

## 第5章 インタビュー調査

### 1. インタビュー調査実施概要

インタビュー調査を実施した企業数は26社である（本報告書への掲載を承諾いただいた企業は22社）。その内訳は、企画・制作会社が8社、元請制作会社が10社、下請制作会社が7社、ポストプロが1社である。今回の調査研究において、企業がアンケート調査だけでなく、インタビュー調査においてもポストプロに該当する企業が少ない。この点で、本調査研究において、同業界におけるポストプロのビジネスモデルを検討するには限界があることは否定できない。アニメ業界におけるポストプロのビジネスモデルに関しては、今後の検討課題としたい。

また、インタビュー調査に費やした延べ時間は、45時間にも上る。多くの企業の方々の厚い協力の賜物でもあり、中身の濃いインタビュー調査となった。

インタビュー調査を実施した企業の地域別分類は次のようになる。東京都区部15社、東京都市部10社、神奈川県1社であった。

【東京都区部15社】千代田区3社、港区3社、杉並区2社、練馬区2社、新宿区1社、文京区1社、目黒区1社、世田谷区1社、豊島区1社

【東京都市部10社】西東京市3社、武蔵野市2社、国分寺市2社、三鷹市1社、小金井市1社、清瀬市1社

【神奈川県1社】横浜市1社

アンケート調査は首都圏地域以外にも行っているものの、インタビュー調査に関しては首都圏地域に留まっている。その点で、インタビュー調査に関しては、「首都圏における制作企業のビジネスモデル」という限られた議論でしか検討していないという限界があることは否定できない。首都圏以外の地域におけるアニメ業界のビジネスモデルに関しては、今後の課題としたい。

### 2. インタビュー調査質問項目

インタビュー調査は、セミ・ストラクチャード形式<sup>5</sup>で行った。なお、基本的な質問項目は次のようなものを用意した。

#### (1) インタビュー調査質問票

##### ・会社概要

【問1】基本データ（創業・設立、場所、資本金、従業員数 - その変化 -、雇用形態）

【問2】沿革（創業、事業展開、転機、事業拠点）

---

<sup>5</sup> インタビュー調査進行の際、会話の元となるような質問項目のみを決めておき、インタビュー調査の進行過程で気が付いた点が生じると、さらにその点を掘り下げて質問してゆくインタビュー調査の手法である。

【問3】現在の場所で事業活動を行うメリット・デメリット、事業戦略上の意味はありますか？

・会社の事業戦略に関する質問

<会社経営について>

【問4】経営担当者と制作担当者は別ですか？現場への指示、経営判断など、誰がどのように指揮していますか？

【問5】経営担当者と制作担当者との関係・連携体制はどのようになっていますか？

【問6】著作権や原作をお持ちですか？また、著作権や原作に関する方針はありますか？

【問7】資金調達をどのように行っていますか？資金調達方法を工夫していますか？

【問8】制作費の予算をどのように配分・決定していますか？

【問9】利益が出ている場合・作品がリクープ<sup>6</sup>した場合、それをどのように配分していますか？

【問10】地上デジタル放送に伴うハイビジョンの対策を行っていますか？その対策によって、制作コストは何パーセント上昇するのでしょうか？そのためのリクープ方法をお考えでしょうか？

【問11】御社の事業戦略や今後の事業展開を教えてください。

<制作した作品について>

【問12】流通網や販売経路などの流通構造を意識していますか？

(制作した作品をどのように流通網にのせ、販売しますか？また、作品を売するためにどのような工夫をしていますか？)

【問13】テレビシリーズの場合、地上波以外のメディア戦略をどのように考えていますか？

【問14】アニメ業務以外の業務に取り組んでいますか？その理由ときっかけは何でしたか？

(アニメ業務以外の業務の占める割合はどの程度でしょうか？)

・会社組織に関する質問

<制作部門について>

【問15】アニメ業務の受注から納入までの一連の流れをお聞かせください

(業務工程や、スタッフ、分業体制など、制作部門の工夫はありますか？)

【問16】スタッフのスキルアップ、人材育成をどのように行っていますか？

(キャリアパスの基準・指標があればお聞かせください)

【問17】業務にスケジュール遅延が発生した時、どのように対処していますか？

・事業環境の変化と、その対処法に関する質問

---

<sup>6</sup> リクープとは、出資金分を回収することをいう。リクープの考え方については、経済産業省が作成したコンテンツプロデューサー育成カリキュラム「映像製作の収支構造とリクープの概念」(コンテンツプロデューサー機能の基盤強化に関する調査研究)を参照のこと。  
([http://www.meti.go.jp/policy/media\\_contents/downloadfiles/producer/New\\_Folder/2/09-14.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/media_contents/downloadfiles/producer/New_Folder/2/09-14.pdf))

【問 18】国際分業や工程の空洞化に対して、具体的にどのように取り組んできましたか？（海外制作会社との差別化も含めてお聞かせください）

【問 19】海外競合相手との関係をどのように考えていますか？  
（補完的な関係か、脅威的な関係か、あまり意識していないのかなど）

【問 20】デジタル化に対して、具体的にどのように取り組んできましたか？

### 3. 個別企業ケースの分析軸

#### (1) 選定基準

インタビュー調査対象企業を選出する際、利益を計上している状態を被説明変数と考え、説明変数となり得る項目として、「売上高に占めるアニメ業務の売上比率」「オリジナル作品の有無」「著作権の有無」「資金調達方法」「スケジュール遅延の対処法」「経営課題と対処方法」「今後の経営方針や展望」を取り上げた。また、多くの既存研究においては、制作会社が直面するいくつかの構造的問題を指摘している。例えば、経営と制作が未分離であること(財団法人デジタルコンテンツ協会, 2006)や、アニメ制作を手がけない空白期間を乗り切らるために契約社員や社内外注・社外注という形で固定費を削減していること(杉並区, 2005)、労働環境が劣悪であるが故に慢性的な人材不足であること(同)などである。前者は肯定的側面から、制作会社が利益を計上するための要因を導き出す題材を提供する。一方、後者は、逆説的に制作会社が利益を計上するための要因を導き出す題材を提供している。これらの情報を元に、考察すると、いくつかの興味深い事実が明らかとなる。それは、以下の9点である。

- 1) 「経営と制作現場の分離」: 経営と制作現場が分離している企業は、企業体としてマネジメント体制が整備されており、それゆえ企業内の財務管理が可能となる。そのため、受注業務に対しても原価と人件費の計算ができるがゆえに黒字体質の企業経営を行いやすいケースがあること
- 2) 「資金調達」: 資金調達方法を工夫する(アンケート調査問 12) ことによって健全な企業経営体質を作り出すことが可能であるケースがあること
- 3) 「オリジナル作品の展開・著作権の獲得」: 制作に携わっているだけでは利益の幅は少ないけれど、オリジナル作品を保有することで、企業の潜在的な「財産」となり得、また、それは不確実性が高いながらも、企業の将来の収入源としての期待ができるケースがあること(アンケート調査問 8)
- 4) 「作品のクオリティの維持」: 作品のクオリティがクライアントに評価されることで、その評判が実績として評価され、次の仕事につながり、企業経営を安定化させるよう作用するケースがあること(アンケート調査問 16)
- 5) 「タイムスケジュール管理の徹底」: タイムスケジュールの管理を徹底することで、スケジュール遅延を未然に防ぎ、遅延によって発生する費用を抑える工夫を行うことは、原価率を下げるよう作用するケースがあること(アンケート調査問 18)
- 6) 「人材登用・人材育成」: 人材の定着率が悪いと一般的に言われているものの、その根本的な原因を断つことにより、制作スタッフを育成する仕組みを構築することで、制作スタッフの作業効率を高め、それが結果的に制作の品質の向上をもたらし、企業の評判を高めるよう作用するケースがあること
- 7) 「特定企業との関係の構築」: 外注企業の選定理由(アンケート調査問 16)において、

特定企業との信頼関係を構築することは、次の業務につながるため、企業経営を安定化させるよう作用するケースがあること

- 8) 「利益率の高い事業への参入」: アニメという単一業界だけではなく、その技術を活用した周辺の業界に目を向けることによって、より高い利益率が得られる業務を選択することによって、企業経営を安定化させるよう作用するケースがあること
- 9) 「海外現地法人の設立」: 人海戦術を必要とされる動画工程において、人件費の高い日本で制作するのではなく、人件費の安い海外の制作会社に発注することによって、制作費の原価率を下げるよう作用するケースがあること(アンケート調査問 20)

以上の9つの要素を、企業が利益を計上する要因として仮定した。企業が利益を計上する要因は、一つではない場合も想定される。どのような要因がどの要因に影響を与えているのかなど、企業が利益を計上することのできる仕組みを分析しなければならない。したがって、この9つの要素を選定理由とし、要素間の関係を明らかにすることにも考慮して、個別企業のケース分析に取り掛かることにする。

なお、それぞれの企業が該当する選定項目は、アンケート調査回答やインタビュー調査で筆者が確認できた項目にのみ便宜的に印をつけており、必ずしも絶対的なある特定の基準を設けてそれを元に評価を行っているわけではないことに注意されたい。

## (2) 個別企業ケースの分析の枠組み

一言で「製作会社」「制作会社」といっても、その事業形態は多種多様である。したがって、事例分析を行う場合には、何らかの分析の枠組みが必要になる。そのため、本調査研究においては、アンケート調査項目として採用した「業務分担別」をもとに、企業を4つに分類した。それらは、「企画・製作会社」「元請制作会社」「下請制作会社」「ポストプロ」である。それぞれの事業レベルにおいて、各々の企業はどのような課題に直面し、その課題をどのように解決して企業体として成長したのか。そして、利益をあげることを可能にした企業や事業の仕組みはどのようなものであるのか。さらには、それぞれの事業レベルにおいて、どのような共通点や傾向が確認されるのだろうか。これらの点を事例分析を通して確認する。

## (3) 個別企業ケースの分類

インタビュー調査対象となった企業の選定理由をまとめたものが次の表である。次の表から、個別企業がどのようにして利益を計上するに至ったのかの大きな目安ともなるだろう。その具体的な取り組み、ビジネスの仕組みについては、次章で取り上げる。