

國立政治大學 國際事務學院

日本研究學位學程碩士論文

指導教授：李世暉博士

日本動畫產業跨媒體經營模式之研究

Management Model of Media Mix In

Japanese Animation Industry



研究生：吳亞儒

中華民國 104 年 12 月

國立政治大學
日本研究碩士學位學程

吳亞儒

碩士學位論文

日本動畫產業跨媒體經營模式之研究

業經本委員會審議通過

論文口試委員會召集人

劉廣瑞

委員

李世暉

委員

陳聖智

委員

指導教授

李世暉

學程主任

李世暉

中華民國 104 年 12 月 22 日

謝辭

「我真的完成了...不是在作夢吧？」直到現在我還是不敢相信我居然將論文給寫完了。撰寫論文是枯燥乏味的，必須絞盡腦汁將蒐集到的資料彙整成有意義的內容，但同時也可以是萬分有趣的，因為在整理的過程中會發現更多可能，無論如何，這是一份需要耐心與細心的作業。

要感謝的人很多，首先感謝我的指導教授李世暉老師，以及評審委員陳聖智老師、劉慶瑞老師們在口試時不吝於給予多方建議與指教，讓我看見撰寫時沒有注意到的盲點。尤其感謝李老師一直關心我的論文進度，讓我在赴日留學期間也能不忘論文的撰寫任務。其次要感謝在日本的井原伸浩老師，儘管我的論文題目並非老師的專長，但在文獻蒐集、概念釐清、資料統整與筆記製作的部分給予極大幫助，且在我遇到瓶頸時給予鼓勵，給了我繼續撰寫的信心與動力。以及北村老師，雖然我們僅有在政大的一面之緣，但是因為有老師從中牽線，我才能順利與經濟產業省取得聯繫。同時亦要感謝於日本的訪談對象：講談社的 H 先生以及經濟產業省的 S 小姐，百忙之中願意抽空進行訪談，並分享寶貴經驗，補足了論文不足的部分，讓內容得以更加充實與完整。

感謝我的父母，無論是在考研究所還是赴日留學期間一直全力支持，讓我能夠心無旁騖的撰寫論文；感謝我的好朋友們，在這段期間不厭其煩地傾聽我各種情緒與煩惱的發洩及幫我校稿，如果沒有你們，我絕對無法順利完成論文。也感謝影印部的姐姐們幫忙印製了精美的論文、感謝口試時來幫忙的同學、感謝我自己努力地考上了政治大學並爭取到了赴日交換機會，在日本順利收集到許多資料，完成了碩士論文。在一年的最後能夠有這樣美好的結尾，實在是感激不盡，新的一年將迎來更多挑戰，屆時也會繼續加油！

最後我只想對自己說：辛苦了，恭喜畢業！

2015.12.30 莊敬九舍

吳亞儒

摘要

日本內容產業在 2003 年因為「Cool Japan 概念」的提出而逐漸被日本政府重視，小泉政府更有「文化立國」之目標，而後更在 2010 年開始積極推動「Cool Japan 戰略計畫」，成立了內容產業成長戰略相關研究會，定期召開會議及成果報告。內容產業包含了電影、動畫、音樂、遊戲、出版、廣告等六項主要領域，而本研究所著重之內容產業領域為動畫及部分之印刷（漫畫）領域。以動畫領域來說，自日本動畫協會所公布的數據顯示，日本動畫產業市場為 1 兆 4,913 億日圓（2014 年），顯示其重要性。在《Cool Japan 戰略計畫》中，三大策略方向中的其中一項即為內容產業與消費財的共同提攜，當中流程的一環即為內容產業的輸出以及「二次利用」，即角色商品的授權，而二次利用的內容物主要以動畫與漫畫所創造的角色利用為主要手段。2014 年的《コンテンツ海外展開の促進に向けた施策について》中，提到日本尚未在海外充分展現出其魅力，所以海外市場因此尚未真正拓展，於是想藉由能代表「日本魅力」，並在海外具高人氣的商品、服務等項目逆向吸引外國市場進入國內，也就是在世界製造「日本潮流」，而動畫產業即為當中被點名的項目之一，動畫產業對於日本之重要性可謂不言而喻。

1990 年代後，利用動畫作品於日本消費市場的親和力與內容的靈活運用性與各種產品進行結合，將不同媒體的原作先行動畫化，利用動畫將作品內容進行擴大宣傳，進一步地提高作品知名度，最終目的在於刺激關聯商品的營收之跨體經營模式，在當今已成為動畫相關產業中廣泛運用之經營手段。究竟跨媒體營運模式為何？涵蓋何種類別的產業？其所帶來的優勢與劣勢為何？...等，為筆者欲於研究中欲探討之項目。而透過本研究能更進一步了解日本動畫產業於行銷策略面之運作方式，期許能成為我國內容產業界發展之助力，並提供將來欲從事相關研究之學術人員的研究參考，並期望能藉此為臺日內容產業的學術交流盡一份心力。

Abstract

After the "Cool Japan concept" was proposed in 2003, the Japanese government has begun to take the content industry seriously. Moreover, the Koizumi government started actively to promote the concept of "cultural nation" represented by projects such as the very "Cool Japan strategic plan".

According to the "Content Industry's Status and Development" reported by METI (Ministry of Economy, Trade and Industry), the market of Japanese content industry is worth about 12 trillion yen, ranking second in the world as in 2010. A part of this content industry, the anime industry, is popular all around the world, as this art form has gained numerous followers over the years. Therefore, as Japanese government realizes that the anime industry may hold a huge market potential with international competitiveness, the anime industry started to obtain importance within Japan.

Regarding the marketing schemes, differently from the American's promotion strategies, Japanese anime industry uses multivariate mass media and transplanting platforms in order to make the content available in multiple forms, also the advertising is done as widely as it is possible, in order to make consumers desire more. This kind of business strategy works out satisfactorily in the domestic environment, and this model has also become a unique business model that belongs to Japan.

This thesis starts with a description on the birth of the Japanese anime industry, pointing to the composition and operation of Animation Production Committee. Subsequently, it attempts to explain how the 'Media Mix' model's composition and operation affects the market, and what kind of advantages can Media Mix model brings to affiliate enterprises. Lastly, it addresses the unresolved problems and how this model can be improved in the future.

目次

圖目錄	III
表目錄	IV
第一章 緒論	01
第一節 研究背景與動機	01
第二節 研究目的	03
第三節 研究方法與分析架構	04
第四節 名詞解釋	07
第二章 日本動畫產業之發展與特色	09
第一節 文獻檢閱	09
第二節 日本動畫產業之歷史發展沿革 (1917~1973)	15
第三節 日本動畫產業之歷史發展沿革 (1974~)	36
第三章 跨媒體經營模式之組成與市場現況	49
第一節 跨媒體經營模式之組成方式	49
第二節 動畫製作委員會方式	50
第三節 動畫產業之組成關聯企業	60
第四節 日本動畫產業之市場現況	67
第四章 跨媒體經營模式之運作分析	75
第一節 跨媒體經營模式之發展沿革	75
第二節 跨媒體經營模式之型態與特點	82
第三節 動畫產業之跨媒體經營模式	89
第四節 跨媒體經營模式之實例分析	98
第五章 跨媒體經營模式之課題分析	107
第一節 動畫產業跨媒體經營模式之優勢	107
第二節 動畫產業跨媒體經營模式所面臨之課題	112
第三節 跨媒體經營模式之未來發展	118
第六章 結論	125
參考書目	131
中文資料	131
日文資料	131
英文資料	135

報章雜誌	135
網頁資料	137
附錄	139
訪談問題（經濟產業省）	139
訪談問題（講談社）	143
訪談內容（經濟產業省）	145
訪談內容（講談社）	159



圖目錄

圖 1	分析架構圖	06
圖 2	動畫製作委員會之概略流程	54
圖 3	跨媒體經營模式之權利授予情形	55
圖 4	跨媒體經營模式之營收抽成概況	57
圖 5	玩具販賣總額	65
圖 6	日本動畫業界之發展趨勢（總體）	69
圖 7	日本動畫產業之發展趨勢（總體）	69
圖 8	日本動畫產業之發展趨勢（旅遊玩樂）	70
圖 9	日本動畫產業之發展趨勢（商品化）	70
圖 10	日本動畫產業之發展趨勢（海外）	73
圖 11	跨媒體經營模式促進消費圈之示意圖	88
圖 12	動畫對於國內企業之附加效果強度變化	97
圖 13	日本便利商店運用作品之期間限定宣傳截圖	110

表目錄

表 1 日本動畫產業發展沿革與代表意義 ····· 46



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

1990 年後，由於國際化與網際網路的發展，世界一體的概念逐漸成形；而後，又因世界經濟不景氣的影響，各國的經濟實力逐漸成為另一種決定國際情勢的重要因素。因此，為了在競爭激烈的國際市場中壯大經濟實力，除了穩固原有的經濟市場之外，各國政府亦積極地將心力注入於開發具有潛力之經濟市場，在此背景下，內容產業的重要性便開始逐漸受到重視。

日本內容產業在 2003 年因為「Cool Japan 概念」的提出而逐漸被日本政府重視，小泉政府更有「文化立國」之目標，而後更在 2010 年開始積極推動「Cool Japan 戰略計畫」，成立了內容產業成長戰略相關研究會，定期召開會議及成果報告。根據日本經濟產業省（相當於我國之「經濟部」）商務情報政策局（デジタルコンテンツ白書 2015）的報告內容中，可知日本的內容產業市場規模約為 12 兆 748 億日圓，較前年成長了 1.4%，規模為世界前三。內容產業包含了電影、動畫、音樂、遊戲、出版、廣告等六項主要領域，而本研究著重之內容產業領域為動畫及部分之印刷（漫畫）領域。以動畫領域來說，自日本動畫協會所公布的數據顯示，日本動畫產業市場為 1 兆 4,913 億日圓（2014 年），顯示其重要性。在《Cool Japan 戰略計畫》中，三大策略方向中的其中一項即為內容產業與消費財的共同提攜，當中流程的一環即為內容產業的輸出以及「二次利用」，即角色商品的授權，而二次利用的內容物主要以動畫與漫畫所創造的角色利用為主要手段。於動畫產業及漫畫產業領域中，隨著時代的發展，其內容也依消費者需求改變而漸轉，以商品內涵來說，從最初以故事內容為主的消費需求到近年以萌元素為主的消費需求；以商品型態來說，除自過往的小說、漫畫、周刊、動畫等最常見且最普遍之型態之外，也陸續增加如模型、盒玩、扭蛋、遊戲、抱枕、海報...等，藉由作品中角色形象所製作之周邊產品，其種類、型態更是五花八門，不斷推陳出新。在此情形下，內容產業的推動除了舊有民間的主要運作之外，更加入了政府的協助，日本政府於內容產業相關法律推出後，

也隨之提出許多補助內容產業的政策，期望能助內容產業一臂之力，使其發展得更具規模及成熟，也創造出有別於國外的一套系統。

自 Cool Japan 提出後，隨著官方對內容產業成長戰略的推動以及民間產業的相互合作，讓日本動畫備受國際矚目並帶來無限商機，東北大地震對日本經濟產生直接且衝擊性的影響，也使得振興日本國內經濟成為最重要的項目，然而在經濟全球化下，經濟的振興與復甦單憑一己之力是難有作為的，尚須仰賴龐大國外市場才能早一步走出困境，於是日本政府便擬定海外推廣的經濟策略，期望透過內容產業的軟實力吸引國外資金流入國內市場。2014 年的《コンテンツ海外展開の促進に向けた施策について》中，提到日本尚未在海外充分展現出其魅力，所以海外市場亦因此尚未真正拓展，於是想藉由能代表「日本魅力」，並在海外具高人氣的商品、服務等項目逆向吸引外國市場進入國內，也就是在世界製造「日本潮流」，而動畫產業即為當中被點名的項目之一，動畫產業對於日本之重要性可謂不言而喻。日本的動畫產業能夠憑藉國內市場持續發展至今，極大原因是由於商業策略之成功，1990 年代中期日本內容產業市場因受到影音分享網站影響而顯著縮減。在此背景下，動畫產業將商業重心從原本動畫內容影片之販賣轉向於利潤較高之周邊商品販賣，利用動畫作品於日本消費市場的親和力及內容的靈活運用性與各種產品進行結合，透過跨媒體經營模式首先將不同媒體的原作先行動畫化，利用動畫將作品內容進行擴大宣傳，進一步地提高作品知名度，最終目的在於刺激關聯商品的營收。而在跨媒體經營模式中，動畫製作委員會是負責籌措動畫製作費用，可謂模式之核心，委員會成員向原作取得動畫化權利之後與有興趣參與該商業計畫之關聯企業進行合作，並依照預定計劃進行各種活動宣傳，此種方式又被稱作動畫製作委員會方式，目前已被廣泛運用於內容產業中。

然而，動漫文化能如此活躍必有所因，若要真正了解箇中翹楚就必須了解其在日本的發展。在臺灣所稱之「動漫產業」的動畫與漫畫在日本實際上不被歸為同一產業；根據日本經濟產業省對於內容產業的定義，內容產業包含電影、音樂、遊戲、

出版、動畫、廣告之六大產業類別，漫畫並無被特別獨立而出，而是被歸於出版產業裡，由此可知日本政府對動畫產業極為重視，因此筆者決定以動畫產業作為研究主題。近十年來，日本動畫產業受到傳媒進步、盜版問題、少子化引起國內市場縮小...等因素影響，自既有市場中開發未知市場及吸引新客群以獲得最大利益為目標的跨媒體營運模式便逐漸成形，並以實際獲益的成績單證明可行性，在當今已成為動畫產業中廣泛運用之經營手段。究竟跨媒體營運模式為何？涵蓋何種類別的產業？其所帶來的優勢與劣勢為何？該如何克服...等課題，為筆者欲於研究中探討之項目。而透過本研究能更進一步了解日本動畫產業於行銷策略面之運作方式，期許能成為我國內容產業界發展之助力，並提供將來欲從事相關研究之學術人員的研究參考，期望能藉此為臺日內容產業的學術交流盡一份心力。

第二節 研究目的

本研究之主要目的包括以下四點：

- 1、了解日本動畫產業之發展與特色。本研究為日本動畫產業之相關研究，在對該產業進行深入研究前，必須先了解其發展歷程，以瞭解動畫產業在日本環境中受到何種文化、政治、經濟、社會影響，使其形成有別於歐美動畫產業特色之產業運行方式。
- 2、明白跨媒體經營模式中各關聯企業所扮演的角色。除了明白有關原創方、製作方、流通方之業務為何、在動畫產業中的作用外，也須了解負責募集資金的製作委員會方式與日本動畫產業之市場現況。
- 3、了解動畫製作委員會在跨媒體營運模式中如何運作。對於製作費用高昂的動畫製作而言，原作取得資金籌措的順利與否將會影響到模式能否順利運行。此外，整體的收益與製作委員會的出資比例有著密不可分的關係，透過文獻的蒐集以及至業界的訪問對動畫製作委員會的組成以及資金調節方能有更深一層的了解。
- 4、探討跨媒體經營模式之運作方式。藉由文獻資料了解跨媒體經營模式如何廣泛運

用於日本動畫產業，分析此種模式之建立背景與發展沿革、擴大發展、競爭優勢、各行為企業的相互關係、面臨之困境...等，瞭解此種模式對於動畫產業於日本發展之重要以及獨特性。

第三節 研究方法與分析架構

(一) 研究方法

本研究以歷史文獻分析法為主，深入訪談法為輔之方式進行。

1、文獻分析法 (Document Analysis)

文獻分析法又被稱為「歷史研究法」、「文獻回顧法」或是「歷史文獻法」(陳思聰, 2012)。其定義為根據研究目的或是某特定主題，為了使研究方法能夠具準確與效率，因此須盡可能地蒐集有關該研究目的或主題的歷史書目、相關研究資料、市場資訊與報告、產業資訊...等文獻資料，再將這些蒐集而來的文獻透過閱讀進行資料的歸納與統整，將彙整後之內容(如背景、原因、影響、意義...等)進行分析，得出研究問題欲探究之相關結果，屬於非接觸性的研究方法(朱柔若譯, 2000)。本研究之文獻內容方面，區分為動畫產業之發展演變、動畫產業組成與營運、動畫製作委員會與跨媒體經營模式之發展沿革、營運方式、模式之優勢與劣勢、未來發展課題...等。文獻類別又分為第一手文獻與第二手文獻。

(1) 第一手文獻：主要為日本政府所出版之書籍與官方網頁所提供之相關參考數據。如：日本經濟產業省所提供《內容產業的現狀與今後發展之方向性》(コンテンツ産業の現状と今後の発展の方向性)內容產業相關之報告書與 Cool Japan 戰略報告書(クールジャパン戰略報告書)...等。

(2) 第二手文獻：除上述之第一手文獻外，亦會參考民間企業(出版社、一般財團法人...等)的出版書籍、期刊文獻與網頁資訊。例如一般財團法人數位內容協會之數位內容白皮書、動畫協會與相關業界及學者之著書...等。

2、深入訪談法 (In-depth interview)

訪談，是一種基於某特別目的而去拜訪他人，藉由對談的方式以獲取受訪者對某特定事件之看法與意見的行為，訪談與一般日常談話之差別在於：具有特定目的，訪談的過程與內容須要經過特意的安排、訪問者與受訪者的關係並不完全對等，通常是由訪問者來掌控訪談過程以向受訪者採取訊息。Mishler 認為，訪談為訪問者與受訪者雙方進行「面對面的言辭溝通，其中一方企圖了解他方的想法」為有一定目的，且集中於某特定主題上 (Mishler, 1986)。而其特點為：雙向溝通、提問與回應內容的靈活、隨機應變性高、與受訪者的適應性相關 (管倖生, 2010)。共同作者阮綠茵於 2012 年之「設計研究方法」書中對於深入訪談研究法之定義為：

「內容因應訪談狀況而變，是訪問者與受訪者在訪談過程中雙方共同做成的決定，其並非去挖掘受訪者既有的想法與情感，而是透過雙方互動的過程，就若干議題經由對談，互相感染情緒，建構選擇與決定的經歷，而思考出的意見。其所得之資訊，是訪問者與受訪者藉由持續的互動歷程共同營造而來。」

即，一訪問者與受訪者針對一特定問題進行面對面溝通討論方法，目的為藉由廣泛的蒐集這些經驗與情報資訊來獲得有用之相關資料。在過程中，訪問者應盡可能地以最小限度的方式去提示或是引導受訪問者，也就是應該讓受訪者在最大的自由環境與空間中就自己的意志去針對主題進行意見的發表，如此除了可增加資料多元性外，亦可更加了解受訪者的態度與想法。

由於本研究為針對日本之研究，筆者分別於 2015 年 8 月 6 日赴日本經濟產業省之內容課 (コンテンツ課)，負責有關酷日本內容產業部分業務之現任職員 (本研究稱為 s 氏)，以及 2015 年 8 月 7 日至日本講談社與權利・媒體商務局 (ライツ・メディアビジネス局)，專長業務為部分漫畫原作之權利交涉的資深負責人，現任權利管理部部長 (本研究稱為 h 氏) 進行訪談。藉由官界、產業界之不同觀點，瞭解官方以及民間企業對跨媒體經營模式之認識程度，並針對日本政府對產業的補助政策、盜版問題的取締與預防相關政策進行詢問，以及參考產業在實際參與跨媒體經營模式之經驗、詳細的運作流程、所遭遇之困難...等進行觀念之釐清，補全文獻資料不

足的部分，並對理解錯誤之部份進行修正，使本研究內容得以更加完善。

(二) 分析架構圖

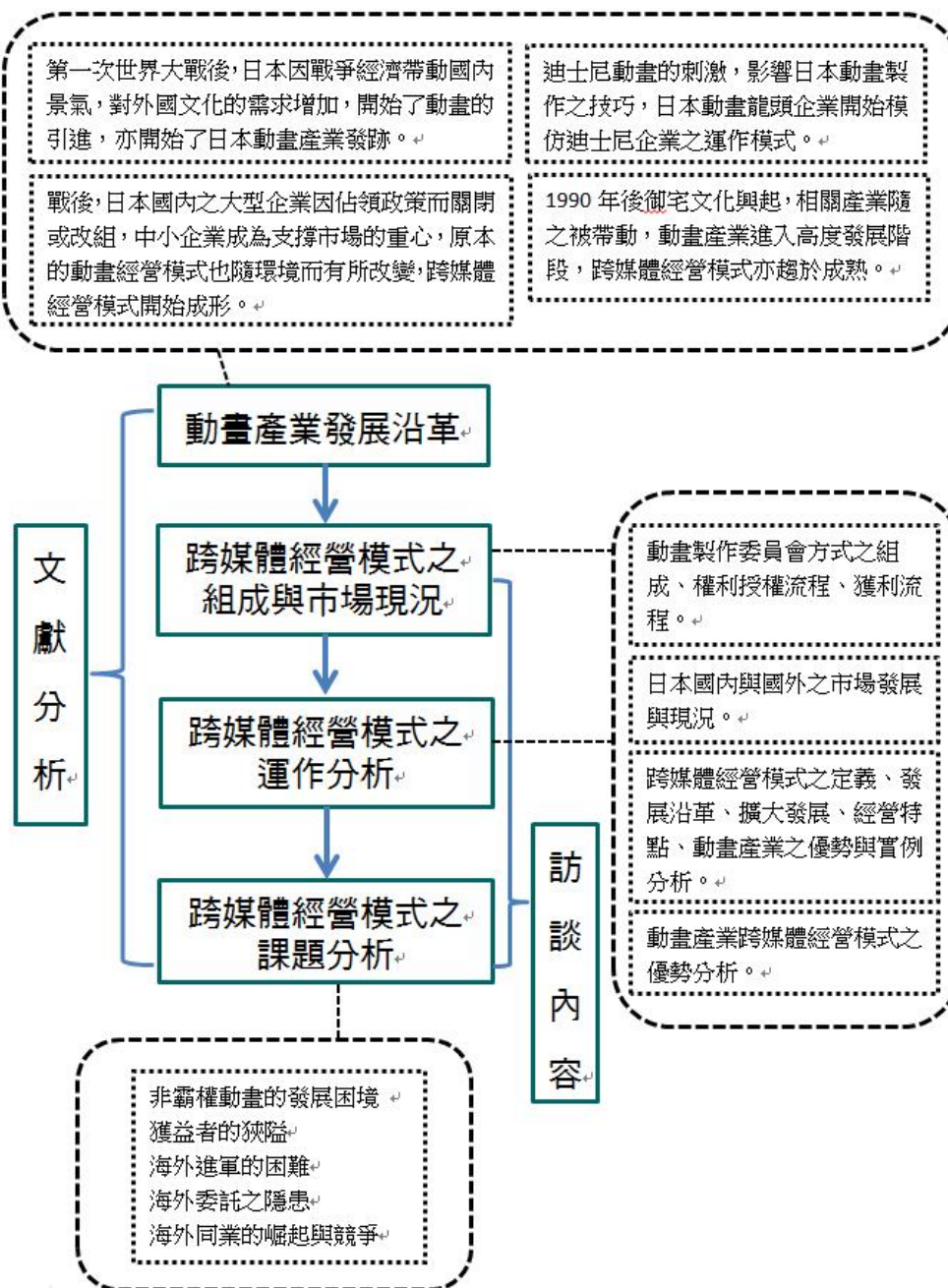


圖 1 分析架構圖

資料來源：作者自行繪製

上圖為本研究之分析架構圖，首先，對日本動畫產業之發展沿革做詳盡的論述，分析各階段對產業發展的意義，而後，對動畫產業之組成進行分析，且對製作委員

會方式進行定義。根據訪談所得資訊，將跨媒體經營模式之權利授予以及抽成概況圖像畫並予以解說，並參考官方提供之數據，對目前日本動畫產業於國內、國外之市場進行分析。接著，定義跨媒體經營模式，探討其發展沿革，並論述與分析模式特色，透過案例分析解釋跨媒體經營模式如何作用於作品、為作品帶來何種益處。最後，針對跨媒體模式所面臨之課題與可能之解決方法進行分析與探討。

第四節 名詞解釋

（一）跨媒體經營模式

該詞的出現可追溯於 1963 年，源於日文メディアミックス (Media Mix)，於近十年來開始被廣泛運用於日本的內容產業界，其興盛與日本動畫產業有著十分密切的關係，是一種透過不同媒體管道以原創的、合成的、有效的方式達到宣傳目標之商業行為 (Steinberg, 2012)，更進一步的解釋，是將一特定內容透過多種媒體管道進行宣傳，推出多樣關聯產品，再將作品人氣最大化、刺激並擴大消費市場的同時提高整體團隊利益之商業模式。對參與企業而言，跨媒體經營模式在商業行為中具有分散成本風險、將成本最小化與作品內容運用與宣傳效能最大化、作品與媒體之間高度靈活性與環境適應力、利於整體作品的創作發展等優勢。

（二）製作委員會

1980 年代中期，製作委員會一詞被使用於日本國內 (鷹野宏行, 2005)，1990 年代中期擴大運用於動畫產業，並於 2008 年後進一步地延伸運用至手機產業，不過目前提到製作委員會的運用仍屬動畫產業為最普遍且盛行。受到經濟景氣之影響，1990 年代開始原本的動畫工作室系統開始崩壞，動畫製作費用開始轉向於向企業請求贊助與出資，而後逐漸演變成類似集資之型態。目前的製作委員會方式流程，首先須向作品原作取得動畫化之權利，而後正式組成動畫製作委員會，委員會的成員出資籌措動畫製作費並先行就後續發展提出各種宣傳企劃，在動畫製作完成並上映

後，各關聯企業便依照先前之企劃展開各種宣傳活動，最終目的在於盡可能為委員會成員帶來龐大的收益，

（三）酷日本

源於日本經濟產業省提出之「CoolJapan 戰略計畫」，根據 2007 年經產省的「Cool Japan 政策」白皮書，由於受到日本國內高齡少子化之影響，日本國內之內需大幅減少。相較於過往的家電用品與電子產業，內容產業之價值逐漸提升，政府注意到內容產業在國外擁有人氣並具有極高之支持率，為了填補內需之減少，轉向海外市場發展成為勢在必行之發展；期望運用日本的內容產業、流行產業、食衣住相關產業、服務業、地方產品...等軟實力擴大日本的海外市場，相較於韓國文化在國外被稱之為「韓流」，目前日本透過 Cool Japan 戰略計畫之推行，期望將日本文化推至世界，讓外國消費者認為日本很「酷」，打造一個「酷日本」之形象。

第二章 日本動畫產業之發展與特色

第一節 文獻檢閱

日本動畫享譽國際，全球皆有許多研究者從事動畫相關研究，以臺灣研究者來說，相關研究可大致區分為迷文化、可愛文化／萌文化、大眾文化、日本文化、角色勾畫結構、作品內容／角色意涵、教育意義、作品分析、動畫創作技術、商品設計、產業經營等面向，當中又以文化觀點與作品／角色分析居多；日本研究者方面，除上述面向之外，亦有聖地巡禮、海外反應、主題曲...等切入角度，相較於臺灣區的研究方向更為多元且較著重於畫面表現與製作技術、地域振興、角色研究等方向。

在跨媒體經營（メディアミックス）研究方面，無論是臺灣還是日本都較為稀少，且內容多以教育主題為主，但實際上於內容產業的研究中皆可以看到跨媒體經營的概念及運用，只是較少被獨立作為研究主題，這也代表在從事此領域研究時更需蒐集多方內容產業之資料以做參考。

進入本文內容之前，首先為各位進行過往關於動畫產業研究的文獻回顧，並針對動畫人才培育、聖地巡禮、經營模式等三種較常被選擇做為研究題目之面向來做介紹。由於本研究以日本動畫產業為主要對象，因此文獻檢閱之部分亦以日本動畫研究的先行研究內容為主，對於針對臺灣國內以及他國之動畫相關研究於此便不特別列出。

（一）動畫人才培育相關

動畫產業是個可以盡情發揮創意的有趣產業，在螢幕上我們看到的是動畫產業風光璀璨的一面，也就是動畫的最終成果，多樣的內容、栩栩如生的動作、幽默風趣或是富含寓意的腳本、觸動人心的動聽配樂、為角色畫龍點睛的語音...等，許多元素交織在一起成為了我們所習以為常的動畫作品。但，又有誰能了解在光鮮亮麗的背後其實是由一大群人日以繼夜的工作，默默耕耘，將熱情與心血投注在他們所愛的這份工作上，為的是將最完美的作品呈現到公眾面前？動畫製作耗時、耗力、

耗資金已非新聞，不僅是中小規模的製作公司，就連世界動畫龍頭華特迪士尼公司也早在 1941 年被員工指控加班、工作量大等勞工問題而被大規模罷工，相同的事件不斷重演，顯示動畫製作行業在經營與人力控管問題上有著根本上的問題。而今，於 20 世紀末，日本成為新興動畫大國，在不同文化背景的薰陶下創造出風格有別以往的動畫作品，發展出有別於美國的企業經營模式。儘管如此，不變的是低薪超時的困苦就職環境，且因為日本採取壓低成本的經營策略而有更加變本加厲的惡化現象。有鑑於此，在日本動畫逐漸受到國際重視、也儼然成為代表日本國家品牌的同時，日本政府亦不得不面對這個從古至今尚未獲解的難題，而多管道的解決方法之一即為動畫人才的培育。

李世暉在其著作「文化經濟與內容產業」(2013: 80-94)中針對日本動畫產業的人才培育政策做研究，指出目前日本動畫產業雖受全球矚目，但其規模及市場卻逐漸萎靡。在此背景之下，一方面，日本國內動畫產業為控制整體成本而開始出現層層轉包的代工模式，而接受代工委託的中小企業為了賺取微薄利潤而壓縮製作成本，藉此在狹縫中求生存，製作成本的低下，使得動畫品質亦隨之低落。另一方面，除了轉包給國內動畫製作者之外，越來越多企業在成本的考量下決定將作業外包給勞動成本較為低廉的中國、臺灣或是韓國，讓日本國內原本就競爭激烈的動畫製作市場更為嚴峻、技術無法向下傳承。

該研究中並以動畫產業結構(內容製作部分)、企業規模、企業聚落、勞動雇用之四個層面做分析。首先，在有關日本動畫產業製作動畫內容的結構，分為前製、製作與後製三階段，早期多為單一製作公司完成整體的製作流程，但隨著動畫數量以及產出速度的要求，大部分的製作公司難以獨立完成全部的作業，於是委託代工的情形變越來越普遍，根據日本勞動政策研修機構的數據指出，目前日本國內能獨立完成動畫製作的公司約佔全體企業的兩成。其次，有關企業規模與產業聚落，目前日本國內之動畫製作公司多為資本額小於 1,000 萬日圓的中小企業，資本額超過 1 億日圓的大型公司只占少數；然而八成以上的企業皆設立於東京都內，便於產業技

術交流與節省成本。最後，勞動僱用方面，動畫產業目前是屬於勞力密集型態，高工時低所得，依照工作量領取薪資，但平均月薪約為 5 萬~10 萬日圓，顯示從事動畫產業者難以單憑動畫製作來養活自己。

而後針對基層勞動人力流失、高階動畫從業人員的高齡化現象、缺乏技術鑑別與評價制度、管理人才的缺乏等層面的問題進行分析，並指出中央政府、地方機關與學術機關對日本動畫產業的人才培育所採取的對策，如：經濟產業省與文化廳皆投入大量資金於培育據點的建立、培育課程之設計等措施；地方政府亦努力推動「產官合作」的合作方式（例如：衫並アニメ匠塾）、學術機關也因應政府的鼓勵開設有關於動畫製作的管理課程；期望透過多管齊下的方式解決日本動畫產業人才缺乏的困境。

（二）聖地巡禮相關

1990 年代開始，隨著日本內容產業的逆勢發展，御宅族（オタク，otaku）文化開始蓬勃發展，並透過網絡媒體風靡全國，經濟條件富裕後，人們越發重視物質生活，光只有物欲的充足已經無法滿足人類需求，於是人們轉向追求心理層面的滿足與快樂；日本動畫產業在高度發展下，無論是在影像的表現方式、聲音配樂的搭配、角色的塑造刻劃、故事內容的發展安排...等方面的精湛，在許多作品中皆得以感受的出來，不過，在一項產業發展趨於完熟時，除了如雨後春筍冒出的各家競爭者外，也會帶動新興產業的興起，以動畫產業而言，在其發展過程中所衍伸出相當多樣之文化經濟產業，當中較特別且為人所知的，除了已成為日本主要經濟收支來源之角色經濟外，還有近十年來開始萌生發展的「聖地巡禮」經濟。

聖地巡禮的活動可以將許多產業給串聯起來，例如旅遊業、航空業、地方觀光業...等，不僅如此，地方單位亦從該活動中嗅得利於地方發展的益處，如同日本 NHK 的大河劇會振興拍攝場景的經濟一般，同理，透過動畫的播放也可獲得相同的宣傳效果，而且「宣傳」的對象年齡層多為年輕族群、如果引起他們的興趣則會有異於

常人的熱情與行動力，加上動畫的內容與呈現方式又較為彈性，從根本的目的與成本利益考量下，2000年後期開始，透過聖地巡禮的地域振興活動便逐漸擴展開來。學者岡本在針對聖地巡禮的起源研究中，藉由文獻研究的分析與新聞、雜誌的報導記載的分析，整理並推論出：1、聖地巡禮的行為約莫於1990年代初期出現。最常被提及的動畫例子為1992年「天地無用！」播出後吸引不少動漫迷造訪岡山縣的太老神社，柿崎在其研究文獻提起其在約1995年曾因動畫OVA「究極超人あ~るの」而造訪裡面的主要發生場景JR飯田線。不過當時「聖地巡禮」一詞尚未被明確使用。2、除動畫外，漫畫、小說與遊戲，也就是常透過跨媒體經營交互合作的各種內容產業也是促使動漫迷進行聖地巡禮的重要管道。此外，2000年後播出的「幸運星」(『おねがい☆ティーチャー』)及「涼宮春日的憂鬱」(涼宮ハルヒの憂鬱)也是帶動聖地巡禮潮流的動畫。

「聖地巡禮」，就字面上解釋而言其並非是種經濟行為、亦非是種產業。根據岡本健(2008)對動畫聖地巡禮所下的定義：「動畫作品的發源地，或是與該作品、作者有關係的土地，且被動畫迷們認為有價值而去走訪之行為」。聖地，其實是動畫或是漫畫情節中的故事發生地，而聖地巡禮行為的本質是一種崇拜與迷的心態，為了瞻仰所喜愛的動畫內容之發生地、動畫角色的居住地而想盡辦法，憑藉對作品的熱情去發掘這些本只存在於動畫作品的景點，不過在逐漸形成話題後，一些「聖地」的存在似乎不再這麼神秘了。以往的動畫在背景的取材較為低調，不會刻意有所註明，因此可想見最初進行聖地巡禮的行為者之出發點必定十分傾心且熱衷於動畫內容，並透過志同道合的眾人集思廣益去證實景點的出處，但現在由於內容產業備受重視，產業中的各種環節免不了因為商業利益或是經濟考量而受到干預，原本屬於這些御宅族們所「獨佔」的尋找聖地之樂趣在傳媒的宣傳與炒作下開始引人注目。內容業者抓緊商機，有意無意地置入各方元素(無論是景點或是角色)只為吸引更多消費者的目光，雖然對於廣義的經濟面相而言，這或許是一促進全國觀光經濟、

並且將動漫等內容產業更加普及且大眾化的多贏行為，但從內容創作的本質去思索的話，不難發現在創作商業化的同時，創作也隨之被牽制與壓抑，為了商業利益，創作者的想法可能被忽視，為了收入，作品在某種程度上必須遷就市場迎合消費者的喜好，久而久之創作內容開始公式化，也正是目前動畫作品開始浮現的問題之一。該如何在營利與維持作品內涵之間取得平衡點，將是相關產業們所要克服的重要課題。

（三）經營模式相關

1963年，由手塚治虫所製作出的「原子小金剛」動畫在電視播放後，電視動畫便開始普及，並且藉由角色授權於其他產業，自獲權產業所生產販賣的相關產品中賺取利潤，在當時，角色商品的販售與海外放送皆為一種嘗試。在「アニメ研究入門—アニメを究める9つのツボ」（小山昌宏、須川亜紀子，2013：194-217）中將動畫商業分為兩種型態，一為使消費者購買商品（該動畫）為主要目的之電影、OVA以及深夜動畫；另一種為販賣他種商品為目的之電視動畫，並針對此兩種型態的動畫產業經營結構做說明與分析，解釋其如何從中獲取利益，亦談論到製作委員會對於動畫產業的作用為何。此外，對前述的兩種型態，以日本動畫協會提供的數據與對日本國內動畫製作公司進行問卷調查之結果等參考與推測做出市場統計，得知在2010年，商品化之關聯商品市場推估為6421億日圓（未扣除權利金）、動畫製作公司因商品化所得收入約為260億日圓。藉由統計結果可知，雖然製作公司所占市場不大，但若包含關聯商品市場，則規模便相當可觀，但兩者規模相距甚大亦為一需要檢討之問題。

田中繪麻在「跨媒體經營的產業結構」（メディアミックスの産業構造）的研究報告（出口弘、田中秀幸、小山友介，2009：159-186）中以跨媒體經營模式為主要論點，並以動畫製作委員會為例子進行解釋，指出目前日本的動畫產業特徵為水平分離（各企業擁有分別的執行部門），因此藉由跨媒體經營模式達到暫時性的水

平整合與垂直整合（製作部門與流通部門的合作）。以日本動畫為例，指出在 1980 年代開始，持有原作的出版社、電視局、製作公司等合作群組漸增，讓各關聯企業相互合作型態的跨媒體經營模式逐漸普遍。其中又以角川春樹時期以自家出版社之小說為腳本，透過自家的動畫製作公司製作電影，並透過大量宣傳吸引消費者前來觀影消費，最終得到成功的結果，而這種內容的複合運用亦成為日後跨媒體經營模式中經常被用以列舉的例子（角川模式）。關於電視動畫產業方面，製作委員會的方式自 1990 年後期開始普及，例如新世紀福音戰士便是以製作委員會的方式創造出劇情腳本，透過跨媒體經營模式達到市場上的成功，也成為日後此種模式被擴大運用的契機；而跨媒體經營模式也補足了日本內容產業的企業多為水平分離的企業結構，透過了暫時的整合，分擔動畫製作成本、分散成本風險與達到內容的最大運用。自 Steinberg (2012) 的著書中 (Steinberg, 2012)，對跨媒體經營模式起源、發展與演變有較為系統性之考察及探討，研究中以玩具產業與角色商品為例，對於模式營運方式進行論述與分析，認為這種透過克服時間空間限制，將時間空間進行徹底利用的大規模宣傳並且利用異業結合，將食品產業、玩具產業及動畫產業做結合，有效運用動畫角色的超高人氣吸引消費者、促進商品的銷售量的商業手法是日本特有的，也認為這種透過不同企業合作的團隊合作方式有別於美國迪士尼的商業行銷手法。無論是田中還是 Steinberg，皆認為跨媒體經營模式屬於日本特有的商業模式。

此種以中小企業相互關連合作為主的動畫產業結構相較於歐美大企業的獨立製作，在投入成本、宣傳、製作與獲益規模上都相對小，但亦有相對優勢。例如機動性較強、內容運用規範相對寬鬆、成本風險的分散、降低市場反應不佳時倒閉之危機、各企業得各司其職發揮所長...等，可謂較為靈活且利於強化企業間的互賴關係。在現在消費者喜好易受媒體環境影響的情況下，消費需求可能隨時有所變動，這種企業組合的戰略經營模式也較容易深入市場調查分析、了解消費者的需求，較能夠隨之變化其經營方針而在市場中存活。

第二節 日本動畫產業之歷史發展沿革 (1917~1973)

一、何為 Anime？何為 Animation？

本研究為日本動畫產業之相關研究，一般日本動畫的視聽者對於「Anime」(アニメ)一定不陌生，認為這就是日本動畫的代名詞，但是有些情況下也會聽到「Animation」(アニメーション)一詞，兩者皆出現於國際場合且似可通用，容易讓不明白的人產生混淆；又或者依照語音的邏輯判斷這兩者是一樣的意思，只是一種略詞或是慣稱的差別。究竟這兩個看來相似的單詞內涵為何？是同源不同家？還是同源亦同家？若同源，又為何會分家？甚有必要先做個分析與探討。

(一) Animation (アニメーション)

Animation (アニメーション) 是 Animate 的名詞，源自於拉丁文的 Anima，為賦予生命、栩栩如生的意思。在動畫初發展之際所採用在底片上一格一格繪出動作的動畫表現稱為「Animate Cartoon」，用以與寫實動畫做區別，現在則直接以 Animation 統稱，而一般使用 Animation 的時候多是「Animation 動畫」的略詞。實際上 Animation 代表的是「動畫的表現方式」，因此除了最簡單的動畫通稱，另外在業界提到這個單詞，通常會用來表示運用某種技巧製作的動畫種類，例如賽璐璐動畫 (Celluloid Animation セルアニメーション)、紙動畫 (Paper Animation ペーパーアニメーション)、剪影動畫 (Silhouette Animation シルエットアニメーション) 等。

明治末期開始從國外輸入短篇動畫 (短編 Animation) 以「凸坊新画帖」命名上映，是最早以日語翻譯的動畫。目前日本動畫界主流的商业動畫，以電影播放的話被視為一種「漫畫電影」，而以電視播放的話就是「電視漫畫」；現在日語中的「動画」一詞則是由日本早期的日本動畫股份有限公司 (日本动画株式会社) 的創立者政岡憲三所鼓吹，將 Animation 以日本自己的語言來稱之。

(二) Anime (アニメ)

為 Animation 的省略語，為專屬於日本的用語，在國外使用該詞即用以指稱日本特有的動畫（津堅信之，2004：20），隨著時代演進與日本動畫產業的蓬勃發展與對外輸出，Fred Patten 指出 1972 年後美國國內盜版活動猖獗，日本動畫愛好者便開始以 Anime 作為日本動畫的專有名詞，也因此該詞彙漸漸地普及於美國(Fred, 2004)。除了視聽者與業界之外，學界亦開始注意到日本動畫的特殊性與學術價值，自 1980 年代開始，美國開始出現針對日本動漫研究的書籍與報導，如 1982 年的「Manga! Manga!」以及後續出版的「Dreamland Japan」、「Manga: Sixty Years of Japanese Comics」、「Manga: The Complete Guide」等；可知日本動漫風潮已席捲至美國學術界，Anime 一詞也開始逆向活躍於各國相關研究中。

(三) Japanimation (ジャパニメーション)

單字的出現源自於美國，根據現在三省堂大辭林字典裡的解釋，ジャパニメーション指的是日本製的動畫作品。對於此單詞的演變有幾種說法，一說是由 Japan-animation 所略稱而來，另一說則是由 Jap's animation(Jap 是對日本人的蔑稱)，帶有偏見與歧視的意思，雖然只是一種推測，但也不無可能。此詞彙傳進日本時便是指稱在海外獲得視聽者歡迎的日本製動畫，並且於 1990 年代講談社漫畫原創改編成的「AKIRA」、「攻殼機動隊」等動畫播出之際第一次被運用於媒體上。

二、世界動畫的起源與發展

(一) 動畫產業之歷史沿革

在進入日本動畫的發展歷史前，首先要先了解動畫在世界的起源與發展。最早透過傳媒所播放的動畫是由美國的 James Stuart Blackton 在 1906 年利用寫實動畫技巧所製作的「滑稽的幽默相」(Humor Phases on Funny Face)，也因此被稱作為「美國的動畫之父」。而後隨著時代的發展，硬體播放器販賣的同時，軟體亦開始有所需

求，進而展開了動畫內容的製作的競爭。直到 1908 年，法國的 Emile Cohl 承襲了 Blackton 的技術，發表了作品「幻影集」(Fantasmagorie)，開創另一種將圖片內容繪於紙上再逐一覆畫至電影負片上的新型態動畫表現手法。這種方式又被稱為是傳統的手繪動畫製作技術，也較近似於一般所熟知的膠片動畫技術，在當時甚為前衛，不僅是第一部內容全為動畫的影片，也是首部在電影院播放的動畫，因此具有承先啟後的重大意義（山口康男：2004，27-28）。

說起美國漫畫史上最著名的作品則非 Winsor McCay 的 Little Nemo 莫屬，他在受到 Blackton 的啟發後便開始嘗試製作動畫並從中找到新志向，於 1911 年將自己的原作 Little Nemo 漫畫改編成動畫，而後在 1918 年以「報導式動畫」(ルポルタージュアニメ) 的精密畫面呈現技術製作了「露西坦尼亞沉船記」(The sinking of the Lusitania)。此種背景下，美法兩國的電影便以全動畫方式為中心開始發展，在無聲動畫的時代中，美國的全動畫技術很快地就發展至巔峰，以美國來說，1909 年國內就有 8,000 家電影院林立，形成「五分錢娛樂場」¹ 的流行；在需求量增大的情形下，供給的速度跟不上市場的需求速度，於是乎開始出現大量電影分配業者以及電影製作工作室，著名的好萊塢就是在 1900 年代後期所設立，漫畫作品也因此大增。順著這股頭陣潮流，美國的動畫製作技術開始有所革新，例如賽璐璐動畫 (Celluloid Animation)、peg system 與 slush system 等技巧，讓動畫的製作更為穩定，這些製作方式也同時影響他國動畫產業的發展（山口康男：2004，29-30）。

（二）華特迪士尼 (Walt Disney)

俗話說「過街老鼠人人喊打」，不過就是有這麼一隻老鼠打破大家對老鼠既有骯髒狡詐的負面印象；這隻老鼠不僅在美國當道，甚至紅遍全世界，無論大人還是小孩都一定認得他，那就是著名鼠星——「米老鼠」(Mickey Mouse)。而創造出米老

¹原文為 nickelodeon，為一種於 20 世紀初在美國流行的電影院，指規模很小的平民電影院，因為門票只需要五分錢所以被稱作五分錢電影院或是五分錢娛樂場；在競爭激烈的地區，電影院裡會有鋼琴等音樂的伴奏（因為當時主要為無聲電影）。

鼠角色的，是目前全世界的動畫企業龍頭華特迪士尼公司（The Walt Disney Company，以下簡稱迪士尼公司）的創辦人——華特迪士尼（Walt Disney，全名為 Walter Elias Disney）。華特被稱作是世界動畫史上的最大功臣之一，儘管他的動畫創作之路佈滿荊棘、困難重重，創業屢屢失敗；但他仍舊胸懷夢想，在各種歷練中吸收更多有關拍攝電影與動畫的技術，並在 1923 年與其兄長成立迪士尼兄弟製片廠（Disney Brothers Studio），為迪士尼公司的前身。在某次的突發靈感下，華特創造出了以老鼠為原型的卡通角色，取名為莫迪默（Mortimer Mouse），後來才改名為現在大家所熟悉的米老鼠（Mickey Mouse），並開始接連拍攝以米奇為主角的系列動畫。雖然動畫發表之初並未獲得預期反響，但華特沒有就此放棄，順著有聲電影的興起將動畫搭配配音，推出了第三部米奇系列動畫「威利汽船」（Steamboat Willie），同時也是世界上第一部有聲動畫，獲得極大回響。而推出當日（1928 年 11 月 8 日）也成為了米奇的生日，這位鼠明星也成為了迪士尼公司的當家招牌。

在「威利汽船」推出後的十年間，迪士尼除陸續製作動畫外也寫下許多歷史紀錄，包含推出世界上首部彩色動畫「花與樹」（Flowers and Trees）與長篇動畫「白雪公主與七個小矮人」（Snow White and the Seven Dwarfs）、發行電影原聲帶、獲得奧斯卡榮譽獎等諸多創舉。二戰期間，雖然許多製片廠被充作美軍軍房，許多員工也被徵招赴戰場，在缺少人力的情況下，長篇電影的製作也變得相對困難，於是在二戰期間除了「小鹿斑比」之外其他作品以中短篇作品為主力，直到二戰結束之後許多員工復歸公司繼續參與動畫製作才開始再次推出長篇動畫，以 1950 年之「仙履奇緣」（Cinderella）打頭陣，迪士尼公司迎來其黃金期，陸續堆出了「小飛俠」（Peter Pan）、「小姐與流氓」（Lady and the Tramp）、「睡美人」（Sleeping Beauty）、「101 忠狗」（101 Dalmatians）等經典動畫，成為許多人的童年回憶。然而，迪士尼公司的輝煌事蹟不僅止於動畫事業，1955 年，華特在美國加利福尼亞州設立了以迪士尼動畫為背景的迪士尼主題樂園，而後也在 1971 年、1983 年、1992 年、2005 年分別在美國佛羅里達州、日本東京、法國巴黎、中國香港等地設立主題樂園（2015 年預計

於上海落成上海迪士尼樂園)。此外，迪士尼企業亦內部擴展，擁有處理自家商品的消費品生產部門、傳媒部門以及通信部門，與前述之電影部門及主題樂園部門同為該公司的主要五大事業。

迪士尼公司在動畫產業上創立了許多重要事蹟，如：將誇張表現技巧用於動畫、分鏡系統（Story-board system）的開發、迪士尼品牌（Branding）的確立、人才培育系統（Personnel training system）的開發、商品化（Merchandizing）的展開、分工系統（Division system）的確立（山口康男：2004，36-38）。其成功案例亦成為各個領域的模範，日本的動畫也受到該公司的極大啟發與影響。例如東映動畫、日本漫畫之父手塚治虫、動畫大師宮崎駿...等影響近現代動漫畫至深之重要功臣們的發跡。複合型傳媒經營模式的建立更是各國企業用以模仿與學習的準則，日本的跨媒體經營模式在一定程度上也是參考迪士尼企業的方式，而後配合國情加以修正，不過近幾年角川企業隨著公司部門的擴增，對於跨媒體經營方針有朝向美國迪士尼的複合型傳媒經營模式發展的趨勢，此部分將於第四章詳述。

三、初期發跡時期 I (1917~1945)

日本動畫產業自 1917 年發展至今已快一世紀，本研究將針對每段發展歷程進行探討，並且於本章最後將每段時期之經歷整理成表 1 以便於讀者參照。

(一) 日本動畫的發跡與草創

第一次世界大戰後，日本因為戰爭經濟的關係景氣大好，社會也開始希望吸收更多的外國文化，此時期（大正時期）電影已成為一種大眾娛樂，海外的動畫也非常有人氣，如被譯為「凸坊新画帖」的系列作。外國動畫的傳入同時也驚艷許多國內漫畫家，當中，下川凹天、幸內純一、北山清太郎也因此開始研究動畫製作、互相幫忙與交換情報，及分析各部外國動畫的表現技巧與手法，並在同期 1917 年陸續發表了各自的動畫作品。這些作品目前尚存的僅有幸內純一的「なまくら刀」，而這三位也被稱為日本動畫的創始三先鋒，以下將對三位先鋒進行介紹。

1、下川凹天（1892～1973）

本名為下川貞矩，小學畢業後成為北澤樂天的門下學生，被賜予「凹天」的名號，並以描繪風俗畫而小有名氣，²自投稿「東京パック」雜誌，開始了漫畫家的生活。1916年，東京的天活（天然色活動寫真株式會社）動畫公司向東京パック詢問動畫的製作人才，當時僅 24 歲、只投稿過兩次的下川凹天便被推薦出去，表示其才能受到認同。不過，當時的日本並無動畫（アニメ）之用詞，亦無漫畫電影、或是動畫（動画）之定稱，雖然有些人將其稱作線畫電影（線画映画），但也不是一種通稱，在此種摸不著頭緒的情況下，要從何入手便成了一項艱鉅的任務。由於有關動畫製作的資料十分稀少，於是下川開始從事動畫研究，並在 1917 年 1 月發表了作品「芋川椋三玄關番の巻」，此部作品的前身即為下川以漫畫家身分在「東京パック」所投稿的「芋川椋三とブル」，可說是下川將自己的作品給動畫化了。同時期另外兩先鋒的幸內純一與北山清太郎也開始了動畫的研究與獨立製作，儘管下川的作品較早發表，卻因為其他兩人的作品發表僅相差幾個月，且使用了各自的方法製作出來，所以動畫史上便將此三人並列為日本動畫的創始者。

雖然下川在完成第一部動畫後仍陸續發表了幾部作品，但由於眼疾的惡化而決定回歸漫畫界（可謂第一位因動畫職業病而引退的動畫家），以漫畫家的身分繼續在報刊雜誌上活躍著。

2、幸內純一（1886～1970）

與下川凹天同為北澤樂天的門生，較下川年長六歲，同樣在「東京パック」雜誌上從事漫畫創作，主要內容為諷刺漫畫與政治漫畫為主。後來受到小林商會委託製作動畫，1917 年六月發表作品「塙凹内名刀之巻」，獲得極大好評。之後亦相繼推出「茶木坊空氣銃の巻」、「塙凹内かっぱまつり」等動畫作品，卻由於小林商會的資金問題終止了動畫創作活動，幸內也不得不放棄動畫活動。1923 年「スミカズ映画創作社」設立，幸內再次開始動畫製作，隔年所發表的「人気の焦点に立てる

²北澤被稱為日本近代漫畫之祖，除了日本畫的基礎外，亦於橫濱的荷蘭漫畫家習得西洋漫畫技巧，畫風獨特，善於諷刺畫，才能獲福澤諭吉的認同。

後藤新平」還成為了東京市長後藤新平的代表影片，而後也陸續為許多政治家製作代表影片。1930年幸內發表了動畫生涯的最後一部原創動畫「ちよん切れ蛇」，之後便返回漫畫事業中。

3、北山清太郎（1888～1945）

北山清太郎為西洋畫家大下藤次郎的門生。雖然是美術雜誌的畫家，但在「凸坊新画帖」傳入日本後開始對動畫產生興趣，並在日活株式會社從事動畫製作的研究，藉由無聲電影的字幕與片頭的製作手法分析海外動畫，從中找出製作動畫的方法，之後進入日活向島攝影所漫畫部工作並受委託製作動畫。北山運用「紙動畫」的技巧於1917年五月完成了動畫「猿蟹合戰」，之後更陸續製作如「花咲爺」、「桃太郎」、「一寸法師」以及受政府委託製作公家宣導片。

1921年，北山從日活公司獨立出來自立北山動畫製作公司，也是日本動畫史上第一個專門從事動畫製作的公司，同時也協助製作教育電影；可惜的是好景不常，在北山獨立後兩年（1923年）發生歷史聞名的關東大地震事件，使其不得不暫停動畫事業。

（二）關東大震災時期

1923年，日本發生關東大地震，受災範圍甚廣，幾乎癱瘓東京都所有機能，許多企業紛紛倒閉，許多動畫製作人才，如前述的三先鋒，也不得不退出動畫界，動畫產業也因此消沉一陣。但在這段期間仍有許多後進晚輩承襲這些前輩的經驗，吸收學習動畫製作的技巧，成為災後振興新崛起的代表人物，如山本早苗（善次郎）與藪下泰司。兩位皆習於北山清太郎，且與東映動畫公司的設立有很深的淵源，也和許多優秀動畫人才的育成有很大的關係，後者更成為東映動畫公司第一部長篇動畫「白蛇傳」的監督。以下列出幾位本時期的代表動畫家做介紹：

1、山本早苗（1898～1981）

本名山本善次郎，學習日本畫的畫家，在學習日本畫的同時也在北山動畫製作

公司打工學習動畫製作技術。關東大地震發生後北山離開動畫界，山本也在 1925 年自立門戶，開設山本漫畫製作所。同年發表寓言動畫「姥捨山」，之後就多以承接政府文部省的委託為主，也成為該公司的一項主要商業項目。太平洋戰爭後山本成立新日本動畫公司（新日本动画社），隨後也有許多動畫人才加入，如政岡憲三、村田安司...等，隨著公司發展再更名為日本漫畫動畫（日本漫画映画）公司。1947 年山本退出日本漫畫動畫，並與政岡等人又另起爐灶，一同設立了日本動畫股份有限公司（日本动画株式会社）；但在動畫業界嚴苛的環境下，公司經營十分困難，1950 年不得不暫時解雇所有員工。即使如此，山本仍堅持其動畫事業與理想，在經過一連串企業收購與合併後，促成了東映動畫股份有限公司（東映动画株式会社）的形成，也就是現在的東映動畫（東映アニメーション）。

2、大藤信郎（1900～1961）

在山本早苗自北山動畫製作公司獨立後，1926 年大藤信郎也從山本的公司出來自立門戶，成立了自由動畫研究所。大藤對於當時的動畫界表現型態感到不滿足，於是將目光放到日本傳統工藝的千代紙上，並開始以千代紙為素材，打算將傳統工藝與動畫作結合，雖然嘗試之初並沒有將千代紙的特色發揮出來，但其運用日本傳統素材與創新拼貼表現手法的結合，讓畫面的呈現充滿更多神秘的氣氛，打破當時對於動畫的既有印象，不但創新且十分具有藝術價值，也因此受到世界的矚目。1927 年，該社更名為千代紙動畫公司（千代紙映画社），發表了日本第一部影繪動畫「鯨」。1929 年，大藤更是率先挑戰了有聲動畫（トーキーアニメ）³與運用賽璐璐技巧於部分內容的製作，儘管成果差強人意，但仍為動畫界的一項大躍進。

雖於 1961 辭世，但大藤對於動畫界的貢獻讓後世設立了「大藤賞」，一方面是獎勵那些極具風格與藝術性的動畫創作，一方面也為緬懷這位大師。

3、政岡憲三（1898～1988）

又被譽為「日本動畫之父」。雖然較大藤信郎年長兩歲，但政岡在 30 歲時才進

³トーキー（talkie），光學錄音，是指將影像與聲音同步播放的一種技巧，相對於トーキーアニメ（有聲動畫）的反義詞即為サイレント動画（無聲動畫）。

入動畫界，受到日活公司的幫助才開始獨立，製作第一部作品「難船ス物語 第一篇 猿ヶ助島」，上映後受到好評；身為完美主義者的政岡，1933年在其動畫作品「力と女の世の中」中除了運用當時開始發展的有聲動畫技術之外，甚至將賽璐璐技巧完全運用於動畫（山口康男：2004，55），在日後的作品「よいこつよいこ」裡更是將賽璐璐技巧的運用發揮得淋漓盡致。政岡不但是將賽璐璐技巧正式導入日本的先人，更是將外語アニメーション譯名為動畫(動画)的命名者(佐藤忠男：2007，547)。

(三) 二戰時期

1、政府的介入

雖然許多動畫界的優秀人才對於日本動畫發展胸懷將來能夠超英趕美的偉大抱負，可惜時不我予，由於戰爭的關係，日本政府對於人民的思想以及各方面的表現都有所規範。進入明治時期後隨著軍國主義越來越強勢，對社會規範的要求也越發嚴苛，做法也趨於強制、專制，對極需創作者們發揮創意巧思與天馬行空的想像力之動畫產業而言無非是一大打擊。事實上動畫產業在此期間也的確遭到了官方實質的打壓破壞與限制禁止，如禁止販售含風化內容的書籍、夜間的娛樂行為等。因為如此，漫畫界與電影界在此思想集權的時期裡出現了一派隱含抵抗權威與反社會性質的漫畫與電影作品，也因此衍伸出了「ジゴマ事件」，⁴引發政府祭出「禁止一切有可能促成犯罪行為之活動」禁令，表明政府將採公權力干涉民間活動之立場。然而另一方面，為了利用當時在民間廣受歡迎的動畫業界配合國情製作相關宣導影片，於是政府以資金為餌推出許多相關的獎勵政策。對於動畫業者而言，在當時單憑劇場或是電影的製作播出營收實在很難順利經營下去，故當此一政策推出後便吸引相關業界相繼投入，製作以孩童為主要對象的教育宣導影片，形成官方動畫與教育宣

⁴ 1911年ジゴマ為癡迷當時歐洲文學界的頹廢風格之法國電影，內容為有關反抗權威的壞人最後獲得勝利的偵探小說，此內容對於當時被不斷灌輸成善罰惡的觀影者們來說無非充滿了極大吸引力；由於電影大受歡迎，因此社會開始出現模仿行為，使得犯罪情事增加，因而引發政府關注。此時所引進的偵探小說也促成日本國內偵探小說的創作開始興起，而「ジゴマ」也給了日本小說之祖江戶川亂步很大的啟發。

導動畫的熱潮。

在此時期較為有名的動畫製作者為瀨尾光世（1911～2010）。本名德一，為政岡憲三之門下弟子，於 1933 自立門戶，為政府與企業製作宣導動畫，尤以 1943 年受海軍委託製作日本首部長篇動畫「桃太郎の海鷲」，片長約 37 分鐘，為以日本真珠灣戰爭為題材所製作的動畫，發表後大受歡迎。之後又製作續篇「桃太郎：海の神兵」，以傘兵部隊為主角，雖然片長約兩倍（74 分鐘），但因東京受到戰爭空襲的影響，兵荒馬亂、四處戰火未了，所以幾乎沒有甚麼觀影者。對於戰爭時候的日本而言，這可能只是用以提升日本國民對外戰爭意識的一個媒介、一個手段，但對於動畫史而言，這部動畫並不僅止於一部單純的軍國動畫作品，而是集結了各界作家之貢獻才能得以完成。此外，這部作品的後作用力不僅止於戰爭，還間接影響到往後的日本動漫畫發展；手塚治虫在其自傳中寫道，其在大阪觀看這部動畫時受到相當大的衝擊與感動，並以此為契機下定決心要進行動畫的製作。

2、迪士尼動畫登陸日本

在迪士尼動畫相繼發表「威力汽船」(Steamboat Willie)、「花與樹」(Flowers and Trees) 等各種首創動畫界製作技巧的驚人之作後，不僅給予西方動畫界相當大的激靈，亦震撼了遠在東方的日本，也因此才開始引進迪士尼動畫。迪士尼動畫的播放對日本動畫業界的影響除動畫製作的啟發外，更多的是現實面的打擊，例如：了解到相較於外國動畫，日本動畫的故事與表現品質皆尚顯稚嫩，無法與其相抗衡，而動畫業者在意識到日製動畫無法與外國動畫相競爭的情況下亦紛紛收手。於是乎，在動畫製作的系統化、市場規模、內容的多樣有趣程度等因素考量下，迪士尼動畫即被日本尊為上賓、備受重視，相反的國內動畫卻陷入窘境，在愁雲慘霧的國製動畫環境之中露出的那道曙光便是因為戰爭國情而提出的政府獎勵政策。

四、戰後復興時期（1945～1963）

第二次世界大戰戰敗後，日本遍地焦土，百姓連最低生存條件都難以維持，國內呈現民不聊生的狀態，更遑論費心於次級消費上。GHQ⁵ 占領後，為使其佔領政策得以順利在日本進行推動，於是將腦筋動到傳媒界上，將動畫人才齊聚一堂，並設立新日本動畫公司（後來的日本漫畫電影股份有限公司），製作以國泰民安、天下太平等內容...等，宣導價值高於商業價值的動畫作品，與二戰時期日本政府的目的有異曲同工之妙。雖說並非為內容、技術、經營或是人才培育等方面有所成長與突破，但對戰後如同歸零的動畫產業界而言已是一大進展，猶如將硬土翻鬆，為將來的播種與施肥作準備，以期未來的動畫界新芽能成長茁壯。

（一）日本動畫公司的建立與發展

前述日本戰敗後 GHQ 為加速對日本的佔領政策，鑒於迪士尼動畫的發展成果，決定以動畫產業為手段來強化佔領政策之推動，於是在日本國內成立新日本動畫公司、召集動畫製作人才，許多戰前的動畫製作先鋒，如山本早苗、政岡憲三...等亦投入了本次的動畫製作行列中。雖然在這些經驗者的努力下相繼製作出「桜（春の幻想）」、「くもとちゅうりっぷ」、「すて猫トラちゃん」等以歌頌和平的抒情爛漫內容及溫馨取向內容為主且獲得不錯評價的作品，但是卻與 GHQ 所預想的有所落差，加以動畫的製作處於個別帶頭者的多家分流狀態，稱不上組織化，也使得 GHQ 在下達相關命令時難以找到負責的窗口，以及在作品製作過程中無法統一各家作品的內容以及進行監督，形成一種散沙的狀態；在無法順利達到預期目標的情況下，新日本動畫公司便於 1947 年解散。

1、東映動畫公司的成立

在新日本動畫公司解散後，山本等人又設立了日本漫畫電影公司，隨後因為龐大

⁵盟軍最高司令官總司令部（General Headquarters, GHQ），二戰結束後，盟軍立即進行對日的軍事佔領，並命麥克阿瑟為總司令，執行對日佔領政策的相關措施。一直到 1952 年的舊金山講和條約生效後，盟軍最高司令官總司令部才終止對日占領，恢復日本的國家主權。

資金投入動畫製作而虧損倒閉。1948年山本、政岡等接受東寶公司的援助，成立日本動畫公司，而日後於東映動畫公司活躍發展的藪下泰司、森康二等人也於此時期加入。1956年，東映將日本動畫公司吸收合併，成為以動畫製作為主的「東映動畫」，其成立目標為運用日本的傳統特色，以迪士尼的分工系統為範本打造一個製作組織團隊，社長大川博更是胸懷抱負，期許東映動畫能成為「東洋的迪士尼」。

1950年代日本國內開始播放世界第一部彩色動畫電影「白雪公主」及「小鹿斑比」，儘管早已明白迪士尼動畫有多麼令人驚艷與極具吸引力，但在見識到彩色動畫所散發出的魔力與被倍增的技術效果後，日本的動畫製作家們又再一次體認到實力上的差距，承認無論是作品技術、故事內容、市場規模等在迪士尼動畫前毫無勝算，原本就已超前的迪士尼如今又築上一更加難以翻越的高牆，令人望然莫及；儘管如此，鍾情於動畫製作的大家們並沒有因此喪志，反而以迪士尼為基準確立了新目標，為此，他們開始檢討各項工作所使用之既有方式之待改善部分，例如：製作方式缺乏效率、缺乏明確的組織分工系統、經營基礎的薄弱、資金的籌措運用問題...等，大多為企業經營的最基本問題。為此，東映動畫決定導入美國的製作系統，藪下還親自赴美取經，實地考察美國的動畫製作公司環境，除了認識分配的軟體系統外，亦參考了設備之硬體設施，為的是打造最好的工作環境、建立明確分工的製作團隊。如此，公司規模開始急遽擴大。1957年開始製作長篇動畫電影「白蛇傳」，隔年10月22日上映，為日本第一部長篇彩色動畫作品，這部作品裡不但採用許多新人，畫面表現也十分細緻精美，甚至輸出至中國、香港（谷口功、麻生はじめ，2010：14），在接連重複放映之下擄獲不少觀眾的心，更有許多人是因為受到這部作品感動而立志從事動畫製作事業，其中最著名的即為現在的動畫大師宮崎駿。

「白蛇傳」的播出雖為日本動畫史的一大分水嶺，在此之後東映也持續製作長篇彩色動畫「少年佐助猿飛」（1959）、「西遊記」（1960）等作品；⁶可惜並無特別突出的代表作，故事內容也無新意，又由於戰前的動畫製作大家們的紛紛加入，無一不

⁶被譽為當時最高峰的動畫電影為1968年由高畑勳所監督製作的「太陽王子霍爾斯的大冒險」（太陽の王子ホルスの大冒険）。

想證明自己的實力，在大家都想出頭的情況下便難以形成真正的合作團隊，你做你的、我做我的，好處是得以相互監督與競爭，但壞處是難以考慮到作品本身的播放價值，連帶影響到資金調度問題以及公司整體的運作。

1960 年代左右至進入 1970 年代，為節省資金的支出，東映開始以製作短篇的電視系列作為重心，並與漫畫界開始合作製作電視動畫，漸漸形成目前跨媒體經營的前身；但因日益擴大的勞資糾紛，東映開始採取將動畫製作委外或是外包給周邊企業的方式，同時隨著企業規模的擴大，日本動畫於此時期開始陸續向海外輸出。此時東映的堅強基礎在相關業界中已可謂數一數二的大手企業。

（二）從電影動畫到電視動畫

1953 年，日本開始進行電視頻道的放映，但當時的電視對平民百姓而言是相當奢侈的高級品，⁷因此只能在公共場所如車站、公園等地才可看見；不過，隨著日本經濟的成長與電視台的增加，電視的價格趨於平價，並與洗衣機、冰箱並稱為三大神器，漸漸普及於民間。1960 年代，日本國內開始了彩色頻道的播放，加以人造衛星的發送、東京奧運的轉播、人類史上第一次的登入月球等國內外大事件皆透過電視轉播，隨著機台的普遍與使用之方便性與娛樂性之提升，電視的存在越來越重要，原本為娛樂重心之電影業則逐漸沒落。但，商人的腦筋總是動得特別快，在電視播放越來越普及之時，一次播放只有幾分鐘的商業廣告亦隨之而生，動畫業者開始趁著這種廣告模式試水溫，計畫將動畫搬上電視舞台。而在 1958 年 7 月村田電影出身的鷺角博受到日本電視台（日本テレビ）的委託製作用以測試彩色電視播放性能的動畫作品「もぐらのアバンチュール」，並於同年 10 月 15 日在日本電視台的傍晚時段播出，為目前得以確認為最早的電視動畫作品。1960 年 NHK 播放短篇特別動畫「新しい動画：三つのはなし」，61 年則在富士電視台（フジテレビ）開始了日本第一部短篇連載動畫「インスタント・ヒストリー」（1961/05/08～1962/02/24），一

⁷第一台販售的日本國產電視即要價 175,000 日圓，而當時一般高中畢業可擔任之公務員的第一份薪水月薪約僅 5,400 日圓，顯見電視機的高價。

次播放內容約四分鐘，但扣除廣告部分後動畫內容其實只有一分鐘左右。

對當時的動畫界而言，最大的難關在於礙於技術的限制，使得動畫製作一直以來皆是一項耗時耗金錢的工程。因此，雖然日本國內開始陸續有長篇電影動畫以及短篇電視動畫的出現，也引進「大力水手卜派」(1959)、「原始家族」(1961)等海外動畫進行播放，但尚未出現長篇(片長超過 30 分鐘)電視動畫。當中的原因，除製作方受限於現有的動畫製作技術、時間與金錢成本控制無法達到平衡外，⁸對於播放方(電視台)而言，若一作品的播出間隔過長，可能會降低觀眾的黏著力，連帶降低電視台對視聽者的吸引力，致使收視率下降；這個問題一直要到 1963 年日本第一部長篇電視動畫「原子小金剛」的播出才算是有所突破。

(三) 手塚治虫與虫製作公司

1、手塚治虫(1928~1989)

本名手塚治，由於年少時受友人影響開始對昆蟲感興趣，於是於 1939 年將筆名取為手塚治虫。其在 1940 年代的年少時期受到長篇動畫電影「西遊記：鐵扇公主之卷」及「桃太郎：海之神兵」影響，決心未來從事動畫工作，可惜在上京後遭到當時的漫畫動畫製作公司「芦田漫畫製作所」所拒絕。1945 年進入大阪帝國大學附屬醫學專門部，⁹為了籌措將來製作動畫之資金，在學時期於「少國民新聞」(少國民新聞)中投稿四格漫畫「少國民新聞」出道，並以漫畫家身分在 1950 年代陸續創作出「原子小金剛」(鉄腕アトム)、「森林大帝」(ジャングル大帝)與「緞帶騎士」(リボンの騎士)等至今依舊耳熟能詳的經典佳作，在生命的最後一刻仍執筆作畫，被譽為日本的漫畫之神。手塚的動畫之路一直要到 1960 年代受東映動畫委託製作「西遊記」才正式開始，在此之前，手塚對於動畫製作並無實際的操作經驗，因此其對動畫製作的基本知識與技術大多都是在此時自東映動畫中所習得的(山口

⁸當時普遍使用的賽璐璐製作方式為將圖畫內容繪於賽璐璐片上，然後藉由片與片之間交疊的圖層原理進行圖案的动作。這種賽璐璐片十分昂貴，因此若要製作較長的動畫內容則需更多的原片，對於成本支出來說是一大負擔。

⁹ 1951 年畢業，隔年取得醫師執照，並於 1961 年取得奈良縣立醫科大學取得醫學博士學位。

康男，2004：71)，除了技能的學習外，在這段期間手塚更是深刻體悟到其他事情，即：

- (1) 與靜止的繪圖表現相比，動態影像的魄力與表現方式更加難以掌握。
- (2) 動畫與漫畫不同，是講究「團體」的工作。以往從事漫畫家工作久了的手塚習慣了漫畫家講求個人表現與發揮自我想法的行事風格，在動畫製作過程中感受到明顯的違和與不協調，認為團體作業固然其力可斷金，但亦相當扼殺個人創造力。

在「西遊記」發表後，習得基本動畫技術與累積人脈的手塚便決定獨立製作屬於自己的動畫，於是開始緊鑼密鼓地物色土地、購買器具，為期待多年的願望做最後準備，終於在 1961 年的 6 月成立「手塚治虫プロダクション動画部」，隔年一月更名為「虫プロダクション」(虫プロ)，也就是現在為大眾所知的虫製作公司。

2、虫製作公司(虫プロダクション，簡稱「虫プロ」)

虫製作公司自 1961 年由手塚治虫創立，一直到 1973 年因不堪龐大債務而倒閉的「虫プロダクション」(舊虫プロ)以及 1977 年後所設立的「虫プロダクション株式会社」(新虫プロ)皆能稱做「虫プロ」，本研究所指之虫製作公司為前者。

公司成立後，決定開始製作第一部動畫作品「街角物語」(ある街角の物語)，由於當時虫製作公司只是間沒沒無聞的小公司，因此手塚在製作時就已經做好凡事親力親為的心理準備，但出乎意料的是該片製作之初便吸引許多動畫製作人才紛紛跳槽來幫助，由於這些人才皆為技術精湛且具充分實戰經驗的動畫製作者，讓虫製作公司在動畫人才的教育基礎上十分完整。1962 年「街角物語」完成並上映，並獲得了藝術季獎勵賞、藍緞帶教育文化動畫賞以及第一屆的大藤信郎賞...等多項獎項，對於新設立的動畫公司而言無非是一大激勵。1963 年 1 月 1 日，日本首部連載電視動畫「原子小金剛」(鉄腕アトム)上映、1965 年首部彩色連載電視動畫「森林大帝」(ジャングル大帝)上映。在陸續製作以小孩子為主要客群的動畫作業中，手

塚也開始了其他方面的嘗試，1969 年開始製作以大人為目標客群的「千一夜物語」等作品。或許是有感於在東映動畫時感受到受限於集團合作的有志難伸，加以以往從事漫畫工作的因素的影響，根據許多曾待過虫製作公司的員工表示，手塚成立動畫製作公司後的在職期間，十分重視創作者自身的想像、創造力（柴山達雄、小林準治，2009），非常尊重動畫師的自主性，即便當時電視動畫的業務十分繁忙，但手塚還是十分鼓勵其製作非商業性質的作品。

儘管製作出許多轟動國內、名氣響叮噠的受歡迎動畫，從業人數規模也自原本只有 5 人的小型工作室發展至全盛時期約 400、500 人的大公司，但並不代表在帳務方面十分寬裕，追根究底，還是得歸咎於一直存在於動畫界的問題：高勞動低所得的就業環境。以最受歡迎的「原子小金剛」而言，當時參考其他電視節目的製作成本以及考慮到想推廣電視動畫等原因，最後談成的價碼為總計 55 萬日圓的製作費（津堅信之，2007）。一個星期要播放一集、一集至少 30 分鐘，每集最少需要 2,000 張原畫，而一集由 5 名動畫師擔當製作，一天至少要完成 66 張。而一部動畫的完成當然並不只有繪師的功勞，還包括監督、剪接、企劃、腳本、配音配樂...等許多元素加總在一起才得以完成，因此手塚當時所談成的這個價碼與製作動畫的各種成本及所形成的效益相比，無疑是破天荒到令人匪夷所思的舉動，不過根據「原子小金剛」席捲全國（甚至海外）的結果而言，就連手塚也表示當初的決定是個大失誤，而因為就連「原子小金剛」如此成功的作品價碼都如此低廉，使得後續的其他作品在與電視台洽談時難以抬高製作價碼的門檻，這或許也是為何動畫製作費用至今仍舊十分低廉的原因之一。雖然「原子小金剛」光在動畫製作的計算上呈現赤字結果，但是它意外地開啟了另一項後來在日本被壯大發展，並且延續至今的商業經濟——角色經濟，不過當時角色經濟一詞尚未出現，運作系統也未健全，只是單純的「版權」販賣行為。藉由「原子小金剛」版權的販賣與商品的海外輸出，讓虫製作公司獲得巨額收益，公司發展如日中天，也為日本於電視動畫的商業行為確立了基本的模式。雖然原子小金剛的成功為眾所矚目，但版權販賣與作品是否受歡迎程度有著

一定程度的關聯，因此動畫業者還是必須持續製作動畫，而動畫製作費用仍舊低廉，形成一種不穩定的惡性循環。

1966 年，一直以來於虫製作公司中管理經營相關業務的穴見薰突然去世。1971 年，為了解決長期的勞資問題、創作內容趨於商業化而喪失趣味性，以及穴見在職時所留下的融資問題，手塚召開了幾次的社員會議，針對公司的經營方針作抉擇：一是以維持最初創作集團的志向，另一則是成為以追求利益為目的的商業集團；結果大部分的社員選擇了後者，於是手塚便黯然退社。手塚退社後，由於公司龐大的人事費用以及日與劇增的競爭對手，使得電視台的委託越來越少，開始出現資金周轉的問題，直到 1973 年，終於無法負荷過大的債務而破產倒閉。

對日本動畫產業史而言，虫製作公司最大的重要性在於：

- (1) 開創日本第一部系列連載動畫（原子小金剛）、製作出首部彩色電視動畫（森林大帝）。開始了日本真正的週連載播放習慣。
- (2) 有限動畫製作技巧（リミテッドアニメ）的發明與普及，讓原本受制於原料成本的動畫片長得以延長至 30 分鐘。
- (3) 創新的動畫表現方式。以往的動畫多強調於故事整體的表現，手塚將漫畫中表現人物內心情感的獨白表現法置入動畫，打破動畫的時間性。另外，採用交響樂與電子效果音作為動畫配樂，以及起用女性聲優擔任少年角色的配音員。
- (4) 開拓兒童動畫市場。谷口功、麻生はじめ（2010）年提到，自「原子小金剛」後，東映動畫的「狼少年」（狼少年ケン）、TCJ 的「鐵人 28 號」、「エイトマン」...等許多以兒童為目標客群的動畫也開始相繼播放，而兒童市場也成了日本動畫產業中不可或缺的一部分。
- (5) 動畫版權商業的初始。透過版權的販賣，運用動畫品牌所製作出的商品也大量輸出至海外，為虫製作公司賺取了不少利潤。此外，由於週連載的龐大動畫製作業務與低廉的動畫製作費用，虫製作公司亦採用委外方式，將一些製作工程外包至海外以降低成本支出。

(6) 後輩動畫人才的孕育溫床。

五、戰後復興時期 II (1963~1973)

日本動畫產業發展史當中，可分為兩波的繁盛潮流，¹⁰第一波為以「宇宙戰艦大和號」(宇宙戰艦ヤマト)與「鋼彈」(ガンダム)於 1970 年代後期所引領的動畫潮流，第二波為 1990 年代中期「新世紀福音戰士」(新世紀エヴァンゲリオン)的播放引發另一期的動畫狂熱潮流。而說到日本動畫發展第一波繁盛期，就要先提起無論是在硬體或軟體技術上皆有跨時代性的突破，也是日本近現代動畫產業的重要分水嶺，被譽為日本動畫之基石作品——「原子小金剛」。

(一) 日本國內動畫之茁壯期：以「原子小金剛」(鉄腕アトム)為首

「原子小金剛」是由手塚治虫所創立的「虫製作公司」所製作，改編自手塚治虫之同名原創漫畫，¹¹第一期(最初)的播放為 1963 年 1 月 1 日至 1966 年的 12 月 31 日，共 193 話，為日本首部連載電視動畫。在本節第四大段之內容中講述過 1960 年代電視在日本的發明與普及，由於感受到電視產業發展的未知潛力，虫製作公司於是決定試著製作以商業販賣為目的的有趣作品(類似實驗作)，將賺取的收入做為將來動畫製作的儲備資金。在當時動畫製作大致只有兩種模式，一為電影動畫、另一則是尚未發展成形之電視動畫。

(1) 動畫製作面向

以電影動畫而言，依照動畫產業大家東映動畫公司承襲迪士尼的製作模式來說，90 分鐘的動畫電影需要約 300 位工作人員，製作期程需費時約一年半，需要的預算大概為 6,000 萬日圓以上，顯見是個耗費巨資的浩大工程；而運用相同的運作系統來類推至播放時數較短的電視動畫上，一個節目以 30 分鐘計

¹⁰也有一說為三波的動畫潮流，第一波以「原子小金剛」為契機、第二波以「宇宙戰艦大和號」為契機、第三波以「新世紀福音戰士」為契機。

¹¹亦為日本第一部漫畫改編動畫的出現。

算，則一集需要大約 100 名工作人員，製作期間約一年半載，花費金額約 3,000 萬日圓。無論是哪種方式，對於想藉由動畫製作來賺取動畫製作費用的小公司而言皆過於異想天開，更遑論以 1960 年代，一集 30 分鐘的電視節目製作費用僅支付約 50~60 萬日圓的水平會願意接下節目製作的委託。儘管身處牽制於製作預算的嚴峻環境中，手塚在多方考慮下還是決定挑戰電視動畫的製作；在資金週轉的部分，手塚以自身漫畫家所賺取的版稅為後備資金，至於製作方式，手塚捨棄一般業界所慣用的大型製作方式，研發出有限動畫製作技術（リミテッドアニメ，Limited animation），並取得明治製菓公司的支持，與對動畫製作充滿熱情的工作人員一同克服了動畫界認為不可能的艱鉅任務。

(2) 故事內容與世界觀

以故事內容而言，1960 年代前發展的日本電影動畫內容雖有各種類型，但仍舊局限於小人物小故事的封閉世界觀，雖然有趣但宏觀度尚嫌不足，「原子小金剛」的出現可謂開啟了日本動畫內容對世界觀的重視。其內容概要為：在 21 世紀的未來，利用原子為原動力，並擁有與人類一般的情感的仿人造機器人小金剛為了人類的福祉而奮戰。摻入科學元素的獨特設定及與世界連結的劇情開展，加以日本於二戰時受到核彈打擊的歷史淵源，讓其在動畫播出後除受到一般大眾的歡迎、並激勵許多人立志從事機器人的研究與開發，更影響後續動畫製作在角色的設定與故事內容的安排。

(3) 角色商業的起源

「原子小金剛」對於動畫產業的商業發展，同時也是日本當今極具產值的角色產業而言同樣意義非凡。由於早期的日本業界對於著作權的意識並不強烈、又無明確的法律規範，因此雖然角色的關聯商品在此之前就已在市面上有所流通，但皆屬於盜版的型態。土屋新太郎（1995）指出，該作品的角色商業運用為日本初次對於角色著作權的確立。手塚將迪士尼所採用的角色商業模式給導入，並習得了版權業務的知識與應用技巧，這項決定讓一直處於透支狀態的虫

製作公司藉由版權使用者的使用金支付得以鹹魚大翻身，¹²而身為其支持企業的明治製菓也因為該作的角色周邊運用，成為家喻戶曉的人氣企業，並將當時的競爭宿敵森永製菓公司拋居腦後，搶得製菓產業龍頭的地位。

(4) 海外輸出

雖然在此之前已有輸出至海外的經驗，但從本作開始，日本動畫的海外輸出開始進入正式的運作。1963年「原子小金剛」開始在美國播出，是首部從內容到製作皆為日本原汁原味的動畫作品。以此作為開端，日本的電視動畫開始從一開始的主要輸出國美國逐漸擴展至香港、臺灣、東亞圈，甚至於現在，幾乎全世界都可以見到日本的動畫。

「原子小金剛」的播出後，電影動畫也有標的性的作品登場，1968年由東映動畫製作的「太陽王子霍爾斯的大冒險」（太陽の王子ホルスの大冒険）上映。受到部分社會需求的影響，其內容針對角色的心理矛盾與糾葛作刻劃，雖然有主要角色的存在，但表現出全體一心的成熟內容，因此其主要客群並非孩童，而是青春期的年輕人們；此部動畫也是動畫巨匠宮崎駿的處女作，也造就了高畑與宮崎的動畫雙碧組合。而電視動畫在1960年代也開始相繼出現風格迥異的作品，如神怪題材的「鬼太郎」（ゲゲゲの鬼太郎）、運動題材的「巨人之星」（巨人の星）、忍者題材的「忍風カムイ外伝」、長壽連載的家庭日常題材「海螺小姐」（サザエさん）...等，皆於此時期相繼播出，而各路動畫製作者也透過作品嶄露頭角，可謂動畫產業之茁壯成長期。

（二）日本國內動畫之蕭條期：國內動畫製作系統的崩壞

由於電視動畫的興起，日本國內動畫製作公司開始大量設立，作品數量驟增；從1963年只有5部作品發展至1965年的13部作品，此後每年基本上都有10部以

¹²四年間約有五億日圓的營業額。

上的動畫作品進行放送。在此種發展背景下，首先產生的便是動畫製作人才不足的問題，即便直接招收相關科系畢業的美術大學畢業生也是供不應求，而大量的作品需求與市場競爭也使得這些新進人員難以有機會受到良好的動畫培育，新人趕鴨子上架成為一種常態，各家優秀的動畫製作者的挖角跳槽情形也十分常見。矛盾的是，在此種動畫需求量大、製作人才需求倍增的環境下，電視局彷彿感受不到製作側為製作動畫而日漸增高的巨額人事費用一般，相較於快速累積的製作成本，節目製作費用卻一如往常低廉之弔詭情形。此種艱困的工作環境下，許多即便隸屬於大型動畫製作公司的動畫製作者們為了生計與收入，也會跨刀至其他製作公司幫忙進行動畫製作，也就是根據個人能力差異的自由競爭行為。以職業道德來說，這是種可能將公司機密外洩的不當行為；不過當時動畫產業尚處於紛亂的成形發展時期，對於動畫製作者而言此種跨刀行為充其量只能算是種增加臨時收入的打工罷了。但是人才的「流通使用」也產生另外的問題，即動畫呈現相似以及作畫的品質問題。

製作費的低廉、動畫人才的不足，再加上動畫製作公司在經營資本的薄弱，使得原本就已經形成問題的超時、超量工作問題更加嚴酷，即便是對動畫抱持極大熱情的工作者們也無法繼續忍受。自 1960 年代末期開始動畫業界開始相繼傳出勞工抗議問題，而經營者們在體認到根本的金源問題無法獲得實質的解決後，決定改從別處著手進行企業的營運問題——委外製作。雖然在 1963 年時就已有委外製作或是外包的例子，但過往至今的動畫製作基本上皆採取內部（國內）製作的方式，也就是從設定、分鏡、原畫、動畫、上色、美術背景、攝影、編輯等動畫製作的全部流程皆由一公司內部負責，如此便可確保動畫製作品質，1971 年，由於公司營運虧損連連，東映動畫開始將技術較為簡單之部分（如動畫與上色）委外製作，其餘主要製作程序仍由自社負責，同時為減少公司居高不下的人事費用，於是順此情勢進行內部的人事整理，想當然爾此舉引發內部人員的不滿；無獨有偶地，類似的情形也發生於虫製作公司，1965 年「原子小金剛」播出後，虫製作公司的動畫委託大增，儘管公司規模擴增，但由於人才的短缺與成本的考量，無法同時應付多部動畫同時

製作，於是決定委外製作，自此之後動畫製作產業的委外成為常態，1980 年代後期這種低成本的委外工程大多配給至東亞的鄰近國家，如臺灣、韓國，這使得基層動畫製作人才迫於低廉的薪水而紛紛出走，動畫產業開始出現缺乏根基人員的空洞化問題。而外包雖然有利於成本的控制，但若作畫監督者無法將想法完整傳達至作畫方的話，則很可能出現作畫進度的停滯問題。

前述 1970 年代開始動畫製作的雇用型態開始改變，經營者與勞動者開始正面衝突，不堪負荷的製作公司相繼倒閉¹³或是進行改組及人員裁減，造成動畫業界充滿了緊繃與不安的氣氛，而在僵持不下的尷尬氛圍中也進入了短暫的蕭條期。

第三節 日本動畫產業之歷史發展沿革(1974~)

一、近現代發展 I (1974~1993)

1972 年，日本首相田中角榮提出日本列島改造計畫，以經濟發展為優先，於是日本上下便開始出現一股儲金熱潮，該年在政治方面亦十分動盪不安，反體制的思想逐漸透至社會，對於無法反抗社會的年輕族群們而言，這種反抗思想轉而反映在次文化的形成；同時，傳統的家庭模式也隨著經濟發展而有所改變，主外的一家之主們因為應酬的需要而逐漸晚歸，而掌握電視遙控器的權力便轉移到了小孩手上，加以電視機平價化之因素，家家擁有一台甚至於多台電視機已為常態。

(一) 日本動畫潮流的展開

1960 年代以「原子小金剛」為首開始大量生產的電視動畫在短短 10 年不到的期間內便攻佔了日本觀眾們的心，不過，儘管虫製作公司東映動畫都曾經製作出受到青年層所青睞的作品，而眾家製作公司所製作的動畫無論是題材還是表現方式皆十分多樣，但動畫卻依舊被冠予「給小孩子看的」的主觀印象，而打破這個既有印

¹³虫製作公司（舊虫）於 1973 年不堪大筆負債而倒閉。

象的，即是 1970 年代後期所播出的「宇宙戰艦大和號」（宇宙戰艦ヤマト）、「機動戰士鋼彈」（ガンダム）...等動畫，將動畫的觀眾群拉大至高中及大學年齡層。

1、 宇宙戰艦大和號（宇宙戰艦ヤマト）

「宇宙戰艦大和號」是一部以宇宙為背景的戰鬥動畫，講述在未來的世界裡，地球受到外星侵略者攻擊，主人公為了保護地球、防止人類滅絕，於是乘上被改造後的宇宙戰艦「大和號」，與全體隊員為了地球的興亡而戰；該作自 1974 年 10 月開始播放並於 1975 年 3 月結束，於當時並未受到視聽者的青睞，因為低靡的收視率（6%~7%）而被迫中斷，¹⁴但該作在日本 SF 圈中意外的獲得好評，並擁有了一群粉絲。1975 年，在經過不斷爭取下，該作於同年夏季從近畿地區開始進行重播，這次的播放一雪首播時的失敗恥辱而獲得極高收視率與人氣，並且蔓延至全國，於各地紛紛出現粉絲俱樂部，相關商品也乘此順風得以熱賣，全國上下無不陷入這股由大和號引起的動畫熱潮。1977 年將電視版重製編輯成劇場版上映，首次出現為了觀看動畫而在電影院熬夜排隊的人潮，顯見該作受歡迎之程度；隔年上映之「再見，宇宙戰艦大和號：愛的戰士」（さらば宇宙戰艦ヤマト 愛の戰士たち）同樣寫下票房突破 21 億日圓的空前佳績。此外，本系列作亦輸出至西洋的美國、澳洲、義大利、巴西...等，以及東洋的香港、臺灣、韓國等地。

(1) 聲優與配樂

「宇宙戰艦大和號」的劇作組中有許多人曾經待過虫製作公司，製作實力自然不在話下，值得一提的是在製作人的堅持下，本作（含系列作）的配樂均採用交響樂或是大型樂隊的演奏曲目。在大和號之前採用交響樂作為配樂的動畫較著名的即為虫製作公司所製作的「原子小金剛」了，在此段期間在配樂上編制如此多預算的動畫並不多見，這也可說是一種風格的傳承；在大和號後，交響樂作為動畫配樂的方式才開始逐漸增加。此外，從本作開始也興起了聲優潮流，1970 年代後期，開始

¹⁴原企劃為 52 集，預定製作至 39 集，最後僅播出 26 集。

出現動畫迷前往參觀動畫製作工程的活動，「宇宙戰艦大和號」的播出後，由於其超高人氣讓為角色配音的聲優也隨之受到矚目，許多動畫迷們也特別為此前往配音的參觀學習，更有許多人也因此以聲優為將來就業志向，可謂為將來的聲優行業發展打下良好的形象基礎。

(2) 激勵國內動畫製作士氣

受到第二次世界大戰戰敗的影響，儘管距離戰敗已過了 20 多年，戰後出生的新世代也逐漸成為支撐社會的新力，尚未走出戰敗陰霾的日本人民心中總存著一種對國外的自卑感，且傾向於閃避有關戰爭的議題，大和號的出現如同暗喻大和民族在激烈的戰鬥中被擊敗又堅強站起，面對未知且強大的敵人。該作受到年輕族群歡迎的原因除了題材外，也是因為世代交替的影響。喜愛這部作品的族群多為戰後出生潮的團塊世代（1947～1949 年之間出生）之後，1950 年代中期後所出生，被稱為「新人類」的世代，雖仍受到戰敗打擊餘韻的影響，由父母輩的傳述中對戰爭印象仍有所餘悸，對他們而言，「戰爭」猶如一既有的大前提背景一般，雖為共同記憶卻又從未體驗過，充滿未知又令人感到恐懼，而該作的出現，在某種程度上是滿足了他們對於這種「未知的真實」的需求；雖然沒有任何確切的證據可以證明「大和號」是否代表著大和民族，但顯然隨著動畫的進展，觀影者的確是產生了一種民族帶入感，並且將歷史的沮喪與畏縮感轉化成對該作的狂熱支持，並且藉由動畫的成功找回失去已久的信心。對動畫業界而言，除前述所提及將動畫的年齡層市場擴大外，受惠於作品的高人氣，連帶周邊商品、原作漫畫、相關專訪企畫的雜誌販賣亦十分暢銷，此外，許多該作的迷與狂熱者們也如火如荼地展開同人創作，在此之中也發掘了許多優秀之創作與業界人才，¹⁵引起年輕世代對動畫產業的關注，稍稍緩解了 1970 年代初期的蕭條寒冰期。

¹⁵如小木雅申、氷川竜介皆因加入「宇宙戰艦大和號」粉絲俱樂部為契機進入動畫相關產業工作。

2、機動戰士鋼彈（ガンダム）

一般簡稱「鋼彈」，此指的是 1979 年於名古屋電視台放映，鋼彈系列的首部作品，由於在本作後陸續有許多鋼彈的系列作，故又被稱為「初代鋼彈」。亦為日本機器人動畫變革的先驅，改變以往幼童風格的機器人動畫風格，開創「寫實機器人」¹⁶ 動畫潮流的作品；其主要內容為被認定為「新人類」¹⁷ 的主角為了保護同胞而操縱「鋼彈」，而後與夥伴群一起對抗對立組織的宇宙戰爭劇。

令人惋惜的是其首播之收視率不如預期，與「宇宙戰艦大和號」相同慘遭縮編的命運。以 1972 年「無敵鐵金剛」（マジンガーZ）的播出為首，日本開始掀起「巨大機器人」狂熱，¹⁸ 角色版權以及與玩具廠商的合作成為一種有效的利益回收方式，在「宇宙戰艦大和號」播出之後，科幻內容的作品當道，眼見該作相關商品無不熱賣，動畫業界紛紛跟進模仿製作同類型作品。「鋼彈」的製作也是想趁著這波熱潮大撈一筆，卻沒想到首播的收視卻遠不如預期，會造成這種預期落差的原因分析如下：大量機器人題材的動畫於短時間如雨後春筍般地冒出，觀眾對機器人內容開始疲乏、黏著度下降，熱潮漸退。在經歷一陣的相互模仿期後，動畫內容顯得無趣且了無新意，加以電視台的節目播放數量遽增，為爭取、填補節目播放時段，節目的產出速度備受重視，於各種監督上便無法完善，節目質量相對低落，因此觀眾在選擇節目時若遇到雷同或是沒有特別特色的作品，則直接跳過或忽略的可能性即非常大。

雖然「鋼彈」在首播不賣座，但在國、高中生之間獲得了很高的評價，¹⁹ 且俗話說真金不怕火煉，該作與「宇宙戰艦大和號」一樣，在重播後開始知名度扶搖直上，快速累積各地粉絲，在電視版之後本作也陸續推出了三部劇場版動畫；同時，該作與玩具產業的結合也開啟了被稱為「鋼彈潮流」的模型玩具潮流，規模史上空前，對目前的模型產業產生重大的影響，更是奠定了該作在模型界不搖的地位，也因為

¹⁶ 又稱作真實系機器人（Real robot），意指動畫或遊戲當中的機器人設定較為接近現實的兵器或是機械產業的大型機器人。

¹⁷ 又稱作 Newtype，在鋼彈動畫中認為人類在移居宇宙中會演化成為更有能力進行溝通的種族，通常這類種族擁有反應過於常人以及預知能力。

¹⁸ 1972 年「無敵鐵金剛」（マジンガーZ）播出後，隔年又推出相關系列作，在 1974 年至 1977 年間至少上映了 7 部以機器人為題材的動畫。

¹⁹ 最初鎖定的觀眾群即為較為年長的青少年而非孩童。

模型的熱賣，意外地逆向再次捧紅「鋼彈」動畫，從此看來，此作可謂跨媒體營運模式的先驅動畫。該作在內容的巧思安排、同類型動畫的進化表現、帶動玩具模型產業的興起...等面向中，於動畫產業的影響深遠，這點從其系列作仍活躍於現今動畫業界便可知曉。

1970 年代末期，為回應日本次文化主要族群的需求（也就是現在所稱之「御宅族」），開始出版動畫雜誌，動畫相關資訊開始有固定的窗口供有需求之消費者取得，而龐大的訊息透過雜誌的編輯與整理，讓原本零散的大量元素有了初步的系統整合與歸納，開始形成動畫資料庫的雛型，亦讓動畫產業更加貼近社會大眾。隨著 1970 年代後期各類媒介管道的興起，動畫產業也邁入了下一階段的黃金時期。

（二）數位化時代

動畫製作的數位化最早可溯於 1960 年代後半，開始運用電腦與影印機在動畫上實驗性地進行 3D 表現技術；1970 年代後半，由於電視的普及與電腦的傳入，開始運用電腦於動畫製作系統上，並針對將電腦導入動畫製作一事開始進行檢討與研究，直至 1980 年代，數位電腦的作畫開始被引進動畫製作系統，將動畫與上色的部分移至電腦進行，但是效率並未有顯著提升。1990 年代開始，日本的數位技術有了較大進展，尤到了後期，隨著電腦與數位科技的發展，連帶的相關領域產業也必須得跟進，於是各家動畫製作公司為不落人後，皆開始朝向製作的數位化。

動畫製作的數位化，指的是將製作動畫的各個流程全部透過電腦執行，而動畫數位化，意指將前述之動畫製作的數位化所製作的作品內容轉換成數位數據並輸出，目前的動畫作品皆採用此種方式。數位化推行之初，受限於設備的技術，原畫與動畫等步驟仍舊需要人工操作，之後手繪板與繪筆的發明與更新，讓作畫的製作程序得以搬移至電腦作業。然，動畫數位化仍有一些階段性的缺點與問題存在，例如，相較於傳統的製作方式，線條方面仍有線條不夠細緻柔軟、自然，於畫面呈現上顯得僵硬與呆版等筆觸問題，但隨著科技日新月異，軟硬體設備的更新，作畫技術上

的問題皆已獲得解決，也因此，動畫製作也得以全面的進入全面的數位化；另一方面，其優點為製作品質與效率的提升、製作工程的省力化、製作成本的減少、資料的保存更加容易、素材的取出與相互運用更加便利...等，當中尤以成本的縮減最為重要。

1、CG 技術的運用

在動畫數位化過程中，CG (computer graphics) 技術的發展占了很重要的角色，藉由 CG 技術製成的動畫又稱為 CG 動畫 (computer graphics animation)。CG 技術在動畫產業中通常以兩種方式進行運用，一是以處理特殊效果的部分使用，一是全部以 CG 技術來製作動畫，²⁰後者的原理與傳統動畫作技術雷同，只是將原本在膠片上的原畫步驟全部移至電腦直接作畫，透過這種方式，會比手繪方式節省成本，在作畫過程中也有著可以重複修訂錯誤的極大優勢。不過作品越大，則基本上 CG 數量也越多，所佔的數據容量也會越大，衍生出播放媒介的普遍水平可能跟不上軟體更新的速度而使得製作技術的停滯問題。

(三) 吉卜力公司的成立與發展

1、宮崎駿 (1914~)

為日本動畫家、漫畫家。在其高中三年級時觀看了東映之「白蛇傳」後深受感動與啟發，開始對動畫製作感興趣，而後從事漫畫創作，在幾經思慮下仍舊毅然投入動畫製作圈。大學畢業後以動畫製作師之身分被東映動畫所錄用，於 1965 年至 1968 年與高畑勲等人共同製作「太陽王子霍爾斯的大冒險」(太陽の王子ホルスの大冒険)。1971 年與高畑勲、小田部羊一等同辭職，參與了電視動畫「魯邦三世」的製作，成功的拯救其原本低下的收視率；1974 年於ズイヨー映像 (日本アニメーション) 負責「小天使」(アルプスの少女ハイジ) 的場面設定與畫面架構，該作之

²⁰日本業界稱為フル CG アニメーション。

高收視率²¹也證明了宮崎駿的實力，也可說是其首次的大成功作品。之後也陸續製作出「三千里尋母記」(母をたずね三千里)與「未來少年柯南」(未来少年コナン)等作品，1979年其在東京電影新社(東京ムービ新社)監督製作了自己的第一部劇場版動畫「魯邦三世卡里奧斯特羅之城」(ルパン三世カリオストロの城)。在不斷耕耘努力之下，宮崎駿也開始累積一定的粉絲，其動畫品質亦為有目共睹，於是其所連載的漫畫「風之谷」(風の谷のナウシカ)於1983年開始動畫化、1984年上映，當中自原稿、腳本、故事原作至作品的監督全部都有宮崎駿的參與，該作不僅獲得觀眾支持，還獲得了大藤信郎賞，而以「風之谷」為契機，1985年設立了吉卜力工作室。2013年「風起」(風立ちぬ)發表後，宮崎駿即聲明引退。

2、吉卜力工作室(スタジオジブリ)

在德間書店出資下，成立於1985年，1990年中期後開始製作短篇作品，2005年自德間書店集團獨立，主要事業為製作長篇動畫。1986年的「天空之城」(天空の城ラピュタ)、1988年的「龍貓」(となりのトトロ)與「螢火蟲之墓」(火垂るの墓)、1989年的「魔女宅急便」(魔女の宅急便)等作品堪為1980年代的動畫經典作，亦為當今20世代的人們共通的童年回憶，1990年代的「紅豬」(紅の豚)、「魔法公主」(もののけ姫)與2000年後所製作的「神隱少女」(千と千尋の神隠し)、「貓的報恩」(猫の恩返し)、「霍爾的移動城堡」(ハウルの動く城)、「崖上的波妞」(崖の上のポニョ)等作品不僅在日本為大眾所熟悉，在臺灣也同樣的受到消費者所青睞，「吉卜力」不再只是一公司名稱，更是一種「品牌」與高品質的代表。吉卜力工作室成立之初之運行方式採任務制，在有動畫製作任務時便將工作人員召集起來，作品完成後便解散，為一種傭金制度的概念，而隨著作品收入的穩定以及人才培育等需要，開始走向動畫製作者的正職化以及薪水制。相較於一般動畫製作公司傾向以即時回收利益為目的而朝向電視動畫發展，吉卜力則是將主要資源投入於著重於票房之電影動畫。

²¹最高平均收視率為26.9%。

吉卜力工作室除電影事業外，還有另一項廣為人知的事業，即為周邊產業，1996年華特迪士尼公司在日本的分部與吉卜力工作室締結契約，設立了「吉卜力全珍藏」（ジブリがいっぱい COLLECTION）部門，負責有關吉卜力作品的影音、關聯周邊等在海外的販賣事業，此外，尚有「吉卜力工作唱片」（スタジオジブリレコーズ）、「吉卜力服飾」（仕立屋スタジオジブリ）等相關事業。

二、近現代發展 II（1994～now）

1990年代的動畫產業發展與同樣揚名國外的日本漫畫產業有著密不可分的關係，1990年代的日本漫畫將目標年齡層自原本的兒童主要取向放寬至中年層，95年達到了漫畫販賣的巔峰期，總販賣額約為5964億日圓。漫畫創作種類開始擴大、連載雜誌也大幅增加，同時伴隨著跨媒體營運模式之運作，漫畫作品開始頻繁的動畫化、電影化、小說化，出版業外的御宅文化與同人創作活動亦更為熱絡；隨著出版產業的繁盛，動畫產業亦順勢在此波巔峰潮流中搭上便車，開始出現許多以漫畫為原作的動畫作品，讓動畫的消費層隨之擴大。由於不同類型的作品製作需求，此段期間動畫產業在大量作品的製作、網路硬體的進步、異業間的互助合作、消費者需求的轉變...等因素下，促成了動畫製作系統的完備、製作技術的純熟、產業營運模式的確立與成熟、消費市場的鞏固...等，造就目前動畫產業得以揚名全球之重要發展要因。

1、新世紀福音戰士（新世紀エヴァンゲリオン，Neon Genesis Evangelion）

談到1990年代影響日本至深的動畫作品，莫過於1995年由庵野秀明監督之機器人動畫作品「新世紀福音戰士」（新世紀エヴァンゲリオン，簡稱EVA），1997年、1998年陸續推出三部劇場版，而後又於2007年、2009年、2012年製作了四部新劇場版。內容為奇幻故事，講述一位十四歲，自小缺乏父母關愛、缺乏自信與目標且有自閉傾向之懦弱少年碇真嗣，在一次的外來不明攻擊者「使徒」入侵後，被其父親碇源堂命令駕駛初號機器人去與「使徒」進行戰鬥。主角在過程中結識能力優秀

的女主角們，並在戰鬥中除了對抗敵人，亦不斷與自我內心拉鋸抗衡，展開一次次複雜且糾結的心理戰。某種程度上是一部以機器人戰爭為媒介，實際在闡述人性與人生之難解議題，內容充滿著人物的內心世界與其精神分析，富含哲學與宗教之哲理，十足發人省思；也因此獲得成年人族群對該作的喜愛，此動畫的風行促成了第二波動畫熱潮。由於細膩的設定以及錯綜複雜之故事內容等要素，使得該動畫所影響之層面不僅止於動畫迷，亦遍及一般民眾，這種潮流又被稱作為「EVA 現象」以代表其所帶來的巨大衝擊與迴響。

自本章直至目前為止之內容中不難發現，對日本動畫產業中具重要意義之動畫作品，機器人動畫便占了大部分，或許這與日本人對機器人題材之作品有著特異之情感有關，但本研究並不針對此進行探討，不過，「新世紀福音戰士」一作在一些面向中的確為日本的動畫與漫畫產業提供了重要的元素與創新的思維模式。例如：新型態機器人的設計、主角設定的顛覆、典型角色的出現。

(1) 顛覆傳統的英雄設定

「EVA」動畫中運用了大量的象徵手法，最為人所道的即為宗教的隱喻。另外則是對於心理的刻畫描寫，除直接的情感掙扎方式外，也運用許多象徵方式來表示內心感受，在對人物的心理刻畫方面同時也反映了實際的社會現況。因家庭關係的疏離而養成的孤獨與排外、慣於逃避且性格懦弱膽小的男主角，與過去英雄故事中個性外向鮮明的主角設定大為迥異，加以故事內容的渲染，切中了當時社會一個年齡層的發展問題。高度經濟成長期出生的世代生活物資不虞匱乏，生長在社會經濟相對富裕的環境下，又由於娛樂與科技的發達，使其養成足不出戶，缺乏與外界交際的能力；而在經濟泡沫化後這些孩子也逐漸要進入青壯年期，對將來要面對的社會環境產生了恐懼、排斥以及想要逃避的心態。另一方面，儘管 1990 年代後動畫與出版產業發展繁盛，但市場消費力仍與人口數量有著直接的關係，由於高齡少子化的影響，日本國內市場急遽萎縮，大部分的產業皆受到波及。消費市場逐漸萎縮，於是產業便開始積極開發新市場，「新世紀福音戰士」的出現可謂正好擊中一族群的

中心，而該族群在至今對於日本內容產業仍舊扮演者不可或缺之重要支持角色——即「御宅族群」，該作成功的一個重要原因可謂其內容獲得了視聽者的極大認同感所致。

(2) 「角色」的形成

「EVA」動畫除了故事之外，當中的角色對於日後的動漫內容發展也有著很大的指標性影響。1990年代後，動漫畫之內容產業開始建立起一種「角色資料庫」，人們開始將一些有辨識性的角色特徵存於資料庫中並分門別類以方便新角色的創造，而隨著時代的發展，這種資料庫已成為當今消費者選擇消費的一重要因素；該作當中的角色綾波零，外表設定為血色眼睛、淡藍色短髮、臉上基本上毫無表情，個性也少話的角色，而這些特徵在角色資料庫中成為最典型的角色元素，經常被組合運用於塑造角色。



表 1 日本動畫產業發展沿革與代表意義

時期	經歷	代表作品	意義
初期發跡時期 (1917~1945)	<ul style="list-style-type: none"> • 東北大震災之後，許多晚輩承襲前輩之經驗並繼續進行動畫製作之學習。 • 此時期之動畫製作不但導入並已能靈活運用賽璐璐技巧。 • 二戰時期政府介入動畫製作，對極需創意巧思之動畫產業是一大打擊，動畫產業為了收入，相繼投入以製作以孩童為主要對象的教育宣導影片。 • 迪士尼動畫登陸日本。 	<p>桃太郎的 海鷲 桃太郎海的 神兵</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 此時期的動畫製作人才多成為日後動畫產業發展之重要人物。 • 桃太郎：海的神兵一作成為手塚治虫投入動畫製作的契機。 • 由於迪士尼動畫的登陸，讓日本動畫業界體認到實力之不足，開始仿效其作畫以及商業方式。
戰後復興時期 1 (1945~1963)	<ul style="list-style-type: none"> • 戰敗後，日本國內民不聊生，日本動畫於戰敗後進入約 20 年的空窗期。 • GHQ 占領後，雖然欲利用動畫產業進行政策宣導，但效果不彰。 • 東映動畫公司的成立，實地考察美國的動畫製作公司環境與參考了設備之硬體設施，並製作長篇動畫電影「白蛇傳」。 • 電視開始普及於民間。 	<p>白蛇傳 少年佐助猿 飛 西遊記</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 從電影動畫邁向電視動畫，電視頻道開始播放短篇動畫。 • 虫製作公司的創立，對日後電視動畫之發展有極大影響，例如：開創日本第一部系列連載動畫、首部彩色電視動畫、發明與普及有限動畫製作技巧、動畫版權商業的初始。

資料來源：作者自行繪製

時期	經歷	代表作品	意義
戰後復興時期 2 (1963~1973)	<ul style="list-style-type: none"> •以原子小金剛為首，進入日本國內動畫之茁壯期，電視動畫開始興起。 •由於電視動畫的興起，日本國內動畫製作公司開始大量設立，作品數量驟增，動畫人才開始供不應求，人才的流通使用使動畫呈現相似以及作畫的品質問題。 •日本國內動畫之蕭條期：國內動畫製作系統的崩壞。 	原子小金剛	<ul style="list-style-type: none"> •原子小金剛除了在動畫製作層面上帶來進一步突破外，於動畫產業角色商業的面向上亦具有極大意義。 •製作費的低廉、動畫人才的不足，再加上動畫製作公司在經營資本的薄弱，使得原本就已經形成問題的超時超量工作問題更加嚴酷，加以委外製作情形漸增，雇用型態開始改變，不堪負荷的製作公司相繼倒閉或是進行改組及人員裁減，進入了短暫的蕭條期。
近現代發展 1 (1974~1993)	<ul style="list-style-type: none"> •隨著經濟發展，傳統的家庭模式有所改變，加以電視的普及影響了娛樂產業的擴大發展。「原子小金剛」後，電視動畫開始受到矚目，隨後展開動畫潮流。 •1980年代，數位電腦的作畫開始被引進動畫製作系統，至1990年代後期，朝向製作的數位化發展。 	宇宙戰艦大和號 機動戰士鋼彈	<ul style="list-style-type: none"> •為聲優行業的日後發展打下良好形象基礎。 •引起年輕世代對動畫產業的關注，稍稍緩解1970年代初期的蕭條寒冰期。 •引領動畫產業邁向黃金時期。 •由於數位化時代的來臨，大大減少了動畫製作成本。
	<ul style="list-style-type: none"> •漫畫年齡層放寬，不再局限於兒童，隨著漫畫販賣 		<ul style="list-style-type: none"> •「角色」的形成，對1990年代後動漫畫之內容產業所建立之「角色資料庫」具有重要意

<p>近現代發展 2 (1994~now)</p>	<p>額之巔峰，動畫化亦趨於頻繁，加以網路硬體的進步、異業間的互助合作、消費者需求的轉變等因素，促成了動畫製作系統的完備、製作技術的純熟、產業營運模式的確立與成熟、消費市場的鞏固。</p>	<p>新世紀福音戰士</p>	<p>義。</p> <ul style="list-style-type: none"> • 改變至今為止的慣有機器人設計與主角之設定。 • 奠定日後動畫產業發展與揚名海外之要因。
-------------------------------	--	----------------	--

資料來源：作者自行繪製



第三章 跨媒體經營模式之組成與市場現況

第一節 跨媒體經營模式之組成方式

一、 水平整合方式

以動畫制作²²中各項業務的運作方式做為區分，動畫業界基本上區分為水平整合與水平分離兩種型態。

水平整合，是指一家企業能夠獨立運作動畫產業中所需之企劃、出資、製作、配給、放映、周邊販賣等各項業務之方式，這種方式最大的特色即為該企業獨家擁有該動畫的各項權利，美國的動畫與電影業界多屬於水平整合。水平整合方式最著名之企業以華特迪士尼企業集團為代表，該社旗下擁有各種部門之子企業，在本公司決定推行一新作時則全力支援各項業務。此種方式操作下的作品若是成功引起市場注意並成為熱門，則該企業將能獲得巨大利潤且由其獨佔，加以近年來又有跨媒體經營模式的推波助瀾，強化各項業務，於經營面來說是有益之發展，但若是成效不彰則易鉅額虧損，於是相關風險評估在決策時即會做出判斷。除了企業的過度擴大、利益寡占化、與製作費的增加等利弊外，也可能存在創作內容多樣性的減少問題（田中繪麻，2009）。

二、 水平分離方式

相較於獨佔企業水平整合，同時存在許多的制作部門、能同時創造出各式各樣的作品內容的產業構造，由不同企業負責不同業務，彼此之間相互交織形成合作網的水平分離方式則為日本內容產業界的一大特色，當中又以動畫產業尤其明顯。獨立作業的各企業雖為獨立分工，但透過一作品而有所交集，並且擁有相同目標，在槍口一致的前提下，各種關係企業便紛紛提出各種企劃與想法，運用有限的資源以期將利益最大化，在多企業與多部門的構造、企業相互合作、創作內容的多樣性等

²² 日本的製作動畫以「制作」稱之，動畫製作委員會則是動畫「製作」委員會稱之，兩者有所不同。本研究為尊重兩者差異，因此在文中提及原文之相關名詞時亦有所區分。

因素下，企業間逐漸發展出一套合作的模式，即跨媒體經營模式（メディアミックス，Media Mix）。水平分離方式所獲得的權利與利益通常為共同參與的複數出資企業所共有，比較少有權利與利益的寡佔情形，且擁有創作內容的多樣性等特色，不過由於參與整體宣傳活動的企業規模有大有小，可能會有製作能力或是權利管理能力不足的問題（田中繪麻，2009）。

跨媒體經營模式的運行，讓各企業得以暫時性的水平整合與垂直整合，如同粽子式組成關係，各企業就如同粽子，並以動畫製作委員會為中心向各個領域發散出各種企畫的連結，而各個企業間也可以相互進行合作強化連結，這種方式能促使各企業部門相互合作以發揮最大潛能。

第二節 動畫製作委員會方式

一、 動畫製作委員會方式之定義與發展沿革

目前日本動畫在其國內的流通管道主要可分為三種，分別為電影動畫、電視動畫與 OVA 動畫三種。根據管道的不同，所需之製作費也有所差異。電影動畫主要目的即為了將作品拿至電影院放映而製作，一般而言，電影動畫所需花費製作費最多，90 分鐘的作品約需 2~3 億日圓；電視動畫又可依時段區分為一般時段的電視動畫以及深夜電視動畫，根據講談社之 h 氏表示，一部於深夜時段播放之 30 分鐘動畫作品製作費用約為 1,500 萬日圓，最小單位一季 13 集的話則需約 2 億日圓；而 OVA 動畫主要是將動畫作品透過 DVD 或是光碟販售，內容除了原創外也有一些動畫的延續，一部 30 分鐘的作品製作費用約在 1,400~3,000 萬日圓（日本动画協會，2009）。由此可知，製作一部系列動畫作品需要的資金十分可觀，因此製作費用的籌募與確保便成為製作動畫的重要前提，雖然在籌措資金方面有許多方式，如個人資金與廣告收入方式，但 1990 年代後期開始，尤其以深夜動畫為代表，集資方式逐漸轉向製作委員會方式為主。

（一）定義

第一節所述水平分離方式當中最重要的一部分，即是藉由「製作委員會」的方式聯繫各項企業，並使其關係更為密切。

岩崎（2007：78）認為製作委員會方式是指一作品經由複數的企業夥伴組成一組織，並共同出資所製作之方式。簡而言之，在取得某特定內容作品之「權利」（許諾權、ライセンス）後，製作委員會中的主幹事彼此共同達成協議、共同出資、共同獲得相關利益且不會對投資對象進行虧損補償要求的一種組織方式。更詳細的解釋為，多方產業部門的企業，如製作部門、流通部門、廣告部門、原作保有部門等，為使一共同世界觀的作品得以順利改編製作與推展，根據簽訂的契約組成一個組織，為了達成該共同目標而集結出資提供費用以供各個流程得以順利進行，而各種商品的販賣金之抽成一部分由從原作取得權利動畫化以及各種商品化權利的「製作委員會」按出資比例分配，一部分則是回歸原作方。此種方式初期較多被運用於動畫、電影業界，於 2008 年後開始擴大於手機軟體業界。

而以集結動畫製作所需資金為目的所組成的製作委員會組織，即稱為「動畫製作委員會」。近年，日本動畫產業在資金周轉方面多以「製作委員方式」為主流，此種方式是以管理原創內容之原作企業，例如出版社，與配給及上映企業，例如電視局，以及周邊關聯企業，例如玩具製造商等各家企業共同出資，於事前決定作品的利用型態及利益分配等相關事宜，進而展開作品的製作（伊藤高史，2014）。訪談中 h 氏則認為，動畫製作委員會成立的最重要旨趣在於取得將原作多方利用的「權利」後，一同出資製作動畫的製作費用。

根據訪談對象 h 氏表示，製作委員會方式並不完全等於跨媒體經營模式。因為跨媒體經營模式主要業務在於各關聯企業進行宣傳活動的推動，吸引大眾目光並提高作品人氣，最終目的是提高整體的收益，並刺激原作的銷售量；雖然動畫製作委員會的成立目的是在於共同出資動畫製作費用，但最終目標仍舊在於盡可能為委員帶來龐大的收益。相較於跨媒體經營模式屬於概括性，非出資企業亦包含其中的商

業合作方式，製作委員會方式將宣傳以及獲益等重點置於出資企業之上。

（二）發展沿革

製作委員會方式，即「製作委員會」一詞作為詞彙被使用，並與映像製作相關聯約自 1980 年代中期開始（鷹野宏行，2005：201），並於 2008 年擴大運用於手機內容產業。1990 年代中期開始於動畫產業運作，自此開始確立型態並漸成主流，山本（2010）指出，1990 年代動畫工作室系統開始崩壞，開始接受企業的製作費出資支援，此種方式逐漸普遍且自成生態，可視作為製作委員會的前身；1996 年後，原本以單一電影企業、工作室獨力完成全部流程，近似美國水平整合的動畫業結構開始轉換成現在多方關係企業相互合作的水平分離型態，製作委員會方式成為水平分離方式中主要的資金調節樞紐。雖然無法確定製作委員會方式究竟是源於何時，但 1984 年的劇場版動畫「風之谷」即使用了製作委員會方式，也較常被認為是製作委員會方式的一個發展契機；異業合作方式也自 1980 年代開始冒頭，雖然制度尚未成熟，但可視為製作委員會方式的前身，且此時期的成長與日後跨媒體經營模式的形成與發展有著極大的關係。根據公正取引委員會指出，電視動畫的製作委員會於 1990 年代後期才開始擴大運用。

由前述的發展沿革可推知，促成動畫產業界製作委員會方式確立的最主要原因，是因為企業開始無法獨立負擔龐大的動畫製作費用，加以 1990 年代後深夜動畫的需求大增，除了難以同時周轉龐大的製作費用外，隨著各動畫的播放時段、頻道的不同，所需支付的金額也有所不同。舉例而言，根據日本動畫協會的調查，2011 年，於深夜時段十一點至十二點播放之動畫新作每周約有近 40 集；而深夜時段所需花費費用約為數十萬到數百萬日圓，若是要購買地上波時段，便宜的也須約 1,500 萬至 3,000 萬日圓（日経エンタテインメント，2012.12 月號）。而據講談社 h 氏指出，NBS 人氣的深夜時段一個月即須花費 1,000 萬日圓以上。由此可知，光是動畫的製作費用加上播放時段費用就十分龐大，遑論還要加上作品之宣傳與其他雜支費用，

以一社之力實在是難以負擔。筆者認為製作委員會方式的形成，除了先行研究中常提起之降低成本風險、調度製作資金等顯見作用之外，更重要的是間接強化各企業間的合作關係，拓展了作品內容的二次與多次利用範圍，連帶提高整體獲利。

除了製作費用增加與資金周轉等因素之外，商業發展也會受到日本文化的影響或是制約，進而找到最適合的平衡發展方式，在一產業發展開始停滯不前時，為了突破困境，除了重新擬定發展策略之外，亦必須了解並重新分配業界的現有資源以利於組織的重建。此外，隨著科技的日新月進，娛樂市場已不再局限於單一選項，將有更多的企業投入市場，競爭也會更為激烈，而當選擇擴大後，消費者的消費方式會逐漸產生變化，原本達到動態平衡的的業界生態也需要有所轉型。這些因素皆與製作委員會之形成有關。

二、 動畫製作委員會方式之特徵

動畫製作委員會方式大致的行進流程，首先為向原作取得將作品改編至動畫之權利，而後召集動畫產業各相關企業，決定參與該製作委員會的企業，並對此由任意企業所組合的組織締結契約，成立「OO 動畫製作委員會」，委員會的各參與企業以委員的身分對該動畫製作委員會進行出資，若以其他出版物，例如漫畫或是小說，為原作的話，製作委員會需負責與原作的持有企業進行交涉以取得該作品內容的使用權。而後製作委員會向動畫製作公司進行委託，待動畫完成後，動畫委員會將依照最初該動畫作品的企劃預定賦予委員會中的各成員，亦即各企業，各種著作權利，各企業依據各種權利開始展開各種發展，即跨媒體經營模式的展開；最後，在整體組織活動結束後所獲得的收益，將依照最初所簽訂之任意組合契約或是出資比例分配給各委員。圖 1 為一般製作委員會在向原作取得改編動畫權利後，處理動畫製作以及播放業務之概略流程，製作委員會會將製作動畫之業務委託給承包公司，承包公司可再進一步的將部份業務外包給另外的公司；另一方面，製作委員會成員也會與電視局、廣告代理店，或是想要進行播放的播放媒體取得聯繫，針對想要播放的

時段進行協商。

根據講談社 h 氏指出，在過程為了能盡可能周全地考慮到各個層面，以及維持整體模式進行的順利，在企畫到動畫製作在看到的動畫通常是一年前就已開始組成較難以因應突發事件進行企劃的大修改、臨時追加商業活動的可能性也較低，不過此種穩紮穩打的方式較為適合中小企業佔多數的企業結構，日本亦將其成功運用並且發展出一套獨立體系，因此這種有效運用水平分離企業結構的方式又被視為日本的獨特模式。

播放媒體時常會與廣告代理店合作，委託廣告代理店進行播放時段的仲介，但亦有沒有委託廣告代理店之情形。

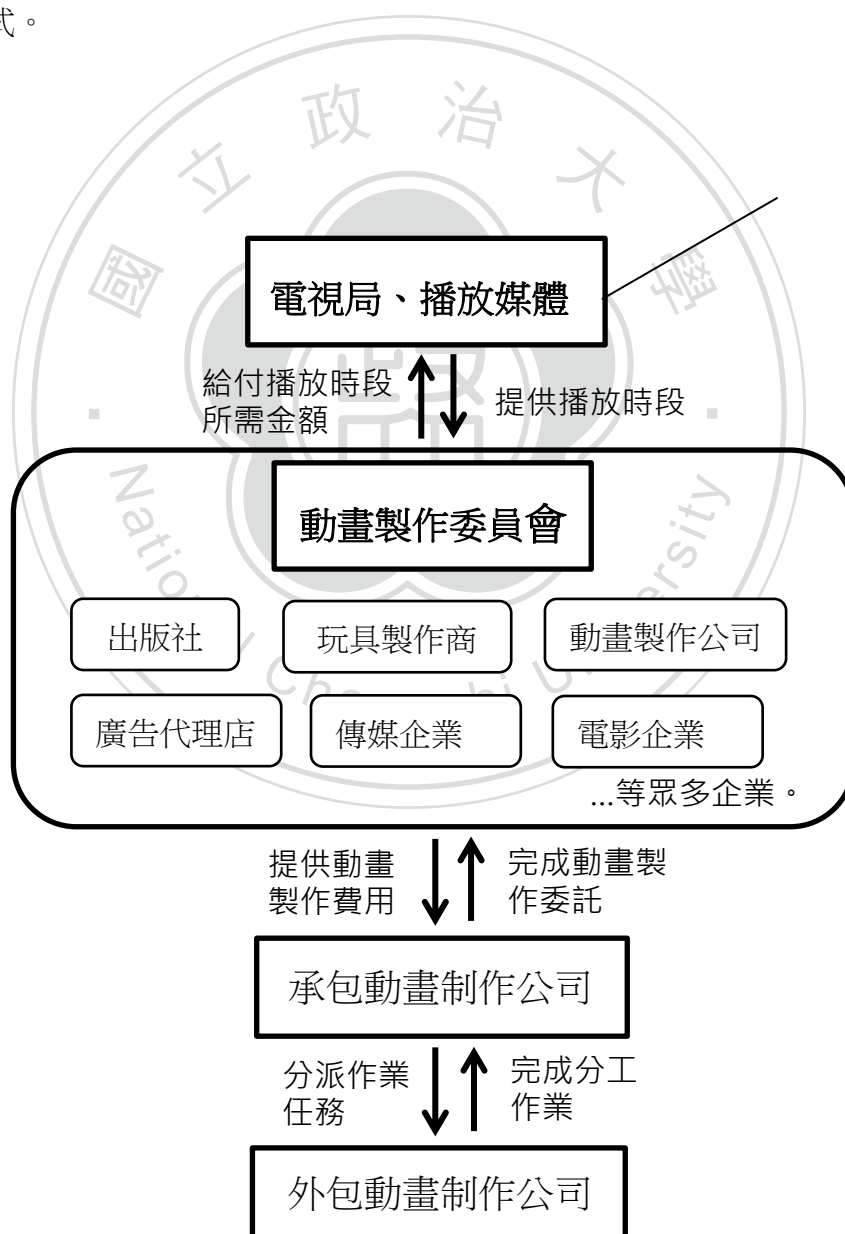


圖 2 動畫製作委員會之概略流程

三、 動畫製作委員會之權利授予與資金流轉方式

在與講談社 h 氏的訪談過程中，對於跨媒體經營模式中之獲益方式有更進一步之了解，在此以圖示呈現。由圖 4 可知，在跨媒體模式中，儘管參與活動宣傳的企業有很多，但是得以獲得龐大利益的只有成為出資者，即製作委員會成員，因此近年，原本僅扮演提供原作的出版社亦轉向進行投資，成為出資者。

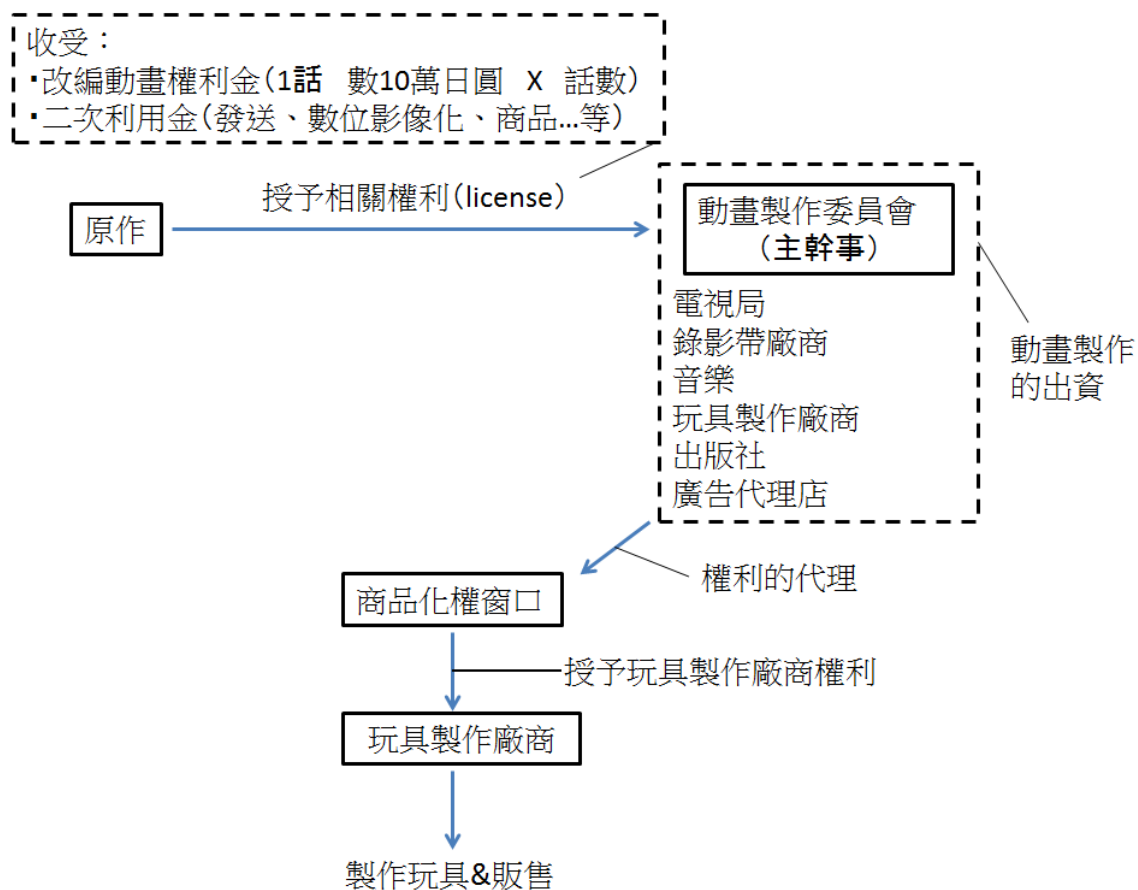


圖 3 跨媒體經營模式之權利授予情形

資料來源：作者自行繪製

本研究以出版社原作與玩具製作廠商為其中參與宣傳之企業為例，將跨媒體經營模式中權利之授予以及資金流轉方式流程繪製成圖。圖 3 為跨媒體經營模式中出版社為原作方，授予權利給動畫製作委員會，而後委員會行使權利之流程。雖然本研究是最常見之漫畫原作為例，但要強調的是，無論是製作委員會的組成成員或是跨媒體經營模式的參與者（包含原作）並非固定，組成模式組成會根據原作

作品的類型、期望參與出資或是參與宣傳的企業、電視播放的時段與有無代理...等因素而有所不同，且即便為同一種類原作之模式，也會因原作企業、出資幹事、參與宣傳企業組成之不同而異。因此，單以一種組成來解釋營運方式僅能提供普遍性的、概略性的資訊，但根據業界表示，目前一般在進行權力授予時的主架構約為此種流程。

無論是要推行跨媒體經營模式還是組成製作委員集資動畫製作費用，首要之務皆為向原作取得原作品的使用權利；此步驟順序相當重要，因為，即便是有口頭的應諾，但在尚未正式取得原作品使用權利時便開始進行原作之改編、動畫製作、或是其他相關運用的話，在法律上來說，這可以被視為一種擅自盜取的行為，因此業界強調，向原作取得許可為最基本也是最重要的一個步驟。授予的權利基本上可大致被區分為兩類型：一種為改編成動畫之權利金，此部分是根據動畫內容的話數（集數）來收取，一般而言，一話約需支付原作方約數十萬日圓，若以一季 13 話計算，則再乘以 13，不過根據講談社 h 氏表示，動畫改編所獲得的權利金僅為少部分收入，並不能替企業帶來多大的收益；另一種則為利用該作品（含動畫）內容進行相關商業行為之權利，包含了配信發送、二次利用等商品化之相關權利，而此部分才是模式中獲益的主要項目。根據訪談內容所知，這兩種類型的權利在最初洽談之時即一併被包含在內容中。

而在向原作取得權利之後，動畫製作委員會便正式組成並得以行使所獲得之權利，除了共同出資製作經費、尋找合作的製作動畫業者、成員之間商議作品的宣傳方式與期程之外，會將權利交付商品化權窗口，負責有關權利的進一步授予項目，以圖 3 的例子，商品化權窗口會進一步的授予參與模式的玩具製作廠商將作品進行商品化的權利（商品化內容會根據合約有所不同），取得權利許可的玩具製作廠商便得以著手進行周邊玩具的製作與販賣。同理，若是其他參與企業欲進行關聯產品的製作與販賣，亦是透過類似流程先取得權利後才能進行下一步驟。

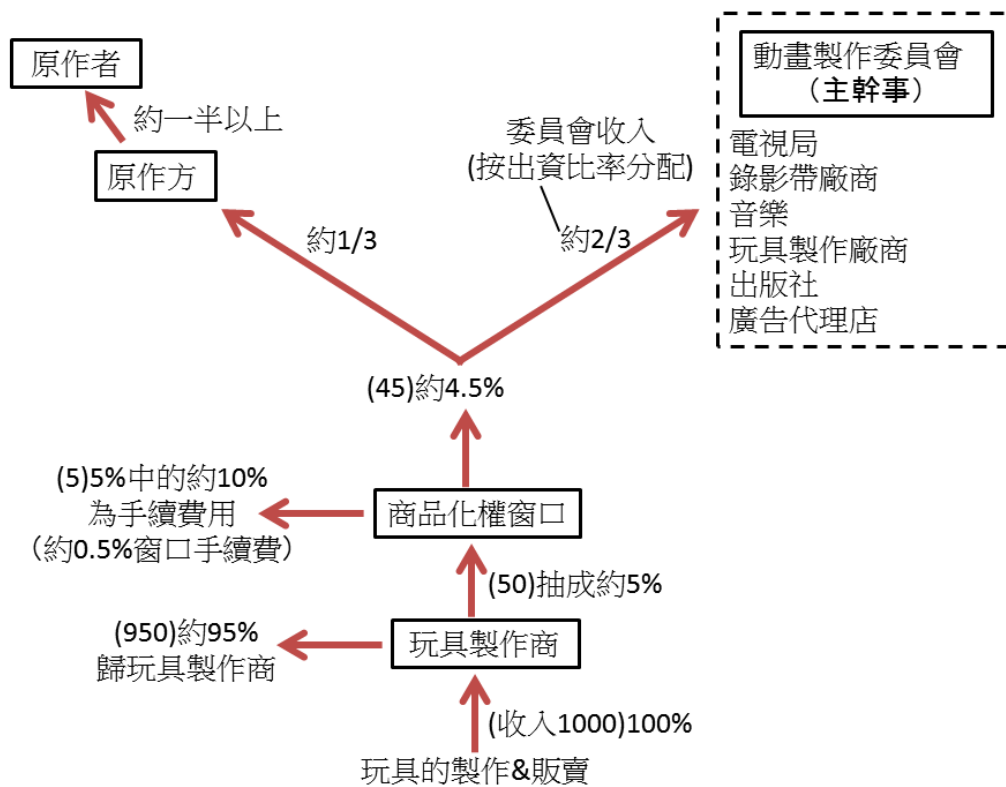


圖 4 跨媒體經營模式之營收抽成概況

資料來源：作者自行繪製

圖 4 為跨媒體模式中關聯產品賣出後收益的流轉情形。以玩具製作廠商為例，若一玩具產品售出，則售出金額當中的約 5% 會被抽出繳至商品化權窗口，而窗口又會從這 5% 當中抽取約 10%，也就是佔整體約 0.5% 之手續費用，剩餘的約 4.5% 即為分紅之部分，4.5% 的分紅又被分為要給原作方以及製作委員會中主幹事之兩部分。分給製作委員會的部分又被稱為委員會收入，一般而言佔分紅的 2/3，約整體的 3%，委員會成員會根據最初的出資比例去分配分紅；而另外的 1/3 則會回歸原作方，以漫畫原作為例原作方則是出版社，但並非全數歸屬出版社，根據講談社 h 氏指出，這 1.5% 中的一半以上將歸原作者所有，由此也可見企業對創作人才的尊重。不過此抽成百分比並非絕對，仍可能隨業界間所訂定的契約而有所不同。

四、 動畫製作委員會方式之優缺點

(一) 動畫製作委員會方式之優點

1、 便於資金的週轉與分散風險

製作委員會方式形成，除了因應日本的文化性與業界結構而發展外，最主要的原因還是因為單一企業無法負擔龐大的成本花費，改而接受相關企業的金錢支援，因此此方式的首要目的，即為製作資金的周轉。相較於向單一企業請求大筆資金援助，同時向許多關係企業尋求部分資金支援的方式可行性較高且較容易及快速；在高度競爭的動畫產業中，時間就是金錢，越快周轉到製作資金則可以更早一步進行下一步計畫，動畫製作委員會在一作品的製作團隊當中，便充當了促進營運效率的根本組織，而這種資金的周轉方式也帶來了另一優勢：分散風險。這裡所指的風險除了金錢成本分擔外，亦包含了整體企劃營運的成敗與否，正所謂不要將雞蛋放在同一個籃子裡，如此能夠確保並即時調整團隊裡的資源。

2、 與動畫產業相關的各出資委員企業可活用取得之權利

在動畫完成之後，各企業可根據自己的強項去活用先前所取得之權利進行宣傳與販賣，此外，隨著作品的高人氣，各企業得以利用權利與本業相互作結合，進一步的與其他非出資主幹事關聯企業合作進行商業宣傳，不過在進一步授予權利的部分仍須以原方授予主幹事企業之契約為原則，擅自做出有違初始契約的行為是不被允許的。例如，日本 7-11 便利商店自擁有作品多樣化權利的主幹事企業中又進一步的進行另外的權利授權，利用進擊的巨人動畫的高人氣製作動畫廣告，替企業品牌作宣傳。

3、 獲得預期外的利益

各出資委員因為動畫製作委員會的集合，在製作某特定作品上可視為一個以集資製作動畫為目的，而形成的組織團隊，透過跨媒體經營模式的運作互相配合展開各種相關衍伸宣傳。若是作品成功獲得消費者青睞，則最後所獲得的額外利潤依據出資比例分配後可能還會比預期收支的還要多。

綜合上述各點，動畫製作委員會的優點為從各相關企業集結所需要的製作金，同時可分散與減低因龐大費用所帶來的各種風險，而後各出資者可以運用所取得的作品相關權利在其專業領域進行各種獲取利益的商業行為（アニメーション産業研究会，2002）。

（二）動畫製作委員會方式之缺點

1、 動畫作品的著作權為全體委員會所共有

經由動畫製作委員會方式所製作出的動畫作品，其著作權基本上為全體動畫製作委員所共有，也因此，當有需要運用該作品之相關權利時，理論上須獲得全體委員的同意，此種情況下，若想要運用該作品內容進行另外的商業發展，光是取得所有委員的許可權就是一件堂龐大且費時的工程，也會連帶推延至後續發展，或是錯過最佳時機。此外，因為作品的著作權為委員所共有，因此若是海外相關企業對該作品有興趣，有意進行二次或是多次利用時，無法確定商談對象，在難以決定統一負責的窗口時，作品的海外發展將變得更加困難。

2、 製作費的不確定

由於動畫委員會目前仍局限於業界相關企業，因此所集資的製作資金通常有所侷限，加以製作委員會方式是一種無責任方式，即便後續收益為虧損也不追討所投資出去的成本，在決定製作費用前會根據預計的後續宣傳企畫去決定製作費用的出資情形。

3、 利益分配的公平性

製作委員會方式以製作委員會組織將原本分離的出資者與權利管理窗口統一化，使得權利與利益分配的相互關係更為明確、更有公平性。這種以出資比例分配最終利益的方式或許有所欠缺，但是對於目前的動畫業界而言，或許是較為單純且立足式的平等，畢竟一般而言，出資較多的企業通常較有能力去執行更多宣傳或是計畫，成功的可能性也相對高出許多，或許在動畫產業的發展過程中，未來在這個部分會

因應衍伸出其他方式。

製作動畫需要龐大費用已為常識，正所謂巧婦難為無米之炊，無論擁有多大的動畫製作才能，若是沒有足夠的製作經費也無法得到驚艷八方的曠世巨作。以早期的動畫作品為例，單靠電視收視率不足以負擔的起一集 30 分鐘約 1,000 多萬日圓之制作費用；以往的主要收入多為播出後的 DVD 等錄像內容的販賣，在「原子小金剛」一作後，發現動畫角色潛在的商業附加價值遠比單賣錄像內容要高出數倍，於是動畫商業重心逐漸移到了角色商品上，加以機器人動畫與萬代玩具企業的合作成功，周邊商品便成為動畫產業的主要重心之一。而順應此發展潮流，動畫業界也自早期動畫制作企業、播放配給企業與下游的興收企業的小群體合作逐漸增加合作圈，不斷開發新型態的作品方式與宣傳模式，透過不斷的嘗試、經驗的累積與事後檢討，衍伸並確立了製作委員會的股東共資方式，除得以分擔高額的制作費用分散風險，並可進一步強化企業間合作關係。此種仰賴各家企業集體集資的方式對動畫產業結構多為中小企業之日本而言，是一種有效分散投資風險的作法。日本動畫業界藉由製作委員會方式的從中運作調節，讓水平分離結構的內容產業得以進一步擴大與推動跨媒體經營模式，並因應配信企業的日漸多樣化使此種模式更加普及。

第三節 動畫產業之組成關聯企業

日本的動畫產業的組成，概略可以下單與接單之業務區分成委託方及受委託方。例如：由電視局或是電影公司等委託制作動畫之委託方發單委託制作動畫作品，而「承包制作公司」與該公司旗下為數中多的「外包制作公司」²³等受委託方便負責將作品完成。除了基礎的動畫制作委託結構之外，其他相關領域的相互合作與連結也促成產業結構的多樣與複雜化，多領域的產業結構亦為日本動畫產業興盛發展的主要關鍵。本節將針對動畫制做公司、出版社、電視局與電影公司、廣告代理商與玩

²³ 「元請け制作会社」與「下請け（グロス請け）制作会社」。

具代理商等主要關聯企業做探討。

一、 動畫制作公司

負責制作動畫作品，依照執行業務的不同區分成為「承包制作公司」、「外包制作公司」以及「專門工作室」²⁴三種。承包制作公司，從企劃到執行制作等業務有能力獨自執行一完整的制作程序，在基礎動畫產業結構中是承包商的角色，例如：東映動畫、吉卜力、SUNRISE...等，皆為員工人數超過百人之大規模動畫製作公司。下請制作公司主要承接由承包制作公司所外包之制作業務，其規模較承包制作公司小上許多，多為十來名員工之中小型企業，外包制作公司多有自承包制作公司分家獨立之情形。而專門工作室則是負責承接動畫畫面之作畫、背景美術、攝影等動畫製作工程。

動畫制作公司雖主要為接受委託方，但並非一味處於被動，例如承包制作公司有能夠獨立執行所有企劃與動畫制作能力之企業，除了足夠的資金與執行能力外，這些企業有足夠的經驗去制作消費者喜好的動畫作品，反向販賣這些熱門動畫的版權獲得利益。雖然動畫制作公司以中小企業為多數，但一些財力與規模實力足夠雄厚的承包制作公司亦會參與動畫制作委員會成為出資者之一。

二、 出版社

一部好的動畫作品少不了好的故事內容，在日本動畫產業中，無論是過去還是現在，許多動畫作品皆以漫畫作為原作，也因此使得出版業界與動畫產業有著密不可分的關係。一般而言，出版社大多扮演著提供作品原作的角色，透過提供原作，可依據最初所簽訂的契約授予改編動畫、二次利用權以及其他權利，收取權利金以及抽成。隨著跨媒體經營模式的運作，根據動畫作品宣傳方式的不同，也可能逆向以動畫為原作再將動畫改編繪成漫畫並出版，此時出版社便扮演將作品二次利用的

²⁴專門スタジオ。

角色。出版社與動畫產業之關係除前述提供原作與二次利用外，更重要的是期望透過不同型態的作品宣傳與上映，獲得消費者的注目與青睞，在刺激原作銷售量之餘也進一步提高該作品的周邊產品之銷售量。以漫畫為原作的情形為例，若其原作改編製成的動畫獲得高人氣，則帶動周邊消費的可能性也就相對提升，除了各種二次利用的利益回收之外，隨著動畫人氣的節節攀升，原作的漫畫出版量也會獲得關鍵性的影響，而出版量的增加又會進而迎來新的消費者，這些消費者又陸續加入該作品的龐大消費圈之中，如此相互提攜形成的好循環與相乘效果，正是各個關聯企業所期望的，同時也是跨媒體經營模式最主要的核心目的。

由於提供原作、二次創作以及產業相互提攜中所預期的可能利益等因素促進了出版社與動畫產業間的高度密切合作關係，以講談社實際運作經驗來說，原本只扮演原作角色的出版社於近十年開始也投入出資者之中，成為動畫製作委員會中的主要成員之一，在提供動畫制作資金之虞，在改編動畫的過程中對於內容的走向以及細節亦更容易發表意見。

三、 電視局

電視局主要是將電視播放的時段針對各個請求進行分配，對有所需求的顧客進行時段的販賣以賺取廣告時段費用。在動畫業界中所扮演的角色為與各個廣告代理店協調其委託者所製作之動畫的播放時段，而各個時段所需的購買金額會依照收視率的多寡而有所不同，為了確保取得想要的播放時段，出資者常常會支付超額的電波費用，這也是為何動畫製作費用經常不得已被壓縮到最低，甚至是負債的原因。電視局參與出資，一方面可能優先提供該作品播放時段（或是費用的減免），又或是提供相關企業產品進行廣告播放。

近年隨著網路科技的發達，動畫的播放方式也開始多元化，除了專門播放動畫的頻道之外，網路電視與 OVA（オリジナル・ビデオ・アニメーション，Original Video Animation）形式的動畫型態也日漸增多，這些管道的使用雖然尚未成為主流，

但可以減少原本花費在購買播放時段的金額以投入動畫製作費用中，若是持續發展利用，則動畫業界將得以擺脫長期依附於電視局播放媒介的型態；尤以網際網路的發展影響動畫業界最甚，網際網路將時間與空間零距離化，讓作品得以在第一時間內於世界播放，同時根據不同的宣傳手段也可以將作品以不同的方式呈現，關聯商品市場亦隨之擴大。隨著輸出管道的轉換，屆時對整體動畫業界而言也將會是一種革新，而隨著製作費的增加，作品的內容也將得以更加豐富，配合新型態的呈現方式，勢必將會帶給市場更大的衝擊。

四、廣告代理店

廣告代理店即現在所稱之廣告公司，但一般業界仍習慣以「代理店」稱之。目前日本廣告業界中以電通與博報堂兩社鼎立佔據大部分的市場，但在動畫產業中，以電通、ADK²⁵為主要合作對象（寺田信之介，2007：12-13）。其主要業務為在想要刊登廣告的客戶（廣告主）與能夠刊登廣告的企業（媒體公司）之間擔任協調事項，代替廣告主向媒體公司在廣告主之預算範圍內爭取到所想要的刊登時段，也因此在此業界中習慣稱其作「代理店」。與日本的廣告代理店進行交涉之四大媒體企業為報紙、雜誌、電視以及電台廣播（寺田信之介，2007：140）；以電視動畫為例，動畫出資者會透過廣告代理商支付電視局金額以購買播放時段，此時廣告代理店將會在電視局、出資者以及原作方（例如：出版社）與動畫制作公司之間進行周旋，在動畫制作進行中將已完成之部分作品呈現於電視局，在價值與利益評估中進行時段價格之協調，而廣告代理店則自協調中與各媒體公司簽訂契約並從中賺取利益。不過，並非所有的播放時段都會交由代理店負責代理，所以也有跳過代理店直接向電視台協商的情形。

²⁵營業額僅次於電通與博報堂，日本國內排名第三位之廣告代理店。

五、 玩具製作商

在動畫產業中，較難有以玩具製作商為主導的動畫制作團隊，玩具製作商扮演的角色大多為兩種，一種為自動畫製作的企劃階段便開始參與，並且共同負擔動畫制作費用，另一種為單純以支持企業的角色提供已制作完成的動畫所需之播放時段（谷口功、麻生はじめ，2010）。在跨媒體經營模式中，玩具製作商亦積極參與提供動畫製作資金之製作委員會，成為主要出資者之一。

根據日本玩具協會（The Japan Toy Association）2014 年之調查數據指出，2013 年日本玩具產業國內市場規模約為 6,756 億日圓，相較 2012 年之 6,716 億日圓略為成長了 100.6%（見圖 5）；而以販賣營業額而言，目前日本玩具業界以索尼（ソニー）、任天堂、萬代（バンダイナムコホールディングス）三家企業佔據玩具業界市場前三名。玩具製作商除了研發遊戲機以及相關遊戲硬體外，軟體的研發亦為重點項目之一，透過跨媒體經營模式之運作，玩具廠商行使商品研發之權利，這種以作品的二次利用方式所開發出的商品也成為玩具製造商的主要收益來源。自 1990 年代動畫業界興盛期以來玩具業界與動畫產業間的合作案例不勝枚舉，當中較為人所知的案例有如 1980 年代之機動戰士鋼彈（機動戦士ガンダム）、1990 年代之神奇寶貝（ポケモン），以及 2014 年開始走紅之妖怪手錶（妖怪ウォッチ），分別為不同時期於玩具業界有極大影響力之代表作。

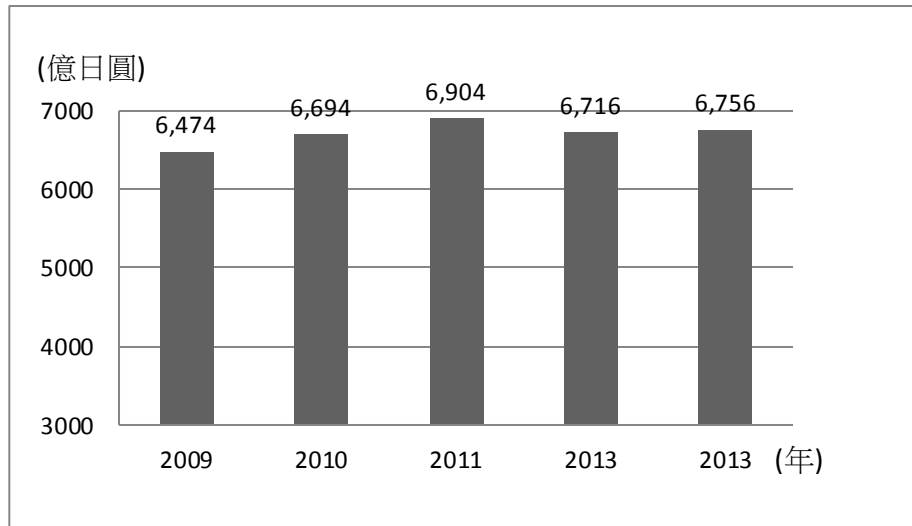


圖 5 玩具販賣總額

參考出處：日本玩具協會

(一) 機動戰士鋼彈（機動戰士ガンダム）

自 1979 年動畫播出以來至今已邁入 36 周年的機動戰士鋼彈系列，雖然如前章所述，該動畫於播出之始並未受到視聽者之青睞而甚至被腰斬，難以稱為人氣作品，但隨著逐漸累積的人氣，該動畫亦陸續有重播與新作等要求出現；查覺到這股商機，萬代企業於 1980 年推出了第一代鋼彈塑膠模型，並且順著 1981 年的鋼彈潮流獲得了販賣好成績，順應此潮流，萬代企業將此種塑膠模型商品運用並強化於角色模型上，成為該企業的主要販賣商品之一。而為了拓展消費市場鋼彈系列動畫內容亦有所調節，將市場從男性消費層擴大至女性消費層，受到動畫市場的連動影響，玩具業界的相關產品市場亦隨之擴大，形成正向循環。

雖然鋼彈系列已經是有三十六年歷史的動畫，但現今在玩具業界仍舊擁有龐大市場。根據萬代企業指出，鋼彈系列相關商品之營業額依舊年年攀升，光於 2013 年即有高達 802 億日圓之營業額，遠遠拋開順位第二，營業額約 307 億日圓的假面騎士，可見鋼彈系列於該企業之貢獻不容忽視，對萬代而言，鋼彈系列作也是鞏固其地位在玩具業界中屹立不搖的主要原因。

(二) 神奇寶貝 (ポケットモンスター)

1996年由任天堂企業所販賣，以小學生為主要目標客群的掌機遊戲，透過消費者間互相宣傳後開始迅速走紅，將原本陷入低潮期的 Game Boy 領向巔峰。初代神奇寶貝紅、綠版於該年度銷售便超過千萬，遠遠超出最初預期，並且於 1998 年成立神奇寶貝股份有限公司 (株式会社ポケモン) 以負責有關神奇寶貝的相關事務，根據該企業指出，神奇寶貝系列相關遊戲軟體已於世界販賣累積至 2 億 4 千 600 萬部以上，而卡片遊戲也於世界賣出約 200 億張，其世界市場規模約為 4 兆 2 千日圓。

雖然最初任天堂並未預期此作成為人氣作品，但在遊戲內容、消費者期望、消費市場接受度等眾多因素的結合下，神奇寶貝系列作成為家喻戶曉的遊戲，且於 1997 年改編動畫播出，隨後更有電影版的推出。透過跨媒體經營的推波助瀾下，除了日本國內，神奇寶貝的遊戲以及為順應各國文化相異而對內容有所修正的動畫在國外發售與播出後亦促成了西方世界的神奇寶貝潮流，這對於原以東亞為市場的日本內容產業而言可謂一大突破，將市場從國內開拓至世界。

(三) 妖怪手錶 (妖怪ウォッチ)

其原作是 2012 年在月刊上連載的漫畫，後來被 LEVEL-5 公司改編成遊戲於 2013 年 7 月販賣、2014 年初改編成動畫播出；動畫播出後便受到廣大孩童市場青睞，立即引發連鎖效應，讓原本銷售平淡的遊戲開始急遽攀升，2014 年 8 月為止遊戲的銷售額已達約 150 億日圓，由萬代所代理的手牌動章遊戲 (妖怪メダル) 也搭上此波連鎖販賣熱潮，一躍擠身為 2014 年度最熱賣的角色商品前三名，當中最大功臣仍舊是運用得當的跨媒體經營模式。雖然僅上市不到兩年，但這部熱門作品的影響力目前仍持續蔓延中，同時也被業界賦予極高期待，期許其能夠成為下一個席捲世界的巨作。妖怪手錶與神奇寶貝的內容、操作類型、以及目標客群皆十分相似，因此時常被相互比較，但不同的是，妖怪手錶的經營團隊對於該作品的跨媒體宣傳順序為有意圖的推動，先以漫畫作品累積兒童市場，而後推出遊戲軟體，並於遊戲上市不

久後上映動畫，延續並進一步提高市場對作品的關注與消費。

自上述三個不同時期之例子可知，雖然玩具業界大多仍以其他內容產業之作品為原作，但透過跨媒體經營模式的妥善運用，玩具製造商亦可化被動為主動，不再只被侷限於國內的單一市場，在國際舞台上發光發熱。

第四節 日本動畫產業之市場現況

一、國內動畫市場

日本國內自 2010 年開始推動 Cool Japan 計畫，期望透過官民合作向海外推廣內容產業、流行、地域產品、服務、與食衣住行等日本特色產業，增加對日本的興趣以期吸引更多觀光客至日本進行消費。2014 年年底日本大阪環球影城公布名為 Cool Japan 特別活動（經訪問經產省證實此 Cool Japan 與政府推動的 Cool Japan 計畫並無關聯），於 2015 年在園區內針對惡靈古堡（バイオハザード）、魔物獵人（モンスターハンター）、新世紀福音戰士（エヴァンゲリオン）、進擊的巨人（進撃の巨人）等四個在國內外皆具有超人氣的作品為主題設立期間內限定之特別展覽，希望透過知名作品的魅力吸引更多國內外觀光客至日本觀光。

（一）動畫與區域發展

目前日本國內的動畫製作公司多集中於東京，約有 360 間，佔動畫製作公司整體的 8 至 9 成，東京區的動畫製作公司又有一半坐落於練馬區與杉並區，企業的集中有便於資訊情報的傳遞與執行業務，有助於動畫業務的進行，同時亦促成同業間的相互競爭。這種集中在特定區域的現象，不僅有利於業界發展，同時對該地的發展也有一定的影響，久而久之形成該地區的特殊文化與景點，例如，對喜歡日本動漫、輕小說的外國觀光客而言，腦中首先浮出的日本動漫聖地必定是秋葉原以及池袋。

在日本動畫陸續在國內外舞台展現出箇中魅力並獲得各方肯定與讚賞後，日本

政府與民間也嗅到動畫產業背後的潛在商機，並開始將內容及創意產業列入發展項目中，各地單位也開始配合政策並漸與業界合作。以動畫產業為例，作品中出現的一些角色極可能因為具有某些特色而被當作一些地區或是單位的宣傳大使、又或是動畫在製作時與某地區合作，將地區的風景套用於動畫場景以作宣傳、動畫角色與其他業界的二次與多次利用，以角色形象或是特色與商品作結合。此外，地方政府與動畫產業也開始將動畫所帶來的附加價值利用於地方振興事業上，例如：將地方打造成動畫場景，並與郵政事業合作販賣限定商品，透過旅行業與廣告等管道進行宣傳，憑藉著動畫自身的魅力與各方企業的宣傳吸引國內外觀光客前往觀光消費。

（二）國內動畫市場的發展

根據日本動畫協會的統計資料（見圖 6），日本動畫業界在 1990 年開始急速成長，並於 2005 年達到巔峰。受到影音分享網站的崛起影響，2006 年開始走下坡，但近五年來由於日本官方政策的推行、民間跨媒體經營模式之運用、盜版的查緝，仍舊有小幅回升的趨勢。另一方面，日本動畫產業（包含與動畫業界的相關產業，見圖 7）市場雖因受到世界經濟有些微影響，但不若動畫業界市場一般有顯著縮減，當中又以商品化的項目佔整體市場的最主要部分，且發展十分穩定（見圖 9），值得注意的是自 2008 年以來在旅遊玩樂項目的市場開始受到關注且有擴大的趨勢（見圖 8）。而其在 2015 年的動畫產業報告指出，2013 年日本國內廣義的動畫產業市場（含電視動畫、劇場動畫、映像流通、商品化等二次利用，動畫音樂、現場娛樂演出... 等項目。）合計約為 1 兆 4,913 億日圓（圖 7），比 2012 年的 1 兆 3,721 億日圓又略微成長，（一般社団法人日本动画協会，2014）顯示雖然動畫業界市場只有 2 千多億日圓的，但透過跨媒體經營模式的多角營運下，整體產業市場規模得以向外擴展約 10 倍，顯見潛在獲益之驚人，也因此受到日本政府近年來的重視。

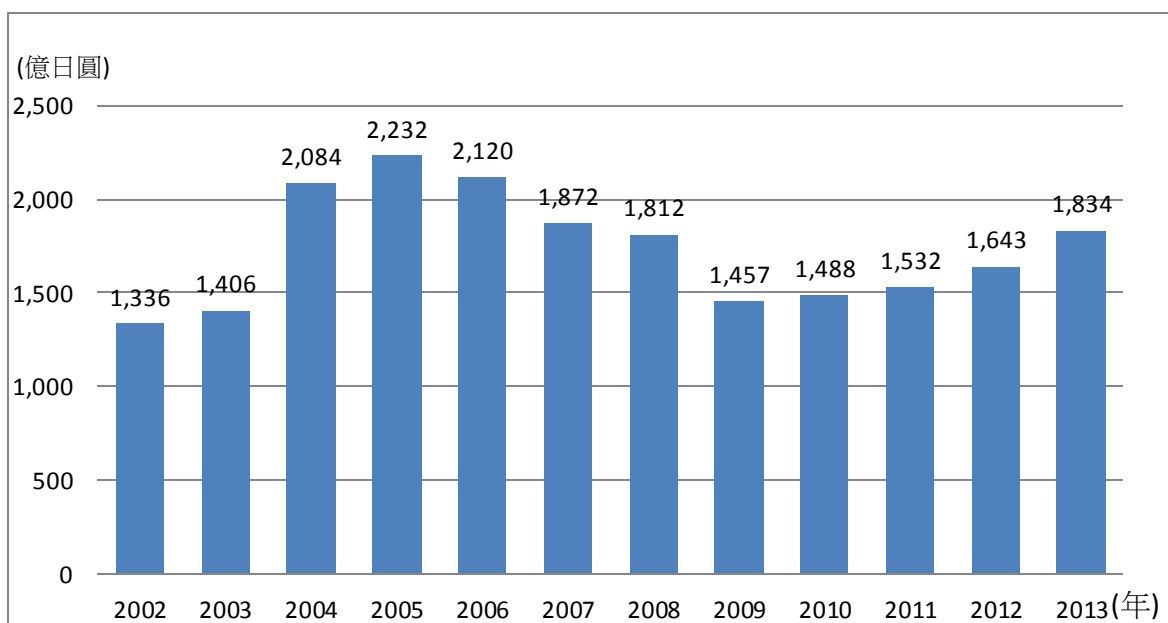


圖 6 日本動畫業界之發展趨勢（總體）

參考出處：日本動畫協會 2015 年調查

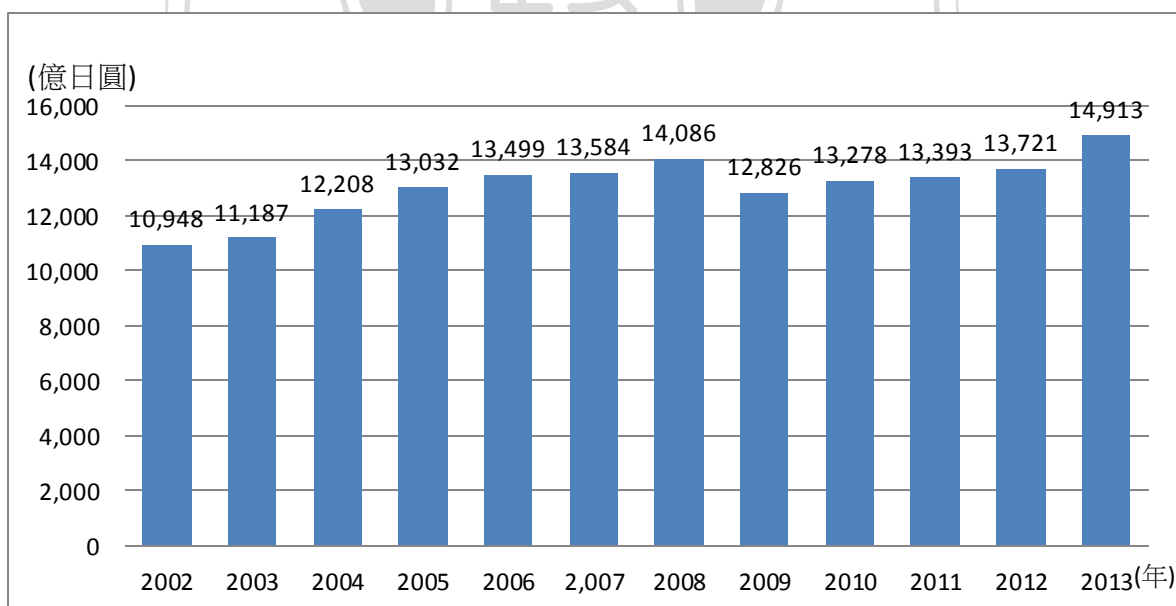


圖 7 日本動畫產業之發展趨勢（總體）

參考出處：日本動畫協會 2015 年調查

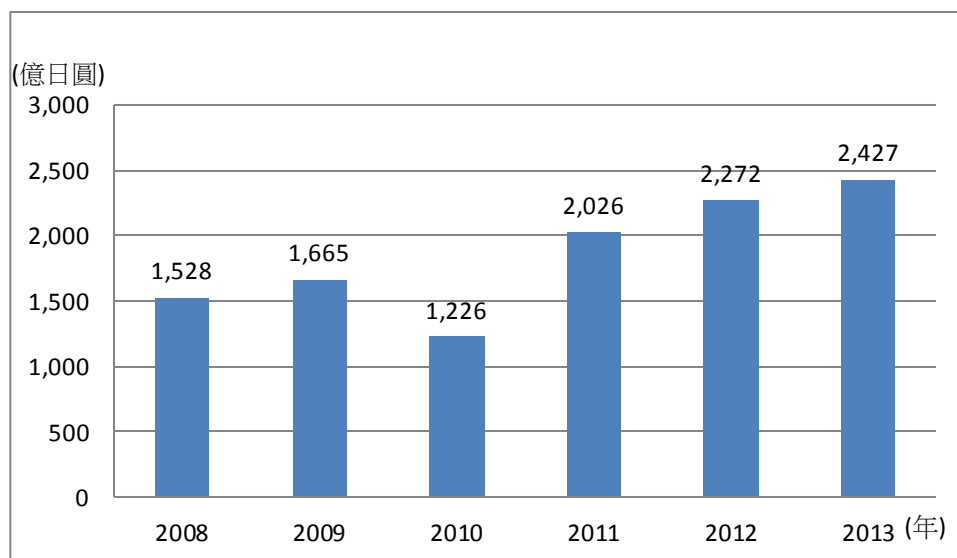


圖 8 日本動畫產業之發展趨勢（旅遊玩樂）

參考出處：日本動畫協會 2015 年調查

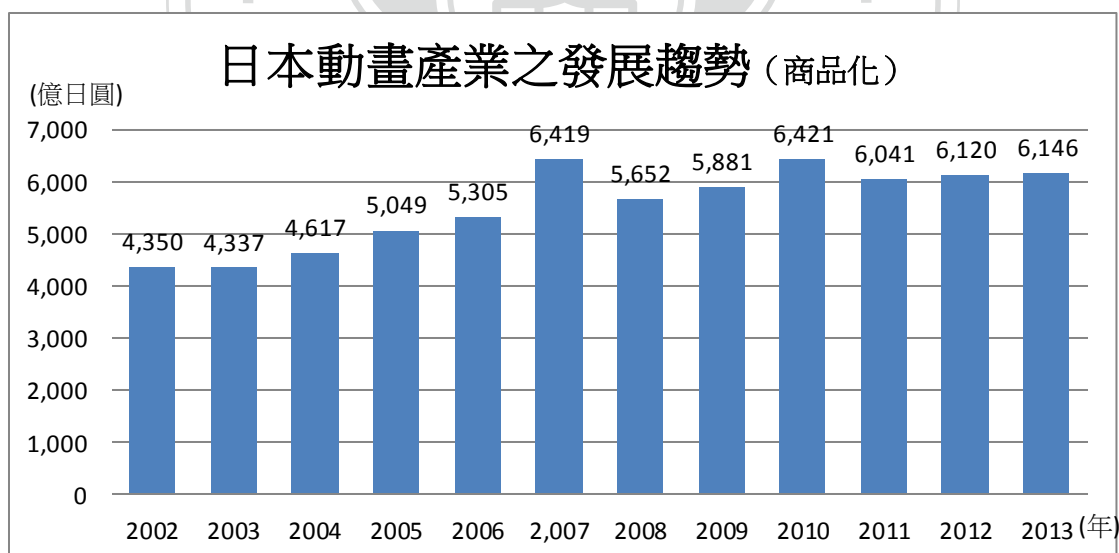


圖 9 日本動畫產業之發展趨勢（商品化）

參考出處：日本動畫協會 2015 年調查

由於日本國內高齡少子化的影響，自 2007 年來動畫的製作部數有逐漸減少的趨

勢，當中尤以深夜動畫的減少幅度最大，儘管年平均的動畫作品數有減少的趨勢，但對目前的市場而言，仍舊呈現供過於求的狀態。

二、海外動畫市場

儘管日本之內容產業世界市場自 2014 年被中國超越而退居世界第三位，但根據日本經濟產業省 2014 年 12 月的 Cool Japan Initiative 報告指出，日本是被公認為全世界最有創意的國家，其內容產業市場約佔世界的 36%，顯現出日本在世界市場中仍具有優勢。而 Cool Japan 隨著政策的推動與演進，2015 年針對日本內容產業進軍海外市場的策略可分為三步驟：一為在世界創造出日本潮流，當中包含了因應各國文化的不同，將作品內容進行微調的在地化，以便各國視聽者能更加融入作品內容的方式以及招募對國外消費者具吸引力的代表宣傳人才...等；二為確保日本國內各企業的支持與配合，政府以提供補助的方式吸引國內各中小企業發掘各地能吸引國際目光的魅力及特點，並且提供中小企業擴大海外販賣通路的方法、三為促進外國觀光客及企業至日本進行消費，例如向國外公布日本國內相關活動期程。

（一）海外進軍的發展

日本動畫產業的海外進軍自 1950 年代後期的白蛇傳開始，並以 1997 年新世紀福音戰士為契機開始擴大發展。像是 1996 年神奇寶貝於歐美圈的超高人氣與 2003 年吉卜力作品神隱少女獲得奧斯卡金像獎最佳動畫片...等，日本的動畫產業在各個時期的努力耕耘，不僅在世界各地獲得亮麗的成績單，也開始受到矚目與備受肯定。雖然日本動畫至今仍以日本國內市場為主，但隨著貿易全球化的展開與網際網路的媒介，世界市場的互動也更加活絡。日本國內的人口發展自二十年前開始步入高齡少子化社會，意味著國內市場的發展將開始萎縮，成長亦將有所侷限，因此，為尋求發展出路，海外市場便成為主要的目標對象。

根據日本動畫協會（Association of Japanese Animations，AJA）2013 年的調查結

果指出，2012 年日本與海外 80 個國家簽訂了約 328 部作品，1,572 個契約，全體而言以亞洲地區為大宗(49.8%)，歐美地區地二(33.6%)，以契約數來看則以韓國(114)、臺灣(104)、美國(70)佔據前三名。目前日本動畫業界的海外營業額約為 144 億日圓，相較巔峰時期的 300 億日圓大幅減少，且市場主要集中於東亞地區，顯見雖然透過前述許多作品證明了日本動畫的實力，但還是難以真正開闢歐美市場。其原因主要包含了盜版的猖獗、透過網際網路的非法下載、動畫內容富含大量血腥暴力而受到當地審核團體的規範...等。此外，造成輸出遲緩的最主要原因是因為歐美地區對於兒童向的動畫播放規定十分嚴謹，加上各歷史、文化、宗教差異的影響，並非所有內容都能夠輕易地被接受，因此，即便日本動畫受到西方世界矚目與歡迎但播放部數仍舊不多。另一方面，儘管日本動畫十分受到東亞市場青睞，但仍舊存在一些隱憂，最大的問題便是透過非正規管道的免費下載以及閱覽，例如中國的快播、迅雷等播放軟體以及熱心的動漫迷在網上提供免費翻譯閱覽...等，若官方不儘早擬定出相關應變對策，隨著時間的推移，將越發不利於市場發展。

(二) 海外市場的發展

雖然 2006 年後期開始動畫作品供過於求與光碟市場的縮小，導致在對海外販售時的販賣金也大幅下跌，再加上世界景氣低靡及違法盜版層出不窮...等因素，導致動畫業在海外發展上並未如預期中順利，但以未來的發展趨勢而言，海外市場是重要的發展對象，加以內容產業近年來的多元化運用帶來新商機，各國政府也越發重視這個新市場而擬定各種相關發展政策，以日本為例，Cool Japan 計畫的推出與延續至今，每年對於產業實績的檢討與政策更新，除了在推行中求改進之外，同時也為未知的市場需求做準備，顯見政府對於該領域市場之重視。但，自圖 10 可看出，2013 年之市場僅有 2,823 億日圓，發展並無隨著政策推出而有大幅度之增長，可推測為策略效果的不顯著、動畫內容受文化差異影響而難以被輕易接受、網路分享媒體的氾濫、日本業者的海外交涉經驗不足...等原因之影響。

日本的動畫產業對在海外市場發展主要是以販賣「權利」（許可權、許諾權）、與海外企業共同合作進行動畫製作、進軍好萊塢以及海外宣傳的營運...等方式為主，「權利」又包含了作品的改編製作權利以及角色二次利用及商品化...等衍伸使用權，佔據整體市場的主要部分。動畫產業相較於其他傳統產業，屬於近 10 年來才開始較為積極向海外發展，許多方面尚於摸索階段，隨著政策的實施與實際運作後，可發現目前日本動畫產業存在一些影響對外發展的問題與現況，如：歐洲與亞洲動畫產業的發展崛起、日本動畫產業的空洞化、國內人才的流失、作品供過於求、作品翻譯問題、美國動畫的逆向流入、世界盜版問題與作品對於消費者的吸引力、國際部門的成立與強化...等諸多面向，面對這些問題，政府也擬定了支援政策，例如：提供翻譯補助經費、盜版防治政策、對產業促進與關聯企業之支援...等，若能持續針對這些問題進行改革，並配合產業的持續推廣，同時開發更多潛在市場，相信對於未來海外發展將會有正向影響。

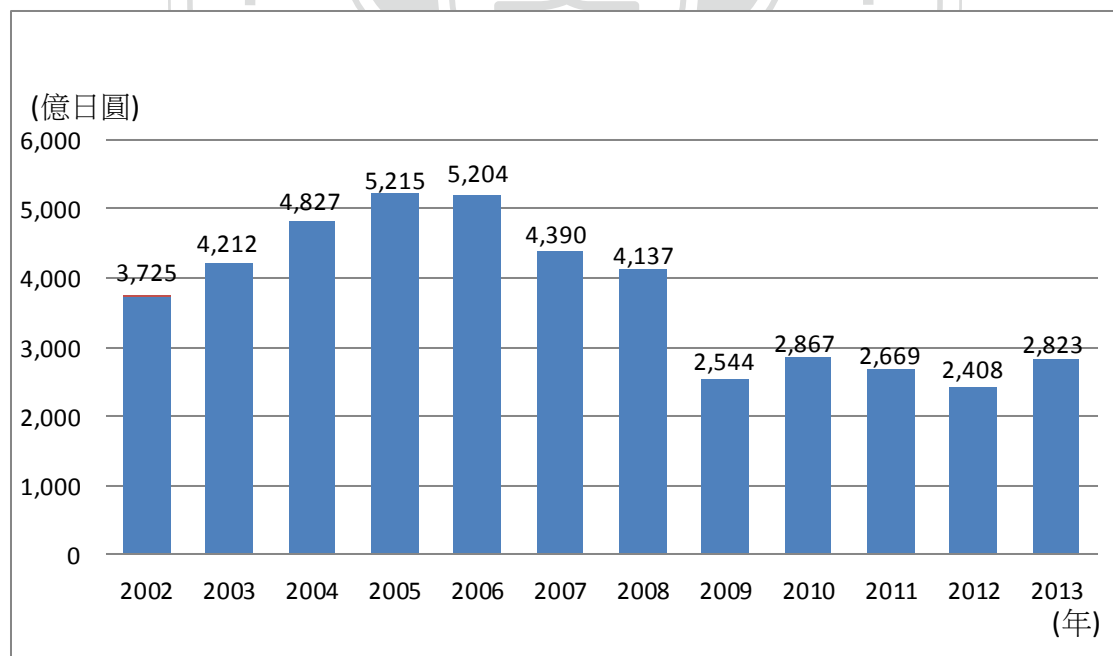


圖 10 日本動畫產業之發展趨勢（海外）

參考出處：日本動畫協會 2015 年調查



第四章 跨媒體經營模式之運作分析

第一節 跨媒體經營模式之發展沿革

一、 跨媒體經營模式之定義

跨媒體經營模式源於日文メディアミックス (Media Mix)，於近十年來開始被廣泛運用於日本的内容產業界，目前已成為各產業擴大宣傳與推廣產品的一種慣用手法之一。跨媒體經營模式雖已被業界廣泛運用行之有年，在學界之相關研究卻相對稀少，也因此，雖然其概念廣為人知，對跨媒體經營模式也有多方面的解釋，但卻缺乏一個統整的定義，儘管如此，這些內容仍存在著共通點。根據 Steinberg(2012) 對跨媒體經營模式 (media mix) 之定義，為透過不同媒體管道以原創的、合成的、有效的方式達到宣傳目標之商業行為。在大眾傳播高度發展的現在，僅使用單一媒體為宣傳手段已不符合時代需求商業效率，且難以達成宣傳目標。加以社會的日益複雜化、新型態流通管道的發展，特別是電視與網路的普及，與各種宣傳手法的日新月異，適當地使用其他媒體管道做為手段已成為必須；此種背景下，跨媒體經營模式於宣傳戰略中所佔的重要性便顯而易見。而根據田中(2009:46) 在其學術論文中對跨媒體經營模式所做之定義為，將一創作內容的世界觀以不同的媒體型態重新呈現，並透過複數的流通部門將此同樣世界觀但不同型態樣貌的作品進行發送，藉此擴大收益機會的一種手段。

從 Steinberg 與田中對跨媒體經營模式的定義與解釋中，可統整出跨媒體經營模式是一種「以一特定內容為營運中心，透過不同媒體管道的交互進行活動與宣傳，並將關聯產品多樣化推出，在盡可能提升整體營運效能的同時以期達到營利的最大化」的商業模式，而電視的發明與普及、電影產業的式微與動畫電視的抬頭、經濟的富裕等外在環境因素與模式中，各關聯產業藉由媒體管道串連在一起，並激發出預期之外的吸引力之內在因素則是促成該商業模式成功不可或缺之關鍵。從跨媒體經營模式的字面上可得知，這是一種強調運用多種媒體管道的營運手段，而從目前較多實際運用的案例可知，傾向於呈現型態較富彈性與變化之內容產業，雖然作品

的呈現方式會隨著不同的媒體管道而有所不同，作品內容也會依流通時間、目標群體或是型態需求有所修正調整，但整體而言，仍舊可視為同一核心主題內容，該核心內容透過各種方式的媒體傳播以達到擴大知名度，進而提高內容的販賣力，達成最終的營利目標。而此所稱之「核心主題內容」的原形，又或稱為原作，可以是任何型態，例如：漫畫、動畫、小說、遊戲...等，皆可成為跨媒體經營中的核心作品，透過一系列的交互宣傳，例如：電影化、電視劇化，達到擴大受益機會的目標。

二、 跨媒體經營模式之形成背景

「跨媒體經營模式」一詞於 1963 年開始出現於日本商場上，它的興盛與日本動畫產業結構之轉變有著十分密切的關係，因此，在論述跨媒體經營模式的發展與起源之前，若先對日本動畫產業結構的改變有所了解則得以更加明白該模式之發展沿革，而有關日本動畫產業之發展沿革已於第二章有所詳述，因此本處將只約略概述。

（一）跨媒體經營模式之形成背景

1、 動畫產業結構的改變

日本動畫的新作品數量自 1970 年代開始至 1990 年代便有顯著的增加，尤其 1990 年代中期後，由於衛星放送的普及，深夜放送的動畫系列也隨之大增（田中繪麻，2009：49），相對於作品數量增加，視聽市場也隨之擴大，對動畫產業日後的拓展而言是一良好開始。2000 年後，由於得以獨立將動畫制作完成的「元請け」（承包）企業較少，在當時約只有 70~80 間，而「下請け」（外包）企業約達數百間，²⁶在此種企業結構下日本動畫界開始盛行「外包制度」，也就是將作品的一部分託付於「外包企業」制作（日経エンタテインメント，2012.12 月號）。久而久之，許多大手動畫制作公司的人才紛紛自立門戶，將所習得的訣竅運用於動畫製作中，不斷自我挑戰與創新，期望能創造出有別以往的新穎作品，也因此促進了動畫業界的活絡化與許多熱門作品的相繼誕生。

²⁶相對於將作品的一部分託付於他的「下請け」，能將作品完全製作則稱為「元請け」。

2、 創作內容型態的多樣化

1990年代後，創作內容型態的多樣化促進了跨媒體經營模式的運行。對日本的内容產業而言，將不同型態的高人氣内容作品，透過多種媒體進行同時宣傳以擴大該世界觀之知名度是可行的，這也正是日本獨有的特色，相較於美國習慣以一企業為單位從事完整的生產流程，日本更傾向於活用各種型態的作品，並將其最大利益化，透過各種型態、異業種的結合與分工，除可分散過程中之鉅額成本、有效發揮各產業之專長，更可透過業務分派照顧到為數眾多之中小企業。而創作也可經由異業合作中獲得啟發，創造出新型態的作品模式，而整體的營運取向也會隨著作品與消費者的供需有所調整，形成相互刺激之正向循環。例如：動畫產業的商業行為，從一開始以DVD等動畫播放周邊為主，然後以動畫角色商品化為主，到目前透過跨媒體經營模式之多管齊下，作品内容與角色之周邊皆成為營運之重點項目。²⁷

3、 消費客群的擴大

過去在論及動畫時，常以小孩子為目標客群，於是製作出許多機器人動畫，隨著二次創作以及同好會的交流日益盛行、動畫故事內容轉變，動畫的目標客群逐漸轉向年輕客群，更甚者隨著原有消費客群的年齡漸增，作品内容也隨世代的變動而做調整；此外，在兩性平權的觀念之下，女性意識逐漸抬頭，很快的在各種消費市場中佔有重要的地位，在動畫產業中亦然。舉例而言，原本以男性為目標客群、迎合男性嗜好所製作的角色模型，因被冠上「可愛」的理由而輕易的被女性客群所接受；另外像是「輕音部」(けいおん!)、「男子高校生的日常」等原以男性向為主要目標的動畫亦因故事或是角色設定而獲得廣大女性視聽者的好評(日経エンタテインメント，2012.10月號)。

三、 跨媒體經營模式之擴大發展

關於日本跨媒體營運模式的起源眾說紛紜，目前仍未能統一，但可以確定的是

²⁷「パッケージ主導のビジネス」(包裝主導)：指作品本身即為強調之重點，如此，製作團隊也會更加投入於製作。

跨媒體經營模式的定型、系統化以及在商業行為上的擴大運用等確立於二戰後的1960、1970年代，當中又以明治製菓及角川書店的商業策略對該模式之發展有著極大意義。跨媒體經營模式的發展隨著科技的日新月異彷彿勢在必行，1970年代後期，加拿大的出版龍頭 Harlequin Enterprises Limited 亦運用了類似角川商法的手段，以世界女性消費者的共通需求為中心目標，在小說出版前進行慎重的市場調查，並將產業全體視為一體，並非單單著重特定作品與作家的銷售量，而是將整個系列視為商品去推銷販賣，同時也透過電視、廣告、海報等媒體媒介為手段進行大量集中宣傳，反向打入日本市場，在當時被報紙稱作「西洋版角川商法」（日經ビジネス縮刷版，1979：205-207）。

（一）戰後重建期

雖然跨媒體經營模式（media mix）一詞陸續出現於現代的商業演說中，但其透過多種媒體有效運用動畫產業系統中各元素的方式仍極具代表性，也因此提及跨媒體經營模式時最容易與動畫產業進行聯想（Steinberg, 2012）。二戰後百業待興，GHQ 欲利用動畫產業為媒介以進行新政策的推動與鼓舞日本重建士氣而對其進行投資，儘管成效不彰，但對戰後產業復興而言也算是跨出第一步；Steinberg（2012）認為，日本動畫產業能被市場廣泛接受與戰後1950年代後國內漫畫與皮影戲的流行有關，民眾在習慣透過繪圖以及結合動作的呈現方式後，對於透過動畫角色之各種行為表現來敘述的故事內容接受度也相對要高。

戰後跨媒體經營模式的興起與角色商業有著十分密切的關係，當中最為人所提及之例子莫過於明治製菓與原子小金剛的結合運用；然，在此之前，此種概念已先行被運用於作品「赤胴鈴之助」²⁸的產品宣傳上，包含了多媒體的運用，將漫畫改編成電視劇，並且將角色與食品宣傳作結合、推出周邊玩具...等跨媒體經營的基本元素，已具當今跨媒體經營模式之基本架構，可視為模式之先驅者。以歷史沿革而言，原子小金剛的跨媒體經營能夠順利地被兒童市場所接受，與赤胴鈴之助作品的跨媒

²⁸1954-1960年漫畫連載，1957年改編製成廣播劇與電視動畫，1958年改編至電影。

體經營有著一定的關係，可以理解成赤胴鈴之助一作將漫畫原作內容成功轉植於其他媒體平台，並且借用作品角色替商品進行宣傳。在此之後，隨著第一部電視動畫「原子小金剛」的問世，1963年明治製菓與該動畫的結合運用成功發揮跨媒體經營模式的優勢與特點，讓業界開始注意到此模式之商業潛能。

（二）角川與跨媒體經營模式（角川商法）

日本出版業於戰後復興，根據日本出版科學研究所的資料顯示，戰後20年期間出版業市場呈現穩定發展趨勢，並於1990年代達到市場巔峰，但於97年開始呈現負成長，直到現在，出版業市場仍呈現逐年縮小之趨勢，其原因與日本國內少子化、娛樂多樣化、媒體管道多元化及網路發展有關。儘管如此，出版業界仍舊堅守崗位，在面對越發白熱化的競爭與不利發展的環境中，想盡辦法另尋出路找到合適的宣傳及販賣手法，除了順應時代潮流推出了電子書籍等新型態商品外，更重要的是因應市場以及大環境潮流發展出對應的商業經營模式。大環境的電子化與媒體化對以往依靠販賣實體紙本或是單一內容為主的內容產業而言，跨媒體經營模式的擴大發展可謂是在多媒體潮流的不利環境下化解危機的最好方式，而角川書店在跨媒體經營模式的運用上可謂先覺。

1、角川書店之發展史

角川書店由角川源義創立於1945年，日本戰後三個月，並於1975年由長子角川春樹繼任社長、次子角川歷彥擔任專務一職。儘管角川書店的起步較岩波書店、新潮社與講談社等晚，但在角川家的經營下，在出版業界也站穩腳跟，如今已成為頂尖的「大手出版」之一。創立之初，角川書店將發展著重於產業重建，在出版項目上則以學術文章為主；角川春樹接手後，由於受到同業競爭的影響，角川春樹在書籍的包裝設計上作出創新改革，並且將原本出版項目大眾多元化，設立角川文庫，並且採用了混合媒體²⁹的方式將其旗下之小說「犬神家一族」改編拍攝成電影（商業

²⁹即為 media mix，商周將其譯為混和媒體。

周刊 597 期，黃惠娟，1999)，直到 1980 年代，角川書店更是進一步將發展領域擴及動畫、漫畫、雜誌、遊戲等內容產業。

2、 角川商法

角川書店在跨媒體經營模式的發展史上有著重要的代表意義，其將媒體連結的相互傳輸方式明確的呈現於電視動畫、寫實電影以及小說，亦致力於發展當代跨媒體經營模式之運用，同時也是推動該模式運行的關鍵，是了解跨媒體營運的傳承與轉變所不可或缺的角色（Steinberg，2012：135-136）。跨媒體經營市場目前由角川集團佔據九成以上，可見角川集團對跨媒體經營模式運用的熟悉。儘管角川集團對於跨媒體經營模式較為熟悉並佔據絕大部分的市場，但這並未打擊或是妨礙其他企業的仿效與活用，除了角川書店外，被稱為出版社御三家之集英社、講談社、小學館也開始在商業活動中運用此模式。例如集英社開始經營「ジャンプスクエア」や「スーパーダッシュ&ゴー！」等娛樂漫畫取向的雜誌，積極投入跨媒體經營，而其方式除了主流式的輕小說的漫畫化、動畫化方式之外，亦包含了由動畫為原作反向漫畫化之方式（日経エンタテインメント，2012 年 12 月號）。

角川商法，從本質上來看其實就是跨媒體經營模式，將商法以內容產業為中心並確立運作手段，使其成為目前角川書店最大商業利器的關鍵人物為角川第二代社長角川春樹。1970 年代，文庫市場的競爭者不斷增加，讓原本在文庫市場佔有優勢的角川書店受到不小的影響。為了提升自家書籍的銷售量，想出了將角色形象與產品進行連結宣傳的跨媒體經營概念，與日本長青產業，出版與電影產業做結合，產生出對現代大眾傳播媒體具重大意義、新型態的商業經營模式。以電影、音樂、書籍三位一體為主、大量宣傳為輔的商業手段，也就是日本報章所稱之「角川商法」，亦為現代所熟悉之跨媒體經營模式之基底（毎日新聞東京朝刊，1993.09.01：25）。角川春樹時期之角川商法將原作重心置於自家書店所出版的作品，將書籍、電影與電視廣告一體化為手段，同時捧紅電影與書籍為主要目的。此時的角川商法以原作

(小說)、音樂與主題曲、電影、電視(宣傳)等為主要中心，戰略則為擴大宣傳，對視聽消費者進行洗腦；與以往不同的是，從電影導演、演員至原作者皆被視為該商業行為的一份子。

1976年「犬神家的一族」即為角川春樹首次的跨媒體經營模式運用，當時最主要的戰略以「大量宣傳」為中心，先是破天荒地投入大量資金於廣告宣傳費，透過廣告CM不斷重複即將上映的電影資訊，並採用知名演員擔任主演，在電視、電影、書籍等多媒介的大量且重複宣傳下，成功引起消費者的注意，而原作書籍的知名度也因此水漲船高，紅極一時。角川商法亦成功的在1970、1980年代掀起新商業旋風。此舉不但突破了視聽者及消費者對於書籍、電影等傳媒的既有觀念與常識、大膽投入資金於高額製作費用、引進好萊塢製作者主導系統、採用大牌演員來擔任主要角色，開啟日後的偶像演員風潮，並利用原本被視為電影之敵人電視以進行主要宣傳與主題曲的播放，加以出版社的配合，將宣傳海報特意使用與小說封面相同的表現方式以增加視聽者對作品的熟悉度，讓製作宣傳費用約2億2千萬日圓的電影，最後創下總營收為13億2百萬日圓，排行為當年度第二之亮眼成績(中川右介，2014：47-50)，可謂跨媒體經營模式之成功運用案例。自1980年代，跨媒體經營模式(media mix)一詞開始被廣泛運用於指稱複數媒體交流的現象。1980年代中期，這種複合式的媒體行銷手段已被普遍運用，此時此種現象也開始出現一些代名詞，例如「三合一策略」(trinity strategy)「角川模式」(Kadokawa business)、「跨媒體經營模式」(media mix) ...等。

在角川書店的帶動下，跨媒體經營模式逐漸普及與擴大運用，以作品與角色為特點的內容產業文化，成功的與新興商業手法做結合，在低靡的日本經濟中罕見地表現出反向成長趨勢。也因此，漫畫與動畫在日本國內的社會評價也有所提升，更甚者進而被視為一種軟實力(soft power)或是國家的寶物(Steinberg, 2012：153)。目前，角川企業除了繼續在多媒體營運中發展多元化製作型態之外，針對其內部也開始進行部門的擴張，為產品的通路做更完整的計劃打算。在與關係企業合作的同

時也著手建立屬於自己的上下游完整流通系統，開始走向類似迪士尼的水平整合方式。電影產業亦開始出現類似好萊塢的經營方式，為某作品量身訂做商業企劃並投入大規模的資金，以期獲得廣大迴響以及高額利潤，收益高但風險也高（川上昌直，2005）。不過，雖然水平整合方式利於一企業獨佔作品權利並獲取高利益，但是除了需要龐大資本的投入之外，若是作品銷售不佳，則所有虧損也必須由該企業獨自承受，對於以中企業為主的日本企業結構而言，能做到一社獨自將跨媒體營運模式完整運作的案例尚未出現，未來或許會有少數龍頭企業得以發展成功，但對整體產業而言仍舊是少數，大部分仍須依賴企業間的互助合作。

第二節 跨媒體經營模式之型態與特點

就算現今放眼世界各國中，能將一個作品內容如此徹底多樣化展開的跨媒體經營模式手法的國家甚少，加以近五年開始新型態傳播媒介，如智慧型手機、平板等的普及，對自古延續至今的書籍出版傳播方式產生極大威脅，因此，透過跨媒體經營模式思考新型態的作品表現形態以及行銷手法便成為勢在必行的事情。根據跨媒體經營模式的運用大家，角川書店第一漫畫編輯部見野善則部長表示，跨媒體經營模式是「以運用多型態媒體將一作品同時進行複數展開的方式較為常見」（日経エンタテインメント，2012.10月號），而同時複數展開的最大目的在於，增加作品的曝光率，透過高強度與高密度宣傳手法以增加消費者對作品的印象。

一、 跨媒體經營模式之目的

跨媒體營運模式為內容產業利用多媒體進行一連串宣傳行為以利於商品販賣，本質仍舊為商業行為，因此其運作的最終目標為利益最大化（田中繪麻，2009：46）。商品以滿足物質生活所需為首，隨著經濟發展，滿足物質需求已不再成為消費者的第一考慮項目，而透過跨媒體經營模式為非必需類型的商品加入額外的吸引元素，增加新鮮感與附加價值，刺激消費者對商品的欲望。除了透過模式的多媒體大量宣

傳外，各型態作品的二次或是多次利用，例如將動畫內容透過網路進行播放、另製成 OVA 或是電影版...等多媒管道進行販賣以增加收益機會；另外，由於海外市場逐漸受到政府重視，民間企業近年也開始出現異業整合的方式，透過與擁有海外市場的企業之結合打開內容產業進軍海外市場的道路，例如角川企業與ドワンゴ的整合。對於內容產業而言，其商品並不若民生消耗品或是硬體必需品一般具長時間或是固定的需求，而是會隨著時間的流逝失去內容對於消費者的吸引力，可以說「新鮮感」是內容產業的重點，而種種推陳出新的商業方針無非是為了在瞬息萬變的內容產業市場中與時間競賽，爭取最佳的商業時機以獲得最大的收益。

二、 跨媒體經營模式之特點

日本跨媒體經營模式被許多產業擴大運用，當中當屬內容產業為最。內容產業為何適用於跨媒體經營模式的原因與該產業的特性有極大關係。田中（2009：51）將日本跨媒體經營合作的企業集團大致分為三類：（1）小規模的制作關係企業集團、（2）與各領域中的核心企業進行相關事業合作的媒體企業集團、（3）擁有配信網絡與機器平台的流通相關企業集團。³⁰

跨媒體經營模式的核心手段有三：一為以作品故事與角色的傳遞或是強調為中心，透過不同媒介方式多重呈現，強化視聽者印象；二為透過作品故事與角色在消費者認知記憶中所產生的印象為誘因，各種與作品、角色、故事相關之周邊商品為手段，激發消費者慾望；三為透過前述二點同時進行，加上多管道的作品播放以及產品宣傳，讓視聽者與消費者於活動企劃期間沉浸於此種「創造出來的世界」環境中，對作品本身越發熟悉的同時亦產生依賴感，進而促進對相關產品的消費慾望；而已購買商品進入「世界」中的消費者則有可能透過產品反向對作品產生好奇，進而成為視聽者。無論是透過何種管道進入宣傳的世界圈中，皆可能藉由各種媒體的

³⁰（1）規模の小さい制作関連企業集団。

（2）各分野の中核企業で関連事業に進出しているメディア企業グループ集団。

（3）配信網や機器プラットフォームを保有する流通関連の企業グループ集団。

推波助瀾投入強化依賴與持續消費的循環之中。而該模式中各種宣傳手段則是建立於「隨時」(anytime)、「隨地」(anywhere)與「無時無刻」(any movement)之中心主旨上，而這三點中心亦激發了模式中開拓消費市場之「延伸擴張」(extensive expansion)與增加商品出現頻率之「強度擴張」(intensive expansion)特色。

(一) 水平分離與高時效性

以產業型態而言，日本內容產業由於企業多為中小型企業，所以並不似美國之由一個總公司同時掌握各個關係企業，獨佔權利的水平整合方式，而是傾向由各個關係企業經由相互合作共創利益並共有權利之水平分離方式，神山(2006)將此種擁有各種專長的企業相互合作的方式命名為「萬代模式」，筆者認為與跨媒體經營模式的中心運作模式在本質上為相同概念，但跨媒體經營模式著重於以複數媒體的相互運作為主要宣傳手段，而萬代模式則是將作品內容以最低預算制作為優先考量，兩模式的重大共通點為分散風險。在跨媒體經營模式下，企業合作通常透過一暫時性組織的成立(如：以動畫為產品中心的商業團隊即成立動畫製作委員會)來方便各種企劃的商談與決定，以便於跨媒體經營的展開，在此種方式之下，可有效的分散投資時所可能產生之風險。

而以產業內容來看，產品具有高度時效性、消費購買力會隨著時間流逝而減少，產品推出的第一時間為販賣黃金期，可以說是一個需要與時間賽跑的產業。加以國際網絡的發展將時間與空間零距離化，雖然帶來更多的宣傳管道與販賣通路、更大的國際市場...等益處，但相反的也帶來了更大的競爭壓力，例如透過網路，作品內容可瞬間傳播至全球，許多違法的播放行為讓許多消費者在先行觀看內容後便對產品失去好奇心與購買慾望，對內容產業帶來極大打擊與造成鉅額損失。因此，除了針對相關違法情形進行取締與法律修正進行規範之外，在作品內容方面為配合全球性出版也開始有品味大眾化的趨勢。產品生產流程亦走向高速化，將大眾消費與多媒體進行結合的同時，也改善製作流程以確立發展重心。此外，建立並強化公司內

部系統的完整、藉由平面與立體之媒體媒介進行內容的移植提高利潤、善用外包制度、建立全國資料聯絡網等方式 ...等皆為目前業界常使用的應變措施，且仍繼續發展演進，為高速競爭策略奠定基礎。

（二）作品的魅力發揮至極限

既然跨媒體經營模式的最終目的為利益最大化，除了過程中透過不同媒介進行高強度高密度之宣傳外，該如何提高作品本身價值與對消費者的吸引力亦為發展之重點項目，作品本身的好壞往往是決定模式得否順利推動之關鍵。因此，如何將作品內容豐富化與進行適度包裝以提高其魅力等任務時，常費盡創作者與企劃者的心思，以求不斷推陳出新，在滿足消費者需求之虞也期能開拓潛在或未知的消費市場。除了呈現方式的多元化，提供讀者猶如「追星」般「追作品」的實際參與感之外，作品內容的豐富化已較常被用於當作原作的輕小說、漫畫、動畫...等。舉例而言，輕小說雖然是以文字內容為主，但通常與人氣插畫家、漫畫家合作，透過漫畫插畫的方式呈現片段畫面，經由此種方式吸引插畫家的粉絲團，這些粉絲團可能會因為喜愛的繪者而進一步的對輕小說作品進行購買；漫畫作品則是以推出初回限定版本或是附加贈品為常見手段，動畫作品則會採用人氣聲優為角色進行配音。此外，作品內容也可能為方便模式的推動或是迎合市場喜好而有所調整，例如故事的走向、角色的塑造...等。而內容作品在市場中較少出現明顯的排斥現象，除了與日本於漫畫與動畫的發展史有關之外，也與目前的消費者多為「漫畫世代」有很大的關係，尤其對於 1990 年代出生的世代而言，漫畫、動畫等內容產業更是已成為日常生活的一部分。加以經濟國際化的影響下，「商品的文化化」可能也是促進消費者支持動畫產業的原因之一，因為在全球化之下，突顯國內的專屬文化也成為突顯商品特色的方法之一；種種背景下，消費者對於跨媒體經營模式的接受度也更高，產品也更有空間得以盡情發揮。

將作品魅力最大化的最大好處，無非吸引更多消費者、擴張原有市場，以達到

各營運管道的利益最大化之目標。對於一作品而言，如何擺脫固定消費群的框架，進而獲得原本目標外市場的青睞是近年各企業積極發展的方向；例如，講談社的「月刊少年シリウス」³¹的創刊方針即為刊載「讓男性讀者愛看、讓女性讀者陶醉」，同時吸引男性與女性讀者的作品（日経エンタテインメント，2012.10月號）。

（三）團隊一心與粉絲連結的形成

日本的跨媒體經營模式中除了多媒體管道的運用之外，將合作企業團隊視為一個單位也是重要的特色之一。有別於一般商業行為中以個體企業為單位去考慮成本與利益，跨媒體經營模式將整體視為單位，以參與的成員整體作為考量對象；即，並非以單一項目成功就結束為目標，而是視模式中參與的各單位全部為一體，想辦法提升各個產品項目的販售以增加整體營收。因此在各種企劃提出之時更需要謹慎的考慮各種可能性，評估可能的風險以及整體利益。當企劃擬定，跨媒體經營模式開始運行時，所有關係者會以共同利益為目標，並以整體為單位進行一種組織性的任務分配，此時原作為何種媒介方式產生的意義與重要性便相對的減低。雖然此種方式在企劃推動前的各種商談以及討論會較為繁瑣，但是由於總營收的提高對每個團隊一份子都有好處，所以更能提高團隊向心力及更具有激勵效果。而動畫產業的跨媒體經營中，即便作品透過各種媒體管道進行不同產品的宣傳，但仍擁有相同的內容本質，因此實際上無論是哪種管道的宣傳，對相關產品而言都有加分的效果。例如：若一個跨媒體經營模式的團隊含出版、動畫、音樂、玩具等企業，則在模式運行過程中，儘管玩具產品的銷售出乎預期並已達到販售目標，並不代表玩具企業可以提早結束相關宣傳，而是要依照原有計畫進行並進一步的配合與協助其他企業進行各種產品的販賣宣傳。

如圖 11 所示，跨媒體經營模式藉由多媒體同時營運與交互宣傳，透過作品內容與角色的活用，尤其是將角色經濟進行最大限度之發揮，並將原本偏好消費某種媒

³¹創刊於 2005 年，積極地在非日常系內容取向之動畫或是輕小說之間進行跨媒體經營。

體型態作品的消費者們透過多媒體的連結給串聯起來，讓原本在交集範圍外的市場也被圈入同一個大消費圈中，而在大消費圈中的消費者與消費者之間因為各種媒介的牽引也增加了相互交流的可能性，久而久之形成一種看不見的粉絲連結。透過粉絲連結，消費者之間因為交流而更加強化對該消費圈的忠誠，或是進一步的成為作品的活動宣傳媒介對其周遭的親朋好友進行宣傳，吸引更多潛在消費者。此外，對作品擁有的熱忱越多，消費者們在交流過程中則會越願意表達出對作品或是產品的看法、建議或是期望，諸多意見往往也是對商業團隊的最大回饋，各企業能夠針對不足的部分進行檢討與改善，或是採用所沒有考慮過的創新點子，而企業之間也可能因此發想出新型態的合作方式。



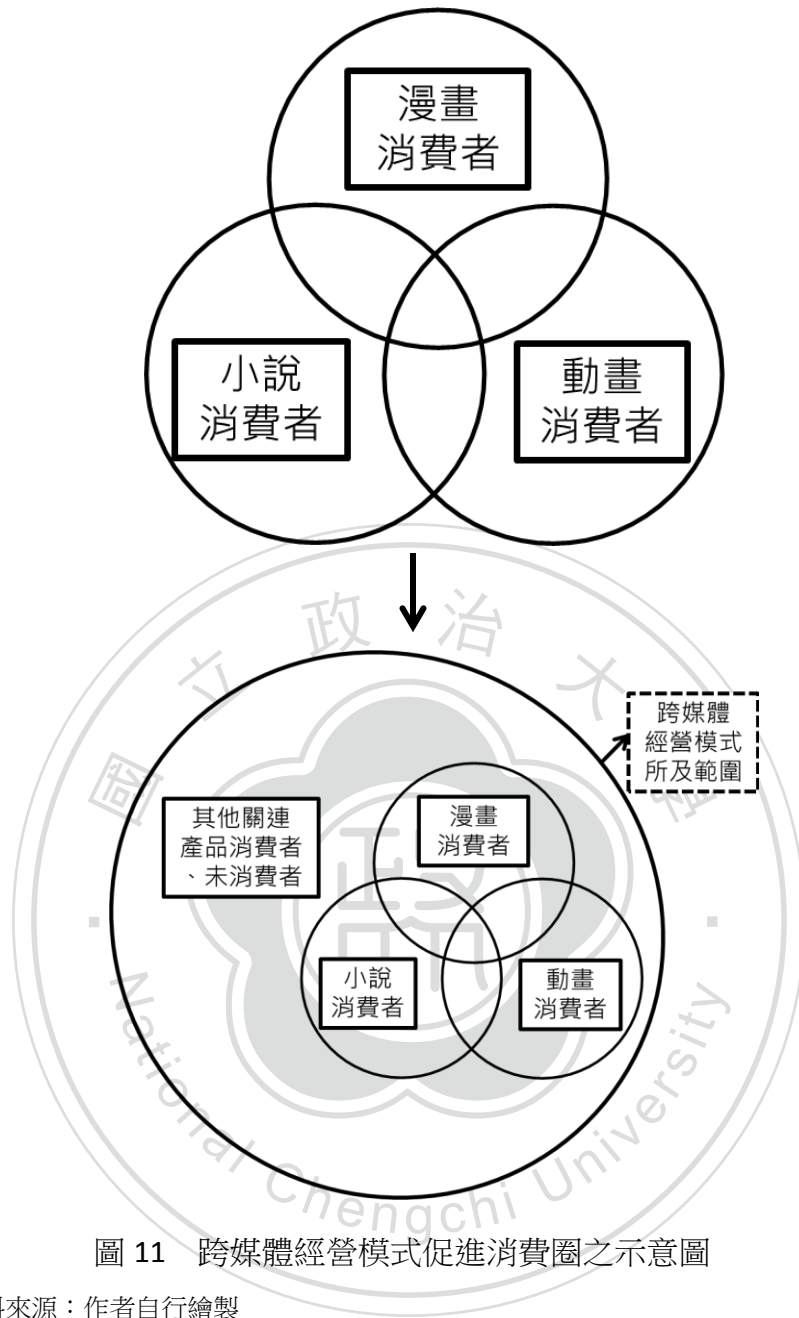


圖 11 跨媒體經營模式促進消費圈之示意圖

資料來源：作者自行繪製

第三節 動畫產業之跨媒體經營模式

日本跨媒體經營模式的興起與動畫產業有著絕對密切的關係，換個角度來說，若沒有動畫產業的參與，則跨媒體經營模式的發展便不一定能夠順利地被視聽者及消費者所接受、也可能無法打入現有的市場，可以說動畫產業是跨媒體營運模式發展的重要關鍵所在。於前一章已提及，在內容產業之跨媒體經營模式中，必須有原作的提供才能夠進行內容的進一步改編或是其他企畫與宣傳；雖然過往的原作是以出版社提供漫畫，接著改編成動畫、輕小說之流程方式為主，但實際上根據業界表示，由何種內容作品當作原作並無硬性規定，而是根據當時消費市場的指向來做選擇。不過目前將作品改編成動畫的方式已成為更進一步提高作品人氣與擴大消費市場的一種重要且普遍之手段。

一、 原子小金剛與明治製菓

在日本，以動畫為中心的跨媒體經營模式自很早以前就已存在，最常被提及的例子要屬 1963 年的「原子小金剛」一例，而與前節所述「赤胴鈴之助」運用基礎跨媒體經營模式之商業手法所不同在於，原子小金剛作品在動畫製作技術層面以及將跨媒體經營模式結合廣告宣傳的商業手法層面上皆有重大突破（Steinberg，2012：71）。電視動畫的里程碑作品原子小金剛，自動畫開播後不久便成為家喻戶曉的卡通，而當中的主角在孩童眼中更是令人崇拜及嚮往的角色。此時期由於景氣好轉，生活開始豐裕，家長通常不吝嗇於滿足孩子的要求，明治製菓先行嗅到這股潮流背後可能蘊藏的商機可能，成為動畫製作的贊助者，以換取原子小金剛角色的使用權，並將角色形象運用在牛奶糖產品的行銷上。此一手段的推出便成功引起消費者的注意，在關注度提高的同時營業額也隨之增長；隨後，更借鏡於迪士尼角色商品的多樣化，推出以原子小金剛角色貼紙與其他玩具為贈品的商業手段，令孩童為之瘋狂，而贈品貼紙更成為了彼此之間的交流話題，加以漫畫連載、電視廣告亦充分利用原子小金剛角色進行各種置入性宣傳，讓原子小金剛幾乎成為明治製菓的代名詞，並在當

時形成一種社會現象。因為策略的成功，為明治製菓帶來超乎預期的營業銷售額，並且成功甩開當時的頭號競爭對手森永製菓，穩固其在製菓業界的地位，與此同時，也讓業界開始重視孩童市場。

此時期的宣傳戰略相較於「赤胴鈴之助」時期對媒體的運用，將動畫角色形象與商品及所運用的媒體管道都作了高密度的連結。例如，除了在電視廣告、產品與贈品的包裝上大量使用原子小金剛的角色形象外，在原作的漫畫連載上亦置入了原子小金剛與明治製菓的宣傳口號，並藉由贈品的散播性將角色傳播至各處，形成一個無形的「角色世界」。藉由角色或是作品內容綁定產品與贈品（各種作品的呈現產品），加以角色形象的密集出現進一步地引起消費者的注意，或是加深想獲得贈品的消費者們對商品的購買慾望或是對作品內容形成一種歸屬感。這種以動畫角色為引線，大量運用各種宣傳手段的戰略，不僅讓角色本身跳脫了以往的呈現方式，更加激發出其與媒體環境具有高度相容性的特質（Steinberg，2012：82-83）。自此時期開始，動畫製作與廣告費、製作費、贊助費用等複數關係運作的概念基本成形，儘管仍無法稱為一確立體制，但可視為跨媒體經營模式成形之前身架構。

二、角川歷彥後的角川商法（跨媒體經營模式）

在角川書店擴大運用跨媒體經營模式前，漫畫、動畫、廣告等互異的媒介平台已透過原子小金剛的商業案例成功地發展出緊密連結之關係。1970年代角川春樹將全年齡對象列為其宣傳對象，意圖推動跨媒體經營宣傳策略。即，角川商法將原子小金剛時期使用的跨媒體經營模式的客群，透過廣告、電影、小說為中心，於電影及廣告上投入高資本，期待能得到比投入成本還要高的獲利結果，並且運用複數媒體的大力宣傳來不斷吸引新加入的消費集團，將消費市場擴大至較大的年齡層。但自1970年代後期開始，電影收益開始逐漸縮小，高成本的投入已逐漸不符合獲利效益。角川歷彥接任角川集團後對跨媒體經營模式做了多方嘗試，四處截長補短，當中不難看到以漫畫、電視、遊戲、小說等元素為中心，並強調內容角色，將御宅族

群列入宣傳對象的商業手法。此外，歷彥時期亦將角川春樹時期以依賴單一金源為主的事業形態逐漸轉變為分散型的出資型態，可謂 1990 年代至 2000 年代中開始成為主流的「製作委員會方式」之轉換先驅。尤其歷彥本身亦參與過由製作委會方式募資之 1995 年新世紀福音戰士動畫之跨媒體經營模式之中，親自了解模式的運作方式之後，更是積極投入將製作委員會方式導入跨媒體經營模式中，同時，（元素的）「再創造」亦為歷彥時期跨媒體經營模式的主要特徵之一。為區分兩兄弟接任時期的跨媒體經營模式，角川春樹時期的被稱為跨媒體經營模式 1.0（メディアミックス 1.0，特色為 3+1（電影、書籍、音樂+宣傳廣告）、大眾市場取向、高成本預算；而角川歷彥時期的為跨媒體經營模式 2.0（メディアミックス 2.0），特色為 4+n（原有的 3+1 成為 4，加上其他多種的宣傳管道）、市場細分、特定消費者、低成本預算、內容的接續無限性、資金募集以製作委員會方式為主的組織構造。

目前角川所引以為豪的跨媒體經營是以自家龐大的小說、漫畫原作為基礎進行多媒體經營，近十年來，為順應時代潮流，角川集團的發展不再侷限於單向的動畫化或是電影化，其他原作，如動畫、遊戲、小說或是漫畫以外的媒體作品的漫畫化（コミカライズ）以及分支的多部門（ピンアウト），如角川電影，的內外相互支援，成為該企業能在同業中脫穎而出的最大利器，並且跳脫動畫化、漫畫化、小說化、電影化、或是玩具及食品等單向商品化的框架，更進一步擴大宣傳範圍、宣傳方式、關聯產品項目，為 2000 年代後半期的日本動畫產業發展開啟新型態的跨媒體經營模式可能，因此角川書店又被稱為跨媒體經營模式之主（メディアミックスの雄）（日経エンタテインメント，2012.10 月號）。

由於角川集團的這種全方位戰略，讓許多動畫企業認為，只要能夠和角川企業進行合作的話就能透過該企業強大的多媒體宣傳管道讓自家作品或是品牌能見度大增，對競爭率極高的動畫產業來說具有極大吸引力，因此動畫製作企業方通常會積極的提出企劃案以期得到角川企業的青睞；也因為角川企業的跨媒體經營模式，讓其成為參與動畫製作委員會常態企業，同時也是各家動畫企業爭相爭取的合作對

象。而自 2014 年 10 月開始，角川企業又更進一步與在 IT 企業ドワンゴ(DWANGO，Dial-up Wide Area Network Gaming Operation) 進行整合經營，期望透過ドワンゴ旗下企業在海外的經營吸引更多視聽消費者，甚至進一步的拓展海外市場，可以說是跨媒體經營模式的再次進化。

三、 動畫產業所扮演的角色

2000 年代後半期是跨媒體經營模式高度發展期，除漫畫化、輕小說化之常見手段外，根據作品內容進行電視劇化、電影化、廣播劇化、網路廣播化、套組販賣化、遊戲化...等多元化的商業經營的行為也越發頻繁，在各種嘗試創新、不斷檢討與精益求精之下，跨媒體經營模式、製作委員會方式、產業間的合作系統與商品的多次利用亦更加明確化與複雜化。Steinberg 在其 2012 年的著作中提到動畫產業的跨媒體經營模式通常具有以電視為關鍵的播放及宣傳管道、重視模式中附加物的特殊性、強調在媒體管道上運用合成方式達到特定宣傳目標等特性。即，將電視動畫視為營運的重心之一，並且著重作品在改編後內容的獨特性與內容作用於關聯產品上的特殊性。在多媒體管道交互宣傳的同時，宣傳內容也可能與其他作品內容合作進行合成或是將作品內容的元素分開運用，以達到最大宣傳效果。動畫與漫畫，又或者說是原作，給了角色（代表符號）專屬性格、相互關係、以及一個獨特的故事背景或是世界觀，可以說原作提供了一個由想像所創造的「世界」，而其他產業則透過這種管道與方式具現化這個「世界」。藉由跨媒體經營模式中的各種活動的推動與各種關聯產品將想像的「世界」與真實的世界連結，消費者可透過此連結或是媒介滿足其自身想要參與作品世界的欲望。當消費者的欲望被激起後，再透過消費者之間的傳遞網將訊息更進一步地向外擴散，吸引潛在顧客或是強化已消費顧客對產品的欲望，形成一正向循環，並構築了一種屬於以特定作品內容為中心的交流現象。

本研究所指稱之日本動畫產業之跨媒體經營模式，是以包含原作為電視動畫、原作為其他媒體平台（如漫畫、輕小說、遊戲...等）改編為電視動畫，以動畫角色

為中心取向，並藉由跨媒體平台、流通管道等進行活動的宣傳以及發展關聯商品的多樣化的運作，是一種將人與人之間的聯繫關係以可能的方式來呈現之特定模式。

（一）動畫產業之優勢

出版業當中，漫畫與輕小說的故事內容經常被改編成動畫。以漫畫為例，比起電視劇化或是電影化，出版社會較為傾向先行動畫化，除了因為動畫視聽消費者的世代與習性與漫畫消費者較為相近外，兩者之間的平台轉換也較容易被接受，銷售量的正向循環也較為明顯。

相較於電視劇化與電影化的製作費用十分高昂、鎖定的消費群又更為廣泛，並且在內容的改變、演員的定奪更容易受到來自各界的意見或是各個演員行程調配所影響，動畫化通常製作費用相對低廉（但對於中小企業而言仍舊高昂），並且考慮原作品的宣傳期，在整體企畫的執行上來說較容易推行（日経エンタテインメント，2014.12月號）。而在作品動畫化，將作品市場延伸至其他視聽者層的作法可視為在電視劇化或是電影化前的拉攏策略，可進一步的穩固作品的基層消費市場，並在改編寫實真人化過程的宣傳與活動等推行能更有效率。而且，動畫的宣傳期相對電影短暫，通常以一季動畫的宣傳期為主，隨著後續主打作品的推出才會有另一波的宣傳更新；但是透過跨媒體經營與內容的結合，即便是較少的成本亦得以表現出極大宣傳能力，透過媒體的延伸性以及關聯產品的發展力，獲得廣大消費者的回響亦不無可能。此外，作品角色的呈現方式也成為動畫產業的重點優勢之一，因為相較於現實演員，動畫角色的肢體或是表情的彈性與靈活度較高、在非平面之平台上較具優勢，且動畫角色擁有不因時間而老去，特色永遠存在的持久性（Steinberg，2012：69）。由動畫發展至寫實真人化的順序十分重要，是成為先行將視聽消費層拉攏之關鍵。將已看過原作與沒看過原作但與原作視聽群具有相似嗜好的視聽消費市場連結後，再行其他發展項目或活動的推動，循序漸進地將市場滲透至一般市場的作法比較牢靠；若反之則較難推動，這也證明了動畫在跨媒體經營中的重要性。

跨媒體經營模式在動畫產業能順利推行運作，主要是因為動畫產業有著利於跨媒體經營模式推動的穩定，且具有寬廣的市場、品牌形象戰略、特色性高的角色、難以預測的故事內容、親近大眾...等特色。首先，動畫產業容易因為策略的適當運用以及宣傳得當的刺激而擴大動員力以及刺激消費者購買慾望。消費者對作品具有很高的忠誠性及穩定性，且除了出版業外，動畫產業與玩具或是遊戲廠商的相容性高，透過不同年齡取向的玩具與遊戲的發售所挖掘的潛在消費市場之年齡層也十分寬廣。其次，有關於品牌形象戰略，由於動畫產業擁有廣大視聽者與熱心且忠誠的消費群，當一動畫與各種企業合作進行多元化發展時，根據視聽者對該動畫的角色、代表台詞、音樂...等已有既定印象的前提下，這些元素會形成一種代言作用。而各合作產業在推出產品時可以藉由將「代言」與產品形象作結合的方式吸引消費者的目光、引起消費者認知上的共鳴、有效率地進行宣傳，同時，異業結合的方式於目前的產業發展來說也具有正向評價。再者，極具特色的動畫角色與難以預測的故事內容，可謂吸引消費者進行視聽消費的重要關鍵，使其在未知且具無限可能的作品中不斷地追求後續以滿足求知慾。而動畫普及與廣大年齡層市場的擁有在一定程度上證明了其不僅限於特定年齡層或是消費族群，具高度親民性，較不容易引起市場反感，也因為此種潛在認知，許多名人會願意公開表示對於內容產業的喜愛以拉近與民眾之間的距離，例如：日本前首相麻生太郎即不諱言其對於漫畫的喜愛，意外獲得一些年輕選民的支持；日本演藝圈中更不乏公開表示自己喜歡看動畫的藝人，甚至許多歌手的創作中亦置入許多動、漫畫元素。對於動畫產業而言，雖然名人的公開支持不見得全是益處，但對於動畫的普及化來說是很有效的方式。隨著大眾對於動畫產業認可的提升，民間自治團體甚至地方政府亦開始將動畫視為重要宣傳手段活動主題，例如：觀光產業推出聖地巡禮行程吸引國內外觀光客，在各單位推波助瀾下，隨著動畫作品在國內外知名度的提升，輸出進軍海外亦成為下階段的發展目標（日經ビジネス，2012.12月號）。

根據上述各種原因，動畫作品容易產生動畫力（アニメパワー）現象，無論是

原作本身就已是熱門作品或是透過跨媒體經營而走紅的作品，皆有能力引起視聽消費者的共鳴，即便是不同媒介產品的視聽消費者們也能因為共同作品內容而達成某種共識，這種穿針引線的能力也是一般傳統產業所難以擁有，成為動畫產業的重要利器。換言之，一個作品的動畫力會隨著消費市場的擴大而隨之增強，宣傳活動也會打鐵趁熱地進行廣告宣傳，當該作品擁有廣大視聽消費者時，知名度亦水漲船高，即便是非消費者也會經由宣傳管道的廣播而接受到作品的基本資訊而對其有所了解；在此種背景之下，當作品的中心思想或是特色透過這些交互管道迅速散播，進而成為群體共識時，社會現象³²便由此產生。舉例而言，新世紀福音戰士在 1990 年代因為故事內容獲得廣大視聽消費者的回響，隨後擴展至一般社會大眾，其用語、角色形象...等眾多元素在日本形成一股潮流，又被稱為新世紀福音戰士之社會現象。2014 年，進擊的巨人隨著動畫化之後的竄紅，日本國內甚至國外相繼吹起「進擊」風，作品當中的元素迅速充斥在社會中，如「進擊的 OO」標語、巨人形象、調查兵團一詞...等，被廣泛運用，成為新時代的社會現象動畫。

動畫力不似物理力學一般得以準確預期或是計算，隨著當時社會環境狀況、作品內容、模式的營運流通方式等多項且複雜的因素相互影響而有所不同，無法百分之百肯定一作品的動畫力有多少，但可以藉由原作的販賣銷售額以及過去類似宣傳手法所花費成本的相關數據來預估作品的基礎預期利益及風險。此外，動畫力本身具有一定的穩定性，無論低成本的動畫與高成本的動畫，在經過企劃擬定與合理的風險評估之後，在有穩定市場的支持下通常不會出現巨大虧損的情形，還有能隨著傳播媒介的不同而散佈之靈活柔軟性、能夠將影響滲透到非消費市場中的滲透性，以及會隨著不定事件的發生而增強的爆發性...等難以取代的特質。穩定性、柔軟性、滲透性、爆發性，加上背後交織的強大流通傳媒管道，對非動畫產業之企業而言是最佳宣傳與擴大自家產品的方式，因此在動畫跨媒體經營模式的發展趨於穩定後，

³²社會現象，根據日本數位大辭泉的解釋為，在人類的社會生活、社會關係中所產生之有關經濟、道德、法律、藝術、宗教等的現象；又，某種事物在社會中急速發展滲透，進而產生了一定程度的影響。

許多非動畫產業之企業也爭相想成為合作夥伴。

（二）市場擴張

日本經濟產業省在 2010 成立 Cool Japan 室後便積極推動 Cool Japan 戰略計畫，拋出許多獎勵與補助辦法吸引業界一齊努力，將這些日本獨有的文化財發揚光大，成為日本經濟進軍海外的重要利器，其中一部分便包含了以數位影像內容為主的內容產業，以 2012 年日本國內內容產業市場規模約為 12 兆日圓來說，漫畫、輕小說等書籍類以及動畫、電視、電影的影像市場便占據約總市場的四成，具有一定的市場供給能力（日經產業新聞，2014.05.19：1），而當中的動畫產業因為跨媒體經營模式的擴大運用為整體業界帶來極高利益而受到政府重視。在近 20 年的全球經濟海嘯中，每個產業皆受到一定程度的波及，更有很大部分的產業因此相繼倒閉或是持續低潮；但日本動畫產業並無就此陷入低潮困境，反而很快的回復應有實力。此種 V 字型回復被認為是很稀有的現象，曾田認為，這種現象證明了動畫產業具有穩固的根基。此種現象在一段期間內吸引大量主動投資或是參與動畫製作的投資者，希望藉此獲利，但是也因為動畫作品數的大幅增加，出現供過於求、動畫品質參差不齊，反而造成賣量減少的現象（日經ビジネス，2012.12 月號）。

雖然以整體產業市場的比例而言，根據第三章所述，單以動畫作品為主的動畫產業市場及產業規模並不大，但若將動畫作品播放以外的關聯產品之附加價值、經濟效果一並考慮的話，所得到的利益卻可能放大十倍或是更多，可以說動畫產業與其他產業結合後相較於單槍匹馬的發展更能夠創造出更多利益與價值，具極大的磁石效應。如圖 12 所示，從日本國內的民間企業、地方自治團體開始，利用動畫所帶來的附加效果逐漸提升社會對該企業、品牌的認知度與好感度之外，亦有增加關聯商品的營業販賣額與擴大市場的能力，而當這種能力被發揮到一定程度，累積足夠支持力量後便得以進一步的向海外推動，邁向另一層次的商業目標。

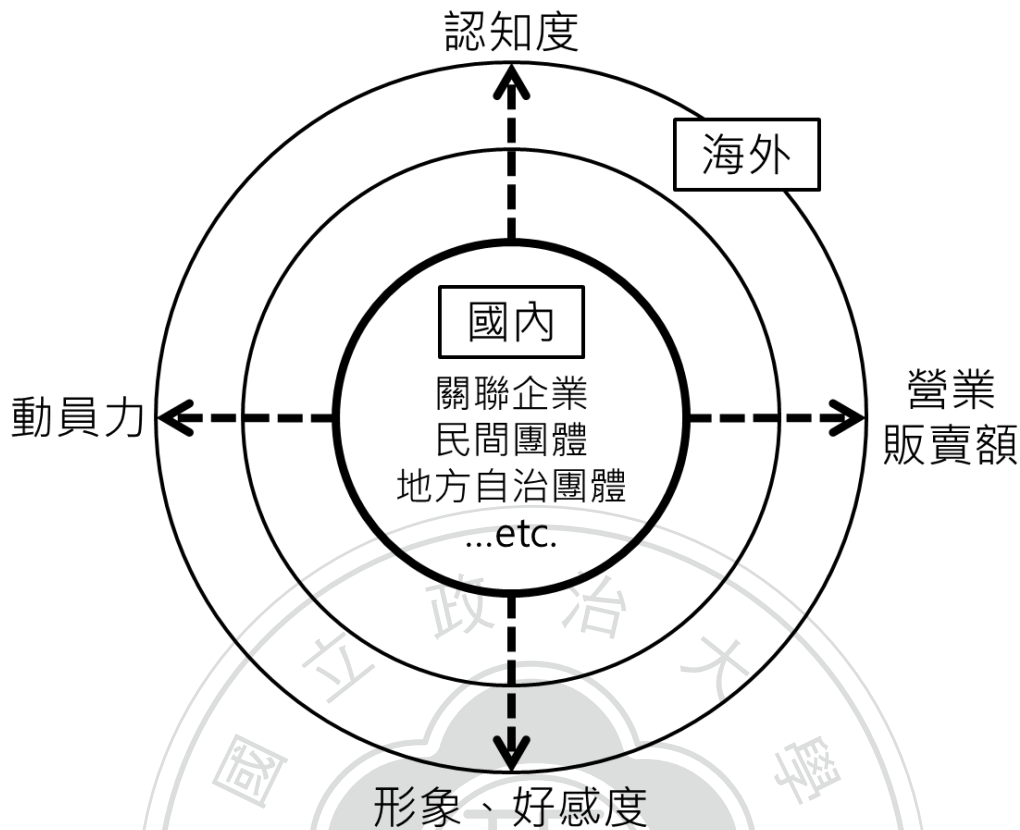


圖 12 動畫對於國內企業之附加效果強度變化

資料來源：作者自行繪製

非動畫產業也逐漸重視動畫於行銷面與商品上的運用，藉由動畫的表現方式打破傳統，跟隨時代潮流且更具親和力、能更加貼近消費大眾。儘管並非所有消費者都是動畫、漫畫等內容產業的視聽者，但在跨媒體經營模式的運作下，相關宣傳無所不在，散佈於日常生活各個角落中，即便沒有實際去視聽消費，在環境的薰陶下對於動漫畫角色人物的表現方式也已習慣。在大環境的支持以及動畫產業於年輕世代的高人氣，這種在廣告或是商品中置入動畫元素的情形日漸普遍，例如豐田汽車與初音未來角色的合作以及將哆啦 A 夢的故事與角色設定運用在廣告內容...等，相較於一般的汽車廣告更能夠吸引消費者的注意力（日經ビジネス，2013.01 月號）。對於以販賣作品與相關組合錄像為主要商品的動畫業產而言，在 2006 年後巔峰作品有逐漸減少的趨勢，透過與異業廣告或是產品的合作不僅可以提高吸睛度，同時也增加作品的曝光率（日經 MJ 流通新聞，2011.08.10），這種創造多贏局面的特性也

使得動畫的跨媒體經營模式的運用範圍不斷擴大，方式也不斷推陳出新。

異業合作除了前述運用故事內容或是角色為產品增色而有所連結外，作品播放管道流通方式也是促進產業間合作的關鍵項目。例如動畫業界雖以地面電視播放為主要管道，但隨著網路勢力來勢洶洶，各產業在產品的流通管道上都必須有所變通，而內容產業也不例外的開始了使用網路作為作品播放的方式之一，例如動畫虎與兔（タイガー&バニー）在流通管道上即同時在電視與網路上進行放送，作品內容更是破天荒地反向加入了各個支持企業的標誌，成功運用網路潮流引起視聽者的注意，並進一步的擴大視聽消費層（日經 MJ 流通新聞，2011.08.10）。消費者對於新型態傳媒的使用與接觸十分敏感，任何一種傳媒工具皆有可能成為受到消費者們的青睞而成為將來的主流管道，因此，對於動畫產業來說，隨時注意各種傳媒科技的發展對於作品的推廣、甚至是產業的成功是極為重要的，而這種集思廣益以打破固有思維、物盡其用，聯合各相關產業一齊創造最大利益正是跨媒體經營模式的核心概念。

第四節 跨媒體經營模式之實例分析

一動畫作品內容透過跨媒體經營模式的展開除了進一步的將內容改編移植到其他平台上（例如漫畫化、電影化、電視劇化、輕小說化、遊戲化...等）之外，也連帶提升關聯商品的販賣額。各關聯企業採用作品元素進行各種宣傳活動，在動員力不斷累積之下，該作品更甚者具有影響社會的力量，這樣的作品又被稱作「霸權動畫」（日経エンタテインメント，2013.9 月號）。換句話說，霸權動畫的出現不單只有憑藉作品的高人氣，同時需要多元化的展開與足夠的銷售成績，為此，跨媒體經營模式的運用即成為作品內容之外的重要關鍵。雖然並非所有的動畫作品都能如願的成為霸權動畫，但是在競爭激烈的環境下，每個合作團隊無不希望自己企畫下的作品能夠獲得消費者青睞，為團隊帶來更大的利益。自 1990 年代開始，隨著日本國內漫畫出版的巔峰以及動畫製作數量的急遽增加，跨媒體經營模式的使用也隨之被活化與大量運用，而一些作品也因此脫穎而出並揚名海外。1990 年代後期受到出版

業界市場縮小以及網路經濟的高度發展的影響，競爭環境更加嚴峻，如何盡可能地控制製作成本，並將這些成本透過跨媒體經營模式有效地發揮並達到最大功效以獲得最大利益成為重要課題；在這 20 年中，透過各團隊不斷的創新嘗試，作品與各種媒體管道越發契合，不同的宣傳方式也帶來不同程度的人氣及市場。以下將藉由一些透過跨經營模式營運後成功擴大消費市場並超乎預期的例子，透過跨媒體經營模式的商業觀點進行解釋並分析模式所扮演的角色與重要性，這些案例原作雖非為動畫原作，但皆藉由轉植於動畫平台後開始受到市場關注，因此筆者認為其亦屬於動畫產業跨媒體經營之範疇。

一、 神奇寶貝（ポケモンスター）

神奇寶貝可以說是目前日本內容產業歷史上海外進軍最成功的作品，也因此經常被提及於各種有關日本內容產業的論文、相關產業報導，或是被官方的產業報導中引以為例。對跨媒體經營模式的研究而言，神奇寶貝絕對是一個非常經典的案例。

（一）作品發展背景

神奇寶貝的原作平台為掌上型遊戲，1996 年 2 月開始在日本上市，遊戲推出後，美國任天堂認為神奇寶貝遊戲若是透過電視動畫、卡片遊戲等跨媒體經營的宣傳銷售則可能具有更大的市場潛能。神奇寶貝電視動畫 1998 年 9 月在美國上映後，大獲好評，直接影響到隔年遊戲卡片的販賣銷售額，而隨著這股神奇寶貝潮流的蔓延，神奇寶貝在世界的關聯產品銷售額於 2001 年突破 10 億美金（日經ビジネス 2003.08 月號）；根據神奇寶貝官方網頁公開直至 2014 年為止神奇寶貝的關聯商品營業額，紙牌遊戲於世界市場中翻譯成 11 種語言，在 74 個國家中已售出 215 億張以上、電視動畫也於世界中 93 個國家與地區進行播放；電影自 1998 年第一部上映以來至 2013 年第 16 部的累積收入約為 712 億日圓；而作為原作的遊戲軟體，累積售出數量總計更是高達 2 億 7,000 萬張以上。

（二）作品之文化開放性特質

跨媒體經營模式的推動為神奇寶貝作品帶來高額收益，以習慣了這套跨媒體經營模式的現在來看，這個好結果似乎不會讓人感到太意外，但是對當時的內容產業界而言，可謂一突破性的發展。當中最關鍵的部分為透過此作品，遊戲業界證明了其在跨媒體經營模式中也可以成為極具發展潛能的原作方，以及跨媒體經營模式可配合不同的內容擬定出不同的宣傳與販賣策略，展現出與內容產業的高度相容性。此外，該作亦將角色商業發展引領至另一個巔峰。角色的權利授權活動在跨媒體經營模式中扮演重要的角色，模式透過角色的不斷推陳出新而更新各項宣傳活動，各種角色們藉由各類媒體的宣傳與商業行為增加知名度以及提升對消費者的吸引力，以利於進一步進行角色權利的販賣，在模式中形成正向的利益循環，可以說這些具有獨特性且具有詳細設定的各種角色正是該作品的中心內容；有別於遊戲畫面的文字與畫面呈現，透過動畫播映，每個角色的特質以及個性更加活靈活現且易懂，易於內容魅力的最大化，同時也利於視聽者將感情帶入作品之中，提高消費者對關聯產品的購買意願。

然而，每個作品都是獨特的，即便採取相同的宣傳企劃，根據當時的經濟環境、社會風氣、產業市場...等外在環境與作品內容之內在環境影響，就算是相似的作品內容採取相同經營手段、相同的宣傳企劃，在不同時期亦會有不同的市場反應。這種需要注意社會動向與市場發展以策畫出相對應的經營策略，以期能引發出高度共鳴的機動性也是跨媒體經營模式的要點之一。由於動畫與遊戲的合作意外地將世界市場給打開，神奇寶貝的商業策略格局也突破以往以國內市場為主的經營模式，以世界市場為藍圖開始了新的跨媒體經營模式。為了更進一步將作品推廣至世界，動畫部分考慮到各個地區不同的風俗民情與宗教信仰，利用該故事的高度柔軟性，將如道路標語、看板、傳統食物...等小細節置換成符合當地習慣的語言與食物，就連音樂也順應地域的不同而有所調整，這些都是為了讓當地消費者能更快的接受作品，進而投入跨媒體經營模式的消費循環中。相較於一般輸出至國外或是由國外輸入至

日本國內的動畫作品，至今尚未有如同神奇寶貝作品一般為了討好消費市場而進行如此大規模調整的例子，可見業者們對於神奇寶貝作品本身具有信心，且對潛在市場投以高度期待。

（三）角色經濟與媒體之連鎖效應

那麼，究竟是甚麼原因讓業者們對於這部作品具有如此信心呢？

神奇寶貝旋風的形成並非完全的偶然，雖然成果出乎眾人意料之外，但它的起步是有計畫性的，早在 1996 年美國任天堂便有將該作品先行透過動畫宣傳再進行遊戲販賣之打算。若非透過動畫與遊戲成功打開美國市場，神奇寶貝作品或許不會受到業者們如此的重視以及高預算投資，甚至是將目標置於海外；而是與其他作品一樣，考慮出安全的商業策略並在國內進行推動，待宣傳期過後熱潮漸緩，如果沒有其他的特殊誘因，則結束其階段性任務。儘管如此，神奇寶貝作品也絕非光憑重複各種宣傳手段或是經營策略即能重複創造的商業產物，它的成功因素中除了內容的文化開放性與收集性質外，很大原因是因為它開拓了一個前人未曾考慮過的市場。以遊戲市場為例，ファミ通.com 編輯長長田表示，初代神奇寶貝前，遊戲軟體的購買層主要為國高中生以上的消費者；在神奇寶貝推出後，低年齡層的消費市場才算真正被打開。以動畫市場來說，在神奇寶貝作品以前，改編為動畫的原作作品多為漫畫或是出版書籍，以遊戲為原作改編成電視動畫在當時可謂創新想法，而這種遊戲風格的電視動畫在播出後亦受到視聽者的高度青睞，連帶著後續的跨媒體經營也隨之順利推展。各領域透過不同媒體管道宣傳發揮各種好效果，再透過媒體管道的交互作用下，各種好效果相互串聯產生連鎖效應，更進一步地強化作品影響力吸引消費者並刺激消費市場。這種方式雖然有利於在短時間增加作品知名度與盡可能地擴大消費市場，但風險在於無法控制外在變因（如：社會事件、經濟景氣）何時發生、作用為何，因此無法預測作品是否一定能夠獲得市場青睞或是究竟能為整體團隊帶來多大利益。因此當神奇寶貝作品在跨媒體經營後不久便出現超乎預期的跨

市場與跨業種成效，並反映在銷售額上時，業界可以推論這部作品除了有效地活化各種媒體的宣傳管道之外，還迎合了當時作用於該作品市場的外在變因，促成了神奇寶貝風潮在海外的形成，讓國內業者對神奇寶貝產生極大信心。

神奇寶貝作品主要是以角色商業為主，也就是以作品裡的角色為中心進行各種商業行為，該作卻是藉著電視動畫的播出後才將消費市場真正打開。換句話說，還是須透過跨媒體經營模式為手段，進行各種宣傳活動以達到增加知名度與擴大市場的目標，只不過相較於以作品故事為宣傳中心的商業活動，差別在於所著重的作品元素重心之不同。在跨媒體經營模式中，要將角色以及故事完全拆開成兩個部分是非常困難的，因為兩者相輔相成，缺一不可；但在商業企劃中，根據不同的企劃以及媒體管道之需求，時常出現著重於某元素進行宣傳的現象。以整體商業活動而言，並無元素的優劣之分，而是盡可能的將各種元素配合當時的社會現象與市場需求，運用於適合的策略上，以求將每個元素之能力發揮至極致，如此才可能產生最大的利益，加以目前的動畫產業中，角色的重要性並不亞於故事內容，甚至會隨著動畫的性質取向而成為決定該商業行為成功與否的關鍵元素。對目前掌管神奇寶貝所有營業項目的神奇寶貝股份有限公司來說，有效利用神奇寶貝作品的內容是邁向利益最大化的基本。對於該作品而言，相較於故事，角色才是內容的最大賣點，因此確保每個角色的品質，以及將一角色資源做到最大化的複數利用也成為該作品能持續維持高競爭力的主要原因之一。

該作品在商業上的表現改變了日本對於內容產業的看法，證明了內容產業其實極具潛能，並且有實力打入世界市場，為國家帶來極高利益，並促進政府在相關產業輔助的積極性；另一方面，也改變了海外對日本內容產業的評價，替日後日本內容產業的發展打下穩健的根基，而隨著該作於經濟面上的成功，在國家推動產業政策時成為探討與借鏡的案例。

二、 進擊的巨人（進撃の巨人）

2013 年講談社之「進擊的巨人」一作為近十年來十分突出的動畫跨媒體經營模式運用案例。該作自漫畫原作時便已稱得上人氣作，³³於改編為動畫後爆炸性成長，而後相繼小說化、遊戲化，更於 2015 年參與大阪環球影城開設 Cool Japan 主題展覽，並於同年改編電影上映。本研究亦實地走訪該原作出版企業講談社，對該作品的商業運作模式、市場發展情形以及未來發展目標進行更深入的了解。

（一）電視動畫對市場變化之影響

講談社的業績在 2013 年呈現爆發性的成長，以漫畫整體而言，相較於前年成長了 107%，主要歸功於進擊的巨人作品的大人氣（創 : つくる，2014.2 月號：31-32）。該社的漫畫作品一年間約可以賣出 1 億本，於此之中進擊的巨人便佔了約 20%，而加快作品販售速度的關鍵即是 2013 年電視動畫的播出獲得視聽者極高評價，並受邀至該年度 NHK 的紅白歌唱合戰中演唱主題曲。小自便利商店中的零食或是日常用品，大至企業廣告宣傳，皆可以看到該作代表角色以及著名台詞被頻繁地運用，不僅席捲企業與消費市場，更成為一種社會現象。儘管該作原本目標客群以男性為主，但在動畫播出後，女性粉絲意外地大為增加。該社將獨家動畫當作附加於原作的 OAD（原創動畫）商品方式販賣，不僅為原作、出資方等抽成的被動角色，也進一步地成為關聯產品的販賣角色，高人氣的連帶效益不僅作用於漫畫與小說，相關產品也有顯著成長。例如：附上特別內容的動畫 DVD，一本需要約 3000 日圓的第 12 集限定特別版便賣出了 39 萬套，對於賣出 1 萬張就可以被認為是人氣作的 DVD 市場而言，可說是顯見的特殊案例（創 : つくる，2015.2 月號：48-49）。因為巨人作品運用跨媒體經營模式的成功，跨媒體經營模式又更進一步地被視為一種勝利的方程式。

進擊的巨人其實在第一集出版後一年後就已有憑藉一己之力達到初版突破 100 萬部的實力，以單卷賣出 30~50 萬部即可視為人氣作的少年漫畫領域而言，已可認

³³據講談社 h 氏表示，以少年漫畫而言，單卷賣量超過 30~50 萬部即可視為人氣作。

為是人氣作品，但其進一步的爆發性成長契機為動畫的改編與播出，加速了進擊的巨人「進擊」市場的速度。內容作品相關業界中，常見許多作品在動畫化後關聯產品皆有實質上的賣量增長，才會突現出動畫化之重要性；根據該社指出，一般動畫化後約第三話（一個月左右）才會感受到連鎖效應，但進擊的巨人在第一話播放後關聯產品便開始出現賣量大增之情形。在電視動畫播出後的 2013 年 4 月開始，第 7 集之前的集數銷量也一口氣增長到每集平均賣出 200 萬部，於 2013 年 9 月時已累積達到 2400 萬部之銷售量，約為動畫上映前之 2 倍，而該動畫之收視率自播放以來，平均收視率皆維持在 3~4% 之高收視率（日經產業新聞，2014.05.19：1）；雖然「別冊少年マガジン」雜誌本身出乎意料地沒有太大成長，但在雜誌銷售減少的情況下呈現反向成長已經是十分了不起的事情。根據講談社漫畫販賣局的角田真敏局表示，1 至 11 集的再版為講談社帶來約 40 億日圓的營收（創：つくる 2014.2 月號：48-49）。而 12 集在初版時就已賣出 226 萬部、加上一星期之後的再版，約賣出 241 萬部，至 12 集累計販賣部數更是達到了 2800 萬部，若以書店一本定價 450 日圓來算的話則可達約 126 億日圓，成長速度為該社歷年最快；於 2014 年四月發行的 13 集初版便賣出 245 萬 5000 部，加上附有新作動畫的限定版 29 萬 5 千部，總共賣出約 275 萬部。最新刊的 15 集的通常版亦有 235 萬部、限定版 21 萬 4 千部之銷售量（創：つくる 2015.3 月號），第 15 集的賣量於 8 月初之時達到國內單卷 300 萬部之銷售量，1~15 集總銷量約有 4 千 3 百萬部之驚人成績，電影版前篇於日本國內總營收亦突破 30 億日圓，顯示儘管動畫結束播出，透過跨媒體經營模式中各企業的持續宣傳，作品熱潮依舊延續至今。透過前述原作實際銷售量之成長變化，可以了解動畫化之重要性，儘管進擊的巨人在動畫化前已經是高人氣作品，但是講談社 h 氏表示，僅憑原作企業之一己之力，賣出百萬部尚有可能，但要達到目前突破 4 千萬部之銷售量的話仍十分困難，而透過跨媒體經營模式之運作，至 2015 年 8 月之時點，進擊的巨人相關商品已為製作委員會帶來高超過 20 億日圓之營收，可謂大成功之作品。

(二) 作品之魅力所在：故事內容、角色、動畫呈現、跨媒體經營

對於為何進擊的巨人得以受到國內外消費者之青睞，h氏認為主要原因有四：故事內容本身有趣、角色（巨人與里維）、吸收了目標外的市場、音樂有特色。此外，動畫導演異於原作時序的表現手法與被評為高品質之畫面呈現、故事切中社會的某種需求也被認為是其中因素。值得一題的是，對於認為自家企業弱點為「沒有人氣角色」的講談社而言，該作中除了重心角色巨人受到消費者以及企業矚目之外，當中的兵長里維（リヴァイ）獲得眾多女性消費者的愛戴，認為此因是擄獲目標外客群之關鍵原因，而這點是當初並未預期到的。儘管動畫之推出與關聯企業利用故事內容與角色進行關聯商品的宣傳達到超乎預期的好效果，但一般而言，隨著動畫播出的結束後，市場熱度也會隨之減退。為了延長作品的市場壽命，在評估作品能有高度發展潛能的情形下，關聯企業將會繼續宣傳以及舉辦關聯活動，以延續該作品之跨媒體經營活動之時間。2014年年底由講談社出資，於東京上野舉行之進擊的巨人展以及2015年大阪環球影城從一月開始的期間限定Cool Japan活動（訪問經產省S氏後證實政府並未參與此活動），皆為將作品進一步擴大運用之方式，活動的最終目的皆為繼續強化以及吸引更多消費者與非消費者對作品之關注性。海外也對該作投以高度關注，目前播放該動畫與販賣數位漫畫的國家即高達170個（創：つくる，2015.3月號：48-49），除了非洲與中東之外，該漫畫的翻譯出版已遍及全球。綜括而言，進擊的巨人除了作品自身擁有成為人氣作品的魅力之外，將其推至另一層頂峰的關鍵因素仍在於透過跨媒體經營模式將作品動畫化，進一步強化原本的特點以及創造新要素，擴大與吸引讀者群，並在動畫播出期間參與模式的企業根據不同媒體的特性與優勢進行關聯商品的宣傳；除了把握住原本的消費市場外，更重要的是吸引原本目標外的客群，將市場最大化之後才有可能達到營利最大化的目標，以進擊的巨人來說，除了一般企業的商業宣傳外，作品特展、與環球影城的合作、電影寫實化...等特別商業合作，不僅是為了穩固國內市場而為，亦有為日後向海外發展打基礎。

不過，任何作品都會有完結的時候，一般而言，原作結束後通常會有幾種發展方式：持續動畫的改編播放、輕小說的改編撰寫、外傳漫畫的再連載...等配合跨媒體經營模式之作品移植，或是在計畫的宣傳期過後就不再繼續新的宣傳計劃，以進擊的巨人作品的情況來看，會傾向於前者的發展方式。據 h 氏表示，未來在原作漫畫連載結束後，會繼續新番動畫的製作與播出，同時繼續將作品於國內外的權利授予，並預估這波巨人熱至少可以持續十年。講談社未來目標為創作出更多人氣作品，期望同迪士尼一樣能以一己之力出資，不靠製作委員會方式，掌握作品的所有權力，為企業帶來龐大利益。



第五章 跨媒體經營模式之課題分析

第一節 動畫產業跨媒體經營模式之優勢

一、跨媒體經營模式之優勢

(一) 分散風險

在商業活動中，成本控制與風險評估是影響後續各種商業活動運作的重要行為，因此分散風險為最常被提及於跨媒體經營模式的各相關文獻。由於跨媒體經營模式中製作委員會組織的製作費用募集方式，得以避免一企業在投入大量資金後由於動畫播放後反應不如預期、後續成效不佳而連帶影響到經營狀況，陷入經營困難甚至倒閉的困境，透過組織內各關聯合作企業的共同集資，可有效地分散風險。對於以中小企業為主之動畫產業結構而言，此種方式不僅可以減緩個別企業的出資成本壓力，更由於最後所獲得的利益會根據出資比例進行分配，各參與企業在一內容產業中心的跨媒體經營模式之運作中亦會進行各種的相關商品宣傳與活動，確保了各種活動的獨特性，減少同業的惡性競爭，企業間還能透過合作過程中培養出默契，有利於在動畫產業中的生存與發展（日経エンタテインメント，2014.05 月號）。

(二) 成本最小化效能最大化

如何在最小成本花費的情形下得到最大的利益回饋效果可謂每個商業行為的最重要目標，尤其對於以中小企業為主的日本產業構造而言，有效控制成本除了節流的意義外，亦意味著有更多商業行為的可能。動畫產業之跨媒體經營模式主要是由與該商業有關之關聯企業所組成，除共同出資製作費用外，各企業擬定各種相關活動計畫並共同商討發展方向。在各種商議過程中，企業間會根據各種活動的媒介管道、推動期間、主打商品以及預期效果之評估，對企劃相互進行調整與修正，以利於推動時各種宣傳能夠更順利的產生連鎖效應，進而促使整個商業行為中跨媒圈之連鎖作用，放大宣傳效果以及刺激消費市場的再擴大。在各企業經費有限的情形下，宣傳成本的控制可謂模式中另一項重要議題，因此，同質性較高的宣傳方式在經過

考量後可能會調整成不同的方式以增加吸引消費者的可能性，但也可能說服更多企業採用相同方式進行宣傳，讓消費者習慣並對該宣傳內容留下深刻印象；無論是何者，都是以能對整體團隊帶來較多利益的出發點作為考量。此外，協調中所節省的經費可以根據情況所需進而轉向投入其他宣傳項目，並且列入事後檢討以助於累積相關經驗，利於下次參與商業活動時規劃擬定出更加完善的企劃。

由於跨媒體經營模式是以參與的各關聯企業為合作團隊中心進行各種運作，雖然根據出資比例不同，所獲得的內容利用權利部分也有所不一，但是由於以同一內容為中心以及跨媒體的特性，讓各種活動與宣傳難以明確的被切割開來。雖然這種方式或許會因企業之間相互牽制與大局考量下，較難讓一企業在一次的商業行為中獲取高額利潤，但反過來說，正是這種相互分工關係，讓各企業不需在每次的商業行為中冒著高風險投入巨額的成本，而是透過團隊合作的方式將風險降至最小，穩紮穩打地累積市場支持與經驗。此外，這種高度關聯特性亦使得中心內容得以迅速擴散至市場，讓各種衍伸作品能在各種領域的宣傳中不斷地以各種方式強調並呈現於消費者，讓消費者在接收大量且密集的情報下產生對商品的消費欲望，對於新鮮期短暫的內容產業而言可謂再適合不過。正是因為模式與內容產業的高度契合，讓受到少子化影響，呈現高競爭且市場漸縮的動畫產業找到得以發揮特長的一片天地，並借助模式中多元企劃的推動，進一步地擴大原本狹隘的市場，更甚者有助於進軍海外市場。整體而言，動畫產業依附於跨媒體模式之下，在模式運作下將動畫產業的特質強化並盡可能的發揮至極限，反之，若動畫產業脫離跨媒體經營模式，則發揮的商業效果則會減半、甚至更多。

除了開源節流之特性外，在網際網絡普及化之背景下，網路亦成為跨媒體經營模式的重要流通管道之一。相較於過往網路尚未普及於全球時，內容產業雖然透過跨媒體經營模式獲得極大延伸發展，但欲將作品推廣至海外時不可避免的會因為距離的影響而造成推廣時間上的落差，有可能於國外市場引發熱潮時國內市場熱潮已冷卻，錯失最佳的商業共鳴時機。現在網路已成為跨媒體經營模式中慣用的宣傳管道

甚至是播放平台，充分發揮網路的即時性特性，化解因時間與空間所產生的阻礙，達到「零空間」、「零距離」的商業環境。除了突破空間與時間的限制之外，結合各地粉絲的網絡連結，則可進一步強化宣傳，達到趨近於零空間零距離的宣傳效果。模式中各個宣傳企劃在運行時透過官方網站提供視聽者與消費者各種活動資訊，並且在宣傳期間，對模式中各型態的關聯商品或是原作進行過消費的消費者們，都有可能進一步的成為該模式的宣傳者，將他們對於商品或是活動的感受透過網路傳遞出去；無論是針對作品原作、動畫、周邊產品、甚至是關聯活動，對於出資者們來說，都是一種增加產品曝光率、無償且具有跨國界可能的額外附加宣傳。

（三）高度靈活性與環境適應力

跨媒體經營模式主要是以一內容為中心，配合各種媒體的特性將內容進行改編並製成不同型態推出至市場，各種型態的作品透過各種管道的高密度宣傳，以期能在消費者心中留下印象。模式中內容隨著傳播媒介型態不同而有所調整，甚至活用媒介特性置入新元素，增加各型態作品的獨特性以更進一步吸引消費者。例如：漫畫原作的作品在動畫化時加入角色之間的小劇場或是動畫限定的角色、故事內容；又或者，輕小說原作的作品在漫畫化時會運用圖像化的優勢對角色或是內容進行描繪強化消費者對作品的印象...等。正因為內容產業的這種高度靈活特性，讓以各種媒體為主要商業宣傳手段的跨媒體經營模式得以受到業界活用與重視。反過來說，也是因為跨媒體經營的多媒體特性才能與內容產業高度結合，並更進一步的進化、衍伸出新型態的宣傳方式。對於不同業界的企業而言，把握住中心內容與考慮媒體通路即可概略策畫出有效的宣傳企劃或是商業對策，減少因為異業間差異性的影響所產生的劇烈磨合期或是預期與實際推動結果之落差過大情形。而跨媒體經營模式在推動過程中，會將內容特色、宣傳管道之相容性以及市場評估等要素與推廣環境做結合，以期達到特定的響應與效果。例如：北海道有限定的雪初音，並且在新千歲機場裡展開初音系列角色展覽；2015年在大阪環球影城舉辦的 Cool Japan 特展，

以新世紀福音戰士、進擊的巨人、魔物獵人、古墓奇兵四部作品為主，將內容具現化，吸引國內外觀光人潮。進擊的巨人也與在日本隨處可見的便利商店進行合作，作品利用該設施的普及以增加曝光率，便利商店則藉由作品的高人氣為品牌打廣告。除了跨媒體與跨業界之外，透過作品內容的特性，與地方政府合作之地域聯合亦開始增加，這種能夠順應地域性差異與靈活運用地域特色，並根據消費環境進行策略上調整之特性，亦為跨媒體經營模式的重要優勢之一。



ビュー1,019,471件

セブン-イレブン・ジャパンさんが新しい動画をアップロードしました

5月22日(金) から【進撃の巨人】セブン-イレブンフェアがスタート！！

<http://bit.ly/1ICDkN0>

WEB限定動画も配信中です☆(^-^)

圖 13 日本便利商店運用作品之期間限定宣傳截圖

資料來源：網路截圖

(四) 利於作品的創作發展

目前，以既有人氣出版項目為原作進行改編與媒體移植仍為最普遍的方式，此種方式以根據原作的販售額來推測與確保作品改編後的消費市場為主要目的，在不虧本與能有一定營收之預測前提下，進一步的透過各種宣傳計畫以擴大總體營收為最終目標。因此，一般情況下，原作作品的人氣與否往往關係著跨媒體經營的順利

推動與否，但這並非百分之百的因果關係，模式的運行過程中尚會受到各種顯在及潛在變因，如社會需求、經濟景氣的影響，最重要的關鍵因素仍取決於各企業的宣傳能否激起消費市場的共鳴。

相較於將漫畫、輕小說、遊戲...等原作動畫化的電視動畫而言，原作動畫因為沒有基礎的支持群眾，在難以評估風險以及預期利益的情形下，通常難以獲得相關企業的金援以及相關活動企劃之支持（日経エンタテインメント，2012.12月號）。單憑動畫製作公司之一己之力難以捧紅原作動畫作品，於是1990年代中動畫原作的作品以電影動畫為多數在電視動畫中則為相對少數，而因為電影動畫的製作費用又遠大於電視動畫，原創動畫的發展便更加困難。但隨著跨媒體經營模式的普遍運用，產業中的各企業逐漸熟悉中心內容的跨媒體運用不僅侷限於單向的漫畫與輕小說的動畫化，其他原作作品若是透過縝密的考量與評估進行多管道發展一樣可以為整體團隊帶來高額利益後，以動畫為原作為中心的商業行為便陸續增加。例如2011年4月首播的「タイガー&バニー」(Tiger & Bunny，虎與兔)，即是以動畫為原作並受到視聽者高度親暱的作品。在媒體方面，該作將動畫同步於網路上進行播放的舉動開啟了跨媒體經營模式的另一種可能，同時在軟體呈現方面，除故事、角色等基本內容設定外，該作大膽地將出資企業的名稱直接呈現於機器人造型的另類表現方式讓觀眾耳目一新且印象深刻，讓各界重新認識動畫在宣傳面上的重要性。當產業界認知到動畫原作在跨媒體經營模式的活躍並不亞於其他媒體原作時，整個創作市場便逐漸轉換成較易於接納原創作品的環境，此種背景之下，對於新興的動畫製作公司而言，藉由推出具有代表自家特色的原創動畫作品以期壯大發展的方式也成為一種可選擇的商業策略，甚至可能因此更加積極於更新或是考慮更多的製作方式。

異種媒體原創透過跨媒體經營模式的成功也同時給予了創作者們更多的創作選擇，整體創作市場發展更加趨於多元，一方面吸引更多人才投入至各種媒體領域進行創作，另一方面，投資者對於非漫畫、小說原作之外的作品動畫化之投資意願也將會提高，甚至會願意反向去開發異種媒體原作作品，對於需要不斷創新的內容產

業而言是種良性的演變。

第二節 動畫產業跨媒體經營模式所面臨之課題

（一）非霸權動畫之劣勢

基於商業目的，通常會根據原作作品在市場的銷售量與反應來決定是否進行進一步的動畫化，而這些作品有極高機會成為受到視聽者歡迎的人氣動畫，並且於透過各種媒體的宣傳後獲得廣大消費市場，新加入之消費者又再回流成視聽者，在逐漸穩定後，這種佔據高市場比例的人氣動畫便會成為霸權動畫。但，霸權動畫並非常態，一般而言在市場中還是以非霸權動畫的作品占大多數。儘管動畫相關產業市場也會相互流通，但在消費市場已被瓜分一定比率的情況下，為數眾多的非霸權動畫只能就剩餘比率的市場中展開激烈競爭。相對於較容易擬定整體宣傳企劃與籌措動畫製作經費的原作作品而言，原創動畫的推行難度就更高。

在明白透過跨媒體經營模式的運作下，作品若成功獲得消費市場青睞則能夠獲得龐大利益後，市場對於內容產業的需求增加，各內容產業界開始有大量新人投入創作市場，創造多元多樣的故事內容，一方面是滿足市場需求，一方面則是期望能吸引投資者的注意，對其進行投資與推動一連串的企劃宣傳。目前日本內容產業中原作的提供已呈現供過於求的狀態，大量作品的產出提供了投資者們在決定改編成動畫時的多樣選擇；但是當作品過多，反而會形成一種難以在短期內判別是否適合目標市場、過度分散同類型題材市場、作品品質良莠不齊的問題，在影響判斷的因素過多之情形下，為了利益營收的確保，出資者便會以原作的銷售額作為考量的主要依據，這對於在原作市場表現較不突出的作品而言十分不利。同時，為了迎合大眾市場需求而推出內容雷同的作品，即作品內容趨於模式化、以及同一原作的過度使用，也會讓消費者產生疲乏感（創 : つくる，2008.05 月號）。

（二）動畫制作費用的矛盾與產業空洞化

以賽璐璐動畫為例，三十分鐘的動畫約需要 4000 張畫面，而後續的色彩加工於日本國內一張約需花費 150 至 200 日圓，再加上其餘後製成本，根據訪談，目前一集的動畫製作費用便需要約 1500 萬日圓，若以一季 13 集來計算則需要約 2 億日圓的製作費用支出。儘管電視動畫的製作費用遠低於電影動畫製作費用，這對於中小企業而言仍舊是一筆龐大的款項。但若外包至海外，例如中國與韓國，則人事費用部分可節省約 10% 至 20%（日經ビジネス，2006.08.28）。此種背景下，企業為了節省製作費用而傾向將技術含量較低但花費較多人事費用的部分外包至海外，此種作法對委託方而言利大於弊，但對於動畫製作現場而言是一種潛在的危險因素，例如：基礎技術人才的培養問題以及國內動畫市場價格的打壓。

儘管對於委託側而言動畫製作費用仍舊偏高，但對於動畫製作側而言，所收到的製作費用卻是極其低廉，此種現象於電視動畫始祖原子小金剛之時期以來便持續存在著。除了海外外包之外，2000 年後開始進入電子化時代，隨著電子化技術的純熟，許多原本需要人工的技術皆轉移至電腦作業，更加減少了出資方於製作費用方面的支出。在出資方、製作方之間的周旋與競爭激烈的產業環境下，動畫制作費用仍舊受到牽制，動畫品質亦會因為受到製作費用之限制而不甚穩定，動畫內容為了迎合市場，在一定程度下會受到出資者的影響，強調商業性質而忽略創作性質，內容呈現趨於失真。另一方面，年輕一輩的動畫技術者在國內感到有志難伸，便開始出走海外，加以目前日本國內的動畫技術人才逐漸邁向高齡化，國內的動畫制作現場陸續面臨產業空洞化的問題。

動畫產業是由一群對動畫相關工作有著高度愛好的人們投入熱情與技術所支撐，並且，在日本動畫如此有名的現在，仍舊有許多人是以此成為動畫制作者為目標努力著；儘管如此，現實的動畫業界人材出走與空洞化現象卻越發嚴重，此現象的根本問題可歸因於「難以獲利」之上。儘管日本動畫揚名海外，實際上所獲得之利潤難及於動畫制作企業或是工作室。即，目前動畫產業的商業模式雖然是由各領域的相關企業組成暫時性的合作團隊並透過跨媒體經營模式將各種作品之特色發揮至淋漓

盡致，但是從中所獲得之利益主要分配於出資者，至於動畫制作企業或是工作室，在商業模式中通常是與動畫製作委員會洽談動畫制作相關事宜，並從中收取買斷動畫作品的製作費用之型態進行參與，較少以投資者的身分參與商業行為，因此即便作品走紅，實際上制作動畫作品的團隊卻難以獲得更多的利益（日經ビジネス，2007.12.03）。這種弔詭的運作現象，使得原本同業競爭就十分激烈的動畫制作業界難以壯大，動畫製作人材在金源受限之下則決定出走，可說是造成日本動畫業界發展的最大阻礙。

（三）獲益者的狹隘

從與講談社訪談的內容中，可了解跨媒體經營模式的收益方式。一般來說，製作委員會成員在支出款項上主要是向原作支付各種許可的費用（每一話動畫的許可、二次利用的許可...等），而主要的營收為透過取得的許可權去進行多種二次利用所賺取營收之抽成，最後再根據各成員的出資比例去進行利益分配（亦須部分給付給原作），因此各企業關聯商品的銷售量為決定最後利益多寡的關鍵，因此跨媒體經營模式的運作得宜與否便相當重要。但，無論如何，能夠獲得這些最終利益的對象仍舊只有原作與參與製作委員會組織的成員企業們，與其他受委託進行各項業務的非成員企業們無關。

目前動畫產業界中動畫制作企業以依靠動畫製作委員會的委託為主要收入來源為不爭之事實，這也是造成動畫制作業低工資的主因之一。雖然日本約有 400 家動畫制作公司，但絕大多數為光要維持企業營運即十分吃力的中小型企業，有足夠資本能夠對有興趣的動畫進行投資的僅限於少數的大型企業。由於無法承擔因勉強出資但由於動畫制作發生問題或是商業發展不如預期而無法回收成本的風險，所以動畫制作企業通常無法成為投資者。雖然這些動畫制作企業擁有制作高優質動畫的技術，且處於接受委託、僅獲取製作費用而無法獲得相對應報酬的情況，卻因為自立門戶的風險以及同業高度競爭的環境下，對擺脫接受委託的情形反而呈現消極態度。

製作委員會的關聯企業們也因為明白動畫制作公司難以承擔出資風險的弱點，而繼續維持著這種佔盡版權收入大半利益之不若平等的依賴委託關係（日經ビジネス，2007.12.03）。加以，目前跨媒體經營模式的合作企業多有重複，在此種情況之下，每個製作委員會開始發展出特定的風格，消費者在習慣之後或許會出現品牌認定的情形出現；又或是這些企業形成一種投資獨佔的情形，使得後進者難以參與。雖然製作委員會的主幹事成員有限，但相較以往，目前成為出資方之企業已越來越多，在此發展下有關於權利分配之相關事項將趨於複雜化，而且參與跨媒體經營模式中之相關企業又更為多元，亦可能引發授權商品之氾濫，降低作品價值性之問題。

（四）海外同業的崛起與競爭

日本內容產業的蓬勃發展與享譽全球亦引起其他國家對內容產業的高度興趣，當中，新興國家的中國與印尼於動畫產業的發展上投入了大量資源。以中國為例，中國各地方政府對動畫產業進行投資成立許多培育動畫制作人材的專門設施，形成以量取勝之「動畫泡沫」現象（日經ビジネス，2007.12.03）。雖然目前為止，在品質與故事內容方面與日本相較之下皆尚有欠缺，收視率亦不及於日本動畫，但根據與經產省 s 氏的訪問資料可得知於 2014 年內容產業的競爭上，原本屈於美國位居第二的日本，已被近幾年快速成長的中國所超越，退居至第三。以目前日本動畫業界的空洞化與中國動畫業界的快速發展情形來看，在動畫產業界的市場競爭中，中國也將成為日本於亞洲圈的強勁競爭對手。

以動畫產業而言，目前，美國仍是日本的最大競爭對手，除了好萊塢動畫之外，最大競敵非老字號動畫企業迪士尼莫屬。舉例來說，2003 年由迪士尼發行的「海底總動員」（Finding Nemo）的營收突破 360 億日圓（日經ビジネス，2003.08.25）。日本的內容產業，如動畫、漫畫、遊戲等，亦受到好萊塢的關注，並且主動向日本購買如作品的電影化之相關使用權利，增加日本內容產業進軍海外的機會；但在此過程中亦產生一些問題。首先，由於日本於內容產業的國際事務商談經驗尚淺，對於

內容產業的國際市場行情並不清楚，因此談判的權利以及企劃經常會發生廉價賣出的情形（日経ビジネス，2007.12.03）。造成這種情形的原因也可能由於美國明白日本內容產業國際發展處於剛起步之階段，對於現階段的日本而言，比起賣出多少權利金，增加與製造作品在海外發表的機會，讓世界注意到日本內容產業更為重要，所以國外也敢開出相對低廉的金額購買，但若是再如此放任這種不平等的商業關係，日本內容產業可能會被國際市場當作冤大頭，作品金額也將被定位，將難以拉回至相對應品質的報酬。此外，這種透過好萊塢買取權利進行改編，利用美國內容產業的高人氣替日本原作打廣告之方式固然不失為一種進軍海外的捷徑，但是久而久之可能會形成一種過度依賴美國，難以呈現完全「日本特色」的內容作品。

儘管如此，要想在全球推出原汁原味的日本特色作品尚需歷經許多步驟，首先需要讓「日本品牌」增加國際能見度、累積一定人氣，並且讓世界對日本產生興趣，進而了解日本文化，然後才是進一步的運用跨媒體經營模式，以世界市場為目標擬定新作品的商業宣傳計畫。

（五）海外委託之隱患

為了節省動畫制作過程中的人事費用，自 1980 年代，日本動畫產業便開始向海外，例如臺灣與韓國進行委託，期望在海外成立動畫制作據點。但隨著臺灣與韓國的外包人事費用的逐漸調漲，企業開始另尋他處，當中菲律賓據點因為成員有一半以上為大學畢業，且無論是給付的月收入（約為 2 萬 4 千日圓）或是動畫原片的製作費用（約為日本的 2 分之 1）皆遠低於日本，且品質較中國高，因而成為東映動畫另一個外包的最大制作據點（日経ビジネス，1996.01.28：18）。

雖然外包海外的方式能有效減少成本支出，但對於動畫業界的長遠發展來說卻未必是好事，這些看似枯燥又耗費人力的單調作業是磨練動畫制作技術的基本項目，這些基礎項目大量委託海外便意味著國內的動畫制作現場將減少基礎功練習的機會（日経ビジネス，2003.03.31），久而久之，業界將會出現技術斷層，日本國內動畫

制作技術的品質也將會受到挑戰。

（六）海外進軍的困難

在了解到動畫產業擁有活化經濟的能力後，日本動畫產業開始受到國內的重視，甚至視為國家經濟成長戰略計畫的一部分。隨著相關政策越發健全、民間企業的相互支持與跨媒體經營模式的運作下，動畫產業不僅活躍於國內，在海外亦獲得高人氣支持。儘管日本動畫在海外具有高人氣，但自日本動畫協會 2015 年的報告書可知，動畫產業的海外營收自 2005 年達到顛峰後便開始逐漸減少，並於 2009 年因受到 DVD 市場大幅縮小的影響，連帶影響當時以 DVD 販賣為主要收入項目的動畫產業營收大幅下降至巔峰期的一半，之後便維持小幅度的動態平衡。不過，海外營收的減少並不代表動畫產業的競爭力降低，事實上，日本的動畫產業僅僅次於美國位居第二，在世界經濟不景氣的背景下還能夠維持一定的營業額水準表示該產業仍具有一定的市場根基，正因如此才會受到政府的重視。但是，僅維持是不夠的，如何在競爭激烈的市場中突破困境，仍為尚待克服的重要課題之一。

海外盜版情況的猖獗是影響海外發展的主因。雖然網路的普及擴大動畫產業的商業範圍，但同時也讓盜版問題更加嚴重，尤其是海外的非法上傳與網路影音分享行為的猖獗嚴重打擊正版市場，對此，為了日後的海外發展，日本政府擬定了海外盜版的相關對應政策（日經ビジネス，2012.12 月號）。根據日本經濟產業省平成 25 年度智慧財產權工作團體等侵害對策強化事業（內容產業盜版對策調查，2014：2）最終報告書指出，盜版問題對日本的内容產業，尤其是對漫畫、動畫產業而言是最大的發展阻礙，因此在訂定盜版相關對策時，經常將漫畫與動畫產業視為一體去執行相關的違法取締。日本内容產業的網路盜版情形雖然相較於美國佔據一半以上的高比率而言要低上許多，但漫畫約佔 7%、動畫約佔 17%，以使用者一年在網路上使用盜版的時間以及市場消費規模進行換算的話，日本的漫畫與動畫一年約虧損約 1,488 億日圓以及 5000 億日圓（內容產業盜版對策調查，2014：4）。但是，只將重

點放置於取締與清除違法版權行為是不夠的，必須將相關產業如何從盜版的影響下回復原有水準之營收與持續維持收益的問題也一併考慮進去才能算是顧及整體商業結構。為此，日本政府以「業界全體一齊對盜版橫行的網站進行抵制」、「選擇正版內容概念的宣導與普及」為計劃主旨，針對盜版的預防、掃除部分進行進一步之強調與推廣。

除盜版之外，尚有許多因素影響動畫產業的海外發展。例如，日本人所認為日本動畫受國外歡迎的原因與國外喜歡日本動畫的原因認知有所落差，或是動畫的品質雖然普遍優良，但仍存在低劣品質的作品參於其中(日經ビジネス, 2012.12 月號)。對國外視聽者而言，日本動畫於畫面的呈現方式有別於美式風格、畫風更為細膩、音樂類型截然不同、故事內容豐富等方面具有極大吸引力；但是對日本人而言，日本動畫對外國的吸引力源自於異於他者的「獨特性」或是「日本風格」，因此在製作動畫時時常會加入許多日本特色的元素，亦想藉此向國外宣傳日本。雖然這種想法在本質上並無問題，但由於文化與風俗習慣的差異，過於日本特色的故事內容或是呈現方式對於國外視聽者而言反而難以理解於是選擇不去觀看；不過在其他方面，這種強調日本特色的方式，例如強調角色個性與可愛的風格，成功地加深了外國視聽消費者對日本動畫的印象。另，由於日本在內容產業對海外的播放或是商品化等權利授權方面經驗尚且不足(日經ビジネス, 2003.08.25)，因此有關海外權利授予的部分可能不清楚該如何商談，又或是經由海外的代理業者處理，在經由他手處理的情況之下，對於契約細節的應對也有所限制。

第三節 跨媒體經營模式之未來發展

一、官民的合作

在了解到內容產業的潛力之後，為強化內容產業的國際競爭力，日本政府透過

經濟產業省旗下生活創造產業課³⁴負責內容產業以及 Cool Japan 的相關業務開始與民間合作，儘管剛開始受到民間的質疑，但以韓國因為該政府的支援提高韓國電影產業競爭力為鑑，並且在日本政府的積極運作下，逐漸找到合作的步調。

（一）政府的協助

日本政府的支援可大致分為兩個部分：(1)內容產業創造的促進與支援(2)作品內容的保護與流通。

首先，有關內容產業創造的促進與支援，基於市場自由發展的前提下，政府不會主動干預產業發展，在與經產省 s 氏的實際訪談中也可以得知，官方對於跨媒體經營模式亦只有概略之印象，主要還是由民間企業一同經營與執行各種宣傳企劃，但亦認為這種模式的商業行為對於產業市場發展有所效用，因此也舉辦了相關獎項之授與以鼓勵業界持續投入有效的商業策略。例如：妖怪手錶（妖怪ウォッチ）由於其跨媒體戰略的運用成功於商業市場獲得佳績而贏得了 2014 年的電玩大賞（ゲーム大賞）與補助。

其次，有關作品內容的保護與流通部分，除了強化與落實著作權法之實施之外，根據經產省 s 氏的訪問內容所了解，目前關於內容產業的海外宣傳與流通在政策方面主要還是透過將日本文化魅力傳播至海外的 Cool Japan 戰略方式來進行。例如包含了基本上於每年 9~11 月會舉辦的各種內容產業相關活動（如コ・フェスティバル、東京ゲームショウ、マンガフェスティバル、東京国際映画祭...等），國內外內容產業相關企業在展覽期間可以更加瞭解相關業界的發展情形，並且對有興趣的對象進行進一步的商談與合作。另，透過留學生バサー活動，集結對日本內容產業有興趣與熱情之在日留學生參加活動，將日本內容產業的優點傳遞至世界各地，以期吸引更多海外的視聽消費者，甚至更進一步吸引海外同好赴日本朝聖。此外，由於各國各地區文化有所差異，作品內容可能會因為需要因應當地風俗而有所刪減或是改編，進行「本土化」。例如，在日本習以為常的哆啦 A 夢內容當中出現之靜香入

³⁴商務情報政策局生活文化創造產業課（クリエイティブ産業課）。

浴鏡頭就無法於北美地區進行播放，對於企業而言，改編所花費的預算是一龐大的負擔，於此部分便由政府進行費用的補助，以減緩日本企業進出海外的阻礙。即使如此，由於國家預算有限，因此並非所有現行的活動都有辦法持續舉辦，最終還是需要民間企業的接棒以及發展持續經營策略才行。

（二）民間的努力

1、創造出名留青史的作品（強化作品自身內容）

目前各類型原作作品，如漫畫、輕小說、遊戲...等，的動畫化，或是動畫自身為原作的情形十分普遍，當中仍舊以漫畫為原作改編最為常見。在網路興起後，出版業界陷入不景氣的泥淖中，各出版社為了打響自家作品名號，需要盡可能的利用各種管道來提高作品的曝光率。因此會算好時機積極爭取能夠動畫化的機會作為擴大宣傳的第一步，然後根據預期以及動畫化之後市場的反應作評估，進行下一步的宣傳計劃（日経エンタテインメント，2014.12月號）。除了新作品的新製動畫外，亦有許多舊作再次崛起或是透過跨媒體模式擴大宣傳，這種拉攏舊客源的同時也吸引新視聽消費者的方式，在市場上也不失為一種發展方向。對出版原作而言，單靠作品出版物的販售是無法獲得更多利益的，透過授權後內容的二次或是多次利用商品販售才能獲得較大的營收。目前日本在內容產業的版權相關事務上尚未成熟，未來在版權商業行為的領域若是能自成一套完整系統，則對於進軍海外也將更加有把握。

儘管現在透過市場的鎖定以制作出迎合市場歡迎的動畫作品，加以跨媒體經營模式的運作宣傳可以在短時間內捧紅作品，但是要讓熱潮長時間維持下去光憑外部的宣傳手段仍舊不足，作品本身也需要足夠的內容與魅力去吸引消費者，若市場上一味充斥著迎合取向和缺乏令人印象深刻的作品，則動畫產業將難以真正立足於世界；因此，在作品數不斷增加的背景下，如何在創作出令消費者印象深刻但需要花費長時間鋪陳的作品以及在容易獲得短期利益的作品中取得平衡，將會是影響未來

內容產業發展的重要因素之一（日経エンタテインメント，2014.12 月號）。

2、擴大與開發市場

在漸縮的市場中為了維持收益，業者們必須想辦法開發新客源。除了利用世代成長性作品的繼承（漫畫世代、動畫世代的下一代）以及利用消費者對作品的依賴性與作品本身的創新（新鮮感）來抓住原有的消費者之外，亦有反向利用少子化現況而出現之「六個口袋」，即有效運用兒童取向的作品內容。當小孩受到某作品吸引後，無論是為了自身欲望或是為了方便其於社交圈之交流而想要得到該作品的關聯產品，便會請求於父母或是（外）祖父母，而長輩通常在感情作用下為了討好小孩而購買商品，目前甚至出現超越六個口袋的「十個口袋」(未婚的舅舅阿姨們)情形，此種背景下，儘管因為少子化造成消費人口減少，但在迎合目標對象的情況下，仍舊可能持續市場收益的平衡。

積極擴張日本動畫產業在海外的消費市場。日本動畫在美國、歐洲、東南亞各地的動畫比率佔據超過六成，並且從其受歡迎的程度來看，可視為將來有潛力的輸出產業之一。在進軍海外市場方面，除了從國內尋找迎合海外市場的原作外，訪談業界表示，未來在向外發展的規劃中，不排除在國內尋找適合海外的原作、向外尋找適合海外市場的原作、或是與海外原作企業及製作公司等共同進行合作（創 : つくる，2008.05 月號：49）；再加上受到國內市場的飽和以及漸減的收入影響，業界開始進入發展的瓶頸期，開始體認到向海外發展之必要性。日本的動漫畫文化十分普及於亞洲地區，尤其是鄰近的臺灣、中國與韓國，但是其作品內容的流通有很大一部分是因為盜版的盛行和傳入，因此儘管擁有高評價與高人氣，對其產業之商業行為並無同程度的回饋與消費行為，但不可否認地，憑藉這些國家對日本內容產業的愛好與人口的眾多，例如中國，對於開發市場的角度而言具有高度吸引力。但，先不論盜版問題，儘管中國市場廣大，但在目前中國當局對於日本動畫播放仍有許多限制，對於動畫與外國作品的配額亦控制在一年 50 部之數量（創 : つくる，

2013.05,6月號：72)。此項政策雖然是為了保護該國內產業，但同時大大地限制了日本動畫產業的海外發展，在有外國政府為推動者而執行的限制政策之下，光憑藉民間企業之一己之力將難以有所突破。

3、相關知識的建立與強化

雖然日本擁有豐富且大量的創作內容，但目前相關業界對於內容權利販賣的相關知識與概念仍舊處於建立與發展階段，不過隨著著作權意識以及權利販售規模的擴大，企業內部亦陸續成立對外談判之窗口以便進行各種權利之交涉。但在海外交涉的部分，由於欠缺經驗、語言文化與相互認知等問題，尚有很大的進步與發展空間。

二、國際的合作

除了海外市場的開拓與商業活動的推行需要國際交流與商議與之外，在解決盜版問題上更是需要各國協助，因為盜版問題的因應政策如果缺少組織性的共同合作，則難以有實質上的進展；換句話說，若海外盜版問題能夠有所改善，則各國內容產業於海外推廣以及商業輸出將會有顯著的成長。

對世界各國而言，日文並不是一種普遍的通用語，即便如此，日本動畫還是讓各國的愛好者為之著迷。目前，各國民間的日本動畫愛好者在網路世界組成各個字幕組，在動畫播出之後進行翻譯，並分享至網路上供愛好者們觀賞，有人稱這是種非營利的分享行為，但對作品權利持有者而言這即是種盜版行為。此種行為雖不正當，但相對於針對海外市場發展推動在地化政策，走正規管道的各種授權與播出等效率較差的方式來說，不可置否地，正是因為此種非正當管道的流通才加速了日本動畫在各地人氣的快速累積，而且效果十分顯著，但與此同時，盜版也成為了阻礙海外市場的最大原因。由於盜版橫行，視聽者在可透過盜版管道免費收看動畫的情

形下，便不太會選擇需付費的正規管道，同樣的，在看起來並無太大差異的動漫周邊產品上，消費者通常會選擇購買較為便宜的盜版產品，這對於投入大量成本的投資者而言無疑是巨大的損失。

目前日本內容產業的盜版以中國地區最為嚴重，對此，日本已積極與外國機構進行接洽，並於達成協議後在當地設立版權規範機構，對散布於該地之違法網站內容進行規勸與取締。除在他國設立取締盜版之機構之外，同時增加可觀看正版內容的管道，灌輸視聽者收視付費的觀念。例如：日本與美國加利弗尼亞會員制的動畫網站 Crunchyroll (クランチロール) 進行合作，自 2009 年 1 月開始，協議的節目在日本播放後隨後便可在海外進行視聽，提供消費者正版動畫視聽的平台。此外，業者也與過去屬於違法盜版播放動畫的網站進行協議，進行版權的交涉與播放權的獨佔協商，例如與中國優酷網、土豆網進行協議，在特定條件下（例如收費觀看）可同時播放協議的動畫作品，於日本播放的動畫在 30 分鐘後便會將附有翻譯字幕的正版發信給合作網站進行播放，或是誘導視聽者至正規網站進行付費觀看。在能夠即時收看高品質動畫的管道增加的情形下，盜版動畫的情形也稍微地獲得了改善(創：つくる，2011.05,6 月號：45)，但是透過正規管道來抵制盜版動畫的方式仍舊有所侷限，最重要的原因在於視聽者的消費習慣。儘管可以更即時且更高品質的收看動畫內容，但對於習慣了不付費就可以看到動畫內容的視聽者來說，須付費的正規管道吸引力並沒有這麼大。因此，在抵制盜版的過程中，培養視聽消費者「使用者付費」的消費觀念或許是關鍵點，於此，日本也藉由動漫畫的角色形象製作宣導海報、影片與宣傳網頁。

在推廣日本文化魅力至世界的項目上，透過高人氣內容產業的傳播是快速且有效之方式，實際上正是因為盜版的流竄進一步的加速了作品的散佈，吸引更多海外視聽者，無論是政府或是業界皆想藉由這些作品的散布提升日本動畫的高人氣，讓

世界將目光聚集於日本國內，但一方面又憂心於盜版影響正規市場的營收，可謂處於一個兩難且難解的問題點上。



第六章 結論

本研究首先以緒論提筆，闡述筆者的研究背景與動機、研究目的、分析架構、研究方法與名詞解釋。而後透過文獻檢閱，將國內外針對日本動畫產業之相關研究進行整理，針對動畫人才培育、聖地巡禮、經營模式等面向之文獻進行檢閱與分析，透過各種角度的檢視來了解動畫產業於宏觀與微觀方面所產生之作用、影響、所面臨之課題，以及尚為欠缺之部分。關於正文日本動畫產業之發展沿革，首先以世界動畫產業之發展為楔子，逐步帶入日本動畫產業之發展起源，進行詳盡之歷史回顧與分析，了解動畫產業於日本各個階段是如何發展、有何突破，以及對其國內業界有何影響，以時間為軸的編排闡述，欲使讀者能更為清楚日本動畫於歷史之發展程序，並點出動畫產業對日本經濟發展之重要性。

在了解日本動畫產業之發展歷程後，針對製作委員會方式進行定義與運作流程詳述，並進一步分析運作方式及優缺點，然後整理出動畫製作的關聯企業，闡述各關聯企業負責之相關業務範疇，了解各範疇如何作用於動畫產業界。然後針對動畫製作委員會的權利取得流程以及額外的抽成方式進行解說，除了文獻資料外，同時亦參考與講談社之訪談內容進行更詳細的補充，最後探討日本動畫產業市場之現況，了解動畫產業於國內外之市場規模以及進軍海外之策略。

接著解釋跨媒體經營模式於動畫產業的作用，亦為本研究之重點所在。先對跨媒體經營模式做基本定義與解釋，探討模式的生成背景與經歷戰後重建、角川商法等時期之發展的擴大，並對模式之型態與水平分離與高時效性、將作品魅力發揮至極限、團隊一心與粉絲連結...等特點進行論述，並解釋跨媒體經營模式是如何運用於日本動畫產業，再對動畫產業所扮演的角色以及在跨媒體經營模式中之重要性進行論述，如：擁有廣大粉絲利於市場擴張。透過神奇寶貝與進擊的巨人作品為例，分析作品在透過跨媒體經營模式後市場之成長情形，探討模式的運用成功因素，加以訪談內容佐證模式所帶來的實際效果。最後對跨媒體經營模式之優勢與劣勢之分析，並參考與經產省之訪談內容針對運行現況所面臨之課題與未來發展之可能進行

詳細的論述與探討，並將各章節之內容進行歸納與總結。

一、研究發現

本研究從動畫產業的發展沿革、動畫製作委員會、動畫市場現況、動畫產業之跨媒體經營模式等篇章順序，並透過文獻以及參訪獲得之資料更進一步統整並了解動畫製作委員會的組成意義、作品權利授權之整體流程、跨媒體經營模式之獲利情形與優缺點，以及動畫產業目前所存在與潛在之問題。

(一) 動畫產業發展面相

從動畫產業之發展沿革中了解到，早期無論是畫面呈現還是商業模式皆借鏡外國，但在經歷半世紀的持續創作與摸索嘗試後，開始創造出「日本特色」，以作畫方面來說，人物線條越發細膩、人物表現方式亦開始多樣化，除了兒童取向的可愛畫風外，成熟角色的表情與體態之勾勒上也逐漸自成特色，而故事內容從傳統故事的改編，至進入電視動畫時代後機器人動畫開始風靡，並隨著動畫潮流的展開而持續發燒，直到 1990 年代後，故事內容開始跳脫潮流框架，轉向人物心情的刻畫與故事世界觀的強調；與美國強調英雄故事的動畫開始有明顯區分，此時期角色的轉型亦成為日後角色經濟興盛於日本之關鍵。

以商業模式而言，一直以來日本多借鏡於西方，尤其在迪士尼動畫登陸日本後，不但為日本國內動畫製作產業投下震撼彈，也成為日本動畫產業在產業經營上的最大範本。例如戰後成立的東映動畫以及角川出版社；東映動畫人員赴美取經，除了在硬體設備上有所更新外，更是導入動畫分工系統，以助製作團隊的產出效率，而 1970 年代角川春樹時期所採用投入高額宣傳與製作費用，以其得到大量消費者的高度關注，進而獨佔高營收額的方式，則與迪士尼企業有所相似，但於宣傳方式上已開始出現獨特性。儘管日本與動畫產業上的商業模式發展之初與美國有所雷同，但於 1960 年代電視動畫原子小金剛與明治製菓結合進行商業行為時，就已進入日本特色商業模式的發展階段。

（二）市場現況之意涵

據研究中資料可看出，單以日本動畫業界國內市場來看，儘管至 2013 年為止仍呈現回復走勢，但仍不比 2005 年之巔峰時期。雖然如此，將範圍擴大至相關商品之市場時，除了趨勢呈現漲幅之外，更重要的是市場規模擴增約 10 倍，能有如此驚人之成長差異之原因須歸功於跨媒體經營模式成功地與動畫產業結合，將動畫產業的優勢及魅力發揮至最大。不過，即使日本國內動畫產業發展市場呈現漲幅趨勢，但漲勢甚緩，已達到飽和狀態，加以日本高齡少子化的日益嚴重，死守國內市場無法帶來更多利益，甚至無法維持現有營收狀態已是可預期之結果，所以轉戰海外市場勢在必行。儘管日本政府於 Cool Japan 政策中亦開始針對海外市場發展進行專有策略的實行，但從數據資料可看出，動畫產業於海外市場的發展並不如預期，可以解釋為策略效果的不顯著，其與文化差異、網路媒體的使用習慣、海外發展的經驗不足等因素有關，除此之外，來自鄰國的競爭亦為阻礙海外發展的原因之一，例如，日本於內容產業世界市場自 2014 年被中國超越而退居世界第三位，由此可知，日本的海外發展仍有許多待解決之課題。

（三）跨媒體經營模式對動畫產業之意義

目前，動畫內容在播放時，通常會列出資助者名稱，近年來許多動畫會於內容播出時寫道或提及「○○製作委會」，也因此對於一般的動畫視聽者而言，動畫製作委員會一詞並不陌生；相反的，儘管對於日本的視聽消費者來說，將漫畫、輕小說，或是其他原作改編動畫，並聯合其他產業進行各種宣傳的方式已成為習以為常的事情，但對於「跨媒體經營模式」一專有名詞相較於動畫製作委員會反而並不那麼熟悉，又或是，人們知道跨媒體經營模式可以幫助產業賺錢，但並不清楚這個模式的運作情形。

根據本研究可知，動畫產業之跨媒體經營模式透過動畫製作委員會分散了參與企業之投資風險，並將原作作品動畫化與進一步地使用故事與角色，運用多媒體的

靈活性去適應各種環境，將作品內容盡可能的擴大宣傳以達到成本的最小化將效果最大化，達到提高團隊營收之最終目標，並連帶促進了創作市場的活躍。透過研究中各項數據亦可了解目前跨媒體經營模式中，將作品改編成動畫，即「動畫化」，不僅是為後續周邊商品做先驅宣傳，更重要的是能夠反向提升原作之銷售量達倍數或是更多。市場的熱絡反應亦進一步地促進作者創作，對目前原作業界而言，是一極其重要、對整體市場有關鍵與正向影響作用之過程；進一步來說，跨媒體經營模式對日本內容產業的發展具有實質的正向影響力。

（四）動畫製作委員會與跨媒體經營模式之區分

透過文獻資料了解到，跨媒體經營模式的組成方式分為兩種，一為美國較慣用，也就是企業擁有能夠獨立運作動畫產業中所需之企劃、出資、製作、配給、放映、周邊販賣等各項業務之能力，進而獨佔該動畫的各項權利，獲得所有的相關營收之水平整合方式；另一種為日本較為常見，同時存在許多的制作部門、能同時創造出各式各樣的作品內容，由不同企業負責不同業務，彼此之間形成合作網的水平分離方式，透過跨媒體經營模式，讓企業得以暫時性的水平整合與垂直整合，強化企業連結，促使各企業部門相互合作以發揮最大潛能。而使此種方式得以運作的關鍵組織，即為「製作委員會」，透過該組織將各企業進行聯繫，為所有相關商業活動的重要根基。在向作品原作企業取得改編權利後，一般被稱作主幹事的主要出資企業的代表們會達成協議，並共同出資動畫制作費用與共同討論關於作品的宣傳及各項活動計畫。在計畫擬定、動畫作品製作完成並播出後，除了主幹事的成員企業之外，也會與成員外的企業簽約合作，同時還會進一步將作品移植於其他媒體平台，利用多種媒體方式進行宣傳，擴大作品的能見度，此種方式即為「跨媒體經營模式」之概略架構。

其實，製作委員會方式並不完全等於跨媒體經營模式。跨媒體經營模式之重點在於宣傳活動的推動，吸引大眾目光並提高作品人氣，最終目的是提高整體的收益，

並刺激原作的銷售量；而動畫製作委員會之重點在於共同出資動畫製作費用，最終目標仍舊在於盡可能為委員帶來收益。相較於跨媒體經營模式屬於概括性，非出資企業亦包含其中的商業合作方式，製作委員會方式將宣傳以及獲益等重點置於出資企業，涉及範圍較為狹隘。

因為名稱的關係，跨媒體經營模式（Media Mix）時常被認為是媒體產業之商業模式，其實不然。跨媒體經營模式是一種以各種媒體為傳播手段，涵蓋許多企業與產業範圍之商業模式，可視與宣傳媒介的相容程度套用至不同類型的商品。本研究發現，在先行研究中會將動畫委員會方式視為跨媒體經營模式，但根據文獻資料以及訪談內容發現，其實兩者仍有所區分。儘管在結構的組成順序上是於取得原作改編權利後組成動畫製作委員會，而後各關聯企業再依照計畫推行宣傳活動，形成跨媒體經營模式；在結構面上，動畫製作委員會由於掌握製作費用與計畫各種宣傳活動，成為跨媒體經營模式之核心組織；但兩者在任務執行的面向仍有所區別。動畫製作委員會，主要任務為籌措製作動畫之資金，並集結參與之主幹事企業進行各企畫之商討與評估計畫之可行性，或是進一步將活動計畫進行改善；而跨媒體經營模式的涵蓋範圍又涉及更廣，包含了非主幹事的關聯參與企業，主要在於實行宣傳計畫。此外，由官方報告中可得知日本政府在 Cool Japan 計畫中有意藉由動畫與內容產業打造日本形象、替日本進行宣傳；筆者卻在實地訪問後發現，其實有關單位對於跨媒體經營模式僅止於概念的了解，並無更進一步地涉入與介入產業中模式之運作，雖說在大架構之政策上呈現政府主導的樣子，但實際上並非如此，有關於模式的發展仍舊是以企業間相互合作與琢磨為主。

二、研究限制與建議

儘管本研究於各領域之文獻中蒐集到許多相關片段資料，經過統整與分析後得到更深入之內容與新訊息，但在研究過程中尚有不足之處。首先是數據資料難以收集齊全。日本的動畫與遊戲產業雖被分類為一獨立產業領域，但漫畫與輕小說卻被

歸類於印刷產業中，且由於涉及到各家企業的商業機密，因此在有關於營收、販賣情形等方面，若是企業不願多加透漏，則難以進行進一步的分析；而日本內容產業中，動畫、漫畫、輕小說等產業之相互關係為其一大特色，因此這對欲從事相關研究之研究者而言是很大的挑戰。再加上並非所有參考資料會將漫畫與輕小說之相關數據特別區分開來，若非產業獨家資料則難以取得細分資料，這麼一來，在觸及該領域的數據分析上便難以周全，或是研究者在收集資料時會為避免混淆閱讀者，抑或追求資料數據的統一而不採用漫畫與輕小說領域之數據。另，動畫產業之關聯產業範圍極廣，需要大量閱讀各產業資料以擷取產業與動畫業界的相互關聯，而根據每個作品的合作團隊有所不同的情形來看，在談論至製作委員會時，一些產業目前鮮少或是尚未被視為常態參與者。

其次，在有關於動畫製作技術層面與比較研究方面不深入探討。本研究為針對動畫產業組成與經營模式之研究，有關如何製作動畫、動畫呈現方式以及動畫人才培育等技術性與育成之部分則未深入探究。此外，因為針對日本動畫產業之研究，因此關於其他地區動畫產業部分並無多加著墨，無法針對多國之動畫產業情形進行比較研究。最後，由於跨媒體經營模式之參與企業眾多，以原作企業為例，除了漫畫、輕小說之出版物之外，尚有主機遊戲、網路遊戲等原作平台，若要綜觀了解跨媒體經營模式的整體樣貌，實地走訪參與過的企業應為最周全之方式，可惜難以全部實地走訪。最後，雖然社群網路媒體在當今已經常被用於各種消息的傳遞平台，逐漸成為慣用的宣傳手段，手機平台亦為新崛起之媒體新秀，在手機市場的擴展下可預見點數經濟及分享經濟將成為將來的發展重點之一，但本研究並未針對新媒體的宣傳部分進行深入之探討。

即便如此，本研究於動畫產業之跨媒體經營模式研究中，模式組成與運作方式、優缺點皆有更進一步之探討並做出較詳盡之統整，期望對將來欲從事相關領域研究的研究者們有所幫助。

參考文獻 (References)

一、中文部分 (按作者姓氏筆畫順序排列)

- 川口盛之助，2009，《日本創意·萌經濟》，江裕真譯。台北：商周出版。
- 四方田犬彥，2007，《可愛力量大》，陳光棻譯。台北：天下遠見。
- 李世暉，2013，《文化經濟與日本內容產業：日本動畫·漫畫與遊戲的煉金術= Cultural economic and content industry in Japan : alchemy of Japanese animation, comics and video game》，台北：智勝文化。
- 李錫東，2009，《文化產業的行銷與管理》，台北：宇河文化。
- 東浩紀，2012，《動物化的後現代：御宅族如何影響日本社會》，褚炫初譯。台北：大藝出版。
- 野村總合研究所御宅族市場預測小組，2006，《瞄準御宅族：打開人潮與錢潮的關鍵小眾大市場》，江裕真譯。台北：商周出版。
- 陳萬達，2012，《媒體企劃：跨媒體行銷趨勢與傳播策略 = Media planning : cross-media marketing trend & communication strategy》，台北：威仕曼文化。
- 傻呼嚕同萌，2007，《ACG 啟萌書：萌系完全攻略》，台北：木馬文化。
- 黃惠娟，1999，〈「角川商法」開創媒體「十倍速時代」〉，《商業周刊》，597 期。
- 管倅生，2010，《設計研究方法》，台北，全華圖書。
- 謝明慧，2013，《消費者行為：走在消費現場》，新北：前程文化。
- 藤村正宏，2006，《抓住女性顧客的戀愛力行銷學》，李毓昭譯。台北：太雅出版。
- Neuman,W. Lawrence，2000，《2000，社會研究方法-質化與量化取向》，朱柔若譯。台北：揚智文化。

二、日文部分 (按作者姓氏筆畫順序排列)

- Marc,Steinberg，2015，《なぜ日本は「メディアミックスする国」なのか》，

- 中川譲訳。東京：Kadokawa。
- 一般社団法人日本動画協会，2014，《アニメ産業レポート 2014》，一般社団法人日本動画協会。
- スーザンJ・ネイピア著、神山京子訳，2002，《現代日本のアニメ：“AKIRA”から“千と千尋の神隠し”まで》，東京都：中央公論社。
- オタク文化研究会，2006，《オタク用語の基礎知識》，東京：星雲社。
- ササキバラ.ゴウ，2004，《＜美少女＞の現代史：「萌え」とキャラクター》，東京：講談社。
- 小山昌宏、須川亜紀子，2013，《アニメ研究入門：アニメを究める9つのツボ = Study of Animation》，東京：現代書館。
- 川上昌直，2005，《戦略リスク・マネジメントによる映画ビジネスの米日比較》，国際ビジネス研究学会年報，(11)。
- 大塚英志，2001，《定本物語消費論》，東京：角川書店。
- 大塚英志，2004，《「おたく」の精神史：一九八〇年代論》，東京：講談社。
- 大塚英志，2004，《物語消滅論：キャラクター化する「私」。イデオロギー化する「物語」》，東京：角川書店。
- 大塚英志、大澤信亮，2005，《「ジャパニメーション」はなぜ敗れるか》，東京都：角川書店。
- 大塚英志，2012，《物語消費論改》，東京：アスキー・メディアワークス。
- 相原博之，2007，《キャラ化するニッポン》，東京：講談社。
- 中川右介，2014，《角川映画 1976-1986 日本を変えた10年》，東京：KADOKAWA/角川マガジズ。
- 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奇跡》，東京：テンブックス。
- 山田徹，2000，《キャラクタービジネス》，東京：PHP 研究所。

- 日本動画協会，2009，《アニメの教科書。アニメ人材育成》，教育プログラム委員会。
- 田中絵麻，2009，《クールジャパンの産業構造：製作委員会方式によるメディアミックスと多様性の並存》，会・経済システム，(30)。
- 四方田犬彦，2006，《「かわいい」論》，東京：筑摩書房。
- 伊藤高史，2014，《日本映画産業における製作委員会方式の定着と流通力の覇権》，創価大学社会学会。
- 寺田信之介，2007，《業界の最新常識：よくわかる広告業界》，日本実業出版社。
- 谷口功・麻生はじめ，2010，《最新アニメ業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本》，東京：何秀システム。
- 出口弘、山中秀幸、小山友介，2009，《コンテンツ産業論：混淆と伝播の日本型モデル》，東京：東京大学出版会。
- 杉山知之，2007，《クールジャパン：世界が買いたがる日本》，東京：翔伝社。
- 杉本つとむ，2005，《語源海》，東京：東京書籍。
- 佐藤忠男，2007，《日本の映画人—日本映画の創始者たち》，東京：日外アソシエーツ。
- 金田一乙彦、成松哲、ぬのまる，2009，《オタク語の事典》，東京：美術出版社。
- 金田一乙彦、檜部雄介、霧越真秀、多根清史、成松哲、ぬのまる、和智永妙，2009，《オタク語の事典2》，東京：美術出版社。
- 河合良介，2006，《萌える！経済白書》，東京：宝島社。
- 東浩紀，2001，《動物化するポストモダン：オタクから見た日本社会》，東京：講談社。
- 東浩紀，2010，《ゲーム的リアリズムの誕生：動物化するポストモダン2》，東京：講談社。
- 東浩紀、伊藤剛、神山健治、桜坂洋、新海誠、新城カズマ、西島大川，2007，《コ

- ンテンツの思想：マンガ・アニメ・ライトノベル》，東京：青土社。
- 岡山斗司夫，2008，《オタクはすでに死んでいる》，東京：新潮社。
- 秋山孝，2002，《キャラクターコミュニケーション入門》，東京：角川書店。
- 岩崎明彦，2007，《「フラガール」を支えた映画ファンドのすごい仕組み》，東京：
角川 SS コミュニケーションズ。
- 津堅信之，2004，《日本アニメーションの力：85年の歴史を貫く2つの軸》，東京：
NTT 出版。
- 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》，東京：NTT
出版。
- 柴山達雄、小林準治，2009，《虫プロてんやわんや誰も知らない手塚治》，東京：
創樹社美術出版。
- 経済産業省，2002，《アニメーション産業研究会報告書：製作プロダクションによる
自立したビジネスの確立に向けて》，アニメーション産業研究会。
- 斎藤環，2011，《キャラクター精神分析：マンガ・文学・日本人》，東京：筑摩書房。
- 斎藤守彦，2013，《アニメ映画ヒットの法則》，東京：ナレッジフォア。
- 新井範子、福田敏彦、山川悟，2004，《コンテンツマーケティング—物語型商品の
市場法則を探る》，東京：同文館。
- 野村総合研究所オタク市場予測チーム，2005，《オタク市場の研究》，東京：東洋
経済新報社。
- 榎本秋，2009，《オタクのことが面白いほどわかる本》，東京：中経出版。
- 藤原実，2013，《萌えビジネスに学ぶ「顧客を熱中させる」技術：「売れない時代」
の新しいマーケティング論》，東京：中経出版。
- 鷹野宏行，2005，《映像製作コンソーシアムに関する考察》，三田商学研究，48(1)。

三、英文部分（按作者姓氏發音順序排列）

Fred, Patten. 2004. *Watching Anime, Reading Manga: 25 Years of Essays and Reviews*.

Calif: Stone Bridge Press.

Condry, Ian. 2013. *The soul of anime : collaborative creativity and Japan's media success story*. Durham : Duke University Press.

Elliot, G.Mishler.1986. *Research Interviewing: Context and Narrative*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Marc,Steinberg. 2012. *Anime's media mix: Franchising Toys and Characters in Japan*.

Minneapolis: University of Minnesota Press.

四、報章雜誌（按作者姓氏筆畫順序排列）

異色企業（日経ビジネス縮刷版），1979，〈ハーレクイン・エンタプライズ(カナダ)－西洋版・角川商法が日本上陸〉，1979年11月19日。

毎日新聞東京朝刊，1993，〈挫折した「角川」商法、埋没したメディアミックス：大作映画、重荷に〉，1993年09月01日，25頁，総合(全1,249字)。

ビジネス前線（日経ビジネス縮刷版DVD），1996，〈手先の器用さがアニメ向き：東映動画、最大の製作拠点に〉，1996年01月22日。

日経ビジネス，2003，〈快挙の舞台裏で進む危機「千と千尋」：アカデミー賞でも制作現場は空洞化〉，2003年03月号。

日経ビジネス，2003，〈和製コンテンツ、世界を席卷：アニメとゲームで相乗効果、ハリウッドも熱い視線〉，2003年08月号。

日経ビジネス，2006，〈無策が生んだ若手不足：海外流出続くアニメ産業〉，2006年08月号。

日経ビジネス，2007，〈ワーキングプア頼みの限界“優良素材”量産も、現場は繁栄せず〉，2007年12月号。

日経ビジネス，2007，〈中国、アニメを国家事業に〉，2007年12月号。

日経MJ 流通新聞，2011，〈「タイガー&バニー」、「広告塔」ヒーロー、アニメ常識打破——企業ロゴを着用〉，2011年08月10日。

日経エンタテインメント，2012，〈意外な女子売れ 2次世代少年マンガ誌「エース」「ガンガン」「SQ」etc.：メディアミックスで女子を獲得深夜アニメのヒット作を入口に部数を拡大〉，2012年10月号。

日経エンタテインメント，2012，〈特集2 アニメパワー2012：解説変わるビジネスモデル・アニメ業界儲けの構造〉，2012年12月号。

日経エンタテインメント，2012，〈KEYWORD1 ジャンプアニメ『ONE PIECE』『NARUTO』と劇場版も好調な“ジャンプアニメ”の背景は？〉，2012年12月号。

日経エンタテインメント，2012，〈KEYWORD2 まどか☆マギカ/KEYWORD3“00世代”スタジオこの名前があったら要チェック：ヒット&意欲作生み出す新興勢力〉，2012年12月号。

日経ビジネス，2012，〈“好き”が消費を動かす：アニメパワー2012 お金が、人が動いた！アニメ事件簿 20〉，2012年12月号。

日経ビジネス，2013，〈アニメ『偽物語』などコアファン向けBDがヒット：深夜アニメから映画化の流れは13年も続く〉，2013年01月号。

日経エンタテインメント，2013，〈覇権アニメ20年の歴史『エヴァ』『ハルヒ』…社会をも動かした〉，2013年09月号。

日経エンタテインメント，2014，〈INSIDE REPORT テレビ局戦略：フジがアニメ事業をテコ入れ、ポスト宮崎駿育成も視野に〉，2014年05月号。

日経エンタテインメント，2014，〈7位ビリギャル子ども、部下の能力を引き出す指導本が感動呼ぶ〉，07月号。

日経エンタテインメント，2014，〈キッズ・ビジネス最前線親子で楽しむことがヒットの条件〉，2014年10月号。

日経エンタテインメント，2014，〈メガヒット研究：進撃の巨人（PART1 徹底解説）
「進撃」勝因は：テレビアニメ化企業も巻き込む社会現象へ〉，2014年12
月号。

日経エンタテインメント，2014，〈特集1 マンガ・アニメ・映画：メガヒットの新
戦略〔PART1 マンガ発映像化“ヒット最大化”の方程式〕アニメ化&実写映
画化で先陣切る日テレを追う〉，2014年12月号。

丸山昇，2014，〈出版社の徹底研究：『進撃の巨人』の大化けで講談社18年ぶりの
晴れ間〉，《創：つくる：明日をクリエートする総合雑誌》，2014年02月号。

木村啓司，2013，〈マンガ市場の激変。>新たな動きも見えるTVアニメの行方は
どうなる〉，《創：つくる：明日をクリエートする総合雑誌》，2013年5、6
月号。

道田陽一，2008，〈マンガはどこへ行く：世界に誇るTVアニメの可能性と課題〉，
《創：つくる：明日をクリエートする総合雑誌》，2008年05月号。

清田義昭、松田哲夫、篠田博之，2014，〈出版社の徹底研究。二級分化が進む 出
版界の危機的現実〉，《創：つくる：明日をクリエートする総合雑誌》，2014
年2月号。

渡邊一樹，2011，〈マンガ市場の変貌。深化するTVアニメ新たなスキームの模索〉，
《創：つくる：明日をクリエートする総合雑誌》，2011年5、6月号。

篠田博之，2015，〈出版社の徹底研究：『進撃の巨人』が見せた驚異の快進撃〉，《創：
つくる：明日をクリエートする総合雑誌》，2015年03月号。

五、網頁資料

〈TVアニメ50年史のための情報整理第1回 1963年(昭和38年)TVアニメの時
代が始まる〉，リスト制作委員会：<http://animestyle.jp/2012/06/04/452/>，檢閲
日期 2014/08/13。

〈五分でわかる日本のテレビ史〉，もっと詳しく！スカパーJSAT：

http://www.sptvjsat.com/sp_world/worldtop/history/five_minutes/04.html，檢閲日期 2014/08/13。

〈日本のアニメの海外展開 2013 年版〉，日本動畫協會（Association of Japanese Animations，AJA）：<http://www.aja.gr.jp/data/>，檢閲日期 2015/03/23。

日本玩具協會（The Japan Toy Association），

http://www.toys.or.jp/toukei_siryou_data.html，檢閲日期 2015/03/21。

〈山本早苗の奮闘記〉，熊川正雄公式ウェブサイ：

<http://www.kumakawa-masao.com/history7.html>，檢閲日期 2014/08/08。

〈手塚プロダクション手塚治虫と手塚プロダクションの変遷〉，手塚プロダクション：<http://tezukaosamu.net/jp/productions/trans.html>，檢閲日期 2014/08/14。

和泉真葵，〈文化庁メディア芸術祭：海外の目、海外を見る目〉，マイナビニュース：<http://news.mynavi.jp/articles/2005/03/04/media/>，檢閲日期 2014/08/04

経済産業省（METI），http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/，檢閲日期 2015/08/31。

増田弘道，〈アニメビジネスの今：出版物の 3 冊に 1 冊を占めるけど...危機を迎える日本のマンガ（前編）〉，ITmedia ビジネス online：

http://bizmakoto.jp/makoto/articles/1209/11/news015_3.html，檢閲日期 2015/01/26。

〈Shanghai Disney Resort Celebrates Two Construction Milestones〉，

Thewaltdisneycompany：

<https://thewaltdisneycompany.com/blog/shanghai-disney-resort-celebrates-two-construction-milestones>，檢閲日期 2014/09/21。

The Pokémon Company，<http://www.pokemon.co.jp/corporate/business/>，檢閲日期 2015/3/22。

universal-cool-japan，<http://www.usj.co.jp/universal-cool-japan2015/>，檢閲日期 2015/01/31。

附録

経済産業省へのインタビューの質問（経済産業省）

一. アニメ産業について

1. クールジャパン政策を通じて日本政府は、各産業の力を借りながら、海外で「日本ブーム」を起こす努力をしています。中でもアニメ産業は、メディアミックスの成功を一要因として、海外にも非常に人気があり、外国において日本のコンテンツ産業に注目が集まっています。政府は、このようなアニメ産業におけるメディアミックスに関して、どのような見方をされていますでしょうか。クールジャパンのキャンペーンを実施するうえで、メディアミックスを何かしら活用しようとおいででしょうか。世界のアニメ産業を牽引するアメリカに追いつくような競争力を日本のアニメ産業が有するために、どのような取り組みをなさっておいででしょうか。
2. クールジャパン政策を実行してきて、今までどのような効果がありましたか？政策評価はどのように行っているのでしょうか。さらに、そうした評価を踏まえたうえで課題は何だとお考えでしょうか？

二. USJにおけるユニバーサルクールジャパンについて

1. クールジャパンという名称が使用されていますが、このイベントについて、政府は感知されていますか？何かしらの支援を行っていらっしゃいますか？仮に政府が支援されているとしましたら、どのような目的を持ち、何を実施したいとお考えだったのでしょうか？
2. 以下は、経済産業省が、ユニバーサルクールジャパンを支援していると仮定しての質問です。エヴァンゲリオン、進撃の巨人、バイオハザード、モンスターハンターなど4つの作品がユニバーサルクールジャパンで使用されていますが、この4つの作品の選定に、経済産業省はコミットされたのでしょうか？コミットされたと仮定して、なぜこの4作品

を選ばれたのでしょうか?また、この4作品に対し、日本政府として特別な支援を行う計画はありますか?

3. こうしたイベントを支援するに当たって、メディアミックスという手法は意識なされたのでしょうか?なされたとして、国内的、国際的にどのような目標を有しておられたのでしょうか?

三. 今後のアニメ産業に対する期待について

1. 今後、アニメ産業に対してどのような期待や目標を有しておられますか?例えば、日本のブランド化への貢献として、どのようなものをお考えですか。

経済産業省の『クールジャパン機構について』報告書によると、日本政府は「クールジャパン」を、日本を代表するブランドにしたいとの考えをお持ちです。また、近年、クールジャパンというと、外国人の間では、コンテンツ産業を指すというイメージも広がっております。この点に関し、経済産業省としては、クールジャパンで扱われるそのほかの要素の中でも、コンテンツ産業をより重視したいとお考えなのでしょうか。例えば、コンテンツ産業を、クールジャパンの主要な要素として、日本のブランド化に貢献させたいというお考えはありますか?

2. 日本のコンテンツ産業を広げる上で、例えば、国内市場の縮小、海外市場に進出の困難な点、海賊版の対応など、さまざまな問題に直面していると思われま。例えば、国内市場の縮小と海外進出に対して、現在、政府と民間会社が協力して、海外での営業拠点確立と人材の育成などを進めています。例えば、去年角川株式会社が台湾に「角川国際動漫教育」を設立したように、海外での人材育成を行うことで、日本における人材不足の一解決策にしようとしています。しかし、例えば、多くのアニメ制作人材が、海外から日本に流入すれば、以前から給与の低さが指摘されているアニメ業界に、さらなる悪影響を及ぼすのではないかと指摘もあります。こうした問題に、経済産業省としては、どのように取り組むお考えでしょうか?

さらに、海賊版の横行も非常に重要な課題です。特に現在インターネットの普及によっ

て、海賊版の管理、防止、予防などが、更に困難となっています。経済産業省としましては、この点をどのようにお考えでしょうか？どのような対策をお持ちでしょうか？

3・経済産業省としては、クールジャパンを通じたコンテンツ産業の発信に関し、今後、どのような戦略をお持ちでしょうか？





インタビューの質問（講談社）

一、メディアミックスに関して

1. 貴社は、いつ頃からメディアミックスを重視するようになりましたか？そのきっかけは何だったのでしょうか？
2. 同業他社と比して、貴社が実施したメディアミックス戦略にはどのような強みがあるとお考えですか？あるいは、どのような「講談社的」特質を有しているとお考えですか？たとえば、内容面において美少年・美少女を中心にした学校ラブストーリーより、やや重い、したがって今日においては主流とも言えない内容のストーリーをこれから更に発掘したいですか？さらに、新劇の巨人で見られた演出や作画のように、極めて高い質、あるいは映画のような水準の表現方法で消費者を引き付けていきたいとお考えですか？
3. 出版社が原作を提供してアニメ化する手法には長い歴史がございます。以前に比べてアニメ化が、コンテンツ市場でのメディアミックスにおいて、異なる重要性や意義を持つようになったとお考えでしょうか？そうだとすれば、それはいかなるものでしょうか？
4. 将来、貴社においてのメディアミックスをどのように発展・転換させていきたいと思っておりますか？

二、進撃の巨人に関して

1. 進撃の巨人で採用されたメディアミックス戦略は、成功したとの評価が高まっています。ただ、成功の定義は多様であり、進撃の巨人に関しても、論者によって成功の要因が異なって議論されています。貴社は、進撃の巨人に関して、何が成功であったとお考えでしょうか？貴社の視点から見て、進撃の巨人が成功を収めた要因は何だとお考えでしょうか？例えば、作品自体が備えている魅力と、社会が現在求めている要素がいかに結びついたとお考えかや、利用されたメディアの多様化などの点で成功要因があるとお考えでしょうか？

2. 進撃の巨人で採用されたメディアミックス戦略は、これまでの他作品で行われていたそれと何か違いがあったのでしょうか？あるとしましたら、それは何でしょうか？例えば、進撃の巨人第一話では、映画のような高水準の表現が見られ、非常に迫力が感じられるものでした。それについてもメディアで高く評価されましたし、進撃の巨人が大人気となった一要因だと思われまます。その点については、進撃の巨人で採用されたメディアミックス戦略の一部と考えますが、実際はどうでしょうか？
3. アニメ放送によって進撃の巨人がブレイクしたことは、よく知られていますが、具体的な統計資料に関しては、断片的なものしか入手できない状況です。何か入手する方法はございますでしょうか。例えば、進撃の巨人のアニメ化以前と以後で、原作や関連商品の売り上げがどれほど伸びたか、ですとか、他のアニメ化された作品と比較して、そうした売り上げの伸びはどのように異なるか、といったものです。また、そうした反響の大きさは、貴社にとって想定以上だったのでしょうか？
4. 進撃の巨人の成功によって、メディアミックスのあり方に関して業界内で変化があったとお感じでしょうか？仮にあるとした場合、どのような変化があったとお考えでしょうか？
5. これまで進撃の巨人は、アニメ化、映画化、東京での展覧会を開催、USJ と合作しての施設化、さらには実写化まで幅広いメディアミックス戦略が実施されています。今後、他のメディア利用をご検討なさっているのでしょうか？ありましたらご教示いただけないでしょうか？
6. USJ のユニバーサルクールジャパンに参加するきっかけは何でしたか？どのような戦略や目標を有しておられるのでしょうか？
7. その他、進撃の巨人に関して、今後の国内および海外進出に期待されるもの、また、目標は何でしょうか？

経産省インタビューの原稿

インタビュー時間：2015年8月6日

インタビュー場所：経済産業省

記録者：呉亞儒

S：受訪者

W：呉亞儒

（論文に使わない内容と日常チャットの部分は多少に削減しますので、インタビューより短くなりましたが、ご理解をお願いします。）

W「メールでおっしゃったとおり、文科省であれば、文化の振興という観点から、アニメ振興施策を実施していることは、恥ずかしいですが、初めて知りました...」

S「いいえいいえ、内閣官房の中に、知的財産戦略事務局と言う部署があつて、そこがクールジャパンを取りまとめています。そこから、各省に、例えば総務省に関していえば、NHKがあるように、放送コンテンツを所管していたり、うちの課はかなり幅広くて、アニメも含むし、ゲームも音楽も。文科省の中にある文化庁は、アニメやゲームの文化の振興という観点からそれぞれクールジャパンを見ています。」

S「（資料を見る）そして、2014年の数字で日本のコンテンツ産業の市場規模は、世界第三位になります。」

W「え、第三位ですか、第二位となつていますが...」

S「はい、2014年は第三位です。今は、アメリカ、中国、日本です、実は。」

W「あ...そうですか、残念です。では、2013年は？」

S「2013年は、アメリカ、日本、中国と言う順番だったんですが。」

W「え？2012年は...」

S「2012年もそうです。2012年もアメリカ、日本、中国です。中国が日本を抜い

たのが2014年です。」

W「そうですか。」

S「業界団体という言葉をご存知ですか。例えば、アニメの業界まとめるような団体がいるんですよ。」

W「はい。」

S「日本動画協会をご存知ですか。」

W「はい。」

S「そこが統計をまとめているので、これはご参考までに、アニメ分野の国内市場規模と、海外での売り上げなどについてまとめた資料になります」

W「ありがとうございます。あ、すみませんが、ネットでこの資料見ましたが、為替補正は、どんな感じですか。」

S「それはね... ちょっと調べてないと分からないので、後で確認します。」

W「はい。」

S「おそらく、何らかの為替のレートをかけていると思います。その計算方法は調べてみないと、すぐにお答えができません」

W「はい。」

S「あと、日本のコンテンツというのがどのくらい人気があるのかというのを、いろいろな企業が統計を取っていて、一応ここには『博報堂』と言う会社さんがいるんですけど、それが、例えば、アニメや漫画はどこの国のものを見ますかというのを調査した結果、こういう結果をなっていて、やはり日本は、人気が高いですね。逆に音楽は欧米が強い、韓国はやはりドラマが強い。これも参考になさってください。」

W「はい。」

S「4ページ目ですが、日本国内の市場規模って、例えばアニメが何億円、映画が何億円というデータはあるんですが、実は海外でのデータはあまり把握できてい

ない状況です。日本コンテンツがどのくらい売れているのか統計的に調査をしてみても、どのくらい消費されたかをベースに、世界のなかで、日本のコンテンツがどれくらい売れているかについて調査した結果です。世界のコンテンツ市場規模の合計が約 5500 億米ドルなのですが、そのうち、実は 2.5 パーセントしか日本コンテンツは消費されていません。」

W「そうですか！でも確かに人気はあると思いますが、どうしてあまり売れていないのでしょうか？」

S「ね、それはどうなんでしょうね。実はクールジャパン政策と言い始めたのは 10 年前ぐらいです。経済産業省も、新しい課ができたりしてクールジャパン政策に力を入れていて、これから何らかの成果が出てくるんだと思います。クリエイティブ産業課も新しい課で 4 年前ぐらいにできました。メディア・コンテンツ課は 10 年以上前からです。」

W「では、国の立場から見ると、コンテンツ産業がこれからも海外進出の主な一部になると考えていますか？」

S「コンテンツ産業はなると思いますよ。ただ、それだけでやっていくのではなくて、例えば、ファッションやデザインも売り出していつています。」

S「クールジャパン戦略ということで、どういうことをやっているのかというと、コンテンツだけじゃなくて、例えば日本食もそうだし、ファッションとかも。日本文化という魅力を海外に発信していくのがクールジャパン戦略で、そうした魅力の発信を通じて海外需要を取り込む、例えば海外の市場を新規開拓したり、観光客として、日本に来てもらうということで、経済成長に繋げていく、そういうイメージですね。そのクールジャパン戦略というのは、三つの段階があります。まず日本の魅力を他の国に発信していくという政策が、さらに海外現地で稼ぐ、例えば商品として稼ぐ、売っていくというイメージ、海外で稼いでいくというのは、そのプラットフォームを作る、拠点です。最後に日本に来てもらう、そして

消費してもらう、インバウンドです。そういう3段階の流れです。特にそのコンテンツの海外展開というのは、この中の第1段階目で、それを今から簡単に説明していきます。」

W「はい。」

S「さっきも説明しますと言ったものなんですけど、例えばローカライズ、日本語で言うと『現地化』なんですが、例えば日本で作られたアニメーションを、海外に持っていく際に、日本語じゃ海外の方に伝わらないですよ。そこで、中国語だったり、英語だったりと言語を変える時にその費用を一部補助する支援をしています。あとは、北米でドラえものの放送が確か去年の6月ぐらいですけど、例えば、しずかちゃんの入浴シーンなどで、日本では受け入れられるものでも、アメリカでは文化として受け入れられないといったシーンがあるんです。そうした文化の違いを踏まえて、映像を編修する際に、費用を一部補助しています。」

W「例えばアニメのシーンを変えないといけないときに、日本からお金を出すと言うことですか？」

S「そうです。企業が負担するのにかなりコストがかかる、大きな負担になっちゃうので、それを国が一部補助するというのがローカライズです。」

W「国からの？」

S「そうです、経済産業省の予算でやっています。これから説明するのは、基本的に経済産業省の予算政策です。」

W「そうですか。」

S「基本的にはこの政策は、日本の企業が海外に出て行きやすくするために補助をしているという支援です。」

W「そうですか。では、産業と言ったら、主にアニメ産業ですか？」

S「いいえ、アニメ産業以外にもOKです。例えば、ゲームもOKですし、音楽でも補助をしたりしています。なので、テレビ番組も実は、例えば、地方局、北海

道のテレビ局が作った旅番組のローカライズを補助しています。」

W「きゃりーぱみゅぱみゅなど独特な日本コンテンツについての番組が海外で放送されていたりしますが、これも日本政府からの...？」

S「それは、全部が全部そうじゃないと思いますけど、案件ごとに支援しているものと支援していないものがあります。全部に対して経済産業省が支援するわけではなくて、企業から申し込みがあつて、審査基準を達していた場合に補助されるという仕組みですね。」

W「はい、そうなんですか。」

S「次に、さつきコ・フェスタイベントの開催をしてますと言っていたものですが、例えば東京ゲームショウとか、マンガフェスティバルとか、東京国際映画祭とか、アニメジャパンとか聞いたことはありますか？」

W「はい。」

S「アニメジャパンはちょっと例外なんですけど、基本的に9月から11月にかけて、同時期にいろいろなイベントが開催されています。そのイベントをとりまとめるコ・フェスタを通じて、各種イベントの集中開催によつて、海外の人たちを日本に呼び込んでいます。そこで、例えば商談が行われていたりするのです。」

W「はい。」

S「経済産業省なので、ビジネスにつなげていかなきゃいけないので、海外のバイヤーさんを招聘してくるといった事業もやっています。」

W「そうですね。」

S「次が、クールジャパン戦略の中で、現地でプラットフォームを作る、拠点を作ると言ったと思うのですが、クールジャパン機構を通じてリスクマネーの供給をしています。海外に何か拠点を作りますといった企業に対して投資・出資をするといった仕組みです。」

W「あ、そうですか。」

W「その機構の資金は政府から出しますか？」

S「えっと、ここで書いてあるとおりで、例えば、政府の出資でもあるし、民間の出資でもある。これまでに、このコンテンツ分野で、どんな出資をしてきたかというのが次のページになります。」

W「その支援するお金を回収する必要がありますか？」

S「一応回収する必要がある。」

W「はい。」

W「政府はどんな立場ですか？出資だけ？監督も？」

S「監督もある。」

W「そうですか。」

S「今説明してきたもの以外にも ACBS といって、アジアを中心に官民の関係者を集めて、会議を開きます。何をするかと言うと、例えば海賊版対策だったり、人材交流をだったりを議論します。」

W「はい。」

S「次は海賊版対策、質問票にも書いてありましたが、やはり海賊版というのは、主に中国での被害が言われていて、正当な対価が支払われるためにも、海賊版はなくしていこうということでやっています。例えば、インターネット上の海賊版対策もやっていて、中国とか韓国とかの動画サイトに対して、削除の要請しています。」

W「もし捕まったら、罰金を課せられますか？」

S「そこは、日本の権利者のものなんですって証明できたら何かしらの対策はとれると思います。」

W「あー、分かりました。」

S「去年の取組なんですけど、国と企業が協力して、海賊版対策を一体的に一括でやっていく事業やったんですね。その内容として、海賊版大規模削除する。その

後の流れとして、海賊版を削除しちゃうと、例えば、それではファンはどこにアクセスすればいいのということになると思いますが、ここに行けば見られるという感じで分かりやすい方がいいですよ、そのために、ファンを正規版に誘導するために、正規版を集めたリンク集を構築しました。3つめとして、海賊版を見ずに正規版を見てほしいというメッセージをこめて、アニメやマンガのキャラクターを用いて動画を作って広報活動も行いました。3つの取組を一体的にやったのがこの海賊版対策になります。」

W「なるほど。」

S「なので、海賊版対策は国としても大切だと思うので、こういったような削除要請をやっています。」

W「あの、一応、例えば YUKU とか中国地域限定にしか見れない海賊版サイトに対してはどうなりますか。要請とはいえ、日本からそのサイトが見れませんので…」

S「コンテンツの正規版の流通促進をやっている CODA という事業者があって、その中国支部にもありますので。あと関係者との議論もやっていく。」

W「今は罰金だけですか？犯罪にも該当するんですよね？」

S「著作権と侵害になったら、何かしらの対策はとれると思うんですけど。ケースバイケースなので。」

W「そうですか。」

S「次のページが、留学生アンバサーとあって、例えば、日本に留学している留学生たち、まさに呉亞儒さんになるんですけど、コンテンツに興味を持たれている学生さんたちを集めて、日本のイベントに、参加してもらって、海外にこんなものもあるよと伝えてもらう。それ以外にもマーケティングと書いてあるように、例えば、台湾で、こういう日本のコンテンツが流行っているというような市場調査のマーケティングをやってもらうというのもしている。」

W「はい。」

S「あと、アニメジャパンとって、さつきご存知ないと言ってたんですけど、B2BとB2Cのアニメ業界の大きいイベントですね、3月に毎年あるんですよ、経済産業省はビジネスマッチングのところに予算をつけて、開催支援しています。」

W「はい。」

S「基本的に、国の予算には限りがあるし、ずっと支援していけない場合もあって、基本的には民間企業の取組の後方支援をやっているんですよ。海賊版対策の場合は、今回のプロジェクトを受けてこういう対策が必要という認識を民間企業が持ってくれました。」

W「そうですね。ただ、海賊版は...」

S「海賊版対策はやってます。」

W「えっ、違うものですか。」

S「この海賊版対策と、こちらの海賊版対策は違って、これは昨年予算をつけたもので、こっちは毎年に行っているものです。」

W「なかなか複雑ですね。」

S「そうなんです。」

W「はい。んー...」

S「一番気にされていた、その質問票にもあったんですけど、アニメの制作会社で、下請け業者が不利なのではないかということ。下請けガイドラインというものがあって、元々、テレビ局とか製作委員会があって、更にその下に制作会社元請けがあって、更にその下に制作会社があってというような感じで、徐々にさかのぼっていく感じですね。そうすると、例えばここでどういう風に契約をしているのかによって、更にこの元請けの人も、影響を受けたりするじゃないですか。そういうような、下請け取引関係全般に対して、適正化、ちゃんとこの人たちにも対価が支払われるように、適切な対価が支払われるようにということで、アニメ

ーション制作分野のガイドラインを策定している。イメージはそうです。」

W「はい。」

S「例えばここもそうですし、その下請けの取引を適正化させてくださいねっというようなガイドラインを作っています。こういう風にやっていいですよという方針を作っています。」

W「でも、(アニメ制作現場) 従来からの給料問題は、今でも低いと言われましたが、これについての対策がありますか？」

S「適切な対価が支払われていないことに対して、ルール、ガイドラインを定めるというイメージ。ただ、この制作会社が、例えば、仕事をお願いする方の立場の方がこっちよりも強かったらだめだよ、そういうようなイメージです。」

W「具体的というとそのガイドラインはどんな感じですか？」

S「それもメールでホームページのリンクを送りしましょうか？」

W「はい、お願いします。」

W「ん...私は今研究しているのがメディアミックスに関するものなので、運営方法のほうはどうやって...」

S「どっちかと言うとメディアミックスって民間企業で決めるものじゃないですか？こういうような戦略・方針でやっていこうみたいな。」

W「うん、でも一応、メディアミックスはかなり日本に結構有名で...外国にはそんなメディアミックスのような形、そんなに明確ではないので、だから政府の立場から見るとどんな感じですか？」

S「例えば、アニメを、ゲームとか、キャラクターとかと組み合わせて売り出していくということもあると思いますが、それはうちが企業に対して、そのような『メディアミックスをきなさい』という風には言いません。」

W「あーでは主に企業から...」

S「そうそう、企業の戦略に任せられる。でもきっと効果はあるんだと思います」

W「え、政府はこんな形に対して、補助とか、さらに推進することがありますか？」

S「例えば、今年のゲーム大賞を、クロスメディア戦略で、妖怪ウォッチを売り出した会社が受賞したという事例もあります。」

W「そうですか。あの、外国人から見ると、クールジャパンは主に日本政府から出したスローガンみたいなもので。」

S「うん、そうですそうです。」

W「そして何か、例えば USJ のクールジャパンイベントがあるので、それはもしかして日本政府もこのイベントと何か関与だがあるのかと。でももし関与がないなら、そのクールジャパンと言う名称を使っても大丈夫ですか？」

S「それは使っていいじゃないかね。そのイベントに経済産業省は関与していません。やはり海外の人から見て、クールだと思われるものを、日本が戦略として売っていくということだと思います。」

W「では、民間からクールジャパンという名称を使ってもいいのですか。」

S「特に申請等は必要ないですね。」

W「あ、そうですか。」

W「では、政府からそのメディアミックスという戦略を利用して海外に進出することはないんですか？」

S「そういった事例もあるとは思いますが。」

W「民間から主導的？」

S「民間主導でやっているものに対して、その海外展開で、例えばどんなコンテンツが流行るのか分からないので、そのリスクを下げるために、民間だけではできない部分を国が補助するというイメージですね。」

W「では、もし、例えばこのクールジャパン、一応海外市場を調査して、その産業、例えばゲーム、アニメが海外においても凄く有名で、その複数のコンテンツでイベントを開催したいのですがとって、政府に申し込んで、補助金がもらえ

る可能性もありますか？」

S「うん、それは可能性がありますよ。」

W「分かりました。」

W「政府から見ると、アニメ産業に対して将来の期待がありますか？」

S「アニメを含むコンテンツ全体にありますよ。日本のコンテンツって、かなり人気が高い、潜在力が高いので、海外展開を促進しているんです。」

W「あと、日本のコンテンツ産業は去年から中国に追い抜かれた、今は第3位となりましたが、その主な原因についてどう考えますか？」

S「んー国内人口のピークアウトや国内コンテンツ産業が伸びてないのか、そして海外進出があまり進んでいないのか。中国の政策とかも関係があるでしょう。」

W「では、中国に追い抜かれた点について、将来どんな対策をしようとしていますか？」

S「クールジャパンを推進しているわけなので、国内のほうね、人口が減ってきて、国内は伸び悩んでいる時に、どうすると言ったら、海外の需要取り込んでいこうということになりますので、クールジャパンで海外展開を進めていきましょう。そういう動きなんです」

W「海外の人から見ると、クールジャパン＝コンテンツ産業、あるいはアニメ産業、ゲーム産業なので、日本政府はどんな感じで推進していますか？」

S「うん、クールジャパンを、例えば、アニメに限らないので、クールジャパン戦略として、例えばいろいろな会議で、報告書とかまとめているんですけど、そういつたときには、日本食もやってるし、コンテンツもやってるし、ファッションとかも進めていくしそこに大きな優劣をつけてはいないです。」

W「ということは、例えば、今のアニメゲームが凄く人気が高くて、もし調査によるとコンテンツ産業は他の作り物よりかなり人気が高くても、コンテンツ産業を中心にするわけではないということですか？」

S「いろんな分野をやっていきます。」

W「はい。その、日本のブランド化についてどんなイメージですか？例えば、クールジャパンと言うと、日本のどんな特質ですか。」

S「クールジャパンと言うと、海外の人から見てクールなものですよね。クールジャパンの定義自体は、海外の人から見て格好いいもの、日本の格好いいものなので。日本的なもので、魅力的なものみたいな。その定義は曖昧です。なので、各省庁で、その担当する部分も異なっています。」

W「分かりました。あの、今のアニメ産業はちょっと空洞化傾向があつて、それについて、民間はいま努力していますが、政府からどんな支援をしますか？」

S「それは多分、アニメ育成事業で、文化庁がやっていると...確かそうだったと思います。あとでメールで資料をお送りします。」

W「はい。最後ですが、えっと、クールジャパン全体は、例えば、他の機関はどのような取り組みをやっていますか？ちょっと説明をいただけませんか？」

S「他の省？総務省だったらさきほど言ったように放送コンテンツの海外展開ということで、海外のテレビ放送枠自体を買って、そこに日本の番組を流すみたいなこともやっているし。外務省は、日本の放送コンテンツ自体を、発展途上国に、無償提供するみたいなそういうこともやっていたり。国土省はだったら、クールジャパンと観光業を組み合わせて、日本って魅力的なんだよという情報番組を発信して、海外で。それで来てもらうという取組をやってたりするし。文化庁は文化の新興と言う部分が強いの。例えば、作られたコンテンツを蓄積して保存していく、コンテンツを無くさないようにする。アニメ分野の人材育成もやっていたり。結構幅広いですね。」

W「最後のその予算は、各省から提出して...」

S「そう、各省でやっているのだから、広いですよ。」

W「最初にクールジャパンを聞いたとき、日本はその日本の特質とか、凄くアピールしたいなイメージを感じますが、そうですか？」

S「そうです。日本の魅力とか、文化的なものをアピールして、それを世界に発信していく取組になります。」

W「分かりました。あの、どうしてコンテンツの海外展開がそんなに難しいですか？」

S「えっと、一つに、例えばアニメって、製作委員会はいろんな企業が集まって、お金を出し合っ作っているんです、そうすると、著作権の関係で、海外に進出するときの責任者がわかりづらいとか。あとは、海外で何が流行っているか分からないんですよ。だからいろんなビジネスマッチングをしたり、国が一部を補助して海外展開を促進するという政策をやっている。」

W「もし、そのブランドを海外にアピールしてから、逆に海外進出をしやすくなるじゃないですか？」

S「うん。それはあるかもしれないですね。」

W「はい。予想以上に複雑です。(笑)今日はありがとうございました。大変勉強になりました。」

(終わり)



講談社のインタビュー原稿

記録者：呉亞儒

時点：2015年8月7日

H：受訪者

W：呉亞儒

（論文に使わない内容と日常チャットの部分は多少に削減しますので、インタビューより短くなりましたが、ご理解をお願いします。）

=====

W「具体的には、御社からメディアミックスの成功してから、御社に対してどのような好影響、又は悪い影響をなさいますか？」

H「はい。まず気になったのが、メディアミックスという言葉と製作委員会への出資、ちょっと言葉がある難しいかもしれないですけど分かりますか？」

W「はい。」

H「いわゆるメディアミックスというのは、あの、例えば進撃の巨人を、今劇場版実写化なんですけれども、あんな感じで多メディアにしていることが、要するに、メディアを別のメディアにしていることがメディアミックスですね。」

W「はい。」

H「それと、メディアミックスした創作物、例えば映画に出資をして、そちらの、いわゆる製作委員会というものに参加していくことは、別のことなんですよ。」

W「そうですか。」

H「はい、だから僕らは、いわゆるメディアミックスということの、一番基本的な形というのは、原作者から原作の著作権を僕らを預かりして、その著作権を持って、例えばテレビ局とか、アニメ会社に、アニメ化していいよつと、ライセンスをすることなんです、基本は。」

W「ライセンスだけっですか？」

H「そういうこともあるです。ライセンスをすることで、メディアミックスに活かせるわけです」

W「はい。」

H「そして、更に、そのライセンスをした上で、その許諾先、例えばテレビ会社、テレビ局、あとアニメ制作会社と一緒にアニメを作っていく、要するにあの、アニメを作るお金を出し合って、そのアニメの制作の姿態と成ることが、製作委員会の趣旨なんです。」

W「はい。」

H「だから、一言にメディアミックスって言うてしまうと、えっと、ライセンスだけしてるもの、あと出資してるもの、のめちゃくちゃになっちゃうですね。」

W「今まで読んだメディアミックスに関する資料、あるいは、アニメ業界に関する資料は、大体動画製作委員会を言及していますが、その動画製作委員会が一体どのようにメディアミックスの中で作用をしていますか？ちょっと分かりにくいですが...」

H「はい、えっと、まず、原作がありますよね、ほとんどが漫画、これから、アニメ化の許諾、アニメ化していいよというライセンスですね、んなあるわけです。これは絶対必要なんですね、原作があるもの。」

W「はい。」

H「つで、その許諾を受けるのが、アニメの製作委員会ですね。」

W「はい。先にライセンスを取って、また製作委員会を組み立つということですか？」

H「うん、ま、順序はいろいろあるけれども、大体このアニメ制作委員会に中心となるものは、例えば、テレビ局、あとビデオメーカーといわれるところ、具体的に例えばアニプレックス (Aniplex)、要するに、アニメのビデオを売って、お

金を儲けてる会社、こんなところで大体、主幹事と言われるんですけど。」

W「はい。」

H「ま、要するに中心となる会社があるわけです。その会社さんが原作と、例えば僕らから、アニメ化を許諾されなければ、アニメを作れません。それは著作権の侵害になるから。」

W「はい。」

H「だから、必ず原作側からには許諾があります。で、そしてアニメの製作委員会とは立ち上がるんですけども、そのアニメの製作委員会の構成メンバーが、大体ビデオメーカーと、ま、放送局、あと音楽、あとまあ、おもちゃメーカ、そして出版社、あと広告代理店。大体こういうところで構成されつるんです、いろんなパターンがありますけど。」

W「広告代理店はどのような仕事をしていますか。」

H「えーとね、一番大きいのは、テレビは見ますよね、その、番組はのそれぞれがありますけれども、例えば土曜日の夜の12時からの30分間、番組がありますよね、これは番組枠というのですね、つでその枠を持つてる告代店は（テレ部局からとった）そこで流す番組を告代店が決めることがあるですね。だから、その枠で放送したいと思えば、その代理店と付き合わざるを得ないです。つて代理店は、そこで広告収入をもらえますけれども、更に、これを盛り上がりそうという場合は、たまに製作委員会に出資したりするんです。」

W「はい、つまり、例えば、直接テレビと相談ではなく...」

H「いや、色々があります。色々なパターンがあります。」

W「はい。あの、一般的は製作委員会が先に組たちますか、または先にアニメ化のライセンス許諾を取った後に組み立ちますか？」

H「こちら（ライセンス）のほうが先です、絶対に。なぜならば、例えば進撃の巨人ぐらい人気があるものであれば、このアニメ制作委員会組みたいという思っ

ているたちは複数があるわけですね。」

W「はい。」

H「えーその中で、まず、アニメ化権をとらないと、例えばどっかの会社にやる前提でアニメを発注とかしてしまうと大変なことになっちゃう。権利はないと作れない。やることを持ってただけで、権利を取れなかったら、それは大変なことになりますから、まずこの権利を先にとります。」

W「あの、ライセンスの許諾を売ることはどのような感じですか？例えば、小説化だったら、一冊の本を売ることによって、何パーセントお金が原作側に戻ります。ライセンスの許諾を売ることはこのような形ですか？又は一回、例えば今回の許諾はどのぐらいのお金で売るという形ですか。」

H「許諾の条件みたいのことですか？」

W「ん...」

H「ちょっとずれてるかもしれないですけども、その許諾の条件は、大体において、一話当たり、ま、数十万円ですね、かける話数、だから、もし13話としたら、ま、もし20万だとしたら260万円ぐらいですね。」

W「話数の多いのほうがお金稼げれるという状態ですか？」

H「ま、そうはないかな、許諾料って大事なことでないですよ、数十万ですから。って、アニメの収入、ちょっと色々を飛んちゃうけど、アニメの収入というのが、これが許諾料ですね。」

W「はい。」

H「そのほかに、アニメに通じて二次利用というのがあるんです。」

W「二次利用のライセンスですか？」

H「うん、ライセンスです。今はこのライセンスを限ってますけれども、えっと、まずは許諾することのお金、あとそのほかの二次利用、えっと番組販売と言われるものとか、あとビデオグラム、商品化、本物が二次利用として他にもあるんで

す、今配信とかも大きいですね。こういう収入があるわけです。」

W「はい。」

H「って、それぞれの、ま、だから番組販売をしたら、その売ったお金の何パーセントをくださるのとか、ビデオグラムを一本を売れたら、どのぐらい原作者に戻ってくださるのとか、えっとあと商品化もこのようにすることです。」

W「こちらにもライセンスが必要ですか？」

H「必要です。」

W「こちらのライセンスとアニメ化するのライセンスは違いものですか？」

H「いいえ、同じです。」

W「同じですか。」

H「この中（アニメ化許諾）に含まれます。」

W「そうですか。」

H「他のがあくまで原作者の立場で言うておくと、原作者が、アニメ化するときには『アニメ化して良いですよ』という権利のほかに、例えば二次利用をしたときに、『こういうものを作っていいですよ』という許諾ことがあるわけです。そういう意味で、含まれています。」

W「はい。あの、先一つ聞いたかったことなんですが...」

H「いいですよ、どんどん聞いてください。」

W「例えば、こっちのほうが、何万円でライセンスを売って、その商品化、又はアニメ化するのが、例えば大人気のことになって、B万円を稼いで、そのB万円の中の何パーセントが原作に戻っていきますか？」

H「うん、あの、いわゆるこの許諾料というものは変わりません。」

W「はい。」

H「一割ぐらいというお金を決まってるから変わらないんだけども。二次利用は、大体このパーセントになるですね。」

W「そうですか。では主にこっち（二次利用）からですか？」

H「そう。あの、例えば商品化、おもちゃメーカーがおもちゃを作って、売れるようなアニメだと、この商品化の収入が莫大になりますね。これ、大体、えーと、その、ある商品、1000円のおもちゃだとしたら、アニメの商品化の窓口というところがあって、そこから、例えばおもちゃメーカーに、更に許諾をするわけです。その中で、例えば千円のものだったらば、これは決まってるのではないです、相場というところ、4パーセントとか5パーセント、40円か50円か製作委員会に戻るわけです。」

W「製作委員会に戻りますか。」

H「そう、更に原作に戻ります。40円か50円か間の何パーセントかを原作に戻ります。」

W「そうですか。」

H「そういう仕組みなんです。」

W「ということは、動画製作委員会の中のメンバーが、例えば先の40円か50円か動画製作委員会の中に、そしてまた何パーセント原作に...」

H「そういうことです。」

W「え、例えば、残ったお金が動画製作委員会はまた...」

H「そう、動画製作委員会のメンバーで分けるわけです。」

W「その分けるということが、出資...」

H「そう、出資比率です。」

W「分かりました。」

H「動画製作委員会がアニメを作るお金あるじゃないですか、それを出し合うのですね。その出し合うお金の比率で、その戻したものの残りを分け合うわけです。」

W「例えば、こちらのおもちゃメーカーが、あの、1000万円を稼いだら、何パーセントが動画製作委員会に...え...その、こちな二次利用した商品の売り上げが

……」

H「あ、商品化の流れを説明したほうがいいかもしれないですね。あのね、アニメの製作委員会の中で、今商品化のことだけを言うと、商品化権窓口、という会社がありますね。商品化権は、商品を作っただけですよ。」

W「はい。」

H「例えばおもちゃメーカーに、許諾をする窓口が製作委員会の中にあるんです、どこかにも持つのです。例えばテレビ局かもしれないし、ビデオメーカーかもしれないし、ま、あまりないけど音楽会社かもしれないし。」

W「つまり唯一ではないですか。」

H「そう、どこかにも商品化権の窓口があります。つて、ここから、例えばおもちゃメーカーに、許諾する、そしてここから許諾料として、ま、5パーセント戻してくるわけ、そうすると、この窓口は、その5パーセントのうちの、これは一般的ですよ、5パーセントのうちの10パーセントぐらい、ま、0.5パーセント、これは窓口手数料として取ります。」

W「はい。」

H「つて、その残ったお金、えー4.5パーセントとか、これを原作配与と委員会収入。つてこれ（委員会収入）出資比率で配分するんです。こんな流れになりますよ。」

W「はい。ん...具体的に言うと、消費者からの窓口は、例えば、おもちゃを買うときはどこですか？」

H「ここ（おもちゃメーカー）です。要するにおもちゃメーカーが、許諾してられるんでしょう？おもちゃメーカーがここから1000円ぐらいのなんかの商品を作るわけですよ、そうしたら、アニメの権利料として、1000円うちの5パーセントを委員会の商品化権の窓口に戻してくわけですよ、おもちゃメーカーが。」

W「他の95パーセントは？」

H「それはおもちゃメーカーの収入です。」

W「では、他の会社に対する、例えば、音楽会社だったとしてもこんな感じですか。」

H「考え方は同じです。それぞれのアニメで権利のかたまりなので、音楽、CDしていい権利、ビデオにしていい権利、商品にしていい権利、ビデオ自体を。ま、番組販売というですけど、どっかに売っていい権利、そういう権利は、集まってるんですね。つでそれぞれの窓口は、自分のところの窓口を、窓口権を行使して、どんどんどんライセンスしていくんです。」

W「窓口で権利を売るという形ですか？」

H「んー権利を売るというよりも、その権利を元にライセンスするんです。権利自体は売っちゃうこともできますけどね。普通はその権利、窓口権、その権利で、商品化していいよ、例えばバンダイさんならバンダイさんというおもちゃメーカーに、おもちゃ作っていいよつと、という許諾、ライセンス。つてそのライセンスの収入として、結果の5パーセントぐらいを戻してくるというのが普通。」

W「はい、分かりました。あの、貴社はいつ頃から動画製作委員会のメンバー、又はメディアミックスに参加になりましたか？」

H「メディアミックス自体はね、そういうこそ昔から、許諾だけはずっとやってきました。あの、いろんな古いアニメにもあります、30年も。ただし、製作委員会に出資するようになったのは、えーとここ十数年ですね。」

W「え、まだ長くないですね。」

H「そんな長くないですよ。」

W「何の作品からですか？」

H「僕の記憶だと、あの、赤松健さんの魔法先生『ネギマ』という作品、この作品は最初だったじゃないかなつと思います。えつとようはですね、今までずっとライセンスだけをしてたわけです。だけど、ライセンスの収入つて先も言ったけど、そんなに大きくないですよ。」

W「そうですか。」

H「そう、あの一、一話あたりは十何万円しかお金をもらえないし、入荷うまく行っても、要するにその、パーセンテージをちよつとだけもらうぐらいから、そんなに莫大な収入にはならないんです。」

W「え、では、主に収入になれるパターンはどこですか。」

H「それは今から話しますね。」

W「はい。」

H「これはうまく行けばいいですよ。うまく行けばそれは特に問題何もないですけども、えーと、それじゃ勿体無いんじゃないのっていうことで、じゃあ、アニメの動画委員会に出資して委員会になろうよつと言うのが最初ですね。」

W「はい。」

H「えー要するに、アニメの製作委員会というのは、例えばだと、このビデオグラムの中の原作に、例えば 1000 円のものがありましたと、って 5 パーセント戻してくると言ったじゃないですか、って残りのものって、この 5 パーセントに占める原作の料で、ま、正直というとな 20%ないぐらいなんですね。つで残りは全員向かいのものでしょう、だから、委員会の中で、いっぱいお金を出した人たち、ま、原作者もより全体に取りものが多いです。」

W「え、少ないけれども...」

H「だってこれなんですよ、例えば 50 円戻ってきますね 5 パーセントで。」

W「はい。」

H「それは、ものすごい数を売れたら...」

W「では、もし 50 円だったら、この商品化の窓口の分...」

H「窓口手数料は、50 円の中の大体 10 パーセントぐらい、だから 5 円だね。」

W「残ったのは 45 円。」

H「じゃ、もっと詳しく教えてあげます。」

W「すみません。」

H「例えばおもちゃメーカーから許諾します、その時戻ってくる5パーセントを100とします、例えばね。この100の中から、窓口手数料が10パーセント抜きます、ついで、残りの90を、委員会には3分の2、原作が3分の1、これは普通。だから9割の66.6パーセントですよ、ついでこちらも9割の20何パーセントになっちゃうです、そのついで更に原作者に戻さないといけないわけですね、当たり前ですけど。」

W「あ、原作側の中にはまた分けていますか。」

H「僕らは、原作者の代わりに許諾していくんですから、原作者に戻さないなら泥棒じゃないですか。しかたできないので、原作者にほとんど戻すですよ。」

W「ほとんどですか！」

H「そうです、だって僕らは窓口やっただけで、ほとんどというと、ま、全部じゃないですね、ま、半分以上を戻す。だって元々原作者のもんですから。出版社ついで、原作者をものすごく大事にするんですよ、当たり前だけど。だから僕らのほうが多い何ってことはとんでもないのことで。ま、だいは戻す。ただ、それはいいんだけど、出版者として、えっと、儲けは少ないんじゃないのついで、んじゃこっち側になろうつというから始まったんですね。原作者の立場でもありつつ、ま、立場というか代理人みたいな形にもありつつ、委員会の構成メンバーになることで、収益を上げていこうつと、お金を儲けていこうつと、そういうのが、『ネギマ』から始めたよ。」

W「はい。そうですか...」

H「そうです。」

W「分かりました。」

H「あとまあだから、委員会の中に入ると、えっと、要するに、製作委員会というのは、アニメを作るだけではなくて、いろんな宣伝をしたり、ついでその中に、

えっと、委員会の中に入っていくと、宣伝もつとやってくれとか、そういうこと
もあります、アニメの自体をコントロールできる。」

W「あ、内容ですか？」

H「内容...内容は原作の立場で監修というですけど、あの、チェックもできるん
だけど、もっとう宣伝してくれよとか、そういうことが言いやすくなるので、
ま、委員会に入るという側面もあります。」

W「はい。あの...メディアミックスは何かアニメ制作委員会の中のメンバーの各
の企画によってイベントを行う構成というイメージですが、実際はそうですか？」

H「大体そうですよ。アニメの制作委員会が、そのアニメ自体を宣伝する、それ
から、あとは、えっと、ビデオグラムをとときに宣伝する。そのために、人を集
めて、『出ますよ』と盛り上がる雰囲気を作るわけですよ、ってイベントは今凄
く多いですよ。」

W「はい、あと、その企画はいつ頃から提出しますか？」

H「いつ頃から企画するということですか？」

W「はい、その企画は動画製作委員会の中にもお互い知っていますか？例えば、
出版社からおもちゃ会社のだいたいどのようなイベントをするかについて知っ
ていますか？」

H「あ、知っています。それは、えーとね、アニメの製作委員会にいろんなこと
があるですけど、一番大事なのは実は宣伝なんですよ。」

W「はい。」

H「宣伝については、例えば、アニメを作るってね、普通だったら一年ぐらいか
かるんです。」

W「え、一年ですか！」

H「かかります。つで、だからアニメの制作委員会が今立ち上がってるのが一年
後のアニメを作っています。」

W「そうですか。」

H「はい。つで、その一年間はなにをするかを、作るだけではなくて、この宣伝のなめのプランを練るのです。」

W「メンバーたちが一緒に？」

H「一緒に。全員製作委員会のそれぞれの会社から、ま、一人か二人プロデューサーなつてきて、この夏休み何をやりますかつと、以外にどれしましょうかつとね。」

W「過去の企画の検討ではなく、一緒に作りますとか...」

H「一緒にあります。あ、もちろんね、そのそれぞれれメーカーは、自分にも宣伝をしたいから、計画を立てるわけですよ、でもそれを皆と共有して、例えば、ビデオメーカーのイベントをやるんだけど、おもちゃはないんだけど、一緒にやりませんか。そこで、まだアニメを始めつてないんだけど、盛り上げるために、何か新商品を作つて、そこでちよつと、一緒に売りましょうよつと、そういうことは皆協力します。」

W「はい。え...ということは、もし一つのイベントを行うなら、全員の許可、例えば、YESを言わないといけないですか？」

H「ま、そうですけど、反対する人はいないですよ。そのイベントをうちのたためになんだけどやめてくれのがあまりいない。でも委員会つて、それぞれ全員権利者だから、一人がNOと言つたら、できないんです。」

W「そうですか。」

H「あの、アニメは一般的な著作物です。だから著作権じゃ、複数の人が著作権を持ってて、一人が、だめだつたら、できないんですよ。」

W「株主という感じですか？」

H「はい、近いです。共資権を持っています」

W「ではもし、かなりアニメを放送して、例えば今進撃の巨人が大ヒットになつ

て、その上、もっと他のイベントを早速作ろうっという形もありますか？」

H「他のイベント？」

W「例えば、他の宣伝？これからの宣伝とか、又は、例えば、ある作品が元々半年ぐらいの宣伝を行う予定ですが、大ヒットだから、なんか一年に延びる…」

H「アニメを？」

W「あの、宣伝、イベントとか。」

H「えっと、そのイベントを伸びるイメージはよく分からないけど…」

W「例えば、進撃の巨人を放送して、元々セブンイレブンがその放送している間にCMとがでるとい感じをして、大ヒットになってたから、更にそのCMの放送を伸びることが。」

H「あ、分かった分かった。えっと、そういうこともありますけれども、ただ、こういうイメージをおっしゃったと思いますが、ま、進撃の巨人がありましたと、つで進撃の巨人を盛り上げるために、セブンイレブンでキャンペーンをやりまし たつと、それが、始めの約束だつと、7月一ヶ月間でしたつと、それがアニメが 凄くうまく行ったから、8月も9月も、そういう延長するみたいなことがあるん ですかつてこと？それはありえますけれども、そのイベント自体が、そもそも ですね、イベントというか、そのキャンペーン自体が、ある種の商品化と同じで、 セブンイレブンつて、この中に入っていないでしょう？」

W「そうですね。」

H「だから許諾してるわけですよ。」

W「あっ、そうですか！」

H「そう。つで、その許諾条件の中に、あの、期間点もがあるんですね、一ヶ月 でいつらにたいな形。いろんな場合があつて、無料の場合もありますよ、とにかく 盛り上がってほしいから、ただでやってくださいとか、やっていいですよつと、 よろしく願いますというのものもあるがけれども、大体の場合はお金をとつてい

る。ってその時に、一ヶ月間、ま、二ヶ月間というも、あの、契約ができてるんで、その延長するという場合は、またセブンイレブンがお金を払わないといけない。無料じゃないんですよ。」

W「はい。」

H「だからものすごくうまく行ければ、最初は期待してなかったんだけど、うまく行ったから、もう一ヶ月にやらしてほしいと僕らが製作委員会のメンバーに言われたら、『じゃ今度お金ください』と言いますね。」

W「基本的には、事前の皆一緒にキャンペーンを決めた間だけ行いますか？」

H「えっと、ちょっと混乱があるかもしれないけど、えっとね、アニメを盛り上げるために、この製作委員会のメンバーが、自分たちのお金でイベントをやったり、するケースがあります、それとは別に、えーと、とても人気がある作品なので、他にライセンスをする、ライセンスがあるという、は、そういうケースは、二種類があるんですよ。」

W「えっ、そうですか。」

H「そうです。例えばビデオメーカーが、自分たちのビデオを売るために、あのイベントをやりますよっというあれば、例えばだけど、ここのメンバーと全然関係ない、例えばセブンイレブンに何とかキャンペーンをやりたいと言ったら、ここ（ビデオメーカー）から許諾を受けないといけませんよ。」

W「それは違反ではないですか？」

H「違反ってなに？」

W「例えば、元々そのライセンスを使えるメンバーが製作委員会のメンバーでしょう？でも勝手に他の会社に売るのが...」

H「いや、だからそのイベントする会社の窓口のどっかに行って、その窓口から許諾をするんです。だから正式なもの。勝手にやったらそれアウトです。だけど、ライセンスを受けて、キャンペーンをやります、例えばどっかの遊園地、例

えば USJ が進撃の巨人を使います、それライセンスを受けています。」

W 「それも、動画製作委員会の成員が知っていますか？」

H 「知っています。もちろん。民間の中でこういう話、セブンイレブンから、こういう場がありますと、それ受けましょうかどうしましょうか、と言うのが話がありますよね。セブンイレブンより、ファミマのほうがいいじゃないのという人いるかもしれないし、あまりいないと思うけど、俺は絶対ローソン好きだねつみたいなあるかもしれないけど。」

W 「はい w。」

H 「細かい案件が、それぞれの窓口の判断がやることだと思いますけど、大きい案件は、大体相談します。」

W 「はい、では USJ のイベントが、そのきっかけは何ですか？」

H 「あれはね、お互いやりたかったということなんですよ。僕らは、ま、あのハリーポッターのとかで、何か USJ と組めたらいいなと、と思ってところに USJ が興味を持ってうけるのは、えーま、代理店経由で話があったので、んじゃやりましょうつと言ったわけです。」

W 「他のコンテンツ作品も一緒にそれがやっていますか？一緒に合作？」

H 「それが USJ なんの場合で。僕らは進撃の巨人だけです。」

W 「そうですか、お互いイベントを宣伝するのではないという...例えば、4 つの作品がありますよね。」

H 「それぞれから許諾を受けるわけですよ、USJ は。」

W 「自分の作品が行う宣伝は自分のチームだけ？あの、それぞれのチームが自分の作品だけ扱いますか？」

H 「そうです。だって、僕らは勝手に言いわけないんじゃないですか。」

W 「ウェブから見ると、この 4 つの作品が一つのチームかと思われて...」

H 「あー...そうではないです。それは USJ がそれぞれから権利者から許諾を受け

て、それを、最初に他の作品もありますよついつとかないと、何で俺たち進撃はこれと一緒になんだよという文句をつくら全部説明を受けて、こういうことになりますよいいですかつといいですよつという。そういう許諾をそれぞれ4作品から得たわけです、USJは。」

W「えっ、ては、どうしてクールジャパンと言う名づけをしましたか？」

H「えっどういうこと？」

W「あの、4つの作品だけど、上がクールジャパンで...」

H「それはUSJに聞いてもらったほうがいいじゃないかな...」

W「それはUSJのほうが決めましたか？」

H「うん、僕らは知らないんです。」

W「そうですか、分かりました。」

H「お金払ったんのではないですか？経産省に。」

W「いいえ、経産省も関与がないって言いましたので。あれ、誰かと思って。」

H「分からないけど、多分外国からのお客さんに目を付けやすいかな。」

W「はい...最初USJでイベントを行うことの希望、あるいは目標がありますか？例えば、進撃の巨人はUSJに宣伝することによって、何か目的がありますか？」

H「あの...話題にするになつてほしかったんですね。ただ、向こうで、あの、進撃展をご存知ですか？去年の年末に東京の上野でやって、美術展みたいなやつ。」

W「はい、知っています。」

H「あの、僕らは僕らのイベントをやってるんで、あの...何と云えばかな、そのイベントのほうを人気に障らないぐらいの、同時に開催したらまずいじゃないですか？今大分でやって、今度大阪でやるんですけれども、そういう時期的のぶつかりは気をつけますよね。とにかく話題になつてほしいです、僕らは。」

W「あの、外国のお客様にもアピールしようとする目的もありますか？」

H「ありますね、それは。だって、僕らのお金で、こんな巨人を作れないんじゃ

ないですか。」

W「あ、それは自分の出資ではなかったんですか？」

H「うん、僕らはしてません。」

W「え、USJが出資しましたのか？」

H「そう。巨人展は僕らを出資してますけど。」

W「こちは（USJ）ただのライセンスの許可？」

H「そう。許可だけです。」

W「びっくりしました。」

H「え、なんで？」

W「あの、こっちから出資して作りましたなあーと思って...」

H「いや、やらしてくれないでしょう。だって出資するってことは、権利者になるってことだから、そうしたら、USJに入ったお客さんの入場料とほかのが払わないといけませんよ、それは、やらしてくれないでしょう。」

W「こっちは、例えば、入園費とか一切もらえないということですか。」

H「うん、その代わりに許諾料をもらえるわけですよ。あるいはグッズ売ってますよね、そのグッズの売り上げの何パーセントがまた戻してくれるわけですよ。」

W「グッズ...あ、グッズのライセンスの一部だからもらえるということですか？」

H「そう。例えば、ディズニーランドで、例えばそれをやらしてくださいと、例えばこういう話がもしあったとしても、ディズニーランド出資してくれないでしょう？それと同じですよ。」

W「はい、分かりました。今（USJのイベント）そろそろおしまいですね。どうですか、結果として？」

H「うん、大体期待通りだったと思いますけど。ん、全然（原稿に書いていた）質問に答えてない気がするんだけど。」

W「いいえ、大変勉強になりました。凄く参考になりました！」

H「そうですね、いつ頃になったのが、十年前ぐらいの『ネギマ』だったよね。
どのような強みか...作品の多いってことじゃないんですか...」

W「例えば角川出版社だったら、自分のアニメーション?製作チームがありました
て、講談社は講談社的、あるいは講談社式的特徴がありますか?」

H「えーと、僕らの一番特長的なのは、これは、あの、講談社から一番最初に始
めて、他の会社に真似してるんですけど、OADと呼ばれている、ま、『オリジナ
ル・アニメ・ディヴィディ』の略だけど」

W「え、講談社から始めましたか!」

H「あれ講談社から始めたんです。えーOADですね、要するに、原作方にアニメ
をくっつけて売ってるのも。これが、講談社のオリジナルなんです。」

W「あ、そうですか。」

H「うん、あれを一番最初に始めたのが僕らで、その積極的やってるのが僕ら
の特長ですね。」

W「あと、読者から、あるいは視聴者から見ると、講談社の作品は、ちょっと大人
っぽい感じ...?」

H「ああ、それね、それをおっしゃると、あに。これは、何でか分からないけど、
伝統的なんですけど、講談社で、ポケモンとか、ドラえもんって、できないんで
すよ、なぜはしらないですけど。だっけ、僕らは講談社で、ご存知ないかもしれ
ないけど、一番有名な作品と言うのは、『明日のジョー』というご苦心の漫画とか、
『巨人の星』という野球漫画とか、何かね、ストーリー漫画で、ちょっと大人向
けですよ。」

W「実は、自分もびつくりしました、私の本棚の上にぱっと見ると全部講談社の
本です。」

H「えっ、どんなの読んでいますか。」

W「えっと、聖とお兄さん、鬼灯の冷徹とか。」

H「へーそっか、でもどっちも子供向けじゃないですね。」

W「そうですね。」

H「鬼灯の冷徹と聖とお兄さん、そっちもそのOADと呼ばれる、あの、DVD付きのものをやって、凄く売れましたよ。ものすごく売れました。」

W「そうですか。」

H「だから単純にメディアミックスして、権利料をもれえる出資をして、委員会の一員となって、委員会収入の何パーセントをもらうだけじゃなくて、自分たちでそのアニメ利用した製品を作るわけです。」

W「でも、あの、心配はないんですか？あの、主流的？例えば主流と言われる美少年美少女というラブストーリーではなく、ちょっと売れにくいかなっという心配はないですか？」

H「えーありますよ。だっているいろいろあったほうがいいと決まるとるんじゃないですか。でもないんだからしょうがないだから。でも、ある意味、僕らは、コミックスをいつも、こう、売れるか売れないかというの何話とにしてるんで、アニメにしたときにこれはうまく行くかいかないかと言う判断がかなりあたりますよ。アニメにして商品できません、ビデをが売れませんかと言ったら、アニメを作るのは凄くお金がかかるんですよ。だから、下手すると何億円と損なっちゃいます。」

W「今のアニメ現場が、一話の制作費が大体どのぐらいかかりますか？」

H「1500万ぐらいね一話。」

W「えっ！？高い！」

H「だから、それはワンクールと言って大体三ヶ月なら、最小単位ですが、かける13ぐらいんで、大体2億ですよ。ワンシリーズによると2億をかかっちゃうですよ。っでプラス、テレビ局の放送するためには、電波料、あの、CM代ですね、要するに、例えば30分の番組になるとしたら、CM入るじゃないですか？そのCMを入れ金料を買わないといけない。テレビ局にお金を払わないといけないで

す。ま、それも何千万かかかるなんです。」

W「え、でも先はテレビ局もアニメ制作委員会の一員として...」

H「うん、でもそれは別。」

W「え、それは別？では、仕事は何でしょうか？もし入ってきたら...」

H「テレビ局？」

W「はい。」

H「自分のところの他の番組で宣伝をしてくれるとか、あるいは、うちの局でこの枠で流したいだったら、うちも委員会に入れさせようって、それは条件だって。インフラを持ってるところって強いじゃないですか？放送しなきゃ僕らはメディアミックス許諾するその一番大きい理由は、一つは先言った出資がお金を戻してもらえるのでもあるんですけど、要は、今まで原作を読んでいない人たちに原作を知ってもらって、本が売れるって事なんですよ。」

W「最終的にはやはりそうですね。」

H「そう、そのためには、やっぱり、人が見てくれる、いい番組枠でやらないとだめなので、その枠大体その提供料、先言ったCMの枠のお金ですね、それは高いんです。だってその視聴率は、あの、同じほどですから。」

W「今の深夜枠も高いですか？」

H「高いですよ、安くはないですよ。一ヶ月、ま、一千万以上をします。」

W「高いですね。」

H「高いですよ。だからアニメって実はあまり儲けないですよ、リスクが凄く高いんですよ。ただし、進撃みたいによく行くと、ま、あれもNBSの深夜、あれは凄くいい枠、アニメが好きな人は見る枠なんですけれども、だかれ権利市場はすごくきついですけど、NBSと言う会社で、TBSの親戚みたいな感じなんですけど、えー、でかけて。えっとね、ほとんど売り上げは倍になったんです。例えば、125部ぐらいだったのものは、250万ぐらいになった。」

W「すぐ感じれますか？例えば、アニメ放送してから何話から...」

H「売れ始めるってこと？」

W「はい。」

H「大体、な、直後から売ってる気がするが...」

W「すぐ...第一話から？」

H「うん、第一話が放送されてすごい評判になって、ま、すぐものすごい売れてきましたよ。大体はね一ヶ月ぐらい、あの、三話放送目ぐらいから売れ始めるのは普通なんですけどね。」

W「はい。それはやはり、いまのアニメ化というしわざがもう普通になりますか。あの、原作を売れ上げるため、やはり、アニメ化は重要ですか？」

H「うん、重要ですね、凄く重要です。」

W「もう不可欠ほどですか？」

H「いや、不可欠とは言わないけれども、アニメ化のきっかけで売れ始めるというのは凄く多いですよ、ただし、先言ったみたいに、一話当たり1500万円ぐらいかかります、って、CMの提供するもかかる、あつと、何でもアニメ化して成功するかに至るそんなわけではない。って、アニメ化して原作をもって売れない場合もある。その場合に、そのアニメの製作委員会に出資したりすると、出資しました、って、アニメの収入がほとんどありません、原作にもあまり売れませんでした、赤字です。」

W「ありましたか？」

H「ありますよ。失敗したこともあります。」

W「一回失敗したら、どのぐらい損ないますか？」

H「どのぐらいと聞かれても（笑）...例えばですね、先言ったように、えっと、一番短い13話のアニメ2億にかかりますよね、って、出資比率は、例えば、これ、かなり多いほうですけど、講談社は30パーセント出したとしたら、6000万です

よね、って、番組の提供費、これも、ま、いろんなところとも違うんですけども、ま、一千万かかったとすると、7千万、とすると、アニメからの収入、CMがないと考えた場合、その7千万を、補うためには、コミックス、だいたい500円ぐらいのコミックスが、例えば、10巻、1巻から10巻を込むとしたら、100部売るためには、一冊あたり10万部ぐらい、あの、重版というですけども、ま、かかれば、何とかどんどん補われます。それが全然又は一万しか売ってないったら...大賭けですね。そういうこともありますよ、」

W「あの、今の出版業って、どのぐらい売れば人気作といわれますか？」

H「あ、どのぐらい売ったら人気作品ですかってこと？」

W「はい。」

H「ま...少年誌だったら、ま、50万部ぐらいだね、30万部か50万部ぐらいで、ま、人気作品とよばれますが...」

W「一話ですか？」

H「一巻です。」

W「多いですね！」

W「それは海外でも含んでいますか？」

H「いいえ、含まないです。」

W「えっ、国内だけで？」

H「うん...でもそのぐらいですよ。10万部だったら、あの、漫画を読みそうに人に『この作品を知っていますか』と聞いても『知らない』って人多いじゃないですか。」

W「では、今進撃の巨人だったら、何部ぐらい売りましたか？」

H「5000万部かな、全部で。今は15巻にしたよね。あと、今劇場もやってるんじゃないですか、その時に色々な数字が。あ、ごめん、全世界で5000万かな、これは。今は4千3百万ぐらいかな...やったようが気がします。」

W「世界で...」

H「いいえ、4千3百万って国内です。」

W「えっ?!」

H「だから、15巻だったら、300万ぐらい来てるかな...? 280万とかそのぐらいでしょう。」

W「1巻?」

H「1巻。」

W「では、進撃の巨人について聞きたいんですが...」

H「はい。」

W「アニメ最初の第一話の表現が映画みたいな表現をしましたが、それはわざとですか?」

H「わざとと言うか、ま、進撃のアニメの大ヒットというのは、あの、監督はすばらしかったですよ。」

W「私がアニメの前に漫画を読みましたが、そのアニメを見ると『ウあ、えっそれ、映画じゃないの』と思って...」

H「そうそう。あの人の演出がすばらしかったですね。」

W「それがわざわざするのではなかったんですか?」

H「あの、アニメの作り方というのが色々あるんですけども、最初にやるのは、えっとシナリオ、えー脚本を書くですね、えー、進撃の場合は、えーと、原作とはかなり違う。原作って結構時間が入り変えてて、よく分からなかったのがあるんですよ、あれはすごく分かりやすくやりに、つという脚本になりましたつと、つで、じゃ今度どういうインセンスするか、監督に全て任っています。監督がその脚本を読んで、頭の中でイメージをして、こんてんっていつて、こういうシーンにしますかというけど、それは出てきて皆『ウォーすげー』つといいますけど。」

W「それが、今まで他のアニメがしたことないときがしますが...このような表現。」

H「だからその監督がすばらしかったです。」

W「だから、それはもしかして、講談社的？またはこのアニメ、進撃の巨人の特点？」

H「ま...一番成功の理由は監督の演出にいいところも大きいと思いますよ。」

W「って、あの、進撃の巨人の作品は成功と思いますか？」

H「大成功でしょう、いろんな意味で。」

W「どんな意味ですか？」

H「えっ、要するに、原作が凄く売れたんです、あの、アニメのビジネス？ビデオグラムね、も凄く売れましたし、こんな形で商品かも多い出ましたし、って、何より大きいのは、講談社として、ま、先も質問入れたんですけど、講談社の特長というが、弱点、キャラクターがないんです。」

W「あ...あまり萌えキャラが...」

H「だって、鬼灯とかさ、お兄さんってだって、イエスとかブッタですよ（笑）。」

W「そうですね（笑）。でもストーリー性が高い...」

H「そう、だから、ま、そっちは長所なんですけど、売り側にしてキャラクターが弱い。ドラえもんがない、ワンピースのルフィーがない、あの、ポケモンと言ったら、ピカチューがない...」

W「そうですね。」

H「って、僕らにして見てみると始めて進撃の巨人と言うアイコンの生まれたときですよ。」

W「でも、他の雑誌を読むと、最初が期待しておりませんでしたって、この作品に対して...」

H「おーあの、僕が最初見て、すげーなこれって、きっとヒットするよ、30万部ぐらいの作品になれると思ったんですよ、面白かったですよ。面白いけどあそこ

まで爆発するほどは全然思っていなかったんで。」

W「きっかけはやはりアニメ化？」

H「いや、その前にもう売れましたね。」

W「あの、他の資料を見ると、漫画の7巻からもうすでに売り上げが...」

H「うん刊物だってアニメの前に100万部は超えていましたな、大ヒットですよ。大ヒットなんだけど、あの一、漫画だけだったら、今の300万部ぐらい部数にはなっていないですよ。」

W「今は300万ぐらい？」

H「うん、今は300万部以上超えていますよ、一巻あたりですね。」

W「アニメ前は、100...」

H「120万とか130万とかそんなことがありますよ。だからものすごい大ヒットなんだけど、アニメで更にヒットついていると。今まで、なんか『気持ち悪いな』とか、『知ってるけどなんか怖そう』とか、『ホラーだな』と思った人が、」

W「でもホラーでしょう？（笑）」

H「ホラーなんですけど（笑）、読んでくれたわけですよ。かつそこで、もう一つ期待するのは、『リバイ』というキャラクターで、女性のファンもついたと。リバイが好きな女性がいっぱい増えている。」

W「たくさん要因を加えて、大ヒットになっていくということ。」

H「うんー、ま、そういうことですね。一つはストーリーの素晴らしさ、原作はね、つでもう一つは巨人と言うキャラクター、あとは、あの一、典型点的にはリバイですね、つで、普通のターゲットと違うターゲットの人は入ってくれた。」

W「あの、ストーリーが、確かに前にとある番組がこのストーリーが今の日本の社会とか、現実を映るといふ言い方もありますが、それについて...」

H「あー、ま、それは諫山もおっしゃってるんじゃないですか、作者の。自分は大分の、大分と言う、九州の...」

W「作者自分がそう言いましたか？」

H「うん、なん回のインタビューにおっしやっついていまちたよ。要するに、自分の育ったところは大分と言う、九州のちょっと田舎で、山に囲まれて、壁のような、ま、今の若者納得するのが共感してくれたんじゃないのみたいな」

W「例えば昔のエヴァンゲリオン？エヴァンゲリオンもその時期の視聴者がそう言うストーリーが求めるという感じで、今の進撃の巨人もそんな感じじゃないかっと思って」

H「うん、そんな感じだと思います、本当に。」

W「新世紀のエヴァンゲリオンと言う感じですか？」

H「まー、それはどうか分からないけど。ま、大ヒットって、必ずその時のあの、社会的な何かがに刺さってるから大ヒットするわけね。」

W「はい。それと、作品自体と、宣伝の部分がどんな役に...たとえばメディアを利用して...」

H「いや...進撃の場合はもう...圧倒ぶち込みになったと思いますよ、何か宣伝にうまくはまってばかりだと言うよりは、そのアニメの評価自体、あと一つは音楽ですね。あの、紅白にも歌ったじゃないですか、紅蓮の弓矢が格好良くって、あれで広まって直面もありますよ。」

W「は。じゃ宣伝は普通ということですか、あの、宣伝、例えば他の...」

H「特にほかのことをやったというよりも、あの、怪物場のになっちゃったからいろんところで使われたということだと思います。」

W「あの、私から見ると、普通のアニメがアニメ化して、他のメディアで宣伝することによって人気になると言う感じがしますが...」

H「他のメディア？」

W「あ、例えば、テレビ、音楽、それぞれの媒体で宣伝することによって人気が集まるという感じで、でも進撃の巨人が押すではない感じがするんですが...もと

もとなんかアニメが放送してたから、人気は急に集まってるという感じですか？」

H「えーと、元から人気があつたわけですよ、120万部にも売れたんなので。だけど、動画にすると、例えばテレビとかでも、あの、取り上げやすいじゃないですか？アニメのこのがっばつと見せるよりは、実際巨人をこう思っている人が、『今このアニメ凄いです』っていったら、『オー見てみようか』と思うじゃないですか。要すると、いろんなところで取り上げられるチャンスが増えるんですよ。」

W「はい。では、これから、今までの宣伝またはキャンペーンがそろそろしまいますか？」

H「いいえいいえ、まだまだですよ。」

W「まだまだですか。最初から決めましたか？」

H「いや、あのー、今は、だから、これだけもう社会現象みたいになっちゃって、実写もやっていますし、全然まだ世の中で巨人を使いたい会社も多いし。つで、あと、その、アニメの新シリーズとかも当然ありますからね」

W「ということは、また改めて動画製作委員会のメンバーが計画を立つという感じですか？これからの進撃の巨人のキャンペーンが。」

H「あ、まだまだいろいろありますよ。」

W「どのくらい伸びれると予想しますか？」

H「進撃の巨人のブームですか。ま、ずっと続いてほしいですけど（笑）。」

W「何年間ですか？」

H「えーと、切りはまだいえませんが、当分続くと思いますよ。少なくとも10年以上。ま、でも進撃の巨人原作自体は、そこまで長くは続かないと思いますけど。」

W「そうですね、原作自体は...え、でももし原作を終わったら、その部分もそろそろ終わる心配がないですか？」

H「いや、ありますけど。ありますが、そういうこそメディアミックス、あの、

アニメもまだやってない部分もまたありますし、劇場の実写、映画館で見る映画化の可能性もありますし、もつと言えば、海外マンテンもあります。つでそんなことも含めて、えー、できるだけ僕らは長く大きく続けて行きたいわけです。」

W「はい、海外にかなり人気があるとおもいますが。」

H「ありますね。」

W「映画は今まで予想より収入はどうですか？」

H「映画の効用ですか？今は、公用収入、えっと、先週に公開して昨日の時点でも10億円も越えていますので、大ヒットですね。」

W「ヒットの基準は何ですか？映画だったら。」

H「えーつと、普通10億円を超えたらヒットですけどね。例えば、その前にやったヒットしたものが、ヒーローと言う、あれは今20億ぐらいかな、あの、2週間前に公開してたんですけど。ま、10億超えたら映画としてはヒットですよ。」

W「え、でも進撃の巨人は公開したばかりでしょう、またそんなに時間を立てないのに、もう10億円ですか！」

H「そうですよ、また一週間も立てないですね。だからだいヒットですよ。」

W「はい、分かりました。これからの講談社が作品について、どのような発展、又は転換とかをしにいきたいと思いますか。」

H「えっとそうですね、あの、うまくいけるかどうかを別にして、これは絶対ビジネスをして当たるといふ作品があれば、製作委員会組まずに、講談社一社で、やるのが理想ですね。それが、できればそのアニメの権利を100パーセントで講談社を持てる。ま、仮の話ですけど、もし進撃の巨人を、講談社一社でやったとしたら、今の収益が何倍になってるから。だからあたりそうという作品があったら、講談社一社でやるのが理想形ですよ。」

W「ディズニーのように？」

H「ま、そうですね。」

W「ん？でも、今角川会社はもうこのような発展がしていますが、自分のアニメ制作チームとか。」

H「チームと言ってもその製作委員会の中心となってるだけだと思いますね。例えば、その中のリスクって、自分たちが全部リスクを負うと言うのは、うまく行けばいいですよ、うまく行かないと、2億円も丸ごとりわけですよ。2億円の作品失敗を、年に、例えば、5回やったら、その会社は多分潰れますよ。」

W「原作の内容なら、そのまま主流的ではない、なんと言うか、大人っぽい感じの内容で続きますか。例えば、学校ラブではなく、萌えキャラではなく...という作品を中心をしますか。」

H「あー、だってそれしかないから。いやだから子供向けの作品もほしいよ僕たちは。」

W「子供向けのがありますか？」

H「いや、ほとんどないんです。昔からそれを目指して、雑誌を創刊もあつたんですけれども、何かヒット作が生まれません。不思議なこと。だからあるものでどううまく作っていくかってことしかないじゃないですか」

W「これは...先もおっしゃった通り、強みでも弱みですか？」

H「ま、両方あると思いますけど、例えば、ドラマ化、あのメディアミックスの一つ、もありますけど、その数はうちが相当多い、要するに大人向けだから。あの、それは今小説のことをメインにしていますけど、うちは漫画だけじゃなくて、小説とこもあるんじゃないですか、って小説大人向けなので、どっちかと言うかそっちのほうが何かメインになっちゃうですね。ついでにアニメ化になつてるのは鬼灯と、進撃と亜人です。」

W「今回のインタビューが本当に凄く参考になりました、特に動画製作委員会のやり取りが。」

H「ちなみに、アニメ化の進撃の巨人で、あの、商品化の売り上げってというのは、

20 億円以上、ものすごいですよ」

W「それは全部の商品ですか？」

H「売り上げ？」

W「はい。」

H「先も言ってた5パーセントですよ。その中に20億円入れると。それと、その出資各社と、ま原作者分けていうわけですけど、大成功だよ。」

W「大成功ですね。」

W「あの、進撃の巨人は講談社に対してどのような存在になっていますか？」

H「だから、今だって、出版が、そんなに調子がよくない、つで進撃で、支えるんで、もし進撃が終わってしまったら、大変なことになります。もう不可欠です。ま、だから、進撃が元気のうちに、別のヒット作品を作らないといけないですけど。」

W「わかりました。今回のインタビューを受けいてまして誠にありがとうございます。」

(終わり)