

## 第7章 結論

### 1. 個別企業ケースから導かれる知見

本調査研究では、アンケート調査や既存調査の分析を通して個別企業の分析の軸として、利益を計上する9つの要因(「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」「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」「利益率の高い事業への参入」「現地法人の設立」)を帰納的に導き出した。本節では、この9つの要因の理解を深め、企業の成功要因を検討することにする。

9つの要因は大きく2つのタイプに分類される。一つは、事業体制の整備に関するものである。それは、「経営と制作現場の分離」「資金調達」「人材登用・人材育成」が該当する。つまり、企業体として健全な事業を遂行するための仕組みづくりである。インタビュー実施企業においてどの項目が該当しているかに関しては、筆者がインタビュー調査で確認できた場合にのみ便宜的に印をつけているに過ぎないという点で分析には注意を要する。しかしながら、個別ケースを確認すると、事業体制の整備に関する要因で該当する項目は、1つ以上当てはまっている。3つの要因全てに該当する企業は6社存在している。利益を計上している企業を観察すると、作品の制作に関するだけでなく、企業経営に関しても注意を払っていることが伺える。以上から、企業体として、企業をマネジメントするという側面が重要であるといえよう。ただし、企業のマネジメントを考える上で極めて重要な点がある。それは個別企業ケースでも確認されたとおり、制作現場の論理を理解できる人物がマネジメントを行う必要があるということである。制作現場を無視した企業マネジメントは、現場の混乱や、経営と現場の対立を招きかねない。経営者にとっては、企業のマネジメントを行う際には、制作現場の理解を得ることが肝要となる。

9つの要因を大きく分けた場合のもう一つのタイプは、企業戦略や戦術に関するものである。それは、「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」「作品のクオリティー」「タイムスケジュール管理の徹底」「特定企業との関係の構築」「利益率の高い事業への参入」「現地法人の設立」が該当する。すなわち、企業の事業に対する取り組みの方法と方向性である。ただし、それぞれの戦略を策定し、戦術を遂行するためには、留意点がある。

「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」を目指す場合、オリジナル作品や著作権さえ保有すればそれが必ず利益に結びつくという結果にはならない点に注意を要する。オリジナル作品の展開をすること、著作権を獲得することが利益を計上する十分条件とはならないのである。アンケート調査分析でも指摘された点に、権利獲得のために投資した資金を回収するまでに長期の時間を要するために、オリジナル作品や著作権獲得のための資金調達が企業経営の重荷になるケースの存在が確認されている。また、オリジナル作品や作品の著作権を保有しているからといって、必ずしもそれらの作品がリクープするわけではない。この点にも注意し、リクープしないことのリスクも織り込んで考えなければならない。したがって、オ

オリジナル作品を展開したり、著作権を獲得したりする場合には、企業のマネジメントの側面、すなわち事業体制を整え、計画的に進めることが求められるであろう。

「作品のクオリティー」を目指す場合には、細分化すると2つのタイプが存在する。それらは、表現方法を追求することで、作品の「表現技術」のクオリティーを向上させるというタイプのものと、作品のストーリーを作りこみ、作品自体の面白さを追求する「ストーリー性」のクオリティーを向上させるタイプのものである。前者は、表現技術にこだわりをもって制作することによって、作品の芸術性を高める戦略である。後者は、作品の視聴者のターゲットや作品のコンセプト次第では、表現技術に注力せず、ストーリー展開にこだわるという戦略である。個別企業ケースからも、「細かい絵の描写にこだわるよりも、表現方法は簡素化して、ストーリーの作りこみに尽力することにより、視聴者に受け入れられる作品にする」と回答する企業も複数存在した。このような工夫により、制作費を安くし、作品制作にかかる原価を節約するのである。

「タイムスケジュール管理の徹底」を目指す場合には、日常的に企業内の工程管理や進捗をマネジメントする必要性が強く問われる。また、そのマネジメントは、企業内に留まらず、制作の上流から下流までの関係主体に及ぶマネジメント能力が問われる。マネジメントすべき対象が増えることによって、管理・処理すべき情報量も増大し、コントロールが難しくなる。そのような難しいことだからこそ、マネジメント体制の確立と運営に成功すると、それが企業の競争優位となって作用するのである。

