

< 論 文 >

中国アニメ企業のビジネスモデルと国際展開

— テンセント / ^{えもん}絵夢と追星動漫を中心に —

中 川 涼 司*

The Business Model and Internationalization of Chinese Animation Companies:
the Cases of Tencent/Haoliners and Chaser Animation Studios

Ryoji NAKAGAWA

After 2000, the outflow of foreign direct investment in China increased rapidly year by year, and in 2020 transcended the US and was ranked the first in the world. In this circumstance, researchers in China and in countries other than China, including Japan, have done research on the multinationalization of Chinese companies, including Marukawa and Nakagawa (2008), a pioneering achievement in analyzing Chinese multinationals. Nakagawa (2017) suggested the theory of multinationalization of middle-income countries, which can explain the reason for foreign direct investment by middle-income countries both in developing and advanced countries. But most of the advanced research on the multinationalization of Chinese companies focused on the manufacturing or natural resource extractive industry. Few pieces of research focused on the service industry, especially the cultural industry, even though the Chinese government promotes the multinationalization of Chinese culture industries, as I analyzed in Nakagawa (2021a). Nakagawa (2021b) analyzed the multinationalization of Dalian Wanda Group, especially its take-over of Legendary Co., which made *Godzilla vs. Kong* and so on.

This paper focused on the Chinese animation industry, especially Tencent/Haoliners and Chaser Animation Studios. Tencent added the field of comics and animations as a new business other than the game business to broaden its business field. It took over and

* 立命館大学国際関係学部教授。rnt20014@ir.ritsumeai.ac.jp

本稿は科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基盤研究（C）（一般）課題番号18K01778「中国多国籍企業の発展の現段階と中所得国多国籍企業論」（平成30年度～令和2年度）※令和4年度まで延長 の研究成果の一部である。

organized many animation-related companies and integrated them into its business ecosystem. At the same time, it aimed the upgrading Chinese animation, which lacks the base of comics like Japan. Tencent integrated bilibili and Haoliners into their ecosystem. Haoliners invested to Japan and set up a subordinate company in Japan to utilize Japanese animators. Haoliners in Japan made many animations using Chinese scenarios and Japanese animators, and then these animations were broadcasted both in China and Japan. So we can realize the role of Haoliners in Japan in the context of the business ecosystem of Tencent.

Chaser Animation Studios was set up to become a Chinese Pixar. So, its business model and products are like Pixar. It raised money from venture capital, recruited high-skilled staff, and utilized advanced technologies. But after the finish of the procurement of business resources, Chaser made animations on the closed system, contrary to the open system of the Tencent ecosystem. Chaser use distribution companies specializing in animation for movie theaters and Netflix for online broadcasting for overseas markets.

Even though the Chinese animation industry is still in the early stage of internationalization, we can see the two types of business models and internationalization patterns through this case study.

Keywords : China, Animation Industry, Multinationalization, Internationalization, Tencent, Business Ecosystem, Chaser Animation Studios, Haoliners, Japan, Pixar

キーワード : 中国、アニメ産業、多国籍化、国際展開、テンセント、絵夢、ビジネス・エコシステム、日本、追光動画、ピクサー

はじめに

2020年、COVID-19の影響もあって世界的に對外直接投資が減少する中ではあるが、2020年、ついに中国が對外直接投資の年間フロー額で世界第1位になった。ストックで見てもアメリカ、オランダに次いで第3位である。

このような中で中国の對外直接投資および多国籍企業に関する研究は中国でも、日本でも欧米でも進められている。丸川・中川編(2008)はこれらの中でも先駆的な業績であった。その中の中川(2008a)はレノボとファーウェイの事例、中川(2008b)は中国の對外M&Aの研究であった。その後、中川(2012a)はレノボとファーウェイの対日進出について分析した。中川(2013)は中国多国籍企業を途上国からの多国籍企業化に関する理論の中で考察し、中川(2017b)は中国の対途上国進出と対先進国進出を統一的にとらえる枠組みとして「中所得国多国籍企業論」を提唱した。

定量的研究では李石(2018)が目される。これはBuckley et al(2017)による定量分析の結果を検証するものであり、中国の對外直接投資フローが、政治・法制度が比較的整備されていない国に向かう傾向があること、大きい市場規模、豊かな天然資源、低賃金労働力が決定要因として重要であること、最後に、中国企業の集積も決定要因として重要であることがしめされている。

具体的な企業分析としては中国自動車、電機・電子企業の東南アジア・インド進出を中心に分析した苑(2014)が目される。そこでは中国企業はハイマーやダニングが明らかにしてきたような「レギュラー競争優位」の不足を「社会的資本」式競争要素や「革新的結合」式競争要素でカバーしているとされている。

発展途上国多国籍企業論の枠組みとしてDunning(1990)で提起され、UNCTADのWorld Investment Report 2016(UNCTAD, 2016)などに継承された創造性資産獲得理論あるいは戦略的資産獲得理論、つまり、伝統的な多国籍企業が前提するように對外直接投資の前に企業特殊優位を持つことはなく、その投資自体が企業特殊優位獲得を目的とする理論は、中国において多く利用されているが、日本では姜(2020)などがそのフレームワークを使ったまとまった業績となっている。

しかし、先行研究の具体的な企業分析の対象はほとんどが製造業ないし資源採掘業である。ところが、中川(2021a)で明らかにしたように、中国政府は文化産業についても国際化推進を行って、おり、また、その先導を切ったのが、中川(2021b)で明らかにした大連万達集団(ワンダ)であった。中川(2021b)の結論は大連万達集団の国際展開とくにレジェンダリー社の買収は創造性資産獲得理論で理解することができるが、経営資源の活用という面では依然として十分ではなく、その成果を活かしきっているとは言えないということであった。

本稿は中川(2021b)でも若干言及した中国アニメ産業の国際展開を取り上げる。特に着目

するのが、一つは中国 SNS 最大手テンセント（騰訊,Tencent）の Web 漫画、アニメ配信、劇場用アニメに関わる「ビジネス・エコシステム」（ここでいう「エコシステム」は環境保護に関わるものではなく、中川（2012）で明らかにしたようなビジネスに関わる企業連携システムである）とその系列下に置かれることになった絵夢¹⁾（Haoliners）の対日進出である。ここでの様相は大連万達集団のレジェンダリー社買収とはやや異なる。中国アニメ産業が市場的にも技術的に急速な発展を遂げているなかで発展してきたテンセントの漫画とアニメに関わるビジネス・エコシステムの延長に絵夢の対日進出も位置付けることができるからである。これはまた漫画からテレビアニメ、劇場用アニメ、さらにグッズ、ゲームとつながるサプライチェーンの展開を目指すという意味では日本モデルを目指した動きと見ることもできる。

もう一つは中国のピクサーを目指すとして、ピクサーに類似した経営スタイルの下で、ピクサー同様の 3D 作品を生み出して積極的な国際展開を行い、日本でも次々と上映ないしネット公開が行われている追星動画（Light Chaser Animation Studio）である。これはまた、上記のテンセントなどとの動きとは対照的なアメリカ・ハリウッドモデルを目指すものとみることでもできる。

本稿は、二つの事例を中心に中国アニメ産業における二つの異なったビジネスモデルとそれに対応した国際展開の在り方を明らかにすることを課題とする。

1. 中国アニメ産業の国際展開と先行研究

すでに徐・中村（2015）、香取（2012）、（2014）、（2015）他、多くの先行研究が示しているように、中国のアニメ産業は中国政府の放送時間規制、産業基地設置、補助金付与、専門人材育成機関設立などの多面的な支持の下で急速に発展し、テレビアニメの放送時間では世界第 1 位、また、アニメ映画としても、2017 年の『西遊記 ヒーロー・イズ・バック』（西遊記之大聖帰来）が 9.57 億元の興行収入をあげるなどの発展を遂げるに至り、中国アニメの転換点となった（香取（2019））。2019 年の『ナタ～魔童降臨～』（哪吒之魔童降世）が 50 億元の空前の興行収入をあげ、当該年の国内外の実写映画も含めた中国国内の映画興行収入の第 1 位となった²⁾。技術的にもセル画から幼児向けを中心としたフラッシュ動画などを経て、現在は 2 次元（2D）では手描き原画・動画を残したセルルックで、また 3D でも長足の技術進歩を遂げ、技術的には日本やアメリカなどのレベルと遜色ないレベルにまで来ている。質的にもアニメを子供向けの健全教育のためのものとみなす規制当局の方針もあり、ストーリーに面白みが欠けるとされてきた³⁾が、政府が質重視の育成政策に転換した⁴⁾ことや、のちにみるようにテンセントを中心に小説、漫画から動画、アニメ映画、（さらに実写映画、ゲーム、キャラクターグッズ）とつながるエコシステムが形成されていることなどから状況は変わりつつある。

これらの中で中国アニメ産業の国際展開も推進されている。なお、本稿では、オフショア下

請けから、独自製品輸出、共同製作、興行等の販売提携、海外子会社設立の一連の流れを「国際展開」として定義する。したがって、多国籍企業研究としての対外直接投資を伴うものだけには限定していない。他方、「国際化」というとコンテンツのレベルとして国際水準に近づけるという意味で使われることも多いことから、先行研究の紹介部分を除いては分析概念としては用いない。

以下、先行研究を概観する。

2000年代の中国アニメ産業国際展開に関する先行研究は、実際の国際展開の事例がほとんどないなかでほぼ掛け声だけのものが大半である。2010年代からは中国アニメ産業の国際化のモデルを示したうえで、その発展段階を明らかにしようとする注目すべき研究が中国内外で行われている。

胡（2012）は中国アニメの国際展開についていくつかの重要な指摘をしている。まず、国際的な展覧会や映画祭が中国アニメの知名度を上げるうえで重要になっていること、とくに、映画祭においてサンプル上映を行って制作資金を獲得する方式の有効性を指摘する。事例としては2004年のカンヌ映画祭で3分間のサンプル版を上映し、4,000万人民元の制作資金を集めた上海今日動画影視文化有限公司の「中華小子」の事例をあげる、これは結局中国（2007年）とフランスなどで2008年までに34か国地域で放送され、フランスで青少年番組分野の視聴率第1位を獲得した⁵⁾。ただし放映権の収入は大きくないことも指摘する。201年にCCTVで放送された廈門嘉影動漫の『新奇的遊戯』は19か国で放送されたが、放映権収入は省レベルテレビ局への版權売却収入に匹敵する程度に過ぎず、ライセンス供与や派生商品開発が必要なことを指摘する。国際分業の進展の中上海奇迹影業有限公司が2009年の20世紀フォックスの『アバター』などの国外協力社として3D制作に参加することがあったこと指摘しつつ、制作請負は単に下請けに過ぎず、共同製作やライセンス供与などの協力に向かうべきとする。その点、国内で中国アニメ史上の大ヒットをした幼児向けのフラッシュアニメの『喜羊羊与灰太狼』はディズニーとの協力協定の下、アジアの5か国地域で放送され、また、派生商品の共同開発に合意することで大きな利益を得ているとしている。

