

「コンテンツ企業の台湾進出の チャンスと課題」

越知 雄一氏

ピクスタ株式会社 台湾支店長

2018年3月講演

1. 台湾は人口の割にはマーケットが大きい

ピクスタ株式会社の台湾支店長をしております、越知と申します。ピクスタは写真や動画、イラストといったデジタル素材のオンラインマーケットプレイス「PIXTA」を運営しておりますが、私自身はゲーム業界における経験が15年くらいあります。

私は1995年に法政大学経営学部を卒業し、ラジオのニッポン放送に入社して番組企画などに携わっておりました。そのころ普及しはじめたインターネットに興味を感じて、オンラインゲームを手掛けている韓国系のエヌ・シー・ジャパンに入社しました。ここからゲーム業界に関わるようになり、ガイアックスに行ったり、カプコンでは2012年に台湾に行って支社を開設しました。その後帰国しましたが、また台湾に行きたいと思っていたところ、友人が起業したピクスタから、台湾に来よう誘いがあったという次第です。

カプコンの台湾支社時代には、開発業務のほかに、ライセンス契約のビジネスで中国やタイ、韓国などへ毎週のように出かけていました。現在、ピクスタでも中国ビジネスがスタートしました。本日は、アジアにおけるコンテンツビジネスについてお話ししようと思います。

2017年の統計によると、ゲームのマーケットは全世界で10兆円くらいであり、その約半分がアジアパシフィック、次いで米国と欧州です。デバイス別ではスマートフォンが32%、コンソールゲームが31%、PCゲームが23%となっており、スマートフォンが非常に伸びています。

国別に見ると、1位から順に中国、米国、日本、ドイツ、英国、韓国となっており、台湾は15位、インドネシアが16位、タイが20位に入っています。最近タイやインドネシアの市場が伸びており、台湾は人口の割にはマーケットが大きいと思います。

日本の主な企業の活動を見ると、カプコンは約20年前からゲーム機用ゲームの販売子会社が香港にあり、韓国には

開発の子会社があります。台湾の会社がアジアで最も新しく、日本製のゲームのローカライズを行っています。香港は10人弱、韓国は20~30人、台湾は50人弱くらいでしょう。

コーエーテクモは台湾に販売子会社があり、アジア地区全体をカバーしています。また、中国とベトナムに開発子会社があります。コナミは香港に販売子会社、台湾に支部がありますが、1~2人程度です。開発子会社は中国にあります。

中国に会社を作るのは難しく、基本的に外資が中国国内でネットビジネスを行うことはできません。それを回避するために、ケイマン諸島にホールディングを設立し、香港にその子会社を作り、さらに中国に子会社を作るといったいろいろなスキームがあります。中国という巨大マーケットで一番頑張っているのはディー・エヌ・エーで、あとはバンダイナムコエンターテインメントでしょうか。

2. 台湾と日本のマーケットの違い

台湾における2018年1月のアプリ別売り上げランキングを見ると、1位は韓国製、2位は日本のラグナロクですが、実際には中国で作ったものです。3位は香港、以下、韓国、中国、台湾と続きます。台湾で売れているのは中国のゲームがほとんどであり、日本のゲームは食い込むのが難しい状況です。

アジアのマーケットで最も売り上げがあるのは、中国で作ったゲームです。私が台湾に来て、まず日本のゲームをローカライズして発売したところ非常に売れましたが、そこから先が伸びません。台湾のマーケットが日本と一番違う点は、これはゲームに限りませんが、米国や中国、韓国、日本などの商品がみな同じように入ってくるので、選択肢が非常に多いことです。例えばファッションでも、最近韓国製が非常に増えています。新しいものに飛びつく人が多いので、お客様をつなぎ止めるためにはどんどん新しいものを出さないといけない。ゲームの中身も新しくする必要がありますが、日本のユーザーは非常にがまん強

