

我が国のコンテンツの海外における  
「ゲートキーパー」プロファイリング調査  
(米国編)

2011年3月

日本貿易振興機構（ジェトロ）

本報告書に関する問い合わせ先：  
日本貿易振興機構（ジェトロ）  
調査企画課

〒107-6006 東京都港区赤坂 1-12-32

TEL: 03-3582-5544

FAX: 03-3582-5309

email: ORA@jetro.go.jp

#### 【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

© JETRO 2011

本報告書の無断転載を禁ずる。

アンケート返送先 FAX 03-3582-5309  
email: ORA@jetro.go.jp

日本貿易振興機構 調査企画課宛

● ジェトロアンケート ●

「我が国のコンテンツの海外における『ゲートキーパー』プロファイリング調査（米国編）」に関するアンケート

■ 質問 1：「我が国のコンテンツの海外における「ゲートキーパー」プロファイリング調査（米国編）」について、どのように思われましたでしょうか？（○をひとつ）

4：役に立った 3：まあ役に立った 2：あまり役に立たなかった 1：役に立たなかった

■ 質問 2：上記のように判断された理由、また、その他、本報告書に関するご感想をご記入下さい。

■ 質問 3：その他、ジェトロへの今後のご希望等がございましたら、ご記入願います。

■ お客様の会社名等をご記入ください。(任意記入)

ご所属	□企業・団体	会社・団体名
	□個人	部署・部署名

ご提供頂いたお客様の個人情報については、ジェトロ個人情報保護方針(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)に基づき、適正に管理運用させていただきます。

また、上記のアンケートにご記載いただいた内容については、ジェトロの事業活動の評価及び業務改善、事業フォローアップのために利

用いたします。

～ご協力有難うございました～

## 目 次

はじめに（調査趣旨） .....	i
アイ・ディー・ダブル IDW.....	1
エン・プレス Yen Press .....	12
サークル・オブ・コンフュージョン Circle of Confusion .....	26
サバン・ブランドズ SABAN Brands .....	35
ビッグテント・エンタテインメント Big Tent Entertainment .....	44
ファニメーション（FUNimation） .....	58
フリーマントルメディア Fremantle Media .....	69
終わりに-インタビューからのインプリケーション.....	80

※企業の順番は「アイウエオ」順

※本調査に関わるインタビューは2010年12月－2011年3月にかけて行われた。

## はじめに（調査趣旨）

本調査は米国で日本のコンテンツを取り扱う米国企業での日本のコンテンツの責任者にインタビューをしたものである。

ある国で海外からの品物を受け入れるか否かを判断する立場にあるものを、ここでは「ゲートキーパー」と呼ぶ。日本のコンテンツがその国で、良い評判、良い売上を得られるかは、その国の「ゲートキーパー」が的確な選択眼を持ち、自分の国にうまくマーケティングできるかにもよる。日本企業の場合、特にコンテンツ企業は米国に拠点がないか、あっても小さいものであるので、大きな売上や人気を得るためには適切なゲートキーパーを選択することが必要となってくる。

本書で紹介するのは米国企業 7 社 8 人の日本コンテンツの責任者である。8 人のポジションはそれぞれ異なる。しかしながら、8 人ともある程度以上のポジションにある（日本のコンテンツを受け入れるか否かを決定するポジションにある）。

IDW は日本のコンテンツを米国のグラフィックノベルにリライト、リメイクする業務を行っている。日本のマンガやアニメは「そのまま」では米国に受け入れられにくい反面、米国の文法にのっとなって製作しなおすと思ひもかけないヒットとなることがある。IDW は大きな意味で、日本のコンテンツを大胆に翻案しているといえる。

YEN PRESS は縮小が目立つ米国のマンガ市場の中で、唯一好調なマンガ出版社である。フランスのアシェットグループを親会社に持ち、インタビューをした日本のマンガの責任者は米国の書店ボーダーズの出身である。大ヒット作「トワイライト」をポートフォリオに持ちながら、日本のマンガ（「けいおん！」や「涼宮ハルヒシリーズ」）の出版を手掛けている。

サークル・オブ・コンフュージョンは、日本のコンテンツを取り扱っていない企業である。映画やドラマのリメイク権やキャラクタービジネスに興味を持っているものの、日本企業との実際の取引にはいたっていない。本稿では、有力な企業がなぜ日本企業と取引にいたらないかを語っている。

サバン・ブランズは、日本の戦隊シリーズのリメイク「パワーレンジャー」で財産を築いたハイム・サバンが 2010 年に設立した新しい企業である。サバンは、ディズニーに売却していた「パワーレンジャー」の権利を買い戻した際に設立した企業である。放送権の売買だけでなく、キャラクターマーチャンダイジングも考えている企業であるが、本インタビューでは日本のコンテンツの持つ「米国市場での不適合性」についても率直に語っている。

ビックテント・エンタテインメントは日本ではあまり知られていないが、NHK のキャラクター「どーもくん」を世界的にヒットさせた企業である。「どーもくん」は米国ではセブン・イレブンの宣伝キャラクターになるほどの人気ものである。

ファニメーションは日本企業には広く知られた、日本アニメの版權を扱う企業である。AD ビジョンが破綻し、他のアニメの版權企業の業績が低迷する中、ファニメーションはまだ上場企業の NAVARRE 傘下で持ちこたえている。立地を税の安いテキサス州に選び、吹き替えも自前のスタジオで行うなどローコスト経営を徹底していることが生き残っている要因である。

フリーマントルメディアは、「アメリカン・アイドル」など世界的に知られた番組制作・フォーマット制作の企業である。日本のコンテンツでは、「とんねんずのみなさんのおかげでした」の一コーナー「脳かべ」を番組フォーマット化し、「Hole in the wall」というタイトルで世界中に販売している。

今回は日本の企業と縁は深いものの、日本のメディアに登場することが少ない企業を選んでインタビューを行った。日本企業に対する辛口の意見も散見されるが、できるだけ、企業が何を考えているかを知っていただくため、そのまま掲載した。

辛口の意見の中にも、もっともな意見もある。今後の展開の参考にしていただきたい。なお、ジェトロでは、同様の調査をフランスでも行っている<sup>1</sup>。あわせ参照されたい。

---

<sup>1</sup>我が国のコンテンツの海外における「ゲートキーパー」プロファイリング調査（フランス編）

## アイ・ディー・ダブル IDW

### 会社概要

1999年に設立されたコミック・グラフィックノベル出版社。社名は Idea + Design Works の略。デザイン会社としてスタート、クリエイティブサービス業務としてキャラクターデザイン、ロゴデザイン、コミック本の編集デザイン、トレーディングカードのデザイン、DVDメニューのデザインなどを提供し、依頼主にはアクティビジョン、BBC、Artisan Entertainment、バンダイ・アメリカ、Brady Games、カートゥーン・ネットワーク、ディメンション・フィルムズ、エレクトロニックアーツ、フォックスファミリー、ゴールデンブックス、レゴ、ライオンズゲート、The Man Show、マイクロソフト、ペプシ、パイオニア、Revolution Studios、スクエアエニックス、サイモン&シュースター、トライマークピクチャーズ、アッパーデックなど。

2002年以降、出版部門を本格化し『30 Days of Night』を刊行、2007年に映画化された。他にテレビ番組、映画、ゲームのコンテンツのコミック版を数多く刊行している。『CSI』シリーズ、『24』シリーズ、イギリスの『ドクター・フー』シリーズ、映画では『アンダーワールド』『トランスフォーマーズ』、またゲームの『サイレントヒル』『メタルギアソリッド』など。現在、毎月平均 50 点のコミック及びグラフィックノベルを刊行。

また独自の i アプリや PSP 上などデジタルでも 650 点のタイトルを販売している。従業員数は 28 人。

2007年に電気通信エネルギー企業 IDT Corporation に買収され、現在は IDT 傘下の持株会社 CTM ホールディングスが IDW の主要株主である。

CTM ホールディングスの年次報告書によれば IDW の 2010 年総売上は約 1,140 万ドルである。

### IDW決算報告

		2010	2009
収入 (A)	総売上	\$11,400,000	\$12,600,000
支出 (B)	原価	\$7,300,000	\$7,100,000
	販売管理費	\$4,300,000	\$3,600,000
	原価償却	\$100,000	\$200,000
	損金		\$1,800,000
収支 (A)-(B)	収支	-\$300,000	-\$100,000

出所：CTM Annual Report 2010



テッド・アダムス

CEO

Ted Adams

CEO, IDW LLC

### 「遊戯王」、「デジモン」のカードを手掛ける

私は元々日本のマンガやアニメが好きでした。今もうちには8歳になる息子がいて、『爆丸 BAKUGAN』に夢中です。タベも『爆丸 BAKUGAN』のゲームをやりました。うちの子は『爆丸 BAKUGAN』関連のおもちゃやら、何やらいっぱい持っていますよ。なので、個人的には日本のエンターテインメントといえば、今は『爆丸 BAKUGAN』ですね。マンガも時折読みますね。最後に読んだのは、確か Drawn & Quarterly から出ている、ハードカバーで出てる、ちょっとタイトルとアーティストを思い出せないけど（注：『A Drifting Life（劇画漂流）』辰巳ヨシヒロ）。それが、興味深かったです。

IDW も、会社設立時から日本のコンテンツとは密接に関わりあっています。ずいぶん前ですが、『遊戯王』にも関わりましたし。我々はアッパーデッキ社のコンサルタントとして、『遊戯王』トレーディングカードの英語へのローカリゼーションを全てやりました。8年とか9年前の話ですが。その当時は東京へ何度も行きましたね。デジモンのカードのローカリゼーションもやりました。それもかれこれ10年くらい前になりますね。ですので、かなり長い時間にわたって日本のコンテンツ業界とのお付き合いがあります。ソニーミュージック系列のドリームランチというところと「牙 Kiba」というコンテンツの仕事もしました。このアニメは結果的にアメリカで放映されました。

アメリカのカードゲーム会社アッパーデッキとの共同製作で IDW はアッパーデッキのために、この企画の開発に携わりました。我々でストーリーも考えて、日本のアーティストと共同

で作り上げました。最近もまだ発表になってないのですが、日本の大手ゲーム会社からの依頼を受けて、ある大きなプロジェクトに関わりました。

### 「ゴジラ」のコミックス化も

これらは、日本のエージェントと一緒にやっていて、そこからの紹介が多いですね。また現在、『ゴジラ』を元にしたコミックスにとりかかっている、東宝とやりとりしています。この件に関しては、私たちから直接東宝にアプローチしました。東宝ロサンゼルスに行ってそこから始まりました。このように弊社では、日本のトッププロパティに関連した仕事を長期にわたってやっています。

日本と仕事をしていて、文化的な違いはどうしてもないですが、これといって大きな問題になるような事態はなかったです。我々は常に柔軟に対応しますし。経験からいうと、日本ではビジネスの細部に非常にこだわります。私もどちらかというところそういうタイプなので、苦にならないです。日本に行くのも大好きです。来年（2011年）早々にも行く予定です。

場合によりますが、日本との仕事が多いときは年に4、5回は行きます。ただ、この3年くらいは行ってないです。コナミのビデオゲームの方の仕事もお手伝いしていましたのでそのときはしょっちゅう行っていましたが、『メタルギアソリッド』のコミック版を出したり、『サイレントヒル』のコミックスを、これは今も続いています、出していますし、あと『キャッスルベニア』もコミック化しました。

『遊戯王』はアッパーデッキから持ち込まれました。我々はアッパーデッキのコンサルタントでした。『遊戯王』最初に見出したのは自分達だと言いたいところですが、残念ながら違います（笑）。

### 日本のコンテンツはバラエティに富む

日本のコンテンツの強みですが、自分の経験、つまり『遊戯王』やデジモンの仕事を通じて感じたことは、キャラクターの豊富さ、奥深さです。興味深いキャラクターがいくつも登場します。アメリカのアニメ「Ben 10」などでは、せいぜい10かそこらのキャラクターしか印象に残りません。それに比べて、『遊戯王』やデジモン、さらに最近の『爆丸 BAKUGAN』で

は、格段にキャラクターの数が多く、バラエティに富んでいます。そのため一層複雑な世界を構成しています。子供達はそれに惹かれるのではないのでしょうか。

ただ、その「複雑さ」があだとなって、数多い登場キャラクターの背景やらそういうことに神経過敏になりすぎるといえる点があるのではないのでしょうか。バランスを考えないと枝葉末節にとらわれすぎる恐れがあると思います。

IDWには2つの部門があります。一つはクリエイティブ部門です。クライアントの要望に答えて、クリエイティブ分野のサービスを提供しています。『遊戯王』はこのクリエイティブ部門の仕事でしたし、最近やった日本の大手ビデオゲーム会社からの仕事もそうです。これらは完全に雇われてする仕事で、我々は何の権利も有しません。この部門の仕事はキッズに向けたものが多いです。もう一つは出版部門です。こちらは我々がプロパティを市場に持ち込みます。こちらの部門のプロパティはもっと大人向けで、20代、30代の男性がターゲットです。キッズ向けの本もないことはないですが、ラインナップのほとんどは大人向けです。『ゴジラ』コミックは出版部門の業務ですが、決してキッズ向けの内容にはなりません。もちろん、そんなに超過激な性的描写や暴力シーンがあるわけではないですが、かといって10歳児向けではありません。もっと大人の読者に向けたものです。

私たちの出版ビジネスは、日本からだけでなく、ヨーロッパやアジアの他の国からのプロパティを活用することもあります。でも最も大きいのはもちろんアメリカですね。例えば『トランスフォーマー』です。うちでは『トランスフォーマー』のコミックを出しています。あれはもともとは日本のブランドですが、今やアメリカのブランドといえます。また『ドクター・フー』ですが、これはイギリス発のものです。フランスからライセンスしたものや、スロベニアのものも出しています。とはいえ、やはりアメリカのものが多いですね。『トランスフォーマー』『トゥルーブラッド』『スタートレック』『GIジョー』などです。これらは全部アメリカのプロパティです。

もともと弊社はクリエイティブ業のみでスタートしました。つまり100%クリエイティブ業務請負の会社だったわけです。12年経って、今では出版業がほぼ100%を占めるようになりました。おそらく95%くらいは出版業で、残りの5%くらいがクリエイティブ業になります。

1999年に会社を設立して、これまでの10年ちょっとで完全に業務内容を移行させたことになります。

さきほど、多くのプロパティはエージェントが持ってくると言いましたが、必ずしもエージェントを通さなくてはならないということではありません。たとえば「ドクター・フー」の場合、我々から直接BBCにもちかけました。我々から直接働きかける場合の方が多いです。弊社内でアイデアを出し合って、新しいプロパティを探していますので。今日の午後も社内のミーティングがありますが、その席で新しいプロパティに関するアイデアを皆で出し合います。それに基づいて、懇意にしているライセンスの人たちとか、あるいは企業に直接交渉します。

現在、一緒に仕事をしている日本以外のアジアの国の会社というと韓国です。うちの本の印刷は全て韓国でやっています。それ以外の話は今のところないです。この印刷会社とは長い付き合いで、非常に満足しています。ライセンスアウトという意味では韓国には確か何点か出しています。ヨーロッパの方が多いですけど。フランス、ドイツ、スペインなどにはうちの本がたくさん並んでいるはずですが。韓国に2点くらい、日本にも確か2点くらいライセンスアウトしてます。中国にはないですね。

韓国発のコンテンツで興味のあるものは今のところあまりないですね。マンガとかマンガ（韓国製マンガ）はもともとあまり我々はやらないので。今まで出したマンガは1点だけです。同じような出版社でマンガをたくさん出しているところが多いので、かぶらないようにしたいと思っています。アメコミでも同じことが言えます。スーパーヒーローものは、すでにDCやマーベルが確立しているので、後発の我々は何か我々のジャンルを開拓しなければなりません。結果として、ライセンスもののコミックや、あとホラーとかSFのコミックスとなりました。そういう背景もあって、たとえば韓国のマンガ（マンガ）もたくさんあるのですが、ほとんど知識がないです。

我々は起業以来、順調な成長を続けています。過去何年か、特に2007年から2009年はの2年間は倍々成長。ただ、倍々成長というのはどこかで止まってしまいます。どうやって永遠に倍々を続けていけるのか知りたいですね。我々もそのポイントに達してしまったようで、2010

年は前年度比で5~10%増というところでは。 (注: 実際には2010年の売上は前年を土タマ渡った)

成長の要因は、どの作品も平均的に売れているということです。全体の規模を拡張したことと成長につながりました。最初は月の刊行点数5点から始めて、それを20にし、次に40にしました。今は毎月約50点刊行しています。

販路は大きく分けて2つのチャンネルがあります。ディレクトマーケットと呼ばれるものが一つ。これは主にコミックショップを指します。弊社はこのチャンネル向けには「コミックブックフォーマット」商品を作り販売しています。これがそのコミックブックフォーマットです (実際の商品を見せる)。32ページですね。これをディレクトマーケットに売り、これが5冊、6冊とたまった時点で、今度は「グラフィックノベルフォーマット」あるいは「トレードペーパーバック」と呼ばれるフォーマットの商品に再編します。それはそのままディレクトマーケットでも売られていますが、大手書店などの我々が呼ぶところのブックマーケットで売られています。ブックの方では、バーンズ&ノーブルが一番大口です。アマゾンとボーダーズがほぼ同じくらいでその次に来ています。

取次ぎは両チャンネルともにダイヤモンドが取り扱っています。独占です。二つのチャンネルの売上の比率は6対4くらいですね。60%がディレクトマーケットで、40%がブックマーケットです。もちろんタイトルごとにこの比率は大きく変わります。

グラフィックノベルは主に20代、30代の男性がターゲットです。ディレクトマーケットは基本的に買い取りで返品がありません。一方、ブックマーケットは常に返品があります。しかもこの返品というのは期限があるわけではなく、書店はいつでも、いつまでも返品することができる訳です。その仕組みの違いを考えると、ディレクトマーケットのほうが採算は取れます。地理的に言うと、ディレクトマーケットに限っていうなら、こういったコミックショップというのは西海岸と東海岸に集中しています。そのため結果的に我々の商品も海岸中心に販売されています。ただ、そういった地理的要素が実際の読者層にどう影響しているかというような情報は無いです。

米国以外への販売は興味があります。ライセンスものだと他の国や地域マーケットでの権利は普通入ってないのですが、機会があれば国際市場で売りたい。日本は特に昔から弊社の商品をぜひ売りたいと熱望している市場です。英語の商品そのままですでに販売はされていますが、非常に限られていると思います。フランスの出版社にはうちのタイトルをライセンスしています。同じようなことを日本でももっと出来れば素晴らしいのですが。何点かはやっています。30デイズ・オブ・ナイトというシリーズがあるのですが、これは日本のある出版社（マイクロマガジン社）に許諾しています。

### 日本の企業との問題はない

日本の会社と仕事をしていて、問題を感じたことはありません。私が参加させてもらった日本企業がらみのプロジェクトはわりあい商業的に成功しているので、問題というのはあまり思いつきません。ただ、例えばコナミの場合、『遊戯王』が大ヒットしたので、アッパーデッキにライセンスして十分に利益をあげていたはずですが、結局自分たちで販売したほうが良いと考えたようですね。企業やビジネスの規模が大きいので、それはそれでうまく行っているのかもしれない。が、現地に任せるほうが良いという場合の方が多いのではないのでしょうか。

うちの本も例えばドイツの出版社に許諾して出しています。ロイヤルティはものすごく小額です。ライセンスというのはあまり大きな利益にならないです。かといって、私達はドイツ語の本を作れませんし、ドイツのことも全然わかりません。つまり付加的な収入ですが、とにかく収入をあげ、かつ一定の品質を保った商品を、その市場で販売できるというメリットがあります。確かに入ってくるお金は小さいですが、ゼロじゃないですから。日本のプロパティも海外で広めるなら、まずはそういう方法が一番確かだと思います。もちろん先に言ったようにビジネスの規模によりますが。私達の場合は例えば IDW のドイツ会社を作るのではなく、各現地に任せて、小さいディールを重ねる方法を取っています。

弊社社員はサンディエゴには 30 人います。常時外注しているフリーランスのアーティストや作家は 300 人くらいに上りますね。

作品は募集しています。結構来ますけど、きちんと全部に目を通してしています。ただ、今世界どこでも言えることですが、印刷物のビジネスは大苦戦を強いられています。景気が良くないので、印刷物に限ったことではないですが。日本のプロパティに限らずアメリカの市場そのものが縮小してしまっています。昨日、ボーダーズが危機的な財政状況を発表して、業界を