イギリスのケンブリッジ大学でアニメ・ゲーム産業に関する研究で博士号を取得した Zheng LIU による LIU（2016）は北京水晶石数字科技有限公司（Crystal CG）と（中国中央電視台：CCTV傘下の）北京輝煌動画公司（GAC）の比較研究を通じ、前者が技術力獲得の比較的早い段階から代理店を通じての輸出入から販売子会社設立、ライセンス、対外直接投資（FDI）と進展していったのに対して、後者は技術力獲得段階では代理店などに依拠し続け、技術力がついたところで急激に国際展開をするパターンを取ったとしている。これは中国アニメ企業の進出形態の類型化をするものとして興味深い。

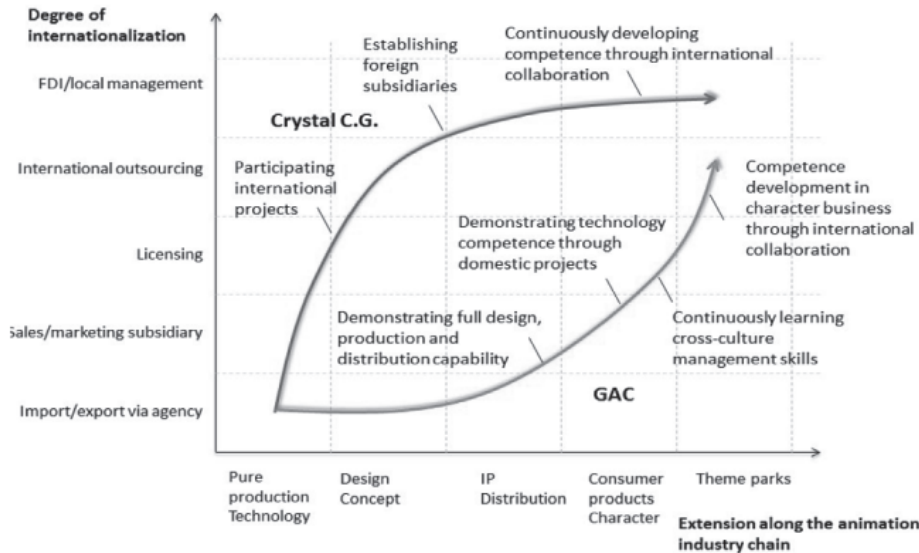


図1 北京水晶石数字科技有限公司（Crystal C G）と北京輝煌动画公司（GAC）の国際展開のプロセス

(出所) LIU, Zheng (2016), The Internationalization Strategy of the Chinese Animation Industry, *International Journal of Cultural and Creative Industries*, Volume 3 Issue 2, March ,p.40

ただし、北京水晶石数字科技有限公司の製品はアニメーション番組や映画ではなく、オリンピックなどにおける3Dアニメーションであって、北京オリンピックの経験をもとにロンドンオリンピックの受注を獲得したという事例である。北京輝煌动画公司の事例は2008年に日本のフューチャー・プラネット社およびタカラ・トミーとの共同製作された「三国演義」の事例である。本作は広電総局が許可した初の中日合作アニメ作品であり、総投資額は約5000万元(中国側、日本側がそれぞれ半分ずつ出資)、輝煌动画は総攬や監督、シナリオ全体、音楽を担当し、フューチャー・プラネットは一部のカット割り、タカラ・トミーは周辺製品の生産を担当した。これは2008年に中国のCCTVで放送され、日本では2010年にテレビ東京系列で放送された⁶⁾。これも国産アニメを日本との協力で作り上げるというCCTVの国家プロジェクト的性格が強く、その後の国際展開のステップになっているとはいいがたい。なおフューチャー・プラネットは2010年に破産している。

曹・趙(2016)はウブサラ大学研究グループの国際化プロセスモデルに依拠しつつ、北京のアニメ・ゲーム制作会社9社の国際展開のレベルを9社および所管の政府機関2機関、業界団体1団体へのフィールド調査によって明らかにした貴重な業績である。理論的フレームワークとしてはJohanson(1977)などによるウブサラモデルに依拠し、国際展開はオフショア請負→代理店販売→海外支店設立→海外子会社設立のプロセスを経るとされる。9社のうち、金剛

遊戯は「国内生産」段階、祖龍娯楽（完美世界からの独立企業）、万豪卡通と十月文化は「時折輸出」段階、毎日視界と幸星動画は「海外代理店利用」段階、完美世界、崑崙万維、智明星通は「海外直接投資」段階にあるとする。かつ、幸星動画、完美世界、崑崙万維、智明星通は設立から海外進出までの期間がごく短期間である、「生まれながらのグローバル企業」（天生全球化企業、Born Global Company）として位置付けられている。これらのうち、アニメが主体の企業は万豪卡通（北京万豪天際文化伝播股份有限公司）、十月文化、毎日視界（北京毎日視界影視動画股份有限公司）、幸星動画（安徽幸星影視動画公司）である。この研究も中国アニメ企業の国際展開の段階区分をするものとして興味深い。

若干敷衍し、かつコメントしておく、これらの企業のうち幸星動画がオフショア請負、カナダ人副総裁などの外国人材の登用、国外作品の代理業務、国際的技術交流、パフェットと協力しての投資家教育ビデオの作成などを根拠に、国際化の達成度の高い企業と位置付けられているが、作品として国外に大きな影響力を持ったものはない。毎日視界は2016年の『刺猬小子之天生我刺』（*Bobby the Hedgehog*）がアメリカ企業との共同製作であることが国際化を示すものとされているが、本作は興行収入817万元、2016年の劇場映画の第198位、中国外もトルコ15.9万ドル、ロシア16.7万ドル、韓国12.5万ドルだけにとどまっており、大きなものではない。むしろ、ここで「時折輸出」と比較的低い評価であった十月文化の方が注目に値する。2015年に同社代表の田曉鵬監督によって制作された『西遊記 ヒーロー・イズ・バック』（西遊記之大聖帰来 *Monkey King: Hero Is Back*）は国産アニメとしてそれまでの歴代1位の興行収入9.54億元（日本円で約192億円）をあげた（ただし、国外では24.2万ドルにとどまった）。さらに2019年に50.35億元の国内興行収入をあげ空前のヒットとなった『ナタ～魔童降臨～』の制作にも参加している。本作は国内興行収入に比べればわずかではあるが、国外で650.8万ドルの興行収入をあげた。

数士（2017）は2015年に製作委員会から直接受注を受ける国内100社程度のうち一つマンガグループが経営破綻し業界にショックを与えた一方で、制作途中であった『虐殺器官』が公開にまで行きつけた背景には中国資本の絵夢（絵夢）の協力があつたことを指摘している。絵夢は2015年に設立された上海絵界文化伝播有限公司の子会社であり、すでに『銀の墓守』の日本での制作を発表していた。また、2016年6月には老舗アニメーションスタジオであるアートランドに資本参加していることも指摘し、上海絵界は日本のアニメから影響を受けたスタイルで人気を博し、逆に日本に進出することになったこととしている。背景として、2010年代の日本アニメの人気と規制強化の中で中国企業が日本アニメの配信権を買うだけでなく、製作に投資し、日本に制作会社を設立する動きが活発化していることを明らかにし、2016年には制作スタッフに多くの日本人の名前が連ねられた中国アニメが数多く制作されたこと、また主要企業がBAT（百度、アリババ、テンセント）の系列であり、BATが横並びでアニメ制作に乗り出し、それぞれ日本との協力関係を築いていることも明らかにしている。

王飛(2020)『中国アニメ企業のグローバル化に関する研究－日本におけるアライアンス戦略』は駒澤大学の博士論文であるが、赤松要のオリジナルな雁行形態論のモデルでアニメ産業を解き明かそうとするもので、日本からの輸入が、国内生産に代替され、次は輸出に向かうプロセスにあるとする。また、その中でのアライアンス戦略の重要性に触れ、インタビューに基づくケーススタディを行っている絵夢株式会社（日本絵夢）のアライアンス戦略についても触れている。これは、本稿のテンセントのビジネス・エコシステムの中で絵夢の日本進出もとらえようとする視点とも（同じではないにしても）親和的である。また、子供向けアニメの海外進出の事例として Alpha Animation（広東奥飛動漫文化股份有限公司）の事例を取り上げていることも注目に値する。同社は2000年から海外事業部を設立し、2012年には海外市場向けの製品として、主人公が世界中に旅をして、世界各地の文化、宗教、言語、祝日、食文化などを紹介していくアニメ作品である *Super Wings*（超級飛俠）の制作を行い、とくにベトナムで好評を博したことが興味深い。同社は中国のオリジナルアニメであり、今もなお高い人気を誇る『喜羊羊と灰太狼』のシリーズの製作会社でもあり、その劇場版最新作は日本でも上映された。

本稿はこれらの先行研究の成果を受け継ぎつつ、第1に絵夢の日本進出についてはテンセントのビジネス・エコシステムの一部をなす形での進出であること、したがって、中川(2021)が明らかにしたような大連万達集団のレジェンダリー社買収のような経営資源が寸断されたものではないことを明らかにする。第2に、絵夢に関する先行研究が他類型との比較がないために、類型化が行われていない弱点を補うために、先行研究がほとんどない追光動画の事例との比較を行う。追光動画は中国のピクサーを目指すとしてしており、経営資源の調達、運営、市場開拓においてもハリウッダスタイルであり、豊富な資金をベンチャーキャピタルから獲得したうえで、他社から優秀人材をリクルートし、また、最新の技術も導入したうえで、比較的クローズドな形での制作を行っている。また、このように比較することで、逆にテンセント/絵夢が、新作マンガにおける熾烈な競争のなかで生み出されてくるストーリーやキャラクターが、アニメ化されていく日本に似たエコシステム形成に向かっているのだということもより鮮明になると思われる。

