

岡田美弥子著

『マンガビジネスの生成と発展』

中央経済社 (2017年5月10日)

評者 大石芳裕 (明治大学)

## 1. 本書の構成

本書は、「はじめに」を除き7章で構成されており、索引を含め全171ページとなっている。「マンガビジネス」というニッチな世界を、確かな研究アプローチと丁寧な事例研究で描きだしているところが興味深い。珍しい分野の研究であるので、少し詳細に章を追って要約していこう。

第1章「問題意識と研究目的」では、まず「マンガ」を表現技法と定義し、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」と説明している。そして、コミック、アニメ、キャラクター商品を扱う事業を総称して「マンガビジネス」と呼ぶ、としている(p.3)。これによって、読者は題名にある「マンガビジネス」がどのような世界を意味しているのかを誤解なく知ることができる。

マンガビジネスのこの3分野の区別は、これらが相互に深い関係を構築し、「ビジネスシステム」を形成しているというのが本書の主張であり(p.24)、それがマンガビジネスの他のソフト産業にない固有の特徴で、海外での優位性をもたらしていることを明らかにすることが本書の目的である(pp.6-7)。そのために、第1段階では2000年頃までのマンガビジネスを分析し、第2段階では第1段階で解明されたマンガのビジネスシステムが、2000年前後にはじまったデジタル化等によってどのように変化したのかを分析するという(pp.7-8)。

第2章「先行研究と研究方法」では、コンテン

ツビジネスに関する先行研究とビジネスシステムに関する先行研究を概観した後、本書の研究手法と分析視角を明らかにしている。

コンテンツビジネスというのは、コミック、アニメなどの他、音楽や映像、ゲームなどを含む包括的なもので、マンガビジネスに関する先行研究が少ないのでコンテンツビジネスに関する先行研究で代用するとしている(p.11)。

ビジネスシステムとは、加護野・井上(2004)によれば、経営資源を一定の仕組みでシステム化したもので、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。そして重要なことは、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(p.16)。ビジネスシステムには経済的・社会的諸関係としてのビジネスシステム、産業のビジネスシステム、地域産業のビジネスシステム、個別企業のビジネスシステムなどがあるが、それらの特徴を整理したうえで、ビジネスシステム研究とは、おおむね「ビジネスの存続・維持・成長」を実現する「価値の創造」を、「相互依存関係」と「創発性」の観点から解明する研究である、と結論づけている。

ビジネスシステムについて、やや詳しくかつ本文に忠実に説明したのは、これこそ本書の研究手法と分析視角を説明するものだからである。マン

ガビジネスについては先行研究が少ないことや現在の事象を取り扱っているために事例研究方法が適切であるとし、それをビジネスシステムの視角から分析することこそ本書の特徴であると述べている (pp.22-25)。

第3章「コミックのビジネスシステム」では、まず第二次世界大戦後の日本におけるコミック事業の歴史を、昭和20年代以降10年ごとに平成6年まで5つの区分で特徴づけしている。昭和20年代には、正規の書店ルートを用いない「赤本マンガ」が出版された。昭和30年代には、赤本マンガに変わり大手出版社が手がける少年少女向けコミック誌と単行本が出版された。とりわけ手塚治虫に代表される長編の劇画（ストーリーマンガ）が主流になったことと、そのストーリーマンガがテレビアニメ化されたことがこの期の特徴である。昭和40年代には、週刊の少年向けコミック誌が急成長した。「マガジン」、「サンデー」、「チャンピオン」、「キング」、「ジャンプ」の5大週刊少年誌が競い合って発行部数を伸ばしていった。また少年誌を経験した大人向けの青年誌も5誌発刊され、「マンガは子どもが読むもの」という通説が崩れていった。さらに後発の「ジャンプ」は著名作家を他誌に押さえられていたので新人を起用し、それを人気投票の読者アンケートで淘汰していくという方法をとった。この時期にはキャラクター商品市場が拡大したことも特徴的である。昭和50年代には、「劇画」や「マンガ」という呼称から「コミック」という名称に変化していった。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った。この期には大人の女性向けのレディースコミックが創刊されたり、青年誌ではグルメやパチンコなどの特定の嗜好や趣味に特化した作品が登場したりしている。最後の10年（昭和60年から平成6年）には、「ジャンプ」が雑誌史上最高の653万部を記録する（平成4年）などコミック市場がピークを迎え、同時に海外で

日本作品の人気の高まっていった。

第3章第2節では1960年代半ばの創刊から1990年代半ばまでのあるコミック雑誌編集部の事例（匿名）を詳述し、同第3節ではコミックのビジネスシステムを整理している。とりわけ興味深いのは、編集者が新人マンガ家を見つけ、アドバイスを与え、その作品に対する読者アンケートで評価するシステムである。読者はマンガ家の作品を読むことで一部がマンガ家を志望するようになるとともに、読者アンケートを通して編集者・マンガ家に改善を促す。編集者とマンガ家、読者という三者の関係がコミックのビジネスシステムを形成するのである。

