

# キャラクタービジネスの現状の問題と今後のあり方について

## The Research About the Problem in The Present Conditions and The Future Role of Character Business

簡 逸威  
Yiwei CHIEN

慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科 Keio University, Graduate School of Media Design

**Abstract** The introduction of the television animation program Astro Boy in 1963 opened the door to the era of the Japanese animation character business. 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.

キーワード キャラクター, ライセンス, Character, License

### 1. はじめに

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。本研究では、「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。

現在、日本のキャラクターはアジアで大ヒットしているだけでなく、世界中にまで拡大している。日本のキャラクター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、制作費が少なく、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を導入し、始まった。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。

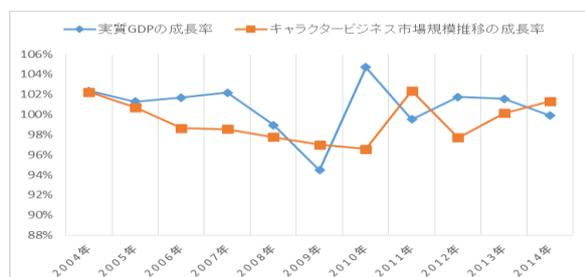


図1 日本の実質GDPとキャラクタービジネス市場規模の成長率比較 (矢野経済研究所と世界経済のネタ帳より筆者作成)

現在まで、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、先頭を切る巨人“アメリカ”と激しく競争しているだけではなく、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、急速に追いついてきている。

日本キャラクタービジネスは競争優位性を保つために、本研究の目的は、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研究することで、今後の経営戦略、新たなビジネスモデルを模索することである。

本研究では、まず、キャラクター・ライセンス・ビジネスの現状について述べ、次に日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスのデメリットを検討し、最後に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について提案しようとするものである。

### 2. 日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスの現状

本研究のキャラクターの分類は、越川(2013)の説に従い、以下のように4つに分類される。

第一に、コンテンツからのキャラクターである。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。

第二に、ビジネスによるキャラクターである。ここでのキャラクターはキャラクターの著作権と商品化権として売り出すことから始まったものであり、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。

第三に、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である。公的機関が消費者の要望及び存在を知ってもらい、または認知を広めるために使用する

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。

第四に、ブランド表現から登場したキャラクターである。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、ダイキンのぴちゅくん、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の4つに分類されている。矢野経済研究所のキャラクター所有度ランキングの調査によると、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（表1）。

本研究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、ゆるキャラ、3つのライセンス・ビジネスの現状を考察しようとするものである。

表1 キャラクター所有度上位10位のランキング（矢野経済研究所より筆者加筆修正）

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	ピーターラビット	コンテンツ
10	くまモン	ゆるキャラ

### (1) コンテンツのキャラクタービジネスの概要

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、様々な権が発生するが、キャラクター・ライセンス・ビジネスに関する権が、日本国内商品化権、海外商品化権、販促使用権の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（図2）。

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。図3を見ると、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。

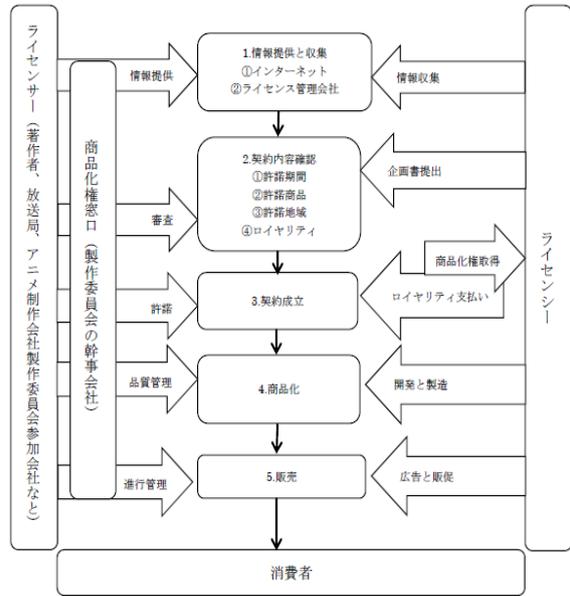


図2 アニメのキャラクター・ライセンス・ビジネス（筆者作成）

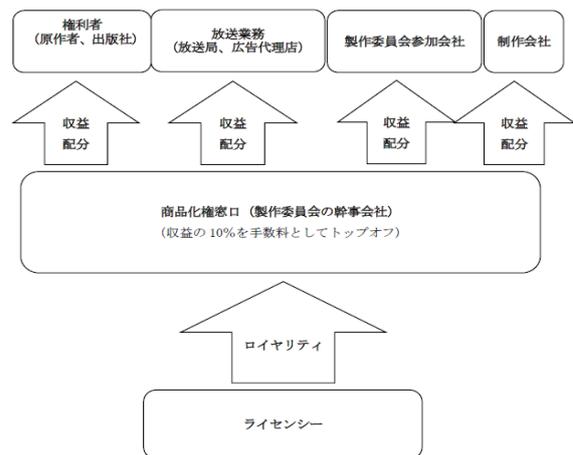


図3 アニメのキャラクター・ライセンス・ビジネスの収益分配（筆者作成）

一方、山田（2000）の『キャラクタービジネス「かわいい」が生み出す巨大市場』という本によると、許諾権の申請から取得までのプロセスは約2～3カ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、打ち合わせるの大体1カ月ぐらいかかる。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も必要である。それは相当の時間がかかり、少なくとも約1カ月ぐらいである。結局、許諾権を取得するプロセスは約2～3カ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カ月にかかる。従って、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。もしライセンスは海外からの会社なら、プロセスがもっと長くなるものである。

## (2) ビジネスのキャラクタービジネスの概要

ビジネスのキャラクター・ライセンス・ビジネスの代表格の「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見ると、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（図4）。

また、ロイヤリティもアニメより安いである。なぜかという点、「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」になっている。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している。

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としている。

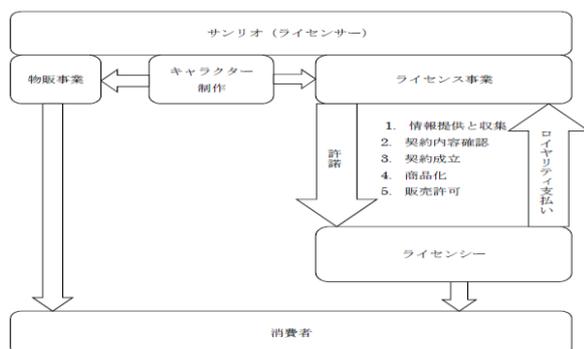


図4 サンリオのキャラクター・ライセンス・ビジネス（筆者作成）

## (3) ゆるキャラビジネスの概要

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100万円を超えるのを分かった<sup>7)</sup>。換言すれば、もしゆるキャラの人気は短期に出なかつたら、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。

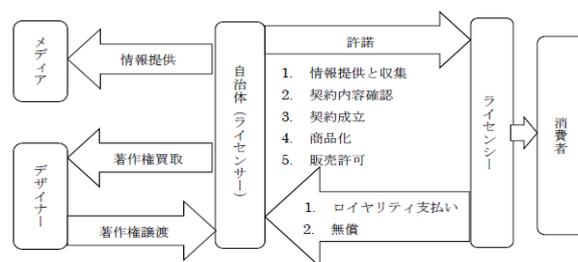


図5 ゆるキャラ・ライセンス・ビジネス（筆者作成）

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。ライセンシーは、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（図5）。

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。

## 3. アメリカのキャラクター・ライセンス・ビジネスの現状

日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスは、上述した自身の問題を持っているのみならず、アメリカのキャラクター・ライセンス・ビジネスと比べ、競争の優位性が落後されていると考えられる。

アメリカの「ディズニー」、「マーベル・コミック」、「DCコミック」のアニメや映画などの関連商品は、今世界中で、大ヒットになっている。その中で、「ディズニー」はアメリカのキャラクタービジネスの代表格だけではなく、世界のキャラクター・ライセンス・ビジネスの起源と言っても過言ではない。「ディズニー」は日本キャラクター・ライセンス・ビジネスよりどの優位性を持っているか、ここで闡明しようとするものである。

まず、キャラクター管理や戦略は、本社主導で一元化する戦略を行っている。また、世界各国で、現地企業と連携し、「ディズニー」関連の著作権や商標権ビジネスの管理会社を設置する戦略を行っている。例えば、日本では、ウォルト・ディズニー・ジャパンが担当されている。

その2つの戦略で、資源の有効な整合するので、キャラクターの著作権が徹底的に管理でき、偽物商品の排除と一定の品質も保持できるものである。また、海外企業に対して、現地の管理会社を設置する戦略は、日本の商品化権窓口より明らかである。そして、「ディズニー」のキャラクターの許諾権を取得するプロセスは日本より簡略でき、時間が短縮できるものである。

上述のとおり、日本の主な 3 種類のキャラクター・ライセンス・ビジネスは、まだ完璧ではないと認められる。次章では、日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスの現状の問題を解決する方法を模索し、新たなビジネスモデルを提案する。

#### 4. 新たなビジネスモデルの提案

「ディズニー」のメリットを日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスに融合させるために、ライセンサーとライセンシーの間に仲介者を入れると考えられる。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、これにもとづき、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)」の構築しようと試みる。

JCBC の創設によってライセンスのプロセスが簡略化され、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 (図 6)。

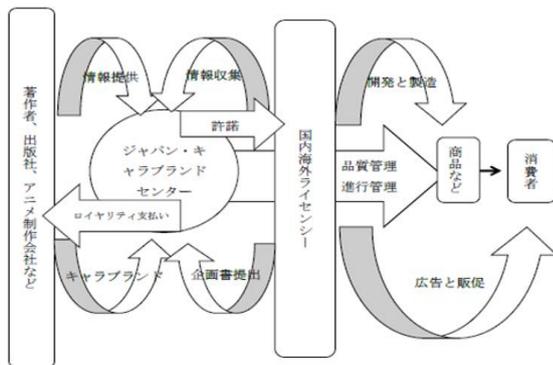


図 6 JCBC ビジネスモデルの予想図 (筆者作成)

#### 5. ビジネスモデルの検証

本研究では、JCBC ビジネスモデルの妥当性の検証を行う。検証方法は、専門家にアンケート評価を受けて検証する。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、評価点と結果を明らかにする。

##### (1) 「ジャパン・キャラクターセンターを創設し、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、効果が著しくないものである。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、最大限の優勢を発揮し、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・キャラクターセンターを創設し、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、効果が著しくないものである。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。そうすると、ジャパン・キャラクターセンターを海外で創設する場合は、効果が著しくなると考えている。

##### (3) 「ジャパン・キャラクターセンターを創設し、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やすくなることができるが、効果が著しくないものである。なぜなら、日本国内で JCBC が設置されるのは、効果が著しくないものからである。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思われる。

##### (4) 「ジャパン・キャラクターセンターを創設し、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、効果が著しい可能性がある。

##### (5) 「ジャパン・キャラクターセンターを創設し、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つことができ、効果が著しいものである。

表2 JCBCの検証評価表

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

## 6. 終わりに

### (1) 創設について

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。以下のキャラクタービジネスの関係者の視点より検討する。

#### ① ライセンサーの視点：

「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、反対意見が多いと思われる。また、許可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、許可条件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 イセ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。「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ものもあるが、単なる利益を取るためである。そのゆえに、もし「JCBC」が創設できれば、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思われる。

#### ③ ライセンサーの視点：

ライセンスの考える点は、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、JASRACも非営利目的の一般社団法人が、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、下記の点と考えられている。

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、ライセンサーとライセンスシーは「JCBC」の財務状況や活動内容も知っているのだから、信頼感をアップできると思われる。

第二に、最初のライセンサーの対象は、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やすいと思われる。そうすれば、コンテンツキャラクター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、最初のライセンスの対象は、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、もし中小企業に協力できれば、日本の経済を発展するのに役立つと考えられる。しかし、第3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ス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」は海外で創設すると考えられる。最初に設置する国は、中国本土だと考えられる。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、それで、障壁を取り除かなければならない。その上、「JCBC」は中国本土を設置し、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考えられる。

### (3) 展望

本研究によってキャラクタービジネスの関連産業の決定者に「キャラブランドビジネス」全て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、全世界市場へと発展する助けとなることを望む。さらに、「ジャパン・キャラブランドセンター」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、その永続的な経営にも貢献でき、キャラクターの知的財産権の保護強化に寄与することができると考えられる。

#### 参考文献

- 1) 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](http://biz-journal.jp/2012/12/post_1241.html)(2016年6月18日最終確認)
- 2) 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6月18日最終確認)
- 3) 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
- 4) 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
- 5) 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
- 6) 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](http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html)(2016年3月8日最終確認)
- 7) 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
- 8) 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
- 9) トップ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
- 10) 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
- 11) 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
- 12) 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
- 13) 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