

# 日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスに関する考察

— 新たなビジネスモデルについての提案 —

慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科 博士課程

簡 逸 威

## 要約

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、ライセンサーが海外市場（中国）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、支援機構が設置されることが必要であるという結論を導く。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(1)分類、(2)ビジネスモデルの現状、(3)問題点を整理する。次に、将来発展する様々な可能性を思索し、「ジャパ・キャラブランドセンター (JCBC)」という支援機構を提案する。最後に、JCBCの妥当性を分析し、改善方法と今後の展望について述べる。

## 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

## 1. はじめに

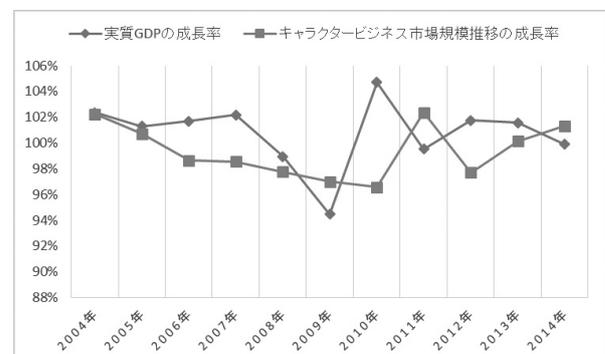
本稿は、日本のキャラクター・ライセンス・ビジネスの問題点に焦点を当て考察を行う。日本におけるキャラクター・ライセンス・ビジネスの由来については、1963年に「鉄腕アトム」が放送された際、制作費が少なく、赤字を埋めるために、虫プロダクションがディズニーからのキャラクターマーチャンダイジング導入が始まった。一方、この50年の間に、日本の経済は、高度成長を経てバブル崩壊、1997年7月のアジア金融危機、2008年8月のアメリカサブプライム住宅ローン問題等により大きな打撃を受けた。しかしながら、図1を示すと、2004年から2014年まで日本のキャラクタービジネス市場規模の成長率はGDPより安定的に成長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。

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提案することである。

図1 日本のGDPとキャラクタービジネス市場規模の比較



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

## 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。狭義では、「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よう。

まず、本稿では、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。

#### (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) 公的機関からのキャラクター(ゆるキャラなど)

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、日本における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」の出身と言うと、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(表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。

表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	ピーターラビット	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)。

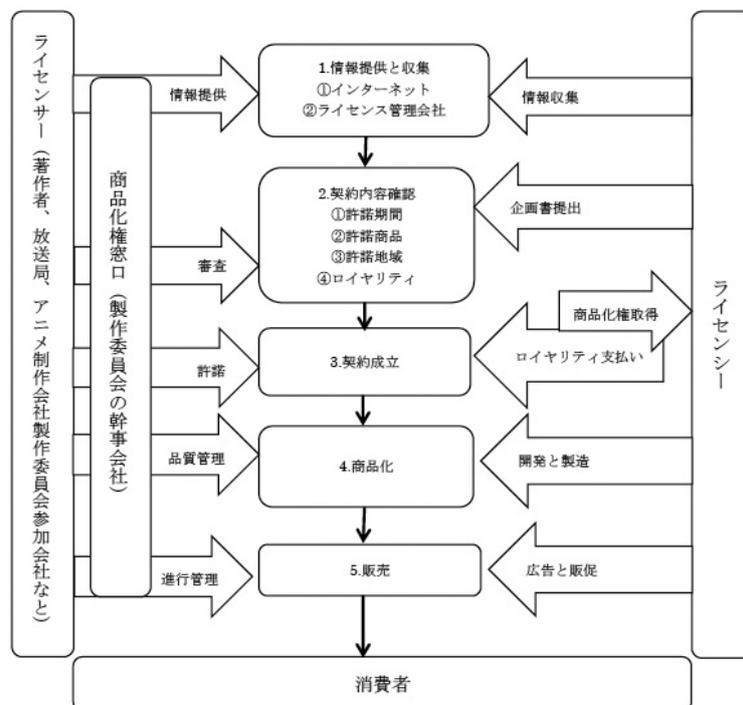
上述のとおり, アニメキャラクターのライセンスでのライセンサーの組織は非常に複雑であるが, ロイヤリティがどうやって分配されているか。図3を示すと, ロイヤリティはその4つの単位に分配される前に, 商品化権窓口でロイヤリティの10%の手数料を徴収しなければならない。この手数料をトップオフとしてアニメの製作委員会がかかったコストのうち優先的に費用を回収することである。

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(図4)。ライセンス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。

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(表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)商品化権を取得の容易さ, 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

図.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

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である。換言すれば、ビジネスのキャラクターの海外ライセンス・ビジネスは成功したと言える。次に、日本のビジネスのキャラクタービジネスの現状と述べる。

### 3. ビジネスのキャラブランドビジネス

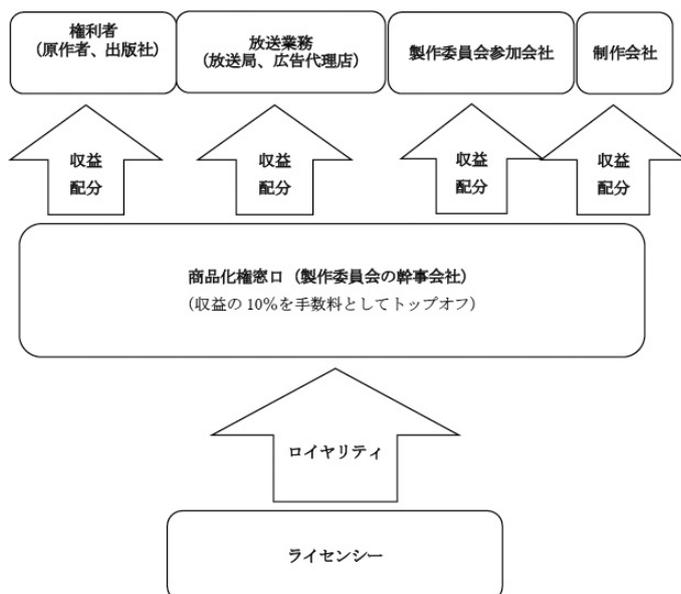
ビジネスのキャラクタービジネスの流れはコンテンツのキャラクタービジネスと同様に複雑だろうか。この代表格の「サンリオ」を例に説明する。「サンリオ」のキャラクタービジネスモデルを示すと、ライセンサーは単一であり、商品化権窓口もないので、アニメのキャラクタービジネスの流れより簡略である(図5)。

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。ライセンサーに対して、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、図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」はライセンサ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、ライセンサーと競争するのを避ける。図6を示すと、日本国内市場で主なビジネスは物販事業が、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。

図3 アニメのキャラクタービジネスの収益分配モデル



出所：筆者作成

表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

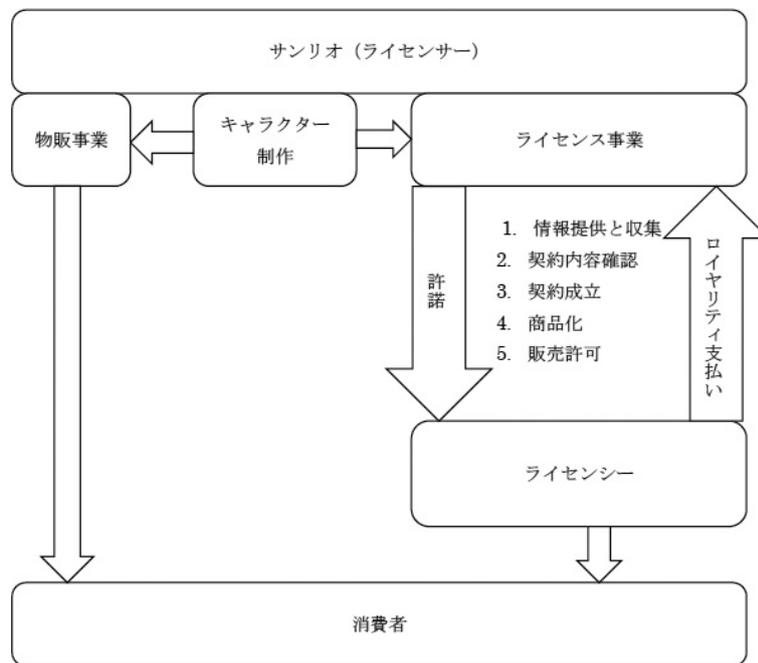
出所：台湾セブンイレブンのサイトより筆者作成

図4 アニメキャラクターの商品権を取得する流れ(時間)



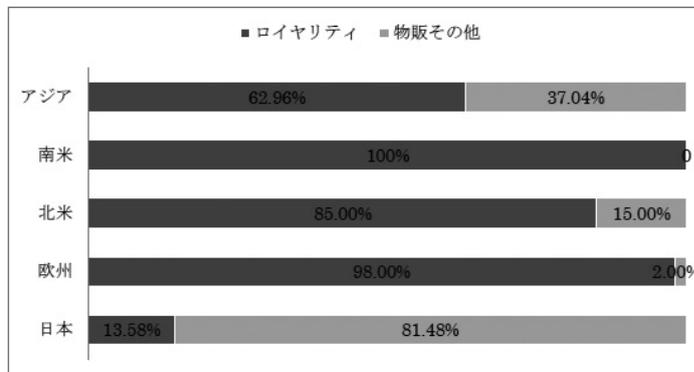
出所：筆者作成

図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

図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、本稿では、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ば、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(図7)。

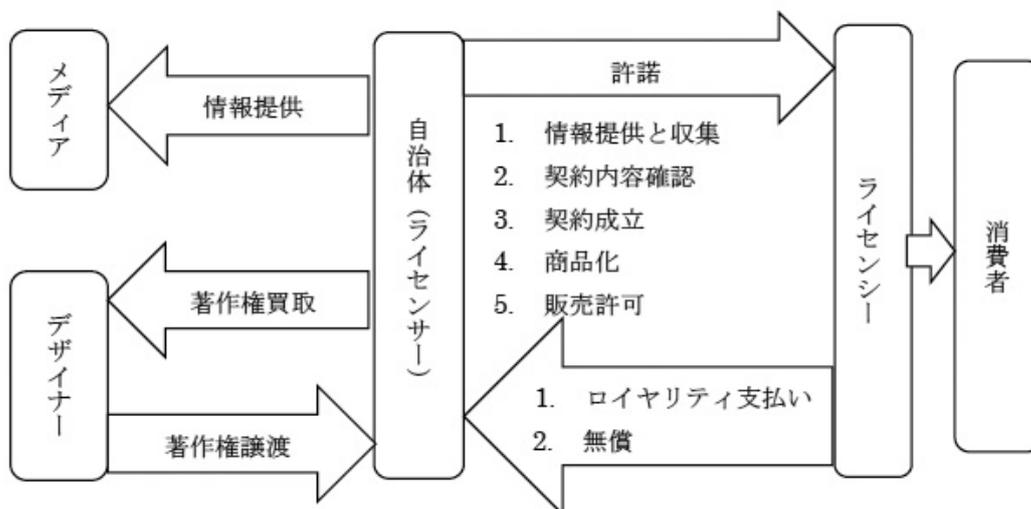
また、基本的にキャラクターを商用として用いる際には、ロイヤリティを支払わなければならない。しかし、ゆるキャラには、出身地のPR、製品のPR促進等につながると認められる場合は、ロイヤリティを原則無料としている(Table 3)。

表3 ゆるキャラ無償使用の場合

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

図7 ゆるキャラビジネスモデル



出所: 筆者作成

## 5. 日本のキャラクタービジネスの比較

本章で述べた日本で主な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事、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、知的所有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表4のようにまとめて比較すると、日本のキャラクタービジネスが抱えている問題が分かった。

## III. 新たなビジネスモデルについての提案

### I. 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

表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		
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

シーのリスク、及びライセンシーのリスク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。グローバル化時代における海外進出を行っている企業の活躍とともに、キャラクターライセンスに関する企業も例外を認めないと思われ、海外進出を支援する機構が欠かせない存在となってきた。上述のとおり、最初に予想されるモデルには、支援機構が設置され、資源の有効な統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(図8)。

## 2. JCBC の役割

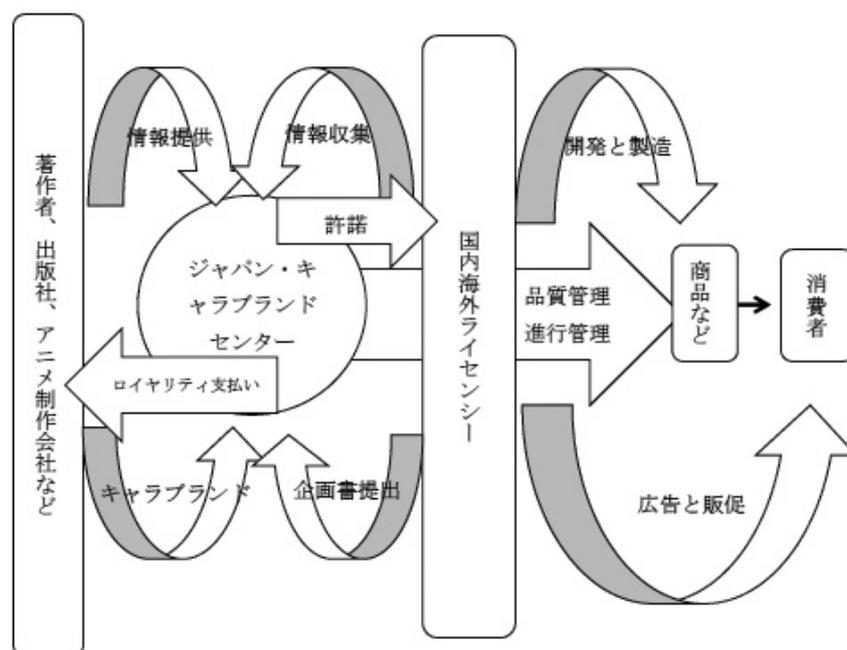
最初に、既存の著作権についての仲介モデルを考察し、

キーポイントを明らかにしようと試みる。現在、日本における一元的に整備し著作権についての仲介・管理組織は日本音楽著作権協会であると認められる。

日本音楽著作権協会が必要不可欠の理由は音楽のように用途が多数あり、その使用状況が把握しにくいものである。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ものも増加していく。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

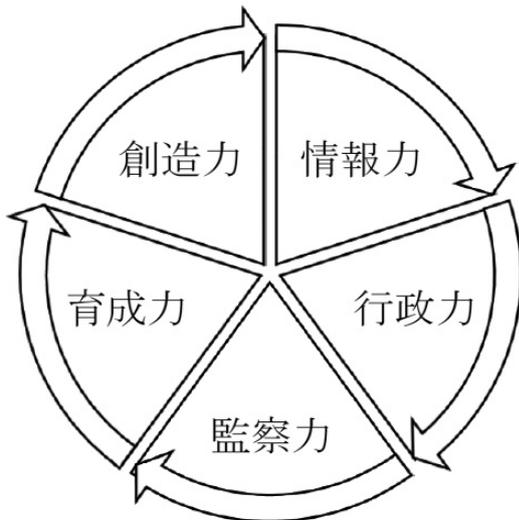
図8 JCBC ビジネスモデルの予想図



出所：筆者作成

ビジネスモデル」に活用しようと考えられる。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。

図9 JCBCの五つ職能



出所：筆者作成

(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、情報を早めにもられ、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、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

1. 調査概要

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

2. 検証結果

JCBC ビジネスモデルの検証評価は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。

表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、最大限の優勢を発揮し、障壁を取り除き、産業界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いた(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やすくなることことができる。」

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ことができるが、効果が著しくないのでが窺える。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、効果が著しいと推測される。

## V. 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、信託するのにも必要である。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取得す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にもあるが、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、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シーは「JCBC」の財務状況や活動内容も知っているので、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つと推論される。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推論される。

### 3. 展望

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」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、その持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できると考えられる。

#### 参考文献

青木貞茂 (2014) 『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

イデア探検隊ビジネス班編 (2001) 『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

経済産業省関東経済産業局編 (2011) 『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

キャラクターマーケティングプロジェクト編 (2001) 『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

越川靖子 (2013) 「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

世界経済のネタ帳 (2016) 『世界経済のネタ帳』年 available at [http://ecodb.net/country/JP/imf\\_gdp.html](http://ecodb.net/country/JP/imf_gdp.html)

草間文彦 (2015) 『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

津堅信之 (2004) 『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

辻幸恵・水野浩児・梅村修 (2009) 『キャラクター総論—文化・商業・知財』白桃書房

土屋新太郎 (1995) 『キャラクタービジネス その構造と戦略』キネマ旬報社

トッパンキャラクター商品化権研究会 (2004) 『キャラクター・商品化権実務ガイド』東京書籍

中村伊知哉・小野打恵 (2006) 『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

彦根市産業部観光企画課編 (2015) 「ひこにゃん商標使用について」彦根市産業部観光企画課 available at <http://www.city.hikone.shiga.jp/0000003782.html>

藤井健 (2004) 「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

島山けんじ (2005) 『踊るコンテンツ・ビジネスの未来』小学館

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 (2002) 『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

穂積保 (2009) 『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

矢野経済研究所編 (2014) 『キャラクタービジネス年鑑 2014年版』矢野経済研究所

山田徹 (2000) 『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

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)

JCASTニュース (2014) 「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>