

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 27 年 6 月 16 日現在

機関番号：10101

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530446

研究課題名(和文)マンガビジネスのグローバル戦略 - シナジーを生み出す事業システムの解明 -

研究課題名(英文)Global Management of Japanese Manga

研究代表者

岡田 美弥子 (Okada, Miyako)

北海道大学・経済学研究科(研究院)・准教授

研究者番号：30333587

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、日本のマンガビジネスのグローバル展開において、シナジーを生み出す国際間の事業間調整を解明することである。

本研究で明らかになったことは、グローバルなシナジーを生み出すために必要なことは、作品を展開するタイミングを国内外で一致させることである。しかしながら、実際には、国ごとに異なる表現の規制や流通慣行に対応するためのローカライズが、同時展開を困難にしている。この問題を克服する国際間の事業間調整の方法として、作品に関わる全ての事業に関しては、本国で国内外の事業展開を一元的に管理する一方、ローカライズに関しては海外子会社に権限を委譲する必要があることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study, in the global expansion of Japanese Manga business, is to elucidate the coordination of international business that produces a synergy.

It has become clear in this study that it is necessary to match the timing to expand the work at home and abroad in order to create a global synergy. However, in practice, localization to accommodate the restrictions of expression and different distribution practices in each country makes it difficult to expand business simultaneously. The results of the analysis revealed the following as a way of coordination of the global business. The headquarters manage centrally the domestic and international business development in the home country, and they delegate authority to the foreign subsidiaries with respect to localization.

研究分野：経営学

キーワード：マンガビジネス グローバル シナジー 事業間調整

1. 研究開始当初の背景

マンガ(コミックとアニメーションおよびそれらから派生したキャラクター)ビジネスを取り巻く環境は、2000年前後を境に、インターネットの普及に伴うメディアの多様化、コンテンツとしての事業領域の拡大、国内外における著作権保護活動の活発化などにより、著しく変化している。

マンガの国内の市場規模を事業ごとにみると、コミックのように1990年代半ばをピークに減少している事業がある一方、メディアの多様化や事業領域の拡大によって新たな市場も誕生し、全体としては規模を拡大している。たとえば、コミックやアニメーションを原作にした実写の映画やドラマ、CM等でのキャラクター使用などである。海外では、1990年代以降、日本のマンガの需要が増加し、市場規模も拡大している。

マンガビジネスを対象にした経営学的研究は、本研究を除けば、国内および海外でも皆無に等しい。

マンガ以外のエンターテインメントビジネスに関連する研究としては、国内では、ゲームソフト企業の組織や人材マネジメントの研究(小橋1993, 1994, 1999)や、映画産業におけるプロデューサーの役割研究(山下2000; 山下, 2001)、高業績映画プロジェクトのネットワーク分析(山田他2007)がある。国外では、映画産業におけるキャリアの研究(Jones, 1996)などがある。これらの研究は、組織や人的資源に焦点を絞ったものである。

一方、産業全体を広く分析した研究としては、エンターテインメントビジネスの研究(Vogel, 1986)やゲーム産業の研究(新宅他, 2003)、コンテンツ産業の研究(出口他, 2009)がある。

本研究とこれらの研究との大きな違いは次の2つである。

第1に、個別企業や個別産業ではなく、事業システムを分析レベルとすることである。本研究は、コミックとアニメーションおよびそれらから派生するキャラクター商品事業までを分析対象とし、1つの作品を軸に複数の事業がどのように関連し、単一事業では成し得ない価値を創造しているのかを、複数の産業に属する企業間にまたがる事業システムの観点から分析している。

第2は、グローバル戦略に焦点を当てることである。新宅他(2003)では、日米のゲーム産業の国際比較を行っているが、対象はあくまでもそれぞれの国内市場である。本研究では、日本のマンガビジネスのグローバル展開におけるシナジーの追求およびそのための事業間調整を行う事業システムの解明を目指している。

本研究が理論的に依拠する国際経営の先行研究には、トランスナショナル・モデルを提唱したBartlett & Ghochal(1989)、海外子会社の役割に注目したBirkinshaw &

