

輸出額低下に対抗するアニメ産業 政策について¹

明治大学 山田知明研究会 産業分科会

石黒祐哉 卯田啓介 樋口拓馬

2014年11月

¹ 本稿は、2014年12月13日、12月14日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2014」のために作成したものである。本稿の作成にあたっては、山田知明教授（明治大学）をはじめ、多くの方々から有益且つ熱心なコメントを頂戴した。ここに記して感謝の意を表したい。しかしながら、本稿にあり得る誤り、主張の一切の責任はいうまでもなく筆者たち個人に帰するものである。

要約

現在日本政府が海外に推進している政策の一つに「クールジャパン政策」というものがある。この政策は、自動車、寿司といった日本食、アニメをはじめとするコンテンツ産業などの日本の魅力を武器として海外輸出を推進していこうとするものである。その中でもコンテンツ産業は人々の認知度も高い。クールジャパン政策の看板であり、日本のアニメは世界的に高い評価を受けている。しかし、アニメ産業の現状を見ると韓国などアジアから欧州にいたるまで諸外国の台頭もあり、ここ数年輸出額は停滞し続けている。また、現場のアニメーターの状況にも改善すべき点は多く存在している。まずアニメーターの給与形態は劣悪で、出来高制の場合が多く実際に国民の年収と比べても低い。これはアニメーターならではの勤労理由に大きく頼っているためである。さらにこのような環境に加え長時間の労働を強いられているため離職率が高く、人材の育成もままならない。そして制作会社に資金が行きわたらない産業構造にも問題があるといえる。

現在の状況が続いた場合、引き起こされる問題として、日本のアニメ産業の国内空洞化、アニメーターの高い離職率によって引き起こされる技術継承の問題とアニメーションの「質」の低下、またそれに伴う国際競争力の減少が想定される。つまり国内空洞化と高い離職率が日本のアニメーションの「質」を下げ、安い賃金の他国に仕事を奪われることにより他国のアニメーションの「質」の向上につながるということである。このため国際競争力が低下し、日本のアニメ産業が衰退することを引き起こす。このような問題を解決することで、海外のコンテンツ市場を引き続きリードしていく方策を考える。また、これらの政策は「クールジャパン政策」の発展の手助けとなり、コンテンツ産業の他国に与える良い印象を考えた時に、日本のイメージが高まり、他の輸出産業の追い風にもなるだろう。

これまでの研究では、製作委員会方式による資金調達方法のメリット、デメリットやデータ管理の煩雑さがもたらしている悪影響について言及されてきた。制作資金を確保するために現状では製作委員会方式が採用している会社が多く存在し、アニメーション会社それぞれが著作権を確保することが困難になっている。つまり、製作委員会方式では、資金力のない会社は権利を得ることが難しかったり、著作権が分散してしまったりという問題点があり、違う方式を採用する必要がある。また、販売実績のデータが現状公表されていないなどといったデータ管理の煩雑さがコンテンツ産業内では見られている。これにより、新しくビジネスモデルを構築することが困難であったり、資金調達の面で不利になったりという問題が出てくる。

また、現場の労働環境は非常に深刻であり、過酷な労働を強いられている。具体的な労働環境の悪化とは低賃金での作業や人材不足による過労である。この労働環境の悪化の結果の一つに後進の育成が適切に行われていないことが含まれているのは間違いなく、これまでの研究でも言及されてきた。さらに、アニメ業界には普通の商品と違い数値化できる合格基準の目安がない、クリエイターの職人気質といったこともありスケジュールが逼迫していくという状況がある。そういった状況に慢性的な人材不足が重なり前述したように過酷な労働環境となっているのが現状である。こうした環境を改善するために採用人数を減らし、より適切な人材育成を行うことが必要であると、研究で言及されてきた。しか

し、人材育成では低所得の問題や現場の労働環境の大きな改善には繋がらないのではないかとこの問題が出てくる。第3章ではこれらの点について詳細に分析する。

我々はアニメーターの労働環境が悪い点や制作会社に資金が流入しない点といった問題が産業構造にあると考えた。そこで分析では、現在の多層化、すなわち多くの中小企業による下請け体制が適切ではないのではないかとこの点を指摘して、中小企業の利点を明らかにした。そのうえでアニメ産業にその中小企業の利点が当てはまっているかを比較した。そこでアニメ産業では産業の特性、産業構造により中小企業のメリットを生かせないため、当てはまっていないという結論を下した。また、現在の資金調達方法の主流である製作委員会方式と新たな資金調達方法である SPC 方式、その両方のメリット、デメリットを踏まえ、双方の良い点を取り入れることを考えたが、それも現在の中小企業体制によって阻まれてしまうという結論に至った。

政策提言では、以上を踏まえたうえで、下記の三点に基づいて中小企業の統合案を示す。数多い中小企業を統合して企業規模を拡大することが、今まで示してきた問題の解消につながることを説明する。第一に、同じコンテンツ産業であるゲーム業界の業界再編の実例を挙げる。ゲーム業界は開発コストの高騰により企業が統合し資本を集約してきた。そこで合併方法をゲーム業界の先例を参考に、独占禁止法といった制約と共に説明していく。第二に、制作会社が合併するためにはインセンティブが必要だと我々は考えた。そこで制作資金や合併に関わる費用の補助金を政府が与えることでインセンティブとすることが良いだろう。合併はお互いにメリットのある制作会社と行うことになるだろう。このことは自社の弱点を補うことができ、さらなる質の向上が見込まれることにつながる。また、このことで会社の規模が大きくなり、制作会社の数も減るので制作サイドの発言権は増すだろう。そして会社の規模が大きくなることで人事、経理などの部署を設置することにつながる。経理によって販売実績などといった現在公表されていないデータも明らかになり、経営が行いやすくなる。また人事によって労使環境の見直しが行われる。これらのことはアニメーターの労働環境の改善にもつながるだろう。最後に合併後の資金調達は最初の内は製作委員会方式と SPC 方式を使い分けて調達することになるだろう。なぜなら、合併によって製作委員会方式のデメリットである制作サイドが弱い立場になるという点と SPC 方式の小さい会社にはコストが大きいというデメリットが解決するからである。しかし、合併し大企業化することで新たな資金調達方法である株式公開という手法もとれることになる。この株式公開で今まで業界内だけで資金調達していた状態が業界外から新規の投資家が現れることになり、さらなる資金の増大が見込まれる。また、株式公開している会社は CSR を求められることが多い。投資家は社会的責任を果たしている企業であるかを気にする傾向にあり、国会でも最近ブラック企業の問題を挙げている。このようなことから職場環境も改善するだろう。そして資本が安定した会社ではアニメーターを正規雇用することもできる。このことでアニメーターの離職率も低下しアニメーションの質も向上するだろう。よって「質」で他国と差異をつけ国際競争力の低下も免れることになる。

以上の制作会社の中小企業統合案によって制作サイドの労働環境の改善が図られ、国際競争力がつくことでクールジャパン政策のコンテンツ部門が海外でさらなる発展を遂げることを望む。

キーワード：アニメ産業の発展 労働環境改善 中小企業統合

目次

はじめに

第1章 現状分析

- 第1節 (1. 1) アニメ産業の輸出額
- 第2節 (1. 2) 制作現場の現状
- 第3節 (1. 3) 問題提起

第2章 第2章 先行研究

- 第1節 (1. 1) 制作会社に資金が行き渡らない理由
- 第2節 (1. 2) アニメーターの労働環境

第3章 分析

- 第1節 (1. 1) アニメ産業における中小体制の是非
- 第2節 (1. 2) 資金調達の場合

第4章 政策提言

- 第1節 (1. 1) ゲーム業界の統合
- 第2節 (1. 2) 統合方法
- 第3節 (1. 3) 統合後の発展
- 第4節 (1. 4) まとめ

先行論文・参考文献・データ出典

はじめに

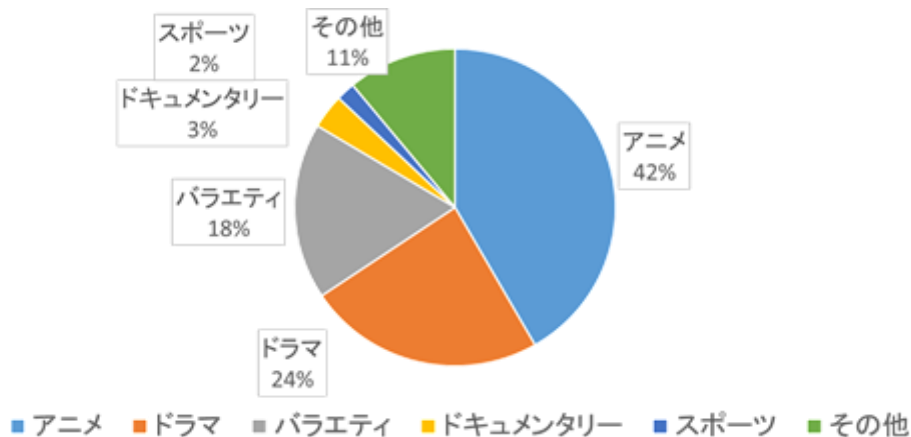
本論文は、アニメ産業をより海外へ売り出していくための政策を示すことを目的としている。現在、日本の輸出戦略の一つにクールジャパン政策がある。クールジャパン政策とは、日本のコンテンツ産業をはじめとした日本の魅力を海外に輸出することにより新たな海外需要を獲得し、日本の経済成長を促進させることを目的とした政策である。我々は本論文のテーマであるアニメ産業に注目した。日本のアニメは現在海外で広く認知され、さまざまな都市でイベントが開催されている。また、アニメ産業はコンテンツ産業内の輸出額のうち、約半数のシェアを誇る重要な存在である。しかし、その認知度の割に、アニメ産業を含むコンテンツ産業の海外輸出が進んでいないのが現状である。コンテンツ産業の海外売上は 2005 年以降ほぼ横ばいの状態であり、コンテンツ産業において大きな割合を占めるアニメ産業も近年減少傾向にある。その一方で、海外のコンテンツ市場の総額は毎年増加している。特に中国の成長は目覚ましいものがある。また、少子高齢化の影響も相まって、日本国内の需要はさらに減少することが想定される。そこで現時点で海外市場を切り開き、新たな顧客を獲得することができれば国内需要が減少しても、将来の需要を確保できる公算である。以上から我々はこのアニメ産業を改善することによって、アニメ産業の売上が伸び、相乗効果によりコンテンツ産業全体の売上也伸びると考えた。我々は、海外に市場を求めることは上記の将来の需要の確保のためにも必須だと考える。そのためには現在アニメ産業が抱える問題点を分析し、改善することは不可欠であろう。そして、アニメ産業における問題点を改善することは、現在実施されているクールジャパン政策の振興にもつながり、日本のさらなる経済成長に期待できると考えた。そこで、我々は潜在的に大きな可能性を秘めているアニメ産業の発展のための政策を示す。