驚かせました。ショッキングでしたね。バーンズ&ノーブルも決して経営状態がいいわけでは  
ありません。

そういう中で私たちはデジタル配信に注力しています。自分達の iTunes ストアをやっ  
ていますし、日本のソニーじゃないですけど、こちらの PSP でもうちのタイトルは読めるよう  
になっています。ただ、デジタルの場合はマージンが小さいです。紙のビジネスから考えると、  
ものすごく小さいので、もしもデジタルに中心が移ってしまうと、多くの出版社は持ちこたえ  
られないのではないのでしょうか。少なくとも今の構造では、紙と同じような利益を上げるのは  
難しいです。

アメリカも市場は厳しいですが、当社は成長しています。理由は、第一に良い出版物を選ん  
できたから、次に刊行点数を着実に増やすことができたからです。数の勝負といえますか、薄  
利多売ですね。ものすごく大きな売上をもたらしているような作品は少ないですが、そのかわ  
りそこそこというタイトルがたくさんあります。

読者は少ない人数の読者がたくさん買っていると思いますね。つまりコアなファンを持っ  
ているということです。

作品を選ぶ際の基準ですが、原案をライセンスする場合、できるだけ有名なビッグブランド  
を探します。誰もが知っているような、説明する必要がないようなものが好ましいです。『ト  
ランスフォーマー』とか『スタートレック』とか『ドクター・フー』とか『ゴジラ』ですね。  
これらは単に有名というわけではなく、加えて何十年にわたる歴史を持っています。もちろん  
例外はあります。例えば『トゥルーブラッド』です。これは HBO の番組で大成功を収めて、  
ものすごい人気になっていますが、ほんの数年のことです。うちから本を出してそれか  
なり売れています。嬉しい誤算ですね。普通はもっと確立されたものを探していますので。映  
画のライセンスも同じような方向でやって、『A Team』とか『Legion』とか『スピードレー  
サー』の本を出したのですが、基本的にすでにそのブランドが知れ渡っていて、さらに膨大な  
ファンが存在していることが大前提です。

『ゴジラ』もやります。ワーナーブラザーズが実写版を公開する 2012 年にはと期待しています。『ゴジラ』は長い歴史を持つ大人気プロパティですから、しかもコアファンがいます。そこへ、この映画でまた話題になると期待しています。

他には個人的に前から『Micronauts』に興味がありました。日本では『マイクロマン』シリーズと呼ばれていると思いますが。ハズブロがこちらでは玩具を出していて、我々はもうずっと長いこと興味を持っています。今のところはそれくらいでしょうか。

『パワーレンジャー』という話も実は出ましたが、『パワーレンジャー』はちょっとうちの読者層より低年齢ですね。

マーケティングやプロモーションについて言えば、うちは小さな会社ですので、大規模なマーケティングができるわけではありません。一応、業界内のプロモーションはやりますけど。リリースを出したり、著名なレビューサイトやレビューワーには必ずサンプルを送ったりという、本当に草の根的なことです。

### 宣伝ツールとしてのソーシャルメディア

ただ、ソーシャルメディアは全部使っています。ブログもやっていますし。売上にどう影響するかわからないですけどね。やらない訳にはいかない時代ですから。何より現代は娯楽の選択肢が有り余っています。私が子供だった 30 年前なら、テレビは 2 チャンネルしかなくて、コンソールビデオゲームがやっと出てきたくらいでした。今はどうかというと、単純にテレビのチャンネル数だけでも何百というレベルになっています。ゲームにいたってはジャンルや種類で考えてもいくつもあります。DVD も買えるし、インターネットで色んなものが見られます。エンターテインメントの数が爆発的に増えています。この中でどのようなプロパティでも成功を収めるのは難しい時代といえます。人々の関心も時間も、つまりお金も拡散してしまっていますから。ものすごく大きい規模の話は別です。何百ミリオンドルをかけた宣伝広告キャンペーンを張れるような超大作映画とかは、あらゆるところで関心を得ることができるので、かえってこういう時代に合っていると思います。ところが、それ以下となったら、たとえどんな分野のものでも、テレビだろうとコミックだろうと、ヒットさせるのは難しい時代です。

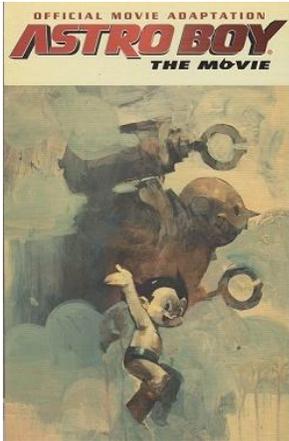
映画にもなりましたが、『アストロボーイ』（鉄腕アトム）はすでにうちからも出ています。あと『スピードレーサー』（マッハ GO! GO! GO!）もやりましたね。『スピードレーサー』はオリジナル版を出しました。でもこれらはあまり売れませんでした。なので、何が売れるか、

何が売れないかを予測するのは本当に難しいです。両プロパティともこちらでかなり有名でしたけどね。まあ『アストロボーイ』の場合は、おそらくオリジナルのマンガが有名すぎて、さらに評価も高いため、別バージョンのコミックというのは受け入れられなかったのでしょうか。『スピードレーサー』に関しては、何よりこちらで公開された実写映画が大コケしたのが一番の敗因でしょう。ギャンブルみたいなものです。あとから理由は考えられますが、出す前は結果が分からないですから。

でもギャンブルと言っても10回に8回くらいは勝たないといけませんね。つまり毎月50点出していますが、そのうちの40点では損していないということです。もちろん、小さい会社ですので、ありとあらゆるところに注意して、コストは抑えられるだけ抑えています。

出版業以外ですとたくさんタイトルを出していますので、これらのプロパティを2次、3次活用していきたいですね。すでにそういう方面も始めています。例えば来月、うちの本の『Lock & Key』に基づいたテレビ番組の撮影が始まります。『World War Robot』というプロパティは、ディズニーが映画化する予定です。おそらく『ゾンビ VS ロボット』というタイトルで。これから将来に向けては、自分達で資金調達をして、自分達のプロジェクトを始めることです。それが次のステップです。

商品化ビジネスも少しやっていますよ。ゾンビとか。あまり大きな規模のものはないですが。『30デイズ・オブ・ナイト』はかなり多くの関連商品が出ました。



(写真)

『アストロボーイ・ザ・ムービー』 (IDW  
刊) より



(写真)

『スピードレーサー・クロニクルズ・オ  
ブ・レーサー』 (IDW 刊)

## エン・プレス Yen Press

### 会社概要

エン・プレスはフランスに本社がある世界最大の雑誌出版社アシェット・リブレの米国法人アシェット・ブック・グループのマンガ・グラフィックノベル出版レーベル。2006年に設立。日本のマンガと韓国のマンガの英語翻訳出版とアシェットから刊行されている人気小説（ジェームズ・パターソンの『マキシマム・ライド』やステファニー・メイヤーの『トワイライト』）のコミック化を行っている。日本のライトノベルの英語翻訳出版も手がけ、年間100点以上を刊行している。



カート・ハスラー  
パブリッシング・ディレクター  
エン・プレス

Kurt Hassler  
Publishing Director

### 日本からのライセンスの売上が圧倒的に高い

我々はアシェットという世界最大規模の出版社の出版レーベルでグラフィックノベルとマンガを出版しています。大半が日本あるいは韓国からライセンスしたタイトルです。さらに、ここで自分達で企画編集したオリジナル作品とアメリカの他の作品、主に小説からのマンガ化タイトルも出しています。『トワイライト』とか『マキシマム・ライド』はそういった人気小説のマンガ版です。今取り掛かっているアメリカの小説からのマンガもたくさんあります。今後この方面はもっと伸びてくると思いますけど、やはりまだ弊社のビジネスの主要部分は日本、韓国からのライセンス・タイトルの出版です。

完全な当社オリジナルも出版しています。『Night School』とか好評です。ただビジネスの比率としては、一番小さいのは完全オリジナルのものです。アメリカの人気小説からのマンガ化もまだそんなに大きくないです。ただ、ここ最近非常に大きな成功を収めましたので、も

っと増やすと思います。現在のところ、80%くらいは日本、韓国からのライセンス、残り 20%のうちほとんどはアメリカの小説からのマンガ化ですね。

日本からのものと韓国からのものの比率は7対3で、7割日本、3割韓国くらいです。売上ベースでいうなら、日本からのものが圧倒的に大きいです。韓国からのものと比べると、おそらく9対1くらいになるのではと思います。やはりマンガというと日本からのものというファンが多いですから。

マンガに限らず、日本のポップカルチャー全体に対する興味や関心は高まっていると思います。アメリカ市場において、もっともっと大きくなれる色々な可能性を秘めています。もちろんそれは、決して簡単ではないです。しかも今のような経済状態だと、さらに困難になっています。マンガ業界に限っていうなら、“専門家”と呼ばれる人たちのなかには「マンガは一過性のブームみたいなもので、もう終わる」とか「過剰供給だったのが、飽和点に達してしまった」と言う人もいますが、私はそうは思いません。マンガは本来、もっともっと人気の高い、売れるものになるはずですよ。

### 日本企業の違法サイト対策は不十分

それを阻んでいるアメリカでの最大の問題は、著作権侵害にあたる違法なサイト、つまりスキャンレーションです。それにもかかわらず、本来著者の権利を守るべき版元、つまり日本の出版社たちの、これら違法行為への対策はとてものんびりしたものです。ほったらかしにしている間に、違法なサイトはみるみる大きくなり、今やアメリカでマンガを始めて読んだのはそういう違法サイトだという人がほとんどです。もはや本屋でマンガを初めて見た、読んだという人はいないくらいです。私は以前からこの問題に大きな危惧を抱き、色々と調査をし、さらに多国間漫画著作権侵害対策連合（anti piracy Multi-National Anti Piracy Coalition）の設立を呼びかけ、去年やっとそれが実現されました。日本の出版社にこの問題の大きさを説いて回り、デジタル出版協議会にも何度も連絡し、やっとこの団体を作るところまでこぎつけました。

去年、発表はしました。問題はその後、またしても何のアクションもなしということですよ。今、私たちは、日本の出版社からの違法サイト追跡、撲滅のために必要な情報を待っている状態です。苦勞して連合組織を作って、やったことといえば一枚のプレスリリースを出しただけです。意味がないとはもちろん言いません。超有名になっていた **One Manga** は、この

声明を受けてサイトをシャットダウンしました。ですから、違法サイトへの対抗としては非常に有意義なはずなのです。が、繰り返しますが、問題はその後また長い時間が経ってきて、何の行動も起こさないということです。そうすると、なかには「日本の出版社は、別に違法サイトのことをそれほど深刻に考えてないだろう」と思う人も出てきます。となると「別にスキャンレーションしたっていいんじゃない」という考えにすぐになりますよ。実際そうなり始めてますし。ですので、マンガというジャンルそのものはまだまだ市場を拡大したり、人気を高める可能性を持っているのにもかかわらず、日本の出版社は違法サイトに対してあまりに反応が遅く、ぬるすぎです。また、別の問題ですが、日本の出版社は英語のデジタル化に対しても、やはり非常に反応が遅いです。ご存知のように、ボーダーズがこんな状況で、印刷した本を売るチャンネルはさらに少なくなっています。なのに、デジタルでの販売に対して、日本の出版社はあまりに否定的、あるいはとにかく時間がかかりすぎます。

### ボーダーズ時代からマンガとかかわり

私個人は元々ボーダーズのバイヤーでした。マンガのアメリカ市場への導入、発展に少なからず寄与したと自負しています。まだ、アメリカの大手書店がどこも「マンガ」という商品を仕入れていなかったとき、ボーダーズにマンガを仕入れました。その後も率先してマンガの市場拡大に尽力してきました。が、状況が変わってきているのです。書店で本を売ることが、ほんの少し前に比べても、極端に難しい時代になっています。

私は書店のボーダーズに入る前から、個人的にマンガは好きでした。高校を出てすぐの頃、ニューヨークにちょっと行ったんですね。その前から、子供の頃からですけど、アメコミの大ファンではありました。で、ニューヨークに行ったとき、たまたま『アキラ』の映画をやってて、1990年とか確かそのあたりでした。それを見て、ぶっとびました。「これがコミックスなのか？」というのが最初の感想です。そこで日本のアニメというものを知りました。それからとにかく探せるだけ探して、買えるものは何でも買って、アニメを見ました。どっぷりハマりましたね（笑）。高橋留美子のタイトルなど今でも大好きです（と、犬夜叉のイラスト入りカバンを見せる）。その後ボーダーズのバイヤーになって、仕入れを考えていたとき、その当時マンガはまだ知られてなかったのですが、そのときマンガは可能性があるのではと考えました。TokyoPopはまだ一切、大手書店に本を卸していませんでした。その頃、TokyoPopの人には誰も会ったことなかったですし、誰からも何の問い合わせも、コンタクトもなかったで

す。で、こちらから流通会社に電話して、「マンガに興味があるんだけど、誰に聞けばいい？」と聞いてみました。

私から連絡したんです。そもそもその時はウォールデンブックス（ボーダーズグループ）の仕入れのアシスタントだったんですけど、私の担当はアメリカ東半分地域で、料理本とか仕入れてましたね。そのとき上にいたバイヤーが、あるときグラフィックノベルを買うようになりました。といっても、ウォールデンブックスにはグラフィックノベルといっても10点くらいしかなくて、そのうち半分は『スターウォーズ』で、2、3点は『バットマン』もので、残りも同じようなものでした。もちろんマンガは一冊もありませんでした。私自身がアメコミ、グラフィックノベルの大ファンだと知っていたそのバイヤーは、このジャンルを私に任せてくれることにしました。

で、私が最初に仕入れたのは、『セーラームーン』のマンガです。ウォールデンブックスが始めて売ったマンガです。そこからは一気にブームになりましたね。その後私のところにもどんどん問い合わせが来るようになりました。TokyoPopは当時、ひどい本を出していて、読んだらばらページが落ちてくるような本でした。で、私からまず、もうちょっと本の品質を上げてくれるようお願いしました（笑）。せめて、読んでもページが落ちてこないレベルにはして欲しいと。

あと、TokyoPopに右綴じを薦めたのも私です。最初、彼らは非常に難色を示していました。それまで、日本のマンガをわざわざ左綴じ用にひっくり返していましたから。私は一ファンとしても、ビジネス面からも、オリジナルの右綴じで出版したほうがずっといいと考えて、それを伝えました。ところが、日本の出版社や著者が嫌がるという、なかなか決断してくれませんでした。なので、「もしも右綴じで出してくれたら、必ず全店に仕入れるから」と約束して、やっと右綴じのマンガがアメリカでも売られるようになったのです。これは当たりました。思った通りで、ファンはそっちの方をずっと好んだのです。

その頃から本当に短期間で、アメリカのマンガ市場は発展したと思います。最初の頃から、違法サイトはもちろん常にありました。ただし、初期の頃というのは本当に単なるファンのグループだけでした。非常に規模の小さいものでしたし。すごいハードコアファンだけのものだったのです。

## アグリゲーターサイトの存在がマンガの売上を落とす

ところが市場の発展とともに、2007年あたりだったと思いますが、ちょうど私自身がボーダーズを辞めて、この会社に入った直後くらいですね、その頃からもっと規模の大きい「アグリゲーターサイト」が出来始めました。つまり、そういう小さなグループをまとめて紹介するようなサイトです。それら各グループからのファイルをまとめて、一箇所で見られるようにしたサイトです。そこから、マンガの売上は落ち始めます。マンガの売上は2007年がおそらく最高点です。そしてこういったアグリゲートサイトが活発になり始めた2008年から、マンガの実売は右肩下がりになってしまっています。それが今も続いています。2009年は世界的な経済沈滞のあおりも受けてかなり落ち込み、昨年2010年は悲惨な売上になっています。

現実において、スキャンレーションでしかマンガに関する情報が得られないので読むこともあるけど、それよりも情報収集の手段として活用しているという意見をよく聞きますが、それはナンセンスだと思います。

もちろん、先に言ったように、もともとがハードコアなファンたちから始まっていますので、詳しい情報が得られるというのは本当だと思います。ただ、だから何だ？ということですよ。スキャンレーションというのはマンガの市場発展には全く役に立ちません。モデルとしても、存在意味としても、法律面からも、ネガティブでしかありません。しかも彼らは今や、そういったサイトから広告収入まで得ています。完全に違法なビジネスです。

さらに言うなら、その額もかなり大きいです。また、もしもこのモデルでちゃんとしたビジネスをやるとしても、とても無理です。きちんと一定の著作権料なり原稿料を支払い、さらにファンが好き勝手にスキャンして訳すのではなく、一定の品質管理のもと、翻訳編集をやって、有料で配信するか、あるいは広告収入を得たとして、ビジネスとして成立するかというと、不可能です。たとえ今あがっている人気作品が全て閲覧可能でも無理です。著者もサイトの管理者もスタッフも誰も、十分なペイは見込めません。全体から考えても採算を取ることが不可能なモデルなのです。

一番望ましいことは、まず日本の出版社が違法サイトにもっと厳然と、もっと速やかに対処することです。さっきも言いましたが、我々は現在日本の出版社からの返答を待っているところです。各社にこちらで調査した作品一覧を渡してあります。向こうですることは、本当に単

純にそれらタイトルが間違いなく、自分たちのところに著作権のある作品かどうかをチェックして知らせるだけです。私たちが 35,000 以上のシリーズ数、点数ではなく、シリーズを調べてリストは作ってあるのです。それを日本の出版社に照合してもらいたいだけなのです。ですが、とても時間がかかっています。

「スキャンレーションが売上に影響を及ぼしているわけではない」という見方もあるようですが、ニールセンのブックスキャンを見れば一目瞭然です。スキャンレーションがあるために売上が落ちているのは明白です。もちろん、一つ一つのタイトルの売上に直接どれだけ影響があるかは知りようがありません。このタイトルはスキャンレーションが出ているから、実売が 1,000 部少ないというようなことは、わかりようがないです。また逆に、スキャンレーションで出ていない作品を出版すれば、必ず一定以上の売上有るかという、もちろんそんなことはありません。ここらはよく分かっていただけだと思いますが、売れないものは売れません。ですが、マンガ市場はまだまだ脆弱で、小さいものなのです。そこに、こういう違法ビジネスが食い込むと、その被害は甚大です。なかには、それこそ、こういう違法サイトを無視するどころか、市場のけん引役のように捉える人もいて驚かされます。

クランチロールのように、最初は違法でも、一定の規模になればいわゆる合法ビジネスとして成立している場合もありますね。ただクランチロールもそれほどうまく行っているとは思えませんけど。この 5 年だか、6 年だか、クランチロールが始まってから今までで、一回だけ「黒字」になったというニュースが公表されました。でもその一回だけです。たったの一回です。

ウェブサイト上でのビジネスでは、クランチロールのように広告収入を主な収入源としたとき、コンテンツ数を多くすれば多くするほど収入は減ります。もちろんコンテンツが多いことでビューワー数は獲得できますが、だからといってある一定以上の広告効果は得られなくなります。となると、広告からの収入がどこかで頭打ちになってしまいます。コンテンツ獲得にコストをかけざるを得ないのにも関わらず（ファンサブでない以上当然です）、収入は増えない訳です。

ついこの前もウェブ広告に関する記事をどこかで読みました。サイトへのトラフィックと実際の購買の関係についてです。もちろんトラフィックがないと話になりませんが、だからと

いって必ずしもそれが購買につながる訳ではないのです。広告主たちもそのことに気づき始めました。ウェブサイトへの広告出稿量はおそらくこれからしばらく横ばいか、わずかな上昇しか示さなくなるでしょう。ですので、ウェブサイト全体への広告額そのものがこれ以上の伸びる見込みがないうに、クランチロールのようにコンテンツでトラフィックを呼び込む場合、コンテンツの数を増やせば増やすほど、一点あたりの利益が薄くなります。つまり、新しいコンテンツが加わるたびに、関わっている人たち全員の取り分が少し減るわけです。私から見ると、とても長持ちできるようなモデルだとは思えません。何か次のステップに進む以外はないでしょう。

クランチロールがある意味有名になったことで、「マンガも同じような方向に行くべき」という意見が出てくるのが怖いですね。クオリティも、方向性も無視して、とにかくコンテンツの数だけ大量にそろえて、で、少しのお金でそこにアクセスできるようにするという考えですね。これは絶対うまくいきません。デジタルによって現実的に可能なので、この方向に引きずられそうですが、このやり方では印刷ビジネスで得ていた利益の何十分の一も儲けることはできないでしょう。

