

日本キャラクタービジネス産業の経営戦略： ダイヤモンド・モデルに基づく分析

The analysis Management strategy of Japanese character business industry based on Diamond Model

簡 逸威 (京都情報大学院大学)

Yiwei Chien (The Kyoto College of Graduate Studies for Informatics)

Abstract

The paper is based on Michael Porter's Diamond Model to analyze the cause of why Japanese character industry is behind the American character industry in recent years.

1. はじめに

日本の経済は、戦後復興から高度経済成長を経て1991年のバブル崩壊、1997年のアジア金融危機、2008年のアメリカサブプライム住宅ローン問題等により大きな打撃を受け、この20年間沈黙の時期にあると言われている。しかしながら、この失われた20年間に、ある産業は勢い良く発展し、アジア市場を征服するだけでなく、世界市場にまで拡大し、日本の重要な経済の源の1つになっている。それは、キャラクタービジネスである。図1を見ると、2004年から2014年まで日本のキャラクタービジネス市場規模の成長率はGDPより安定的に成長を続けていることを明らかにし、持続的に発展し続けているのを分かった。

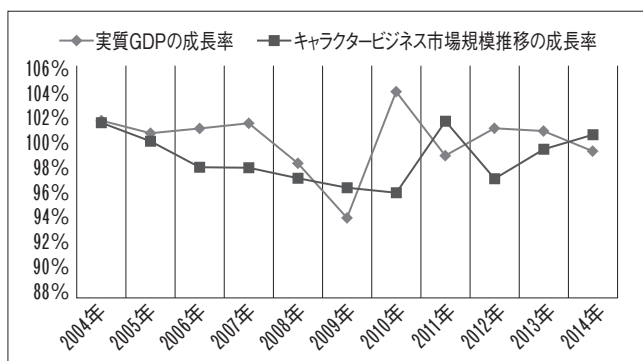


図1 日本のGDPとキャラクタービジネス市場規模
出所：『キャラクタービジネス年鑑2014年版』（矢野経済研究所 2014），p.32と「世界経済のネタ帳」（Webサイト）より筆者作成

経済産業省関東経済産業局の調査では、コンテンツ2次利用市場に係る競争環境及び海外市場動向実態調査を報告している。それによると、キャラクター・ライセンス・ビジネスについては、広義に言えば、「何らかの権利（主に知的財産権）をライセンスしたり、されたりすることによって成立するビジネス」と定義されている。また、狭義の場合には、「キャラクターとして存在し得るプロパティのライセンスを授受することによって成立するビジネス」を指す。本稿では、「コンテンツなどのキャラクターをライセンスに利用して経済的利益を得るビジネス」と定義しよう。

キャラクターという言葉が、日本での初登場は、1959年にディズニーが日本で「ウォルト・ディズニー・エンタプライズ株式会社」を設立してからである。その時期に、日本のマンガが勃興し、1960年代に日本のアニメ産業の重要な養分になっている。1963年に「鉄腕アトム」が放送されたから、日本のアニメ産業の黄金時代を迎えた。

しかし、当時テレビアニメの制作費が少なく、赤字を埋めるために、虫プロダクションという「鉄腕アトム」の制作会社がディズニーからのキャラクターマーチャンダイジングを導入し、著作権者に使用料が払われるようになり、それまでの赤字を取り戻し、日本のキャラクタービジネスが始まった。

ここ数十年間に、日本のキャラクタービジネス産業は、確かに勢い良く発展しているが、先頭を切る巨人“アメリカ”と激しく競争している。また、現在、

キャラクタービジネス市場はアメリカ、日本、ヨーロッパの三者鼎立の時代がだんだん終わり、眠れる竜とされる“中国”と猛虎“韓国”のコンテンツ産業が勃興し始め、急速に追いつけている。そのため、日本のキャラクタービジネス産業は、発展し続けているために、デメリットを把握し、その解決策を提示しなければならない。

その故、本稿の目的は、日本のキャラクタービジネス産業をダイヤモンド・モデルに基づく分析した上に、デメリットを解明し、今後の経営戦略を提言する。

本稿では、この研究テーマを進めるにあたり、先ず初めに、ダイヤモンド・モデルの(1)概念、(2)日本キャラクタービジネス産業の分析、(3)現状のデメリットに関するデータを整理する。次に、将来発展する様々な可能性を思索し、経営戦略を提案する。

