

米国アニメ市場における日本企業の競争戦略再考

Rebuilding of the competitive strategy for Japanese companies in the U.S. Anime market

板越英真/Terunao George ITAGOSHI

中央大学大学院総合政策研究科 博士後期課程

[Abstract]

Japanese Anime has been introduced as subculture into niche markets in United States. *Pokémon* became a mass success in the U.S. and this has lead Japanese companies to believe they can tap in to the U.S. mass market. Since 2003 Japanese Anime sales have declined although the number of attendees of Anime conventions has increased each year. With this current plot, we investigate how Anime can be success in the U.S. market and how to market it. We have to understand both markets well and recognize its competitive advantage or the uniqueness of their characteristics. How one can compete in which segment – the strategies and routes to survive this competition. With the ultimate goal being to understand, Anime's competitive position within the market segments to strategize as a niche market.

[キーワード]

競争戦略、ニッチ戦略、ヤングアダルトマーケット、キッズマーケット、消費者行動、Cultural Economic Nationalism

1. はじめに

アメリカにおいて日本のアニメが放映されたのは、1963年に手塚治虫の『Astro Boy (鉄腕アトム)』が全米ネットワークテレビ局のNBCで始まったのが最初である。その後もいくつかのアニメがアメリカで紹介された。日本のアニメはしばらくアメリカにおいて、ニッチマーケットとしてサブカルチャー的な存在であった。その中で1989年に大友克洋の映画『Akira』が、興行収入553,171ドルとこれまでにないヒット作となる(ジェトロ, 2013)。それをきっかけにアメリカ人が日本の文化や言語に興味を持ち始めたと言われている。その後、『攻殻機動隊』、『美少女戦士セーラームーン』、『ドラゴンボール』などがアメリカの若者たちに支持された。この頃はまだ、日本のアニメが本当にアメリカで流行するのかと疑問視されていた。筆者は1995年よりアトランタやロサンゼルス、ニューヨークなどで、日本製アニメの普及のためにマンガやアニメビデオの販売をする日本語書店やキャラクターグッズ販売店などの経営を行っていた。

1999年、テレビアニメシリーズで『ポケットモンスター (以下、ポケモン)』の放映が始まったことにより、日本のアニメはニッチマーケットからアメリカにおける娯楽のメインストリーム(マスマーケット)の座を得た。一部の熱狂的ファンの間だけではなく、広く一般家庭でも知られる存在となった。映画『ポケモン・ザ・ファースト・ムービー (ポケットモンスター ミュウツーの逆襲)』は映画興行収入で85.7百万ドルを稼ぎ、全米で3千を超える劇場で放映された(ジェトロ, 2013)。『ポケモン』はハリウッド映画でも成功をおさめ、人気を不動のものとした。これに続いて、2003年にスタジオジブリの宮崎駿監督『千と千尋の神隠し』がアカデミー長編アニメーション部門作品賞を受賞した。DVDやその他関連商品の売り上げは4,840百万ドルを超えた。そしてDVDのトップチャートの売り上げは2005年まで続いた(IMDb)。それまでは日本のアニメがアメリカや海外でヒットするとは思われていなかった。この時期から、アメリカ市場でヒットすれば日本市場以上に、大きな利益を得ることができるという期待が生まれた。

しかし、アニメにおける収益は2002年に4.28億ドルをピークに、2012年は2.17億ドルと半分ほどの売り上げに落ち込んだ(ジェトロ, 2013)。一時は破竹の勢いでメインストリームへ進出したが、日本企業の期待とは裏腹に、再びコアなファンだけのニッチマーケットへと推移した。ここで注目すべきは、ニッチとは言え、アニメコンベンションなどのファンイベントにおいて来場者数は年々伸び続け、そのマーケットでのファンが拡大しているということである。

このような状況の中、日本企業はいまだにアメリカにおいてアニメはマスマーケットに進出できるものと信じ

ている。しかし現状は上記に示した通りに、日本製アニメの人気はあるが、収益には現状では結びついていないものとなっている。本論文では、アニメを今後アメリカ市場でどのように売り出して行けばよいか、アニメの競争戦略を再考することを目的とする。まずは、米国アニメーション市場の定義を明確にするために、アメリカ人にとって日本製アニメとは何かを解説し、米国アニメ市場の現状の売上減少に関する分析をする。そして、競争戦略を策定するために、アメリカにおけるアニメーション市場のセグメンテーションと日本企業の競争相手を定義したうえで、市場における競争上のポジショニングを明確にする。その結果、競争対抗するのか競争回避するのかを検討し、どのように競争の優位性を確保するのかを明らかにしていく。結論として米国アニメーション市場と競争相手を再定義し、日本企業における競争戦略の再構築を策定するものとする。

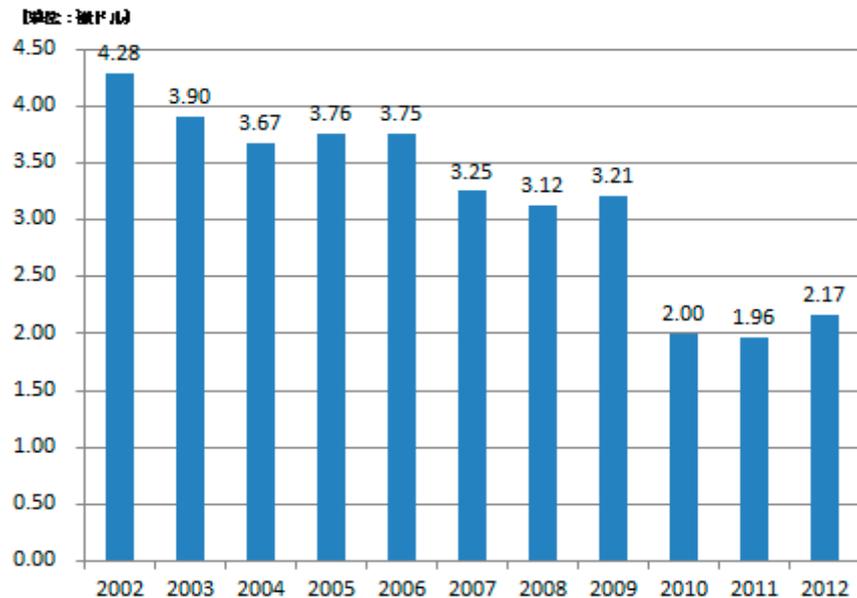


図1：米国における日本製アニメの推定市場規模

出所：ジェトロ『米国コンテンツ市場調査 2011-2012』Wowmax Media!試算

2. 米国アニメーション市場の定義

2.1 アメリカ人にとって日本製アニメとは

日本のアニメの原作となっているマンガがアメリカに輸出された頃、既存のアメリカの「コミック」とは区別され、「グラフィックノベル」とジャンルづけされていた。それは、アメリカのコミックより日本のマンガは複雑なストーリーラインで、キャラクター設定もユニークだったからである。また、読者の人生などにも影響を与えるようなメッセージ性の強い作品も多い。今までのアメリカのアクションヒーローもの、勧善懲悪な単純なストーリー展開とはまったく違うものだったので、アメリカ人にはとても新鮮なものとなった。また、日本のアニメは、子供から大人まで楽しめるというのも特徴である。「子供は子供のもの」、「大人は大人のもの」というように限定をしていない作品が多い。例えば『ワンピース』は、子供たちからすると、海賊の戦いや面白いキャラクターを楽しむことができる。一方大人たちはその物語の背景にある友情や人のつながりが描かれたドラマを楽しむのである。

また日本では「オタク」と呼ばれる熱狂的なファンが有名だが、アメリカでも同様な「Otaku」現象が起こっている。アメリカでは全国100か所以上ものアニメイベントが毎年開催されている（AnimeCon, 2014）。ファンはイベントに集まり、自分の好きなキャラクターにふんするコスプレに興じ、作品の情報交換や、キャラクターグッズの購入などをする。今までのアメリカにはない、独自のサブカルチャーを形成するコミュニティが存在するようになった。

2.2 アメリカ市場の売り上げ減少の分析

1963年の『鉄腕アトム』から始まり、『Akira』や『攻殻機動隊』でコアなアニメファンを獲得し、そして1999年の『ポケモン』の大ブレイク現象が起きるなど、アニメはアメリカにおいて市民権を得ていった。しかし、人気とは裏腹に、収益面においては、2003年以降減少の一途をたどっている。これまでの研究で日本のアニメがアメリカ市場において収益が落ちてきている理由を下記のように分析してきた(板越, 2013)。

2.2.1 違法動画サイトの横行

アメリカにおいてアニメの売り上げのほとんどは、ホームビデオやDVDなどの映像パッケージの売り上げである。ニールセンビデオスキャンの年間レポートによると、米国での日本のアニメホームビデオの売上高は2002年には4.15億ドルあった。しかし2012年度は1.97億ドルと激減している(ジェトロ, 2013)。

これらの売上高が下がっている大きな理由の1つは、動画共有サイト上の違法アップロードである(板越 2013)。近年のデジタル化の技術革新にともない、インターネットを通じたテレビアニメや映画などの投稿動画サイトへの違法アップロードは深刻な問題となっている。この動画共有サイトは、インターネット上のサーバーに不特定多数の利用者が投稿した動画を、不特定多数の利用者で共有し、視聴できるようになっている。2005年以降、ユーチューブをはじめメガビデオやデーリーモーションなどの動画投稿サイトが次々と登場した。特に中国においては、人口に比例してか、世界と比較してもヨウクや56.comなど動画投稿サイトが多く存在している。これらの動画投稿サイトのほとんどは、ブラウザ以外に特別なソフトウェアは不要で、ブログやソーシャルネットワークとの連携も容易なため、ますます利用者が増えている。その結果、著作権者の承諾を得ずに、市場で流通しているテレビアニメや映画などのコンテンツをアップロードする行為が常態化した。例えば日本のテレビアニメの動画が、日本で放映された時刻とほぼ同時に、英語などの字幕スーパーをつけて無許可で投稿されている。これらのほとんどはアニメファンたちが「英語になっていないのだから仕方ない」と独自の正義感をもって行っているものが多い。これらの違法行為によりDVDなどのパッケージメディアの売り上げは減少し、深刻な問題になっている。

2.2.2 売り場面積の激減

日本のアニメの売り上げが減少しているもう一つの理由は、DVDなどの映像パッケージソフトの売り場面積の絶対数が激減したことにある。アニメのDVDを積極的に販売していた大手レコードショップチェーン店のタワーレコードは、2006年に倒産した。この時から、アメリカにおいては専門店の店頭販売というビジネスが過去のものになり、アップルなどの音楽配信がとって替わるようになる。そして、2009年に全米第2位の家電専門店のサーキットシティが会社清算をした。2010年には、アメリカ二大書店の一つであったボーダーズが倒産した。同店は、日本のアニメやマンガを最も販売すると言われていた書店で、全米で1200店舗ほどあった。さらに、家電小売りの最手前のベストバイも店舗ではDVDを扱わない方針を決定した。このような状況となり、実質的に路面店で気軽にアニメのパッケージメディアを買うことが困難になったと言える。

2.2.3 文化経済におけるナショナリズムの台頭 (Cultural Economic Nationalism)

アニメやマンガがアメリカにおいてメインストリームのメディアになるにつれて、意図的に日本のアニメを放映させないという現象が起きているのではないかという推測が生まれた。いわゆるナショナリズム(Cultural Economic Nationalism)が台頭しているのではないかという危惧である(Itagoshi, 2012, 2013)。アメリカの映画業界やコミック出版業界は、これ以上日本のアニメやマンガがアメリカ市場に入ってくることに對して、危機感を抱いていると考えられる。北米マンガ英訳の第一人者と言われていたフレデリック・L・ショットは、マンガやアニメは以前と違って社会の中で人目に触れる機会が多くなり、アメリカでもより多くの批判を受けるようになったのは不思議ではないと言っている(ショット, 2010)。

アメリカは、言論の自由や自由貿易などをうたっているのに、中国や韓国のように政府が一定の規制をするものではない。そのため、日本製アニメのボイコットを表立ってすることはできないのだ。このようなナショナリズムの一例をあげれば、2012年1月に、フロリダ州にあるA Comic Shopというコミック専門店の広告が物議をかもした事件があった。「Obama Wants You to Stop Buying Manga」(オバマ大統領によるマンガの不買運動)と

いう広告である。(Team hellions, 2012) また同社の、「ROBAMA wants YOU to buy American」という広告も、注目を集めた。サイボーグにふんしたオバマ大統領を思わせる「ROBAMA (ロバマ)」というヒーローが、「日本のマンガを売ってアメリカの DC コミックを買おう」とキャンペーンを行ったのだ。さらにこの広告の注意書きでは「Limit one per American citizen!」(アメリカ市民一人につき1冊まで!)と、アメリカの市民であるかどうかという差別用語的な発言に聞こえる。このような表現での広告は、アメリカでは滅多に見かけることはない。フロリダ州オーランドで開催されたコミックコンベンションでは、このチラシを大々的に配ったというナショナルリズムを鼓舞するような出来事が起こっている。このようなナショナルリズムを感じるような事例が近年、いくつも発見されるようになった。

2.2.4 日本においてヒット作品が生まれていない

現在アメリカで根強い人気を誇っているアニメは、『ナルト』、『ブリーチ』、『ワンピース』などである。これらの作品は日本においても10年以上放映されている。つまり近年日本において新しいヒット作品が生まれていない状況があり、アメリカで流行っているものは日本で10年以上前に生み出されたものということになる。この背景には日本が長らく不況であるという理由にともない、日本のアニメ市場の売上の減少も理由にあげられる。日本のアニメーション業界の売り上げは2005年に2,244億円であったが、2012年度は1,725億円と大きく減少している。これらはヒット作品の欠如と、若者の娯楽がスマートフォン、ゲーム、ソーシャルネットワークなどへ多角化していったことも考えられる。

このような状況下、日本のテレビアニメ番組の年間総放送時間の推移をみると、2003年は89,200分、2012年は89,196分とほとんど変わっていない。このように放送時間からみると、作品自体の量は変わっていないのに、その中からヒットするものが少ないということがわかる。その背景には、純粋に良い作品を作ろうという姿勢よりも、とにかく需要のある作品を製作するという傾向がみられるとも言われている(ショット, 2010)。アニメビジネスにおいて、作品がヒットするかどうかは不確実性が高いといえる。

また、リーマンショック以来、日本を含め世界的な不況に見舞われた。それらのあおりを受け、アメリカのマンガ出版社のトーキョーポップなどの倒産も業界においては大きな打撃である。また、ホームビデオやDVDの販売不振にともない、老舗のビデオ配給会社のセントラルパークメディアの倒産やジェネオンUSAの事業撤退などの悪循環が続いている。アニメバブルの崩壊であるとも言われている(海部, 2010)。

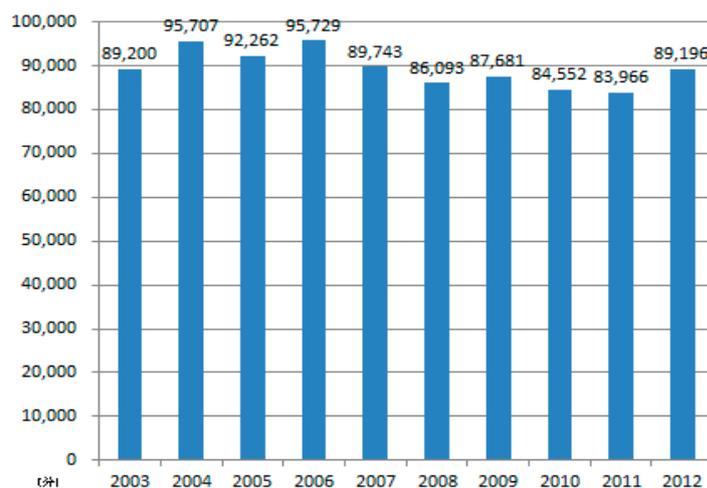


図2：テレビアニメ番組の年間総放送時間の推移（関東地区）

出所：『デジタルコンテンツ白書2013』ビデオリサーチ「テレビ視聴率年報（関東地区）」を元に作成

3. 米国アニメーション市場のセグメンテーション

アメリカ市場において、アニメーションは大きくわけて2つのマーケットになると考えられる。それは、キッ

ズマーケットとヤングアダルトマーケットである。本論文ではこの2つのマーケットに着目する。どの年齢で区切るかは難しいのだが、アメリカの映画・テレビ番組では、性描写や暴力シーンと並んで卑語についても非常に制限が厳しく、13歳未満がPG-13 (Parents strongly cautioned) のカテゴリーと呼ばれている。暴力、恐怖表現、ヌードや卑語などが含まれるため、保護者の厳重な注意が必要となる。このあたりがヤングアダルトとのキッズの境界性であると考えられる。男女の性別ではわからないものとする。この他に、卑猥な表現やポルノを含むアダルトコンテンツやボーイズラブとよばれるゲイコンテンツなどもあるが、本稿には含まない。

3.1 キッズマーケット

まずキッズマーケット (Children Market) の特徴としては、参入時は、作品の知識は必要としないものが多い。そのため作品に関して視聴者の「関与」が低いことになる。関与とは消費者 (視聴者) が数多くある作品や商品からある特定作品や商品の視聴や購入意思決定をするうえで、消費者が払う関心、考慮の度合いや消費者の関心などをしめす意思決定過程を示す用語である。関与の高低は消費者行動を理解するにあたって非常に重要である (杉本, 1998)。子供は、自分から見たいと思って視聴するのではなく、親が何気なくつけたテレビやどこかで目にしたものを好きになる。またその作品がアメリカ製であるか日本製であるか、どんな生活スタイルであるかなどの影響はうけないで素直に受け入れる。

関与が低い消費者 (視聴者) を対象にする場合、作品は広く流通をし、目にふれる機会を増やさねばならない。広告など広い接点で作品を紹介しなくてはならない。そのためには大型な資金が必要となってくる。しかしその分、一度その作品が気に入ると、作品に対してのロイヤリティは高く、テレビや映画鑑賞だけではなく、DVDや関連商品の購入へつながる。購買は映像パブリッシングだけではなく、キャラクターフランチャイズにつながっていく。キッズマーケットは一度ヒットするとビジネス規模の大きなマスマーケットになっていく可能性が高い。

このキッズマーケットで成功している代表的な企業は、『ライオンキング』や『美女と野獣』のウォルト・ディズニー、『トイストーリー』や『カーズ』のピクサー、『シュレック』『マダガスカル』のドリームワークスとなる。このマーケットにおける日本製アニメ作品は『ポケモン』や、『千と千尋の神隠し』、『もののけ姫』である。

実は日本では、国民的に長年続いている『ドラえもん』、『アンパンマン』、『ちびまる子ちゃん』などたくさんあるキッズマーケット向けの作品が成功している。しかしこれらの作品はアメリカでは広まっていない。その理由は、アメリカでのアニメに対する放送規制が厳しいからである。日本のアニメは暴力や性的描写、喫煙、飲酒に関してアメリカの規制にそぐわない場合が多々ある。日本で国民的に人気のあるような作品でもアメリカに輸入されないのには、そういった理由がある。また、日本の子供向けのアニメは、日本の文化的素養 (家族の関係、家屋の造り、習慣) が強いので、海外では理解されにくい。

この問題の裏には日本のアニメはほとんどがマンガ原作だという点がある。アメリカでヒットした『ポケモン』は例外的にマンガが原作でなく、ゲームソフトから派生した少数派のアニメ作品である。また、『千と千尋の神隠し』のような宮崎駿監督のスタジオジブリの作品はアニメ化を目的としてストーリーを組み立て作品が多い。

キッズマーケットの共通点は、原作はコミックやマンガではない所にある。アメリカのアニメーション作品はほとんどがアニメ化を目的としたオリジナル脚本作品である。これはアメリカ映画の伝統的とも言える制作スタイルである。

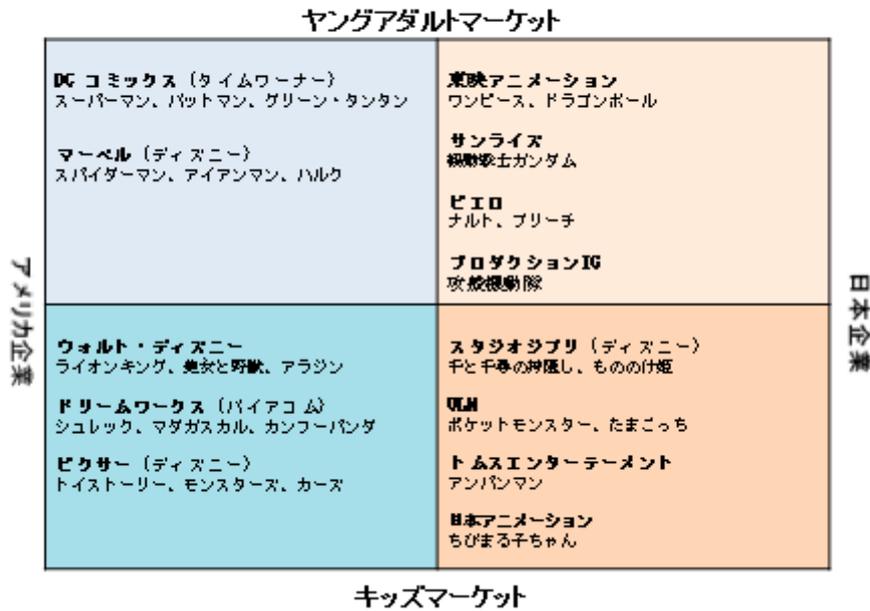


図3. アメリカにおけるアニメ市場

3.2 ヤングアダルトマーケット

ヤングアダルトマーケットは、キッズマーケットと比べると個人の「関与」が高くニッチなマーケットになる。関与が高い特徴としてコミットメントが強くなる。そのためアニメーションが好きになると、他の作品にも興味を持ち、自ら情報を収集する傾向がある。また、友人などとの情報交換から新作品などを見つける。

アメリカにおけるこのマーケットの代表的な作品は、『スーパーマン』、『バッドマン』や『スパイダーマン』などである。これらの作品は、ほとんどがアメリカ二大コミック企業のマーベルとDCコミックである。

これらの作品の共通点はアクションヒーローものであり、キッズマーケットとは対照的に、コミックを原作としている所にある。また、アニメーション化だけではなく、実写化するのも特徴である。

忘れてはならないのが、従来日本のアニメは、コミットメントの高いこの市場を得意としていることである。その証拠に、アメリカで現在流行っている『ナルト』、『ブリーチ』や『ワンピース』などがこのマーケットにはいる。アニメコンベンションに行けばこれらの主人公のコスプレをしたティーンエイジャーや大学生など熱心なファンに出会う。これらの日本作品の人気の理由は、ストーリーラインが複雑で様々な人間模様を楽しむことができる所にある。

このマーケットにおける日本のアニメのほとんどは、マンガやコミックが原作になった作品群である。これはアメリカの市場と共通する点で、この市場における大きな特徴だと言えよう。日本のお家芸とも言えるマンガから派生したアニメが受け入れられる市場は、まさにここであると言える。

4. 企業形態にみるアニメーション産業

4.1 アメリカ企業の形態

企業戦略の違い特に日本の企業戦略とアメリカとの違いは大きいものがある。その大きな原因となったのは、1970年にFCC(Federal Communications Commission、米国連邦通信委員会)が行った、コンテンツ制作とテレビ局との分離政策である。これは「プライムタイム・アクセス・ルール (PTAR)」と「フィナンシャル・インタレスト・アンド・シンジケーション・ルール (フィンシン・ルール)」と呼ばれる2つの法規制である。これにより、テレビ局にニュース以外のコンテンツ制作を禁じ、番組制作会社をテレビ局の下請けから独立させたことが大きい。その後テレビ局は単なる伝送路になり、多くの全国ネットワークが制作関連会社を買収されることに

なった。このような背景から、1995年にウォルト・ディズニー・ピクチャーズがキャピタル・シティーズABCを190億ドルで買収した。この他にもタイムワナー（TBS、CNN）、ニュースコーポレーション（FOX）、ヴァイアコム（CBS）などもメディアコングロマリットとなっていく。

このような動きから分かることは、米国アニメーション企業の戦略は、メディアコングロマリットという巨大な企業複合形態であるということだ。これらの企業は提携やM&Aを繰り返し、業界の垣根を越えた企業間の合従連衡や再編成を行ってつくられていった。その結果、オリジナル作品を制作し、それを自社のメディアを通して世界にディストリビューション（流通）するシステムを構築している。各メディアチャンネルやディストリビューションを制し、企業間統合によるシナジー効果、バリューチェーン（Porter, 1985）のすべてを保有し、垂直統合システムにより競争優位を獲得している（各務, 2007）。

例えば、ディズニー社のビジネスモデルは、その子会社とともに、5つの事業部門を持つ。

1. メディアネットワーク部門（ケーブルネットワーク、放送、米国内のテレビネットワーク、テレビ番組制作、テレビ配給、米国内のテレビ局、Hulu（インターネットコンテンツ配信））
2. パークアンドリゾート部門（テーマパークの運営、リゾート施設、クルーズ）
3. スタジオ・エンターテイメント部門（劇場、ホームエンターテイメント、テレビ番組、音楽、ミュージカル）
4. コンシューマ・プロダクツ部門（ライセンス、出版、小売）
5. インタラクティブ部門（ゲーム、インターネット）

以上のように、コンテンツに関わる川上から川下までの、制作力、ディストリビューション力、宣伝力、販売力を持っているのがこの米国メディアコングロマリット企業の特徴である。シナジー効果がきくように事業が複雑に絡み合っている。この中でアニメーション部門だけの売り上げを抽出するのは難しいが、ウォルト・ディズニー・ピクチャー、ピクサー、マーベルが子会社として組み込まれている「スタジオ・エンターテイメント部門」になるだろう。2013年度のディズニー社の総売り上げは42,278百万ドルになり、この部門の売り上げは、約14%の5,825百万ドルになる。

4.2 日本企業の形態

多角経営である米国メディアコングロマリットに対して、日本企業のほとんどはアニメ制作専門の中小企業である。日本のアニメーション企業は日本には174社あり、そのうち従業員数が10人以下で資本金が1,000万円以下の会社が42%をしめる。それらの多くが下請け、孫請けで受注する零細起業である（帝国データバンク, 2010）。そのためこれらの企業は1社で制作からディストリビューション、販売や宣伝にいたるまですべてを自社でまかなうことは不可能である。資金調達が難しく、プロモーションも大がかりにはできない。

代表的な上位5社の日本企業は、東映アニメーション、サンライズ、トムス・エンタテインメント、ぴえろ、プロダクション・アイジーである。このうち、業界最王手の東映アニメーション、ぴえろ、プロダクション・アイジーなどほとんどの企業はアニメ専門会社である。しかし、サンライズは1994年に玩具メーカーのバンダイ（現バンダイナムコホールディングスの子会社）になり、トムス・エンタテインメントは1992年にゲーム会社のセガ（現セガサミーホールディングスの子会社）となっている。このようにアメリカ企業とは違い、日本企業はコンテンツを制作に特化する企業態となっている。

会社の規模感を持っていえば、東映アニメーションの2009年度の収入高は201.8億円。続いてサンライズは95億円、トムス・エンタテインメントは93.2億円、ぴえろは49.4億円、プロダクション・アイジーは42.2億円となっている（帝国データバンク, 2010）。大手5社と言え、産業の規模感としては小さい。東映アニメーションとディズニー社を比較すれば、100倍以上の売り上げの差があり、先に説明したディズニー社の「スタジオ・エンターテイメント部門」でさえ20倍近い差がある。このように経営資源の違いが大きくあるのが明白である。

4.3 著作権の帰属

またアメリカのアニメーション業界では、原作者が著作権を持つのではなく、企業が著作権者となるすべてを一元管理している特徴がある。例えば、『バットマン』はDCコミックが、『スパイダーマン』はマーベルが著作権者となる。しかし、日本の場合は、著作権は原作者に帰属する。それはアニメの原作のほとんどがマンガであるためだ。そして、日本のアニメは「製作委員会」と呼ばれる任意組合や匿名組合による企業間の共同出資事業として製作される場合が多い（ジェトロ, 2013）。そのため、通常の著作権は、原作者、アニメ制作会社、マンガ出版社、テレビ局という形の連名になる。例えばアニメ『ワンピース』の場合、コピーライト表示は「©尾田栄一郎/東映アニメーション/集英社・フジテレビ」という具合になる。そのため、日本企業は1社独占でアニメに関する著作権を保持することができないため、各社との協議により戦略を策定しなくてはならない。このように

日米において著作権の帰属の差異があるということがわかる。その結果、知的財産戦略が変わってくる。アメリカ企業は1社がすべての著作権を持っているので、一元管理ができるため、意思決定は迅速に行うことができ、また自由にコンテンツのディストリビューションやライセンス許諾商品開発などができるという特徴がある。

5. 日本企業の競争戦略：対抗か回避か

前章において、日米企業の経営資源の違いが明らかになった。経営資源が乏しい日本企業がアメリカのコングロマリット企業と競争するには、全面対決は賢明ではないということがわかる。川上から川下までの、製作、ディストリビューション、宣伝、販売力を持っているアメリカのメディアコングロマリット企業に太刀打ちできない。

競争戦略の要諦は、競争相手よりも優れている点を生かして、その価値を最大にするように事業を位置づけることである (Porter, 1980)。すなわち、日本製アニメの特徴を生かせる戦略的なポジショニングは、ニッチマーケットであるヤングアダルト市場ということになる。

実は日本のアニメがヒットしていた1990年代後半から2000年代はじめまで、マーベルやDCコミックなどのコミック業界は元気がなかった。またキッズマーケット向けのCGアニメーションを得意とするピクサーやドリームワークスも、まだ頭角を現してはいなかった。しかしディズニーは2006年に74億ドル相当の株式交換でピクサーを買収した。この買収劇は、これまでの競争関係であったペンとインクによるアニメーション製作手法のディズニーとデジタル製作手法を用いるピクサーの融合であった。またこの背景には、当時のピクサーのCEOはアップルの創業者であるスティーブ・ジョブズであり、同社の株式の50.6%を保有、ディズニーがジョブズと同盟を結ぶことは映画業界とIT業界の合流ということで、当時大きな話題となった (CNET, 2006)。これにより、ピクサーは強大なディズニーの資本力とディストリビューション能力などを背景に、2007年『レミーのおいしいレストラン』から2010年の『トイストーリー』とアニメーション映画は毎年アカデミー賞を取るなどのヒット作品を世に送り込んだ。

また、ディズニーは、2009年にマーベル・エンタテインメントを40億ドルで買収し、ヤングアダルトマーケットにも進出した。ディズニーはマーベルへ、資金提供だけではなく、ディズニーのクリエイティブ技術やマルチメディア展開、海外ネットワークを提供し、マーベルの人気キャラクターのブランドを強化することに成功した (アニメ!アニメ!, 2009)。例えば2012年に放映された『アベンジャーズ』は、歴代最高の北米オープニング、史上最速で世界興行収入10億ドルするなどの新記録を樹立した (板越, 2013)。その背景には、緻密かつ大々的なマーケティング戦略をもちいて、宣伝やプロモーションを行った。その結果空前のヒット作となり、ハリウッドでマーベルブランドの人気を取り戻した。これらのコンテンツが現在は、日本のアニメに取って代わりつつある。日本製アニメの売り上げの低迷を招いている理由の一つでもある。

また日本ではキッズマーケットに属している、『ドラゴンボール』や『ワンピース』は、アメリカではヤングアダルトマーケットに属する。その理由のひとつはアメリカでは、厳しい放送のレイティング規制があるからである。例えば、『ワンピース』の登場人物であるサンジはいつも煙草をくわえている。しかし、煙草をくわえるという仕草はアメリカでは好ましくないとされる。そのため、煙草を吸う代わりに、ロリポップキャンディーをくわえるなどの描写にしている。煙草を象徴するニヒルなところがキャンディーに変わればキャラクター設定が変わってくる。そのため、ひとつのキャラクターの設定を変えることによって全体のストーリーの印象が変わってしまう。このような点からも、キッズマーケットに無理に持ち込むのは避けたほうがよいだろう。

このように経営資源が低いため大々的な宣伝広告をすることができない日本企業は、あらゆるチャネルやディストリビューションを利用することは難しく、作品の十分な露出を望めない。またアニメに対するレイティング規制のことも加味すればキッズマーケットでディズニーやタイムワナーなどのアニメ作品に対抗していくのは難しいと判断できる。

6. 競争の優位性：ヤングアダルトマーケットでのニッチ戦略

第1章の図1で示した通り、2003年以降収益は下がり続けているが、それとは反比例してアニメイベントの来場数は年々ふえている。例えば、ロサンゼルスで毎年開催されているアニメエキスポの来場数は、2013年は161,000人で、前年比20%増しであり、過去22年の間で最高の人数となっている (Anime Expo, 2013)。このようにアニメ人気は確実に右肩上がりである。しかし、人気と売り上げは比例していない。これもニッチマーケットの特徴であると考えられる。「ニッチ」とは、セグメントよりさらに狭く定義した顧客グループのことで、明確な

ベネフィットの組み合わせを望む集団である。マスマーケットで勝負するよりも、小規模市場すなわちニッチ市場でリーダーになる道もある (Kotler, 2011)。

日本においてもアニメの大きな収益は、キッズマーケット向けのアニメによるキャラクターグッズの販売である。映像 (映画、テレビ、DVD) の販売収益ではない。例えば東映アニメーションの2012年度の売り上げをみると35%は映像からの収益であり、56%はキャラクターグッズなどの著作権ビジネスからである (東映アニメーション, 2013)。

実際、『ワンピース』などは、日本で子供向けアニメとして、子供が視聴しやすい週末の朝に放映されている。しかしアメリカでの『ワンピース』などの日本アニメ人気は、子供からではなく、ヤングアダルト世代からである。日本製アニメがサブカルチャーであり、ユニークであるからこそこの世代に人気がある。

また、子供向けのアニメは原作をアニメーション用にオリジナル脚本として書き直すことが、アメリカの商習慣である。例えば『ポケモン』もアメリカ用のストーリーが作られている。日本のアニメはマンガを原作としているものが多く、原作を書き直すという行為は世界観を崩壊させる可能性もあり作者に敬遠されがちだ。この点においてもアメリカでのキッズマーケット参入は難しいと考えられるので、ヤングアダルトマーケットを主戦場として集中すべきである。

アニメファンの間では、アニメを視聴したいが英語などの現地化されていない作品が多いという不満がある。そのため、字幕スーパー (サブタイトル) をつけてユーチューブなどの動画投稿サイトで視聴するなどの違法行為が多いと第2の2.1で述べた。日本企業の中ではこれらを一扫しようとする動きがあった。しかし今後はファンを一扫するという戦略ではなく、ファンを囲い込むために、熱心なファンとの共存を生めるような戦略を検討すべきである。例えば、現在一部の作品では行われているが、英語の字幕スーパー (サブタイトル) をつけた作品を、日本での放映と同時に、無料、もしくは、有料で動画サイトが視聴できる仕組みを活用する。また、作品だけではなくファンが喜ぶようなコスチュームやキャラクターグッズを積極的にアメリカでも販売していくことも効果的だろう。

また、現在日本企業は、サンディエゴやニューヨークで毎年開催される大規模なコミックコンベンションに投資をしている。しかし、ここ数年はディズニー社やタイムワーナーなどが多額の資金を投入してブースを持つような、マスメディア企業を中心となって出展している。このようなところでいくら頑張ってみても資本力では勝てないのが現実だ。それよりも注目すべきは、全国に100以上ある地方都市の小さなイベントに出展することだ。こういう地域ではマスマーケットをメインターゲットにしているマスメディア企業はあまり積極的に出展していない。従って、こういうニッチマーケットに積極的に宣伝活動をしていく戦略を検討したほうが、より効果的に地方の隠れたファンを獲得できる可能性を孕んでいると考えられる。

7. 新規参入の脅威

現在、アメリカ市場におけるアニメーション市場はほぼアメリカ企業と日本企業が独占している。しかし、今後、韓国、中国、フランスなどの国々の参入も考えられる。中国や韓国などは国家政策としてこの産業への参入を試みている。例えば中国は2011年に「中国文化投資基金」として約2500億円を用意し、韓国は1998年に「文化大統領宣言」として約500億円の予算をかけて自国のコンテンツ育成に投資をしている (経済産業省, 2013)。

新規参入の脅威がどれくらいあるかは、参入への障壁がどれくらいあるか、および、既存の日米の企業が新規参入企業に対してどれくらいの反撃を起すかと参入者が予想するかによって決まる。障壁が堅固で、防備を強化した既存の企業からの鋭い報復が予想される場合には、新規参入の脅威は当然小さくなる (Porter, 1980)。

この市場における最も重要な成功要因は「作品のクオリティとオリジナルティの確保」である。そのクオリティとオリジナルティを確保するためには優秀な原作者、脚本家、アニメーターそして制作技術が必要である。これらは一朝一夕にできるものではない。この点において、日本とアメリカには長い歴史があるという優位性がある。また、作品の内容のクオリティとオリジナルティの高さでヒットが左右されるアニメ業界では、中国や韓国などの安い人件費でアニメ制作を行っても、クオリティとオリジナルティが発揮されなければ売れるというものではない。一般消費財のように、安く大量に生産しコストをさげれば、たくさん売れるというようなものではない。

しかし今後これらの国が参入する可能性はゼロではなく、業界内の競争の激化は予測できる。そのためにも、第6章で検討したように、いち早くニッチマーケットを支配し、アメリカのファンの囲い込みをすることが大切になってくる。

7. 結論

アメリカにおいてアニメーション市場はキッズマーケットとヤングアダルトマーケットに分かれる。そして、日本のアニメは、ヤングアダルトマーケットが主戦場であると論じてきた。キッズマーケットは受動的きっかけによって見始めるものであり、そのきっかけとなるプロモーションや、あらゆるチャネルでアニメを見る機会を増やすためには莫大な資本力が必要となる。そのため、第3章の1と第5章で研究した通り、キッズマーケットは経営資源の高い企業でないと勝つのは難しいので、この市場での競争は回避すべきである。そして、経営資源の低い日本企業が、キッズマーケットに配給する場合は、チャネルやディストリビューション、宣伝やPR力のあるアメリカ企業と提携する戦略をもちいる。例えば、スタジオジブリの作品はアメリカにおいては、ディズニー社によって配給されているのだ。ディズニー社の力を持って、ジブリの作品は、多くの視聴者の目に触れる機会をもち、高興行収入やアカデミー賞受賞という結果をもたらしたと判断できる。

一方、ヤングアダルトは個人個人の趣向の関与が高いマーケットである。万人受けする必要がなく、いわゆるニッチなマーケットで、少数でもコアで熱心なファンを囲い込めばよい。注目すべきは、全国に100以上ある地方都市の小さなイベントである。こういうニッチなマーケットに積極的に宣伝活動をしていくような流れを作っていく方がより効果的に地方の隠れたオタク消費者人口を獲得できる。このような、顧客を囲い込む戦略をもちいれば、資本力の低い日本企業でも、日本の作品の特徴を前面に打ち出して十分に戦える可能性がある。

日本企業は常々マスマーケットを目指しているが、それには戦略の再考が必要である。日本のアニメはまずはヤングアダルトマーケットを囲い込み、ニッチマーケットを攻略すべきである。その視点から地道にマーケティングを行い、経営資源を有意義に使うことが、最もコストのかからない戦略といえる。そして、そこで蓄えた経営資源により、今後のマスマーケット進出のきっかけを模索すればよいと考える。つまり、アメリカ大手のディズニー社やタイムワナーに真っ向から対抗するのではなく、日本アニメとしての独自路線を策定するのが効果的な戦略である。

[参考文献]

- [1] デジタルコンテンツ協会編『デジタルコンテンツ白書2013』デジタルコンテンツ協会 2013年
- [2] 板越ジョージ『結局、日本のアニメ・マンガは儲かっているのか?』ディスカヴァー21 2013年
- [3] ジェトロ『米国コンテンツ市場調査2011-2012』ジェトロ 2012年
- [4] 増田弘道『もっとわかるアニメビジネス』NTT出版 2011年
- [5] 帝国データバンク『アニメ制作会社の経営実態調査2010』帝国データバンク 2010年
- [6] フレドリック・L・ショット「北米におけるクールジャパン」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー 2010 WIN』東洋経済新報社 2010年
- [7] 海部正樹「アニメにおける日本のコンテンツ市場」一橋大学イノベーション研究センター編『一橋ビジネスレビュー 2010 WIN』東洋経済新報社 2010年
- [8] 各務洋子「世界のコンテンツ産業の企業行動」長谷川文雄・福富忠和編『コンテンツ学』世界思想 2007年
- [9] 杉本徹雄編著『消費者理解のための心理学』福村出版 1998年
- [10] Philip Kotler and Kevin L. Keller, *Marketing Management*, Princeton Hall, USA, 2011
- [11] J. Paul Peter and Jerry C. Olsen, *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, McGraw Hill, 2010
- [12] Michael E Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980
- [13] Michael E Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985
- [14] Terunao George Itagoshi, *Building New Strategies for Japanese Animation in the U.S.*, University of Hawaii at Manoa, 2014
- [15] Terunao George Itagoshi, *Global Business Strategy of Japanese Anime ~SWOT Analysis of Anime Business*, ViNOrg, 2013
- [16] Terunao George Itagoshi, *Consideration for the Business Development of Contents Industry in the U.S.* Tainan University of Technology, 2012
- [17] IMDb: <http://www.imdb.com/title/tt0094625/business>
- [18] AnimeCons 2014: <http://animecons.com/>
- [19] Anime Expo2013: www.anime-expo.org/2013/07/anime-expo-announces-record-attendance-for-ax-2013/
- [20] 東映アニメーション 2013年度 有価証券報告書
- [21] ザ・ウォルト・ディズニー・カンパニー 2013年度 有価証券報告書
- [22] Team hellions 2012: <http://teammellions.com/2012/01/23/obama-wants-you-to-stop-buying-manga/>

[23] 経済産業省 2013: http://www.bunka.go.jp/bunkashingikai/seisaku/11_03/pdf/shiryo_4.pdf

[24] アニメ！アニメ！ 2009 <http://animeanime.jp/article/2009/09/01/5243.html>

[25] CNET Japan2006 「ディズニー、ピクサーの買収を正式発表」 <http://japan.cnet.com/news/biz/20095082/>
(2014年4月3日受理)

