

### 第3章 アニメーション産業

#### I. 業界構造

日本のアニメーションはリミテッドアニメーションが主流

アニメーションとは、絵、人形などの静止画像を連続で映し出すことで動いているように見せる映像技術である。制作手法は様々であるが、現在ではデジタルアニメーション、CG アニメーションが一般的な手法である（【図表 2-3-1】）。日本では主にデジタルアニメーションが一般的であり、手描きと CG を組み合わせた手法が用いられている。また、日本の一般的なアニメーションはフルアニメーション<sup>64</sup>ではなく、テレビアニメ番組向けに製作費や制作時間を抑えたリミテッドアニメーションであり、“Anime (アニメ)”と呼ばれる。

【図表 2-3-1】主なアニメーションの制作手法

セルアニメーション	セル画を利用した手描きアニメーション
デジタルアニメーション	コンピュータを利用した手描きアニメーション
ペーパーアニメーション	紙の上に描いた絵を撮影して制作されたアニメーション
切り絵アニメーション	切り絵を撮影して制作されたアニメーション
人形アニメーション	人形を撮影して制作されたアニメーション
CGアニメーション	コンピュータで制作されたコンピュータアニメーション

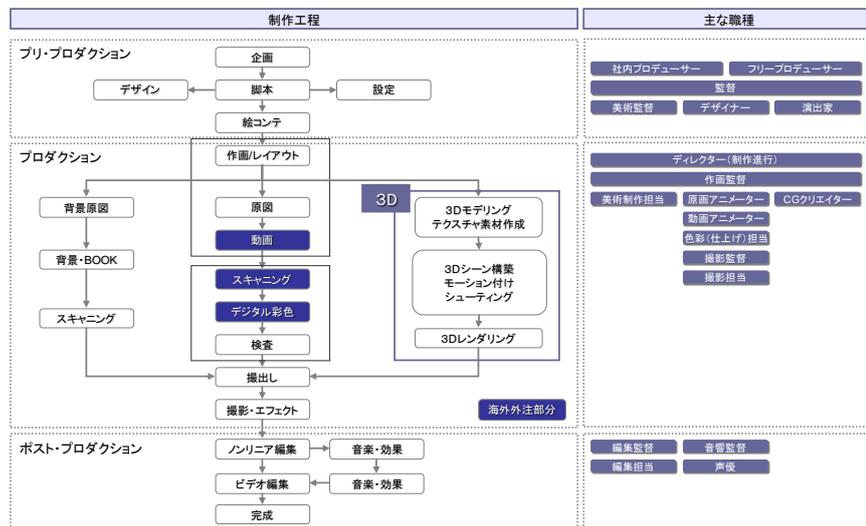
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

アニメーション制作は複数の制作工程を手作業で行う労働集約的な作業

アニメーション制作は、アニメーターが基本的に1枚1枚の原画や動画を手作業で行う労働集約的な作業である（【図表 2-3-2】）。

アニメーションの制作工程には、様々な職種が関わるが、特に原画・動画アニメーターは最も職人的スキルが要求される。

【図表 2-3-2】アニメーションの制作工程



(出所) NTT 出版「アニメ学」を基にみずほ銀行産業調査部作成

<sup>64</sup> 「フルアニメーション」とは、1秒間当たり12～24枚の動画を作成し、キャラクター全身の動きを忠実に再現したアニメーションを指す。これに対して、「リミテッドアニメーション」は、1秒間当たり8枚程度の少ない動画枚数で動きを表現したアニメーションを言う。作画枚数の少ない点や限られた枚数で動きを表現する点、キャラクターの口や目など部分的に動く画だけを作画する点が特徴的である。製作費や制作時間を削減するための手法としてテレビアニメ番組制作において主に使われている。

アニメーション製作の歴史は古く、1958年に日本でもフルカラーアニメーションを製作

世界では1900年代初期からアニメーション製作が開始され、1928年にWalt Disney Studioが製作<sup>65</sup>したアニメーション映画「蒸気船ウィリー」で世界的キャラクターとなったミッキーマウスが登場した。また1938年に世界初の長編フルカラーアニメーション映画「白雪姫」が公開されている。

日本でも、1917年にはオリジナル国産アニメーション製作が開始され、1958年に東映動画(後の東映アニメーション)が日本初の長編フルカラーアニメーション映画「白蛇伝」を公開した。アニメーション映画製作中心の東映動画に対して、テレビアニメ番組製作を開始したのが手塚治虫の虫プロダクションである。1963年に虫プロダクションは、当時不可能と言われた毎週1本30分の日本初の連続テレビアニメ番組「鉄腕アトム」を製作した。手塚治虫は、製作費と制作時間を短縮するためにリミテッドアニメーションやバンクシステム<sup>66</sup>を導入し、日本独自のアニメーション制作手法を確立した。独自手法の確立により、テレビアニメ番組を低予算で大量に製作する事が可能となり、日本のアニメーション産業発展に繋がった。

テレビアニメ番組を中心に発展した日本のアニメーション産業は受注競争激化により多重下請構造に

テレビアニメ番組を大量に製作するために、数多くのアニメーション制作会社<sup>67</sup>が設立された。しかし、アニメーション制作会社間の受注獲得競争が激化し、1973年に虫プロダクションが倒産する等、アニメーション制作会社の経営が悪化した。

アニメーション制作会社は、当初は制作工程の全てを内製化していたが、経営悪化に伴う人材の流出やコスト削減により制作工程の分業化・外注化が進んだ。その結果、他社の制作を請け負うフリーランス化したアニメーターや特定の制作工程のみを担当するアニメーション制作会社が存在するようになり、今日に見られる多重下請構造となった。また、1970年代後半には、付加価値の低い動画・仕上げ工程を人件費の安い中国や韓国、ベトナム等へ外注する動きも進み、現在では下位工程の多くを海外に依存する状況となっている。

多重下請構造の中でアニメーション制作会社は疲弊

こうした多重下請構造は、アニメーション制作会社の疲弊と恒常的な人材不足を生み出している。製作費が低い上に多重下請構造の中で元請アニメーション制作会社と下請アニメーション制作会社は、マージンを確保せねばならず、必然的にアニメーターの労働条件は厳しいものとなっている。通常、動画・原画の平均単価は、1枚当たり180～200円の出来高払いであるため、アニメーターは、低賃金・長時間労働時間を強いられる(【図表 2-3-3】)。また下請アニメーション制作会社は発注者との間で厳しい納期条件の強要、過度な制作負担、支払代金遅延等の様々な問題が生じやすい状況<sup>68</sup>にある。

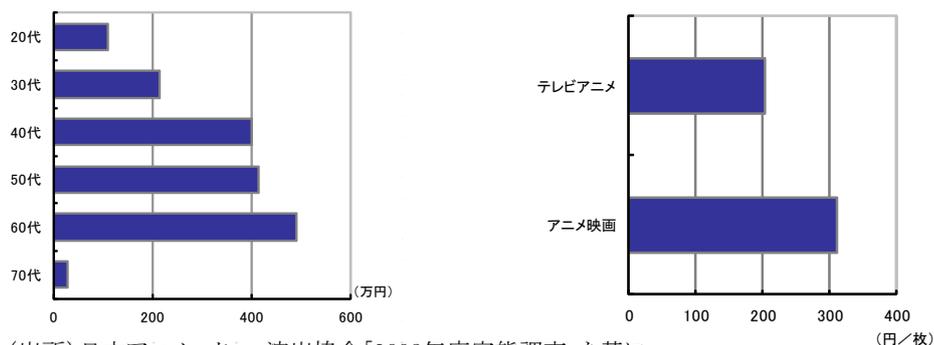
<sup>65</sup> (再掲) 「製作」とは、作品を企画し、作品を完成させるための資金提供行為を指し、「制作」は、実際の作品を作業として完成させる行為を指す。著作権法第16条でも、「製作」と「制作」は区別して使われ、著作物の著作権は製作者が保有する。ここでは、作品を作る行為を「製作」、単にアニメーションを制作する行為を「制作」として表記する。

<sup>66</sup> 「バンクシステム」とは、シーンの動画や背景画を保存し、似たようなシーンで再利用するシステム。動画を再活用することで新作画枚数を減らすことができ、製作費や制作時間の削減に繋がる。

<sup>67</sup> 「アニメーション制作会社」とは、アニメーションの実制作を行っている会社を指す。企画・製作から制作までを行うアニメーション制作会社を元請アニメーション制作会社、元請アニメーション制作会社や玩具会社から制作委託を受け、アニメーション制作を行う会社を「下請アニメーション制作会社」と言う。一般には「アニメ制作会社」・「アニメ製作会社」等の表記も存在するが、本稿では「アニメーション制作会社」として統一して表記する。

<sup>68</sup> 優越的地位にある発注者の厳しい納期条件や支払遅延等の問題を受け、政府は、2004年4月に改正した「下請代金支払遅延等防止法」の遵守により、制作現場に対して正当な対価が還元される取引環境整備を目的として、2013年4月に「アニメーション制作における下請適正取引等の推進のためのガイドライン」を制定する等の対策を講じている。

【図表2-3-3】アニメーターの平均年収(左図)、動画1枚当たりの平均制作単価(右図)



(出所) 日本アニメーター・演出協会「2008年度実態調査」を基に  
みずほ銀行産業調査部作成

テレビアニメ番組を中心に多様な発展を遂げた日本のアニメーション

流通経路別に見ると、アニメーション作品は3種類に分類される。映画館で作品を公開するアニメーション映画、地上波テレビ放送や有料放送で放送されるテレビアニメ番組、店舗やレンタルで販売されるオリジナルビデオアニメーションがある(【図表 2-3-4】)。また、日本のアニメーション産業の特徴として、深夜アニメ番組と言われるヤングアダルト<sup>69</sup>やアニメファン向けのテレビアニメ番組が存在する。

【図表2-3-4】流通経路別のアニメーション作品

作品種類	内容	製作費(目安)	資金調達手法
アニメーション映画 (アニメ映画)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓映画館での上映用に製作される作品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓2~3億円(1作@90分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓製作委員会方式</li> <li>✓自己資金</li> </ul>
テレビアニメ番組	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓地上波放送局等の放送用に製作される作品</li> <li>✓16~20時枠や土日の朝に放送</li> <li>✓放送期間:1年</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓1,200万円(1話@30分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓広告収入方式</li> <li>✓製作委員会方式</li> </ul>
深夜アニメ番組	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓地上波放送局等の放送用に製作される作品</li> <li>✓深夜帯に放送</li> <li>✓放送期間:3~6ヶ月(13話~26話)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓1,400万円(1話@30分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓製作委員会方式</li> </ul>
オリジナルビデオアニメーション(OVA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓DVDやBD用に製作し、セル・レンタル販売を行う作品</li> <li>✓テレビ番組の続編が多い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓1,400万円~3,000万円(1作@30分)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓製作委員会方式</li> </ul>

(出所) アニメ人材育成・教育プログラム製作委員会「アニメの教科書」を基に  
みずほ銀行産業調査部作成

(注) 製作費は作品の内容、クオリティによって大きく変動する

また、アニメーション製作の主な資金調達手法には、「広告収入方式」「製作委員会方式<sup>70</sup>」がある(【図表 2-3-5】)。

1990年代までは「広告収入方式」が主流

「広告収入方式」は、地上波放送局が広告収入を原資とした放映権料を支払い、アニメーション制作会社がテレビアニメ番組を製作する方式である。テレビアニメ番組の著作権は、アニメーション制作会社が単独で保有する。また、地上波放送局が製作に関与する場合は、アニメーション制作会社が、地上波放送局と著作権を共同保有する形となる。1990年代までの主流の資金調達手法であり、子供・ファミリー向けの「ドラえもん」、「クレヨンしんちゃん」、「名探偵コナン」、「ONE PIECE」等が代表例である。

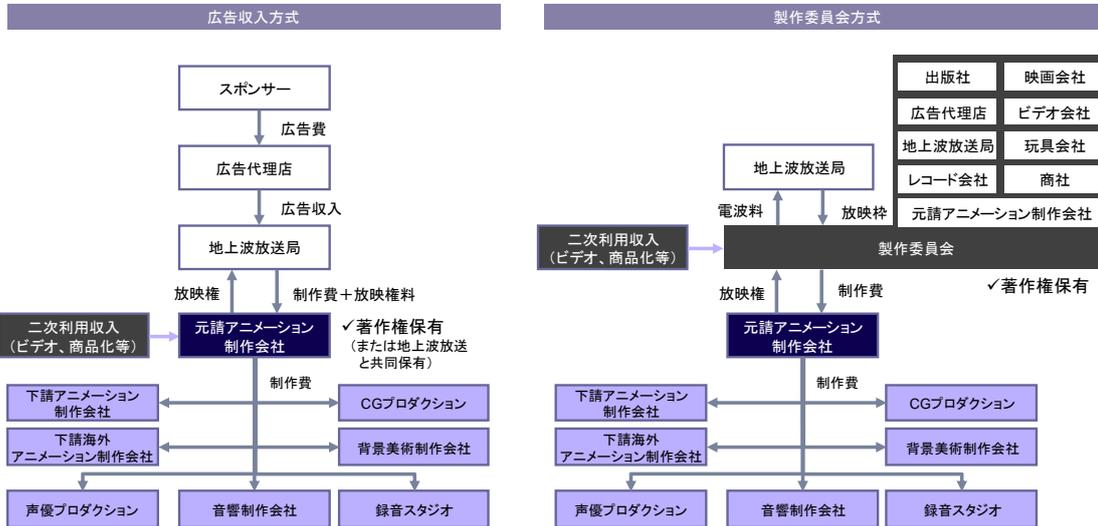
<sup>69</sup> 「ヤングアダルト」とは10代後半~20代前半の若者を指す。

<sup>70</sup> 「製作委員会方式」の仕組みについては、「第2部 各論 第2章 映画産業」p.46参照。

1990年代後半からは「制作委員会方式」が主流

1990年代後半からは、深夜アニメ番組を中心に「制作委員会方式」が資金調達手法として主流となった。制作委員会が深夜帯の番組放送枠を買い取り、放映後の二次利用収入で制作費を回収する方式であり、制作委員会がテレビアニメ番組の著作権を保有する。

【図表2-3-5】アニメーション製作の主な資金調達方式



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

アニメーション制作会社は大手資本傘下のほか、中小零細企業が多い

主なアニメーション制作会社としては、東映グループの東映アニメーション、地上波放送局系のマッドハウス(日本テレビ)、シンエイ動画(テレビ朝日)、玩具・ゲーム会社系のサンライズ(バンダイナムコホールディングス)、トムス・エンターテインメント(セガサミーホールディングス)ほか、独立系のスタジオジブリ、IGポート、ぴえろ等が挙げられる(【図表 2-3-6】)。最大手は、上場企業である売上高約336億円の東映アニメーションであるが、売上高10億円未満の中小零細企業が多い。

【図表2-3-6】主なアニメーション制作会社

地上波放送局／広告代理店系	玩具／ゲーム会社系	独立系
東映アニメーション ✓東映 33.6% ✓テレビ朝日 15.1% ✓フジ・メディア・ホールディングス 10.1%	サンライズ ✓バンダイナムコホールディングス 99.1%	スタジオジブリ IGポート ぴえろ
シンエイ動画 ✓テレビ朝日 100.0%	トムス・エンタテインメント ✓セガサミーホールディングス100.0%	オー・エル・エム 日本アニメーション スタジオよんどしい(STUDIO4℃)
マッドハウス ✓日本テレビ 100.0%	アニプレックス／A-1 Pictures ✓ソニー・ミュージックエンタテインメント 100.0%	京都アニメーション ジェー・シー・スタッフ(J.C.STAFF) ガイナックス
タツノコプロ ✓日本テレビ 54.3% ✓タカラトミー 20.0% ✓ホリプロ 13.5%	スタジオディーン ✓イマ・グループ	カラー 手塚プロダクション ビーエーワークス
エイケン ✓アサツーディ・ケイ 70.0%		ゴンゾ 白組 ディー・エル・イー

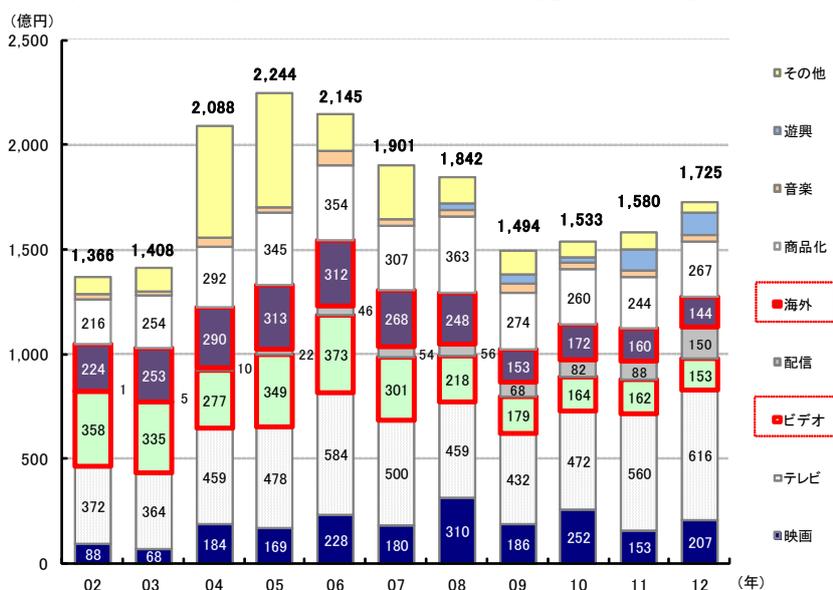
(出所)みずほ銀行産業調査部作成  
(注)レ点は株主

## II. 市場動向

アニメーション制作会社の売上高合計は2009年から回復傾向もピーク水準には至っていない

2012年のアニメーション制作会社の売上高合計は、前年比+9.1%の約1,725億円と2009年から回復傾向にあるが、ピーク時水準には至っていない(【図表2-3-7】)。内訳を見ると、「テレビ」、「配信」が拡大する一方で「ビデオ」と「海外」がピーク時の半分まで減少している。

【図表2-3-7】アニメーション制作会社の売上高合計推移



(出所) 日本動画協会公表資料を基にみずほ銀行産業調査部作成  
 (注1) 日本動画協会所属の会員等のアンケートや各種統計発表から算出したアニメーション制作会社売上高の合計  
 (注2) 08年に調査方法を変更。「遊興(パチンコ・パチスロ)」の業界市場の数値は08年から推計。07年以前は「その他」に含む  
 (注3) 「テレビ」: テレビ番組制作費、放映権料  
 「映画」: 劇場作品制作費、分配配給収入  
 「ビデオ」: OVA制作費、ライセンス収入 「配信」: 配信作品制作・分配収入  
 「海外」: 映像販売、ライセンス等の海外収入  
 「商品化」: ライセンス収入、広告・販促・イベント等収入  
 「音楽」: 原盤、音楽出版等売上 「遊興」: パチンコ、パチスロ制作費等  
 「その他」: 上記に該当しない製作・制作会社収入

以下では、各々の項目に関連する市場について見ていくこととする。

アニメーション映画はテレビアニメ番組と連動した定番作品とスタジオジブリ作品が中心、アニメーション映画は映画興行全体を牽引する存在

アニメーション映画の興行収入は、「ドラえもん」、「ポケットモンスター」、「名探偵コナン」等の定番作品に支えられている。また、高い興行収入を記録するスタジオジブリ作品の公開有無によって変動する傾向が強い(【図表2-3-8】)。

2012年の公開本数は59本と増加傾向にあり、定番アニメーション映画に加え、「おおかみこどもの雨と雪」、「エヴァンゲリオン新劇場版:Q」等が好成績を収め、映画興行収入全体を牽引した。2013年の映画興行では、興行収入上位30作品のうち、アニメーション映画は11作品を占めており、子供・ファミリー層が安心して鑑賞できるコンテンツとして、親世代が慣れ親しんだ定番アニメーション映画が根強い人気を保っている。

【図表2-3-8】アニメーション映画の興行収入推移



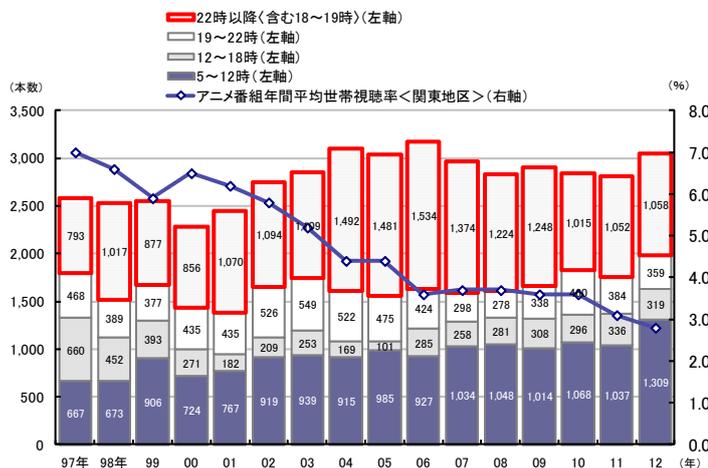
(出所) 日本動画協会公表資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

ゴールデンタイムに放送される子供・ファミリー向けの新作テレビアニメ番組が減少

テレビアニメ番組の年間放送本数<sup>71</sup>は、ほぼ横ばいで推移している(【図表2-3-9】)。内訳を見ると、土日午前枠で放送される子供向けのテレビアニメ番組の放送本数が増加する一方で、視聴率の低下から19～22時のゴールデンタイム<sup>72</sup>枠で放送される子供・ファミリー向けのテレビアニメ番組は減少傾向にある。また、2000年代に入り一時的に増加した深夜アニメ番組<sup>73</sup>は、近年放送本数の落ち込みが大きい。特に製作委員会方式で製作される深夜アニメ番組は、アニメビデオソフトが最大の収入源となるため、アニメビデオソフト市場の縮小に伴い、製作資金の調達が難しくなっている。

テレビアニメ番組の世帯視聴率は低下を続け、3.0%を切る水準まで落ち込んでいる。広告収入方式では、収入が視聴率に連動するため、低視聴率の状況下で同方式を活用するのは難しい。結果として子供向けのテレビアニメ番組でも製作委員会方式が増加している。

【図表2-3-9】テレビアニメ番組の年間放送本数と平均視聴率推移(関東地区)



(出所) 電通総研「情報メディア白書」を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注1) 5～12時は、子供向け(視聴対象:小学生以下)が放送されることが多い。

19～22時は、子供・ファミリー世帯(全年齢層)向けが放送される。

22時以降はヤングアダルト、アニメファン向けの深夜アニメ番組枠となっている。

(注2) 再放送も含む

<sup>71</sup> 「年間放送本数」は、再放送を含むその年に放送された番組本数。「放送作品数」は、その年に放送(制作)された作品数。

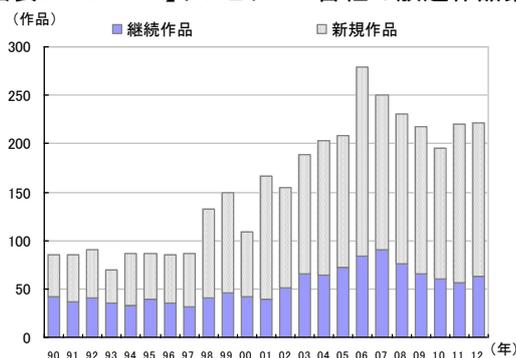
<sup>72</sup> 「ゴールデンタイム」とは、19時～22時の視聴率が高くなりやすい時間帯を指す。

<sup>73</sup> 1990年後半から製作委員会方式による深夜アニメ番組の収益性が注目され、新規参入事業者が相次ぎ、深夜アニメ番組の放送本数が増加した。深夜アニメブームとも言われる。

年間 150 作品以上の新作テレビアニメ番組が放送されており、供給過多状態にある

年間放送本数同様、年間テレビアニメ番組の放送作品数も横ばいで推移している。継続作品が減少傾向にある一方、新規作品は毎年 150 作品以上制作されている(【図表 2-3-10】)。新規作品の多くは深夜アニメ番組であり、1クール<sup>75</sup>及び2クールで放送が終了する。子供向けのテレビアニメ番組は、玩具プロモーションとして1年以上放送されることが多い。土日午前枠に放送される子供向けのテレビアニメ番組の放送本数増加に連動する形で2012年の継続作品は増加している。現在、1ヵ月に平均13本の新作アニメを放映している状態であり、テレビアニメ番組は供給過多の状態にあると言える。

【図表2-3-10】テレビアニメ番組の放送作品数推移



(出所) 日本映像ソフト協会公表資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注) 継続作品: 1年以上放送しているテレビアニメ番組作品

新規作品: その年にはじめて放送されたテレビアニメ番組、番組内アニメ等

ゴールデンタイム枠でのテレビアニメ番組減少により国民的テレビアニメ番組が生まれにくい状況

1970～1990年代のテレビアニメ番組は、ゴールデンタイム枠で放送されることが多く、高視聴率を記録する人気作が多く生まれている(【図表 2-3-11】)。過去、ゴールデンタイム枠で放送されたテレビアニメ番組は今日でも多くのファンがおり、アニメーション映画やリメイクテレビアニメ番組が製作されている。

一方で、2000年以降は、1969年から放送開始した「サザエさん」をはじめ、「ドラえもん」、「ちびまる子ちゃん」、「クレヨンしんちゃん」、「名探偵コナン」、「ONE PIECE」等放送開始から10年以上経過する長寿番組が視聴率上位の常連となっており、1970～1990年代に比べ、入れ替わりが乏しい。ゴールデンタイム枠でのテレビアニメ番組が減少し、新しい国民的テレビアニメ番組が生まれにくくなっていると言える。

<sup>75</sup> 「1クール」とは放送業界で使われる専門用語で、四半期(3ヵ月)を指す。

【図表2-3-11】テレビアニメ番組の世帯視聴率上位の変遷

●1977年					●1987年					●1992年				
番組名	放送局	開始一分数	世帯視聴率	順位	番組名	放送局	開始一分数	世帯視聴率	順位	番組名	放送局	開始一分数	世帯視聴率	順位
1 サザエさん	フジテレビ	18:30-30	36.6	1	1 サザエさん	フジテレビ	18:30-30	34.1	1	1 サザエさん	フジテレビ	18:30-30	33.3	1
2 まんが日本昔ばなし	TBS	19:00-30	29.6	2	2 タッチ	フジテレビ	19:00-30	30.8	2	2 ちびまる子ちゃん	フジテレビ	18:00-30	27.8	2
3 タイムボカンシリーズ・ヤッターマン	フジテレビ	18:30-30	28.4	3	3 ドラゴンボール	フジテレビ	19:00-30	29.5	3	3 ドラゴンボールZ	フジテレビ	19:00-30	25.7	3
4 あらいぐまラスカル	フジテレビ	19:30-30	27.8	4	4 ゲゲゲの鬼太郎	フジテレビ	18:30-30	28.5	4	4 キテレツ大百科	フジテレビ	19:00-30	23.1	4
5 ルパン三世	日本テレビ	19:00-30	25.9	5	5 ドラえもん	テレビ朝日	19:00-30	27.7	5	5 サザエさん(再)	フジテレビ	19:00-30	22.0	5
6 新巨人の星	日本テレビ	19:00-30	24.7	6	6 隣あたり良好!	フジテレビ	19:00-30	25.0	6	6 ドラえもん	テレビ朝日	19:00-30	21.0	6
7 一休さん	テレビ朝日	19:30-30	24.5	7	7 ハイスクール!奇面組	フジテレビ	19:30-30	24.0	7	7 ヴン・ザ・クワン	フジテレビ	18:00-30	20.5	7
8 ドカベン	フジテレビ	19:00-30	24.3	8	8 まんが日本昔ばなし	TBS	19:00-30	22.9	8	8 YAWARA!	日本テレビ	19:30-30	19.7	8
9 元祖天オハカボン	日本テレビ	18:00-30	23.2	9	9 藤子不二雄ワイド	テレビ朝日	19:00-57	21.3	9	9 クレヨンしんちゃん	テレビ朝日	19:00-30	19.7	9
10 サスケ	日本テレビ	17:30-30	23.1	10	10 北斗の拳	フジテレビ	19:00-30	20.8	10	10 幽遊白書	フジテレビ	18:30-30	19.0	10

●1997年					●2002年					●2007年				
番組名	放送局	開始一分数	世帯視聴率	順位	番組名	放送局	開始一分数	世帯視聴率	順位	番組名	放送局	開始一分数	世帯視聴率	順位
1 サザエさん	フジテレビ	18:30-30	26.8	1	1 サザエさん	フジテレビ	18:30-30	25.6	1	1 サザエさん	フジテレビ	18:30-30	21.7	1
2 名探偵コナン	日本テレビ	19:30-30	23.1	2	2 名探偵コナン	日本テレビ	19:30-30	21.3	2	2 映画ルパン三世	日本テレビ	21:03-111	17.0	2
3 クレヨンしんちゃん	テレビ朝日	19:30-30	21.9	3	3 ちびまる子ちゃんSP	フジテレビ	18:00-60	21.0	3	3 ちびまる子ちゃん	フジテレビ	18:00-30	15.8	3
4 映画ルパン三世	日本テレビ	21:03-111	21.8	4	4 映画ルパン三世	日本テレビ	21:03-111	20.6	4	4 土曜プレミアム・ミヨリの森	フジテレビ	21:00-130	15.8	4
5 ちびまる子ちゃん	フジテレビ	18:00-30	21.0	5	5 こちら葛飾区電有公園前派出所	フジテレビ	18:00-30	17.7	5	5 クレヨンしんちゃん	テレビ朝日	19:30-24	13.2	5
6 D:スランパアラレちゃん	フジテレビ	19:00-30	20.3	6	6 大夜叉	日本テレビ	19:00-30	16.9	6	6 ゲゲゲの鬼太郎	フジテレビ	09:00-30	12.3	6
7 ドラえもん	テレビ朝日	19:00-30	19.2	7	7 ワンピース	フジテレビ	19:30-30	16.7	7	7 ドラえもんSP	テレビ朝日	19:00-60	12.0	7
8 ドラゴンボールGT	フジテレビ	19:00-30	18.9	8	8 ドラえもん	テレビ朝日	19:00-30	15.1	8	8 名探偵コナンSP	フジテレビ	19:00-60	11.2	8
9 ポケットモンスター	テレビ東京	18:30-30	18.6	9	9 あたしんち	テレビ朝日	19:30-30	14.7	9	9 ワンピース	日本テレビ	09:30-30	10.5	9
10 こちら葛飾区電有公園前派出所	フジテレビ	19:00-30	18.4	10	10 クレヨンしんちゃんSP	テレビ朝日	19:00-54	14.1	10	10 境界師	テレビ朝日	19:00-30	8.6	10

●2012年				
番組名	放送局	開始一分数	世帯視聴率	順位
1 サザエさん	フジテレビ	18:30-30	21.3	1
2 ちびまる子ちゃんSP	フジテレビ	18:00-60	16.6	2
3 ルパン三世VS名探偵コナン	日本テレビ	21:00-129	15.2	3
4 映画ワンピース	フジテレビ	21:00-130	14.2	4
5 名探偵コナン	フジテレビ	18:00-30	12.2	5
6 ドラえもん	テレビ朝日	19:00-30	12.1	6
7 クレヨンしんちゃん	日本テレビ	19:30-30	11.9	7
8 ワンピース	テレビ朝日	09:30-30	11.1	8
9 トロコ	フジテレビ	09:00-30	8.7	9
10 スマイルプリキュア!	テレビ朝日	08:30-30	7.2	10

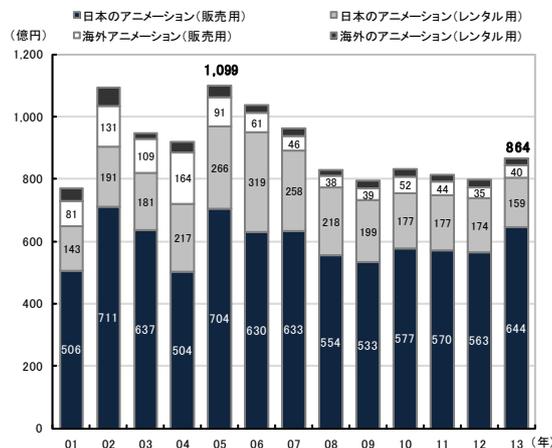
(出所) ビデオリサーチ公表「視聴率から振り返る「テレビアニメ」の歴史  
[http://www.videor.co.jp/casestudies/research/tv/2013/04\\_2.htm](http://www.videor.co.jp/casestudies/research/tv/2013/04_2.htm) をビデオリサーチの許諾を得て、  
 WEBサイトより転載(無断転載禁止)。それを基にみずほ銀行産業調査部で加工  
 (注) 全て関東地区の平均世帯視聴率

アニメビデオソフト市場は減少、熱心なアニメファンに支えられているが、ピーク時水準への回復は難しい

アニメビデオソフト市場は2005年をピークに減少し、2013年はピーク時から▲21%の864億円となっている(【図表2-3-12】)。

内訳を見ると、日本のアニメーション(販売用)は横ばい推移している一方で、日本のアニメーション(レンタル用)、海外のアニメーション(販売用・レンタル用)は減少傾向にある。アニメビデオソフト市場減少の影響を受け、製作委員会方式による深夜アニメ番組の製作が難しくなり、放送本数が減少した。熱心なアニメファン需要に支えられ、アニメビデオソフト市場は下げ止まり感が出ているものの、ピーク時水準への回復は難しい状況である。

【図表2-3-12】アニメビデオソフト市場の推移



(出所) 日本映像ソフト協会公表資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

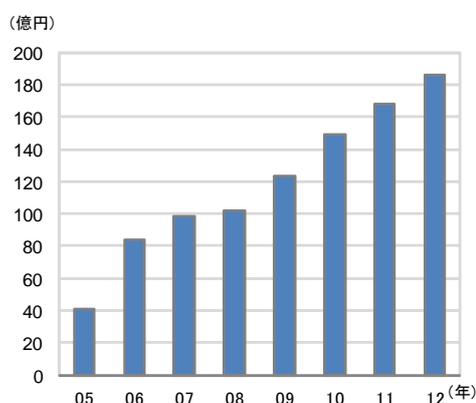
レコード会社は主題歌やキャラクターソング等の二次利用を期待したアニメーション製作に参入

アニメビデオソフトを販売する主なビデオ会社は、バンダイナムコグループのバンダイビジュアルやソニー・ミュージックエンタテインメントのほか、キングレコード、ポニーキャニオン等であり、レコード会社系が多い。レコード会社は、アニメビデオソフト販売に加え、主題歌のタイアップ、固定客が見込めるキャラクターソングや声優の音楽CD等の二次利用収入を狙いとして、深夜アニメ番組への製作投資を積極的に行っている。深夜アニメ番組のアニメビデオソフトは、3～4話入りDVD5,000～6,000円、BD7,000～8,000円と高価格で販売されている。

動画配信売上高は拡大傾向にあるも単価が低く、ビデオソフト市場の代替には至らず

アニメーション作品の動画配信売上高は、約186億円と拡大傾向にあるものの、依然として市場規模は小さい(【図表2-3-13】)。動画配信は、アニメーション制作会社の重要な収益源となっているが、単価が低いためアニメビデオソフト市場の代替には至っていない。

【図表2-3-13】アニメーション作品の動画配信売上高推移



(出所) 電通総研「情報メディア白書」を基にみずほ銀行産業調査部作成

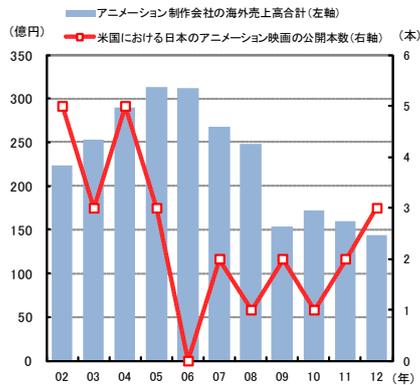
欧米における日本のアニメーションのブームは収束し、海外売上高は減少傾向

アニメーション制作会社の海外売上高合計は、約144億円とピーク時の約半分まで減少している(【図表2-3-14】)。また、米国における日本のアニメーション映画の公開本数は、年間1～3本と低調に推移している(【図表2-3-15】)。主な輸出先である欧米向けが、違法ダウンロードの影響や日本のアニメーションブーム<sup>76</sup>の収束により減少している。地上波放送や有料チャンネル放送では、「ドラゴンボール」、「ポケットモンスター」等の人気作品は継続して放送されているものの、日本のテレビアニメ番組の放送量は減少傾向にある<sup>77</sup>。

<sup>76</sup> 「欧米における日本のアニメーションブーム」とは、1999年の劇場版ポケットモンスターのヒットや2003年の「千と千尋の神隠し」のアカデミー賞長編アニメーション映画賞受賞により日本のアニメーション人気が高まったことを指す。

<sup>77</sup> 欧州への日本製アニメの海外輸出は1970年頃から始まり、1980年代にかけてフランスを中心に日本製アニメが大量に放映された。「ドラゴンボール」や「聖闘士星矢」等が高い視聴率を記録し、人気を博した。しかし、次第に性描写や残虐性を指摘され、文化的摩擦からフランス政府が外国製アニメの放送規制を導入する等、欧州での放送本数は減少した。

【図表2-3-14】アニメーション制作会社の海外売上高合計、米国映画公開本数



(出所) 日本動画協会公表資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

【図表2-3-15】米国で公開された日本アニメーション映画の興行収入

順位	題名	配給	興行収入 (百万ドル)	劇場	公開年
1	劇場版ポケットモンスター ミュウツーの逆襲	WB	85.7	3,043	1999/11
2	劇場版ポケットモンスター 幻のポケモン ルギア爆誕	WB	43.7	2,752	2000/7
3	遊☆戯☆王デュエルモンスターズ DM 光のピラミッド	WB	19.7	2,411	2004/8
4	借りぐらしのアリエッティ	BV	19.2	1,522	2012/2
5	劇場版ポケットモンスター 結晶塔の帝王	WB	17.0	2,675	2001/4
6	崖の上のポニョ	BV	15.0	927	2009/8
7	千と千尋の神隠し	BV	10.0	714	2002/9
8	劇場版 デジモンアドベンチャー	Fox	9.6	1,825	2000/10
9	ハウルの動く城	BV	4.7	202	2005/6
10	風立ちぬ	BV	2.3	496	2014/2
11	もののけ姫	Mira	2.3	129	1999/10
12	劇場版ポケットモンスター セレビィ 時を越えた遭遇	Dim.	1.7	579	2002/10
13	リトル・ニモ	Hemdale	1.0	55	1992/8
14	イノセンス	DW	1.0	29	2004/9
15	カウボーイ ビバップ	Sony	0.8	37	2007/5

(出所) Box Office Mojoを基にみずほ銀行産業調査部作成  
(注1) WB: Warner Bros., BV: Buena Vista

FOX: 20th Century Fox、Mira: Miramax

Dim.: Dimension Films、Hemdale: Hamdale

DW: DreamWorks SKG、Sony: Sony Pictures

(注2) 2013年12月30日時点の公示仲値105.40/USドルで換算

海外のテレビアニメ番組は子供向けが基本、厳しい放送規制が存

日本のテレビアニメ番組の海外輸出が鈍化している要因は様々であるが、大きな理由の一つとして現地の子供番組向けの放送規制が挙げられる。米国では、米国連邦通信委員会<sup>78</sup>が子供向け番組の内容と広告に対して細かな規制を制定している(【図表 2-3-16】)。米国以外でもアニメーションは「子供が見るもの」といった基本的観念があるため、比較的自由的な表現が許されている日本のテレビアニメ番組は、現地の文化や歴史、宗教的価値観から拒否反応を起すケースも多い。

【図表2-3-16】米国における「子供番組」に関する規制

規制種類	規制内容
言葉	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 民族を中傷するような差別的発言は避けること(アクセントなども含む)。</li> <li>✓ 卑猥な言葉や「馬鹿」、「あほ」、「間抜け」、「知恵遅れ」、「デブ」等は避けなければならない。</li> <li>✓ 身体的、精神的障がいに対する侮辱的な言及は避けなければならない。</li> </ul>
視覚表現	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ロマンチックな愛が番組のテーマとなることはあるが、性的な問題や言葉は避ける。</li> <li>✓ 銃器は避ける(SF・ファンタジー的な空想武器は許容される)。</li> <li>✓ 視聴者に向かって銃器なナイフをむける表現は避ける。</li> <li>✓ 流血の映像表現は不可。</li> </ul>
暴力描写	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 身体的、言語的、精神的何れにおいても、暴力の描写は最小限に抑えなくてはならない。</li> <li>✓ アニメーション番組では、ストーリーの様式として非現実的な暴力が含まれることは許容されるが、暴力が中心テーマであるなど、危険な行為を真似る誘因になるようなものがあってはならない。</li> <li>✓ 暴力は否定的に扱わなければならない。</li> </ul>
宗教	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 宗教の話題を扱うときは特別な注意が必要である。</li> </ul>
広告(12歳以下向け)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 子供がCMと番組本編を区別できるように番組放送前後にクッションを入れる。</li> <li>✓ 子供番組内では、番組内容と直接関係するプロダクト(キャラクター)が登場するCMを放送できない。</li> <li>✓ 子供番組では番組内容と関連がある玩具などの映像を、番組本編に使用することはできない。</li> <li>✓ 番組内で放送できるCMの総量は、週日は1時間のうち10分30秒以内、週末は1時間のうち12分以内。</li> </ul>

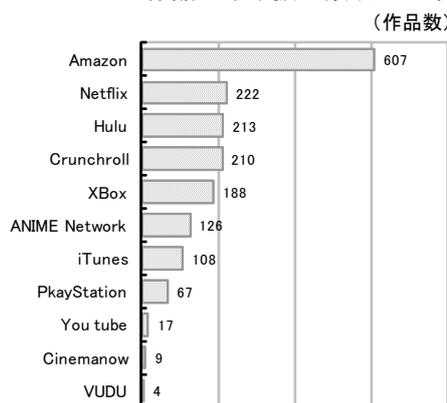
(出所) ジェトロ「米国における教育番組の放送義務と子供番組に関する規制」を基にみずほ銀行産業調査部作成

<sup>78</sup> 「米国連邦通信委員会(Federal Communications Commission: FCC)」とは、米国の通信・放送分野の規制やルール作りを担当する独立の規制機関。1934年に通信法に基づいて設立された行政委員会であり、全ての州際・国際通信の規制を担当する。

海外の動画配信サービスでは、ニッチ層向けに日本のテレビアニメ番組を放送

一方、海外の動画配信サービスでは、日本のアニメーション作品を取り扱う事業者が増加している。日本のテレビアニメ番組、コミックを配信する米国動画共有サイト「Crunchyroll」は、2013年に有料会員数20万人、広告付き無料会員数1,000万人を超え、スペイン、ポルトガル、フランス等の欧州地域へ配信を拡大している。しかし、日本のアニメーションは、無料や廉価で配信されることが多く、一部の熱心なファン層を惹きつけるためのプロモーションツールとして扱われていることが多い(【図表2-3-17】)。

【図表2-3-17】海外の動画配信サービスにおける日本のアニメーション作品の取り扱い数(2011年12月)

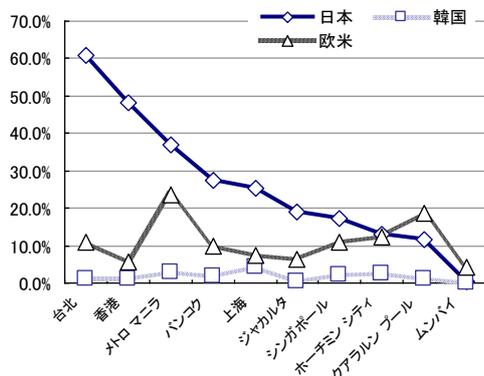


(出所)ジェトロ「米国のアニメ配信ビジネス動向」を基にみずほ銀行産業調査部作成

アジアでは根強い人気があるも、違法配信やライセンス料の低さからマネタイズは困難

アジア市場では、日本のアニメーションはニッチ層を中心に根強い人気があると見られる(【図表2-3-18】)。しかし、中国では、地上波放送における日本のアニメーション作品の放送規制をしているほか、違法ダウンロードや海賊版の影響によりマネタイズが難しい状況が続いている。近年は、中国の大手動画配信サイト「優酷網<sup>79</sup>」や「愛奇芸<sup>80</sup>」のように正規の権利料を支払い、公式配信を行うサービスも増加しているものの、海賊版の影響やライセンス料の低さから収益面は小さい。

【図表2-3-18】よく見る国別のアニメーション・マンガ



(出所)博報堂公表「Global Habit 調査」を基にみずほ銀行産業調査部作成  
(注) サンプル調査: 15~54歳の男女 6,591名が回答(複数回答)

<sup>79</sup> 「優酷網(Youku)」とは、2006年創設の中国の動画共有サイト最大手。2012年3月に競合の土豆(Tudou)を傘下に収めた。  
<sup>80</sup> 「愛奇芸(iQIYI)」とは、百度傘下の大手動画配信サイト。月額約120円で映画、ドラマ、音楽、アニメーション等の動画コンテンツを配信している。日本の講談社やADK、東映アニメーション等と正規配信契約を結んでいる。

### Ⅲ. 国内事業者の動向

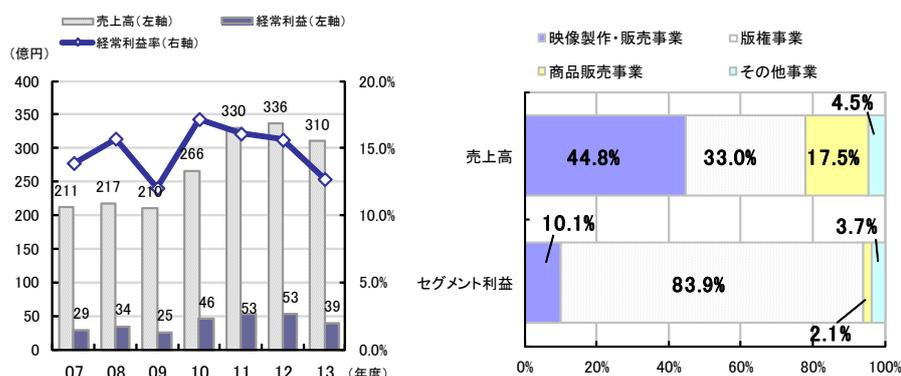
日本のアニメーション制作会社の多くが非公開企業及び大手企業の子会社である。本稿では、公開企業である東映アニメーションとIGポートの2社の状況から、アニメーション制作会社の状況を説明する。

#### (1) 東映アニメーション

日本最大のアニメーション制作会社、アニメーション映画が好調に推移

東映アニメーションは日本初の長編フルカラーアニメーション映画「白蛇伝」を制作した日本動画（後に東映が買収し、東映動画に改名）を前身とする。1970年代以降、コミック原作のテレビアニメ番組制作に軸足を移し、代表作品に「ドラゴンボール」や「ONE PIECE」等がある。アニメーション市場が停滞する中、「ONE PIECE」や「プリキュア」等の人気定番アニメーション映画の興行収入が好調に推移しており、売上高 300 億円台を維持している（【図表 2-3-19】）。売上高・利益構成を見ると、売上高では映像製作・販売事業と著作権事業の比率が同水準であるが、利益面では著作権事業の貢献度が大きい。

【図表 2-3-19】東映アニメーションの業績推移及び2013年度の売上高・利益構成



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

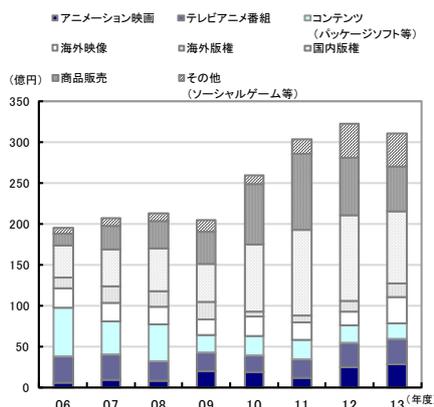
(注) 著作権事業はアニメーション作品のキャラクター使用許諾の玩具メーカー、文具メーカー等からのライセンス収入

「ONE PIECE」人気により増収増益、近年はオリジナル作品を強化

セグメント別売上高の推移を見ると、コンテンツ(ビデオソフト等)が減少傾向にある一方で、アニメーション映画、国内著作権(ライセンス収入)、その他(ソーシャルゲーム等)が成長している（【図表 2-3-20】）。1999 年から制作を続けるテレビアニメ番組「ONE PIECE」が人気となり、2012 年公開のアニメーション映画「ONE PIECE FILM Z」が興行収入 68 億円を記録した。また、同キャラクターを活用した各種ライセンス収入が増加している。

当社は、テレビアニメ番組とアニメーション映画への製作出資を中心に行っているが、近年はオリジナル映画製作出資に力を入れている。2013 年は CG アニメーション映画「キャプテンハーロック」を公開、国内興行収入は 5 億円と振るわなかったものの、海外興行はフランス約 7 億円、イタリア約 8.4 億円と好成績を残し、海外映像の売上が増加している。

【図表2-3-20】セグメント別売上高推移



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

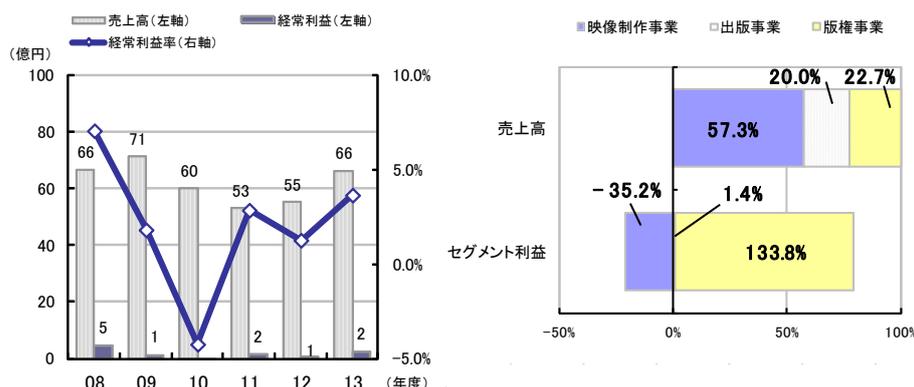
(2) IG ポート

大人向けのアニメーション製作に強み、版權事業で黒字を維持

IG ポートは、タツノコプロから分派した 1987 年創業の「アイジータツノコ」を前身とするアニメーション制作会社「プロダクション・アイジー」やコミック出版社「マックガーデン」を傘下に持つ純粋持株会社である。「プロダクション・アイジー」は、海外でも評価委の高い「GHOST IN THE SHELL/攻殻機動隊 (1995 年)」、「イノセンス (2004 年)」を代表作に持つ日本有数のアニメーション制作会社である。

2011 年度以降は安定した制作売上とアニメビデオソフト販売により増収傾向にある。2013 年度売上高は 66 億円、経常利益 2.4 億円と増収増益となった(【図表 2-3-21】)。また、積極的に製作委員会出資を行い、多くのテレビアニメ番組・アニメーション映画を製作している。売上高・利益構成を見ると、売上構成比が大きい映像制作事業は赤字となっており、版權事業(ライセンス収入)により黒字を確保する構造となっている。

【図表2-3-21】IGポートの業績推移及び2013年度の売上高・利益構成



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

アニメーション制作は利益が出にくい構造、著作権の保有が重要に

上記 2 社の事業構造を見ると、一次収入であるアニメーション制作事業は利益確保が難しく、二次収入であるライセンス(版權)収入で補う構造になっている。テレビアニメ番組の制作は、手間と時間がかかり、低い制作単価と外注費負担で利益が出にくいいため、二次利用収入に支えられていることが分かる。

IV. 海外事業者の動向

米国がアニメーション産業を牽引、制作会社の多くはメディア・コングロマリットの部門

アニメーション産業先進国である米国には、多くのアニメーション制作会社が存在する(【図表 2-3-22】)。

The Walt Disney Company 傘下の Walt Disney Animation Studios や Pixar Animation Studios、Fox Entertainment Group 傘下の Blue Sky Studios、Sony Corporation 傘下の Sony Pictures Animation、NBC Universal 傘下の Illumination Entertainment 等、米国メディア・コングロマリット傘下のほか、独立系の DreamWorks Animation SKG 等のアニメーション制作会社がある。Pixar Animation Studios や DreamWorks Animation SKG 等の CG アニメーションの成功を受けて、米国では制作手法がデジタルアニメーションから CG アニメーションへと移行している。

テレビアニメ番組製作では、The Walt Disney Company 傘下の Disney Television Animation、Time Warner 傘下の Cartoon Network Studios、Warner Bros. Animation、Viacom 傘下の Nickelodeon Animation Studio 等が主なアニメーション制作会社である。各々、3 大アニメ専門チャンネルである「Disney Channel」「Cartoon Network」「Nickelodeon」向けに番組供給を行っている。テレビアニメ番組製作ではデジタルアニメーションが中心であるが、近年はアニメーション映画の影響を受けて CG アニメーションが増加する傾向にある。

そのほか、人形アニメーション製作で有名な LAIKA や英国の Aardman Animations が存在する。アニメーション産業育成に力を入れるフランスには、Les Armateurs や Folimage 等の有力アニメーション制作会社が存在する。

【図表2-3-22】主な海外アニメーション制作会社

スタジオ名	設立年	本社	手法	主な作品	保有企業
Cartoon Network Studios	1994	アメリカ	デジタル	The Powerpuff Girls (1998-2004) The Grim Adventures of Billy and Mandy(2001-2007)	Time Warner
Warner Bros. Animation	1930	アメリカ	デジタル CG	The Lego Movie (2014) Batman: Assault on Arkham (2014)	
Walt Disney Animation Studios	1937	アメリカ	CG	The Lion King (1994) Frozen (2013)	The Walt Disney Company
Pixar Animation Studios	1986	アメリカ	CG	Toy Story 3 (2010) Monsters University (2013)	
Disney Television Animation	1984	アメリカ	デジタル CG	Mickey Mouse Clubhouse (2006~) Sofia the First (2012~)	
Lucasfilm Animation	2003	アメリカ	CG	Lego Star Wars (2005~) Star Wars: The Clone Wars (2008~)	
Blue Sky Studios	1987	アメリカ	CG	Ice Age (2002) Epic (2013)	Fox Entertainment Group
Sony Pictures Animation	2002	アメリカ	CG	Surf's Up (2007) The Smurfs (2011)	Sony Corporation
Illumination Entertainment	2007	アメリカ	CG	The Lorax (2012) Despicable Me 2 (2013)	NBC Universal
DreamWorks Animation SKG	1994	アメリカ	CG	Kung Fu Panda (2008) Madagascar (2005)	—
Nickelodeon Animation Studio	1980	アメリカ	デジタル	T.U.F.F. Puppy (2010~) Breadwinners (2014~)	Viacom
Hasbro Studios	2009	アメリカ	—	Transformers: Prime (2010-2013)	Hasbro
Hit Entertainment	1989	イギリス	—	Thomas & Friends (2005~)	Mattel
LAIKA	2005	アメリカ	人形	ParaNorman (2012)	—
Aardman Animations	1972	イギリス	人形	Wallace and Gromit (2005)	—
Les Armateurs	1994	フランス	デジタル	Kirikou et la Sorcière (1998)	—
Folimage	1981	フランス	デジタル	A Cat in Paris (2010)	—
Gaumont Animation	1997	フランス	—	Zombie Hotel (1998)	—

(出所) 各社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

ここでは、アニメーションの歴史を築いてきた The Walt Disney Company と追随する DreamWorks Animation SKG の状況を見ることにする。

## (1) The Walt Disney Company / Walt Disney Animation Studios / Pixar Animation Studios

アニメーションの歴史を作ってきた The Walt Disney Company

アニメーションの歴史は、The Walt Disney Company の歴史とも言える。1937 年に公開されたアニメーション映画「白雪姫」を皮切りに「ピノキオ(1940年)」、「シンデレラ(1950年)」や「ピーターパン(1953年)」等の不朽の名作となる作品を送り出した。ウォルト・ディズニーの死後低迷期もあったものの、「リトル・マーメイド(1989年)」のヒットを受け、1990年代に再び成長期を迎えた。1994年の「ライオン・キング」が北米興行収入 300 億円を超える等、目覚ましい成長を遂げた。

1990 年後半は完全子会社した Pixar Animation Studios が牽引、制作手法は CG アニメーションへ

Pixar Animation Studios は、CG 制作用コンピュータの開発会社として 1986 年に設立された。当初は、経営不振から Apple 創業者のスティーブ・ジョブズの支援を受けながらも厳しい財務状況が続いた。しかし、短編 CG アニメーション制作で頭角を現していたジョン・ラセターと The Walt Disney Company とが世界初の長編 CG アニメーション映画「Toy Story」を共同製作して以降、次々とヒット作品を生み出し、The Walt Disney Company のアニメーション部門を支えた。Walt Disney Animation Studios も Pixar Animation Studios の成功を受け、2000 年以降は制作手法を徐々に CG アニメーションへと移行した。

Pixar Animation Studios は、2006 年に The Walt Disney Company の完全子会社となり、現在では Disney Animation Studios と共に年 2~3 本の CG アニメーション映画を公開し、好成績を収め続けている(【図表 2-3-23】)。両社が製作するアニメーション映画は、多額の製作費が投じられている。また、数百人体制による 3~4 年という長い製作期間を確保し、クオリティの高い作品を生み出し続けている。

【図表 2—3—23】The Walt Disney Company 作品の主な興行成績上位 15 作品

順位	題名	製作会社	手法	北米興行収入 (億円)	北米 比率	世界興行収入 (億円)	製作費 (億円)	公開年
1	Frozen <sup>注1</sup>	Disney	CG	421	31%	1,343	155	2013/11
2	Toy Story 3	Pixar	CG	437	39%	1,121	211	2010/6
3	Finding Nemo	Pixar	CG	358	36%	987	99	2003/5
4	The Lion King	Disney	セル	446	43%	1,041	44	1994/6
5	Monster University	Pixar	CG	283	36%	784	N/A	2013/6
6	The Incredibles	Pixar	CG	276	41%	665	97	2004/11
7	Monster, Inc.	Pixar	CG	306	52%	593	121	2001/11
8	Toy Story 2	Pixar	CG	259	50%	511	95	1999/11
9	Cars	Pixar	CG	257	53%	487	126	2006/6
10	Brave	Pixar	CG	250	44%	568	195	2012/6
11	WALL-E	Pixar	CG	236	43%	549	190	2008/6
12	Aladdin	Disney	セル	229	76%	302	30	1992/11
13	Ratatouille	Pixar	CG	218	49%	440	158	2007/6
14	Tangled	Disney	CG	212	34%	624	274	2010/11
15	Toy Story	Pixar	CG	202	53%	381	N/A	1995/11

(出所) Box Office Mojo 公表資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 2014 年 8 月 14 日時点で劇場公開中

(注 2) 2013 年 12 月 30 日時点の公示仲値 105.40 円/US ドルにて換算

(注 3) 「Disney」: Walt Disney Animation Studios

「Pixar」: Pixar Animation Studios

The Walt Disney Company は世界最大のエンターテインメント企業に成長

設立当初はアニメーション制作会社であった The Walt Disney Company は、実写映画製作、配給事業、テーマパーク事業と事業領域を拡大し、1995 年には、米国 3 大地上波ネットワークの一つである ABC を買収した。その後も次々と企業買収による事業多角化を図り、現在では売上高 5 兆円にせまる世界最

大のエンターテインメント企業に成長している(【図表 2-3-24、25】)。2013 年度決算では、Media Networks 部門が売上の約 45%、営業利益の約 64%、Parks and Resorts 部門が売上の約 31%、営業利益の約 21%を占めている。Studio Entertainment 部門の売上・利益貢献は小さく、メディア企業、テーマパーク企業としての顔が強くなっている(【図表 2-3-26】)。

【図表 2-3-24】The Walt Disney Company の事業内容

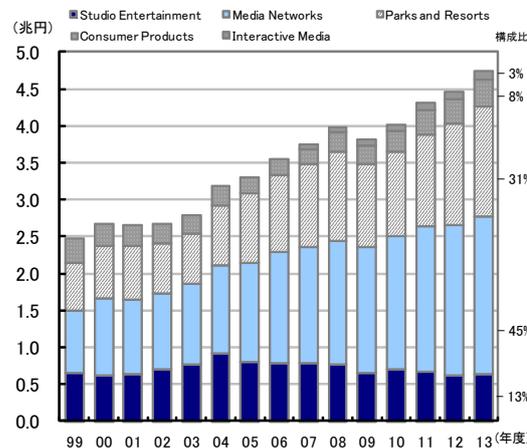
The Walt Disney Studios (Studio Entertainment)	Media Networks (Media Networks)	Parks and Resorts (Parks and Resorts)	Disney Consumer Products (Consumer Products)	Disney Interactive (Interactive Media)
■ 実写映画、アニメーション、ミュージカル、音楽等のコンテンツ制作事業	■ テレビ放送、ケーブルチャンネル、ラジオ放送等のメディア事業	■ テーマパーク運営、タイムシェア、旅行、クルーズ等のリゾート事業	■ ディズニーストア、グッズ、出版事業等のライセンス事業	■ ゲーム、インターネットサービス等のデジタルコンテンツ事業
Walt Disney Studios Motion Pictures ✓実写映画製作	Disney/ABC Television Group ✓テレビ放送・ラジオ放送	Disneyland Resort ✓テーマパーク運営(米国/カリフォルニア)	Disney Licensing ✓ライセンス管理・販売	Disney Interactive Media ✓インターネットサービス開発・運営
Marvel Studios ✓実写映画製作	ESPN ✓スポーツチャンネル運営	Walt Disney World Resort ✓テーマパーク運営(米国/フロリダ)	Disney Publishing Worldwide ✓子供向け出版・雑誌発行、電子出版	
Walt Disney Animation Studios ✓アニメーション製作	ABC Entertainment Group ✓テレビ番組製作	Tokyo Disney Resort ✓テーマパークライセンス(日本/東京)	Disney Store ✓ディズニーストアの運営、グッズ開発	
Pixar Animation Studios ✓アニメーション製作	ABC News ✓ニュースチャンネル運営、ラジオ放送	Disneyland Paris ✓テーマパーク運営(フランス/パリ)		
Disneynature ✓野生生物ドキュメンタリー映画製作	ABC owned television Stations ✓直営地上波放送局6局	Hong Kong Disneyland Resort ✓テーマパーク運営(中国/香港)		
Touchstone Pictures ✓実写映画製作	ABC Family ✓ファミリー、女性向けチャンネル放送	Shanghai Disney Resort ✓テーマパーク運営(中国/上海)		
Disney Theatrical Group ✓ブロードウェイミュージカル製作	Disney Channels Worldwide ✓子供・ファミリー向けチャンネル放送	Disney Cruise Line ✓クルーズ観光		
Disney Music Group ✓音楽レコード製作、音楽出版		Disney Vacation Club ✓会員制リゾート/タイムシェア		
		Aulani, a Disney Resort & Spa ✓高級観光リゾート/タイムシェア		
		Adventures by Disney ✓旅行・ツアーガイド		
		Walt Disney Imagineering ✓アトラクション開発等		

(出所) 当社 HP を基にみずほ銀行産業調査部

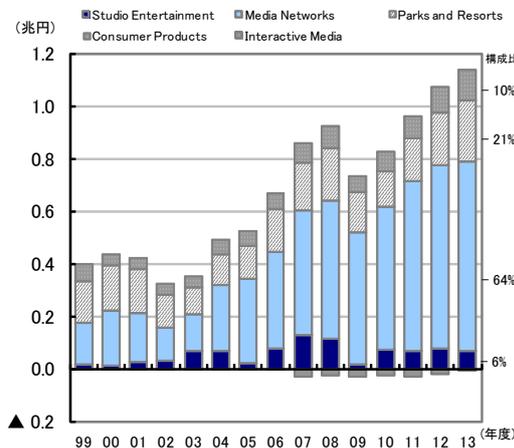
(注 1) タイムシェアとは、高級リゾート施設の利用権を 1 週間単位で購入するサービス

(注 2) ( ) 内は対応する事業セグメント

【図表 2-3-25】The Walt Disney Company の売上高推移



【図表 2-3-26】The Walt Disney Company の営業利益推移



(出所) 【図表 2-3-25、26】とも、当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部

(注 1) 2013 年 12 月 30 日時点の公示仲値 105.40 円/US ドルにて換算

(注 2) 「Studio Entertainment」: 実写・アニメーション映画製作事業、テレビ番組製作事業、ビデオソフト販売業、レコード販売事業、ミュージカル事業等

「Media Networks」: ESPN、Disney Channels Worldwide 等のケーブル・衛星放送向けチャンネル事業、ABC Television Network の放送事業等

「Parks and Resorts」: The Walt Disney World Resorts、Disneyland Resort 等のテーマパーク事業、Tokyo Disney Resorts へのライセンス事業、The Disney Resorts & Spa 等の観光・リゾート運営、Disney Cruise Line のクルーズ事業等

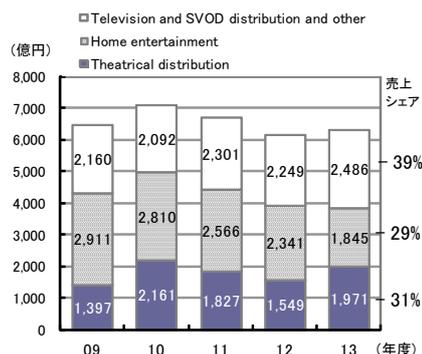
「Consumer Products」: 出版事業、Disney Store の小売事業、マーチャндаイジング事業等

「Interactive Media」: ゲーム事業、インターネットコンテンツ・サービス事業等

映画製作よりもテレビ番組製作が拡大傾向

2013年度のStudio Entertainment部門の売上高は約5,979億円であり、横ばいで推移している(【図表 2-3-27】)。内訳を見ると、テレビや定額動画配信向けコンテンツ製作・販売を行うTelevision and SVOD distribution and other部門が映画配給を行うTheatrical distribution部門を上回って推移している。一方でビデオソフト販売を行うHome entertainment部門の落ち込みが大きい。

【図表2-3-27】The Walt Disney CompanyのStudio Entertainment部門の売上高推移



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部

(注 1) 2013年12月30日時点の公示仲値 105.40円/USドルにて換算

(注 2) 「Theatrical distribution」: 映画製作・配給事業

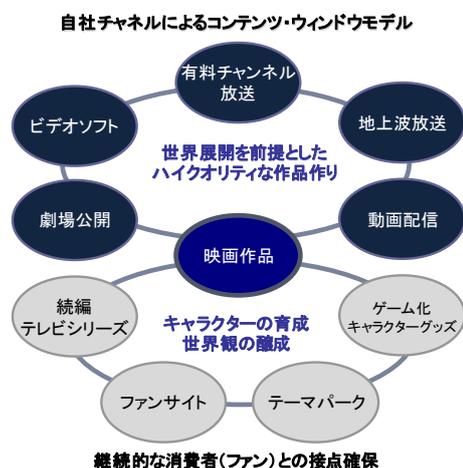
「Television and SVOD distribution and other」: テレビ番組製作・販売事業、SVODはSubscription Video on Demand(定額制動画配信)の略

「Home entertainment」: ビデオソフト販売事業

コンテンツ・ウィンドウへの展開を前提としたハイクオリティな作品を製作

映像製作部門であるStudio Entertainment部門の売上高全体に占める割合は小さい。しかし、The Walt Disney Companyにおける映画製作、とりわけアニメーション製作部門は、当社のブランドイメージを形成し、コンテンツ・ウィンドウ戦略の源泉として今も重要な役割を担っている(【図表 2-3-28】)。当社が映画製作に多額の製作費や長期の製作期間をかける理由は、劇場公開後に全世界に張り巡らされたビデオソフト販売網、有料放送チャンネル、地上波放送へのコンテンツ・ウィンドウモデルが前提となっているからである。ゲーム化・キャラクターグッズ、テーマパーク、ファンサイト、続編・テレビシリーズ等で世界観を醸成し、創造したキャラクターの魅力を保ち続けている。また、キャラクターの著作権を独占保有していることでグループの流通チャンネルで回収する多額の利益を次回作への原資とする拡大再生産モデルを構築している。

【図表2-3-28】The Walt Disney Companyのアニメーション映画の位置づけ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

一方 The Walt Disney Company のアニメーション映画に対抗し、互角の勝負を繰り返しているのが独立系の映画製作会社の DreamWorks Animation SKG である。

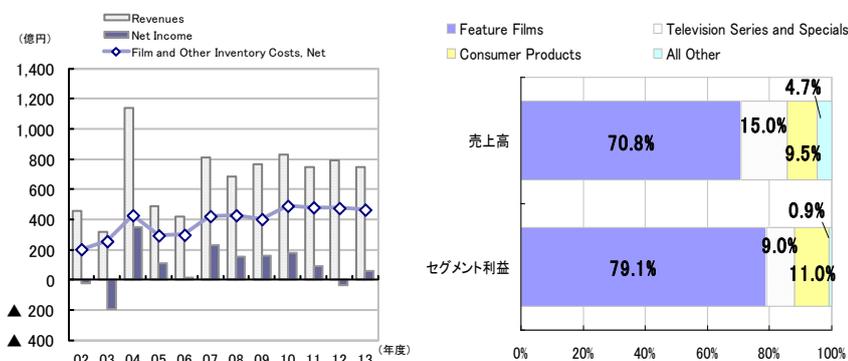
(2) DreamWorks Animation SKG

DreamWorks Animation SKG は 2 大アニメーション映画会社の一角に成長

1994 年に映画監督スティーヴン・スピルバーグらを中心に設立された DreamWorks SKG は、1998 年の「アンツ」や「プリンス・オブ・エジプト」から CG アニメーション製作に参入し、2000 年に DreamWorks Animation SKG を設立した。2001 年の「シュレック」の大ヒットを受け、制作手法を CG アニメーションへ完全移行している。当社は多額の製作費を投じて、年間 2 作品のアニメーション映画を製作しており、売上高約 750 億円前後を維持している(【図表 2-3-29】)。2006 年から Paramount Pictures と 7 年間の配給契約を結んでいたが、同社がアニメーション事業部を設立したため、2013 年からは 20th Century Fox と配給契約を結んでいる。2012 年度は「Rise of the Guardians」の北米興行不振により赤字に転落したが、2013 年度公開の「The Croods」の成功を受け、2013 年度の業績は持ち直している。

DreamWorks Animation SKG は、テレビアニメ番組製作会社の Classic Media や Chapman Entertainment を買収し、テレビアニメ番組製作を強化する動きを見せている。また、2013 年には YouTube を活用したチャンネル運営を行う Awesomeness TV を買収し、自社のケーブルネットワークの構築を進めている。

【図表 2-3-29】DreamWorks Animation SKG の業績推移(左図)、2013 年度の売上・利益構成(右図)



(出所) 当社 IR 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

(注) 「Feature Films」: 映画製作・販売事業

「Television Series and Specials」: テレビアニメ番組製作・販売事業

「Consumer Products」: マーチャンダイジング事業、ライセンス管理・販売事業

「All Other」: AwesomenessTV のチャンネル事業、ミュージカル事業

ハイリスクな事業も過去作品の二次利用収入が下支えする拡大再生産モデルを構築

2013 年に公開した 2 作品の関連売上は、売上全体の 22% である。過去作品から得られる二次利用収入が当社売上を支えており、興行成績の高い作品は二次利用収入も大きくなっているものと推測される(【図表 2-3-30】)。映画 1 作当たり 100 億円以上の製作費を投じるハイリスク・ハイリターンな事業を行っているが、過去作品の二次利用収入が下支えとする拡大再生産モデルを構築している。

【図表2-3-30】作品ごとの毎期売上高

公開年	作品名	作品毎の売上高 (億円)				売上高 シェア 22%	(参考) 映画興行収入(億円)			
		2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度		北米	北米比率	世界	製作費
2013年	Turbo				15	87	29%	297	142	
2013年	The Croods				148	197	38%	521	142	
2012年	Rise of the Guardians			6	81	109	34%	324	153	
2012年	Madagascar 3			208	100	228	29%	786	153	
2011年	Puss in Boots		24	160	25	157	27%	584	137	
2011年	Kung Fu Panda 2		152	78	37	174	25%	701	158	
2010年	Megamind	27	86	11	26	156	46%	338	137	
2010年	Shrek Forever After	257	82	38	18	251	32%	793	174	
2010年	How to Train Your Dragon	183	71	39	18	229	44%	522	174	
2009年以前	Library	246	198	99	85	-	-	-	-	
2009年以前	All other	113	128	150	190	-	-	-	-	
合計		826	744	789	744	-	-	-	-	

作品毎の配給収入に加え、その後二次利用収入を獲得

(出所) 当社 IR 資料、Box Office Mojo 資料を基にみずほ銀行産業調査部作成  
 (注 1) 作品ごとの売上は、配給収入のほか、テレビ放映権収入、ビデオソフト収入、商品化権収入などの各種ライセンス収入の合計となっている。  
 (注 2) Library: 2009 年以前の劇場公開作品  
 (注 3) 2013 年 12 月 30 日時点の公示仲値 105.40 円/US ドルで換算

大手 2 社の成功を受け、米国メジャー・スタジオは、CG アニメーション映画製作を強化

上述各社の成功を受け、米国メジャー・スタジオは、アニメーション部門を強化している。傘下のアニメーション制作会社で製作された CG アニメーション映画作品は、中国・フィリピン・タイ等のアジア市場でも高い興行収入を残している(【図表 2-3-31】)。

【図表2-3-31】主なアニメーション映画作品のアジア市場の興行収入

タイトル名	(億円)				
	Despicable Me 2	Monster University	The Croods	Epic	The Smurfs 2
制作会社	Illumination Entertainment	Pixar Animation Studios	DreamWorks Animation SKG	Blue Sky Studios	Sony Pictures Animation
承配給	Universal Studios	Buena Vista	20th Century Fox	20th Century Fox	Columbia Pictures Industries (Sony Pictures Entertainment)
製作費	76.0	-	135.0	100.0	105.0
北米	387	386	197	113	74
中国	48	35	66	9	23
香港	4	10	3	1	1
インド	1	1	2	1	1
日本	25	91	未公開	未公開	0
マレーシア	5	2	2	2	2
ペルー	4	3	3	2	5
フィリピン	5	2	2	1	1
韓国	6	5	6	6	5
タイ	2	1	1	0	1
その他	529	345	336	146	167
合計	1,022	783	618	282	281

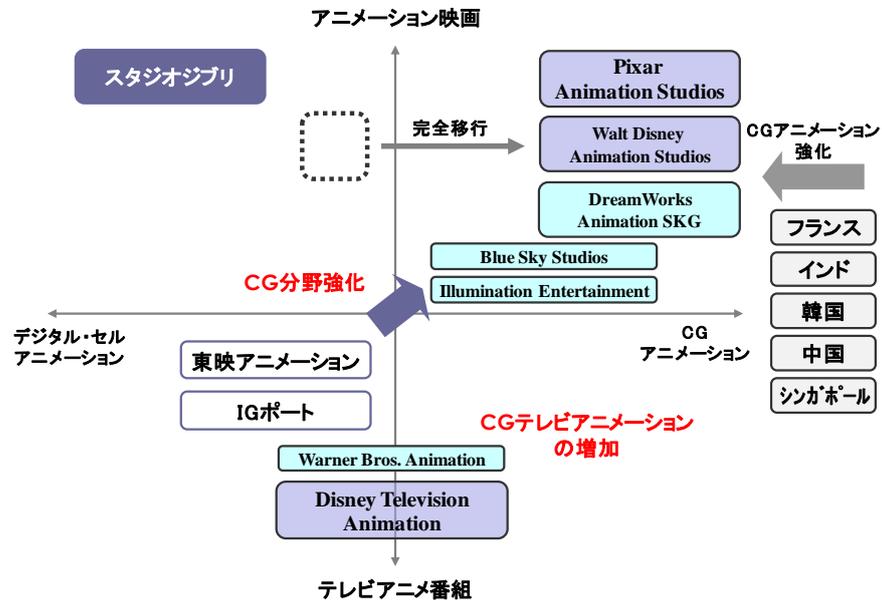
(出所) Box Office Mojo 公表資料を基にみずほ銀行産業調査部作成

アニメーション制作手法は、CG アニメーションにシフトしつつあり、日本の立ち遅れが目立つ状況

近年、テレビアニメ番組でも CG アニメーション作品が増加している(【図表 2-3-32】)。日本では、手描きと CG を組み合わせ、手描きアニメーションのような質感に見せる「セルアニメタッチレンダリング」等、独特の手法が発展している。しかし、日本の CG アニメーション制作会社は、多重下請構造の中で小規模の制作会社が多いため、大型作品を製作するスタジオが完備されていない。日本の CG アニメーションは、資金面や制作体制等の課題から発展途上の段階にある。

また、アニメーション産業に力を入れるフランス、韓国、中国、CGアニメーション制作技術が目覚ましい発展を見せるシンガポールやインド等の新興勢が台頭しつつある。

【図表2-3-32】主なアニメーション制作会社のポジション



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

## V. アニメーション産業の課題

産業構造上の課題を抱えながら、産業基盤は弱体化

アニメーション産業の課題は、「産業基盤の弱体化」である(【図表 2-3-33】)。日本のアニメーション産業は、多重下請構造という産業構造上の課題を抱えながら低予算・大量生産を強みとして発展してきた。1990 年後半から広告収入方式によるテレビアニメ番組製作が難しくなり製作委員会方式を利用した深夜アニメ番組が一時的な市場拡大を牽引した。

製作委員会方式は、リスク分散効果による制作本数の増加と二次利用の極大化をもたらした一方で、アニメーション制作会社が権利を持ちにくい構造となっている。深夜アニメ番組のブームが過ぎ、二次利用市場が縮小した後のアニメーション産業は、従来からの「多重下請構造」、「低い制作単価」<sup>81</sup>といった産業構造上の課題に加え、製作委員会方式の課題が残る結果となっている。

権利が持てないアニメーション制作会社は、多重下請構造による厳しい労働環境の中で苦しんでおり、アニメーション産業を支える足元の基盤が弱体化している。

<sup>81</sup> 「多重下請構造」、「低い制作単価」については、p.69 参照。

【図表2-3-33】アニメーション産業における構造上の課題変化

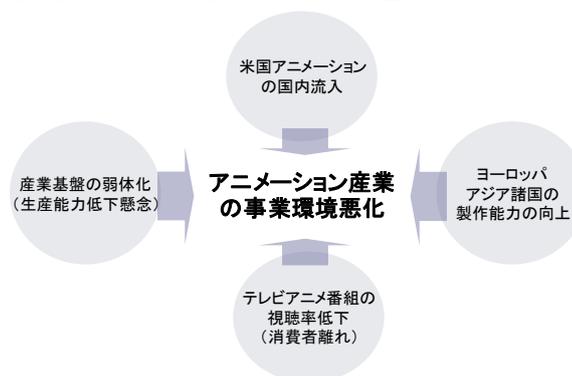
	広告収入方式 (～1990年前半)	制作委員会方式 (1990年後半～2000年前半)	制作委員会方式 (2000年後半～現在)
作品の権利	○ (地上波放送局と共同保有も)	× (製作出資分＋各種窓口権)	× (製作出資分＋各種窓口権)
資金調達の難易度	×	○ (リスク分散効果)	× (ビデオソフト市場の縮小)
二次利用収入の拡大	△ (自社単独での活用)	○ (制作委員会による権利活用極大化)	△ (二次利用市場の縮小)

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

日本のアニメーション産業は、持続可能な産業基盤の再構築が必要

日本のアニメーション産業の業界基盤が弱体化しているのとは対照的に、米国アニメーション制作会社は全世界で勢いを増している(【図表 2-3-34】)。米国アニメーション制作会社は、メディア・コングロマリットの資金力・流通網を背景に制作力・海外展開力で日本のアニメーション制作会社に大きな差をつけている。また、近年のヨーロッパやアジア諸国のアニメーション制作能力は著しい成長を見せており、海外市場での日本のアニメーションの競争力は低下傾向にある。日本のアニメーション産業は、持続可能な産業基盤の再構築が求められている。

【図表2-3-34】アニメーション産業の脅威



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

## VI. アニメーション産業の今後の方向性について

アニメーション産業における「産業基盤の弱体化」の課題解決に向けて、アニメーション業界が目指す方向性は何であろうか。

具体策として考えられるのは、「アニメーション制作会社の再編」と「子供・ファミリー向けテレビアニメ番組の製作とメディア露出強化」である。

「アニメーション制作会社の再編」により多重下請構造の脱却と拡大再生産モデルの構築が必要

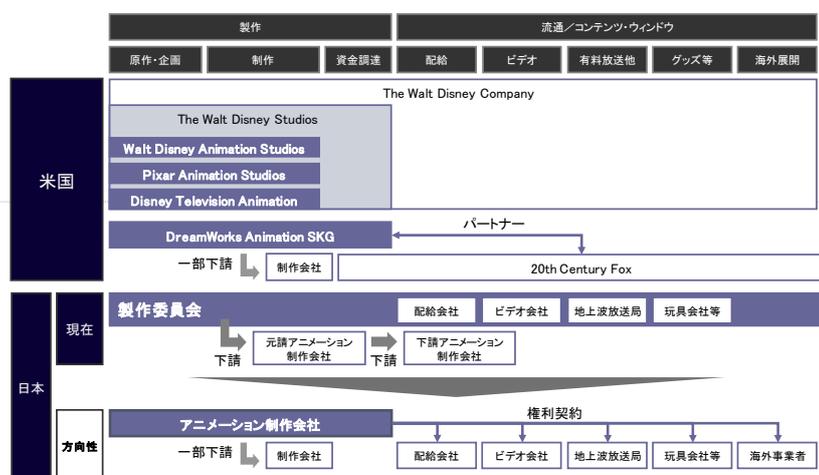
まずは、「アニメーション制作会社の再編」により企業規模を拡大し、製作投資を強化することが必要である。製作作品の権利を保有し、二次利用収入に基づく拡大再生産モデルを構築することで、多重下請構造脱却を図る必要がある(【図表 2-3-35】)。

米国のアニメーション制作会社は、企画・製作を自ら主導し、グループ内またはパートナーとの連携を図りながら、拡大再生産モデル構築を実現している。そのため、十分な製作期間と製作資金を投じたアニメーション製作を行うことができる。

日本のアニメーション制作会社は、製作委員会方式の出資企業の1社となるか、製作委員会からアニメーション制作委託を請け負う立場であり、企画・製作を自ら主導することは少ない。また、出資企業の多くは、自社の流通チャンネルでの短期回収を目的に出資を行うため、利益を元に次の作品に投資するという拡大再生産モデルが成立しにくい。

アニメーション制作会社が継続的に人材育成や制作技術向上を行い、アニメーション製作を継続的に行う産業構造を構築することが、今後の産業発展に不可欠である。そのためには、アニメーション制作会社が、主導的立場でアニメーション製作を行うことができる構造を構築する必要があるだろう。

【図表2-3-35】米国企業と日本企業の構造の違い



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

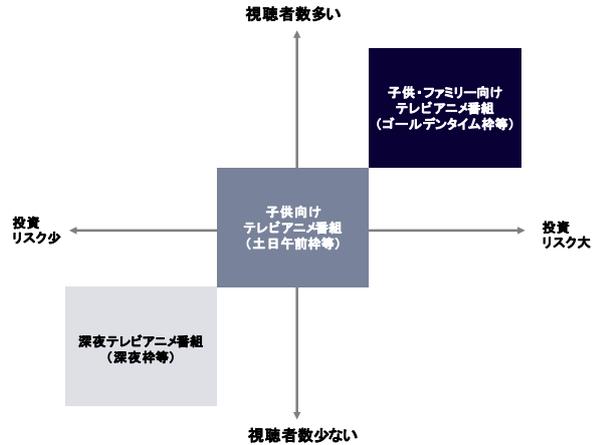
「子供・ファミリー向けテレビアニメ番組の製作とメディア露出強化」がアニメーション産業の再活性化の鍵

次に必要となるのは、「子供・ファミリー向けテレビアニメ番組の製作とメディア露出強化」である。

深夜帯や土日午前枠で放送されるテレビアニメ番組は、投資コストは抑えられるものの、メディア露出が限られ、マス層への広がりには難しい(【図表2-3-36】)。世界的に見ても、アニメーションは子供・ファミリー向けの娯楽と捉えられている現状に鑑みると、子供・ファミリーをターゲットとしたテレビアニメ番組を製作し、ゴールデンタイム枠等のメディア露出が高い枠で放送することが重要である。

メディア露出を高めると、比例して投資コストも拡大するが、幅広い視聴者層の獲得が期待でき、「ドラえもん」や「ONE PIECE」のように長年に亘って子供・ファミリー層に楽しまれ、長期の投資回収を行うことができる国民の人気テレビアニメ番組が生まれ易い。

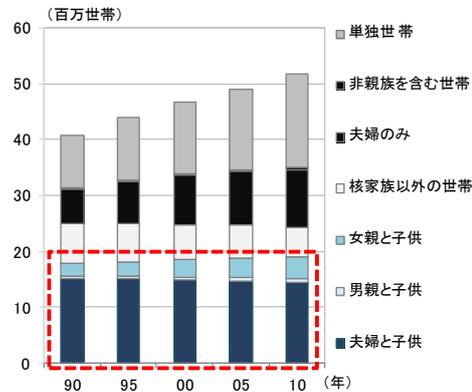
【図表2-3-36】テレビアニメ番組のポジション



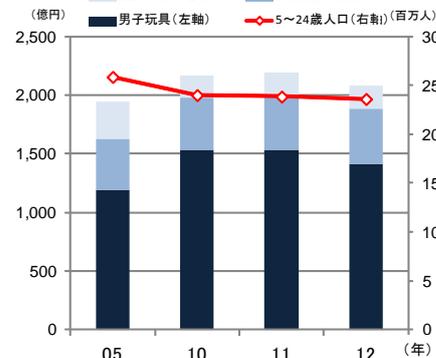
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

ゴールデンタイム枠でのテレビアニメ番組の減少は、少子化や子供の趣味嗜好の多様化に起因したメディア接触行動の変化が主な要因である。しかし、少子化が進んでいるものの、子供を有する世帯数は 20 年間で大きな変化はない(【図表 2-3-37】)。また、子供・若者の 5~24 歳人口が減少傾向にある中、ぬいぐるみ、男児玩具、女児玩具のような子供用玩具市場は、横ばいで推移している(【図表 2-3-38】)。このことから家族が安心して鑑賞できる子供・ファミリー向けのテレビアニメ番組の潜在需要は、減少していないものと推測できる。

【図表2-3-37】家族類型別一般世帯数推移 【図表2-3-38】主な子供用玩具小売市場規模推移、5~24歳人口推移



(出所) 総務省統計局公表資料を基に  
みずほ銀行産業調査部作成



(出所) 矢野経済研究所「玩具産業白書 2014 年版」、  
総務省統計局公表資料を基にみずほ銀行  
産業調査部作成

(注) ぬいぐるみ: ぬいぐるみ、人形、その他ぬいぐるみ類  
男児玩具: 男児向けキャラクター玩具、ラジコン、  
その他男児玩具  
女児玩具: 女児向けキャラクター玩具、きせかえ、  
その他女児玩具

現在のアニメーション産業を支える「ドラえもん」、「ONE PIECE」、「名探偵コナン」、「クレヨンしんちゃん」等は、初放送から 10 年以上経過している。2000 年以降はゴールデンタイム枠のテレビアニメ番組放送の減少に伴い、新

しい国民的テレビアニメ番組が生まれていない。

継続的にゴールデンタイム枠での子供・ファミリー向けテレビアニメ番組を放送していくことが、日本のアニメーション産業の再活性化に重要な要素であろう。そのためには、投資リスクを吸収できる資本力のあるメディア企業やコンテンツ関連企業との連携、海外大手メディア企業との国際共同製作等、テレビアニメ番組の視聴率回復の呼び水となるような新しい取り組みが必要である。

日本のアニメーション産業は、コミック・小説等の多様な出版文化、低予算・大量生産モデル、熱心なアニメファン層に支えられ発展してきたが、今後は過去の人気作品に依存するのではなく、魅力的な作品を継続的に創作できるアニメーション産業の再構築が求められている。日本のアニメ業界の奮起に期待したい。