2. 研究方法

本稿は、定性的研究であり、そのため研究方法も定性的研究を中心として、二次資料(統計資料、産業研究機構の報告)を研究データとして収集し、専門家と相談した上、関連文献や資料の判読や専門家の意見の統合などを含めて研究を行う。

まず、競争戦略論で著名な M. E. Porter は、その著書『国の競争優位』の中でグローバル競争優位の「ダイヤモンド・フレームワーク」の概念を展開する。

また、専門家にアンケートを実施し、日本キャラクタービジネス産業のデメリットを解明しようと試みる。

2-1 ダイヤモンド・フレームワークの概念

1990年に、M. E. Porter は『The Competitive Advantage of Nations』(土岐坤など『国の競争優位』、1992年、49-257ページ)を著し、その中で、「成功」とは、ある国・地域のある産業は、世界レベルの競争の優位性を持つのである。国際市場での競争優位を評価する方法は以下2点がある。

- (1) 多くの貿易相手国に実際に輸出し続けるのである。
- (2) 母国で資産を増やし、技術を開発し、さらに、海外投資が進むのである。

そこで、なぜある国のある産業は、世界レベルの競争の優位性を持つか。「ダイヤモンド・モデル」というフレーム・ワークを用い、国・地域の競争優位・差別化の要因を解明するのを提案された。「ダイヤモンド・モデル」の構成要素は、要素条件、需要条件、関連・支援産業、企業戦略・構造及び競争環境の4つがある。以下から詳細に説明する。

(1) 要素条件 (Factor Conditions) :

要素条件とは、ある任意の産業で競争するのに必要な人的資源(Human Resource)、物的資源(Physical Resource)、知識資源(Knowledge Resource)、資本資源(Capital Resource)、インフラ(Infrastructure)などという生産要素である。異なる産業における異なる要素を求める程度も違う。ところで、ある要素は先天的に決め、ある要素は後天的に開発される。一般的には、後者は国の競争優位を形成する要素と認められる。

(2) 需要条件 (Demand Conditions) :

需要条件とは、ある任意の産業の製品、またはサービスなどに対する本国市場の需要の性質という需要形態と規模である。ある国の国内市場における消費者は、ある任意の産業の製品、またはサービスの需要を増加し続けている場合は、その産業と関連企業が商品開発や技術革新などというイノベーションに追求させる。その上、差別化に基づいて独特の製品やサービスを提供するのは、企業が直面する経営課題となる。それで、産業と関連企業は、イノベーションを追求し続け、国の競争優位をアップさせられる。

(3) 関連・支援産業

(Related and Supporting Industries) :

関連・支援産業とは、国・地域の中では、国際競争力を持つ供給産業と関連産業が存在しているかどうかという産業クラスターである。もしある任意の産業クラスターの中では、競争力を持つ関連・支援産業が存在すれば、これらの関連・支援産業から高品質の原材料やサービスを効率よく、迅速に、しかも効果的に調達することができるようになり、企業の高生産や商品開発や技術革新などと協力することができると考えられる。それで、産業クラスターの中では、強い関連産業・支援産業がある場合は、国の競争優位を引き上げるのに役立つ。

(4) 企業戦略・構造及びライバル間競争

(Firm Strategy, Structure and Rivalry) :

企業戦略・構造及び競争環境というのは、企業の設立や組織や管理方法などを支配する国内条件、及び国内のライバル間競争の戦略である。各国々の法律や文化や産業構造などが異なることにより、企業の目標や組織やビジネス戦略も違うものである。その故、企業は、自身の状況や国内の競争市場を掌握し、目標やビジネス戦略などと自身の競争優位と結び付き、国の競争優位を形成することができる。

上に述べた四点は、国・地域のある任意の産業が、世界中での競争優位を構築するキーポイントである。すなわち、競争優位の条件を解明し、メリットの部分を善用し、デメリットの部分を改善し、国の競争優位を引き上げることができる。また、「政府」と「機会」という外部関連要因であり、以下から詳細に説明する。

(1) 政府役割 (The Role of Government) :

政府の政策は、国の競争優位にとって、非常に重要な役割である。政策には、産業政策、教育政策、科学技術政策、法令制度政策、交通政策、環境政策、労働政策などが含まれている。ただし、政府の政策は、すべての産業に良い影響を与えるというわけではない。ある時、障害になる可能性もある。例えば、政府は、ある商品の規格を統一され、需要条件に対するマイナス効果になる可能性もある。

(2) 機会役割 (The Role of Chance) :

機会とは、自然災害や国際金融危機や他国の政策などは、国の競争優位に対するプラスあるいは、マ

イナス効果になる条件である。

2-2 ダイヤモンド・モデルの批判

M. E. Porter のダイヤモンド・モデルは、確かに、経営戦略論において産業界や学界などに絶大な影響力を持っている。一方で、その絶大な影響力のゆえに、M. E. Porter のダイヤモンド・モデルへの批判も、これまで数多く提起されている。

Van Den Bosch & Van Prooijen (1992) は、M. E. Porter のダイヤモンド・モデルにおいては、「文化」の要因が考慮されないと指摘している。

Narula (1993) は、M. E. Porter のダイヤモンド・モデルの静態性に対するものであると論述している。なぜかという、M. E. Porter のダイヤモンド・モデルにおいては、どのように新たなダイヤモンド・モデルを創出すればよいかという論点について触れられていないからである。

Cartwright, Bellak, Weiss (1993) も2点の批判論点を述べている。

- (1) ダイヤモンド・モデルは、M. E. Porter より因果逆推論であり、仮説の検証不足である。
- (2) ダイヤモンド・モデルの検証においては、10ヶ国のみより観察したから、研究の妥当性への疑いがある。

また、Hodgetts (1993) と Van Den Bosch & De Man (1994) は、政府役割においては、解明されないものを説いている。すべての会社にプラスの影響を与えるのではなく、ある時、マイナスの影響を与える可能性もある。

確かに、ダイヤモンド・モデルについての様々な批判が存在しているが、現状では、ダイヤモンド・モデルが経営戦略や政策決定などにおけるよく用いられ、最も信頼されているモデルであることは疑いがない。

2-3 分析視点

本稿では、ダイヤモンド・モデルを基本的枠組みとして用い、日本キャラクタービジネス産業の競争優位について捉えていくことにする。要素条件には、日本のテレビアニメタイトルとゆるキャラの創から供給源について分析する。需要条件には、日本国内の市場でのキャラクターの需要量を解明する。関連・支援産業には、キャラクターショップ集積地と人材育成の整備を通じて有能な供給業者の存在や競争力のある関連産業の存在を目指す。企業戦略・構

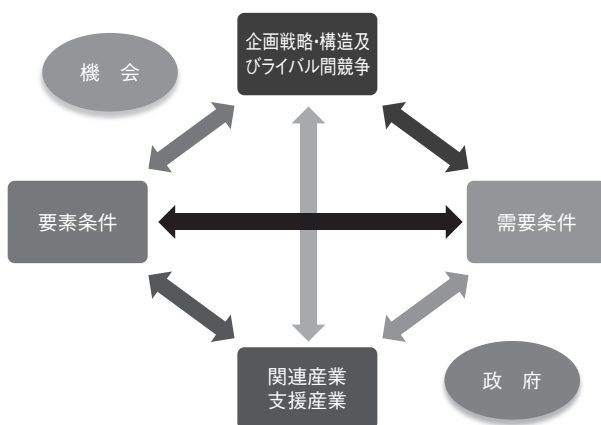


図2 ダイヤモンド・モデル
出所：Porter (1990) 参照，筆者加筆修正

造及びライバル間競争には、新市場、キャラクターの活用化、高級ブランドの合作により日本キャラクタービジネス市場を発展し続けているかを明らかにする。また、政府役割と機会役割を分析し、日本キャラクタービジネス産業の今後の戦略を考察する。

このように、日本キャラクタービジネス産業が改めて再認識され、今後も発展し続けていくことで、企業の持続的な経営にも貢献し、キャラクターの知的財産権の保護強化にも寄与していくものと考えられる。キャラクタービジネスの様々な可能性の思索を可能とし、全世界市場へと発展する助けとなることを望む。

3. 日本キャラクタービジネス産業の分析

本章では、ダイヤモンド・モデルを用い、日本のキャラクター産業の競争優位・差別化の要因を明らかにする。日本のキャラクター産業の構成要素は、要素条件、需要条件、関連・支援産業、企業戦略・構造及び競争環境の4つの内部要因があり、また機会と政府の2つの外部要因がある。

3-1 要素条件

(1) 供給源の充実—アニメタイトル

1963年に、「鉄腕アトム」が放送されたから、日本のアニメ番組は週1回30分放送のスタイルの基本形態になった。そのとき、アニメは小学生向けである。1977年の「宇宙戦艦ヤマト」と1979年の「機動戦士ガンダム」が放送されたのをきっかけに、大人たちもアニメを見ることが始まった。1980年から、日本でアニメが放送されたのは全日帯になった。近年、少子化の影響を受け、全日帯アニメが減少し、深夜帯が増加した。そして、日本アニメのタイトルと放送制作分数はほとんど200タイトルと106,000分程度を維持している。表1で示したよ

表1 日本のテレビアニメタイトルと放送制作分数推移

	2009年	2010年	2011年	2012年	
新作アニメ	66	60	56	63	
継続放送アニメ	152	135	164	159	
合計	タイトル	218	195	220	222
	分	107,919	90,445	95,475	106,090

出所：矢野経済研究所、「キャラクタービジネス年鑑2014年版」参照、筆者加筆修正

うに、2012年に、日本アニメは国内で222タイトルと106,090分の放送制作分数である。

(2) 供給源の充実—ゆるキャラ

2004年に「ゆるキャラ」という言葉を誕生した以来、キャラクターをデザインするのは、ますます多様化になっている。現在、日本国内で公認・非公認のゆるキャラをまとめ、1200体以上ある(表2)。

また、インターネットでの集合知による自由度の高いキャラクターを創作し始めている。

上述のとおり、日本のアニメキャラクターの生産量がほぼ同じレベルを維持していることと、ゆるキャラグランプリのエントリー数量が増加し続けていることから見れば、キャラクターは着実な供給源を持っているのを示す。

表2 ゆるキャラグランプリのエントリー数量推移

年	2010	2011	2012	2013	2014	2015
数量	169体	349体	865体	1580体	1699体	1727体

出所：ゆるキャラグランプリホームページをもとに筆者作成

3-2 需要条件

(1) 日本キャラクタービジネス市場規模

現在、日本キャラクタービジネス市場規模がどのような状況であるかを把握するために、矢野経済研究所はキャラクター商品化権市場と著作権市場の規模の調査を実施していた。本稿の目標市場は商品化権市場に着目し、その調査によると、2013年度の商品化権市場は前年度より99.1%の1兆1,590億円で、下げ幅を縮小する(図3)。図4を見ると、キャラクタービジネス商品化権市場の野別構成比の中で、玩具が46.7%と大きなシェアを占めたとおり、

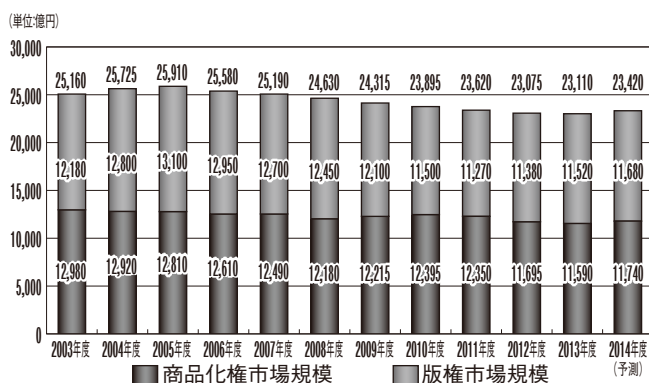


図3 キャラクタービジネス市場規模推移

出所：矢野経済研究所、「キャラクタービジネス年鑑2014年版」

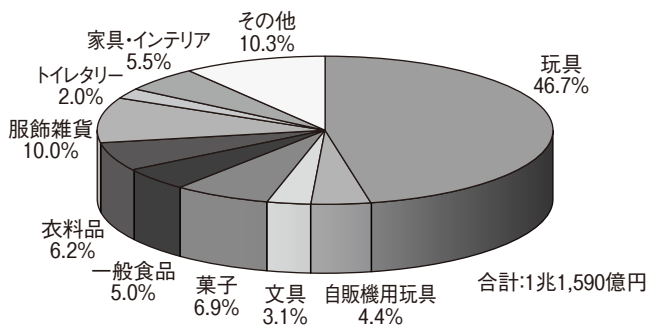


図4 2013年度キャラクタービジネス商品化権市場の野別構成比
出所：矢野経済研究所、「キャラクタービジネス年鑑2014年版」

他の市場は強化するのが必要であると認められる。一方、日本民衆はキャラクターについての商品の消費量はどのくらいだろうか。内閣府によると、2013年度の日本の国内総生産は約484兆円程度、農業生産額は8.5兆円程度であり、キャラクタービジネスの市場規模は、2.3兆円程度であると判明している（図3）。換算して、一年間一人当たり6万9千円程度の農業商品と1万8千円程度のキャラクター商品を消費していることとなる。ところが、人々は毎日農業商品を消費しなければならない。それに対して、キャラクター商品はそうではないが、キャラクター商品の消費額は農業商品の1/4程度を持ち、需要量が非常に大きいことを明らかにした。

(2) 日本キャラクターの所有度と欲求度

2014年6月に、矢野経済研究所は関東・関西在住者1千名に対して、インターネットによるキャラクターの商品についての消費者アンケートを調査した。表3で示したように、キャラクター所有度最高のキャラクター商品はミッキーマウスであり、20.3%を占めた。所有度上位10位のランキングの中で、6割は欧米のキャラクターであり、特に、「ディズニー」のキャラクターの商品が第1、2位を占めた。「サンリオ」のハローキティとリラックマも2つあり、第4、6位を占めた。

表4を示すこと、キャラクター欲求度最高のキャラクター商品もミッキーマウスであり、9.3%を占めた。欲求度の上位10位ランキングの中で、5割は欧米のキャラクターであり、特に、「ディズニー」のキャラクターの商品が1、4位を占めた。一方、日本のキャラクタービジネスの大手会社である「サンリオ」は、その調査の中では、リラックマだけ上

表3 キャラクター所有度上位10位のランキング

順位	キャラクター名前	全体	
		人数	%
1	ミッキーマウス	203	20.3
2	くまのプーさん	171	17.1
3	スヌーピー	168	16.8
4	ハローキティ	164	16.4
5	ミッフィー	129	12.9
6	リラックマ	117	11.7
7	となりのトトロ	113	11.3
8	ムーミン	104	10.4
9	ビーターラビット	85	8.5
10	くまモン	83	8.3

■：日本出身のキャラクター
出所：矢野経済研究所、「キャラクタービジネス年鑑2014年版」参照、筆者加筆修正

表4 キャラクター欲求度上位10位のランキング

順位	キャラクター名前	全体	
		人数	%
1	ミッキーマウス	93	9.3
2	スヌーピー	91	9.1
3	ムーミン	87	8.7
4	くまのプーさん	82	8.2
5	となりのトトロ	77	7.7
6	ふなっしー	74	7.4
7	リラックマ	69	6.9
8	ミッフィー	68	6.8
9	くまモン	64	6.4
10	機動戦士ガンダムシリーズ	57	5.7

■：日本出身のキャラクター
出所：矢野経済研究所、「キャラクタービジネス年鑑2014年版」参照、筆者加筆修正

位10位ランキングに入選され、第7位をしめている。ハローキティは意外に第11位となった。

3-3 関連・支援産業

(1) キャラクターショップ集積地の増加

キャラクターショップ集積地とは、ショッピングセンターや商業施設やデパートなどで設置されている多数の特定のキャラクターのショップである。現在、キャラクターショップ集積地の数量は、ますます多くなっている。例えば、2008年3月にオープンした東京駅一番街には、「ポケモンスターア」、「スヌーピー」、「リラックマ」などのキャラクターショップが出来上がり、2011年に18店舗になり、2014年7月の時点で23店舗まで拡大していた。現在、国内外の観光客にとっては、一番有名なキャ

キャラクターショップ集積地である。もちろん、日本のキャラクターショップ集積地は東京駅一番街だけではなく、他の地域もあり、日本で有名なキャラクターショップ集積地を表5のように整理した。ターショップ集積地である。もちろん、日本のキャラクターショップ集積地は東京駅一番街だけではなく、他の地域もあり、日本で有名なキャラクターショップ集積地を表5のように整理した。

表5 キャラクターショップ集積地店舗数

商業施設名	店舗数
東京駅一番街	23
オアシス 21 (名古屋)	4
コビス吉祥寺「キャラパーク吉祥寺」	8
東京スカイツリータウン・ソラマチ	16

出所：矢野経済研究所、「キャラクタービジネス年鑑 2014 年版」をもとに筆者作成

(2) 人材育成の整備

今まで、日本のマンガとアニメ産業は長時間の発展を経て、人材育成については整備されたと言われる。1970年代以降の自社内専門技術者養成制度が崩れたので、現在、人材育成は教育・研究機構を中心とする。例えば、筆者が文科省とウィキペディアからのデータを統計し、2015年までの全国にマンガ専攻が設置された大学が24校、専門学校が分校も含め約100校あり、現役学生の全国合計は5000人以上である。その中で京都にマンガ学科学部コースを要する大学が3校、専門学校が4校あり、約1,300人の学生がマンガを学んでいる。人口比によって、東京はマンガ産業が集中しているところと考えると、京都はマンガを学ぶ環境として突出した存在である。東京はマンガ産業集積地として世界に知られているが、世界唯一のマンガの教育集積地と言うと、やはり京都である。マンガ・アニメ産業の人材育成を整備していたことを通じて、キャラクターの供給源が安定させることに役立つ。

3-4 企業戦略・構造及びライバル間競争

(1) 新市場の創出

スマートフォン急速に普及されたので、スマートフォンアプリの市場も大幅に拡大している。その時、無料で通話とメッセージ交換という「LINE」アプリは「キャラクタースタンプ」に出している。「キャラクタースタンプ」は、基本的には、4種類の取得方法がある。

- ① 「LINE」から、無償で提供されるスタンプである。
- ② 100円や200円などで購入するスタンプである。
- ③ 企業の公式アカウントを登録し、無償で提供されるスタンプである。
- ④ 特定の商品を購入し、シリアルナンバーの番号を入力し、スタンプを取得できるのである。

(2) キャラクターの活用化

現在、キャラクター商品は、おもちゃや食品や衣料品などのみならず、観光地もキャラクター商品になっている。近年、「聖地巡礼」という言葉は大ヒットになっている。例えば、埼玉県久喜市の鷲宮神社は「らき☆すた」が2007年4月から9月まで放映された後で、初詣客が大幅に増加している。2007年の時、初詣客の人数は12～13万人が、08年に30万人、09年に42万人、10年には45万人、2011年に47万人に達し、12～14年も47万人ほどいる。

(3) 高級ブランドの合作

昔、キャラクター商品は、よく生活日用品と結び付いているが、近年、高級ブランドも増えていく。高級ブランドにとっては、キャラクターと結び付け、キャラクターのファンを獲得する可能性がある。そうすれば、新規顧客が開拓できる。表6では、高級ブランドと結び付いた日本のキャラクターを指摘する。

表6 高級ブランドと結び付いた日本のキャラクター

キャラクター名	高級ブランド
くまモン	バカラ
	シュタイフ
サザエさん	バカラ
	山田平安堂
	近沢レース店
ハローキティ	スワロフスキー
	サマンサタバサ
	アンテプリマ
	キャサリン ハムネット

出所：矢野経済研究所、「キャラクタービジネス年鑑 2014 年版」をもとに筆者作成

3-5 政府役割

(1) 政府模倣品・海賊版対策総合窓口

2004年5月に、日本での知的財産戦略本部会合

が決定した知的財産推進計画 2004 に基づき、同年 7 月に各省連携組織である「模倣品・海賊版対策関係省庁連絡会議」が設置され、8 月 31 日に一元的な相談窓口として経済産業省に政府模倣品・海賊版対策総合窓口が開設された。政府模倣品・海賊版対策総合窓口は特許権、意匠権、商標権、著作権など、あらゆる種類の知的財産権の保護に取り組み、複数省庁に関係することも総合的に対応できる。

(2) クール・ジャパン室

2010 年 6 月に経済産業省製造産業局は「クール・ジャパン室」が開設した。「クール・ジャパン室」の役割は日本のポップカルチャーの戦略を打ち出し、実施する。もちろん、キャラクター産業も含まれている。クール・ジャパン戦略はコンテンツの海外展開及びローカライズ支援、日本でのイベント開催及び海外情報発信、ミラノ国際博覧会での PR などを含め、キャラクター産業が海外での発展に役立てることが認められる。

3-6 機会役割

(1) オリンピックの東京開催

2020 年の夏季オリンピック開催都市が東京に決まり、東京 2020 オリンピック・パラリンピック招致委員会は、五輪開催の経済波及効果は約 3 兆円に上ると試算した。ただし、その金額は直接効果であるが、付随的効果が試算していない。付随的効果の 1 つとしては、訪日外国人の増加である。その際、キャラクターのパワーが展開でき、キャラクターの魅力で訪日外国人引き付けることができると思われる。

(2) スマートフォンの普及

総務省によると、世界市場における携帯電話販売台数に占めるスマートフォン（フィーチャーフォンを含む）の比率は、2011 年に約 27% に達し、2015 年には世界市場において 5 割を超える見通しとなっている。また、スマートフォンの販売台数は、2011 年の 4 億 7,000 万台から、2016 年には 13 億台に、年平均 22.5% での成長が予測されている。キャラクター産業はスマートフォンの普及により、新しい商機があり、前述したアプリのみならず、スマートフォンの保護カバーやイヤホンやなど関連商品の展開にも商機になる。未来は、更に多くの新開発の関連商品を登場し続けているのが予見できると考えている。

4. 調査の結果

前章のとおり、日本のキャラクター産業が 4 つの内部構成要素と 2 つ外部関連要因を明らかにし、競争優位を解明した。本章では、専門家からの意見によると、日本キャラクタービジネス産業のデメリットを明らかにしよう。

アンケート評価を実施する概要は、ここから説明する。

(1) 調査方法：

e-mail によるアンケートを用いた自記式調査であった。具体的には、MS-Word 形式で作成されたアンケートを、e-mail の添付ファイルとして送付した。MS-Word 形式のアンケートに回答者が記入し（自記式）、それを e-mail にて返送してもらった。

(2) 査対象者、調査票配布数：

キャラクタービジネスに関する研究者や従業員や経営者などを中心とした 3 名をピックアップし、その上、e-mail の連絡先が判明した 3 名にアンケート調査票を配布した。

(3) 調査時期：

調査実施期間：

2015 年 12 月 20 日～2016 年 4 月 22 日

調査票配布：

2015 年 12 月 20 日～2016 年 2 月 20 日

調査票回収最終日：

2016 年 4 月 22 日

4-1 結果

第一に、日本のキャラクター産業に存在する問題・課題には、専門家たちの意見を見ると、日本国内で、商品化権を取得する流れと時間が長すぎる問題が存在しないものである。ただし、海外企業は、商品化権を取得する流れと時間が長すぎる問題が確かに存在している。なぜかという、専門家 K 氏と専門家 N 氏の回答より、誰がどの権利を持っているのかが外からではわかりにくく、あるいは一部の権利者による独占、商品化のプロセスも一般化されていないため、キャラクター利用の拡大を阻害しているだけでなく、商品化権を取得する時間がかかるからである。

第二に、現行のキャラクタービジネスに関する法

律（著作権法や商標法や意匠法など）には、専門家 W 氏と専門家 K 氏は、整備されていないという回答をつけられた。ただし、商品化権に関する専用の法律が推進されたほうが良いでしょうかの部分で、専門家 K 氏は推進されるのが必要ではない意見を述べた。専門家 K 氏は、賛成を選んだが、ガラパゴスなユニークさを失ってしまう可能性が高い意見を述べた。専門家たちの意見をまとめて結論を導き出し、商品化権は、著作権法や商標法や意匠法などに基づいて行われるので、商品化権に関する専用の立法の必要性がないが、著作権法を整備し続けているのが必要なものである。

第三に、海外市場を開拓する政策、組織には、専門家 N 氏の回答は整備されているが、専門家 W 氏と専門家 K 氏は、整備されていないという意見を述べた。確かに、現在、CBLA、CODA などが積極的に海外市場展開の対策を推進しているが、当地の視点からではなく、日本の視点から対策を推進している。その故、日本国内で設立された組織は、海外市場の問題を効果的に解決できないものであり、現地で設立された組織は、現地の文化や経済や政策などが日本国内で設立された組織より深く理解できるので、効果的に解決できる可能性があると考えられる。

5. 終わり

本稿では、「ダイヤモンド・モデル」を用い、日本のキャラクター産業の競争の優位性を闡明した。しかしながら、専門家のアンケートの結果によると、日本のキャラクター産業は、まだ完璧ではないと認められる。特に、海外市場を開拓する政策、組織である。

その故、日本のキャラクターを発展し続け、持続的な経営のため、日本キャラクター産業が海外市場を開拓する際に、管理会社を設置することと一元管理することについては研究する価値があると考えられる。

最初に予想されるモデルには、その仲介者は、資源の有効な整合を促進することができ、ライセンサーとライセンスの橋として、効率的に、スムーズに協力を達成するような存在である。さらに、これにもとづき、科学的なモデルの構築しようと試みる。

今後の研究はその方向に向け、進めていこうと思われる。

【参考文献】

- 青木貞茂『キャラクター・パワー ゆるキャラから国家ブランディングまで』NHK 出版 2014
- 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩『マーケティング』有斐閣 2010
- アイデア探検隊ビジネス班編『ポケモンの成功法則—キャラクタービジネスの舞台裏を徹底分析』東洋経済新報社 2001
- キャラクターマーケティングプロジェクト編『図解でわかるキャラクターマーケティング—これがキャラクター活用のマーケティング手法だ!』日本能率協会マネジメントセンター 2001
- 近藤健祐『100年愛されるキャラクターのつくり方 キャラクターづくりのポイントとノウハウ』ゴマブックス 2006
- 草間文彦『ライセンスビジネスの戦略と実務 キャラクター&ブランド活用マネジメント』白桃書房 2015
- 経済産業省関東経済産業局編『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』経済産業省関東経済産業局 2011
- 越川靖子「キャラクターとブランドに関する一考察—地域振興とゆるキャラ発展のために—」『湘北紀要 34』湘北短期大学 2013
- 世界経済のネタ帳「日本の GDP の推移」世界経済のネタ帳, 2015, available at http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html (2016年6月26日最終確認)
- 津堅信之『日本アニメーションの力—85年の歴史を貫く 2つの軸』NTT 出版 2004
- 辻幸恵・水野浩児・梅村修『キャラクター総論—文化・商業・知財』白桃書房 2009
- 土屋新太郎『キャラクタービジネス その構造と戦略』キネマ旬報社 1995
- トッパンキャラクター商品化権研究会『キャラクター・商品化権実務ガイド』東京書籍 2004
- 中村伊知哉・小野打恵『日本のポップパワー：世界を変えるコンテンツの実像』日本経済新聞社 2006
- 日経 BP 社技術研究部編『進化するアニメ・ビジネス 世界に羽ばたく日本のアニメとキャラクター』日経 BP 社 2000
- 島山けんじ『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館 2005
- 藤井健「コンテンツ・ビジネスの異文化適応戦略—ウォルト・ディズニー社の事例—」『白鷗大学論集 第 19 巻 第 1 号』白鷗大学 2004
- フレックスインターナショナルキャラクタービジネスプロジェクト『図解でわかるキャラクタービジネス 77 の成功法則』実業之日本社 2002
- 穂積保『コンテンツ商品化の法律と実務 ライセンス契約完全ガイド』学陽書房 2009
- 増田弘道『アニメビジネスがわかる』NTT 出版 2007
- 増田弘道『もっとわかるアニメビジネス』NTT 出版 2011
- 宮下真（著）、星野克美（監修）『キャラクタービジネス 知られざる戦略』青春出版社 2001
- 文部科学省「学校基本調査」文部科学省 2015
- 八代英輝『コンテンツビジネス・マネジメント』東洋経済

新報社 2005
山田徹『キャラクタービジネス 「かわいい」が生み出す巨大市場』PHP 研究所 2000
矢野経済研究所編『キャラクタービジネス年鑑 2014 年版』矢野経済研究所 2014
Business Journal 「人気キャラ抱えるアニメ産業，出遅れた海外市場開拓のカギ」available at http://biz-journal.jp/2012/12/post_1241.html(2016年6月26日最終確認)
Keller, K.L, Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Prentice-Hall., 1998, p.166 (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー 2000)
Cartwright, Bellak, and Weiss, “The interface and convergence of strategic management and organizational environment domains,” *Journal of Management* 20, 1993, 201-212,
Hodgetts, “Porter’s Diamond Framework in a Mexican concepts,” West Publishing Company, 1993
MANTANWEB 「鷺宮神社：初詣客 4 年連続 47 万人で“巡礼”定着」available at <http://mantan-web.jp/2014/01/07/20140107dog00m200037000c.html> (2016年6月26日最終確認)
Narula, “Technology, International Business and Porter’s Diamond,” *Management International Review*, 33, Special Issue, 1993, 85-107

Porter, M.E., “Competitive Strategy,” The Free Press, 1980. (土岐坤他訳「競争の戦略」, ダイヤモンド社 1982)
Porter, M.E., “The Competitive Advantage of Nations,” The Free Press, 1990. (土岐坤他訳「国の競争優位」(上)(下), ダイヤモンド社 1992)
Van Den Bosch & Van Prooijen, “European Management An Emerging Competitive Advantage of European Nations,” *Euro-pean Management Journal*, 10 (4), 1992
Van Den Bosch & De Man, “Government’s Impact on the Business Environment and Strategic Management,” *Journal of General Management*, 19 (3), 1994, 50-59
wikipedia「マンガ学科」available at <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%83%9E%E3%83%B3%E3%82%AC%E5%AD%A6%E7%A7%91> (2016年6月26日最終確認)

◆著者紹介

簡 逸威 Chien YiWei

京都情報大学院大学助教。
慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科博士後期在学中
(メディアデザイン専攻)。
日本マーケティング学会，文化経済学会，社会情報学会，
ビジネスモデル学会会員。