

**令和 4 年度
我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備事業
（デジタル化の進展等がコンテンツ産業構造にもたらした変化
に係る調査事業）**

調査報告書

2023/3/31



目次

章立て		該当ページ
1章 事業概要		p.2~9
1.1 事業の背景・目的及び事業概要		p.3~5
1.2 調査実施内容		p.6~9
2章 ゲーム産業の産業構造に関する調査		p.10~72
2.1 ゲーム産業のシフトチェンジに関する調査		p.11~59
ゲーム市場におけるシフトチェンジ		p.14~19
企業の戦い方におけるシフトチェンジ		p.20~59
2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査		p.60~69
国内主要モバイルゲーム企業の取組み		p.61~69
海外主要モバイルゲーム企業の取組み		
2.3 「ゲーム産業の国際競争力強化に向けた研究会」の実施		p.70~72
開催概要		p.71
研究会を踏まえた政府支援策の方向性		p.72
3章 アニメ産業の産業構造に関する調査		p.73~93
3.1 世界のアニメスタジオのトレンドに関する調査		p.74~88
独立系アニメスタジオの戦い方		p.74~88
3.2 「コンテンツ海外展開拡大検討委員会」の実施		p.89~93
開催概要		p.90~91
委員会を踏まえた政府支援策の方向性		p.92~93
4章 調査結果のまとめ		p.94~96
4.1 調査結果から導出された示唆/今後に向けた方策・提言		p.95~96

1章 事業概要

1.1 事業の背景・目的及び事業概要

1.1 事業の背景・目的及び事業概要
(1) 本事業の目的と調査テーマ

・ 本調査事業は、近年のコンテンツ産業における構造変化についてグローバルな視点から調査分析したうえで、そうした産業構造下における日本企業の国際展開の状況を把握するとともに、課題を明らかにし、効果的な政府施策検討に繋げていくことを目的として実施

本事業の背景 (調査仕様書より)	- 日本が引き続き優れたコンテンツを創出し、コンテンツ産業が引き続き世界市場におけるプレゼンスを維持していくためには、世界の潮流と産業構造の大転換を的確に捉え、適応していくことが必要 - 日本のコンテンツ業界は、一部を除き、多くの分野は20世紀型の産業構造のまま、国内市場に限定した展開を続けており、国内市場中心の悪循環を転換し、海外市場で稼いでいくためには、海外視点でのコンテンツ制作・流通、資金調達、権利管理・運用等を念頭に綿密に練ったビジネスモデルが重要 - 日本のコンテンツ産業をもう一度成長軌道に戻すためには、デジタル化を前提とした新たな産業構造に適応し、グローバル市場におけるプレゼンスを向上させ、海外市場の成長力を取り込むことが不可欠 - それとともに、政府も、限りあるリソースの中で、選択と集中を図り、効果的支援策を適切な主体に集中投下していく必要がある	
本事業の目的	① 国・地域等の重要市場の変化や新興プレイヤーの出現など、近年のコンテンツ産業における構造変化をグローバルの観点で把握する ② 上記の産業構造下における国内企業の国際展開の状況を把握と課題を明確化する ③ 国内企業の課題等を踏まえ、効果的な政府施策検討を検討する	
本調査における 主要な論点	コンテンツ産業に生じている シフトチェンジ	● 市場全体の観点で生じているシフトチェンジの状況
		● 企業活動の観点で生じているシフトチェンジの状況
	シフトチェンジを踏まえた 日本企業のとるべき戦略	● 日本企業が目指すべき方向性
		● 日本企業の取るべき戦略や必要となる資源・体制
	政府支援策の方向性	● 企業の課題を踏まえて、政府等がリソースを選択・集中すべき対象
		● 日本の競争力強化に向けて、有効な支援策

1.1 事業の背景・目的及び事業概要

(2) 調査対象分野の選定

- 調査分野の絞り込みにあたっては、世界コンテンツ市場の規模及び成長への期待が大きい分野であり、かつ日本が国際競争力を有する分野を対象とすることが政策効果が最も大きくなる分野として、ゲーム分野及びアニメ分野の2分野を調査対象として選定

	世界のコンテンツ市場		日本の国際競争力		ベンチマーク先	評価	市場概況など
	市場の規模 (カテゴリ別シェア)	市場の成長 (CAGR)	日本コンテンツの 輸出額	日本コンテンツの 輸出成長	ベンチマーク先の 有無		
アニメ	◎ 44% *映像全体	○ 1.7% *映像全体	○ TVアニメ500億 映画250億	◎	△ 米国・中国	◎	- 映像市場は規模最大だが、世界のアニメ市場は限定的 - 日本の放送コンテンツ輸出の9割はアニメ作品 海外展開は2010年代から成長(海外契約数が19-20年で5倍増) → 流通チャンネルが大手外資次第であることが課題
ゲーム	○ 10%	◎ 9%	◎ 3,000億 *ハード除く	○ コンソール△	○ 米・中・韓	◎	モバイルゲームやPCゲームが世界市場の伸びをけん引 - 日本は競争力を持つが、コンソールソフトの輸出は鈍化、成長率の高いソーシャルゲーム・PCゲームへの対応が課題 - eスポーツは市場全体の1%未満と小さいものの、年平均10%以上の成長予測
出版 マンガ	◎ *但しマンガは△ 29%	△ *但しデジタルは○ -0.6%	△ 100億	△ *但しマンガは◎	○ 韓国 Webtoon	○	- 市場全体は大きいマンガ市場は1,000億規模で限定的 - 海外コミック売上は12-19年で3倍増 *講談社インタビュー記事 - デジタル市場は伸びており、webtoonなどの市場獲得への対応(2028年には3兆円市場試算*QYResearch) - IP多元利用の起点としての原作を生み出す仕組みとして競争力を維持できるかも課題(対:韓国webtoonや中国ネット小説)
実写	◎ 44% *映像全体	○ 1.7% *映像全体	△ ドラマ25億 映画100億	△	○ 韓国・米国	△	- 映像市場は規模最大で、堅調に成長見込み - ストーリーミングが大きな伸びを見せており、デジタル化を牽引 - 現状では日本の優位性は低いが市場規模面では依然有望
音楽	○ 9%	○ 3.9%	△	△	○ 韓国	△	音楽ストーリーミングが市場の成長を牽引 - 海外流通チャンネルは大手外資ストーリーミングが占めている - 潜在的なファンとのタッチポイントをどう作るかが課題
キャラク ター	○ 8% *2019時点	○ 2.0% *2019時点	—	—	— 不明	△	市場は緩やかに成長している - 玩具と衣料品・服飾品の市場規模が大きい - 産業構造上、不明瞭な点が多い

(出典): PwC「グローバルエンタテインメント&メディアアウトlook2021-2022」、IMF「World Economic Outlook Database, October 2019」、Licensing International「Global Licensing Survey 2019」、総務省「放送コンテンツの海外展開に関する現状分析」、日本動画協会「アニメ産業レポート2021」、中山淳雄氏「日韓の政策比較」

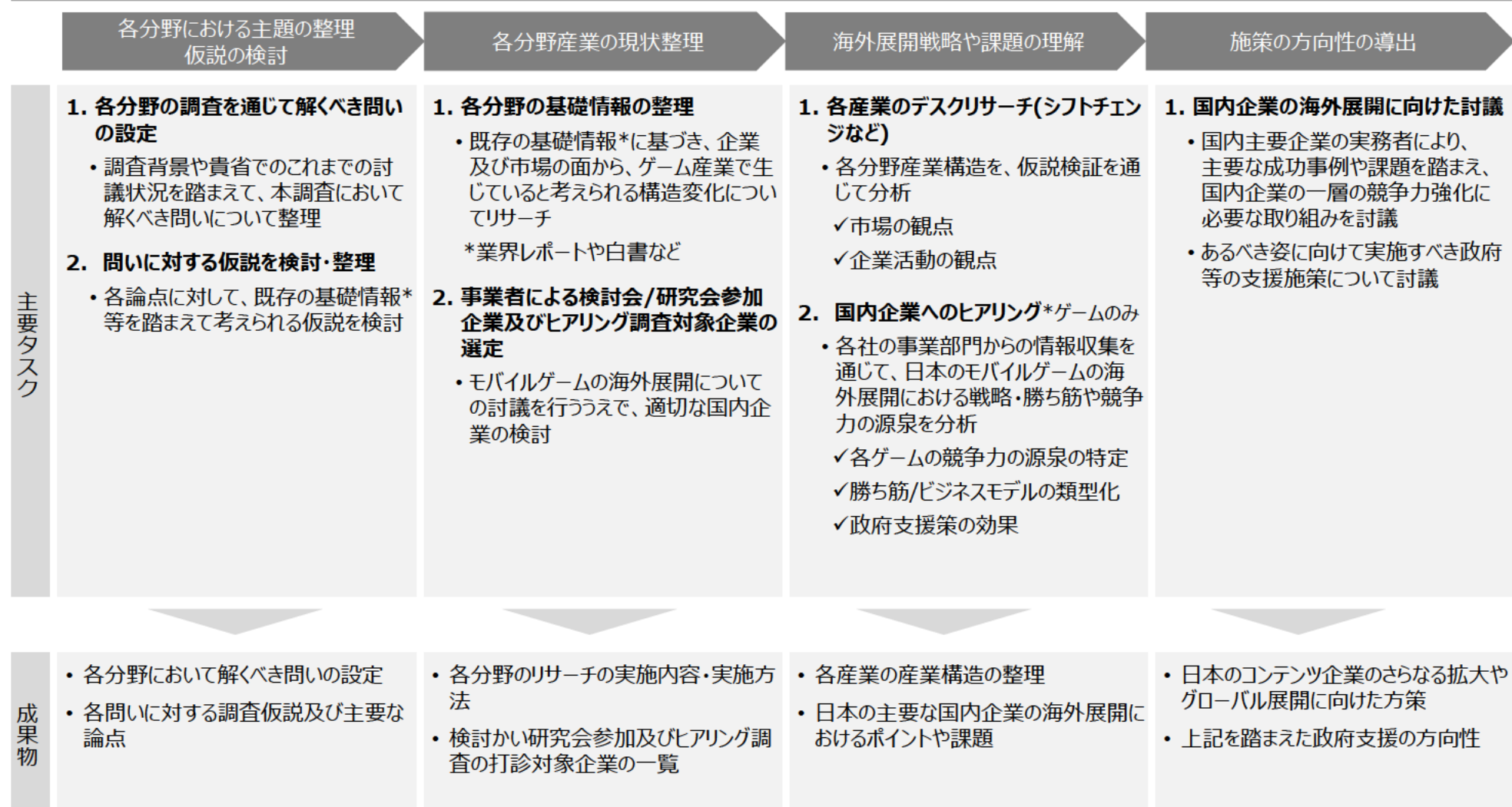
1.2 調査実施内容

1.2 調査実施内容

(1) 調査プロセス

- 各産業の調査として解くべき問いの設定、仮説構築・検証を踏まえ、各分野の主要な事業者(アニメスタジオやモバイルゲームメーカ)へのヒアリング調査や、事業者による検討会/研究会を通じて、産業動向や海外戦略を伺うとともに、日本企業が目指すべき方向性や今後の政府等の支援策施の方向性を導出

産業構造調査の実施プロセス



*1 みずほ銀行『コンテンツ産業の展望2022～日本企業の勝ち筋～』、(一社)日本動画協会『アニメ産業レポート』、SPEEDA『アニメ企画・制作業界の動向』『ゲーム業界の動向』
(一社)コンピューターエンタテインメント協会『2022CESAゲーム白書』、角川アスキー総合研究所『ファミ通ゲーム白書2022』等

1.2 調査実施内容

(2) ゲーム分野の産業構造調査の主題及びアプローチ

- ゲーム分野については、貴省内での先行調査が限定的であることを踏まえて、政府による支援策を検討する材料とするための基礎資料を整えることを目的とし、「ゲーム分野全体ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか」および「シフトチェンジを踏まえたゲーム産業の今後の方向性に対して、日本企業はどのような戦略をとるべきか」の2つの調査主題を設定

調査の背景

- 日本はかつて、コンシューマーゲームを中心としてゲーム産業を発展させ、世界をリード
- その後、米中も追随
 - 米国：PCゲーム中心として発展、PCとハード機の融合以降、コンシューマ領域でも台頭
 - 中国：2014年の規制緩和以降、モバイルゲームを軸に発展
- 現時点での世界における日本市場のシェアは、中国・米国に次ぐ第3位
- 近年はスマートフォンの浸透によりモバイルゲームの比重が高まる（コンシューマー48%、モバイル52%と拮抗、2020年）
- 世界のゲーム市場全体として中長期的にも大きな成長予測

ゲーム分野における課題

- モバイルは海外でチャンスだが競争激化
 - 市場規模が高まっているモバイルは、比較的参入障壁が低いことから競争が激化
 - モバイルゲームに取り組む日本企業は、海外市場においてはシェア上位に入れず苦戦
- 多くの日本企業は海外展開に苦戦
 - 日本会社で海外で大きく売り上げているのは任天堂・ソニーのみ、他は国内市場に依存
 - 中国は市場規模としては大きい、依然として規制により参入障壁が大きい
- 日本の強みの消失危機
 - 日本の強みはコンシューマーで培った開発力だが、モバイルシフトにより強みを失う恐れ
- 新興勢力の台頭
 - Steam等プラットフォームにおいて、スタートアップ等によるインディーゲームの配信が増加

調査の主題及びアプローチ

- ✓ ゲーム産業では全体としてどのようなシフトチェンジが起こりつつあるか



- 2.1. ゲーム産業のシフトチェンジに関する調査
- 2.2. 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査を通じて導出

- ✓ シフトチェンジを踏まえて、日本のモバイルゲーム企業はどのような姿を目指すべきか、また政府はどのような支援策を講ずるべきか



- 2.2. 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査
- 2.3. 事業者による討議（ゲーム産業の国際競争力強化に向けた研究会）を通じて導出

1.2 調査実施内容

(3) アニメ分野の産業構造調査の主題及びアプローチ

- アニメ分野については、世界のアニメ産業の潮流や産業構造の変化をふまえて、「独立系スタジオはグローバル市場でどのように戦っているのか」及び「シフトチェンジを踏まえたゲーム産業の今後の方向性に対して、日本企業はどのような戦略をとるべきか」の2つの調査主題を設定

調査の背景	アニメ分野における課題	調査の主題及びアプローチ
- アニメーション産業は映像産業全体の中では限定的な市場であるものの、日本は独自の「Anime(アニメ)」により独自の地位を確立 - 多様性のある作品世界や物語、手描きの高い技術力に強み - アニメ関連産業の市場は約2.4兆円規模 - 流通はコロナ禍を契機に映像配信にシフト - 配信市場が急伸し、2020年にはTVアニメ市場と逆転 - 海外市場は継続的に拡大 - 海外展開は2010年代から成長し、2020年には国内市場と逆転(海外契約数が19-20年で5倍増) - 放送コンテンツ輸出の9割はアニメ作品 - 歴史的に人気のある有力IPは、ゲームや商品化などの二次利用により大きな経済圏を確立 - 多重下請構造により、アニメ業界の待遇・労働条件は厳しい傾向	- 制作・流通のデジタルシフト等による地位の低下 - 制作面では海外スタジオのデジタル技術の高度化とそれに伴う表現力が向上 - 流通面では外資ディストリビュータの存在感が高まり、相対的に日本のポジションは低下 - 新規IPによるオリジナル作品の制作機会の減少 - 配信では漫画などからの原作モノの人气が高くオリジナル制作は高リスクに - 制作スタジオによるアニメ制作市場は約3,000億とアニメ関連市場全体からは限定的な市場規模(アニメ関連市場の8分の一) - 製作会社のうち海外展開に成功しているIPは一部のみであり、活用不十分なIPが未だ多数ある - アニメ業界の待遇条件から新規流入人材が不足 - 海外事業人材やエンジニアが不足 - アニメ分野については事業者検討会を通じて、課題の識別までできていることから、対象を絞った調査を行うべき	✓ 独立系のアニメスタジオは、グローバル市場において、どのように戦っていけばよいか ↓ 3.1.アニメスタジオの戦い方に関する調査 を通じて導出 ✓ 日本にアニメスタジオはどのような姿を目指すべきか、また政府はどのような支援策を講ずるべきか ↓ 3.2.事業者による討議(コンテンツ海外展開拡大検討委員会) を通じて導出

2章 ゲーム産業の産業構造に関する調査

2.1 ゲーム産業のシフトチェンジに関する調査

2.1.1 ゲーム市場の観点でのシフトチェンジ

- ゲームソフト（ハードを除く）の市場規模は、地域別では新興市場（東南アジア、南米等）が拡大しつつあるものの、従来のゲーム市場の中心国（北米、中国）が今後も市場全体を牽引する見込みであり、デバイス別ではモバイルの市場規模が大きさ、伸び率ともに最大となる見込みである
- 新興国市場である東南アジア、中東・アフリカ、南米市場が、従来のゲームの中心市場である米国・中国・日本市場以上のペースで拡大する見込みであり、市場全体の拡大に寄与している
- セグメント別でみると、①モバイル市場の継続的な拡大、②オンライン化の一層の促進とクラウドの急成長、が今後見込まれる

① モバイル市場の継続拡大

デバイス別では、モバイル、コンソール、PCの各デバイスとも増加するが、中心市場・新興市場ともにモバイルの市場規模と伸び率がコンソール・PCに比べて大きいいため、今後もモバイルの市場規模が最大であり、その割合は増加する見込み

② オンライン化の一層の促進とクラウドの急成長

ゲームの頒布方法別では、パッケージに対するオンライン（無形頒布）が増えており、ダウンロードに加えて、クラウドゲームが今後急速に伸長することが予想される

2.1.2 ゲーム企業の視点でのシフトチェンジ (1/2)

1. ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれ

- プレイヤーの観点では、①総合系ゲーム企業の台頭、②中国・韓国系企業の台頭、③独立系ゲームパブリッシャの出現、④巨大IT企業の参入が起きている

① 総合系ゲーム企業の台頭

グローバルでのモバイルゲームの産業構造としては、IP版權をもつコンソール系企業がパブリッシャーとして上位にランクイン、モバイル企業がコンソール系企業に買収されるなど、版權・コンソール・PCの事業領域を併せ持つ企業の存在感が大きくなってきている

② 独立系ゲームパブリッシャーの出現

ゲーム特化VCや総合出版社の支援を受けて、独立系ゲームパブリッシャーや個人クリエイターが新たに出現している

③ 巨大IT企業の参入

GAFA等の巨大IT企業がゲーム業界に参入し、プラットフォーム開発に動いているが、コンテンツ開発においては苦戦をしている

2.1.2 ゲーム企業の視点でのシフトチェンジ (2/2)

2. 企業の戦い方

- 企業の戦い方の観点では、①開発費・運営費の巨額化、②開発ゲームの主戦場の変化、③マルチプラットフォームの進展、④モバイルゲームによるIP展開増加、⑤ファンコミュニティへの対応強化、といった変化が生じている

① 開発費・運営費の巨額化

デバイスの高性能化により生じたゲームの開発規模増大に伴う人工の増加や、エンジニアの人件費の高騰化に伴い開発費が増大している

② 開発ゲームの主戦場の変化

開発規模の増大や複雑化に伴い、従来のデベロッパーの中でも主戦場を変えつつある企業が出てきている

③ マルチプラットフォームの進展

リーチ可能なユーザーが増え、またネットワーク効果も見込まれることからPCやコンソールとのマルチプラットフォーム化が進展し、デバイス間の垣根が低くなっている

④ モバイルゲームによるIP展開増加

人気IPを活用したゲームは海外市場でも売れており、モバイルゲームのIP展開における役割が強まっている

⑤ ファンコミュニティへの対応強化

DiscordやRedditなどの普及により、ファンコミュニティの参加人数が増加しており、これらのコミュニティへのマネジメントが重要となっている

3. 企業間活動

- 企業間活動としては、①事業領域拡大に向けたM&Aの活発化、②海外市場でのアライアンスの変化、③版元・パブリッシャー・デベロッパーのパワーバランスの変化、が生じている

① 事業拡大に向けたM&Aの活発化

事業領域の拡大や有力コンテンツの獲得、開発力強化などを目的として、有力企業はM&Aを活発に行っている

② 海外市場でのアライアンスの変化

海外拠点での現地市場に向けた開発や中国などの現地企業との共同開発など海外市場でのアライアンス形態にも変化が生じている

③ 版元・パブリッシャー・デベロッパーのパワーバランスの変化

版元優位の状況は依然あるものの、開発力がより重要となる中、デベロッパーが徐々にその立場を強くしている

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

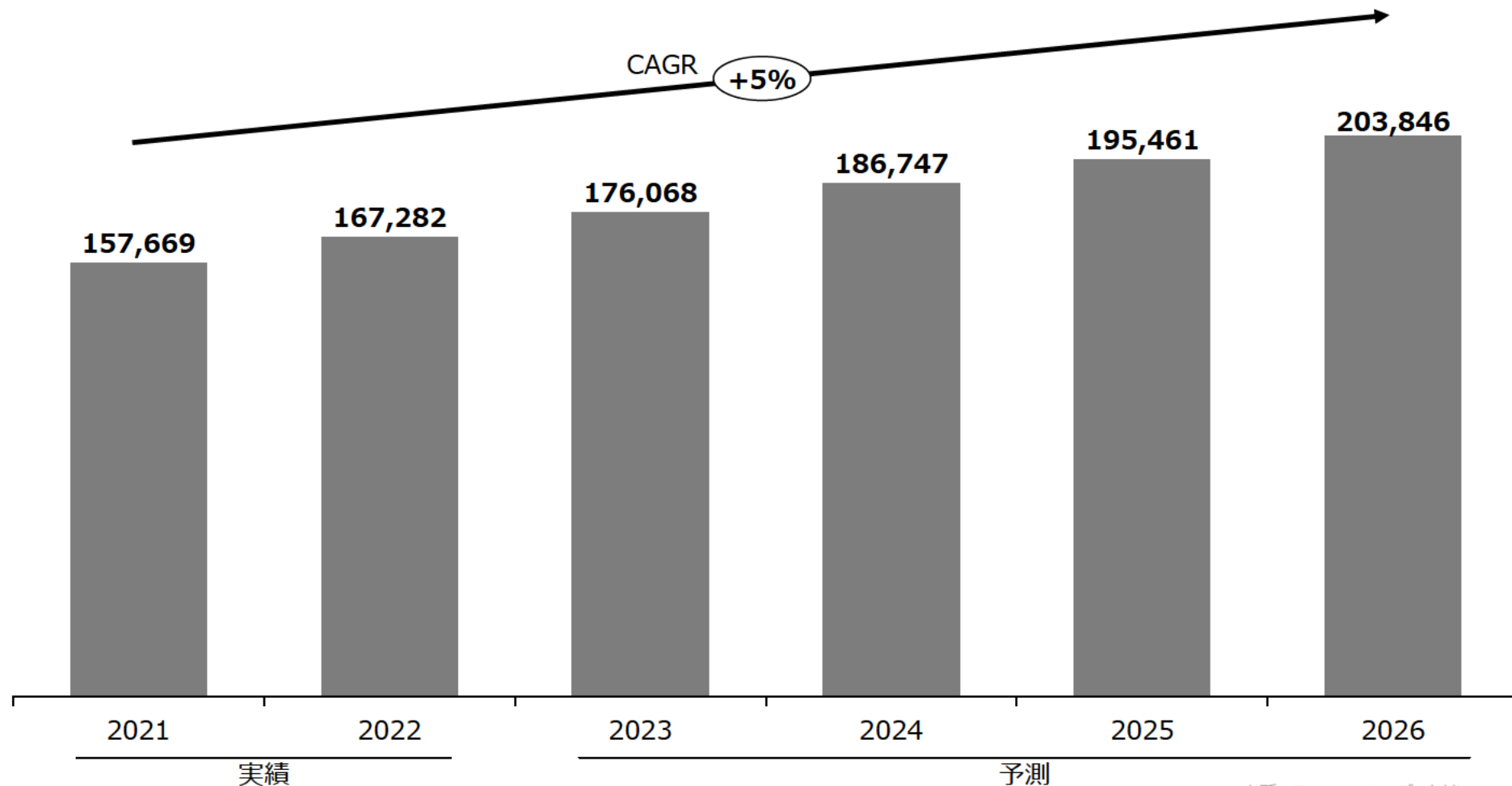
1. ゲーム業界の主要なプレーヤーの顔ぶれ
2. 企業の戦い方
3. 企業間活動

