

<研究ノート>

日本の音声業界における 報酬制度とその歴史

濱 村 純 平

1 はじめに

本研究では日本の音声業界の報酬制度について調査を行った。日本のコンテンツ・ビジネスは世界的にも大きな注目を集めている。これは経済産業省が2015年の1月に公開した、『コンテンツ産業の現状と今後の発展の方向性』からも読み取ることができる。そういった中で日本の音声業界はコンテンツ・ビジネスを支える一つの要素として考えることができる。たとえば、アニメーション・バラエティナレーション・洋画吹き替えなどは音声なしには成り立ちにくいだろう。加えて、アニメーションは完成した作品をそのまま放映するだけでなく2次利用が多い。それに伴い、声優の業務は映像作品への声当て以外にもイベント活動やラジオ出演など多岐にわたり、日本以外の国で活動を行う声優も存在する。さらに、日本経済新聞の電子記事で検索すると声優に関する記事が度々書かれていることが見て取れ、経済的な視点からの注目もうかがえる。

本研究はコンテンツ・ビジネスでも特に音声業界に焦点を当て、音声業界の報酬制度について調査を行い、その特徴を考察することを目的としている。そのため、業界関係者に対してインタビュー調査を行い、現行の報酬制度の成り立ちと現状の確認に務めている。また、コンテンツ・ビジネスの一部である映像産業の概観については本研究では調査を行わない。これについ

キーワード：コンテンツ・ビジネス、音声業界、声優、報酬制度、歴史

ては経済産業省が2014年の1月に公開した『コンテンツ産業 現状分析編 (各論)』を参考にできるためである¹⁾。それよりも、現状として映像産業の中でも大きな役割を果たしているにもかかわらず、坪・好村(2011)以外に調査されてこなかった音声業界について調査を行う。本研究により、コンテンツ・ビジネスについての経営学的な研究を行う一つの視点が提供されると期待できる。

コンテンツ・ビジネスは他の業種や製品とは異なる側面がいくつかあると考えられる。映像作品などのコンテンツ財は消費したものが手元に残らないが、生産が同時に行われるわけではなく、サービス財とも通常の消費財とも異なる性質をもっている。加えて無料で利用できるといった財の性質や、生産側の限界費用がとても安価であるといった特徴がある。そのため、学術的にこれまで蓄積されてきた財に関する視点だけでは考察することのできない側面があると考えられる。しかし、コンテンツ・ビジネスについては学術的な研究があまり存在しない。これは、業界そのものの仕組みが不透明であることから、重要な産業であるにも関わらず研究を蓄積しにくい現状であることが原因の一つだと考えられる。

安達(2011)や川又(2005)では映像業界の課題をいくつか挙げているが、これらの研究は業界のマクロ的な側面を中心に考察している。安達(2011)も述べるように映像業界が期待されているほどの成果を上げていないというのであれば、業界の展望だけでなく一つ一つの事象に焦点を当てた分析を行い、より正しい現状の把握を行う必要がある。市場という側面から見た分析だけが業界の利益を増加させるものではなく、個別の契約を見ることで業界の利益に対する影響を考えることもできる。Alchian and Demsetz(1972)も「組織は契約の束である」と述べており、契約についての議論を行うことは、組織を議論することにつながり、企業や市場といった組織を議論することにもつながると考えられる。そこで本研究は業界のよりミクロな

1) 経済産業省は日本総研が平成20年12月に公開した『「neo anime」産業のビジネスモデルに関する調査研究報告書』を参考にしている。

面に対して焦点を当て、契約という観点から音声業界を議論する。

本研究の他に音声業界の契約に着目した文献として、坏・好村（2011）を挙げることができる。この研究は音声業界のビジネスシステムを明かにすることを目的にしており、本研究と近い問題意識の下で研究を行っている。本研究と違うのは坏・好村（2011）がプロダクションを中心に文献調査とインタビューデータにより音声業界をみていることである。本研究は声優に焦点を当て、声優が誰と契約してどのように報酬を受け取るかをを中心に議論している。したがって本研究は坏・好村（2011）と重複する調査結果はあるが、調査先が異なり、新たな知見を追加する研究である。

コンテンツ・ビジネスについての議論は、書籍といった形で行われることが多い。監査法人トーマツ（2003）は製作会社に注目して、どのような経営が行われているかということを記述している。監査法人トーマツ（2003）ではコンテンツ財がどのような性質を持っているのかということに加え、どのような製作過程をたどり、どのような流通が行われているのかといったことにまで言及されている。また、本研究が行っている契約の観点から業界をとらえることを試みている。しかし、この文献はアニメーション製作会社を中心とした契約関係に注目しており、本研究とは異なる視点で調査を行っている。岸川（2010）はコンテンツ・ビジネスについて体系的にまとめており、コンテンツ・ビジネスを「消費者へコンテンツ（情報の内容）を提供する活動」（岸川，2010，p5）と定義した。他に小林・山根（1996）は管理会計の側面からコンテンツ・ビジネスについて議論を行っている。製品やプロジェクトの成果・原価をどのように測定し、どのように管理を行うかは管理会計において重要な問題であり、コンテンツ財以外の分野ではよく議論されてきた。しかし、コンテンツ財についてはあまりそういった議論が行われていない。これは利益や費用の測定が困難なコンテンツ財は管理が難しいためであると考えられる。だが、コンテンツ業界が利益を上げるためには測定・管理も必要なことであるため、今後こういった研究が行われる必要がある。そのためにも、財の流れや契約の体系を明らかにし、責任や権限の範囲を明らか

にすることで管理の方向性を探っていくことが必要だろう。ここからも、本研究のように音声業界の契約について明らかにすることは意義があると考えられる。

他に安達（2011）と川又（2005）を挙げることができる。安達（2011）はアニメーション製作会社のケーススタディにより明らかにしたアニメーション業界の課題を①海外展開の困難性、②作品の均質化・固定化、③ビジネスの不透明性、④会計基準の不存在であるとしている。この④については安達（2011）によると資金調達のために、投資家への説明責任として会計基準が不在であることが問題であるとされている。特に、著作権出資の費用化に関する会計方針についての不統一を例に挙げて議論を行っている。ただし、コンテンツ・ビジネスにおける会計基準については監査法人トーマツ（2003）がふれているため、会計基準の研究を行う際はこちらを参照したい。また、安達（2011）も述べるように、ビジネスが不透明であることが、コンテンツ・ビジネスについての研究（ひいては、発展）を阻害している要因の一つであると考えられる。本研究の目的はコンテンツ・ビジネスの中でも、特に音声業界の報酬制度を明らかにすることであるため、安達（2011）が課題としていることに対して示唆を与えようとしている。また、川又（2005）は基本的に業界の総売上高などの2次データをまとめたものである。そのため、本研究で考えている問題意識とは大きく異なる。

音声業界について扱った文献として畠山（2011）がある。この研究は本研究とは異なり声優の声を商品として考察しており、財の性質について議論したものである。そのため、本研究とは異なり契約に焦点を当てて議論をしていない。他に永山（2012）は技術という観点から、音楽業界の歴史を中心としたデータを用いながらコンテンツ・ビジネスについて議論を行っている。

コンテンツ・ビジネスの特徴である2次利用について焦点を当てたものの中でも、観光資源として利用される場合を研究したYamamura（2014）などが存在する。また、木村・根来（2009）は製作されたコンテンツの2次利用について考えることで、原作コンテンツのグッドウィル価値の向上と、派生

コンテンツの経済価値の向上が先かというチキンエッグの問題について取り扱っている。このとき、木村・根来（2009）はアニメーションの事例を取り上げて考察を行った。

以上が主な文献であるが音声業界に焦点を当てて調査を行ったものは坏・好村（2011）と畠山（2011）しかなく、研究の余地があると考えられる。またこれまでのコンテンツ・ビジネスに関する研究は、財の性質など市場か科学的な側面からの考察がほとんどであり、契約について議論を行った文献は監査法人トーマツ（2003）と坏・好村（2011）などわずかである。そのため、業界内の契約関係に焦点を当て、議論を行う余地があるだろう。

契約の中でも本研究は音声業界で用いられる報酬制度について考察する。そのために、本研究では日本俳優連合（以下、日俳連）の専務理事である池水通洋様へのインタビューを通じて、音声業界で用いられているランク制という報酬制度について考察する。日俳連は1963年に前身の日本放送芸能家協会が発足して以降、映像作品出演者の権利や労働条件を守るために制度を変えながら発展してきた。この日俳連は声優の報酬に関する取り決めを行っており、音声業界において重要な役割を果たしている。本研究では坏・好村（2011）が焦点を当てなかった声優の報酬に注目しており、日俳連が本研究の議論において重要な位置づけとなる。

ランク制は音声業界のみでしか見られない特殊な報酬制度であり、一般企業の採用する固定給に近い年功制や成果主義といわれるインセンティブ制とは異なる報酬制度である。音声業界4団体（日本俳優連合、日本音声製作者連盟、日本芸能マネジメント協会、日本声優事業社協議会）が2014年に編纂した音声業界ハンドブックによると、ランク制は音声業界において広く利用され1955年ごろから改善を重ねて現行の制度となっている。このことから、ランク制が合致するような業界があり報酬制度として有用な場面があるのではないかと考えられる。ランク制のように、実務で観察されるこれまでと異なる制度に注目して研究を行うことは、経営学研究に対して重要な示唆を与えると考えられる。そのためにも、本研究ではランク制がどのような制

度なのかということについてランク制が成立した歴史とともに明らかにする。

報酬制度は業績評価と一体となることでマネジメント・コントロール・システムの一環として重要な役割を果たしており、実務において従業員の行動をコントロールするための重要な制度であると認識されている（鳥ほか 2010）。そのため、過去の研究では報酬制度に関する研究が蓄積され（星野 2004; Chenhall and Langfield-smith 2003; Fisher and Govindarajan 1993）、教科書レベルでもその重要性が議論されている（Anthony and Govindarajan 2001; Merchant and Vander Stede 2007）。しかし、その多くが固定給や成果主義について調査を行っており、日本の一部の業界で観察されるランク制について分析を行った研究は存在しない。固定給や成果主義は必ずしもメリットばかりではない。例えば固定給では従業員のモチベーションを向上させられないことが契約理論による研究では指摘されている。成果主義に関しても、富士通が成果主義を利用した経営に失敗したことから必ずしも良いものでないことが分かる。これらの報酬制度は過去に多くの研究蓄積があり、議論が盛んに行われてきたのに対し、ランク制については過去の研究では言及されていない。以上から本研究はランク制について調査を行い、その結果を記述することで、音声業界の契約の一つである報酬制度について考察する。

本研究はこの後、5つの章からなる。第2章で本研究の調査概要について述べた後、第3章と第4章ではランク制がどのような制度かとその成り立ちを調査資料に基づいて記述する。次に第5章でランク制の特徴について考察を行い、最後に第6章で本研究をまとめる。

2 調査概要

現段階で坏・好村（2011）かが少し触れている以外に、日本の音声業界の報酬制度に関する研究は存在しない。そのため、音声業界4団体（日本俳優連合、日本音声製作者連盟、日本芸能マネジメント事業者協会、日本声優事

業社協議会)により編纂された『音声業界ハンドブック』や、日俳連の開示している『外画動画出演実務運用表』を用いるだけでもある程度のデータを
得ることができる。それに加えて、本研究では日俳連の専務理事である池水
通洋様にご協力いただき、インタビューを行うことでより詳細なデータを
得ることができた。インタビューについては、『外画動画出演実務運用表』を
もとに作成した質問を用いて、現状の確認を中心として半構造化インタ
ビューを行った。なお、2014年9月10日と9月17日の2回それぞれ30分
から1時間程度のインタビューにご対応いただいた。インタビューデータは
録音されたものをすべて文字データ化したのち分析を行った。日俳連は声優
の報酬制度であるランク制について取りまとめを行っている団体であり、本
研究のリサーチサイトとして適している。

3 調査結果

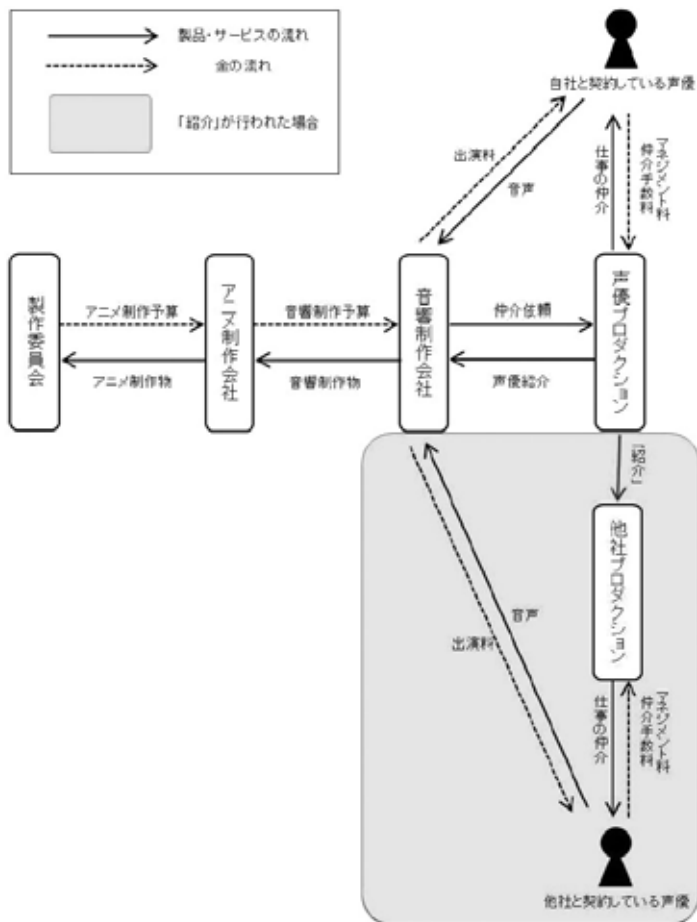
3.1 音声業界の契約体系と報酬の流れ

ここでは主に『音声業界ハンドブック』と『外画動画出演実務運用表』を
用いて結果を記述する。まず報酬制度についてみる前に、音声業界の基本的
な契約関係から報酬の流れをみることにする。音声業界の契約関係について
は環・好村(2011)で記述されている。声優はプロダクションと所属契約を
結び、日俳連に加盟する。また、プロダクションを介して音声製作会社との
やり取りを行うのが一般的である。基本的にはこういった契約が結ばれ、音
声製作会社(アニメーション製作会社)から最終的な労働力の行使者である
声優に報酬が支払われる。この報酬の流れについては環・好村(2011)が詳
しく図示している。それが、図1である。

環・好村(2011)はプロダクション間の仕事の「紹介」に焦点を当てて考
察を行っているため、複数のプロダクションが記載された図になっている
が、基本的に声優が報酬のやりとりを行う相手は音声製作会社であることが
わかる。製作委員会がアニメーション制作会社に対して製作費を支払い、そ
のうちで音声製作会社に対して音声の製作費を支払う。音声製作会社はプロ

ダクションに声優を紹介してもらい、声優はプロダクションを通して紹介された仕事を受けることとなる。このとき、プロダクションは声優から仲介手数料を受け取り、音声製作会社は声優に対して報酬を支払うこととなる。このような金銭の流れが音声業界ではある。この音声製作会社から声優に対して支払われる報酬がどのようにして決まっているのかということが、本研究の注目する内容である。

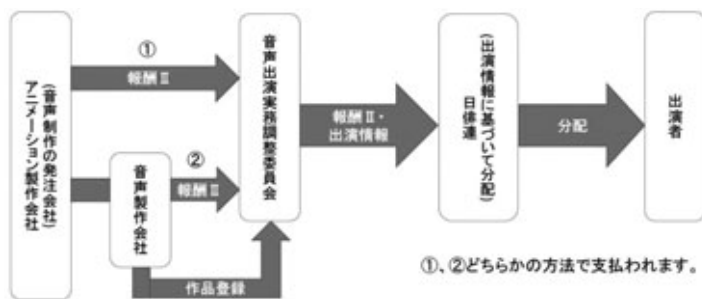
図1：声優業界の製品・サービス・金の流れ



出典：环・好村(2011, p 12)より抜粋

ただし、音声業界ハンドブックによると期間外利用（いわゆる再放送）を想定する作品については通常の報酬だけでなく、別途報酬が支払われる。これを日俳連は報酬Ⅱと呼んでいる。この報酬の支払いについては音声製作会社やアニメーション製作会社から直接出演者に報酬が支払われるわけではなく、いくつか間を通すような仕組みになっている。これを図で表すと以下の図2のようになる。

図2：報酬の流れ(報酬Ⅱ)



出典：『音声業界ハンドブック, p 61』より抜粋

報酬Ⅱは正確に記述すると、「再放送使用料に代わる期限が入用料及び初期製作利用区分での国内外における再利用許諾料等を含んだ使用料」（『音声業界ハンドブック, p 60』）である。まず、報酬Ⅱは発注会社であるアニメーション制作会社や音声製作会社から、音声出演実務調整委員会²⁾に対してプールされる。その後声優がどの程度作品に出演しているか、という情報とともにプールされた報酬が日俳連に渡される。最後に預かった報酬を日俳連が出演情報に基づき、分配するという流れをとっている。

ここで理解しておく必要があるのは、声優の報酬の流れにおいて日俳連が仲介を行っている場合があるということである。通常の出演料は坏・好村

2) 音声実務調整委員会は日俳連と音声連が交わした中小企業等協同組合法に基づく団体協約を遵守するため、両者で作っている委員会で、この委員会には協約を実施に運用する役割のマネージャーの団体である、日本芸能マネジメント事業者協会と日本声優事業社協議会を招聘して問題解決に当たる役割をもっている。この委員会は俳優たちの費用負担で運営されている。

(2011) を見てもわかるように、直接声優に対して支払われることとなる。しかし、図2によると作品の再放送を行う際には、直接報酬が支払われるのではなく、いくつかの団体を通して支払われることになっている。そしてその際、日俳連は決められた契約に従って声優に対して報酬を分配するという役割を担っている。

3.2 ランクと基本ランク

報酬の流れについて整理したところで、その報酬がどのようにして決められているのかについてまとめていく。ここで本研究のランク制を定義しておく。まず「ランク」とは何かということについて記述しておく。ランクとはその声優の技量や階級を表すのではなく、その声優がどのランクに属するかで報酬額が変わる尺度である。したがって、その声優が生み出す対価と同等のランクを声優自身が設定する必要はなく、あくまで報酬を支払う際の尺度であると考えられる。これを日俳連では基本ランクと呼んでいる。基本ランクごとの報酬は日俳連が定めており、それを用いて最終的な報酬額が算定される。ただし基本ランクは『音声業界ハンドブック』によると「俳優の技量・キャリア・人気等に基づいて毎年、俳優と所属事務所が協議して決定している金額」（『音声業界ハンドブック、p7』）であり、「最低ランクの15,000円から上限なしのノーランクまで設定されて」（『音声業界ハンドブック、p7』）いるものとされているが、本研究では尺度としての基本ランクと報酬算定の際の基本ランクを分けるために、前者を単に「ランク」後者を「基本ランク」と呼ぶこととする。すなわち、声優のランクが決まると日俳連の定めた基本ランクにしたがって報酬が算定されるといった流れになる。また、声優（俳優）のランクを記載した「ランク表」という冊子が存在する。これは日俳連が制作を担当し、音声製作会社のみが所有することになっており、公表されていない。つまり、声優は他の声優のランクを知ることができないようになっている。

また、ランクは声優がマネージャーと協議して自ら決定することになる。

このランクの申告は毎年1月に行われる³⁾。これについてはインタビューの

「1月にランク、日併連に申請することになってますからまあ、12月ぐらいになると『来年どうする?』というような形でマネージャーから電話かかってきて」

といった部分からわかる。さらにこのインタビュー内容からはマネージャーと相談して自らのランクを決める場合が多いことがわかる。

3.3 基本的な報酬の算定方法

報酬の算定方法についても、『音声業界ハンドブック』に記載がある。また、『外画動画出演実務運用表』にも同様の記載がある。『外画動画出演実務運用表, p3』によると

基本対価 = 基本ランク × 動画時間割増率 (表1)

で決まっているとしている。これを作品の利用報酬の基準としているようである。また、動画時間割増率は

表1: 動画時間割増率

時間枠	30分枠	60分枠	90分枠	120分枠	150分枠	180分枠
割増率	1.0	1.5	1.9	2.3	2.7	3.0

※180分以上は30分増すごとに0.3増し

出典:『外画動画出演実務運用表, p3』より抜粋

で決まっている。これは「基本ランクは30分番組への出演を基準」(『外画動画出演実務運用表, p3』)としており、それ以降は出演時間に応じて150分までは40%増しで、180分になるとさらに30%を上乗せするように報酬が割増されていくというシステムになっている。なお30分に満たない作品

3) このランクをまとめたランク表は1月に日併連が集約し、冊子にまとめ音声連を通じて音声製作会社に配布される。ランクは各社共通で使われる。

(近年では3分から15分のショートアニメと呼ばれる作品が存在する)は

「撮りをね30分番組に合わせて何本までいいよとか1回についてね、でそれを30分に換算しますよ。」

と、ということがインタビューから確認できる。すなわち、動画時間割増率に合わせるように作品の長さを調整することになる。これは『外画動画出演実務運用表』にも明確な基準が記載されている。そして、この基本対価を用いて初期出演料が計算される。これはその名の通り、出演のみの報酬である。計算方法としては

初期出演料 = 基本対価 × 180% (初期目的利用率 80% を含む)

となっている。基本対価に初期利用するという契約料のようなものを乗じた金額が初期利用のための報酬として出演者に支払われることになる。なお、これは作品1本あたりではなく登場話数に応じて支払いが行われるようになっている。加えて、ランク制は最高ランクを超えるとノーランクとなり自由交渉となる。

3.4 転用に関する報酬の支払い

また、転用の際には初期出演料とは異なる支払いが行われる。これは転用するために最初に支払っている報酬Ⅱに加えて、転用の度に必要になる報酬である。転用は「初期目的以外に作品を利用」(『外画動画出演実務運用表, p3』)することである。なお、初期目的が属する利用分野は放送、ビデオグラム、小規模上映、機内、自動公衆送信、CD原盤、新メディアに分かれており、この中のどれかに分類される。また、転用の際にも基本ランクを用いて報酬が算定されることになる。

まず報酬Ⅱについてだが、これは『外画動画出演実務運用表, p5』によると、「アニメーション製作会社(または配給会社)が、音声製作費とは別

に声優に支払わなくてはならない期間外利用料に替わる報酬」である。ここには「初期製作利用区分での国内外における再利用許諾料等を含む」とされている。基本対価の5%が報酬Ⅱの料率として支払われることになっている。

また転用の際に支払われる報酬は「積み上げ処理方式」、「転用一括処理方式」、「印税方式」の3つの算定の仕方がある。積み上げ処理方式は

$$\text{転用料} = \text{基本対価} \times \text{転用料率} \quad (\text{表2})$$

となっている。このときの転用料率は

表2：転用料率

放送	ビデオグラム	小規模上映	機内	自動公衆送信	CD原盤	新メディア
30%	30%	20%	20%	20%	10%	別途協議

出典：『外画動画出演実務運用表, p3』より抜粋

であり、放送・ビデオグラムが30%、小規模上映・機内・自動公衆送信が20%、CD原盤が10%であり、新メディアが別途協議となっている。なお一度転用処理されると以降、同じ分野に対する転用料を支払う必要がない。

転用一括方式はさらに処理の仕方がA方式、B方式、C方式の3つに分かれている。これは『外画動画出演実務運用表, p4』によると

A方式：単発作品及びシリーズ中の特定作品を一括処理する場合。

基本対価×280%以上

B方式：特定シリーズの全話数を一括処理する場合。

基本対価×240%以上

C方式：動画製作会社・配給会社がすべての作品を一括処理することを決め、実務委員会に申請のうえ実務委員会と面談をし了承を受けた場合。

基本対価×220%以上

となっている。なお、「転用一括処理方式にはCM及びゲーム等への転用及び部分利用は含まない」(『外画動画出演実務運用表, p4』)とされている。

最後に、印税方式についてみていくこととする。『外画動画出演実務運用表, p4』によると「動画製作会社は転用に関し作品毎に都度交渉で印税方式を採用することができる。印税方式の選択は利用前に決定し、信頼できる方法にて販売実績の報告をしなければならない。印税は利用の都度支払わなければならない。」としている。また、転用の際の処理方式も併用が可能だが、一括処理のC方式を採用した場合には、印税方式との併用ができない。そして、印税率は以下のようにして基準が定められている。

表3：印税率の基準

放送	ビデオグラム	小規模上映	機内	自動公衆送信	CD原盤	新メディア
動画製作者の収入の5%以下	税抜き販売価格×出荷数×90%×5%以下	動画製作者の収入の5%以下	動画製作者の収入の5%以下	税抜き情報料収入の5.5%以下	税抜き販売価格×出荷数×90%×5%以下	別途協議

出典：『外画動画出演実務運用表, p4』より抜粋

放送・小規模上映。機内へ転用の際は動画製作者の収入の5%以下、ビデオグラム・CD原盤に関しては税抜き販売価格×出荷数×90%×5%以下、自動公衆送信については税抜き情報量収入の5.5%以下、新メディアについては別途協議というように定められている。以上が、初期出演料とは別に定められている転用の際の報酬についてである。

4. ランク制の歴史

次に、ランク制ができた歴史的な流れについて調査結果を記述する。これは主にインタビュー結果と『音声業界ハンドブック』を用いた記述となる。音声業界の起源は、もともとテレビ放送の始まった1953年に番組が足りなかったため、外画の吹き替えを行って放送していたころにまでさかのぼる。このときは、全て生放送で吹き替えを行っていたが、1955年ごろになると

録音技術の向上に伴い、録音によって外画の吹き替えを行うようになり、録音したデータを用いて放送局が映像作品を再放送するようになった。最初は再放送による出演者への報酬の支払いはなかったものの、交渉の末これを支払うようになったという過去がある。

その後、1960年ごろから外画の本数が大きく増加したことをきっかけに、

「放送局は自分とここで製作してるいろいろな苦情であるとか、いろいろめんどくさいんですよね、出演交渉とかね。だからそれを下請けに流しちゃったんですよ。」

ということが起こった。加えて、その下請けを行う音声製作会社は各々の企業がそれぞれ独自のランクを作って声優の報酬を決定していた。それだけでなく、

「下請けに流すとそれ、とってもいい条件で流すわけではないので、うん、合理化ですからね、同じような値段で流したんでしょう。そうするとね、音声製作会社、儲けるためにランクを局ランクより低いランクをそれぞれの会社が設定してやってたんですよ。」

ということがあった。つまり、音声製作会社と契約を結ぶ出演者たちは各局と直接契約を結ぶよりも安い金額で契約を結ぶこととなった。さらにこのとき、音声製作会社は

「局より低いランクでなおかつ再放送料も払わない。」

というように、再放送料も支払っていなかったようである。

また、1963年には日俳連の前身である日本放送芸能家協会が設立されている。『音声業界ハンドブック、p10』によると「現在とは異なり、当時は

出演者のランクアップ交渉を毎年行う制度がなかった」ため、「俳優たちが共通の悩みを話し合える組織」として作ったのが日本放送芸能家協会である。そして、先の再放送料の問題について1965年に日本放送芸能家協会は「再放送料の出ない下請け作品を再放送しないように放送局と下請け会社に申し入れ」（『音声業界ハンドブック、p10』）ている。

そのあと、音声製作会社は声優の動きに対応するために1971年、紫水会を結成する。声優側は紫水会に再放送料の支払を要求するも、これは認められなかった。

その結果、1973年には声優たちによるデモ行進が起こり、その後声優たちによるストライキが行われた。ストライキが起こると、音声製作会社に下請けを任せていた放送局が事態の収集に乗り出すこととなった。その結果、出演条件は大きく改善されたのである。その時の具体的な内容が

「いっぺんに我々のギャラ、3.14倍に上がったんですよ。で、昭和48年のことでしたけども。で、そんな時からだいたい決まり事は細かく決まってきましたね。ゴールデン番組、そいで深夜番組はゴールデン番組の7割とかね。ちゃんとルールが、ちゃんとできてね。で、劇場は別に設定するとかだんだんと出演の対価ってのが決まってきたんですね。」

というものである。インタビューを見てもわかるように、これをきっかけに声優の待遇が大きく改善しただけでなく、出演時の報酬について細かい取り決めが徐々に行われるようになっていった。また、1978年には「外国映画日本語版の放送に関する協定書」が成立し、外画の再放送料が声優に対して支払われるようになった。他には、VHSの登場などによって

「市販ビデオが出てきてそれ向けに再利用されるようになってきたんですよ。ほいでまた、ビデオ用にも作られるようになってきた。そうするとこれは放送だけじゃなくてビデオの料率ってのも決めなきゃいけない

いなあと。んで料率を決めてやり始めたんですね。」

というように、2次利用に関する規定が定められていったという経緯がある。

さらに、『音声業界ハンドブック』によると「アニメについても、再度のデモやストライキといった闘争を経て1981年、日本動画製作者連盟（動画連盟、現・日本動画協会）5社、日本音声製作者連盟（音声連）14社と日俳連間で『テレビ放送用アニメーション番組の出演並びに音声製作に関する協定書』（通称『動画協定』）が交わされ、アニメリピート料問題が解決した」ということがわかる。こうして、再放送料は外画・アニメともに支払いが認められることとなった。

そして1986年（昭和61年）に現行のランク制の骨組みが出来上がったようである。その時の細かい取り決めは

「昭和61年にこのルールってのは骨組みが確立したんですね。それは、個人ランクを設ける、個人のランクとそれと時間割増。30分を1として60分を1.5倍と決めていったんです。最初はみんな50%ずつ上がっていくというやつだったんですね」

となっていたようである。それが徐々に、

「もう一段ディスカウントして40%になってね、できましたけども。それと、目的使用料、これは放送で使いますか劇場で使いますか、放送も深夜ですか、ゴールデン番組ですか。そういった形でね料率をあの一放送の場合にはランクに80%足してやりますよと、えーと劇場の場合にはランクに150%をのせますよと、そういった値段、ルールを決めてったわけ。で、今細かくCSお場合はいくらだとか、みんなそれ決まっています。だんだんとそういったルールができてきたんですね。」

といったように時代とともに修正されていく。基本ランクの修正については、社会全体の収入が増えている時期に大きく行われた。

「みんな相当景気良くてみんな給料わーって上がってんのに、声優はまた取り残されちゃったんですよ。3.14倍になったのにそれで、取り残されちゃってまた元のようになってきちゃった。だから、みんなにきいたならば、やっぱりあげるべきだって意見が強くてね。また、平成2年からそういった闘争をやったんですよ。でーそいで最低ランクを1万…1万5000円にしたんだな。そいで使用料率も挙げて、そんなときもまたその時点で1.67倍かな？にギャラが上がったという時期があったんですよ。」

このようにして、現在の基本ランクが決まっていった。ただし、『音声業界ハンドブック』によると、現在はアニメーションの再放送時の支払については報酬Ⅱで定められており、再放送料は廃止されているということがわかる。

ただし、このように基本ランクが上がったことがきっかけとなり、

「そのときそれで沢山高価になってくると新人をいきなりその、日俳連の組合員と同じに戦わせるのは大変だよということで新人対象のなんか、ルールを作ってくれということを手配者に言われて」

ということがおこり、新人登用制度ができた。新人に関しては3年間の新人期間があり、その間は比較的低い報酬で出演することが可能となっている⁴⁾。ここまでがランク制が現行の制度になるに至った歴史的経緯である。

4) 新人については、新人でない声優ならつくはずの割増報酬がつかないようにしている。

5. ランク制の調査結果に基づくランク制の特徴についての考察

ここまでの結果を用いてランク制の特徴をまとめることとする。ランク制の特徴として、

- ①報酬が自己申告のランクに基づいて算定される。
- ②新人の時は最も安いランクで登用できる。
- ③利用目的によって報酬が分かれ、転用（2次利用）時にその報酬が支払われる。
- ④初期利用分野における再利用及び海外での利用に関して特別な報酬（報酬Ⅱ）が存在し、かつ間接的に報酬をまとめて分配する組織が存在する。
- ⑤転用（2次利用）の際の報酬料率が転用目的ごとに設定されている。
- ⑥最高ランクを超えるとノーランクとなり自由交渉となる。

といったことを挙げることができるだろう。これまで日本で用いられてきた報酬制度である年功制や成果主義型の報酬制度との違いをみながら議論を進めていく。

まず、ランクの決め方についてである。この点は①と②と関連する。新人の時は単純に低いランクなだけではなく、その他割増になることもなく登用できるようになっている。一般企業においても、経験年数の若い社員に対して比較的安い報酬を支払う場合が多い。なおかつ新入社員の場合は自らの責任で仕事を任されることが少なく、自らの業績が自分自身のものではなくチームのものであったりするため報酬に反映しにくい。こういった点は一般企業と近いところがあるが、一般企業ではランク制のように完全に支払額が固定されてしまうということはなかなか見られない。手当等の割増報酬が支払われる場合が多いためである。報酬が低くなる理由も、声優業界では仕事得るためであるので、この点も異なる。さらに、①が他の報酬制度と異なりもっとも特徴的な部分であると考えられる。他の報酬システムでは、自己申

告を行ったランクに基づいて報酬を決めるようなことはない。ランクを決めて昇進に利用したりすることはあるが、それで交渉もなく完全に報酬を決めてしまうという制度は他の業界では見られない。ランク制の特徴を記述するうえで、これが最も重要な点ではないかと考えられる。

次に、転用の際の取り決めである。これは③、④、⑤である。2次利用自体がコンテンツ財を扱うビジネス特有かつ、大きな収入源になっている。また、インタビューから

「作品がもうすぐ2次利用されるんですよ。ビデオだとかネットで送信するだとかいろいろありますので。そのたびにこの契約、出演者向けの契約が続くって約束になってます。」

ということがわかり、2次利用がとても多いが、日俵連に加盟することによってそういった契約の煩雑さを取り除くことができる決まりになっている。これは出演者側にも、制作側にも再契約や交渉のコストを省くことができるという意味で、優れたシステムである。また、一つの団体が報酬を集めてそれを分配するというシステムをとっていることも、一般企業においてはなかなか見受けられない。

最後に⑥の最高ランクの超えるとノーランクとなり自由交渉になるということである。基本的にすべてが決められているランク制ではあるが、ノーランクになると交渉によって報酬が決まる。交渉で報酬を決めることは、企業によっては採用している。

これまでから、まず自己申告でランクを決定するということが、新人の登用期間は全く感度のない報酬制度であること、2次利用に際してその契約の煩雑さを取り除いてくれる制度であること、この3つがランク制の特徴であり一般企業の報酬制度ではあまり見受けられない特徴であると考えられる。

また、ランク制が現行のものとして成立した歴史的背景を考えると、やはり出演者の権利の保証が一番の目的であると考えられる。ただ、それだけで

はなく音声製作会社などの制作側との契約を結ぶための一つの情報として成り立つことや、契約の簡便化なども目的として挙げられるだろう。例えば、声優が申告したランクは音声製作会社にとってその声優の人気や技量を表す一つの情報となる。この情報を制作側が利用して誰を起用するかを決めることとなる。さらに、テレビ局が製作会社に下請けを依頼した経緯からも、交渉等で報酬を決定するのはあまりに煩雑であろう。そのため、もともと報酬額の決まったこの制度をうまく利用すれば、そういった契約の煩雑さを解消することができると考えられる。

6. まとめ

本研究では日本の音声業界において採用されている報酬制度である「ランク制」と呼ばれる報酬制度について現行の制度とその歴史的経緯を記述することでその特徴を明らかにした。その結果、ランク制には以下のような特徴があることがわかった。自己申告でランクを決定するという点、新人の登用期間は全く感度のない報酬制度であること、2次利用に際してその契約の煩雑さを取り除いてくれる制度であること、この3つがランク制の特徴であり一般企業の報酬制度ではあまり見受けられない特徴である。

このような制度を利用する理由としては声優の権利の保護が一番の目的である。しかし、契約を（手続き的な意味で）効率的にするといった効果もあり、そういった面でも有効な制度であると考えられる。

本研究の貢献は音声業界の契約という側面に注目して、報酬制度について現状と誕生の歴史的背景を記述したことにある。こういったことは過去の研究では行われておらず、本研究には重要な貢献があると考えられる。報酬制度を明らかにすることで、特殊な制度の一つとして一般企業へのフィードバックを行うことや、音声業界の今後の研究機会を拡張することができる考えられる。

ただし、本研究には以下のような限界がある。本研究はあくまで、ランク制について記述し歴史的背景を調べたものであり、例えば佐藤（2009）が用

いているような契約理論など、何らかの理論に基づいた経営学に直接貢献のあるものではない。したがって、今後は何らかの理論に基づいて経営学に直接的な貢献のある研究を行う必要がある。本研究は一考察にすぎないため、今後はランク制について様々な視点から研究を行う必要があるだろう。

謝辞

本研究を執筆するにあたり、お忙しい中インタビューにご協力いただいた日本俳優連合専務理事の池水通洋様にはこの場を借りて深謝申し上げます。また、本研究はメルコ学術振興財団助成金（研究2014008号）の研究助成を受けた成果の一部である。

参考文献

- 坏惠理・好村有生. 2011. 「声優業界のビジネスシステムの研究—業界全体に影響を与える供給プレイヤー間の協調行為—」『早稲田大学商学部井上達彦ゼミナル卒業論文』.
- 安達則嗣. 2011. 「日本商業アニメーションの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」『芸術工学会誌』50: 45-52.
- Alchian, A. A., and H. Demsetz. 1972. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review* 62(5): 777-795.
- Anthony, R. N., and V. Govindarajan. 2001. *Management Control Systems*. 10th ed., New York: McGraw-Hill.
- Chenhall, R. H., and K. Langfield-Smith. 2003. Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Accounting Research* 15(1): 117-143.
- Fisher, J., and V. Govindarajan. 1993. Incentive compensation design, strategic business unit mission, and competitive strategy. *Journal of Management Accounting Research* 5: 129-144.
- 畠山仁友. 2011. 「アニメ声優における「声」の商品化：サブカルチャー・マーケ

- ティングへの一試論』『商品研究』58(1-2): 14-28.
- 星野優太. 2004. 「日本企業における業績評価と報酬制度—成果主義の検証—」『管理会計学』13(1-2): 67-82.
- 監査法人トーマツ. 2003. 『コンテンツビジネスマネジメント』日本経済新聞社.
- 川又啓子. 2005. 「日本のコンテンツ産業の現状」『京都マネジメント・レビュー』7: 107-132.
- 経済産業省. 2014. 『コンテンツ産業 現状分析 (各論)』経済産業省.
- 木村誠・根来龍之. 2009. 「チキン—エッグ問題に焦点を当てた原作—派生コンテンツの循環的構造モデル—ポケモンビジネスの事例分析からの示唆—」『日本経営学会誌』23: 98-111.
- 岸川善光. 2010. 『コンテンツビジネス特論』学文社.
- 小林啓孝・山根節. 1996. 『マルチメディア管理会計—コンテンツ・ビジネスの経営と会計—』中央経済社.
- Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2007. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives. Pearson Education.
- 永山晋. 2012. 「コンテンツ産業におけるビジネスシステムの構築メカニズム」『日本情報経営学会誌』33(2): 71-82.
- 日本総合研究所. 2008. 『「neo anime」産業のビジネスモデルに関する調査研究』日本総合研究所.
- 音声業界ハンドブック編集会議. 2014. 『音声業界ハンドブック』「音声出演実務調整委員会」
- 佐藤絃光. 2009. 『契約理論による会計研究』中央経済社.
- 島吉信・河合隆治・橋元理恵・朴鏡杓. 2010. 「業績評価と報酬制度」加登豊・松尾貴巳・梶原武久編著. 『管理会計研究のフロンティア』中央経済社: 224-249.
- Yamamura, T. 2014. Contents tourism and local community response: *Lucky star* and collaborative anime-induced tourism in Washimiya, In Japan Forum (No. ahead-of-print, pp. 1-23). Routledge.

(はまむら・じゅんぺい／経営学部専任講師／2017年5月8日受理)