II. 中国アニメ産業の日本市場進出の概況

1. 中国アニメの日本進出の略史

(1) 前段階（1941～1970年代）

張・蘇(2014)などによれば、2011年までの中国アニメの日本への進出状況は以下のとおりである。中国（中華民国、中華人民共和国）の日本へのアニメ輸出の嚆矢は1941年に国内上映され、1942年に日本に輸出された『鉄扇公主』である。その後は中華人民共和国の成立や文化大革命等の影響で中国のアニメ産業の発展自体が遅れ、日本へのアニメ輸出はなかった。し

たがってこれらを前段階とみることができる。

(2) 第1段階（1980年代～2010年代半ば）

第1段階は輸出の再開から下請けの発展そして共同製作の開始の時期である。

1980年代に入り『哪吒鬧海』（1980年）、『金猴降妖』（1991年）、『宝蓮灯』（2006年）、『葫芦兄弟』（2008年）、『葫芦小金剛』（2008年）などが日本のテレビでの放送、劇場公開、DVD発売などが行われた。

1980年代から日本のアニメ産業の海外への外注化が進み、日本のアニメ制作のかなりの部分は韓国や中国などの下請けによって担われるようになった。しかし単なる下請けでなく共同製作への移行の動きもみられるようになっていった。

1981年の日本側が山田洋次監督率いる日本国熊貓動画製作委員会に対して中国側が天津市工芸美術設計院が美術と作画を担当した。本作は1981年に完成、日本で放映された（「シュンマオ物語タオタオ」）。これは次のテレビシリーズアニメ『TaoTao 絵本館』に継承され、両者にさらにドイツのApollo Filmが加わっての共同製作となった。これは日本では1983-85年に放送された（「タオタオ絵本館」）、さらにヨーロッパ各国でも放送された。

2001~2002年に制作された『神鵬俠呂』は香港・深圳で企画制作されたもので、企画、脚本、キャラクター、原画、美術、カラーデザインを日本アニメーションが、加工、背景、デジタル化を香港の翡翠動画（ジェイド・アニメーション）の深圳工場が担当した。これは日本でもBSフジで放送された⁷⁾。

2004年には中国電影集団公司与日本のGONZO⁸⁾との共同製作で『銀色の髪のアギト』（銀髪のアキト）が制作された。これは中国側が動画撮影、3D監督、中国での興行権、中国語吹き替え、などを担当した。2006年に日本で公開されたが興行収入は4億円と経営的には成功とは言えなかった。中国では結局、国家広電総局の審査を通らなかった。

2011年には中国電影股份有限公司と日本のMadhouse⁹⁾との共同製作、小島正幸監督で、楊志軍の長編小説『藏獒』を原作とする『チベット犬物語—金色のドージェ』（藏獒多吉）が制作され、日本ではNTV-OnDemandで有料放送された。

2011年には江蘇卡龍動画影視傳媒股份有限公司、常州電視台と日本のテレビ東京、タカラ・トミーの共同製作（日本側は知的財産権の購入する形で出資、中国側が100%出資）の「トレインヒーロー」がテレビ東京系列で放送され、さらに2013年には「劇場版トレインヒーロー」（中国では『高鉄英雄』）が放送された。脚本と監督を株式会社トータルプランニングオフィス（Total Planning Office）¹⁰⁾の竹治政枝が、CG制作を江蘇卡龍動画影視傳媒が担当した。

2010-2011年には『三国演義』がTV東京系列で放送され、2011年の前半年では平均1.48%の視聴率を獲得した¹¹⁾。

2015年、2016年ごろには数土（2017）が指摘するように、日本のスタッフを使った中国ア

アニメが次々と制作されるようになった。ただし、それらはあくまで中国市場向けであり、日本での上映、放映は限られていた。

(3) 第2段階（2010年代末以降）

2010年代末ごろから中国アニメの日本進出は張・蘇（2014）が明らかにした状況とはあきらかに段階を異にしている。中国アニメは劇場、オンデマンド配信、テレビ放送で日本の視聴者にはもっと近くなっている。劇場版では『羅小黑戦記』（字幕版2019年、日本語版2020年）の成功が画期的であった。当初は日本語字幕での上映であったが、人気であったことから、宮野正守や花澤香菜といった日本の代表的な声優を起用しての日本語版が作成されることでさらに人気となり、2019年から2021年までに日本での興行収入4億3400万円（中国での興行収入3.11億元）をあげるに至った。また、後に観るように、日本でも配給ネットワークを持つワーナー・ブラザーズとの戦略提携を行った追星動画のアニメ映画が次々劇場公開された。2018年には『君の名は。』などの新海誠作品を手掛けるコミックス・ウェブ・フィルムと絵夢による『詩季織織』が共同製作された。興行的には成功とはいいがたいものであったが、中国を舞台とした大人が観る抒情的なアニメが制作されたことの意味は大きい。のちに観るように絵夢からスピンアウトした面白映画がテンセント系以外の中国系アニメの日本での配給を進めている。

これらの日本展開には製作側の事情とともに、受入側の体制整備も大きく関係している。次節ではそれらを見る。

2. 日本での放映・配給主体

(1) テレビ：東京メトロポリタンテレビジョン（TOKYO MX）

テレビでは東京メトロポリタンテレビジョン（TOKYO MX）の動きが大きい。1993年に設立された同局は当初はニュースを中心としていたが、地上デジタル放送が普及し出した2006年以降は日本テレビ出身のプロデューサーが「アニメを放送すれば勝てる」と発案したことが発端となって¹²⁾、アニメに傾斜していった。東京スカイツリーに送信所を移転した2012年10月以降、関東地方における独立局アニメは本局独占放送の作品が主流となり、2-3時間にわたってアニメ番組が続くことも少なくなかった。2014年4月にはアニメ事業部も設置されている。その中でコンテンツの確保のため中国との協力を強め、2008年6月中国・青島電視台と、2015年5月中国国際放送局と、2015年9月中国・大連電視台と業務提携を行った。のちに観るように、絵夢その他日本に進出した制作会社との協力関係も強めており、日本における中国アニメプラットフォームとして欠かせない役割を果たしている。

(2) ネット配信：Netflix、Amazon Prime Video

Netflix や Amazon Prime Video は過去には日本では劇場でもテレビでも放映されなかった作品、日本で劇場公開された作品、テレビ放送された作品をオンデマンドで提供しており、日本で中国アニメを見ることは以前よりもはるかに容易になっている。Netflix ではアニメ映画である『紅き大魚の伝説』（大魚海棠、2016年）、『ナタ転生』（新神榜：哪吒重生、2021年）、『白蛇2：青蛇興起』（白蛇2 青蛇劫起、2021年）やのちに考察するテンセント・エコシステム系列のネットアニメ『天官賜福』、『魔道祖師』、『不死身な僕の日常』（仙王的日常生活）、『時光代理人』、『天官伝説』（天官伏妖録）などが配信されている。とくに2018年に中国のbilibili動画で配信が始まった啊哈娛樂（AHA ENTERTINMENT）と広州小瘋文化伝播有限公司共同製作の『シザー・ハンズ』（刺客伍六七）が2019年からNetflixで4か国語に吹き替えで放送されており、2020年には好評を受けてシーズン2も放送された¹³⁾。啊哈娛樂はテンセントとは協力関係にある。

Amazon PrimeVideoも同様に過去にヒットしたアニメ映画『白蛇：縁起』（2019年）の他、Netflix同様にテンセント・エコシステム系の『天官賜福』、『魔道祖師』、『通靈姫』、『一人之下』などの配信を行っている。『兄に付ける薬はない！』（快把我哥带走、原作者は幽・霊）は当初は中国のウェブコミック配信サイト『快看漫画』で連載され、日本でも集英社が運営するwebマンガサイト『少年ジャンプ+』で2017年9月より連載された漫画であった。これが日本のイマジニア¹⁴⁾、ファンワークス¹⁵⁾、Planet Cartoon（第3期・第4期）を中心としてアニメ化され、日本ではTOKYO MXで2017年から2020年に4期にわたって放送された。オンデマンドでもdアニメやAmazon Primeで視聴可能である。

(3) 劇場配給：チームジョイ、面白動画、アクセスブライト

チームジョイ株式会社は2014年に北京で設立された映画配給・宣伝等のプラットフォーム企業北京卓然影業有限公司が、香港子会社からの投資の形で2019年に日本で設立した中国系映画の配給会社である。アニメ映画だけに絞っても『羅小黑戦記』、『白蛇 縁起』、『ナタ転生』、『ミニ豆ちゃん』の日本での配給を手掛け、実写でも『モフれる愛』、『THE CROSSING ～香港と大陸をまたぐ少女～』、『唐人街探偵 NEWYORKMISSION』の配給を手掛けた。法人の代表は本社の代表である張進であるが、共同代表者兼CEOとして白金がついている。白金は2017年に中国のテレビ局と日本のテレビ局などを仲介する事業等を行う企業として設立された白業娛樂のCEOであり、白業娛樂はチームジョイ株式会社の株主にもなっている。その他、日本のトレーディングカードゲーム会社ブシロード、『ルパン三世』シリーズ（日本テレビ系）、『それいけ！アンパンマン』シリーズ（同）や『名探偵コナン』シリーズ（同）などを制作した株式会社トムス・エンタテインメント（セガの100%子会社）も同社の出資者として名を連ねている。

白金へのインタビューによれば、同社は日本とも相性が良さそうな、有力な作品をピックアップして、大規模に広げていきたいという方針のもとその第1弾として『羅小黑戦記』を選んだとのこと。2019年には中国では春に『白蛇：縁起』、夏休みに『ナタ～魔童降臨～』が空前のヒットをしたが、これらは3Dであり、まずは2Dである『羅小黑戦記』が選ばれた。また、中国で作られた2D作品で、TVアニメやマンガというベースが先行していない、映画のおよそ100分という尺の中で完結している作品が受け入れられるのであれば、中国のアニメの日本市場での可能性が広がるとの考えもあった¹⁶⁾。