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（ゲーム業界全体）

(1) 市場全体での推移

- 世界全体でのゲームソフトの市場規模は、2021年から2026年にかけて、年平均成長率5%での成長が予想されている

ゲームソフト市場規模推移（全世界 単位：USD mil）



出所：Euromonitorデータより
PwC分析

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（ゲーム業界全体）

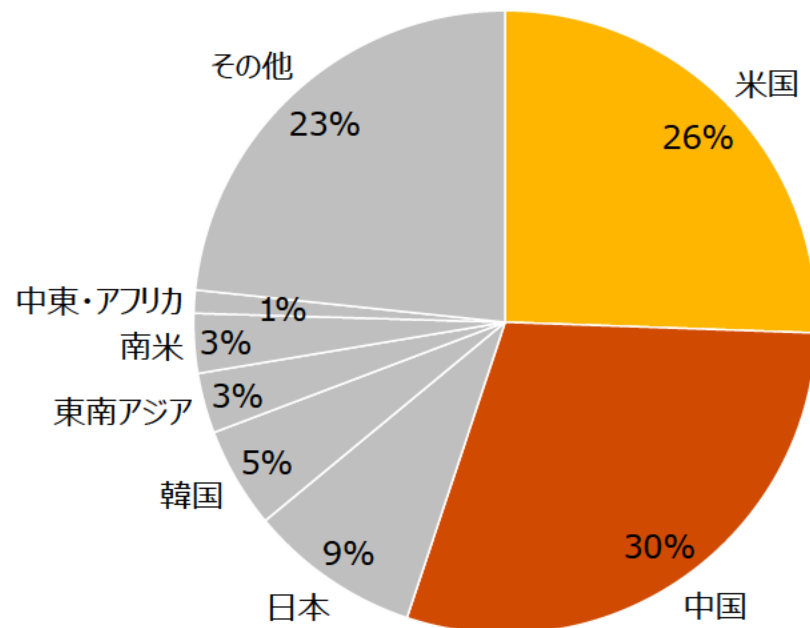
(1) 市場全体での推移

- 中心的な市場という観点では、従来からのゲーム市場の中心国である米国、中国が今後も市場を牽引すると予想されている

世界における各市場の比率変化

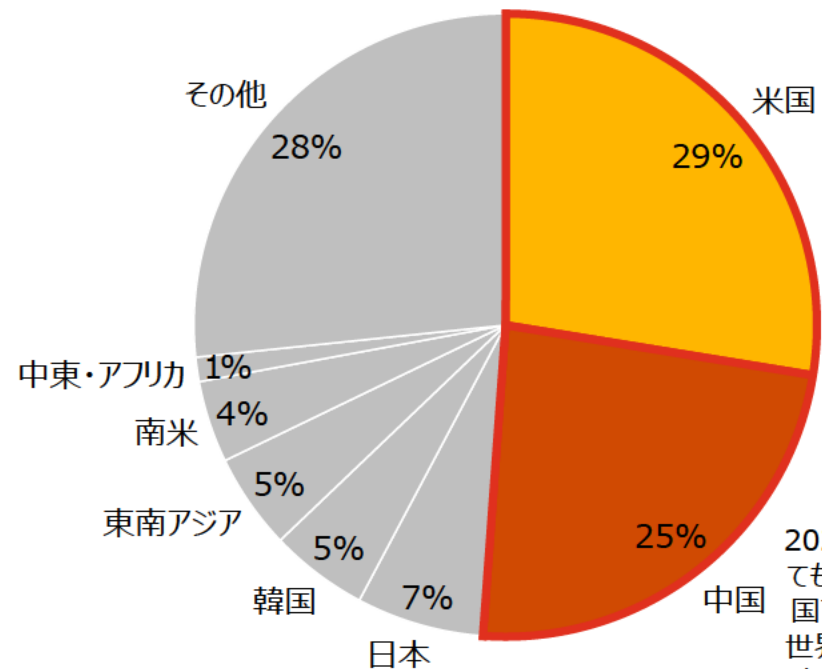
2021年

全世界市場規模：157,669 USD mil



2026年

全世界市場規模：203,845 USD mil（見込み）



2026年においても、米国・中国市場だけで世界市場の過半数を占める

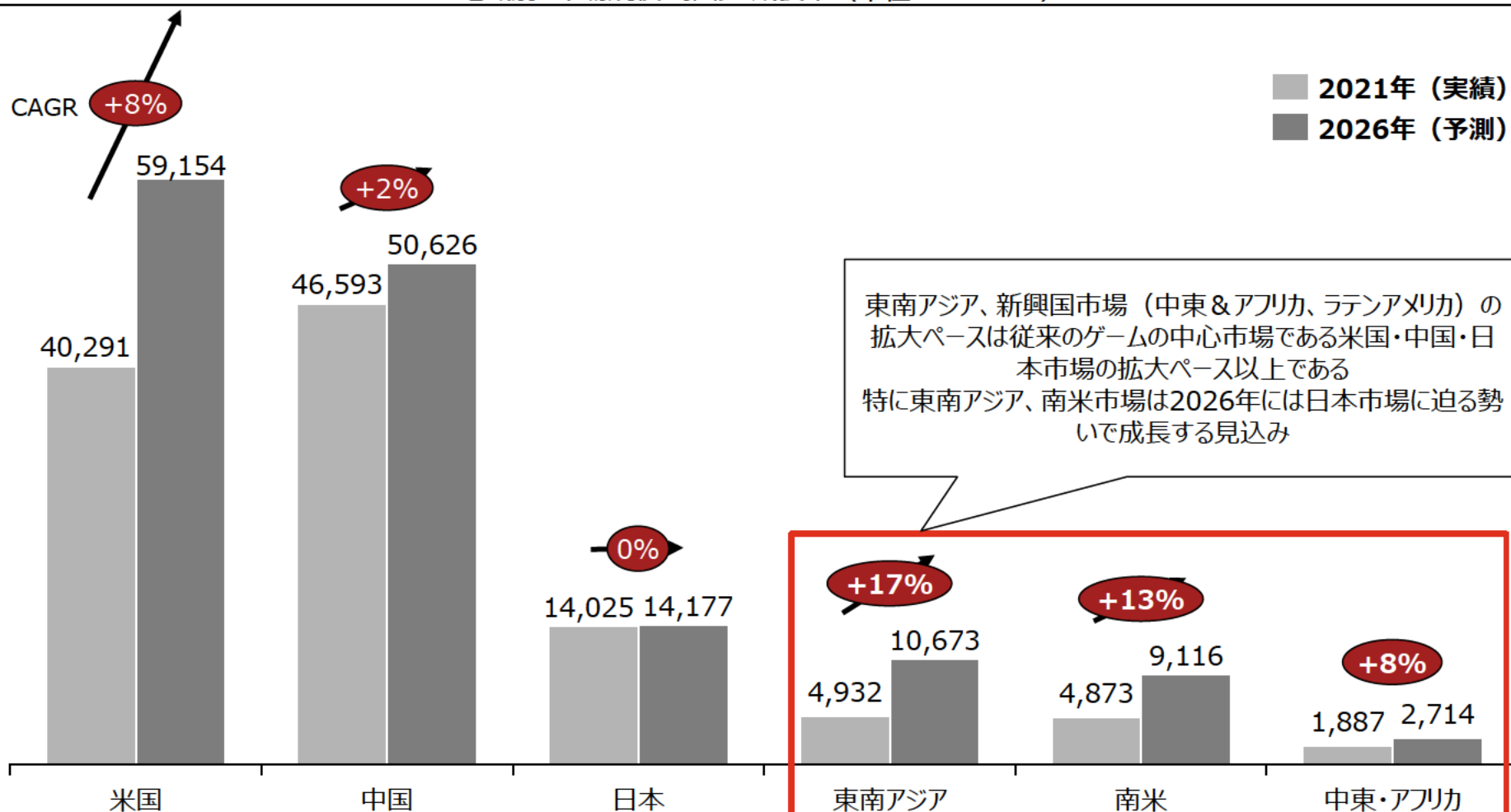
出所：Euromonitorデータより
PwC分析

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（ゲーム業界全体）

(1) 市場全体での推移

- しかしながら、新興国市場である東南アジア、中東・アフリカ、南米市場が、従来のゲームの中心市場である米国・中国・日本市場以上のペースで拡大する見込みであり、市場全体の拡大に寄与すると思われる

地域別 市場規模の推移と成長率（単位：USD mil）

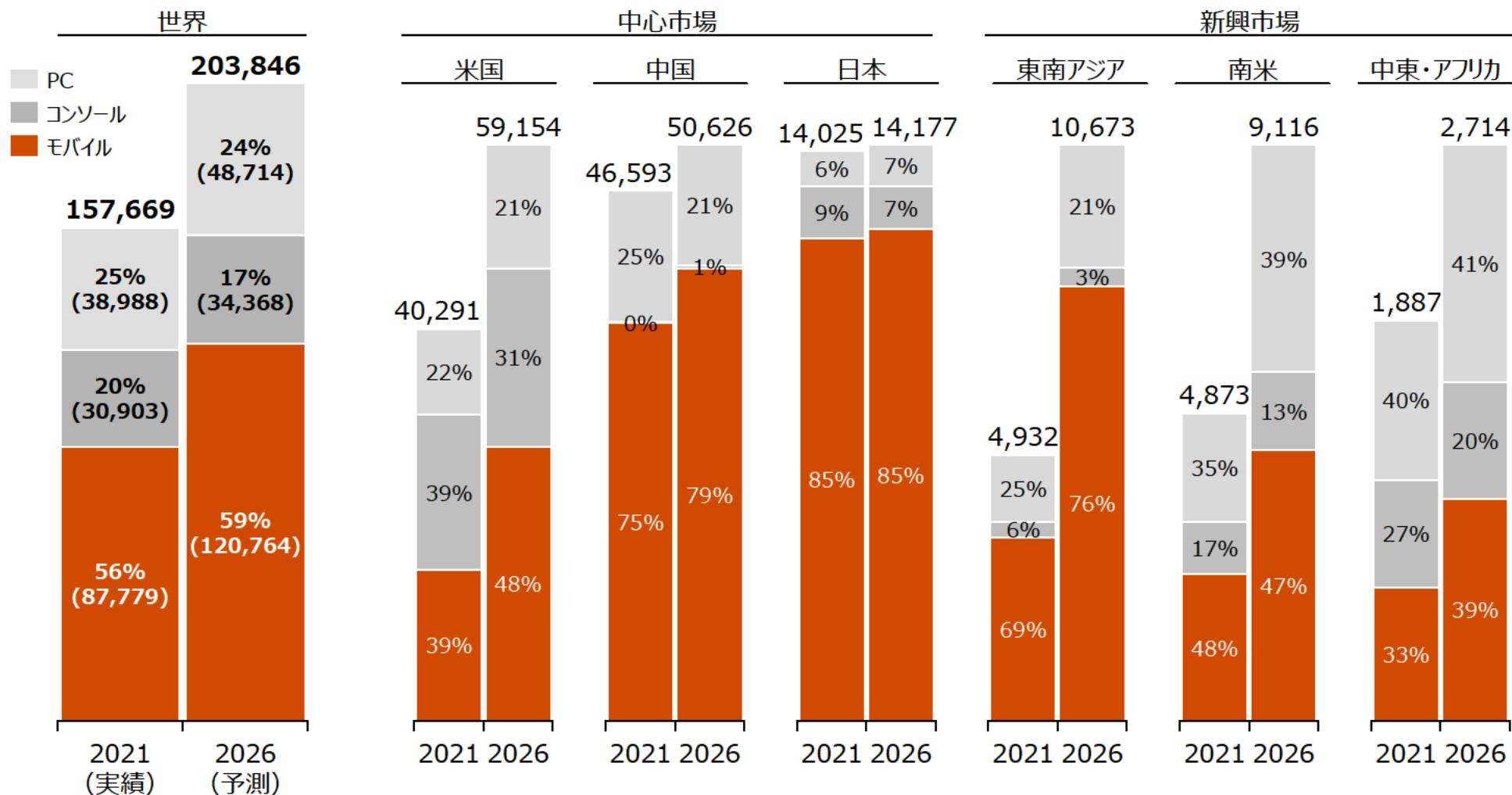


2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（ゲーム業界全体）

(2) セグメント単位での推移

- デバイス別市場規模では、中心市場・新興市場ともにモバイルの市場規模が際立っており、2026年にかけてさらにモバイルシフトは加速する見込み

デバイス別市場規模（単位：USD mil）



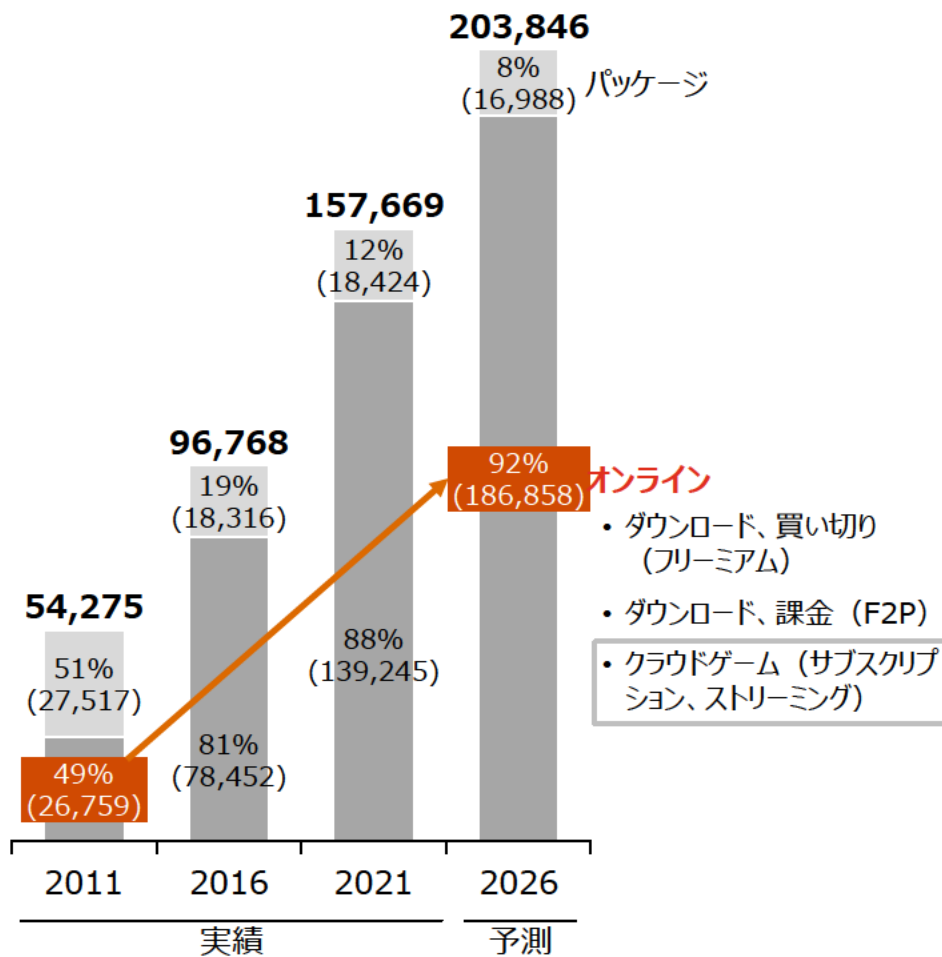
出所：EuromonitorデータよりPwC分析
PC=Euromonitor定義上のComputer games + Online Games

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（ゲーム業界全体）

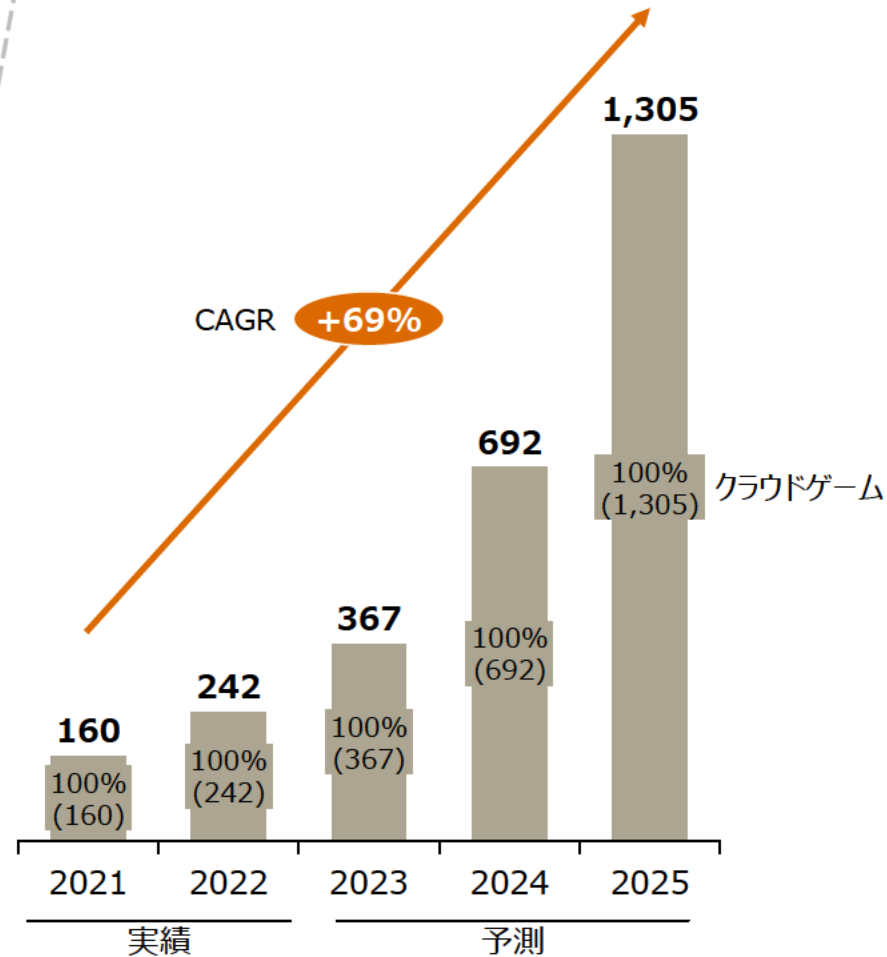
(2) セグメント単位での推移

- ゲームの頒布方法別では、パッケージに対するオンライン（無形頒布）が増えている。ダウンロードに加えて、クラウドゲームが今後急速に伸長することが予想される

パッケージ・オンライン別売上推移（全世界 単位：USD mil）



クラウドゲーム市場規模推移予測（全世界 単位：USD mil）



出所：

左：EuromonitorデータよりPwC分析

右：Frost&sullivan「Analysis of the Global Cloud Gaming Market」

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

1. ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれ
2. 企業の戦い方
3. 企業間活動

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- ・ モバイルゲーム業界のプレイヤーに関する動きとして、プレイヤーの事業拡大、独立系パブリッシャーの出現、BigTechの参入、の3つが存在

各プレイヤーの 事業拡大

- ・ 各プレイヤーとも、版元・パブリッシャー・デベロッパーを兼ねる方向、デバイスを広げる方向の両方向に事業領域を拡大

独立系ゲームパブリッシャーの出現

- ・ 大手ゲーム企業に所属していたクリエイター等が独立して設立した独立系ゲームパブリッシャーが出現し始めており、その背景にゲームベンチャー特化型VCの出現とその投資額の増加がある
- ・ 集英社・講談社などの総合出版社が個人クリエイターに出資し、自社名義でパブリッシュする動きの登場

巨大IT企業の参入

- ・ プラットフォーマーとしての参入に関して、アプリストアなど既存のモバイルゲームプラットフォームに加えて、各社新たなプラットフォーム開発（クラウドゲーム、メタバース）に動く
- ・ 開発側としての参入としても、各社取り組み始めている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- モバイルゲーム業界のプレイヤーに関する動きとして、プレイヤーの事業拡大、独立系パブリッシャーの出現、BigTechの参入、の3つが存在

各プレイヤーの 事業拡大

- 各プレイヤーとも、版元・パブリッシャー・デベロッパーを兼ねる方向、デバイスを広げる方向の両方向に事業領域を拡大

独立系ゲームパブリッシャーの出現

- 大手ゲーム企業に所属していたクリエイター等が独立して設立した独立系ゲームパブリッシャーが出現し始めており、その背景にゲームベンチャー特化型VCの出現とその投資額の増加がある
- 集英社・講談社などの総合出版社が個人クリエイターに出資し、自社名義でパブリッシュする動きの登場

巨大IT企業の参入

- プラットフォーマーとしての参入に関して、アプリストアなど既存のモバイルゲームプラットフォームに加えて、各社新たなプラットフォーム開発（クラウドゲーム、メタバース）に動く
- 開発側としての参入としても、各社取り組み始めている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレーヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- モバイルゲーム業界のプレーヤーについて、事業領域（開発・リリースにおける立場別）では、自社IPを有し、ゲームの開発・リリースまで一貫して行うことができる、版元・パブリッシャー・デベロッパーを兼ねる企業が上位にランクインし、存在感を増している

モバイルゲーム 消費支出額順位	社名	事業領域：ゲーム開発・リリースにおける立場別 (◎…盛んな領域)			備考
		版元	パブリッシャー	デベロッパー	
1	Tencent Holdings Ltd	○ (子会社がメイン)	◎	◎ (子会社がメイン)	度重なる買収や出資により、有望なIPやデベロッパーを獲得してきた
2	NetEase Inc	◎ (自社IP)	◎	◎ (自社開発)	自社開発だけでなく、他社IPゲームの開発、パブリッシュも実施
3	Activision Blizzard Inc	◎ (自社IP)	◎	◎ (子会社がメイン)	デベロッパーを子会社に持ち、自社グループ内で開発、パブリッシュを行っている
4	Playrix	○ (自社IP)	◎	○ (自社開発)	スマートフォン向けのアプリを開発、パブリッシュのカジュアルゲームの開発に力を入れている
5	Zynga Inc(ZNGA)	○ (自社IP)	◎ (テイクツー)	◎ (テイクツー)	2022年1月、コンソール・PCメインの大手ゲーム企業テイクツーによって買収
6	Supercell Oy	○ (自社IP)	◎	○ (自社開発)	「CLASH OF CLANS」「CLASH OF ROYALE」などの5つのゲームに特化
7	Playtika Holding Corp(PLTK)	○ (自社IP)	◎	○ (カジュアルゲーム開発)	カジュアルゲームの開発、パブリッシュに力を入れている
8	Roblox Corp(RBLX)	○※	◎	○※	※創作ゲーム共有プラットフォームの提供
9	Netmarble Corp	○ (自社IP)	◎	◎ (子会社がメイン)	スマートフォン向けのモバイルゲームを中心にハイクオリティなゲームを企画・提供
10	miHoYo	○ (自社IP・原神)	◎	◎ (自社開発、原神)	自社内でコンテンツ作り・運営・パブリッシュを行う。全部社内体制

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- モバイルゲーム業界のプレイヤーについて、事業領域（デバイス別）では、モバイルゲーム上位企業のPC・コンソールへの進出、コンソールソフト企業の上位ランクイン、上位のモバイル企業がコンソール系企業に買収されたりするなど、モバイル・PC・コンソールをすべて取り扱う総合系企業の存在感が増加している

モバイルゲーム 消費支出額順位	社名	事業領域：デバイス別 (◎…中心的な領域)			備考
		モバイル	PC	コンソール	
1	Tencent Holdings Ltd	◎	○	△ (提携)	モバイルがメインだが、PC・コンソールを扱う企業への出資・提携も盛ん
2	NetEase Inc	◎	○	展開予定	家庭用ゲーム機用のタイトル開発のため、中国と東京を拠点とする「桜花スタジオ」を設立
3	Activision Blizzard Inc	○	◎	◎	様々なデバイスでゲームを開発
4	Playrix	◎	○		メインはモバイル・PC向けのゲーム開発。ただし、モバイルでしか遊べないタイトルも複数ある
5	Zynga Inc(ZNGA)	◎	◎ (テイクツー)	◎ (テイクツー)	2022年1月、コンソール・PCメインの大手ゲーム企業テイクツーによって買収
6	Supercell Oy	◎			モバイルに特化
7	Playtika Holding Corp(PLTK)	◎			モバイル・カジュアルゲームに特化
8	Roblox Corp(RBLX)	○※	○※	○※	※創作ゲーム共有プラットフォームの提供
9	Netmarble Corp	◎	○	○	PC・コンソール向けの開発もおこなっているが、メインはモバイル
10	miHoYo	◎	○	○	PC・コンソールでもプレイ可能な大型マルチプラットフォーム展開タイトル『原神』をリリース

モバイル以外が主力の企業や、モバイル以外のデバイスにタイトルを展開する企業も多い

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- モバイルゲーム業界のプレイヤーに関する動きとして、プレイヤーの事業拡大、独立系パブリッシャーの出現、BigTechの参入、の3つが存在

各プレイヤーの 事業拡大

- 各プレイヤーとも、版元・パブリッシャー・デベロッパーを兼ねる方向、デバイスを広げる方向の両方向に事業領域を拡大

独立系ゲームパブリッシャーの出現

- 大手ゲーム企業に所属していたクリエイター等が独立して設立した独立系ゲームパブリッシャーが出現し始めており、その背景にゲームベンチャー特化型VCの出現とその投資額の増加がある
- 集英社・講談社などの総合出版社が個人クリエイターに出資し、自社名義でパブリッシュする動きの登場

巨大IT企業の参入

- プラットフォームとしての参入に関して、アプリストアなど既存のモバイルゲームプラットフォームに加えて、各社新たなプラットフォーム開発（クラウドゲーム、メタバース）に動く
- 開発側としての参入としても、各社取り組み始めている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）
(1) ゲーム業界の主要なプレーヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- ・ 大手ゲーム企業に所属していたクリエイター等が独立して設立した独立系ゲームパブリッシャーが出現し始めている

独立系ゲームパブリッシャーの一例

会社名	設立年	所在地	概要
Funzy	2020	イスラエル	・ ゲーム業界で20年の経験を持つ3名により創設されたベンチャー企業。 ・ 高品質なカジュアルゲームの作成を行う
Superplus	2015	フィンランド	・ 元Rovio（フィンランドに本社のあるコンピュータゲーム開発・エンターテインメント企業）から独立した開発者が設立 ・ モバイルデバイス向けのカジュアルマルチプレイヤーゲームの作成を行う
FRVR	2014	ポルトガル	・ インスタントゲーム配信プラットフォームおよびマルチプラットフォームアプリゲームの開発を行っている
タツマキゲームズ	2021	日本	・ 面白法人カヤックにてハイパーカジュアルゲームの開発チームの一員であった畑佐氏が設立した、ハイパーカジュアルゲームの企画・開発・コンサルティングを行う

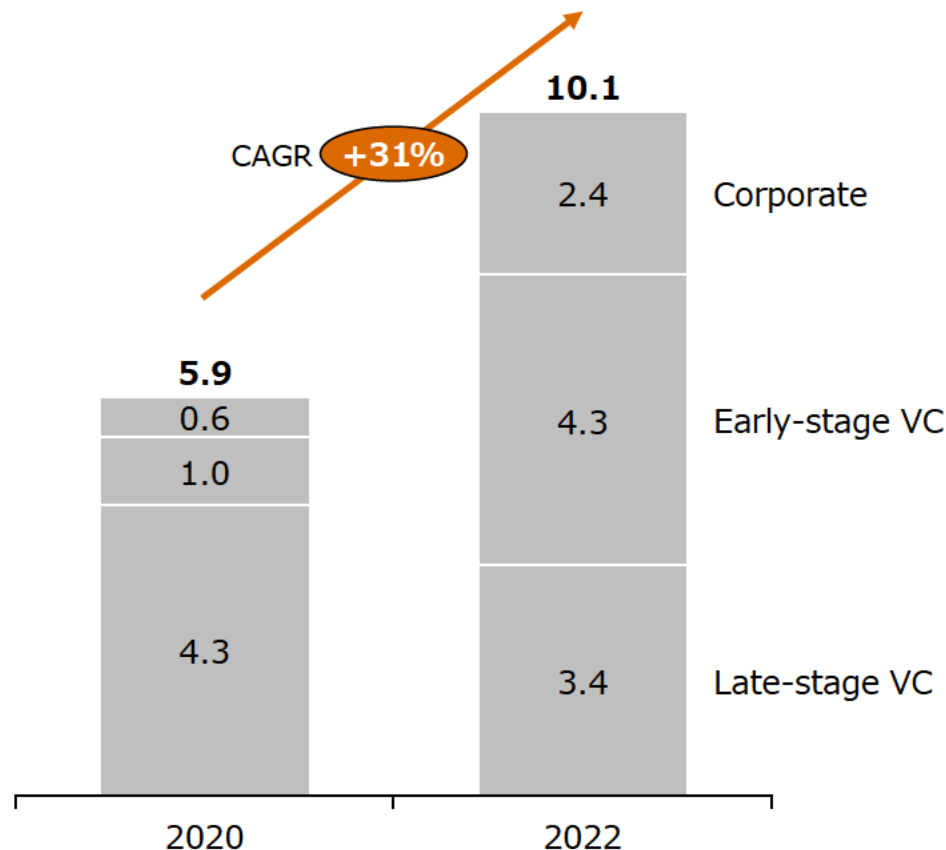
2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- ・ 独立系ゲームパブリッシャーが出現する背景に、ゲームベンチャー特化型VCの出現とその投資額の増加があると推察される

全世界でのゲームベンチャーに対する投資額の推移（10億ドル）

- ・ ゲームベンチャーに対するVCからの投資は増加傾向にある



ゲーム特化型VCの例

Sisu Game Ventures

- ・ 所在地：フィンランド
- ・ 設立年：2014年
- ・ アーリーステージを対象としたVC。過去30年間で、60以上のゲームスタートアップに投資

BITKRAFT

- ・ 所在地：米国・ヨーロッパ
- ・ 設立年：2016年
- ・ アーリーステージを対象としたVC。ゲーム、eスポーツ、インタラクティブメディア系への投資を行う

HIRO CAPITAL

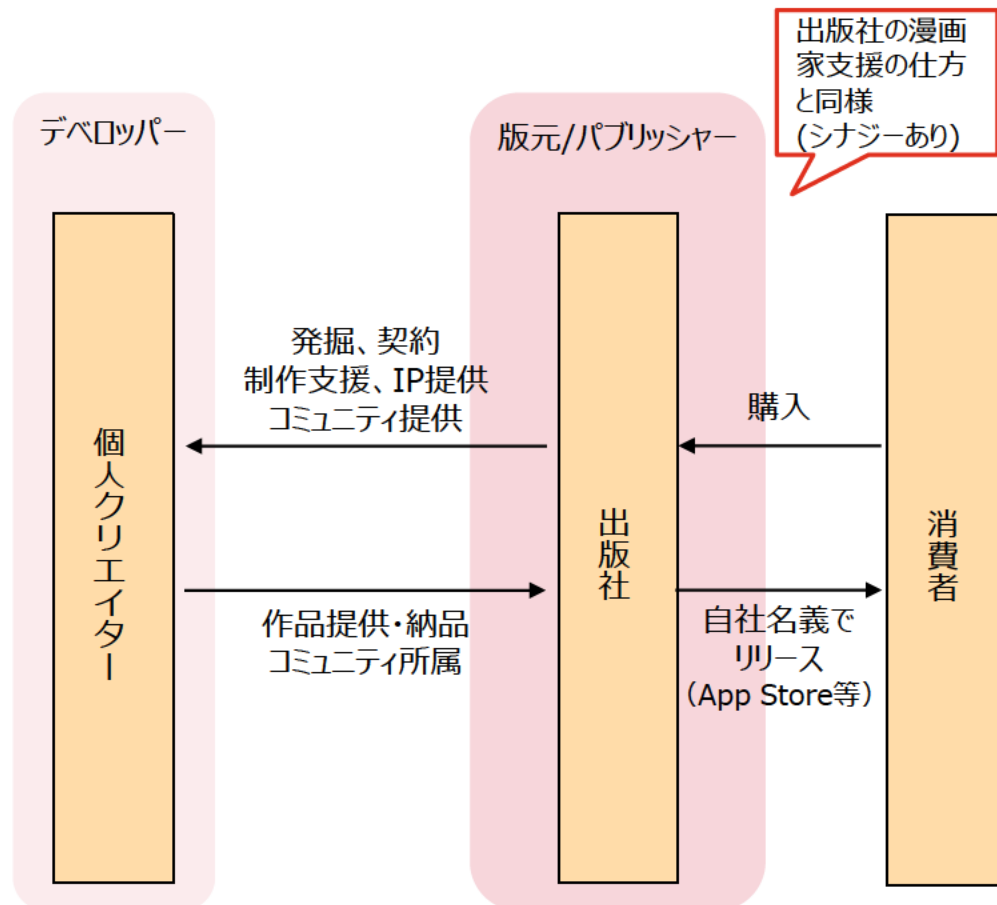
- ・ 所在地：英国
- ・ 設立年：2019年
- ・ ビデオゲーム、eスポーツ、ストリーミング、デジタルスポーツ系のベンチャーや、メタバーステクノロジーの創始者、ゲームクリエイターへの投資を行う

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- 集英社・講談社などの総合出版社のゲーム業界参入戦略として、個人クリエイターに出資してゲーム開発を支援し、完成したゲームを自社名義で出版する動きも登場し、将来的には自社IPを活用した大型ゲーム製作を目指すことも画策

取り組み概要



取り組みの例

- 集英社ゲームズ
 - 個人のゲームクリエイターに対して資金と広告・宣伝に関してサポートすべく、集英社ゲームクリエイターズCAMPを実施
 - 4,500名以上が登録
 - CAMPはコミュニティとしての役割も果たす
 - いずれはIPを生かした大きなゲームのリリースも画策
 - ベンチャーキャピタルとパブリッシャーを合わせたような組織を目指す
- 講談社ゲームクリエイターズラボ
 - インディーゲームクリエイター支援プロジェクトにより、支援金や担当編集者のサポートなどを提供
 - 「FAIRY TAIL」のオリジナルゲームコンテストの開催と企画の応募を開始

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（1）ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- ・ モバイルゲーム業界のプレイヤーに関する動きとして、プレイヤーの事業拡大、独立系パブリッシャーの出現、BigTechの参入、の3つが存在

各プレイヤーの 事業拡大

- ・ 各プレイヤーとも、版元・パブリッシャー・デベロッパーを兼ねる方向、デバイスを広げる方向の両方向に事業領域を拡大

独立系ゲームパブリッシャーの出現

- ・ 大手ゲーム企業に所属していたクリエイター等が独立して設立した独立系ゲームパブリッシャーが出現し始めており、その背景にゲームベンチャー特化型VCの出現とその投資額の増加がある
- ・ 集英社・講談社などの総合出版社が個人クリエイターに出資し、自社名義でパブリッシュする動きの登場

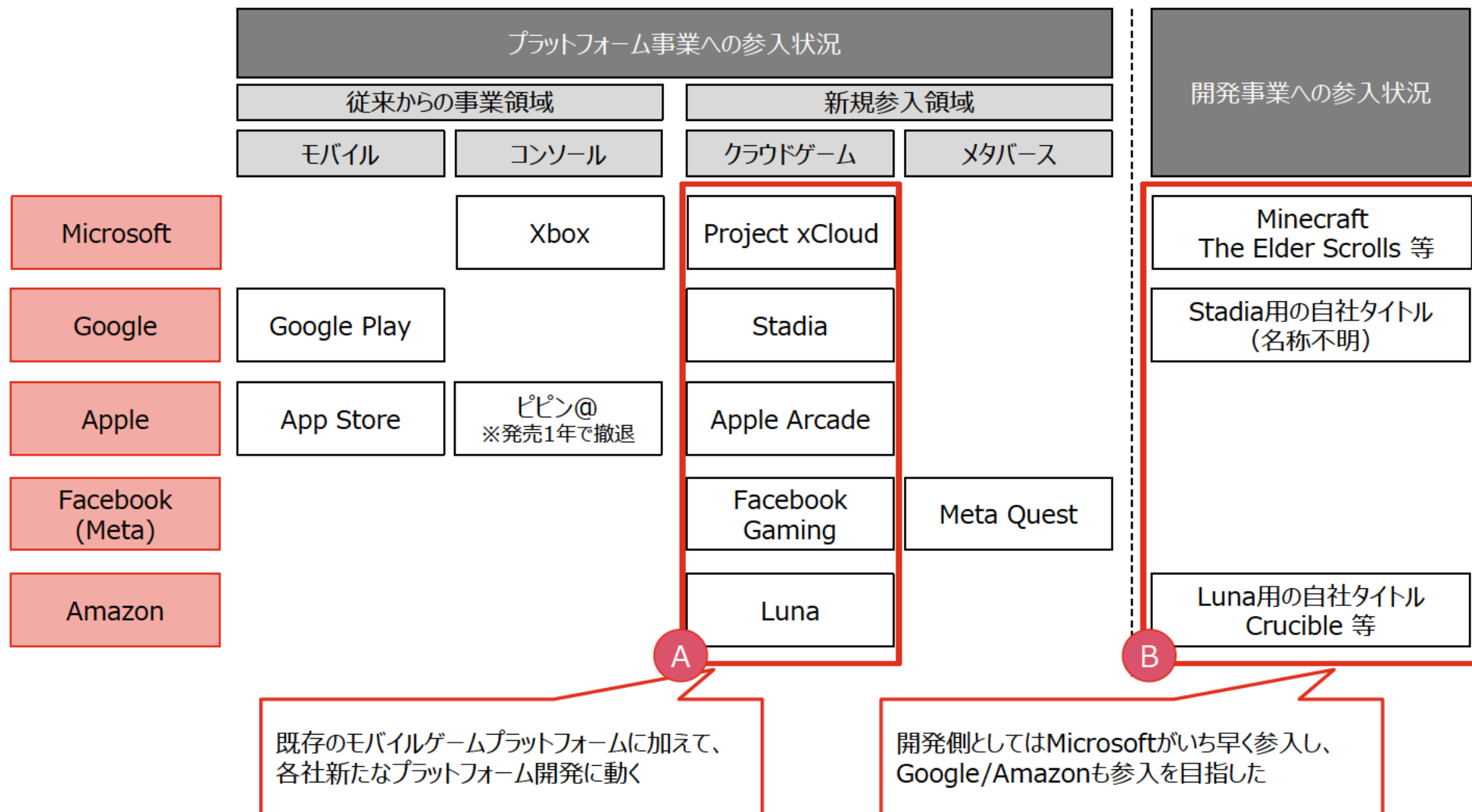
巨大IT企業の参入

- ・ プラットフォーマーとしての参入に関して、アプリストアなど既存のモバイルゲームプラットフォームに加えて、各社新たなプラットフォーム開発（クラウドゲーム、メタバース）に動く
- ・ 開発側としての参入としても、各社取り組み始めている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- 技術の進展に伴い、ゲームと親和性の高い技術・サービスを持つ／開発を進める巨大IT企業がゲーム業界に参入している



2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- プラットフォームとして、GAFAM各社は新たにクラウドゲームやメタバースといった領域での参入を画策するが、特にクラウドゲームプラットフォームの先行きは不透明である

A 新たなクラウドゲームプラットフォーム開発

クラウドゲーム		
Microsoft	Project xCloud	・PCやスマートフォンからもXboxのゲームをプレイ可能に
Google	Stadia	・プラットフォームはサブスク、タイトルは買い切り型 ・プレイヤーを十分獲得できずに サービス終了
Apple	Apple Arcade	・サブスク型で複数ゲームが遊び放題 ・同社が展開するtoC向けプラットフォームセグメントにおいては売り上げの1割に満たず、 規模は小さめ
Facebook (Meta)	Facebook Gaming	・広告収入モデル、比較的単純なゲーム ・ 規模は小さめ
Amazon	Luna	・サブスク型で複数の料金プラン ・ 担当者のレイオフ などが報じられる

プラットフォーム

開発側

メタバース

Facebook (Meta)

Meta Quest

MetaはMeta Questを筆頭にメタバース関連のプラットフォーム構築を目指す
「コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する」「ソーシャルテクノロジーの次なる進化」

2019年の初代コンソール発売から現在までに複数の新型機を発売、2023年以降にも新型機発売予定

GAFAM各社がクラウドゲームのプラットフォーム構築を目指しているが、現状苦戦している

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(1) ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれの観点ではどうか（大きな入れ替わり等）

- 開発側としての参入において、MicrosoftはXbox向けソフトを開発するデベロッパーを多く買収する等して自社基盤を盤石にし、開発側として一定の地位を築くことに成功する一方で、GAFA各社は苦戦している

B 開発事業への参入

GAFAM各社の参入状況（開発側）

Microsoft	複数のゲーム会社の買収を繰り返して開発 ケイパビリティを強化し、「Minecraft」、 「The Elder Scrolls」などのヒット作品のデ ベロッパーとしての地位を確立
Google	Stadiaにおいて、自社ゲームスタジオ 「Stadia Games&Entertainment」を 設立するも、コストの問題などから作品を世 に出す前にスタジオ閉鎖
Apple	ゲーム開発には未参入
Facebook (Meta)	
Amazon	Amazon Game Studiosを設立し、自社 ゲームの開発を行うも、シューティングゲーム 「Crucible」など複数のゲームについて開発 を中断

GAFA各社は開発側としての参入に苦戦している

プラットフォーマー

開発側

Microsoftの成果

2002	Xbox発売
2002	英ゲームメーカー Rare買収
2005	Xbox 360発売
2011	Skype買収 ※ゲーム中継PF、SNS
2013	Xbox One発売
2014	Mojang(モヤン、代表作Minecraft) 買収
2018	英ゲームメーカー Playground Games買収
2018	英ゲーム開発スタジオ Ninja Theory買収
2018	Github買収 ※ゲーム開発環境
2020	米ゲーム開発会社 ZeniMax Media買収
2020	Xbox Series X/S発売
2022	Activision Blizzard買収

ゲーム開発における歩み

代表作

- Minecraft：販売本数2億3,800万本、世界で最も売れたゲーム
- The Elder Scrolls：RPGとしては世界で3番目の売上本数を誇るシリーズ（5,850万本）
- Forza Horizon：シリーズ5作目となる「Forza Horizon 5」は、Xbox史上最大のローンチ（1週間で1,000万人）

出所：Bloomberg記事等より
PwC分析

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

1. ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれ
2. 企業の戦い方
3. 企業間活動

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（2）企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- モバイルゲーム企業の戦い方の変化として、事業費の巨額化、開発ゲーム主戦場の変化、マルチプラットフォーム展開の隆盛、既存人気IPを利用したゲームの増加、ファンコミュニティなどを活用した新たなマーケティング手法の登場、の5つが存在

ヒットのため、
かける事業費
（開発費・運用費）
が巨額化

- 開発の複雑化に伴う開発人数・時間の増加、人件費の高騰による開発費の増加
- タイトルの継続に伴うタイトルのリッチ化等による運営費の増加

事業リスク増大に伴う
開発ゲーム
主戦場の変化

- 各企業は、開発費や運営費の高騰により大規模ゲームの開発から移行し、ハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に軸足を移す企業と、引き続き大規模ゲームの開発に取り組む企業に分離

同一タイトルを
マルチプラットフォーム
に展開し、
競争力を強化

- マルチプラットフォーム展開によりリーチできるユーザーが増加する、低コストでユーザー増加が可能
- ネットワーク効果で、もともとのデバイスのユーザーも増加

既存人気IPを
利用したゲームの増加

- 海外市場において日本IPの競争力が高く、グローバルで戦うためにIPを活用したモバイルゲーム開発が収益増加に重要

ファンコミュニティやゲー
ム実況利用者への
マーケティング手法の
登場

- Discord等にてモバイルゲームのファンコミュニティが形成され、各企業にとって配信先地域のファンコミュニティに合わせた取り組みをすることがマーケティング上重要
- 国内外でゲーム実況動画が増加、ゲームの認知度向上のために、ゲームパブリッシャー各社はガイドライン等でゲーム実況の隆盛を後押し

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- モバイルゲーム企業の戦い方の変化として、事業費の巨額化、開発ゲーム主戦場の変化、マルチプラットフォーム展開の隆盛、既存人気IPを利用したゲームの増加、ファンコミュニティなどを活用した新たなマーケティング手法の登場、の5つが存在

ヒットのため、
かける事業費
(開発費・運用費)
が巨額化

- 開発の複雑化に伴う開発人数・時間の増加、人件費の高騰による開発費の増加
- タイトルの継続に伴うタイトルのリッチ化等による運営費の増加

事業リスク増大に伴う
開発ゲーム
主戦場の変化

- 各企業は、開発費や運営費の高騰により大規模ゲームの開発から移行し、ハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に軸足を移す企業と、引き続き大規模ゲームの開発に取り組む企業に分離

同一タイトルを
マルチプラットフォーム
に展開し、
競争力を強化

- マルチプラットフォーム展開によりリーチできるユーザーが増加する、低コストでユーザー増加が可能
- ネットワーク効果で、もともとのデバイスのユーザーも増加

既存人気IPを
利用したゲームの増加

- 海外市場において日本IPの競争力が高く、グローバルで戦うためにIPを活用したモバイルゲーム開発が収益増加に重要

ファンコミュニティやゲー
ム実況利用者への
マーケティング手法の
登場

- Discord等にてモバイルゲームのファンコミュニティが形成され、各企業にとって配信先地域のファンコミュニティに合わせた取り組みをすることがマーケティング上重要
- 国内外でゲーム実況動画が増加、ゲームの認知度向上のために、ゲームパブリッシャー各社はガイドライン等でゲーム実況の隆盛を後押し

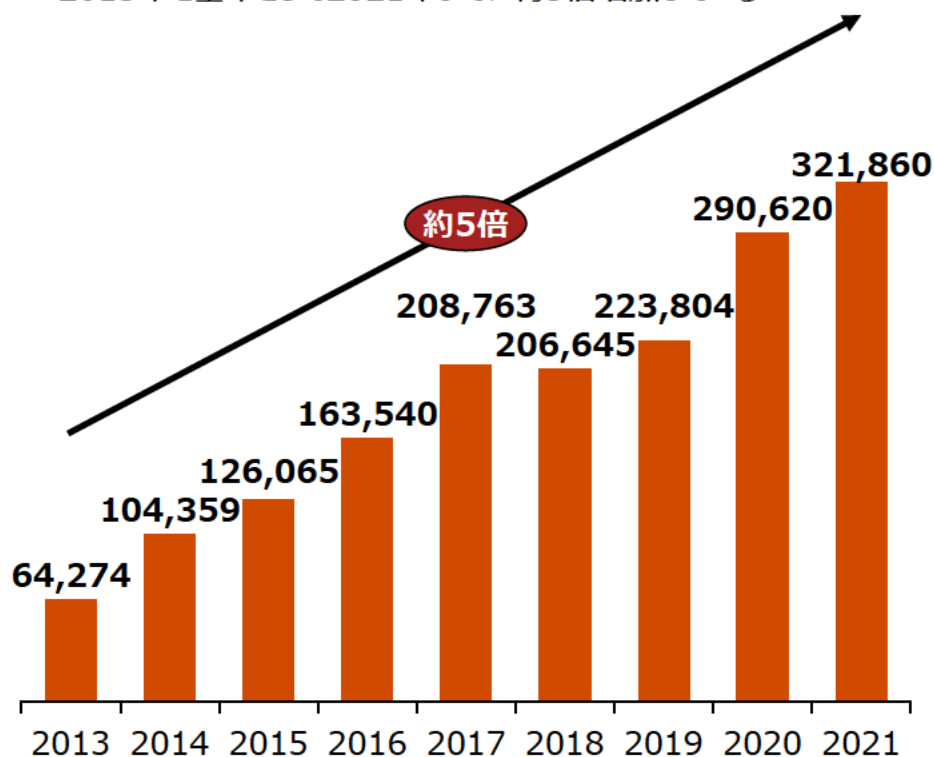
2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- 国内のモバイルゲームの開発費は、2010年代半ばから継続的に上昇を続けており、2013年から約5倍に増大している
- さらに3DCGによるハイクオリティゲームの開発費は10～30億円規模に巨額化している

1ゲームタイトルあたりの平均開発費の推移（単位：千円）

- 国内において、アプリゲームの平均開発費を経年比較したところ、2013年を基準として2021年までに約5倍増加している



- ハイクオリティゲームからハイパーカジュアルゲームまでを含むすべてのモバイルゲームの開発費
- 開発費はゲーム自体の開発に関わるコスト全てを含み、ゲーム運営サービスのためのサーバー、データベース、Webサイト等構築に関するコストは含まれない

ハイクオリティゲームの開発費の規模

- 主要なモバイルゲーム企業では、主力となるハイクオリティゲームの開発費が10～30億円規模に巨額化している

企業ヒアリングより（敬称略）



主要モバイル企業A

- 開発費は家庭用ゲームと同じくらいかかる
- 昔は安く作っていたがそれでは今は勝てない
10億以上かかる



主要モバイル企業B

- デバイスが高性能化したことにより、ゲームに求められるクオリティが上昇した。そのため、開発により多くのIT技術者が必要となり人件費が増加
- 高度な3Dゲームは20～30億円はかかる
- さらに大規模なゲームを開発するためにはもう一桁が増える



主要モバイル企業C

- 今はiPhoneの方がSwitchよりも性能が良く、アプリゲームのクオリティも上昇している。そのため開発費も上昇している

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- 開発費高騰の要因として、スマートフォンの高性能化に伴いアプリゲームに求められるクオリティやボリュームが増加したことによる開発人数・時間の増加とIT技術者の人件費高騰がある

開発にかかる人数・時間の増加

- スマートフォンの高性能化に伴い、アプリゲームに求められるクオリティが上昇し、開発に必要なIT技術者の人数と時間が増加している

デバイスの高性能化

- ディスプレイの解像度について、iPhoneを例として10年前と最新版を比較すると、**約5倍**となっている。解像度が高ければ高いほど、高画質なグラフィックゲームの開発が可能となる

SoC	発売年	解像度
iPhone14Plus	2022	1,284x2,778
iPhone 5	2012	640x1136

約5倍

ゲームクオリティの上昇

- PCやコンソールレベルのグラフィック、ボリュームのアプリゲームが開発可能となり、求められるクオリティ等が上昇



- スマートフォンの性能が上がっていることで**表現の幅も広がってきている**
- グローバル各社がハイクオリティゲームの開発に乗り出している**のでそのクオリティに負けることができない

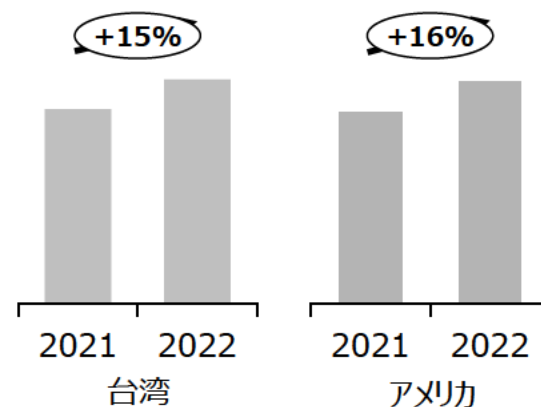
主要モバイル企業

開発人数・時間の増加

IT技術者の人件費高騰

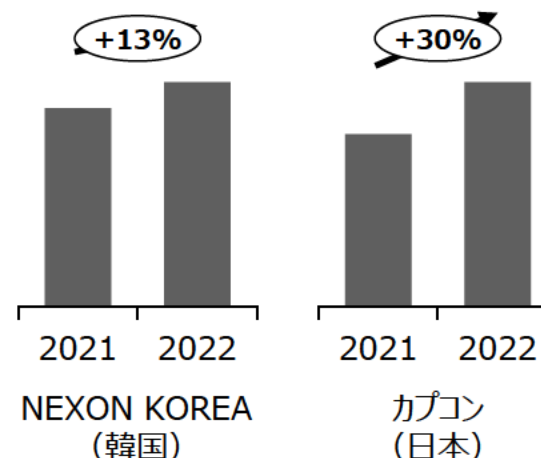
- 世界各国でIT技術者およびゲーム会社正社員の平均給与が2021年から2022年にかけて上昇している

国別IT技術者平均給与



出所：ヒューマンソシア株式会社『2022年度版：データで見る世界のITエンジニアレポートvol.6』

個別ゲーム企業別正社員平均給与



出所：NEXON KOREA : <https://www.hankyung.com/it/article/2021020160391>
カプコン : <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUF3181G0R30C22A3000000/>

出所：<https://www.apple.com/jp/vamp.jp/archives/246>

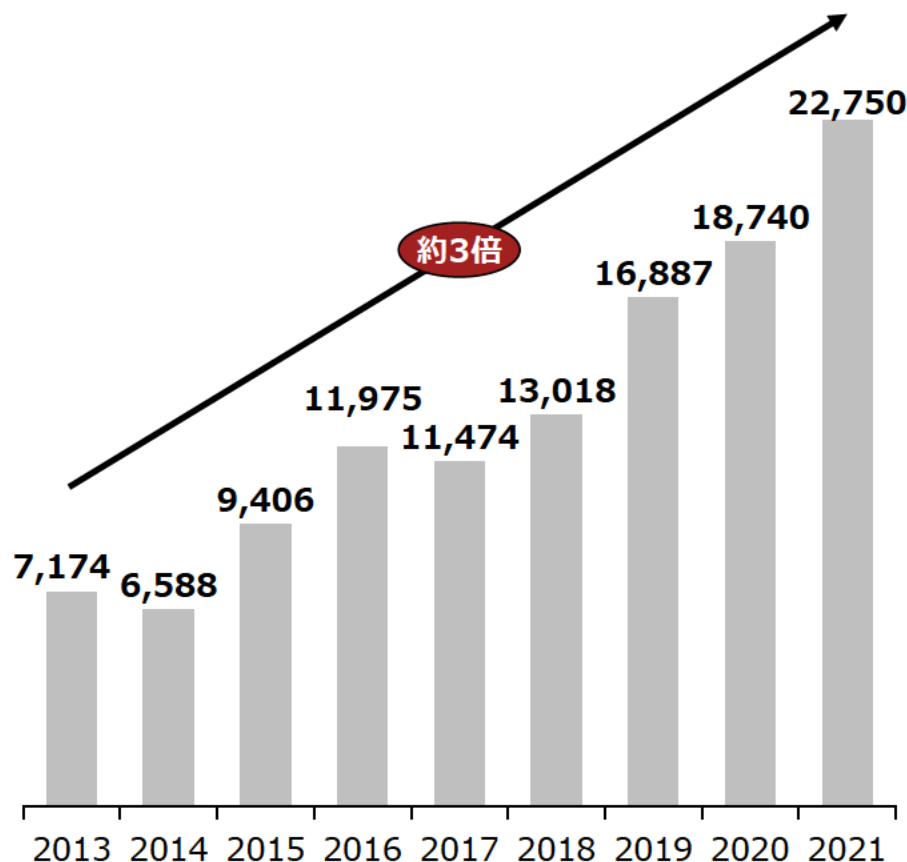
2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- ゲームタイトルが長期間継続するなかで、国内の各企業はユーザーを引き留めておくために、新キャラクターや新ステージの追加、ゲーム内イベントを積極的に行う。その結果、運営費が増大しており、海外市場でも同様の事象が発生している可能性が高い

