもあったように、大きな利益を期待するなら大きな投資をしなければならないという賭博性の高い事業ゆえの宿命である。

他方、一般玩具に必要な不可欠とされる商品の販売促進費が、キャラクター商品にはほとんど必要とされない。一般玩具は、店頭の商品を陳

列することによって、消費者に認知される。ただし、店頭の陳列スペースには限りがあり、玩具会社は、自社商品を少しでも多く陳列してもらうために、販売促進費を負担している。横浜トイの例では、店頭での商品キャンペーンなどの催事に、販売促進費をかけ社員を派遣していた。また、玩具店の開店や改装時には、玩具店との良好な関係を維持するために協賛金などの費用を負担することも珍しくない。

キャラクター商品、特に人気コミックから派生したキャラクター商品に関しては、玩具店側から商品の陳列スペースを用意され、それらの販売に対してかかる費用はほとんどない。玩具店からすれば、人気コミックあるいはアニメのキャラクター商品は、販売努力をしなくても高い売上が期待できる。しかも、それらのキャラクター商品を購入する消費者が、追加的に他の商品も購入する可能性があり、キャラクター商品は商品としての価値に加えて、来客を誘導する効果も併せもつ商品となるのである。

4-2. アニメ製作費の制約と広告効果

前述のように、テレビアニメ事業が単独では赤字を抱えており、それがマンガビジネスの構造的問題であった。

関東アニメの事例では30分番組のテレビアニメには、1枚約150円の費用がかかる動画を平均で3,500枚と背景を約150枚使い、それらを1カットずつ撮影し、編集・録音の工程を経てようやくフィルムが完成する。テレビアニメの平均製作期間は約3ヶ月となっており、時間と人手を必要とする労働集約型の製作は、CGの導入が進んでいるにも関わらず、依然としてコスト削減が達成されていないのが現実である。関東アニメのテレビアニメ30分番組の平均製作費は約1,300万円、テレビ局から支払われる平均放映料は870万円で、1本あたりの赤字額が430万円にもなっていた。筆者が行ったアニメ製作会社のアンケート調査でも、平均製作費は約1,300万円、平均放映料が約1,060万

円と、1本当たり約240万円の赤字である。テレビアニメ事業の赤字の原因は、労働集約型の製作によって生じる製作費の制約に他ならない。

歴史的にみても、事業開始当時から赤字を出し続けているテレビアニメ事業が成長してきたのは、他事業にとってテレビアニメの広告効果が必要とされてきたからである。この広告効果をもたらしているのは、テレビというメディアがもつ高い公共性・波及性であると考えられる。マンガビジネスにおいては、コミックの出版というメディアも存在するが、テレビに比べると広告効果はそれほど大きくない。それは、テレビが無料で視聴できるのに対し³⁸⁾、雑誌は対価を支払って消費されるという違いによるのである。

テレビアニメの広告効果を享受するのは、キャラクター商品企業やコミック編集部だけでなく、テレビ局や広告代理店、マンガ家、製作者であるアニメ製作会社など二次利用によって利益を得られるすべての利害関係者である。これらの利害関係者は、マンガビジネスに関与するすべての企業および個人であり、テレビアニメ事業がマンガビジネスの成長の起爆剤となった要因は、この広告効果によるものである。

4-3. キャラクター商品企業の戦略

第3節では、キャラクター商品企業の事例として、大手玩具会社を取り上げた。この事例からは、キャラクター商品企業が人気コミックやテレビアニメの広告効果を享受し、事業からの収益を増大していることが明らかになった。

さらに、番組の大口スポンサーとしてのメリットという新たな発見事実があった。そのメリットの具体的内容は、第1に商品化窓口の獲

得、第2に他事業との関係強化である。

4-3-1. 商品化窓口の獲得

横浜トーイの事例によると、アニメ番組のスポンサー企業は購入するスポンサー枠の数によって、その立場や取得する権利に差異がある。つまり、人気キャラクターの商品化権を獲得しようとするれば、アニメ番組のスポンサーになることを条件として提示され、さらに商品化事業から大きな利益を得ようとするれば、他社よりも多くのスポンサー枠を買い多額の番組提供料を支払わなければならないのである。

スポンサー枠を多数購入する、つまり多額の番組提供料を支払うことの第1のメリットは、商品化窓口を獲得できることである。横浜トーイの事例では、複数のスポンサー枠を買うことによって、玩具に加えて文具やアパレル、日用品など玩具以外の商品化権も手に入れることができた。これにより、同社は自社が所有する権利をもとに文具やアパレル企業と契約を結ぶ際に、自社のキャラクター玩具とのバランスを考えた上で相手企業を選択できる。たとえば、文具企業がキャラクターの消しゴムを商品化したいと希望すれば、自社の玩具と合わせて遊べるような消しゴムの形状にすることを要求できる。また、商品の小売段階でも、自社玩具と他社の商品を同一の場所に陳列することによって販売の相乗効果を期待することもできる。つまり、商品化窓口を獲得することで、商品間の交換性やシナジー効果を考慮した商品化権のコントロールが可能になり、自社商品の販売を拡大できるメリットを享受できるのである。

4-3-2. 他事業との関係強化

多くのスポンサー枠を所有することの第2のメリットは、他事業との関係を強化できることである。横浜トーイの事例では、国内外で人気の高いキャラクターの著作権をもつ出版社との関係がこれに当てはまる。同社はこのキャラクターを用いた商品販売によって業績が急上昇し、株式も店頭公開から東京証券取引所第1部へと上場した。当初このキャラクターの人気は

38) NHK（日本放送協会）では、視聴者が支払う受信料によって放送事業を運営しているが、民間放送局では、スポンサーの番組提供料が財源となっており、視聴者は無料で放送を受信できる。

現在のように高くなかったため、テレビアニメのスポンサー枠を多数購入することは、かなり高いリスクを伴ったはずである。しかし、人気が高くなる前に大口スポンサーになったからこそ、横浜トーイはこのキャラクターの著作権をもつ出版社との関係を強化できたのである。

横浜トーイだけでなく関東アニメの事例からも、1つの作品で事業が成功すると、その作品でチームを組んだ企業とは、その後の作品でもチームを組む傾向があるという企業間関係が明らかになった。横浜トーイのキャラクター事業部長によると、企業間というよりも人的なつながりが次の作品でもチームを組む要因となっている。

大口スポンサーになり他事業との関係が強化されることは、海外事業においてもメリットをもたらしている。横浜トーイは、前述の人気キャラクターの海外事業において、著作権をもつ出版社に連動して海外へ進出することができた。多くの作品の場合、コミックとアニメ、キャラクター商品事業が個別に海外での事業活動を行ってきた。その理由は、海外で横行する海賊版対策として、各事業が個別に現地企業と正規版権契約を締結してきたからである。これは、国内事業において、3つの事業間で発揮されていた相乗効果が、海外では機能していなかったことを意味している。しかし、横浜トーイの事例は、国内で機能していた事業展開システムが、海外でも機能しはじめたことを示している。日本のマンガビジネスの海外戦略に関するフォーラム³⁹⁾でも、1990年代後半から、日本のマンガビジネスが日本の企業間あるいは現地企業との提携によって積極的に海外進出をはじめたことが報告されていた。

表 各事業の強みと制約

事業	強み	制約
コミック事業	他事業への人気コミックの提供	テレビアニメの放映終了による売上の減少
テレビアニメ事業	作品やキャラクターの広告効果	単独事業としての赤字
キャラクター商品事業	ライセンスやスポンサーとしての資本力	テレビアニメの放映終了による売上の減少

このように、大口スポンサーになり他事業との関係を強化することで、日本のマンガビジネスは、国内で築いてきた事業間の連携を海外でも活用しようとするようになり、実際にその効果が発揮されるようになったのである。

4-4. 3つの事業のバランス

日本のマンガビジネスは、コミックとアニメ、キャラクター商品という3つの主要な事業が相互依存関係によって連携し、事業シナジーを生み出している。この相互依存関係は、各事業のもつ強みと制約によって、それらを補完しあうことで成立しているのである(表)。

まず、コミック事業は、後発事業の素材となる人気コミックの提供という重要な役割が事業の強みになっている。コミック事業において、質の高い人気コミックを次々と創造できるのは、コミック編集部がマンガ家の発掘・育成に取り組み、作品を市場評価にもとづいて競争させているからに他ならない。一方、コミックを素材に事業展開を行うことは、テレビアニメにとっての事業リスクや、テレビアニメとキャラクター商品にとっての事業コストの削減を可能

本企業の代表者と、米国の大手アニメ製作会社の代表者、元コミック雑誌編集長、有名マンガ家など合計10名が、会場には、大手家電メーカーや広告代理店、出版や放送事業の関係者約150名が参加した。主催者は株式会社バンタンインターナショナルである。フォーラムでは、米国での事例を中心に、コミックとアニメの海外におけるビジネスチャンスや法律制度の問題、日米のビジネスの違いなど約5時間におよぶ議論が行われた。

39) 1999年3月11日、東邦生命ビル(東京都渋谷区)で開かれた、「『マンガ』『アニメ』の世界戦略－世界が注目する日本の『マンガ』と『アニメ』そのビジネスチャンスを考える－」というフォーラムである。パネラーには、海外で日本のマンガに関するビジネスを展開している日

にしている。

テレビアニメ事業には、マンガビジネスの構造的問題といえる赤字の問題がある。赤字を余儀なくされるのは、人権費率の高い高額な製作費という制約があるからである。ただし、赤字を抱えるテレビアニメは、一方では他の事業になくてはならない広告効果をもたらす強みも併せもっている。同時進行で進められるキャラクター商品事業にとって、この広告効果は事業成立の絶対条件といっても過言ではなく、多くのキャラクター商品企業がスポンサーとしてテレビアニメ事業を支え、ライセンス料を支払い赤字を埋めていることから、両事業の関係は互いに不可欠なパートナーとなっていることがわかる。

さらに、筆者が行ったアンケート調査⁴⁰⁾によると、テレビアニメの放映終了によりコミック雑誌の売上が減少することから、コミック事業に与えるテレビアニメ事業の影響力の大きさも明らかになっている。これまでも述べたように、人気コミックをテレビアニメ化するということで、コミック事業がテレビアニメ事業に与える影響力が大きいことはわかっていた。しかし、コミック事業にとっても、テレビアニメの放映終了がマイナスの影響を与える、つまりテレビアニメのもつ広告効果を享受しており、かつその効果の大きさを認識しているのである。

キャラクター商品事業は、前述のように番組を支えるスポンサーとして、他方ではテレビアニメ赤字を埋めるライセンス収入をもたらすライセンシーとしてテレビアニメ事業を支えている。これは、キャラクター商品事業の資本力という強みが、マンガビジネスの財務機能の役割を果たしているといえる。この資本力という強みによって、テレビアニメの広告効果を最大限に利用し、玩具をはじめとする各企業は、キャラクター商品事業から大きな収益を獲得してい

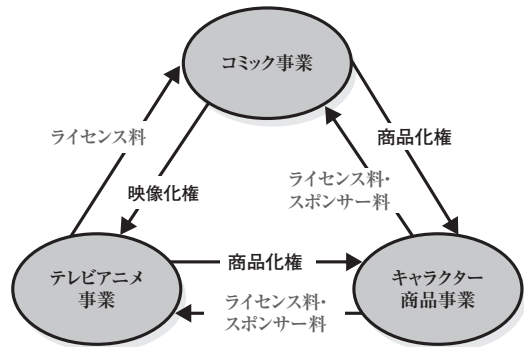


図 マンガのビジネスシステム

る。

以上のように、日本のマンガビジネスは、コミックとアニメ、キャラクター商品の3つの事業がそれぞれの強みと制約を補完し合うことでもたらされたシナジーによって発展してきた。この事業間関係が、マンガのビジネスシステムである（図）。

このような事業間関係をみていくと、1つの疑問が生じてくる。それは、各事業がマンガビジネスによって利益を獲得してきた経験から、他事業（他企業）との連携ではなく、ディズニーのようにすべての事業を統合し単独でマンガビジネスを展開しようと考えないのかという疑問である。

インタビューでこの点を確認したところ、関東アニメでは、実際にコミック事業を立ち上げた経験をもっていた。しかし、事業の成立が難しいと判断し、短期間でコミック事業から撤退している。横浜トイでも、他事業への進出を計画したことはあったが、実際には劇場映画への資本参加に留まり、本業のキャラクター玩具事業に専念している。横浜トイとは別の大手玩具会社も、テレビアニメや実写映画などの映像事業へ進出したものの、結局は失敗に終わっている。

インタビュー調査を行った3つの事業に関わる多くの企業では、他事業への進出について消極的な意見を述べていた。それらを総合すると、日本のマンガビジネスでは各事業が本業に

40) 岡田（2000）。

専念し、事業間の連携によって同一作品の同時展開を行っていくことが望ましいと考えていた。このような企業の考えが、日本のマンガビジネスにおける事業間関係を存立させた根拠であり、しかもそのバランスが保たれている要因となっているのである。

5. むすび

本稿の目的は、コミックとアニメ、キャラクター商品の事業間関係に焦点を当てて、日本のマンガビジネスがどのように発展していったのかを明らかにすることであった。本稿で提示したアニメ製作会社およびキャラクター商品企業の事例に加えて、本稿に先駆けて行ったコミック事業の分析をもとに考察した結果、日本のマンガビジネスは、3つの事業がそれぞれの強みと制約を補完し合うことでもたらされたシナジーによって発展してきたことが解明された。このシナジーを生み出したのは、コミック事業を担う出版社とアニメ製作会社、キャラクター商品企業が、マンガという資源を用いた事業で試行錯誤を繰り返しながら築き上げていった相互依存関係、すなわちマンガのビジネスシステムである。

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、ビジネスシステムの変貌を解明することである。本稿の冒頭でも述べたように、2000年前後を境に、アニメ製作に導入されたCG、コミックやアニメのデジタル配信など、技術や流通に変革が起こっている。また、デジタル化に伴い精巧な海賊版が氾濫するようになったため、国内外における著作権保護への対応にも変動がみられる。さらに、コミックを原作にした実写の映画やテレビドラマ、コミックやアニメのキャラクターを用いた企業のテレビCMやキャンペーン、アニメソングのイベントなど、マンガを利用した事業領域も拡大している。これらの変化にともなって、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、マンガ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、アニメに関する規制など、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、出版やテレビ事業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マンガのビジネスシステムを比較することで、日本のマンガ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25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

電通キャラクター・ビジネス研究会編 (1994)『キャラクター・ビジネス—親しみと共感のマーケティング—』電通。

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。

_____ (2013)『情報メディア白書 2013』ダイヤモンド社。

藤川桂介 (1998)『アニメ・特撮ヒーロー誕生のとき』文芸春秋。

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。

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。

北野太乙 (1998)『日本アニメ史学研究序説』八幡書店。

三浦文夫 (1997)『デジタルコンテンツ革命』日本経済新聞社。

宮崎駿 (1996)『出発点[1979~1996]』徳間書店。

中山信弘 (1996)『マルチメディアと著作権』岩波書

店。

日経 BP 社 技術研究部編 (1999)『アニメ・ビジネスが変わる』日経 BP 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。

_____ (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, 33 (2), pp. 47-58。

_____ (2013)「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—」『経済学研究』(北海道大学) 63(1), pp. 45-64。

柴田育子・保田道世 (1997)『アニメーションの色職人』徳間書店。

Squire, Jason E. (1983) *THE MOVIE BUSINESS BOOK*, Simon & Schuster Inc. (小田切慎平訳 [1993]『映画ビジネス 現在と未来』昌文社)。

寺田憲史 (2000)『ルーカスを超える—アニメ・ゲームビジネス創作術—』小学館。

土屋新太郎 (1995)『キャラクタービジネス その構造と戦略』キネマ旬報社。

Vogel, Harold L. (1986) *Entertainment Industry Economics A guide for financial Analysis*, Cambridge University Press (内藤篤訳 [1993]『エンターテインメント・ビジネス その構造と経済』リットーミュージック)。