第4章「マンガのビジネスシステム」では、本書の核心をなすビジネスシステムについて書かれているので、少し詳しくみてみよう。

第4章第1節では、日本におけるアニメ事業の歴史が語られる。1909年に日本ではじめて外国製の劇場アニメが上映された後、1917年に日本初の国産劇場アニメが誕生した。1932年には正岡憲三が京都の正岡映画美術研究所が競るアニメを導入した日本初のトーキーアニメ映画を制作している。そして正岡憲三は山本早苗らと1947年に日本動画株式会社を設立し、日本のアニメの基礎を築いた (p.61)。1956年に設立された東映映画（現・東映アニメーション）は、1958年に日本初の長編カラー劇場アニメ「白蛇伝」を公開している。そして、1962年には手塚治虫が虫プロダクションを設立した。虫プロダクションは1963年に「鉄腕アトム」を週1回30分番組という現在と同じ放映形態で公開した。これが連続長編テレビアニメのはじまりである。1960年代には「狼少年ケン」や「仙人部落」、「鉄人28号」、「エイトマン」、「ムーミン」などが放送された。1970年代になると「キャンディ・キャンディ」や「アルプスの少女ハイジ」、「ドラえもん」がはじまった。1980年代には大人向けアニメも登場し、

1990 年代には深夜アニメも誕生している。

第 4 章第 2 節では、アニメ制作会社の事例を詳述している（匿名）。ここでの最大の発見事は、「人件費率の高いテレビアニメの制作費が、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」（p.69）ことである。事例会社の場合、1998 年度のテレビアニメ 1 本当たりの制作費は平均 1300 万円で、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。1 本当たり 430 万円の赤字で、230 本を制作した 1998 年度全体では 9 億 8900 万円の赤字となっている（pp.73-74）。これでなぜ事業を継続できるかといえば、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料が入るからである（p.78）。とりわけ業界最大の同社は、高視聴率をとる作品を多く有し、1 つの作品がダメでも他で穴埋めができ、キャラクター商品化権を付与できる商品化窓口の役割を引き受けることができるので、他社に比べて有利になっている。

第 4 章第 3 節では、キャラクター商品企業の事例を取り上げている（匿名）。キャラクター商品は多岐に亘るが、対象が子ども中心ということもあり、玩具や製菓、文具などが多い。これらは、製品の品質・機能・味などに大きな差がなくても、キャラクターで差別化できるからである。ここで取り上げる事例会社は玩具会社である。この事例研究では、商品開発から発売までの期間が極めて重要であること、他のマンガビジネスとの連携が重要であること、キャラクター商品事業はハイリスク・ハイリターンであること、キャラクター商品事業のメリットとデメリットが明らかにされた（pp.90-96）。

第 4 章第 4 節では、以上の研究を踏まえ、テレビアニメは赤字事業であるものの、他の事業に不可欠な広告効果という強みを持ち、とりわけキャラクター商品事業の成果に大きく影響すること

を強調している。実際、テレビ番組の視聴率とキャラクター商品の売上は正比例の関係にある（p.97）。つまり、素材としてのコミック事業で人気を博し、それをテレビアニメ事業に転換し、視聴率を稼いでさらに人気があれば、そのキャラクターを商品化して収益を得る、というのが日本のマンガのビジネスシステムである（p.107）。このビジネスシステムには、多くの企業が関わっており、全体として一つのエコシステムを形成している。このビジネスシステムは、すべての事業が劇場映画から始まり、それを自らテーマパークやキャラクター商品化事業に繋げていくディズニーの戦略と大きく異なる（pp.76-77）。

第 5 章「マンガビジネスの海外進出」では、まず日本のマンガが 1970 年代半ばからアジア向けに輸出されたところから始まる。アジアは文化的にも距離的にも日本に近く、出版物が日本と同じ右綴じになっている。漢字に対する抵抗も少なく、日本に來訪する留学生やビジネスマンも多い（pp.113-114）。ついで 1990 年代に入ると、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。米国では「マンガは子どもだけのもの」という考えが強く、なかなか受け入れられなかったが、青年向けコミックの興隆で米国でもマンガ需要が拡大していった（pp.115-116）。次いで、韓国への進出と現地市場に与えた影響が考察される。1995 年当時、日本ではアニメの市場規模がコミックの市場規模の 4 分の 1 であるのに対し、韓国ではアニメの市場規模がコミックの市場規模の 4 分の 3 を超えていた。キャラクター商品も、日本に比べると小規模な市場であった（p.117）。そのような韓国マンガ市場において、日本作品の比率が約 50% と高くなっていた（p.117）。日本のマンガが韓国市場に及ぼした影響は、コミックでは購読というスタイルが移転されコミック市場が拡大したことや、アニメでは 9 割以上が日本作品だったものの海賊版が日本作

