AUTODESK

VFX、CG、ゲーム業界での成功へのヒント

ビジネス収益を維持するための 4 つの方法

素晴らしい成功を収めるための秘訣とは

競争が激しく価格にシビアなビジネス環境で収益を確保し、維持していくことは、クリエイティブ系制作会社の経営者にとって最も難しい課題のひとつです。

そこで VFX、CG、ゲームの分野で成功を収めている制作会社に、オートデスク製品を活用してビジネス目標を達成する秘訣についてお話を伺いました。本 eBook でご紹介するストラテジーは、一般的にどんな制作会社にも応用できるものばかりです。各社の成功談をご参考いただき、ビジネス チャンスを発見してください。

制作コンテンツは増加し、利益率は低下

アニメーション、映像、ゲームの業界には、高品質のコンテンツを求める巨大な需要があるにもかかわらず買い手市場の情況から一向に抜け出せないという、公然の秘密があります。

映画の制作費は次から次へと記録が塗り替えられ、新作の数は一気に増え、業界全体の予算も大規模になりつつあります。

しかしその一方で、実際にクリエイティブ作業を行っている制作会社に割り当てられる CG 制作予算は、そのうちのほんの少しであるという現状は、一向に変わりません。

大小関係なくプロジェクトを手がける CG 制作会社のパイプラインは、すでに受注業務でいっぱいです。それにもかかわらず、競争激化によって利益幅はまるで薄皮一枚となり、支払い明細の額も激しい浮き沈みを繰り返します。

クリエイティブ業界がこうした状況にあるなか、オートデスクのお客様の多くは、収益と利益を増加させ、クリエイティブ用ツールキットを最大限に活用してビジネス上の強みとし、大きな成功を収めています。ビジネスで成功するためにコストの削減や複雑なパイプラインへの投資、スタッフの過剰労働などは必要ありません。

本 eBook では、スケーリング、人材、サービス、専門技術への特化の 4 点に関して、オートデスクのお客様が実践している低リスクなビジネス戦略をご紹介します。既存のワークフローでクリエイティブ ツールを最大限に活用する方法など、比較的規模の小さな制作会社も取り入れることができる手法です。

出典：雑誌『The Economist』2018 年 6 月 30 日版「Netflix is moving television beyond time-slots and national markets（テレビを番組枠から解放し世界に発信する Netflix）」

ビジネス戦略：
スケーリング

戦略その 1:

さらに多くのプロジェクトへ適応できるようにビジネス規模を調整する

CG 制作会社の皆さまは、大きなプロジェクトが突然舞い込んでくるものだということを、痛いほどよくご存知でしょう。ビジネス規模を調整するうえで、受注可能な仕事量を計画することと、大量案件が発生した場合に対応できるよう準備しておくことが重要になります。

計算処理の負荷から解放

最先端技術を取り入れている企業にとって、クラウドはもはや未来のテクノロジーではなく、今後の業務に不可欠な手段となっています。

クリエイティブ ツールに組み込まれているクラウド サービスを利用すれば、時間のかかる重い処理はクラウド上で実行し、クリエーターはこうした処理に邪魔されることなく自分のワークステーションで生産的に作業することができます。