第1章 現状分析

第1節 アニメ産業の輸出額

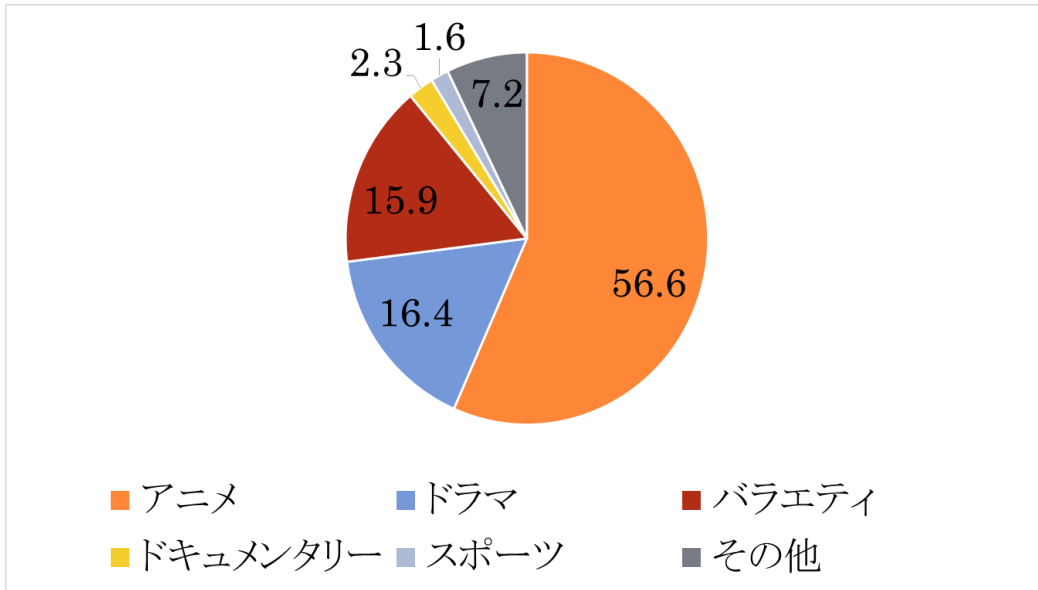
まず、日本のアニメ産業の輸出額の現状を示していくこととしよう。アニメ産業は「クールジャパン政策」の看板であり、クールジャパンと聞いてアニメを思い浮かべる人も少なくないだろう。実際、日本のコンテンツ産業は海外でイベントなども開催されていることから認知度は高い。また、図1は総務省のHPより作成した「日本の番組放送権のジャンル別の輸出額の割合」である。これを見てもアニメが40%以上を占めており非常に重要なコンテンツであるのは間違いない。また、図2は総務省HPより作成した「放送コンテンツ海外輸出額の内訳」である。放送コンテンツとは前述の番組放送権に加えて、ビデオ・DVD化する権利やキャラクターを商品化して販売する商品化権などの二次市場を含めた輸出額のことである。これにおいてもアニメが過半数を占めていることが見て取れる。放送コンテンツにおいてもアニメがやはり高い地位であることが見て取れるだろう。しかし、それぞれ総務省HPから作成した図3の「番組放送権のジャンル別の輸出額の割合」と図4の「日本の番組放送権の輸出額」を見ると分かるように、番組放送権において、アニメコンテンツはここ数年停滞し続けている。番組放送権自体の輸出額が停滞し続けており、割合の4割を占めているアニメの輸出額も昔と比べて停滞し続けているということは、アニメの番組放送権の輸出額が格段に落ち続けているということを意味する。このような状態の中にも関わらず、アニメ産業がコンテンツ産業において重要な位置を占めている為に、我々はアニメ産業が盛り上がるとその波及効果で他の産業の活性化に繋がるのではないかという考えに至った。そこで、本稿は「アニメ産業の発展」をテーマとして、どうすればアニメ産業が今以上に盛り上がるのかを政策提言として示していく。

図1 番組放送権のジャンル別の輸出額の割合（2012年度）



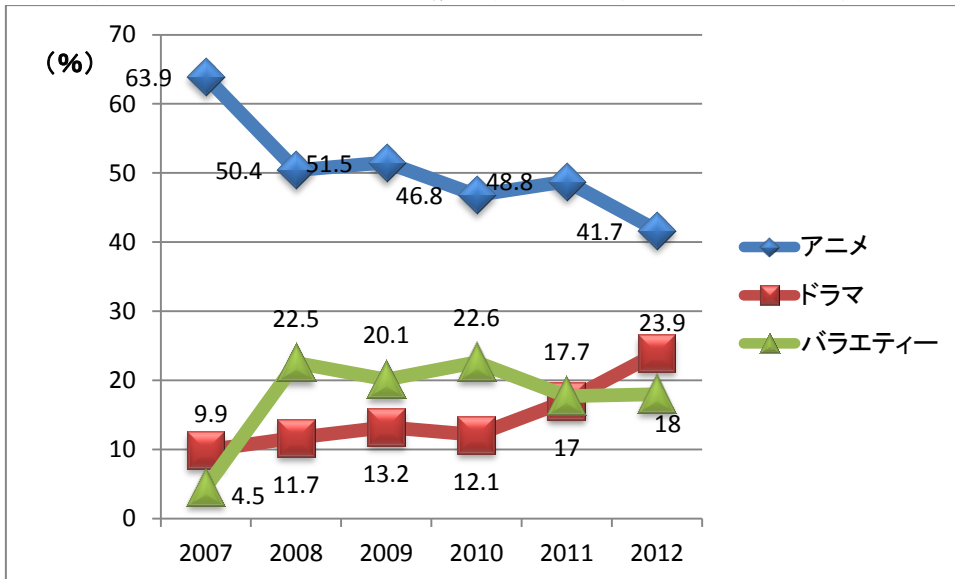
出典 総務省 HP より作成。

図2 放送コンテンツ海外輸出額の内訳



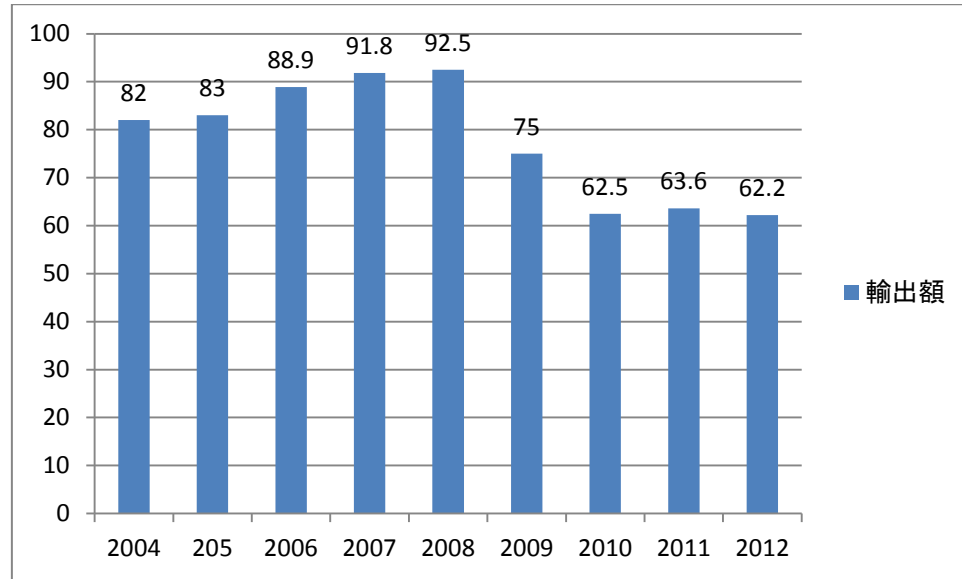
出展 総務省 HP より作成。

図3 番組放送権のジャンル別の輸出額の割合（2007～2012年度）



出典 総務省 HP より作成。

図4 日本の番組放送権の輸出額（2004~2012）



出典 総務省 HP より作成。

第2節 制作現場の現状

次に実際にアニメを制作している現場の現状を確認してみよう。輸出されるアニメーションを制作しているのは言うまでもなくアニメーターといった制作会社の人たちである。しかし、クールジャパン政策を担うはずのアニメーターの労働条件は劣悪だということがよく知られている。そこで、本節では制作会社やアニメーターの現状を示し、その問題点を提起する。

第1項 アニメーターの勤労理由

アニメーター、演出家及び支援者の集まりである日本アニメーター・演出協会（通称 JAniCA）が平成 20 年に『アニメーター実態調査・概要報告』を出している。それによるとアニメーターが働く理由として「生きがいのひとつ」、「この仕事が楽しいから」、「絵をかくのが好きだから」などといった好きだから仕事をしているという理由が目立つ。そして、アニメーターの給与形態は出来高制となっていたり、採用情報に給与を明記していなかったりという場合が多く見受けられる。このような給与形態では生活設計を成り立たせるのは困難だと言える。つまり、こうした給与形態が成り立っているのはアニメーターの「好きだから仕事をしている」という勤労理由に雇用者が頼っていると言えることができる。

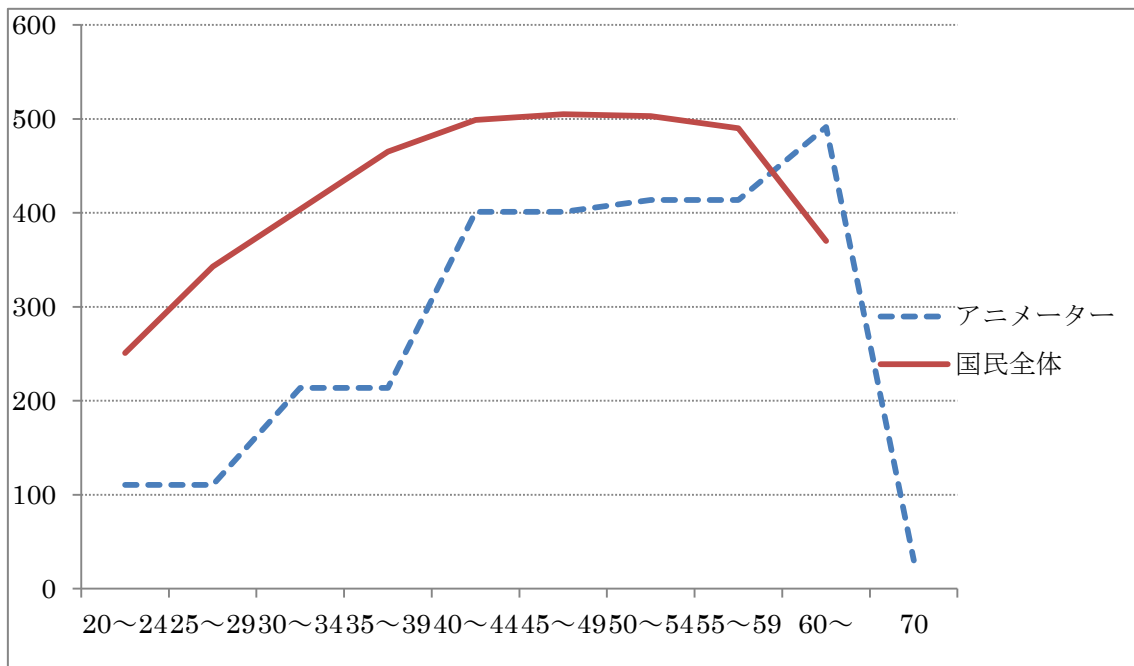
第2項 アニメーターの給与

第1項で述べたようにアニメーターの給与形態は特殊であり、貧困の構図はアニメーターの給料は安く、当然を前提とした予算配分にあるという指摘もある。図5は JAniCA の『平成 20 年アニメーター実態調査 概要報告』より作成した「アニメーターの給与と国民全体の給与の比較」である。これを見てみると、実際にアニメーターと国民全体の収入を比較しても明らかにアニメーターのほうが低いことが見て取れる。さらに、経済産業省によるアニメ産業取引実態調査報告書のアンケートの回答者の平均は 40.1 歳で、業界平均年数が 17.5 年と若手が少ないにもかかわらず、回答者の年収は 300 万円以下が過半

数を占めている。このことからアニメーターの給与は総じて低いとすることができるだろう²。一方、図 5 で 60 歳以上のアニメーターの給与が国民全体の給与よりも高い理由として、60 歳以上になると監督業などの上の立場の役職に就く人が増えるからであり、60 歳になると一度退職して再雇用という雇用形態をとる一般的な職業とは異なっているからであると推測される。

また、経済産業省が制作会社に対して行った実態調査アンケートによると受注段階で代金が確定していない場合が 62%にも上った。さらに、DVD 化する段階で追加作業を要請される場合が 70.4%もあり、DVD 化の追加料金は「もらわないことがある」28%、「もらわない」12%と 4 割が追加料金を確実に受け取れていない。そして制作会社としては「口約束の受注が多く不安」、「支払期限を過ぎても支払われないことが日常茶飯事」、「発注側のスケジュール管理不足のため作業に追われることが多々ある」といったことを挙げており、このような状態ではアニメーターに固定給を出すのは厳しい一面も見られる³。このことから、アニメーターと制作会社は立場が低いということが分かるだろう。

図 5 アニメーターの給与と国民全体の給与の比較



出典 JAniCA 『平成 20 年アニメーター実態調査 概要報告』より作成。

第 3 項 アニメーターの離職率

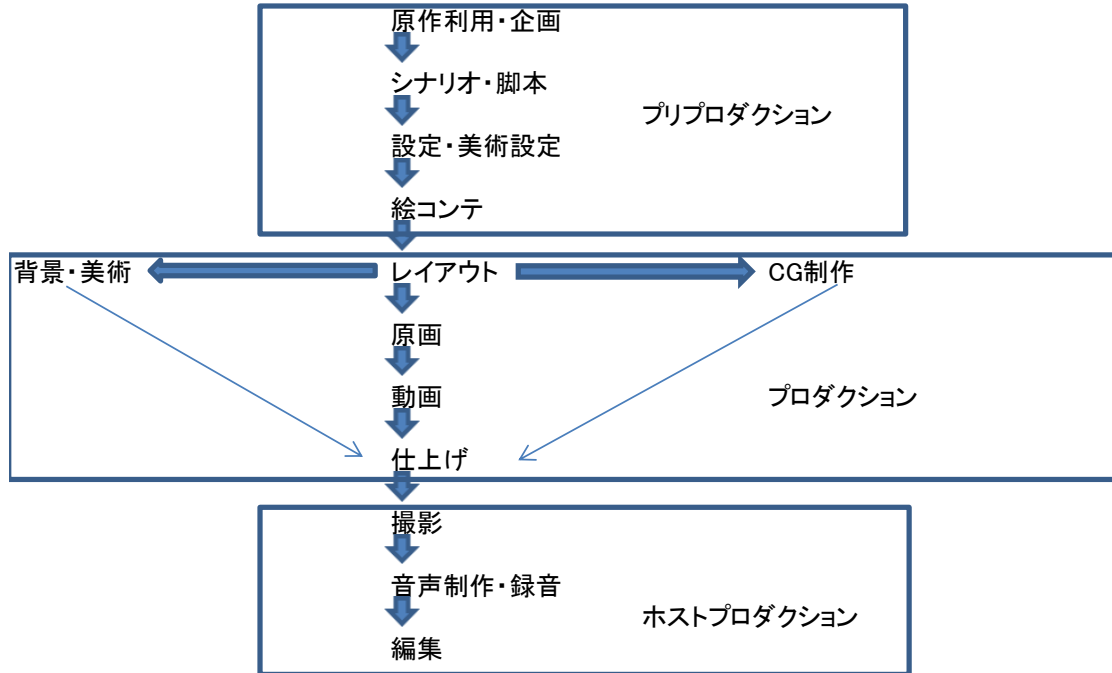
技術職であるアニメーターの離職率が高いことは技術の継承が行えないため深刻な問題である。アニメ大国といわれる日本の制作現場で過酷な労働が蔓延していることは以前から指摘されてきたが、このような劣悪な環境のため、数ある職業のなかでもアニメーターの離職率は高いと言われている。図 6 は経済産業省の『アニメーション制作業界における下請特性取引等の推進のためのガイドライン』より作成した「多層構造化しているアニメの制作工程」の図である。これを見ると、アニメ産業は多くの作業工程が存在する多層構造化になっていることが見て取れる。この産業構造では遅延などのトラブルが起りやすく、非常に厳しいスケジュールになりやすい。このため制作現場は厳しい労働環境になり

² 経済産業省『アニメーション産業取引実態調査報告書』を参照。

³ 同上。

やすいとされる。前項のアニメーターの給与で触れた経済産業省によるアニメーターへのアンケートは回答者の平均年齢は高いが年収はあまり高いとは言えない。また、平均年齢の高さから、その離職率をうかがうことができる。このように、管理職に就くことなくやめてしまう人が多いことから現場の人材は慢性的に不足しており、若手の育成が急務となっている。

図6 多層構造化しているアニメの制作工程



出典 経済産業省『アニメーション制作業界における下請特性取引等の推進のためのガイドライン』より作成。

第4項 アニメーターが抱く不満

制作現場において多くの問題が存在する中、やはりアニメーターからの不満も多く出てきている。経済産業省より委託され、株式会社矢野研究所はアニメーターに対してアンケートを行った。対象者は企業に雇用されずにフリー（業務委託）で働いているアニメーターで、発送数は742通、回答数は90通得ることができた。そのアンケートには、経験年数と年収を見ても他職業と大きな開きがあることや、アニメーターを職業としている故に将来設計が立てられないこと、労働時間が長いことなどの待遇改善を求める声や、予算が少なくて作品ができないなどという悲鳴が数多く存在していた⁴。これらのことから、アニメーター自身も現在の状況をよく思っていないことが見て取れるだろう。

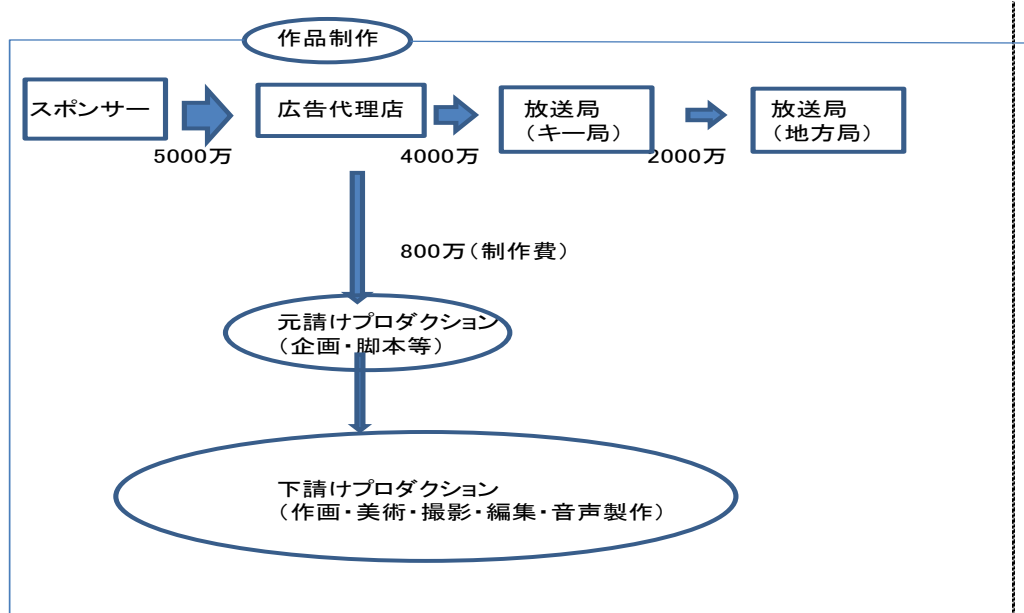
第5項 産業構造

アニメ産業には産業構造にも問題が存在している。図7は経済産業省文化情報関連産業課の『アニメ産業の現状と課題』より作成した「アニメ業界の作品制作における資金の流れ」である。これを見ると、スポンサーの出した資金の大部分を広告代理店やキー局、地方局が搾取している様子が伺える。これはあくまで一つの例であるが、まずスポンサーが資金5000万円を出す。次に広告代理店がそのうちの1000万円を、放送局であるキー局、地方局がそれぞれ2000万円、1200万円を自分たちの取り分として搾取する。そして、各

⁴ 経済産業省『アニメーション産業取引実態調査報告書』を参照。

制作会社は残ったわずかな制作費 800 万円で作品を制作しなければならない。このような構造が改善されないため制作会社は制作費を削ることを強いられ、社員の給料の低さにもつながっている。また、作品の質低下という結果をもたらす可能性さえある。

図7 アニメ業界の作品制作における資金の流れ



出典 経済産業省文化情報関連産業課『アニメ産業の現状と課題』より作成。

第6項 製作委員会方式

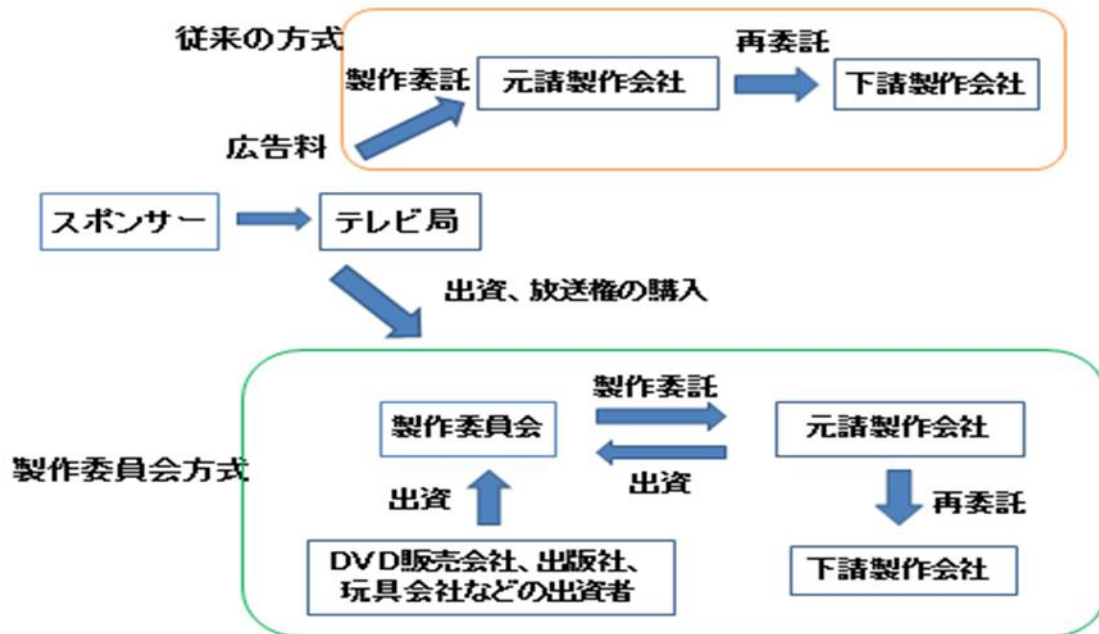
1980年代の半ばまでは、アニメ制作の資金は制作会社が自己調達やテレビ局からの制作委託金や代理店からの補助金で賄われることが多く、資金力の弱い会社はアニメ制作に大きなリスクを背負うこととなっていた。

その問題を解決するために考え出され、今もなおアニメ制作においてもっとも使われている方法が製作委員会方式である。製作委員会方式とは、いくつかの会社が集まり、共同で制作資金を出資した上でアニメ制作を制作会社に委託し、作品の権利を分散し保有する形態である⁵。製作委員会方式の一番のメリットは、従来の制作会社が大きなリスクを背負う形態に比べて出資者のリスクを分散することが出来ることである。また、リスクが分散されることにより、新規事業の出資者が従来よりも参入しやすくなり、制作会社の元へ資金が集まりやすくなるということが挙げられる。

しかし、アニメ作品の権利を分散して保有するという都合上、海外輸出をする際にはこの形態が大きな障害となってしまっている。図8は公正取引委員会の『アニメーション産業に関する実態調査報告書』より作成した資金調達方法の「従来の方式と製作委員会方式」である。これを見ると、DVD販売会社、出版社、玩具会社といった会社が制作委員会に出資していることが見て取れる。このように、興行、DVD販売、グッズ販売、出版といった具合にライセンス事業の権利をそれぞれが別々の会社が保有しているため、海外進出の際にはそれぞれの会社の承諾を得て、意見を合致させる必要があるため、海外輸出の際に時間や手間がかかってしまうこととなり、それが今のアニメ輸出における現在における問題点となっている。

⁵ HARBOR BUSINESS Online『アニメの製作委員会に見る「お金×リスク×作り手」の微妙な関係』を参照。

図8 従来の方式と製作委員会方式



出典 公正取引委員会『アニメーション産業に関する実態調査報告書』より作成。

第3節 問題提起

本節では、以上の現状を踏まえたうえでどのような問題点が浮かび上がってくるのか、また、それらの問題点が今後のアニメ産業にどのように関わってくるのかを示す。

第1項 国内空洞化

まず国内空洞化を挙げる。国内空洞化とは、日本国内で行っていた事業が人件費の安い海外へと移転され、日本国内の産業が空洞となる状態のこと、つまり、技術を持つ下請けが国内にいなくなることである。アニメ産業で例えると、日本で行っていたアニメ制作の部分、中国や東南アジアなどの人件費が安い国や労働人口の多い国へと移転させることである。

この空洞化の問題点は、制作拠点を海外へ移すことで、日本国内に技術者がいなくなってしまう、その国が成長した時にその技術がそのまま受け継がれることになり、その産業の成長へ寄与してしまうことになったりということが挙げられる。

アニメ産業にこの現象が起きると、人件費が安い国に制作を移転することにより、制作費の少なさを補おうとするだろう。その結果、価格競争で人件費の安い国とは戦えるはずもなく、国内空洞化により、他国の技術を向上させてしまうと「質」も向上することになり、「質」で勝負している日本のアニメ産業に、安くて「質」の高いアニメを制作する国に制作現場は取って代わられる可能性がある。他産業でもよく問題点として挙げられるが、国としてほぼ成熟しきっている日本にとって国内空洞化は避けられない問題である。

第2項 質と国際競争力の低下

次の問題点として「質」の低下が挙げられる。前述したように広告代理店やキー局などの制作費の中間搾取により、制作側に十分な制作費が回らないというのが現状である。

その為、制作サイドは資金が満足に得られず、雇用しているアニメーターに十分な給金を与えることが出来ない状況にある。その結果、アニメーターの離職率は高い水準となっている。

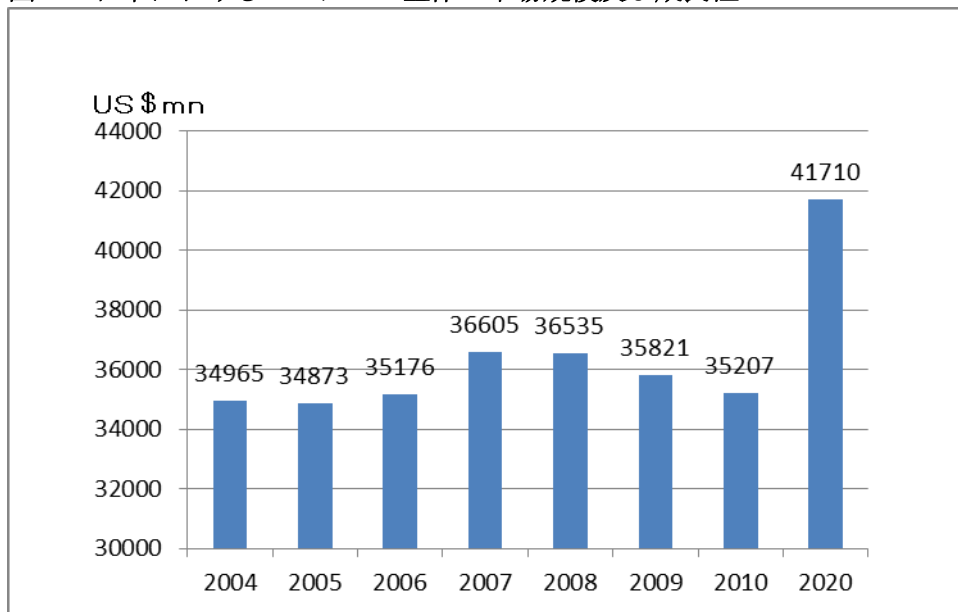
若手がいなくなってしまうため、十分な技術を持った人材が育たないという問題が起こっているのである。これにより、人材が育たないと技術の継承が行われなくなり、アニメーターの技術は低下し、質の高いアニメーションを制作するのが困難になってしまう。第1項で述べた国内空洞化と同時に発生することにより、他国のアニメーションの質が向上し、それとは対照的に日本のアニメーションの質が低下することになったら国際競争力の低下は免れない。

以上の2つの問題が引き起こす結果として、これから予想される価格が高くて「質」が低い日本と、価格が低くて「質」が高い他国という状況に陥ってしまえば、皆迷うことなく後者を選択することになり、日本のアニメ産業は衰退するであろう。

そして、現にその状況を表しているのが以下の図である。図 8、9、10 は経済産業省の『平成 22 年度クールジャパン戦略推進事業』より作成した「日本、韓国及び中国のコンテンツ産業の市場規模と今後の成長性」を示している。まず、図 8 を見てみると、日本は 2004 年から 2010 年まではほぼ横ばいの状態であり、成長していないことが見て取れるだろう。そして、2020 年までには 2010 年の市場規模の 1.2 倍の成長しか見込まれていない。一方、図 9 を見てみると、韓国は 2004 年から 2010 年まで年平均 7% の成長を続けており、安定して成長を続けていることが見て取れる。そして、2020 年にはおよそ 2 倍近くの成長が見込まれている。最後に、図 10 を見てみると、中国は年平均 8% の成長を続けており、こちらも安定して成長を続けていることが見て取れるだろう。そして、2020 年には 2 倍以上の市場規模に拡大すると見込まれている。

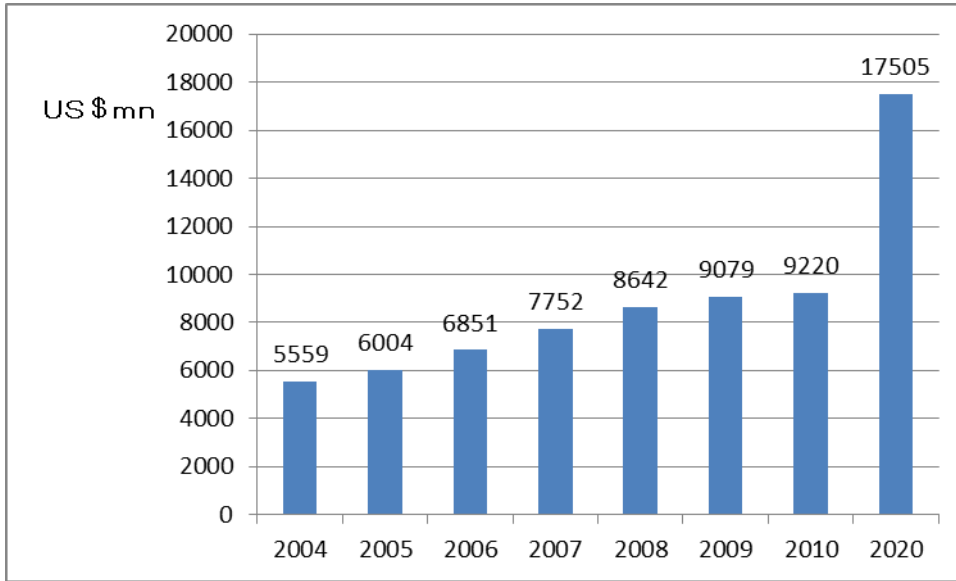
これらの図から見て取れることは、韓国や中国といった日本より人件費の低い国が日本に取って代わる日が来る可能性があるということだ。韓国のコンテンツ産業の大部分を占めるのは韓流ドラマ等によるものであるが、近年の中国のアニメ産業の発展は目覚ましいものがある。現在、日本のコンテンツの市場規模は世界第 2 位で、韓国や中国の市場規模の 3 倍も 4 倍も大きいわけであるが、このままではその状況も長続きはしないだろう。

図 9 日本におけるコンテンツ全体の市場規模及び成長性



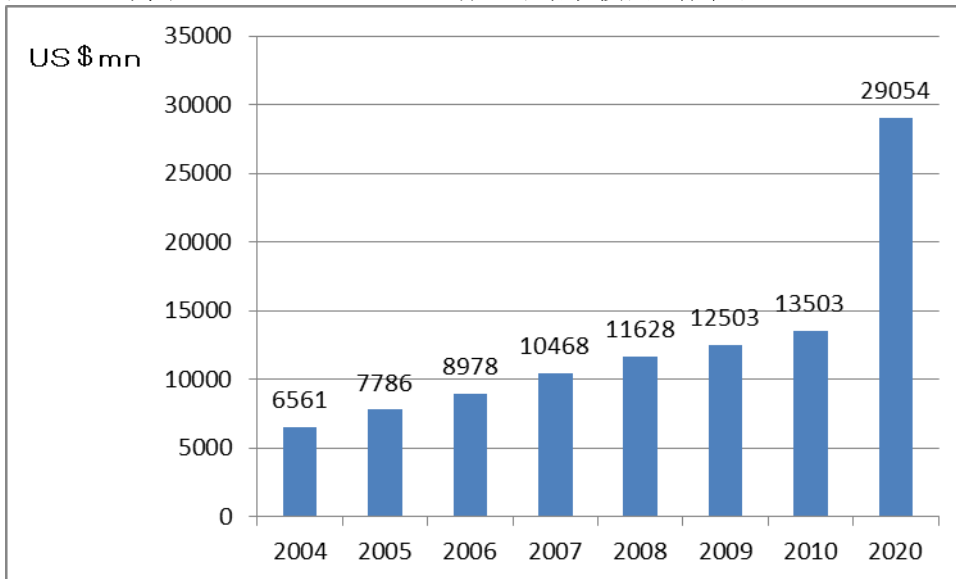
出典 経済産業省『平成 22 年度 クールジャパン戦略推進事業』より作成。

図 1 0 韓国におけるコンテンツ全体の市場規模及び成長性



出典 経済産業省『平成 22 年度 クールジャパン戦略推進事業』より作成。

図 1 1 中国におけるコンテンツ全体の市場規模及び成長性



出典 経済産業省『平成 22 年度 クールジャパン戦略推進事業』より作成。

第 3 項 問題が解決された結果に予想されるメリット

以上の問題が解決しない限り、日本のアニメ産業は発展するどころか衰退の一途をたどることになるだろう。

しかし、これらが解決することになるとする。そうなれば、海外のコンテンツ市場において「ジャパニメーション」が確固たる地位を築くことが出来る可能性がある。増加するコンテンツ市場に対応し、シェアを獲得することができたのであれば、アニメ産業は成長産業になるだろう。また、「クールジャパン政策」のさらなる発展が期待でき、アニメをはじめとしたコンテンツ産業が他国に良い印象を与え、輸出産業の追い風になることが期待される。その結果日本経済に良い影響を与えることが出来るだろう。

第2章 先行研究

本稿は、中小企業を中心としたアニメ産業の産業としての発展とアニメーターの労働環境の改善を目的としている。前章では、制作側に十分な資金が行き渡らないことによるアニメ産業全体の低迷とアニメーターの労働環境の劣悪さを示した。本章では、制作側に十分な資金が行き渡らない理由とアニメーターの労働環境が一向に良くならない理由を明確にするために、これまでの研究を振り返りその論点を整理する。

第1節 制作会社に資金が行き渡らない理由

現在、アニメ制作会社の資金調達方法には製作委員会方式を採用しているところが多い。製作委員会方式とは、前章の現状でも示したとおり、アニメなどのコンテンツ産業を製作するには多額の費用を必要とするために、その作品が失敗した時のリスクを回避するための方法である。しかし、この方法にはローリスクである故のデメリットがある。それはローリターンであるということである。つまり、製作委員会方式を採用したとしても、大きなヒットを出すことは困難であるということである。ジャパン・デジタル・コンテンツ社（2004）は、コンテンツ産業を阻害しているのは資金調達環境の未整備が原因の1つにあると述べている。その為、ジャパン・デジタル・コンテンツ社は前述した製作委員会方式を改め、SPC（Special Purpose Company、特別目的会社）方式の採用を勧めている。SPC方式とは、特別目的会社の略で、1つの作品を作るというある特定の目的のために1つのペーパーカンパニーを作ろうという案である。これにより、著作権の集中、事業収支の透明化が可能になることによる業界外からの投資が見込まれることがであると述べている。

また、安達（2011）は、製作委員会方式の他の問題点について述べている。その問題点とは、財政面が弱い一般的な制作会社にとって、製作委員会方式を採用することが難しいということだ。つまり、この場合製作委員会に出資しなければ、製作委員会方式の恩恵を受けることができない状態だからである。資金が比較的多い制作会社はこれにより恩恵を受けることができるが、制作会社のほとんどが中小企業であり、投資のリスクを負うことは難しい状況なのである。

また、資金調達を困難にしている問題が他にも存在する。それは、コンテンツ産業内でのデータ管理が煩雑であることということだ。ジャパン・デジタル・コンテンツ社は、コンテンツ産業を発展させ、きちんとした産業として捉えてもらうために、データ管理をきちんと行う必要があると述べている。例えば販売実績のデータは現状では公表されていないものが多く、データが集まらなると分析のしようがない。また分析のノウハウも得ることができず、新たなビジネスモデルを作り出すことが困難な状況にある。そして、このデータ管理の煩雑さは資金調達の面でも悪影響を与える。データ管理がきちんと為されていなければ、その会社に融資してくれる人も現れないと述べている。アニメ産業は各企業のほとんどが資金力を有しておらず、投資家などの資金力のある人々からの融資によって

制作の資金が出される。そのため、データ管理が煩雑であると制作活動に取り組むことすら困難になる可能性もあるのである。

第2節 アニメーターの労働環境

現状でも述べられた通り現場の労働環境は深刻でありアニメーターが過酷な労働を強いられているのが現状である。また、労働環境を悪化させていることに繋がっている一因として後進の育成が適切に行われていないことは間違いない。増田（2007）によるとアニメ産業界にとって最大の問題は人材不足であると述べている。またアニメ業界には普通の商品と違い数値化できる合格基準の目安がなく、とことんクオリティを迫及したがるクリエイターの職人気質もあって、結果的にスケジュールが逼迫していくという状況がある。そういった状況の上に慢性的な人材不足が重なり、過酷な労働環境となっているのが現状である。アニメーターの労働環境について小野（2006）は作品制作を学ぶノウハウの体系化がなされておらず、さらに制作環境は個人や零細のスタジオでの受注型の作業であるため、アニメーターを目指す人はアシスタントとして制作の現場に入り、安い賃金で下積みを体験しなければならないと述べている。そして先ほど挙げられたアニメーターの人材不足の理由の一つとしてキネマ旬報映画総合研究所（2011）は経験豊富な人がいたとしても自分の作品を作るのに精いっぱい後進の育成などと言っている状況ではなかったのではないかと、また大手でない限り社員教育をしっかりと行える環境が整っていないことも一因と指摘している。人材が不足している現状について石戸（2006）はアニメ産業の長期的な成長を確かなものにできるかどうかは、優れたクリエイターやプロデューサーをいかに育成・確保するか次第であると述べており、増田（2007）は特にアニメにおいては現場に多数の人手が必要なのはもちろんだが、優れた才能と熟練がない限り現在の環境を変えることは難しいと述べている。この人材の不足、そしてそれによる労働環境の悪化について舛本（2014）は1年に10人雇ってまとめて現場に放り込み1人残るか残らないかの教育よりは、初めから採用する人数を減らしじっくり育てるべきだと指摘する。しかし、舛本（2014）の指摘では離職率の高さは解決できるかもしれないが、アニメーターの低所得の問題については考慮されていない。また採用する人数が減ることで現場の労働環境についても大きな改善は見られないのではないかと。

第3章 分析

第1節 アニメ産業における中小体制の是非

我々は上記の現状から得られた問題点の原因を明らかにした結果、現在の中小企業体制がアニメ産業に合っていないという考えに至った。本節では、なぜアニメ産業に現在の体制が合わないのか、その考えに至る過程を論じる。

第1項 中小企業の長所

アニメに中小企業体制が合わないことを明らかにするために、まず一般的な中小企業体制の長所を示していく⁶。以下、中沢(2014)に従って、中小企業の特徴を整理する。中小企業の長所としてはまず、職場が良く見渡せることによりフットワークが軽くなり、自分たちのやりたいことが出来る点、各社が競合するため技術革新が行われる点が挙げられる。

また、多くの中小企業がある製造業では中小企業は企業間取引が強いとされる。なぜなら最終生産財は大差がでないため内部の「中間財」が重要となってくるからであり、中間財を製造する中小企業を大企業は無視できないからである。そのため製造業において中小企業は差が出やすい中間財製造が向いているとされる。そして、製造業は代替不可能な技術を持っている場合はたとえ中小企業であっても大企業に意見を言うことができる。他社に切り替えが不可能なため無下にできないからである。

また、中小企業は強みとなる技術を持ち続けなければならないため、長期雇用によるスキルアップが必要となってくる。技術を開発すること、持つことは容易でなく時間がかかるため、技術を持つ中小企業を虐げていると、海外に技術者が逃げてしまう。そのような事態が発生すると、結果的に最終生産財を生産する大企業が海外の同じ職種の企業に押されることになり、自分で自分の首を絞めることになる。近年のサムスンの台頭などはその例である。サムスは海外から技術者を雇用し、技術開発のコストを下げたのである。

つまり上記から、自分のやりたい仕事がすばやく行えること、競合による技術革新があることが中小企業体制の利点として挙げることができる。中小企業体制の特徴としては、企業間取引の際は差を出しやすい中間財製造が向いている、代替不可能な立場において大企業に対しても強い態度をとることができるといった点が挙げられる。

第2項 アニメ産業における中小企業体制の是非

上記の特徴をアニメ産業に当てはめると、中小企業の良いところであるフットワークの軽さ、やりたい仕事ができるということは、資金を共同出資する資金調達方法である製作委員会方式により、多くのスポンサーから注文を付けられるので生かされていない。また、アニメ産業は製造業と違い、コア技術（核となる技術）を持っているわけではないので、生産性を高める技術革新（イノベーション）が起こるのかが疑問である。つまり、コ

⁶中沢孝夫（2014）『中小企業の底力—成功する「現場」の秘密』を参照

ア技術を持っていないということは他の会社でもいつかは代替が可能となってしまうことであり、そのため他の企業に仕事を取られるため、取引先に頭が上がらなくなる。これにより取引相手に強く出ることができずに、制作現場は労働環境の改善がままならない状況に陥ってしまう。

また、アニメ制作会社は中間財製造ではないので差異をつけるのが完成品の「質」しかない。しかし、それも若手の離職率が高いので中小企業の強みであるスキル保持、アップが困難な状況になってしまう。そして、アニメ制作会社が海外を本拠地にしたら現地の人を低賃金で雇うことになり、同時に技術移転も行われるので海外の「質」は高くなり、人材の流出により国内の「質」は低下する。このことで「質」で勝負している「ジャパニメーション」は危機を迎える可能性が大いにある。

以上のことを踏まえて、我々はアニメ産業に中小企業体制がうまく当てはまらなく、産業構造の転換が必要であると考えます。

第3項 問題の原因

上記の通り、アニメーターの離職率の高さはその労働環境の悪さに起因している。アニメーターの労働環境が悪く低賃金なのは、雇用先の制作会社の資金繰りが困難なためであると考えられる。上記で示したようにアニメ産業は多層化しており、下請けである制作会社には資金が流入してこないという問題がある。

また、現在の資金調達方法が製作委員会方式であることも問題の一つである。製作委員会方式とは、アニメや映画などの作品制作において多額の資金が必要となるため、上図 6 のように、複数の会社に出資を募り、その集まった資金を元手に作品を制作する方法である。すなわち、製作委員会方式のメリットとして挙げられることは、失敗したときのリスクを回避することができる点である。製作委員会方式が採用される前に主流であった上図の従来方式では、失敗した時のリスクが大きく、それを回避するために製作委員会方式が採用され始めたのである。しかし、この製作委員会方式には、現状でも示したとおり、作品制作において大きな問題点が存在する。問題点として挙げられることは、

1.制作会社にはほとんど権利が残らずに、出資企業に権利が分散してしまっており、制作会社の手元に権利が残らないため権利での収入があまり期待できない点

2.権利が分散してしまうと海外に輸出する際に手続きが煩雑になり、結果的に輸出ができなくなってしまう点

の主に二つの問題点が浮かび上がってくる。

以上の製作委員会方式の問題点から、資金調達方法を別の方式に変更する会社が出てきているのが現状である。その方式とは SPC 方式という資金調達方法である。SPC 方式とは、特別目的会社の略で、一つの作品を作るというある特定の目的のために一つのペーパーカンパニーを作ろうという案のことである。これにより著作権等の権利の集中、事業収支の透明化が可能になることによる業界外からの投資が見込まれるという効果が出てくる。しかし、この方式にも問題点が存在している。それは、

- ・ 五億円以上の大きなプロジェクトを実行するときのみ使用可能である点⁷

である。SPC 方式を採用するにあたって、設定と維持に比較的费用がかかってしまうからである。もし小さなプロジェクトに SPC 方式を採用してしまうと、利益で費用を賄えない可能性が出てくるのである。また、SPC 方式のみを各制作会社が採用することになると、短編アニメや商業アニメーションを作ることがなくなってしまうだろう。

製作委員会方式と SPC 方式という資金調達方法のメリット、デメリットをそれぞれ明らかにした結果、我々はそれぞれのメリットを活かすことのできる方法はないかというこ

⁷ 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』を参照

とを考えた。そこで、次節に製作委員会方式と SPC 方式をそれぞれ実際に使用した例を示し、それぞれの方式がどのような作品で使われているのかを示していく。

第2節 資金調達の場合

現行のアニメ産業は資金調達に問題を抱えている。本節では、現行の資金調達方法である製作委員会方式とそれに代わる方法の一つである SPC 方式の実際の例を示していく。

第1項 製作委員会方式による資金調達方法

まず、上記で示した製作委員会方式を採用した具体的な例を示していく。ここで示す例は『風の谷のナウシカ』という万人が知っているだろうスタジオジブリの作品である。『風の谷のナウシカ』では実際に製作委員会方式が採用されており、この方式が採用された初めての例であると言われている。製作委員会方式とは、上記でも示した通り、複数の出資者によって共同出資される方式であり、『風の谷のナウシカ』では徳間書店と広告代理店の博報堂による共同出資によって映画化された。また、宮崎氏が監督・脚本を手掛けている。結果として、『風の谷のナウシカ』の配給収入は 7.4 億円で、当時のアニメ映画としては大ヒットとは言えなかったが、その後のソフト販売・レンタル、DVD 販売等で成功を収めるに至った⁸。

今でこそ宮崎アニメはビッグ・コンテンツであるが、当時のスタジオジブリはそれほど大きな組織ではなかった。それに加えて、映像ビジネスはベンチャー性を含んだものであり、「ハイリスク・ハイリターン」の前者をどのように補うかを考えた際に、宮崎氏は製作委員会方式を採用したのである。

また、ハイリスクを避けようとするあまり、近年映画化されるアニメの多くが人気のアニメという傾向にある。これは、アニメは売れるかどうか分からないという不確実性を持つため、出資者が作品に対してローリスクを求めるからだと言われている。このような傾向が製作委員会方式を採用する要因になっている。

以上の例から製作委員会方式を採用する際のメリットとして、ローリスクな作品制作を行うことができる点が挙げられる。一方でデメリットとしては、権利収入が期待できない点や権利分散によりアニメの輸出がしにくい点が挙げられる。その為、製作委員会方式は、リスクが少ない作品や小さなプロジェクトを制作するには向いていると言うことができるが、リスクが大きい作品や新しい作品、大きなプロジェクトには不向きな方式であると言うことができる。

第2項 SPC 方式による資金調達方法

次に、SPC 方式を採用した具体的な例を示していく。ここで示す例は『かいけつゾロリ』という人気児童書シリーズである。『かいけつゾロリ』では実際に SPC 方式が採用されており、作品への出資は出版先のポプラ社が主体となった。SPC 方式とは上記でも示したとおり、一つの作品制作において一つの「ペーパーカンパニー」を作るというものであり、『かいけつゾロリ』においても「ゾロリエンターテイメント」という一つのペーパーカンパニーを作成した。また、その会社の株式の 51%をポプラ社が所有し、代表取締役はポプラ社の社長である坂井氏となり、「ゾロリエンターテイメント」が商品化、ビデオ、DVD 化、出版化、国内番組販売、海外販売、広告、販促利用、ブロードバンド配信等を行なった。そして、特定の権利を利用する利用者が権利を持つ者に支払うロイヤリティ収入の中から「ゾロリエンターテイメント」が窓口手数料を取り、原作者等の権利者に印税を支払い、残りを投資家に分配した。

⁸ HARBOR BUSINESS Online『アニメの製作委員会に見る「お金×リスク×作り手」の微妙な関係』を参照。

この例から、製作委員会方式とは異なる SPC 方式のメリットは、著作権等を SPC が単独で保有し、投資家は投資金以上の負担がない点と、事業収支の透明化による事業に関わらない投資家からの出資が見込める点である。

SPC 方式を採用するデメリットとしては、SPC は規模にして概ね 5 億円以上で長年に渡って事業展開が見込める大型プロジェクト向きであることにあり、小型プロジェクトには向かないことである。『かいけつゾロリ』は 2011 年に 50 巻が刊行され、2012 年には映画化されており、比較的大きなプロジェクトであると言える。また、SPC の主体となる会社が資金管理のノウハウを持っていない場合、持っている会社に業務委託する必要があり、コストがかかってしまうことである。以上から SPC 方式とは、小さなプロジェクトには向かず、資金管理のノウハウを持たない会社には不向きである資金調達方法だと言える。

本節では、製作委員会方式や SPC 方式といった資金調達方法のケースメソッドを用いながらメリット、デメリットを示してきた。それでは、今後どのように資金調達を進めていけば良いのか、また、本論文の目的である「アニメ産業の発展」を促進するための政策に私たちはどのような政策を掲げたのかを次の政策提言で示す。

第4章 政策提言

第1節 ゲーム業界の統合

我々は政策提言として「中小企業統合案」を挙げたい。「中小企業統合案」とは、現在の小さい制作会社が多く存在する体制を再編し大企業化を図ろうという案である。これにより発言力が弱い小さい企業でも大企業になれば発言力も強化されるであろう。発言力が強化されることで資金調達方法にも変化を与えることができ、労働環境の改善にもつながるだろう。実際にアニメ産業と同じコンテンツ産業のひとつであるゲーム産業は統合し業界再編を図っている。そこでゲーム業界の歴史と再編に至る経緯を見ていく⁹。

日本でゲーム産業をはじめに牽引したのは任天堂である。任天堂は1983年に「ファミリーコンピュータ」を発売し1985年には「スーパーマリオブラザーズ」が発売され市場を席卷した。任天堂はソフトを開発したいメーカーとライセンス契約を結び、専用の開発ツールを購入し、完成したゲームを任天堂に持ち込んでチェックを受けることで品質（面白いソフトを作ること）を保った。その後1990年に「スーパーファミコン」を発売し、成功を引き継いだが任天堂の一強の状況はソフトメーカー不満をもたらすこともあった。このようにゲーム業界は長らく任天堂が牽引していたが1994年のソニーコンピュータエンターテインメント（SCE）のプレイステーション（PS）の登場で市場をさらに拡大させた。PSはソフトをPCベースで開発できるようにし、開発用のアプリケーションをライブラリ化しソフトメーカーに提供することで比較的容易にソフトを開発できるようになった。このことにより小さなソフトメーカーも参入できるようになった。また、流通面においてもCDROMを媒体とすることで安くなりまた、SCEが問屋的役割を担い小売りに営業をしたため、営業力の弱いソフト開発会社も業界に参入できた。

しかしSCEが2000年にPS2を発売したことにより状況が変わる。PS2といったゲーム機の高性能化によってライトユーザー（初心者）のゲーム離れが起き、同時に開発費が高騰したため立ち行かなくなるソフトメーカーが続出した。また、ゲームのグローバル化による複数言語の吹き替えとそのコストも必要となった。そのため業界が再編することになる。「大規模化は必ずしも経営が安定化するとは限らないが、ハードメーカーへの発言力の増大が見込める」と橘氏はその著書で述べている。そこで主な統合例を挙げる。

表1

2003	スクウェアとエニックスが合併
2004	セガとサミーが経営統合
2006	バンダイとナムコの経営統合
2007	カプコンによるクローバースタジオ、フラグシップの吸収合併
2008	バンダイナムコがバンプレストのゲーム事業を統合
2009	バンダイナムコがディースリーを子会社化
2010	コーエーとテクモが経営統合

⁹橘寛基（2010）『最新ゲーム業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本[第2刷]』を参照

2012	コナミによるハドソンの吸収合併
2012	チュンソフトによるスパイクの吸収合併

このように 2000 年代以降ゲーム業界は合併、経営統合し再編していることがわかる。

おなじように同じコンテンツ産業のアニメ産業も再編することで資本を集約し、発言力を高めるべきであると考えます。そこで次に具体的な統合方法を上記のゲーム業界の統合例も参考にしながら論じていく。

第 2 節 統合方法

第 1 項 独占禁止法による制約

企業を統合するためには現実的に独占禁止法の壁がある。会社合併は独占禁止法により一か所集中にすることで取引の競争を妨げると判断された場合において禁止されている。我々の提言では中小企業である制作会社が統合して企業規模を拡大することにより、製作委員会に対して発言力を持たせることも目的の一つであるため、企業規模を拡大するためにも独占禁止法に触れないことが必要である。公正取引委員会は合併によって引き起こされると想定される独占状態を未然に防ぐため「企業結合審査に関する独占禁止法の運用指針」というガイドラインを設定している。企業規模を拡大し、制作会社の発言力を増大させるためにこのガイドラインに沿って統合を進めていく必要がある。

第 2 項 ゲーム業界から見る統合例

次に合併方法として一般的な吸収合併の方法を見ていく。通常、資本金が大ききほうを存続会社とする。なぜなら増資にかかる登録免許税が増資資本額に連動しているため資本金額の増加の必要性が少ないほうにするためである¹⁰。

しかし、吸収合併の場合、消滅会社の社長も新しい会社で口を出せるくらいの立場にしないと消滅会社にいた従業員の立場が低くなってしまふ。そこで先ほどの論じたゲーム業界から具体的な統合例を挙げる。

1 スクウェアエニックスの場合

スクウェアエニックスは 2002 年に合併についての説明を行った¹¹。まず合併理由としては技術革新、事業展開の発達に対応するための合併と説明をしている。次に合併する前の両社の情報を見てみると、エニックスが資本金 6,940 百万円で発行済株式総数 58,778,325 株、従業員数が 140 名、総資産は 50,134 百万円であり、スクウェアの情報としては資本金が 11,945 百万円、発行済株式総数 60,196,816 株で、従業員数は 891 名、総資産 31,079 百万円であった。株式公開している企業が合併するためには株主の株式比率を算出する必要があるが、野村証券株式会社に算出を委託し、エニックス 1 株に対しエニックスの株 0.81 株を割り当てることになった。合併会社はエニックス、被合併会社はスクウェアとなり、代表取締役はスクウェア社長和田洋一氏が就任し、新会社の資本金は 6,940 百万円、総資産 85,500 百万円となった。

2 バンダイナムコの場合

バンダイナムコは 2005 年に経営統合の説明を行った¹²。そこで合併理由をグローバル化、国内の少子化による需要縮小、趣味の多様化に対応するための経営統合と説明している。次に合併する前の両社の情報見てみよう。するとバンダイが資本金 24,411 百万円、発行済株式総数が 98,686,764 株で、従業員数は 979 人、総資産 143,820 百万円であり、ナムコの情報は資本金 27,369 百万円、発行済株式総数は 55,087,618 株で従業員数が 2,413 人

¹⁰玉井裕子 (2010) 『会社合併の進め方<第 2 刷>』を参照

¹¹ SQUARE ENIX-「合併に関するお知らせ」を参照

¹² バンダイナムコ「ナムコとバンダイの共同持株会社設立による経営統合に関するお知らせ」を参照

であり総資産 122,460 百万円であった。両社とも株式公開をしていた企業なので合併するための株式比率の算出が必要であった。そこでナムコが野村證券株式会社を、バンダイは大和証券 SMBC 株式会社をファイナンシャルアドバイザーに指名し、助言を受けたうえで株式比率を決定した。その結果、株主の株式比率はナムコ 1 株につき新会社 1 株、バンダイ 1 株に対し新会社 1.5 株に決まった。従業員に不満を持たせないためには取締役の人事も重要となってくるが、取締役は大体ナムコとバンダイから半々ずつ選出されている。

3 セガサミーの場合

セガは業界の異なるパチスロ大手のサミーとの統合を 2004 年に行った¹³。そのためセガサミーは 2004 年に経営統合について説明を行い、情報を発信した。そこで合併理由としては異なる業界のため、競合せずに補完しあうことで総合エンタテインメントの地位を確固とするためということ述べている。次に合併する前の両社の情報を見てみるとセガの資本金 127,582 百万円で、発行済株式総数は 174,945,690 株であり、従業員数が 3507 人で総資産 188,884 百万円となっていた。サミーは資本金が 15,374 百万円で発行済株式総数が 87,500,718 株で従業員数は 1,927 人、総資産 299,274 百万円であった。合併に関わる株式比率の算出はサミーがモルガン・スタンレー証券株式会社を、セガは大和証券 SMBC 株式会社をファイナンシャルアドバイザーに任命し、第三者機関としての評価を依頼し株式比率を決定した。その結果、株式比率はサミー 1 株につき新会社 1 株、セガ 1 株につき 0.28 株となった。やはりここでもバンダイナムコと同様に取締役は大体サミーとセガから半々ずつ選出されている。

上記の 3 つの例からアニメ制作会社が統合を考えると、株式を公開しているところはほとんどないので証券会社に株式比率の算出を委託する必要は無いと考えられる。その上で資本金が多いほうが合併会社となることで増資にかかる登録免許税が少なく済む。また、上の例のように取締役を平等に選出することで従業員の不満を少なくする必要がある。こうしたことを踏まえて、独占禁止法に抵触しない程度に統合を進めることが必要である。

第 3 項 自主統合に向けて

以上の統合例や法律を踏まえたうえで、制作会社が統合するには統合によるメリットやインセンティブが必要となる。そこで自主的に統合を行った企業に対しては政府が制作資金や合併にかかわる費用の補助金を与えることを勧める。補助金をきっかけとして統合を行うが、統合はお互いにメリットがあるところとすることになるだろう。そのため他社のメリット（得意な作業）を吸収し自社のデメリット（不得意な作業）を補うことができるため、さらなる技術の向上が見込まれる。また、統合が行われた企業は発言力が増すため、一つ統合が行われると相対的に統合が行われてない企業の発言力が低下するだろう。そのため続いて統合が行われるものと思われる。企業数が減り、一企業の発言力が増せば製作委員会も無理な依頼をむやみに行えなくなる。そして統合することで人数が増えるため大変な仕事は分業することが可能になる。また、企業が大きくなるということは、人事、経理といった部署を設置することになる。このことで経理により今まで明らかにならなかったデータも調査され、資金の流れが明瞭になり、経営を行いやすくなるだろう。そして人事により労使環境も見直されることになる。製作委員会の無理な要求が無くなること、大人数で作業を行えること、きちんとした経営が行われること、労使環境の見直しは労働環境の改善につながるだろう。

¹³ セガサミー「共同持株会社設立による経営統合に関するお知らせ」を参照

第3節 統合後の発展

第1項 株式公開

我々は制作会社の中小企業体制を見直し、企業規模を拡大することを目指す。企業規模の拡大によってさらなる資金調達の方法が必要になると考える。統合後の資金調達方法としては統合により発言力が増すため、製作委員会方式でも現在より厳しい要求をすることはないだろう。また、ビックプロジェクトに関しては、小さい会社ではリスクの大きかった SPC 方式が企業規模の拡大にともなうリスクの減少や経理などの部署設置することになるため経営のノウハウも生かせるため採用することになると想定される。しかし企業規模の拡大により、これらの方式だけでは資金調達が間に合わないであろう。そのため、株式を公開して資金調達することを考えることが必要だと考える。株式を公開することでより広大な範囲での資金調達が容易になり、また公開に伴い資金の流れを透明化せざるを得ない為、より良い資金運用ができるはずである。そこで、アニメ制作会社が下請けから株式公開して成功した例としてプロダクション IG という会社を挙げる¹⁴。

プロダクション IG はタツノコプロダクションから独立した会社であり、代表作に全世界でビデオ、DVD が 100 万本以上の売り上げを記録した「GHOST IN THE SHELL / 攻殻機動隊」（1995）や、カンヌ国際映画祭のコンペティション部門に出品された「イノセンス」（2004）といった作品がある。

そのプロダクション IG も当初は下請けであった。しかし、下請けの状態では、優秀なスタッフがいても限られた予算で給料を下げざるを得なくなる状態に陥ってしまうという結論を下し、プロダクション IG は下請けから脱却することを決意した。また、それ以前にプロダクション IG はゲーム制作の子会社を作っており、その経営を外部の人間に任せただけであったが、その外部の人間が作成した事業報告書はよく分からなく、経営に関してグレーな部分が多数あることに社長の石川氏は気づき、資金を明瞭にしようと考えた。そこで、下請けからの脱却、資金を明瞭にすることを目的としてプロダクション IG は 2005 年、ジャスダック証券取引所に株式を公開、資金を業界外部からも取り込もうとする。石川氏がここで挙げている株式公開のメリットは資金調達が楽になった、知名度が向上したこと、経営にグレーな部分が減ったことである。また、アニメ産業における株式上場は、M&A の危険性やベンチャーキャピタルの資金参入による自由な「現場」が失われる危険性があるとされていたが、石川氏は「株式を公開しない状態で企業の大株主が取締役に入るほうが多く注文を付けてきて、自由な作品作りが困難になる可能性は高くなり、自由な「現場」が失われる」と述べている。そのため結果的に株式公開は成功したと述べている。

以上を踏まえて我々は統合した後に株式公開による資金調達を試みるべきであると考えられる。確かに M&A の危険性や外部からの注文による自由な「現場」が失われる危険性があるだろう。しかし、現状でも製作委員会からの注文はある状況なのでそのようなリスクによるデメリットより、資金調達が容易になること、知名度が向上すること、資金の流れが明瞭になることで経営が行いやすくなるといったメリットのほうが大きいと考えるからである。また、上記以外のメリットとしては、株主は企業に対し CSR（社会的責任）を求めらるるので現場の労働環境が良くなるのではないかという点も存在する。実際、国会ではブラック企業の実名公表が審議されている。株主はブラック企業に対し株式を保有しなくなるため業務が改善されると見ていいだろう。

第2項 固定給化

資金が制作会社に多く流入することにより、社員を固定給化することが望め、離職率の低下が期待できる。離職率の低下はアニメーションの質の向上につながり、国際競争力も

¹⁴石川光久（2009）『アニメーション業界・異端児プロデューサーの現場力革命』を参照

高まるであろう。社員を固定給化している例として「スタジオジブリ」を挙げる¹⁵。

スタジオジブリは方針として「3H」すなわち、「HIGH COST、HIGH RISK、HIGH RETURN」というものを掲げている。1984年「風の谷のナウシカ」の成功でジブリは発展したがそれとは裏腹に、日本のアニメ業界は悪化する一方だった為、1989年の「魔女の宅急便」の時宮崎監督が二つの提案をした。

- 1 スタッフの社員化及び固定給制度の導入。賃金倍増を目指す。
- 2 新人定期採用とその育成。

この時のスタッフの収入は、普通の勤め人の約半分という苛酷な状態だった。しかし、良質な作品を作るには、拠点の維持、組織の確立、スタッフの社員化、研修制度の整備等が不可欠であると判断したのである。そこで1989年11月から、スタッフを社員化・常勤化する一方、動画研修生の制度を発足させ、毎年定期的な新人採用を開始した。しかし社員化し、賃金を倍増することは、人件費が大幅に増えることにつながる。ましてや、アニメ制作の制作費の80パーセントを人件費が占めている。そのため、ジブリはこの人件費高騰を抑えるために、更なる観客動員増を目指した。そこで、スタジオを増設し、規模を大きくした。そして、作画から撮影までの全部門を持つスタジオに成長した。これは分業が極度に進行している日本のアニメ産業と全く逆の方向だった。1993年に「海が聞こえる」という初のテレビ向け作品を制作したが、この作品のスタッフは20～30代の若手を中心に編成した。

1994年には「平成狸合戦ぽんぽこ」がその年の邦画1位となった。このヒットの裏には、1991年の「おもひでぽろぽろ」以降に採用したジブリ育ちの若いアニメーターたちが作画の中心を担い、大いに力を発揮したという理由があった。

そして2012年、スタジオジブリに社員として所属するのは、制作系のスタッフとして作画・デジタルペイント・美術・撮影・映像・音響制作・演出・制作部門があわせて約100人、事務系のスタッフとして業務・出版・商品・海外事業・イベント・管理部門・その他で50人の合計計150人。ジブリ作品は他のスタジオに比べるとコスト高ではあるが、映画制作に必要なほとんどの作業を社員スタッフでまかなっていることが大きく影響している。

このようにスタジオジブリは固定給化でアニメーションの「質」を維持し続けている。スタジオジブリほど成功するかはわからないが、「質」を向上させ、国際競争力を持つことに固定給化は効果があるのではないかと考える。

第4節 まとめ

我々はアニメ制作会社が中小企業体制から脱却することで、第一に企業が集約することで発言力が増す点が挙げられる。これにより制作サイドが一方的に無理な要求をのまされることはなくなるだろう。次に、統合による弱点の補完を指摘することが出来る。これはお互いにメリットのある制作会社同士が統合を行うであろう想定のもと、これにより得意な技術を生かしあうことでさらなる質の向上が見込まれるであろうということだ。第三に企業規模の拡大に伴う経営、労働環境の改善を挙げる。これは人事、経理といった部署の設置で経営を行いやすくすることや、労使環境を整えることである。最後に株式公開が行え、資金が流入することが言える。これはアニメ業界以外からの多額の資金を流入することができるということだ。また、これに伴い資金流入による雇用環境の改善、株主の企業に対するCSRによって現場の労働環境が改善する点が見込まれる。つまり株式公開している場合には株主はCSRを気にするため企業側は労働環境に気を配り改善されるだろうということである。具体的には出来高制に代わる給与形態、つまり固定給を採用することにつながる。以上の4点は労働環境の改善に伴う離職率の低下を促し、それに伴う質の向上による国際競争力の向上が期待できる。現在の日本のアニメーション産業は「質」で勝

¹⁵ スタジオジブリ「スタジオジブリの歴史」を参照

負している側面があるため、このまま質を追求することで世界に対し日本のアニメーション産業のブランドを確固たるものにし、他国に代替されないものにすることができる。また、現在の状況は著作権等の権利が分散し輸出しづらい状況にあるが、企業規模を大きくすることは権利集約につながる。これにより権利集約され、輸出の手続きが簡素化になる。そのため海外へのビジネスの拡大が見込まれるだろう。

上記のメリットのため我々はアニメ業界の中小統合案を推す。

先行研究・参考文献・データ出典

先行研究

- ・ 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
- ・ 安達則嗣 (2011) 「日本の商業アニメーションのビジネスデザインに関する一考察—アニメーション制作会社とアニメーション産業振興政策の現状を踏まえて」 (情報最終確認日: 2014年11月3日)
- ・ 増田弘道 (2007) 『アニメビジネスがわかる』 NTT 出版
- ・ 中村伊知哉・小野打恵編著 (2006) 『日本のポップパワー』 日本経済新聞
- ・ キネマ旬報映画総合研究所 (2011) 『アニメプロデューサーの仕事論』 キネマ旬報映画総合研究所
- ・ 舛本和也 (2014) 『アニメを仕事に! トリガー一流アニメ制作進行読本』 星海社

参考文献

- ・ 出口弘、田中秀幸、小山友介 (2009) 『コンテンツ産業論—混淆と伝播の日本型モデル』
- ・ 日経 BP 社 (1999) 『アニメ・ビジネスが変わる』 日経 BP 社 技術研究部編
- ・ 桜井孝昌 (2009) 『アニメ文化外交』 ちくま新書
- ・ ヒューマンメディア編 (2007) 『コンテンツビジネス業界がわかる』 技術評論社
- ・ 日経 BP 社 (2000) 技術編集部 『進化するアニメ・ビジネス』 日経 BP 社
- ・ 増田弘道 (2011) 『もっとわかるアニメビジネス』 NTT 出版
- ・ 玉井裕子 (2010) 『会社合併の進め方<第2刷>』 日経文庫
- ・ 高野総合会計事務所 (2005) 『こんなに簡単になった企業再編』 かんき出版
- ・ 中沢孝夫 (2014) 『中小企業の底力—成功する「現場」の秘密』 ちくま新書
- ・ 阿部真大 (2006) 『搾取される若者 バイク便ライダーは見た!』 集英社新書
- ・ 嶋信彦 (2009) 『日本の「世界商品」力』 集英社新書
- ・ 石川光久 (2009) 『アニメーション業界・異端児プロデューサーの現場力革命』 KKベストセラーズ
- ・ 橘寛基 (2010) 『最新ゲーム業界の動向とカラクリがよ〜くわかる本[第2刷]』 秀和システム社

データ出典

- ・ 経済産業省 HP 「情報政策ユニットの文書フォーマットの統一」
http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/contents/downloadfiles/121226-2.pdf
(情報最終確認日: 2014年11月3日)
- ・ 経済産業省 HP 「アニメーション制作業界における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」
<http://www.meti.go.jp/press/2013/04/20130426008/20130426008-3.pdf> (情報最終確認

日：2014年11月3日)

- ・経済産業省 HP 「アニメーション産業の現状と課題」

http://www.meti.go.jp/policy/media_contents/downloadfiles/kobetsugenjyokadai/anime2
(情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・経済産業省 HP 「メディア芸術の振興」

www.meti.go.jp/committee/.../cooljapan/001_12_00.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・経済産業省 HP 「アニメーション産業取引実態報告書」

www.meti.go.jp/meti_lib/report/2012fy/E002097.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・経済産業省 HP 「【参考資料】現状分析編(各論)」

www.meti.go.jp/policy/mono.../1401_genjoubunseki.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・特定非営利活動法人 IT コーディネート京都(2010) 「中小企業の会社合併の動きについて」 <http://www.itc-kyoto.jp/2010/10/18/%E4%B8%AD%E5%B0%8F%E4%BC%81%E6%A5%AD%E3%81%AE%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E5%90%88%E4%BD%B5%E3%81%AE%E5%8B%95%E3%81%8D%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6-%E9%96%93%E5%AE%AE-%E9%81%94%E4%BA%8C/> (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・財団法人 岐阜県産業振興センター(2008) 「中堅中小企業の事業承継と M&A 報告書」

https://www.gpc-gifu.or.jp/chousa/houkoku/19/MandA_h.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・日本労働組合総連合会 「安心して働きたい 労働組合のつくり方」 http://www.jtuc-rengo.or.jp/rengo/about_union/ (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・総務省情報通信政策研究所 「放送コンテンツの海外展開に関する現状分析」

<http://www.soumu.go.jp/iicp/chousakenkyu/data/research/survey/telecom/2014/2014broadcasting-contents-exp-1summary.pdf> (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・経済産業省 HP 「平成22年度 クールジャパン戦略推進事業」

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/hokokusho_contents_110520.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・スタジオジブリ 「スタジオジブリの歴史」 <http://www.ghibli.jp/30profile/000152.html> (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・HARBOR BUSINESS Online 「アニメの制作委員会に見る「お金×リスク×作り手」の微妙な関係」 <http://hbol.jp/7978> (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・阿久津公一税理士事務所 「宮崎駿監督引退表明 『ナウシカ』は委員会方式の先駆？」

<http://www.akutsuzemu.jp/2013/10/post-729.html> (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・映像製作の収支構造とリクープの概念

www.meti.go.jp/policy/media_contents/.../New.../09-14.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・コンテンツビジネス著作権の一考察

www.jiu.ac.jp/books/bulletin/2012/media/02_nakao.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・合併に関するお知らせ - SQUARE ENIX <http://www.jp.square-enix.com/company/ja/news/2002/download/0301-200211260000-01.pdf#search=%E3%82%B9%E3%82%AF%E3%82%A8%E3> (情報最終確認日：2014年11月3日)

(情報最終確認日：2014年11月3日)

- ・ナムコとバンダイの共同持株会社設立による経営統合に関するお知らせ

<http://www.bandai.co.jp/releases/images/3/21567.pdf> (情報最終確認日：2014年11月3日)

・共同持株会社設立による経営統合に関するお知らせ - セガサミー

https://www.segasammy.co.jp/japanese/pdf/release/040518_ir01j.pdf (情報最終確認日：2014年11月3日)