

クリエイターの空想力こそ、 日本コンテンツ産業の原動力



桃井信彦

もい のぶひこ
バンダイナムコホールディングス
副社長

バンダイナムコの「反骨の経営哲学」

IP 活用を軸にグローバル展開を加速するバンダイナムコホールディングス。ゲーム、玩具、映像、ライブなど多角的な事業で、コンテンツ産業の成長を牽引している。海外展開のキーマンである桃井副社長は、森羅万象からキャラクターを生み出す日本人のユニークな空想力にこそ、日本 IP コンテンツの強み、クリエイティビティの源泉があると語る。世界市場での躍進を支える独自の哲学とその戦略について伺った。

大阪・関西万博で示した
「次なる未来」の姿とは

徹底的に非武装にこだわって
未来を描く

——はじめに、今般の大阪・関西万博「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」の出版意図やテーマ、来場者の反響について、お聞かせ下さい。パビリオンの運営事務局長として、どのような思いで陣頭指揮を執られたのでしょうか。

パビリオンで体験いただくのは、西暦2150年の宇宙です。ガンダムと人類が共存する「次なる未来」を見据えることを意図して、ファンはもちろん、ガンダムをまだ知らない方々でも楽しめる空間を目指しました。特に、未来を担う子どもたちが、ガンダムを軸に宇宙や未来の科学技術に興味・関心を持つきっかけになること。それが最大の目的です。

『機動戦士ガンダム』は「地球連邦軍」と「ジオン公国軍」の戦いを描いていますが、私たちが描いた2150年の世界では平和が訪れています。そのため、徹底的に「非武装」にこだわりました。例えば、パビリオン前の実物大ガンダム像からは、ビームサーベル（武器）を外しています。パビリオン内では、敵

対していた両軍の兵士が、一緒にスペースデブリ（宇宙ごみ）を処理するために働いていた、ビームサーベルのために開発されたプラズマ技術が農業の効率化で活用されたりするなど、軍事技術が転用され社会実装された「次なる未来」の世界が映し出されます。

——IP名を冠したパビリオンというのも、世界初だったそうですね。

はい。万博には国名や企業名で出展するのが本来ですが、粘り強く交渉した結果、認められました。これにより国内だけでなく、海外に向けても非常に大きなアピールになったと感じています。来館者の2割弱が海外からのお客さまで、台湾、韓国、中国、インド、サウジアラビアなど、実に様々な国・地域、世代の方々に足を運んでいただきました。この割合は万博全体で集計している外国人の比率を上回る勢いです。こうした多様なお客さまの対応を含め、現場で頑張ってくれたスタッフたちに何よりも感謝しています。

ガンダムをまったく知らなかった方々も大勢来館して下さい、最終的な来場者は100万人に達しました。



©創通・サンライズ

提供：バンダイナムコホールディングス

「GUNDAM NEXT FUTURE PAVILION」



カードバトルの様子 (ニューヨーク・コミコン)



©尾田栄一郎／集英社 ©尾田栄一郎／集英社・フジテレビ・東映アニメーション

ONE PIECE カードゲーム

提供：バンダイナムコホールディングス



「たまごっちカンパニーだ」と言
った方が通じるくらい人気があり
ます(笑)。

気がまったく違うことです。日本の大会では、
対戦相手が決まっても皆さんシャイなので試
合が始まるまで静かに待っています。ところが
米国人は、席に着いた瞬間に「どこから来た
の?」とコミュニケーションを取り始める
のです。しかし、ひとたびゲームが始まると、
一瞬で空気が張り詰め、驚くほどの集中力を
見せます。

国の文化の違いは、商品開発にも影響しま
す。2025年7月に世界同時発売した『ガ
ンダムカードゲーム』も、初日に全世界の店
頭で売り切れとなりました。売れ筋を見ると、
日本ではモビルスーツが人気ですが、米国で
はパイロットのカードを集める人が多いので
す。米航空宇宙局(NASA)の存在が身近で、
宇宙飛行士に憧れる人が多いためではないかと
私は見えています。