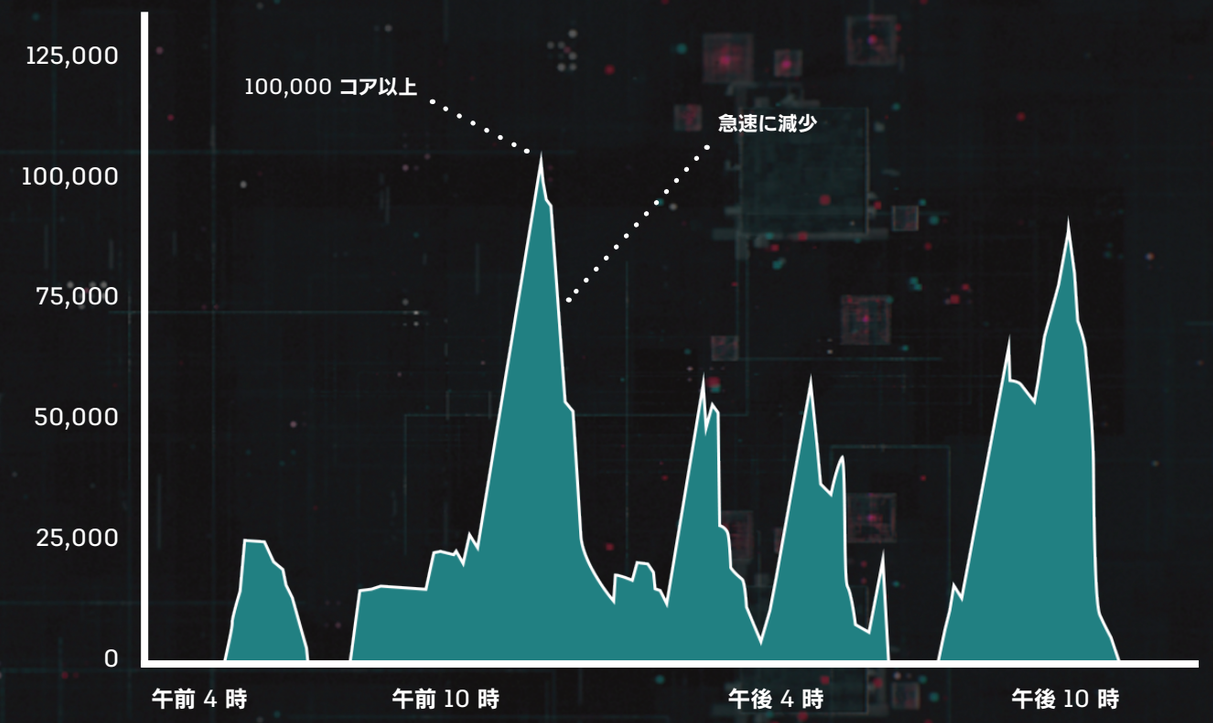
注目ポイント

レンダリング ツールや DCC ツールの搭載されたソフトウェア パッケージをを環境に応じて使用できる柔軟なライセンス方式であれば、プライベート クラウドまたはパブリック クラウド上の仮想インスタンスでクライアントを実行できます。社内専用の高価なワークステーションやレンダーファームを使用する必要はありません。

“

当社のレンダー ファームは一時、約 40 分間のうちに 200,000 コア以上まで増加し、その後タスクが無くなるとすぐに縮小しました。クラウド レンダリングの場合、発生する料金は使用分のみです。

Kevin Baillie 氏、Atomic Fiction 社



クラウド CPU 使用量

お客様の声

Atomic Fiction 社、SIGGRAPH Vision Series

インフラの再配置

クリエーター用ワークステーションを新しいものに入れ替える際には、既存の PC を廃棄するのではなく、オフラインのレンダー ステーションとして使い続けましょう。

また、マルチコア CPU はレンダリング プロジェクトで圧倒的なパフォーマンスを発揮するため、GPU に投資しなくても絶大な効果が得られます。そのため新しい CPU ハードウェアを購入する場合もコストがかからず、古いハードウェアを再配置する場合と同じぐらい経済的になります。

注目ポイント

レンダリング用ソフトウェアである Arnold は、非常に大規模で複雑なショットを処理しながら、どのようなワークステーション構成でも最適化できます。

“

モデルがかなり大きく複雑でしたが、Arnold ではまったく問題なく処理することができました。メインで使用している Xeon デュアル 28 コア/56 スレッドのワークステーションと、クラウド上のバースト レンダリングによって、最も重い処理は 8〜9 分、最も速い処理は 1〜2 分で完了しました。数日または数週間かかると思われたショットが、数時間のうちにすべて完了したのです。