く、そのペースに合わせていると台湾のスピードに遅れてしまいます。

また、現地のニーズに応えるために必要な技術の問題もあります。日本と台湾や中国ではインフラが違い、日本ではネットの回線が速いために、回線が遅い地域にどう対応したらいいのか分からないという問題もあります。

ビジネスの形としては、例えばモンスターハンターとかドラゴンボールといった各社が持っている IP (知的財産) だけを供与して、実際の開発は中国側で行うライセンスビジネスです。そうすると、ゲームの中の IP の戦いではなく、映画なども含めた戦いになってきます。今後、中国の国内でも IP を作れるようになっていくと競争が激しくなり、IP が枯渇するのではないかという懸念もあります。

3. アジア進出の最初の国として最適

ピクスタは友人の古俣大介が2005年に創業し、2015年にマザーズに上場しました。デジタル素材マーケットプレイス「PIXTA」と出張撮影マッチングサービス「fotowa」を運営しており、PIXTA の写真やイラストのほとんどは約28万人のクリエイターの方々が制作し、販売しています。彼らの半分以上は日本人のクリエイターだと思います。会社の売上げが約24億円、一番売れているクリエイターが年商数千万円、レベニューシェアで約半分が会社に入ってきます。販売しているデジタル素材は3,000万点くらいです。

ピクスタの海外展開は、最初にシンガポールに子会社を設立してアジアのヘッドクォーターとして運営しようと思いましたが、シンガポールのマーケットは小さいので戦略を転換し、2015年に台湾支店を作り、その後はベトナムに開発会社、タイに販売子会社を設立しました。韓国では M&A で TOPIC 社を子会社化し、中国では現地の企業と協業しています。日本の次はアジアと考えて、力を注いでいます。

ビジネスモデルはこのような仕組みであり、デジタル素材の著作権はクリエイターが保持し、われわれは使用权を購入して、サイトで売れたときにレベニューシェアします。

ピクスタは「才能をつなぎ、世界をポジティブにする」という企業理念を掲げ、アジアで最も支持されるクリエイティブインフラを目指すというビジョンの下に、才能をつなぐためのプラットフォームを構築しています。

昔は、写真のうまい人がビジネスをしようと思ったら、広告代理店とのコネクションが必要でした。しかし、今はインターネットがあるので、チャンスが誰にも平等にあります。写真、動画、イラストのほかにもいろいろ展開し、社会に貢献していきたいと考えています。

台湾、韓国、タイなどに拠点を展開し、伸びていますが、まだ会社全体の売上げから見ると数%程度です。台湾のマーケットは、日本企業がアジアに進出する最初の国としては最も適していると思います。日本で展開しているサービスがアジアで通用するかどうかを見るための入り口として使えます。われわれも日本で作った素材が多いので、台湾で受け入れられるだろうとは思っていました。日本人のビジュアルは韓国の人には非常に違和感がありますが、台湾では違和感がないのです。

そういう意味で、海外では台湾の売上げが最も多いのですが、地元で即したニーズというか、日本とは季節感が違うし正月などの行事も異なり、興味関心の対象が違う。それに即したローカルな素材を、まだ作ることができません。

また、単品購入と定額制プランという二つの料金体系があり、定額制プランは基本的に継続することを想定しています。しかし、台湾では必要とときだけまとめて使うお客様が多いために継続率が上がらないので、それに合わせたビジネスモデルを考えなければなりません。

4. アジアビジネスにおける課題

日本のコンテンツ企業のアジアビジネスにおける課題について、いろいろ見たり経験して考えたことをお話ししたいと思います。日本のマーケットのメリットは、ある程度の規模まではビジネスを拡大できるということ。1億2,000万の人口があるので、起業してサービスを拡大し、黒字化して上場するところまでは持っていけます。しかし、日本だけのニーズという事情があるので、製品の更新スピードやどんなプランを作るかなど、あまり日本に最適化しすぎると、海外に持っていったときに難しくなるでしょう。

企業がアジアなど海外へ進出するというのは、当然ながら利益や何らかの見返りを期待していますが、最初からガチガチに固めたプランを立てても10分の1くらいしかうまくいきません。失敗することのほうが多い。今の世の中は、最初に失敗することが大事です。失敗しながら先に進む。全部レディな（準備が整っている）状態にならないと始めないというのはメイクセンス（道理にかなう）ではないと思っています。

スタッフのマネジメントやお客様の反応など、実際にやってみて初めて分かることがあります。私も台湾の支社を開設するとき、バラ色の夢を描いて提案したものの、実現したのはその10分の1くらいでした。赤字は避けられたものの、それは最低限のレベルであって、うまく発展させることができませんでした。ピクスタでこれから何とかしなければいけないと思っています。

先ほども触れましたが、中国でネット関連のビジネスを

展開するには免許が必要であり、日本企業がそのまま外資として進出してもうまくいかないのが、現地のパートナーとうまくやる必要があります。現在はパートナーと提携して進めていますが、ビジネスの大事な部分は相手に握られているような状況です。われわれは単なるコンテンツ供給業者であり、それは映画なども同じ事情でしょう。いろいろやり方を変えていかなければならないと思っています。

5. どのような価値を提供できるか

まもなくやって来る2020年代は、いろいろなことが新しく定義される時代であり、それに対してどのような価値を提供できるかを考えていかなければなりません。

中国の事例をご紹介します。ご存じのように、今や中国ではキャッシュレス化が進み、人々は現金を持ち歩かず、基本的にはアリペイやウィーチャットペイを利用してスマートフォンでQRコードを読み取り、支払いをします。この写真は、アリババが作った上海のスーパーです。ここがすごいのは、Amazonのようにネットでも買えるし、実際にお店に行って買うこともできる点です。見たところ普通のスーパーですが、中身は新しい。また、厦門の魚市場に行ったところ、ここにもQRコードがありました。確かに、魚の水で濡れた現金をやりとりするより、このほうが衛生的でいいでしょう。

これは北京の地下鉄駅前にあるシェアリングの自転車であり、テンセントやアリババが出資しています。無造作に置かれているので放置自転車かと思いましたが、3時間おきくらいに見回りの人が来て、きれいにしたり壊れたものは取り換えていました。テンセントやアリババが出資しているのは、ビッグデータが欲しいからです。さらに、例えばアリババの信用ポイントが600点以上なら喫茶店の充電が無料で使え、そうでない人はデポジットが必要であるというように、ビッグデータを活用した信用経済ができあがっています。

北京の友人に聞いたところ、「信用のスコア」が大事、誠実であることが大事だと言っていました。かつての中国は海賊版やコンテンツの不正利用が非常に問題になりましたが、このまま信用経済が進めば、そうした問題も次第になくなるのではないかと思います。私のビジネスでもストックフォトの不正利用が非常に多いため、弁護士を何十人も雇って訴訟を起こし、使用料を回収していますが、それもネットのおかげでどんどん変わっていくでしょう。ピクスタも単に素材を販売するだけではなく、ビッグデータの活用や、AIを使って素材のリコメンドをするようなことも始めなければならぬと考えています。

6. 日本のコンテンツ企業のチャンスと課題

コンテンツ企業にとってのチャンスは、日本に近い市場でアジアのテストマーケティングができるということ。これによって日本との違いがある程度は分かるので、それを踏まえて中国や東南アジアに出ていくことができます。

また、台湾の人たちと一緒にビジネスをするといいと思います。日本人がぜんぶやろうとすると分からない部分が当然出てくるので、信頼できる仲間を台湾で見つけることが大事です。私が台湾で6年間仕事をしてきて痛感するのは、日本企業の場合はまず会社と会社の間でビジネスが始まりますが、中国やほかのアジアの国々では、まず友人になってからなのです。一緒に飯を食って酒を飲んで、こいつは信用できるかどうかと判断され、友人になってから、ようやくビジネスがスタートします。日本からすると食事ばかりして、となりますが、人脈づくりという面があるということです。