国内における運営費の推移（単位：千円）

- モバイルゲームの運営費は、ほぼ毎年上昇しており、2013年から2021年では3倍超に拡大している



- 運営費は、ゲーム運営サービス、マーケティング、カスタマーサポート等ゲーム運営に関わるスタッフの人的費やインターネット通信費、サーバー関連費等含む運営に関わるすべてのコスト

運営費高騰の理由

タイトルの継続に伴い、ユーザーに飽きられないように、
✓ 新キャラクターや新ステージの追加
✓ ゲーム内イベントの増加
✓ アップデート回数増加
等施策が求められるようになっている



主要モバイル企業

運営、監視を行うエンジニアだけでなく、タイトルのリッチ化のためにクリエイターも必要なため、人件費が増大し、運営費も高騰する

長期間継続しているタイトルの例

ゲームタイトル	リリース年	最終更新日 ※2023.3.3時点	継続 年数
PUZZLE&DRAGONS	2012	2023.2.15	11年
Honor of Kings	2015	2023.2.27	8年

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

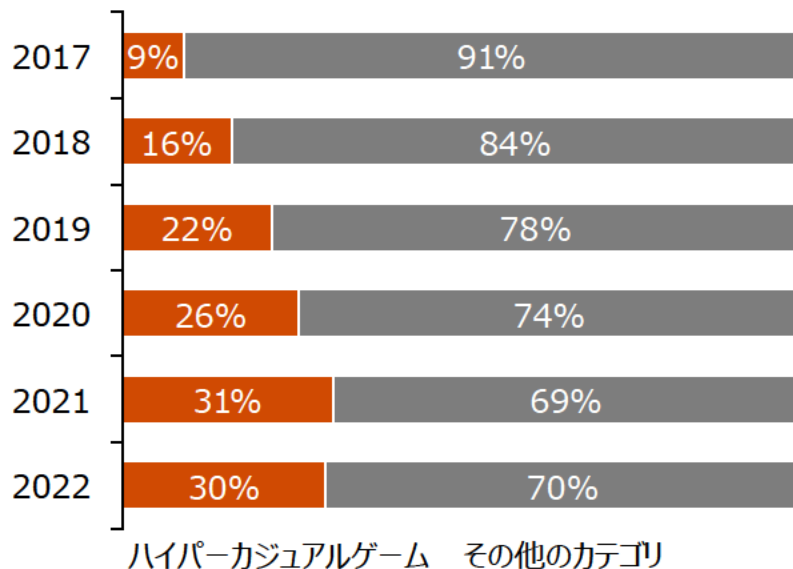
（2）企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- ハイパーカジュアルゲーム市場は成長しているが、市場規模としては、モバイルゲーム市場全体の中で占める割合がまだ小さいため、モバイルゲーム企業の競争力強化への寄与はまだ限定的と考えられる

ハイパーカジュアルゲームのダウンロード数

- モバイルゲームの全ダウンロード数に占めるハイパーカジュアルゲームの割合は、2017年から2021年にかけて20%以上増加している

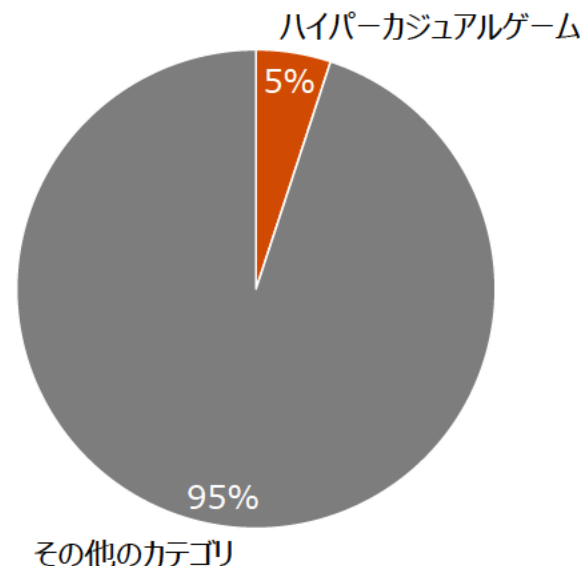
モバイルゲーム全ダウンロード数に占める
ハイパーカジュアルゲームの割合



ハイパーカジュアルゲームの市場規模

- 2021年の世界のモバイルゲーム市場のうち、ハイパーカジュアルゲームはわずか5%しかのみ

モバイルゲーム市場規模に占める
ハイパーカジュアルゲームの割合



モバイルゲーム企業の競争力強化への寄与はまだ限定的

- ハイパーカジュアルゲーム：ユーザーの性別や年齢、国籍を問わず誰でも遊べるスマホゲーム。集客もマネタイズも広告に大きく依存していることが特徴

出所（左図）：『2022年ハイパーカジュアルモバイルゲームの市場インサイト』

出所（右図）：『角川アスキー総合研究所の「ファミ通モバイルゲーム白書2022」』等を用いてPwC算出

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- モバイルゲーム企業の戦い方の変化として、事業費の巨額化、開発ゲーム主戦場の変化、マルチプラットフォーム展開の隆盛、既存人気IPを利用したゲームの増加、ファンコミュニティなどを活用した新たなマーケティング手法の登場、の5つが存在

ヒットのため、 かける事業費 (開発費・運用費) が巨額化	事業リスク増大に伴う 開発ゲーム 主戦場の変化	同一タイトルを マルチプラットフォーム に展開し、 競争力を強化	既存人気IPを 利用したゲームの増加	ファンコミュニティやゲー ム実況利用者への マーケティング手法の 登場
- 開発の複雑化に伴う開発人数・時間の増加、人件費の高騰による開発費の増加 - タイトルの継続に伴うタイトルのリッチ化等による運営費の増加	各企業は、開発費や運営費の高騰により大規模ゲームの開発から移行し、ハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に軸足を移す企業と、引き続き大規模ゲームの開発に取り組む企業に分離	- マルチプラットフォーム展開によりリーチできるユーザーが増加する、低コストでユーザー増加が可能 - ネットワーク効果で、もともとのデバイスのユーザーも増加	海外市場において日本IPの競争力が高く、グローバルで戦うためにIPを活用したモバイルゲーム開発が収益増加に重要	- Discord等にてモバイルゲームのファンコミュニティが形成され、各企業にとって配信先地域のファンコミュニティに合わせた取り組みをすることがマーケティング上重要 - 国内外でゲーム実況動画が増加、ゲームの認知度向上のために、ゲームパブリッシャー各社はガイドライン等でゲーム実況の隆盛を後押し

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- 開発費や運営費の高騰により大規模ゲームの開発は厳しい状況となっており、ハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に移行していくゲームデベロッパーも存在している。しかしながら、市場規模が大きい大規模ゲームの開発に取り組むことはグローバルで戦う上で重要である

モバイルゲーム業界のシフトチェンジ

- 開発費や運営費の高騰により大規模ゲーム開発は厳しい状況
- 一部のゲームデベロッパーはハイパーカジュアルゲームの開発やWeb3.0分野に移行している

開発費・運営費の高騰



モバイルゲーム事業規模拡大によるハイリスク・ハイリターン化



一部のゲームデベロッパーはハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に移行

主要モバイル
企業A

- 全体のゲームのなかでマーケットシェアを占めているのは、**ハイクオリティゲーム**
- 開発費の高騰等についていけないデベロッパーが**ハイパーカジュアルゲーム**を作って少ない利益を挙げている

主要モバイル
企業B

- 高度な3Dゲームの開発費は20～30億はかかるため、**分野を変えてハイパーカジュアルゲーム作るデベロッパー、Web3.0分野に移行するデベロッパーも存在している**

大規模ゲーム開発に取り組んでいる企業例

- 開発投資にコストを掛けることが可能なゲームデベロッパーは大規模ゲームを開発している
- また、大規模ゲーム開発分野で戦おうとしているゲームデベロッパーは採用活動や技術力の向上に力を入れている

高額開発費タイトル例

ゲーム タイトル	開発	タイトル特徴
ウマ娘 プリティダービー	サイゲームズ (サイバーエージェント)	ダンスから指一本の動作に至るまで、まるで生きているような3Dアニメーションがふんだんに盛り込まれている
原神	miHoYo	スマホゲームでありながら、オープンワールドの完成度が高い グラフィックも美しく、他のスマホゲームを凌駕

企業インタビュー

主要モバイル
企業C

- 大規模ゲーム開発の領域に注力する予定**。リズムゲームとか、2Dのミニゲームとかではなく、大規模3D開発に力を入れていく
- 戦略性を持った採用活動や、開発のスピードアップ**を行い、厳しい大規模ゲーム開発に向き合える状態になっている

出所

ウマ娘 : <https://magazine.cygames.co.jp/archives/23880>

原神 : <https://newspicks.com/news/5311278/>

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（2）企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- モバイルゲーム企業の戦い方の変化として、事業費の巨額化、開発ゲーム主戦場の変化、マルチプラットフォーム展開の隆盛、既存人気IPを利用したゲームの増加、ファンコミュニティなどを活用した新たなマーケティング手法の登場、の5つが存在

ヒットのため、 かける事業費 （開発費・運用費） が巨額化	事業リスク増大に伴う 開発ゲーム 主戦場の変化	同一タイトルを マルチプラットフォーム に展開し、 競争力を強化	既存人気IPを 利用したゲームの増加	ファンコミュニティやゲー ム実況利用者への マーケティング手法の 登場
- 開発の複雑化に伴う開発人数・時間の増加、人件費の高騰による開発費の増加 - タイトルの継続に伴うタイトルのリッチ化等による運営費の増加	各企業は、開発費や運営費の高騰により大規模ゲームの開発から移行し、ハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に軸足を移す企業と、引き続き大規模ゲームの開発に取り組む企業に分離	- マルチプラットフォーム展開によりリーチできるユーザーが増加する、低コストでユーザー増加が可能 - ネットワーク効果で、もともとのデバイスのユーザーも増加	海外市場において日本IPの競争力が高く、グローバルで戦うためにIPを活用したモバイルゲーム開発が収益増加に重要	- Discord等にてモバイルゲームのファンコミュニティが形成され、各企業にとって配信先地域のファンコミュニティに合わせた取り組みをすることがマーケティング上重要 - 国内外でゲーム実況動画が増加、ゲームの認知度向上のために、ゲームパブリッシャー各社はガイドライン等でゲーム実況の隆盛を後押し

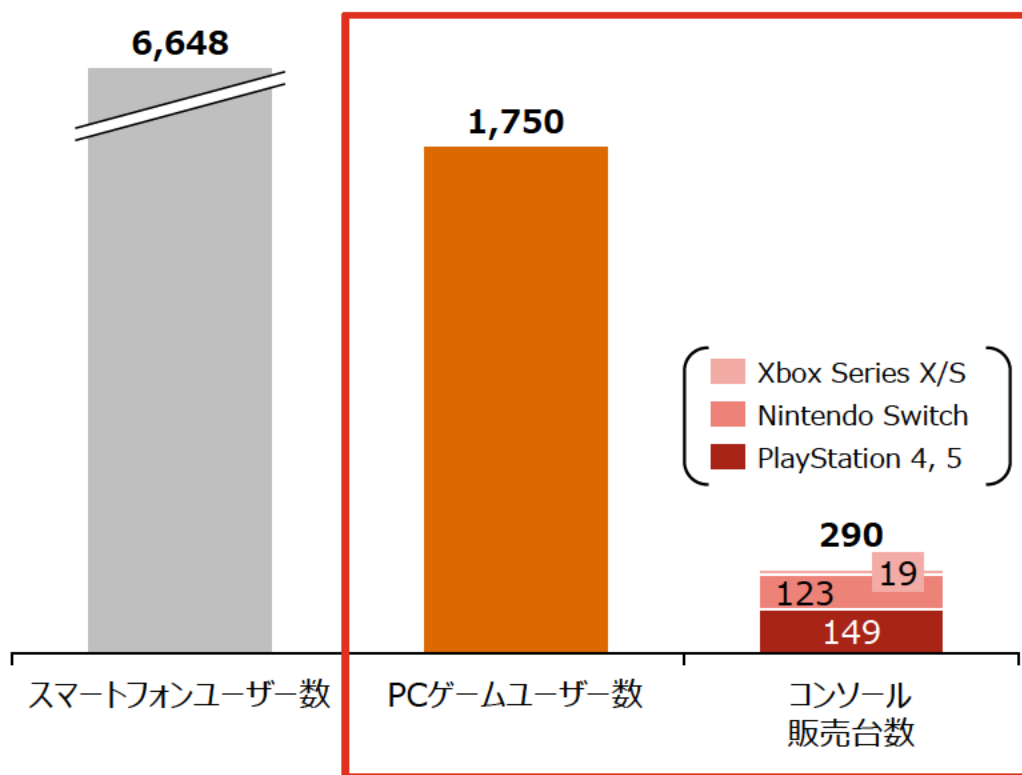
2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- マルチプラットフォーム展開によりリーチできる消費者数が増加し、ゲームのユーザー数が増加する可能性がある。また、マルチプラットフォーム化に係る開発コストの障壁は低いため、低コストでユーザー数の増加が見込める

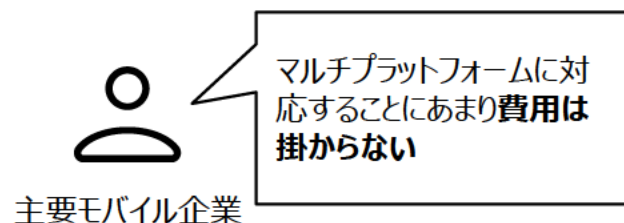
デバイス別ユーザー数（単位：百万人）

- PCでゲームをしている人は17億5,000万人、コンソールの販売台数は約3万台となっており、スマートフォン専用ゲームをリリースするよりも、マルチプラットフォーム展開した方が消費者がゲームをプレイする機会が増加する



マルチプラットフォーム化に係る開発費

- マルチプラットフォーム化に係る開発費の障壁は低い
- すでにゲームとしての原型があるため、別ハード向けに1から開発するより手間がかからない
- 一つ言語でコーディングするため、ソースコードの削減が可能
- ハード別の開発では、ハードのOS毎に異なるプログラミング言語での開発が必要であったが、マルチプラットフォームでは単一言語で開発可能であるため、開発人員を確保しやすい



出所
・PCでゲームをしている人数（2020年）：<https://www.statista.com/statistics/420621/number-of-pc-gamers/#statisticContainer>
・スマートフォンユーザー数（2022年）：<https://www.bankmycell.com/blog/how-many-phones-are-in-the-world>
・スイッチ販売台数（2022年12月末時点）：https://www.nintendo.co.jp/ir/finance/hard_soft/index.html
・PlayStation4, 5販売台数（PS4：2022年3月末時点、PS5：2022年12月末時点）：<https://www.sie.com/jp/corporate/data.html>
・Xbox販売台数（2022年12月末時点推定）：<https://www.videogameschronicle.com/news/xbox-series-x-s-has-sld-18-5-million-versus-ps5s-30-million-analysis-firm-estimates/>

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- マルチプラットフォーム展開によりネットワーク効果が発生し、従来のデバイスでの利用者数も増加している

2023年2月全世界 モバイルゲーム売上ランキング

- 「原神」は2020年9月にリリースされたが、2023年2月時点においても全世界モバイルゲーム売上ランキング2位にランクインしており、根強い人気が続いている

1 Honor of Kings

2 原神

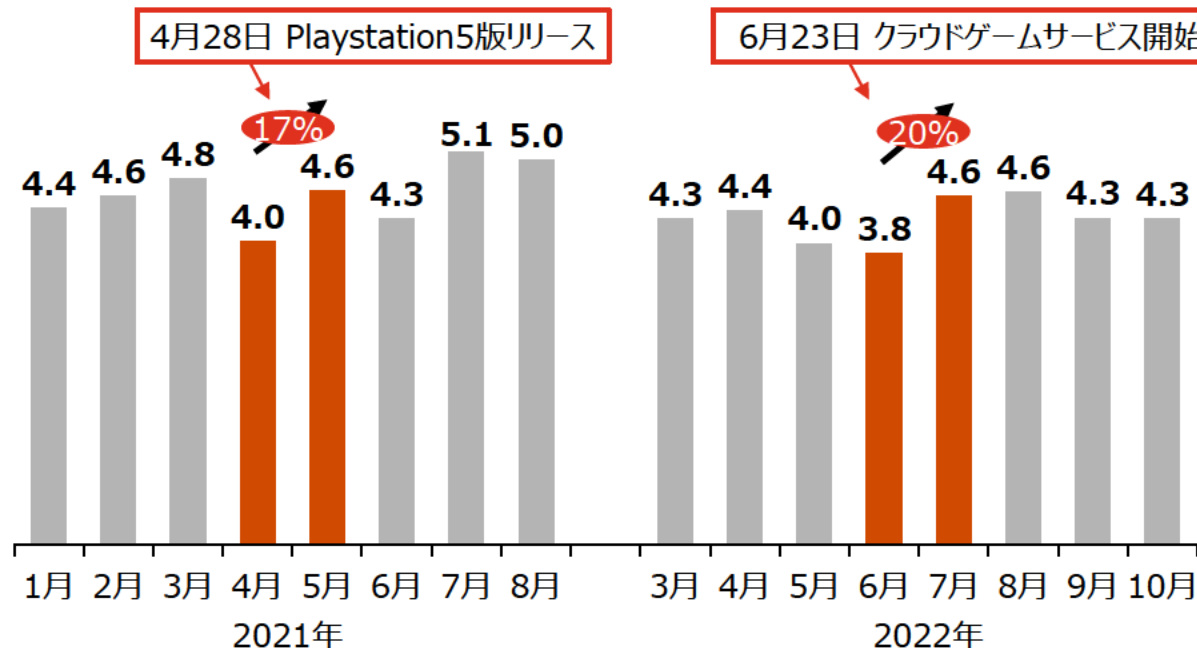
3 PUBG Mobile

4 Candy Crush Saga

5 Roblox

原神 スマートフォンアプリ 月間ダウンロード数（単位：百万ダウンロード）

- 「原神」はまずPC・スマートフォン・PlayStation 4でリリースされた後、PlayStation 5、クラウドゲームでリリースされた
 - 2020年9月28日 PC・スマートフォン・PlayStation 4
 - 2021年4月28日 PlayStation 5
 - 2022年6月23日 クラウドゲームサービス「GeForce NOW Powered by SoftBank」
- PlayStation 5がリリースされた際は月間ダウンロード数が**+17%の増加**、クラウドゲームサービスでリリースされた際の**+20%の増加**とマルチプラットフォーム展開によりモバイルゲームの利用者数も増加している



2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（2）企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- モバイルゲーム企業の戦い方の変化として、事業費の巨額化、開発ゲーム主戦場の変化、マルチプラットフォーム展開の隆盛、既存人気IPを利用したゲームの増加、ファンコミュニティなどを活用した新たなマーケティング手法の登場、の5つが存在

ヒットのため、
かける事業費
（開発費・運用費）
が巨額化

- 開発の複雑化に伴う開発人数・時間の増加、人件費の高騰による開発費の増加
- タイトルの継続に伴うタイトルのリッチ化等による運営費の増加

事業リスク増大に伴う
開発ゲーム
主戦場の変化

- 各企業は、開発費や運営費の高騰により大規模ゲームの開発から移行し、ハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に軸足を移す企業と、引き続き大規模ゲームの開発に取り組む企業に分離

同一タイトルを
マルチプラットフォーム
に展開し、
競争力を強化

- マルチプラットフォーム展開によりリーチできるユーザーが増加する、低コストでユーザー増加が可能
- ネットワーク効果で、もともとのデバイスのユーザーも増加

既存人気IPを
利用したゲームの増加

- 海外市場において日本IPの競争力が高く、グローバルで戦うためにIPを活用したモバイルゲーム開発が収益増加に重要

ファンコミュニティやゲー
ム実況利用者への
マーケティング手法の
登場

- Discord等にてモバイルゲームのファンコミュニティが形成され、各企業にとって配信先地域のファンコミュニティに合わせた取り組みをすることがマーケティング上重要
- 国内外でゲーム実況動画が増加、ゲームの認知度向上のために、ゲームパブリッシャー各社はガイドライン等でゲーム実況の隆盛を後押し

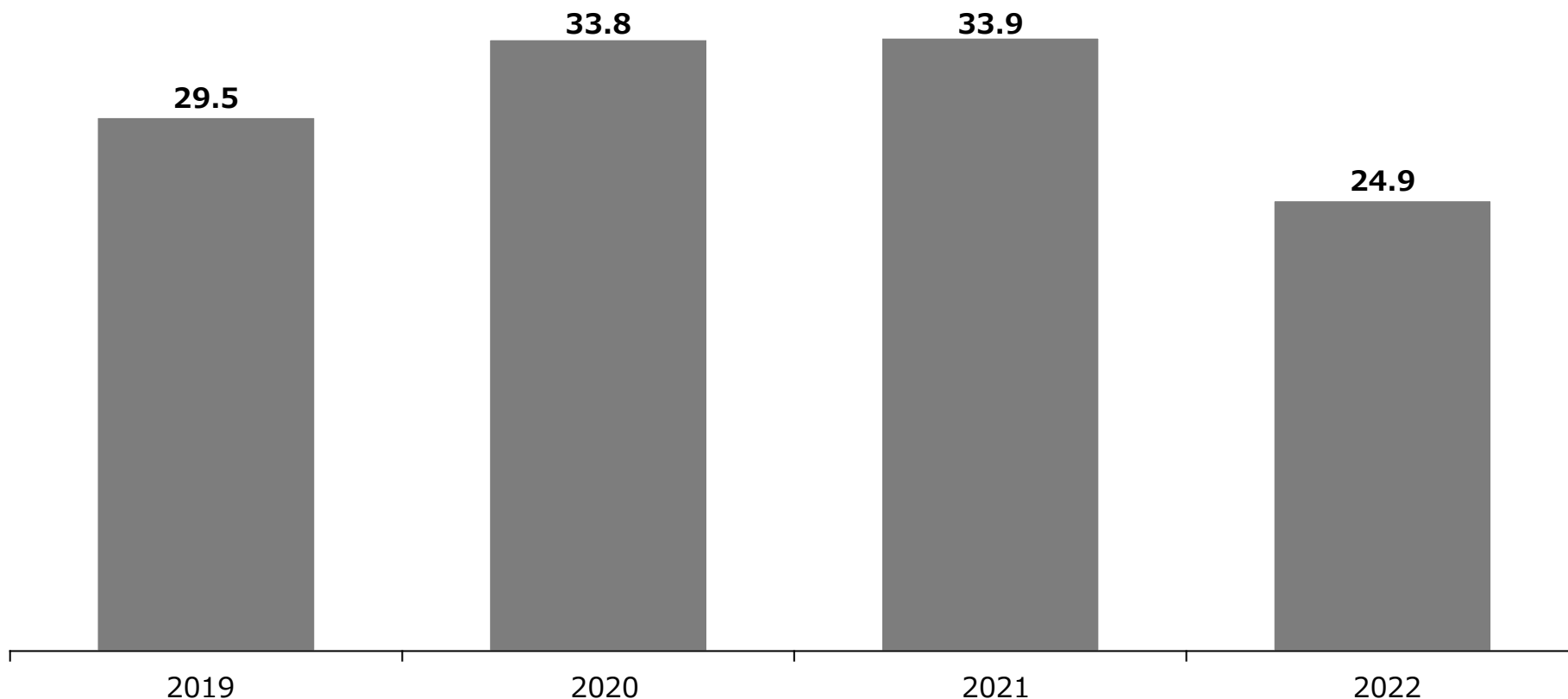
2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- 日本のモバイルIPゲームは海外市場において毎年約30億ドルを売り上げている。加えて、日本の既存IPを活用したモバイルゲームが各社の売上ランキングの上位に位置しており、グローバルで戦うためにIPを活用したモバイルゲーム開発が収益増加に重要である

海外における日本IPを使用したモバイルゲーム年間収益推移（単位：USD bil）

- 海外市場では、毎年約30億ドル売り上げている



2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（2）企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- モバイルゲーム企業の戦い方の変化として、事業費の巨額化、開発ゲーム主戦場の変化、マルチプラットフォーム展開の隆盛、既存人気IPを利用したゲームの増加、ファンコミュニティなどを活用した新たなマーケティング手法の登場、の5つが存在

ヒットのため、
かける事業費
（開発費・運用費）
が巨額化

- 開発の複雑化に伴う開発人数・時間の増加、人件費の高騰による開発費の増加
- タイトルの継続に伴うタイトルのリッチ化等による運営費の増加

事業リスク増大に伴う
開発ゲーム
主戦場の変化

- 各企業は、開発費や運営費の高騰により大規模ゲームの開発から移行し、ハイパーカジュアルゲームやWeb3.0分野に軸足を移す企業と、引き続き大規模ゲームの開発に取り組む企業に分離

同一タイトルを
マルチプラットフォーム
に展開し、
競争力を強化

- マルチプラットフォーム展開によりリーチできるユーザーが増加する、低コストでユーザー増加が可能
- ネットワーク効果で、もともとのデバイスのユーザーも増加

既存人気IPを
利用したゲームの増加

- 海外市場において日本IPの競争力が高く、グローバルで戦うためにIPを活用したモバイルゲーム開発が収益増加に重要

ファンコミュニティやゲー
ム実況利用者への
マーケティング手法の
登場

- Discord等にてモバイルゲームのファンコミュニティが形成され、各企業にとって配信先地域のファンコミュニティに合わせた取り組みをすることがマーケティング上重要
- 国内外でゲーム実況動画が増加、ゲームの認知度向上のために、ゲームパブリッシャー各社はガイドライン等でゲーム実況の隆盛を後押し

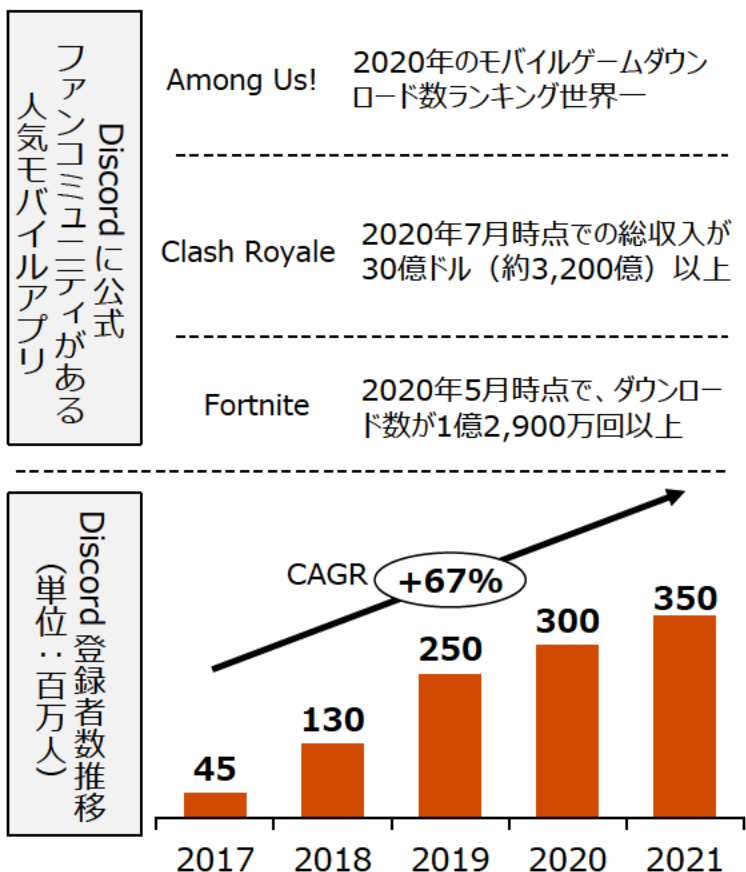
2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- Discord等にてモバイルゲームのファンコミュニティが形成されており、ゲームの知名度・人気を拡大するのに大きな影響力を持つようになり、各企業にとって配信先地域のファンコミュニティに合わせた取り組みや対応をすることがマーケティング上重要になっている

モバイルゲームの公式ファンコミュニティが存在

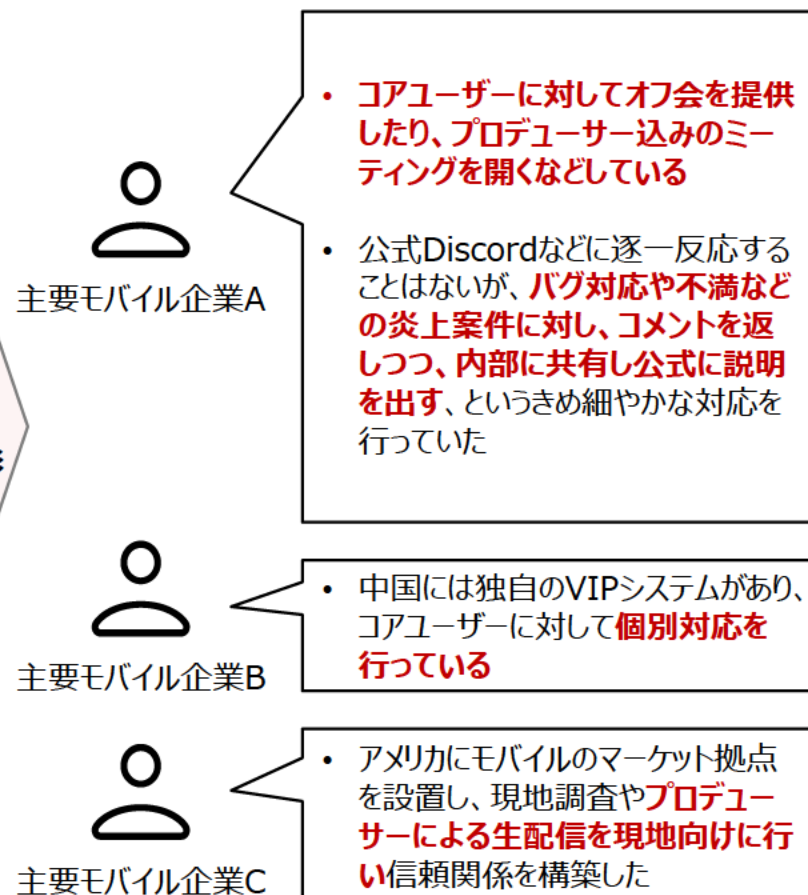
- 人気モバイルゲームの中には、Discordにて公式のファンコミュニティが存在するものも存在。加えて、Discordの登録者数は増加傾向にあるため、ファンコミュニティの規模も拡大していると推測される



ファンコミュニティが拡大し、ゲームの知名度・人気を拡大するのに影響力を持つようになる

ファンコミュニティに向けた取り組み例

- 主要モバイルゲーム企業は配信先の地域のファンコミュニティのマネジメントを重視している



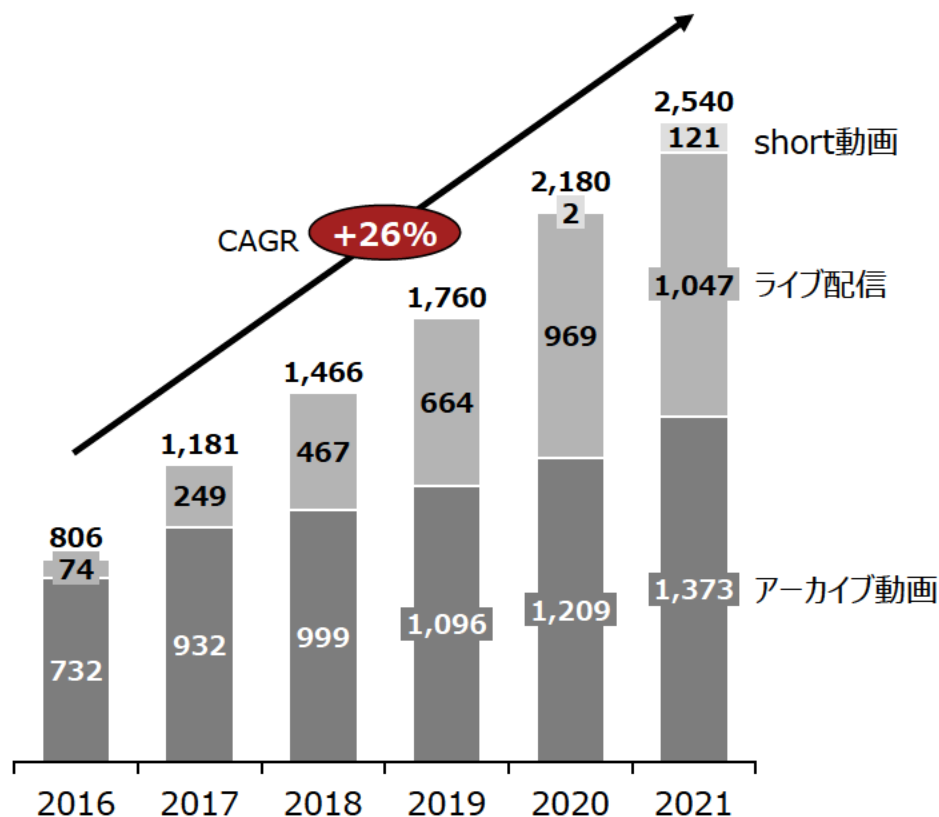
2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(2) 企業の戦い方の観点ではどうか（戦略、オペレーション、バリューチェーンの設計等）

- 日本国内のゲーム実況動画の投稿数は年20%程度で増加しており、世界でも増加傾向にあると考えられる。ゲームの認知度向上のために、ゲームパブリッシャー各社はゲーム実況者向けのガイドラインを出し、ゲーム実況の隆盛を後押ししている

日本国内のYoutube上のゲーム実況動画数の推移（単位：千本）

- 2016年から2021年にかけて、ゲーム実況動画の投稿数は年20%程度増加している



- short動画は60秒以内の短い動画であり、スマホでの視聴を前提としているため投稿される動画は縦型がメイン

ゲーム実況に関する公式ガイドラインの整備

- 企業側も、ゲーム実況者向けに、著作物利用のガイドラインを整備・公開し、ユーザーによるゲーム実況を後押ししている
- また、英語版のガイドラインも公開しており、国内のみならず、海外ユーザーに対しても同様の後押しを行っている

2.1.1 市場全体の観点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか

1. ゲーム業界の主要なプレイヤーの顔ぶれ
2. 企業の戦い方
3. 企業間活動

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(3) 企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- ・ モバイルゲーム関連企業の企業間活動の変化として、M&Aの活発化、海外展開の仕方の変化、版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係性の変化、の3つが存在

M&Aの活発化

- ・ モバイルゲーム有力企業が実施するM&Aの共通目的は、ゲーム業界の各事業領域への進出・強化という形での事業拡大（プラットフォーム戦略）である
- ・ 個々のM&Aの目的としては以下が存在
 - 有力コンテンツ獲得
 - 開発力強化
 - 他開発デバイスへの進出
 - ゲームへのサブセグメント進出

海外展開の仕方が市場ごとに変化

- ・ 海外でのゲーム流通・運営
 - 現地の自社拠点が担うのが主流なりつつある
 - 中国市場においては例外的に現地のパブリッシャーと契約するのが一般的
- ・ 海外でのゲーム開発
 - ワールドワイドのゲームを現地向けにローカライズする開発が主流だが、現地拠点が現地向けのゲームを製作する例も登場
 - 特に中国においては、中国企業との共同開発や中国企業に開発を一任するケースが増加

版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係性の変化

- ・ 版元優位の状況が依然として存在するものの、デベロッパーが徐々にその立場を強くしている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（3）企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- ・ モバイルゲーム関連企業の企業間活動の変化として、M&Aの活発化、海外展開の仕方の変化、版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係性の変化、の3つが存在

M&Aの活発化

- ・ モバイルゲーム有力企業が実施するM&Aの共通目的は、ゲーム業界の各事業領域への進出・強化という形での事業拡大（プラットフォーム戦略）である
- ・ 個々のM&Aの目的としては以下が存在
 - 有力コンテンツ獲得
 - 開発力強化
 - 他開発デバイスへの進出
 - ゲームへのサブセグメント進出

海外展開の仕方が 市場ごとに変化

- ・ 海外でのゲーム流通・運営
 - 現地の自社拠点が担うのが主流なりつつある
 - 中国市場においては例外的に現地のパブリッシャーと契約するのが一般的
- ・ 海外でのゲーム開発
 - ワールドワイドのゲームを現地向けにローカライズする開発が主流だが、現地拠点が現地向けのゲームを製作する例も登場
 - 特に中国においては、中国企業との共同開発や中国企業に開発を一任するケースが増加

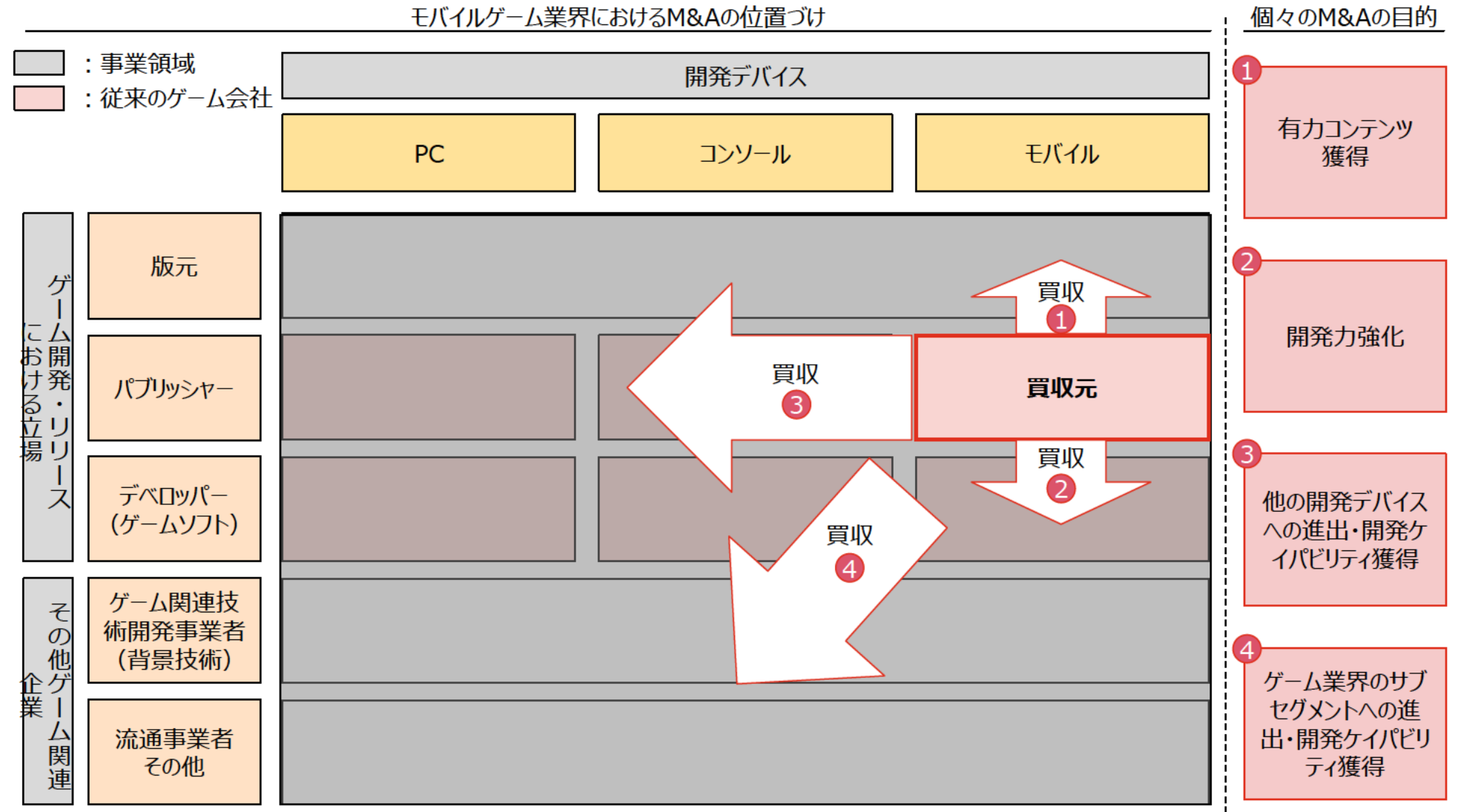
版元・パブリッシャー・デベロッパーの 関係性の変化

- ・ 版元優位の状況が依然として存在するものの、デベロッパーが徐々にその立場を強くしている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(3) 企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- モバイルゲーム有力企業が実施するM&Aの目的は、有力コンテンツ獲得、開発力強化、他開発デバイスへの進出、ゲームへのサブセグメント進出のいずれかであるが、どれも共通して、ゲーム業界の各事業領域への進出・強化という形での事業拡大（プラットフォーム戦略）を目指している



2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（3）企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- 個々のM&Aについて、有力コンテンツ獲得、開発力強化、他開発デバイスへの進出、ゲームへのサブセグメント進出という目的別に複数の事例が存在する

目的	対象	事例
1 有力コンテンツ獲得	版元 IP保持メーカー	• Microsoft（米）が、『Call of duty』『Crash Bandicoot』『World of Warcraft』『Diablo』等、様々な有力ゲームIPを獲得を目的に、Activision Blizzard（米）を買収 • Tencent（中）が有力モバイルゲームIPである『Clash of Clans』の獲得を目的に、Supercell（フィンランド）を買収
2 開発力強化	デベロッパー	• Rovio（フィンランド）が、ハイパーカジュアルゲーム方面の開発力強化のため、デベロッパーRuby Games（トルコ）を買収 • Activision Blizzard（米）が自社ゲーム「World of Warcraft」の開発を強化するため、デベロッパーProletariat（英）を買収
3 他の開発デバイスへの進出・開発ケイパビリティ獲得	他デバイスメインのゲームメーカー等	• コンソール・PCメインの企業であるTake-Two（米）が、モバイル進出を目的に、モバイルメイン企業のZynga Inc（米）を買収 • ソニー（日）が本格的なマルチプラットフォーム展開のため、ゲーム開発会社Bungie（米）を買収
4 ゲーム業界のサブセグメントへの進出・開発ケイパビリティ獲得	ゲームのサブセグメント各社（背景技術、ゲームの流通にかかわる領域等）	• Activision Blizzard（米）が、eスポーツ領域進出のため、大手eスポーツ団体Major League Gaming（米）を買収 • Tencent（中）は、動画ストーリーミングプラットフォーム領域で影響力を持つべく、Bilibili（中）、Huya（中）、Douyu（中）等の株を多く保有し、50%以上の議決権を持つ

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（3）企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- モバイルゲーム関連企業の企業間活動の変化として、M&Aの活発化、海外展開の仕方の変化、版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係性の変化、の3つが存在

M&Aの活発化

- モバイルゲーム有力企業が実施するM&Aの共通目的は、ゲーム業界の各事業領域への進出・強化という形での事業拡大（プラットフォーム戦略）である
- 個々のM&Aの目的としては以下が存在
 - 有力コンテンツ獲得
 - 開発力強化
 - 他開発デバイスへの進出
 - ゲームへのサブセグメント進出

海外展開の仕方が市場ごとに変化

- 海外でのゲーム流通・運営
 - 現地の自社拠点が担うのが主流なりつつある
 - 中国市場においては例外的に現地のパブリッシャーと契約するのが一般的
- 海外でのゲーム開発
 - ワールドワイドのゲームを現地向けにローカライズする開発が主流だが、現地拠点が現地向けのゲームを製作する例も登場
 - 特に中国においては、中国企業との共同開発や中国企業に開発を一任するケースが増加

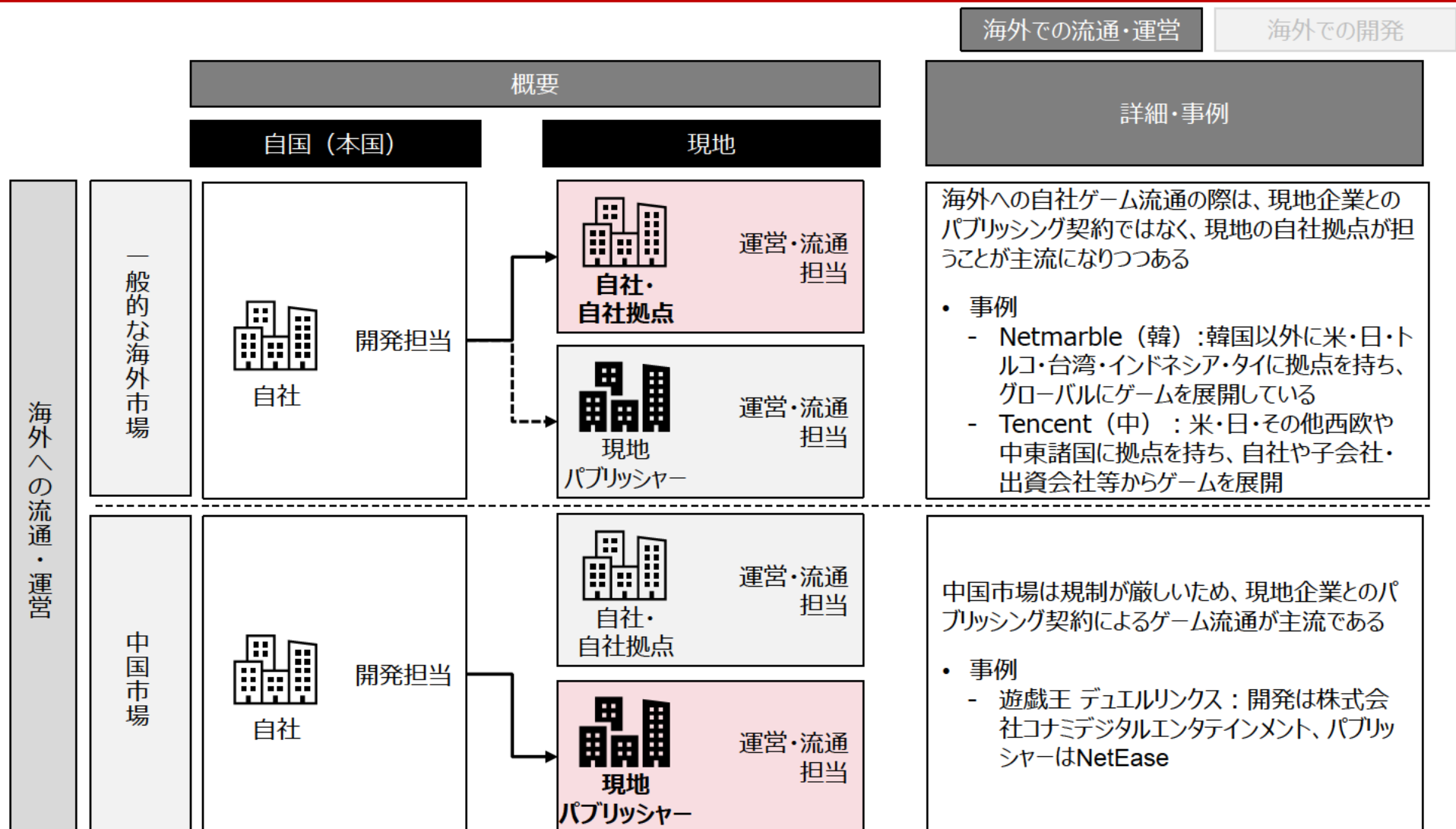
版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係性の変化

- 版元優位の状況が依然として存在するものの、デベロッパーが徐々にその立場を強くしている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(3) 企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

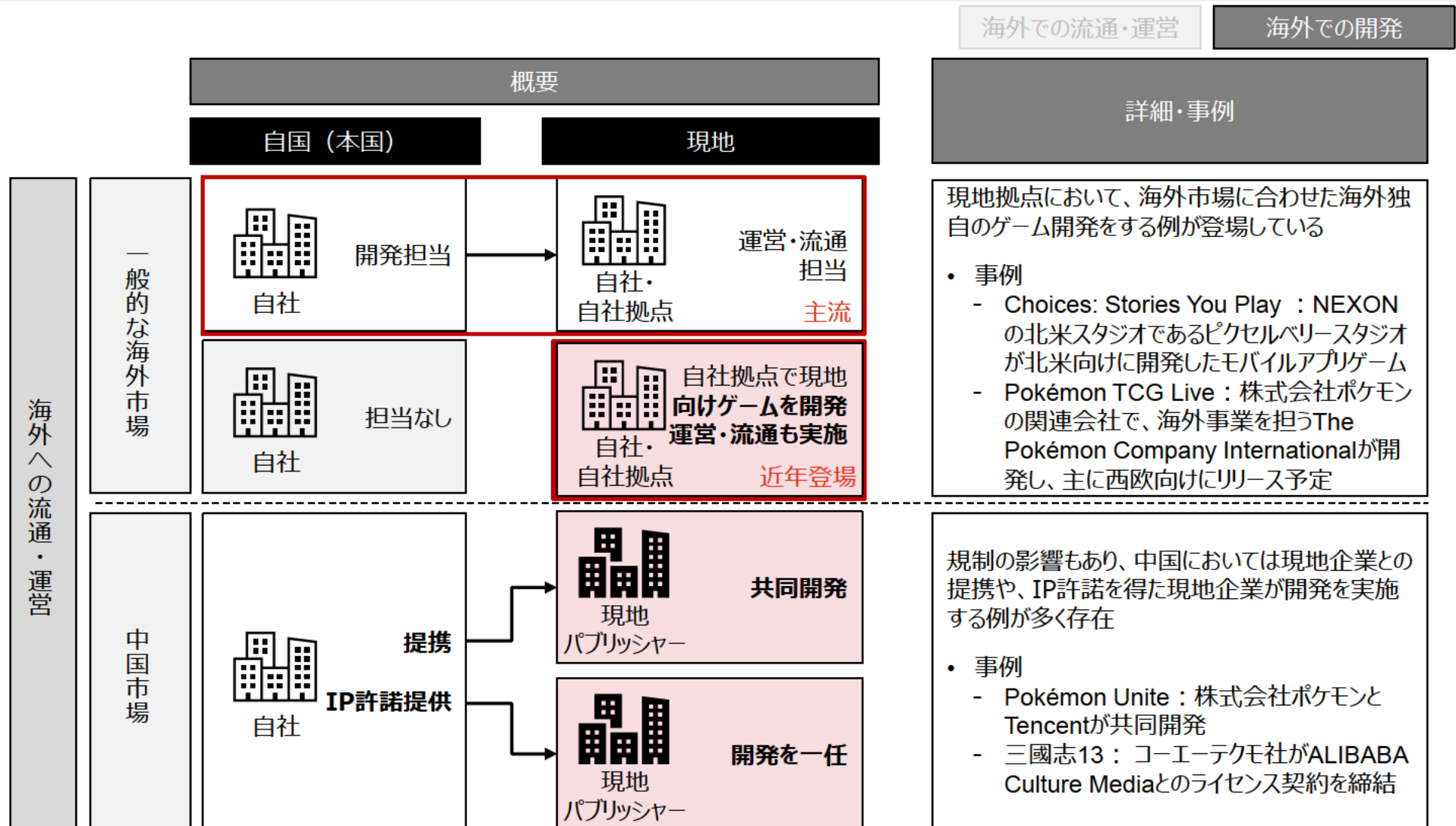
- 海外への自社ゲーム流通・運営の仕方として、自社もしくは現地の自社拠点が担うことが主流になりつつあるが、中国市場においては例外的に現地のパブリッシャーと契約するのが一般的になっている



2-2.企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(3)企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- 海外における自社ゲームの開発は、基本的にはワールドワイドのゲームを現地向けにローカライズする開発が主流だが、現地拠点が現地向けのゲームを製作する例が出始めており、特に中国においては、中国企業との共同開発や中国企業に開発を一任するケースが増加している



2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

（3）企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- ・ モバイルゲーム関連企業の企業間活動の変化として、M&Aの活発化、海外展開の仕方の変化、版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係性の変化、の3つが存在

M&Aの活発化

- ・ モバイルゲーム有力企業が実施するM&Aの共通目的は、ゲーム業界の各事業領域への進出・強化という形での事業拡大（プラットフォーム戦略）である
- ・ 個々のM&Aの目的としては以下が存在
 - 有力コンテンツ獲得
 - 開発力強化
 - 他開発デバイスへの進出
 - ゲームへのサブセグメント進出

海外展開の仕方が市場ごとに変化

- ・ 海外でのゲーム流通・運営
 - 現地の自社拠点が担うのが主流なりつつある
 - 中国市場においては例外的に現地のパブリッシャーと契約するのが一般的
- ・ 海外でのゲーム開発
 - ワールドワイドのゲームを現地向けにローカライズする開発が主流だが、現地拠点が現地向けのゲームを製作する例も登場
 - 特に中国においては、中国企業との共同開発や中国企業に開発を一任するケースが増加

版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係性の変化

- ・ 版元優位の状況が依然として存在するものの、デベロッパーが徐々にその立場を強くしている

2.1.2 企業側の視点ではどのようなシフトチェンジが起こりつつあるのか（モバイルゲーム業界）

(3) 企業間活動の観点ではどうか（資本関係、権利調達のサプライチェーン等）

- ・ 版元・パブリッシャー・デベロッパーの関係としては、版元優位の状況が依然として存在する
- ・ 開発力のあるデベロッパーは、デベロッパーと共同開発型の連携を行うなど、その立場を強化している

