

内閣府知的財産戦略推進事務局

「コンテンツの海外展開による産業競争力強化プロジェクト」 の2年間からみえたエンタメの産官学戦略（メディアミックス、アニメ、モバイルゲーム）

2024年1月23日

Re entertainment 中山淳雄





中山 淳雄

エンタメ社会学者/Re entertainment代表

慶應大学講師・立命館大学研究員・早稲田博士

経産省コンテンツIP海外化プロジェクト主査

Plott、キャラアート社外取締役

■ Re entertainment

- ・ 新規事業(NFT事業/ユーザー調査サービス開発/ECサービス再構築)
- ・ グローバル向けIP開発・ゲーム開発・アーティストASEAN展開
- ・ キャラクターIP海外化Pjt、海外拠点機能再構築
- ・ ベンチャー役員、ゲーム・アニメ行政支援など

■ ブシロード

- ・ 新規IPメディアミックスプロジェクト推進(アニメ/ゲーム/舞台/MD)
- ・ アニメ/カードゲーム/デジタルゲーム/音楽/スポーツの海外向け事業推進
- ・ 海外統括拠点シンガポール責任者
- ・ アメリカ・ドイツの子会社経営管理
- ・ 海外向けモバイルゲーム開発・運営・マーケティング
- ・ 新日本プロレスデジタル戦略、開発・アライアンス
- ・ M&A、Corporate Venture Capital

■ バンダイナムコスタジオ

- ・ カナダでゲーム開発スタジオ設立、事業開発・開発戦略・マーケティング・財務・税務・人事(海外ヒットタイトルで社長賞受賞)
- ・ マレーシアでアートスタジオ設立、事業開発・経営企画・人事
- ・ シンガポール、インドネシアでゲーム/VR新規事業推進
- ・ 経営戦略策定/事業開発/マーケティング/人事

■ Deloitte

- ・ 海外メディア・コンテンツ業界市場調査/戦略立案
- ・ M&A/海外支社設立/ゲーム商品企画

■ DeNA

- ・ 海外アプリ担当、BizDev/マーケティング/ゲームデザイン

■ リクルートスタッフィング

- ・ 新規営業(FMVP賞、全社VP賞受賞)
- ・ M&A、フィリピンエンジニア人材派遣事業

出版



クリエイターワンダーランド(2024)
【コンテンツ世代分析】ボカロ・VTuber・ライバーなどZ世代文化と「マス」崩壊のなかでメディアビジネスの今後のあるべき姿
エンタメビジネス全史(2023)



興行/映画/音楽/出版/テレビ/ゲーム/スポーツなどエンタメ全般の誕生の歴史とビジネス構造を分析



エンタの巨匠(2023)
TV・マンガ・ゲーム・アニメ・映画・音楽業界で80~90年代に日本を牽引した第一人者へのインタビュー。ヒット作品創作要素抽出
推しエコノミー(2021)
【コンテンツファン分析】アフターコロナ&米中覇権の2点を加えてエンタメ産業の未来と、その基軸となる「推し」のファン経済圏



オタク経済圏創世記(2019)
【コンテンツ海外化分析】マンガ・アニメ・ゲームが日本・グローバル市場でどのように広がってきたか、2010年代の急成長分析



The Third Wave of JP Games(2015)
日米モバイルゲーム市場比較分析(英文)、McGill大MBA修士論文



ヒットの法則が変わった(2013)
映像、TV、コミック、アニメ、ゲーム業界の開発についての理論的分析



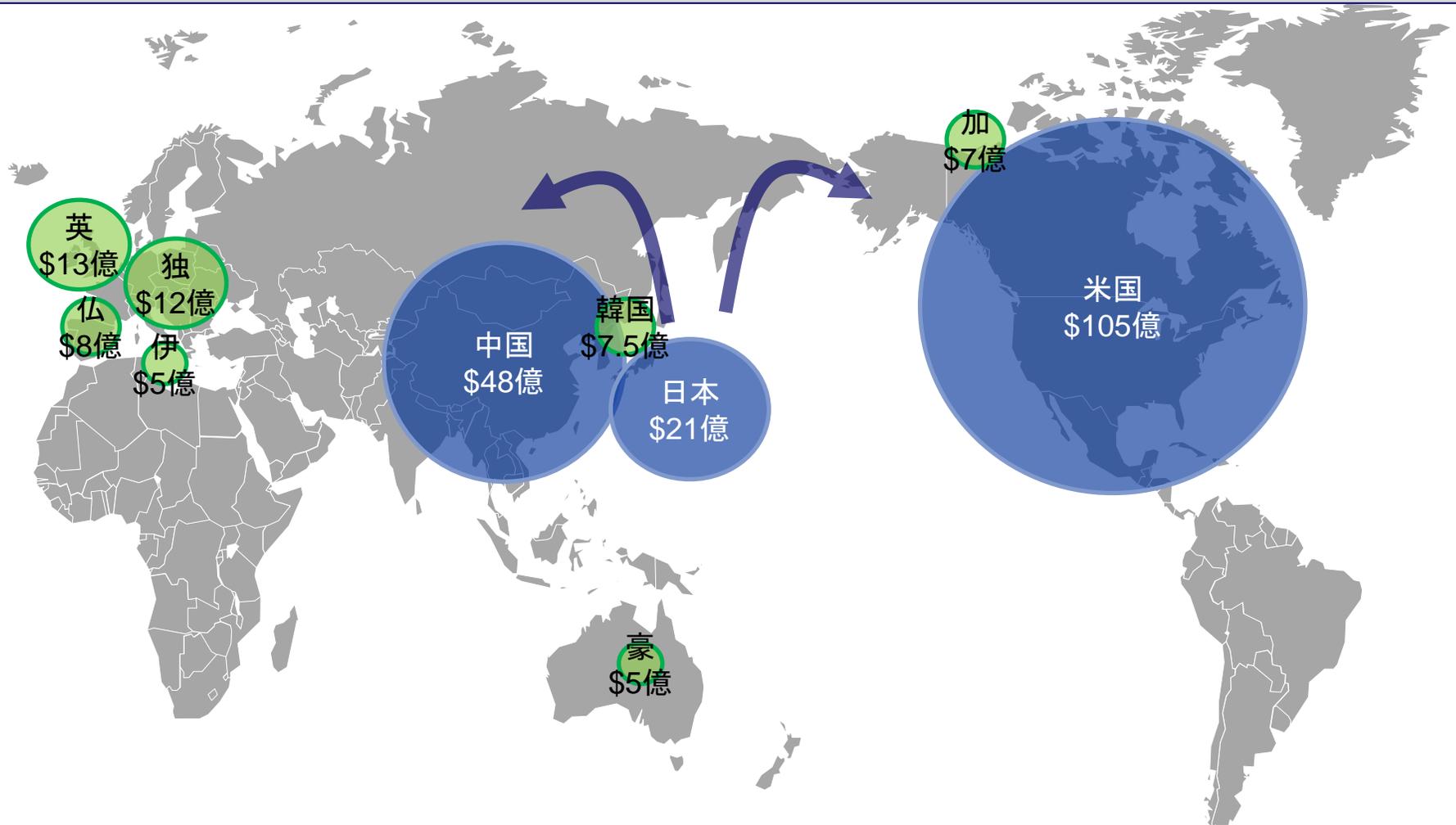
なぜソーシャルゲームだけが儲かるのか(2012)
日本モバイルゲーム業界の成長からみる、マネタイズメカニズムを分析

日本コンテンツ業界の現在位置 と日韓差

1970～2000年の日本キャラクターの黄金時代
00年代に欧米中韓のゲーム系が出てくるまでは、ほぼ米日2強だった20世紀

日本コンテンツ海外展開

世界コンテンツ市場(2022)



世界約200億ドル市場(約3兆円)に対し

いかに“日本的コンテンツ”の重ね合わせで文化財の商業機会を拡大すべきか

日本コンテンツ北米展開

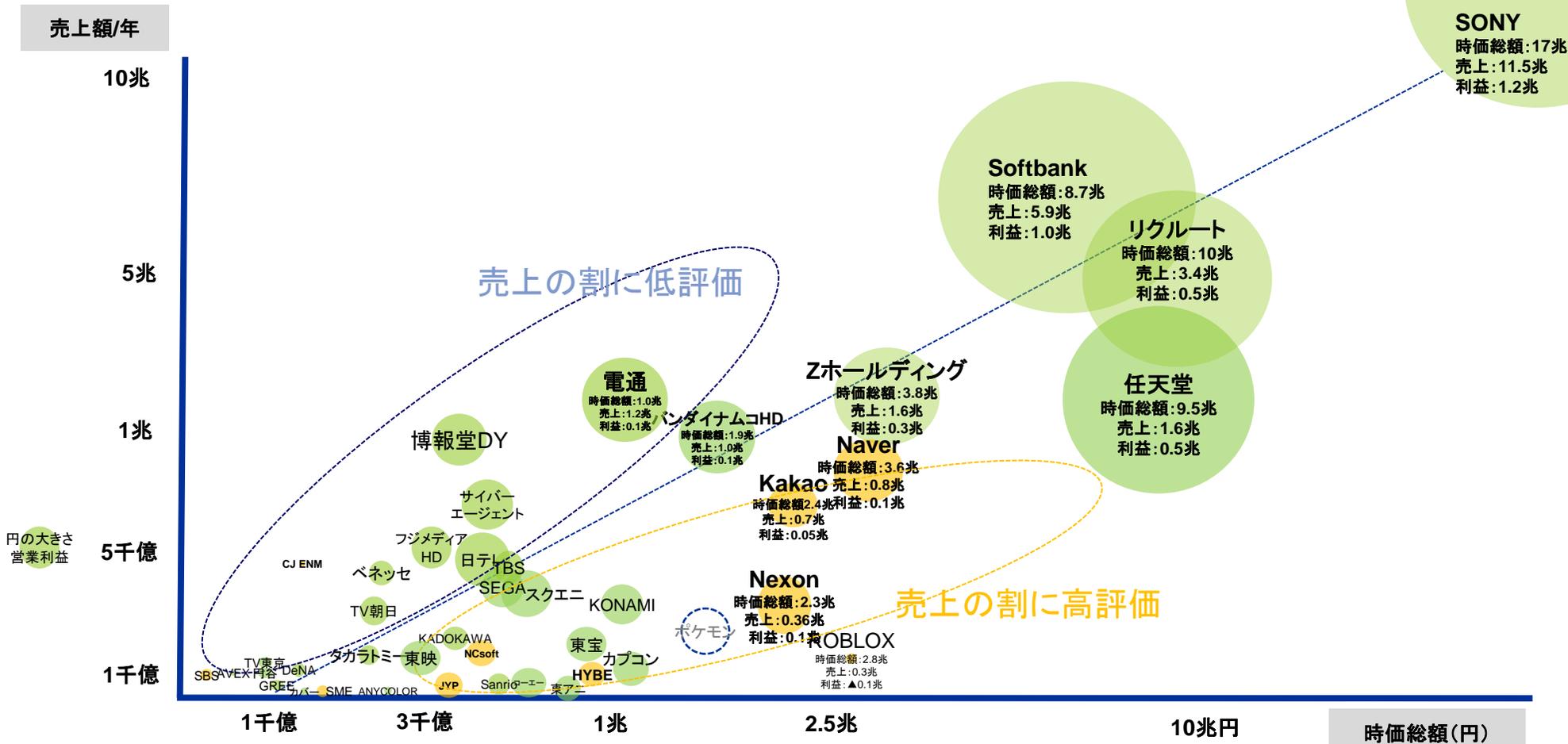
Strictly
Confidential

第一次(ポケモン・キティ・戦隊)、第二次(キティ)、第三次(アニメ配信、ジャンプ漫画、家庭用ゲーム)
コロナ禍3年で「北米向け」は第一次ピークをダブルスコア越え、中国合わせ1.5兆円で3倍サイズに

出典)JETRO米国コンテンツ市場調査、ゲームはソフト大手6社(セガ・カプコン・バンダイナムコ・スクウェアエニックス・コナミ・コーエー)の北米売上、マンガはlcv2、数字のとれていない2010年以降はサンリオ社・ポケモン社の売上を参考に相対値で検出

エンタメ関連企業の売上・利益・時価総額

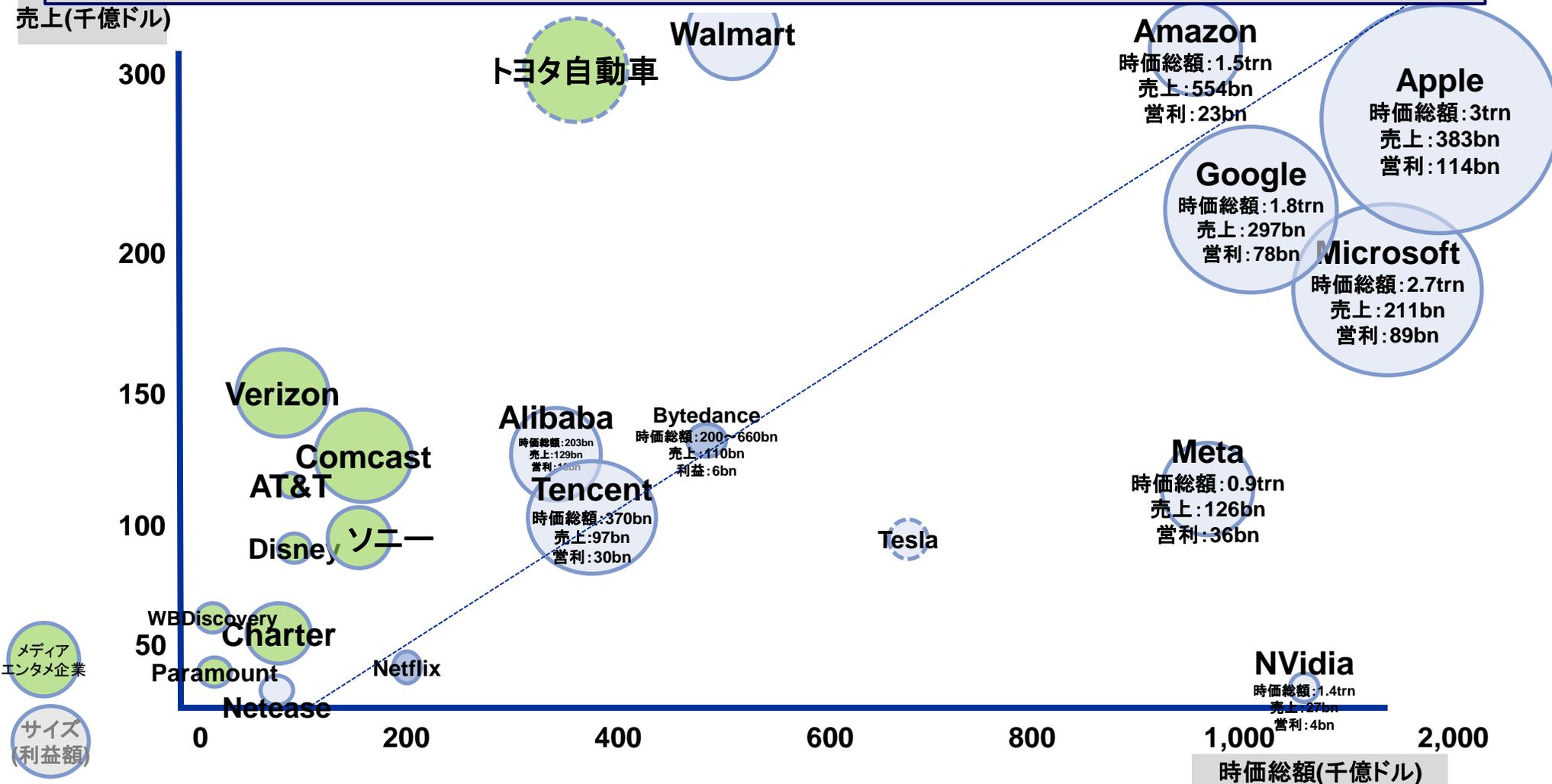
メディア・エンターテインメント企業の売上・利益・時価総額



デジタル×グローバルに優れた韓国系は軒並み「右下(売上のわりに高時価総額)」
 “企業軸”で劣位にある背景を抽出し、成長の支援づくりが必要

グローバルメディアコングロマリット(売上・利益・時価総額)

メディア・エンターテインメント企業の売上・利益・時価総額(10兆円以上企業)



米・中メディアは桁が違う。テック・メディアの遅れが、そのままコンテンツ海外の遅れに。

キャラクター版権海外ビジネスのレベル感

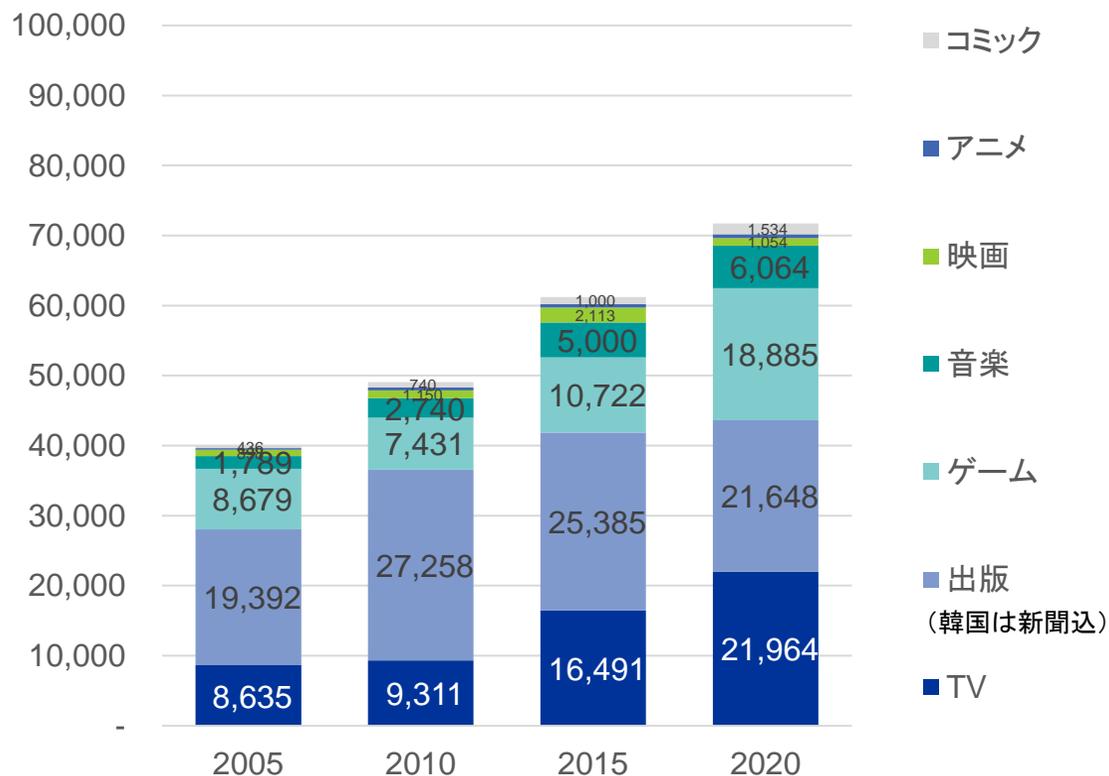
日系企業の大半が「Lv2」で海外相手先に預けた間接的な商売に終始
L「上層部の海外経験不足/現場適切人材不足」「商社・代理店待ち」「ライセンス先配慮」でストップ事例多い

コンテンツ市場規模(国内)

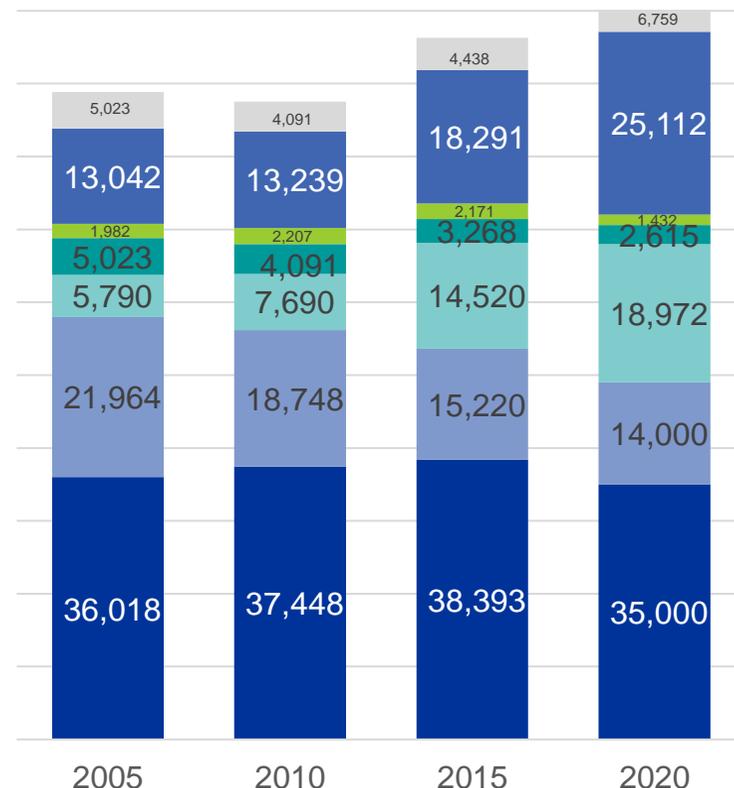
韓国・日本のコンテンツ市場規模



韓国国内コンテンツ市場



日本国内コンテンツ市場



**2010年に日本の1/2だった韓国コンテンツ市場は、2020年には7割ベースまで成長
アニメ・TVは優位だが、出版・ゲーム並ばれ、音楽は日本よりも大きい(サブスク・DL急騰)**

出典:KOCCA、情報メディア白書

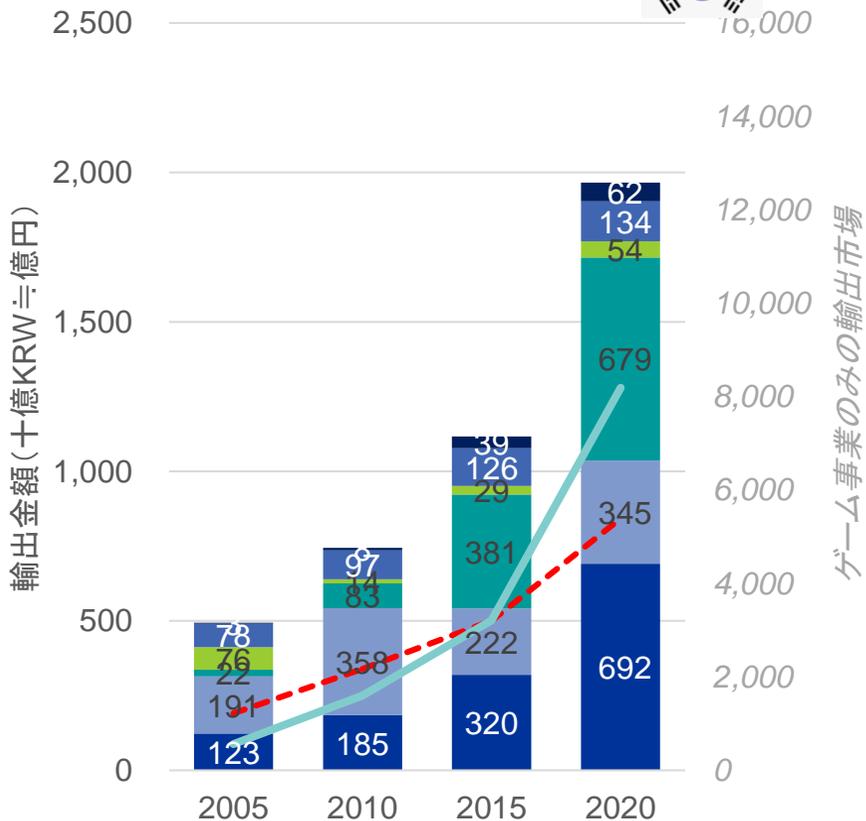
コンテンツ市場規模(輸出)

韓国・日本のコンテンツ輸出市場

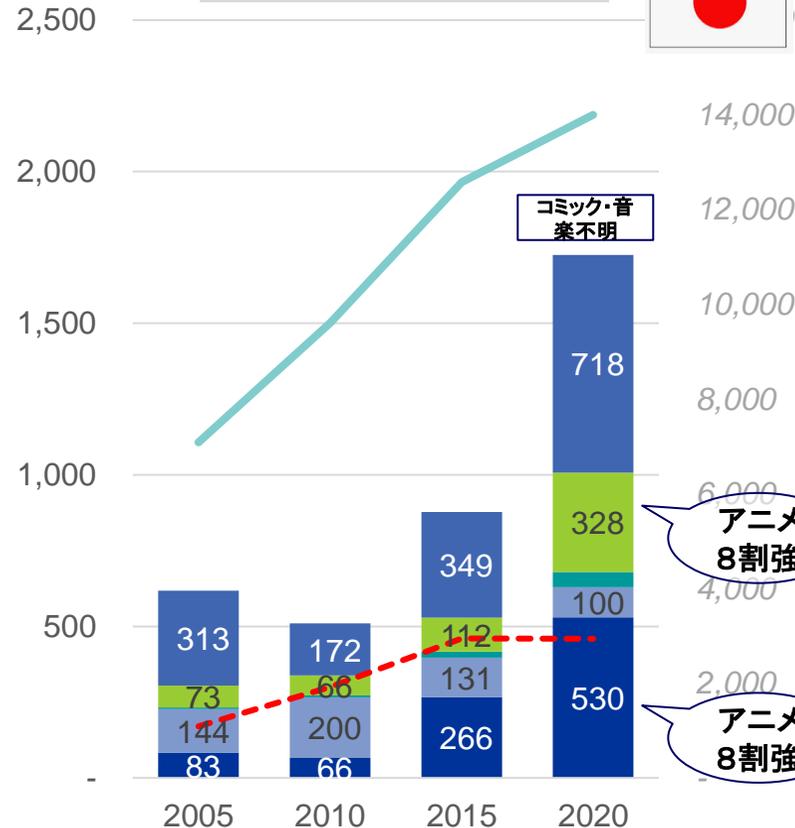
韓国コンテンツ輸出市場



16,000



日本コンテンツ輸出市場



日本のアニメ・ゲーム・映画(アニメ)は優位にあるが、音楽・コミックは劣位になってきている
KOCCAの800億と、経産省コンテンツ関連500億で2020には助成金としても差が開いた

コンテンツ政策の差(韓国政府関係者ヒアリングより)

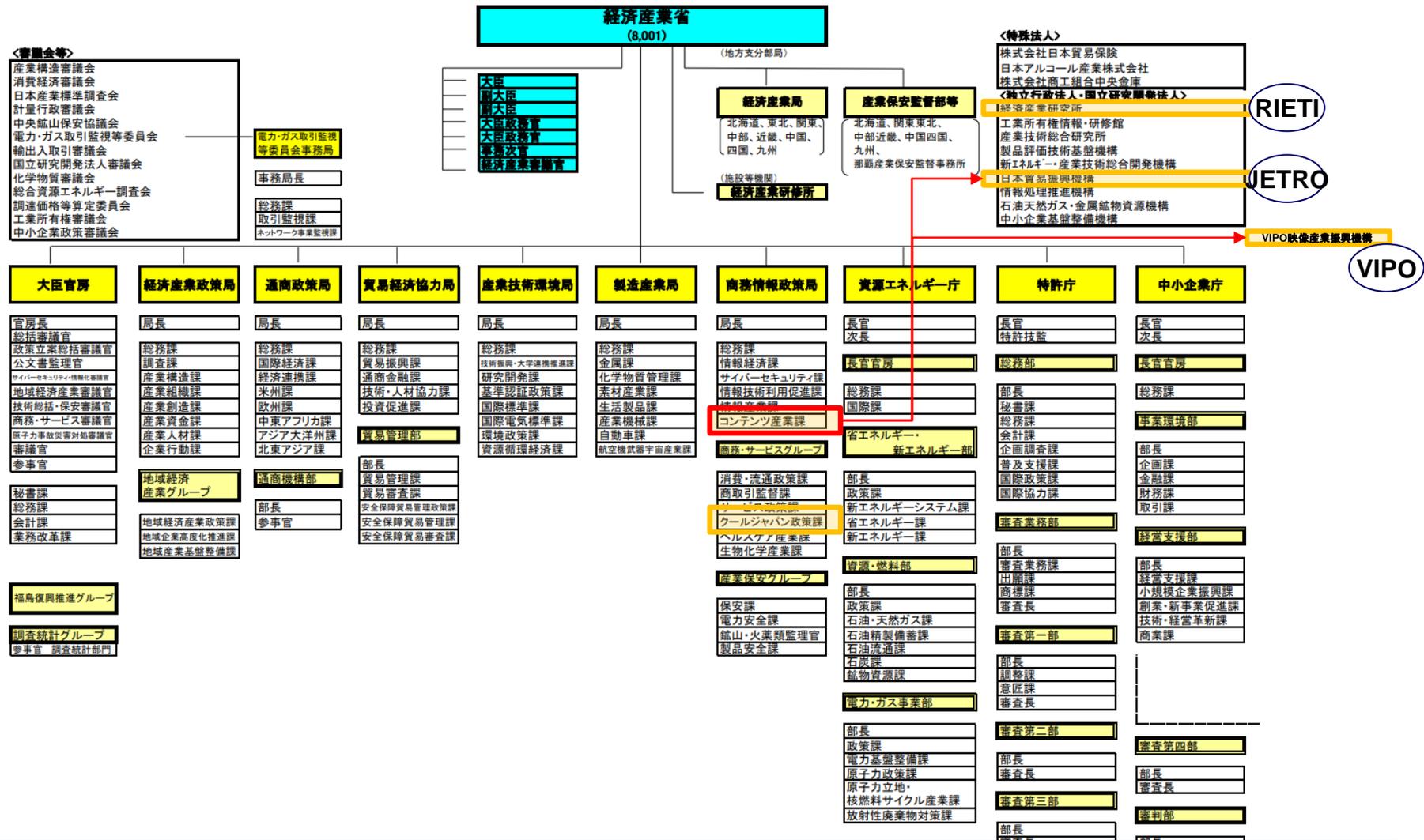
韓国の コンテンツ産業	組織概要	<ul style="list-style-type: none"> ✓日本における経済産業省、総務省、文化庁、スポーツ庁等の組織が一体となった文化体育観光部がコンテンツ産業を所管しており、一体的な政策が展開されている。その中で、韓国コンテンツ振興院(KOCCA)は、政策執行を担う組織である ✓予算規模は、文化体育観光部全体で政府総予算の約1%(30兆円中の3000億円)。また、予算執行は1年毎であるが大枠の予算を2-3年の計画で確保している ✓KOCCAは全体で約500名のスタッフがおり、世界8か所に7つのセンター(3-5名)と1つのマーケットター(1名)を配置している
	支援の概要	<ul style="list-style-type: none"> ✓大手企業や上場企業に対しては支援せず、中小企業や起業間もない企業へインキュベーション支援を積極的に実施している ✓KOCCAでは、主にプロジェクトへの投資や海外市場での営業代行等を通じて韓国企業の成長を支援している。韓国企業と日本企業をマッチングさせるだけでなく、マッチング後もフォロー(通訳やミーティング等)を行うと同時に、それらの取り組みを毎年設定されるKPI(海外進出法人、輸出の成果、MOU締結等)に基づき可視化・点数化している ✓海外センターのセンター長は、海外市場への知見が豊富な人材を採用し、その他の現地採用スタッフは行政業務を担う ✓プロジェクトへの助成は行うが、企業に対する投資は行わない。助成に対する審査は非常に厳しいが、費用は最大7割前払い ✓審査には、外部の委員(産業界/学識者)や現場の人材が携わるが、3年間対象企業と取引がない人から選定している
	コンテンツ制作の特徴	<ul style="list-style-type: none"> ✓コンテンツ制作時から世界展開を視野にグローバルでの協働体制で制作を行っている。 ✓K-POPの例として、世界各国のダンサーに楽曲への振付作成の依頼を行い、各ダンサーが作成した振付の中で良い部分のみを組み合わせ、振付を完成させる
日本の コンテンツ産業	公的支援の課題	<ul style="list-style-type: none"> ✓多くの政策が2020年東京オリンピック・パラリンピックに向けて展開されていた印象であり、これ以降のビジョンやプランが明確でない。またデジタル化に関する取り組みも不透明な印象である ✓補助金等の支援先を選定する際に、予算をしっかりと回すことができる企業かという観点が強い。また、事後精算であるため、小規模の企業は耐えられない ✓企業の選定はできるが、作品を見る目がないと思われる。また専門家からアドバイスを受けることができない ✓映像分野においては、10年、20年前等の過去データを蓄積しているデータベースがない ✓日本では公的機関としてインキュベーション支援できていないことが一番の課題である
	今後の解決策	<ul style="list-style-type: none"> ✓日本が展開している政策の可視化に加え、コンテンツ産業や海外展開の支援に携わる組織体制の見直しが必要である ✓だれもが相談・使用できるプラットフォームがあり、インキュベーションやチューター、アクセラレーター等や状況に応じた段階的な支援が必要である ✓専門家を集め支援施策を政府に提言してもらう上では、業界や企業の上層部ではなく、海外交渉や海外での経験がある人材に入ってもらふ必要がある ✓若いクリエイター等に対する支援策を講ずる必要がある。メディア学科などが現在あるが、若者の育成を支援し、教育機関で制作されたものに対してアワードを設立することも一つの策である ✓議論に多くの時間をかけるが、スピード感をもって取り組む必要がある。例えば、最先端の技術への対応や海外の動向に合わせた事業展開が挙げられる

予算の多寡以上に「組織(一体性)」「予算(金額でなく柔軟性)」「人材(専門性)」で差がついている

経産省における2年間の プロジェクト振り返り

プロジェクト推進の組織図

経済産業省 組織図(2023年度)



経産省コンテンツ課主催で「コンテンツ海外化の競争力強化」検討会を
2021/4～現在にわたるまで2年強かけて深掘りしてきた(with PwCコンサルティング)

調査プロジェクト(2021～22年度の3プロジェクト)

①キャラクター・PF 調査&外部委員会ディスカッション 9作品+α (21.9～22.3)

アニプレックス『まどか☆マギカ』『鬼滅』

カバー『ホロライブ』

コーエーテクモ『三國志』

円谷プロ『ウルトラマン』

テレビ東京『NARUTO』

バンダイナムコHD『ガンダム』

ポケモン『ポケモン』

Good Smile Company“ねんどろいど”

SNK『KOF』

PF) テンセント

PF) 欧米系OTT事業者

PF) 韓国政府関係者

①外部委員

オーエルエム

円谷プロ

ポケモン

Bizmedia出身者

IP Forward

Re entertainment

②アニメ製作・制作 委員会ディスカッション 13社 with VIPO (22.4～9)

アニプレックス

カラー

スタジオ地図

スタジオよんどしい

手塚プロダクション

東映アニメーション

トムス・エンタテインメント

日本アニメーション

バンダイナムコフィルムワークス

プロダクション・アイジー

ポケモン

ポリゴン・ピクチュアズ

ADKエモーションズ

③モバイルゲーム 調査&委員会ディスカッション 6社 (22.10～23.3)

アカツキ

グリー

サイバーエージェント

スクウェア・エニックス

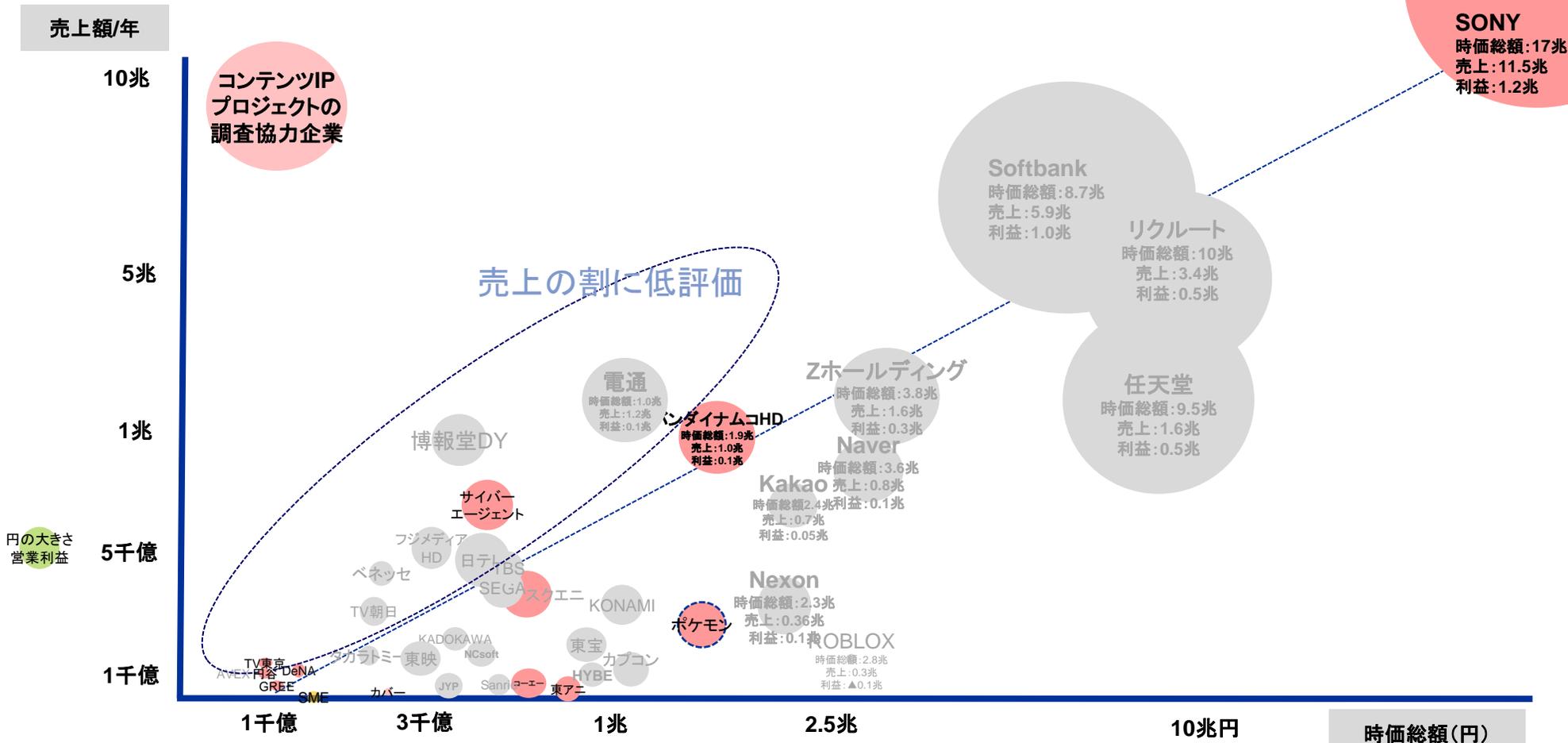
バンダイナムコ(BNE)

DeNA

2年かけて①海外で成功をおさめているキャラクターIP事例、②アニメ業界現状、③モバイルゲーム業界現状をとりまとめ、整理を行った(企業・作品調査、委員議論、政府役割の抽出)

各エンタメ関連企業の現状

メディア・エンターテインメント企業の売上・利益・時価総額



デジタル×グローバルに優れた韓国系は軒並み「右下(売上のわりに高時価総額)」コンテンツ企業で差がつく背景を抽出し、成長の支援づくりを行う

コンテンツ海外競争力プロジェクト

①キャラクター&プラットフォーム

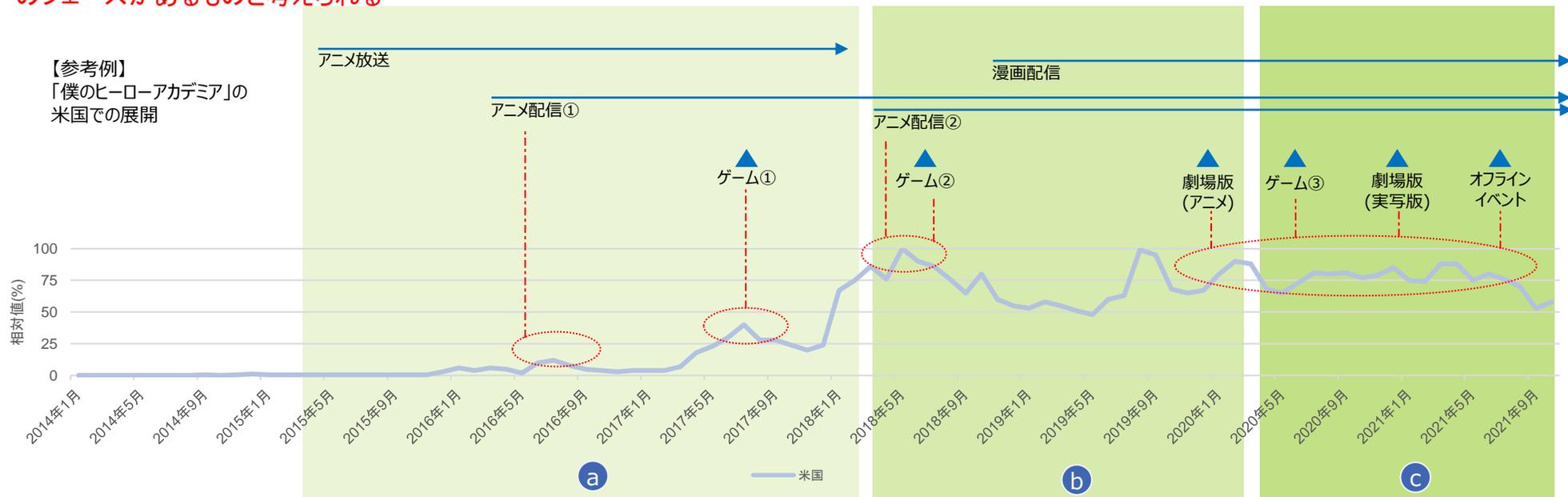
①キャラクター・プラットフォーム調査(21.9~22.3)

国内企業のデスク調査:

国内の12つの主要IPのGoogleトレンドの推移と海外事業・施策を時系列で調査・整理のうえ、各IPのトレンドの波形・展開状況を比較・分析

海外市場における事業展開フェーズ(仮説)

