

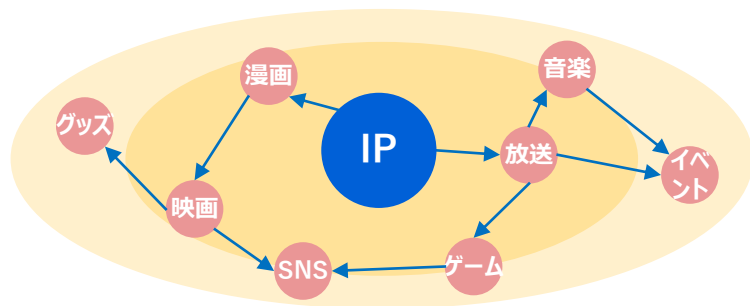
# 「コンテンツIPを中心とした競争力強化に関する研究会」 コンテンツIPを中心とした我が国のコンテンツ産業の競争力強化に向けた提言

- 今後、日本のコンテンツ産業が目指すべき姿として、米国や中国などの配信プラットフォームでの流通を中心としてビジネスモデルを後追いつけるのではなく、世界中で高い人気を有する「日本のコンテンツIP」の優位性を事業の軸に据え、多元的展開を念頭に、グローバル市場を対象にビジネス展開をしていくべきである。
- また政府は、企業が自らリスクを負いながら世界への挑戦を行う積極的な取組を支援するため、必要となる資金を集中的かつ分厚く手当てしていくことが重要である。加えて、限りあるリソースを有効活用していくためには、政策目的に合致した審査要件と運用に基づく集中と選択による資金助成を行うとともに、企業の海外事業戦略をサポートするための一貫性・継続性のある支援体制の構築を図るべきである。

## コンテンツIPの強い日本のコンテンツ産業が目指すべき姿

コンテンツIPを起点として、世界中の消費者に対して多元的なビジネスの展開を行うことで、コンテンツIP自体の価値を高めながら、コンテンツIPを中心とした制作と消費の経済活動のエコシステム(経済圏)を形成し、企業の利益の最大化を図っていく。

### コンテンツIPを軸にグローバル市場を対象に事業を展開 (IPを中心とした経済圏の確立)



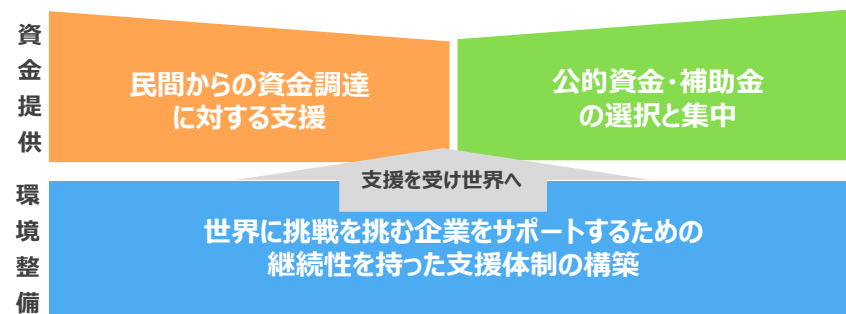
#### あるべき姿に向けて企業にとって不可欠な要素

- a 海外も視野に入れた事業戦略の策定
- b 成長可能性がありマルチメディア展開可能なIP・作品の創出や見極め
- c 海外のビジネス環境へ対応できる人材の育成や確保
- d グローバルのビジネス環境に対応したスピーディな意思決定体制の構築
- e IP活用を円滑化するための権利運用の一元化
- f 海外企業との交渉においても武器となる情報・チャネルの獲得

## 政府支援施策のあるべき姿

コンテンツIPを軸にしたグローバル市場への事業展開に向けて挑戦を図る企業の取組みを下支えするため、厳しい審査要件と運用に基づく分厚い資金面での支援と、企業単独では賄うことができない人材や情報面での共通基盤や専門人材によるアドバイザー機能などの環境整備を行う。

### 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



#### 政府施策に求められる要素

- a コンテンツ企業の競争力強化に向けた政策目的の再確認
- b 政府支援・資金助成の選択と集中
- c 伴走支援や情報提供などの一貫性・継続性のある支援体制の構築
- d 海外市場や国内IP情報等に関する情報基盤・データベースの整備
- e 海外事業人材やクリエイターの人材育成・教育に対する支援強化
- f 国内の主要コンテンツ企業との産官対話・連携の促進

# 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

諸外国のコンテンツIPを中心とした競争力強化に関する調査事業

成果報告書

令和4年3月

PwC コンサルティング合同会社

本報告書は、経済産業省商務情報政策局コンテンツ産業課による委託業務として、PwCコンサルティング合同会社が実施した「諸外国のコンテンツIPを中心とした競争力強化に関する調査事業」の成果を取りまとめたものです。

# 目次

第1章. 本事業の背景および目的.....	2
第2章. 本事業の調査アプローチ.....	4
第3章. 日本のコンテンツ産業が目指すべき姿.....	8
3.1. 国内主要 IP の海外展開事例を踏まえた考察.....	8
3.2. 日本のコンテンツ産業が目指すべき姿.....	11
3.3. あるべき姿に向けて不可欠な要素.....	12
第4章. 政府支援施策のあるべき姿.....	15
4.1. 政府支援施策における主要な論点.....	15
4.2. 政府支援施策の全体像案.....	16
4.3. 支援の具体的内容の検討.....	17

## 第1章. 本事業の背景および目的

世界のコンテンツ関連産業は、2020年時点で220兆円程度となっており、今後も市場規模の拡大が予測されている。一方で、日本のコンテンツ市場規模の推移は、2015年以降、12兆円程度と横ばいの状況が続いており、少子高齢化やそれに伴う人口の自然減等の要因により、市場の成長率は鈍化しているものと考えられる。世界の市場規模の拡大と日本の市場規模が頭打ちの状況を踏まえると、今後、日本のコンテンツ関連産業が引き続き発展していくうえでは、世界のコンテンツ市場の成長を取り込むことが不可欠である。

このような状況を踏まえて、日本のコンテンツ産業にとって国内市場や国内流通を前提とした従来の事業戦略から海外事業に主軸においた事業戦略への大きな転換を図ることは喫緊の課題であり、また産業界を支援する政府においても、その転換を後押しするような施策を実行していくことが求められている。

またコンテンツ産業を取り巻く動向として、以下のような環境変化が生じている。

### 1.1.1. デジタルの進展による事業環境の変化

近年のAmazonやNetflix等のプラットフォームによるインターネットを介したデジタルコンテンツの有料配信サービスが拡大したことにより、パッケージソフトが主流であった日本のコンテンツ市場において、急速にオンラインでのコンテンツ消費が拡大している。また、これにより、これまでマスメディアを中心とした流通事業者の影響を受けやすかったコンテンツ産業において、SNSやファンコミュニティなど消費者の影響力も増しているものと想定される。

近年は、新型コロナウイルス感染拡大やデジタル化による社会生活の変化の重なり、コンテンツ消費傾向も一層変化しており、メディアとデバイスに依存していた流通が、スマートフォンをはじめとするデジタル端末の普及と映像コンテンツを横串としたプラットフォームの発達によって、大きく事業環境が変化している。

### 1.1.2. 世界のコンテンツ産業の競争環境の変化

世界のコンテンツ産業構造はここ数年で大きく変動しており、日本と並ぶコンテンツ大国である、米国や中国・韓国といった国々では、GAF(A) (Google, Apple, Facebook, Amazon) や Tencent・Alibaba 等の巨大なテック企業やメディア企業が、従来のコンテンツ産業を取り込み、コンテンツとメディアの一体化が進んでいる。

これらを背景に、コンテンツの流通面では米国を中心とした巨大なテック企業による配信プラットフォームが日本を含め世界各国の市場において存在感を年々増しており、またコンテンツの制作面においても、中国や韓国などのコンテンツ企業が、これまで日本が得意としていたアニメやゲームなどの分野においても台頭してきている状況である。

前述のような環境の中、日本のコンテンツ産業は、ゲーム、アニメーション、漫画等を中心に世界的に人気・認知度が高く、競争力のあるコンテンツ IP (Intellectual Property) を数多く保有しており、IPによって異なるものの、複数のメディアを介した多様な事業展開により多くの収益を上げている事例も数多く存在している。

これらの状況を踏まえて、本事業では、日本のコンテンツ産業の一層の競争力強化を図るうえで、日本コンテンツの競争力の源泉であるコンテンツ IP をコアにして、いかに稼げるビジネスモデルを構築していくのか、そのありうる選択肢を示しつつ、政府としてどのように後押ししていくべきか、その青写真を示すことを目的とし、これまでの国内の主要

IPの海外展開の成功事例を振り返り、日本企業の勝ち筋に繋がるポイントを把握のうえ、日本のコンテンツ産業や企業のあるべき姿を見出すとともに、企業のあるべき姿に政府が呼応して、どのような支援策を講じ、誰に対して支援を行うべきかなどの政府の支援施策のあるべき姿について検討を行った。

## 第2章. 本事業の調査アプローチ

### 2.1. 本事業の実施内容

本事業の目的である「日本のコンテンツ産業が目指すべき姿」と「政府支援施策のあるべき姿」を検討するにあたって、下記手順に基づき調査等を実施した。

#### ① 国内主要 IP の海外展開事業の分析

日本コンテンツ IP を起点としたグローバルでの多元展開を成功させている日本企業を中心に事例調査を行い、コンテンツ IP の多元的な展開における戦略上のポイントを整理し、成功要因を分析した。

#### ② 海外からの視点を踏まえた日本の企業や政策における課題把握

国内企業が IP を起点とした事業展開を図る上で、連携先として想定される海外のプラットフォーム事業者等から見た日本の課題等を把握するとともに、他国のコンテンツ支援施策の現状を踏まえて日本のコンテンツ支援策の課題ポイントを海外事業者の観点から把握した。

#### ③ 国内事業者・有識者による研究会における討議

国内事業者・有識者による「コンテンツ IP を中心とした競争力強化に関する研究会」を設置し、①②を踏まえ、計 2 回の研究会にて、「コンテンツ IP を強みとする日本企業が目指すべき姿」および「企業の進むべき方向を踏まえて、政府に求められる施策」について討議した。

### 2.2. 国内主要 IP の海外展開事業の分析

本事業では、日本のコンテンツ産業が目指すべき方向性の仮説を「コンテンツ IP を起点としたグローバル市場における事業展開」とし、IP を起点として、グローバルな市場や世界中の消費者に対して多元的なビジネスの展開を行うことにより、IP の価値を高めながら、IP を中心とした制作と消費の経済活動のエコシステムを形成し、企業の利益の最大化を図っている姿を設定した。

上記を踏まえ、コンテンツ企業のあるべき姿の検討においては、日本企業の勝ち筋や取り組むべきポイントを明らかにするため、既に IP の、海外展開に成功している国内企業の主要 IP の事例について、「ファンを IP の世界観に引き込むための IP 展開手法」および「IP 展開の実現および収益最大化のための事業体制構築の在り方」の 2 つの観点から調査・分析を行った。

「ファンを IP の世界観に引き込むための IP 展開」においては、日本ならびに主要なコンテンツ市場である米国および中国について、IP の認知度の推移や消費者と IP の接点となる IP 事業の展開状況等を調査し、消費者への認知、関心、消費、拡散等をグローバルで実現するための海外における各 IP 事業展開の変遷や実施上の工夫、ならびに主要 IP において共通的に見られる勝ち筋や事業上のポイントを明らかにすることを目的とした。

また、「IP 展開の実現および収益最大化のための事業体制構築の在り方」においては、米国市場や中国市場で、IP を流通させるうえで関連する各プレイヤーの機能・役割の整理等を通じて、海外での事業を実現し、成功させるうえでの実施体制構築におけるポイントを明らかにすることを目的とした。

なお、IP をグローバルで展開させるためには、そのベースとなる「世界中で受け入れられる作品をどう生み出すか」と

この観点も不可欠な要素であるが、本調査においては、コンテンツの創出・制作面よりも、ビジネス面や事業開発面において国内企業にとって裨益するポイントを抽出することに重きをおき、原則本調査の対象外とした。

### 2.2.1. 調査対象 IP の選定・識別

日本はマンガ・アニメ・ゲームをはじめ、コンテンツ産業の歴史が長く、これまで数多くの国内で人気を博した作品/IP が創出されているが、その中でも本事業では、他企業にも参考とできるような好事例を数多く示すべく、下記の観点に基づき、IP および企業を抽出した（表1）。

- ① 海外での事業展開において特徴が見られる IP/企業
- ② 海外での事業実施体制において特徴が見受けられる IP/企業

(表1) 調査対象として抽出された IP および企業

分類	#	企業	IP	ファンをIPの世界観に引き込むためのIP展開の手法	実現及び収益最大化のための事業体制構築の在り方
日本IP版元	1	コーエーテクモ	三国志	・IP許諾による現地企業でのゲーム開発スキームで中国のカルチャーや嗜好を踏まえヒット、ヒットを踏まえて自社開発ゲームも展開	・中国AligamesにIPをライセンス、現地版モバイルゲーム開発
	2	東映アニメーション	NARUTO	・アニメは多言語で展開、米国では2012年より字幕同日配信 ・米国・中国でスマホゲームやコンシューマーゲームもヒット	・各国PFと協業、アラビア語圏のSTARZPLAYなども ・クランチロールと提携し、アニメとゲームのシームレスな体験を提供
	3	Good Smile Company	ねんどろいど	・中国など各国の商圏で人気のあるフィギュアを制作 ・各国の趣向に合わせたフィギュアを制作するキャラクター選定	・各国に関連会社を設立(中国GOODSMILE ARTS SHANGHAI, 米国GOOD SMILE CONNECT)
	4	アニメックス	魔法少女まどか ☆マギカ	・劇場用アニメが日本公開後直ぐに米国で上映	・各国の配給会社や現地ライセンスと協業し、世界9か国で劇場上映
	5	アニメックス	鬼滅の刃	・劇場用アニメを海外70以上の国と地域で劇場上映(21年10月時点)	・TVシリーズを世界各国複数のPFから配信
	6	バンダイナムコ	ガンダム	・1990年代から米国へガンブラを展開 ・中国では、近年ガンブラ発売や劇場版公開等IP展開を活性化	・米国・中国ともに現地法人を中心としてIP事業を展開
	7	円谷プロダクション	ウルトラマン	・中国で「ウルトラマンティガ」契機に人気、TCGやグッズを多数展開 ・80年代生まれ世代だけでなく、Z世代の消費も喚起	・中国でのIP管理事業を上海新創華文化発展(SCLA)に委託
	8	カバー	ホロライブ	・海外のリスナーに向けたVTuber文化を積極的に展開 ・人種や性別のアイデンティティを受容しやすいようにデザイン可能	・英語の堪能なVTuberデビューや、インドネシアや英語圏の配信者を取り込みVTuberとして生み出す
	9	ポケモン	ポケットモンスター	・ゲームは9言語、カードゲームは13言語・76エリア、テレビアニメは世界183エリアで放送	・多くのエリアで現地法人を現地法人を通じて事業を展開
	10	ソニーピクチャーズ	僕のヒーローアカデミア	・アニメはコア層向けオリジナル音声&字幕と、ライト層への吹き替え版の両方で展開、同時配信・同日配信 ・アムコへのリスペクトやオマージュにより米国での親和性高い	・アニメは、ソニーのPFのみではなく多数のPF(クランチロール、Hulu)を活用しながら、グローバル展開を実施
	11	KONAMI	遊☆戯☆王	・TCGファン層に向けた、モバイルゲームを世界150か国に展開 ・中国版は現地市場に合わせてカードやデザインを一部変更	・中国展開においてNetEaseと協業し現地に合わせたローカライズ
	12	レベルファイブ	ニノ国	・モバイルゲームの売上半数以上が韓国・台湾など海外であり、海外ユーザーに刺さった工夫	・韓国Netmarbleと共同開発によりIPをモバイルゲームで再構築
	13	エヌ・ティ・ティ・ソルマーレ	Obey Me!	・日本発で米国(英語版)での配信を開始	・ゲームから派生するアニメにおいてFunimationと協業
日本IP版元/外国資本	14	SNK	ザ・キング・オブ・ファイターズ	・格闘ゲームに留まらず、コミカライズや映画化等グローバルに多様なIP展開を実施	・複数回に渡る外国資本の企業による買収を通じて、都度事業体制を最適化

### 2.2.2. 各 IP の展開手法と実施体制の整理

上記方法により選定された国内14の主要IPを対象に表2記載の調査観点および手法に基づき、デスク調査を実施した。

(表2) デスク調査の観点および手法

調査の観点	デスク調査の手法
① IPビジネスの概要整理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各IPの公式HPやプレスリリース等より、当該IPの概要や、IPホルダー(権利者)、IPビジネスの全体概要等の基礎情報を整理</li> <li>・米国市場において展開しているIPビジネスおよびIPの現地での人気度合いなどの概要を調査</li> <li>・中国市場において展開しているIPビジネスおよびIPの現地での人気度合いなどの概要を調査</li> </ul>



② ファンを IP の世界観に引き込むための IP 展開の手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内および海外における IP ビジネスの展開状況の整理                         <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 国内および米国・中国の各地域における、IP 原作の開始から IP を活用した事業展開の状況を、公式 Web やプレスリリースより、調査のうえ、時系列で整理</li> </ul> </li> <li>・ 各 IP の Google での検索数の傾向の把握                         <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Google トレンドを用いて期間中の各月毎における検索数*の推移を抽出 *期間中、最も検索数が多かった月を 100 とした場合の相対値</li> <li>➢ 期間は、日本国内で当該 IP が登場*してから調査時点までを対象とする *但し、昔からある IP については Google トレンドのデータがある 2004 年から</li> <li>➢ 調査対象国の国・エリアは、日本、米国、中国*の 3 つのエリアを対象とする *但し、中国はキーワードによって参照エリアが省単位など限定的となっている点に留意</li> </ul> </li> </ul>
③ IP 展開の実現および収益最大化のための事業体制構築の在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ②において、特に顕著な展開が見られる市場における IP ビジネスにおける実施体制を以下の 3 つの軸より整理                         <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ IP ホルダー</li> <li>➢ コンテンツの企画・製作</li> <li>➢ コンテンツの流通・プロモーション</li> </ul> </li> </ul>

### 2.2.3. 事業者へのヒアリング調査を通じた実態把握

デスク調査を通じて海外事業に関する情報を収集した主要 IP について、海外展開戦略の狙いや、現地企業等との連携実態、実施上の課題等を把握することを目的に、各 IP のうちのいくつかについて、IP ホルダーまたは国内外の事業展開を担う企業を対象にヒアリング調査を実施した（表 3）。

（表 3）ヒアリング調査を行った IP および対象企業

#	IP	ヒアリング対象企業	分類
1	三國志	コーエーテクモ	日本 IP 版元
2	NARUTO	テレビ東京	
3	ねんどろいど	グッドスマイルカンパニー	
4	魔法少女まどか☆マギカ 鬼滅の刃	アニプレックス	
5	機動戦士ガンダム	バンダイナムコ	
6	ウルトラマン	円谷プロダクション	
7	ホロライブ	カバー	
8	ポケットモンスター	ポケモン	
9	ザ・キング・オブ・ファイターズ	SNK	日本 IP 版元/外国資本

### 2.3. 海外からの視点を踏まえた日本の企業や政策における課題把握

海外からの視点から日本企業との連携状況や海外展開上の課題等を把握するため、海外の大手プラットフォーム企業に対して、日本の IP の流通・展開の観点から、自社戦略における日本 IP の位置づけや、日本企業との協業・連携における課題などを中心にヒアリング調査を行った。

また日本の今後の政策検討に参考になると思われる韓国の資金助成制度や海外展開におけるハンズオン支援の実態把握のため、黄 仙恵氏（前韓国コンテンツ振興院日本ビジネスセンター長）にヒアリング調査を行った。（表 4）。

(表4) ヒアリング調査を行った企業および有識者

#	ヒアリング対象	分類
10	テンセント	中国プラットフォーム
11	海外大手 SVOD 事業者	欧米プラットフォーム
12	黄 仙恵氏(前韓国コンテンツ振興院日本ビジネスセンター長)	有識者/行政

## 2.4. 国内事業者・有識者による研究会における討議（「コンテンツ IP を中心とした競争力強化に関する研究会」の開催）

### 2.4.1. 委員の構成

前述の国内企業に対するデスク調査やヒアリング調査を踏まえて、コンテンツ産業の目指すべき姿や、それを踏まえた政府支援策のあるべき姿について検討を行うため、国内事業者・有識者による「コンテンツ IP を中心とした競争力強化に関する研究会」（以下、研究会とする）を設置した。なお、研究会の委員は、IP のグローバル展開に関する事業展開の実務経験や国内企業に対する海外事業への支援実績を有する方を選出した（表5）。

(表5) 「コンテンツ IP を中心とした競争力強化に関する研究会」委員一覧

#	氏名（五十音順）	所属	役職	備考
1	大塩 忠正	株式会社円谷プロダクション	執行役員	
2	北嶋 秀彦	株式会社オー・エル・エム	取締役	
3	中山 淳雄	株式会社 Re entertainment	代表取締役社長	研究会主査
4	福永 晋			
5	福原 秀己	Office Fukuhara		映画・舞台制作
6	分部 悠介	IP FORWARD 株式会社	総代表・CEO	

### 2.4.2. 討議内容

政府による支援策を検討するにあたり、計2回の研究会（2022年2月8日および3月8日）を開催した。

第1回研究会においては、国内企業に対するデスク調査やヒアリング調査を踏まえて示唆された「日本企業のあるべき姿」および、それを踏まえた「政府に求められる施策」について討議した。

第2回研究会においては、上記に加え、海外有識者や海外プラットフォームへのヒアリングから得られた国内企業や日本のコンテンツ産業に対する示唆を踏まえ、政府による支援策において「重点化すべき点」について討議した。

なお、第2回研究会については、前述した有識者以外に、国内企業に対する多数の公的支援実績を有する映像産業振興機構より現在までの施策の報告を行い、それらの経験を踏まえ討議に参加いただいた。

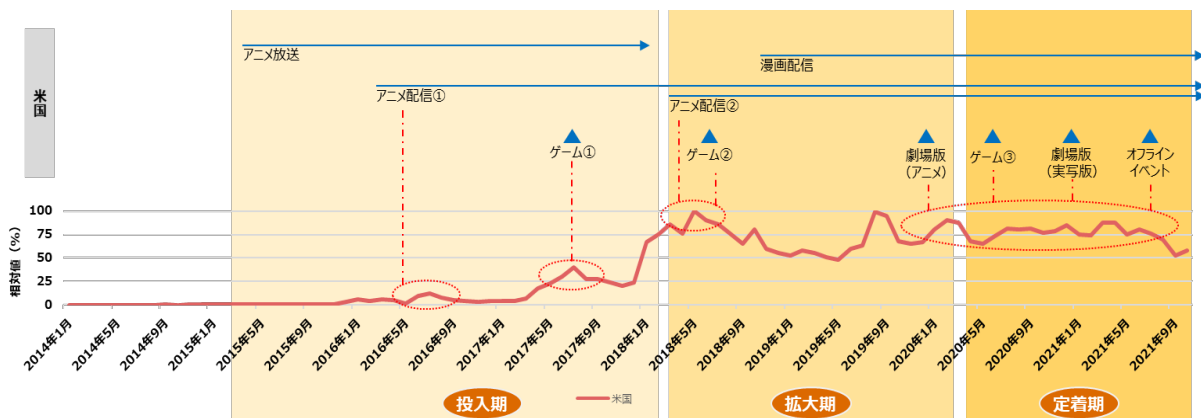
### 第3章. 日本のコンテンツ産業が目指すべき姿

#### 3.1. 国内主要 IP の海外展開事例を踏まえた考察

##### 3.1.1. IP の海外展開フェーズについての仮説

国内主要 IP の米国・中国・日本における Google トレンドの推移やその波形の比較・分析を行った結果、特に海外で人気を拡大し、その後も一定の人気を維持している IP については、経年での推移の波形と、海外事業の施策展開状況に一定の相関が見て取れた。

これらのことから、海外市場向けの IP 事業を機にトレンドがゆるやかに伸び始める「投入期」、アニメ配信や映画公開等の施策を機にトレンドが急激に伸びる「拡大期」、トレンドのピークを迎えた後、一定の人気を維持しづける「定着期」の大きく3つのフェーズがあるものと分析した（図1）。



（図1）IP 事業展開における3つのフェーズのイメージ

##### 3.1.2. 主要企業における海外事業のレイヤー

国内の主要な IP 事業者のうち、ヒアリング調査を行った事業者については、これまで概ね10年から15年の時間をかけて、海外事業戦略を練り、米国や中国をはじめとする海外市場への浸透を図るための取組みや工夫を凝らし、今日の海外事業における成功を築きあげてきたことが本調査を通じてあきらかになった。

これらの企業事業者それぞれ、主要事業としているコンテンツジャンルや事業形態、注力している海外市場などに違いはあるものの、これらの成功事例の海外展開の変遷を横並びで見ると、どの企業も単一商品の販売・流通ではなく、映像媒体・ゲーム媒体・イベント・商品化などの複数事業を面的に展開し、その中で作品・IP を育ててきており、各事業者ともに海外事業のレイヤーを IP の現地への浸透状況を横目で見ながら、海外事業のレイヤーを徐々に変化させてきていることを見取ることができた。

これらの事例を踏まえ、海外事業のレイヤーとして大きく以下の4つに大別できるものと分析を行った（表6）。

（表6）海外事業のレイヤー分析のカテゴリおよび観点

カテゴリ	観点
Marketing Research	海外現地におけるユーザー層の発見に向けたチャネルの確保
Distribution	日本国内で流通しているタイトル・商品の現地への正規流通・展開
Localize	現地に合わせたコンテンツの編集・改編、海外市場向けタイトル・商品の企画製作

User Fan Activity	UGC やファンコミュニティ等の活動の支援
-------------------	-----------------------

### 3.1.3. 国内主要 IP の展開事例から見てとれる海外事業レイヤーの変遷

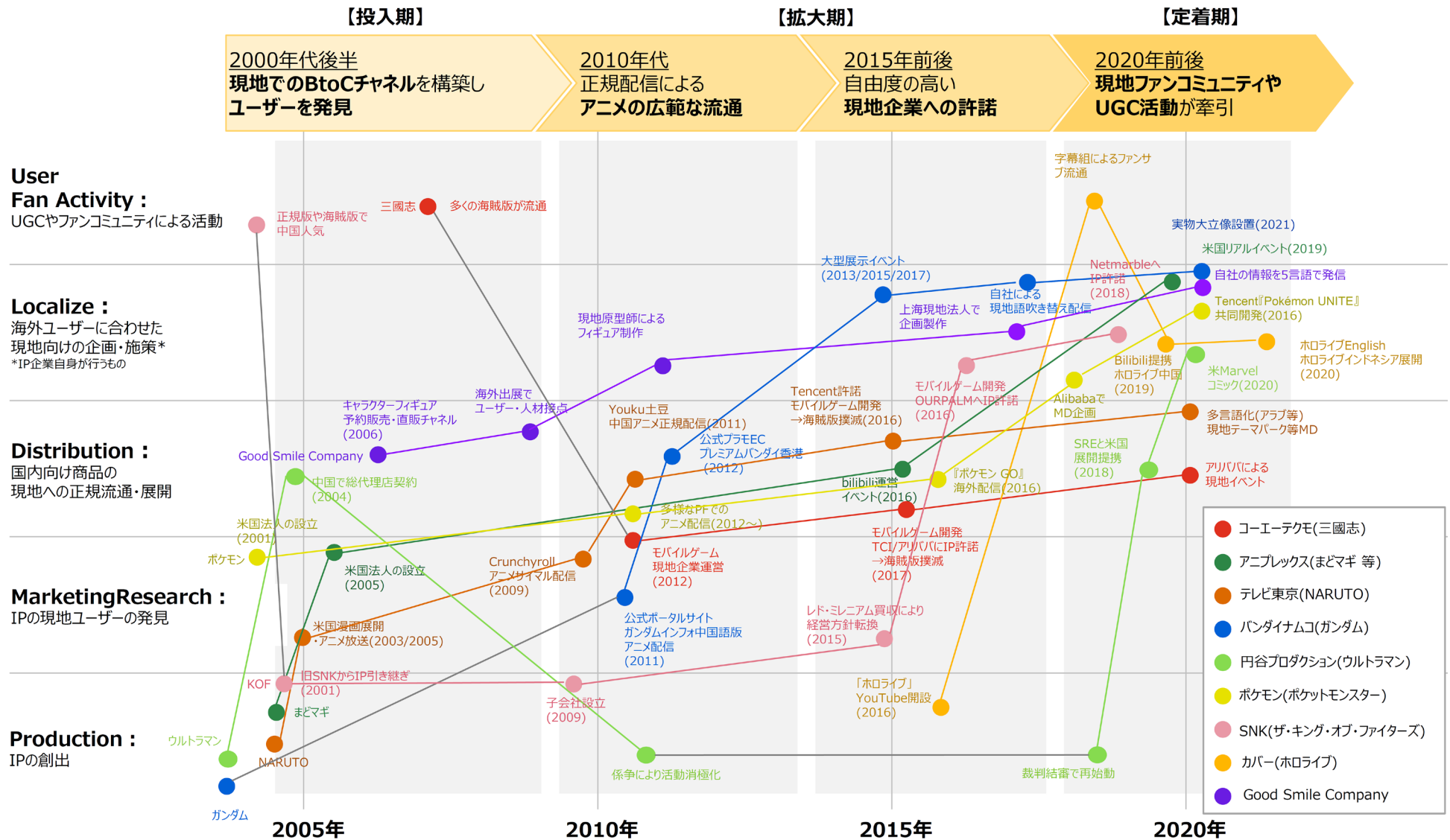
上述の海外事業のレイヤーは、企業によってその変遷は必ずしも一線系ではないものの、各社のこれまでの大まかな傾向に共通的な軸があることが見て取ることができる（図2）。

調査を行った企業の多くは、2005 年前後に海外展開に向けて事業の舵を切り、2000 年代後半頃には海外現地法人の設立や現地ユーザー向けの自社 Web サイト等の整備に投資を行い、海外現地の消費者層の反応や嗜好をダイレクトに把握できる BtoC チャネルを構築したことで、その後の海外事業の拡大の端緒となる現地のユーザー層を発見している。（米国現地法人アニプレックス・オブ・アメリカの設立(2005)、ガンダム公式情報ポータルサイト「GUNDAM.INFO」海外版開設(2011)など）

また、2010 年代に入るとデジタルコンテンツの配信プラットフォームの各国での発展を背景に、各国の動画配信プラットフォームとの提携により、海賊版でない正規配信によるアニメ作品の広範な流通が実現し、アニメ媒体の持つ訴求力によって、IP が各国の消費者の間に浸透し、人気・知名度を高めていったものと考えられる（NARUTO やポケモン中国での正規配信開始(2011 頃)など）。またゲーム分野においても、2010 年代半ばに国内で配信・展開していたモバイルゲームを、中国などで現地企業に対して運営委託を行い、現地版の正規配信を実現している例を見て取ることができる（bilibili 運営委託(2016)など）。

さらに、2015 年前後には現地企業との協業の仕方にも変化が見られ、それまでの流通・配信における提携実績や現地企業の開発力向上も背景に、中国の Tencent や Alibaba などの現地コンテンツ企業への自社 IP の許諾・ライセンスアウトを実施し、現地ユーザーのニーズに則した自由度の高いコンテンツの企画・開発などを行い、大きく成功している事例を見て取ることができる。なお、これらの海外でのパートナー企業との密接な関係性の構築が進んだことで、海外パートナー企業が自ら、非正規の海賊版の流通の取り締まりを行い、海賊版被害の駆逐に繋がったという点も着目すべき点である。また国内 IP を現地ニーズに則して展開させていくうえでは、自社の海外現地法人主導での企画や IP 許諾を積極的に試みている例も見てとれた。（OURPALM 社への IP ライセンスによる『KOF'98 UM OL』(2016)、ALIBABA への IP ライセンスによる『三國志・戦略版』(2017)、Tencent と共同開発による『火影忍者』(2016)など）。

2020 年頃になると海外現地のファンサブコミュニティやネット上での UGC の活動を、二次創作のガイドラインの整備などを通じて温めることで、彼らが現地市場における IP の伝道師となり、IP の拡大・定着を牽引しているような例が表れており、海外展開のスキームが新しいステージに入りつつあることを見てとることができた。（『ホロライブ中国』でのファンサブコミュニティとの連携(2019)など）



(図2) 国内主要IPの海外事業のレイヤーの変遷

### 3.1.4. 海外展開における企業視点での課題

ヒアリング調査を行った各事業者から、これまでの経験や今後の一層の海外での事業拡大に向けて、寄せられた主要な課題として、多言語化も含めたローカライズや、展開先現地でのプロモーション活動、これらの実現に向けた連携先やライセンスアウト先となる現地企業とのマッチングなどが各社から挙げられた。

#### 非英語圏におけるローカライズ対応

コンテンツの消費の仕方は国毎に異なるため、それに向けたローカライズ対応が必要となる。例えば、アニメ放送は、国ごとに視聴文化(話数、時間)が異なるため、現地の文化に則した形で展開させる必要がある。特に中国市場は、文化的・政治的な背景に配慮した IP 制作や展開が求められる。一方で、海外大手 OTT は、既にコンテンツのマルチリンガル展開など非英語圏での現地語化に力を入れており、これらの取組みを日本企業も参考にすべきだが、社内体制として言語能力などの対応できる人材が不足している。

#### 現地ファン・ユーザーに向けたダイレクトなプロモーション

海外市場に自社の IP を根付かせるには、海外現地の消費者や市場に向けて、自社で直接プロモーションを行う必要がある。特にアニメ媒体は、海外では「子どもが見るもの」というイメージが依然残っており、認識を含めて改善できる場や機会を増やす必要がある。

#### 有力な現地パートナー企業とのマッチング

作品や IP の海外展開にあたっては、その国の業界や市場を熟知した現地企業との連携が必要である。特に中国市場への展開に関しては、規制が強く日本企業単独では許諾をとれない分野も多いため、中国の現地企業との連携が非常に重要であり、協業先となる企業をどのように見つけ、どう連携体制を組成していくかが重要となる。また IP によっては、グローバルな動画配信プラットフォームなどを通じて、海外現地での人気・認知度が高まっている反面、海外での事業実施体制やロジスティックスの不足から、その IP を活用したマーチャンダイジング機会を十分に生かしていないような事例もあり、海外拠点やロジスティック構築が課題となっている。

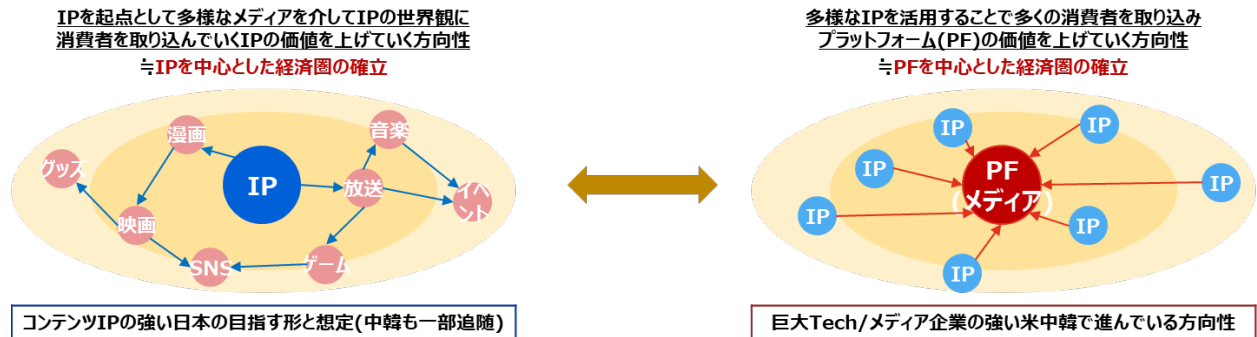
## 3.2. 日本のコンテンツ産業が目指すべき姿

国内の主要 IP の海外展開の分析を通じて、日本のコンテンツ業界では米国や中国のようにコンテンツ産業とテック企業・メディア企業との企業統合は進んでいない反面、IP を保有しているコンテンツ企業自身が IP を起点として、多様なプレイヤーと連携を図りながら、多元的な面での事業展開を図り、グローバル市場での成功例を積み重ねつつあるということがあきらかになった。

今後、日本のコンテンツ産業が目指すべき方向性として、米国や中国などの主要なプラットフォーマー企業が取り組んできたような、多種多様なコンテンツを自社のプラットフォームに取り込むことで、多くの消費者からの訴求を図るプラットフォームを中心としたビジネスモデルを後追いするのではなく、長い歴史を持ち、世界での知名度・人気を有する日本のコンテンツ IP の優位性を事業の軸に置いたビジネスモデルを目指すべきであると考えられる。

これを実現するうえでは、コンテンツ IP を起点として、グローバルな市場や世界中の消費者に対して多元的なビジ

ネスの展開を行うことで、コンテンツ IP 自体の価値を高めながら、コンテンツ IP を中心とした制作と消費の経済活動のエコシステム(経済圏)を形成し、企業の利益の最大化を図っていくことが必要である(図3)。



3) 日本のコンテンツ産業が今後目指すべき方向性のイメージ

### 3.3. あるべき姿に向けて不可欠な要素

本調査を通じて、海外展開に成功している主要な IP の海外展開の状況を横ならびに追っていくと、各企業ともアニメなどの映像媒体・ゲーム媒体・フィジカルイベントの開催・関連トイ・グッズの商品化などの様々な形での海外事業を進め、その中で自社のコンテンツ IP を育て、海外現地においても、その価値を高めてきたことを見とることができる。

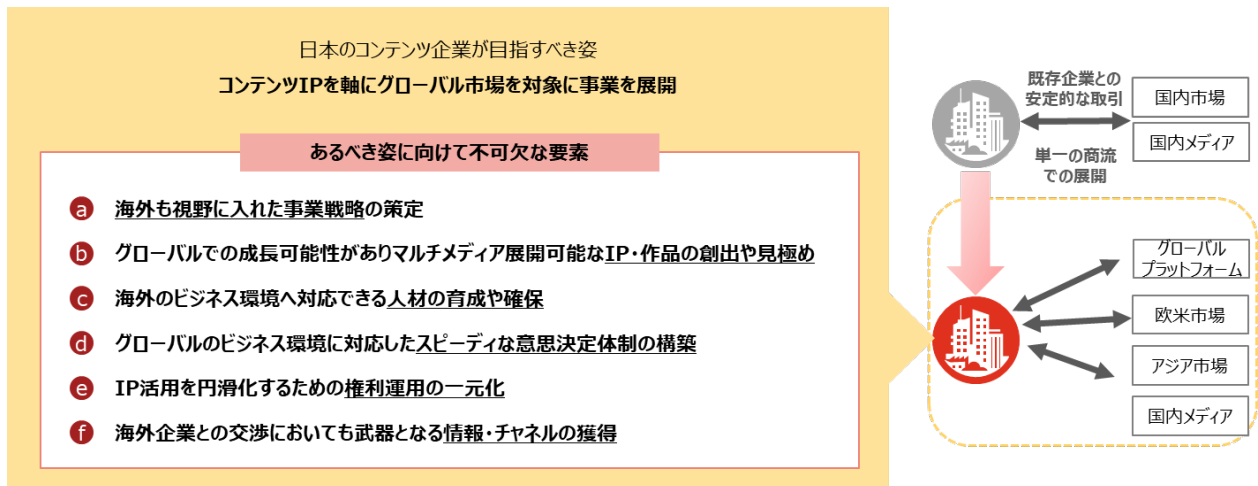
一方で、成功事例の企業の多くは 2000 年代前半の海外進出当初から、今日に至るまでの長期的な戦略を必ずしも持っていたわけではなく、海外現地での潜在的なファン層の存在や IP の浸透状況を横目で見ながら、自社 IP の価値や可能性を信じ、海外展開に向けて大きく舵を切り、試行錯誤の中で現在の成功を勝ち取ってきたことが見て取れる。

これらの成功事例の事業展開の手法におけるポイントを紐解いていくと、現地でのユーザーやファンと直接つながることができる自社ウェブサイトや SNS などの BtoC チャンネルの構築、多くの消費者に対する訴求力の高いアニメ媒体の広範な配信・流通によるコンテンツ IP 自体のプロモーションへの活用、現地企業に対する自由度の高い IP のライセンス許諾による現地に受容されやすいタイトルの創出・展開、IP の伝道師となる UGC・ファンコミュニティ活動の促進といった、共通的なポイントを見取ることができる。

これらの勝ち筋に繋がる施策を検討し、実行に移していくことが自社の競争力を高めるうえで重要であることは言うまでもないが、これらの具体的な施策の実現に向けて、まずは、企業として従来国内市場向けの事業体制や考え方を改めて見直し、予め具備すべき要素への対応が不可欠であると考えられる。

本事業では、国内主要事業者の事業分析と、国内有識者・事業者による研究会での討議を通じて、あるべき姿に向けてコンテンツ企業に不可欠な要素として、以下の 6 つのポイントを識別した(図4)。





#### 4) 国内主要事業者の分析を通じて識別されたあるべき姿に向けてコンテンツ企業に不可欠な要素

##### a 海外も視野に入れた事業戦略の策定

自社のIPやコンテンツの流通について、国内市場での流通を前提にするのではなく、事業の企画段階から世界中の消費者・ファンへ作品を届けることを念頭において事業戦略を立てるといった経営マインドそのものを変える必要がある。また海外での事業展開を前提に置くことで、自社のリソースの範囲内での事業計画を再考し、IPを活用した海外企業との協業や自社IPの海外企業へのライセンスアウトなど前例を超えた取り組みに挑戦することが求められる。

##### b グローバルでの成長可能性がありマルチメディア展開可能なIP・作品の創出や見極め

グローバルでの成長可能性があり、多様な事業を通じてマルチメディア展開可能なIP・作品を見極めることが重要である。そのためには、現地消費者の動きを直接把握できるBtoCチャネルの整備や、ファンコミュニティとの交流などを通じて、現地の潜在的なユーザー層の発掘や当該IPの現地での受容可能性の推計などユーザーを通じた目利きを行うことが求められる。また展開先国での文化的背景なども考慮のうえ、作品の表現や内容上、検閲を通過できないなど事業展開において支障となる要素がないか分析することが必要である。さらに現地市場でヒットしている他の日本作品を分析し、現地市場ではどのような要素が評価に繋がっているのか分析することも重要である。

##### c 海外のビジネス環境へ対応できる人材の育成や確保

海外展開においては、現地でのコンテンツビジネスにおける商慣習や著作権法等の法制度を理解し、現地の市場に合わせて物事を進めることが必要であるが、長い視点でIPをその国や地域で根付かせるためには、これらを海外代理店任せにせず、自社で人を配置し、人材を育成することが必要である。

##### d グローバルのビジネス環境に対応したスピーディな意思決定体制の構築

日本国内に比べて中国をはじめとする海外市場はビジネスのスピードが早く、海外で商機を逃さないためには、現地の市場やビジネス環境に合わせたスピード感のある意思決定が求められる。このためには、海外事業にお



ける意思決定者をなるべく減らすとともに、IP 許諾における監修ルールや海外現地法人の裁量範囲などの見直しを行い、即時即断ができる事業実施体制を構築することが必要である。

e IP 活用を円滑化するための権利運用の一元化

日本のコンテンツ IP の特徴として、製作委員会方式などにより著作権が共有・分散されているものが多く、海外の事業者の視点からは交渉窓口を見つけるまでに時間を要し、また権利を共有している企業が多いことで都度の判断に時間を要することが多い。これらにより商機を逸することがないように、たとえ共有権利であっても、その運用が円滑に行えるよう、アニメ製作委員会等において、予め権利者間で対外的な窓口情報の発信や権利の運用方法について協議し、整備しておくことが必要である。また、地上波テレビ局における制作を取り巻く制約を踏まえ、シリーズ化や事業多元化という“面”展開を行いやすい運用面の制約条件の少ないオリジナル作品を創出・再生産する仕組みも必要である。

f 海外企業との交渉においても武器となる情報・チャンネルの獲得

海外現地企業との協業の中で優位に交渉を進めるうえでは、自社自ら現地のビジネス環境に関する情報やユーザーの動きを把握するためのチャンネルを持つことが肝要である。中国の場合は、中国現地の SNS を使いこなすことを通じて、こうしたチャンネルを保有することが重要となる。

## 第4章. 政府支援施策のあるべき姿

### 4.1. 政府支援施策における主要な論点

政府の行うべき支援施策の構想を検討するうえでは、3章で述べた、コンテンツ IP を軸にグローバル市場への事業展開を図るといふ「企業の目指すべき姿」に向けて挑戦を行う企業の取組みを下支えするという目的について共通認識を持つことが必要であり、研究会での討議を通じて、政府支援の方向性に関して、以下の6つ論点が識別された。

#### a コンテンツ企業の競争力強化に向けた政策目的の再確認

日本のブランド力の向上や日本のインバウンドに繋げるという戦略における重点分野の一つとして、コンテンツ産業支援が位置付けられているものの、日本のコンテンツを海外市場に溶け込ませるうえでは日本的であることが仇となる場合もあり、この政策上の位置づけを改めて検討し、世界に挑戦する日本のコンテンツ関連企業の取組みを支援し、純粋に我が国のコンテンツ産業のさらなる発展・強化を図ることを目的とすべきではないか。

#### b 政府支援・資金助成の選択と集中

日本企業が世界で戦う上で必要となる資金を、限られた政府予算の中で分厚く手当とするうえでは、政府助成において政策目的に合致した審査要件と運用に基づく集中と選択を行い、「コンテンツ IP を軸にグローバル市場への事業展開を図る」という企業の目指すべき姿に向けて具体的な取組みを行う又は行う志のある企業に対して集中的に支援を行うべきではないか。また、その実現に向けて JLOD 補助金などのコンテンツ関連補助金の助成要件や審査基準・審査方法を見直すべきではないか。

#### c 世界に挑戦を挑む企業をサポートするための一貫性・継続性のある支援体制の構築

海外市場に挑む日本企業を継続的に育成・排出していくうえでは、資金助成だけでなく、世界に挑もうとする企業を継続性ををもって支援する体制を構築すべきではないか。そのためには、海外事業に挑戦する企業への専門的なアドバイザーによるハンズオンによる伴走支援・サポートの枠組みを強化すべきではないか。また、企業単独では賄うことができない人材やマーケット情報等のリソースを産業共通基盤として整備すべきではないか。さらには、現在、コンテンツ産業支援は内閣府や経済産業省、文化庁、総務省等で各々展開されているが、明確なミッションの下、一貫性と継続性を持ち、そして効果的に企業支援を行うためにも、バラバラになっている政府機能を再編し、韓国のように、統合的な政府組織を立ち上げる必要があるのではないか。

#### d 情報基盤・データベースの整備

海外展開を図ろうとする企業にとって、世界各国のコンテンツ市場の情報や協業相手となり得る現地のコンテンツ関連企業などの企業情報は不可欠な要素である一方、企業単独では膨大な情報を継続的に収集することは至難の業であり、これらの情報の収集と企業への共有を政府が主導しておこなうべきではないか。また国内のコンテンツ IP の海外展開やライセンスにあたって有用となる権利情報やビジネスにおける窓口情報などを網羅した作品・IP に関するデータベースをより充実させるべきではないか。Japan Content Catalog などの既存の作品・IP のデータベースについては、海外での認知度および海外からの利用のしやすさの向上が課題で

あり、幅広いPRを通じた海外からの利用者の増加や海外の利用者にとって使いやすいローカライズ展開といった改善を図るべきではないか。さらには、政府助成の実績確認や効果検証を行うためにも、これまでのJLOD補助金制度の採択情報など、コンテンツ企業支援に関する統合的なデータベースを整理すべきではないか。

e 人材育成・教育に対する投資

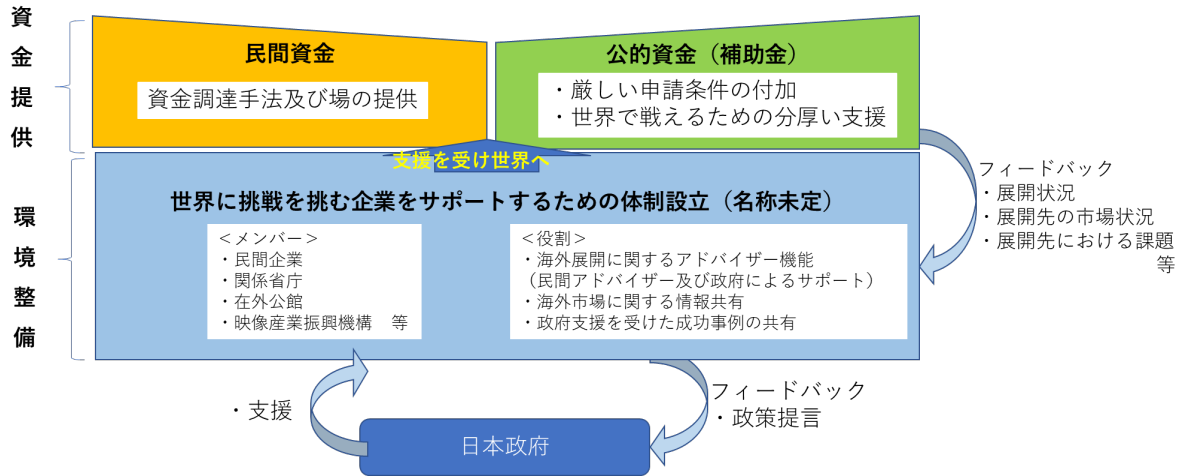
日本のコンテンツ企業内において海外各国における現地のビジネス環境を理解している人材が不足している現状を踏まえ、海外展開を踏まえた企業人材の能力伸長やスキル向上について、政府が支援すべきではないか。また日本のコンテンツ産業の基盤となるクリエイター育成に向けた仕組みをより強化する必要があり、表彰システムやコンテストなどの更なる充実を検討すべきではないか。さらには、コンテンツ産業全体を牽引することができるような文化エリートの育成にも取り組むべきではないか。

f 産官対話・連携の促進

海外でコンテンツ事業を大がかりに展開している日本企業や、グローバルでのプラットフォームになろうとしている動きを見せている日本企業などの事業戦略と、政府の支援施策の方向性の足並みを揃えていくうえでも、海外ビジネスにおける実務者を中心に、産業界と政府の対話機会をより増やし、それに基づき政策の決定を行うべきではないか。また政府支援を受けた企業においては、支援結果を政府にフィードバックのうえ、コンテンツ産業全体に裨益するような成功事例については積極的に産業全体に共有すべきではないか。

#### 4.2. 政府支援施策の全体像案

4.1 項での識別された論点に基づき、今後、政府が目指すべき政府支援の全体像について資金提供と環境整備の観点から整理・検討を行った。資金提供について、世界で戦う上で必要となる資金を分厚く手当するため、政策目的に合致した審査要件と運用に基づく集中と選択による政府助成を行うとともに、民間からの資金調達を促進するような支援を行うことが求められる。また環境整備については、企業単独では賄うことができない人材や情報等のリソースを、専門人材によるアドバイザー機能や共用のデータベース・情報システムなどの産業共通基盤として整備することが必要である。また、過去の主要IPが10年以上の長い年月をかけて海外展開を成功させてきたという実例を鑑み、単年度事業などの一過性の支援だけでは海外展開を成功させるうえで不十分であると考えられ、世界に挑戦する企業を継続性・一貫性をもって手厚く支援するための支援体制の構築やそれを担う組織化が必要である(図5)。



(図5) 政府支援施策の全体イメージ

#### 4.3. 支援の具体的内容の検討

個別の支援施策については、「あるべき姿に向けた企業の取組み」に則した支援内容とすることを前提に、その制度の具体的な内容については、今後一層の議論を重ねて検討すべき必要があるが、研究会の討議を通じて、以下のような支援の必要性が識別された。

##### <支援の具体的内容の検討>

個別の支援施策については、コンテンツ IP を軸にグローバル市場を対象に事業を展開するという「あるべき姿に向けた企業の取組み」に則した支援制度とすることが必要である。例えば、具体的な支援方策として以下のようなものが考えられる。

- 大型 IP/シリーズ作品の海外化支援
- 専門人材による展開先国の現地企業とのマッチングサポート
  - 事業開発におけるグローバルアドバイザーによるハンズオン支援 など
- マーケティングやローカライズに有用な体制・ツール整備に対する助成
  - 海外のコンテンツ業界やコンテンツ市場に関する情報データベース
  - 海外現地向けのファンサブ向けプラットフォーム
  - 中国語などの非英語圏の翻訳に向けた支援体制やツール
  - ライブイベントへの海外からリモート参加手法
  - 海外・国内におけるユーザーの動向を把握・分析できるユーザーアナリティクスツール など
- 業界横断的な教育機会の提供
  - 海外事業推進に必要となるプロジェクトマネジメント能力向上に向けた支援
  - 海外拠点人材育成に向けた支援 など

##### <支援対象の重点化・絞り込みの検討>

個別の支援施策の支援対象については、限られた財源の中で資金などを集中的かつ分厚く手厚くを行ううえでは、「企業のあるべき姿」を実現可能な作品や事業者、事業に重点化を図ることが必要である。例えば、以下の重点化の方向性として以下のようなものが考えられる。

- グローバルで多角的な展開を図ること大きなリターンが見込める作品/IP
- 作品/IPを成長させる中長期の持続的な展開戦略を持っている企業
- 単一商品の制作・流通に対する一過性の資金補助ではなく、作品/IPを“面”で展開させるうえでの先行投資となる活動や事業