

著作権の所有構造とビジネスシステムの発展
—アニメーション産業における逆突出部の解消—

井上ゼミナール 4 年 6 期

坂本 篤秀

水谷 康晃

要旨

日本のアニメーションが海外で JAPANIMATION と謳われるようになって久しい。今や、アニメ産業は日本を代表する優れたコンテンツ産業であることは周知である。日本アニメ産業のビジネスシステムは、いかにしてこの発展を遂げてきたのか。これが本研究の問いである。

宮崎駿など優れた個人の存在がその発展に貢献しているということは確かに言えよう。しかし、我々はアニメ産業のシステムの発展は、多企業間の連携、そして企業間の取引慣行ともいえる企業間インターフェイスの変化によって引き起こされたと考えた。具体的に述べるならば、コンテンツの所有権たる著作権を誰が持ち、どのように扱うのかという所有の在り方が変化することにより、システムの発展を阻害する要因である逆突出部が解消され、システムの規模・多様性を発展させたと考えている。つまり、著作権の所有構造の変化が、逆突出部を解消し、システムの発展を促した。これが我々の考えるアニメ産業のビジネスシステム発展のメカニズムである。

このメカニズムを分析するために以下の手法を取った。まず、アニメ産業の黎明期から現代に到るまでを、アニメ制作手法の違いから三つの時代に区分した。そして、各々の時代においてどのような逆突出部が存在したのかを明らかにし、それを著作権の所有構造がどのように変化することで乗り越えてきたのかを分析した。

分析の結果、以下のように整理された。第一の時代の逆突出部は作品ヒットの不確実性であったが、それは著作権が TV 局、出版社、広告代理店にも分有され、新たなプレーヤーを取り込むことで解消された。しかし、新たなプレーヤーが数多く参入したことで権利関係が複雑化し、また作品需要の増加から資金不足が発生した。これが第二の時代の逆突出部である。これについては、より多くのプレーヤーに著作権を幅広く分有させること、具体的には製作委員会と言う任意組合を作品毎に作ることで解消された。製作委員会では多くのプレーヤーが、あらかじめ権利配分を取り決めた上で資金を出し合うことで、権利の複雑さを簡略化し、安定した資金供給を実現させた。

本研究から、アニメ産業の黎明期から現代に到る中で、著作権の分有が進

み、それに伴いシステムの規模・多様性が発展したということが明らかになった。この結果により、企業間の取引慣行たるインターフェイスの在り方が、ビジネスシステムの発展を促し得るという示唆を得ることができた。

目次

1. 問題背景と研究の目的

1. 1. はじめに

1. 2. 研究の目的と意義

2. 先行研究

2. 1. ビジネスシステムにおけるインターフェースの重要性

2. 2. 逆突出部の解消と産業の発展の関連性の研究

3. リサーチデザイン

3. 1. 分析対象

3. 2. 分析手法

3. 3. 調査手法

4. 事例分析：日本のアニメーション産業

4. 1. アニメ産業の概観

4. 2. ケース分析

4. 2. 1. 第一の時代（1963 年～ 1973 年）

4. 2. 2. アニメ産業の誕生期

4. 2. 3. 著作権の所有構造

4. 2. 4. 産業内の規模と多様性

4. 2. 5. 逆突出部の発生

4. 2. 6. 第二の時代（1974 年～ 1996 年）

4. 2. 7. プレーヤーの取り込みによる逆突出部の解消

4. 2. 8. 著作権の所有構造

4. 2. 9. 産業内の規模と多様性

4. 2. 10. プレーヤーを取り込むことで発生した逆突出部

4. 2. 11. 第三の時代（1996 年～ ）

4. 2. 12. 製作委員会方式による逆突出部の解消

4. 2. 13. 著作権の所有構造

4. 2. 14. 産業の規模と多様性

5. 考察

5. 1. 著作権の所有構造の広がりについて

5. 2. 著作権の広がりが産業の規模と多様性に与えた影響

6. 考察及び今後の課題

1. 問題背景と研究の目的

1. 1. はじめに

企業の競争力の源泉を明らかにしようとするとき、単一の企業に注目しては見えてこないものがある。企業の長期的優位性に関する問いは、過去限りなく議論されてきたが、近年は優位性の源泉を個別企業単体視点ではなく、多企業間の連携に見る視点が注目されている。たとえば、マイクロソフトの傑出した繁栄も、その成功要因の見方を、どのようにマイクロソフトがそのビジネスパートナーのネットワークを管理してきたかについて注意深く検証してみると、とても興味深い洞察が見られる。マイクロソフトは、アプリケーション・プログラムのための標準的なインターフェイスをいち早く整えることにより、ソフトウェアの開発者による多彩なアプリケーション開発を促進した。その結果、大規模で分散した企業ネットワークを顧客のために結びつけることに成功し、自身を含む多数の企業群からなるネットワークのパフォーマンスを向上させたのである。(Iansiti and Levien, 2004)

日本においても、このように優れた多企業間の連携により発展した産業が存在する。その一つがアニメーション（以下、アニメ）産業である。

一つのテレビアニメが完成するまでには、実に多くの人員と多大な資金とが必要とされる。まず、企画者によりアニメの原案が出され、その原案に合った監督やアニメを制作⁽¹⁾する制作会社が選定される。さらに、スポンサーとなる企業を募り、テレビの放映枠を押さえる。製作に参加する制作会社やテレビ局、スポンサーの間には広告代理店が立ち、様々な意向や利害の調整を行う。そして実際の製作においても、視聴者だけでなくスポンサーの意向も伝えられ、随時修正が行われ、初めて一般の家庭に放映される。資金においても、実際の製作料やCM料、テレビの放映権料など、実に様々な資金がアニメの所有権たる著作権とともに複雑にやりとりされる。

日本で初めての本格的アニメは1963年の『鉄腕アトム』である。これらの先駆者から始まり、1990年代には海外でJAPANIMATION⁽²⁾と謳われるまでに日本のアニメは高評価を受けるようになり、今や、アニメ産業は日本有数のコンテンツ産業となった。では、このアニメ産業の発展はどのようにしてなされてきたのか、これが本研究の根本的な問いである。

優れた才能を持つ企画者、監督やアニメーターの存在というのは確かに言えるであろう。しかしながら、それら個人の能力も企業間の連携や、シナジー無しには活かされ得ない。我々は、日本アニメ産業の発展のメカニズムには、この多企業間の連携が介在していると考えている。

1. 2. 研究の目的と意義

本研究の目的は、アニメ産業の発展を多企業間の連携という視点から描写、そのメカニズムを分析することにより、その発展がいかにしてなされてきたのかを明らかにすることである。

また、発展のメカニズムを分析する際の枠組みとしてビジネスシステム（事業システム）（井上,2008）および、企業間のインターフェイス、すなわちルールや取引慣行（井上,2008；國領,1999）となり、システム全体に影響を与える要素であると考えられる著作権の所有構造と、その変化によってもたらされる逆突出部の解消（武石・李,2005）という枠組みを提示する。これらは、様々な企業が連携し、頻繁に変化していくアニメ産業を分析するうえで有益な視点を与えると考えられる。さらに、システムの発展を叙述する際に、より詳細にそのメカニズムを描写するために時系列的な叙述が有効である（川辺,2003）。そのため、我々はアニメ産業を時系列的な視点で分析する。これらの視点および、枠組みを提示することが本研究のもう一つの目的である。

2. 先行研究

2. 1. ビジネスシステムにおけるインターフェイスの重要性

ビジネスシステムとは、「ある企業が他の企業と協働して、顧客に価値を届けるための仕組み」である（加護野,2005）。この枠組みでは、企業の競争力を捉える上で、企業の技術やサービスといった製品レベルではなく、より俯瞰的に捉えた企業間の関係性や、その構造から生み出される競争力に着目している。近年では、このビジネスシステムの視点から様々な企業や産業に対する研究が盛んに行われるようになってきた⁽³⁾。

また、ビジネスシステムの枠組みが注目されるようになった理由として井

上（2008）はアーキテクチャという視点が一般的に広がり、製品のデザインや分業のルールと言った要素が産業組織全体に及ぼす影響が明らかになってきたことを挙げている（國領,1999;Baldwin and Clark,2000;藤本・青島・武石, 2001）。つまり、デザインの標準化や産業内の企業間のインターフェイスといった考え方に注目が集まっているということである。

また、井上（2008）はビジネスシステムを捉える視点として「価値創造と配分に関するルールの束」という考え方を提唱している。たとえば、リナックスや京セラなどの事例を通じて、少数のシンプル・ルールが価値を創造し、分配するような自生的秩序を作り上げている事を発見している。このように、井上（2008）は、ルールという視点をもって、ビジネスシステムを構成する企業間のインターフェイスの重要性を示しているのである。これらの議論から、ビジネスシステムを分析する視点として、企業間のインターフェイスとなり、システム全体に影響力を持つ要素を取り出し、分析することはシステムの働きや全体像を知る上で有益であると考えられる。

2. 2. 逆突出部の解消と産業の発展の関連性の研究

ビジネスシステムの発展のメカニズムを描写した研究として、セブンイレブンの事例研究を行った川辺（2003）や日韓の音楽モバイル業界の比較研究を行った武石・李（2005）などがある。その研究の中で、武石・李は「逆突出部」という概念を用いて音楽モバイル業界のビジネスシステムを捉えている。逆突出部とは Hughes(1983)が「大規模技術システム」の変化を理解するための概念として提唱したものである。システムのある要素が変化して、システム全体に何らかの不均衡・不具合が生じたとき、新たな均衡や秩序に向かって他の要素も変化が求められる。その過程で他の要素の変化についていけずに出遅れて、システム全体の足かせになるような部分のことを逆突出部という。これは大規模技術システムの分析のための概念であるが、ビジネスシステムの分析にも応用でき、実際に武石・李（2005）はこの視点から音楽モバイル産業の発展のメカニズムを分析している。

武石・李（2005）は、日韓音楽モバイル業界研究においては、音楽モバイル市場のニーズに対する著作権管理制度の不適合を逆突出部であると定

義し、それぞれの国で著作権がどのような制度・制約のもとに扱われるかによって、日韓それぞれの音楽モバイル業界にどのような影響が表れるかを明らかにした。日本においては、元来著作権管理制度が厳格であり、情報財である音楽コンテンツを企業間で自由に取引することが困難であった。これは、音楽モバイルビジネスの黎明期においては、先行する企業を保護することに繋がったために、ビジネスの順調な滑り出しの手助けとなった。しかしながら、市場が広がり、ユーザーのニーズが多様化するにつれ、厳格な著作権管理制度では柔軟にビジネスを展開することが難しく、音楽モバイルビジネス全体がそのニーズに対応できなかった。結果としてサービスはユーザーにとって不便なものとなり、日本の音楽モバイル業界の成長は鈍化してしまった。

対して、韓国においては、著作権管理制度は緩やかであり、様々なプレーヤーが音楽コンテンツにアクセスすることが可能であった。そのため、黎明期においては先行企業が不利益を被ることがあったものの、成長する市場のニーズに合わせ、自由な取引によって新たな音楽コンテンツビジネスが急速に生み出され、結果として音楽モバイルビジネス全体が急激な成長を遂げた。武石・李(2005)では、このように、初期に逆突出部であった著作権管理制度が市場の成長に伴い、偶発的ではあるものの解消され、産業の発展に大きく影響を与えることが明らかにされた。また、コンテンツビジネスにおいては、財に対する所有権である著作権という存在が極めて影響力の大きい存在であり、ビジネスに参加するプレーヤーにとって、他のプレーヤーとどう付き合っていくかについてのルール、言い換えれば企業間のインターフェイスとなっているということが分かった。そのため、財に対する所有権がプレーヤー間の関係性を決定付ける要素として中心的な観察対象になり得るという示唆も得られた。

上記までの先行研究で述べられたことから、以下のことが考えられる。まず、ビジネスシステムをはじめとする多企業間の連携の発展のメカニズムを分析する上では、企業間のインターフェイスとなりシステム全体に影響を持つ要素（上記で言えばルール）という視点が重要であるということだ。さらに、発展の因果関係を描写する上で、逆突出部の解消というプロセスにも注目する必要があると考えられる。

しかし、ビジネスシステム内におけるインターフェイスの重要性については言及されているが、そのビジネスシステム内におけるインターフェイスと逆突出部の解消、また産業の発展の因果関係を包括的に捉えた議論はまだ不十分である。例えば、山田・伊藤（2008）による陶磁器の研究では、有田焼と京焼の分業構造の違いにインターフェイスとなる不文律が重要な役割を果たすと述べられてあるが、その産業の事業システムの発展のメカニズムに対して、インターフェイスである不文律がどうかかわるかについては述べられていない。また、武石・李（2005）においても日韓での逆突出部が音楽ビジネス全体にどのような影響を与えるかについては言及しているが、連続的な視点に欠けており、そこでインターフェイスという取引慣行として働いていた著作権管理制度とモバイル音楽ビジネス全体の発展の関連性についてはまだまだ議論の余地がある。

ここまでの議論から、ビジネスシステムの発展や変化を包括的に捉えるためには、システムのインターフェイス、つまり主体間のルールや関係性、及びシステムの逆突出部を時系列的に分析する必要があると考えられる。

3. リサーチデザイン

3. 1. 分析対象

アニメ産業を分析対象とする。理由は二つある。一つは、非常に多くのプレイヤー（企業、業界）が関わって成り立っている産業であり、多企業間の連携を分析する上で有益な分析対象だと考えられるからである。いま一つは、産業の始まりから現在に至るまで、その構造が大きく変化してきた産業であり、時系列的にシステムの変化を捉えやすい産業だからである。

なお、本研究においては「アニメーション」の定義を、TVで放映されるアニメとおき、その他の映画アニメ、OVA（自主製作ビデオアニメ）等は含まないものとする。これは、TV放映アニメ以外を調査対象に含めた場合、本研究で捉えようとしている多企業間の連携により製作しているアニメとは製作過程が異なってしまう、研究の目的と外れてしまうからである。

3. 2. 分析手法

アニメ産業を時系列的に捉え、その始まりから現在に至るまで時代を 3

つの時代に整理した。第一の時代が 1963□ 1973、第二の時代が 1974□ 1995、第三の時代が 1996□ 2007 である。この分類はアニメ製作における産業内の構造（主な企画主体、アニメ製作にかかわるプレーヤーの種類、そのプレーヤー同士の関係性）の特徴の違いから、3つの大きな潮流を特定し、それぞれに序数をつけることで設定した。

また、本稿ではアニメ産業の中でも特に著作権という、財の所有権の構造について注目する。なぜなら、アニメ産業における著作権の役割とは、アニメ産業内の構造を決定づける要素だからである。アニメ産業では、著作権を持つことはアニメから収益に直結し、またその著作権を媒介として企業間の関係も成立する。例えば、「鉄腕アトム」という作品がある。この著作権は虫プロダクション（現手塚プロダクション）⁽⁴⁾が保有しており、様々なビジネスを展開してきた。放映当時ではお菓子会社の明治製菓と提携して、子供たちに社会現象を巻き起こすほど関連商品を浸透させた。このような虫プロダクションと明治製菓の関係は著作権を通じて作られたビジネスパートナーと言える。また、最近でもハリウッドの「ATOM」としてリメイクされたのは記憶に新しい。そして、「ATOM」の公式ホームページには「©TEZUKA Productions」と権利を保有する証のコピーライトマークがあり、最初のアトムから 47 年経過した今でも、著作権元の手塚プロダクションはロイヤリティー収入を得ていることがわかる。

このように著作権はアニメ産業において、所有すればロイヤリティー収入を得ることができる重要な要素であり、また、企業の関係性を構築する役割を果たす。そのため、この著作権の所有構造は産業全体へ影響を与える要素として重要な役割を果たしているのである。

しかし、産業の発展のためには逆突出部という産業内のシステムの発展を阻害する要因の解消が求められる。アニメ産業においてはアニメという財の特性から、ヒットの不確実性、複雑な権利関係、制作会社における資金調達という逆突出部が発生した。そして、我々は後述するケース分析の中で著作権の所有構造の変化が逆突出部を解消する要素になると考え、その解消が産業の発展に与える影響について、上記の時代の枠組みに当てはめて考察した。

3. 3. 調査手法

フィールド・ワークによる製作現場、また中間法人日本動画協会⁽²⁾へのインタビューによる聞き取り、及び公刊資料により調査した。

後述する著作権の所有構造の図表は、山口康男⁽⁵⁾著『日本のアニメ全史—世界を制した日本アニメの軌跡—』の巻末データに登録されているアニメ（1963□ 2003）、および同著者が専務理事を務める日本動画協会のアニメ年表に登録されているアニメ（2004□ 2007）の 1890 作品を対象として、それぞれのアニメの著作権を調査した。その中で、調査可能だったアニメ作品数は 1170 作品であり、調査可能のアニメ作品数を登録作品数で割ることで収集率を 61.9%（小数第二位を四捨五入）と求めた。なお、各時代においても同様に調査可能作品数を上記データベースの登録作品数で割ることで収集率を求め、調査の精度を表す指標として図表 1 にまとめた。

図表 1 著作権の調査における各時代の調査実態

	登録作品数	調査可能作品数	収集率
第一の時代（63□ 73）	153	80	52.3%
第二の時代（74□ 95）	716	344	48.0%
第三の時代（96□ 07）	1021	746	74.8%
全体	1890	1170	61.9%

また、産業の発展を規模と多様性とし、それを計測する指標としてそれぞれ生産本数と制作会社の誕生数を採用した。本研究では、規模とは産業の大きさを表す概念とし、多様性とは作品の種類の多さとした。

規模の指標にアニメ製作本数を使う理由は、製作本数がアニメ産業における生産量を表すものであり、産業の規模を測る上で、生産量という指標を使うことで妥当性が得られると考えるためである。

多様性、つまり作品の種類の多さを測定する指標は制作会社の誕生数を採用する。アニメ産業にとって、制作会社の増加は作品の種類の増加を意味するのである。制作会社は、それぞれの制作会社において特有の方向性を持っている⁽⁶⁾。例えば、ロボットアニメが得意な制作会社、スポーツアニメが得意な制作会社など、それぞれの制作会社にはそれぞれの求める作品や表現の

方向性を持っている。これは、制作会社で働くアニメーターの特性によってそのカラーが決定付けられるためである⁽⁷⁾。

それぞれの指標のデータは公刊資料より分析した。生産本数は日本動画協会より提供された資料を参考にし、制作会社の誕生数に関しては中小企業基盤支援機構の『コンテンツ産業の方向性に関する調査研究（アニメ制作会社の現状と課題）』を参考にし、データを算出した⁽⁸⁾。

4. 事例分析：日本のアニメ産業

4. 1. アニメ産業の概観

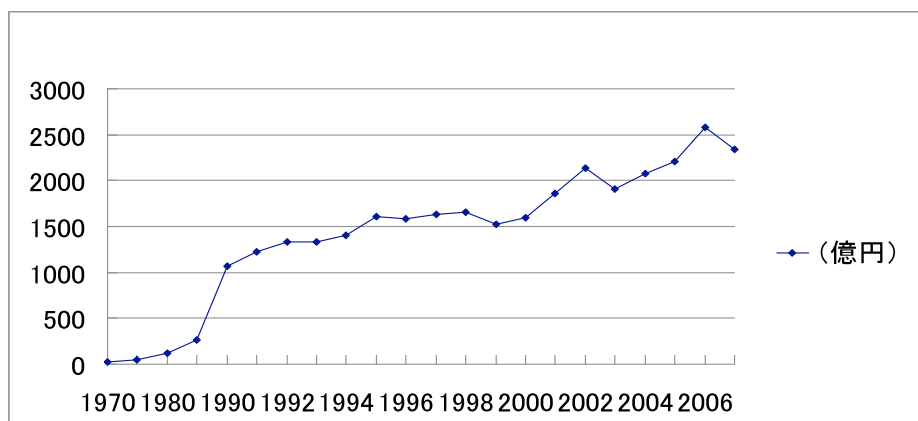
アニメ産業は 1963 年の「鉄腕アトム」から始まりを見せた。アニメ自体はそれ以前から作られてはいたが、一つの作品を仕上げるまでに時間がかかり、現代に見られるような週刊放送の形はとられていなかった。それを変えたのが手塚治虫率いる虫プロダクションだ。この虫プロダクションがはじめて「鉄腕アトム」で毎週アニメを放送する週刊放送を実現した。それ以降、週刊アニメというジャンルが確立し、図表 1 で見られるように年々売り上げを増加させ、今日では日本を代表する産業にまでなりえたのだ。

では、アニメ産業にはどのようなプレーヤーがかかわっているのだろうか。作品によっては若干の差異があるものの以下のプレーヤーが存在する。実際のアニメを作る制作会社、アニメを放送する TV 局、アニメ番組の商業的交渉やスポンサーとの交渉を行なう広告代理店、原作を提供する出版社、食品や玩具といったような関連商品を提供する関連会社が代表的なアニメ産業のプレーヤーとなる。現代のアニメ産業はそのような数多くのプレーヤーの連携によってアニメを視聴者まで提供しているのである。

また、アニメ産業の収益の上げ方であるが、意外にもアニメ単体の売上だけでは赤字になってしまうのである。具体的に述べると、制作会社がアニメを制作し、TV 局に販売する。その際に、TV 局はアニメの対価として制作費を制作会社に支払うのだが、ほとんどの場合制作にかかった実費以下しか支払われない⁽⁹⁾。制作会社は、TV 局からの収入だけでは、制作資金を回収しきれないため、アニメ関連商品のロイヤリティー収入⁽¹⁰⁾で足りない分を補填する。そして、このアニメを転用して作られた商品の売上を二次収益と

よび、この二次収益がアニメ産業の核たる収入源となっているのである。

図表 2 アニメにおける売上金額の推移



出所：(財) デジタルコンテンツ協会 (2006) 『デジタルコンテンツ白書 2006』
公正取引委員会 (2009) 『アニメーション産業における実態調査報告書』
より作成

4. 2. ケース分析

アニメ産業における著作権を所有するプレーヤーが、第一の時代、第二の時代、第三の時代と移り変わるにつれて拡大したことで、アニメ産業の規模や多様性にプラスの影響を与え、産業全体のビジネスモデルの多様化が観察された。本章では、まず三つの時代に整理し、著作権の保有構造や産業の規模、多様性について観察する。その上で、その著作権の保有構造がどのように逆突出部を解消し、また産業の規模と多様性に影響を与えたのかを詳しく述べる。

4. 2. 1. 第一の時代 (1963 年～1973 年)

1963 年放送の「鉄腕アトム」より日本のテレビアニメの歴史は始まる。このとき、現在は約 430 社⁽¹¹⁾ほどあるといわれる制作会社は 2 つしか存在していなかった。それが、鉄腕アトムを製作した虫プロダクションと東映動画⁽¹²⁾である。では、この黎明期におけるアニメ製作とはどのようなものであったのだろうか。

4. 2. 2. アニメ産業の誕生期

アニメ産業の誕生期はアニメ制作会社が企画・制作などを担当していた。そして、TV局と交渉し、アニメを放送する形をとっていた。つまり、アニメ制作会社が主体的に行動していた時代であり、TV局に関しては権利と責任を制作会社に任せるスタンスを取っていた。また、この時代のマーチャンダイジングはほぼ単独スポンサーの手によって行なわれていた。当時の作品の例を挙げれば、虫プロダクションの「鉄腕アトム」であれば明治製菓、東映動画（現東映アニメーション）の「狼少年ケン」であれば森永製菓がそれぞれ単独でそのアニメの商品を提供していた⁽¹²⁾。

4. 2. 3. 著作権の所有構造

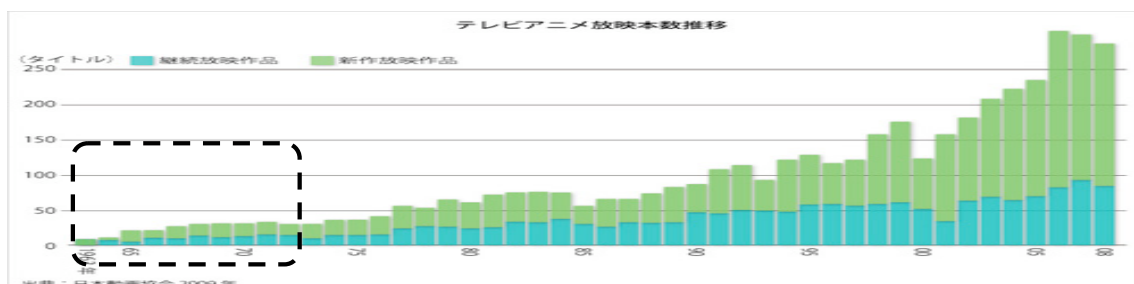
第一の時代の著作権構造は図表3である。この時代の特徴としては、著作権は1社、もしくは2社の少ないプレーヤーによって保有されていたことである。内訳を見ると、1社の場合ほとんどが制作会社であり、2社になると制作会社及び企画専門の会社⁽¹³⁾であることが多い。

図表3 第一の時代におけるアニメの著作権の所有構造

	単独保有	2社保有	3社保有	4社以上保有	製作委員会保有
本数	36	32	8	1	0
比率	45%	40%	13.75%	1.25%	0%

4. 2. 4. 産業内の規模と多様性

図表4 第一の時代におけるテレビアニメ放映本数推移



出所：日経ビジネスオンライン（2009）

『アニメは次の成長モデルを作れるか？』より作成

図表 4 は日本のテレビアニメ製作本数の推移の図である。この図において点線で囲った部分が第一の時代の製作本数だ。この時代の制作本数を見ると本数自体の数も少なく、新作アニメが 65 年は 15 本に対し、74 年は 19 本と増加の程度も非常に緩やかであることが分かる。

多様性においては、第一の時代（63 年から 73 年）における制作会社の誕生数は 15 社である。これを、1 年あたりの値に変換すると平均 1.45 社の制作会社がこの時代は誕生したことになる。

図表 5 第一の時代に誕生した製作会社数

	制作会社誕生数	一年あたりの誕生数
第一の時代（63□ 73）	16	1.45

4. 2. 5. 逆突出部の発生

第一の時代は制作会社を中心となってアニメを作っていた。そして、この制作会社中心のアニメ製作の構造は第一時代の逆突出部を生み出したのである。では、逆突出部とはどのようなものであろうか。それは「ヒットの不確実性」である。つまり、アニメを制作する際には手間暇がかかるのに⁽¹⁴⁾、アニメが売れるかどうかの不確実性が高いこと、そのため、制作費を穴埋めする二次収益の回収が不確定となり、アニメ制作における費用が回収できないリスクが発生することである。そして、このリスクが集中するのが制作会社である。この時代の制作会社は企画から、制作まで多くの工程で業務を行っており、テレビ局は基本的に放任主義を取っていたため、アニメが売れるかどうかは制作会社の腕次第となっていた。また、制作会社というものは規模が小さく、財務的にも弱い。このように、この確立の不具合を財務体質の弱い制作会社が単体で持っていたことがこの時代の逆突出部であり、アニメ産業の発展を阻害していたのである。

では、この逆突出部がどのようにアニメ産業の発展、つまり、規模と多様性の拡大を阻害していたのだろうか。その問題の中心は、アニメがヒットするかどうか見極めが難しいことにある。アニメ作品には非常に時間と資金がかかるため、制作会社は「これはヒットする」という作品を狙って出さなけ

ればならなかった。そのため、アニメ自体も数多く製作することはできなく、少ないアニメに資源を集中して、できるだけヒットの確率を上げるやり方を強いられた。その結果、制作会社の抱えるアニメのヒットする確率の不安定さによるリスクが非常に高いため、アニメ作品の数も少なく、アニメの多様性の創造も困難であった。

4. 2. 6. 第二の時代（1974 年□ 1996 年）

では、いったいどのようにしてアニメ産業のシステムは第一の時代の逆突出部を解消してきたのか。それはテレビ局の台頭が契機となった。70 年代になると、海外での日本アニメの評価の高まり⁽¹⁵⁾により、TV 局がテレビアニメに積極的に介入し始めた。従来はアニメに対しては放任主義をとっていた TV 局であったが、アニメの潜在能力を知り、自ら積極的に製作に乗り出した。そして、TV 局が積極的にアニメ製作を行い、その結果、企業間の関係や著作権の持合の関係に変化が起きた。これが第二の時代である。

4. 2. 7. プレーヤーの取り込みによる逆突出部の解消

TV 局がアニメ産業のシステム的一端を担うことにより第二の時代は始まる。しかし、もともと TV 局は放送するという機能しか持ち合わせていなかった。そこで、TV 局はアニメの原作の機能を補完するため、出版社というプレーヤーをシステムに取り入れた。そして、作品全体を TV 局から派遣されたプロデューサーがまとめ、制作会社にアニメを発注する体制をとるようになった。これにより、第一の時代であれば制作会社側が企画した作品のため、市場に出すまでその作品がヒットする確率が予測できなかったが、この時代からは出版社から提供される原作により、作品のヒットする確率の予測が可能になる。なぜなら、出版社から提供されるマンガを原作に使うことで、アニメの原作をあらかじめ市場でテストプレーすることが可能となったからだ。市場で人気の出た作品のみをアニメにするため必然とヒットする確率は高まる。そういった事前予測が可能になったことにより、製作するアニメがヒットするかどうかの不確実性を減らすことができるようになったのである。

また、その連携を支えたのが、広告代理店だ。このように出版社の参加などでアニメ産業に参加してくるプレイヤーの数が増えるとそれを取り持つ広告代理店が活躍するようになる。

これにより、第一の時代では制作会社単体で抱えていた不確実性のリスクを、出版社をシステムに組み入れ、一度市場でテストプレーされた原作を用いることによって、そのリスクを減少させた。また、広告代理店もシステムに組み込むことによって、よりプレイヤー間の連携も強固にしたのである。

4. 2. 8. 著作権の所有構造

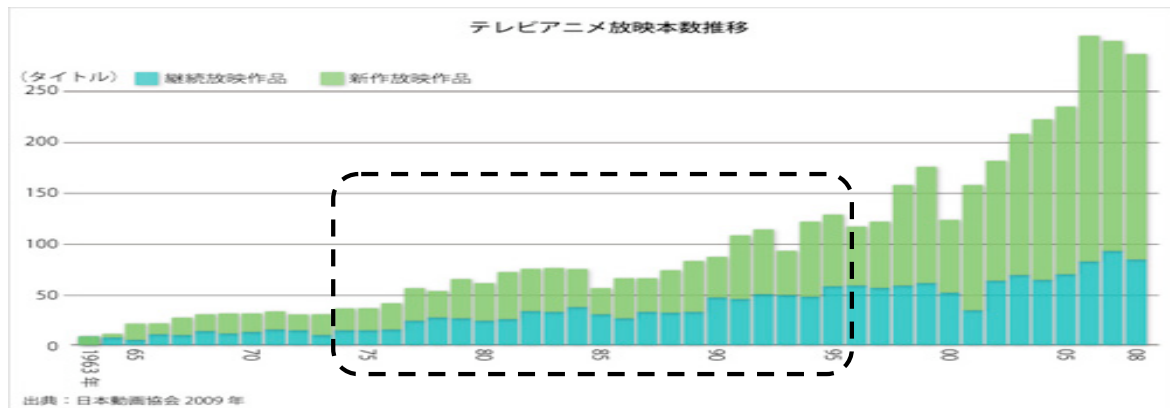
第一の時代の逆突出部を解消させた著作権構造は図表 6 である。第一の時代に比べると、著作権を三社、もしくは四社以上で保有する割合が増加していることが見て取れる。ここで特筆すべきはこの段階でどのようなプレイヤーが増加したかである。従来の著作権保有は実際の制作会社サイドに集中していた。しかし、第二の時代はここに制作サイドの外側である TV 局、出版社、広告代理店などが新たなプレイヤーとして加わり、著作権を保有するようになった。図表 6 において、3 社保有および 4 社保有の数が増加している理由は、上記の新たなプレイヤーの参入によるものである。なお、第一の時代においては 3 社及び 4 社保有の割合は全体の 15%であったが、第二の時代になると、その保有割合は全体の 32.55%と 2 倍以上の拡大を見せた。

図表 6 二の時代における著作権所有構造

	単独保有	2 社保有	3 社保有	4 社以上保有	製作委員会保有
本数	141	92	64	48	1
比率	40.69%	26.45%	18.60%	13.95%	0.20%

4. 2. 9. 産業内の規模と多様性

図表 7 第二の時代におけるテレビアニメ放映本数推移



出所：日経ビジネスオンライン (2009)

『アニメは次の成長モデルを作れるか?』より作成

第二の時代は 74 年□ 95 年までである。図中の黒枠がこの時代のアニメの製作本数を表している。第一の時代と比較すると生産数が向上し、産業全体としての規模が拡大しているのが見て取れるだろう。74 年の時には 19 本だった新作アニメも 95 年付近には毎年 50 本近くにまで放送本数が拡大している。

また、多様性についてであるが、この時代における制作会社の誕生数は 59 社である。これを 1 年あたりの値に変換すると平均 2.68 社の制作会社がこの時代は誕生した結果となった。

図表 8 第二の時代に誕生した製作会社数

	誕生制作会社数	一年あたりの誕生数
第一の時代 (63□ 73)	17	1.54
第二の時代 (74□ 95)	59	2.68

4. 2. 10. プレーヤーを取り込むことで発生した逆突出部

第一の時代では、不確実性のリスクという逆突出部に対して、テレビ局が中心となって、一度市場でテストプレーされた原作を提供する出版社をシステムに取り込むことで解消してきた。しかし、TV 局、出版社、さらには広

告代理店を加え第一の時代の逆突出部を解消したシステムには、そのようなプレーヤーを取り込んだことによって新たな逆突出部が生じたのである。それが、権利関係の複雑さと資金調達の問題である。

アニメは複数のプレーヤーを取り込み合同で製作するようになったため、複雑な権利関係をなした。これは関連会社から見れば、非常に重要な問題である。一例を挙げると、関連商品を作る場合は、作る商品の種類によって交渉する交渉する窓口が別々で存在していた。関連会社は著作権を保有していないため、そのアニメの著作権を持つプレーヤーに交渉しなくてはならなかった。そのアニメの書籍関係の関連商品を作りたい場合は出版社へ交渉する必要があり、玩具で何か作りたい場合は、制作会社に出向きデザインなどの交渉をしなくてはならなかった⁽¹⁶⁾。また、複数のプレーヤーと交渉を必要とする場合もあり、従来の著作権保有先である制作会社のみとの交渉と比べるとそれは煩雑化した。つまり、著作権が分有されると、その窓口も多様になり、関連会社にとっては交渉が煩雑になってしまった。そして、それが関連会社のアニメ産業への積極参加を妨げる要素となっていた。

資金調達の問題として、アニメは制作に多大な資金がかかる。1つの26話完結のテレビシリーズを作るのに、制作会社はいったん1億5千万円程度の資金を負担しなければならない。そのため、ひとつの制作会社で複数のアニメを平行して抱えるのはなかなか困難な状況であった。従来であれば制作会社を中心となってアニメを製作していたため、製作ペースをコントロールして資金調達の時間を確保することが可能であった。

しかし、アニメ産業にTV局が組み込まれることにより、その様子は一変した。TV局がアニメを企画する際に、出版社から提供された原作を使う場合、従来の制作会社が企画を考える場合と比べて企画のスピードは早まり、アニメ製作における効率性が向上し、生産本数も伸びを見せた。だが、ここで起こった問題が制作会社の資金調達問題だ。これは二重の意味で問題になっている。一つ目は資金調達のスピードだ。制作会社のアニメ制作は赤字からスタートする。そのため、アニメの企画の作成の効率性が向上しても、実際の制作に取り掛かる制作会社が事前に抱えられる赤字の許容度により、実際の制作本数は向上することができない。次のアニメの制作費を回収するま

でに時間を必要とし、企画の効率性の向上に対して、アニメの生産量を伸ばすことができなかった。

また、もうひとつの資金調達の問題は、そもそも事前に負担しなければならない額が大きいことだ。これにより、一定以上の制作会社でないとアニメを受注できないため、アニメを受注できる制作会社の数が伸びず、さまざまな企画が誕生しても、それを製作する制作会社自体の数が足りない状態であった。そういった制作会社の資金調達の問題があり、産業の規模や多様性を伸ばすことを困難にしていた。

4. 2. 1 1. 第三の時代（1996年□）

1996年に「新世紀エヴァンゲリオン」が製作委員会方式を用いて作られ、記録的な商業的ヒットを果たした。それにより、製作委員会方式は今後の主流となり、アニメ産業も第三の時代を迎えることになる。ここでは、まず、製作委員会方式の詳細について説明し、その方式がどのように逆突出部を克服したかを述べる。

4. 2. 1 2. 製作委員会方式による逆突出部の解消

製作委員会方式⁽¹⁷⁾とは制作会社、TV局、出版社以外にも広告代理店やレコードメーカー、玩具メーカー、アパレルメーカー、食品メーカーなどのアニメビジネスに関係する各当事者が民法上の任意組合を形成して出資し、アニメ作品の著作権を共同保有する制度である。（コンテンツ委員会，2007）

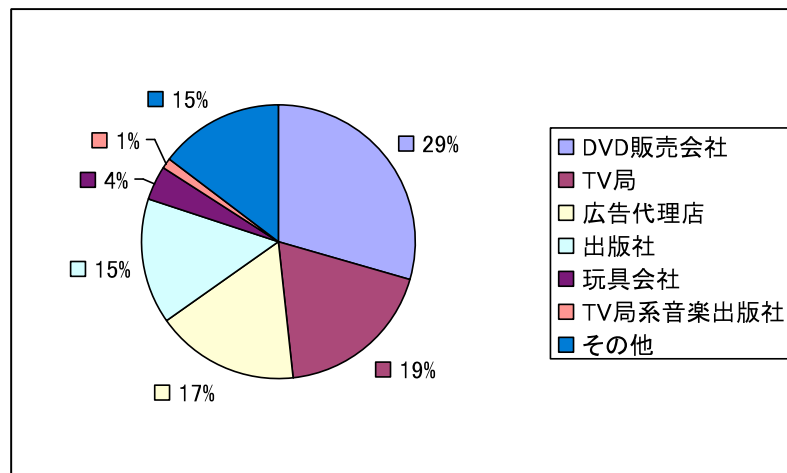
では、製作委員会方式によって逆突出部はどのような解消されるのか。逆突出部として挙げられたのは、複雑な権利関係による関連会社の交渉の煩雑さ、そして、製作資金調達の二重の困難さである。

交渉の煩雑の問題では、製作委員会方式では、関連会社も著作権を獲得することが可能となり、事前交渉であらかじめその作品に関するパッケージ販売や商品化の権利を獲得することができる。つまり、従来のさまざまな窓口に対する煩雑な交渉を割愛することができ、その後の商品化までスムーズに運ぶことが可能になった。また、資金に関しても、製作委員会を構成する各社がそれぞれにまず出資を行うことで短期間に多額の製作資金を集めるこ

とを可能にしたのである。また、ひとつのプレイヤーの払う出資の額も少なくなったため、制作会社も小額の負担でアニメが製作できるようになった。これにより、制作会社が抱えていた資金調達のスピードや多額の製作資金という産業の発展を阻害する問題は解決されたのである。

さらに、製作委員会方式は逆突出部を解消するだけでなく、アニメ産業における第三の時代のプレイヤーの自律的行動を促進した。図表 9 は第三の時代の製作委員会の幹事会社の割合を表している。幹事会社とは製作委員会を立ち上げる主体のことを指すが、この図からはひとつの重要な要素を読み取ることができる。それはアニメを製作する主体の多様化である。従来は制作会社やTV局が企画を行っていた場合がほとんどであったが、第三の時代になり製作委員会方式がアニメ製作における主流となると、アニメ製作を立ち上げる幹事会社になるプレイヤーはDVD販売会社や出版社、広告代理店なども存在している。興味深いのは、ここで存在しているプレイヤーは第二の時代、もしくは第三の時代の初期にアニメ産業のシステムに取り込まれたプレイヤーであることである。つまり、過去に取り込まれたプレイヤーは著作権を持つことでアニメ産業の仕組みを理解し、製作委員会方式となった第三の時代に、それらのプレイヤーが自律的な行動、つまり多主体のプレイヤーによるアニメ製作を行い始めたのである。そのように、著作権を多くのプレイヤーが保有するようになった結果、従来には見られないさまざまな企画主体が誕生し、産業内の構造が多様化した。それにより、生産における逆突出部を解消できたアニメ産業は、生産の規模や多様性を拡大することができたのである。

図表 9 製作委員会の幹事会社の割合



出所：公正取引委員会 （2009）

『アニメーション産業における実態調査報告書』より作成

4. 2. 1 3. 著作権の所有構造

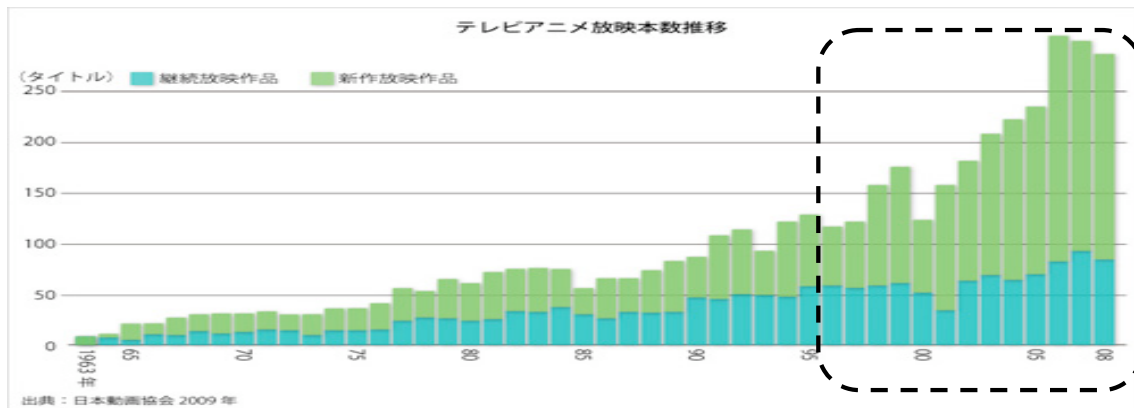
では、製作委員会の時代の著作権構造はどうなっていたのであろうか。図表 10 からは四社以上のプレーヤー、もしくは製作委員会で著作権を保有している割合が高いことが読み取れる。製作委員会の構成メンバーは作品によって異なるので一概には言えないが、少なくとも 4 社以上で構成される傾向が強い。第二の時代では、4 社及び製作委員会で著作権を保有していた割合は全体の 14.15%であるが、第三の時代になるとその割合は全体の 75.31%となり、第二の時代と比べて 5 倍以上の拡大を見せた。4 社以上保有や、製作委員会保有が増加した理由には、従来の制作会社、TV 局、広告代理店、出版社に加えて、玩具会社や DVD 販売会社等のスポンサー、関連会社が多く製作に参加してきたことが挙げられる。

図表 10 第三の時代における著作権所有構造

	単独保有	2 社保有	3 社保有	4 社以上保有	製作委員会保有
本数	35	71	62	163	415
比率	4.58%	9.29%	8.11%	21.30%	54.31%

4. 2. 1 5. 産業の規模と多様性

図表 11 第三の時代におけるテレビアニメ放映本数推移



出所：日経ビジネスオンライン （2009）

『アニメは次の成長モデルを作れるか？』より作成

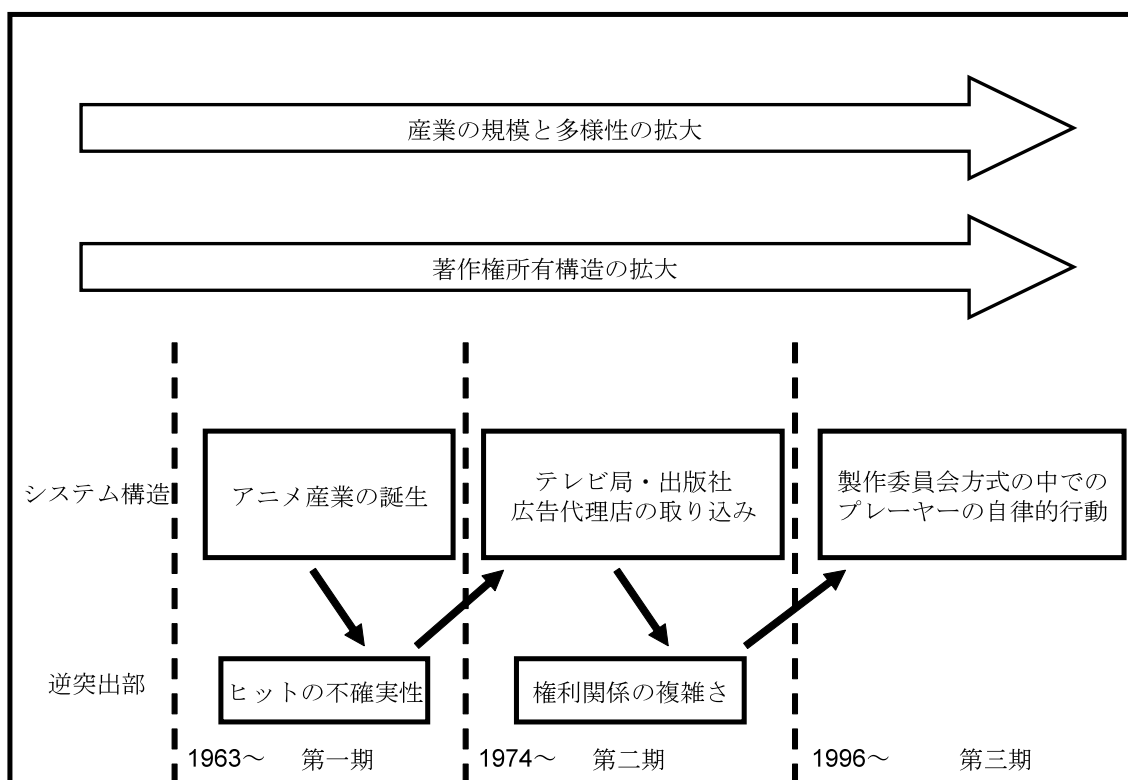
96 年から 08 年までの生産本数の推移である。全体を通して、明らかに第一の時代、第二の時代よりも生産本数の伸びが著しいことが分かる。90 年代は毎年の新作アニメ本数のタイトル数が 50 本前後で推移していたものが 2000 年を超えると一気にその生産数を 100 本前後まで押し上げている。また、現在のところのピークは 06 年となっており、そのときには既存作品と新作作品のタイトル数を合わせると一年間に 281 ものタイトル数のアニメが放送されていたことになる。

96 年～ 05 年における制作会社の誕生数は 47 社である。これを、1 年あたりの値に変換すると平均 4.7 社の制作会社がこの時代は誕生したことになる

図表 12 第三の時代に誕生した製作会社数

	誕生制作会社数	一年あたりの誕生数
第一の時代（63～73）	17	1.54
第二の時代（74～95）	59	2.68
第三の時代（96～05）	47	4.7

図表 13 アニメ産業発展の全体像



5. 考察

著作権の所有構造の変化が産業全体の規模と多様性に影響を与えていることがわかった。また、全体の発展に影響を与える過程で、ビジネスシステムとしての多様化にも貢献したことが確認された。

5. 1. 著作権の所有構造の広がりについて

著作権を持つプレーヤーの広がりには第一の時代から第三の時代にかけて年々拡大していることが観察される。第一の時代では制作会社を中心とした制作者内部での著作権の保有が中心だったが、時代を経るごとに、著作権はTV局や出版社といったような、従来の制作サイド以外のプレーヤーにも保有されるようになり、産業内に多様なプレーヤーを取り込むことに貢献した。

そして、第三の時代には製作委員会という形で、関連会社等も巻き込み、より多くのプレーヤーに著作権がもたれるようになった。それにより、制作会社とTV局の従来の企画主体に、以前に外部から組み込まれたプレーヤー

が加わり、それぞれが自律的にアニメを製作するようになった。

5. 2. 著作権の広がりや産業の規模と多様性に与えた影響

著作権の所有構造が広がりを見せるにつれ、規模の指標であるアニメの製作本数も年々拡大してきた。これは、著作権の拡大により、第二の時代にテレビ局、出版社、広告代理店を取り込んだことが要因だ。いったん市場でテストプレーされた原作を使うことが可能となり、従来よりもヒットの不確実性に悩まされなくなったため、アニメの本数は増加した。また、従来は制作会社のみだった企画主体に新しく TV 局が加わったことにより、アニメの企画が多く誕生するようになった。これも生産量を増加させた要因だ。

さらに、第三の時代に製作委員会という制度が誕生し、著作権は今まで著作権を得ることができなかった関連会社にも所有されるようになった。この製作委員会方式により、権利関係の複雑さ、制作会社の資金問題といったものが解消された。またこのことが、関連会社を巻き込み、制作会社の資金調達のスピードアップや新規の制作会社の参入を促した。また、第二の時代、第三の時代の初期に取り込んだプレーヤーが製作委員会を使い自律的に行動するようになることで、さまざまな企画主体が誕生し、作品自体の多様性や作品数の製作本数も拡大することができた。

6. 考察及び今後の課題

アニメ産業のケースを分析することを通じて、アニメ産業のインターフェイスとなる所有権の構造の変化、ここでは著作権を保有するプレーヤーの拡大が産業全体の発展に貢献していることがわかった。このような産業全体の発展に貢献するインターフェイスには、國領（1999）のオープン・アーキテクチャ、青木・安藤（2002）のモジュール化や Iansiti・Levien（2004）の標準化などが挙げられる。これらの研究に加え、アニメ産業においては、ビジネスシステム内の企業間の関係を取り持つインターフェイスが、逆突出部となるシステム障害を克服する上で重要な役割を果たし、さらにそれらが産業の発展に貢献する示唆が得られた。これにより、ビジネスシステム論において一つの補完的分析枠組みを提示できたのではないかと考えている。

さらに、このインターフェイスとなる財の所有権を、「誰が持つのか」、また「どのように持つのか」ということは、産業全体の構造に影響を与え得る重要なファクターであることも示唆された。

最後に本研究の今後の課題は以下の三点である。第一にインターフェイスの産業の発展に与える示唆の一般化の注意の必要性である。アニメ産業はアニメという情報財の性質から、一般的なビジネスとは大きく異なる文脈を持っている。そのため、本稿で提示した枠組みを一般的な解として取り扱うには注意を要する。本稿で得られた視点をより一般化させるためには、音楽業界や映画業界、さらには他産業における調査も必要であろう。

第二に第三の時代の逆突出部の特定の必要性である。本稿では第三の時代の逆突出部の解決でアニメ産業のビジネスシステムの時系列的視点による考察に終止符を打った。しかし、現実には、この第三の時代も製作委員会方式を導入したことによって、新たな逆突出部は発生している。例えば、多様な企画主体を生み出し、生産における逆突出部を解消することに成功した製作委員会方式だが、それはアニメにかかわるプレイヤーがその利益を優先するために大衆に迎合した作品主義とその数の乱立という事態を引き起こした。このように、システムはある障害を解決する打ち手を打ったとしても、それがまた次の発展のための新たな障害を生み出す要素となってしまうのである。2006年からはアニメの本数自体も減少傾向にあり、今後はこの第三の時代の逆突出部を解消する打ち手や新たな産業内の多様性の出現に注目する必要がある。

第三に日米比較の必要性である。今回はアニメ産業の調査を日本国内に限定した。しかし、日本と同様のアニメ大国であるアメリカのアニメ産業は、日本とは異なる著作権の制度体系、つまり、著作権を分散させるのではなく、一社が囲い込むビジネスシステムによって、産業の発展を遂げるという文脈をたどってきた。そのため、今後はこの日米の著作権の所有構造における産業全体への影響を比較を行うことで、さらに有益な示唆が提示できるのではないかと考えている。

語注)

(4)後に出てくる「製作」と「制作」の語の違いであるが、「製作」は、アニメの企画から放送まで全ての工程を指すのに対し、「制作」は作画工程等の実際の制作過程を指す。

(2)世界のアニメの放送量の6割が日本性のアニメと言われている。また、一例を挙げると、鉄腕アトムは世界40カ国でされて放送されている。

(3)例えば、京都の花街における人材育成や制度の仕組み（西尾, 2008）、陶磁器産地において不文律が果たす役割（山田・伊藤, 2008）などの研究は、その具体例と言える。

(4)手塚治虫により1961年に設立された。その後1973年に制作費の高騰や劇場興行の失敗により倒産。その後は、手塚プロダクションに受け継がれた。

(8)日本動画協会はアニメ製作業界の意志を統合し、関連する諸企業・団体との連携を保ち、アニメ産業全体の持続的発展を目指して2002年に設立された。事業内容としてはマーケティング事業、国内・国際交流事業、著作権擁護事業などを行っている。

(5)現日本動画協会の専務理事であり、本調査において多大なるご尽力をいただいた。

(6)インタビュー調査より。また、この自らの描きたい絵のジャンルに対するこだわりにはアニメーターのキャリアがとても関係していると考えられる。

(7) この調査はアンケート調査対象を718社とし、アンケート表を郵送で送った。そのうちあて先不明で郵便物不到着企業は92件であったため、有効調査対象は626社となった。アンケート有効回収企業は126社であり回収率は20.1%であった。その中から、各社の創業年の数値をまとめて計算した。

(8)会社が1つの30分アニメを作成する場合に1000万～1300万円を必要とする。しかし、テレビ局から払われる制作料は600万円程度であるため、一般的な26話完結のアニメを作ろうとする場合、制作会社は約1億5000万の赤字を追うことになる。

(9)売り上げの一部を著作権使用料として、著作権元に納める。

(10)アニメ制作会社は個人で行っている場合もあり、この数に関しては諸説あるが、ここでは多数の資料から見ることのできる約430社という数字を採用する。

(11)1948年に設立した日本でも指折りの歴史を持つ制作会社である。現在は東映アニメーションと改名し、代表作には「セーラームーン」や「ドラゴン

ボール」がある。

⁽¹²⁾これは明治森永戦争とも呼ばれキャラクター商品における激しい市場の競争が起こった。

⁽¹³⁾このような企画会社にはたとえば、光プロなどが挙げられる。この企画専門の会社とは制作会社から企画の外注を受ける会社である。

⁽¹⁴⁾アニメの企画から放送まで一般的な 26 話完結のものを作ろうとすると、150 人の人間を使って、企画から放送まで約 6 ヶ月かかる。

⁽¹⁵⁾「鉄腕アトム」や「アルプスの少女ハイジ」「U F O ロボグレンダイザー」などが人気を博した。

⁽¹⁶⁾インタビュー調査より。

⁽¹⁷⁾製作委員会が制定されると、利益配分や、劇場公開の有無、DVD の販売戦略、広報等について検討される。また、著作権に関するロイヤリティーに関しては、各社の売り上げの一定の割合を製作委員会に集められる。その後、各会社の出資比率に応じて再分配されるのである。

参考文献

- Hughes,P.T.(1983)Networks of Power:Electrification in Western Society.(市場泰男訳『電力の歴史』平凡社,1996)
- 青木昌彦、安藤晴彦（2002）,『モジュール化 新しい産業のアーキテクチャの本質』東洋経済新報社
- 井上達彦（2008）,『ビジネスシステムの新しい視点—価値創造と配分に関するルールの束と自生秩序的な仕組み—』早稲田商学 415 号、pp.51-77
- 岡田美弥子（1995）,『マンガのビジネスシステム』六甲台論集経営学編 44（2） pp.126-141
- 公正取引委員会事務局（2008）,『アニメーション産業に関する実態調査報告書』公正取引委員会
- 国領二郎（1999）,『オープン・アーキテクチャ戦略 ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社
- （財）デジタルコンテンツ協会（2006）『デジタルコンテンツ白書 2006』経済産業省商務情報政策局
- 武石彰、李京柱（2005）,『日本と韓国のモバイル音楽ビジネス その発展の過程とメカニズム』一橋ビジネスレビュー、pp.70-87
- 中小企業基盤支援機構（2007）,『平成 18 年度ナレッジリサーチ 事業コンテンツ産業の方向性に関する研究（アニメ制作会社の現状と課題）』経営支援情報センター
- 西尾久美子（2008）,『伝統産業のビジネスシステム 350 年間続くサービス産業「京都花街」のダイナミズム』一橋ビジネスレビュー、pp.18-33
- 平成 19 年度著作権・コンテンツ委員会（2006）,『アニメの著作権』パテント pp.11-47
- マルコ・イアンシティ、ロイ・レビーン（2007）『キーストーン戦略 イノベーションを持続させるビジネス・エコシステム』（杉本 幸太郎訳）翔泳社
- 山口康男（2004）,『日本のアニメ全史 世界を制した日本アニメの奇跡』株式会社テン・ブックス

山田幸三、伊藤博之（2008），『陶磁器の分業構造と競争の不文律—有田焼
と京都の産地比較を中心として—』組織化学 vol42、pp.89-99

日経ビジネスオンライン「アニメは次の成長モデルを作れるか？」
（<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20091028/208233/?P>

≡2）アクセス日時：2009年12月3日

日本動画協会「アニメーション年表」（<http://www.aja.gr.jp/>）

アクセス日時：2009年12月10日