



Title	マンガビジネスの国際展開における課題
Author(s)	岡田, 美弥子; OKADA, Miyako
Citation	経済學研究, 52(4), 79-89
Issue Date	2003-03-11
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/5997
Type	departmental bulletin paper
File Information	52(4)_p79-89.pdf



マンガビジネスの国際展開における課題

岡田 美弥子

1. はじめに

国際市場において、日本のエンターテイメント・ビジネスへの関心が高まっている。国内市場と同様に、ゲームソフトやコミック、アニメーション、そこから派生するキャラクター商品など、作品やそこに登場するキャラクターを軸に、海外でも多角的な事業が展開されるようになってきた。東南アジアでは、ジャニーズ事務所所属の若手タレントに代表される、日本の歌手のコンサート活動が盛んになり、日本のテレビドラマの放映や映画の上映も増えてきている。このような現状から、日本のエンターテイメント・ビジネスは、海外へもその市場を拡大していることは間違いない。

しかしながら、日本のエンターテイメント・ビジネスの国際展開は、「ポケットモンスター」などの一部の事業を除けば、必ずしも成功しているとはいえない。たとえば、東南アジアの国々では、依然として海賊版が横行している。また、正規版権契約を締結したビジネスにおいても、相手国との経済格差や事業が小規模であることから、ライセンス事業にかかる費用が版権料収入を上回ってしまうことも多い。

以上の現状を踏まえて、本稿の目的は、マンガビジネス¹⁾の海外事業の問題点を整理し、マ

ンガを含むエンターテイメント・ビジネスの国際展開における課題を提示することである。

次節では、マンガビジネスの3つの事業であるコミック、アニメーション、キャラクター商品の海外進出の実態について概観する。3節では、マンガビジネスにおける国際展開の際の問題点として、海賊版と市場システムを取り上げ考察をおこなう。そして、4節では、マンガビジネスが国際展開で成功するための課題について明らかにする。

2. マンガビジネスの海外進出の実態

マンガビジネスが抱える国際展開の問題を明らかにするためには、まず、海外事業の実態をみていく必要がある。しかしながら、海外事業といっても、マンガビジネスは多様な形態をもち、進出地域によってもその形態は異なる。本節では、海外での日本のマンガビジネスの実態を、コミックとアニメーション、キャラクター商品という3つの事業に分類し、進出先地域を東南アジアと欧米に分け、それぞれの市場特性を考慮しながら検討していく。

海外市場における日本のマンガの人気は、1970年代半ば、香港や台湾を中心とした東南アジアではじまった。その後、欧米や中近

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場合が多い。しかし本研究は、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研究対象にしている。したがって、本研究で用いる「マンガ」とは、

表現手法を意味し、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などのマンガ手法から派生した商品を「キャラクター商品」と呼び、一般的に用いられる「マンガ」と区別する。

東、オセアニアでも日本のマンガ市場は拡大していったが、市場規模においては東南アジアが最大の地域である。東南アジアへの進出はコミックから始まり、コミックの人気に連動したアニメーションやキャラクター商品の需要が高まっていった。

(1)コミックの海外進出

マンガビジネスの海外進出に関する筆者のインタビュー調査によると、海外において日本のコミック市場が急激に成長していったのは台湾である。その原動力となったのは、海賊版の存在であった。たとえば、1971年に日本で連載を開始し約30年後の現在も連載が継続している人気作品の例では、日本での連載開始から3年後の1974年には、台湾で海賊版の単行本となって市場に流通していた。同作品は、日本でも台湾と同じく1974年に単行本化がはじまっており、ようやく日本で人気定着しはじめた頃には、すでに台湾で海賊版が出ていたことになる。当時、台湾における同作品の発行部数は約6万部であり、人口が約2,000万人であることを考えれば、台湾の海賊版市場がいかに大規模であったかがわかる。この作品の著作権を所有する日本の出版社は、台湾での海賊版対策として、現地の海賊版を出している出版社に正規の著作権契約を結ぶよう説得し、その結果締結された契約は現在も継続している。

この台湾の出版社社長と、著作権契約の相手である日本の出版社の部長との双方にインタビューをおこなった結果、興味深い発見があった。まず、日本の出版社が現地出版社に正規著作権契約を申し出た理由は、台湾市場の需要が目的だったのではなく、単にマンガ家と自社の著作権を守るためだったことである。一方、台湾の出版社が正規著作権契約に応じたのは、海賊版の成功で、ライセンス料を支払っても採算が取れるだけの市場規模があることを認知したからである。さらに、国際的な知的所有権に対する意識の高まりから、海賊版の取締りが強化し、海賊

版に対する消費者の態度も厳しくなってきたからである。このように、日本と台湾との海賊版に対する反応あるいは態度には、大きな差があった。日本の出版社は自社あるいはマンガ家の権利を守るためという消極的態度で現地への進出を決めたのに対して、台湾の出版社は海賊版の成功からビジネスチャンスを確認し、正規著作権契約に合意するという積極的な反応を示している。

日本のマンガビジネスの中で、コミック事業が海賊版によって被る損害は大きい。特に、東南アジアにおいて、コミックの海賊版問題は深刻であった。アニメーションやキャラクター商品に比べて、東南アジアでコミックの海賊版が多く出回る理由は2つある。1つは低コストであること、もう1つは欧米に比べてハードの普及が進んでいないことである。低コストであるということは、複製が容易にできることを意味する。海賊版をつくるには、入手した日本のコミック雑誌あるいは単行本を複製し、吹き出しと呼ばれる台詞部分を現地語に翻訳したものに差し替えれば、原版は完成する。あとは原版を印刷していただくだけである。印刷工場の設備さえあれば、海賊版をつくるのは難しいことではない。複製が容易であることは、多くのソフトに共通する。カセットテープやビデオテープ、コンパクトディスク(CD)やミニディスク(MD)などを用いれば、音楽や映像も簡単にコピーできる。ただし、このような媒体を用いた海賊版がビジネスになるには、消費者がそれらの媒体に対応する再生装置を所有していることが条件となる。欧米に比べて、再生装置つまりハードの普及が遅れた東南アジアでは、その市場特性からアニメーションよりもコミックの海賊版が多く出回ったのである。

欧米よりも、東南アジアで日本のコミックが受け入れられた理由は、文化的に近い民族であることがあげられる。東南アジアには、出版物が日本と同じく右綴りの国が多い。文字が縦書きの国では、出版物が右から開かれるのに対

し、英語をはじめとする横書きの文字を用いる国では、出版物を左から開く。この違いによって、コミックのコマを読み進める順序が異なってくる。右綴じの場合は、右上から左下に向かって読み進めていくのに対し、左綴じの場合は左上から右下へとコマが続いていく。このようなコミックの読み方は、その国で使われる言語に対応したものであり、中国や台湾、香港など縦書きの中国語圏において、日本作品は抵抗なく受け入れられてきた。

他方、米国において、日本のマンガが本格的に受け入れられるようになったのは、1990年代に入ってからであり、東南アジアに比べると、米国進出の歴史は浅い。米国への進出が他国に比べて遅れた理由は、ディズニーやタイム・ワーナーなどの国内大手企業の存在が参入障壁となっていたからである。ただし、ここでいう参入障壁とは、米国政府の規制あるいは米国企業が参入を阻止していたということではなく、米国の消費者が日本のマンガを受け入れなかったからに過ぎない。

この参入障壁の原因としては、以下の2つの理由が考えられる。第1に、日米間のコミックの出版形態や流通システムに違いがあることである。米国では、作品ごとに読みきりのコミックが出版されることが多い。しかも、日本のように雑誌で連載された数話分をまとめた、ページ数の多い単行本形式をとらず、50ページ前後の薄いタブロイド形式が主流である。そのコミックが販売されるのは、書店ではなく、新聞や雑誌を扱う街頭のスタンドである。このような米国の出版形態や流通システムでは、日本のように雑誌の連載作品を購読し、さらに単行本を買うといった消費の連鎖がおきない。実際に、日本のコミックを愛読している米国の読者の大半は、スタンドでの購入ではなくインターネット販売を利用している。日本では、コミック雑誌やコミックの単行本は全国の書店で手に入れることができ、流通も雑誌扱いであるため、書店で売れた冊数分だけ次号も配本される

システムになっている。この流通システムは、全国のどこでもコミックを継続的に購読することを可能にし、読者の固定化に貢献している。

第2に、マンガに対する既存観念が日本とは異なっていたからである。米国では、「マンガは子どもだけのもの」という考えが強い。つまり、コミックやアニメーションは子どもだけが読むあるいは観るもので、大人がそのようなことをすべきでないという考え方である。そのため、米国では、限られた年齢層に向けたコミックやアニメ作品しか存在してこなかった。その限られた市場が、ディズニーやタイム・ワーナーに代表される国内企業によって独占されてきたのである。

これに対して、日本では、子どもを中心にしながらも、20代以上の大人もマンガの消費者である。日本において、大人もマンガを消費するようになった契機は、1970年代半ばにおこった青年コミック雑誌の創刊ラッシュであった。この創刊ラッシュは、少年コミック雑誌で育った団塊の世代が成人を迎え、大人になっても少年コミック雑誌を読み続けている彼らの需要に対応するものであった。子どもだけであったコミック雑誌の対象が大人にまで拡大したことにより、日本には他国に例をみない幅広い顧客層をもつマンガ市場が誕生したのである。

国内でコミック市場における読者の細分化が進み、大人に向けた作品が数多く生み出されるようになると、海外市場へもそれらの作品の一部が輸出されるようになった。海賊版によって、早い時期から日本のコミックやキャラクター商品が出回っていた東南アジアに比べると、大人向けのコミックがごくわずかしかなかった米国市場では、青年コミックが日本のマンガを受け入れるきっかけになったのである。つまり、東南アジアでは、子どもを対象にしたコミックあるいはキャラクター商品から日本のマンガ市場が形成されていったのに対し、米国では、大人向けのコミックあるいはアニメーション

ンから日本のマンガ市場が拡大していったのである。

しかし、冒頭でも述べたように、日本のエンターテイメント・ビジネスの海外での業績は、市場の拡大に比例しているわけではない。コミック事業も例外ではなく、東南アジアには採算が取れていない国も多い。市場に溢れる日本のコミックに、海賊版が含まれていることは、収益があがらない 1 つの理由である。海賊版に消費者を奪われていることでの、逸失利益である。

正規著作権契約を締結した場合でも、収益を確保できるとは限らない。進出先の物価水準が、版權ビジネスの規模を小さくしていることもある。コミックの版權料の計算方法は、雑誌と単行本で異なっている。雑誌における版權料の計算方法は、あらかじめ決められた 1 ページあたりの金額にページ数がかげられる。1 ページあたりの金額は、その国の雑誌の定価に見合う金額にしなければならず、通常は現地で雑誌の原稿を執筆するライターやマンガ家に支払われる原稿料を基準に算定される。単行本の版權料は、定価に対する決められたパーセンテージに発行部数をかけて算出される。そのため単行本の計算方法では、定価がライセンス料の大きさを左右する。つまり、その国の物価水準が低ければ、ライセンスビジネスからの収益も小さくなるわけである。それゆえに、一般的なライセンス収入は小規模な額にとどまることが多く、契約締結に関わる費用を差し引くと利益はごくわずかになり、時にはマイナスになることもあるという。海外事業で収益が見込めないのは、海賊版と現地の物価水準がマイナス要因となっており、日本企業が積極的に海外進出を進めてこなかった理由の 1 つと考えられる。

(2)アニメーションの海外進出

日本のアニメーションが海外進出をはじめたのは、コミックと同じく 1970 年代半ばである。香港では、アニメーションに先駆けて「仮面ラ

イダー」など子ども向け特撮番組を日本から輸入していた。このような日本のテレビ番組の人気が高まったことを契機に、アニメーションのライセンス事業がはじまったのである。しかし、当時のライセンス事業はごく小規模なもので、事業が本格化したのは 1980 年代後半以降である。東南アジアにおいて、アニメーション事業の中心となったのは、香港とタイであった。

テレビアニメの海外進出では、日本と異なる番組放映のシステムが問題となる。日本の場合、再放送を除けば、通常は週 1 回 30 分番組を放映する。香港とタイではテレビアニメの視聴率が高いため、ウィークデイ 5 日間は 30 分番組 2 本を、週末 2 日間は 4~5 本分を連続して放映する。このような需要に応じるため、52 本を 1 セットにして現地テレビ局へ販売するという形態をとってきた。日本では、13 本が 1 クールという単位で扱われており、4 クール分が必要となる。ここで問題になるのは、他事業との連携が取れないことである。後述するように、国内市場におけるマンガビジネスは、3 つの事業の展開時期を合わせることで、事業シナジーを享受している。事業シナジーを生み出すためには、コミックの連載とテレビアニメの放映、キャラクター商品の販売が同時進行でなければならない。マンガビジネスの中で最も作品の広告効果をもつテレビアニメの放映が短期間で終わってしまうということは、テレビアニメへの依存度が高いキャラクター商品事業にとって、マイナス要因となる。サイクルの速い放映形態をとる国では、日本側が販売に際してかなりの本数を準備できる長寿作品でなければ、国内と同様の事業シナジーは期待できない。

コミックと同様に、アニメーション事業の海外進出にも、海賊版の問題は存在する。しかし、先述したように、アニメーションの海賊版はコミックほど深刻ではない。ハードの普及の遅れから、東南アジアでの海賊版市場の規模はコミ

ックほどではなく、ハードが普及している欧米でも、著作権意識の高さから海賊版が公然と販売されることは少ない。日本のアニメ製作会社では、どちらかと言えばコミックの海賊版市場に注目している。東南アジアへの進出を検討する際、当該作品の原作コミックの海賊版がどれくらい流通しているのかを、進出決定の基準にしているのである。日本の大手アニメ製作会社の国際部室長は、原作コミックの海賊版が出されていない国では、その作品のテレビアニメ事業は成功しないという。アニメ製作会社は、台湾で海賊版を出していた出版社と同じく、海賊版市場の存在をビジネスチャンスだと積極的に捉えている。

(3)キャラクター商品の海外進出

海外での日本のコミックやアニメーションの人気に伴い、人気作品のキャラクター商品の海外進出も進んでいった。東南アジアでは、海賊版あるいは正規ライセンスによって認知度が高いコミックから派生したキャラクター商品の人気が高い。一方、米国では、コミックやアニメーションのキャラクターよりも、ロボット玩具など特撮のキャラクター商品の販売額が大きい。

キャラクター商品の場合、コミックやアニメーションと異なるのは、その担い手企業が製造業に属することである。コミックやアニメーションは、日本で製作されたものを、現地の出版社やテレビ局で現地の言語に翻訳すれば、市場に出すことができる。ライセンス契約が成立してからおこなわれるのは、翻訳作業しかない。一方、キャラクター商品は、商品化契約を結んでから、商品の製作がはじまる。

海外市場における日本のキャラクター商品は、生産される場所によって2つに大別される。1つは、日本で生産し海外に輸出される商品で、もう1つは日本企業とのライセンス契約によって、現地企業が生産する商品である。海外市場全体に占める割合でみると、後者

の現地生産の商品が圧倒的に多い。現地生産のキャラクター商品には、上記のような正規のライセンス契約にもとづく商品だけでなく、多くの海賊版も存在する。

キャラクター商品の海賊版は、その商品種の多様性により、コミックやアニメーションに比べると市場における絶対数が多い。コミックとアニメーションの海賊版は、雑誌あるいは単行本、ビデオテープというように、正規商品と同じ形態である。しかし、キャラクター商品の場合は、既存の商品にキャラクターを添付するだけでも、海賊版の商品生産が可能になる。国内大手アニメ製作会社のインタビュー調査で、同社の版權部長は、人気の高い作品の商品化に関して「子どもが使う商品なら、教科書以外のものすべてにキャラクター商品がある」と語ったが、海賊版についても同じことが言える。

しかし、キャラクターの著作権をもつ日本の出版社やアニメ製作会社は、キャラクター商品の海賊版に、何らかの対策をとっているわけではない。コミック事業の場合は、海賊版を出す出版社と正規版權契約を締結することによって、海賊版を阻止しようとしてきた。アニメーション事業では、コミックの海賊版の存在を市場における需要と捉え、海外進出先の決定あるいは海外進出作品決定の1つの指標としていた。コミック事業は消極的であり、アニメーション事業は積極的であるという違いはあっても、両事業には海賊版への対策あるいは反応がみられた。一方、キャラクター商品事業に関して、日本企業が何の行動も起こさなかったのには、2つの理由がある。第1の理由は、海賊版の製造元の特定や、流通ルートの把握が困難だからである。正規商品と同じく多品種に及ぶキャラクター商品の海賊版は、1つの業者が複数アイテムを小ロットで生産している。しかも、実際に製造をおこなっているのは、多数の個人の下請けであり、製造元を特定するのは極めて困難である。さらに、主な販売場所が露天であるため、海賊版販売の摘発も難しい。第

2の理由は、本業に比べて自社が被る不利益の度合いが低いからである。キャラクターの著作権を所有する出版社やアニメ制作会社にとって、キャラクター商品のライセンス事業は、あくまでも本業の二次利用にすぎない。本業であれば、海賊版の存在によって、現地市場における自社商品の事業機会を奪われる、または劣悪な海賊版が作品イメージをダウンさせるなど、自社が被る被害あるいは不利益の度合いが高い。それゆえに、本業の海賊版に対しては、正規著作権契約を締結したり、少数ではあるが訴訟を起こすといった対策を講じるのである。他方、本業ではないキャラクター商品の海賊版には何の対応もしていないのである。

3. 国際展開における問題

上述のように、マンガビジネスにおける国際展開は、コミック、アニメーション、キャラクター商品それぞれの商品特性や、進出国の違いによって、多様な形態をみせている。これを踏まえた上で、本節では、マンガビジネスが国際展開を試みる際の問題点を検討していく。

(1)海賊版のジレンマ

マンガビジネスの海外進出ですべての事業に共通するのは、海賊版の問題である。海賊版の問題は、マンガビジネスに限らず、他のエンターテインメント・ビジネスにも存在する。たとえば、音楽や映画などのビジネスでも、コピーソフトが世界中で売られている。万国著作権条約に加盟していない国に対しては、何の法的措置をとることもできないため、公然と海賊版が売買されているのである。著作権条約に加盟している国においても、海賊版の闇取引はおこなわれており、撲滅することは難しい。

また、近年のインターネットの普及は、海賊版の問題をさらに複雑にする。インターネット上で、ファイル交換サービスを利用した音楽や映画の海賊版が出回っている。米国のコンサル

タント会社の調査によると、ウェブを經由してダウンロードされた音楽や映画の海賊版ファイルは、2001年8月の1ヶ月だけで、30億5,000万本に達した²⁾。このようなインターネット上の海賊版に対し、日本や米国のレコード会社の中には、コピーコントロールCD(以下CCCDと記す)と呼ばれるコピー制限機能付のCDを発売する動きがみられる。CCCDは、カセットテープやMDへの複製は可能だが、コンピュータのハードディスクにデータ化して保存するリッピングができない仕組みになっている。この仕組みにより、コンピュータを用いてインターネット上で出回る海賊版から、著作権を守ろうとしているのである。

著作権をもつ個人や企業にとって、海賊版による権利の侵害は多大な損失を与える。しかしその一方で、マンガビジネスの実態からも明らかのように、市場において、海賊版が作品の認知度を高めていることも事実である。台湾の海賊版コミックの読者は、日本とライセンス契約を締結したあとの正規版コミックも継続して購入し、その後、現地で放映されたテレビアニメの視聴者となり、キャラクター商品も購入していた。海賊版は、短期的には企業に損失を被らせるマイナス要因となるが、長期的あるいは関連するビジネス全体からみれば、市場を拡大するプラス要因にもなり得る。エンターテインメント・ビジネスにとって、海賊版の問題は、海外進出で直面するジレンマである。したがって、著作権をもつ企業としては、海賊版を完全に排除するというスタンスではなく、ある程度、共存を図ることが得策ではないだろうか。

(2)市場システム

前節で述べたように、進出先の国には、日本とは異なる様々な市場システムが存在してい

2) 小林雅一(2001)『グローバル・メディア産業の未来図』光文社、p.157.

る。マンガビジネスの例としては、米国におけるコミックの出版形態や出版物の流通システム、東南アジアにおけるテレビアニメの放映形態である。これまでの日本のマンガビジネスでは、日本とは異なる現地のシステムに適応してきた。その他に、米国では、テレビアニメの放映に関して、当該作品のキャラクター商品を製造・販売する企業が、番組スポンサーであってはならないというルールがある。番組内容によって、視聴者が商品購入に扇動されるのを防ぐためだという。このルールに対して、米国でテレビアニメ番組のスポンサーになっている日系のキャラクター商品企業は、次のような対策を講じている。Aという作品の番組にはBという作品のキャラクター商品のコマーシャル(CM)を、Bの番組にはAのキャラクター商品のCMを流す。このように、日本とは異なる現地の様々な市場システムの問題に直面した時、日本のマンガビジネスは、常に現地のシステムに合わせて事業を展開させてきた。

以上のように、海外進出に際して、現地のシステムに適応的であった日本企業の行動に、変化がみられるようになってきた。「少年ジャンプ」の米国進出の例である。「週刊少年ジャンプ」は、日本国内で340万部を発行する人気コミック雑誌であり、最盛期の1992年には635万部という雑誌史上最高の発行部数を記録した。同誌の米国版は「SHONEN JUMP」という名前で、2002年11月の創刊号は約25万部印刷されたが、発売日に完売する書店も相次ぐという好調なスタートを切った³⁾。

ここで特筆すべきは、米国版を日本のコミックと同じ右綴じの形式にしたことである。従来、日本のコミックが英語などの横書きの文字を使う国で出版される時は、左綴じに印刷し直されてきた。右綴じの原稿を左綴じにする最も

簡単な方法は、原稿を反転させることである。反転された絵は、マンガ家が書いた原稿の裏返しになってしまうため、作品のイメージが変わってしまうという理由で、海外での出版を拒むマンガ家も多かった。「少年ジャンプ」が、日本の形式のまま米国の読者に受け入れられたという事実は、マンガビジネスにとって、今後の国際展開のあり方を変えていくかもしれない。これまでのように、必ずしも現地に適応することだけが海外進出の方策ではなく、日本の市場システムにもとづく作品形態あるいは商品形態のまま国際市場に投入する選択肢も考慮すべきではないだろうか。

4. 結論

以上のように、日本のマンガビジネスの国際展開は、海賊版の問題や進出国間にみられる市場システムの違いから生じる問題を抱えている。したがって、国際展開における課題を一元的に論じることは困難であり、進出国の様々な特性を考慮していかなければならない。そこで、本稿の結論として、日本国内でのマンガビジネスの成功要因であった事業展開システム、つまり事業シナジーの移転について考察していく。この事業シナジーの移転は、マンガビジネスの国際展開に際して、どの国にも共通する課題であり、さらには、他のエンターテインメント・ビジネスにも有効だと考える。

これまでにおこなった筆者の研究では、国内におけるマンガビジネスの成功要因として、2つのビジネスシステムの存在が明らかになっている⁴⁾。1つは作品創造システムであり、もう1つは事業展開システムである。作品創造システムとは、マンガ家の裾野を広げ質の高いコミック作品を生み出すシステムであり、次の

3) 「少年ジャンプが米上陸、創刊号は売り切れ」『読売新聞』2002年12月6日。

4) 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。

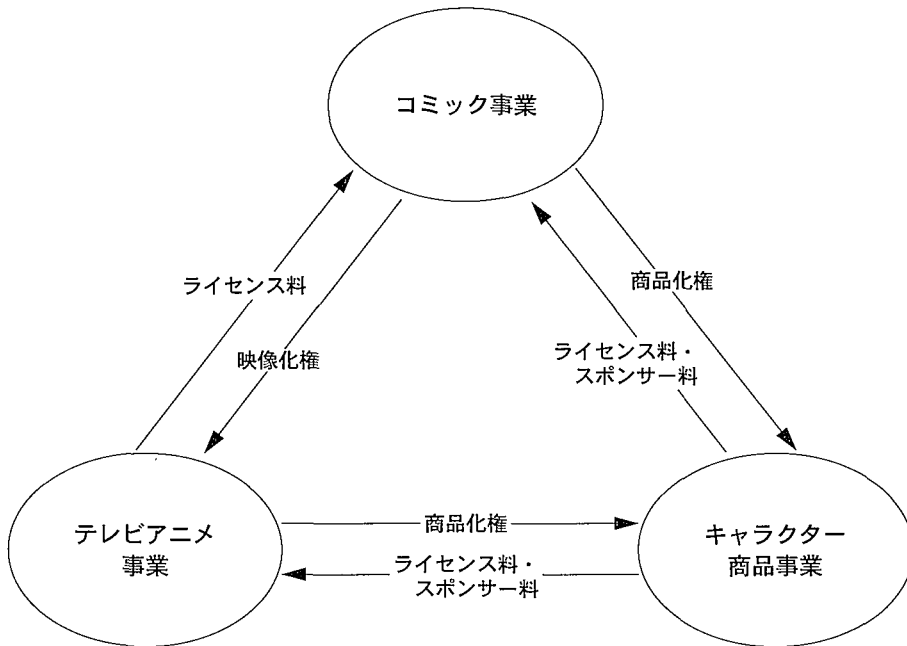


図 1 マンガビジネスにおける事業間関係

2つの下位システムから構成される。第1は、コミック雑誌編集部でおこなわれるマンガ家の発掘・育成システムであり、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り、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の下位システムは、コミック誌上でおこな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システムである。2つの仕組みから、日本のコミック作品の質を高めることが作品創造システムの機能である。

事業展開システムとは、コミックとアニメーション、キャラクター商品の3つの事業間の相互依存関係をあらわす(図1)。前述の作品創造システムにより、日本のコミック雑誌は市場の評価によって多くの作品から人気作品を選別している。国内のマンガビジネスでは、これらの人気作品を素材にして、テレビアニメーション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おこなうのは、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ことである。しかしながら、他の2つの事業にとって、テレビアニメの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化などの二次利用によって赤字を埋めているのである。以上のように、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いるのである。

つまり、相互依存により生み出されるシナジー効果が事業展開システムの機能である。

マンガビジネスの国際展開における問題は、国内で機能していた事業展開システムが海外には移転できていないことである。国外最大のマンガ市場である東南アジアへの海外進出は、海賊版の排除が契機となっていた。東南アジアで横行する海賊版により、著作権を侵害された日本企業は、ライセンス契約を結ぶことで海賊版市場を縮小させる対策をとったのである。言い換えれば、マンガビジネスの国際展開のはじまりは、仕方なしの海外進出であった。国内で連動していたコミック、アニメーション、キャラクター商品の作品チームは、それぞれが個別に海外ライセンス事業に着手したため、海外では事業シナジーを享受できていない。作品を軸にした事業展開を成功させるためには、市場投入の時期を一致させる必要がある。複数の事業を連動させることの多いエンターテイメント・ビジネスでは、海外進出の同時性が成功の鍵になると考える。

事業間の調整により進出時期を一致させ、国際展開でもシナジーを享受できた典型的な例として、「ポケットモンスター⁵⁾」(以下ポケモンと記す)をあげることができる。ポケモンの国内事業は、事業シナジーを最大限に引き出すた

めに、これまでの日本のマンガビジネスのノウハウを集大成し、徹底した事業間の調整・管理をおこなってきた。その中核となった組織は、著作権所有企業によって構成された著作権会議である。会議のメンバーは、ポケモンの原作となったゲームに関わる任天堂、クリチャーズ、ゲームフリークに、アニメ化によって権利者となった小学館プロ、テレビ東京、JR企画の3社を加えた6社である⁶⁾。週に1度開かれる著作権会議では、日本国内のイベント展開や基本方針の決定、小学館の出版企画の検討、国内の商品化申請の検討の3種類の議題が話し合われる⁷⁾。その会議では、商品化申請をした各種メーカーが持ち込む100以上のキャラクター商品のサンプルにも1つずつ目を通し、許諾するか否かが決定される。国際展開がはじまってからは、商品化申請が一気に増え、週に400アイテムもの許諾を検討していることもある。

ポケモンの国際展開は、日系企業や外国企業と事業間連携をとることにより、海外市場での事業シナジーを可能にしたのである。米国では、小学館の海外子会社であるビズコミュニケーション(以下VIZと記す)と任天堂の米国法人ニンテンドウ・オブ・アメリカ(以下NOAと記す)が中心となり、NOAとライセンス契約を結んだ全米第2位の玩具会社ハズブロを含む多数のライセンス会社がポケモン事業に参加

5) 1996年に任天堂から発売されたゲームソフト「ポケットモンスター」は、ゲームソフトとほぼ同時にコミックが発表され、続いてテレビおよび劇場アニメーション、カードを含む多品種のキャラクター商品に事業展開を進め、小学生児童を対象とする巨大市場を形成していった。国内でのゲームソフトの販売総数は、2002年3月31日現在で約2,300万本、米国を含む海外での販売総数は5,100万本にのぼる。国内でのテレビアニメの放映は、1997年4月にスタートし、放送事故で一時番組を中断したことがあったが、放映再開後は2002年末現在でも番組は継続している。海外では、2002年1月31日現在25種類の言語に翻訳され、68カ国で放映されている。劇場アニメーションは、1998年7月に国内で最初の作品が公開されて以来、2002年までに合計10作品が劇場公開され、観客総数は2,285万人

に及ぶ。海外での劇場作品の上映は40カ国、米国にいたっては第1作品目を上映した映画館数が3,000館を超える大規模な公開となった。ポケモンのカードゲームは、ゲームソフトの発売から8ヵ月後の1996年10月に発売を開始した。カードゲームはシリーズ化され、2002年10月31日現在で1,900種類を超える。国際市場でみると、2002年1月31日現在で40カ国以上の国で約130億枚以上が販売されている。データが示すように、ポケモンは国内だけでなく、海外での事業展開においても成功した日本のエンターテイメント・ビジネスの稀な成功例である。

6) 畠山けんじ・久保雅一(2000)『ポケモン・ストーリー』日経BP社、p.393。
7) 同上。

している。米国において、ポケモンの出版物の権利をもっているのはNOAであるが、米国での著作権にかかわる申請に対して、NOAが許諾した案件であっても、日本の著作権会議で再度許諾を受けなければならないシステムになっている。つまり、海外の事業についても、日本国内の最高意思決定機関である著作権会議がイニシアティブをとり、ポケモンビジネス全体をコントロールしているのである。

ポケモンの成功からのインプリケーションは、海外でも事業シナジーを発揮できたことに加えて、シナジーをもたらす事業間関係に海外の日系企業が参加していることである。これまでの日本のマンガビジネスは、国内市場のみを対象にした事業展開がおこなわれてきたため、国際市場に関する知識や現地市場に対応するノウハウが不足していた。これは、コミックの編集部やアニメ製作会社が、海外進出を全くあるいはほとんど想定していなかったからである。

ポケモンのケースでは、米国進出に際して、小学館の子会社であるVIZや任天堂の米国法人NOAと連携することによって、米国での事業展開の障害を回避することができたのである。特に、日本の著作権会議とNOAとの関係が、米国での成功を決定づけたといっても過言ではない。

米国進出で懸念されたのは、膨大な数にのぼる商品化許諾を含む著作権管理を、複数の企業がおこなうことから生じる混乱により、米国内での事業間調整が困難になることである。また、海外の著作権管理も統括する日本の著作権会議にとって、複数の相手との接触が必要となり、国際間調整も困難となる。そこで、ポケモンの著作権会議メンバーは、アジア以外の海外事業に関わる著作権管理をNOAへ一元化することを決定した。アジアを除く海外事業の権利許諾の窓口をNOAに一元化したことで、国内の著作権会議との調整もスムーズになる。国際市場においては、NOAが独自のプロモーション戦略を実行することが可能となり、ひいては国内

外のビジネス連携でも、シナジーを発揮するようになったのである。

このように、国内で機能していたシナジー効果を発揮するためのビジネスシステムを海外でいかに構築するのが、マンガビジネスを含むエンターテインメント・ビジネスの国際展開における課題である。

参考文献

- Astley, W. Graham and Van de Ven, Andrew H, (1983), "Central Perspective and Debates in Organization Theory" *Administrative Science Quarterly*, June:245-273.
- Astley, W. Graham (1984), "Toward an Appreciation of Collective Strategy" *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 3, 526-535.
- Astley, W. Graham (1985), "The Two Ecologies: Population and Community Perspective on Organizational Evolution" *Administrative Science Quarterly*, June:224-241.
- Bartlett, C. A. and C. Ghoshal (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston: Harvard Business School Press (吉原英樹訳(1990)『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社).
- Cusumano, Michael A (1991), *Japan's Software factories: A Challenge to U.S. Management* (富沢宏之・藤井留美訳(1993)『日本のソフトウェア戦略 アメリカ式経営への挑戦』三田出版会).
- 電通キャラクタービジネス研究会 (1994)『キャラクター・ビジネス一親しみと共感のマーケティング』電通.
- Gates, William H. III (1999), *Business @ the Speed of Thought* (大原進訳 (1999)『思考スピードの経営』日本経済新聞社).
- 畠山健二・久保雅一(2000)『ポケモン・ストーリー』日経BP社.
- 後藤将之(1999)『マス・メディア論』有斐閣.
- アイデア探検隊ビジネス班(2001)『ポケモンの成功法則』東洋経済新報社.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1985)

- 『経営戦略論』有斐閣。
- 伊丹敬之(1984)『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之(1998)『日本産業 三つの波』NTT出版。
- 伊藤守・藤田真文(1999)『テレビジョン・ポリフォニー
—番組・視聴者分析の試み—』世界思想社。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1995)
『日本企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』
日本経済新聞社。
- 小林雅一(2001)『グローバル・メディア産業の未来図』
光文社。
- 小橋麗香(1998)「日本のゲームソフト会社の人材マネジメント」第4回経営学六甲コロキウム発表論文。
- 三浦文夫(1997)『デジタルコンテンツ革命』日本経済新聞社。
- 中山信弘(1996)『マルチメディアと著作権』岩波書店。
- 夏目房之介(2001)『マンガ世界戦略』小学館。
- 日本出版学会(1996)『出版の検証—敗戦から現在まで
1945~1995』文化通信社。
- 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。
- 根本祐二(1995)『マルチ・エンターテインメント・ビジネス』
ダイヤモンド社。
- 野口恒(1995)『コンテンツビジネス—メディアソフトを
探せ—』時事通信社。
- 岡田美弥子(1997)「マンガのビジネスシステムと海外進
出」神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 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』第44巻第2号, pp. 126-141, 神
戸大学大学院経営研究会。
- 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。
- 尾下千秋(1998)『変わる出版流通と図書館』日本エディ
タースクール出版部。
- ポケモンビジネス研究会(1998)『ポケモンの秘密』小学
館。
- Schodt, frederik L. (1983), *Manga!Manga! the world of
Japanese comics*, Kodansha International.
- Schodt, frederik L. (1996), *Dreamland Japan: writings on
modern manga* (樋口あやこ訳(1998)『ニッポンマン
ガ論』マール社)。
- Squire, Jason E (1983), *THE MOVIE BUSINESS BOOK*
(小田切慎平訳(1993)『映画ビジネス 現在と未来』
昌文社)。
- 武田亨(1999)『任天堂の法則』ゼスト出版事業部。
- 田中貞之・田中忠雄・豊田彰(1991)『広告と知的所有
権』電通。
- 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。
- 東京財団国際フォーラム会議録(2001)「日本発マンガ・
アニメーションのダイナミズム」東京財団。
- Vogel, Harold L. (1986), *Entertainment Industry Econo-
mics A guide for financial analysis* (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)。
- 和田充夫(1999)『関係性マーケティングと演劇消費—熱
烈ファンの創造と維持の構図—』ダイヤモンド社。
- 矢作恒雄・青井倫一・嶋口充輝・和田充夫(1996)『イン
トラクティブ・マネジメント』ダイヤモンド社。
- 山倉健嗣(1993)『組織間関係—企業間ネットワークの変
革にむけて』有斐閣。
- 吉原英樹・林吉郎・安室憲一(1988)『日本企業のグロー
バル経営』東洋経済新報社。
- 吉原英樹(1992)『日本企業の国際経営』同文館。
- 郵政省メディア・ソフト研究会編(1993)『ギガビット社
会—メディア環境の未来図』三田出版会。