

## 日本のテレビアニメにおいてヒット作を生み出す要因の統計分析

### ～世界を変えるアニメとは～

学籍番号：57183047 氏名：鈴木 直俊

ゼミ名称：フロンティアの経営学研究

主査：入山 章栄 教授 副査：根来 龍之 教授

### 概 要

本研究の目的は、日本のテレビアニメのビデオグラムの売上本数について統計分析を行い、ヒット作を生み出す要因を明らかにすることである。

本研究の新規性は三つある。第一に、テレビアニメが日本を代表する産業になって久しいにもかかわらず、世界随一のアニメ大国である日本において、実データを使ってアニメのヒット要因を解析したものはない。本研究は、初めてアニメのヒット要因を可能な限り総合的に統計解析した研究である。

第二に、クリエイティブ産業についての過去の学術研究においては、クリエイティビティ創出と組織問題という2つの要件のうちどちらかのみ見地から分析されていることが多い。しかし、本研究においては、「知の探索・深化の理論」「モチベーションの理論」「エージェンシー理論」「取引費用理論」など複数の理論を前提として、クリエイティビティの創出と組織問題の両要件の見地から分析を行っている。第三に本研究は、アニメのヒットにおいてどの理論的な視点が重要になるかは、必ずしも一様ではない可能性を示した点にある。この点は、以下で詳しく述べる。

本研究では具体的には、2006年から2015年の10年間に放送開始されたテレビアニメシリーズ972作品のビデオグラムの売上枚数と、製作に参加している会社、クリエイターの情報のうち公開されているあらゆる情報を、ロジスティック回帰分析で検証することにより、ヒット作を生み出す要因を明らかにした。主な結果は以下の通りである。第一に、監督とシリーズ構成の協働回数が多いと、それがヒット作を生み出す傾向が示された。これは、アニメ全般では「知の探索」以上に「知の深化」が重要な可能性を示唆している。第二に、現場への権限委譲が進むと、むしろヒット作を生み出しにくいという結果になった。これは現場への権限委譲によるモチベーション創出効果以上に、エージェンシー・コストが大きくなる可能性を示唆している。他方で、「クリエイターの数」「製作委員会の参加社数」は、有意な結果は得られなかった。これは、それぞれの変数に異なる理論の要素が含まれていることが原因となっていると考え、追加分析を行った。具体的には、クリエイターの数については、「オリジナル作品」と「原作のある作品」を分けて分析したところ、「オリジナル作品」の製作においては、脚本家の数が少ない方がヒット作の産出につながる結果となった。これは、オリジナル作品の場合、全体ストーリーの一貫性が求められるにもかかわらず、脚本家が多いと取引費用が発生するからと推測できる。他方、「原作のある作品」では、脚本家の数はヒット作を増やすという結果になった。これは、原作のある作品はすでに一貫したストーリーがあるため、むしろ脚本家の数が多い方が多様な視点から「知の探索」が機能しうるから、と解釈できる。このように、テレビアニメ製作においては、様々な理論的側面を踏まえて、ヒット作を生み出す要件は、作品の特性にも依拠することが明らかになった。

## <目次>

1. はじめに
  2. 背景
    - 2.1 日本のアニメーション産業の現状
    - 2.2 テレビアニメのビジネス・スキーム
    - 2.3 テレビアニメの制作プロセス
  3. 仮説構築
    - 3.1 テレビアニメにおけるクリエイティブ面についての仮説
    - 3.2 テレビアニメにおける組織問題についての仮説
  4. 分析方法
    - 4.1 分析データ
    - 4.2 被説明変数
    - 4.3 説明変数
    - 4.4 コントロール変数
  5. 分析結果
    - 5.1 基礎データ
    - 5.2 仮説の分析
    - 5.3 追加の分析
  6. 追加の考察
    - 6.1 「脚本家の数」についての追加の分析
    - 6.2 「製作委員会の参加社数」についての追加の分析
  7. 考察
    - 7.1 テレビアニメのクリエイティブ面における考察
    - 7.2 テレビアニメの組織問題における考察
    - 7.3 実務への示唆
    - 7.4 本研究の課題
  8. 結論
- 謝辞  
参考文献  
Appendix

## 1. はじめに

本研究の目的は、日本のテレビアニメのビデオグラムの売上本数について統計分析を行い、ヒット作を生み出す要因を明らかにすることである。

テレビアニメが日本を代表する産業になって久しい。それにもかかわらず、世界随一のアニメ大国である日本において、実データを使ってアニメのヒット要因を解析したものはない。

本研究の新規性は三つある。

第一に、本研究は、初めてテレビアニメのヒット要因を、可能な限り総合的に統計解析した研究であるということである。

第二に、クリエイティブ産業についての過去の学術研究においては、クリエイティビティ創出と組織問題という2つの要件のうち、どちらかのみの見地から分析されていることが多い。しかしながら、本研究においては、「知の探索・深化の理論」「モチベーションの理論」「エージェンシー理論」「取引費用理論」など複数の理論を前提として、クリエイティビティの創出と組織問題の両要件の見地から分析を行っている。

第三に、本研究は、テレビアニメのヒット作の産出において、どの理論的な視点が重要になるかは、必ずしも一様ではない可能性を示したことにある。

本研究では2006年から2015年の10年間に放送開始されたテレビアニメシリーズ972作品のビデオグラムの売上枚数と、製作に参加している会社、クリエイターの情報のうち公開されているあらゆる情報を、ロジスティック回帰分析で検証することにより、ヒット作を生み出す要因を明らかにした。

主な結果は以下の通りである。

第一に、監督とシリーズ構成の協働回数が多いと、それがヒット作を生み出す傾向が示された。これは、テレビアニメ全般では「知の探索」以上に「知の深化」が重要な可能性を示唆している。

第二に、現場への権限委譲が進むと、むしろヒット作を生み出しにくいという結果になった。これは現場への権限委譲によるモチベーション創出効果以上に、エージェンシー・コストが大きくなるという可能性を示唆している。

他方で、「クリエイターの数」及び「製作委員会の参加社数」については、有意な結果は得られなかった。これは、それぞれの変数に異なる理論の要素が含まれていることが原因となっていると考え、追加分析を行った。

具体的には、クリエイターの数について「オリジナル作品」と「原作のある作品」を分けて分析したところ、「オリジナル作品」の製作においては、脚本家の数が少ない方がヒット作の産出につながる結果となった。

これは、オリジナル作品の場合、全体ストーリーの一貫性が求められるにもかかわらず、脚本家が多いと取引費用が発生するからと推測できる。

他方、「原作のある作品」では、脚本家の数はヒット作を増やすという結果になった。これは、原作のある作品ははすでに一貫したストーリーがあるので、むしろ脚本家の数が多い方が多様な視点から「知の探索」が機能しうるから、と解釈できる。このよ

うに、テレビアニメ製作においては、様々な理論的側面を踏まえて、ヒット作を生み出す要件は、作品の特性にも依拠することが明らかになった。

本論文は 8 章で構成されている。2 章で本研究の位置づけと仮説の前提となる経営理論の先行研究を説明する。3 章では先行研究をもとに仮説を導出する。4 章では統計解析の手法を紹介し、5 章でその結果を述べる。また 6 章で追加の分析を行った。そして 7 章で結果から読み取れる考察を論じたのち 8 章で全体の結論を述べる。

## 2. 背景

### 2.1 日本のアニメ産業の概観

日本アニメの市場は 2010 年から右肩上がりに拡大しており 2017 年には初めて 2 兆円を超えた（日本動画協会, 2018）。日本のアニメーションは海外でも「anime」として認識され人気を博しており、世界中のテレビで放送されているアニメ番組の 60%を日本のアニメが占めていると言われている（Hagiu, A. et al.,2006）。2017 年の市場規模約 2 兆円のうち 9,948 億円が海外展開による売上であり（日本動画協会, 2018）、アニメは日本を代表する一大産業である。産業の中心はテレビアニメであり、2017 年には実に 230 作品の新作テレビアニメが製作されている（日本動画協会, 2018）。

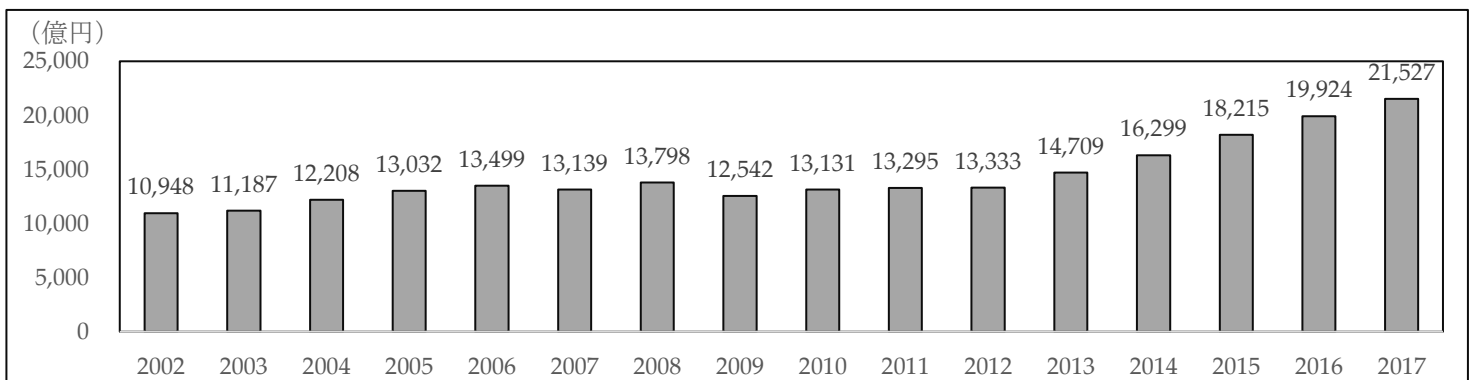


Fig.1 : アニメ産業市場

(出所 : 『アニメ産業レポート 2018』 日本動画協会をもとに筆者作成)

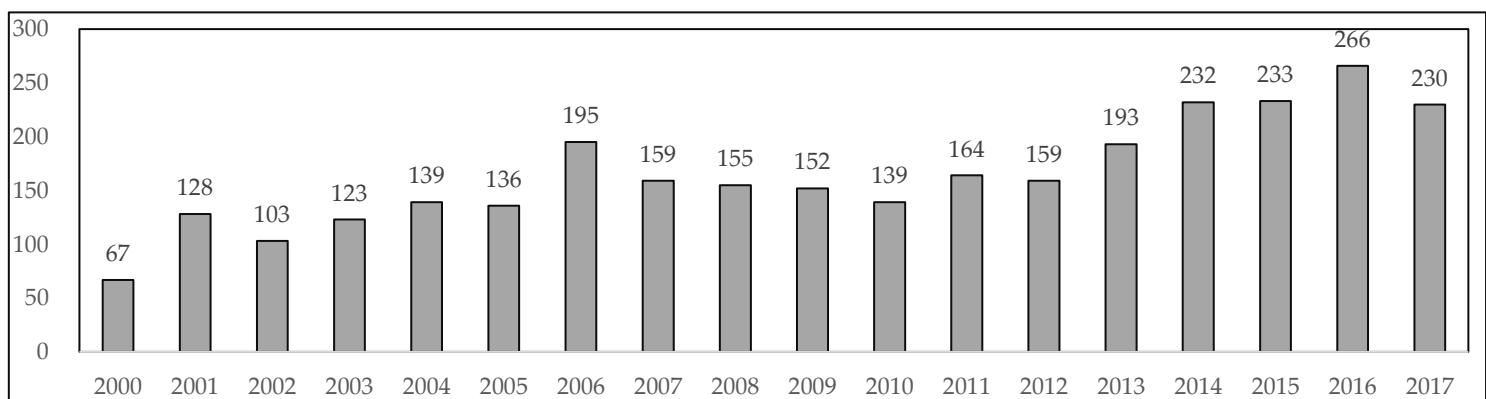


Fig.2 : TV アニメ新作タイトル数推移

(出所 : 『アニメ産業レポート 2018』 日本動画協会をもとに筆者作成)

## 2.2 テレビアニメのビジネス・スキーム

日本のテレビアニメの製作の殆どは日本特有の制度である「製作委員会」という方式によって実施されている。製作委員会は法律上、民法上の任意組合にあたり複数の企業からなる共同事業体である。製作委員会は参加企業から資金を調達し、完成したコンテンツを様々なチャンネルを通じ販売するための調整を行う。製作委員会にはテレビ局、ビデオメーカー、広告代理店、キャラクター商品メーカー、原作出版社といった異なる業種の企業が参加している。そして各委員がテレビアニメのバリュー・チェーンで役割を果たし、得られた収入は製作委員会に出資した割合によって配分される。製作委員会の中では、最大出資者が「幹事会社」としてプロジェクトを主導する役割を負う。

アニメの制作は「アニメ制作会社」によって行われる。製作委員会はアニメ制作会社との間で作品制作の委託契約を結び、制作会社は製作委員会から委託された制作費によって製作委員会の意向に沿ってアニメを制作するのである。アニメ制作会社は中小企業が多く財務基盤が脆弱な為、製作委員会に参加することは稀で、参加したとしても少額出資の場合が多い。したがって、製作委員会とアニメ制作会社は、プリンシパル（依頼人）とエージェント（代理人）の関係にある。

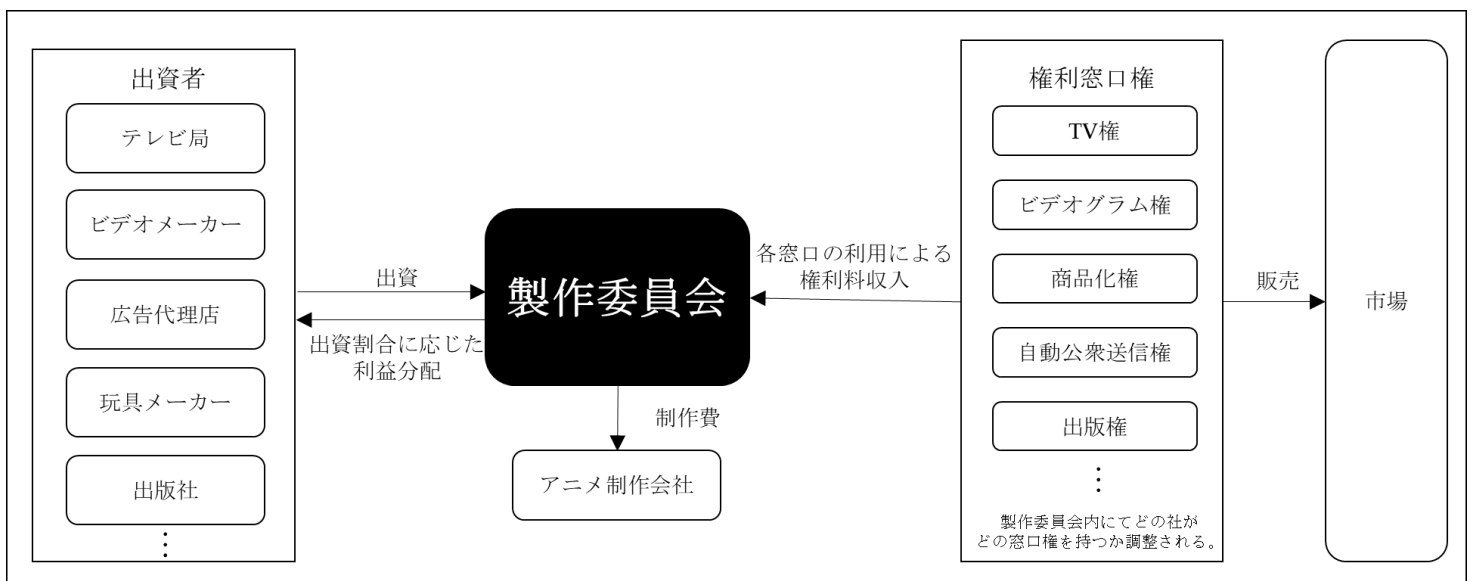


Fig.3 : テレビアニメのビジネス・スキーム図

(出所：各参考資料をもとに筆者作成)

## 2.3 テレビアニメの制作工程

標準的なテレビアニメシリーズのフォーマットである1話30分、全12話の制作には平均して150~250人のスタッフが関わり、通常4~5か月の期間を要する(Hagi, A. et al.,2006)。緊密なコーディネイトが必要な、非常に多岐に渡るプロセスで構成されており(Hagi, A. et al.,2006)、プリプロダクション、プロダクション、ポストプロダクションの3つの段階に分けられる。

### プリプロダクション：

制作の準備工程であり、企画書を基にアニメーション制作に必要な材料を作成する工程である。作品の設計図たる「脚本」と、それを基にした「絵コンテ」が作成される。

### プロダクション：

作画から彩色、撮影までの具体的な制作作業の工程である。

絵コンテに基づいて各カットの「レイアウト」が決定され、動きの要所を描いた絵である「原画」が作成される。そののち、原画と原画の間に使用される絵である「動画」が用意される。

そして紙に描かれた動画を1枚ずつスキャナで読み取り、動画データ(セルデータ)に変換する「スキャニング」が行われ、セルデータは指定された色に従い「彩色」される。そして2Dのセルデータと別途作成されている背景や3DCGを位置やタイミングを調整しながら合成し、雨や光等の特殊な表現を加える映像処理をするのが「撮影」である。

### ポストプロダクション：

撮影、録音された映像や音声素材を編集し、完成品としてフィルムやデジタルメディア等の形に仕上げていく工程である。

「撮影」された動画素材は「編集」によりつなぎ合わせられ、その素材をベースに声優による登場キャラクターの音声、効果音は「録音」される。そして映像は「カッティング」という作業によって不要な部分が切り落とされ、長さが確定される。

録音された音声データと、BGM、効果音を映像と合わせる作業のことを「ダビング」という。

そして納品形態にするために最終的な確認をする「ビデオ編集」という作業を経てテレビアニメは完成するのである。

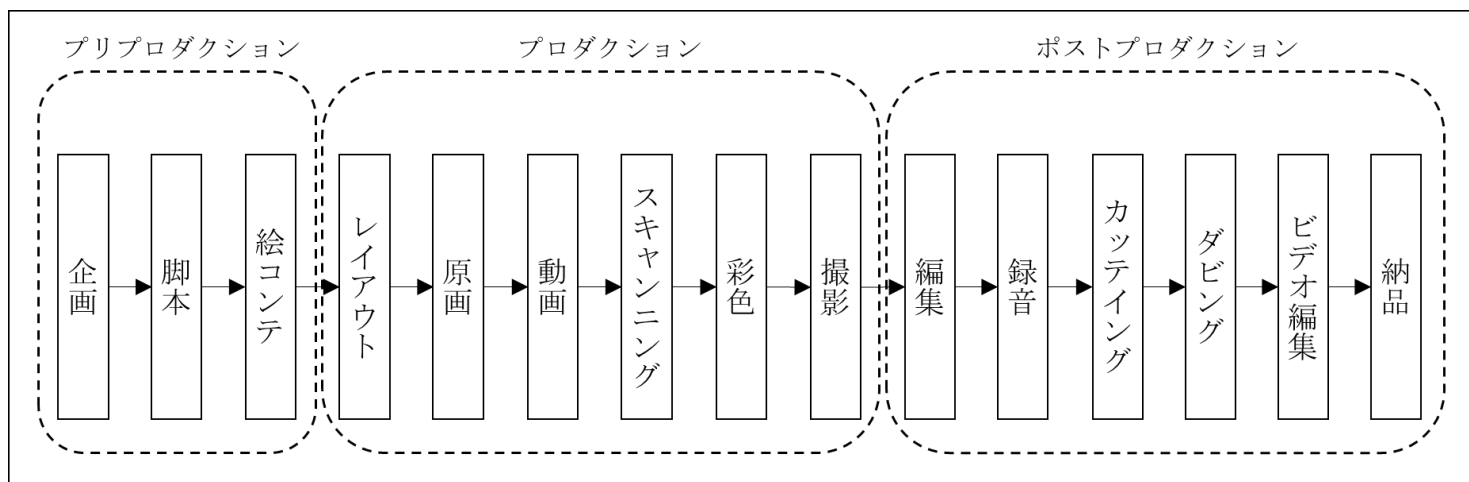


Fig.4：テレビアニメの制作の工程  
(出所：各参考資料をもとに筆者作成)

テレビアニメの製作において代表的な役割を担うのがプロデューサー、監督、シリーズ構成の三者である。

#### プロデューサー：

アニメにおいてプロデューサーと呼ばれる職種は2種類ある。1つは、作品制作の全体に責任を負い、資金集め、予算の管理、テレビ局や広告代理店などとの交渉やコーディネートを行う作品のビジネス面の責任者としてのプロデューサーである。製作委員会各社を代表して製作委員会会議に出席する立場である。

もう一つは、制作プロセスの現場の責任者としてのプロデューサーである。「アニメーション・プロデューサー」「制作プロデューサー」「ライン・プロデューサー」という肩書でクレジットされることが多く、予算・スケジュール・スタッフの管理を行う。この現場の責任者としてのプロデューサーはアニメ制作会社に所属している。

#### 監督：

アニメーション制作において現場スタッフを指揮し、最終的な創作物の内容に対して責任を負う立場の者である。通常フリーランスであり、アニメ制作会社と専属契約を締結しているケースもある。

#### シリーズ構成：

テレビアニメにおいては、ひとつの作品に複数の脚本家が参加する。本研究の対象となった972作品においては平均2.89人の脚本家が参加していた。自らも脚本家として参加しながら脚本家を取りまとめ、作品全体の脚本を統括するのがシリーズ構成の役割である。漫画や小説など原作がある場合は、どのエピソードをどこからどこまで1話に組み込むかという基礎設計も兼ねる。作品の根幹を担い全体的な善し悪しを決める重要な役職である。シリーズ構成も通常フリーランスである。

## 2.4 イノベーション及びクリエイティビティについての先行研究

本項では、イノベーション及びクリエイティビティの先行研究について述べる。

イノベーションの父である Schumpeter, J. A. (1912) は『経済発展の理論 (Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung)』の中で「新結合」(Neuer Kombinationen)という言葉を用い、イノベーションの概念を提唱した。イノベーションは「既存の知」と別の「既存の知」の新しい組み合わせによって生まれるのである。

一方、人間は限定された合理性 (Bounded rationality) しか持ちえず、人間及び組織の認知には限界 (Limited cognition) がある (Simon, Herbert A., 1947)。したがって人間及び組織は、認知可能な範囲内の知同士を組み合わせる傾向にある。そのため認知の範囲を広げてイノベーションを起こすためには「より自分から遠い知」へアクセスすることが重要である。

March, J. G. (1991) は、新しい知の追求と既存の知の活用をそれぞれ「知の探索」(Exploration) と「知の深化」(Exploitation) という概念によって示し、イノベーシ

ョンを起こす為には「知の探索」(Exploration)と「知の深化」(Exploitation)の両方の活動が大切であると述べた。

また、クリエイティビティについても多くの研究がなされてきた。クリエイティビティという概念については先行研究の中で数多く定義されてきたが、多くの場合、新規性(Novelty)と有用性(Usefulness)の2つに特徴づけられる(Oldham, G. R., & Cummings, A., 1996; Baer, M., 2010)。

そして、イノベーションとクリエイティビティの関係についても研究が進んでいる。Baer, M. (2012)は、イノベーションは、クリエイティブなアイデアが実装性(Implementation)を持つときに実現すると述べている。

## 2.5 エージェンシー理論及び取引費用理論

先述したようにテレビアニメ産業において、製作委員会とアニメ制作会社はプリンシパル(依頼人)とエージェント(代理人)の関係にある。

人間関係をプリンシパル(依頼人)とエージェント(代理人)との間の契約関係として分析するエージェンシー理論は、経済学や会計学、ファイナンス等、様々な学問体系の中で利用され発展してきた理論である(Eisenhardt, K. M., 1989)。プリンシパルとエージェントの利害は必ずしも一致するとは限らない。プリンシパルとエージェントの利害が不一致であるとき、エージェンシー・コストが発生する。Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976)は、エージェンシー・コストについて、エージェントがプリンシパルの利益より自己の利益を追求しようとすることから発生するコストであり、具体的には、①プリンシパルのモニタリングコスト、②エージェントのボンディングコスト、つまり、エージェントがプリンシパルの利益に反する行為をとらないことを保証したり、そのような行為をしたときに補償することを約したりするための支出、そして③エージェントがプリンシパルの利益を最大化する行動をとらなかったときに生ずる損失の3つを合計したものと定義している。

また、エージェンシー理論と類似している理論として取引費用理論が挙げられる(Eisenhardt, K. M., 1989)。取引費用理論は、「取引」、つまり技術的に分離可能な活動単位を分析の基本単位として捉える考え方である。

取引を行うときに発生する不必要なズレやエネルギー損失といった経済的摩擦が取引費用である(Williamson, O. E., 1981)。そして取引費用を増加させる環境要因として、不確実性や複雑性、資産特殊性、取引の少数性、情報の非対称性が挙げられる(Williamson, O. E., 1981)。そして、取引費用アプローチとは「取引に関する総費用の最小化」の観点から経済行動を分析する枠組みである(Williamson, O. E., 1981)。

## 3. 仮説構築

本章では、テレビアニメの製作における仮説構築を、制作チームのクリエイティビティの創出という面と、製作体制の組織問題という面の2つの側面から、本研究で検証を行う仮説を導出する。



### 3.1 テレビアニメにおけるクリエイティブ面についての仮説

ここでは、テレビアニメの制作チームにおけるクリエイティブ面について仮説を導出する。

March, J. G. (1991)は、イノベーションを起こすためには「知の探索」(Exploration)と「知の深化」(Exploitation)の両方の活動が大切であると述べた。

まず、クリエイター同士の協働回数についての仮説を導出したい。

知と知が新しく結び付かなければイノベーションは生まれない。利用可能なアイデアが集団の中に存在するだけでは有用なイノベーションは生み出されず、利用可能なアイデアの存在はイノベーションの構成要素の一部に過ぎない(Taylor, A., & Greve, H. R., 2006)。アイデアは組織構造の中で新しく結びつくことで初めてイノベーションを生み出すのである。

アニメ制作という集団創作において、経験豊富な個々人の中に新しいアイデアが存在していたとしても、それがうまく結合される仕組みがなければイノベーションは生まれず、ヒット作を生み出すことはできない。

クリエイティブティの先行研究においては、創造的な成果を生み出すには、クリエイティブティに対するタスクの動機付け(Task motivation)と創造的なプロセスの両方を持つことが重要であると強調されている(Amabile,1983)。以前に共同のプロジェクトを経験したメンバーはコミュニケーションが良好であり、より創造的な成果を得るという目標を達成する可能性が高くなる(Gilson et al., 2005)。つまり、協働経験のあるチームはタスクへの動機づけが高まると言える。

また、経験豊富なチームには良好なコミュニケーションがある為、オペレーションの効率化が進んでいる(Gilson et al., 2005)。さらにはコミュニケーションが確立され、十分に経験を積んだチームは、メンバーの多様性をより簡単に活用できる(Harrison et al., 2002)。

そのため、経験豊富なチームの存在は「知の深化」が進んでいて、チーム内の知を引き出し、結合できる仕組みであると考えられる。したがって、次の仮説を提示する。

#### 仮説 1-a : クリエイター同士の協働経験が多いほど成功作品を生み出す。

一方で、協働回数を重ねたチームは、認知の範囲が固定されてしまうとも考えられる。人間は、限定された合理性(Bounded rationality)しか持ちえず、人間及び組織の認知には限界(Limited cognition)がある(Simon, Herbert A.,1947)ためである。したがって協働回数を重ねたチームは認知の範囲が固定されてしまい、「知の探索」が出来なくなってしまうはずである。

つまり、協働回数を重ねると、「知の探索」が出来なくなっていくと考えられる。したがって、以下の仮説を導出する。

**仮説 1-b : クリエイター同士の協働経験を重ねると成功作品を生み出せなくなる。**

次に、クリエイターのチーム規模について考える。

先行研究においては、多様な知に晒されることがパフォーマンスの差異を大きくすることが分かっている。多様な知の組み合わせによって不確実性が生まれ、ブレークスルーと失敗の可能性が併存することとなるからである(Fleming, 1999)。

また、参加するクリエイターの数が多い場合には、例外を考慮したり、使い古したスクリプトに挑戦したり、アイデアを改変するなどの創造的なプロセスが発生する可能性が高くなる (Amabile, 1996) 。Perry-Smith&Shalley(2003)は、グループ作業による広範な視点の獲得とアイデアの交換が創造的な結果につながると述べている。

アニメ製作において、参加するクリエイターの数が多ければそれだけ多くの知に晒されることとなり、豊富なネットワークから有用な知を引き出すことができるはずである。つまり、参加するクリエイターの多い規模の大きいチームでは「知の探索」が進むと考えられる。このことより、次の仮説が導かれる。

**仮説 2-a : 参加するクリエイターの数が多いほどヒット作品を生み出す。**

一方で、Williams & O'Reilly (1998) は、チームは多様な知にさらされることにより創造的になるが、その一方でチーム内のタスクの競合が大きくなると述べている。また、タスクが競合することにより、チームのパフォーマンスを低下させる効果があるという研究結果も存在する (De Dreu & Weingart, 2003) 。

これらの研究は、規模の大きいアニメ制作チームは、取引費用についての問題をはらんでいることを示唆しているとも考えられる。

アニメ制作会社は、多数のフリーランスの脚本家やアニメーターと契約することにより、作品毎に制作チームを結成する。制作チームに参加するメンバーが多ければ多いほど、参加メンバーとの調整やメンバー間のコンフリクトが増し、調整コストや交渉コストといった取引費用は増大するはずである。

また、個人活動についても述べる。Taylor, A., & Greve, H. R. (2006)は、コミック産業の研究において、チーム活動と個人活動による影響を分け、チーム活動は成果の「平均」を上げる一方で、個人の結果は成果の「ばらつき」を大きくするとの結果を得ている。これは、チーム活動は多くの調整作業が発生しコンフリクトが生じやすいが、個人活動の方が知の多様性を活かしやすいからである。

クリエイターが個人の場合は、多様な経験を組み合わせる作業や、チーム内で発生するコンフリクトの問題は発生しないため、個人はチーム内での対立なしに個人の多様な知識を作品に生かすことができるのである。

したがって、クリエイターのチーム規模が大きいと「取引費用」の増大につながると考えられる。したがって、次の仮説を導出する。

仮説 2-b : 参加するクリエイターの数が多いとヒット作品を生み出せなくなる。

### 3.2 テレビアニメにおける組織問題についての仮説

ここでは、テレビアニメの組織問題がヒット作に与える影響についての仮説を導出する。

Grant and Berry (2011)は、内発的動機づけ (Intrinsic motivation) とクリエイティビティの関係について組織とその組織の従業員を対象に分析し、内発的動機づけとクリエイティビティが正の関係にあると述べている。また Amabile (1983) は、クリエイティビティを発揮するにあたり、タスクに対する動機づけ(Task motivation)と創造的なプロセスの両方を持つことが重要であると強調している。つまり、クリエイティビティの創出にあたり、動機づけ (Motivation) が重要な役割を果たしていると言える。

そして、数多くの先行研究において (例えば Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., 1990) 「権限委譲」の実現がモチベーションを高める効果があることが主張されている。

テレビアニメの製作において、製作委員会というプリンシパル (依頼人) がアニメ制作会社というエージェント (代理人) に対してアニメ作品の製作を依頼している関係にある。数多くのスタッフが参加するアニメーション制作現場を管理するのがアニメ制作会社の役割である。

したがって、テレビアニメの製作において、製作委員会からアニメ制作会社に、現場を管理し作品を制作する権限が明確に委譲されている状態こそが、現場のモチベーションを高め、ヒット作品を生み出す状況になると考えられる。以上より、次の仮説を導出する。

**仮説 3-a : 現場への権限委譲が実現していると成功作品を生み出す。**

一方、現場への権限委譲が進めば、プリンシパルである製作委員会各社はエージェントであるアニメ制作会社が管理する制作現場にアクセスしづらくなり、プリンシパルとエージェントの間での情報の非対称性が増してしまう。

プリンシパルたる製作委員会はアニメ制作会社が自分たちの意向を反映して作品を制作しているかモニタリングする必要がある。しかし、現場へのアクセスがしづらくなると、プリンシパル・エージェント間での情報の非対称性が増し、製作委員会側にはより多くのモニタリングコストが発生することとなる。したがって、現場への権限委譲が実現していると、製作委員会がアニメ制作会社をモニタリングする為のエージェンシー・コストが増すこととなる。エージェンシー・コストの増加はヒット作品を生み出す可能性を低くなると考えられる。

したがって、次の仮説が導かれる。

### 仮説 3-b：現場への権限委譲が進むとヒット作品を生み出せなくなる。

次に、製作委員会の内部に注目したい。

テレビアニメは 10 本のうち 1 本が大ヒットとなれば負けた分を取り戻せるという博打的で、非常に成功確率の低いビジネスであり、製作委員会というビジネス・スキームは、少額で多数の作品に出資することによりリスク分散を可能にするという点で大きなメリットがある（福原,2018）。つまり、リスク分散というファイナンス機能を果たすことが製作委員会の存在意義のひとつである。

ファイナンスの側面以外に、製作委員会方式には大きなメリットが存在する。それは、テレビアニメのバリュー・チェーンにおいて、それぞれの参加社が大きな役割を果たすということである。アニメを放送するテレビ局や DVD を売るビデオメーカー、アニメを宣伝する広告代理店、アニメのキャラクター商品を守るメーカーといったそれぞれのプロフェッショナルによって、ヒット作を生み出すための知見が集められる訳である。

つまり、製作委員会の参加社が多ければ多いほど、幅広く多様な知が集められる。製作委員会の参加社が多いことは、「知の探索」につながり、ヒット作を生み出す可能性を高めると考えられる。このことから以下の仮説が導かれる。

### 仮説 4-a：製作委員会の参加社数が多いほど成功作品を生み出す。

しかしながら、製作委員会は本質的に利益相反の問題を内包している。参加企業が自社事業に関わる取引を行うことが製作委員会方式の特徴的な点であるが、これはすなわち、参加企業各社と製作委員会との間において利益相反が生じることを意味する。つまり、参加企業はテレビアニメの各権利について「窓口権」を取得するが、その窓口手数料も製作委員会の総収入から控除されるため、各参加企業が多くの窓口手数料を取得すればするほど製作委員会自体の利益は減少する（四宮・石井,2011）し、各製作委員は製作委員会全体の利益よりも自社が保有する窓口の売上を最大化しようとするインセンティブが働いてしまうからである。

また、製作委員会のもうひとつのデメリットとして、円滑な作品流通の阻害が挙げられる。著作権法第 65 条第 2 項によれば、共有著作権は、その共有者全員の合意によらなければ行使することができないとされており、原則として、製作したコンテンツを製作委員各社全員の合意によって意思決定しなければならない（四宮・石井,2011）からである。

したがって、製作委員会の参加社が多ければ多いほど利益相反するプレイヤーが増え、さらには意思決定の為のプロセスが増え、円滑な作品流通が阻害されてしまう可能性が高まる。つまり、製作委員会への参加社数が多いほど、取引費用が多く発生している状態と言える。

このことから、次の仮説が導かれる。

### 仮説 4-b：製作委員会の参加社数が少ないほど成功作品を生み出す。

以上をまとめると、クリエイター同士の協働経験、クリエイターの数、現場への権限委譲、製作委員会の参加社数、それぞれで、異なる理論の視点より、ヒット作を生み出す効果はプラスとマイナスの両方があることになる。それらをまとめたのが以下である。

**Table1 : 各仮説のまとめ**

		ヒット作の産出にプラスの影響をもたらす要因	ヒット作の産出にマイナスの影響をもたらす要因
<b>H1</b>	クリエイター同士の協働経験	知の深化の効果	知の探索の低下
<b>H2</b>	クリエイターの数	知の探索の効果	取引費用の増加
<b>H3</b>	現場への権限委譲	モチベーションの増加	エージェンシー・コストの増大
<b>H4</b>	製作委員会の参加社数	知の深化の効果	取引費用の増加

## 4. 分析方法

本章では、先述の仮説 1 から 4 を検証するための分析手法について述べる。本研究においては、被説明変数をダミー変数としたロジスティック回帰分析を行っている。使用しているデータは以下のとおりである。

### 4.1 分析データ

分析の対象は、2006 年から 2015 年の 10 年間に放送開始されたテレビアニメシリーズのビデオグラムの売上枚数である。尚、ビデオグラムの売上枚数は ORICON BiZ online のデータベースより取得している。そのため同データベースにて売上が計上されていない作品は除外されている。また、ショートアニメ等の 30 分番組以外のフォーマットで製作された作品と、1 年超の長期間放送されている作品については、比較可能性の担保の為に除外している。結果として 972 作品が本研究の分析対象となった。

尚、本研究で作成したデータセットには、ビデオグラムの売上本数以外に、プロデューサー、監督やシリーズ構成といった公開されているメイン・スタッフ全ての情報や、製作委員会に参加している企業名のデータが含まれている。これらすべてのデータが出力できるデータベースは存在しない。文化庁のメディア芸術データベース (<https://mediaarts-db.bunka.go.jp/>) 等を使用した但是这は全く不十分で、作品のホームページ等、公開されているあらゆる情報に当たってデータセットを作成した。特に脚本家の数や製作委員会の社数といったデータは存在せず、一作品ごとに数え上

げる必要があった。本データセットは本研究の為に作成したが、日本アニメの分析をするうえで非常に有用なデータとなりうる。

Fig.5 対象作品 Top10 (続編は除く)

No.	作品名		
1	化物語		©西尾維新／講談社・アニプレックス・シャフト
2	魔法少女まどか☆マギカ		(C)magica Quartet/Anip
3	おそ松さん		(C)赤塚不二夫／おそ松さん製作委員会
4	ウサビッチ		(C)KANABAN GRAPHICS.
5	Fate/Zero		©Nitroplus／TYPE-MOON・ufotable・FZPC
6	進撃の巨人		©諫山創・講談社／「進撃の巨人」製作委員会
7	マクロスF (フロンティア)		©2007 BIGWEST/マクロスF製作委員会・MBS
8	コードギアス 反逆のルルーシュ		©SUNRISE/PROJECT GEASS
9	けいおん!		©かきふらい・芳文社／桜高軽音部
10	涼宮ハルヒの憂鬱		(C) 2006 谷川 流・いとうのいぢ /SOS団

## 4.2 被説明変数

被説明変数：ヒット作品（ダミー変数）

本研究の対象作品のビデオグラムの1巻あたりの平均売上本数が10,000枚を超えている作品を1、その他の作品を0としたダミー変数としている。

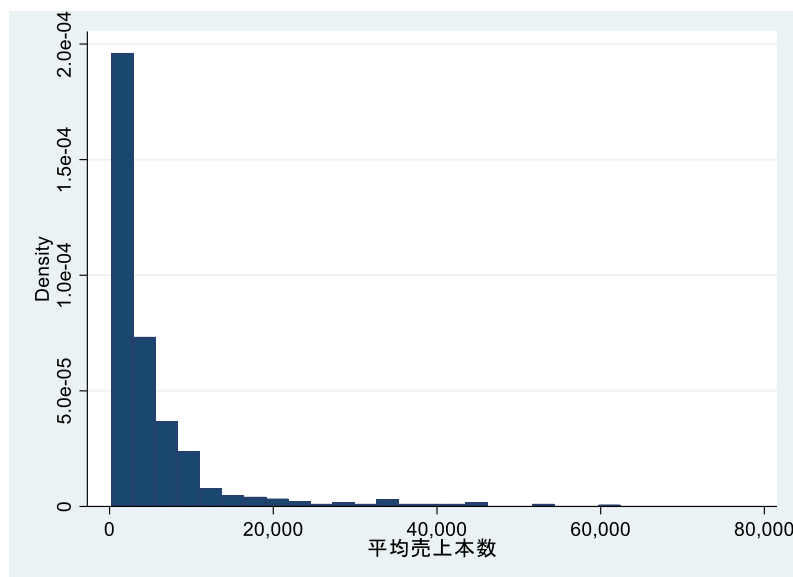


Fig.6：対象作品のビデオグラムの1巻あたりの平均売上枚数  
(出所：筆者作成)

本研究の対象作品のビデオグラムの1巻あたりの平均売上本数をヒストグラムに表したものが Fig.6 である。右に長く裾を引く分布となっておりヒットする可能性が著しく低いことが見て取れる。一万本単位で売れる作品がある一方で、驚くことに最頻値は432である。

テレビアニメの基本フォーマットは30分12話であり、1、4、7、10月に放送が始まり3か月で終了する。放送業界ではこの4半期のことを「クール」と呼ぶ。2017年であれば230作品の新作が放送されている（日本動画協会, 2018）。これはつまり、各クールでは約50~60作品が放送されているということだ。同時に放送される競合作品が50~60作品ある中で、ヒット作となるのは上位の数タイトルのみである。そのクールにおいてヒット作となったタイトルは「覇権アニメ」と呼ばれ、平均売上枚数10,000枚は「覇権ライン」と呼ばれる（辻村深月・CLAMP, 2014）。そのため本研究では、ビデオグラムの各巻の平均売上枚数10,000枚以上の作品を「ヒット作品」と定義し、被説明変数とした。ヒット作品は、972作品中120作品となり上位12.3%が該当している。

### 4.3. 説明変数

仮説 1 から 4 を検証するため 4 つの説明変数を選定した。

#### 監督とシリーズ構成の協働回数：

クリエイターの協働回数を示す変数としては「監督とシリーズ構成の協働回数」を選定した。シリーズ構成は、脚本家のチームを束ね作品の設計図となる脚本を仕上げる責任者である。そして、監督はその設計図たる脚本をもとに制作された最終的な創作物の内容に対して責任を負う者である。

平均して 150~250 人が参加するテレビアニメの制作 (Hagiu, A. et al.,2006) において、クリエイティブ面において参加メンバーの知を引き出す上で最も重要な役割を果たす 2 人である。

尚、2006 年以降のデータしか取得できていないため、協働回数は 2006 年以降の数字となっている。

#### 脚本家の数：

仮説 2 におけるクリエイターの数については、脚本家の参加人数を説明変数として設定した。脚本はテレビアニメの設計図であり作品の根幹となる。脚本家はアニメのクリエイティブ面を担当する職種の中でも極めて重要な役割のひとつである。そして脚本家は通常、アニメ制作会社には所属しないフリーランスであり、作品毎の契約となっている。その為、豊富なネットワークを持ち、幅広い知に触れており、その点でも変数としても相応しいと考えた。

#### 現場プロデューサーのクレジットの有無：

現場への権限委譲を表す変数として、現場プロデューサーのクレジットの有無というダミー変数を選定した。アニメ制作会社に所属する人間が、現場の責任者を表す肩書である「アニメーション・プロデューサー」、「制作プロデューサー」、「ライン・プロデューサー」としてメイン・スタッフに名を連ねていることが、第三者から見える形での現場への権限委譲を実現していると考えたからである。

尚、対象となった 972 作品のうち、現場プロデューサーを表すクレジットが存在したのは 624 作品であった。

#### 製作委員会の参加社数：

仮説 4 では、製作委員会への参加社数を説明変数として設定した。尚、製作委員会参加企業については公表していない作品も多く、972 作品のうちデータが取得できたのは 769 作品であった。因みに、製作委員会方式を採用せず、一社単独で製作している作品は 42 作品であった。

### 4.4 コントロール変数



コントロール変数については、アメリカのコミック産業を分析対象とした Taylor, A., & Greve, H. R. (2006)の先行研究をベースに、説明変数及び被説明変数に影響を及ぼしそうなものとして下記の9項目を選定した。

- ① その年のアニメのビデオグラム売上：アニメビデオの市場規模の変化を制御。
- ② そのクールのアニメ制作本数：その作品が放送されたときに競合した作品数による影響を制御。
- ③ オリジナル・アニメ（ダミー変数）：
- ④ 三大出版社漫画原作（ダミー変数）：
- ⑤ 小説原作（ダミー変数）：
- ⑥ ゲーム原作（ダミー変数）：  
③から⑥については、原作の知名度による宣伝効果を制御している。  
特に三大出版社である講談社、集英社、小学館の発行している漫画雑誌は発行部数が多いため、1つのコントロール変数として三大出版社漫画原作ダミーを入れている。
- ⑦ 続編（ダミー変数）：前作の知名度による宣伝効果を制御。
- ⑧ シリーズの話数：話数の多寡による影響を制御。
- ⑨ 製作委員会幹事会社の従業員数：作品の予算規模を制御。制作費や宣伝費といった作品に係るデータは殆ど公表されていないため、製作委員会の幹事会社の規模をコントロール変数として設定した。作品の製作年の従業員数を入れているが、非上場の企業が多く、過去の従業員数を取得できなかった会社は、最新の従業員数を入れている。

## 5. 分析結果

### 5.1 基礎データ

記述統計量及び相関行列表を Table2 と Table3 に示す。

4つの説明変数と「ヒット作品」ダミーの相関は、「監督とシリーズ構成の協働回数」が相関係数 0.082 で最も高かった。一方で「脚本家の数」は 0.035 とほぼ無相関であった。「現場プロデューサーのクレジットの有無」は、-0.097 で負の相関となっている。また、「製作委員会の参加社数」の相関係数は-0.025 となりほぼ無相関であった。

尚、コントロール変数については、「続編ダミー」が「ヒット作品」に対して高い相関を示す一方、各原作ダミーについては強い相関は確認できなかった。

Table2 記述統計量

VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	N	mean	sd	min	max
(1) 平均売上本数	972	5,657	9,103	176	78,671
(2) ヒット作品 (ダミー変数)	972	0.123	0.329	0	1
(3) 監督とシリーズ構成の協働回数	972	1.385	0.867	1	8
(4) 脚本家の数	965	2.89	1.631	1	10
(5) 現場プロデューサーのクレジットの有無	972	0.642	0.48	0	1
(6) 製作委員会の参加社数	769	4.796	2.144	1	12
(7) その年のアニメのビデオグラム売上 (億円)	972	1,119	123.3	928	1,388
(8) そのクールのアニメ制作本数	972	41	13.34	16	66
(9) オリジナル・アニメ (ダミー変数)	972	0.189	0.392	0	1
(10) 三大出版社漫画原作 (ダミー変数)	972	0.179	0.384	0	1
(11) 小説原作 (ダミー変数)	972	0.206	0.404	0	1
(12) ゲーム原作 (ダミー変数)	972	0.146	0.353	0	1
(13) 続編 (ダミー変数)	972	0.202	0.401	0	1
(14) シリーズの話数	972	16.88	8.422	10	54
(15) 製作委員会幹事会社の従業員数	754	728.1	1,349	4	10,333

**Table3 相関行列表**

VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
(1) 平均売上本数	1.000														
(2) ヒット作品 (ダミー変数)	0.784	1.000													
(3) 監督とシリーズ構成の協働回数	0.066	0.082	1.000												
(4) 脚本家の数	-0.016	0.035	-0.042	1.000											
(5) 現場プロデューサーのクレジットの有無	-0.141	-0.097	0.026	-0.056	1.000										
(6) 製作委員会の参加社数	-0.051	-0.025	0.080	-0.013	0.113	1.000									
(7) その年のアニメのビデオグラム売上 (億円)	0.028	0.010	-0.149	0.075	-0.171	-0.222	1.000								
(8) そのクールのアニメ制作本数	-0.012	0.001	0.077	-0.043	0.150	0.102	-0.213	1.000							
(9) オリジナル・アニメ (ダミー変数)	0.074	0.014	0.063	0.046	-0.083	-0.026	0.025	0.023	1.000						
(10) 三大出版社漫画原作 (ダミー変数)	-0.079	-0.049	-0.051	0.024	0.099	-0.122	0.039	0.038	-0.241	1.000					
(11) 小説原作 (ダミー変数)	0.043	0.041	0.013	-0.019	-0.002	0.089	-0.100	-0.052	-0.255	-0.236	1.000				
(12) ゲーム原作 (ダミー変数)	0.058	0.069	-0.045	0.079	0.021	0.026	0.035	-0.031	-0.208	-0.192	-0.203	1.000			
(13) 続編 (ダミー変数)	0.113	0.106	0.256	0.044	-0.023	-0.084	-0.148	0.017	-0.005	0.080	-0.035	0.007	1.000		
(14) シリーズの話数	0.005	0.008	-0.101	0.404	-0.106	-0.245	0.174	0.008	0.082	0.148	-0.106	-0.046	-0.015	1.000	
(15) 製作委員会幹事会社の従業員数	-0.093	-0.083	-0.031	0.045	0.086	-0.116	0.031	0.072	-0.083	0.052	0.070	-0.049	-0.007	0.135	1.000

## 5.2 仮説の分析

次に、ロジスティック回帰分析について述べる。ロジスティック回帰分析の結果を示したものが Table4 である。

全て「ヒット作品」ダミーを被説明変数としており、Model0 はコントロール変数のみを入れたモデルである。Model1 から Model4 がそれぞれ仮説 1 から仮説 4 に対応している。そしてすべての説明変数を入れているものが「Model5」となっている。

Model1 について、「監督とシリーズ構成の協働回数」の偏回帰係数は 0.182 と正の値になり 10% 有意となっている。つまり仮説 1 については、「クリエイター同士の協働経験が多いほど成功作品を生み出す」という仮説 1-a が支持される結果となった。

Model2 について「脚本家の数」は有意とはならなかった。つまり仮説 2 については a、b のどちらも支持されなかった。

Model3 について、「現場プロデューサー」の変数は偏回帰係数-0.465 と負の値になり 1% 有意となっている。つまり仮説 3 については、「現場への権限委譲が進むとヒット作品を生み出せなくなる」という仮説 3-b が支持される結果となった。

Model4 について「製作会社の参加社数」は有意とはならなかった。つまり仮説 4 については a、b のどちらも支持されなかった。

また、ロジスティック回帰分析の結果について興味深いこととして続編ダミーが偏回帰係数は 0.595 (Model5) と正の値で 5% 有意となっている点が挙げられる。続編は前作がヒットした場合に製作されるケースが多いが、続編についてもヒット作となる可能性が高いことが統計的に確認された。

また、小説原作、ゲーム原作がプラスで有意になった一方、三大出版社漫画原作についてはヒット作との因果関係が確認できなかった。実務家として、三大出版社の出版する漫画原作が数多くのヒットを生んでいるという先入観を持っていたが、プラスで有意になっていないことは驚きであった。

Table4 ロジスティック回帰分析の結果(1)

VARIABLES	(1) Model0	(2) Model1	(3) Model2	(4) Model3	(5) Model4	(6) Model5
ヒット作品(ダミー変数)						
監督とシリーズ構成の協働回数		0.182* (0.108)				0.188* (0.109)
脚本家の数			0.0329 (0.0696)			0.0413 (0.0704)
現場プロデューサーのクレジットの有無				-0.465** (0.225)		-0.468** (0.227)
製作委員会の参加社数					-0.0240 (0.0560)	-0.0181 (0.0576)
その年のアニメのビデオグラム売上(億円)	0.000910 (0.000944)	0.00106 (0.000955)	0.000962 (0.000947)	0.000634 (0.000953)	0.000839 (0.000962)	0.000785 (0.000980)
そのクールのアニメ制作本数	0.00486 (0.00828)	0.00434 (0.00835)	0.00519 (0.00829)	0.00655 (0.00837)	0.00502 (0.00828)	0.00653 (0.00845)
オリジナル・アニメ(ダミー変数)	0.278 (0.330)	0.248 (0.332)	0.258 (0.331)	0.260 (0.332)	0.273 (0.330)	0.193 (0.335)
三大出版社漫画原作(ダミー変数)	-0.170 (0.372)	-0.150 (0.373)	-0.165 (0.373)	-0.0805 (0.375)	-0.173 (0.373)	-0.0647 (0.377)
小説原作(ダミー変数)	0.608* (0.325)	0.611* (0.326)	0.589* (0.325)	0.607* (0.325)	0.612* (0.326)	0.583* (0.327)
ゲーム原作(ダミー変数)	0.683** (0.340)	0.714** (0.341)	0.651* (0.343)	0.712** (0.342)	0.681** (0.341)	0.695** (0.345)
続編(ダミー変数)	0.764*** (0.244)	0.665*** (0.251)	0.757*** (0.244)	0.718*** (0.245)	0.745*** (0.247)	0.595** (0.256)
シリーズの話数	0.00948 (0.0124)	0.0117 (0.0125)	0.00670 (0.0136)	0.00627 (0.0125)	0.00863 (0.0126)	0.00466 (0.0140)
製作委員会幹事会社の従業員数	-0.000463** (0.000200)	-0.000466** (0.000200)	-0.000460** (0.000200)	-0.000437** (0.000200)	-0.000455** (0.000200)	-0.000434** (0.000200)
Constant	-3.425*** (1.208)	-3.848*** (1.246)	-3.526*** (1.219)	-2.878** (1.232)	-3.217** (1.305)	-3.268** (1.358)
Observations	754	754	749	754	752	747
Pseudo R2	0.0441	0.0484	0.0439	0.0511	0.0442	0.0554

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 6. 追加の分析

ここまでの結果で明らかなように、「脚本家の数」と「製作委員会の参加社数」については、「ヒット作品」の産出に対して有意ではなかった。そこで、理論的に仮説を追加した。

### 6.1 「脚本家の数」についての追加の分析

ここでは、仮説 2 について追加の分析を行う。仮説 2 では、「脚本家の数」が「ヒット作品」の産出に対してプラスの影響を与える理論的な裏付けとして「知の深化」が高まることを挙げ、反対にマイナスの影響を与える理論的な裏付けとして「取引費用」を挙げた。

追加の分析として、「取引費用」が極めて発生しやすい状況と、発生しづらい状況に分けて、再度ロジスティック回帰分析を行う。

ここで注目したいのは、「オリジナル作品」である。

Taylor, A., & Greve, H. R. (2006)は、チーム活動は多くの調整作業が発生しコンフリクトが生じやすい一方で、個人活動は知の多様性を活用しやすいと述べている。

オリジナル作品は、原作が存在しないため、全体ストーリーの一貫性を保つのが難しく、脚本家チームの間には多くの調整作業や、コンフリクトが生じやすい。即ちこれは、取引費用が著しく発生しやすい状況だと考える。また一方、ストーリーの一貫性を保つためには、個人活動もしくはスモールチームでじっくりと知を利用した方がよいと言える。

したがって、次の仮説を導出する。

**仮説 2-c: オリジナル作品の場合、参加する脚本家が少ないほど成功作を生み出す。**

一方で、原作がある作品はビジュアルが既にある場合が殆どで、出来上りを想像しやすい。原作を踏襲すればよい作業が多く、脚本についても既に原型があるため、一貫性は保ちやすいと言える。そのため、チームの規模が大きくてもコンフリクトは生じづらく、豊富なネットワークから容易に有用な知を引き出すことが可能だと言える。

つまり、多様な視点から「知の探索」が機能しうると考えられる。したがって、次の仮説を導出する。

**仮説 2-d: 原作のある作品の場合、参加する脚本家が多いほど成功作を生み出す。**

仮説 2-c 及び 2-d についても 4 章と同じデータセットを用いたロジスティック回帰分析実施し、検証を行う。

Table5 が仮説 2-c を検証するために実施したロジスティック回帰分析の結果である。4 章で行ったロジスティック回帰分析から、分析対象をオリジナル作品である 184 作品に絞ったものである。尚、使用しているいくつかの変数に欠損値が存在するため、ロジスティック回帰分析の対象は 155 作品となった。コントロール変数は Table4 と全く同じものを入れているが、オリジナル作品に絞っているため、原作ダミーは結果的

に除去されている。

**Model6** では、「脚本家の数」を被説明変数としており、**Model7** では、「脚本家が単独」であるかどうかのダミー変数を被説明変数としている。

**Model6** について、「脚本家の数」の偏回帰係数が $-0.276$ と負になっており 10%有意となっている。つまり、「オリジナル作品の場合、参加する脚本家が少ないほど成功作を生み出す」という仮説 2-c は支持される結果となった。

また、**Model7** の結果について、偏回帰係数が  $1.043$  と正で 5%有意となっている。オリジナル作品の場合、参加する脚本家が少ない方が成功作を生み、さらには「単独の脚本家」であることがヒット作を生み出す、という結果になった。

次に、仮説 2-d についてである。**Table6** が仮説 2-d についてのロジスティック回帰分析の結果である。**Table5** に示したものと反対に、原作の存在する 788 作品についてロジスティック回帰分析を行った。尚、使用しているいくつかの変数に欠損値が存在するため、解析の対象は 594 作品となった。コントロール変数は **Table4** と全く同じものを入れているが、原作のある作品に限定しているため、オリジナル・アニメ（ダミー変数）は結果的に除去されている。

**Model8** では、「脚本家の数」を説明変数としているが、偏回帰係数が  $0.136$  と正で 10%有意となっている。つまり、「原作のある作品の場合、参加する脚本家が多いほど成功作を生み出す」という仮説 2-d は支持される結果となった。

Table5 ロジスティック回帰分析の結果(2)

VARIABLES	(1) Model5	(2) Model6	(3) Model7
ヒット作品(ダミー変数)			
監督とシリーズ構成の協働回数	0.188* (0.109)		
脚本家の数	0.0413 (0.0704)	-0.276* (0.155)	
現場プロデューサーのクレジットの有無	-0.468** (0.227)		
製作委員会の参加社数	-0.0181 (0.0576)		
脚本家が単独(ダミー変数)			1.043** (0.490)
その年のアニメのビデオグラム売上(億円)	0.000785 (0.000980)	0.00189 (0.00191)	0.00198 (0.00194)
そのクールのアニメ制作本数	0.00653 (0.00845)	-0.00151 (0.0182)	-0.00180 (0.0184)
オリジナル・アニメ(ダミー変数)	0.193 (0.335)	-	-
三大出版社漫画原作(ダミー変数)	-0.0647 (0.377)	-	-
小説原作(ダミー変数)	0.583* (0.327)	-	-
ゲーム原作(ダミー変数)	0.695** (0.345)	-	-
続編(ダミー変数)	0.595** (0.256)	1.134** (0.526)	1.073** (0.528)
シリーズの話数	0.00466 (0.0140)	-0.0152 (0.0298)	-0.0235 (0.0285)
製作委員会幹事会社の従業員数	-0.000434** (0.000200)	-0.000190 (0.000420)	-0.000170 (0.000378)
Constant	-3.268** (1.358)	-3.002 (2.507)	-4.133 (2.542)
Observations	747	155	155
Pseudo R2	0.123	0.0779	0.0856

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1



Table6 ロジスティック回帰分析の結果(3)

	(1) Model8	(2) Model9
ヒット作品(ダミー変数)		
監督とシリーズ構成の協働回数		0.181 (0.136)
脚本家の数	0.136* (0.0808)	0.143* (0.0814)
現場プロデューサーのクレジットの有無		-0.388 (0.257)
製作委員会の参加社数		-0.0162 (0.0680)
その年のアニメのビデオグラム売上(億円)	0.000724 (0.00111)	0.000588 (0.00114)
そのクールのアニメ制作本数	0.00542 (0.00948)	0.00717 (0.00964)
オリジナル・アニメ(ダミー変数)	-	-
三大出版社漫画原作(ダミー変数)	-0.224 (0.378)	-0.144 (0.381)
小説原作(ダミー変数)	0.587* (0.328)	0.589* (0.329)
ゲーム原作(ダミー変数)	0.597* (0.345)	0.638* (0.348)
続編(ダミー変数)	0.704** (0.283)	0.581** (0.295)
シリーズの話数	0.0147 (0.0159)	0.0144 (0.0163)
製作委員会幹事会社の従業員数	-0.000506** (0.000224)	-0.000488** (0.000224)
Constant	-3.662*** (1.413)	-3.538** (1.566)
Observations	594	592
Pseudo R2	0.0578	0.0660

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 6.2 「製作委員会の参加社数」についての追加の分析

製作委員会も同様に、「オリジナル作品」と「原作のある作品」に分けて仮説を導出し、検証をおこなう。

仮説 4 では、「製作委員会の社数」が「ヒット作品」の産出に対してプラスの影響を与える理論的な裏付けとして「知の深化」が高まることを挙げ、反対にマイナスの影響を与える理論的な裏付けとして「取引費用」を挙げた。

「オリジナル作品」は原作が存在しないため、製作委員会内で決定すべき事項が多量にあるはずである。したがって製作委員会の参加社数が多ければ、円滑な意思決定が出来ず多くの取引費用が発生してしまう。つまり「オリジナル作品」においては製作委員会への参加社数は「取引費用」が増す効果がより強くなると考えられる。

したがって次の仮説を設定する。

**仮説 4-c: オリジナル作品の場合、製作委員会の社数が少ないほど成功作を生み出す。**

一方、原作のある作品においては、製作委員会の各社は過去の経験値に基づいて意思決定ができるため、製作委員会内は円滑なコミュニケーションが行われるはずである。つまり、原作のある作品の製作においては、製作委員会内は「知の探索」の効果がききやすい状況にあると言える。

よって次の仮説を導出する。

**仮説 4-d: 原作のある作品の場合、製作委員会の社数が多いほど成功作を生み出す。**

Table7 が仮説 4-c 及び 4-d を検証するために実施したロジスティック回帰分析の結果である。

仮説 4-c の検証結果が Model10、4-d の検証結果が Model12 である。いずれの結果も有意とはならなかった。

Table7 ロジスティック回帰分析の結果(4)

	(1) Model10	(2) Model11	(3) Model12	(4) Model13
ヒット作品 (ダミー変数)				
監督とシリーズ構成の協働回数		0.144 (0.217)		0.181 (0.136)
脚本家の数		-0.282* (0.157)		0.143* (0.0814)
現場プロデューサーのクレジットの有無		-1.203** (0.532)		-0.388 (0.257)
製作委員会の参加社数	-0.0514 (0.108)	0.0216 (0.114)	-0.00944 (0.0658)	-0.0162 (0.0680)
その年のアニメのビデオグラム売上 (億円)	0.00180 (0.00196)	0.00155 (0.00210)	0.000587 (0.00112)	0.000588 (0.00114)
そのクールのアニメ制作本数	0.00254 (0.0181)	-0.00471 (0.0195)	0.00425 (0.00946)	0.00717 (0.00964)
オリジナル・アニメ (ダミー変数)	-	-	-	-
三大出版社漫画原作 (ダミー変数)			-0.217 (0.376)	-0.144 (0.381)
小説原作 (ダミー変数)			0.626* (0.328)	0.589* (0.329)
ゲーム原作 (ダミー変数)			0.682** (0.342)	0.638* (0.348)
続編 (ダミー変数)	1.086** (0.522)	0.845 (0.593)	0.729** (0.284)	0.581** (0.295)
シリーズの話数	-0.0377 (0.0276)	-0.0329 (0.0326)	0.0258* (0.0147)	0.0144 (0.0163)
製作委員会幹事会社の従業員数	-0.000212 (0.000365)	-7.31e-05 (0.000424)	-0.000499** (0.000224)	-0.000488** (0.000224)
Constant	-3.163 (2.706)	-1.886 (2.927)	-3.235** (1.503)	-3.538** (1.566)
Observations	155	155	597	592

Standard errors in parentheses

\*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

## 7. 考察

本章では前章の分析結果についての考察を行い、さらに実務への示唆及び本研究の課題を述べる。

### 7.1 テレビアニメのクリエイティブ面における考察

本研究では、2006年から2015年の10年間に放送開始されたテレビアニメシリーズのビデオグラムの売上枚数を制作チームのクリエイティブ面の見地から統計的に分析を行った。

その結果、監督とシリーズ構成の協働経験の回数を説明変数として、「クリエイター同士の協働経験が多いほど成功作品を生み出す」という仮説 1-a が統計的に支持された。これはクリエイター同士の協働経験の結果得られる「知の深化」による効果が「知の探索」の低下する効果を上回って、ヒット作の産出にプラスに働いていると言える。

古くは日本映画においてたとえば監督 黒澤明と脚本家 橋本忍という黄金の組み合わせが存在し、映画史に残る名作を次々と残したように、テレビアニメにおいてもヒット作を生み出す黄金の組み合わせが存在することが確認できた。

良好なコミュニケーションを実現している経験豊富なチームが、参加しているメンバーの知を引き出して利用することにより、ビジネスを成功へと導いていると言えるだろう。

ここでは、協働経験の回数が4回以上であったヒット作のうち、続編でないものを3作品紹介させていただく。

No.	作品名		監督	シリーズ構成
1	境界線上のホライゾン	 <small>©2011 角川グループエンターテインメント/角川映画/境界線上のホライゾン製作委員会</small>	小野学	浦畑達彦
2	SHIROBAKO	 <small>© SHIROBAKO 製作委員会</small>	水島努	横手美智子
3	蒼き鋼のアルペジオ -アルス・ノヴァ-	 <small>©Aik Performance / 少年画報社・アルペジオ・パートナーズ</small>	岸誠二	上江洲誠

黄金の組み合わせとなり、チームから知を引き出し、ヒットへと導いた監督とシリーズ構成の方々に心から敬意を表する。

また、脚本家の数についてであるが、アニメ作品全般を対象にした分析では、ヒット作の産出に対して、脚本家の数は有意とはならなかった。

次にオリジナル作品と原作に基づく作品の2つにサンプルを分けて追加の分析を行ったところ、オリジナル作品の場合、参加する脚本家が少ないほど成功作を生み出す

という結果となった。一方、原作のある作品の場合、参加する脚本家が多いほど成功作を生み出すという結果になった。

これは、オリジナル作品の場合、クリエイター間の「知の探索」の効果よりも調整や交渉に係る「取引費用」の増加の影響が強く働き、原作のある作品についてはその逆の効果が働いていることを表していると考えられる。

オリジナル・アニメとは、原作の存在しないアニメ作品のことである。漫画原作のように既に決まったビジュアルはなく、一からキャラクターデザインをしなければならぬ。脚本についても一から考え、一貫性のあるものに組み立てる必要がある。したがって、本研究の分析対象としているテレビアニメにおいて、調整作業やコンフリクトが最も発生しやすい作品群がオリジナル作品であると言える。

ここで、日本を代表するアニメ制作会社であるプロダクション・アイジーの代表取締役社長である石川光久氏の、オリジナル・アニメに対する言説を引用したい。

“私の両親は農業を営んでいました。だから私はよく、ビジネスを農業にたとえて考えます。移植して咲かせたバラはみごとで美しい。その花束が1週間もてば、誰もが満足します。漫画を原作にしたアニメは、他から借りた材料を使っているの、この花束のようなものです。大変みごとだが、誰もそれが長持ちすることには期待していません。私は自分で種を蒔いています。種から育てるには時間がかかるかもしれませんが、長い期間にわたって花を咲かせ続けます。もし、みごとな花が咲き続ける『輝かしい』花園を作るのに成功したら、それに惹かれて多くの人々が訪れるでしょう。私が断固としてコンテンツの質に妥協しないであれば、私の花園はみごとな花を咲かせ続けるでしょう。” (Hagiu, A. et al.,2006)

プロダクション・アイジーはオリジナル・アニメをつくることに対して最も強いこだわりを持つアニメ制作会社のひとつである。石川氏の言葉からは、オリジナル作品の制作が、いかに手間がかかり、妥協の許されない作業であるかが伝わってくる。

私個人としては、オリジナルの作品がヒットして欲しいと強く願っている。映画製作・アニメ製作に携わったことのある実務家の立場として、オリジナル作品を生み出すことに多大なる労力がかかっていることを目の当たりにしており、その労力がヒット作として世に広く認知され、報われてほしいと思っているからである。

また別の理由として、アニメの原作となりうる漫画や小説、ゲームが枯渇してきている(高橋・津堅, 2011) という事実がある。原作が枯渇したとしても、優れたオリジナルコンテンツを生み続ける力がアニメ制作の現場にあることが、これからの日本のアニメビジネスの未来をより明るいものにするはずである。

ここでは、オリジナル・アニメのヒット作のうち、シリーズ構成(=脚本家)が1人しかおらず、かつ続編でないものを5作品紹介させていただく。

No.	作品名		監督	単独脚本家
1	魔法少女まどか☆マギカ	 (C)magica Quartet/Anip	新房昭之	虚淵玄
2	ウサビッチ	 (C)KANABAN GRAPHICS.	富岡聡	富岡聡
3	マクロスF (フロンティア)	 ©2007 BIGWEST/マクロスF製作委員会・MBS	菊地康仁 ※総監督は河森正治	吉野弘幸
4	ガールズ&パンツァー	 © GIRLS and PANZERS Project	水島努	吉田玲子
5	ファイアボール	 (c)Disney	荒川航	荒川航

「ウサビッチ」と「ファイアボール」の2作品については、監督と脚本を同じ人物が兼ねていることが大変興味深い。たったひとりで全話を生み出したスター脚本家と、そのスター脚本を映像作品としてまとめ上げ、ヒットに導いた監督の方々に心から敬意を表する。

## 7.2 テレビアニメの組織問題における考察

ここでは、テレビアニメの組織問題についての考察を行う。

まず、現場への権限委譲の実現についてであるが、テレビアニメにおいては現場プロデューサーの肩書がクレジットに存在しない方が、ヒット作につながるという結果となった。

これは、現場への権限委譲が進んだことにより、現場のモチベーションの創出効果によりクリエイティビティが高まる一方、それ以上に製作委員会とアニメ制作会社との間のエージェンシー・コストの増加による負の効果が強かった為と考えられる。

権限委譲により、プリンシパルである製作委員会各社がエージェントであるアニメ制作会社が管理する制作現場にアクセスしづらくなり、プリンシパルとエージェントの情報の非対称性が増してしまうことになり、エージェント・コストが増してしまったと言える。

この結果は、現場への権限委譲を行わず、製作委員会が直接、アニメーション制作の現場を管理した方がよいという結果を示唆している。

これは、製作委員会とアニメ制作会社が、特殊なエージェント・プリンシパル関係にあることが理由であると推察する。通常、プリンシパルとエージェントの関係は、例えば株主が経営のプロフェッショナルに代理で経営を依頼するように、プリンシパルが

自身でできないことを、その道のプロフェッショナルたる代理人に依頼するという構造になっている。ところが、製作委員会に参加する各社は、アニメのバリュー・チェーンのどこかで役目を果たすという点でアニメについて深く精通している。アニメを放送するテレビ局も、DVD を売るビデオメーカーも、アニメを宣伝する広告代理店も、アニメのキャラクター商品を守るメーカーも、アニメの目利きについてはプロフェッショナルであると言える。

つまり、プリンシパルの側にもアニメーション制作についてプロフェッショナルな知見があるため、製作委員会自らが直接現場を管理したほうが有益である、という結果になったのだと考えられる。

仮説 4 の「製作委員会の参加社数」とヒット作品の関する仮説については有意な結果は得られなかった。

これは、製作委員会の社数が増えることによる取引費用の増大と、製作委員会の社数が増えることによる「知の探索」の効果が両方打ち消し合っていると考えるかもしれない。

追加で行った、オリジナル作品とそうでない作品にサンプルを分けてロジスティック回帰分析をしたケースでも、「製作委員会の社数」は有意差を認められなかった。

近年では、東宝が映画「シンゴジラ」を製作委員会方式ではなく単独製作で大ヒットを生み出した。「未来のミライ」というアニメ映画作品においては、スタジオ地図有限責任事業組合という、製作委員会ではなく有限責任事業組合の枠組みを使って製作をおこない、権利の集中と迅速な決断を目指したビジネスモデルとして注目を得た。また、NETFLIX や Amazon といった動画配信のプラットフォーマーが巨額な制作費を単独で負担することによりアニメを制作するようなビジネスモデルも登場し始めた。

利益相反の問題や、意思決定がスムーズにいかないなど、何かと批判の多い製作委員会方式であるが、本研究において、統計上はその存在の善し悪しを測ることはできなかった。

今後新しいビジネスモデルが成功することがあれば、それとの比較によって存在意義を見直せるかもしれない。

以上の仮説の検定結果についてまとめたものが次の表である。

Table8 : 各仮説の検定結果のまとめ

		ヒット作の産出にプラスの影響をもたらす要因		ヒット作の産出にマイナスの影響をもたらす要因	
H1	クリエイター同士の協働経験	知の深化の効果	>	知の探索の低下	
H2	クリエイターの数	知の探索の効果	<	取引費用の増加	※オリジナルの場合
H2	クリエイターの数	知の探索の効果	>	取引費用の増加	※原作有の場合
H3	現場への権限委譲	モチベーションの増加	<	エージェンシー・コストの増大	
H4	製作委員会の参加社数	知の深化の効果	?	取引費用の増加	



### 7.3 実務への示唆

本研究における実務への示唆について述べる。

分析の結果、参加するクリエイターの協働体験が多いほどヒット作品を生み出すことにつながるということが分かった。したがって、アニメ制作全般において、経験豊富なチームで臨むべきである。

また、オリジナル作品の制作する場合には参加する脚本家が少ないほどよく、反対に原作のある作品を制作する場合には、人数の大きいシナリオチームを結成することがヒット作につながるということが分かった。

さらに製作委員会がアニメ制作会社に制作委託をする際には、アニメーション・プロデューサーといった現場を代表する肩書を与え権限委譲するのではなく、製作委員会のメンバーが直接現場をコントロールした方がヒット作につながるということが分かった。

これらの示唆は、今後の日本アニメの製作にあたり、より一層世界を感動させるための鍵となる可能性がある。

また、これらの結果はクリエイティブ産業同様に成功確率が極端に低いビジネスにおいて成功するための組織設計についても価値のある結果と言える。

成功確率が極端に低いビジネスにおいては、多様なバックグラウンドを持った経験豊富なチーム構成が成功確率を上げてくれるはずである。そして、著しく調整や交渉が発生するような場合においては、チームよりも個人活動の方がよい。個人活動では対応できないような場合には、体裁はチームであったとしても強力な権限をもったリーダーを置いたほうがよいと言える。

### 7.4 本研究の課題

本研究の被説明変数をビデオグラムの売上枚数としているが、これは国内市場のみを対象としている。アニメの海外売上は拡大を続けている為、海外市場についても分析対象としたかったが、海外におけるアニメのヒット作品についての数字は取得できなかった。海外におけるヒット要因についての分析は今後の課題としたい。

また、本研究は 2006 年から 2015 年という限られた 10 年間のデータセットによる分析結果である。特に協働回数について当該 10 年間での数字しか計測できていないが、2005 年以前の数字についても反映すると、また解釈に広がりのある結果が見いだせたかもしれない。

製作委員会の参加企業についての情報は、972 作品のうち 769 作品しか取得できなかった。製作委員会が参加企業を発表しないことに何らかの理由があるかもしれない、データの欠損によるバイアスが働いている可能性は否定できない。

また、クリエイターの年齢やデビューしてからの年数、過去に経験してきた職種といった個人特性についての影響についても研究範囲としたかったが、データの制限があり実現できなかった。個人特性による影響についても今後の研究の課題としたい。

## 8. 結論

本研究において、日本のテレビアニメのビデオグラムの売上本数について統計分析を行い、ヒット作を生み出す要因が明らかになった。

本研究では 2006 年から 2015 年の 10 年間に放送開始されたテレビアニメシリーズ 972 作品のビデオグラムの売上枚数と、製作に参加している会社、クリエイターの情報のうち公開されているあらゆる情報を、ロジスティック回帰分析で検証した。

主な結果は以下の通りである。

第一に、監督とシリーズ構成の協働回数が多いと、それがヒット作を生み出す傾向が示された。これは、テレビアニメ全般では「知の探索」以上に「知の深化」が重要な可能性を示唆する。

第二に、現場への権限委譲が進むと、むしろヒット作を生み出しにくいという結果になった。これは現場への権限委譲によるモチベーション創出効果以上に、エージェント・コストが大きくなるという可能性を示唆している。

他方で、「クリエイターの数」及び「製作委員会の参加社数」については、有意な結果は得られなかった。これは、それぞれの変数に異なる理論の要素が含まれていることが原因となっていると考え、追加分析を行った。

具体的には、クリエイターの数について「オリジナル作品」と「原作のある作品」を分けて分析したところ、「オリジナル作品」の製作においては、脚本家の数が少ない方がヒット作の産出につながる結果となった。

これは、オリジナル作品の場合、全体ストーリーの一貫性が求められるにもかかわらず、脚本家が多いと取引費用が発生するからと推測できる。

他方、「原作のある作品」では、脚本家の数はヒット作を増やすという結果になった。これは、原作のある作品ははすでに一貫したストーリーがあるので、むしろ脚本家の数が多い方が多様な視点から「知の探索」が機能しうるから、と解釈できる。このように、アニメ制作においては、様々な理論的側面を踏まえて、ヒット作を生み出す要件は、作品の特性にも依拠することが明らかになった。

本研究の結果は、今後日本のテレビアニメ産業がヒット作を生み出すために、どのような体制で臨めばよいかという点において、重要な示唆を行うものである。

そして、クリエイティブ産業のみならずクリエイティブ産業同様に成功確率が極端に低いビジネスにおいて成功するための組織設計についても有用な示唆を行っている。

## 謝辞

終始熱心なご指導を頂いた入山章栄教授に心から感謝の意を表します。一年間、入山ゼミにおいて世界標準の経営理論を産み出した一流の論文を原文で学び、先生とゼミ生とディスカッションを重ねることで、これからの自分の人生において糧となる、「思考の軸」を学ぶことができました。

また、常日頃から共に映像コンテンツビジネスに携わっているマイシアターD.D.の皆様には、日々激励をいただくとともに、本論文を書くにあたり、多くの示唆と刺激をいただきました。同社の前坂栄治プロデューサー、高田ゆみこマネージャーの両氏には、リサーチクエッションを作り上げるにあたり、現場目線からの貴重な意見を頂戴いたしました。

そして、共に学び、論文の悲痛な産みの苦しみと大きな達成感を味わった入山ゼミ6期生と現役グローバル生の皆、数多くの助言を与えていただいた入山ゼミOB・OGの皆さまに感謝の意を伝えたいです。

2020年1月11日

## 参考文献

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview
- Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of applied psychology*, 95(3), 592.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102-1119.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. 2003. Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88: 741-749.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134-149.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management journal*, 49(1), 85-101.
- Richter, A. W., Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1282.
- Schumpeter, J. A. (2017). *Theory of economic development*. Routledge.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Taylor, A., & Greve, H. R. (2006). Superman or the fantastic four? Knowledge combination and experience in innovative teams. *Academy of Management Journal*, 49(4), 723-740.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 20: 77-140
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Hagi, A., Khanna, T., Oberholzer-Gee, F., Egawa, M., & Toyama, C. (2006). 「第9章プロダクション・アイジー：アニメというビジネス」ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター編『ケース・スタディ日本企業事例集』ダイヤモンド社

- Schumpeter, Joseph A.(1912) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung* (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一 訳 (1977) ). 『経済発展の理論—企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 (上・下)』 岩波書店
- Simon, Herbert A. (1947) *Administrative Behavior* (桑田 耕太郎, 西脇 暢子, 高柳美香, 高尾 義明, 二村敏子 訳 (2009) ). 『新版 経営行動』 ダイヤモンド社.
- 一小路武安. (2010). 技術併存期における既存技術と新技術の統合マネジメント. 赤門マネジメント・レビュー, 9(5), 335-340.
- 一般社団法人日本動画協会 (2018) 『アニメ産業レポート 2018』.日本動画協会.
- 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか—知られざるビジネスの知のフロンティア』 英治出版.
- 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』 日経 BP.
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイヤモンド社.
- 四宮隆史, 石井紹良 (2011) 『平成 22 年度コンテンツ産業人材発掘・育成事業 (有望若手映像等人材海外研修事業) プロデューサーカリキュラム 回収計画』 経済産業省.
- 高橋光輝, 津堅信之 (2011) 『アニメ学』 NTT 出版.
- 辻村深月, CLAMP(2014) 『ハケンアニメ!』 マガジンハウス.
- 福原慶匡 (2018) 『アニメプロデューサーになろう!』星海社.
- 増田弘道 (2018) 『アニメビジネス完全ガイド』 星海社.
- 松永伸太郎(2017) 『アニメーターの社会学』 三重大学出版会.
- 各種ホームページ

## Appendix

Table9 : 対象作品とデータセットの一部

No	作品名	監督とシリーズ構成の協働回数	脚本家の数	現場プロデューサーのクレジット	製作委員会の参加社数
1	化物語	1	2	0	3
2	魔法少女まどか☆マギカ	1	1	1	7
3	おそ松さん	1	3	1	
4	ラブライブ! 2nd Season	2	3	0	5
5	ウサビッチ	1	1	0	1
6	偽物語	2	2	0	3
7	ウサビッチ シーズン2	2	1	0	1
8	Fate/Zero	1	4	0	5
9	ウサビッチ シーズン3	3	1	0	1
10	進撃の巨人	1	3	1	5
11	マクロスF (フロンティア)	1	1	1	3
12	Fate/Zero 2ndシーズン	2	4	0	5
13	コードギアス 反逆のルルーシュ	1	3	0	6
14	ウサビッチ シーズン4	4	1	0	1
15	けいおん!	1	3	1	4
16	コードギアス 反逆のルルーシュ R2	2	1	0	6
17	涼宮ハルヒの憂鬱	1	4	0	4
18	<物語>シリーズセカンドシーズン	1	2	0	3
19	けいおん!!	2	4	1	4
20	Fate/stay night [Unlimited Blade Works]	1	3	0	3
21	宇宙戦艦ヤマト2199	1	5	0	11
22	Fate/stay night [Unlimited Blade Works] 2ndシーズン	2	3	0	3
23	ソードアート・オンライン	1	5	0	4
24	うたの☆プリンスさまっ♪ マジLOVEレボリューションズ	1	3	1	6
25	ガールズ&パンツァー	1	1	1	5
26	機動戦士ガンダム00 セカンドシーズン	2	1	0	2
27	ファイアボール	1	1	0	1
28	Angel Beats!	1	1	1	8
29	IS<インフィニット・ストラトス>	1	3	0	4
30	うたの☆プリンスさまっ♪ マジLOVE2000%	1	6	1	6
31	機動戦士ガンダム00	1	1	0	2
32	THE IDOLM@STER CINDERELLA GIRLS	1	5	1	4
33	あの日見た花の名前を僕達はまだ知らない。	2	1	1	3
34	ベルソナ4 the ANIMATION	1	3	1	8
35	TIGER&BUNNY	1	6	0	3
36	ラブライブ!	1	3	0	5
37	らき☆すた	1	5	0	4
38	Free!	1	2	0	4
39	THE IDOLM@STER	1	4	1	4
40	終物語	1	2	0	3
41	THE IDOLM@STER CINDERELLA GIRLS 2nd SEASON	2	5	1	4
42	Fate/stay night	1	4	1	5
43	CLANNAD	2	1	0	4
44	とある科学の超電磁砲	1	3	1	5
45	黒子のバスケ	1	4	1	7
46	AIR	1	1	0	4
47	俺の妹がこんなに可愛いわけがない	1	2	1	4
48	ハイキュー!!	1	3	1	7
49	魔法少女リリカルなのはStrikerS	1	1	1	
50	境界線上のホライゾン	4	4	0	5

No	作品名	監督とシリーズ構成の協働回数	脚本家の数	現場プロデューサーのクレジット	製作委員会の参加社数
51	Free! -Eternal Summer-	2	3	0	4
52	境界線上のホライゾンII	6	4	0	5
53	天元突破グレンラガン	1	4	0	4
54	CLANNAD AFTER STORY	3	1	0	4
55	ジョジョの奇妙な冒険	1	1	1	
56	涼宮ハルヒの憂鬱(新アニメーション)	1	6	1	5
57	ソードアート・オンラインII	2	6	0	4
58	おおきく振りかぶって	1	8	1	6
59	ウサビッチ Season5	5	1	0	1
60	黒子のバスケ 2nd SEASON	2	5	1	7
61	デュラララ!!	1	6	1	5
62	Kanon	1	4	0	4
63	艦隊これくしょん-艦これ-	2	3	1	12
64	うたの☆プリンスさまっ♪ マジLOVE1000%	1	3	1	6
65	WORKING!!	1	4	1	2
66	とある魔術の禁書目録II	2	4	1	5
67	IS<インフィニット・ストラトス> 2	1	2	0	4
68	とある科学の超電磁砲S	2	5	1	5
69	魔法先生ネギま!	1	1	0	3
70	血界戦線	1	1	0	4
71	STEINS;GATE	2	2	1	
72	俺の妹がこんなに可愛いわけがない。	2	2	1	4
73	中二病でも恋がしたい!	2	1	0	4
74	黒子のバスケ 3rd SEASON	3	4	1	7
75	SHIROBAKO	4	3	0	9
76	DEATH NOTE	1	3	1	5
77	薄桜鬼	1	4	1	4
78	ハイキュー!! セカンドシーズン	2	3	1	7
79	鬼灯の冷徹	1	3	1	
80	ストライクウィッチーズ2	2	4	1	4
81	黒執事	1	4	0	6
82	ストライクウィッチーズ	1	4	0	5
83	戦姫絶唱シンフォギアGX	1	1	1	5
84	ARIA The ORIGINATION	3	4	1	4
85	戦国BASARA弐	1	1	1	7
86	蒼き鋼のアルペジオ-アルス・ノヴァ-	6	4	1	7
87	モノノ怪	1	5	0	5
88	WORKING!!	1	3	1	2
89	ご注文はうさぎですか??	2	3	1	7
90	青の祓魔師	1	4	1	5
91	DARKER THAN BLACK 流星の双子	2	5	0	7
92	とある魔術の禁書目録	1	5	1	6
93	ジョジョの奇妙な冒険 スターダストクルセイダース	2	1	1	
94	薄桜鬼 碧血録	2	4	1	4
95	オーバーロード	1	1	1	
96	キルラキル KILL la KILL	2	1	1	7
97	はたらく魔王さま!	1	3	0	
98	魔法少女リリカルなのはA's	1	1	1	
99	みなみけ	2	4	1	
100	魔法科高校の劣等生	1	3	1	4