もちろんデジタルは避けて通れない時代ですから当社でも電子販売は行っています。必ず考慮に入れなければなりません。ただ闇雲に、儲からないシステムで売ればいいというものではありません。私は紙で許諾を得ている出版社が、その言語あるいはそのマーケットでのデジタル出版もするというのが、品質面での問題がなく、さらに効率もいいので最適だと思っています。

### 日本企業の「デジタル権」に疑問

日本のマンガの場合「デジタル権」という問題が存在します。そもそも「印刷権」と「デジタル権」を分ける意味がわかりません。コンテンツは同じなのにですよ？ 弊社は世界でも最大規模の出版社なので、色々な国の色々な会社と取引があります。「印刷権」と「デジタル権」が分かれているのは、珍しいです。もちろん、デジタルは最近のことなので、それまでの取り決めに入っていないというケースはたくさんあります。が、普通は対象言語や地域が変わらないのであれば、そのままデジタル版の販売も許諾されます。ところが、日本の出版社だとそうはいきません。まず会社のなかでも違う部署と話さなければいけません。それは運がいいほうで、

デジタルについては話すことさえできない場合があります。このため、日本の出版社との紙も含めた許諾そのものを見直さざるを得ない状況に陥ってきています。

声を大にして言いたいです。今のこの時代に「デジタル権」だけ切り離してそれを別契約にする（運がよければ）、あるいは「デジタル権」はいずれまた後の話で今は含まれていないというのは、大きな障害です。そのことで多くのビジネスチャンス逃してしまっているでしょう。同じ内容のものですよ。それを例えば、ハードカバーと文庫版とに権利を分けますか？分けたとしてもですよ、後々別の出版社が別フォーマットで再編したいとか言うてくることもあるでしょうから、分けるのは構いませんけど、分けたとしてですよ、最初にハードカバーで出したところが文庫版も出すといえ、許諾するのが普通ではないですか？さらに言うなら、最初からそれもディールの一部になっているのが普通ではないですか？それが、日本の出版社との間では、まるで別の商品のような扱いになってしまいます。なぜそんな不必要なまでにややこしいことをする必要があるのでですか？

何のために分けているのでしょうか。このままこの不可解な事態が続いて、常に「デジタル権」だけは別扱いで、さらにはその許諾もほとんど得られないとなれば、我々としてはどこかの時点で何らかの決断をせざるを得ないと思います。英語版を作るためにかけたコストというものがありますから。翻訳、レタリング、編集、デザイン、さらにそのタイトルを売るためのマーケティング費用ですね、そうやって作ったものを可能なかぎりの方法で販売しようとするのは当然のことだと思います。なのに、その方法の中から「デジタル」だけ切り取って、そこはだめと言われても理由がわかりません。またこのことも違法サイトを助長させる原因にもなっています。原因というか口実ですね。出版社がデジタル版を出さないから、自分達で出しているという口実です。我々も読者からしょっちゅう問い合わせを受けます。「これこれはデジタルで読めないのですか？」、とか「デジタルがあれば教えてください」という問い合わせです。デジタルがあれば私も買いますよ（笑）。ただ、権利がないから出せないだけです。

### ミニマム・ギャランティという慣習も日本独自のもの

他に日本の会社との問題ですが MG（ミニマム・ギャランティ）もちょっと変わったやり方ですよね。「アドバンス」というのはよくありますが、MGはアドバンスとは違います。

どこの国の会社との間でも出版契約においてアドバンスの話は出ますが、MG という概念はおそらくほとんどないと思います。MG があることで、何より困るのは価格の変更が自由にできないということです。

市場の動きや状況に合わせて当然出版社は価格を変更します。ところが、日本のマンガの場合、その度に契約書を書き直すという大作業が発生します。もちろん、それは価格の変更に日本の出版社が同意してくれるというラッキーな場合ですが、そのことで不必要なまでに時間がかかり、不必要な労働が発生して、しかも価格を変更するベストタイミングを逃してしまいます。この市場のなかで最善と思われる方法でプロパティを扱って、最大限の利益を上げようとしているのに、こういった不必要と思われるようなことでその機会を逸してしまいます。

私自身は先ほども言ったように、マンガの最大の支持者の一人であり、アメリカのマンガ市場発展に少なからず寄与してきたと自負しています。そして今でも一ファンであり、マンガというもののビジネス面での可能性に疑いは持っていません。ただ、こういった不要な、意味のわからない問題がマンガの発展を妨げていると思います。もちろん文化の違いや、商習慣の違いから発生していることかもしれませんし、我々が Yen Press を立ち上げるずっと前からこのやり方だったでしょうから、一朝一夕に何とかなるとは思っていないですが。

ライセンスフィーそのものが高かったことはないです。許諾してもらうのですから、そもそもライセンスフィーを払うのは当然ですし、それくらいの販売は当然達成できているから許諾を申し込むのです。今の平均的なフィーを考えると、それを組み込んだ原価を最初に支払えないとかあるいは回収できないなら、最初からビジネスとして成立しないでしょう。ですから、フィーは妥当なところだと思います。問題は何度もいいますが、「デジタル権」を切り離して、それによって「デジタル権」が別会計になることです。不必要に障害を設けているようにしか見えません。

もしかしたら、日本の出版社はそうやってハードルをあげて、国外でも許諾ではなく、直接売っていくつもりなのかもしれません。そうすれば自分達のやり方で進められますから。ただ、その市場を知らない限り、あるいはその商習慣に馴染まない限り、一定の利益を上げることは難しいと思います。たとえ、許諾であろうと、直販であろうと。

あ、それで一つ思い出したことがあります。ボーダーズ時代に、たくさんの日本の出版社の方々にもお会いしました。彼らは一様に口を揃えて、こちらでのマンガの価格が高すぎると言いました。皆さんにあごが砕けるほどに詳しく説明しましたが、どなたも根本的に「出版ビジネスが日本とアメリカでは異なる」という明確なことを理解してくれませんでした。

日本の書店が得るマージンは、アメリカの書店が得るマージンに比べて、有り得ないほどの少ないのです。その仕組みを変えない限り、日本と同じ範囲の価格設定はできないのです。マンガに限らず、おしなべて書籍一般、日本のほうがアメリカより安いです。それは一重にシステムの違いで、日本の書店マージンはアメリカのそれより極端に低くなっているのです。ですから、日本では価格は低くても、本の値段は全国どこでも、古本にならない限り同一なのです。

アメリカではそうではありません。書店のマージンは高く、書籍の値段は書店ごとに異なります。商品のプライシングは小売の重要なビジネスディシジョンの一つであり、書店も例外ではありません。また、マンガそのものの市場の大きさも同一に語れるものではないのです。日本では「ワンピース」なら初版 300 万部です。そんなマンガはこちらには存在していません。まだまだセレクトティブでニッチなマーケットです。なので、単純に日本と同じ価格にしたから、では「ワンピース」が 300 万部売れるかということそうではないのです。だから、市場にあったようなタイトルを注意深く選定して、臨機応変に小売や市場の状況に対応しなければいけないのです。

弊社で出版するマンガタイトルの選定は皆でアイデアを出し合っていますが、最終決定は私です。ボーダーズ時代とあわせると 10 年以上、ここのマンガを見てきています。私が知らないマンガでこちらで出版されているものはないといっても過言ではないです。どういうものが売れるのか、どういうものが求められているのか、それを見抜くことにはかなり自信があります。ライセンスにおいても、私がバイヤーとして取っていたのと同じアプローチで向っています。実際に書店で買う人たちを見てきたその経験から判断しています。バイヤーだった頃よく言われたのが、「自分が好きなものを仕入れるな。売れると思うものを仕入れろ。」でした。全く同じ姿勢でライセンスも考えています。

また、「いい本」だから売れるとも限りません。これまたよくお分かりいただけると思いますが、レビューではものすごく好評で、業界の評判もよく、一部のファンの間でももてはやされた本が全く売れずに、あまり大した評判になってない上に、たとえばアマゾンのレビューも低いような本が思った以上に売ることがあります。そういう積み重ねから、何が売れそうかを常に考えていくしかないです。まあ、ばくちみたいなものですけど（笑）。

今年は総数は確か 120 点弱をライセンスしています。毎月 9～10 点の刊行です。続巻も入ったの数ですから、シリーズ数でいくと 70 とかでしょうか。今年発売予定の新規ライセンスは今のところ数点です。

去年一番売れたのは『トワイライト』です。実売数は言えませんが（笑）。その次もやはり小説からのマンガで『マキシマム・ライド』です。この 2 点はどのライセンスものよりよく売れました。日本からのライセンスで一番売れたのは『黒執事』です。もっとライセンスしたいのですが、何度も言うように「デジタル権」の問題のため、あまりできません。「デジタル」を別取引にして、別会計にするとすると、本当に不必要な面倒なことが起こってしまいます。しかもその理由が全くわかりません。これによって誰が得するのでしょうか？知っているなら教えてほしいです。

今実際に取引のある日本の出版社は 8 社か、9 社ですが「デジタル権」問題は、これら 8 社、9 社全社に共通です。一つの例外もありません。誤解しないように言っておきますが、取引のある会社の担当の方々は皆さんとても丁寧で、きちんと対応してくれています。が、私たちから見ればほんの些細なこととしか思えないことで、異常に時間がかかり、さらにもんごい大ごとになってしまったり、話が頓挫してしまうという問題です。

デジタルに関していうなら、例えば 2 年前は話すことさえできませんでした。話題にすることさえタブーのような状況でしたよ（笑）。やっと話ができるところまで来ました。でも相変わらず話は進みません。そしてなにより不思議なのが、その理由が全くわからないということです。ここまで大変なことなのですから、必ず何か理由があると推察しますが、さっぱりわかりません。有り得ないと思いますが、もしかして故意に不必要なハードルを設けて、許諾そのものをやめようとしているとか...

取引のある出版社にその理由は聞きました。（笑）。聞いて驚かないで欲しいですね。海賊版への不安。聞いた中では、それが一番明確な答えでしたけど。でも（違法の）スキャンレーションが、このレベルになっているのをほったらかしにしている、なのに…。デジタルになると海賊版がって…（笑）。これでは意味をなしません。

とにかく聞いた限りでは、それが一番はっきりした理由です。驚きです。その次がまたちょっと驚きですが、出版社に「デジタル権」がないというケースです。いやまあ、有り得るかもしれませんよね。最初に出版契約を結んだ時点でもしかしたら「デジタル販売」というものがなかったかもしれないですから。でもそれなら、著者に聞いたらどうでしょうと思いますけど。先週、Japan Book Publishers Association という団体の方たちと話す機会があったのですが、その人たちが言っていました。出版社に「デジタル権」がない場合が多いと。しかも、もっと驚くことに、契約書そのものがない、握手して、お辞儀しておしまい。それだと、そもそもの契約書がないですから、デジタルで売ろうにも、どう追加していいかわからないですよ。大問題です。でも、それならこれを機に契約書を作ったらどうかと思いますけどね（笑）。

当社（Yen Press）オフィスはここだけです。編集制作はここで管理しています。ライセンスも私たちがやっていますので、全てここです。販売流通はアセットの担当部署があるので、主にそこがやっています。販売促進に関しては、そこと一緒にやっています。また日本韓国のマンガ以外のライセンスは、やはりアセットのライセンスングが実務を担当しますので、その人たちと密に協議しながら進めています。

タイトル情報は色んな出版社やエージェントとのネットワークがありますので、日本に行った時など箱で別送付するくらいの雑誌や単行本をもらっています。あと、日本では本屋に行って、自分でも雑誌や単行本をチェックしています。毎回すごい量買っていますよ（笑）。あと、各社のウェブサイトとか定期的にチェックしていますね。

日本のコンベンションというか、イベントは行ったことないです。アメリカではサンディエゴコミコンとニューヨークコミコンだけです。でもこれらのコンベンションは業界での一定の存在感を出すため、ライセンスの話はほとんど出ません。まあ、日本から出版社の人が来れば、いい機会なのでネットワーキングというか、交流を深めていますね（笑）。

あとこういうコンベンションに行くと、まあファンの人たちと直接交流できますから、そこから一定の消費者動向みたいなものは見えますね。それがライセンスの参考にはなります。見たことないコスプレしている人とか見ると、あれは何だろう？ と思いますし。

ハルヒは間違いなく売れると思っていましたよ。許諾もらうまでに結構時間がかかりましたけど（笑）、売れました。去年は『黒執事』ですけど、それまでは『ハルヒ』が我々のライセンスのなかで一番売れたタイトルでした。

ファンにとって何がよかったと思いますか？ 一番が絵柄でしょう。『黒執事』は特に。とてもクリーンなアートワークですし。それから設定、キャラクターとどれもユニークですし。まあ、何よりもそれらのコンビネーションでしょうね。『四つ葉と！』も ADV の後を引き継いで出しています。

これは最初に出版されたとき、ボーダーズにかなり仕入れました。売れると思ったので、ADV が権利を離れたときに、すぐ許諾してもらうよう申し入れました。バイヤー時代、私は自分で言うのもなんですが、売れるかどうかのカンにかなり自信がありました。ただ、さっきも言ったように「いい本」だから売れる訳ではないので、一ファンとしては残念な思いも色々しました。出版社がすごく押していて、さらに日本の版元もすごく協力的で、いいマンガなのは私も分かるのですが、でも絶対売れないだろうと思うような作品もありましたから。もちろん 100% ではないので、ほとんど仕入れなかったら、結構実売が伸びていて、大急ぎで注文したこともありました（笑）。それでも逆が圧倒的に多かったですから。

出版社のなかには私のことを傲慢だという人もいました。でも売れないとわかっているものは買えませんから。さらに、売れないとわかっているものを、そんなに作らないで、そのコストを他に回してほしいと本当に思っていましたから。なかにはありますよ。あまりにも出版社が強引なので、絶対そんな数売れないとわかっていたのに仕入れたことも。でもそれは結局返品になって出版社にブーメランのように返ってくるわけです。「返品」、これほど嫌な言葉がこの世にありますか？（笑）

出版サイドになって、まあ一度くらいは「売れる」だけではなく、自分が出したい本も出そうと思って、それでそこにある『光とともに』を出しました。決してそんなに売れないだろうとは思っていましたが、出したことが誇りに思えるような本です。そういう贅沢もたまには

いいのではないのでしょうか。もちろん、他の本で充分に収支のバランスを取っていますしね（笑）。

日本のクリエイターへのアドバイスですが、コンテンツそのものについては、私は何も言いません。ひたすら自由に表現してくればいいのではないのでしょうか。

### デジタルはすぐには儲からないが避けて通ることはできない

ビジネス面については、さきほど言ったような問題が現在立ちまわっています。あと、デジタルについて、今はまだそんなに大儲けできるような巨大ビジネスチャンスではないというのを知って欲しいですね。まだまだ小さい市場です。もちろんこれから成長するのは間違いないですが。そんな「デジタル権」があるから、じゃあ出してみたら、それが一気に何百万ドルの売上になるかといったら、それは全く有り得ないです、少なくとも今は。でもだからといって、ほっとくわけにはいきません。必ず成長していく分野だからです。印刷された本を売ることが難しくなっている今、なおさら商品を顧客に届ける手段の一つとして真剣に捉えなければならないです。それができないというのは、大問題です。

また先に言ったように、価格変更が自由に迅速にできないような状況も、本来なら避けなければいけません。許諾いただいている日本の出版社には非常に感謝していますし、担当の方たちは皆とてもよくしてくれます。しかもこれらの人たちすらも、この既存の契約、例えば「MG」とかに、必ずしも肯定的ではないのです。彼らがこの仕事を始める前から決まっている契約の仕方だったりするわけです。で、それを踏襲しているのです。変えようとする、どうやら日本の社会では何か大変なことになるようなので、結局そのままになっていたりするのです。

ああ、この前ニュースになっていましたけど、村上龍の作品は全てデジタルで読めるようになるんですよね？ なのになぜ、例えば、ライトノベルはダメなんですかね？ どうしてなのか日本の皆さんによく考えてもらいたいと思います。ライトノベルは何社もの出版社がこちらの市場で試してみて、ほぼどれもが失敗でした。これこそデジタルで試してみるような種類の本ではないですか？ ライトノベルは普通の本屋だったら、アメリカの他の小説に埋没してしまっ、手に取らせることすら難しいですが、デジタルならまだしも可能性があります。何年もそう言っているのですが、なぜかだめです。

## サークル・オブ・コンフュージョン Circle of Confusion

### 会社概要

1990年にニューヨークで設立。デザイナー、コミック作家、映画監督、脚本家等の著作権マネジメント会社。2002年に映画やテレビ番組の制作も手がけるようになりロサンゼルスにオフィスも設立した。マネジメント部門のクライアントに映画『マトリックス』三部作や『スピードレーサー』のウォシャウスキー兄弟、『REC:レック/ザ・クアランティン』のジョン・ドゥードルと『デビル』のドリュー・ドゥードル兄弟、『チャーリー・バートレットの男子トイレ相談室』のジョン・ポールなどの監督のほか、映画脚本家、さらに IDW、スカイバウンド、セブンシーズ、シャドウライン・コミックスといった出版社や、ゲーム会社 Foundation 9 Entertainment などの企業もいる。

制作部門では現在、ケーブルテレビ AMC の大ヒットしたドラマシリーズ『The Walking Dead』の第2シーズンを準備中。また『Powers』という番組のパイロットをフォックスネットワークのために制作中。これまでもフォックスのために『Them』、CBSに『Ultra』のパイロットを制作。映画やテレビ映画で制作に関わったプロジェクトは30以上。パラマウントの『Existence 2.0』、ユニバーサルの『Fire』、ニューラインの『Straight Outta Compton』などがある。2010年のトロント映画祭では『リセット/Vanishing on 7<sup>th</sup> Street』のプレミアを行った。インディー映画では、『St. John of Las Vegas』などを手がけている。



リック・ジェイコブス

映画プロデューサー

Rick Jacobs

Film Producer

### アジアに関わる案件が多い

私たちは韓国と香港、台湾、タイあとインドに関わる案件が多いです。インドはアメリカ、日本に次いで大きい自国の映画市場を抱えています。他国のコンテンツも積極的に導入していますし。インドのコンテンツも海外へ出始めています。日本ほどではないですが、アメリカへも来ていますね。ただ、インドの映画というのは独特なので、言葉の違いだけではなくて、映

画に対する考え方というか、求めるものが違います。インドでは映画を見に行くということは、とりもなおさず「大娯楽」に浸ることを意味します。泣いて、笑って、大冒険して、とにかく現実では有り得ないようなことを描くのがインドの映画なのです。

弊社は映画テレビの制作部門と、著作権エージェント部門の2つに分かれています。エージェント部門は20年の歴史があり、スクリーンライター、映画監督、コンテンツそのものの権利を代理で管理しています。弊社のクライアントのなかで特に有名なのは、『マトリックス』シリーズのウォッシュスキー兄弟、作品では『Mr. & Mrs. スミス』とか『エックスメン』です。また映画やテレビになりえるようなもの、小説、ゲームなどの権利及びそれらの制作者たち、出版社、ゲーム会社、作家、ゲームデベロッパー、クリエイターを抱えています。現在、弊社が代理人をしているプロパティは合計すると、約5,000になります。そして、制作業務を開始した際には、これらが非常に役立ちました。自社で管理しているプロパティから制作していったので。

私たちのクライアントでない人や、エージェントとして代理していない作品を扱うことも多いです。弊社の制作業務の方は、比較的最近始めました。確か7年ほど前からです。我々は映画、テレビの両方の制作をやっています。実写とアニメの両方です。開発中のプロジェクトは3,000くらいあります。全てのメジャースタジオと仕事していますし、JJエイブラムスやマイケル・ベイ、ザック・エフロンといった様々な著名な人たちとのプロジェクトを企画開発しています。また、規模の小さい映画も5つか6つプロデュースしました。500万ドル以下の規模のインディペンデント映画です。これらはサンダンスやトロントの映画祭で配給先に販売しました。一方で今年は、予算が2,000万ドルから2,500万ドル規模の大型映画を2つか3つ予定しています。

テレビの制作では、つい最近ですが、『ウォーキング・デッド』という番組を手がけました。去年の秋が第1シーズンでしたが、好評でした。これはフォックスインターナショナルを通じて他国でも放映されます。確か日本も入っていました。全部で125カ国での放映になります。アメリカでは18歳から45歳対象とした視聴率で、ケーブルテレビ史上最高を記録しています。『ウォーキング・デッド』は大成功です。ゴールデングローブのテレビシリーズドラマ部門最優秀賞にノミネートされましたし、第2シーズンも決定しました。もうすぐ撮影が始まって、今年の秋には放映されます。また今ちょうどパイロットの結果を待っているものがあり、おそ

らくこれもゴーサインが出ると思います。『Powers』というやはりコミック原作のものです。スーパーヒーローものというか、主人公は刑事なのですが、スーパーヒーローたち担当です。彼らの安全を守ったり、彼らの犯罪を取り締まります。なんというか、NYPD Blue とスーパーヒーローの融合です（笑）。

弊社のオフィスはロサンゼルスとニューヨークにあります。明確な役割分担はないですが地理的にニューヨークオフィスはヨーロッパに近く、ここはアジアに近いので、それぞれの地域との付き合いとしては、ニューヨークがヨーロッパ、LA がアジアと自然となっています。はっきり区別されているわけではないです。

ニューヨークが創業の地で、創業者はニューヨークにいます。会社の発展にともなって、LA にもオフィスを構えたということです。

### 日本のコンテンツは面白いが...

日本のコンテンツは個人的に大好きです。おそらくかなりの額をすでに使っていますね（笑）。最初はやっぱりアニメでした。それからマンガ、あと実写の映画やテレビ番組と、どれも興味深いです。

私が思うに、まずは独自の物語性（ストーリーテリング）があることです。またユニークな設定やコンセプトに基づいた作品も多いです。しかも独特でありながら、世界の違う国の人たちも共感できる普遍的なものも持っています。もちろん作品によって内容は違うので一概には言えませんが。例えば最近すごく気に入ったのは、『デスノート』です。非常にユニークかつ優れたストーリーテリングで、ものすごく引き込まれました。また、J ホラー映画ブームには私個人もかなり影響を受けています。

『デスノート』はマンガ、アニメ、実写と全部持っています。これも日本のコンテンツの特徴だと思いますが、一つの作品が違うメディアになっても、オリジナルにかなり忠実です。『デスノート』でも、アニメはマンガをかなり忠実に再現していますし、実写はアニメによく似ています。アメリカでは違うメディアになれば、かなり違う内容になります。どちらがよいとは言えませんが、もしも『デスノート』映画がアメリカで作られたら、まるで違うものになるのは間違いないです。違うメディアへ移植する場合、我々はもっと大きく内容も変えますか

ら。その場合オリジナルのクリエイターを怒らせたりすることもあります。こちらではそういう権利関係がもっとはっきりしているうえに、編案や翻案に対する理解も広く浸透しています。ですのでかなり柔軟に考えられます。そのプロパティの核となる部分だけを残して、あとはメディアにあわせて作りなおすという意識を持っています。『デスノート』に関しては、逆にその核となる部分が優れているので、メディアごとに内容を変える必要もないのかもしれませんが。

日本のプロパティに関するビジネスですが、ある実写のリメイク・プロジェクトがかなりのレベルまで話が進んでしまいましたが、日本のビデオゲーム会社との企画などもありました。残念ながらまだどれも制作にまで進んでないですが。新しい機会も常に探っています。また、実は今一つ日本のプロパティに関する案件が進んでいるところです。まだ発表できる段階ではないので、詳細は言えませんが。

リリースに至っていない理由はさまざまです。どのプロジェクトも様々な理由から止まってしまっています。同じ問題で実現しないというわけではありません。別に日本とのプロジェクトだから、というわけでもありません。

実際に制作レベルに入る企画というのは、10のうち1つくらいというのが平均です。これも日本とは違う点だと思います。本当に様々な理由で進まなくなるのですが、あえて言うなら一番よくあるのは、スクリーンライターが書いた脚本が良くなかったということです。それから、ディレクターの都合がつかなくなったり、スタジオ側が何らかの理由で興味を無くしたり、やっとなんか問題を乗り越えたと思ったら、俳優の調整ができなかったりと数え切れない理由があります。

### 日本は「権利の連鎖」が明確になっていない

一般的に言うなら、日本のプロパティをスタートラインに乗せることが難しいのは「権利の連鎖」がクリアになってないためですね。これはすでによく知られていることだと思います。システムの違いで、アメリカでは法務がタイトルを中心に、元々のクリエイターたちと投資家たち、さらに関連する個人団体など全員との関係、それぞれに連なっている権利の連鎖を明確にしますが、日本ではたいていの場合、資本を出すのは“委員会”になります。その委員会の内部あるいは、その委員会とクリエイターたちとの間での取り決めを、いちいち全て開示しても

らわないと、権利の連鎖がどうつながっているの全くわかりません。日本側では委員会の内部の取り決めを、外部、アメリカの会社などに公開するのを嫌がるときもあります。さらには、驚くべきことに、委員会つまり投資家たちとクリエイターたちとの間に明文化された権利契約書がないこともあります。信頼関係に基づいているんですね。あるいは一番多いのは、契約書はあるけれど、それは単発のものであって、フランチャイズされた場合のことは全く関知されていません。

アメリカのスタジオがライセンスしようとしたとき、通常スタジオ側はもちろん全部の権利を得ようとしています。当然のことです。莫大な費用をかけるわけですから、あらゆるチャンネル、あらゆる機会を通じて、プロパティを売ろうと考えます。さらにフランチャイズが広がれば言うことないのですが、日本からのものを考えるとそうはいきません。まず連鎖が明確になってないので、それを明確にするという大きな作業があります。次にもしも明確になったとして今度はクリエイターたちや各関係者に、第三者、例えばアメリカのスタジオとかに、以降クリエイティブ面も含めた権利を一任することに同意してもらわないといけません。この2つの障害があるため、なかなか日本のプロパティをこちらの市場へ持って来れないわけです。

日本のコンテンツの強みは、「日本からだから」ということで、くくれるものではないと思います。各プロジェクトによって内容は違いますので。またアメリカはアメリカで流行りのようなものがあります。なぜか皆で飛びついて、で、その熱が急に冷めてしまうというような。例えば一時期、日本のホラー映画のリメイクが、もてはされました。もちろん作品が良かったせいでもあります。『リング』や『グランジ』のヒットを見て、多くの人が飛びついたわけです。そういう一時的な流行は長続きしません。とって、では永遠に忘れ去られて二度と起こらないかという、そうでもないのです。ホラーではなくて、日本のジャイアントロボットものみたいですが。各メジャースタジオがどこも日本のその手のものをやっています。ワーナーブラザーズは『ロボテック』を、パラマウントは『トランスフォーマー』をやってますし。あと『Voltron』も実写化の話がちらほらあります。あれは複数の日本のロボットキャラクターを集めて作っていたアメリカのアニメなので、実写はどうなるかわかりませんが。いずれにしてもそういう流行みたいなものはありますが、だからといって日本からのコンテンツを全て一括りにはできません。

### メロドラマは人気がない

反対に弱点ですが、日本の実写映画に限って言うなら、私個人のこれまでの経験からいうと、一概に言えないにせよ、基本的に「メロドラマ」の要素を持っているように思われます。何度も言いますが、一括りにはできませんし、それぞれ内容は異なります。が、日本の実写映画は、どうも「メロドラマ」的な要素を持つ傾向が大きいですね。もちろんそれが悪いわけではありません。私自身、個人的にメロドラマは大好きです。しかも日本の映画市場というのは、アメリカに次いで世界第二位です。ヨーロッパよりも大きいくらいです。つまりそれだけ成熟したコンテンツ市場を持ち、豊富な量、質の作品が製作されているわけですから、そこで通用しているのであれば決して悪いとは言えません。ただ、北米での展開を考えたとき、こちらの市場ではメロドラマは受けません。特に大型映画では、無理です。いい悪いではなく、単に文化的な違いであり、大衆の好みの問題です。ほとんどのアメリカ人は、メロドラマを見るためには、映画館へは行きません、少なくとも現時点では。特にこんな景気の悪い時代にあってはなおさらです。映画館へ行くのは、現実逃避のためです。なので、メロドラマではなく、現実逃避に浸れるようなもののほうが市場にはあっています。そういう意味で、日本の実写よりも、アニメのほうが成功する確率は高いと思っています。

私たちがプロパティを選ぶ際の基準ですが、これは非常にシンプルです。自分たちが好きかどうか？ この一点です。これがすごくいいと個人的に思っているか？ 自分でも絶対見たくなるか？ そういうことです。ハイコンセプトでユニークないい作品というのは、説明も短くて済みます。たいてい短時間で人を納得させます。ですので、あえていうなら、そういうものが好ましいですね。端的にどういうものかを説明できて、どこかいいのかをはっきり、短く説明できるようなものです。反対する人もいるかもしれませんが、アメリカのプロデューサーというのは、そういうものです（笑）。私が好きなんだから、皆も好きはずなんです。

まあ難しいです。なぜなら、やっぱり間違っていたということが往々にしてあるからです（笑）。でも、自分が好きかどうか、自分がこのプロジェクトはいけると信じているかどうか、それしか拠り所はないです。アメリカで映画を作るというのは、極めて難しいことです。なぜなら巨額のお金がかかるからです。それをあえてやる訳ですから、プロデューサーというのは誰よりもそのプロジェクトを信じてないとやってられません。ものすごく好きだから、皆も好きになるはずだから、進められるのです。だから、例えば7年間、そのプロジェクトのために奔走することも厭わないのです。

情報収集はケースによりますね。日本のコンテンツの場合だと、最初のころは日本のアニメやマンガがこちらで売られているのを見たり、聞いたりして、社内でも話題に出るようになって、その中から色々タイトルを調べるようになって、そして日本のコンテンツホルダーや会社とコンタクトを取るようになりました。それから日本に直接行って、そういう会社の人たちと会うようになりました。ここ数年で、私は日本に10回以上は行っています。そうやって一旦関係ができあがると、これが一番重要ですが、そのコネクションから情報は入ってきます。近況のやりとりをするだけのときもあれば、重要な情報を共有しあったりすることもあります。なので、今は日本からのコンテンツ案件は、基本的にそういう自分たちのコネクションから得た情報もとになっている場合がほとんどですね。かなり密にコミュニケーションは取っていますし、またこれといった用件がなくても、アジアは最低でも年に一回は必ず行く決めてます。あとたまたま見たニュースとか、ネット情報とか、クチコミとかも結構役に立ちますね。なのでいつもオープンに情報収集するよう、心がけています。

毎年ではありませんが、東京国際映画祭、釜山、東京アニメフェア、香港フィルムマーケットへは行っています。それ以外だとアメリカン・フィルム・マーケット（AFM）とか、あとカンヌ映画祭とか、ベルリン映画祭。そこへは海外へ売ろうという作品を持ってきていますから。あと何よりも、そこで、ネットワークを広げたり、旧知の人たちと情報交換できるので、それがいいですね。

ゲーム業界がものすごく変わってきています。ちょっと前のコントローラー・シューターしかない時代に比べれば、ゲームとテレビ映画分野の交差するところは大きくなってきています。ゲームの中にはかなりストーリー性の強いタイトルもあります。なのに、実際に映画化されているものはほとんどありません。今後増えてくるのではないのでしょうか。アニメマンガはすでにかなり映画化されています。我々もマンガ出版社とは恒常的にやりとりするようにしています。アニメの場合、原作がマンガというケースが非常に多いので、やはりマンガ出版社と話したほうが早いと思います。なので、アニメの会社とは今のところあまりつきあいがありません。

それから弊社は映画だけではなくて、キャラクターライセンシングにも興味を持っています。『ハローキティ』が有名ですね。ただキャラクターはマーチャンダイズとかにはいいかもしれないですが、テレビ映画にはなかなかかなりにくいですね。ストーリー性が低いというか。

確かに、アメリカのエンターテインメント産業は輸出において非常に大きな成功を収めています。世界中にアメリカの娯楽を輸出しています。どうしてこんなに成功しているのか。その理由は、まず種類の豊富さです。次にその市場に合わせる努力です。核となる部分が残っていれば、あとはどんな風に変えられてもいいのです。我々はそう考えます。「アメリカ製だからこうじゃなきゃ」という考えではなくて、そのコンテンツ、タイトルの何が重要かを考えるべきなのではないでしょうか。これはおそらく他の業種にもいえると思います。弊社の製作した作品で、アメリカ以外で放映されているものといえば、『ウォーキング・デッド』が日本で流れています。今のところはそれだけです。

アメリカのプロダクションを自国に持ってこようとするサポートというなら、日本は全然ないですね。第一におそらくもともと制作費がとても高い国なので、よその国の映画撮影を持ってこさせること自体非常に難しいでしょう。また日本では寄付金も一切出ません。なので日本では実質的なサポートは全くないです。

一方、韓国は高性能なビジュアル・エフェクトを提供できるアニメスタジオとか、ここ最近非常に熱心にコンテンツ事業に取り組んでいます。また政府も自国へのプロダクション誘致など様々な便宜をはかっています。ただ、韓国アニメでアメリカへ持ってきて売れているものは一つもないですし、マンガ（韓国製マンガ）もいくつかこちらでも出版はされていますけど、種類の豊富さなどにおいて、日本のマンガには及びません。マンガの多くはファンタジーで、このジャンルは映画化が難しいです。ただ、韓国の実写の方は、この5年、7年というもの、非常に質の高いものを提供していますね。それに韓国映画はアメリカの映画システムに似ています。なので、韓国映画のリメイクはこれからもどんどん増えるでしょう。あと、香港も映画に関しては長い歴史を持っています。英語のサブや吹き替えが多いのも、我々からすると助かりますね。中国は今誰もが注目しているところです。過去5年間で、おそらく最も急激な成長を遂げているブロックバスター市場ですから。

アジアの国というなら、あとタイの実写も少ないですが、こちらでリメイクされてます。それからインド。インドでは、コープロダクションがたくさん行われています。さらにはインドマネーをアメリカに出資して、インドのコンテンツをこちらで製作し始めています。これは日本の会社ももっと前からしていてもよさそうなことですが、日本の会社はあまり興味がないの

かもしれません。共同製作や外注先として、インドはどんどん注目されています。人件費も当然安いですから。シンガポールも確か政府が率先してコープロダクションを行っていたと思いますが。

ただ、日本はそういうことをする必要はないでしょう。また、人件費が高いので現実的にも難しいでしょうし。景気が悪いといっても日本の映画市場は依然大きいですし。まあ、ここ最近の外為市場はかなりの痛手かもしれませんが。しかもこのドル安状態はあと2、3年は続きそうですからね。

## サバン・ブランドズ SABAN Brands

### 会社概要

2010年、サバン・キャピタル・グループの100%子会社としてカリフォルニア州ロサンゼルスに設立された。資本金は5億ドル。知的財産、エンターテイメント・ブランドの買収、投資、他分野への展開、ライセンスを主な業務とする。昨年、取り扱いを発表したブランドは、『パワーレンジャー』と『ポールフランク』。親会社のサバン・キャピタル・グループは、2001年ハイム・サバン氏によって設立。同氏はそれまでフォックス・ファミリー・ワールドワイドと合併したサバン・エンタテインメントを率いていたが、2001年に同社がディズニーに買収されたのを受け、設立したメディアとエンターテイメント専門の投資会社である。



イライ・デケル  
プレジデント  
サバン・ブランドズ・エルエルシー

Elie Dekel  
President, サバン・ブランドズ LLC

### 日本のコンテンツは出す前に「欧米化」をする必要

サバン・ブランドズは約1年前に発足した会社でサバン・キャピタル・グループがスタートした新規ビジネスです。

私どもの前身であるサバン・エンタテインメントはハイム・サバンによって1984年に設立され、1990年代には子供向けテレビ番組制作会社として、世界でも最大手の一つに数えられるまでになりました。当時、サバンの事業は飛躍的に伸びました。子供番組そのものへの需要が大幅に伸びた時期だったからです。

1990年代初頭というのは、アメリカでケーブルテレビシステムが急速に普及しました。それに伴い、多くのケーブルテレビ局が誕生し、彼らが新しい番組を必要としたのです。ハイ

ム・サバンは子供向け番組を世界マーケットに供給するポジションにあり、日本の子供番組に大きな興味を持つようになりました。特に東映の『スーパー戦隊』シリーズですね。それでハイム・サバンは東映や、あと当時、子供番組、特に『スーパー戦隊』のような分野に大きく関わっていたバンダイにコンタクトしてパートナーとなり、そしてそれら日本のコンテンツを世界に供給するようになりました。

私自身もその頃、サバン氏と一緒に働いていました。1989年から2001年の間です。当時は日本の番組を見て、「これはそのままの形態でグローバル市場にもってきても大丈夫か？」ということをいつもチェックしていました。つまりダビングだけ適宜行えばグローバル市場に出せるものかどうかということです。

中には全然問題なくグローバルな市場に出せるものもありました。中にはストーリーを調整すべきものもありました。ちょっと「欧米化」する必要があると感じられたものです。ですので、ときにはそういう別バージョンを日本のパートナーたちと制作しました。いずれにしても、その頃の何年かで多くの日本の番組を提供しました。『ドラゴン・ボール』シリーズ、『デジモン』、そして東映と一緒に作った『パワーレンジャー』などです。なかでも『パワーレンジャー』は非常に大きな成功を収めました。日本の『スーパー戦隊』シリーズは35年とか40年の歴史がありますが『パワーレンジャー』は1993年に始まりました。だからもう20年近く前です。

サバン氏と我々は、このジャンルのユニークさに着目し、実際の放送前から何年もかけて色々と準備や研究をしました。番組は大成功し、サバン・エンタテインメントは1996年にフォックス・チルドレンズ・プロダクションと合併し、フォックスキッズワールドワイドになりました。そして2001年にフォックスキッズワールドワイドを含むフォックス・ファミリー・ワールドワイドそのものがディズニーに買収されました。

サバン氏自身はその後、大きなメディアビジネスへの投資を行っています。アメリカでのスペイン語放送局最大手のユニビジョンの役員も務めています。

私個人はディズニーの買収時にタレントエージェントのクリエイティブ・アーティスト・エンジェンシーに移り、その後20世紀フォックスで働き、1年半くらい前にサバンへ戻ってき

ました。エンターテインメントのブランド力を最大限に活用したビジネスを行うためです。ブランドを活かして、エンターテインメントから生み出したキャラクターやブランドを商品化ビジネスやサービスに転用し、逆に商品から生まれたブランドをエンターテインメントに転用するということです。

現在2つのプロジェクトを手掛けていますが、それらはこのブランド応用のよい例といえます。一つは『パワーレンジャー』です。このプロパティを我々はディズニーから買い戻し、新しい番組を制作しているところです。再び東映、バンダイと組み、バンダイが玩具を、ナムコバンダイがビデオゲームを、我々がプログラミングとディストリビューションを担当しています。

我々はサバン・キャピタルの傘下にあります。我々のミッションは、我々がメディアやコンテンツ供給者としてグローバル流通を通じラインセンシングやマーケティングの面で管理し、育てていけるようなプロパティに投資し、あるいはそういったプロパティを獲得するということです。そういうプロパティの一つが『パワーレンジャー』です。

会社がスタートしてから最初の年ですのでプロジェクトは多くはないですが、2つあります。ひとつめの『パワーレンジャー』は、この新会社を立ち上げたときに同時に発表しました。そしてもう一つ『ポールフランク』というファッションブランドを去年の8月に獲得しました。生活用品とか服とかアクセサリなどになります。

テレビ番組やアニメーション化は、今のところまだです。ただ、弊社の役割はまさにそこにあると思います。これからコンテンツとして発展させていくつもりです。素晴らしいデザインですし、非常にいいキャラクターですので。エンターテインメント・プロパティとして成長させていきたいです。

### 新しい日本の可能性は常に探している

現在はこの2つのブランドですが、新しい可能性はいつも探しています。特に日本からのブランドには大いに興味があります。我々としてはすでに大きな成功例がありますので、同じような可能性を期待して、日本には注目しています。その際には日本での成功ももちろんですが、さらにグローバルなマーケットで我々が管理して育てていけるようなものが望ましいです。

オフィスは今のところここ（ロサンゼルス）だけです。が、一年以内にアジアとヨーロッパにオフィスを開設する予定です。もちろん各地のエージェントやコンサルタントとは、ずっとやりとりしています。あと、オレンジカウンティにもオフィスがあります。オフィスというよりは、ポールフランクのデザインスタジオと直営店があります。

我々のビジネスは非常にエキサイティングで、大きな可能性があると思っています。我々がプロデュース、ライセンス、プロモート、マーケティングを行って、そのブランドを最大限に活用していきます。

その手始めに『パワーレンジャー』をディズニーから 700 話以上の既存のエピソードと一緒に買い戻しました。それだけでも非常に大きな資産です。さらに、買い戻した直後すぐに、新しいエピソードの制作にとりかかりました。すでに 20 エピソード制作し、これは『パワーレンジャー・サムライ』と名付けました。またその後、さらに 20 エピソードを制作中です。私のオフィスの片側には制作担当が、もう片側にはマーケティング担当がいて、これらと密接にやりとりしながら進めています。

