

# アニメブームを捉えた産公連携イベント「京まふ」の起源と発展

～京都市の観光客・在住者・企業誘致におけるマンガ・アニメ・ゲームを用いた地域活性化政策の取り組み～

The Origin and Development of “Kyo-Mafu”, The Public-Private Collaborative Pop-Culture Event Capturing the Anime Boom: Kyoto City’s Policy Initiatives for Regional Revitalization Using Manga, Anime, and Games to Attract Tourists, Residents, and Businesses

株式会社 Re entertainment

立命館大学ゲーム研究センター

中山淳雄 NAKAYAMA, Atsuo

## 要旨

本研究では、2012年から過去9回にわたって毎年開催されてきた京まふ(京都マンガアニメフェア)をアニメイベント事例として設立背景から運営手法とその経済規模に至るまでを分析した。当初はマンガミュージアムの来場者振興が目的とされたが、毎年定番イベントとして定着するにつれて、より大きな役割が与えられるようになる。それは5万人規模の来場者による数日間の経済効果のみならず、地場産業のキャラクター商品化の新規事業創造や新たな企業誘致のきっかけとなり、中長期的な影響を及ぼす一大事業になっていることが示された。行政が行うアニメイベントは、料金設定や運営ノウハウなど継続していく上で課題もあったが、企業との協力関係を築くことによってそれを可能にし、かつ京都という「寺社仏閣などのブランドに向き合ってきた地域特性」が他地域行政が継続を断念してきた当事業の難しさを乗り越えるものであったことも一つの発見として示された。

## Abstract

This study attempts to analyze an Anime Event, “Kyo-Mafu,” Kyoto Anime Manga Festival, which Kyoto city, government, organized and has operated for 9 years in series. Initially, the purpose of this event was to promote visitors to Manga Museum, but as it became a regular annual event, Kyo-Mafu started to take a larger role. Kyoto city steadily come to understand that this event has not only the direct economic effect of 50,000 visitors for the event term, but also has the opportunity to create new business by commercializing the character product of local industries and also attracting new companies. This indicates the potential of local anime related event in mid and long-term impact. Although there were some challenges in continuing an animation event run by municipal offices, such as fee setting and operation know-how, Kyoto city enabled it by building cooperative relation with industry. One of the discoveries was that the “regional characteristics of Kyoto”, which has been confronted with brands such as temples and shrines in Kyoto history, contributed to overcome difficulties of municipal offices’ running anime event.

## キーワード

アニメイベント／イベントマネジメント／アニメグローバル化／ツーリズム／キャラクター経済圏

## Keywords

Anime Convention／Event Management／Anime Globalization／Tourism／Character Economy

## はじめに

---

日本各地で地域振興のために開催されるアニメイベントのなかで、本イベントは行政が主導している点でユニーク性があり、かつ長期間継続できている点ではかなり稀な事例となっており、それがどういった起源でどんなプロセスを経ることで実現したかを検証することは、民間事業者が主導するのが一般的なアニメ業界において新しい可能性を切り開くものになりえる。結論として、アニメイベントは観光誘致のみならず産業活性化や大学連携、定住者・企業誘致をも目的としたものになりえており、実際に地域振興のために一定の効果を発揮していることを示していく。なお、本稿は経営学のケース・スタディにおける教材として活用されることを想定して執筆していることから、ケースとしての臨場感を伝えることを主旨に記述を進めているため、敢えて研究方法などを冒頭で示すことはしていない。だが、一次資料などの出自などは脚注や文末で示す。

京都国際マンガアニメフェア（略称：京まふ）は2012年から始まる京都市役所が主導するマンガ・アニメ関連の総合見本市である。京都市勧業館（みやこめっせ）、京都国際マンガミュージアム、ロームシアター京都の3か所を会場として、毎年9月に2日間で延べ5万人近い来場客を集める有料参加イベントである。来場者数としてはコミックマーケット（12月の4日間で延べ75万人）やAnimeJapan（3月の4日間延べ15万人）といった規模には及ばないものの、東京都以外の地域で行われるアニメイベントとしては最大級といえる。京まふは「BtoCでありながら行政が主催するアニメ有料イベントであること」「行政、大学、産業、ユーザー側運営者がそれぞれ一体となって参加している」といった点でユニークな特徴をもっており、本稿ではどのように行政が産業界を巻き込んでいったのかについて追っていききたい。

京まふの役割は「見本市」として京都市の地場企業自身がライセンス取得をしてキャラクター関連グッズ製造をすることでの地元経済の振興、「ライブコンテンツ」として集客することで京都市自体の魅力をアピールすること、「国内外情報発信」として海外のクリエイターもいれた作品市場とすること、「人材育成」としてアニメ関連人材の育成をすること、などが設定されている。2012年開催から本ケース執筆時点の2021年で第10回を数え、実際にそれぞれの効果が京都市のツーリズムも含めた効果としてどのようなものであったかを振り返るには適切なタイミングであるとも言える。

京都府は人口250万人（東京都の1/4）、経済規模で10兆円（東京都の1/10）程度のサイズでありながら、ことアニメイベントという意味では東京AnimeJapan 14.6万人に対して、京まふ4.7万人（2019年）と1/3規模のイベントに仕立て上げたこと、そしてそれが行政主導のプロジェクトでも実現されたことは評価されるべき成功例と言えるだろう。

## 1. 背景と問題意識

---

### 1-1. 市役所主導のアニメイベント

始まりは京都国際マンガミュージアムであった（以後「マンガミュージアム」と略す）。

2003年ごろに日本初の「マンガ学部」をつくる構想をもって（学部開設は2006年）京都精華大学が世界中からマンガを収集するにあたり、資料蔵書機能をもつハコを借りたいと市役所に相談が持ちかけられた★1。そこで注目したのは1869年設立の上京第二十五番組小学校が1995年に廃校となり、空いたままになっていた烏丸御池の一等地である。空き施設ではあったとしても由緒ある小学校跡地であり、元来民間の寄附によって成り立ってきた独立自尊の小学校跡地であるだけに、売却はしない大前提のもと、次の活用方法が長く議論されてきた。図書館構想も財政問題で頓挫したまま5年以上議論が据え置きになっていた場所だけに、「マンガの図書館」といった活用方法にアレルギーを示す地元市民も少なくはなかった★2。だが得てして伝統ある組織は伝統ある権威に従うものであり、2002年から文化庁長官であった京都大学名誉教授の河合隼雄が講演において「鳥獣戯画の時代から日本のマンガは始まっている。マンガは日本が誇るべき文化」として唱えたことがきっかけとなって人々が一気に賛成派へと傾き、話が進むことになる。

結果として、2006年に収集庫としてだけでなく、情報発信機能・生涯学習機能・マンガ研究者の人材育成機能なども付加したうえで京都市と京都精華大学の共同事業である「マンガミュージアム」が誕生した。図1にみるように、来場者数は開館初年度となる2006年8万人強から始まり、2010年の年間30万人まで順調に伸びていったが、2011年になって大きな落ち込みに直面している。東日本大震災で観光産業全体が落ち込む中、日本人観光客であってもリピーターとして何度も入ってくるユーザーが少なく、今後の低調も予想されていた。マンガミュージアムを再び活性化させるような何か起爆剤になるアイデアを求めているこの2011年のタイミングで、京都市の中でアニメイベントの構想が立ち上げる。

★1——「マンガ学部」と学部単位で開設しているのは2021年現時点で日本では唯一京都精華大学のみである。「マンガ学科」「マンガ専攻」「マンガコース」といった関連学科等であればほかに大阪芸術大学、京都芸術大学、宝塚大学、名古屋造形大学、文星芸術大学などがある。

★2——当時の状況に関しては松本(2007)の論考にもとづく。

★2——当時の状況に関しては松本(2007)の論考にもとづく。

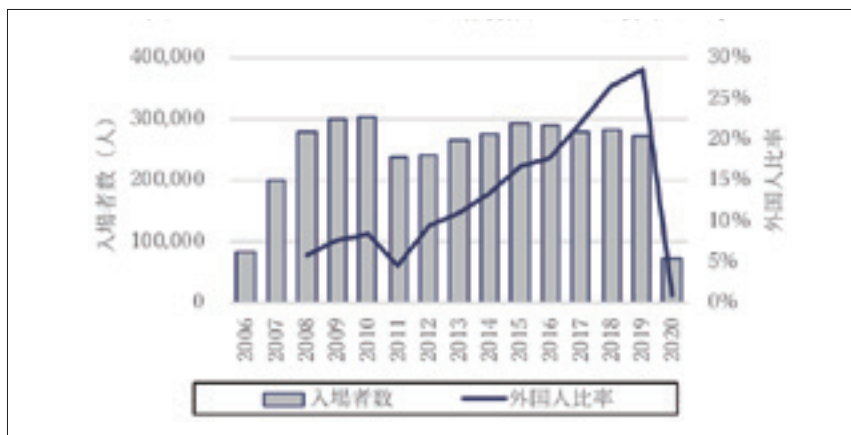


図1 マンガミュージアム入場者数とうち外国人比率  
 出典)京都市による提供資料から著作作成

観光業として休暇日程が少ない日本では、欧米型で見られる滞在型よりも周遊型をとるケースが多い。移動コストや宿泊コストを払った上で、観光客が「京都」という場所全体に期待値をもって楽しみに来る。そのときに観光客は、例えばメインの「目的地」となる観光スポット・宿泊地を指定したあとに、その周辺地域をいくつか周遊するように旅程を組むような形をとることが多い★3。つまりイベントや1か所の観光だけではなく、都市全体でアピールしていく必要がある。集客に課題があるといったときに、マンガミュージアムとしてだけではなく、京まふも含めた「京都」全体で観光客をどのくらい誘致できているのか、その誘致した観光客がどのスポットをパッケージに詰め込んでいるかをみていく必要がある。

2011年の来場者数の減少はマンガミュージアムだけの話ではない。図2でも

★3——この状況については伊豆シャボテン公園でのケース・スタディでも詳しく言及されている。(中山・根来2021)



