

ここまでの議論のまとめ

放送・配信コンテンツ産業戦略検討チーム 事務局
令和7年4月21日

(1) 放送・配信コンテンツ産業の現状

放送・配信コンテンツ産業の現状

- ✓ 国内外において地上波テレビ広告市場は縮小傾向である一方、配信市場は拡大傾向。将来的には、放送事業収入と配信事業収入が逆転する可能性。
- ✓ 配信市場が拡大し、配信事業者による製作への投資が増加。また、新たな製作技術を取り入れた高品質な作品も増加しており、質的競争へ突入しつつある。
- ✓ 放送コンテンツの取引・製作慣行の一層の適正化の必要性が存在。価格転嫁も低調。また、多重下請け構造により、クリエイターへの還元や独自制作が限定的。
- ✓ 日本の実写コンテンツに関するポテンシャルとチャンスが存在。

【構成員等の主な意見】

- ・米国では、リアTV（放送）広告市場は2010年代の70ビリオンをピークに現在は60ビリオン（約9兆円程度）まで縮小。一方、CTV（ストリーミング市場）は30ビリオン程度であり、ずっと右肩上がりでも拡大の見込み。2028年頃には放送と配信の広告市場規模が並ぶのではないかと見られる。【博報堂（第1回）】
- ・業界の傾向として、2007年頃にはほぼ地上波の広告収入がメインだったが、2020年頃には関西テレビでも放送収入とコンテンツビジネス収入が拮抗し始めた。放送収入の減少は顕著であり、ドラマ製作にはコンテンツビジネス収入やキャッチアップ収入が不可欠の収入源となっている。【関西テレビ（第2回）】
- ・コロナ禍以降、世界のコンテンツ投資動向はほぼ頭打ち。競争力のない作品はどんどんカタログから落とされており、量の拡大フェーズから質の向上フェーズに入っている可能性がある。また、このような動きの主導権は放送局から配信事業者の方に移っている可能性がある。今年中に配信事業者による投資金額が放送局による投資金額を上回るという予測や、ヨーロッパにおいて放送よりSVODの事業規模の方が大きくなるといった報告も出ているところ。【内山主査（第1回）】
- ・（ATP2024年度の経営情報アンケート調査に関して、）営業利益が前年比マイナスになっている製作会社が半数以上をしめる現状から、人件費や製作費が上昇していても現実的には回収できておらず、価格転嫁が十分でないことが伺える。放送局側の予算ありきではなく、番組の内容に応じた製作費の決定、および、現状に沿った価格転嫁ができるよう訴えていきたい。また、製作会社の著作権保有割合は以前として低迷している。【テレパック/ATP資料（第3回）】
- ・日本の番組製作のビジネスモデルはいわゆる多重下請構造になっている。これが原因となり、各階層における管理費が発生しクリエイターに還元されなくなったり、製作会社にナレッジが蓄積されなくなっているのではないかと懸念されている。【Netflix（第3回）】
- ・多くのアメリカ人が日本に興味を持ち、従来アニメ、漫画が主流だったが、日本の実写コンテンツのポテンシャルとチャンスを感じる。製作技術イノベーションの力を借り、チャレンジすべき機会ではないかと見られる。【博報堂（第1回）】

(2) 放送・配信コンテンツ産業の振興に向けた課題と検討の方向性

① 企画・開発

- 放送を第一とするこれまでのビジネスモデルに加え、配信コンテンツ市場の拡大を含め、新たなビジネスモデルとしてどのような方策が考えられるか。
 - 放送の広告収入以外の制作原資となる配信収入の拡大、外部資金の獲得等に向けてどのような対応が必要か。
 - 企画当初から多展開を想定した制作の在り方や放送前後のコンテンツビジネスの拡大に向けて、どのような対応が必要か。

(検討の方向性)

- ✓ 海外市場を見据えた製作に向け、制作の在り方や製作費の確保含め、国内放送を第一とする企画開発・製作・流通の初期設定及び商慣習の変更が必要ではないか。
- ✓ 新たなIP開発や外部資金の確保も見据えた企画・開発段階でのマッチング支援等が必要ではないか。
- ✓ 配信への視聴環境の変化を捉え、配信オリジナルコンテンツ、FAST、縦型ショート動画など新たなコンテンツ・IP開発の推進が必要ではないか。

【構成員等の主な意見】

- ・世界では製作費がどんどんインフレしているのに対し、日本は逆に節約する方向に行ってしまう可能性がある。
- ・編成局の資金だけで番組を作っていくことについて、かなり限界が来ているのではないかと。商業放送にとって広告は当然収益の要であり、成熟したリニアに加え、デジタル広告収益を上げることの必要性はかねてから言われてきたところ。
- ・日本で機能しているファンドレイジング手法としては、編成局からの予算や製作委員会方式ぐらい。プリセールや公的助成といったところには何かチャンスはないか。
- ・プリセールを行う場としていわゆる企画マーケットがある。放送の場合だと、テレビ／配信向けの企画マーケットは行われているが、例えばアジアテレビドラマカンファレンスは韓国主導であり、若干微妙に感じる面もある。キー局も信頼できるパートナー・バイヤーを見つけるために数年かけているのはよく知っており、この点少し日本の難点があるのではないかと。
- ・日本の放送産業は外国と比較して垂直的統合が強く、製作/制作職能と編成職能が混在しているが、製作機能の強化を考えていかないとどうしようもない。それと表裏一体であるという点でファンドレイジングをどうにかしなければならない。

【内山主査 (第1回)】

- ・実費回収主義に傾斜した広告モデルから、多様な制作原資確保のモデルにできないか。日本でも大型企画はしばしばみられてきたことは確かであり、共同制作の枠組みは十分成り立ち得るし、その経験も持っているものの、自前主義が強いことも確か。海外市場との付き合いの中で、リスク補償・分散ノウハウが蓄積・発展できるように思う。市場の国際化が、重要なきっかけになるのではないかと。

【音主査代理 (第1回)】

【構成員等の主な意見】

- ・コンテンツ産業振興の観点においては、新たな資金調達等の方策も含めたビジネスモデルの導入・新しい製作・流通のエコシステムを目指してもよいのではないかと。【博報堂（第1回）】
- ・リーマンショック以降にゴールデンタイムで放送されるドラマは放送収入では費用回収できず恒常的な赤字だと思っていたが、VODプラットフォームやTVerの出現により、様々なウィンドウで流出し、利益を出せるようになった。ドラマに限らず、バラエティでもこのような構造を持つものが出てきている。
- ・コンテンツを軸とするビジネスではプリセールスを整えることが収益の最大化に繋がるが、コンテンツは権利の集合体でありその権利を有利かつコントロールすることが求められる。また、プリセールスでは交渉するスタッフの質が非常に重要。変な印税料率で契約すると収益差が非常に大きくなる。【関西テレビ（第2回）】
- ・予算決定機関や制作、技術、美術、ビジネス等の各セクションにおいて、グローバル展開を意識した初期設定の変更が必要。【TBS（第2回）】
- ・ドラマ製作のバリューチェーンにおいて、日本の放送コンテンツは企画・開発部分が中々できていない状況。韓国の製作会社と共同でバリューチェーン全体を体験してグッドプラクティスを作る等といった取組を提案する。企画開発は資金の出どころがないので、このフェーズを中心に政府に支援いただけるとありがたい。【テレパック/ATP（第2回）】
- ・デリバリーの多様化を前提として織り込み、コンテンツやビジネスモデルを改めて精査していくべき。また、半導体産業やゲーム産業との連携を強め、コンテンツIP戦略を強化していくべきではないか。【クロサカ構成員（第1回）】
- ・海外への輸出事業を手掛ける会社に出資する等、コンテンツを活用したマネタイズを図っている。放送外収入を売上の半分まで持っていくことを大命題にしている。【山陰中央テレビ（第3回）】
- ・放送番組の配信時には、ローカライゼーション（多言語化・字幕付与等）に相当の時間がかかる。放送から配信までの期間が空くと、世界各国で海賊版が出回ってしまい、コンテンツの価値を棄損してしまう。【Netflix（第3回）】
- ・産業の成長に当たって、資金調達の多様化や収益構造の透明化は不可欠。リスクマネーを集めスケールすることによって、本当の意味での価値創造の主役であるクリエイターに対価がしっかりと流れ、その結果、サステナブルに産業が広がっていくというエコシステムの再構築が必要になってくる。【澤田構成員（第1回）】
- ・リスクマネーが現場に届く金融インフラの確立のため、官民共同ファンドの設立や、「完成保証」「プリセールス型金融」「IP評価型投融資」スキームの設計・実装等が必要ではないか。日本の銀行はリスクテイク者ではないが、そのような豊富な資本を有する企業からお金を出してもらえる仕組みを作ることが大切。
- ・日本版のサンダンス映画祭のような才能発掘・実験・集積の場があるとよいのではないかと。映画祭・マーケット・ビジネスピッチ等の機能があり、若い世代の才能が世界にチャレンジしていける場を作ることが大切。【澤田構成員（第3回）】
- ・放送コンテンツについて、限られた国内の放送枠からの解放が必要。国内を前提とした予算で、日本で当たればよいという考えでは、海外の市場に届かない。
- ・ファンドを活用した新たな資金調達の仕組みを導入し、より多くの投資を呼び込むとともに、企画・制作だけでなく資金調達や投資計画を立てられる人材を育てることが放送コンテンツ業界でも有効ではないか。【K2 Pictures（第3回）】
- ・放送及び配信についてTVer IDをキーとして視聴データを収集・活用することにより、ユーザーの利便性や放送ビジネスの価値を向上できると考えている。
- ・2023年9月にTVerオリジナルのドラマを製作したが、各放送事業者にもバラエティがドラマにも登場するという形で協力いただいた。TVerならではの番組ができたかと思う。また、KDDI一社提供のオリジナル番組もスタートしており、本編と連動する縦型動画も製作して各SNSでPR等も行っているところ。
- ・縦型動画はSNSを中心にサービスが拡大している。ユーザーとの接点・コンテンツPRとしての価値が最も高いのではないかと考えている。【TVer（第2回）】

② 製作

- 海外展開に資するコンテンツ制作への支援としてどのような方策が考えられるか。
 - 先進的設備（4K、VFX等）の利用・導入や海外ニーズの的確な把握等について、どのような対応が必要か。
 - 放送コンテンツの製作環境を向上させていくためにどのような対応が必要か。

(検討の方向性)

- ✓ 4K、VFXといった先進的設備の活用にあつては経費の支援により、高品質な放送コンテンツの製作を促進していくべきではないか。
- ✓ 市場やニーズを捉えたコンテンツ制作に向け、視聴動向の把握やマーケット情報の把握を継続的に行うべきではないか。
- ✓ ローカル局による独自制作や制作会社による自主制作を推進していくために、制作会社等のアライアンスの組成を進めてはどうか。また、番組制作費への価格転嫁や著作権の帰属の見直しなどを含む制作取引の適正化や、就業環境の適正化のため、昨年10月に改訂した「放送コンテンツの制作取引適正化に関するガイドライン」の遵守徹底等の取組を進めていくべきではないか。

【構成員等の主な意見】

- ・諸外国と比較して、カメラレンズ等の映像機材にお金をかけられず、世界で潮流となっているような機材を中々使うことができない。また、世界クオリティの機材を使いこなせる技術も育っておらず、遅れをとっている状況。VFXやカラーリスト等の映像表現に関してだけでも、世界と異なる部分が多々ある。【TBS（第2回）】
- ・北米や欧州、韓国をはじめとするアジア地域ではVFXを用いた撮影スタイルが年々増加している。それに対応した大型スタジオや専門的な技術者の育成も行われている。日本は規模・量ともに導入が始まった黎明期に当たる。
- ・Netflixで配信するコンテンツは、4Kを活用して撮影されていることを基準の一つにしている。【Netflix（第3回）】
- ・VODプラットフォームからは、視聴者構成等が開示されないことがある。テレビ局としては、視聴状況を把握・分析し、市場のニーズや自社コンテンツの価値を把握したい。視聴分析は非常に有効であるが、現状個社単位の費用負担となっているので、分析について支援等いただけるとありがたい。
- ・視聴分析により、買い手だけでなく、コンテンツホルダー側がどのPFでどのように見られているかを把握することによって、適正な価格での取引市場が形成されていく。【関西テレビ（第2回）】
- ・各国のマーケットのリサーチをしっかりと行うべき。通り一遍の調査ではなく、政府の予算を含めもっとお金をかけて複数年調査することで、共有知とするのもよいのではないか。【クロサカ構成員（第2回）】

【構成員等の主な意見】

- ・製作会社のアライアンスを実現することで、経済的危機、人的確保の危機、著作権保持率の危機、物価高の危機等乗り越えられるのではないか。バックオフィス機能を共有化し効率化することによって、大型作品の製作も実現できる。そして受注だけに頼らない製作環境の実現やIP開発のための資金調達、プリビズの実行、法務人材の共有による交渉力強化等により、これらの危機を克服していけるのではないか。他方、バックオフィス中核会社はスタートアップとなるので、このスタートアップを支援していただく必要がある。
- ・2024年10月からATPの会員社と課題に関する勉強会を開催する等、アライアンスの実現に向けて活動を開始している。 【テレパック/ATP (第2回)】
- ・製作会社のアライアンスはとてもよいアイデアだと思うが、法務機能に関する弁護士法の制約や、各社がコンテンツ供給先と締結しているNDAによる支障、あるいは独占禁止法上の整理等も必要になる。これらの制約を乗り越えて実現が期待される。 【大谷構成員 (第2回)】
- ・小予算作品の大量生産が恒常化し、労働者に還元するための収益減が確保できず、長時間労働の温床になっている。ルールを適正化・明文化することによって労働環境を是正し、クリエイターを保護する必要がある。 【Netflix (第3回)】
- ・クリエイターの権利帰属の見直し等を行うことにより、クリエイターにしっかりと配分されていく流れを作りたい。 【澤田構成員 (第3回)】
- ・クリエイターへの適正な報酬や労働環境の改善を進め、業界の持続可能性を高めることが放送コンテンツ業界でも有効ではないか。【K2 Pictures (第3回)】

3 権利処理・流通

- 国内外における流通促進に当たり、どのような方策が考えられるか。
 - 権利処理の円滑化や契約交渉ノウハウの蓄積に向けて、どのような対応が必要か。
 - 海外展開を促進するに当たり、どのような方策が考えられるか。
(自由度の高い複数の流通手段 (海外配信PF) の確保や海外向けプロモーションの強化等)

(検討の方向性)

- ✓ コンテンツ価値の最大化や機動的なコンテンツビジネスの実現に向け、権利処理の効率化・迅速化を引き続き進めるべきではないか。
- ✓ 国際見本市等においてオールジャパンとして出展するなど、それが過去実現化しなかった背景を踏まえたうえで、海外展開に向けた取引機会の増大に向け、効果的な訴求が必要ではないか。
- ✓ 日本コンテンツの世界に向けた情報発信強化として、国産配信PFを活用した各国展開を一層促進すべきではないか。

【構成員等の主な意見】

- ・コンテンツを軸とするビジネスでプリセールスを整えることが収益の最大化に繋がるが、コンテンツは権利の集合体であり、その権利を有利かつコントロールすることが求められる。また、プリセールスの段階では交渉に挑むスタッフの質が非常に重要。変な印税料率で契約したりすると、収益の差が非常に大きくなる。
- ・コンテンツの権利処理は避けて通れないプロセス。関係する資格をとり頑張っている社員は社内にもいるが、それでも判断の難しい案件が多く存在する。権利処理スキルを定着させるためには、ノウハウの伝授が必要。総務省の権利処理ガイドブックをもとにキー局や準キー局がノウハウをローカル局と共有する機会を設けたり、外部の専門的な会社による講習会や学習システムを廉価に利用できるような補助金や研修制度があってもよいのではないかと感じる。【関西テレビ (第2回)】
- ・放送後にIPを活用する際に、ふたかぶせ等が出てくるとコンテンツの価値が下がってしまい、収益機会を損なう。また、使用している音楽の展開もできない等となる場合もあり、権利処理については総合的に考える必要がある。【Netflix (第3回)】
- ・昨年サウス・バイ・サウスウエストでは、日韓で出しているブースの数は大きく変わらなかったが、韓国はコリアンパビリオンという形で一体となって展開していた。日本は個社バラバラで統一感がなく、ジャパンという印象は正直来訪者は受けないと感じた。各社が個社ごとに行っている印象で、一体感が醸成されているとは言いづらかった。また、ブース展開以外にもKOCCAが「K-CONTENT NIGHT」という交流イベントを主催しており、こうした点が我々にかけている部分だと感じた。【TBS (第2回)】
- ・海外VODプラットフォームからのライセンス収入に依存しすぎるとリスクもあるため、別のビジネスモデルの開発も重要。今後国産大手VODプラットフォームを通じた世界配信が可能になるかもしれないと考えている。【関西テレビ (第2回)】

④ 人材の確保・育成

- 放送コンテンツ産業への安定的な人材確保、育成を進めるためにどのような対応が必要か。

(検討の方向性)

- ✓ OJTでの人材育成だけでなく、リスキングにつながる専門的な講座の設置等を含高等教育機関との連携を推進し、Off-JTでの教育・研修機会の創出を進めてはどうか。また、企画・開発職能に特化した高度な専門人材の育成に向けて、海外への派遣など、研修プログラムの強化も必要となるのではないか。
- ✓ さらに、OJTや業界内での人材育成を効果的に進めるため、放送業界におけるスキルマップの作成やスキルの見える化を推進し、スキル向上と賃上げ・対価還元の両立を図ってはどうか。

【構成員等の主な意見】

- ・OJT重視のロールモデルで本当によいか考える必要がある。以前よりは研修制度等も充実したと思うが、組織としてコンプライアンスやビジネススキルの醸成を行う必要があるし、それを支援する仕組みも重要ではないか。
- ・制作の実践で使えるようなシステムを用いて教育を行っている大学等もあるが、運営維持・展開に関しては中々厳しい状況があるだろう。政府の支援も非常に重要ではないか。
- ・特に製作会社における労働流動性はそれなりに高い。労働力の価値評価の基準をどのように見える化していくのかが、非常に重要な課題。
【音主査代理（第1回）】
- ・アメリカには資金調達から脚本、キャスティング、製作に伴うエグゼクティブプロデューサーという役職の方がいる。一次流通・二次流通を問わず、著作権ホルダー等のステークホルダーの利益を最大にする役割。また、このエグゼクティブプロデューサーを含む映像コンテンツ製作人材育成のためのフィルムスクールが存在する。シナリオライティングから監督技術、ファイナンスや著作権管理等について学ぶ機会がある。
- ・インフレと円安によってハードルがあがっているが、海外派遣に関する援助が必要ではないか。また、コンテンツ立国のため、長期的にはフィルムスクールのような教育機関の設置が必要ではないか。日本はやはり教育をOJTで行っていく形になってしまっているが、専門学校等の教育機関を使わなければやはり人材は育たないのではないか。アメリカでは普通の総合大学にこのようなフィルムスクールがおかれるケースも多々ある。
【博報堂（第1回）】
- ・開発職能の強化は非常に重要。また、多様化するビジネスモデルにあわせた人材の確保・育成も重要になってくるのではないか。 【山本構成員（第3回）】

【構成員等の主な意見】

- ・イギリスの仕組みと同様、人材に投資して、その人的資本の充実を図るのが現実的なシナリオ。製作環境の向上が可視化できるよう、例えば、放送事業者や周辺のステークホルダーのIR等において、人的資本に関するアカウントビリティを高めるよう求めていくことも必要になってくるのではないかと。【大谷構成員（第1回）】
- ・カンヌの大学で行われているフォーマットビジネスに特化した実践的な講座に、今度若手を一人派遣する予定。ただ、授業料や滞在費、その間の給料等を考えるとやはり数百万単位の負担になってしまい、個社で行うには限界がある。一定の基準は必要だろうが、支援があるとよいのではないかと。【TBS（第2回）】
- ・育成のチャンネルとして、製作者が集まって話をするサロンのような場があってもよいのではないかと。【テレパック/ATP（第2回）】
- ・人材育成については総務省含めて政府の支援が必要なエリア。特にクリエイターへの還元のため、スキルマッピングが必要ではないかと。技術や報酬について明確なマップがない限り、中々クリエイターもこの業界で生きていこうとはならないのではないかと。IT業界も10年以上前にITスキル標準が制定され、現在ではその基準に基づいて様々な人がキャリアパスを考えるようになっている状況。こういった事例を参照するとよいのではないかと。
- ・人材育成の最大のネックである育成機関（アカデミー・学校）の整備に支援を行うべき。育成機関やメンターの必須要件は、第一線級の講師と実践的カリキュラムとすべき。
- ・Netflixでは、アメリカの撮影監督協会から一線級の監督を招致し合宿を行ったり、デジタル化の講習、リスペクトトレーニングの実施や脚本研修等、日本の若手クリエイターに対するトレーニング等も実施しているところ。【Netflix（第3回）】

⑤ コンテンツ制作・流通におけるDXの推進

- 質の高いコンテンツの制作・流通に当たっては、放送事業者、番組制作会社の経営基盤強化や制作現場の改革を進める必要。どのような方策が考えられるか。

(検討の方向性)

- ✓ コンテンツ制作におけるAIやクラウドの活用などDXを推進することでコンテンツ品質の向上、制作コストの低減を推進してはどうか。

【構成員等の主な意見】

- ・例えばアメリカのAPはローカルメディアへのAI利用に対して、スタンフォード大学等と連携して非常に実証的なプログラム等を行っている。また、ナイト財団等が支援しているが、このような支援について検討の必要があるのではないか。
- ・AIを含めた新技術に親和性の高い人材をどのように確保していくか。日本の大学ではデータサイエンス学部が急増しているが、まさに文理融合型のテクノロジーを理解している人材が、日本のコンテンツ産業にうまく入っていけるような状況を作っていくことが重要。【音主査代理（第1回）】
- ・アメリカにおいては、コロナ禍で急激にクラウドでのワークフローが出来上がり、制作スタジオやCG会社等も一気にDXが進んだ。オールクラウドのスタジオ等も登場してきている状況。
- ・現状のコンテンツ制作の時間配分はクリエイティブ1割、作業9割だが、これをAIがクリエイティブ9割、作業1割にしてくれるといった話も再三聞く。生産性拡大のため、ポジティブな視点での施策が必要ではないか。【博報堂（第1回）】
- ・AIを活用することによって、質の向上・コストの低減等が可能になる。AIを業界に標準装備していくことが不可欠。【Netflix（第3回）】

(3) 官民連携の在り方

官民連携の在り方

- 放送コンテンツ産業の競争力強化に向け、官民が連携した取組が必須。官民の連携・推進体制はどのように在るべきか。また、官民それぞれが果たすべき役割をどのように考えるか。
- 国内を含む製作支援については、民間事業者の製作の自主性を確保する必要もあり、あるべき姿を模索する必要。

(検討の方向性)

- ✓ 我が国の放送・配信コンテンツの産業協力強化に向けて官民の連携体制の構築が必要ではないか。
- ✓ また、その際、官民それぞれの役割・機能をどのように考えるべきか。

【構成員等の主な意見】

- ・IP強化について、個社での取組には限界があるというのが共通認識。国を挙げて組織的に取り組んでいる韓国やタイと比べて、各社で頑張っている我々は経済状況も含めて中々厳しい状況にある。やはり何かしらのサポートがあった方がスピード感があがっていくことは間違いないのではないか。
- ・諸外国への展開等については、NHKも含め各放送局で理想としては一体化すべきとも考えている。そのためにはやはり経営層の意識合わせが大事になってくるのではないか。【TBS（第2回）】
- ・民放キー局は系列内では強く連携しているが、系列をまたぐ繋がりには乏しいように見える。ジャパンコンソーシアム等を作り海外展開していくに当たっては、放送事業者間の連携が系列を超えてできるかが重要。【山本構成員（第3回）】