制作に関していうなら、私の隣にいるこのプロデューサーがニュージーランドの現場と連絡しつつ進めています。ニュージーランドに数百人規模のスタッフがいて、『パワーレンジャー』実写版の撮影をやっています。

日本からのコンテンツですが、我々の場合『パワーレンジャー』の経験が、ある意味特殊なものだと思います。すごく長期にわたって、すごく密接に関わりあってきたプロパティですから。しかも、『戦隊シリーズ』そのものも、他のどこの市場にも、どこの国にもないようなとてもユニークなものです。

### 母国で確固とした成功を収めていることが必須条件

ただ、一つ言えることは、これから我々が探すものの条件としては、まず母国マーケットで確固とした成功を収めていること。子供に向けたエンターテインメントというのは、何よりも子供たちが共感することが大事です。それなしでは成功することは難しいですから。そういう意

味で、その国で子供たちに人気があるということは、基本的にどこの子供たちからも共感を得られる可能性が高いです。

ただ『パワーレンジャー』に関しては、もちろんもともと子供向け番組ですが面白いことに昔『パワーレンジャー』を見ていた人たちもかなり見てくれています。『パワーレンジャー』は20年近くの歴史がありますから、子供の頃見ていた人たちが、今では子供を持っている世代になりつつあります。彼らが自分の子供たちと一緒に『パワーレンジャー』を見たりしているようです。興味深いことですが、いわゆるコアなファン層ですね。すでに成人している男性で、子供の頃『パワーレンジャー』が大好きで、今でも見たいと思っているような人たちです。

現在、SFやグラフィックノベルが好きでコミコンに行っているような人達、どういうタイプがかわってもらえると思いますが、彼らの多くのそういった分野への入り口は『パワーレンジャー』だったことが多いのです。なので、彼らにとっては今でも忘れられないものなんですね。まあ、初恋みたいなものですよ（笑）。

もっとも新しいブランドを探す時に、そういう成人マーケットをターゲットにしたものを候補に入れることはありません。ただし、デザインのようなものは別です。結果として色々な商品に付けられるので、その中には大人が使うものも入るでしょう。

エンターテインメント・コンテンツでは子供向けを探しています。先に言ったように、他の国からのものなら、まずはその国で成功を収めているかどうかをキーになります。次にはやはり先程言いましたが、「そのまま通用するか？」という点をみます。吹き替えしただけで充分なのか、あるいは一部ストーリーを変えるというような調整が必要なのか、必要であればどの程度なのかというような点です。基本的にそういった変更をするつもりはありません。『パワーレンジャー』は特殊なケースです。普通はそういうことを必要としないほうがもちろんいいです。それからリサーチをします。作品そのものを深く知ること、ストーリーを知り、キャラクターを理解し、さらにストーリーのなかの要素や、あるいは登場キャラクターが玩具とか商品化プログラムになり得るかどうかを検討します。

あと、ビデオゲームとか他の分野への展開の可能性もそうです。そのプロパティがテレビ番組以外の何に転用できるか、これが重要です。ですから、子供たちの生活に入り込むようなも

のを探しています。放送局なら番組の善し悪しだけに焦点をあてて探すかもしれませんが、我々は放送局ではないですから、番組以上のものを探しています。番組として良くて、さらにそれ以外の可能性も持っているものです。子供向けのコンテンツの全部が全部、そういう可能性を持っているとは限りません。

### 日本のコンテンツは欧米で不快感を与える場合もある

一般論ですが、日本のコンテンツにはそういう可能性があるものが多いと思います。ストーリーが独創的なものが多いです。あと、私を感じるのは、日本の子供向けコンテンツには、ある種の「率直さ」(Honesty)がしばしば見受けられます。

私はそう呼んでいます、何というか、あからさまな表現というのでしょうか。これは他の国では時として不快な印象を与えることもあります。

例をあげます。もう何年も前の話になりますが、今でも鮮明に覚えています。『ドラゴン・ボール』が初めてアメリカ市場に持ち込まれたとき、アニメですね、そのとき我々がディストリビューションを担当していました。放送開始に向けて様々なマーケティングをやり、準備していたところ、放送2週間前に最初のエピソードが日本から送られてきました。

で、我々は早速吹き替えをしようとしたのですが、内容を見てショックを受けました。なぜかということ、表現や描写のなかに、アメリカでは放送許可を得られないような部分がたくさんあったからです。例えば登場人物がたばこを吸っていました。これは当時の日本の子供向け番組では、別段おかしいことではなく、現実的というか、ナチュラルで率直なことだったので。でも、ここアメリカではそうではなかったのです。

それを見た我々は「どうする？」と頭を抱えましたよ(笑)。お酒を飲んでいるシーンもありましたし。結局、それらを隠すように、大急ぎで修正したり、編集したりしなければなりませんでした。忘れられない思い出です(笑)。

あと日本からのコンテンツで特徴的なのは、実写の特殊効果がユニークですね。すごくエキサイティングで、子供たちに特にアピールします。それと、身体を使ったユーモアも特徴だと思います。身体を張って笑わせるというか(笑)。あ、今でもこちらのプライムタイムでヒットしているクイズ番組だか、コンテスト番組で、障害物競争をやったり、高い壁をよじ登っ

たりするのがあると思いますが、確かこれももとは日本からのフォーマットだったと思います。そういうクリエイティビティや斬新なアイデアが日本からのコンテンツにはしばしばあるので、こちらのマーケットでも注目されているのではないのでしょうか。私は東京のおもちゃショーなど、ほぼ毎年行っていますが、何が楽しいってそこで廊下を歩くことです。様々な新しいアイデアやクリエイティブなものだらけですから。

東京のライセンシングショーも2年に一回は行くようにしています。玩具のブランド候補などの情報が得られます。

エンターテイメントとなるとあまり情報がありません。MIP TV とか MIPCOM にいきます。日本からのプロデューサーやディストリビューターがたくさん来ていて、日本のエンターテイメント情報を知ることはできます。ただ、そこに来ている時点では遅いということも多々ありますから、もっと早くに知ることができればいいのにとと思います。

我々は、東映やバンダイといった日本の会社と長い期間にわたって、密接に関わりあいながら仕事をしてきていまから、そのネットワークで得る情報が一番大きいですね。

しょっちゅう仕事のやりとりをしていますので、新しいプロジェクトや新しいアイデアもよく話し合っていますよ。よいパートナーシップというのは常に相互交換に基づいていますから。お互いが情報を供給しあっています。それが一番大きな情報源です。それ以外だと、ライセンシングエージェンシーからの情報もあります。

例えば我々のグループ企業にタイガーゲートという会社があります。これは香港にあるサバンとライオンズゲートとの合弁会社で、ここからも情報は入ります。タイガーゲートはアジア地域全般でテレビ局を運営するために作られました。チャンネルの一つは『キックス』という名前で、アクションアドベンチャー専門チャンネルです。もう一つは『スリルズ』で、これはホラーとかミステリー専門です。

日本は我々にとってブランドを探す相手先のトップ候補ですが、今は世界各地からいろいろな提案や情報が毎日のように来ています。供給のほうが多いです。

ですから先程言ったように、すでに何らかの成功実績があるということが大事です。もちろん、何が当たるか、何が当たらないかを見分けるのは簡単ではないです。ただ、我々としては何らかの基準が必要なわけで、その基準が母国マーケットでの成功ということなのです。

母国での「確立された成功」と言うのは、まずその市場で、ある一定期間人気を保っていることですね。今年出てきたというのではなく、少なくとも2年か、それ以上にわたって何らかの成功、視聴率だったり、キャラクター商品の売上だったりを示しているものです。『パワーレンジャーズ』はご存知の通り、何十年の歴史がありますし、ポールフランクは16年です。そういうブランドを求めています。ですから、例えば『ゴジラ』が買えるなら、買っていますよ（笑）。同時に、もちろんそこまでビッグじゃなくても、これから可能性があるようなものも探していきたいと思っています。

最近韓国は韓国の会社もエンターテインメント・プロパティを海外へ売り込むのに熱心だし、彼らは非常に積極的です。ただ韓国からのプロパティで現在興味を持っているものは特にはありません。何年か前に韓国でプロダクションを訪問したことはあります。あと確か韓国のキャラクターショーみたいなものがあります。私自身は何年も行ったことないですね。あまり興味を引きそうな感じではないですから。

ただ、中国は最近注目しています。たくさんプロダクションが出来ています。そのなかから中国マーケットでヒットするものがでてくれば、それは可能性があるのではと思っています。

日本の会社と仕事をしていて感じる「障害」ですが、案件ごとに違うので、ひとくくりには言えないですね。ただ少なくともたばこを吸ったり、お酒を飲むのが少なくなったことは喜ばしいと思いますけど（笑）。10年とか20年前に同じ質問を受けたら、間違いなく一番にその点を挙げていたと思いますよ。

あと、これといって思いつかないですがあえて挙げるなら、コンテンツに関し日本以外のマーケットでは子供にとって適切ではないと判断される内容がかなり多いと思います。もしも世界規模のマーケットに持っていきたいなら、最初からその点は考慮すべきかもしれません。つまり非常に広い範囲での「適正さ」を基準にするべきです。

またそういう避けるべき表現とは反対に、子供に訴えかけるポイントもできるだけシンプルで、どこの国の子供でも共感できるようなタイプの要素を入れたほうがいいと思います。もちろんユニークさは大切ですが、あまりに限定的なテーマとか、その文化や生活様式を理解していないと共感できない要素ばかりだと、グローバル市場では難しいですね。だからといって、もちろんそういうものが必ずしも成功するとも言えないです。逆に、あまりに限定的な内容や要素はあるけれども、それでも他の市場でぜひ試すべきと思えるようなものもあります。ですので、あくまであえて挙げるならというレベルです。

### 日本はクリエイティビティが高い

日本のクリエイティビティや斬新さやユニークなところは失わないでほしいですね。日本の子供向けプロパティというのは、本当に独創的で、欧米の大人たちでは決して思いつかないようなものがあります。というか、我々ではなぜそれがそんなに子供の心を掴むのか分からないようなことです。『ポケモン』などがいい例ですね。あれがどうしてそんなに大事なことになるのか、我々大人ではちょっと理解できません。でも子供たちにとってはすごく大切なことになっていますよね（笑）。そういう独創性は持ち続けてほしいです。

日本の会社とビジネスをするということは、異文化体験を指します。彼らには彼らのビジネスのやり方があり、それを理解し、それに敬意を払った上で、実務が始まると考えたほうがいいです。ただ、この何年かですぐ変わってきたなと私は個人的に感じています。日本の方たちも以前よりずっとオープンになり、ずっと直截的になってきています。そういうやり方は伝統的な日本のビジネス習慣からはかけ離れているかもしれませんが、これだけ世界中のコミュニケーションが瞬時に行われる時代に即してきていると思います。

私は何年か日本の会社と仕事をしない期間があって、今回またこうやって仕事をさせていただくようになったのですが、そういうオープンさ、直截的なところが顕著に感じられます。アメリカのビジネスはとにかく直截的です。「核心をつけ」という姿勢ですね。「要点は何だ？ さっさと話しをまとめて、皆で祝おう！」という感じですね（笑）。日本もそういう傾向になってきています。それはすごくいいことだと思います。

## ビッグテント・エンタテインメント **Big Tent Entertainment**

会社概要：

2002年に設立されたブランドマネジメント会社。個人の写真やメッセージを入れることのできる動画やアニメーションなどカスタマイズされたエンタテインメントコンテンツ販売と、キャラクターやブランドのライセンスングを行っている。

2003年、それまで海外の一部熱狂的なファンの間でのみ有名だった、NHKのマスコット『どーもくん』のライセンス販売代理店となり、アジアを除く全世界での商品化権許諾を行い成功を収めている。またドキュメンタリー番組を中心とした子供向けケーブルテレビ局『ディスカバリーキッズ』、米国のスペイン語放送局『テレムンド』、日本でも有名なキャラクター『ミッフィー』『ガーフィールド』などのブランドマネジメントを行っている。



リチャード・コリンズ

ビッグテント・エルエルシー

CEO

Richard K. Collins

CEO, Big Tent Entertainment LLC

一握りのブランドを扱う「ブティックエージェンシー」

私たちはブランドをライセンスする仕事をしています。自称ブランドエンターテインメントカンパニーです。私たちは「ブティックエージェンシー」としてほんの一握りのブランドしか扱いません。だから常に外国のブランドで、ここ米国、またカナダ、南米、そしてヨーロッパでチャンスがありそうなものを世界中から探しています。TV番組だったり、本だったり、またそれに限らず興味深いと思うものは何でも。そのブランドに対するニーズが市場にあるかどうか、また機会があるかどうか判断します。それから開発していきます。だから、ブランドとエンターテインメントですね。

米国のプロパティを海外へライセンスすることもします。私たちはグローバルですからライセンスをイン、そしてアウト、両方します。ライセンスングが収益の多くを占めています。おそらく 80% 近く。あとの 20% は当社オリジナル製品の販売ですね。パーソナライズされたデジタル商品、個人にパーソナライズされたエンターテインメントを提供しています。

パーソナライズド・エンターテインメントとは、あなた自身がエンターテインメントの一部になるものです。例えば『エルターセルフ』という製品を聞いたことがありますか。クリスマスの時期によく売れた商品があるんですが、自分の写真をつけたエルフが踊っているやつです。あれはうちの製品なんです。

そのようなパーソナライズド・エンターテインメントを売っています。ソフトウェアもあるし、特許もあります。ここで製品化している『どーもくん』のキャラクター商品もありますよ。

収入のほとんどはライセンスアウトです。例えば『どーもくん』をライセンスして、私たちは実際に商品を作らないから、だから、知っている会社、ぴったりだと思いう会社にそれぞれぬいぐるみを作らせ、また別の会社に T シャツを作らせることです。、帽子、バッグ、収集品、等々も作ってもらいます。だから実際 50 社以上のライセンシーが『どーもくん』のキャラクター商品を作っています。

日本でも人気のある『ミッフィー』というキャラクターもライセンスインしました。『ミッフィー』はオランダのものです。でも本国以外で、一番大きなマーケットは日本です。もう 30 年になりますが、日本ではとても人気があります。

私たちのオフィスは、ここニューヨークだけです。従業員は、基本的に自宅で勤務しています。ニューヨーク以外の人皆自宅勤務です。今では出来ますからね、テクノロジーのおかげで。オフィスも、場所も必要なくなっています。オフィスというのは私たちが思うに不要な支出ですね。自宅で働けるいい従業員が見つければ、自己管理は必要ですが、それが出来る人なら、たいていとてもうまくいきます。

ニューヨークに来たときはオフィスに来ますし、それから見本市に行きます。ライセンスのコンベンションは、ラスベガスで6月にあるし、イギリスのロンドンでも10月にあります。そこで皆顔をあわせます。

私たちのスタッフはロンドンにいます。ラテンアメリカにも。それぞれの市場を担当しています。アジアの国はまだですが。

### 日本のコンテンツの魅力はシンプルでフレキシブル

一般的に日本のコンテンツの中で特に二つ気に入っている所、興味深いと思う所が個人的にあって、一つは簡潔さ、シンプルです。『どーもくん』のいい所は、シンプルな所だと思います。シンプルさは複雑さよりもいいと思います。もう一つは、フレキシブルな所、柔軟性です。これが私にとっては『どーもくん』や『キティちゃん（ハローキティ）』の成功の鍵です。シンプルだから色々な形になれる。ハッピーな人には、『どーもくん』はハッピーに見えるし、面白い人には、面白おかしく見えるし、悲しい人には怒って見えるかもしれない。これは『どーもくん』『ハローキティ』その他多くのコンテンツに言えることです。

でも、今私が言ったことは『ポケモン』や、他のマンガやアニメなどといった別の日本コンテンツにはあてはまりません。私が言っているのは個人的に『ハローキティ』と『どーもくん』だということ。シンプルさ、フレキシブルさですね。それによってとても幅広い、長続きする強みがあります。

『ハローキティ』がどれだけ長く人気が続いていると思いますか。おもちゃにもなれるし、本にもファッションにも出来る。デジタルワールドにも移行できる。『どーもくん』にしても同じことです。何にでもなれる。その幅広さがいいんです。そしてもう一つ、『ハローキティ』と『どーもくん』のいい所は、大人にも、ティーンにも、もちろん子どもにもうける。またこれも、シンプルさのおかげだと思います。だから幅広い。一方『ポケモン』は、今まででおそらく、一番成功した日本のコンテンツと言えるでしょう。これはシンプルではない。フレキシブルではない。とても特定した、6才から12才の男の子向けのもので、ゲーム系だし、プレイパターンがあって、その世界があって...。だから私が先に言ったようなもの以外の日本のコンテンツというのも沢山あるということですね。

5年位前ここアメリカそしてヨーロッパで、日本から来たものは、自動的に全て素晴らしいと思われる風潮がありました。それというのも、マンガとアニメがすごくて、かっこいいし、流行でしたから。その時代は過ぎました。マンガとアニメは売り上げも落ちているし。私の目から見て、落ち着いてきた、大人びてきた、ということですね。ピークの時の人気より、もっと落ち着いて、長期的に定着する時期なのではないですか。でも一時期は、人々が、ああ、日本のものなら、自動的にいい、という時があって、それも『ポケモン』のおかげですね。本当に爆発しましたね、ここ（北米）とヨーロッパで。1999年の終わり、2000年、2001年のことです。『ポケモン』はライセンスの世界で、見たことのない、それほど大きな成功ですね。

だから2002年、2003年、2004年、2005年は、人々がもっと、日本のコンテンツを探していました。日本のマンガ、アニメ。テレビ局は、もっと日本のアニメを欲しがっていましたし。マンガも爆発的に売れました。それら全部、今は落ち着きましたね。今はもっと、ブランドが重視されていますね。今はもう、まず日本の時代ではなくなりました。今は、何のブランドか、というのが問われます。コンテンツは何か、何の番組かということです。どこから来たかというのはそこまで重要ではなくなっています。だから私の意見では「日本のものだからいい」というわけにはいかなくなっています。自然の流れだと思います。これからは、コンテンツ各自の強みです。まずいいものでないと。

### 日本企業は日本の感覚で判断している

日本の会社と仕事をして感じた事です。もっとも問題があるとしても日本だからというよりは普通の問題だと思います。それはタイムフレームを彼らの国の感覚で考えているということです。

日本企業の場合は、全て日本の感覚で判断している。ブランドが世界で育っていくうちに、とても違ったものになることがある。だからオープンな気持ちで違ったマーケットに理解を示すべきです。それが一番ですね。それから日本で独自なことは、コラボレーションが多く、グループに分かれて作業をしていて、決定を下す時、情報が多くの人と共有される。だから決定が下されるのに時間がずっとかかるということ。それが日本のビジネスの大きな特徴ですね。辛抱強くないといけない。ただ物事に時間がかかるということです。日本の特徴はとにかくコラボレーションで、アメリカのカウボーイ感覚とは違いますね。クリント・イーストウッドがガンを腰から打つみたいなの私たちのやりかたとは（笑）。決定が早いんですがね。

日本では皆の意見をきいて、誰もが賛成しないといけない。だから西洋人は文化的に慣れていないことだから、戸惑います、理解の問題ですね、それはどこの国が相手でも同じだけれど。こちらは相手の文化を理解しないとならないし、相手はこちらを理解しないとけない。それが出来れば、うまくいく。

『どーもくん』のライセンスを持った会社は、NHK なのですが、グッズ関連の会社は NHK エンタープライズ (NEP) というところなんです。彼らは、参考になるかわかりませんが、それは素晴らしいです。NHK は公共放送ですが、大変質の高いビジネス集団です。正確でビジネスの知識が高い。NEP の上層部と一緒に仕事をしましたが、世界中どこよりもいい人たちでした。やりとりも楽し、先に言ったように決定プロセスに時間がかかることを除けば、論理的だし、インタラクティブだし、フィードバックが充実していて、気に入ってもらえた時、反対意見があった時も、わかりやすかった。ビジネスにはコミュニケーションが大事ですが、コミュニケーションはよかったし、プロセスも見えたし、非常にポジティブな経験でした。NHK と NEP は、ライセンスングビジネスはこうあるべきだという手本だと思います。

非常にいい会社です。沢山の層があってその人とやりとりをしたので、色々な人に会いましたが、皆仕事を成功させることに集中していて、よかったです。私たちはもちろん、商業的成功を目指していますからね、『どーもくん』の場合はお互い目的が一致していて、とてもよかったです。

NHK や NEP の方たちが海外出張すると、よくどーもを見かけるらしいです。それでいつもほめ言葉をいただきます。こんなところで『どーもくん』を見たとか、すごくいい商品になってたとか。

### 「どーもくん」も展示会で発掘

私たちのコンテンツに関する情報収集ですが、展示会に行ったり、世界中に人脈のネットワークを持っているのでそこからの情報だったりです。こんなのあるけど、興味ありますかとか、私たちの会社をよく知っている人達が、こんながいいんじゃないか、とか紹介してくれます。

でもメインは展示会に行って探すこと。『どーもくん』を見つけたのもある展示会です。フランスの MIPCOM でした。世界中のテレビ局だとか、映画会社、コンテンツを扱う会社なら皆、行きます。どうやって『どーもくん』を見つけたかという、2005 年の MIPCOM でしたが、NHK と NEP の営業の人と会って、その人がバインダーを持っていて、売り込み商品を見せてくれました。それでページの最後に行って、裏表紙のところに『どーもくん』の絵があったんです。それで私が、「あれは？」ときいたら、彼女は、いいえと笑って、これは私達のマスコットです、日本から出す気はありません、というような事を言いました。

気になったので、ここに戻って来て、夏の間沢山のインターンがニューヨーク大学 (NYU) から来てたから、彼らに『どーもくん』のことを、何でもいいからとにかく調べろと言ったんです。で、数日後、私のところに来て、彼らが「すごいですよ、『どーもくん』に関してネット検索したら、ファン等のウェブサイトが 40 万件引っかかったんです」と言うわけです。2005 年の話だけれど、そのほとんどが英語だった。

だから日本に行って、その女性と連絡をとって、話をさせてもらいました。日本で NEP の人達と皆会って、『どーもくん』の生みの親にも会って、大きな会議をしたんだけど、私は言ったんです。「『どーもくん』は国外に出ています」と。そして私は証拠を見せました。『どーもくん』は世界のあちこちでインターネットによって成長していて、これはほとんどのブランドが死ぬほど欲しがっていることだと思います。どんなブランドだって、ファンが必要です。こんなことは贅沢です。ほんの一握りのブランドだけが、こんな恵まれた状況にあります。だから NEP の人々はすぐに説き伏せることが出来ました。日本国外にこんな大きなファン基盤があって、機会があるのだということ。どうやって始まったかはわからないけど、NHK が最初のエピソードを 1998 年に放送して、それから 2005 年までの間に人々の目にとまり、ファンが何をしていたかという、私が先に言ったシンプルさとフレキシブルさの話を覚えていて、このキャラクターを、自分達独自のものとして取り入れて、変形させ、『どーもくん』T シャツを作ったり、ビデオを作ったりしました。(二次創作も多く)『どーもくん』が道を追いかけて行ったり、いろいろな作品がありました。だから、ここまで熱狂的なファンがいるわけだから、これはなにかあると確信しました。だから『どーもくん』が欲しかったんです。ファンたちのここまでの情熱は、2,000 万ドルかけても、創り出せるものではない。これは自然に出来たものです。自然に膨れ上がったものです、キャラクターの魅力によって。これが我が社が『どーもくん』を見つけた背景です。

## 二次創作も可能な限り自由に

これはまだ知られていないけれど可能性のあるキャラクターを見つけた典型的な例です。『どーもくん』はネット上で静かにビッグになって、アンダーグラウンドのカルト的存在になっていたのです。それから重要な決定があったのですが、ライセンスを扱う仕事をしている時、こうやって真似をしている人達、つまりファンたちですね。彼らをどうしようかという決断です。追い払うか、大目に見るか。私達は大事にしようという判断に至りました。さらに言うならもっとやってもらうように奨励しようということにしました。だから過去5年間、ファンサイトの数は、100万以上です。ファンが『どーもくん』ゲームを創って、200万ダウンロードを超えましたし、ここにある多くの『どーもくん』商品は、ファンのアイデアから生まれましたし、ファンの声をきいて、彼らがコア顧客となって、世界中で反響を呼ぶことができました。こうしてビッグなキャラクターに成長しました。まだ『ハローキティ』のレベルには達していませんが、確実に同じ軌跡を歩んでいます。

その間に法律的な問題に発展したことなどはありません。今は新しい時代ですから。人々は、ブランドに参加したいんです。好きなブランドに。彼らの意見を反映されたいし。フィードバックもそうです、クラウド・ソーシングってきいたことあるでしょう。商品を生み出すのに利用されています。実際、『どーもくん』はある意味クラウド・ソーシングの見本です。

エーブラム出版社という有名な出版社に、ファンの作品を（すばらしいものなんですが）見せたんです。その会社は、そのファンと直接契約を結びましたよ。そう、そのファンは作家になったわけです。だから、今新しい時代になって、ファンの情熱は奨励すべきで、その逆ではないわけです。私たちのやっていることが気に入れば、ファンは伝えてくれるし、その逆の場合も伝えてくれます。（笑）

彼らが何を欲しがっているか聞く事が出来る。消費者マインドを知る貴重な情報源です。だから『どーもくん』に関しては、多くのことがファンからの情報で決定されます。新しい時代ですね。

まるっきり新しいやり方です。自分のアイデアに対して報酬が欲しいというファンも出るでしょう。でも大抵の人は、それが目的ではないんです。たいていは好きだからやっている。私達は今気をつけなければいけないのは、『どーもくん』がこの一年くらいでそれなりのレベ

ルになったので、それまでカルトリーダーのようなもの、知る人ぞ知る、というレベルだったのが、もっと大きく、一般のマス・マーケットに広がったので、そのことで従来の熱狂的なコアファンを失いたくないということです。だからこれからの課題は、どうやって古いファンをキープするか、彼らも年を重ねて、今は20代ですし、どうやって彼らの興味を維持し、新しいファンを入れ込むかということです。そしてその世代が子どもができれば、今度は子どもに自分の好きなものを持たせたい。

今は一般マーケットに移行しようという大事な時期になっています。『どーもくん』の成功を見て、多くの会社がアプローチしてきています。彼らは我が社と取引をしたがっています。私たちが日本製品を理解できると思われているのでしょうか。でも最初に言ったように、私たちはブティックエージェンシーですので、我社の既存の製品の競合になる製品は受け付けません。それら日本の会社の多くが、『どーもくん』に似た商品を扱っています。私達の答えは、『どーもくん』の競合は欲しくありませんということになります。まだまだ成長の余地はありますから。向こう10年かかっても、全部のプロフィットを集めることは不可能ですから。非常に慎重です。だから探しているのは、我が社にまだないものです。私たちのギャップを埋めてくれるような商品です。

でも良い機会があれば是非、日本の人たちと仕事をしたいと思っています。今までとても良い経験をしましたから。NHKについては、語ることは沢山あって、彼らとは、何か他のブランドの可能性はないかと話しています。わたしの考えとしては、一緒に仕事をして、気に入った会社があったら、その会社ともっと仕事をすべきということです。未知の知らない会社、国だと、どんな文化かも、どんな人がいるかもわからない。NHKなら実績がありますから。日本国外でNHKという名前を持つ意味あいは、質の高いコンテンツ、信頼、信頼されたブランドです。人々は彼らの番組は知らないかもしれませんが、アメリカでNHKといえば、一般的にBBC、PBSと並ぶものです。世界の中でも、少数のブランドだけが、高品質、質の高いエンターテインメントを意味します。BBC、PBS、NHK。他にも少数、メキシコのTelevisaなども、質の高いです。ドイツのGBFなども。でも多くありません。10以下でしょう。だからNHKの名前が『どーもくん』のビジネス交渉で上る時、たとえ人々が番組を知らなくても、それはBBCと同じようなネームバリューがありますから、信用性があります。その信頼性はNHKと仕事をすることの恩恵の一つです。彼らのブランドは、質を意味しますから。『どーもくん』とNHKを同等に語るのも、ポジティブな意味合いになります。両方とも好ましいブ

ランドですから。だから NHK と更なる取引をするのは目標です。また、他のブランドも検討しています。取引の関係を更に強くすることができますと思います。沢山の会社とやりとりはありますが、ブランドを実際に手がけるのは時間がかかります。毎日のように、このオフィス内の誰かが、日本と電話しています。E メールも幾つも交わしています。相手を知っていて、ビジネスをしたら、その次に更にビジネスを得るのがより楽になります。

シンプルな哲学です。それが私たちのアプローチの仕方です。繰り返しですね。NHK と一緒にビジネスをやって、良い経験だったから、またやりたい、と。

私たちは全部で 15 のブランドやプロパティを扱っています。内容はバラエティに富んでいます。例えば、Discovery Kids があります。Discovery チャンネルの一部です。この国では、プレミアム・ブロードキャスティングと呼ばれるものです。決まったイメージがあって。グリーン、ヘルシー、アウトドア…。Discovery は『どーもくん』とともに、大きなパートナーです。あと、Telemundo が最近加わりました。Telemundo はご存知かと思いますが、スペイン語テレビネットワークです。米国には二つメジャーなスペイン語テレビネットワークがあって、Univision と Telemundo です。私たちに不足していた部分が、ヒスパニックマーケットなので、向こう 20 年間の成長が見込まれるし、それなら、成功しているブランドをということではじめました。

『ミッフィー』は、ご存知の通りメインが幼児向けのブランドです。他に幼児向けブランドはありませんから。だから、全部で 15 ブランドありますが、うまく収まっています。私たちの製品の中での競合は避けていますから。多少のブランドのオーバーラップはありますが、少しです。

ブランドは、マーケットから来るものです。『どーもくん』の場合は、展示会に行って、10 代向け、20 代向けのブランドを探そうとか思っていたのではありません。あの時は、キャラクターを見て、わあ、これはとても面白いと思って、結果的に今まで考えたことのないニッチでした。ブランドがマーケットに導いてくれたというケースです。でも普通は、どのマーケットが何を欲しがっているかということから考えます。『どーもくん』の場合、魅力的だったのは私たちがやっていなかったマーケットを見出したということですね。10 代やヤングアダルトマーケットです。よくきかれるのが、『どーもくん』って、どこから生まれたんですか、

テレビ番組ですかという質問です。私は、いえ、インターネットから始まったんですと答えます。誰が、日本のテレビ局のマスコットが、世界中で熱狂的なカルトキャラクターになると思ったことでしょうか。誰も思わなかったことが、現実になりました。だから、このことが証明するのは、どこから成功するアイデアが出て来るかわからないということですね。

日本の人は誰も『どーもくん』が国外に出るとは思わなかったでしょう（笑）。もう一つは、日本の『どーもくん』はとても幼い感じですよ。幼稚園から、10才位ってところでしょうか。

インターネットで私たちが『どーもくん』を発見した時、これらのサイトを誰が作っているのか調べたところ、彼らは平均13才から24才という年齢層でした。日本のマーケットとはまるっきり違っていました。だから最初に日本に行って、『どーもくん』をライセンスしようとした時、日本側がそんな高い年齢層に『どーもくん』を売り込んで成功するとは誰も信じませんでした。私は成功するのを証明する必要はない、もうすでに成功しているんだと言いました。このファン層を見て下さい、この人達は多くの時間を費やして、『どーもくん』のウェブサイトを立て上げているんですよ。明らかに共鳴するものがあるんです。

よかったことは、NHKとは何も争うことなく、高い年齢層向けに持っていくことに賛成してもらえたことです。彼らは、そう、私たちのマーケットはこうだけれど、あなた方が出来るなら、高い年齢層でどうぞという姿勢でした。どうぞ、やって下さいと。私たちの考えが正しいことを証明する必要はあったけれど、支持してくれました。そして、この年齢層での成功が、驚くべきものでした。

ティーンエイジャー以上で人気のある「どーもくん」

事実、今私達が恐れているのは、年齢層を低くすることによって、コアファンを失うことです。例えば6才まで下がれば、マーケットは倍増しますし、ビジネスの機会も広がります。でも慎重になっています。まだ13才から24才の層でも成長の余地がありますから。十分それで成長したら、将来的に6才まで下げてもいいかと思っています。5年前13才から24才だった年齢層が、成長して24才の人が30才になった今でも、まだ『どーもくん』ファンでいます。だから、ファンは『どーもくん』と共に成長して、そのままファンでいます。それが日本のマーケットの『どーもくん』とアメリカの違いですね。

どうしてなのかわかりません。ただの成り行きというか偶然だったのかもしれない。でも事実成功しています。ライセンスिंगにあたって、彼らは初め緊張していましたね。だって『どーもくん』はマスコットなのに、他の市場で何か悪いことがあったらとかいうような心配もありました。そんなことになれば日本が悪く見られという心配です。だから私たちはとても慎重です。ファンには随分自由にしてもらっていますが、超えてはならない一線というのははっきりあって、『どーもくん』が絶対にしてはならないこと、というのはあります。『どーもくん』は性的ではありませんし、暴力的でもありません。その線は絶対に越えません。それ以外なら、彼は楽しいし、愛嬌たっぷりだし、いたずらだし。

怒る時もあるけど、悪い怒りではなくて、破壊的ではない。でも怒る時もあるって、でも怒ると面白いし。だから私たちはこのキャラクターから、その世界を作り上げて、それを低年齢化することなく、出来ました。これがTシャツです。沢山のスタイルがあります。大学生とかに人気です。あの、メキシカンのルチョ・リブレをご存知ですか。レスラーの、マスクをかぶっている。ヒスパニック系にすごい人気です。ところで『どーもくん』は、この国でヒスパニックに人気なんです。だからほら『どーもくん』・リブレ。おかしいマスクをかぶっているから。これが『どーもくん』をこの年齢層に魅力的にしている例です。他にも色々あります。もっと基本的なスタイルやファンキーなアフロもあります。あるファンがやったこと、お見せしましょう。さっきちらっと言いましたが、本になったんです。あるファンが出版社からの契約をとったんです。

なかなか、こういうブランドはありません。『どーもくん』は珍しいケースです。ファン層が、それは熱狂的ですから。こういう熱狂的なファン層は『スタートレック』とかで見られます。こういうファン層は、キャラクターのコスチュームをしょっちゅう見ます。誰かは知らないけれど、展示会にいていきなり、『どーもくん』が5人現れたりします。日本では『どーもくん』のコスチュームはいないのではないですか？

だから、『どーもくん』は変わったケースなんです。『どーもくん』は、本当に信じられない現象なんです。日本の人が日本国外で『どーもくん』を見て、どうしてあんなったんだろうと思うでしょう。私がNHKの人に会いに行くと、どうやってやったんですか？といつも言われます。

私達にとって重要なのは、人々が『どーもくん』を所有しているような気持ちを持っているという点です。投資しているし、家族の一人のような気持ちでいる。だから同じTシャツを何人かが着ていても、それぞれが自分自身のものという気持ちでいます。クリスという男性がいて、ハワイで、「『どーもくん』の365日」を撮影しています。フリッカーでチャレンジがあったんです。フリッカーはオンラインで写真・ビデオがシェアできるサイトですが、彼はそのチャレンジに『どーもくん』を選びました。他にも何人か『どーもくん』をやっていた人はいたんですが、彼のは特に目立っていました。去年のことですが、今年もやはり『どーもくん』を選びました。家族のビッグプロジェクトになって。彼はすごい作品をつくりました。

フリッカーの『どーもくん』のファンクラブを追っていて、見つけたんです。セットとかも、とても素晴らしくて、よく車に『どーもくん』を乗せて、写真を撮ったりとか窓に置いて写真を撮ったり、そういうのは見かけるけれど、彼のは、色々景色も背景も作ったり、すごい凝った作品でした。私たちはとても気に入って、彼の許可をもらってフェイスブックでシェアしたりしました。彼はライターになりたがっていて、奥さんはフォトグラファーということもわかりました。だから私たちは、彼のために小道具として使えるものを送りました。インターネットやSNSの影響というのは、コントロール出来ないことですよね。製品を売った以上、買った人は写真を撮れるわけですから。なので私達はそれを助長する考えです。でそのうち彼はフリッカーでホームページを持って、月間3,000万人とか、見ているんです。そうやって、『どーもくん』は爆発的に成長したんです。3,000万の人が見るホームページの表紙にのっているんですから。

重要なことは、コンテンツを育ててもらうことです。もちろんブランドにもよります。『ポケモン』はまた別ものです、でも『どーもくん』の場合はこうやって育ったんです。ファンです。ファンの一人は例えば、今や世界最大級の出版社との契約があります。でもこれを創った時は、ただのファンでした。

『どーもくん』はこうやって大きくなってきて、次は知らない人たちにリーチしていく段階にきました。一旦ファンベースが確立されているとそのファンたちが回りの人や、あるいは知らない人たちまで教育してくれるので、ありがたいですね。例えばウェブサイトや、SNSを使って、色々なことを発信してくれますし。本当にクオリティの高いものもありますし、も

のすごく面白いものもあります。それらを見ると、『どーもくん』がいかに柔軟性を備えているのか再確認させられます。あらゆるシチュエーションで、色んな『どーもくん』がいて、どれもマッチしています。何度も言いますが、シンプルであって、かつ柔軟であること、この2つが何より『どーもくん』を際立たせています。また、ファンベースは活用すべきです。特にSNSでの発信や、ユーチューブへの投稿にあまり目くじらを立てず、そこから新たなアイデアを得たり、さらには本当のファンの心理を知るべきです。ファン達の方もほとんどが決して悪意はなく、ただ関わりたいのです。彼らの好意やプロパティに対する愛情をビジネスに生かすべきです。

私からのクリエイターへ申し上げたいことが2つあります。これは日本の方たちに限りませんしコンテンツの中身に関してではありません。

一旦何かを作ったあとのアドバイスです。一つ目はいいビジネスパートナーを見つけること。なぜならクリエイターたちが自分で自分のコンテンツを管理しても、たいていは成功しません。どこにも行かないのです。ですから、いいビジネスパートナーを見つけるべきです、二番目は自分の子供が大きくなったら巣立っていくように、コンテンツやキャラクターにもその時がやってくることを覚悟しておくこと。自分が作ったものでも、自分の手元を離れていくときが来ます。特に一番目に挙げた良いビジネスパートナーに恵まれた場合は必ずそうなります。そのとき、黙って旅立たせ、あとは手出し口出し無用と心がけることです。自分の作ったコンテンツやキャラクターがもしかしたら、最初の意図と違うところへ行くこともありかもしれません。もしかしたら、自分の思っていた状況とまるで異なる状況にいることもあるかもしれません。それでも黙って先へ進ませるべきなのです。私たちは本当にラッキーでした。『どーもくん』のクリエイターである合田さんは、その点に関し本当に理解が深いからです。彼は、「『どーもくん』に大きくなって欲しいから旅に出す」と言ってくれました。

この2点がとても大事で、簡単そうですが、ほとんどのクリエイターたちにとっては難しいことです。でも成功しているクリエイターたちはみなこの2点を守っています。あとは、自分の国、自分の知っている社会でのものも見方が、外では違うかもしれないということを常に覚えていたほうが良いと思います。『どーもくん』はここでは、日本で考える『どーもくん』と同じ存在ではないです。日本ではテレビ局のマスコットというだけで、それ以上でもそれ以下でもないと思います。が、一步日本の外へ出るとまるで違うものとして認識され、人気を博し

ています。誰がそう仕向けたのでしょうか？ 私たちですと言いたいところですが、残念ながら違います。ファンベースです。熱心なファンたちがどこかで『どーもくん』を見て、それを伝え、広げていったからです。私たちはそれを後押ししたに過ぎません。

### ネットにはファンの声が溢れている

もちろんコンテンツと一言でいっても、様々なものがあります。私たちはキャラクター・コンテンツのビジネスをやっているので、そこに限定されます。これが、例えば小説とかテレビ映画のように、ストーリー中心のコンテンツであれば、また違う話になると思います。もっと規制も必要でしょうし。何より、読むこと、観ることにお金を払ってもらわなければいけません。キャラクターとかデザインベースのもの、私たちはこれをアイコンベースと呼んでいますが、そういうアイコンベースのものは、最終的に商品を買ってもらって、それにお金を払ってもらわなければなりません。そのためには、少しでも多くの目に触れることが大事です。そしてそれは、インターネットによって大規模になし得るようになりました。これは決して後退することはありません。消費者たちの声がいやがおうでも聞こえてくるようになりました。これも昔に戻ることはもうありません。ひたすらに耳をふさぐのではなく、耳を傾けるべきです。

## ファニメーション (FUNimation)

【 創 立 】 1994 年

【取り扱い分野】 日本アニメの米国での著作権取り扱い (DVD、テレビ放送、ネット配信など)

【主な取り扱いタイトル】 「ドラゴン・ボール」シリーズ、「鋼の錬金術師」等

【 親 会 社 】 NAVARRE

【 売 上 】 推計 5650 万ドル (2010 年 3 月期)

