

日本アニメ制作における
資金調達の課題

竹澤直哉（南山大学経営学部）
他3名

2024年 4月
南山経営研究センターWorking Paper NO. 2401

日本アニメ制作における資金調達課題¹The Challenges in

Japanese Animation Production Financing

竹澤直哉^{2,3}、武内幸生³、赤壁弘康³、仲村直人⁴

2024年4月15日

要旨

本研究は、日本のアニメ産業で採られている資金調達方法を概観したものである。海外のエンタテインメント作品とは異なり、日本のアニメ産業は多様なステークホルダーから構成され、日本のアニメ・コンテンツ産業に特化した複雑な制作過程を形成している。日本のアニメ産業の製作委員会方式は、このために生じる財務的な諸問題を調整するために構成される。製作委員会では、コンテンツから将来生み出される非物質的な収入を手にする権利を確保するための前金支払いが必要になる。このように日本のアニメ製作委員会が形成されることによって、将来のキャッシュフローに対する権利を確たるものにするのみならず、アニメの制作過程にかかわる様々なステークホルダーの短期的な必要資金を満たしてくれる。

Abstract

This technical note provides an overview of the financing scheme adopted in the Japanese animation business. Unlike overseas entertainment productions, the Japanese animation business is comprised with many stakeholders that form a complex production process specific to the Japanese animation content business. The production consortium (committee) scheme is implemented to manage the subtle financial situation faced by the Japanese animation industry. The production consortium requires an upfront payment that secures the right to earn the non-materialized income expected to be generated in the future. The formation of such a production consortium not only secures the future cash flow rights but also fulfills the short term needs of the stakeholders involved in the production process of Japanese animation.

キーワード：日本のアニメ製作委員会、アニメ制作会社、幹事会社、窓口権者

¹ 本研究は南山大学経営研究センターの2023年度研究助成（研究プロジェクト「企業財務管理プロジェクト」）を受けている。

² ntakezaw@ic.nanzan-u.ac.jp

³ 南山大学経営学部 〒466-8673 名古屋市昭和区山里町18

⁴ 株式会社ピーエーワークス 〒939-1835 富山県南砺市立野原東1508-8

はじめに

本研究の目的は、他国に類を見ない日本特有のアニメ制作システムを紹介することにある。本研究は、アニメが最初にリリースされるまでの間に、企業を含む複数の主体が複雑にかかわる日本のアニメ制作に焦点をあてる。通常、アニメは完成して初めてキャッシュを生み出す。アニメ制作は本質的に高い不確実性を持つにもかかわらず、契約支払額は一定であることがよくある。このキャッシュフローの不一致こそが、アニメーションの完成に向けた資金調達に挑む要因を生むことになる。

資金調達の方法にはいくつかの代替策も存在しうが、日本のアニメ産業は製作委員会方式に依拠している。製作委員会方式は、その参画主体に対し、アニメーションの完成に付随する目前の必要コストをカバーするに足る出資を負わせるものである。次に、各々の参画主体にはアニメに関連する相応の利益を独占する権利が付与される⁵。こうした権利は、アニメの付加的ビジネスから生まれるある種のロイヤリティ（知財利用報酬）を手にする資格があると、製作委員会によって保証される。

製作委員会の多くはそれ自体では利益を生み出すことはないが、これは必ずしも製作委員会の参画主体がアニメ制作に付随するビジネスに失敗するということを意味しない。初期投資によってその権利が保証されるアニメの付加的ビジネスから生み出される利益は、製作委員会の参画主体に配分される。初期投資は、製作委員会の枠組み内でビジネスを展開する権利を保証するだけでなく、アニメ完成に必要な短期資金調達をも緩和しているのである。

1. アニメ制作の工程

日本のアニメーション制作の具体的工程は、通常、アニメ制作会社に対して幹事会社から放送（放映）タイミングと原作・オリジナルのアニメ企画案が持ち込まれることからスタートすることが多い⁶。テレビ放送アニメの場合、制作会社は1話当たりいくらの制作費を概算して制作費を算出し、双方が合意すれば制作委託され⁷、企画会議で詳細（監督・脚本家の選定を含む）が詰められる。通常、この段階では製作委員会はまだ立ち上がっておらず、制作が委託された後に、幹事会社を中心として後に窓口権者となる様々な参画主体（後出の中山(2021)からの引用図を参照）によって製作委員会が立ち上げられることになる。

注意しなければならないことは、実際に製作委員会が立ち上がる前に、制作会社は（プリプロを含め）具体的なアニメ作品の制作を開始しているということである。共同出資契約が締結される前にアニメ制作が開始されるので、制作会社と幹事会社の信頼関係を大前提と

⁵ このように、出資によってアニメ関連ビジネスに関する独占的権利を確保した参画主体を、「窓口権者」ということがある。例えば、第三者がアニメ・グッズの製作販売を目論む際は、グッズ化権を持つ窓口権者と交渉する必要がある。また、具体的な権利を求めず、出資のみを行う参画主体も存在する。

⁶ 逆に、企画案が制作会社側から持ち込まれることもあるという。

⁷ ただしこの段階では、制作委託契約が締結されているわけではなく、制作会社は案件そのものがなくなるリスクを抱えている。

する制作システムといえる。

中山(2021)が指摘しているように、日本では年間 300 本のアニメが公開される。30 分枠の 1 クール 12~13 話のテレビ放送の場合、プリプロを含め 2.5~3 年（うち、プロダクション以降 1 年、1 話あたり 6 か月）の制作期間で、監督・脚本家・アニメーターを含め 1 話当たり 100 人程度のスタッフが必要とされる。彼らクリエイターの多くはフリーランスであるため、アニメ制作の現場ではクリエイターの争奪戦状態にあるという。制作期間を確保し、クリエイターのスケジュールを確保するため、アニメ制作会社は通常 3~5 年程度先まで制作スケジュールを組んでいる。

制作費の高騰など不測の事態が発生しない限り、アニメ制作会社は製作委員会からの制作費でコストを回収できるが、仮に（企画案が流れるなど）制作スケジュールが途切れるような事態に陥れば、会社の存続が危うくなる。そこで、製作委員会からの各種印税（権利収入の一定割合）が制作会社にとって最も重要な項目となる。制作会社が得られる印税は、制作印税に加え、オリジナルアニメであれば原作印税（製作委員会関係者と一定の割合で著作権を共有する場合もある）、脚本家が制作会社に所属していれば脚本家印税などがある。公開から時間の経過とともに印税収入は減少していくが、1 作品からの制作印税はわずかであっても、長期にわたって印税収入が発生するので、完成作品が多くなるにしたがって制作会社の安定収入源になり得るのである。

アニメ作品が完成しなければ、放送・放映を含め以後のアニメ事業は成立しない。少なくとも日本のアニメ産業の現状では、製作委員会はアニメ作品を完成に導くためのファイナンス基盤を構築する重要な仕組みとなっている。

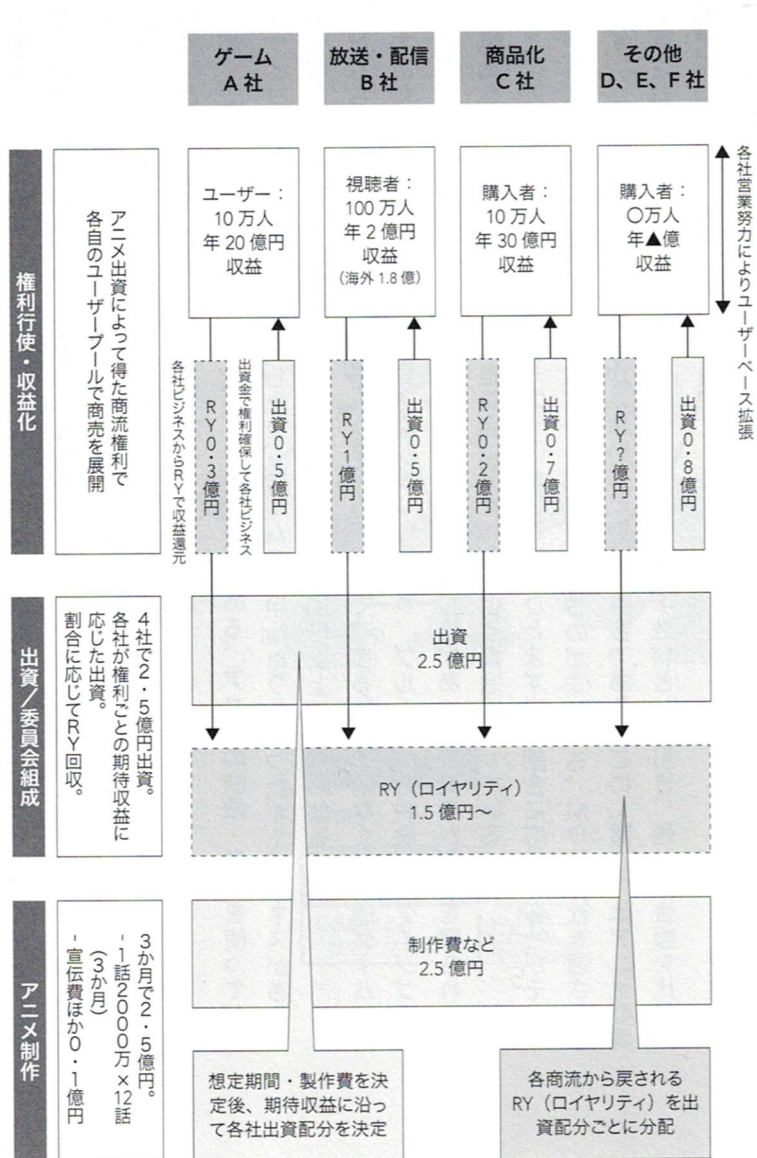
2. 関連する文献

アニメを含む日本のエンタメビジネスを支える資金調達方法を概観した文献は、Kawashima(2019)、中山(2021)、伊藤(2014)、大野(2007)、田中(2009)、若林他(2015)、Wakabayashi et al.(2014)など、いくつか存在する。これら研究の主眼は、いわゆる製作委員会によって、エンタメ・コンテンツの製作ないし創造過程の資金がいかんにして賄われているかにある。これに対して本稿は、エンタメ・コンテンツの資金調達過程を、リスク管理の観点から解明することにある。

Kawashima(2019)は映画産業の資金調達問題に焦点を当て、欧米およびアジアの資本調達方法と日本のそれを比較している。必要資金を確保するための米国の資金調達方法は、基本的に、ハリウッドの大手映画配給会社を通して配給権を売却することによる。作品の配信に関するあらゆる権利は大手映画配給会社に譲渡され、必要資金はこうした放送および配給の先売りによって生み出されることになる。ハリウッドの大手映画配給会社は最終映画作品の配給・配信に関して重要なネットワークを握っているので、製作の初期段階で配給ネットワークを確保しておくことは、次に、中・長期的な資金繰りに成功することにつながるのである。

米国の方式とは異なり、公的資金援助を受けて映画の必要資金を調達することがある。映画は国の文化の一部だと認識される欧州ではこうした事例が存在する。アジアでは、経済活動を衝き動かす ICT（情報通信技術）や IP（知的財産）を推進するといった国家経済政策の一環として、映画製作を支援する国々もある。

こうした国々とは対照的に、多くの日本映画は、映画にかかわるステークホルダーの緩やかな協定にもとづいて製作される。これによって当初の映画製作費を賄うことができ、配給時に完成作品に付与される著作権や付随的権利によって事後的に費用回収される。この方式は映画産業でよくみられるものだが、アニメ産業でも特によく実施される主要な資金調達方式となっている。以下は中山(2021,p.23)図表 2 が示すアニメ制作委員会方式の概念図である。第 1 節で述べたように、日本のアニメーション業界でアニメを実際に制作するのは、制作委員会ではなくアニメ制作会社である。



出典) 各種調査結果より著者作成。R/Yとはロイヤリティ

伊藤(2014)は、製作委員会方式の主な利点として、コンテンツの制作・配給の全過程に付随するバリュー・チェーンを垂直的に統合することにより、制作側のリスク移転とインセンティブの確保が可能になることを挙げている。伊藤(2014)は、製作委員会方式について様々な肯定論・否定論を紹介している。肯定的見解としては、製作委員会に様々なステークホルダーが関わることによって配給・配信システムが独占されることが避けられる(田中(2009))、債務リスクが軽減される(茂木・亀田(2006))、こうしたシステムは日本の文化と相性が良い(山本(2010))などがあげられている。否定的見解としては、米国流の財務措置と比較すると、日本の製作委員会のような閉鎖的システムでは新規投資を惹きつけることができない(川上(2005))などの点を挙げている。

Wakabayashi et al.(2014)や若林他(2015)は、日本の製作委員会方式に付随するネットワーク外部性について論じている。当該委員会方式の主たる利点は、映画エンタテインメントビジネスに必ずしも専ら携わっているわけではないいわゆる協賛企業の多様性を生むことにある。こうした多様性は、新たな成長機会を捉える可能性を高めてくれる。こうした日本独自のシステムは、部分的にせよ、1990年代に多くの課題に直面していた日本の娯楽映画産業を復活させることに貢献したと言われている。

田中(2009)は、メディアの多様性の観点から、こうした議論を支持している。製作委員会に参画する企業の多様性とは、実際に映画を制作する企業のみならず、完成した作品を配信・配給する企業も含む。こうしたサプライチェーンの多様性は、追加的なメディア露出を通して新たな顧客を獲得する格好の機会を提供している。

制作から配信・配給までの工程の垂直統合は、映画制作の全工程に関わる財務リスクを融合することになるという点には注意する必要がある。

茂木・亀田(2016)は製作委員会方式の財務上の利点を議論している。これは米国で積極的に活用されている有限責任事業組合(LLP)と類似している。LLPは、エンタメ・コンテンツの制作過程に伴う高いリスクに乗り出そうという投資家にとっては魅力的なものである。ブロードウェイの80%程度の企業は利益を上げていないとされている。したがって、LLPは負債側にとりわけ魅力的なものとなる。

2004年に経済産業省によって推奨された日本型LLP制度⁸は、ハイリスクのベンチャータイプの事業に有効であると考えられている。様々なステークホルダーが関わる米国の娯楽映画産業はこれまで一貫してこの制度を利用してきた。茂木・亀田(2016)によれば、製作委員会方式との主要な相違点は債務が有限責任か否かという点にある。ただし、ほぼすべての邦画の制作は全体としてこれまで十分な現金を集めてきており、初期投資額を上回るような深刻な損失はこれまで一度も経験してこなかったため、これが主な問題点となることはなかった。さらに、製作委員会システムはかなり小さな参画企業連合で構成される

⁸ 経済産業省によれば、LLPは「創業を促し、企業同士のジョイント・ベンチャーや専門的な能力を持つ人材の共同事業を振興するために創設した、1.出資者全員の有限責任、2.経営の柔軟性、3.構成員課税の適用が特徴で、法人格のない組織形態」であるという。

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/keizaihousei/llp_seido.html

ので、(クリエイターを含む) 参画者のスキルと能力を査定し、利益配分を決定する契約に反映させることが容易である。深刻な損失を回避したい参画企業間での公正な現金配分と同様、名のあるクリエイターの実績は成功確率を高めてくれる。

映画の多様な資産に関しては契約上の義務に柔軟性がないために、日本の映画産業にとって LLP 制度は有力候補とはならないかもしれない。慣習的な製作委員会方式はステークホルダー間で形成される信頼をしっかりと備えることができるのに対し、LLP は厳格で、信頼に基づく契約を容認しないように見受けられる。ただし、参画企業が保守的で、より洗練された財務措置に移行することを望まないといった場合もあろう。LLP 制度の主だった利点それ自体が、さまざまな事故、知的財産権、銀行借り入れの債務不履行（もともと、日本の銀行はこうした企業に貸し出すことはないので、実際には債務不履行はない）にまつわる諸々のトラブルの原因となる。日本アニメの製作委員会は無限責任であり、通常、損害賠償訴訟等は幹事会社・窓口権者が製作委員会に諮ることで処理される。

大野(2007)は、ネガティブピックアップ、完成保証制度、ギャップ・ファイナンス⁹といった米国映画産業の財務措置(ファイナンス手法)を紹介している。こうした革新的な手法は積極的に活用されているが、それほど実績を持たないクリエイターにとっては、財務措置に伴う高いリスク・プレミアムが必ずしも魅力的に映るとは限らない。

3. 製作委員会方式

日本のアニメ制作における主要課題は、アニメ作品を完成させるために必要な重要な初期コストをどのように資金調達するかにある。初期コストは、アニメそれ自体から生み出される補助収入と、アニメーションに由来する間接的な諸々の活動から生み出される収入によって回収される。これは、製作委員会が構成されることによって可能になる。政策委員会は参加者に、アニメーションそれ自体が生み出すロイヤルティ収入に加え、アニメに付随する周辺ビジネスの権利を獲得するための初期投資を求める。

ロイヤリティ収入は、アニメの公開(放送、ネット配信、等々)に比して時間的に遅れが生じる。この遅れは典型的には指数関数のような関数で近似できる。このロイヤリティ収入は製作委員会の収入の主要な源泉であるが、アニメ完成前の段階ではこれだけでは関連する短期ないしは初期コストを回収するには十分ではない。様々な利害関係者間で委員会が構成されるというアイデアは、各々の参画主体が確実に初期投資を実行することの契約上の約束となる。それぞれの参画主体の初期投資は、イベントのマーケティング活動からキャラクター・グッズまでのさまざまに異なる各参画事業体の財務的な関心事によって決定される。各々の投資額は、元々のアニメーションに関連するそれぞれのビジネスのタイプと、実現される売上額で決定される。

4. 製作委員会の機能

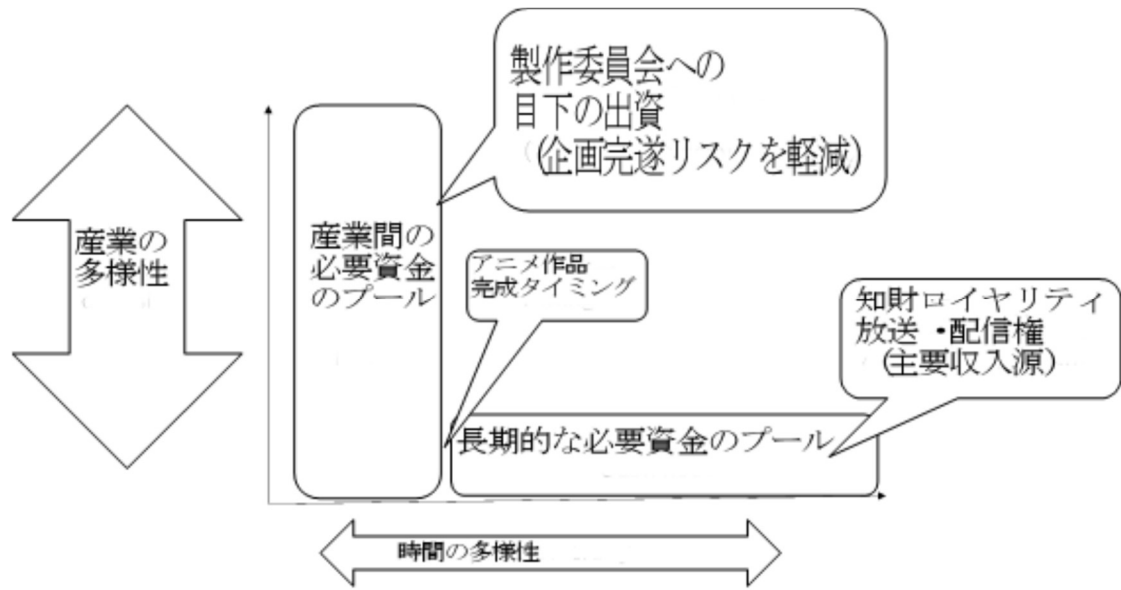
⁹ ただし、大野(2007)自身はファイナンスを「ファイナシング」と表記している。

日本のアニメーションの主要課題は、債務と収入のタイミングが一致しないアニメ・プロジェクトを、どのように資金調達するかということにある。多くの生産過程と同じく、アニメーションの場合もはじめに債務を負い、終了までの期間（著作権存続期間）にわたって収入を生み出す傾向がある。収入は時間が経過するにしたがって（典型的には指数的に）減少するが、相対的に長期間にわたって収入が発生する。放送権が配信より前に売却されるとすると、収入は初期に一括で支払われることになる。しかし、いずれの場合も、製作費が発生したのちに収入が生まれる。このため、日本のアニメーション制作では、制作過程を実施可能にするために製作委員会方式を採らざるを得ないのである。実際の制作会社を含むアニメに関連する種々の参画主体が次回アニメ作品の初期製作費を賄うだけのキャッシュを生み出す多数のアニメをそれまでに制作してきたのであれば、わざわざ委員会を構成する必要性は最小化されることになる。しかし残念ながら、アニメ産業ではこうした状況はまれであって、初期コストを資金調達し、アニメ作品の完成を確たるものにするためには、参画主体はどうしても委員会を構成する必要が生ずるのである。アニメというものは完成して初めて利益をもたらしてくれるので、たとえ調達方式に多少コストがかかったとしても、制作過程をファイナンスすることが決定的に重要な要素となるのである。

5. 統合のメリット

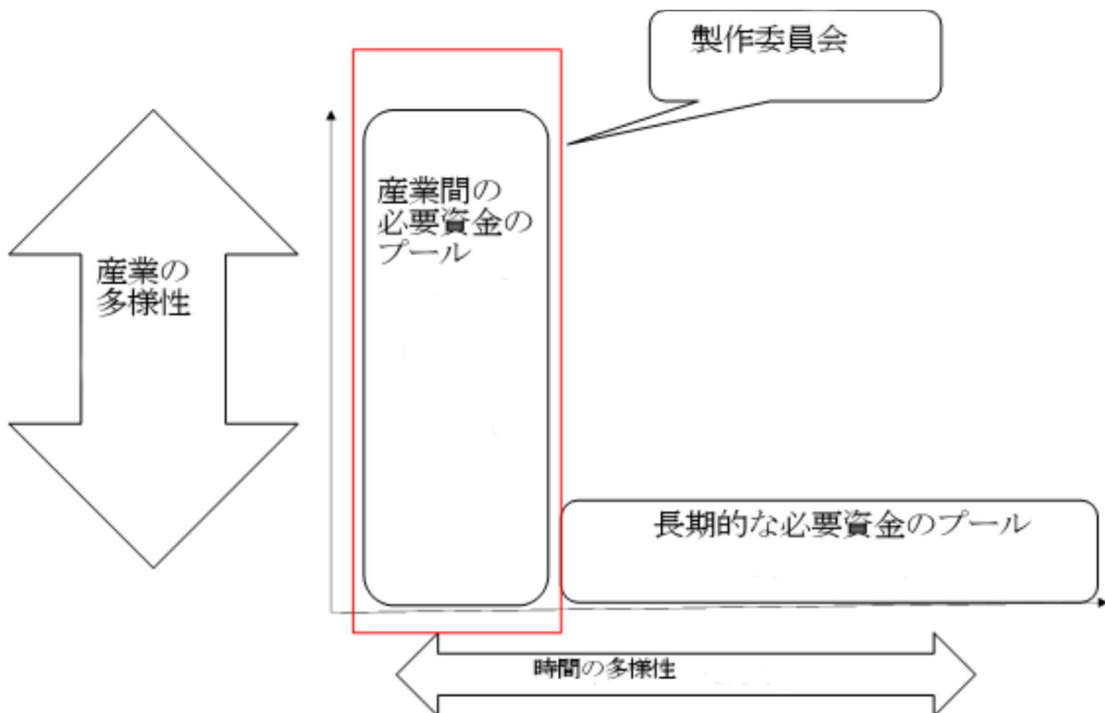
資源と収入を様々な参画主体の間で統合するメリットはふたつの要因に依存する。第1の要因は、プロジェクトにかかわる多様な産業を統合することによる利点にある。こうすることによって、異なる支出タイミングに直面する様々な参画主体のなかで必要資金をプールすることができる。例えば、制作会社はアニメ企画を完遂するために直近で資金が必要なるが、放送・配信はアニメ完成後にしか資金を必要としない。必要資金のこうした差が異なる産業にまたがった様々な参画主体を統合する利点を生み出すのである。第2の要因は、必要資金のタイミングの多様性を統合することによって利点が生まれることにある。例えば、アニメ制作者にとっての主な収入源となるロイヤリティは、アニメ企画を完遂させたときから始まって長期にわたって受け取ることになる。このように、各参画主体毎に、時間的に自由度が生まれるという利点がある。

支出と収入の多様性



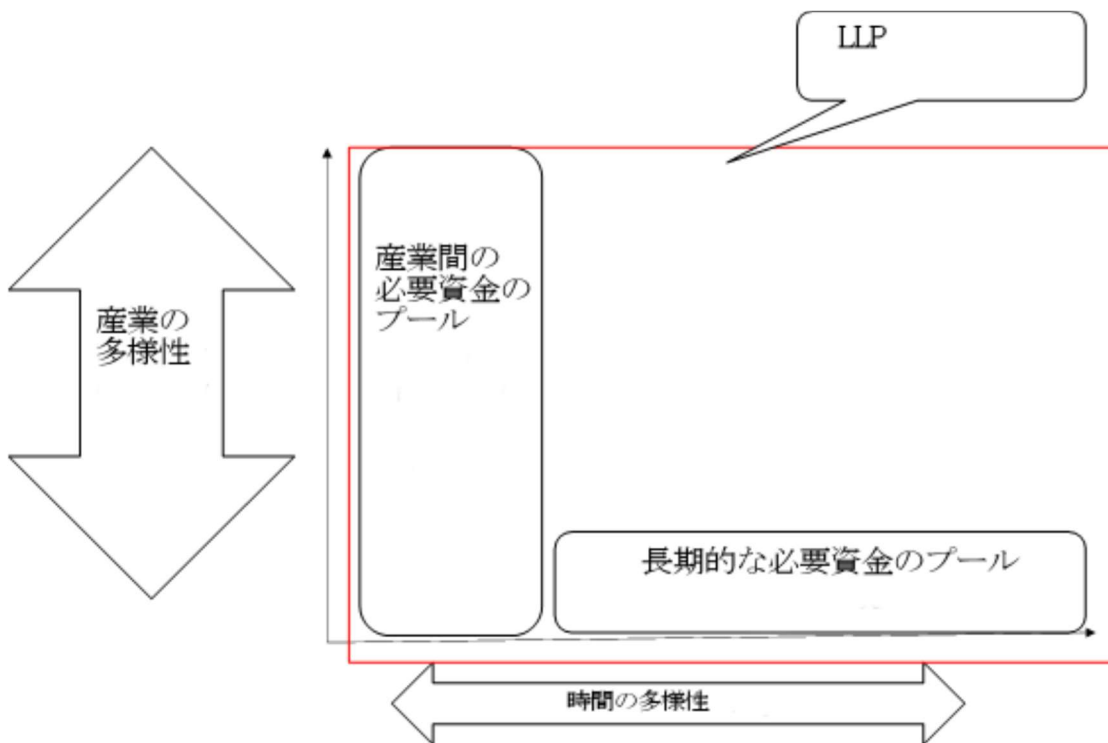
製作委員会は、制作企画の初期段階での産業間の必要資金の多様性を統合するには賢明な仕組みであるように思われる。アニメ企画を完遂するために決定的に重要なことは、完成したアニメ作品のロイヤリティが生み出す長期のキャッシュフローを手にするのは産業の川下企業のみであるという事実にかかっている。長期にわたって生み出されるキャッシュをプールする利点は、委員会の参画事業体がそれぞれ勝手に収益を手にしにしないようにする点にある。委員会のこうした方式は、外部干渉なしに、長期にまたがる柔軟な運営を可能にする。

製作委員会による仕組み



製作委員会方式とは別の仕組みを採用するものとするれば、LLP 方式がおそらくその候補として考えられる。これは、ロイヤリティ収入から生み出される長期キャッシュフローと同様、アニメ制作計画全体を統合するものである。アニメ制作計画にまつわる全活動は LLP のコントロール下にあるため、この方式の利点は、LLP が有限のリスクのみを負担すればよいということにある。しかし同時に、この制約は、個々の参画事業体が独自に遂行する多数のプロジェクト間のリスクを統合することが難しくなるため、LLP のデメリットでもある。LLP の下で計画されたアニメ企画にまつわるリスクは参画事業体間で共有され、それゆえ多様化されることになるが、異なるアニメ企画間のリスクのプールを意図している個々の参画主体の利点を剥いでしまうため、こうしたデメリットが生じるのである。

ディズニー・アニメのようにひとつひとつのプロジェクトが大規模であれば、そうしたアニメ企画のリスク全体をまとめ上げることによって生まれる利点（リスク多様化の効果）はおそらく大きなものになるであろう。しかし、日本のアニメ産業のように複数のアニメ企画が同時に実施されるような場合には、多数のアニメ企画をまとめたリスク多様化を図る方が、単一の企画を完遂するといった LLP に由来するリスクの多様化効果よりも、よりメリットが大きくなる傾向がある。



参考文献

Kawashima, N.(2019) “The Production Consortium system in Japanese Film Financing,”

Routledge handbook of cultural and creative industries in Asia, edited by L. Lim, H.-K. Lee, Routledge, Chp.11, 166-176.

Wakabayashi, N., Yamada, J. and M. Yamashita(2014) “The Power of Japanese Film Production Consortia : the Evolution Inter-Firm Alliance Networks and the Revival of Japanese Film Industry,” *International Perspectives on Business Innovation and Disruption in the Creative Industries*, edited by R. DeFillippi, P. Wikström, Edward Elgar, Chp.4, 50-65.

伊藤高史(2014) 「日本映画産業における製作委員会方式の定着と流通力の覇権」『ソシオロジカ』(創価大学社会学会) **38** (1・2), 3-27.

大野純子(2007) 「コンテンツファイナンスの現状：日米の映画ファイナンス手法の比較を通して」『芸術工学研究』(九州大学) **7**, 63-73

川上昌直(2005) 「戦略リスク・マネジメントによる映画ビジネスの米日比較」『国際ビジネス研究学会年報』 **11**, 269-281.

木村めぐみ・外木暁幸・小松怜史・大竹暁(2017) 「日本における映画投資のフロー及びストックの試算」新 ESRI ワーキングペーパー (内閣府経済社会総合研究所) , No.38, 84pp.

金住院・國分亮・種翔太・福田葵(2016) 「企業間ネットワークの構造と成果—日本の映画業界を対象とした実証分析—」中央大学商学部結城祥研究会 https://www2.kobe-u.ac.jp/~aa1113/movie_network.pdf

田中絵麻(2009) 「クールジャパンの産業構造—製作委員会方式によるメディアミックスと多様性の並存—」『社会・経済システム』(社会・経済システム学会編) **30**, 45-53.

外木暁幸・木村めぐみ・小松怜史・大竹暁(2017) 「日本における映画投資のフロー及びストックの試算」『経済研究』(一橋大学経済研究所) **68**(4), 324-347.

中山淳雄(2021) 『推しエコノミー 「仮想一等地」 が変わるエンタメの未来』日経 BP 社.

茂木崇・亀田卓(2006) 「日本のコンテンツ・ビジネスにおける契約意識の諸相—有限責任事業組合(日本版 LLP) の導入をめぐる—」『メディア・コミュニケーション』(慶應義塾大学メディア・コミュニケーション研究所紀要) **56**, 171-182.

若林直樹・山下勝・山田仁一郎・野口寛樹(2015) 「凝集的な企業間ネットワークが発展させた映画製作の実践共同体：製作委員会方式による日本映画ビジネスの再生」『組織科学』(組織科学会) **48**, 21-34

山本美馨(2010)「日本の映画製作における、組織的均衡としての製作委員会」『青山総合文化政策学』2(1), 109-134

UFJ 総合研究所(2004)「平成 16 年度 コンテンツ評価・ビジネスモデルに関する調査研究」コンテンツ評価・ビジネスモデルに関する調査研究会

経済産業省・映画制作の未来のための検討会(2020)「映画制作現場ワーキンググループ(提言)」