

平成18年度 ナレッジリサーチ事業  
コンテンツ産業の方向性に関する調査研究  
(アニメ制作会社の現状と課題)

2007年3月



経営支援情報センター

# 目 次

【報告書要旨】	1
第1章 調査の背景、目的	3
1. 調査の背景	3
2. 調査の目的	3
3. 調査対象	4
4. 調査方法	4
5. 調査体制	5
第2章 既存研究と問題意識	7
第3章 調査研究方法	10
1. アンケート調査概要	10
(1) アンケート対象企業の抽出手順	10
(2) アンケート調査の実施・回収状況と概要	13
2. インタビュー調査概要	19
第4章 アンケート調査	20
1. アンケート調査内容	20
2. アンケート調査集計と分析結果	24
(1) アンケート分析結果	24
・創業場所を選択した理由	24
・手がけることが可能な業務パートと引き受ける頻度が多い業務パート	26
・オリジナル作品の保有状況	33
・著作権保有状況	37
・アニメのスキルを活かして携わる業務	42
・今後アニメのスキルを活かして携わる業務計画	48
・キャッシュフローの確保	52
・今期売上高を100とした場合の売上高増減の変化	59
・利益状況の変化	61
・売上高に占める割合が高い取引企業への依存度	68
・受注企業からの制作費の受取方法	70
・外注企業の選定理由	73
・制作費の支払方法	77
・制作のタイムスケジュール管理	78
・スケジュール遅延の原因	82
・スケジュール遅延への対処法	86
・制作工程の「国際分業」「空洞化」の印象	89

・制作工程の「国際分業」・「空洞化」の影響	91
・デジタル化の印象	94
・デジタル化の影響	96
・中小機構の支援の認知度	99
・支援策への興味	99
(2) クロス軸による回答項目の整理	100
・地域別	100
・資本金規模別	102
・業務分担別	104
・著作権保有状況別	110
・収支状況別	112
(3) アンケート調査から導き出された課題	114
・大きな課題	114
・インタビュー調査で確認すべき点	115
(4) アンケート調査から得られた示唆	118
第5章 インタビュー調査	120
1. インタビュー調査実施概要	120
2. インタビュー調査質問項目	120
3. 個別企業ケースの分析軸	123
(1) 選定基準	123
(2) 個別企業ケースの分析の枠組み	124
(3) 個別企業ケースの分類	124
第6章 個別企業ケース分析	126
1. 個別企業ケース(その1)【企画・製作会社】	126
株式会社アニプレックス	126
株式会社GDH	129
株式会社スタジオジブリ	133
株式会社スタジオディーン	138
株式会社竜の子プロダクション	141
株式会社ディー・エル・イー	144
株式会社ハルフィルムメーカー	148
2. 個別企業ケース(その2)【元請制作会社】	152
シンエイ動画株式会社	152
瑞鷹株式会社	155
株式会社デジタル・フロンティア	158

株式会社びえろ	162
株式会社ピクチャーマジック	166
株式会社プロダクション・アイジー	169
株式会社ムークDLE(旧 ムークアニメーション)	173
株式会社ゆめ太カンパニー	176
3. 個別企業ケース(その3)【下請制作会社】	180
有限会社Wish	180
株式会社オペラハウス	185
有限会社スタジオキャッツ	188
株式会社デジタル・メディア・ラボ	191
有限会社ライトフット	196
株式会社ロジスティックス	199
4. 個別企業ケース(その4)【ポストプロ】	202
株式会社マジックカプセル	202
第7章 結論	205
1. 個別企業ケースから導かれる知見	205
2. 分析の枠組みから導かれる知見	207
3. 行政支援に関する留意点	209
(1) 「経営と制作現場の分離」に対して	209
(2) 「資金調達」に対して	209
(3) 「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」に対して	210
(4) 「作品のクオリティー」に対して	211
(5) 「タイムスケジュール管理の徹底」に対して	211
(6) 「人材登用・人材育成」に対して	212
(7) 「特定企業との関係構築」に対して	212
(8) 「利益率の高い事業への参入」に対して	213
(9) 「現地法人の設立」に対して	213
(参考) 本報告書で紹介した当機構の支援策	214
【参考文献】	217
【参考資料1】アンケート調査票	219
【参考資料2】アンケート調査単純集計結果	229

## 報告書要旨

リサーチャー 水野 由香里

コンテンツ産業は、経済産業省「新産業創造戦略」における戦略 7 分野の一つとして位置付けられ、今後の発展性が期待されている産業の一つである。本調査研究では、同産業の分析対象を世界的に脚光を浴びている「アニメーション」とし、種目の分析対象を「制作」とした。したがって、調査対象は、アニメ制作会社である。本調査研究の目的は 2 つある。一つ目の目的は、コンテンツ制作の担い手である「コンテンツ制作企業」に焦点を当て、コンテンツ制作会社が抱える課題を整理し、この課題を克服した制作会社のビジネスモデルの整理と分類を行うことである。二つ目の目的は、産業活性化の一つの方策として、コンテンツ制作会社に対する今後の支援策と支援の方向性を探ることである。

本調査研究を進めるにあたり、アンケート調査とインタビュー調査を行った。アンケート調査は、アニメーション業界全体の潮流を定量データで確認するためである。また、定量データの分析を通して、制作会社の成功要因を導き出すことも念頭において実施した。アンケート調査における大きな知見の一つは、アニメ制作会社の実数である。これまで既存研究では、日本全国のアニメーションの業務に携わる企業数は約 440 社であるといわれてきた。しかしながら、今回の調査で該当する企業数は 718 社にのぼり、さらに実数を正確に把握するため、アンケート不到着分を除いた有効調査対象数が 626 社であった。ただし、アンケート調査不到着分の企業においても、転居先不明で到達しなかった企業も存在すると想定される。以上から、アニメ制作会社の実数は、626 社を上回る数の企業が存在すると考えられるのである。また、アンケート有効調査対象数の内訳については、「約 8 割の制作会社が東京都に集中している」という既存研究の分析を支持した結果が確認された。

アンケート調査で得られた結果をより詳細に検討するために、インタビュー調査を実施した。インタビュー調査の対象となる企業の選定に関しては、2 つの方法を採った。一つは、アンケート回答企業から選定する方法である。その基本的考え方は、利益状況を被説明変数として、説明変数を探索する方針である。すなわち、当該企業の取り組みや経営モデルが結果的に収益の改善につながっていると推測し、そのビジネスモデルを探る材料を探るのである。アンケート調査回答から、説明変数となり得る項目として、「売上高に占めるアニメ業務の売上比率」「オリジナル作品の有無」「著作権の有無」「資金調達方法」「スケジュール遅延の対処法」「経営課題と対処方法」「今後の経営方針や展望」を採用した。二つ目のインタビュー調査対象企業の選定として、本調査研究の検討会委員からの推薦を募った。何らかの理由でアンケート調査に回答して頂いていない成功事例を取りこぼす可能性を排除するためである。その推薦基準は、利益状況がよいと一般的にいわれている企業であること、ビジネスモデルが優れていることで名高い企業であること、である。最終的には、インタビュー調査実施企業は 26 社、インタビュー調査に費やした延べ時間は 45 時間にも上った。

26 社へのインタビュー調査から得られた情報に基づいて、利益を計上する企業の個別企業ケースを分析した（本報告書への掲載を承諾いただいた企業は 22 社）。個別企業ケース

の分析の枠組みとして、アンケート調査の「業務分担別」(企画・製作会社、元請制作会社、下請制作会社、ポストプロ)を採用した。また、利益を計上する要因は、既存研究やアンケート調査、インタビュー調査から導出した。利益を計上する、すなわちビジネスを成功させる要因は次の9つである。「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「タイムスケジュール管理の徹底」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係の構築」「利益率の高い事業への参入」「海外現地法人の設立」である。そして、個別企業ケースがどの成功要因に当てはまるのかについても同時に確認した。

個別企業ケース分析から導かれた知見は、大きく3つある。一つ目の知見は、9つの成功要因は、大きく2つのタイプに分類されることである。それらは、事業体制の整備に関するもの(「経営と制作現場の分離」「資金調達」「人材登用・人材育成」と、企業戦略や戦術に関するもの(「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティー」「タイムスケジュール管理の徹底」「特定企業との関係の構築」「利益率の高い事業への参入」「現地法人の設立」)である。前者からは、企業体として企業をマネジメントする側面が重要であることが指摘されている。後者からは、利益を計上するための戦略や戦術は多数あること、どのような事業にどのような方法・体制で取り組むのかの企業の戦略を策定することの重要性、策定した戦略を遂行する方法(戦術)を工夫することの重要性が指摘されている。

二つ目の知見は、業務分担別にも大まかな傾向が確認される点である。「企画・製作会社」は、制作費を受け取るまでのサイトが長いことから、資金調達方法を工夫することで、各種権利の獲得を目指し、各種権利窓口の対象となる企業との連携を緩やかにとる傾向がある。また、「元請制作会社」に関しても、制作費を受け取るまでのサイトが長いこと、資金調達を工夫し、各種権利の獲得を目指す傾向があること、アニメ技術を多業種に展開することで収益を上げている傾向がある。一方、「下請制作会社」に関しては、制作費を受け取るまでの支払いサイトは短いものの、制作業務の利益幅が少ないことから、アニメ技術を多業種に展開することで収益を上げている傾向がある。

三つ目の知見は、アニメ制作会社に対する今後の支援策と支援の方向性に関するものである。行政が同産業に対して採り得る支援策としては、産業を活性化するための支援と企業の自立を促すための支援がある。その支援の方向性を探るために逆説的ではあるが、9つの成功要因を基軸に、これらの要因が達成できない理由から帰納的に検証した。

本調査研究から、以上のような成果が得られたものの、いくつかの課題も残されている。第一に、アンケート調査・インタビュー調査対象共に、業務分担におけるポストプロに該当する企業が少なく、分析する十分な母数が獲得できなかった点である。この点から、ポストプロのビジネスモデルに関して成功要因等を分析することができなかった点である。第二に、インタビュー調査対象企業は、いずれも首都圏における制作会社にフォーカスしているため、首都圏地域における制作会社のビジネスモデルを検証しているに過ぎず、首都圏以外の地域における制作会社のビジネスモデルは、別途検証する必要があるという点である。これら2つの残された課題について、今後の調査研究に期待されることである。

## 第1章 調査の背景、目的

### 1. 調査の背景

産業の成長可能性が見込まれる「コンテンツ産業」は、経済産業省「新産業創造戦略」における戦略7分野の一つとして位置付けられている<sup>1</sup>。経済産業省の試算によると、2001年のコンテンツ産業市場規模は11兆円、2003年の統計によると、12.8兆円にも上ると報告されている（経済産業省，2005）。

この方針を受け、独立行政法人 中小企業基盤整備機構においても、「東京コンテンツマーケット」によるマッチング事業の実施、「がんばれ！中小企業ファンド」によるファンド出資事業の実施などにより、コンテンツ産業の支援を実施している。当機構のこれまでの支援は、コンテンツの流通のみならず、コンテンツ制作まで支援の対象とし、コンテンツ産業全体でのこ入れを試みてきた。また、コンテンツ制作から流通まで多数の企業が関与するケースにおいては、資金調達、制作、流通、コンテンツの二次利用等に当たり、有限責任事業組合（LLP）制度の活用が今後予想され、これまで想定していなかった事態が発生する可能性も存在している。

コンテンツ産業に関する現在の支援事業のみならず、今後の支援の方向性に関して検討すべき事項は多く、産業の発展や支援のより高い成果を得るための方策に関して、深く追究する必要がある。この課題を解決するための足がかりとなるよう取り組んだのが本調査研究事業である。

### 2. 調査の目的

本調査研究においては、主に二つの目的がある。まず、コンテンツ制作の担い手である「コンテンツ制作企業」に焦点をあて、コンテンツ制作会社が抱える課題を整理し、この課題を克服した制作会社のビジネスモデルの整理と分類を行うことである。昨今、わが国において、コンテンツ産業の成長可能性が着目されてからというもの、多くの調査研究がなされてきている。それらの分析の視点は、産業振興や産業活性化（東京都，2003：メディア・コンテンツ産業活性化研究会事務局，2001）や、産業活性化雇用と人材育成（労働政策研究・研修機構，2005）、コンテンツ評価モデル（文化庁，2004）、コンテンツ制作プロセス（経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課編，2004）、コンテンツ流通サービス（株式会社C&R総研，2005）、資金調達スキーム（監査法人トーマツ編，2003：株式会社ジャパン・デジタル・コンテンツ，2004：土井，2006）など多岐に亘っており、我々にさまざまな視点を提供している。本調査研究では、その切り口として「制作会社の

---

<sup>1</sup> 戦略7分野として注目されている産業は、大きく2つに分類されている。それらは、「先端的な新産業分野」と「社会ニーズの広がりに対応する新産業分野」である。コンテンツ産業は、前者に位置付けられている。前者は他に、「燃料電池」「情報家電」「ロボット」も含まれている。一方、後者には、「健康・福祉・機器・サービス」「環境・エネルギー・機器・サービス」「ビジネス支援サービス」が含まれている。

ビジネスモデル」すなわち、コンテンツ制作に関わる企業経営の視点を採用している。制作会社のビジネスモデルを追究することにより、単一企業のビジネスモデルの観察のみならず、企業間の関係にまで焦点を当てて、関係構造を探っていこうという意図である。

二つ目の目的は、コンテンツ制作会社に対する今後の支援策と支援の方向性を探ることである。コンテンツ産業がハイライトされ、支援策も充実してきているものの、支援の内容やその効果に対する評価が目に見える形であられるまでには時間を要する。しかしながら、時は流れる。どのような支援策がより望ましいのか、どのような支援のあり方が産業の育成に貢献し、どのような支援策が産業の支援策への寄りかかりという状況を奇しくも作るようになってしまうのだろうか。これらの課題にヒントを与える情報を提供するのである。したがって、本調査研究においては、コンテンツ産業に関する各種支援事業へのフィードバックを念頭に置き、制作現場での課題抽出や留意点、抽出された課題の自律的解決方法と行政支援による解決方法を検討する。

### 3．調査対象

一言で「コンテンツ産業」といっても、コンテンツ産業には、映画や、ゲーム、パソコンソフト、アニメ、キャラクター等様々な分野が含まれ、また、各種目においても、企画、制作、流通等が含まれており、分析の対象が広範囲に及ぶ。そこで、本調査研究では、産業の対象を世界的に脚光を浴びている「アニメーション」とし、調査研究の対象となる種目を「制作」とした。調査研究の対象となる種目を「制作」にした背景には、作品内容やクオリティーが市場の成長に大きく影響すると考えられるため、また、当機構の支援対象となる事業レベルの多くがこの種目に含まれているためである。したがって、本調査研究の対象主体は、アニメ制作会社となっている。

### 4．調査方法

本調査研究においては、「既存文献調査」「アニメ制作会社に対するアンケート調査」「アニメ制作会社に対するインタビュー調査」を実施し、業界構造、業界動向、業界の抱える問題点等のアニメ業界の現状を分析し、今後の方向性、支援課題の整理・分析を実施した。調査研究プロセスは以下のとおりである。

#### (1) 既存文献調査

業界構造・動向、市場・需要動向等を把握し、業界の現状と業界の抱える問題点を、既存文献により調査する。

アンケート調査対象企業のリストアップ、インタビュー調査先候補選定のための基礎情報の収集を実施する。

#### (2) アンケート調査

アニメ制作会社に焦点をあてアンケート調査を実施し、アニメ制作会社の経営状況、経営課題、事業改善に成功した事例等を把握する。



対象企業は、営業品目に何らかの形で、「アニメ企画・製作・制作」を掲げる企業とする。

### (3) インタビュー調査

インタビュー調査の対象企業の選定は、(1)アンケート回答企業の中で利益を計上する企業であること、(2)アンケート回答企業以外の企業において、一般的にビジネスモデルで着目されている企業として本調査研究に係る検討会委員の推薦があること、の2つの基準で行われた。

インタビュー調査を実施した企業数は26社である。(事例掲載企業22社)

## 5. 調査体制

本調査研究における一連の調査体制は次のとおりである。なお、本調査研究の実施に当たって、有識者による検討会を設置し、調査に関わる基本事項について検討を加え、調査内容及び調査成果の充実を図った。

### (1) 検討会委員(敬称略)

#### 【外部有識者委員】(五十音順)

亀澤 大介(中小企業診断士)

久保 雅一(株)小学館 キャラクター事業センター センター長)

土井 宏文(ジャパン・デジタル・コンテンツ信託(株) 代表取締役社長)

浜野 保樹(東京大学 新領域創成科学研究科 教授)

樋口 晋一(経済産業省 文化情報関連産業課 サービス政策専門官)

山口 康男(日本動画協会 専務理事)

若村 閑児(デジタルコンテンツ協会 制作環境支援部 研究主幹)

#### 【機構内部委員】

有木 克昌(新事業支援部 資金支援課 課長代理)

能登 博邦(新事業支援部 資金支援課 主任)

野口 一夫(関東支部 企画調整部 企画調整課 課長)

小泉 明久(関東支部 経営支援部 ビジネスマッチング課 課長代理)

#### 【機構内部オブザーバー】

三本松 進(シニアリサーチャー)

柳瀬 典由(経営支援情報センター ヘルプアソシイト、東京経済大学助教授)

山口みどり(経営支援情報センター ヘルプアソシイト、東京経済大学講師)

鈴木 健嗣(経営支援情報センター ヘルプアソシイト、東京理科大学講師)

#### 【事務局】

水野由香里(経営支援情報センター リサーチャー) <研究担当者>

斎藤 文夫(経営支援情報センター ディレクター) <プロジェクト事務局>

( 2 ) インタビュー調査実施体制 ( 敬称略 )

制作会社インタビュー調査の実施については、以下の当機構職員が担当した。

水野由香里 ( 経営支援情報センター リサーチャー )

斎藤 文夫 ( 経営支援情報センター ディレクター )

なお、調査実施に際しては、以下 3 名の中小企業診断士の協力を得て実施した。

亀澤 大介 ( 中小企業診断士 )

椎木 忠行 ( ペリオディック椎木経営研究所 代表 中小企業診断士 )

平野 亜古 ( 有限会社チアアアップ 取締役 中小企業診断士 )

( 3 ) 本調査研究の企画・調査実施・報告書執筆

本調査研究の企画、調査実施については、以下の当機構職員が担当した。

水野由香里 ( 経営支援情報センター リサーチャー )

斎藤 文夫 ( 経営支援情報センター ディレクター )

また、報告書執筆については、以下の当機構職員が担当した。

水野由香里 ( 経営支援情報センター リサーチャー )

## 第2章 既存研究と問題認識

本調査研究で分析対象としたアニメ業界や制作会社に関しては、これまでも調査研究が行われてきている。それらの主な調査研究には、東京都産業労働局観光部振興課(2003)や杉並区(2005)、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2005)、財団法人デジタルコンテンツ協会(2006)が挙げられる。これらの調査研究において、主に制作会社が抱える業界構造的課題や、事業環境の変化が取り上げられている。

アニメ産業振興方策検討委員会(2003)では、これまで定量的に捉えにくいとされた制作会社の数を把握し、総数約440社という数値を提示し、この数値が業界のスタンダードとなっている。また、総数の約8割に当たる360社が東京都内に立地していることを明らかにし、東京都がアニメ業界の一大集積地になっていることを示している。同報告書内には、集計のプロセスや詳細データの記載はないものの、これまで、定量的に理解されていなかった業界構造を明らかにした点においては、評価に値するであろう。このように、アニメ産業の現状を把握し、分析する過程で、同調査研究報告では、アニメ制作会社が直面する課題も明らかにしている。その課題とは、第1にアニメ制作に関わる優れた人材の不足、第2に世界のデジタル化の潮流に日本が遅れているという事実認識、第3にアニメ作品の権利関係を巡る複雑な商慣習による国際的な流通の阻害、第4に国際的ヒット作品の矮小性と資金回収機能の手薄さを指摘している。

杉並区(2005)は、杉並区がこれまで3年に1度行っている一般産業実態調査に、アニメ業界も分析の対象に加えて<sup>2</sup>調査している。同調査データからはいくつかの重要な傾向が観察される。それらは、制作会社間の関係構造が、完全な下請構造になっていること、

特定取引先への依存が高い制作会社が多いこと、杉並区に拠点を構えるアニメ制作会社が、地の利を活かして制作活動を行っていること、アニメ制作を手がけない空白期間を乗り切るため、契約社員や、業務・プロジェクト単位での契約、社内外注という形で、固定費を削減する「努力」を行っていること、不規則かつ長時間に及ぶ制作活動が強いられていること、労働環境が劣悪であるが故に、慢性的な人材不足であること、制作会社の資金的余裕や時間的余裕がないことから、アニメーターの人材育成に対して危惧を感じていること、などである。

独立行政法人労働政策研究・研修機構(2005)では、雇用と人材という側面からアニメ業界を分析している。同報告書では、アニメ制作会社の労働条件が悪い第一義的な要因として、放送局等の制作者から元請制作会社に支払われる制作費の水準が低いことにあり、それが結果的に、下請制作会社の業務の適正水準を下回る単価を強いることになっている

---

<sup>2</sup> 杉並区(2005)におけるアニメ業界の対象業種として、「アニメ制作」「映画製作・配給」「テレビ番組企画・制作」「映像ソフト制作」を選定し、この範疇の企業に細かな質問票を送付して回答を得ている。アンケート送付数72社に対し、回収は35社、回収率は49%となっている。

と指摘する。また、それゆえ、アニメータの研修期間の低賃金を招き、結果的に、新人の入社後1年間の離職率は5~8割に及ぶという。しかしながら、人材育成に関して、制作会社だけではなく、教育機関と新たな取り組みを行うことで、事態を乗り切ろうとする事例も取り上げられている。

財団法人デジタルコンテンツ協会(2006)は、10社のアニメ制作会社に中小企業診断士を派遣し<sup>3</sup>、そのコンサルティング結果をまとめたものである。同事業から、アニメ制作会社が抱える多くの課題が抽出されている。制作会社の経営の側面から抽出された課題には、

経営と制作が未分離であること、業務が豊富にあるがゆえに(ただし、単価が安く、採算に合うかどうかに関してはまた別の議論になる)下請け構造に甘んじていること、受注単価が横ばいもしくは低下傾向にあるために、赤字体質から抜け出せないでいること、が挙げられている。また、財務の側面から抽出された課題には、原価率が高いこと、借入れ金の率も高いこと、が挙げられている。人材の側面から抽出された課題には、賃金水準が低いこと、スケジュールの遅延が発生することにより、作業計画を立てにくく、就業時間のばらつきが発生すること、それゆえ、労働環境が良いとはいえない状況になっていること、低賃金や良いとはいえない労働環境も手伝って、人材の定着率が低いこと、時間的・資金的余裕のなさ、人材の定着率が低いことによって、人材育成が難しいこと、制作会社の労務管理が不十分であること、動画や原画の工程が海外に流出することによって、人材の空洞化が懸念されていること、が挙げられている。

以上の既存研究から、業界の構造的課題や事業環境の変化について明確な指摘がなされている。また、それぞれの課題は、単独の課題ではなく、連鎖的な構造的課題になっていることも明らかになっている。

それらの連鎖的構造を示すと、以下のようになる。

- 1) 慢性的な制作費不足(元請制作会社から下請制作会社に至るまで)
- 2) 主に 1)による研修生・新人の低賃金(c.f. 最低保証固定額5~10万+出来高制)
- 3) スケジュール遅延による制作現場の劣悪な労働環境
- 4) 主に 2)・3)による高い離職率
- 5) 主に 4)による慢性的な人手不足
- 6) 主に 4)・5)により、人材育成に時間とコストをかけられない
- 7) 6)の他にも、国際分業の進展に伴う、人材育成の機会が減少している
- 8) 制作会社のリストラによる(2000年、2001年のアニメ番組放送延べ分数の減少を主原因とする)中堅スタッフの不足とスキル不足の若手人材を登用しなければならない現実

また、既存研究の多くが指摘するアニメ制作会社が直面する事業環境の変化には、以下の4つが挙げられる。

---

<sup>3</sup> この事業は、日本自転車振興会の助成を受けて行った事業である。

- 1) デジタル化
- 2) 国際分業
- 3) マーケットニーズの変化(国内から海外展開までターゲットの拡大)
- 4) 競争環境の変化(海外制作会社の参入、異業種からの参入)

アニメ業界やそれぞれの制作会社が直面する課題は明らかになっている一方、それらの課題を克服した制作会社も確認されるようになってきた。特に、金融規制の緩和と共に、資金調達の方法を工夫した事例が頻繁にマスメディアをにぎわすようにもなっている。

そこで、本調査研究では、経営と制作を切り離して事業運営を行う経営者や、事業改革の取り組みを行っているアニメ制作会社の多くにハイライトを当て、アニメ制作会社の事業経営の工夫(ビジネスモデル)を分類し、構造的課題を抜け出すことを可能にした鍵はどこにあったのかを検証する。

## 第3章 調査研究方法

### 1. アンケート調査概要

#### (1) アンケート対象企業の抽出手順

アンケート調査は、日本全国のアニメーションの業務に携わる企業を対象に行っている。しかしながら、アニメーション業務において、大きな設備投資を必要としない工程では、マンションの一室でもでき得る業務も存在するため、その工程における人や企業の移動が激しく、アニメーションの業務に携わる企業の実態を捉えることは簡単ではない。したがって、本調査では、複数のステップを踏むことにより、できるだけ当該企業の「取りこぼし」の可能性を排除する手段を採った。その結果、アンケート対象企業は、718社となった。

このアンケート調査企業の抽出手順で注意すべき点は、「営業種目に何らかの形で、アニメ企画・製作・制作を掲げる企業を抽出した」ところにある。つまり、調査対象となった企業718社は、必ずしも、アニメ企画・製作・制作を専業で行っている事業所ではないということである。近年、アニメーションの活用分野が広がり、異業種への展開、異業種からの参入も観察される。このような新たな展開を行う企業にも対象分野を拡大することによって、アニメーション業界全体の潮流を定量的データで把握しようとしている。

既存研究において、日本全国のアニメーションの業務に携わる企業全数は、約440社であるといわれていた。しかし、日本動画協会の協力の下、今回の調査で該当する企業数は、718社にのぼり、さらに実数を正確に把握するため、アンケート調査郵送不到着分を除いた有効調査対象数は626社であった。事業拠点を頻繁に移すことの多いこの業界において、企業は存在していても、郵便が届かなかった企業も存在すると想定される。このように考えると、日本全国のアニメーションの業務に携わる企業数は、有効調査対象数626社を上回る数になると考えられる。このデータは既存の調査研究のデータを大幅に上回っている。既存のデータを塗り替える数値を計上した理由として2つの理由が考えられる。第一に、アニメーション技術の転用の幅が拡大したことである。アンケート調査項目でも詳細を検討するが、具体的には、携帯用コンテンツやパチンコ・パチスロのオープニングアニメ、カーナビのアニメパートなど、アニメーション技術が活用される場が広がったのである。また、このような背景が、異業種からのアニメーション業界への参入という行動も同時に引き起こしていることが確認されている。第二に、データの緻密化である。今回の調査では、日本動画協会の協力のもと、複数のデータソースにあたり、重複企業を排除し、企業の抽出プロセスにおいてできるだけ業界企業の取りこぼしが無いよう配慮した。この2つの理由によって、日本全国のアニメーションの業務に携わる企業数が既存研究の数値を大幅に上回る結果を導き出すことになった。

なお、アンケート調査対象企業（有効調査対象企業626社）の地域的内訳は以下のものである。既存研究の業界データとは、抽出手順が異なるため、一概に判断はできないもの

の、「約 8 割が東京都に集積している」という東京都（2003）の分析を支持した結果となっている。

【アンケート対象企業の抽出手順】

(本資料の前提条件) 営業種目に何らかの形で、アニメ企画・製作・制作を掲げる企業を抽出した。

(本資料の留意事項) ゲーム制作、CG等の一部としてアニメも制作している企業等が多数含まれている。

データの調査時点の関係で、移転、撤退・営業休止企業が含まれている可能性が高い。

【ステップ1】 データベース(2種)からのデータ抽出(合計542社データ)	<b>486 社</b> (重複除外)
NTTタウンページDB検索データ抽出	246 社
抽出条件 営業種目:アニメーション制作を掲げる企業	
東京商工リサーチ企業DB検索データ抽出	296 社
抽出条件 営業種目:アニメーション制作を掲げる企業	
【ステップ2】 関係団体会員データの付加	<b>35 社</b>
(【ステップ1】では抽出できなかったデータを付加)	
日本動画協会会員データ	14 社
練馬アニメーション協議会会員データ	17 社
杉並アニメ振興協議会会員データ	4 社
【ステップ3】 展示会(2種)出展企業データの付加	<b>39 社</b>
(【ステップ1・2】では抽出できなかったデータを付加)	
東京国際アニメフェア出展企業データ (第1回～第5回)	20 社
機構コンテンツマーケット出展企業データ (第1回～第3回)	19 社
【ステップ4】 ホームページでの企業検索データの付加	<b>58 社</b>
(【ステップ1・2・3】では抽出できなかったデータを付加)	
【ステップ5】 日本動画協会提供データの付加	<b>105 社</b>
(【ステップ1・2・3・4】では抽出できなかったデータを付加)	
日本動画協会提供データの付加	<b>5 社</b>
(【ステップ1～4】抽出企業のうち所在不明企業の削除)	
<b>合計抽出企業データ</b>	<b>718 社</b>

【有効調査対象企業 626 社の内訳】

都道府県別内訳

都道府県名	企業数
北海道	6
青森県	1
宮城県	4
山形県	1
福島県	4
茨城県	4
栃木県	1
千葉県	8
埼玉県	17
神奈川県	12
東京都	497
新潟県	3
長野県	5
富山県	3
石川県	2
福井県	2
静岡県	1
愛知県	10
京都府	5
大阪府	21
兵庫県	1
広島県	3
岡山県	1
鳥取県	2
島根県	3
徳島県	1
福岡県	5
大分県	1
熊本県	1
鹿児島県	1
合 計	626

東京都内訳			
	企業数		企業数
西東京市	25	練馬区	94
武蔵野市	20	杉並区	75
三鷹市	10	新宿区	44
国分寺市	10	渋谷区	43
小金井市	7	港区	30
小平市	5	中野区	22
東久留米市	5	世田谷区	13
調布市	3	千代田区	13
府中市	3	豊島区	11
昭島市	3	中央区	9
東村山市	2	品川区	9
多摩市	2	板橋区	5
八王子市	2	目黒区	4
狛江市	2	台東区	3
清瀬市	2	大田区	3
町田市	2	江東区	2
国立市	1	文京区	2
立川市	1	荒川区	2
稲城市	1	墨田区	2
あきる野市	1	足立区	1
日の出町	1	葛飾区	1
多摩地区小計	108	江戸川区	1
		23区小計	389



## (2) アンケート調査の実施・回収状況と概要

アンケート調査対象数を718社として、アンケート質問票を郵送で発送した。そのうち、宛先不明・転居先不明により郵便物不到着企業数は92件であったため、有効調査対象数は626社となった。アンケート調査の発送日は2006年8月30日(水)、回収期限を9月15日(金)と設定した。アンケート調査回収企業数は、126社(有効調査対象数に対する回収率20.1%)であった<sup>4</sup>。

なお、回収企業126社の地域別・創業年別内訳を始めとする回答企業の概要は、以下のとおりである。

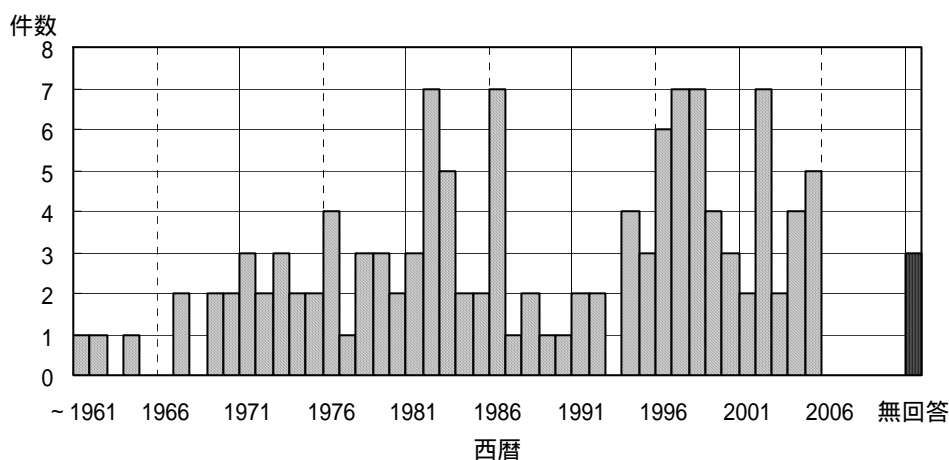
### 所在地域別内訳

所在地域	企業数	構成比
東北地域	3	2.4
関東地域(首都圏を除く)	2	1.6
東京都を除く首都圏(神奈川県・千葉県・埼玉県)	5	4.0
東京都	100	79.4
東海・北陸地域	3	2.4
近畿・中国・四国地域	9	7.1
九州地域	3	2.4
無回答	1	0.8
合計	126(社)	100.0

アンケート調査票回収状況からも、約8割の企業が、東京都に集中していることが支持される結果となった。「近畿・中国・四国地域」において、大阪府に拠点を置く企業が6社と、他の道府県と比べると拠点の数が多いことが特徴として挙げられる。東京一極集中の傾向が依然として高いものの、大阪を中心とした関西地方での拠点も徐々に成立しつつあることが伺える(1970年代に設立した企業2社、1990年代に設立した企業2社、2000年以降に設立した企業2社)。

<sup>4</sup> ただし、アンケート調査締め切り後、回答のあった企業が3社あった。既に集計作業を開始していたため、この3社については、集計には加えることができなかった。

## 創業年別内訳



創業年別（各年）で観察すると、アンケート回答企業の創業時期には、いくつかの傾向が確認される。一つ目の傾向は、テレビシリーズが開始してしばらくたってから（1969年から）、続々と安定的に創業していることである。二つ目の傾向は、1980年代、創業数が急激に伸びている時期が存在することである。三つ目の傾向は、1990年代半ばから1990年代後半にかけての創業ラッシュである。四つ目の傾向は、深夜帯のテレビアニメ番組が始まった2000年以降に創業した企業が多い点である。

山口（2004）では、アニメーションの発展プロセスを3段階に分類し、その時代背景や特徴を捉え、説明されている。

- ・ テレビアニメ番組が放送開始される以前の時期（「1962年以前」）
- ・ テレビアニメ番組が開始されてから、番組制作の慢性的赤字により制作会社がロックアウトを起こすまでの時期（1963年～1973年）
- ・ テレビアニメ番組全盛期で、ロボットや少女アニメブームでアニメ市場が拡大した時期（1974年～1990年）

これらの分類に、1990年代以降をその時代背景や特徴を捉えてさらに以下の2分類を付け加える。なぜなら、1990年代以降、アニメ業界において、2つの大きな変化が現れたためである。それらは、少子化の影響による視聴率の低迷と、アニメ制作工程におけるデジタル化である。

- ・ 少子化の影響が出始め、ゴールデンタイムに放送されるアニメ番組数が減少する時期（1991年～2000年）
- ・ アニメ制作工程のデジタル化や、深夜番組枠においてアニメ番組が放送され始める時期（2001年以降）

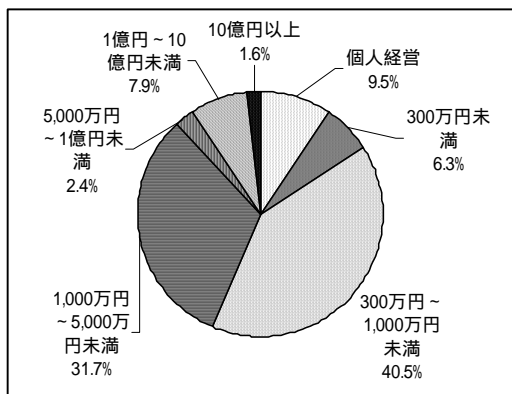
これらの時代の変化を踏まえた上で5つの分類に則して、回答企業の創業年とその数を整理すると、以下のようになる。

創業年	企業数	構成比
～1962年	2	1.6
1963年～1973年	15	11.9
1974年～1990年	48	38.1
1991年～2000年	38	30.2
2001年～	20	15.9
無回答	3	2.4
合計	126	100.0

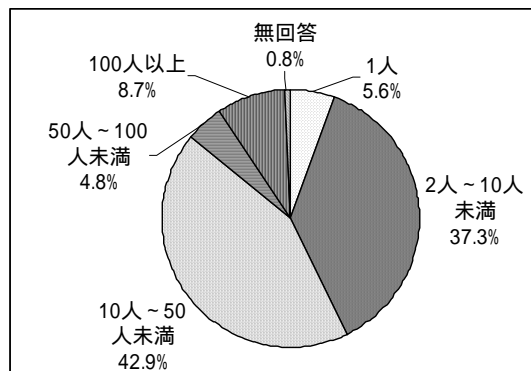
この5つの時代区分に則して創業の推移を上記2つの表を見比べながら確認すると、興味深い事実が明らかになる。それは、環境の変化が訪れてしばらくすると、いずれの段階においても、創業ラッシュが起きている点である。第一の創業の波は、テレビシリーズが開始してしばらく経った1969年ごろからであった。第二の創業の波は、アニメ番組全盛期の時期に起きている。第三の創業の波は、ゴールデンタイムに放送されるアニメ番組が減少する時期に起きている。アニメ番組が減少する時期においてでさえも創業の波が確認される点は興味深い。詳細は各設問項目で確認するが、この時期において、創業の波が確認される一つの理由には、アニメ業務の他業界への転用が活発に行われているためであると推測される。第四の創業の波は、アニメ制作工程のデジタル化の取り組みや、深夜番組枠で放送されるようになった時期に起きている。この時期に創業数が増えている理由として、デジタル化に伴うビジネスチャンスの拡大、深夜番組が増えたことによる作業量の拡大、他業種からのアニメニーズの高まり（この点に関しては後述する）が背景にあると推測される。

以上から、アニメ業界は事業ニーズや事業環境に対して敏感に対応してきていることが伺える。

資本金内訳



従業員内訳

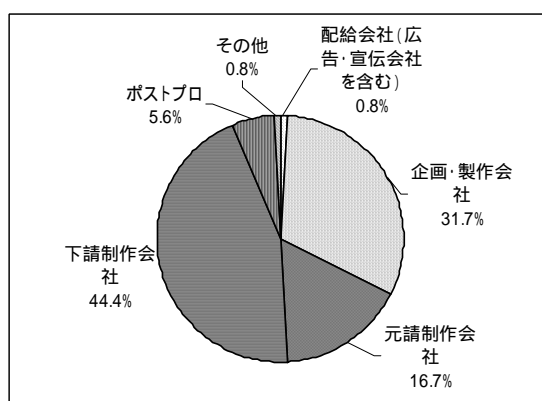


アニメ業務に関わる回答企業の企業規模を推測する指標として、従業員数と資本金の内訳を示している。アニメ制作業務は、産業分類においてサービス業（詳細：大分類「H 情報通信業」、中分類「41 映像・音声・文字情報制作業」、小分類「411 映像情報制作・配給業」）に分類されている。この業種における中小企業と大企業の区別は、「資本の額又は出資の総額が5,000万円以下の会社並びに常時使用する従業員の数が100人以下の会社及び個人」（中小企業基本法）であるかどうかで判断される。したがって、資本規模に関しては、5,000万円未満の企業を中小企業とし、5,000万円以上の企業を大企業として理解している。そして、従業員数に関しては、100人未満の企業を中小企業とし、100人以上の企業を大企業として理解している。この点から鑑みると、資本金内訳では、回答企業の88.0%が中小企業に該当する。

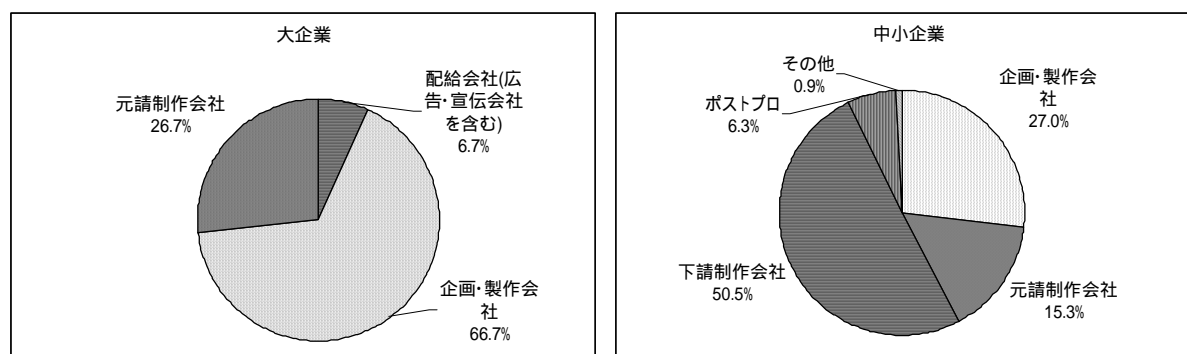
一方、従業員内訳から企業規模を推測しようとする、と、一点問題が浮上する。アニメ業界は、手がける作品ごとに抱えるスタッフの数が大幅に変動するため、従業員として採用するケースよりも、個人事業主との請負契約として採用したり、作品ごとに契約したり、社内・社外注として採用したりすることにより、会社の固定費の削減を行うなどするケースが多い。したがって、本アンケートにおいては「1年以上勤務する従業員で契約形態は問わない」という条件を付加して回答企業の従業員数の把握を行った。この点も考慮した上で鑑みると、従業員内訳では、回答企業の90.6%が中小企業に該当することになる。

そして、双方のデータを比較してみると、資本金と従業員とも、中小企業の占める比率と大企業の占める比率はそれぞれ類似しており、この業界において、8割後半～9割程度が「中小企業」と呼ばれる企業であることが確認された。

## アニメ業務分担の内訳



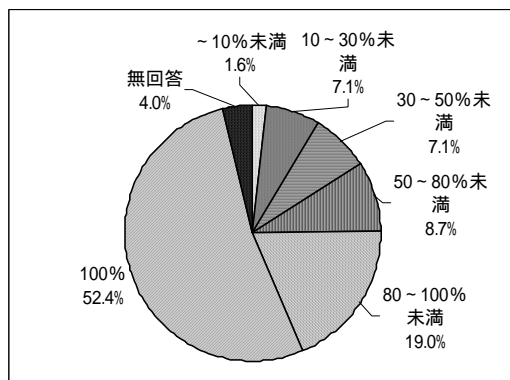
## 資本金規模別アニメ業務分担の内訳



アニメ業務分担について、特に厳密な定義を設けてはいない。回答企業が「配給会社」「企画・製作会社」「元請制作会社」「下請制作会社」「ポストプロ」の分類のうち、どこに該当するのかは、回答者の判断に任せられている。この点に関しては、アニメ業務分担の分類に関しての曖昧さが残ることは否めない。しかしながら、大まかな傾向や、手がける業務、仕事の受発注方法などによって考慮されていることを鑑みると、回答者の判断は信頼性の高いものであるといえよう。

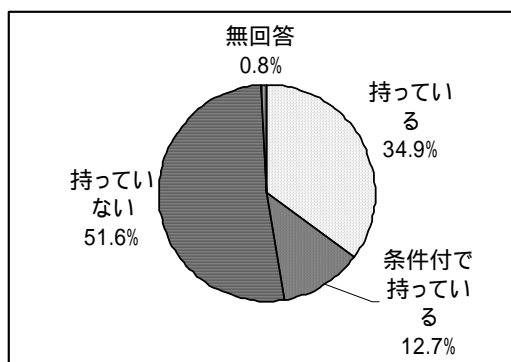
アンケート回答企業で構成比が多かった業務分担は、企画・製作会社と下請制作会社であった。資本金の企業規模別にアニメ業務分担の内訳を見ると、大企業に分類される回答企業は、企画・製作会社であるとの回答が最も多い。一方、中小企業に分類される回答企業の半分は下請制作企業である。その上、コンテンツ制作進行の中心的主体になっている企画・製作会社や元請製作会社の割合が42.3%も含まれている。資本規模において中小企業と位置付けられる回答企業の中でも、必ずしも下請製作会社の位置に止まらず、元請制作会社や企画・製作会社として活躍する企業も存在していることが伺える。

### 売上高に占めるアニメ業務の比率

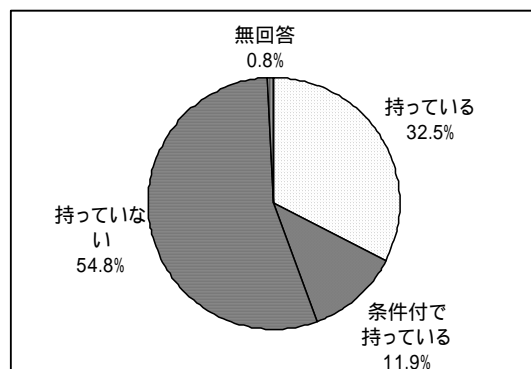


アンケート回答企業の半数以上が売上高に占めるアニメ業務の比率は100%であると回答し、売上比率80%以上と回答する企業まで含めると、71.4%が売上高の多くをアニメ業務に依存している。アニメ業務に特化するアニメ業界の構造が浮き彫りとなっている。

### オリジナル作品保有状況



### 著作権保有状況



回答企業の中で、オリジナル作品（原作）や著作権の保有比率はほぼ同様であることが伺える。ただし、このような権利を持っているからといって、それが実際の企業の収入に寄与しているかどうかは別の議論であり、この点の詳細分析に関しては、アンケート調査の「集計と分析」の項目で見えていくことにする。

回答企業の8割から9割が中小企業であるにもかかわらず、その中でも、オリジナル作品・著作権とも保有している企業も少なくないことが伺える。この点に関する詳細分析に関しても、アンケート調査の「集計と分析」の項目で確認することにする。

以上が、アンケート回答企業の全体像である。

## 2. インタビュー調査概要

### (1) インタビュー調査対象企業の選出方法

インタビュー調査の対象となる企業の選定に関しては、2つの方法を行った。まず、アンケート回答企業から選定する方法である。選定基準としては、利益状況の推移（問14）を中心に候補となる企業を挙げていった。利益状況の推移は、何らかのビジネスモデルの被説明変数であると考えられるためである。すなわち、当該企業の取り組みや経営モデルが収益の改善につながっていると推測され、その取り組みや経営モデルを探る材料となると考えられるためである。選定基準となったアンケート回答のその他の項目としては、売上高に占めるアニメ業務の売上比率（問7）、オリジナル作品の有無（問8）、著作権の有無（問9）、資金調達方法（問12）、スケジュール遅延の対処法（問18）、経営課題と対処方法（問23）、今後の経営方針や展望（問24）などを採用した。その理由は、これらの選定項目が、利益状況の改善の説明変数となると考えられるためである。

インタビュー調査に協力を得られない企業も多かったものの、最終的には、以下の企業の方々の協力を得ることができた。

（敬称略、五十音順）【18社】

有限会社 Wish、株式会社オペラハウス、シンエイ動画株式会社、瑞鷹株式会社、有限会社スタジオキャッツ、株式会社スタジオディーン、株式会社竜の子プロダクション、株式会社デジタル・フロンティア、株式会社ピクチャーマジック、株式会社プロダクション・アイジー、株式会社マジックカプセル、株式会社ムーク DLE（旧ムークアニメーション）、株式会社ゆめ太カンパニー、有限会社ライトフット、株式会社ロジスティックス、有限会社 A 社、有限会社 B 社、株式会社 C 社

### (2) 検討会委員からの推薦

アンケート調査の回答企業から選定した企業のみを対象としてインタビュー調査に当たった場合、何らかの理由でアンケート調査に回答して頂いていない成功事例を取りこぼしてしまう可能性がある。その可能性を排除するため、本調査研究に係る検討会委員からの推薦という方法を行った。その際、利益状況が良いと一般的にいわれている企業、ビジネスモデルが優れていることで名高い企業、という基準で推薦してもらう運びとなった。

インタビュー調査に協力を得られない企業があったものの、最終的には、以下の企業の方々の協力を得ることができた。

（敬称略、五十音順）【8社】

株式会社アニプレックス、株式会社 GDH、株式会社スタジオジブリ、株式会社ディー・エル・イー、株式会社デジタル・メディア・ラボ、株式会社ハルフィルムメーカー、株式会社びえろ、有限会社 D 社