2021年の『白蛇：縁起』はブシロードムーブと中国映画の日本展開ビジネスのチームジョイ、さらに面白映画が共同配給した。

面白映画 (Facewhite Pictures) は、オリジナル Web 漫画、アニメのプラットフォームである「有妖気」の共同創立者の一人、董志凌が2017年に同社を退社、日本絵夢に入社し、副社長シニア・プロデューサーとして活動していたものが、さらに2019年3月に面白映画を設立して、日本市場における中国映画の配給や宣伝、チケット販売、映画関連グッズの開発及び販売などを行うようになったものがある。同社は寒木春華 (HMCH) から販売承認を得た羅小黑戦記関連グッズの日本正規販売店となっている。日本での配給はアニメに限れば、『羅小黑戦記』以外では、過去作だが中国では名作とされている『西遊記 孫悟空対白骨夫人』(金猴降妖、1985年、上海美術電影制片廠)、『ナタの大暴れ』(哪咤鬧海、1979年、上海美術電影制片廠)、内容的・技術的に中国アニメの転換点ともなった『西遊記 ヒーロー・イズ・バック』(西遊記之大聖帰来、2015年、横店影視、等)、グロテスクな作品で衝撃を与えた『DAHUFA 一守護者と謎の豆人間一』(大護法、2017年、北京光線影業有限公司、天津市好転文化伝播有限公司)、後に見る追光動画の『白蛇：縁起』(2019年、追光動画)、Bonnie Beer兄弟の活躍が人気の方特動漫の『熊出没・ワイルドランド大冒険』(熊出没・狂野大陸、2020年、華強方特(深圳)動漫有限公司)、『熊出没 バック・トゥ・アース大作戦』(熊出没重返地球、2022年、華強方特(深圳)動漫有限公司)、同じく方特動漫の『兵馬俑の城』(俑之城、2021年、華強方特(深圳)動漫有限公司)、社会の底辺層にいた青年が獅子舞に情熱を燃やす『雄獅少年 少年とそらに舞う獅子』(雄獅少年、2021年、北京精彩時間文化伝媒有限公司等)、ほのぼのとした家族愛を描く『明るいほうへ』(向着明亮那方、2022年、上海本来影業有限公司)、人気の幼児向けアニメ劇場版最新作『喜羊羊と灰太狼 DUNK FOR FUTURE』(喜羊羊与灰太狼之筐出未来、2022年、奥飛影業、広東原創動力、等) などである

アクセスライトは元は日本のベンチャー企業であり、日本のコンテンツの中国向けのゲーム化などを中心事業としてきた。2015年に中国映画配給・制作大手でのち2019年に『ナタ～魔童降臨～』で空前のヒットを飛ばすことになる光線伝媒(エンライト・メディア)の大型出資をうけ、同社の傘下企業となった。『西遊記～ヒーロー・イズ・バック』(西遊記之大聖帰来)の日本での配給を手掛けた。ただし、どちらかという和日本作品の中国での配給に力点があり、

2016年に『君の名は。』の中国での配給を手掛け、約5億7000万円の興行収入をあげた。

(4) 日本語版制作：アニプレックス

日本で上映・配信される中国アニメは字幕版と日本語版の両方があるが、日本語版の制作におけるアニプレックスの役割も大きい。アニプレックスはソニー・ミュージックソリューションズの100%子会社であり、『銀魂』や『鬼滅の刃』で大ヒットを連発しているアニメ制作会社であるが、『羅小黑戦記』（2020年）から中国アニメのローカライズにも取り組んでいる。これは親会社のソニーの中国進出の一貫である。ソニーは2020年4月米国法人を通じてBilibiliに4億ドル（約445億円）投じて資本提携を行った。出資比率で4.98%であるが、アニメやスマートフォンゲーム配信、イベントなどで広範な協力関係を築くことを目的としている。アニプレックスは2009年の『鋼の錬金術師』から世界同時配信を目指しており、『フェイト』もbilibiliを通じての配信が行われるようになった¹⁷⁾。この一環として、逆に中国アニメの日本語版制作にも携わっているということである。絵夢の制作で2021年からTOKYO MX等で放送されている『天官賜福』の日本語版もアニプレックスが担当した。これによって、人気と実力を兼ね備えたボイスキャストを配することができただけでなく、日本のアニメ視聴者に合わせた確かな日本語訳がつけられることにもなった¹⁸⁾

逆に、中国からの日本のアニメの製作委員会への参加も2016年ごろから急増している。ただ、これは日本市場の開拓のためというよりも、日本からのライセンス入手難のもとで「より確実にライセンスを獲得するため」¹⁹⁾ともされており²⁰⁾、かならずしも日本市場の獲得が目的ではない。

アニメに詳しいジャーナリスト数土直志氏によれば中国は新しいアニメブームの黎明期にあり、その特徴は「配信発」であり、『羅小黑戦記』も『シザー・セブン』ももとはWebアニメであって、ウェブマンガがウェブアニメになり、映画化する流れが主流になる可能性があるということである²¹⁾。この流れを作る中心にいるのがテンセントである。以下テンセントのアニメ関連のビジネス・エコシステムの形成およびそれを背景とした海外進出を見ていこう。

Ⅲ. テンセントのアニメ関連ビジネス・エコシステムと絵夢の日本進出

1. 動画配信における正規化、独自コンテンツ開発の動き

中国の映画や動画と言えば海賊版だらけだと思われてきた。町中の至るところで、海賊版のVCDやDVDが売られ、それがさらにネットによる海賊版配信へと変わった。しかし、そのような状況は大きく変わりつつある²²⁾。その転機となったのは国際的な批判だけでなく、国内的にも2008年の北京オリンピックの動画の配信をめぐるCCTVと動画配信サイト間のトラブルである。動画配信サイトは版權を購入して正規版配信をするように変わってきている。2018年

には動画配信サイトの bilibili と愛奇芸 (iQiyi) の運営会社がそれぞれ NASDAQ に上場した。動画配信数でテンセント (騰訊) 系の「騰訊視頻」が圧倒的である。しかも、これらのサイトは版權を購入するだけでなく、独自コンテンツの開発も進めている。

これらの中で、アニメ視聴の媒体がテレビと劇場から徐々にインターネットの比率が高まっている²³⁾。

2. テンセント (騰訊) のアニメ関連ビジネス・エコシステムの形成発展

テンセント (騰訊) の創業者であり現在も CEO である馬化騰は 1971 年生まれ。深圳大学を 1993 年に卒業した後いったんは、ポケベル会社である潤訊に技術者として入ったが、1996 年に BBS が開設されると、それに没頭、管理者として知られる存在となった。その経験をもとに 1998 年に馬化騰は他の 4 人とともにテンセント (深圳市騰訊計算機系統有限公司、騰訊、Tencent) を設立した。同社はインスタントメッセージツールとして QQ を開発してチャット機能からさらに検索、音楽視聴、動画視聴、決済などに機能を拡張した。また、スマホ時代を見越して微信 (WeChat) を開発、さらに機能を広げた。しかし、事業としての稼ぎ頭になったのはゲームである。2004 年、騰訊互動娛樂事業部 (のち互動娛樂事業群、略称 IEG) 成立、ネットゲーム事業に参入し、同社の最大の事業部へと成長した。テンセントの事業収入の大半は依然としてゲーム事業からあげられている。

テンセントは近年は、漫画、小説、アニメ、ゲームの独自コンテンツ開発に進んでいる。テンセント副総裁程武は 2011 年 7 月、第七回中国国際動漫遊戲博覧会において、「泛娛樂戰略」を打ち出した。これは独自コンテンツの知的財産権を軸とし、ゲームプラットフォームとインターネットプラットフォームを基礎としつつ、プラットフォームを跨る多領域を開拓していくビジネスモデルである。このコンセプトにより翌 2012 年に漫画とアニメの配信プラットフォームとして騰訊動漫が設立され、さら 2013 年に小説の配信プラットフォームとして網絡文學が設立された。さらに、2015 年にはテンセントは盛大文學を買収し、閱文集團とした。さらに、同年、小説、漫画、ゲーム、動画への総合的な投資を行う騰訊影業 (IEG 傘下)、とやや小規模の自社製作や共同製作を行う企鵝影業を設立することで、総合娛樂エコシステムを完成させた。2016 年には騰訊音樂娛樂集團、また、騰訊電競を設立、ゲーム事業についてもユーザーを引き付け続けるだけでなく、文化概念にも結び付けた。2017 年には閱文集團を香港株式市場に上場させた (0772.HK)。2018 年には 2018 年、テンセントは「泛娛樂」戰略をさらに「新文創」戰略にアップグレードさせた。テンセント集團副総裁の程斌は 2018 年「新文創」エコシステム大会において「新文創」とはより幅広い主体を結び付けて、文化価値と産業価値の相互活性化を推進し、より効率性の高いデジタル文化と知的財産権の構築を実現すること²⁴⁾であるとした。つまり、単に広範囲にカバーするというだけでなく、知的財産権の創出をより重視するとともに、それをより広範に利用し、また、国外進出を強めるということである。

この概念のもと2015年からテンセントは次々と動画制作関連会社を系列に収めた。それらの企業は玄機科技、駿豪宏風、原力動画、天聞角川動漫などであるが、特に大きな意味を持つのはbilibiliである。2018年にbilibiliはテンセントとの戦略的協力関係に入ることを宣言し、ゲームやアニメの上下流における協力を進めることとし、テンセントが3.176億ドルの現金投資でbilibiliの株式の12%を持つことになった。また、2016年にbilibiliが上海絵夢に投資、さらに、2021年1月、bilibiliは上海絵界文化伝播有限公司の全株式を取得、絵夢はbilibiliの完全子会社となったので、bilibiliを介して、テンセントは上海絵夢さらに日本絵夢もエコシステムの中に収めることとなった。

3. 絵夢、bilibiliの創立・発展とテンセントのビジネス・エコシステムへの組み込み

絵夢は2013年に中国にて李豪凌により上海絵夢文化伝播工作室（HAOLINERS STUDIO）という合名会社として設立された。2015年3月に同社は上海絵界文化伝播有限公司という有限責任会社へ変更され、絵夢（HAOLINERS、ハオライナーズ）はアニメブランドとして存続することとなった（本稿では以下同社の上海本社を上海絵夢とする）。

一方、bilibiliは2009年に徐逸（Yi Xu）がMikufansとして開設したもので、2010年bilibiliに名称変更された。その後、Cheetah Mobile（中国語：猎豹移動）の共同創設者の陳睿がエンジェル投資を行って運営会社として杭州幻電科技有限公司（のち上海に移転して、上海幻電信息科技有限公司、以下会社名としてもbilibiliとする）を設立して董事長に就任した。日本のNiconico動画のビジネスモデルを真似、会社名称まで類似していることは知られているが、ユーザー数ではすでにNiconico動画をはるかに上回っている。騰訊視頻同様に独自コンテンツを重視し始めたbilibiliは2016年に上海絵夢に投資、さらに、2021年1月、上海絵界文化伝播有限公司の全株式を取得、絵夢はbilibiliのグループ会社となった。2018年bilibiliはテンセントとの戦略的協力関係に入ることを宣言した²⁵⁾。以上のように絵夢はbilibiliを経由してテンセントのビジネス・エコシステムに組み込まれることとなった。

4. 上海絵夢の日本進出とテンセントのエコシステム

2015年2月に日本で、アニメのフィギュアやキャラクターグッズの制作などを行う絵夢 Toys株式会社が設立された。

次いで、2015年10月に日本で、上海絵界文化伝播有限公司の子会社として、東京都渋谷区千駄ヶ谷にて「絵夢株式会社」（以下「日本絵夢」）が設立された。代表取締役社長は本社の代表でもある李豪凌である。当初、日本初のデジタルアニメ『青の6号』を手がけたゴンゾの創業者・村濱章司を執行役員に迎えたが、村濱は2016年いっばいで退任した。上海絵夢はほぼ同時に2015年11月には山本幸治が代表を務める株式会社ツインエンジンと長期的なパートナーシップを結び、『虐殺器官』制作後に設立されたジェノスタジオでのアニメーション制作

を企画した。しかし、2017年7月に両社は提携を解消し、上海絵夢は議決権の無いジェノスタジオの株主となった。

日本絵夢は2016年2月、本店を東京都武蔵野市吉祥寺本町に移転。日本動画協会の準会員となった。2017年、中国で『十万個冷笑话』のネット漫画、動画、劇場映画をヒットさせたプロデューサーである董志凌が副社長（シニアプロデューサー）として参加した。

表1 日本絵夢制作参加作品

中国公開年	公開月	邦題	中国語タイトル	監督	アニメ制作	配信サイト	日本での放送開始年月	日本での配信・放送	備考
2015年	6月・11月	緑結びの妖狐ちゃん	狐妖小红娘	王昕	上海絵夢 ※韓国絵夢、日本絵夢も制作協力	テンセント、bilibiliほか	2017年7月(第1季)	TOKYO MX	原作はテンセントアニメ掲載の漫画
2016年	6月	Spiritpact	灵契	李蒙凌	韓国絵夢	テンセント	2017年1月	TOKYO MX	同
2017年	3月	銀の墓守り	銀之守墓人	大倉雅彦	日本絵夢	?	中国と同時	TOKYO MX	同
	6月	銀の墓守りII	銀之守墓人	大倉雅彦	日本絵夢、BLADE	?	2018年1月	TOKYO MX	同
	7月・9月	セントールの悩み	人馬小姐不迷茫	総監督：追崎史敏 監督：紺野直幸	日本絵夢	?	中国と同時	TOKYO MX	原作は日本の漫画
	10月・2018年1月	EVIL OR LIVE	理想禁区	董易	日本絵夢	?	中国と同時	TOKYO MXほか	原作はテンセント漫画掲載の漫画
	10月	一人之下 羅天大匯篇 / 全性篇	异人	陳輝、王昕	上海絵夢 ※韓国絵夢、日本絵夢も制作協力	?	中国と同時	TOKYO MX	原作はテンセントアニメ掲載の漫画。日本語版は少年ジャンプ+に掲載。
2018年	2月・5月	SPIRITPACT - 黄泉の契り -	灵契	李蒙凌	上海絵夢 ※韓国絵夢、日本絵夢も制作協力	?	中国と同時	TOKYO MX	原作はテンセントアニメ掲載の漫画
	4月	TO BE HEROINE	凸変英雄 LEAF	李蒙凌	日本絵夢、LLAN STUDIO	?	2018年5月	TOKYO MX	原作・脚本も李蒙凌
2020年	10月・2021年2月	天官賜福	天官賜福	李蒙凌	日本絵夢、Red Dog Culture House	bilibili	2021年7月	TOKYO MXとBS11	原作は中国のWeb小説

(出所) 各種資料より筆者作成。

表2 日本絵夢プロデュース参加作品

中国公開年	公開月	邦題	中国語タイトル	製作	監督	制作スタジオ	日本での放送開始年月	配信・放送	備考	
2016年	1月	靈剣山 星屑たちの宴	从前有座灵剑山	製作委員会 (騰訊動漫、スタジオディーン、絵夢動画)	鈴木行	スタジオディーン(日本)	2017年7月	AT-X、TOKYO MX、KBS京都、サンテレビ、テレビ愛知	日本のスタジオディーンとテンセント子会社である深圳市テンセントコンピュータシステム(深圳市騰訊計算機系統)の共同企画。小説もあるがテンセントアニメの漫画版を原作。	
	7月	一人之下 the outcast	异人	総合プロデュース：テンセント動漫、動漫堂	王昕	ハンダニウム(日本)	2017年1月	TOKYO MX	原作はテンセントアニメ掲載の漫画	
	9月	Bloodivores	时空使徒	製作委員会 (構成不明)	陳輝	Creators in Pack(日本)	中国と同時	TOKYO MX	原作はテンセントアニメ掲載の漫画	
	10月	CHEATING CRAFT	一課一练	日本絵夢		元永慶太郎	BLADE(日本)	中国と同時	TOKYO MX	原小説が台湾さらに大陸の雑誌掲載。漫画化され漫画雑誌に掲載されるとともに「有妖気」掲載。
		TO BE HERO	凸変英雄 BABA	日本絵夢		李蒙凌	STUDIO.LAN ! (中国)	中国と同時	TOKYO MX	原作・脚本も李蒙凌
2017年	1月	靈剣山 截賢への資格	从前有座灵剑山2	製作委員会 (騰訊動漫、スタジオディーン、絵夢動画、bilibili)	西澤晋	スタジオディーン(日本)	中国と同時	AT-X・TOKYO MXほか	原作小説が台湾次いで中国の創世中文網に。猪画×園小葉によるウェブ漫画がテンセントアニメ掲載。アニメ化のち実写化もされてテンセントビデオなどで配信。	
	4月	喧嘩番長 乙女 - Girl Beats Boys -		獅子吼学園理事会		Project No.9 X A-Real(日本)	中国と同時			
	7月	THE REFLECTION				スタジオディーン	2018年1月			

(出所) 各種資料より筆者作成。

表1、表2からわかるように、日本絵夢の制作・製作活動はテンセント・エコシステムに組み込まれている。制作作品から見ると、原作の多くは「テンセントアニメ」に掲載されたウェブ漫画である。それが日本絵夢を含む絵夢グループによってアニメ化され、中国ではテンセントアニメないし bilibili で配信されている。それが日本では TOKYO MX でまず放送されてから、Netflix や Amazon Prime Video で配信される流れとなっている。

5. 配給会社面白動画へのさらなる展開

董志凌は2007年に中国政府の規制強化の中上場廃止をして事業規模を縮小した TOM 在線をとともに退社した周靖淇、于相華とともに、オリジナル Web 漫画、アニメのプラットフォームとして「有妖気」を設立した。とくに、他愛もない日常的な笑いを漫画にした「十万个冷笑话」はアニメ化された。さらに劇場映画化されて興行収入が1億円を突破するなど大きく成功した。しかし、この成功がむしろあだとなり、有妖気は奥飛に買収され、トップ経営者も奥飛から送られることとなって、徐々に居場所を失った董志凌は2017年に同社を退社した。

有妖気の退社後、董志凌は特に日本と縁があるわけでも、日本語が話せるわけでもないが、絵夢の日本法人に副社長シニア・プロデューサーとして参加することとなった。

董志凌さらに上記のように2019年3月に日本絵夢に席は残しつつ、面白映画を設立し、中華系映画（アニメ、実写）の配給に軸足を移した。

6. 日本絵夢以外のテンセント系企業の日本進出および業務提携

日本絵夢以外のテンセント系企業の日本進出としてはテンセント傘下の閱文集団（チャイナリテラチャー）が出資する中国重慶市のアニメスタジオ「彩色鉛筆動漫」の日本進出がある。同社の日本拠点カラード社は2018年に設立され、閱文集団やテンセントの配信サービスで流す中国アニメやゲーム動画を手がけている。カラード社と日本の多くの制作会社とは異なり、アニメーターを社員として雇用し、新卒給与は約17万5千円で業界平均より高くなっている。

7. 小括

以上の考察から明らかなことは、絵夢の日本進出、日本絵夢の設立は、単に、一企業が日本に進出したということではなく、中国アニメ産業の質的な不十分点を、重厚なエコシステムの形成で補い、ゲーム事業の限界を超えたより大きな娯楽事業圏を作っていこうとするテンセント・グループの戦略の一環に位置づけられているということである。それは、LIU (2016) が論じた GAC のようなリソース形成優先型と言えるかもしれない。ただし、それは一社のリソースではなく、大きなテンセントのビジネス・エコシステムとしてのリソースである。

これらは（直接的なつながりがある場合とない場合はあるが）広範な漫画文化の上にテレビアニメがあり、劇場用アニメがあり、さらに実写映画化、ゲーム化、キャラクターグッズの開

発にも進む日本のビジネス・エコシステムに（漫画が紙媒体か web かという違いはあるものの）似たビジネス・エコシステム構築の延長に日本進出もあるということである。

これに対して中国のピクサーを目指すとして設立された追光動画の国際展開の形態はそれとはやや異なっている。以下ビジネスモデルの違いからくる国際展開形態の違いを見てみたい。

