

〈論 文〉

## 株式会社トーハンのパリ・Japan Expo への関わり

神 吉 直 人\*

### I 日本コンテンツ産業の現状

2012年の時点において、映画、アニメ、ゲーム、書籍といったコンテンツ全体の国内市場規模は約12兆円であり、アメリカに次いで世界第2位であった<sup>1)</sup>。これら日本のコンテンツ産業が、“クールジャパン”の名の下、海外展開を通じた成長を見込める有望株として、日本ブランドの復権や経済活性化の担い手に位置づけられて久しい<sup>2)</sup>。さらに、政策的支援によって海外需要を獲得し、日本の経済成長をめざすクールジャパン戦略も進められている。その一環として、2013年度には、同産業へのリスクマネー供給のために設立されたクールジャパン機構による、500億円の財政投融資特別会計の活用が法案として可決された<sup>3)</sup>。

草の根活動も盛んであり、日本のコンテンツのファンは世界中でその数を増している。例えば、Tokyo Otaku Mode<sup>4)</sup>のfacebook ページは2014年夏までに1500万人以上のファンを集めているが、その内訳は北米と南米が各20%、欧州が約10%、そして日本以外のアジアが45%と圧倒的に海外からのアクセスが多い<sup>5)</sup>。海外のファンはコンテンツとのリアルな接点を求めており、そのための訪日者数も増えている。また、世界各地でイベントが開催されており、米・ロスアンゼルスで民間団体によって1992年から開催されてきたAnime Expoは、2013年には6万1000人を超える来場者数を記録した<sup>6)</sup>。

そして、毎年パリで開催されるJapan Expo (Le Festival des Loisirs Japonais; 以下、JE)は、この種のイベントの中で世界最大規模のもののひとつである。このイベントに、日本の出版産業において取次を担う株式会社トーハン（以下、トーハン）の海外事業部が関わっている。本稿は、同社を対象に実施した聞き取り調査に基づくケーススタディである。聞き取り調査は、2014年9月29日に東京都新宿区のトーハン本社で、海外事業部のA氏とB氏に1時間ほど実施した。両氏ともにトーハンが初めて参加した2010年から、JE事業に携わっている。また、2015年11月30日には品川区のJE日本駐在事務所で、マーケティング・マネージャーのFabrice Buon氏に情報を補足する聞き取りを行った。参加者数などの数字や出展企業の概要といったデータについては、出展募集説明会（2015年1月9日にトーハン本社で開催）で配付された資料を参照している。

### II 出版産業の国際化

事例の紹介に入る前に、日本の出版産業の国際化の現状について簡単に述べておく。『白書出版

---

\* 追手門学院大学経営学部准教授

表1：日本コンテンツ（キャラクター）の海外市場と日本への収入

	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年
海外市場	約1兆2793	約8000	約7150	約7000	約6000
国内収入	約512	約320	約286	約280	約240

注：ヒューマンメディア社（コンテンツ関連調査会社）による推計値（億円）  
 出典：日本出版学会編『白書出版産業2010』179ページ

産業2010』の「国際出版権利ビジネス」の項目によれば、日本の出版コンテンツのうち、キャラクターの海外展開は、表1のように推移してきた。また、2008年におけるコミックの著作権の海外輸出額は約120億円であった。さらに、同書によると、2008年の書籍、および雑誌（ともに日本語で表記されたもの）の輸出額はそれぞれ100億9000万円、46億9000万円であった。一方、日本国内における書籍、雑誌の市場規模（販売金額）は2008年でそれぞれ8878億円、1兆1299億円であり<sup>7)</sup>、出版産業全体から見れば相対的に国際化の程度は未だ小さく、今後の発展の余地は大きく残されているといえる。

しかし、サービス企業は製造業に比べると国際化に消極的な傾向がある（Rugman and Verbeke [2008]；若林 [2015]）。一般に、企業が自国の外へ進出する際には、本社機能と海外拠点の間の物理的な距離に伴う問題以外にも、様々な課題に直面すると考えられる。出版業に関していえば、言語の壁や著作権をはじめとする法制面、さらには価値観や文化の違いなど、国際化を進めづらい条件が存在している。上記のように、出版産業が国際化によって発展する余地は大いにあるといえるが、その際にはここで示したような障壁に対処しなければならない。

そして、サービス企業の国際化に関するこの20年間の研究動向を概観した若林 [2015]によると、同領域の議論は、製造業の国際化モデルの単純な応用からサービスの独自性に注目した研究へと発展している<sup>8)</sup>。従来の製造業の国際化の発展段階に関する議論では、輸出入から始まり、様々な形態の直接投資に進むことが説明されてきたが、これをコンテンツ産業の国際展開にそのままあてはめるのは難しい。また、顧客との相互作用の不確実性に着目したMeyer, et al. [2015]など、サービスの国際化の類型も示されているが、これらの研究からわかることは、サービス業の多様性のため、コンテンツ産業全てを包括する議論は難しいということである。コンテンツ産業のサブカテゴリーごとに、それぞれ分析枠組を検討することが必要である。

本稿では、コンテンツ産業研究の今後の展開のための一素材として、コンテンツ輸出に関わるイベントの事例を紹介する。

### Ⅲ Japan Expo とトーハンの概要

#### 1 Japan Expo の概要と出典者の意図

JEはフランス・パリのSEFA EVENT社（以下、セファ）が主催する、日本文化の多様性を多くの人々に紹介することを謳ったイベントである<sup>9)</sup>。JEには、マンガやアニメなどの「マンガカルチャー」、ビデオゲーム、音楽、ファッションを含む「ポップカルチャー」、ツーリズムなどの「現代文化」と、「伝統文化」の4つのメインテーマがある。1999年にトマ・シルデ、ジャン・フランソワ・デュフル、サンドリーヌ・デュフルの3氏によって創立され、翌2000年に日本アニメファ

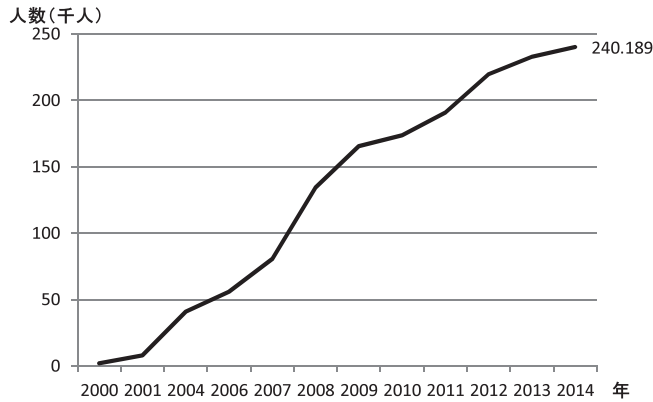


図1：Japan Expo 来場者数の推移

出典：出展募集説明会（2015年1月9日）配付資料より筆者作成

ンの草の根活動として、来場者2000人ほどの規模から始まった。その後、年々拡大し、2014年7月に開催された節目の第15回には、5日間の開催期間に各国から延べ24万人を集めた(図1)。この時には、世界19カ国から688の企業や政府機関、デザイナーやアーティストなどの個人が出展している。そのうち日本からの出展はトーハンを通じた39の企業や機関を含む、130程度であった<sup>10)</sup>。

日本の企業や自治体はJEへの参加によって、以下の効果を期待することができる。まずは、コンテンツの売上である。出展募集説明会の資料によれば、会場での1人あたりの平均消費額は2014年の第15回JEでは149.91ユーロ（同年7月の平均レート換算で2万861円）であったと報告されている。次に、保有するコンテンツのプロモーションを、フランスをはじめとする欧州各国に向けて行うことができる。来場者は前述のように膨大な数であり、かつその多くは元より熱心な日本愛好者であるため、口コミ効果が期待される。また、第15回JEの来場者の76%が15歳から25歳であったように若者の参加が多く、彼らの心をつかむことができれば、長期にわたる支持を得られるかもしれない。以上より、フランスをはじめとする欧州の消費者に対する効果としては、新規顧客とリピーターの獲得が期待されているといえよう。

同時に、欧州の消費者の傾向やニーズなどを知るためのマーケティング調査を行うこともできる。新製品をオピニオンリーダーやターゲット層に対してテストすることもJEの目的である。また、JEはインターネット上で交流しているファン・コミュニティのオフ会の場となっているケースがあり、上手くすれば彼らの連携を促進することにもなる。

さらに、日欧間でのBtoB取引やライセンス契約には、今後大きな可能性がある。コンテンツホルダーにとっては欧州各国の取引先の開拓や企業間の関係性の発展もJEへの参加の目的となる。これらに加えて、JEに出展することによる、日本国内への広告・宣伝効果（いわゆる“箔をつける”こと）も期待されている。

## 2 トーハンの概要

トーハンは日本の大手取次会社である（資本金45億円、従業員数1425名；2015年3月末時点<sup>11)</sup>）。書籍や雑誌などの出版物や、音楽・ゲームソフトなどの取次販売を主な事業としている。ほぼ全ての出版物を扱うことから、総合取次とも呼ばれる。1999年から2008年の10年間の売上高は、業界

首位の日販に次いで2番手につけている。なお、3位の大阪屋に対しては、約4.5倍の売上があり、取次業界は日販とトーハンによる寡占構造にあるといえる（日本出版学会編 [2010]）。