Hood(1998)、メタナショナル経営論を展開するDoz, Santos & Williamson(2001)などがあるが、これらの研究は多国籍企業の親会社と子会社の関係を前提にしている。本研究は、単一企業の国際経営ではなく、複数企業にまたがる事業システムのグローバル戦略を解明する点で、これらの先行研究とは異なっている。

2. 研究の目的

本研究の目的は、マンガビジネスの国際展開におけるシナジーを生み出すグローバル戦略を解明することである。

具体的には、(1)本国である日本と進出先国ごとの事業間調整の解明、(2)国内市場も含めた国際市場全体、つまり国際展開におけるシナジーを生み出すグローバル戦略の解明である。(1)と(2)の詳細は以下の通りである。

(1)2000年以前の海外での事業は、ポケットモンスターなどの一部の作品を除けば、海賊版への対策や、現地企業からの要請に対応するという消極的かつ国内に比べると小規模な展開に過ぎなかったため、マンガの複数事業間のシナジー効果は、国内市場に留まっていた。

2000年前後を境に、日本のマンガビジネスには、インターネットの普及に伴うメディアの多様化、コンテンツとしての事業領域の拡大と波及、国内外における著作権保護への対応に関する変動がみられる。これらの変動に伴って、国内市場に焦点を当てて事業を展開してきた日本のマンガビジネスは、国内外の市場を包括するグローバル戦略の必要性に迫られた。

しかし、日本のマンガビジネスの国際展開は、上記のような歴史的経緯や、コミックやアニメーションが現地の商習慣や文化的背景に影響を受けるという商品特性により、国ごとに現地適応化せざるを得ない。そこで、本研究では、エンターテインメントの先進国である米国と、日米両国から影響を受けてマンガ市場が発展してきた韓国、急速に市場を拡大している中国を取り上げて、各国における日本のマンガの事業間シナジーと、それらの事業を担う日本企業と現地企業との調整を分析する。

(2)上記の3カ国における事業間調整を踏まえて、それらを包括する日本のマンガビジネスのグローバル戦略とはどのようなものかを解明する。ここでは、海外進出の歴史が長く、米国と韓国、中国のすべてで同じ作品を展開している日本の出版社とアニメ製作会社、キャラクター商品企業の聴き取り調査から、グローバルな事業間シナジーを実現するために、国内外の企業間でどのような調整が行われているのかを明らかにしていく。

3. 研究の方法

主な研究方法としては、聴き取り調査にも

とづく定性的方法を用いる。先行研究が皆無に等しく、二次資料も多くはないため、定性的方法により、詳細な記述を行うことで、仮説発見を目指す。

研究対象は、グローバルに作品を展開する日本のマンガビジネスに関連する企業であり、具体的には、出版社とアニメ制作会社、キャラクター商品企業である。調査対象には、上記の日本企業に加えて、それらの企業の取引先である海外（米国と韓国、中国）の企業も含まれる。具体的な調査対象は、上記の3カ国に進出している作品を1つの単位とし、その作品に関する事業を担う企業を選定する。取り上げる作品は、国内外の事業規模が大きく、長期にわたり事業が継続しているものである。

4. 研究成果

対象企業への聴き取り調査の結果、マンガビジネスのグローバル展開は、事業や企業規模により進捗状況や課題が多様であることが明らかになった。

コミック事業に関しては、大手出版社は海外子会社を設立、または進出国の出版社を買収し、国内事業との連携が取りやすい方法を選択している。一方、中小の出版社は、資金や人員、海外の情報の不足、および海外事業のリスクを考慮し、国内大手の取次会社や海外の出版社の翻訳出版事業を利用するケースが多い。

アニメ事業に関しては、ごく一部の大手プロダクションを除けば、積極的に海外事業を行っておらず、国内で放映されたテレビアニメの二次利用に留まる企業がほとんどである。したがって、アニメ事業において、国内外の事業間で連携が取られているのは、最初からグローバル展開を想定した作品あるいは、国内事業において、大手の出版社とアニメプロダクションが手がけた作品に限られている。

つまり、経営資源の多寡や海外事業の経験などによって、マンガビジネスのグローバル展開には複数のパターンが存在するという仮説が導き出された。

この仮説をもとに調査と分析を行った結果、グローバルなシナジーを生み出すために必要なことは、作品を展開するタイミングを国内外で一致させることである。しかしながら、実際には、国ごとに異なる流通慣行や表現の規制に対応するためのローカライズが、同時展開を困難にしている。