課題については、日本の品質が現地の求めるものと違う場合があります。クオリティが非常に高いが、現地ではそこまで求められていないとか、ビジネスのオペレーションやルールが細かすぎるので、ある程度は現地の裁量に任せるようにするなど、ブラッシュアップして変えなければならない部分があります。必要があれば、ビジネスモデルさえ変えます。

もうひとつは、人の動かし方です。私が今、台湾で意識しているのは、あまり細かいところまで指示せず、なるべく個人個人の裁量で仕事を進めてもらうということ。大きな意思決定だけして、あとは現場の人たちに任せています。台湾の大企業ではいまだに軍隊のような仕事のしかたが多いのですが、若い人たちはそうではない働き方をしたいと思っている人が多いので、ピクスタではそうした人材と一緒に長くやっていきたいと思っています。

質疑応答

A： ピクスタの写真がバス広告に使われている事例を見ましたが、クリエイターは日本人ですか。台湾では、政治家が活動の一環としてバス広告を使いますか。

越知：日本人です。あの写真は政治家ご本人ですが、ピクスタは受託で撮影することはありません。

A： 日本では考えられません。

越知：ああいった方々はトラックの荷台に広告を設置した広告宣伝車を使ったり、ビル壁面に大型広告を出すなどしており、日本よりも規制は緩い感じがします。

B： ピクスタの写真でモデルが写っているものについて

は、モデルにも対価を支払っているのでしょうか。また、御社ではアジア各国に拠点があり、それぞれの国によって強みと弱みがあるというお話でした。優秀な人たちを1カ所に集めて強みだけでやれば、世界も支配できるのではないのでしょうか。

越知：モデルには当然、支払いますが、レベニューシェアではなく、撮影時に支払います。

もう1点については、私もまさに同じことを考えています。例えば、日本のゲームを台湾で出すときに、台湾に会社を作らず、全部日本からオペレーションをする場合もあります。おそらく、将来はそうなると思に思います。

ただ、台湾のメンバーは私以外に正社員が5人いますが、全員が日本語を流暢に話せるので、日本の仕事を頼もうかと考えています。彼らにとっても日本の仕事をするのはメリットがあるし、日本側にとっても、現時点では人件費が少し抑えられ、日本だけでオペレーションをすると分からない部分もカバーできるというメリットがあります。

C：日本でも世界でも、新聞や雑誌などの印刷媒体の部数が減少し、広告媒体としてのシェアがどんどん低下しています。そうすると、ピクスタさんの写真のユーザーは、ウェブに使用することが多いのでしょうか。

越知：そうです。テレビ番組で当社の風景写真を使うようなこともあります。ほとんどはネット関係です。日

本でも、特に最近はネットメディアが増えており、例えば東洋経済さんのサイトで使用していただいています。

C：ネットでは非常に簡単にコピーできますが、そういったリスクはどうなのでしょう。

越知：おっしゃるとおりなので、規約で禁じているのと、あとはブロックチェーンなどで防げる気もするので、中国のように目くじら立ててやらなくてもいいのではないかと考えています。

D：ビジネスとしては昔のレンタルフォトから派生しているのかと思いましたが、お話を伺うと、今後は個人ユーザー向けにコンテンツを広げていく戦略でしょうか。

越知：個人の方に使っていただいても構いませんが、規模としては法人のお客様のほうが多く、個人は年賀状の季節にイラストが売れたりしています。台湾の場合は個人のデザイナーが仕事で使う場合が多いようです。個人がお金を払って使うのはハードルが高いので、戦略としては個人が対象ではありません。

D：海外のGettyイメージズでは必ずコピーライトが入っていますが、ピクスタさんはいかがですか。

越知：コピーライトを表示する契約と表示しなくてもいい契約があり、表示しなくてもいい場合はエクストラの料金がかかるので、テレビなどで安く使いたい場合はコピーライトを入れているのだと思います。