

# サービス産業の国際展開調査

VIZ Media LLC

(海外：アメリカ合衆国)

---

2010年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

**【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。

Copyright©2010 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】 VIZ Media, LLC

【インタビュー相手】 Senior VP, Strategy & Business Development

漢城まどか様

【インタビュー地】 アメリカ合衆国（サンフランシスコ）

【日時】 2010年1月13日

(はじめに)

当社は、サービスだけではなく商品の制作とサービスの両方を社業としており、24年前に設立されました。まずは、小学館の100%子会社として米国に進出し、年間10冊程度の書籍を発行していました。1999年にポケモンブームで一気に市場が拡大し、ポケモンの本やビデオで収益をあげました。その後、2003年に集英社がアメリカで「少年ジャンプ」の雑誌を発行するのを機に、小学館と集英社で50%ずつ出資した会社となりました。それ以降年間200~400冊の出版物を発行しています。一方、2000年に小学館集英社プロダクション社の海外支社を当地に設立することとなり、もともとグループ会社の一員である当社がサンフランシスコにありましたので、当社と同じオフィス内に会社を設けました。但し事業については、当社と小学館集英社プロダクションとは別でした。しかし、管理部門系の業務は当社が小学館集英社プロダクションに対してサービスを提供していました。さらに日本のコンテンツをもっとアメリカに出したい、コンテンツのポテンシャルを最大限生かす必要があるという観点から、ひとつの会社で取り組んだほうがよいだろうということとなり、2005年に両社は合併したのです。

以前、この業界では海外市場は小さな市場でした。しかし、日本の出版市場は縮小の一方をたどっています。反面、海外での市場はまだ伸びしろがあると思います。

当社はほとんど現地で採用された職員で運営されています。小学館集英社プロダクションから派遣された方が初めての海外赴任者でした。その後すこずつ出向者を増やしています。日本人がアメリカ人スタッフを部下として持ち、仕事することは難しいこともあります。アメリカ式のビジネスの進め方について想像もできないこともあります。例えば、商慣習やアメリカ人の機微に触れるメンタリティまでなかなか理解することは難しい。逆もしかりです。日本での常識は、必ずしもアメリカでは通用しません。

市場での位置づけでは日本ではマンガは5,000億円の市場規模ですが、アメリカでは伸びているものの150億円程度であり、会社の知名度もまだ限られており、営業をかけても、軽くあしらわれることもあります。

**Q. 人材確保の方法や課題について教えてください。**

当社は基本的に現地採用で行っています。当社にとってのチャレンジは日本生まれの作品をローカライズするという事です。そもそも作品を生み出す作家や権利者は日本にいる日本人です。日本の本社との仕事上で調整は必須となりますが、やはりアメリカの仕事の進め方とは異なることが多く、苦勞も多い。しかし、この点を克服するという事にやりがいは感じられます。とにかく相互の理解を進めていきたいと思ひます。具体的には小さなことですが、アメリカ人スタッフがなるべく日本へ行ける機会をつくる、日本の書店のマンガ売場や秋葉原を見せる、会議に参加させるなどしています。また、お互いの言語能力を高める努力も必要だと思ひます。

アメリカサイドでのマーケティング案などを日本の本社へ出しても、言葉の壁もあり、仕事を進めることは難しいこともあります。英語を話す日本人はもちろんのこと、日本語堪能なアメリカ人は大きな戦力です。「言語を知る」というのは「文化を知る」ということでもあります。アメリカでの日本語教育のニーズは減少してきていると思ひていたのですが、日本語学習者はむしろ増加傾向にあるという調査結果もあります。高校などでは、マンガやアニメの影響で日本語クラスのニーズは多いようです。

#### Q. 御社内に日本語を話すスタッフはどの程度存在するのでしょうか。

当社内には 150 名ほどの社員がおりますが、その中で 3 割が日本語を話す人材です。日本人がほとんどですが、アメリカ人で日本語を話す人材もいます。「ペラペラ級」は 2-3 名。「ある程度読める級」が 3-4 名。5-6 人は「話についていける」というクラスです。日本人でも英語・日本語のレベルも様々です。日本語能力がかなり高くないと日本の作家の（作品にこめられた）意図まで読み込めないと思ひます。

#### Q. 現地人材を活用する上での苦勞はありますか。

20 数年前に会社を設立した当時は、所謂「オタク」人材が社内に多かったと思ひます。その後事業や会社規模が大きくなり知名度も上がってくると、「マンガ」は知らないが出版/DVD/ライセンスは知っているという人材が増えてきました。これらのさまざまな人材を惹きつけ、社内にリテンションすることが課題となりました。キャリアプランも重要となります。もちろん金銭的なインセンティブに加え、仕事自体の魅力も必要です。キャリア形成の面では日本的なやり方がアメリカ人に合わず、モチベーションが下がって辞めてしまう人も多い。日本という文化的に興味がある人材であれば良いのですが、コンテンツの世界は制約が多い仕事であり、その中でいかにモチベーションを保つかが課題です。

#### Q. モチベーション維持の工夫を教えてください。

やはり会社が大きくなり、携わった商品が世に出回ることなのでしょう。もちろん待遇面での対処も必要です。人事考課を適切に行い、成果に応じて昇給、昇格が必要です。問題のある社員、能力値の低い社員に対しても会社がきちんとした対処をすることが大事で、そうでないと優秀な社員のモチベーションが下がります。

**Q. プロモーションについてどのようにされていますか。**

---

当社にとってありがたかったのは、犬夜叉やポケモン、ナルトなどの扱っている商品そのものの知名度が上がってきたので、それらを扱っている「VIZ」という会社の知名度も、連動して上がったことです。商品力が強かったという点に尽きます。とはいっても出版ということに限れば、日本のマンガ市場は 5,000 億円、アメリカではアメリカンコミックも含めて 300 億円です。「マンガ」という範疇で言えば 100~150 億円程度であり、意外にマーケットは小さいのです。マス（販売）を目指しているものの、まだまだニッチな市場であり、地道にやっていくしかありません。マンガだけでは難しく、総合的に戦線を張っていかなければなりません。つまりアニメ、ゲームなどのコンテンツ全体で協力して勝負していく必要があります。アメリカではまずは大きなニッチをしっかりと作り上げることが重要だと思います。

現在、アメリカでもコンテンツを新しく作り上げることがより難しくなっています。出版やアニメ業界のビジネスシステムそのものが変わって来ています。また YOUTUBE の出現や海賊版の発生などもあり、お金の流れが大きく変わっており、そのなかでいかにお金を稼ぐか、ということが課題です。コンテンツは流通していますが、コンテンツホルダーへきちんとお金が回ってきません。市場は過渡期にきています。これまでビジネスは国ごとにテリトリーが決まっていたのですが、「デジタルには国境がない」ので、それも崩れます。日本から世界に向けて発信することもデジタルでは可能になります。ただ地域ごとのニーズや規制は異なるので、それぞれの市場のスペシャリストをうまく活用することが必要だと思います。例えば日本では許されている表現でも、アメリカで絶対に NG な表現もあります。そのような規制については要注意です。

**Q. 進出の際の留意点について教えてください。**

---

それぞれの専門家をうまく活用することが大事だと思います。外の力を上手く活用することです。シリコンバレーの会社はそれぞれのプロをうまく活用しています。会計士、エンジニア、マーケティング、福利厚生に至るまでです。必要なスキルを持った人を適宜補充することによりスピーディーに対処していく。その場合、各々のプロを使いこなす能力が必要となるでしょう。日本人が外国人のプロを使いこなすのは特

殊な「技術」が求められるので、そのノウハウの共有が必要でしょう。これらを解説したセミナーなどで知識を共有するのも一つの方法ではないでしょうか。

コネクションも含めてカギは「人材」だと思います。企業買収も一つの手ですが、買収した会社をマネージできるかが問題です。買収企業をきちんとマネージできるトップが必要であり、さらにそのトップをマネージできる日本側の役員が必要です。通訳を介してでもよいのでしっかりとコントロール、モニタリングできる人が一人いれば充分でしょう。まずトップから雇わなければならず、さらにトップを操縦できる人材が必要だと思います。

**Q. ご自身のキャリアについて教えていただけますか。**

私は帰国子女です。アメリカで生まれ、産後しばらくして日本に戻りましたが6歳のときに再度NYに渡り、小学校はアメリカで過ごしました。小学5年生の時にまた日本へ戻り、それ以降大学卒業まで日本で過ごしました。大学卒業後、戦略系コンサルティング会社やベンチャーキャピタルに勤務、その後ヨーロッパのビジネススクールに留学し、主人がシリコンバレーで起業するというで10年前にアメリカに来ました。シリコンバレーのベンチャーや投資会社で数年つとめた後、6年前にVIZに参画しました。

**Q. ご自身は海外や外資系企業で仕事をしたいという希望をお持ちでしたか。**

海外というものを深く考えていたわけではありませんが、めぐってきたチャンスに取り組んできたということです。偶然にも日本とアメリカで生活経験を持ち、その狭間にいるのが面白い。日本のものをアメリカに紹介するというのが面白いのです。言語や文化による誤解で困ったり苦勞することがあっても、あとから考えるとそれがけっこう楽しかったりします。実際これほど長くアメリカに滞在するとは思ってもみませんでした。

**Q. 現地人材に日本のカルチャーを理解させるためにはどのようにされていますか。**

お互い失敗しながら学んで行くしかないと思います。文化の摩擦を面白いと自身が感じているからまだやっていける面もあります。お互い誤解をしたり、誤解を解いたり。コミュニケーションとってしまえばそれまでですが、お互いに好奇心と関心を持ち続けることかもしれないですね。無関心になってしまったらおしまいなので。

**Q. アメリカにおける「少年ジャンプ」の値段はおいくらですか。**

1冊\$4.99です。発売当初の市場状況、アメリカの子供の可処分所得、ゲーム雑誌等の値段などを勘案して設定しました。値付けは計算というより戦略です。もともと、アメリカにはマンガ雑誌というものがなかったという事情もあります。

なお、現在アメリカの雑誌業界は壊滅的状況です。広告収入は激減しており、各誌は購読費の低下やデジタルへの移行など様々な模索を行っています。今後この市場も大きく変わって行くと思います。

#### Q. 海外進出を目論むサービス産業へのアドバイスをお願いします。

海外へはいろいろな進出方法がありますが、優秀なトップが必要だと思います。どうやってトップを選別し、リクルートするのか。それをどうやってマネージするか。日本は集団の力を重視しますが、アメリカ企業はトップがすべてであり、トップをどうやって使うかということだと思います。最終的には自分が責任を持たなくてはならないので、目標設定、報酬、制約などをきちんと話し合えることが求められます。トップは知識、経験、ネットワークを持っており、トップを一人雇うことによってその人材の（昔の）部下が付いてきます。人材の流動性は高く、もし「出来ない」トップを引いてしまうと、「出来ない」部下が連鎖的についてきます。日本人とアメリカ人のツートップでビジネスをするという場合は、ツートップ間のコミュニケーションが重要となります。小学館集英社プロダクションがアメリカに進出したときは日本人とアメリカ人のツートップでスタートしました。この2人のコミュニケーションが非常によく、お互いの長所を活かし、弱点を補完できたので非常にうまく立ち上げることができたと思います。

#### Q. マスのお客様獲得よりもニッチのお客様を獲得するほうが魅力的なのでしょうか。

たとえば、ディズニーはマスを対象にしています。日本の商品は認知度から考えてもポケモンを除いてはまだニッチでしょう。子供たちの嗜好は実は世界中そんなに変わらないと思います。しかし、ビジネスとなるとアメリカは流通に縛られてしまう。テレビの放送基準がまず厳しい。次に親に連れて行かれたところでしか、子供は商品へアクセスができません。ネット（販売）でも制約があります。よいものがあっても届ける術に限られます。流通においてはアメリカではメガプレーヤーが圧倒的に強い。マス市場はハイリスク・ハイリターンの商売でもあるのです。