

論文

地方におけるアニメーション制作会社の経営戦略

— 京都府宇治市における企業を事例に —

千葉 郁太郎

1 研究の背景と目的

筆者は「現代における「ものがたり観光」の展開を考える」ワーキンググループに所属して研究を行っている。宇治市では古来は『源氏物語』、直近では『響け！ユーフォニアム』などの作品を追体験する観光が行われている。『源氏物語』については筆者・紫式部の研究が行われているが、『響け！ユーフォニアム』をはじめ多数の「聖地巡礼」現象を引き起こしたアニメの制作会社である株式会社京都アニメーション（以下、京都アニメーション）については十分に研究されていない。「ものがたり観光」の原動力となるものは良質なコンテンツであり、コンテンツの作り手に焦点を当てることは「ものがたり観光」の本質に迫るうえで重要と考える。

アニメ産業の市場規模は2017年に初めて2兆円規模を突破し、2020年は新型コロナウイルス感染症の影響により一時的に落ち込みを見せたものの2兆4,261億円¹⁾と前年に次ぎ歴代2位となった（一般社団法人日本動画協会, 2021）。政府及び官庁サイドにおいても、経済産業省は2010年代初頭より「クールジャパン政策」を打ち出してきたが、内閣府でも「クールジャパン戦略」を提唱し海外への文化発信や輸出を目的にアニメ産業振興を重要施策に位置づけている。

日本におけるアニメ産業は戦後生まれた比較

的新しい分野である。1950年代の東映動画株式会社（現・東映アニメーション株式会社、以下、東映アニメーション）や1960年代の株式会社虫プロダクション（以下、虫プロダクション）などの初期アニメスタジオが設立され、その後枝分かれして多くのアニメ制作会社が設立された。2020年の調査では811社のアニメ制作会社が日本全国に存在するが、そのうち90%以上が首都圏に偏っている（一般社団法人日本動画協会, 2021）。このような産業の地理的偏在には産業形成の歴史的成立過程や、会社間取引の特殊性など様々な要因があることが先行研究により明らかになっている（半澤, 2001; 半澤, 2016; 山本, 2007; 山本, 2018）。

一方で近年、日本のアニメ業界において人材不足が叫ばれており、地方人材の獲得やコスト削減の観点から地方にアニメスタジオを開設する動きがある。しかし地方のアニメスタジオは東京を本スタジオとしながら地方に新スタジオを開設する事例が多く、ほとんどの地方スタジオは下請の立場にとどまっている。また、地方スタジオが元請となっても東京及び海外のスタジオにプロダクション工程を頼らなくてはならない状況も先行研究により明らかになっている（山本, 2013）。そのような状況にあって、1980年代に京都で創業し2000年代以降は元請作品を制作している京都アニメーションは、本社がある京都府宇治市にスタジオを集中させる特殊な制作体制を築いている。特に京都アニメ

ションによる作品はアニメファンから高い評価を受けており、同社の作品は「京アニ・クオリティ」と呼ばれブランド価値を確立している。

安達は東京に拠点を置く2つのアニメ制作会社の作品や経営を比較研究することにより、アニメ制作会社が抱える課題を明らかにする事例研究を行っている(安達, 2011)が、地方という圧倒的に不利な立地ながら京都アニメーションがなぜ高評価を受ける作品を作り、堅実な経営を続けているかについては学術的な研究が存在しない。京都アニメーションは非上場企業であるため公表されている情報が非常に限定的であるが、本稿では、これまでの同社作品のスタッフロールから制作体制の分析を試みる。また、同社の社歴や業容拡大の歴史をたどることにより、制作収入から収益源を多様化し、製作にも深くかかわっていく過程を明らかにする。

地方を拠点としながら堅実な経営を続けるという目標を達成するためには、アニメ産業内において持続的な競争優位を築かなければなら

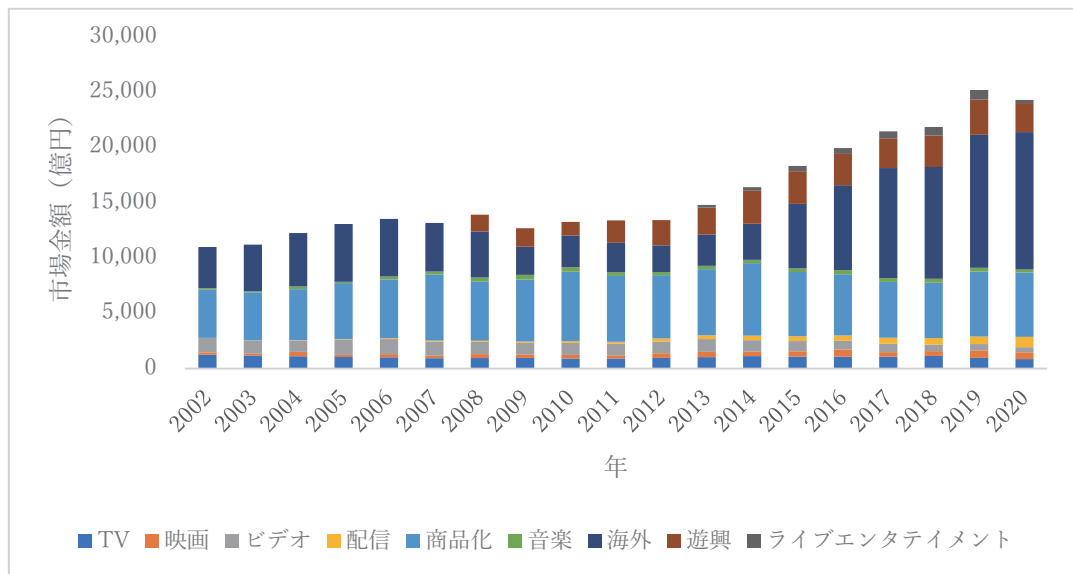
い。そのためには自社をとりまく経営環境を理解し、経営資源を効果的に投入することが必要であり、その大局的な方針が経営戦略となる。本稿では京都アニメーションの制作体制や収益構造の研究を通して、同社の経営戦略のモデル化を目指す。

2 アニメ産業の構造的特徴

2-1 アニメ産業の市場規模と動向

冒頭でも触れたとおりアニメ産業市場は最新の統計では2兆円規模となっているが産業規模が飛躍的に拡大したのは2010年代に入ってからである。2020年における市場金額の構成をみると最も大きいのが海外で総額の50.3%を占め、続いて商品化23.6%、遊興10.7%と続いている(表1)。海外市場とは海外におけるアニメ作品の放送・上映・ビデオ・配信・商品などの売上を合算したものであり、アニメ産業の拡大は海外市場、つまり輸出が原動力となっ

表1 アニメ産業市場



出所 一般社団法人日本動画協会(2021)より筆者作成

たことがわかる。

一方で、これらの売上をもたらすコンテンツであるアニメの制作費は700億円程度であり、2兆円の消費を生み出すことを考慮するとアニメ産業は非常に波及効果が高いビジネスであるといえる(玉川, 2018)。それゆえにアニメ産業は日本のソフト・パワー²⁾の源泉であると同時に重要な輸出産業として注目されており、冒頭で示したように官民一体となった産業振興が行われている。

日本アニメの海外輸出は2000年代に入ってから『ポケットモンスター』の世界的大ヒットにより2005年に過去最高となったが、ブームの終息により2000年代後半に落ち着きをみせた。しかし2010年代に入り、それまで違法動画が無法状態に氾濫していた中国において、政府が正式にコンテンツを購入するように通達を出したことにより中国の大手ネット企業などが海外コンテンツを買いに走り、日本アニメも輸入の対象となった。加えてNetflixやAmazonといった海外のネット配信企業が巨大化し日本アニメの配信権を次々に購入したことにより、2015年から海外輸出高が急増を続けている(増田, 2018)。

日本国内は少子高齢化・人口減少により市場拡大が期待できない以上、今後も海外市場がアニメ産業の牽引役になるものと予想される。しかし中国は既に国内でのアニメ産業振興に注力し、海外コンテンツ放送に規制をかける方向に進んでおり、Netflixの業績が2022年に入って伸び悩んでいる現状を鑑みると楽観視できない状況にある。

2-2 アニメ産業におけるビジネススキーム

アニメは放送されるだけでなく、アニメキャラクターの商品化やパッケージ化(ブルーレイなどのビデオパッケージ)などによる副次的コ

ンテンツの利用により収益をあげるビジネスであるが、このビジネスモデルを日本で最初に確立したのは『鉄腕アトム』であるといわれている³⁾。日本では1958年制作の戦後初の長編劇場アニメ(当時の呼称は「漫画映画」として公開された『白蛇伝』を源流とする劇場アニメと、『鉄腕アトム』を源流とするテレビアニメの二つの潮流ができた。その後1974年放送の『宇宙戦艦ヤマト』や1979年放送の『機動戦士ガンダム』がアニメブームを巻き起こしたことにより、アニメ視聴者層は年齢的に拡大し作品のバリエーション・趣味嗜好も多様化した。さらに1995年放送の『新世紀エヴァンゲリオン』が「社会現象」と評されるほどの人気を博すと、メディアミックスなどアニメビジネスもさらなる発展を迎えた。

現在アニメ産業におけるビジネススキームは図1に示すとおり「広告収入方式」と「製作委員会方式」の二つに大別できる⁴⁾。なお、アニメビジネスにおいては発音が同じであるが「制作」と「製作」は意味が大きく異なる。増田は、「制作」は作品を直接作る役割であり、「製作」は作品の企画から資金集め、制作の手配、そして資金回収からその分配まで行う役割を担うと定義している(増田, 2018)。

日本のアニメ産業で最初に採用され、1990年代半ばまで主流だったのは広告収入方式である。スポンサー企業が広告費を拠出することにより広告代理店やテレビ局を通して元請アニメ制作会社に制作費が支払われてアニメ番組が制作される。この方式では概してアニメ制作会社への支払額は制作コストを下回る不十分な金額しか払われない傾向にあるため、元請アニメ制作会社は著作権を保有したうえで商品化や著作権料収入によって不足分を埋め合わせる(半澤, 2016, 増田, 2018)。このような広告収入方式で製作される作品としては『サザエさん』『ド

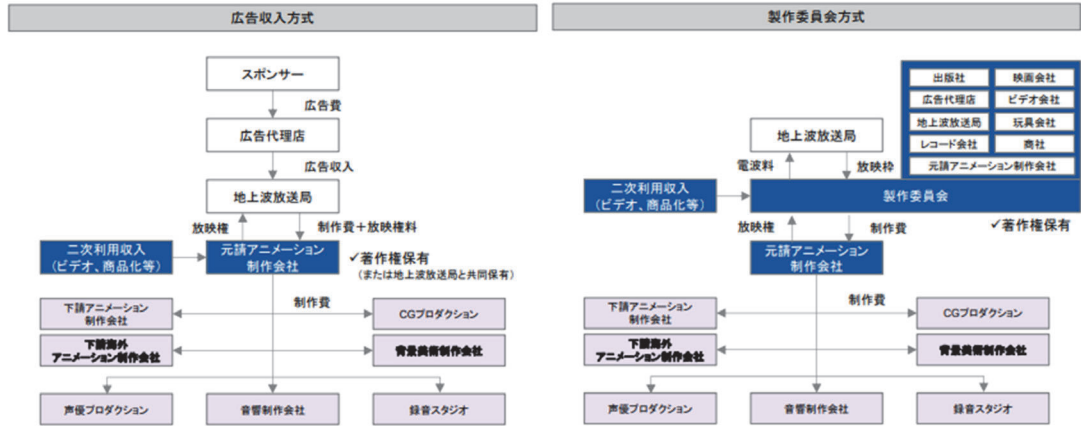


図1 広告収入方式と製作委員会方式

出所 みずほ銀行産業調査部(2022)

ラえもん』『クレヨンしんちゃん』などの「国民的人気作品」が代表的である。

一方、1990年代に入ると成人をターゲットとした「深夜アニメ」が放送されるようになり、製作委員会方式が採用され始めた。1995年放送『新世紀エヴァンゲリオン』が製作委員会方式により製作されて商業的に成功をおさめたことにより、これ以降同方式が主流となった。同方式ではまず幹事会社と呼ばれる企業がアニメ作品の企画を行い、これに出版社、映画会社、広告代理店、ビデオ会社、レコード会社、商社、元請制作会社などが制作費を出資して製作委員会が組成される⁵⁾。著作権は製作委員会が保有するため、各企業は出資に応じてそれぞれが専業とするビジネスの著作権二次利用権利窓口となる。出資会社は配給収入、パッケージ販売、商品販売などのビジネスから得た利益から手数料を差し引いた上で製作委員会に一旦戻し、製作委員会に戻された収益は出資比率に応じて出資会社に配分される。

製作委員会方式が主流となった背景には、巨額のアニメ制作費とアニメ制作数の増加がある。アニメ作品は当たり・外れの大きいビジネスであり、1クールに数十本作られているテレ

ビアニメのうち黒字になるのは上位何本かだけである(福原, 2018)。アニメ作品の制作費はばらつきがあるが、30分1話1500万円と仮定すると1クール12話1億8000万円で、アニメ作品を放映してもらうためにテレビ局に支払う提供料が(キー局の深夜枠の場合)1クールで3000万円、さらにCMをはじめとした宣伝費が1000万円~2000万円かかるため、トータルで1クール12話のアニメをテレビ放映するためには2億円から3億円が必要となる(福原, 2018)。この金額を製作委員会に出資する数社が拠出しあうことで、外れた場合のリスクを軽減することができる。出資企業は複数の作品に投資を分散させることでリスクヘッジを行い、いくつかの作品が外れて損失を被っても当たり作品により損失をカバーして通算で利益を出すことができる。

製作委員会方式では元請アニメ制作会社と出資企業の関係も広告収入方式と大きく異なる。製作委員会方式では広告収入方式に比べれば十分な制作収入が提供される傾向にある(半澤, 2016; 増田, 2018)。しかし製作委員会方式では著作権が委員会に属するため、アニメ元請制作会社は出資していない限り、著作権の二次利用

による収益を獲得することはできない。アニメ制作会社は一部を除いて中小零細企業がほとんどであり、製作委員会に出資できるだけの資金力がないといわれている。そのため、出資を行わない元請アニメ制作会社は外れのリスクを負わない一方で、当たりの「うま味」にありつけないことになる。

2-3 アニメの制作工程

アニメの制作工程を理解することは次節以降の理解にとって不可欠であるが、詳述することは本稿の本筋から外れるため、本節では概略を説明するのみにとどめる。図2はアニメ制作の工程を図示したもののだが、大きく分けて企画から作品全体の設計を行うプリプロダクション、アニメーターや美術などの制作スタッフが「絵」を完成させるプロダクション、「絵」を映像として編集して音声吹き込むダビングを行い最終的な完成品に仕上げるポストプロダクションの三つの工程に分かれる。

企画を立ち上げる主体となるのはアニメ制作会社、出版社、フリーランスの監督、アニメーションプロデューサーなど様々であるが、どのようなアニメ作品を作りたいのかという企画から始まり、資金や人員などのリソースに目途を立てると前後してキャラクターデザイン、世界観などの設定の作りこみに入る。打ち合わせを重ねて脚本が決定されるとアニメ作品全体の設計図ともいえる絵コンテが作られる（絵コンテは監督が作る場合が多い）。

ここから先がアニメーターの仕事となり、まず絵コンテをもとにしたレイアウトでカットのおおまかな構図を決める。これを元に原画担当が作画のキーとなるコマの原画を描く。さらに動画担当が原画と原画の間の動きをうめる「中割り」を描くことにより一連の滑らかな線画となる。

線画は紙で行われた場合はスキャンされてパソコン上で着色が行われ、この着色工程を仕上げという。これとは別に制作された背景画と仕

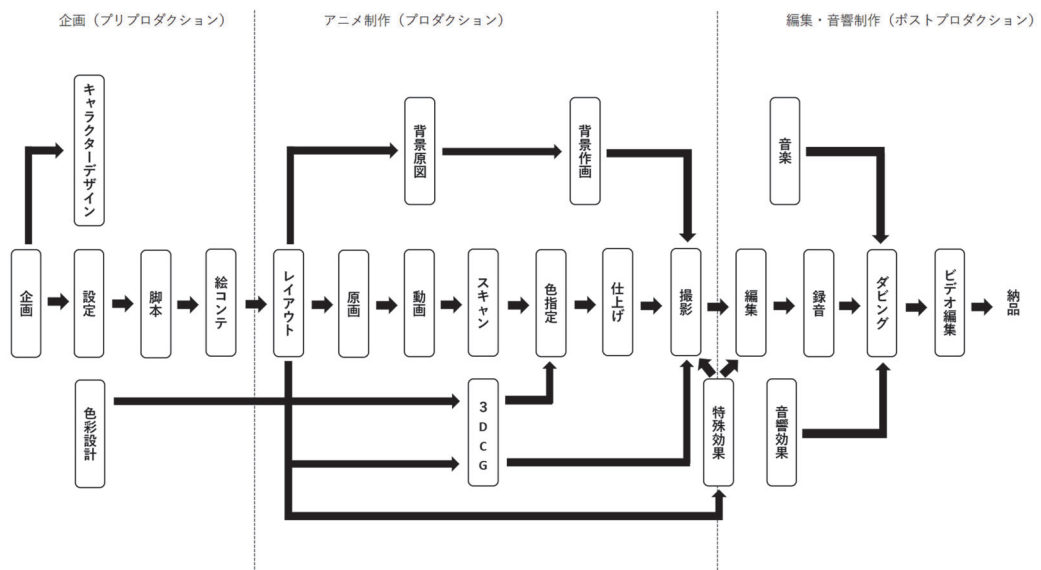


図2 アニメの制作工程

出所 福原(2018)より筆者作成

上げを経た絵を合成する撮影、さらに光源やカメラワークなどの特殊効果が施されることで連続するコマが完成する（パラパラ漫画の状態である）。

連続するコマを監督の指示のもとに一連の映像となるように編集していき、放送・放映時間の枠に収まる無音声の映像が完成する。この映像にBGM、効果音、録音された声優のセリフをダビングし、最後にビデオ編集で調整したうえで作品として完成する。

このように多重の工程を経てアニメは制作されるが、本稿で主題にしているアニメ制作会社が担うのはプロダクションである。プリプロダクションを社内に抱えるアニメ制作会社もあるが、一つの作品のためにフリーランスの監督や脚本家、キャラクターデザイナーが集められる場合が多い。また、ポストプロダクションは音響などプロダクションとは専門性が異なっていることや専用設備が必要であることから、基本的にはポストプロダクション専門の会社が担う。

2-4 日本におけるアニメ産業の形成過程と現状

日本では戦前・戦中からアニメが制作されてきたが、現在のアニメ産業の形を大きく作ったのは東映アニメーション（1951年設立）と虫プロダクション（1961年設立）である。東映アニメーションは「東洋のディズニー」となることを目標に、1958年日本初のカラー長編・劇場アニメとなる『白蛇伝』を制作し、以降も長編アニメ作品を制作した。一方、手塚治虫によって設立された虫プロダクションはリミテッドアニメーションによる制作手法を発明し、1963年に『鉄腕アトム』で連続テレビアニメという日本独自の潮流を作った（長編アニメを志向していた東映アニメーションもその後テレビアニメを制作している）。同時期に株式会社竜の子プロダクション（現・株式会社タツノコ

プロ）や株式会社東京ムービー（現・株式会社トムス・エンタテインメント）も設立され、主にこれらの四社から独立した会社が日本のアニメ産業における制作部門を担っている。

2021年の統計ではアニメ制作会社は全国811社確認されているが、90%以上が首都圏に集中しており、都内でも杉並区149社、練馬区103社、渋谷区52社、中野区47社となっている。これらの地域に集中しているのは、アニメ制作会社の源流となった東映アニメーション、虫プロダクション、タツノコプロなどが立地していた西武池袋線・西武新宿線・中央線沿線を中心に中小のアニメ制作会社が独立していったからである（一般社団法人日本動画協会, 2021）。その結果、アニメ産業は東京23区西部を中心に、元請アニメ制作会社と元請から単話をまるごと受注するグロス下請制作会社、仕上げや背景などの一部工程を受注する工程専門下請制作会社など様々な会社が設立された。後述する理由によりアニメ産業従事者はフリーランス労働者が非常に多いが、フリーランスも各アニメ制作会社と契約を結ぶためアニメ制作会社周辺に居住する傾向にある。このようにして首都圏におけるアニメ産業の垂直分業体制が形成された⁶⁾。

こうした東京23区西部へのアニメ制作会社の集中や垂直分業体制は、東映アニメーションや虫プロダクションなどの大手制作会社から下請会社が独立したという歴史的経緯だけではなく、アニメ産業特有の経済合理性によることも大きい。半澤は垂直分業が進展した理由として次の三つを挙げている。第一にアニメ制作数量が不安定であり予測が難しく、作品についてもSF作品から動物作品、学園作品など都度作品傾向が変わるため内製化すると社内に不必要な固定費が発生すること、第二にテレビシリーズが中心となる中、劇場アニメのような高品質は求められなくなり作品の質的向上に重要な内

製化の必要性が薄まったこと、第三にテレビシリーズ開始当初従業員は正社員かつ固定給が一般的だったが、当時の事情として歩合給制の方が条件は良かったため従業員がフリーランス化を希望し、労使の思惑が一致したことにより労働者のフリーランス化と垂直分業が進んだことである（半澤, 2016）。

次にアニメ制作会社が空間的に集積した理由として、半澤は工程間の情報交換における対面接触の必要性や、アニメ制作現場における納期（リードタイム）の短さを挙げている（半澤, 2016）。山本は複数のアニメ制作会社への聞き取り調査を行い、リードタイムを調査したところ、元請会社の場合は2～3か月程度が最も多かったが下請会社の場合は1週間、さらには1日という場合が多かった。よって輸送時間を可能な限り削減するために近接立地が指向された可能性を示している（山本, 2007）。半澤はまた、契約書を重視するアメリカと異なり日本のアニメ制作会社は契約書を交わすことがほぼなく、信頼性を重視した取引慣行があることを指摘している。業界内における取引基準は「噂」レベルの情報や人的関係に頼るところが大きいいため、産業集積の誘因となる（半澤, 2016）。

しかし2000年代以降はアニメ制作工程のデジタル化が進み、仕上げや撮影などは全てがデジタル化されて久しく、原画・動画工程も「紙と鉛筆」からペンタブレットなどのデジタル作画への移行期にある。また、通信環境の向上により大容量データの受け渡しは遠隔でも可能となったため、首都圏に産業集積する必然性は徐々に薄れている。加えて、かつては給与面でも有利だったことにより歩合給やフリーランスが多かったアニメ業界でも、逆にそうした雇用関係がアニメーターの労働環境を過酷かつ不安定なものにしていると指摘されている⁷⁾。人材不足から地方在住クリエイター獲得のためにアニメ

スタジオを地方化する流れは加速する傾向にあり、アニメ産業の東京一極集中も現在転換期にある⁸⁾。

3 京都アニメーションにおける制作体制

3-1 地方におけるアニメ制作会社と京都アニメーションの概略

京都は映画産業の中心地であったことから、戦前から戦中にかけて「日本のアニメーションの父」と呼ばれる正岡憲三などが京都を拠点にアニメを制作していた。戦後も関西にはCMアニメを制作する独立系の会社が存在したが、前述のとおり現在劇場アニメ、テレビアニメ制作会社の主流は東映アニメーション、虫プロダクションなどから分派した企業である。そのため、現在地方で活動するアニメ制作会社もこの流派がほとんどを占めている。

地方におけるアニメスタジオにも東京に本社を置きながら地方にスタジオを開設する場合と、地方に本社を置きそこを拠点としてスタジオを展開する場合がある。後者の事例で元請を行う会社として京都府宇治市に本社をもつ京都アニメーションと、富山県南砺市に本社をもつ株式会社ピーエーワークス（以下、ピーエーワークス）が有名である。第3章では、第2章で概説したアニメ産業の東京一極集中ともよべる状況において、立地的にも不利である地方のアニメ制作会社はどのような制作体制を構築することでこれを克服しているかについて、京都アニメーションを事例に考察する。

京都アニメーションは1981年創業で、虫プロダクションから独立した八田陽子（現社長・八田英明の妻）が仕上げ工程を専門に行う作業場を開設したことに始まる。1985年に法人化して有限会社となり、1999年に株式会社化した。その過程で当初は内職目的の女性を主体

とした仕上げ専門下請から作画工程も請け負うようになった。下請会社時代から京都アニメーションは丁寧な作画やスケジュール厳守の仕事ぶりで業界内に名をはせており、元請アニメ制作会社からも指名での受注が絶えなかったという⁹⁾。京都に拠点を置きながら業容を拡大し、2003年に自社初の元請作品となる『フルメタル・パニック? ふもっふ』を制作する。

京都アニメーションの名前がアニメファンの間で注目されたのが元請2作目となる2005年『AIR』であり、人気原作ゲームに忠実な作りと美しい作画や背景と凝った演出は、当時「粗製乱造」の様相を呈していたアニメ作品群の中で目を引くものだった。2006年『涼宮ハルヒの憂鬱』では日常生活を描く「学園もの」でありながらも、登場人物たちを魅力的に描いた。エンディングテーマ「ハレ晴レユカイ」は特徴のあるダンス映像を取り入れ、このダンスはインターネットを介して世界的なブームとなった。2007年『らき☆すた』ではオープニング映像に登場する鷲宮町（現・久喜市）を多数のファンが訪問し、同作はアニメの舞台となった土地を巡る「聖地巡礼」という趣味を牽引した。2009年『けいおん!』ではアニメ視聴者層をアニメファンから一般層まで拡大させるほどのヒットとなり、立て続けに人気作品を作り続ける京都アニメーションの作品は「京アニ・クオリティ」と呼ばれるようになった。

一方で京都アニメーションは堅実な経営を続けており2021年3月時点での従業員数188人¹⁰⁾と、アニメ制作会社としては東映アニメーションのように大手ではないものの中堅クラスだといえる。

3-2 スタッフロールの比較分析

山本は東京に本拠地をもつアニメ制作会社が沖縄にスタジオを開設した事例を研究し、地方

にアニメスタジオを展開することは労働市場の開拓や雇用創出といった点で意義は認められるものの、制作能力の限界から東京のスタジオとそれが持つ首都圏のネットワークに頼らなくてはならない実情を明らかにした（山本, 2013）。前節で述べたように地方はそもそもアニメ制作会社が少なく、アニメ産業において産業集積がない地方でアニメ制作を行うことは地理的な不利を伴う。これを克服する方法の一つは制作工程を内製化して自社で一貫した制作体制を構築することである。

京都アニメーションは制作工程をほぼ内製化しており、ほとんど外注を行わないことで知られている。そこで同社制作の劇場アニメのスタッフロールを分析することにより内製化の実態を把握し、比較のために京都アニメーションと同様に中堅規模の元請アニメ制作会社4社（ユーフォテーブル有限公司（以下、ユーフォテーブル）、ピーエーワークス、株式会社シャフト（以下、シャフト）、株式会社CloverWorks（以下、CloverWorks））についても分析を行う。内製化率を厳密に分析するためにはスタッフロールに記載される関係者のうち元請アニメ制作会社に所属する社員を特定する必要があるが、フリーランスのアニメーターなどは所属が明記されないため正確な人数把握は困難である。よって、スタッフロールに記載された協力会社数を集計することにより、内製化の程度を比較する。また、分析は最も労働集約的になる原画、動画、背景、仕上げ、撮影、CG工程を対象とする。

表2が各元請アニメ制作会社における協力会社数、つまり外注先数を集計したものである。最も多いところでは原画31社、動画44社、背景11社、仕上げ21社、撮影4社、CG5社であった。程度の差はあれ、アニメ制作における外注が常態化していることがわかる。一方で京都アニメーションは動画1社、背景2社、仕上げ1

表2 各社協力会社の比較

制作元請	京都アニメーション	ユーフォテーブル	ピーエーワークス	シャフト	CloverWorks
作品名	劇場版ヴァイオレット・エヴァーガーデン	劇場版鬼滅の刃 無限列車編	劇場版SHIROBAKO (作中劇パート除く)	打ち上げ花火、下から見るか？ 横から見るか？	空の青さを知る人よ
原画	0	1	31	6	17
動画	1	4	9	24	44
背景	2	8	4	11	3
仕上げ	1	4	17	8	21
撮影	0	1	1	4	4
CG	0	1	4	2	5

出所 パンフレット等に記載されたスタッフロールより筆者作成

社と極めて少なく、原画、撮影、CGは0社となっている。以上から京都アニメーションはプロダクション工程をほぼ内製化していることが確認できる。

次に京都アニメーションの劇場アニメのスタッフロールを通時的に分析することにより外注先企業の変化に注目する。こちらも上記同様にプロダクション工程を対象とする。

表3を見ると、Studio BLUE¹¹⁾ やアニメ工房婆娑羅などの協力会社は京都アニメーションが元請を始めた初期から一貫してスタッフロールに名を連ねており、それ以外の会社でも複数作品で協力していることがわかる。第2章第4節でも説明したようにアニメ制作会社同士の取引慣行として信頼性が重要視される傾向があり、京都アニメーションが特定の下請制作会社にのみ発注していることから、両社の間で品質及び納期に対する信頼関係が構築されていることが推測できる。

近年アニメ制作本数の増加と人材不足により制作スケジュールが遅延をきたし、放送日・上映日に制作が間に合わない事例や、素人目にも品質に粗が目立つ作画（いわゆる「作画崩壊」）のまま放送される事例が後を絶たない。スケジュール混乱と品質低下の原因の一つが制作キャパシティのひっ迫による海外外注の増加である。半澤によると日本のアニメ制作会社と下請が多い韓国・中国のアニメ制作会社ではアニメーターの仕事に対する姿勢に違いがあり、日本では基本的にアニメが好きで働いているのに対して、韓国・中国では生活のために働いている感覚が強いため、あまり細かい出来栄えにこだわらず仕事が早いという。そのため、元請会社はスケジュールに余裕がない場合は海外に発注するものの、本来は再作成が必要な酷い作画が上がってきたものを日本で修正をかけて、質はともかくもなんとか納期に間に合わせているという（半澤, 2016）。

対照的に、京都アニメーションはプロダクション工程をほぼ内製化し、特定の協力会社とも長年の信頼関係で結ばれることで品質管理を徹底し、「京アニ・クオリティ」と称賛される高品質な作品を制作する環境を構築しているものと考えられる。

3-3 制作スタジオの立地状況

第2章第4節で述べたようにアニメ制作スタジオは戦後アニメ産業の歴史的経緯や取引慣行、経済合理性により東京23区西部に集中している。また、アニメスタジオを地方に移転させる動きが近年みられるが、一つの地方で完結できるような産業集積までに至っていない。このように元請アニメ制作会社が地方に本拠地を構えることは産業集積の恩恵を受けられない点で不利であるが、京都アニメーションはプロダクション工程をほぼ内製化することによりこれ

表3 京都アニメーション劇場アニメ別の協力会社一覧

作品名	公開年	協力社（工程）
天上人とアクト人最後の戦い	2009年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、ヘッドワークス（背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
涼宮ハルヒの消失	2010年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、ヘッドワークス（背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
映画 けいおん！	2011年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、スタジオびえろ（動画）、ヘッドワークス（背景） アニメ工房娑婆羅（背景）、インスパイアード（背景）
小鳥遊六花・改 ～劇場版 中二病でも恋がしたい！～	2013年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
たまこラブストーリー	2014年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
劇場版 境界の彼方 -I'LL BE HERE-過去編	2015年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
劇場版 境界の彼方 -I'LL BE HERE-未来編	2015年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）、ヘッドワークス（背景）
映画 ハイ☆スピード！ -Free! Starting Days-	2015年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）、草薙（背景）、インスパイアード（背景）
劇場版 響け！ユーフォニアム ～北宇治高校吹奏楽部へようこそ～	2016年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、ヘッドワークス（背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
映画 聲の形	2016年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニスタ神戸（動画）、神龍（動画）、FINE COLORS（動画） クリエイターズインバック（動画）、アニメ工房娑婆羅（背景）、インスパイアード（背景）
劇場版 Free! -Timeless Medley- 絆	2017年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
劇場版 Free! -Timeless Medley- 約束	2017年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
劇場版 響け！ユーフォニアム ～届けたいメロディ～	2017年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニスタ神戸（動画、仕上げ）、神龍（動画、仕上げ） アニメ工房娑婆羅（背景）
特別版 Free!-Take Your Marks- 映画 中二病でも恋がしたい！ -Take On Me-	2017年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）
2018年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニスタ神戸（動画、仕上げ）、神龍（動画、仕上げ） 火鳥動画制作集団（動画、仕上げ）、FINE COLORS（仕上げ）	
2018年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、神龍（動画、仕上げ）、火鳥動画制作集団（動画、仕上げ） FINE COLORS（仕上げ）、アニメ工房娑婆羅（背景）	
2019年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、神龍（動画、仕上げ）、火鳥動画制作集団（動画、仕上げ） FINE COLORS（仕上げ）、アニメ工房娑婆羅（背景）	
2019年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、神龍（動画、仕上げ）、火鳥動画制作集団（動画、仕上げ） FINE COLORS（仕上げ）、アニメ工房娑婆羅（背景）	
2019年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、神龍（動画、仕上げ）、火鳥動画制作集団（動画、仕上げ） FINE COLORS（仕上げ）	
2020年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）	
2021年	Studio BLUE（動画、仕上げ、背景）、アニメ工房娑婆羅（背景）	

出所 パンフレット等に記載されたスタッフロールより筆者作成

を解消し、逆に品質管理の点で優位性を築いていることを前節で示した。

元請アニメ制作会社は複数のスタジオを有するケースが多いが、ほとんどの場合は首都圏で完結するか、東京に本拠地を置きつつ地方にスタジオを分散させる傾向にある。京都にスタジオを有する株式会社ライデンフィルムを例にとると、東京に本社とスタジオを置き、京都スタジオと大阪スタジオなどの地方拠点を有している¹²⁾。

この点、京都アニメーションのスタジオ立地は特徴的である。同社は2022年8月現在、京都府宇治市内に本社を含め3つのスタジオを有しており、このほか大阪にもスタジオを有している。大阪の拠点は同社ホームページでは「ア

ニメーションドゥウ事業部」となっており2020年9月に吸収合併した元子会社である。もっとも、合併前から京都アニメーションの作品制作に頻繁に参加しており実質的には大阪スタジオとして機能していたようである。

図3は宇治市内のスタジオの位置関係を表したものであるが、特筆すべきであるのは3つのスタジオが京阪電鉄・木幡駅、JR・木幡駅周辺に集中しており、ともに徒歩圏内に収まっていることである。2019年の京都アニメーション放火殺人事件後に取り壊された旧第1スタジオは京都市内にあったが木幡から1駅しか離れていない六地蔵に立地していた。

アニメ制作では監督・演出担当の意図を作画スタッフに伝えるための打ち合わせ（通称、「作



図3 京都アニメーションのスタジオ立地 (①第2スタジオ②第5スタジオ③本社)
出所 国土地理院地図(電子国土 Web)より筆者作成

打ち)をはじめとした会議が頻繁に開かれており、上流工程と下流工程の意思疎通が重要である。また、工程内においても作画全体を統括する作画監督とアニメーターの距離感の近さも品質管理を左右する。以上からスタジオの近接性は京都アニメーションの作品づくりに好影響を与えていることは容易に想像がつく。

スタジオの近接性は作品作りだけに限らず、人材育成の面でもプラスに作用している可能性がある。アニメーターの教育はOJTに頼る部分が大きく、近年では動画・仕上げの海外外注が増加しているため新人は十分な教育機会が得られず、国内アニメーターの質の低下が懸念されている。これとは対照的に、京都アニメーションはプロダクション工程を内製化し、スタジオ間に地理的近接性を持たせることによりスタッフ間のコミュニケーションを密にして、OJTに最適な環境を創出していると考えられる。

4 京都アニメーションの経営戦略

4-1 京都アニメーションの「アニメ制作会社」化

第2章第2節で現在主流となっている製作委員会方式について説明したが、同方式では制作費が元請アニメ制作会社に支払われることが保証される一方で、著作権が製作委員会に属するため2次利用による収益は元請アニメ制作会社に還元されない。収益を還元させるためには元請アニメ制作会社が出資し、製作委員会に入る必要がある。しかしアニメ制作会社は中小零細企業が多いため、製作委員会に出資できる資金力を有する企業は少ない。

京都アニメーションが制作工程の内製化によってハイクオリティな作品作りを行っていることは第3章で述べたが、内製化は多くの人員を社内に抱えることになる。また、通常アニメ制作会社ではアニメーターを契約社員としてい

る一方で、京都アニメーションは多くを正社員雇用しているため¹³⁾ 固定費が他社と比較して負担になると想像される。そのため、京都アニメーションが事業を継続するためには十分な制作費を確保し、さらに収益源を多様化する必要がある。これを実現するためには京都アニメーションが製作委員会の幹事会社となり、出資することにより委員会での権利を確保する必要がある。そこで、第4章では京都アニメーションの製作委員会における立場をスタッフロールから読み取ることで経営戦略の分析を行う。

表4はスタッフロールから、京都アニメーション制作の劇場アニメにおける原作者者及び製作委員会の構成員でトップにクレジットされている企業を一覧にしたものである。

オリジナル作品を除いて、小説や漫画を原作

にしたアニメでは原作者が著作権を有するため、原作を有する出版社は非常に強い立場にある。京都アニメーションは2000年代、他社の小説やゲームなどを原作にしたアニメを制作してきたが、2010年代以降は自社レーベルであるKAエスマ文庫を原作にした作品中心にシフトしている。KAエスマ文庫は京都アニメーションが2009年に開催した「第1回京都アニメーション大賞」での受賞作品である『中二病でも恋がしたい!』と『夕焼け灯台の秘密』を出版したことから始まり、2022年9月現在39作品が出版されている。

また、製作委員会における立ち位置についても2010年代初頭はKADOKAWAやTBSなどがトップにクレジットされていたが、自社レーベルが原作となった『劇場版 中二病でも恋が

表4 京都アニメーション劇場アニメ別原作レーベル・著作権保有者・製作委員会トップクレジット一覧

作品名	公開年	原作レーベル	著作権保有者	製作委員会トップクレジット
天上人とアクト人最後の戦い	2009年	オリジナル	京都アニメーション	京都アニメーション
涼宮ハルヒの消失	2010年	角川スニーカー文庫	角川書店	角川書店
映画 けいおん!	2011年	まんがタイムKRコミックス	芳文社	TBS
小島遊六花・改 ～劇場版 中二病でも恋がしたい!～	2013年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
たまこラブストーリー	2014年	オリジナル	京都アニメーション	京都アニメーション
劇場版 境界の彼方 -I'LL BE HERE-過去編	2015年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
劇場版 境界の彼方 -I'LL BE HERE-未来編	2015年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
映画 ハイ☆スピード! -Free! Starting Days-	2015年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
劇場版 響け!ユーフォニアム ～北宇治高校吹奏楽部へようこそ～	2016年	宝島社文庫	宝島社	京都アニメーション
映画 聲の形	2016年	講談社コミックスマガジン	講談社	京都アニメーション
劇場版 Free! -Timeless Medley- 絆	2017年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
劇場版 Free! -Timeless Medley- 約束	2017年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
劇場版 響け!ユーフォニアム ～届けたいメロディ～	2017年	宝島社文庫	宝島社	京都アニメーション
特別版 Free!-Take Your Marks-	2017年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
映画 中二病でも恋がしたい! -Take On Me-	2018年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
リズムと青い鳥	2018年	宝島社文庫	宝島社	京都アニメーション
劇場版 響け!ユーフォニアム ～誓いのフィナーレ～	2019年	宝島社文庫	宝島社	京都アニメーション
劇場版 Free!-Road to the World-夢	2019年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
ヴァイオレット・エヴァーガーデン 外伝 -永遠と自動手記人形-	2019年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
劇場版 ヴァイオレット・エヴァーガーデン	2020年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション
劇場版 Free!-the Final Stroke- 前編	2021年	KAエスマ文庫	京都アニメーション	京都アニメーション

出所 パンフレット等に記載されたスタッフロールより筆者作成

したい!』以降は一貫して京都アニメーションがトップにクレジットされている。スタッフロールにおける製作委員会構成員の表示は出資比率の序列を表すといわれており、京都アニメーションは自社作品の製作委員会において幹事会社を務め、多額の出資を行っているものと推定される。

第2章第2節で述べたとおり、製作委員会方式は出資企業が配給収入、パッケージ販売、商品販売などの2次利用における窓口となる権利を保有する仕組みで、京都アニメーションは商品化権利を保有し自社で商品開発を行っている。また、京都アニメーションは通販サイトとして「京アニショップ!」を開設しており、自社独自の商品流通路を開拓している¹⁴⁾。表1で示したように商品市場はアニメ産業2兆円の24%を占めており、海外に次ぐ市場規模となっている。よって、製作委員会において商品化窓口となる権利を獲得することは非常に戦略的な行動といえる。

以上のように、京都アニメーションは制作費だけでなく2次利用による売上や著作権料収入など収益源を多様化している。また、著作権を有したうえで幹事会社となることにより製作委員会の主導権を握り、作品の企画から制作までをトータルに自社のコントロール下におく環境を作り出している。みずほ銀行産業調査部は2022年のレポートにおいて、日本のアニメ制作会社の打ち手として、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に手掛ける、「アニメ制作会社」に転換するべきであると提案している(みずほ銀行産業調査部、2022)。その意味では、京都アニメーションはアニメ制作会社から「アニメ制作会社」への転換に成功し、新しいビジネスモデルを率先しているといえる。

4-2 ブランド創造・出資及び企画・収益源多様化のトライアングル

本節ではこれまでのまとめとして京都アニメーションの経営戦略モデルを図式化する。

第3章でみたとおり京都アニメーションは制作工程を高度に内製化することにより「京アニ・クオリティ」と称される作品を生み出し、ブランド創造に成功している。しかし内製化により固定費が負担になるため、これを賄う収益が必要となる。そこで製作委員会に積極的に出資することにより権利を保有し商品化など収益源を多様化することで、作品ヒットによる収益が自社に還元される体制を作り出している。一方で製作委員会への出資はリスクを伴い、第2章第2節で述べたように出資会社は黒字になる数少ない上位作品により投資を回収している。京都アニメーションは自社作品のブランド化によりヒット確率を高め、半ば「約束された」成功により製作委員会への多額の出資が可能になっている。以上を図示したものが図4である。

このように「京アニ・クオリティ」と「(製作委員会への)出資及び企画」、「収益源の多様化」が互いに支え合うトライアングル構造が京都アニメーションの経営戦略であると考えられる。

5 おわりに

本稿では不利な地方を拠点としながら、堅実な経営を実現している京都アニメーションの経営戦略をモデル化し、その有効性を明らかにした。京都アニメーションの経営戦略をモデル化することにより、地方を拠点とするアニメ制作会社は勿論、アニメ制作会社全般の課題である「アニメ制作会社」化に向けた一つの道標を示すことができたと考えられる。

なお、京都アニメーションと同様に中堅の規模ながら著作権を確保し「アニメ制作会社」化

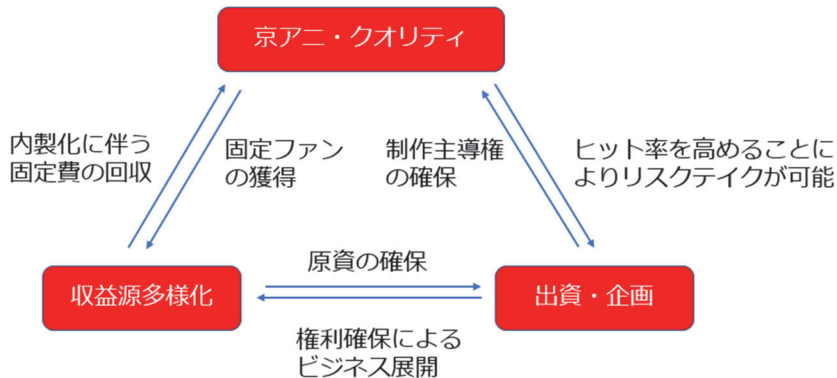


図4 京都アニメーションの経営戦略

出所 筆者作成

した事例としては株式会社スタジオジブリ（以下、スタジオジブリ）が挙げられる。スタジオジブリが国民的人気作品を数多く作り上げた功績は大きく、「三鷹の森ジブリ美術館」を開業するなど多方面でビジネスを展開している。スタジオジブリは宮崎駿と高畑勲が制作を指揮するなかで大きな指導力を発揮している一方で、京都アニメーションは「家族主義的」と称されるように集団体制を重視しており、制作スタンスは異なる。

また、京都アニメーションと同じく地方を拠点とする元請アニメ制作会社として富山県南砺市のピーエーワークスも社員の福利厚生に力を入れ、良質なアニメ作品を数多く制作している。ピーエーワークスは実在の地方を舞台にした作品が多く、地域タイアップを積極的に行うことで多数の「聖地巡礼」現象を起こしている。その意味で「ものがたり観光」におけるコンテンツの作り手を研究する上では、京都アニメーションと同様に重要なアニメ制作会社である。両社が独自の制作体制や社風を築きながらどのように成長してきたのかを比較研究することは大きな意義があるため、今後の課題としたい。

【註】

- 1) 一般社団法人日本動画協会ではアニメ産業市場を「ユーザーが支払った金額を推定した広義のアニメ市場」と「全ての商業アニメ制作企業の売上を推定した狭義のアニメ市場」に定義してそれぞれの統計値を発表している。本稿においては特段の言及がない限りはアニメ産業市場という言葉を前者の意味で使用する。
- 2) ソフト・パワーとはジョセフ・ナイが提唱した概念であり、軍勢力・経済力といったハード・パワーとは別に、娯楽を含む文化や価値観が他国の共感を得ることにより国家の立場を有利にする力のことである。
- 3) 『鉄腕アトム』は手塚治虫の同題の作品を1963年にアニメ化したものであるが、当時はコスト・制作能力的に不可能といわれていた連続テレビアニメに成功した点でも重要である。リミテッドアニメーションといわれる日本独自の手法が可能としたものであるが、技術的な側面を論じるのは本稿の目的から外れるため詳述はしない。
- 4) 近年は広く一般のファンから資金収集を行うクラウドファンディングや、ブロックチェーン技術を活用したファイナンスなども検討・実行されている。また、配信大手のNetflixが自社製作アニメを独占的に配信するなど、従来のビジネススキームにとらわれない動きがある。
- 5) 製作委員会は民法上の任意組合と解釈されるが、法形式は様々でありSPC（Special Purpose Company：特別目的会社）として組成される場合もある。
- 6) もっとも、動画などの工程は1970年代の早期よ

り国内での労働力不足により韓国をはじめとした海外への発注が行われており、首都圏で全ての工程が完結していたとは言い難い面もある(半澤, 2016)。また、近年では動画工程の80%が海外に外注されているといわれており、日本のアニメ産業は海外の労働力なしでは成立できない状況にあるとの指摘もある。

- 7) 漫画家・参議院議員の赤松健は自身のホームページでアニメーターの労働環境の劣悪さを指摘し、改善に向けた取り組みを行っている。
- 8) 一般社団法人日本動画協会の調べでは、2016年におけるアニメスタジオは全国622に対し首都圏外47社(7.6%)、2021年は全国811社に対し首都圏外75社(9.2%)と増加傾向にあることがわかる。
- 9) 京都アニメーションと古くから交流のある京都文化博物館・森脇清隆に筆者が取材したところによると、同社が『犬夜叉』を下請していた頃も特に重要な「人情回」を請け負うことが多かったということである。
- 10) 2022年7月18日朝刊産経新聞の記事「京アニ失意を越え前進」より
- 11) Studio BLUEは海外のメディア等で京都アニメーションの子会社であるとの記述もあったが、京都アニメーションのホームページ等で公式な情報が確認できなかったため協力会社としてカウントした。
- 12) 株式会社ライデンフィルムは2012年設立でこれまで『東京リベンジャーズ』『よふかしのうた』など数多くの元請作品を制作しており、京都スタジオが主体となってショートアニメ、劇場アニメを元請制作するなど地方スタジオに注力する姿勢を鮮明にしている点特徴的である。
- 13) 京都アニメーションのホームページで公開されている専門職募集事項では作画・背景担当者の雇用形態は1年間の期間契約社員で正社員への登用制度ありとなっている。津堅は京都アニメーションの雇用形態、福利厚生健全性と家族主義的な社風が「京アニ・クオリティ」を生み出す源泉であると述べている(津堅, 2020)。
- 14) 京都アニメーションは実地店舗として京アニ&Do ショップ! を開店していたが、2019年7月18日に発生した京都アニメーション放火殺人事件以降閉店が続き、2022年3月14日に作品づくりの事業所として活用するために正式に閉店す

ることが発表された。

【参考・引用文献】

- 赤松健「アニメーターの収入・労働環境改善に向けて」(<https://kenakamatsu.jp/cat-technology/post-20761/>)(2022年12月17日アクセス)
- 安達則嗣「日本の商業アニメーションビジネスデザインに関する一考察－アニメーション制作会社とアニメーション産業振興政策の現状を踏まえて(画像デザイン)」『芸術工学会誌』第55巻, 芸術工学会, 2011年
- 一般社団法人日本動画協会『アニメ産業レポート2021』一般社団法人日本動画協会, 2021年
- 玉川博章「ライツビジネス構想論－アニメ産業分析の検討と転換への試論」, 小川昌宏, 須川亜紀子編著『アニメ研究入門[応用編]－アニメを究める11のコツ』現代書館, 2018年
- 津堅信之『京アニ事件』平凡社, 2020年
- 半澤誠司「東京におけるアニメーション産業集積の構造と変容」『経済地理学年報』47巻4号, 経済地理学会, 2001年
- 半澤誠司『コンテンツ産業とイノベーション テレビ・アニメ・ゲーム産業の集積』勁草書房, 2016年
- 福原慶匡『アニメプロデューサーになろう! アニメ「製作」の仕組み』星海社, 2018年
- 増田弘道『製作委員会は悪なのか? アニメビジネス完全ガイド』星海社, 2018年
- みずほ銀行産業調査部『コンテンツ産業の展望2022～日本企業の勝ち筋～』みずほ産業調査2022 No.169, 2022年
- 山本健太「東京におけるアニメーション産業の集積メカニズム－企業間取引と労働市場に着目して」『地理学評論』80巻7号, 日本地理学会, 2007年
- 山本健太「地方におけるアニメーション産業振興の可能性－沖縄スタジオの事例－」『地理科学』第68巻, 地理科学学会, 2013年
- 山本健太「大都市の創造性とアニメーションスタジオの役割－労働者の働き方とネットワークに着目して－」『都市地理学』13巻, 日本都市地理学会, 2018年

<要旨>

地方におけるアニメーション制作会社の経営戦略 — 京都府宇治市を事例に —

千 葉 郁太郎

宇治では古来は『源氏物語』、直近では『響け！ユーフォニアム』などの作品を追体験する観光が行われてきたが、紫式部と異なり株式会社京都アニメーション（以下、京都アニメーション）は十分に研究されていない。「ものがたり観光」の原動力となるコンテンツの作り手の研究は「ものがたり観光」の本質に迫る上で重要である。

日本におけるアニメ産業は2兆円規模を超えており、「クールジャパン」の名のもとに重要な輸出産業として国家戦略にも組み込まれている。アニメ産業の根幹を成すのは制作会社であるが、産業形成の歴史の変遷や取引形態の特殊性からおおよそ90%が首都圏、とりわけ東京23区西部に偏在している。その中で、80年代に京都で起業し独自の経営路線により規模を拡大してきた京都アニメーションは特異な存在である。

京都アニメーションは下請会社として出発したが、2000年代より元請を開始し社会的な現象を起こすヒット作品を生み出し続けている。2010年代に入ってから独自に作品を企画・制作し、出版、商品販売に事業を拡大するなど地方を拠点とするアニメ制作会社としては異例の成長を遂げた。

京都アニメーションの経営戦略は「京アニ・クオリティ」と呼ばれるブランド価値の創造、製作委員会への出資と企画の主導、著作権確保による収益源多様化の3つの要因が相互に作用しあうトライアングル構造となっている。京都アニメーションと同じく権利ビジネスを展開している株式会社スタジオジブリ、地方を拠点に「聖地巡礼」アニメを制作してきた株式会社ピーエーワークスなどの存在があるが、それぞれの比較検討は今後の課題としたい。

キーワード：ものがたり観光、京都アニメーション、経営戦略

< 英文要旨 >

Management Strategy for Animation Production Companies in Regional Area

— Uji City, Kyoto Prefecture, as a Case Study —

Ikutaro CHIBA

In Uji, tourism to relive works such as "The Tale of Genji" in ancient times and, most recently, "Sound! Euphonium," but no study of Kyoto Animation has been done like Murasaki Shikibu. It is important to study the creators of the content that drives "Monogatari tourism" in order to understand the essence of "Monogatari tourism".

The animation industry in Japan sells more than 2 trillion yen and has been incorporated into the national strategy as an important export industry under the name of "Cool Japan". The core of the animation industry is the production companies, but due to the historical evolution of the industry and the particular nature of the trade, about 90% of these companies are concentrated in the Tokyo metropolitan area, especially in western Tokyo. Kyoto Animation is unique among these companies in that it was established in Kyoto in the 1980s and has expanded its scale through a unique management approach.

Kyoto Animation started as a subcontractor, but began main constructing in the 2000s and has continued to produce hits that have become social phenomena. The company has achieved an unprecedented growth for a regional-based animation production company.

Kyoto Animation's management strategy is a triangle structure in which three factors interact: creating a brand value called "KyoAni Quality," investing in production committees and leading planning, and diversifying revenue sources by securing copyrights. STUDIO GHIBLI, which, like Kyoto Animation, is engaged in the rights business, and P.A. WORKS, which has produced "pilgrimage" animation based in regional areas, but a comparative study of each is an issue to be addressed in the future.

Key words : Monogatari tourism, Kyoto Animation, Management Strategy