版元の優位性



概要

版元優位の状況は以前から存在したが、依然としてその状況が続いている

要因・事例

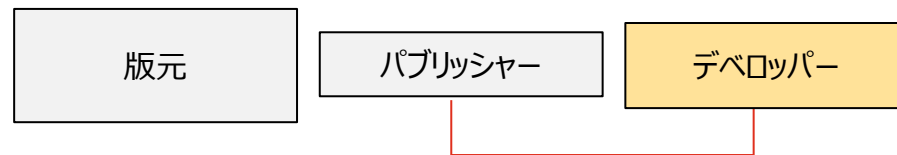
原作使用料率に変化はないため、ゲーム業界の売り上げが上がる中、**版元への収入は相対的に増加**している

規制の関係で中国国内に日本のパブリッシャー・デベロッパーが入っていけないため、それらに比べて**版元のほうが中国市場からの恩恵を受けやすい**

著名なゲームIPのモバイル版について、基本的にはIPホルダー（版元・総合系ゲーム企業）が**モバイル版も自社開発できる垂直統合型で開発を実施**

- ・ 垂直統合開型開発の事例
 - 版元：任天堂 配信元：任天堂
携帯アプリ「マリオカートツアー」「どうぶつの森 ポケットキャンプ」他
 - 版元：スクウェア・エニックス 配信元：スクウェア・エニックス
携帯アプリ「FINAL FANTASY BRAVE EXVIUS」「WAR OF THE VISIONS ファイナルファンタジー ブレイブエクスヴィアス 幻影戦争」他

開発力のあるデベロッパーの台頭



共同開発

概要

開発力のあるデベロッパーとパブリッシャーで共同開発を掲げるゲームタイトルが増加してきている

要因・事例

ゲーム開発が複雑化する中で、開発力がより重要となるデベロッパーが開発力を強化し、交渉力を高めることで、パブリッシャーとデベロッパーの垣根を越えた「共同開発」型の連携を行えるようになってきている

- ・ デベロッパーとパブリッシャーの共同開発事例
 - アカツキゲームス
 - ・ スクウェア・エニックスと「ロマンシング サガ リ・ユニバース」を共同開発・運営
 - ナイアンティック(米)
 - ・ カプコンと「モンスターハンター ナウ」を共同開発

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査

- 国内主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査
- 海外主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査
(1) インタビュー調査先

- ・ 主要な国内のモバイルゲーム企業及び海外・グローバル企業を対象としてインタビュー調査を実施

インタビュー調査対象の選定

- ・ 企業属性：モバイルゲーム企業
- ・ 個人属性：海外事業担当者
- ・ 役職：事業部責任者

対象企業
総合系 国内企業 2社
モバイル系 国内企業 4社
総合系 グローバル企業 2社

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査
(2) 各社からいただいたご意見やポイント (1/3)

- ・ 市場情報に関しては、海外の消費者実態、海外現地のビジネスパートナー、日本のIPの受容性などの情報のニーズが高い
- ・ マーケティングやプロモーションについては、現地のファンコミュニティのマネジメントがより重要になっている点や現状のJ-LOD補助金制度の使いづらさが課題

主要モバイルゲーム企業各社のインタビューでいただいたご意見・ポイント

市場情報の獲得	海外の消費実態把握 ・ 北米の消費者のスマホゲームへの向き合い方などの消費実態を把握するにあたり、何が信頼できるソースなのかわからない ・ 海外拠点がない場合、出張ベースでの調査となり、調査の限界がある 海外のビジネスパートナー情報 ・ 海外のスタジオや開発会社に関連する情報があると良い。 ・ 出張ベースの調査では限界があるので、現地の生の情報やビジネスに使える情報を提供してもらえると良い 市場ごとのIP調査 ・ 版元は海外拠点を持たない場合が多いので、版元に向けに現地を知るための海外調査をサポートする仕組みがあると良い ・ 外国で、日本とは異なるIPが人気の場合があり、その場合、版元による人気認識不足のためにライセンスしていない場合もある
マーケティングやプロモーション	J-LOD補助金のタイミング改善 ・ ゲームリリースにおける速いサイクルに申請制度のタイムラインが合っていない。大枠で申請し、後から精査するかたちにできないか ・ タイムラインの問題から、ゲームの翻訳では活用できるが、イベント・プロモーションでは使いづらい J-LOD補助金の金額引き上げ ・ ゲームの開発費だけで20億規模に高騰する中、運営費・マーケティング費・プロモーション費もあがっている。海外に勝つための支援としては、いまの補助金の金額規模では足りないと思われる コミュニティマネジメント支援 ・ ファンコミュニティの盛り上げが大切だが、日本企業は海外企業に比べ取り組めていない ・ 現地へのコミュニティマネージャーの配置拡充、言語対応等が課題 ・ マルチデバイス化により家庭用も含めて「運営型」になっていくため、現地拠点の役割は、コミュニティ運営ができることが一番重要になってくる 各国に合わせたプロモーション最適化費用支援 ・ プロモーションは各国で受ける方法が異なり、各国毎に対応が必要。コスト面で難しく、主要市場以外は全世界的なモバイル広告のみで対応している。 世界同時発売支援 ・ 世界同時発売型にした方が、事業機会を逃がしにくくなる

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査

(2) 各社からいただいたご意見やポイント (2/3)

- ・ローカライズについては、言語圏の設定が重要であるものの、コストや採算性の面から英語圏や中国語圏以外への展開は限定的
- ・海外人材に関しては、グローバルマーケットに必要な開発人材の獲得や、海外人材の受け入れ促進が今後重要との指摘

主要モバイルゲーム企業各社のインタビューでいただいたご意見・ポイント

ローカライズ

国ではなく言語圏が重要

- ・ モバイルゲームの場合は、パッケージ販売のように国毎の流通を意識する必要がなく、翻訳版はどの地域の人でも遊べるので、「国」単位ではなく遊べる「人」単位での増加を見越して言語圏を考えることが重要

北米・中国以外の市場への展開

- ・ 繁体字圏の中国語市場に、文化的に近い東南アジアへの展開
- ・ フランス語、スペイン語、ドイツ語等の欧州圏への展開
- ・ その他新興市場（インド、南米、中東など）への展開

各国でのローカライズコスト

- ・ 各国へのローカライズコストにより、主要言語以外の多言語化を断念する場合がある
- ・ 主要市場以外に展開する際には、ライセンスアウトして、現地企業にローカライズを一任せざるを得ない場合もある

海外人材の強化・獲得

グローバル向けジャンルの開発人材

- ・ グローバルで受けるには、グローバル向けのゲームを作らないといけないが、日本の企業はその開発が得意ではない。グローバルで流行るようなゲームの研究開発への後押しがあると良い
- ・ 日本は海外で人気のPvP(Player versus player)開発が得意でない。PCで培った実績不足しており、特に当たり判定についてはコンソールだと良いがオンラインはレイテンシの問題で納得感ある判定が難しい。このノウハウを持っている技術者は世界で数人しかおらず、そういった技術者の獲得が必要
- ・ 中国の開発者は中国で売れるだけでなく、北米圏でも売れるようなゲームを作ることができる。中国人向けにゲームを作ることになれば、韓国・欧米のスタジオに投資して、そこからの収益を取るといような流れも作っており、ポートフォリオを組むのがうまい
- ・ 海外市場に好まれる洋ゲーやPCゲームを目指すのであれば、M&Aなどが必要

海外人材受け入れ促進

- ・ 欧米のネイティブの方で日本で働きたい方を受け入れるにあたって、海外での教育費や人件費の高さが課題
- ・ 政府のキャンペーンがあることで、日本企業側が海外採用を検討する刺激にもなる

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査
(2) 各社からいただいたご意見やポイント (3/3)

- ・ 海外拠点については、モバイルゲーム事業のみでの維持は難しい点や海外拠点をマネジメントできる人材の育成が重要
- ・ 規制関係については、中国市場の版合制度などによる日本企業と海外企業のビジネス機会の不均衡が課題

主要モバイルゲーム企業各社のインタビューでいただいたご意見・ポイント

海外拠点の設置・維持	海外拠点人材の育成 ・ 調査、プロモーションとも、海外拠点は重要 ・ 海外で流行るゲームは海外で作るのが一番早いため、海外の人にゲームを作らせるか現地に開発拠点を作るべき ・ 海外の拠点をマネジメントできる人材がゲーム業界には少ないので、拠点人材を育成する仕組みが必要 拠点維持支援 ・ プロモーションにおいて拠点維持は有効だが、モバイルゲームは需要が短いため、それだけで常駐の拠点の設置の難しく、他の事業と合わせて拠点設置を検討する必要がある ・ 拠点設立は国内企業にもノウハウはあるが、維持が難しく、一度撤退してしまうとビザの再取得も課題
内資育成に向けた施策／外国での規制緩和	参入障壁の設置／規制緩和要求 ・ 日本では、外資・日本企業とも同様の規制を適用する傾向があるが、諸外国では、外資企業に対して規制を行っている ・ 版合の問題で、日本のゲームを中国市場でリリースするのは非常に難しい反面、中国のゲームは日本市場への参入障壁がないため、ビジネス機会の不平等がある ・ 中国企業は中国市場で儲けた利益を使って海外市場に進出しているが、日本企業は版合問題で中国市場を取れない。中国市場から利益を上げられるようになれば、投資に使える規模を増やすことができる ・ 日本側も対抗的に規制するのではなく、中国の市場を解放するような動きをできれば良い 国内での法令順守取り締まり ・ 海外企業の一部には、資金決済法を守っていないような企業もあると思われ、不平等が起こっている

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査
(3) 日本のモバイルゲーム企業の方向性に関する論点

日本のモバイルゲーム企業がグローバルで先導できる領域については、市場の観点及び事業領域の観点における論点での論点と方向性を識別

論点	主要な論点		インタビューでいただいた方向性
日本のモバイルゲーム企業がグローバルで先導できる(=強みを形成できる)領域は何か	市場の観点 (地域/国)	どの国や地域を主戦場としてメインターゲットにするべきか	• 国内市場 • グローバル市場 (広く) • 特定の国・地域の市場 (北米圏、中国語圏等) など
		どの国や地域の市場まで展開すべきか	• 主要市場に集中(北米・日本・中国) • 今後の拡大市場まで展開(東南アジア、新興国市場) など
	事業領域の観点	自社のモバイルゲームの主力事業をどこに置くべきか	• 大規模開発ゲーム (AAAモバイルタイトル) • カジュアルゲーム/ハイパーカジュアル など
		ゲーム事業として、どのデバイス領域まで広げるべきか	• モバイルゲーム事業のみ • コンソール領域への拡大 • PC領域への拡大 など
		IP事業の観点ではどうか	• 大型アニメIP・マンガIPによる収益基盤の安定化 • 自社オリジナルIPによるゲーム開発 • IPのゲーム以外での多用途展開 など
		どのようなゲームジャンルの開発に取り組むべきか	• 日本が得意とするジャンル (RPG、アニメ調、ガチャゲーム) • 海外市場で好まれるジャンル (FPS、リアル調) など
		ゲーム関連領域のうち、取り組むべき領域はあるか	• 開発関連技術(ゲームエンジン/VR・AR) • 流通に係る流通に係るサービス(ストリーミング/メディア/ eスポーツ等) など

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査

(3) 日本のモバイルゲーム企業の方向性に関する論点

日本企業の取るべき戦略や必要となる資源・体制については、海外でのバリューチェーンの観点及び海外展開に向けた組織・体制の観点での論点と方向性を識別

論点	主要な論点		インタビューでいただいた方向性
日本企業の取るべき戦略や必要となる資源・体制は何か	海外でのバリューチェーンの観点	海外市場を意識したタイトルでは、どのような開発体制を敷くべきか	・国内起点での開発 ・自社の海外各国拠点で開発 ・海外企業とのアライアンス（共同開発） など
		海外事業のバリューチェーンのうち、どこまで自社で取り組むべきか(パブリッシュ、ローカライズ、ゲーム運営、マーケ)	・開発のみ（海外はライセンスアウト） ・自社主導でパブリッシュ(自社の海外拠点) ・他企業と提携してパブリッシュ(アライアンス) など
		海外現地に根付いたマーケティング・プロモーション体制をどう組むべきか	・海外のファンコミュニティのマネジメント ・自社の海外拠点でのマーケティング・情報収集 ・海外現地企業とのアライアンス など
		海外市場におけるIPの見極めをどのようにすべきか	・日本IPに対する海外現地の事前のIPリサーチ ・自社の海外拠点での情報収集 ・専門的なリサーチ会社などの活用 など
	海外展開に向けた組織・体制の観点	海外拠点として、どの国/地域に、どのような機能を設けるべきか	・主要市場(北米・中国)でのフルファンクション拠点 ・展開市場におけるマーケティング拠点 など
		海外事業人材をどのように獲得・育成すべきか	・海外現地での採用 ・国内人材の育成 ・出向等による海外人材の受け入れ

2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査

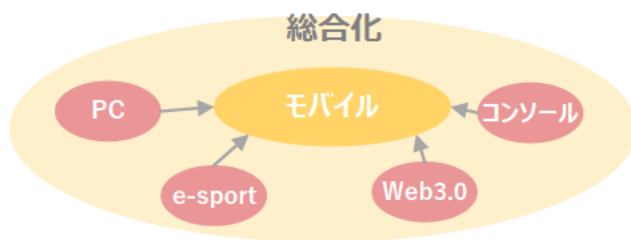
(4) 日本企業の目指すべき方向性

- 日本のモバイルゲーム企業が目指すべき方向性として、実施体制の面では、欧米や中韓にならい総合ゲーム企業化していく、各社の強みのある領域に集中することで水平分業とアライアンスの強化を図る、自社の機能を海外現地に即した形で水平展開していく方向性などが考えられる

実施体制の観点

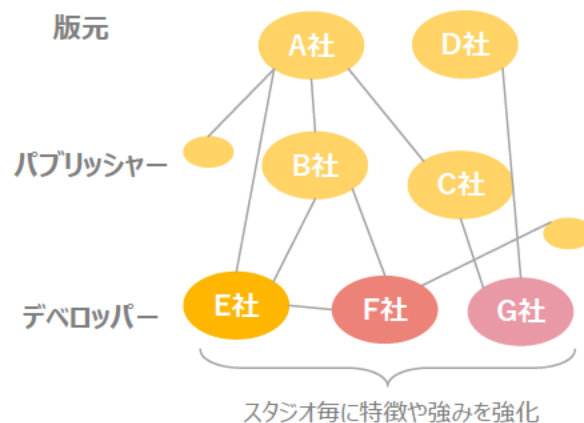
事業領域拡大による総合ゲーム企業化

モバイルゲームのみならずコンソールゲーム・PCゲーム市場も対象とし、M&Aを通じて欧米や中国・韓国大手企業と互せるような、全ての事業領域を備えた総合的なゲーム企業を目指す



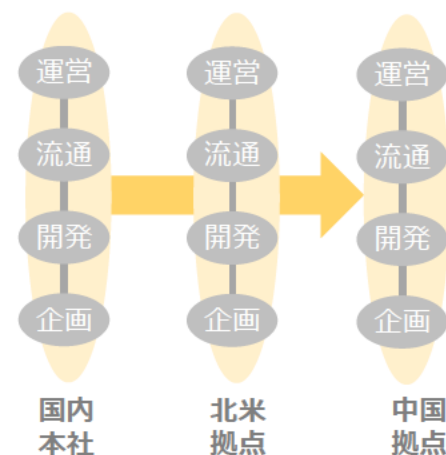
水平分業化&アライアンス強化

職人的でブランド力のあるデベロッパー/スタジオの強化と、海外市場への販売力をもつ商社的なパブリッシャーによる分業化を進めるとともに、マルチな形態でのアライアンスやそのマッチングを促進する



海外現地に合わせた機能展開

各国市場に合わせた事業展開を図るため、企画から流通までを担う拠点を展開し、自社の各国拠点機能を強化する



2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査

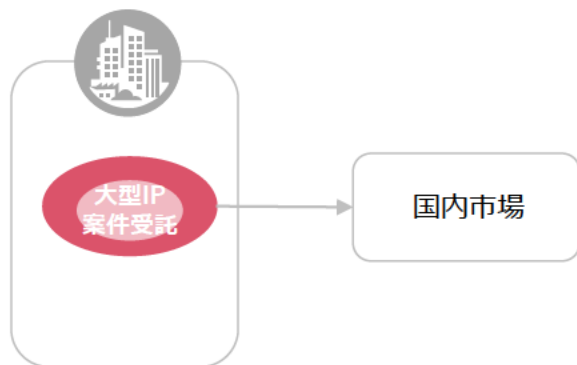
(4) 日本企業の目指すべき方向性

- ・ ビジネスモデルの面では、既に人気の高い大型IPを活用した案件の受託に集中投資する、自社IPを持ちそれをイベントやMDなどに多機能展開する、自社ゲームの展開先市場を市場規模が大きい海外市場に広げていくという方向性などが考えられる

ビジネスモデルの観点

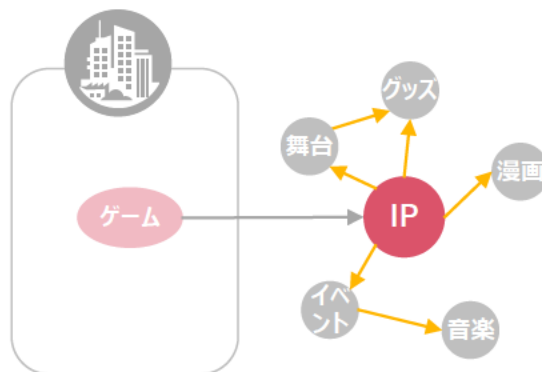
大型IP案件への集中投資

人気の高い大型IP（アニメIPや漫画IP、ゲームIP）を活用した案件を受託開発に、集中投資を行う



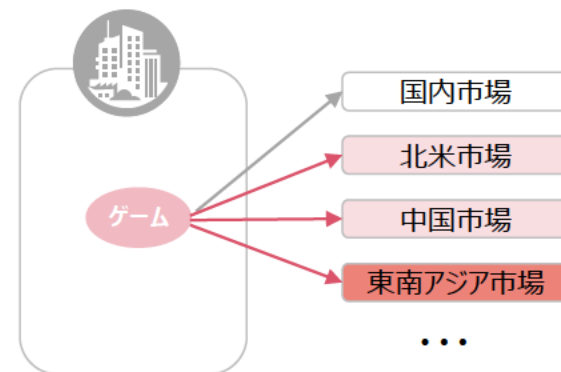
自社IPの多機能展開

自社のゲームIPをゲーム事業だけでなく、派生的にイベント事業やMD事業も展開することで、ゲームを起点としたIPとして多機能化する



海外展開先の拡大

自社ゲームの展開先を国内市場から、市場規模の大きい北米市場・中国市場・東南アジア市場などに広げていく



2.2 主要モバイルゲーム企業へのインタビュー調査
(5) 政府による支援の方向性

・ヒアリングで寄せられた各社の課題を踏まえた政府支援の方向性として、市場情報やマーケティング・プロモーション、ローカライズ、人材の獲得、海外拠点の各面での個社支援や、主に中国企業との競争の不均衡性を踏まえた施策の検討、これらを継続する産産対話・産官対話の継続等を識別

課題に対する打ち手の方向性（案）	政府による支援の方向性（案）
➤ 海外人材の強化	市場情報の提供 - 国内企業の海外展開にあたって有用となる海外市場に関するマーケティング情報の提供 - 上記を定期的・継続的に提供するための基盤の整備（仕組み化や組織化）
➤ 海外拠点の強化	マーケティングやプロモーション支援 - 海外展開を図ろうとする企業への専門的なアドバイザによるハンズオンによる伴走支援の枠組み - パブリッシャーと市場に合ったマーケ/プロモーション支援企業(日本・現地含む)との適切なマッチング
➤ アライアンス強化 (優良IP版元～現地プロモーション)	ローカライズ支援 英語圏・中国語圏以外の第三言語市場への参入を目的とした、対応言語の拡充や現地向けの運営最適化やコミュニティマネジメント等に対する助成
➤ 経営陣の海外フォーカス強化	海外人材の強化・獲得支援 グローバル向け開発に必要となる特定ジャンルの技術ノウハウを持った開発人材など、海外からの人材獲得に対する助成
	海外拠点の設置・維持支援 海外拠点の運営に必要となる拠点人材の育成や、各社拠点の維持に対する支援、共通基盤的な日本の拠点機能の検討
	内資育成に向けた施策 「版号」による中国市場への日本企業の参入障壁など、国際市場での競争環境の不均衡状態を念頭に置いた、国内企業の保護に向けた施策の検討
	産産対話・産官対話の継続促進 (ネットワーキング) - 業界俯瞰的な認識を各社で共有するための企業間のネットワークの強化 - 民間企業における課題を吸い上げ、施策に速やかに繋げるための継続性のある仕組み化

2.3 「ゲーム産業の国際競争力強化に向けた研究会」の実施

2.3 「ゲーム産業の国際競争力強化に向けた研究会」の実施
(1) 開催概要

・ モバイルゲーム分野の競争力強化に向けて、主要なモバイルゲーム企業の実務者による意見交換の場として、ゲーム産業の国際競争力強化に向けた研究会を開催

ゲーム産業の国際競争力強化に向けた研究会	
日程	2023年3月28日（火） 15:30-18:00
開催場所	大手町パークビルディング 15階 PwCコンサルティング セミナールームY
参加者	・ 中山 淳雄 エンタメ社会学者・Re entertainment / 代表取締役） ＊研究会主査 ・ 齋藤 亮介 株式会社ディー・エヌ・エー / マーケティング統括部 統括部長 兼 eスポーツ部 部長 ・ 崔 大宇 株式会社ディー・エヌ・エー / クロスボーダー推進本部 本部長 兼 DeNA China VP ・ 永塚 新 株式会社サイバーエージェント / パブリッシング事業戦略室 室長 ・ 西詰 英敏 グリー株式会社 / APAC Publishing 事業部 部長 ・ 速水 康 株式会社アカツキゲームス / 経営事業企画部 経営企画 リーダー ・ 藤本 広貴 株式会社スクウェア・エニックス / 第四開発事業本部 デイビジョン4 (Global) デイビジョンディレクター兼プロデューサー ・ 山本 理恵 株式会社バンダイナムコエンターテインメント / 第1IP事業デイビジョン 第4プロダクション ゼネラルマネージャー (敬称略/委員は五十音順)
討議事項	主に以下のテーマについて、参加者の皆さま同士で討議 日本のモバイルゲーム企業が目指すべき方向性を踏まえた官に期待する支援役割

2.3 「ゲーム産業の国際競争力強化に向けた研究会」の実施

(2) 政府による支援の方向性

- 研究会における討議を通じて、法制度や端末等の各国情報の収集・提供や、マーケティング・プロモーションでの一層の活用に向けたJ-LOD補助金制度の改善、ゲーム事業の円滑化に向けた関連法規制の解釈の明確化、新たなゲームや事業の創出に向けたゲーム系スタートアップ支援の促進といった方向性を識別

海外各国情報の提供	✓ 国内企業の海外展開にあたって有用となる海外市場に関する情報の収集・提供 - 海外各地の関連する法制度に関する情報 - 海外各地の端末スペックに関する情報 - 消費者実態に関する情報（流行しているゲームジャンルやモチーフなど） - 海外現地のビジネスパートナーに関する情報 - IPの現地の受容性や人気に関する情報 など ✓ 上記を定期的・継続的に提供するための基盤の整備（仕組み化や組織化）
マーケティングやプロモーション支援	✓ J-LOD補助金制度の使い勝手の改善 - 計画概要での採択と、事後の補助金対象経費の識別 - 申請から採択までの期間の短縮化（企業のマーケティングやプロモーション活動の実施スケジュールとの整合） - 1件当たりの補助金額の増額（海外企業勢と同程度の施策が打てる水準） - 海外向け配信コンテンツの国内制作費の対象化 - 企業規模等を踏まえた申請のハードルや募集期間の柔軟化 など ✓ マーケティングの精度向上に向けた、国際規格化などによるゲームジャンルの定義の明確化 ✓ イメージアート制作など事前調査や企画段階におけるマーケティング活動への支援
ローカライズ支援	✓ ローカライズの質の向上に向けた英語圏・中国語圏以外の第三言語への翻訳に対する支援強化 ✓ 言語翻訳に留まらない海外市場に合わせたカルチャライズに対する支援
海外人材の強化・獲得支援 海外拠点の設置・維持支援	✓ 政府等によるビジネスセンター拠点の整備 - 韓国コンテンツ振興院などを参考とした各国にある政府機関の一層活用 など ✓ 省庁等の政策関係者の海外知見の獲得強化 - 定期的な海外市場視察の充実化 - 各国拠点への出向等での知見の蓄積など ✓ 海外からの人材獲得における手続き障壁の解消（ビザ問題など）
法規制に関する対応	✓ 国内の関連法規制の運用解釈の明確化（国内/海外ワンビルド化に向けた対応） - 資金決済法や景表法、広告表示規制などにおける許容範囲を明文化 ✓ 関連する法規制違反の摘発の厳格化 - 海外パブリッシャーのタイトルに対する、関連する法規制違反の摘発強化
ゲーム系スタートアップの創出促進	✓ 新たなゲームや事業創出に向けたゲーム系スタートアップ支援の強化 - ゲーム業界人材による目利きや、ベンチャーキャピタルの投資決定につなぐための資金助成 - 既存の公的スタートアップ支援制度のゲーム業界での活用促進

3章 アニメ産業の産業構造に関する調査

3.1 世界のアニメスタジオのトレンドに関する調査

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

1. アニメ業界市場はどのような変化が起こりつつあるか

- 日本のアニメ配信市場は、ビデオ市場、映画市場やテレビ市場と比べて規模が大きく成長率が高い
- 配信向けアニメはテレビアニメや映画アニメと比較して、制作や二次利用の自由度が高い。そのため、アニメスタジオはより自身の構想に沿った作品作りが可能になるとともに、二次利用の権利を有することでビジネスのチャンスが広がる
- 中国のアニメ市場は成長を続けており、中国のアニメスタジオの中には日本のアニメスタジオが得意としているクオリティの高い手描き2Dアニメーションを制作し、中国国内だけでなく日本においても人気を獲得しているスタジオがあり、今後、グローバル市場において中国と日本のアニメスタジオが競合する可能性がある

2. 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- 成功しているアニメスタジオの戦い方として、①放送及び配信市場でのマルチ展開、②オンデマンド配信による作品人気の継続、③著作権事業による安定的な収入基盤の構築、④ハイクオリティな作品を制作、⑤アニメスタジオ自体のブランド化、の5つが存在

