



## 第6回 デジタルコンテンツ創富力の強化に向けた懇談会

- 討議資料 -

2011年5月25日

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社  
テクノロジー・メディア・テレコミュニケーションズ・インダストリーユニット 責任者  
執行役員 古嶋 雅史



---

1. 本討議の背景および目的	3
<hr/>	
2. 国内コンテンツ産業構造および課題点	4
<hr/>	
3. これまでの論点整理およびあるべき姿(仮説)	9
<hr/>	

## 本討議の背景

- 貴省におかれましては、超競争下のICT/メディア技術環境において、技術革新に対応すべくコンテンツの製作/流通の促進するための方針策定を目的に、「デジタルコンテンツ創富力の強化に向けた懇談会(以下、本懇談会という)」を開催されたものと認識しております
- これまで計5回の討議(※震災での書面討議を含む)を通じて、本懇談会においては、「海外への情報発信力強化」「コンテンツ制作力の強化」「コンテンツ利活用による活性化」「コンテンツ流通環境の整備」「人材育成の強化」を中間重点推進分野として取り纏められました

## 本討議の目的

- 当社はグローバルマネージメントコンサルティングファームとして、メディア/エンタテインメントを含む情報・ハイテク領域でのマーケット/マネジメントプロフェショナルサービスを提供して参りました。
- 本討議ではこれまで本懇談会にて討議されてきた論点を加味しながらも、マーケット/マネジメント視座にフォーカスし、アップデートインプットを含む、数多くの業界クライアントとのプロフェショナルサービスアウトプットから蓄積されたグローバル業界知見に基づいた、当社見解をご提示いたします
- 本討議に伴い、本懇談会の更なる精度向上に貢献を果たすことが目的となります
- 本討議資料の構成は以下のとおりとなります
  - ✓ 国内コンテンツ産業構造および課題点
  - ✓ これまでの論点整理およびあるべき姿(仮説)

---

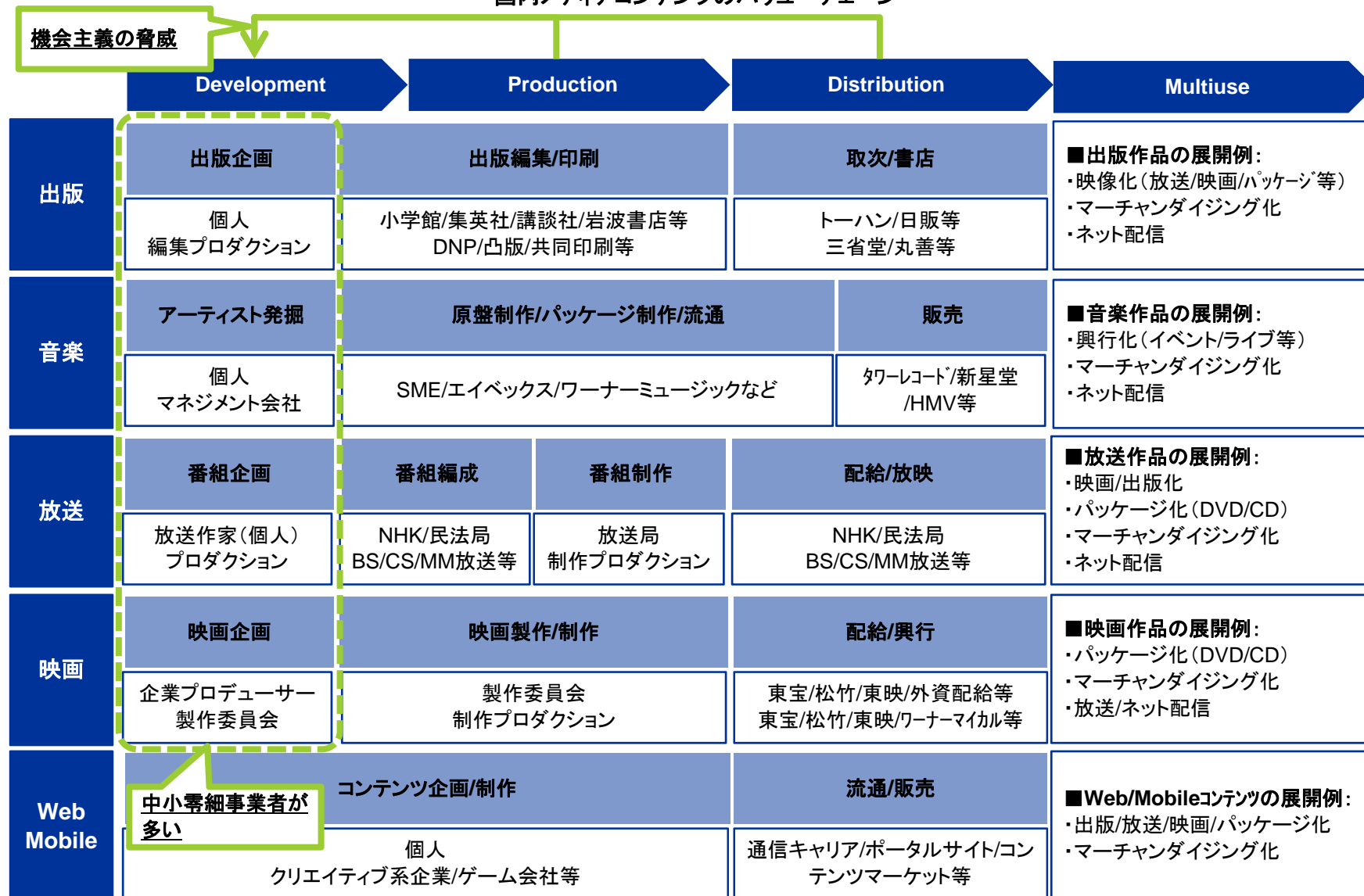
## 国内コンテンツ産業構造および課題点

---

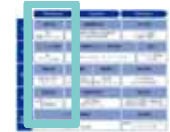
国内コンテンツ産業における特徴として、企画開発工程のプレイヤーが個人を含む中小零細事業者で構成されており、製作/流通機能を有する事業者の後方垂直統合によるホールドアップ下にあるため、メディア最適/グローバル展開を意識したコンテンツ制作が実現できていない

国内コンテンツ産業構造

国内メディアコンテンツのバリューチェーン



# 日本原作を活用した海外ディベロップメントニーズは高いものの、許諾体制/許諾サイドの認識欠如による機会損失が生じているものと想定。また既存媒体市場の縮小に伴い、新人クリエイターの市場エントリー機会が減少しているものと想定される



Development 工程課題と対応策

## Development 工程における概況

	概況	関係者コメント
国内動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>近年における企画開発は出版物(小説、漫画等)を原作をもとに行うことが多い</li> <li>出版業界では、1990年代中盤をピークに書籍・雑誌の販売金額・販売部数とも低下を続け、2009年には21年ぶりに販売市場規模は2兆円割れし、今後も下落は避けられないと想定される</li> <li>このような縮小均衡する市場において、出版社は作家との経年的な関係性をテコに著作権窓口権を行使し、映像化/マーチャンダイジング/デジタル配信などの手数料を新たな収益機会としている</li> <li>一方、音楽業界においても、1990年代後半をピークに音楽パッケージソフトの生産・流通額はピーク時の半分にまで縮小した</li> <li>近年においてはアーティスト360度マネジメントによる新たな収益機会を模索しているが、新人アーティストへの投資機会は減少しつつある</li> </ul>	<p><b>大手出版社 版權担当</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>近年では国内製作委員会への出資を含め、多様な収益機会の模索を行っている。国内作品については出版物とのシナジーが創出し易いが、グローバルでの映像化権は打診は増えているものの、出版物とのシナジーは限定的であり、また契約等も煩雑であるため、よほどの機会がない限り、取り組むことはない</li> </ul> <p><b>大手音楽 レーベル役員</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内でのパッケージ流通がシュリンクする中、中堅アーティストを中心にマネジメント契約をし、興行/マーチャンダイジングなどの収益機会を模索している。K-POP、アニメソング、アイドルモノしかヒットが生まれなため、ロック系/ニューミュージック系の新人アーティストについては以前よりも発掘・育成機会/期間とも減少している</li> </ul>
海外動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>USのフィルム興行収入は、自国市場は横ばいながらもグローバル市場での拡大を続け、2007年には自国市場のおよそ2倍(170億ドル)をグローバル市場からあげている</li> <li>グローバルマーケットへの依存度が高まるにつれ、企画開発においてもリージョン単位でのニーズに応えるべく、原作権のローカルアクイジションおよび製作を推進している</li> <li>USでは製作費の高騰化、原作権の枯渇化から相対的に割安な日本原作への注目が高まり、日本原作による映像/リメイク作品が増加している(「ドラゴンボール」「鉄腕アトム」「マッハGo Go」等)</li> <li>韓国では原作調達課題であるため日本原作への需要はあるものの、近年ではアニメですらオリジナル原作作品が増え、アジア圏で席卷している</li> <li>中国では自国文化振興策の一環で、アニメ/漫画作家育成に注力</li> </ul>	<p><b>USメジャー プロデューサー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本原作については大変関心を持っているが、原作/リメイク権の所在が出版社・作家・委員会などに分散しており、権利処理が煩雑である。ハリウッドではクリアでないライセンスは訴訟リスクとなるため、ディベロップメントの遡上にあがることなく、機会損失となっているのでは</li> </ul> <p><b>韓国アニメ プロダクション 幹部</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>安定的な原作調達という観点において、日本原作は魅力が高いが、許諾コストが高いため慎重に調達せざるを得ない。近年ではオリジナル原作をベースにした作品製作にも力を入れ、アジア圏・ヨーロッパ圏での販売も好調である。また韓国オリジナル作品への日本の関心も高まりつつあり、日本メディアとの委員会を組成することもある</li> </ul>

出所:「出版科学研究所」「日本レコード協会」「MPAA2007」等よりDeloitte.分析。その他はDeloitte.による簡易インタビュー

### 解決の方向性(仮説)

- 権利所在・許諾プロセスなどを体系化したDB構築による海外製作者への公開
- 国内権利者(窓口機関)向けへのドラフト契約書の配布、公的な契約審査/照会機関の設立
- クリエイター/企画会社への海外メディア/デジタル流通機会コーディネーション、アワード創設

劇場作品を中心に、固定化されつつある製作委員会メンバーによる資金調達(出資)が主流である。海外へのリメイク販売/プリセールを実施可能な国内プロデューサは限定的で、資金調達/メディア流通機会を逸していると想定される



Production 工程課題と対応策

Production 工程における概況

	概況	関係者コメント
国内動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>放送番組においては、媒体収入の減少に伴い、制作コスト圧縮圧力が強まりつつある。局によっては一律2割カットをプロダクションに通達した例もあり、制作主体者であるプロダクションは設備投資を回避し、ディレクター派遣に徹する事業者や廃業を決める事業者も増えつつある</li> <li>劇場作品については、製作委員会組成による製作が主流であることに変わりがないが、大作(総製作費3億円前後)と準大作(総製作費3~1億円)の二極化が浸透し、劇場作品の多様性を担っていたミニシアター系作品(総製作費1億円未満)は減少しつつある</li> <li>大作の製作委員会メンバーは大手放送局/大手配給会社による固定化が進み、一方、多様な作品への製作出資を行っていたパッケージメーカーが、パッケージ市場のシュリンクとともに、リスク回避の投資選好となり、これがミニシアター系衰退の一因となっている</li> </ul>	<p><b>著名放送作家</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>局は広告収入減少の煽りを受け、制作費抑制に躍起である。企画はバラエティなら雑段に芸人を並べたクイズ番組や、ドラマならマンガ原作の脚本しか通らなくなっている。また映画やその他事業には積極的に関心をもっているようであるが、プロダクションやキャストの権利・ギャラは一方的に叩かれることが多く、モチベーションは減少している</li> </ul> <p><b>映画専門誌元編集長</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本の製作委員会はリスク分散を意識し過ぎて国際試合に望める体制になっていない。委員会メンバーはトラック(成功体験)がないとグローバルマーケットに出て行く意義を感じないのでは。またクリエイターも頑なにローカライズを認めない。中国/韓国では5-10億円スケールの作品が増えているのに日本はいつまでたってもミニメジャーのままだ</li> </ul>
海外動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>USハリウッドでは独立プロデューサを主体としたディベロップメント、スタジオによるプロダクション、メジャー配給会社によるディストリビューションと分業制が成立。プロデューサとスタジオ/配給をコーディネートするのがエージェントであり、エージェントによるハブ機能が正常に機能し、作品精度・ビジネス創造に貢献している</li> <li>グローバルでの流通依存度を高めるUSメジャースタジオでは原作のローカルアクイジションのみならず、現地制作会社によるローカルプロダクション方針にも注力している</li> <li>韓国では政府文化体育観光部が本年1月に海外へのプリセールスが決まった、また契約の可能性が高い作品あれば、製作費の最大50%まで保証付き融資を行うことを発表した。同部傘下の映画振興委員会と韓国貿易保険公社がそれぞれ40億ウォンを出資。プロダクションが過去5年間映画輸出実績があれば応募可能となる</li> </ul>	<p><b>US独立系プロデューサー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本のプロデューサの行っているタスクはUSの下位プロデューサが行っているタスクに近く、サラリーマン的である。USプロデューサーはもっと独立したプロフェッショナルであり、ファシリテーターである。分業が進んだハリウッドではエージェントの存在が大きく、スタジオや配給会社のコーディネートの一部を委託することが多い</li> </ul> <p><b>韓国映画プロデューサー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現在活躍する韓国の中核プロデューサは、多くがIMF危機後に海外留学し、ハリウッドでの実務経験を有する人材である。彼らは40~50代で、00年以降の韓国映画発展の貢献者である。彼らのビジネスプロトコルはハリウッドを模しているのとともに、国によるバックアップも充実しているため、他国流出も限定的で、自国産業拡大に貢献している</li> </ul>

出所:「日本映画製作者連盟」「聯合ニュース」等よりDeloitte.分析。その他はDeloitte.による簡易インタビュー

**解決の方向性(仮説)**

- 海外プレイヤーと渡り合えるビジネスプロデューサ育成による多様なビジネス機会の創出
- 製作資金一部助成や最新撮影/編集機材等の貸与など物理的サポートの実施
- プロデューサが創造する多様な企画を最適メディア(流通)にキュレートするエージェント設立

# 国内コンテンツ流通は配給(メディア)網保有のプレイヤーによる寡占化/硬直化により、作品の多様性が損なわれつつある。また、成長著しい中華圏/新興国市場での日系作品のポジションは中国/韓国作品の台頭により低下しつつあると想定される



Distribution 工程課題と対応策

## Distribution 工程における概況

	概況	関係者コメント
国内動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>映画/テレビとも、50代以上中高年層の接触時間が増加しているのに対し、10-20代の若青年層の接触時間は減少している。一方で若青年層のPC/ケータイでのネット接触時間は増加している</li> <li>とりわけ若青年層の映画離れは、劇場のシネマコンプレックス化と相関が高い。シネマコンプレックス化に伴う中小劇場館の統廃合により、大都市/地方都市部以外での視聴機会が失われつつある</li> <li>これまで市場を牽引してきたDVD等パッケージ市場もブルーレイディスクの伸びは見られるものの、セル/レンタルともに減少傾向にある。とりわけセルは2004年以降前年比割れが続いている</li> <li>VOD市場は有料配信サイトでは利用率/ボリュームともに限定的で、コンテンツ配信市場としてのインパクトは小さい</li> <li>競争力があると思われるアニメに関しても、US/FR販売実績はUSは2003年、FRは2005年以降減少傾向にある</li> </ul>	<p><b>外資系配給会社エグゼクティブ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本市場はこれまで世界第2位の流通市場としてUS本国でも重視をしてきた。しかしもともと流通の排他性が高く、国内チャンネルとの取引コストが高かったが、市場の魅力が高かったためプライオリティは高かった。近年では国内市場がシュリンク傾向にあり、アジアパシフィックリージョンでのアテンションは中国やシンガポールにシフトしつつある</li> </ul> <p><b>著名映画プロデューサー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>大手局と大手配給会社が座組みに入らないと国内でメジャー作品を企画することはできない。かつてのように非メジャー作品を企画しても、出資者が集えず、若手制作者の制作機会は著しく減少している。海外へのリメイク権販売などは可能性があるのだろうが、海外スタジオや配給プリセール交渉可能な人材は企業内プロデューサーにいない</li> </ul>
海外動向	<ul style="list-style-type: none"> <li>USのフィルム興行収入はグローバル市場で増加傾向にあり、インド市場を除き、文化保護政策を取るフランス、韓国、中国においても自国作品以外の流通シェアをUS製作作品が浸透している</li> <li>USハリウッドでは配給各社が独自マーケティングシステムを構築しており、グローバルフォーマット作品については企画段階にて、各国プリセールを実施し、製作費の初期リクーブを実現している</li> <li>プロデューサーへの配給会社コーディネーションもエージェントの貢献が大きく、エージェントと配給会社のネットワークは強い</li> <li>韓国では自国市場での製作費リクーブが困難であり、企画段階にて海外展開を前提とした資金調達を実施(政府による助成支援)。チャンネルはマーケット販売が中心ではあるが、官民一体となったドラマ/映画/アニメ/音楽を統合的に韓国文化としてブランディングしており、東南アジア/新興国での認知度は高い</li> </ul>	<p><b>US独立系プロデューサー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>US製作作品のうち9割近くがメジャーが製作/流通いずれかで関与する作品ではないか。スタジオインハウス作品で、配給までセットに計画している作品はアウトプットディールを結んでいる著名プロデューサー作品ぐらいであり、その他はエージェント活用による配給会社による国内外プリセールで製作費を捻出するプロデューサーが多い</li> </ul> <p><b>シンガポールメディアバイヤー</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本作品のクオリティは高く、購入意思はあるものの、本国の意思決定が遅く、作品単価も非常に高い。一方韓国作品は意思決定者が明確であり、また単価も安いので、購入にあたってのバリアは低い。あわせてK-POP/韓国ドラマ/韓国映画の自国内認知度は高いので、近年では韓国アニメも積極的に購入している。</li> </ul>

出所:「Deloitteメディア・デモクラシーの現状」「レジャー白書」「日本映像ソフト協会」「OECD」等よりDeloitte分析。コメントはDeloitteによる簡易インタビュー

### 解決の方向性(仮説)

• 海外メディア/配給枠購入支援、国際マーケット出展サポートによる日本文化のブランド推進

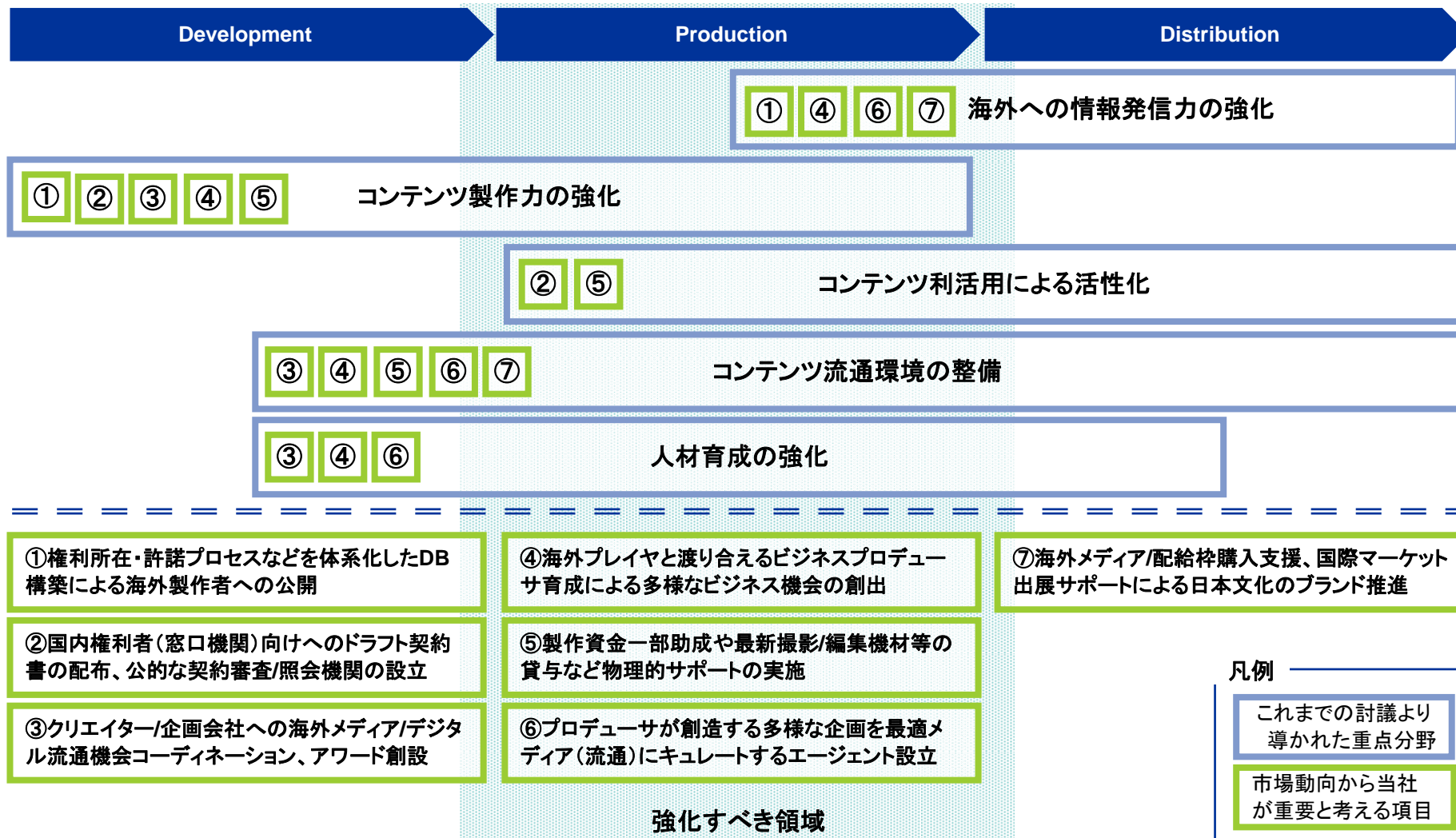


——— これまでの論点整理およびあるべき姿(仮説) ———

国内コンテンツ産業が抱える課題およびこれまでの討議を加味しつつ、当社が想定する強化すべき領域は以下のとおりであるとする

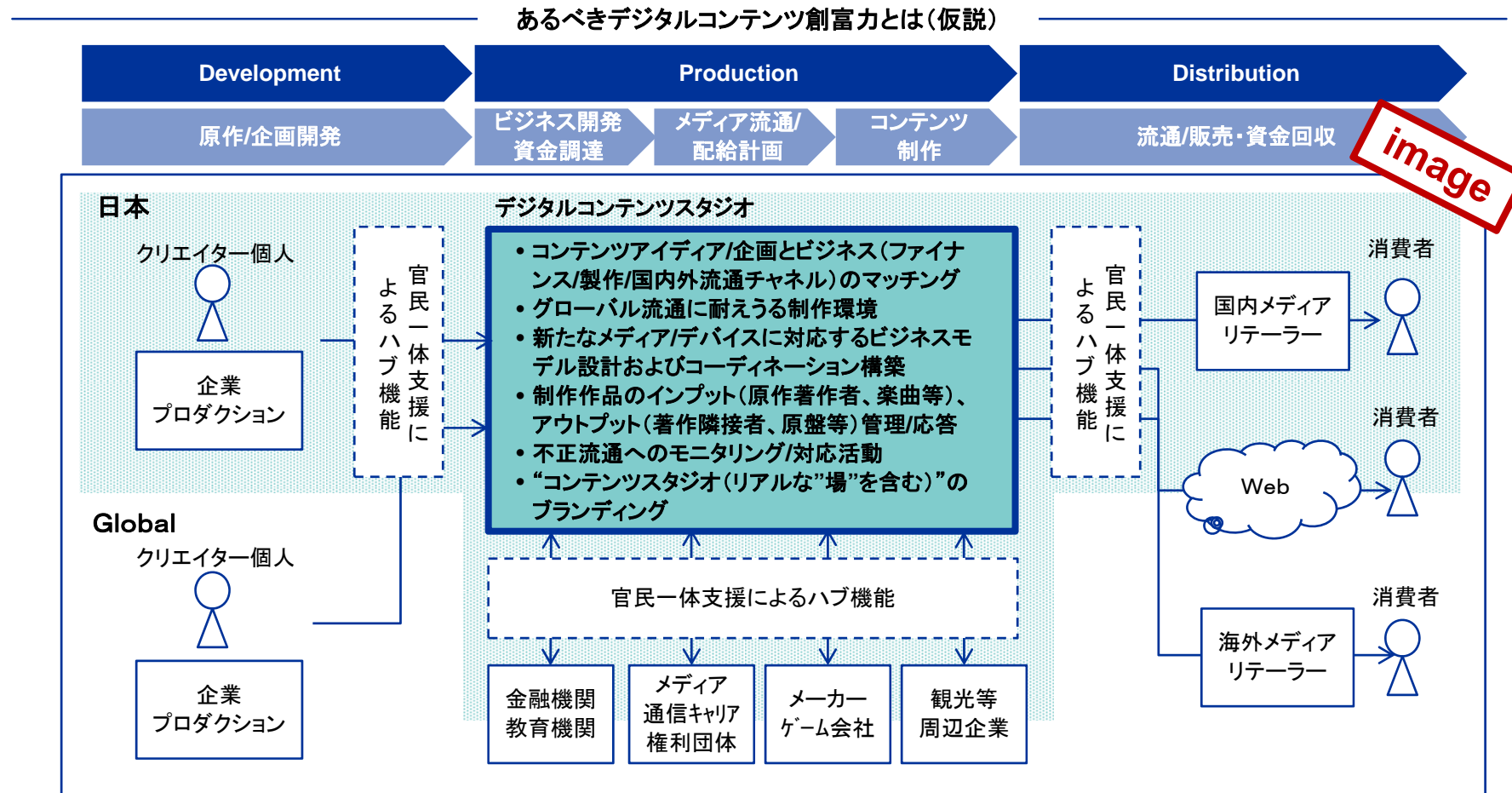
強化すべき領域

貴省が強化すべき領域



【イメージ】持続的に創造される国内外クリエイティブシードのエントリーを促し、あらゆるメディア/デバイスフォーマットに対応した“Made in Japan”コンテンツを、国内外市場に流通促進を図ることで日本のデジタルコンテンツ創富力の強化を実現する

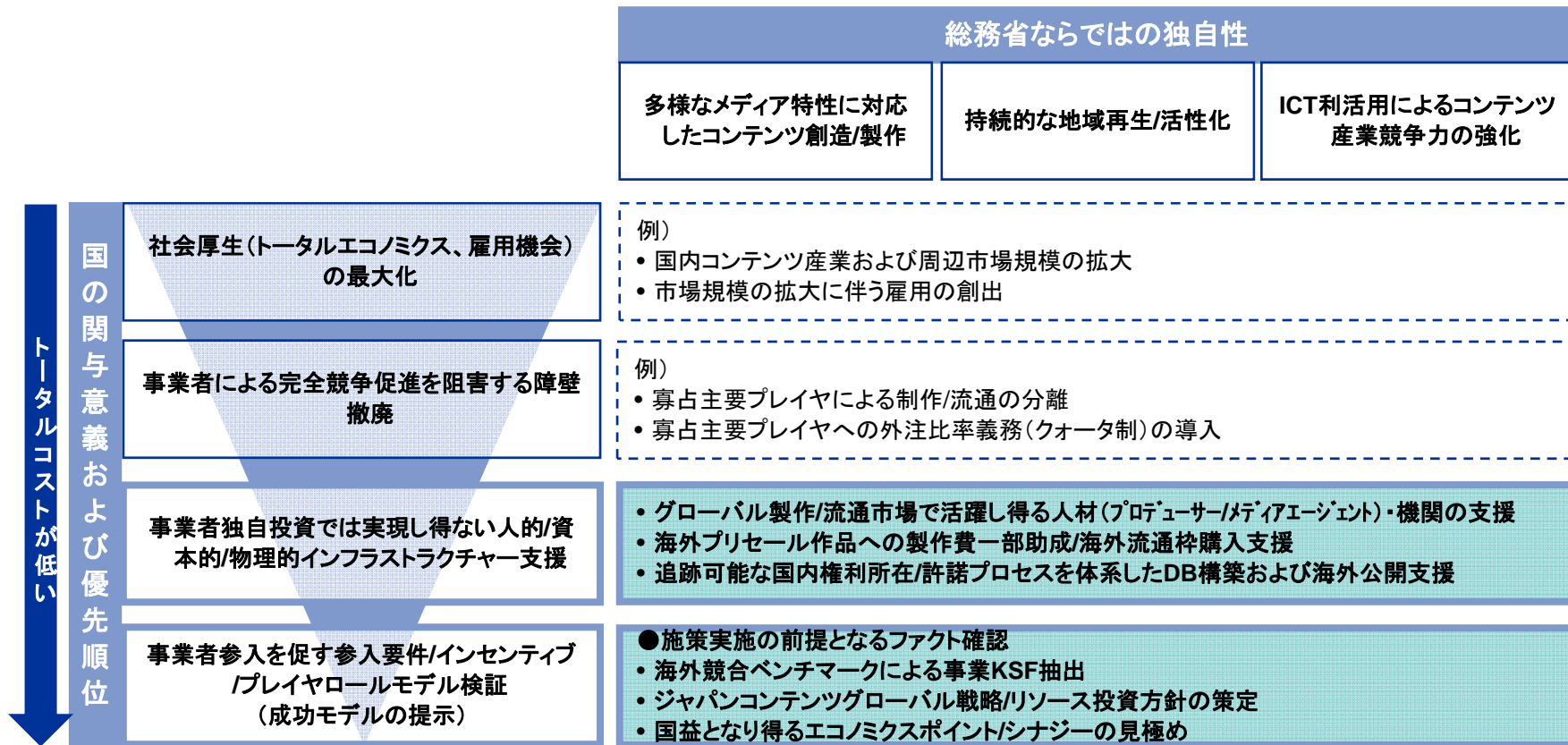
あるべき姿(仮説)



- 企画開発から製作、製作から流通、また外部民間事業者との連携において、最適なコーディネーション(仲介/助言)を支援する人材および機関のロールモデルを、海外競合ベンチマーク調査により検証を図る
- リアルな“場”として、ゼロベースでの再開発を計画する復興対象エリアに設定することも検討

【素案】具体施策推進にあたり、総務省ならではの特性を活かしつつ、昨今の景況を加味し、実現に向けたトータルコスト(時間/資本)の低い施策を優先事項として着手すべきであると考える 優先順位付け

具体施策の優先順位付け(素案)



・ 内需依存度の高い国内コンテンツ産業において、先の震災/原発事故による影響は甚大なものである。震災復興の観点からも即効性の高いかつゼロベースで再生可能な施策から重点的に取り組むべきである

# Deloitte. トーマツ.

デロイトトーマツ コンサルティング (DTC) は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイトトウシュートーマツ リミテッド (Deloitte) のメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはDeloitteの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、Deloitteがグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。900人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・広島・福岡を拠点に活動し、海外ではDeloitteの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte (デロイト) は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150カ国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte (デロイト) とは、デロイトトウシュートーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数を含みます。デロイトトウシュートーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細は[www.tohmatsu.com/deloitte/](http://www.tohmatsu.com/deloitte/)をご覧ください。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited