



コンテンツ産業の持続可能な成長に向けて
～アニメ産業の制作現場の改革と競争力強化～

2025 年 4 月 14 日
公益社団法人 経済同友会

目次

1. はじめに.....	1
(1) 政府戦略/動向	1
(2) 本提言の目的	1
2. 課題認識.....	2
(1) 制作現場	2
① 成功報酬をはじめとした収益分配構造の不全.....	2
② 供給体制に見合わない制作本数と深刻な人材不足.....	2
(2) 企画開発・資金調達・プロモーション	3
① ビジネスプロデューサーの不足.....	3
② 限定的な資金調達手段.....	3
i オリジナル作品.....	3
ii マンガ・ライトノベル等原作作品.....	4
3. 提言.....	4
(1) 制作現場の制作力・生産性の向上	4
① 労働環境・低賃金の改善に向けた契約慣行の見直し.....	4
② 生産性向上に向けた DX の活用.....	5
③ 人材不足解消に向けた海外アニメーターの育成とマッチングの仕組み.....	5
(2) 新たなビジネスモデルの構築	6
① 作品の成功率を高める仕組み.....	6
② ビジネスプロデューサー主導の製作.....	7
③ ファンドを活用した資金調達.....	8
4. 終わりに.....	9
Appendix：本提言の全体像	10

1. はじめに

(1) 政府戦略/動向

コンテンツ産業は、「知的財産推進計画 2024・新たなクールジャパン戦略」(2023 年 6 月 4 日知的財産戦略本部決定)において基幹産業と位置付けられ、2033 年までに海外市場規模を 20 兆円(2022 年実績 4.7 兆円)に拡大する目標が掲げられるなど、日本経済の成長を牽引することが期待される重要産業である。

同戦略では、ゲーム、アニメ、マンガ、実写映画、ドラマ、音楽など幅広い分野を対象に、人材育成からプロモーション、海賊版対策に至るまで、バリューチェーン全体を網羅的にカバーする戦略が示され、また、「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画 2024 年改訂版」(2024 年 6 月 21 日閣議決定)では、「コンテンツ産業活性化戦略」が策定され、政府の司令塔機能として「コンテンツ産業官民協議会」、「映画戦略企画委員会」の設置なども明示された。経済産業省においても「エンタメ・クリエイティブ産業政策研究会」が発足するなど、官民の連携体制が本格的に始動しており、これらが具体的な成果を上げ、コンテンツ産業の持続的な成長に寄与することが大いに期待される。

しかし、戦略自体を見ると、現在の戦略は総花的な内容にとどまり、優先順位や具体的な施策が不明確な点もあるため、優先して解決すべき課題に十分なリソースが割かれるかどうか懸念も残る。過去のクールジャパン戦略の失敗を繰り返さないためにも、政府は、これまでの一つ一つの施策の効果検証を行い、現場の課題に即した優先順位と有効な施策を打ち立てる必要がある。

(2) 本提言の目的

コンテンツ産業は、日本経済を牽引することが期待される重要産業となった一方、産業を支える制作現場は、労働環境、賃金、人材不足など、多くの課題を抱えている。また、世界トップクラスのコンテンツ力を有しながらも、一部の成功例を除き、そのコンテンツをどう海外市場に展開し、いかに収益化するかというビジネス面の課題も大きい。

これらの課題は、幅広い分野で共通項として見受けられるが、特にアニメ産業は、フリーランス比率の高さや業界特有の構造が重なり、課題が最も深刻化していると捉える。国際的な競争力と成長性を有する一方で、産業崩壊の危機に瀕しているとも言え、課題解決の重要性・緊急性が極めて高い。

本会では、コンテンツ産業全体を視野に入れ議論を重ねたが、本提言では、特に持続可能性に課題の多いアニメ産業に焦点を当て、海外市場の取り込みを通じてより大きな利益を創出し量の拡大を目指すこと、同時にその収益をしっかりと制作現場に還元すること、成功時には十分な報酬を得られることで、現場で働く人々が生き生きとより質の高い作品を描くモチベーションを持ち、アニメ産業の質と量ともに成長が可能となる、そのような官民が取り組むべき施策を提示する。

アニメ産業の改革がきっかけとなり、共通の課題を抱える実写映画やドラマなど他分野にも波及し、コンテンツ産業全体の成長と国際競争力の強化につながることを切に望む。

なお、本提言は、政府戦略で示された施策を止めようとするものではないことを申し添える。本提言で掲げる施策の優先順位を高めるとともに、「文部科学省及び経済産業省の関連する施策のクリエイター支援基金への統合」により、年度単位でなく、制作期間に則した支援制度となることや、「支援メニューの一覧化」により、個人にとってもわかりやすい仕組みとなること、海賊版対策については「二国間協議や各種国際会議等の場での働きかけ」などの取り組みに期待する。

2. 課題認識

(1) 制作現場

① 成功報酬をはじめとした収益分配構造の不全

一部の制作会社や監督、脚本家などに対しては、作品の印税収入が還元されるケースがあるが、作品制作に大きく貢献しているフリーランスのアニメーターやその他スタッフに印税収入が還元されるケースは極めて少ない。

また、フリーランスのアニメーターに支払われる制作単価も10年以上変わっていない。制作単価は、時間給ではなく、動画1枚あたり300円程度、仕上げ1枚あたり150円～200円程度などの設定であり、1か月で制作できる枚数を動画400～500枚、仕上げ1,000枚程度と仮定すると、月給は12～20万円程度にしかならず、最低賃金を下回る可能性さえ考えられる。

元請けとなるような大手制作会社では、成功報酬やここ数年で上昇した制作費をアニメーターやその他スタッフに還元しているケースも見られるが、二次・三次請けとなるような中小制作会社では、製作委員会に出資していない（出資する資金力がない）こともあり、十分に還元できない状況が続いている。

② 供給体制に見合わない制作本数と深刻な人材不足

豊富な原作（マンガ/ライトノベル等）、国内外からの需要の高まり、配信プラットフォームの成長、“鬼滅の刃”等の成功例がもたらす期待感、グッズ等も含めた収益機会の多様性、製作委員会方式によるリスク分散の仕組みなどを背景に、現在、アニメの制作本数は年間300本以上に達しており、ここ20年で約3倍に増加している。

しかし、次世代のアニメーター等の育成や生産性の向上が十分に進んでいない中、制作本数が増加したことにより、多くの作業を担う原画担当者や、大量生産によって質の低くなった原画を大量に修正する作業までも強いられる作画監督に負担が集中するなど、制作現場は、スタッフの取り合いやスケジュールの遅延が常態化している。

これまで、過酷な労働環境・低賃金にもかかわらず、アニメへの愛情を持った現場のアニメーターたちが制作会社の経営を支え、ひいてはアニメ産業全体を成り立たせてきたが、制作現場の深刻な人材不足等により、産業崩壊の危機に瀕しているとも言える状況にある。

(2) 企画開発・資金調達・プロモーション

① ビジネスプロデューサーの不足

ビジネス面においては、国内での放送・興行・配信の一次利用だけでなく、ゲーム化やキャラクターグッズ等の関連商品の販売、海外市場への展開など、二次利用も含めた収益の最大化が求められる。これを実現するためには、企画開発、資金調達、プロモーションなど、収益化に至るまでのビジネス戦略をグローバル視点で立案し、交渉できるビジネスプロデューサーが必要不可欠となる。

米国では、このようなビジネスプロデューサーが個人事業主もしくは制作会社のオーナーとして多数活躍しているが、日本のビジネスプロデューサーの多くは企業の社員であり、プロデューサーライツ（知的財産権、収益分配の権利、企画の主導権等）を保有するような人材は非常に少ない。一部の制作会社を含む製作委員会の幹事会社には、製作委員会を組成し、戦略を構築できる人材が存在するが、業界全体で見ると、その数もごく少数にとどまる。制作現場だけでなく、コンテンツビジネスの戦略と運営を統括する人材も不足している状況である。

この主な要因は、製作委員会方式では、出資企業それぞれが事業の一部を担うため、一貫通貫でコンテンツビジネスを創り上げる人材が育ちにくいこと、また、ビジネスプロデューサーがプロデューサーライツを保有することが稀であるため、このポジションを目指すに値する価値と成功に対するリターンの機会が与えられていないことなどが挙げられる。

② 限定的な資金調達手段

i オリジナル作品

年間 300 本以上のアニメが制作される中、その原作の 8-9 割はマンガ・ライトノベル等であり、オリジナル作品はわずかな割合にとどまる。

ゼロから創り上げるオリジナル作品は、多額のコストと長期の開発期間が必要であり、さらに、商業的な成功を見通すことも難しい。そのため、出資者を集められず、製作委員会を組成できないケースが多い。加えて、近年の制作本数の増加により、制作会社はオリジナル作品に取り組む余力の確保も難しい状況にある。

一方、“スタジオジブリ”のように、クリエイティブな挑戦を続け、数々のオリジナルの作品を生み出してきた制作会社は、業界に夢を与えた存在であり、日本のコンテンツ力向上に大きく貢献してきた。また、制作会社自ら手掛けるオリジナル作品は、制作会社自身が IP を保有し、直接その収益を享受できることから、アニメーターへの適切な収益還元などの好循環を生み出す契機になるとも考えられる。

オリジナル作品がもたらす多様性と豊かさを育み、業界全体の成長につなげるため、オリジナル作品が競争の舞台に立てる機会を増やすなど、健全な競争環境を構築するための仕組みが求められる。

ii マンガ・ライトノベル等原作作品

現状の資金調達手段は、製作委員会方式や放送局・配信プラットフォームからの出資が大宗を占め、他業界からの投資は限定的である。

この主な要因は、収益化に成功する確率が1割程度にとどまること、デューデリジェンスが難しいこと、一部のヒットしたマンガ・ライトノベル等の原作のアニメ化においては、業界内で組成される製作委員会で一定の資金が集まり、他業界からの参入障壁が高いことなどが挙げられる。

対照的に、韓国では、政府機関である韓国コンテンツ振興院がコンテンツ価値評価制度を導入し、コンテンツや企業の財務評価を行うことで、投資会社や金融機関からの資金調達を促進する仕組みを構築している。

海外でヒットするポテンシャルを持ちながらも、日本では連載に至らなかった、または連載後すぐに打ち切りとなってしまったマンガ等の原作作品や、オリジナル作品も含めて、他業界からの投資が促進されるような新たな仕組みが求められる。

3. 提言

(1) 制作現場の制作力・生産性の向上

制作現場の労働環境を改善し、適切な収益分配構造を確立しなければ、人材育成は進まず、優秀な人材は集まらず、良い作品は生まれにくい。海外展開の拡大を通じてより大きな利益を創出するためにも、まずは、現場の改善に官民の力を結集しなければならない。

労働環境の改善・賃金の向上はもちろんのこと、DXの活用を通じた生産性の向上、人材不足の解消にあたっては海外リソースの活用も含め、制作現場に作品の量・質を高められるキャパシティを生み出すことが求められる。

① 労働環境・低賃金の改善に向けた契約慣行の見直し

現在、「下請法」の執行が強化や「フリーランス・事業者間取引適正化等法」の施行に加え、「文化芸術分野の適正な契約関係構築に向けたガイドライン」や「放送コンテンツ製作取引適正化に関するガイドライン」等が改定されるなど、現場の環境整備に向けた政府の取り組みが進展している。これは、アニメ業界にとって、労働環境を改善し、適切な収益分配構造を確立する絶好の好機であり、従来の商慣習を見直すことが必要である。

業界全体で、関連法・各種ガイドラインに基づき、契約慣行を見直し、(i)フリーランスのアニメーターを含めた個人への収益還元設定、(ii)工程毎の単価の見直し、(iii)適正な制作費の算出・発注を図っていくべきである。

制作費の上昇は避けられないものの、制作する作品の厳選につながり、作品の質の向上が期待できる。また、制作会社に時間的な余力を生み出すためには、人材の確保が最優先であるが、制作する作品の厳選が、オリジナル作品の制作余力の確保、さらには、新人育成を行うスタッフ構成やインターンシップの推進など、若手の人材育成に注力できる環境につながることも期待できる。制作会社自身が人材育成等の中長期視点の経営戦略を持つことが重要である。

韓国も10年以上前は過酷な制作現場であったが、現在では、国が定めた標準契約書の導入とその運用の徹底などにより、現場の状況は大きく改善している。

日本政府においても、(i) 業界全体での契約慣行の見直しを促進し、関連法・各種ガイドラインの遵守徹底を図るべく、実態調査や周知活動をさらに強化し、(ii) 補助金等の申請においては、関連法・各種ガイドラインに沿った契約を締結していることを必須の条件とすべきである。

② 生産性向上に向けたDXの活用

大手企業ではDXの活用が進みつつある一方、手描きで技術を培ってきたアニメーターがデジタルツールへ移行することは容易ではなく、また、二次・三次請けの制作会社（中小企業）では先端技術を導入する予算確保が難しいなどを背景に、現場は、依然として紙であふれているような状況が見受けられる。

深刻な人材不足の中、制作本数の増加に対応するためには、DXの活用は不可欠であり、まずは、膨大な制作工程を管理し、プロセスの効率化を図るため、元請けから二次・三次請けの制作会社をつなぐ進行管理ツールや、遠隔でも連携して作業できるツールの導入等を第一歩として進めていく必要がある。

現状においても、政府は「コンテンツ製作の生産性向上に資するシステムの開発・実証支援」などを通じて、システムの開発・実証・導入を支援しているところであるが、二次・三次請けの制作会社では導入が難しい先端技術・デジタルツールを中心に、導入支援の拡充を図るべきである。

AIについては、彩色や背景などで活用されているケースが見られるものの、現時点では、手描きならではの繊細な動きや表現を再現するには至っておらず、また、日本の作画技術やデータが海外に流出するリスクや、著作権、AIを用いた海賊版コンテンツの生成などの問題も懸念される。諸外国の動向を注視しつつ、将来的な活用の可能性を見据え、関連する法整備や更なる技術の進展が期待される。

③ 人材不足解消に向けた海外アニメーターの育成とマッチングの仕組み

DXによりリモートで仕事ができる環境が整備された中、国内制作現場の人材不足解消にあたっては、海外リソースの活用も一助となり得る。海賊版対策が喫緊の課題であることは言うまでもないが、視点を変えると、その国・地域では日本アニメが浸透しており、正規版の市場開拓機会の創出だけでなく、日本アニメ制作に携わるアニメーターが育つ土壌が存在するとも捉えることができる。

国内のアニメーターの代替ではなく、補完する位置づけとして海外リソースを活用することで、国内制作現場の負担を軽減するとともに、結果的に国内人材の育成環境や待遇改善にも寄与する相乗効果が期待できる。

政府は、各国への海賊版対策の要請と併せて、海外のアニメーターの育成支援（具体的には、日本の制作技術やアニメ文化に特化した研修プログラムの提供など）を行い、さらには、日本の制作会社とマッチングする機会を提供するなど、一歩進んだ形での包括的な海賊版対策の推進を検討されたい。

(2) 新たなビジネスモデルの構築

既存のビジネスモデルだけでは、海外展開において重要な役割を担うビジネスプロデューサーが育ちにくく、資金調達手段も限定的である。また、製作委員会に出資する資金力のある制作会社は一部の大手企業に限られ、制作会社自身が IP を保有することは難しい。厳しい受注競争の中で、制作費の増額交渉も容易ではなく、ヒットした場合に得られる収益も限定的であるため、DX 導入等への投資やアニメーター等への収益分配に充てる余力を生み出すことも難しい。

こうした認識を踏まえ、オリジナルも含めた新たな作品をより多く生み出し、海外市場に展開することでより大きな収益を上げ、それを制作現場に還元し、魅力ある労働環境を実現する突破口として、ここに新たなビジネスモデルを提示する。このビジネスモデルは、産業が抱える課題の全てを解決できる万能策ではない。しかし、収益向上、現場への還元、労働環境の改善という好循環を生み出すためには、新たなビジネスモデルが必要と捉えている。既存のビジネスモデルによる成長も不可欠であるが、このような新たなビジネスモデルが、業界の変革を促し、ひいては業界全体の成長へとつながることを期待する。

なお、この新たなビジネスモデルの実現に向けては、引き続き本会内で検討を深めるとともに、政府や関連団体・企業などと連携を図っていく所存である。

① 作品の成功率を高める仕組み

収益化に成功する確率を高めなければ、他業界からの投資を呼び込むことはできない。次のようなステップを踏み、投資に値する企画を生み出していく必要がある。

まず、プリプロダクション¹の段階の企画を日本アニメファンが集まる国内外の SNS 等に投稿し、世界中のアニメファンから評価を受け、また、世界のアニメファンよりその地域で成功するストーリーの提案を受けるなど、当初より海外市場を狙える企画作りの環境を構築する。また、投稿された企画を毎週ランキングで発表し、次の制作工程に進む価値のある企画を制作者自身もしくはビジネスプロデューサーが選定する。

プリプロダクションについては、オリジナル作品を前提としているが、日本ではヒットしなかったマンガを対象に評価することも考えられる。海外でヒットするポテンシャルある作品を発掘することができれば、海外へ展開する作品の増加につながる。

次のステップとして、認知・評価を受けた企画について、短編のプロダクション²を制作し、YouTube などの配信プラットフォームで配信する。そこで視聴回数やコメントの評価を踏まえ、ポストプロダクション³に進めるか否かを判断する。

最終ステップとして、東京国際映画祭などのアワードにおいて、SNS や配信プラットフォームで認知・評価された企画などを募集・ノミネートし、例えば、プリプロダクション部門、短編プロダクション部門、日本ではヒットしなかったマンガを評価するマンガ部門

¹ 作品の企画、脚本、キャラクターデザイン、絵コンテ作成などの制作準備

² プリプロダクション工程で準備した企画やデザイン、絵コンテなどを基に、実際にアニメーションを制作する工程

³ プロダクション工程で作成した映像素材を最終的な完成品に仕上げる工程

などに分け、審査員と一般投票により評価・表彰する。

このような段階的なプロモーションの仕組みによって、成功率の高い原作や、スターとなり得るクリエイター、制作会社を生み出していく。

アニメファンのなかでは、特定のクリエイターや制作会社が携わる作品を観るファンも多い。オリジナル作品を届けるためには、作品単発ではなく、クリエイターや制作会社のブランドを育てる視点も重要である。

政府には、プリプロダクション制作支援を拡充し、制作会社がオリジナル作品も含めて、チャレンジできる機会を増やすこと、また、日本アニメをPRできるイベント開催やローカライズ支援、国際見本市への出展支援等、認知向上に資する支援の更なる強化、アワードにおいては、開催支援の拡充と選ばれた優良作品に関する評価を公認し、箔を付けるなどの支援を期待する。

特に、オリジナル作品は、制作会社自らにとって、作品に係る収益を直接享受できることとなり、また、ゼロから世界観やストーリーを創り上げることは、コンテンツの多様性の確保とともに、クリエイターの創造性やモチベーションを向上させ、人材育成にも寄与する。制作会社は、安定した収益が見込める作品群を事業基盤として継続的に制作し、堅実なスタジオ運営を行うことを通じて、オリジナル作品制作のための資金を確保し、積極的に挑戦していくことが望ましいが、現実には、中小の制作会社だけでこれを実現することは難しい。よって、オリジナル作品については、プリプロダクション制作支援に加え、東京国際映画祭などのアワードで評価を受けた作品かつ中小企業を対象に、プロダクション・ポストプロダクション制作を支援する制度の創出を検討されたい。

また、アワードについては、全世界から注目を集める場とするため、アワード自体の規模と影響力を拡大させることも重要である。日本が主体となって、全世界のアニメーションを評価し、アニメーション賞などを設けて表彰すれば、世界中のアニメファンの注目が集まり、世界中のクリエイター、ビジネスプロデューサー、投資家を引き寄せ、ビジネスマッチングの機会となることも期待できる。

中長期視点において重要となる若者の育成・教育においては、高等教育機関や専門学校にとどまらず、初等・中等教育の段階からコンテンツに向き合う姿勢や実践的なスキルを学ぶことが理想である。この点、数々のメディアで取り上げられている熊本県立高森高等学校（2023年4月に公立校として全国初となるマンガ学科を新設）の取り組みは、官民が連携した理想的なモデルといえる。クリエイター育成のみならず、ビジネスプロデューサーの育成の観点からも意義深く、このような教育機関への支援の拡充も望まれる。

② ビジネスプロデューサー主導の製作

ビジネスプロデューサーは、SNS や配信プラットフォーム、アワードの評価を踏まえ、収益化が見込めると判断した作品について、二次利用までを含めたマネタイズプランを策定し、ファンに提案する。そして、ファン資金を活用しながら製作委員会を組成し、制作を進めていく。

制作会社が IP を保有することのメリットに鑑みれば、制作会社自らがこのようなビジネスプロデューサーを育成・輩出することが望ましい。

このようなビジネスプロデューサーを育成・確保するためには、短中期的には、国内外の MBA を取得しビジネスクリエイトの素養をもった人材やグローバルビジネスに精通した人材をアニメ業界に招聘すること、長期的には、ビジネスプロデューサーを養成する教育機関の拡充等が求められる。

また、このような役割を担い、実行するビジネスプロデューサーには、たとえ企業の社員であってもプロデューサーライセンスを認め、あらかじめプロデューサーフィーを予算化するなど、個人としての明確な価値と成功に対するリターンを機会を付与することも必要である。さらに、ビジネスプロデューサーの企業内起業や独立といったキャリアパスも、積極的に推進していくことが望まれる。このポジションの魅力を高め、目指すべきモデルケースを確立することで、育成の促進や優秀な人材の招聘にもつながる。

世界トップクラスのコンテンツ力を有する日本において、このようなビジネスプロデューサーが多く生まれれば、国際的な競争力はさらに強化され、産業全体の成長に大きく貢献する。

③ ファンドを活用した資金調達

国内外のアニメファンからの投資を含めた資金調達を実現するためには、ファンドの活用が有効な手段である。ファンドにはアニメ業界に精通した人材も参画し、ビジネスプロデューサーから提案を受けた企画を審査し、投資価値があると判断した企画に対して出資し、共に製作を進めていく。

アニメ製作には多額の資金を要するため、投資リスクが伴うものの、成功率を高めるプロセスを経た企画に基づき製作を進めることでリスクは抑えられ、また、全世界でヒットすれば、大きな利益を生むビジネスであり、これに関心を持つ投資家は多いと考えられる。

加えて、金銭的なリターンを求めず、先行上映への招待やグッズの提供、エンドロールへの氏名掲載といったインセンティブを重視し、作品やクリエイターを応援する目的で出資するファンも少なくない。このような層も取り込む仕組みを備えたファンドが望まれる。

このような仕組みが実現すれば、アニメ産業の新たな資金調達モデルとなり、海外市場を視野に入れた良質な作品をより多く生み出す基盤となり得る。

近年、みずほ証券らがアニメ映画製作の資金調達を目的にファンドを組成するなど、金融界においてもアニメ産業への投資の動きが活発化しつつある。既存の資金調達手段のみで、2033 年までに海外市場規模を 20 兆円に拡大することは困難であり、このようなファンドが一つでも多くの成功事例を創出し、投資家の信頼を高めることで、より多くの資金がアニメ産業に流入する好循環が生まれることを期待する。

4. 終わりに

アニメは、国際的な競争力と成長性を備えた日本の誇るべき基幹産業である。次世代のクリエイターが育ち、才能ある人材が集まり、素晴らしい作品を生み出すため、そして、世界中のファンの期待に応えるため、今こそ産業が抱える課題に真摯に向き合う時である。

その魅力に心を奪われた世界中のファンが、日本アニメの未来を共に支える存在となり、制作に関わるすべての人が、創造の喜びを感じながら、安定して働ける環境を実現し、アニメ産業が持続可能に成長し続けるよう歩みを進めていきたい。

以上

Appendix：本提言の全体像

課題認識		海外市場への展開を通じた利益拡大	
企画開発 資金調達 プロモーション • <u>ビジネスプロデューサーの不足</u> ➢ グローバル視点で戦略立案・交渉できる人材が不足 ➢ 製作委員会では当該人材が育ちにくい/プロデューサーラインの保有も稀であり、目指すに値する価値と成功に対するリターンの機会が与えられていない • <u>限定的な資金調達手段</u> ➢ オリジナル作品：多額のコスト、長期の開発期間がかかり、成功率も低く、出資者が集まらない ➢ マンガ等原作作品：既存の製作委員会方式で一定の資金が集まり、他業界の参入障壁が高い	新たなビジネスモデルによるオリジナルも含めた作品創出 プロデューサー主導の製作 • SNSや配信プラットフォーム、アワードの評価を踏まえ、収益が見込めると判断した企画をファンドに提案 • ファンド資金を活用し、製作委員会を組成・製作 作品の成功率を高める仕組み ↑ • 段階的プロモーションにより、成功率の高い原作やスターとなり得るクリエイター、制作会社を創出 ➢ アワード：SNSや配信プラットフォームで認知・評価された企画などを募集・ノミネート・評価・表彰 ➢ 配信プラットフォーム：SNSで認知・評価された企画の短編プロダクションを制作・配信 ➢ SNS：世界中のアニメファンがプリプロダクションや日本ではヒットしなかったマンガを評価 • 育成/教育面においては、初等・中等教育の段階から学びの機会を拡充 政府：プリプロダクション制作支援の拡充/アワード開催支援の拡充・評価の公認/ローカライズ支援・国際見本市への出展支援等の拡充/オリジナル作品(アワードで評価を受けた作品かつ中小企業を対象)のプロダクション・ポストプロダクション制作支援/教育機関への支援の拡充 既存のビジネスモデルによる作品創出 製作委員会方式など		
		制作現場 • <u>収益分配構造の不全</u> ➢ フリーランスのアニメーター等：印税収入が還元されるケースは極めて少ない/支払われる制作単価は10年以上変化なし • <u>供給体制に見合わない制作本数と深刻な人材不足</u> ➢ 育成や生産性向上が進んでいない中、制作本数が増加/スタッフの取り合いやスケジュール遅延が常態化	作品の量・質を高められるキャパシティの創出 • <u>労働環境の改善・賃金向上に向けた契約慣行の見直し</u> ➢ 業界：関連法・各種ガイドラインに基づき、契約慣行を見直し、①フリーランスのアニメーターを含めた個人への収益還元設定、②工程毎の単価の見直し、③適正な制作費の算出・発注を推進 ➢ 政府：①関連法・各種ガイドラインの遵守徹底に向けた実態調査・周知活動強化、②補助金申請等において関連法・各種ガイドラインに沿った契約締結を条件化 • <u>生産性向上に向けたDXの活用</u> ➢ 政府：二次・三次請けの制作会社では導入が難しい先端技術・デジタルツールを中心に導入支援を拡充 • <u>人材不足解消に向けた海外アニメーターの育成とマッチング</u> ➢ 政府：各国への海賊版対策の要請と併せて海外アニメーターの育成を支援、日本の制作会社とマッチングする機会を提供

還元

スポーツ・エンターテインメント事業活性化委員会

(敬称略)

委員長

北 原 義 一 (東京ドーム 取締役会長CEO)
芳 賀 敏 (JCOM 取締役会長)
廣 田 康 人 (アシックス 取締役会長CEO)

副委員長

神 原 里 佳 (オリエンタルランド 取締役常務執行役員)
里 見 治 紀 (セガサミーホールディングス 取締役社長グループCEO)
橋 本 大 輝 (代々木アニメーション学院 代表取締役)
堀 義 貴 (ホリプロ・グループ・ホールディングス 取締役社長CEO)
安 江 亮 太 (マンガボックス 取締役社長)
吉 永 達 世 (つばさエンターテインメント 代表取締役)
渡 辺 章 仁 (ローソン エンターテインメントカンパニー プレジデント)

委員

青 木 健 雄 (泉工医科工業 取締役)
秋 田 正 紀 (松屋 取締役会長)
秋 元 巳智雄 (ワンダーテーブル 取締役会長)
秋 山 健 太 (ラザードフレール 取締役社長兼CEO)
池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)
池 田 悦 哉 (東邦アセチレン 取締役社長 社長執行役員)
石 田 茂 (電通グループ dentsu Japan グロースオフィサー)
石 塚 茂 樹 (ソニーグループ 社友)
磯 部 泰 之 (出光クレジット 取締役副社長)
井 上 智 治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)
井 原 多 美 (WOWOW 取締役専務執行役員)
今 泉 泰 彦 (構造計画研究所ホールディングス 社外取締役)
岩 本 修 司
上 田 昌 孝 (東日本銀行 社外取締役)
宇 治 則 孝 (技術同友会 代表理事)
梅 田 圭 (みずほ信託銀行 取締役会長)
江 田 麻季子 (住友商事 常務執行役員)
大 賀 昭 雄 (東通産業 取締役社長)
大 河 正 明 (SVリーグ 代表理事チェアマン)
大 堀 哲 (日本航空 常務執行役員)

岡 田 伸 一	(野村信託銀行 取締役社長)
奥 村 洋 治	(フジタ 取締役社長)
小 野 傑	(西村あさひ法律事務所・外国法共同事業 顧問)
折 井 雅 子	(サントリー芸術財団 シニアアドバイザー)
川 添 雄 彦	(日本電信電話 取締役副社長 副社長執行役員)
菅 大 介	(チェリオコーポレーション 取締役社長)
木 島 葉 子	(実践女子学園 理事長)
久 田 康 弘	(ELEMENTS 取締役会長)
駒 形 友 章	(首都圏物流 代表取締役)
榊 原 彰	(パナソニック コネクト 執行役員 シニア・ヴァイス・プレジデント・CTO)
笹 井 英 孝	(トライト 取締役社長 グループCEO)
笹 川 淳	(大林組 取締役副社長執行役員)
佐 藤 光 紀	(コムスマ 取締役社長CEO)
佐 藤 慎一郎	(バリュエンスホールディングス 取締役CFO)
佐 藤 誠 治	(関西エアポート 取締役/監査等委員)
清 水 亘	(アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)
陳 野 浩 司	(国際金融公社 チーフ・インベストメント・オフィサー)
杉 浦 英 夫	(デロイト トーマツ リスクアドバイザー マネージングディレクター)
角 田 典 彦	(三菱UFJニコス 取締役社長 兼 社長執行役員)
銭 高 丈 善	(銭高組 取締役専務役員)
妹 尾 輝 男	(コーン・フェリー・ジャパン 特別顧問)
曾 我 有 信	(電通グループ 取締役 代表執行役 副社長)
高 島 宏 平	(オイシックス・ラ・大地 取締役社長)
高 橋 知 裕	(HEROZ 代表取締役)
高 橋 秀 行	(CCS マネジメント 会長)
高 橋 真	(セガサミーホールディングス 常務執行役員)
高 畑 勲	(インフィニオンテクノロジーズジャパン 取締役 最高財務責任者)
武 井 奈津子	(ソニーグループ 社友)
竹 内 由紀子	(大和リアル・エステート・アセット・マネジメント 取締役副社長)
竹 増 貞 信	(ローソン 取締役社長)
田 中 秀 夫	(ADワークスグループ 取締役社長CEO)
谷 口 友 彦	(フューチャーアーキテクト 取締役社長)
千 田 勇 一	(リヴァンプ 取締役 執行役員)
張 士 洛	(日本能率協会マネジメントセンター 取締役社長)
出 張 勝 也	(オデッセイ コミュニケーションズ 取締役社長)
中 井 省 吾	(日本カルミック 取締役)
中 川 誠一郎	(中川ワイン 代表取締役)

永 久 幸 範	(ブラウン・ブラザーズ・ハリマン・インベストメント・サービス 取締役会長)
永 堀 真	(フィリップ証券 取締役社長)
西 村 豊	(ミスターマックスホールディングス 取締役)
橋 谷 義 典	(クオインタムリープ 取締役副会長)
橋 本 優 希	(コズム 取締役社長)
畑 田 実	(野村不動産ソリューションズ 顧問)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
原 口 貴 彰	(アクセンチュア 常務執行役員)
平 野 英 治	(メットライフ生命保険 取締役 副会長)
平 野 哲 行	(平野デザイン設計 取締役社長)
福 島 和 宏	(デロイトトーマツ アジアパシフィックボードメンバー)
福 田 達 男	(新時代戦略研究所 (I N E S) 主任研究員)
藤 重 貞 慶	(ライオン 特別顧問)
藤 原 和 彦	(ソフトバンク 取締役専務執行役員 C F O)
藤 原 遠	(N T T データ先端技術 取締役社長)
伏 石 敏 郎	(パナソニック コネクト 執行役員 アソシエイト・ヴァイス・プレジデント)
星 久 人	(ベネッセホールディングス 特別顧問)
堀 江 章 子	(アクセンチュア 常務執行役員)
牧 浦 真 司	(商工組合中央金庫 取締役)
松 下 敬	(出光興産 シニアアドバイザー)
松 村 力	(フロンティアコンストラクション&パートナーズ 取締役社長)
三 木 康 弘	(阿波製紙 取締役社長)
村 瀬 龍 馬	(M I X I 取締役 上級執行役員)
安 田 結 子	(ボードアドバイザーズ 取締役副社長)
山 口 栄 一	(アートパワーズジャパン 代表理事)
山 科 裕 子	(オリックス 顧問)
横 山 繁	(スコープ 取締役社長)
脇 坂 克 也	(東武トップツアーズ 取締役副社長執行役員)
湧 永 寛 仁	(湧永製薬 取締役社長)

以上 96 名

事務局

宮 崎 喜久代	(経済同友会 執行役)
稲 垣 直 洋	(経済同友会 調査役)
井 上 慶太郎	(経済同友会 政策調査部 マネジャー)