Ⅲ. 追光動画（Light Chaser Animation Studios）の国際展開

1. 追光動画の設立と発展

追光動画（Light Chaser Animation Studios）は中国の映像配信サービス企業として発展していた土豆網の創設者（2005年）である王微（Gary Wang）が2013年に創設した映像制作会社である。中川（2013b）ですでに紹介しているように、王微はニューヨーク市立大学で経済学を学び、卒業後にヒューズ社に入社し、在職しつつ、ジョンズ・ホプキンス大学大学院で学びコンピュータ修士号も獲得した。1999年にヒューズ社の北京支社に派遣される形でいったん中国に帰国した。アメリカには8年滞在したことになる。2001年にヒューズ社を退職して、今度はフランスにわたり、INSEADでMBAを取得した。1年で中国に帰国しコンサル業やドイツBOL社勤務を経て2005年にオランダ人の友人とともに土豆網を設立した。同社はそれまでの国際的人脈も活かして大規模投資を獲得したが、利益の上がるビジネスモデルを確立できず、また、海賊版使用に対して次々と損害賠償訴訟を起こされる中で単独の事業継続が困難となってライバル企業であった優酷網と2012年8月に合併、優酷土豆網となった²⁶⁾。このようななかで、王微は優酷土豆網を完全退職し、これまで苦労してきたコンテンツを作る側に回ったのであった。

共同設立者は于洲、袁野である。于洲は南開大学計算機系（コンピュータ学部）を卒業。のち、欧州工商管理大学院（INSEAD）を修了しており、王微はそこでの学友であった。2010年に正式に土豆網に参加。王微とともに土豆網を退社し追光動画の設立に加わって人的資源管理と戦略担当副総裁と主にプロデュース方面を担当している。もう一人の袁野は主に技術総監督であり、技術面を担当している。

追光動画が目指したのは中国のピクサーである。王微の豊富な国内外の人脈により、人材、資金が結集され、追光動画は2013年3月に北京で設立された。董事会にはかつて土豆網への投資者であったベンチャーキャピタルのIDG、成爲資本、GGV紀源資本が加わった。それらにより、その後1年ほどの間に同社は難なく2500万ドルの融資獲得に成功した。1年半ほどの間に従業員は27人から180人（現在は190人）にまで一気に増えた。その背景には、ピクサーに学び、また、豊富な資金に基づき、賃金水準でも、勤務環境においても

同業の十月文化などよりも好待遇を備えた²⁷⁾。王微はこれらを背景に在カナダ華人やドリームワークスのスタッフなどを積極的にリクルートした。視覚効果監督（2016年当時）の韓雪は

ドリームワークスで7年の業務経験を持っていたが物足りなさを感じており同社に移籍してきた。脚本担当(同)の蘇昊丹は国内の小団体にいたが、極めて不安定であることから同社に移籍してきた²⁸⁾。ただし、従業員はピクサーで『トイストーリー2』の共同監督を務めた Colin Brady を技術総監に招いた²⁹⁾ ことなどを除けば、基本的に全員中国人である³⁰⁾。

プロジェクト管理ツールとしてはクラウドを用いつつ、CG・映像・ゲーム業界向けにプロジェクト・アセット管理、レビュー機能がついたオートデスク社 (Autodesk, Inc.) 管理ツール ShotGrid をプロセス管理責任者 (Pipeline Supervisor) の Lu Liu の主導の下でカスタマイズしたものを利用し、従業員はこれに基づき業務を進めている。オートデスク社は1982年に設立されたアメリカ・サンフランシスコに本社を置く米企業である。CGソフトとしては爆発から布や織物のようなテクスチャーまで、シミュレーションでリアルなエフェクトを作成できる同社の Maya も使われている。また、3Dペインティング用の Mari、ポストプロダクション用のコンポジットツールの Nuke、ルックデベロップメントおよびライティング作業を行う Katana など Foundry 社のツールも使われている。Foundry 社は1996年に設立されロンドンに拠点を置く英企業であるが、その製品は高品質な VFX シークエンスの制作に活用されており、ピクサー・アニメーション・スタジオ、ウォルト・ディズニー・アニメーション・スタジオにも利用されている³¹⁾。

また、同社は技術とストーリーを両輪と考えており、マーケティング部門についてはシャオミ (小米) に学び、また、王微の土豆網での経験から、ユーザーからのフィードバックを重視し、それによって脚本を書き換えていくプロセスも導入した³²⁾。

当初は王微自身が監督を務めた。2014年3月試験的な短編映画『小夜遊』が発表された。本作は中国で公開から48時間で主要動画サイトでの累積視聴回数が1,000万回を突破したことで注目を集めた³³⁾。同6月追光動画はさらにGGVキャピタルからの2000万ドルの融資を獲得し、2015年には3Dアニメ『小門神』を発表した。配給宣伝にはアリババ系の阿里影業の協力を得た。しかし、同作は豆瓣ポイントで6.8点を獲得したものの制作費だけで7000万元、総投資額1.3億元に対して、興行収入は7850万元に過ぎなかった。王微はそれでもプロジェクトに参加した従業員にはボーナスとして3万元を支給した。

続いて2017年5月に公開された『阿唐奇遇』は同じく7.1点を獲得したものの、制作費8500万元に対して興行収入3039万元、さらに2018年5月に公開された3作目の『猫と桃花源』は6.1点、制作費7500万元で、興行収入は2180万元にとどまった。3作とも製作費を回収できなかったわけである。

このように当初の3作は興行的には振るわなかったが、国際展開は当初からの計画であった。

『小門神』(Little Door Gods ないし Guardian Brothers) は2017年5月20日のシアトル国際映画祭に出品された。Weinstein Company によって国際的にリリースされ、英語の声優としてメルル・ストリープ、ニコール・キッドマン、エドワード・ノートンなどが起用された。

表3 追光動漫作品一覧

中国公開年月	中国語タイトル	邦題	英文タイトル	予算	興行収入（中国）	年度順位	興行収入（世界）	中国外試算
2016年1月	小門神	—	<i>The Guardian Brothers</i>	7000万元 \$12 million	7273万元	98位	\$11,902,156	\$1,046,932
2017年7月	阿唐奇遇	—	<i>Toys & Pets (Tea Pets)</i>	N.A.	3039万元	147位	\$5,057,715	\$521,894
2018年4月	猫与桃花源	—	<i>Cats (Cats and Peachtopia)</i>	7500万元 \$10.5 million	2181万元	152位	\$15,581,128	\$12,325,904
2019年1月	白蛇：縁起	白蛇：縁起	<i>White Snake</i>	\$11.2 million	4億5495万元	31位	\$62,098,770	\$4,994,215
2021年2月	新神榜：哪吒重生	ナタ転生	<i>Nezha Reborn</i>	N/A	4億5634万元	23位	\$56,088,478	—
2021年7月	白蛇2：青蛇劫起	白蛇2：青蛇興起	<i>White Snake 2: Green Snake (White Snake 2: The Tribulation of the Green Snake)</i>	N/A	5億8020万元	20位	\$8,170,000	—
2022年8月	新神榜：楊戩	—	<i>New Gods: Yang Jian</i>	N/A	—	—	N/A	N.A.

(出所) 中国の興行収入は「猫眼專業版」<https://piaofang.maoyan.com/rankings/year>

(2022年8月21日アクセス) による世界とアメリカの興行収入は BOX Office Mojo by IMDbPro https://www.boxofficemojo.com/?ref=bo_nb_hm_mojologo (2022年8月22日アクセス) による。

公開日などは中国は百度百科、Wikiwand https://www.wikiwand.com/en/Light_Chaser_Animation_Studios#などを参照した。

中国外試算は1ドル=6.7円で試算。「新神榜：哪吒重生」と「白蛇2：青蛇劫起」は中国興行収入が世界興行収入を上回るため計算できない。

『阿唐奇遇』（Tea Pets）は米国では Vision Films によって Toys & Pets というタイトルで配給された。

『猫和桃花源』（Cats and Peachtopia）はフランスの KMBO にライセンスされ、12月12日に300スクリーンでの上映が計画された。アメリカでは Viva TV にライセンスされ2019年第1四半期には劇場公開もされた。イタリアの Notorious Pictures, 中東向けには Phars Film ベトナム向けには Mango にライセンスされている³⁴⁾。

3作の経営上の不振を踏まえ、第4作の『白蛇：縁起』では王微は自らが監督なることはやめ、趙霽と黄家康を起用した。ただし、彼らは外部招聘者ではない。王微は3-5年の歳月のかかるアニメ映画の製作に対して信頼に足る監督はやはり内部者であるとの考え方であった。黄家康は同社の動画総監・副監督であって、入社以前は『阿童木³⁵⁾』（2009年）、『忍者タートルズ』（2012年）などのハリウッド作品に参加していた。『白蛇：縁起』はアメリカのワーナー・ブラザーズとの国際合作とすることとし、ストーリーについても同社の意見が強く反映された。作品の方向性もそれまでの家族向けから若者向けにシフトする方針がとられた。題材もオリジナルストーリーではなく、定番の古典物である『白蛇伝説』をアレンジする方向がとられた。制作には3年の歳月がかけたが、そのうちの半分はプリプロダクション段階に充てられた。古典的なストーリーではあるが、現代の若者向けにストーリーおよびキャラクターデザインを設定する必要があったからである³⁶⁾。また、組織的にも創業者であり、脚本家でもあり監督でもある王微の一極集中体制が改められ、ブレイン団（智囊団）、ストーリー・グループ（故事組）とプロデューサー会（緑灯会）の3つの企業内組織が設置され、前2者は創作と監督に関心も持つ従業員から構成され、プロデューサー会は董事とプロデューサーから構成された³⁷⁾。これは

ピクサーのブレイン・トラスト (Braintrust) をまねたものである。これらの結果、この作品は2019年1月に本国で公開され、累計興行収入が4億4900万元(約70億円以上)を記録するほどの大ヒット作となった。報告されている製作費はその5分の1の12億ドルであり、巨額の利益を上げることとなった³⁸⁾。

『白蛇:縁起』の国際的展開としては、2019年11月15日にカナダとアメリカで限定公開され、配給はアニメに特化した配給会社である GKIDS が当たった。また、同作は2022年の Annecy International Animated Film Festival など各種の映画祭に出品された。その他、日本、タイ、モンゴル、UAEなどで上映されている。もっとも、全世界興行収入\$62,098,770のうち、\$61,597,046(99.2%)が中国での興行収入であり、アメリカで\$34,730、フランスで\$466,994³⁹⁾に過ぎない(その他の国は不明)。

