

期待の見直しと 成長への備え

—グローバル エンタテインメント&メディア
アウトルック 2023—

PwC Japanグループ
8 Dec, 2023



アジェンダ

テーマ

- はじめに
- PwCについて
 - E&M Outlookについて

第1章 E&M業界のトレンドーグローバルおよび日本の動向ー

ゲーム業界の最新トレンド

第2章

<ゲスト>
株式会社バンダイナムコエンターテインメント
CX戦略室 デジタルテクノロジー部
ゼネラルマネージャー 田村雄也氏

注) PwC Japanグループは、グループ内に監査法人を有するため、独立性を重要視しております。
そのため、特定のサービスや企業に関する言及は差し控えさせていただいておりますので、あらかじめご了承ください。

PwC登壇者紹介



岩崎 明彦

PwCコンサルティング合同会社 ディレクター

情報通信、ハイテク、エンタテインメント&メディア(TMT E&M)

投資銀行でのM&A業務、コンテンツ投資の実施、米系大手メディア・エンタテインメント企業での事業開発のキャリアを経て、PwCコンサルティングに入社。デジタル戦略の立案、事業開発の責任者として、数々のデジタルサービス立ち上げに従事。

現在はメディア業界に対する事業変革、M&Aなどに関するコンサルティングのほか、デジタルを活用したマーケティング戦略の立案、コンテンツ制作に関するスキームの構築などに携わっている。

PwCについて

PwCグローバルネットワークについて

PwCは世界最大級のプロフェッショナルサービスネットワーク

PwC^{*1}は、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。

詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

People^{*2}

364,232人

FY22 - 327,947人

Locations

151カ国

FY22 - 152カ国

Revenues^{*3}

531億米ドル

FY22 - 503億米ドル

^{*1}PwCとは、プライスウォーターハウスクーパース・インターナショナル・リミテッドのメンバーファームによって構成されたネットワークを意味し、各メンバーファームはそれぞれ独立した法人です。

^{*2}2023年6月30日現在（サポートスタッフ含む）

^{*3}FY23の収益はPwC全ファームの合計収益で、FY23の為替レートの平均で換算し、米ドルで表示しています。FY22の合計収益はFY22の為替レートの平均で表示しています。収益にはクライアントに請求した経費も含まれます。会計年度末は6月30日です。

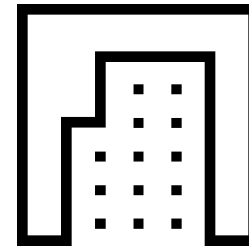
PwC Japanグループについて

PwCの日本におけるネットワーク

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。

複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwC Japanグループ



PwC Japan有限責任監査法人

PwCコンサルティング合同会社

PwCアドバイザリー合同会社

PwC税理士法人

PwC弁護士法人

PwC総合研究所合同会社

PwCサステナビリティ合同会社

PwCビジネスアシュアランス合同会社

PwCビジネスソリューション合同会社

PwC Japan合同会社

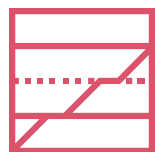
グローバル エンタテインメント
&メディア アウトルック
(E&M Outlook) とは

グローバルエンタテインメント&メディア アウトルック (E&M Outlook)

消費者支出と広告収入に関する比較可能なデータや分析結果を提供します。



消費者および広告支出



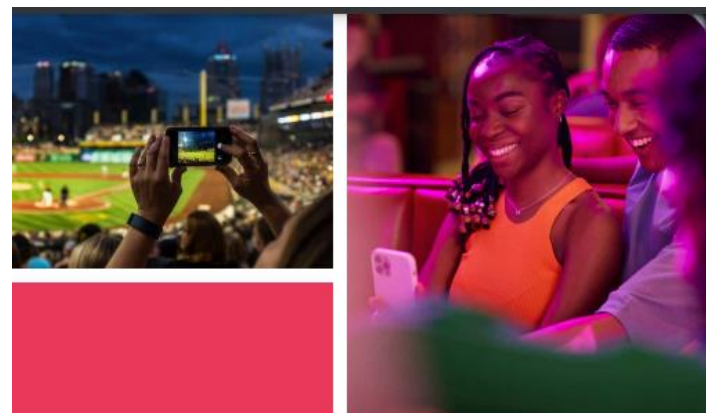
過去5年間の実績 & 今後5年間の予測データ



53 の国と地域



13 セグメント



グローバル エンタテインメント
&メディア アウトルック 2023-2027

期待の見直しと
成長への備え



www.pwc.com/jp

24年目

pwc.com/outlook



Access

- データ消費
- インターネットアクセス



Watch

- 映画
- インターネット広告
- OTTビデオ
- 従来型テレビ



Read

- B to B
- 書籍
- 新聞
- 一般雑誌
- 屋外広告



Play

- ビデオゲーム、eスポーツ
- VR・AR(仮想現実・拡張現実)
- メタバース
- NFT



Listen

- 音楽
- ラジオ
- ポッドキャスト

近年のメインテーマ

2019

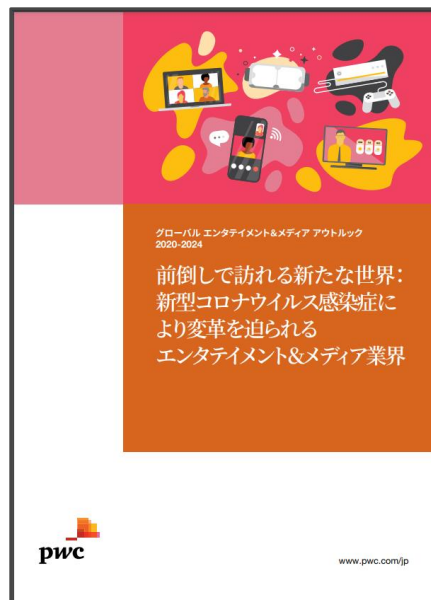


パーソナライズされる世界

エンタテインメント・メディアは「個人」が主役の時代へ

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2019/assets/pdf/outlook.pdf>

2020



前倒しで訪れる新たな世界

新型コロナウイルス感染症により変革を迫られるエンタテインメント&メディア業界

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2020/assets/pdf/outlook2020.pdf>

2021



パワーシフト

エンタテインメント&メディア業界における力学の変容

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2021/assets/pdf/outlook.pdf>

2022



断層と亀裂

新たな競争環境におけるイノベーションと成長

<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2022/assets/pdf/outlook-gemo2022.pdf>



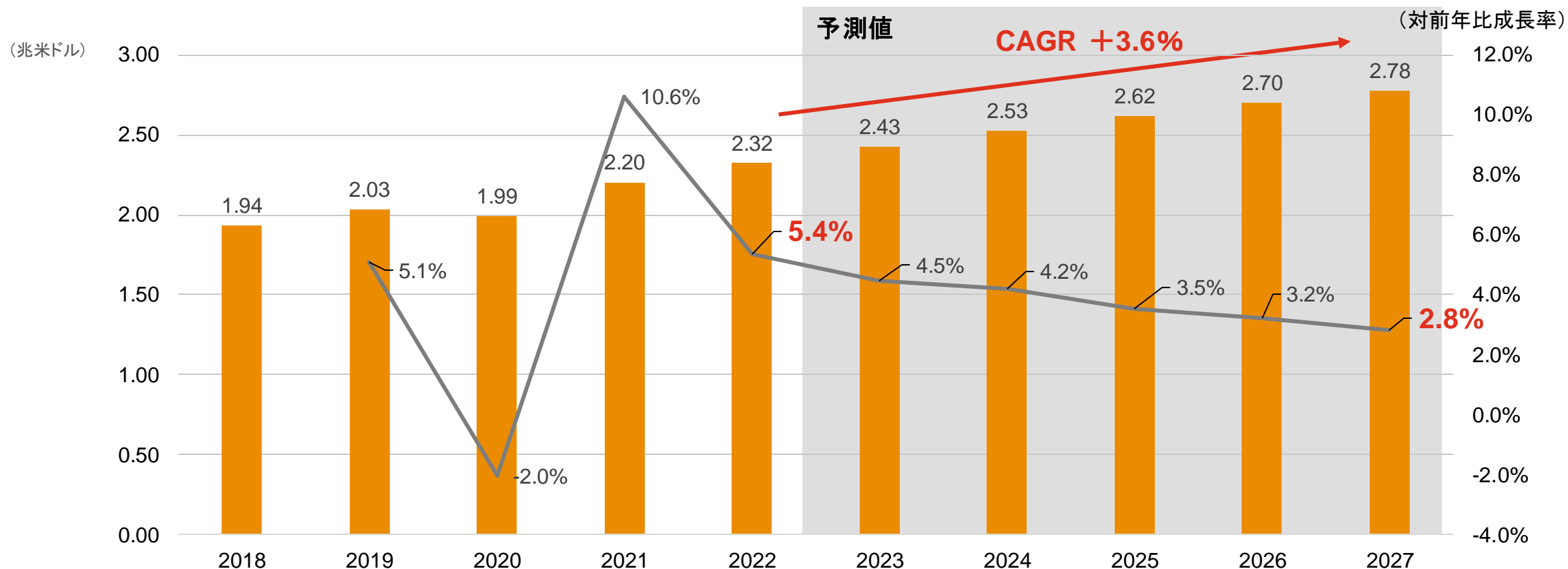
E&M業界のトレンド

E&M業界の世界的動向

E&M業界の総収益

エンタテインメント&メディア(E&M)業界におけるグローバル総収益は、2027年には2.78兆米ドルへ成長し続ける見通し。ただし、今後成長率は低下していく見込み。

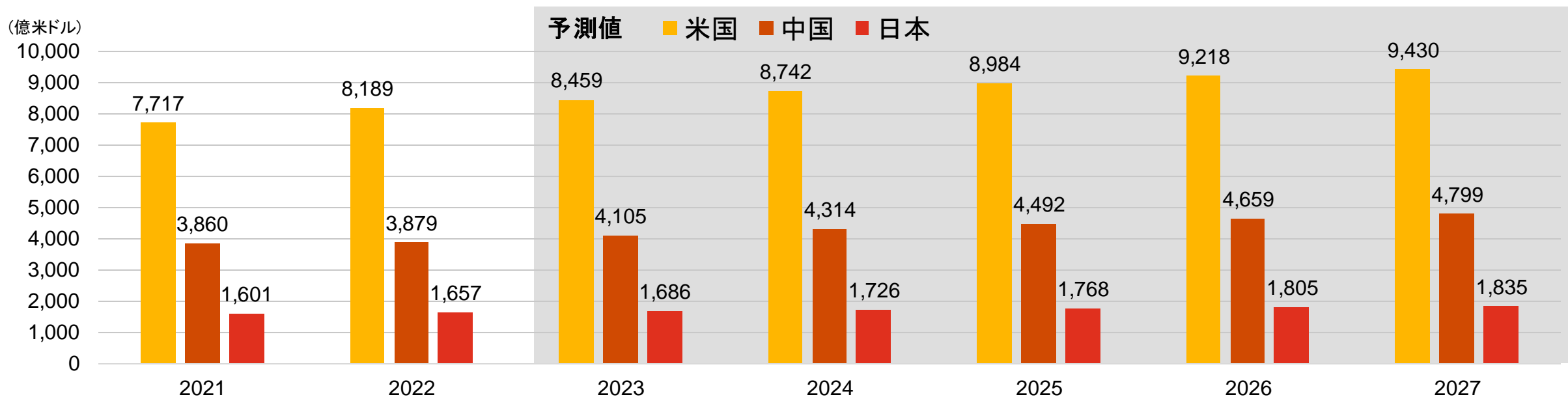
【E&M業界の総収益と成長率(2018~2027)】



業界上位3カ国の市場規模と前年度成長率

依然として米国が最大の市場規模を誇る一方で、成長率の面では2023年以降中国が首位となる見通し。

【国別市場規模(2021~2027)】



【国別前年比成長率(2021~2027)】

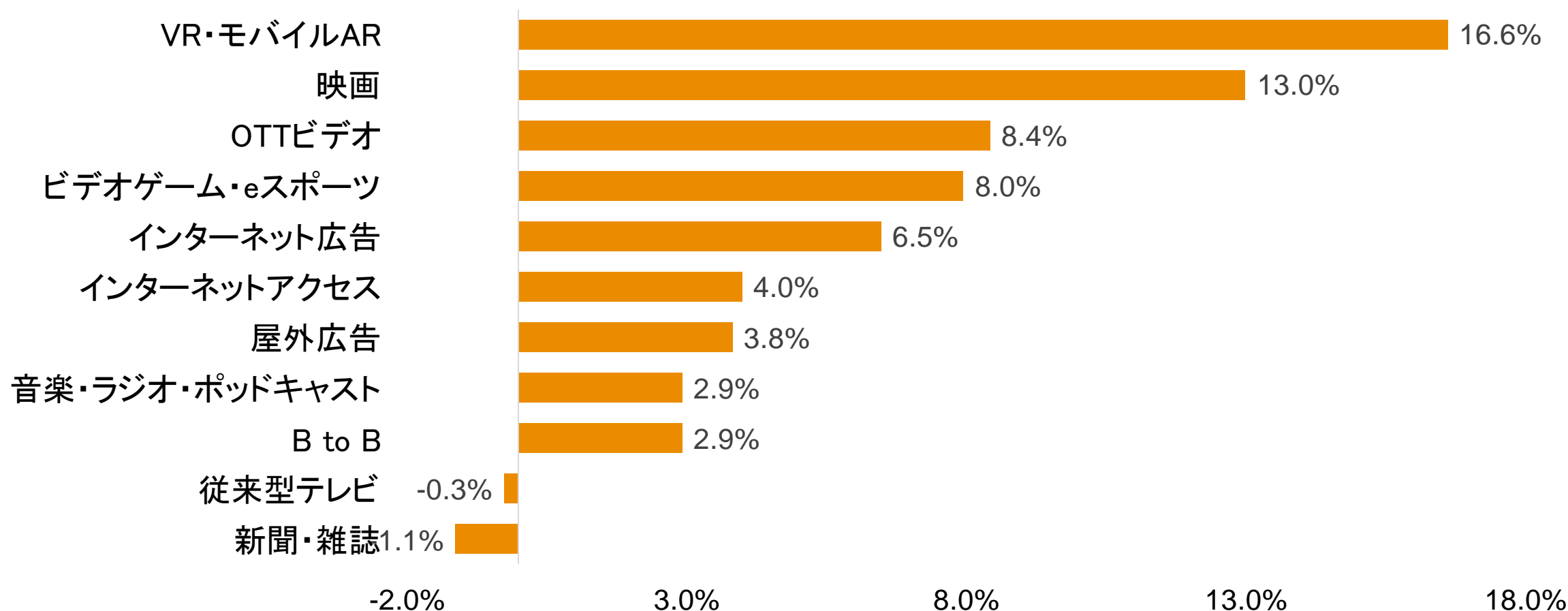
国/年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
米国	11.3%	6.1%	3.3%	3.3%	2.8%	2.6%	2.3%
中国	9.6%	0.5%	5.8%	5.1%	4.1%	3.7%	3.0%
日本	6.3%	3.5%	1.7%	2.4%	2.4%	2.1%	1.7%

