

# サービス産業の国際展開調査

(株)小学館集英社プロダクション  
(国内)

---

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】株式会社小学館集英社プロダクション (ShoPro)

【インタビュー相手】執行役員 藤田亮様

【インタビュー地】国内

【日時】2009年6月23日

Q. 御社が海外事業展開を決めた動機について教えてください。

まず、ご了解いただきたいことは、当社のモデルは決して他社と同様に扱える典型的なものではないことです。一ツ橋グループといわれる、小学館を軸とした出版・メディアグループがあります。私はこの一ツ橋グループの中で最初の海外赴任者となったようです。

私が赴任した際、すでに海外には多くの出版・メディア関連会社が設立されていました。そのほとんどの会社が運営を全て現地に任せていました。私はサンフランシスコの VIZ 社 (1986 年設立) に 2002 年に赴任しました。VIZ 社は日本のマンガの翻訳・出版を手がけていました。当時の設立当初は、日本のマンガは本当にニッチな市場であり、ビジネスを広げなくても充分でした。

しかし、1998 年、ポケモンを海外に売り込んだことをきっかけに、事業規模が桁違いに拡大したのです。ポケモンが海外でこれほど売れるとは全く予想していませんでした。まさに前代未聞、空前の大ヒットとなりました。その経験として分かったことは、日本から海外のコンテンツ市場をコントロールするのはかなり困難であるということでした。小学館集英社プロダクション (以下、ShoPro) は、エンターテインメント部門のほかに教育部門を持っており、そこで英語教育部門の講師をしている外国人に助けてもらうなどしていました。しかし、現地のごことは現地人にやってもらうしかないということを痛烈に感じたのです。そして、日本側の申し出と VIZ 社からの申し出がマッチし、全く別の新会社を設立する計画が立ち上がりました。

当時、私はスター・ウォーズなどのコンテンツ輸入を担当しており、何度もサンフランシスコには足を運んでいました。そして、1999 年に ShoProUSA が設立されることとなったのです。海外の取引ある会社の「ライセンサー」としての働きは認めるところであり、また、ビジネス (いうなれば『お金』) に関しては満足できるものでしたが、「お金だけじゃない」という点で満足できない面もありました。実際にアニメを作っている現場を近くで見えてきたから言えることですが、アメリカでは作り手の「思い」や「熱意」が、ビジネスという局面にておいて無視されてしまうのです。要は「作品」ではなく「商品」として扱われてしまう。日本側・米国側双方思うところはあったのですが、「それをぐずぐずいってもしようがない、こうなったら自分でやるしか

いな」と感じました。

まずは、東京側の販売体制を強化しました。次に海外に自社の関連会社を設立しました。特に後者については人材・資金といった経営面での体力がなければ不可能だと思いました。幸い、ShoPro にはその面で「体力」はあります。準備を経て、2000 年に新会社をアメリカ・サンフランシスコに設立し、スタートしました。

設立時は、日本で教育部門を担当していた米国人を社長に抜擢しました。彼は初め ShoPro にいたのですが、辞めて国内の自動車会社に転職。その後、MBA 取得のためフランスへ留学し、その後パリで就職していました。彼を ShoPro で再雇用して、1 年間日本でのライセンス事業に関するノウハウを教え、2000 年に社長としてサンフランシスコに派遣しました。新会社は VIZ 社と ShoPro の持ち合い会社という形態でスタートしました。海外での新会社設立といった海外事業については（日本の）ShoPro 社内でも応援してくれる雰囲気でありましたし、親会社である小学館には丁寧に説明し、賛同を得ることができました。この方法でもって販路を拡大していこう、ということがこの 10 年間の経過です。

#### Q. 米国人社長の日本の社内でのトレーニングとはどのようなものだったのでしょうか。

---

日本で実際にコンテンツ事業を担当し、コンテンツビジネスのノウハウを覚えてもらいました。同時に日本国内でのコンテンツ業界の人脈を広げるようにしました。彼は飲み込みの早い人材でしたので、すぐにビジネス手法は身につけていきました。彼の派遣から 2 年遅れで私がアメリカに赴任しました。その 2 年間の彼の仕事は、主に新規案件発掘と人脈形成程度でした。彼を米国に派遣して思ったことは、やはり「彼にはアメリカ側を向いて仕事をして欲しい」ということでした。日本向けの報告などは、別の日本人が担当したほうがよい。また彼一人だけで経営、執行、現場をみて判断するのは量的にもたいへんと感じましたので、私自らが会社に進言して海外赴任を決意しました。また自分が率先して海外に出て行くことで、「ShoPro は海外事業に本腰をいれている」という社内外向けメッセージを発信する意味もありました。2002 年に赴任し、結局 7 年間アメリカでの事業を運営しました。

#### Q. 新会社をアメリカで立ち上げた際の準備について教えてください。

細かいドキュメント作成にいたるまで、全て米国の VIZ 社が手配してくれました。こちらはそれにサインしていただくといったように、設立準備は容易でした。

#### Q. 日本側の新会社設立準備はどのような体制でしたか。

---

ShoPro 社内に海外事業部のような組織は設置していません。「経営陣の直轄事業」という位置づけです。担当役員と私、これに4名を加えたグループで取り組みました。直轄事業であったため、意思決定スピードは速かったと思います。

**Q. 米国での海外展開にあたり、人材面では最初から既出の米国人のスタッフを念頭に進行したのでしょうか。**

---

そういうことはありません。海外で会社を立ち上げることが先でした。新会社を任せる人材については、彼以外にも何人か候補がいました。しかし、精査した結果、彼で勝負に出ようと決断しました。

**Q. あなた様以外に海外赴任者は何名程度いらっしゃったのでしょうか。**

---

2005年、2名のShoProの人材が「出向」形態で赴任しました。この2名も2008年末で帰国し、現在では新しい人材が3名、海外に赴任しています。内訳は男性1名、女性2名です。なお、女性2名はパリに赴任しています。

**Q. 御社では社員の皆さんの海外志向は強いのでしょうか。**

---

わかりません。そもそも当社は教育事業が主体です。私が入社した頃は、海外を意識したことはありませんでした。現在の社員には海外志向があると思います。

しかし、出版・放送業界は国内が主たる市場で海外は二次的な市場ですので企業体としても国際化された企業ではありません。アニメブームでコンテンツ業界の国際化が騒がれていますが、まずこの構造的な国内志向が問題でしょう。

**Q. 海外派遣人材の選抜プロセスはどのようにされていますか。**

---

社内で公募をかけたり、その他、本人の適性や人材育成などの要素のバランスを見ながら決定しています。海外からしてみれば、エース級人材を2~3名が欲しいでしょうけれども、海外にばかりよい人材を派遣してしまったら逆に今度は本社がもちません。そのあたりのバランスをみながらということでしょう。もちろん本人のキャリアに関する希望も聞いていきます。

**Q. 発令から海外赴任までの準備期間はどのくらいですか。**

---

私のケースで言えば意思表示と承諾から半年はかかりました。というのも就労ビザ（米国）の問題が大きい。具体的に言うと4月に人事発令があり、8月中旬に赴任しました。

私のケースの場合、人事を含めて、社内で誰も海外赴任を経験したことがなかったことから、海外派遣のための制度を社内でゼロから作っていかねばなりません。取引先にヒアリングなどしながら試行錯誤で作っていきました。しかし時間的にも間に合わないこともあり、取り敢えずはアメリカに行ってみて、問題が起きたらその都度解決していくという方向となりました。あとは自分の会社への進言ベースです。私自身が海外事業の言いだしっぺだったのでアメリカに行ってしまいましたが、（別の人が会社からアメリカへ）行けといわれたらちょっと厳しい状況だったと思います。

#### Q. あなたの海外赴任に対する社内の理解はいかがでしたでしょうか。

もちろん応援する風潮でしたが、どこかひとごとなところもあります。「自分の問題」として考えられないのは仕方ありません。私が海外に赴任して、「社内情報からの分断」を痛烈に感じました。それまでゴミ箱にすぐ捨てていた「社内報」を舐めるように読み込むようになりました。自分と会社の物理的距離は思った以上に情報距離を作ってしまう。出向という形態をとったため、名刺も変わりますし、所属する会社も変わる。これが思った以上に心細いことでした。しかし本社の仲間はみなで日本の雑誌を送付してくれるなど暖かくサポートしてくれました。

#### Q. 海外進出時に現地ですれたご苦労についてお聞かせください。

それほど目立った苦労はしていないかもしれません。会社の管理機能は全て VIZ 社に委託していました。経理システムなどを丁寧に教えてもらいました。資金や会計の部分が一番難しく、これが課題でした。

あとは人事の問題でしょう。人材の採用がとても難しいのです。アメリカの労働市場はほとんどが中途採用です。採用した人材に合わせて一人ひとり給与などの待遇をカスタマイズしていかねばなりません。また現地人材のモチベーションの維持も課題です。モチベーション維持のツールはおカネなのか、それともそのほかの「何か」なのか。よい人材でもいつ辞めてしまうかわかりません。人事については日本の本社に報告が義務付けられていましたので担当役員には報告していたのですが、あまり効果はなかったかもしれません。海外事業担当役員はおりませんでした。事業を担当していた役員は存在していたので意思決定は早かった。

**Q. 現地人材のモチベーション維持のためにされた工夫はありますか。**

「おカネで解決」することが手っ取り早いのですが、ただ「おカネを渡す」というよりは「渡し方」を模索しました。ストックオプションなども検討したのですが、無理でした。ということはボーナスで工夫するしかありません。これも生活給（補填）という要素ではなく、業績ベースのボーナスとしました。人材を雇用するときにも、「出来上がってしまった人材」よりも、将来性がある人材を採用するようにしました。東洋的なことに興味を感じる人材の熱意を「日本出張」などでうまく引き出すなどの工夫もしました。アジア系人材が多いものの、伝統的なアメリカ人もいました。長い職業人としての生活の中で、日本に関する仕事を楽しくしてくれるような人材が好ましいのではないのでしょうか。

**Q. 現地での人材の採用の形態や選抜の尺度について教えてください。**

高いポジションの人材は、コンテンツビジネスの経験が必須です。だいたいが大卒など高学歴です。現在は 200 名弱の社員を抱えていますが、会社設立当初は 20 名程度でした。MBA の知識がこのビジネスに直結するかどうかは別として、MBA を持っている人もかなりいます。そもそも、エンターテイメント業界というものは世界がたいへん狭い。むしろこの業界に食い込んでいける（入れるか、ということ）かがカギとなります。その業界の人脈をもっているかどうかが大きいです。そしてその人脈ごと会社が抱え込むことが理想です。

**Q. 現地人材を日本に呼び寄せて研修をされていますか。**

はい。当社がユニークなのは、小学館や集英社、当社（親会社）の新入職員研修に海外現地の人材と一緒にして研修させている点でしょう。この形態は日本人、アメリカ人双方にとって刺激になるようです。

**Q. 現地人材の登用は今後も含め検討されていますか。**

考えていません。当社の扱う製品は「商品」ではなく「作品」であるという思いが強まるほど、日本人の「マインド」・「力」が必要になります。故に現地の日本人を採用するという選択肢も生まれてきます。しかし、なかなか当方が求める人材には出会えません。欲しい人材の採用は難しい。現地で根をおろした日本人も多いのですが、この職業選択のためにいるわけではありませんので、人員の量的な面でも採用は困難を伴います。

実際に職場で喧嘩をすることはありませんが、現地人材からしてみるとどうしても日本人を優遇しているように見えてしまうようです。（実際はそんなことはありませんが。）そうすると、現地人材と日本人の摩擦が発生してしまいます。このあたりの問題解決には、現地人材に日本へ来ていただき、少しずつ「日本」そのものを学んでもらうしかありません。現在では研修制度という形態で1年程度、現地人材の本社での受け入れを行っています。

#### Q. パリへの進出について教えてください。

アメリカの経験を踏まえています。「アメリカ→ヨーロッパ」という流れの中で、現地パートナーと組みましたが、全く違うフィールドであったこともあり、うまくいきませんでした。そこで100%出資をし、単独で進出しようということとなりました。VIZ社が100%出資する子会社としてパリに会社を設立したのです。

#### Q. パリ進出時に直面したご苦労はどのようなことでしょうか。

日本からアメリカに進出した際に困難があったように、アメリカからフランスに進出した際も同様の困難がありました。さらに、「なぜわざわざアメリカを介在して日本のアニメを売っているのですか」という疑問がフランス側からあり、文化的軋轢なども生じました。アメリカが介在していることを、フランス側は皆マイナスに捉えがちだが、私はポジティブに捉えたいと思っています。とはいったものの、国境の壁は思ったより厚いものです。

#### Q. 次の海外展開についてお聞かせください。

ShoProとしてはまだアジアは時間が必要と考えています。なお、小学館は既に進出しています。アジア圏とヨーロッパ圏を比較してみますと、アジア圏は言語・文化・宗教などがモザイクでヨーロッパのように1つの経済圏がありません。一気にアジア圏をパッケージとして攻めることは難しいでしょう。そもそも包括して進める効果が見当たりません。当面はスポット展開を考えています。

#### Q. アメリカで力を入れたコンテンツは。

「とっとこハム太郎」「ロックマン・エグゼ」と「NARUTO」です。この三つのコンテンツはとともうまくいきました。

**Q. ヨーロッパでの売れ筋コンテンツは。**

---

「きらりんレボリューション」(女児向け)、「ブリーチ」、「デスノート」です。国によって嗜好は変わってくると思われます。

**Q. 日本的要素が強い作品について、アメリカ人はどの程度理解しているのでしょうか、ポケモンの時は、どうだったのでしょうか。**

---

まず、ポケモンがアメリカマーケットに浸透した際は、日本製のアニメの実績がなかったことで、「日本製」というのを伏せて売り込んだという事情があります。ポケモンのヒットとともに、「日本製」ということ自体がブランド化していきます。いわゆる「Cool Japan」として受け入れられていきました。「ナルト」は「日本製」を全面的に押し出して売り出しました。アメリカでは日本のアニメを英語字幕で観るという方式が受けています。要はハリウッド映画を字幕で見たがる日本人の逆の構造です。そのため、本当に作品のことを理解しているのかといえ、多分「本当」には理解をしていないのではないかと思います。しかしそれはそれで受け入れられているという事実はあります。一方、ポケモンは「日本」にこだわる必要が全くありません。そもそもポケモンのキャラクターのネーミングにはそれぞれ意味がありますので、慎重に考えながら英語名をつけています。