品の約30%となったこと、キャラクター商品事業では韓国の玩具会社が商品化権利窓口になったこと、などが挙げられる(pp.117-120)。最後に海賊版が議論される。海賊版市場がもっとも大きかったのは台湾であるが、コミックの海賊版の多さは人気のバロメーターであり、海賊版が多いところではアニメがヒットするという関係があった(p.124)。キャラクター商品の海賊版はあまりに数が多く、不利益の度合いも低いので、著作権を有する日本企業は積極的に対応していない(p.125)。この章で発見された事実は、①海賊版の存在が海外進出の契機になったこと、②海外進出の方法が現地企業とのライセンス契約だということ、③国内で機能していたビジネスシステムが海外には移転できていないこと、である(pp.126-127)。

第6章「マンガビジネスの変貌」では、2000年前後からはじまったデジタル技術の導入とそれに伴う流通の変化、事業領域の拡大、制作委員会という手法の誕生について述べ、それらがマンガのビジネスシステムにどのような影響を及ぼしたのかを議論している。まずコミックのデジタル化では、電子コミックの国内市場規模が2005年度の34億円から2015年度には1277億円に拡大した。2015年度の電子書籍全体の市場規模が1585億円なので、その8割が電子コミックということになる。ただ、2014年度のコミック市場全体は3569億円なので、同年度の電子コミック市場規模1024億円はコミック市場全体の3分の1を占めるにすぎない(pp.131-134)。アニメのデジタル化は、アニメ制作のデジタル化とアニメ流通のデジタル化があり、制作では3DCGが進み、流通では2001年に1億円に過ぎなかったアニメ配信が2014年には246億円に拡大している(pp.137-140)。

事業領域の拡大については、コミックとアニメ、キャラクター商品以外に、音楽(アニメソング、アニメ声優による音楽CD)やゲーム、遊興

(パチンコ・パチスロ)、実写、ノベライズ(コミックやアニメを小説化すること)、企業のイメージキャラクター、イベント(コミックマーケットなど)、旅行(コミックやアニメの舞台やモデルとなった場所への旅行)などが加わった(pp.140-141)。

最後にビジネスシステムの変貌については、マンガビジネスに関連する企業も産業も多様になったため、制作委員会という手法が誕生したことが挙げられる。コミック市場は1995年をピークに売上が減少しているが、アニメ市場はそれ以降も売上が拡大している。しかしながら、アニメビジネスはリスクが大きく、それを分散する仕組みが制作委員会である。しかも、その政策委員会への参加企業の顔ぶれが時代によって異なり、2010年前後からはパチンコ・パチスロメーカーが参加するようになっている(pp.141-144)。

第7章「結論と今後の課題」では、本書の要約をした後、2つの課題を提起している。1つ目は制作委員会にもとづくマンガのビジネスシステムの詳細な分析を行うことであり、2つ目は他国のマンガのビジネスシステムの解明である。

以上、やや詳細に本書の内容をまとめたが、マンガビジネスという従来研究されることが少なかった分野の研究だけに、書評としてもその内容を詳らかにする必要があると判断した。本書は、丁寧な事例研究を通して、マンガビジネスの「システム」を明らかにしている。日本のマンガビジネスは、米国のディズニーなどと異なり、多くの企業・産業がエコシステムを形成するビジネスシステムとして成り立っている。その形成から発展、課題を明らかにしたことが本書の最大の貢献であろう。

「ないものねだり」を承知で、いくつかの要望をしておきたい。

第1に、事例に挙げられた企業はすべて匿名で

あったが、容易に個別企業名が判別できるものばかりであり、実際、評者も当該企業のウェブサイトや資料などを横に置きながら読み進めた。当該企業からの要請もあり、筆者は匿名にせざるを得なかったのであろうが、匿名であることでリアリティがやや損なわれた点は惜しい。当該企業に強く交渉し、実名で書かれていたらインパクトはさらに大きくなったと思われる。

第2に、事例に挙げられた企業は1つのカテゴリーで1つの企業だけであった。筆者は同じカテゴリーの他の企業にもヒアリングをしているものと推測されるが、なんらかの形でそれらに言及すれば、1つの企業の事例がより一般性を持つことになったと思われる。筆者も断っているように、「事例研究は一般性を欠く」という批判があるが、評者はそうは思わない。数多くの事例研究をして、一般性を把握した上でそれに合った個別企業の事例を書くこともありうる。そもそも一般性あるいは定量分析とは平均の話であり、企業の経営に平均を持ち出してもそれは「傾向」を述べているに過ぎない。「神は細部に宿る」の格言通り、事例研究から本質に迫ることもありうる。ただし、そのためには数多くの事例を理解していなければならない。

第3に、本書の最初に断られているように、本書は主として2000年頃までのマンガビジネスに言及している。第6章では2000年頃以降のマンガビジネスの変容にも触れられているが、デジタル化は今後ますますマンガビジネスにも大きな影響を及ぼすことだろう。本書では少ししか触れられていないインバウンドについても、興味ある課題になりそうである。そこで2000年頃までのマンガビジネスに限定しても、やはり海外ビジネスへの言及が不十分であるように思われる。この点では松井剛・一橋大学教授などの研究蓄積もあり、もう少し深掘りしてもらいたかった。本書評は国際ビジネス研究学会の書評ということもあり、と

りわけ今後の課題として筆者に切に望むものである。