このほか、ゲームソフトでは、ガンダムシ
リーズのモバイルゲームは香港や台湾等のア
ジア圏で、『ELDEN RING』は欧米を中心に
大ヒットとなりました。世界で累計1億個以
上売れている『たまごっち』も当社の製品

で、海外では「バンダイナムコは

未来の生活や宇宙を想像するうえで、ガン
ダムが持つ壮大なストーリーや世界観は、最
適なモチーフであると自負しています。

世界市場で勝ち抜くためのIP戦略

IPコンテンツは、生鮮食料品、

——ガンダムシリーズに限らず、日本の
様々なIPコンテンツが海外でブームになっ
ています。バンダイナムコグループの海外展
開について教えてください。

現在、グループ全体の売り上げ割合は日本
国内が58%、海外が42%で、海外の地域別内
訳は北米17%、欧州14%、アジア11%です。
この海外比率を2027年には50%以上にし
たいと考えています。

海外での展開において、私たちは単に商品
を売っているのではなく、「文化を輸出して
いる」という意識を持っています。例えば、
海外の方がプラモデルの組み立て体験や、カ
プセルトイのガシャポンに初めて触れると、
単に商品を購入する以上の付加価値を感じて
いただけます。

また、海外での人材育成も重要な課題です。
これまでは、日本人が現地の人材に、日本の
IPやIPを軸とした戦略について教育して

ファンと直接触れ合い、 その熱量を肌で感じるのが大事

いましたが、今後は現地で育った人材が日本
からの若手人材を育成し、現地でビジネスが
完結するサイクルを確立することを目指して
います。

私はこのビジネスの難しさを説明する時、
IPコンテンツを「生鮮食料品」に例えます。
鮮度〓人気が落ちるスピードがそれほど速
いのです。仕入れたIPコンテンツは、でき
るだけ早くファンに届けることが重要です。
この感覚を海外の現地社員に理解してもら
うには、少し時間がかかりました。

——その感覚を共有するために、どのよ うなことをされているのでしょうか。

世界中で開かれる「コミック・ブック・コ
ンベンション」(通称コミコン。マンガやア
ニメ、ゲーム等のポップカルチャーのイベン
ト)の熱気を、社員に直接体感させることが
非常に大事だと考えています。当社のパーパ
ス「Fun for All into the Future」を真に理解
するためには、ファンとの接点を持つことが

欠かせません。例えば、バルセロナやマドリ
ードのイベントに現地社員を参加させ、ファ
ンが喜ぶ姿を目の当たりにすること。そこで
初めて、自分たちのコンテンツが持つ価値を
実感し、自信を持つようになるのです。ファ
ンの熱量を直接感じることで、パーパスへの
理解も深まっています。

カードゲームが映し出す 各国の文化の差異

——海外のカードバトル大会も大変盛り上
がっているそうですね。

はい。2022年に発売した『ONE PIECE
カードゲーム』は、世界中で大ヒットしま
した。今では売り上げ割合は、国内45%、欧
米45%、アジア10%と、売り上げの半分以上
が海外市場です。この熱狂を支えているのが、
世界中で開催しているカードバトル大会です。
先日米国内で2000人規模の大会を開き
ました。面白いのは、国によって大会の雰囲気

アフリカで『太鼓の達人』を。 成功の鍵はノンバーバル、

——今後は新興市場の開拓も計画されて
いるそうですね。

はい。既存のコミコンへの対応のみならず、
新たな試みとしてトルコ、ルーマニア、そし
てガーナで『太鼓の達人』のイベントを計画
しています。

中でもアフリカは、これから大きな伸びし
ろがある市場だと考えています。実はアフリ
カにもアニメのファンコミュニティがあって、
コスプレも盛んで、『鬼滅の刃』の禰豆(ねず)子(こ)
主人公の妹)のコスプレ姿も見かけました。こ
うしたキャラクターになりきろうとする純粹
なファンの思いを理解することが非常に大切
です。

ガーナで『太鼓の達人』を展開するには
理由があります。『太鼓の達人』とは、まさ
に自分たちのことだと感じるのはないかと。
アフリカの人々のリズム感や音楽センスに期
待していて、「全国民がドラマーでダンスー」
といった過言ではありません。また、言葉
を介さないノンバーバル(非言語)な遊びが
最も受け入れられやすいと思うのです。どん
な反応があるか、今からとても楽しみにして
います。

IPコンテンツは
多層複合的なビジネス

コンテンツビジネスの場合、鉄鋼や半導体とは異なり、輸出額だけでは市場規模を測れません。流通や二次利用、関連ビジネスが複雑に絡み合う多層的なビジネス構造を持つため、海外での市場規模や経済効果が見えにくいところがあります(下図)。

クリエイティブの源泉たる
個の妄想を守る

——日本のIPコンテンツがこれほど世界でブームになっている要因は、どこにあるとお考えですか。

この空想力や発想力こそが日本の強みであり、日常生活に浸透した共通感覚ともいえると思うのですが、残念ながらこうした感性は大人になるにつれ社会の中でつぶされがちです。日本の様々なＩＰは、クリエイターが思い描く個の妄想をどのように形にするか、コンテンツ業界全体で尽力してきた結果にほ

例えば、商品の小売価格の5%がロイヤリティと仮定すると、海外からのロイヤリティ収入が年間10億円の場合、その背後では200億円もの市場が動いているわけです。この末端市場価格という視点こそ、私たちのコンテンツが世界にどれだけ経済的インパクトを与えているのかを測る、本当の物差しになるのだと私は考えています。

かなりません。クリエイターの個性を最大限に發揮してもらうこと、それがクリエイティビティを守ることであり、業界全体で個の妄想をいかに守るかを必死で考えています。

——最後に、今後の抱負についてお聞かせ下さい。コンテンツ産業は成長産業として、周囲からの期待も大きいのではないのでしょうか。

コンテンツ産業に対する理解には、かなりの温度差があると感じています。端的に言えば、年配の方々から、「アニメをつくって遊んでいる会社」と思われているのではないのでしょうか。堅い業界から当社に転職してきた人が、周りに「新聞を読め」と言うと、社員から「先にジャンプを読んでから言つて下さい」と返され、「なんて不真面目な会社だ」と思うらしいのです。もちろん、私たちは至って真面目です。楽しいことを生み出すプロセスは、とてつもなくつらく大変な仕事ですから。

私は「バンダイナムコらしさ」を表す言葉を50ほど書き出したことがあるのですが、その一つに「マクロ経済に連動しない」というのがありました。これは、一種の反骨精神です。

桃井信彦

バンダイナムコホールディングス
副社長
1991年にソニー（現ソニーグループ）
へ入社後、外資系メーカーを経て、
2001年にバンダイに入社。以降、
新規事業室、取締役として欧米事
業政策、グループ事業戦略などを
担当し、2025年4月から現職。
Bandai Namco Holdings USA
Inc.代表取締役社長など海外グル
ープ会社の役職も兼任。日本国際
博覧会（大阪・関西万博）でのパ
リオン出展事務局長としても尽力

天気が悪かったから、景気が悪かったから売り上げが伸びないというのは、ただの言い訳に過ぎません。世の中がどうあろうと関係ない。自分たちの力と責任でヒット商品を生み出すのだという反骨精神が、この業界にはあります。

コロナ禍の際、米国でトイを流通させようとしたら、「今は生活必需品(エッセンシャルプロダクト)しか運べない」と断られました。世の中から見れば、私たちのつくるものは必需品ではないのかもしれませんが、しかし、私たちは、この仕事を「多くの人々の人生を豊かにし、幸せの量を増やせる生活必需品」だと思っています。これからも、IPコンテンツが日本を代表する産業カテゴリーとなるよう、その気概をもつて挑み続けていきたいです。

(2025年9月2日 バンダイナムコ未来研究所にて)