特に海外展開に成功IPについては、海外事業の施策の展開とトレンドの推移に相関があり、トレンドの伸びの傾向から事業展開上、大きく3つのフェーズがあるものと考えられる



- a 海外市場向けのIP事業開始を機に、トレンドが徐々に伸びている
- b アニメ配信や映画公開など施策を機に、トレンドが急激に伸びている
- c トレンドのピークは過ぎているものの、高い水準でトレンドが維持されている

- 【投入期】: 市場投入・コアファン層の創出
- 【拡大期】: ファン層の拡大
- 【定着期】: IP人気の定着・維持

キャラクターごとに日本・米国・中国市場への展開、アニメ/映画/ゲームなどでメディアミックス展開を対照
国内/海外に浸透するために【投入期】【拡大期】【定着期】ごとにトリガーとなる要因を抽出

①キャラクター・プラットフォーム調査(21.9~22.3)

← 【投入期】 → 【拡大期】 → 【定着期】 →

2000年代後半
現地でのBtoCチャンネルを構築し
ユーザーを発見

2010年代
正規配信による
アニメの広範な流通

2015年前後
自由度の高い
現地企業への許諾

2020年前後
現地ファンコミュニティ
やUGC活動が牽引

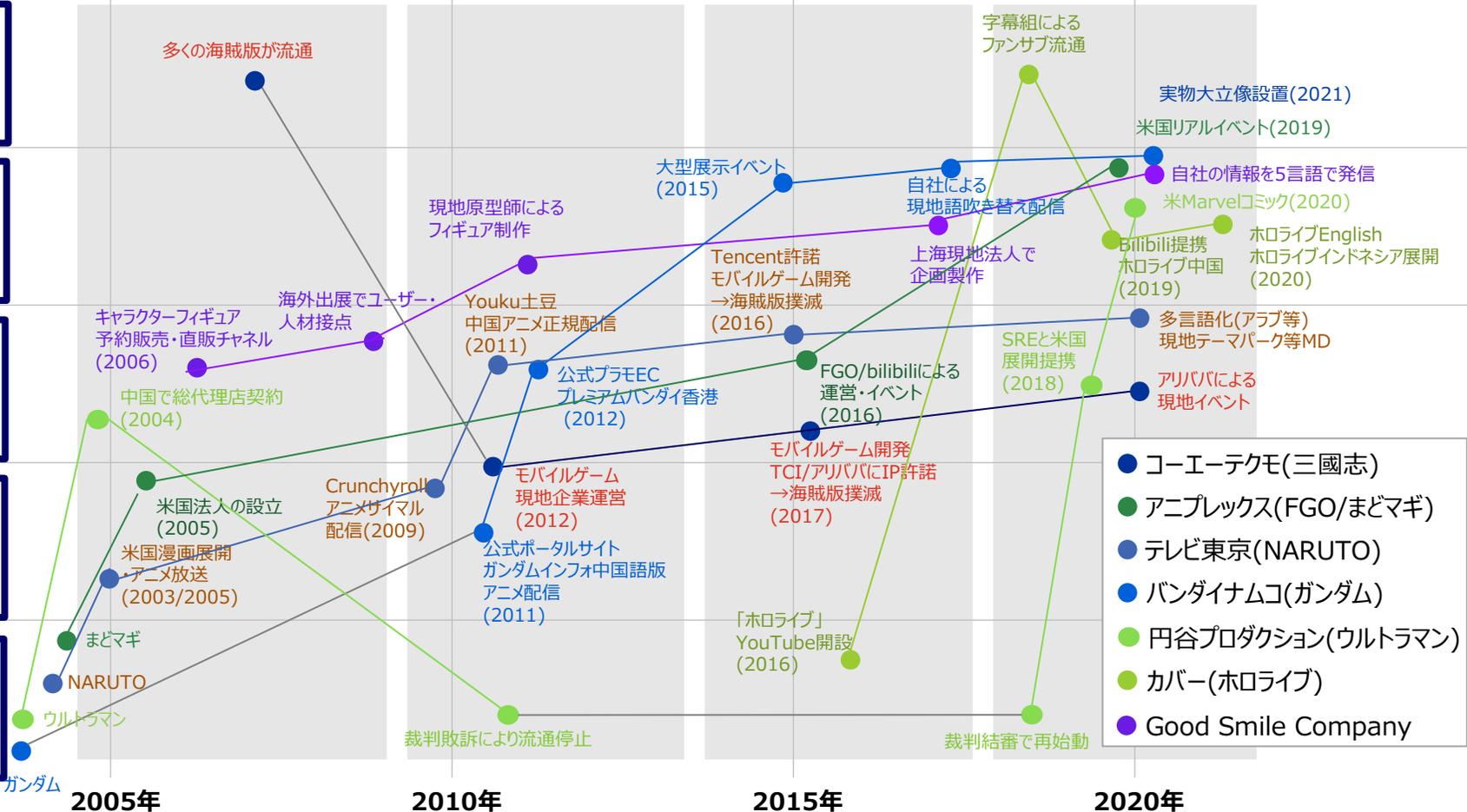
User Fan Activity :
UGCやファンコミュニティによる活動

Localize :
海外ユーザーに合わせた
現地向けの企画・施策*
*IP企業自身が行うもの

Distribution :
国内向け商品の
現地への正規流通・展開

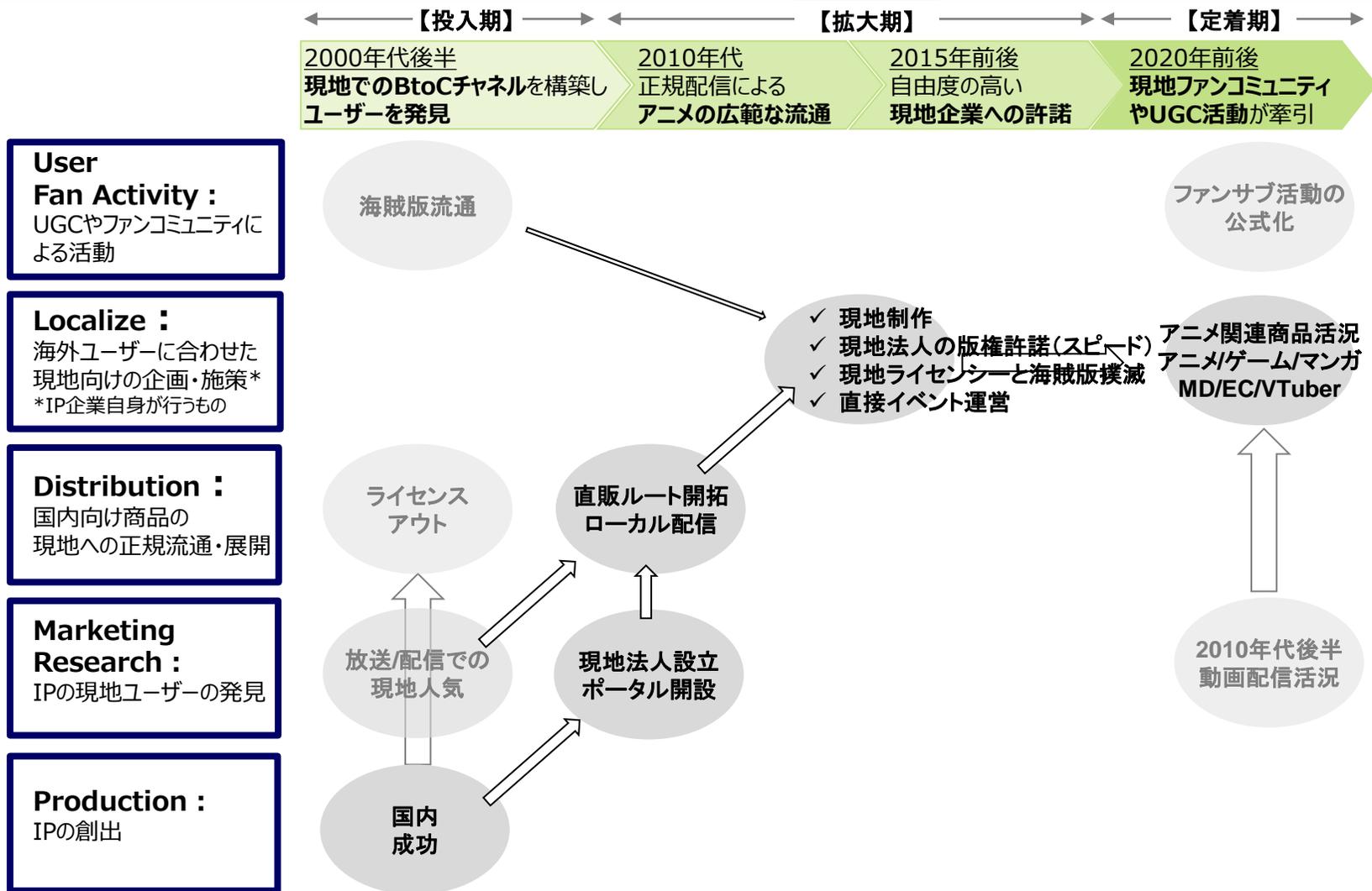
Marketing Research :
IPの現地ユーザーの発見

Production :
IPの創出



各社15年の計で海外を攻略(2005年前後:海外法人/自社Web等で現地BtoCチャンネル、2010年代アニメOTTによる認知、2015年前後:現地企業へのIPライセンスアウト展開、2020年前後:UGCなど現地に急拡大)

①キャラクター・プラットフォーム調査(21.9~22.3)



現在の“海外展開成功キャラクター”は過去15年の蓄積の成果
2010年前後の現地法人/直販ルート/ポータル設置/現地ローカル配信が成功トリガー

コンテンツ海外競争力プロジェクト
②アニメ制作会社

②アニメ制作会社調査(22.4～9)

②アニメ製作・制作 委員会ディスカッション 13社 with VIPO (22.4～9)

アニプレックス

カラー

スタジオ地図

スタジオよんどしい

手塚プロダクション

東映アニメーション

トムス・エンタテインメント

日本アニメーション

バンダイナムコフィルムワークス

プロダクション・アイジー

ポケモン

ポリゴン・ピクチュアズ

ADKエモーションズ

現状のVIPOを通じたアニメ業界ローカライズ支援



1. 日本ブーム創出

- コンテンツ海外展開支援
- インフルエンサー招へい
- ふるさと名物の海外発信

2. 現地で稼ぐ

- 製品開発・チームづくり
- 現地企業とのマッチング
- テストマーケティング

3. 日本で消費

- クールジャパン資源による観光振興

- クールジャパン機構によるクールジャパン関連企業へのリスクマネーの供給
- JETROや日本政策金融公庫等による海外販路開拓支援



年間500億円のコンテンツ支援金
うちVIPOのJ-LOP/JLODとして
2013～2022の約10年に渡り
年間約40～60億円超の予算
うちローカライズ支援は10億程度

※本予算はアニメ産業に限らず、映像・ゲーム業界なども対象

②で海外ローカライズ支援助成を特に積極的に活用している企業群と
アニメ制作会社からみた課題の抽出、あるべき姿に向けての解決策をワークショップ形式で議論

②アニメ制作会社調査(22.4~9)

<理想的な姿>アニメ産業の10年後のあるべき姿

<現状> アニメ産業の現状

	<理想的な姿>アニメ産業の10年後のあるべき姿		<現状> アニメ産業の現状
① 作品	<p>作品力の維持・強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本独自の多種多様性の維持 クリエイター主導による作品制作 オリジナル作品の増加 	→	<p>IPの厚みやオリジナルアニメに課題</p> <ul style="list-style-type: none"> IPとしての厚みが不足 オリジナル作品が少ない
② ビジネスモデル	<p>アニメのグローバル展開が実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 作品を世界中に届けられている 海外の展開先エリアが拡大 海外各国に地域拠点を設置 海外現地での制作体制を確立 	→	<p>アニメの海外展開が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル流通視点が不足 展開拡大の流通チャネルが不足 海外制作会社の活用が不十分
	<p>スタジオ主導のビジネスモデルの実現</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界を相手にした契約交渉力の保持 作品への自社投資の実現 配信を起点としたビジネス機会創出 アニメ周辺領域も含めたビジネスの好循環の確立 IP・権利の集約化 	→	<p>スタジオのビジネスモデルが不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> 契約交渉力や契約ノウハウが不足 制作と流通の分断(非垂直型)しており、富が循環していない
③ 組織・環境	<p>スタジオの地位や組織環境が改善</p> <ul style="list-style-type: none"> アニメの地位向上 スタジオの地位向上 現場のものづくり環境の充実 制作管理の全行程のデジタル化 働き方やプロセスの効率化 	→	<p>スタジオの地位や組織環境に課題</p> <ul style="list-style-type: none"> アニメはより「ニッチ」な位置づけに スタジオの待遇・処遇が低い 改善できる企業規模・形態となっていない デジタル基盤・デジタルツールが不足 効率化に向けたプロセスマネジメントが不足
④ 人材	<p>新規人材の流入の促進</p> <ul style="list-style-type: none"> 新規人材が入りやすい業界環境の実現 新規人材への充実した支援体制が確立 	→	<p>新規人材の流入が少ない</p> <ul style="list-style-type: none"> (非)制作専門人材が不足 待遇・処遇面により人材確保困難
	<p>人材育成の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> アニメビジネスの教育強化 	→	<p>人材育成が不十分</p> <ul style="list-style-type: none"> クリエイター主導での教育

ゴールは「アニメスタジオの受託型→スタジオ主体のビジネスモデルへの転換」

①作品②モデル③組織④人材の現状への改善点が浮かび上がった

②アニメ制作会社調査(22.4~9)

	＜現状＞ アニメ産業の現状		支援施策	政府・公的機関による支援策 黒字:現状の支援 青字:事務局での検討事項	
① 作品	IPの厚みやオリジナルアニメに課題	<ul style="list-style-type: none"> IPとしての厚みが不足 オリジナル作品が少ない 	作品力の維持・強化	<ul style="list-style-type: none"> IPとしての人気の強化(「厚み」もたせる展開) オリジナルアニメの創出 	<ul style="list-style-type: none"> J-LOD(2)[海外からの資金調達等のためのビッチング] オリジナルアニメの企画・プリプロ支援金 ローカライズ費用拡充(第三言語)・各国放送局への営業支援
② ビジネスモデル	アニメの海外展開が不十分	<ul style="list-style-type: none"> グローバル流通視点が不足 展開拡大の流通チャンネルが不足 海外制作会社の活用が不十分 	グローバル展開の強化	<ul style="list-style-type: none"> 客観的な目利き力 売り方・プロモーションの向上 海外での制作人材育成 意思決定の迅速化 BtoCチャンネルの獲得 	<ul style="list-style-type: none"> VIPOの実施しているビジネスマッチング事業及びJ-LOD(1)[人材育成に政府支援でもそもコミットできるのか?] 海外アニメーター就労ビザ取得支援 海外アニメーター0の人材育成 支援事例創出を通じたJETROの機能強化 海外現地ユーザーの受容状況把握のためのツール構築支援(SNS、ファンコミュニティ等)
	スタジオのビジネスモデルが不十分	<ul style="list-style-type: none"> 契約交渉力や契約ノウハウが不足 制作と流通の分断(非垂直型)しており、富が循環していない 	スタジオ主導のビジネスモデルの強化	<ul style="list-style-type: none"> 交渉力の強化 資金調達・自社出資 中長期的なビジネスプラン 需給予測 オリジナルへのごだわり 原作使用料の適正化 権利運用の一元化 収益認識の会計基準 	<ul style="list-style-type: none"> 海外ディストリビューター契約時の業界標準ひな形整備、契約代行、伴走支援 JETRO等のクラウドファンディング事業 海外マーケット調査の充実 原作使用料の料率ガイドライン検討
③ 組織・環境	スタジオの地位や組織環境に課題	<ul style="list-style-type: none"> アニメはより「ニッチ」な位置づけに スタジオの待遇・処遇が低い 改善できる企業規模・形態となっていない デジタル基盤・デジタルツールが不足 効率化に向けたプロセスマネジメントが不足 	組織・環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> アニメーターの地位向上 環境改善に向けた設備投資 共通機能の業界横断での共有化 課題を横断的に吸い上げる仕組み 	<ul style="list-style-type: none"> J-LOD(4)[コンテンツ業界のDXに資するシステムの開発・実証] 人材育成に政府支援でもそもコミットできるのか?] アニメーターの海外留学支援 制作現場のデジタル作画移行支援 小規模スタジオのITインフラ導入 業界団体の居通貸代への対応強化
④ 人材	新規人材の流入が少ない	<ul style="list-style-type: none"> (非)制作専門人材が不足 待遇・処遇面により人材確保困難 	新規人材の流入	<ul style="list-style-type: none"> (非)制作専門人材の獲得 他業界へのアウトリーチ不足 	<ul style="list-style-type: none"> VIPOアカデミーで一部カバー アニメ業界におけるインターンシップ支援女性 業界横断的なアニメーター育成プログラムへの支援
	人材育成が不十分	<ul style="list-style-type: none"> クリエイター主導での教育 	人材育成の強化	<ul style="list-style-type: none"> アニメビジネスの教育育成 	

対応制度があっても認知・活用が足りていないケースもある

結局「企業内意思決定」「人材」に帰結し、「支援金」スキームでの部分解決では限界あり

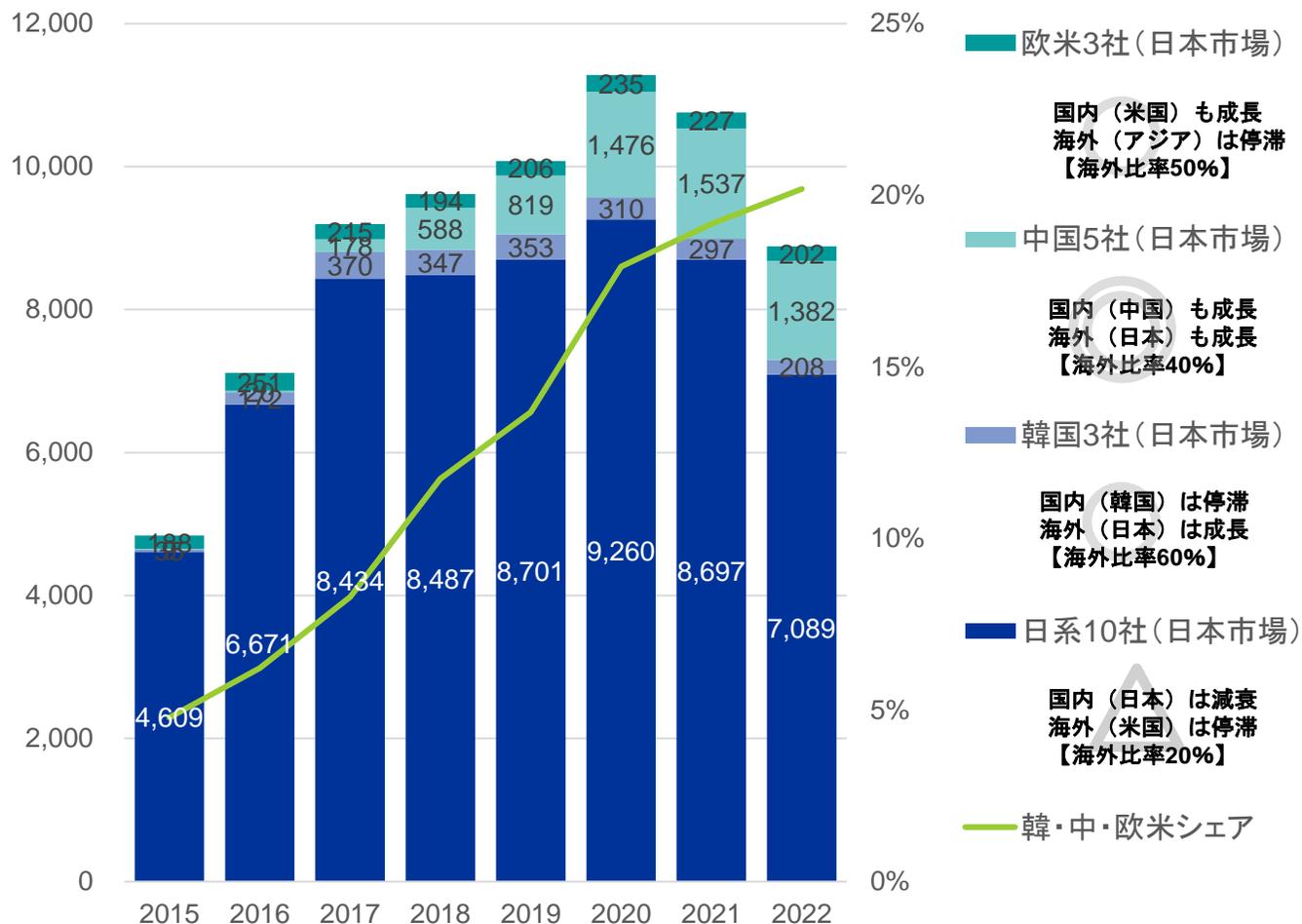
コンテンツ海外競争力プロジェクト
③モバイルゲーム会社

③モバイルゲーム会社調査(22.9~23.3)

③モバイルゲーム 調査&委員会ディスカッション 6社 (22.10~23.3)

アカツキ
グリー
サイバーエージェント
スクウェア・エニックス
バンダイナムコ(BNE)
DeNA

日本市場における各国モバイルゲームシェア



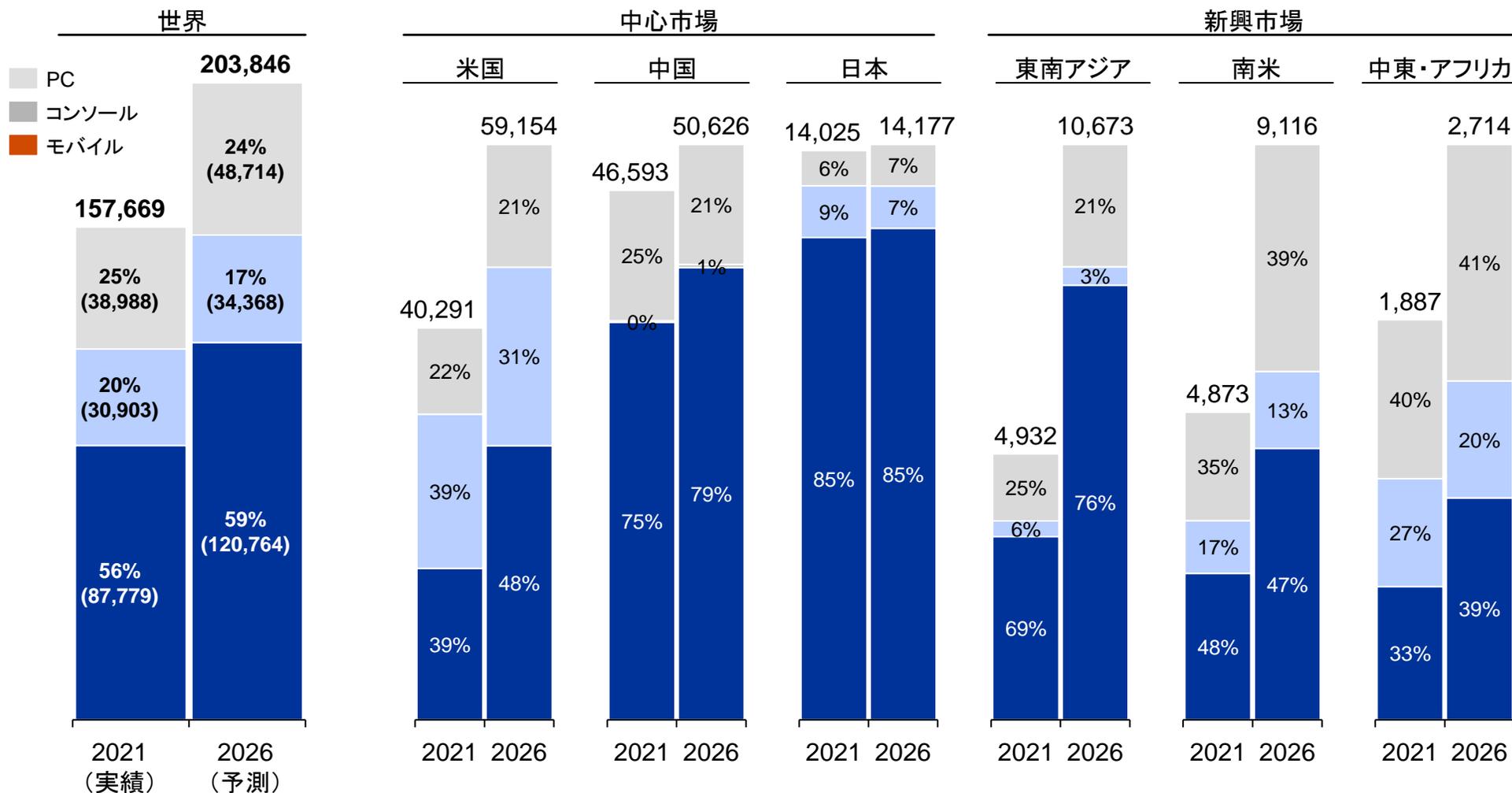
- 欧米3社(日本市場)
国内(米国)も成長
海外(アジア)は停滞
【海外比率50%】
- 中国5社(日本市場)
国内(中国)も成長
海外(日本)も成長
【海外比率40%】
- 韓国3社(日本市場)
国内(韓国)は停滞
海外(日本)は成長
【海外比率60%】
- 日系10社(日本市場)
国内(日本)は減衰
海外(米国)は停滞
【海外比率20%】
- 韓・中・欧米シェア

**成長市場だった日本モバイルゲーム市場も2020年以降は頭打ち&シェア減少中
その上、韓国系・中国系タイトルの台頭によって、売上絶対額は「純減」となったコロナ期**

出典: PwC分析
中国企業5社: Tencent, NetEase, miHoYo, Yostar, IGG 韓国企業3社: Netmarble, NCsoft, Nexon 欧米企業3社: Activision Blizzard, EA, Supercell
日本企業10社: Bandai Namco, SONY, LINE, KONAMI, 任天堂, Square Enix, DeNA, GREE, Mixi, CyberAgent

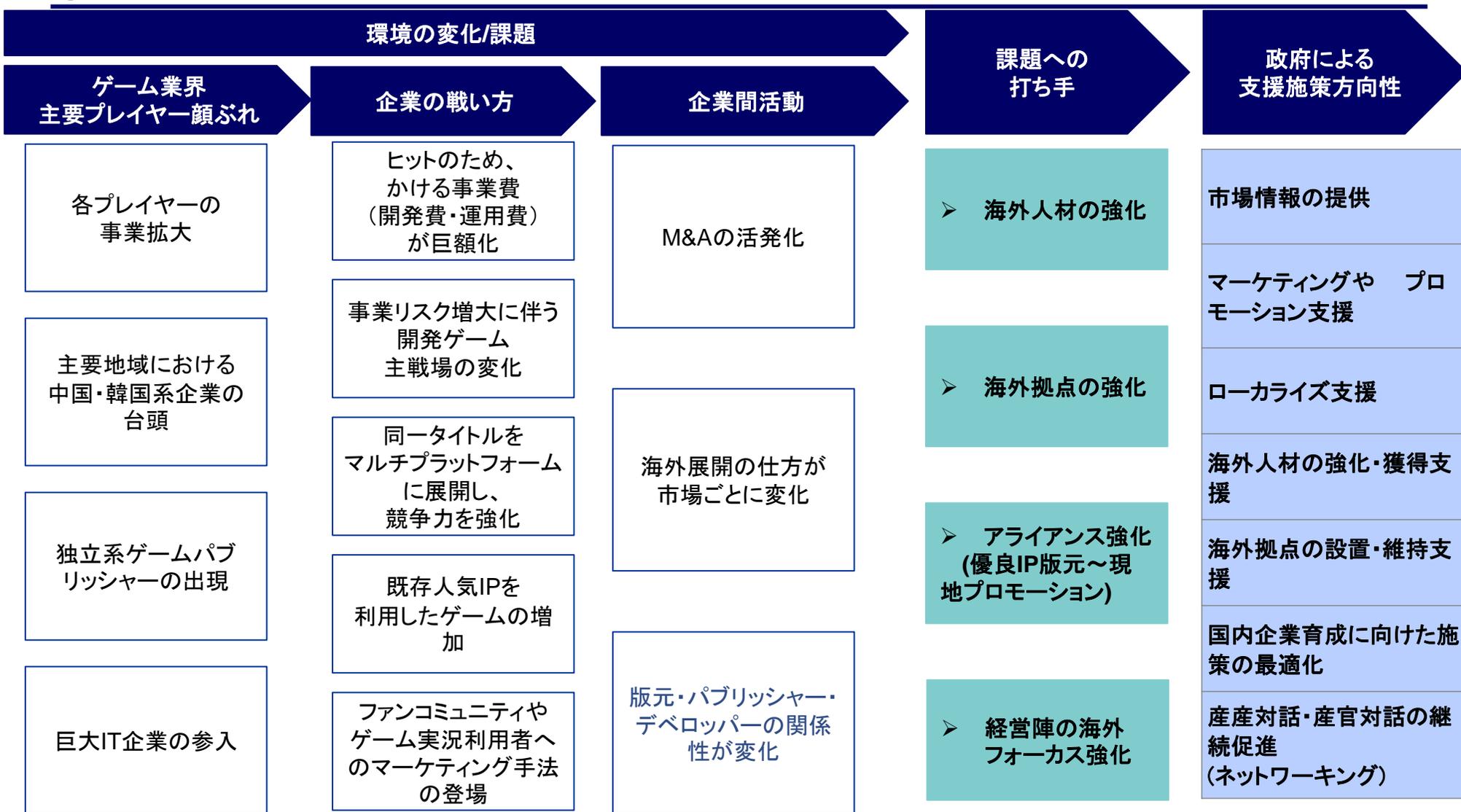
③モバイルゲーム会社調査(22.9~23.3)

デバイス別市場規模(単位:USD mil)



コンソール系は海外市場を取れているが(売上8割が海外)、モバイル系は厳しい(売上2割が海外)、PC系は射程外。成長市場の米・中・アジアをとれないと今後もジリ貧になる日本企業

③モバイルゲーム会社調査(22.9~23.3)



2010年代後半に起こった環境の変化・課題に対して
先進企業ごとに打てる4つの打ち手→それを促進する政府支援方向性が検討された

まとめ

経産省Pjtからの各コンテンツ産業の現状(私見)

日本コンテンツ各業界の現状

海外展開にあるべき企業要件

- a) 海外も視野にいれた事業戦略
- b) グローバルに成長可能性 & マルチ展開可能なIP見極め
- c) 海外ビジネス対応できる人材育成・確保
- d) グローバルビジネス環境に対応したスピーディな意思決定体制
- e) IP活用円滑化のための権利運用一元化
- f) 海外企業と交渉力をもてる情報・チャンネル獲得

業界	海外比率	現状
キャラクター大手	企業次第	アニメ/ゲーム/MDとともに大きく成長。海外化成功している企業とそれ以外で二極化してきている
ゲーム(家庭用)	海外比率 5~8割	最も進展しているがPS3以降、欧米 & アジア諸国の伸びに遅れ。直近5年はSwitch景気にのせて海外化絶好調
アニメ	海外比率 5割	インフラはないが、番販で外資大手がアニメ収益化。作品人気を「自社ビジネス」に還元する“手”が足りない
ゲーム(Mobile)	海外比率 2割	2010年代最も成長した市場だが、海外化は停滞。キャラクター/家庭用の海外化に紐づいて成長。国内負け越し基調
玩具/MD	海外比率 2~3割	80-90年代は先駆けて海外チャンネル構築、Tech化遅れ/日本キャラのプレゼンス低下と連動あったが、この3年好調
出版	海外比率 1割	20年のインフラ整備で北米・アジアでようやく結果が出てきた。「海外実務人材」「デジタル人材」の不足
実写映像系	海外比率 1~2%	国内向け & テレビ周辺で成長してきた。地上波偏重 & 権利問題があり海外展開に容易に進めない
音楽	海外比率 1~2%	国内向け & テレビ周辺で成長。00年周辺でアジア展開うまくいかず、国内ライブ・物販へのシフト

