

氏 名(本籍)	王 飛 (中国)		
学位の種類	博士 (メディア学)		
学位記番号	博グ甲第3号		
学位授与の日付	令和2年3月20日		
学位授与の要件	学位規程第5条第1項該当		
学位論文題目	中国アニメ企業のグローバル化に関する研究 －日本におけるアライアンス戦略－		
論文審査員	主査	駒澤大学教授 博士 (学術)	各務 洋子
	副査	駒澤大学教授 博士 (政策・メディア)	西岡 洋子
	副査	駒澤大学教授 博士 (経営学)	山口 浩
	副査	駒澤大学教授 博士 (工学)	吉田 尚史
	副査	デジタルハリウッド大学教授	高橋 光輝

論文内容の要旨

本研究は中国アニメ企業がグローバル進出にあたって、競争環境が激しく変化する中で、競争優位性を作り出すために取るべき企業戦略を論じたものである。中国の動漫産業は特殊な環境を有する。自国企業の成長を促進し、更に自国で製作したアニメ作品を商品として世界市場で流通させ、最終的には自国の独自性豊かな作品を創出することによって競争優位なポジションに立つことを目指している。本研究は、中国の特殊な事情を改めて分析する。さらに最終的にグローバル競争の中で差別化するための戦略として、アニメ製作における技術力の差異を有する組織間のアライアンス構築の手法を導き出す。アライアンス戦略はすでに多くの事例があり、理論的フレームワークも確立しているが、中国市場の様な技術力の差異が大きい組織間の提携には、検討課題が多い。本研究はこうした課題に対する一つの解決策を提案するものである。

第1章では中国アニメ産業の中国国内市場における現状を分析した。中国アニメを分析する際に避けられないのは動漫という言葉である。動漫は中国政府が定義したアニメ、漫画、ゲーム及び周辺商品のことを指す。動漫産業は動漫商品の生産、販売、人材育成に関わる産業である。中国アニメ産業は中国動漫画産業に属し、中国では動漫産業の一部という意味において、狭義の意味になるが、本稿ではアニメ商品、アニメ関連企業だけをターゲットにするため、中国アニメ産業という名称を使用する。中国アニメの発祥は1920年代に遡り、1942年から政府主導の本格的制作が開始された。2000年までは生産力が低い業界だった。2009年より、中国政府は国の文化政策の一つとして動漫産業の成長を推進するようになり、2009年から2016年中国動漫市場は圧倒的なスピードで成長した。中国政府の政策のもとアニメ制作に対する助成金制度が発布され、2011年中国アニメ企業のアニメ制作分

数は日本とアメリカを超えて世界一位となった。しかし、政府の助成金を目当てに、多くのアニメ制作会社はアニメのクオリティーよりアニメの生産量を重視するようになり、品質の悪いアニメ作品が大量に世の中に出た。さらに海外で有名なアニメ映画の所謂「パクリ」作品も出現した。この様な状況下において、中国国内アニメ市場の現状をSWOT分析によって4分類した結果、発展途上である中国アニメ業界は、総じて、経営資源である資金と人材はある程度保有するに至ったが、技術資源、特に2Dアニメの技術は不足している。そのため、アニメ作品数は高いが、クオリティーの高いアニメ作品の生産力が低いと結論付けられた。

第2章では中国アニメの海外進出の現状を分析した。中国アニメの海外進出に関して、その作品の内容は多様であるが、中国アニメ企業はそれぞれに独自の方法を模索して海外進出のルートを作っている。調査の結果、主に3つのパターンがあることが明らかになった。第1のパターンは子供向けアニメを主力商品として東南アジア、ヨーロッパのアニメ市場に参入している企業である。特に東南アジアのアニメ市場では中国アニメの作品は好評であり、東南アジアの子供市場に向けた作品作りは中国アニメ企業にとって重要な市場である。このパターンは国際戦略の理論枠組みの中ではトランスナショナル戦略を採用した作品作りであると言える。第2のパターンは劇場版アニメを主力商品として海外進出を遂げている企業である。劇場版アニメの制作チームは中国大手企業からの融資があるため、通常テレビやインターネットで放送されたアニメ作品よりはクオリティーが高い。従って、毎年中国国内では大ヒットを果たす劇場版アニメが出現する。中国国内で大ヒットを果たして、事業収益拡大のためにアメリカ、日本市場をあらたなターゲットとしてグローバルに進出する。しかし問題は、作品における中国と他国との文化の差異が要因となり、海外視聴者に共感を得ることが難しいケースが起きる。アメリカや日本で上映した中国劇場版アニメの興行収入は容易に伸びないが、作品自体は高い水準を保っているケースが多く、海外での売上が伸びないために収益に大きく影響するケースが多い。第3のパターンは、日本市場に特化した中国アニメのグローバル進出である。このパターンは第3章と第6章に詳述するが、中国国内では、アニメ作品のクオリティーはある程度まで成長してきたが、グローバル進出した結果、他国で大ヒットするレベルにまだ達していない企業である。アニメ作品自体のクオリティーには問題もあるが、国家間での文化の差異がむしろ作品作りに影響しており、グローバル進出の課題となっているパターンである。

第3章では第2章で詳述した中国アニメの日本進出に焦点を当てて現状を分析した。日本市場に照準を合わせた理由は、中国アニメ企業の分析に際しては、他国への進出のケースよりもまずは日本に進出する企業が多いことが挙げられる。企業の件数が多いことで検証に利用できるデータが取りやすくなることは選択の理由として重要な根拠の一つである。まずサーベイ研究として中国における日本アニメの輸入の歴史を調査した。中国は1980年の《鉄腕アトム》から日本アニメの輸入ビジネスを始めた。1990年代は中国政府主導のもとで日本アニメを輸入してきたが、2000年代から中国政府は手をひき、かわりに中国企業が主導的立場となりアニメの輸入ビジネスを継続してきた。中国では日本アニメ作品を30年以上前からテレビやインターネットを通して放送してきた。したがって中国のアニメ視聴者にとってのアニメ像は日本のアニメというイメージが非常に強い。2009年中国政府が

動漫産業推進政策を公布したあと、日本アニメに似た作風のアニメ作品が世に出てきたのは、そうした背景があったからである。赤松要は雁行形態論において、輸入ビジネスがある程度発展していくと、輸入代替品が国内で生産される傾向があると理論付けている。中国アニメ業界の発展段階はまさに雁行形態論に一致する。第一段階として輸入品である日本アニメを模倣した中国アニメ作品が生産された。次に第二段階に入り、自国で生産する輸入代替品、つまり日本アニメに酷似した中国産アニメが発展し、他国に輸出されるようになった。元々の輸入国の日本に逆輸入するといった逆転現象の可能性も生じる。こうしてみると、中国アニメ企業はグローバル進出の一つのステップとして日本市場を選択したと言えるのである。

第1章、第2章、第3章は中国アニメ市場の現状を3つの角度から接近することによって外部環境を多面的に分析した。第4章からは中国アニメがグローバル進出するための理論的枠組みの土台を構築する。国際市場に参入する際には、自ずと経済、制度、文化的な違いが存在し、特に地理的に離れた遠隔地との連携は困難を極める。そこで一般的に企業が海外市場に参入する際には、アライアンス戦略が有効とされる。アライアンス戦略は水平型アライアンス、垂直型アライアンス、交換型アライアンス、統合型アライアンスの4つの種類に分別し、それぞれの組み合わせで4つの象限が形成される。(Yoshino&Rangan, 1995) アライアンス戦略はこの4つの象限に位置し、企業間関係を大別することが可能となる。アライアンス戦略は販売協力、ライセンス、生産委託、生産協力、共同開発、合併会社設立など、多様な形式で企業間の関係を構築させる戦略である。中国アニメ企業の発展段階に適合する企業間の関係はどのような戦略と成り得るのか。第6章の実証研究で詳述する。

第5章では中国アニメ企業のグローバル進出を検討するにあたり問題となる国際戦略に関して、理論的枠組みを再考する。国際戦略は基本的に事業単位の戦略、マルチドメスティック戦略、グローバル戦略、トランスナショナル戦略の4つの戦略に分類される。他国に参入する際には、参入する企業と、参入される国の状況、更に、海外展開の対象となるプロダクトの特性、参入される市場ニーズ等、検討すべき事項は複雑である。本章では、中国アニメ企業が最終的にめざすグローバル進出を成功に導く上で必須の発展段階と、それに適合した国際戦略を分析する。

第6章では日本アニメ市場における中国アニメ企業の事例研究である。第3章で記述した中国市場の現状分析に加えて、中国アニメ企業3社に焦点を絞る。実際に日本進出を果たした中国アニメ企業3社がそれぞれに選択した戦略を個別に事例として分析した。販売協力戦略を選択した会社は、日本テレビと戦略的提携関係を締結することによって、完全自社制作の作品を流通させることに成功した。さらに、日本テレビ放送と連携してインターネット配信を果たした。生産委託を選択した会社は、日本のアニメ制作会社やテレビ局に資金を提供し、アニメ作品の制作を委託することになる。そのほか、中国に本社を置いたまま、日本に完全子会社を設立し、現地でアニメ制作を実現させて日本進出を目指した。

第7章では、中国アニメ企業のグローバル進出に適用することを目的として、新たなマルチプルアライアンス形態を検討し、その理論的枠組みを提案する。中国アニメ企業が国際市場に参入する際には、多くの場合、参入障壁に直面することになる。企業文化適合性の影響もあり、現地アニメ制作会

社との企業間のコンビネーションも問題となっている。その様な状況下で、日本進出後の中国アニメ企業は収益を得ることができたのか。日本に進出した中国のアニメ作品の売上に注目して調査した。10代から30代の日本人100人にアンケートを実施した結果、中国アニメ企業の日本進出は成功したとは言い切れない、むしろ日本の視聴者からの注目度は低く、日本市場への参入障壁はまだ打破できていないと評価される結果であった。そこで、筆者が新たなマルチプルアライアンス形態を提案する。新たなマルチプルアライアンスはグローバル戦略と学習型アライアンスの融合戦略である。今回は定性的研究（質的研究）によって単独事例の過程追跡法を採用し、仮説を検証した。

第8章では、日本市場へ参入できた多数の中国アニメ企業のなか、筆者が設定していた仮説にふさわしい3社を選出し、インタビューとリサーチに基づいた分析を試みた。選んだ会社は株式会社キャンディボックス、株式会社絵夢、株式会社 miHoYo である。この3社はそれぞれタイプの異なる会社であり、三社三様に個性のある会社の事業戦略から類似戦略を抽出して検証した。結果として、3社ともに筆者が本稿において提案した形態を保有していた。すなわち、グローバル戦略と学習型アライアンス戦略の形態を融合させた戦略である。3社ともに個々の組織に適応した事業戦略を実施し、それぞれ自社事業にある程度の収益をもたらした。単独事例の過程追跡調査の手法によって、グローバル戦略と学習型アライアンスの融合戦略は発展途上の段階においては有効である。特に本稿の目的である中国アニメ企業のグローバル進出には最も適応する戦略であることが検証できた。

第9章では、いままで論じてきた内容を総括し、仮説の検証に至るまでのプロセスを整理した。さらにグローバル進出を実現させるには長い期間を要し、特に本稿で焦点を当てた中国アニメ企業は、まだ発展途上である。現段階での課題が解決できたとしても今後様々な新しい課題に直面するであろう。本章ではその残された課題を予測し、今後の研究のための方向性を提示した。

論文審査結果の要旨

本論文は、中国アニメ企業が世界市場に進出する際、技術力の異なる企業間の提携関係に注目し、技術的に発展途上である中国アニメ企業が技術力を向上させ、企業目的を達成させる手段としての企業間提携の方法を研究したものである。本論文は、9章から構成されており、日本語で記述されている。評価の手段として、国内学会4回および国際学会1回で報告（別紙参照）がなされ、論文誌にも掲載されている。本論文は、中国のアニメ企業の実態と、世界市場を目指すアニメ企業の企業行動として、技術力のより高い日本企業との提携関係を通してアニメ技術および組織内ケイパビリティの学習が促進され、最終的には対等の関係で協働してアニメ作品が製作され、流通させるに至るプロセスを、学習型アライアンス戦略として導出した。統計データのない中国市場の調査にあたり、量的分析には限界があるため、質的データを基に単独事例の過程追跡法による検証方法を採用した。最終的に世界市場に流通させるための前段階として日本市場が選出され、学習効果を経て世界市場へ進出する過程を3社の企業を中心として詳述する。

以下にグローバル・メディア専攻の博士学位論文審査基準を適用し、審査した結果を述べる。

第一に「①問題の所在が明確に示されているか」については、第1章において問題が提起されている。中国のアニメ市場の市場規模が急成長の一途を辿る一方で、クオリティー、技術力に依然として問題が残り、オリジナル作品の市場拡大に際して課題となる点が浮き彫りにされる。

さらに「②先行研究の検討は十分になされているか、博士論文との関連性は妥当か、(既存成果との関連妥当性)」についても、第1章から第3章にわたり、アニメ関連の質的研究を参照し、調査手法、分析手法を見出し、第4章に続く個別企業の過程追跡法に至る位置づけを明らかにしている。

「③仮説等の設定は的確か、データの収集の方法は的確で信頼がおけるか、(方法論上の適格性、データの信頼性)」については、第5章と第6章において、企業提携の典型的な先行研究と先行理論をまとめ、第1章～3章にわたる現状分析に照らして、第7章で仮説を示し、技術力の低い中国アニメ企業と、日本のアニメ企業との提携戦略に関して、異なる3社の事例を詳細に調査することにより、仮説を設定し、検証を試みている。

また「④叙述は論理的かつ綿密になされているか、論文としての形式に適合しているか、(叙述の適格性)」については、母語でない日本語による記述は多少困難を極めたが、博士論文として成立するだけの論理的な展開がなされ、論文としての形式に適合している。

さらに「⑤学位論文として創意工夫があるか、独創性があるか、(独創性)」について、査読付きの国内学会での発表論文が4本、および国際学会での発表論文が1本(学術論文誌掲載)があることから、独創性があると判断する。

「⑥グローバル性・学際性が確保されているか。」については、すでに国内学会、国際学会で発表している論文があることから、十分であると判断する。

最後に「⑦高度専門職業人として理論と実践の相互関係に配慮されているか。」について、所謂、完成品および完成品の製作過程における技術力に課題のある中国のアニメ企業を事例に採り、技術力の高い日本企業との提携関係を結ぶことで、企業間の提携を目的達成の手段として利用するためのマネジメントを追究したことにより、類似の環境条件の中で目的を追求する組織に理論と実践の両面から貢献できるものである。

以上、グローバル・メディア専攻の博士学位論文の審査基準を満たしていること、および、国内の学会で4本、国際学会で1本の計5本を発表していることから、主査と全ての副査は本論文が博士(メディア学)の学位を授与するに値するものであると判断した。