

放送・配信コンテンツ産業戦略検討チーム（第3回）
議事要旨

1 日時

令和7年4月9日(水) 13:00～15:13

2 場所

ウェブ会議（Webex）

3 出席者

（1）構成員

内山主査、音主査代理、大谷構成員、久保構成員、クロサカ構成員、澤田構成員、山本構成員

（2）オブザーバ

一般社団法人日本民間放送連盟、株式会社TBSテレビ、株式会社テレビ朝日、日本テレビ放送網株式会社、株式会社フジテレビジョン、株式会社TVer、一般社団法人放送コンテンツ海外展開促進機構（BEAJ）、一般社団法人全日本テレビ番組製作社連盟（ATP）、一般社団法人日本映画製作者連盟、一般社団法人日本動画協会（AJA）、文化庁参事官（芸術文化担当）付

（3）総務省

赤坂大臣官房審議官、飯倉情報流通行政局総務課長、飯村同局情報通信作品振興課長、岡山同課放送コンテンツ海外流通推進室長

（4）ヒアリング事業者

TSK 山陰中央テレビ・ACD 岡本氏（TSK 執行役員地域創造ビジネス局長兼コンテンツ戦略部長、ACD 執行役員）

TSK 山陰中央テレビ 川本コンテンツプロデュース局コンテンツプロデュース担当部長
Netflix 杉原公共政策ディレクター

K2 Pictures 紀伊 CEO/Producer
澤田構成員

4 議事要旨

（1）開会

(2) ヒアリング

- ① 資料 3-1-1 に基づき、TSK 山陰中央テレビ・ACD 岡本氏から説明が行われた。
- ② 資料 3-1-2 に基づき、TSK 山陰中央テレビ川本氏から説明が行われた。
- ③ 資料 3-2 に基づき、Netflix 杉原氏から説明が行われた。
- ④ 資料 3-3-1 に基づき、K2 Pictures 紀伊氏から説明が行われた。
- ⑤ 資料 3-3-2 に基づき、澤田構成員から説明が行われた。

(3) 意見交換

これまでの説明について質疑応答及び意見交換が行われた。
各構成員から以下のとおり発言があった。

【山本構成員】

非常に有意義な話を聞かせていただいた。まず、TSK 山陰中央テレビの話について。私もかつてローカル局に勤めていたことがあって、ネタの掘り起こしは本当に大変だった。番組制作だけでも大変なのに、加えて、いろいろとされているということを知った。その中で、中国との取引は、売上げとしては上がってくると思うが、諸々のサービスを使うことによるコストは、相当かかってくると思う。特に EC は、相当コストがかかるのではないと思うが、利益はどれくらい上がっているのか、お話をいただければと思う。

Netflix の杉原氏の話はプロデューサーとして夢のような話で、私もプロデューサー時代には、このようになったらいいなということがたくさんあった。例えば、脚本を作ってからクランクインできればいいのだが、かつて、大河ドラマを担当したことがあったが、全部揃えてから撮影に入るのは、不可能であった。

質問であるが、まず、クリエイターの還元策で、例えば資料 3-2 の p. 5 で Netflix のオリジナル作品の 3 つの類型を示されたが、その中でも、類型 1 にあたるものに関して、クリエイターへの還元についてはどのようにしているのか。

次に、人材開発と確保についてだが、日本の映像制作人材の数はあまり多くなく、現存のテレビドラマ制作に加えて Netflix のような高レベルの作品を継続的に制作していくことは難しいのではないかと考えている。放送局で育成された人材が、報酬が多く、条件の良い Netflix へ引き抜かれることが現実的に起こっているとよく聞く。プロデューサー人材のキャリアパスがどうなっているのか気になっているが、Netflix 社として人材確保についてどのように考えているのか。

続いて、K2 Pictures の発表だが、製作委員会方式での限界として、リスクをなかなか取ってくれない所もあるという状況で、ファンドができて、そのうえ、プロデューサーマインドを持った金融マンがファンドを主導してくれることは非常にありがたいと思った。ただし、例えば 10 本、

20本のシリーズのドラマの製作において、従来の広告料モデルと同時に外部資金を組み合わせたファンドを形成することについて、何か障害があるのか。もし障害がある場合、どのような対応策があるのか、教えていただきたい。

【TSK 山陰中央テレビ・ACD 岡本氏】

中国向けにECを行うと、システム料や関税などが当然コストとしてかかってくる。ただ、仕組みとしては、中国のパートナー企業と一緒にやっていくことで利益は確保することができる。

この4月からは、日本に拠点を置くTSKとして局で運営していくということで、日本の産品をもっと増やしていき、さらに付加価値の高い形で、価格を上げていくことに注力して利益を上げていこうと思っているので、今のところはまだ順調にいけているという状況。

また、広告にお金がかかってくるが、動画やライブ配信を使ってPRするというので、コストが下がってくるというところは一つメリットかもしれない。

【Netflix 杉原氏】

一つ目に関して、弊社のオリジナル作品の中で、クリエイターやスタッフの皆様に対する処遇については、弊社の場合、いわゆるワーキングアワーを基本的にはきっちり決めており、可能な限り1日に1回は温かい御飯を提供するというのもやっている。そのような中で、報酬に関しては、何が安いとはいえないが、いろいろなメディアでいろいろな方がお話ししていただいているように、適正な金額をお支払いさせていただいて、今のところ問題になっているケースはないのかなと思う。

二つ目の、日本の人材の枯渇に関して、私の部署としては、特に日本の今ある製作人材のトレーニングなどを行っている。アメリカ撮影監督協会から第一線の監督を呼び、日本の若手の人たちに向けて、合宿を無料で公開したり、フォーカスプラーの研修をしたり、デイリーのデジタル化の講習をしたりとか、色々なことをしている。それ以外にも、VIPOと一緒にリスペクトトレーニングという取組を昨年300名ほどさせていただき、今年もあと200名ほど考えている。先ほどの脚本の例では、コロンビア大学から先生を召喚して日本の若手の方々に脚本を学んでもらう取組もやっている所以、弊社として人材育成はしている。

弊社によるヘッドハンティングについては、ノーとも言えないし、イエスとも言えない。先ほどK2 Picturesの紀伊氏の話にも若干あったが、報酬よりも、こういう作品を作りたいというニーズがある方々も結構多く、弊社に入ることもあるし、自身で会社を立ち上げて弊社と長期契約を結ぶという形もあるので、何をもちヘッドハンティングというかというのは難しいが、そうした傾向がある。なお、日本のテレビ局や映画会社から弊社に移ってくる者もいるが、これは、報酬が全ての理由なのか、あるいは、やれることが多いというのが理由なのか、その人それぞれで違うかと思う。私の口から言うのも何だが、弊社は厳しい社風で有名なので、入る人もいれば、去っていく人もたくさんいるというのが現状。

【K2 Pictures 紀伊氏】

ドラマシリーズのファンドも、個人的にはあり得るのではないかと思う。ただ、おそらくグローバル OTT に、10 億円で制作したシリーズを 20 億円で買ってもらうことは成立しない。そうした中で、10 億円でファンドのお金で作成、権利は作った会社が持ち、それを世界中の国と地域それぞれにあるドメスティックな配信プラットフォームに売ることによって、10 億で作ったものを 20 億にするようなイメージが見えてくれば、全然あり得るかなと思う。

【澤田構成員】

Netflix に IP 管理に関する課題をフォーカスいただいたが、日本の場合、小規模なコンテンツクリエイターや製作会社が多いが、彼らにとっては、発信・収益化したいものの、IP 自身の権利関係を管理すること自体、日本の現状において障壁になっているような気がする。海外に打って出るとした場合、クリエイターの創造的なコントロールを損なわずに、IP 管理のプロセスを簡素化できるアイデアを何かお持ちであれば教えていただきたい。

【音主査代理】

まずは山陰中央テレビに対する質問だが、中国でのコンテンツ展開では、具体的には、制作費はどのように集め、またはどちらかにお願いをして、どのような形で回っているのか、そこを教えてください。

何をお聞きしているのかというと、まず山陰中央テレビは民放であるので、もともと広告モデルでビジネスをしている中で、海外展開部分のビジネスの枠組みはどのような形で資金調達をし、それを物販含めて回収するという展開をされているのか。特に中国は、市場としてはすごく面倒な市場というのが私の認識で、政府の考え方が変わるたびにどんどん変わるのが実態だと思うが、そこをどうしているのかというのが 1 つ目。

また山陰中央テレビに対する 2 つ目の質問は、「かまいたちの掟」を含めて、広告会社と、例えば「かまいたちの掟」なら吉本興業ということになるが、どのような形での持ち合いをしているのか。これは「かまいたちの掟」に限らずだと思うが、それをどのようにこの後、考えているのか教えていただきたい。

次に、Netflix に対する質問だが、そもそも Netflix の作品展開に関して、資料 3 - 2 の p. 5 で自社制作やパートナー企業と独占配信という話を御紹介いただいたが、具体的にはこれらをどのぐらいの割合でして、特に製作会社への発注はどのような形でしているのか教えていただきたい。Netflix 仕様に一定のハードルがあるという話を、日本の製作会社の方が言っているのをしばしば耳にするが、どのような形で定めているのか教えていただければと思う。

また、Netflix の発表に関するコメントだが、資料 3 - 2 の 34 ページのところでお案内いただいたスキルマッピングの話は、私もまさにそう思うし、以前、私の発表時にも御紹介したかもしれないが、ATP がデジタルカタログを作り、自分たちの制作ポジションを示そうということにつながっているのかなと思う。

その上で最後 K2 Pictures に対する質問だが、ご提言内容は非常に納得のいくものばかりであったし、私も以前、同じようなことを申し上げたことがあるが、提言の 1 つ目で示されている例えばプリセールス型や完成保証型の投融資というものが、日本では何故これまで何度も提言されていたのにできなかったのか。また、提言 2 つ目で示されているクリエイターの持分制度導入も、何度も議論は出てくるが、どうしてうまくいかなかったのかについて、どう考えているか教えていただきたい。

【TSK 山陰中央テレビ・ACD 岡本氏】

中国に対する配信ビジネスでのマネタイズだが、俳優のチャンネルを運営するということで、事務所からチャンネル運営費を預かるというところが、まず 1 点ある。

それから、それによって動画を公開しながらイベントが来ると、中国のイベントからお金が入ってくるので、そこからギャラを払ったり、我々の渡航費を全て出してもらったり、また、グッズを作って、そのイベントの際に現地で販売するような形で利益を獲得する。さらに、先ほど発表でも紹介したコラボ商品とかを出していったり、あとは行政の観光 PR 等の施策でお金を頂戴したりしながら、動画展開していくことでマネタイズを図っている。

【TSK 山陰中央テレビ 川中氏】

続いて、TSK の「かまいたちの掟」お話をさせていただく。広告会社または吉本興業とお金の折り合いや配分に関する御質問かと認識したが、基本的には、「かまいたちの掟」に関しては収益ポイントが既存の番組と比べると色々多いのだが、個々それぞれの配分している。例えば広告収入であると、地上波広告は通常の割合で広告会社さんにお支払いし、また、TVer やサブスクなどの配信についてはタレント所属事務所に対して、決まった配分でお支払いしている。

また、吉本興業に関しては、もちろん出演された分の出演費もあるし、配信の配分割合（%）や、グッズごとのマージンも決まっていて、例えばかまいたちさんにイベントに出演していただく、イベントの出演費と、それを地上波でも流すので地上波の出演費、また、それを配信した分の配分など、それぞれ何重かの形でお支払いしている。

【音主査代理】

広告会社代理店はどのように関わっているのか。

【TSK 山陰中央テレビ 川中氏】

代理店に関しては、地上波に関しては、一般的な弊社の番組と同じように、広告収入の 2 割程度を広告会社にお支払いする形になっている。

【Netflix 杉原氏】

スキルマッピングについて、音構成員も同じ考えを持っているということで、非常に光栄であり、ぜひ進めていきたいと思っている。

まず、自社制作やライセンスオリジナル作品の話だが、これは配分等決まっていない。IPや制作に関わる方々との関係性や内容が全てである。例えば、今年の作品で「新幹線大爆破」と「ガス人間」を御紹介させていただいたが、「ガス人間」は、まさに資料3-2のp.5の類型2つ目だが、東宝の昔のすぐ有名な作品なので、当然、東宝と一緒にやり、私たちの要望はきちんと伝えつつ、東宝が主導権を持って製作いただくような作品。他方で「新幹線大爆破」については、東映が持っているIPだが、弊社のスケール感で東映に作っていただく、あるいは、これもストレートに申し上げれば、JR東日本の皆様方ときちんと向かい合い、御協力を頂戴するという大きな難関があった。それを東映にお願いするのめいかがかということもあって、弊社でやるということになった。このように、それぞれの作品ごとに制作というものがある。

ただ、最後のタイプの独占ライセンスは、基本的にアニメが多いが、先ほどK2 Pictures 紀伊氏のお話でもあったが、アニメのコンテンツホルダーの皆さんは当然その収益をマキシマイズさせるために、どのように契約をすればいいのかというのを日々考えている。そのため、弊社と独占配信契約をするほうが収益が高いのか、あるいは、一部のアニメ制作会社では、北米はこの会社、日本は違うところ、他はNetflixといった契約もあり、ストレートに申し上げると、IPを保有する会社が強いというか、その御意向に従うということになっている。

次に、Netflixに載せるための一定のハードルという意味では色々あるが、例えば弊社では、皆さまの御家庭のテレビには今4Kが大きく普及しているため、基本的にオリジナル作品は4Kで制作することを一つの水準にしている。そのため、4Kで制作したときにきちんと映像が撮れているかであるとか、あるいは、詳細なところまでそれができているか求めることがある。そういう意味では、あまり4K作品に対して技術的なノウハウがない製作会社の方々では、正直辛いなということはある。しかし例えば資本力であるとかで基準を決めているわけではなくて、もし何かクワイテリアがあるとすれば、私たちが提供する作品に必要な技術的なハードルが非常に大きいのかなというのがまずあり、他には、弊社では先ほどお話しした労働環境も非常に大事だと思っているので、そこをきちんと守ってくださる製作会社であることも重要なことと思っている。

【K2 Pictures 紀伊氏】

御質問の件だが、完成保証については、単純に、お客がいなかったということだと思う。99.9%製作委員会で作っており、デットの出し手がないと完成を保証する必要もないので、いわゆる幹事会社が完成保証をしているという状況だったと思う。また、デットの出し手、金融機関も、コンテンツにデットを出そうということはないので、成立していないという状況にあった。他方で、現状いろいろなところで動きがあるというのは聞いている。我々も早くデットをつけてもらって、お客になりたいなと思っている。

また、海外セールスや将来債権に関しては、ほぼ目処が立ってきたかなと思っている。特に、我々が権利を持つ作品を Netflix などの配信サービスに早いタイミングで販売する場合、「Netflix が幾ら支払ってくれる」という将来収益を見込みとしてファンドに入れるという考え方も現実的になってきたのではないかと今は思っている。

【クロサカ構成員】

今日は一つだけ、全ての発表者の皆様に同じ質問をさせていただければと思う。私からは、伝統的な放送産業ないしはコンテンツ産業以外の事業者の方々とコラボレーションしたことがあるかについて、それぞれ伺いたいと思う。ある場合は、どのような狙いで何を実施されたのか、ない場合は、今後そのような取組の可能性はあるか、こういう観点でお答えいただきたい。

どうということかという、コンテンツ IP 戦略を考える中で、いわゆる狭義の放送コンテンツ業界以外の分野との取組、またはそこをレバレッジにした取組が、今般注目されていると認識している。例えばソニーが、プレイステーションのグランツーリスモを使って様々な展開をされていく。これは単にマーチャンダイズみたいな世界だけではなくて、筐体そのものや、あるいは半導体や AI の開発など、こういったところまで波及していると考えられるわけで、どこまでこれを拡張できるのかということが今後スケールさせていく新たな視点になっていくかと思う。

こういったことについて、現状では難しいということなのか、チャレンジされているということなのか、ぜひ教えていただければと考えている。

【TSK 山陰中央テレビ・ACD 岡本氏】

非常に難しい質問だが、伝統的なところでは、中国の企業や配信会社とか、いわゆる動画制作マン等とのコラボはある。質問と合致するか分からないが、今のところそのような状況。

【Netflix 杉原氏】

放送事業者以外では、もちろん映画会社や出版社、製作会社などコンテンツ産業の映像に近い方々とは当然やらせていただいているし、それ以外では、例えばゲーム産業など、広く可能性があるところはオープンにしていき、視聴者に楽しんでいただけるコンテンツを作っていければと思っている。

【K2 Pictures 紀伊氏】

まだ思いつきレベルだが、弊社のシェアホルダーはクリエイターも多く、新世紀エヴァンゲリオン の庵野秀明氏なども株主となっている。雑談でしかないが、コンビナートや空港のデザインなど、実は重工業とコンテンツは相性がいいのではないかとずっと思っていて、少し話を当ててみたら、空港のデザインなどしてみたいなといった話をしている。であれば、コンテンツがまさにハードウェアに乗っかっていくので、コンビナートや船のタンカーのデザインなどコンテンツ領域を超えていく取組かなと思う。日本の IP やクリエイターが日本の強い部分とリンクして、何かを生み出し

ていくということにチャレンジしたいなと思っている。

【クロサカ構成員】

重工業との相性がいいのではというお話があったが、実は川崎重工業が遠隔手術や手術支援のロボットの製品に「hinotori」という名前をつけている。これは川崎重工のウェブサイトにも書いてあるのだが、手塚治虫『火の鳥』そのものである。手塚プロと話をし、きちんとディールをした上で名前を使用している。これは川崎重工の社長が手塚作品の『火の鳥』に対して思い入れがあり、この世界観・価値観を、ロボットが作り提供する価値に反映させたいということを考えて、この名前をつけて、製品のコンセプトにもかなりいろいろ反映させていると聞いたことがある。

恐らく今後、コンテンツが産業としてさらに広がっていくためには、従来のコンテンツ産業の枠組みをさらに超えていくことが重要だろうと考えている。ぜひこういった取組が可能であれば、皆様に御検討いただけるとありがたいなと思って、質問させていただいた次第。

【久保構成員】

TSKとNetflixに簡単にコメントさせていただく。海外にテレビ番組を販売しようとする、最小の販売単位が20話だと思う。1クール13話ではほとんど売れず、単価もつきづらい。2クール26話やる日本のドラマはあまりないから、そういう意味では、日本のコンテンツがなかなか海外に出ない一番の問題は、ここに起因しているのではないかと思う。今13話ずつ1年で4クールになっているような編成を、例えば20話ずつ3クールで編成し直すようなことをやると、結果として海外に番組が売れやすくなると思う。そういう思い切ったことをやらないと、なかなか現状は変わらない。そういう意味ではTSKのようなフットワークの軽い局がそのようなことにチャレンジしていただくと、興味ある結果が出てくるのではないかと思う。

また、Netflixの発表の中で、制作単価に関して、例えば日本のアニメは海外にリーチしている割には韓国コンテンツに比較しても単価がすごく安いと思っているが、その辺りぜひ日本のアニメの再評価をしていただいて、もう少し高くなればと思っている。また、ある種の支払いの条件も、放送が全部終わってからということではなく、もう少し手前でもらえると制作者としてはありがたいと思う。

【TSK 山陰中央テレビ 川中氏】

「かまいたちの掟」に関しては、事務所との関係などもあり、海外に売りにくいということもあると思う。確かに弊社でも、先ほどの発表で智頭町の田舎の食事どころの話を書かせていただいたが、こうしたコンテンツも本数が少ないこともあるので、今後、今取り組んでいる発掘プロジェクト「DOPAMINE」の企画で新しいコンテンツを作るときなど、20話程度を単位として制作するなど参考にさせていただければと思う。

【Netflix 杉原氏】

アニメの値段が安いのではないかとことだが、韓国の自社作品に比べて日本のアニメ作品が安いかは、なかなか難しいところで、アニメでは Netflix が独占ウインドウを頂戴している分と、先ほど少し言及したが、著作権者が比較的自分たちが有利な形で配分することがあり、その契約の状況によって安かったり高かったりするというのが現状。そのため、弊社として安いと思われるかもしれないが、他にも出しているということから考えて、収益の最適化をしていることもあるのではないかとと思う。

一方で、韓国の実写作品は単価が高くなり過ぎているという問題が、今大きくなっている。特にキャストのギャランティは日本の 10 倍以上という形になっており、1 本当たりの制作費がとても高騰している。これもまた問題なのかなと思っているところ。

正直申し上げると、できる限り私たちとしても、特にアニメに関しては海外のマーケットが非常に伸びているので、お届けしたいと思っている。これは宣伝になるかもしれないが、「鬼滅の刃」はソニーの子会社が持っているが、そこを軸としつつ、Netflix が過去作品を配信することによって、映画の作品の集客に役立つということもある。過去作品でもあるので一本一本の値段は、比較的それほど高くないかもしれないが、それを映画上映に近い時期に配信することによって、相乗効果が生まれるというようなことも取り組んでいる。今後も御指導いただきながらいろいろやっていきたいと思う。

【大谷構成員】

クリエイターへの利益を還元するため、本日も幾つか御提案があったと思う。これまで話題になってきた中で、権利帰属の見直しが一つの方策というお話があったと思う。他方で、資金の提供者や発注者の方が権利を手放せない理由を解消しない限り、権利帰属の見直しは進まないのではないか。

具体的に言うと、著作権法においては、権利関係が複雑にならないように、例えば映画製作者が著作権を保有するという制度になっている。こういった形で、クリエイターの方々に権利が留保されない阻害要因は、どのように理解すべきなのか教えていただきたいと思う。

また、クリエイターに利益を還元していくため、十分な制作費を使って、収益力の高いコンテンツを制作する重要さは、数々の御提言をいただいているところだが、権利の帰属についてのルールを変える以外に、クリエイターに再生産のインセンティブを与える仕組みを整えるには何が効果的なのか教えていただきたい。

【TSK 山陰中央テレビ・ACD 岡本氏】

答えになっているかわからないが、今、配信用に制作しているコンテンツにしても、マネタイズをして演者にリターンを返すことが非常に重要になっているので、多くの人に見てもらうために、例えばインフライトでの展開など、テレビ以外のところでも売って国内の方にも協力してもらえそうな仕組みがあると、これからより多く還元できるかなと考えている。

【Netflix 杉原氏】

法律や規則を変える以外では、そもそも誰がクリエイターなのかということをはっきりしなければいけないと思っている。例えば、メイクアップアーティストがいるとして、多分、特殊メイクをする人がクリエイターであるとする、通常のお化粧品直しをするメイクアップの人たちはどうなのかなど、まずはきちんとした業界認識をする必要があると思うが、この点、先に言及したスキルマッピングということが重要になってくる。

また、収益の還元の方法には、一時払い制か出来高払い制なのかで大きく分かれるが、出来高払い制になると、クリエイターの方々にもリスクが分散されることになり、それが是か否か、あるいは制度設計をどのようにするのかは、業界的な大きな課題だと思う。これは零か百かではなく、そこにいろいろなニュアンスが入ってくると思うので、その方々が取れるリスクと収益のバランスと全体的な報酬の額で決まってくるのではないかと思う。

【K2 Pictures 紀伊氏】

弊社のファンドは、タイトルごとに清算をし、リクープの後、30%はきちんと監督以下クリエイターが、自らプロダクションした場合は自分たちも含めて30%をお返しすることを謳っている。30%分はいわゆる成功報酬なので、映画においては監督、脚本、音楽、原作者に対して、著作権・著作隣接権分の決まった額をお支払いし、ギャランティは当然支払った上で、成功報酬もつけるという形にしている。

それから著作権に関して言えば、K2 Pictures が全て保有するという形にしている。これはタイトルの運用も含めて、そのほうがビビッドに対応ができるので、著作権は一元的に持っているが、受益権をルールに則って割って、成功報酬の形で配分する形にしている。タイトルごとにプロデューサーの判断で、総額としては30%を払いつつ、どのように分けるのか、個別の案件ごとに自分たちでルールを作っている。

【内山主査】

今日も時間を十何分かオーバーしてしまったが、おかげさまで、聞き足りないぐらい密度の濃い議論ができたかと思う。構成員の皆様で、聞き足りないこと、あるいは質問したかったこと、もし追加であれば、また事務局にお寄せいただきたいと思います。閣下に議論いただいたこと、感謝申し上げます。

(4) 閉会

事務局から今後のスケジュール等、伝達事項の連絡があった。

以上