

声優業界のビジネスシステムの研究

—業界全体に影響を与える供給プレイヤー間の協調行為—

早稲田大学商学部
井上達彦ゼミナール7期
坪 恵理
好村 有生



要旨

本研究は声優業界のビジネスシステムを明らかにするものである。従来、アニメーション（以下アニメと表記）産業の研究では一部の企業が注目されてきた。それは著作権を保有する製作委員会や「絵」の制作を行うアニメ制作会社などである。確かに、これらの企業はプラットフォームリーダー的な存在であるという意味でも重要であるが、実際にアニメが視聴者の目に触れるまでには「音声」の制作も必要になる。映像世界の気配、雰囲気表現するには「絵」と「音声」⁽¹⁾共に必要である。「音声」を担当するのは今まで経営学の調査対象としては焦点となっていなかった音響制作会社や声優プロダクションといった企業である。これらの企業は、プラットフォームを取り巻くプレイヤーともいえるし、「音声」という財を制作会社に供給するプレイヤーともいえる。それらの企業がアニメ作品に与える影響は大きい。それゆえ、音響制作会社や声優プロダクションを経営学的視点で研究することには意義があると考えられる。

そこでわれわれは、声優業界の成立と発展をビジネスシステムの枠組みで解き明かすことを研究の目的とした。調査手法には聞き取り調査と文献サーベイを用いた。調査の結果、声優プロダクション間で同業者に仕事をわたす「紹介」という慣行を発見した。音響制作会社のニーズに1社で対応することのできない声優プロダクションには、このような同業者間の協調行為によって対応する慣行が存在したのである。その背景には音響制作会社のニーズに応えられなければ営業機会を損失してしまうという暗黙の了解が存在した。声優プロダクション間の「紹介」という慣行が業界内にあることによって、音響制作会社のニーズが満たされ、アニメ作品の質向上につながっていた。作品の質向上は業界全体にとっての価値となる。その価値はそれぞれのプレイヤーに配分され、業界全体の進化と多様化につながっていた。

本研究は、アニメ産業の研究と、ビジネスシステムの研究に貢献する。アニメ産業の先行研究では製作委員会やアニメ制作会社などの権限が強いプレイヤーに焦点が当てられてきた。しかし、われわれは音響制作会社や声優プロダクションなど「音声」の受注を受けるプレイヤーに焦点を当てた。このことから、本研究はアニメ産業の事例を拡充するという貢献ができる。また、ビジネスシステムの研究ではプラットフォームリーダーを中心とした取引が焦点となる傾向にあった。しかし、われわれはそれを取り巻く企業間の関係性が業界全体に大きな影響を与えることを実証した。このことから、本研究はビジネスシステムにおいて、プラットフォームリーダーから離れたところにあるプレイヤー間の関係性や慣行に焦点をあてる意義を示すことができた。

目次

1. 研究目的と問題意識
2. 先行研究
3. リサーチデザイン
 - 3.1. 調査対象
 - 3.2. 調査手法
4. ケース：声優プロダクション及び関連企業の産業集積
 - 4.1. 声優業界の概観
 - 4.1.1 歴史
 - 4.1.2 アニメ製作の流れ
 - 4.2. 声優プロダクション間の協調行為
 - 4.2.1 キャスティングの意思決定
 - 4.2.2 「同業者に仕事を渡す」という協調行為
 - 4.2.3 出演料の分配
5. ケースへの考察
 - 5.1. 無償での「紹介」―声優プロダクションの非合理的なふるまい
 - 5.2. 声優プロダクションはなぜ非合理的にふるまうのか
 - 5.2.1 音響制作会社の事情
 - 5.2.2 声優プロダクションの事情
 - 5.2.3 「紹介」の発生と暗黙の了解
 - 5.2.4 「紹介」が起こる仕組みのまとめ
 - 5.3. 「紹介」が業界全体に与えるメリットと価値の創出・分配
6. 結語
 - 6.1. 本稿のまとめ
 - 6.2. 本稿の限界と課題

1. 研究目的と問題意識

本研究の目的は、定性調査によってアニメ産業の補完的プレイヤー群である声優業界のビジネスシステムを明らかにすることである。

現在、日本有数のコンテンツ産業であるアニメ産業の研究が多くなされている。その研究の多くは著作権を保有する製作委員会や「絵」を制作するアニメ制作会社に焦点を当てたものである。しかし、実際にはアニメはアニメ制作会社が制作した「絵」に加え、声優や音響制作会社によって音を吹き込まれることで完成される。つまり、製作委員会やアニメ制作会社のみならず声優や音響制作会社も、アニメ産業の発展とともにビジネスシステムの変化や発展を強いられてきたと考えられる。そこでわれわれはアニメ産業の研究において、アニメ制作会社だけでなく、音を担当する声優や音響制作会社に焦点をあて、ビジネスシステムを探ることに意義があると考えた。

図表 1 テレビアニメ放映本数推移（単位 タイトル）



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？』

図表 1 を見ると、初の国産アニメが放映された 1963 年から現在に至るまでに、1 年間で放映されるテレビアニメ作品の本数は劇的に増加していることがわかる。製作されるテレビアニメ作品が増加するということから、当然アニメ製作に関わるあらゆるプレイヤーが増加していることがうかがえる。また、作品数が増えるとともに、視聴者のニーズも幅広くなるため、あらゆるシーンやキャラクターに合った音声求められるようになってきた。

このように、アニメ産業の発展と関連企業数の増加に合わせて、多様性が求められるようになった声優業界が成立する仕組みを探ることで、アニメ産業の研究範囲を拡充させたいとわれわれは考える。そこで本研究では、どのようなビジネスシステムで声優業界が成立・発展しているのかを明らかにする。

2. 先行研究

本研究では、声優業界の成立、発展の文脈を解き明かすにあたって、ビジネスシステムを枠組みとして用いる。

なぜなら、声優業界が 100 社以上の声優プロダクションや 40 社以上ともいわれる音響制作会社、そして声優を含める個人などが連携して成り立つ業界だからである。そして、ビジネスシステムはそのような企業間・個人間の関係性とそれらを含む業界総体の成果との間に成り立つ因果関係を考えるのに有効な枠組みだからである。

われわれは、加護野（2007）にならい、ビジネスシステムを「企業間、個人間の協働を律する制度や慣行である」と定義する。

ビジネスシステムは成果を出している企業や業界などあらゆる組織の、一目ではわからないところに存在している。日本の伝統産業や地場産業のような身近な産業でもビジネスシステムの存在は確認できる。たとえば、西尾（2008）によって研究された京都花街や、岡田（1997）によって研究されたマンガ産業、井上（2008）によって研究された浦和レッズの研究などでは、組織内および組織間の協働を成立させるビジネスシステムが存在していた。

西尾（2008）による京都花街のビジネスシステム研究では、関係者間の協働の数々と、それらを律する制度が描き出されている。京都花街ではお茶屋という個人事業者、芸舞妓、花・道具・畳などのしつらえ提供業者、料理屋、顧客など、複数の企業や個人の間で協働が行われている。京都花街での協働とは、各お茶屋や芸舞妓のサービスに対する評価やチェック、指導である。それらを成り立たせているのは花舞妓⁽²⁾の人材育成制度、お茶屋を中心とする取引制度、一見さんお断りで有名な会員制度、などの伝統的な諸制度の綿密なつながりであった。たとえば一見さんお断りという制度は、顧客を制限する非合理的な制度に思える。しかし、これも京都の花街には必要な制度なのである。なぜなら、おもてなしにひかれてきちんと対価を支払う顧客を呼び込むことができ、そのような顧客は長期継続的に通い、おもてなしに対する評価をしてくれるからである。以上のように、前述の諸制度はそれぞれ結びつきあうことで、関係者間の協働を成り立たせ、京都の花街を 350 年継続させるという成果を生んでいたのである。

以上のようにビジネスシステムは、企業間・個人間の関係性と継続・発展を含む成果との間に成り立つ因果関係を説明する枠組みである。

本研究はビジネスシステムの枠組みを用いて、声優業界全体がいかに協働し、利益を生み、分け合い、業界を成立・発展させてきたかを明らかにする。

3. リサーチデザイン

3.1. 調査対象

本研究は、東京都の声優プロダクション群を主たる調査対象とし、声優プロダクションにとっての顧客に当たる音響制作会社も調査対象に含める。

東京都の声優プロダクション群を調査対象とする理由は2つある。

1 つ目は、日本を代表するコンテンツ産業であるアニメ産業の研究において、声優がアニメ制作に欠かせない存在でありながらいまだ焦点を当てられていないため、研究の余地が大いにあると考えたからである。2 つ目に、声優業界は多くの企業の連携によって成立している業界であるため、取引メカニズムを分析することがビジネスシステム研究においても有益な分析対象と考えられるためである。

声優プロダクションは次のように定義する。以下の条件のうち、①、②のどちらかにあてはまり、なおかつ③、④同時にあてはまるものを研究で想定する声優プロダクションであると定義する。

- ①企業として日本声優事業社協議会に加盟している
- ②所属マネージャーが日本マネージャー協会に加盟している
- ③日本俳優連合に声優業で加盟している声優を中心とした企業である
- ④アニメの声あて業務を受注している企業である

なお、①、②、③にある日本声優事業社協議会、日本マネージャー協会、日本俳優連合は声優業界の規約整備を協調して行っている団体である。それぞれ加盟企業・マネージャー・声優を募り、会議を行って業界の課題解消に取り組んでいる。④でアニメの声あて業務を行っている企業に限定したのは、影響力が大きい業務ゆえである。現在、声優の業務はアニメの声あての他に、音声付き製品（ゲーム・パチンコ等）の声あて、歌手活動、イベント出演、ラジオパーソナリティ、洋画の吹き替え、テレビ番組やCMのナレーションと多岐にわたる。しかし、近年の声優ブームやマルチメディア化はアニメの吹き替えが発端である。以上の理由により、声優の業務の中でも影響力の強い業務であるアニメの声あてを調査範囲とする。

音響制作会社を調査対象に含める理由は声優プロダクションが埋め込まれた環境を明らかにし、考察を深めるためである。声優プロダクションの取引相手として音響制作会社も考慮に入れることで、声優プロダクションの特性や課題を多面的に捉える事ができる。

音響制作会社および声優プロダクションの具体的な役割については4-1-2で説明する。

3.2. 調査手法

本研究では調査手法として業界関係者への聞き取り調査と文献サーベイを用いた。聞き取り調査の具体的な件数は、日本声優事業社協議会 1 件、声優プロダクション 3 件、音響制作会社 3 件の合計 7 件、各 1～2 時間・計 10 時間である。文献サーベイは業界関係者が執筆、あるいはインタビュー対象となっている以下の書籍を参考にした。

松田咲実（2000）『声優白書』 オークラ出版...大手声優プロダクションの創業者が執筆

野村道子（2009）『しずかちゃんになる方法—めざすは声優一番星☆』 リブレ出版

...大手プロダクションの声優が執筆

ハイパーボイス監修（2007）『すごい!アニメの音づくりの現場』 雷鳥社

...音響制作会社複数社へのインタビュー掲載

4. ケース：声優プロダクション及び関連企業の産業集積

4.1. 声優業界の概観

4.1.1 声優業界の歴史

初めて「声のみで演じる役者」が必要とされたのは 1941 年、東京放送局（現・日本放送協会）のラジオドラマである。当時は新劇俳優が演じていた。1955 年から外国映画（以下、外画と表記）が日本に流入してくるようになると、同様に新劇俳優が外画の吹き替えも行うようになる。1960 年には俳優たちの生活の文化的経済的改善向上を目的とした組織、東京俳優生活協同組合（以下、俳協と表記）が設立される。1963 年に日本初となる国産アニメが製作され、この頃に声の仕事だけに焦点を絞った“声優”と言われる人々の組織として俳協から派生した青二プロダクションが設立される。徐々に外画だけでなくアニメの仕事が増えてくるようになると、声優の仕事領域はさらに拡大し、声優はアニメ関連のイベントやコンサートをこなすなど、マルチタレント化するようになる。声優プロダクションは新人育成にも力を注ぐようになり、また、俳協や青二プロダクションなどから派生して新たなプロダクションが設立される。このように声優業界では既存の声優プロダクションから声優やマネージャーが独立することで、新たな声優プロダクションを設立させ、今日では 100 を超える声優プロダクションが都内に集積している。

4.1.2 アニメ製作の流れ

声優がアニメキャラクターに声をあてるまでには、製作委員会、アニメ制作会社、音響制作会社、声優プロダクションの 4 者のプレイヤーが関わってくる。

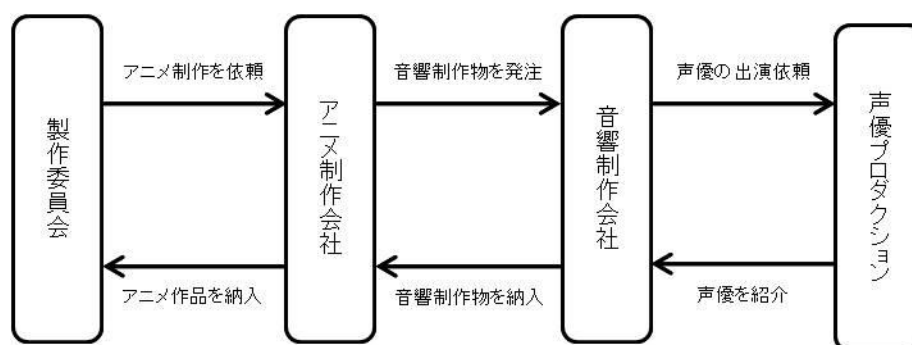
製作委員会はアニメ製作する際に発生するリスクを分散するために集った複数の出資企業から成る。出資企業とはテレビ局や出版社、キャラクター商品企業などである。出資企業はヒット作品を作るために、アニメ制作会社や音響制作会社に対して強い発言力を持つ。

アニメ制作会社はアニメの「絵」の部分を担当する。製作委員会から出資された予算内でアニメ制作会社を制作する。アニメ制作会社は制作した絵を音響制作会社に渡し、声や音響効果・音楽⁽³⁾をつけるよう依頼する。

音響制作会社はアニメ制作会社からの依頼により、予算内で声・音響効果・音楽を収録、編集する。声に関してはプロダクションを通して声優にオファーを出す。

声優プロダクションは音響制作会社からの依頼を受け、出演が決定したのち、声優が声をあてる。

図表 2 アニメ製作の流れ



4.2. 声優プロダクション間の慣行

声優業界では、キャスティング⁽⁴⁾のタイミングで協調行為が行われることが慣行となっている。以下、キャスティングの際にどのような協調行為がなされるのかを説明する。

4.2.1 キャスティングの意思決定

声優プロダクション間の協調行為はキャスティングの際、実行される。

キャスティングによってアニメの質の7~8割が決まると言われ、アニメ関係者はこの工程を重視する。具体的には、人気のある声優を起用するだけでなく、声質や演技力とギャランティのバランスがとれているか、音響監督との対話がスムーズにできる声優であるか否か、などを重視する。

キャスティングの方法には様々なパターンがあるが、本論文では多く見られる以下の3パターンをキャスティングと呼ぶことにする。

《キャスティングにおける意思決定の種類》

【主要な役の場合】

原作者や製作委員会のメンバーが希望する声優を起用したり、希望するキャラクターイメージに合う声優を複数人選び総監督や音響監督などによるオーディションで決定することが多い。オーディションを行う場合はプロダクションにオーディションを開催する旨を伝える。その際に、特定の声優を指名してオーディションに呼ぶ場合と、声優は特定せず必要としているキャラクターに合いそうな声優を数人オーディションに呼ぶ場合とがある。

【主要でない役の場合】

音響制作会社がキャラクターイメージに合う声優を選び、プロダクションにオファーする。特定の声優を指名する場合と、必要としているキャラクターに合いそうな声優をプロダクションからピックアップしてもらう場合がある。

【キャスティングを声優プロダクションに任せる場合】

音響制作会社が特定の声優プロダクションのマネージャーにキャスティングの権利を譲渡する場合がある。これは音響制作会社が出演交渉するよりも、製作委員会側と声優プロダクション側が直接交渉できた方がキャスティングをスムーズに行える場合におこる。例えば、イベントやキャラクターソング収録など、日本俳優連合の定めるアニメ作品出演規定に含まれない仕事を製作委員会が声優に要求する場合である。

「(キャスティングを依頼した理由について)主役使って色々イベント組んだりだとか、パブリシティ的なこといっぱいやりたいってことをクライアントさんから言われてたんで。僕が間に入っていちいちそれやるよりも、事務所のマネージャーさんを、演技事務⁵⁾に立ててるんですよ。その方が、自分のところのタレントであれば、その人の判断ですぐできるから、動きが潤滑、滞りなく行くじゃないですか。だから。」

(某音響制作会社 専務取締役 Aさん)

以上のキャスティングパターンのうち、「主要でない役の場合」および「キャスティングを声優プロダクションに任せる場合」に協調行為がなされる。次項ではこの2通りのキャスティングパターンにおいて、どのような協調行為がなされるかを説明する。

4.2.2 「同業者に仕事を渡す」という協調行為

声優業界ではキャスティングのタイミングで「同業者に仕事を渡す」という協調行為

がなされている。協調行為が行われるのは「主要でない役の場合」および「キャスティングを声優プロダクションに任せる場合」である。

【主要でない役の場合】

主要でないキャラクターの声優を選ぶ際、音響制作会社がキャラクターイメージに合う声優を選び、特定の声優を指名する場合がある。しかし、声優プロダクションは音響制作会社から依頼された特定の声優のスケジュールが合わない、かつその声優の代わりとして適した声優が自社にいない場合、音響制作会社のニーズに適した他社の声優を「紹介」する。⁽⁶⁾

「制作会社がキャスティングした後に、例えばうちならうちで、うちの『誰々さん、
いついつあいてますか?』でことで電話かかってくる。で、あいてないこともありますから、ダメっていう場合は、「他の人いますか」って場合もあるし、それで（他社声優の誰々さんを）推薦できるってこともあるし…」

（某声優プロダクション 代表取締役 B さん）

声優プロダクションでは、ダブルブッキングは許されず、一秒でも早く依頼を出した音響制作会社の仕事を引き受けるという慣習もあり、スケジュールが合わないことがたびたび起こる。その際に「自社声優を起用させることはできません」と断るだけでなく、代替案を音響制作会社に提示している。

【キャスティングを声優プロダクションに任せる場合】

製作委員会と声優プロダクション間で直接交渉し、キャスティングをスムーズに行うために、声優プロダクションにキャスティングを任せる場合がある。声優プロダクションのマネージャーは音響制作会社からキャスティングを請け負った際、全ての枠を自社声優で固めずに他プロダクションの声優も取り入れる。

「(キャスティングを) 依頼されたときに何をやるかと言うと、オーディションの所からも関わりますので、キャスティングの打ち合わせをして、どなたをオーディションにお呼びするのか、細かいスケジュールのやりとりを各プロダクションと調整します。そして番組がスタートした後は、役者の出番があるかないか毎話数ごとに確認をして、台本の手配をし、アフレコ収録に向けて音響制作会社さんと各プロダクションとの間の調整役になります。」

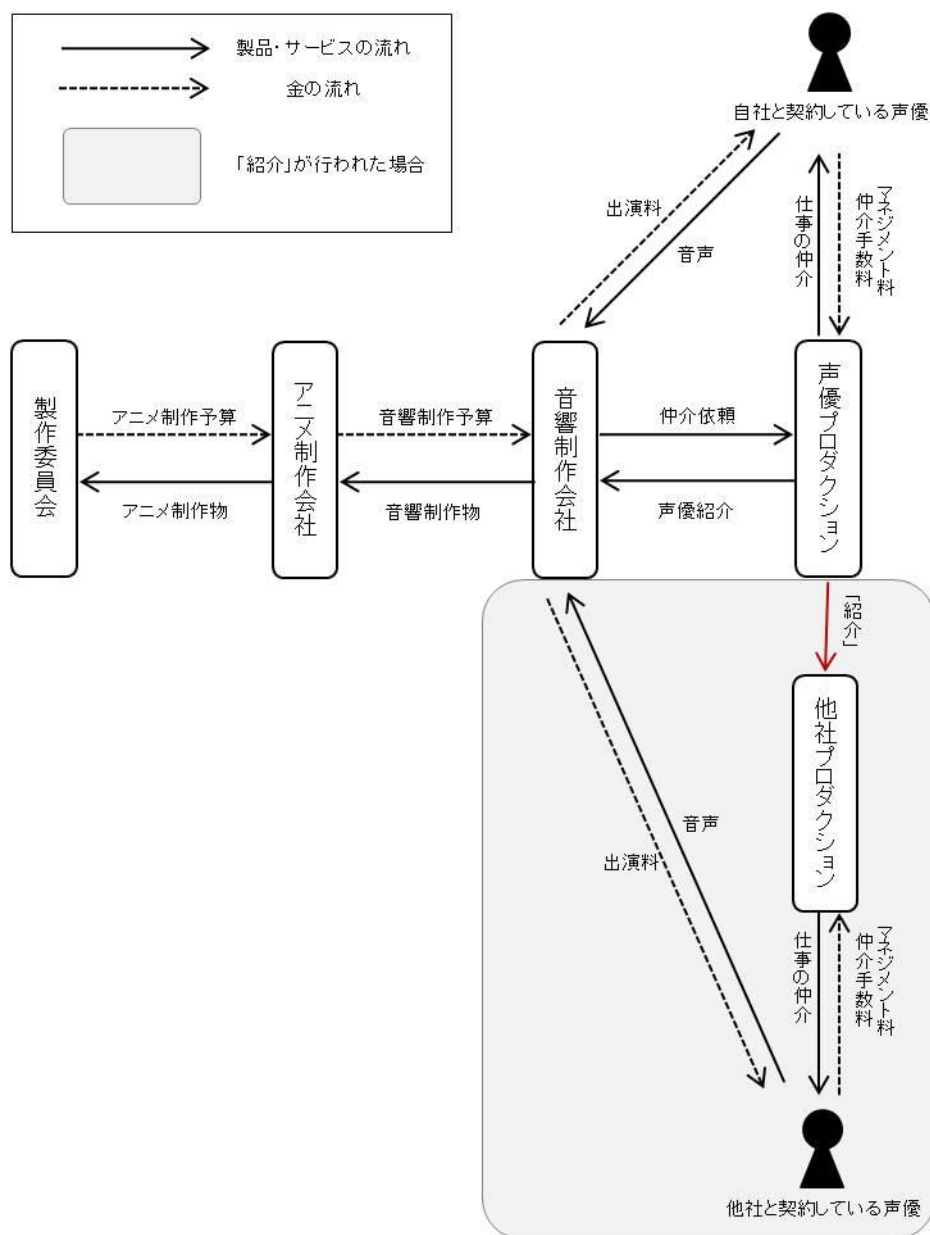
（某声優プロダクション執行役員 C さん）

キャスティングを依頼された声優プロダクションは全ての出演枠に自社声優のみを起用させることも可能である。しかし、実際には公平にオーディションで他社声優を呼び、他社とのスケジュール調整も行っている。

4.2.3 出演料の分配

アニメ出演規定の声優プロダクションは自社声優の作品出演料⁷⁾から一定の割合を紹介手数料として受け取ることで収益を得る。他社に仕事を渡した場合、紹介手数料は発生しない。したがって、他社に仕事を「紹介」することで、自社に収益が入ることはない。

図表 3 声優業界の製品・サービス・金の流れ



5. ケースへの考察

5.1. 無償での「紹介」—声優プロダクションの非合理的なふるまい

声優プロダクション間の「紹介」では紹介手数料は発生しない。つまり、プロダクションが他社に仕事を「紹介」したところで収益は発生しないのである。本来ならば競争関係にあるはずの他社へ、対価なしに仕事を受け渡すなどという行為は、経済活動を行う企業体の行動として非合理的に思える。しかし、声優業界では紹介手数料という調整費用をおさえながら紹介行為を可能にしている。そこで次項では、なぜ声優プロダクションが「紹

介」という非合理的な協調行為をとるのかを示す。

5.2. 声優プロダクションはなぜ非合理的にふるまうのか

声優プロダクションは自社に利益をもたらさないにもかかわらず、他社に仕事を「紹介」という協調行為をとっている。声優プロダクションが自社利益にならない協調行為を行う理由は、音響制作会社からのニーズに応え、営業機会が減ることを防ぎ、営業機会が増える可能性を高めるためである。

5.2.1 音響制作会社の事情

アニメ産業の発展とともに、音響制作会社は作品の多様性にあわせて、様々な音声を必要とするようになった。また、年間制作作品数も増加したことで、効率よく収録を進める必要性も生まれるようになった。このような背景から生まれた音響制作会社のニーズは、キャラクターイメージに合う声質や最低限求める演技力、突然の台本変更に即座に対応できる能力の有無から、音響制作会社が設定する収録スケジュールに適合しているかどうかといったことまで、多岐にわたる。キャラクターのイメージにあった声優を起用することで作品の質は向上する。収録前の準備を怠らない声優、突然の指示変更に難なく対応できる声優の起用は収録時間を短縮させ、スタジオ代をできるだけ低くおさえることに通じる。このように音響制作会社はあらゆるニーズに応えることができる声優を起用したいがために声優プロダクションに多くの選択肢を要求する。

5.2.2 声優プロダクションの事情

しかし、1社の声優プロダクションがこのような音響制作会社のニーズすべてに対応することは困難である。多様なニーズに応えるにはニーズの分だけ声優を抱えこめばいいのだが、1社で大量の声優を抱え込むことはできないからである。それは、声優の声質や能力、性格やスケジュールを管理するマネージャーを増やすことができないからである。マネージャーを増やすと、人件費は増大する。しかし声優プロダクションは人件費のような固定費を増やせない。その理由は2つある。

①需要が不安定

アニメ業界では四半期に一度作品の入れ替わりがおこるため、それにともない声優も四半期ごとに新たな仕事を探す必要が生じる。そして、声優プロダクションの収益は自社声優の出演料に比例する。つまり、四半期ごとに声優の仕事量の変動するとともに、声優プロダクションの収益も変化する。大量の声優を抱え込んだところで、その多くに仕事が来なかった場合、固定費分を回収できなくなる可能性もあるので、声優プロダクションにと

って固定費を増大させることは非常にリスクの高い行為である。

②供給が不安定

仮に毎期一定の収益が見込める様な声優を自社で抱えていたとしても、固定費を増大することはリスクの高い行為である。なぜならば、声優の移籍を制限する規則は存在せず、稼ぎ頭の声優が移籍・独立することもあり得るからである。特に多くの声優を抱えるようになると、声優が「自分はいまうまく管理してもらえないのではないか」と危惧し、移籍・独立しようとすることがある。

「もちろん、所属俳優が多いことのメリットはあります。音響制作会社さんに『このプロダクションに依頼すれば例え希望の役者の都合がつかなくても、近い声の役者を見つけることができる』と頼ってもらえる。仕事を依頼されるチャンスが増えるという相乗効果があるんです。けれど、タレントマネジメントって所属俳優の人数があまりに多すぎると、個性だったり、想いであったりだとか、色んな角度からの視点で商品をしっかり見る目が養えなくなってしまうんですね。役者と事務所スタッフのバランスが崩れてくるとそういう危機感もやはり生じて来ますね。だからなるべく大きくなりすぎないように。そういう状況の中でコミュニケーションが不足してくると、「会社は自分のことを見ているの?」「何かしてくれようと思ってくれているの?」と不信に繋がっていくことがありますから。そうすると、もう少しこじんまりしたところで自分のことをきちんと見てくれる会社に行こうかなと・・・」

(某声優プロダクション執行役員 C さん)

このように、需要変動と供給変動が激しい中での固定費増加はリスクが高いことがわかる。このような理由から声優プロダクションは音響制作会社のニーズに応えようとするにも限界がある。

5.2.3 「紹介」の発生と暗黙の了解

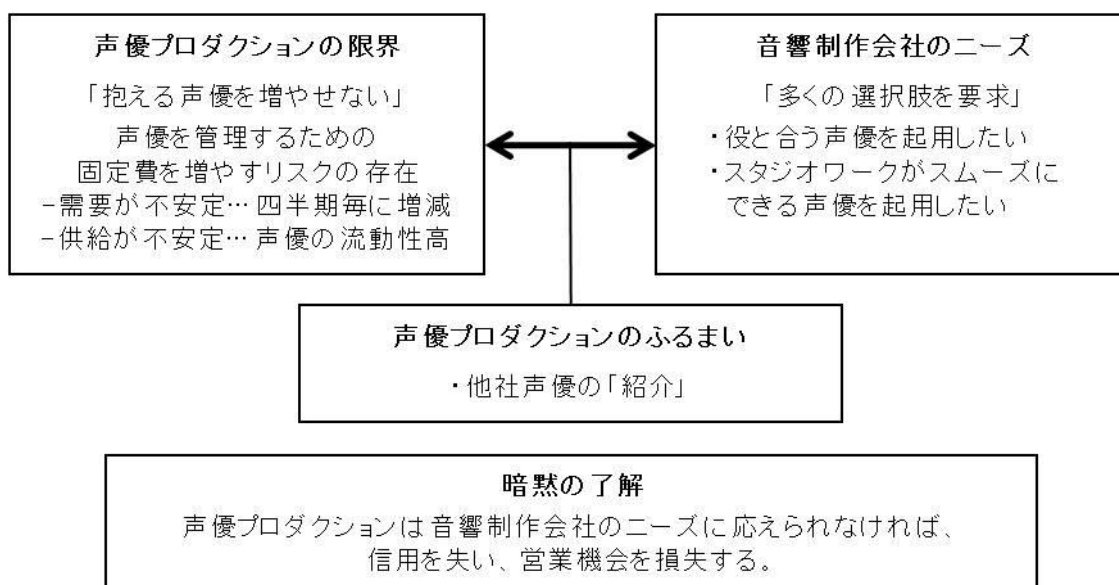
そして、音響制作会社のニーズと声優プロダクションの限界の間にあるギャップを埋めるために、声優プロダクションは他社声優の「紹介」という一見非合理的に見える行為をとる。仮に声優プロダクションに音響制作会社のニーズと合った声優がおらず、ニーズには合わない自社声優を「紹介」した場合、声優プロダクションは音響制作会社からの信頼を失い、次の営業機会を失う可能性を高める。つまり、声優プロダクションは無理やり自社の声優を起用させるよりは、短期的には自社の利益にならなくても、長期的な信頼とそれにとまなう営業機会を得るために、他社の声優でもするようになる。

声優プロダクションによる他社声優の「紹介」が起こる背景には、このような暗黙の了解が存在している。

5.2.4 「紹介」が起こる仕組みのまとめ

以上の内容をまとめると図表4のようになる。

図表4 「紹介」が起こる仕組み



声優プロダクションには音響制作会社のニーズに応えなければ、信頼とともに営業機会を失い、長期的に仕事を継続していくことが難しくなるという前提がある。しかし、1社で多くの声優を抱え込むことができないという声優プロダクションの特性から、声優プロダクションは「紹介」という協調行為によって音響制作会社のニーズに応えなければならなかったのである。つまり、「紹介」という協調行為が行われなければ、声優プロダクションは音響制作会社のニーズを満たさない声優を提供するか、あるいは依頼を断ることになる。その結果、声優プロダクションは音響制作会社からの信頼を失い、次の営業機会を失い、事業を継続させていくことが困難になってしまう。

このように、一見、非合理的に見える声優プロダクション間の「紹介」という協調行為は、声優業界存続のためには存在しなければならない慣行、仕組みであることがわかった。

5.3. 「紹介」が業界全体に与えるメリットと価値の創出・分配

声優プロダクション間での「紹介」によって音響制作会社が求める声優が起用されることで業界が得られるメリットは3つある。それら3つのメリットは全てアニメ作品の質向

上に帰結する。

まず1つ目は、声優と役のマッチングによる直接的な作品の質向上である。作品の各役にマッチした声優がキャスティングされれば、役のキャラクターと声が活きた表現が可能になり、作品の質が向上する。アニメ作品の質の8割はキャスティングで決まると言われており、音響制作会社やその他製作スタッフの狙いに合うキャスティングが行われることが、作品の質向上につながると言える。

2つ目は、スタジオワーク⁽⁸⁾の効率化による間接的な作品の質向上である。指示に素早く対応できたり、スケジュールどおりに収録進行できる声優がキャスティングされると、スタジオワークがスムーズに進む。すると、作品製作の他の工程に費やせる資金や時間、エネルギーが増加するので、作品の質向上に結びつく。

『助かったよ、あの人すごくスタジオワークがすごくスムーズに進むから、スタジオ費が安く済む』とか、『作業が回って行くし』『あの人、上手いけどさ、とちるんだよね。よく。でも、あがりはずごくいいものができるんだけどね。』ということもありますね。だから、そういうことも含めて把握しておくことも大事だし、結構奥が深いんだよね。」

(某声優プロダクション 執行役員 Cさん)

3つ目は、声優の淘汰と研鑽⁽⁹⁾による、間接的かつ長期的な作品の質向上である。声優プロダクションは音響制作会社のニーズを満たし得る声優を提供しなければ、信頼を失う。信頼を失うことは営業機会の損失につながるため、声優プロダクションは音響制作会社のニーズに応え得る声優のみを提供する。そのため、音響制作会社のニーズを満たせない声優は淘汰される。そして、残された声優は生き残るために研鑽が求められる。すると、ニーズに応えられる声優が仕事を続け、声をあてることになるので、作品の質が向上する。

以上のように、声優業界では「紹介」という協調行為が行われる慣行があることによって、業界全体における協働が可能になっている。音響制作会社は、製作委員会やアニメ制作会社、視聴者に評価されるように、作品の質向上につながるニーズを提示する。また、音響制作会社はニーズに応えられない声優を選ばなくなるので、声優淘汰の引き金を握っているといえる。声優プロダクションは作品の質向上が行えるような声優を提供する。声優は作品の質向上に貢献できるよう、研鑽する。これらの協働によって、声優業界は業界全体で作品の質向上という価値を創造している。

創出された価値は、それぞれに分配される。質が向上すれば、アニメ作品は視聴者から評価され、DVDやグッズが購入される。すると、製作委員会をはじめとする声優業界全体に流れ込む収益が増え、仕事も増加、価値が分配される。これらの価値の分配は、単純な

資金の分配とは異なる。声優ビジネスを進化・多様化する機会を分配しているのである。

6. 結語

6.1. 本稿のまとめ

本研究を通して、アニメ産業でプラットフォームを取り巻く供給者サイドにあたる声優業界の成立・発展のしくみを明らかにできた。今までアニメ産業の研究では著作権と発言権を持つ製作委員会やアニメ制作会社などの権限の強い中核プレイヤーに焦点があてられていた。しかし、本研究により、声優プロダクションや音響制作会社といった供給サイドのプレイヤーにも調査範囲を拡充した。また、本研究はビジネスシステム研究における事例を拡充し、プラットフォームを取り巻くプレイヤー間の慣行が業界全体の成果に結びつくということを実証できた。この考察から、ビジネスシステム内において、プラットフォームリーダー的立場にあるプレイヤーのふるまいのみならず、プラットフォームを取り巻くプレイヤー間の関係性・慣行にも、研究の焦点を当てる意義があることを提言する。

6.2. 本稿の限界と課題

本研究では「紹介」の頻度や作品数・企業数の増減、収益状況などのデータがそろわないため、調査を行った範囲以外でも同様のことが行われているかを証明していない。この研究の信頼性を増すためには、各声優プロダクションへのインタビューや数的データをそろえる必要があるといえる。

また、研究対象の範囲にも課題がある。本研究ではアニメ産業の供給者サイドとして「音声」に関わるプレイヤーに焦点を当てたが、アニメ産業には「音響効果」や「音楽」などの供給に関わるプレイヤーも存在する。そのように、いまだ調査が及んでいないプレイヤー間の慣行もアニメ産業に利益をもたらしている可能性が残されている。

参考文献

- 阿久根優子（2009）『食品産業の産業集積と立地選択に関する実証分析』筑波書房。
- ハイパーボイス監修（2007）『すごい!アニメの音づくりの現場』雷鳥社。
- 稲垣京輔（2003）『イタリアの企業家ネットワーク』白桃書房。
- 井上達彦（2008）「顧客コミュニティにおける社会的関係資本の構築—浦和レッズの公式サポーターズ・クラブの組織化原理—」『早稲田商学』第416号 pp.1-48.
- 井上達彦（2008）「ビジネスシステムの新しい視点—価値創造と分配に関するルールのと自生秩序的な仕組み—」『早稲田商学』第415号, pp.287-313.
- 伊丹敬之（1998）『産業集積の本質—柔軟な分業・集積の条件』有斐閣。
- 加護野忠男（2007）「取引の文化：地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196巻1号, pp.109-118.
- 加藤厚海（2006）「作業集積における仲間型取引ネットワークの昨日と形成プロセス—東大阪地域の金型産業の事例研究—」『組織科学』39巻4号, pp.56-78.
- 加藤厚海（2009）『需要変動と産業集積の力学—仲間型取引ネットワークの研究』白桃書房。
- 岸田民樹（2003）「産業集積の組織論的分析」『経済科学』第51巻第3号。
- 松田咲實（2000）『声優白書』オークラ出版。
- 永沢越郎訳（1991）『マーシャル経済学原理』第二分冊 岩波ブックサービスセンター。
- 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.
- 野村道子（2009）『しずかちゃんになる方法—めざすは声優一番星☆』リブレ出版。
- 沼上幹（2004）『組織デザイン』日本経済新聞社, pp.42-49.
- Piore, M. J. and C. F. Sabel（1984）, The Second Industrial Divide, New York, N Y: Basic Books（山之内靖ほか訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房, 1993）.
- 植田浩史, 桑野博行, 駒形哲哉（2010）『日本中小企業研究の到達点—下請制、社会的分業構造、産業集積、東アジア化』同友館。

参考サイト

- 日本俳優連合「外面動画出演実務運用表」(<http://www.nippairen.com/active/jitsumu2010.pdf>)、アクセス日時：2010/6/28
- 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：

-
- ① アニメ制作には「絵」と「音声」の他に「音響効果」や「音楽」も要素であるが、本研究では「音声」に焦点を当て、「音響効果」や「音楽」については研究対象外とする。
- ② 花舞妓とは、舞妓のことである。芸舞妓は芸妓と舞妓をまとめて言う言葉である。
- ③ 音響制作会社は「音声」に関して声優プロダクションへ発注するほか、「音響効果」に関しては音響効果会社へ発注し、「音楽」に関しては他制作会社へ発注している。本稿では「音声」に注目するため、音響効果会社や音楽を制作する会社はプレイヤーに含めていない。
- ④ キャスティングとはアニメに登場するキャラクターをどの声優が演じるかを決定することである。キャストがなされる際には声質や演技力、収録スケジュールなどが重視される。
- ⑤ 「演技事務をたてる」とはキャストを依頼することを意味する。
- ⑥ 音響制作会社が第二候補を用意している場合もある。そのときの「紹介」は不要となる。
- ⑦ 声優の作品出演料は日本俳優連合の『アニメーション作品出演規定』により定められる。俳優の技量・キャリア・人気等に基づいて毎年俳優から示されるその年度の基本ランク、作品の長さ、作品の利用目的の3要素によって計算する。俳優の基本ランクと出演作品の長さ（時間割増率）を基にした「基本対価」を、作品の利用報酬の基準とする。（日本俳優連合『アニメーション作品規定』より引用）
- ⑧ スタジオワークとは収録を行う過程をさす。具体的にスタジオワークがスムーズな例としては声優が「殴り書きの原稿でもすぐに読める」「突然の指示変更に対応できる」ことで、収録時間を縮めることができることなどを言う。
- ⑨ この研鑽は、声あての技術以外にも、業界の方とのコミュニケーションやどんな仕事にも臨機応変に応えられる心構えなども含まれる。