Lucio Arese 氏、独立系映画制作会社ディレクター

ワークフローをオープンに

プロジェクトの規模が大きくなればなるほど、ショット データを他のクリエーターやクリエイティブ ツール、スタジオ、サードパーティーなどと共有することが多くなります。あるアプリケーションでモデリングし、別のアプリケーションで FX を追加、さらに別のアプリケーションでシェーダを適用、さらに別のアプリケーションでレンダリングというように、プロジェクトに携わるクリエーターの人数はどんどん増えていきます。

プロジェクトが大規模になるほど、自社のパイプラインとその他のツール間でデータ交換するために、バックエンドでオープンフレームワークを構築することが非常に重要になってきます。

注目ポイント

レンダリング前のショットやシーン情報（UV やベイク処理データなど）を、パイプライン全体へと迅速に共有するためのデータ交換モデルをサポートする DCC およびレンダラー。パイプライン環境には FBX® や Alembic など、あらゆるソフトウェアベンダーの製品をサポートしています。

“

当社では 3ds Max 専門チームと Maya 専門チームが連携し、誰もがすぐに作業できる体制をとっています。Alembic を使用しながら、チーム間で常にスタッフを入れ替えており、この手法がとてもうまくいっています。

Chris Harvey 氏
Oats Studio 社 VFX 監督

ビジネス戦略その 2:
人材

戦略その 2:
新たな人材を取り込み成長する

DCC ツールをひとつに標準化すると、このツールを使用できるクリエーターに人材が限定されてしまい、受注可能なプロジェクトが制限されてしまいます。

新しい人材の採用

あらゆるクリエイティブ ツールを操作できる万能な天才 CG クリエーターは、それほど簡単に見つかるものではありません。また、複数のツールを操作できるクリエーターでも、大半はいずれかの DCC ツールに熟練していて、そのスキルを武器にしています。

オートデスクのお客様は、3ds Max を使うプロジェクトが多いという理由だけで優秀な Maya を使用しているクリエーターを採用しないというような判断は間違っていることを認識しています。使用ツールに制限されることなく、個々の仕事に合う人材を見つけることに集中するべきです。

注目ポイント

ひとつのライセンスで幅広いクリエイティブ ツールが使用可能。あらゆるスキルの人材を柔軟に採用できるようになります。

“

3ds Max と Maya の使用状況は半々です。ほとんどのクリエーターは、両方のソフトウェアに慣れていくうちにスキルの範囲を広げ、さまざまなツールやアイデア、ワークフローを使用しながら、個々のタスクに最適なソリューションを選択しています。

Raouf Bejaoui 氏
Splash Damage 社
テクニカル アート ディレクター

プロジェクトの柔軟性

最近のソフトウェア パッケージは実行用ハードウェアにそれほど縛られないため、ひとつのソリューションに限ることなく、パイプラインのオプションを広げる制作会社が増えてきています。

そうすれば、受注可能なプロジェクトの幅が広がるほか、複雑・多面的かつ組織化されたワークフローでのみ実現可能な、特殊で高度な映像処理技術をもつクリエーターも採用可能になります。

注目ポイント

ひとつのライセンスで補完的なツール セットもすべて使用でき、使用しないツールに無駄な支払いをすることがなくなります。さまざまな形式のデータを交換できる DCC ツールで、パイプラインが中断することなく、追加コストをかけずにリアルタイム レンダリング プラットフォームを共有できます。

“

当社は既に、3ds Max を使用しているロサンゼルスの制作会社 2 社とプロジェクトを共有しています。ロサンゼルスには Maya のアニメーターやデザイナーの大規模な人材バンクがあり、当社が成長するにつれて Maya の人材を見つけることが容易になりました。そこで当社は、3ds Max でモデルを作成し、Maya でリギングやアニメーション化を行い、そのデータをまた 3ds Max に戻してライティングを行っています。この手法によって可能性が劇的に広がりました。

Matt Von Brock 氏
FuseFX 社デジタル エフェクト監督

ビジネス戦略：
サービス

戦略その 3:

「アドオン」サービスの提供で新規顧客をひきつける

CG や VFX の制作会社は、受注プロジェクトの種類を多様化して複数の収入源をもつことにより、閑散期も仕事で埋め、既存顧客からの受注範囲を広げ、顧客ベースを拡大しています。

モーション グラフィックス

昔のモーション グラフィックスとは異なり、手続き型のアニメーション ツールやモデリング ツールなどの 3D 技術が使用される昨今のカスタム アニメーションは、複雑で洗練されています。こうしたテクノロジーが、広く制作会社に使用されているツールセットに組み込まれました。

そのため CG 制作会社は、新しいソフトウェア パッケージへの追加投資や研修を行う必要も、クリエーターを新たに雇用する必要もなく、提供サービスのひとつとしてモーション グラフィックスを追加することができます。また、このようなプロジェクトは小規模なものが多いため、VFX の大規模プロジェクトの前後に受注することが可能になります。

注目ポイント

CG や VFX のプロジェクトに Maya を使用しているクリエーターは、モーション グラフィックスのワークフローに取り入れることができる手続き型ツールセットの MASH も使用できます。

VR/AR 体験

メディア & エンターテインメント業界では、没入型メディアとは何かが始まる前から冷めてしまったかもしれません。しかしその他の世界では始まったばかりです。

VR/AR コンテンツはゲーム、映画、テレビ分野では下火となっているかもしれませんが、トレーニング、教育、設計の視覚化、体験型アトラクション、マーケティングなどの高収益な分野では応用が進みつつあります。

注目ポイント

幅広い種類のパイプラインが統合された作業環境で、リアルタイム ゲーム エンジンや互換性のあるシェーダなどのスクリプト可能かつ拡張可能な DCC ツールを使用し、最高レベルの没入感と CG 世界内への感情移入を実現できます。

“

当社にとって、VR は無くてはならない技術です。この業界では、常に新しい技術を取り入れながら、クライアントに最前線のサービスを提供できる状態を維持することが重要です。VR は、プロジェクトを補助してくれる技術として役立ってきました。当社では VR を、全体的なアイデアを補強するための手段としてワークフローに取り入れています。

Ben Rappell 氏
FKD Studio 社ディレクター

お客様の声

没入型サービスの提供による成長

パフォーマンス キャプチャ

3D のパフォーマンス キャプチャと同じく魔法のように、スーパーヒーローから、オートデスクの AVA（オートデスク仮想エージェント）のような企業の AI アシスタントまで、どんなキャラクタにでも命を吹き込むことができます。モーション キャプチャ データは、自動でアニメーション化されるわけではありません。こうしたデータは、制作のパイプラインで使用可能になる前に読み込み、マッピング、位置合わせ、修正、管理などを行う必要のある巨大なプロセスです。

こうしたプロセス管理能力を備えると、3D キャラクタ アニメーションやプリビズ、さらには VR 映画の受注制作プロジェクトなどの大容量プロジェクトにも対応できるようになり、独自の市場を切り開くことができます。

注目ポイント

モーション キャプチャ データを編集、クリーニング、操作、微調整するための高精度な機能を搭載するソフトウェア、MotionBuilder。パフォーマンス キャプチャのプロジェクトを行う制作会社向けのソフトウェアで、Autodesk M&E Collection に含まれています。

“

私たちはリアルタイムで見ていたので、撮影が終わりパフォーマンス キャプチャのセットから引き上げるときには、映画の美しいショットを作成するために必要なモーション キャプチャ データがすべて揃っていることを知っていました。

Kevin Baillie 氏、
Atomic Fiction 社

お客様の声

没入型サービスの提供による成長

ビジネス戦略：

専門技術への特化

戦略 4：

新技術に特化してプロジェクト受注を増やす

制作会社に高度な技術があれば、社内の対応能力が高まり、受注できるプロジェクトの幅も広がります。そんな高度な技術も、パイプラインで使用されているツールを使用しながら習得することができます。

手続き型のコンテンツ生成

昨今の CG で作られる天体規模の世界はあまりにも広大かつ詳細で、クリエーターがアセットを個別に作成し、フレーム間の微細な動きをひとつひとつ苦労しながらアニメーション化することは不可能です。

