

Title	アニメビジネスの特性分析と課題解決に向けた一提案
Sub Title	Characteristic analysis of anime business and one suggestion for its problem solution
Author	亀山, 泰夫(Kameyama, Yasuo) 中村, 伊知哉(Nakamura, Ichiya)
Publisher	慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科
Publication year	2013
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2013年度メディアデザイン学 第300号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40001001-00002013-0300">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40001001-00002013-0300</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文 2013年度(平成25年度)

アニメビジネスの特性分析と  
課題解決に向けた一提案

慶應義塾大学大学院  
メディアデザイン研究科

亀山泰夫

本論文は慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科に  
修士 (メディアデザイン学) 授与の要件として提出した修士論文である。

亀山泰夫

審査委員:

中村伊知哉 教授 (主査)

石倉 洋子 教授 (副査)

杉浦 一徳 准教授 (副査)

修士論文 2013 年度(平成 25 年度)

## アニメビジネスの特性分析と 課題解決に向けた一提案

カテゴリー：ソーシャルサイエンス

### 論文要旨

本論文は、日本のアニメビジネスの特性を分析し、その課題と解決策を論ずるものである。

日本のアニメは、高い制作能力と奥深い世界観を持ち、日本の代表的ポップカルチャーのひとつとして、海外から高い評価を受けている。そして、こうした評価を背景に、日本のコンテンツ産業の国際展開の担い手として期待されているが、昨今は停滞の状況に陥っている。

本論文では、キーファクターとして、ビジネスモデル、マーケット、プレイヤー、メディアに注目し、日本のアニメビジネスの特性を明らかにする。

そして、経営学的手法を用いてアニメ業界を分析した後に、その特性に起因した海外展開の遅れ、プレイヤーの固定化という問題、メディアの変化に起因する消費構造の変化、コンテンツ間の競争激化という問題について検証し、課題解決に向けた方策を提案する。

キーワード:

アニメビジネス, 体験型消費, メディアミックス, 製作委員会方式

慶應義塾大学大学院 メディアデザイン研究科  
亀山泰夫

# Abstract of Master's Thesis of Academic Year 2013

## Characteristic Analysis of Anime Business and One Suggestion for Its Problem Solution

Category: Social Science

### Summary

This thesis analyzes a characteristic of the Anime business of Japan and discusses its problem and solution.

Japanese Anime receives a high evaluation as one of the Japanese representative pop cultures with high ability for production and a profound content from the foreign countries. And, backed by such an evaluation, it is expected as a leading figure of the international development of the contents industry of Japan, but falls into the situation of the stagnation these days.

This thesis pays attention to business model, a market, players, media as key factor and clarifies a characteristic of the Anime business of Japan. And after having analyzed the Anime industry using technique of the business administration, this thesis mentions a problem of a delay of the overseas development, the immobilization of the player due to the characteristic and change of the consuming structure to be caused by a change of the media, the competition intensification between contents and suggests a policy for the problem solution.

### Keywords:

Anime Business, Experience-based Consumption, Media Mix,  
Production Partnership System

Graduate School of Media Design, Keio University  
Yasuo Kameyama

# 目 次

第1章 序論 .....	1
1.1. 本論文の背景.....	1
1.2. 本研究の目的.....	3
1.3. 研究対象と方法.....	4
注 .....	8
第2章 関連研究と本論文の方向性 .....	10
2.1. アニメビジネスの成り立ちと二次利用の構造 .....	10
2.2. コンテンツが持つ特性とメディアミックス .....	11
2.3. メディアミックス展開に関する議論 .....	12
2.4. コンテンツビジネスの今後に関する議論 .....	13
注 .....	13
第3章 国産アニメのビジネスモデル、マーケット、プレーヤーの特性.....	15
3.1. 国産テレビアニメシリーズと日本的ビジネスモデルの誕生.....	15
3.2. 広告代理店プロデュース方式 .....	20
3.3. 大人向けマーケットの誕生と発展.....	23
3.4. メディアの変化が生み出した新しいシステム.....	25
3.5. 製作委員会方式の構造.....	27
3.5.1 製作委員会の権利ビジネス.....	27
3.5.2 製作委員会への参加プレーヤー.....	29
3.5.3 製作委員会の収益と配分.....	29
3.6. 第3章まとめ.....	30
注 .....	31
第4章 国産アニメのメディア展開.....	35
4.1. アニメにおけるメディアミックス.....	35
4.2. メディアミックスの源流.....	35
4.3. メディアミックスの進化.....	36
4.4. 大人向けアニメのメディアミックスの複雑化.....	38
注.....	40
第5章 アニメ業界が解決すべき課題.....	42
5.1. アニメ産業の5フォース分析.....	42

5.2. 大人向けアニメ事業のSWOT分析.....	46
注.....	48
第6章 激化する競争と変化.....	49
6.1 メディアの変化に伴う競争の激化.....	49
6.2 二次創作市場の拡大.....	51
6.3. アニメの消費構造の変化.....	53
6.3.1 体験型市場の拡大.....	53
6.3.2 聖地巡礼.....	54
6.3.3 番組関連ライブイベント.....	54
6.3.4 美術展.....	55
6.3.5 アニメミュージカル.....	56
6.3.6 ライブコンサート.....	56
6.3.7 コラボレーションカフェ.....	57
6.3.8 消費構造の変化.....	58
注.....	59
第7章 課題解決に向けて.....	61
7.1. 新たな海外展開モデルの構築.....	61
7.2. 新たなプレイヤーを加えた製作モデルの構築.....	64
7.2.1 プレイヤーの固定化.....	64
7.2.2 聖地巡礼の可能性 ～アニメ「あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない」の事例.....	65
7.2.3 アニメの聖地巡礼の課題と方向性.....	67
7.2.4 体験型消費に関わるプレイヤーの事業参加.....	68
7.2.5 クラウドファンディングによるプレイヤーの拡大.....	70
7.3 メディアの選択.....	71
7.3.1 テレビ放送の重要度の低下と映像配信の浸透.....	71
7.3.2 メディア展開多様化の必要性.....	73
注.....	76
第8章 ゲーム発コンテンツの最新事例「艦隊これくしょん」.....	79
7.1. ゲーム産業とアニメ産業の関係性.....	79
7.2. 「艦これ」ファン拡大の背景.....	80
7.3. ネット発のオリジナルIP.....	82

7.4. ゲームとアニメの世界展開.....	84
7.5. 第8章まとめ.....	85
注.....	86
結語.....	88
謝辞.....	90
参考文献.....	91
付録 .....	93
A. テレビ放送初期の子供向け実写番組におけるメディアミックス事例.....	93
B. 2013年に放送開始したアニメ番組の“聖地”の事例.....	94
C. 2013年に開催されたアニメ関連ライブイベントの事例 .....	96
D. アニメ、ゲーム等を原作とした舞台、ミュージカルの事例.....	99
E. 2013年に開催されたアニメ関連の大型コンサートイベントの事例.....	100
F. アニメとのコラボを行う主なカフェ店舗と2013年の開催事例.....	101

# 目 次

3.1. 広告代理店プロデュース方式の資金調達モデル.....	19
3.2. 広告代理店プロデュース方式の収益分配モデル.....	20
3.3 広告代理店プロデュース方式のサプライチェーン.....	25
3.4 製作委員会方式のサプライチェーン.....	26
3.5 アニメの製作委員会の収益分配モデル.....	30
4.1 「月刊コロコロコミック」を中心とする 小学館のキッズ向けメディアミックス.....	37
4.2 2010年代のアニメのメディアミックスモデル.....	40
5.1 5つの競争要因による分析（キッズ向けアニメ）.....	42
5.2 5つの競争要因による分析（大人向けアニメ）.....	43
5.3 大人向けアニメ事業のSWOT分析.....	47
6.1 アニメの消費構造の概念図.....	51
7.1 海外向け動画配信サービスを使ったアニメ展開の構想モデル.....	63
7.2 アニメ製作委員会のプレイヤーと役割.....	64
7.3 異業種や自治体をプレイヤーに加えた製作委員会モデル.....	69
7.4 クラウドファンディングを利用したアニメ展開の図式.....	70
7.5 映像コンテンツのウィンドウイングモデル.....	74
7.6 アニメを使ったコンテンツ展開の概念図.....	75

# 目 次

1.1	アニメ産業市場の推移	2
1.2	アニメ業界市場の推移	2
1.3	日本のテレビアニメシリーズの制作数推移 (調査の対象としたテレビアニメのシリーズ数)	5
1.4	2013年放送の2シリーズをサンプルとした調査項目の例	6
1.5	ABPF第1期ワーキング実施実績	7
1.6	ABPF第2期セミナー&ディスカッション実施実績	7
1.7	ABPF第2期プロジェクトミーティング実施実績	8
3.1	1955～1962年に放送された主な外国産アニメーション	14
3.2	「鉄腕アトム」に続いて放送開始したテレビアニメと提供スポンサー	16
3.3	国産テレビアニメシリーズの制作数と 関連商品の販売をリクープの主対象としたシリーズの数	19
3.4	「マジンガーZ」以後の主なロボットアニメ	23
3.5	1975～1985年に創刊された主なアニメ雑誌	24
3.6	OVA発売タイトル数の推移(1983～1989年)	26
3.7	キッズ・ファミリーアニメと深夜テレビアニメの制作分数推移	31
4.1	「革命機ヴァルブレイブ」のコミック・小説展開	38
5.1	日本の出生数推移	44
5.2	各年のキッズ向け新作シリーズ(続編を除く)の推移 (2001～2013年)	44
6.1	国内ビデオグラム売上推移(2005年～2011年)	49
6.2	国内のアニメビデオグラム売上推移(2003年～2012年)	49
6.3	国内の映像コンテンツビジネスに影響を与えた主な新しいサービス (2005～2009年)	50
6.4	コミックマーケット85(2013年12月開催) 作品別参加サークル上位	52
6.5	コミケ参加サークル数上位作品のイラスト投稿サイト投稿数	53
7.1	日本のアニメビジネスの特性と課題	61
7.2	2011年の代表的大人向けアニメのメディア展開	72
7.3	2012年の代表的大人向けアニメのメディア展開	73

8.1	2013年12月現在連載中の「艦これ」関連小説、マンガ……………	81
-----	----------------------------------	----

# 第1章

## 序論

### 1.1. 本論文の背景

1963年1月に日本初のテレビアニメシリーズ「鉄腕アトム」<sup>1</sup>の放送が開始されてから50年の時が過ぎた。その間でアニメは独特のビジネスモデルと国内市場を築き、1990年代以後は、「AKIRA」<sup>2</sup>、「GHOST IN THE SHELL / 攻殻機動隊」<sup>3</sup>といった映画作品が海外で高い評価を受け、「ポケットモンスター」<sup>4</sup>が世界的なブームを巻き起こすなど国際的に注目され、日本を象徴するコンテンツのひとつに成長した。

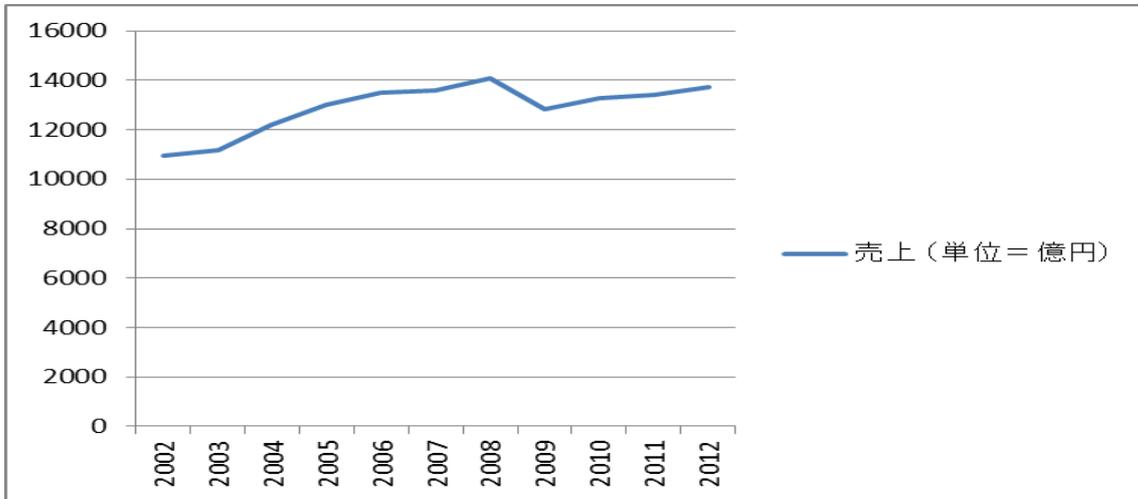
2000年代に入って、各国の知的財産戦略が注目される中、日本では2003年5月、内閣に知的財産戦略本部<sup>5</sup>が設置され、同年7月にはアニメや映画、音楽をはじめとするコンテンツ産業の拡大に向けて、同戦略本部にコンテンツ専門調査会が設置されるなど、知的財産を武器として世界市場での競争力を高める国としての取り組みが始まった。

さらにマンガやアニメ、ゲームに代表される「ポップカルチャー」を核にしつつ、ファッションや食、伝統工芸、観光など経済・文化全般にわたるソフトパワーを強化していくための政策として「クールジャパン政策」が論議され、第二次安倍内閣の成長戦略「日本再興戦略」では、海外市場獲得のための戦略的取り組みのひとつとして、「クールジャパンの推進」が挙げられている。

しかし、アニメコンテンツを中心として展開されるアニメ産業はここ10年の間、伸長を見せていない。

表1.1は、社団法人日本動画協会（以下、「AJA」）が発行する「アニメ産業レポート2013」に示されたアニメ産業市場の推移である。AJAの定義によると、「アニメ産業市場」は、アニメの映像商品及びそこから派生した商品、サービスの売上を示すものだが、2002年から2012年までの10年では約25%の伸長を示すものの、2007年（1兆3,584億円）から2012年（1兆3,721億円）までの5年では約1%の伸長にとどまっている。

表1.1 アニメ産業市場の推移

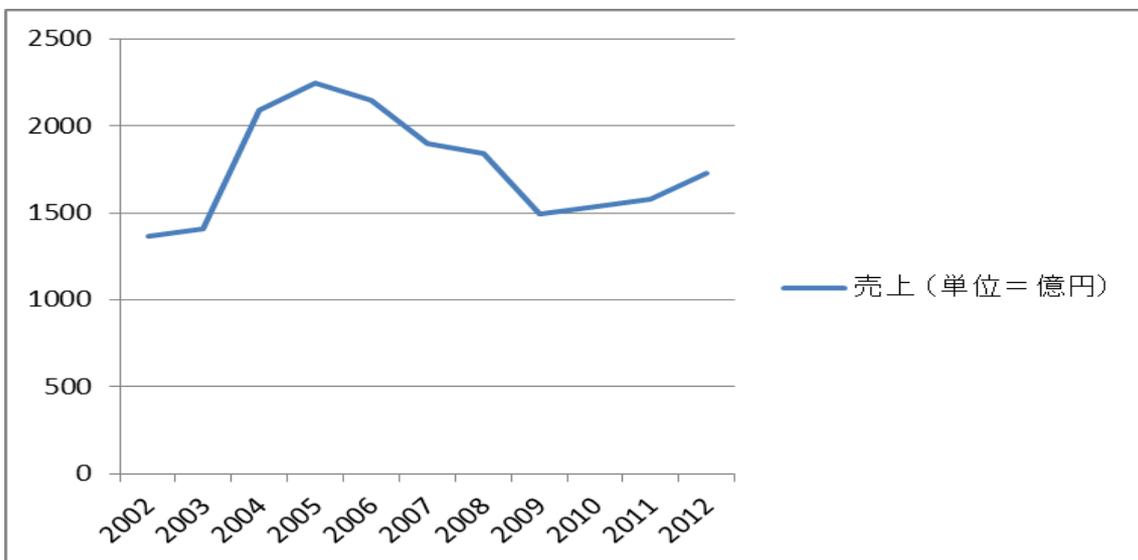


日本動画協会「アニメ産業レポート2013」をもとに筆者作成

また、AJAは同じ「アニメ産業レポート2013」において、アニメを製作・制作する企業が実際に得ている売上を「アニメ業界市場」と定義してその推移を示しているが、製作・制作関連企業の売上に関しては、2007年の1,901億円と2012年の1,725億円を比較すると約10%縮小している。

表1.2 アニメ業界市場の推移

(単位/億円)



日本動画協会「アニメ産業レポート2013」をもとに筆者作成

両方の表に見られる2002年から2006～7年までの伸長は、「AKIRA」や「ポケットモンスター」をきっかけに日本のアニメに国際的な注目が集まり、さらに国が政策としてコンテンツ産業の支援を開始したことで、アニメ産業界

あるいはアニメ業界（A J Aの定義による）に新たなプレーヤーや資金の流入が起こり、“アニメバブル”と言われる現象が起こったことを主な原因としている。

そしてそこで製作されたテレビアニメや劇場用アニメ映画から思うような資金の回収ができなかったことで、“アニメバブルの崩壊”が起こり、2010年代初頭まで続く下降傾向が始まった。

「アニメ産業市場」、「アニメ業界市場」ともに2011～12年に関してはやや回復を見せているものの、少子化によるキッズ向けアニメの先行き不安、ビデオグラムの売れ行き減退による大人向けアニメの先行き不安など、社会やメディアの変化に対応する必要に迫られている。

## 1.2. 本研究の目的

本研究の目的は、1.1で述べた状況を背景に、アニメビジネスの現状を分析し、今後期待できる新たな方策を検証することにある。

しかし一方で、筆者はそれ以前の段階として、日本のアニメビジネスそのものに対する理解を促進するための材料提示の必要を強く感じている。

筆者は、本研究の一環として、アニメビジネス・パートナーズフォーラム（以下、「ABPF」）という組織に参画した。ABPFの活動の詳細については、1.3で述べるが、異業種との共同によるアニメの新たな二次利用開発を目的として、セミナー、ディスカッションを中心としたセッションと、マッチングを行う組織として2012年11月から活動を開始した。

これまで1年間の活動を通して、ABPFは、数々の事例の共有と企業同士のマッチングという意味で成果を残した。しかし、同時に感じたことは、アニメビジネスに関する知見共有の不足である。とりわけ、2000年前後を境に急速に変化したアニメビジネスの現況については、特に異業種の参加者からはほとんど理解されていないということである。

1.1において“アニメバブルの崩壊”については既に述べたが、2000年代に入って、アニメが注目される中、様々な形で官民の資金がアニメ業界に流入し、そうした資金の多くが得るものなく費やされたのは、業界外からの参入者のアニメビジネスへの理解が十分でなかったことによるところが大きい。

アニメビジネスの今後を考えていく上で、異業種との共同は不可欠であり、官民を問わず外部からの資金は重要である。しかし、共通の土台のないところ

に、新たな仕組みを生み出すことはできない。

故に、本稿の前半部分においては、

「アニメビジネスの特殊性はどこにあるのか？」

「それはどんな仕組みにより支えられているのか？」

「アニメの市場はどのように形成されてきたのか？」

「アニメの影響力はどのように拡大し、どこまで及んでいるのか？」

といった繰り返し行われる一連の問いかけへの回答として、ビジネスモデル、マーケット、プレーヤー、マーケットといったキーファクターに着目しながら、日本のアニメビジネスの特性を明らかにする。そして後半部分において、現状を分析、問題解決に向かう戦略提案を行う。

本研究の最も一般的なレベルにおける貢献は、アニメビジネスの現状につながる基本的な情報を提供することである。日本のアニメに関する研究は国内外で多く行われているが、内容面の関する研究が多く、これを支えるビジネス面に特化した研究は少ない。

さらに本研究のもうひとつの貢献は、2000年以後のメディアの劇的な変化に伴って、日本のアニメが置かれている現状を分析し、課題解決に向けた提案を行う点にある。日本のアニメの特性をビジネスと関連付けた分析、提案は、アニメに関連したプロジェクトの形成、ビジネスの実施において有効な検討材料となる。

### 1.3 研究対象と方法

国内のアニメ生産量の90%を占めるテレビアニメを中心として、そのビジネスを研究対象とする。

研究にあたっては以下の2つの方法を実施し、合わせて先行事例を実践する関係者へのインタビュー、文献、Webによる調査を行った。

#### ① 国産テレビアニメシリーズのメディア展開、ビジネス展開に関する調査

国産テレビアニメシリーズの放送が開始された1963年1月から2013年12月までに放送を開始した全てのテレビアニメシリーズ(単発番組を除く)2,638シリーズを対象に、Web、文献を使用して、番組タイトル、放送期間、使用メディア、製作に関与するプレーヤー、主な関連商品、派生コンテンツとその展開メディアの項目に関して行った調査結果をもとに、考察、

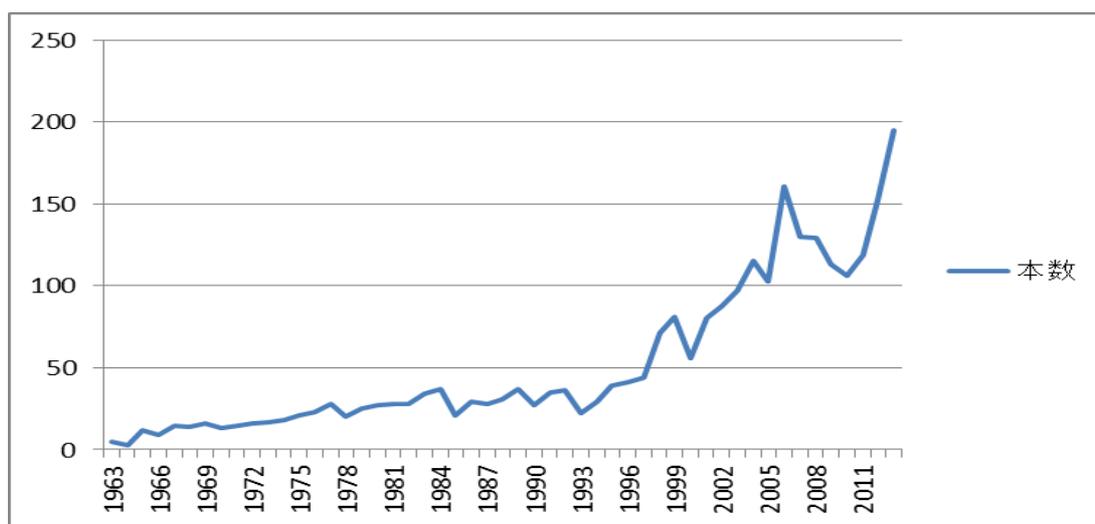
検証を行った。

筆者は、1986年から2012年まで、番組プロデューサー、著作権ビジネス担当者、あるいはアニメ関連出版物を制作・販売する事業会社の担当者としてアニメ業界の内側で業務を行った経験を持つ。しかし、アニメ事業の領域は広く、深く、同時代に業界内で起こっていたことに関しても、十分な知見を持っていたとは言えない。このため、50年間の変化を改めて俯瞰する必要を感じ、上記の一連の調査を実施した。

本論文において提示する筆者作成の図表は、すべてこの調査結果に基づいたものである。

調査対象シリーズの年代別内訳は表1.3の通り、表1.4は2013年放送の2番組をサンプルとした調査項目例である。

表 1.3 日本のテレビアニメシリーズの制作数推移  
(調査の対象としたテレビアニメのシリーズ数)



1960年代=74作品、1970年代=196作品、1980年代=300作品  
1990年代=425作品、2000年代=1,071作品、2010年代=572作品

→合計2,638作品

表 1.4 2013 年放送の 2 番組をサンプルとした調査項目例

	進撃の巨人	翠星のガルガンティア
対象	大人向け	大人向け
放送期間	13.4-9	13.4-6
放送話数	25	13
放送局	MX,MBS,TVA,FBS,TVH,BS11,AT-X(6月~)	MX,YTV,CTV,BS11,日テレプラス(6月~)
原作メディア	講談社「別冊少年マガジン」(09.9-)	(アニメオリジナル)
原作者	諫山創	オケアノス
製作プレイヤー	ポニーキャニオン、講談社、電通、Production I.G、ポニーキャニオンエンタープライズ	バンダイビジュアル、Production I.G、ニトロプラス、YTE、ランティス、グッドスマイルカンパニー、フシロード
制作会社	WIT STUDIO	Production I. G
BD/DVD	ポニーキャニオン(13.7-)	バンダイビジュアル(13.8-)
音楽商品	ポニーキャニオン	ランティス
コミック展開	(原作)、講談社「月刊少年シリウス」(13.9-)他	角川書店「ニュータイプエース」(13.1-) ファミ通「コミッククリア」<スピノフ電子版>
小説展開	講談社「ラノベ文庫」(11.12-12.6)	ニトロプラス、ファミ通文庫(13.5-)
動画配信	ニコ生、ニコニコチャンネル、バンダイチャンネル、GyaO(5月~)	バンダイチャンネル、ニコ生
ネットラジオ	音泉(13.4-)	
ゲーム	Mobage(コナミ12.4-12)、Gree(ストラテジーアクトパートナーズ:13.4-)、3DS(スパイクチュンソフト:13.12)	
イベント	13.4先行上映会、13.9最終話先行上映会、13.10音・体感イベント(横浜アリーナ)	13.2-3先行上映会、13.6最終話先行上映会
聖地展開		
海外放送	韓国: ANIPLUSで同時配信	
その他		

筆者作成のデータベースより抽出

## ② ABPFにおける事例の検証

自身が企画時点から参画したABPFで得た事例をもとに考察、検証を行った。

### ・ ABPF

ABPFはアニメ業界の企業とアニメに関連した事業に興味を持つ異業種の企業が出会い、新たなビジネスを起こすことによる、国内、海外での二次利用収入の増加を目的とした組織である。

AJAが主催し、経済産業省が後援、一般社団法人日本音楽制作者連盟、一般社団法人日本オンラインゲーム協会、一般社団法人モバイルコンテンツフォ

一ラム他の団体からの協力を得て、株式会社ヒューマンメディア、株式会社キャラクターデータバンクがA J Aからの委託のもとに運営を行う。メンバーはA J Aの会員社、準会員社と、関連業種、異業種からの会員社で構成される。

活動内容は、当事者による事例紹介を中心とするセミナー、ワークショップ、ディスカッション、会員企業からのプレゼンテーション等によるセッションで、2012年11月から2013年3月までの第1期と2013年5月から8月までの第2期でこれまで合計63回のセッションを行った。表1.5、1.6、1.7はABPFが第1期、第2期に行ったセッションの概要である。

表 1.5 ABPF 第1期ワーキング実施実績

ワーキング	テーマ	開催
テーマ#1	アニメコンテンツのグローバル展開～	×6
テーマ#2	アニメコンテンツのグローバル展開～	×5
テーマ#3	アニメ&キャラクター×オンライン&モバイルメディアの世界展開～	×5
テーマ#4	アニメ&キャラクターによる子ども向けデジタルメディア開発	×5
テーマ#5	地域を元気に！アニメ&キャラクター・ビジネス×地域のコラボ展開	×5
テーマ#6	新業態！アニメ&キャラクター×飲食・サービス・イベント・施設展開	×5

筆者作成

表 1.6 ABPF 第2期セミナー&ディスカッション実施実績

#	テーマ	開催
シリーズテーマA	アニメ産業・市場とクロスメディア展開の仕組み	×3
シリーズテーマB	アニメの海外展開の現状と他産業への波及効果	×3
シリーズテーマC	海外のコンテンツ市場の特性と日本コンテンツの進出状況	×3
シリーズテーマD	国内商品化から海外商品化まで ライセンスの仕組み	×3
シリーズテーマE	アニメ関連ビジネスや音楽産業の仕組み	×3
シリーズテーマF	オンラインゲームやスマホアプリのビジネスの仕組み	×3
シリーズテーマG	アニメやコンテンツと地域のコラボによる商品開発や観光	×3

筆者作成

表 1.7 ABPF第2期 プロジェクトミーティング実施実績

ファッション・音楽・アニメ&キャラクター共同のパリでのプロモーションイベント・プロジェクト「Tokyo Crazy Kawaii Paris」	× 2
音楽とアニメのコラボを目指す共同見本市出展から、共同製作に向けたプロジェクト	× 1
アニメ活用スマホアプリ開発・アニメ×ゲーム＝クロスメディア・プロジェクト	× 2
「日本のアニメ 100 周年」事業開発プロジェクト	× 1
アニメ×地域コラボ・プロデューサー交流&「アニメ&キャラクター列島 JAPAN」プロジェクト	× 2
グローバルメディア&コンテンツビジネス・マーケティング・プロジェクト	× 3

筆者作成

筆者はABPFに事務局の一員として、企画段階から参画し、運営協力を行うとともに、表 1.5、1.6 に記載するほぼすべてのセッションに関する会員向けレポートの作成あるいは監修を行うことで、アニメやアニメから派生するキャラクターの二次利用展開に関し、多くの事例を得た。

当事者による事例紹介には、問題解決に向けた様々な知見が含まれており、本論文においてはこれらを随所に引用しながら、論を進める。

なお、本論文では、日本製の商業用アニメーションを意識的に「アニメ」と表現する。「アニメ」と「アニメーション」の違いについては様々な論議があるが、本論文では、異なる技法、ビジネスモデルによって制作された海外の「アニメーション」や、映像制作の技法としての「アニメーション」と区別する目的で、1963 年以後に制作された日本の商業用アニメーションに対し、「アニメ」の呼称を使用する。

- 
- 1 「鉄腕アトム」は 1963 年 1 月～1966 年 12 月にフジテレビ系列で放送された連続テレビアニメーション番組。
  - 2 「AKIRA」は 1988 年 7 月、東宝の配給により公開された劇場用アニメ映画。アメリカでの公開は 1990 年 12 月、翌年にはイギリス、フランス、ドイツでも劇場公開された。
  - 3 「GHOST IN THE SHELL／攻殻機動隊」は 1995 年 11 月、松竹の配給により公開された劇場用アニメ映画。アメリカ：ビルボード誌のビデオ週間売上（1996 年 8 月 24 日付）で第 1 位。全世界でのビデオ、DVDの売上は 130 万本。
  - 4 「ポケットモンスター」は任天堂から発売されているゲームソフト「ポケットモンスター」シリーズを原作とした連続テレビアニメシリーズ。1997 年 4 月にテレビ東京系列で放送を開始、現在も同系列で最新シリーズの「ポケットモンスターXY」を放送中。アメリカでの放送は 1998 年 9 月に開始、1999 年

---

11月に映画「Pokémon The First Movie」が全米3000館で公開され、8000万ドルの興業収入を上げた。放送された国の数は77に及ぶ。

- 5 知的財産戦略本部は知的財産基本法第24条の規定に基づいて、知的財産の創造、保護、活用に関する施策を集中的、計画的に推進することを目的に内閣に設置された機関で、本部長は内閣総理大臣が務める。
- 6 アニメを含む映像コンテンツに関しては、文化庁、経済産業省、製作支援、人材養成支援など様々な支援が行われ、現在も継続している。

また、支援という形ではなく、目的をコンテンツに限定したものでもないが、2000年11月から施行された「資産の流動化に関する法律」のもと、法改正が行われ、不動産等に限られていた流動化対象資産の対象が、著作権、特許権、商標権といった知的財産権にまで拡大し、これらを背景として銀行、証券会社によるアニメその他のコンテンツに対する投資スキームが組まれた。2000年代前半に増加したアニメ作品の中にはこうした投資スキームを活用して製作された作品も含まれている。

- 7 増田弘道(2011)「アニメビジネスがもっとわかる」NTT出版 P76

## 第2章

# 関連研究と本論文の 方向性

アニメは、作品論として語られることが多いが、アニメビジネスについてはコンテンツビジネスの一分類としてその中に包含されて論じられることが多い。

本論文においては、アニメのみを対象とした研究と、アニメや映画、ゲーム、音楽といったコンテンツの幅広い分野を対象とした研究の両方を先行研究と捉えて、検証を行った。

### 2.1. アニメビジネスの成り立ちと二次利用の関係

津堅<sup>1</sup>は、コスト面の問題から不可能と考えられていた国産テレビアニメの制作を、制作面での省力化を実践したシステムの構築と、マーチャンダイジングによる制作経費の回収・補填といった作品制作の外側のシステム構築を行うことで実現した「鉄腕アトム」を日本流「アニメ」の原点と論じた。

増田<sup>2</sup>は、国内外のアニメビジネスの発展の歴史を分析し、産業としてのアニメの市場を明らかにする中で、アニメの二次利用が、アニメ全体の市場規模を拡大してきたと論じる。

中村<sup>3</sup>は、コンテンツ産業は、マンガ、小説、アニメ、映画、ドラマやゲーム等の分野でコンテンツの中身を軸として作品が展開されることで1次的な経済波及効果がある他、テーマパークや教育産業などの関連産業への二次的な波及効果があり、多メディア展開が市場拡大に貢献していると論じる。

木村<sup>4</sup>は、コンテンツ展開方策の理念モデルとしてグッドウィルモデルを示した。グッドウィルモデルは、コンテンツビジネスの基本価値をコンテンツにおけるキャラクター、その名称、ストーリーが持ちうるグッドウィル（顧客吸引力、営業上の信用）と仮定し、コンテンツの構成要素であるワンシーン、キャラクター、メカデザイン、ストーリー等を抽出して、模倣あるいは二次創作を行うことによって商品化を行い、商品化の展開を通じて収益をはかる事業の構想モデルである。この構想モデルを、アニメを利用して営業行為として現実化するための仕組みと展開行為がアニメビジネスと考える。アニメのライセンサーは、

グッドウィルを商品化権、ビデオグラム化権、販促使用権などのさまざまな権利としてライセンシーに許諾することで、アニメをビジネスとして成立させている。

こうした先行研究が、本論文においてアニメビジネスを論じる際の基本的な前提となる。日本のアニメビジネスの形態は、50年前に作られた最初のテレビシリーズにおいて発想されたシステムを、これに続く作品群が発展、拡大させていく中で築かれた。そしてその根幹となるのは関連商品の販売という二次利用ビジネスである。そのため、評価する際にも他のコンテンツとは異なる尺度を持たなければならない。例えば、他のテレビ番組ならば視聴率が高ければ成功と評価されるが、テレビアニメの場合、いくら視聴率が高くても関連商品が売れなければ企画としては失敗である。逆に視聴率が数%でも関連商品やビデオグラムが売ればその企画は成功なのである。

本論文の前半部分においては、日本のアニメビジネスのこのような特性に関し、ビジネスモデル、市場、二次利用の広がりについて論じながら、分析を加える。

## 2.2. コンテンツが持つ特性とメディアミックス

大塚<sup>5</sup>は著書「物語消費論」の中で、象徴的な例としてビックリマンチョコ<sup>6</sup>をあげ、オマケシールを目当てにチョコを買う子ども達が、商品そのものの消費ではなく、それを通じて背後にある大きな物語（世界観、設定、ストーリーなど）を消費していることを指摘し、これを「物語消費」と呼んだ。

東<sup>7</sup>は、「物語消費」を踏まえ、「物語消費論」で言う「大きな物語（世界観）」が、大きな「非物語（情報の集積）」に置き換わり、その文化圏内で共有されるより大きな「データベース」を消費の対象とする形態を「データベース消費」と名付けた。「物語消費」と「データベース消費」に関わる論議は本論文の目的とするところではないので、詳述は避けるが、作品の背後にある「大きな物語」や「データベース」から生み出し得るさまざまな消費を意図的に拡大したものが本論文の第4章において論じるメディアミックスである。

木村<sup>8</sup>は、こうしたコンテンツの特性に関し、ゲームや小説、マンガ、オリジナルアニメといった原作コンテンツをメディアミックス展開した事例をあげながら、コンテンツが原作から派生していく過程を「M+3Sフリー特性」に基づいた「コンテンツ・エコシステム」という考え方で整理している。「M+3S

フリー特性」とは、コンテンツの特性を

- ・「メディアフリー特性」

原作に適用されたメディアと異なるメディアに原作をそのまま展開することが可能な特性

- ・「スケールフリー特性」

原作のキャラクターあるいはメカデザインが本来持ちうる寸法の伸縮および重量の増減が可能な特性

- ・「スタイルフリー特性」

原作のキャラクターあるいはメカデザインが本来持ちうるプロポーションの洗練化、誇張、変形、配色、彩度の変更が可能な特性

- ・「ストーリーフリー特性」

原作のストーリーに基づいてその過去や未来、あるいは異なる時空間におけるストーリーの創作が可能な特性を「ストーリーフリー特性」として、それらの特性

の4つに分類したもので、それぞれの特性から発生する権利とその許諾により、さまざまな派生コンテンツに広がっていくコンテンツビジネスのありようが、「コンテンツ・エコシステム」である。アニメもまたこの特性を活用して、作品ごとの「コンテンツ・エコシステム」を循環させている。

### 2.3. メディアミックス展開に関する議論

アニメビジネスあるいはコンテンツビジネスが、メディアミックス展開を広げ、さらに拡大していく中で生まれる様々な問題も指摘されている。

出口<sup>9</sup>は、コンテンツ産業の超多様性市場への分化の進行を指摘し、「コミックマーケット<sup>10</sup>やコミティア<sup>11</sup>などの同人誌市場の隆盛を背景に、アニメのコミック化も作品とのタイアップ企画で営業視点からプッシュするマーケティングの時代から、受け手のニーズに応える形での趣向を変えたメディア展開を行うことが求められる時代へと市場が変化しつつある」と現状を論じている。

三原<sup>12</sup>は、アニメの世界観を駆使したアプローチに注目し、アニメ「涼宮ハルヒの憂鬱」<sup>13</sup>の北米展開についての研究を行う中で、北米においては全体の40%の関連商品しか入手できない状況であったこと、原作であるライトノベルに関しては、北米において公式ルートでは一切入手不可能であったことを指摘し、さらに翻訳、吹き替えといったローカライズ作業の際に、作品の根本的な

テーマに関わる決定的に重要な要素が翻訳されずに残る「減殺」が起こっていることを指摘している。

## 2.4. コンテンツビジネスの今後に関する議論

さらにメディアの変化に伴った、新たな方向性についても論じられている。

新宅・柳川<sup>14</sup>は、デジタル化の進展に伴って発生するフリーコピーがもたらすコンテンツ業界への影響を分析し、今後の方向性をコンテンツ製品とアナログ製品のセット販売や、ライブエンタテインメントなどに見出している。

まつもと<sup>15</sup>は、デジタルメディアが進化する中でのアニメビジネスの変化について注目し、インターネットによる映像配信を新たなウィンドウとして捉え、ウィンドウイングモデル<sup>16</sup>を再定義している。

本論文はこうした先行研究を前提として、第4章までの前半部分で、欧米のアニメーションとは異なるビジネスモデルのもとで育まれた日本のアニメビジネスの特性に関し論じ、第5章以降の後半部分で、日本のアニメ産業を分析し、その問題点と問題解決の方策について論じる。

- 
- 1 津堅信之(2007)「アニメ作家としての手塚治虫 その軌跡と本質」、NTT出版 P202～P203
  - 2 増田弘道(2007)「アニメビジネスがわかる」NTT出版・(2011)「アニメビジネスがもっとわかる」、NTT出版
  - 3 中村伊知哉(2006)、中村伊知哉・小野打恵著「日本のポップパワー―世界を変えるコンテンツの実像」、日本経済新聞社
  - 4 木村誠(2007)「コンテンツビジネスの基本モデル その基本的な収益構造」、長谷川文雄・福富忠和編「コンテンツ学」、世界思想社 P126～P130
  - 5 大塚英志(1989)「物語消費論 ビックリマンの神話学」、新曜社
  - 6 ビックリマンチョコは、ロッテが1977年から販売するチョコレート菓子。オマケとして封入されており、1986年に開始した「悪魔VS天使」シールは、裏面に刷り込まれた神話を思わせる短いエピソード。小学生の間で大ブームとなり、コミック、テレビアニメに拡大して社会現象化した。
  - 7 東浩明(2001)「動物化するポストモダン オタクから見た日本社会」、講談社
  - 8 木村誠(2007)「グッドウィルオーナーシップ戦略 コンテンツビジネスへのプラットフォーム理論の援用」、経営情報学会「2007年春期全国発表予稿集」P262～P265
  - 9 出口弘(2009)「コンテンツ産業のプラットフォーム構造と超多様性市場」、出口弘、田中秀幸、小山友介編「コンテンツ産業論―混淆と伝播の日本型モデル」、東京大学出版会 P21～P23

- 
- 10 コミックマーケットは、1975年から開催されている世界最大の同人誌即売会。扱われるジャンルは、マンガ、アニメ、ゲームが中心だが、それにとどまらず音楽、アイドル、コスプレ、アクセサリやガーデニングまできわめて広く、一般以外に企業スペースに参加する法人や団体もある。
- 現在は東京ビッグサイトで夏、冬の年2回開催となっており、動員人数は60万人に迫る。
- 11 コミティアは、東京で年4回開催される創作（オリジナル）の分野に限定した自主制作マンガの同人誌即売会。毎回の参加サークル数は約3000で、2013年11月の開催場所は東京ビッグサイト。
- 12 三原龍太郎(2010)「ハルヒ in USA」、NTT出版
- 13 「涼宮ハルヒの憂鬱」は、「角川スニーカー文庫」が発売する谷川流のライトノベル「涼宮ハルヒ」シリーズを原作とするテレビアニメ。2006年に独立局を中心とした放送局で第1シリーズ14話が放送され、その後2009年に第1シリーズに新作14話を加えた28話を放送、2010年には劇場用アニメ映画「涼宮ハルヒの消失」が公開された。
- 14 新宅純二郎、柳川範之(2008)「フリーコピーの経済学 デジタル化とコンテンツビジネスの未来」、日本経済新聞出版社
- 15 まつもとあつし(2012)「コンテンツビジネスデジタルシフト」、NTT出版
- 16 ウィンドウイングモデル 木村は「コンテンツビジネスの基本モデル その基本的な収益構造」(2007)において、ウィンドウイングモデルを「同一コンテンツを供給時期と画面の大きさが異なるメディア（映画館上映→衛星放送→CATV→DVD→ビデオ→インターネット→地上波放送）に対して価格差異化を行い、供給する構想模型」と定義付けている。

## 第3章

# 国産アニメの ビジネスモデル、 マーケット、 プレイヤーの特性

本章では、アニメのマーケット形成の過程を辿りながら、これを支える仕組みとプレイヤーの特性について論じる。

### 3.1. 国産テレビアニメシリーズと日本的ビジネス モデルの誕生

日本で最初の商業用アニメーションが制作されたのは1917年とされる。<sup>1</sup>その後、アメリカのアニメーションが本編映画の前座的な扱いからスタートし、発展したことと同様に、劇場公開作品を中心に国産アニメーションの制作は続けられたが、市場については、1930年代以後隆盛を迎えたディズニー・プロの作品を始めとする外国産アニメーションが席卷した。当時まだ発展途上の国産アニメーションを制作するよりも、映画配給会社のもとで多くのスタジオがしのぎを削る中で発展したアメリカ産アニメーションのフィルムを購入する方が安く、観客にも喜ばれたからである。

その後、戦前戦中の戦意高揚を目的とした国策アニメーションの制作等により、日本のアニメーション制作技術は進歩を重ねるが、ビジネスとしては厳しい状況が長く続いた。

1956年には東映動画（現在の株式会社東映アニメーション）<sup>2</sup>が設立され、アメリカの工程別制作システムを導入、1958年公開の「白蛇伝」等の劇場用映画で、高い評価を得たが、1953年に開始されたテレビ放送においては、アメリカを中心とする海外産アニメーションが市場を席卷する状態が1960年代になっても続いた。

市場として国産アニメが望まれていない状況ではなかった。すでに戦後に創刊された月刊マンガ誌は隆盛の時代を迎えており、これらの雑誌に連載された人気作品はラジオドラマや実写番組として放送され、人気を得ていた<sup>3</sup>。またテレビアニメーションに関しても、表 3.1 に見られるように、1955 年に放送開始されたフライシャースタジオ<sup>4</sup>の「スーパーマン」<sup>5</sup>を始めとして、1955 年から 1962 年までの間に 35 タイトルの外国産アニメーションが主に平日 18 時台の子供向けの時間帯で放送されており<sup>6</sup>、日本の子どもたちには、テレビでアニメーションを視聴する習慣がついていた。

表 3.1 : 1955～62年に放送された主な外国産アニメーション

タイトル	原題	放送開始時期	放送局
まんがスーパーマン	Superman	1955年10月	KR
マイティマウス	Mighty Mouse Playhouse	1957年7月	KR
ヘッケルとジャッケル	Heckle & Jackle Show	1957年10月	KR
ディズニーランド	Disney Land	1958年8月	NTV
珍犬ハックル	Huckleberry Hound	1959年2月	NET
ポパイ	Popeye	1959年9月	KR
フィリックス君の冒険	Felix The Cat	1959年7月	NHK
バグスバニーショウ	The Bugs Bunny Show	1961年1月	MBS
原始家族	The Flintstone	1961年6月	CX
ウッドペッカー	The Woody Woodpecker Show	1961年9月	NTV
ディック・トレイシー	Dick Tracy	1962年6月	NET
出てこい！キャスパー	Fanday Funnies Casper	1962年10月	CX

\*表中のKRは現在のTBS、NETは現在のテレビ朝日（EX）

このように市場が待ち望んでいる状況なのに、国産のテレビシリーズが制作されなかった理由は、制作期間と制作費の問題だった。

この問題について山口は「東映動画で1時間30分程度の長編アニメを作る場合、スタッフ数が約200～300人、制作期間が1年半くらいかかっていた。予算も6,000万円以上かかる。これはディズニースタジオの流れをくむ正統派の方法で、アメリカでもヨーロッパでも大きな違いはなかった。この方法で30分番組を作るとなると、単純計算で1本あたりのスタッフ数が100人、制作期間

は6カ月、少なく見積もっても予算が3,000万円となる。30分番組1本の制作費相場が50~60万円といわれた当時の環境では、あり得ない話であった。キャラクターの動きを制限するリミテッドアニメの手法も、知識としてはみんな持っていた。アメリカやヨーロッパでは一部のプロダクションが採用し、テレビアニメを制作していた。しかし、かりに24コマを8コマに減らしたとしても3分の1にしかならない。誰も手を出さないのは当然であった。」としている。

こうした問題を解決し、1963年1月に放送開始した日本最初のテレビアニメシリーズとされる「鉄腕アトム」の制作を行ったのは、手塚治虫が率いる虫プロダクションだった。

手塚は、当時すでにアメリカのハンナ・バーベラ・プロダクション<sup>8</sup>等が採用していたリミテッドアニメ<sup>9</sup>の手法を用い、さらにスケジュール、予算、人員といった国内の制作環境に対応するために、リミテッドアニメでも30分に対し10,000枚を超えていた動画枚数を2,000枚に抑え、撮影、演出等においてさまざまな手法を編み出すことで、これを洗練させた<sup>10</sup>。

また、制作費に関しては、上記手法を採用してもまだ大幅に不足していたが、手塚は不足分をマーチャндаイジングによる収益と自身がマンガから得る原稿料で補填することにして、番組をスタートさせた。

結果的にこの目論見は大成功した。「鉄腕アトム」は常に視聴率30%前後を記録する人気番組となり、番組提供スポンサーの明治製菓を始めとする関連商品は爆発的な人気を呼び、制作会社である虫プロダクションが放送期間中に得たマーチャндаイジング収入は5億円（当時）にのぼった<sup>11</sup>。

増田<sup>12</sup>は、虫プロダクションのマーチャндаイジング収入から当時の「鉄腕アトム」の関連商品市場を計算しているが、その金額は166億円にのぼり、現在の金額に引き直せば、キャラクター商品市場トップランクの作品に匹敵する巨大なものだった。

この成功を見て、追随した他のアニメ作品群もまた「鉄腕アトム」と同じ手法を取ったことで、制作費を放送局からの制作費（放送権料）と関連商品のマーチャндаイジング収入によりリクープするモデルは国産テレビアニメの基本的なビジネスモデルとして定着した。

表 3.2 : 「鉄腕アトム」に続いて放送開始したテレビアニメと提供スポンサー

番組タイトル	放送開始日	放送局	提供スポンサー
鉄腕アトム	1963年 1月	CX	明治製菓
鉄人28号	1963年 10月	CX	江崎グリコ
エイトマン	1963年 11月	TBS	丸美屋食品工業
狼少年ケン	1963年 11月	NET	森永製菓
0戦はやと	1964年 1月	CX	明治キンケイカレー
少年忍者 風のフジ丸	1964年 7月	NET	藤沢薬品
ビッグX	1964年 8月	TBS	花王石鹸
スーパージェッター	1965年 1月	TBS	丸美屋食品工業
宇宙パトロールホッパ	1965年 2月	NET	大丸デパート
宇宙少年ソラン	1965年 5月	TBS	森永製菓
宇宙エース	1965年 5月	CX	カネボウ

筆者作成

欧米のアニメーションと国産テレビアニメのビジネスモデルの大きな相違点は、このリクープの方法にある。

制作スタジオが作ったフィルムを配給会社やシンジケーション<sup>13</sup>に販売することで発展してきた欧米のアニメーションに対し、日本のテレビアニメは、提供スポンサーやライセンシー企業が販売する番組関連商品のライセンスにより得られるマーチャンダイジング収入で制作費の不足分を補填し、収益を上げる形で発展した。

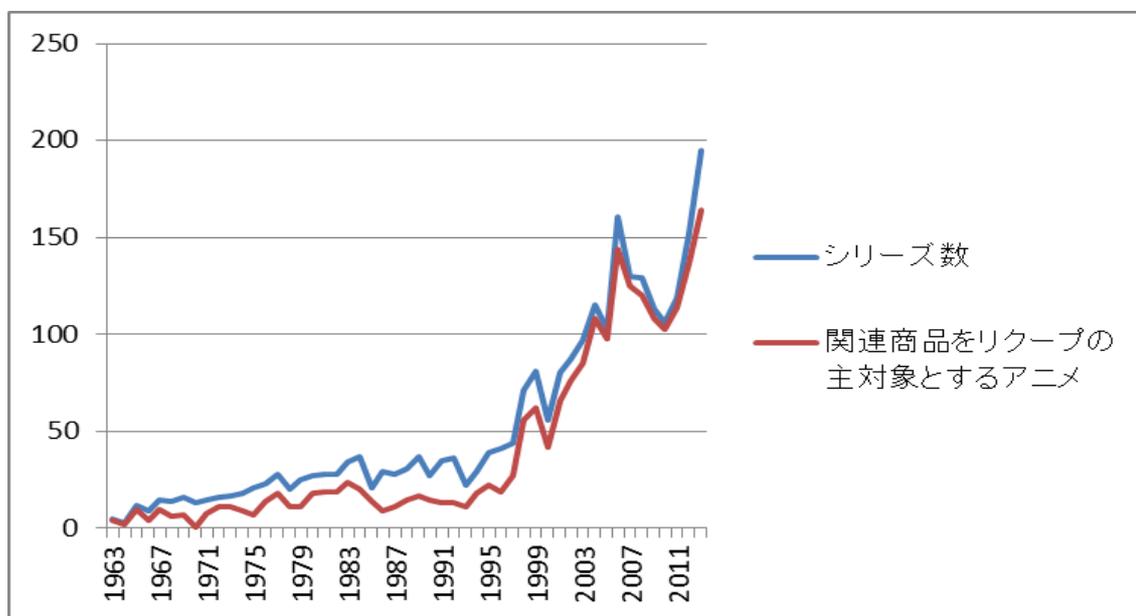
勿論、欧米のアニメーションにおいてマーチャンダイジングが行われていなかったわけではない。1919年に登場し、現在も人気が高い「フィリックス」<sup>14</sup> (Felix the Cat) は、マーチャンダイジングの走りと言われ、「フィリックス君の冒険」が放送された1960年代には日本でも多くの関連商品が販売されたし、ウォルトディズニー・カンパニー (The Walt Disney Company、以下「WDC」) は、放送事業、映像事業、パーク事業とともにビジネスの柱のひとつにコンシューマー・プロダクツ (マーチャンダイジング) を据えている。ただWDCにおいてはStudio Entertainment (映画や音楽などのコンテンツ制作販売事業) が売上の18%を占めるのに対し、Consumer Products (グッズ、ライセンス、出版等の周辺商品事業) は売り上げの7%を占めるに過ぎない。…いずれもPark and Resorts (ディズニーランド等のパーク運営事業) の28%、Media Networks

(ABC、ディズニーチャンネル等の放送事業)の45%には及ばない。<sup>15</sup>

また、特にアメリカのテレビ放送では、原則として、子供向け番組広告規制により、アニメーション番組の放送枠内では、そのキャラクターを使用した商品のCMを放送できないこともあり、日本のようにテレビアニメに直結した形のマーチャндаイジングはなかなか発達しなかった。

国内において、こうしたモデルの例外となるのは、表3.2に見られる製薬会社やデパートの番組提供によるテレビアニメや、日本アニメーション<sup>16</sup>が主に制作した「世界名作劇場」<sup>17</sup>のようなアニメ、あるいはスポンサーを必要としない国営放送が制作するアニメだが、本研究において調査の対象となったテレビアニメ2,638番組のうちおよそ8割にあたる番組がこのモデルで製作されており、これらは全体において少数であり、また2013年現在においてミニ枠の番組を除いては1社の販促を目的としたアニメ番組は存在していない。また、国営放送のアニメ番組に関しても民間からの出資を得たと考えられる作品が増える傾向にある。

表3.3 国産テレビアニメシリーズの制作数と  
関連商品の販売をリクープの主対象としたシリーズの数



\*各年のシリーズ数は、放送をスタートしたシリーズの数を表す

筆者作成

勿論、宮崎駿監督作品を始めとするスタジオジブリの劇場用映画作品は、映画興行を中心として、テレビ放映、ビデオグラムの販売を組み合わせたハリウ

ッド映画的なワンコンテンツマルチユース<sup>18</sup>のビジネスモデルを成功させているが、映画においても現在では多くの作品がテレビアニメから派生した作品となっており、スタジオジブリのケースは、国産アニメの中のごく一部でしかない。

日本のテレビアニメは、この黎明期のモデルを起点に進化、発展をとげてきた。資金調達の方法が変化しても、リクープ対象の中心となる商品が玩具からビデオグラムに変わっても、関連商品の収益でリクープするという点において、日本のテレビアニメのビジネスモデルは50年前から変わっていない。

## 3.2. 広告代理店プロデュース方式

1970年代に入ると、テレビ番組の提供費高騰の影響も受け、アニメ番組の多くは1社提供という形ではなく、番組の関連商品を販売する数社の番組提供により支えられるようになった。

アニメに限らず、企画した番組をテレビで番組を放送するためには、制作費と電波料という2つの費目にあてる資金が必要となる。ここでいう電波料とは放送枠に付いているCM枠の料金である。多くの場合30分の放送枠には1回の放送につき30秒7枠程度のCM枠が付いており、1年間放送するためには30秒×7枠×52週分のCM枠の料金を電波料として放送局に支払う必要がある。テレビ放送の初期は、アニメに限らず他の番組もCM枠を1社のスポンサーが提供する“1社提供”によって番組を成立させていたが、この時期から複数社の共同提供による番組が数を増やしていく。

このように、番組を1社で提供してくれるスポンサーが少なくなったことで、番組を放送するための資金調達を担う機能を持った広告代理店がテレビアニメのプロデュース機能を担うことになり、広告代理店が各社に番組企画をセールスしてスポンサーを取りまとめ、営業面での保証付きの企画として放送局に持ち込む「広告代理店プロデュース方式」<sup>19</sup>が拡大していった。

広告代理店は、他のテレビ番組と同様にアニメ番組の放送に関してもスポンサーと放送局の間に入って、CM枠のセールスを行うことで機能しており、「鉄腕アトム」以前の時代にも、「月光仮面」(KRテレビ/1958～1959年)や「怪傑ハリマオ」(日本テレビ/1960～1961年)といった実写番組において企画制作を行った宣弘社<sup>20</sup>のような広告代理店は存在しており、「鉄腕アトム」でも萬年社<sup>21</sup>が、放送局、虫プロダクションとスポンサーの明治製菓の間に入り、制作

費の不足分の補填金として1話あたり、100万円を虫プロダクションに支払っていた<sup>22</sup>。

さらにアニメは視聴対象が子供に限定されるため、こうした作業は放送局が行うことなく一部の広告代理店に専門化していった。

広告代理店プロデュース方式の仕組みを図示すると図3.1のようになる。

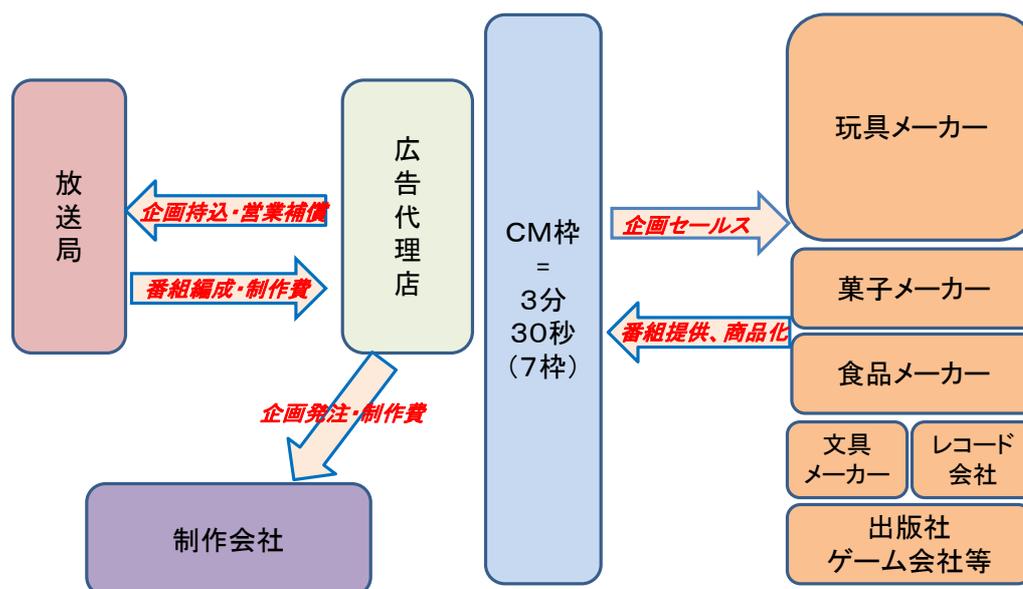


図3.1 広告代理店プロデュース方式の資金調達モデル 筆者作成

広告代理店は自社で、あるいはメインスポンサーの意向を受けて制作会社と共同あるいは単独で企画を作り、マーチャンダイジング許諾の条件として共同スポンサー候補に番組提供のセールスを行って、営業的バックボーンを形成する。そして、放送期間中の営業保証付きで放送局に企画を持ち込んで放送枠を確保する。

さらに、スポンサーからの番組提供料、放送局からの放送使用料等の収入を受け取り、制作会社に制作発注を行い、放送局には電波料を支払う。アニメに関連した商品化を受け付ける窓口は、制作会社や広告代理店が行い、契約により定められた比率に従って、収益を分配する。

このようにプロデュース企業として広告代理店が、番組を成立、維持するために必要な営業的作業を取りまとめて行い、スポンサー意向を制作側に伝え、反映させる。さらにオリジナル企画の場合は、コミカライズしたマンガの連載を出版社にはたらきかける等、メディアミックスプロモーションの手配も行う。

つまり、テレビアニメの資金調達、プロモーション、権利処理、収益分配といったプロデュース機能全体を広告代理店あるいは広告代理店と制作会社が共同で担う仕組みとして広告代理店プロデュース方式が定着した。

東映動画や日本アニメーションといった大手制作会社がこうしたプロデュース機能を担うケースや、放送局が企画して制作費を負担する形式もあり、現在も一部のアニメではそうした形式が残っているが、1970～1980年代のアニメの多くは広告代理店プロデュース方式で成立していた。

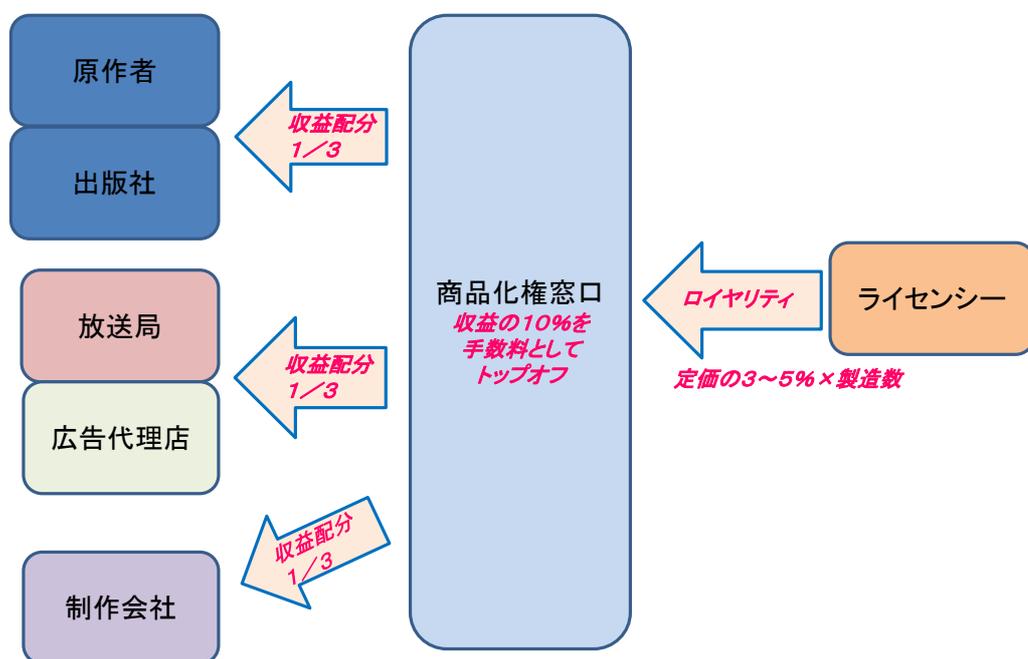


図 3.2 広告代理店プロデュース方式の収益分配モデル<sup>23</sup> 筆者作成

広告代理店プロデュース方式の番組において、スポンサーの中心となったのは、景気の上昇とともに売上を拡大していった玩具メーカーで、「マジンガーZ」（フジテレビ 1972年12月～1974年9月）放送中にポピー（現在のバンダイ）が発売した“超合金ロボット”<sup>24</sup>のような男児向け玩具や、女児向け番組に登場するステッキやコンパクトなどの変身アイテムが商品の中心となった。

「マジンガーZ」のメインスポンサーであったポピー（現在のバンダイ）の中心商品であった超合金ロボットは瞬く間に大ヒット商品となり、数年のうちに競合する玩具メーカーが次々に追随してロボットアニメをスタートさせる中で、玩具会社を中心とした広告代理店買い切り方式の番組はその数を増やし、

定着していった。

番組中のクレジットで確認する限りでも 70 年代、80 年代のテレビアニメの 70%は、広告代理店プロデュース方式で成立していた。現在も当時から継続するシリーズを中心に相当数のキッズ向けアニメがこの方式で製作されている。

表 3.4 「マジンガーZ」以後の主なロボットアニメ

番組タイトル	放送開始日	局	中心スポンサー	広告代理店
マジンガーZ	1972年12月	CX	ポピー	旭通信社
ゲッターロボ	1974年4月	CX	ポピー	
グレートマジンガー	1974年9月	CX	ポピー	旭通信社
勇者ライディーン	1975年4月	NET	ポピー	旭通信社
ゲッターロボG	1975年5月	CX	ポピー	
鋼鉄ジーグ	1975年10月	NET	タカラ	ジャパド
UFOロボ グレンダイザー	1975年10月	CX	ポピー	旭通信社
大空魔竜ガイキング	1976年4月	CX	ポピー	旭通信社
UFO戦士ダイアポロン	1976年4月	TBS	ブルマック	東急AG.
超電磁ロボ コンバトラーV	1976年4月	ANB	ポピー	東映AG.
グロイザーX	1976年7月	12ch	中嶋製作所	大広
ブロッカー軍団マシンブラスター	1976年7月	CX	タケミ	
マグネロボ ガ・キーン	1976年9月	ANB	タカラ	ジャパド
合身戦隊メカンダーロボ	1977年3月	12ch	ブルマック	東急AG.
惑星ロボ ダンガードA	1977年3月	CX	ポピー	旭通信社
超合体魔術ロボ ギンガイザー	1977年4月	ABC	タケミ	ビックウエスト
氷河戦士ガイスラッガー	1977年4月	ANB	タカトクトイス	東映AG.

筆者作成

### 3.3. 大人向けマーケットの誕生と発展

広告代理店プロデュース方式のテレビアニメが定着していく一方で“大人向けテレビアニメの元祖“と言われる「海のトリトン」(朝日放送 1972年4~9月)、「宇宙戦艦ヤマト」(読売テレビ 1974年10月~1975年3月)の放送が開始され、1977年に「宇宙戦艦ヤマト」の劇場用映画が高校生、大学生を中心に

225万5千人の観客を動員し、配給収入21億円、興行収入9億円（年間興行成績9位）の大ヒットを記録することで、子供以外のアニメファンの存在を顕在化させた。

しかし、こうした中高生以上の鑑賞に堪える作品が突然生まれたわけではない。前項で述べたように“超合金”玩具の大ヒット以後生まれた多くのロボットアニメは、主人公とその敵との間にロボット兵器で戦闘するような大掛かりな対立の構図を用意する必要があり、その設定は複雑化し、あくまで子供向けの玩具の販促を目的としながらも、子供以外の年代の視聴者を引き付ける魅力ある作品が生み出されていた。「海のトリトン」に中嶋製作所が提供につき、玩具を発売しており、「宇宙戦艦ヤマト」のスポンサーにも玩具会社である野村トイの名前が見られるように、この2作品を始めとする“大人が見られるアニメ”はこのような背景の中で成立し、大人向けアニメのマーケットを作った。

そしてこの後、現在もシリーズが続く影響力が大きい作品として、「機動戦士ガンダム」（名古屋テレビ1979年4月～1980年1月）や「超時空要塞マクロス」（毎日放送1982年10月～1983年6月）といった作品が登場したことにより、市場はさらに拡大した。またこうしたアニメを取り上げたアニメ専門誌が続々と創刊されることで、恒常的にアニメを見る学生や社会人のファン層が確立し、定着した。

表 3.5 : 1975～1985年に創刊された主なアニメ雑誌

雑誌名	出版社	創刊年	備考
ファンシー	ファンシー編集室	1975年	自費出版誌
月刊OUT	みのり書房	1977年	体裁はサブカルチャー誌
アニメージュ	徳間書店	1978年	
Animec	レポート	1978年	
ジ・アニメ	近代映画社	1979年	
アニメディア	学習研究社	1981年	
マイアニメ	秋田書店	1981年	
ニュータイプ	角川書店	1985年	

筆者作成

### ・ 3.4. メディアの変化が生み出した新たなシステム

1980年代に入り、ビデオの登場というメディアの変化が起こった。映画作品やテレビドラマ等と同じように、アニメ映画やテレビアニメもビデオ化され、販売されたが、テレビアニメのVHS版は当初高額ということもあり、二次利用商品として大きな収入をもたらすものではなかった。テレビアニメの場合、音楽を担当するレコード会社が、主題歌やサウンドトラックといった音楽商品と並行してビデオのライセンスを受け、販売を行っていたが、こうしたビデオプログラムの事業者は企画の決定を左右するような位置でなく、ライセンシーの1社としてサプライチェーンの川下に位置していた<sup>25</sup>。

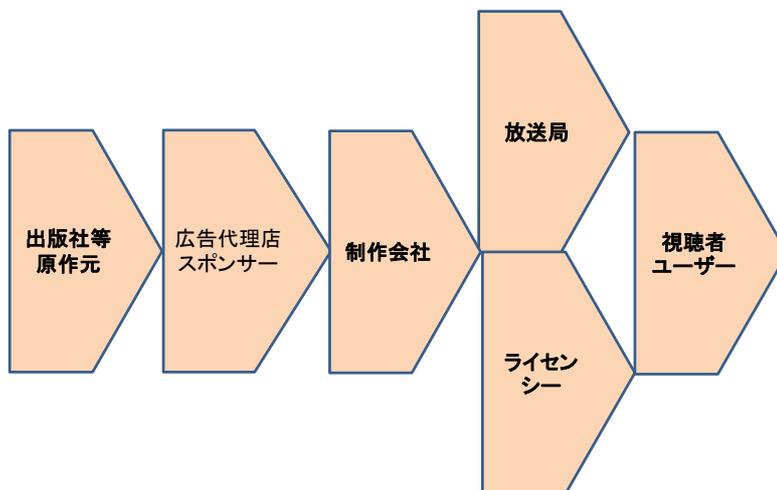
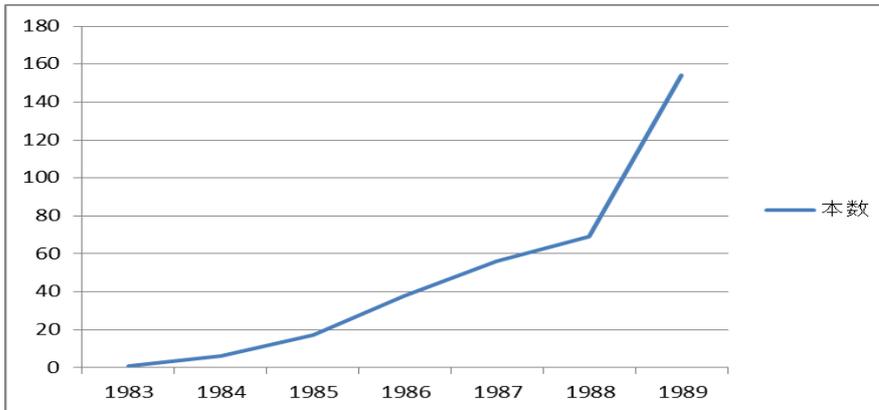


図 3.3 広告代理店プロデュース方式のサプライチェーン

筆者作成

一方で1982年には完全に大人のファン層だけを対象として、ビデオグラムのみで発売するOVA（オリジナル・ビデオ・アニメーション）が登場、中学生以上のアニメファンを吸収し、日本のアニメの特徴的な市場である大人向けマーケットを確立した。

表 3.6 OVA発売タイトル数の推移 (1983~1989年)



筆者作成

しかし、1990年代に入り、その様相は一変する。この兆しは1980年代後半に起こっていた。レーザーディスク（以下、「LD」）の登場を受けて1987年にキティレコード<sup>26</sup>が発売したテレビシリーズ「うる星やつら」全話を収録した30万円のLDボックス<sup>27</sup>が4万セットを完売したことで、マニア向けのビデオグラム事業が成立することが証明された<sup>28</sup>。

OVAは主にレコード会社によって製作、販売されていたが、テレビアニメにおいてレコード会社は音楽制作を担当することでコンテンツ制作の一端を担うものの、ビジネスの組み合わせの中ではライセンシーとして川下に位置していた。しかし、LDのようなビデオグラムが多額の売上を上げるようになったことで、ビデオグラム販売事業者が事業の中心となるビジネスモデルが生まれた。これが製作委員会方式である。

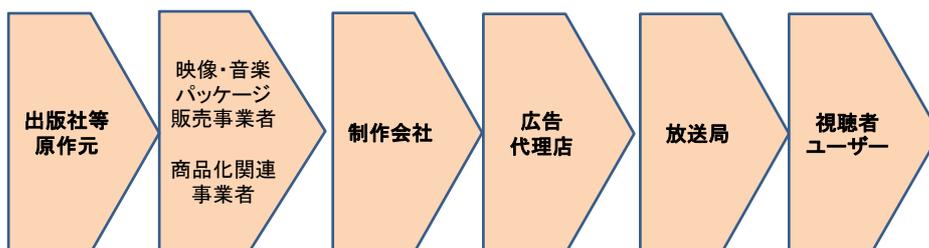


図 3.4 製作委員会方式のサプライチェーン

筆者作成

製作委員会方式は、劇場用映画ではすでに採用されていた方式で、アニメに関しても同じく劇場用映画で採用が始まり、1980年からスタートした「ドラえもん」劇場用映画シリーズにおいてすでに原作元、出版社、放送局、広告代理店、

制作会社が共同出資による製作を行い、各社の特性を生かして作品をヒットに結びつける図式はすでに実質的に行われていた<sup>29</sup>。さらに、1984年公開の劇場用映画「風の谷のナウシカ」<sup>30</sup>には「風の谷のナウシカ製作委員会」のクレジットが置かれており、すでにその方式は知られていたが、テレビアニメに導入されたのは、キングレコード<sup>31</sup>を中心とする製作委員会「タイラープロジェクト」が製作し、1993年にテレビ東京系列で放送された「無責任艦長タイラー」(テレビ東京1993年1月～7月)からである。その後、キングレコード、ガイナックス<sup>32</sup>といった企業により形成される「新世紀エヴァンゲリオン製作委員会」が製作して放送した「新世紀エヴァンゲリオン」(テレビ東京1995年10月～1996年3月)の社会現象化により、一気に各社が追随して定着した。

### 3.5. 製作委員会方式の構造

アニメの製作には多額の費用がかかる。テレビシリーズの場合で言えば、制作費、放送枠の使用料(スポンサー料)、プロモーション費用である。

深夜で多く放送されている30分×13話(1クール=3ヶ月)の大人向けアニメの場合、制作費は最低でも1話1,500万円、13話で1億9,500万円が必要になる。

放送枠の使用料は地上波キー局の全国ネットゴールデンタイムという最大級の展開から、“独立局ネット”と言われる東京メトロポリタンテレビ(MX)、テレビ神奈川(TVK)、京都放送(SUN)等の基幹地区の独立放送局<sup>33</sup>とBS局、CS局、ネット配信を組み合わせた展開まで、月額数百万程度から月額1億円近くまで金額の幅は大きい。

プロモーション費もプロモーションの大きさによるが、東京国際アニメフェア<sup>34</sup>やアニメコンテンツエキスポ<sup>35</sup>等の大型イベントでのステージ、ブース展開や製作発表会、公式HPやFacebook、twitterの運営費等が必要になる。

製作委員会方式では、こうした費用のうち、制作費とプロモーション費を、複数の企業が出資した製作委員会が負担して、出資したアニメが稼ぎ出した収入でリクープする。しかし、放送枠のスポンサーの大部分も製作委員会参加各社が行うので、結果的にはアニメを制作して、放送するために必要なほとんどすべての費用を製作委員会参加企業で負担する。その金額は、13話3ヶ月の期間、独立局の深夜で放送する大人向けアニメで2億5,000万円から3億円、制作費1,000万円程度で52話1年の期間、ネットワーク局の土曜や日曜の午

前中の時間帯で放送するキッズ向けアニメの場合は8億円にのぼる<sup>36</sup>。

### 3.5.1 製作委員会の権利ビジネス

アニメは二次利用を前提として製作されており、以下のような様々な権利が発生する。

- ・国内商品化権  
玩具、食品、ステーションナリー、アパレル、フィギュア、コンソールゲーム、ソーシャルゲーム、音楽CD、ドラマ・ラジオCD、書籍、マンガ他のカテゴリでの商品化を行う権利。キッズ向けアニメのメインビジネスとなっている。
- ・国内番販権  
地方局やBS局、CS局等に番組の放送権を販売する権利。
- ・海外番販権  
海外の事業者へ番組の放送権を販売する権利。アジア、欧米、中東、南米等、エリアごとに分割されることが多い。
- ・海外商品化権  
海外で商品化を行う権利。海外番販権と併せてセールスするケースが多い。
- ・インターネット配信権  
番組を国内外にネット配信する権利。独占許諾ではなく複数の配信事業者へ許諾することが多い。
- ・ビデオグラム化権  
番組をBD、DVD等の映像商品として制作・販売する権利。大人向けアニメのメインビジネスとなっている。
- ・放送権  
番組を国内ファーストラン放送する権利。一般に放送局からの制作費と呼ばれているものは、この放送権許諾の対価としての放送権料である。
- ・映画化権、舞台化権、イベント実施権  
番組が成功した場合の拡大展開として意味を持ってくる権利だが、企画によっては最初から劇場用映画をビジネスプランに組み込んでいるものもある。
- ・販促使用権  
番組関連商品以外の広告販促、CM等に番組の絵柄を使用する権利。

\*音楽は別枠として、音楽の原盤制作を行った会社が原盤収入を得るが、CD等の音楽パッケージの商品化権料は別途発生するのでこの分は製作委員会の収入となる。また音楽出版権の一部を製作委員会が持つケースも多い。

製作委員会はこの権利を参加企業が独占的に行使し、あるいは第三者に使用許諾することから得られる収益で投資をリクープし、利益の最大化を図る。製作委員会参加企業のメリットはこうした権利を使ってビジネスを行う権利を分野ごとに独占的に取得することと、許諾先企業から製作委員会にもたらされた収益の分配を得られることである。広告代理店プロデュース方式のアニメにおいては、パッケージビジネスを行う事業者や商品化事業者は番組提供を条件に商品化を許諾されるだけで、著作権者の一翼を担うことは出来なかった。アニメの製作委員会方式は、こうした言わば川下にいた事業者がメイン・プレイヤーとなって川上統合を果たした結果の産物とも言える。

### 3.5.2 製作委員会への参加プレイヤー

製作委員会は民法上の任意組合にあたり、組合員である出資者は無限責任を負うため、機関投資家や金融関係者は出資しにくい構造を持つ。このこともあり、製作委員会に参加する企業は基本的になんらかの形で作品に関わってビジネスを行う企業となる。

プレイヤーの業種は、映像パッケージ販売会社、アニメ制作会社、出版社、放送事業者、広告代理店、レコード会社、ゲーム会社、アニメに関連した商品化を行うメーカーや企画・プロデュース会社といった業種の企業である。

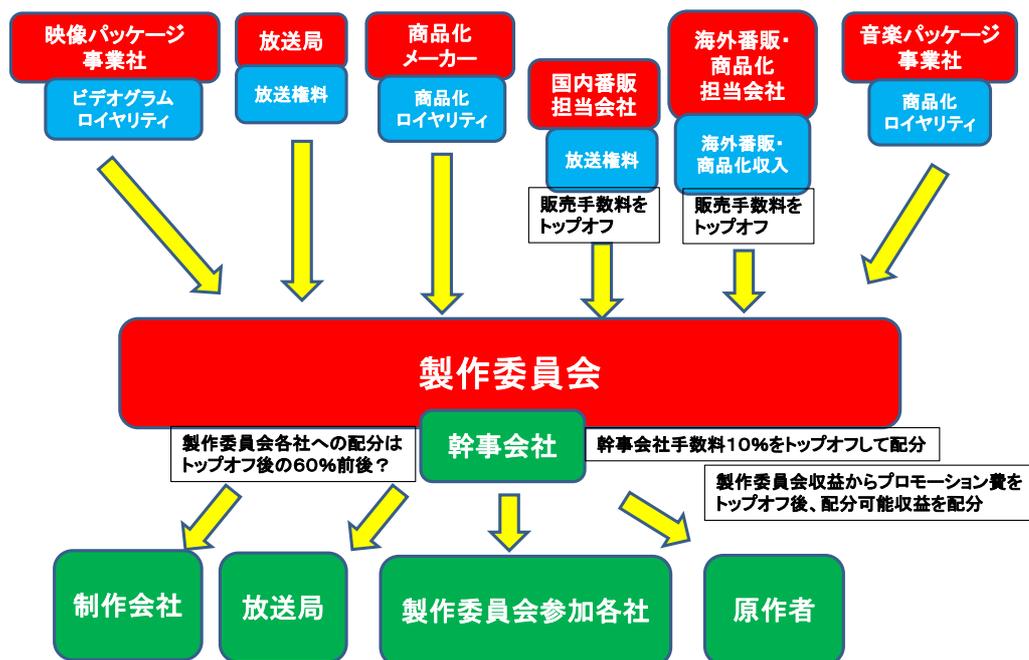


図 3.5 アニメの製作委員会の収益配分モデル

筆者作成

### 3.5.3 製作委員会の収益と配分

多くの場合、製作委員会は幹事会社となる企業が、企画とビジネスプランの策定を行い、参加企業と条件交渉を行って成立する。

製作委員会に参加する企業がビデオグラム化権等の諸権利を使う際のロイヤリティ率等の条件はこの段階で決定する。

幹事会社の役割はこの製作委員会組成時のプロデュース作業とともに、出資金や委員会収入の管理を行うことである。参加企業は製作委員会の契約締結後に幹事会社が設置した専用口座に自社の出資金を支払うが、出資の見返りとして先に挙げた権利を独占的に使用して、それぞれの企業の得意分野でビジネスを行う。商品化や映像・音楽パッケージの場合は小売価格に対する一定料率のロイヤリティを製造時に支払い、国内・海外の番組販売の場合は売買が成立して相手企業から対価が支払われた後に対価から窓口企業が手数料をトップオフした残額を製作委員会の口座に支払う。

幹事会社はこうした形で製作委員会に集められた収益から、宣伝プロモーション費他の経費をトップオフし、さらに幹事会社手数料 10%程度をトップオフした残りを原作者、放送局、制作会社といった権利者と製作委員会とで按分し、収支報告書送付の後、配分する。

依然として放送局が制作費を制作会社に支払って制作する放送局制作方式や  
 広告代理店プロデュース方式の番組も残っているが、深夜アニメを中心に、  
 2013年現在放送されているテレビアニメの80%は製作委員会方式によるもの  
 である。

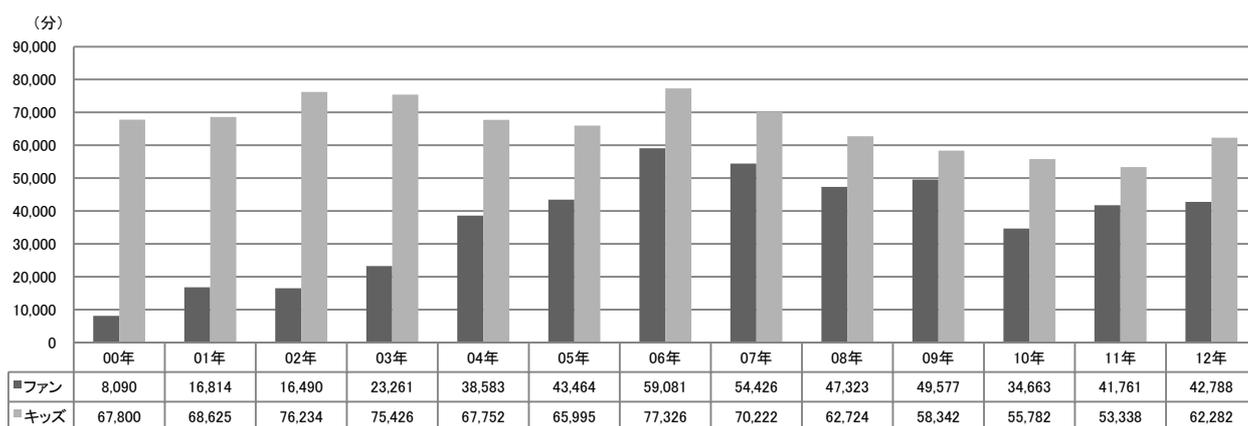
### 3.6. 第3章まとめ

二次利用ビジネスを根幹とする日本のアニメビジネスは、50年前に放送を  
 開始した最初のテレビシリーズにおいて発想されたシステムを、これに続く作  
 品群が発展、拡大させていく中で築かれた。そしてその発展、拡大をもたらした  
 ものは、ロボット玩具の発売に端を発する大人向けマーケットの誕生と、  
 VHSやLDといった複製商品の誕生である。

こうした発展拡大の結果として日本のアニメは、玩具会社をメイン・プレー  
 ヤーとしたキッズ向けアニメと、映像商品販売事業者をメイン・プレーヤーと  
 した大人向けアニメという2つの柱を持った幅広いマーケットを得た。そして、  
 その多くを支える仕組みが製作委員会方式である。

製作委員会方式に支えられた大人向けアニメは、当初は特徴的な存在ではあ  
 るものの、量を伴わないものだったが、2000年以後、急速にその数を拡大し、  
 現在は日本のアニメ産業の一方の柱として市場を支えている（表3.7参照）。

表3.7 キッズ・ファミリーアニメと深夜テレビアニメの制作分数推移



出典：日本動画協会「アニメ産業レポート

1 日本アニメーションの発展史に関しては、山口康男の「日本のアニメ全史」（2004 テン・ブックス）  
 に詳しいが、山口は、この年に下川凹天の「芋川椋三玄関番の巻」、幸内純一の「塙内名刀之巻」、北  
 山清太郎の「猿蟹合戦」といった作品が浅草のキネマ倶楽部他の劇場において興行にかけられたのが、

- 
- 日本のアニメーションの始まりとしている。
- 2 東映アニメーション株式会社は、アニメ制作会社としては日本最大の売上を持つ企業。1952年に東映株式会社が日本最初期のアニメーション制作会社である日本動画株式会社を買収して発足した東映動画株式会社を前身とする。
  - 3 ラジオドラマでは、少年画報社が発行した月刊誌「少年画報」の人気マンガ「赤胴鈴之助」のラジオドラマ版が1957年からラジオ東京で放送されて全国的な人気を呼んだ。また、光文社が発行する「少年」の人気マンガ「鉄人28号」は、1959年から1960年までニッポン放送でラジオドラマ版が放送されている。「鉄人28号」は、1959年のフジテレビ系列で放送された「鉄腕アトム」に続いて、1960年に日本テレビ系列で実写ドラマとしても放送されている。
  - 4 フライシャースタジオ (Fleischer Studio) は1921年に、マックス、デイブのフライシャー兄弟により設立されたアメリカのアニメーション制作会社。1920年代から1940年代初頭まで「ベティ・ブーブ (Betty Boop)」「ポパイ (Popeye)」「スーパーマン (Superman)」といったキャラクターを主役とした人気作品を制作して注目を浴びた。
  - 5 ここで取り上げた「スーパーマン」は、DCコミック社のアメリカンコミックをもとに1941～1942年にフライシャースタジオが制作したアニメーションシリーズと、フライシャースタジオの経営破綻の後を受けて1942～1943年にフェイマススタジオ (Famous Studios) が製作したシリーズを指す。
  - 6 週刊TVガイド編集部編(1983)「昭和30年代のTVガイド」ごま書房
  - 7 山口康男(2004)「日本のアニメ全史」テンブックス
  - 8 ハンナ・バーベラ・プロダクション (Hanna-Barbera Productions) は、MGMで「トムとジェリー (Tom and Jerry)」を制作したウィリアム・ハンナとジェセフ・バーベラが設立したアメリカのアニメーション制作会社。「原始家族 (The Flintstones)」、「宇宙家族ジェットソン (The Jetsons)」、「珍犬ハックル (Huckleberry Hound)」といった人気作品を制作し、その多くは日本でも放送された。
  - 9 リミテッド・アニメーションは、1秒(24コマ)あたり、24枚の動画枚数を使ってリアルな動きを表現するフル・アニメーションに対して、動きを簡略化し、セル画の枚数を減らす表現手法としてアメリカで考案された。海外の場合、1秒(24コマ)あたり動画枚数12枚で制作することが多いが、日本の場合は1秒あたり動画枚数8枚で制作することが多い。
  - 10 津堅信之(2007)「アニメ作家としても手塚治虫 その軌跡と本質」NTT出版 P103
  - 11 増田弘道(2006)「アニメビジネスがわかる」NTT出版 P121
  - 12 増田弘道(2006)「アニメビジネスがわかる」NTT出版
  - 13 シンジケーションは、アメリカで確立しているネットワーク以外のテレビ番組の流通システム
  - 14 フィリックス (Felix the Cat) は、黒猫をモチーフにしたアメリカのコミック、アニメーションのキャラクター。1919年にアニメーション化され、劇場で公開されると大人気になり、ニューヨーク・ヤン

- 
- キースの公式キャラクターになる等、無許諾商品も含めて大量のキャラクター商品が登場した。
- 15 経済産業省 平成 22 年度クールジャパン推進事業「メディアコンテンツ事業における戦略構築及び他分野への波及効果調査」P42
  - 16 日本アニメーション株式会社は、1975 年に設立された日本のアニメーション会社。代表的な作品は、「フランダースの犬」、「母をたずねて三千里」、「あらいぐまラスカル」等世界名作劇場シリーズの一連の作品と「ちびまる子ちゃん」があげられる。
  - 17 世界名作劇場は、主に日本アニメーションが制作を行ったフジテレビ系列の「カルピスこども名作劇場」や「ハウス食品・世界名作劇場」で放送されたテレビアニメシリーズを言う。「フランダースの犬」や「赤毛のアン」等、海外の名作を原作としたところが特徴。東南アジアやヨーロッパ、中東等、世界各国で放送された。
  - 18 ワンコンテンツマルチユースは、ひとつのコンテンツの利益を最大化するために、劇場用映画であれば、劇場上映、ビデオグラム、テレビ放映、オンデマンド配信等、さまざまなメディアで展開していく方策をさす。
  - 19 “代理店買切”のような呼び名もあるが、定まった呼び名が無いので、筆者が便宜的に命名した。筆者自身が 1980～1990 年代に広告代理店のプロデューサーとしてアニメ番組に関わる中で、実体験した仕組みである。
  - 20 宣弘社は、1941 創立の中村宣弘社を前身とする日本の広告代理店。子会社として宣弘社プロダクションを持ち、宣弘社が企画した作品を同プロダクションが制作した。子供向け実写番組の制作に関しては、「月光仮面」「遊星王子」「快傑ハリマオ」等、特に 1950～1960 年代に著名な番組を制作した。
  - 21 万年社は、1890 年に設立された日本最古の広告代理店。牛乳石鹸 1 社提供の「シャボン玉ホリデー」を扱っていたことで知られる。1999 年自己破産申請。
  - 22 津堅信之(2007)「アニメ作家としての手塚治虫 その軌跡と本質」NTT 出版 P120～127
  - 23 商品化権窓口は、広告代理店あるいは制作会社が行うことが多い。各権利者への配分率は作品それぞれに事情があってまちまちだが、窓口が 10% トップオフした残額を、原作に寄与したグループ（原作者、出版社）、放送に寄与したグループ（放送局、広告代理店）と制作会社が 3 等分することを基本に作品ごとの事情を考慮して調整していくという形が当時のスタンダードである。
  - 24 超合金ロボットは、1974 年にポピーが販売したロボット玩具。ブリキや塩ビといった素材で作られていた当時の男児向け玩具に、ミニカーと同じ素材のダイキャストを導入することで、その質感、重量、デザイン性が人気を呼び、ブーム化した。
  - 25 筆者経験による。
  - 26 キティフィルムは、1979 年に邦画の制作プロダクションとして設立され、映画「限りなく透明に近いブルー」「翔んだカップル」、テレビアニメ「うる星やつら」「みゆき」「めぞん一刻」などを制作した。
  - 27 LD ボックスは、テレビドラマ、アニメ、映画等のシリーズ作品を、複数枚の LD に収録して一括販売

---

した商品。保存用の箱（BOX）に収納されて販売されることからボックスの名が付いた。豪華なブックレットや映像特典等のオマケ等の付加価値が付けられており、商品によっては販売期間や生産数を限定する限定販売が行われたものもある。この方式はメディアがDVDやBD（Blu-ray Disc）に変化する中で、「DVDボックス」、「BDボックス」として踏襲されている。

<sup>28</sup> 増田弘道(2011)「もっとわかるアニメビジネス」NTT出版 P53

<sup>29</sup> ドラえもん劇場用映画は、藤子・F・不二雄のマンガ「ドラえもん」を原作とした劇場用映画シリーズで、「ドラえもん」のテレビシリーズ放映開始の翌年となる1980年から公開を開始し、その後、現在に至るまでほぼ年1作のペースで東宝配給による劇場公開を続けている。製作は、原作元の藤子プロ、出版社の小学館、放送局のテレビ朝日、制作会社のシンエイ動画、広告代理店のアサツーディ・ケイの共同出資による。筆者はアサツーディ・ケイの担当者として、1986年から2003年まで同映画シリーズの製作業務に加わった。

<sup>30</sup> 「風の谷のナウシカ」は、「アニメージュ」に掲載されていた宮崎駿の同名マンガを原作とする劇場用映画。「風の谷のナウシカ製作委員会」が製作、宮崎駿脚本・監督により制作され、1984年3月に東映洋画系の配給のもと、全国公開された。

<sup>31</sup> キングレコードは、1931年に講談社の音楽部門として創業したレコード会社。アニメ、声優専門レーベルのスターチャイルドを持つ。

<sup>32</sup> ガイナックスは、1984年に設立されたアニメを中心とする映像制作会社。代表的な作品は、劇場用映画「王立宇宙軍 オネアミスの翼」、テレビアニメ・劇場用映画「新世紀エヴァンゲリオン」。

<sup>33</sup> 独立放送局とは、民間放送のうちで、ネットワークに属していない放送局を言う。独立放送局のうち、テレビ放送を行っている局は、アナログ放送時代にUHF電波を使用していたことから「独立UHF局」とも呼ばれていた。

<sup>34</sup> 東京国際アニメフェア（TAF）は、東京都やAJA他のアニメ関連団体が構成する東京国際アニメフェア実行委員会が主催して、2002年から毎年春に東京ビッグサイトで開催されていた世界最大級のアニメイベント。2014年からはアニメコンテンツエキスポと統合して、「Anime Japan」として新たに開催されることになった。

<sup>35</sup> アニメコンテンツエキスポ（ACE）は、2012、2013年に幕張メッセで開催された世界最大級のアニメイベント。2014年からは東京国際アニメフェアと統合して、「Anime Japan」として新たに開催されることになった。

<sup>36</sup> 筆者見積もりによる。

## 第4章

# 国産アニメの メディア展開

### 4.1. アニメにおけるメディアミックス

アニメのメディアミックス展開は、当初は連載マンガのアニメ化や、アニメ作品のコミカライズといった形で非常にシンプルな形で始まったが、その後にアニメが拡大、発展を続ける中で、複雑化し、幅広い関連商品に結び付けられるようになった。

アニメビジネスにおいて使われるメディアミックスの意味は広告ビジネスで使われるそれとは意味が異なる。広告のメディアミックスが商品を広告する際に異なる様々なメディアを組み合わせることによって各メディアの弱点を補う手法を指すのに対し、アニメを含むコンテンツビジネスのメディアミックスは、原作コンテンツからマンガ、アニメ、ゲーム、小説、音楽CD等さまざまなメディアコンテンツを派生させて展開し、プロモーション効果と利益最大化を目指す戦略を指す。

現在では非常に複雑な形で展開されているメディアミックス展開は、日本のアニメビジネスのひとつの特性である。

### 4.2. メディアミックスの源流

出口はメディアミックスに関して、江戸、明治、大正、昭和そして現代とそれぞれの時代のコンテクストの中での発展の歴史を持つとし、歌舞伎が物語の上流となって、俳諧、浮世絵と物語空間を共有した江戸期のメディアミックスを特筆すべきものとしてあげている。また、大塚は、連載マンガを出発点として他メディアに移植され社会現象化した作品の特筆すべきものとして、大正期に新聞、書籍、アニメーションという複数のメディアで作品が展開され、「正チャン帽」と呼ばれた主人公と同じ帽子がブームになった「正チャンの冒険」を取り上げた。

このような形でさまざまなコンテンツにおいて受け継がれてきたメディアミ

ックスだが、アニメを含む子供向けコンテンツに関しても戦後の初期の段階からメディアミックス戦略が行われていた。

1950年代、数々の少年向け月刊誌が創刊されており、その中心はマンガと冒険小説だった。月刊誌の人気作品は子供向けにラジオドラマ化され、さらにテレビ放送が始まると実写番組化された。こうした番組において、マンガは原作の源としてだけでなく、番組を成功させるためにコミカライズを行うメディアとしても作用した。そしてこれらの実写番組のキャラクターを用いた商品化が行われた。第3章で述べたようにテレビシリーズ第1作の誕生とともに、日本のテレビアニメのビジネスモデルは確立されたが、テレビ番組とマンガ雑誌による最もシンプルなメディアミックスの形態については、当時の実写番組にその源流を見ることが出来る（付録A参照）。

マンガ原作をアニメ化するあるいは、アニメオリジナルの作品であれば、アニメの放送開始時期に合わせて、コミカライズ作品の連載をスタートし、テレビと雑誌の両輪をもって、作品の人気拡大をはかるというのが、この時代の手法であり、この手法はテレビアニメの黎明期から踏襲され、アニメ、マンガ雑誌、関連商品の3つの組み合わせが、アニメのメディアミックスの原型となった。

### 4.3. メディアミックスの進化

1970年代後半から1980年代に入り、複雑なストーリーを持つ大人向けアニメの制作が拡大すると、より複雑なメディアミックスを行う作品が現れる。

「宇宙戦艦ヤマト」は、テレビアニメを起点として、劇場用映画、小説、さらに当時は主題歌のシングル盤レコードのみを発売することが一般的だった音楽商品についても、交響曲版のLPレコード、英語版主題歌シングルや英語版音声トラックをまとめたLPレコードといった展開を行った。

「機動戦士ガンダム」は、テレビアニメの放送の他、玩具、マンガ版の連載が行われ、富野由悠季<sup>3</sup>が書いたテレビアニメとは異なるストーリーを持った小説は、50万部の大ヒットとなった。さらに放映終了半年後に発売された「ガンプラ」<sup>4</sup>と呼ばれるプラモデルが爆発的な売れ行きを見せ、後の劇場版公開もあわせ、社会現象ともいえるブームを巻き起こした。この“ファーストガンダム”と呼ばれる「機動戦士ガンダム」の第1シリーズは、その後も世界観や設定、歴史などを踏襲、あるいは共有する小説や漫画が数多く制作された。

また、1980年代後半になると、キッズ向けコンテンツのメディアミックス展開が注目される。小学館が発行する「月刊コロコロコミック」<sup>6</sup>は、小学生向けのマンガ雑誌として1977年に創刊された。創刊当初、同誌の中心となったのは、学年別学習雑誌で人気を得ていた「ドラえもん」を始めとするマンガ連載だったが、1980年代中頃のファミコンブームの頃から、小学生向け情報誌の色彩を帯びていく。

図4.1は、「月刊コロコロコミック」を起点とした小学館のキッズ向けコンテンツのメディアミックス展開である。キッズ向けの商品やホビーを連載マンガと商品情報を満載した情報ページで展開するとともに、自社が刊行する10数誌に及ぶ幼児誌、学年別学習雑誌でターゲット別にマンガ、情報ページ展開する。さらに幕張メッセや大阪ドームのような大型会場で開催する自社主催のイベントでブース展開を行い、自社が提供するキッズ向け情報番組で紹介することで、人気や注目を醸成し、テレビアニメの成功に結びつける。

大塚<sup>6</sup>が「物語消費」の象徴的な例としてあげた「ビックリマンシール」を始めとして、「ポケットモンスター」、「ミニ四駆」<sup>7</sup>、「ビーダマン」<sup>8</sup>といったキッズ向けのホビーと組み合わせられたコンテンツがこの手法により展開されて成功を収めており、現在でもキッズ向け（男児に限定されるが）コンテンツのメディア展開は、この方式が主流となっている。

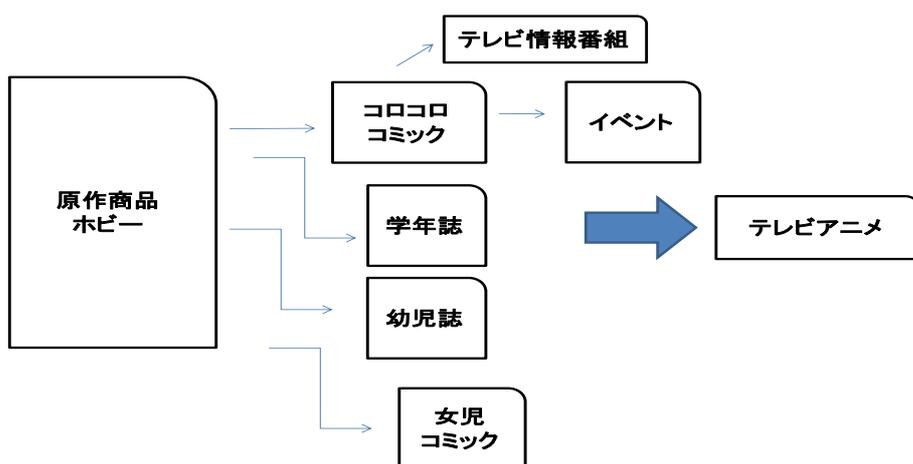


図4.1 「月刊コロコロコミック」を中心とする小学館のキッズ向けメディアミックス  
 ス  
 筆者作成

## 4.4. 大人向けアニメのメディアミックスの複雑化

メディアミックス展開は、1990年代半ば頃に入ってさらに進化し、とりわけ大人やティーンに向けたアニメにおいて極端に複雑化する。この原因はメディアの変化によるものが大きい。小学館のキッズ向けコンテンツの場合は、もともと学年別学習雑誌や幼児誌といった雑誌群が同社の中ではクラスメディア化して存在していたため、それぞれの読者の年齢にあわせた情報展開、マンガ展開が行われたが、大人やティーンに向けたマンガ誌は、1960年代に創刊された少年向け週刊マンガ誌と1980年代に創刊された青年誌があるのみでそれらの雑誌の間で、同じコンテンツが展開されることは希であった。

この状況を変えたのが、1990年代のマンガ雑誌の創刊ラッシュである。大人向け市場が成熟していくに従って、各出版社からは様々なマニア向け雑誌が創刊されていった。さらにゲーム会社等による出版界への新規参入がこの状況に広がりを加えた。各社が自社内で複数のマンガ雑誌を持つことになり、ひとつのコンテンツをこれらの雑誌上で複数のストーリーとして展開する中で、メディアミックスはより複雑化した。

例えば、2013年4～7月に第1期13話を放送し、10月に第2期の放送を開始したオリジナルアニメ「革命機ヴァルブレイブ」<sup>9)</sup>は、6誌を使ってマンガ、小説展開を行っている。

表 4.1 「革命機ヴァルブレイブ」のマンガ・小説展開

タイトル	種別	掲載誌	掲載時期
革命機ヴァルブレイブ	マンガ	集英社：ジャンプスクエア →ジャンプ SQ.19	2013年7月号～
革命機ヴァルブレイブ 裏切りの烙印	外伝マンガ	アスキーメディアワークス：シルフ	2013年8月号～
革命機ヴァルブレイブ 流星の乙女	外伝マンガ	〃：月刊コミック電撃大王	2013年8月号～
革命機倶楽部ヴァルブレイブ部	4コママンガ	〃：コミック電撃だいおうじ	2013年9月～
革命機ヴァルブレイブ	小説	〃：電撃ホビーマガジン	2013年7～9月号
革命機ヴァルブレイブ アンダーテイカー	外伝小説	〃：電撃ホビーマガジン	2013年11月号～

筆者作成

「革命機ヴァルブレイブ」の展開に見られるように、現在では、番組の本線のストーリーをコミカライズ、ノベライズするだけでなく、本線ストーリーの

前日譚や、後日譚、サブキャラクターをメインにしたコミカライズ、ノベライズといったスピンオフ作品や、デフォルメしたキャラクターによる4コママンガ、外伝のノベライズといった複数の展開を複数の雑誌によって行うことが当たり前となり、作品の世界観を深めるとともに、これらをマンガや単行本として販売することでビジネスの幅を大きく広げている。

新たに発生したのは、マニア向けマンガ誌だけではない。1990年代から、大人向けアニメは、番組に出演する声優が出演するAMのラジオ番組を使って番組のプロモーションを行ってきたが、インターネット・メディアの発達、普及に伴い、こうしたラジオ番組は音泉<sup>10</sup>等のインターネットラジオの専門サイトや、番組の公式サイトから配信されるようになった。さらにこうしたインターネットラジオの番組中で行われるラジオドラマやあるいはラジオ番組そのものが、コンテンツとしてCD化されて販売されている。また、ライブイベントのような実体験型のアニメコンテンツ利用の広がりもこれに加わる。

さらにファン同士あるいはファンと送り手の間のコミュニティとして、あるいはコンテンツを使った二次創作を行える場所としてネットメディアが出現した。聖地巡礼やそこで行われるイベントやカフェイベントの様子は参加者がFacebook、twitterといったSNSで拡散し、ファン同士が共有する。公式サイト、Facebook、twitterは、こうしたメディア展開や商品を告知する強力なエンジンとなる。

こうしたメディア展開を組み合わせたものが、図4.2に示す2010年代のメディアミックスモデルである。

奥行きのある深い世界観を持つ日本のアニメ（特に大人向けアニメ）は、もともと幅広いメディアミックス展開を行える特性を持っていたが、2000年代を迎える頃まではメディアがそれに追いついていなかった。例えば「宇宙戦艦ヤマト」のファンは、ビデオグラムがなかった1977年の時点で自身が消費できるメディアとして、サウンドトラックやシンフォニー版などのレコードを購入し、体験できるイベントとして映画に押し寄せ、作品を語るメディアとしてアニメ雑誌を育てた。

そして、2000年代に入ってからメディアの発展と拡大により、メディアミックス展開が急速に拡大し、1つの作品を通して行われる多様な展開が作品の魅力となった。大人向けアニメに関しては、こうしたメディア展開が、これまで培

ってきた日本の市場を舞台に、製作委員会方式の出資形態に支えられ、行われている。この複雑な大人向けアニメのメディアミックス展開は日本のアニメの特性であり、これをコントロールするノウハウはひとつの強みである。

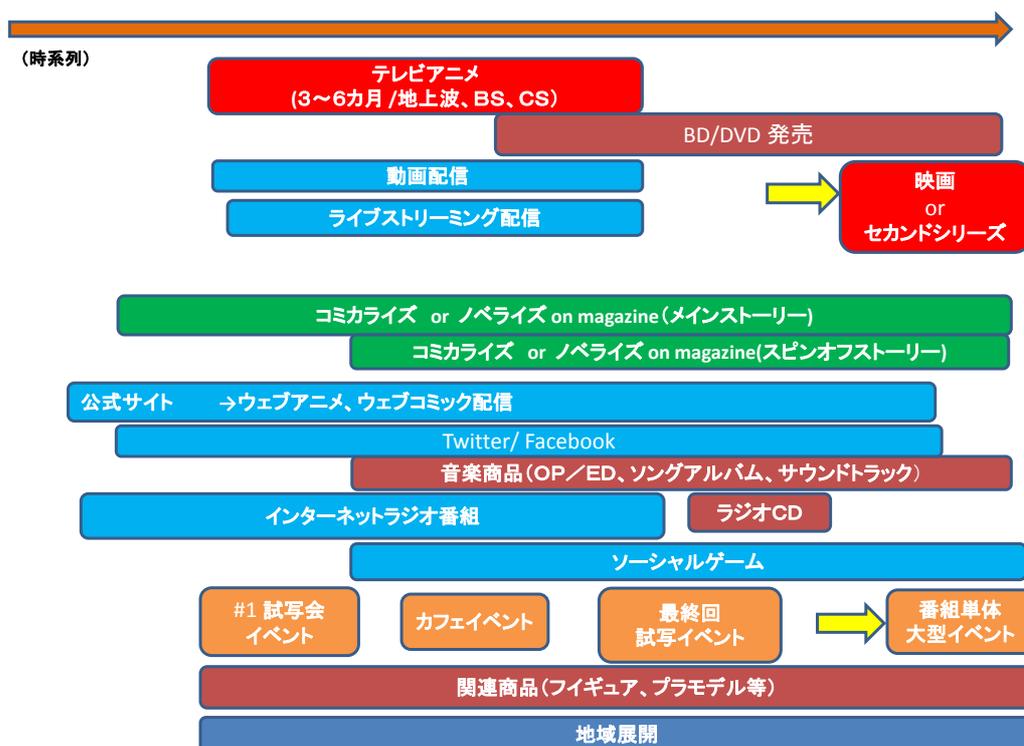


図 4.2 2010年代のアニメのメディアミックスモデル

筆者作成

- 1 出口弘(2009)「絵物語空間の進化と深化」東京大学出版会
- 2 大塚英志(2011)「物語消費論改」アスキーメディアワークス
- 3 富野由悠季は、「機動戦士ガンダム」で原作、脚本、総監督等を務めたアニメーション監督。「機動戦士ガンダム」の他にも「勇者ライディーン」、「無敵超人ザンボット3」、「伝説巨人イデオン」等、数々の作品で監督を務める。
- 4 「ガンプラ」は、「機動戦士ガンダム」等の「ガンダムシリーズ」に登場するロボットやメカを立体化したプラモデル。「ファーストガンダム」と呼ばれる第1シリーズの放送終了近くにバンダイから発売され、その後の再放送版の人気を背景に、大ヒット商品となった。
- 5 「月刊コロコロコミック」は、小学館が発行する少年向け月刊マンガ雑誌。最盛期（2000年代前半）の発行部数は120万部（日本雑誌協会調べ）。
- 6 大塚英志(1989)「物語消費論」新曜社

- 
- 7 「ミニ四駆」は、タミヤが発売している小型の動力付き自動車模型。発売から30年以上の歴史の中で、1980年代後半の第1次ブーム、1990年代中頃からの第2次ブームと2度の大ブームを小学生の間で起こしており、いずれも「月刊コロコロコミック」でのマンガ連載、テレビアニメ化が行われた。
  - 8 「ビーダマン」は、タカラ（現在のタカラトミー）が開発したビー玉を発射する二頭身の人形玩具。「月刊コロコロコミック」でのマンガ連載、情報ページ展開を経て、テレビアニメ化された。
  - 9 「革命機ヴァルブレイブ」は、2013年4月～6月、同年9月～12月の2期にわたり、計24話が放送されたオリジナルテレビアニメ。キングレコード、アニプレックス、バンダイ、電通等9社からなる「ヴァルブレイブ製作委員会」により製作された。
  - 10 音泉は、タブリエ・コミュニケーションズが運営するインターネットラジオ配信サイト。前身会社を経て、2004年から音泉として配信を開始した。

## 第5章

# アニメ業界が 解決すべき課題

前章までは、日本のアニメビジネスの特性を、ビジネスモデル、マーケット、プレーヤー、メディアといったキーファクターに着目して論じてきた。

本章以後については、日本のアニメ産業に関する分析を行った上で、その問題点について論じ、特性を生かした戦略を提案する。

### 5.1. アニメの産業の5フォース分析

第3章において日本のアニメのマーケットは、大人向け、キッズ向けの2つの柱によって成り立っていることを述べたが、これらは、視聴ターゲットはもとより、メディア展開の手法もリクープの主対象も大きく異なる。

そのため、大人向けアニメ、子ども向けアニメの2つの分野に関して、それぞれに5つの競争要因による分析（ファイブフォース分析）を行った。

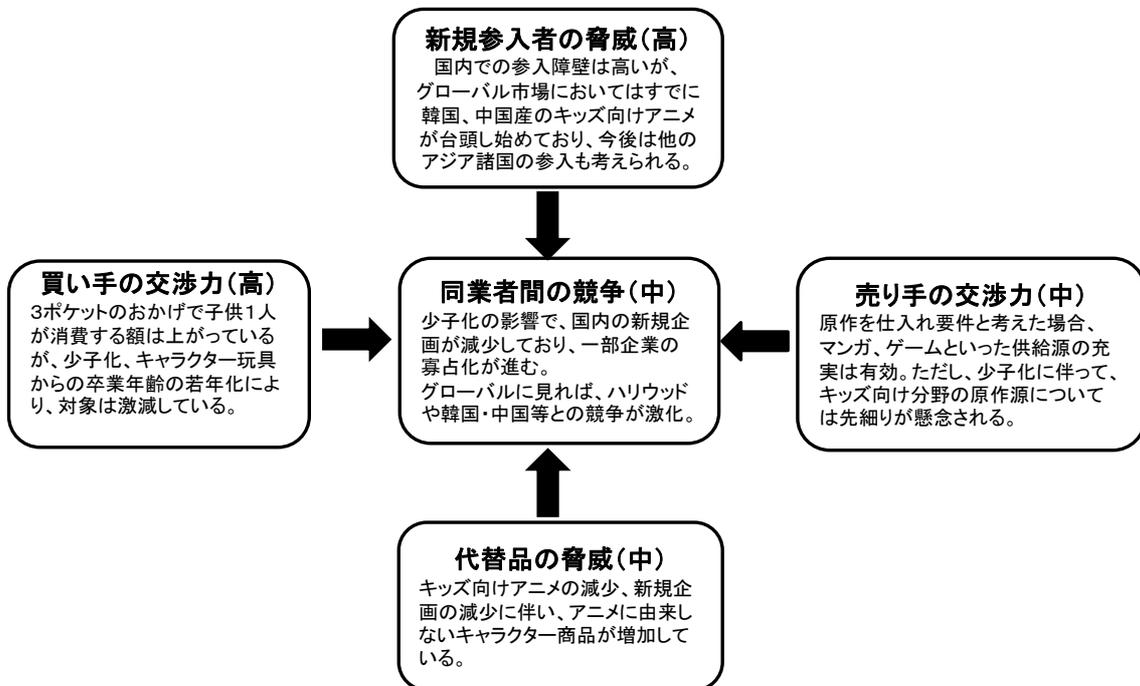


図 5.1 5つの競争要因による分析（キッズ向けアニメ）

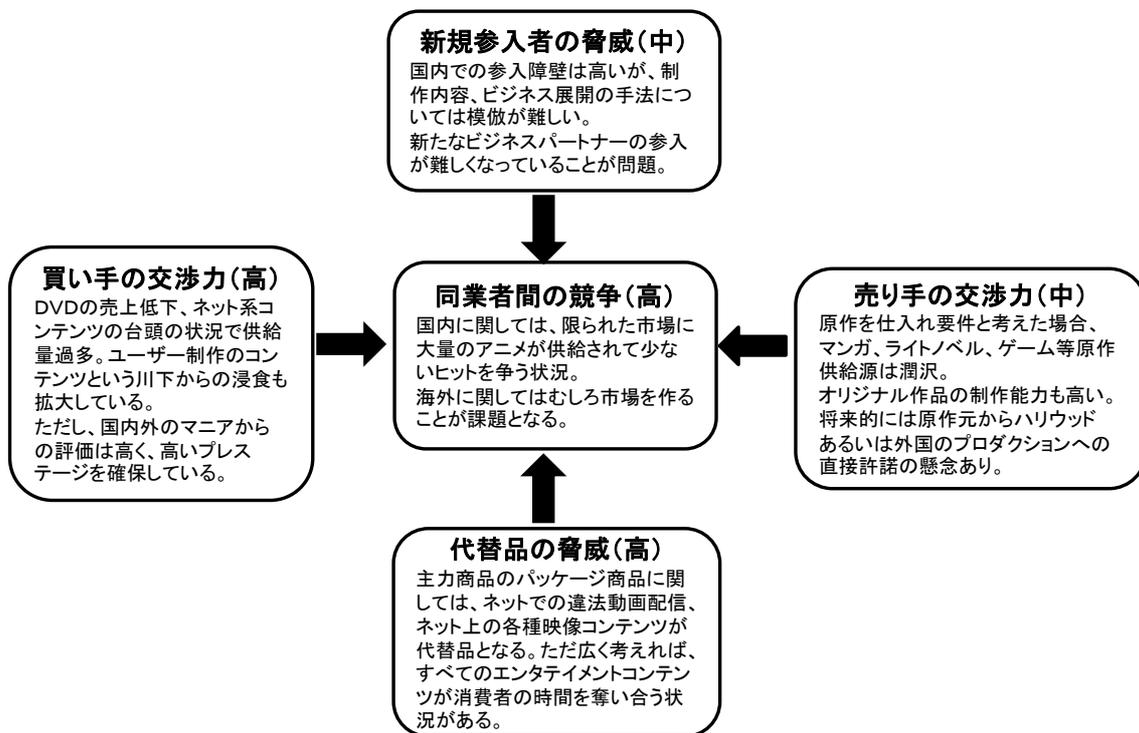


図 5.2 5つの競争要因による分析 (大人向けアニメ)

ここで言うキッズ向けアニメは、主要なリクープの対象をキャラクター玩具や食品、ステーションリー等のいわゆるキャラクター商品とし、20時までのキッズが視聴可能な時間帯で放送されるものとした。

大人向けアニメは、主要なリクープの対象がDVD等のパッケージ化されたコンテンツで、主に22時以後の深夜で放送されているものである。

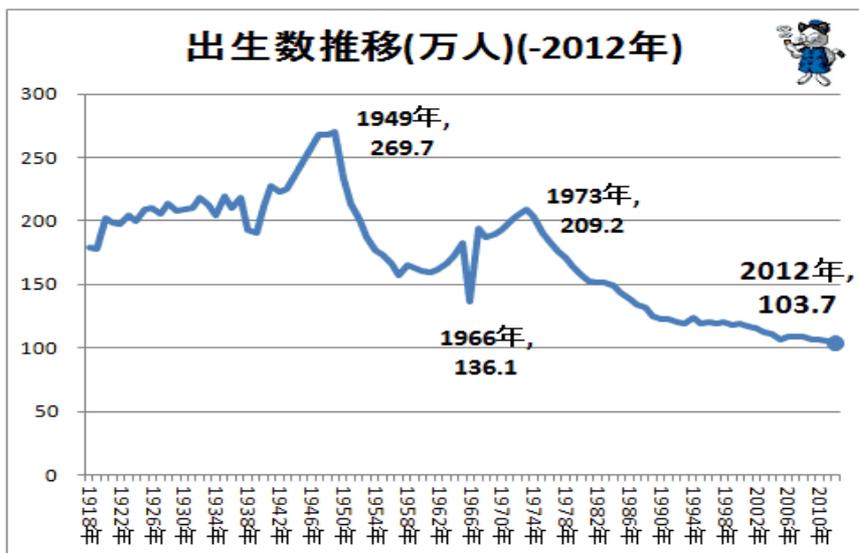
図 5.1、5.2に見られるように、それぞれが置かれている状況、対処すべき課題は、大きく異なっている。

しかし、キッズ向けアニメに関する問題は、主に少子化による国内ターゲットの減少と、海外を舞台としたアメリカや韓国、中国といったライバル国、あるいは新規参入国との競争に絞られる。

すでに日本の少子化の状況は衆知の通りだが、表 5.1に見られるように、新生児の出生数は、いわゆる団塊ジュニアの年代が出生した1973年の209万人に比較して2012年は103万人と半減している。この少子化の影響を受けて、玩具を展開するメーカーをメインスポンサーとしたアニメの減少、成功を収めた少数

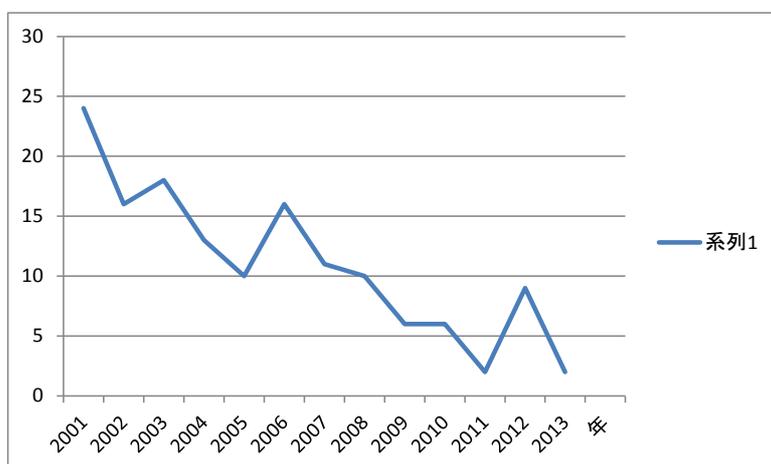
の番組の長期化、新規番組企画の減少（表 5.2）による停滞感の発生といった事態が起こっている。つまり、高いクオリティの製品を作る能力がありながら、マーケットが縮小しているために、資金が集まりにくくなり、開発が停滞しているという状況である。

表 5.1 日本の出生数推移



出典：Garbage NEWS .com

表 5.2 各年のキッズ向け新作シリーズ(続編を除く)の推移(2001~2013年)



\*ただし5分以下のミニ枠、番組内番組を除く

筆者作成

ただ、こうしたキッズ向けアニメの課題に対する対処はすでに始まっている。国際展開を前提とした海外との共同製作による一連の取組である。

事例として以下の5つの事業を挙げる。

① 「スーラジ・ザ・ライジングスター」<sup>1</sup>

講談社、博報堂、トムス・エンタテインメントがインドの制作会社DQエンタテインメントと共同製作により1970年代の人気作品「巨人の星」をリメイクした。舞台や登場人物を日本からインドに、原作の野球をクリケットにと、ローカライズのために内容を変更して26話を制作、2012年12月から放送を開始した。スポンサーにはインドでのビジネス展開する日本企業である全日空、スズキ、コクヨ、日清食品、ダイキン工業の5社が入り、博報堂がインドの3大人気チャンネルのひとつであるカラーズ<sup>2</sup>の放送枠を購入した。

② 「忍者ハットリくん」

1980年代に日本国内で放送された人気アニメだが、当時の素材を使った放送がインドで人気を博したことを受け、テレビ朝日、シンエイ動画がインドのメディア・コングロマリットであるリライアンス・メディアワークスとの共同製作により、26話の続編を制作。2012年5月に大手子ども向けチャンネルのニック・インディアでの放送を開始、2013年5月からは日本のアニメ専門CS局アニマックスでの放送を行っている。

③ 「あらしのよるに」<sup>3</sup> (One Stormy Night)

バンダイビジュアル、ダックビルエンタテインメント、電通等が構成する製作委員会がシンガポールの制作会社スパークキー・アニメーションと共同製作。2012年4月～9月の期間で日本のテレビ東京で放送した<sup>4</sup>。制作費の一部はスパークキー・アニメーションに対するシンガポールの政府補助金で賄われた。

④ 「獣旋バトルモンスーノ」(Monsuno)

電通エンタテインメントUSAとアメリカの玩具企業ジャックス・パシフィック、アメリカのメディア企業フリーマントルメディアを中核としたLLCにより52話が製作された。2012年2月からアメリカのニクトゥーンズで放送を開始、日本での放送はバンダイをパートナーとして2012年10月に開始された。

⑤ 「ギャラクシーレーサー スキャン2ゴー！」(Scan2Go)<sup>5</sup>

日本のプロデュース企業ディーライツ(三菱商事の100%子会社)、ドバイに本社を置く玩具会社ニューボーイ、韓国のSBSプロダクション等との共同製作。日本の制作会社シナジーSPにより52話が制作され、2010年8月に韓国SBS、翌年8月にイタリアK2で放送開始した。

日本と海外との共同製作は、1980年代にはフランスやイタリアなどのヨーロッパの国営放送局や制作会社との間で行われており、上記にあげた例以外でもアメリカのハズブロ社と日本の玩具メーカーのタカラトミーを中心とした共同製作の「トランスフォーマー」シリーズ<sup>6</sup>等が行われているが、最近になって再び拡大の様相を見せている。

AJ Aは2011年以後のアニメ制作分数の回復の要因のひとつとして、こうしたキッズ向けアニメの国際共同製作をあげている<sup>7</sup>。

このようにマーケットを海外に求めることで、国内の少子化の問題を解消するとともに、国内では集まりにくい資金の問題を海外のプレーヤーとの共同製作により解決し、海外での放送とともに国内での放送、ビジネス展開を行うことで国内の停滞状況に刺激を与えるという取り組みは、現状の課題解決に対して有効な施策である。

一方で、海外のマニアから評価が高く、日本のアニメのひとつの特徴とされている大人向けアニメは、クオリティの高い作品の開発能力を持ち、独特の展開ノウハウを持ちながら、縮小気配に入った市場に過剰な供給が行われているために競争が激化しており、さらに他のメディアコンテンツとの競合という代替品の脅威にもさらされているという状況にある。

この大人向けアニメに関しては、さらに分析を行い、問題点を検証する。

## 5.2. 大人向けアニメ事業のSWOT分析

前項で行ったファイブフォース分析に加えて、大人向けアニメ事業のSWOT分析を行った。

<p style="text-align: center;"><b>Strength(強み)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・原作供給力</li> <li>・奥行きある世界観</li> <li>・国内の大きな市場</li> <li>・海外マニア層の高い評価</li> <li>・メディアミックスコントロール</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Opportunity(機会)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・動画配信(国内・国外)</li> <li>・イベント等体験市場の拡大</li> <li>・二次創作市場の拡大</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Weakness(弱み)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パッケージ商品への依存</li> <li>・ファン層の固定化</li> <li>・海外展開の遅れ</li> <li>・事業者の固定化</li> <li>・テレビの弱体化</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Threat(脅威)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・メディアの変化に伴う消費形態の変化</li> <li>・他のメディアコンテンツとの消費者の時間の奪い合いの激化</li> <li>・違法DLの蔓延</li> <li>・DVD等パッケージ需要減少</li> </ul>

図 5.3 大人向けアニメ事業のSWOT分析

アニメ産業の内的な強みと弱みは主にこれまで検証してきた特性に起因するところが大きい。

大人向けアニメの強みは、雑誌、単行本を合わせると 4,000 億円近いマーケットを持つマンガや、アニメ以上に大きな市場を持つゲーム、さらにライトノベルのような原作供給源を持つとともに、こうした原作だけに依存しないオリジナルストーリーを作る高い創作能力を持つことで、これらは、前章までに述べた奥行きのある深い世界観のある作品を生み出す源となっている。

大人向けアニメは、この豊かな源泉から生み出された作品を、アメリカに次いで世界で 2 番目に大きな日本のコンテンツマーケットにおいて発展させたが、国内に限られたマニア層に向けたビデオグラムや音楽パッケージの販売を中心としたビジネスモデルに依存しており、海外マーケットを構築できていない。

また、作品に関連したビジネスを行う関連事業者のみで構成される製作委員会方式は、プレーヤーの固定化を招き、新たな資金流入の可能性を阻んでいる。

多様なメディアを駆使したメディアミックス展開は日本のアニメの特性だが、展開の中心に置いているテレビが、インターネット・メディアの拡大により、影響力を弱めていること、さらに多くの企画がテレビを中心としたメディアミックスを行うことで、ユーザー側にとっての過剰供給の状態に陥っていることも問題として指摘しておく。

外的環境に関しては、メディアの変化に伴う他のメディアコンテンツとの競争が激化している。さらにユーザーの嗜好の変化に伴ってアニメそのものの消費構造に変化が起きており、現状のビジネスモデルはこれに対応していない。

しかし、メディアの変化や消費構造の変化は脅威であるのと同時に、DVDやCDといったパッケージの需要減少に耐えうる新たな戦略を構築する機会でもある。

この脅威と機会については、次章以後において詳細に述べる。

- 
- <sup>1</sup> ABPF 第3期セッションにおいて、講談社、トムスエンタテインメントより事例紹介を受けた。
  - <sup>2</sup> カラーズ (Colors) は、ヴァイアコム系のエンタテインメントチャンネル。アニメは通常インドではキッズ向けチャンネルで放送されており、「スーラジ・ザ・ライジングスター」の放送はカラーズにとって、初めてのアニメ放送となった。
  - <sup>3</sup> ABPF 第1期セッションにおいてダックビルエンタテインメントより事例紹介を受けた。
  - <sup>4</sup> 最初に放送した国は日本だが、シンガポールをはじめとしたアジア、ヨーロッパ各国での放送を前提とした製作である。
  - <sup>5</sup> ABPF 第1期セッションにおいて、ディーライツより事例紹介を受けた。
  - <sup>6</sup> 玩具をモチーフとしたテレビアニメシリーズ。劇場用映画として国際的なヒットを記録した「トランスフォーマー」は、同じ玩具シリーズを原案としている。
  - <sup>7</sup> 社団法人日本動画協会「アニメ産業レポート2013」

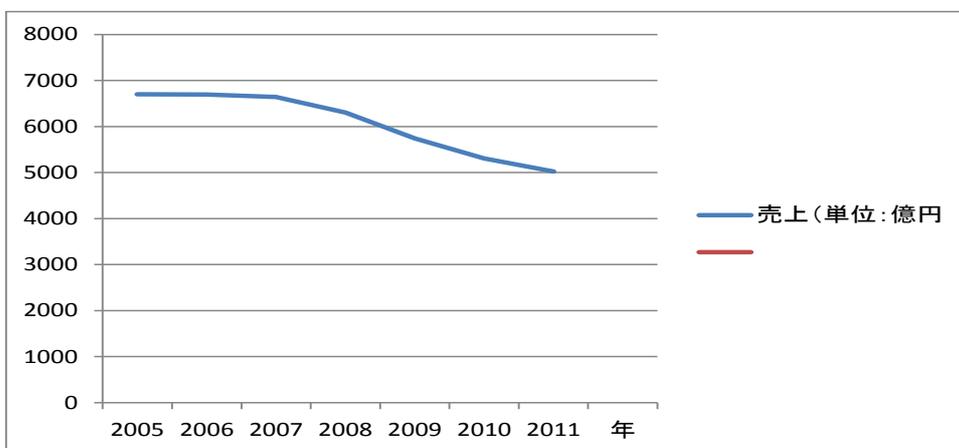
## 第6章

# 激化する競争と変化

## 6.1. メディアの変化に伴う競争の激化

日本国内のビデオグラムの売上は、表 6.1 に見られるように、減少を続けており、2005 年から 2011 年の間で約 25% 減少した。

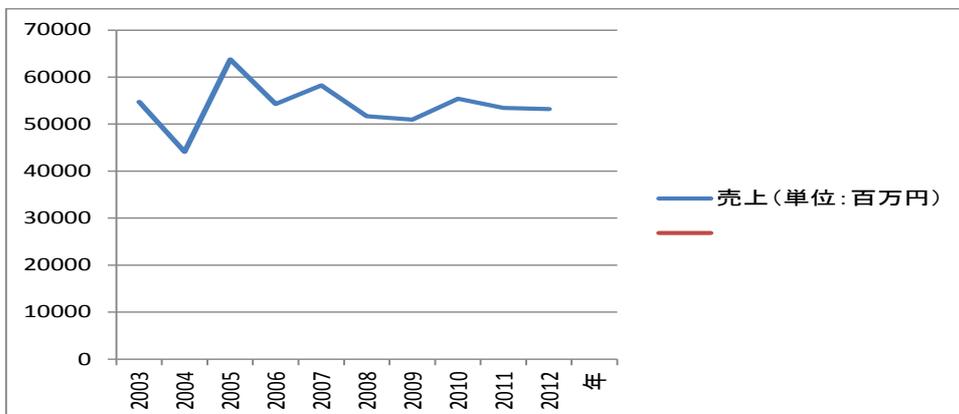
表 6.1 国内ビデオグラム売上推移 (2005 年～2011 年)



一般社団法人日本映像ソフト協会調査資料をもとに筆者作成

アニメのビデオグラムの国内売上も 2005 年をピークとして、下降期に入る。下降率は、2005 年～2011 年の間で約 17% だが、やはり減少傾向にある。

表 6.2 国内のアニメビデオグラム売上推移 (2003 年～2012 年)



一般社団法人日本映像ソフト協会調査資料をもとに筆者作成

一方で、アメリカでは2005年から2009年の5年間で18.4%の減少があり、さらに2010年には前年に比べ43.9%減少という激減が起き、マーケットは半減している。違法ダウンロードの増加とともにこの原因として指摘されているのが、動画配信サービスの成長で、2007年にDVDレンタル大手のNetflix<sup>1</sup>がストリーミング配信中心のビジネスモデルに移行して急成長、さらに2008年にはHulu<sup>2</sup>がサービスを開始して会員数を急増させている。

日本国内においては、2005年以後、5年間には、表6.3に見られるような新たなメディアが登場し、そこでは多様なコンテンツが展開されている。

表 6.3 国内の映像コンテンツビジネスに影響を与えた主な新しいサービス  
(2005～2009年) 筆者作成

	動画共有サイト	SNS	動画配信サービス	二次創作
2005	YouTube サービス開始		GyaO サービス開始	
2006		DeNA Mobage サービス 開始	PlayStationNetwork サービス開始	
2007	ニコニコ動画 サービス開始	GREE の利用者 100 万人突破 Mixi 発行 I D 1000 万人突破		ボーカロイド 「初音ミク」発売 piapro 開設 pixiv 運営開始
2008		Twitter 日本語版 サービス開始 Facebook 日本語版公開		
2009			Bee TV 開局	

動画共有サイトはアニメを含む多様な映像コンテンツをユーザーに提供する。さらにSNSにおいては、ユーザー自身の発信がコンテンツとなるとともに、多様なゲームコンテンツが配信される。そして、piapro<sup>3</sup>やpixiv<sup>4</sup>のようなコンテンツ投稿サイトやニコニコ動画には大量の二次創作コンテンツがユーザーから寄せられる。

アニメ事業者がメディア展開を行う中で、これらの新しいメディアは展開対象のひとつとなり、twitter や Facebook、Youtube はプロモーション手段として使われており、ニコニコ動画や他の動画配信サービスを通してアニメの配信が行われている。

しかし、これらのメディアは同時にユーザーの視聴時間を奪い合う競合相手にもなっている。

1980年代以後、テレビでの放送や劇場での上映という形式に加えて、ビデオやDVDが登場することで、大量の映像コンテンツのアーカイブの視聴が可能となり、映像コンテンツは過剰供給の時代を迎えた。

日本の大人向けアニメがビデオやDVDの登場をマーケット拡大の機会として利用し、供給を拡大することで、事業領域を構築したのは第3章において述べた通りである。しかし、2000年代のインターネット・メディア拡大の時期を迎えても、主要なデバイスとしてテレビに依存し、ビデオグラムなどのパッケージを中心的な商品としており、その状況は現在も続く。

一方で、ゲーム業界はインターネットに対応したデバイスの開発を行うことで、インターネットを活用し、すでにその販売形態の中心はパッケージ形態からオンラインに移行しつつある。そしてインターネットの特性を生かして、ユーザーの嗜好を反映したゲームの更新やインターネット上のイベントの実施、アイテム販売等が実行できる形態を築いた。

しかし、大人向けアニメが実施している戦略は、インターネットを活用しつつも、やはりテレビを中心に国内の限られた対象に向けて、商品の幅を広げていくというもので、根本的な解決策にはなっていない。むしろ、消費者に対してコンテンツが過剰に供給され、さらにサービスが過剰となっている現在は、外からのイノベーションが起りやすい状況と言える。実際、ビデオグラムの売上が下降する一方で、ニコニコ動画や pixiv のような二次創作メディアが勢いを増し、「初音ミク」が piapro から生まれる二次創作の輪の中から様々な商品や作品を生んでいる状況は、脅威である。

## 6.2. 二次創作市場の拡大

表 6.4 は、2013年12月に開催された「コミックマーケット85」に参加した同人サークルをテーマ別にまとめ、上位10作品をまとめたものである。

表 6.4 コミックマーケット 8 5 (2013 年 12 月開催) 作品別参加サークル上位

	作品名	初出カテゴリー (アニメ化実績)	サークル
1	東方 Project	同人ゲーム	2,272
2	黒子のバスケ	連載マンガ (アニメ化)	1,462
3	艦隊これくしょん	オンラインゲーム (アニメ化予定)	1,136
4	アイドルマスター	アーケードゲーム (アニメ化)	930
5	進撃の巨人	連載マンガ (アニメ化)	698
6	Tiger&Bunny	オリジナルアニメ	688
7	ヘタリア	ウェブコミック (ウェブアニメ化)	461
8	VOCALOID	音声合成用ソフト	449
9	戦国 BASARA	P S 2 用ゲーム (アニメ化)	422
10	うたのプリンスさまっ	P S P 用ゲーム (アニメ化)	372

「コミックマーケット 8 5 カタログ」と Web 上の情報をもとに筆者作成

コミックマーケットは世界最大の同人誌即売イベントで、「コミックマーケット 8 5」は、2013 年 12 月 29～31 日に開催され、35, 000 のサークルが参加、3 日間の入場者数は 52 万人を記録した。

同人誌の市場規模は 700 億円とも言われ、マンガの市場規模約 4, 000 億円の 17.5% に匹敵する巨大市場である。この市場の巨大さをコミックマーケットは体現している。

マンガやアニメ、ゲーム等のストーリー、キャラクターをもとにしてユーザーが創作を行う二次創作は、マンガの領域だけでなく、動画、小説、イラスト、フィギュア等多様な分野で行われており、ニコニコ動画やニコニコ静画<sup>5</sup>、pixiv 等インターネット上に発表の場が提供されることで、爆発的に拡大した。

表 6.5 は、表 6.4 のランキングに並んだ作品の二次創作イラストの投稿状況をまとめたものだが、イラストだけでも膨大な数の二次創作が行われ、ネット上で発表されていることがわかる。

こうした二次創作はアニメ事業者へのロイヤリティ (使用料) を生み出すものではないが、アニメ事業者はこうした二次創作の場を、プロモーションの一環として考えており、さらに作品やクリエイターの源泉として利用している。

しかし、2 つの表から読み取れることは、二次創作市場の巨大さだけではない。上位にランクされた作品の多くは、アニメ化されているものだが、半分はゲームであり、圧倒的な数をもって最上位にランクされている「東方 Project<sup>6</sup>」

は同人ゲームである。

このことは、二次創作の対象は、カテゴリーの問題ではなく、同人ゲームであろうが、テレビアニメであろうが関係なく、キャラクターやストーリー、世界観が、時間を使うに値する対象であるかどうかで選択されているということを表しており、アニメが直面している他のコンテンツとの競争の過酷さを表している。

表 6.5 コミケ参加サークル数上位作品のイラスト投稿サイト投稿数

2014年2月初旬現在

	作品名	ニコニコ静画 イラスト投稿数	pixiv イラスト投稿数
1	東方プロジェクト	264,419	1,461,930
2	黒子のバスケ	7,825	232,019
3	艦隊これくしょん(*)	45,586	153,498
4	アイドルマスター	21,258	137,681
5	進撃の巨人	8,004	129,248
6	Tiger&Bunny	2,130	117,780
7	ヘタリア	6,335	377,983
8	VOCALOID	129,685	330,164
9	戦国 BASARA	3,524	139,032
10	うたのプリンスさまっ	2,655	22,709

\*「艦隊これくしょん」は「艦これ」との合計

ニコニコ静画、pixivの発表数字をもとに筆者作成

## 6.3. アニメの消費構造の変化

### 6.3.1 体験型市場の拡大

二次創作市場の拡大とともに、現在大きく拡大しているアニメの消費方法として、ライブエンタテイメントがあげられる。

幕張メッセやパシフィコ横浜のような大会場を使って行われることも多くなった番組イベントや、声優やアニソン歌手によるライブコンサート、アニメ・ミュージカル等だが、株式会社ヒューマンメディアはこのようなライブエンタテイメントの市場を約500億円と試算している<sup>7)</sup>。しかし、ここで集計された

ライブエンタテインメントにとどまらず、コスプレイベントや聖地巡礼、テーマパークでのアトラクションや鉄道会社や自治体が主催するスタンプラリー等、市場は、年を追って拡大しており、将来的な可能性はさらに大きい。

これらは従来行われてきたアニメビジネスの外側から発生してきた市場であり、コンテンツ消費の形が、パッケージソフトや関連商品などの“物を買う”消費から、体験型の消費への拡大を見せていることを表している。

以下 6.3.2～6.3.7 では、アニメの体験型消費の各形態を紹介する。

### 6.3.2 聖地巡礼<sup>9</sup>

コンテンツによる地域振興は、以前から小説や映画、NHKの大河ドラマ等の舞台を巡る観光客による経済効果が確認されており、地域ごとのフィルムコミッションが設立されてロケ誘致が行われる等、活動が盛んな分野である。

アニメによる地域振興に関しても、原作者の出身地等で展開される記念館事業やモニュメント等を使った観光客誘致が行われているが、2000年代後半に入ってその動きが拡大しているものの中に“アニメの聖地巡礼”がある。

2007年に放送開始したアニメ「らき☆スタ」<sup>9</sup>の舞台となった埼玉県鷲宮町（現在の久喜市鷲宮地区）の町おこしが、放送後3年間での同町への経済効果が22億円<sup>10</sup>と推定されるなど大きな反響を呼び、これに続いて様々な大人向けアニメにおいて実際の地域がモデルとして使われて、その場所をファンが訪れて“聖地化”することで、アニメの聖地巡礼現象が生まれた。

「らき☆すた」の放送から6年後、2013年に放送を開始したテレビアニメを調べてみると、キッズ向けや異世界を舞台とした作品を除いた多くの作品で、実在する地域や場所が舞台として使われており、これをファンが見つけ出して“聖地”として、ブログやSNSを使って報告、共有している。勿論、一部のファンの遊びとして終わることも多いが、聖地巡礼は定着し、その裾野は確実に広がっている（付録B参照）。

### 6.3.3 番組関連ライブイベント

日本のアニメにおいて声優は単に、声をあてて演じる人ではない。ステージやインターネットラジオ、時には一般番組で、歌い、踊り、語り、まさに番組のキャラクターを全方向で演じている。

こうした声優のトーク、歌と映像を組み合わせた大型の番組イベントの開催が目を行っている。もともとキッズ向けアニメのきぐるみショー<sup>11</sup>を中心にアニメ由来のライブイベントは数多く行われてきたが、大人向けアニメの番組イベ

ントは、映像を撮影してDVDとして販売したり、ライブビューイングを行う等、イベントをコンテンツ化して二次利用商品とすることで、新たな収益手段としての機能を果たしている。

アニメに関しては、こうしたイベントの他に、第1話や最終話の試写イベントや、全話のオールナイト鑑賞会、DVD等のパッケージソフトの発売記念イベント等、多くのイベントが行われており、それぞれのプロジェクトのメディアミックス戦略の中に組み込まれ、また物販の場としても大きな機能を果たす。

こうしたイベントの多様化に伴って、映画館の機能も変化しており、試写イベントの会場として使用される他、ライブビューイングの会場として使用されることも珍しくない。

「劇場版銀魂完結編 万事屋よ永遠なれ」<sup>12</sup>の公開を記念して両国国技館で行われたイベント「劇場版銀魂 銀幕前夜祭り 2013」には、昼夜2回公演で2万人が参加した他、全国81会場で行われたライブビューイングには約4万人のファンが参加した。さらにこのイベントの様子はDVDとしてまとめられ、4ヶ月後に発売された。

このようなイベントは、日本武道館のようなキャパシティ1万人クラスの会場から、小さなものはライブハウスでのスタッフのトークイベントまで、大人向けアニメに関してはほぼ全ての番組が実施している（付録C参照）。

### 6.3.4 美術展

1993年にラフォーレミュージアム他で開催された「私のアトム展～100人のMY FAVOURITE [ATOM]」は、絵画、イラスト、マンガ、映像、音楽等の分野で活躍するアーティスト100余人が制作した100余点のアトムを展示するというもので、アニメをテーマとした美術展の先駆けとなった。

この種のアニメやキャラクターをテーマとしてアーティストが作品制作を行う美術展はその後も「THEドラえもん展」<sup>13</sup>、「GUNDAM 来たるべき未来のために」<sup>14</sup>といった有名作品をテーマとしたものが続き、2012～13年には

「新世紀エヴァンゲリオン新劇場版」<sup>15</sup>をモチーフに刀匠たちが制作した刀を中心に展示する「エヴァンゲリオンと刀匠展」が、岡山の備前長船刀剣博物館を皮切りに全国を巡回した。

アニメの作品や作家に因んだ美術展や、原画展は各地で拡大の傾向を見せている。入場料、協賛費とオリジナルグッズや図録の販売、地方開催のセールスを

主な収益とするが、事業の収益の幅を広げる機会となる。またさらに作品にとっては作品の新たな世界をファンに提示し、ステータスを一段上昇させる良い機会となる。

### 6.3.5 アニメ・ミュージカル

アニメを原作としたミュージカルは、1991年に当時デビューから間もなかったSMAPをメインキャストに起用して青山劇場で開催された「ミュージカル 聖闘士星矢」がその草分けだが、最も成功した例は「ミュージカル テニスの王子様」（通称“テニミュ”）である。

「テニミュ」は2003年、東京芸術劇場で初演。その後の公演回数は800回以上、通算動員数は120万人を超えている。各公演の映像はDVDとして、公演ごとに新たに作られる楽曲はCDとして販売されており、さらに劇場での公演にとどまらず公演最終日の模様はライブビューイングとして中継される。

「テニミュ」の大成功を受けて、ヒットしたアニメ作品のミュージカル化が行われるようになり、アニメで成功した作品に限られるが、大きな収益源に結びつこうとしている（付録D参照）。

### 6.3.6 ライブコンサート

アニメのライブエンタテインメント市場が拡大する中で、存在感を増しているのが、アニメソング（通称“アニソン”）のカテゴリーである。アニソンはメディアコンテンツであるアニメが、メディアコンテンツである音楽とクロスオーバーしたクロスメディア商品とも言えるもので、音楽業界の中でも著しい成長を見せている。

さいたまスーパーアリーナ、武道館、横浜アリーナ、西武ドーム、代々木体育館などで二週間に一回はアニメ音楽のライブイベントが開催される。

2013年のシングルランキングでは、年間上位80曲の2割にあたる15曲がアニメ関連楽曲で、こうした楽曲を使ったコンサートは、アーティスト単独のライブから10数名のアーティストが出演するフェスティバル形式まで多様な形で行われている<sup>16</sup>（付録E参照）。

アニソンの人気は国内のみならず海外でも上昇しており、これに対応するようにアニソンのトップアーティストが海外公演を行っている。

例えば代表的なアニソンシンガーのひとりであるMay'n<sup>17</sup>は2012年5月に、アメリカ、ドイツ、フランス、中国、香港、韓国での公演を含む「May'n WORLD TOUR 2012 “ROCK YOUR BEATS”」を行った。May'nはこの他にもアニメ専

門チャンネルの ANIMAX が主催する台湾、マレーシアでのフェス、「Japan Expo 2013」、「A F A INDONESIA 2013」等、海外でのイベントに積極的に出演して、国際的な人気を得ている。

また、やはり代表的なアニソンシンガーのひとりである水樹奈々<sup>18</sup>は 2013 年 11 月 23 日・24 日の両日に台湾の Legacy Taipei で初めての海外公演を行った。この公演のライブビューイングは、国内 50 か所以上に加えて、香港、台湾、インドネシア、シンガポール、タイでも行われた。

### 6.3.7 コラボレーション・カフェ

コンテンツと食の分野を結びつけたコラボレーションが数多く行われている。もともとは、「ドラえもん」や「ポケットモンスター」等のキャラクターを使ったファーストフード店の玩具付きセットや、店舗の販促にキャラクターを使用する形で定着していたが、大人向けの飲食にメディアコンテンツを利用するテーマカフェが近年広がりを見せている。

有名なものでは、「機動戦士ガンダム」シリーズをテーマとした「ガンダムカフェ」や、北欧の人気キャラクターで、日本でもアニメ化された「ムーミン」の世界をテーマとした「ムーミンカフェ」といったテーマカフェが挙げられる。

「ガンダムカフェ」は、「機動戦士ガンダムシリーズ」の情報発信基地として、同シリーズの関連商品を幅広く展開するバンダイが東京・秋葉原にオープンしたテーマカフェで、作品のイメージで統一された店内では、登場キャラクターのコスプレ姿のスタッフにより、作品をイメージして考案されたメニューがサービスされる。同カフェは、東京・台場にオープンした「ガンダムフロント東京」内に 2 号店をオープンした。

また、ムーミンカフェは、スタジオジブリのキャラクターグッズを販売するショップチェーン「どんぐり共和国」を運営する株式会社ベネリックが、北欧の人気キャラクター「ムーミン」をテーマに展開するテーマカフェである。

大型のカラオケ施設を展開するパセラリゾーツ<sup>19</sup>は、2012 年から 2013 年にかけて、「サンダーバード」「ドラゴンクエスト」「仮面ライダー」ゲーム会社のカプコン、アイディアファクトリーのゲームブランド：オトメイト、キングレコードのアニメ専門レーベル：スターチャイルド、アニメ制作会社のタツノコプロとコラボレーションしたカフェやバーを秋葉原や池袋の大型カラオケ施設と併設オープンし、人気を集めている。

また、期間限定でアニメやゲームのタイトルとコラボレーションして、原画

等作品に関する資料展示と作品からイメージしたメニューの提供を行う“カフェイベント”も一般的になり、大人向けアニメのプロモーション戦略の一環として定着している（付録F参照）。

### 6.3.8 消費構造の変化

アニメの消費構造は、現在、図 6.1 の概念図に見られる形に変化している。

つまり、2000年代を迎えるまで玩具やDVD等の実体をもった商品により、消費構造が構成されてきたアニメの消費の形に、前章で論じた二次創作市場を形成する「二次創作型消費」と、ライブエンタテインメントや「体験型消費」が加わったということである。

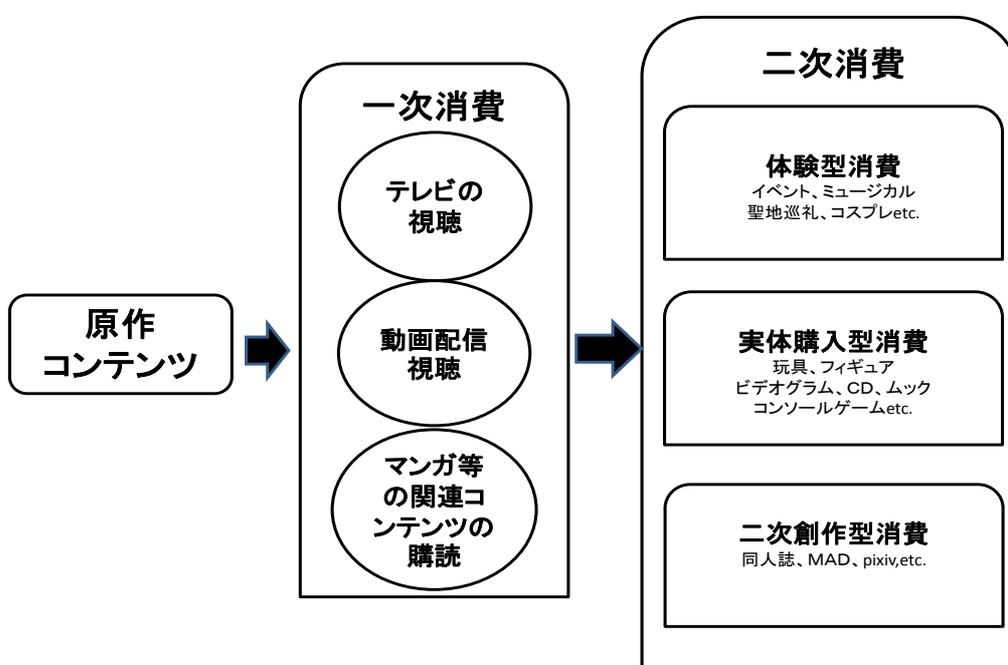


図 6.1 アニメの消費構造の概念図

筆者作成

録画機器が誕生していなかった時代、アニメは放送を見るという経験によって消費され、玩具や食品といった実体のある所有可能な商品がそのリクープの対象となっていた。そして、ビデオグラムのようなアニメのコピーを所有できる形態が加わり、リクープの対象も変化した。しかしオンデマンドやストリーミングといったアニメを所有する必要のないサービスが生まれることで、これまでの消費の図式が崩れ、そこで新たに発生してきたのが、イベントへの参加や聖地巡礼といった形での体験型消費であり、もともと同人活動を中心に拡大

しつつあったものが、インターネット・メディアの発達により、発表の場所を得て爆発的に拡大したものが二次創作型の消費である。

欧米のアニメーションは、日本のアニメのような、背景にある物語やデータベースを消費することで消費形態を深化させる方向よりも、むしろその展開領域を広げて国際展開を拡大する方向に進化している。メディア・コングロマリットのもとで製作され、ハリウッド映画と同様のビジネスモデルで展開されるアニメーションは多くの国で多くの視聴者に受け入れられるように、日本のアニメに比べると、シンプルで、わかりやすく作られている。

ゆえに、こうした消費は日本の、とりわけ大人向けアニメの特性である。この変化した消費に対応するビジネスを組み立てることが大人向けアニメのひとつの課題である。

---

<sup>1</sup> Netflix は、アメリカのオンライン DVD レンタル及び映像ストリーミング事業会社。

ももとはオンライン DVD レンタルを中心事業としていたが、2007年に映像ストリーミング配信を中心としたビジネスモデルに移行。2012年末時点でのアメリカ国内のオンライン契約者数は2,720万人。現在は、北米以外に中南米、ヨーロッパでもサービスを行っている。

<sup>2</sup> Hulu は、アメリカに本拠地を置く動画配信サービス。NBC ユニバーサル、FOX エンタテインメントグループ、ディズニーなど大手メディア・コングロマリット出資による合弁事業として設立され、2008年3月にサービスを開始した。アメリカでは広告モデルによる無料視聴サービスが行われているが、2011年8月にサービスを開始した日本では、定額会員方式のサービスを行っている。

<sup>3</sup> piapro (ピアプロ) は、音声合成ソフト「初音ミク」を開発、販売するクリプトン・フューチャー・メディアが、同ソフトを使った創作活動の人気を受けて開設した投稿サイト。会員が作成した音楽、イラスト、テキスト、3DモデルといったUGC(ユーザー生成コンテンツ)が投稿される。

<sup>4</sup> pixiv は、ピクシブ株式会社が運営する、イラストの投稿に特化したSNS。日記や文章などではなく、自分の描いたイラストと、ブックマークしたイラストそのものが利用者のプロフィールを形成し、全てのコミュニケーションの核となる。

<sup>5</sup> ニコニコ静画はニコニコ動画を運営するニワンゴが提供する画像サイト。ユーザーが投稿するイラスト、マンガの他に、角川グループ、集英社等のマンガを中心とする電子書籍も提供されている。

<sup>6</sup> 東方 Project は、同人サークル上海アリス幻楽団によるシューティングゲームを中心としたゲーム、書籍、音楽CD全体を指す。ゲームは1998年のPC98版から2002年以後のWindows版まで、通算14作が発売されている。

<sup>7</sup> ヒューマンメディア「日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース2013」

<sup>8</sup> ABPFでは第1期、第2期両方でアニメの地域展開として聖地巡礼を取り上げたセッションシリーズを

---

行った。最も会員の関心が高いシリーズのひとつだが、問題としてあげられたのは、地域とアニメを結ぶプロデューサー役を誰が務めるかである。

- 9 「らき☆すた」は、美水かがみの4コママンガ作品を原作としたアニメ。角川書店、京都アニメーション、クロックワークス等で構成される製作委員会「らっきー☆ぱらだいす」の製作、京都アニメーションの制作で、2007年4月から9月まで、千葉テレビ、テレビ神奈川等の独立局を中心に放送された。
- 10 埼玉県久喜市（2010年、鷺宮町と合併）の算出。
- 11 きぐるみショーはキャラクターショーとも呼ばれる遊園地やデパート、イベント会場等で、アニメや特撮のキャラクターのきぐるみを着用して演じられるパッケージショーをいう。アニメでは「ドラえもん」や「アンパンマン」、「プリキュア」シリーズ、特撮では「仮面ライダー」、「ウルトラマン」等のショーが全国各地で行われている。
- 12 「劇場版銀魂完結編 万事屋よ永遠なれ」は、週刊少年ジャンプ連載中の空知英秋のマンガ作品を原作とした劇場用長編アニメ映画。2013年夏にワーナーブラザーズ映画の配給で公開され、公開から1ヶ月後に観客動員数100万人を突破した。
- 13 「THE ドラえもん展」は、2003年3月から開催された「ドラえもん」をモチーフに現代アートの作家が制作した作品を展示する美術展。参加アーティストは、村上隆、奈良美智、蛭川実花等約30組で、サントリーミュージアム天保山、横浜そごう美術館他全国各地の美術館を巡回した。
- 14 「GUNDAM 来たるべき未来のために」は、2005年7月から開催された“ファーストガンダム”をテーマとして現代アートの作家が制作した作品を展示する美術展。参加アーティストは、会田誠、天明屋尚らで、サントリーミュージアム天保山、上野の森美術館等全国6会場を巡回した。
- 15 「エヴァンゲリオン新劇場版」は、総監督の庵野秀明らのメインスタッフが「新世紀エヴァンゲリオン」のストーリーをゼロから作り直した劇場用長編アニメ映画シリーズ。全4部作のうち、3作が公開されており、2007年に公開された「エヴァンゲリオン新劇場版：序」は、興行収入20億円、2009年に公開された「エヴァンゲリオン新劇場版：破」は、興行収入40億円、2012年に公開された「エヴァンゲリオン新劇場版：Q」は、興行収入52億円を上げている。
- 16 ABPF主催セッションでのレコード会社ランティスからの事例紹介による。
- 17 May'n（メイン）は、日本人の歌手。2008年、テレビアニメ「マクロスF」の登場キャラクター：シェリル・ノームの歌パートを担当したことで人気を集め、その後も数多くのアニメ番組、映画の主題歌を担当している。
- 18 水樹奈々は2013年現在における日本の代表的な声優、アニソン歌手。「NHK紅白歌合戦」には2009年の初出場から2013年まで5年連続出場している。
- 19 パセラリゾーツは株式会社ニュートンが、東京を中心とする関東地方で運営するカラオケボックスチェーン。

## 第7章

# 課題解決に向けて

これまで述べてきた日本のアニメ産業の特性と、特に大人向けアニメにおいて顕著な課題を整理すると、以下の表の形でまとめられる。

表 7.1 日本のアニメビジネスの特性と課題

<p><b>ビジネスモデル</b></p> <p>特性: 二次利用商品の販売を主要リkoop手段とする</p> <p>課題: パッケージ商品への依存 海外展開の遅れ</p>	<p><b>マーケット</b></p> <p>特性: 大人向け、キッズ向けの2つの市場を持つ世界で2番目のマーケット</p> <p>課題: 二次創作型消費、体験型消費の拡大による消費構造の変化 他のメディアコンテンツとの競争激化 (ユーザーの時間の奪い合い)</p>
<p><b>プレイヤー</b></p> <p>特性: パッケージビジネスの事業者を主体に 関連事業者が水平分業の形で構成する 製作委員会方式</p> <p>課題: 事業者の固定化</p>	<p><b>メディア</b></p> <p>特性: 多様なメディア展開をコントロールして、 プロモーションを行い、商品を生み出す メディアミックス戦略</p> <p>課題: 依存してきたテレビメディアの弱体化 ～ネットへの対応の遅れ</p>

キッズ向けアニメの持つ課題と実施されている施策についてはすでに第5章において述べたが、本章では、こうした特性を認識した上で、日本の大人向けアニメの課題解決に向けた方策について論じたい。

## 7.1. 新たな海外展開モデルの構築

第5章においてキッズ向けアニメの国際共同製作について述べたが、日本のアニメの海外放送権や海外商品化の販売は、ビジネスモデルの中心ではないものの、主にディストリビューターに委託する形で行われてきた。

そのため、海外の放送マーケットでキッズに分類されるジャンルのアニメに関して、日本のアニメは一定のマーケットを持つ。

一方で、大人向けアニメは、冒頭に記した「AKIRA」や「攻殻機動隊」、「ポケットモンスター」が注目を浴びた時期から放送とDVDの販売を中心とした海外でのビジネスを進めたが、テレビ放送の自主規制基準に触れることが多い内容、DVDの売上不振、DVD市場の崩壊によりマーケットを築くことができなかった。

アメリカでのDVDマーケットの崩壊に伴って、パッケージ小売のタワーレコード<sup>1</sup>、家電小売のサーキットシティ<sup>2</sup>、大手書店チェーンのボーダーズ<sup>3</sup>といったアニメのDVDを強力に販売していたリアル店舗が次々に倒産あるいは会社精算し、ジェネオンUSAのDVD販売からの撤退、バンダイエンタテインメントの新規タイトル販売終了、日本のアニメの放送や商品化を扱うディストリビューターの代表的存在だった4キッズエンタテインメントが経営破綻するなど、象徴的な出来事が続き、日本のアニメのアメリカでのビジネスは急速に縮小した。

しかし、一方で海外のマニアの人気、評価は相変わらず高く、パリやロサンゼルスでのJAPAN EXPO、アメリカのオタコンやコミコン<sup>4</sup>、シンガポールやインドネシアで開かれるAFA<sup>5</sup>といったアニメ関連イベントの盛況は様々なメディアが伝える通りである。

三原<sup>6</sup>は、アニメ「涼宮ハルヒの憂鬱」の北米展開についての研究を行う中で、北米においては関連商品全体の40%しか入手できない状況であったこと、原作であるライトノベルに関しては、北米において公式ルートでは一切入手不可能であったことを指摘し、さらに翻訳、吹き替えといったローカライズ作業の際に、作品の根本的なテーマに関わる決定的に重要な要素が翻訳されずに残る「減殺」が起こっていることを指摘している。

第4章において述べたように、奥行きのある世界観を作り、メディアミックスを駆使してプロモーション、商品展開を行うのは、日本のアニメの特性である。しかし、2000年代に入ってから日本の、特に大人向けアニメの海外戦略では、本来日本のアニメが持っている世界観やストーリーの奥深さといった特性を生かした展開が海外では行われていなかったということだ。

同時に三原は、アニメの海外展開の妨げになっていると言われる海外のファンサブが英語字幕付きの映像やアニメの小説版の翻訳を配信することで、事業者の不十分な展開を補完していると指摘している。

大人向けアニメの海外展開を考える時、本来こうしたメディアミックス全体

で楽しめる世界を同時に配信できるプラットフォームこそが今後、望まれるものである。

図 7.1 は、海外向け動画配信サービスを使ったアニメ展開の構想モデルである。特に大人向けのアニメの海外展開に向けては、国産アニメが国内において精緻に行っているメディアミックス戦略を、海外においてどの程度同時期に展開できるかがポイントになる。そのために必要なのは、これまでのような単に作品のDVDだけを販売する方法ではなく、関連商品によるより深い世界観を海外のファンに向けて提示できるような展開と、これらをまとめて発信できるプラットフォームである。

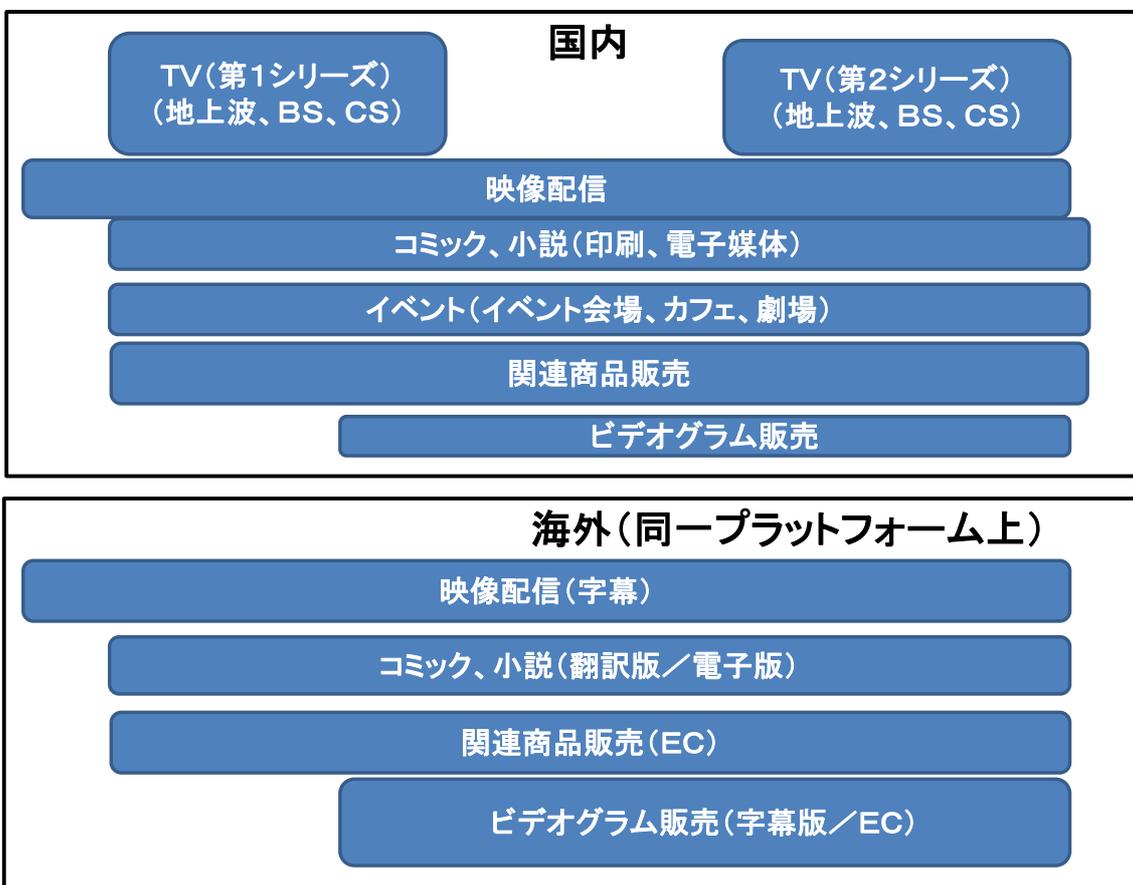


図 7.1 海外向け動画配信サービスを使ったアニメ展開の構想モデル

筆者作成

海外向けアニメ配信サイトのクランチロールは、2013年10月から講談社の一部のマンガ作品を日本国内の雑誌発売と同じタイミングで英語版として配信するサービスを開始した。

また、2013年4月には、大手アニメ制作会社アニプレックス、サンライズ、東映アニメーション、トムス・エンタテインメントと、アサツーディ・ケイ、電通、日本アドシステムズの共同出資による海外向けアニメ配信プラットフォーム「DAISUKI」が配信をスタートした。配信に関しては基本無料の形態であり、同社の目的は、ECによる関連商品の販売である。

こうしたプラットフォームは、アニメの正規版の配信による海賊版対策の他に、ECやマンガ配信の幅を拡大して、現在国内で行われているものと同様のメディアミックス展開を行うところまで、成長する可能性がある。

図7.1のモデルは、こうしたプラットフォームを使って、国内、海外同時のインターネット配信からスタートして、さらに派生コンテンツの展開も国内、海外同時に行い、海外に対してはプラットフォーム上のECにより、関連商品を販売するものである。プラットフォーム上で出来るものに関して、極力国内と同じ展開を行うことと同時に重要なのはスピードの問題である。正規版の配信を日本国内と同時に行うことで、違法ダウンロードを抑制するとともに、ライブイベントなどプラットフォーム上では行えないものをインバウンドのモチベーションとするためには、同時展開ということが重要になる。

準備に際しての時間や予算もかかることだが、体制作りとともに、現在、政策として行われている海外版制作の支援、助成が、字幕の付与や吹き替えにとどまらず、派生コンテンツの翻訳のようなメディアミックス展開にも振り向けられることで実現の可能性も高まるのである。

## 7.2 新たなプレーヤーを加えた製作モデルの構築

### 7.2.1 プレーヤーの固定化

図7.2は主に大人向けアニメ事業の製作委員会を構成する企業の業種と役割をまとめたものである。

大人向けアニメの収益の中心はビデオグラムや音楽CDといったパッケージ商品を中心とした関連商品の販売によるものであり、こうした作品を製作する製作委員会のメンバーは、すべて関連商品の事業者で占められ、業種は固定化している。

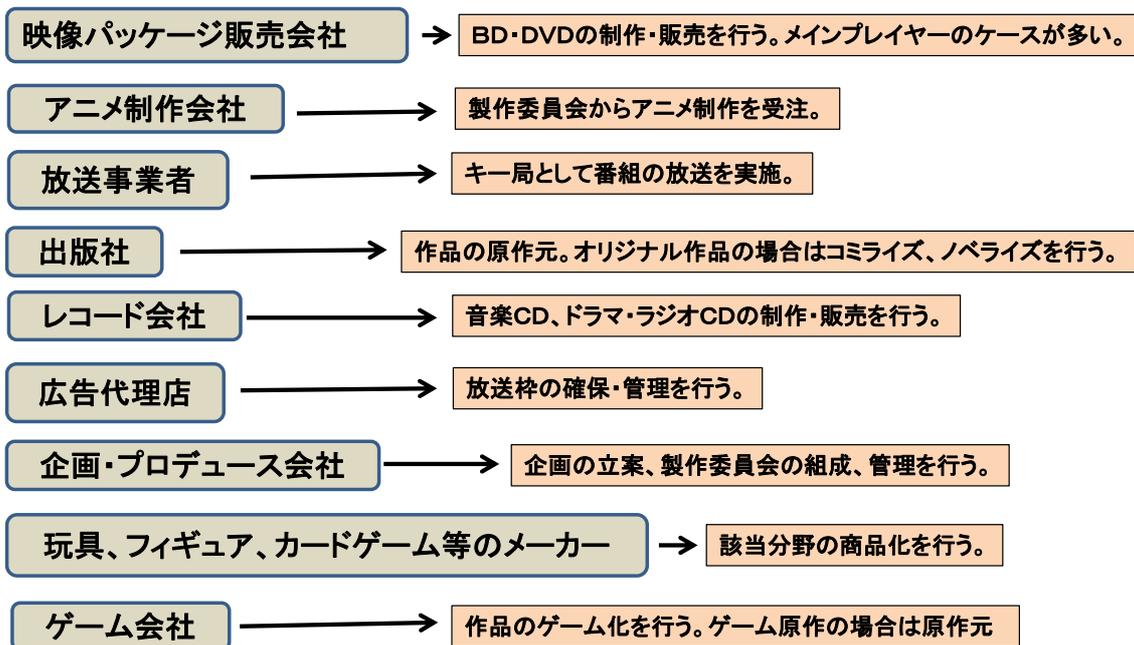


図 7.2 アニメ製作委員会のプレイヤーと役割

筆者作成

しかし、パッケージ商品の売上が低下し、収益源の幅を広げるためのモデルの構築と新たなプレイヤーの参入が期待される現在、注目したいのは、体験型消費の拡大により生まれてくる事業と、それに関係するプレイヤーの事業参加である。

前章において、聖地巡礼、ライブエンタテインメント、ライブコンサート、美術展、ミュージカル、飲食コラボといったアニメから派生して生まれる体験型消費を紹介したが、これらの事業はさらに拡大して、事業に関連するプレイヤーがアニメ製作に加わる可能性を持っている。

例えば、聖地巡礼である。以下にA B P Fにおいて紹介された聖地巡礼の事例を紹介しながら、新規プレイヤーの参入と事業拡大の可能性を検証する。

### 7.2.2 聖地巡礼の持つ可能性

#### ～アニメ「あの日みた花の名前を僕達はまだ知らない」の事例

2011年に放送された「あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない」（通称“あの花”）の舞台となった埼玉県秩父市は、継続してファンを呼び続けている聖地のひとつだ。「あの花」は、高校生の男女の群像劇で、2011年4月から6月に全11話がフジテレビ系列で放送され、作品に共感したファン達が舞台となった秩父市を訪れるようになった。

ABPFでは、秩父商工会議所の黒澤元国氏（以下、「黒澤氏」）から秩父市における「あの花」の地域展開に関し、事例紹介を受けた。

秩父市の場合は、「あの花」の放送前から、秩父市と秩父観光協会、西武鉄道で構成する秩父アニメツーリズム実行委員会が組織されており、「あの花」の放送開始に向けて、秩父市商工会議所も委員会に加わった。

「あの花」に関する役割分担は、オフィシャルイベントに関しては秩父市アニメツーリズム実行委員会と制作会社が企画調整して進めていき、秩父オリジナルグッズの開発は秩父商工会議所が窓口となり、制作会社の許諾を得ながら、実施する。

イベントに関しては、8月から劇場用映画が公開された2013年も、「あの花」聖地巡礼マップの配布やスマートフォンを利用したデジタルスタンプラリーを実施、映画公開直前には劇場版先行上映イベント「あの花夏祭 in ちちぶ」を開催、重要文化財・秩父神社の境内での野外先行上映、キャスト陣によるトークショー、主題歌を歌うアーティストのライブ、スタンプラリー、屋台村など、市内各所でさまざまなイベントを行い、約1万2千人を動員した。

さらに映画公開中の10月にも、秩父市内の棕神社で行われる龍勢祭<sup>8</sup>での龍勢（ロケット花火の一種）打ち上げの際の口上と挨拶にメインキャストの声優を招き、合わせてオリジナルイラストを使ったグッズの販売を行った。

オリジナルグッズに関しては、制作会社と市の商議課が包括的な契約を結び、事業所は全て商工会議所を通じて、制作会社に申請を行う仕組みを作って進行している。ストラップやバッジといった定番商品に加えて日本酒やカルタ等、アイテム数は100を越えているという。

黒澤氏は、『巡礼に来るファンを地元は大事にしなければならない。制作会社はファンと直接コミュニケーションを取ることがないため、そこを地元がファンの気持ちを汲んだ仕掛けをして上げないとアニメのヒットに繋がらない。』と言う。その言葉が表れているのは、オリジナルの手ぬぐい、巾着袋を作った際のエピソードだ。

『手ぬぐい、巾着袋。秩父は元々織物の産地。伝統工芸で職人が手で染めた。普通だとプリントで色を付けてしまうが、型を作り、一色一色手で染め上げた。実際、巾着の上のめんま（メインキャラクター）の絵に使用している色が29色で、版を作り、29回刷らなくてはいけない。3回の商品校正でNG。目だけで7色。目はきっちり色を出してくれと言われ、結局針を突いて作った。アニメ

用の巾着は小さく、一個一個職人の手で染め上げて作った。手ぬぐいも同じ。

ツイッターなどでファンの感動の声があがった。これがグッズ開発と感じた。“聖地巡礼だけじゃなくてこういう伝統工芸にシフトしていくのはすごくいい”  
“これを買うためにももう一度秩父まで行くまでである”

地域おこし、地域おこしと全面に出ると、逆に良くないと考える。

“赤字ローカル線は学んで欲しい、ただ「観光誘致」「地元の PR」と騒いでいても何の効果もないことを。こうやって若者の需要と伝統工芸をマッチングさせることで新しい需要が起こるということを。”

そういう評価をファンから頂いた。』(黒澤氏)

2011年、東日本大震災の影響で客足が引いた秩父市に「あの花」の聖地巡礼を目的に訪れたファンは10万人(秩父市の推定、以下同じ)、番組終了後の2012年は5万人と減少したが、2013年は10万人近くになる見込みだという。

地域とファンとのコミュニケーションが、映画興行に対してどのくらい寄与しているのかは確認の手段がないが、2013年8月31日に全国公開した「劇場版あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない」は、10月下旬の時点で興収10億円を突破、観客動員数も75万人に到達するヒットとなり、公開時に64館だった上映館数は100館まで拡大した。

### 7.2.3 アニメの聖地巡礼の課題と方向性

博報堂DYメディアパートナーズは2012年にアニメの聖地巡礼の経済効果を年間100億円と試算したが、一方で岐阜県の十六銀行が試算したテレビアニメ「氷菓」<sup>10</sup> 1作品が及ぼす岐阜県への経済効果が16億円という報告もあり、聖地巡礼の経済効果は100億円にとどまらない実感がある。

しかし、アニメ事業者にとっては、番組のプロモーション効果と、地元での限定品の販売によるロイヤリティは期待できるものの、ともすれば負担も大きく、経済効果で語られる金額に現実感が得られるようなマネタイズはまだ出来ていないのが現状である。

事業化を進めるためには地域とアニメ事業者をつなげるコーディネーター役が求められており、聖地巡礼を自社の事業に結びつけられる鉄道会社や旅行会社にその期待がかかる。

秩父市の場合は西武鉄道が地域と制作会社を引き合わせる役割を果たした。鉄道会社は利用客の増大や、車内への広告掲載といったメリットを得られる。また旅行会社は、ツアー企画などに結び付けられる可能性を持つ。JTB、日

本旅行といった大手旅行会社はすでにアニメの聖地巡礼をテーマとしたツアーの企画に取り組んでいる。

2012年に大ヒットを記録した劇場用映画「おおかみこどもの雨と雪」<sup>11</sup>のロケ地を巡るツアーとして、「おおかみこどもの雨と雪暮らし体験会」が行われた。主人公の花と2人のおおかみこどもが暮らす家のモデルとなった古民家の訪問や、陶磁器絵付け体験、先輩移住者訪問、地元との交流などで構成されるツアーは、映画内で忠実に表現された富山・上市町の風景や古民家に加え、立山の自然と触れ合えるものだ。

2013年、日本旅行の水戸支店は、茨城県大洗を舞台としたアニメ「ガールズ&パンツァー<sup>12</sup>」（“ガルパン”）のヒットに注目し、“茨城空港、ガルパン応援計画”として“大洗あんこう祭り”聖地巡礼ツアーを企画した。ラッピングバスやラッピング車両を使った市内の聖地巡礼と、“ガルパン”関連イベントも行われるあんこう祭を組み合わせた1泊2日の旅程で、募集人員は2コース各20名。オリジナルキャラクター缶バッジ等のプレゼント付きの聖地巡礼ツアーである。

JTBコーポレートセールスは、「勇者になれなかった俺はしぶしぶ就職を決意しました。<sup>13</sup>」（通称“勇しぶ。”）に出演する女性声優の誕生日パーティーと聖地巡礼を組み合わせ、“田所あずさ 20th Birthday Anniversary「勇しぶ。」聖地巡礼ツアーin掛川”を企画した。1泊2日のツアーに、声優：田所あずさの同行とバースデイパーティ、「勇しぶ。」の舞台となった掛川城の観光を組み合わせた募集人員80名のバスツアーは、満員となる成功を収めた。

JTBは海外の観光客向けの聖地巡礼ツアーへの取り組みも行っており、平成24年度クールジャパン戦略推進事業として経済産業省の支援のもとに行われた「上海におけるコンテンツ×地域情報発信事業 -地域への富裕層インバウンド促進-」の中で、中国人観光客向けの「訪日プレミアムマンガアニメツアー」の募集、調査を行っている。日中関係の悪化によりツアーは実施に至らなかったが、上海市内で実施したアンケートの結果として、こうした旅行商品への関心の高さが報告されている。

#### 7.2.4 体験型消費に関わるプレイヤーの事業参加

旅行会社の聖地巡礼ツアーや海外からのアニメツアーへの取り組みに見られるように、体験型消費に関わるプレイヤーは、今後事業を拡大して事業者として、アニメの製作に加わる可能性を持つ。

ABPFに参加した事業者は第1期83社、第2期77社で、業種は、アニ

メ関連会社の他に、総合商社、旅行会社、鉄道会社、通信会社、カラオケ関連会社、建設会社等、飲食関連事業者、地方自治体と様々で、体験型消費に関わるプレイヤーの業種も目立つ。聖地巡礼による地域興しを目的とする自治体もそのひとつだが、自治体は投資事業に加わることが制限されるため、制作協力金の拠出等、出資とは別な形で参加するプレイヤーとなる可能性を持っている。

消費構造の変化に伴って登場した異業種のプレイヤーたちのビジネスを拡大して、アニメ事業の資金、収益の一部に組み入れる状況を構築するためには、双方のビジネスに関する理解やアニメ事業者からの協力、そして聖地巡礼による地域活性の場合で言えば、効果的な時期、場所でのイベントの実施や、キャラクターの使用、商品制作に関する細やかな指導といったものが必要になるが、既存のアニメ関連事業者が抱える事業の幅の拡大とプレイヤーの固定化の解消、拡大という課題に応える可能性を持つものである。

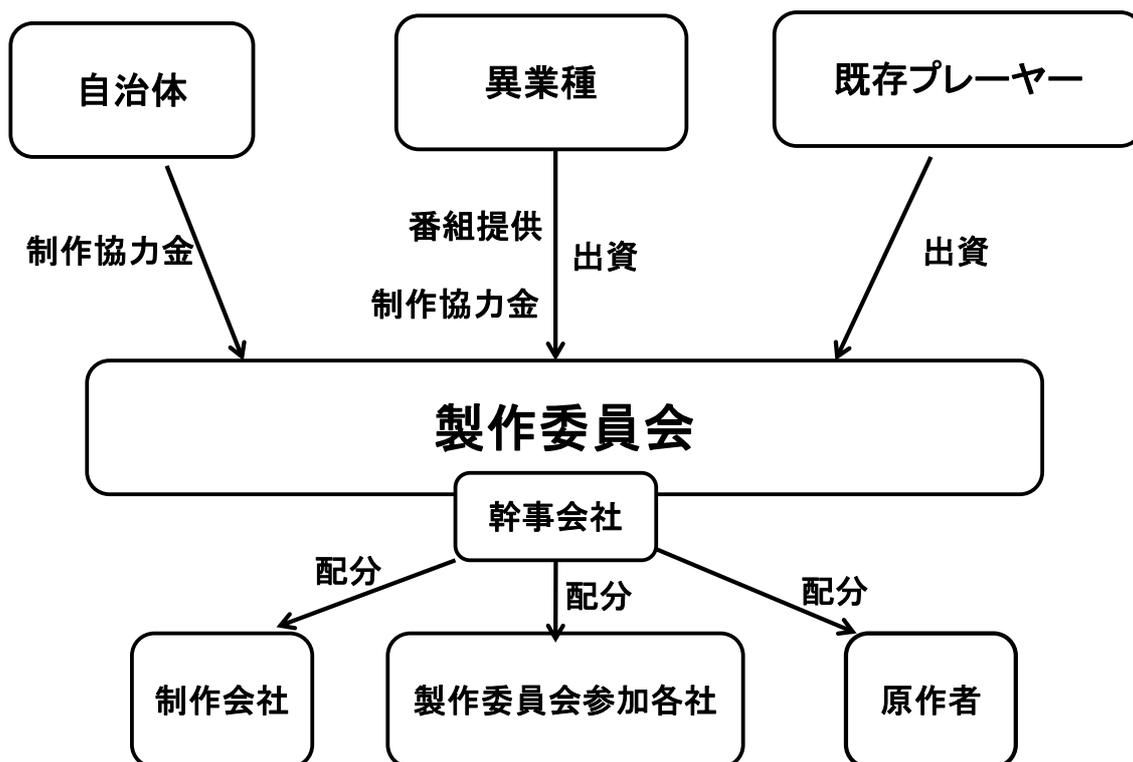


図 7.3 異業種や自治体をプレイヤーに加えた製作委員会モデル

筆者作成

## 7.2.5 クラウドファンディングによるプレイヤーの拡大

幅広く一般にもプレイヤーの拡大を考えた場合、クラウドファンディングを利用したアニメ製作の方法がある。

アニメ制作会社トリガーは、文化庁の若手アニメーター育成プロジェクト「アニメミライ」<sup>14</sup>の支援を受けて制作した25分のアニメ作品「リトルウィッチアカデミア」の続編制作に際して、アメリカのクラウドファンディングサービスKickstarterを通じて資金協力を呼びかけ、全世界の約8,000人から62万5000ドルの資金を得た。資金を得て制作を開始した「リトルウィッチアカデミア2(仮)」は、当初の予定20分の倍の長さの中編作品となる予定である。

このようなクラウドファンディングによる投資から、事業、プレイヤーの幅を拡大していく道筋としては図7.4の形を提案できる。

クラウドファンディングの段階、プロトタイプ作品公開の段階でユーザーの評価を知ることができるので、シリーズ展開の可否、予算、展開等についての判断材料が得られることと、一般に対して作品理解を深められるので、シリーズ作品あるいは劇場用映画制作に際しては、業界外のプレイヤーや一般投資家からの投資を募る可能性も広がるのである。

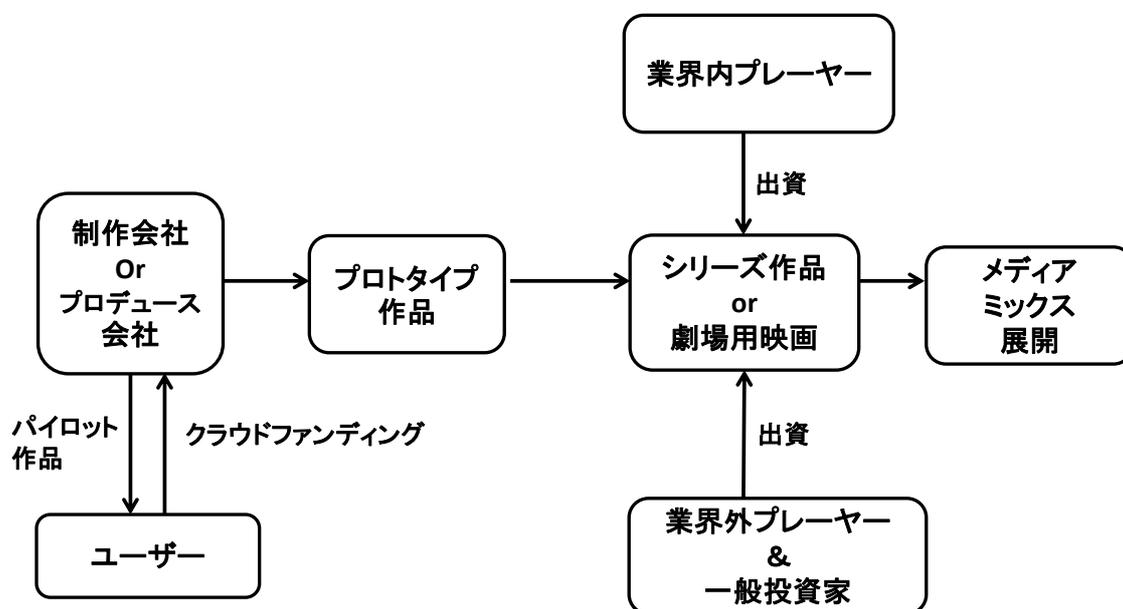


図 7.4 クラウドファンディングを利用したアニメ展開の図式

筆者作成

## 7.3 メディアの選択

### 7.3.1 テレビ放送の重要度の低下と映像配信の浸透

1995年の「新世紀エヴァンゲリオン」の社会現象とも言える大ヒットの後、製作委員会方式の大人向けアニメはまず、テレビ東京系列を使用することで、その数を増やしたが、2000年代に入り、“独立局ネット”と通称される独立局を積極的に使用した放送形式が特に製作委員会方式の大人向けアニメにおいて急速に拡大した。

“独立局ネット”とはそれまで一般的だった地上波キー局の系列を使って放送するのではなく、関東地方の東京メトロポリタンテレビ（MX）、テレビ神奈川（TVK）、テレビ埼玉（TVS）、千葉テレビ（CTC）、関西地方の京都放送（KBS）、サンテレビ（SUN）、中部地方の三重テレビ（MTV）、岐阜放送（GTV）といった独立局を使って視聴者人口のボリュームゾーンの関東、関西、中部の3地区での放送を行い、他の地区については地方局との個別交渉による編成あるいは、BS局、CS局での放送や映像配信によりカバーする方式のことを言う。キー局に比べてこれらの独立局は、放送するためのコストが安く、もともとターゲットが絞られる大人向けアニメが、全国津々浦々までのカヴァレッジよりもコストを優先したことで、この方式が拡大した。

表7.2、7.3は2011年、2012年それぞれの年に新作としてスタートして高収益を上げた大人向けアニメ10シリーズを抽出して、そのメディア展開をまとめたものである。抽出の基準はBD・DVD第1巻の販売枚数で、全てのシリーズが10,000枚を越える販売成績を残している。

注目したいのは、使用している放送局とコストの項目である。それぞれ関東、関西、中部の基幹地区の使用放送局を調べ、全国ネットで放送したシリーズを「コスト高」、基幹地区にすべてネットワーク局を使用したシリーズを「コスト中」、関東地区、関西地区のいずれかあるいは両方に独立局を起用しているシリーズを「コスト低」と分類したが、兩年合計20番組のうち15番組が「コスト低」であり、大人向けアニメに関しては、テレビ放送にかかるコストと番組の成功が必ずしも比例していないことがわかる。ここで言えることは、大人向けアニメに關す

るテレビ放送の重要度の低下である。

その一方で、インターネットによる映像配信の利用は進みつつある。アニメ

コンテンツの映像配信は、コンテンツの映像配信ビジネスが本格化し、バンダイチャンネル<sup>15</sup>や ShowTime<sup>16</sup>等が設立された 2002 年頃から、開始され、当初は地上波放送が終了した作品が供給されていたが、二次使用の領域としてではなく、地上波と同時展開するメディアとして、映像配信が積極的に取り入れられるようになった。

テレビ放送と映像配信を同時展開する番組の数は 2010 年以後急増しており、表 7.2、7.3 にあげた番組の多くも同時展開を行っている。また、表 7.3 にあげた 2012 年の 10 番組のうち、6 番組は「ニコニコ生放送」「みんなでストリーム」といった双方向配信を行っている。さらにテレビ放送に先行して映像配信を行う番組も数を増やしている。

表 7.2 2011 年の代表的大人向けアニメのメディア展開

タイトル	BD/ DVD#1	放送局/時間 (コスト)	放送期間 (クール)	連続編 (シリーズ数)		劇場用 映画 (作品数)		コミック		スピンオフ コミック		外伝		4コマ		小説		ネット 配信		インターネット ラジオ	イベント 規模	ステージ 規模	聖地	原作	
				1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
インフィニット・ストラトス	38,885	TBS,独立局,CBC (低)	1	1	-	○	△	-	○	◎	-	○	中	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ライトノベル	
魔法少女まどか☆マギカ	80,089	TBS,MBS,CBC 深夜(中)	1	-	3	○	△	○	-	-	◎	-	大	展覧会 (全国)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	オリジナル	
TIGER & BUNNY	26,101	独立局,MBS 深夜(低)	2	-	2	△	△	-	-	-	◎	○	大	大	-	-	-	-	-	-	-	-	-	オリジナル	
花咲くいろは	11,000 (推定)	独立局、YTV,TVA 深夜(低)	2	-	1	○	○	-	-	-	○	○	大	-	-	-	-	-	-	-	-	◎	-	オリジナル	
STEINS;GATE	19,141	独立局、TVA 深夜(低)	2	-	1	○	○	○	○	○	○	○	中	大	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ゲーム	
あの日見た花の名前を 僕達はまだ知らない	46,474	CX,KTV,THK 深夜(中)	1	-	1	△	-	-	-	○	△	○	大	-	-	-	-	-	-	-	-	-	◎	-	オリジナル
青の祓魔師	23,267	MBS系列全国 日曜17時(高)	2	-	1	◎	△	-	-	△	○	○	大	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	コミック	
境界線上のホライゾン	25,075	独立局、MBS,TVA 深夜(低)	1	1	-	○	-	-	○	◎	△	-	小	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ライトノベル
Fate/Zero	26,637	独立局、MBS,TVA 深夜(低)	1	1	-	○	○	-	-	◎	○	△	大	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	同人小説→小説
うたの☆プリンスさまっ♪ マジLOVE1000%	24,685	独立局、MBS,TVA 深夜(低)	1	2	-	○	-	-	-	-	○	○	大	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	ゲーム

◎は原作メディアあるいは大規模展開、○はテレビ放送に時期を合わせた実施、△は放送後の実施

表 7.3 2012 年の代表的大人向けアニメのメディア展開

タイトル	BD/ DVD#1	放送局/時間 (コスト)	メディア展開										イベント 規模	ステージ 規模	聖地	原作	
			放送期間 (クール)	続編 (シリーズ数)	劇場用 映画 (作品数)	コミック	スピンオフ コミック	外伝	4コマ	小説	ネット 配信	インターネット ラジオ					
ハイスクールD×D	10,793	独立局,TVA 深夜(低)	1	1	-	○	○	-	-	◎	○	○	中	-	-	-	ライトノベル
偽物語	65,133	独立局、MBS,TVA 深夜(低)	1	-	-	-	-	-	-	◎	◎ 生	-	-	-	-	-	小説
妖狐×僕SS	15,158	TBS,MBS,CBC 深夜(中)	2	-	-	◎	-	-	-	-	○ 生	○	中	-	-	-	コミック
黒子のバスケ	22,877	独立局、MBS 深夜(低)	2	1	-	◎	-	-	-	○	○	○	大	-	-	-	コミック
ソードアートオンライン	45,372	独立局、MBS,TVA 深夜(低)	2	1	-	○	○	○	○	◎	○	○	中	-	-	-	ライトノベル
中二病でも恋がしたい!	17,868	独立局、TVA 深夜(低)	1	1	1	-	-	-	-	◎	○	○	中	-	○	-	ライトノベル
ジョジョの奇妙な冒険	25,671	独立局、MBS,CBC 深夜(低)	2	1	-	◎	-	-	-	○	○ 生	○	大	美術展	-	-	コミック
リトルバスターズ	11,609	独立局、MBS,TVA 深夜(低)	1	2	-	○	○	○	○	○	○ 生	○	中	-	△	-	ゲーム
マギ	16,908	MBS系列全国 日曜17時(高)	1	1	-	◎	-	○	-	-	○ み	○	大	-	-	-	コミック
ガールズ&パンツァー	30,000 (推定)	独立局、TVO,TVA 深夜(低)	1	-	1	○	○	-	-	-	○ み	○	大	-	◎	-	オリジナル

◎は原作メディアあるいは大規模展開、○はテレビ放送に時期を合わせた実施、△は放送後の実施

### 7.3.2 メディア展開多様化の必要性

テレビ放送の重要度の低下と映像配信の浸透は、大人向けアニメのメディアミックス戦略において、これらがいずれ並列にメディアの選択肢のひとつとなることを示唆している。

例えば、オリジナルアニメとして唯一「コミックマーケット85」のサークル数上位に名を連ねた「Tiger&Bunny」は、地上波に関しては、関東のMXと関西のMBSでしか放送を行っていないが、番組放送と同じタイミングにUstreamでのストリーミング配信を行い、さらに北米、フランス、イギリス、オーストラリアでの字幕付き同日配信を行って、国際的な人気を集めている。

また、「機動戦士ガンダムUC」<sup>17</sup>は小説を原作として、各60分全7話のシリーズを制作し、10館の劇場でのイベント上映と、PlayStationNetwork<sup>18</sup>での有料配信、劇場でのBDの先行販売を同時に行って成功を収めた。

勿論、人気が高いガンダムシリーズということは考えるべきだが、インターネット・メディアの役割が広がって、メディアミックス戦略の組み合わせに公式はなくなりつつある。

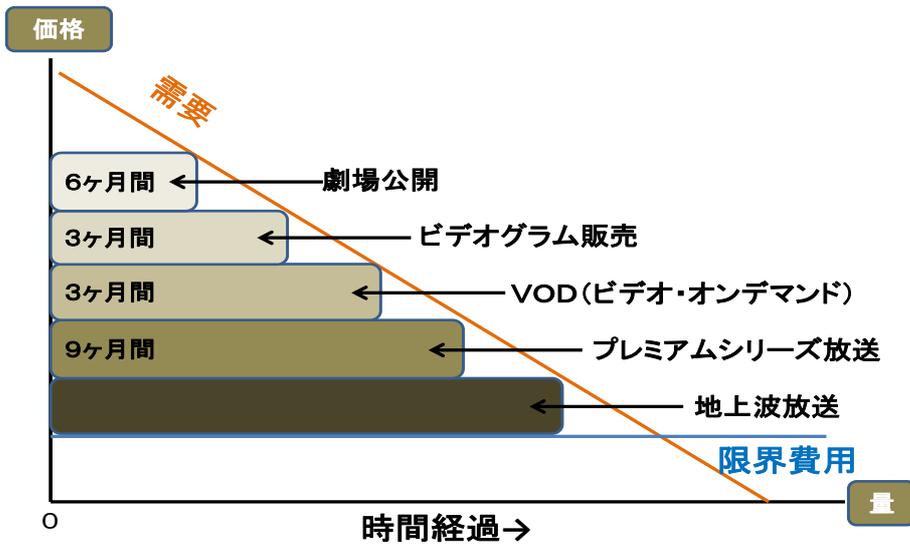


図 7.5 映像コンテンツのウィンドウイングモデル

長谷川文雄、福富忠和「コンテンツ学」(2007、世界思想社) P131 より引用

図 7.5 は、Blackstone と Bowman による映画産業及びメディア産業の歴史的変化の研究において示された、ウィンドウイングモデルをモデル化したもので、アメリカのメディア・コングロマリットが映画作品配給のために確立した作品展開方式である。

木村<sup>19</sup>はこの「ウィンドウイングモデルは、同一コンテンツの異種メディア同時発売による機会損失の回避、投資回収期間延長による全体的利益の最大化を目指した理念モデルである。」としているが、アメリカのメディア・コングロマリットが国際的なマーケット構築して、映画においてもアニメーションにおいてもこうした展開が実施できるのに対し、日本の、特に大人向けアニメは世界にマーケットを持っておらず、国内においては前述したように他のコンテンツとの競争が激化している。

結果として、日本の大人向けアニメは、図 4.2 (P40) で示したメディアミックスモデルを行っているが、作品の供給が過剰になることでアニメ同士のつぶし合いとユーザー離れを起こしている。それはテレビでの作品の供給数が増加している反面で、ビデオグラムの売上が低下していることに、如実に表れている。

供給がどう増加しても、ユーザーの持つ時間は一定であり、供給される大量の作品に対して 30 分×13 話=6.5 時間 (テレビシリーズの最低ユニット) の

時間と、派生コンテンツを楽しむために時間を費やせるマニアの数は限られていること、さらに、競合するコンテンツの中には、より短い時間で簡単に接触できるものを多く含むことがその理由として挙げられる。

大人向けのアニメ事業を行うとき、競合の相手となるのは、同じアニメのカテゴリにあるものだけではない。多様に広がるメディアを通して供給されるコンテンツの中で、ユーザーの時間を奪い合う競争なのである。同人ゲームとして、一般流通とは全く異なる経路で供給されている東方 Project が二次創作市場で圧倒的な人気を持っているのは、アニメ以外のコンテンツとの厳しい競争の状況を象徴的に表している。

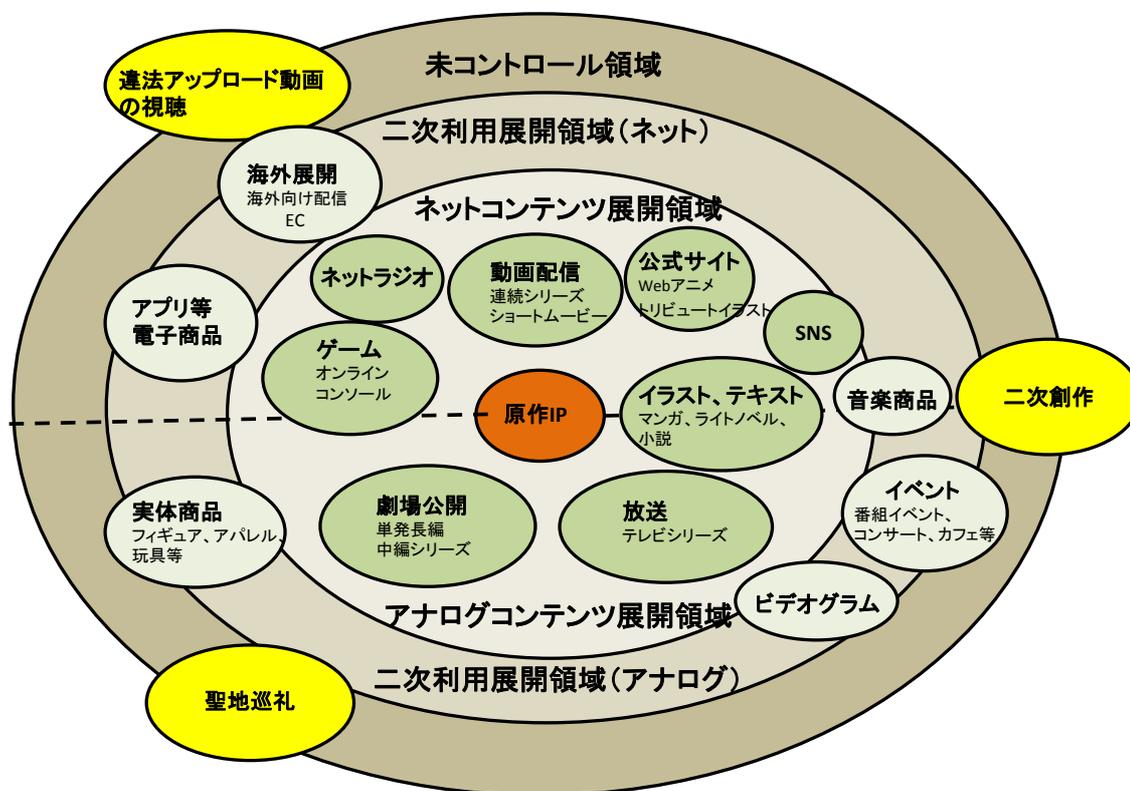


図 7.6 アニメを使ったコンテンツ展開の概念図

筆者作成

図 7.6 はアニメを使ったコンテンツ展開を概念図化したものである。

インターネット・メディアの拡大により、供給方法選択の自由度が高まった現在においては、個々の作品の特性と、ユーザーの嗜好や状況を考慮した上で多様な供給方法が可能となる。

例えば、テレビの放送枠にとらわれない話数設定や、時間設定も可能であり、

ウェブコミックや電子書籍との組み合わせも考えられる。動画共有サイトや動画配信プラットフォーム、ユーザーとの双方向のメディアとして活用できる SNS や公式サイトといったインターネット・メディアと、テレビや紙媒体、映画館のようなトラディショナルメディア、体験型消費を生むイベントや地域展開、二次創作との組み合わせを考えた上でのメディア戦略、こうした状況を活用する戦略的な作品の創造も可能である。

テレビ放送を中心に位置づけるのではなく、メディアの選択肢のひとつとして考えるならば、広がった選択肢を駆使できる戦略的なコンテンツを、最適のメディア戦略を選択して展開するとき、最大の効果が生まれ、個々の作品が異なった多様な戦略を実施することで、ユーザーの幅が拡大し、過剰供給の問題は解決に向かう。

図 7.6 において示したコンテンツ領域の組み合わせにより、個々のコンテンツに合わせた多様な展開方法を構築すること。そして、現状で活用の幅が広がっていないインターネットを使った二次利用展開領域の開発、さらにプロモーション活用やマネタイズの幅が広がっていない未コントロールの領域を活用することが、メディアの転換に際して考慮すべきポイントである。

次章においては、戦略的なコンテンツの特性を生かした展開を行った事例としてオンラインゲーム「艦隊これくしょん」を開発元インタビューとともに紹介し、コンテンツ間の競争の中での新たな戦略について検証する。

---

1 タワーレコードは、アメリカに本社を置いて、全世界で展開する大手 CD ショップチェーンだったが、2006 年に倒産。現在アメリカ国内での営業は行っていない。日本のタワーレコードは、2002 年に MBO により独立した別会社である。

2 サーキットシティは、家電の世界に初めてディスカウントショップの手法を取り入れたアメリカの家電量販チェーンだったが、2009 年に会社清算。

3 ボーダーズは、バーンズアンドノーブルに次いでアメリカで 2 番目に大きな書店チェーンで、最盛期は全米に 500 店舗を展開する他、海外展開も行っていたが、2010 年に倒産。

4 オタクコン (Otakon) は毎年 8 月にボルチモアで開催されるイベント、同人誌即売会。動員数は約 3 万人。コミコン (Comic-Con International) は、サンディエゴで開催されるポップカルチャーに関するコンベンション。1 日に 12 万 5000 人を動員する。

- 
- <sup>5</sup> AFA (Anime Festival Asia) は、シンガポール、インドネシア、マレーシアで開催されるアジア最大のアニメフェスティバル。3 か国合計の動員数は、8 万 5000 人。
- <sup>6</sup> 三原龍太郎(2010)「ハルヒ in USA」、NTT出版
- <sup>7</sup> クランチロール (Crunchyroll) は、アニメやドラマ等を英語字幕付きで供給する動画共有サイト。
- <sup>8</sup> 龍勢祭りは、埼玉県秩父市にある棕神社の例大祭で行われる祭りで、毎年 10 月の第 2 日曜日に開催される。各流派による手作りの龍勢 (火薬を仕掛けた龍) 数十本を空に打ち上げる。
- <sup>9</sup> 博報堂DYメディアパートナーズ「コンテンツ消費行動調査 2011」では、「アニメ」「特撮」に関する場所、施設への訪問の平均支出額 7196 円、支出層 151 万人、推定市場規模は 108 億円としている。
- <sup>10</sup> 「氷菓」は角川スニーカー文庫から刊行された米澤穂信の推理小説「古典部シリーズ」を、原作としたアニメ作品。製作委員会「神山高校古典部 OB 会」の製作、京都アニメーションの制作で、2011 年 4 月から 9 月まで千葉テレビ、テレビ神奈川等の独立局を中心に放送された。アニメ版の舞台は作者の出身地である岐阜県高山市とされる。
- <sup>11</sup> 「おおかみこどもの雨とゆき」は、2012 年夏に公開された劇場用長編アニメ映画。「時をかける少女」、「サマーウォーズ」を手がけた細田守監督によるオリジナル作品で、観客動員数 300 万人、興行収入 40 億円を突破する大ヒットを記録した。
- <sup>12</sup> 「ガールズ&パンツァー」は、バンダイビジュアル、ランティス、博報堂DYメディアパートナーズ等が構成する「ガールズ&パンツァー製作委員会」の製作、アクタスの制作で、2012 年 10 月から 12 月まで、東京メトロポリタンテレビ (MX)、テレビ大阪、テレビ愛知等で放送されたオリジナルアニメ。茨城県大洗町を舞台とし、同町の店舗や宿泊施設、交通機関、役場や商工会などが協力・応援しており、街並、各種施設、交通機関がほぼ忠実に再現され、一部は実名で登場する。
- <sup>13</sup> 「勇者になれなかった俺はしぶしぶ就職を決意しました。」は、富士見ファンタジア文庫から刊行された左京潤によるライトノベルを原作としたテレビアニメ。製作委員会「マジックショップ・レオン王都店」の製作、アスリードの制作で、2013 年 10 月から 12 月まで、東京メトロポリタンテレビ (MX)、テレビ神奈川等の独立局を中心に放送された。
- <sup>14</sup> アニメミライは文化庁が一般社団法人日本アニメーター・演出協会 (JAniCA) に委託して、2010 年から実施している若手クリエイター創作支援事業。制作会社から企画の公募を行い、選定された作品に制作費支援が行われる。
- <sup>15</sup> バンダイチャンネルは、2002 年に設立されたインターネットによる映像配信事業を行う企業。
- <sup>16</sup> ShowTime は、2002 年にサービスを開始した動画配信サービス。運営会社は楽天の 100% 子会社。
- <sup>17</sup> 「機動戦士ガンダム UC (ユニコーン)」は、
- <sup>18</sup> PlayStationNetwork は、ソニーコンピューターエンタテインメントが PlayStation シリーズに提供するオンラインサービスで、ゲームだけでなく、映像、音楽といったコンテンツに対するサービスも提供

---

されている。

- <sup>19</sup> 木村誠「コンテンツビジネスの基本モデル」(長谷川文雄、福富忠和編「コンテンツ学」2007年、世界思想社 P130)

## 第8章

# オンラインゲーム 「艦隊これくしょん」 の事例

### 8.1. ゲーム産業とアニメ産業の関係性

元々、ゲーム産業はアニメの原作供給源としてあるいはライセンスーとしてアニメ産業に非常に近い領域にある。コンソールゲーム<sup>1</sup>のヒット作品を原作としたアニメ化や、アニメの人気作品のゲーム化等、アニメとゲームの関係はファミリーコンピュータの時代に端を発する。

アニメの海外進出に関する代表的な成功例である「ポケットモンスター」も、ゲームを原作としたアニメであり、世界進出もゲームソフトとともにいった。しかし多くはライセンスーとライセンスーの関係であり、ゲームがアニメを、アニメがゲームをメディアミックス展開のひとつとして使い始めるのは2000年代に入ってからのことである。

PC用ゲームのコンテンツを、アニメを中心としたメディアミックス展開としてアニメ化し、アニメ化のタイミングでDSやPSといったコンソールゲーム用ソフトを発売する戦略や、世界観の一端をゲームというメディアから展開する戦略が実施された。こうした取り組みの中から「薄桜鬼」<sup>2</sup>シリーズのような、アニメ、劇場用映画、舞台や大型会場でのイベントに拡大した成功例も生まれている。

しかし、現在主流となっているSNSをプラットフォームとしたソーシャルゲームの業界との間で行われているのは、ヒットゲームやキャラクターのアニメ化や、アニメのキャラクターがゲームに登場する“コラボ”<sup>3</sup>に留まっている。

さらに、多くのソーシャルゲームがアイテム課金<sup>4</sup>を主な収益手段とするビジネスモデルを取り、2012年にはコンプガチャ問題<sup>5</sup>が起こったが、そんな状況の中で、オンラインのブラウザゲーム<sup>6</sup>を出発点とした新しいメディアミックスが始まっている。本章の表題とした「艦隊これくしょん」である。

筆者は、ゲーム発のメディアミックス企画の最新事例として、株式会社角川ゲームス（以下、「角川ゲームス」）への取材をお願いし、事前質問に対する回答をいただくとともに、同社の代表取締役社長であり、エグゼクティブプロデューサーでもある安田善巳氏（以下、「安田氏」）にインタビューを行う機会を得た。以下は、事前質問への書面回答とインタビューでいただいた安田氏のコメントを交えながら、「艦隊これくしょん」について論じる。

## 8.2. 「艦これ」 ファン拡大の背景

「艦隊これくしょん」（通称“艦これ”）は、角川ゲームスが開発・運営を行い、株式会社 DMM.com<sup>6</sup>（以下、「DMM」）がプラットフォーム、登録ユーザー、課金システム、ユーザーサポートの提供を行う、PC用のブラウザゲームである。

「角川ゲームス」は、KADOKAWA グループ傘下のゲームソフト開発・販売会社で、2009年4月に設立された。これまでは、PS3・Xbox360用の「ロリポップ・チェーンソー」<sup>7</sup>（全世界60ヶ国で同時販売し、80万本以上を販売した）やPSVita用の「デモンゲイズ」<sup>8</sup>等のゲーム専用機向けのゲームを開発・販売してきた。同社にとって、PC用のブラウザゲームは初めての取組である。

ゲームの内容を簡単に紹介すると以下のようなになる。

第二次世界大戦期の日本海軍の艦艇を「萌えキャラクター」として擬人化した「艦娘（かんむす）」と呼ばれるキャラクターのカードをゲーム中で集め、強化しながら敵（「深海棲艦」…招待は不明）と戦闘を行い、勝利を目指すという内容で、プレイヤーはゲームの中では「提督」という位置づけになり、航空母艦、戦艦、巡洋艦、駆逐艦などの艦艇がキャラクター化したカードを集め、艦隊として編成して戦闘を行う。

2013年4月のサービス開始当初の目標会員数は10万人だったが、twitterやロコミでイラストやゲームの内容が話題となり、同年7月中旬には会員数20万人を突破、11月中旬の時点では、新規の会員登録は抽選制となっているが、会員数120万人を突破、DAU（Daily Active User）<sup>9</sup>の数は40～50%と言われており、スマートフォンに対応しないブラウザゲームとしては驚異的な大ヒットとなっている。

初めてのPC用ブラウザゲームを配信するプラットフォームとして、角川ゲームスが組んだのは、ゲームのプラットフォームとしては、馴染みが薄いDMM

だった。これに関してはキャラクター展開を背景とした理由があった。

『角川ゲームスとして最初にやるゲームだから、グリーさんや DeNA さんのようなきらびやかなコンテンツが並ぶところの隅っこにいるよりも、会員数増加を目的としてたくさん宣伝してくれるところとやりたかった。DMM さんは、戦略的にマニア層の会員増加を目指しており、DMM さんからプロモーション提案をいただいたが、元々家庭用ゲームでの発売の展開を想定していたし、ある意味採算度外視で、キャラクターの知名度を上げてくれることがありがたかった。』（安田氏）

結果としてこの組み合わせを選んだことは大成功だったようだ。「艦これ」はマニア層を中心に DMM の会員数を拡大し、同時に DMM の企業価値の向上にも好影響を与えているという。

また、「艦これ」の特徴のひとつとして、課金方式”があげられる。簡単に言えば、「艦これ」は、ほぼ家庭用のゲームソフト 1 個分の金額で、十分に楽しめるように作られている。

『普通に遊んでふつうのお金で十分満足できる。過剰な摂取をしていないので、“ガチャ”みたいな社会問題になることはしていないし、健全な場になっている。』（安田氏）

コンプガチャ問題に揺れた SNS プラットフォームのソーシャルゲームに対するアンチテーゼとも言える課金方式である。

『自信をもって言えることは、普通に遊んでもらって、普通にお金を使ってもらって楽しむことができる。過剰に摂取していないということですね。賭博のような状態でのめりこんでいた人が、安心して移行できる場所になっている。そういう意味では社会貢献になっているかもしれません。』（安田氏）

しかし、サービス開始の段階では、PC 用ブラウザゲームに取り組むのは初めての角川ゲームスとゲームのプラットフォームとしては認知が広くなかった DMM による認知度ゼロのオリジナルゲームだったはずだ。どんなプロモーションを行ったのかという筆者の質問に対しては、

『特に目立ったプロモーションはしておりません。ユーザーのロコミ効果が大きかったと思います。「艦娘」の魅力と愛着を促す仕掛け、重課金を避けた課金方式、ゲームシステム等が評価され、その評価がゲーム外のユーザーコミュニティで広まったと考えております。』（文書回答）との回答があった。さらに、

『商業利用を除く 2 次創作を許容したことで、pixiv、ニコニコ動画での投稿

等が行われました。艦娘、武器の入手条件等の攻略情報について、ユーザーがネット上で情報交換するコミュニティも発展、情報交換を通じ、手探りで自分なりの攻略法を編み出すことが楽しみ方のひとつとなっています。ユーザーの方々に支えられ、ゲーム外のソーシャル化が進んだものと思います。』（文書回答）

ゲーム内容やキャラクターの魅力や、特徴的な課金方式が、口コミと twitter 等の SNS を通じて拡散することで、人気が拡大していった状況が窺える。

そして、「艦これ」の世界はさらに拡大しようとしている。

### 8.3. ネット発のオリジナル IP

角川ゲームスは、2013年9月26日、プレス発表会“KADOKAWA GAME STUDIO MEDIA BRIEFING 2013 AUTUMN”において、プレイステーション Vita 向けソフト「艦これ改（仮）」を2014年に発売することを発表するとともに、「艦これ」アニメ企画も進行中であることを発表した。

また、すでにアニメ化に向けて、KADOKAWA傘下の各誌を使ったメディアミックス展開も続々とスタートしている。表 7.1 は、KADOKAWA 各メディアにおいて現在展開中の「艦これ」関連コンテンツをリスト化したものである。

表 8.1 2013年12月現在連載中の「艦これ」関連小説、マンガ

形式	タイトル	メディア	時期
小説	艦隊これくしょん -艦これ- 鶴翼の翼	富士見書房「ドラゴンマガジン」	13年12月
小説	艦隊これくしょん -艦これ- 陽炎、抜錨します!	エンターブレイン「ファミ通文庫」	13年11月
Web マガ	艦隊これくしょん -艦これ- 4コマコミック 吹雪、がんばります!	エンターブレイン「ファミ通コミッククリア」	13年4月
〃	鎮守府通信	エンターブレイン「ファミ通コミッククリア」	13年7月
〃	艦々日和	「ファミ通.com」他	13年8月
連載マンガ	艦隊これくしょん -艦これ- いつか静かな海で	メディアファクトリー「月刊コミックアライブ」	13年10月
〃	艦隊これくしょん -艦これ- side : 金剛	角川書店「コンプティーク」	13年11月
〃	艦隊これくしょん -艦これ- 水雷戦隊クロニクル	角川書店「コンプエース」	13年11月
〃	艦これ- なのです。	富士見書房「エイプリアム」	13年11月
〃	艦隊これくしょん -艦これ- 島風編	アスキーメディアワークス「電撃マオウ」	13年12月

筆者作成

ゲーム雑誌等のメディアでは「艦これ」は、ゲームでキャラクターのプロモーションを行った上で、マンガやムック、テレビアニメで回収するモデルとして報じられているが、安田氏はこの点についてははっきり否定した。

『ゲームで十分収益は出ているし、ゲームで収益が出ないものをメディアミックスで回収するようなことは、できる人にしかできない。たまたまの偶然であって、それはモデルとは言わないと思います。』(安田氏)

『(「艦これ」は) ゲームで回収できて、ライセンスが広がっていけばさらにベストというモデルになっています。ただ、ゲームが赤字になった場合でも、コンテンツに人気があれば違う回収の仕方ができるとは考えていました。』(安田氏)

ゲームをプロモーションに使って、他のメディアでリクープするというのは、確かにモデルと言うには強引過ぎる。ゲームの段階でキャラクターやストーリーに人気が出なければ、全て台無しになってしまう仕組みだからである。

ただ、安田氏が“違う仕方の回収”と仰るように、「艦これ」は最初から幅広いメディアミックス展開を行なえる素地を十二分に備えている。

『制作プロデューサーのもともとの発想があって、意図的にストーリーを作っていない。そのおかげで、メディア展開がしやすい。それぞれのメディアでストーリーが創造でき、極論すると艦娘 150 人それぞれのストーリーを作ることが出来る。ライトノベル等とは違う自由度を出した違う取組で、商用は認めていませんが、pixiv のような二次創作が盛んなのもそれが原因だろうと思います。こうしたところにコンテンツ特性が生かされていることは間違いないですね。ストーリーがない分、本も映像もユーザー想像で作ることができる。ユーザーの想像力を満たすための格好の素材になっていると思います。』(安田氏)

こうした企画面での工夫が、インターネット上での二次創作や話題の拡大に結び付き、ゲームでの収益を生み、その後のメディアミックス展開に結びついている。この発想はおそらく偶然生まれたわけではない。「艦これ」に関しては、現在は大規模なメディアミックスが進行中だが、こうした戦略の起点となるようなゲームの開発は 5 年前の角川ゲームス創業の時から目指していたもののひとつだという。

『事業領域の拡大とグローバル化というテーマを持って、次世代の KADO KAWA にステップを上げていく時に、コミックやライトノベルを出発点としたコンテンツは、これからも勿論出てくるとは思います。角川会長がよくおっ

しゃるように、人と人とのコミュニティとかネットとか違うところからコンテンツが生まれてくる。その事例としてよくおっしゃるのはニコニコ動画ですが、そのように従来意識しているメディアミックスモデルも変わってくると思います。』(安田氏)

『角川ゲームスを創業した時点から、角川ゲームスのオリジナルゲームが出発点となるメディアミックスというヴィジョンを掲げていました。ただ、もう一方の目標である従来の角川が目標にしながらできていなかったグローバル展開に対応するゲームの開発を進めていましたし、ゲームの開発には時間がかかるので、このタイミングになりました。』

海外展開がある程度の成果を見せたところで、もうひとつの宿題をやりましようということで始めたのが「艦これ」ということだ。

『“グローバル化” “ネット発のオリジナルIP” という2つがキーワードです。ですから、これからも時間はかかりますが、「艦これ」のような企画には取り組んでいきます。』(安田氏)

## 8.4. ゲームとアニメの世界展開

安田氏は、アニメに関しては、厳しい見方とともに その表現方法に対しては可能性を見出している。「海外に対してゲームを先兵としたメディアミックスを行うことに関してはどうお考えですか?」という筆者の質問に対しては、このような回答があった。

『私見ですが、アニメは自分の理解では一部のローカルビジネスになっていて、ビジネスとしてキャッシュを生み出さないという構造が、コミックより厳しい。パイレーツ(海賊版)の問題もあるのですが、欧米のゲームが持つビジネス基盤を現地の企業が持っていない。ネットで、タダで見られるものに対してアメリカは投資をしようとしません。自分たちで産業化しようとしません。このためにあらゆるものが映画化しないとキャッシュを生み出さない構造になってしまっていて、BDやDVDでアニメを見るというガラパゴス的状况なのは日本だけという構造になっていますね。ビジネスとしてのポテンシャルはゲームの方が圧倒的に持っていると思います。』

ただ、「艦これ」のようなアニメ的な表現を使ったゲームでも海外で受け入れられる可能性は十分あると言う。

『中国や香港、台湾、東南アジアにはすでにマニア層が多数生まれており、

アニメ的なアプローチでのゲームビジネスが非常に伸びる可能性がある。欧米についてもネガティブではないと思います。「進撃の巨人」等アメリカのモバイルゲームランキングで1位をとったものもいくつかあり、ユーザーがいないわけではない。家庭用ゲームの「ドラゴンズ・クラウン」<sup>10</sup>は欧米でミリオンセラーになっています。』

『日本的なグラフィックテイストがあるがゆえに売れないということは、全然ないと思います。むしろ、開発費50億をかけたようなフォトリアルな3Dゲームを模倣して5～6億の予算で対抗しようとする、それは失敗する。ハリウッドゲームに対抗するにはアニメーション的な日本的なテイストを全面に出した方が、はるかにチャンスがあると思います。』

海外に向けて、ゲームの内容を国内向けのゲームと異なる内容、表現で展開する戦略についての質問には、

『ローカライズというやり方で間違えるより、生粋の日本料理で勝負した方が良い。』(安田氏)

という答えをいただいた。

## 8.5 第8章まとめ

筆者自身は、さまざまな報道を受けて、「艦これ」はゲームをプロモーション媒体として、他のメディアコンテンツでリクープする新しいモデルと勘違いしていたが、「艦これ」は、会員数がすでに120万人と、テレビの視聴者の数を超え、その半分近くがDAUとして日常的にゲームをプレイしており、関連グッズや出版物の展開もすでにテレビ化作品以上に幅を広げている。この展開の中ではゲームが主であり、アニメはメディア展開の一部分に過ぎない。

本論文の冒頭にも記したが、「AKIRA」や「GHOST IN THE SHELL/攻殻機動隊」が国際的な評価を受けてから20年近い年月が過ぎ、その間に日本のアニメに親しんだ世代がアジアだけでなく、欧米にも育ってきている。

この世代に向けて、ゲーム事業者と一緒に世界展開を行うのはアニメにとってのひとつの方法論にはなりうるかもしれない。しかし、海外、特に欧米において日本のアニメ産業が持つ基盤は、安田氏が言うようにゲームに比べてはるかに脆弱である。「ポケットモンスター」の成功を受けて、海外からのオファーが絶えなかった2000年代中盤に比較して、弱体化していると言ってもいい。逆にゲーム産業は、SONYや任天堂のコンソールゲームが世界を席卷し、

その後も海外での売上においてアニメを圧倒している。

さらに第6章で述べた新たな消費形態のひとつである二次創作型の消費について、あらかじめ二次創作が拡大しやすい企画を用意して、許容というよりもむしろ推進することで収益に結びついていくことを「艦これ」の拡大の過程は立証している。

第7章においても述べたが、コンテンツの戦略性に展開手法の戦略性が加わることで、成功の可能性は高まっていく。

「艦これ」の場合は、課金要素の少なさと、ユーザーの二次創作領域の広さという2つの戦略的特性を持ったコンテンツを、二次創作サイトを含むユーザーコミュニティに適切に提示することで、ネット上の口コミがさらにマスメディアにまで広がって人気が発爆した。

インターネット・メディアの発展によってアニメと他のコンテンツの垣根は取り払われた。そこで行われる競争はIP（Intellectual Property）同士の競争である。実際に「艦これ」は、アニメ以上の人気を持つIPとして君臨している。アニメが競争を行う上で「艦これ」が組み合わせた2つの戦略性は重要な事例になるものである。

---

1 コンソールゲームは、コンシューマーゲーム機などと呼ばれる家庭用のゲーム専用機。

2 「薄桜鬼」は、2008年にアイディアファクトリー（オトメイト）から発売された恋愛アドベンチャーゲーム。2010年4月～6月の期間に、独立局を中心に第1期が放送された後、2010年に第2期、2012年に第3期が放送され、2012～2013年にミュージカル公演、2013年8月に劇場用映画版が公開された。

3 ソーシャルゲームで言う“コラボ”とはアニメ等のキャラクターがゲーム内に登場することを指す。

4 アイテム課金とは、主にオンラインゲーム・ブラウザゲーム・携帯ゲーム・ソーシャルゲームなどで導入されている、ユーザーにゲーム内で利用できるアイテムを販売する課金方式をさす。

5 ブラウザゲームはウェブブラウザで遊べるコンピューターゲーム。ゲーム専用のソフトウェアをダウンロード・インストールする必要がなく、インターネットに接続できる環境であればどこでも気軽に遊ぶことができる

6 DMM.comは、ネット通販や、ビデオオンデマンド、レンタルビデオを中心事業としている日本の企業。

7 「ロリポップ・チェーンソー」は、グラスホッパーマニファクチャーが開発し、角川ゲームが販売した、Xbox360、PS3用のホラーアクションゲーム。2012年に、全世界60ヶ国で同時販売し約1年間での累計出荷本数は80万本以上。

8 「デモンゲイズ」はエクスペリエンスが開発し、2013年1月に角川ゲームスが販売した、PSVita用

---

ファンタジーダンジョンRPG。

<sup>9</sup> DAU (Daily Active User) は、IT用語で、1日に1回以上アプリを開いたユーザーの割合。

<sup>10</sup> 「ドラゴンズ・クラウン」はヴァニティフェアが開発し、2013年7月にアトラスが販売したPS3、PSVita用の2DアクションRPG。

## 結語

第5章において、2つの手法を用いて日本のアニメ産業を分析した際に主な課題となったマーケット、事業領域、プレーヤーの拡大については、ビジネス展開の仕組みの開発が解決手段となる。

しかし、消費構造の変化と他のコンテンツとの競合激化の問題に関しては、コンテンツ自体の戦略性が必要である。

本論文はアニメのビジネス面を研究テーマとしたため、個々のコンテンツの内容、特性に触れることは極力避けたが、アニメビジネスの歴史は、アニメが拡大、発展する中で生まれてきた戦略的なコンテンツが新たな戦略に乗ることで得た成功を積み重ねてきたものだ。

第2章において述べた通り、筆者はアニメビジネスの経験者だが、研究テーマとしてアニメビジネスを考えるにあたり、50年に及ぶテレビアニメの歴史の中で制作されたすべての作品について調査を行った。それは50年の歩みを追体験する作業だったが、マーケットやビジネスが切り替わるとき、常にそこには戦略的な作品があり、新しい戦略と結びついていた。

インターネット・メディアの発展は、アニメも含むコンテンツの垣根を取り去るとともに、コンテンツの量を爆発的に拡大し、かつてない激しい競争に導いている。しかし、同時にアニメの事業展開領域を急速に拡大し、企画やメディア展開の自由度を押し上げた。まさに現在こそ、戦略的なコンテンツと的確な戦略の出会いが期待できる時期と言える。

一方で、ユーザーの動向に目を向けると、イベントや聖地巡礼に大量の人が動く、デジタル化とは反対の現象が起こっている。第6章において、この現象を体験市場の拡大としたが、イベントに参加したり、その様子を写真や動画で伝えることを含め、twitterやFacebookのようなSNS、“ニコ生”や“みんな”双方向メディアを通して他のファンや番組とつながることを、ユーザーは「同期する」と表現している。戦略を進めるにあたっては、こうしたユーザーの動向や受け止め方も考慮する必要がある。

第8章において事例として取り上げた「艦隊これくしょん」は課金率の低さと二次創作領域の広さという戦略性を持って多くのユーザーの心を掴み、第7章において紹介した「Tiger&Bunny」は、あえてプロダクトプレイスメントを全面に押し出した新機軸の設定を採り入れた作品を積極的な動画配信の展開と

組み合わせて成功した。

このような戦略性を持った作品を、作品の特性を生かしたメディア戦略に組み合わせた、多様な形態を生み出すことで、現状の課題に応え、日本のアニメビジネスは現在の停滞を脱することができるのである。

筆者は、今後、本研究を発端としたアニメビジネス研究をアニメ事業者とともにプロジェクト化して継続したいと考えている。

本論文執筆に際して不足を感じた経営学的知見、デジタルメディアやアニメ以外のコンテンツ分野に関する知見を高めながら、知見を共有し、プロジェクトを具体的な成果に結びつけていきたい。

# 謝 辞

本研究の指導教員であり、常に幅広い知見からご指導をしていただき、また筆者がリアルプロジェクトとして参画した「アニメビジネス・パートナーズフォーラム（ABPF）」においては、シンポジウムの登壇者としてもご協力をいただいた、慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の中村伊知哉教授に心から感謝いたします。

情熱的な講義でマネジメント分野への興味を喚起していただくとともに、論文に欠けた重要な要素について助言をいただきました慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の石倉洋子教授に心から感謝いたします。

論文に新たな視点を加える助言をいただくとともに、論文上の表現手法について極めて的確なご指導をいただいた慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科の杉浦一徳准教授に心から感謝いたします。

また、論文の方向性、内容について、的確な助言をいただきました慶應義塾大学メディアデザイン研究科の菊池尚人特任准教授、ポリシー・プロジェクトの赤坂亮太さんに心から感謝いたします。

ご多忙な中、インタビューのお時間をいただき、貴重なお話をお聞かせいただいた株式会社角川ゲームスの安田善巳代表取締役社長に心から感謝いたします。また、研究目的によるABPFへの参画を快くお許しいただいた社団法人日本動画協会様、貴重なお話をお聞かせいただいたABPFの全ての参加者の皆様に心から感謝いたします。

## 参 考 文 献

山口康男(2004)『日本のアニメ全史 世界を制した日本アニメの軌跡』,テンブックス

津堅信之(2007)『アニメ作家としての手塚治虫 その軌跡と本質』,NTT出版

出口弘、田中秀幸、小山友介編(2009)『コンテンツ産業論－混淆と伝播の日本型モデル』,東京大学出版会

木村誠(2007)「グッドウィルオーナーシップ戦略 コンテンツビジネスへのプラットフォーム理論の援用」、経営情報学会『2007年春期全国発表予稿集』

長谷川文雄・福富忠和編(2007)『コンテンツ学』,世界思想社

高橋光輝・津堅信之編著(2011)『アニメ学』,NTT出版

増田弘道(2007)『アニメビジネスがわかる』,NTT出版

増田弘道(2011)『アニメビジネスがもっとわかる』,NTT出版

中村伊知哉・小野打恵(2006)『日本のポップパワー－世界を変えるコンテンツの実像』,日本経済新聞社

大塚英志(1989)『物語消費論 ビックリマンの神話学』新曜社

大塚英志(2012)『物語消費論改』,アスキーメディアワークス

東浩明(2001)『動物化するポストモダン オタクから見た日本社会』,講談社

新宅純二郎、柳川範之(2008)『フリーコピーの経済学 デジタル化とコンテンツビジネスの未来』,日本経済新聞出版社

三原龍太郎(2010)「ハルヒ in USA」,NTT出版

まつもとあつし(2012)『コンテンツビジネスデジタルシフト』,NTT出版

社団法人日本動画協会(2013)『アニメ産業レポート2013』,日本動画協会

財団法人デジタルコンテンツ協会(2011)『デジタルコンテンツの市場変化に関する調査研究』

ヒューマンメディア(2013)『日本と世界のメディア×コンテンツ市場データベース Vol.7』,ヒューマンメディア

エンターブレインムック(2013)『艦隊これくしょん-艦これ-鎮守府生活のすすめ Vol.1』,KADOKAWA

小野塚謙太(2009)『超合金の男-村上克司伝』,アスキーメディアワークス

「コミックマーケットカタログ85」(2013)

## 付録

### 付録A：テレビ放送初期の子供向け実写番組におけるメディアミックス事例

番組タイトル	放送開始	局	原作掲載誌	コミカライズ
月光仮面	1958年	K R	(オリジナル)	講談社「少年クラブ」
遊星王子	1958年	N T V	(オリジナル)	光文社「少年」
鉄腕アトム	1959年	M B S	光文社「少年」	—
少年ジェット	1959年	C X	講談社「ぼくら」	—
まぼろし探偵	1959年	K R	少年画報社「少年画報」	—
七色仮面	1959年	N E T	(オリジナル)	講談社「ぼくら」
豹(ジャガー)の眼	1959年	K R	講談社「少年クラブ」*	講談社「少年クラブ」
白馬童子	1960年	C X	(オリジナル)	少年画報社「少年画報」他
鉄人28号	1960年	N T V	光文社「少年」	—
海底人8823	1960年	N E T	(オリジナル)	光文社「少年」
快傑ハリマオ	1960年	N T V	日本経済新聞**	講談社「少年マガジン」
怪獣マリンコング	1960年	C X	(オリジナル)	少年画報社「まんが王」他
アラーの使者	1960年	N E T	(オリジナル)	少年画報社「冒険王」
ナショナルキッド	1960年	N E T	(オリジナル)	講談社「ぼくら」
少年ケニヤ	1961年	N E T	産業経済新聞***	小学館「少年サンデー」

筆者作成

付録B：2013年に放送開始したアニメ番組の“聖地”の事例

番組名	聖地とされた地域
ヤマノススメ	埼玉県 飯能市
ラブライブ	東京都 秋葉原、神田神保町界限
たまこまーけっと	京都市 上京区
生徒会の一存 Lv.2	北海道 札幌市
ビビッドレッド・オペレーション	伊豆大島
琴浦さん	鳥取県 琴浦町
ちはやふる2	東京都 多摩地域、滋賀県大津市
天保水滸伝NEO	千葉県 東庄郡香取町
RDG レッドデータガール	和歌山県 十津川村
やはり俺の青春ラブコメは間違っている	千葉県 千葉市
悪の華	群馬県 桐生市
Free!	島根県 岩美町
ゆるゆり	京都府 舞鶴市、滋賀県 長浜市
有頂天家族	京都市
神のみぞ知るセカイ	富山県 射水市
俺の妹がこんなに可愛いわけがない。	千葉県 千葉市
ロウきゅーぶSS	千葉県 松戸市
げんしけん二代目	千葉県 成田市
デート・ア・ライブ	東京都 町田市
はたらく魔王さま	東京都 幡ヶ谷
フォトカノ	東京都 杉並区
はいたい七葉 (第2期)	沖縄県
BROTHERS CONFLICT	東京都 井の頭公園
恋愛ラボ	岐阜県 岐阜市
帰宅部活動記録	東京都 荻窪
サーバント×サービス	北海道 札幌市
きんいろモザイク	千葉県 習志野市津田沼、白井町
ファンタジスタドール	東京都 西東京市、荻窪、渋谷
ふたりはミルキィホームズ	神奈川県 横浜市みなとみらい地区
ゆゆ式	神奈川県 鶴沼海岸

メガネブ!	福井県 鯖江市
勇者になれなかった俺はしぶしぶ就職を決意しました	静岡県 掛川市
とある科学の超電磁砲S	東京都 立川市
俺の彼女と幼なじみが大変なことになっている	東京都 府中市、八王子市、杉並区
G J 部	東京都 調布市
ささみさん@がんばらない	鈴岡県 富士山本宮浅間大社、大井川鉄道
境界の彼方	奈良県 橿原市
のんのんびより	埼玉県 比企郡小川町
夜桜四重奏	東京都 桜新町
I S (インフィニット・ストラトス) 2	東京都 立川市
弱虫ペダル	千葉県 京成佐倉駅

筆者作成

## 付録C：2013年に開催されたアニメ関連ライブイベントの事例

…2013年11月末までに関東地区のキャパシティ1,000人以上の会場で開催された大型イベントのみを記載

イベントタイトル	開催日	開催場所	備考（作品タイトル等）
お正月だよミルキィホームズライブ	1月2日	東京ドームシティホール	
薄桜鬼 黎明録 イベント	1月20日	舞浜アンフィシアター	
神様はじめました ミカゲ社節分祭り	2月3日	科学技術館サイエンスホール	
「華ヤカ哉、我ガ一族 キネトグラフ」後篇 完成記念祝賀ノ会	2月3日	ゆうぼうとホール	OVA「華ヤカ哉、我ガ一族」
アケルワールド×ソートアートオンライン オンラインミーティング 3	2月17日	ゆうぼうとホール	
七森中♪ふえすていばる	2月24日	パシフィコ横浜国立大ホール	「ゆるゆり」
超ひだまつり in 日本武道館	3月3日	日本武道館	「ひだまりスケッチ」
TVアニメ「フォトカノ」放送直前イベント ～フォト部？写真部？どっち入るの？	3月17日	科学技術館サイエンスホール	
リリカル☆パーティーV	3月23日	横浜アリーナ	「魔法少女リリカルなのは」
最終回直前！イクサガDTの未来を考えるオン ポジウム！	3月24日	舞浜アンフィシアター	「イクシオンサーガ DT」
戦国 BASARA バサラ祭 2013 春の陣	3月30～31日	両国国技館	
「劇場版 STEINS;GATE 負荷領域のデジャ ヴ」プレミアムイベント	4月6日	よみうりホール	
テレビアニメ「琴浦さん」スペシャルイベント	4月7日	ニッショーホール	
true tears×花咲くいろは×TARI TARI ジョ イントフェスティバル	4月13日	舞浜アンフィシアター	21会場でライブビューイングを実施
たまゆら進級イベント	4月14日	東京ドームシティホール	
IS<インフィニット・ストラトス>オールナイトフェスティバル	4月20日	シネマサンシャイン池袋	12会場に中継
薄桜鬼 桜の宴 2013	4月21日	舞浜アンフィシアター	
ガールズ&パンツァー・カーニバル ハートフルタンク・カーニバル	4月28日	ディファ有明	
「マギ」後夜祭・マハラガーン・	4月28日	東京国際フォーラムホール A	
「たまこまーけっと」もちもちトークライブイ ベント～歌だ！踊りだ！お祭りだ！～	5月4日	ゆうぼうとホール	
「俺の彼女と幼なじみが修羅場すぎる」スペ シャルイベント自ら演出する乙女の会	5月5日	オリンパスホール八王子	

グッジョぶの音楽祭	5月19日	科学技術館サイエンスホール	「GJ部」
K - Who is the next -	5月26日	パシフィコ横浜国立大ホール	「K」
ビビッドレッド・オペレーション スペシャルライブ・オペレーション	5月26日	Zepp Tokyo	
八犬伝-東方八犬異聞- おいでませ!古那屋 in 日比谷公会堂	6月2日	日比谷公会堂	
K-ON! HISTORY'S TALK	6月16日	東京国際フォーラムホールA	「けいおん!」
らき☆すたデー 2nd SEASON	6月23日	西武ドーム	
劇場版銀魂 銀幕前夜祭り 2013	6月29日	両国国技館	81会場でライブビューイングを実施
七森中☆ごらく部単独ライブイベント「夏 だ!まつりだ!!!全員集合「(6▽6)」ごら く部☆なちゅまつり」	7月7日	中野サンプラザホール	「ゆるゆり」
TVアニメ『しろくまカフェ』～七夕だよ!笹 に願いを!～	7月7日	東京国際フォーラムホールC	53会場でライブビューイングを実施
黒子のバスケ KUROBAS CUP 2013	7月7日	舞浜アンフィシアター	
MACROSS CROSSOVER Live 30	7月13日	幕張メッセ 1・2ホール	
武装神姫フェス～マスターのためのフェス ティバル～	7月14日	舞浜アンフィシアター	
最遊記+WILD ADAPTER Dice&Guns	7月14日	幕張メッセ 1・2ホール	
俺の妹がこんなに可愛いわけがない。フェス ティバル	7月21日	舞浜アンフィシアター	
神様はじめましたミカゲ社川越夏祭り	8月4日	川越市民会館	
「AMNESIA」ファンイベント	8月11日	日比谷公会堂	
這いよれ!ニャル子さんW「邪神召喚祭、邪神 降誕祭」	8月11日	Zepp Diver City	
まおう魔王勇者 人間宣言 ～名もなき少 女が 魂の解放を叫ぶ～	8月18日	オリンパス八王子ホール	
戦勇。Fes. (決)「勇者、催す。」	8月31日	日本青年館	
「変態王子と笑わない猫。」 スペシャルイベント『猫神祭』	9月8日	舞浜アンフィシアター	
断裁分離のクライムエッジ スペシャルイベント	9月15日	山野ホール	
TVアニメ「マギ」スペシャルイベント -イク	9月22日	舞浜アンフィシアター	

ティヤール			
SOUND THEATRE × 夏目友人帳 ～集い 音劇の章～	9月28日	東京国際フォーラムホール A	
ダイヤのA×横浜DeNAベイスターズとことん 野球漬け!	9月28日	横浜スタジアム	
革命機ヴァルヴレイヴ SUMMIT	9月29日	パシフィコ横浜国立大ホール	
RO-KYU-BU! LIVE2013 FINAL GAME	9月29日	さいたまスーパーアリーナ	「ロウきゅーぶ」
DATE・A・Fes	10月6日	ディファ有明	「デート・ア・ライブ」
「進撃の巨人」Reading&Live Event『Attack 音 体感』	10月12日	横浜アリーナ	
劇場版 TIGER & BUNNY -The Rising- SUPER PRELUDE	10月12日	幕張メッセイベントホール	85会場でのライブイベント*を実施
ストライクウィッチーズ「みんながいたから できること!bis」	10月13日	Zepp Tokyo	
「やはり俺の青春ラブコメはまちがってい る。」 単独イベント	10月13日	ディファ有明	
とある魔術と科学の詠 唱 祝 祭 (サウンド パーティー) in YOKOHAMA	10月27日	みなとみらいホール大ホール	
「恋愛ラボ」スペシャルイベント ～私立藤 崎女子中学“大”文化祭!～	11月24日	ラフォーレミュージアム 六本木	
BROTHERS CONFLICT ファン感謝イベント	11月24日	渋谷ヒカリエ ホール A	13会場でのライブイベント*を実施
ダンガンロンパ ファミリーナイト* 2013	11月30日	幕張メッセ 5・6ホール	

付録D. アニメ、ゲーム等を原作とした舞台、ミュージカルの事例

タイトル		場所
ミュージカル 美少女戦士セーラームーン	1993年～(公演実績多数)	池袋サンシャイン劇場他
ミュージカル テニスの王子様	2003～2010年(公演実績多数)	日本青年館他
ロックミュージカル BLEACH	2005年～(公演実績多数)	日本青年館他
舞台「戦国 BASARA」	2009年～(6タイトル公演)	東京ドームシティシアターGロッソ他
音楽舞踏会 黒執事～その執事、友好～	2009年5～6月	池袋サンシャイン劇場
宝塚歌劇「逆転裁判」	2009年～(4タイトル公演)	日本青年館、宝塚ハコホール他
舞台「鉄人28号」	2009年1～2月	天王洲銀河劇場
ミュージカル 忍たま乱太郎	2010年～(4タイトル公演)	東京ドームシティシアターGロッソ他
ミュージカル 黒執事	2010年5～6月	赤坂ACTシアター他
舞台版「イナズマイレブン」	2010年9月	東京ドームシティシアターGロッソ
薄桜鬼 新撰組炎舞録	2010年10月	天王洲銀河劇場
ミュージカル テニスの王子様 2ndシーズン	2011年～(公演多数)	JCBホール他
ミュージカル「薄桜鬼」	2012年～(3タイトル公演)	池袋サンシャイン劇場他
VISUALIVE「ペルソナ4」	2012年3月、10月	池袋サンシャイン劇場他
舞台「WORKING!!」	2012年5月	全労済ホール スペースゼロ
LIVE ACT 青の祓魔師～魔神の落胤～	2012年5月	日本青年館
コードギアス 反逆のルルーシュ - 魔人に捧げるプレリュード -	2012年6月	天王洲銀河劇場
TIGER & BUNNY THE LIVE	2012年8～9月	Zepp DiverCity
らき☆すた おん☆すて	2012年9月	東京ドームシティシアターGロッソ
宝塚歌劇「戦国 BASARA」-真田幸村編-	2012年6～7月	東急シアターオーブ
MACROSS THE MUSICAL TURE	2012年10月	東京ドームシティシアターGロッソ
LIVING ADV「STEINS ; GATE」	2013年1月	Zepp DiverCity
魔劇「今日から(マ)王!」-魔王誕生編-	2013年4～5月	博品館劇場
ミュージカル 黒執事-千の魂と墜ちた死神-	2012年5月	赤坂ACTシアター他
舞台「ROBOTICS ; NOTES」	2013年5月	全労済ホール スペースゼロ
舞台「銀河英雄伝説」初陣もうひとつの敵	2013年8月	日本青年館
舞台版「心霊探偵八雲 いつわりの樹」	2013年8月	青山円形劇場

筆者作成

## 付録E：2013年に開催されたアニメ関連の大型コンサートイベントの事例

2013年1～11月に関東、関西地区のキャパシティ5000人以上の会場で開催されたイベントを記載

タイトル	開催日	会場	キャパシティ
リスアニ！LIVE-3	1月26～27日	日本武道館	13,000人
TE MEMORIAL NIGHT 2013 powered by MUV-LUV	2月11日	日本武道館	13,000人
JAM Project Premium LIVE 2013 The Monster's Party	2月11日	大阪城ホール	16,000人
JAM Project Premium LIVE 2013 The Monster's Party	2月24日	横浜アリーナ	17,000人
May'n Special Concert 2013 「MIC-A-MANIA」	3月2日	日本武道館	13,000人
両国国技館座長公演 “水樹奈々大いに唄う 参”	3月3日	両国国技館	5,000人
ラブライブ! μ's 3rd Anniversary LoveLive!」	6月16日	パシフィコ横浜	5,000人
MACROSS CROSSOVER Live 30	7月13日	幕張メッセ	10,000人
NANA MIZUKI LIVE CIRCUS 2013	7月13～14日	大阪城ホール	16,000人
NANA MIZUKI LIVE CIRCUS 2013	8月3～4日	西武ドーム	35,000人
Kalafina “Consolation” LIVE TOUR 2013	8月4日	東京国際フォーラム	5,000人
アニジェネ ～ANISON GENERATION～	8月9日	代々木第一体育館	13,000人
Please!10th Anniversary Final event ‘summer wind’	8月18日	パシフィコ横浜	5,000人
Animelo Summer Live 2013 -FLAG NINE-	8月23～25日	さいたまスーパーアリーナ	22,000人
スフィアライブ2013「SPLASH MESSAGE!」	9月15～16日	代々木第一体育館	13,000人
Revo's Halloween Party	10月26日	さいたまスーパーアリーナ	22,000人
May'n Hall Tour 2013 「LIVE!CAVE!DIVE!」	10月29日	東京国際フォーラム	5,000人
ANIMAX MUSIX 2013 supported by スカパー!	11月23～24日	横浜アリーナ	17,000人

筆者作成

付録F：アニメとのコラボを行う主なカフェ店舗と2013年の開催事例

店舗名	所在地	2013年の主な実施イベント
アニメイトカフェ池袋	池袋	青の祓魔師 アムネシア うたの☆プリンスさまっ♪マジLOVE1000% ドラマティカルマörder リコネクト 劇場版銀魂 完結篇 万事屋よ永遠なれ ヘタリア The Beautiful World VitaminR & STORM LOVER 2nd BROTHERS CONFLICT DIABOLIK LOVERS ダンガンロンパ
キュアメイドカフェ	東京都	ラブライブ！カフェ (TV) 閃乱カグラ カフェ(TV) 劇場版花咲くいろは HOME SWEET HOME カフェ(映画) STEINS;GATE 線形拘束のフェノグラム カフェ (ゲーム) 這いよれ！ニャル子さんW カフェ(TV) 俺の妹がこんなに可愛いわけがない。カフェ(TV) 高杉さん家のおべんとう カフェ(コミック) てきゅうカフェ(TV) ファンタジスタドールカフェ(TV) ローゼンメイデンカフェ(TV) コードギアス亡国のアキト カフェ(映画)
グッドスマイル& カラオケの鉄人カフェ	秋葉原	ソードアートオンライン カフェ(TV) アイドルマスターシンデレラガールズ カフェ(TV) ひだまりスケッチ×ハニカム カフェ(TV) 劇場版「とある魔術の 初音ミク Project DIVA F-café(ゲーム) ビビッドレッドオペレーション カフェ(TV) 僕は友達が少ない NEXT カフェ(TV) ディスガイア・ディメンション カフェ(ゲーム) 俺の妹がこんなに可愛いわけがない。カフェ(TV)

		<p>翠星のガルガンティア カフェ(TV)</p> <p>這いよれ！ニャル子さんW カフェ(TV)</p> <p>はたらく魔王さま！ カフェ(TV)</p> <p>ダンガンロンパ THE ANIMATION カフェ(TV)</p> <p>とある科学の超電磁砲S カフェ(TV)</p> <p>I S&lt;インフィニット・ストラトス&gt;2 カフェ(TV)</p> <p>艦これ×グッ鉄 甘味処間宮(ゲーム)</p>
<p>男装カフェ&amp;Bar</p> <p>QUEEN&amp;DOLCE</p>	<p>千代田区</p> <p>外神田</p>	<p>ADV DRAMAtical Murder re:connect café (ゲーム)</p> <p>コードギアス亡国のアキト カフェ(映画)</p>
<p>パセラリゾーツ 各店</p>	<p>秋葉原、銀座、新 宿、池袋他</p>	<p>アニメ、ゲーム、映画、アーティストとのコラボレーションメニューを各店で期間限定サービス。</p>
<p>Breath</p> <p>(ナイト@シネ豊洲)</p>	<p>豊洲</p>	<p>ユナイテッドシネマ豊洲で上映するアニメ映画とのコラボレーションメニューをサービス。</p> <p>魔法少女まどか☆マギカ カフェ(映画)</p> <p>放課後のプレアデス カフェ (Web アニメ)</p>
<p>ノイタミナショップ</p> <p>カフェ&amp;シアター</p>	<p>台場</p>	<p>フジテレビ：ノイタミナ枠で放送するアニメ番組とのコラボレーションメニューを展開する。</p>

筆者作成



