

# 当社の放送コンテンツのビジネス展開について



2025.3.21



関西テレビ放送 コンテンツビジネス局長 竹内伸幸



コンテンツに関わる立場	年数(37)	職種	職歴
中間	21	営業	1988年4月 関西テレビ放送 入社
		営業	1988年7月 営業局 営業部 配属
		営業	2008年7月 東京支社 業務部 部長
川下	4	コンテンツ系	2009年6月 メディア戦略局 メディア事業部 部長
川上	3	編成(コンテンツ系)	2013年7月 編成局 編成部 部長
川下 (遡上を開始)	5	コンテンツ系	2016年6月 コンテンツビジネス局 コンテンツ事業部 部長
		コンテンツ系	2019年6月 コンテンツビジネス局 専門局長
川上&川下		コンテンツ系	2020年9月 ビジネス本部 メディアビジネス局 専門局長
		コンテンツ系	<兼務>コンテンツデザイン本部 コンテンツビジネス局 専門局長
中間	2	営業	2021年5月 ビジネス本部 メディアビジネス局 局長
川上&川下	2	コンテンツ系	2023年5月～ コンテンツビジネス局 局長
	合計		
	23	営業	
	14	コンテンツ系	

テレビ局のお金を稼ぐところ、使うところ  
 コンテンツを作るところ、売るところを交互に経験  
 キャリアの後半は主にコンテンツビジネスに従事



## アジェンダ

- ①カンテレのコンテンツビジネス概要
- ②コンテンツ軸のビジネスへの変革の必要性  
(放送前ビジネスの推進とそれに合わせたコンテンツ制作)
- ③コンテンツビジネスを支える権利処理や人材確保・育成の在り方
- ④配信事業者との協業の在り方



# ①カンテレのコンテンツビジネス概要



8カンテレ

コンテンツビジネス局

動画配信

国内番販

海外番販

映画

衛星番販

ビデオグラム・出版

アニメ

モバイル

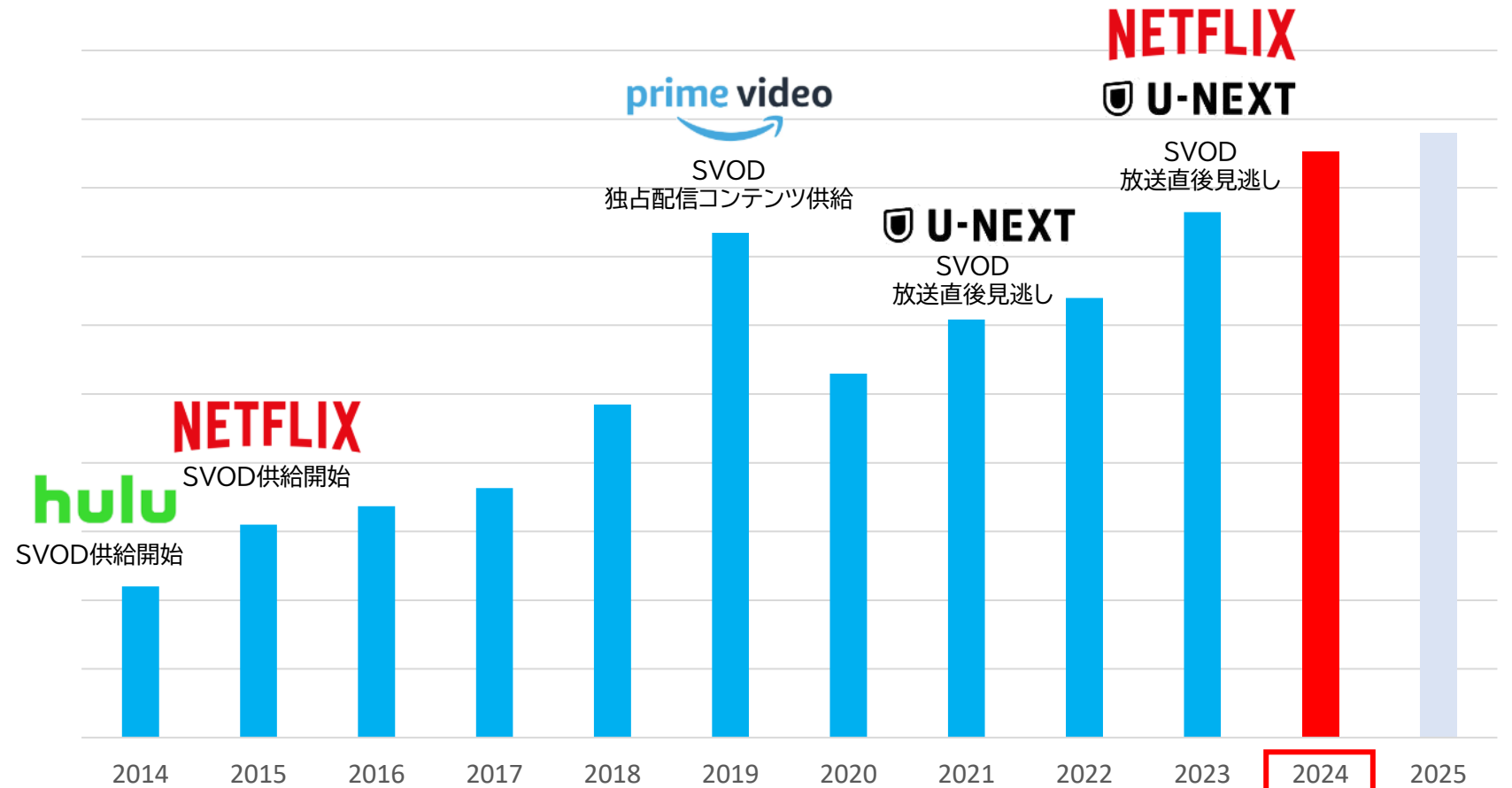
インターネット広告

IP・キャラクター

# 主力はドラマを軸とした動画配信

コンテンツビジネス局 事業収入の推移

2024年度は過去最高売上を予測



2024年度	シェア	事業形態	トータルシェア
動画配信	59%	①コンテンツのライセンス料を収益化	84%
地上波番販	17%		
海外番販	4%		
衛星番販	4%		
映画	5%	②コンテンツに出資しリクープ後に配分を収益化	8%
アニメ	3%		
モバイル	1%	③サブスクリプション、課金を収益化	1%
インターネット	1%	④広告を収益化	1%
ビデオグラム	4%	⑤コンテンツ派生の商品販売を収益化	6%
ライセンス事業	1%		
その他	1%	⑥その他の収入を収益化	

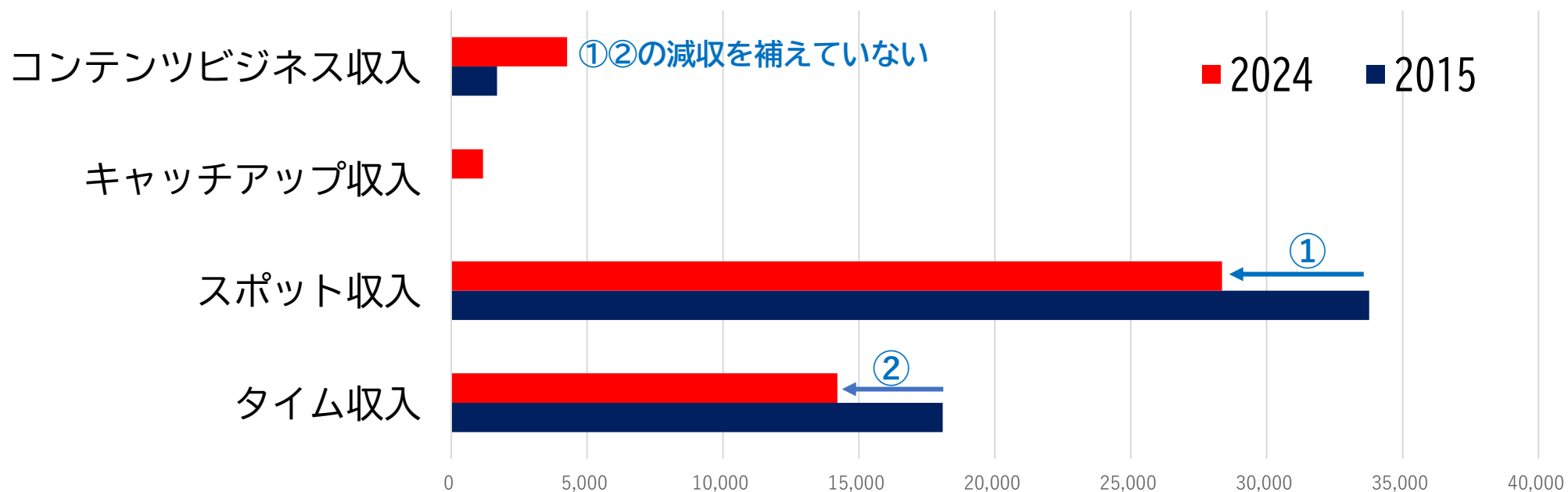


## 直近10年間の収入を比較すると…

▲放送収入（タイム＋スポット）はこの10年で－18%

◎コンテンツビジネス収入はこの10年＋254%だが…

10年間で（放送＋コンテンツビジネス）の合計収入は10%減少という厳しい現実



動画配信……事業形態 ① コンテンツのライセンス料で稼ぐ

# カンテレドーガブランドによるライセンス契約

【コンテンツのブランド名】



prime video | チャンネル



## 特長

SVODのプラットフォームを持たずコンテンツ販売に特化。系列を問わず・国内外の主要なVODプラットフォームと取引

自社で制作したドラマ、バラエティ、ドキュメンタリーなどのコンテンツを供給





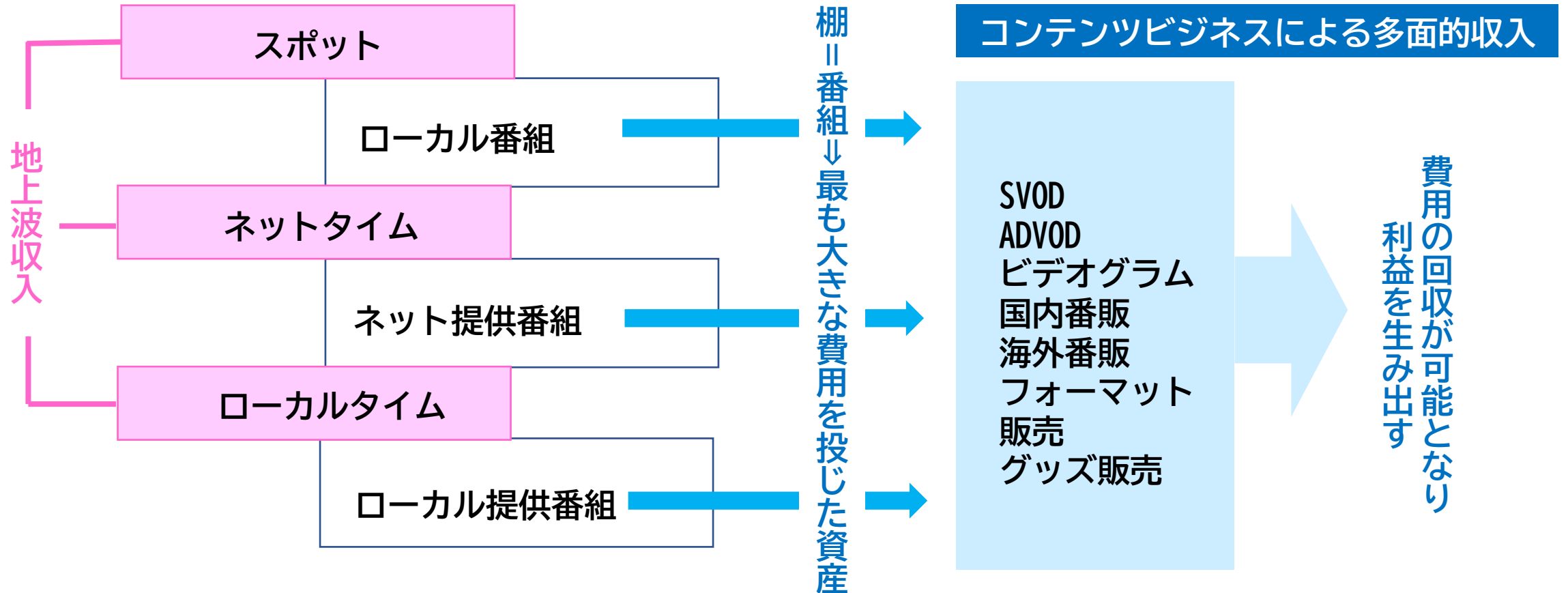
②コンテンツ軸のビジネスへの変革の必要性  
(放送前ビジネスの推進とそれに合わせたコンテンツ制作)



# テレビ局における収入構造の変化

これまで・・・番組はCM枠を売る「棚」→ 圧倒的な地上波収入：スポット+ネット&ローカル)

現在・・・・・・番組=コンテンツはお金を産む資産 → 資産活用するもの



過去

ドラマ収支の変化

現在

地上波だけのビジネス

支出

放送料金 + 代理店手数料 + 制作費  
(配分)

収入

放送収入  
(提供)

赤字

地上波 + コンテンツビジネス

支出

放送料金 + 代理店手数料 + 制作費  
(配分)

収入

放送収入  
(提供)

赤字

利益

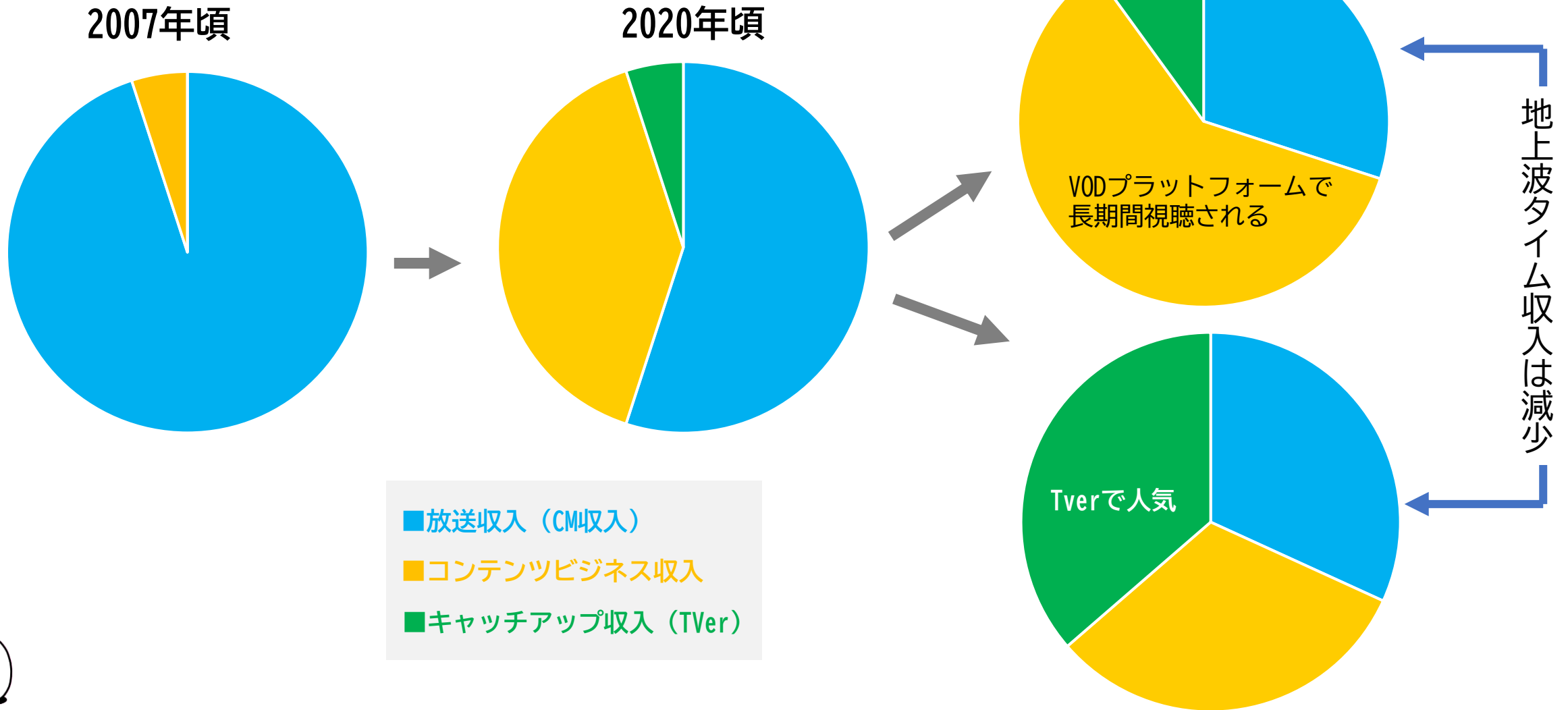
コンテンツビジネス収入  
キャッチアップ収入

ドラマを選ぶ理由

- SVOD
- 海外番販
- 国内番販
- 衛星番販
- フォーマット販売
- ビデオグラム (DVD)



# 地上波ドラマの収入構造の変遷 (業界の傾向)



# 地上波ドラマの収益構造

地上波放送  
(衛星放送)

TVer



CM広告収入

+

CU CM広告収入

+

ライセンス契約料

MG or レベニューシェア

代理店手数料+放送料金(配分)  
を控除した収益

1話当りの印税他経費を  
控除した収益

VG+海外番販+国内番販+  
衛星番販+機内上映+TVOD

1話当りの印税他経費を控除した収益

放送 収益

<

コンテンツビジネス収益

# 今後の地上波ドラマのビジネスモデルとは？

課題

日本のアニメ産業が3兆円を超えテレビ産業の約2倍となりました。市場を拡大し続けるアニメ産業の主戦場は海外。テレビドラマは依然として国内が収入の大半を占めています。また、テレビドラマはVODプラットフォームのライセンス収入に依存し過ぎるリスクもあります。テレビ局は今後どのようなビジネスモデルを開発していくべきでしょうか？

(1) 大手広告代理店とのIP開発



制作 カンテレ  
博報堂DYメディアパートナーズ

(2) 国産大手VODプラットフォームを通じて世界配信を目指す

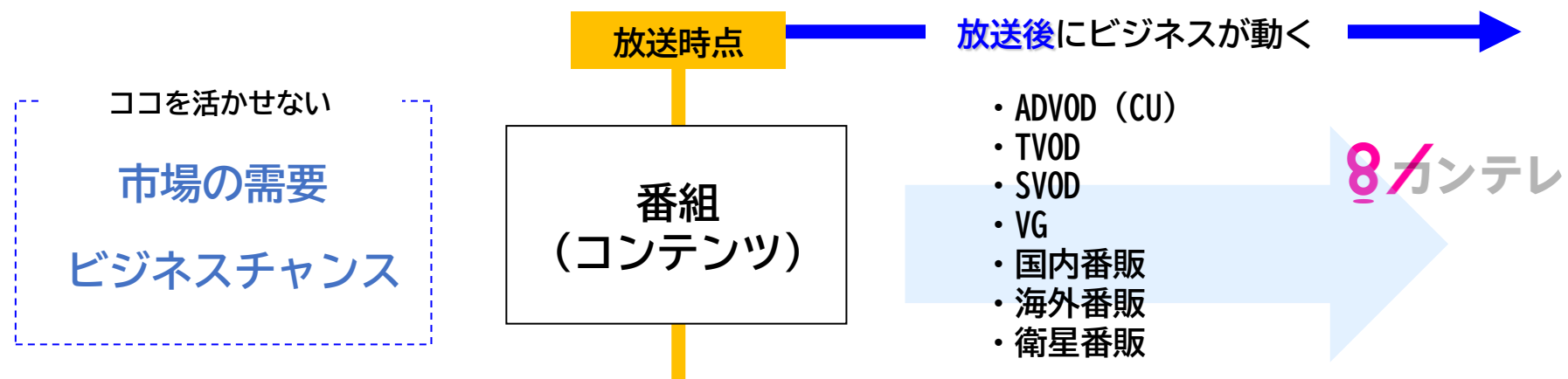


出典：<https://www.video.unext.jp/po2/max>



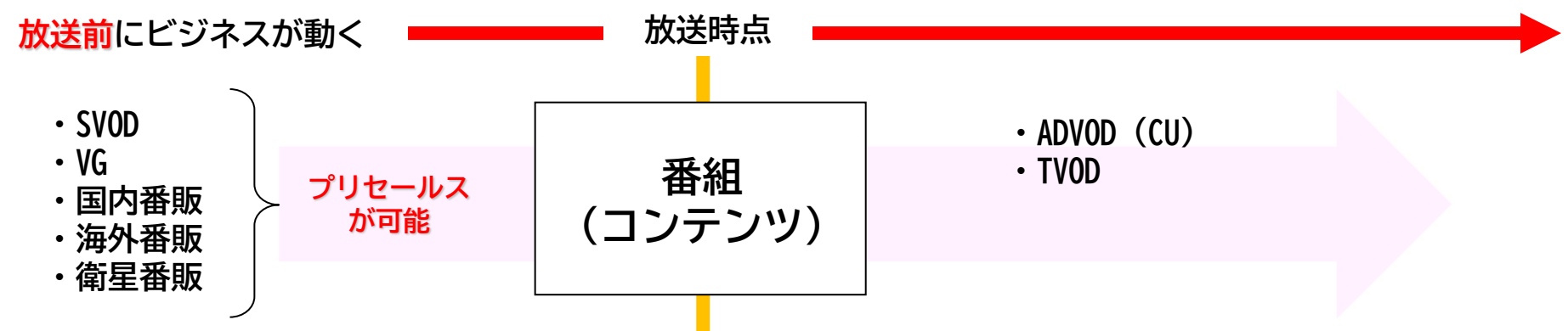
# コンテンツ利用は仕掛けの早さが大切！

地上波軸のビジネス



▲制作と販売が分離しており、市場の需要が制作に活かされる事がなく機会喪失がある  
 ▲各部門共、ある程度の事前交渉は可能だが放送の結果次第となるため安定した売上げは難しい

コンテンツ軸のビジネス



◎市場の需要を活かした高い商品力のある番組を制作できる  
 ◎各部門共、事前交渉で条件を詰めるため放送前には収支が確定している  
 ◎放送以前に契約を締結し、番組が出来上がるため各部門でのビジネスチャンスの拡大が見込める

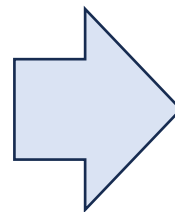


■テレビ局における地上波ドラマ制作の企画決定プロセス 【制作主導】

主導

◆制作部門 局プロデューサー単独  
または制作会社プロデューサーとの共同立案

- ・企画の立案（原作orオリジナル）
- ・脚本家の選定
- ・監督（演出家）の選定
- ・制作会社の選定
- ・キャストの選定
- ・予算策定
- ・SNS展開の策定
- ・広報及び宣伝計画一部策定



◆編成部門 【決定権者】

全ての番組制作予算を管理している  
制作の可否を判断する  
企画成立後に予算を承認し、制作着手となる

打診  
↓

↑  
可否の回答

◆営業部門 提供セールス、CUの可否を判断



◆コンテンツビジネス部門 コンテンツプロデューサー

- ・コンテンツビジネスウインドウの調整（動画配信、海外番販、国内番販、衛星番販、ビデオグラムなど）





## ■テレビ局における地上波ドラマ制作の企画決定プロセス 【コンテンツビジネス主導】

### ◆制作部門 局プロデューサー単独 または制作会社プロデューサーとの共同立案

- ・ 企画の立案（原作orオリジナル）
- ・ 脚本家の選定
- ・ 監督（演出家）の選定
- ・ 制作会社の選定
- ・ キャストの選定
- ・ 予算策定
- ・ SNS展開の策定
- ・ 広報及び宣伝計画一部策定



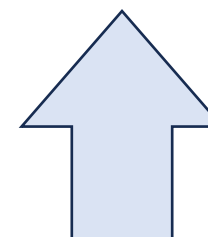
主導

### ◆コンテンツビジネス部門 コンテンツプロデューサー

- ・ VODプラットフォームとの共同企画（独占配信等）＝制作費の調達
- ・ コンテンツビジネスウインドウの調整（動画配信、海外番販、国内番販、衛星番販、ビデオグラムなど）

### ◆編成部門 【決定権者】

制作の可否を判断する  
企画成立後に制作着手となる



制作費をコンテンツビジネス部門が  
外部から調達するケース



最重要項目

コンテンツ = 「権利」の集合体

権利 = 主に契約書に記載されることで保証されるもの

CM広告収入 + CU CM広告収入 + ライセンス契約料  
MG or レベニューシェア

代理店手数料 + 放送料金（配分）を  
控除した収益

1話当りの印税他経費を  
控除した収益

VG + 海外番販 + 国内番販 +  
衛星番販 + 機内上映 + TVOD

1話当りの印税他経費を控除した収益

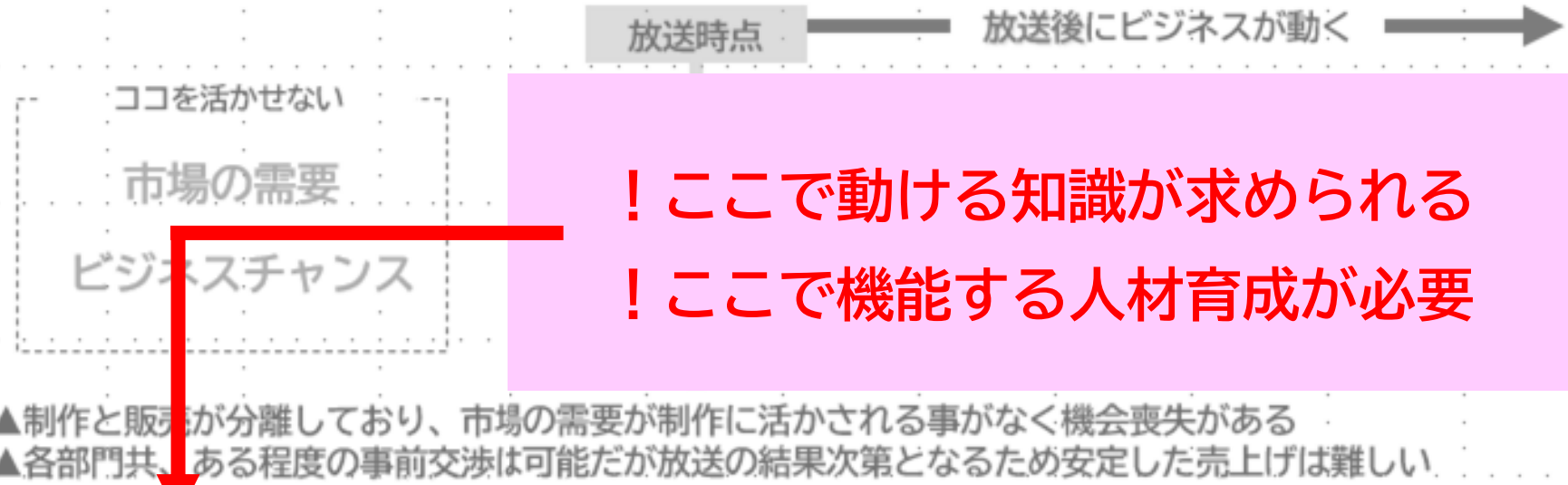
 地上波営業 収益



コンテンツのマルチ展開収益

コンテンツ利用は仕掛けの早さが大切！

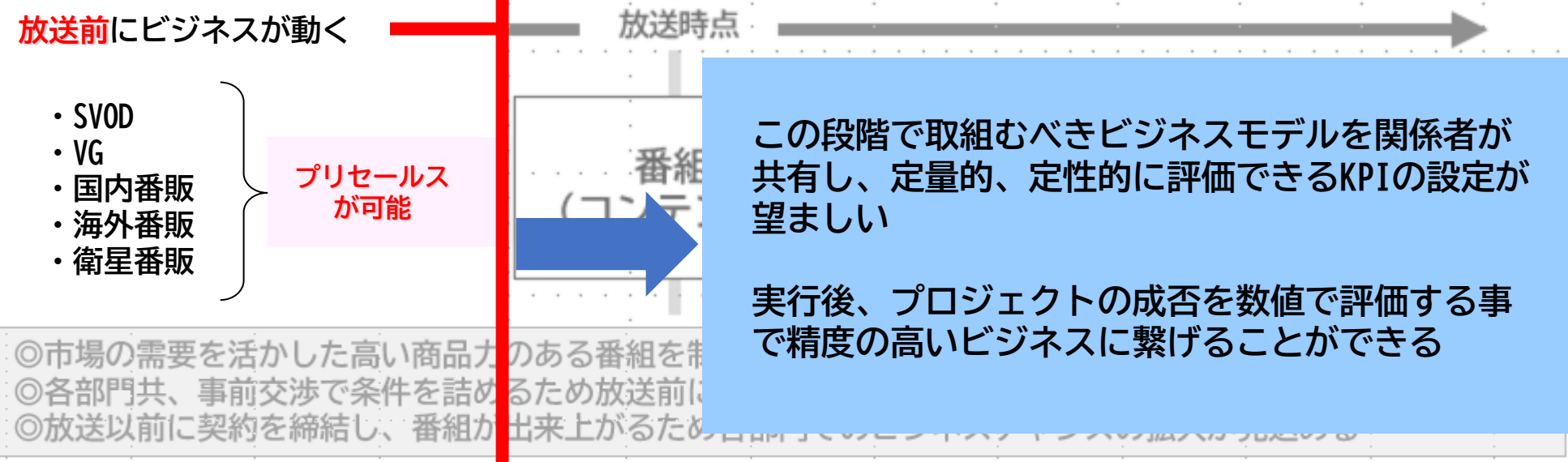
地上波軸のビジネス



ここで動ける知識が求められる  
ここで機能する人材育成が必要

▲制作と販売が分離しており、市場の需要が制作に活かされる事がなく機会喪失がある  
▲各部門共、ある程度の事前交渉は可能だが放送の結果次第となるため安定した売上げは難しい

ネット・IP軸のビジネス



放送前にビジネスが動く

- SVOD
- VG
- 国内番販
- 海外番販
- 衛星番販

プリセールスが可能

この段階で取組むべきビジネスモデルを関係者が共有し、定量的、定性的に評価できるKPIの設定が望ましい

実行後、プロジェクトの成否を数値で評価する事で精度の高いビジネスに繋げることができる

◎市場の需要を活かした高い商品力のある番組を制作  
◎各部門共、事前交渉で条件を詰めるため放送前には  
◎放送以前に契約を締結し、番組が出来上がるため



### ③コンテンツビジネスを支える権利処理や人材確保・育成の在り方



# コンテンツビジネスを推進する社内組織の変遷

2010年～2012年頃 — 2013年～2018年頃 → 2019年～現在

仕組  
みの  
変  
化

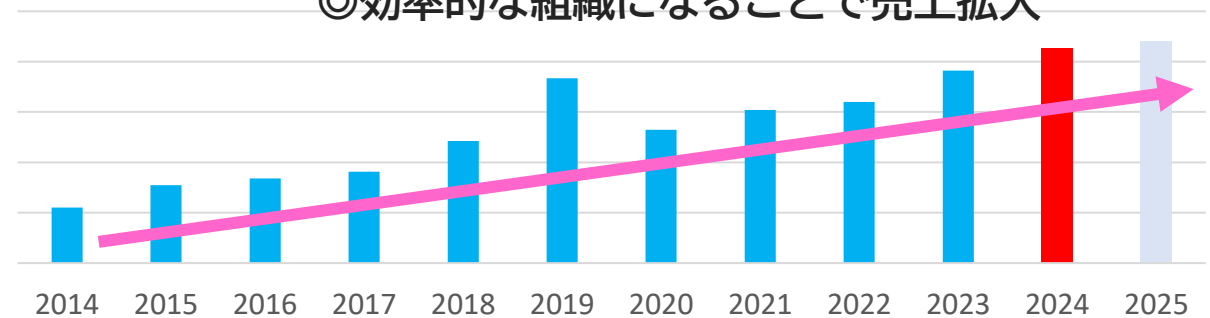
権利処理及び印税配  
分まで外注

その後一部内製化

コンテンツビジネス  
部門内で権利処理及  
び印税配分まで内製  
化を段階的に進める

制作、編成、コンテンツ各  
部門で効率的に権利処理が  
できるように分業化

◎効率的な組織になることで売上拡大



課  
題

立上げ時期は売上も小さく権利処理の知識も乏しかったため、スタッフは場数を踏んで経験値を高めてきた。約15年が経過し実務経験豊富なベテランスタッフの多くが定年を迎える時期になり後進の育成が課題となっている。

## 同じような映像を使っても番組が違えば権利処理の内容も違う



世界的に著名な  
キャラクター

一般人が世界的に著名なキャラクターがプリントされたTシャツを着用しているシーン

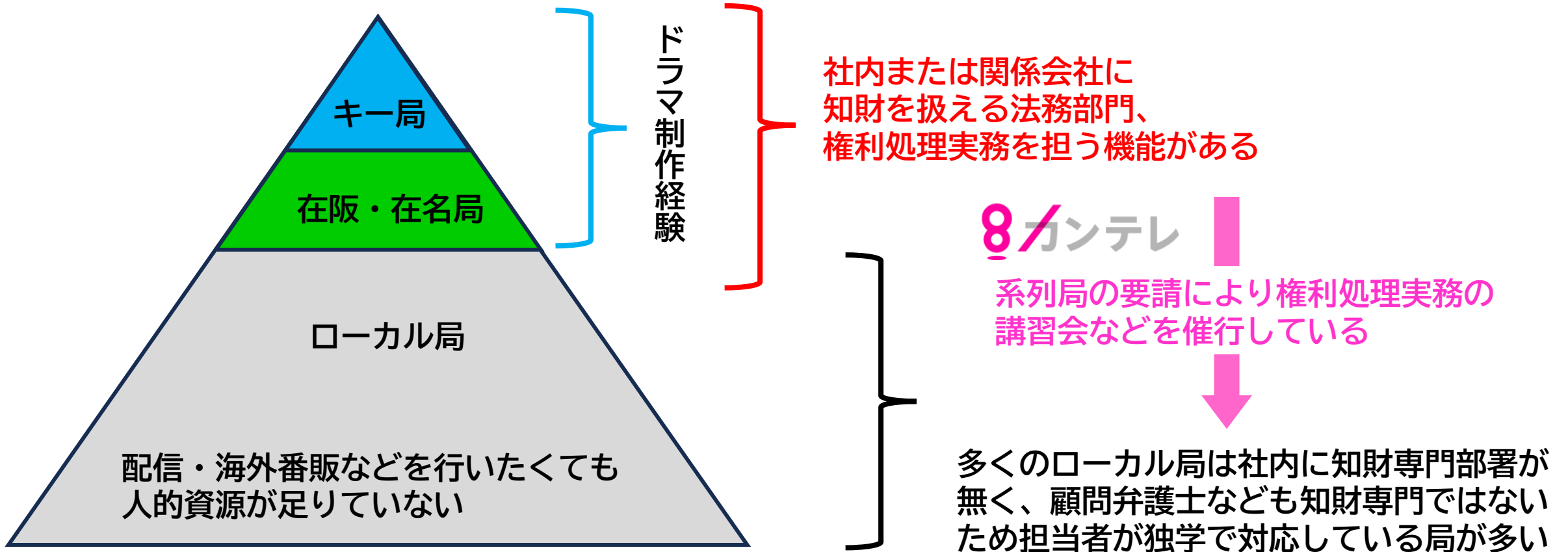
カメラはTシャツにフォーカスしておらず露出は2秒程度

番組種別	権利処理の要・不要	権利処理対応
ニュース	△	41条、時事の事件の報道の利用であれば可
情報番組	不要	30条の2、付随対象著作物の軽微な映り込み
バラエティ番組	不要	30条の2、付随対象著作物の軽微な映り込み
ドラマ	要	意図的な映仕込み
海外番販	番組の種類に拠る	
ビデオグラム	番組の種類に拠る	

### 課題

権利処理実務＝取材現場で瞬時の判断ができるレベルが求められる  
実務経験を積む、または多数の事例を網羅したマニュアルが必要  
AIを活用したChatbotなどが有効な学習方法ではないか？

# テレビ局の権利処理実務の体制



## 権利処理スキルの定着に必要なこと

例えば…総務省の委託に拠るPWC制作の「権利処理ガイドブック」を実践的に活用できるフォローが必要



読んでも運用が解らないので「弁護士」が存在する



テレビ局ならではの権利処理ノウハウがあるためケーススタディで知識を学ぶことが権利処理スキルを定着させる早道

BEAJ発行の海外情報レポート

放送局が共同番組制作などを実施した海外の放送局事情などが国別に網羅されているレポート。事例や現地のニーズなどが良く判る。



課題

海外番販におけるBEAJのような系列横断的な組織に拠る、望む人が廉価で学べる機会の創出が急務



# コンテンツビジネスへの取組み

徹底した反復学習で権利処理に関する知識を植え付ける

- ◆2018年～約7年 延べ327回、毎週、テーマに沿った10問の権利処理に関するドリル学習を実施
- ◆2018年～約7年 延べ104回、1回当たり約120分の権利処理に関する勉強会を開催
- ◆2024年～コンテンツビジネス局員に加え制作局のドラマ制作部員も上記2つの取組みに参加

## ドリル学習のテーマ例

271	1月9日	著作権の基本
272	1月15日	肖像権
273	1月22日	リビングの松永さん
274	2月5日	音楽の権利処理
275	2月13日	バレンタイン
276	2月19日	映り込み
277	2月26日	ドラマと既存著作物
278	3月4日	制限規定
279	3月11日	R-1グランプリ
280	3月18日	権利者
281	3月25日	著作者人格権
282	4月1日	バラエティ番組の配信
283	4月8日	著作権の基本
284	4月15日	著作物とは
285	4月22日	ドラマ事件簿
286	5月8日	番組の著作権者

## 勉強会のテーマ例

28	1月	映り込み徹底攻略
29	2月	バラエティ番組の権利処理
30	3月	音楽の権利処理
31	4月	原作者の傾向と対策
32	5月	最近の事例で見る権利処理おさらい
33	6月	権利処理と著作権入門
34	7月	映り込み
35	7月	バラエティ番組の権利処理
36	8月	権利者とは
37	9月	バラエティ番組の配信
38	10月	音楽の権利処理
39	11月	契約書の基本
40	12月	権利処理1000本ノック

## ④配信事業者との協業の在り方



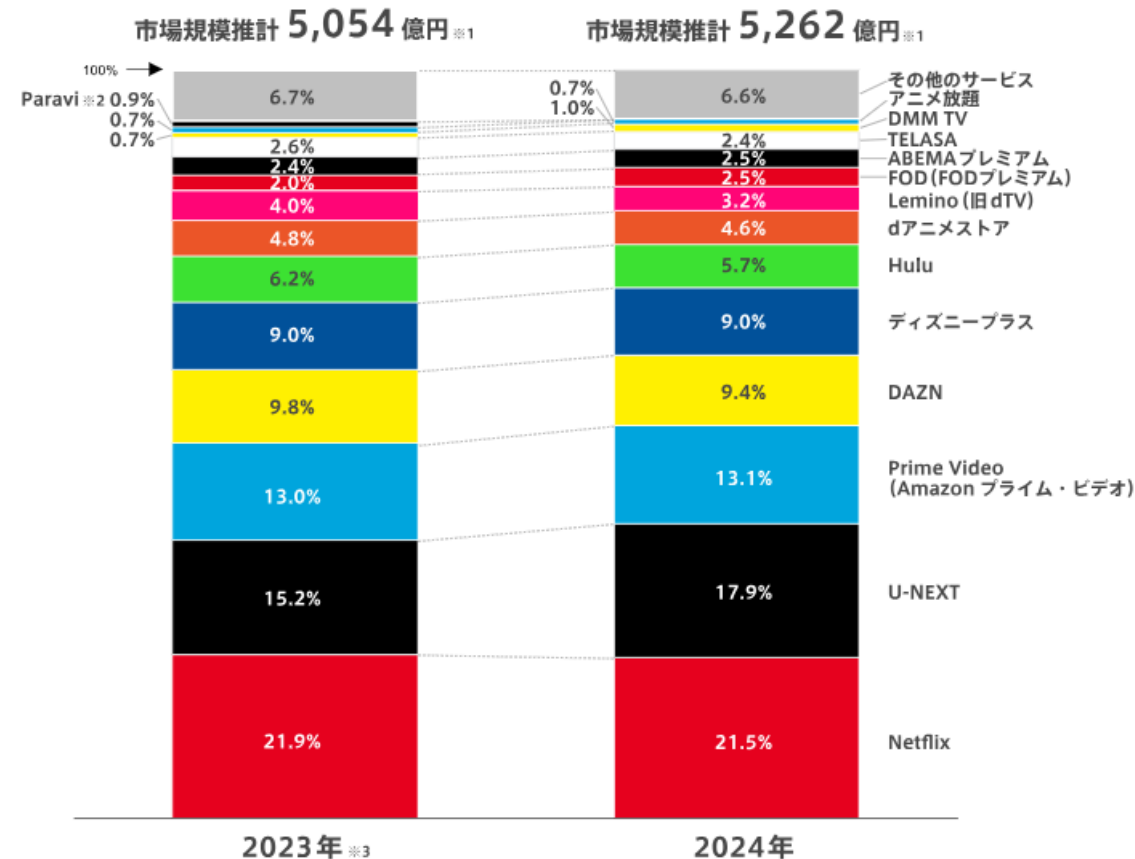
SVOD市場は2016年（1,228億円）比で  
2024年（5,262億円）428%に拡大

各社が競争しながら市場を拡大し安定した  
成長を維持している

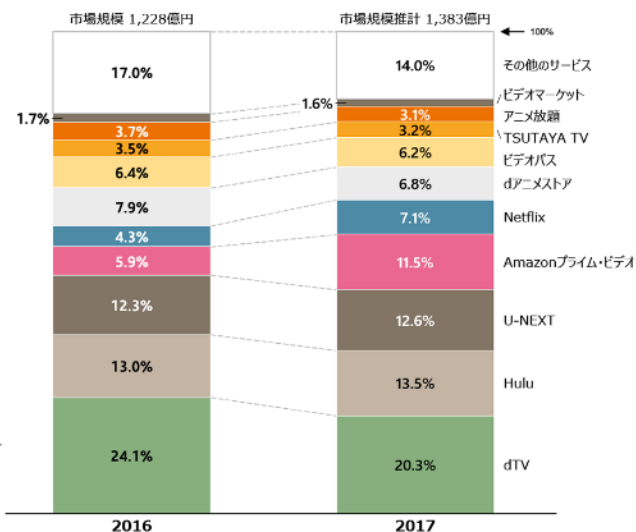
ライセンス契約はクール単位から年契約、  
複数年契約に移行している

定額制動画配信 (SVOD) サービス別 国内市場シェア推移

2024年の市場規模が大きい順に表示



定額制動画配信 (SVOD) サービス事業社別 市場シェア推移



資料  
GEM Partners「映像ホームエンタテインメントユーザー分析レポート」、総務省統計局「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、総務省「通信利用動向調査」、一般社団法人デジタルコンテンツ協会「デジタルコンテンツ白書」および各社IR、報道発表資料、Webサイトを用いて分析

※1：契約形態に関わらず、消費者が動画配信サービス事業者に支払った金額の総額  
 ※2：Paraviは6月までは単体サービスとしての実績を表記し、統合後はU-NEXTにて組み込んだ形にて掲載  
 ※3：単価算出方法の変更により2023年の内訳を変更（総額は変更なし）  
 資料）GEM Partners「動画配信/放送/ビデオソフト市場 ユーザー分析レポート」「定額制動画配信サービスブランド・ロイヤリティ調査」「SVOD利用プラン調査」、総務省統計局「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、総務省「通信利用動向調査」、米国The DIGITAL Entertainment Group「Home Entertainment Report」および各社IR、報道発表資料を用いて分析



## 競合と協調が混在しながら相互のコンテンツビジネスが拡大

2015年～2020年頃 近い将来に起こるであろうこと

- 【予測】 プロデュースでは将来的には制作会社が競合相手になるだろう
- 【予測】 タレント・俳優はテレビドラマとの出演競合が起きるだろう
- 【予測】 配信オリジナルの認知にはテレビCMが役割を担うだろう
- 【予測】 VODプラットフォームの合従連衡

補完関係の  
協調領域

2021年～ 現在の状況

- 【実感】 各VODプラットフォームは各社が激しく競争しながらも業界は拡大基調
- 【実感】 大型企画はもはやテレビ局では太刀打ちできないレベル
- 【実感】 VODプラットフォームにとって、ライセンス契約するテレビ局コンテンツのファーストランは高効率のPR



## VODプラットフォームからのフィードバック

コンテンツを供給しているVODプラットフォームと、コンテンツ制作に関わる当社スタッフとのミーティングなどを定期的実施しており、各プラットフォームで視聴されるコンテンツの傾向などの情報交換を行っている。

レベニューシェアモデルのライセンス契約ではVODプラットフォームからの視聴時間シェア等の情報を開示されるが、視聴者構成などは明らかにされない。



## コンテンツ視聴調査の重要性

出展 : <https://about.netflix.com/ja/news/what-we-watched-the-first-half-of-2024>

NETFLIX

## What We Watched: A Netflix Engagement Report

Views from January to June 2024

Title	Available Globally?	Release Date	Hours Viewed	Runtime	Views
Unmet A Neurosurgeon's Diary: Season 1 // アンメット ある脳外科医の日記: シーズン1	No		6,700,000	8:35	800,000
When Spring Comes: Season 1 // 春になったら: シーズン1	No		4,200,000	8:34	500,000
GTO: Great Teacher Onizuka (1998): Season 1 // GTO: シーズン1	No		2,300,000	9:31	200,000
Crisis: Special Security Squad: Season 1 // CRISIS 公安機動捜査隊特捜班: シーズン1	No		1,800,000	7:56	200,000
Logically Impossible! Detective Ryoko Kamizuru Is on the Case: Season 1 // 合理的にあり	No		1,500,000	8:34	200,000
Avalanche: Season 1 // アバランチ: シーズン1	No		1,200,000	7:50	200,000
Informa: Season 1 // インフォーマ: シーズン1	Yes		800,000	4:13	200,000
The King of Minami Returns // 新・ミナミの帝王	No		1,300,000	12:09	100,000
My Dangerous Wife: Season 1 // 僕のヤバイ妻: シーズン1	No		1,000,000	7:30	100,000
Dr. White: Season 1 // ドクターホワイト: シーズン1	No		900,000	7:50	100,000
Elpis: Season 1 // エルピスー希望、あるいは災いー: シーズン1	No		900,000	7:49	100,000
My Dear Exes: Season 1 // 大豆田とわ子と三人の元夫: シーズン1	No		900,000	7:50	100,000
War of Trap: Season 1 // 罠の戦争: シーズン1	No		900,000	8:35	100,000
Fugitive Boys: Season 1 // 僕たちがやりました: シーズン1	No		800,000	7:47	100,000
He Who Can't Marry: Season 1 // 結婚できない男	No		800,000	9:33	100,000
Signal: Season 1 // シグナル 長期未解決事件捜査班: シーズン1	No		800,000	7:59	100,000
Special Order! Metro Police Special Accounting Department: Season 1 // トクメイ! 警視庁	No		800,000	8:37	100,000
She Was Pretty: Season 1 // 彼女はキレイだった: シーズン1	No		600,000	7:52	100,000
He Who Can't Marry: Season 2 // 結婚できない男: まだ結婚できない男	No		500,000	7:48	100,000
My Host Club Inheritance: Season 1 // ホスト相続しちゃいました: シーズン1	No		500,000	4:35	100,000
Who Needs True Love?: Season 1 // 恋なんて、本気でやってどうするの?: シーズン1	No		400,000	7:49	100,000
Don't Use Time Travel for Love: Season 1 // 時をかけるな、恋人たち: シーズン1	No		300,000	4:11	100,000
Living-Room Matsunaga-san: Season 1 // リビングの松永さん: シーズン1	No		300,000	4:35	100,000
The King of Minami Returns: Expose the Scandal! // 新・ミナミの帝王〜スキャンダルを〜	No		200,000	1:38	100,000



## コンテンツ視聴調査の重要性

これまでのビジネス

地上波環境

- ◎テレビ局の番組はVRの視聴率調査で細かい視聴分析が可能。
- ◎「視聴率」はテレビ局・スポンサー・代理店・一般視聴者の中で媒体の取引だけでなく、番組の「人気」を示すデータとして市民権を得ており、『**共通の価値指標**』として機能してきた。

これからのビジネス

配信環境


- ▲コンテンツ単位のビジネスが主流となる中で、現在のところ『共通の価値指標』が存在しない。
- ▲カンテレブランドでライセンス契約したコンテンツが各VODプラットフォームで「どのくらい」「誰に」「どのように」視聴されているかは一部分しか判らない

テレビ局の希望

- 【希望】 CREATORとして何が当たっているのかを知り、市場のニーズに応えたい
- 【希望】 CPとしては自社コンテンツの価値を把握し適切な価格でセールスしたい



# コンテンツ視聴調査を可能とする三者三様のサービスが出現

		
<p>主要なVODプラットフォームのコンテンツ視聴状況が判る</p>		
<p>日本の主要都市の地上波テレビ視聴データと同一パネルでコンテンツ視聴データを測定 【対象】CTV・スマホ・PC</p>	<p>世界各国のパネル・測定ツールで各コンテンツの視聴データを測定 【対象】CTV・スマホ・PC</p>	<p>視聴質を数値化できる独自の測定技術を確立。CTVでの全てのコンテンツ視聴を測定可能</p>
<p>現在はPOC段階 正式版は5,000サンプルを予定</p>	<p>日本で2,000世帯</p>	<p>関東地区2,000世帯</p>

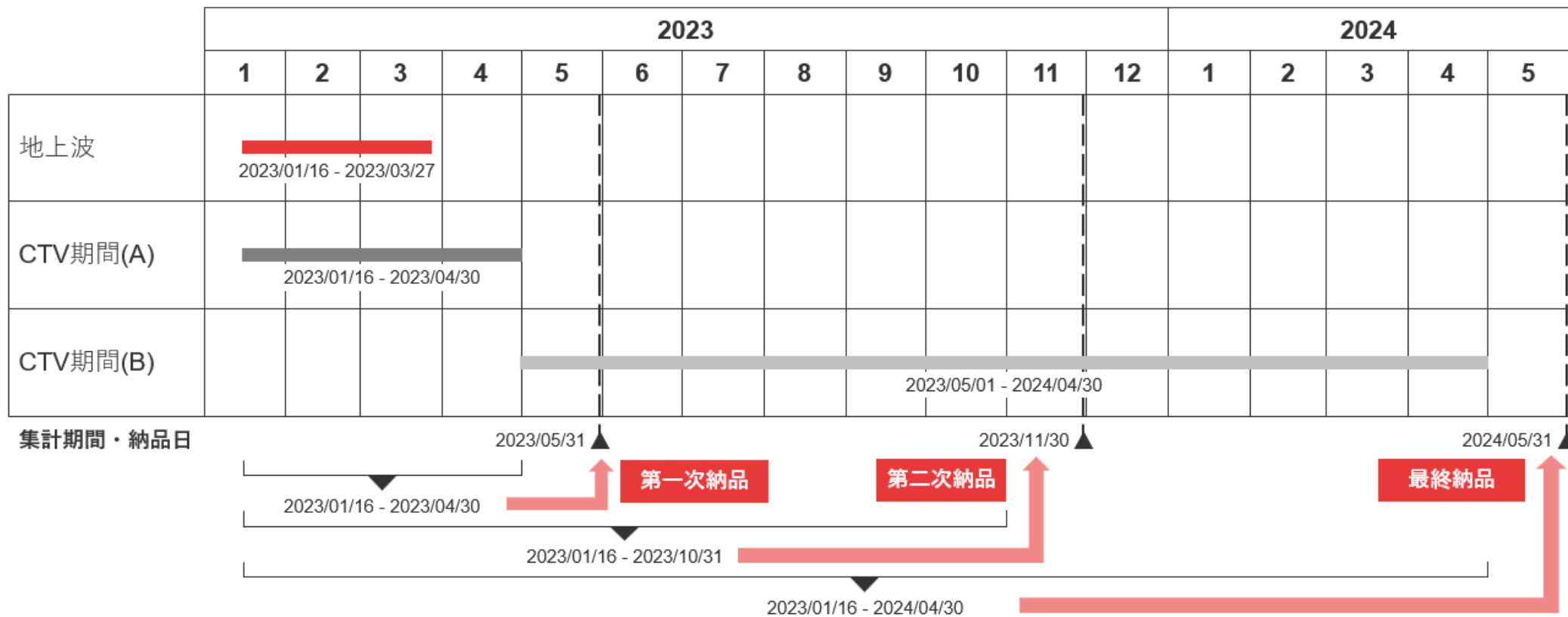
## 課題

それぞれ有益なデータだが共通指標ではないため、ユーザーの用途に合わせて各データを購入しなければならずユーザーの費用負担が大きい。





# 放送・配信およびデータ納品スケジュール

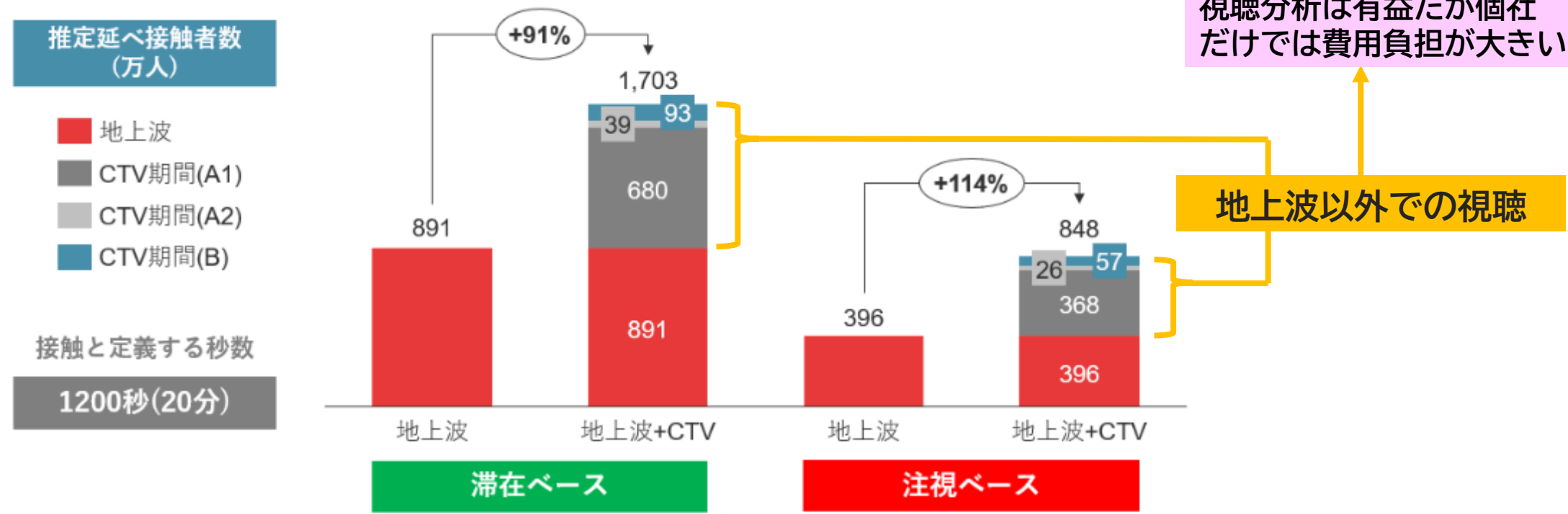


# 推定延べ接触者数 接触と定義する秒数:1200秒(20分)

- ・ 滞在ベースで「地上波+CTV」の推定延べ接触者数は約1,700万人(地上波のみに対して91%増)
- ・ 注視ベースで「地上波+CTV」の推定延べ接触者数は約850万人(地上波のみに対して114%増)

**課題**

視聴分析は有益だが個社だけでは費用負担が大きい



地上波以外での視聴

集計番組：民の戦争(全11話合算) 集計エリア：関東

集計期間：地上波 2023/1/16 - 2023/3/27

CTV 期間(A1) 2023/1/16 - 2023/4/2 (Netflix,FOD独占配信期間) ※地上波最終話放送から1週間後まで 期間(A2) 2023/4/3 - 2023/4/30 (Netflix,FOD独占配信期間) ※地上波最終話放送1週間後から 期間(B) 2023/5/1 - 2024/4/30 (U-NEXTなど非独占配信期間)



REVISIO

©2015- REVISIO Inc. | CONFIDENTIAL / 5

今回の発表は以上となります。ご清聴ありがとうございました。