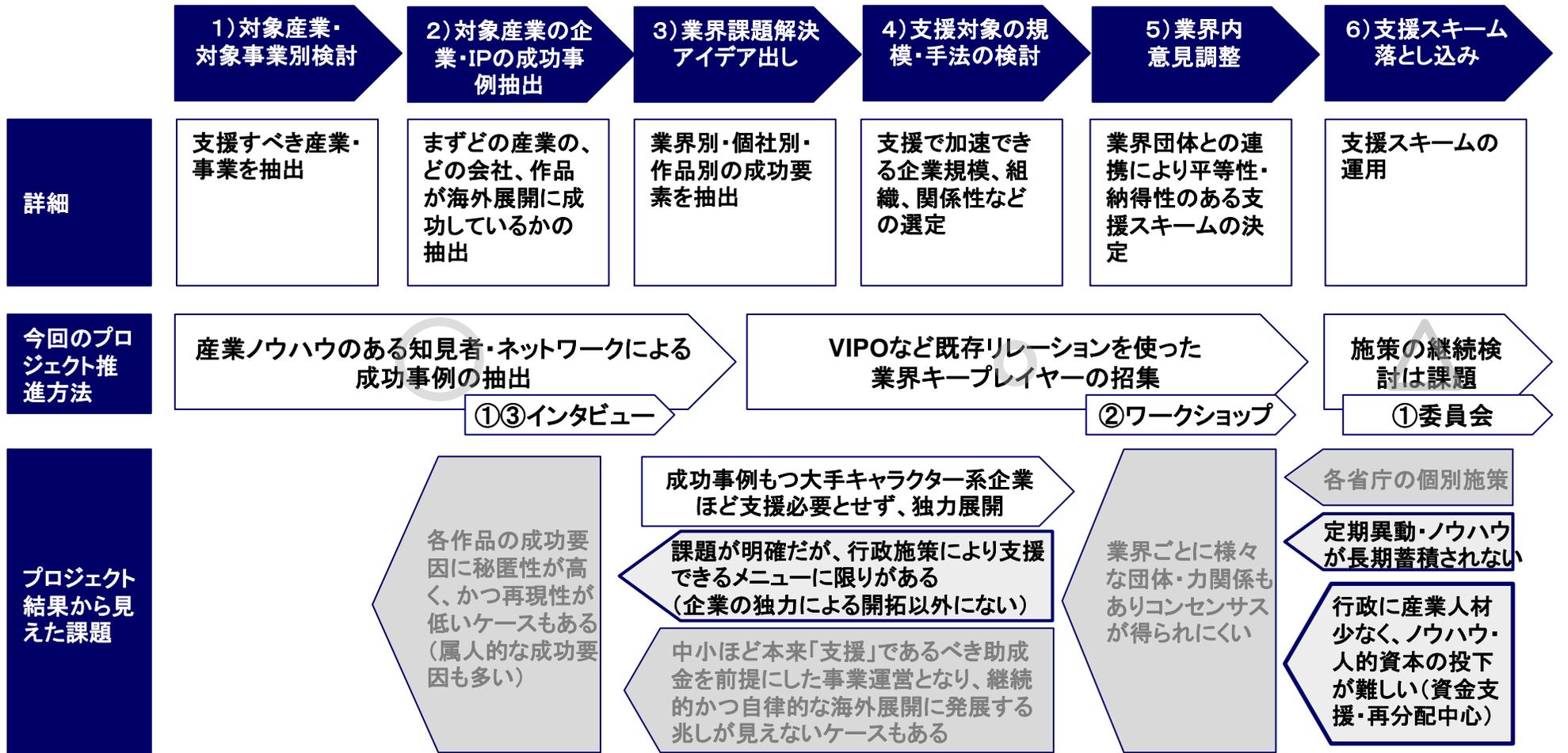
アニメ制作会社の自社事業

マルチPF・地域展開

官から
支援できる枠組みの検討

「経営者」「海外実務者」「現地和僑ネットワーク(韓僑比較)」「政府産業人材」など多くの劣位条件
ひとまずチャンネル獲得(デジタル・現地法人・人材)を補強し、グローバル×デジタルの足掛かり

経産省Pjt全体の振り返り



1)～3)のリアリティある実像を3業界で経産省に落とし込めた点には、一定の効果
 4)5)に時間をかけるよりは、3)をベースに動かせる6)をスピーディにやれる順に行うほうがベター
 最もボトルネックになるのは「正しい施策」を実行・運用するためのマンパワーが行政側に不足している部分

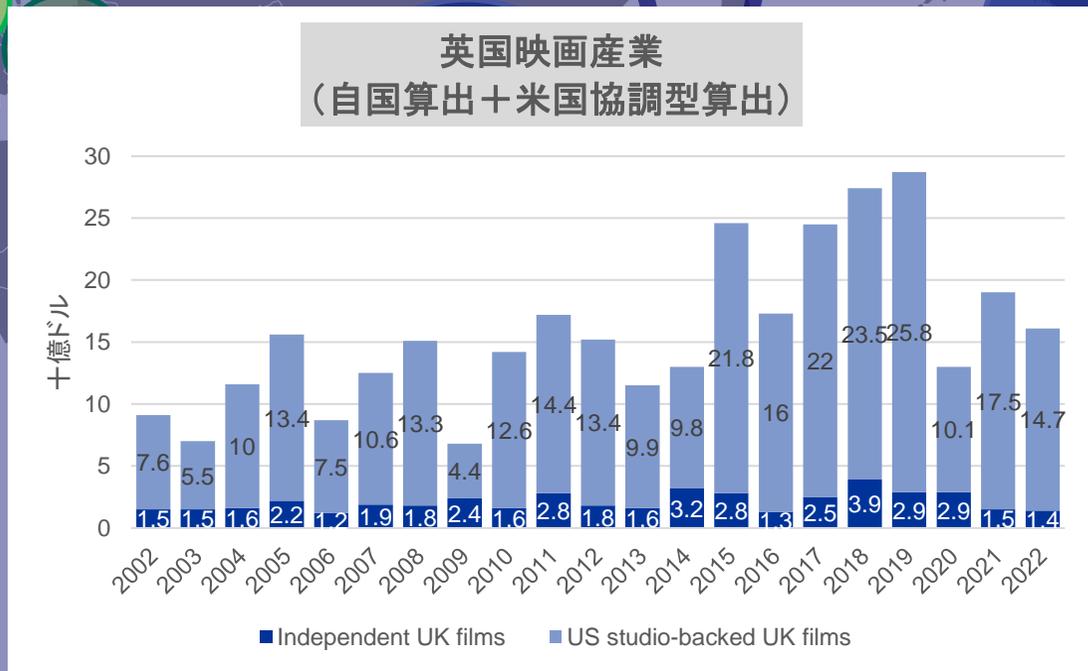
日本コンテンツ海外展開

世界コンテンツ市場(2022)

英
\$13億
仏
\$8億

加
\$7億

米国
\$105億



海外(≒米・中巨大市場)で自社コンテンツを浸透させるノウハウは
韓・欧州などに多く眠っている

日本エンタメの海外化にむけての議論まとめ

□ ベンチマークの粒度をそろえる: 米中は比較しづらく、韓国も“限られた一部企業”

- 優良企業・優良実例が“偏在”している海外企業(特に韓国)
- (そこそこ)優良企業・優良実例が分散・群散しているのが日本企業の良い点
- ただしアセット中心(新規よりは既存/直接よりはマスターライセンス頼みの間接的)で直接的な展開は絶対的不足
- 韓国との差は予算の多寡以上に「柔軟性」と「人材」と「スピード」

□ 海外展開の推進(特に北米向け)は史上最好調、「今」はタイミングが合っている

- 2010年代後半からのアニメ配信 & ゲームStreaming浸透で、日本コンテンツは空前絶後の海外ファン育成成功
- アニメ動画配信・家庭用ゲーム→マンガ(紙中心)・MD玩具→映画→と後押しを受けて各企業海外化積極化
- ポケモン(ポケモン×ワーナー)→ソニック(SEGA×パラマウント)→マリオ(任天堂×ユニバーサル)→ワンピース(集英社×Netflix)などハリウッド提携ノウハウそのものも日系企業内で共有され、成功例が増えてきている
- ただし中国市場からは撤退事例も相次ぎ、80年代半導体のような政府テコ入れ/産官学連携が死活問題のタイミング

□ 足りないのはビズデブ(事業開発)/メーカー(広告宣伝)/エンジニア(テック基盤構築)

- 創り手の力: 作品としてはすでに実績高く、世界的にも高い評価(だが「充分」ということはない)
- 売る力: 海外のメディア・販社・流通へのアクセスなどが欧・中・韓企業に比べると圧倒的に足りない
- コンテンツ企業において過去半世紀育成されてこなかった&海外苦手な代理店・人に丸投げになってきた部分の構築
- 職人至上主義の日本コンテンツ業界では、70~80年代のハードウェア作りこみ文化のような「強み」を磨かれず、キャラクターこそ人気だが、それをメディア・MDなど“媒体”に落とし込む力が弱く、現地販促ノウハウ欠如で失敗するケース多

□ 圧倒的に遅れている産(コンテンツ) > 産(メディア) > 官 > 学

- 産業のなかでも自社IPをもつキャラクター系企業が先行、「自社コンテンツ企業 > 他社・部分出資コンテンツ企業 > > メディア・代理店 > > > 各業界団体・協会 > > > > 官 > > > > > 学」という形で、各プレイヤーが遅れている
- 国内の非競争的文化に慣れて海外進出足踏みするメディア、年度予算消化スタイル/2年異動でノウハウ散逸する行政、産業コネクションなくコンテンツ系に振り切れない学(米国1,000~、韓国500のコンテンツ系大学教育機関があるなか、市場サイズに対しゲーム・アニメの学部すらほぼ無い日本が逆に異色のレベル)

□ 官が行える交渉型・インフラ型への参入が期待されている

- 正しい成功事例・ベンチマーク抽出、人材育成・アーカイブ保存といったインフラ投資や現状の中国コンテンツ展開など“政治力”も必要な部分へのテコ入れが期待される。2023経団連答申を具体検討し、「やれる順にスピーディに」



ありがとうございました！ Q&A



会社名刺



Twitter



Re entertainment
会社HP



『推しエコノミー』



『エンタの巨匠』



『エンタメビジネス
全史』