2021年2月に公開された第5作『ナタ転生』(新神榜:哪吒重生、New Gods: Nezha Reborn)は光線伝媒による『ナター魔童降臨』同様にこれも伝統的な説話である『封神演義』の哪吒を主人公とするものであるが、哪吒を現代のバイク好きの青年に置き換え、現代劇とされている。監督は趙霽(Zhao Ji)、脚本は沐川(Mu Chuan)である。本作は2020年6月にアヌシー国際アニメーション映画祭の「ワーク・イン・プログレス」部門においてプレミア上映され、翌2021年2月12日に中国で一般公開された。アメリカの動画配信サービス大手のNetflixが、中国を除いた全世界における本作の独占配信権を獲得した。COVID19の影響で国際展開は制限されたが、それでもニュージーランド、オーストラリア、シンガポール、日本、カンボジアで上映され、世界興行収入5608.8万ドルのうち、海外分は5.7万元にとどまった(うちオーストラリア4.1万元、ニュージーランド1.6万元)⁴⁰⁾。

2021年7月に公開された第6作『白蛇2:青蛇興起』(白蛇2 青蛇劫起、White Snake 2: Green Snake)は『白蛇:縁起』の姉妹編で、白蛇の妹、青蛇を主人公とする。中国での興行収入は5.8億元、第34回中国電影金鷄賞最優秀美術作品賞受賞。海外での興行収入はCOVID19の影響もあってほぼ0に近いが、本作も2021年12月1日からNetflixが独占配信することで本作は公開週には非英語作品の第3位となり、その後も3週間は上位を維持し、3週間の合計視聴時間は2054万時間に上った⁴¹⁾。

2022年8月に公開された第7作『新神榜楊戩』(New Gods: Yang Jian)は『二郎神』伝説に登場する楊戩を主人公とするものである。元となっている伝説は異なるが、監督は『ナタ転生』と同じく趙霽であり、『ナタ転生』に続き、「新神榜」シリーズとして位置付けられ伝統的な説話を時代を置き換えたストーリーが作られている。英語版は2023年に公開され、カナダとアメリカでの配給は『白蛇:縁起』に引き続き、GKIDが行う。

以上、中国のピクサーを目指すとして設立された追光動画は、ベンチャーキャピタルから調達した豊富な資金をもとに、他社から優秀な人材をリクルート、最新技術も取り入れて、ピクサーに似た3Dによる美しい画面とアクションによるアニメ映画の制作にあたっている。当初

は創業者である王微が脚本、監督まで行うワンマン体制であったが、3作続けての興行不振によりピクサーのブレイン・トラスト（Braintrust）に似たコミュニケーションを重視する経営システムとなった。ただし、制作サイドに関しては経営資源は外部から積極的に調達するものの、テンセントのようにプラットフォームを通じて常に外部者を巻き込んでいく、オープン・システムではなく、基本的に自社内で完結させるクローズド・システムである。

また、国際展開は COVID19 の影響もあり、2020、2021 年は映画館での興行収入は振るわなかったが、独占配信を行っている Netflix では好評を博した。ピクサーは親会社のディズニーに配給は依存しており、ビジネス・エコシステムの中での位置づけは異なるが、制作は内部でクローズドに、配給は外部でという位置づけとして見るならばピクサーに類似しているともいえる。

おわりに

以上、中国アニメ産業の国際展開のうち、とくにテンセント/絵夢と追光動画に焦点を当てて、そのビジネスモデルと国際展開について検討してきた。絵夢の日本進出はマスコミからも、また若手研究者の中でも注目をされているものであるが、単に、これまで中国が日本の下請けであったものが、逆転したというようなことではなく、テンセントの企業としての事業分野拡大と産業としての質的向上のためのシステム転換の意味が大きい。すなわち、テンセントは多角化しているとはいえ、ゲームが事業収入の大半なし、したがって、ゲームに次ぐ事業分野として漫画、ショート動画、ネットアニメ、劇場用アニメ（さらに、実写映画、キャラクターグッズ、ゲーム化）を積極的に拡大するという意味があった。また、それとともに技術的には向上したが、ストーリー的には古典依存という中国アニメ産業の現状の中で新作漫画の熾烈な競争の中から新しい人気アニメが生まれてくるという日本的なエコシステムを導入しようとしたという側面があった。絵夢はそのような大きな戦略のピースであり、模倣すべきエコシステムへの前線基地であるということである。

それに対して追光動画は中国のピクサーを目指すという言葉通り、経営スタイルも作品もピクサーに類似している。ベンチャー・キャピタルを通じて豊富な資金を調達し、それをもとに他社から優秀な人材をリクルートし、最新の技術も入れて、急速にクオリティをあげて、映像としても美しく、かつ、早いアクションもある 3D アニメを作り上げている。経営資源の調達においては外部から積極的に取り入れるが、いったん取り入れたのちは比較的クローズドなシステムであり、その点はオープンシステムであるテンセントのエコシステムとは大きく異なるところである。また、当初は創業者が脚本監督まで行う一極集中のスタイルであったが、のちにピクサーのブレイン・トラストに似たシステムを採用した。国際展開としては海外での配給はアニメ専門配給会社の GKID などを通じてまずは劇場公開し、その後、Netflix に独占配信

させる形になっている。これはエコシステム的にはピクサーとは異なるが、配給は社外資源を利用することでは類似しているともいえる。

両社ともまだまだ国際展開は緒に就いたばかりであり、海外に興行収入の占める比率もさほど高いものではない。また、テンセントのエコシステムとして絵夢が日本に拠点を持つようになってきているが、追光動画はまだそこにまで至っていない。とはいえ、二つのビジネスモデルおよび国際展開の輪郭が見えてきたことも確認できる。今後のこの二つのモデルがどのような関係になっていくかは予測困難であるが、今後の展開の参照軸となっていくのではないかと予想される。

注

- 1) 同社は日本法人においても絵夢という表記を用いているが、夢は夢の簡体字であり、本稿では絵夢とする。
- 2) 『ナタ〜魔童降臨〜』の成功要因についてはPU (2022)「中国におけるアニメ産業の発展とビジネスモデル―光線伝媒グループの事例を中心に」『修士論文集(立命館国際研究)』第27号、3月
- 3) 香取 (2012c)「中国アニメ立国への道③ 海外との連携を目指して」『GALAC』5月など。
- 4) PU (2022) 115 ページ
- 5) JETRO ビジネス短信「中国アニメの「中華小子」が仏で人気 - 10月には中国全土で初放送へ -」2007年09月11日 <https://www.jetro.go.jp/biznews/2007/09/46e5e7a0c2f98.html>
- 6) 中国網「黒木健一氏:「三国熱」で中日アニメの協力余地を開拓」2010-06-23 http://japanese.china.org.cn/jp/txt/2010-06/23/content_20331654.htm
- 7) 『神鵬侠呂』については毛利嘉孝 (2009)「アニメ産業にみる国際分業とグローバリゼーション」『放送メディア研究』6月号
- 8) 1992年、ガイナックスを退社した制作プロデューサーの村濱章司と演出家の前田真宏、脚本家の山口宏、映像作家の樋口真嗣によってクリエイターの事務所。代表作は代表作品の「ストライクウィッチーズ」(2020年)。
- 9) 1972年10月、虫プロダクション(旧社)の従業員だった丸山正雄、出崎統、りんたろう、川尻善昭らが、同社の経営危機をきっかけに独立して設立。代表作は『カードキャプターさくら』(1998-1999年)、『ちはやふる』(2011-2012、2012-2013、2018、2019年)など。
- 10) 1990年設立。代表取締役 竹治 政枝。「福島民話館」などフルCGテレビ番組制作が中心。
- 11) 張志宇、蘇鋒 (2014)「国産動画拓展日本市場の経験と啓示―以《三国演義》為例」盧斌、鄭玉明、牛興偵主編『中国動漫産業發展報告(2014)』社会科学文献出版社、287頁
- 12) おたぼる「今年も来年もアニメはMX! 今年もアニメ攻勢がすごい TOKYO MXの年末年始特番、そして2016年について聞いてみた!!」2015.12.28 <https://otapol.com/2015/12/post-5150.html>
- 13) 「日本での新たなトレンドを探せ! アジアエンタ NOW VOL.12」『日経エンタテイメント』2020年8月
- 14) 1986年にミサワホームホールディングスのグループ企業として設立。ゲームソフト開発を中心とする。
- 15) 2005年設立、インディペンデント系アニメプロデューサーを主な事業とする。
- 16) 『羅小黑戦記白金取材』2020年2月25日 <https://teamjoy.co.jp/%e7%be%85%e5%b0%8f%e9%bb%92%e6%88%a6%e8%a8%98%e7%99%bd%e9%87%91%e5%8f%96%e6%9d%90-%e7%bd%97%e5%b0%8f%e9%bb%91%e6%88%98%e8%ae%b0%e7%99%bd%e9%87%91%e9%87%87%e8%ae%bf/>
- 17) 「ビリビリに出資し中国市場を深耕 海外アニメ市場を制覇せよ」『週刊東洋経済』2021年7月17日
- 18) 「アジアエンタメ NOW VOL.25 『天官賜福』に見るアニメブレイクの挑戦」『日経エンタテイメント』2021年10月号