図2 京都市の観光入込客数、外国人宿泊者数

出典)京都市観光局・観光企画係(2020)の調査データにもとづき筆者作成。なお、2011-12年の観光入込客数は計測されていない

分かるように京都市全体の外国人の宿泊客も2010年98万人から2011年52万人とほぼ半減している。これは2010年3月の東日本大震災の影響であったと考えられる。だが危機というのは逆に機会にもなる。この京都市観光産業の減退に危機感をもって立ち上げたのが「京まふ」であったことを考えると、ここで京都市やマンガミュージアムの観光客数が順調に伸び続けていたら「京まふ」は現在存在していなかったことにもなる。

京都市役所は地方自治体で全国初の「観光課」という専門部署が設立されたことからわかるように、観光産業には特に力をいれている地方自治体である★4。この観光課に2011年当時でも20名以上の職員が割り当てられていた(2021年現在では40人規模とそこからさらに倍の規模になっている)。国内/海外/宿泊/分散といったサブチームごとに専門化し、英語のできる国際担当も完備された状態にあった。だがそうはいっても、マンガ・アニメなどの「コンテンツ」分野に対しては、経験者もおらず、ノウハウもない。ひとまず産業観光局の内部に「コンテンツ産業振興担当」という名称が与えられ、2011年秋に当時、観光課長であった草木大が3名の組織を組成するように命じられた。

この草木が目をつけたのが「アニメイベント」である。もともと東京国際アニメフェアが2002年に当時、都知事であった石原慎太郎都の提案で開催されており、それが一つの範例としてマンガミュージアムの顧客であるマンガ・アニメを好きな人々を集めるに良いのではないかと草木は考えた。同イベントも2011年は東日本大震災で中止となっていたものの、2010年には来場者13万人、出展社244社の大規模なイベントになっていた。同時に東京国際アニメフェア側も東京以外への展開を考えていた時期でもあった。主催者の1社である当時、出版社KADOKAWAグループホールディングスの会長であった角川歴彦の後押しがあり、京都の商工会議所に京都開催のアイデアが持ち込まれていたが、ノウハウ面・資金面で断られている。それならば京都市がそれをやってみようとする草木のもとで実現に向けて動き始めた。

## 1-2. 行政がアニメイベントを行う難しさ

京都市が主催するイベントはBtoCであれば無料のものが多く、有料であったとしてもBtoBのイベントが中心で、京まふのように「BtoCかつ有料で大規模なイベント」という取り組みは前代未聞であった。京都市の職員にとってはどの

★4——京都市は昭和2年(1927年)に京都駅に「観光案内所」を設置、さらに昭和5年(1930年)に全国初の観光専門部署「観光課」を京都市役所内に設け、観光に関わる宣伝誘致活動を行ってきた。

ように企画・集客・施工を進めるべきか、着手するポイントすら検討がつかない状況であった。救いの手はまさにアニメイベントそのものの中で発見される。草木はフランスのJapanExpoやまちあそびなど様々なアニメイベントに足を運ぶ過程で、まさに目標となっていたAnimeJapan（当時東京国際アニメフェア）でイベント主催事業者や出展企業、ライセンスーとしてのグッズ製造業者などとの関係性をもつようになり、2012年に入ってそれらの事業者と企画を詰め始める。

一般的に言って、アニメイベントはいつ行うかが大事なポイントとなる。京まふは当初から、Kyoto Cross Media Experience（以下、KYOTO CMEX）★5事業の一環として実施することは決まっていた★6。このような中、すでに京都でおこなわれていた歴史のある京都映画祭★7や、京まふと同じくKYOTO CMEXのイベントとして展開が先行していた催事で、アニメなどを扱う場合もあった京都ヒストリカ国際映画祭や、太秦戦国祭り★8とどう差別化するのか。アニメは1、4、7、10月と3か月のクールごとに新作が放送開始されるため、そのプロモーションのタイミングに合うかどうか大事なポイントである。東京が中心となる出展社にとっては3月のAnimeJapanや12月コミケの時期は京都にまで足を運ぶのは厳しい。7-8月となるとクールごとのプロモーションには中途半端な時期となってしまう。そこで7-9月の放送中アニメ、10-12月の新作テレビアニメの販促になる「9月」と開催時期を定め、次にめぼしい民間企業をまわって出資や出展を募ることにした。角川グループホールディングス（当時）、日本動画協会、映像産業振興機構からゲーム会社のトーセや京都コンピュータ学院などの賛同が得られ、なんとか形になりそうかというところで2012年春に予算化が実現する。

年度予算を最初に設定し、定められた予算の消化をベースに進める行政の考え方と、臨機応変で常に想定外に直面しやすいイベント事業は、本質的には相性がよくはない。行政としての想定予算は春に決定する。委託エージェントからあがってきた見積もりをもって2012年4月に予算を決定し、12年9月に開催することになった。だが施工業者と話を進めるうちに、想定していたものが入っていないなかったり、一個一個をみると過剰な費用がかけられていたり、押し引きしているうちに当初4,000万円ほどの予算はあつという間に1千万円も超過してくる。だが予算は予算、決まっているものはそれ以上拡張もできないため、どうにか削りにいく必要も出てくる。

入場料としても1,000円は高すぎるのではないかと喧々諤々とした議論が最後まで続いていた。通常のアニメイベントであれば数千円～1万円、米国のアニメイベントでは数日間で数万円といった参加費をとるところも珍しくはない。だがあくまで行政が主催とする京まふとしてみると、数万円といった参加費を設けることは京都市の経済振興という当初の目的からははずれるものと見做されてしまう。

また来客見込み数の見通しも、イベント事業に慣れないとなかなか予測がつかない。イベントはそもそも事前チケット購入される割合がそれほど多くなく、当日券だけで2倍以上に大きく跳ねることも珍しくない。2012年9月の会期が差し迫った数日前でも1万人を超えておらず、このままでは赤字かと全体が不安になる中で、当日券だけで1万人以上も押し寄せて驚いたということも、経験値の差と言えるだろう。

イベント時期の設定、イベントの企画コンセプト、既存の他イベントとの差別化、出展企業の募集、予算調達、予算運用、収支管理、チケット販売と広報、施工管理、運営スタッフマネジメント、あらゆることが初めてだった京都市主催の京まふだったが、結果的に2012年初年度で2.4万人の参加者が集まり、イベント1年目としては十分な結果を残すことができた。出展社総数37社、総事業費

★5——KYOTO CMEX(Kyoto Cross Media Experience)は特定のイベントではなく、京まふや京都ヒストリカ国際映画祭、そしてインディーズゲームの世界的祭典へと成長したBitSummitなど京都で開催されるマンガ・アニメ・ゲームなどのイベント・セミナーを包含する一連のブランディングプロジェクトである。京まふ自身もパートナーイベントとなっている経済産業省のコ・フェスタ(JAPAN国際コンテンツフェスティバル)という日本コンテンツの海外発信力を強化支援するプロジェクトに紐づいている。

★6——京都市(2012)による当時の構想発表においてこの点が触れられている。

★7——1985年から開催されている経済産業省・東京都の共催事業である「東京国際映画祭」に対して、まさに東京国際映画祭組織委員会が主催となって第7回の京都大会として開催された1994年が京都の映画祭の始まりである。そこから東映・松竹・京都市が中心となって隔年開催となった「京都映画祭」が1997年から始まり、2012年に終了している。ここに若手制作者支援型で切り替えた、京都市とNPOなどが中心となって開催した「京都映画フォーラム」が2013年にも行われている。現在もある「京都国際映画祭」は、これらの「京都国際映画祭」や「京都映画フォーラム」の理念を受け継いで、吉本興業が中心となって委員会を結成し(京都市・京都新聞・KBS京都)、2014年から行われているものである。

★8——太秦戦国まつりは、東京コミックマーケットのようなユーザー参加型コンテンツイベントをモチーフに立命館大学の細井浩一・中村彰憲研究室による起案で2007年3月から始まるイベントで、東映太秦映画村や他大学、コスプレ衣装専門店コスパティオ、京都府を巻き込んだ来場者1万人規模の歴史・キャラクター・コスプレイベントである(福田一史・中村彰憲・細井浩一2009)。2011年からは京都ヒストリカ国際映画祭の公式イベントとなり、2014年からは「太秦上洛まつり」と改名し、歴史オールジャンルを対象とした展開が続いている。

★9——直接経済波及効果は京都市が算出したものに準拠する。2013年が来場者3.2万人、事業費7千万弱で経済波及効果が6.8億円と算出されていることから逆算すると、2012年の経済波及効果は5億円規模と推察される。詳細は図14を参照されたい。

約6,000万円、入場料収入約2,400万円、経済効果としても5億円規模になった換算で、翌年以降へ続けるためのマイルストーンはクリアした格好となった★9。

### 1-3. 企業関係者の巻き込み成功

ようやく1年目を乗り切って胸をなでおろした草木であったが、そこから3年間は様々な矛盾のなかでの京都市の自前運営を行っていた。イベント期が近づくと行政の人間でありながら朝の4時まで仕事が終わらないといった日々を過ごし、また予算の設計や消化という点でも毎年ブレる収支見込みに悪戦苦闘した。専門家の必要性を重々実感していた草木だったが、転機はAnimeJapanを運営していたソニー・ミュージックコミュニケーションズ（現在のソニー・ミュージックソリューションズ、以後「SMS社」と略す）社との出会いであった。アニメイベントを上流工程から受託し、共同事業者のような形で参画するSMS社の動きをみて、すぐに京まふの運営も委託できないかの話し合いに臨んだ。2014年に一度アドバイザーの形で入ってもらい、2015年以降は正式にSMS社が運営を行うスタイルで進み、一気にイベントとしての安定感が増した。

SMS社にとっても当時は分岐点で、それまではイベント施工などの受託を専業としていたが、一緒に事業計画の上流工程から企画し、イベントに関連する様々なビジネス（イベント企画、協賛営業からライブ運営、施工管理、物販まで）、いわば「お皿の上ののっかるビジネスすべて」に手を広げていくべきではないかという議論が社内でもなされていた。2012年にAnime Contents Expo（現在は東京国際アニメフェアTokyo International Anime Fairと発展的統合を経て、AnimeJapanとなっている）の主干事業から始めており、よい成果もみえたところでの京まふの話であったため、引き受けることにした。

イベントづくりはいわばコンテンツづくりそのものでもある。京まふとほかのイベントと何が違ったのかについて、SMS社でAnime Japanや京まふの統括責任者である成嶋隆広はこう語っている★10。

2010年代前半は、日本中で地方活性のブームがあり、京都市のみならず、他地方でも複数の行政がアニメイベントを開催した。しかし、ほとんどが1、2回の開催で終わり、京まふのように10年続いたものはほとんどない。なぜなら、“アニメ”というコンテンツの勢いによって開催しても、肝心の“作品の魅力”がキチンと伝えられていないイベントが多かったと思う。例えば、作品側企業がプロモーションのためにイベント側に貸し出した作品素材の展示方法などに、作品への愛情・リスペクトが感じられなかった。“作品”ときちんと向き合えていないのだ。その結果、次年度から作品側が敬遠するようになる。企業・作品が集まらなければイベントは開催できない。結局のところ、アニメイベントを主催するにはアニメ作品に対するリスペクトと版元・素材に対する正しい取り扱いが必要不可欠である。京都市は行政にも関わらず、エンタメ好きの職員を配置するなど、草木課長の強いリーダーシップが発揮されていた。」★11

ほとんどの行政イベントが消えゆくなかでなぜ京都市では10年続くアニメイベントができたのか、という視点は示唆に富んでいる。京都市という土地柄、寺社仏閣・工芸品など版元のような立場の組織や作品に対応することには慣れてきた。マンガやアニメといった異なるジャンルではあっても「作品」としては同じ

★10——2021年3月12日から6月28日にかけて京都市コンテンツ振興課職員、京まふ事業推進関係者、誘致企業担当マネジャーを対象に、半構造化面接を行った。この記述は2021年6月16日にソニーミュージックソリューション社の成嶋隆広氏（2021/6/16）に対して行った半構造化面接によるもの。

★11——版元とはキャラクターのIPを保有する企業を差し、その企業からキャラクターの絵素材を預かって商品化していく。

ものであり、作品に対する習熟した姿勢が行政イベントとしての一番の競争優位性であったといえる。

もう1点、と成嶋は付け加える。「やっぱり、京都だからじゃないですかね。」企業担当者も人であり、京都に出張にいけるという口実はメリットが大きい。出展を機会に、数日間京都市で過ごすことを動機づけに、年度予算の枠のなかで京まふに費用を配分する。それを考えると、IP（知的財産権を意味する Intellectual Property の略称）が大事と京都市が多く企業・作品の誘致に励むが、「一番のIPは京都という土地そのもの」といえるのかもしれない。

またイベントの進化という点では、ライセンス商品による現地産業の育成効果が大きかった。これはアニメ制作会社PAワークスでライセンスを担当していた松田侑子の参加で実現している★12。『有頂天家族』などのライセンス商品を手掛けていた彼女は、京都出身ということもありUターンで地元に戻ることも目的として京まふの仕事を2014年度から手伝うようになった。商品化説明会を開き、ライセンス費用の考え方や版元との絵素材のやりとり、どのように売っていくのかといったところまで、1つ1つの企業と向き合って話していく★13。

そもそも100～200年単位の長い歴史をもつ京都の伝統工芸企業と、アニメの商品化とを引き合わせるのである★14。IPであるキャラクターの商品化権を獲得するには、まず工芸企業側がそのキャラクターや作品を理解して作品の流れにあった商品開発の「企画」があり、想定売上から著作権料の決定と「製造」見込み数が決まり、その製造数からミニマムギャランティー（製造側が最低限のロット保証で最初に資金を入れる）を最初に版元に入れ、実際に「販売」数に応じて著作権料をロイヤリティとして一定期間ごとに支払っていく。もともと商品力が評価されて多くの卸・小売から引き合いがあった伝統工芸企業にとっては、こういった企画・製造・販売を一気通貫で行った経験が少なく、そのリテラシーを埋めるために松田のような媒介者がかなり労力をかけることになる★14。

また仲介料の問題もある。一般的には小売価格（上代）の4～5%と言われるライセンス費用に加えて、マッチングをおこなう京まふ自身も費用をとっていくのが通常である。だが提供する版元側も京都という新しい場所で新しいライセンスーとの付き合い、工芸企業側も新しいライセンスーとの付き合いということもあり、京都市主導であるがゆえの特権でそこを無料で行っていった★15。こうしたプロセスもへて約10年で1200名もの商品説明会の参加者にレクチャーしながら、実際にライセンスーとして商品展開した企業は9年間で82社、商品種類は403、SKUは1109といったといったライセンス商品化を実現している。

図3で2016年以降に京まふ公式ショップ売上が減少していくのは驚くべきことではない。京都地場産業の「自立」でもあり、初年度3～4年間は京都市が主導で版元とマッチングして、販売も公式ショップで行っていた物販事業が、各社が独自で企画・開発から販売まで担うようになり、直接版元とOEM契約など結んでいくようになっていく。京都市はあくまで行政であり、5年後10年後も主役になっているわけにはいかない。徐々に京都市の存在感が薄れていき、民間同士が自前でアニメイベントの経済圏の周辺で豊かになる力を滋養してもらうことが最終目的、と考えるとこの結果は理想的な推移ともいえる。最終的に京まふ全体での物販売上は2017年に1億円を超える規模となり、イベント期間のみならず定常的にアニメ・ゲームの著作権と京都地場の工芸企業とがつながるようになっていった★16。

1人の人間からエンターテイメントの産業ノウハウが別の産業に移転されるのにはこのくらいの時間が必要という目安にもなるだろう。実際にその後、各企業

★12——ツクリエ社松田侑子氏への半構造化面接によれば、松田氏は京都市に雇用される形ではなく、2013年から厚生労働省のものづくり基金を財源とし、京都府で行われた産業創造のための「次世代ものづくり産業雇用創出プロジェクト」の一環で、派遣される形で京まふを手伝っている。初回3年間のプロジェクトをもう一度延長したうえで、2019年からはベンチャーインキュベーションを行う民間企業であるツクリエ社に所属し、その一事業として同事業を継続している(2021年3月12日)。

★13——オンラインイベント、打ち手会議(2021)に松田氏が登壇し、当時の模様について述懐している。

★14——松田氏への半構造化面接にもとづく(2021/3/12)。

★15——現在では双方がノウハウをもち、収益化できるようになったため、京まふも上代2%の販売手数料をとるようになっている。

★16——2015年で公式ショップでの商品点数が348点とかなり増えているのは琳派150周年記念のコラボ事業の実施で京まふ会場以外にもマンガアニメ×琳派アートのコラボ商品が多くあったことによる(Gigazine 2015)。

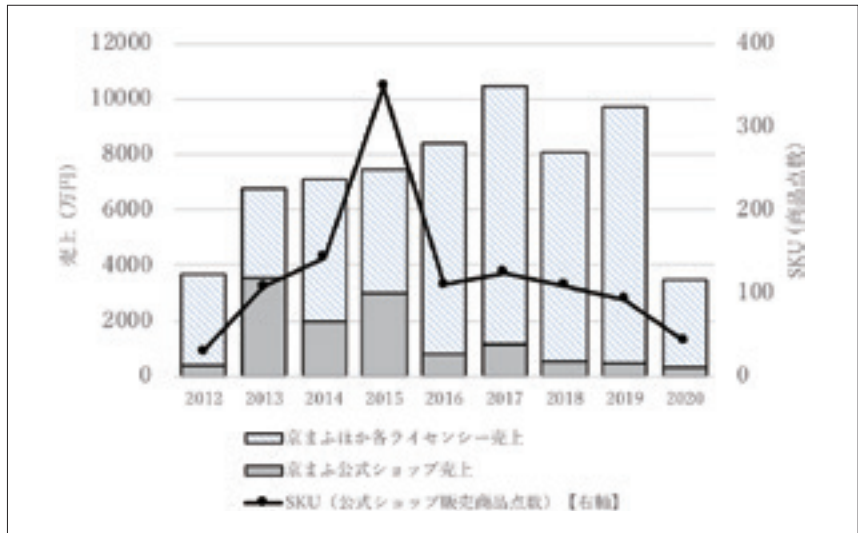


図3 京まふ物販売上  
出典)京都市による提供資料から著者作成

のエンターテインメント文脈での企画力があがっていったことで、東映太秦映画村や京福電鉄と組んで乙女ゲームの「薄桜鬼」や「刀剣乱舞」のスタンプラリーを行ったり、叡山電鉄やタクシー会社と組んで「有頂天家族」の聖地巡礼イベントがプロデュースされるようになっていく。

## 2. コンテンツツーリズムの観点からの考察

### 2-1. 京都オーバーツーリズム問題

京まふが目的としていたマンガミュージアムの振興という点では「コンテンツツーリズム」の効果は明確である。図4のように、マンガミュージアムにくる外国人の出身国はかなり欧州に偏りがあり、アジア人がマジョリティを占める一般

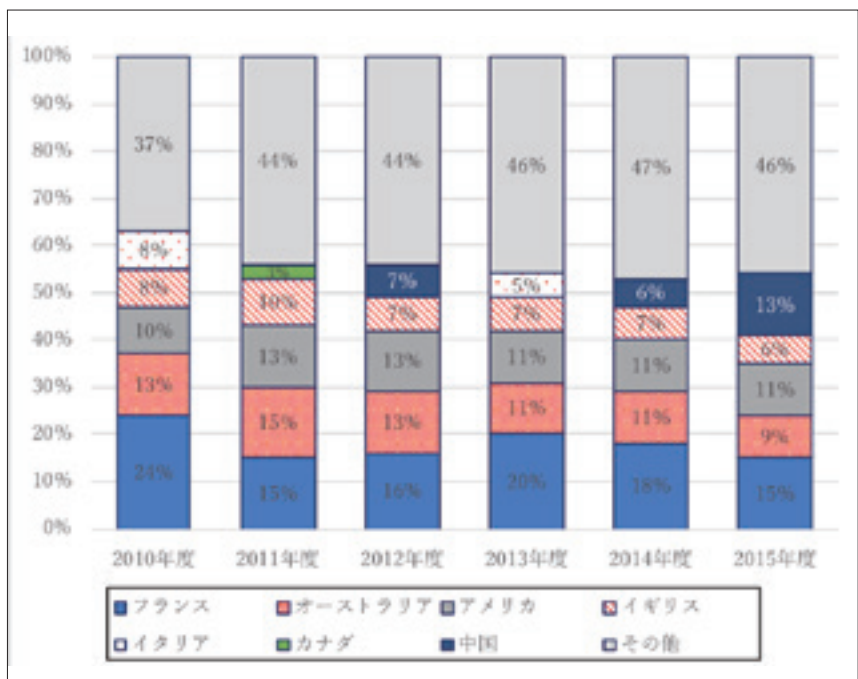


図4 京都国際マンガミュージアム外国人観光客の国別構成  
出典)京都市による提供資料から著者作成



的な外国人観光客の比率とは大きく異なっている。それだけにフランス人を中心とするマンガに造詣の深い観光客を、あえて「目的地」としてのマンガミュージアムを設定してもらうことで、新規ユーザーの呼び込みに成功しているともいえる★17。

京都府は外国人の延べ宿泊者数で、日本全体の都道府県のなかで東京、大阪に次いで3位となる（2019年時点）。昨対比での成長率としては1202万人泊、92%増とおおよそ1年で2倍以上の成長を記録しており、成長率でいうとトップという独走状態であったと言える（2位の山形県が43%増、東京都は11位の27%増）★18。この2010年代の10年間は日本全体がインバウンドで外国人観光客急増の経済効果を楽しんできたが、京都はそのなかでその最先端にあった地域である。

しかしながら、外国人のみならず、国内からの観光客も含めた京都市の観光客数全体で見ると、実のところ2010年代は5,000万人前後を推移・微増するにとどまり、増えていないのである。つまり、国内の観光客数で言うと目減りしているということになる。2019年7月に発表された「じゃらんリサーチセンター」による2018年度宿泊旅行調査結果では、京都の宿泊者数は全国7位、「大人が楽しめるスポットや施設・体験が多かった」では5位だったが、「地元ならではのおいしい食べ物が大方」29位、「地元の人のホスピタリティを感じた」18位など、とても高評価とはいえない。8分野のうち半分が1位に輝く沖縄に比べると、純粋に観光都市としての魅力度が、少なくとも日本人にとっては下がってきてしまっているのが現状である。

その一因は外国人を中心としたオーバーツーリズムである。京都市は膨れ上がる外国人観光客と外国人向けの宿泊施設やサービスによって、日本人が少しずつ忌避する都市になってきてしまっている。もともと国内観光客の7割が50代以上という高齢者層に集中していただけに、もっと静かな落ち着いた都市をと、第二第三の選択肢に流れていってしまっている状況である★19。

また定住者という視点も重要になる。京都は東京に比べて伝統芸能・歴史的観光資源に恵まれているのはよく知られる通りだが、あくまでそれは観光としての視点であり、むしろ就職や生活の拠点としてはそれほど潤沢とはいえない状況にある。基本的には大学卒業後も同地域での就職率が85%を超える首都圏に対して、関西全体で50%程度と半分以上が流出してしまう★20。年代的にも20～39歳のコアな生産人口が東京に転出超過する傾向が2000年代以降顕著に表れている。こうした中で伝統的・日本的・国際的と言われる京都を観光地としてだけでなく転入地として魅力を上げていくことは京都市のみならず関西全体の課題であると言ってよいだろう。

また観光にばかりフォーカスが当たることへの危惧もある。京都は寺社仏閣を備えた宗教都市であり、また日本芸道からゲーム、現代アートまで含んだ文化芸術都市であり、それらを総合した魅力度の啓蒙、人材の育成などが課題となっている。本来であれば就労時間や通勤時間も短く、民間家賃・オフィス賃料も東京の半分程度の京都はワークライフバランス型の働き方には向いている土地ともいえる。そうしたポイントも含めて、「観光地から居住地へ」という形で地域の魅力を変換していくことも、京まふなどのイベント事業を含めた京都市に課されたミッションの一つになってきている。

## 2-2. 外国人市場の「発見」

そもそも2010年代を通しての日本全体での外国人観光客の急増は一体何だっ

★17——この件については、村田(2017)がより詳細に分析をしている。

★18——観光庁(2020)の調査結果にもとづく。

★19——中井治郎(2019)がこの問題について詳細にわたり分析している。

★20——京都市産業観光局(2017)の調査結果にもとづく。

たのだろうか。訪日外国人は2000年の476万人から2010年の861万人と確かにそれ以前も増傾向だったが、2019年3,188万人をみるとこの10年の急増はあまりに特別である。京まふのようにアニメやマンガといったコンテンツで外国人を呼び寄せようという動きは、実際秋葉原や池袋などでも展開されており、ちょうどこの2010年代に活性化した動きである。観光地選択の動機は様々あるためにそれが明確な因果関係があることを証明することは難しいが、少なくともアニメを代表とするコンテンツの海外浸透が2010年代に急激に進んだことが海外からの観光客を急増させた一因として考えることはできる

ゲームやマンガといったほかの産業に比べて、2010年代に顕著に「海外における」市場を増やしたのはアニメであった。成長産業と言われるアニメだが、**図5**をみると、実は国内市場としては2014年にピークをつけてから2018年までは目下「減少し続けて」きた。DVD・ブルーレイといったパッケージが売れなくなり、テレビ局の放送権としての費用も減少しながら、モバイルゲームやパチンコからのライセンス収入でなんとか保っているが全体的にはアニメ関連商品の購入全体では衰退産業ととられかねない傾斜をみせている。だが、アニメ産業としては盤石である。「海外」における収入は2014年の約2,000億円から2019年には1.2兆円を超えて5年で5倍以上に膨れている。つまり日本のアニメ産業の成長のほとんどの部分が、「海外」からの消費によって成り立っているのである。

アニメ市場の躍進の背景にはNetflixやAmazonといった定額視聴サービスの動画配信サービスが浸透し、そのプログラムとして日本のアニメが注目を浴びたことで海外ユーザーが一気に広がったことがある。

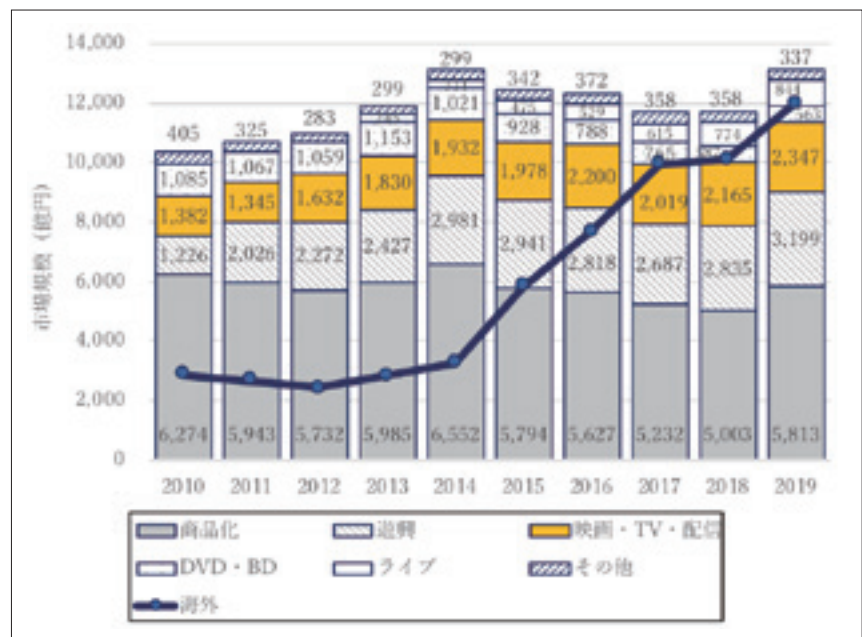


図5 広義のアニメ市場規模  
出典)日本動画協会「アニメ産業レポート2020」

こうした総合系配信プラットフォームがアニメに注目する以前から日本アニメを専業として配信するサイトがあった。2007年設立のCrunchyrollである。米国で設立された当初は海賊版をも配信するアニメファンによる独自サイトのような趣があったが、徐々に存在感があらわれてくるなかで2010年のテレビ東京による75,000ドルへの出資を皮切りに、The Chernin Group (以後、TCG) から2013年に980万ドルの出資を受けるなど規模を拡大させながら、正規品としてライセンスを受けるアニメ専業プラットフォームとして確立するようになってく

る★21。2015年にはTCGと住友商事がジョイントベンチャーを設立し、日本企業としても無視できないサイズになっていく中で、このCrunchyrollの売上も2014年前後から30億円、50億円、70億円規模と急激に成長し、2021年現在は世界で1億人が無料登録、400万人の有料登録、売り上げも数百億円規模と一大プラットフォームになっていることがわかる。

★21——Crunchyrollの状況についてはアニメ!アニメ! Biz(2010)、Untelevised(2015)、アニメーションビジネス・ジャーナル(2018、2020)などで示された報道や分析をもとに事実関係を整理した。



図6 Crunchyroll社の有料登録者数  
出典)Crunchyroll発表資料より著者作成

このCrunchyrollの有料登録者数は2014年ごろを境に右肩あがりに成長している。

2016年あたりから登録者100万人を超え、想定売上も1億ドルを突破する規模となり、好調のCrunchyrollは2019年には一度米国通信大手のAT&Tに売却されている。その後ワーナーグループを買収しHBOなど他に主力の配信プラットフォームを持つようになったAT&Tは、選択と集中のためにこの専門系プラットフォームであるCrunchyrollを12億ドルでソニーピクチャーズへ売却するところとなる。

そもそも海外においてはこれだけ多くの作品がリリースされているアニメを、日本と同じタイミングで視聴する手段がなかった。図7、図8、図9でみるように、2000年代においては北米で視聴できうるアニメ「放送」シリーズは新規でも毎年

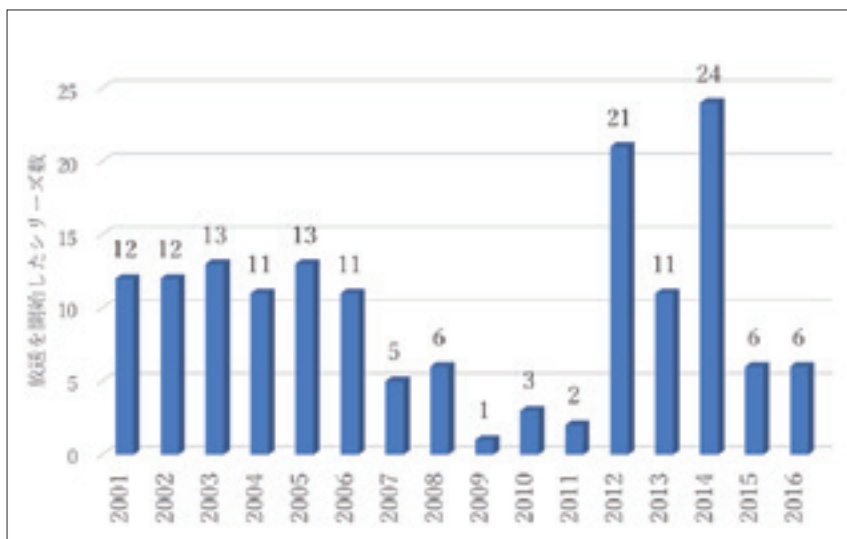


図7 全米放送を開始したアニメシリーズ数の推移  
出典)JETRO「米国コンテンツ市場調査2016年度版」をもとに著者作成。

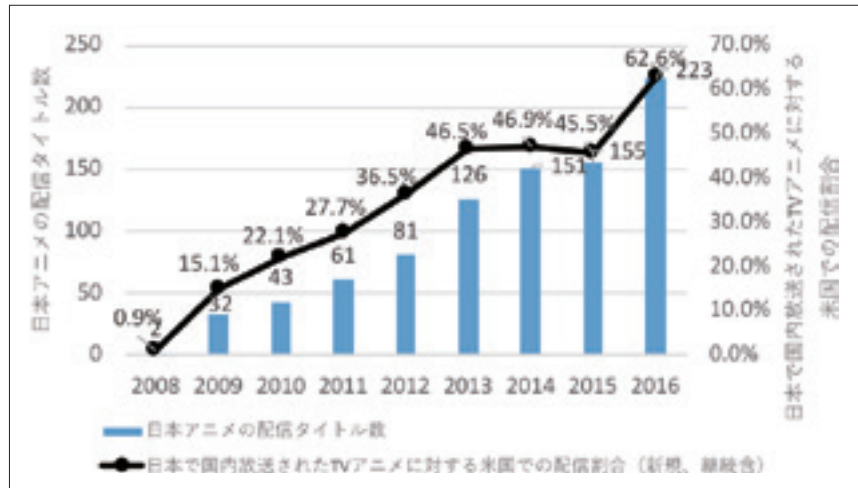


図8 米国内でネット配信されたアニメ本数と国内放送本数に対する米国での配信割合  
出典)JETRO「米国コンテンツ市場調査2016年度版」をもとに著者作成。2016年の国内放送されたTVアニメ本数は日本  
動画協会「アニメ産業レポート2020」より抽出

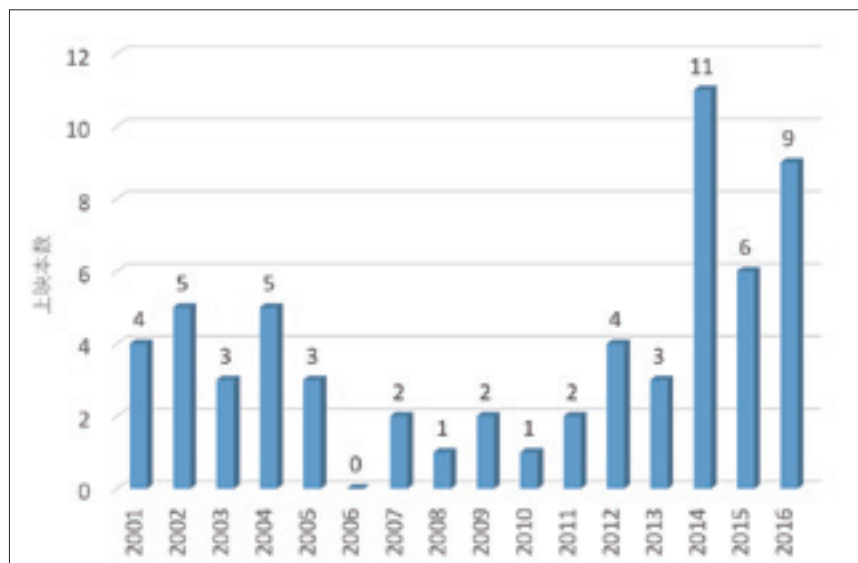


図9 米国で商業公開された日本のアニメ映画本数の推移  
出典)JETRO「米国コンテンツ市場調査2016年度版」をもとに著者作成。

10本程度であったと思われる。「劇場版」として公開されるものが数本に限られている。限られた地上波・映画配給の「枠」にのせられるほど人気が確立しているトップ級のアニメ作品以外は、目にふれる機会が少なかった。日本の親しい友人からビデオ・DVDで録画してもらったものを郵送するような視聴形態が一般的であった。それがインターネット普及とともに配信形態が一般化してくると、枠の制限なくある程度多様にラインナップをそろえることが出来るようになる。なにより録画と郵送のタイムラグを生じることなく、同時に日本のアニメファンと一緒に盛り上がる事が出来、SNSを通して同じタイミングで作品の良し悪しを論じることができる。これで海外におけるアニメファンが急増したのである。

アニメファンにとって、視聴が興味を生み、興味がアニメ関連グッズの購入を生み、その購入を経て最終的にその作品にかかわる場所を観光するというハードルの高い活動にまで呼び込まれていく。日本全体の外国人観光客の動員数をけん引するものとして、アニメの力は無視しがたいインパクトがある。図10で確認できるとおり、訪日外国人は2010年861万人から2015年1,974万人、2019年には3,188万人と、この10年間だけで3倍以上に急増している。京まふがアニメの力で京都市に呼び込もうという取り組みも、こういった海外のアニメファン急増が背景にあった、と草木は述べている。この10年間のアニメの歩みを振り返

ると、Crunchyrollなどの動画配信プラットフォームの力が一つの誘因となって、多くの外国人を日本自体に呼び込む集客装置になっていたといえる★22。

### 3. ビジネスモデルとしてのアニメイベント

#### 3-1. アニメイベントの収支構造

アニメ普及という市場環境的な後押しもあり、日本のインバウンド事業、そして京まふを中心としたコンテンツツーリズムが活性化するのが2010年代であった。ただ事業としてアニメイベントをみたときに、その事業形態・収支構造は実のところ謎につつまれている。立ち上げた経験者の数は少なく、世界最大のイベントでも20名～30名といった規模でしか運営されていないため、「事業としてアニメイベントを始める」事例はほとんどないといってよい。日本も含めてアニメイベントの主催は、ほとんどすべての場合においてファンによる情熱が事業計画の基礎となっている。ただ北米のアニメイベント事業は助成金補助の対象となる非営利組織であるため、図11のようにその収支にアクセスすることも可能である。

北米最大のアニメコンベンションであるAnimeExpo（以下AXと略する）は1992

★22——訪日ラボ編集部(2016)の分析にもとづけば、1,974万人の訪日観光客を迎えた2015年段階で、全体の4.4%で約85万人程度の外国人観光客が「聖地巡礼」(映画・アニメゆかりの地を訪問)を訪日理由に挙げた計算になる。また、ディップ社のインターネット調査によると聖地は2021年4月時点で日本全国5,315か所とされているがこれは、2014年4月時点の2,478か所から倍増しており、『ラブライブ!サンシャイン!!』の静岡県沼津市では聖地の多い地域の観光案内所の17年度の利用者数が8万4000人と同作品の放映前15年度の約9倍に膨らんでいる。訪日外国人の「聖地巡礼」目的の旅行も2019年観光庁調査では4.6%となっており、3,188万に増えた観光客数から単純計算すると約150万人と、5年前の2倍近くに増えていると推測できる。(日本経済新聞2021)

アニメブームを捉えた産公連携イベント「京まふ」の起源と発展  
 京都市の観光客在住者・企業誘致におけるシガタメゲームを用いた地域活性化政策の取り組み

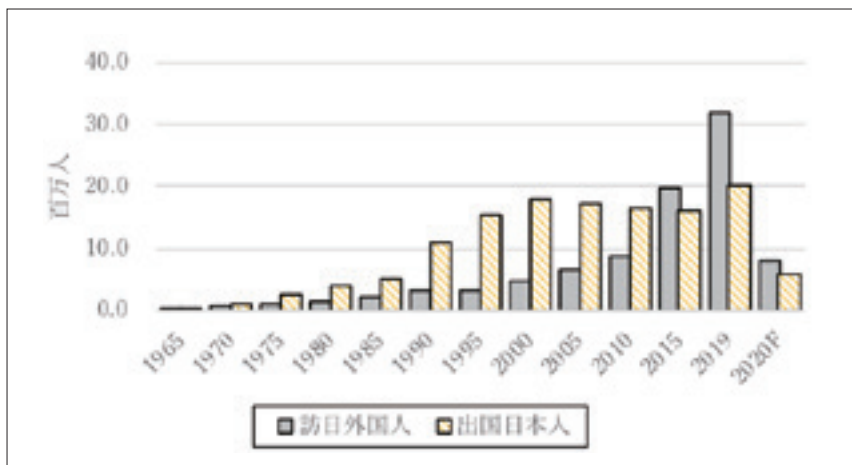


図10 訪日外国人・出国日本人  
 出典)日本政府観光局「訪日外国人・出国日本人データ」

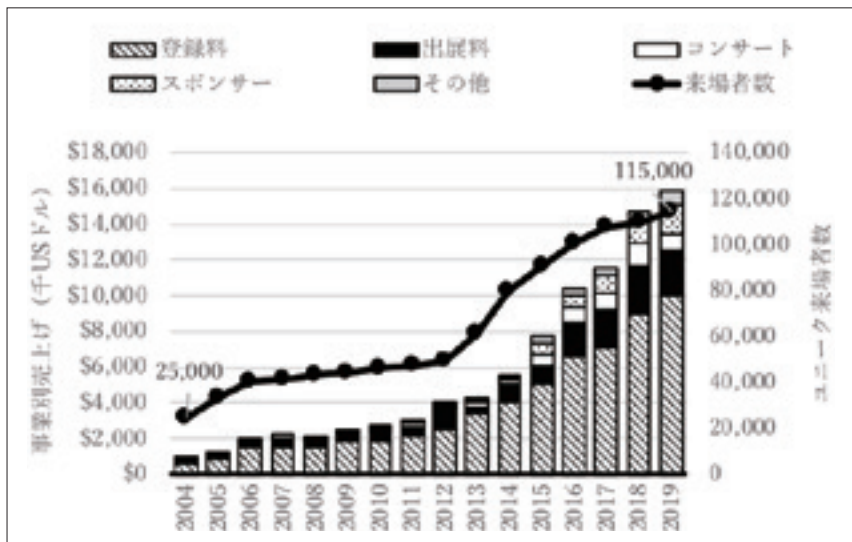


図11 Anime Expoにおける事業別売上及びユニーク来場者数の推移  
 出典)「Nonprofit Explorer」<https://projects.propublica.org/nonprofits/>

★23——ユニーク来場者数とは、参加日数に関わらず、チケット券売数に基づき個別の参加者を1人としてカウントしてわりだす来場者数。これに対し、延べ来場者数は、同一人物でも参加日数でカウントする方法。一般的なアニメイベントは延べ来場者数を公式参加者数として採用する場合が多い。



図12 Anime Expoにおける利益及び一人あたり売上の推移  
出典)「Nonprofit Explorer」<https://projects.propublica.org/nonprofits/>

年からロサンゼルスで開催が始まり、来場者数も10万人を超える世界最大規模のアニメイベントである。図11でみるように、2004年から10年強でユニークの来場者数★23は4倍になり、売上は10倍規模になっている。収益の柱はずっと6割を占める「登録料(来場者チケット収入)」であるが、このユーザー数に対して売上の軸を多様化させているところが特徴的である。象徴的なのは2008年から始まる「コンサート事業」である。参加者から入場料とは別に、声優・アーティストを招致して行うコンサート料金をとり、2017年には売上全体の1割を担う100万ドルの売上になっている。また売上全体の2割はBtoBでの「出展料」そして、1割の「スポンサー」あたりが売上軸となっている。非営利であるがゆえに、軽減税率などの行政メリットも付与されており、助成金もまた大事な収入源の一つである。

AXは、2020年、2021年とコロナによってオフラインでの開催が実質ストップとなる以前は、2019年7月時点で売上1500万ドル、11.5万人の観客1人当たりになると、図12にもあるとおり138ドルとなっている。4日間で20億円弱、経済効果でいえば優に100億円は超える、事実上世界最大のアニメイベントである。従業員46名、ボランティア1,453名で運営し、最終的な利益も260万ドルと、京都でいうと星和電機やフジタカといった東証一部の企業と同規模の収益を4日間で稼ぎきる。

規模による違いを加味してコスト構造を比較すると図13のようになる。10万人規模のAnime Expo、3万人規模のAnime Boston、1万人規模のAnimazementとサイズの違いはあっても、出展社が増えれば増えるだけ法務・経理・システム・保険といったコストはかさみ、明確な「規模の経済」が効くわけではない。イベントスペースのコストが費用の3-5割を占め、次にゲストを呼ぶための旅費交通費がイベント規模が小さいほど割合は大きな出費となる。米国においては特に法務や保険関係がかなりの出費となり(ゲスト・出展社との契約や、設営や公演で瑕疵があったときのリスク回避)10億円規模のAXとなると法務だけで1億円ものコストがかかっている。常勤職員が50名規模いるAXは例外的に給与でも2億円規模となる。ほかのイベントは基本的に常勤の数名もほぼボランティアで行っている格好である。こうした各費用項目を引いて、かなりうまくいったケースで売上の数%~15%程度が利益という収支構造になっている。米国最大規模のAXであっても赤字になるケースもあり、リスクは高い事業である。

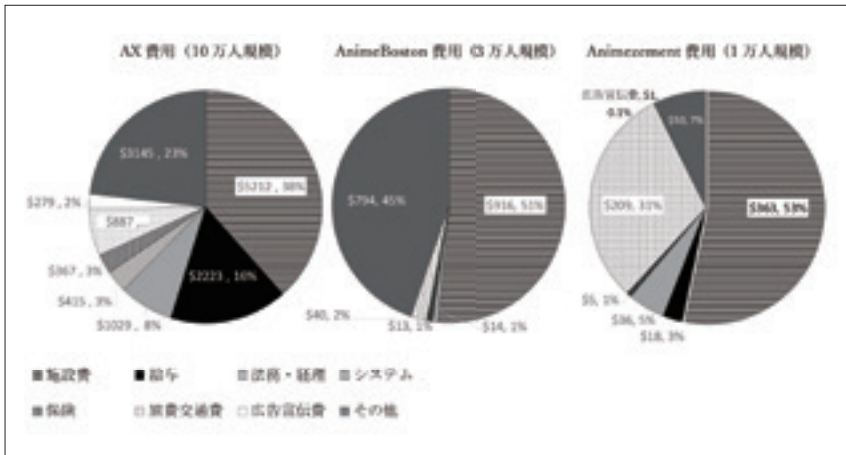


図13 2019年に開催された米国アニメイベントにおける費用構造の比較(US\$千ドル)  
出典)「Nonprofit Explorer」<https://projects.propublica.org/nonprofits/>

大規模イベントのメリットでいうと「売上の軸が入場料・コンサート料・出展料・広告費収入・協賛費など多面的であるためユーザー1人あたりの消費額が高い (AXは1人あたり170ドル、ほかのイベントは70ドル)」「労働力の調達が比較的容易 (AXは40名の従業員に対して1500人のボランティア、Animazementは8名の従業員に105人のボランティア)」「広告宣伝費が安い (通常はコストの10%を超える費用だが、AXほど知名度がついて規模もあるとコストの2%程度まで下がる)」といったところである。

こうした比較から見えてくるのはアニメイベントそのものが、ボランティアの有志に支えられたイベントであり、(AXは例外として) 数万人を呼び込む規模になったとしても収益事業としては成り立ちにくいという現実である。あくまで季節的なイベントとして定期的に観光客や産業人材を地域に呼び込むきっかけであり、そうした「ブランド」が中長期的に地場産業や人材が育てることになるという目線の長い事業、ということになる。1点大きな特徴で言うと、地域・季節ごとにイベントが1つに集中しやすい点である。AXがある限り、同じ7月周辺で同様のイベントをロサンゼルスで開催することは困難である。米国のアニメファンは毎年AXを目指して貯金をし、その週の渡航宿泊を経て「1年分の消費」を行うからである。こういったイベントに対する消費性向はAXを代表にイベント会社によるユーザー調査結果から判読することができる。その地域、そのタイミングで

「アニメブームを捉えた産公連携イベント」京まふの起源と発展  
→ 京都市の観光客在住者企業誘致におけるシガタアニメーションを用いた地域活性化政策の取り組み

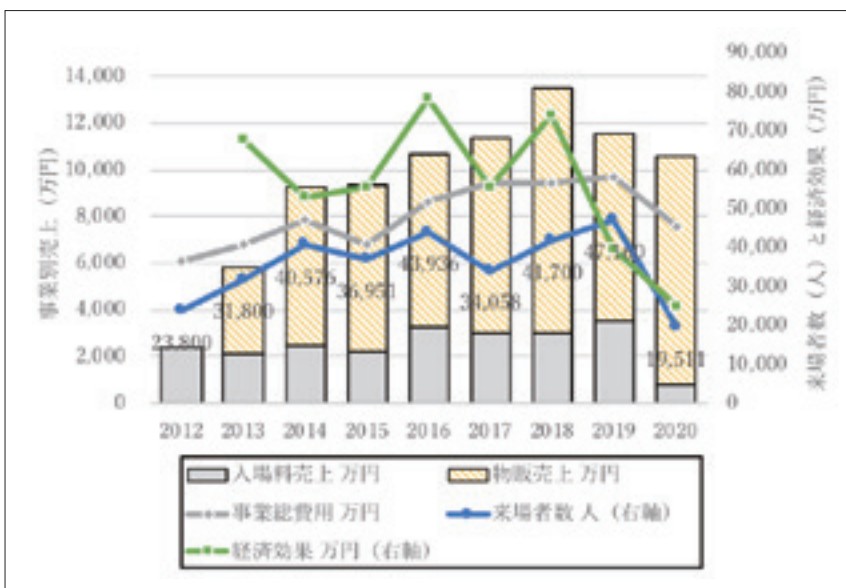


図14 京まふの事業別売上  
出典)京都市による提供資料から著作作成

のアニメイベント、ということでブランドの確立が出来てしまえば、新規参入が困難、というところは恒久的に事業を行い続けるインセンティブとなっている。

京まふの事業経費としては図14でもわかるように、1人千円程度の入場料売上ではまかなうことはできない。そこを協賛費や出展費用などで部分的には積み上げつつ、足りない部分は政府補助金や京都市の助成金で賄う形になっている。単体としての事業利益を出すことは目的ではなく、こうした助成金の支援なども受けながら結局は「経済効果」であるこの5-6億円といったイベント期間の経済効果が京都市に還元され、まさに前述の通りに「産業と人材が育つこと」が何よりも目的となっている。

### 3-2. 企業誘致というゴール

京まふは、前述の元PAワークスの松田と並んで、業界人材という意味では2019年からKADOKAWAグループやユニジャパンにてコンテンツ制作や人材育成に従事していた三輪由美子を専任職員として採用している★24。京都ゆかりのマンガ・アニメ・ゲームの制作やプロモーション支援を通して、アニメ制作会社やライセンスとの繋がりを強め、情報収集・発信を行うことが目的であった★25。

京都市にとって、イベント事業の目的は数日間の経済効果だけではなく、京都地場産業の活性化という中長期的な効果にもあった。伝統工芸企業がアニメのような著作権ビジネスで儲けられるように育成していくこと、出展企業が京都という市場の魅力に気づいて、企業誘致をし雇用拡大をすること、また日本全体のアニメ産業において京都エリアが担うべき機能をより重要なものにしていくことなど、「定常的に産業・市場が活性化すること」がゴールである。そうなると京まふ2日間よりも「残りの364日間をその熱源を使ってどう産業・市場を回し続けるか」が大事になってくる。

前述のとおり、就業地域としての京都市は現在転出超過で生産労働人口が減少する傾向にある。そこで京都市の魅力をアピールし、転出を留めると同時に、地域外から就労者を集めるような工夫が必要になってくる。表1で、現在京都市で

	本社設立	グループ規模	主要作品	京都支社設立	京都支社規模	設立背景
ライデンフィルム (USP: ウルトラスパーク ピクチャーズグループ)	2012年 (2011年)	約250名	彼女と彼女の猫、セン リツのルシファー、か ぎなど	2014年1月	25名	安定的な雇用環境、大阪 からの移管、マネジャー 坂本が存在
GAINAX京都	2016年	約10名	五等分の花嫁、ウィン ランド・サガ	2016年	約10名	代表が京都情報大学教授 で場所提供
グラフィニカ	2009年	約300名	終末のワルキュー レ、ガールズ&パンツ ァー最終章、HELLO WORLD	2017年4月	約20名	安定的な雇用環境、京都 市で事業していた坂本
マジックバス	1972年	約60名	チーム side G	2019年4月	約10名	(大阪で検討中に)専門学 校からの推奨
パンケーキ(ツインエン ジングループ)	2019年 (2014年)	約50名 (約300名)	PokemonYoutube アニメ	2021年	約7名	京都のエンタメ産業に向 いた特性と人材の確保
ゲームスタジオ	2004年	約250名	Vanguard Zero	2015年	約50名	代表が京都出身で帰郷希 望を機に
ボノス	1990年	約120名 (約160名)	にゃんこ大戦争	2007年	約150名	大阪から移転

表1 京都市への新設拠点の誘致企業  
出典)半構造化面接などから著者作成



展開されているアニメ・ゲーム会社のなかで直近拠点新設された事例を中心に整理している。ライデンフィルム（2015年）に始まり、GINAX京都（2016年）、グラフィニカ（2017年）、マジックバス（2019年）、ツインエンジングループのパンケーキ（2021年：同社はアニメ制作ではなくアニメの企画・プロデュース企業）など、アニメ制作会社で京都にスタジオを新設する事例はいくつも出ている★26。それらの京都スタジオが、全国放送のヒットアニメの制作している事例も増えてきており、また東京本社からの請負仕事ではなく、（ライデンの「かぎなど」のように）元請けとして制作の主幹を請け負う事例も出始めている★27。

誘致における個々社の事情の違いはありながら、それらから抽出されるスタジオ設立の共通点となる動因としては「雇用の安定」「近隣大都市圏との距離（京都の場合は大阪）」「エリアに関係のあった設立代表者」の3点であった★28。

アニメ業界は出来高制で契約社員雇用が常態化しており、特に業界成長期であった2010年代は同業他社への転職による離職率の悪化に悩まされなかったアニメ制作会社は1つもなかったのではないかと、というほどの状況であった。業界としての人気と、就業条件（給与と就業時間と就労形態）の不人気という矛盾した性質をもち、3年目未満の若手を戦力化すべく丹念に育成を行うが、その矢先により大きな作品やよりよい条件の他社に転職されてしまうという疲弊の育成サイクルに陥っていた。

どの会社も口をそろえていうのは、地方スタジオは離職率が低いため、安定的に人材育成ができる、という点である★29。そもそも東京という大都市が特性上、地方から人を呼び込み「仕事のみでつながる場所」であるため、どうしても会社ごとの条件やキャリアをみて転職が常態化してしまう。対する地方は、就業場所がそれほど多くないこともあるが、何より仕事以外でのつながりの深さがあるため、目先の条件等で人が移り変わりにくい。設立5年以上の20－30名規模の会社でも、「思い出す限り、過去転職したのは2件のみ」★30といった東京のアニメスタジオでは考えにくい定着率を見せる。

地元志向のスタッフが、安定的に就業することで安心して育成ができる。育成した人材をもって安定的な制作クオリティが担保できる。安定的な制作ラインが安定的な収益を生むため、実は契約社員から正社員にする採用基準も緩めることができる。正社員率が高いことも、さらに離職率を下げる理由にもなっているだろう。この好循環は、機会が多い代わりに競争も激しい東京では実現できない、地方都市ならではの差別化である。

ただ地方であればよい、というわけでもない。2点目の「近隣大都市圏との距離」があるが、京都にとって電車で30分の距離にある大阪圏の存在は大きい。ライデンフィルムやマジックバスなど大阪スタジオのスタッフを起点に、京都スタジオを作ったり、基軸となる人材の移動が大阪から行いやすい。もちろん人材獲得競争として大阪に転職してしまうという事例もあるが、最初に拠点開設にあたって移住をとまらぬ初期チームになりうる人材がすでに大阪にそれなりに育っていることは京都市でのアニメ・ゲーム制作を行うアドバンテージになっている。

それが3点目にもつながるが、結局は誰がスタジオ開設を行い、チームを育て、地方拠点を存続させるために十分な収益の得られる案件を獲り続けるかという「最初の1人」の存在は欠かすことができない。ライデンフィルムの場合は2013年から大阪スタジオを手伝っていた坂本一也（現同社京都スタジオ室長）が京都アニメーション出身者であり、グラフィニカであれば本社設立時から外注でつながりがあり京都でCGの会社をたちあげていた小宮彬広（現同社京都スタジオ代表）の存在があって初めてその構想が実現に向かった。もともと業界の横移動も多く、外

★26——『京のアニメ産業案内』（京都市産業観光局新産業振興室2019）には京都に拠点を設立したアニメスタジオに関する事例が紹介されている。

★27——このほかにも、ゲーム会社で言えばセブンオーシャンズ（ILCAの子会社）、Happy Elements、ヒットポイント、フリー、ボラリスエクス、グランディング、コーエーテクモなどが京都に拠点を構えている。

★28——ライデンフィルム社坂本一也氏（2021/6/23）及びグラフィニカ社小宮彬広氏（2021/6/25）への半構造化面接にもとづく。

★29——同上

★30——グラフィニカ社小宮彬広氏への半構造化面接にもとづく（2021/6/25）。

注関係で緩いつながりがあることがこうした新しい取り組みを内外問わず協力者を見つけやすい点はアニメ業界ならではの利点と言える。

このスタジオ誘致の3つの点のなかに行政、京都市の貢献が明確に含まれるわけではない。税制優遇や機材補填、人材供給協力など行政にとっても企業誘致の重要性は高く、力をいれなければいけない分野である。だが主役はあくまで企業であり、企業のなかで拠点新設をする準備が整っているかという個々の条件が起点にはなる。だが一点、小宮も坂本も共通して指摘するのが「産に対する官学の協力を惜しまない姿勢が地方スタジオの武器」★31という点である。東京にいる間、アニメ制作会社として行政との連携した仕事はほとんどなかったとてよい。だが、京都においては行政が主導するメディアプロモーションとしてこうして拠点開設した企業との対談が企画されたり、実際に京まふのような産業支援イベントで共同作業が行われる。大学も産業の人材を非常勤講師として迎えて教育への循環を促したり、研究対象として企業に実際に足を踏み入れる頻度も東京では考えられなかったほどだ。規模が小さいからこそそれぞれが生存のために協力関係を絶やさず、企業枠ではなく地域枠による産業サステナビリティを図る姿勢が、他の大都市圏とは根本的に違うという点はアニメのみならずゲーム会社からも聞かれる点であった。

雇用の安定性にもつながるが、実は従業員にとってのモチベーションも違う、という点を小宮は指摘する。東京で〇〇区の仕事といった案件でも、東京のスタッフは都や区に思い入れが強いわけではないし、案件の経済的な魅力度が低ければ断ってしまう。だが「京都市のプロモーション動画」といった案件発注があったときに、経済条件が魅力的ではなかったとしても、地域とのつながりを実感しながら制作をしようという従業員のモチベーションが異なるのである★32。

会社にせよ地域にせよ、京都市の企業誘致から見てきたのは「帰属集団の広範性」である。東京は移住「先」であるケースが多く、「会社」のみでつながるケースが多いと先述した。だが京都の場合はスタッフも京都市もしくは関西エリアの出身者であることがほとんどであり、スタッフにとって「会社」のみならず「京都アニメ産業」「京都市」「京都〇〇大学」など帰属先として認定している組織が多い。あらゆる選択肢を飲み込む機会にあふれる東京では、会社や職を通してしか自分を守れないが、京都や地方都市においては様々な集団に帰属先があるため、安定的にそこで生活していくことが人生の設計図に組み込まれている。この特性は、経済規模でも制作環境の潤沢さでも人材の総合的な質でも、あらゆるポイントで優位に立つ東京一極集中のなかで、地方にしかないPRポイントとなって、逆に企業や人材を吸収していく武器となっているといえるだろう。

## 4. コロナ禍におけるアニメイベント

### 2020年度、コロナ禍での京まふ開催

ここまでみてきたように京まふは「観光客の誘致によるマンガミュージアムの活性化」というスタートから始まったものの、「観光客だけでなく居住者・企業の誘致」「企業誘致による雇用者の拡大」「ライセンス商品展開による地元企業の産業振興」といった京都市としての大きな課題にも貢献できるイベントとして育ってきた。だが好事魔多し。第9回目となる2020年9月は未曾有の危機に直面する。Covid-19が猛威を振るう中で2020年は全世界的にイベント産業そのも

★31——ライデンフィルム社坂本氏(2021/6/23)及びグラフィニカ社小宮氏(2021/6/25)への半構造化面接にもとづく。

★32——グラフィニカ社小宮氏(2021/6/25)への半構造化面接にもとづく。

のが存続の危機に直面した。3月のAnime Japan、5月・12月のコミックマーケット、9月の東京ゲームショーなど2020年のイベントはほとんどが開催中止となった。またオンラインのみの開催をするイベントも多数あったが思ったほどに出展社も視聴者も集まらず、苦しんだ1年でもあった。

