

3. アニメーション産業

(1) 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³⁶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り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

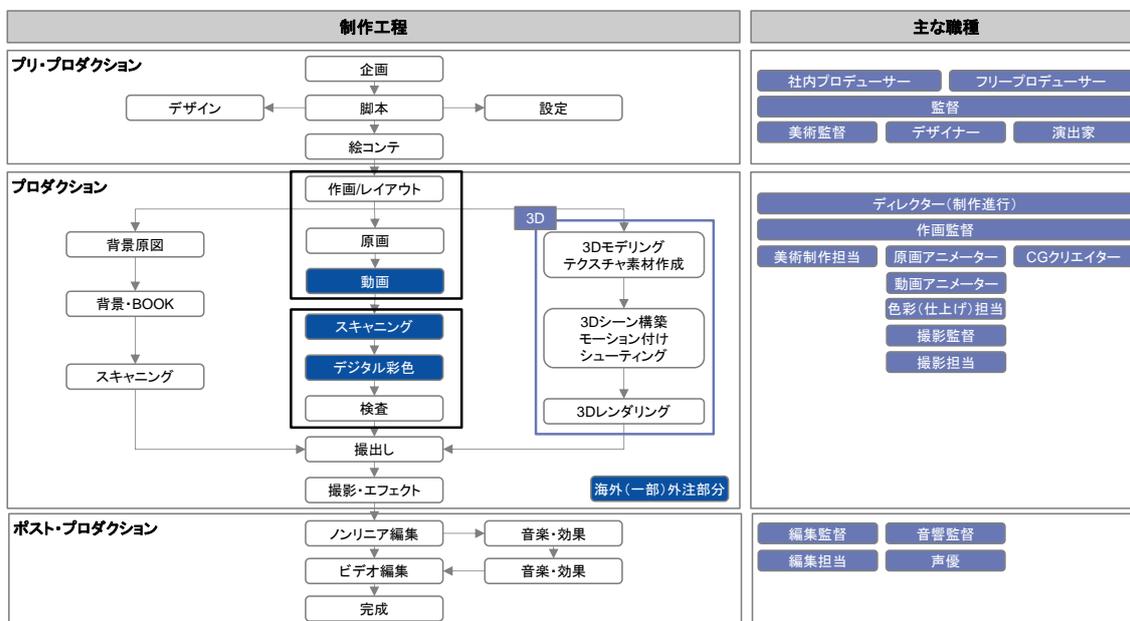
セルアニメーション	セル画を利用した手描きアニメーション
デジタルアニメーション	PCを利用した手描きアニメーション
ペーパーアニメーション	絵の上に描いた絵を撮影して制作されたアニメーション
切り絵アニメーション	切り絵を撮影して制作されたアニメーション
人形アニメーション	人形を撮影して制作されたアニメーション
CGアニメーション	コンピュータグラフィックを活用したアニメーション

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

アニメ制作は複数の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 枚の原画や動画の制作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) みずほ銀行産業調査部作成

³⁶ 「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。

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³⁷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初めて登場した。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。

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

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³⁸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ことが可能となり、日本のアニメーション産業発展に繋がった。

日本のアニメーション産業はテレビアニメ番組を中心に発展

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³⁹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。

受注競争激化に対応すべく分業化が進み多重下請構造に

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。

アニメーターの待遇は見直されつつある

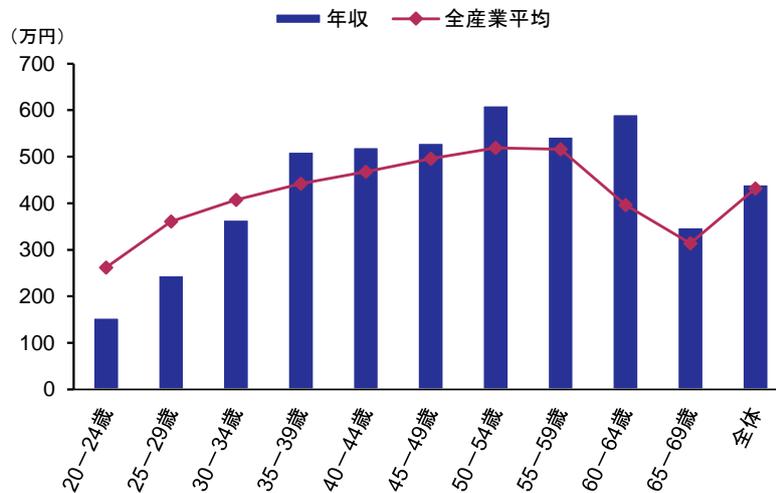
こうした多重下請構造は、長年にわたってアニメ制作会社を疲弊させ、必然的にアニメーターの労働条件は厳しいものとなっていた。通常、作画工程における動画の平均単価は、1 枚当たり 180~200 円の出来高払いであるため、特に動画を担当するケースが多い若手のアニメーターは低賃金・長時間労働を強いられる傾向にあった(【図表 2-3-3】)。しかしながら、配信プラットフォームの台頭に伴いアニメ制作会社は新たな受注先を得たことから、徐々にアニメーターの待遇は改善されつつある。

³⁷ (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。

³⁸ 「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。動画を再利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。

³⁹ 「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。

【図表 2-3-3】 アニメーターの平均年収(2017年)



(出所) 文化庁メディア芸術連携促進事業研究プロジェクト「アニメーター実態調査 2019」より、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 4 種類に分類される(【図表 2-3-4】)。映画館で作品を公開するアニメーション映画は作品によって大きく制作費が異なり、スタジオジブリ作品などは数十億円の制作費が投下されるケースもある。地上波テレビ放送と動画配信プラットフォームで放送されるテレビアニメ番組には、大きな制作費の差はない。OVA (Original Video Animation) は一部の熱狂的なファンがついている作品が多いが、近年ではソフト販売の不調により本数が減少している。一方で、Netflix を中心とした配信プラットフォームへの独占配信を目的とした作品は、世界同時配信を前提としたアニメ作品が多く、従来のテレビ番組向け作品を大きく上回る制作費が投下されている。

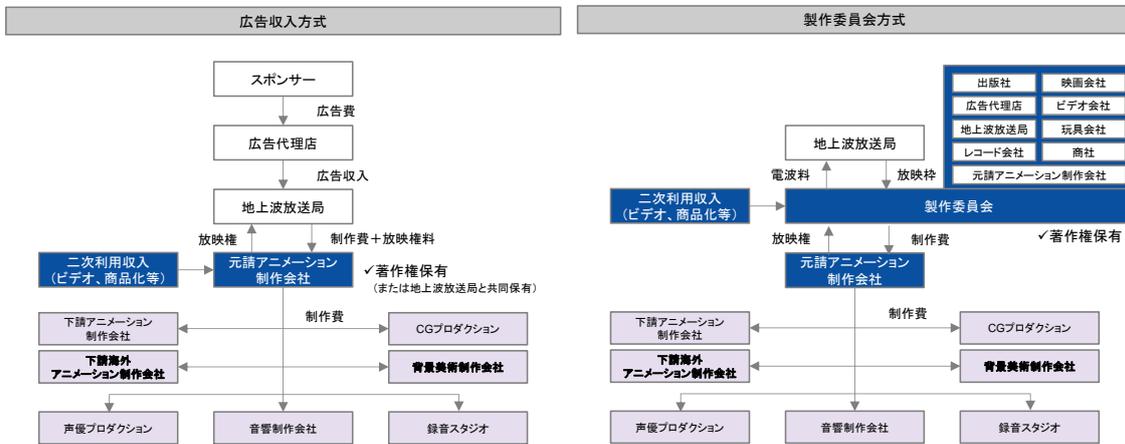
【図表 2-3-4】 流通経路別のアニメーション作品

作品種類	内容	制作費(目安)	資金調達手法
アニメ映画	・映画館での上映用に製作される作品 ・テレビアニメの続編としての作品や、劇場版完全オリジナル作品がある	3億円～	・製作委員会 ・自己資金 ・クラウドファンディング
テレビアニメ番組	子供・大衆向け ・地上波放送局等の放送用に製作される作品 ・16～20時枠や土日の朝に放送 ・放送期間:1年	1,000～2,000万円前後@1話	・製作委員会 ・自己資金
	大人向け ・地上波放送局や複数の動画配信プラットフォームの放送用に製作される作品 ・地上波では深夜帯が中心 ・放送期間:3 or 6カ月	1,000～2,000万円前後@1話	・製作委員会 ・自己資金
OVA	・DVDやBD用に製作され、セル・レンタル販売を行う作品 ・テレビ番組の続編が多い ・近年ではソフト販売の不調から本数が縮小	1,000～2,000万円前後@1話	・製作委員会 ・自己資金 ・クラウドファンディング
動画配信向けアニメ	・配信プラットフォーム独占作品として製作されるアニメ ・世界に向けた作品が多く、3DCGを多用したアニメが中心	テレビアニメ作品より高額な傾向	・自己資金

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

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⁴⁰」の2つが挙げられる(【図表 2-3-5】)。

【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

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。

1990年代後半からは「製作委員会方式」が主流

1990年代後半からは、深夜アニメ番組を中心に「製作委員会方式」が資金調達手法として主流となった。アニメ作品の二次利用に関する様々な権利を利害関係者に付与する代わりに出資を募る方式であり、製作委員会は作品が企画される度に出資者の構成が異なる。これにより、従来よりアニメの1作品ごとのリスクが軽減されたことから、様々なアニメ作品が世に生み出されるようになった。製作委員会は、深夜帯の番組放送枠を買い取り、テレビアニメ番組の著作権を保有する。

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、「ONE PIECE」の制作で知られる東映グループの東映アニメーション、「ドラえもん」、「クレヨンしんちゃん」を手掛ける地上波放送局系のシンエイ動画(テレビ朝日)、「機動戦士ガンダム」で有名な玩具・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)、「名探偵コナン」を制作するトムス・エンタテインメント(セガサミーホールディングス)のほか、独立系のIGポート、スタジオジブリ、京都アニメーション、ユーフォーテーブル等が挙げられる(【図表 2-3-6】)。最大手の東映アニメーションは売上高が500億円を超える規模であるが、売上高10億円未満の中小零細企業が数多く存在する。

⁴⁰ 「製作委員会方式」の仕組みについては、「各論 第2章 映画産業」参照

【図表 2-3-6】 主なアニメーション制作会社

独立系	地上波放送局系 (主要株主)	玩具/ゲーム会社系 (主要株主)
IGポート	東映アニメーション (東映、テレビ朝日)	サンライズ (バンダイナムコホールディングス)
スタジオジブリ	シンエイ動画 (テレビ朝日)	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)
ユーフォーテーブル	マッドハウス (日本テレビ)	A-1 Pictures (ソニーミュージックエンタテインメント)
MAPPA	タツノコプロ (日本テレビ)	キネマシトラス (KADOKAWA、ブシロード)
ボンズ	デイヴィッドプロダクション (フジテレビ)	
京都アニメーション	Seven Arcs (TBS)	
ジェー・シー・スタッフ		
シャフト		
オー・エル・エム		
スタジオよんどしい		
びえろ		
日本アニメーション		
WHITE FOX		
手塚プロダクション		
ビーエーワークス		
スタジオディーン		
アニマ		
サブリメーション		
ANIMA & Company(NAZ)		
サイエンスSARU		

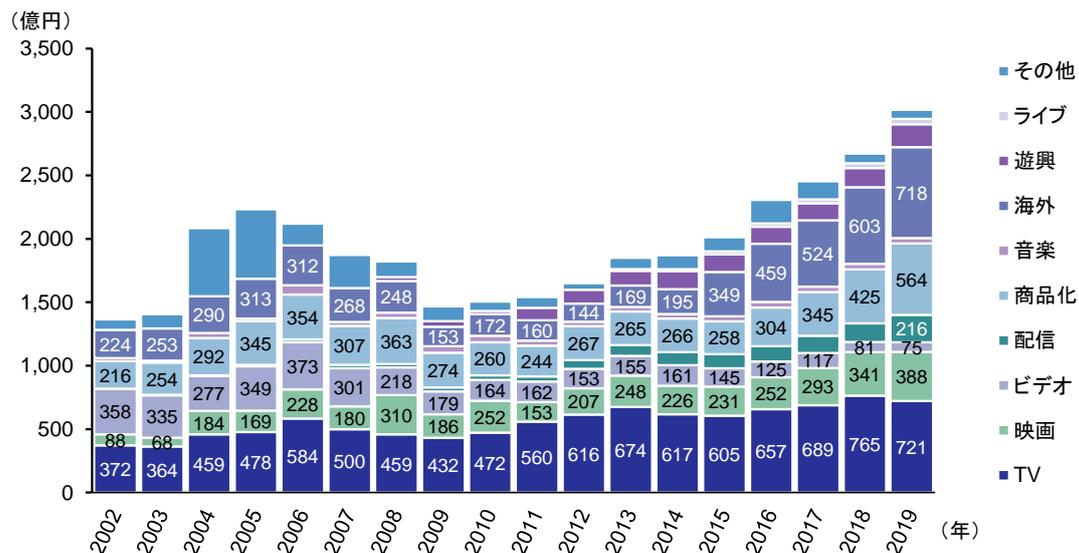
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(2) 市場動向

アニメーション制作会社の売上高合計は拡大傾向に

2019年のアニメーション制作会社の売上高合計は、前年比+13.0%の約3,017億円と2000年代で過去最高を記録した(【図表 2-3-7】)。内訳を見ると、「ビデオ」が2006年に373億円とピークを迎えて以降、減少に歯止めがきかず、2019年には75億円まで減少した。他方、配信プラットフォームからの直接受注が増加していることから、「配信」は2002年の1億円から2019年に216億円まで急拡大している。また、当該売上高には過去に製作された作品の配信権に関する取引も計上されており、名作と語り継がれるような作品は単年度ではなく、長期にわたる収入が期待出来る。

【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「アニメ産業レポート2020」より、みずほ銀行産業調査部作成

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。

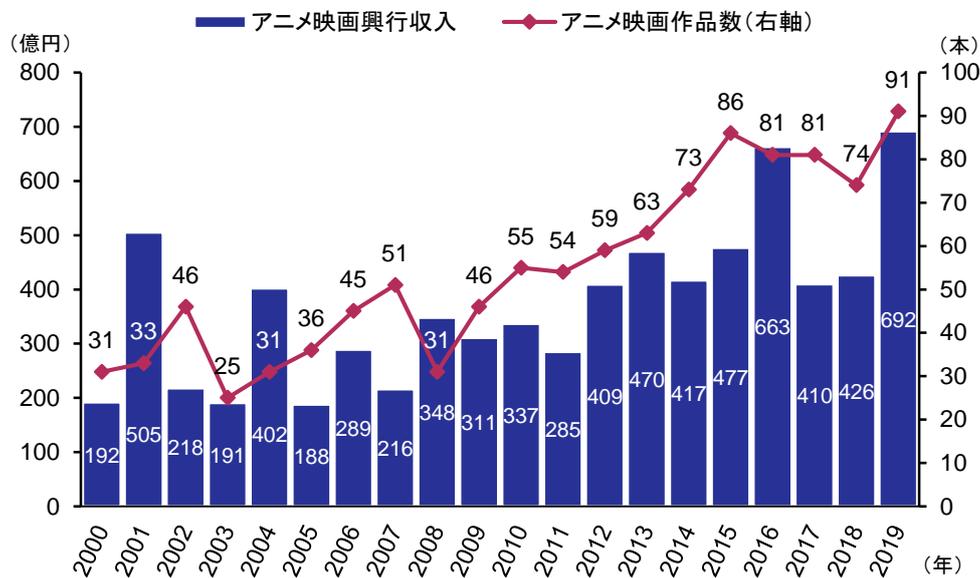
アニメーション映画は定番作品とスタジオジブリ作品が中心

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や近年では新海誠監督作品等の有無によって変動する傾向が強い(【図表 2-3-8】)。

アニメーション映画は映画興行全体をけん引する存在

2019年の公開本数は過去最高を記録しているほか、映画興行では、興行収入上位10作品のうち、アニメーション映画は6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「アニメ産業レポート2020」より、みずほ銀行産業調査部作成

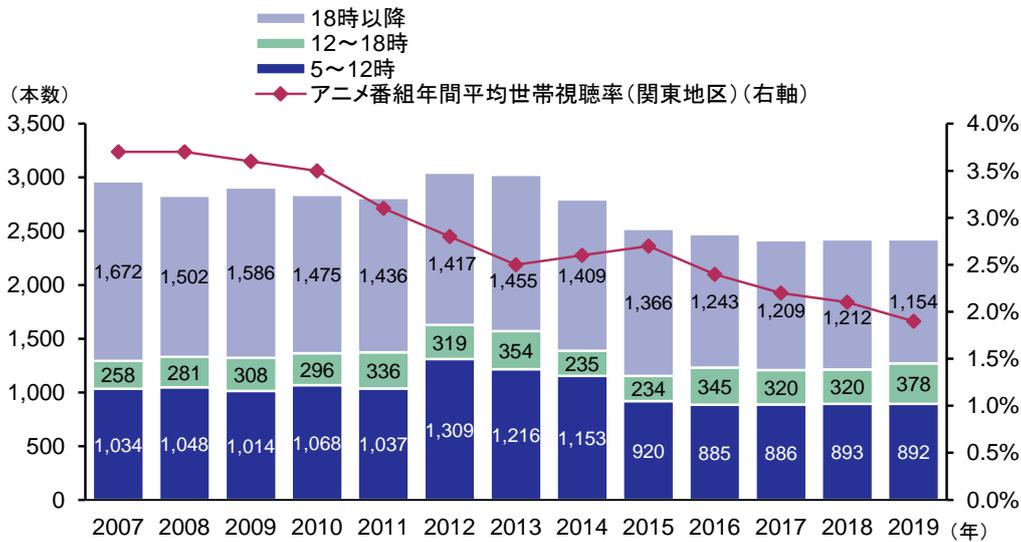
18時以降アニメが急減

テレビアニメ番組の年間放送本数⁴¹は、減少トレンドとなっている(【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2007年から2019年に13.7%減少しているほか、視聴率の低下からゴールデンタイム⁴²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に加え大人向けと言われる深夜帯のアニメが2007年から2019年に31.0%と大幅に減少している。近年では視聴率の低下を背景にゴールデンタイム枠の打ち切りが相次いでいることが主な要因として考えられる。

⁴¹ 「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

⁴² 「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。

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

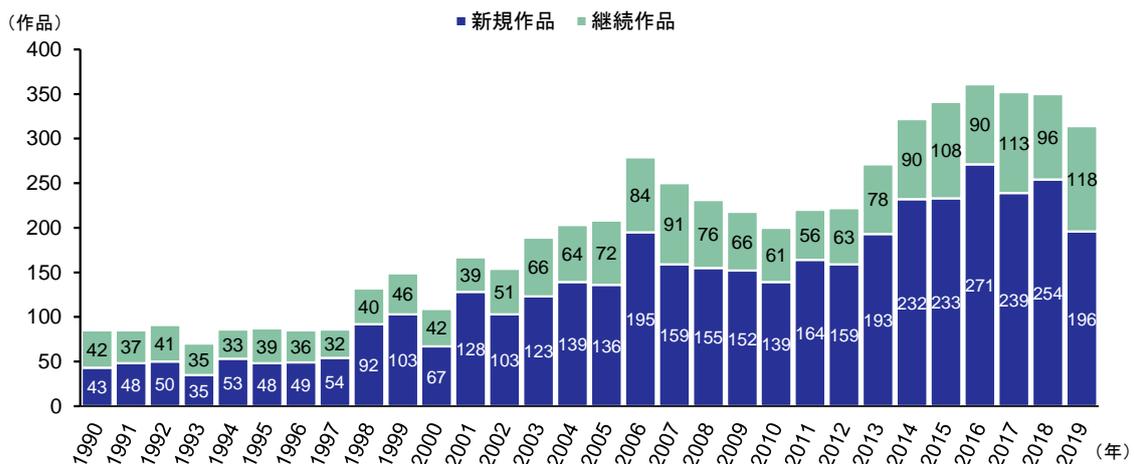


(出所) 電通メディアイノベーションラボ「情報メディア白書 2021」掲載の「アニメ番組年間放送本数(関東地区)」「アニメ番組年間平均世帯視聴率(関東地区)」「ビデオリサーチの視聴率データより引用)より、みずほ銀行産業調査部作成

年間放送本数が減少する一方でアニメの製作本数は高止まり

年間放送本数が減少する一方で、年間テレビアニメ番組の放送作品数は増加傾向にある。近年では毎年 200 作品以上の新作タイトルが制作されている(【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⁴³もしくは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。現在、テレビアニメ番組は継続作品を含めれば年間で300作品以上が6年にわたって供給されており、製作本数の高止まりが続いている。

【図表 2-3-10】 テレビアニメ番組の放送作品数推移



(出所) 日本動画協会「アニメ産業レポート 2020」より、みずほ銀行産業調査部作成

⁴³ 「1クール」とは放送業界で使われる専門用語で、四半期(3カ月)を指す。

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た。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。

子供・大衆向けテレビアニメ番組は視聴率が低下、新たな国民的テレビアニメの誕生が難しい状況に

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(【図表 2-3-11】)。また、長寿アニメであっても全体的には視聴率は低下傾向にあり、新しい国民的テレビアニメ番組が生まれにくい状況となっていると言える。

【図表 2-3-11】 テレビアニメ番組の世帯視聴率上位の変遷

2013年			2016年			2019年			
#	番組名	放送局	世帯視聴率	番組名	放送局	世帯視聴率	番組名	放送局	世帯視聴率
1	サザエさん	フジテレビ	19.9%	サザエさん	フジテレビ	15.0%	サザエさん	フジテレビ	15.2%
2	ちびまる子ちゃん	フジテレビ	14.5%	金曜ロードSHOW! ルパン三世イタリヤン・ゲーム/名探偵コナンエピソードONE小さくなった名探偵	日本テレビ	10.7%	ちびまる子ちゃん	フジテレビ	10.3%
3	金曜ロードSHOW! ルパン三世 princess of the breeze	日本テレビ	12.8%	クレヨンしんちゃん	テレビ朝日	10.7%	金曜ロードSHOW! ルパン三世プリズン・オブ・ザ・バースト	日本テレビ	10.1%
4	ドラえもん 誕生日1時間スペシャル	テレビ朝日	12.5%	ワンピース	フジテレビ	10.2%	名探偵コナン	日本テレビ	9.7%
5	クレヨンしんちゃん	テレビ朝日	12.1%	ちびまる子ちゃん	フジテレビ	10.2%	クレヨンしんちゃん	テレビ朝日	8.9%
6	名探偵コナン	日本テレビ	11.7%	名探偵コナン	日本テレビ	10.1%	ドラえもん	テレビ朝日	8.7%
7	土曜プレミアム・ワンピースエピソードオブメリー・もうひとつの仲間の物語	フジテレビ	11.2%	ドラえもん	テレビ朝日	9.9%	ワンピース	フジテレビ	6.5%
8	ワンピース	フジテレビ	9.4%	ドラゴンボール超	フジテレビ	8.4%	ドラえもん	テレビ朝日	6.0%
9	トリコ	フジテレビ	7.5%	金田一少年の事件簿R	日本テレビ	7.0%	MX・ミックス	日本テレビ	5.8%
10	ドキドキ!プリキュア	テレビ朝日	7.0%	逆転裁判 その「真実」、異議あり!	日本テレビ	6.5%	逆転裁判 その「真実」、異議あり! Season2	日本テレビ	5.5%

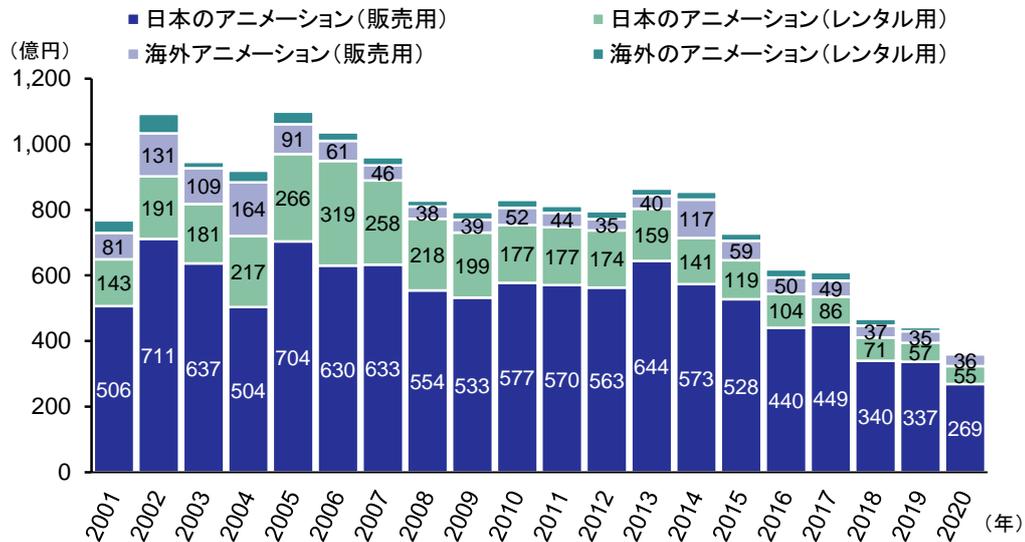
(注) 網掛けは視聴率 10%以上の番組

(出所) 電通メディアイノベーションラボ「情報メディア白書 2021」掲載の「アニメ視聴率上位番組(2019年/関東地区)」(ビデオリサーチの視聴率データより引用)より、みずほ銀行産業調査部作成

アニメビデオソフト市場は減少、新たなマネタイズ手段の模索が必要に

アニメビデオソフト市場は 2005 年をピークに減少し、2020 年はピーク時から ▲66.9%の 364 億円となっている(【図表 2-3-12】)。従来はビデオソフトの二次流通もアニメの重要なマネタイズ手段であったが、動画配信サービスの台頭により環境が大きく変化した。全てのセグメントで減少がみられ、DVD・ブルーレイから動画配信サービスを主としたデジタルにシフトしている状況が鮮明になっている。

【図表 2-3-12】 アニメビデオソフト市場の推移

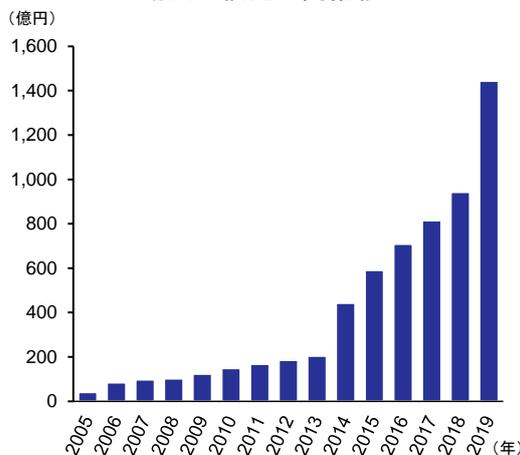


(出所)一般社団法人日本映像ソフト協会公表資料より、みずほ銀行産業調査部作成

動画配信売上高はビデオソフト市場の代替手段の一つになりうる

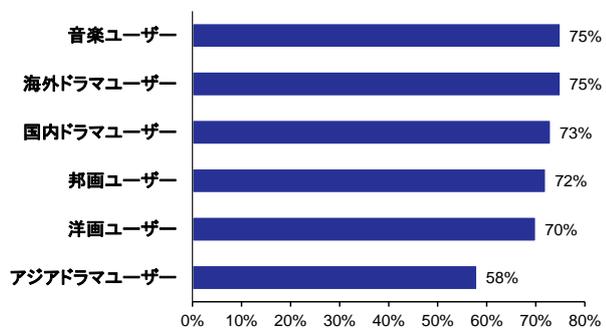
アニメーション作品の動画配信売上高は、2019年には1,444億円と急激に成長しており、ビデオソフト市場の減少分を打ち返している(【図表 2-3-13】)。これは、海外を含めた動画配信プラットフォームとしてもユーザーを維持・拡大するためには、日本のアニメが必要不可欠なピースになっている証左と言える。また動画配信サービスで日本最大のアニメ作品数を有するU-NEXTにおいては、過去3年間でユーザー数が2.5倍に成長するなかで、アニメ作品を視聴したユーザー数は5倍以上の成長を記録したと発表しており、動画配信ユーザーの獲得においてアニメが重要であることを示している。足下ではアニメを視聴するユーザーが全体の6割を占めているほか、ユーザーの7割以上がアニメ作品を他ジャンルと併用して視聴しており、動画配信サービスにおけるアニメの位置づけが極めて高いことがわかる(【図表 2-3-14】)。

【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)メディア開発総研資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2-3-14】 U-NEXTのユーザー属性別アニメ併用率(2020年時点)

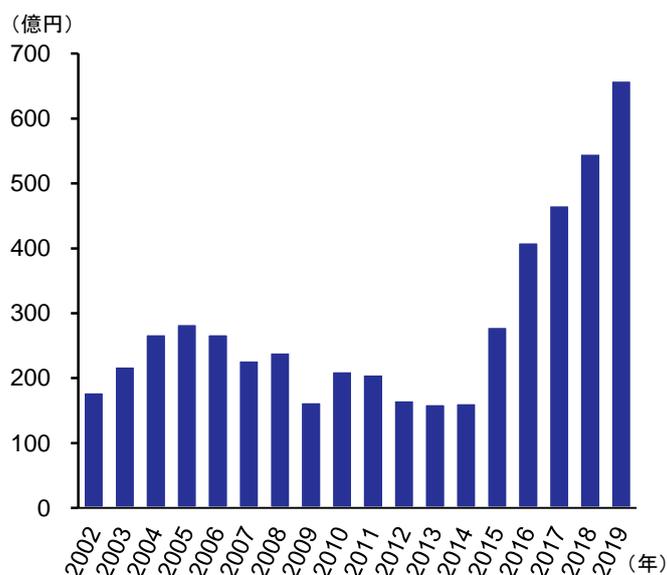


(出所)U-NEXT プレスリリースより、みずほ銀行産業調査部作成

欧米における日本のアニメーションは認知度が向上し、ゲーム・グッズ展開が好調

アニメーション制作会社の海外売上高合計は 659 億円と大幅に増加傾向にある(【図表 2-3-15】)。これは、海外の地上波放送や有料チャンネル放送等において、「ドラゴンボール」、「ポケットモンスター」等の人気作品が継続して放送されており、これらを通じて認知度が高まった作品を中心にゲーム化やグッズ展開の拡大により商品化権等の著作権収入が増加していることが背景にある。

【図表 2-3-15】アニメーション制作会社の海外売上高合計



(出所) 日本動画協会「アニメ産業レポート 2020」より、みずほ銀行産業調査部作成

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配信し、ファン数が増加

また、海外の動画配信サービスでも、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、コミックを中心に配信する米国動画共有サイト「Crunchyroll」は、2021年3月時点で有料会員数は400万人、広告付き無料会員数は1億人を超えており、世界において日本のアニメが高く評価されていることが分かる。CrunchyrollはAT&Tの傘下企業であったが、2020年12月にソニーが約1,222億円で買収することを発表した。

他方、中国では海外アニメに対して厳しい規制

日本のアニメが世界的に注目されるなか、中国では外国産アニメに対して厳しい規制が敷かれている(【図表 2-3-16】)。各チャンネルにおいて、テレビ放送されるアニメの内、国産の作品が全体の7割以上になるよう義務付けられているほか、ゴールデンタイムに国産以外のアニメを放送することが禁止されている。中国で人気の動画配信プラットフォーム bilibili を中心に、日本のアニメ作品も数多く配信されているが、表現の規制を背景に突然配信が停止になることも多く、中国外の企業にとって、中国でアニメビジネスを展開するハードルは高い。

【図表 2-3-16】 中国における主なアニメ規制

主な規制	概要
輸入アニメの比率	国産アニメが放送するアニメ全体の7割を下回ってはならない
海外アニメの輸入	国産アニメを制作した機関は、国産アニメを制作した時間と同じ分まで海外アニメを輸入できる
ゴールデンタイムの放送禁止	17時から21時までは海外アニメは放送禁止

(出所) ジェトロ「中国アニメ市場調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

(3) 国内事業者の動向

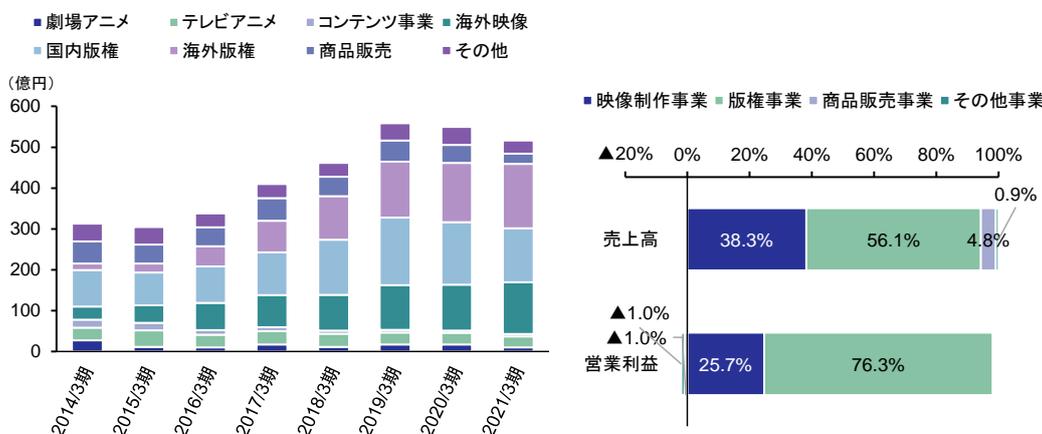
日本のアニメーション制作会社の多くが非公開企業及び大手企業の子会社である。本項では、公開企業である東映アニメーションとIGポートの2社の状況から、アニメーション制作会社の状況を説明する。

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の成長を取り込み、「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いる(【図表 2-3-17】)。セグメント別で見ると、海外版權事業の拡大が著しく、2014/3期には16億円であった売上高が2021/3期には158億円まで拡大した。主力IP⁴⁴である「ドラゴンボール」「ONE PIECE」のゲーム化権収入が成長をけん引している。また、売上高・利益構成を見ると、従来アニメ制作で培ってきたコンテンツを有効活用することによって売上高・営業利益のどちらにおいても版權事業が過半を占めており、版權を保有することの強みが如実に表れている。

【図表 2-3-17】 東映アニメーションのセグメント別売上高の推移(左図)と2021/3期のセグメント別売上高・営業利益の構成(右図)



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

⁴⁴ Intellectual Property の略で知的財産権のこと。コンテンツ産業においては、アニメ、コミック、映画、ゲーム等のタイトルやキャラクター等に関連する知的財産のことを指す。

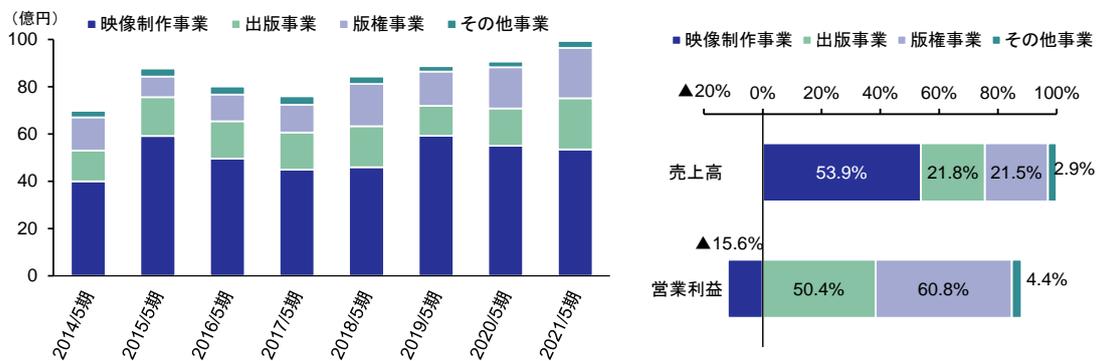
②IG ポート

大人向けのアニメーション制作に強み、著作権事業で黒字を維持

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。近年では世界的に評価の高い制作力を活かし、Netflix 向けのコンテンツ制作を多く手掛けている。また、出版機能子会社のマックガーデンを有していることと、グループ内に複数のアニメ制作スタジオを有していることが当社の大きな特徴と言えよう。

セグメント別の業績については、映像制作事業の増減が大きい一方で出版および著作権事業は安定的に推移している。2018/5 期には戦略的なコンテンツ展開として、「魔法使いの嫁」シリーズをアニメ制作し、著作権事業を大きく拡大させることに成功した(【図表 2-3-18】)。当社の出版事業で取り扱う漫画コンテンツを自社リソースでアニメ化することで、出版・著作権等のコンテンツ関連収入の多くを自社内で享受することを実現させた成功モデルとなった。また、売上・利益構成でみると、利益の多くが著作権事業となっており、東映アニメーションと同様に著作権を有していることが当社にとっての強みになっている。

【図表 2-3-18】 IG ポートのセグメント別売上高の推移(左図)と 2021/5期のセグメント別売上高・営業利益の構成(右図)



(出所) 当社 IR 資料より、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率が低く、二次収入であるライセンス(著作権)収入で大きな利益を狙うビジネス構造になっている。テレビアニメの制作は、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く、二次利用収入に関する権利を有しているかどうか、アニメ制作会社にとって収益を獲得できるかどうかのポイントであることが分かる。

(4) 海外事業者の動向

米国がアニメーション産業をけん引、制作会社の多くはメディア・コングロマリットの一部門

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 2-3-19】)。The Walt Disney Company 傘下の Walt Disney Animation Studios や Pixar Animation Studios、Blue Sky Studios、ケーブルテレビ大手 Comcast 傘下の Illumination Entertainment、DreamWorks Animation、通信大手 AT&T 傘下の Cartoon Network Studios、メディア・コングロマリット Viacom CBS 傘下の Nickelodeon Animation、ソニー傘下の Sony Pictures Animation、NBC Universal 傘下の Illumination Entertainment 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、AT&T 傘下の Cartoon Network Studios、Viacom CBS 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。

【図表 2-3-19】 主な海外アニメーション制作会社

親会社	会社名	主な作品	手法
The Walt Disney Company	Pixar Animation Studios	トイ・ストーリー、カーズ	CG
	Blue Sky Studios	アイス・エイジ、ブルー	CG
	Walt Disney Animation Studios	アナと雪の女王、ズートピア	CG
	Disney Television Animation	ミッキーマウス	デジタル
Comcast	Illumination Entertainment	ミニオンズ、ペット	CG
	DreamWorks Animation	カンフー・パンダ、シュレック	CG
AT&T	Cartoon Network Studios	アドベンチャー・タイム	デジタル
Viacom CBS	Nickelodeon Animation	スポンジ・ボブ	デジタル
ソニー	Sony Pictures Animation	モンスターホテル	CG

(出所) 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 (以下、Disney) の状況を見ることにする。

アニメーションの歴史を作ってきた Disney

アニメーションの歴史は、Disney 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化した Pixar Animation Studios がけん引、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 Disney が世界初の長編 CG アニメーション映画「トイ・ストーリー」を共同製作して以降、次々とヒット作品を生み出し、Disney 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 Disney 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 2-3-20】)。両社が製作するアニメーション映画には、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 2-3-20】 Disney のアニメーション作品興行成績上位 10 作品

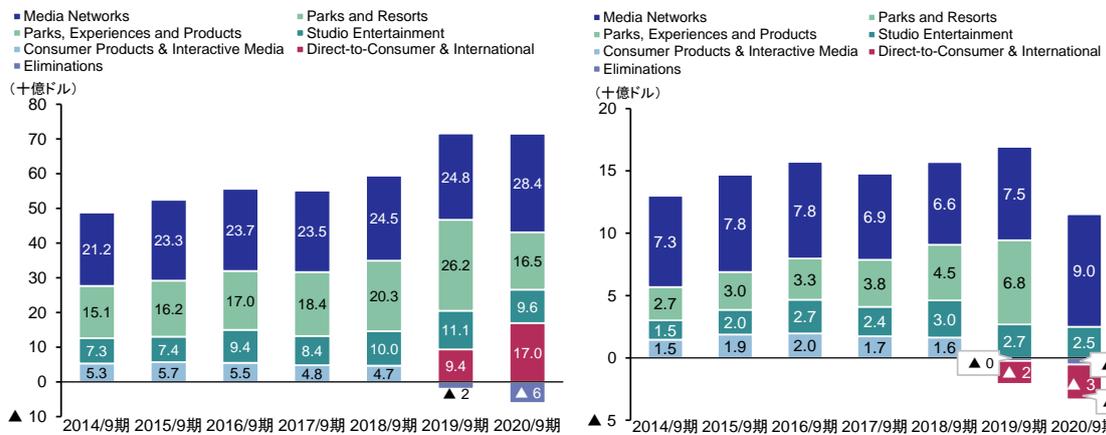
#	公開年	作品名	世界興行収入 (百万ドル)
1	2019	The Lion King	1,654
2	2019	Frozen II	1,447
3	2013	Frozen	1,268
4	2018	Incredibles 2	1,243
5	2019	Toy Story 4	1,073
6	2010	Toy Story 3	1,069
7	2016	Finding Dory	1,025
8	2016	Zootopia	1,006
9	1994	The Lion King	986
10	2003	Finding Nemo	936

(出所) Box Office Mojo より、みずほ銀行産業調査部作成

Disney は世界最大のエンターテイメント企業に成長

設立当初はアニメーション制作会社であった Disney 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 7 兆円を超える世界最大のエンターテイメント企業に成長している(【図表 2-3-21】)。新型コロナウイルス影響前の 2019/9 期決算では、Media Networks 部門が売上の約 35%、営業利益の約 50%、Parks and Resorts 部門が売上の約 37%、営業利益の約 45%を占めている。Studio Entertainment 部門の売上・利益貢献は小さく、財務数値で見るとメディア企業、テーマパーク企業としての側面が強い。

【図表 2-3-21】 The Walt Disney Company の売上高(左図)および営業利益(右図)の推移



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

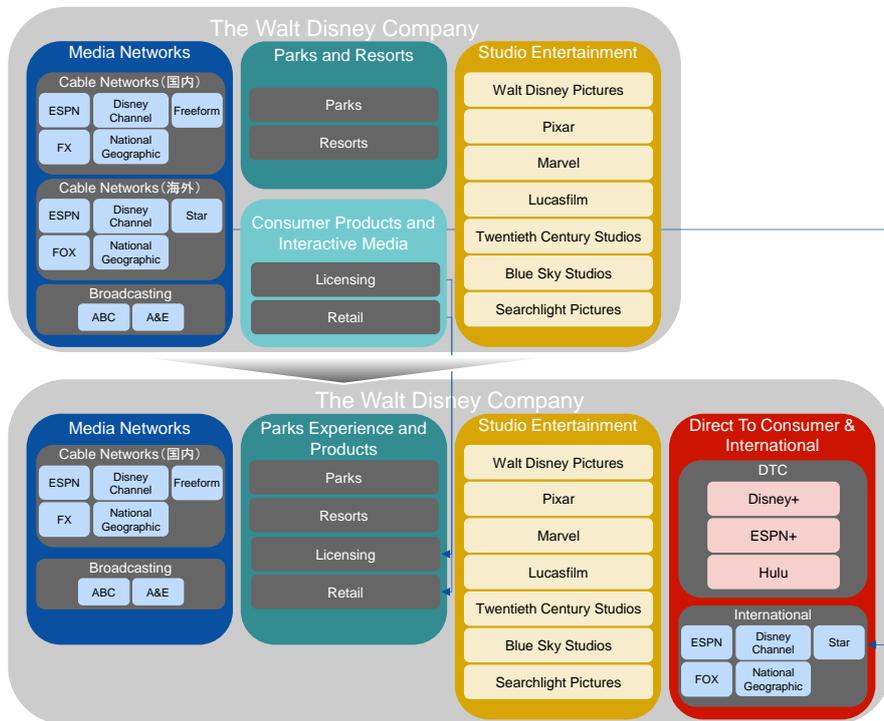
戦略的に事業セグメントを組み替え

当社は 2019/9 期より、事業セグメントの組み替えを行っている。動画配信を取り巻く競争環境が激化していることを踏まえ、海外向けのケーブルテレビ事業を Media Networks 事業から切り出した上で新規設立の動画配信事業と組み合わせた Direct To Consumer & International 事業を立ち上げ、これを戦略事業と位置付けている(【図表 2-3-22】)。

当社は、2019 年 11 月に新たな配信サービス「Disney+」をローンチした。Netflix 等の動画配信プラットフォームの存在感が高まっているなか、既にローンチしている「Hulu」「ESPN+」の運営を通じて蓄積したノウハウを活用した形である。当社の持つディズニーブランドの旧作映画作品やオリジナル作品を惜しみなく提供することで、ユーザー数は 2021 年 3 月時点で 1 億人を突破している。

しかしながら、前述した【図表 2-3-21】の通り、積極的なコンテンツ投資により、Direct To Consumer & International 事業は赤字が続いており、当社は 2024/9 期に Disney+ の黒字化を目指している。

【図表 2-3-22】 The Walt Disney Company の事業セグメントの組み替え

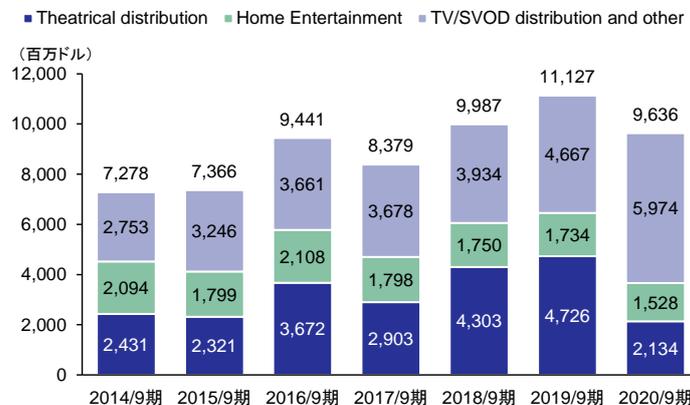


(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

Disneyのコンテンツカをもってしてもフィジカルソフト販売の減少は不可避

映像製作を担う Studio Entertainment 事業についても見てみたい。新型コロナウイルス影響前の 2019/9 期の売上高は約 111 億ドルと増収傾向にあった(【図表 2-3-23】)。内訳を見ると、映画配給を行う Theatrical distribution 部門はヒット作に左右される傾向があり変動が大きい一方で、テレビや定額動画配信向けコンテンツ制作・販売を行う TV/ SVOD distribution and other 部門が安定的に推移している。他方、ビデオソフト販売を行う Home Entertainment 部門は緩やかな減少トレンドを示しており、世界最大のエンターテインメント企業である当社であっても DVD/BD 等のフィジカルソフト販売を復活させるような手立てはないと考えられる。

【図表 2-3-23】 The Walt Disney Company の Studio Entertainment 部門の売上高推移



(出所) 当社 IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

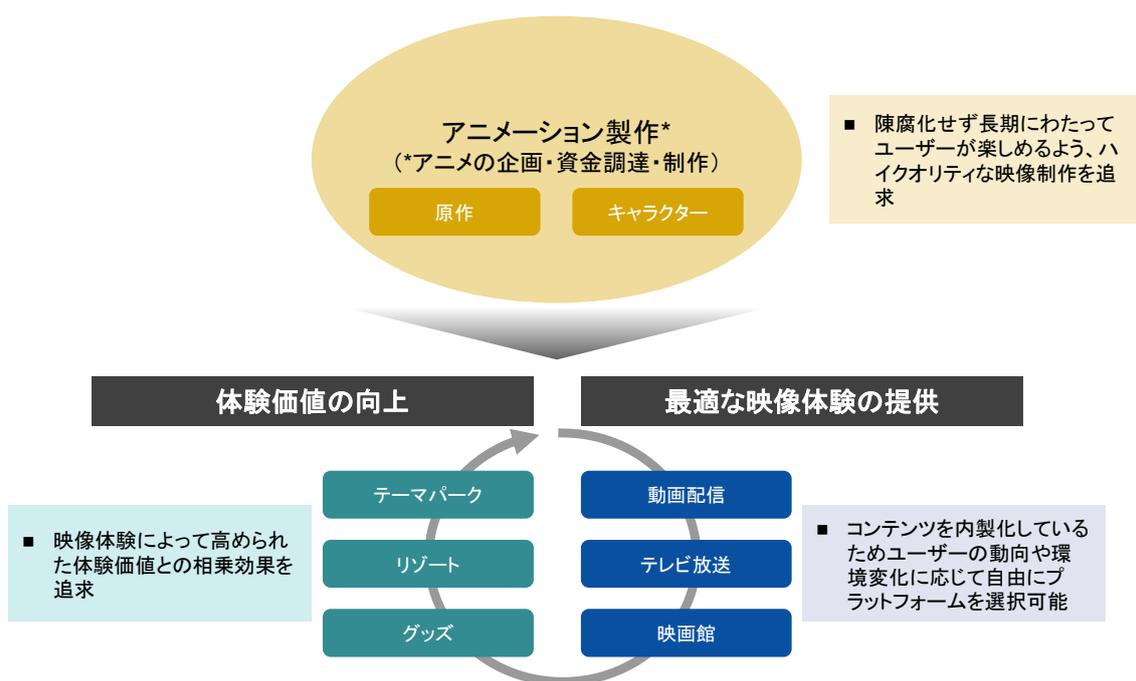
ディズニーにとってアニメーション制作は重要な位置づけ

映像制作部門である Studio Entertainment 部門が売上高全体に占める割合は小さい。しかし、The Walt Disney Company における映画制作、とりわけアニメーション制作部門は、当社のブランドイメージを形成し体験価値を高めるための機能とマルチプラットフォーム展開を自由にコントロールする機能を担っている(【図表 2-3-24】)。

当社が映画制作に多額の制作費や長期の制作期間をかけることで、時間が経っても色あせない高いクオリティの作品の提供が実現している。これによりアニメを通じた映像体験とテーマパークでのリアル体験を相互に高められるほか、キャラクターの認知度を高めることで様々なグッズ展開につなげることができる。

当社は日本の制作委員会方式とは異なり、企画・資金調達・制作といった制作機能を内製化しており、作品に係る様々な権利を自社でコントロール出来る。これにより、環境の変化に応じて放送、映画館、配信プラットフォームを自由に変更することができる。実際に、コロナ禍において当社制作のアニメーション作品「ラーヤと龍の王国」は日米において映画館と自社配信プラットフォーム Disney+での同時公開を実現している。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が構築出来ている。

【図表 2-3-24】 The Walt Disney Company のアニメーション制作の位置づけ



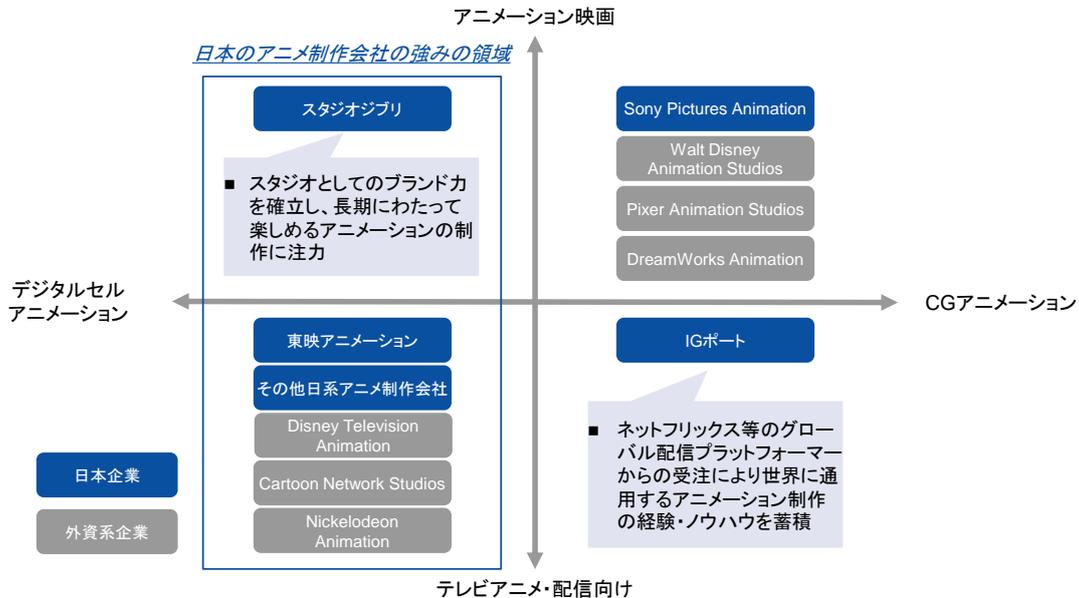
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

制作手法は CG アニメーションにシフトしつつあり、日本企業の一部は徐々に対応を進める

近年、日本のアニメーション作品でも CG が利用されるケースが増加している。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、独特の手法に発展している。IG ポートは、Netflix 等のグローバル配信プラットフォームと提携することで、いくつもの CG アニメーション作品を手掛け、経験値を高めているほか、スタジオジブリも 2020 年には当社初となるフル 3DCG アニメーション作品「アーヤと魔

女」をテレビ放送し、劇場公開も実施している（【図表 2-3-25】）。しかし、日本ではまだ CG アニメーションの需要も少ないことに加え、多重下請構造によって小規模の制作会社が多く専用設備や技術スタッフを抱えられないことから、CG アニメーションを制作できる会社は少ない。

【図表 2-3-25】 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

(5) 日本のアニメーション産業の課題

産業構造上の課題を抱え、産業基盤は弱体化

アニメーション産業の課題は、「権利の分散」である。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市場拡大をけん引した。

製作委員会方式は、リスク分散効果によって資金調達を容易にし、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、委員会の交渉力が強く、アニメーション制作会社が作品の権利を持ちにくい構造となっている（【図表 2-3-26】）。加えてアニメ作品ごとに利害関係者が異なり、二次利用に関する権利が様々なプレーヤーに分散していることから、日本には Disney のように自社で権利を持ち、圧倒的なコンテンツカタログを有する企業はほとんどいない。従来は、コンテンツに関する権利保有者にばらつきがあったとしても上記のメリットから製作委員会方式が選択されてきたが、Disney が自社のコンテンツを利用したプラットフォームの展開を進めていることに加えて、Netflix 等のグローバルプラットフォームが存在感を高めている状況下では相対的に日本のアニメ産業プレーヤーの交渉力が低下するリスクがある。これは、足下の製作委員会を構成するコンテンツ産業プレーヤーにとっても収益力を低下させる要因になりかねない。今後も、大手プラットフォームと対等な立場で交渉していくためには、コンテンツカタログを 1 社に一定程度蓄積していくような仕組みの構築が不可欠である。

【図表 2-3-26】アニメーション産業における構造変化とその課題

	広告収入方式 (~1990年前半)	製作委員会方式 (1990年後半~現在)
作品の権利	アニメ制作会社 (地上波放送局と共同保有も)	製作委員会出資者 (製作出資分+各種窓口権)
資金調達の高易度	×	○ (リスク分散効果)
二次利用収入の拡大	△ (自社単独での活用)	○ (製作委員会による権利活用極大化) ※アニメ制作会社は享受できず

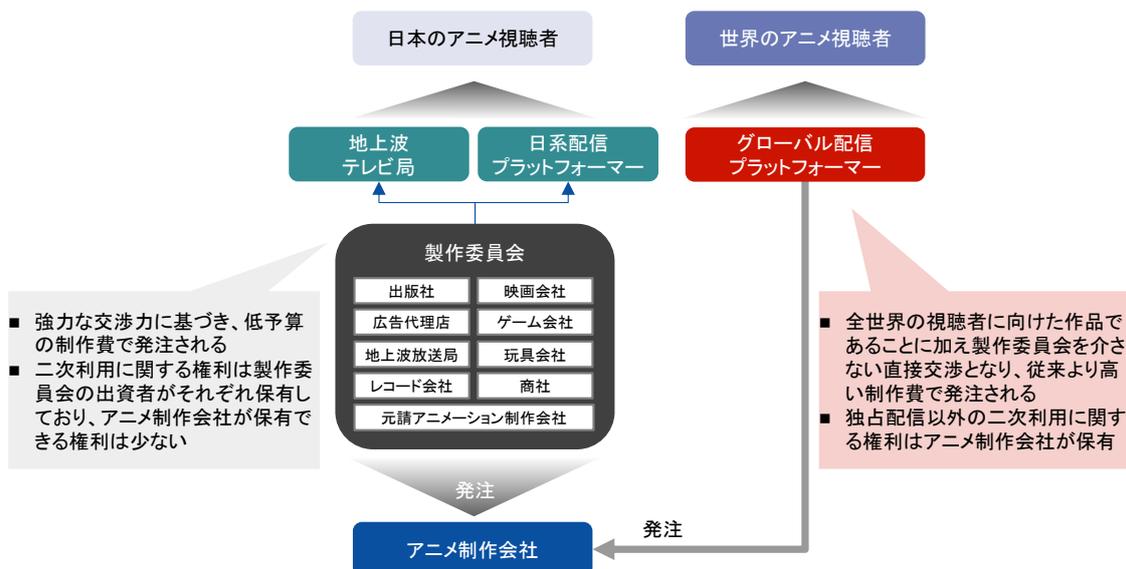
(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(6) 日本におけるアニメーション産業プレーヤーの打ち手

配信プラットフォームの台頭は日本のアニメーション制作会社にとって光明となる可能性

日本のアニメーション産業構造の課題の背景の一つとして製作委員会の交渉力の高まりがあったが、近年、配信プラットフォームの台頭により、業界構造に変化が生じている(【図表 2-3-27】)。日本のアニメーション制作会社にとって従来は受注先が製作委員会のみであったが、新たに配信プラットフォームが現れたことで、アニメーション制作会社としては供給先の選択肢が増え、結果的に製作委員会に対する交渉力を高めることにつながった。配信プラットフォームの求めるクオリティは極めて高い一方で、視聴者が世界規模であることから、制作費はテレビアニメ番組向けに比べて高額となるケースが多い。その資金の一部を日本のアニメーション制作会社が享受することで、日本のアニメーション産業が更なる成長を実現できる可能性がある。

【図表 2-3-27】アニメーション産業の競争環境



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

配信プラットフォームとの付き合い方には注意が必要

しかしながら、配信プラットフォームへの依存度を高めることには注意が必要である。現状は、多額の制作費が投じられることでアニメーション制作会社の受注環境が改善しているほか、製作委員会と異なり、二次利用に関する権利も基本的には制作会社が保有できているが、今後、プラットフォーム側が方針を転換し、Disney と同様に二次利用に関する権利保有を主張してくるリスクもある。そうなると、アニメーション制作会社は、これまでの製作委員会方式と同じ状況に陥るリスクがある。

アニメーション制作会社からアニメーション制作会社へ

これまでの製作委員会方式の下では、アニメーション制作会社以外の出資者である出版社や地上波放送局、玩具会社やレコード会社等が収益の多くを享受してきた。しかしながら、上記のように足下では資金力のあるグローバル配信プラットフォームが日本のアニメコンテンツを積極的に拡充しており、日本のアニメーション制作会社はプラットフォームの豊富な制作費を活用できる環境にある。この環境を活かし、今こそ単純な下請けとしての「アニメーション制作会社」ではなく、自ら企画・プロデュースからコンテンツの権利保有までトータルで手掛ける、「アニメーション制作会社」に転換すべきである。

具体的には、アニメーション製作にあたって徐々に製作委員会方式に依拠しないまたは自社が製作委員会の幹事となるような作品展開を増加させていくことで、将来にわたって自社利用が可能なコンテンツ・カタログを積み上げていくことが重要な打ち手となる。今後配信プラットフォームが二次利用に関する権利主張を強めてくるまでに、このような取り組みを積極的に推進することができれば、世界でも高い認知度を誇る新たな「アニメーション制作会社」の誕生が期待出来る。

[アンケートにご協力をお願いします](#)



みずほ産業調査 69 2022 No.1

2022年3月24日発行

©2022 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされま
すよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申
上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊
行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。