### 【企業情報】

94年に設立。05年に上場企業の NAVARRE<sup>2</sup>傘下に。NAVARREは当時1億3000万ドルで買収している。<sup>3</sup>NAVARREはビデオ関係の流通を担う企業で、ファニメーションのほか、ソフトウェア開発会社のアンコールも傘下におさめている。なお2010年12月現在、NAVARREはファニメーションの売却先を探している。これは、ファニメーションの経営悪化ということではなく、NAVARREの経営戦略の変化で、ファニメーションは「高い売却先」を探しているところである。

ファニメーション単体の売上は発表されていないが、NAVARREの「2010 Annual Report」によると、2010年3月期の売上で「ファニメーションの売上の40%の2260万ドルが単一のプロパティによる」とあることから、売上は5650万ドル程度であることが推測される。

### 【インタビュー】

---

<sup>2</sup> <http://www.navarre.com/>

<sup>3</sup> Mergent Online

<http://www.mergentonline.com/companydetail.php?pagetype=history&compnumber=78781> 2010年12月22日アクセス

ゲン・フクナガ ファニメーション社長 (2010年12月7日)



### おじさんの紹介がきっかけ-「ドラゴン・ボール」がブレイクするまでは苦勞

私（フクナガ）は伊丹の生まれですが、すぐにインディアナ州に移住しました。しかし8年生（日本の中学二年生）のときに、一時日本に帰り、その際、日本のアニメの面白さに目覚めました。特に好きだったのは「宇宙戦艦ヤマト」です。

その後米国に戻り、成人したとき、日本のアニメを紹介したいと思いました。ちょうど、おじが東映に勤めており、その縁で、東映アニメの方を紹介してもらえることとなりました。最初に手掛けたのは「ドラゴン・ボール」シリーズです。最初から有力なタイトルを得ることができましたが、それでも最初は困難でした。本格的に売れ出したのは、「ドラゴン・ボール」が98年にカートゥーン・ネットワークで放送されたからです。カートゥーン・ネットワークは当時、それほど大きなテレビチャンネルではありませんでしたが、テレビで放送されることにより、ドラゴン・ボールとカートゥーン・ネットワークの認知度が一気に高まりました。私たちはカートゥーン・ネットワークと一緒に働き、ともに大きくなっていったのです。

実際に非常によく売れたのはドラゴン・ボールのZのほうで、GTはそれほどでもありません。GTのストーリーは優れていますが、アクションが少なかったのかも知れません。米国はアクションがあるほうが売れます。

今は200タイトルを扱っています。アニメだけでなく、ライブ・アクションを扱っています。昔は欧米の子供向けアニメのタイトルを扱っていましたがそれはやめました。ライブ・アクションというのはたとえば「SHINOBI」のようなサムライ、忍者、武道関係で、これらのタイトルは人気があり、不足しています。中心は日本のタイトルですが、アジア全般、韓国や中国のタイトルも扱っています。

### テキサス州を選んだのは「コスト」

フォートワースの郊外に会社を設置したのは、私に投資してくれた Cocanougher 家がダラスに住んでいたからです。テキサス州はコストに明確な優位性があります。テキサス州はビジネス・フレンドリーです。州の法人税も所得税もない。廉価なコストで、マネジメントができるところで操業したほうがビジネスとしては有利です。ダラス・フォートワース空港には日本からの直行便が1日2便あり、日本との行き来も容易です。

最初はおじの関係で東映アニメーションが持っている「ドラゴン・ボール」を扱いましたが、その後はいろいろな企業のタイトルを扱うようになりました。私のおじが日本企業に紹介してくれたことも役立ちました。二つめのタイトルは「幽遊白書」三つめは「ブルージェンダー」です。

ファニメーションは日本の映像の権利を預かり、DVD、放送、ネットでの販売を行っています。売上の80 - 85%はホームビデオ（DVD）の売上です。この割合は減少はしていますが、まだこれだけのシェアがあります。

ネット上のVOD（ビデオオンデマンド）やストリーム配信も itune や HULU などを通じて行っています。ただネットのVODの問題は「棚」が足りないことです。itune はすべての作品を並べてはくれません。棚の不足は問題です。これはXBOX やプレイステーション経由の問題でもあります。ネットのVODはDVDと同じくらい利益を得ているのですが、「棚」の小さいこと（扱うタイトルが限られていること）は問題です。

ただ、テレビの巻き返しもあります。テレビがフラットパネルで大型化したことにより、コンピューターで映像をみるよりもテレビで映像を見たほうが良いという人が増えました。アンケート調査によると、コンピューターよりテレビを見るほうが好きという人が15倍となっています。テレビのデジタル化も進み、テレビが直接ネットにつながることも多くなりました。将来的にはテレビをつけると、ソニー、ファニメーションといったチャンネルができるのではと思っています。これはファニメーションにとっては好ましい変化です。ミドルマン（中間業者）がいなくなるのですから。

### 人気タイトルは集中し、息が長い

売上のうち、3分の1は何年も売っている「ビッグ・タイトル」です。3分の1が1年以上の新しいゲーム。だいたい、30%のタイトルが70%の売上を占めています。まだ1位は「ドラゴン・ボール」、2位は「鋼の錬金術師」です。「ワンピース」もトップ5には入っています。後、「ヘタリア」も売れています。

売れると思わなくても売れるものはあります。「楼蘭高校ホストクラブ」とか「フルーツ・バスケット」です。それでも、ドラマ+アクション+ファンタジーの要素があるものが人気です。ドラマだけの作品は難しい。セクシー・アクションは売れます。「せきれい」とか「一騎当千」とかがこのジャンルの代表です。

作品情報収集担当の米国人がおり、よく日本に行き、毎日日本と電話しています。今、私たちは日本の作品に関しては、ほぼ独占状態にあります。経営が破綻したADビジョンや米国から撤退した日本企業のジェネオンからタイトルを引き継ぎましたし、バンダイも昔のようによくありません。このため日本企業の方から私たちにアプローチをしてくれている状態です。

多くの日本アニメを扱う企業が苦境に立っているのは、DVD 市場が縮小しているからです。その中で私たちが生き残っているのは、私たちが市場構造をよく理解していたからだと思います。米国の日本アニメの市場はコアなファン、年間6－15枚のDVDを買うファンと、その周りにカジュアルなファン、年間1－2枚のDVDを買うファンがいました。日本のアニメのテレビ放送は少なく、ネットがあまり普及していない時代はカジュアルなファンでも年間1－2枚DVDを買っていたのです。でも現在、ネットが普及し、カジュアルなファンは全くDVDを買わなくなったのです。コアなファンはまだDVDを買っています。

私たちはこの変化を早くから気付いており、コアなファンに特化した戦略をとっていました。ネットの普及により、カジュアルなファンは逆に増えていますが、カジュアルなファンが増加していることにより、コアなファンも増えていきます。

コアなファンは18－34歳の男性7割。女性3割の層です。カジュアルなファンはもっと若く18－24歳で男女比は半々です。コアなファンは年齢以外に大きな特性はありません。教育水準もまちまちで、地理的な特徴もそれほど大きくはない。米国の人口の割合よりはアジア系が多いかもしれませんが、アジア系はそもそもマイノリティです。

### 米国の販売チャンネルは限られている

DVDの販売チャンネルは23%はウォルマート、23%はベストバイ、14%はアマゾンです。ウォルマートはビックタイトルしか売りません。ベストバイは扱うタイトルがもう少し広く、アマゾンはすべてを扱っています。ライトスタッフというアニメに強いWEBもあります。

(ライトスタッフの取扱いは5%) 自前で販売はしません。米国の販売チャンネルというのは非常に限られているのです。

## 日本企業はネットの重要性を理解していない

宣伝はインターネットが中心で現在はツイッターやフェイスブックです。ニュースレターも出しています。SNS はコアなファンに対しては有用です。

日本企業はネットに対する理解があまりありませんでしたが、最近はずっくりと変化してきました。それでもハリウッドと比較して 5 年は遅れています。ハリウッドは変化に敏感です。

製作委員会方式にはいい面と悪い面があります。悪い面は、とても官僚的になり、手続きが面倒となること。出版では集英社、小学館、角川といった大手しかありませんが、アニメはいろいろ分かれています。アニメは出版と比べてお金がかかるので、アクターも多くなり、製作委員会方式をとらざるを得ない。そうすると、ファニメーションのような企業でも交渉ができるようになります。日本に巨大なスタジオが一つしかなかったら交渉が不利になります

米国でもマンガの出版社と協力して、キャンペーンを打つこともあります。ただ、マンガファンとアニメファンは違うので、例えば「訳語の統一」といったことはやっていません。

私たちの DVD はほぼ 100%字幕があり（字幕がないのは「クレヨンしんちゃん」くらい）、かつ吹き替えも行われています。できるだけ日本語に近い翻訳にし、どうしても直訳ではわからないところだけは、変えるようにしています。放送する場合はセンサーシップの問題がありますが、扱っているタイトルの大半は放送されないものなので、できるだけ、オリジナルを残すようにしています。

日本の権利は適正価格になりつつあります。数年前まではバブルで高価格になりました。

円が強いことは輸入にはそれほど問題ではありませんが、共同製作には問題があります。

共同製作が必要なのは、日本のアニメはそれでもニッチな分野だからです。共同製作をすることにより広いファンを獲得することができます。

### マンガとアニメはファン層が違う

「戦国 BASARA」や「トライガン」に理解を示すコアなファンというのは全米で 50－100 万人くらいです。なお米国ではマンガの読者とアニメの DVD のコアなファンは異なります。マンガは女性が多い。米国ではほとんど男性は本を読みません。マンガはまた若い読者が多いです。マンガとアニメはファン層が違うのです。

ただ、米国でも女性のアニメファンは増えつつあり、「鋼の錬金術師」や「ヘタリア」の売れ行きが良いのは女性ファンの存在が大きいです。数年後にはコアなファンの男女比率が 6 : 4 とか 5 : 5 になることも考えられます。

日本のアニメを知るのにネットは非常に重要な存在です。HULU や YOUTUBE も海賊版はなくなりました。YOUTUBE は海賊版があげられると削除するしくみを作っており、そのおかげでよいパートナーとなっています。

中国や韓国がライブ・アクションをやっていることに対してはいい面と悪い面があります。いい面は中国や韓国のアクションが製作費 1000 万ドルといった大型作品をつくるようになったこと。悪い面はそれに伴い、米国への販売価格が上昇したことです。現在、アジア映画の版權を扱うスタートアップ企業が米国にできたこともあり、数年前の日本のアニメのように価格が上昇しています。

日本のイベントでは、TIFF（東京国際映画祭）と TAFF（東京国際アニメフェア）には招待されています。ただ、宿泊条件とかがあり、この招待は受けずに自腹でいくことが多いです。今年はファンメーションの事情で TIFF にはいきませんでした。

そのほかときどき行くのが MIP と NATPE です。日本企業からタイトルを購入するには TAFF で十分ですが、共同製作の話をするには MIP がいい。MIP では欧州の企業と話しにいきます。MIP には世界中の企業が集まっているところが魅力です。NATPE は中南米の企業との商談の場です。

米国で、日本アニメのヒスパニックマーケットというのはありません。米国のヒスパニックエンタメ市場というのは、もっぱら高齢者が懐かしむ思いでスペイン語チャンネルを見るということです。日本のアニメをみるような若い人は、英語で十分なのです。

中南米のマーケットはまだまだという感じです。海賊版が多すぎます。

マーチャダイジングも少しはやっていますが、それほどではありません。マーチャンには米国の特性があります。米国の小売チャンネルは非常に限られているのです。ウォルマートとかトイザラスしかありません。彼らが欲しがるのは、スパイダーマンやハリー・ポッターといったビッグ・タイトルです。小さなタイトルは欲しがらないのです。また日本のフィギュアは高すぎます。その一方で、デジタル関係、i 関係のアプリやほかのデジタルアプリは売れます。カジュアルゲームやオンラインゲームも売れます。

コンソールゲームは違います。米国のコンソールゲームの市場は劇場映画の市場に近くなっています。一つのゲームに 1000 万から 3000 万ドルの開発費をかけ、売上トップ 10 のゲームが市場を席卷するような市場です。このような市場では、日本のゲームはなかなか生きていきません。日本の大手パブリッシャーが開発するゲームは開発費の金額がひとけた下です。アニ

メやマンガ由来のゲームもなかなか売れません。世界的なゲーム企業、EA や UBISOFT、ACTIVISION といった大企業は資本をかけて開発しています。

このような中で日本の企業は非常に保守的な戦略になっているように見えます。たとえば「萌え」がはやると「萌え」ばかり出すといった具合です。

インターネットに関しては、日本は非常に遅れています。特にマンガ出版社がそうです。デジタルに対応しないうちに、ONE MANGA という海賊版のマンガ WEB が非常に大きくなってしまいました。150 作品くらいが海賊版としてアップロードされていました。ようやく対策をとってきたようですが<sup>4</sup>。

日本のコンテンツが「クール・ジャパン」政策の一環として、ほかの日本の財により影響をあたえることはあると思います。たとえば、一昔前は普通の米国人は寿司を知りませんでした。今では寿司は普通に食べるものです。文化というものは、ある程度のところになるとティッピング・ポイント（沸点）があり、爆発的に普及するのではないかと考えています。

## 実写化は有用

日本のコンテンツをより普及させるためには、やはり実写化が有用だと思います。アメリカのコミックスのヒーロー、スパイダーマンなどは実写化されることによりさらに普及しました。

日本のコンテンツも実写化に向いているものはいくつもあります。AKIRA とか GANTZ とかは実写化が可能です。ドラゴン・ボールの実写化に関して、私たちは関与していません。残念ながらヒットしませんでした。脚本が悪かったと個人的には思っています。

---

<sup>4</sup> アニメ情報の WEB 誌「アニメ！アニメ」によると ONE MANGA は 2010 年 7 月末より違法マンガのアップロードを停止した。(2010 年 7 月 24 日記事)

<http://www.animeanime.biz/all/2010072501/> 2010 年 12 月 22 日アクセス

## 吹き替えも自前で

私たちは、吹き替えも字幕制作もこの会社内でやっています。スタジオを社内に持っているのです。ダラス近辺は600万人の人口があり、いろいろな人がいます。テキサス州はITに力を入れているので、技術者もいます。吹き替えをする役者もいます。

ロサンゼルスにいる必要があるのは、ブラッド・ピットやスティーブン・スピルバーグに会う用がある人だけです。ハリウッド関係者に会うのであれば、ロサンゼルスに常駐する必要があるかも知れない。ピットやスピルバーグに仲介してくれる人がロサンゼルスにいるからです。でも、日本のアニメーションはそのようなことと関係のないところにある。私たちはそのようなハイプロファイルは必要ないのです。コストも高すぎます。日系企業が米国に進出するのにコストの高いカリフォルニアを選ぶ必要があるのでしょうか？

## 日本の2Dは古びない強さがある

今後のアニメの3D化の流れですが、劇場用アニメはすべて3D（視）のものに置き換わりました。劇場では3D視でないと納得しないということがあると思います。

2Dと3Dですが、2Dのアニメというのは古びないというよさがあります。技術面では2Dは古びない。ドラゴン・ボールや幽遊白書はいまだに古びていません。3Dのアニメは日進月歩のため1年前のアニメでも古く感じます。

ただ、今の若い子は子供のころから3Dのアニメを見ているので2Dのアニメになじみがないかもしれない。

まだテレビアニメは3D視というところまではいっていません。

3D化は進んでいます。韓国やインドといった新興国は3Dに力を入れています。2Dでは日本に勝てないということがあるのではないかと思います。

日本の2Dアニメ、「吸血鬼ハンターD」や「トライガン」といったアニメは長く続くと思います。ただ、日本のクラシックと呼ばれる70年代、80年代の作品、松本零士の作品やシティ・ハンター、ルパン三世などはデザインが古い感じであり人気がありません。

### スタジオ訪問 吹き替えは一人一人

アニメーションは同社内に複数のスタジオ、編集作業のための施設を持っている。

訪問時にはちょうど声優の吹き替え作業をやっていた。声優の吹き替えは、米国の慣例に従い、一人一人、別々に行く（日本の場合、同一場面に出てくる声優が一同に集まり、芝居のように掛け合いを行う）。これは、吹き替えということで、日本の音声トラックを生かす場面を

多くするため、できるだけシンプルなトラックで録音したほうが効率がいいこと、声優のスケジュールをできるだけ効率的に使うことがコストカットにもつながること、そもそも米国では、



米国由来のアニメも一人一人別々に録音することがあることなどによる（米国のシンプソンなど、会話を重視するアニメは先に会話を、アドリブも含め録音し、音にあわせたアニメを作ることも多い）。



(録音スタジオの様子)

## フリーマントルメディア **Fremantle Media**

### 会社概要：

世界最大級のエンターテインメント・ブランド制作会社。ドラマやバラエティ番組をイギリス、アメリカ、ドイツ、オーストラリア、フランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、スカンジナビア、ラテンアメリカ、アジアなど40カ国以上の地域で制作している。

22カ国に同社系列の制作会社があり、なかでもUFA、Blu、teamWorx、talkbackTHAMES、Grundy and Blue Circleはすぐれた独創性で高い評価を得ている。

同社は毎年1万時間以上のオリジナル番組を制作。このうちフォーマット番組が60本以上、オリジナル番組が300本以上。これらの番組はアメリカ、イギリス、ドイツ、オーストリア、フランス、イタリア、スペイン、ポルトガル、スカンジナビア、ラテンアメリカ、アジアなど150の地域で放送されている。

フリーマントルメディアは、ヨーロッパ最大のメディアグループRTLの系列会社。

RTLはドイツ本社のメディア複合企業グループのベルテルスマンの90%子会社でヨーロッパ10カ国でテレビ局42社、ラジオ局32社を傘下に収めている。

同社の『クリエイティブ・ネットワーク (Creative Networks)』はバラエティ番組やドラマの製作部門。『フリーマントル・エンタープライズ (FME)』は番組販売、商品化、ライセンス事業、ホームビデオ事業を担当している

2009年に世界のテレビネットワークやオンライン配信などに子供向け番組、ファミリー番組を配給するため『チルドレンズ・アンド・ファミリーエンタテインメント (FMEC)』を設立し、コンテンツ開発、制作、流通を行っている。

初年度に『My Babysitter's a Vampire』を配給開始し、引き続き幼児番組、男子向アクションアドベンチャー番組、10代向け実写番組、アニメシリーズを発表した。

ニューヨークとロサンゼルスに拠点を置き、ニューヨークには2名、ロサンゼルスには3名のスタッフがいる。



サンダー・シュワルツ

エグゼクティブ・バイスプレジデント

ヘッド・オブ・チルドレン・アンド・ファミリーエンタテインメント

## 世界最大のテレビ・プロダクション

フリーマントルメディアは独立系企業としては世界最大のテレビ・プロダクション会社です。世界45カ国で年間合計1万時間以上のテレビ番組を制作しています。

配給先の国の数はもっと多いですが、制作している国の数は45くらいです。プロダクション管理のためのオフィスは11カ国にあります。私たちは番組の企画開発、制作、販売、その後の商品化や他メディアへのライセンスングを自分たちで行っています。

私たちのほとんどの番組は、フリーマントルが所有している、あるいは権利を持っているフォーマットに基づいています。自社以外にも24のプロダクション会社を所有しています。例えばイギリスのドラマ制作では一番大きい「トークバックテン」、ドイツの「ウーファ・グランディ」、オーストラリアの「グランディ」などが傘下にあります。

この10年でフリーマントルは成功を収めてきたので、新しい市場への挑戦も始めました。ただ、それまでの知見が生かされる分野に焦点をあてているので、全然畑違いなものには関心を注いでいません。例えば、映画とか、テレビではニュース分野ですね。スポーツ業界ならメジャーなスポーツ。野球、テニス、バスケットボール、サッカー、ラグビー、クリケットなどは全て超大手の放送局が何十億という契約を結んで放映しています。ただ、10年前のそういう大手放送局くらいしかなかった時代に比べて、今では独立系の放送局や、ケーブル、衛星、デジタルなどが乱立するようになり、それらがどこも何らかのスポーツ番組を放送しようとしています。さらには、スポーツに特化したようなケーブル局、ESPN、ESPN2、ESPN3、ESPN4なども登場しています。しかも24時間放送です。

そこで私たちはニッチなスポーツに注目しました。卓球とかですね。卓球の昔のスタイルでハードバックというのがありますが、そのトーナメントを去年 ESPN 2 に提供しました。バドワイザーがスポンサーとなりました。他のニッチなスポーツで、例えばパークアーなどがあります。ストリートランニングが基本のスポーツです。