周知の通り、取次とは出版物の卸売を行う業者である（日本出版学会編 [2010]）。単に物流を担うだけでなく、出版社から販売の委託を受けるとともに、書店の在庫管理を代行している。出版社と小売りは取次を間に挟むことによって、煩雑な取引のコストを低減することができる。取次を経由した流通は出版業界の物流全体の約70%を占めている。メーカー（出版社）とも小売り（書店）とも取引がある取次という立場は、全方位仲良く、ある種の八方美人を是として取引先と付き合うものである。つまり、どこか特定の企業やコンテンツと密な関係があるというわけではないので、いずれの企業とも仕事がしやすい。

JEに関わるトーハンの海外事業部は、台北や北京での国際フェア（ブックフェア）で、現地の主催者からの依頼に応じて、事務局として日本企業の窓口を担うといった経験を有するが、基本的には取次の仕事を行っている。アメリカの紀伊國屋書店や、フランス・パリのジュンク堂などの取引先に対して、日本の本を輸出するのが主たる業務である。聞き取り調査を実施した時点では、事業部のスタッフ35人のうち、6人ほどがライセンスに関するエージェント業務、2人が洋書を担当していたが残りは皆営業であった。インタビューのB氏も、普段は営業業務を行いつつながらJEに関わっている。

次節では、トーハン海外事業部のJEへの関わりについて、聞き取り調査の内容を中心に述べていく。

#### IV Japan Expoにおけるトーハンの役割と強み

取次であるトーハンの主要業務は問屋業である。ところが、A氏は「(JEは) トーハン=卸問屋というイメージ通りの仕事ではない」という。それでは、トーハンがJEにおいて担っている機能はいったいどのようなものなのか。

トーハン海外事業部は、2010年の第11回からJEに参加している。その契機は、前年の第10回JEを1人の社員が視察した際に、セファから日本の書籍を販売する書店の出展に関して仲介を依頼されたことである<sup>12)</sup>。当時、日本企業の出展は非常に少なく、コンテンツも他国の人の手によるコピーが主であった。トーハンは、セファの期待に応えるに際して、出版社やコンテンツホルダーなど、関心のありそうな主体に声をかけた。これは、日本企業がまとまって参加する方が日本のプレゼンスを高めることができるという考えと、同社が間に入ることで海外進出を目論む日本企業の助けになるかもしれないという想いによるものであった。

トーハンの参加はJEにとってありがたいことであったとBuon氏は述べる。セファ単独の交渉でも、正規の大型コンテンツの招致は実現している。しかし、信用力のあるトーハンが間に入ることによって、より効率的に海外のイベントに日本の有名コンテンツを並べることができたのである。本物の優れたコンテンツの出展が来場者を呼び、集客実績が新たな出展者を招く。結果として、今日では前述のような数の日本からの出展が実現している。

現在、トーハン海外事業部は、JEのオフィシャル・パートナーである。同社がJEにおいて担っている役割は、出展企業や団体を募集し、それらに対して出展に必要な事務作業をサポート、もしくは代行するサービスを提供することである。出展募集説明会で配付された資料によると、トーハ

ンは出展受付、海外輸送、および販売時に関するサポートを行っている。出展受付では、出展を申し込む際のフランス側とのやり取りやユーロでの支払いを代行している。販売時のサポートに関しては、消費税や関税の納付や、販売時に必要な釣銭の手配を行っている。また、現地滞在時に必要な通訳も代わりに手配している。Buon 氏によれば、「海外に慣れていない、海外でどうすればいいかわからないといった不安を抱えている企業に安心のパッケージを提供してくれている」のがトーハンである。A 氏らは聞き取り調査の中で、これらの業務を「コーディネーター」、「取りまとめ」、「手伝い」といった言葉で表現していた。

このような JE に関わる業務はイベント業と呼ぶのが相応しく、実際に A 氏らもそのように自らを表している。ここで、取次であるトーハンがなぜ海外のイベントにおいて仲介の労を執るのかについて、いくつかの経営学的視角から考えてみる。

まず、積極的な意図としては、先行者優位（先発の優位：first-mover advantage）の獲得が考えられる（Lieberman and Montgomery [1988]）。先行者優位とは、先発企業が他社よりも早期に投資を行うことで得られる正の超過利潤である（高橋編 [2005]）。トーハンが初めて JE に参加した当時、同様に国内の出展企業の取りまとめを行っていた企業は他になかった。他に先んじて始めることで、経験知をはじめ諸々の蓄積を進めることができ、競合となる後続に対して優位性を持つことができる。しかし、A 氏によれば、当時の議論にそのような意図はなかった。また B 氏も、現在でもライバルの存在は確認していないし、この業務については他社との競争の意識がないという。JE の Buon 氏もトーハン以外に仲介の立場で JE に関わる企業はないと述べている。

一方、消極的な話としては、日本の出版産業が直面している出版不況との関係が考えられる。国内市場の縮小に対応するリスク分散のための多角化として、トーハンの JE への参加を捉えることができるのである（伊丹・加護野 [2003]）。国内で取次業務を行っているトーハンが海外でイベント業務を行うことは、一見、無関連多角化といえる（加護野・吉村編著 [2012]）。しかし、トーハンは出版不況の対策として JE への協力を始めたわけではない。

「業界としては、やはり出版不況の影響がある。また、結果論として、トーハンがやっているということを不況と結び付ける人は多い。しかし、JE 事業と出版不況には関係はない。海外事業部はもともと日本の本を海外に売るのが仕事の部署。海外に日本のコンテンツを売るということについては、展示会であろうとイベントであろうと変わりはない。言い方を変えれば、文化を海外にもっていく、日本を紹介するという仕事に変わりはない」（A 氏）

このように、トーハン海外事業部は、あくまで自然な流れの中で JE に参加したと認識している。前述のように、同事業部は、JE 以前から海外でのブックフェアの事務局として、窓口業務を担うという経験を有する。JE に必要なノウハウは「人（出展者）を集めて、1 ヶ所に出展」するためのものであり、その点はブックフェアと同じであるという。また、A 氏は次のように、より広い視野でこのイベント業務を捉えている。

「文字文化に限らず、ありとあらゆるものを文化と捉えれば、物体（本）以外のものや人も紹介によって卸すことができると考えられる。良いものを「良い」と受け容れられるところに、「好き」と言ってもらえるところに持って行くというシンプルな話」（A 氏）



そして、問屋の仕事とは一見かけ離れているように見えるが、3,400社ある出版社の様々なコンテンツとの接点を持っていることなど、実際には窓口業務に際して問屋としての強みが活かしている。

「接点に関する情報をこれほど持つことは、取次の通常業務をやっているからこそ可能である。いきなり誰かが『私が（JEの）窓口やります』と言って手を挙げても、普通は誰も集まらない。既存の取引があり、経験値があり、信頼があって初めてできる。それらがあることがトーハンの強み」（A氏）

ここでいう信頼は、長年かけて蓄積されてきたトーハンという企業、およびそこで働く人々への信頼であり、扱っているコンテンツに対する信頼でもある。「我々が立てたものではない、トーハンという看板が後ろにあってこそ（JEの業務を遂行できる）」とA氏は述べる。また、取次として代金回収（立替払い）を担っていることも信頼を担保するものであり、この仕事には欠かせないという。

このように、トーハンはJEに対して、取次業務で育んだ取引相手との関係性、および経験に培われた関係性を活かすノウハウや蓄積された信頼を投入している。このことを一般化すると、取次であるトーハンがJEにおいて仲介の役割を果たしていることは、既存事業で蓄積した情動的経営資源を展開する関連多角化と捉えられる<sup>13)</sup>。そして、取次とイベント業を横串で貫く、関係性をマネジメントする組織能力は、トーハンのコア・コンピタンスに相当すると考えられる（Hamel and Prahalad [1994]）。

さらに、JEの経験は関係の多様化を海外事業部にもたらしたという。具体的には、取引のあった出版社と書店に加えて、アニメ制作会社、芸能プロダクション、レコード会社などに関わり、ポップカルチャー全体をカバーできるようになった。JEをきっかけに取引が始まった企業とは、その後、別の地域イベントでも一緒になることがあり、中には互いに利益の出る仕事（A氏の言葉を借りれば、水平展開）ができるようになった関係もあるという<sup>14)</sup>。また、海外のイベントで知り合ったコンテンツホルダーを社内の他部署に紹介することや、メーカーなどからの新たな依頼を取引のある書店に回すこともある。こうして付随した結果が出ていることもあり、社内でもJE事業に対する評価は年を重ねるごとに高まっているとB氏は述べる。

以上のように、トーハンはJEを通じて取引先との関係性を一層強化している。個人や組織が持つ関係性（ネットワーク）については、それらをソーシャル・キャピタル（social capital；社会関係資本）と捉える視角がある（若林 [2009]）。良質の関係性は、信頼関係の涵養や暗黙知の共有、組織間での学習などに効果があることが、様々な研究によって明らかにされている（Krackhardt [1992]；Ingram and Roberts [2000]）。トーハンが有する関係性も、これらの効果を同社にもたらしていた。また、戦略的提携の経験は、さらなる提携につながるという研究もある（Gulati [1998]）。関係性を持つことが、新たな関係性を構築し、維持していくための能力につながるのである。本稿の事例においても、このような作用が働いていると考えられる。

## V 若手育成の場としての Japan Expo

2014年の第15回JEには、トーハン海外事業部の3年目と5年目の若手従業員が参加している。

本節では、これまでの論点から離れて、JEの若手従業員育成の場としての側面について述べる。

A氏らによれば、数年の業務の蓄積を経て、トーハンのJEに関する仕事のうちいくつかの部分では、ルーチンがある程度確立されている。特に事務仕事のルーチンはほぼ完成形に近く、例えば、会計処理などは引き継げばそのまま実行できる水準にあるという。

しかし、「(JEの運営にとって)肝心の知識はそこにはない」(B氏)。JEに関する仕事には、内容が毎年変化する部分が残されており、そこにこそ成否を分けるポイントがあるという。中でも、出展する企業や団体、またはコンテンツなどのソフト面には毎年新しい関わりがあり、「去年やったから今年もできるという話ではない」(B氏)。ソフト面は「イベントの肝」であり、企画に常に目新しさを担保するためにも、一定数は「毎年新しいものを持っていかなければならない」(A氏)<sup>15)</sup>。

このように交渉相手が入り替わる点についても、いくつかの重要な事柄については「特に文章化していないが、組織の中にノウハウが蓄積されており、『あの時はこうだった』という口伝の形で伝達している」(B氏)<sup>16)</sup>。しかし、踏襲することができない部分は必ず存在し、前年との違いなどを踏まえてフレキシブルに対応する必要がある。

「毎年、先方(出展企業等)が変わるので、(それらについては)文書化して残すことに意味はない。ケースバイケースで、変化することが当たり前、常に臨機応変の繰り返し。去年のノウハウを使いながらこちらも変化し、対応していく」(B氏)

JE自体のカルチャーにも、15回を数えた今でもなお、話を一から組み立て、交渉によって詰めていく部分が多く残っているという。トーハンも、既存の業務に付随してくる新たな案件や取引先から依頼される案件を、交渉を経て実現している。引きあいをもろうことをきっかけに、「(JEの業務の中で)あれもできるんじゃないか、これもできるんじゃないかと(サービスの幅を)広げていく」(A氏)ことができていく。この点に関して、参加企業からの紹介など、新規の出展につながる引きあいを生むのは、既存の出展者とのやり取りの中で育まれる人間関係であり、これも「なかなか引き継ぐことができない」(B氏)。

以上のように、JEに関わる仕事のうち、重要なものはマニュアルなどのない新規発生案件や人間関係であり、その時、その場の対応が求められる<sup>17)</sup>。このような状況が、海外事業部の若手従業員の成長に適しているという。では、なぜ新たな仕事に携わることや、新しい関係性を構築していくことが、彼らの成長につながるのだろうか。そこでは前節で述べたような、関係性を構築しそれを維持する能力に加えて、新しいコンテンツをパリに持っていくための交渉をはじめ、新規の案件を実現していく能力が求められる。このような能力を身につける必要性が切迫してくることは、若手の成長を刺激するだろう。

しかし、ここではそれよりも主体性の問題に着目する。新しい対象には、当然のことながら参照可能な先行事例が存在しない。先輩従業員に意見を聞いたり、助言を求めたりすることはできるが、必ずしも正解をもらえるとは限らない。誰にとっても未知の状況では、若手といえども自ら考え、やるべきことをリストアップし、時には仕事の仕組みを作り上げていかなければならないのである。

岩田[2012]によれば、他人の規定するやり方に乗っかっているだけであれば、そこに主体性はない。主体的であるためには、思考停止に陥らず、自分の力で問題を見つけ出し、その問題と組み合い、問題に関する自分自身の見解を持つ必要がある(岩田[2012])。これらの言説からわかるよ

うに、ただ先達をフォローするのではなく自ら問題に対峙することは、主体性につながる。トーハンにおいても、前例やマニュアルの不在に対して、主体的に考え、意思決定していく経験を積むことが、成長の糧になっていると考えられる。B氏らも、若手従業員の成長に関して、「(所属事業部や部署における)日々のルーチン業務だけをやっているよりも、『やっていいよ』という新たな場を与え、考えさせる方が伸びる」、「考えることが好きな方が伸びる」と感じている。

「(仕事は)量を早くこなすことだけではなく、『あしたの方がいいんじゃないか』『これは何のためにやるのか』など意味を考え、組み立てられるようになることが大切」(B氏)

「自分で考えられるようになれば、アポイントの取り方ひとつ違って来る。また、例えば、出版社相手に通じることがメーカーには通じないことがある。そこを説得できるかどうか。あと、違いを知ることは勉強になる」(A氏)

そして、JEの業務の規模や期間も若手の主体性の発揮に適している。

「(若手の育成のためには)小さい会社で1から10までやる方がいいと聞くけど、それはトーハンのように大きな会社では難しい。その点、JEのようなイベントは、お金の入りから出るまで、取引のはじめから終わりまでを見られる。ビジネスを一貫してやってみることができる。問屋のような縦割りの業種では商流の中の一部しか担当できないことも多く、なかなか(全体像は)見られない」(B氏)

この言葉にも表れるように、通常、トーハンにおいて出版業界全体の仕事を把握することは難しい。たとえ俯瞰的に想像することはできても、実際に全てを見ることは不可能に近い。取次という業態の内部に限ってもそれは同じことであり、従業員は、ややもすると自らの役割の意味もわからないままに、単純なルーチンワークを延々と繰り返すこともある。一方JEでは、自ら始めた交渉を自分でまとめ、実際に現地に同行して顧客と来場者が触れ合う様子を見、撤収するという形で全体に関わることができる。JEのこの側面が、若手に望ましい環境を提供している。

また、JEが年に1度の期間限定の業務であり、短期のうちに成果が目に見える形で表れることの効果もある。

「昔(売り上げが爆発的に伸びた時期)は自分で何か仕掛ければ全国的に伸びる、ということもあったが、今は実感が伴わない業界になっている。その中で年々伸びて行く仕事に関われるのは若者にとってよい」(A氏)

目に見える成果は、モチベーションにつながる実感を生む。そして、従業員のモチベーションを高めることによって、彼らから主体的な行動を引き出しうるのである。

さらに、知識創造の観点からも、JEの仕事が若手従業員の主体性を促し、成長に資する点を指摘できる。トーハン海外事業部においては、前述のように言葉にならない暗黙知を重視しているが、同時にそれらを形式知化(表出化)することの重要性も認識されている。



「言葉にできるものはする。今後は、既存のメンバーに加えて、部内でメンバーを少しずつ入れ替えながらノウハウを知っている人を増やしていく」(B氏)

ノウハウについては、過去の成功体験でしかなく、未知に対し、既知では対応できないという意見もある(尹 [2014])。しかし、捉えどころのない現象に対する抽象的な感覚や、自分の中の曖昧な考えといった暗黙知について思考し、それらを言語化しようと努めることは、主体的な営みである。これは、既存のマニュアルに頼る態度とは正反対のものである。また、その結果生まれた知見がたとえ陳腐なものであったとしても、それを導き出すプロセスで育まれる能力は、次に応用可能である。

そして、前節でも述べた、トーハンの資源である人間関係は、ある程度の部分はB氏ら先輩従業員個人が有するものであり、一朝一夕には構築できない。しかし、他社に勤める同世代と比べて、トーハンという“金看板”を背にして働けることの意義は大きい。人間関係をマネジメントする能力を身につけるためには、人間関係のマネジメントを経験しなければならない。今日では、人脈づくりの類に関する書籍が出版されたり、セミナーが開催されたりするなどOff-JTの機会は数多くあるが、この種の能力はOJTに拠るところが大きい。トーハンの従業員であることによって、引きあいからもたらされる関係を経験し、そこから学ぶことができるのである。このことは、若手従業員がトーハンのコーポレート・ソーシャル・キャピタルを利用していると捉えることができよう(Leenders and Gabbay [1999])。加えて、一般的に主体的である人間は他者からおもしろい、頼りになると評価されやすい。JEの経験によって育まれる主体性が新たな人間関係の構築に活かされるという形で、好循環が回り始める。

トーハン海外事業部で、JEの仕事における経験が若手従業員の成長につながると考えられていることは、以上のように考察することができる。端的に言えば、JEに関する業務の特性が、若手従業員に主体的な思考を要求し、彼らの成長に資することが指摘できた。このJEの若手従業員への効果は、トーハンにとって「思わぬ副産物」といえるものであったという。そして、コスト面など様々な事情で近いうちの実現は難しいものの、研修制度としての活用も検討されている。

「今のところ、(JEは)成長のブースター。(人材が)伸びて行く装置は、これまで社内にはなかったし、業界の中でも難しいと思う。……形にはまだまだないが、ゆくゆくは社内的な仕組みとしてやりたい」(A氏)

## VI おわりに

本稿は、日本の取次業者であるトーハン社の海外事業部を対象に実施した聞き取り調査に基づくケーススタディである。トーハンはJEにおいて、出展企業や団体に対して事務作業のサポートや代行サービスを提供しているが、その役割を担うにあたり、取次業で構築したコンテンツとの接点や信頼、および関係性をマネジメントする組織能力を活用している。前述のように、JE事業はそこでの関係が新たな取引につながるなど、一定の成果を上げている。とはいえ、トーハンの全社的な事業規模から見れば、売上額としてのインパクトはほとんどないという(A氏)<sup>18)</sup>。しかし、事業として話題性があり、活きのよさは他の部署に感じてもらえていると評価している。そして、長い目

で見れば花が咲く事業であるとの期待もされている。

さらに、JEの業務の特性が若手従業員の主体的な思考を促すなど、育成の場としても機能している可能性が指摘できた。こちらをさらに詳しく見れば、昨今課題に挙げられることの多い、グローバル人材の開発につながる展開が考えられる。

本稿の最後に、いくつかの今後の課題を挙げる。まず、本稿では日本国内の取引先との関係性を強化、および多様化している点を特に記述したが、国際化の面から見れば、相手国市場との関係構築戦略として議論を進めることができるかもしれない。また、関係性、つまり社会的なネットワークはソーシャル・キャピタルと捉えられており、特にその構造特性はネットワークに関わる主体に様々な影響を与える経営資源であることが明らかになっている(Adler and Kwon [2002])。しかし、本稿の聞き取り調査では、関係性がトーハンの強みであることには言及したものの、その構造特性までは確認していない。何らかの形でトーハンが持つ社会ネットワークの構造特性を測ることができれば、さらなる発見につながるであろう。

次に、本稿はトーハンの側からのみの記述であったが、出展企業に着目すれば、また別の知見が得られるであろう。JEを利用する企業の戦略などについて調べることで、コンテンツ産業の国際化について、おもしろい議論ができるかもしれない。

さらに、コンテンツ産業の国際化に関しては、翻訳、著作権管理、他のメディアへの提供(映画・テレビ)やメディアミックスなど様々な論点が考えられる。これらとJEをはじめとする国際的なイベントとの関連を考えることも、今後の興味深いテーマである。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、聞き取り調査の対象である株式会社トーハンの御二方、およびJapan Expo日本駐在事務所のFabrice Buon氏から、大変貴重な意見を数多く賜りました。ここに記して心から感謝申し上げます。本稿の記述に関する誤りがあれば、それらは全て筆者の責任に帰するものです。

なお、本稿の研究は、科学研究費助成事業・基盤研究B「国際コンテンツ製作ネットワークでのプロデューサーの創造性マネジメント能力の分析」(課題番号25285115 研究代表者:京都大学・若林直樹教授)の助成を受けて行った研究成果の一部である。

## 参考文献

- Adler, P. S. and S. W. Kwon [2002] "Social Capital: Prospects for A New Concept," *Academy of Management Review*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Gulati, R. [1998] "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 4, pp. 293-317.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad [1994] *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press. (一條和生訳 [2001] 『コアコンピタンス経営』 日経ビジネス人文庫.)
- Ingram, P. and P. W. Roberts [2000] "Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry," *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 2, pp. 387-423.
- 伊丹敬之・加護野忠男 [2003] 『ゼミナール経営学入門 第3版』 日本経済新聞出版社.
- 岩田健太郎 [2012] 『主体性は教えられるか』 筑摩書房.
- 加護野忠男・吉村典久編著 [2012] 『1からの経営学 第2版』 碩学社.
- Krackhardt, D. [1992] "The Strength of Strong Ties", in Nohria, N., R. G. Eccles eds., *Networks and Organization*, Boston, Mass: Harvard Business School Press, pp. 216-239.
- Leenders, R. Th. A. J. and S. M. Gabbay eds. [1999] *Corporate Social Capital and Liability*, Springer Science &

Business Media.

- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery [1988] "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 41-58.
- Meyer, C. R., B. C. Skaggs, S. Nair, and D. G. Cohen [2015] "Customer Interaction Uncertainty, Knowledge, and Service Firm Internationalization," *Journal of International Management*, Vol. 21, pp. 249-259.
- 日本出版学会編 [2010] 『白書出版産業 2010』文化通信社.
- 野中郁次郎 [1990] 『知識創造の経営』日本経済新聞社.
- Rugman, A. M. and A. Verbeke [2008] "A New Perspective on the Regional and Global Strategies of Multinational Services Firms," *Management International Review*, Vol. 48, No. 4, pp. 397-411.
- 高橋伸夫編・東京大学ものづくり研究センター著 [2005] 『170の Keyword によるものづくり経営講義』日経BP.
- 若林直樹 [2009] 『ネットワーク組織』有斐閣.
- 若林直樹 [2015] 「経済教室 サービス業 国際化の動機」『日本経済新聞』2015年12月21日朝刊.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 [1981] 『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ』日本経済新聞出版社.
- 尹雄大 [2014] 『体の知性を取り戻す』講談社現代新書.

## 注

- 1) 出典：経済産業省商務情報政策局・文化情報関連産業課「コンテンツ産業の現状と今後の発展の方向性」2014年1月 ([http://www.meti.go.jp/policy/mono\\_info\\_service/contents/downloadfiles/1401\\_shokanjikou.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/downloadfiles/1401_shokanjikou.pdf)).
- 2) 出典：クール・ジャパン官民有識者会議提言書「新しい日本の創造—「文化と産業」「日本と海外」をつなぐために—」2011年5月12日。
- 3) 同脚注1。
- 4) アメリカに本社を置く企業であり、日本のアニメやマンガなどの海外に向けた情報発信や通信販売、および海外に進出する日本のクリエイターのサポートを行っている（出典：同社ホームページ (<http://otakumode.com/about>)）。2014年9月にはクールジャパン機構から15億円の出資を受けたことが報じられ、注目を集めた（出典：「オタク文化を世界発信する「Tokyo Otaku Mode」が15億円を調達」『CNET Japan』2014年9月24日 (<http://japan.cnet.com/news/business/35054292/>)）。
- 5) ファンの数は2012年夏から2年で3倍に達した。情報サイトのfacebookページとしては世界第5位である（2014年時点）（出典：「オタク」文化にハマる欧州18歳女子の示唆」『日経ビジネスオンライン』2014年7月15日 (<http://business.nikkeibp.co.jp/article/interview/20140714/268674/>)）。
- 6) 同脚注1。
- 7) 本稿で引用した『白書出版産業 2010』のデータのうち、輸出額は財務省の「日本貿易統計」を用いて作成されている。海外において日本語で出版された書籍や雑誌（翻訳本）に関するデータは示されていない。また、市場規模は『出版指標年報』による。総じて「日本においては、そもそも出版物の定義も不確かであり、出版物の統計数字は多様かつ推定の数字にならざるを得ない」（同上書、14ページ）。
- 8) 若林はその特性を考慮し、出版などのコンテンツビジネスを広くサービスと捉えて議論している。なお、出版業は、日本標準産業分類（2007年11月改訂）では情報通信業に含まれる。
- 9) JEの運営会社であるセファは、PRとマーケティングを担うGOMA COMMUNICATION社、音楽関係のコンテンツのコーディネートを行うYUZU イベント社とともにJTS Group（2007年に法人化。図1にある来場者数の増加は法人化による拡大が影響している）の傘下にある。セファは、ブースの販売とロジスティクスを担当する。セファは、ヨーロッパにおける日本文化の普及と発信に貢献したことが称えられ、2009年に外務大臣賞、2013年には文化庁長官賞を受賞している。
- 10) 伝統文化の取りまとめは、美研インターナショナル社が担っている。また、経産省のJ-LOP（ジャパン・コンテンツローカライズ&プロモーション支援助成金）という支援策（2013年3月19日エントリー開始～2015年3

月31日。以後J-LOP+に移行)を利用した出展者もある。

- 11) 出典：トーハンホームページ (<http://www.tohan.jp/about/data.html>)
- 12) セファの構成メンバーの中に、トーハンが日本のコミックをフランスに卸す際の取引先である出版社(日本のコミックを仏語に翻訳する企業)の元編集者がおり、既知の間柄であった。
- 13) 多角化の質的尺度である資源展開のパターンの点から考えると、保有する資源を梃子にした新分野への進出であり、拡散型の多角化と捉えられる(吉原・佐久間・伊丹・加護野[1981])。
- 14) 協力会社からの依頼には、特にアジア市場を狙ったものが多いという。現状では、それらの声の全てに対応することは難しく、事業として成り立つかどうかの判断をしてから参加している(A氏)。
- 15) 毎年目新しいコンテンツ(いわゆるキラークンテンツ、目玉)を用意することの重要性は、JEのBuon氏も言及している。
- 16) 野中[1990]では「個人の暗黙知には、認知的技能と手法的技能の2つの側面があり、……後者はまさに職人芸のようなノウハウ的な技能のことである」として、ノウハウを暗黙知に分類しているが、A氏はノウハウという語を伝達可能な形式知として捉えていた。
- 17) サービスの生産には、顧客らとの相互作用に関わる不確実性に対処する知識や技術が求められるという議論がある(Meyer, et al. [2015])。JEに関するイベント業務をサービスと捉えれば、ここでいうその時、その場の対応は、不確実性に対する取り組みと考えられる。
- 18) 「イベント単発の売上は1000万円ほどであり、これを仮に全国展開したとしても1年で1億円にも満たない」(A氏)。これは年間の売上が4809億1900万(純利益21億3800万)円(2015年3月期)に達するトーハンの規模からするとかなりの少額といえる。