

日本のアニメ産業への情報学・経営学的アプローチ

An approach to the Japanese Anime Industry from the field of Informatics and Business Administration

◎松本 淳¹

Atsushi MATSUMOTO

¹東京大学大学院 学際情報学府

Graduate school of interdisciplinary information studies, The University of Tokyo

Abstract Japanese Animation, globally spread out via the Internet, is an important source of “soft power”, playing a pivotal role in the so-called “Cool Japan Policy”. On the other hand, business owners and creators who are in charge of creating its values have not been benefitting enough. The purpose of this presentation is to discuss the issues and opportunities the industry withholds, as well as its structure, from the perspectives of Informatics and Management.

キーワード アニメーション, ソフトパワー, バリューチェーン, 情報流通, ネットコミュニティ

1. はじめに

経済環境が厳しさを増すなか、国は「クールジャパン」と銘打って様々な政策を打ち出してきた。これは自動車、家電・電子機器等の従来型産業に加えて「衣」「食」「住」やコンテンツ（アニメ、ドラマ、音楽等）をはじめ、日本の文化やライフスタイルの魅力を付加価値に変える（「日本の魅力」の事業展開）¹ことを目標とし、例えばコンテンツ海外展開支援施策として155億円規模の予算が計上されている。

自らを「クール」と定義することや、国が文化やライフスタイルに対して政策的なアプローチを行うことに対する批判や抵抗感が示されることもあるが、近年の円安環境も相まって、訪日観光客は2000万人を突破²、その消費額も2兆円を超える³など、日本の魅力をアピールしインバウンド消費に繋げていく動きは順調であるかのように見える。

では、この「日本の魅力」の発信はどのようなコンテンツが担っているのかを見ていくと、アニメが大きな割合を占めていることが分かる。たとえば、情報通信政策研究所がまとめている「放送コンテンツの海外展開に関する現状分析」によると、年々増加する放送コンテンツの中であって、「アニメ」が輸出額全体（182.5億円）の中で64.3%を占めることが明らかに

なっている。その構成も番組放送権料（47.2%）に次いで、近年ではNetflixに代表されるような定額制配信サービスも登場しているインターネット配信権料（19.0%）も大きな割合を占める傾向にある。



表 1 放送コンテンツ海外輸出額の推移 (ジャンル別)

この数値はあくまでも輸出額、すなわち商取引として流通が成立したコンテンツのみを扱っており、インターネット上の動画共有サイトでの、ユーザーによる無許諾配信も含めると、その数はふくれあがる。

マンガ・アニメ海賊版対策協議会によると、平成26年度に行った海賊版の大規模削除の件数は356サイト、711,697件にのぼったとされる⁴。もちろんこの数字は無許諾配信の件数全てを示すものではなく、大規模削除の取り組みの後も萎縮効果はあれど、無許諾配信がなくなったわけではない。無許諾配信そのものは非

¹ クールジャパン/クリエイティブ産業 (METI/経済産業省)

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/creative/

² 統計データ (訪日外国人・出国日本人) | 統計情報 | 日本政府観光局 (JNTO)

http://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/
Accessed

³ 国土交通省「平成27年版観光白書」

⁴ 経済産業省 商務情報政策局文化関連産業課 (平成27年4月)「経済産業省におけるマンガ・アニメ海賊版対策の取組について」

(無許諾にせよ作品コンテンツの認知ひいては商品の売上に貢献するという主張もある⁵⁾)は置くにしても、そこには日本のアニメを始めとしたコンテンツを楽しみたいという視聴者のニーズと、人気コンテンツの無許諾配信によって広告収益などの利益を得たいという配信者のニーズの合致がある。

観光白書によれば、訪日の動機として「日本食を食べること」(76.2%)「ショッピング」(56.6%)「日本の歴史・伝統文化体験」(22.8%)等が上位を占めるが、アニメと直接的な関連があると考えられる「映画・アニメ縁の地を訪問」も5.1%の回答がある。

日本のアニメはYouTube等でも人気が高く、作中で日本(発)の様々な食・文化やライフスタイルが登場することはもちろん、オープニングやエンディングでは日本のアーティストによる楽曲も繰り返し視聴することになる。いわばアニメは日本の様々なポップカルチャーがパッケージングされたコンテンツのバンドワゴンともいえ、直接・間接に「クールジャパン」やインバウンド消費に貢献していると考えられる。

2. アニメビジネスの現状

クールジャパンの取組において、重要な役割を果たしているアニメだが、その担い手である事業者やクリエイターが置かれている現状は厳しい。

昨年4月に一般社団法人日本アニメーター・演出協会(JAniCA)が2015年に発表⁶⁾した「アニメーション制作者実態調査報告書」のある数字が、NHKニュースでも取り上げられ⁷⁾関心を集めた。それは、アニメーション制作に関わる様々な職種の中で、アニメの動きを作る「動画」に携わる人々の平均年間収入が111.3万円であったというものだ。

この数字は、アニメ制作会社で請負かつ歩合(作成した動画の枚数に応じた支払い)という業務形態(正社員は0%・アルバイト、パート、フリーランス、自営業で構成される)で、クリエイターにとってのこの業界の入り口ともなっているため、年収が低くなっているという事情もある。

実際、監督から作画監督、原画・色彩設計・仕上げ、プロデューサーや制作進行まで含めた従事者全体の平均は332.8万円と他の業種と比べて著しく低いという金額にはなっていない。若手制作者が携わることが多い1職種の数字が大きく取り上げられたものだが、一方でクリエイティブ全般をリードする立場にある監督の平均年収は332.8万円、ビジネス全体をリードする立場のプロデューサーの平均年収も542.0

万円と、先に見てきたような「クールジャパンの担い手」として必ずしも十分な評価を報酬の面で受けていると言えるか疑問も残る。

クリエイターの雇用形態も、作品ごと、プロジェクト単位での契約となっていることが多い。本調査では正社員雇用されている調査対象者は全体の15.5%に留まっている。

従事者の必ずしも高いとは言えない報酬、不安定な雇用形態に加え、事業会社の置かれている状況も流動的なものになっている。

直近の事例では、海外でも高い人気⁸⁾を誇る「サムライチャンプルー」や、週刊少年サンデー連載中⁹⁾の「ハヤテのごとく!」のテレビアニメ版等の作品を制作し、2015年10月公開予定であった劇場アニメ「虐殺器官」を制作中の中堅制作会社マンガローブが、2015年11月に東京地裁より破産手続開始の決定を受けたことは業界内外に衝撃的に受け止められた。

とはいえ、制作会社を含むアニメ事業会社が経営的に行き詰まることは、実はそれほど目新しいことではない。日本におけるテレビアニメのスキームを確立した手塚治虫の虫プロダクションも、1973年に倒産の憂き目にあっている。後述するデジタルアニメーションにおいて先駆的な取り組みを行い、2004年には東証マザーズに上場したGDHは、2009年には債務超過に陥り上場廃止、デジタル制作部門をグラフィニカに売却した。このような解散・倒産に至らないまでも、分裂を経て実質的には制作を行わず、過去作品の著作権や下請け・孫請けでかろうじて事業を継続しているような会社も多い。

東映アニメーション、サンライズ、スタジオジブリ、トムス・エンタテインメントなど一般にも良く名の知られ、歴史も長い制作会社・事業会社はアニメ産業界では一部に限られ、その他600社以上存在している資本金1000万円以下の中小のスタジオ¹⁰⁾の共働によって、2000年以降年間およそ100タイトル以上の新作テレビアニメ(2014年には232タイトル)、そして年によって増減はあるものの30~70タイトル(2014年は74タイトル)の劇場アニメが生み出されている¹¹⁾。

劇場興行をファーストウィンドウとするタイトルも増加傾向にあるが、毎年大量に生み出される作品の多くはテレビ放送を前提として制作されている。いわゆるプレミアムモデルによって、まず無料で多くの視聴者に作品を知ってもらい、その後DVD・Blu-rayなどのビデオグラム(ビデオ)やキャラクタ

⁵⁾ RIETI - ネット上の著作権保護強化は必要かーアニメ動画配信を事例として

<http://www.rieti.go.jp/jp/publications/nts/11j010.htm>

⁶⁾ アニメーション制作者実態調査 報告書 2015: 日本アニメーター・演出協会(JAniCA)

http://www.janica.jp/survey/survey2015_report.html

⁷⁾ NHKニュース(2015年4月28日)「アニメ若手制作者平均年収は110万円余」

⁸⁾ 2007年にニューヨークコミコンで開催されたAmerican Anime Awardsで、Best Long Series賞の1つに選出されている。

⁹⁾ 本稿執筆時点(2016年6月)

¹⁰⁾ 公正取引委員会(2009年)「アニメーション産業に関する実態調査報告書」

¹¹⁾ 一般社団法人 日本動画協会「アニメ産業レポート 2015」

ーグッズなどの商品によって、回収を図っていくことになる。

近年、国内外での配信サービスの開始に伴いインターネット配信による売上も増加傾向にあるものの、市場全体の売上 1兆 6296 億円の中で、商品化が 6552 億円、ビデオは 1021 億円、配信は 408 億円と、まだその規模は大きなものではない。物理的な商品形態（パッケージ）と、デジタル配信による消費がどの程度補完的であるか、あるいは市場においてカニバリゼーションを起こすものなのかも、今後予断を許さない状況ではある。いずれにせよ、国内市場は少子高齢化によって飽和状態であることは疑いようがなく、海外市場、いわばクールジャパン領域に市場拡大の活路を見出したい、というのがアニメ事業会社の願いでもあるはずだ。

ところが、これらのデータを引いた「アニメ産業レポート」においても、森は為替の影響を考慮すると「世界におけるアニメの地位は相対では大きく後退している」とクールジャパンと現実の乖離を指摘する。あくまで売上に主眼を置いた分析ではあるが、海外からの作品に対する「評価」が売上、引いては報酬に反映されていない現状を見るに、配信をはじめとする映像ウィンドウの変化、そのユーザーたる消費者の態様の変化、それらに呼応可能な事業戦略が求められる。

それはすなわち、コンテンツとメディアを巡る情報学と、市場の変化への呼応を課題とする経営学が交点を結ぶ領域であるが、「鉄腕アトム」で手塚治虫が生み出した¹²リミテッドアニメのテレビシリーズ展開からのキャラクタービジネスによる回収というモデルに長く親しんできたアニメ事業会社にとって、その前提となる国内のテレビ放送から、ネットを基盤とした海外での作品認知へとパラダイムや、スキームを変化させることは、容易なことではない。本稿では、ではその交点がどんな領域に存在しているのかを考える。

3. 情報学からのアプローチ

放送波によって、同時に多数の視聴者にコンテンツを届けられることができるテレビは、いま現在も映像消費において中心的な役割を果たしている。そこで作品を認知してもらい、作品世界に親しんでもらうことで共感を醸成し、パッケージやキャラクターグッズなどの商品の購入を働きかけて行く（グッドウィルモデル）、というのが従来のアニメーションビジネスが基本としてきたスキームであった。視聴率が期待できない深夜帯のアニメにおいては、資金調

¹² 津堅はテレビの黎明期にあって、手塚治虫が自身のマンガによって得られた収益を、アニメスタジオに対して投資、そこで生まれた作品をテレビ局に対して廉価に販売し、テレビアニメ市場を独占しようという目論見があったこと、一方でアトムをはじめとしたキャラクタービジネスが好調であり、当初スタジオ経営は潤っていたことも関係者の証言から明らかにしている。

達のために組成された製作委員会が、放送権料をまずテレビ局に支払って、放送枠を確保し、その後のマーチャндаイズで回収を図るというウィンドウリングモデルを展開してきた。

しかし、年間 100~200 タイトルの新作が投入される市場においては、テレビ放送だけで十分な認知や共感を獲得する事は困難だ。またテレビそのものに対する視聴行動も変化している。いわゆる「若者のテレビ離れ」が指摘されてきたが、直近の調査データ¹³によればテレビの視聴時間が高年層まで減少に転じており、その訴求力は小さくなっていると言わざるを得ない。

そこで存在感を増しているのが、インターネットということになるが、その態様は多様であり、複雑な相関を成している。

まず、2005 年に生まれ映像消費のあり方を大いに変化させることになった YouTube、そしてその映像にユーザーが投稿したコメントを重ねて表示させるというところから日本独自の進化を遂げたニコニコ動画に代表される動画共有サイトが挙げられる。ニコニコ動画においては、テレビアニメの放送終了後から 1 週間程度無料視聴可能とする「見逃し配信」そして、大型連休や年末年始の祝日などにシリーズを期間限定で同時視聴可能とする「一挙配信」という新しい映像ウィンドウが生まれることになった。それらのウィンドウでは、四方[2006]が「オープン・クリエーション」と定義した参加者同士の相互触発によるコンテンツの創造が絶え間なく行われ、コメントのような投稿機能が無い、あるいは弱い動画配信メディアよりも再生回数そのものも多くなる傾向にある¹⁴ことが明らかになっている。

その後 2008 年に日本語化された短文投稿サービス Twitter によって、映像に対するコメント投稿は動画共有サイトを越えて、ネット空間に拡散されるようになる。それを象徴するのは、スタジオジブリ作品「天空の城ラピュタ」のテレビ放送と連動する形で行われた「パルス」という呪文の Twitter 投稿であろう。2016 年 1 月 15 日放送中には放送中にこの呪文が唱えられた 1 分間に 34 万 5397 ツイートの投稿が行われている。（放送時間を通じては 140 万 4018 ツイート）¹⁵

「実況」と呼ばれる Twitter 投稿が、作品そのものとは別のコンテンツ価値を持ち、ネットコミュニティを通じて拡散、共有される。そこで参照されるこ

¹³ 2015 年 国民生活時間調査 | NHK 放送文化研究所
http://www.nhk.or.jp/bunken/research/yoron/20160217_1.html

¹⁴ 沖松健太郎・松本淳 (2007) 「動画共有サイトにおけるユーザー参加型のオープン・クリエーションモデル—YouTube とニコニコ動画の比較分析」(研究発表論文)

¹⁵ 1 月 15 日 パルス祭りのツイート全量をリアルタイム計測・中継! | イマツイ | 豊洲発! ツイートから「今」が見えるニュースサイト

http://imatsui.com/staff_tweets/post_48/

とになる作品の Twitter 公式アカウントでどのような内容を、どのようなタイミングで、何人のフォロワーに対して発信することができるのか？あるいはその共有が図られやすいよう、アニメから生まれる様々なコンテンツにどの程度の著作権保護を施しておくべきなのか？といった問いを情報学の観点から考察を深めておく必要があるといえる。

デジタル経路で情報に接触しやすくなった反面、フィジカルな「体験」の価値が相対的に向上したのではないかと捉えられる事象が見受けられるのも近年のアニメを巡る動向の特徴だ。

松本[2014]は、ミュージカルやライブ、ソーシャルゲームでの消費者行動を元に、次の図な整理をおこなっている。

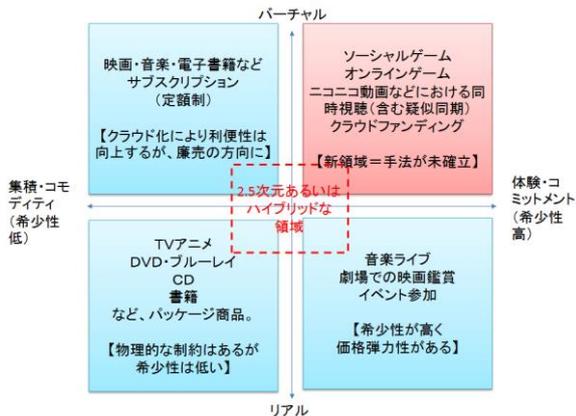


表 2 コンテンツの4分類

「バーチャルかつ体験・コミットメント」を前提とするソーシャルゲームなどのコンテンツが支持を集めると同時に、「リアルかつ体験・コミットメント」を前提とする音楽ライブやミュージカルなど希少性に価値を置くコンテンツが人気だ。劇場やライブハウスなど物理的な制約がある後者に対して、制約が本来ないはずのバーチャル空間において、「レカード」、「ガチャ」などの仕組みを用いて希少性を「演出」している点は非常に興味深い。

アニメ事業者にとっては、従来のテレビ放送枠の確保やマーチャンダイズのための流通経路の開拓とは全く異なる作品プロデュースやマーケティングスキルが要求されるが、サービス自体の機能追加や新サービスの登場が「ドッグイヤー」と呼ばれるスピードで進行していくこれら IT サービス群と、数年単位での企画、最短でも3ヶ月(1クール)～数年という単位で放送と回収を図っていくアニメビジネスとの歩調を合わせるにはスキルとキャパシティ＝従来の経営資源の面からも困難が生じる。

これに対して、NetflixやHulu、dアニメストアのような定額配信サービスは、アニメ事業者からすると基本的には従来のオンデマンド型視聴サービス同様、再生数に応じて利用料が支払われる「分かりやすい」スキームを備えたプラットフォームだと言える。しかし、そこでの再生数の多寡も、ファーストウィンドウであるテレビ放映・動画配信とそれに伴うネ

ットコミュニティを通じた評価が大きく影響するはずだ¹⁶。

動画共有サイトや Twitter でどのような情報流通が起っているのか？そこでの情報拡散が作品の評価という価値にどのような影響を与えているのか？情報学的なアプローチからその法則を導き出されることに期待している事業者は少なくないはずだ。

4. 経営学からのアプローチ

前節で述べたように、アニメの視聴環境そしてその評価が投稿・共有・拡散されるプラットフォームは目まぐるしく変化・進化を続けている。

これはすなわち経営学(産業組織論)におけるSCPモデルのS(市場構造)が日々変化することを意味する。成熟、安定していたテレビをファーストウィンドウとする市場構造を前提としてとられていたC(企業行動)とは異なる価格政策、設備投資などが求められることを意味する。さらにポーターの競争優位の立場をとれば、それら企業行動によって市場構造にも働きかけることが理論上は可能だという点にも留意しておきたい。

またやはりポーターのバリューチェーンに沿って、アニメビジネスを分析していくと、そのあらゆる段階において、広義でのデジタル化が影響を与えていることがわかる。

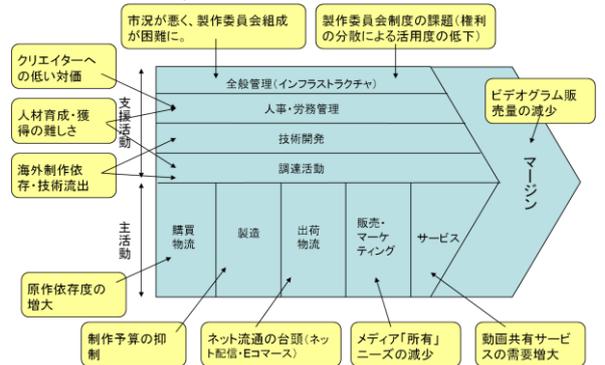


表 3 バリューチェーンへの影響(アニメ)

たとえば出荷物流の段階ではテレビに加えて、配信やネットコミュニティが重要な役割を果たすようになった。さらに製造の段階ではこれまで手描きが中心であった工程まで、デジタル技術が普及し、結果として半澤や増田が述べるように、労働環境や産業構造のあり方も変える可能性¹⁷が示されている。具

¹⁶ サービス開始から日の浅い定額配信サービスでは、未だ定量的な相関関係は明らかになっていないが、例えばゲームコンテンツのアプリストアでのレビューと売上は高い相関があるという証言がある。Take-Two Exec Talks Importance of Review Scores, Evolve Sales Potential, More - GameSpot

<http://www.gamespot.com/articles/take-two-exec-talks-importance-of-review-scores-ev/1100-6425155/>

¹⁷ PlayStationVR等映像のVR環境での消費に向けて、製作工程のデジタル化、フル3D化が持つ意味は大きい。

体的には前述の GDH を出自とするサンジゲンなどの 3D アニメ制作会社において、これまで分散していた各工程の作業拠点の集積化が図られること、また工程管理の徹底によって、固定的な雇用が生まれる可能性が出てきた点などが挙げられる。

インターネットを通じた海外での「人気」をいかに「売上」という価値に転換することができるか？という問いは、環境経済学における外部性の内部化にも通じるものがある。そのために必要な経営組織のあり方や、望まれる公共政策など引き続き当事者へのインタビューを続けながら、研究を深めていきたいと考えている。

参考文献

- 1) 半澤誠司(2016), 「コンテンツ産業とイノベーション テレビ・アニメ・ゲーム産業の集積」 (勁草書房)
- 2) 増田弘道 (2016), 「デジタルが変えるアニメビジネス」 (NTT 出版)
- 3) 津堅信之 (2007), 「アニメーション作家としての手塚治虫」 (NTT 出版)
- 4) 長谷川文雄・福富忠和 (2007), 「コンテンツ学」 (世界思想社)
- 5) マイケル・E・ポーター (1985), 「競争優位の戦略」 (ダイヤモンド社)
- 6) 新清士 (2016), 「VR ビジネスの衝撃」 (NHK 出版新書)
- 7) John Hagel, Arthur Armstrong (1997) Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities, Harvard Business School Pr, 1997,1997 マッキンゼー・ジャパン パーチャル・コミュニティ・チーム訳「ネットで儲けろ」
- 8) 松本淳 (2012), 「コンテンツビジネス・デジタルシフト」 (NTT 出版)