

個別企業ケースの一覧表

企業名		選 定 理 由							
		経営と制作現場の 分離	資金調達	オリジナル作品の 展開・著作権の獲 得	作品のクオリティ ーの維持	タイムスケジュー ル管理の徹底	人材登用・人材育 成	特定企業との関係 構築(業務提携な ど)	利益率の高い事業 への参入
1	株式会社 アニプレックス								
2	有限会社 Wish								
3	株式会社 オペラハウス								
4	株式会社 GDH								
5	シンエイ動画 株式会社								
6	瑞鷹 株式会社								
7	有限会社 スタジオキャッツ								
8	株式会社 スタジオジブリ								
9	株式会社 スタジオディーン								
10	株式会社 竜の子プロダクション								
11	株式会社 ディー・エル・イー								
12	株式会社 デジタル・フロンティア								
13	株式会社 デジタル・メディア・ラボ								
14	株式会社 ハルフィルムメーカー								
15	株式会社 ぴえろ								
16	株式会社 ピクチャーマジック								
17	株式会社 プロダクション・アイジー								
18	株式会社 マジックカプセル								
19	株式会社 ムークDLE								
20	株式会社 ゆめ太カンパニー								
21	有限会社 ライトフット								
22	株式会社 ロジスティクス								

## 第6章 個別企業ケース分析

個別企業ケースにおいて、次の二点に注意されたい。一点目は、企業概要の表記は、アンケート回答企業の場合はその表記を転記し、それ以外の企業に関しては、アンケート調査項目に則った形で表記している点である。二点目は、企業概要の表記中の従業員数に関してである。全ての個別企業ケースにおいて、「従業員数」とは、インタビュー調査実施時における社内外注も含めた人数を表している。

### 1. 個別企業ケース（その1） 企画・製作会社

#### 株式会社 アニプレックス

##### 1 選定理由

「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」

##### 2 企業概要

訪問日	2006年12月12日	
インタビュー対応者 (部署/肩書き)	川井 弘昭 氏 (業務グループ総務部 部長)	
区分	企画・製作会社	
企業概要	創業年	1995年 (株)SPE・ミュージックパブリッシング 設立 1997年 (株)SPE・ビジュアルワークス 設立 2001年 (株)SME・ビジュアルワークスへ商号変更 2003年 (株)アニプレックスに商号変更
	創業場所	東京都港区
	現住所	東京都千代田区六番町 4-5
	資本金	22億8,000万円
	従業員数	60名
	引き受けることができる業務	企画・立案、出資・融資、製作、広告・宣伝、販売
	引き受ける頻度が多い業務	企画・立案、出資・融資、製作、広告・宣伝、販売
	アニメ業務の売上比率	100%
	アニメスキルの転用	-

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、ソニーグループにおけるアニメビジネス戦略会社である。アニメ作品の企画から製作、宣伝、販売までプロデュースしている。

同社が関与する作品の中には、同社が企画を立て、原作がある場合には出版社に許諾をもらい、制作会社や制作スタッフを決定して制作体制を整える。それと同時並行的に、製作委員会メンバーを集め、座組みして、作品の製作をスタートさせる。そういった中、昨今のアニメブームによって、勝ち残っていく作品の条件として、より高品質が求められることになってきた。そこで同社は 2005 年に A-1Pictures という制作会社を設立したのである。これにより安定したコンテンツの供給と高品質化を自らのスタジオで具現化しようとしている。同社が企画した作品を A-1Pictures で制作し、キラーコンテンツの制作やロイヤリティーを継続的に生む土壌を作るべく努力を重ねている。

#### 2) 業務の仕組み

同社の事業は、極めてハイリスク・ハイリターン of 事業構造である。なぜなら、公開されたアニメ作品を DVD 化し、販売することが大きな収入となっており、主に製作委員会に出資して映像化権を獲得しているが、多額の出資をした作品が必ずしもヒットするという確約はない。しかし、出資した作品の中の数本が大きな黒字を計上することにより、トータルで企業の収益をプラスにするのである。ただし、注意すべき点は、リクーブ率を高めるための工夫も行っている点である。その一つは、視聴率とは別の観点から、その作品が DVD としてどれだけの市場浸透力があるかを見極める目を絶えず養うことを心がけていることである。

以上から、同社は、その映像化した DVD などのパッケージをどのようにしてエンドユーザーに販売し、売上を伸ばすのかが同社の収益を左右することになる。そのため、DVD などの販売の際、特典映像や特典グッズをつけるなど、エンドユーザーの購買意欲を高める工夫を行っている。

また、アニメ作品の DVD 化や同社が制作を企画する際には、作品に関連する事業も展開する。それは、DVD 化に伴い、番組に挿入される音楽を CD 化して販売したり、作品のオープニングやエンディングでソニーミュージックのアーティストとのタイアップを行ったりなど、事業の多角的展開も行っている。

さらに、同社は、2005 年に新たな展開を仕掛けた。A-1Pictures という制作会社を設立したのである。その背景には、昨今のアニメブームによって、経済効率を追求しなくてはならない既存のスタジオでは、特にオリジナル作品や劇場作品を依頼する場合に必要とされる、キャラクターを含めた企画自体のより深い検討やパイロット映像を複数回制作するなどの作業が難しいことが挙げられる。これにより競争激化の中で、勝ち残る作品の条件として求められるより高品質な作品が製作できると判断した。

### 3) 組織体制

同社はもともとアニメ作品のパッケージメーカーであり、作品の映像化権やその販売に事業の柱があるため、一般的な制作会社とはその組織構造や体制は多少異なる。それを踏まえた上で組織体制を理解しなければならない。同社は、大きく分けて制作部門、マーケティング部門、ライセンス部門、管理部門の4部門からなる。また、同社は、国内市場のみをターゲットにしているわけではないため、海外への売り込みも必要となる。

### 4) 財務関連

ハイリスク・ハイリターン of 事業構造を採る。したがって、出資した作品全てから出資費用を回収することができなくても、その中の数本がヒット作品となることによって、トータルで企業の収益をプラスにしている。

### 5) 人材育成

アニメ作品のDVD化やその流通に主眼を置いていたものの、今後の同社の展開を考えるに当たって、制作会社A-1Picturesを設立した。その戦略の真髄は、クリエイターを自社で育成することにある。その背景には、今後国策としてアニメ産業を育成している韓国や中国などに追い上げられてくることも予測しているためでもある。同社は自前のクリエイターの育成を急務であると考えており、スタジオの成長と共に才能を持った若い監督を育てていくことを重視している。同社は、将来的には自社作品だけでなく、国内外から「あの監督であるスタジオで」と指名が掛かるようなスタジオに成長するよう取り組んでいる。

### 6) マーケティング

短期的に収益を計上することができない作品でも、市場の中で育っていく作品もある。このような作品が日の目を見る方法の一つに、販売チャネルを拡大することが挙げられる。そのような意味からも、日本のみならず、海外展開も積極的に行っている。現在は、アメリカのアニメ番組専門のケーブルテレビとして名高いカートンネットワークと共同制作も始めている。

## 株式会社 GDH

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「現地法人の確立」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年12月11日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	沖浦 泰斗 氏 (執行役員 ライツ事業部長)	
<b>区分</b>	企画・製作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1992年 (有)ゴンゾ設立 1996年 (株)ディジメーション設立 2002年「ゴンゾ」「ディジメーション」合併 (ゴンゾ・ディジメーション 2004 ゴンゾへ名称変更) 2000年 (株)ゴンゾ・ディジメーションホールディング設立 2004年 (株)GDHに社名変更
	<b>創業場所</b>	東京都新宿区
	<b>現住所</b>	東京都新宿区西新宿4-33-4 新宿中央公園ビル4F
	<b>資本金</b>	13億6,080万円
	<b>従業員数</b>	70名
	<b>引き受けることができる業務</b>	
	<b>引き受ける頻度が多い業務</b>	
	<b>アニメ業務の売上比率</b>	
	<b>アニメスキルの転用</b>	GDHグループ企業の経営戦略策定、グループ全体の財務経営管理、コンテンツへの投資、版權管理によるライセンスビジネス、海外事業展開、企業アライアンス等を行う

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、デジタル映像制作を手がけていたディジメーションと、アニメ制作会社であった

ゴンゾが合併して発足した。その後、ホールディングカンパニーとして着々と成長を遂げ、傘下にコンテンツに関連するグループ会社を多数収めるようになった。同社の経営や組織戦略を語る上で、外資系コンサルティング会社での勤務経験をもつ石川社長の存在を見逃すことはできない。主に石川社長のリーダーシップのもとに事業拡大してきた企業なのである。

同グループ会社が手がけたヒット作品として、「銀色の髪のアギト」や「SAMURAI 7」「ブレイブストーリー」「アフロサムライ」などが挙げられる。

## 2) 業務の仕組み

同社は、作品の制作だけでなく、企画や流通に至るまで、コンテンツの展開において不可欠な機能を全てグループ内に収めている。それぞれのグループ会社にコンテンツの展開において不可欠な役割が付加されているのである。したがって、グループ全体が、同社の保有するコンテンツを有機的に展開するよう作用している。その中で、作品の制作を担っているグループ会社は2つある。一つがゴンゾであり、もう一つがゴンジーノである。前者は10歳代後半から大人向けをターゲットとした作品制作を行う一方、後者はキッズ向けの作品を制作する。ゴンゾは既に制作会社としての知名度が高いこともあり、作品ターゲットがキッズ向けであっても、ゴンゾのブランドで展開することもある。

2006年、作品の制作において、特に動画仕上げの工程において、同社が経営をコントロールできる海外の制作会社を設立した。それは韓国に設立されている。一般的に、動画仕上げは、大量の仕事を大量の人材で処理する人海戦術が必要とされる工程である。したがって、人件費の安い地域に進出することで、制作費用を節約しようとする。そのため、海外に現地法人を有する制作会社の多くは、既に人件費が高騰した韓国よりも、中国やフィリピン、タイ、ベトナムといった地域に進出している。しかしながら、同社がなぜ、2006年になって韓国に進出したのかには深い理由がある。まず、韓国の税制上の優遇措置が受けられたことである。次に、同社が信頼できる人物が韓国現地法人の社長となっていることである。韓国現地法人の社長となっている人物は、ゴンゾで2年ほど働いた経験があり、ゴンゾの作品の作り方やノウハウなどを理解している。そのような人物が現地で指揮を執ることによって、日本の拠点と韓国の拠点間でのコミュニケーションが円滑に進む上、作業も順調に進めることが可能となる。3つ目に、韓国の制作スタッフの方が中国の制作スタッフよりも、制作クオリティーが高いことにある。つまり、韓国の制作スタッフの人件費が高くとも、制作のクオリティーが高ければ、結果的に人件費の安い中国に出して、後からリメイクするよりも、トータルで換算した場合、コストパフォーマンスが高くなるためである。このような韓国の現地法人の制作クオリティーが認められて、日本の他の制作会社からも受注実績もあるという。

## 3) 組織体制

それぞれのグループ会社にコンテンツの展開において不可欠な役割が付加されている。

#### 4) 財務関連

作品によって、ファイナンスのスキームを使い分けている。作品の収益が期待できそうなものに対してはSPC(特別目的会社)で資金調達し、自社の100%のコントロール下で制作することもある。しかしながら、全てがこの方式をとることがベストではないという認識も明らかにしている。それは、全ての作品がヒットするとは限らず、企業体としてリスクヘッジする必要があること、また、製作委員会方式は製作委員会方式なりのメリットがあるためである。製作委員会方式の大きなメリットは、出資するメンバーは、それぞれの得意分野を持っている。いわば、その道のプロである。プロが内容の目利きをすることによって、作品がブラッシュアップされ、その結果、成功の確率が増える。したがって、製作委員会は、このような適材適所のパートナーと組むための絶好の仕組みなのである。しかし、闇雲に多くのメンバーを招き入れることはしない。なぜなら、それぞれの主張がまとまらなくなってしまい、結果として、企画段階で時間と調整のコストが発生してしまうからである。同社が製作委員会に出資する時の比率は、リスクヘッジという観点からも、半分以下に抑えることを原則としているという。

制作プロセスにおいて、制作費を押し上げないための努力も行っている。制作予算内で制作費を収めようとする努力と、スケジュールの範囲内で制作することが、肝要である。また、一方で、クライアントと制作単価の交渉をする営業の存在も不可欠であるという。この秘訣の一つには、業界関係者らを招聘するなど、地道な努力を行っていることが結果的に実を結んでいるようである。

#### 5) 人材育成

グループ企業としては、制作現場を熟知する人材や、制作費の単価交渉の舞台に立てる優秀な人材、事業展開・グループ戦略において専門的知識をもつ人材を招聘することなどで、スタッフを充実させている。

制作現場においては、社外外注も活用するが、仕事を継続的に与えるなどの保証をしている。それは、良い作品を作り上げるには、良い外注先が不可欠であり、これらの人材をいかにロックインしておけるかが、作品のクオリティーと深く関わってくるためである。そのため、能力は高くとも、一社に縛られたくないフリーのクリエイターに対しては、他の仕事をフリーで受けることを認めつつも、同社の仕事を継続的にコミットしてもらえるような待遇にしている。

また、制作現場全体に対しては、作品を制作することは、単に「制作する」という行為に留まらない。その作品を作る組織戦略上のテーマを設けている。例えば、ある作品では、デジタル系の技術力を向上させることを目標においたり、別の作品では監督のリーダーシップを発揮させることを目標においたりする。このようにして、作品の制作それ自体が、制作スタッフの人材育成の場となるよう工夫している。

#### 6) マーケティング

日本だけでなく、海外マーケティングも積極的に行っている。具体的な部署としては、GDHの海外部門で行っている。この部門には、東京とロンドン、LAの3拠点にオフィスがあり、海外流通を活発にするための活動を行っている。

また、フランスには、同社のグループ会社の一つであるGO-N(ゴエン)プロダクションという企画会社を設立している。フランスでは、コンテンツ制作が盛んである。その機会を獲得したり、同社の作品を海外展開することも視野においた活動を行っている。



## 株式会社 スタジオジブリ

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月28日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	西岡 純一 氏 (広報部 部長)	
<b>区分</b>	企画・製作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1985年6月(再登記 2005年4月)
	<b>創業場所</b>	東京都武蔵野市
	<b>現住所</b>	東京都小金井市梶野町 1-4-25
	<b>資本金</b>	1,000万円
	<b>従業員数</b>	140名(うち正社員は130名程度)
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、配給(広告・宣伝を含む)、原作管理、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録音、その他
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	企画・立案、製作、配給(広告・宣伝を含む)、原作管理、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録音、その他
<b>アニメ業務の 売上比率</b>	100%	

	アニメスキルの 転用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ テレビCMの企画・製作</li> <li>・ テレビ映画、実写映画等の企画・製作</li> <li>・ アニメーション映画に登場するキャラクター等 を利用した各種マーチャンダイジング</li> <li>・ アニメーション映画、テレビ番組、ドキュメンタ リー作品等のビデオグラム製作</li> <li>・ アニメーション映画の海外販売・輸出入と許諾に 関する業務</li> <li>・ 出版物の企画・編集・製作</li> <li>・ 音楽著作権の管理・譲受、楽曲のプロモート、レ コード原盤・マスターテープの製作供給</li> </ul>
--	---------------	---

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、言わずと知れた世界的に有名な制作会社の一つである。主に劇場用アニメを手がけており、きめ細かい描写やストーリーラインの作りこみに高い定評がある。同社のヒット作品は数多く、「風の谷のナウシカ」や「もののけ姫」「ハウルの動く城」など、日本歴代興行実績の上位を占める作品を制作している。2001年に公開された同社の作品「千と千尋の神隠し」に至っては、2006年までの日本映画の歴代興行実績第1位を記録し、第75回米アカデミー賞の長編アニメーション映画部門においてオスカーの獲得という快挙を成し遂げている。

このような数々の輝かしい実績を誇る同社は、「風の谷のナウシカ」興行的成功を機に、1985年、徳間書店の出資で設立された。その後、1997年に徳間書店の傘下に入り、一事業部として活動を行うも、2005年に徳間書店との資本関係を清算した。そして、株式会社スタジオジブリとして独立して、現在に至っている。同社の注目は、同社の作品のクオリティーもさることながら、資金調達の仕方や、放送・広告宣伝関係企業とのメディア戦略などのビジネススキームに関しても高い注目を集めている。

#### 2) 業務の仕組み

同社は、徳間書店出身の社長である鈴木敏夫氏が中心となって作品のプロデューサー役を務めている。実際の制作現場は、東映動画(現東映アニメーション)やAプロダクション(現シンエイ動画)、ズイヨー(現瑞鷹)、日本アニメーションといった制作会社での経験を豊富に有する宮崎駿氏や高畑勲氏らが監督となり、制作現場の指揮を執り、作品が制作されている。

同社が、作品のクオリティーを維持するために行っていることには3つある。一点目は、長期間かけて作品を作りこんでいくことである。ストーリーラインに熟慮を重ねて制作

を進めていく。そのため、1作品を制作するのに1年半ほど時間を費やし、2年に1作品のペースで映画公開している。したがって、テレビアニメ番組のような単発的な制作を同社が主体となって手がけることは行わない。まさに東映動画が目指した「東洋のディズニー」の実現である。

二点目は、制作スタッフをフルタイムの従業員として雇用することである。制作スタッフの待遇を手厚くすることによって、優秀な人材の確保や、人材の育成、スタッフの制作クオリティーの向上を目指しているのである。実は、同社の設立当初は、経営陣や総務・経理等の会社機能を最低限維持する以外の制作スタッフに関しては、作品ごとに契約を取り交わし、作品の完成と同時に解散する経営方式を採っていた。しかし、1991年「おもひでぼろぼろ」の制作を機に、多くの制作スタッフを、現在のようなフルタイムの従業員としての雇用に切り替えたのである。

三点目は、企画から撮影までの制作工程の全てを自社内で行うことができる制作の一貫体制を構築している点である。この点は、一般的な制作会社の動向とは逆行している。制作の一貫体制を社内に敷き、しかも1作品しか手がけていない状況では、進行中の工程とは関係のないスタッフが手隙になってしまう時間が発生して、それが制作費の高止まりを誘発する原因となる。また、設備を使用しない時間が発生することによって経営資源が遊休状態になってしまうことも少なくない。このように経済的視点から考えると、機会費用の高止まりを誘発してしまうにも関わらず、同社が敢えて、制作の一貫体制を強いる意思決定をしたのには、作品のクオリティーの維持という側面での深い理由がある。制作スタッフが同じ場所で連携しながら共同作業を進めることが作品の質の向上につながることや、自社で撮影スタジオを保有することで、上がった作品の一部をその場、その場で確認してチェックし、リテイクすることなどが可能となるのである。その上、自前のスタジオであれば、時間を問わず、必要な時に必要なだけ自分の裁量で利用できる。他社のスタジオを活用する場合には、その都度連絡をとり、出かけていかなければならないため、制作の時間的ロスが発生する。自前のスタジオが活用できれば、その時間的ロスを節約することができ、作品のクオリティーの確認がその場でできるために進行が滞ることなく円滑に進められる。公開までのスケジュールがあらかじめ決められている状況で、制作工程における時間的ロスは、同社の機会費用以上の経済損失を被る結果にも繋がりにくい。このような判断から、同社内に撮影スタジオや試写室も含めた制作の一貫体制を整えることが不可欠だと認識していたのである。

一方、制作のための資金調達の方法や、関係企業を巻き込んだメディア戦略という点でも同社のビジネススキームは次の3つの点から興味深い。第一は、同社の作品制作サイクルである。同社は2年に1作品のペースで、作品内容の深いものを世に送り出す。その作品が世に送り出されると、次の作品の制作に取り掛かるという制作のほぼ2年サイクルを作り出している。作品を公開したその年は興行収入で、作品を公開したその翌年はビデオグラムを販売した販売収入で会社の利益を確保しているのである。このようなビジネスモデルを確立させようとした場合、作品がエンドユーザーに受け入れられるものであることが前提となる。

作品が受け入れられなければ、興行収入も期待できず、翌年発売されるビデオグラムの販売収入も期待できないためである。エンドユーザーに受け入れられる作品を作るという前提のために、同社が固持する方針は、「著作権は絶対持つ」という立場である。著作権は同社の財産となる。作品がエンドユーザーに受け入れられれば財産としての著作権の価値は上昇し、その権利から発生する金銭的収入も増える。一方、市場に受け入れられなければ、著作権はただの「権利」以上の経済的便益は生まない。つまり、自社が作った作品に関する責任は自社で持つことによって、よりエンドユーザーに受け入れられる作品に仕上げる士気を高めることや、手がけた作品を大切に育てようという意図を強くもっているのである。

第二は、資金調達方法である。昨今、資金調達のスキームとして、製作委員会方式が多用されている。この仕組みを始めに作ったのが同社であるといわれている。そのきっかけは、1985年に公開された「風の谷のナウシカ」にさかのぼる。同社1作品目である制作を手がける際、制作資金が足りず、やむを得ず外部から資金を調達する必要が生じた。そこで既知の企業に声をかけ、出資配分に応じて興行収益を分配するシステムを構築したのである。その後、製作委員会方式が多用されるようになり、一般的に指摘されている点は、複数の企業が集まり、それぞれが自社の利益に基づいてのみ行動するために、意思決定までの時間が長い点や、制作サイドに分配がないなどの数々の問題点である。しかし、同社は、1)製作委員会に出資する額の半分以上を拠出して、製作委員会のリーダーシップをとること、2)製作委員会メンバーをむやみに増やすことはせず、信頼関係が構築されているある程度固定的なメンバーによる出資形態を取ることを行っている。これらの仕組みによって、上述した製作委員会の普及で指摘される数々の問題が発生するのを回避しているのである。換言すると、同社が製作委員会方式を活用する基本的スタンスは、半分は自主制作で、残りの半分の資金に関して出資を募っているという考え方である。

第三は、同社のメディア戦略である。製作委員会に参加するメンバーは、出資比率に応じた配分を受ける。したがって、作品がヒットすればその配分も増えることになる。また、同社の作品は、作品のもつ印象がよく、企業イメージやブランドの向上にも貢献する。製作委員会メンバーではなくても、協賛企業に関しても企業のイメージアップを図るため、自主的に作品と自社製品とのタイアップ活動を行うインセンティブを促すことになる。限られた宣伝費の中で同社が独自で広告宣伝するには限界がある。しかし、製作委員会メンバーや協賛企業などの関係各社のメディアパワーをフルに活用して、作品の宣伝や売り込みに力を入れてもらうのである。

### 3) 組織体制

同社は、経営と制作現場の役割分担が明確になされている。プロデューサー役を兼ねる鈴木社長は、経営面から制作部門までの全般の指揮・管理を行っている。作品展開に関しては、製作委員会の座組やメディア戦略など行うと共に、作品から一步はなれた視点で全体を俯瞰している。その一方、制作現場の指揮は宮崎監督や高畑監督が担っている。両者のコミュニ

ケーションは日常的に行われており、情報交換を行っている。

#### 4) 財務関連

同社は上述したとおり、資金調達方法を工夫している。同社が考え出した資金調達スキームである製作委員会方式では、同社が半分拠出することにより、製作委員会のリーダーシップをとる。また、製作委員会メンバーをむやみに増やすことはせず、ある程度固定的なメンバーを募ることによって、既に確立した信頼関係をもとにスムーズに議論を進めることができる工夫も行っている。したがって、同社の立場として、製作委員会方式は、作品を「自主制作」するための一つ的手段であると理解されよう。

#### 5) 人材育成

同社設立当初は、作品契約でスタートし、作品が完成すると解散という形をとっていた。しかし、現在のようなフルタイムの従業員としての雇用に切り替えた。この目的は、制作スタッフの生活の保障をすること、制作スタッフの待遇を手厚くすることによって、優秀な人材の確保や、人材の育成、スタッフの制作クオリティーの向上を目指しているのである。しかし、新人に対しては、まず、研修生として採用し、OJT という形ではあるが、社内で育成をしている。

また、同社に対する帰属意識を高めるためにも、福利厚生的な意味からも、制作に対するインセンティブを高めるためにも、さまざまな工夫を行っている。例えば、年末になると、同社スタッフに、ジブリグッズを特価で放出したり、社員旅行が企画されたり、社内行事を充実させたりという細かな工夫を行っている。

#### 6) マーケティング

作品の展開に関しては、製作委員会メンバーや協賛企業などの関係各社のメディアパワーをフルに活用して、作品の宣伝や売り込みに力を入れてもらうなどの工夫を行っている。

作品から発生する 2 次利用に関しては、確固たる方針がある。それは、「制作した作品の安売りはしない」という点である。DVD など廉価版になって安く市場に出回る作品が多い中、同社が制作した作品は、小売販売価格での販売を継続している。このような展開が可能であるのも、著作権を保有しているためであり、同社の作品を大切にするという基本的スタンスが貫かれている結果であることがわかる。このような同社の方針が、結果的に、作品の 2 次展開に関して、一度に大きな収益は見込めないものの、長く売れ続ける作品でありつづけることを可能としている。

また、キャラクター販売に関しても同じ姿勢が貫かれている。それは、キャラクター販売に関しては、小売市場マーケットベースで上限 100 億円以上の販売はしないと決めているのである。これも、作品のキャラクターがエンドユーザーに飽きられることがなく、いつまでも愛されつづけるための工夫の一つである。

## 株式会社 スタジオディーン

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」「現地法人の設立」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月27日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	長谷川 洋 氏 (代表取締役) 臼井 盛二 氏 (御簾納会計事務所、経理担当)	
<b>区分</b>	企画・製作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1975年
	<b>創業場所</b>	東京都杉並区
	<b>現住所</b>	東京都武蔵野市吉祥寺南町4-4-13
	<b>資本金</b>	1,000万円
	<b>従業員数</b>	社内スタッフ数170名
	<b>引き受けることができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、3D
	<b>引き受ける頻度が多い業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、3D
	<b>アニメ業務の売上比率</b>	90%
	<b>アニメスキルの転用</b>	ゲームソフト制作、カードゲーム制作、キャラクター制作

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は1975年、大手制作会社において仕上げに携わっていた長谷川氏が、当時の上司の勧めを受けて独立した制作会社である。創業当初は、大手制作会社における仕上げの下請を行っていたが、徐々に他社との取引を増やしていき、売上を一社に依存しない事業構造の構築、いわゆる事業のリスクヘッジを行っていった。1983年には、グロス請け業務を、1984年には元請制作業務を、1995年には製作委員会への出資を、2000年には製作委員会の座組みなどを行う制作会社として成長してきた。このように順調に成長のプロセスを踏んで飛躍を遂げた同社であるが、その成長を影で支えた大きな要因として、大手制作会社での人脈と、

信頼できる会計事務所の資金面での協力、環境の変化に対する柔軟な組織的対応が挙げられる。その他にも、さまざまなビジネスの仕組みを考えてきた。

同社の OVA には、「機動警察パトレイバー」や「らんま 1/2」「るろうに剣心シリーズ」などのヒット作品が挙げられる。

## 2) 業務の仕組み

仕上げから製作会社へと成長した同社の成功を語る上でいくつか欠かせない重要なポイントがある。

第一に、長谷川社長が勤務していた大手制作会社との人間関係である。創業当初、業務が途切れないような配慮を受け、経営的に安定する地盤を作るよう作用したのである。この期間に、次のビジネス展開、すなわち、仕上げだけでなく作画などへの業務拡大の方法を探る準備期間となったのである。

第二に、信頼できる会計事務所との関係である。一般的に、制作スタッフが企業の財務に関わる知識は多くはない。その部分に関して協力してもらえる主体が存在したのである。同社の経理関係の処理だけでなく、資金繰りに関する助言、事業計画の策定と実施に対するアドバイス、融資計画に至るまで、会計事務所が、同社の企業のお金の流れを把握しているのである。この会計事務所との関係は、同社の成長 - 特に元請制作会社にステップアップする際 - に極めて大きな影響を与えている。なぜなら、アンケート調査の分析でも確認されたとおり、元請制作会社は資金面での苦勞を強いられることが多い。なぜなら、制作費の支払いを受ける以前に外注先の制作費の支払いなどのために、多額の費用が必要となるためである。この多額の制作費用を事前に用意しておくことは簡単ではない。そのため、元請制作会社において、金銭的資金繰りに苦勞するケースが多く確認されている。しかしながら、同社は、信頼できる会計事務所が同社の資金繰りに協力することで、このような状況を回避できているのである。時には、会計事務所の担当者が、金融機関への融資の交渉の舞台に立って同社のキャッシュフローの説明をすることもあるという。このような専門家による協力が、同社の財務面に関する「保証」としても作用し、同社の資金繰りに対する金融機関の理解が得られるようになり、金融機関が安心して融資するという好循環につながってきたのである。

第三に、韓国や中国の現地法人の立ち上げである。韓国の人件費が安い時期には韓国へ、中国の人件費が安い時期には中国へ進出することで、制作コストを節約しているのである。また、一般的に、海外現地法人の活用は、経費は安いものの、作品のクオリティーが低いといわれている。そして結果的にリメイクに費用がかかってしまうため、制作費をトータルで計算すると、事前に想定されたほど制作費の節約手段としては効果が出ないという状況もしばしば起こっている。同社の場合には、独自で中国に現地法人を設立し、スタッフを現地に派遣して技術指導することで、クオリティーをコントロールしているのである。また、同社は、継続して手がける作品数も多いため、継続的にかつ大量に動画を処理できる人材が必要となる。その点からも、同社の業務だけを手がける海外の現地法人を確保することは、同社

の制作進行を考える上で、優先的に考えるべき事項の一つであったのである。

### 3) 組織体制

同社の組織面に関しては、長谷川社長をはじめ、役員やプロデューサーが参加する週1回の会議が開催される。この会議においては、手がける作品の進捗状況などの情報共有や、今後の同社の活動や方針についての意思決定を確認する場となっている。

同社の財務に関しては、月1回、会計事務所の所長を始め、ほか2名の税理士が参加する経営会議が開催される。この会議においては、同社の資金計画やキャッシュフローの状況、今後の資金計画などが話し合われる。

### 4) 財務関連

会計事務所の協力の下、資金計画を綿密に立てている。

実際の業務に関しては、制作費を受ける場合には、クライアントとの制作費の交渉や、原価管理によるコスト削減の努力を行っている。

制作業務や著作権収入から得られた利益の一部は内部留保し、その資金は、機材などの設備投資、パイロット作品の制作、市場ニーズを探る実験作品などの制作費にあてている。

### 5) 人材育成

同社の制作スタッフは、フルタイムの従業員ではなく、作品ごとの契約社員という形をとっている。その数は、社内外注100社、計170名、社内外注250社にも及ぶ。社内外注、社内外注共に、同社への日常的な制作協力が得られるよう、常に仕事を確保して業務を分配することのできる体制を整えている。このような一定の業務量を保証することにより、いつでも有機的に制作スタッフの協力が得られる体制を整えているのである。

### 6) マーケティング

代理店や出版社などに対する営業活動や、放送局に対する営業活動を強化している。



## 株式会社 竜の子プロダクション

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「特定企業との関係」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月28日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	成嶋 弘毅 氏 (代表取締役社長) 井関 正隆 氏 (総務部長)	
<b>区分</b>	企画・製作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1962年(昭和37年)
	<b>創業場所</b>	東京都国分寺市
	<b>現住所</b>	東京都国分寺市南3-22-12
	<b>資本金</b>	2,070万円
	<b>従業員数</b>	43名
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、原作管理、 制作全般、監督、制作進行、デザイン、原 画、動画、彩色、特殊効果、美術、撮影
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	原画、動画、彩色、特殊効果、美術、撮影
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	100%
	<b>アニメスキルの 転用</b>	-

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、1962年、京都から挿し絵画家を目指して上京した吉田3兄弟一家による一族経営に始まった。創業して以来、オリジナル作品にこだわり、1960年代後半から1970年代には数々のヒット作品を制作してきた。作品のほとんどの権利を同社単独で保有している。同社のオリジナル作品には「マッハ GoGoGo」や「ハクシオン大魔王」「科学忍者隊ガッチャマン」「タイムボカンシリーズ」など、テレビアニメの全盛期を支えた作品がずらりと並ぶ。近年は、「アクビちゃん」や「鴉 - KARAS - 」(第5回東京国際アニメアワードオリジナルビデオ部門の優秀作品賞受賞作品)の制作がある。

創業以来、吉田一家によるオーナー経営が行われてきたものの、組織経営へと転換する転機が生じた。それは2005年のことである。玩具メーカーであるタカラ(現タカラトミー)

が同社の株を取得し、タカラの傘下に入ったのである。その後、2006年にはタカラトミーがインデックス・ホールディングスに同社の株式の一部を譲渡し、同社に対するインデックス・ホールディングスの影響力も同時に高まるなど、同社の経営環境は激変している。

近年、流通媒体の多様化、メディア戦略の多角化と共に、コンテンツやメディアを巡る業界再編の動きが活発に行われている。特に、玩具メーカーを巡る企業の再編は少子化の影響も大きな要因となり、M&Aは勢いを増している。同社は、このような波の影響を色濃く受けているといえよう。今後、コンテンツやメディア業界における企業再編がますます増えると考えられる状況において、同社の軌跡は、一つのモデルケースになると考えられる。

## 2) 業務の仕組み

同社は、創業して以来、マンガなどの原作を元にしなないオリジナル作品にこだわった結果、作品のほとんどの権利を同社単独で保有している。これが同社の強みとなっている。この時代の作品による著作権収入が現在も同社の多くの収入源となっている。今、同社は、この収入による内部留保の資金を元に、将来に著作権収入の柱となり得る作品の制作にも取り掛かっている。これまでの同社の経営方針と同様、作品の権利を自社で保有し、そこから発生する収入の一部を次なる作品の制作に当てるといふビジネススタイルを採っている。そのためにも、オリジナルストーリーにこだわりつづける同社である。

このような同社の保有作品は、外部企業から観ても魅力的に映る。ゲームや実写映画、玩具へのキャラクターの展開など、作品の2次利用の可能性も評価され、大手玩具メーカーが同社の株式を大量に保有し、M&Aが成立した。タカラトミーの傘下に入り、同社に大きないくつかの変化が訪れた。まず、オーナー経営から組織経営への変化である。ただし、この経営形態の変化は、これまでの同社の方針を全て無視して、一方的に転換させられたのではない。それは、タカラトミーによる株式取得後、社長となったのはそれまで専務取締役を務めていた成嶋氏が社長に就任したことからも推測される。成嶋社長は、同社で30年近く勤務しており、これまで主に同社の作品の海外展開を担ってきた。つまり、同社の経営や組織、人などを熟知している人材が同社の経営のトップになったのである。一般的に、企業買収の際には、経営体制を整えるため、買収先から一方的に経営者が送り込まれてくることが少なくない。そして、この送り込まれた経営者と買収元の経営陣や従業員との対立・衝突が起こり、事態の悪化を招くことも少なくない。しかし、同社の場合は、同社の社内を知り尽くす人材がトップに立つことによって、親会社と同社との軋轢が生じないようにしている。いわば、成嶋社長は親会社と同社との橋渡しをする「通訳」のような役割を担っているといえよう。

同社株式買収の二つ目の変化は、企業体質の変化である。親会社となったタカラトミーは上場企業である。上場企業のグループ会社となることは、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、四半期ごとに、厳密な財務処理が求められる。その上、上場企業であるが故、子会社に対しても、企業価値を高め、市場での

評価を維持し、高める企業経営の姿勢や、それを盛り込んだ具体的な事業計画の提出が求められる。事務や経理に対しては多大な負担が求められるのである。

成嶋社長は、「グループ会社に入ったからといって、寄りかかることを意味するものではありません。グループ会社の中で助け合うことは必要ですが、それぞれが独立していなければ力の弱いグループ会社になってしまいます。そうならないためにも、私が会社をお預かりしている間は、金の卵（独立採算で、著作物を増やし、会社の価値を上げるという意味）としていられるようにするのがモットーにしています」と強調する。

### 3) 組織体制

M&A 以前は、オーナー経営であり、どちらかというと、企業経営の視点と制作現場の進行の視点が混同されていた面も否めなかった。しかし、M&A 後は、企業経営という視点を持ちながら、制作現場の進行とは一線をおき、企業存続の経営計画を立て、それを実行する体制を整えている。その際、重要なことは、同社での勤務経験が長く、同社の内部を知り尽くす人材がトップに立っていることである。

同社は、上述したように、M&A という形で、企業経営の側面においては極めて大きな変化が起こったものの、制作現場に関しては大きな変化があるわけではない。制作に関しては、営業を専門とするプロデューサーと制作現場を専門とするプロデューサーの連携によって、良い作品を制作し、それを流通させる方針で事業を行っている。しかしながら、成嶋社長は、今後は、営業を専門とするプロデューサーをより育成したいと考えている。

### 4) 財務関連

タカラトミーの傘下に入ることで、経理関係はこれまでよりも、より明確になっている。

### 5) 人材育成

人材の流動性が激しいため、制作スタッフが同社に留まり、制作を続けるような環境作りを心がけているという。

### 6) マーケティング

保有している著作物の派生作品を制作し、また、オリジナル作品も手がけ、将来に版權収入の柱となり得る作品を育てていきたいと制作活動に意欲を注いでいる。

## 株式会社 ディー・エル・イー

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティの維持(ストーリーの面白さ)」「人材登用・人材育成」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年12月8日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	椎木 隆太 氏 (代表取締役)	
<b>区分</b>	企画・製作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	2001年
	<b>創業場所</b>	東京都千代田区
	<b>現住所</b>	東京都千代田区四番町 8-19 番町ボンピアンビル 5 階
	<b>資本金</b>	1億1,700万円
	<b>従業員数</b>	30人
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、放送・通信・販布、 製作、配給、原作管理、制作全般、脚本、監 督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレ ス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録 音
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	企画・立案、制作立案
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	70%
<b>アニメスキルの 転用</b>	ゲーム、PC ホームページ制作、キャラクタ ー制作、著作権管理、携帯用コンテンツ	

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、設立当時、海外と日本のバイヤーや制作会社をつなぐ映像コンテンツのコンサルティング業務を主に手がけていた。同社は、海外と日本のビジネスパートナーの橋渡しをすることも多く、海外での知名度も高い。アメリカ大手玩具メーカーであるハズブロ社とは、業務委託契約を結んでいるほどである。

コンサルティング業務で成長してきた同社ではあったが、コンサルティング業務として評価されているうちに、次の成長の一手を打った。2005年のことである。制作にまで業務展開を行ったのである。注目すべき点は、制作コストをかけずして短期間で制作する技術「フラッシュ」に着目したところである。絵の構成が簡素な作品でも、ストーリーそのものが面白ければ売れる。いわば、ストーリーラインのクオリティを重視する作品を展開するという戦略をとり、同社は、業界にフラッシュ技術を活用する作品制作の一大ブームを生んだ火付け役となったのである。また、国内制作会社とのM&Aや、インドの現地法人との業務提携を行うなど、作品制作の体制を強化している。同社が保有する作品を無料配信するためのインターネットテレビの運営にも取り組んでいる。

同社の展開する作品には、子会社である蛙男商会がフラッシュ技術で制作した「秘密結社鷹の爪」「古墳 GAL の COFFY」などが挙げられる。同社の椎木社長は「わが社はフラッシュの技術を活用した作品づくりのリーディングカンパニーとして、また、フラッシュで制作する作品を業界として確立させるためにも、IPOは使命である」との強い意思を持ち、株式上場の準備を着々と進めている。

## 2) 業務の仕組み

同社は創業当初、コンテンツのコンサルティング業務を行っていた。椎木社長は、大手エンタテインメント企業において、海外でのエンタテインメント分野での事業経験をもっており、国を超えたコンテンツの取引ニーズやコーディネーションの重要性を肌で感じ取っていた。その後、海外での経験を元に、同社を立ち上げた。2001年12月のことである。コンサルタント業務では、人脈や実績は蓄積されるものの、業務の継続性という点からは、不確実性の高い業務であった。なぜなら、契約した作品展開にかかる制作パートナーやスポンサーのマッチングなど、業務に係るスポット的な比較的大きな収入はあっても、業務が終了した後には、継続性が見込めず、安定的な企業経営のための収入源とはならないからである。つまり、クライアントからの評価は高くとも、日常的な業務を確保するという側面からは、常にクライアントを探しつづけなければならないという状況を強いられることになる。このような認識を強くもっていた椎木社長は、コンサルティング業務のみならず、自社で作品を保有することの重要性を強く認識していた。自社が立てた企画を制作会社に外注するシステムを採らず、自社でスタジオを持つことの必要性は、コンサルティング業務での経験が生きている。それは、外部の制作会社を使って制作すると、同社の業務が後回しにされたり、進行のリーダーシップが外注先に握られてしまったりと、自社にコントロールする権利が薄れ、当初の計画どおりに作業が進まないことも発生することも多い。このような視点から、お金をかけずにスタジオを持ち、自社が直接制作に携わる方法を探していた。「テレビアニメ作品ではビジネス展開を考えると先が見えている。フラッシュ技術を駆使し、多メディア展開することが最適である」このような認識のもと、さまざまな制作方法や制作技術を検討し、フラッシュ技術が最適であるとの決断を行った。フラッシュ技術を活用して制作することの利点は、

制作資金が抑えられるという観点からだけではない。これに関連するもう一つの大きな利点がある。それは、短期間に作品を仕上げることができるという点にある。短期間に制作が可能であれば、突然の引き合いにも十分対処できるのである。

同社には、コンサルティング業務で培った人脈と実績がある。海外展開も含めて自社作品を売っていく環境はそろっていた。

その後の同社の成長には目を見張るものがある。同社のオリジナル作品の展開を見込んだハズブロ社からの出資（5%強）と、それに伴う業務提携や、制作業務拡大に対処できる制作体制の拡充のために、海外現地法人を持ちアメリカにおいても知名度の高い制作会社ムークアニメーションの買収（後に「ムーク DLE」と社名変更）、また、インドにおける制作拠点と同社の作品流通拠点としてアニメーションスタジオ「TOONZ ANIMATION」との業務提携など、常に先を見越した事業展開を行っている。

### 3) 組織体制

2001年創設時は、椎木社長一人でコンサルティング業務を行っていたものの、業務の拡大と共に、従業員も拡充してきている。それに伴って発生するのが、組織体としての会社の運営・管理である。現在、同社は、30人の従業員を抱えている。そして作品契約のクリエイターが6人程度いる。実際の経営の指揮を握るのは、椎木社長とCFOである。CFO担当役員は、2006年に入社している。会社の業務拡大と共に、経営の役割分担できる人材を探した結果、商社やコンサルティング会社、アニメ制作会社における財務経験を豊富に持つ人材が採用されたのである。

具体的な制作に関しては、4人の制作プロデューサーが責任を持っている。今、同社は、制作プロセスを統括するプロデューサーだけでなく、ビジネスとしてプロジェクト全体を統括するプロデューサー役を担う人材が欲しいという。ビジネスの流れを把握し、収支状況を考え、かつ、営業もできる人物を求めている。

### 4) 財務関連

多額の資金を投入して作品を制作することも一つのビジネスモデルではあるものの、同社はそのような方式を持たない。制作コストを抑えてもなおかつ、エンドユーザーが楽しめるストーリーを作りこむことで、作品を売っていくスタイルを採る。

### 5) 人材育成

同社は、数年間で組織の規模を急激に拡大してきたものの、全く面識のない人を従業員として採用することはない。これまで椎木社長が培った人脈を通して、求めるスキルを保有する人材を紹介してもらったり、該当する人物にあたりをつけて話をするなどして人材を獲得するという。この姿勢は、人材登用の場合だけではない。業務提携に関しても、全く面識や付き合いのない対象に対して行うのではなく、長年かけて取引などによる信頼関係を蓄積し

た後に行われることが多い。

#### 6) マーケティング

国内展開だけでなく、海外展開も念頭においた仕組み作りを行ってきている。それは、同社が創業以来手がけているコンサルティング業務から得た経験と実績が大きい。自社での直接的な展開としては、放映料を支払ってテレビ局で放送すること（テレビ局から制作依頼を受けて制作費を受け取っているわけではないため、著作権等の権利は全て同社に帰属する）や、同社が保有する作品を do-dle.tv というインターネットテレビで配信し、保有作品の認知度を高める活動を行っている。

また、海外においては、ハズブロ社と業務提携することにより、ハズブロ社が保有する米国ケーブルテレビ局での放送や、ウェブでの公開計画が着々と進んでいる。

さらに、新興市場を取り込むという視点からは、インド市場への進出が挙げられる。インド市場進出の足がかりとなっているのは、インドの制作スタジオ「TOONZ ANIMATION」である。インド現地法人との業務提携の目的は、一般的な中国やフィリピン、ベトナムなどの現地法人を設立する目的である「制作費を抑えるためだけの現地法人」という意味からではない。インド国内の制作に関しても受注する体制を整えるという趣旨から、インド現地法人とは共同制作という意味合いも持ち、単なる「下請制作会社」とは位置付けを異にする。その上、同社にとってインド現地法人は、同社の作品を新興市場に展開させるための営業の窓口という目的も持ち合わせている。なお、インド現地法人との業務提携は、同社だけの独自展開ではなく、インド市場への進出を念頭においているハズブロ社との共同業務でもある。このように、同社は、さまざまなビジネスの仕組みを効率的に活用して、より一層の成長のステップを踏んでいる。

## 株式会社 ハルフィルムメーカー

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「特定企業との関係」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年12月8日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	大槻 博文 氏 (専務取締役)	
<b>区分</b>	企画・製作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1993年(平成5年)
	<b>創業場所</b>	東京都北区
	<b>現住所</b>	東京都杉並区上荻1-10-6 荻窪福智ビル4F
	<b>資本金</b>	1,000万円
	<b>従業員数</b>	70名
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、原作管理、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、撮影、編集、音響
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、撮影、編集、音響
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	100%
<b>アニメスキルの 転用</b>	ゲームソフトのアニメ - パート	

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、もともと個人経営であった。1993年当時、春田社長一人がプロデューサーとして業務を行う日々であった。その後、倒産した取引先のスタッフや機材等を引き継ぎ、業務を拡大し、徐々に大きな業務を手がけるようになっていった。業務で得た利益から内部留保するなどして、オリジナル作品の制作も行っていった。元請制作会社になると、作品を制作するために事前に多額の資金が必要になることから資金繰りに翻弄される日々が続いていた。ちょうどその時、CM制作会社であったTYOによるM&Aの話があり、TYOの傘下に入った。2003年のことである。TYOグループに入ったことで、資金調達の課題も解消し、原価管理



の徹底、グループ会社内の経理処理の業務委託など、企業経営の改善に大いに役立っている。また、TYO グループにおける中国市場展開については、同社が中国の現地法人の管理運営を任されている。

## 2) 業務の仕組み

TYO の傘下になる以前、同社は元請制作企業として資金調達に悩まされていた。一般的な多くの元請制作会社が抱える悩みと酷似している。それは、売上の額が（制作工程のみを手がける場合と比べて）大きいものの、元請制作会社が事前に負担しなければならない制作資金も多く、それが一時的にはあるにせよ、同社のキャッシュフローを悪化させてしまうためである。その結果、経営者は、資金繰りの手当ての時間に追われ、経営者としての役割を果たす時間まで削がれてしまう。同社にとっては、このような資金面での課題は早急に解決すべきことのひとつであった。TYO 傘下に入る意思決定の背景には、このような事情が挙げられる。

TYO グループの一員となった後、同社が得たメリットは次の3点である。一点目は、当初の目的どおり、資金面での課題が解決されたことである。作品を受注すると、元請制作会社が事前に負担しなければならない制作資金が多く、それが一時的な同社のキャッシュフローを悪化させていた。事前に負担すべき制作資金が足りなければ、グループファイナンスから調達することが可能である。また、元請制作会社として作品を受注する際、一般的に支払方法が受注単価に影響することがある。例えば、分割での支払いを受けると、トータルで考えた際の受注単価は一括での支払いよりも結果的に少なくなってしまうケースが生じることもある。しかしながら、同社はグループファイナンスを活用することで、支払方法が交渉の取引材料となる可能性を潜在的に回避している。

二点目は、グループ内の経理と総務を管理する会社が、同社の伝票処理や決算書類の作成などを一括して行ってくれるため、経理関係の処理と総務が軽減されたことである。一般的に、M&A 後、親会社が上場企業であった場合、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ため、そのために子会社の経営陣の時間が割かれることが多い。しかしながら、TYO のグループの場合には、一括してそのような事務処理を行う機関(会社)をグループ内に設けていることによって、子会社の経営陣が企業経営に集中できる仕組みを整えた。経営組織が行うべき手続きや処理の負担が軽減されることによって、経営組織が経営に関して注力できる時間が増えたのである。

三点目は、原価管理の徹底である。経費を如何にして軽減させ、利益をあげるのかという意識を強くもつようになったのである。特にテレビアニメ作品を手がける場合には、利益の幅が薄いため、原価管理を徹底することによって利益率を高めることが不可欠となる。例えば、業務にかかる配送の費用や消耗品の費用など、その価格を押さえることで、必要経費が節約される。実際、同社の場合、このような意識改革によって、年間100万円程度の経費の削減に成功している。また、制作現場においても、予算と作品のクオリティをより強く考

えるようになり、脚本の段階から、内容や描写の仕方などを工夫して、予算以上の費用がかからないような意識改革も行っている。

このような地道な努力をする余裕が生まれるのも、グループ内で伝票処理や決算処理をする機関が存在することにより、煩雑な書類の作成から開放されているためでもある。

### 3) 組織体制

同社は TYO グループ内の会社ではあるが、一般的な M&A で頻繁に観察される経営者の送り込みが行われたわけではない。TYO 側からは非常勤の取締役が 2 名いるのみである。代表取締役社長や専務取締役以下の取締役に変更はない。基本的な組織体制は同社に任されており、TYO は数字上の管理や監督、今後の同社の経営計画や方針の確認を行っているに過ぎない。その点で、同社は独立した組織なのである。

経営陣の役割は明確に分担されている。春田社長は、同社の代表権を持ち、同社の経営に責任を持つ。その上、今、春田社長は、TYO グループの業務における重要な役割も担っている。それは、TYO グループで制作した作品を流通させるための海外窓口の整備である。TYO の持分法適用会社に中国に拠点を置く制作会社「大連東方龍動画発展」がある。ここでは、中国市場での作品流通を主眼におき、同社の春田社長が番組販売やライセンス、版權展開、印税などの組織体制を整えているのである。春田社長が日本と中国を行き来して、体制を整えている間、同社内の経営は、他の取締役が担っている。大槻専務取締役は、作品の企画や制作全般の運営・管理の責任を持つ。また、この業務と並行して財務管理も行っている。取締役の中には、制作現場を指揮・管理するプロデューサーや、マネジメントに関与することはないものの、実際の制作の監督がいる。彼らは、主に同社の作品クオリティを高めたり、同社の作品ブランドの確立に専念している。

### 4) 財務関連

上述したように、同社の経理に関しては、グループ内の経理を管理する会社が、同社の伝票処理や決算書類の作成などを一括して行う体制が整っている。そのため、経理関係の処理が軽減されている。

また、原価管理も徹底して行われている。必要経費を節約し、利益の幅を広げる努力が行われている。具体的には、配送料や消耗品の節約と削減をすることや、予算と作品のクオリティのバランスを考えること、などが意識的に行われている。

### 5) 人材育成

経験のない新人に対しては最低賃金を保証している。一方、新人時代にトレーニングを積んでスキルを上げた人には、仕事量に見合う十分な報酬を支払っている。最低賃金が保証されているトレーニングの時代で辞める人は数多く存在する。しかし、そのような新人制作スタッフの勤続行動パターンと、業界に 5 年以上身をおく制作スタッフ人の行動パターン、そ

して、業界に 10 年以上身をおく制作スタッフの行動パターンは全く異なる。同社に籍を置く多くの制作スタッフの行動パターンは、5 年以上業界に身をおく制作スタッフである。彼らとは、作品契約の形はとっているものの、会社からも傷害保険などの諸経費を負担しているほどである。そのような制作スタッフの流動性はそれほど高くはない。制作スタッフの 60%は、定着しつづけている。

#### 6) マーケティング

同社はオリジナル作品を保有し、また、番組販売権をもつ同社制作作品を販売しているものの、他の作品販売展開を行う制作会社と同様、国内市場では苦戦を強いられている。この点からも、現在、春田社長がコミットする作品流通拠点としての中国現地法人の制作会社に期待を寄せている。

## 2. 個別企業ケース（その2） 元請制作会社

### シンエイ動画 株式会社

#### 1 選定理由

「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」

#### 2 企業概要

訪問日	2006年11月20日	
インタビュー対応者 (部署/肩書き)	別紙 博行 氏 (常務取締役)	
区分	元請制作会社	
企業概要	創業年	1976年
	創業場所	東京都西東京市
	現住所	東京都西東京市田無町 2-14-15
	資本金	1億円
	従業員数	70人
	引き受けること ができる業務	企画・立案、製作、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果
	引き受ける頻度 が多い業務	放送・通信・版布、製作
	アニメ業務の 売上比率	100%
	アニメスキルの 転用	著作権管理 テレビ用・映画用アニメ制作及び関連事業

#### 3 ケーススタディー

##### 1) 沿革・概略・実績

同社の前身は、1964年に設立された有限会社エイプロダクションである。設立当初は、作画・仕上げスタジオとして発足しているが、1976年に改組し、シンエイ動画株式会社となった。創業当初は、宮崎駿、高畑勲、小田部羊一らが所属していたことでも知られている。作画・仕上げスタジオとして発足した同社は、後に元請制作会社に成長し、「ドラえもん」「クレヨンしんちゃん」「あたしんち」など、数々のロングヒット作品を手がけてきている。また、

原作者である藤子・F・不二雄の「ドラえもん」、「パーマン」をはじめ数多くのコミック漫画をアニメ化して絶大な信頼を得ている。

## 2) 業務の仕組み

同社は長期間に亘って制作する作品が多いため、進行中の作品に関しては、既に制作の仕組みが出来上がったルーティーンの業務になりがちであるが、常に新作と同じ取組みの姿勢を持つことが、長寿番組を育てる基本である（「ドラえもん」は1979年から、「クレヨンしんちゃん」は1992年から、「あたしんち」は2002年からテレビ放映されている）。同社が作品を作るうえでの基本的な考え方はテレビシリーズ及び出資を募る劇場映画についても、同社が著作権を持ち原作者や他の著作権者に対して責任と義務を持つことを前提に番組制作を行う。ただし、同社が著作権を保有していることは、2次利用も含めて同社が全て保有することになるが、権利行使の窓口に関しては、テレビ局や広告代理店の専門部署に委託し各作品の権利者の立場を守る意味でも、関係会社ともビジネス的に有効利用を図っている。作品制作における同社の主な役割は、作品の企画と制作進行の管理、作品のクオリティーの維持に最終責任を持つことである。その進行に関しては、作品の鍵となる重要な工程は、同社のスタッフが手がけている。同社のプロデューサーの元に、1作品あたり約6名前後の制作進行が就き、基本的にそれぞれが順番で番組を担当する。一般的に、制作進行は、制作クオリティーの高い協力企業の確保に困窮することが多い。しかし、同社に関しては、1)手がけているテレビアニメシリーズが安定していること、2)同社がテレビ局などから受け取る制作費から管理費を計上せず、全て制作費に充当することによって、制作単価を一定レベルに維持すること、3)第一次下請レベルの協力企業に対しては、年に2回程度、制作費の補填（利益を配分）を行っている。このような安定した業務の仕組みが、信頼できる協力企業の協力を長期間に亘り継続して得られる原点となっている。

同社が長期に亘るテレビシリーズ番組の制作を確保しているからといって、このルーティーンの業務にのみ注力しているわけではない。突然の番組の打ち切りや同社の将来に備えて、内部留保資金を活用して積極的な展開も行っている。それは、企画書の作成や、5分程度のパイロット作品を制作して営業活動に赴くなどしているのである。このような継続的な活動が原点となり、「ドラえもん」や「クレヨンしんちゃん」「あたしんち」など、現在の長期に亘るテレビシリーズを手がけることにつながっている。

## 3) 組織体制

テレビシリーズ3作品を抱える制作会社の場合、一般的に100名から150名ほどのスタッフが必要になる。しかし、同社の場合には、70名ほどしかスタッフを保有していない。比較的少人数で3つの作品を手がけることが可能な理由は、管理部門を少人数で担当しているためである。全ての権利を自社で管理しようとする、それだけ管理部門のスタッフが必要になる。その上、権利関係が複雑になっている昨今、管理部門のスタッフが必要とされ、求め

られるスキルがますます高くなっている。前段でも述べたように権利行使の窓口を自社で行うのではなく、テレビ局や広告代理店など、作品に関係する企業に任せることによって、同社は比較的少人数で管理することを可能としているのである。このような企業体制を採っていることによって、同社の組織面での効果だけではなく、副次的効果も生んでいる。それは、特定企業との相補的な関係の形成である。つまり、窓口業務を担当する企業と長期に亘る継続的な関係が成立しているため、作品のタイアップや新たな商品展開、プロモーション活動などの協力が得やすいのである。

また、同社は、2006年10月、組織体制の整備を行っている。それは、取締役を5名体制から10名体制へと取締役機能を拡充させたことである。このような措置を設けたのには理由がある。取締役メンバーだけでなく、従業員スタッフも年齢があがり、社内の経営体制の若返りを考えたのである。そのきっかけは2005年8月に訪れた。同社の創業者楠部大吉郎氏が死去したのである。同社は、今、いわば、アニメを支えた第一世代からの世代交代のプロセスにあると言えよう。

#### 4) 財務関連

テレビシリーズにおける制作費から同社が管理費を計上することはない。全て制作を担当する協力企業に対して支払われる。そのため、一般的な管理費は、同社の保有する著作権から発生する2次利用の配分が当てられる。また、テレビシリーズ作品に関しては、1年に1回程度、映画が公開される。この興行をヒットさせることにより会社の利益を計上するという方法をとっている。このような同社の経営に関する基本的な方針としては、全て自社内で抱え込み、全ての利益を同社が吸い取るのではなく、配分できるところには配分して、共存共栄の形をとるという強い意思が確認される。別紙取締役は、「関係各社の協力があってこそ、良い作品を制作することができ、また、数々のビジネスチャンスにつなげることができるのです」と断言する。

#### 5) 人材育成

同社のスタッフ70名は全て常勤の従業員である。スタッフの入れ替わりが頻繁にあるわけではない。平均的な勤続年数は14年程度である。ただし、同社の作品が基本的に小学校低学年やファミリー層をターゲットとした作品展開を行っているため、それ以外のタイプの作品を手がけたいと望むスタッフが別の制作会社に移動するということはあるという。

また、同社内部のスタッフに対してだけでなく、協力企業に対しても、安定的な仕事量を確保し、利益を配分するなどして、同社に対する協力体制を強固なものとしている。

#### 6) マーケティング

全てを自社で行うという立場を採っていない。任せるところは関係各社に任せるという体制を採っている。

## 瑞鷹 株式会社

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティー（ストーリーの面白さ）」「人材登用・人材育成」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月10日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	高橋 茂美 氏 (代表取締役)	
<b>区分</b>	元請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1967年
	<b>創業場所</b>	東京都中央区
	<b>現住所</b>	東京都港区
	<b>資本金</b>	3,000万円
	<b>従業員数</b>	8人
	<b>引き受けることができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、原作管理、制作全般、監督
	<b>引き受ける頻度が多い業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作
	<b>アニメ業務の売上比率</b>	20%
	<b>アニメスキルの転用</b>	著作権管理、携帯用コンテンツ

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、TCJ(旧日本テレビジョン株式会社)の動画部時代からエイケンへと組織変更する時代に経験を積んだプロデューサーである高橋茂人氏が創業した制作会社である。その後、企業経営は子息の茂美氏に交代している。高橋社長は、もともと大手メーカーの営業として経験を積んでいたが、1991年に同社に入社し、1998年に社長に就任した。1963年に日本でアニメ番組が始まって以来、アニメ番組を担う第一世代が依然として第一線で活躍する中、第二世代へとスムーズにバトンタッチした数少ない制作会社である。

同社が保有する作品には、アニメ作品として名高い「アルプスの少女 ハイジ」「ムーミン」「山ねずみロッキーチャック」「小さなバイキング ビッケ」などがあり、1970年代に制作

されたアニメ番組としては、未だ圧倒的な知名度を誇っている。これらの作品から得られる著作権収入は、依然として同社の主要な収入源となっている。

その一方、新たな展開も仕掛けている。現社長である高橋茂美氏を中心に 2 次元アニメから手を引き、3DCG の作品を制作している。

## 2) 業務の仕組み

同社の収入の多くは、同社が保有する作品から得られる著作権収入の割合が高い。元請制作会社が著作権の全てを保有しているのは、時代背景によるところが大きい。1970 年代、制作した作品の権利は、テレビ放映後一定の期間を経た後、制作会社に帰属していた。そのため、1970 年代当時、同社が企画・元請となって制作した「アルプスの少女 ハイジ」「ムーミン」「山ねずみロッキーチャック」「小さなバイキング ビッケ」など人気を博したアニメ番組の権利を保有しているのである。しかし、これらの番組が現代でもエンドユーザーに受け入れられ続ける理由は、ストーリーの内容によるものだけではない。市場展開の仕方にも大きく依存している。同社は、引き合いが多いという理由だけで作品展開、2 次利用展開を行うという意思決定は行わない。ビッグヒットは長く続かない傾向が高い。市場が飽きてしまうためである。一度エンドユーザーに飽きられた作品を新たに展開することは難しい。したがって、同社は、エンドユーザーがキャラクターに飽きない程度に少しずつ、長く展開する方法を採っているのである。このような方針を貫くことにより、作品から多額の収入を得ることはないものの、少なくとも安定的に得られる収益構造を確立している。

その後、業界を取り巻く環境が変化し、出資比率に応じた権利を配分する製作委員会方式が普及した。業界構造が変化した後においても、同社は、1990 年代まではテレビ番組の元請制作を行っていた。しかし、この頃になると、テレビシリーズの制作を手がけるだけでは、利益が出ない状況に陥っていた。著作権収入をつぎ込んでテレビシリーズ制作に伴って発生した赤字を埋めるという経営体質になっており、茂美社長が入社した頃から強く認識していた。こうして、彼は、経営改善の方法を模索していた。そして、製作委員会方式による 30 分テレビシリーズのセルアニメで収益を上げることは難しいとの結論に至った。そこで着目したのが、制作効率を上げる手法として 3DCG 技術であった。これまで、3DCG の技術を活用したビジネスで収益を上げた企業はほとんど存在していなかった。3DCG は日本ではビジネスとして成立しないとも言われていた状況下で、なぜ、敢えて 3DCG に取り組んだのか、それには秘訣があった。表現の方法として 3DCG を活用する場合、絵を構成するポリゴンを増やすことによって緻密な映像を作り出すことができる。それに伴い、データ量も増え、処理すべき情報量が膨大になる。この作業をするための設備や人件費に多額の費用を要するのである。絵のきめの細かさにこだわるのであれば、3DCG の技術を元にした事業展開では必然的に高コスト体質になってしまう。「しかし、見方を変えると、緻密な映像は実写で作れば良いのであって、映像の面白さと緻密さには関係がない。作業効率を省力化することが可能である。処理すべきデータ量も少ないため、設備投資も少なく済む。放送媒体も選択すればよい。



荒い映像が地上波で受け入れられなければ、携帯コンテンツや PC で観る放送媒体で放映すればよい。ただし、ストーリーの内容には徹底的にこだわる」という方針を打ち出したのである。そのこだわりとは、「30 秒でエンドユーザーの心をつかむような内容にする」「30 分番組にする必要性はない」「ありえない色彩設定(紫色とオレンジ色の組み合わせ)をわざと行い、絵に違和感を出す。そうすると、エンドユーザーの心に残るのではないか」といったユニークな考え方である。ただし、その制作費は、内部留保の範囲内で行うという方針を徹底させた。このような方針の元、オリジナル作品「POPEE the ぱフォーマー」の 1 クール放送分 13 話の制作費は全て同社が捻出している。その作品を携えて営業展開したのである。その結果、この作品は、キッズステーションで放送された。予想外の反響により、2 クール目も制作を行うことになったのである(2 クール目は出資者を募っている)。

### 3) 組織体制

社長がプロデューサーとなり、企画、ストーリー展開、営業等、複数の役割を担う。制作に関してはほとんど外注を使うことなく、社内アニメーターが行っている。

### 4) 財務関連

茂美社長は、「制作に使える額は簡単に計算できます。版權収入から経費を差し引いた金額です。これが予算です。この予算で作れるものしか作りません。この予算でできるものを考えればいいのです」と断言する。さらに、「絵コンテの段階で制作予算を超えてしまうことがあらかじめ分かった場合には、ストーリーを変えればいいのです。ただし、面白さは変えません!」と強調する。これほど企業の財務面に対する意識を強くもっている。

### 5) 人材育成

茂美社長が同社の社長を引き継いでから、スタッフは一人も辞めていないという。3DCG に対する同社のやり方・考え方を理解してもらえる人をスタッフとして登用しているということの他に、同社に経常利益が出た際には、スタッフに対して、「決算賞与」という形でボーナスとは別に利益を分配しているという。一種の成果報酬である。

### 6) マーケティング

同社の作品のマーケティングに関しては、茂美社長の大手メーカーでの営業の経験も活かしているという。企業の意思決定のプロセスが理解できるため、要所要所に営業をかけるのである。

エンドユーザーに飽きられない作品展開を行っている。

作品展開に関しても、知恵を絞っている。当事者が前面に出たライセンスを行わず、同社が出資した代理店を通してライセンス展開を行うのである。

## 株式会社 デジタル・フロンティア

### 1 選定理由

「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」「利益率の高い事業への参入」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月16日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	浅井 健 氏 (取締役 管理部長)	
<b>区分</b>	元請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	2000年
	<b>創業場所</b>	東京都目黒区中目黒(代官山オフィス)
	<b>現住所</b>	東京都目黒区三田1-7-13(目黒本社)
	<b>資本金</b>	2,000万円
	<b>従業員数</b>	180名
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、原画管理、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、美術、撮影、編集、録音
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	75%(その他25%は実写パート)
<b>アニメスキルの 転用</b>	ゲームのCGパート	

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、もともとCM制作会社であるTYOの社内の部門であった。TYOの社内部署の一つでもあったことから、主にCM制作における3DCGパートの制作に携わっていた。その後、TYOグループ全体として、部門間の独立採算制を重視する認識が高まり、2000年、TYO本体から独立し、グループ子会社となった。

TYOグループの一員といえども、TYOからの委託業務に依存することなく、独自の営業展開を積極的に行い、同社の制作のクオリティーとタイムスケジュール管理の徹底が評判となり、その実績がクライアントに評価され、CMのCG制作やゲームムービーだけでなく、映画のCGパートなども手がけるようになっていった。同社が関わった代表的作品には、ゲ

ームムービーとして「戦国 BASARA」や「ワールドサッカーウィニングイレブン 8」、映画のCG制作としては「アップルシード」や「DEATH NOTE」などが挙げられる。

## 2) 業務の仕組み

同社は、TYO 本社から独立した後、自社で営業展開を積極的に行い、結果を出して実績を積むことで、組織が急激に拡大した。同社内でCGのサンプル映像を作成し、それを植木社長自らが有望なクライアント先に持ち込むなどの営業活動を行っていた。このようにして獲得した業務に関しては、原価管理とスケジュールの管理を徹底することで、クライアントの信頼を勝ち取ってきたのである。このような方法で、取引業界も徐々に拡大することになる。ゲームムービーでの実績と評判が、映画のCG制作の受注に結びついたのである。

また、同社は、クライアントからの評価だけでなく、制作スタッフの制作インセンティブに対しても念頭においている。それは、例えば利益率が高い事業があったとしても、それが、制作スタッフの制作意欲や士気を削ぐような事業である場合には極力引き受けない方針を明確に示しているのである。

同社は、制作はもちろんのこと、制作した作品権利の取得に関しても、同社の事業における重要な位置付けとして取り組んでいる。利益の一部を内部留保して、その資金を製作委員会に投資することも行っている。一般的に、手がけた作品全てがヒットするわけではないため、製作委員会に出資しても、リクープするにいたる作品は決して多いとはいえない。出資した作品がリクープしない可能性がゼロではないことも十分理解しながら、同社は敢えて出資する決断をしている。その理由としては、1)制作した作品の権利である著作権を持つことが同社の財産となるという認識があること、2)製作委員会に出資するだけでなく、その制作受託を行うことにより、同社の制作プロダクションとしての認知度がより一層高められること、などが挙げられる。

同社が TYO 本社の一事業部門から独立したことは、同社の歴史を考える上で、一つの大きな転機となっている。TYO 本社から独立したことのメリットは、次の2点である。まず、機材の投資に多額の費用がかかる3DCGの機材を中古価格で引き継ぐことができた点である。当時、3DCG用機材は、非常に高価なものであったため、新品を購入するにはかなりの初期投資費用が必要であったが、同社は、中古品といえども、TYOより安く譲り受けることができ、初期の設備投資が軽減されたのである。

第二点目のメリットは、TYO 本社の時代に培った3DCGの技術やナレッジである。既にCMのCG制作の制作実績があったため、この基礎技術をベースに事業展開していくことが可能だったのである。ただし、注意すべき点は、3DCGの技術が創業後の技術のベースとなったといっても、TYOの業務や顧客を相手に展開を行ったわけではないことである。その点では、同社で培われた3DCG技術を元に、市場競争で生き残る術を当初から求められていたのである。

TYO 本社から独立後、同社がTYOグループの一員として受けているメリットに関しても

2点ある。まず、資金調達の側面である。同社は、自己資金による内部留保で製作委員会に出資することにより制作費と出資分のリターンを受けるといった基本的姿勢が貫かれているが、必要が生じれば、TYO グループのグループファイナンスを活用することができる点である。つまり、TYO グループのグループファイナンスが、同社にとっていざという時の「保険」として機能しているのである。

二点目は、TYO グループ内の他の企業との関係である。同社は、CMのCG制作やゲームムービー、実写のCG制作など、順調に業務分野を拡大してきている。そして、このような経緯から、次第に3DCG技術を活用する2Dのアニメ分野をターゲットに置きはじめていた。その方法として、アニメの制作会社と共同で事業を展開することも念頭におき始めていた。ちょうどそのような時期に、TYOがアニメの制作会社をM&Aし、グループの傘下に入ったのである。同社にとって、TYOがM&Aを行ったアニメ制作会社は、TYOに評価された会社であるということや、同じグループ会社であることが、同社にとってビジネスの信頼と安心の材料になり、共同で企画を立てて取り組むことになったのである。

### 3) 組織体制

目黒の本社と代官山のオフィスの機能を分けている。本社では、企画部門や実写部門が稼働しており、代官山オフィスではCGの部門が稼働している。

### 4) 財務関連

原価管理システムを構築しており、受託した業務に関しては、どの程度の工程を必要とし、どの程度の機械的処理が必要になるのか、また、それに要する時間と制作に無理のない全体スケジュールはどうであるかを算出する。このように算出することにより、大まかなコストが計算され、見積もりとしてクライアントに提出することができる。このようなシステムを構築することにより、企業としての原価管理に役立つだけでなく、スケジュール進行の把握にも役立つというメリットが生まれるのである。

### 5) 人材育成

アニメーターだけでなく、CGクリエイターも転職率が高い傾向がある。CGクリエイターに関しては、ある一定のスキルを積むと転職する例も少なくない。したがって、制作スタッフ全てを初めからフルタイムの従業員として雇用しているわけではない。現在、同社の半分のスタッフは、作品ごとに契約している。しかしながら、ある一定の期間を経て、同社専属のスタッフとして働きたいとの希望があれば、フルタイムの従業員として起用するという。

また、制作スタッフの制作に対するインセンティブを高めるための措置として、社内に資格昇格制度を整えている。資格昇格制度は5段階である。評価の方法は、担当したプロジェクトでどの程度クオリティを上げることができたかが評価の指標となる。ただし、同社は人材評価に関しては、一点課題を抱えている。それは、同社の事業拡大とも深く関連してい

る。同社は、独立した 2000 年には CG パートのスタッフは 20 名だったのに対して、2006 年 10 月ではそのスタッフが 160 名と急激に組織規模が大きくなっている。これまでの小規模組織の評価体系が、スタッフの拡充後においても、最適な評価体系かどうかを検討することが課題となっているのである。経営者を始めとした管理スタッフは、この点に関して十分認識しており、慎重に議論を進めているところであるという。

#### 6) マーケティング

CG のサンプル映像を携えて営業に当たり、獲得した受託業務に関しては実績を残すことで、評判を高めてきた。

## 株式会社 びえろ

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」「利益率の高い事業への参入」

### 2 企業概要

訪問日	2006年12月12日	
インタビュー対応者 (部署/肩書き)	本間 道幸 氏 (常務取締役 営業本部長)	
区分	元請制作会社	
企業概要	創業年	1979年
	創業場所	東京都武蔵野市
	現住所	東京都三鷹市下連雀 2-29-13
	資本金	3億5,327万円
	従業員数	150人
	引き受けることができる業務	企画・立案、出資・融資、放送・通信・販布、製作、配給、原作管理、制作全般、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録音、その他
	引き受ける頻度が多い業務	企画・立案、出資・融資、放送・通信・販布、製作、配給、原作管理、制作全般、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録音、その他
	アニメ業務の売上比率	70%
アニメスキルの転用	ステージ・イベント 商品化管理、デザインの国内販売・海外販売	

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社の設立は、1977年4月、現社長布川氏が中心となって演出家のグループを立ち上げたのがきっかけである。良い演出家の人材がそろい、そのまま解散するのは惜しいと、会社組織を設立させた。設立当初、良い作品をつくらうとする余りに赤字を計上したことがきっかけとなり、以後、事業収益に対する感覚を強く持つようになる。制作費の工夫だけでは収

益改善の方策とはなりにくいと判断した布川社長は、番組のスポンサーから頻繁に依頼される商品展開のためのキャラクター提供に着目し、このようなキャラクターの展開を積極的に行う会社「びえろプロジェクト」を発足させた。1984年のことである。当時はまだ、著作権事業に対する認知もほとんどなかった時期である。

その後、集英社「週刊少年ジャンプ」の連載マンガを原作としたアニメ化路線が高い視聴率を記録し、同社の知名度を押し上げた。その後も、ヒット作品を生み出し、それに伴う商品化や2次利用の権利を次々と獲得した。特に同社の作品「幽遊白書」は、カードデザインを同社自らのスタッフで描き下ろすなど、業界の常識を覆す仕掛けや事業展開を次々と行ってきた。

また、最近では、同社が制作する作品「NARUTO」がアメリカのケーブルテレビで爆発的なヒットを記録するなど、同社の積極的な展開が実を結んでいる。

## 2) 業務の仕組み

同社は今でこそ、多数のヒット作品を保有するなど、制作会社としての成長と輝かしい成功を収めているものの、ここまでの道のりは平坦ではなかった。同社の成功の裏には、苦難の歴史が隠されていた。それは、同社初期の作品「ニルスのふしぎな旅」の制作に遡る。良い作品を制作しようとするあまり、収支を考えることなく制作に取り組んだ結果、多額の赤字を計上してしまったのである。もちろん、多額の制作資金をかけた結果、同作品の評判はきわめて高かった。しかし、制作会社としては、大きな赤字を抱えてしまったのである。これがきっかけとなって、制作に対する収益の感覚を持つようになった。しかし、同社は、制作費と作品のクオリティーのバランスを考慮しながらも、作品のクオリティーに重点を置いていたため、エンドユーザーなどの評判が高かったものの、それゆえに、特にテレビアニメ番組の制作費だけを企業の収入源にしていたのでは、企業体として収益が上がりにくいことを十分認識していたのである。

その頃、企画・製作を手がけた同社のオリジナル作品「魔法の天使 クリィミーマミ」が放送されると、商品化が活発となり、アニメ絵本の出版や講談社の幼児誌連載のほか、大手玩具メーカーからはその後の魔女っ子シリーズの定番となる、「なりきりバトン」といった女兒向け玩具が発売され大ヒットを記録した。オリジナル作品を展開するためには、制作する前に多額の運転資金が必要になる。とかく一作目のオリジナル作品を製作する場合は、それまでの内部留保や金融機関からの融資等を制作資金とするために、資金繰りに困窮する例も少なくない。そのような状況において、同社はオリジナル作品の商品化という大きな商機を逃さなかった。そこで、著作権関係を取りまとめる独立会社「びえろプロジェクト」を設立したのである。その後2002年には、「びえろプロジェクト」は同社と合併し、現在に至っている。

同社は、著作権業務だけで成長してきたわけではない。その根本には、作品を丁寧に作り上げる努力や、関係企業との関係などを大切にして成長してきている。作品のクオリティーが評価されていても、それだけでヒット作品になるわけではない。関係者間の関係で作品が作

りこまれていったり、商品化展開が円滑に進むことも少なくない。したがって、同社は関係各社に対して、総合的でこまやかな対応を行っている。

### 3) 組織体制

同社は、成長の過程で、経営体質を強化している。特に、1990年代半ばから、意識的に行ってきた。それぞれの分野に強い人を招聘し、映像の総合商社のような機能を身につける企業としての成長を目指したのである。

### 4) 財務関連

同社の方針として、製作委員会への出資は20%までと決めている。これは、事業のリスクヘッジの面からである。

同社は、成長のプロセスで、一般的な元請製作会社が直面するのと同様、資金的に難しい状況に陥った時もあった。その時、地元の金融機関の融資を受けるような体制を構築した。以来、その金融機関との良好な関係は続いている。

同社は、成長の機軸は、作品作りにあるとの信念を持っている。したがって、テレビアニメの制作費から同社の管理費を計上することは行わない。制作費は制作現場で分配する方針を貫いている。したがって、同社の管理費や収益は著作権収入によって補っている。

### 5) 人材育成

布川社長は、企業体としての収益性を強調するものの、制作現場の出身であることから、制作に対するこだわりは強い。したがって、制作現場に対しては、プロデューサーを育成することの重要性を社内で説き、制作現場を指揮した。プロデューサーを育てることは一朝一夕でできることではない。長い時間がかかる。しかしながら、敢えて長い時間をかけて社内で育て上げるということも行っていた。スタッフの育て方とは、細かい指示を出さずに経験の少ないスタッフに対しても思いっきり任せたのである。スタッフはぎりぎりの状態に追い込まれた。しかし、その追い込まれた状況がスタッフを鍛え上げたのである。その結果、育った営業とプロデューサーが中核的人物となって育ち、社内生え抜きのキャリアとなって、現在の同社の中核的人物となって活躍している。

また、地方において、クリエイターの育成機関はあっても、その育った人材を活用する場が用意されていないこと、複数の自治体がアニメ制作会社の誘致を行っていることから、地方の拠点作りを開始した。1989年のことである。アニメ制作会社の誘致を行っていた自治体を検討し、最終的に福岡に決定した。同拠点は、現在は福岡分室として機能している。同社と福岡分室は、専用回線を引くことで、十分な連携体制が敷かれている。このように、地方の優秀なスタッフの獲得にも余念がない。

### 6) マーケティング



同社の特徴の一つは、営業部門を設けている点である。営業部門は、クライアントの要望や視聴者の要望を把握することが求められる。また、同部署では、得られた要望に関して、同社の事業化に結びつけるためのコーディネーター的役割も求められている。さらには、事業ニーズだけでなく、今後の商品展開や作品展開のためのシーズの探索もこの部署で行われる。したがって、日常的にマーケットの動向を意識した事業展開を行っていることが理解されるのである。

同社は、独自でマーケティング活動も行っている。そのターゲットは、日本だけでなく、海外も視野に置き、積極的な作品やキャラクターの商品展開を行っている。その結果、同社が制作する作品「NARUTO」は北米のヒットチャートにもランクインするほどの人気を誇るまでに成長している。

ただし、同社のマーケティング戦略において注意すべき重要な点がある。それは同社が単に作品の商業展開にのみ注力しているわけではない点である。根底には、作品の制作があり、良い作品があって始めて商品化展開ができるという考え方が貫かれている。テレビアニメの制作費から同社の管理費を計上することを行っていないことからこの姿勢がうかがえる。このような信念があるからこそ、同社のマーケティング戦略が功を奏していることを忘れてはならない。

## 株式会社 ビクチャーマジック

### 1 選定理由

「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月7日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	中西 孝 氏 (代表取締役 兼 (株)AG-ONE 取締役) 福山 邦彦 氏 (総務・経理担当)	
<b>区分</b>	元請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1996年
	<b>創業場所</b>	東京都港区
	<b>現住所</b>	(本社・制作スタジオ) 東京都練馬区上石神井 1-16-4 (浜松町オフィス) 東京都港区浜松町 1-27-8
	<b>資本金</b>	3,000万円
	<b>従業員数</b>	正社員 6名、常駐契約者 30名程度
	<b>引き受けることができる業務</b>	企画・立案、放送・通信・頒布、原作管理、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、録音
	<b>引き受ける頻度が多い業務</b>	企画・立案、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、録音
	<b>アニメ業務の売上比率</b>	80%
	<b>アニメスキルの転用</b>	ゲーム(オープニングアニメ)

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社はもともとアニメ制作会社ではなく、ゲーム音楽関連 CD 制作や声優音楽制作を扱う業務を主に行っていた。同社がアニメに参入するきっかけとなったのは、2001年、小学館ビッグコミックスピリッツHPの有料フラッシュアニメーションを制作することになってからである。また、取引先から依頼された制作業務の中に、ゲームの映像シーンの制作があった。

ゲームの映像シーンの制作業務を手がけるプロセスにおいて、同社は、アニメ制作に対する顧客ニーズがあると判断し、アニメ制作に本格的に乗り出すことになった。同社は、積極的に営業活動を行うことで、徐々に制作の比重を高めていった。2002年からは制作の元請業務も請けるようになり、スケジュール管理やクライアントに対する説明責任の重さを実感している。

また、最近では、新たなビジネスの仕組みを他社と共同で作り出している。それは、アニメやコンテンツに出演する声優の音声をラジオ番組を通して伝えることで、作品に対する興味を持ってもらおうという仕組みである。このように、積極的なビジネス展開を仕掛け続けている。

## 2) 業務の仕組み

同社のビジネス展開において、特徴的な点が2点ある。まず、業務を受注するための営業活動である。企画・制作会社が、既に企画を立て、それを制作するための資金が十分に集まらない際、資金集めのお手伝いを、同社が営業の一環として行うのである。製作委員会の座組みが成立すると、その後の制作業務を同社が担うのである。注意すべき点は、同社は、制作業務を請けるためだけにこのような営業活動を行っているわけではないことである。企画に対する制作資金を集めるお手伝いをすることによって、企画に対する理解が深まることや、企画を充実させるためのアイディアの提供ができること、製作に関係する企業間の関係構築などが期待され、より良い作品の制作と関係企業間の人脈形成につながるという複数のメリットが享受できるのである。

二点目の特徴は、将来に対するビジネスの仕掛け作りとして、株式会社 AG-ONE への出資と協力である。株式会社 AG-ONE は、ラジオ番組を中心に情報、エンタテインメントを発信する文化放送と、携帯電話を中心としたコンテンツのサービスプロバイダーであるドワンゴが中心となって設立され、アニメ・ゲーム・音楽などコンテンツサービスを提供する企業である。その事業の一つに、アニメを始めとしたコンテンツの需要を拡大するためのラジオ番組の制作がある。同社はそのラジオ番組の制作の一部を請け負っているのである。通常、アニメ番組といえば、映像と音声で楽しむのが一般的である。そのため、放送媒体はテレビやインターネット、携帯コンテンツなど視覚媒体が付属するものに限定される。しかし、このラジオ番組は、作品に出演する声優を出演させ、声優による番組進行が行われるのである。この手法を用いることにより、声優のキャラクターに対する人気を押し上げ、さらには作品の認知度を高めるよう期待されているのである。また、同社にとって、このようなラジオ番組の制作に携わることは、元請制作会社としての制作業務だけではなく、その他の関連業務も手がけることで、次の同社の柱となるであろう新たなビジネスチャンスを探るといっても過言ではない。

以上のように、同社は、業務活動の中でアンテナを張り、時代や顧客のニーズを感じ取ってそれに柔軟に対応することで、手がける業務を変化させてきているのである。

### 3) 組織体制

社長は、同社の事実上の営業活動に該当する業務を行っている。実際のアニメ制作現場においては、プロデューサーが管理と経理を担当し、現場の指揮をとっている。プロデューサーは制作予算も立案できる人材である。

### 4) 財務関連

制作費からの純利益が計上できた場合には、一部を内部留保し、製作委員会への出資に充てている。

### 5) 人材育成

制作現場のスタッフは、作品ごとに契約する形態をとっている。作品契約ではあるが、長期間に亘って同社の制作業務に関わっている。そのような継続的関係を維持している理由は、中西社長自らが時間を割いて制作スタッフの話に耳を傾けていること、そして、社長の考えや浜松町オフィスでの業務を報告し、会社の事業をガラス張りにしていることが挙げられる。また、制作スタッフの話に耳を傾けることで、取り組みインセンティブを高めたり、抱えている悩みを解消するアドバイスも行うことで、制作スタッフの心のケアに努めている。また、本社と浜松町オフィスの物理的距離が離れているために、浜松町オフィスでの業務が制作スタッフに見えにくい。このような状況は、制作スタッフに「社長は金儲けのことばかり考えている」との誤解を招きかねない。そのような誤解を生まないためにも、社長が関わる業務内容を伝えているのである。このように、中西社長は、企業内のコミュニケーションに力を注いでいる。

### 6) マーケティング

オリジナル作品を作るための企業努力を重ねているところである。

## 株式会社 プロダクション・アイジー

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年12月12日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	高須 健一 氏 (社長室 室長)	
<b>区分</b>	元請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1987年
	<b>創業場所</b>	東京都国分寺市
	<b>現住所</b>	東京都国分寺市南町3-22-31 南ビル
	<b>資本金</b>	658百万円
	<b>従業員数</b>	(連結)184名 (単体)123名
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、原作管理、制作全般、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録音、その他
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	企画・立案、出資・融資、製作、原作管理、制作全般、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録音、その他
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	84%
	<b>アニメスキルの 転用</b>	ゲームソフトの企画製作 クリエイターマネジメント 著作等の取得、管理、販売等

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、1987年に有限会社アイジータツノコとして設立された。設立の大きなきっかけとなったのは、石川社長がプロデューサーとなって制作した「赤い光弾ジリオン」(テレビアニメ、竜の子プロダクション制作)であった。このときに集まった優秀なクリエイターが今も同社の第一線で活躍している。同社はその後、株式会社プロダクション・アイジーに社名変更し、2005年12月にはジャスダック証券取引所に株式上場している。

同社の作品は、アニメの表現技術や細やかな絵の描写に定評があり、制作した作品には「GHOST IN THE SHELL / 攻殻機動隊」やその続編「イノセンス」(共に劇場用アニメ)、「BLOOD+」「シュヴァリエ」(共にテレビアニメ)などが挙げられ、海外においても知名度が高い。特に「GHOST IN THE SHELL / 攻殻機動隊」は、海外でも受け入れられ、ビルボード誌(アメリカの週刊音楽業界誌)のビデオの週刊売上一位を獲得したことでよく知られている。

## 2) 業務の仕組み

同社の成功は一朝一夕にして手にしたものではない。下請業務から一步一步着実に事業レベルを拡大し、企業成長を遂げてきたのである。設立当初は、テレビアニメや劇場版アニメの下請業務やゲームソフトを手がけていた。プロデューサーとしての評価が高かった石川社長は、作品のクオリティを維持しつつも経費を削り、手際よく下請業務を遂行し、元請制作会社が満足する仕事を着実にこなしていた。そのため、元請制作会社からの評判は良かったという。しかし、下請業務を手がけているだけでは高い利益は望めない。優秀なスタッフを抱えながら、その能力に似合う報酬を支払い、スタッフの士気を上げなければならない。石川社長は、このような状況を打破するためには、下請業務を手がけているだけでは不十分で、制作業務を元請けすることや、自社のオリジナル作品を開発し各種権利を保有して事業展開することの必要性を感じ取っていた。そのため、創業初期の頃から、会社運営や制作の経費をできるだけ削減し、売上の中から内部留保を貯めて成長の機会を伺っていた。そのため会社の仕組み作りも行っていた。金融機関の協力を仰ぎ、資金調達方法の工夫をしたり(著作権を担保に融資を受けられる仕組みなど)同社のファイナンス業務を専門に担う子会社、株式会社イングを設立したりしたのである。当時、制作会社が作品に出資するという形態が一般的ではなかったため、同社の内部留保は、株式会社イングを通して作品に制作出資する形態を取ったのであった(その後、制作会社が作品に出資する方式が一般的になってきたという理由もあり、株式会社イングは後にプロダクション・アイジーと経営を統合する)。その第一号作品となったのが「機動警察パトレイバー2 the Movie」(劇場版アニメ)である。この作品を足がかりとして、同社は版權事業への一步を踏み出したのである。

このような事業展開の中で、大きな転機となったのは「GHOST IN THE SHELL / 攻殻機動隊」の制作であった。同作品は、「赤い光弾ジリオン」以来、同社の戦力となっていた制作・作画スタッフの能力が遺憾なく発揮されている。2次元における動画・作画能力の評価が極めて高いこの作品は、日本のみならず特に海外でも受け入れられた。この作品の公開をきっかけに「ハイクオリティのアイジー」という評判を得ることになる。このような評判が、同社の業務の受注単価を上げたり、それまでより好条件で受注できるよう作用したのである。例えば、映画「キルビル Vol.1」のアニメパートは同社が請け負っているが、この作品の制作依頼は、タランティーノ監督が直々にアポ無しで訪れて行われ、石川社長のいくつかの条件を受け入れた結果成立したという逸話も残っている。

同社は高いクオリティーの作品を制作し、シナリオライターのスタッフを育成するなどしているが、制作・作画に関わるスタッフの全てをフルタイムで雇っているわけではない。フリーのアニメーターへ特定の作品に限り業務を委託するケースも少なくない。「赤い光弾ジリオン」制作時のスタッフを中心に、同社の高いクオリティーの作品が求心力となって、それが同社に良い人材を集めるよう作用しているためである。また、このような優秀な人物の元で制作・作画技術を磨こうとする若手が追随し、結果として、制作・作画スタッフが切磋琢磨しあえる環境が成立するという。

しかし、注意すべき点は、作品のクオリティーを追求しているからといって、採算度外視した制作費の投入を行っているわけではないことである。このような経営の財務感覚は、作品制作に投資するために少しずつ内部留保を蓄えてきた経験が活きているといえよう。企業体として当然の経営的視点も携えており、制作費と作品のクオリティーのバランス、経費の節減、リスクヘッジなどを念頭に、企業経営を行っている。具体的には、引き受けた業務において赤字は出さないこと、基本的に接待は行わず交際費は使わないこと、有力な企業を作品の出資者・利用窓口担当として製作メンバーに巻き込むこと、などの基本的方針が貫かれている。

### 3) 組織体制

同社は上場企業であるため、経営面・経理面での管理・強化は戦略的におこなわれている。

経営組織においては、役員の役割分担が成立している。石川社長は、会社の意思決定の責任をもつだけでなく、同社の営業的な役割も担っている。特に、海外においては、石川社長は「I.GのMr. Ishikawa」として知名度が高いため、海外での営業活動もしばしば行っている。また、経営企画や管理に強いノウハウを持つ業界経験者が取締役に登用され、事業展開などの責任を担っている。一方、制作・作画現場の指揮・管理は、創業メンバーの一人でアニメーターの後藤氏が責任を担っている。

また、同社の本社だけでなく、子会社を含めたグループ企業間でも役割を分担している。同社と子会社のジーベックは劇場用アニメ・テレビアニメやゲームソフト（現在は制作活動を休止している）の制作を、業務・資本提携を結んだ出版会社マッグガーデンは作品のコミック化や、コミック作品の版權提供を、それぞれ行っている。

### 4) 財務関連

制作費と作品のクオリティーのバランス、経費の節減、リスクヘッジなどを念頭に、企業経営を行っている。また資金調達の面では、金融機関の協力を得て、著作権を担保に融資する仕組みを活用するなど、工夫を凝らしている。

### 5) 人材育成

同社の制作する高いクオリティーの作品が呼び水となって、優秀なスタッフを集める源泉になっている。それは、「赤い光弾ジリオン」制作時のスタッフを中心に、同社の高いクオリティーの作品が求心力となって、それが同社にフルタイムの従業員、フリーランスのスタッフともに、良い人材を集めるよう作用している。また、このような優秀な人物の元で制作技術を磨こうとする若手が追随し、結果として、制作・作画スタッフが切磋琢磨しあえる環境が成立するという。さらには、作品に関わるスタッフに対しては、ヒットしたら成功報酬を配分する仕組みも取っている。その采配はプロデューサーが決定しているが、このような成功報酬制度を設けていることも、制作スタッフのモチベーションを上げるよう作用している。

一方では、集まったスタッフに対しては、チャンスや権限を与える反面、失敗した時のリスクも同時に求めている。権利と義務の緊張感が制作スタッフを成長させているという。

規模の小さな外注先制作会社に対しては、資金繰りで苦勞することなく、高いクオリティーの作業をしてもらうという意味から、制作費を事前に現金で渡すなどの配慮を行っている。それによって同社の制作工程を担う外注先制作会社からの協力を得ることを可能にしている。

#### 6) マーケティング

同社は、グローバルな視野で作品展開を行っている。作品への過度の出資を抑えている理由には、同社の制作資金のリスクヘッジという考え方もある一方、有力企業を作品の出資者・利用窓口担当として製作メンバーに巻き込むという大きな目的がある。その他にも、大手メディア関連企業を巻き込むという観点からは、テレビ局や大手広告代理店などの企業が同社の株の一部を保有することは好ましいと考えている。彼らの権利の窓口となる企業の海外展開にも期待しているのである。

同社自身も独自の展開も行っている。アメリカに現地法人を開設し、アメリカにおける営業活動の拠点として機能している。石川社長は、ハリウッドの人脈を持つ関係者に協力を仰ぎ、映画配給会社のドリームワークスやタイムワナー傘下のアニメ専門局カートゥーンネットワークなどに掛け合い、出資や制作協力を「体当たり」で依頼するなどの破天荒ぶりも伝え聞かれている。



## 株式会社 ムーク DLE (旧 株式会社ムークアニメーション)

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「作品のクオリティーの維持」「特定企業との関係」「利益率の高い事業への参入」「現地法人の設立」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月1日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	千葉 博己 氏 (取締役 プロデューサー)	
<b>区分</b>	元請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1986年
	<b>創業場所</b>	東京都三鷹市
	<b>現住所</b>	東京都杉並区高井戸東 3-19-8
	<b>資本金</b>	1,000万円
	<b>従業員数</b>	46名
	<b>引き受けることができる業務</b>	企画・立案、原作管理、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果
	<b>引き受ける頻度が多い業務</b>	原作管理、制作全般、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果
	<b>アニメ業務の売上比率</b>	アニメーション 90%
	<b>アニメスキルの転用</b>	パチンコ関連・ゲーム関連

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社の創業のきっかけは、創業時のリーダーシップを取った熊瀬社長と百瀬氏による「テレビシリーズではなく質の高い短編アニメを作る」という強い意思であった。

同社は、アメリカからの業務を手がけている時期が長かったため、アメリカにおいて制作会社としての知名度が高い。

2002年には中国に現地法人を設立し、制作のクオリティーをコントロールすることによって利益を計上することに成功している。また、収益性の高い事業にも積極的に参入しており、パチンコ・パチスロなどのソフトの制作にも携わっている。

2006年には、株式会社ディー・エル・イーと業務提携の後、資本提携を行い、同社による

ストックオプションの権利行使により、M&A が成立した。

## 2) 業務の仕組み

同社は、アメリカからの業務を長く手がけていた。そのため、同社は、アメリカでの知名度が高く、制作技術に対しては、海外において高い定評がある（資本・業務提携の後、ストックオプションの権利を行使した株式会社ディー・エル・イーによる M&A は、この海外での高い評価による部分が大きい）。アメリカの下請業務を長く続けていた大きな理由は、アメリカで制作される作品の制作費の単価が高く、創業期の強い意思を実現するための土壌が整っていたからである。つまり、制作費の単価が高いために、クオリティーの高い作品を作ることができ、なおかつ、その点から、同社に対する作品クオリティーの評価と会社としての利益が見込めたからである。

しかし、1990 年代後半に進行した円高ドル安の影響で、新たな方向性を探ることになる。その結果、中国に現地法人を確立して国内の制作業務の補助に関わるという意思決定を行った。2002 年のことである。同社は、制作費を節約するための現地法人を作ったものの、そのビジネスの仕組みで着目すべき点が 2 点ある。まず、中国現地法人の制作クオリティーのコントロールである。特に、チェック体制を強化している。動画のチェックは、同社から派遣されたスタッフのみに任せられている。動画のチェックに通らなければ現場に作業が戻される。この体制が機能することによって、同社が中国現地で手がける動画工程のクオリティーが確保され、一般的に指摘される「中国現地法人での作業は安かろう・悪かろう」という状況の発生を回避しているのである。

二つ目に、このような中国現地法人でのクオリティーコントロールとチェック体制を強化することにより、同社以外の動画の制作業務を請け負うことができる体制を整備している点である。一般的に、中国現地法人での制作クオリティーは品質が悪いといわれ、リテイクに時間を要してしまい、トータルの経費や手間がかかりすぎると指摘されている。しかし、同社が窓口になることで、同社が中国現地法人の制作の質を実質的に保証するのである。発注側から動画仕上げでのミスやクオリティーが低いとの判断がなされた場合には、再度、同社が責任を持ってリテイクを行うことも行っているという。このような同社による作品の実質的な保証は、発注する日本の制作会社からすると、安心感が得られる。特に、元請制作会社にとっては、アンケート調査分析でも確認したように、「なんととしてでも納期期日に間に合わせる」という選択行動を採り、タイムスケジュールの管理が最優先すべき重要課題となっている。このような役割を担う元請制作会社にとって、発注した制作の質が実質的に保証され、発注制作内容の質に安心できる発注先の窓口として、同社を起用することの価値は高くなるのである。このようなシステムが作用していることもあり、中国現地法人の売上の 7 割は同社以外の制作会社からの仕事である。

また、同社は利益率の高い事業にも参入している。それは、パチンコメーカーとの取引である。パチンコやパチスロのソフト制作は利益率が高いと見込み、参入したのである。今後

もこの分野での一定の売上を維持する見込みである。

さらに、2006年8月には、同社は一つの大きな転機を迎えた。それは、株式会社ディー・エル・イーと資本・業務提携し、その後、M&A が成立したことである。同社はこれまで、さまざまな環境の変化に柔軟に対応することで利益を計上しつづける企業体質を作り上げてきた。しかしながら、今後の同社の成長という側面から考えると、創業者経営では発展に限界があると実感し、組織経営の必要性を認識していたという。このような会社組織として充実させるため、また、海外やビジネスの仕組みを先取りし、積極的に「仕掛ける」株式会社ディー・エル・イーのノウハウを活用できるというメリットを考えて、資本・業務提携に踏み出したのである。

以上のように、同社は、直面する事業環境・経営環境の変化に、適切に対応することで成長を遂げてきたのである。

### 3) 組織体制

制作指揮や、財務、経理などを含め、強いリーダーシップを発揮する熊瀬社長が全て一人で会社を仕切るという状況であった。したがって、会社組織としては、熊瀬社長がプレイング・マネージャーとなり、その下にスタッフが配置されるフラット組織のような構造になっていた。つまり、社長が会社の経営のトップに立ち、管理階層が削減された組織である。この組織は、制作スタッフの自律性を高めることにより、迅速な意思決定の実現に貢献するというメリットがある反面、経営トッパー人の力量に依存しすぎてしまい、組織としての管理機構やそのための人材育成の機能が弱くなるというデメリットも併せ持つ。この点を改善するための抜本的な方法としても、株式会社ディー・エル・イーによる M&A に期待する部分は多い。

### 4) 財務関連

熊瀬社長のリーダーシップの下、黒字体質を作り出してきた。

### 5) 人材育成

熊瀬社長の強い意志である「質の高い短編アニメを作る」という趣旨に賛同した制作スキルの高い人材が集まっている。

### 6) マーケティング

今後の同社の展開を見込んで、内部留保した資金で製作委員会に出資しており、その窓口権などを保有する。ただし、作品に出資するのは、リクープだけを目的としているわけではない。同社の認知度を向上させるための「名刺代わり」としての位置付けでもある。

## 株式会社 ゆめ太カンパニー

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係の構築」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年10月30日	
<b>インタビュー対応者(部署/肩書き)</b>	山口 聡 氏 (代表取締役) 沼上 貴洋 氏 (株)ティー・ワイ・オー 経営企画部 部長代理)	
<b>区分</b>	元請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1990年
	<b>創業場所</b>	東京都清瀬市
	<b>現住所</b>	東京都清瀬市松山1-42-20 横山ビル
	<b>資本金</b>	10,000千円
	<b>従業員数</b>	常勤35人(正社員26人、委託契約10人前後) その他作品契約者、多数
	<b>引き受けることができる業務</b>	製作、制作全般、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、撮影
	<b>引き受ける頻度が多い業務</b>	製作、制作全般、制作進行、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、撮影
	<b>アニメ業務の売上比率</b>	100% (パチンコ 少量)
	<b>アニメスキルの転用</b>	-

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

創業社長である山口氏は、フリーのアニメーターとして多数の制作会社に出入りした経験と、地方で制作会社を立ち上げて失敗した経験の徹底的な原因追求をもとに、現在の「ゆめ太カンパニー」を作り上げた。「個人事業」ではなく「会社組織」づくり、「人が働きやすい職場環境」づくりを目指したのである。同社の制作技術は、繊細な線と密度の濃い描写で定評がある。下請業務で実績を積み、元請制作会社になるまでに成長した。こだわりは制作したコンテンツ作品の権利を持つことである。しかし、元請制作会社として制作業務を進行するための費用や、その権利を獲得するための費用の捻出に苦労し、さらに成長するための案を講じていた。その突破口となったのが、アニメ制作を手がけようとしていたCMをはじめとす

る映像コンテンツの制作会社である TYO へのグループ化である。同社は、今も TYO との良好な関係を維持しながら、元請制作会社として制作に取り組んでいる。

## 2) 業務の仕組み

同社は元請制作会社として、制作技術へのこだわり、納期・品質の完全保証を発注元に表明しつつ展開している。

山口社長は、経営者であると同時にアニメータ出身のプロデューサーである。そのため、制作技術にはこだわりを持っており、それが同社の優位になっている反面、こだわるあまり、採算ぎりぎりのところで、作品修正を行うこともある。しかし、その作品の出来上がりを確認したスポンサーに喜ばれることもあり、結果的に作品二次使用の権利配分を上げてもらうなどの優遇につながることもあるという。重要な点は、山口社長の「こだわり」は、独り善がりのこだわりではなく、制作発注者を納得させ、彼らが評価するこだわりなのである。この「こだわり」がゆめ太カンパニーの「ブランド力」となって、同社のビジネスを支えているのである。

この「ブランド力」を維持する際に重要になってくる対外的要素がある。それは、制作に協力してもらう外注企業の管理である。同社の制作能力が優れていても、全て同社内で作りこむわけではない。外注企業の協力を仰ぐ。その際、協力企業の制作能力やスキルが十分でなければ、パッケージ化した際には、同社の「ブランド力」が低下してしまう。このような事態を回避するため、協力企業の選定は慎重に行っている。その目利きの能力は、山口社長のフリーアニメータ時代に培われた情報を元に構築されている。その上で、外注企業に対する品質のコントロールをこまめに行っている。作品各話の絵の統一感を損なわないために、同社のスタッフがチェックのために協力企業に赴いたり、レイアウトの段階では必ず同社のキャラクターデザインの担当者がチェックすることも行っている。演出家が既にチェックしているといえども、作品の制作段階においては同社の責任であるとの認識を持っているのである。これらの仕組みが成立しているからこそ、制作費の交渉に対しては、発注元に対しても主張をはっきり行う。山口社長は「交渉して、(同社の)予算以下だったらやりません！と言ってしまう」と言う。

また、同社は、制作に関して強いこだわりを持っているが、同社の成長のプロセスを知る上で重要な点は、制作した作品の権利に関してもこだわりを持っていることである。山口社長は「権利は確実に持たないと、ただ作品を作るだけの会社になってしまいます。強気の交渉ができて、制作費の中から利益を上げる額には限界があるのです」と語る。このような判断から、少しずつ内部留保資金を貯め、アニメ制作会社の制作進行役を主人公としたストーリー「くろみちゃん」というオリジナル作品を制作したのである(同作品は、2002年度の新世紀東京国際アニメフェア21オリジナルビデオアニメ部門で優秀作品賞を受賞している)。企画からパッケージ化までにかかった費用を市場換算すると、約2,000万円ほど要したことになる。しかし、制作は同社内スタッフのみ、外注は音楽のみなどの工夫を凝らすことで、

実際に発生する制作費を半分以上節約している。

さらに、元請制作会社として作品の制作に関わる場合にも、製作委員会に出資することで、権利の獲得に努めている。しかしながら、ここで一つの壁にぶつかることとなる。それは、制作業務を進行するために先行して発生する費用の工面や、製作委員会に出資した費用を回収するまでの期間が長期に及ぶことから、同社のキャッシュフローに影を落としたのである。同社の運転資金を確保するための金策に追われる状況になってしまったのである。この件を通して、山口社長は「どこかと組まないと、制作会社としてこれ以上大きくならない。そうになると、スタッフの給料を上げることもできない」と実感するようになる。ちょうどその頃、CMをはじめ映像コンテンツの制作会社である TYO がビジネス拡大のために提携先を探しており「お見合い」し、約2年かけてグループ会社とした。TYO は、企業組織としてのゆめ太カンパニーの年初に定めた事業計画の達成を、月次で、プロジェクト毎管理を行うことを求め、グループファイナンスによる財務的支援を行っているが、制作に関しては全て同社に任せる立場を明確に示している。TYO グループへの参入により、元請制作会社として先行して発生する制作資金や出資資金に余裕ができ、山口社長もプロデューサーとしての役割に集中できるようになったのである。

### 3) 組織体制

山口社長がプロデューサーとして、同社内だけではなく、協力制作会社に関しても制作の責任を担っている。

### 4) 財務関連

上場企業の子会社として、企業財務に関して制度に則った厳格な財務管理が行われている。また、TYO グループ内での資金調達スキームを活用することができる点が同社の経営にとっては大きい。それは、一般の金融機関から借りるよりも低利子かつ融通の利く資金が獲得できるためである。

### 5) 人材育成

同社は制作に対する強いこだわりを持っているが、このこだわりを実現するために不可欠な資源が「ヒト」である。この点を強く実感している山口社長は、ゆめ太カンパニー設立時、スタッフ4人の頃から社会保険に加入するなどの措置を講じている。長期雇用を前提にした採用を行っているのである。また、優秀な人材を確保するために、「働きやすい環境づくり」の工夫も行っている。

### 6) マーケティング

海外戦略を念頭において活動している。オリジナル作品の海外展開には、いくつかの方法が考えられるが、同社は、エージェントを通すという方法は選択していない。独自で展開す

るという方針を貫いている。それは、エージェントを通すことで、時間と費用がかかる上に、意思決定のプロセスが見難いという点からである。このような方針で展開することで、交渉の相手からは、「意思決定権のある人間(すなわち山口社長)が直接赴くことで、すぐに返事がもらえるから喜ばしい」と評価されることもあるという。

### 3. 個別企業ケース（その3） 下請制作会社

#### 有限会社 Wish

##### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「作品のクオリティーの維持」「タイムスケジュール管理の徹底」  
「人材登用・人材育成」

##### 2 企業概要

訪問日	2006年10月18日	
インタビュー対応者 (部署/肩書き)	佐々木 尚子 氏 (代表取締役) 高橋 宏一 氏 (取締役)	
区分	下請制作会社	
企業概要	創業年	1972年
	創業場所	東京都練馬区
	現住所	東京都練馬区下石神井 4-1-3 コンパスコートニークラ 2F
	資本金	300万円
	従業員数	76人(うち常勤の外注スタッフ66人含む)
	引き受けること ができる業務	製作、制作全般、制作進行、デザイン、原画、 動画、トレス、彩色、特殊効果
	引き受ける頻度 が多い業務	デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効 果
	アニメ業務の 売上比率	100%
	アニメスキルの 転用	PCホームページ制作 パチスロのオープニングアニメ EXCELによるソフト開発

##### 3 ケーススタディー

###### 1) 沿革・概略・実績

同社は、ある大手元請制作会社の仕上げを請け負う会社として創業した。以来、アニメ制作における国内最大級の仕上げスタジオに成長した。2005年にWishに社名変更している。同社は、仕上げ以外にも、作画やキャラクターデザインなども手がけている。これまで手がけた代表的な作品には、テレビシリーズものとしても人気が高い「機動戦士ガンダム」シリーズや「名探偵コナン」、高い興行収入を収めた劇場アニメ「ガンダム各劇場版」「名探偵コ



ナン」「ポケットモンスター」「ブレイブストーリー」などが挙げられる。手がける作品の中にビッグタイトルが多く、それゆえ、同社の知名度は高い。

## 2) 業務の仕組み

同社のアニメ業務から、3つの大きな特徴が挙げられる。それは、業務のタイムスケジュール管理の工夫、手がける作品のクオリティの維持、作業量の平準化である。

同社のタイムスケジュール管理は徹底している。佐々木社長が自ら作成した業務管理ツール(PCソフト)を用いて行っているのである。同社の業務管理ツールには3種類ある。手がけている全ての作品がどの制作会社を經由してどの段階にあるのかを把握するためのソフト、一つ一つの作品の全体スケジュールを把握するためのソフト、受託した業務と社内の進捗状況を管理するためのソフトである。スケジュールを管理する際、完全に把握できない情報もある。その際には、予測値を書き込むといった細かな工夫もなされている。重要な点は、自社内の進捗状況を管理するだけでなく、作品全体のスケジュールも把握している点である。全体的なスケジュール(予測値も含めて)を把握することで、制作進行担当者に、作業の遅れがちなポイントを指摘したり、作業効率の改善を提案したりするのである。これが、制作工程間のタイムラグをできるだけ削減し、作品全体の制作工程をスムーズにつなげることを可能としている。予測値も含め、なぜ、同社が作品全体のスケジュールまで把握できるのかには理由がある。それは、仕上げ部門をグロスで請け負っているため、スケジュールや進行状況の把握がしやすい立場にいるのである。しかし、その全体的なスケジュールの進行状況を単にデータとして把握するのではなく、それを体系化させて把握している。それが業務管理ツールの役割なのである。このような地道な行動によって、「いつ、どの状況で仕上げの仕事がどの程度入り、いつまでに作業を終えなければならないのか」を逆算して捻出することを可能としている。また、このような体制が整備されている同社だからこそ、制作進行担当者も、積極的に作品の進行状況を同社に提供するという。この意味で、同社は、元請制作会社から絶大な信頼を得ているといえよう。また、元請制作会社にとっては、作品のスケジュール遅延や人為的事故を回避することができ、確実に指定したタイミングで作品が仕上がるという安心感が得られる。

元請制作会社が同社に発注するもう一つの理由は、同社の二つ目の特徴とも深く関係する。同社の二つ目の特徴として挙げられるのは、手がける作品のクオリティを維持していることである。仕上げに至るまでの段階において、明らかに間違っているところやミスを見ることがある。特に、動画やそれに関する仕上げの工程がアジア周辺国に流出する国際分業の進展と共に、作業ミスの量が増大しているという。そして、このような間違いが日常茶飯事化していることにより、リテイクに数日間割かなければならない状況になっているという。同社がそのような「間違い」を発見した時には、(自社の責任ではないと見送るのではなく)修正や手直しすることも行い、同社ででき得る限り作品として完成形に近いものになるよう手を加えている。こうして、最終検査の負担を軽減させているのである。

同社の三つ目の特徴は、外注先も含めた日々の作業量を平準化させていることである。通常、アニメ制作を手がけている企業の傾向として、締め切り前の忙しい時期と締め切り後の暇な時期の格差が激しい。作品のタイムスケジュールの遅延がこの傾向に拍車をかけている。しかしながら、同社は、そのような作業量の偏りをできるだけ均等にし、外注先も含めて、日々の業務を安定的に依頼しているのである。それは、業務のタイムスケジュール管理の工夫、仕上げ部門をグロスで請けることと深く関わっている。作業量の偏りをなくし、安定的に発注することにより、結果的に、手がける作品のクオリティを維持しながら達成することができているのである。その仕組みは次のようである。仕上げ部門をグロスで請けることにより、ある一定の作業量があらかじめ届けられる。その中には、元請制作会社への納入時期が異なるものも含まれる。また、テレビシリーズ作品は作業期間が短い、劇場作品はテレビシリーズのそれと比べれば納入時期が長い。早い段階で、作業の優先順位が決定できる。今日中に仕上げてしまわないと間に合わない作業、必ずしも今日にやらなくてもよい作業とが峻別されるのである。したがって、今日中に仕上げるべき作業が多ければ、必ずしも今日やらなくてもよい作業を先延ばしにしたり、今日中に仕上げるべき作業が少なければ、今日やらなくてもよい作業を前倒して作業したりすることが可能になる。このように作業を平準化して、社内はもちろんのこと、外注先の制作会社に対してもコンスタントに一定の作業量を依頼するのである。同社の外注先にとっては、くるかこないかわからない仕事を待っているよりも、コンスタントに仕事が来る方がスケジュール的にも企業経営の面からも望ましい。したがって、同社の仕事を優先的に手がけることになる。同社は、このような外注先企業のネットワークを実現している。

以上のような体制を築き上げ、日々工夫を重ねている同社だからこそ、国内最大級の仕上げスタジオといわれるまでに成長することが可能だったのであろう。

### 3) 組織体制

同社においては、経営と制作現場の分離がなされている。佐々木氏が現場の指揮をとり、高橋氏が経理や権利関係の管理を行っている。佐々木氏はもともとアニメーターではない。しかしながら、スケジュール管理や作品のクオリティコントロール、作業平準化を行い、それをもとに現場に指示を出している。一方、高橋氏は、2年程前に同社に入社している。佐々木氏は、会社経理に強くはなかった。しかしながら、経営者として、この方面の知識が必要なことを十分に認識していた彼女は、この分野に強い信頼のおける人物を探していた。友人の紹介でめぐり合った二人は、以後、同社の二人三脚の経営がはじまったのであった。

### 4) 財務関連

同社は、仕上げ部門をグロスで請けることを基本としている。そのため、仕上げ工程のみを請け負う同業他社と比べて受注量が多く、また、制作進行のタイムスケジュールを徹底する仕組みを作ってより効率的な作業を実施している。一般的には、このような効率的な仕組

みは同業他社と比べると競争優位を形成していると考えられ、多くの利益が望めそうである。しかしながら、そのような競争優位でもってしても、実際は、テレビシリーズから得られる利益は「トントン」であるという。

同社の利益の多くは、劇場版のアニメ作品の制作から得ている。それでも同社がテレビシリーズの制作を止めることなく劇場版のアニメ作品も同時並行的に手がけているのは、同社の戦略的な判断が根底にある。それは、前者は利益率が高くはないものの、業務の安定性（また、知名度の高いテレビシリーズを手がけているという同社の知名度の向上）と定期的な収入源となること、劇場版のアニメ作品は、作品のクオリティーにこだわっているが故に予算も利益率も高いものの、制作時期が限定されており安定的な収入源としては期待できないこと、からである。

#### 5) 人材育成

一般的に、アニメ業界では人の移動が激しく、入社後1年未満で大半のスタッフが辞めるといわれている。現場のスケジュール遅延による長時間労働や低賃金がその原因として挙げられている。しかしながら、同社は、上述したように、さまざまな工夫により、これらの問題を解決している。その結果、人材の流動性はきわめて低い。同社は基本的に新卒しか採用せず、中途採用はしていない。中途採用を行わない理由として2つあるという。中途採用者はこれまでの実務経験のやり方が染み付いており、同社のやり方にそぐわない場合もあること、また、中途採用者は、一社に長期間留まって働くことを好まない傾向があるためであるという。このような理由から、新人を一から育て上げる方針を貫いている。そして新人にとっては、アニメーターとしての「数年後の自分」が想像できるという。自分の努力次第で、人気アニメ作品のスクロールに名前がでたり、配色の色指定ができるようになったりして、アニメーターとしてステップアップしていくことができるためである。

採用した新人に対しては、従業員としてではなく、個人事業主として雇い、出来高制を採っている。出来高制を採る理由は、作業の単価計算が可能であり、作業することのインセンティブが高まるためであるという。たくさん描くアニメーターは高い給料を稼ぐことが可能であり、諸派の事情により作業ペースを落として取り組むという選択も可能である。

#### 6) マーケティング

同社では、会社組織として「営業」部門を設けているわけではない。また、頻繁に取引先を探すために営業活動を行うこともない。しかしながら、マーケティング活動という意味で同社が重要視しているのは、「人的なつながり」であるという。特に、「人」に関わる情報には注意を払っている。例えば、ある他社の担当者が移動になったと聞きつけると、挨拶に向いたりする。このような機会が間接的な営業活動になっている。このような機会を通して、いつのまにか「良い縁」ができており、それが仕事につながっていくことも少なくないという。また、外部との連絡窓口になっている佐々木氏は、担当者の公私に亘る個人的な悩みの

相談に乗ることも多い。このような関係が構築されると、制作に携わるもの同士の人的関係だけでなく、信頼関係も築かれ、それが繰り返しの業務につながっていくことも少なくないようである。

## 株式会社 オペラハウス

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「人材登用・人材育成」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年10月27日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	金子 隆二 氏 (代表取締役)	
<b>区分</b>	下請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	2002年
	<b>創業場所</b>	東京都千代田区
	<b>現住所</b>	東京都千代田区岩本町 2-14-2 イトーピア岩本町 ANNEX 9F
	<b>資本金</b>	1,000万円
	<b>従業員数</b>	14人
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、制作、原作管理、制作全般、監督、 デザイン、原画、声優
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	企画・立案、制作、原作管理、制作全般、監督、 デザイン、原画、声優
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	30%
<b>アニメスキルの 転用</b>	ゲームソフト制作、PCホームページ制作、PC ソフト制作、パチスロのオープニングアニメ、 携帯用コンテンツ	

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、ゲームメーカーやアニメ制作スタジオでの営業（新事業立ち上げに関する）の勤務経験を有する金子社長が、アニメビジネスの新たな可能性を追求するため、2002年に創業した。現在は、フラッシュアニメの技術を用いたモバイルコンテンツ制作やHP制作の受注制作を行う傍ら、自社オリジナルコンテンツも制作している。また、同社は声優プロダクションを運営しており、コンテンツのパッケージ化まで自社で完成できる体制を整えている。

同社の成長のプロセスにおいて、公的支援を有効に活用してステップアップしている。スタートアップ時に公的機関のインキュベーション施設に入居し、創業期に要する諸費用を節約したり、当中小企業基盤整備機構が主催する「東京コンテンツマーケット」に出展して顧

客を獲得するなど、機会を有効活用している。

## 2) 業務の仕組み

同社は、コンパクトで小回りの利くビジネス展開を売りにしているため、従業員規模も比較的小規模である。アニメ制作会社でしばしば観察されるような社内・社外外注をほとんど活用していない。従業員の半数は契約社員であるものの、これは従業員の流動性が高い業界構造に対応するための措置でもある（同社での実績を前提に、一定期間の勤続年数を経ると従業員として採用されるケースが多い）。このように、少数精鋭集団で業務を終結させる仕組みを取っている。受注する業務も、小回りがメリットとして働く業務がほとんどである。したがって、コンテンツの作り手を多数必要とするテレビアニメのようなものではなく、少人数で作成可能なフラッシュアニメの技術を活用する業務を手がけることが多い。例えばホームページ制作や CD-ROM ソフト、携帯用コンテンツである。これらの業務を営む上で、同社の戦略上優位な点は、金子社長はアニメ制作会社での経験から、キャラクターやライセンス調整に関して熟知していること、声優プロダクションも運営しているために、音声まで録音したパッケージで納入できることである。

また、手隙の時間は、自社のオリジナルコンテンツを制作する時間に投下する。現在、同社のオリジナル作品としては、「もえがく」という、いわゆる「萌え系」のキャラクターと一緒に英語を学習するゲームソフトである。この作品の制作費用は、内部留保から捻出しているという。オリジナル作品制作において、スタッフの手隙の時間を使うこと、経営する声優プロダクションから声優を起用すること、その他工夫を凝らして制作コストを削減している。

## 3) 組織体制

金子社長は、制作業務には携わることがなく、制作プロデューサーの役割を担っている。進捗状況は日々スタッフから上がってくる日報で確認し、スタッフに指示を出す。彼が日々注力するのは、制作費用と手がける作品のクオリティのバランスである。「良い作品を作ろう」とスタッフが意気込むと、作品にコミットメントしすぎてしまい、それに伴い人件費が増加する。その結果、制作コストが上昇し、企業経営を圧迫するという状況が発生する。金子社長はこのような状況に歯止めをかける役割を担っているのである。

## 4) 財務関連

同社は徹底した数字ベースでの原価管理をしているわけではないものの、コスト意識を強く持っている。

## 5) 人材育成

スタッフは、新卒と中途採用、双方とも採用している。しかし、金子社長の実感としては、新卒のスタッフの方が辞める比率が少なく、技術的指導はしなければいけないものの、それ

ゆえに育て甲斐があると感じている。

一般的に、アニメ業界においては、新人の離職率が高いといわれている。しかし、同社のスタッフは、離職率が低い。その理由には、同社が新しい分野でコンテンツ制作を行っていること、また、同社の制作した作品を見て応募してくることが多いという点が挙げられる。

#### 6) マーケティング

同社は、営業活動を積極的に行っている。業務獲得のためのコンペなどにも参加するという。また、顧客と共同で、未開拓の市場を開拓する事業も行っている（特に携帯用コンテンツの市場開拓に関して）。このような、顧客を巻き込んだ事業展開も手がけているために、ある特定顧客数社との関係は深い。

同社は、受注制作だけではなく、オリジナル作品も制作している。販売方法は、商社などの流通チャネルを積極的に活用している。エンドユーザーへの知名度という点から考えると、自社が直接販売活動をする、多額の P&A 費（広告宣伝費）が必要となる。しかし、中小企業がその費用を捻出することは容易ではない。それよりもむしろ、知名度がない時点では、手数料を取られたとしても、既存の流通チャネルを活用し、エンドユーザーへの知名度が高まった時点で自社展開をした方が良いと判断している。

## 有限会社 スタジオキャッツ

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「作品のクオリティーの維持」「現地法人の設立」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年10月27日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	工藤 秀子 氏 (代表取締役)	
<b>区分</b>	下請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1982年
	<b>創業場所</b>	東京都豊島区
	<b>現住所</b>	(本社) 東京都豊島区西巣鴨 2-7-14 (巣鴨スタジオ) 東京都豊島区巣鴨 1-21-8 田光ビル (大泉スタジオ) 東京都練馬区大泉 6-50-7 ウラタビル 2F
	<b>資本金</b>	300万円
	<b>従業員数</b>	45人(役員を除きすべてアルバイトスタッフ)
	<b>引き受けること ができる業務</b>	製作、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、撮影
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	制作全般、制作進行、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、撮影
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	100%
	<b>アニメスキル の転用</b>	販売用セル画 版權用仕上げ

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、仕上げの制作工程を担う制作会社で、その制作スタッフは、主に主婦らで構成されていた。近年の作業工程の「デジタル化」は、同社に正と負の影響を与えた。デジタル化の正の影響としては、手がける制作工程の拡大である。デジタル化以前においては、動画仕上げや仕上げの制作工程を手がけていたものの、デジタル化によって、大掛かりの設備投資を必要としなくなった撮影の工程まで手がけることができるようになったことである。その一方で、デジタル化の負の影響としては、それまで制作に携わっていたスタッフの多くが、



パソコン等の利用に適応できず、同社を離れたという点である。

## 2) 業務の仕組み

同社の業務の強みは、制作スピードが他社に比べて早い点にある。通常、一般的な制作会社が制作工程で1ヶ月かけて作業を進行させるところを、同社では、原画から納品までの全ての作業を1ヶ月で対応できるという。制作時間をかければかけるだけ制作にかかる経費は増える。しかし、制作スピードを短縮することで、その分の経費を節約することができるのである。同社の制作スピードを短縮できる要因には、大きく2つが挙げられる。一つ目に、中国の現地法人において、制作のクオリティーコントロールをしている点である。そのきっかけは、同社に働いていた中国人スタッフが独立するために国に帰ったことに端を発する。中国の現地法人を立ち上げる際には、同社から日本人スタッフも派遣し、制作会社を軌道に乗せる技術面での指導を行ってきた。その後、その日本人スタッフは現地で結婚し、その社長婦人も現場を仕切っている。したがって、工藤社長の信頼できる人物が現地法人を仕切っているため、現地の制作クオリティーをコントロールできる好条件が揃っていたのである。また、このような体制を整備することにより、制作に要するリメイクの時間や作業量も減り、トータルで見た場合、制作費の削減に貢献しているのである。

同社が制作スピードを短縮できた二つ目の要因として、デジタル化の間接的影響が挙げられる。デジタル化によって、撮影の工程まで手がけるようになったことである。デジタル化以前において、撮影の工程を手がけるためには、高価な撮影機材が必要であった。しかし、デジタル化によって、大掛かりな撮影機具を必要とせず、使用するパソコンの画面上で撮影ができるようになったのである。撮影を手がけることが可能になった点は、単に業務の拡大に留まらない。それは、パッケージ化して納品することが可能となる点である。したがって、作品の納入までの時間が短縮できる要因としても作用しているのである。ただし、デジタル化による撮影工程の取り込みが可能になったのは同社だけではない。その点で、市場競争が激化しているといえよう。

以上のように中国現地法人の活用やデジタル化の転機を上手く活用して成長してきた同社ではあるが、工藤社長は同社の経営に対する不安材料を抱えている。それは、中国における制作事情の変化である。それまで、現地法人設立の主目的となっていた人件費が高騰し、育成したスタッフの現地制作企業間での奪い合い、人材の流動性が増大することによる制作クオリティーの低下などの現象が見え始めているのである。このような現象が本格化する前に、同社は手を打っている。それは、中国以外の現地法人の設立である。そのターゲットとしてベトナムを選択し、ベトナムの現地法人との共同活動で事業が正式にスタートしたばかりである。

## 3) 組織体制

工藤社長が経営に対する全ての責任を担っている。制作現場での経験が長く、トレーサー

としての高い技術力を持つ工藤社長ではあるが、現在は経営者として、中国、そして今設立中のベトナム現地法人の管理や国内の制作現場の管理・指揮などの業務を一手に担っている。

#### 4) 財務関連

国内の制作業務だけで見ると、赤字を計上したとしても、制作のクオリティーコントロールを行っている中国の現地法人の存在によって、制作費を節約し、トータルで利益をあげている状況である。また、人件費に関しては、アルバイトとして出来高で契約することにより、会社にかかる固定費を削減するという措置も採っている。

黒字を計上し、内部留保をしているものの、海外の現地法人の設立など、新たな事業を進めるにあたっては多額の費用を要する。この費用に関しては金融機関から融資を受ける形で対応しているものの、資金繰りには苦労している。

#### 5) 人材育成

デジタル化の時期に、その技術変化に対応できた制作スタッフは、年齢層が高く、勤続年数が長い。デジタル化以降入社した制作スタッフは、年齢層が若く、定着率が低い傾向にある。

#### 6) マーケティング

現在は、下請業務を手がけているために、手がけた権利やオリジナル作品を保有しているわけではないが、同社のオリジナル作品をフランスで放映するプロジェクトが進行中で、オリジナル作品の商業化に向けての活動にも注力している。

## 株式会社 デジタル・メディア・ラボ

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「資金調達」「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティーの維持」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」「利益率の高い事業への参入」

### 2 企業概要

訪問日	2006年12月27日	
インタビュー対応者 (部署/肩書き)	佐々木 拾 氏 (取締役副会長)	
区分	下請制作会社	
企業概要	創業年・場所	1988年 東京都品川区(「アクセス」として) 1995年 東京都港区 (「デジタル・メディア・ラボ」として)
	現住所	東京都文京区本郷2-2-9 センチュリータワー
	資本金	10,600万円
	従業員数	約70人(正社員・契約社員)
	引き受けることができる業務	企画・立案、出資・融資、放送・通信・販布、製作、原作管理、制作全般、脚本、監督、制作進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特殊効果、美術、撮影、編集、録音
	引き受ける頻度が多い業務	企画・立案、制作全般、制作進行
	アニメ業務の売上比率	90%
	アニメスキルの転用	ゲームソフト制作、PCホームページ制作、キャラクター制作、実写映画のCGパート、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

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

日本の3DCGの歴史において、事業を黒字にするのは簡単なことではなかった。それは、何十億円単位での設備投資が必要であることも大きな原因の一つであった。そのような状況下、同社は、さまざまな工夫を凝らして設備投資を抑え、3DCG業界において唯一黒字を出

している企業として知られていた。1995年には、大手電機メーカーの傘下に入り、それと共に社名もデジタル・メディア・ラボに変更した。しかし、同社にとっても、大手電機メーカーにとっても当初見込んでいた相乗効果が発揮されず、同社の株を現在の親会社である加賀電子が買い取ることで、加賀電子グループの傘下に入るようになった。加賀電子は、エレクトロニクス・電子部品の商社として活躍する上場企業で、アミューズメント機器メーカーやマスコミに対しても電子部品を供給している。加賀電子は電子部品から設備までのハードを、デジタル・メディア・ラボはそのハードの中に組み込まれるコンテンツを提供するなど、相乗効果が期待された。また、同社は、ゲーム制作会社である子会社、アクセスゲームズを抱えている。

ゲーム制作やパチンコ・パチスロ用ソフト制作などで利益を上げている同社であるが、利益が上がっているうちに新たな展開を仕掛けている。それが、CG技術を活用した「2.5次元アニメーション」である。

## 2) 業務の仕組み

1988年同社が発足した頃は、3DCG技術を活用した事業のビジネスモデルは確立していなかった。なぜなら、3DCGの設備投資には何十億円単位での資金が必要になる（現在のようデータ処理技術も進んでおらず、スーパーコンピュータが必要であったことなどから）これが3DCGの事業を赤字にさせる一つの理由となっていたためである。佐々木社長は創業以前には、制作プロダクションにおいて、実写でも、アニメでもないデジタル処理した映像を作るための方法を模索し、3DCG技術を選択した。その後、この技術を活用するため、自身で会社を設立することになる。それが1988年のことである。1983年頃から「CG技術は事業として成り立たない」といわれており、銀行から会社の設立資金のための融資も受けられず、創業でさえ簡単なことではなかった。知人たちに頼み、その結果集まった1億円が設立資金となった。十分な設備投資の資金がないために、スーパーコンピュータの代わりにワークステーションを購入し、3DCGを制作するためのソフトも、規格品を購入することなくオリジナルで開発するなどの設備投資を節約する工夫を行った。小規模での設備投資に留めておいたのには資金的側面以外での理由もあった。それは、3DCGが先行していたアメリカでは、膨大な資金を集め、それを3DCG技術の設備に投資することが可能であった。しかし、制作規模の小さい日本市場においては、多額の投資をしても、制作で回収することは難しいであろうという計算も働いていた。設備投資を抑え、少ない資金で取り組んだ結果、他社が制作する3DCGよりも安価で仕上げることができ、その結果、採算の合うビジネスが達成されたのである。

現在、同社は加賀電子グループの傘下に入っている。加賀電子によるM&Aに関しては、両者共に、利害関係が一致していたことに起因する。加賀電子はエレクトロニクス・電子部品の商社で、アミューズメント機器メーカーとも取引がある。加賀電子側の目的としては、アミューズメント事業の拡大があった。アミューズメント機器メーカーとの取引においては、

電子部品だけではなく、企画から参画する事も行っており、その交渉材料として、ハードだけでなくコンテンツも組み込むことができる体制を整えたかったという。一方、デジタルメディア・ラボ側の目的としては、自社で営業活動することなく、業務が受注できること、「加賀電子」のネームバリューで、取引先に対して優位な交渉ができるという目論見があった。このように、実際の業務においても、両者間の補完関係が成立し、それが相乗効果となって発揮される状況に至っている。

さらに、同社にとっては、資金調達の面からも加賀電子グループの恩恵を受けている。それは、グループファイナンスの活用である。制作資金が必要な際には金融機関に借りるよりも低金利でグループファイナンスから借りることができる一方、内部留保できるほどの資金が残ると、今度は逆にグループファイナンスに預けるのである。この場合には高い利子が得られる。このようなグループ内での資金で、利益を計上して余剰資金があるところから集め、必要なところに配分されるという資金流動の調整システムが形成されている。グループ内での資金の適正な移動が達成されているのである。このような仕組みを、同グループでは、「キャッシュプールシステム」という。

しかし、このように加賀電子グループの力だけに依存しているのではない。同社内でもさまざまな取り組みを行っている。まず、社内の事業体制である。3DCGの技術を活用したパチンコ・パチスロのソフト開発やゲームソフトの開発で利益を上げているうちに、新たな事業展開を仕掛けている。それは、「2.5次元アニメ」と言われるものである。ハリウッド（ピクサー社制作）の3Dアニメのようなデジタル的なものではなく、よりアナログ的な趣向の高い、しかし、2次元アニメでもなく、絵描きが書いた「アナログ的な絵画」をCG処理し、動画化する試みである。たとえば、ピーターラビットの絵を動画として動かし、アニメ化するようなものである。この技法は、ハリウッドでも手掛けられていない新しい手法である。この技法は、2005年に開催された国際見本市TIFFCOM（主催は経済産業省、NPO法人映像産業振興機構、日本映像振興株式会社）でも紹介され、海外のバイヤーからの引き合いが多く寄せられたという。このように、2.5次元アニメの技法は、今後の事業の柱の一つとして展開していくところである。

二つ目の同社の取り組みは、制作スタッフの評価と報酬の体系の整備である。目標管理を徹底し、評価システムを充実させたのである。目標管理のためには、まず、達成に関する管理をしなければならない。これに関しては、自己評価を基本とし、制作スタッフ自ら、プレゼンテーションしてもらおう。しかし、組織が評価する項目に関しては雛型を準備しており、この評価体系にしたがって所属長が評価する。その結果を所属長と役員とのミーティングにおいて最終的判断を下す。その結果を、表彰している。表彰にはグループ表彰の場合や個人表彰の場合もある。その表彰には、金銭的還元も発生する。また、作品がヒットした場合は、特別賞与を与えている（2005年は、夏・冬・特別賞与の3回行っている）。その他に社員表彰も設けている（上期と下期の2回に分けている）。こちらの表彰に関しても金銭的還元を行っている。このように、制作スタッフの士気を上げるための工夫、制作効率を上げるため

の仕組みをいたるところに設けている。

3 つ目の取り組みは、将来の制作スタッフの人材育成である。専門学校生や大学生をインターンシップとして仕事を OJT で教える事も行っている。また、彼らの経歴となるように配慮している。例えば、授業の単位となるような配慮や、力のある学生に対しては作品をもたせたりすることもある。また、大阪電気通信大学総合情報学部のデジタルアート・アニメーション学科との産学連携の事業も行っている。先端マルチメディア合同研究所（JIAMS）は、大学と会社の相互協力で開設されている。その機材のメンテナンスや、バージョンアップなど、ハードとソフトのクオリティーを有償で保障する。その一方で、この施設を活用して作品制作に携わる学生に対してはアルバイト料を支払い、電気代や消耗品などは会社が支払う。また、有償で施設管理運営を保障する対価として、売上の 10% は大学に寄付するというシステムを採っている。

### 3) 組織体制

同社の社長は加賀電子本社から出向している西谷氏が就任している。しかしながら、注意を要する点は、一般的な M&A のケースにしばしば確認されるような、加賀電子が一方的に同社に社長を送り込んだわけではない点である。西谷社長が社長に就任した経緯は、第一に、それまで同社を率いていた佐々木氏が会社経営の全ての責任を担う社長就任を辞退し、取締役副会長という立場で同社に携わる意思決定をしたことである。第二に、西谷社長は、全く制作現場経験のない人物ではない点である。西谷社長は、大手エンタテインメント企業での管理部門での経験が深く、制作現場の進行やその管理手法、権利・許諾関係のノウハウ、人材育成の方法などに理解があり、制作現場を熟知している人物である。したがって、同社に関しては、一般的な M&A のケースでしばしば聞かれる「制作現場を知らない社長が本社から送り込まれ、原価管理などを徹底するために、制作現場が混乱する」というような事態は生じていないのである。

### 4) 財務関連

佐々木氏は自身がクリエイター出身者であるため、収益に対する感覚は疎いという。創業当初、3DCG の事業で唯一黒字を計上した企業にもかかわらず、それでも、原価管理や企業体としての資金の流れに関しては、まだまだ改善の余地があったと実感する。このような認識から、財務関係は財務関係に強い人を登用して、その人物に任せれば良いとの立場を明確にしている。今、同社の経営に関しては西谷社長がその役割を担っている。

西谷社長は、原価管理を徹底すると共に、達成された成果に対しては還元するという立場を明確にしている。いわゆる「アメとムチ」の使い分けである。クリエイターの仕事は、仕事とプライベートの境界が曖昧になることも少なくない。作品の鑑賞や情報収集がどの程度「仕事」として考えられるのかなど、作品の制作と自己研鑽の基準が曖昧になる傾向が高い。しかし、社内の評価システムを確立し、制作に対する評価体系を形成することによって、こ

の種の課題をクリアしている。また、制作に長時間継続して取り組むと、作業効率が低下する。このような事態を回避するスタッフの意識改革も行っている。これらの社内管理・評価システムは、単なる財務関係の次元での議論に留まらず、人材育成の手段としても有効に作用している。このような同社の管理・評価システムに合わない制作スタッフに対しては、本人の希望があれば、完全出来高制のフリーランスになってもらう措置も採っている。どのような勤務体系を希望するのかに関しては、制作スタッフの意思を尊重しているのである。

#### 5) 人材育成

社内スタッフに対する人材育成の方法として、まず、従業員の給料を（アニメ業界に特徴的な低い給与水準ではなく）、一般企業の平均的な給与水準に上げていることが挙げられる。制作スタッフの立場からすると、固定給制を採るアニメ業界の平均的給与よりも、高い給与であることによって、スタッフの業務へのインセンティブやコミットメントの度合いを高めている。また、制作スタッフが手がける作品がヒットした場合は、上述したようにさまざまな成果報酬のシステムを設けている（特別賞与、社員表彰など）。このような仕組みを3年の年月をかけて構築し、軌道に乗ってきた状況である。クリエイターの育成・管理・評価システムは、一朝一夕にして完成するものではない。試行錯誤の中で、同社に合致した管理システムを形成してきたのである。

同社は、将来に向けた人材育成に対しても、取り組みを行っている。それは、将来、この業界において制作スタッフとして有望な専門学校生や大学生にターゲットをあて、インターンシップのような形で仕事をOJTで教える取り組みである。大阪電気通信大学総合情報学部のデジタルアート・アニメーション学科との産学交流も、このような取り組みの一つの具体的な事例である。

#### 6) マーケティング

アミューズメント機器のハードとソフトの事業展開に関して、加賀電子との業務の補完関係が成立していることが大きい。加賀電子の流通網が同社にとって有効に活用されている。また、加賀電子グループ内外における相乗効果をより高めるための工夫も行っている。例えば、テレビアニメの制作業務と他の業務とのタイアップである。テレビアニメの制作業務は、同社が手がけるゲームやパチンコ・パチスロのソフト制作と比べると受注単価は安い。しかしながら、制作の契約時に、そのキャラクター展開やゲーム制作の権利を引き受ける条項を盛り込むなどの工夫を行っている。そして、重要な点は、現在の業務や成果に満足することなく、今後の同社の事業展開に備えて新たな業務を手がけ、そのためのマーケティング戦略も立てていることである。この点からも、同社の今後の主力事業の一つとして考えられている2.5次元アニメの展開が期待される。

## 有限会社 ライトフット

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「タイムスケジュール管理の徹底」「人材登用・人材育成」「特定企業との関係」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月16日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	三宅 敏博 氏 (代表取締役)	
<b>区分</b>	下請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1981年
	<b>創業場所</b>	東京都杉並区
	<b>現住所</b>	(本社・撮影部門) 東京都西東京市南町 3-19-24 新光ビル 3F (支社・仕上げ部門) 東京都練馬区関町北 2-4-5-2F
	<b>資本金</b>	300万円
	<b>従業員数</b>	25人(うち役員2人)
	<b>引き受けること ができる業務</b>	トレス、彩色、特殊効果、撮影
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	トレス、彩色、特殊効果、撮影
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	100%
	<b>アニメスキルの 転用</b>	特になし

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社の創業は1981年、仕上げ部門を手がける制作会社として組織された。創業当初は、それまで三宅社長が勤務していた制作会社の下請を行っていた。現在も取引が継続する大手元請制作会社との業務関係はこのときから続いている。しかし、単独の工程を手がけるだけでは制作会社業務においてイニシアティブを取ることは難しいと実感していた三宅社長は、グロス請できる社内体制を整えようと考えていた。その後、三宅社長と同じ認識を有する制作会社と合併して現在に至っている(その制作会社の社長は現在同社の専務取締役となって



いる)。

同社の歴史において、デジタル化が与えた影響は極めて大きかった。第一に、資金的負担が発生したものの、元請企業のデジタル化に共同で取り組んだため、元請企業との関係が強化されたこと、第二に、デジタル化によって多額の資金を要する撮影機材を必要としなくなったため、撮影まで手がけるようになったこと、である。デジタル化以前には、撮影した後にフィルムをチェックし、修正するという作業を行っていたが、デジタル化以後は、撮影したその場でリメイクすることが可能になった。一般的に、撮影を手がける制作会社にとって、デジタル化以後の撮影は、その場でのリメイクが行われ、その結果、これまで以上の作業時間を要するため、好まれない傾向が高い。同社は、この部分を厭わず細かな対応を行うことで元請制作会社との信頼関係を構築している。

現在、同社が仕上げ・撮影を担う作品は、テレビシリーズ作品2作品(それぞれ月2話分)で、いずれもテレビアニメでロングヒットとなっている作品である。また、テレビシリーズ作品を題材にした教育教材や、アニメ作品の劇場版なども手がけている。

## 2) 業務の仕組み

同社は、仕上げ部門と撮影部門に分かれている。この大きな理由は、業務の体系が異なるためである。仕上げ部門の就業時間は10:00~18:00と勤務時間が固定されている。その一方、リメイクも同時並行で行っていく撮影部門は、時間が不規則になりやすいということがある(したがって、給与体系も異なっている)。

同社の特徴の一つとして、デジタル化の取り組みが早かったことが挙げられる。そのきっかけは、元請制作会社の制作工程のデジタル化であった。1998年のことである。元請制作会社のデジタル化に伴い、仕上げ工程もデジタル化する必要があったことから、同社にデジタル化の要請があったためである。元請制作会社の支援のもと、同社に対する機材リース支援、同社からはスタッフを派遣し、元請制作会社先での実施トレーニングを積むことでデジタル化に取り組んだ。デジタル化は達成できたものの、その運用に関しては苦労している。アプリケーションやOSのトラブルが続発し、手間を要したこと、また、デジタル化に対応する制作会社が少なかったこともあり、デジタル化の技術が同社の売上に貢献するには時間を要したこと、などである。

同社は、元請制作会社からの要請でデジタル化への取り組みを始めたことや、編集と同時並行しながらリメイクすることなど、業務を発注する企業からすると、柔軟に対応し、小回りの利く体制を整えている。このような同社であるからこそ、元請制作会社との信頼が徐々に構築され、同社が認められてきたという経緯がある。現在では、元請制作会社からの信頼は厚い。同社も、元請制作会社に対して厚い感謝の念を示している。現在同社が手がける作品はいずれもテレビアニメ番組としては長寿番組であるという「幸運」があり、安定的かつ継続して業務が持続する経営環境が整っているとはいえ、同社のこまやかな対応が元請制作会社に認められてきたという事実を見過ごすことはできない。

### 3) 組織体制

同社の経営は、三宅社長と専務取締役が担っている。両者の役割は分担されており、三宅社長は、対外的な営業窓口となり、元請制作会社の担当者との連絡や、今後の同社の方向性に関して検討する一方、専務取締役は制作現場の指揮・管理を行っている。両者の活動拠点は異なっている。三宅社長は仕上げ部門がある練馬区に拠点を置いているのに対して、専務取締役は西東京市に拠点を置く。しかし、お互いに頻繁に行き来しあい、コミュニケーションを採っている。また、毎週月曜日には、経営者と主要スタッフが参加するミーティングを開催し、社内での進捗状況や今後のスケジュールなどをメンバー間で共有できる場も設定している。

同社のスタッフは全てフルタイムの従業員という形で雇っている。社外外注先も10名ほど抱えている。この方たちはいずれも、在宅勤務の主婦の方々であり、デジタル化に伴い、同社が技術指導を行ってデジタル処理をできる人材に育て上げた経緯がある。同社が請ける仕事は、基本的には同社のスタッフと社外外注が処理できる範囲内でしか請けない方針である。なぜなら、業務のクオリティーの維持が難しくなる場合があること、業務発注先との信頼関係が不安のある場合があること、などからである。このような経緯から、同社は、「飛び込み」の仕事に関しては慎重に対処している。

### 4) 財務関連

元請制作会社の信頼が厚く、業務量が安定的に確保されているとはいえ、テレビシリーズだけでは利益を計上しつづけることは難しいという。したがって、作品キャラクターを登場させた教材や、劇場版アニメなどを手がけることが、利益計上に結びついている。このような利益は、スタッフに配分する(年1回の定期昇給や賞与、福利厚生の一貫としての社員旅行など)と共に、内部留保し、パソコンやソフトのバージョンアップなどの設備投資に当てている。

### 5) 人材育成

同社のスタッフの流動性は極めて少ない。その理由として、固定給制度を採用すること、利益が出た際にはスタッフにも配分すること、年2回の賞与を出していること、年1回の昇給制度を設けていること、必要に応じてスタッフのスキルアップのためのトレーニングを会社の費用で行うこと、仕上げ部門に対しては10:00~18:00という定時勤務システムを採っており、スタッフの生活リズムが作りやすいこと、などがある。これらの理由からスタッフの定着率が高いようである。

### 6) マーケティング

特に同社が作品展開を行っているわけではない。

## 株式会社 ロジスティックス

### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「利益率の高い事業への参入」

### 2 企業概要

<b>訪問日</b>	2006年11月14日	
<b>インタビュー対応者 (部署/肩書き)</b>	石井 栄一 氏 (代表取締役)	
<b>区分</b>	下請制作会社	
<b>企業概要</b>	<b>創業年</b>	1986年
	<b>創業場所</b>	東京都新宿区
	<b>現住所</b>	(本社・ソフト開発) 東京都世田谷区三軒茶 1-16-7 比氣ビル 3F (上井草支社・アニメーション制作) 東京都杉並区井草 5-4-11 宮ビル 402号
	<b>資本金</b>	1,250万円
	<b>従業員数</b>	17人(うち役員2人、正社員4人)
	<b>引き受けること ができる業務</b>	企画・立案、製作、制作全般、脚本、監督、制作 進行、デザイン、原画、動画、トレス、彩色、特 殊効果、美術、撮影、編集、録音、その他(Web 配信)
	<b>引き受ける頻度 が多い業務</b>	企画・立案、監督、原画、美術
	<b>アニメ業務の 売上比率</b>	60%
	<b>アニメスキルの 転用</b>	ゲーム・グラフィックス(アニメ)の制作 PCホームページ制作、PCソフト制作 キャラクター制作 パチンコのアニメーション 携帯用コンテンツ アニメーションツール開発

### 3 ケーススタディー

#### 1) 沿革・概略・実績

同社は、映像・画像関係のCGソフト会社としてスタートした。その後、顧客からの受託

業務に、アニメーションを活用したソフト開発に携わることになった。アニメ業務に携わる現場の担当者が必要であるとの判断から、アニメ制作経験者を募集した。これが、同社がアニメ業務に携わる最初のきっかけとなった。1997年のことである。この時のスタッフを中心に、その後も、アニメ関連業務が続けられていく。大きな業務にまで手を広げなかったものの、イベント用のショートアニメーションの制作などに携わり、アニメ業務に少しずつ携わる環境は続いていたのである。あるとき、受託業務の中に、ゲーム関係のプロジェクトがあった。これが、同社がアニメ業務に本格的に参入するきっかけとなる。受託業務を遂行するために、グラフィックデザイナーとアニメーターを募集し、ゲームのアニメ、キャラクターデザイン、背景などを手がけた。この業務に携わったスタッフを継続的に雇用するために、テレビアニメ制作に進出し、2002年に上井草にアニメーション事業部を置くまでになった。現在は、テレビアニメそのものだけではなく、アニメの活用の可能性を探り、シミュレーション結果をアニメで表現したり、細胞の動きをアニメで表現したりする事業にも積極的に取り組んでいる。

このように、同社は、アニメ業務それ自体だけではなく、その周辺業務を上手く取り込みながらこれまで成長してきたのである。

## 2) 業務の仕組み

2002年に、上井草にアニメーション事業部の拠点を置いてから、本社機能とは別に稼働している。アニメーション事業部の方が売上高は多いものの、多額の経費を要するため利益に関してはソフト開発の事業の方が高い。しかし、テレビシリーズは、一度受注すると、ある期間は安定的に収入が得られるため、収入源としては安定しているという。

同社は、テレビアニメだけではなくアニメーションに関連する周辺の事業の取り組みも行っている。例えば、企業の広告宣伝用に、フラッシュの技術を使ってフルハイビジョンでアニメ制作を行ったり、アニメの制作技術を活用してシミュレーション結果を表現したり（脳の神経細胞の動きや地球シミュレーションなど）している。

また、利益率の高い事業にも参入している。同社がアニメ業務に最初に携わった1997年ごろは、ゲームソフトの制作単価が高く、この制作によって利益を上げていたという。過去には、ゲーム開発の企画書などを作成して営業活動を行うなどの展開も行っていた。

そのような積極的な活動を行う同社であるが故、オリジナル作品の企画も立てている。このオリジナル作品の資金調達を始めとして、オリジナル作品制作の実現に向けて、検討している段階である。

## 3) 組織体制

同社は、ソフト開発の部門とアニメ業務の部門は独立して業務に当たっている。石井社長が本社において、ソフト開発部隊の一切の責任を担い、アニメ制作会社での経験を有する岸取締役が上井草のアニメーション事業部においてアニメ関連業務の一切の責任を負っている。

石井社長と岸取締役の間では、ビジネスに対する信頼関係があるために、双方の業務が円滑に営まれている以上、定例連絡以外の連絡はあまりすることはない。

#### 4) 財務関連

アニメ制作のように、利益率は低いものの比較的バランスよく収入が得られる安定的な業務と、利益率は高いものの単発的に受託する業務とのバランスをとった経営が行われている。

#### 5) 人材育成

業務の関連で一度スタッフを雇用すると、そのスタッフが活躍できる場や業務を探し、そのプロセスで業務拡大していく。そのため、スタッフにとっては、やりたいと思う業務に携わることができるメリットがあり、一方、企業にとっては人材の有効的な活用が期待されるメリットがある。その意味で、両者に WIN-WIN の関係を生み出している。

#### 6) マーケティング

オリジナル作品の企画はあるものの、その制作体制や資金調達方法などを検討中である。

#### 4. 個別企業ケース（その4） ポストプロ

##### 株式会社 マジックカプセル

#### 1 選定理由

「経営と制作現場の分離」「人材登用・人材育成」

#### 2 企業概要

訪問日	2006年11月8日	
インタビュー対応者 (部署/肩書き)	明田川 進 氏 (代表取締役)	
区分	ポストプロ	
企業概要	創業年	1970年
	創業場所	東京都港区
	現住所	東京都港区元麻布3-11-5 平岡ビル2F
	資本金	1,000万円
	従業員数	8人
	引き受けること ができる業務	企画・立案、制作全般、デザイン、録音
	引き受ける頻度 が多い業務	録音
	アニメ業務の 売上比率	80%
	アニメスキル の転用	キャラクター制作

#### 3 ケーススタディー

##### 1) 沿革・概略・実績

同社の創業者である明田川社長は、漫画家である手塚治氏が悲願であったアニメスタジオの設立の初期からポストプロの録音業務で実績を積んでいる、いわゆるアニメ第一世代の人物である。明田川社長が手がけた主な作品には、「火の鳥 2772」や「AKIRA」などの劇場版アニメが挙げられる。明田川社長の録音技術に対する体外的評価が高く、それゆえ、人を介しての業務が持ち込まれる。

また、同社の特徴として特筆すべき点は、アニメ第一世代の年齢が高齢化し、アニメ制作の主力戦力の世代交代が叫ばれる中、同社の場合には、社長ご子息が実績を積み、同社の主力戦力として育ち、世代交代が着々と進んできていることである。

## 2) 業務の仕組み

同社ではテレビアニメや劇場用アニメ、ビデオなどの録音業務を手がけている。一般的に、ポストプロの録音業務に携わる企業は、2つの大きな異なる傾向が確認される。それは、自社で録音スタジオを保有する企業と、録音スタジオを保有しない企業の存在である。録音スタジオを自前で保有するとなると、録音機材の初期投資だけでなく、技術革新する機材の精度の向上にも対応しなければスタジオとして運営は難しく、それゆえ、多額の投資が必要となる。その一方で、自社で録音スタジオを保有せず、施設を借りて録音業務を行うという選択肢も残されている。ただし、高額な設備投資を行って事業を維持しつづける録音スタジオを借りるということは、当然その費用も高くなる。どちらの企業行動をとるのかは、それぞれの経営者の判断や戦略に依存する。同社の場合は、後者の録音スタジオを自社で保有せず、必要な時に借りることで録音業務を手がけている。録音業務にかかる固定費用は高くなるものの、徹底した原価管理や、制作費を節約するための工夫、(音楽監督などの単一分業工程だけでなく)音声部分をパッケージで請け負うなどによって、利益率を高めるための企業努力を行っている。原価管理するために、各担当者の意識改革を行ってきた。原価率の目標値を設定することで、日々の原価管理を徹底する意識を浸透させたのである。この企業努力が同社業績の黒字化に一役買っている。

また、同社の業績が黒字化する他の大きな理由には、世代交代とスタッフの独り立ちが挙げられる。制作スタッフが独り立ちし、一人で音響部分を担当できるようになれば、同社が担当できる作品数が増える。作品の増加と共に、原価管理を徹底して行くと、それだけ利益が発生するためである。事実、明田川社長の子息である仁氏が、独り立ちした2000年～2001年ごろには、テレビシリーズを手がける作品数も増え、これが同社の売上を急増させた一因となっている。

さらに、原価を管理するだけではなく、進行中の業務においては、関係者間のコミュニケーションや業務の連携を重要視するという。この関係が上手くいくと、その評価が次の業務につながることも少なくない。

## 3) 組織体制

明田川親子が同社の取締役として、経営の指揮を担っている。音響制作現場で多忙な仁氏は、事務所に拠点を構えるというよりも、音響制作の実務に関わっていることが多く、事務所には不在のことが多い。しかしながら、社長が録音スタジオに赴くなどして、両者のコミュニケーションが図られている。

## 4) 財務関連

徹底した原価管理を行っている。原価率の目標値を設定して原価管理意識を浸透させることで、制作スタッフの意識改革を行っている。

#### 5) 人材育成

同社の制作スタッフを雇用する場合には、人からの紹介が圧倒的に多いという。それは過去の失敗経験から学んでいる。これまで、求人広告の記事を掲載しても、なかなか良い人材が来ず、すぐに退社してしまった経験があったからである。それ以来、ほとんどの制作スタッフは知人の紹介で招き入れ、雇用する方式をとっている。紹介による雇用は、紹介した人の信頼があるために、同社としても安心である。

また、このような人物に入社してもらう時には、「音響に関する専門家」を雇うのではなく、素人でも良いという考え方をもっている。それは、同社の録音の方針や順序、手続きなど、同社なりのやり方があること、そして、業務やそれに付随する知識に関しては、OJTでの取得が望ましいと考えることなどから、はじめから「専門家」や経験者であることを重視はしていない。

#### 6) マーケティング

同社は主に、音響を手がけているために、作品の権利を保有しているわけではない。しかし、関係者間のコミュニケーションや業務の連携を重要視する業務の進め方が評価され、次の業務につながっていく事が少なくない。「現在の仕事のあり方」が同社の営業となっているのである。