中国の成長率が米国を逆転

セグメント別成長率

セグメント別で比較すると、VR・モバイルARが引き続き最も高い成長率を見込む。

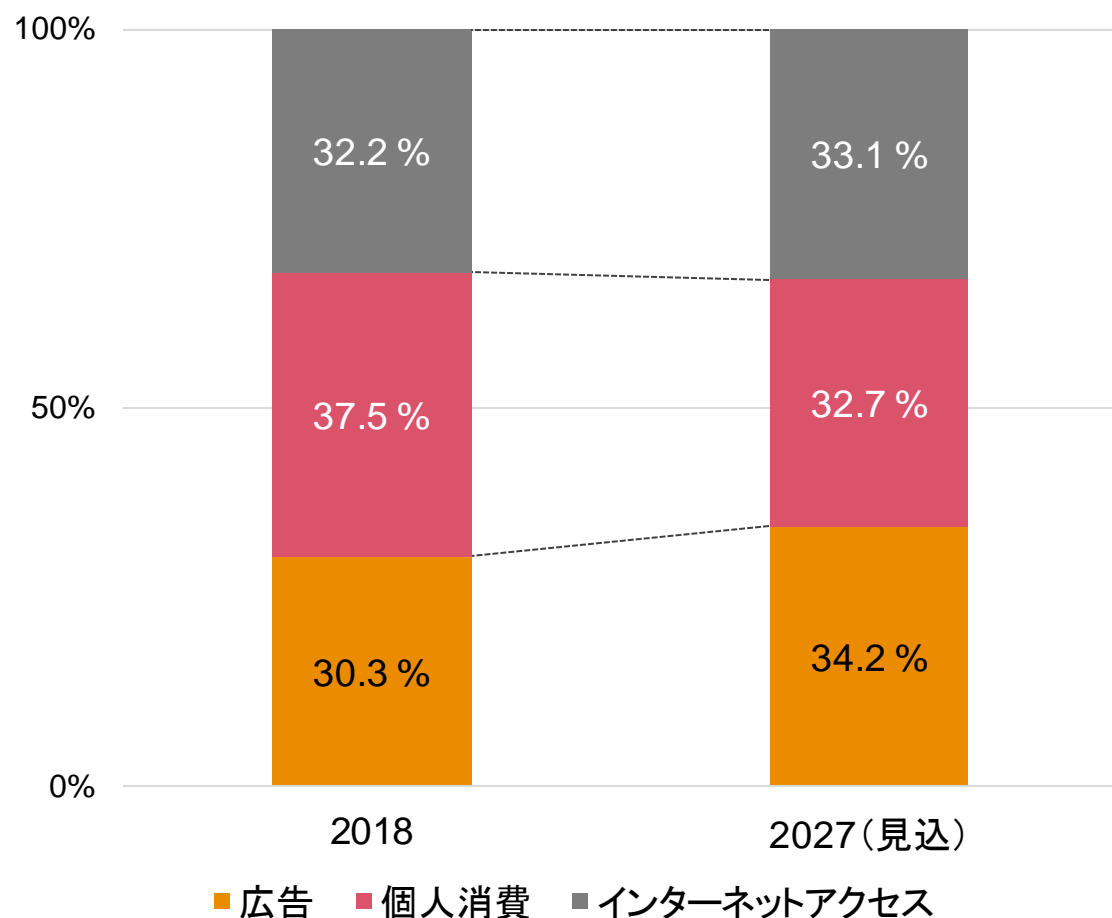
【セグメント別年平均成長率(2022~2027)】



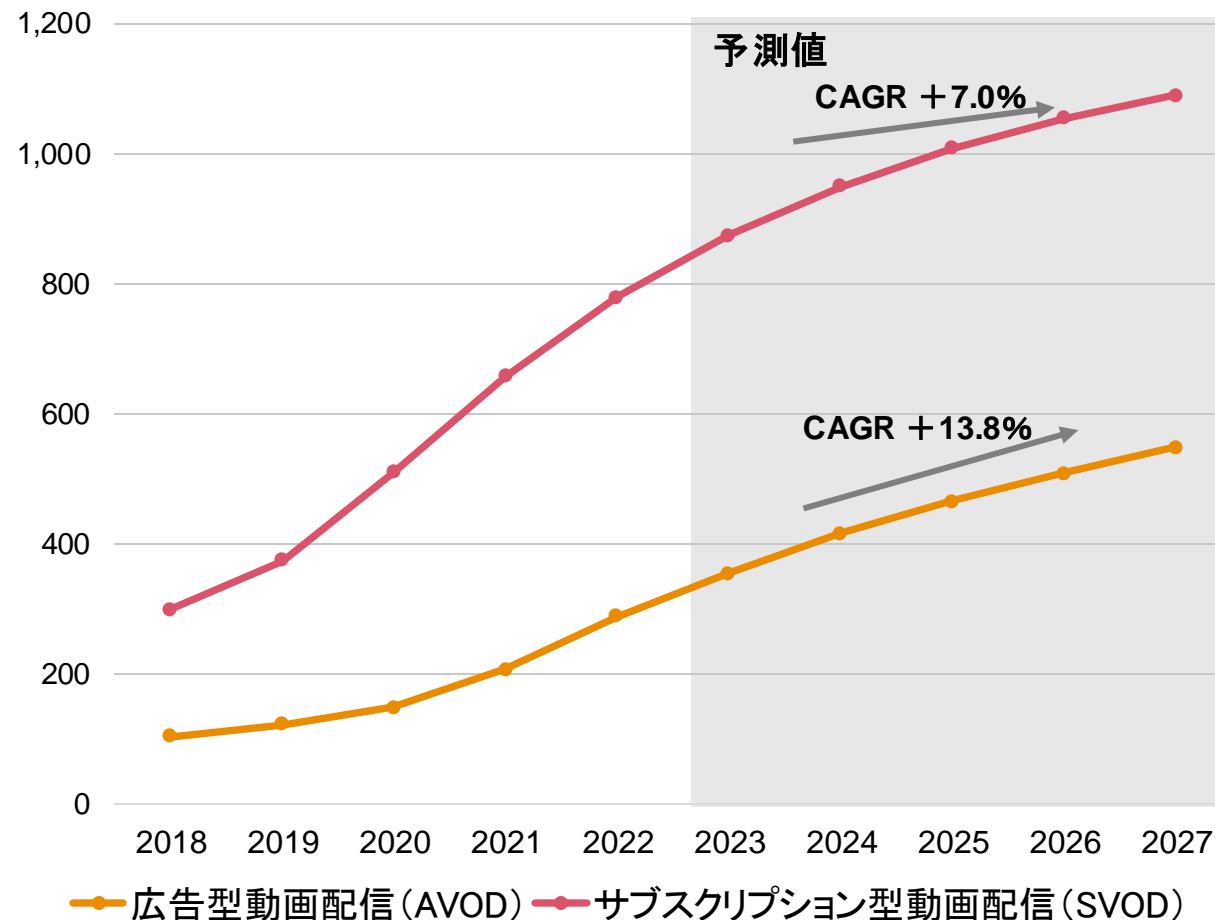
E&M業界の収益構成動向

収益項目別に市場規模を見ると、個人消費は成長鈍化が見込まれる一方、広告は堅調な伸びが期待される。そのため、2027年には広告の市場規模が個人消費を上回り、構成比率が最大となる見込み。

【収益項目の構成比率変化(2018・2027比較)】



【例:OTTの収益変化(2018~2027)】

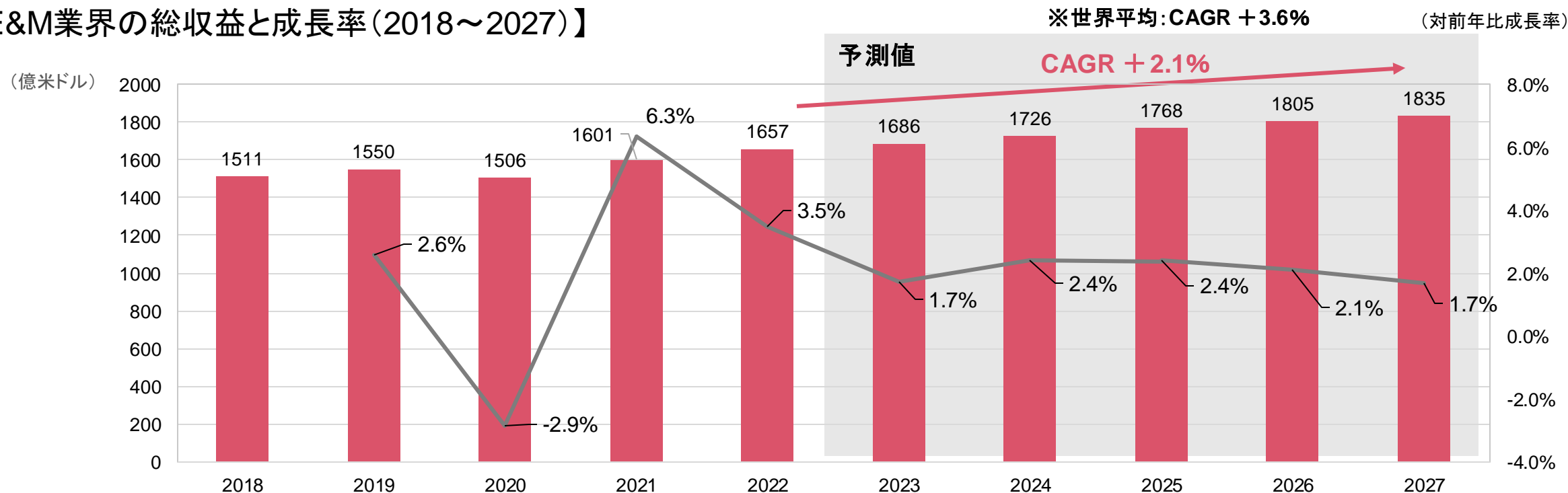


日本における E&M業界の動向

総収益と成長率

人口推移などの影響により、日本経済全体の成長率が世界平均と比較して低い。そのため、E&M業界における成長率も2.1%と世界平均3.6%と比較して低く、日本のE&M業界マーケットシェアは縮小が見込まれる。

【E&M業界の総収益と成長率(2018~2027)】



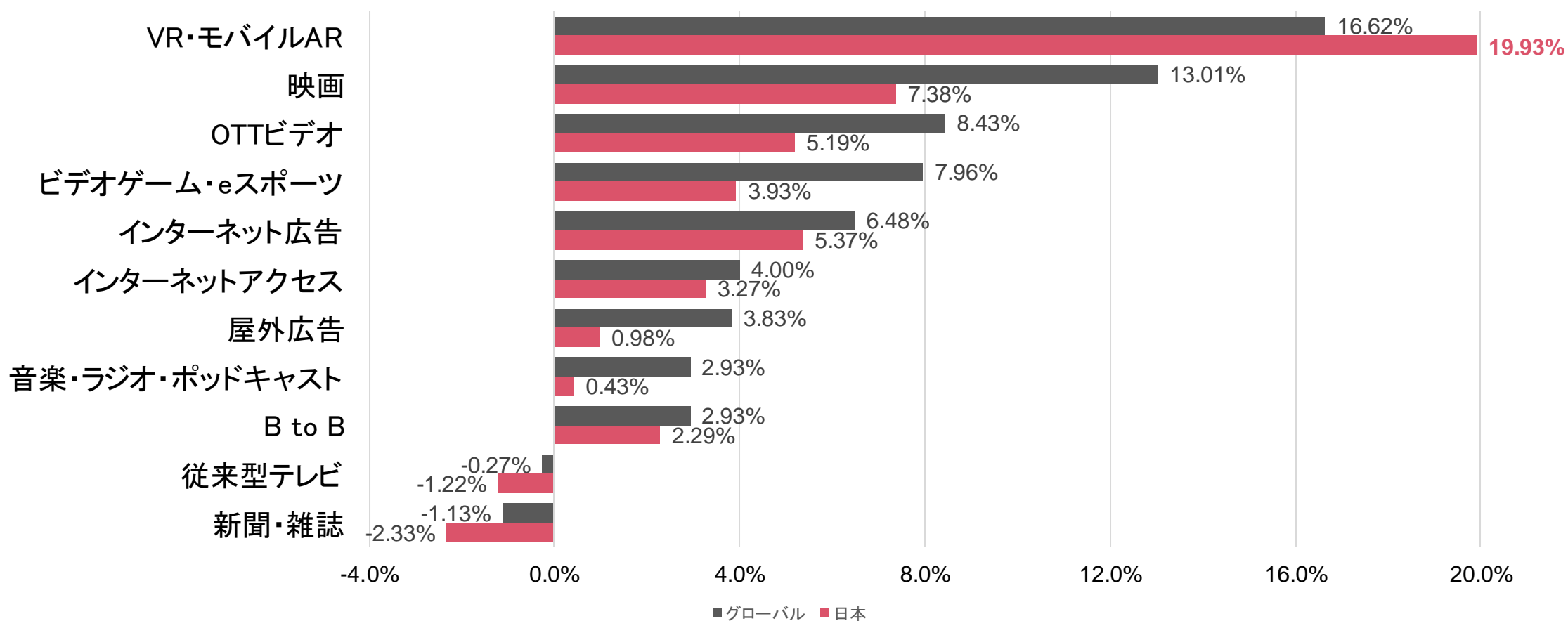
【日本のE&M業界マーケットシェア(2018~2027)】

市場/年度	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
対世界市場	7.8%	7.6%	7.6%	7.3%	7.1%	6.9%	6.8%	6.8%	6.7%	6.6%
対アジア市場	22.1%	21.5%	21.0%	20.4%	20.4%	19.7%	19.3%	19.0%	18.7%	18.4%

日本におけるE&M業界の動向：セグメント別成長率

セグメント別成長率見込をグローバルと比較すると、日本ではVR・モバイルARの成長率が高い。一方で、それ以外のセグメントにおける成長率見込は全般的にグローバルと同じ傾向であるが、若干低い。

【セグメント別年平均成長率比較(2022～2027)】



E&M業界の変容

期待の見直しを迫られるE&M業界

成長鈍化を経験し将来的な成長見込みも減速したE&M業界の今後の成長のためには、有望分野の特定、人工知能の活用が必要。

2022年の環境変化

2021年の
E&M市場

- ・パンデミックからの立ち直りで高い成長率
- ・将来的な成長も明るい見通し

環境変化① 個人消費の停滞

- ・インフレによる負荷
- ・長期化するパンデミック
- ・地政学的リスクへの懸念

環境変化② 各社の市場シェア低下

- ・プレイヤーの増加
- ・市場におけるコンテンツやサービスの飽和

2022年の
E&M市場

- ・個人消費の停滞を主因とし成長鈍化
- ・将来的な成長も減速の見込み

2023年以降に向けた成長に向けて

E&M業界の
問題点

環境変化が激しいため、
現状のビジネスモデルだけでは生き残れない

成長に向けた
課題

パンデミックからの立ち直りの中で立てた
強気な成長戦略の再設定

成長への
新たな備え
①

有望分野の特定

成長への
新たな備え
②

人工知能の活用

成長への新たな備え

有望分野として、業界別では広告・ゲーム・ライブ、地域別ではアジアが挙げられる。また、生成AIなど人工知能の受容が急速に進んでいる中、活用方法を見出すとともに活用に向けた課題解決が求められている。



有望分野の特定



広告

- ウェブ広告の消費者受容によって市場規模が拡大
- AVOD*やFAST*といった新業態が伸長



ゲーム

- ゲーム広告の牽引によって市場規模が拡大
- ゲームIPの映画展開ブームが今後の市場成長を予期させる



ライブ

- E&M業界平均の4倍であるCAGR9.6%での成長が見込まれる
- 映画・eスポーツ・音楽・文化・スポーツなど全ての領域が伸長する見込み



アジア

- 新興市場においてOTTが急速な成長を見せる
- インドネシアが成長市場として有望視される

*AVOD = Advertising Video On Demand

*FAST = Free Ad-supported Streaming TV



人工知能の活用



生成AIの 使用例

- コンテンツの自動生成
- クラウドによるバーチャルプロダクション
- カスタマーサービスの自動化



活用に向けた 課題

- ビジネスモデルの構築
- 情報倫理への対応
- 著作権問題への対応
- 既存のクリエイターとの交渉

2

ゲーム業界の最新トレンド

登壇者紹介



藤島 太郎

PwCコンサルティング合同会社 シニアマネージャー
情報通信、ハイテク、エンタテインメント&メディア(TMT E&M)

携帯通信会社で米国でのMVNO事業の立ち上げなどを経て、PwCコンサルティング入社。
エンタテインメント業界を中心にTMT(テクノロジー、メディア&エンターテインメント、通信)分野における経営戦略および事業戦略の策定、新規事業開発、グローバル調査など、幅広いコンサルティング業務経験を有する。近年は、データマネジメント構想の立案、テクノロジーを活用した地方創生事業の創出、海外展開支援、中期経営計画策定などのプロジェクトに従事している。2009年、USCPA(米国公認会計士)全科目試験合格。



田村 雄也

株式会社バンダイナムコエンターテインメント
CX戦略室 デジタルテクノロジー部 ゼネラルマネージャー

総合ITベンダーにてクラウド黎明期のサービス開発を経て、2007年にバンダイナムコグループに参画。
その後は一貫して事業系IT部門に従事し、コンテンツ提供対象のデバイスの変化、デジタルテクノロジーの進化の速さに対応しながら、エンターテインメント分野でのインフラを横断的にマネジメント。
近年ではグループ統合データ基盤を設計/構築し、展開中。

バンダイナムコグループについて

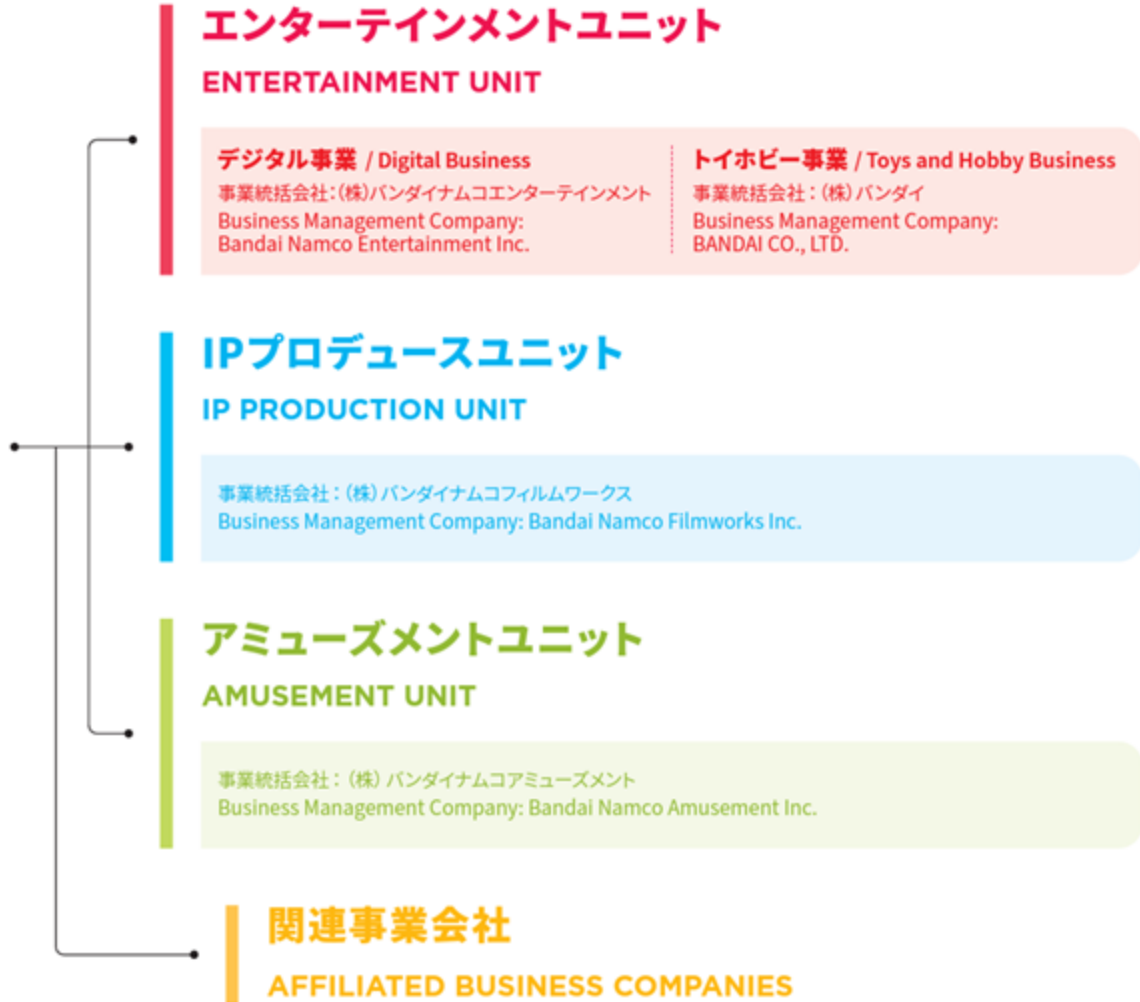


株式会社 バンダイナムコ ホールディングス
Bandai Namco Holdings Inc.

地域統括会社 / Regional Headquarters

Bandai Namco Holdings USA Inc.
Bandai Namco Europe S.A.S.*
Bandai Namco Holdings Asia Co., Ltd.
Bandai Namco Holdings China Co., Ltd.

* 事業持株会社
* Operating holding company



出典: [バンダイナムコグループHP](#)

バンダイナムコグループにおけるIP軸戦略

エンターテインメント分野において多彩な事業領域と豊富なノウハウを持つバンダイナムコグループの強み。

IPの世界観や特性を活かし、最適なタイミングで、最適な商品・サービスとして、最適な地域に向けて提供することでIP価値の最大化をはかる。

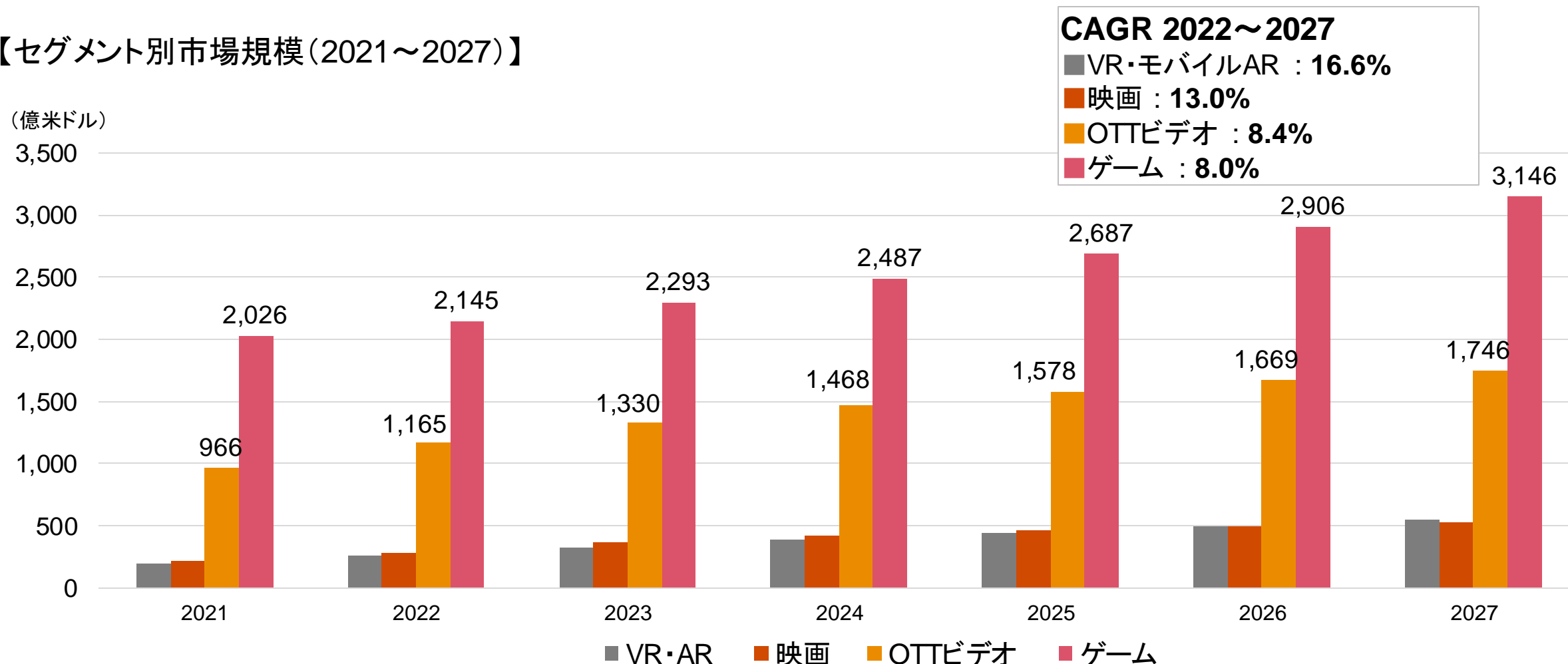


出典：[バンダイナムコグループHP](#)

E&M業界主要セグメントにおけるゲーム市場の有望性

今後成長が見込まれるE&M業界の上位4セグメントを比較すると、ビデオゲーム・eスポーツを含む「ゲーム」セグメントが最も市場規模が大きく、引き続き安定的な成長が期待される。

【セグメント別市場規模(2021~2027)】



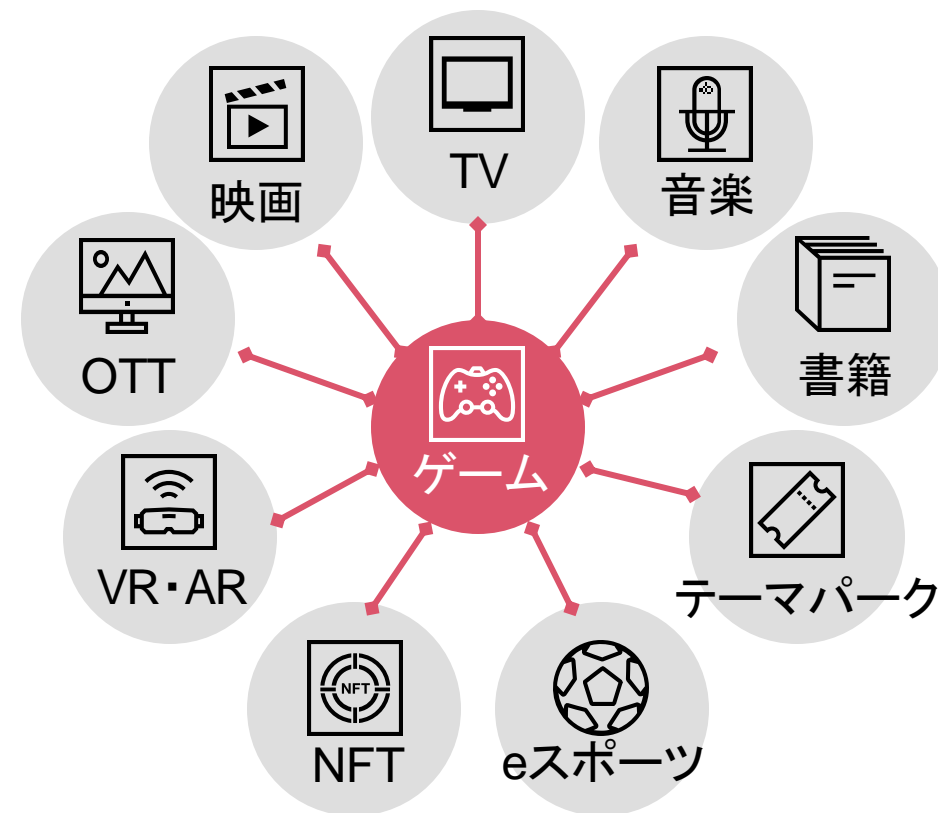
E&Mにおけるゲームの位置づけの変化

大きく環境が変化しコンバージェンスが進むE&M業界において、ゲームがコンテンツの結節点となり、ゲームを中心とした新たなエコシステムが形成されつつある。

ゲームを取り巻く環境の変化

1	E&M全体でのIPのマルチユース化の進展	• 近年、多媒体との親和性が高いゲームIPのマルチユースに更なる注目が集まる
2	E&M全体でのオンライン化の更なる進展	• MMO*やクラウドゲーミングなど高速・大容量通信を前提としたゲーム開発が進む
3	ゲームにおける先進テクノロジーとの親和性	• VR・ARといったXR技術を活かしたゲーム開発が進む • NFTゲームによるP2E (Play to Earn) という新たな楽しみ方

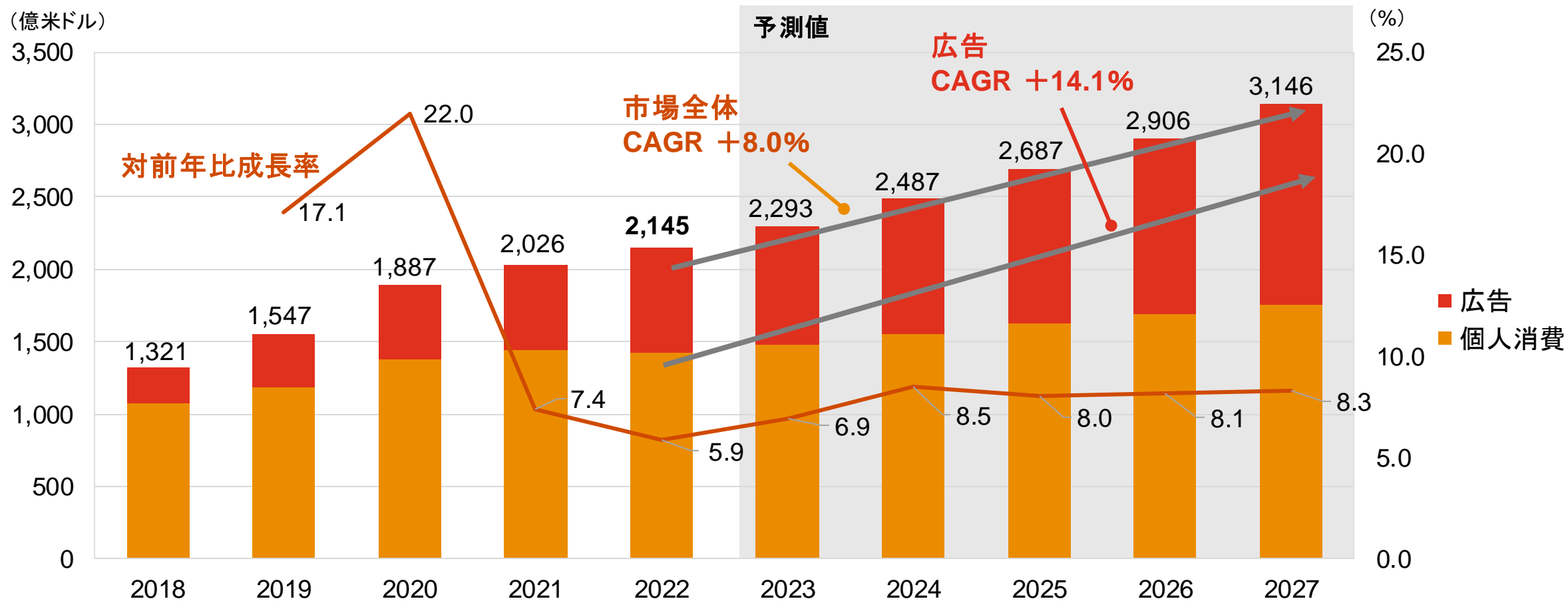
コンバージェンスが進むE&M業界において ゲームがコンテンツの結節点に



ビデオゲーム・eスポーツ市場動向(グローバル)

2022年の総収益は2,145億米ドルで、2027年までに3,146億米ドルとなる見込み。
市場全体の成長率は8.0%と高水準で、特にゲーム広告はCAGR14.1%と著しく成長すると予想。

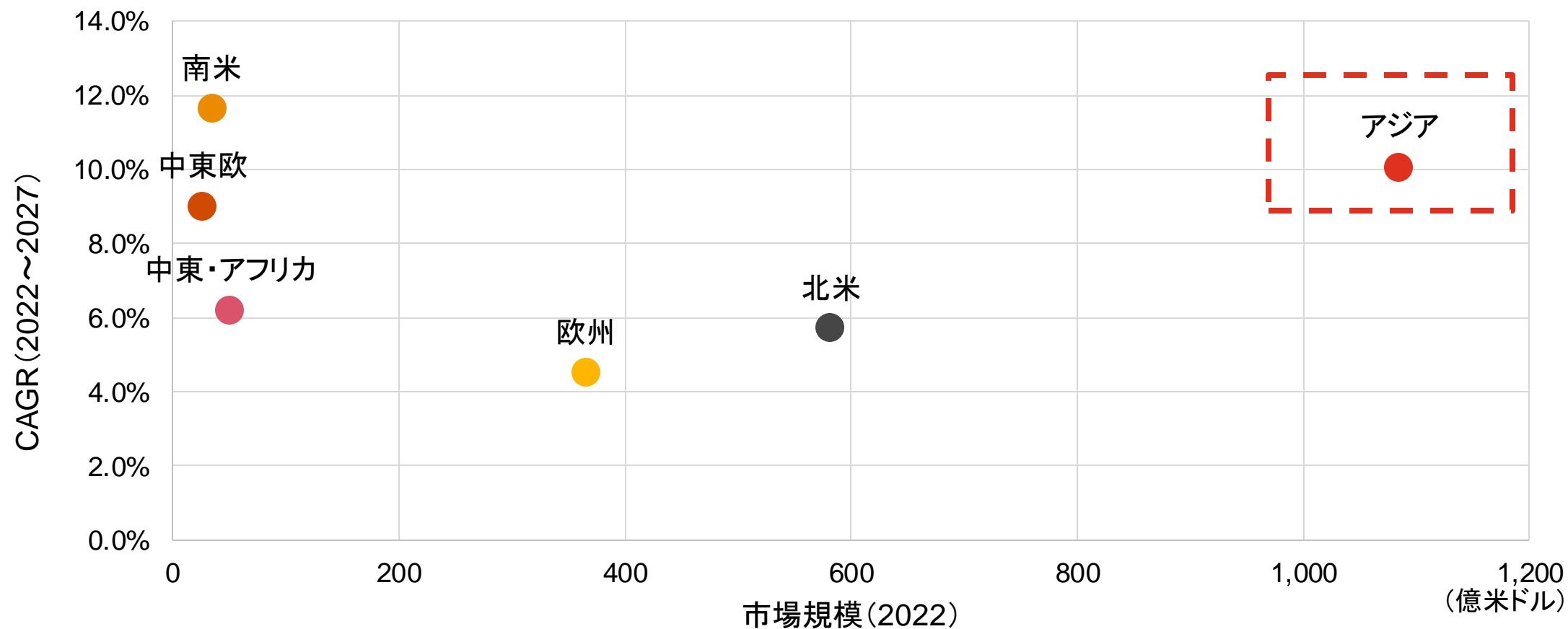
【ビデオゲーム・eスポーツ市場規模(2018~2027)】



ビデオゲーム・eスポーツ市場動向(地域別)

アジア地域は、市場規模で他の地域を大きく引き離し、今後も高い成長が見込まれる有望な市場である。

【地域別ビデオゲーム・eスポーツ市場規模とCAGR】

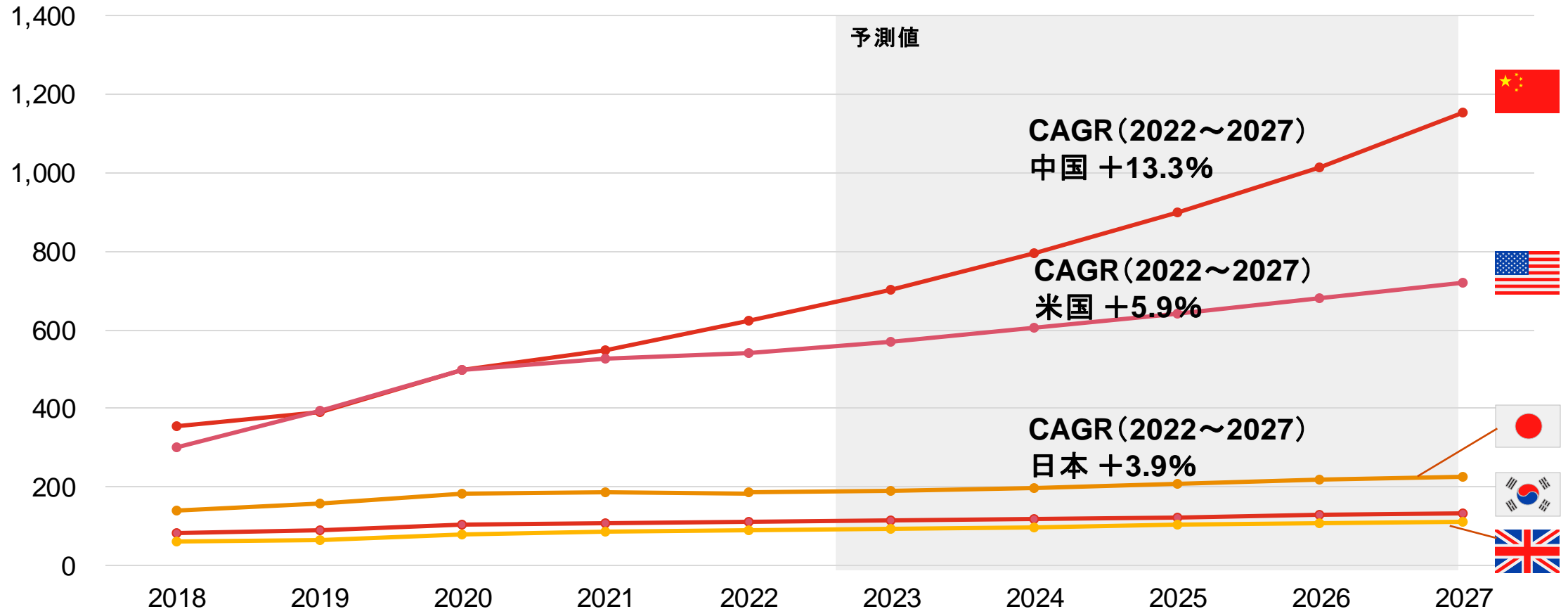


上位5カ国ビデオゲーム・eスポーツ市場規模

世界最大の市場となった中国が今後も高成長を見込む。日本は成長率は中国・米国に劣るものの、市場規模で世界3位を維持する。

【2022年上位5カ国の市場規模推移(2018~2027)】

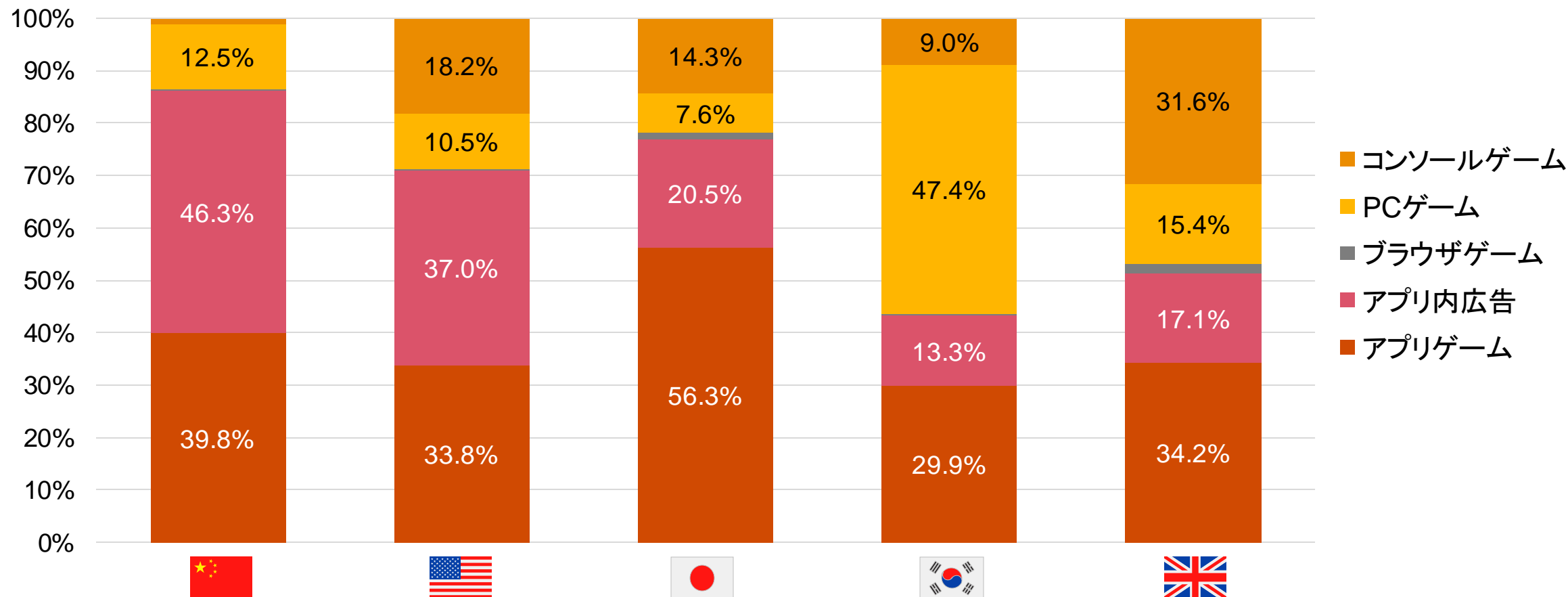
(億米ドル)



ビデオゲーム市場のセグメント別市場規模比較(上位5カ国)

アプリゲーム・アプリ内広告が中国・米国・日本で高い比率を占める一方で、各国のゲーム文化やゲームを取り巻く環境、生活様式の違いを受けて、セグメント別の収益比率は、国により大きくばらつきがある。

【セグメント別市場規模比較(2022)】



E&M Outlookから分かるゲームのトレンド

グローバルでは、特に中国・米国におけるゲーム広告の伸びを背景に業界全体の市場規模を広げている。一方、日本は成長率の面では中国・米国と比べて劣るものの、市場規模は世界第3位を維持する。

グローバルの傾向

- ゲーム市場は比較的大きな規模を維持し成長中。
- IPビジネスモデルの興隆で、ゲームIPがセクター横断的に存在感を増している。
- 最大の市場はアジアで、2022年には中国が米国を抜き世界最大の市場に。
- 内訳は地域ごとに異なるが、業界全体ではゲーム広告に著しい伸び。

グローバルと比較した日本市場の特徴

- 成長率は中国・米国と比べて劣るものの、市場規模は世界第3位を維持する。
- 中国や米国はアプリ内広告の比率が高い一方、日本ではアプリゲームが国内市場全体の半分以上を占めるという特徴の違いがある。

日本のゲーム関連企業への示唆

大きな変化を見せるゲーム業界

日本のゲーム関連企業は、今後どのように戦い、
どういった「成長への備え」が必要か

ゲーム業界の今後と検討すべき論点

社会の変化やテクノロジーの進歩とともに、ゲームの在り方や消費者のライフスタイルは大きく変化しており、変化への対応が急務となっている。

未来の兆し

ゲーム業界に大きな影響を及ぼす兆しが多く見え始めている。

中国のゲーム規制、世界的なプラットフォーム規制強化

急速な少子化に伴う国内ゲーム人口の減少・海外での日本コンテンツ人気



Play-to-Earn、Create-to-Earnなど新しいゲームの楽しみ方

AIを活用したゲーム開発・VR/ARコンテンツの拡がり

検討すべき論点

未来の兆しを踏まえて、ゲーム業界が直面する大きな変化として以下のポイントが挙げられる。これらへの対応を見据えた戦略・計画策定が必須。

1 コンテンツの権利帰属のあり方

2 未来の消費者ライフスタイル予測

3 パーソナライズドコンテンツの登場

⋮

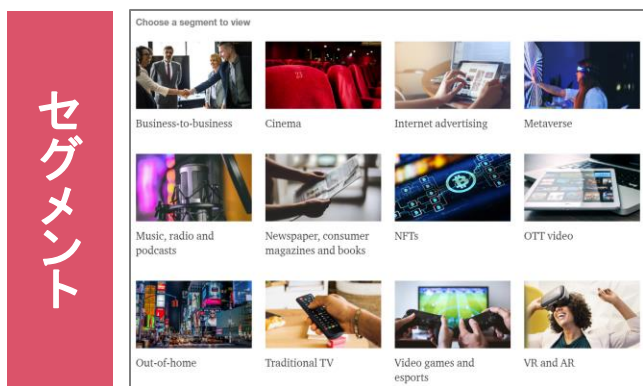
ゲーム業界のバリューチェーン上の諸課題と目指す姿

	課題	目指す姿
企画・製作	<ul style="list-style-type: none">ゲーム企画・製作の原資確保ゲーム製作に係る権利処理の難しさやn次創作に活用可能な素材の流通性の低さn次流通時の権利者へのロイヤリティ不支払い	<ul style="list-style-type: none">企画・製作を促進するクリエイターサポートの仕組み（原資・収益性）n次創作含む企画・製作を加速するアセット流通や権利処理基盤構築クリエイターへの適切な対価還元
販売・配信	<ul style="list-style-type: none">部分最適なIP戦略に基づく販売・配信大手プラットフォームへの依存バーチャル空間やメタバースなど、デジタル起点での新たな販売／配信網への未対応	<ul style="list-style-type: none">データ分析に基づく包括的なIP戦略中央集権型から分散型のコンテンツ流通への対応（Web3.0への積極的対応）n次流通での収益化基盤形成と促進
利用・消費	<ul style="list-style-type: none">利用・購買データなどのデータ分析に基づくユーザー囲い込みが不十分違法コンテンツなどによる被害クリエイターとファンとの結びつきの弱さ	<ul style="list-style-type: none">ファンの“見える化”、ファンダム形成による継続的収益化促進海賊版対策NFTなどを活用したクリエイター支援

E&M Outlookのご紹介

E&M Outlookでは、①13の市場セグメント、②53の国と地域ごとに、過去5年間の実績と今後5年間の予測データを組み合わせることで、ニーズに応じた多様な業界分析が可能。

2つの分析軸（セグメント×テリトリー）



セグメント

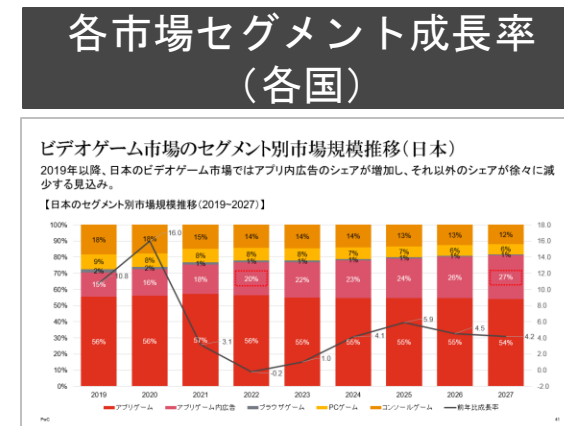
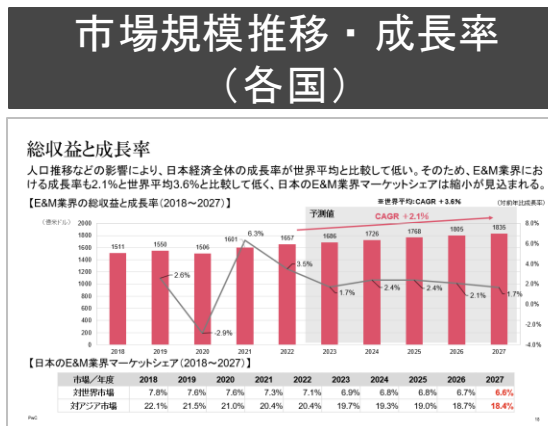
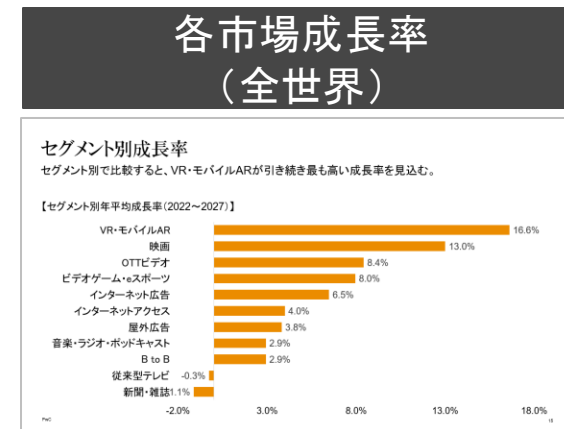
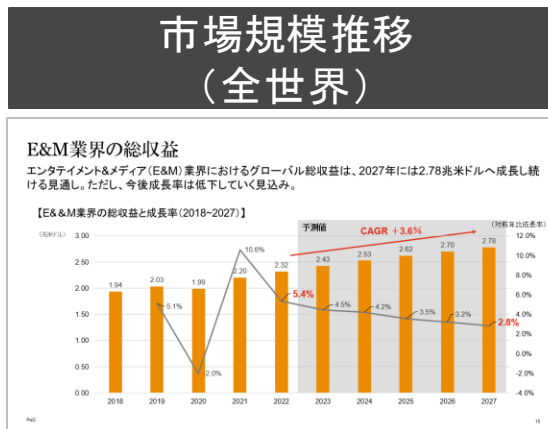
- E&M業界の13セグメントごとにデータおよび解説を用意
- VR、NFTなど時勢に応じてセグメントが追加



テリトリー

- 全世界の53の国と地域ごとにデータおよび解説を用意

分析例（過去5年間の実績＋今後5年間の予測）

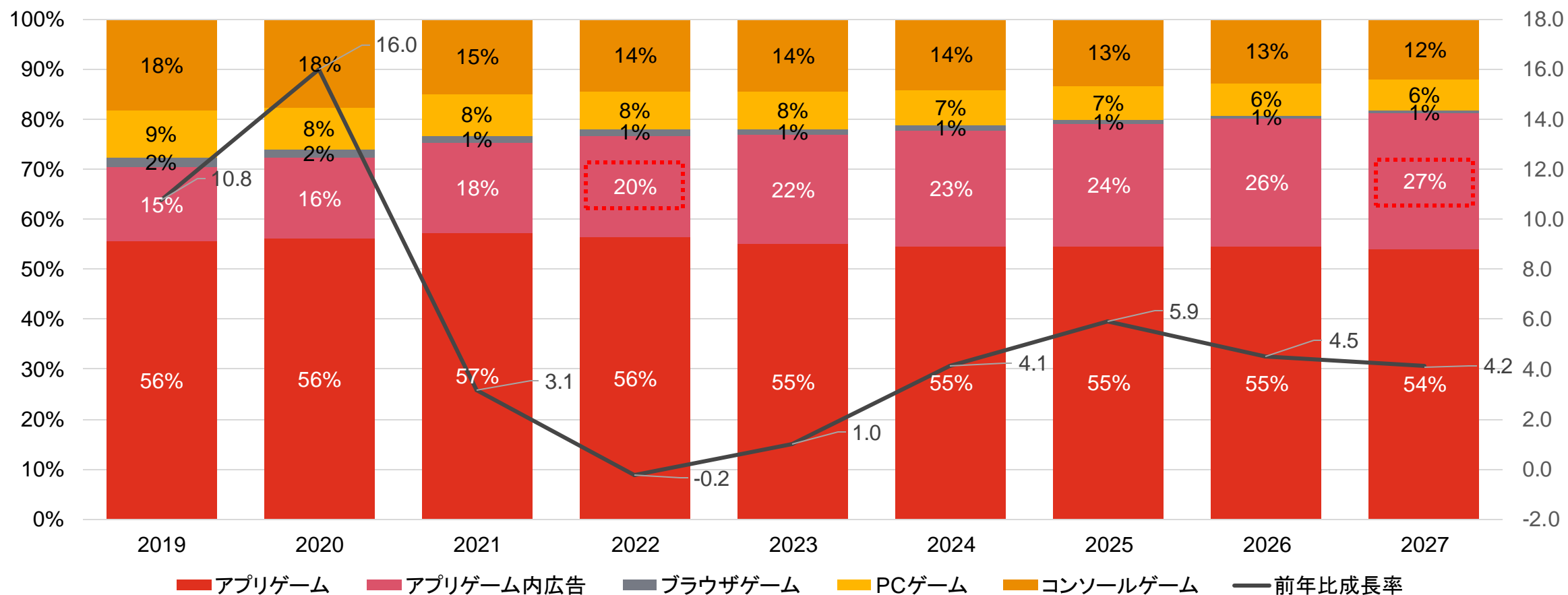


參考資料

ビデオゲーム市場のセグメント別市場規模推移(日本)

2019年以降、日本のビデオゲーム市場ではアプリ内広告のシェアが増加し、それ以外のシェアが徐々に減少する見込み。

【日本のセグメント別市場規模推移(2019~2027)】



本イベント企画運営スタッフ – PwCメンバー



葛貫 拓哉
(プロデューサー)



須藤 勉
(マーケティング)



加藤 喜美
(事務局)



川手 真佑美
(事務局)



椿 夏葉
(事務局)



齋藤 智彰
(事務局)



西 郁哉
(事務局)



中西 叶
(事務局)



土井 悠司
(事務局)



中谷天彌
(事務局)

Thank you

※ PwC Japanグループの登壇者の発言は特定の企業の推奨・批判を意図するものではありません。
また、外部登壇者の発言はPwCの見解ではございません。

www.pwc.com/jp

© 2023 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.