この問題を克服する国際間の事業間調整の方法として、作品に関わる全ての事業に関しては、本国で国内外の事業展開を一元的に管理する一方、ローカライズに関しては、海外子会社に権限を委譲する必要があることが明らかになった。

グローバルなシナジーを生み出すために、事業展開のタイミングを一致させることについては、アニメ事業における制作委員会と

いう仕組みが、円滑な事業間調整を促進すると考えられる。アニメ事業の制作委員会には、映像関係の企業だけでなく、原作コミックの出版社をはじめキャラクターを使用する企業など、作品に関連するさまざまな事業に関わる多数の企業が参加している。これらの企業が制作委員会へ参加する動機は、作品あたりのリスクを削減し、より多くの作品に関与して、自社の利益を確保することである。作品を軸に運命共同体となるメンバー企業が、制作委員会という仕組みを通じて連携をとることが、国内外における事業展開のタイミングを一致させることにつながるのである。

また、作品のデジタル化によって、制作段階および流通段階における国際間取引にかかる時間やコストが削減されることから、事業間および国際間の連携がスムーズになると予想される。現時点では、コミックの電子化の多くは既存作品を対象に、アニメのCG化は作品の部分的導入に留まっている。したがって、今後、マンガのデジタル化の領域が拡大されることにより、国際間の事業展開のタイムラグは短縮されていくと考えられる。さらに、デジタル化による国際間取引の迅速化は、ローカライズにかかる時間の短縮やコストの削減にも貢献する。

しかしながら、一方で、デジタル化によって、海賊版の問題は量的にも質的にも深刻になっている。インターネットを経由した海賊版のコミックやアニメーションは、国内での発売あるいは放映から短期間のうちに、世界中に拡散される。海賊版による日本のコンテンツの被害額を国別にみると、中国主要都市では約5,600億円（平成24年度、文化庁）、米国では約2兆円（平成25年度、経済産業省）と推計される。海賊版の問題に関しては、たとえばCODAのような出版や映像の関係団体や政府が対策に取り組んでいるが、それを上回る海賊版の横行は否めない。

海賊版を減らしていくためには、現存する海賊版の削除と同時に、正規版購入のインセンティブを上げていくことが求められている。そのためにも、国際間の事業展開のタイミングを一致させることは重要である。作品の発売（あるいは配信）のタイムラグをゼロに近づけることで、作品を早く入手したいと考える消費者のニーズを、正規版を供給する企業が海賊版流通業者より先に満たしてしまうことが可能になる。海賊版業者の介入する隙を作らないことは、消費者の正規版購入のインセンティブを上げていくと同時に、海賊版流通のインセンティブを低下させることにつながる。

つまり、デジタル化のメリットの活用、制作委員会による一元管理にもとづき、国内外の事業展開のタイミングを一致させていくことによって、一方で海賊版を縮小させながら、他方でグローバルな事業間シナジーを追求することが可能になるのである。

5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計4件)

Okada, Miyako, Issues in the Foreign Market of Japanese Manga Business Discussion Paper Series , Hokkaido University ,査読無 ,A No.2015-280 ,2015 .

岡田 美弥子 ,マンガビジネスの生成と発展 : コミック・アニメ・キャラクター商品のビジネスシステムの解明 ,経済学研究(北海道大学) , 査読無 , 63(2) , 2014 , pp. 229-258 .

岡田 美弥子 ,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) ,査読無 ,63(1) ,2013 , pp. 45-64 .

岡田 美弥子 ,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) , 査読無 , Vol.33 , No.2 , 2012 , pp. 47-58 .

〔学会発表〕(計1件)

Okada, Miyako, Issues in the Foreign Market of Japanese Manga Business , The World Business Ethics Forum ,2014.12.10 , University of Macau (Macau Special Administrative Region of the People's Republic of China) .

6 . 研究組織

(1)研究代表者

岡田 美弥子 (OKADA, MIYAKO)

北海道大学・大学院経済学研究科・准教授
研究者番号 : 30333587

(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし