

【レフリー原著・研究論文（BMA 論文区分）】

キャラクター・ライセンス・ビジネスモデルに関する一考察と一試案

簡 逸威

1963年に「鉄腕アトム」の放送の開始に伴って、日本アニメのキャラクター・ライセンス・ビジネスが始まった。一方、過去数十年間で日本の経済は、高度成長を経てバブル崩壊などにより大きな打撃を受けた。しかしながら、キャラクター・ライセンス・ビジネスは発展が目覚ましく、日本の重要な経済源の1つとなっている。本稿では、日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスの分類と現状を分析し、例えば、ライセンサーが海外市場開拓に関する問題の解決に向けて努力できることを考察し、仲介者組織が設置される必要があるという試案を導く。

キーワード：キャラクター、ビジネスモデル、ライセンス、アニメ、ゆるキャラ

Research on Japan's Character License Business Model

Yiwei Chien

The introduction of the television animation program Astro Boy in 1963 opened the door to the era of the Japanese animation character business. Whereas the Japanese economy has continued to experience stagnation triggered by the collapse of the bubble economy for decades, the animation character business has been significantly developed to become one of the major drivers of Japanese economy and trade. In this paper, the author describes and compares the models of the character brand business in Japan and illustrates prospects and constraints in existing models. The author proposes a new model and the establishment a new organization, the “Japan Character Brand Center,” to solve issues surrounding around the industry and to make the industry more competitive in the global economy.

Key word:

Character, Business Model, License, Anime, Costumed Mascot Character

1 はじめに

本稿は、日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスの問題点に焦点を当て考察するものである。日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスの由来については、1963年に「鉄腕アトム」が放送された際、製作費が少なく、赤字を埋めるために、虫プロダクション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導

入が始まった。一方、この 50 年の間に、日本の経済は、高度成長を経てバブル崩壊、1997 年 7 月のアジア金融危機、2008 年 8 月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た。しかしながら、Fig.1 を示すと、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が分かった。

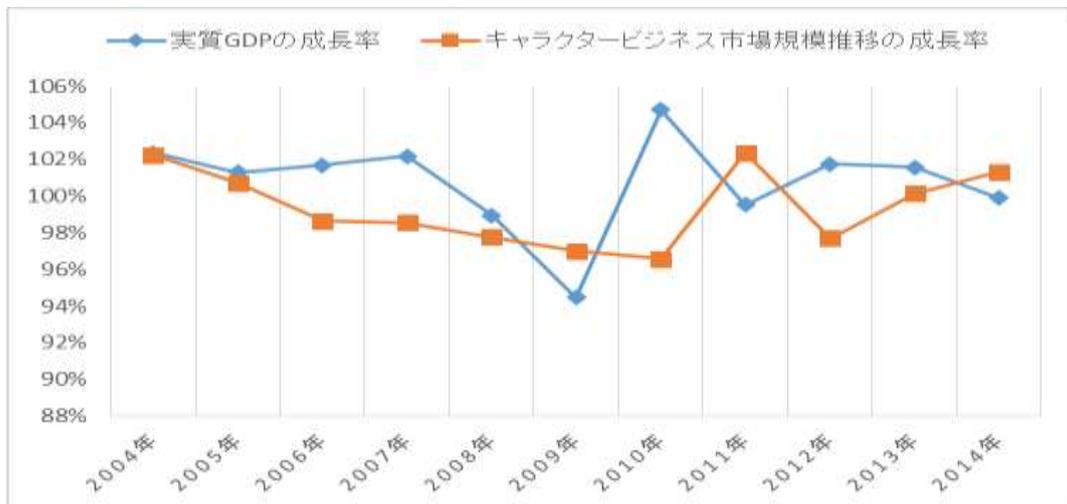


Fig.1 日本の実質 GDP とキャラクタービジネス市場規模の成長率比較

出所：『キャラクタービジネス年鑑 2014 年版』, p.32 と「世界経済のネタ帳」(Web サイト) より筆者作成

さて、日本のキャラクタービジネスは、確かに競争の優位性を保ってきたが、近年、先頭を切る巨人“アメリカ”と激しく競争しているだけでなく、眠れる竜“中国”と宿敵“韓国”のコンテンツ産業が勃興し始め、急速に追い上げている。その結果としてキャラクターの構成の多様化やキャラクタービジネス市場も活性化することが、当然であるとの市場が広まってきている。それにもかかわらず、キャラクタービジネス市場の競争は激化してきているが、日本の競争優位性を持続させることは困難である。

本稿の目的は、日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスにおける諸問題を整理し、今後の海外市場の経営戦略、新たなビジネスモデルを模索することである。この研究テーマを進めるにあたり先ず初めに、日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスの現状と問題点について考察する。つづいて、問題点の解決方法と将来発展する様々な可能性を思索し、新たなビジネスモデルの提案を試みる。そして最後に、新たなビジネスモデルの妥当性の検証を行い、結論を述べる。

II 日本キャラブランドビジネスモデルの現状

1. 定義と分類

キャラクター・ライセンス・ビジネスとは何であろうか。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。狭義に言えば、「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。本稿は狭義の定義に基づいてキャラクター・ライセンス・ビジネスの現状を考察してみる。

本稿のキャラクターの分類は、越川(2013)説に従い、以下のように4つに分類する¹⁾。

(1) コンテンツからのキャラクター：

ここでのキャラクターはコンテンツが基本となっているものである。アニメ、マンガ、ゲーム、絵本もここに分類する。例えば、ワンピース、ポケモン、ドラヘもん、ドラゴンボールなどがこれにあたる。

(2) キャラクタービジネスによるキャラクター

キャラクター商品として売り出すことから始まったもの、例えば、ハローキティやリラックマ、アランジアロンゾなどがこれにあたる。

(3) ゆるキャラなどにみられる公的機関からのキャラクター：

公的機関が消費者の要望及び存在を知ってもらう、または、認知を広めるために使用することを第一目的として創られたものである。例えば、モリゾー・キッコロ（「愛・地球博」）、どーもくん（NHK）ひこにゃん・くまモン（ご当地ゆるキャラ）などがこれにあたる。

(4) ブランド表現から登場したキャラクター：

企業がブランド表現の一つとして用いたオリジナルのキャラクターとする。例えば、ダイハツのカクカクシカジカ、ダイキンのぴちよんくん、ドコモのドコモダケなどがこれにあたる。

上述のとおり、日本のキャラクターの出身は、コンテンツ、ビジネス、ゆるキャラ及びブランドが4つあるのが分かった。一般的に「キャラクター」の出身という、大部分の人がすぐに思い浮かべるのは、漫画・アニメ（コンテンツ）であると思われる。しかしながら、日本キャラクターの出身は、本当に漫画・アニメ（コンテンツ）が大きなシェアを占めているのだろうか。矢野経済研究所は、キャラクター所有度ランキングの関連を報告している（Table 1）。それによると、所有度上位10位の中で、コンテンツ出身が70%と大きなシェアを占め、ブランド表現から登場したキャラクターのものはないのを明らかにした。

本稿においては上述した所有度上位10位のランキングによると、コンテンツ、ビジネス及びゆるキャラ、3つのビジネスモデルに着目して考察しよう。

Table 1 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	出身
1	ミッキーマウス	コンテンツ
2	くまのプーさん	コンテンツ
3	スヌーピー	コンテンツ
4	ハローキティ	ビジネス
5	ミッフィー	コンテンツ
6	リラックマ	ビジネス
7	となりのトトロ	コンテンツ
8	ムーミン	コンテンツ
9	ビーターラビット	コンテンツ
10	くまモン	ゆるキャラ

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.415より筆者加筆修正

2. コンテンツのキャラブランドビジネス

まず、コンテンツのキャラブランドビジネスの現状から考察を進める。コンテンツのキャラクター・ライセンスビジネスモデルの流れと条件は、他の出身のキャラクターより複雑で、厳しいと思われる。アニメを例にとると、それは二次利用を前提として製作され、様々な権利が発生する²⁾が、キャラクター・ライセンス・ビジ

¹⁾ 広義のキャラクター分類と評される越川(2013)説以外、牛木(2000)説では以下のように商品化権の視点からキャラクターを7つに分類された。①ファンシフルキャラクター、②フィクショナルキャラクター、③実在人物(パーソナリティ)、④動物、建築物、自動車、航空機、雑誌の表紙、人形、商品それ自体など、現実の物体で表現されているもの、⑤標章、サービスマーク、シンボルマーク、ネーミング、ワードなど、図形や文字や記号で表現されているもの、⑥企業団体などの名前や略称などで、文字だけで表現されているもの、⑦その他以上の分類に属さないすべてのものである。

²⁾ 平成19年度著作権・コンテンツ委員会(2008)によると、アニメの二次利用を前提として製作され、放送権、翻訳権、及び翻案権などが発生することがある。

ネスに関する権利が、日本国内商品化権、海外商品化権、販促使用权の3つがあるからである。アニメキャラクターのライセンスでのライセンサーは、詳しく分けられ権利者（原作者、出版社）、放送業務（放送局、広告代理店）、製作委員会参加会社、アニメ制作会社などがある（Fig.2）。

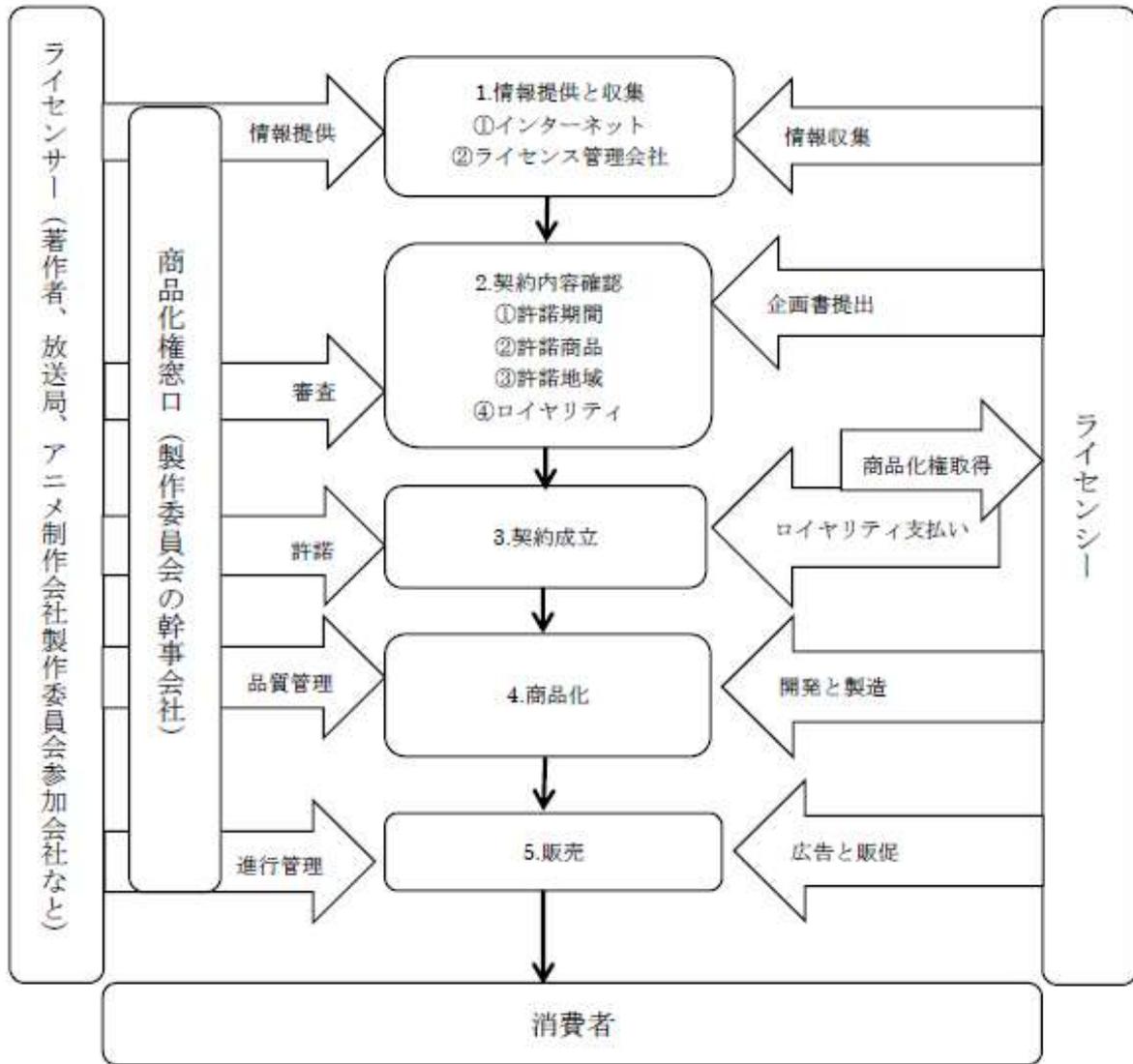


Fig.2 アニメのキャラクター・ライセンス・ビジネスモデル

出所：筆者作成

上述のとおり、アニメキャラクターのライセンスでのライセンサーの組織は非常に複雑であるが、ロイヤリティがどうやって分配されているか。Fig.3を示すと、ロイヤリティはその4つの単位に分配される前に、商品化権窓口でロイヤリティの10%の手数料を徴収しなければならない。この手数料をトップオフ³としてアニメの製作委員会がかかったコストのうち優先的に費用を回収することである。

³ トップオフとは、製作委員会、あるいは出資者がかかったコストのうち優先的に費用を回収することである。なお、コンテンツ産業は慣習的に、必要不可欠な費用ではあるものの、または製作費としては扱えないようなコストがトップオフとなることが多いである。逆に、宣伝費がトップオフ扱いになることが多いである。

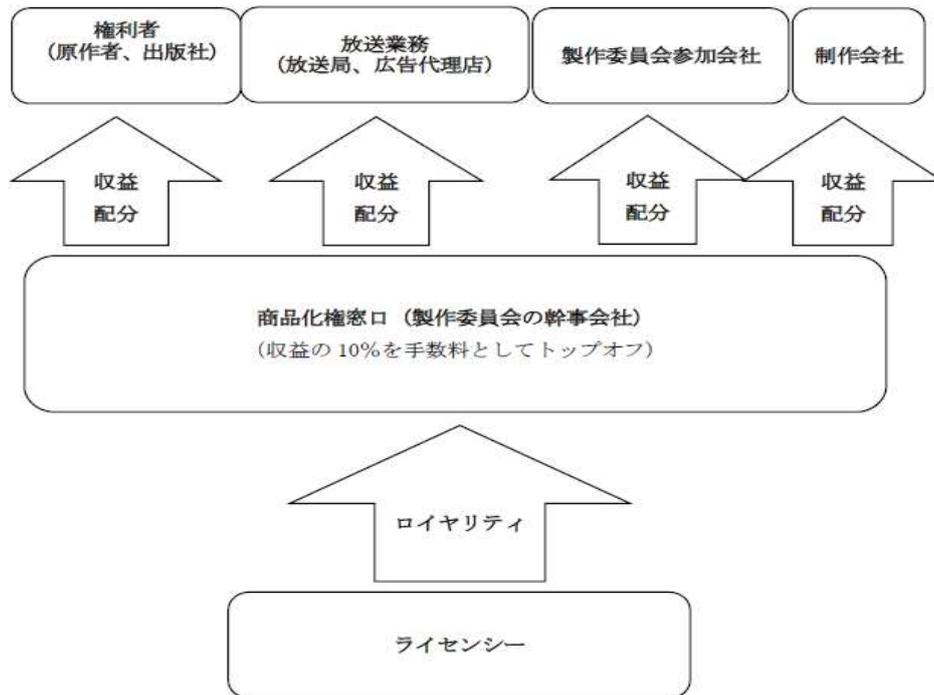


Fig.3 アニメのキャラクター・ライセンス・ビジネスの収益分配モデル

出所：筆者作成

一方、山田(2000)によると、許諾権の申請から取得までのプロセスは約 2~3 ヶ月にかかるものである。基本的には、最初に企画書の可否を確認し、打ち合わせるの約 1 ヶ月にかかるものである。企画書を通過した場合には、試作品を確認し、修正するのも必要である。その部分では、もちろん、商品化権窓口だけで判断しているわけではなく、原作者の意見を仰ぐの必要である。それは相当の時間がかかり、少なくとも約 1 ヶ月ぐらいである。結局、許諾権を取得するプロセスは約 2~3 ヶ月にかかるものである。また、商品の製造から販売までは、約 2~3 ヶ月にかかるものである。上に述べたように、キャラクターライセンス商品は企画から販売までが約半年かかるものである。ライセンシーは海外からの会社の場合、プロセスがもっと長くなるものである。その故、海外の会社はビジネスのキャラクターの許諾権を取得したのが多いである。

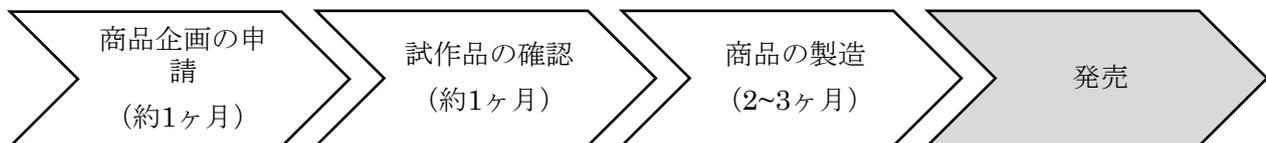


Fig.4 アニメの商品権を取得する流れ

出所：筆者作成

例にとると、台湾セブンイレブンは 2005 年から客がポイントを貯める日本のキャラクターの関連商品と交換するというキャンペーンを打ち出しているが、その際、交換する商品は、ほとんどがビジネスのキャラブランドであった (Table 2)。台湾のセブンイレブンは、キャラクターを選ぶ要素が(1)キャラクター人気の高さ、(2)商品化権を取得する容易さ、及び(3)長期放送アニメ、あるいは長寿キャラクターの 3 点である。前述のように、企画から販売までが約半年かかることがあるから、長期放送アニメ、または長寿キャラクターではないと選ぶ要素にならなければならないのである。その上、日本アニメのキャラクターの海外ライセンス・ビジネス

スのデメリットが3点ある。(1) 商品化権取得の時間がかかること、(2) 新放送アニメ、または短編アニメのライセンスビジネスが厳しいこと、(3) 商品化権窓口が不明確なことである。一方、ビジネスのキャラクターの会社では、海外企業に対して、現地の管理会社を設置する戦略は、コンテンツのキャラクターの商品化権窓口より明らかである。例えば、「サンリオ」は台湾に Sanrio Taiwan Co.,Ltd(台湾三麗鷗股份有限公司)という管理会社を設置した。そして、「サンリオ」のキャラクターの許諾権を取得するプロセスはコンテンツのキャラクターより簡略でき、時間が短縮できるものである。その故、ビジネスのキャラクターの海外ライセンスビジネスはコンテンツのキャラクターより成功したと言える。次に、日本のビジネスのキャラクタービジネスの現状について述べる。

Table 2 台湾セブンイレブンのキャンペーンに登場した日本のキャラクター

年分	登場した日本のキャラクター
2005	Hello Kitty
2006	Hello Kitty、ドラえもん、ドラえもん
2007	Hello Kitty、Hello Kitty、ドラえもん
2008	ドラえもん
2010	ちびまる子ちゃん、ドラえもん
2011	Hello Kitty、リラックマ、ドラえもん
2012	サンエックスのキャラクター、ワンピース、ドラえもん
2013	Hello Kitty、リラックマ、ドラえもん
2014	LIEN のキャラクター、Hello Kitty、リラックマ、ドラえもん、
2015	KIKILALAx Melody、LIEN のキャラクター、リラックマ
2016	LIEN のキャラクター、Hello Kitty、サンリオのキャラクター

出所：台湾セブンイレブンのサイトより筆者作成

3. ビジネスのキャラブランドビジネス

ビジネスのキャラクタービジネスの流れはコンテンツのキャラクタービジネスと同様に複雑だろうか。この代表格の「サンリオ」を例に説明する。「サンリオ」のキャラクタービジネスモデルを示すと、ライセンサーは単一であり、商品化権窓口もないので、アニメのキャラクタービジネスの流れより簡略である (Fig.5)。

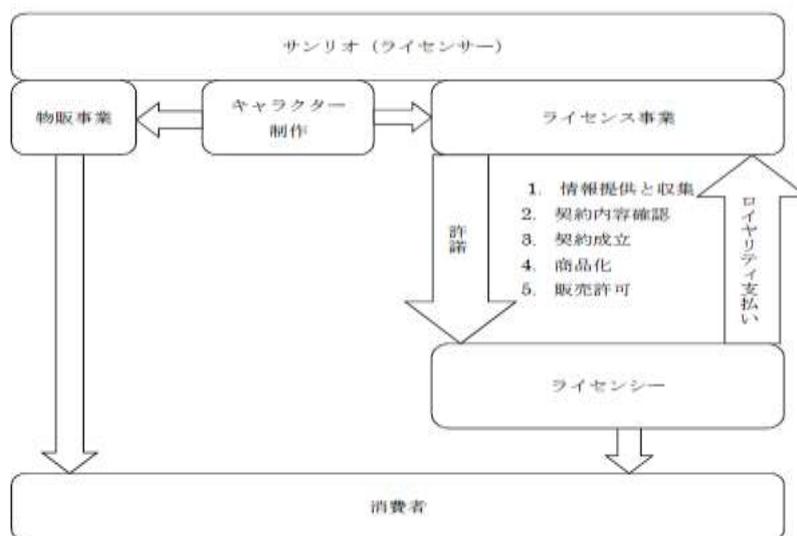


Fig.5 サンリオのキャラクタービジネスモデル

出所：筆者作成

また、ロイヤリティもアニメより安いである。なぜかという、「サンリオ」のキャラクターは、自社でデザインし、知的財産権を持ち、中間マージンを省くことができるからである。「サンリオ」の成功した理由は、それだけではなく、「サンリオ」も情報技術の「オープンイノベーション」概念を導入し、「キャラクター・ライセンス・ビジネスが、「デザイン開放」となっている。ライセンシーに対して、自由にデザインするのは非常に魅力がある。この部分を導入するのはコンテンツのキャラクタービジネスでは難しいと考える。この理由で、コンテンツのキャラクタービジネスの海外展開はビジネスのキャラクターより厳しい認識を示している。

一方、Fig.5 で示したように、「サンリオ」のビジネスは、ライセンスのみならず、物販（自社キャラクターの商品）もあり、そして「サンリオ」はライセンシーの競争相手になるだろうか。実は、「サンリオ」が市場を適切に細分化しているので、ライセンシーと競争するのを避けられる。Fig.6 を示すと、日本国内市場での主なビジネスにおいては、物販事業に対し、ライセンス事業が 13.58%と小さいシェアを占めた。また、海外市場で主なビジネスはライセンス事業である。特に、欧米市場では、収益は、ほとんどライセンス事業からである。上述のとおり、「サンリオ」は、重複許諾を避けることができ、競争関係が防止できるものである。

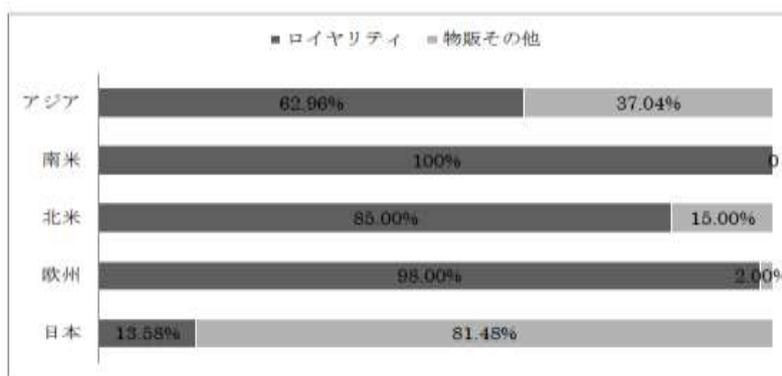


Fig.6 サンリオの売上高の地域別構成比

出所：株式会社サンリオ第3四半期決算短信（平成27年3月期）より筆者作成

4. ゆるキャラビジネス

ゆるキャラビジネスの起源には、日本の経済がバブル崩壊後、長期不況から脱出できないので、地方の経済も疲弊しているから、地域活性化と復興のために、ゆるキャラビジネスモデルが生まれた。しかし、現在、ゆるキャラは地方自治体から開発するだけでなく、企業あるいは、個人から開発する数量がだんだん多くなっている。なお、本研究では、地方自治体からのゆるキャラビジネスを研究対象とする。

地方自治体からのゆるキャラビジネスの目的は、コンテンツとビジネスのキャラクターが違っている。コンテンツとビジネスのキャラクタービジネスにとって、最も大切な目的と言え、ロイヤリティからの収益であろう。だが、ゆるキャラビジネスにとって、ロイヤリティからの収益だけではなく、地方における経済効果は非常に大事なことである。しかし、財務省の調査によると、ゆるキャラの着ぐるみだけの維持費は年間に100万円を超えるのが分かった。換言すれば、ゆるキャラの人気は短期に出なかった場合は、長期間にわたり地方財政に重い負担がかかるものである。

前述のとおり、ゆるキャラの人気は短期に出ることが必要なものである。そこで、自治体は自らのゆるキャラを作り、知名度を高めるために、テレビや雑誌や新聞などのメディアでの露出を増やすわけである。人気が出れば、このゆるキャラビジネスを始めることができる。そうすると、このキャラクターの地元の間接的な

PR となり、この経済効果は大きくなるというわけである。

その上、基本的にゆるキャラビジネスモデルは、ビジネスのキャラクターと似ている。ライセンサーは、自治体（ライセンサー）から商品化権を取得する条件がアニメキャラクターより簡単である（Fig.7）。

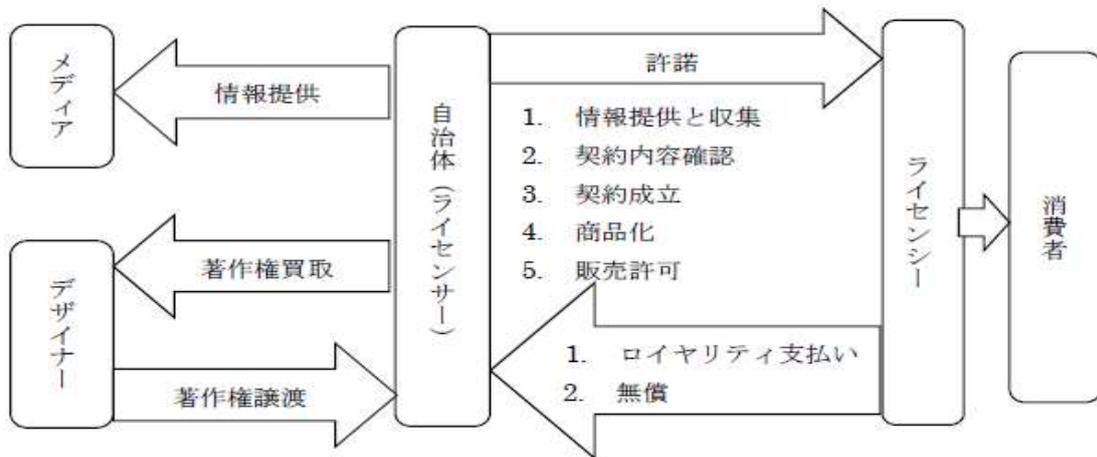


Fig.7 ゆるキャラビジネスモデル
出所：筆者作成

また、基本的にキャラクターを商用として用いる際には、ロイヤリティを支払わなければならない。しかし、ゆるキャラには、出身地の PR、製品の PR 促進等につながると認められる場合は、ロイヤリティを原則無料としている（Table 3）。

Table 3 無償使用の場合

団体等	使用目的
国、地方自治体、その他公共団体	公共または公共用に使用するとき。
自治会、NPO、その他の公共的団体等	公益的な活動に使用するとき。
放送機関、新聞社、通信社その他の報道機関	報道目的に使用するとき。（申請は不要である。）
出版社、旅行会社等	出身地への誘客効果が期待できるとき。（例：観光パンフレット、旅行雑誌等）
その他	出身地の PR、製品の PR 促進等につながると認めるとき。

出所：彦根市役所の「ひこにゃん」ホームページより、筆者作成

5. 日本のキャラクタービジネスの比較

前節までは、日本で主な 3 種類のキャラブランドビジネスモデルを考察し、様々なメリットとデメリットを明らかにした。本節ではビジネスモデルのキーポイントをまとめ、比較を試みる。

(1)流れと時間：

コンテンツキャラブランドビジネスの流れと時間は、3 種類のビジネスモデル中では、最も長いであると判断される。主な原因は、商品化権窓口（製作委員会の幹事会社）の同意を取得しなければならないからである。また、テレビアニメ放送のスケジュールに合わせることで、及び、商品の重複許諾を確認することなどが必要からである。ゆるキャラは、他の 2 つビジネスモデルより最も短いと見られる。自治体は、PR 促進に役

立つ等に基づき、無償・有償だけを確認するからである。

(2) ライセンサーのリスク：

テレビアニメの製作費プラス電波利用料が、2億円以上が必要なので、ライセンサーのリスクは3種類のビジネスモデル中では、最も高くなると判断される。ビジネスキャラブランドとゆるキャラのライセンサーのリスクは、大体同じ状況だが、ゆるキャラは収益向けの目的ではなく、海外経営リスクが全くないので、ライセンサーのリスクが非常に低くなると推測される。

(3) ライセンシーのリスク：

多数のコンテンツキャラブランドの商品化権を取得することには提供料（スポンサー）を出す条件がある。そのため、ライセンシーの企業は、予算投入を増やすことが必要となり、リスクも高まるものである。その故、コンテンツキャラブランドビジネスのライセンシーのリスクは、最も高いであると推論される。ゆるキャラのライセンシーの企業には、無償で商品化権を取得する場合は、商品化権を取得する予算投入が全くないため、リスクが相対的に低いであると見られる。

(4) 新規参入：

コンテンツキャラクターの商品化権を取得するのは提供料（スポンサー）を出す条件に基づくため、日本の中小企業や海外企業や新規などは参入するのが難しいであると判断される。そのため、コンテンツキャラクタービジネスの新規参入は、至難であると言っても過言ではない。ビジネスキャラクターは、ゆるキャラより容易である。ゆるキャラのキャラクターの商品化権を取得するのは、自治体に PR 促進に役立つ等条件がある。一方、ビジネスキャラクターには、知的財産権ビジネス会社は販売するために、デザインを出してくるので、基本的にいかなる企業も参入することができる。ビジネスキャラクターの新規参入は、割と簡単であると言える。

日本キャラクタービジネスモデルを Table 4 のようにまとめて比較すると、コンテンツのキャラクタービジネスの現状は最も厳しいということが分かった。前述したとおり、現在、抱えている問題は、プロセスが複雑なこと、時間を費やすこと、及び中小企業や海外企業の参入が困難なことなどがあると判断される。

Table 4 キャラクター・ライセンス・ビジネスモデルの比較

	キャラブランドビジネスモデル		
	コンテンツ	>ビジネス	>ゆるキャラ
流れと時間(長短)	コンテンツ	>ビジネス	>ゆるキャラ
ライセンサーのリスク(高低)	コンテンツ	>ビジネス	>ゆるキャラ
ライセンシーのリスク(高低)	コンテンツ	>ビジネス	>ゆるキャラ
新規参入(難易)	コンテンツ	>ゆるキャラ	>ビジネス

出所：筆者作成

Ⅲ 新たなビジネスモデルと提言

1. JCBC ビジネスモデル

前章で述べたように、日本の主な3種類のキャラクタービジネスモデルには時間問題、ライセンサーのリスク、ライセンシーのリスク及び新規参入などのポイントがあり、現状の問題を解決するために、新たなビジネスモデルを提案しようと試みる。最初に予想されるモデルには、仲介者組織が設置され、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シーの橋として、効率的に、スムーズに協力を達成するよう

な存在である。さらにもとづき、科学的なモデルである「ジャパ・キャラブランドセンター(JCBC)」の構築を考える。この創設によって、ライセンスの流れが簡略化され、時間の短縮が可能となり、結果、中小企業や海外企業などの参入、市場の開拓、収益の増加等に役立つことを望む (Fig.8)。

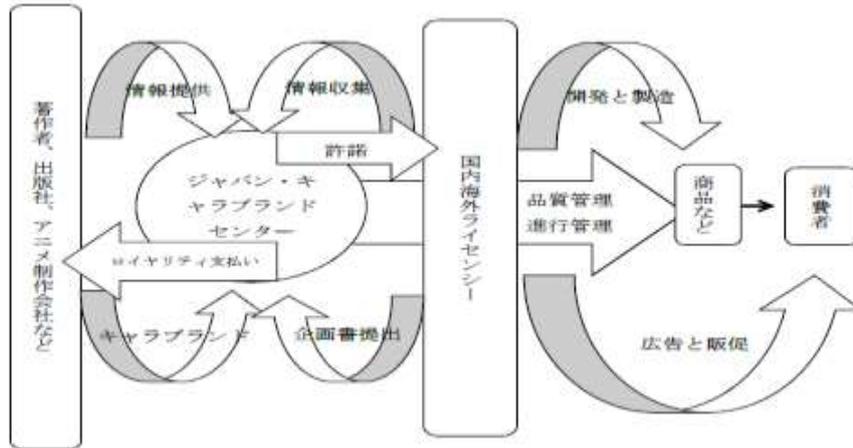


Fig.8 JCBC ビジネスモデルの予想図
出所：筆者作成

2. JCBC の職能

最初に、日本における一元的に整備し、音楽著作権についての仲介・管理組織と知られる日本音楽著作権協会 (JASRAC) のモデルを考察し、キーポイントを明らかにしようと試みる。日本音楽著作権協会の音楽著作権管理事業は、大まかに分けると、ライセンス事業と監視事業の二部分であると考えられる。ライセンス事業では、作曲者、作詞者、及び音楽出版者などの音楽著作権の支分権の全部、あるいはその一部を JASRAC に移転し、JASRAC は権利者たちから音楽著作権の管理委託を受けて、音楽著作権管理の窓口となることである。そこで、音楽著作物を利用したい方は、JASRAC に許諾を請求し、使用料も支払わなければならない。この部分は、JCBC の業務目標と一致する意味で参考となる点もあり、JASRAC を考察する。

日本音楽著作権協会が必要不可欠の理由の一つは音楽のように用途が多数あり、その使用状況を把握しにくいものであるからである。しかし、ライセンシーは基本的には、音楽模様を改変しない。これに対し、キャラブランドの模様を改変するのは、多いである。例えば、第2章で述べた「サンリオ」のキャラクター・ライセンス・ビジネスは、「デザイン開放」になっている。また、キャラブランドの用途は音楽より多いであると考えられる。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。さらに、様々なCM、キャンペーンとキャラブランが連携するのも増加していく。その故、キャラブランの一元管理は音楽より必要不可欠であると推定される。

そこで、筆者は、既存ライセンスエージェントと日本音楽著作権協会の組織や業務やビジネスモデルなどを考察し、メリットを学び、デメリットを改善し、それを「キャラクタービジネスモデル」に活用しようとする。仲介モデルの考察を踏まえ、「JCBC」は、五つの職能を持つべきだと考えられる。

(1) 「情報力」

ライセンサーとライセンシーの情報、市場情報及びキャラクター情報などキャラブランドに関する情報の収集と処理の能力がある。「JCBC」はラ



Fig.9 JCBC の五つ職能
出所：筆者作成

イセンサーとライセンシーの橋として、資源の有効な整合を促進することができ、自由に情報を交流できる。前述のとおり、ライセンサーは重複許諾を避けるために、情報を交流することが必要である。ライセンシー（企業や組織など）の情報を明らかにし、ライセンサーのリスクを減らすことができる可能性がある。

(2) 「行政力」

許諾者のライセンサーを持つ許諾権は、JCBC に信託し、このセンターで一元管理を行う。その上、キャラクターを誕生させる際に、ジャパン・キャラブランドセンターで登録し、それは仲介者という身分で現われ、ライセンサーのためにキャラクターに興味を持つメーカーを仲介することができる。企業もジャパン・キャラブランドセンターでの登録を通じて、情報を早めにもらえ、ライセンシーになる申し込みの流れがセンターで終わられる。従って、商品化への道が短くなり、時間が短縮できる。登録できる企業は大手企業だけではなく、中小企業と海外企業もできる。そうすれば、新規参入問題を改善することに役立つ。また、ライセンサーとライセンシーの中であってその両方を調整し、ビジネスが円滑に進むキーマンとなる。

(3) 「監察力」

「JCBC」は、市場を把握し、ライセンシーの不正行為などをコントロールし、知的財産権の保護を強化するような行政監察の職能がある。それで、「JCBC」は、信託したキャラクターに無断で利用されたことと並行輸入を監視し、無許諾による利用が発見された場合、ライセンス契約の締結を求めるほかに、過去の利用分に対する使用料の請求も行う。もし並行輸入したら、使用料を請求するまたは、商品を没収する。

(4) 「育成力」

1つ目として、キャラクターを制作するデザイナーや漫画が誕生のために支援ができる能力である。2つ目は、ライセンスに関する法律、行政、ビジネスなどの知識がある人材を育成することの能力である。3つ目は、キャラブランドに相関する会社への援助・育成の能力である。

(5) 「創造力」

キャラクターの商機を見つける能力だけではなく、市場の開拓力、更に海外市場の開拓力、及び世界中のキャラクターを交換する能力も含まれている。例えば、LINE のメッセージ向けの「キャラクタースタンプ」は新市場を創出する。

IV. モデルの検証

本稿では、JCBC ビジネスモデルの妥当性を確認するためには、検証を行う。検証方法は、専門家にアンケート評価を受けて検証する。まず、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) 調査対象者、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、そのうち、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

JCBC ビジネスモデルの検証は 5 つの部分ある。一つの部分の評価点数は 0 点から 3 点までであり、3 点が最も良い評価である。下記のとおり、評価点、コメント、及び結果を明らかにする。

Table 5 JCBC の評価点表

	問題 1	問題 2	問題 3	問題 4	問題 5
W 氏	1	1	1	2	2
N 氏	2	1	2	2	3
K 氏	0	1	1	0	0
平均	1	1	1.3	1.3	1.6

出所：筆者作成

(1)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し、日本キャラクターの著作権業務を一元化管理に役立てることができる。」

ここでの評価は、評価点の平均が 1 点を取ったとおり、JCBC を創設し、日本キャラクターの著作権業務を一元化管理に役立てることができるが、効果が著しくないと判断される。専門家のコメントによると、主な原因は、日本国内における、著作権を一元管理するのが非常に難しいものである。ただし、海外市場を開拓するために、一元管理する可能性がある。日本のキャラクタービジネスについての各社の力を集約し、最大限の優勢を發揮し、障壁を取り除き、産業全体で持続的成長できるからである。

(2)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し、日本キャラクターの商品化権を取得する時間が短縮することができる。」

この部分は、評価点数の平均が 1 点である。しかも、3 名の専門家は、同じな評価を書いてもらった (1 点)。上述のように、JCBC を創設し、日本キャラクターの商品化権を取得する時間が短縮する可能性があるが、効果が著しくないと見られる。主な原因は、日本国内における、商品化権を取得する時間がやや短縮したものである。ただし、コメントによると、JCBC を海外で創設する場合は、効果が著しくなると推測される。

(3)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し、中小企業と海外企業は日本キャラクターの商品化権を取得しやすくなることができる。」

ここで、評価点数の平均が 1.3 点であることにより、JCBC を創設し、中小企業と海外企業は日本キャラクターの商品化権を取得しやすくなることができるが、効果が著しくないものが窺える。なぜなら、日本国内で JCBC が設置されるのは、効果が著しくないのである。しかし、JCBC は、海外現地で設置される場合は、効果が著しくなると推測される。

(4)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し、海外市場を開拓するのに協力することができる。」

第 4 部分で、評価点数の平均が 1.3 点だけであるが、専門家 W 氏と専門家 N 氏の 2 人とも 2 点の評価点をつけられる。その上、JCBC を創設し、海外市場を開拓するのに協力することができ、効果が著しいと判断される。

(5)「ジャパン・キャラブランドセンターを創設し、日本キャラクターの海賊版や並行輸入などに打撃を加えるのに役立てることができる。」

この部分の評価点は 5 つの検証の中で、最高評価であり、評価点数の平均が 1.6 点を取った。特に、専門家 N 氏により 3 点の評価点をつけられた。評価点に踏まえ、JCBC を創設し、日本キャラクターの海賊版や並行輸入などに打撃を加えるのに役立てることができるが、効果が著しいと推測される。

VI. 終わりに

1.創設についての問題

往々にして、新たな政策や制度を推進する時、色々な問題と批判が殺到する可能性がある。特に、大多数者の利益に悪い影響を及ぼす場合には、障害にぶつかるのは、大変多くなるのである。「JCBC」も例外を認めない。以下は、キャラクタービジネスの関係者の視点より検討する。

(1)ライセンスの視点：

「JCBC」は仲介とする職能のみならず、信託するのも必要である。しかし、アニメのキャラクター著作権は、原作者だけ持っているのではなく、製作委員の許可も必要である。従って、製作委員は、自身の利益が減少する可能性もあるので、反対意見が多いと推測される。また、許諾条件のライセンスマニュアルを共同して作成するのが難しくなるのである。製作委員がライセンスマニュアルの考える点は利益であり、「JCBC」は日本キャラクタービジネス市場のバランスと持続発展である。観点の違いから、許諾のライセンスマニュアルのコンセンサスを得るのが難しいである。

(2)ライセンスエージェントの視点：

「JCBC」とキャラクターライセンスエージェントが役割に重なる部分もあるが、目標は違うのである。「JCBC」は日本キャラクタービジネス市場を発展し続けるために、日本キャラクターを推進するのである。キャラクターライセンスエージェントは確かにキャラクターを推進するのもあるが、単なる利益を取るためである。換言すれば、「JCBC」が創設できた場合、キャラクターライセンスエージェントに大きな衝撃を与えるはずである。その故、既存キャラクターライセンスエージェントの批判と反対意見が多く殺到すると判断できる。

(3)ライセンシーの視点：

ライセンシーの考える点は、キャラクターの使用料が増加し、負担が重すぎるだろうか。例えば、前述した日本音楽著作権協会（JASRAC）も非営利目的の一般社団法人であるが、管理している音楽著作物の使用料負担が重過ぎるとの批判がある。

また、専門家のコメントを踏まえ、「JCBC」を創設する際の困難な点は、下記の部分と考えられる。

- (1)キャラクターの「一元管理」が難しいこと。
- (2)現地政府の政策が変わる可能性があること。
- (3)関係者のバランスを保つ困難なこと。

2. 創設についての改善方法

前節は、「JCBC」を創設する過程では、遭うことができる障害と困難な点であると思われる。その批判と反対意見を避けるために、下記の点と考える。

第一に、「JCBC」はNPO法人で設置すると考えられている。NPO法人は一般社団法人を設立するより、主体及び目的が明確である。各種取引における信用が高まるのはもちろんのこと、政府・自治体の認証を受けたNPO法人ということで、組織そのものや活動内容においても信用を得やすくなる。また、NPO法人は毎年の事業報告書や収支計算書などの資料を所轄庁へ届け出しなければならないが、その資料は情報公開が義務づけられる。そうすれば、ライセンスとライセンシーは「JCBC」の財務状況や活動内容も知っているの、信頼感をアップできると思われる。

第二に、最初のライセンスの対象は、オリジナルとゆるキャラクターを主とするのである。オリジナルと

ゆるキャラがアニメのキャラクターより、権利者の構成は簡単なので、信託を取得することとライセンスマニュアルを作成することがしやすいと推測される。そうすれば、コンテンツキャラブランドの信託を取得できないリスクが減少できること、さらにキャラクターデザイナーの育成と地域の発展に協力できることと考えられる。

第三に、最初のライセンシーの対象は、海外企業と中小企業を中心とする。日本キャラクタービジネス市場を発展し続けるために、海外市場を開拓することが必要である。実は、中小企業が国の経済力の主な源である。そこで、中小企業に協力できる場合、日本の経済を発展するのに役立てると推論される。しかし、第2章で述べたように、海外企業と中小企業は日本キャラクターの商品化権を取得することが難しいである。その故、「JCBC」は、海外企業と日本国内の中小企業を対象としたライセンシー向けのキャラブランドビジネスセンターを創設すると考えられている。

第四に、日本国内における、キャラクターの自由に価格を付けて行っているビジネスを阻害しないために、「JCBC」が海外で創設し、最初に設置する国は、中国本土であると考えられる。専門家のアンケート調査によると、中国本土はトラブルや障壁やリスクが最も高い国である。一方、中国本土の市場も非常に重要で、利益も高く、その故、障壁を取り除かなければならない。上述のように、「JCBC」は中国本土に設置し、日本のキャラクタービジネスについての各社の力を集約し、最大限の優勢を発揮するより、障壁を取り除き、日本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推論される。

3. 展望

本研究は、キャラクターの信託を設定する方法、使用料を算定する方式、及び管理に関する法律といった研究課題が残るし、専門家等への追加ヒアリングや他国の事例調査・比較検討を行うことによって、提起した試案の更なる可視化や有効性をより高めていくといった研究課題も残るが、本稿によって、キャラクタービジネスの関連産業の決定者に「キャラクター・ライセンス・ビジネス」のポイントの意義を理解させ、将来発展する様々な可能性の思索を可能とし、海外市場へと発展する助けの一つとなることを望む。さらに、「ジャパン・キャラブランドセンター (JCBC)」というモデルを提案することによって、日本のキャラクター産業が発展し続け、一元管理化を推進することにも貢献し、キャラクターの知的財産権の保護強化に寄与すると考えられる。

主要参考文献

- 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年
 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年
 牛木理一『キャラクター戦略と商品化権』発明協会,2000年
 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年,p.22
 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年
 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年,pp.161-176
 世界経済のネタ帳「日本のGDPの推移」世界経済のネタ帳,2015年,available at

http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html(2016年3月8日最終確認)

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年

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年

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年

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年

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年

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年

彦根市産業部観光企画課編「ひこにゃん商標使用について」彦根市産業部観光企画課,2015年 available at

<http://www.city.hikone.shiga.jp/0000003782.html> (2016年3月8日最終確認)

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年, p.50

島山けんじ『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館,2005年

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年

平成19年度著作権・コンテンツ委員会「アニメの著作権」『パテント Vol.61 No.8』日本弁理士会,2008年

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年

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年

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年

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3月8日最終確認)

JCAST ニュース「独立行政法人が「ゆるキャラ」で税金ムダ使い？ 財務省が「予算執行調査」で厳しい指摘」 available at <http://www.j-cast.com/2014/08/16212947.html>(2016年3月8日最終確認)

著者紹介

簡 逸威 2008年(台湾)清雲科技大学大学院経営管理研究科修士課程修了。2012年慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科博士(後期)課程入学、現在に至る。2015年京都情報大学院大学応用情報技術研究科助教、現在に至る。

[投稿受領日] 2016年8月18日