若手クリエーターに長時間かけて手作業でオブジェクトをひとつずつ操作させるのではなく、手続き型ツールの基本機能を習得させて、物理的要因を一定の倍率で適用するほうがよいでしょう。手続き型ツールによる生成を取り入れると、CG 世界のアセットを手作業で作成するという面倒な作業が無くなるため、制作会社として差別化を図れます。

注目ポイント

Bifrost などの新しいツールを既存の Maya ソフトウェアで使用すると、既存のパイプラインを不必要に複雑化させることなく、手続き型のコンテンツ制作に簡単に移行できます。

“

言われるままに何でも引き受けるような VFX 制作会社になるのではなく、特定のスキルに特化することが重要だと思います。初めはオプションの幅を狭めてしまうように感じるかもしれませんが、頼りになるスペシャリストとなるためには必要なことです。当社の信念は「質の高い生活は、質の高い仕事から」です。

Chris Van Dyck 氏
CVD VFX 社創業者

お客様の声

専門技術への特化による成長

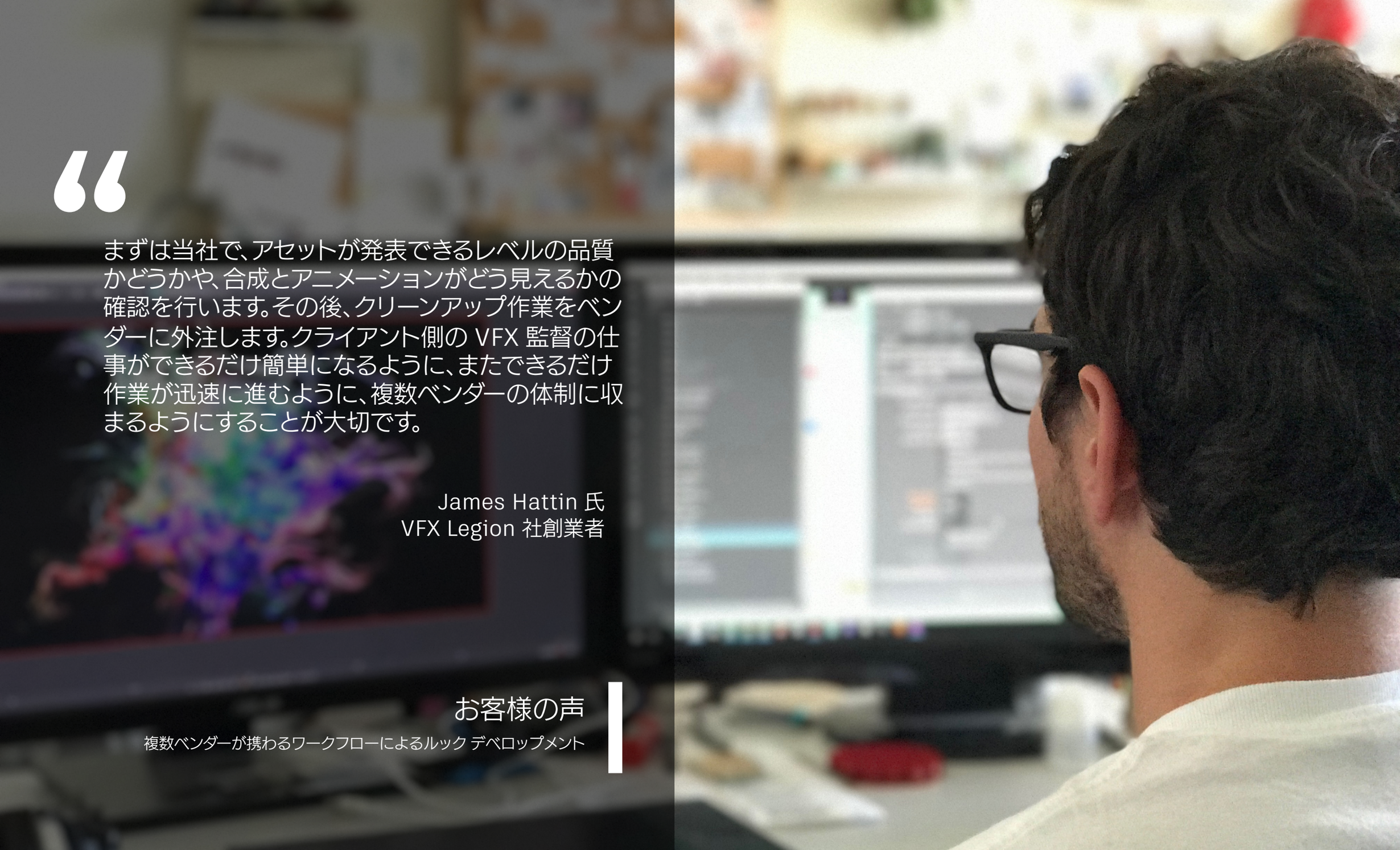
最高品質のルック デベロップメント

プロジェクトの早期段階で、ルック デベロップメントのクリエーターが照明、シェーディング、テクスチャリング、および一部のレンダリング パラメータを構築します。その後、このパラメータは他のクリエーターによってプロジェクト全体のアセットに適用されるため、最終的な製品で一貫性を保つことができ、やり直し作業にかかる時間を最小限に抑えることができます。

キャラクタや環境を最終品質に近い形でプリビズしてクライアントに見せたり、フォトリアルなマテリアルやサーフェスを取り入れた専門技術を提示したりすることで、早期段階から制作フェーズの価値を高めることができます。

注目ポイント

このスキルを習得するために新しいツールを購入する必要はありません。オートデスクのクリエイティブ エコシステムでは、3ds Max と Maya に Arnold のルック デベロップメント機能が搭載されています。小規模な制作会社でも大規模な制作チームでも利用できる機能です。



“

まずは当社で、アセットが発表できるレベルの品質かどうかや、合成とアニメーションがどう見えるかの確認を行います。その後、クリーンアップ作業をベンダーに外注します。クライアント側の VFX 監督の仕事ができるだけ簡単になるように、またできるだけ作業が迅速に進むように、複数ベンダーの体制に収まるようにすることが大切です。

James Hattin 氏
VFX Legion 社創業者

お客様の声

複数ベンダーが携わるワークフローによるルック デベロップメント

ビジネス戦略のまとめ

クリエイティブ ビジネスの成長への近道

ここにご紹介した 4 つのビジネス戦略を取り入れることで、オートデスクのお客様は成長を遂げることに成功しています。御社のクリエイティブ事業でも参考にすることができるでしょう。

では最後に、これまでの内容を振り返ってみましょう。既存のクライアントが期待するサービスの提供を保証しつつ、現在進行中の仕事を邪魔することなく、何か新しいことを始めるには、どうすればよいでしょうか？

CG の最新動向を常にチェックする

最新テクノロジーを駆使するクリエーターたちが使用している機能は、御社ですでに使用されている DCC ツールでも使用可能な機能かもしれません。

社内の能力を把握する

人材リソースに注目して新しい機能や能力、手法を開拓しましょう。

大きな投資は必ずしも必要ではない

Arnold のようなツールを使用すれば、古い設備を再利用して、最高レベルに洗練されたルックを作成できます。

ツールを導入する（または既存のツールを最新化する）

常に最新機能を取り入れることで、クライアントの要求にも応えやすくなります。

ひとつのプロジェクトから始める

ビジネス モデル全体を一新させ、リスクにさらす必要はありません。まずは新しいサービスを、懇意にしているクライアントに提供することから始めてみましょう。

Autodesk M&E Collection に含まれるソフトウェアの
30 日間無償体験版をダウンロードいただき、
本 eBook でご紹介しましたビジネス戦略をぜひお試しください。

業界の同業他社がクリエイティブ業務を改革した方法については、
Media & Entertainment お客様導入事例のライブラリをご覧ください。