## 子供向け番組を製作

フリーマントルメディアは子供向け、ファミリー向けも今までやってなかったのですが、実はそれこそが私たちのここでの仕事です。

子供ファミリーというマーケットは大きく分けて4つのセグメントになります。就学前（2歳—5歳）、児童（6歳—11歳）、ボーイズアクションアドベンチャー、ティーン・トイーン（10歳くらいから高校生）。このうち最初の3つはアニメが主流で、最後は実写が主です。一昔前まではアニメといえば本当に子供向けだったため、ティーンを対象にすると、実写になるわけです。ただ最近では、いったんアニメから離れたティーンや大人がまたアニメに帰ってきている傾向が見受けられます。いずれにしてもこの4セグメントを対象にした番組が私たちの仕事です。

このロサンゼルスオフィスの役割をお話します。現在フリーマントルは全米に3つのオフィスを構えています。ニューヨーク、マイアミ、そしてロサンゼルスです。ニューヨークオフィスは、広告や商品ラインセンシングを扱うビジネスサイドを担当しています。ここロサンゼルスはプロデューサーが多数近くにいるので番組の制作を担当しています。もちろんショーそのものはどこでも作られえますが、企画開発はここから始まります。例えば最近の「パークアーショー」はシアトルで撮られましたが、実際の企画はここでなされました。

私がここにいる理由は、主に地理的なものです。私は番組制作のためのファンドを集めていますが、主な資本調達先がロンドン、北米、日本、オーストラリアなので、ロサンゼルスはそのどこからもちょうど中間地点になります。

私たちの売上から言えば一番大きいのはヨーロッパです。西ヨーロッパ全体の人口は3億8,000万から4億で、アメリカは3億1,000万と、西ヨーロッパのほうが20%人口が多いですし、さらにフリーマントルはもともとヨーロッパの会社ですから。私たちの世界のエリア分けは、ヨーロッパ、中東、アフリカ、アメリカ（南北）、オーストラリア及びアジアとなっています。大雑把なシェアをいうなら、ヨーロッパが50%、アメリカが40%、オーストラリアとアジアで10%です。

### 日本企業は海外への販売が熱心ではない

残念ながら日本に限れば、まだまだ小さいです。日本には私たちの拠点があります。日本にはたくさんの興味深い番組や、フォーマットが存在しています。内容やフォーマットは素晴らしいものがあるかもしれませんが、何が問題かというところを日本の国外へ売ることが上手くないのではと思います。もちろん会社によって差はありますが、一般的にあまり国外への販売に熱心ではないように見えますね。例えば集英社や小学館のVIZ社のように、現地ของบริษัทを作り、現地の人々を雇用すれば海外での展開も広がると思うのですが、そうでない場合が多いですね。

私はコンテンツ内容は、それぞれの異なる文化的背景が大きく作用していると思います。色々な国や地域のそれぞれ面白いものが存在しています。例えば最近、韓国のメロドラマが日本でも大変人気ですよ。韓国と日本というのは近いようで、異なる文化を持っています。ですが韓国のコンテンツが日本の市場で成功しています。

同じように日本からアメリカ、日本からヨーロッパというのも有り得ると思います。ただ、そのために大事なことはいかに相手の市場を知り、それを捕まえるかという点です。

### 韓国企業は「よく働く」

韓国の会社は、しょっちゅう私たちにアプローチしてきます。積極的です。

端的な例を申し上げます。MIPとMIP COMという2つの大きなテレビ番組やコンテンツの見本市があります。わたしも行きますが、日本の主要会社の人たちの半分はブースに居ません。韓国の会社のブースではみんな働いています。これはちょっと比喩的ですが、事実でも

あります。韓国の人たちはひたすら働きます。おそらくそのせいで、ここ数年のアニメの実際の制作の90%は韓国で行われています。

私たちの部門はできたばかりです。ご存知のようにテレビというのは、アイデアが生まれてそれが放映されるまでに長い時間がかかります。今年は私たちの最初の年ですが、6つの番組を始めました。そのうち2つはイギリスのもので、それらは私たちがBBCと共同で制作したものです。2つはカナダの会社との共同、1つはアメリカの会社のもので、そして、もうひとつは日本とも関わりがありますね。カナダの玩具企業ジャックス・パシフィック社と日本の電通との共同制作番組です。

もともと電通とジャックス・パシフィック社のプロジェクトでしたが、そこにフリーマントルメディアも参加することとなりました。『モンスーノ』というプロパティです。

日本と欧米では仕事の進め方が異なるので、大変なことも多いですが電通は大きく素晴らしい会社なので、是非やり遂げたいと思っています。

### 日本企業には「できない」ことが多い

ただ、これは申し上げておきたいのですが通常欧米の会社の人たちというのは、仕事で問題があると打開策や妥協点を考えます。問題の無いプロジェクトなどないですから。ところが、日本のコンテンツ関連会社の方たちは、すぐに「これでは無理」とか「とにかくできない」というスタンスが多いように思います。私は慣れていますが、慣れていない人は驚くでしょうね。当然の質問、つまり「なぜ？」と聞いても「なぜ」に対する答えはなく、とにかくできないのです。文化的な違いでしょうか。理由はなく、とにかくできないのです。彼らは自分のスタイルを変えませんから。私もある映画プロジェクトで大変な経験をしました。こういう問題が日本のコンテンツ会社の問題だと思えます。資金も豊富で、規模も非常に大きい会社はそれでも良いかもしれませんが、クリエイティブという面が資産だとすると上手くいかないかもれません。高度なクリエイティビティもこういった問題と差し引きで考えると、価値がなくなってしまいかもれません。

私は何よりもまず、市場を学ぶことだと思います。その市場を研究して何が必要とされているかを知るべきです。私は日本のドラマやバラエティ番組、アニメ以外で、こちらに市場があると思います。私自身は子供、ファミリー向けコンテンツの担当なので、ちょっと違うかも知れませんが。

### 「レベッカボンボン」に期待

日本のコンテンツと言うと、まだはじめたばかりですが『レベッカボンボン』というプロパティをライセンスしています。『ハローキティ』をデザインした清水侑子さんのキャラクターです。

市場の反応は、まだなんとも言えないですが、私たちの手始めとしてはいいスタートになっていると思います。昨年の10月から始めたばかりです。最初に325種類の商品を用意して、シアーズとKマートに独占的に卸しています。

今のところ、このキャラクターを基にした番組のプランは無く、商品化だけで展開してみようと思っています。もしかしたら将来考えるかもしれませんが（笑）。

『ハローキティ』は大成功しています。でもそれは「キュート」というだけではないですね。他にも「キュート」なものはたくさんあって、成功しているものもあれば、全然人気が出なかったものもありますから。ただ、『ハローキティ』には20年だか30年の歴史があります。

『レベッカボンボン』を第二の『ハローキティ』にできるかもしれませんし、そうならないかもしれません。第二の『ハローキティ』を狙っている人はたくさんいますし。ハローキティは一つの時代を作っています。なかなかそのレベルに達するようなものは出てこないでしょう。

繰り返しになりますが、その作品をその市場でどのようにしたいかというビジョンによります。まずはそのビジョンを明確に持つことが必須です。例えば『パワーレンジャー』の成功を受けて、日本の番組が10くらいこちらで放映されました。二匹目のどじょうを狙って同じようなことをしたわけです。どれもほとんど人気も出なかったし、話題にもなりません。形式の問題ではないのです。製造業ではないので。車やカメラを作っているのとはわけが違います。車やカメラなら「いい商品」であれば、世界のどこでも人々は買うでしょう。コンテン

ツは「いいもの」であっても、必ずしも買われるとは限りません。まずは明確なビジョンを持つこと。どうしたいか、どうすべきかという明確な考えに基づいて、クリエイティブに作るしかないです。

私はアニメ番組に関わるので、その視点からになりますが、アートワークとライティングがキーです。これ以外に見るべきことはないです。アートワークとライティング。日本から番組を持ってくる場合でも、そういうコアなところをきちんと提示して、さらにここをこう変えてはどうか？とか、こういう風にアダプトさせたいという明確な考えがあれば、成功しやすいと思いますよ。

私としては、企画がどこの国のものかということあまり考えません。一年に5つか6つの番組をやるのですが、それらがもともとどこのものかというのは全く重要ではないです。アフリカからでもいいですし。最も重要なのは、まずそのアイデアを持ってきて、見せてもらうということです。日本のものでも、そうでなくても。番組があって、それを持ってきてくれて、明確に話が進むなら、それに越したことはないです。内容が良くて、きちんと儲かりそうな話になりさえすれば。別に国ごとに探しているわけではなくて、いいコンテンツを探しているのですから。



石山辰吾

フリーマントルメディアジャパン株式会社

代表取締役

テレビ番組のフォーマットとは特殊なもので、フォーマットとして成功できるためには当然普遍性が必要なんです。普遍性っていうのは普遍的なテーマがあるということとローカライゼーションがし易いということではないでしょうか。普遍的なテーマや構造を持っているとともに、世界のどんな地域に行っても、そこの視聴者やその時のターゲット、つまり放送局とか放

送梓自体、スポンサーのニーズもあります。テレビジョンというのは、インターネットの時代であっても、まだまだローカルなメディアです。

アメリカに行ってもローカルです。同じ CNN（米国のニュース専門ケーブルネットワーク）であってもアメリカのフィードとアジアのフィードでは内容がまったく違います。

だから、すぐれたフォーマットというのは、どこの国あるいはどこのテレビ局から出てきたというようなことは、あまり関係ないわけですね。

### フリーマントルの強みは「ワークショップ」

『ホール・イン・ザ・ウォール』という番組の場合、フジテレビのバラエティ番組のコーナーなんです。もともと前からフジテレビの系列会社フジクリエイティブコーポレーションが、手売りのように海外番組販売をしていました。それが、たまたまある時ブレイクしたということです。最初はフジテレビが5カ国ほど手売りしていました。その頃は、まだテレビ番組をフォーマット化するという点に関する経験値が高くなかったため、企画の骨子のようなものを説明していました。もちろんある程度のマニュアルらしきものはあったと思いますが、販売する側もプロデューサーであった訳でもないですから、番組の映像を部分使用して編集したプロモーション映像を制作し、それを説明用資料とともに渡すというようなやり方でした。

これがブレイクしたきっかけは、フリーマントルメディアの北米とロンドンの購入担当者が見て、これは面白いということとなったことです。それまで手売りで、それもバラで5カ国しか決まっていなかったですから、それ以外の地域はすべてフリーマントルメディアとグローバルオプション契約しました。それが当たったわけです。そのときフリーマントルメディアは、フリーマントルメディアとして『ホール・イン・ザ・ウォール』という番組を新たにフォーマット化しました。そのうえでフリーマントルメディアのグローバルネットワークの中で、いくつかあるアイデア（ネタ）のひとつとして、結果いろんな地域でセールスが成立しました。

フリーマントルメディアの場合、フォーマットを買って契約していただくと、そのお客様にワークショップをします。ワークショップ用のビデオもあるし、バイブルと呼んでいる分厚いマニュアル本もあります。そこには、番組を制作するために必要な情報が書いてあります。

スケジュールやオーディションのやり方まで書いてあります。それで、フォーマットを買った会社のプロデューサーにワークショップをするんですね。

プロダクションディールというのもあります。私たちが現地に私たちの制作プロダクションを持っている場合ですが。そのときは話が早いです。もちろんフリーマントルメディアのプロデューサーも行きますが、そのときは現地の状況を十分に調べ、戦略的に準備して行くことになります。そういう機動力とシステムがフリーマントルメディアの強みだと思います。

フリーマントルメディアはイギリスに本社があるのですが、あまり中央集権的なやり方はしていません。何をするにも、いちいち本社の許可が必要な会社ではないですね。とても分散型で、それぞれのローカルを大切にしますね。地域ごとにマネージャーがいるのですが、その人はその地域に根付いていることが多いです。それが大事で、そうでなくやると上手くいきません。テレビにはローカル性があるって、いくら言葉ができて外国人もなかなか入っていけないのです。日本もそうですが、逆もそうですね。

海外へ番組やコンテンツを持っていったとき、現地の人たちにとっては、それが日本のものかどうかは関係ないですね。それが「クール」かどうかは、現地のお客様が判断されることだと思います。ワインなら原産地は価値を高めるのに必要でしょう。でもアニメは、その原産がどこかは関係ないですよ。子供にとっては音声は現地の言葉に吹きかえられている訳です。『ドラゴンボール』という作品は当たっています。でもそれは日本製だからではなく、『ドラゴンボール』に普遍性があったからだと思います。

### 日本のドラマは内向き

ドラマを例にとりましょう。韓国ドラマは何故当たるのでしょうか。日本で当たる理由と海外で当たる理由は違うと思いますが、まず言えるのは最初から韓国から海外へ出て行くことを前提で制作しています。それに、脚本のレベルが高いと思いますね。日本のドラマは、面白いものもありますが、内向きですね。日本人でないと面白くない。

フリーマントルメディアが主にヨーロッパでビジネスとして大きく展開しているものにドラマがあります。毎日放送する連続ドラマなんですが、30年続いているような番組もあります。日本のドラマには、そういう番組はないですね。

アニメなら、例えば『ドラゴン・ボール』は何百話もありますから、大きなディールもできるでしょうが、それ以外は『ワンピース』とか『名探偵コナン』くらいでしょうか。だいたい短くて、すぐライブラリーになってしまいます。『イナズマイレブン』などは可能性があると思いますが。以前、アニマックスに居たのですが、放送しているアニメの多くは古いライブラリーです。でもアニメだからまだ良いといえます。実写のドラマは、そういうわけにはいかないですね。80年代や90年代のトレンドードラマは、ライブラリーとしてしか放送できない。日本のドラマは、そこが弱い。

韓国でドラマが制作されるようになって、まだそんなに時間はたっていません。でも韓国内の市場が小さいだけ、海外へ出て行かなくてはという意識が強いのでしょうか。

例えばアメリカのロサンゼルスにも大きな韓国人コミュニティがあります。当然、往来も頻繁でしょう。英語教育もあるでしょう。クリエイティブの世界だけでなくビジネスの世界にも韓国系アメリカ人はたくさん居ます。

『少女時代』とか見ると、完全なアメリカンスタイルだと思います。日本の『AKB48』も凄いのですが、やはり「日本」で勝負していますね。すべてのコンテンツについて言えるのですが、歌舞伎や相撲の延長線上では限界があるのではないのでしょうか。それぞれの地域で見る人は、その地域固有の環境の中に暮らしローカルなメディアで見ているわけで、そこにエキゾチシズムだけではもたないしメイド・イン・ジャパンがブランドだというのも、コンテンツについてはどうでしょうか？

日本企業には海外で動ける実務者が不足

いま、日本でコンテンツに関わる人は内向き内向きになってきているように思います。でも、その一方で海外に出なくてはいけないと思い始めているにですが、でも実際にどれくらい海外で動ける実務者がいるのでしょうか。どういうやり方で誰でも良いのですが、海外と英語でコンテンツの議論ができたりビジネス交渉ができる人材が、日本の業界に足りないですね。

食だって、日本のそのままでは海外でビジネスとしては成功しないですよ。和食も世界に広がっていますが、世界で大きな展開をしている回転寿司チェーンのひとつはイギリス人の音楽プロデューサーが経営しているわけです。あれはなぜかと言えば、それがフォーマットになったからですよ。なんとなく「日本らしさ」を出していける、というような事は、まず訂正した方が良いでしょう。出て行っていいものとは、お客様の立場に立っていないくてはいけません。

日本のテレビ局では、番組予算を組んでそれを、きっちり枠単位でビジネス回収するという考え方も無いですね。

でも日本のバラエティには面白いアイデアもあって、丁寧に作られています。そういう意味でフジテレビと提携して、番組を作っています。昨年も1本制作しました。今年も2月から3月にかけて2本制作し、フジテレビで放送します。ひとつは日常のいろんな場所へ潜入し、バレなければ賞金獲得という番組『カメレオン』です。

フリーマントルメディアとフジテレビで企画を共同開発し、それを世界向けにフォーマット化して売って行こうというもので、今後も続けていきたいと思っています。

日本全体が内向きになって閉じているときに、コンテンツだけ外へ出ようと言っても限界があります。日本のクリエイティブコンテンツが世界で成功するためには、日本人がどれだけ（外のものを）受け入れることができるか、だと思います。自由に海外に向かって目と心を開けることでしょう。そこで、こういうものが面白がってもらえるんだ、という気づきがあると思います。

## 終わりに-インタビューからのインプリケーション

### フランスと比べて「アツイ」インタビュー

米国のゲートキーパーのインタビューは7社8人で、フランスの14社の半分である。にもかかわらず、インタビューされた人々が「熱く」語ってくれたことにより、インタビューの分量は結果としてフランスのものより「厚く」なった。平均すると、一人あたりのインタビューの分量はフランスのもの約2倍になる。

米国では、日本のコンテンツは「ニッチ」であり、逆に「ニッチなものを扱う情熱」は大きい。多く語ることをよしとする国民性もあるのだろうが、このゲートキーパーの立ち位置にある人の情熱が、米国という外国コンテンツに関しては非常に閉鎖的な市場に日本のコンテンツを浸透させる支えとなっていることが見て取れた。

実際に現場で彼らと交渉にあたる日本企業にとっては、ゲートキーパーの考えに必ずしも同意できない点もあろう。しかし、彼らの「情熱」は素直に評価すべきと考える。

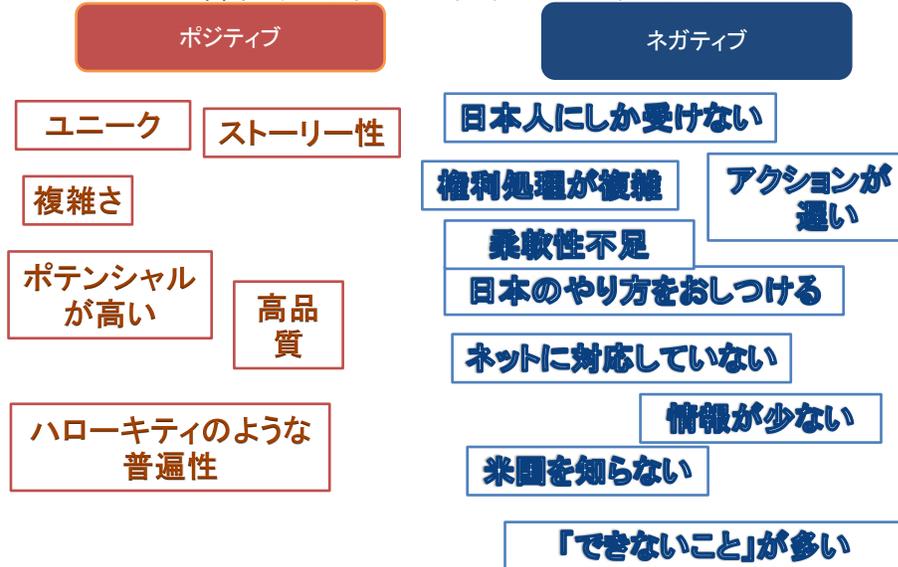
### 日本のコンテンツは素晴らしい

米国のエンターテインメント産業は巨大であり、かつ米国企業が非常に強い。その中で、日本のコンテンツはある程度、米国で認知されており、その点では非常に優れているといえる。

ここでインタビューを紹介した7社の関係者も日本のコンテンツの強みについては異論を唱える人はいなかった。ただし、日本の企業のスタンスについては不満が大きい。

米国企業の日本のコンテンツへの感じ方および不満をキーワードで列挙すると以下のようになる。

## 米国のゲートキーパーインタビューのキーワード



企業は日本のコンテンツの質の高さを感じながらも、日本企業のスタンス、特に、権利処理が複雑で、アクションが遅く、ネットに対応していないことに対する不満が大きい。

特にアクションの遅さについては複数の企業が不満をいだいており、そのことが韓国企業への仕事の発注の多さにもつながっているという指摘もあった。

それでも、日本企業の持つクリエイティビティやポテンシャルの高さは評価が高い。韓国企業のクリエイティビティの不足のメンションも多く、この点では日本のコンテンツは確固とした優位性を保っているといえるであろう。

日本側に求められているのは、素早い決断と、柔軟性である。海外で、日本のやり方の全てが通用しないのはいたし方ない。思い切った決断をすることにより、NHKの「どーもくん」のように、米国で人気を博するキャラクターもいる。

さらに、急速に進むデジタル化への対応の遅れも目立っている。米国ではコンテンツがデジタル対応していることはもはや必須条件である。

日本のよさは認識されている。ようは時代に対応していくことができるかどうか求められているようだ。