



b. 経済産業省・海外産業人材育成協会・平成 25 年度コンテンツ産業知的財産研修4 国国コンテンツ産業知的財産研修コース「アニメ制作におけるファイナンスとプロジェクトマネジメントについて」2014 年 1 月 16 日 3 時間 海外産業人材育成協会

c. Anime-Japan 2014 アニメ・ビジネス懇親会セミナー「日本のアニメ製作委員会制度がわかる！」発表資料情報提供（発表者：アニプレックス・ライセンス部末平アサ氏）、2014 年 3 月 21 日（金）18：30-19：00 東京ベイ有明ワシントンホテル

d. Anime Japan × JETRO 海外ビジネスセミナー アニメ海外マーケティング最前線 ～世界各地におけるアニメ・ビジネス最新情報～ 2014 年 3 月 22 日 Anime-Japan 2014 Program7 45 分 東京国際展示場

上記のうち c の懇親会セミナーは筆者が実施したものではないが、その内容準備などのプロセスで日本アニメ企業の海外販売担当者らとのディスカッションを行い、発表コンテンツの準備に参加したものである。セミナーでの末平氏らの発表に対する海外から参加しているバイヤーらの反応が参考となったため、ここに加えることとした。

### III. 需要による論点抽出

#### III.1 事業者の分類

以下では、アニメ産業の体系化という一般論としてのアプローチではなく、アニメ産業として関わりを持ちうる海外事業者の需要を基に、理解深化のトピックを特定するプロセスを次に記す。

海外からの事業者ニーズは制作会社や代理店など主業務内容より異なってくるものの、次の 4 つにはほぼ大別できると考えた。すなわち、①自社作品の販売、②日本作品の販売権獲得、③制作作業の受注、④そして共同製作プロジェクトへの参画要請である。アニメ産業にとって今後重要であると思われるのは、これまでにない取り組みとしての④である。それぞれに想定される交渉相手とその交渉内容について一覧を作成した。（表 3-1）

表 3-1 海外事業者のアニメへの取り組みパターン

目的	交渉相手	交渉内容	
①日本への自社作品販売	テレビ局、放送チャンネル、ビデオ出版、IPTV 事業者	放映権、配信権の販売	
②日本作品の海外販売	原作者、出版社、製作委員会など	放映権、配信権、商品化権などの代理権の取得	
③制作受注	製作委員会、制作会社など	制作内容の確定	
④共同製作	日本中心	製作委員会など	製作委員会への参加
	海外中心	制作会社など	プロジェクトへの参加要請
	日本海外で同時	?	企画の開発、共同事業体の設立など

#### III.2 分類に応じた需要

この取り組み方のパターンを見ると、自社作品の日本での販売を目指すものは、交渉相手は多様ではあるが明確である。しかしながら、それ以外のパターンでは、交渉相手そのものが特定できない場合が多く、日本市場との連携を図ろうにもどの扉を叩けばよいのかすら同定できないことが分かる。すなわち、アニメの所有者は誰かがはっきりしないことに由来すると考えられる。

この問題は、後述するように「アニメの所有者」問題だけではなく、「(産業構造としての) 製作委員会」問題と連結しており、これら全体に伝えることが理解深化につながる事が明らかである。交渉対象が特定されると同時に、その交渉内容についても同時にある程度限定されるようになると考えられる。そのため、学部・大学院生向けのプログラムであっても、この課題に伝えることを前提として設計することにした。

### IV. 実践における改善

#### IV.1 実施の内容

前述した通り、セミナーとして 7 回の実践を行った。今回の試みでは、夏の大学院集中講義を起点として、若干間が空くが、年明け以降に連続してセミナー開催の機会を得た。初回では、先に示した通り、論点として「製作委員会」について、アニメ作品の所有者、そしてアニメの儲け方、そして多様な展開という視点を起点として、主体としての製作委員会の説明の準備をした。

初回以降、アニメ産業との協働の際に理解を求めざるべき固有性の理解してもらうために、どのようなトピックを取り上げるべきかについてフィードバックを受けながら、時系列で提供内容を追加することで理解の深化を求めた。（表 4-1）

表 4-1 実践の内容一覧

実施月日	実践機会	使用言語	対象	製作委員会	TVビジネス・モデル	マーケティング効果
13/8/24	大学院講義	英語	大学院生 a	○		
14/1/10	セミナー	日本語	社会人 a	○		
14/1/16	研修コース	英語	社会人 b	○	○	
14/2/16	モデル講義	日本語	学部院生 b	○	○	○
14/3/21	セミナー	英語	社会人 c	○		
14/3/22	セミナー	日・英	社会人 d	○	○	○
14/4/21	特別講義	英語	学部生 c	○	○	○

また、7 回のうち 5 回（うち 1 回は、海外スピーカーを招聘したパネル・ディスカッションであり、パネラーとの打ち合わせとパネルそのものは英語で、セミナー参加者には通訳を介した日本語という実施となった）は英語による実践となり、用語の英訳に苦心した。できる限り米国の産業で一般的な概念を参照し、日本の術語そのものを逐語訳するのではなく、注釈をつけながら最も近似した用語へと意識するようになった。（表 4-2）

表 4-2 意識の例

日本語	逐語訳	意識
製作委員会	production committee	production & marketing partnership
窓口権	window right	first refusal right

これは逐語訳で説明を行っている既存資料に対して海外の人たちから「意味がわからない」、「自国の用語のどれにあたるのか、どれが近いのか」といった質問が寄せられる場面に筆者が多く出くわしたからである。また、一部の海外アニメ・ファンや日本の業界関係者と接点を持つ者ですら、理解しているつもりだが、正確な理解ができているかは自信がないという告白を受けたこともあった。理解を深めようという行為が、実際には相手の理解を妨げることになっては意味がない。そのため、術語の選定に慎重を期した。加えて、セミナー参加者などからのアドバイスを取り入れ、より良い訳語を用いるように心がけた。

#### IV.2 フィードバック

当初、「アニメの所有者」や「アニメの収益モデル」、あるいは「多様な展開」といった、比較的海外の事業者（あるいは学生、ファン）からよく質問が寄せられる疑問に答えるために、いずれの疑問に対しても深い関係を持つ「製作委員会」を中核的なテーマとして取り上げた。

しかし、主体としての「製作委員会」の概要は理解できても、なぜそのようなものが必要とされ、主流を占めるようになったのかといった質問が寄せられるようになった。そこで、成立経緯、その背景として、これも日本固有のものである TV ビジネス・モデルを説明に加えるようにした。また、特に社会人から、製作委員会のメリット・デメリットについての質問が多くなされたため、マーケティング効果という側面からの説明を加えるようになった。

結果、事業者だけではなく、大学院の学生にとっても理解しやすい構成となってきており、自国における産業との比較や日本アニメ産業との連携などの提案もできるようになった。一方で、日本の TV ビジネス・モデルそのものの固有性については理解できても、「自国のものとは異なる」という点で思考停止する傾向も強く、連携機会の拡大という目的のためには、更なる論点の提出などが必要だと感じている。

### V. 理解深化の論点

#### V.1 論点の構造

III で自社作品を日本へ売り込みたい者以外のいずれについても、交渉対象が不明確であることを示した。海外の事業者にとっては、日本のアニメ産業は異世界であり、アニメ事業者は同業でありながらも別世界の人間とみなされる。言葉も概念も異なるためだ。そこで、主体としての製作委員会についての説明を、主要な論点として設定した。

しかし、所有者の不透明性に加えて、推定される所有者が「製作委員会」という実態を伴わない存在であることが更に理解を困難にしていることがわかってきた。これは後述するように、作品のオーナーでありプロデューサーである「製作委員会」の成立要件がアニメの基幹的な流通手段である TV のビジネス・モデルに起因するためである。しかし、TV ビジネス・モデルがや

はり日本固有であることが理解の大きな障壁となっているようだった<sup>xx</sup>。

アニメ作品は放映や上映といったメディアを通じた流通（一次利用）から得られる対価だけでは成立することが困難であり、知的財産としてさまざまな利用（二次利用）から得られる収益を予め見込むことで成立していることはあまり知られていないが、それは TV ビジネス・モデルの特異性に起因している。換言すれば、これらに対する対処策が、産業の構造に反映し、結果として作品の内容へ、そして最終的に作品のマーケティング全般へも関与するようになっている。すなわち、「アニメ・ビジネスの多様な展開はなぜ可能なのか」という点も、海外事業者にとって不可思議であると同時に、前述の所有者問題、収益構造問題とも関連する。いずれも、製作委員会という現在のアニメ産業の中心的な主体についての側面といえる。

これらの理解を深めるために必要不可欠な要素（例えば、日本の TV ビジネス・モデル）について、指摘されているものの明確な議論がなされなかった。また、そもそもこれらの差異を説明する際に、欧米で用いられている概念や用語を援用することで、理解を促進するといった努力も十分になされていなかった。これらに伝えるための改善として、海外事業者の想定需要 3 件（所有者、収益モデル、多様な展開）への答えとしての製作委員会の主体そのもの、その成立要件としての日本固有の TV ビジネス・モデル、そしてそこから派生したマーケティング効果を対応させたものが表 5-1 となる。

表 5-1 問われる領域と説明すべき領域

	製作委員会		
	主体	TVビジネス・モデル	マーケティング効果
アニメの所有者	○	(○)	
アニメの収益モデル		○	○
多様な展開			○

以下で、表 5-1 で示した製作委員会の構成要素（主体、TV ビジネス・モデル、マーケティング効果）について記述する。これは、フィードバックを得て構成を見直した最新の説明資料の構成内容である。

#### V.2 各要素の詳細

##### V.2.1 主体としての製作委員会

海外の事業者、そして日本の多くの人々にとって、アニメ作品の所有者がはっきりしていないことがアニメ・ビジネスを理解するうえで大きな問題となっていることは III で示した通りだ。

アニメの所有者として認識される製作委員会は、個人・法人ではなく、民法上の共同事業組合（任意組合）として定義される企業連合体である。共同事業を実施するための契約で結ばれた企業によって構成されたものであるため、外部から実態に欠ける存在として捉えられがちである。特に海外の事業者らにとっては「製作者」とはプロデューサー個人、またはその個人会社という印象が強い。ハリウッド映画などでは LLP（有限責任事

xx. 海外の人間にとっただけではなく、学部学生や一般的な社会人にとっても産業構造として自明ではなく、かつ海外比較として日本固有のものであるという認識は低いと考えられる。

らどのような反応が得られるか期待したい。

## 謝辞

本稿で取り上げたすべてのセミナーの参加者、筆者にセミナー講義や資料作成機会を提供してくださったデジタルハリウッド大学大学院、経済産業省、文化庁、一般財団法人海外産業人材育成協会（HIDA）、ABPF、Anime Japan 2014 実行委員会、独立行政法人日本貿易振興機構（JETRO）のみなさん、インタビューをご快諾いただいた布川氏、片岡氏に謝意を捧げる。

本稿で議論した内容について、現在、論文として整理しており、近く学会などで発表予定である。

に費用が必要な手段を超えて、極めて大きな影響力を持つようになる。反面、原作としてマンガ連載で一定の実績を持ったもの（プリマーケティング）を取り上げる傾向が強まるなど、企画力の貧弱化を招くといった指摘もある。また、これらの効果を前提とした製作委員会の参加企業の組み合わせには学習の蓄積効果が生じやすいため、座組みフォーメーションが固定化されやすいという問題も生じる。また、これらマーケティング効果の成立要件として、欧米のように企画過程はアーティストが主導する制作工程とは異なり、ビジネスが介在することが容易な制作工程が関係しているという説もある。

## VI. まとめ：今後の課題

本稿では、日本アニメ産業の海外展開を促進するために、海外事業者、あるいは大学学部・大学院への留学生などを対象として、日本アニメ産業の固有性を説明し、協業機会の拡大のための理解深化を促進する実践について報告を行った。

できる限り実践的な結果を得るために、海外事業者が日本アニメ産業との連携機会を分類し、その際必要となる窓口の特定、あるいはその産業構造知識を同定した。具体的には「製作委員会」という「アニメの所有者」がどのような「収益モデル」を有しているか、また、それを実現するために実施している「マーケティングの効果」について応える内容とした。しかし、製作委員会そのものの理解はできるものの、その成立の背景としての日本のTVビジネス・モデルや具体的なマーケティング実践についても説明を求められることが多くあったため、それらについても解説を加えるようにした結果、ある程度まで理解を促進できる結果につながるようになった。

その際、英語での実践では、用いられる用語の選定（訳語）をできる限り、世界的に用いられる米国の業界用語や構造との類似で選定するなど、これまでの逐語訳的なものとは異なるものとするなどの努力を行った。

これらの実践を通じて、改めて日本のアニメ産業が日本独自の環境下で進化したものであることを再認識することになった。これらの固有性を単に「特殊」と片付けてしまうのではなく、協業可能なものとしての相対化するための努力を払っていくべきであろう。そのためには、このような実践を継続し、フィードバックから求められる要素を更に洗い出すことが必要不可欠である。

具体的には実践の内容を高めるために、フィードバック機会の量的な拡大を図る必要がある。加えて、その質的な向上を目指して、用語の翻訳などの精度を高めるために、比較産業論的なアプローチを別途行う必要がある。また、製作委員会そのものの学術的な定義と記述を行い、インダストリーコモンズとしてより精密な理解を日本の中でも行っていくことが望まれる。

本年度（2014年度）夏も、デジタルハリウッド大学大学院では、英語で「アニメ・ビジネス研究」が開講される。昨年度のフィードバック内容を受けて内容的に高度化したものへ、留学生らか

がキー局であり、番組内容に対しての責任を負うため、番組の著作権はキー局に帰属するものとされている。この現実に対して、複数の企業から構成される任意組合である「製作委員会」は、タイム・スポンサーたちが広告費に加えて制作費を支払い、アニメ作品製作に何らかの形で参画しているにもかかわらず、著作権を保有することができない不満解消、放送局アニメ枠運営効率化のために組成されるようになったxxii。著作権を持たず、CMが番組に伴って放映され、番組内容への影響力をある程度まで行使できるだけで十分というスポンサーも数多く存在しているが、アニメの場合は番組所有の派生としての知的財産の活用領域が広く存在するため事情が異なってくるxxiii。それら番組派生ビジネスを主とするスポンサーにとっては、自らが企画・出資し、その権利を保有することで、より自由度の高いビジネス展開が可能になる。そこで、番組の企画、出資、制作、宣伝など、いわゆる「製作」業務を自ら行う企業同士がリスクの分散を目的として連合体を形成し、放送局から番組枠を購入、放映し、番組と連動した事業を同時多発的に展開する「製作委員会」方式が90年代半ば以降に成立するようになったxxiv。

その背景には、80年代以降のパーソナル・メディア機器の普及に伴うOVA<sup>xxx</sup>の隆盛、視聴者の時間帯生活変化に伴う特定の時間帯の不調から生じる編成条件の容易化、地上波民放TVの24時間放送化に伴う深夜枠の比較的自由度の高い編成条件などがあり、製作者にTV局が関わらない形＝スポンサー（製作委員会）による著作権の保有が可能になった<sup>xxvi</sup>。結果、製作委員会参加企業の多くが、自社の本業の強みを生かしてアニメの知的財産を各自運用し、収益を上げ、その一部を窓口配当（ライセンス料）として製作委員会に還元。それを出資見合いにより参加企業へ分配するという複雑な収益モデルが成立した。

このように、製作委員会の成立要件として、日本固有のTVビジネス・モデルが存在が大きいが、そもそも日本のTVビジネス・モデルの特異性そのものが理解されていない場合が多く、製作委員会の定義だけでは理解が十分になされない。

### V.2.3 マーケティング効果

複数の事業者が連携する事業形態である製作委員会は、そのビジネス・モデルは複数の参加者のビジネス・モデルが連携するため複雑化し、一見して理解できないものになっている。しかし、それぞれに強みを持った事業者<sup>xxvii</sup>が、特定のアニメ作品のマーケティング・プロモーションを同時に実施することで、シナジー効果が生じる（時系列で価値を増幅させるバリューチェーンに対して、同時共鳴することで価値を高めるエコシステム型）。特に、作品の社会的効用の一環として、コミュニティやメディアを介した話題性の創出があり、パーソナル・メディアを個別に保有できない学童などにとっては、店頭、コマーシャル、そしてマンガ雑誌などマス・メディアなどでライセンス商品の露出がなされることで、作品そのものをを超える巨大な共鳴効果を生じさせる。このシナジー効果は、社会的アジェンダ設定効果となり、相乗効果を生み出す。

このようなブーム創出効果（プーミング）は、広報宣伝のよう

業組合：日本のLLPとは税制や法人の扱いなどが異なる）が製作者になることは多い。しかし、日本の製作委員会のように複数の異業種企業の連合ではなく、LLPを基に製作委員会の実態を直接イメージさせることは困難である。

一般に製作委員会の意思決定には、参加企業による合議が必要であるため、時間がかかるとされる。「幹事」と呼ばれる取りまとめ役企業が存在するものの、その役割は内部協議及び事務処理に限定されており、外部からの接触については特定の窓口が規定されない。そのため、外部からみてビジネス展開はオープンとは言い難い。加えて、具体的な構成企業自体が公示されないことも多い。番組のエンドロールに製作者として「○○製作委員会」という製作委員会の名称が表示されることはあっても、その構成企業名が併記されることは稀有である。これに象徴されるように、製作委員会には秘密主義的な印象が強い。

所有者としての製作委員会を構成する企業の組み合わせは、ある程度傾向があるものの定石は存在しない。その構成企業に応じて交渉窓口が変化する可能性があるため、都度、具体企業名を確認する必要が生じる。このことも海外企業などにとってハードルを高める要因となっている。

加えて、製作委員会そのものの収益は、製作委員会参加企業に供与された窓口権の運用還元となるため、様々な事業からの収益によって構成される。また、それら多様な事業の関係は、相互にプロモーションなどマーケティングを行うことで得られるシナジー効果を前提としている一方で各社の収益率は多様となり、全体としては極めて複雑なものになる。

### V.2.2 TVビジネス・モデル

誰がアニメの所有者かという疑問へは、産業構造としての製作委員会を理解することで解決される。だが、製作委員会とはどのような性格を持つものかという次なる疑問につながり、それを単なる事業者組合のそれであるという説明では不十分であろうと想定された。その起源、そしてメリット・デメリットを紐解くためには、アニメのほとんどが依存している地上波民放TVのビジネス・モデルの理解が不可欠になる。すなわち、日本固有といわれている「タイム」と「スポット」という二本組の広告商品体系、そして在京キー局中心のネットワークと呼ばれる番組配給体制とその運用メカニズムである。

地域及び県ごとに放送免許が付与される日本では<sup>xxi</sup>、地上波では在京キー局及び地方大都市準キー局が番組を制作し、ネットワーク加盟局に配信し日本全国をカバーすることで、全国枠という広告商品を販売が可能になる。その際、制作局に番組著作権が帰属する商習慣が存在する。番組制作費はタイム・スポンサーが広告費の一部として拠出し、製作主体は放送局であっても、番組内容についての影響力を及ぼすことが可能になっている。この地上波民放TV局ビジネス・モデルについて、日本の学生や社会人であっても必ずしも理解されているとは言い切れないため、所有者問題、製作委員会問題を扱う上で説明が必須となる。

実質的な制作費の負担者はスポンサーであっても、製作発注元

<sup>[1]</sup> xxi. 電波法（昭和 25 年法律第 131 号）に準拠している

<sup>[2]</sup> xxii. 日本動画協会元理事長（現理事）、Anime Japan 2014 実行委員会委員長、ひえるファウンダー最高顧問の布川郁司氏インタビュー（2014年4月24日、京王プラザホテル）、及び旭通信社（現ADK）コンテンツ局で製作委員会を考察・普及させた片岡義朗氏インタビュー（2014年6月12日、デジタルハリウッド大学）による。筆者は、現在、両氏へのインタビューなどを基に製作委員会の成立史をまとめた論文を準備中である。

<sup>[3]</sup> xxiii. 放映（一次利用）以外の利用（二次利用）として、番組のパッケージ販売やキャラクターの商品化ライセンスなどがある。この一次及び二次利用という概念も、日本のTVビジネス・モデル固有である。

<sup>[4]</sup> xxiv. 映画における製作委員会方式はリスク分散を前提に従前より行われてきたが、TV、特にアニメにおける製作委員会方式とは成立要件やメンバー構成などが異なるため、「似て非なるもの」としてとらえるのが妥当であろう。

<sup>[5]</sup> xxv.Original Video Animation の略で、ビデオ販売を前提にして企画制作された作品ジャンルのこと。当初は、ビデオ・テープでの販売およびレンタルから始まり、Laser Diskで拡大。そして、DVDへの利用メディアを移し、現在ではインターネットでの配信を前提として製作される作品のことを呼ぶこともある。欧米では、Direct to Disk Title などと呼ばれることが多い。

<sup>[6]</sup> xxvi. 前出、片岡義朗氏インタビュー

<sup>[7]</sup> xxvii. ビジネス・モデルや収益構造が異なるものの、共通の知的財産を活用する事業主という点で利害が共通する。森（2011）『コンテンツビジネスのデザイン：プロデューサーカリキュラム』公益財団法人ユニジャパンなどを参照