「特定企業との関係構築」を目指す場合には、特定企業との信頼関係が成立していることが前提となる。しかし、その関係を構築するためには、一朝一夕では成立し得ない。アンケート調査でも確認された点に、外注企業の選定理由として「昔からの付き合い」を挙げる回答が多かったことが挙げられる。ただし、この「付き合い」がビジネスや利益に結びつくためには、ある重要な前提が付加されている。それはお互いの馴れ合いや依存関係を意味しているのではないことである。それぞれの主体が、絶えず市場競争にさらされていることを自覚し、事業に取り組んでいるのである。すなわち、単体企業であっても市場競争力がある企業同士の関係を構築することが、結果として利益に結びつくのである。近年、コンテンツ市場を取り巻く企業間のM&Aなどの活動も活発になり、インタビュー調査実施企業においてもそのような企業が複数確認されている。これらの企業はいずれも、提携先の企業に依存しているわけではない。また、提携先の企業も、これらの企業の経営を支配しているわけではない。提携先企業にとって、当該企業が「金の卵」であるからこそ、提携関係が維持・継続されているという事実を見逃してはならない。

「利益率の高い事業への参入」を目指すことは、利益を上げるための戦術の一つである。このような利益率の高い事業へ参入することは、多くの企業にとって魅力があるのかもしれない。しかしながら、参入し、そこから利益を上げようとするのであれば、企業の競争優位がなければ難しい。競争優位の源泉とは、換言すると表現技術やオリジナル作品の保有といった、独自性(オリジナリティー)のことである。このような企業の独自性なくして、利益

率の高い事業へ参入したとしても、利益につなげることは難しい。

「現地法人の設立」を目指すことは、作品の原価を抑えるための戦術の一つである。その際、注意すべき点は、単に安い人件費を活用すれば、自動的に作品の原価率が低下することを意味するわけではないことである。アンケート調査や個別企業ケースにおける回答者の認識でも確認されたように、「安かろう悪かろう」という粗雑品であれば、かえってそのリメイクに手間取ってしまい、トータルで考えると安い人件費を活用したことの効果が半減してしまうことがある。したがって、現地法人を設立・活用する場合には、その作品のクオリティをどのようにしてコントロールし、リメイクにかかる時間や費用を削減して、トータルなコストメリットを生み出す仕組みを作り出すことが鍵となる。

以上から、9つの要因を大きく分けた場合の企業戦略や戦術に関する分類において、重要な点は、利益を計上するための戦略や戦術は多数あること、どのような事業にどのような方法・体制で取り組むのかの企業の戦略を策定すること、策定した戦略を遂行する方法（戦術）を工夫すること、である。企業体としての組織戦略の重要性が理解されよう。また、留意すべき点は、9つの要因が、既存研究で確認される連鎖的な負の業界構造を断ち切っていることである。

## 2. 分析の枠組みから導かれる知見

本調査研究において、個別企業ケースの分析の枠組みは、アンケート調査項目に採用した「業務分担別」をもとに、「企画・製作会社」「元請制作会社」「下請制作会社」「ポストプロ」の4つを採用している。そして、前章では該当する業務分担を分類軸として個別企業ケースを確認している。個別企業ケースの業務分担の分類に関しても、アンケート調査と同様、回答者の認知尺度に基づく分類である。そのため、それぞれの業務分担の当事者がどのような共通の課題を抱えているのかに関してまでの厳密な議論を導出することは難しい。しかしながら、その一方で、大まかな傾向が確認されている。

一点目は、企画・製作会社と元請制作会社において、資金調達方法を工夫している傾向が高いことである。これらの企業は、制作費全額を受け取るまでの支払いサイトや出資・投資した資金を回収するまでの期間が下請制作会社と比べると長い傾向にある。個別企業ケースにおいても、製作委員会への出資の比率を吟味したり、製作委員会の参画メンバーの選定も戦略的に行ったり、グループファイナンスを活用したり、企業財務の専門家を登用して財務体質を強化したり、というさまざまな工夫が確認された。資金調達方法を工夫することにより、利益の上がる体質を強化していることが伺える。

二点目は、個別企業ケースの企画・製作会社と元請制作会社において、「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」を注力している企業の比率が極めて高い点である。オリジナル作品や著作権などの各種権利に対する取り組み姿勢が強いことが確認される。ただし、注意すべき点は、これらの全ての企業は、ただ闇雲にオリジナル作品を展開させたり、著作権を獲得するために無謀な投資をしているわけではない点に注意を要する。企業のマネジメントを的確

に行ったり、資金調達方法を工夫したり、他の業務展開との兼ね合わせを考慮するなどして作品の権利を確保しているのである。

三点目は、個別企業ケースの企画・製作会社と元請制作会社において、特定企業との関係を構築している企業の比率が高い点である。「特定企業との関係」の範疇には、グループ企業の傘下に入ることや、企業経営に深く関係する企業との関係、製作委員会メンバーとの関係、作品製作や制作、作品流通に深く関係する企業間との関係などが挙げられる。作品の企画・製作から流通までの幅広い事業領域において、一社が手がけることのできる業務は必然的に限られてくる。その際、自社の専門領域以外において、どのような主体とどの程度のパートナー関係を維持していくのかという決定が、企業の事業展開を考える上で極めて重要であると認識されている結果であると推測される。個別企業ケースにおいても特定企業との関係を戦略的に構築している言明が確認されている。「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ためにも、作品への過度の出資を抑えている」という基本方針である。ただし、前節でも指摘されたように、特定企業との関係構築の前提には、お互いの馴れ合いや依存関係を意味しているのではないということである。それぞれの主体が、市場競争力を保有しているからこそ成立し得る関係なのである。

四点目は、元請制作会社と下請制作会社が、制作業務で培ったアニメ技術を元に、利益率の高い事業に参入する傾向が高いことである。アンケート調査では、ゲームソフト制作やキャラクター制作、パチンコ・パチスロのオープニングアニメを利益率の高い産業であるとの認識の元、他業種に業種展開している傾向が確認されている。また、インタビュー調査でも確認されたように、劇場版作品の制作に関与することで収益を上げているとの回答も複数寄せられている。利益率の高い事業に参入する理由として、元請制作会社は、制作費全額を受け取るまでの支払いサイトや出資・投資した資金を回収するまでの期間が長いこと、事業のリスクヘッジの手段として展開していると理解されよう。また、下請制作会社にとっては、作品の制作に関与することによる長期的な利益の幅が少ない傾向にあるために、収益の源泉として展開していると理解されよう。

五点目は、個別企業ケースにおいて、タイムスケジュール管理を徹底させることを競争優位としている下請制作会社が確認されている点である。アンケート調査においては、全体的な傾向として、企画・製作会社は、タイムスケジュールよりも作品のクオリティを重視する傾向があった。その一方で、元請制作会社は、国内外の外注先の活用、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など、あらゆる方法を使って、なんとかして納期期日に間に合わせるという選択行動をとる傾向が高かった。タイムスケジュール管理を徹底させるという戦略は、このような一般的な元請制作会社の強いニーズが根底にあると考えられる。その結果、タイムスケジュール管理を徹底させる戦略をとる下請制作会社が、元請制作会社の信頼を得て、収益を上げることを可能にしていると考えられる。

六点目は、どの業務分担においても、個別企業ケースで共通の成功要因には、「経営と制作現場の分離」「人材育成」という事業体制の整備に関するものと、「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」という事業戦略に関するものが挙げられている。これらの点から、成功要因の鍵として、企業の事業体制とビジネス展開の両方に目を向けて企業活動を行っていることが推測される。特に、利益を計上している企業に、制作に関する人の登用・育成に関して注意を払っているケースが多いことは注視すべき事実である。アニメ業界において、人材の流動性が高く、離職率の高さや、人材育成の機会が減少していることが指摘されて久しい。しかし、業績を残している企業において、人材という課題に真摯に取り組んでいることを窺い知ることができる。

本調査研究を通して、以上のような知見が得られたものの、一点、残された課題がある。それは、業務分担の「ポストプロ」に該当する企業が少ないため、個別企業ケースにおいても有意な分析が難しいことである。この点に関する分析は、今後の課題としたい。

### 3．行政支援に関する留意点

今回の調査研究では、調査サンプルや時間的制約から生じたいくつかの課題は残るものの、本節では、企業が直面する課題という観点から業界を振り返ることにする。その際、業界全体の活性化というマクロレベルでの議論と、企業の自立性というミクロレベルでの議論という二極の視点で考えるために、逆説的ではあるが、9つの成功要因を基軸とし、これらの要因が達成できない理由を帰納的に考える。このことから、産業レベルと個別レベル双方に対する行政による企業への支援の余地を検討することにする。これにより、企業が直面する現状から帰納的に行政支援の必要性の程度を考え、そして、今後の支援の方向性を探る手立てとされたい。

#### (1)「経営と制作現場の分離」に対して

既存研究やアンケート調査、インタビュー調査から指摘された事実の一つに、経営者が企業を管理運営する経営者ではなく、アニメーターとしての企業行動を選択するために、事業活動のコストパフォーマンスが低下してしまうことも多いという。このような企業に対しては、「企業経営者」の役割を果たす人物作りが課題となる。ただし、その際、留意すべき点は、企業経営の専門家を外から調達すればそれで事が足りるのではないことである。上述したように、当該企業の制作現場の論理を理解した人物がマネジメントを行う必要がある。この点に留意した経営者作りが求められる。その際、当機構の窓口相談や経営相談・専門家派遣などの支援制度を活用してもらえよう、当機構においても体制を整える必要があるだろう。(企業の自立を促進するための支援)

#### (2)「資金調達」に対して

資金調達に苦勞するケースは、オリジナル作品や著作権を保有するために資金が必要になる場合や、特に企画・製作企業や元請製作企業が制作費を受け取る前に費用負担が発生する場合に多く確認された。前者に関しては、次項で言及する。

企画・製作企業や元請製作企業のキャッシュフローに関しては、2つの対策が望まれる。

一つは、個別企業ケースでも確認されたような公認会計士や税理士事務所などの専門家を活用する方法が有力であることである。そのため、当該企業が公認会計士や税理士事務所を活用しやすい情報を整理し、提供することが肝要となる。企業の資金計画が明確になることによって、企業のキャッシュフローがより明確化され、当該企業が金融機関からの融資等を受けられやすい環境作りに役立つと考えられるためである。(企業の自立を促進するための支援)

もう一つは、業界全体のキャッシュフローの状況や計画が資金調達先に理解してもらえるような資金面での業界構造が明示化されることである。このような情報の整備が望まれる。(産業を活性化するための支援)

### (3)「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」に対して

オリジナル作品や著作権を保有する際に発生する資金調達の課題に関しては、マーケティング活動もしないうちから、借り入れやファンドなどの手段に依存するのは好ましくないケースがあることも少なくない。なぜなら、アンケート調査分析からも確認されたように、オリジナル作品や著作権を保有するために負担する費用が、企業の経営を圧迫するケースが少なくないためである。作品制作の事業化リスクは高い。リクープまでに時間を要することや、エンドユーザーにどの程度受け入れられ、作品がどの程度ヒットするのかが事前に想定しにくいためである。したがって、そのリスクをできるだけ低減するために、権利を保有するための企業行動を採る際には、いくつかのステップを踏む必要があるように思われる。事業化リスクをいかに抑え、具現化させるか、その方法は深く検討する必要があるだろう。例えば、企画をすぐ具現化するのではなく、内部留保を貯め、その資金を元手に作品のパイロット版・サンプル版を制作して営業活動を行うなど、既存市場や販路開拓で発見された有望な未開拓市場で受け入れられるかどうかの可能性を探索するのである。モノづくりにおいても、新事業に展開する際、しばしば、市場化可能性調査「フィージビリティスタディ(feasibility study)」を行う。全てを初めから完璧に作りこむ必要はない。市場のニーズや作品の可能性を探索的に、柔軟に展開することが、市場で受け入れられる作品作りに必要となってくるのではないだろうか。そのための手段として見本市への出展は、有効な機会となるのではないだろうか。なぜなら、来場者の反応を直で接することができるためである。当機構においても「東京コンテンツマーケット」という見本市を開催している。この見本市において、ビジネスマッチングという役割以外にも、出展者のコンテンツの市場化可能性を確認する「場」という役割を付加することも有効であるだろう。その点から、一般(エンドユーザー)の来場者も念頭に置いた開催形態にするなどの工夫が求められるだろう。このような、いくつかのステップを踏んだ上で、当機構が出資事業の一つとして手がける「がんばれ!中小企業ファンド」等の支援策の活用が望まれる。一方、当機構においても、このような支援実績の積み重ねに基づき、ファンド事業が成功する要因、成功を妨げてしまう要因等を分析し、直面する課題や問題点を共有し、ファンド事業のより一層の充実が望まれる。(企業の自立を促進

するための支援)

また、海外で開催される国際映画祭などへの作品出展の支援を行うことも支援策としては有効である。それは、作品や制作スタッフの海外での知名度が上がるだけではなく、海外への販路開拓に結びつくことがあるためである。国際映画祭に出展する際には、いくつかの条件をクリアしなければならない。例えば、作品の上演時間や特定外国語の字幕作成などが挙げられる。制作費を捻出するのでさえ苦労する制作会社が、翻訳を行い、字幕をつける費用までをも捻出することは簡単ではない。したがって、支援のあり方としては、例えば、国際映画祭に作品を出展する企業に対して、諸費用のある一定比率を補助することなどが考えられる。(産業を活性化するための支援)

(4)「作品のクオリティー」に対して

近年、IT技術の進化や作品流通媒体の多様化によって、作品の表現方法も多様化している。さらに、既存概念を打ち破る表現方法や表現を工夫した作品も次々と現れてきている。このような新たな表現方法の誕生は、転用可能性や新たな業界を生む潜在可能性を持っている。しかしながら、未開拓の表現方法や市場の事業化リスクは極めて高い。同業界に一大革命を起こし、現在では一般的となっているデジタル化や3DCGの技術に関しても、導入初期においては、先達の負った事業化リスクと取り組みコストは極めて高かった。インタビュー調査においても、元請制作企業の協力を仰ぎながら多額の出費をしてデジタル化に取り組んだ下請制作企業のケースや、膨大な設備投資を必要とする3DCG技術の事業を黒字化するのが難しかったケースも確認されている。一般的に、下請制作企業は利益の幅が少なく、また元請制作企業では資金繰りに困窮するといわれている状況下で、単体企業がこのような取り組みを内部留保で行うことは簡単ではない。そのような企業に対する技術革新の取り組み意欲を促すためにも助成事業や、投資に対する減税措置を設けるなどの検討も望まれる。なぜなら、このような新たな事業や業界の技術革新に対する取り組みを積極的に行う企業に対する支援は、新たな技術開発やイノベーション、産業創出につながる可能性も持ち合わせていると考えられるためである。ただし、その選定基準に関しては、一点注意を要する。それは、技術の側面からの評価基準だけでなく、芸術性の側面からの評価基準も採用すべきであるという点である。作品の多展開の可能性を考えた場合、芸術性の側面からの評価が他業界への技術の転用に結びつきやすいためである。(産業を活性化するための支援)

(5)「タイムスケジュール管理の徹底」に対して

テレビ放送を前提にした作品制作を行うと、タイムスケジュールの問題が発生する。タイムスケジュールの問題からある程度開放されると考えられる方策として、アニメ技術を他業界や他の用途に転用する可能性を探ること、新たな表現技術、表現媒体に取り組むことなどが挙げられる。前者は、当該企業独自の企業努力によるところが大きいと考えられるものの、後者は、前項で指摘したような助成事業により、新たな事業化に取り組むインセンテ

イブを促すことが期待される。(産業を活性化するための支援)

(6)「人材登用・人材育成」に対して

海外現地法人の設立による動画工程の海外流出や制作スタッフの定着率の低さに伴って、業界内における人材不足、人材育成機会の欠如という課題が一般的に認識されている。それゆえ、個別企業ケースの多くは、人材に対する危機感を持ち、スタッフの育成や登用に関して注力している。しかしながら、業界全般において、慢性的な人材不足の課題が解決されているわけではないこともまた事実である。そのため、業界内の人材不足に歯止めをかけようと、2006年10月より新たな取り組みが始まっている。それは、日本動画協会が開催する「アニメーター養成プロジェクト」(経済産業省の支援事業)である。このような公的な取り組みも行われてきている。また、人材育成は、アニメーターだけでなく、シナリオライター(脚本家)の育成も求められてきている。日本のアニメ業界の特徴に、原作に依存したアニメ作品が多いことが挙げられる。このような背景は、アニメーションのシナリオライターが育ちにくいという環境を作ってきた。しかしながら、海外との共同制作などの際には、このような制作システムが国際障壁になりつつあるという実情がある。海外との共同制作のケースも増えてきており、今後も増えていくと考えられる。その際の障壁を作らないためには、シナリオライターの育成も望まれるのである。(産業を活性化するための支援)

人材不足の話は、同業界に限ったことではない。モノづくりにおいても後継者不足や中小企業の製造現場における人材不足は指摘されている。優秀な人材が集まる要素として考えられるのは、雇用条件や業界の魅力度、ビジネスの将来性、業界の成長可能性などが挙げられる。これらの要素が整うことによって、人材の流入が期待されるのではないだろうか。その点からも、「制作現場の暗いイメージ」を断ち切ることも求められるであろう。(産業を活性化するための支援)

また、アニメーターの中には、テレビアニメの制作ばかりではなく、アニメ技術を転用した事業に興味を持つ場合もある。その点からも、業界横断的な取り組みを促す方策も有効であると考えられる。このような観点から、新たな事業や業界の技術革新に対する取り組みを積極的に行う企業に対する助成支援は、新たな技術開発やイノベーション、産業創出につながる可能性だけでなく、人材を呼び込む機能も期待されるであろう。(産業を活性化するための支援)

(7)「特定企業との関係構築」に対して

特定企業との関係を構築するためには、実績と時間、信頼関係など、さまざまな条件が必要とされ、一朝一夕にして成立するものではない。したがって、同業界において「人の紹介」が重要視される場合が多い。この点から、制作会社間をつなぐ鍵となる人物が求められているといえよう。すなわち業界内のコーディネータの役割を担う人物である。市場競争にさらされていることを自覚し、事業に取り組んでいる企業間の連携ニーズは高いと考えられる。



独立行政法人科学技術振興機構では「地域研究開発促進拠点支援事業（RSP）」の一貫で、地域の科学技術活動の活性化を図るために科学技術コーディネータを配置している。このコーディネータは、「大学等の機関及び研究者の要請を受け、大学等の研究成果の調査と情報の整理、企業ニーズの調査と情報の整理、大学等の研究成果の実用化の可能性評価、企業ニーズを踏まえた研究成果育成計画の作成と育成試験の実施、技術移転関連の諸事業への橋渡し、他地域との交流、業務連携、その他、機構と都道府県・連携拠点機関・研究者・企業との連携調整等の業務を行っている」（<http://www.jst.go.jp/chiiki/ikusei/index.html>）。同事業は、平成 17 年度を以って終了したものの、このような方策のアイデアを元に、コーディネータを起用することも有効であると考えられる。（産業を活性化するための支援）

#### （８）「利益率の高い事業への参入」に対して

当該企業独自の企業努力によるところが大きいと考えられる項目の一つである。しかしながら、既にある情報の提供、ビジネスシーズを探索する機会の提供、が考えられる。前者は、アニメ技術を転用した事例や他業界からアニメ業界に参入した事例など、過去の事例に学ぶ素材を提供することが有効であると考えられる。後者は、業界横断的な情報提供によって、潜在的な「機会の提供」を行うことができると考えられる。

#### （９）「現地法人の設立」に対して

現地法人の設立に当たっては、２つの側面から考えなければならない。一つ目の側面は、制作する面からの現地法人の設立である。海外現地法人の設立に関しては、単に安い人件費を活用すれば、自動的に作品の原価率が低下することを意味するわけではないことを念頭において計画を進める必要がある。また、進出する国の習慣や風土、雇用方法など、考慮しなければならない事項は多い。海外現地法人の設立に関しては、当機構においても「国際化支援アドバイス」の支援を行っている。同支援事業は、「海外投資や国際取引などの海外ビジネスに悩みを持つ中小企業の皆様に対し、豊富な実務知識・経験・ノウハウを持つ海外ビジネスの「エキスパート」がアドバイスをする公的サービス」である。この窓口を活用することによって、円滑な事務所の立ち上げに寄与されると思われる。既に、アニメ制作会社の支援実績もあり、今後も同業界の海外展開のノウハウが蓄積されていくと思われる。また、当機構としてもコンテンツ業界の事情や制作事情に精通したアドバイザーの強化が求められる。（企業の自立を促進するための支援）

二つ目の側面は、販路開拓、すなわち、作品を展開するウインドウ（窓口）という面からの現地法人の設立である。日本のアニメの海外人気が高いといっても、海外に展開して成功を収めている企業は限られているのが現状である。既存研究でも指摘されたように、販売窓口が限られている状況下では、国内市場のみをターゲットにしただけでは、自社における作品展開に限界がある。そのための現地法人の設立とその企業行動をバックアップするための支援が求められる。また、この現地法人は、販売窓口としての役割だけではなく、もう一

つ重要な役割を持っている。それは、海外作品の潜在的な市場ニーズの掘り起しである。海外にも優良な作品が多い。この優良な作品を購入し、国内市場で展開することの潜在的ビジネスチャンスも存在すると考えられる。この戦略を展開するために現地法人を設立するのである。このような企業行動を念頭においた現地法人設立の支援が求められるであろう。(企業の自立を促進するための支援・産業活性化のための支援)

## 【参 考】本報告書で紹介した当機構の支援策

### 1. 経営相談・支援事業 (<http://www.smrj.go.jp/kanto/manage/index.html>)

起業を予定している方や創業間もない企業、経営革新・第二創業・新事業開拓を目指す中小企業・ベンチャー企業、株式公開を計画する中小企業・ベンチャー企業、様々な経営課題の解決に取り組む中小企業・ベンチャー企業の皆様からの相談、問い合わせに対し、様々な支援ツールを用意しております。

全国9支部の「中小企業・ベンチャー総合支援センター」では、経験豊富なアドバイザーを配置しご相談に応じております。

#### (1) 経営相談(無料)

窓口相談～常設・面談型～

全国9支部の「相談窓口」でアドバイザーが常駐し、経営・技術に関する相談に対し、フェイス・トゥ・フェイスでアドバイスをを行います。

出張相談～臨時・面談型～

全国9支部が常設している相談窓口に加え、年間を通じて各地で開催されるイベント合わせて「相談コーナー」を設け、来場者の皆様の相談に応じる臨時的相談窓口です。

電子相談～ネット型～

パソコンからインターネット経由で、電子相談Webサイトにアクセスすることにより、気軽に相談できる24時間受付可能な相談窓口です。

なんでも相談ホットライン～電話相談型～(通話料は発信者のご負担となります)  
電話で気軽に経営相談や施策情報の問い合わせにお答えする電話相談窓口です。

#### (2) 専門家派遣事業(有料)

全国9支部の「中小企業・ベンチャー総合支援センター」では、中小企業・ベンチャー企業が直面する経営課題を解決するため、経験豊かな専門家を派遣し、活路を切り開くお手伝いをいたします。専門家の中から、企業の抱える課題や発展段階の応じて適材の専門家をタイムリーに派遣して、経営課題の解決を支援し、企業の成長・発展をサポートします。

そのほか、「販路の開拓の支援」、「中小企業総合展等のイベントの開催」、「各種セミナーの開催」、「新連携の支援」、「人材育成のための研修(中小企業大学の運営)」、「インキ

「ユベーション施設の提供」、「産業用地の提供」、「小規模企業経営者の退職金共済制度(小規模企業共済制度)」、「連鎖倒産防止のための経営セーフティ共済制度(中小企業倒産防止共済制度)」など多彩な支援策を設けております。

## 2. 「がんばれ！中小企業ファンド」出資事業

(<http://www.smrj.go.jp/venture/fund/ganbare/000440.html>)

目利き能力や販売ネットワークを有する民間パートナーとともに投資ファンドを組成し、中小企業の経営実態に即した多様な資金供給と踏み込んだ経営支援により、中小企業の新事業展開・第二創業へのチャレンジを積極的に支援します。

### ファンド組成

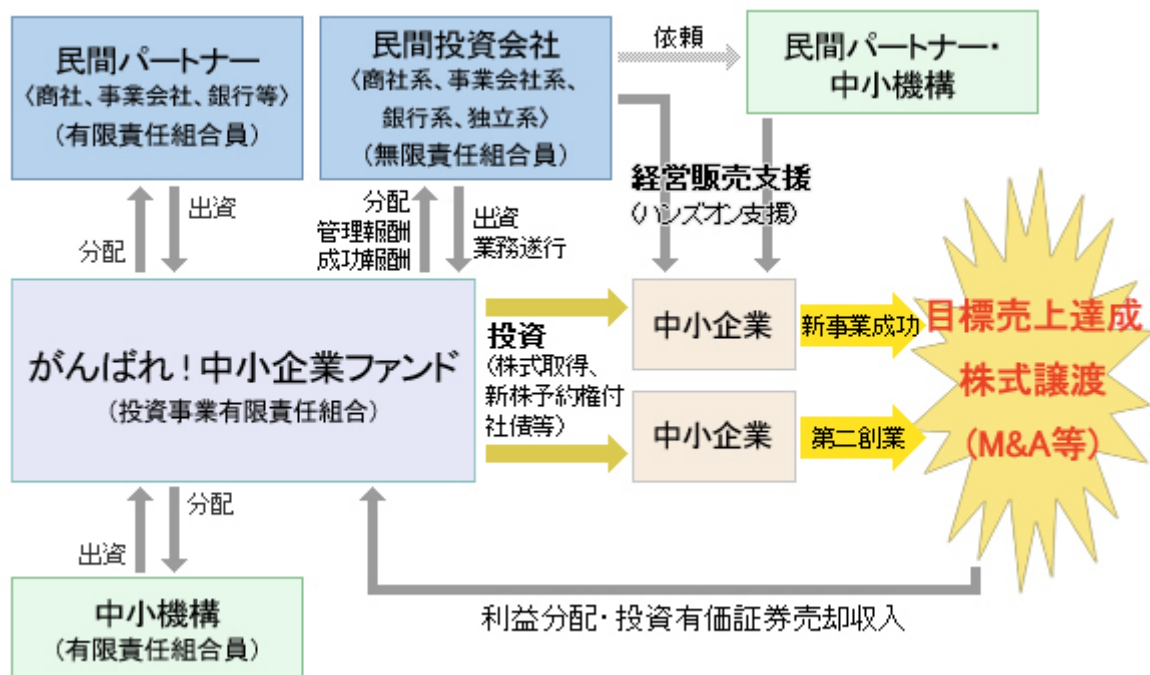
商社やメーカー等の民間パートナーとともに投資ファンド(投資事業有限責任組合)を組成。中小機構は有限責任組合員としてファンド総額の1/2以内を出資

### 投資対象

優れたアイデアや技術、ノウハウをもって新商品の開発、新事業の開拓等の新事業展開にチャレンジする中小企業(株式公開を目指さない中小企業も対象)

### 支援方法

- ・各種手法(プロジェクトファイナンス型の投融資、株式取得等)による資金提供
- ・民間パートナーによるマーケティング・販路開拓支援及び中小機構各支部支援センターの各種支援により、事業化までの一貫したサポートを実施



### 3 . 中小企業国際化支援アドバイス

(<http://www.smrj.go.jp/keiei/kokusai/advice/index.html>)

#### ( 1 ) 中小企業国際化支援アドバイス制度 ( 無料 )

1981 年 ( 昭和 56 年 ) から実施しており、海外投資や国際取引などの海外ビジネスに悩みを持つ中小企業の皆様に対し、豊富な実務知識・経験・ノウハウを持つ海外ビジネスの「エキスパート」がアドバイスをする公的サービスです。

このサービスの特徴は、お客様の個別具体的なお相談に対し、国別担当の経営支援専門員 ( 常設 ) が、内容に応じて各分野で専門性の高いスキルを持つ「登録アドバイザー ( 現在約 300 名 ) 」と連携しながら、経営課題解決の観点に立ったアドバイスをご提供しているところにあります。さらに、このサービスは「無料」ですので、問題解決するまで「何度でも」ご利用頂くことができます。

#### ( 2 ) 海外現地へのアドバイザー派遣サービス ( 有料 )

継続的にアドバイスをお受けいただいている企業を対象に、海外での事業化可能性調査 ( F/S 調査 ) 操業前・操業後調査を実施するにあたって、アドバイザー同行により、情報収集・調査をサポートするサービスです。割安な価格 ( 一部企業費用負担あります ) にて、アドバイザーを派遣しております。

#### ( 3 ) 留意事項

本制度は中小企業の国際化に関する課題の解決や意思決定を側面から支援するものです。

- ・アドバイスの内容は、当事者である企業の責任でご活用いただきます。
- ・契約の交渉や取引先、関係機関との交渉の仲立ちはいたしません。
- ・単なる調査の請負はいたしません。
- ・特定の取引先の紹介はいたしません。

### 4 . 東京コンテンツマーケット (<http://www.smrj.go.jp/kanto/seminar/index.html>)

アニメ、ゲーム、CG、映画、キャラクターなど、さまざまなジャンルのオリジナルコンテンツが結集する、日本のクリエイターの祭典です。その場で来場者と商談し、ビジネスチャンスをつかむこともできます。

【平成 18 年度開催実績】東京コンテンツマーケット 2006

\* 開催日時：2006 年 10 月 27 日 ~ 28 日

\* 開催場所：六本木ヒルズ森タワー「六本木アカデミーヒルズ 40」

\* 開催内容：映像コンテンツの見本市

TCM アワード ( 優秀作品の発表・表彰 )

シンポジウム ( コンテンツ業界の代表者によるディスカッション )

## 【参考文献】

- アニメ産業振興方策検討委員会（東京都産業労働局観光部振興課内），2003，「アニメ産業振興方策に関する報告」。
- 梶山寿子，2004，『ジブリマジック - 鈴木敏夫の「創網力」 - 』，講談社。
- 株式会社 C&R 総研，2005，「コンテンツ制作・流通サービス活性化に関する調査報告書」。
- 株式会社 ジャパン・デジタル・コンテンツ，2004，『コンテンツビジネスの資金調達スキーム』，九天社。
- 監査法人 トーマツ，2003，『コンテンツビジネスマネジメント』，日本経済新聞社。
- 経済産業省，2005，「新産業創造戦略 2005 平成 17 年 6 月」。  
(<http://www.meti.go.jp/press/20050613003/3-sennryaku2005-set.pdf> からダウンロード可)
- 経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課編，2004，「コンテンツ・プロデュース機能の基盤強化に関する調査研究」，クリーク・アンド・リバー社。
- 財団法人デジタルコンテンツ協会，2006，「アニメ制作会社 出張・支援強化ヒヤリング～実施訪問レポートと提言～」。
- 杉並区区民生活部産業振興課編，2005，「杉並区新産業実態調査研究報告書 - 新産業・アニメ産業 - 」
- 杉山知之，2006，『クール・ジャパン 世界が買いたがる日本』，祥伝社。
- 土井宏文，2006，『コンテンツビジネス法務・財務/実務論 - デジタルハリウッド大学院講義録』，九天社。
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構，2005，「コンテンツ産業の雇用と人材育成 - アニメーション産業実態調査 - 」，労働政策研究書報告書 2005 No.25。
- 文化庁コンテンツ評価・ビジネスモデルに関する調査研究会，2004，「平成 16 年度コンテンツ評価・ビジネスモデルに関する調査研究報告書」。
- メディア・コンテンツ産業活性化研究会事務局，2001，「メディア・コンテンツ産業活性化研究会報告書」。
- 山口康男編著，2004，『日本のアニメ全史』，テンブックス。