① 放送及び配信市場でのマルチ展開

多くの視聴者に作品を届けるため、放送市場だけでなく最初から配信市場を見据えた放送・配信計画を立てる

② オンデマンド配信による作品人気の継続

劇場用アニメなどにより人気や話題となったIPタイトルについて、人気が出た後の適切なタイミングで関連作品などのオンデマンド配信を行うことで、一過性のブームではなく、中長期的なIPの人気継続を図る

③ 著作権事業による安定的な収入基盤の構築

人気アニメ作品の著作権を確保し、映像制作事業だけでなく著作権事業で安定的に収益を獲得

④ 制作費をかけてハイクオリティな作品を制作

グローバルSVODとの包括的業務提携により、安定的な収益と作品製作の自由度を獲得するとともに、巨額の制作費を掛けて、世界的に評価される作品を制作

⑤ アニメスタジオ自体のブランド化

アニメスタジオ自体の展覧会を開催するなど、作品ではなくアニメスタジオの認知度を向上させる取り組みを実施

- アニメスタジオが成功するためのケイパビリティとして、ハイクオリティな作品を制作するための基盤と世界各国のSVODとの交渉力が重要となる

① CGアニメーションを制作するための基盤構築

米国ではアニメーションの制作手法がデジタルアニメーションからCGアニメーションに移行しているが、CGアニメーションの制作には専用の設備等が必要となりコストが高む

② オンデマンド配信による作品人気の継続

世界各国のSVODとの契約条件をより良い条件とするために、アニメスタジオの交渉力が重要

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(1) アニメ業界市場はどのような変化が起こりつつあるか

- 日本のアニメ産業は従来より製作委員会方式をとっており、アニメスタジオは下請けとして厳しい予算でのアニメ制作を強いられてきたが、グローバルSVODの台頭により、産業構造に変化が生じている。また、中国アニメ等の台頭により、グローバル市場の競争は厳しくなっている可能性がある
- このような状況下で日本のアニメスタジオがとるべき戦略を検討するために、世界のアニメスタジオのトレンドを把握することが重要である

日本のアニメ産業の現状

- アニメーション産業は映像産業全体の中では限定的な市場であるものの、日本は独自の「Anime(アニメ)」により独自の地位を確立している
 - 多様性のある作品世界や物語、手描きの高い技術力に強み
 - アニメ関連産業の市場は約2.4兆円規模
- 日本のアニメ制作の資金調達法は製作委員会方式が主流であり、**アニメスタジオは多重下請け構造の環境下で、出版社、地上波放送局、玩具会社、レコード会社が中心となっている製作委員会によって厳しい予算でのアニメ制作が強いられてきた**

現状の変化

- グローバルSVODの台頭**
アニメスタジオは製作委員会を介さずにグローバルSVODと直接契約を交渉することが可能となった
 - 制作費が従来より高額となるケースもある
 - 独占配信以外の二次利用に関する権利はアニメスタジオが保有
- 他国アニメの台頭**
 - 中国のアニメ市場は拡大を続けており、日本のアニメスタジオが得意としているクオリティの高い手描き2Dアニメーションを制作し、中国国内だけでなく日本においても人気を獲得している

調査の目的

- 日本のアニメスタジオがとるべき戦略を検討するために、世界のアニメスタジオのトレンドを把握する

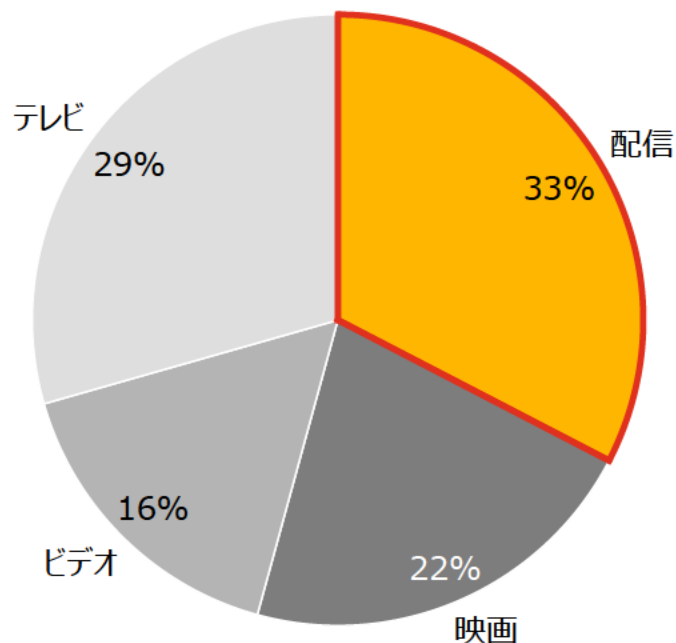
3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(1) アニメ業界市場はどのような変化が起こりつつあるか

- アニメの配信市場は、ビデオ市場、映画市場やテレビ市場と比べて規模が大きく成長率が高い

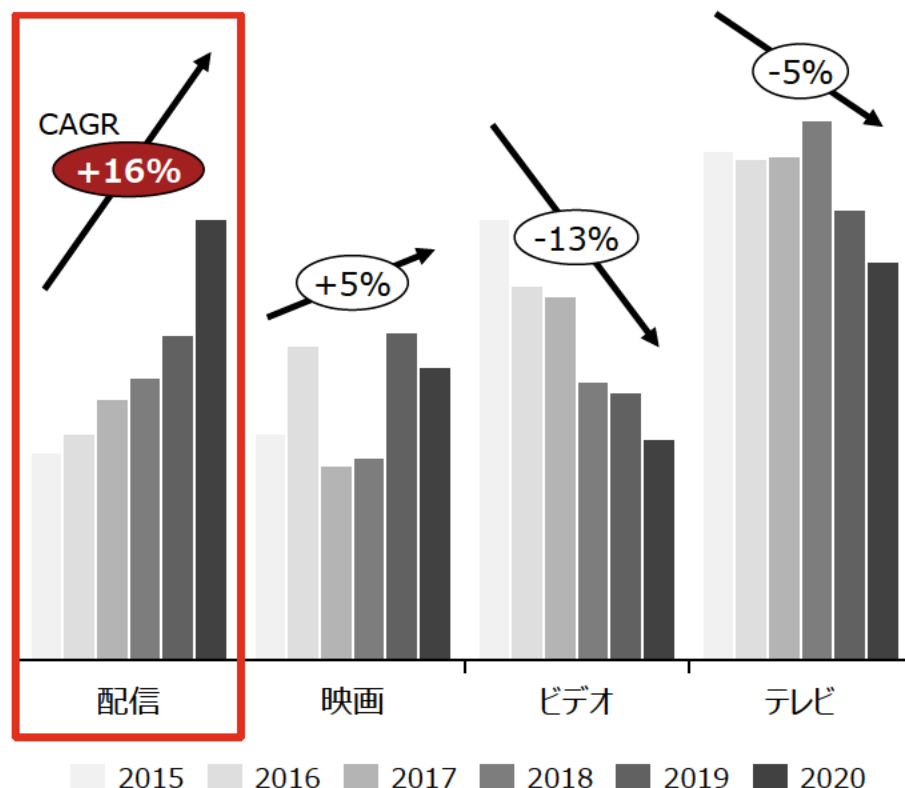
2020年のアニメ映像市場における
セグメント別の市場規模（日本国内）

- 国内アニメ映像市場における配信セグメントの市場規模は、映画、ビデオ、テレビと比較して最も大きく、約30%を占めている



アニメ映像市場のセグメント別の市場規模の推移（日本国内）

- 映画、ビデオ、テレビの市場規模は減少もしくは乱高下しているが、配信セグメントの市場規模は2015年からCAGR16%で安定的に上昇している



3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(1) アニメ業界市場はどのような変化が起こりつつあるか

- 配信向けアニメはテレビアニメや映画アニメと比較して、制作や二次利用の自由度が高い。そのため、アニメスタジオはより自身の構想に沿った作品作りが可能になるとともに、二次利用の権利を有することでビジネスのチャンスが広がる

テレビ・映画向けのアニメ制作（製作委員会方式）

- 制作費が小さく、二次利用の権利もなく自由度が低い**

制作費

相対的に小さい

（1話あたり1,000万円～3,000万円程度）

制作期間

1年程度

2次利用の
権利の有無

制作会社に2次利用の権利はない

（製作委員会が出資比率に応じて権利を保有）

作品に対する
意見

多い

（放送上の観点から表現について意見が入ることがある）

配信向けのアニメ制作（グローバルSVODとの契約）

- 制作費が大きく、二次利用の権利もあり自由度が高い**

相対的に大きい

（1話あたり2,000万円～3億円程度）

2年～3年程度

制作会社に2次利用の権利がある場合が多い

（グローバルOOTは独占配信権のみ保有）

少ない

（契約後に表現や脚本について意見が入ることは稀）

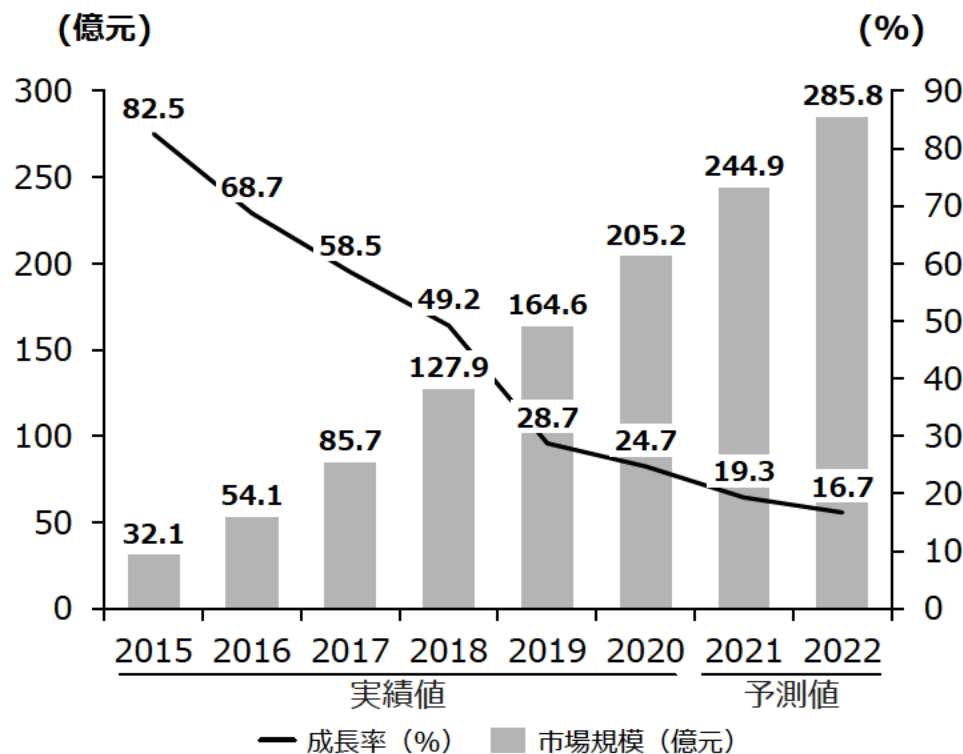
3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(1) アニメ業界市場はどのような変化が起こりつつあるか

- 中国のアニメ市場は成長を続けており、中国のアニメスタジオの中には日本のアニメスタジオが得意としているクオリティの高い手描き2Dアニメーションを制作し、中国国内だけでなく日本においても人気を獲得しているスタジオがある。今後、グローバル市場において中国と日本のアニメスタジオが競合する可能性がある

中国のアニメ市場規模の拡大（2015年～2022年）

- 中国アニメ市場は、2015年以降急成長した後、2018年より成長鈍化の傾向がみられる
- しかしながら、中国産アニメの台頭と良質な作品の増加を推進力に、依然として二桁の成長率を維持しており、2022年の市場規模の予測は285.8億元（4.85兆円）となっている



中国産のハイクオリティ手描き2Dアニメ作品：『羅小黑戦記』

- 中国のアニメスタジオである「北京寒木春華動画技術有限公司」が制作した手描き2Dアニメーション
- アニメーションのクオリティの高さに注目が集まり、日本の関係者の間でも話題になった
- 日本においては2019年9月に日本語字幕版が公開された後、人気の高まりを受けて、2020年11月に日本語吹き替え版が公開

『羅小黑戦記』 年表

- | | |
|----------|---|
| 2011年3月 | <ul style="list-style-type: none">動画サイトにて中国国内向け配信を開始人気が上昇し続け、中国アニメを代表する作品に成長（アニメシリーズ総再生回数：2億回） |
| 2019年9月 | <ul style="list-style-type: none">中国国内で劇場版アニメが公開。中国国内での興行収入は約49億円同月、日本国内で劇場版アニメ（日本語字幕）が公開 |
| 2020年11月 | <ul style="list-style-type: none">日本語字幕アニメの人気を受け、日本語吹き替え版が公開 |
| 2022年10月 | <ul style="list-style-type: none">地上波深夜帯で劇場版アニメ（日本語吹き替え）を5話に分けて、毎週放映地上波放送終了直後にSVODにて国内配信 |

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- 成功しているアニメスタジオの戦い方として、放送及び配信市場でのマルチ展開、オンデマンド配信による作品人気の継続、著作権事業による安定的な収入基盤の構築、ハイクオリティな作品を制作、アニメスタジオ自体のブランド化、の5つが存在
- アニメスタジオが成功するためのケイパビリティとして、ハイクオリティな作品を制作するための基盤と世界各国のディストリビューターとの交渉力が重要となる

成功しているアニメスタジオの戦い方	放送市場と配信市場におけるマルチ展開	多くの視聴者に作品を届けるため、放送市場だけでなく最初から配信市場を見据えた放送・配信計画を立てる
	オンデマンド配信による作品人気の継続	劇場用アニメなどにより人気や話題となったIPタイトルについて、人気が出た後の適切なタイミングで関連作品などのオンデマンド配信を行うことで、一過性のブームではなく、中長期的なIPの人気継続を図る
	著作権事業による安定的な収入基盤の構築	人気アニメ作品の著作権を確保し、映像制作事業だけでなく著作権事業で安定的に収益を獲得
	ハイクオリティな作品を制作	- グローバルSVODとの包括的業務提携により、安定的な収益と作品製作の自由度を獲得 - 巨額の制作費を掛けて、世界的に評価される作品を制作
	アニメスタジオ自体のブランド化	アニメスタジオ自体の展覧会を開催するなど、作品ではなくアニメスタジオの認知度を向上させる取り組みを実施
アニメスタジオに必要なケイパビリティ	CGアニメーションを制作するための基盤構築	米国ではアニメーションの制作手法がデジタルアニメーションからCGアニメーションに移行しているが、CGアニメーションの制作には専用の設備や技術スタッフが必要であるため、制作費が高む
	世界各国のSVODとの契約における交渉力	世界各国のSVODとの契約条件をより良い条件とするために、アニメスタジオの交渉力が重要となる

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド
(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- より多くの視聴者に作品を届けるため、国内の地上波放送だけでなく最初からグローバルSVODでの世界的配信を見据えた放送・配信計画を立てている

2022年SVOD視聴者数ランキング（国内）上位のアニメの放送時期と配信時期

- 現在、SVOD上で人気を獲得しているアニメの一部は**地上波において最新話の放送が終了した後すぐにSVODにて世界同時配信**されているが、10年前のアニメは地上波において最新話放送後、国内向けSVODのみ配信を行っていた

	順位	作品タイトル	配信時期	地上波放送からSVOD配信までの期間
2022年 SVOD視聴者数ランキング（国内）	1	SPY×FAMILY （第2クール）	2022年 10月1日～12月24日	地上波放送終了直後にSVODでの世界同時配信
	2	鬼滅の刃 遊郭編	2021年12月5日～ 2022年2月13日	地上波放送終了直後にSVODでの世界同時配信
	3	ワンピース	2021年12月2日～ ※最新話の配信が 開始された日	地上波放送から4日後に SVODで世界同時配信開始
	4	名探偵コナン	配信開始日不明	約2年遅れで配信中。1週間に1話更新。 世界同時配信であるものの、 海外配信はフランスとベトナムのみ。
	5	進撃の巨人 The Final Seasons 完結編（全編）	2023年3月3日	地上波放送終了直後にSVODで世界同時配信開始
過去 アニメ		Free !	2013年7月4日～ 2013年9月26日	地上波放送から4日後に国内向けSVODのみで配信 グローバル向けには配信されていない

出所：（視聴者数ランキング）<https://gem-standard.com/columns/662>（SPY×FAMILY）<https://spy-family.net/>
（鬼滅の刃）<https://kimetsu.com/anime/yukakuhen/onair/>（ワンピース）<https://www.famitsu.com/news/202111/25242098.html>
（名探偵コナン）<https://news.hulu.jp/case-closed-timetable/>（進撃の巨人）<https://shingeki.tv/final/onair/>（Free !）<http://1st.iwatobi-sc.com/>

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

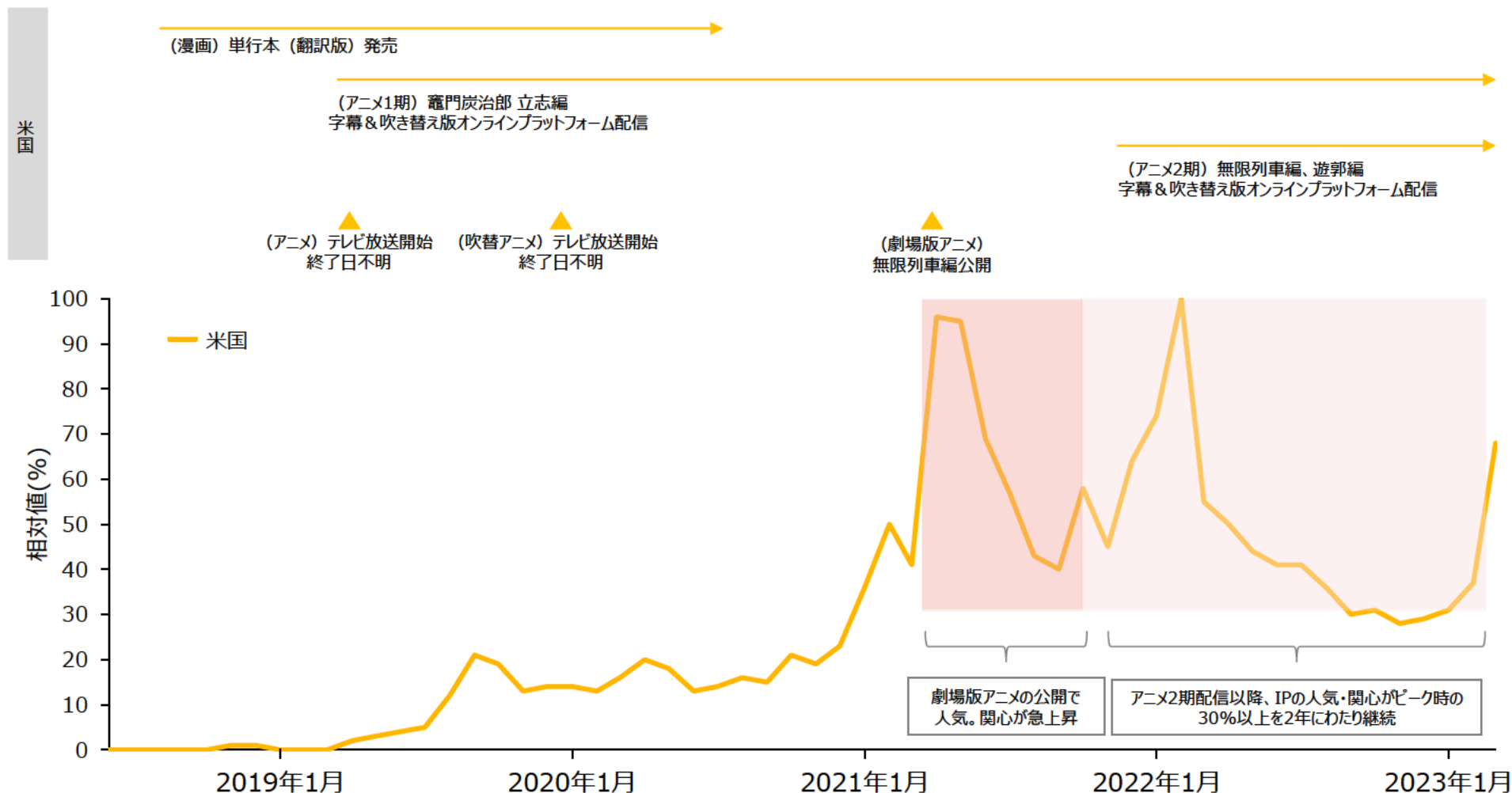
(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- ・ オンデマンド配信により消費者は中長期にわたりいつでも作品を視聴することが可能となるため、劇場用アニメなどにより人気や話題となったPタイトルについて、人気が出た後の適切なタイミングで関連作品などの配信を行うことで、一過性のブームではなく、中長期的なIPの人気継続を図っている可能性がある

『鬼滅の刃』 - 米国市場における放送開始日やオンライン配信日およびGoogleトレンド推移の関係性

※1：Googleにおいて、米国内の「Demon Slayer」の検索回数に基づき下記グラフを作成

※2：最も検索回数の多い月を100とし、各月の検索値を相対値として算出



3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- 人気アニメ作品の著作権を確保し、映像制作事業だけでなく著作権事業で安定的に収益を得ている企業が存在する

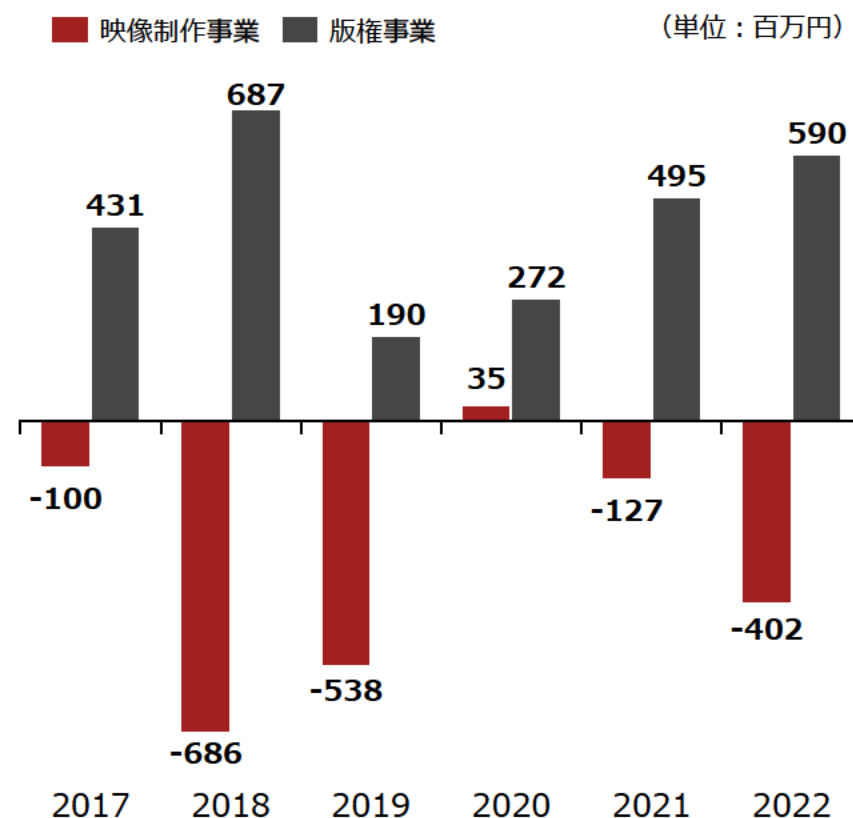
アニメスタジオが人気作品の著作権を確保している例

- 最近では、製作委員会への出資を行うだけでなく、作品に対して単独企業や複数企業のみで出資を行う場合がある

	作品タイトル	2022年配信 視聴者数ランキング	出資方式
Production I. G.	SPY×FAMILY	1位	製作委員会 の一員
	進撃の巨人	5位	製作委員会 の一員
MAPPA	チェンソーマン	1位	100%出資
Ufotable	鬼滅の刃	2位	Aniplexと 集英社の3社 で出資

(例) 株式会社IGポートのセグメント別の営業利益

- 映像制作事業の営業利益は赤字の年が多いが、著作権事業の営業利益は安定的に収益をもたらしている



3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- アニメスタジオにとってグローバルSVODとの包括的業務提携は中長期で安定的な収益見込めるだけでなく、利害関係者が少ないので作品内容や制作時間に対する自由度が高い。そのためグローバルSVOD上で人気を獲得でき、次の事業機会に繋がっていると考えられる

グローバルSVODとの包括的業務提携に関する記事での各社のコメント

- 複数年での制作契約となり、中長期で安定した収益が見込める



アニメスタジオA

- 包括的業務提携の特徴は複数年契約ということで複数年でいくつかの作品を企画し、ヒット作を生み出すのが狙いである
- 余裕のあるスケジュールと作りこみができる



アニメスタジオB

- 製作委員会方式では単年度で制作する作品が多く、時間をかけて企画を練って作ることが難しいが包括的業務提携ではそれが可能



アニメスタジオC

- 長期に安心感を持って制作に取り組める



アニメスタジオ幹部

- 従来の製作委員会方式は利害関係者や作品への注文が多いため、制作が決まるまで時間がかかる。グローバルSVOD向けの作品はそんなことが少ないため自由度が高い

グローバルSVODとの包括的業務提携をするアニメスタジオ側の利点

- 中長期で安定した収益が見込めるため、制作会社は従来よりも積極的に投資することが可能となっている
- 1作品に対して時間とコストをかけて制作することができ、作品自体のクオリティが高くなっている



- 従来よりもクオリティや企画力に優れた作品を制作し、それらがグローバルでも人気を得て次の事業機会に繋がっていると想定される

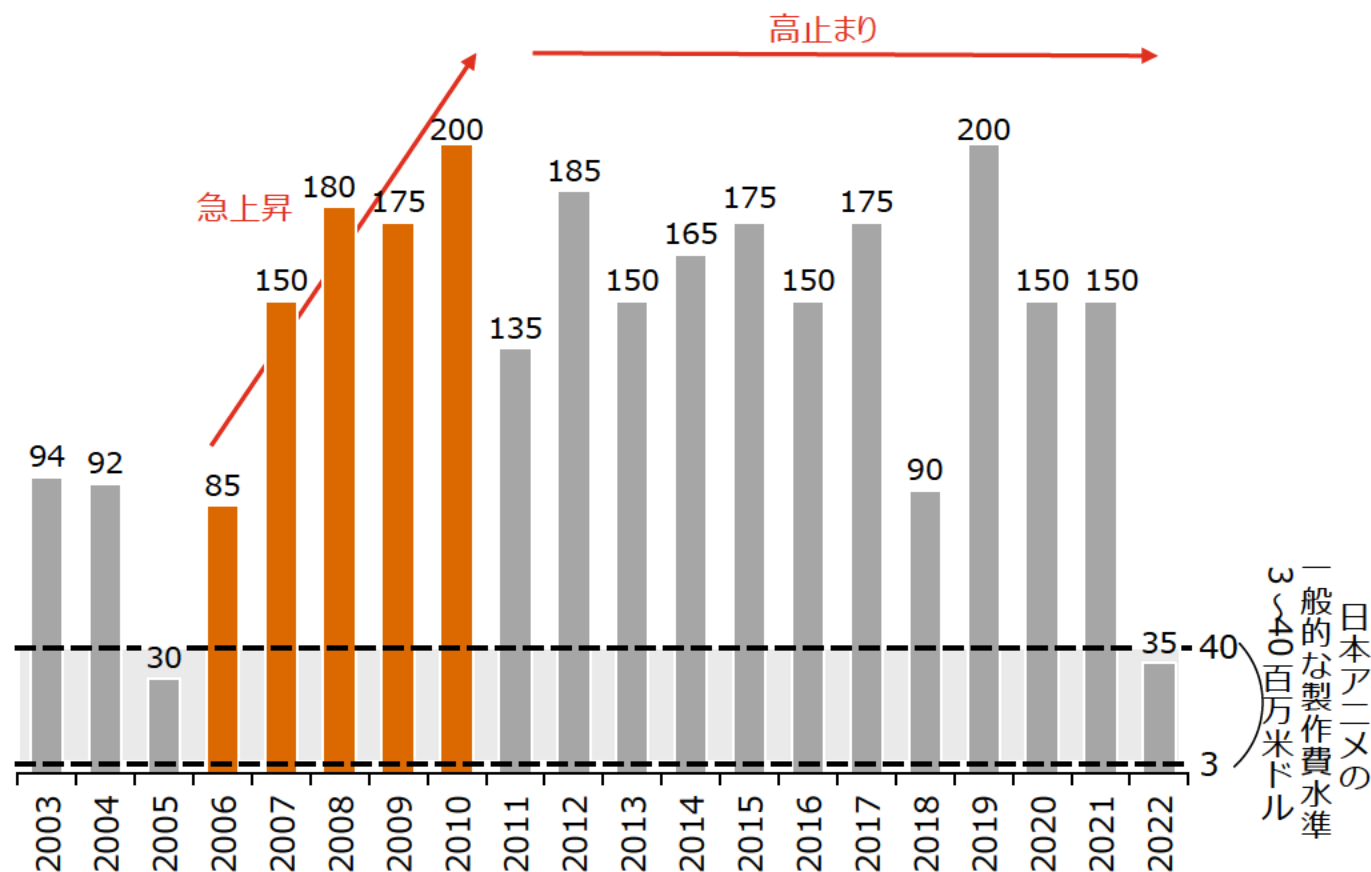
3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- アカデミー賞長編アニメーション作品部門受賞作品に注目してみると、2000年代中頃より制作費の急上昇が見られ、世界的に評価される作品を作るために投下される投資規模が変わってきており、日本アニメの一般的な製作費水準との乖離が大きくなっている

アカデミー賞長編アニメーション作品部門受賞作品の制作費（百万米ドル）

- 2000年代中頃を境に制作費の急上昇がみられ、その後は高止まりが続く



出所：<https://www.billboard.com/lists/oscar-winners-best-animated-feature-complete-list/>
<https://www.the-numbers.com/>

受賞タイトル

受賞年	タイトル
2022	ギレルモ・デル・トロのピナキオ
2021	ミラベルと魔法だらけの家
2020	ソウルフル・ワールド
2019	トイ・ストーリー4
2018	スパイダーマン:スパイダーバース
2017	リメンバー・ミー
2016	ズートピア
2015	インサイド・ヘッド
2014	ベイマックス
2013	アナと雪の女王
2012	メリダとおそろしの森
2011	ランゴ
2010	トイ・ストーリー3
2009	カールおじさんと空飛ぶ家
2008	ウォーリー
2007	レミーのおいしいレストラン
2006	ハッピー フィート
2005	ウォレスとグルミット 野菜畑で大ピンチ!
2004	Mr.インクレディブル
2003	ファインディング・ニモ

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド
(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- アニメスタジオ自体の展覧会を開催するなど、作品ではなくアニメスタジオの認知度を向上させる取り組みを行っている

アニメスタジオの原画展 実施例

スタジオ名	スタジオ概要	展覧展概要
京都アニメーション	- 創立：1985年 - 企画から、演出、作画、ペイント、美術背景、3DCG、撮影に至る、映像作りにおける制作工程のほぼ全てを社内でする	『私たちはいま！！特別展』全国各地の京都アニメーションオリジナルグッズ取り扱い店舗を巡回し原画を展示 - 随時開催中
MAPPA	- 創立：2011年 - テレビアニメ、映画、CM、Webムービー等、アニメーション映像に関わる全てのジャンルにおける企画・制作を実施	『MAPPA SHOWCASE 10th ANNIVERSARY』創立10周年を記念し原画等を展示
スタジオジブリ	- 創立：1985年 - アニメーション映画、テレビCM、テレビ映画、実写映画等の企画・製作を実施	- 複数の展覧会を全国各地の美術館を巡回する形で開催 - 展覧会では制作資料等を展示
コミック・ウェブ・フィルム	- 創立：2007年 - 作家マネージメントから、アニメーション映画の製作・制作・劇場配給・パッケージ販売、海外セールスまでを一気通貫で実施	『新海誠展 -「ほしのこえ」から「君の名は。」まで-』新海誠監督のデビュー15周年を記念し、全国の美術館を巡回し、原画等を展示
ピクサー・アニメーション・スタジオ	- 創立：1986年 - アメリカ合衆国にある3DCGアニメーション制作会社。ウォルト・ディズニー・カンパニーの完全子会社	『PIXAR: 30 YEARS OF ANIMATION』ピクサー・アニメーション・スタジオ創立30周年を記念し、世界各国の美術館を巡回し、制作資料等を展示

出所：（京都アニメ）<https://www.kyotoanimation.co.jp/company/outline/>（MAPPA）https://tokyoanimecenter.jp/event/msc_10th_anniversary/（スタジオジブリ）<https://www.ghibli.jp/event/ghibli-park-exhibition/>（コミック・ウェブ・フィルム）https://www.cwfilms.jp/news/article/post_9.html（ピクサー・アニメーション）<https://www.pixar.com/art-exhibition-main>

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド
(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- アニメーション産業先進国である米国ではアニメーションの制作手法がデジタルアニメーションからCGに移行している。また、CGアニメーションの制作には専用の設備や技術スタッフが必要であるため、制作費が高む

制作手法はCGアニメーションに移行

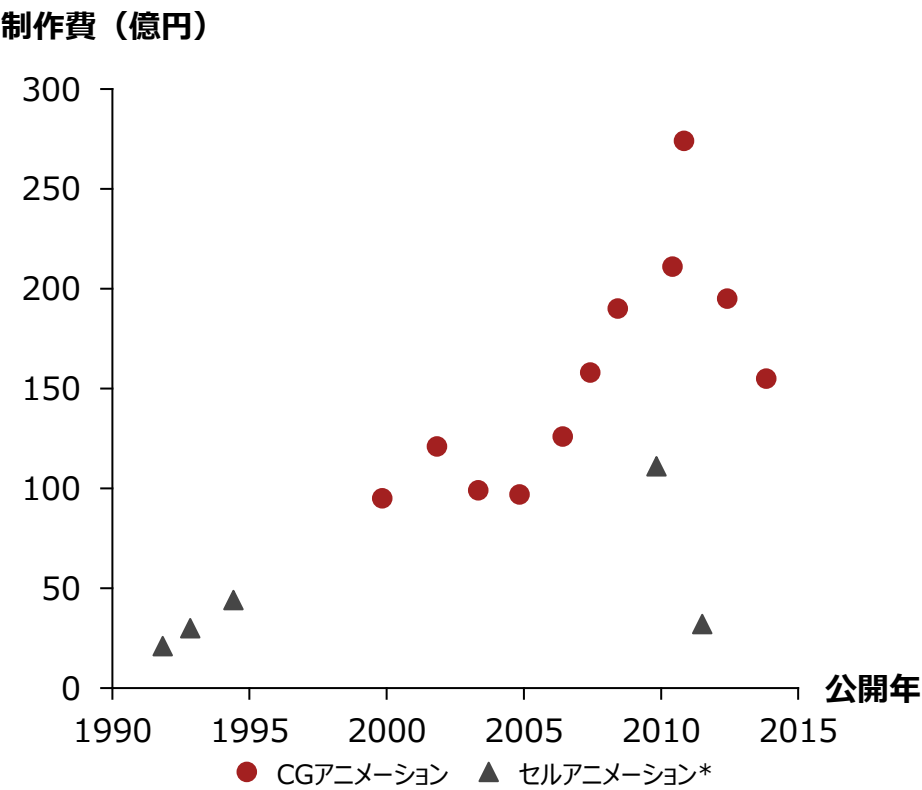
- アニメーション産業先進国である米国では、Pixar Animation StudiosやDreamWorks Animation SKG等が制作したCGアニメーションの成功を受けて、アニメスタジオはデジタルアニメーションからCGアニメーションに移行している

アニメスタジオ	主な作品	手法
Pixar Animation Studios	トイ・ストーリー カーズ	CG
Blue Sky Studios	アイス・エイジ ブルー	CG
Walt Disney Animation Studios	アナと雪の女王 ズートピア	CG
Disney Television Animation	ミッキーマウス	デジタル
Illumination Entertainment	ミニオンズ ペット	CG
Dream Works Animation	カンフーパンダ シュレック	CG
Cartoon Network Studios	アドベンチャー・タイム	デジタル
Nickelodeon Animation	スポンジ・ボブ	デジタル
Sony Pictures Animation	モンスターホテル	CG

- CGアニメーション：コンピュータグラフィックを活用したアニメーション
- デジタルアニメーション：PCを利用した手描きアニメーション

Walt Disney Animation Studios 制作費推移

- Walt Disney Animation Studiosは2000年以降、セルアニメーションからCGアニメーションへ移行し、それに伴い制作費が上昇しているが、毎年同規模の制作費の作品をリリースする資金力を持っている



*セルアニメーション：セルを利用した手描きアニメーション

3.1 世界のアニメスタジオのトレンド

(2) 成功しているアニメスタジオの戦い方とケイパビリティ

- アニメスタジオとSVODとの契約は大きく分けて4パターンあり、交渉次第ではより良い条件での契約も可能となるため、アニメスタジオの交渉力が重要となる

SVODとアニメスタジオとの契約パターン

パターン①：完成した作品の先行配信契約

SVODとの契約前にアニメスタジオで独自に制作した作品の先行配信権を販売

パターン②：完成した作品の独占配信契約

SVODとの契約前にアニメスタジオで独自に制作した作品の独占配信権を販売

パターン③：未完成作品の配信契約

作品を制作する前にSVODと配信契約を結び、その後、作品の企画・制作を行う

パターン④：制作費の出資

作品を制作する前にSVODとの配信契約だけでなく出資契約も結び、制作費の全部あるいは一部を出資してもらう

配信プラットフォーム毎に複数の配信契約のパターンがあり、必要となる制作資金や作品の展開戦略、各プラットフォームとの距離感などを勘案しつつ、作品毎に最適な配信契約の交渉が必要

3.2 「コンテンツ海外展開拡大検討委員会」の実施

3.2 「コンテンツ海外展開拡大検討委員会」の実施
(1) 委員会の開催概要

- ・ アニメ分野の競争力強化に向けて、主要なアニメスタジオの方々にお集まりいただき、VIPO(映像産業振興機構)と共同で、コンテンツ海外展開拡大検討委員会を実施した。

第1回コンテンツ海外展開拡大検討委員会	
日程	2022年7月14日（木） 10:00-12:30
開催場所	VIPOオフィス
実施形態	対面・オンライン併用
参加者	主要アニメスタジオ 約10社

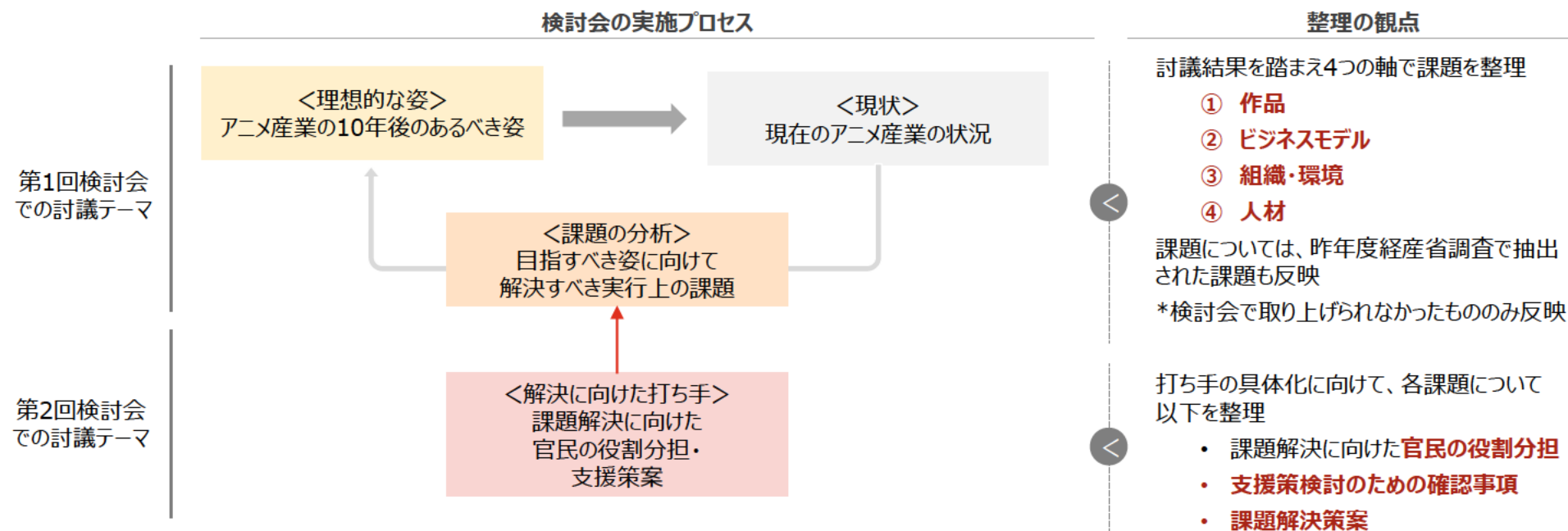
第2回コンテンツ海外展開拡大検討委員会	
日程	2022年8月15日（月） 14:00-16:30
開催場所	VIPOオフィス
実施形態	対面・オンライン併用
参加者	主要アニメスタジオ 約10社

3.2 「コンテンツ海外展開拡大検討委員会」の実施

(2) 課題の整理と検討プロセス

- 第1回検討会での各グループの討議結果について、事務局において取りまとめを行い、作品、ビジネスモデル、組織環境、人材の4つの観点からアニメ業界の課題を整理
- 第2回検討会では、官民の役割分担を踏まえて、課題解決に向けた打ち手について討議

第1回検討会	あるべき姿に向けた課題の整理	- 各グループでの討議結果について、ホワイトボード上で発表いただいた内容を踏まえて、事務局にて整理を行い、各グループでの近い意見をグルーピングのうえ、作品、ビジネスモデル、組織環境、人材の4つに分類化 - 実行上の課題について、解決策・打ち手を具体的に討議しやすいよう意見の主旨を踏まえて、課題内容を整理 - 検討会では触れられていないものの、昨年度の経産省調査で抽出された課題についてもリストに反映
第2回検討会	官民の役割分担の整理	各課題へ対応するための打ち手について、官と民の役割分担を整理
	課題解決策の素案の検討	- 課題に対する解決策・打ち手を検討するうえで明確にすべき、具体的な支援ニーズなどを確認事項として整理 - 各課題に対する政府・公的機関による具体的な解決策・打ち手の素案を検討



3.2 「コンテンツ海外展開拡大検討委員会」の実施

(3) アニメ産業が目指すべき姿と現状

- 作品については日本の独自性を保ちつつ、よりクリエイター主体やオリジナル作品へ力点を移していくべきと考えられます。また作品流通のグローバル展開を実現するとともにスタジオ主体のビジネスモデルへの転換を図るべきと考えられ、それに向けて制作環境のデジタル化や効率化など組織・環境を改善するとともに、非制作側の専門人材の業界への取り込みや教育の充実を目指していくべきと考えられる

＜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	作品力の維持・強化	- 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	→	IPの厚みやオリジナルアニメに課題 - IPとしての厚みが不足 - オリジナル作品が少ない
	アニメのグローバル展開が実現	- 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	→	アニメの海外展開が不十分 - 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
② ビジネスモデル	スタジオ主導のビジネスモデルの実現	- 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	→	スタジオのビジネスモデルが不十分 - 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
	スタジオの地位や組織環境が改善	- 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	→	スタジオの地位や組織環境に課題 - 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
③ 組織・環境	新規人材の流入の促進	- 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	→	新規人材の流入が少ない (非)制作専門人材が不足 - 待遇・処遇面により人材確保困難
	人材育成の強化	アニメビジネスの教育強化	→	人材育成が不十分 クリエイター主導での教育

3.2 「コンテンツ海外展開拡大検討委員会」の実施
(4) 政府支援策の提言の具体化

- 検討会での討議結果を踏まえて、資金助成や補助金については、J-LOD等の既存の補助金制度の活用や拡充、要件の見直し検討で対応できるものを識別するとともに、継続的な伴走支援については、業界団体や産業支援組織での実行可能性を検討するとともに、必要に応じて委託事業として実施していく方向性が考えられる

コンテンツ産業の 政府支援施策のあるべき姿	アニメ産業に対する支援施策(案)	
	短期的な施策案	絞り込み・検討に向けたアプローチ
資金助成の選択と集中を図るとともに、 一貫性・継続性のある支援体制を確立		
公的資金・補助金の選択と集中	✓ オリジナルアニメの企画・プリプロ活動に対する補助金 ✓ 第三言語などのローカライズの取り組みの拡充 ✓ 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 ✓ 制作現場のデジタル作画移行に対する支援 ✓ 業界横断的なアニメーター育成プログラムへの支援 ✓ 海外アニメーターの人材育成支援	• J-LOD補助金等の既存の助成制度の拡充や運用の見直しで対応できるものを識別 • 上記以外に新たな制度設計や予算化が必要な施策を識別
民間からの資金調達に対する支援	✓ JETRO等のクラウドファンディング事業の継続・拡充	• JETROでの継続実施や取り組みの周知
世界に挑戦を挑む企業をサポートするための継続性を持った支援体制の構築	✓ 海外アニメーターの就労ビザ取得時の手続き支援 ✓ 海外ディストリビュータ契約時の業界標準雛形の整備 ✓ 海外ディストリビュータとの契約交渉の代行や伴走支援 ✓ 海外マーケット調査の充実 ✓ 小規模スタジオのITインフラ導入に向けた伴走支援 ✓ 支援事例の創出などを通じたJETROの機能強化 ✓ 業界団体の共通課題への対応機能強化 ✓ アニメ業界におけるインターンシップ支援 ✓ アニメーターの海外留学支援	• 動画協会、JETRO、VIPOなどの支援活動として実施可能な施策を識別 • 既存組織で実施できないものは、委託事業として外部の専門企業にて実施することを検討
上記以外の施策 (法規制など)	✓ 原作使用料の料率のガイドラインの検討	

経済産業省「コンテンツIPを中心とした我が国のコンテンツ産業の競争力強化に向けた提言」より

4章 調査結果のまとめ

4.1 調査結果から導出された示唆/今後に向けた方策・提言

(1) ゲーム産業の産業構造に関する調査

- ゲーム産業の調査結果としては、モバイルゲーム領域においては開発費高騰により事業規模や事業リスクが大きくなっており、台頭している中国企業や韓国企業に対抗していくうえでは、限られた日本市場から飛び出し海外市場へフォーカスしていくことが必要となっている
- 政府は、これらの環境変化における日本企業の状況を踏まえて、海外展開を一層後押しするような施策を打つ必要がある

		調査結果
ゲーム産業の産業構造	モバイルゲーム産業を取り巻く環境やシフトチェンジ	- グローバルにおいては、IP版權をもつコンソール系企業がパブリッシャーとして上位にランクイン、上位のモバイル企業がコンソール系企業に買収されるなど、版權・コンソール・PCの事業領域を併せ持つ企業の存在感が大きくなってきている - 個別のゲームタイトルの面でもマルチプラットフォーム展開が増えてきているなど、デバイス間の垣根が低くなっており、同時に中国・韓国系企業が日本・北米市場で存在感を増しており、総合的な事業・広い対象市場を持つ総合系ゲーム企業の優位性が高まっている - 開発費や運営費の側面を見ると、デバイスの高性能化や、エンジニアの人件費の高騰、ヒットタイトルの長寿命化といった要因から、開発費・運営費ともに大きく上昇しており、モバイルゲーム事業は以前より格段にハイリスク・ハイリターンの事業となっており、規模が重要になってきている - 同時にその規模によってモバイルゲームによりマンガIP・アニメIP・（コンソール）ゲームIPがより世界的認知を獲得し、モバイルゲームのIP展開における役割が強まっている
	シフトチェンジを踏まえた日本の状況	- 日本市場中心・モバイルゲーム中心の企業はリスクがとりづらくなってきており、世界的に受容される日本トップアニメIPにより、より広い市場を獲得する以外のほかに、オリジナルIPゲームなどの打ち手がとりづらくなっている - 母国市場における海外展開圧力もあり、中国・韓国系企業でリスクをとれる大規模モバイルゲーム会社が台頭してきており、日系の版元と直接的に提携するケースが生まれ始めているなど、日本市場においても存在感を増している

		方策・提言
今後に向けた方策・提言	日本企業の目指す方向性	- 日本のモバイルゲーム企業が目指すべき方向性として、実施体制の面では、欧米や中韓にならい総合ゲーム企業化していく、各社の強みのある領域に集中することで水平分業とアライアンスの強化を図る、自社の機能を海外現地に即した形で水平展開していく方向性などが考えられる - ビジネスモデルの面では、既に人気の高い大型IPを活用した案件の受託に集中投資する、自社IPを持ちそれをイベントやMDなどに多機能展開する、自社ゲームの展開先市場を市場規模が大きい海外市場に広げていくという方向性が考えられる - これらを実現するうえでは、海外人材や海外拠点の強化や、優良IPを有する版元から海外現地のプロモーション事業者など多岐にわたるアライアンスの強化が必要であり、それにはまず企業の経営陣が海外市場へのフォーカスしていくことが求められる
	政府支援の方向性	- 政府は日本企業の目指すべき方向性に呼応し、企業の海外展開を喚起・促進する施策を講ずることで、ゲーム産業の一層の競争力強化の後押しを図る必要がある - 具体的な施策としては海外事業で有用かつ各社共通的な法律や端末スペックなどの各国情報の提供、J-LOD補助金制度の使い勝手の改善、第三言語に対応した質の高いローカライズ/カルチャライズ支援、政策関係者の海外知見の獲得強化や政府等のビジネスセンター拠点の整備、国内法規制の運用解釈の明確化による企業リスクの低減、ゲーム系スタートアップ創出支援などが考えられる - これらの施策を実行のうえ都度の産業界のニーズを反映していくためには、定常的・継続的な産官対話を継続的に行うべきである

4.1 調査結果から導出された示唆/今後に向けた方策・提言

(2) アニメ産業の産業構造に関する調査

- アニメ産業の調査結果としては、配信市場の成長や中国アニメの台頭などを背景に、独立系アニメスタジオの戦い方が変わってきており、著作権事業や配信プラットフォームとのパートナーシップなどを通じてスタジオ主導でビジネスを行うことが重要となっており、これに必要となる人材の獲得・強化や組織環境の改善が必要となっている
- 政府は、これらのアニメスタジオの状況を踏まえて、業界横断的な課題に対応した施策を打つ必要がある

		調査結果
アニメ産業の産業構造	アニメスタジオの戦い方	- アニメの配信市場は規模が大きく成長率が高く、また配信向けアニメはテレビや映画よりもスタジオにとって制作や二次利用の自由度が高い傾向があり、アニメスタジオはより自身の構想に沿った作品作りや、二次利用の権利を有することでビジネスのチャンスが広がる可能性がある - 一方で、中国のアニメスタジオの中には日本のアニメスタジオが得意としているクオリティの高い手描き2Dアニメーションを制作し、日本においても人気を獲得している例もあるなど、今後、グローバル市場において中国と日本のアニメスタジオが競合する可能性がある - 成功しているアニメスタジオは、放送及び配信市場でのマルチ展開、オンデマンド配信による作品人気の継続、著作権事業による安定的な収入基盤の構築、大規模予算によりハイクオリティな作品の制作、アニメスタジオ自体のブランド化といった戦略をとっていると考えられる - これらを実現するうえでは、CGアニメーションをはじめとするデジタル化に対応できる基盤の整備や、配信プラットフォームと適切なパートナーシップを結ぶうえでの交渉力が今後のアニメスタジオにとって特に必要であると考えられる

		方策・提言
今後に向けた方策・提言	日本企業の目指す方向性	- 日本のアニメスタジオの目指すべき方向性として、日本独自の多様性のある作品力を維持・強化していくとともに、アニメ作品のグローバル展開やアニメの周辺領域も含めたスタジオ主導のビジネスモデルの実現を目指していくことが重要である - そのためには、スタジオの地位向上やデジタルに対応したもののづくり環境の充実化、働き方やプロセスの効率化などの組織・環境の改善を図るとともに、経営マネジメントやデジタル技術、契約法務等の非制作人材や新規人材の業界への流入を促進し、またマネジメントやファイナンスを含めたアニメビジネスの教育強化などを図ることが求められる
	政府支援の方向性	- 政府は日本企業の目指すべき方向性に呼応した施策を講ずることで、アニメ産業の一層の競争力強化の後押しを図る必要がある - 具体的な施策としては、オリジナルアニメ製作に対する制作補助や、J-LOD補助金等の既存の助成制度の拡充、業界横断的な制作現場のデジタル作画移行に対する支援、配信プラットフォームとの交渉力強化に向けた支援、スタジオへのITインフラ導入に向けた支援などが考えられる - また業界団体などを通じて、各社の共通的な課題を吸い上げ、政府施策に反映していくような基盤的な機能の強化も必要である

Thank you

pwc.com

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC, PricewaterhouseCoopers Kyoto, PwC Consulting LLC, PwC Advisory LLC, PwC Tax Japan. All rights reserved. PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors