

## 第4章 アンケート調査

### 1. アンケート調査内容

アンケート調査票の詳細については巻末【参考資料1】を参照されたい。それぞれの質問票がどのような意図で設定しているのかについての説明を補足する。なお、アンケート調査票の項目や選択肢に関しては、特に、日本動画協会 山口康男専務理事の協力によるところが大きい。

番号	設問項目	設問意図
問1	創業年と創業場所	創業年数や創業場所と、事業改革の取り組みに相関関係があるかどうか確認するための項目である。 首都圏地域に位置する企業の事業改革への取り組み、首都圏以外に位置する企業の事業改革への取り組みを区別して理解するための項目でもある。
問2	創業場所の選択理由	創業場所を選択した理由と、その後の事業戦略・事業改革の取り組みとの間に相関関係があるかどうかを確認するための項目である。
問3	資本金	企業規模を推測する一つの指標として採用している。 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」）に分類されているため、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、同設問においても資本金5,000万円以下かどうかが大企業と中小企業を分類する一つの基準となる。
問4	従業員数	企業規模を推測する資本金とは別の指標として採用している。 アニメ制作業界は、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ことから、「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た。中小企業基本法によると、「常時使用する従業員の数が100人以下」と定義されているため、同設問において、従業員数100人以下かどうかが大企業と中小企業を分類する一つの基準となる。
問5	業務パート	アニメ業務を手がける制作会社の分類軸として採用している。 「手がけることが可能な業務」と「引き受ける頻度が多い業務パ

		ート」を敢えて区別している。その理由は、自社に業務を引き受ける余力能力がありながらも、実際に引き受ける業務に差があると考えられるためである。この事実は、財団法人デジタルコンテンツ協会（2006）の定性的調査で確認されており、この点を定量的に調査する目的も兼ねている。
問 6	アニメ業務分担の分類	アニメ業務を手がける制作会社を分類することで、調査対象企業の位置付けを明確にすることを目的としている。
問 7	売上高に占めるアニメ業務比率	アニメ業務へ売上のどの程度依存度しているのかを定量的に把握することを目的としている。 アニメ業務への依存度が低ければ、他業界への積極的展開や、何らかの方法でリスクヘッジなどしていると推測される。その実態を定量的に確認するための項である。
問 8	オリジナル作品の有無	権利関係の有無を確認する一つの指標として採用している。
問 9	著作権の有無	権利関係の有無を確認するもう一つの指標として採用している。
問 10	他業界への展開	テレビアニメシリーズの制作を手がけるだけでは健全な事業経営を行うことが難しいと一般的に言われる中で、実際、どのような対策を採っているのかを、他業界への展開から理解するための項目である。そして、それが、事業経営の安定性にどの程度寄与しているのかどうかを問 7（売上高に占めるアニメ業務比率）の回答と照らし合わせながら勘案する。
問 11	今後の他業界への展開可能性	今後の事業展開をどのように考えているのかを定量的に確認することを目的としている。
問 12	資金の調達方法	財団法人デジタルコンテンツ協会（2006）では、企業グループに属さない下請レベルにある制作会社の多くでは、日々のキャッシュフローに困窮する状況を指摘している。その実態を定量的に把握することを目的としている。 また、キャッシュフローや資金調達の方法に工夫している企業において、事業戦略・事業改革との相関関係があるかどうかを確認する。
問 13	過去 15 年間の売上高の推移	国際分業の進展や作業工程のデジタル化などのアニメ業界を取り巻く環境の大きな変化があった。この間、アニメ業務に関わる企業の経営状況の一つの指標と考えられる売上高は、どのように変化したのかを定量的に把握する。
問 14	過去 15 年間の利益の推移	売上高からでは理解できない収支・利益状況の推移を取り上げた。問 13（過去 15 年間の売上高の推移）と比較することによって、

		利益が確保できているかどうかについても確認する。
問 15	売上に占める取引企業上位 3 社 売上高に占める比率 制作費の受け取り方法	特定の業務発注企業に対する取引依存度を確認するための項目である。 特定の業務発注企業に対する取引依存度の違いと、事業改革との相関関係を推定するための項目でもある。
問 16	外注企業 3 社 当該外注企業への作業発注理由 制作費の支払方法	外注企業との連携関係を確認する（同時に、外注企業による当該企業への依存度も確認する）ための項目である。
問 17	スケジュール進行	既存文献において、アニメ業務におけるスケジュール遅延が深刻な構造的問題をもたらしているという指摘がなされている。この言明の実態を定量的に把握する。
問 18	スケジュール遅延の原因と対処法	スケジュール遅延の原因と対処法を特定する項目である。 スケジュール遅延をどのように解消しているのか、そして、どの工程がスケジュール遅延のバッファーとなっているかなどについて、定量的に把握する。
問 19	工程の国際分業の認識	アニメ業務に関わる大きな環境の変化の一つである工程の国際分業に対する印象を認知レベルで把握するための項目である。 それぞれの工程に与えた認識の違いを問 5（業務パート）の回答と照らし合わせて理解する。
問 20	国際分業の影響	国際分業の進展、工程の一部の空洞化がアニメ業務にどのような影響を与えたのか、また、事業環境の大きな変化を乗り越えて事業改革に結びつけられたかどうかを確認するための項目である。
問 21	デジタル化の認識	アニメ業務に関わる大きな環境の変化の一つであるデジタル化に対する印象を認知レベルで把握するための項目である。
問 22	デジタル化の影響	デジタル化の進展、デジタル化がアニメ業務にどのような影響を与えたのか、また、この事業環境の大きな変化を乗り越えて事業改革に結びつけられたかどうかを確認するための項目である。
問 23	経営課題と対処法	企業が事業経営を念頭において業務を行っているかどうかを確認するための項目である。 財団法人デジタルコンテンツ協会（2006）では、経営者が実際の業務も同時に担っており、実質的な経営者不在の状況が生じている現状を指摘している。経営者が経営課題を明らかにして、それに対する取り組みを行っているかどうかを確認するための項目である。

問 24	今後の経営方針や展望	経営者が企業の将来展望を描いているのかどうかを確認するための項目である。
問 25	当機構の認知度	当機構の支援活動の認知度を確認するための項目である。
問 26	自由意見	政策・支援・本調査に対する自由回答。

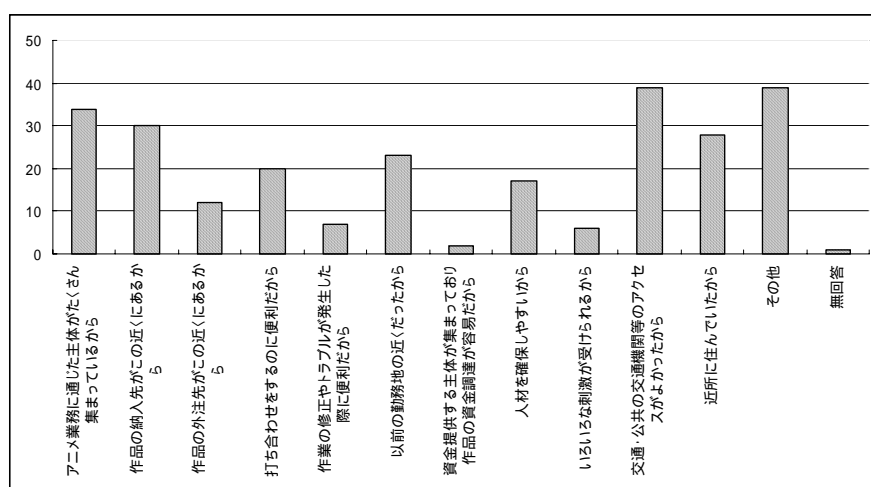
## 2. アンケート調査集計と分析結果

### (1) アンケート分析結果

アンケート調査結果（n=126）を元に、それぞれの項目ごとに分析を行った。その結果は、以下のとおりである。なお、本節の棒グラフにおいて、特に説明がない限り、Y軸は回答企業数とする。また、単純集計に関しては、巻末【参考資料2】を参照されたい。

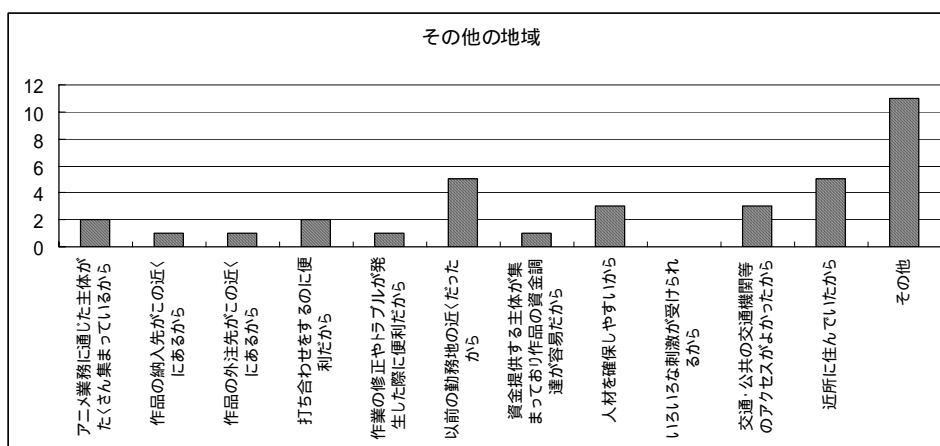
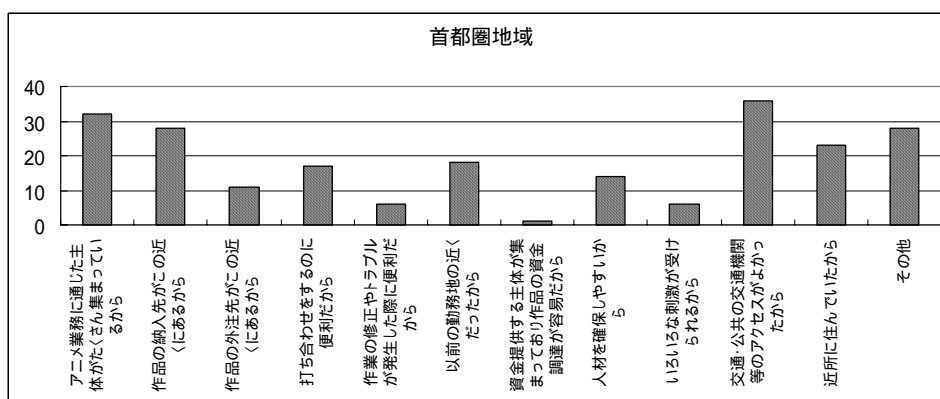
#### 創業場所を選択した理由（問2）

既存研究において、アニメ制作会社の8割が東京都に拠点を持っていると指摘されており、本アンケート調査の母数もそのデータの妥当性を指示していた。そこで、約8割のアニメ制作会社が東京都に集積する理由を把握するために、創業理由を確認した（n=126，累計=257）。複数回答であるものの、創業場所の選定理由として、「交通のアクセス・利便性のよさ」を挙げる企業が多く観察される。また、「アニメ関連業務を手がける主体の集中」「作品納入先」を創業場所の選定理由に挙げている企業も多い。これらの回答は、アニメ制作を進行する上で、工程間分業を円滑につなぐための地理的近接性の重要性が垣間見られる。回答企業の8割～9割が首都圏に集中していることから、東京都に一極集中してきたことの必然性が伺える。つまり、テレビアニメ開始以後これまでの業界の業務体系が関連企業一極集中を作り出してきたといえるであろう。ただし、この傾向は、近年のデジタル化の進展によって、部分的に解消されるのかもしれない。各地におけるビジネスニーズが拡大したり、制作会社間が容易に専用回線をつなぐことが可能になれば、必ずしも制作業務の地理的近接性が制作を進める上で不可欠ではなくなる可能性もあるためである。この点に関する安易な検討には注意を要する。首都圏以外の地域においてビジネス展開の可能性を鑑みると、その他の地域において、企業のPRやイベント等にキャラクターやアニメ技術が活用される局地的なニーズがあることは自由回答から確認されている。創業のきっかけとして、アニメ業務そのものではなく、アニメ技術を活用した他業界への働きかけなどを目的としているケースもあると推測される。



### 創業場所を選択した理由（地域別分類）

創業理由を地域別に確認した（全体；n=125，累計=257，首都圏地域；n=104，累計=220，その他の地域；n=20，累計=35）。首都圏地域（東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、の1都3県、以下同様）において、「アニメに通じた主体が沢山集まっているから」「作品の納入先がこの近くにあるから」といった、複数の主体が集中することの経済性を理由に挙げている傾向が観察される。それは、テレビアニメ開始以後これまでの業界の業務体系が関連企業一極集中を作り出してきたことを裏付けているとも言えよう。また、首都圏地域において、「交通・公共の交通等のアクセスが良かったから」という理由を挙げている点も象徴的である。交通等のアクセスが良いことは、企業間の移動時間を短縮するのに役立っているためである。一方、その他の地域の回答を確認すると、「以前の勤務地の近くだったから」「近所に住んでいたから」という地域の土地感を理由に創業場所を選択している傾向が高いようである。また、その他の地域において特徴的な点は、「いろいろな刺激が受けられるから」という回答が皆無であるという点である。これらの回答から、首都圏地域とその他の地域とで、情報の格差が生じていることが確認される。



## 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（問5）

アンケート調査回答によると、手がけることが可能な業務でも、実際にその業務を受注していない場合も多くあることが確認される。これらの回答から、2つの可能性が考えられる。一つの可能性は、手がけることが可能な業務が必ずしも市場で評価され、受注に結びついていないとは限らないことを示している点である。もう一つの可能性は、社内体制としては、手がけることが可能な業務を保有しながら、実際の稼動に関しては、コストパフォーマンスや作業効率等を考えて稼動状況（人員も含めて）を決定していることである。「企画・立案」「製作」「脚本」「監督」「制作進行」「デザイン」など、アニメ制作の進行において重要な工程に、「手がけることが可能ではあるが実際には引き受けていない」業務があることを鑑みると、全体的に前者が該当する可能性が高い。

	累計 (n)	企画・立案	出資・融資	放送・通信・ 販布	製作	配給(広告・ 宣伝を含)
手がけることが可能なパート	996	77	27	10	58	12
引き受ける頻度が多いパート	635	40	16	6	37	6

	原作管理	制作全般	脚本	監督(演出、 絵コンテ含 む)	制作進行	デザイン(キ ャクター・メカ など)
手がけることが可能なパート	34	76	49	62	53	71
引き受ける頻度が多いパート	11	60	16	35	35	43

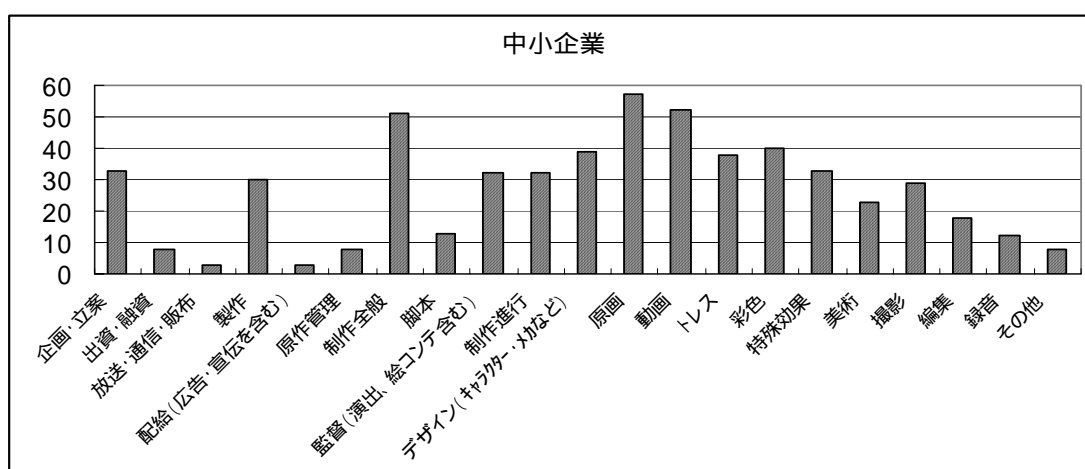
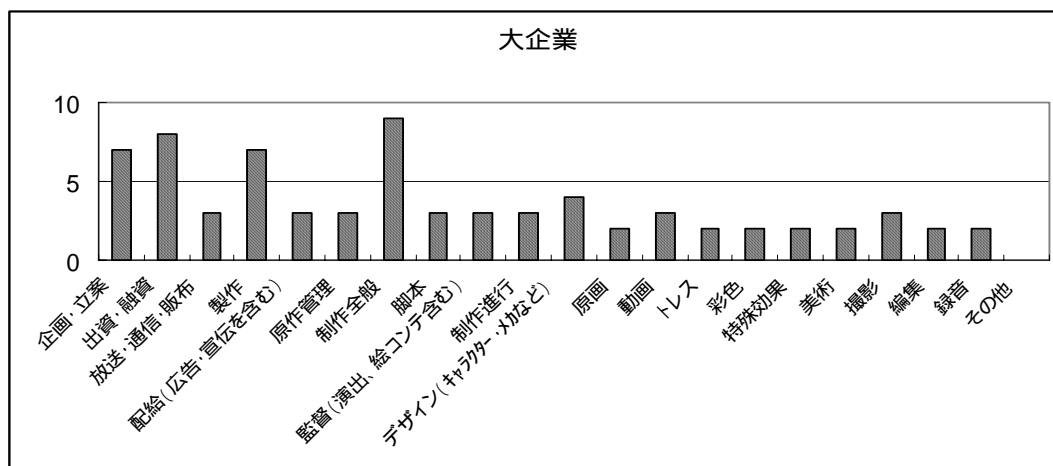
	原画	動画	トレス	彩色	特殊効果	美術
手がけることが可能なパート	70	70	54	59	55	37
引き受ける頻度が多いパート	59	55	40	42	35	25

	撮影	編集	録音	その他	無回答
手がけることが可能なパート	44	39	28	11	0
引き受ける頻度が多いパート	32	20	14	8	0

## 引き受ける頻度が多い業務パート（資本金規模別）

引き受ける頻度が多い業務パートに関して、企業規模別傾向を把握するために資本金規模を指標にした。業務の内容によっては、出資や配給など、業務受注から資金回収までの期間を長く要する業務や、制作現場のような作業実績に応じて作業収入が比較的短期間で得られる業務がある。資本金に余力があるか否かを尺度としているのは、資金回収までの期間が異なれば、引き受ける業務の範囲も異なると考えられるためである。その際、資本金規模別の指標として、中小企業基本法の基準を採用している。したがって、資本金規模を5,000万円以下の企業を中小企業とし、5,000万円以上を大企業としてグラフを作成した。なお、中小企業に該当する回答企業数が111社、回答の累計は562、大企業に該当する企業数が15社、回答の累計は73となっている。資本金規模別に分類された大企業と中小企業を比較すると、大まかな傾向が伺える。大企業は、企画・立案、出資・融資、製作、など、資金回収が長期にわたる業務を手がけている傾向が高い。一方、中小企業はデザインや原画、動画、彩色といった、それぞれの制作工程を手がけている傾向が高い。これは、

資金回収までの時間が比較的短いことも大きな要因になっていると考えられる。中小企業の中にも企画・立案や制作、制作全般など、コンテンツ制作の鍵となる業務を手がけているケースも少なくないことが伺える。これらのケースは、中小規模の資本的側面から推測すると、テレビアニメシリーズ全てを請け負うのではなく、1話～数話単位で引き受ける能力であったり、単発で比較的資金のかからない他業種からの制作依頼を引き受ける能力であったりする可能性が高い。

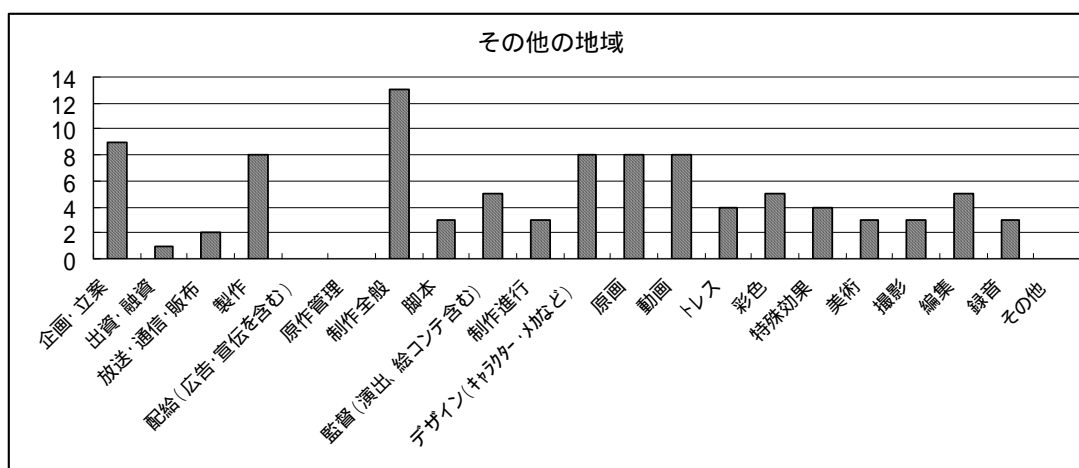
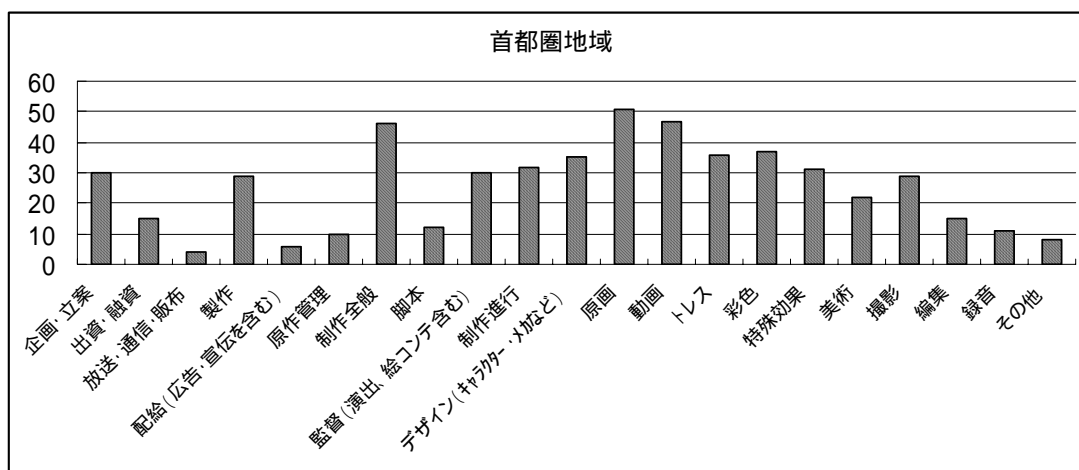


### 引き受ける頻度が多い業務パート(地域別)

引き受ける頻度が多い業務パートに関して、地域別傾向が確認されるかどうか把握した。首都圏地域の母数が105、その他地域の母数が20である。首都圏地域とその他の地域とも、引き受ける業務パートの分布が似通っていることが確認される。それぞれの回答企業の母数から考えると、首都圏では、個別工程の業務を担う企業の絶対数が多く、それゆえ、複数の企業間の工程間分業が進んでいると判断されるのに対し、その他の地域の場合は、少数の主体で多数の工程を行っていることが推測される。また、その他の地域において、



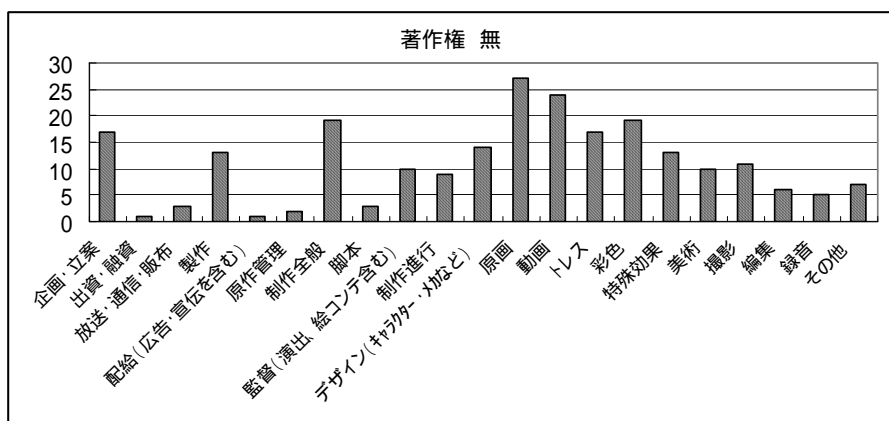
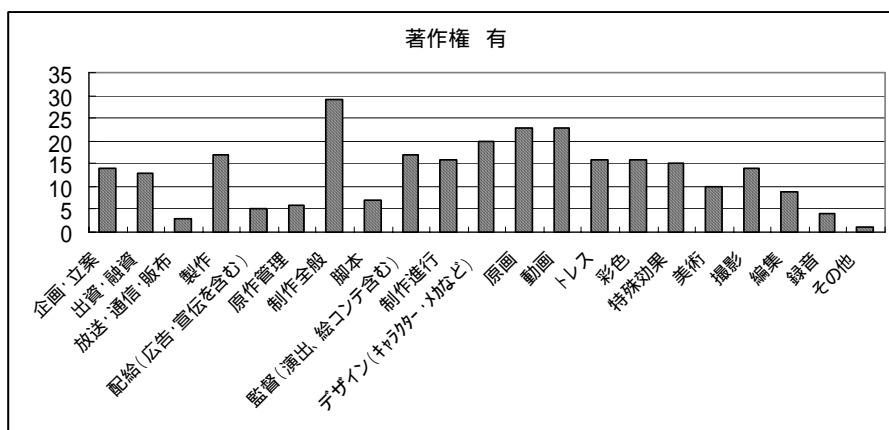
「配給（広告・宣伝を含む）」と「原作管理」を行う企業数がゼロであることは、ビッグプロジェクト等を手がけるというよりは、むしろ、細かな企画を数多く立てて遂行するといった業務が多い実情を垣間見ることができよう。



### 引き受ける頻度が多い業務パート（著作権保有状況別）

引き受ける頻度が多い業務パートに関して、著作権保有状況別に確認した。著作権の保有状況とオリジナル作品の保有状況には高い相関関係が存在するため、ここでは著作権保有状況（著作権の有無）を取り上げている（全体；n=126，累計=635，著作権有；n=41，累計=278，著作権無；n=69，累計=231）。著作権保有状況別に見た企業の回答において、大きな特徴点が2つある。一つ目の特徴は、著作権を保有する回答企業は、「出資・融資」や「制作全般」といった、制作において資金面での分担が求められる業務に従事している傾向があるという点である。その背景には、作品の製作資金を出し合う現行の製作委員会方式において、著作権を保有するためには、ある一定額の資金を出資する必要性に

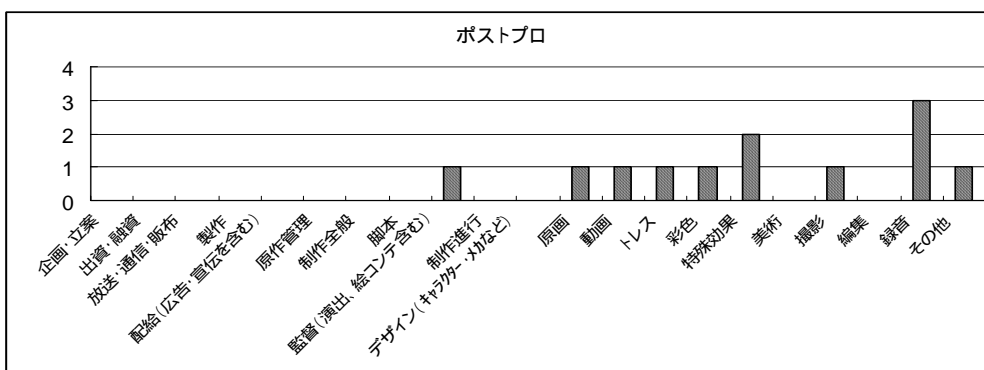
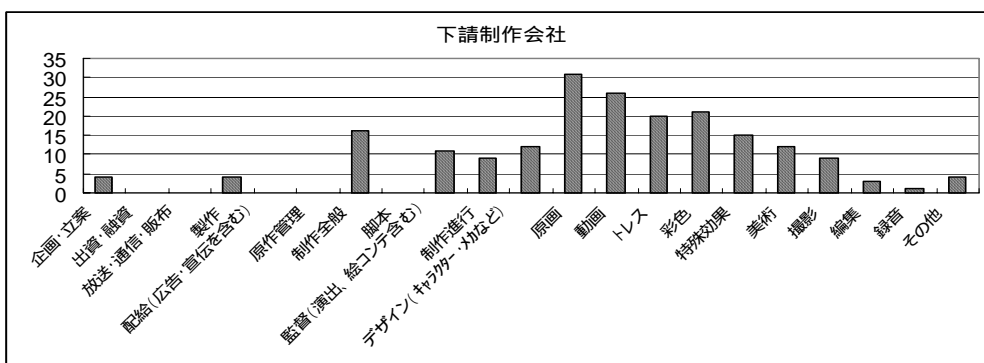
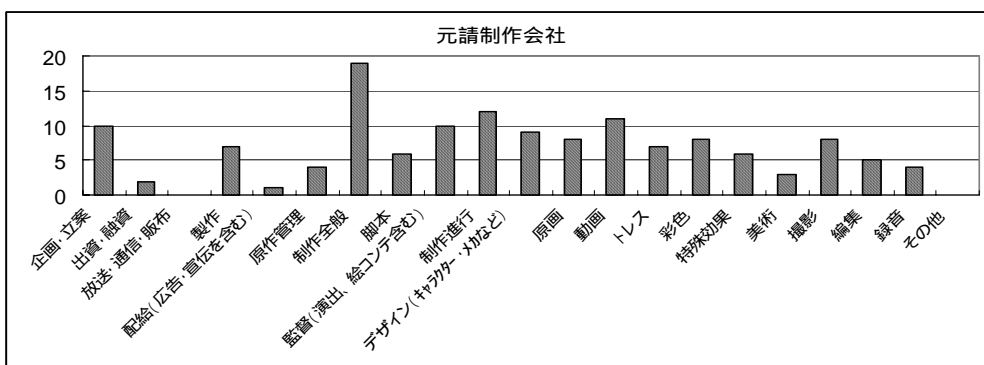
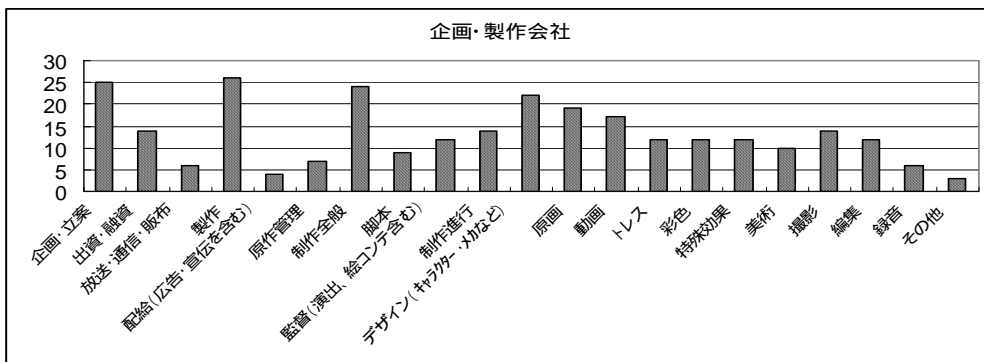
迫られることが多く、この傾向が深く関係しているといえよう。二つ目の特徴は、著作権を保有していない回答企業は、「原画」や「動画」、また、比率で見ても「トレス」や「彩色」などといった、作業工程に関わる業務を手がける傾向が高い点である。細分化された分業工程において、各作業工程に直接従事する回答企業は、著作権を保有していない傾向が高いことがうかがえる。



### 引き受ける頻度が多い業務パート（アニメ業務分担別）

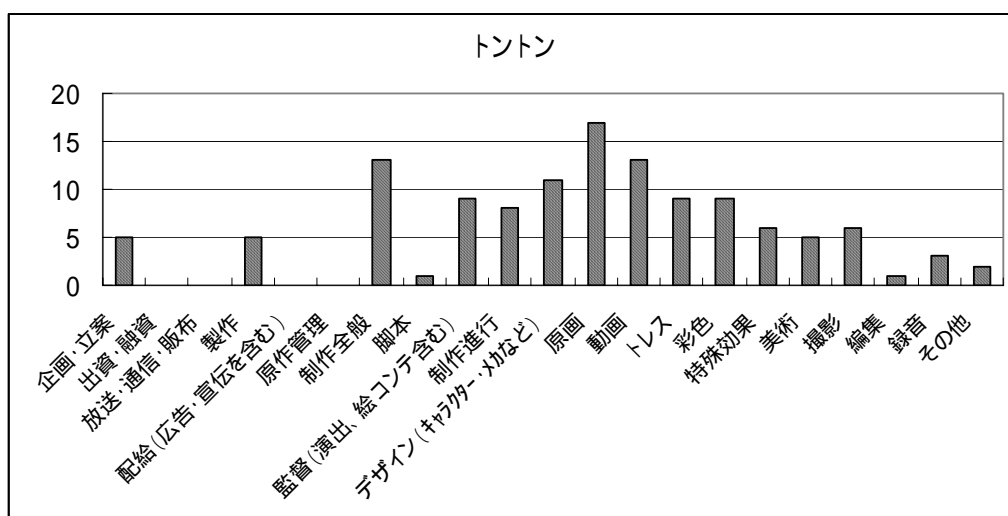
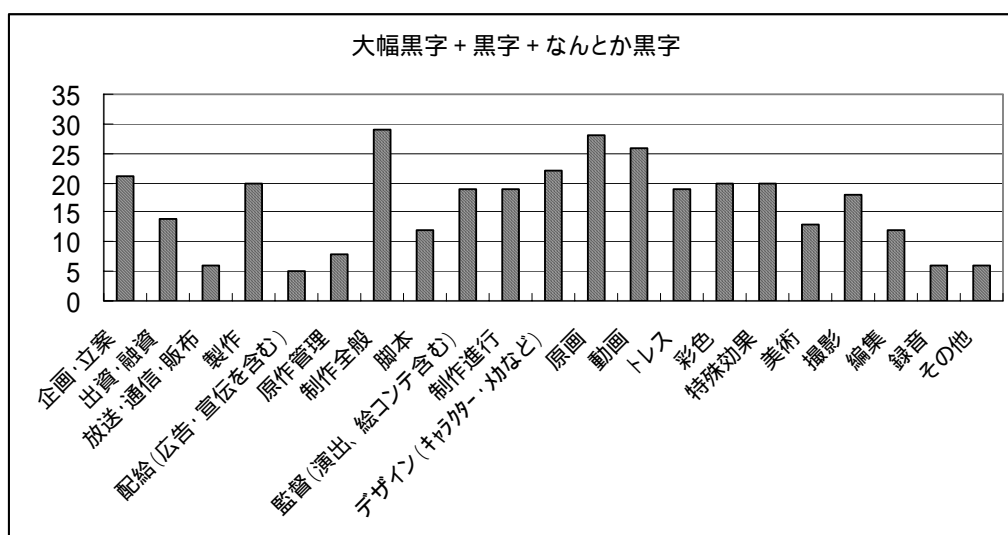
引き受ける頻度が多い業務パートに関して、アニメ業務別の特徴があるかどうか確認した(全体; n=126, 累計=635, 企画・制作会社; n=40, 累計=280, 元請制作会社; n=21, 累計=140, 下請制作会社; n=56, 累計=198, ポストプロ; n=7, 累計=12)。アンケート調査票には「企画・制作会社」「元請制作会社」「下請制作会社」「ポストプロ」それぞれの定義を明記しておらず、どこに該当するのかが回答者の判断に任せている。その点で、「アニメ業務分担別」の分類を分析軸として活用することの曖昧さが残っていたことが否めない。しかし、全体的な傾向として、「企画・制作会社」は、企画・立案、制作、制作全般、デザインといった、作品の内容に関わる大まかな方向性を決定していること、「元請制作会

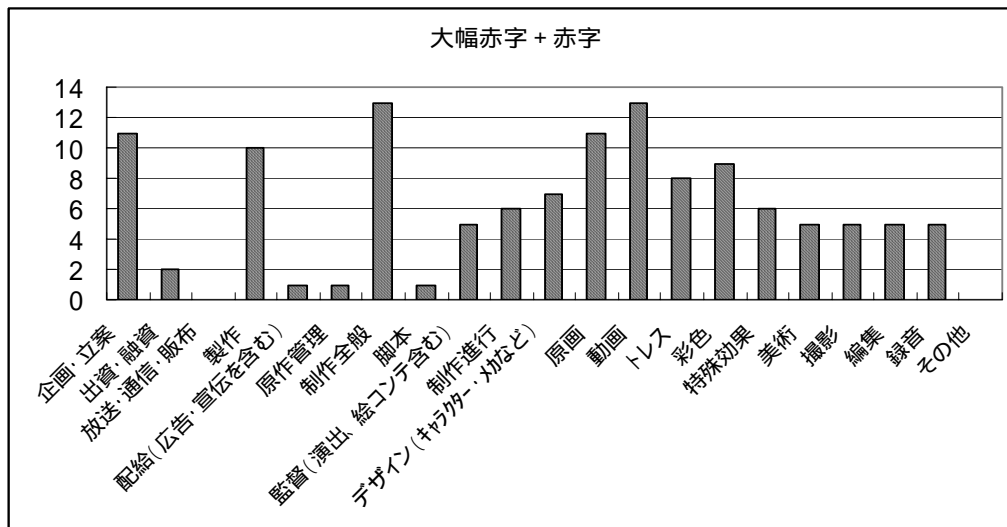
社」は制作全般に関わる責任を持っていること、「下請制作会社」は原画や動画、トレス、彩色といった個別の工程を手がけていること、「ポストプロ」は音声・録音に関する専門工程を手がけていること、などが理解された。



### 引き受ける頻度が多い業務パート（収支状況別）

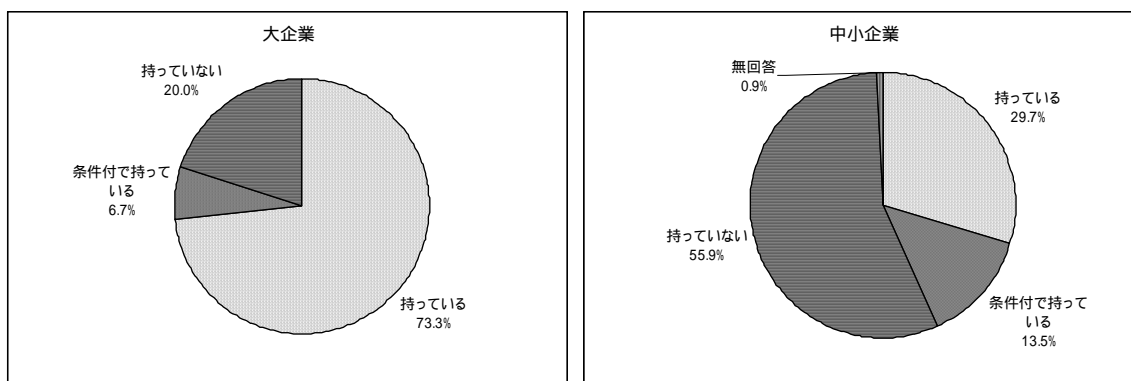
引き受ける頻度が多い業務パートに関して、収支状況別に把握した（全体；n=126，累計=635，大幅黒字+黒字+なんとか黒字；n=63，累計=343，トントン；n=28，累計=123，大幅赤字+赤字；n=28，累計=124）。手がける業務パート別に、収支の改善と業務の間に相関関係があるかどうかを確認しようという意図である。その結果、興味深い事実が明らかとなった。いくつかの業務を除いて、多くの業務が直接高い収益に結びついていないということである。収益改善と手がける業務の間で相関関係が確認されるものは、「出資・融資」と「放送・通信・販布」である。この2つの業務は、作品の制作資金的側面、コンテンツ作品の流通と深く関係している。しかし、その他の多くの業務は、どの工程を手がけていたとしても、工夫次第によって、収益をあげることが可能であることを示唆するデータであるといえよう。





### オリジナル作品の保有状況（問8）（資本金規模別）

オリジナル作品の保有状況を資本金規模別に確認した（n=126，大企業 n=15，中小企業 n=111）中小企業基本法に従った資本金の分類によると、大企業に位置付けられる回答企業の80.0%は何らかの形でオリジナル作品（原作）の権利（条件付で持っている回答も含む）を保有しているのに対して、中小企業は43.2%に止まっている。また、中小企業でオリジナル作品を保有しないと回答する企業も55.9%と半分以上にのぼる。「引き受ける頻度が多い業務」と中小企業が回答する項目には、デザインや原画、動画、彩色といった、制作工程を手がけている傾向が高いことが上記で確認されている。このような工程を手がけているだけではオリジナル作品を保有するようにはならない実態がうかがえる。一方、大企業では、企画・立案、出資・融資、製作などのコンテンツ制作の鍵となる業務を手がけているケースが多いことは上記で確認されており、そのような企業がオリジナル作品を保有している構造が明らかになっている。この点から考えると、企画や立案、出資、製作、制作進行などに展開することがオリジナル作品を保有するための一つの手段になると思われる。しかし、このようなコンテンツ制作の鍵となる業務を手がけるのは簡単なことではない。既存の中小企業がどのようにオリジナル作品を保有し、独自展開するようになったのかのプロセスについては、個別事例で確認していく。

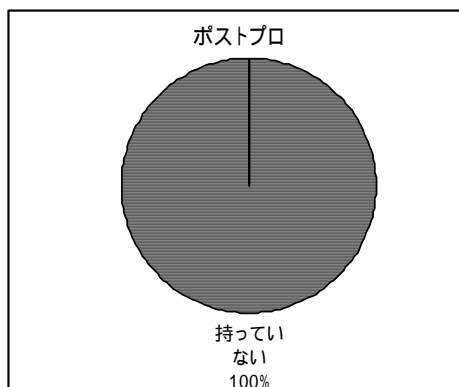
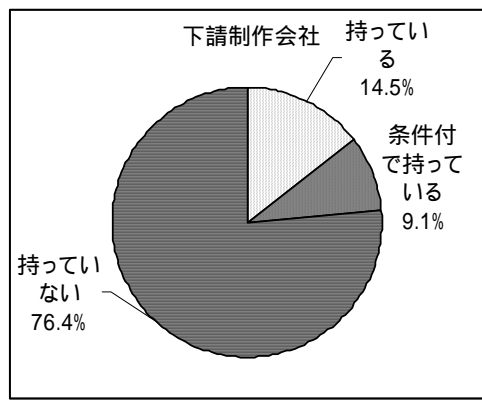
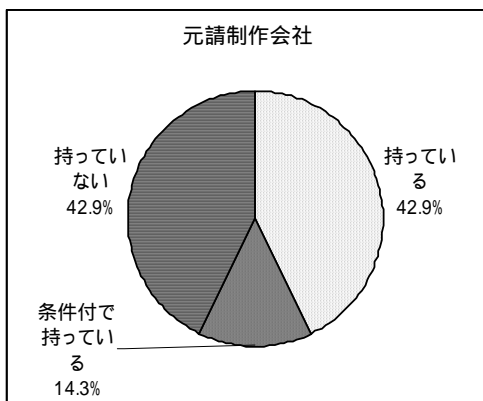
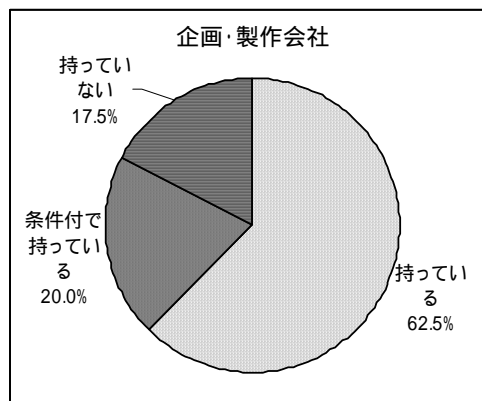
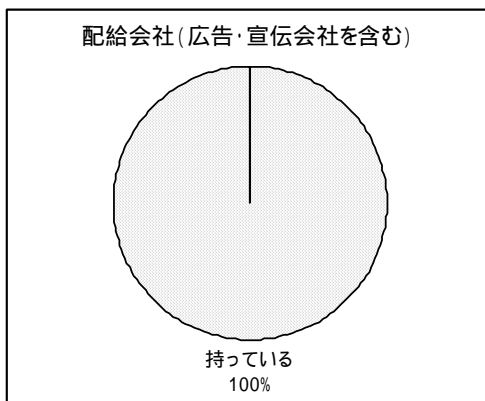


(%)	持っている	条件付で持っている	持っていない
個人経営	33.3	8.3	58.3
3百万円未満	12.5	12.5	75.0
3百万円～1千万円未満	29.4	9.8	58.8
1千万円～5千万円未満	32.5	20.0	47.5
5千万円～1億円未満	66.7	0.0	33.3
1億円～10億円未満	70.0	10.0	20.0
10億円以上	100.0	0.0	0.0

### オリジナル作品保有状況（アニメ業務分担別）

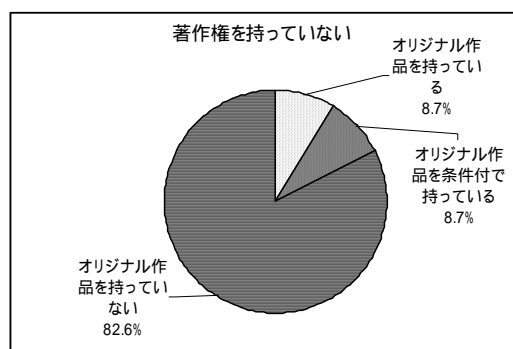
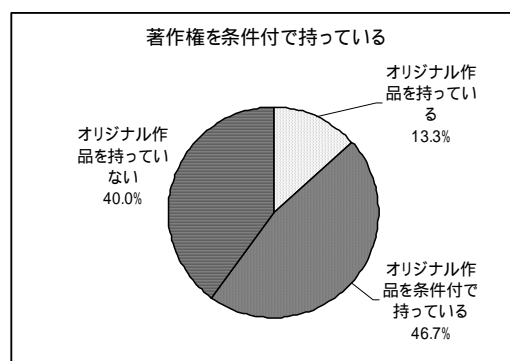
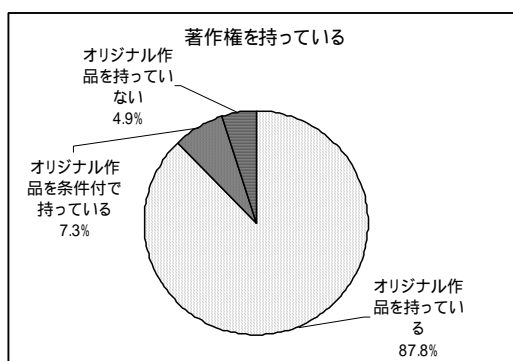
アニメ業務分担別に（全体 n=126，配給会社：n=1，企画・制作会社：n=40，元請制作会社：n=21，下請制作会社：n=55，ポストプロ：n=7，ただし、下請制作会社回答企業の

無回答 1 は含まれていない) それぞれがどの程度オリジナル作品を保有しているのかを把握すると、興味深い事実が明らかになる。配給会社は回答企業が 1 であるため、傾向値を判断することは難しいものの、企画・製作会社では、82.5%がオリジナル作品を保有しているのに対し、元請制作会社ではオリジナル作品保有率が 57.2%に低下する。下請制作会社になるとオリジナル作品保有率が 23.6%へと、オリジナル作品を持たない比率が拡大する。ポストプロに至っては、オリジナル作品保有率は皆無である。



### オリジナル作品保有状況（著作権保有状況別）

オリジナル作品の保有状況と著作権保有状況の関係を確認した。両者の相関関係が強いことが伺える。著作権を保有している回答企業は、オリジナル作品を保有している傾向が強く、著作権を保有していない回答企業は、オリジナル作品を保有していない傾向が強い。

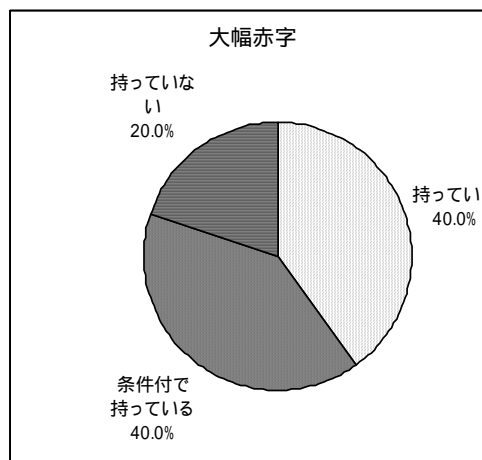
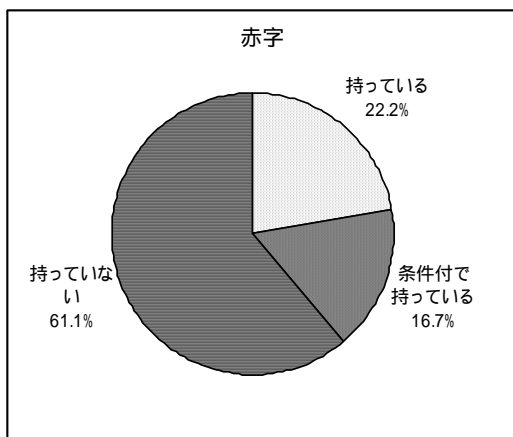
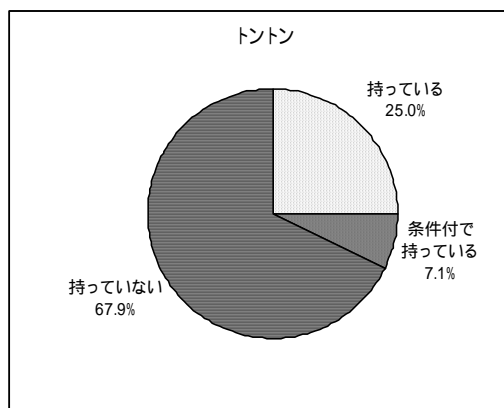
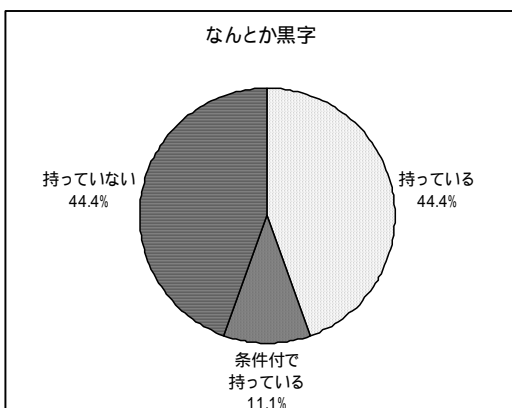
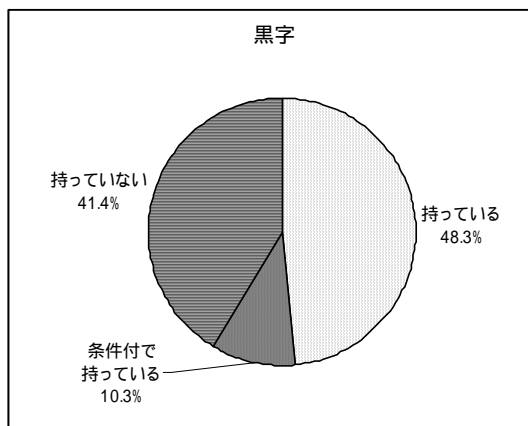
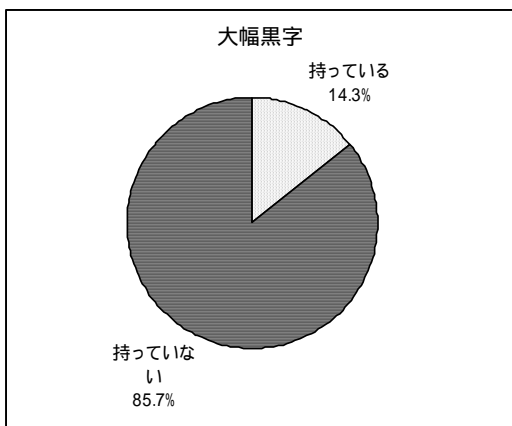


### オリジナル作品保有状況（収支状況別）

オリジナル作品の保有状況と現在の収支状況の関係を把握するために、収支状況別に整理した（全体：n=126，大幅黒字：n=7，黒字：n=29，なんとか黒字：n=27，トントン：n=28，赤字：n=18，大幅赤字：n=10）。オリジナル作品に投資した費用が回収され、さらに利益をあげるまでにはタイムラグがあると想定されるため、両者の直接的な相関関係を確認する際には注意を要する。しかしながら、オリジナル作品を保有することだけが収支状況を改善するための手段ではないことが伺える。オリジナル作品を保有する以外の手段で何らかの工夫をすることによって、収支を改善している企業の存在も確認されるようである。また、オリジナル作品を保有することも企業経営を考える上で重要な要素の一つになっていることは間違いないようであるものの、その作品が市場でどの程度受け入れられているのが、収支の大きな鍵になっているようであると推測される。さらに、オリジナ

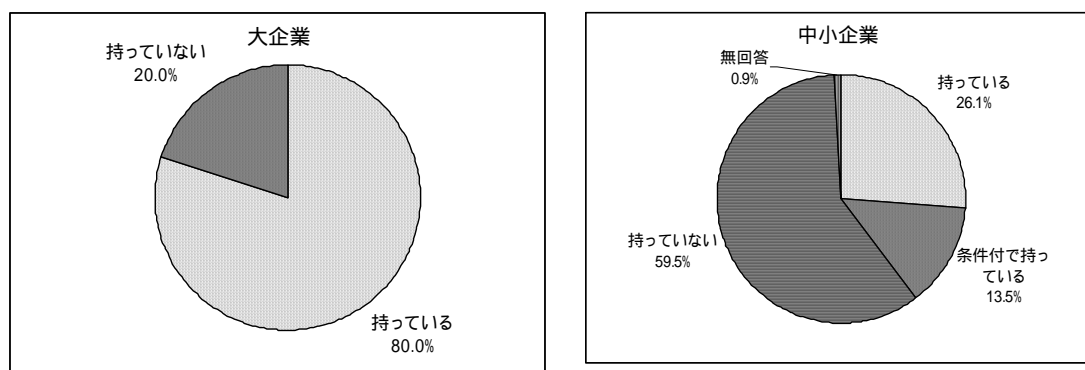


ル作品を保有している企業においても、大幅赤字の企業が存在していることから、オリジナル作品を製作するために費用を工面してオリジナル作品を保有することができたとしても、その出資費用が重荷になるケースもあると推測される。



### 著作権保有状況（問9）（資本金規模別）

資本金規模別にみた著作権の保有状況に関しても、オリジナル作品の保有状況とほぼ同様の傾向が確認されている。「引き受ける頻度が多い業務」が、デザインや原画、動画、彩色といった制作工程を手がけているだけでは、コンテンツの著作権を保有するようにはならない中小企業の実態がうかがえる。一方、大企業では、企画・立案、出資・融資、製作などのコンテンツ制作の鍵となる業務を手がけているケースが多く、そのような企業がコンテンツの著作権を保有している構造が明らかになっている。この点から考えると、企画や立案、出資、製作、制作進行などに展開することがオリジナル作品だけでなく、著作権をも保有するための一つの手段になると思われる。しかし、このようなコンテンツ制作の鍵となる業務を手がけるのは簡単なことではない。既存の中小企業がどのようにオリジナル作品を保有し、独自展開するようになったのかのプロセスについては、オリジナル作品の保有とあわせて、個別事例で確認していく。



(%)	持っている	条件付で持っている	持っていない
個人経営	16.7	16.7	66.7
3百万円未満	12.5	0.0	87.5
3百万円～1千万円未満	25.5	5.9	66.7
1千万円～5千万円未満	32.5	25.0	42.5
5千万円～1億円未満	66.7	0.0	33.3
1億円～10億円未満	80.0	0.0	20.0
10億円以上	100.0	0.0	0.0

### 著作権保有状況（アニメ業務分担別）

アニメ業務分担別に（配給会社：n=1，企画・製作会社：n=40，元請制作会社：n=21，下請制作会社：n=55，ポストプロ：n=7，ただし、下請制作会社回答企業の無回答1は含まれていない）それぞれがどの程度著作権を保有しているのかを（オリジナル作品の有無と比較しながら）把握すると、興味深い事実が何点が明らかになる。

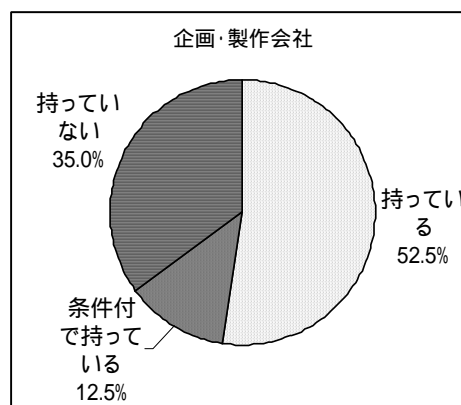
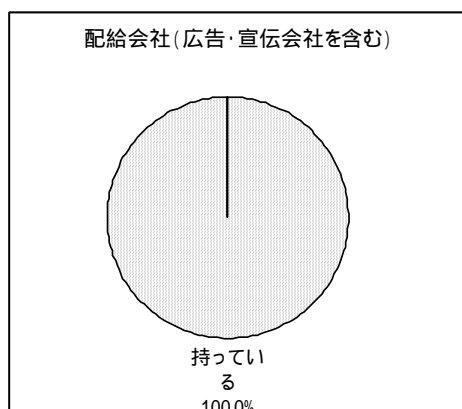
配給会社は回答企業が1社であるため、オリジナル作品の場合と同じく、傾向値を判断することは難しい。

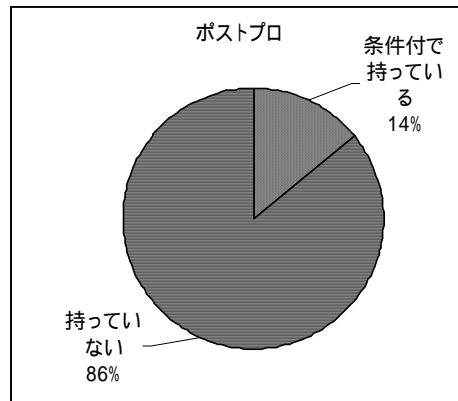
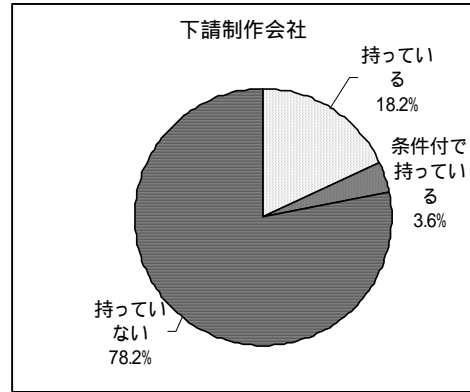
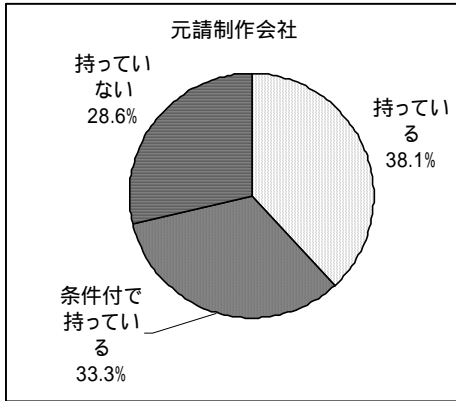
企画・製作会社では、オリジナル作品の保有率（条件付で持っているケースも含む）が82.5%（問8「オリジナル作品の有無」業務分担別）であったのと比べ、著作権の保有率が65.0%と低下している点である。この傾向は、近年、製作委員会方式のような、出資金額に応じて権利関係が決定する方式が普及していることと深く関係していると推測される。出資力に乏しい中小規模の企画・製作会社が結果として著作権を保有する状況になっていないのではないかという考えである。その推測を部分的に裏付ける部分的根拠として、資本金別著作権保有状況のデータが挙げられる。分析するに十分な母数があるか等の課題は残るものの（個人営業：n=12, 3百万円未満：n=8, 3百万円～1千万円未満：n=51, 1千万円～5千万円未満：n=40, 5千万円～1億円未満：n=3, 1億円～10億円未満：n=10, 10億円以上：n=2）このデータからは、資本金額と著作権保有率との相関関係が確認される。

元請制作会社に関しては、オリジナル作品の保有率と比べて著作権の保有率が上昇しているものの（「オリジナル作品を持っていない」率42.9%から「著作権をもっていない」率28.6%という保有率の改善）、「条件付で持っている」回答率が上昇している点が興味深い。

下請制作会社においては、その傾向値は、オリジナル作品のそれと比べて大差なく、権利を持たない回答率が70%台後半に止まっている。制作現場の工程を手がけるだけでは、コンテンツに関する権利が持ちにくい状況が明確になっているといえよう。

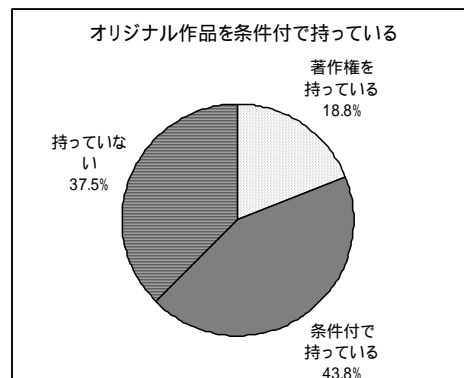
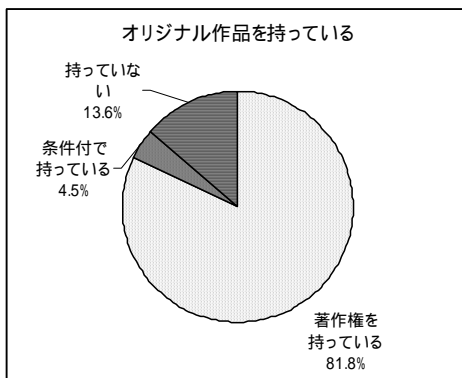
ポストプロに関しては、該当回答企業が7社のうち、1社が保有していると回答しているため、数値が大きく出ているものの、この企業の場合は、「製作委員会メンバーとなっているある元請制作会社に対して、一部出資を負担するという形」をとっていると回答している。ポストプロに関わらず、元請制作会社レベルの企業が単独で製作委員会に出資する形を採ることが難しい場合、このように、下請制作会社を含めた企業間が出資しあい、ある程度まとまった額を集めて、共同で製作委員会に出資するという形を採ることもでき得るという可能性を示しているといえよう。

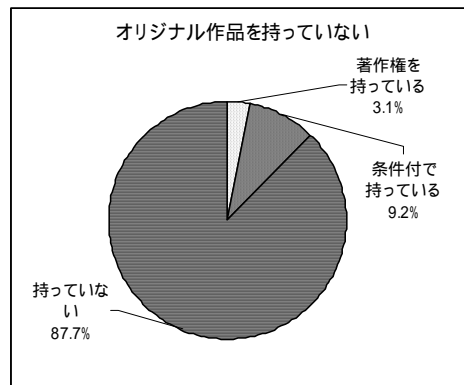




### 著作権保有状況（オリジナル作品保有状況別）

著作権保有状況とオリジナル作品の保有状況の関係を確認した。両者の相関関係が強いことが伺える。オリジナル作品を保有している回答企業は、著作権も保有している傾向が強く、オリジナル作品を保有していない回答企業は、著作権も保有していない傾向が強い。

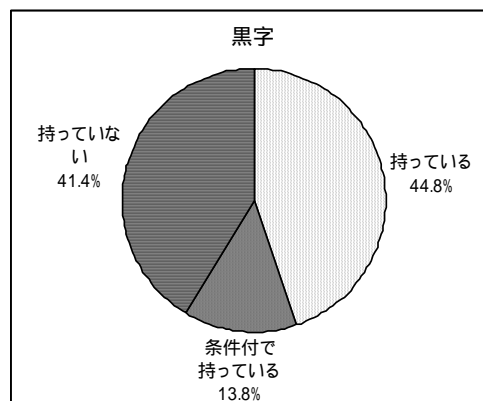
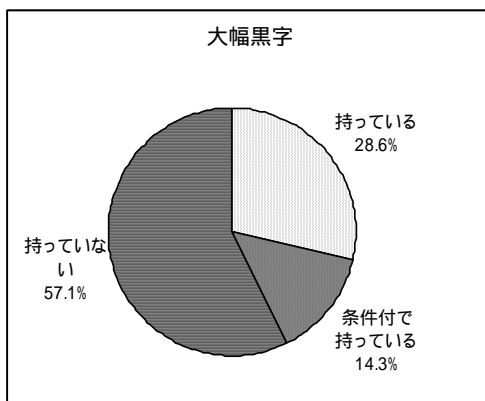


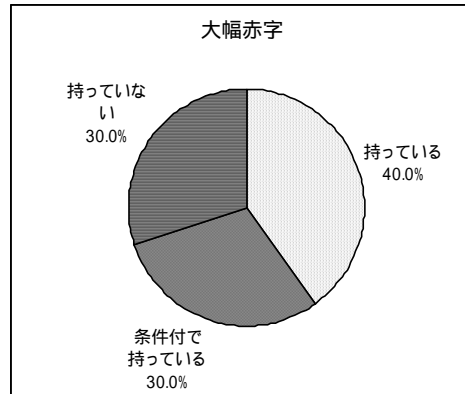
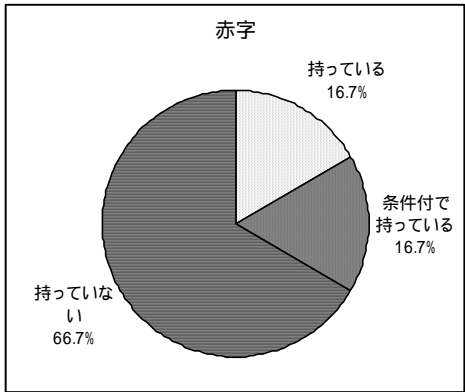
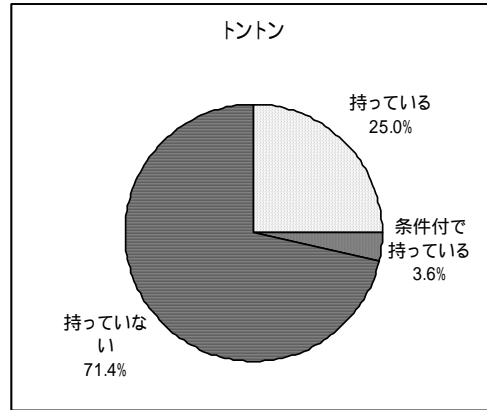
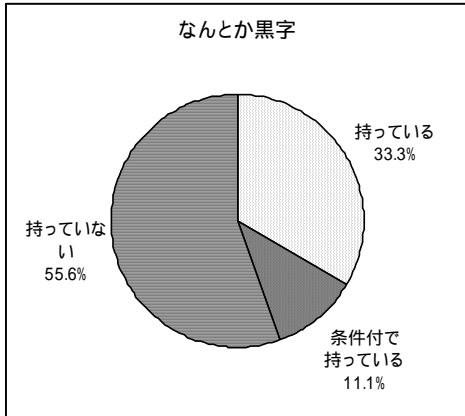


### 著作権保有状況（収支状況別）

著作権の保有状況と現在の収支状況の関係を把握するために、収支状況別に整理した(全体：n=126，大幅黒字：n=7，黒字：n=29，なんとか黒字：n=27，トントン：n=28，赤字：n=18，大幅赤字：n=10)。著作権収入が得られるまでのタイムラグや、どのタイミングで著作権収入が得られるのかはそれぞれ異なるため、両者の直接的な相関関係を確認するには十分注意を要する。しかし、オリジナル作品の保有状況と同様に、著作権を保有することだけが収支状況を改善するための手段ではないことが伺える。大幅黒字・黒字の企業には、著作権を持たずして、高収益状況を確立している回答企業も存在するためである。このように考えると、著作権を獲得する以外の手段で何らかの工夫をすることによって、収支を改善している企業の存在も確認されるようである。

著作権を保有することも企業経営を考える上で重要な要素の一つになっていることは間違いない。なぜなら、著作権を保有することは、会社の「財産」となるためであり、将来の会社の潜在的な収益源として考えられるためである。しかし、その潜在的な収益源が実際にどの程度の収益につながるのかに関しては、その当該作品が市場でどの程度受け入れられているのかが、収支の大きな鍵になっているようであると推測される。特筆すべき点は、著作権を保有している企業においても、大幅赤字の企業が存在している点である。著作権を保有するためにコンテンツ制作に出資したとしても、その出資費用が重荷になるケースがあると推測される。





### アニメのスキルを活かして携わる業務（問 10）

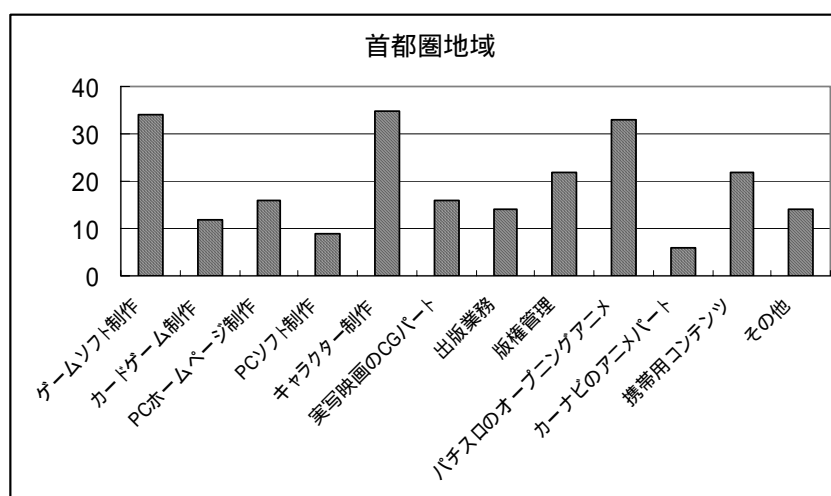
現在、アニメのスキルを活かして携わっている業務で、比較的多く関わっているのは、ゲームソフト制作や PC ホームページ制作、キャラクター制作、パチスロのオープニングアニメ、携帯コンテンツなどである。しかし、これらの業務がアニメ制作会社にとって、どの程度、事業のリスクヘッジの手段となっているかについては、インタビュー調査で補足する必要があるであろう。

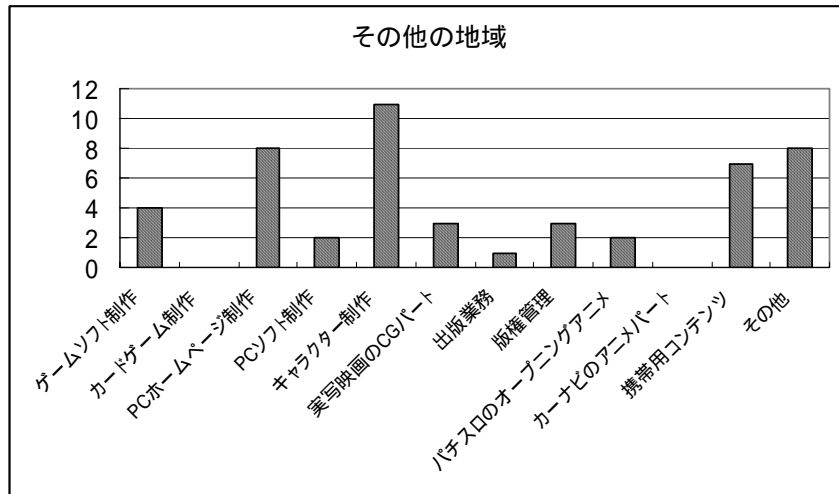
	全体	累計 (n)	ゲームソフト制作	カードゲーム制作	PCホームページ制作	PCソフト制作	キャラクター制作
アニメスキルの転用	94	283	38	12	24	11	47

	実写映画のCGパート	出版業務	著作権管理	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	携帯用コンテンツ	その他	無回答
アニメスキルの転用	19	15	25	35	6	29	22	32

### アニメのスキルを活かして携わる業務（地域別）

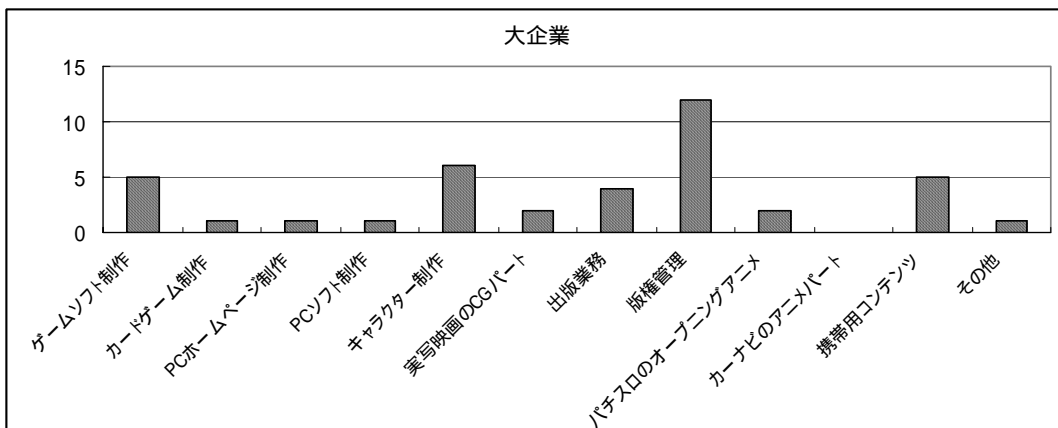
アニメのスキルを活かして携わる業務を地域別に確認した（首都圏地域 n=76，累計 = 233，その他の地域 n=17，累計 = 49）。首都圏地域では、コンテンツ作品の多展開を想起させるゲームソフト制作やカードゲーム制作、パチスロのオープニングアニメなどに携わっている回答企業が多い。一方で、その他の地域では、PC ホームページ制作やキャラクター制作、携帯用コンテンツなどに携わる企業が多く、単発的かつ多様な業務を行いながら生計を立てていると推測される。首都圏地域と比べて「その他」の回答が多いのもその一つの理由であると考えられる。近年、地方の自治体や各業界、企業で独自のキャラクターを作成し、地域や業界、各企業のイメージアップを目的としてキャラクターを制作し、活用しているケースも少なくない。その他の地域では、このような業務も多く手がけていると考えられる。



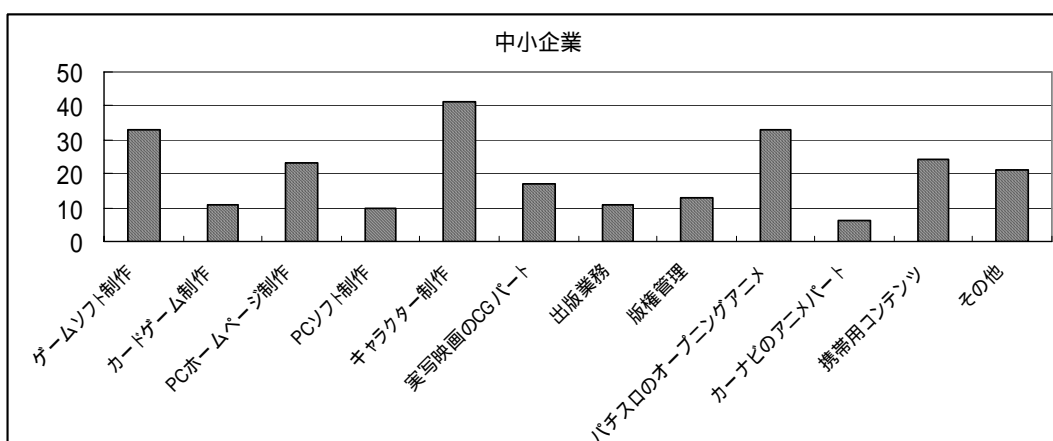


### アニメのスキルを活かして携わる業務（資本金規模別）

アニメのスキルを活かして携わる業務を資本金規模別に確認した（中小企業；n=81，累計 = 243，大企業；n=13，累計 = 40）。大企業、中小企業ともに、単純計算ベースではあるものの、アニメのスキルを転用している業務は3つある。大企業の傾向で確認される大きな特徴としては、オリジナル作品や著作権を保有する割合の高い大企業が著作権管理を転用業務としている割合が高い点である。また、大きな転用業務として、ゲームソフトやキャラクター制作、携帯用コンテンツを挙げていることから、既に定評のあるコンテンツや作品のキャラクターを2次利用という形で転用しているようであることが推測される。一方、中小企業の特徴としては、既に定評のあるコンテンツや作品のキャラクターの2次利用だけでなく、アニメ制作の技術そのものを他業種に転用しているようであることが推測される。





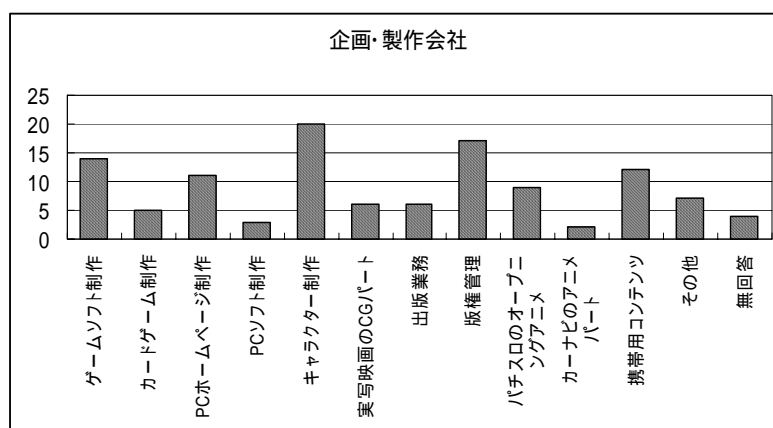


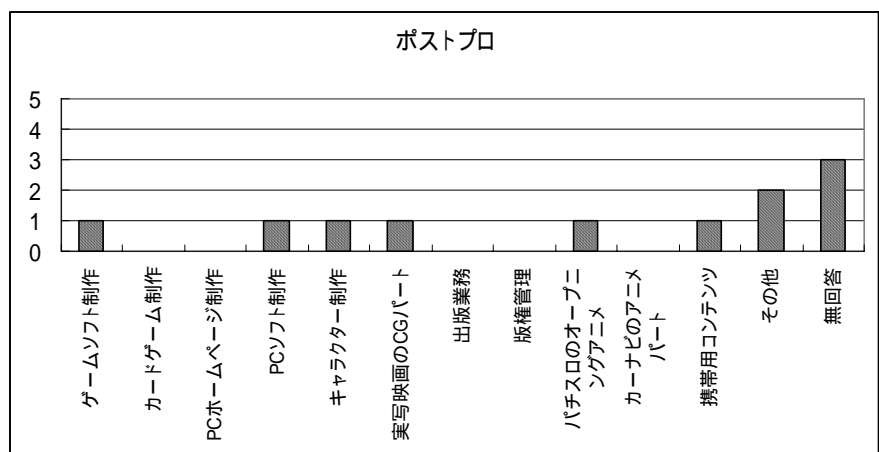
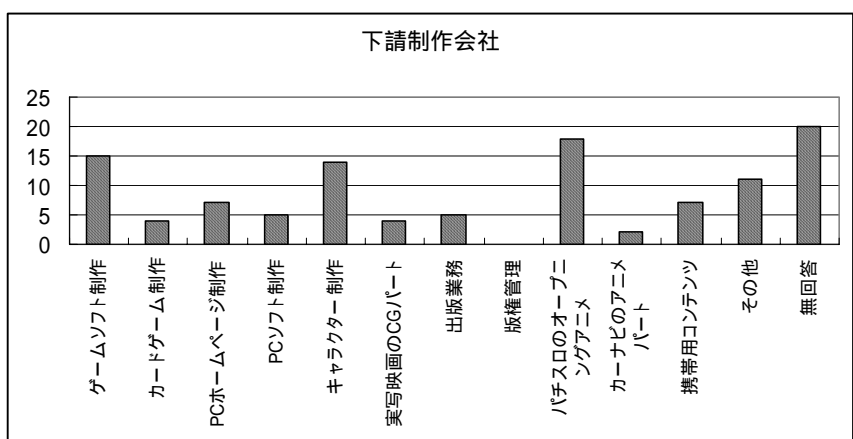
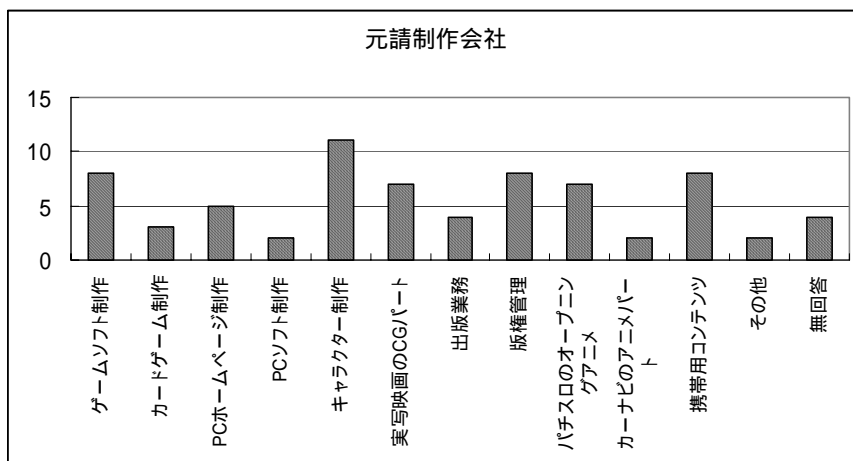
### アニメのスキルを活かして携わる業務（アニメ業務分担別）

アニメ業務の分担別に、どの業務分担がどの分野に展開しているのかを確認した。回答企業数と累計を確認すると、興味深い事実が明らかとなった。元請制作会社が他の主体よりも多く業種展開を行っている傾向が高いことである。元請制作会社は、下請制作会社と異なり、資金回収までの期間が長い。したがって、このようにアニメスキルを転用して複数の業務を同時並行的に手がけることにより、事業のリスクヘッジを試みていると推測される。

業務分担別のアニメスキルの転用例をさらに細かく考察すると、企画・制作会社と元請制作会社の特徴は、著作権管理を行っているという点である。これは、両者とも、オリジナル作品や著作権を保有している率が高かったことが強く影響している。また、下請制作会社が展開しやすい業務として、ゲームソフト制作、キャラクター制作、パチスロのオープニングアニメが、3大転用業務として認識されていることが明らかとなっている。

	全体	累計 (n) # (%)
出資会社	0	0
配給会社(広告・ 宣伝会社を含む)	0	0
企画・制作会社	36	112
元請制作会社	17	67
下請制作会社	36	92
ポストプロ	4	8
その他	1	4
	100.0	400.0

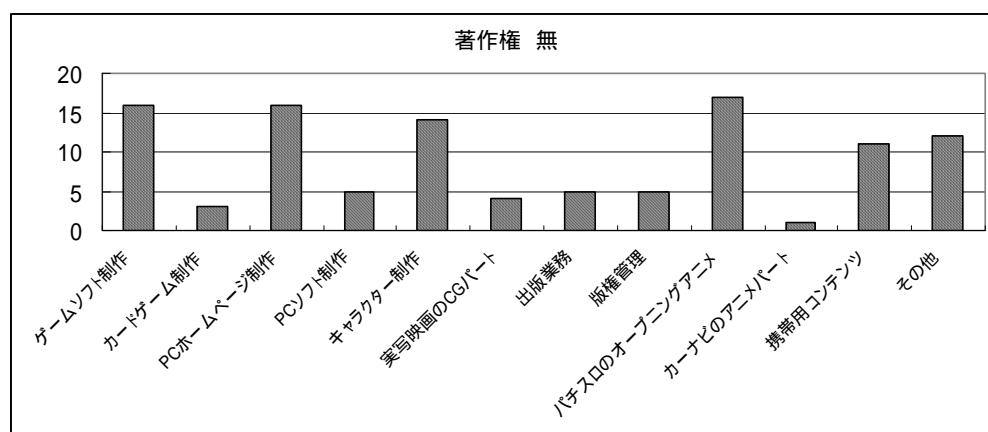
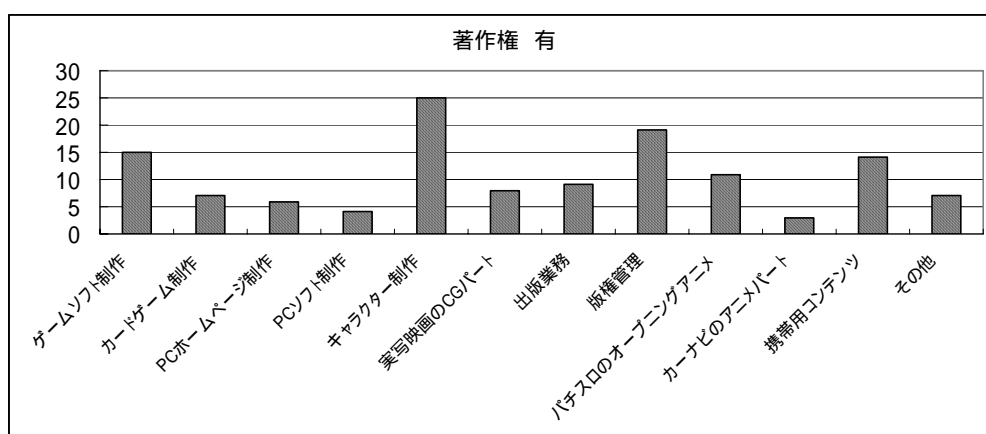




### アニメのスキルを活かして携わる業務（著作権保有状況別）

現在アニメのスキルを活かして携わる業務を著作権保有状況別で確認した。著作権保有状況とオリジナル作品の保有状況には高い相関関係が存在していたため、ここでは著作権保有状況（著作権の有無）を取り上げている（著作権有 n = 37, 著作権無 n = 46）。著作権

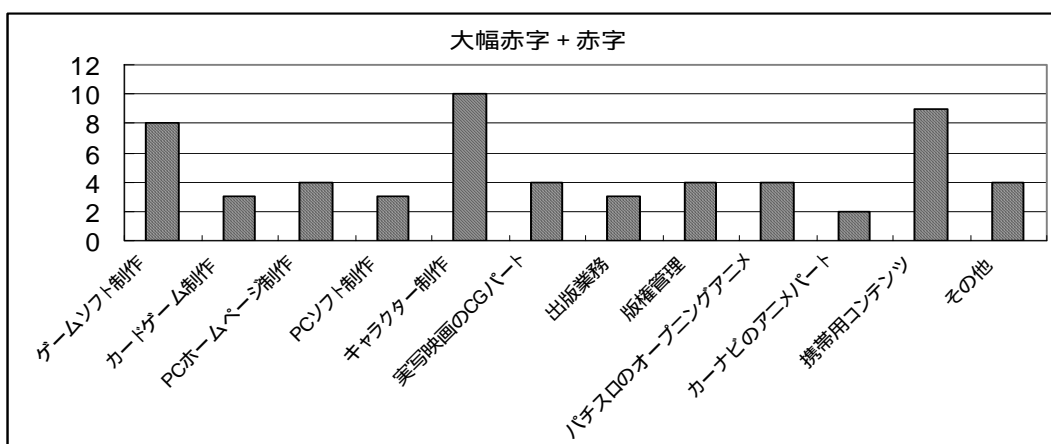
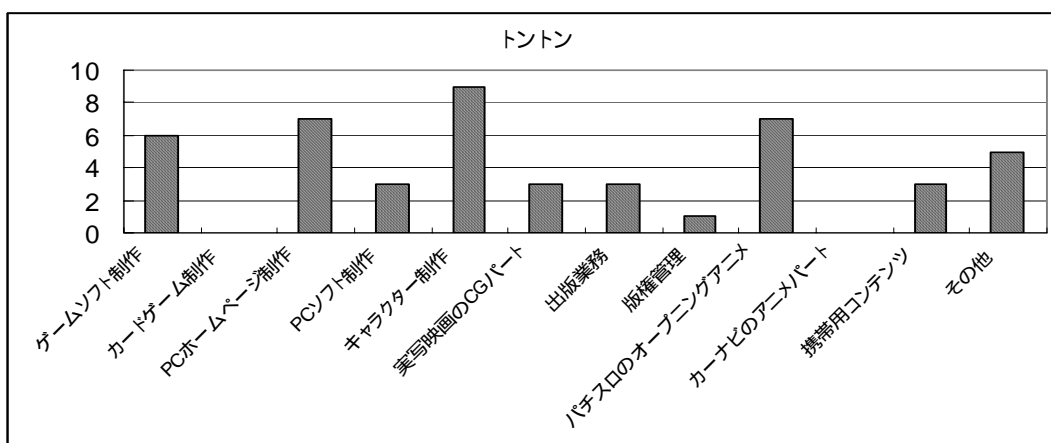
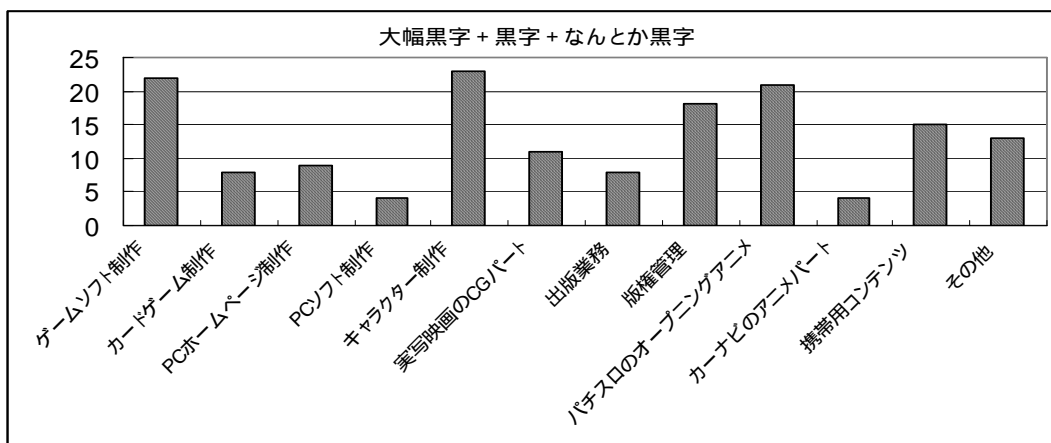
の有無に関わらず、共通する傾向として、「キャラクター制作」を手がけている回答企業が多数存在する点である。一方、著作権を保有している回答企業と保有していない回答企業との大きく異なる点は、2つある。一点目は、前者が版権管理の業務を扱う傾向が高いことである。これは、著作権を保有している回答企業が、著作権などを含めた法的権利を活用し、そこから収入を得ているためであると考えられる。二点目は、著作権を保有しない回答企業は、著作権などによる版権収入が期待できないため、比較的受注単価が（アニメ業務と比べて）高いといわれている「ゲームソフト制作」や「PCホームページ制作」、「パチスロのオープニングアニメ」などを手がけて収益源を確保していると推測される。



### アニメのスキルを活かして携わる業務（収支状況別）

アニメのスキルを活かして携わる業務を収支状況別に確認した（大幅黒字 + 黒字 + なんとか黒字；n=49，累計 = 156，トントン；n=20，累計 = 47，大幅赤字 + 赤字；n=19，累計 = 58）。全体的な大まかな傾向としては、版権管理やパチスロのオープニングアニメの業務を手がけている回答企業の収支状況が比較的好調であることが明らかとなっている。しかし、その一方で、版権管理やパチスロオープニングアニメの業務を手がけることが必

ずしも会社の収支状況の好転に寄与しているとは限らない状況も確認される。この点には留意すべきである。その他に、ある特定の業務が企業の収支状況改善に大きく影響を与えているとはいえない状況にあり、企業の取り組みのあり方如何によって、収支状況が確定しているといえるであろう。



### 今後、アニメのスキルを活かして携わる業務計画（問 11）

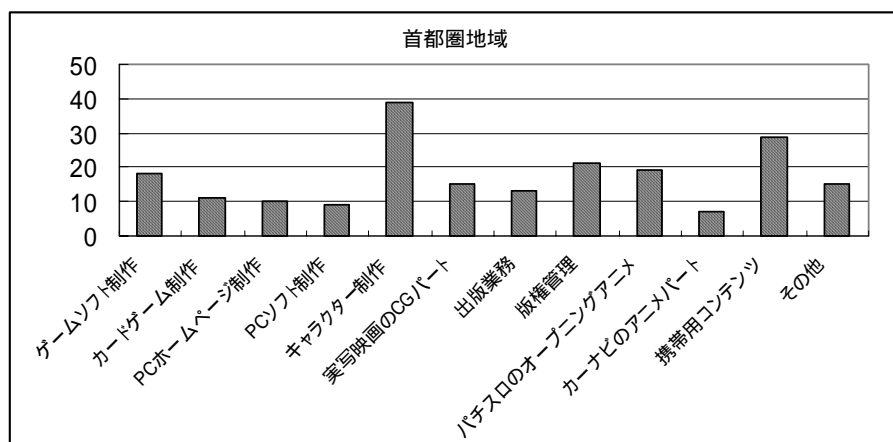
将来、アニメのスキルを活かして携わっていかうと考えられている業務には、キャラクター制作、携帯用コンテンツ、著作権管理、パチスロのオープニングアニメ、ゲームソフト制作などが挙げられる。これらの展開業務には、現在既に取り組んでいる企業もあり、該当業務を手がけることの利益率や手間、効率などの情報がさまざまところから得られるであろう。この観点から考えると、回答企業にとっては、ある程度、「どの事業が企業の事業経営にとって収益性の高い「うまみ」のある業務か」という認識が形成されていると想定される。したがって、今、回答企業が今後取り組もうと計画している業務の多くは、「うまみ」の高い業務として認識されているだろうことが推測される。

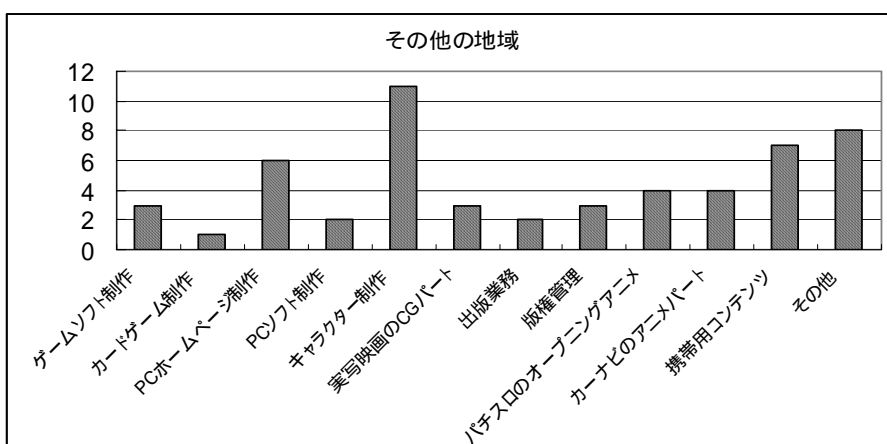
	全体	累計 (n)	ゲームソフト制作	カードゲーム制作	PCホームページ制作	PCソフト制作	キャラクター制作
将来の転用計画	87	262	21	13	16	11	51

	実写映画のCGパート	出版業務	著作権管理	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	携帯用コンテンツ	その他	無回答
将来の転用計画	18	15	24	23	11	36	23	39

### 今後、アニメのスキルを活かして携わる業務計画（地域別）

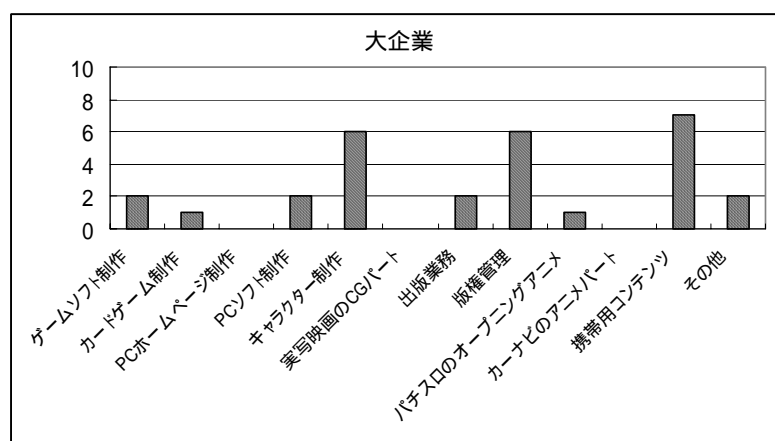
将来のアニメスキルの転用業務計画を地域別に確認した（首都圏；n=70，累計 = 206，その他の地域；n=16，累計 = 54）。母数の違いには注意を要するものの、際立った特徴は、首都圏、その他の地域共に、キャラクター制作や携帯用コンテンツを手がけようとしている回答企業が多い点である。また、その他の地域において、コンテンツ作品の多展開を想起させるカードゲーム制作を手がける予定である回答は少なく、比較的どの業界においてもニーズが高いPCホームページ制作を手がけていこうとする比重が高い点も特徴的である。

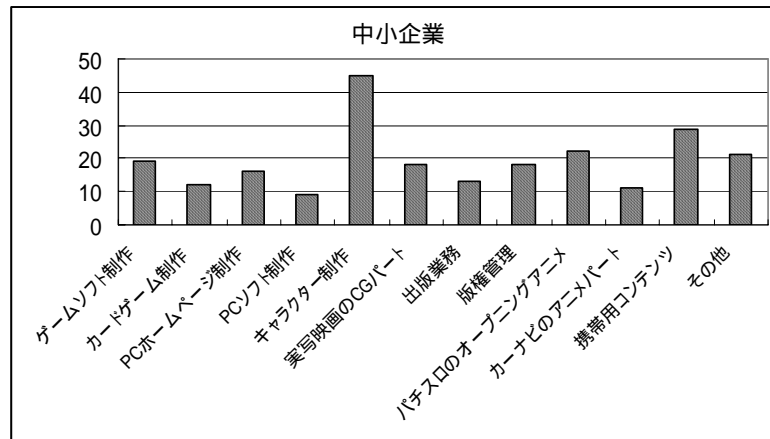




### 今後、アニメのスキルを活かして携わる業務計画（資本金規模別）

将来のアニメのスキルを活かして携わろうと考えている業務の計画を、資本金規模別で確認した（全体；n=87，累計=262，大企業；n=12，累計=29，中小企業；n=75，累計=233）。大企業に該当する企業の回答数が少ないものの、「キャラクター制作」「著作権管理」「携帯用コンテンツ」を挙げる企業が多く、これは、現在アニメのスキルを転用して手がけている業務の項目とほぼ同様の傾向が観察される（現在携わる業務には、「ゲームソフト制作」も含まれている）。大企業に該当する回答企業は、今後も、大きな転用業務として、既に定評のあるコンテンツやキャラクターを2次利用という形で転用していく計画であることが伺える。一方、中小企業は、大企業と比較すると転用業務の数が多い。また、今後も、アニメ制作技術そのものの多業種への転用等を念頭に置いており、さまざまな業務に携わっていかうとする姿勢が概観される。

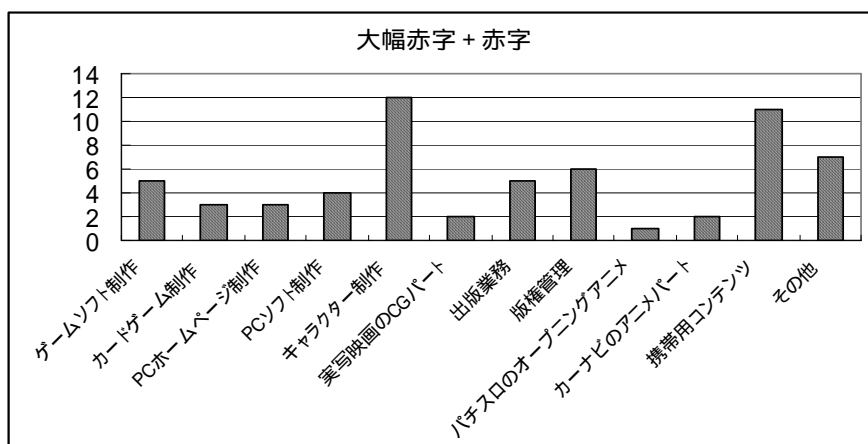
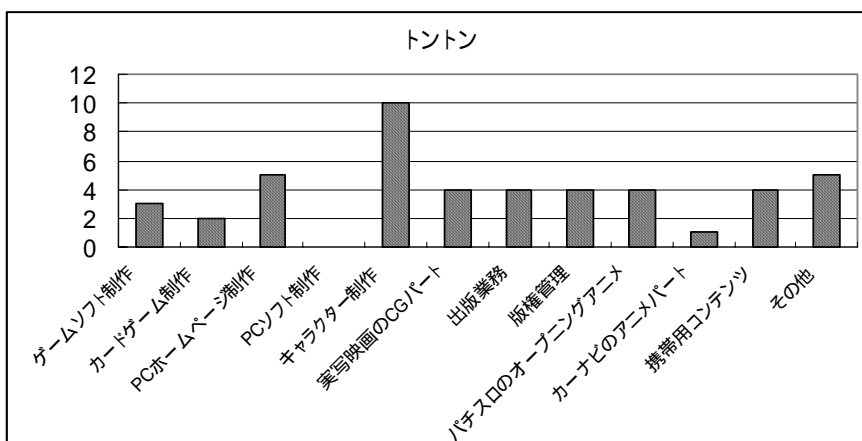
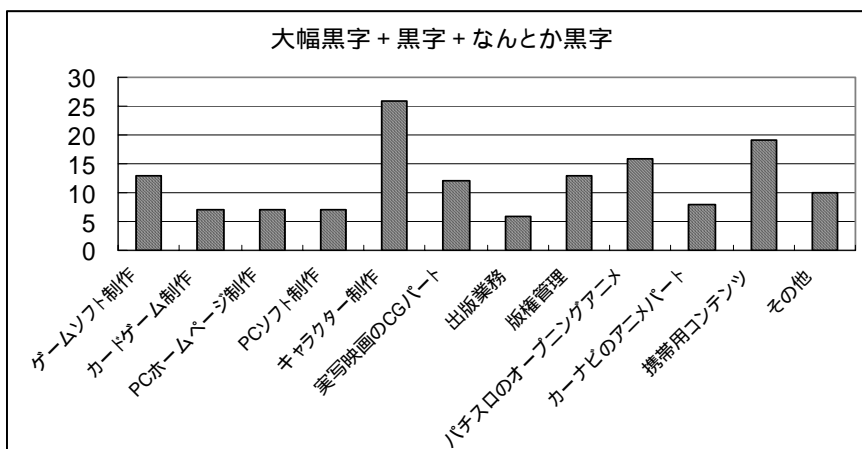




### 今後、アニメのスキルを活かして携わる業務計画（収支状況別）

将来のアニメスキルの転用業務計画を収支状況別に確認した（大幅黒字＋黒字＋なんとか黒字；n=44，累計＝144，トントン；n=17，累計＝46，大幅赤字＋赤字；n=21，累計＝61）。母数の違いには注意を要するものの、特徴的な点は「大幅赤字＋赤字」企業が赤字改善の手段として念頭においている業務として、キャラクター制作と携帯用コンテンツの2つの業務を挙げている点である。また、全体的傾向として、将来的に著作権管理の業務を展開する計画を挙げる企業が決して多くはないことが確認される。しかし、このデータの解釈には多少注意すべきである。それは、「今後、著作権管理に携わる業務計画がない」という事実には2通りの解釈が存在するためである。一つ目の解釈は、現在、既に著作権管理の業務を行っているため、今後「新たに」展開するわけではないため、該当しないという意味である。二つ目の解釈は、将来的に著作権管理の業務が回答企業の業務改善や業務向上の抜本的な業務として認識されていない、もしくは、（会社の規模等さまざまな要因から鑑みると）そもそも著作権管理の業務を手がけること自体無理なために業務計画がないという意味である。「現在アニメのスキルを活かして携わる業務（問10）」と「今後アニメのスキルを生かして携わる業務（問11）」を比較すると、2通りの解釈が成立しているようである。すなわち、「大幅黒字＋黒字＋なんとか黒字」回答企業のデータからは、前者の解釈である「既に著作権管理業務を手がけているため、今後新たに展開するわけではない」ために項目が該当せず、データが少ないと解釈すべきであろう。一方、「大幅赤字＋赤字」回答企業に関して、問10と問11のデータを見比べると、現在においても著作権管理業務を手がけておらず、将来的にも手がける計画はないと読み取るのが妥当である。したがって、「大幅赤字＋赤字」回答企業が著作権管理業務に進出しない理由は、後者の解釈、「著作権管理の業務が業務改善や業務向上の抜本的な業務として認識されていない」もしくは「そもそも著作権管理の業務を手がけること自体、想定範囲外の業務であるために業務計画がない」と解釈すべきであろう。これらの点から、黒字企業と赤字企業では、事業の将来計画には、大

きな差があると推測される。

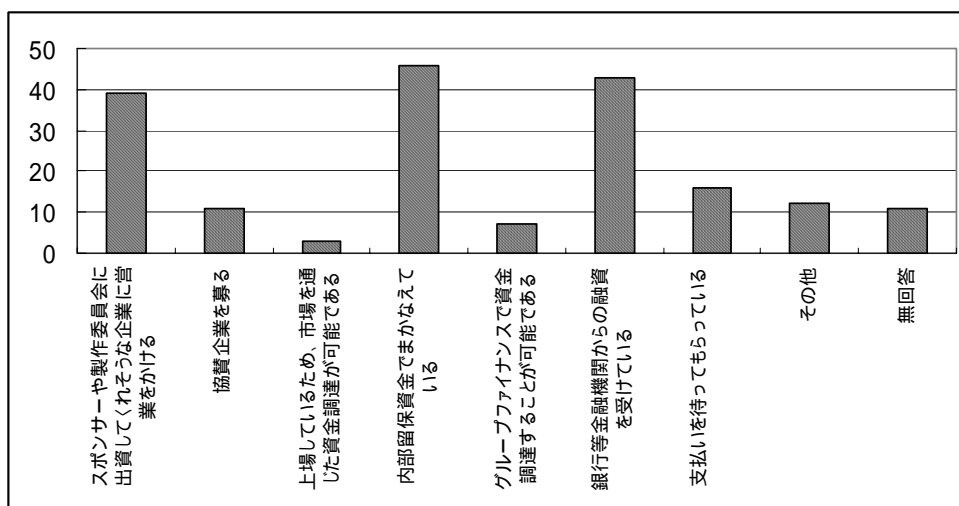




## キャッシュフローの確保（問12）

コンテンツ制作に必要な制作費をどのように確保しているのかのキャッシュフローを複数回答で答えてもらった傾向を確認した（n=115，累計=177）。回答項目としては、「出資してくれそうな企業への営業」「内部留保」「金融機関からの融資」などが高いスコアを記録している。一部、グループファイナンスを活用しているケースも存在している。この回答項目から、資金調達の方法は大きく2つに分けられる。それらは、内部資金によるものと外部資金によるものである。後者はさらに2つに分けられる。それらは、投資の意味合いを強く持つものと、負債としての意味合いを強く持つものである。特に金融機関からの融資を受けている場合には、どちらに該当するのかの厳密な分類は難しい。

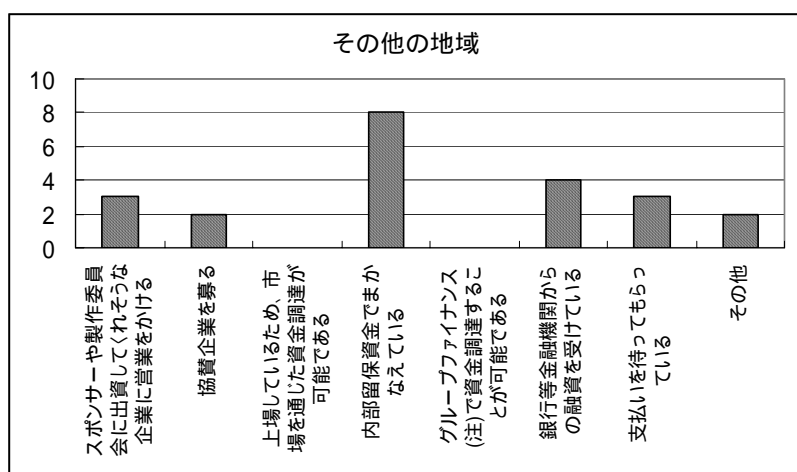
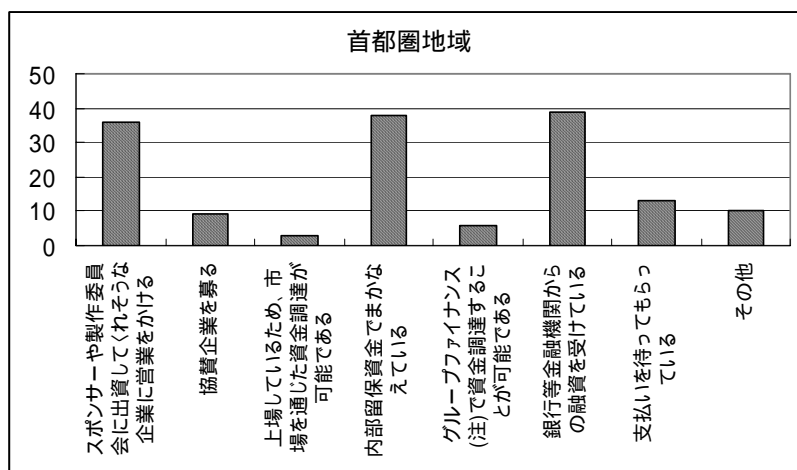
また、同図では、若干内部留保で資金調達しているという回答が多いものの、総じて、上述した3つの資金調達パターンのいずれの方法も活用しているようである。この点の詳細・実態については、インタビュー調査で補足する。



## キャッシュフローの確保（地域別）

コンテンツ制作のための資金の獲得方法を、地域別に確認した（全体；n=115，累計=177，首都圏地域；n=96，累計=154，その他の地域；n=18，累計=22）。首都圏地域では、大きく3つの傾向が確認される。出資を募るケース、内部留保で行うケース、借り入れ・融資で行うケースである。どの主体がどのような資金調達を行い、そのパフォーマンスがどの程度得られているのかを推測する一つの指標として、収益をあげている企業を中心にインタビュー調査を行い、どのような方法で制作資金を調達しているのか、また、どのような財政的仕組みを構築しているのかなどについて深く考えていく。一方、首都圏地域以外の地域は、データが少ないものの、多くの場合、コンテンツ制作の資金の確保は、内部留保でやりくりしているようである。内部留保以外に多く確認された資金調達方法（外部資金の登用）は、首都圏地域の比率と比較すると、あまり取られていないようである。

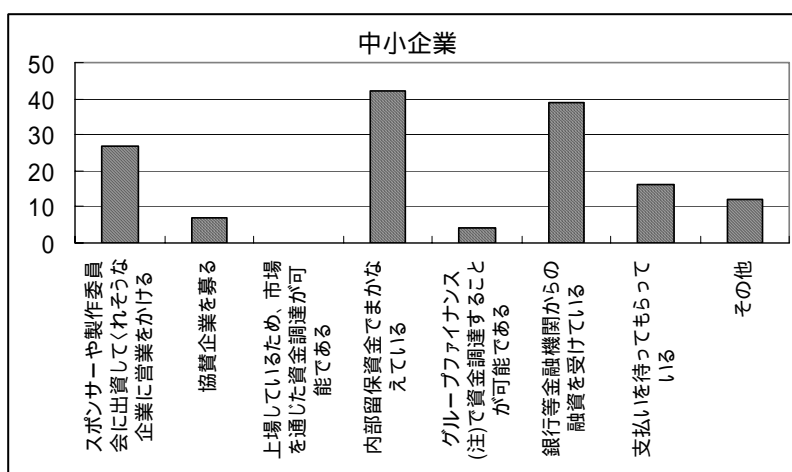
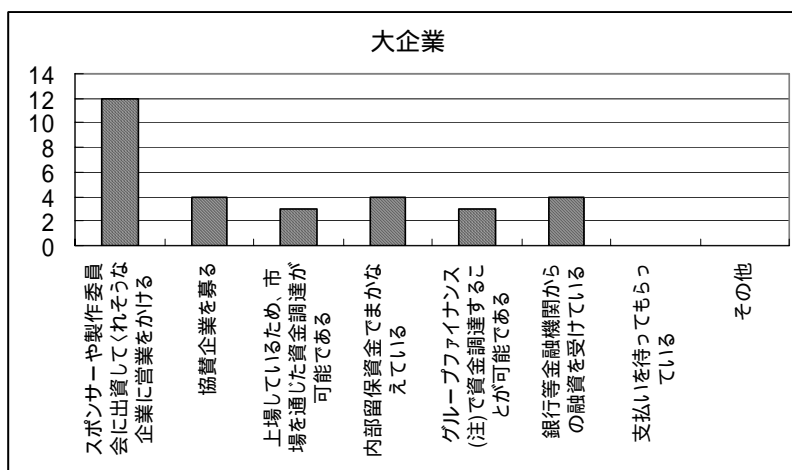
首都圏地域以外において、内部留保以外の資金調達方法を首都圏地域と比べると採られない傾向がある理由として考えられるのは、外部資金を獲得するための窓口や出資する主体が限られている可能性が高いこと、コンテンツ作品のリスクをできるだけ企業経営に与えないような工夫をしていること、金融機関等からの融資がなかなか得られないこと、などがあると考えられる。



### キャッシュフローの確保（資本金規模別）

コンテンツ制作のための資金調達方法を資本金規模別で確認した（全体；n=115，累計=177，中小企業；n=100，累計=147，大企業；n=15，累計=30）。大企業で圧倒的に多い資金調達方法は、外部資金を獲得することであり、その中でも、製作委員会などに出資を依頼する方式が多い。その理由は、大企業が手がけるコンテンツ作品は、多額の制作資金を必要とする大作が多いと考えられ、複数の企業が出資する方式を採用することで、作品に対するリスクを分散させる意図が背後にあると推測される。一方、中小企業では、内部留保と融資による資金調達が多く、その次に製作委員会による資金調達が続く。中小

企業においては、コンテンツ制作のための資金調達方法が大きく二極化しているようである。それは、内部留保による資金調達と、融資による資金調達方法である。特に中小企業において、どのような資金調達方法が企業経営にとって好ましいのか、そして好ましくないのか、好ましくないのであれば、どのような工夫をすべきか等の議論に関しては、インタビュー調査で補足する。

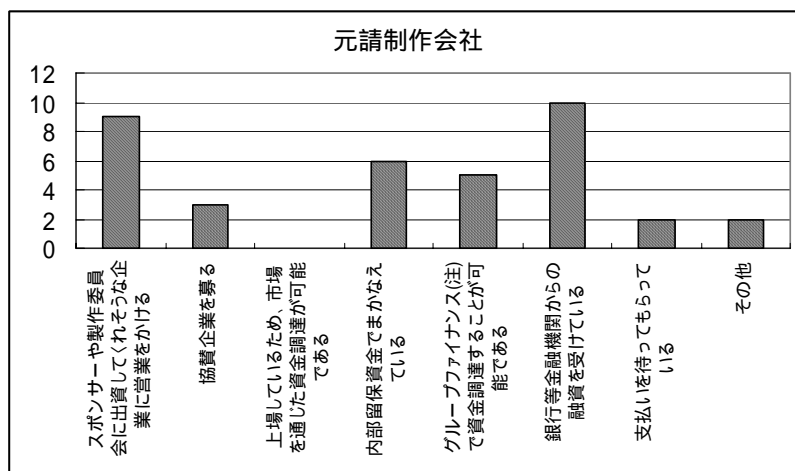
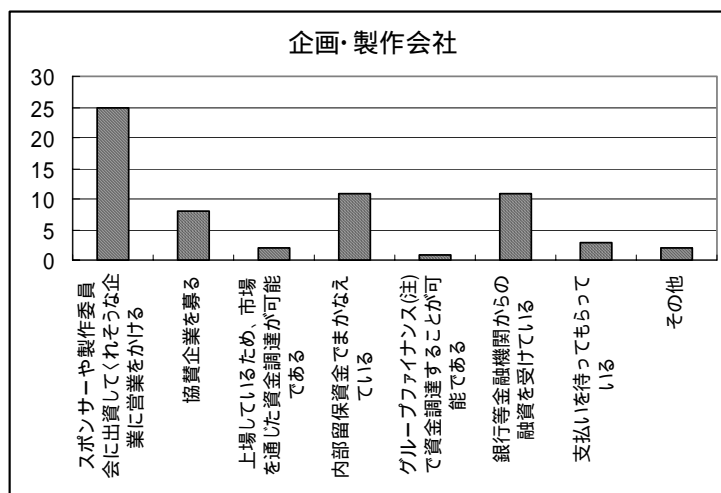


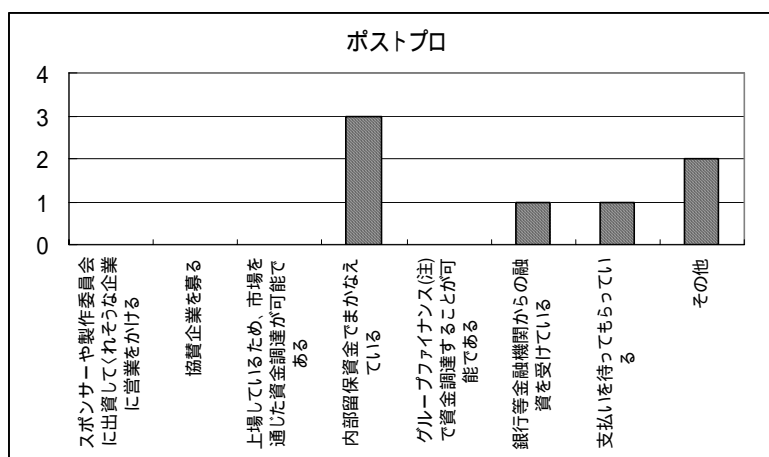
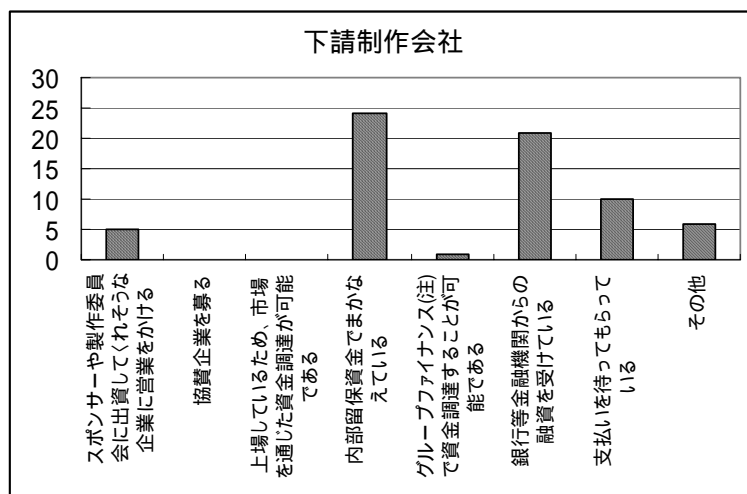
### キャッシュフローの確保（アニメ業務分担別）

コンテンツ制作のための資金調達方法を、アニメ業務分担別で確認した(全体; n=115, 累計=177, 企画・制作会社; n=38, 累計=63, 元請制作会社; n=20, 累計=37, 下請制作会社; n=50, 累計=67, ポストプロ; n=5, 累計=7)。企画・制作会社では、その企業規模は大小の差があるものの、多くの場合には、制作委員会により資金調達を行っていることが理解される。一部の回答企業が、内部留保や金融機関による融資も請けている程度となっている。元請企業では、作品の制作から支払いまでのサイトが、作業工程を手がける下請制作会社よりも長く、また、制作するにも多額の予算が先に計上されるため、資

金的やり繰りが難しい。このような背景もあって、銀行からの融資を受けている企業が多いようである。また、驚くべきことは、グループファイナンスから資金調達している企業のほとんどが、元請制作会社であるという点である。2000年以降、元請制作会社のM&Aや業務提携のニュースが世間を賑わせるようになってきている。元請制作会社がM&Aに応じる大きな理由として、資金的側面が大きいのであろうと推測される。

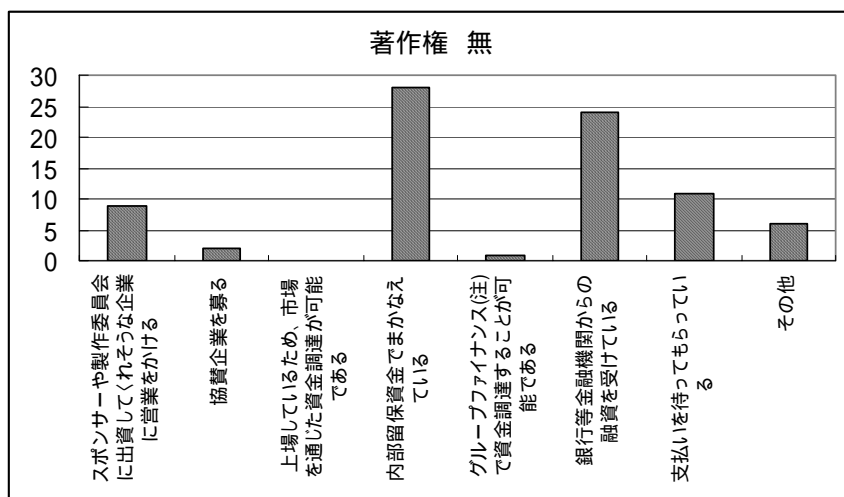
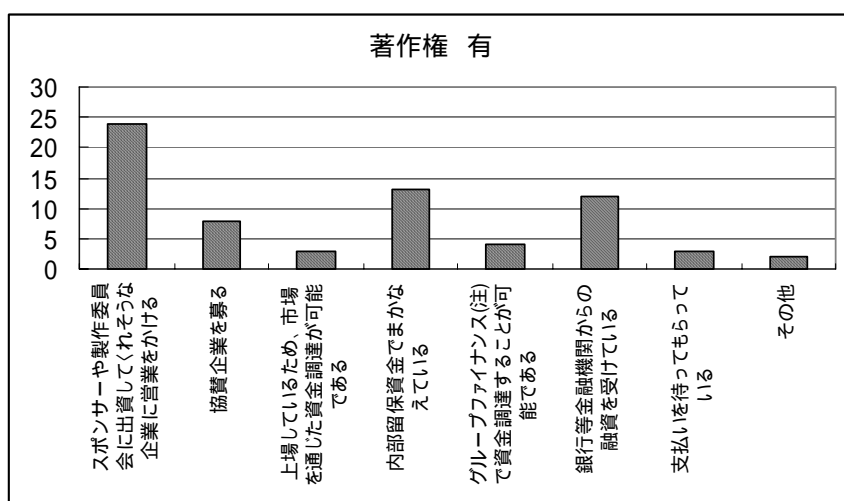
下請制作会社とポストプロの場合には、その傾向が大きく2極化している状況が浮き彫りとなっている。制作資金は内部資金でカバーしている回答企業群と、待ってもらっているという項目に該当する回答項目が少なくないことを鑑みると、外部資金である融資は、負債の意味合いを色濃く持つケースも少なくないと推測される。以上の点を踏まえ、企業の財務状況を巡る違いはどこにあるのか、そして2極化を決定付ける根本的な要因は何であるか、そして、経営的に厳しい環境を抜け出す鍵や糸口はどこにあるのかなどについては、インタビュー調査で補足する。





### キャッシュフローの確保（著作権保有状況別）

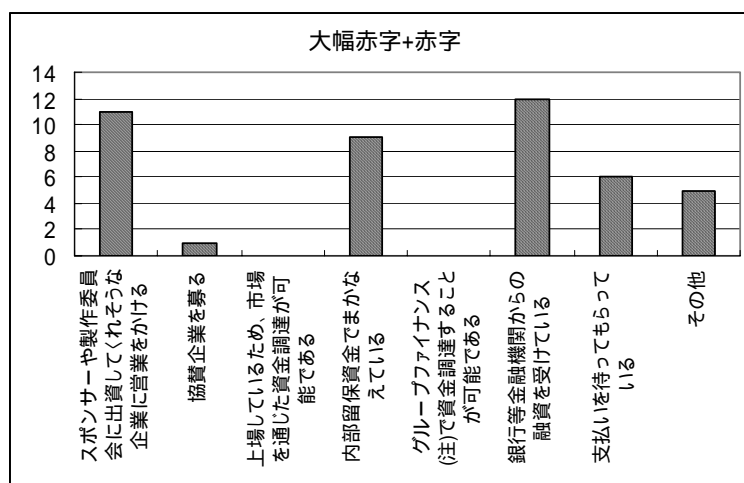
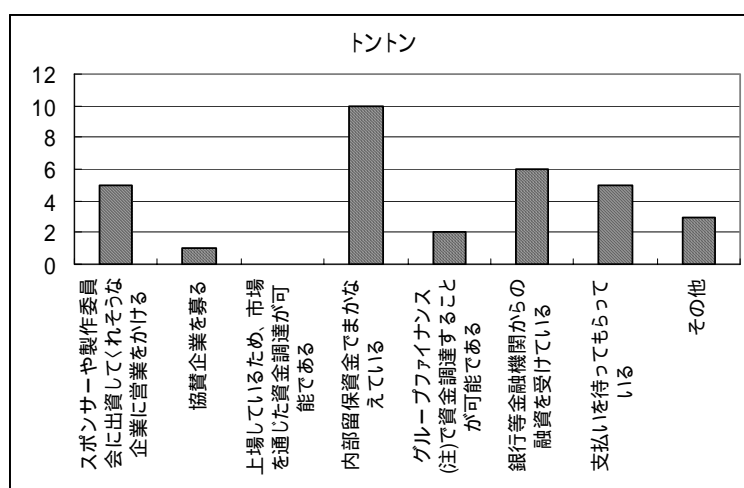
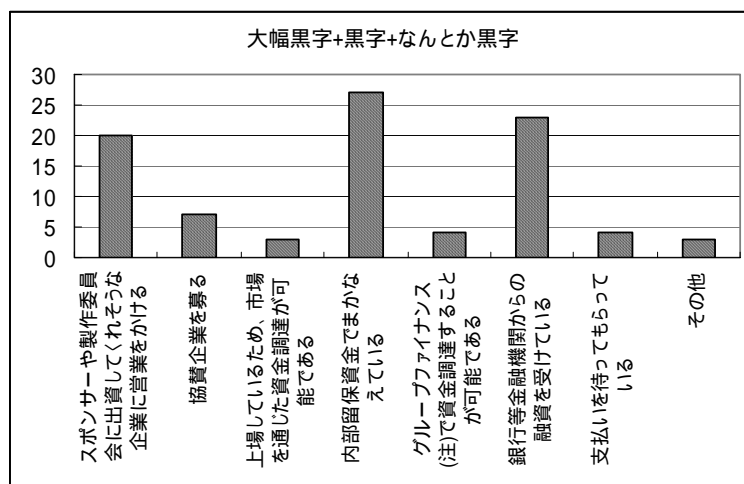
コンテンツ制作のための資金調達方法を、著作権保有状況別で確認した(全体; n=115, 累計=177, 著作権有; n=40, 累計=69, 著作権無; n=61, 累計=81)。著作権を保有する回答企業は、制作資金を確保するために、製作委員会等への呼びかけといった、営業的な活動を行う傾向があるようである。ただし、著作権を保有する企業の中でも、4分の1程度、資金的に苦しい企業が存在している可能性が高い。一方、著作権を保有しない企業は、(アニメ業務別集計における下請制作会社とポストプロのデータと類似して)2極化が進んでいるようである。制作費用を内部資金で調達したり、製作委員会等に出資メンバーを募ったりと、積極的な企業行動をしている回答企業群と、外部資金である融資に頼ったり、支払いを待ってもらっている回答企業群である。特に、著作権を保有しない企業において、この2極化を決定付けた根本的な要因は何であるか、そして、経営的に厳しい環境を抜け出す鍵や糸口はどこにあるのかなどについても、インタビュー調査で補足する。



### キャッシュフローの確保（収支状況別）

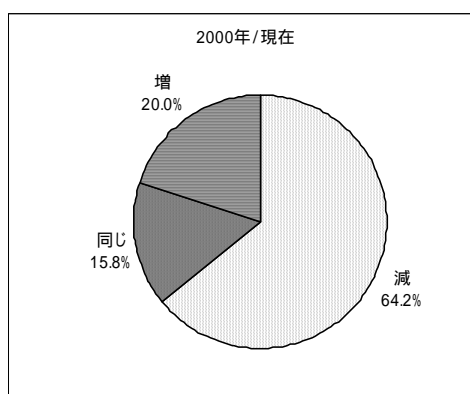
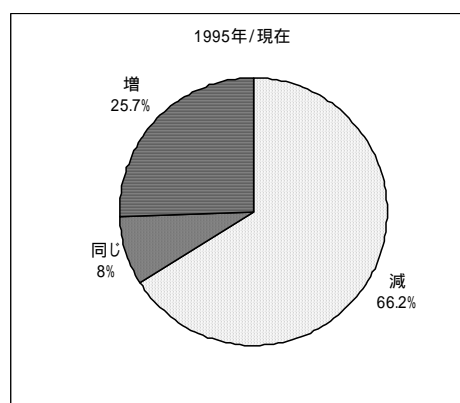
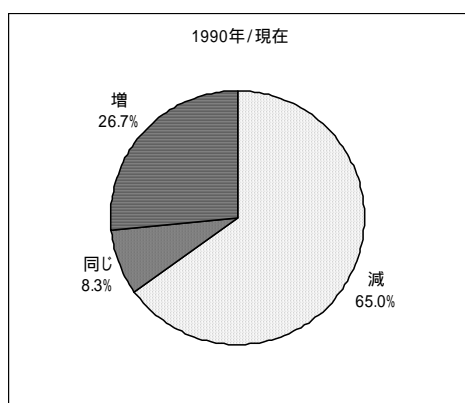
コンテンツ制作のための資金調達方法を、収支状況別で確認した（全体；n=115，累計 = 177，大幅黒字+黒字+なんとか黒字；n=57，累計 = 91，トントン；n = 25，累計 = 32，大幅赤字+赤字；n=27，累計 = 44）。データを確認すると、3つの興味深い事実が明らかとなった。まず、黒字を計上する回答企業の中でも金融機関からの融資を受けているケースが少なくないという点である。金融機関からの資金等の借り入れについては、インタビュー調査で補足する。次に、グループファイナンスを活用している回答企業は、赤字を計上していない企業である点である。グループファイナンスを活用するケースでは、資金の提供元は上場企業であることが多い。近年確認される制作会社のM&Aの買収先は、上場企業であることが多いことが背景にある。グループ会社は上場企業の子会社として財務状況等の報告義務を持ち、子会社の情報も公開される。したがって、親会社も含め、企業価値を高め、市場での評価を維持し、高めるために、極力赤字にしないという企業経営の姿勢

がこのようなデータの根拠となっているのではないかと推測される。3 つ目の興味深い点は、赤字を計上する企業の中でも、資金調達に内部留保でまかなっている企業も少なくないという点である。資金調達を内部留保でまかなえてもなおかつ、事業としては赤字を計上しているというのであれば、赤字を計上することになった原因はどこにあるのか、などについて、別途考えなければならない。



### 今期売上高を 100 とした場合の売上高増減の変化（問 13）

現在の売上高を 100 として、過去の時点の売上高がどのように推移しているのかを確認した。回答は、数字を記入する方式を採っているが、集計は便宜上、「増」「同じ」「減」で取っている。したがって、「減」であれば現在の売上高の方が高く、「増」であれば過去の売上高の方が高いことになる。ただし、この設問は、無回答の回答率が高い項目の一つであった。その大きな理由の一つには、当該年に創業していない企業が存在するためである。しかし、データを比較するために、グラフにする際には無回答を除いている。その事実を踏まえた上で、売上高ベース（利益状況ではない点に注意すること）で回答企業の傾向を確認すると、現在と比べると売上高に関しては、過去のどの時点と比較しても現在の売上高のほうが高い比率は 6 割を超えている。一方、現在の売上高が過去の時点と比較して下がっている比率も 2 割強ほど存在している。

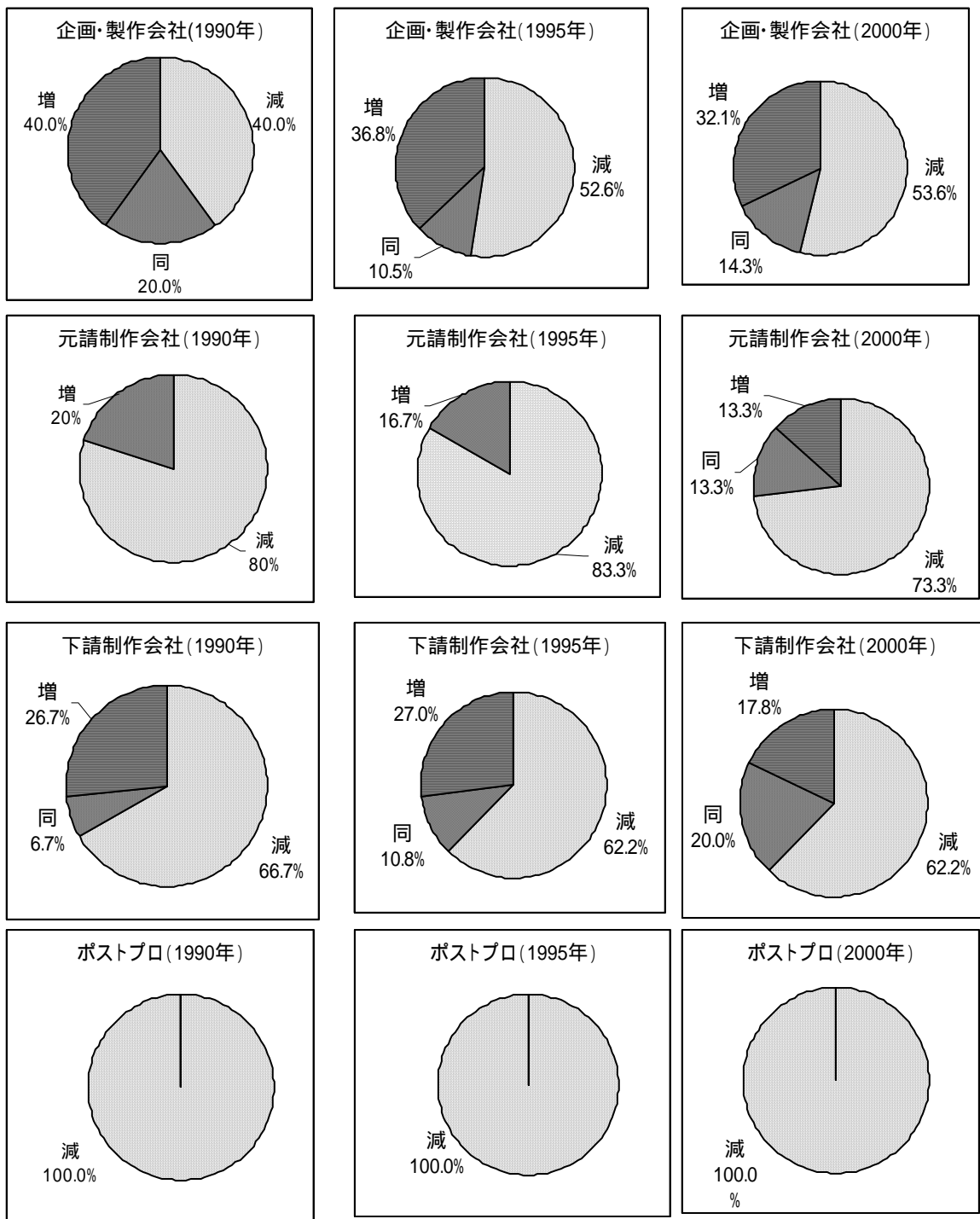


### 今期売上高を 100 とした場合の売上高増減の変化（アニメ業務分担別）

現在の売上高を 100 として、過去の時点の売上高がどのように推移しているのかをアニメ業務分担別に確認した（1990 年；n=60，企画・製作会社 n=15，元請制作会社 n=10，下請制作会社 n=30，ポストプロ n=4，1995 年；n=74，企画・製作会社 n=19，元請制作

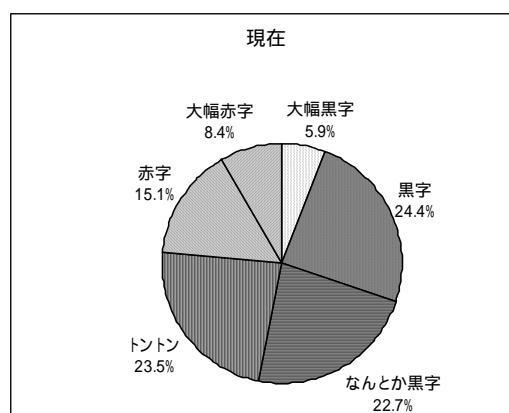
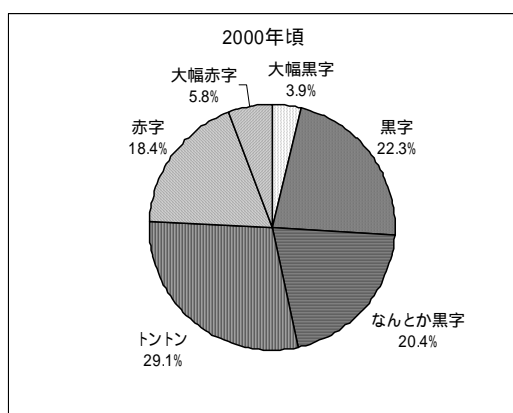
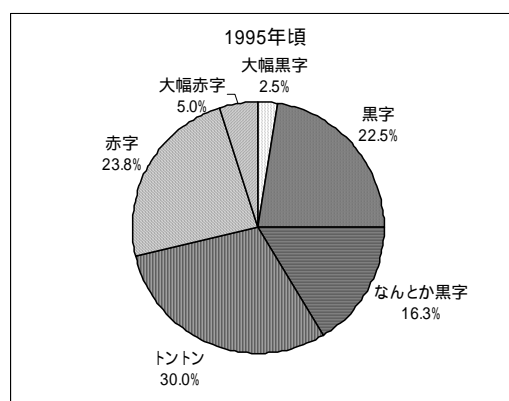
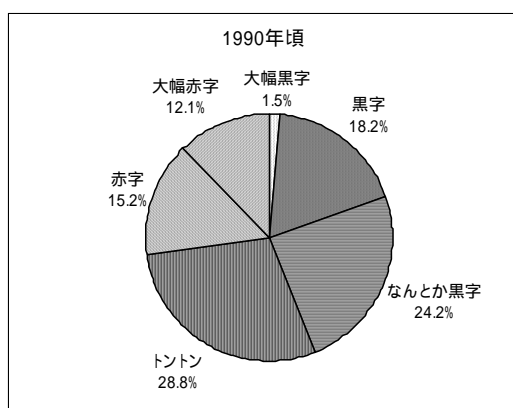


会社 n=12 , 下請制作会社 n=37 , ポストプロ n=5 , 2000 年 ; n=95 , 企画・製作会社 n=28 , 元請制作会社 n=15 , 下請制作会社 n=45 , ポストプロ n=6 ) 。 半数以上の回答企業が、現在の売上高が伸びている中で、ポストプロの売上高は一貫して伸びているようである。売上高の増減の差が大きい業務分担としては、企画・製作会社と下請制作会社が挙げられる。一方で、元請制作会社の多くは売上高が伸びているようである。ただし、このデータは売上高の増減に関するデータであり、利益状況に関しては、別に検討する必要がある。この点に関しては後述する。



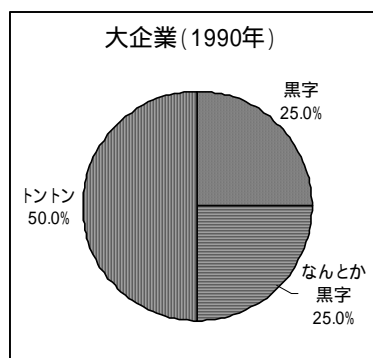
### 利益状況の変化（問 14）

売上高の推移からでは理解できない利益状況を確認した（1990年頃 n=66，1995年頃 n=80，2000年頃 n=103，現在 n=126）。この項目も無回答の回答率が高かった。その大きな理由の一つには、売上高の推移の項と同様、当該年に創業していない企業が存在するためである。しかし、比較のために、グラフにする際には無回答を除いている。その事実を踏まえた上で、回答企業の利益状況を確認すると、黒字企業、収支トントン企業、赤字企業と大まかに分類しても、全体的に利益状況に大きな変化がないことが確認される。売上高に関しては、過去の時点と比較して現在の売上高の方が多いと回答する企業が半数に上っている事実と総合して考えると、売上高は伸びていても、その売上の増大が直接利益に結びついていない可能性が高い。一般的に、売上の増大が利益に結びつかない原因として考えられる直接的な原因は、支出の増大である。この背景には何が隠されているのかに関しては、インタビュー調査で確認する。また、売上高は減少したとしても、確実に利益をあげることに成功した企業や、売上高の増大と共に利益も同時に増加した企業を、アンケート調査回答から該当企業を取り上げ、インタビュー調査を実施することで、どのような企業行動が利益状況の改善をもたらしたのかを明らかにしていく。

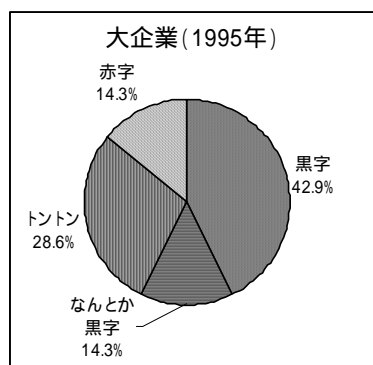
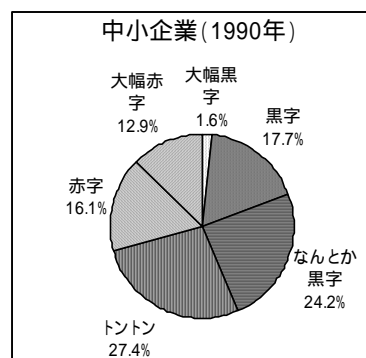


### 利益状況の変化（資本金規模別）

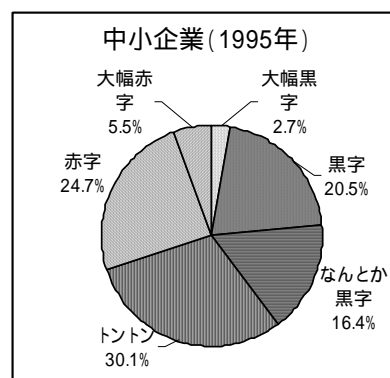
売上高の推移からでは理解できない利益状況を資本金規模別に時系列で確認した（1990年；n=66，大企業 n=4，中小企業 n=62，1995年；n=80，大企業 n=7，中小企業 n=73，2000年；n=103，大企業 n=10，中小企業 n=93，現在 n=119，大企業 n=13，中小企業 n=106）。大企業に該当する回答企業の数が少ないため、分析には多少の注意を必要とするものの、大きな傾向として確認されるのは、2000年頃までは、中小企業よりも大企業の利益状況が良いという点である。大企業と中小企業の利益状況を比較すると、1990年頃では大企業で黒字を計上する割合が50%であるのに対し、中小企業では43.5%、1995年頃になると、その数字は大企業のそれが57.2%であるのに対し、中小企業では39.6%、2000年頃では、大企業のそれが80.0%であるのに対して、中小企業では43.0%となっている。これまでのアンケート調査分析では、大企業の大まかな傾向として、オリジナル作品や著作権を保有する率が高く、作品の企画・立案、出資、製作など、資金回収が長期に亘る業務を手がけることも多かった（「引き受ける頻度が多い業務パート」（問5）資本金規模別より）。一方、中小企業の大まかな傾向は支払いサイトがより短い、制作の作業工程を手がけていることが多かった。これらの事実を総合して鑑みると、大企業は高い事業リスクを背負っており、それゆえ、企業経営を営むために高い収支構造を採っている、いわゆるハイリスク・ハイリターン of 事業構造を採っていると推測される。この推測が正しいと仮定するならば、現在の大企業の収益が、過去の収益と比べて悪化している理由として、リスクがリターンを上回った結果であると考えることができる。しかし、この点に関する考察は、別途、慎重に行う必要がある。

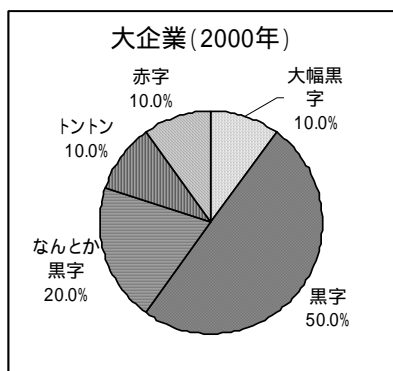


1990年頃

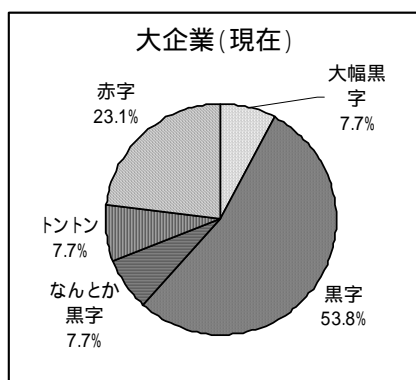
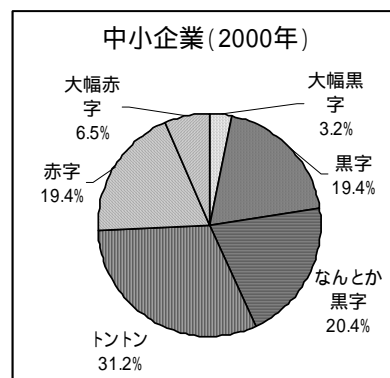


1995年頃

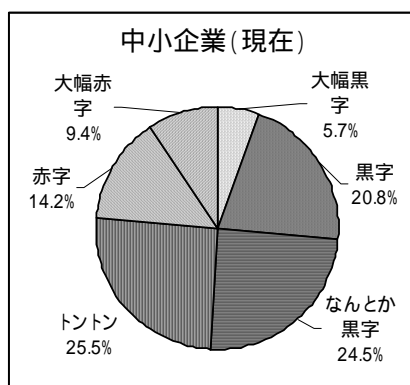




2000年頃



現在



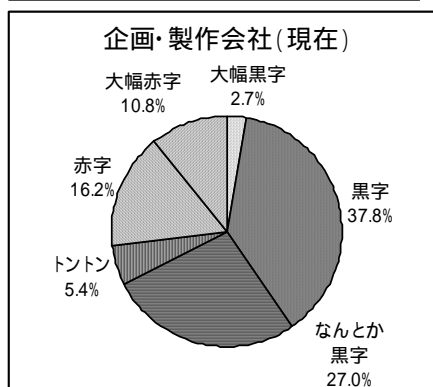
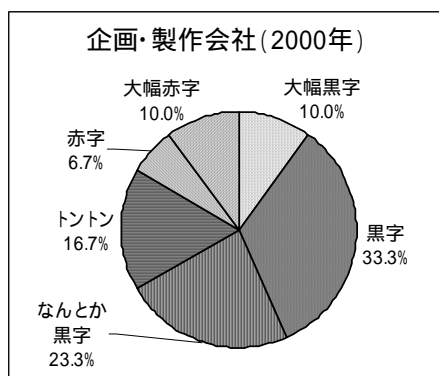
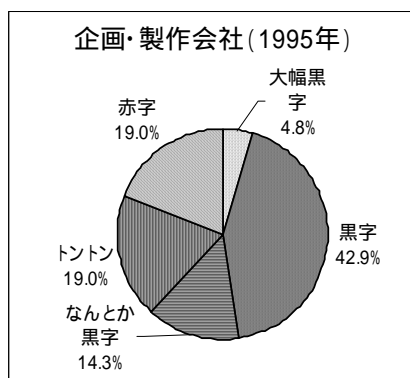
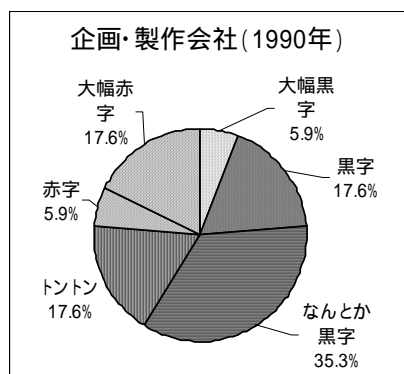
### 利益状況の変化(アニメ業務分担別)

売上高の推移からでは理解できない利益状況をアニメ業務分担別に時系列で確認した(企画・製作会社; 1990年 n=17, 1995年 n=21, 2000年 n=30, 現在 n=37, 元請制作会社; 1990年 n=10, 1995年 n=13, 2000年 n=17, 現在 n=19, 下請制作会社; 1990年 n=34, 1995年 n=40, 2000年 n=48, 現在 n=54, ポストプロ; 1990年 n=4, 1995年 n=5, 2000年 n=7, 現在 n=7)。全体的に、各業務分担において、構造的な収支状況の転換が起こっているほどの変化は確認されない。企画・製作会社は、1990年代から現在まで一貫して、おおよそ60%に当たる企業が黒字を計上している。元請制作会社は、黒字を計上する企業の割合に多少の増減があるものの、赤字を出さない企業の割合は、70%~80%程度ある。下請制作会社は、大きく3つのパターンに大別されているようである。それらは、黒字を計上している企業と、赤字を出さない企業、赤字を計上する企業である。それらはほぼ同じ比率で推移している。ポストプロは、回答数が少ないため、分析には注意を要するものの、時系列を追うごとに、黒字を計上する企業の割合が若干増えている傾向が確認される。

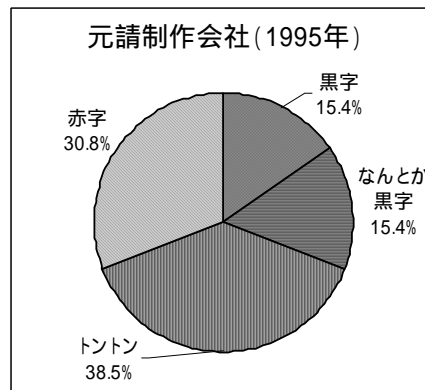
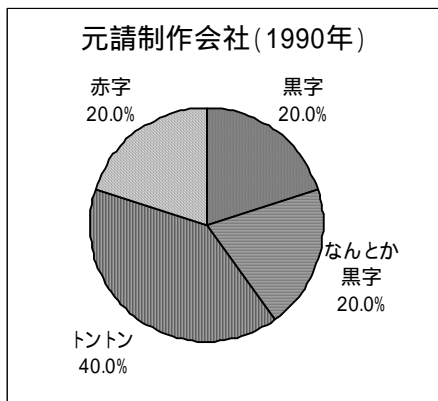
アニメ業務分担別に利益状況の変化を確認すると、これまでも確認された傾向が明らかとなる。つまり、作品の企画・立案、出資、製作など、資金回収が長期に亘る業務を手

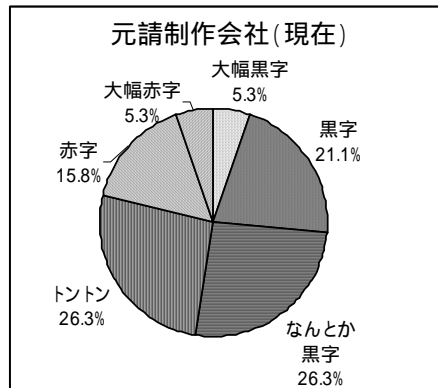
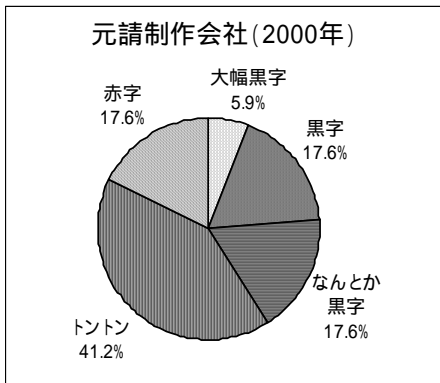
がけることの多い企画・製作会社において、利益を計上する企業の比率が高いという点である。この点から、企画・製作企業の収支構造は、企画・立案の工程から資金を回収するまで長期間を要し、その作品のヒット状況によって経営が左右されるため、企業経営のスタイルとしては、ハイリスク・ハイリターン of 収支構造を採っていると推測される。一方で、制作の進行に係る全般的な業務を請け負う元請制作会社は、作品の受注単価が作業工程単一で請け負う場合よりも大きいものの、下請業務を外注して制作を行うことが多いため、間接費用がかさみ、それが利益を圧迫している主要原因になっていると推測される。さらに、下請制作会社は、ほぼ同じ比率で3つのパターンに大別されていた（黒字を計上する企業、赤字を出さない企業、赤字を計上する企業）が、それぞれの行く末を分ける転機になった理由や背景に関しては、インタビュー調査で補足する。

### 企画・製作会社

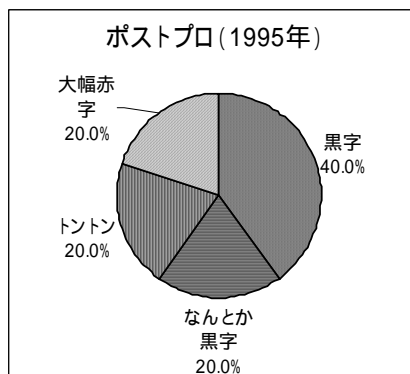
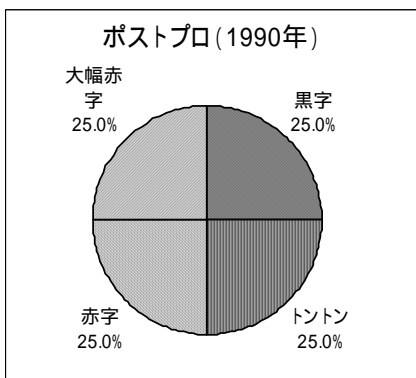
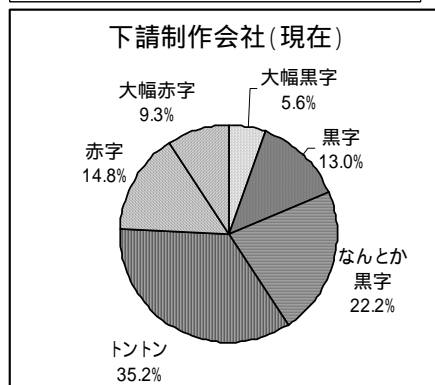
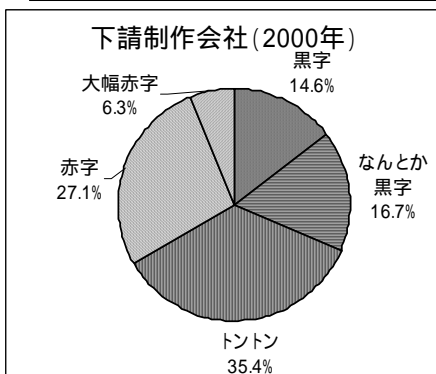
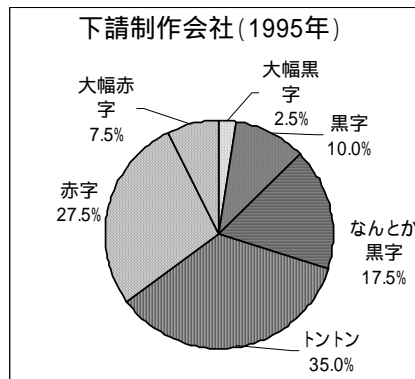
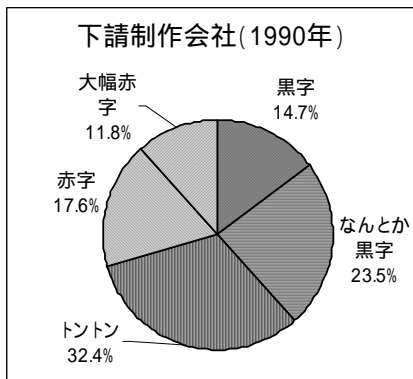


### 元請制作会社

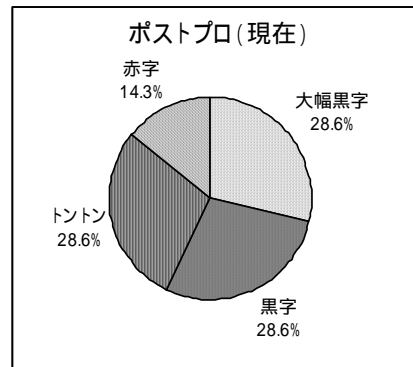
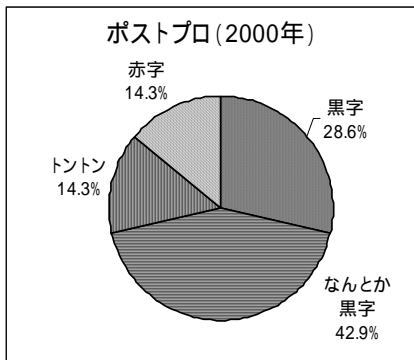




### 下請制作会社



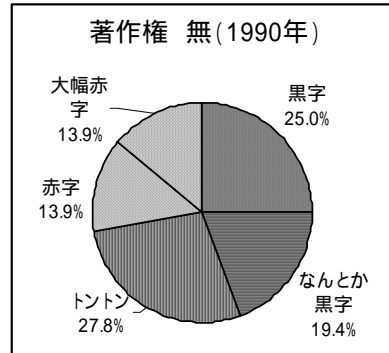
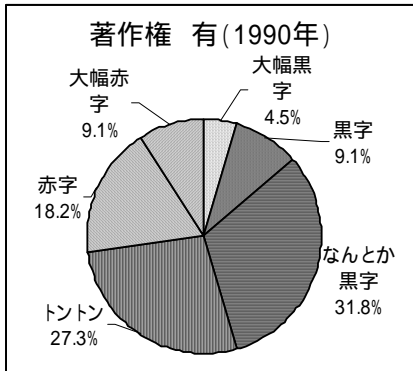
### ポストプロ



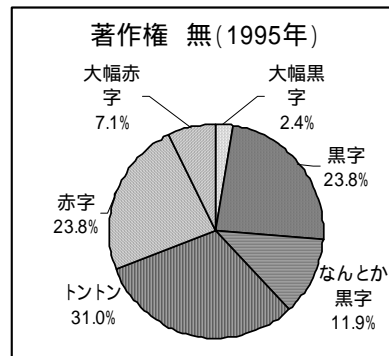
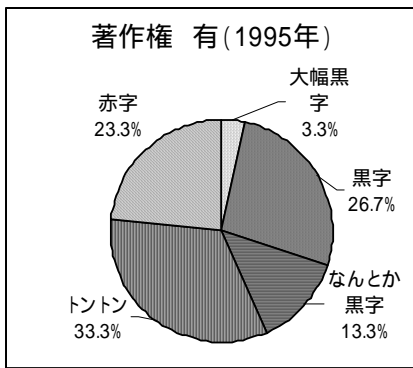
### 利益状況の変化（著作権保有状況別）

売上高の推移からでは理解できない利益状況を著作権保有状況別に時系列で確認した（1990年；n=66，著作権有 n=22，著作権無 n=36，1995年；n=80，著作権有 n=30，著作権無 n=42，2000年；n=103，著作権有 n=36，著作権無 n=54，現在；n=119，著作権有 n=38，著作権無 n=66）。著作権を保有する回答企業を時系列で確認すると、興味深い事実が明らかとなる。それは、（赤字を計上する企業の割合には大きな差が生じていないにも関わらず）2000年以降、黒字を計上する回答企業の割合が急激に上昇している点である。この傾向は、2000年以降、作品の権利を保有することの重要性が問われ始め、積極的な作品展開を行った結果であると推測することができる。今後、著作権を保有する企業がどのような企業成長の軌跡をたどるのが注目される。一方、著作権を保有しない回答企業において、時系列で確認しても、40%前後の回答企業が黒字を計上している。著作権保有企業・著作権を保有していない企業双方とも、全体における赤字を計上する企業の割合は、おおよそ2割から3割程度であることも確認される。これは、上述したとおり、著作権を保有することは、会社の財産となり、将来の会社の潜在的な収益源として考えられるが、その潜在的な収益源が実際にどの程度の収益につながるのかに関しては、大きな不確実性が伴っていることを意味している。したがって、著作権を保有することだけが企業の利益を確保する源であると判断するのは誤っている。重要な点は、その当該作品が市場でどの程度受け入れられているのかにかかっている点である。この点から、例えば著作権を保有しない企業においても、収益を確保する手段が存在するはずである。上記のデータはその傍証となっている。著作権を保有しない企業における具体的な収益を計上している方法に関しては、インタビュー調査で補足する。

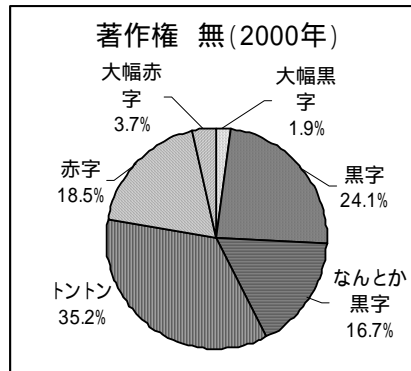
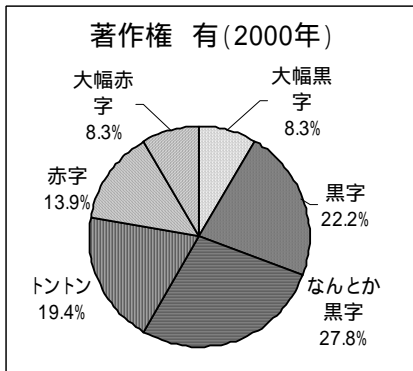
1990年頃



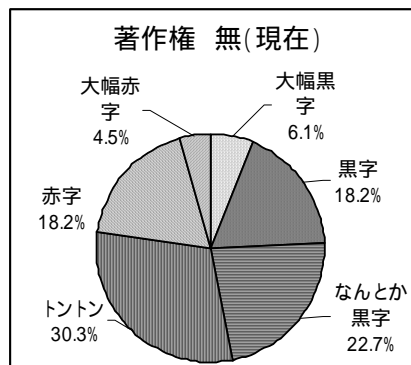
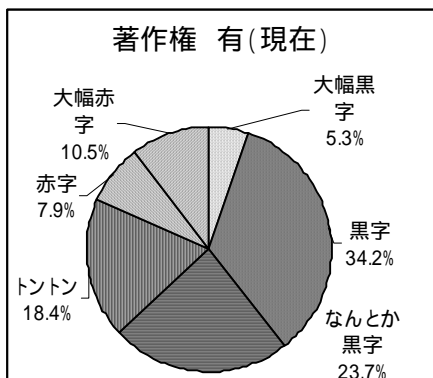
1995年頃



2000年頃



現在

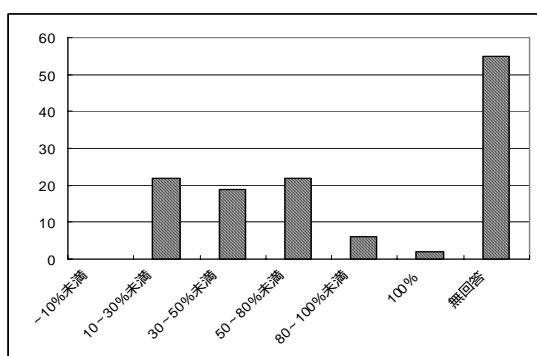




### 売上高に占める割合が高い取引企業への依存率（問 15 . 1 .）

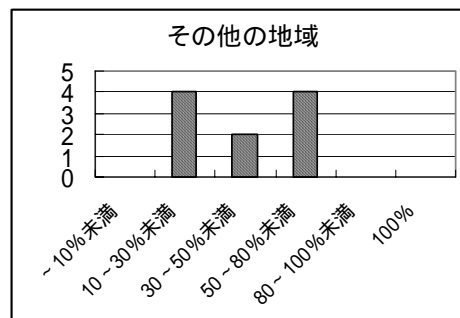
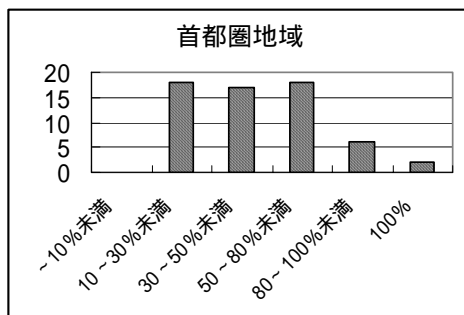
売上高に占める受注の割合が最も高い取引企業への依存率を確認した（n=71，無回答 = 55，ただし無回答は n に含まれない）無回答が高い質問項目であったものの、回答企業におけるある特定の取引企業への依存率を考慮する際の重要な指標になると思われる。

同項目から確認される一つの大きな傾向として、ある特定企業との日常的取引関係を前提に業務を請け負っているのではなく、複数の企業との取引を前提にして業務の請負がなされていることが確認される。これは、業務発注企業からの業務量が安定していないためであると推測される。なぜなら、コンテンツ制作業務がコンスタントに発生するわけではなく、テレビシリーズや映画など制作の請負状況がその時々により大きく異なり、その結果、一社当たりの業務発注の変動が高くなるためであると考えられる。



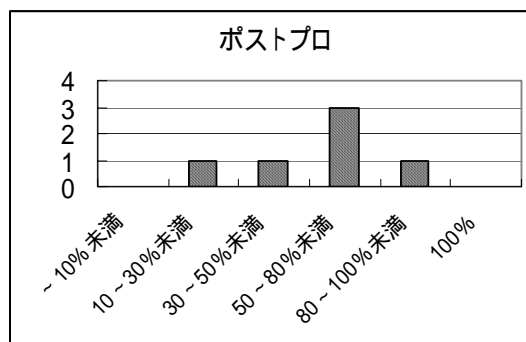
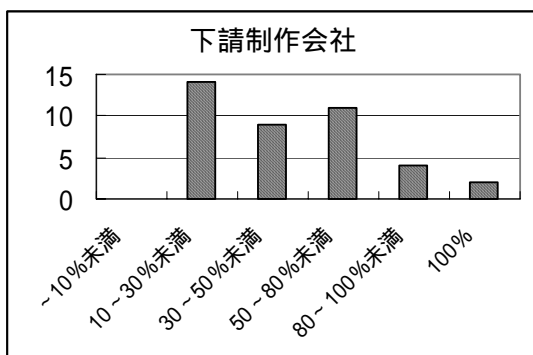
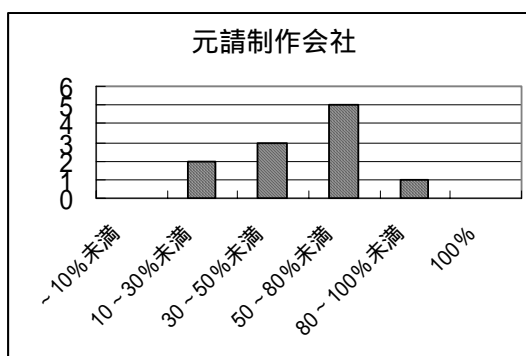
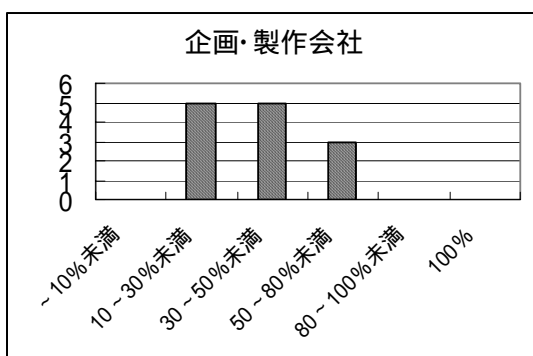
### 売上高に占める割合が高い取引企業への依存率（地域別）

売上高に占める受注の割合が一番高い取引企業との依存率を地域別に確認した（全体； n=71，無回答 = 55，首都圏地域； n=61，無回答=44，その他の地域； n=10，無回答=10，ただし、いずれも無回答は n に含まれない）。首都圏地域において、取引依存率が高い回答企業と低い回答企業と 2 極化していることが確認される。この点では、首都圏地域の企業間の取引関係には多様性があると考えられる。一方で、その他の地域は首都圏地域と比べて、取引が分散されている傾向がある。「アニメのスキルを活かして携わる業務(問 10)」でも確認したように、その他の地域では、PC ホームページ制作やキャラクター制作などといった単発的かつ多様な業務を行いながら生計を立てているようであった。この点から、受注先に対しても一社当たりの取引依存度は低いと推測される。



### 売上高に占める割合が高い取引企業への依存率（アニメ業務分担別）

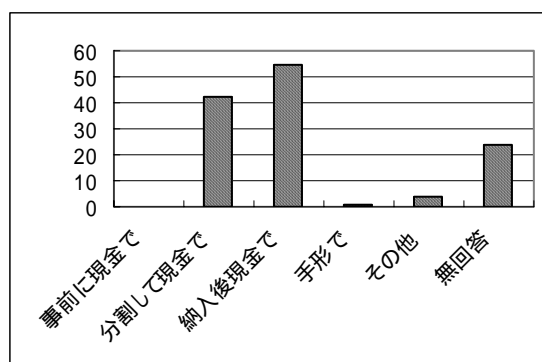
売上高に占める受注の割合が一番高い取引企業との依存率をアニメ業務分担別に確認した（全体；n=71，無回答=55，企画・製作会社；n=13，無回答=27，元請制作会社；n=11，無回答=10，下請制作会社；n=40，無回答=16，ポストプロ；n=6，無回答=1，ただし、いずれも無回答は n に含まれない）。全体的傾向としては、受注先一社当たり占有割合は、低いことが確認される。特に、企画・製作会社は、売上高に占める受注の割合が一番高い取引先でさえも、比較的強く押さえられていることが確認される。しかし、一社当たりの取引依存率が低いという事実は、製造業でしばしば確認される一社依存の取引関係を回避して取引依存率を分散させるため、取引に係るリスクヘッジのためなどといった意図から分散されているわけではない点に注意を要する。なぜなら、手がけるコンテンツ作品の趣向やターゲットに応じて取引先が異なるためであると想定される。その一方で、元請制作会社や下請制作会社といった、実際の制作現場に携わる主体に関しては、2 極化が進んでいるようである。この 2 極化の要因には、上記でも確認した地域の状況差や、ロングヒットを続ける作品の制作に関与しているかどうかなどが挙げられよう。この他にも、例えば売上依存率と企業業績の関係に相関があるのかないのかなどの点に関しては、インタビュー調査で補足する。



### 受注企業からの制作費の受取方法（問15.2.）

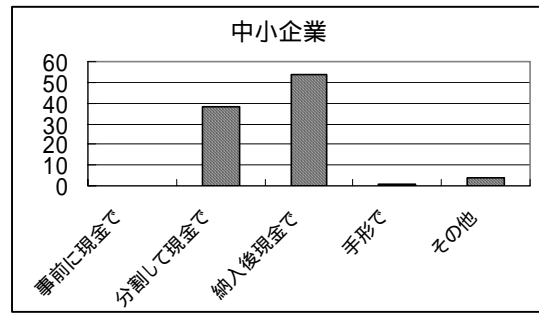
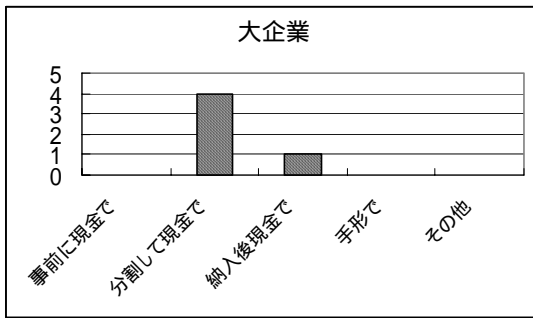
コンテンツを制作する企業にとって、制作費用をどの時点で受け取るのかは、企業の財務の視点からも重要である。そこで、業務受注企業は、どのようにして制作費を受け取っているのかを把握した（n=102，無回答=24，ただし、無回答はnに含まれない）。一番多い支払い方法は、納入後現金で受け取るケースが多いようである。その次に分割して現金で制作費の支払いを受けるケースが続く。

企業の自由回答欄から確認されたことは、コンテンツ制作の細かな工程を請け負っている企業（下請制作会社レベル）には、月末締め翌月払いといった回収までの期間が比較的短いようである。ただし、元請制作企業など比較的規模が大きく、テレビシリーズを制作するレベルになると、制作期間を要するため、受注から資金回収までの期間が長期化する傾向にあるという。ただし、このような元請制作会社の中でも、発注先の企業から分割して現金で受け取っているケースもあるとの自由回答が寄せられている。



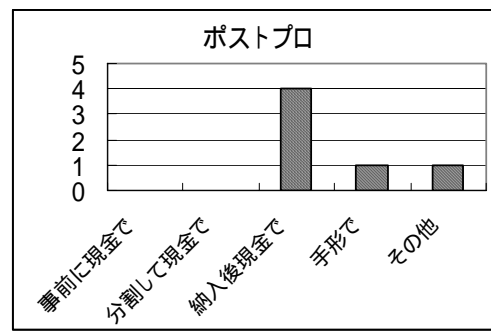
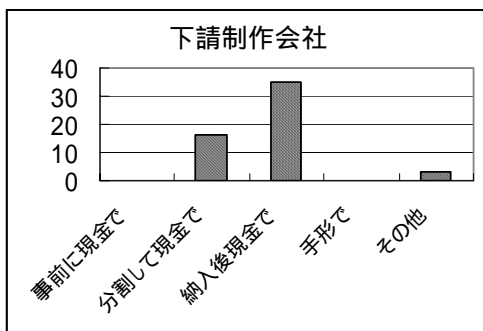
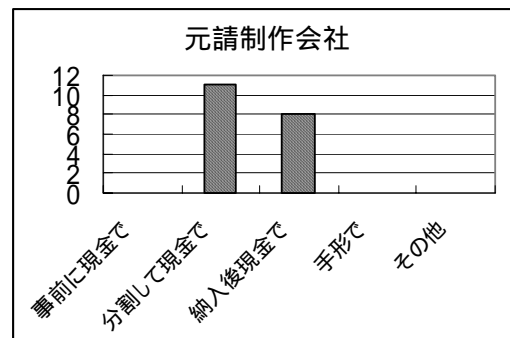
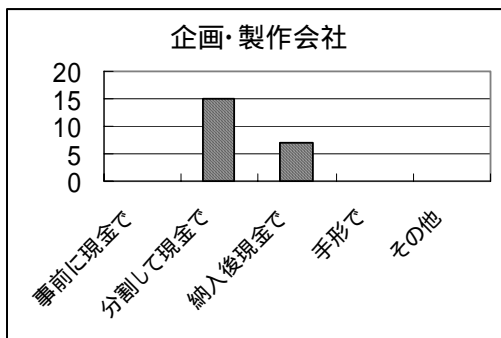
### 受注企業からの制作費の受取方法（資本金規模別）

受注企業からの制作費をどのように受け取っているのかを資本金規模別に確認した（全体；n=102，無回答=24，大企業；n=5，無回答=10，中小企業；n=97，無回答=14，ただし、無回答はnに含まれない）。大企業に該当する回答数が少ないため、分析には多少の注意を要するものの、大企業に該当する回答企業は、分割して現金で受領している傾向が高い。これは、手がける作品制作の資金の額が大きいためであると推測される。また、中小企業に位置付けられる企業の回答に関しては、制作費を「分割して現金で受け取る」ケースと「納入後現金で受け取る」ケースのいずれも多く確認されている。一般的に、納入後現金で制作費を受け取るよりも、分割して現金で受け取った方が企業経営の観点から見ると好ましいように思われる。その言明がこの業界においても当てはまるのかどうかに関しては、インタビュー調査で補足する。



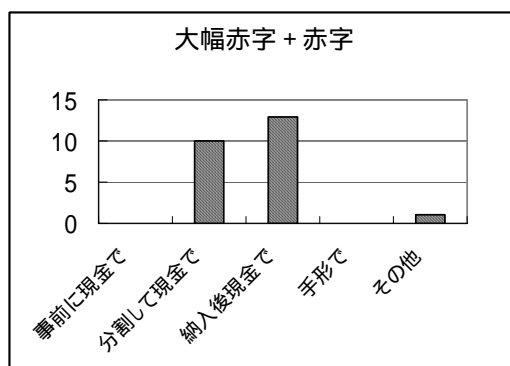
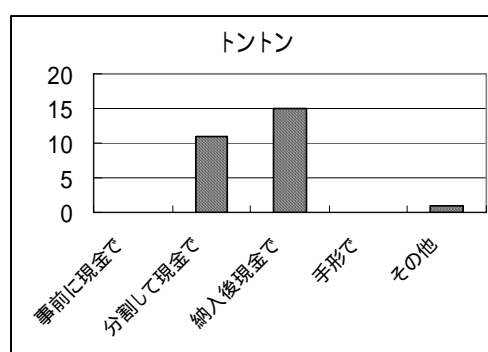
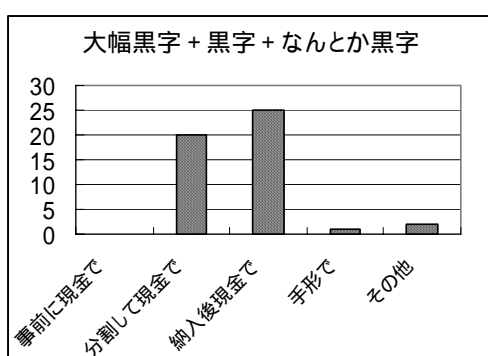
### 受注企業からの制作費の受取方法（アニメ業務分担別）

受注企業からの制作費をどのように受け取っているのかをアニメ業務分担別に確認した（全体；n=102，無回答=24，企画・製作会社；n=22，無回答=18，元請制作会社；n=19，無回答=2，下請制作会社；n=54，無回答=2，ポストプロ；n=6，無回答=1 ただし、無回答は n に含まれない）。大まかな傾向として、コンテンツ作品制作の企画立案から制作工程の初期段階にかけては、制作費を分割して現金で受け取る傾向が高いようである。この理由の一つは、資本金規模別に確認したのと同じ理由によるもの、すなわち、手がける作品制作の費用の額が大きいためであると考えられる。一方、下請制作会社やポストプロの制作工程においては、納入後現金で制作費を受け取っている回答企業の割合が高まっている。下請制作会社やポストプロの段階において、企業経営の視点から納入後現金で受け取ることが望ましいのかどうか、そして、望ましくないのであれば、どのような手段が考えられるのかなどに関しては、インタビュー調査を通して検討したい。



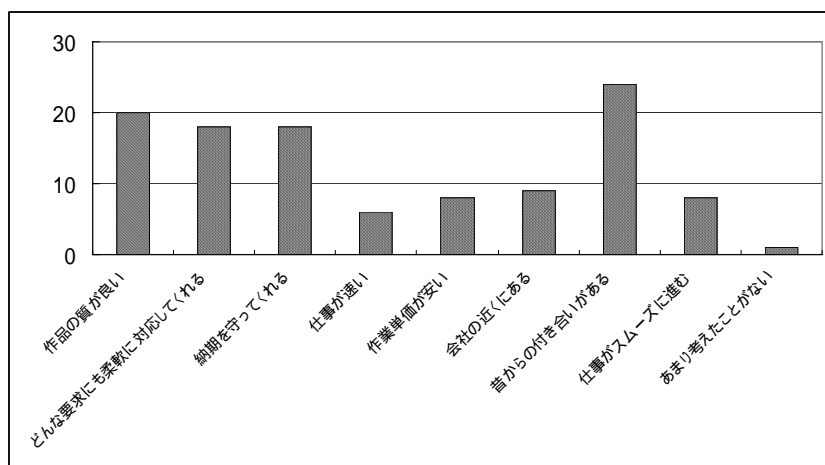
### 受注企業からの制作費の受取方法（収支状況別）

受注企業からの制作費をどのように受け取っているのかを収支状況別に確認した（全体；n=102，無回答=24，大幅黒字+黒字+なんとか黒字；n=48，無回答=15，トントン；n=27，無回答=1，大幅赤字+赤字；n=24，無回答=4，ただし、無回答はnに含まれない）。収支状況別でデータを確認することは、支払方法の差異が、企業の収益にどれほど影響を与えているのかを推測する一つの指標となり得る。データ結果は、いずれの収支状況においても、納入後現金で制作費を受け取るケースが多いことを示している。それぞれの回答数は異なるため、比較して解釈する際には多少の注意を必要とするものの、収支別のデータからは、受取方法（分割して現金で、もしくは納入後現金で）が、企業の収支状況に大きな影響を与えているような有意な結果とはなっていないようである。



### 外注企業の選定理由（問 16 . 1）

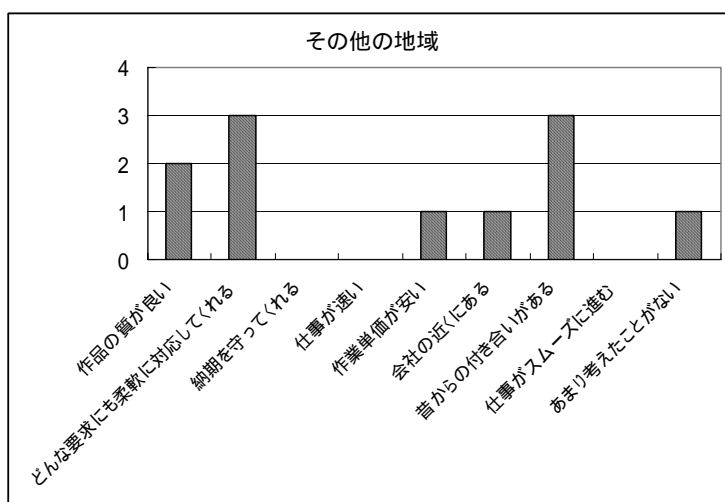
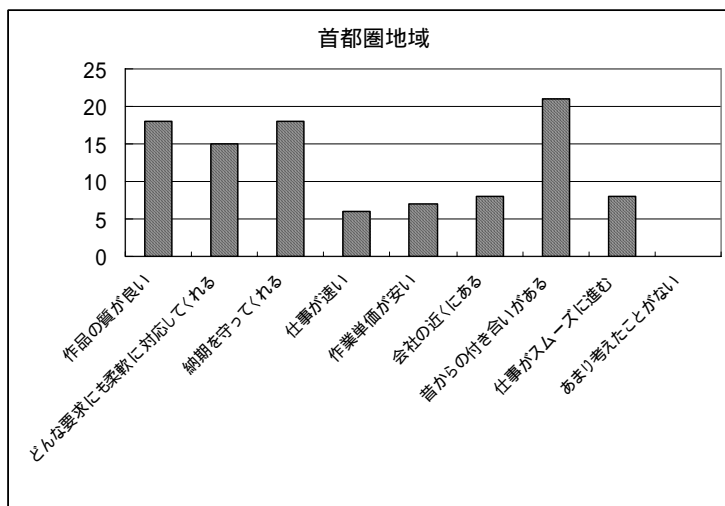
アニメ制作業界は、制作のタイムスケジュールに厳しい業界の一つとして良く知られている。それは、テレビアニメシリーズや映画などの放送・公開時期が事前に厳密に決定されており、制作遅延が許されないためでもある。そのため、制作現場では、タイムスケジュール管理が業務進行上、極めて重要な課題の一つとなっている。そのタイムスケジュール管理は、自社内に止まらず、外注企業の管理にまで及ぶこととなる。その際、発注企業は、どのようにして外注企業を選定しているのだろうか、この点を理解するために、取引が最も多い外注企業の選定理由を把握した（n=45，無回答=81，累計=112）。回答企業は少ないものの、大まかな傾向を理解する。外注企業の選定基準として、「昔からの付き合い」「作品の質」「要求への柔軟な対処」「納期厳守」を挙げる回答数が多い。この回答は、ある種の相関関係を読み取ることができる。それは、昔から付き合いがある企業は、当該企業の業務のやり方、納入の仕方、作品の質の程度などがあらかじめわかっているため、安心して発注できるという解釈である。また、業務の進行において、人間関係を重要視した上で、業務が分担されているであろうことを窺い知ることができる。なお、この傾向は、取引が最も多い外注企業に限らず、取引が2番目・3番目に多い外注企業に対しても同じであった。



### 外注企業の選定理由（地域別）

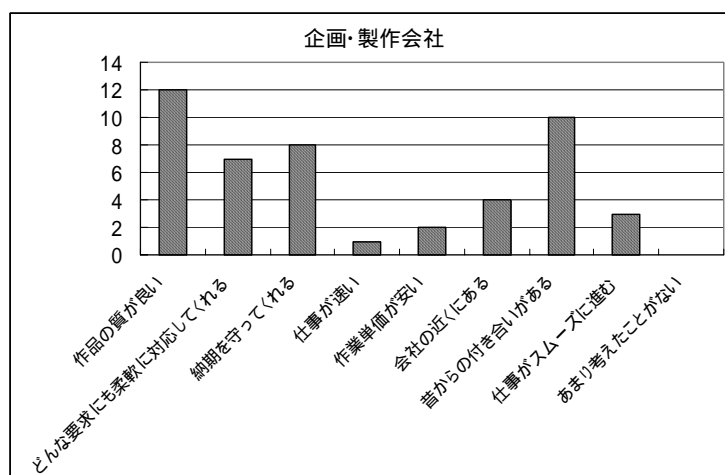
取引が最も多い外注企業の選定理由を地域別に確認した（全体；n=45，累計=112，無回答=81，首都圏地域；n=39，累計=101，無回答=66，その他の地域；n=6，累計=11，無回答=14）。その他の地域において、回答数が少ないため、分析には注意を要するものの、首都圏地域と共通している認識は、選定理由として「昔からの付き合い」「要求への柔軟な対処」「作品の質」を挙げている回答企業が多い。この傾向は、上記でも指摘したとおり、業務の進行において、人間関係を重視しているため、また、昔から付き合いがある企

業は、当該企業の業務の進め方、作品の質の程度などがあらかじめわかっているため、安心して発注できるためであると解釈できる。大きく異なっている点は、首都圏地域においては、納期遵守が高いスコアを示しているのに対して、その他の地域では、その項目に該当する回答がない点である。この点に関しては、手がける業務の差がこのような認識を生み出しているのではないかと推測される。それは、首都圏地域においては、テレビシリーズや劇場用映画などといった、あらかじめタイムスケジュールが厳密に設定されている業務が多数手がけられるケースが多い。一方、その他の地域においては、「アニメのスキルを活かして携わる業務(問10)」地域別の項目で確認したように、PCホームページ制作やキャラクター制作を手がけることが多い。これらの業務の納期は設定されているものの、より高いクオリティーのものを完成させるための修正が求められるケースもあり、納期の遅延がコンテンツ作品の展開において致命的な影響を与えるタイプのものではないことも少なくない。このような事情も背景に存在すると考えられるためである。

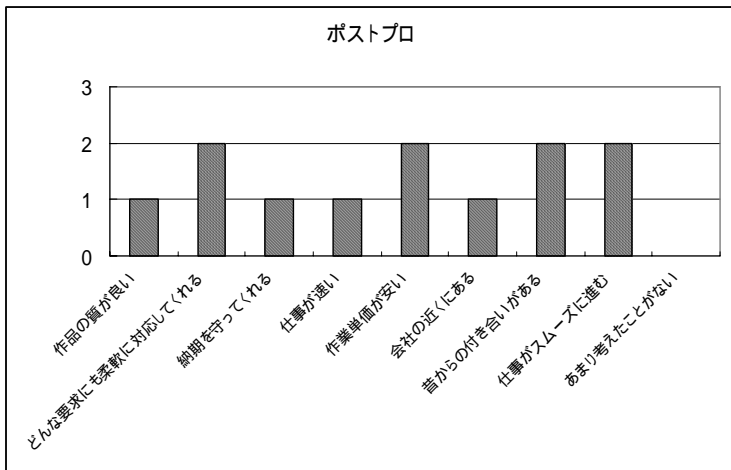
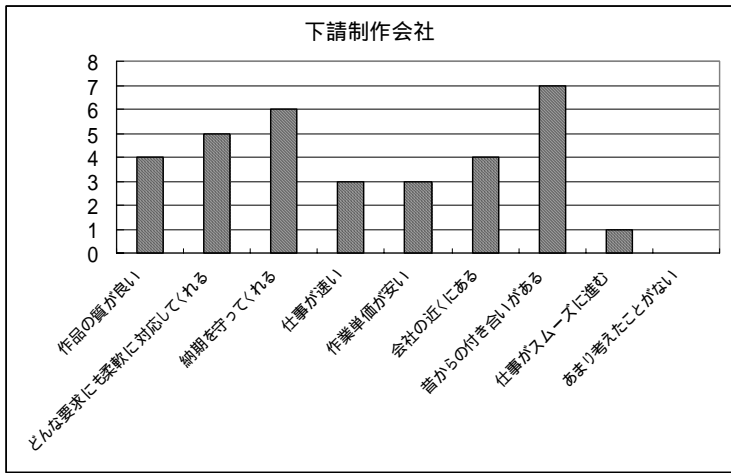
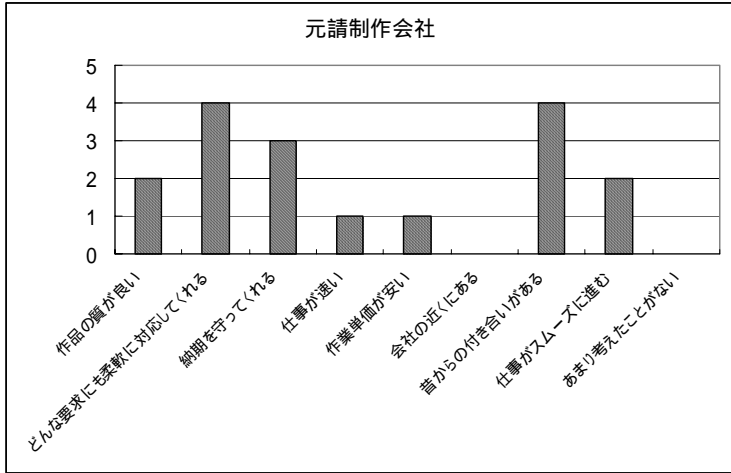


### 外注企業の選定理由（アニメ業務分担別）

取引が最も多い外注企業の選定理由をアニメ業務分担別に確認した（全体；n=45，累計 = 112，無回答 = 81，企画・製作会社；n=19，累計 = 47，無回答 = 21，元請制作会社；n=8，累計 = 17，無回答 = 13，下請制作会社；n=14，累計 = 33，無回答 = 42，ポストプロ；n=2，累計 = 12，無回答 = 5）。回答数の制約により、詳細な分析には注意が必要な項目ではあるものの、どのアニメ業務分担においても、「昔からの付き合いがある」との回答が多く、人間関係を中心に業務が進んでいることを裏付けている。しかし、それぞれの業務分担において、特徴的な点もいくつか挙げられる。企画・製作会社は、「作品の質がよい」と回答する企業が最も多く、外注企業を選定する基準として、制作するコンテンツ作品のクオリティを重要視する傾向が高い。元請制作会社は、「どんな要求にも柔軟に対応してくれる」と回答する企業が多く、外注企業を選定する基準として、作品の急な仕様変更や作品のリメイクといった小回りの利いた対応を引き受けてくれるかどうかを重要視する傾向が高いといえる。下請制作会社は、「納期を守ってくれる」「どんな要求にも柔軟に対応してくれる」「会社の近くにある」などを回答する企業が多く、外注企業を選定する基準として、下請制作会社が直面する制作の時間的制約に対応できるかどうか、このような状況に対して協力的であるかどうかを重要視する傾向が高いといえる。この点から、下請制作会社は、制作のタイムプレッシャーを強く受けていることを窺い知ることができよう。

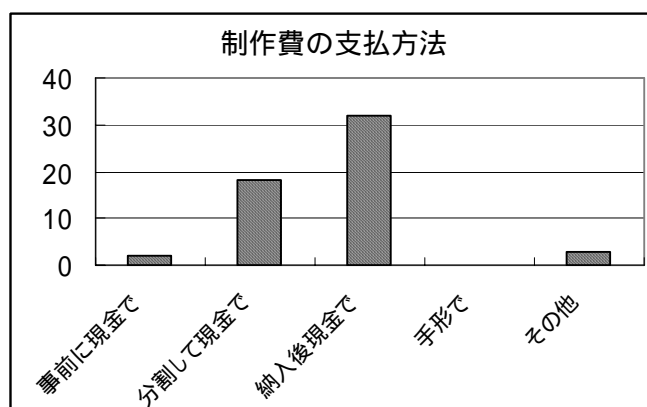






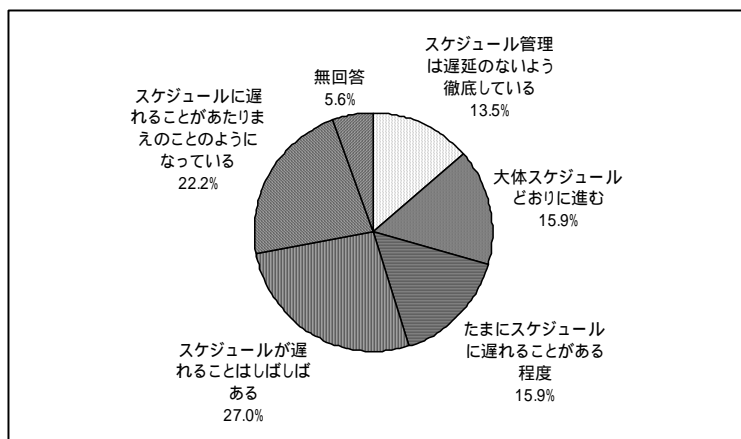
### 制作費の支払方法（問 16 . 2 .）

「問 15 . 2 .」（受注企業からの制作費の受け取り方法）においては、制作費をどのようにして受け取るのかに関して把握した。それでは、制作費の支払方法はどのようになっているのかを確認する（n=55，無回答=71，ただし、無回答はnに含まれない）。作品を納入後、現金で支払うケースが多いようである。注目すべきは、事前に現金で制作費を支払っている企業が若干、存在しているということである（2社）。



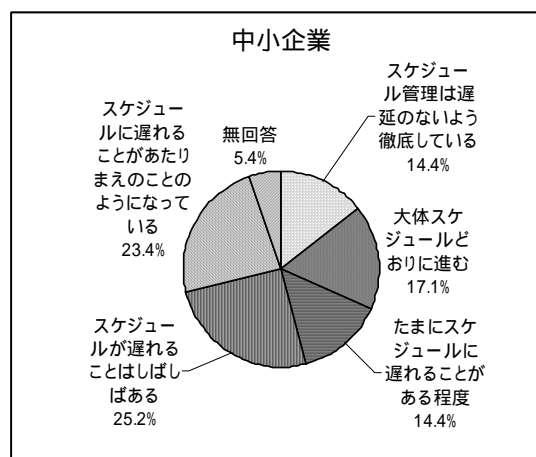
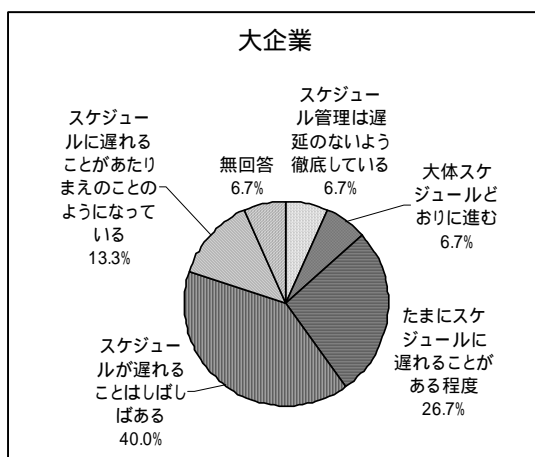
### 制作のタイムスケジュール管理（問 17）

一般的に、アニメ制作業界は制作のタイムスケジュールに厳しい業界の一つとして良く知られている。それは、テレビや映画といった放送・公開時期に伴う納期が厳密に設定されているためである。この状況下で、実際の制作現場では、そのタイムスケジュールの管理が徹底されているかどうかを確認した（n=126，無回答=7）。制作スケジュールの管理に関しては、2つの全く異なる見解が確認された。



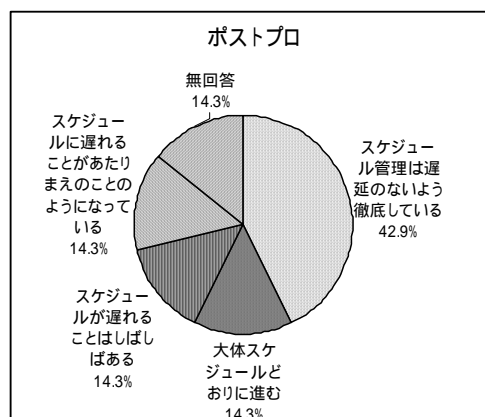
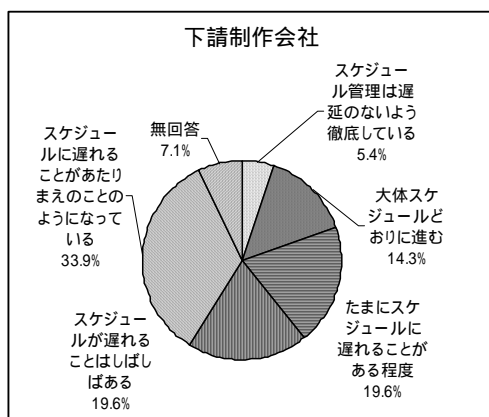
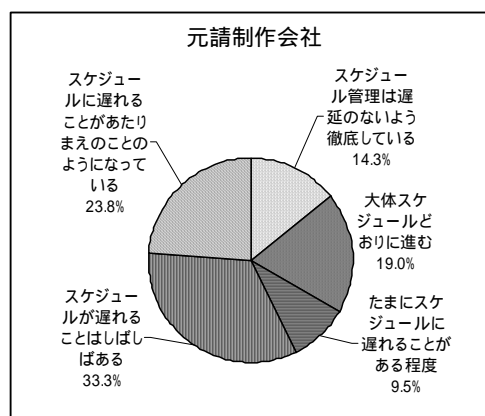
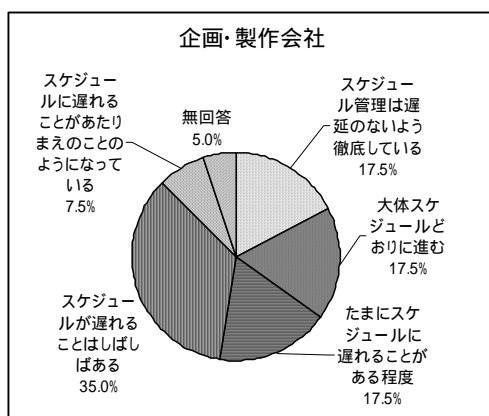
### 制作のタイムスケジュール管理（資本金規模別）

制作現場におけるタイムスケジュールがどのように進行しているのか、そして、タイムスケジュールは遵守されているのかどうか把握するために、制作のタイムスケジュール管理を資本金規模別に確認した（n=126，大企業 n=15，中小企業 n=111）。大企業と中小企業ともにタイムスケジュールを巡る認識の2極化が顕著に表れている。両者の回答に大きな差異は確認されないものの、どちらかといえば、中小企業の方がタイムスケジュールを遵守する傾向が高いようである。



## 制作のタイムスケジュール管理（アニメ業務分担別）

制作のタイムスケジュール管理についてアニメ業務分担別に確認した（n=126，企画・製作会社 n=40，元請制作会社 n=21，下請制作会社 n=56，ポストプロ n=7）。回答数の制約から、分析には注意を必要とするものの（特にポストプロの回答において）これまでのタイムスケジュール管理のデータと同様、2 極化が確認されている。しかしながら、アニメ業務分担別のデータからいくつかの興味深い事実が明らかとなった。企画・製作会社の段階において、40%程度、タイムスケジュール遅延を認識しているようである（「スケジュール遅延が当然」という回答と、「スケジュール遅延がしばしばある」という回答の合計）。制作の流れにおいて企画・製作会社の次に制作にあたる元請制作企業は、50%を超えてスケジュール遅延を認識している。さらにその次の段階に該当する下請制作会社においても50%を超えてスケジュール遅延を認識しているのである。この点から、制作が引き継がれていく工程で次第にスケジュール遅延が拡大していることが明らかとなっている。しかし、企画・製作会社においては35.0%、元請制作会社においては33.3%、下請制作会社においては19.7%がスケジュール管理を行っているとの回答（「スケジュール管理を徹底している」という回答と、「スケジュール管理が予定通り」という回答の合計）が寄せられており、これらの企業がどのような仕組みを採っているのかに関しては、インタビュー調査で補足する。その一方で、ポストプロにおいては、50%以上がスケジュールの遅延が発生していないとの回答が寄せられており、制作の一連の主体（企画・製作会社、元請制作会社、下請制作会社）と対照的である。

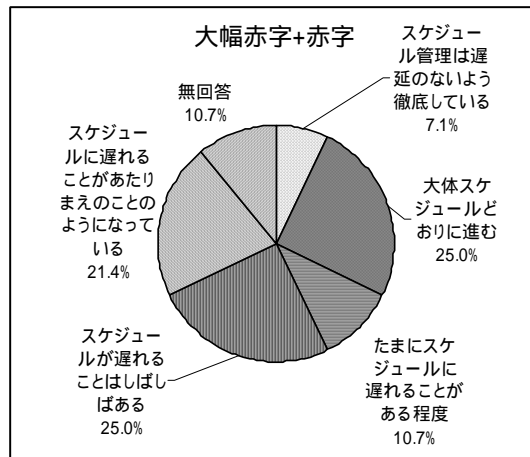
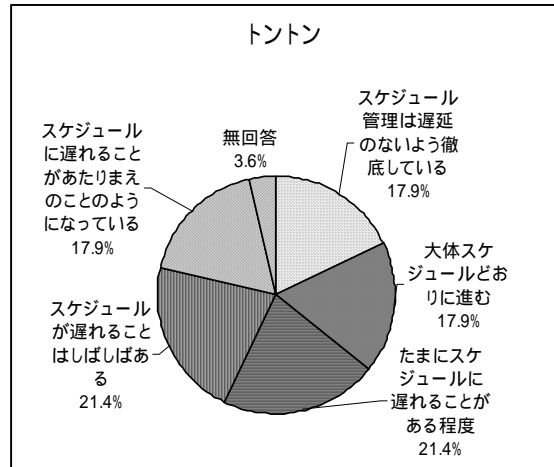
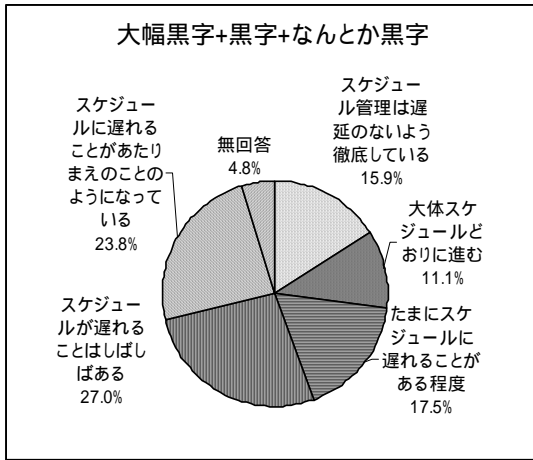


### 制作のタイムスケジュール管理（収支状況別）

制作のタイムスケジュール管理について収支状況別に確認した（n=126，大幅黒字＋黒字＋なんとか黒字 n=63，トントン n=28，大幅赤字＋赤字 n=28）。このデータから、興味深い事実が明らかになった。それは、タイムスケジュールの管理が一概に収益構造に影響を与えているわけではない点である。一般的に、アニメ制作業界において、制作スケジュールの遅延は、その遅延時間に要する人件費を余分に計上することを意味するため、制作費を押し上げ、結果として企業の利益を圧迫する大きな原因になると考えられている。したがって、企業の利益をできるだけ多く計上させるためには、タイムスケジュールを遵守し、計画的に制作を進行することによって、制作費を押しさえることが肝要であると思われる。しかし、収支状況別にタイムスケジュールの管理を考察すると、収支状況とスケジュールを遵守することの相関関係は見られない。

スケジュール遅延による制作費を押し上げてもなお、企業としての利益を計上しているのであれば、次のような解釈が成立し得る。一つ目の解釈として、たとえスケジュールどおりに仕上がらなかったとしても、作品のクオリティを維持して、市場に受け入れられるような作品を制作すれば、制作会社の評判が高まり、作業単価の上昇が期待されるなどして、結果として収益を計上することができる構造となっていることである。二つ目の解釈として、アニメ技術だけでなく、その技術を転用した収益性の高い事業に参入しているため、例えば人件費や制作費に多額の資金を要しても、結果として利益が上がる構造になっていることである。特に、近年、アニメ技術の活用場が広がっている。テレビアニメや劇場用アニメの単価以上に高い単価を支払う業界が存在するのであれば、その業界にコミットして収益を上げている可能性もある。三つ目の解釈として、多額の制作費をかけたとしても、オリジナル作品や著作権などの収入源が確保されており、これが結果的に企業の収益を支えている構造となっていることである。これらの解釈に関しては、インタビュー調査等を通して、慎重に検討することとする。

一方で、スケジュールを遵守して制作費を節約してもなお、利益を計上できない企業体質であるのならば、その理由について検討する必要があるだろう。



#### スケジュール遅延の原因（問 18.1.）

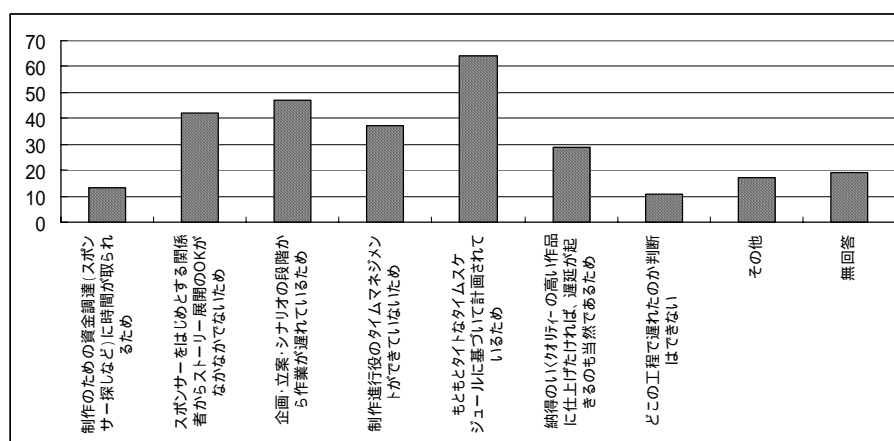
タイムスケジュールの管理をしていても、遅延が生じる場合がある。そのスケジュールの遅れの原因がどこにあるのかを把握した（n=107，累計=260）。大きく4つの原因が確認された。

第一の原因は、もともとのタイトなタイムスケジュールが設定されていることのようにある。そのため、どこか一つの工程で制作の遅れが生じると、全体的な制作タイムスケジュールが押してしまうという状況を招いていることが伺える。その上、その制作工程の遅れが、企画に近いところで起こっているのであれば、制作工程のほとんどにタイムスケジュールの遅れを取り戻すべくプレッシャーがのしかかることとなる。

第二の原因は、作品企画の段階におけるタイムスケジュールの遅れである。ストーリー展開や、関係者の調整、資金調達などが原因で発生する遅延が含まれる。企画の段階から遅延が発生することで、それ以降の全ての工程に至るまでのタイムスケジュールの遅れが発生してしまうという状況が深刻化していることが伺える。

第三の原因は、作品の工程や進行を管理する制作進行のマネジメント能力の欠如から発生する遅れである。一般的に、特にテレビシリーズにおける制作進行役の人の移動（制作会社間の移動や転職も含めて）は短期間に激しく行われるといわれている。そのため、制作進行役の大きな仕事であるタイムマネジメント能力を育成する機会が失われたまま、制作進行を任されるという状況が生じているであろうと推測される。

第四の原因は、制作サイドの作品のクオリティを高めたいというクリエイターの気質と関係する。高いクオリティを達成しようとする、多くの投入時間が必要になる。しかし、タイムスケジュールで決められた時間以上を費やすことは、結果的に、作品全体的なタイムスケジュールの遅れを引き起こしてしまう。作品の投入時間を増やすことは、単にタイムスケジュールの遅延を起こすことに止まらず、より大きな問題も抱えている。それは、時間当たりの作業単価の低下である。多くの場合、制作予算や作業枚数があらかじめ決められている。この状況下で、投入時間を増やすと、作品のクオリティは高くなるのと反比例して、制作作業量が低下する。そのクリエイターの「こだわり」や作りこみの方法が顧客から評価されるものであれば、このような行為は作業単価などの結果には結びつかない場合も多い。しかし、その「こだわり」の発揮が、クリエイターの自己満足に留まっているのであれば、まさしく作業単価の状況を作り出してしまふ。通常の場合、制作作業量が低下することは同時に、作業時間当たりの収入も低下してしまうことを意味するのである。作品のクオリティにこだわるクリエイターと、クリエイターの賃金が低下するという現象は既存研究でも複数指摘されており、これらの調査結果を部分的に支持する調査結果である。



### スケジュール遅延の原因（アニメ業務分担別）

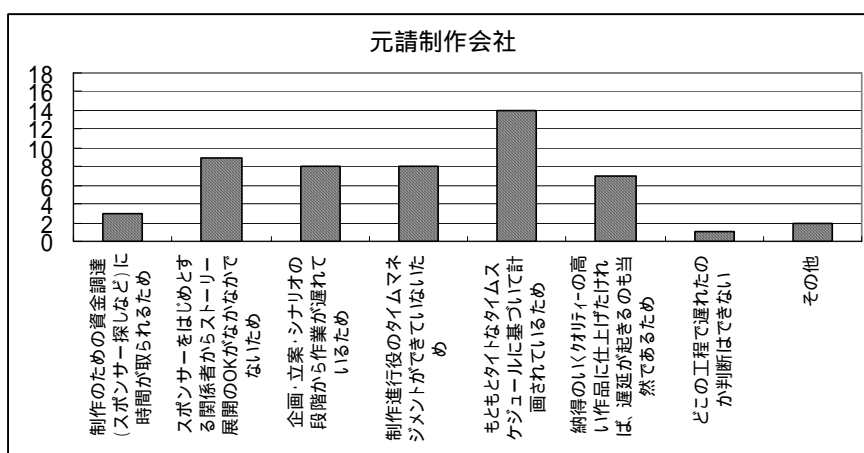
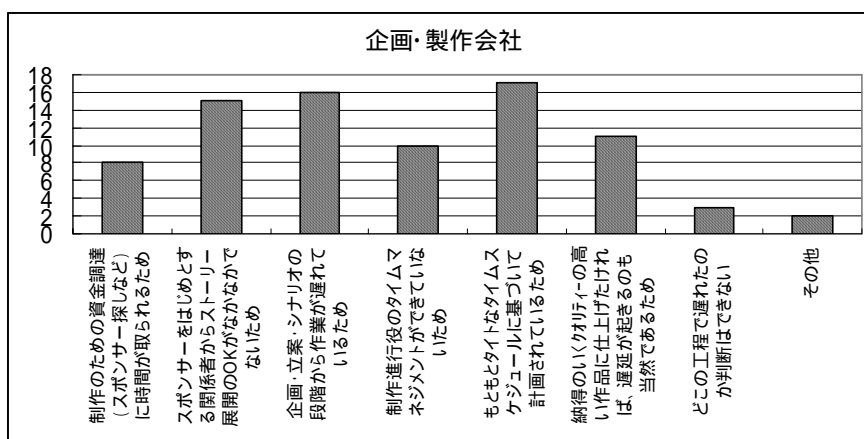
制作タイムスケジュールの遅れの原因がどこにあるのかをアニメ業務分担別に確認した（全体；n=107，累計=260，無回答=19，企画・製作会社；n=36，累計=82，無回答=4，元請制作会社；n=18，累計=52，無回答=3，下請制作会社；n=47，累計=111，無回答=9，ポストプロ；n=4，累計=12，無回答=3，ただしいずれも無回答はnに含まれない）。全体的に共通する認識として、制作タイムスケジュール遅延の原因で突出している項目は、もともとタイトなスケジュール設定がなされているためであるという、「そもそも」論を挙げていることである。この認識が高いのは、テレビアニメの放映日や劇場用アニメの公開日が厳密に決定されていることが背景にあると考えられる。個別の業務分担と回答項目の傾向や関係を確認する際には、特に、ポストプロのデータには注意を要するものの興味深い点が観察される。それは、企画・製作会社の回答では、作品企画の段階におけるタイムスケジュールの遅れを指摘する回答（「制作のための資金調達」「関係者間の利害関係の調整」「企画・立案・シナリオの段階における作業遅延」）の比率が高い点である。特に、資金調達（スポンサー探し）がスケジュール遅延の原因として挙げられている。その背景には、企画・製作会社が自らの「営業活動」として直接携わる業務であるために、このような認識を示す比率が他の業務分担の回答と比べて高くなっていると推測される。また、制作進行のマネジメント能力の欠如を指摘する回答の比率が高いのは、元請制作会社である。元請制作会社が果たす重要な役割の一つに、作品の工程や進行を管理することが挙げられる。制作進行役のタイムスケジュールに関しては、元請制作会社が直面する業務であるために、このような認識を示す比率が高いと推測される。さらに、企画・製作会社と元請制作会社において、作品のクオリティーを高めるために制作時間を要し、結果としてスケジュール遅延が発生するという認識を示している回答率が高い。「引き受ける頻度が多い業務パート（問5）」のアニメ業務分担別では、企画・製作企業は、作品の内容に関わる大まかな方向性を決定し、元請制作会社は制作全般に関わる責任を持つ傾向が確認され



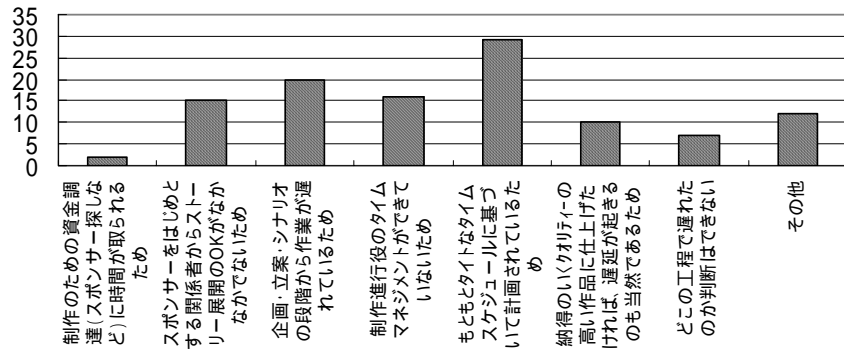
た。このデータと総合して鑑みると、両者は、制作に対する強い「こだわり」を持つ傾向があると理解される。下請制作会社に関しては、タイムスケジュールの遅延を計画そのものの無謀さを理由に挙げる他に、企画・立案・シナリオの段階での遅延を挙げる回答率が高く、自らが関わる工程でない部分での遅れを指摘している。

回答企業に占める各回答項目の回答比率（％）

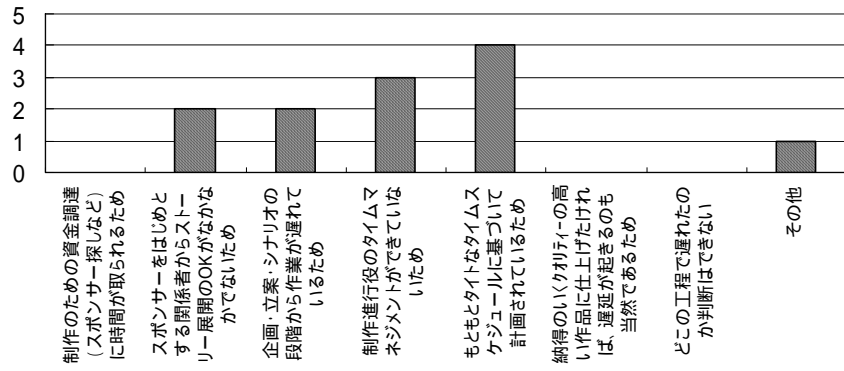
	制作のための資金調達（スポンサー探しなど）に時間が取られるため	スポンサーをはじめとする関係者からストーリー展開のOKがなかなかでないため	企画・立案・シナリオの段階から作業が遅れているため	制作進行役のタイムマネジメントができていないため	もともとタイトなタイムスケジュールに基づいて計画されているため	納得のいくつオライティの高いい作品に仕上げたければ、遅延が起きるのも当然である	どこの工程で遅れたのか判断はできない	その他
全体（n=107）	12.1	39.3	43.9	34.6	59.8	27.1	10.3	15.9
企画・製作会社（n=36）	22.2	41.7	44.4	27.8	47.2	30.6	8.3	5.6
元請制作会社（n=18）	16.7	50.0	44.4	44.4	77.8	38.9	5.6	11.1
下請制作会社（n=47）	4.3	31.9	42.6	34.0	61.7	21.3	14.9	25.5
ポストプロ（n=4）	0.0	50.0	50.0	75.0	100.0	0.0	0.0	25.0



### 下請制作会社



### ポストプロ

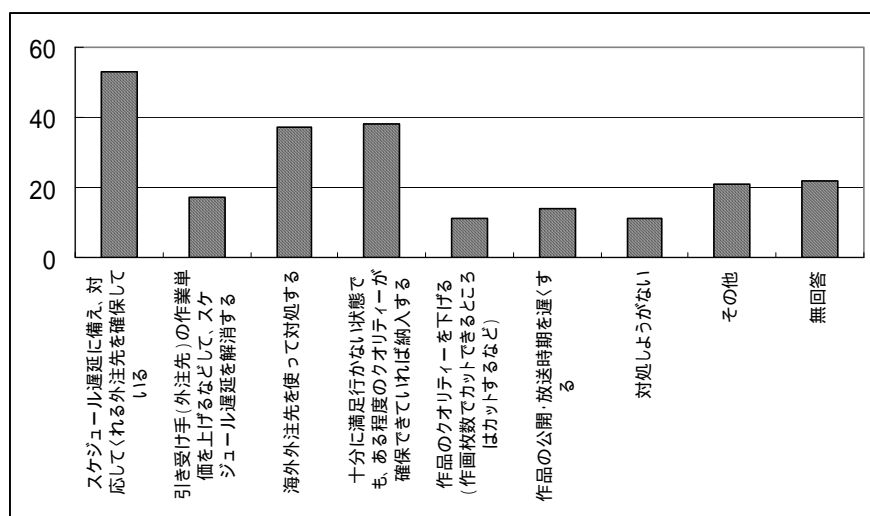


## スケジュール遅延への対処法（問 18.2.）

タイムスケジュールの遅延に対して回答企業がどのように対処しているのかを把握した（n=104，累計=202）。一番多く確認された対処法は、外注先の確保である。その外注先とは日常的にどのような付き合い方をしているのか、そして、その際の外注方法や条件なども含め、詳細に関しては、インタビュー調査で補足する。

次に多く確認された対処法は、作品のクオリティーをコントロールすることで、タイムマネジメントを行うという回答であった。アンケート設問「問 18.1 タイムスケジュール遅延の原因」では、スケジュール遅延の原因の一つとして、制作サイドの作品のクオリティーを高めたいというクリエイターの気質が挙げられた。この点を改善することで、タイムスケジュール遅延に対処するという回答である。しかし、このような作品のクオリティーコントロールは、一方で、粗雑作品を生むという指摘もなされている。その方法と程度等に関しては、インタビュー調査で補足する。

多く確認された対処法として、海外の外注先を使うという回答も挙げられる。しかし、この回答に関する分析には注意を要する。なぜなら、通常、動画の工程のほとんどは、既に海外の外注先で行われているためである。人海戦術により、短時間で大量の作業量を行うことが可能であり、その上、作業単価も安い。このような理由により動画工程に関しては 1960 年代から海外へのシフトが進んできた。しかし、この回答は、動画工程の海外シフトという潮流以外の意味合いを持つ可能性が高い。それは、急ぎの対応に関しては、動画工程以外にも海外への発注が行われていることを示唆しているのではないかという推測である。また、海外の外注先を活用することで、既存研究等でしばしば指摘されている点は、海外外注先の作品クオリティーが、国内のそれと比べて低いところである。動画工程以外の工程が海外に流れているのかどうか、海外の外注先の作品クオリティーをどのようにコントロールしているのか、海外外注先とどのような制作体制を構築しているのかなどの点についての詳細は、インタビュー調査で明らかにしていく。

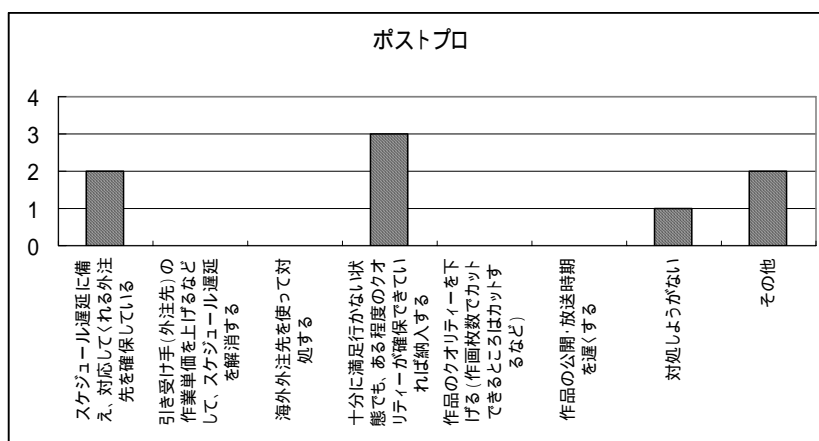
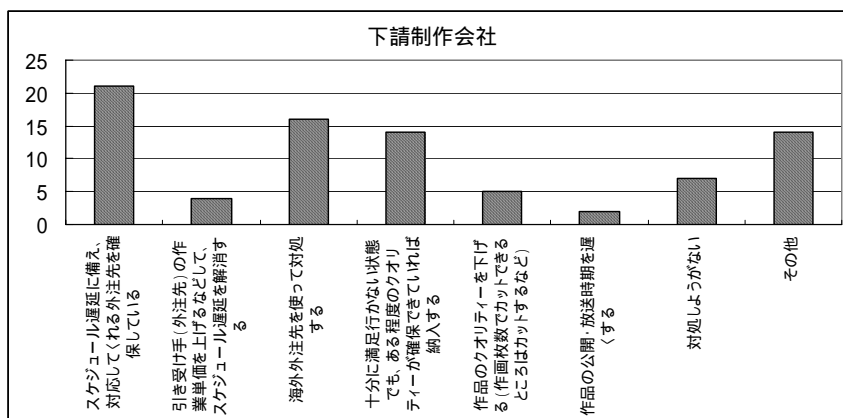
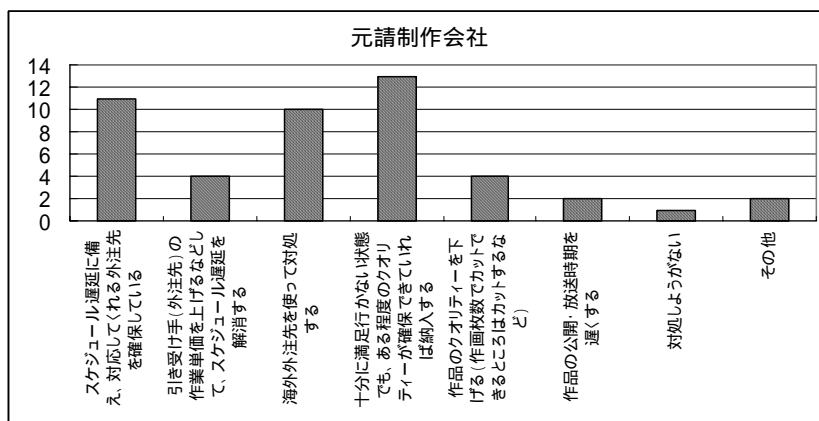
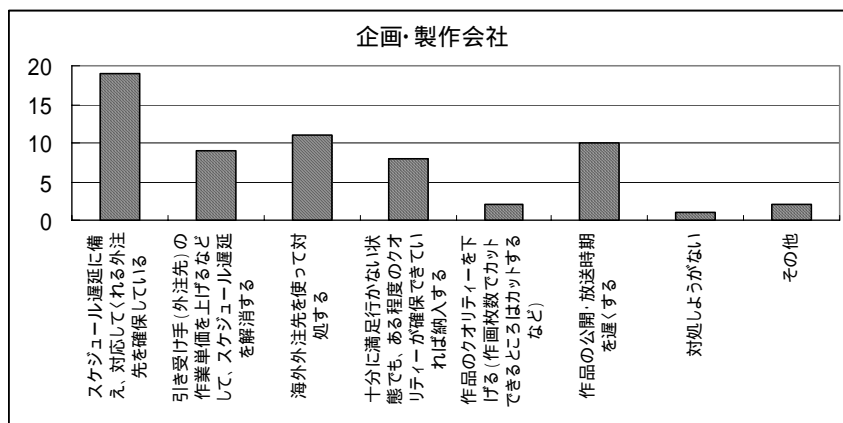


### スケジュール遅延への対処法（アニメ業務分担別）

タイムスケジュールの遅延に対して回答企業がどのように対処しているのかをアニメ業務分担別に把握した（全体；n=104，累計=202，無回答=22，企画・製作会社；n=36，累計=62，無回答=4，元請制作会社；n=18，累計=47，無回答=3，下請制作会社；n=45，累計=83，無回答=11，ポストプロ n=4，累計=8，無回答=3，ただし、無回答はnに含まれない）。どの業務分担においても、スケジュール遅延の可能性を織り込み、対処できる方策をあらかじめ準備しているようである。しかしながら、この回答からだけでは、いわゆるタイムスケジュール調整のバッファになるような外注先と、日常からどのような関係や業務体制を採り、企業を確保しているのかに関してまでは見えてこない。この点に関しては、インタビュー調査で補足する。個別の業務分担と回答項目の傾向や関係を確認する際には、この項目に関してもデータの少ないポストプロのデータには注意を要する。企画・製作会社は、コンテンツ作品の企画から手がけていることもあり、作業遅延に伴っては、作品公開の時期を遅くさせるという手段がある場合も残されているようである。他の回答項目と比較すると、企画・製作会社の選択行動が明らかとなる。それは、企画・製作会社は、作品のクオリティーを下げたり、満足の行かない作品で妥協したりするよりは、公開の時期を遅らせるという手段を好んで採る傾向が高いことである。一方、元請制作会社は、国内・海外外注先の活用、満足の行かない作品に対する妥協、クオリティーの低下という措置を採ってでも、なんとかしてでも納期期日に間に合わせるという選択行動を採る傾向が高いことが明確に現れている。それは、スケジュール遅延時に選択する手段が多いことから窺い知ることができる。元請制作会社1社当たりの回答数が、2.6項目に上るのに対し、企画・製作会社1社当たりの回答数は1.7項目、下請制作会社1社当たりの回答数は1.8項目に止まっているためである。これらの点から、制作全般のスケジュールや管理が大きな役割となっている元請制作会社にとって、スケジュールの遵守に対する優先順位が極めて高いことがわかる。下請制作会社は、外注先の確保と海外外注の活用、クオリティーに対する妥協が比較的高いスコアを示している。

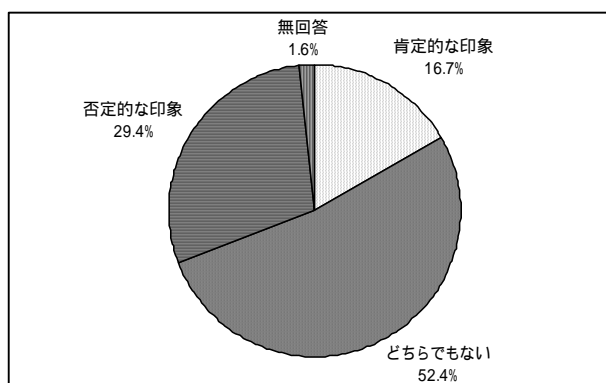
回答企業に占める各回答項目の回答比率（％）

	スケジュール遅延に備え、対応してくれる外注先を確保している	引き受け手（外注先）の作業単価を上げるなどして、スケジュール遅延を解消する	海外外注先を使って対処する	十分に満足行かない状態でも、ある程度のクオリティーが確保できていれば納入する	作品のクオリティーを下げる（作画枚数でカットできるところはカットするなど）	作品の公開・放送時期を遅くする	対処しようがない	その他
全体（n=104）	51.0	16.3	35.6	36.5	10.6	13.5	10.6	20.2
企画・製作会社（n=36）	52.8	25.0	30.6	22.2	5.6	27.8	2.8	5.6
元請制作会社（n=18）	61.1	22.2	55.6	72.2	22.2	11.1	5.6	11.1
下請制作会社（n=45）	46.7	8.9	35.6	31.1	11.1	4.4	15.6	31.1
ポストプロ（n=4）	50.0	0.0	0.0	75.0	0.0	0.0	25.0	50.0



### 制作工程の「国際分業」・「空洞化」の印象（問 19）

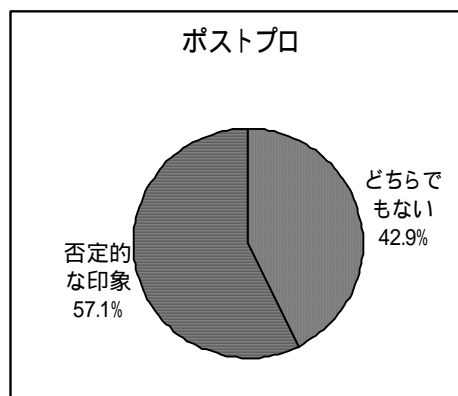
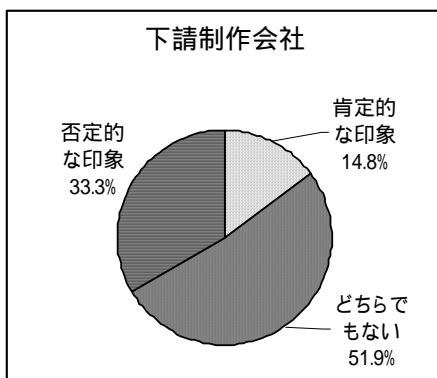
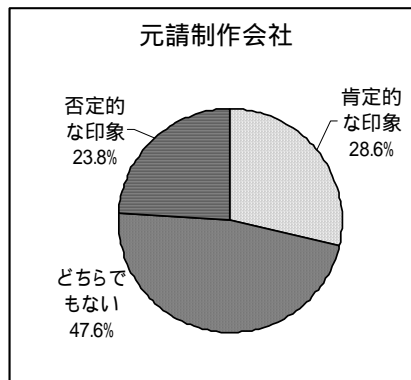
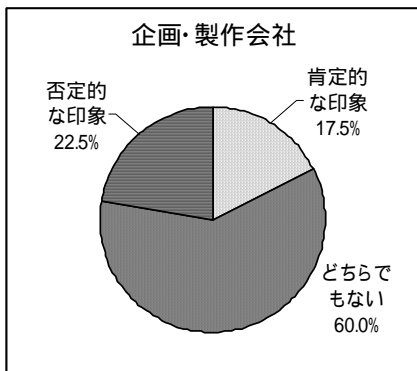
動画や原画などの制作工程の一部が海外の制作会社に流れていることの「印象」を把握した（n=126）。認知レベルとしての回答ではあるが、半数以上の回答者が「どちらでもない」と答えている。既存研究でしばしば指摘される点の一つに、制作工程の一部が海外に流れることによる「空洞化」の問題や、その問題が引き起こす次世代の人材育成機会の欠如など、否定的な側面が多く指摘される傾向がある。しかしながら、アンケート調査において、否定的な認識を示した回答企業は約 3 割程度にとどまっている。この調査結果は、全体的な傾向として、「国際分業」・「空洞化」の問題がそれほど否定的に考えられていない状況であることが確認される。この調査結果は、2 つの解釈の可能性を持っている。一つの可能性は、回答企業が目前の業務のことに集中するあまり、長期的な視点で「国際分業」・「空洞化」の課題を考えていないことであり、二つ目の可能性は、「空洞化」ではなく、「国際分業」としてあるべき姿であるということである。もし、その可能性が前者であるとしたら、このままこの課題を放置しておくことは、今後の業界のあり方を考える上で好ましくないのは明白である。この点については慎重に検討すべき論点の一つであるといえよう。



### 制作工程の「国際分業」・「空洞化」の印象（アニメ業務分担別）

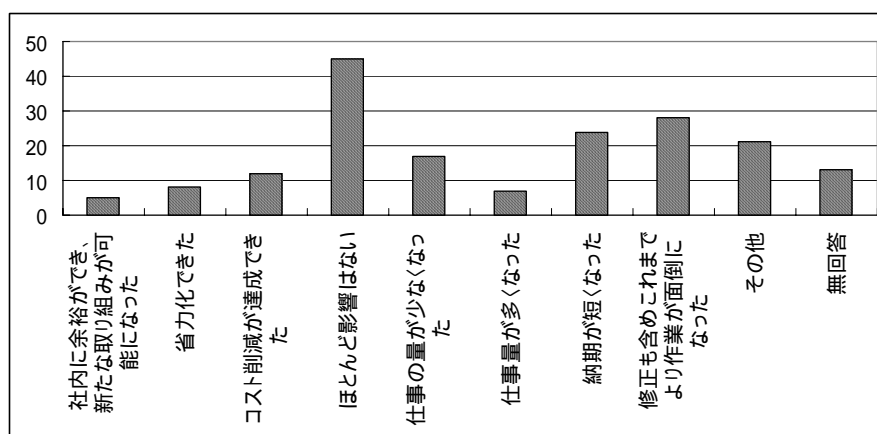
動画や原画などの制作工程の一部が海外の制作会社に流れていることの「印象」をアニメ業務分担別に把握した（n=126，企画・製作会社 n=40，元請制作会社 n=21，下請制作会社 n=56，ポストプロ n=7）。認知レベルとしての回答ではあるため、分析するには注意を要するものの、いずれの業務分担においても半数程度から半数以上が、「どちらでもない」という認識を示している。「国際分業」・「空洞化」に対して肯定的な印象をもつ比率が高い主体は、元請制作会社である。その背景として考えられるのは、元請制作会社は「スケジュール遅延への対処法（問 18.2）」でも確認したとおり、なんとしてでも納入期日に間に合わせるといった選択行動を採る。したがって、納入期日に間に合わせるための有用な手段として認識しているためであろうと推測される。ポストプロは、手がける工程によって判断が異なってくると想定される。録音の工程に関しては、高価で専門性の高い機材や

設備を必要とするため、流動的な動きが難しい。一度、スタジオを建設してしまえば、簡単に設備を移動できない。一方、編集の工程に関しては、海外で仕上げた制作に関しては、間違いが多く、修正に手間と時間がかかり、大きな負担がかかる。これらの状況が発生するため、ポストプロの回答では、「国際分業」・「空洞化」に対して否定的な印象の割合が高いと推測される。



### 制作工程の「国際分業」・「空洞化」の影響（問 20）

作業工程の「国際分業」・「空洞化」の影響を把握すると（n=113，累計=167）ほとんど影響がないと回答する企業が最も多い。この回答は、作業工程の「国際分業」・「空洞化」に対する回答企業の認識がそれほど否定的に捉えられていないことを裏付けるデータとなっている。このデータを分析する際、注意すべき点がある。それは、制作工程の一部が海外で行われるようになった本来の目的は、日本の人件費が上昇し、制作費用ではまかないきれなくなったため、人件費の安い国で人海戦術が不可欠な制作工程を行うこと、それにとともなう制作コストを低く押さえることであった。しかしながら、回答を確認する限り、「社内に余裕ができて新たな取り組みができるようになった」「省力化できた」「コスト削減が達成できた」という肯定的な回答数が多数確認されるわけではない。それよりもむしろ、実際の制作工程においては、短納期化や修正等の業務負担増という否定的なニュアンスを持つ回答数の方が多い。この点を深く追求することは、制作工手の一部が海外で行われている状況がアニメ制作の「国際分業」の一貫として行われているのか、それともアニメ制作の「空洞化」という自体を引き起こしているのかを考える糸口になるであろう。この点も含め、制作工程の一部が海外で行われている状況と影響について、インタビュー調査で補足する。

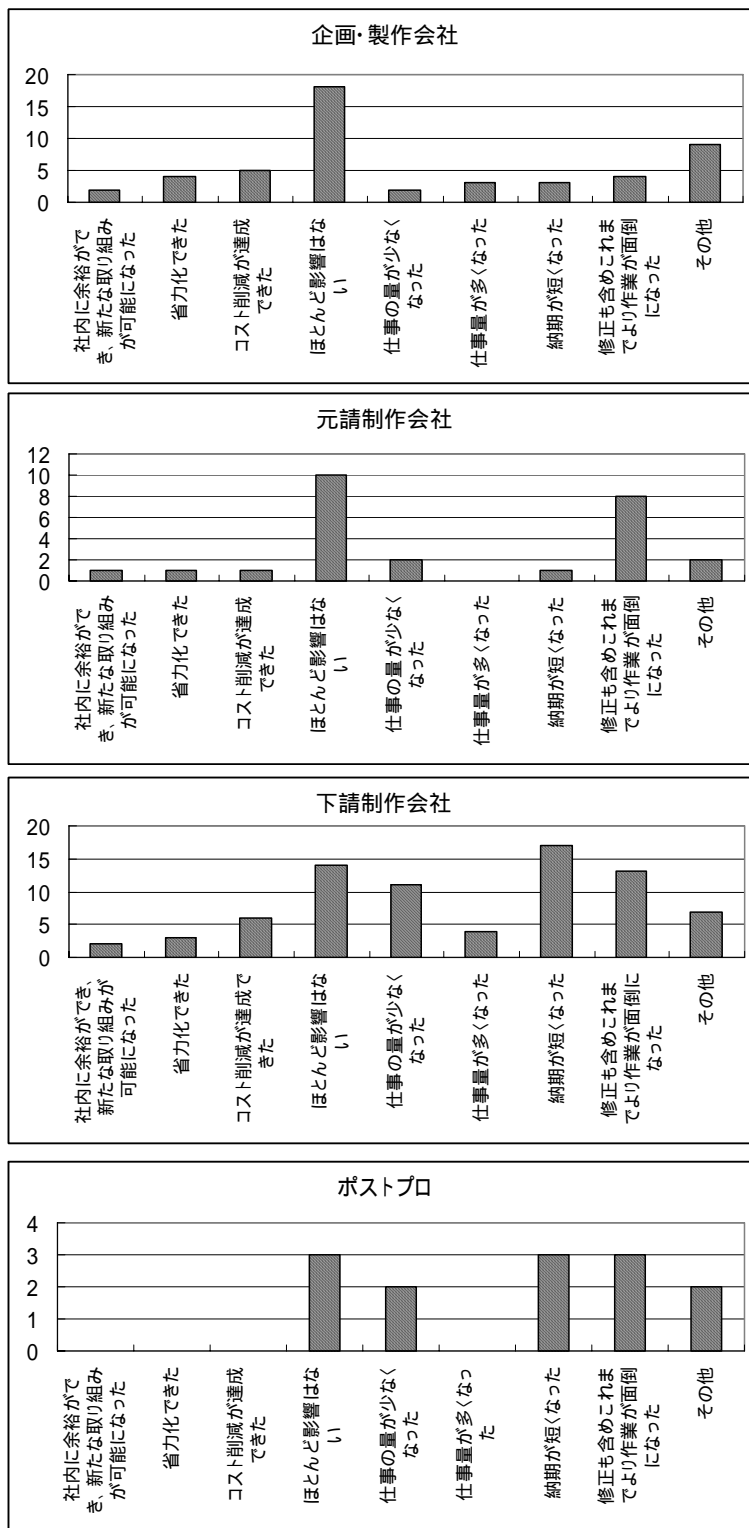


### 制作工程の「国際分業」・「空洞化」の影響（アニメ業務分担別）

作業工程の「国際分業」・「空洞化」の影響をアニメ業務分担別で確認した（全体；n=113，累計=167，企画・制作会社；n=37，累計=50，元請制作会社；n=19，累計=26，下請制作会社；n=50，累計=77，ポストプロ；n=6，累計=13）。企画・制作会社は、「ほとんど影響がない」との回答が大多数を占めている。元請制作会社は、「ほとんど影響がない」との見解を示す一方、修正等の作業による業務負担が生じているようである。下請制作会社は、「国際分業」・「空洞化」の影響を色濃く受けているといえそうである。なぜなら、「国際分業」・「空洞化」に伴って、仕事量の減少、納期の短期化、修正等の業務負担といった

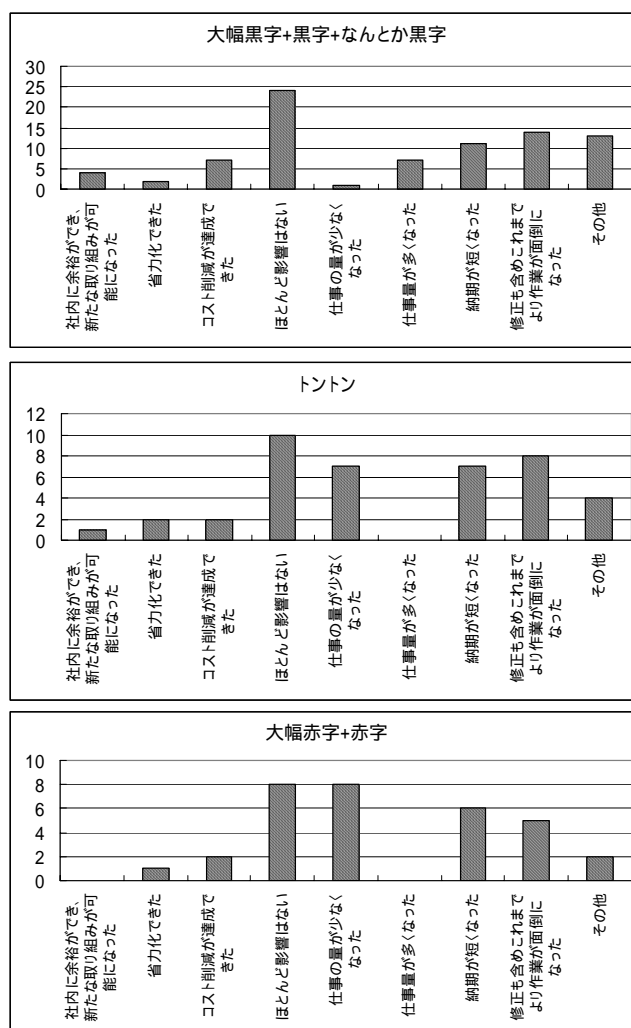


影響を受けているとの回答が多いためである。ポストプロもまた、「ほとんど影響がない」とする意見がある一方、納期や作業負担が発生しているという回答もある。ポストプロにおいて、特に、編集作業に関しては、海外で制作されたものの修正が大きな負担となっていると推測される。



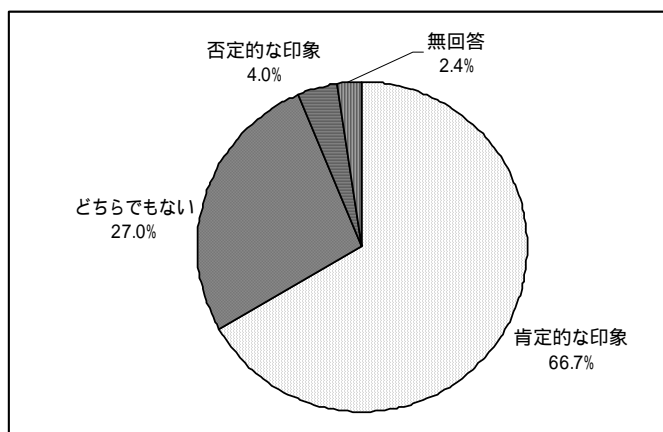
### 制作工程の「国際分業」・「空洞化」の影響（収支状況別）

作業工程の「国際分業」・「空洞化」の影響を収支状況別で確認した（全体；n=113，累計=167，大幅黒字+黒字+なんとか黒字；n=58，累計=83，トントンのn=26，累計=41，大幅赤字+赤字；n=23，累計=32）。回答企業が如何なる収支状況にあっても制作工程の「国際分業」・「空洞化」について、「ほとんど影響はない」という全体的な傾向は類似している。しかしながら、大きな差異が1点確認される。それは、「大幅黒字+黒字+なんとか黒字」企業が、制作工程の一部が海外に流出するに伴い、「仕事量が多くなった」と回答する一方で、収支「トントン」企業と「大幅赤字+赤字」企業が、「仕事の量が少なくなった」と回答している点である。以上から、一つの仮説が成立し得る。それは、制作工程の一部が海外に流出する潮流において、この環境の変化に対処できたかどうか、企業の経営状態に大きな影響を与えているという仮説である。つまり、制作工程の一部が海外に流出したことは、2つの異なる道を決定付けたということである。それらは、制作工程の「国際分業」に成功した企業が、それとも、その環境の変化の適応に失敗し、結果的に「空洞化」という現象をもたらした企業なのかの分かれ目になっているという解釈である。ただし、この適応の仕方にはいくつかのパターンが考えられよう。この点に関しては、インタビュー調査で確認する。



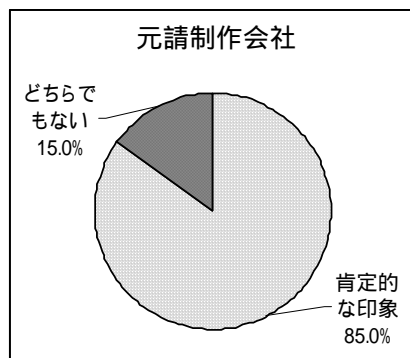
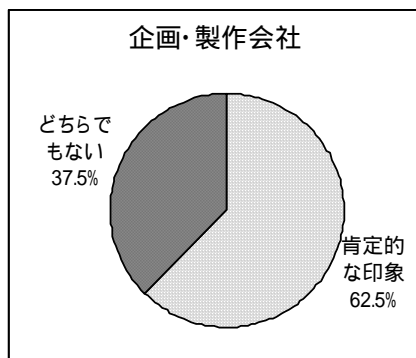
### デジタル化の印象（問 21）

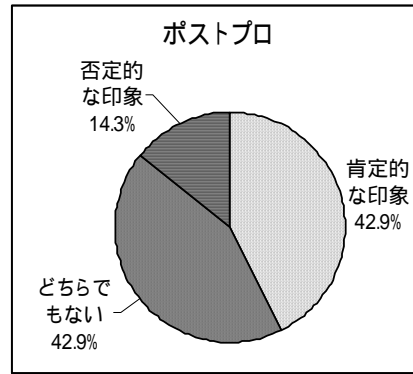
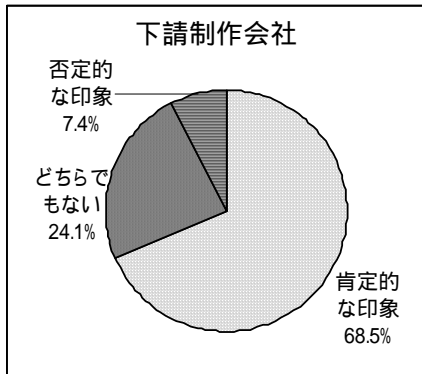
本アンケート調査では、通信手段の利便性の向上や作画ソフトの活用などを総じて「デジタル化」と呼んでいる。このデジタル化の進展とともに、実際の制作現場ではどのような変化が起こり、どのように受け止められているのかを把握するために、まず、制作工程がデジタル化していることの「印象」を聞いている（n=126）。認知レベルとしての回答ではあるが、66.7%が肯定的な印象をもっている。一方、否定的な印象を示した回答は 4%に止まっている。総じて、デジタル化の影響は好意的に捉えられている傾向にあるといえよう。



### デジタル化の印象（アニメ業務分担別）

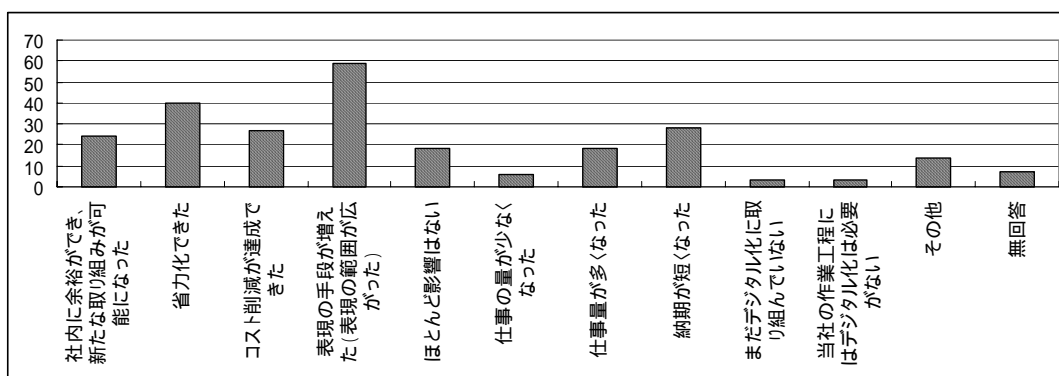
デジタル化の「印象」をアニメ業務分担別に確認した（全体 n=126 企画・製作会社 n=40，元請制作会社 n=21，下請制作会社 n=56，ポストプロ n=7）。ポストプロにおいて肯定的な印象を挙げる比率が他の業務分担と比べて低いものの、全体的な傾向として、デジタル化の印象を肯定的に捉えている傾向が高い。ポストプロにおいて、デジタル化の印象が他の業務分担と比べると低い理由については、「デジタル化の影響（問 22）」の回答を踏まえて分析する。





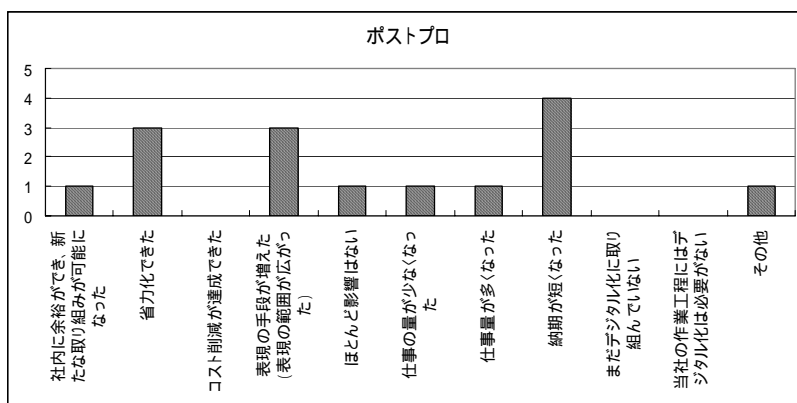
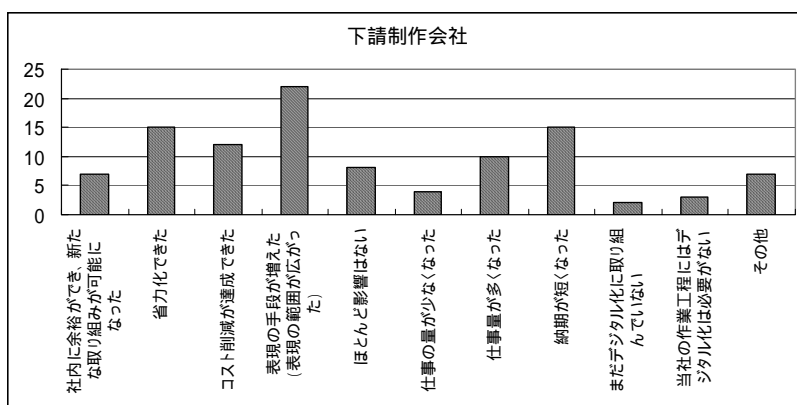
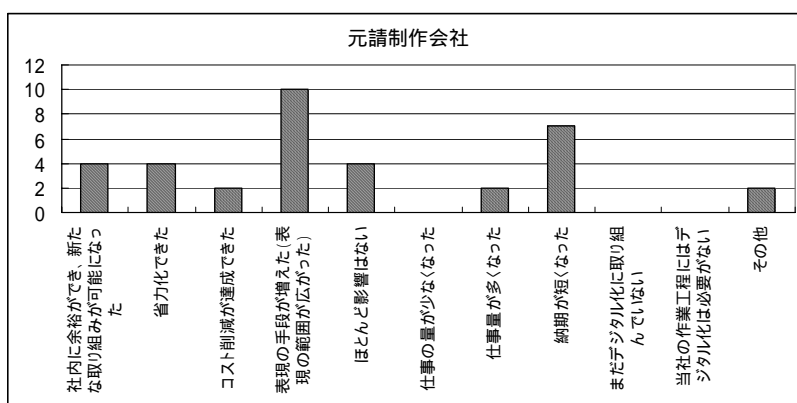
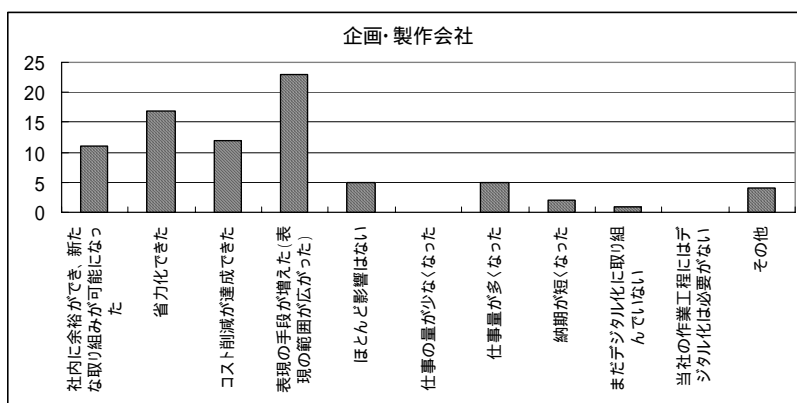
## デジタル化の影響（問 22）

デジタル化の影響を把握すると（n=119，累計 = 240）「表現の手段が増えた（表現の範囲が広がった）」「省力化できた」「コスト削減が達成できた」「社内に余裕ができ、新たな取り組みが可能になった」という回答が多く、全体的傾向としては、肯定的な意見が多い。これらの回答は、デジタル化に対する回答企業の6割以上が肯定的な印象を持っていることを裏付けるデータとなっている。一方で、「納期が短くなった」「仕事量が多くなった」など、デジタル化が推進したことによる業務負担が一部で発生していることが確認される。若干ではあるものの、デジタル化の取り組みに遅れているところも見受けられる。



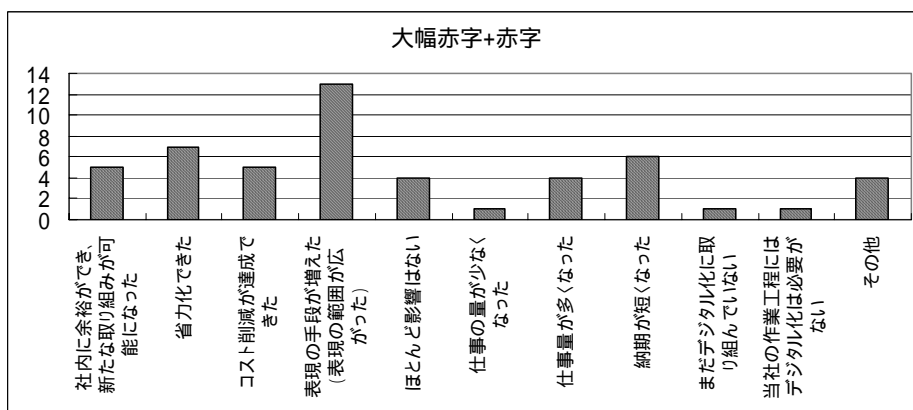
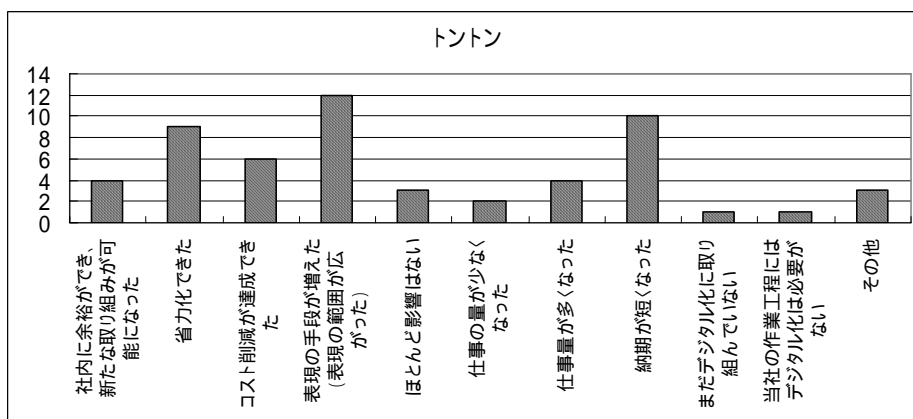
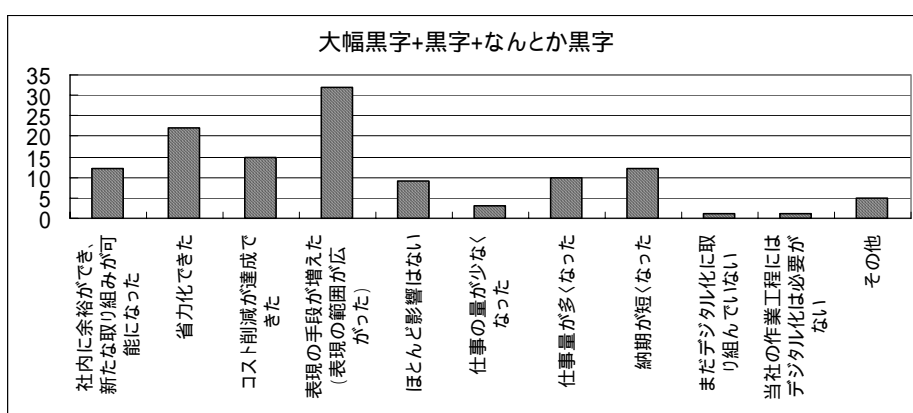
## デジタル化の影響（アニメ業務分担別）

デジタル化の影響をアニメ業務分担別に確認した（全体；n=119，累計 = 240，企画・製作会社；n=38，累計 = 80，元請制作会社；n=20，累計 = 35，下請制作会社；n=53，累計 = 105，ポストプロ；n=7，累計 = 15）。どの業務分担においても、デジタル化による共通した影響がある。それは、デジタル化によって、省力化が達成され、表現の手段・範囲が拡大したことである。個別の特徴としては、企画・製作会社においては、コスト削減が達成できたという回答、企画・製作会社以外の業務分担に関しては納期が短くなったという回答が多い点が挙げられる。企画・製作会社において納期が短くなったとの回答が少ないのは、「スケジュール遅延への対処法（問 18.2）」のアニメ業務分担別の項でも確認したように、（納期を短くすることでタイムスケジュールを厳守するというよりも）作品のクオリティを重視する企画・製作会社の企業の傾向を反映しているといえよう。一方で、デジタル化の影響が結果として納期の短縮をもたらしているとの回答が多い元請制作会社や下請制作会社、ポストプロにおいては、制作会社間においてデジタル回線が結ばれたり、タブレット上で色彩することによって、制作会社間を行き来する時間や、従来絵の具を乾かしていた時間を短縮することができた。しかし、その一方で、デジタル化で短縮できたこれらの時間を考慮しないタイムスケジュール体制になっているために、実質的にはデジタル化の恩恵を受けたという印象が少なくなっているようである。



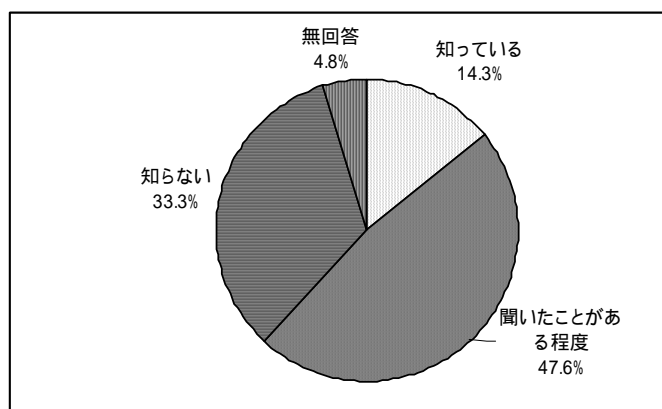
## デジタル化の影響（収支状況別）

デジタル化の影響を収支状況別に確認した（全体；n=119，累計 = 240，大幅黒字 + 黒字 + なんとか黒字；n=60，累計 = 122，トントン；n=26，累計 = 55，大幅赤字 + 赤字；n=27，累計 = 51）。デジタル化の影響を収支状況別に確認しても、基本的構造の傾向は類似している。省力化できた点や、表現の手段・範囲が拡大した、コスト削減が達成できたなどの回答が多い。どの収支状況においても、特に大きな差異が確認されないのは、デジタル化は取り組むのが当然のことのように行われていて、その取り組みに対する影響は基本的に同様であることが確認される。換言すると、デジタル化によって被る影響が業績を分ける説明変数とはなっていないようである。



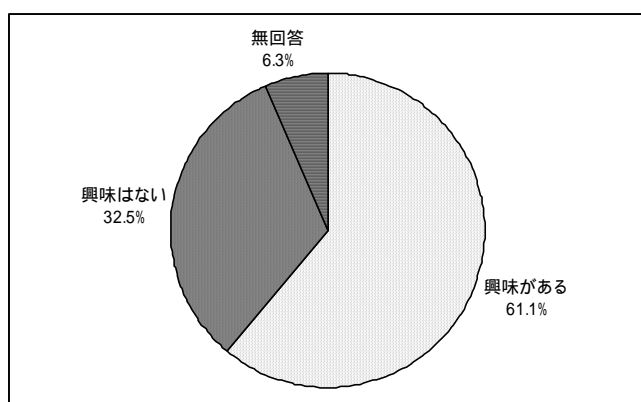
### 中小機構の支援の認知度（問 25 . 1 .）

アンケート回答企業に、当機構の認知度をたずねた。「聞いたことがある程度」といおう回答が最も多い。これらの企業は、当機構の支援策まで認知していると判断しにくいことを考えると、回答企業の約 8 割が当機構の実施する支援策を知らない状況であるといえよう。



### 支援策への興味（問 25 . 2 .）

アンケート回答企業の多くは、当機構の実施する支援策を知らないという回答であったものの、支援事業に対する興味を確認したところ、6 割以上の回答企業が「興味がある」と回答している。回答企業の 8 割程度が中小企業であったことを鑑みると、支援策に興味を持っている中小企業は比較的多いと考えられる。今後、どのようにしてこれらの企業の支援に対する要望を満たしていくのか、当機構の今後の課題の一つといえるであろう。





(2) クロス軸による回答項目の整理

アンケート調査結果の理解をより深めるために、クロス集計軸を用いて、回答項目やその分析の傾向を整理する。

地域別

質問項目	首都圏	その他の地域
創業場所の選定理由(問2)	「アニメに通じた主体が沢山集まっているから」「作品の納入先がこの近くにあるから」といった、複数の主体が集中することの経済性を理由に挙げている傾向が観察される。 また、首都圏地域において、「交通・公共の交通等のアクセスが良かったから」という理由を挙げている点も象徴的である。交通等のアクセスが良いことは、企業間の移動時間を短縮するのに役立っているためである。	「以前の勤務地の近くだったから」「近所に住んでいたから」という地域の土地感を理由に創業場所を選択している傾向が高いようである。 また、その他に特徴的な点は、「いろいろな刺激が受けられるから」という回答が皆無の点である。
引き受けることのできる業務パート(問5)	個別工程の業務を担う企業の絶対数が多く、それゆえ、複数の企業間の工程分業が進んでいると判断される。	少数の主体で多数の工程を担っていると推測される。 「配給(広告・宣伝を含む)」と「原作管理」を行う企業数がゼロであることは、ビッグプロジェクト等を手がけるというよりは、むしろ、細かな企画を数多く立てて遂行するといった業務が多い実情を垣間見ることができよう。
アニメのスキルを活かして携わる業務(問10)	コンテンツ作品の多展開を想起させるゲームソフト制作やカードゲーム制作、パチスロのオープニングアニメなどに携わっている回答企業が多い。	PC ホームページ制作やキャラクター制作、携帯用コンテンツなどに携わる企業が多く、単発的かつ多様な業務を行いながら生計を立てていると推測される。
今後携わる業務(問11)	キャラクター制作や携帯用コンテンツを手がけようとしている回答企業が多い。	コンテンツ作品の多展開を想起させるカードゲーム制作を手がける予定である回答は少なく、比較的どの業界においてもニーズが高いPC ホームページ制作を手がけていこうとする比重が高い。
資金調達方法(問12)	大きく3つの傾向が確認される。出資を募るケース、内部留保で行うケース、借り入れ・融資で行うケースである。	多くの場合、コンテンツ制作の資金の確保は、内部留保でやりくりしているようである。

取引先企業依存率 (問 15.1)	取引依存率が高い回答企業と低い回答企業と2極化していることが確認される。この点では、首都圏地域の企業間の取引関係には多様性があると考えられる。	首都圏地域と比べて、取引が分散されている傾向がある。「アニメのスキルを活かして携わる業務(問 10)」でも確認したように、その他の地域では、PC ホームページ制作やキャラクター制作などといった単発的かつ多様な業務を行いながら生計を立てているようであった。この点から、受注先に対しても一社当たりの取引依存度は低いと推測される。
外注企業選定理由 (問 16)	<p>「昔からの付き合い」「要求への柔軟な対処」「作品の質」を挙げている回答企業が多い。この理由は、業務の進行において、人間関係を重視しているため、また、昔から付き合いがある企業は、当該企業の業務のやり方、作品の質の程度などがあらかじめわかっているので、安心して発注できるためであると解釈できる。</p> <p>納期遵守が高いスコアを示している。</p>	<p>「納期遵守」に該当する回答がない。その事情としては、「アニメのスキルを活かして携わる業務(問 10)」地域別の項目で確認したように、PC ホームページ制作やキャラクター制作を手がけることが多い。これらの業務の納期は設定されているものの、より高いクオリティーのものを完成させるための修正が求められるケースもあり、納期の遅延がコンテンツ作品の展開において致命的な影響を与えるタイプ(例えば放送事故を招くなど)のものではないことも少なくないと考えられるためである。</p>

### 資本金規模別

質問項目	大企業	中小企業
引き受ける頻度が多い業務パート（問5）	企画・立案、出資・融資、製作、など、資金回収が長期にわたる業務を手がけている傾向が高い。その理由として考えられるのは、大企業は高い事業リスクを背負っており、それゆえ、企業経営を営むために高い収支構造を採っている、いわゆるハイリスク・ハイリターンの事業構造を採っていることである。	中小企業はデザインや原画、動画、彩色といった、制作工程を手がけている傾向が高い。これは、資金回収までの時間が比較的短いことも大きな要因になっていると考えられる。
オリジナル作品の保有状況（問8）	オリジナル作品を持っている比率が73.3%。	オリジナル作品を持っていない比率が55.9%と、持ってない比率が高まる。
著作権の保有状況（問9）	著作権を持っている比率が80.0%。	著作権を持っていない比率が59.5%と、持ってない比率が高まる。
アニメのスキルを活かして携わる業務（問10）	著作権管理を転用業務としている割合が高い。 また、大きな転用業務として、ゲームソフトやキャラクター制作、携帯用コンテンツを挙げていることから、既に定評のあるコンテンツや作品のキャラクターを2次利用という形で転用しているようであることが推測され。	既に定評のあるコンテンツや作品のキャラクターの2次利用だけでなく、アニメ制作の技術そのものを他業種に転用しているようであることが推測される。
今後携わる業務（問11）	大きな転用業務として、既に定評のあるコンテンツやキャラクターを2次利用という形で転用していく計画である。	大企業と比較すると転用業務の数が多い。また、今後も、アニメ制作技術そのものの多業種への転用等を念頭に置いており、さまざまな業務に携わっていきこうとする姿勢が概観される。
資金調達方法（問12）	外部資金を獲得することであり、その中でも、製作委員会などに出資を依頼する方式が多い。	内部留保と融資による資金調達が多く、その次に製作委員会による資金調達が続く。中小企業においては、コンテンツ制作のための資金調達方法が二極化しているようである。それは、内部留保による資金調達と、融資による資金調達方法である。
利益状況の変化（問14）	1990年頃では大企業で黒字を計上する割合が50%。	1990年頃では中小企業で黒字を計上する割合が43.5%。

	1995 年頃になると、その数字は大企業が 57.2%。 2000 年頃では、大企業のそれが 80.0%。	1995 年頃になると、その数字は中小企業では 39.6%。 2000 年頃では、中小企業では 43.0%。
制作費の受け取り方法（問 15.2）	分割して現金で受領している傾向が高い。これは、手がける作品制作の資金の額が大きいためと推測される。	
タイムスケジュール管理（問 17）	大企業と中小企業ともにタイムスケジュールを巡る認識の 2 極化が顕著に表れている。	
		大きな差異は確認されないものの、どちらかといえば、タイムスケジュールを遵守する傾向が高い。

### 業務分担別

質問項目	企画・製作会社	元請制作会社	下請制作会社	ポストプロ
引き受ける頻度が多い業務パート（問5）	企画・立案、製作、制作全般、デザインといった、作品の内容に関わる大まかな方向性を決定している。	制作全般に関わる責任を持っている。	原画や動画、トレス、彩色といった個別の工程を手がけている。	音声・録音に関する専門工程を手がけている。
オリジナル作品の保有状況（問8）	82.5%がオリジナル作品を保有。	オリジナル作品保有率が57.2%に低下。	オリジナル作品保有率が23.6%へと、オリジナル作品を持たない比率が拡大。	オリジナル作品保有率は皆無。
著作権の保有状況（問9）	オリジナル作品の保有率（条件付で持っているケースも含む）が82.5%であったのと比べ、著作権の保有率が65.0%と低下。	オリジナル作品の保有率と比べて著作権の保有率が上昇しているものの（「オリジナル作品を持っていない」率42.9%から「著作権をもっていない」率28.6%という保有率の改善）、「条件付で持っている」回答率が上昇している。	オリジナル作品のそれと比べて大差なく、権利を持たない回答率が70%台後半に止まっている。制作現場の工程だけでは、コンテンツに関する権利が持ちにくい状況が明確になっているといえよう。	
アニメのスキルを活かして携わる業務（問10）	著作権管理を行っている。	他の主体よりも多く業種展開を行っている傾向が高い。著作権管理を行っている。	ゲームソフト制作、キャラクター製作、パチスロのオープニングアニメが、3大転用業務として認識されている。	
資金調達方法（問12）	製作委員会により資金調達を行っている傾向が高い。	銀行からの融資を受けている企業が多いようである。その理由として考えられるのは、作品の制作から支払いまでのサイクルが、作業工程を手がける下請制作会社よりも長く、また、制作するにも多額の予算が先	その傾向が大きく2極化（内部留保を活用する企業群と支払いを待ってもらったり、金融機関の融資で対応する企業群）。	その傾向が大きく2極化（内部留保を活用する企業群と支払いを待ってもらったり、金融機関の融資で対応する企業群）。

		<p>に計上され、さらに、権利を保有するために製作委員会に投資することもあるためである。これらの要因から、資金的やり繰りが難しいと想定される。</p> <p>グループファイナンスから資金調達している企業のほとんどが、元請制作会社である。</p>		
売上高増減の変化（問13）	半数以上の回答企業が、現在の売上高が伸びている。	元請制作会社の多くは売上高が伸びているようである。	半数以上の回答企業が、現在の売上高が伸びている。	売上高は一貫して伸びている。
利益状況の変化（問14）	<p>作品の企画・立案、出資、製作など、資金回収が長期に亘る業務を手がけることの多い企画・製作会社において、利益を計上する企業の比率が高い。</p> <p>この点から、企画・製作企業の収支構造は、企画・立案の工程から資金を回収するまで長期間を要し、その作品のヒット状況によって経営が左右されるため、企業経営のスタイルとしては、ハイリスク・ハイリターン of 収支構造を採っていると推測される。</p>	<p>利益状況が悪化するケースが多いようである。</p> <p>その理由としては、作品の受注単価が作業工程単一で請け負う場合よりも大きいものの、下請業務を外注して制作を行うことが多いため、間接費用がかさみ、それが利益を圧迫していると推測される。</p>	ほぼ同じ比率で3つのパターンに大別されている（黒字を計上する企業、赤字を出さない企業、赤字を計上する企業）。	

取引先企業依存率(問 15.1)	売上高に占める受注の割合が一番高い取引先でさえも、比較的安く押さえられている。 取引企業が分散している。	元請制作会社や下請制作会社といった、実際の制作現場に携わる主体に関しては、一社当たりの売上依存率が高い企業と低い企業という2極化が進んでいる。		
制作費の受け取り方法(問 15.2)	制作費を分割して現金で受け取る傾向が高い理由は、手がける作品制作の費用の額が大きいためであると考えられる。	分割して現金で受け取るケースの方が多いため、納入後現金でうけとるケースも多く観察される。	納入後現金で制作費を受け取っている回答企業の割合が高まっている。	納入後現金で制作費を受け取っている回答企業の割合が高まっている。
外注企業選定理由(問 16)	「作品の質がよい」と回答する企業が最も多く、外注企業を選定する基準として、制作するコンテンツ作品のクオリティを重要視する傾向が高い。	「どんな要求にも柔軟に対応してくれる」と回答する企業が多く、外注企業を選定する基準として、作品の急な仕様変更や作品のリメイクといった小回りの利いた対応を引き受けてくれるかどうかを重要視する傾向が高い。	「納期を守ってくれる」「どんな要求にも柔軟に対応してくれる」「会社の近くにある」などを回答する企業が多く、外注企業を選定する基準として、下請制作会社が直面する制作の時間的制約に対応できるかどうか、このような状況に対して協力的であるかどうかを重要視する傾向が高いといえる。下請制作会社は、制作のタイムプレッシャーを強く受けていることを窺い知ることができる。	

<p>タイムスケジュール管理 (問17)</p>	<p>40%程度、タイムスケジュール遅延を認識しているようである(「スケジュール遅延が当然」という回答と、「スケジュール遅延がしばしばある」という回答の合計)。</p>	<p>50%を超えてスケジュール遅延を認識している。</p>	<p>50%以上がスケジュールの遅延が発生していないと回答。制作の一連の主体(企画・製作会社、元請製作会社、下請製作会社)の認識と対照的。</p>	
<p>スケジュール遅延の原因 (問18.1)</p>	<p>作品のクオリティーを高めるために制作時間を要し、結果としてスケジュール遅延が発生するという認識を示している回答率が高い。「引き受ける頻度が多い業務パート(問5)」のアニメ業務分担任別では、企画・製作企業は、作品の内容に関わる大まかな方向性を決定し、元請製作会社は制作全般に関わる責任を持つ傾向が確認された。このデータと総合して鑑みると、両者は、制作に対する強い「こだわり」を持つ傾向があると理解される。</p>	<p>タイムスケジュールの遅延を計画そのものの無謀さを理由に挙げる他に、企画・立案・シナリオの段階での遅延を挙げる回答率が高く、自らが関わる工程でない部分でのスケジュールの遅れを指摘している。</p>		
	<p>作品企画の段階におけるタイムスケジュールの遅れを指摘する回答(「制作のための資金調達」「関係者間の利害関係の調整」「企画・立案・シナリオの段階における作業遅延」)の比率が高い。特に、スポンサー探しによる資金調達がスケジュール遅延の原因として挙げられている。</p>	<p>制作進行のマネジメント能力の欠如を指摘する回答の比率が高い。元請製作会社が果たす重要な役割の一つに、作品の工程や進行を管理することが挙げられる。制作進行役のタイムスケジュールに関しては、元請製作会社が直面する業務であるために、このような認識を示す比率が高いと推測される。</p>		



<p>スケジュール 遅延の対処法 (問 18.2)</p>	<p>コンテンツ作品の企画から手がけていることもあり、作業遅延に伴っては、作品公開の時期を遅くさせるという手段がある場合も残されているようである。 作品のクオリティを下げたり、満足の行かない作品で妥協したりするよりは、公開の時期を遅らせるなどという手段を好んで採る傾向が高い。</p>	<p>国内・海外外注先の活用、満足の行かない作品に対する妥協、クオリティの低下という措置を採ってでも、なんとかでも納期日に間に合わせるという選択行動を採る傾向が高く、スケジュールの遵守に対する優先順位が極めて高い。</p>	<p>外注先の確保と海外外注の活用、クオリティに対する妥協が比較的高いスコアを示している。</p>	
<p>空洞化・国際 分業(問 19)</p>	<p>いずれの業務分担においても半数程度から半数以上が、「どちらでもない」という認識を示している。</p>			
		<p>肯定的な印象をもつ比率が高い。その背景として考えられるのは、元請制作会社はなんとかでも納入期日に間に合わせるという選択行動を採る。したがって、納入期日に間に合わせるための有用な手段として認識しているためであろうと推測される。</p>		<p>手がける工程によって判断が異なってくると想定される。録音と編集では、受ける影響が大きく異なる。そのためポストプロの回答では、「国際分業」・「空洞化」に対して否定的な印象の度合いが高いと推測される。</p>

<p>「国際分業」 「空洞化」の 影響（問20）</p>	<p>「ほとんど影響がない」 との回答が大多数を占め ている。</p>	<p>「ほとんど影響がない」 との見解を示す一方、修 正等の作業による業務 負担が生じているよう である。</p>	<p>「国際分業」・「空洞 化」の影響を色濃く受 けているといえそう である。なぜなら、「国 際分業」・「空洞化」に 伴って、仕事量の減 少、納期の短期化、修 正等の業務負担とい った影響を受けてい るとの回答が多いた めである。</p>	<p>「ほとんど影響が ない」とする意見 がある一方、納期 や作業負担が発生 しているという回 答もある。ポスト プロにおいて、特 に、編集作業に関 しては、海外で制 作されたものの修 正が大きな負担と なっていると推測 される。</p>
<p>デジタル化の 印象（問21）</p>	<p>全体的な傾向として、デジタル化の印象を肯定的に捉えている傾向が高い。</p>			<p>ポストプロにおい て肯定的な印象を 挙げる比率が他の 業務分担と比べて 低い。</p>
<p>デジタル化の 影響（問22）</p>	<p>デジタル化によって、省力化が達成され、表現の手段・範囲が拡大した。</p>			
<p>コスト削減が達成できた という回答が多い。一方、 納期が短くなったとの回 答が少ないのは、（納期を 短くすることでタイムス ケジュールを厳守すると いうよりも）作品のクオ リティーを重視する傾向 を反映していると推測さ れる。</p>		<p>納期が短くなったという回答が多い。また、デジタル化の影響が結果 として納期の短縮をもたらしているとの回答が多い元請制作会社や下 請制作会社、ポストプロにおいては、制作会社間においてデジタル回 線が結ばれたり、タブレット上で色彩することによって、制作会社間 を行き来する時間や、従来絵の具を乾かしていた時間を短縮するこ とができた。しかし、その一方で、デジタル化で短縮できたこれらの時 間を考慮しないタイムスケジュール体制になっているために、実質的 にはデジタル化の恩恵を受けたという印象が少なくなっているよう である。</p>		

### 著作権保有状況別

質問項目	著作権 有	著作権 無
引き受ける頻度が多い業務パート(問5)	「出資・融資」や「制作全般」といった、制作において資金面での負担が求められる業務に従事している傾向がある。	「原画」や「動画」、また、比率で見ても「トレス」や「彩色」などといった、作業工程に関わる業務を手がける傾向が高い。細分化された分業工程において、各作業工程に直接従事する回答企業は、著作権を保有していない傾向が高い。
オリジナル作品の保有状況(問8)	著作権を保有している回答企業は、オリジナル作品も保有している傾向が強い。	著作権を保有していない回答企業は、オリジナル作品も保有していない傾向が強い。
アニメのスキルを活かして携わる業務(問10)	版權管理の業務を扱う傾向が高い(著作権を保有している回答企業が、著作権などを含めた法的権利を活用し、そこから収入を得ているためと推測される)。	比較的受注単価が(アニメ業務と比べて)高いといわれている「ゲームソフト制作」や「PC ホームページ制作」、「パチスロのオープニングアニメ」などを手がけて収益源を確保している。それは、著作権などによる版權収入が期待できないため、と推測される。
資金調達方法(問12)	制作資金を確保するために、製作委員会等への呼びかけといった、営業的な活動を行う傾向があるようである。ただし、著作権を保有する企業の中でも、4分の1程度、資金的状況に苦しい企業が存在しているようである。	2 極化が進んでいるようである。制作費用を内部資金で調達したり、製作委員会等に出資メンバーを募ったりと、積極的な企業行動をしている回答企業群と、外部資金である融資に頼ったり、支払いを待ってもらっている回答企業群である。
利益状況の変化(問14)	(赤字を計上する企業の割合には大きな差が生じていないにも関わらず)2000年以降、黒字を計上する回答企業の割合が急激に上昇している。これは、2000年以降、作品の権利を保有することの重要性が問われ始め、積極的な作品展開を行った結果であると推測される。	著作権を保有しない回答企業において、時系列で確認しても、40%前後の回答企業が黒字を計上している。

	<p>著作権保有企業・著作権を保有していない企業双方とも、全体における赤字を計上する企業の割合は、おおよそ2割から3割程度であることも確認される。これは、著作権を保有することは、会社の財産となり、将来の会社の潜在的な収益源として考えられるが、その潜在的な収益源が実際にどの程度の収益につながるのかに関しては、大きな不確実性が伴っていることを意味している。したがって、著作権を保有することだけが企業の利益を確保するの源であると判断するのは誤っている。重要な点は、その当該作品が市場でどの程度受け入れられているのかにかかっている点である。この点から、例えば著作権を保有しない企業においても、収益を確保する手段が存在するはずである。</p>
--	---

### 収支状況別

質問項目	黒字体質企業	収益トントン企業	赤字体質企業
著作権保有状況(問9)	著作権を持たずして、高収益状況を確立している回答企業も存在する。		著作権を保有している企業においても、大幅赤字の企業が存在している。著作権を保有するためにコンテンツ制作に出資したとしても、その出資費用が重荷になるケースがある。
アニメのスキルを活かして携わる業務(問10)	ある特定の業務が企業の収支状況改善に大きく影響を与えているとはいえない状況にあり、企業の取り組みのあり方如何によって、収支状況が確定しているようである。		
資金調達方法(問12)	金融機関からの融資を受けているケースが少ない。		赤字を計上する企業の中でも、資金調達は内部留保でまかなっている企業も少なくない(資金調達を内部留保でまかなえていてもなおかつ、事業としては赤字を計上しているというのであれば、赤字を計上することになった原因はどこにあるのかを検討する必要がある)。
	グループファイナンスを活用している回答企業は、赤字を計上していない企業である。		
制作費の受取方法(問15.2)	データ結果は、いずれの収支状況においても、納入後現金で制作費を受け取るケースが多いことを示している。それぞれの回答数は異なるため、比較して解釈する際には多少の注意を必要とするものの、収支別のデータからは、受取方法(分割して現金で、もしくは納入後現金で)が、企業の収支状況に大きな影響を与えているような有意な結果とはなっていないようである。		
タイムスケジュールの管理(問17)	スケジュールを遵守する企業の比率、スケジュールの遅延が当然のことのようになっている企業の比率は、どの収支構造においても変わらない。以上から、タイムスケジュールの管理のあり方が一概に企業の収益構造に影響を与えているわけではないことが明らかとなった。		

<p>「国際分業」「空洞化」の影響」(問20)</p>	<p>制作工程の一部が海外に流出するに伴い、「仕事量が多くなった」と回答。</p>	<p>「仕事の量が少なくなった」と回答している。この点を鑑みると、制作工程の一部が海外に流出する潮流において、この環境の変化に対処できたかどうか、企業の経営状態に大きな影響を与えているという仮説が成立しそうである。つまり、制作工程の一部が海外に流出したことは、2つの異なる道を決定付けたということである。それらは制作工程の「国際分業」に成功した企業か、それとも、その環境の変化の適応に失敗し、結果的に「空洞化」という現象をもたらした企業なのかの分かれ目になっているという解釈である。</p>
<p>デジタル化の影響 (問22)</p>	<p>デジタル化の営業を収支状況別に確認しても、基本的構造の傾向は類似している。省力化できた点や、表現の手段・範囲が拡大した、コスト削減が達成できたなどの回答が多い。どの収支状況においても、特に大きな差異が確認されないのは、デジタル化は取り組むのが当然のことのように行われていて、その取り組みに対する影響は基本的に同様であることが確認される。換言すると、デジタル化によって被る影響が業績を分ける説明変数とはなっていないようである。</p>	

### (3) アンケート調査から導き出された課題

アンケート調査の回答から既に多くの課題やインタビュー調査において明確にすべき点が明らかとなっている。この点に関してまとめておく。

#### 大きな課題

- 赤字を計上する回答企業の中でも、資金調達は内部留保でまかなっている企業も少なくないという調査結果が得られている。資金調達を内部留保でまかなえていてもなおかつ事業としては赤字を計上しているというのであれば、赤字を計上することになった原因はどこにあるのかなどについて考えなければならない(問12「キャッシュフローの確保」収支状況別)
- 大企業では、作品の企画・立案、出資、製作などの業務を手がけていることが多い。これらの業務はいずれも、資金回収までに長期間を要する。この点から考えると、大企業は高い事業リスクを背負っており、それゆえ、企業経営を営むために高い収支構造を採る、いわゆるハイリスク・ハイリターン of 事業構造を採っていると理解される(問5「引き受ける頻度が多い業務パート」資本規模別)。この点を参考に、現在の大企業の収益を確認すると、過去の収益と比べて相対的に悪化していることを示すデータが確認された。このデータの解釈は、「大企業の採ったリスクが、結果的にリターンを上回ってしまった結果である」と理解することが正しいのかどうかについて、慎重に考えなければならない(問14「利益状況の変化」資本規模別)
- 制作工程の一部が海外にシフトすることによる認識では、半数以上が「どちらでもない」という回答を寄せている。この調査結果は、制作工程の適切な「国際分業」が行われていることを示す根拠となり得るのか、それとも、長期的な視点でこの課題を考えた際には、日本におけるアニメ制作工程の「空洞化」の現象に他ならないという解釈が正しいのかに関しては、慎重に考えなければならない(問19「制作工程の「国際分業」・「空洞化」の印象」)
  - ・ 制作工程の海外シフトによって、起こった変化や制作に与えた影響、そして将来の業界を担う人物の育成という2つの観点から考えると、制作工程の「国際分業」・「空洞化」に関する議論を解決する糸口になるのかもしれない
- 制作工程の海外シフトによってどのような影響を受けたのかについて、収支状況別で確認すると、黒字体質企業にとっては、「仕事量が多くなった」と回答する傾向が高いのに対し、赤字体質企業にとっては、「仕事量が少なくなった」と回答する傾向が高い(この回答は収益トントンの企業に関しても同様であった)ことが確認された。以上から、企業の収支状況と制作工程の海外シフトによる影響には、強い相関関係が確認される。これらの相関関係は、制作工程の「国際分業」に成功した企業が、それとも、制作工程の海外シフトという環境の変化の適応に失敗し、結果的に「空洞化」という現象をもたらした企業かという因果関係の意味をも内包しているのかどうか、深く考

えなければならない(問 20「制作工程の「国際分業」・「空洞化」の影響」収支状況別)

#### インタビュー調査で確認すべき点

- 大企業において、企画・立案、出資・融資、製作などのコンテンツ制作の鍵となる業務を手がけているケースが多く、そのような企業がコンテンツの著作権を保有している構造が明らかになっている(その一方で、業務に対する支払い、収益回収のサイトが長いという代償がある)。この分野に展開することが、著作権を保有する一つの手段になると思われる。しかしながら、このようなコンテンツ制作の鍵となる業務を手がけることは簡単なことではない。既存の中小企業がどのようにオリジナル作品を保有し(かつ利益を計上し)独自展開するようになったのかのプロセスについては、個別事例で確認する(問 9「著作権保有状況」資本規模別)
- 回答企業の資金調達方法を確認すると、大きく 2 つに分類された。内部資金によるものと、外部資金によるものである。後者の外部資金はさらに 2 つに分類される。それらは、投資の意味合いを強く持つものと、負債としての意味合いを強く持つものである。アンケート調査回答では、総じてこの 3 つの資金調達のパターンが多く確認されている。この詳細・実態に関してインタビュー調査で確認する(問 12「キャッシュフローの確保」)
- 中小企業の資金調達方法を確認すると、資金調達方法として、内部留保や融資が多く活用されている。中小企業においては、コンテンツ制作のための資金調達方法が二極化しているようである。中小企業において、どのような資金調達方法が企業経営にとって好ましいのか、そして好ましくないのか、好ましくないのであれば、どのような工夫をすべきかなどの議論はインタビュー調査で確認する(問 12「キャッシュフローの確保」資本規模別)
- 下請制作会社とポストプロの場合において、資金調達方法が大きく二極化している。それらは、「制作資金は内部留保でカバーしている」回答企業群と、「金融機関からの融資を受けている」「制作資金の支払いを待ってもらっている」回答企業群である。後者は、負債の意味合いを色濃く持っているのではないかと推測される。その認識が正しいかどうか、そして、この企業の財務状況を巡る違いはどこにあるのか、そして、二極化を決定付ける根本的な要因は何であるか、経営的に厳しい環境を抜け出す鍵や糸口はどこにあるのかについてインタビュー調査で確認する(問 12「キャッシュフローの確保」アニメ業務分担別)
- 著作権を保有しない企業において、資金調達方法が二極化していることが確認された。それらは、制作資金を内部留保で調達するなどの企業群と、外部資金に頼ったり、支払いなどを待ってもらっているという企業群である。この二極化を決定付けた根本的な要因は何であるか、そして、経営的に厳しい環境を抜け出す鍵や糸口はどこにあるのかについてインタビュー調査で確認する(問 12「キャッシュフローの確保」著作権



保有状況別)

- 売上高が過去 15 年間で比べて伸びている傾向が確認された(問 13「売上高の変化」)にもかかわらず、その利益状況を総合してデータを確認すると、売上高の増加が直接利益に結びついていない可能性が高い。一般的に、売上高の増大が利益に結びつかない原因として考えられるのは、支出の増大である。この一般的な議論が該当しているのかどうかも含めて、その背景には何が隠されているのかをインタビュー調査で確認する(問 14「利益状況の変化」)
- 売上高は減少したとしても、確実に利益をあげることに成功した企業や、売上高の増大と共に利益も同時に増加した企業をアンケート調査の回答から抽出し、インタビュー調査を実施することで、どのような企業行動が利益状況の改善をもたらしたのかを明らかにする(問 14「利益状況の変化」)
- 下請制作会社の利益状況の変化を確認すると、大きく 3 つのパターンに大別される。それらは、黒字を計上するパターン、赤字を出さないパターン、赤字を計上するパターンである。それぞれの経営状況を分ける転機になった理由や企業行動に関して、インタビュー調査で確認する(問 14「利益状況の変化」アニメ業務分担別)
- 売上高に占める割合が高い取引企業への依存率と企業業績の関りに相関があるののかないのかに関して、インタビュー調査で確認する(問 15.1「売上依存率」アニメ業務分担別)
- 下請制作会社やポストプロに関して、制作費は納入後現金で受け取っている回答の割合が高いことが確認された。下請制作会社やポストプロは、制作業務の個別工程を手がけており、支払いサイトが短い。しかしながら、一般的には、納入後現金で制作費を受け取るよりも、分割して現金で受け取った方が企業経営の観点から見ると好ましいように思われる。この点に関して、この業界に関しても該当するかどうか、インタビュー調査で確認する(問 15.2「制作費の受け取り方法」アニメ業務分担別)
- 企業の財政的経営状況とスケジュール遅延との相関関係は確認されなかった。スケジュール遅延による制作費の上昇という結果を招いても黒字化する理由、そして、スケジュールを遵守し制作費を抑制しても結果として赤字化する理由をインタビュー調査を通して深く考察する(問 17「制作のタイムスケジュール管理」収支状況別)
- タイムスケジュールが遅延した場合の対処方法として一番多く確認されたのは、外注先を確保することであった。その外注先と日常的にどのような付き合いを行っているのか、そして、その際の外注方法や条件、遅延発生時に制作会社を確保するための工夫などについてインタビュー調査で確認する(問 18.2「スケジュール遅延への対処法」)
- タイムスケジュールが遅延した場合の対処方法の一つに、作品のクオリティをコントロールするという回答が確認された。この方法と程度、工夫に関してインタビュー調査で確認する(問 18.2「スケジュール遅延への対処法」)

- 動画工程など、日常的に海外外注先を活用している状況下において、タイムスケジュールが遅延した場合にはさらに海外外注先を活用している状況が確認された。一つの可能性は、動画工程以外の工程が海外に流れていることである。この言明が正しいのかどうか、また、海外外注先の作品のクオリティーコントロールをどのように行っているのか、これらの課題についてインタビュー調査で確認する（問 18.2「スケジュール遅延への対処法」）

#### (4) アンケート調査から得られた示唆

今回実施したアンケート調査では、回答項目において回答者の認知尺度を尊重した手法を多く採用している。したがって、売上や利益の項目等においては特に定量データに基づいて統計手法を使った厳密な分析を行っているわけではない。その点において、今回実施したアンケート調査の弱点があることは否めない。しかしながら、業界関係者が自身の事業に対する印象や実感を理解するには十分な調査であることが理解されたであろう。そこで、今一度、アンケート調査を振り返り、回答から得られた重要な示唆をまとめておく。

- 手がける頻度が多い業務に関して、大企業では、作品の企画・立案、出資、製作など、資金回収が長期に亘る業務を手がけていることが多い。その一方、中小企業では、制作の作業工程を手がけていることが多いものの、支払いサイトがより短い。これらの点を総合すると、大企業は高い事業リスクを背負っており、それゆえ、企業経営を営むために高い収支構造を採っている、いわゆるハイリスク・ハイリターンの事業構造を採っていると理解される（問5「引き受ける頻度が多い業務パート」資本規模別）
- 手がける頻度が多い業務に関して、「出資・融資」と「放送・通信・販布」以外の業務に関しては、どの工程を手がけていたとしても、工夫次第で収益をあげることが可能である（問5「引き受ける頻度が多い業務パート」収支状況別）
- オリジナル作品や著作権を保有することだけが収益状況を改善するための手段ではない。オリジナル作品・著作権を保有する以外の手段で何らかの工夫をすることによって、収益を改善している企業の存在も確認されるようである（問8「オリジナル作品保有状況」収支状況別、問9「著作権保有状況」収支状況別）
- オリジナル作品・著作権を保有することも企業経営を考える上で重要な要素の一つになっていることは間違いない。なぜなら、オリジナル作品や著作権を保有することは、会社の財産を保有することを意味し、将来の会社の潜在的な収益源として考えられるためである。しかし、その潜在的な収益源が実際にどの程度の収益につながるのかに関しては、その作品がどの程度市場で受け入れられているかが収益につながる大きな鍵になっているようであると推測される（問8「オリジナル作品保有状況」収支状況別、問9「著作権保有状況」収支状況別）
- オリジナル作品を保有している企業においても、大幅赤字の企業が存在していることから、オリジナル作品を保有するために費用を工面してオリジナル作品を保有することができたとしても、そのための出資費用が重荷になっているケースもあると推測される（問8「オリジナル作品保有状況」収支別）
- 著作権保有状況の回答において、「製作委員会メンバーとなっているある元請制作会社に対して、一部出資を負担する形」としているとの自由回答があった。元請制作会社レベルの企業が単独で製作委員会に出資する形を採ることが難しい場合、このように、下請制作会社を含めた企業間が出資しあい、ある程度まとまった額を集めて、共

同で製作委員会に出資するという形をとることもでき得る可能性を示唆しているといえよう（問 9「著作権保有状況」アニメ業務分担別）

- アニメのスキルを活かして携わる業務には、ゲームソフト制作や携帯用コンテンツ制作など多岐に亘る。アニメ業務の転用に関してある特定の業務を手がけることが必ずしも企業の収益状況改善に大きな影響を与えているとはいえない状況が確認された。この点から、企業の取り組みのあり方如何によって、収益状況が確定すると言えるであろう（問 10「アニメのスキルを活かして携わる業務」収支状況別）
- 資金調達方法において、グループファイナンスを活用する回答企業において、赤字を計上していない。これは、グループファイナンスを活用する企業の資金の提供元は上場企業であることが多いことと深く関係していると思われる。上場企業の子会社になることは、財務状況等の報告義務を負い、情報も公開されることを意味する。親会社も含め、企業価値を高め、市場での評価を高めるために、極力赤字にしないという企業経営の姿勢がこのようなデータの根拠になっているのではないかと推測される（問 12「キャッシュフローの確保」収支状況別）
- 外注企業の選定理由として、「昔からの付き合い」「作品の質」「要求への柔軟な対処」「納期厳守」を挙げる回答数が多いことが確認された。この回答から、ある種の相関関係を読み取ることができる。それは、昔から付き合いのある企業は、当該企業の業務のやり方、納入の仕方、作品の質の程度などがあらかじめ分かっているので、安心して発注できるという解釈である。この点から、人間関係を重要視した上で業務分担が成立しているであろうことを窺い知ることができる（問 16「外注企業の選定理由」）
- 日本のアニメ業界は 1960 年後半から、主に動画工程が海外にシフトし、現在では、動画工程に関してはほとんどが海外の制作会社で行われている状況であるといわれている。しかし、スケジュール遅延に対する対処法として、「海外外注先を使って対処する」という回答数も少なくないことが確認された。この点から、動画工程の海外シフトという潮流以外の意味合いを持つ可能性が高い。急ぎの対応に関しては、動画工程以外にも海外への発注が行われてはじめていとすれば、アニメ工程の「国際化」「空洞化」は、今後ますます勢いを増すとも推測される（問 18.2「スケジュール遅延への対処法」）
- 元請企業は、作品の制作から支払いまでのサイクルが、作業工程を手がける下請制作会社よりも長く、また、制作するにも多額の予算が先に計上されることが多いこと、著作権を保有する手段としての製作委員会へ出資しようとするため、資金的やり繰りが厳しい。これを示唆する回答が複数確認される。例えば、アニメの転用業務の数が多いことや、M&A の対象となることが多いこと、グループファイナンスを活用するケースが多いことなどである（各質問項目のアニメ業務分担別）