そうした中で京まふはオフラインでの開催に踏み切る。民間事業者でもリスクを念頭に置くと開催を臆して控えてしまうような時期であったが、行政の判断として相当に異例であったといっていよう。草木の頭には「2021年、10周年の開催」があった。翌年の開催のためには、なんとしてでもここで踏みとどまらなければならない。ここでオンライン開催にしてしまえば、2021年もオンラインにという流れにもっていかれてしまうだろう。草木自身は2015年に一度コンテンツ産業振興課を離れ産業観光局商工部長となり、後塵に京まふの運営を譲っていたが（2021年現在は藤本清敏課長が担当）、2020年度に再びクリエイティブ産業振興室長として戻ってきている。発案者でもあった草木が同部署を管轄しており、9年目をオフラインでやりきるという判断をしたことは、組織的にも比較的賛同が得られやすかった好条件の一つと言えるだろう。

最終的な開催可否の判断タイミングは2020年6月末であった。ちょうど4/7～5/25の緊急事態宣言期間を抜けて、一度は感染者数もおさえられて小中高の学校が再開された時期でもあった。表2に見るように、年間を通してほとんどのイベントが半年前には開催有無を判断しなければいけない都合上「中止」もしくは「オンライン」に切り替えた状態であった。実際には7月から再び感染者数も増え始め、判断のタイミングがもう少し遅い時期であれば、逆にオフライン開催が中止と判断されていた可能性は高い。タイミングの運も味方し、8月に入ってから懸念論ももちろん組織内では出ていたが、なんとか開催にまでこぎつけることができた。

だがこの時期の開催だからこそその発明もあった。共同事業を担うSMS社が持ち込んだ親会社ソニーのLocatoneという技術をつかかって、Vtuber事業会社のANYCOLOR株式会社（当時いちから）が保有するブランド「にじさんじ」のSound ARサービス「にじめぐり。」を開発した。アプリをダウンロードし、有名なVtuberたちが京都の街並みを案内し、スポットごとにBGMと実況中継を展開し、まるで実際にキャラクターが京都にいるような体験が得られるアプリである。Sound ARサービスが展開された。来場者数は2019年47,160人に対して、

イベント名	コロナ前		2020年3月以降	
	開催時期	開催規模	開催時期	開催規模
次世代ワールドホビーフェア	1・2・6月	10万人	中止(2021年1月)	
ワンダーフェスティバル	2・8・12月	5万人	中止(20年11月)	
Anime Japan	3月	15万人	中止	
ニコニコ超会議	4月	17万人	オンライン	
マチ★アソビ	5月	8万人	中止	
コミックマーケット	8・12月	延べ75万人	中止	
アニメロサマーライブ	8月	8万人	中止	
京都国際マンガ・アニメフェア	9月	5万人	開催	2万人
東京ゲームショウ	9月	26万人	オンライン	
ジャンプフェスタ	12月	20万人	オンライン	

表2 コロナ禍におけるアニメイベントの開催状況  
 出典)各種報道などから著者作成

2020年は19,511人と落ち込んだが、東京や大阪を中心に7月から8月にかけて第二波が猛威を振るい、秋の全国のイベントが軒並み無くなっているなかでの数字として考えれば相当に検討した数字とはいえる。にじさんじARは、この2日間の短い開催期間を中心に2.5万ものダウンロードがなされ、実際に6,000人が現地でそれを聞きながら市内を巡った。そのサービスは京まふが終わったあともユーザーが利用できるものであり、今後京まふの開催期間以外の363日をどうやって京都を盛り上げるのか、企業誘致を含めてどのように展開するのか、という観点でいうと、一つ大きな実績ともいえる。

果たしてこうした9回目の取り組みを経て、10周年となる京まふは2021年9月18・19日に開催が予定されている。今後も行政が主催するイベントとして、京都市というIPを活用しながら、どのようにこの一時的なイベントを観光都市から産業都市・文化都市に発展させていくかの試みは続いていく。



図15-1 京まふ2021の様子  
(2021年9月18日開始初日のみやこめっせ前の様子：著者撮影)



図15-2 京まふ2021の様子  
(2021年9月19日みやこめっせ会場内の様子)



図15-3 京まふ2021の様子  
(2021年9月19日みやこめっせ会場内ブシロードブースへの門川大作市長訪問時)

#### 参考文献

- 一般社団法人日本動画協会編  
2020『アニメ産業レポート2020(日本語版)』一般社団法人動画協会  
中井治郎  
2019『バンクする京都 オーバーツーリズムと戦う観光都市』東京：講談社  
中山淳雄  
2019『オタク経済圏創世記』東京：日経BP  
村田和繁  
2017「京都観光の射程を拡大するコンテンツツーリズム施設としての京都国際マンガミュージアムについて」  
『大阪観光大学観光学研究所報「観光&ツーリズム」』22:6-14第22号)  
福田一史・中村彰憲・細井浩一  
2009「産学公連携による地域映像産業振興事業と内発的発展における外来要因の役割—『大秦戦国祭り』を事例とする参与観察的研究—」、『立命館大学映像学』2:86-101  
松本茂章  
2007「施設から見る自治体の“文化水準”」、『月間地方自治職員研修』2007年5月号:pp82-83

#### 参考URL

- アニメーションビジネス・ジャーナル  
2018「クランチロールがワーナー傘下に AT&Tが親会社完全買収で」  
<<http://animationbusiness.info/archives/6020>>  
2020「ソニー、海外向け日本アニメ配信のクランチロールを1200億円超で買収」  
<<http://animationbusiness.info/archives/1067>>  
アニメ!アニメ!ピズ  
2010「テレビ東京 クランチロールに7千万円弱を出資」  
<<https://www.animeanime.biz/archives/3257>>  
一般社団法人日本アニメーター・演出協会  
2019『アニメーション制作者実態調査報告書 2019』<<http://www.janica.jp/survey/survey2019Report.pdf>>  
(2021年11月19日アクセス)  
打ち手会議  
2021「地域活性とキャラクタービジネスの打ち手 松田侑子氏」<<https://www.youtube.com/watch?v=iqtupiNQogE>> (2021年4月28日アクセス)  
観光庁  
2020『宿泊旅行統計調査報告(平成31年1月～令和元年12月)』  
<<https://www.mlit.go.jp/kankochou/siryoutoukei/content/001355913.pdf>> (2021年4月28日アクセス)  
京都市  
2012『京都国際マンガ・アニメフェア2012—西日本最大規模のマンガ・アニメ総合見本市の開催—』<<https://www.city.kyoto.lg.jp/sogo/page/0000120747.html>>\_\_\_\_\_

2018『京都観光振興計画2020』  
 <<https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/page/0000186495.html>> (2021年11月19日アクセス)  
 京都市産業観光局

2017『京都観光総合調査』<<https://www.city.kyoto.lg.jp/sankan/cmsfiles/contents/0000240/240130/kyosa29saishu.pdf>> (2021年4月28日アクセス)  
 京都市産業観光局新産業振興室・京都クロスメディア戦略推進拠点  
 2019電子版『京のアニメ産業案内』  
 <<https://www.city.kyoto.lg.jp/digitalbook/page/0000000618.html>> (2021年11月19日アクセス)  
 京都情報館<<https://www.city.kyoto.lg.jp/menu5/category/72-13-5-0-0-0-0-0-0.html>> (2021年4月28日アクセス)

内閣府  
 2014『東京一極集中の動向と要因について』  
 <[https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/senryaku\\_kensyou/h31-1-28-shiryuu4.pdf](https://www.chisou.go.jp/sousei/meeting/senryaku_kensyou/h31-1-28-shiryuu4.pdf)> (2021年11月19日アクセス)

中山淳雄・根来龍之  
 2021「20代社長のテーマパークV字回復～経営権争奪戦下での伊豆シャボテン公園の改革事例～シャボテン公園の改革」『早稲田大学IT戦略研究所ケーススタディ』<<https://www.waseda.jp/prj-riim/casestudy/912/>> (2021年11月19日アクセス)

訪日ラボ編集部  
 2016「聖地巡礼」とは？ 約100万人のインバウンド観光客の満足度84.9% 『訪日ラボ』<<https://honichi.com/news/2016/08/12/100manjinnohonichigai/>> (2021年11月19日アクセス)

日本経済新聞  
 2021「アニメ聖地巡礼、経済潤す 岐阜県の波及効果253億円」『日経電子版』  
 <<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCC1046K0Q1A510C2000000/>> (2021年11月19日アクセス)  
 日本政府観光局「訪日外客数・出国日本人数データ」  
 <[https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends/index.html](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html)> (2021年4月28日アクセス)

日本貿易振興機構  
 2017「米国コンテンツ市場調査 2016年度版」<<https://www.jetro.go.jp/world/reports/2017/02/af531eb825543cb0.html>> (2021年11月19日アクセス)

Untelevised  
 2015「Otter Mediaがアニメ動画配信サービスのCrunchyrollの親会社Ellationに2200万ドル出資」  
 Untelevised メディアとテクノロジーの交差点  
 <<https://untelevised.hateblo.jp/entry/2015/11/22/110324>> (2021年11月19日アクセス)

Gigazine  
 2015「アニメと伝統文化のコラボが見られた『京都国際マンガ・アニメフェア(京まふ) 2015』」<<https://gigazine.net/news/20150921-kyomaf2015/>> (2021年11月19日アクセス)

PROPUBLICA Nonprofit Explorer  
 <<https://projects.propublica.org/nonprofits/>> (2021年11月19日アクセス)

#### 半構造化面接(本文中は敬称略)

京都市東京事務所所長、草木大氏(2021/3/12)  
 京都市産業観光局クリエイティブ産業振興課長、藤本清敏氏(2021/3/12)  
 京都市産業観光局クリエイティブ産業振興係長、野沢陽子氏(2021/3/12)  
 京都市産業観光局クリエイティブ産業振興室コンテンツ制作・PR支援専門員、三輪由美子氏(2021/3/12)  
 グラフィニカ社京都室長、小宮彬広氏(2021/6/25)  
 ソニーミュージックソリューション社イベント事業1部部長 成嶋隆広氏(2021/6/16)  
 ツクリエ社経営管理本部事業推進部マネージャー、松田侑子氏(2021/3/12)  
 ライデンフィルム社京都室長、坂本一也氏(2021/6/23)