- 19) 日本動画協会 (2017) 『アニメ産業レポート 2017』日本動画協会、31 ページ。
- 20) 中国アニメ企業の日本アニメ製作委員会への参加については董鎧源 (2020) 「中国資本の進出と独自化するアニメ産業」『社会学論集』Vol. 36、9月、54-55 ページ。
- 21) 「アジアエンタメ NOW VOL.12 中国で増えるウェブ発 2D アニメの流れ」『日経エンタテインメント』2020年8月号
- 22) 山谷剛史 (2018) 「“脱バクリ” 進む中国発コンテンツ」『週刊東洋経済』9月15日、編集部 (2016) 「中国アニメーション界の現状と未来をさぐる」『熱風:スタジオジブリの好奇心』第14巻第10号、43 ページ、高口康太 (2017) 「中国のアニメ爆買はどこまで続く」『週刊東洋経済』4月1日号、50 ページ。
- 23) Bilibili の李旒副董事長・COO は 2019 年 11 月に上海で開催されたアニメ関連のイベントの場で「インターネット上でアニメを見るユーザーは 13 年に 2000 万人だったのが、19 年は 3 億人に迫った」と指摘した。「中国、ネットが育む国産アニメ 日本からノウハウ」『日経産業新聞』2020 年 2 月 12 日 https://www.nikkei.com/article/DGXMZO55460170Q0A210C2XR1000/?n_cid=DSREA001&unlock=1
- 24) 暁雨「一文読懂 泛娛樂大佬騰訊 東方文娛巨頭的崛起」騰訊網 <https://new.qq.com/omn/20200824/20200824A07K5U00.html> (2022 年 8 月 21 日最終アクセス)
- 25) 主要な内容は、両社は①著作権所有者が許す条件の下で相互に動画プールを開放する、②動画製作プロジェクトにおいて購買、投資、自社製作の深い協力メカニズムを作る。協力形式はコスト分担、同時初放映、優先投資権の供与など。③ACG (アニメ、漫画、ゲーム) 産業チェーンの上下流における共同投資である。 https://baike.baidu.com/reference/8018053/a6d4hhS9E615X_e0AJV1705PsRjTEfhhuT0tTGsyUkdMR608rXsqyd4VoCrxIum7d_w-oNZusyXrRbeqRFunV7x-1yA
- 26) しかし、事情は優酷網も同様であり、さらに 2015 年 10 月優酷土豆網はアリババによって買収され、2017 年土豆網はショートビデオプラットフォームに改組され、アリババのビデオマーケティングに組み込まれることとなった。
- 27) 小晩 wan 「夢想家と独裁者：王微和“中国皮克斯”的創業故事」2019-04-25 <https://www.huxiu.com/article/296340.html>
- 28) 「追光動画団体記録片」2016 年 9 月 13 日公開 https://www.iqiyi.com/w_19rstovo0d.html
- 29) 黄劍「王微 在路上追光」『南方人物周刊』2018-01-03 <https://www.nfpeople.com/article/2117>
- 30) Carolyn Hinds, Carolyn Talks with Yu Zhou, President and Co-Founder of Light Chaser Animation Studios, 04/01/2022, https://butwhytho.net/2022/04/01/carolyn-talks-with-yu-zhou-president-and-co-founder-of-light-chaser-animation-studios/?fbclid=IwAR3s_yg-Knl0wZxc9O-FS-p8za0vldGuZrVe2G3KeeDC0ibyEtY13rpfLFY
- 31) 導入技術のリストは Autodesk Inc, CASE STUDY MEET THE STUDIO: LIGHT CHASER ANIMATION <https://www.shotgridsoftware.com/case-studies/meet-the-studio-light-chaser-animation/> 技術の紹介は同社日本法人などによる。
- 32) 小晩 wan、前掲文
- 33) 新華網「《小夜游》短片網絡受熱捧 48 小時播放量過千萬」2014 年 3 月 27 日 http://news.xinhuanet.com/ent/2014-03/27/c_126320348.htm
- 34) Patrick Frater, AFM: Light Chaser Animation's 'Cats,' 'White Snake' Sell For All Rights <https://variety.com/2018/film/asia/light-chaser-cartoons-cats-white-snake-1203019243/#!> Nov 4, 2018
- 35) 手塚プロダクションが『鉄腕アトム』をベースに日米申合作で制作した 3D アニメ。David Bowers 監督。
- 36) Dan Sarto, Light Chaser's Captivating 'White Snake' Makes its U.S. Theatrical Debut, November 14, 2019, <https://awn.com/dev/animationworld/light-chasers-captivating-white-snake-makes-its-u-s-theatrical-debut/>
- 37) 黄劍、前掲文
- 38) Dan Sarto, *op cit.*
- 39) Box Office Mojo https://www.boxofficemojo.com/title/tt9288776/?ref=bo_se_r_1 2022 年 9 月 21 日アクセス。
- 40) 王者羽 周晨暉「《当代动画》 | 中国动画电影海外市场及文化竞争力分析—以《白蛇：缘起》《白蛇 2:

青蛇劫起》《新神榜：哪吒重生》為例」『当代電影雜誌』2022年8月12日 https://mp.weixin.qq.com/s?__biz=MzAxMjI0OTc2OQ==&mid=2247519319&idx=1&sn=89847f96ff675a326d90edab27963817&chksm=9bb67391acc1fa8735cf2317a715b35ec70439062920549d6eb7a665766d76167a3ea29c944a&scene=27
41) 王ら前掲論文。データソースは Top10.Netflix.com

参考文献

英語

- Chen,Shaopeng (2022) *The New Generation in Chinese Animation*,Bloomsbury Academic
- Dunning, John H. (1977) "Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for An Eclectic Approach" in B. Ohlin, P. O. Hesselborn and P. M. Wijkmon (eds.) *The International Location of Economic Activity*, Macmillan
- (1986) "The Investment Development Cycle and Third World Multinationals", in Khushi M.Kahn ed., *Multinationals of the South: New Actors in the International Economy*, Frances Pinter
- (1988) "The Investment Development Cycle and Third World Multinationals" in John H.Dunning, *Explaining International Production*, Unwin Hyman, reprinted in Lall [1993]
- (1990) *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*, Routledge
- Johanson J, & Vahlne J E. (1977) The Internationalization Process of the Firm——A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*,. 8 (1).
- LIU, Zheng (2016) The Internationalization Strategy of the Chinese Animation Industry, *International Journal of Cultural and Creative Industries*, Volume 3 Issue 2, March
- UNCTAD (2006) *FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development*, United Nations. http://unctad.org/en/Docs/wir2006_en.pdf

中国語

- 曹淑艷、趙麗莎 (2016) 「動漫遊戲企業國際化發展路徑案例研究——以北京市為例」『浙江傳媒學院學報』第23卷第6期、12月、122-127、135頁
- 胡美香 (2012) 「動漫產業國際化對策措施研究」『電影文學』第4期、41-42頁
- 李中秋 (2018) 「中国動漫產業走出国門的形勢分析」魏玉山主編『2017年中国動漫遊戲產業年度報告』中国書籍出版社
- 盧斌、鄭玉明、牛興偵主編 (2014) 『中国動漫產業發展報告 (2014)』社会科学文献出版社
- 盤劍等 (2010) 『2004—2009中国動漫產業發展報告』中国社会科学出版社
- 盤劍主編 (2010) 『中国動漫產業發展報告 2004-2009』中国社会科学出版社
- (2012) 『中国動漫產業發展報告 2010 - 2011』中国社会科学出版社
- 魏玉山主編 (2017) 『2017年中国動漫遊戲產業年度報告』中国書籍出版社
- (2020) 『2019-2020中国動漫遊戲產業年度報告』中国書籍出版社
- 張志宇、蘇鋒 (2014) 「国産动画拓展日本市場的經驗和啓示—以《三国演義》為例」盧斌、鄭玉明、牛興偵主編『中国動漫產業發展報告 (2014)』社会科学文献出版社
- 中国電影發行放映協會、北京電影學院未來映像高精尖创新中心編 (2020) 『2019 中国電影市場報告』中国國際廣播出版社

日本語

- 苑志佳 (2014) 『中国企業対外直接投資のフロンティア—「後発国多国籍企業」の対アジア進出と展開—』創成社
- 王飛 (2020) 「中国アニメ企業のグローバル化に関する研究—日本におけるアライアンス戦略」駒澤大学博士論文 (博グ甲第3号)

- 魏延章著、船山明音訳（2021）「『姜子牙』—国産アニメ産業の実験」『Chinanews』1月
- 香取淳子（2012a）「中国アニメ立国への道① 文化戦略としてのアニメ振興策」『GALAC』3月
- （2012b）「中国アニメ立国への道② 『喜羊羊』はなぜ大ヒットしたか」『GALAC』4月
- （2012c）「中国アニメ立国への道③ 海外との連携を目指して」『GALAC』5月
- （2014）「中国アニメの課題と政府の対応に見るソフトパワー戦略」『知性と創造—日中学者の思考』No.5
- （2015）「アニメ人材育成政策における日中比較」『知性と創造—日中学者の思考』No.6
- （2016）「アニメの人材育成と ICT の進展—日中比較—」『知性と創造—日中学者の思考』No.7
- （2019）「中国アニメの転換点としての『西遊記之大聖帰来』」『知性と創造—日中学者の思考』No.10
- 徐隆、中村彰憲（2015）「中国における文化産業振興政策がアニメ産業およびゲーム産業の発展に与えた影響に対する一考察」『アート・リサーチ = Art research』3月
- 関下稔、中川涼司編（2010）『知識資本の国際政治経済学 知財・情報・ビジネスモデルのグローバルダイナミズム』同友館
- 張永祿、丸川知雄（2014）「中国アニメ産業の企業間分業—日本との比較」『商工金融』2月
- 董鎧源（2020）「中国資本の進出と独自化するアニメ産業」『社会学論集』Vol. 36、9月
- 中川涼司（2010a）「中国オンライン・デジタルコンテンツ・ビジネス企業家と社会的形成モデル」『立命館国際研究』第31号、3月
- （2010b）「中国におけるオンライン・デジタルコンテンツ・ビジネスと『頭脳還流』・『クリエイティブ・クラス』」、関下・中川編（2010）所収
- （2012）「中国スマートフォン市場の急成長と『ビジネス・エコシステム』」（陳晋・守政毅編『中国市場ビジネス戦略』信山社、所収）、9月
- （2017b）「中国企業多国籍企業化の進展とその意味—中所得国多国籍企業論の提唱—」龍谷大学『経営学論集』第57巻第1号、10月
- （2021a）「文化強国を目指す中国—ソフトパワー重視と文化産業振興—」『日中経協ジャーナル』3月号
- （2021b）「大連万達集団（ワンダ・グループ）の国際展開とレジェンダリー社買収の意味：中国文化産業多国籍企業の発展」『立命館国際研究』第34巻第2号、10月
- 日本動画協会（2017）『アニメ産業レポート2017』日本動画協会。
- PU Anqi（2022）「中国におけるアニメ産業の発展とビジネスモデル—光線伝媒グループの事例を中心に—」『修士論文集（立命館国際研究）』第27号
- フェデリコ、コルビ（2016）「中国のアニメ映画」『熱風：スタジオジブリの好奇心』第14巻第10号
- 編集部（2016）「中国アニメーション界の現状と未来をさぐる」『熱風：スタジオジブリの好奇心』第14巻第10号
- 増田弘道（2016）「中国アニメの現状と問題点」『熱風：スタジオジブリの好奇心』第14巻第10号
- 丸川知雄・中川涼司編『中国発・多国籍企業』同友館、2008年11月
- 毛利嘉孝（2009）「アニメ産業にみる国際分業とグローバリゼーション」『放送メディア研究』6月号
- 李石（2018）「中国企業による対外直接投資の決定要因についての実証分析 投資先国の政治・法制度を中心に」『アジア研究』第64巻第1号、1月