

# グローバルエンタテイメント& メディアアウトルック 2018-2022

動向から読み解くキーワード: コンバージェンス(融合)、  
つながり、そして信頼



# ご挨拶



Ennèl van Eeden  
(エネル ヴァン エデン)



Wilson Chow  
(ウィルソン チョウ)

「グローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022」は、世界のエンタテイメント・メディア業界の今後5年の展望について当社が調査を行い、その結果をまとめたレポートです。当社では毎年、リサーチャーと業界専門家で構成されたチームがデータを収集、掘り下げて分析し、そこから生み出される新たな視点と、実用的なインサイトを提供しています。

15のセグメントならびに53の国と地域に関する包括的なデータと予測は、インサイトを生み出す起点に過ぎません。昨年までと同様、執筆者の見解、経験、事例をデータと照らし合わせながら、生の情報からその情報が持つ真の意味を導き出しています。

さて、動向から読み解くキーワードとして、どのようなものがあるでしょうか?コンバージェンス(融合)3.0の真っ只中にあるメディア業界のエコシステムが、急速に発展していることは明らかです。この新たなコンバージェンス(融合)の潮流は、背景に供給側のケイパビリティ、および消費者の高い期待をもとに、さまざまな次元で同時に起きています。

コンバージェンス(融合)3.0においては、競争の力学が大きく変化しています。その中で、急速に規模を拡大するスーパーコンペティターである企業と、事業領域を絞った企業が、適切な規模で事業展開していくと考えられています。また、ビジネスモデルの再構築も進んでいます。例えば、顧客となるファンを絞り込み、その顧客に会員制をもとに仲間意識を根づかせて、より効果的なつながりを確立し、そこから新たな収益源を作り上げることが、全てのプレイヤーにおいて可能となります。

変化のスピードは、当分衰える気配はなく、AI(人工知能)やAR(拡張現実:オーゲーメン

テッドリアリティ)などの新しい技術が競争の場に変化をもたらし続けるでしょう。多くの業界において、かつてないほど信頼が揺らぎ、規制当局がエンタテイメント・メディア業界におけるデータ使用の在り方を問題視する今日、消費者との信頼構築とその維持が非常に重要な差別化要因となりつつあります。

その結果、何か起こるのでしょうか?未来で成功を収めるためには、何をどのように実施すべきか、企業は事業活動のあらゆる側面を見直す必要があります。ブランドを信頼し、関心を持っている消費者に対し適切な技術と卓越したコンテンツを優れた費用対効果で提供すること、あるいはそれらにアクセスできるようにすることが極めて重要となります。そして、これらをうまく実践できる企業が多くのビジネスチャンスをつかむことになります。

このレポートの作成は、当社にとって知的好奇心を刺激する、とても有意義な経験を伴うものでした。本レポートを読み進める中で、私たちの経験を読み解いていただけた幸いです。当社の調査結果や考察が、貴社のビジネスにどのように関連し、活用できるかについて、さらに詳しくお知りになりたい場合は各国のPwCチーム(32ページ参照)までお問い合わせ下さい。

**Ennèl van Eeden(エネル ヴァン エデン)**  
グローバルエンタテイメント・メディア  
インダストリー  
リードパートナー  
PwCオランダ法人、パートナー  
sennel.van.eeden@pwc.com

**Wilson Chow(ウィルソン チョウ)**  
グローバルテクノロジー・メディア・  
テレコムインダストリー  
リードパートナー  
PwC中国法人、パートナー  
wilson.wy.chow@cn.pwc.com

# 目次

- 04 はじめに：新たなコンバージェンス(融合)の潮流
- 08 さまざまなコンバージェンス(融合)
- 11 スーパーコンペティターと適切なビジネス規模
- 15 ビジネスマデルの再構築
- 18 新たな技術—新たな競争の場
- 22 信頼：差別化要因としての取り組みへ
- 24 規制
- 26 未来に向けて：これまでの枠組みを超えて
- 29 データの算出方法と「アウトロック」の定義
- 30 データ使用と引用許諾
- 31 本レポート執筆におけるPwCネットワーク協力メンバー
- 32 国別お問い合わせ先

## 日本企業へのメッセージ

PwCは、2018年6月6日に年次調査「グローバルエンタテイメント＆メディアアウトルック2018-2022(Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022)」を発表しました。本レポートでは、この年次調査結果をもとに、世界のエンタテイメント・メディア業界のエコシステムが急速に発展し、新たな局面に突入する「コンバージェンス(融合)3.0」の動向と、それによる企業への影響や求められる対応について、私たちPwCのインサイトをご紹介しています。

また、日本市場における「コンバージェンス(融合)3.0」の動向、その影響、そして日本企業に求められる対応について、私たちのインサイトをまとめた「日本示唆版」を2018年秋に発表する予定です。

### 千代田 義央

PwC Japanグループ  
エンタテイメント・メディアインダストリー  
リードパートナー  
PwCあらた有限責任監査法人、パートナー

### 今井 俊哉

PwC Japanグループ  
テクノロジー・メディア・テレコム  
インダストリー  
リードパートナー  
PwCコンサルティング合同会社  
副代表執行役、パートナー





## はじめに: 新たなコンバージェンス(融合)の潮流

業界を超えた融合がエンタテイメント・メディア、またテクノロジーと通信業界において、再び勢いを増している。かつて、これらの業界同士や業界内のサブセクターを分け隔てていた垣根が崩れつつある。大手インターネットアクセスプロバイダーとプラットフォーマーにおいては垂直統合、既存の巨大大手企業では水平統合が進んでいる。以前は技術の提供や配信のみを行っていた企業が、コンテンツ提供に乗り出している。印刷媒体とデジタル媒体、ビデオゲームとスポーツ、無線と有線のインターネット、有料テレビ放送とオーバー・ザ・トップ(OTT)、ソーシャルメディアと従来のメディアの違いも、曖昧になりつつある。

全く異なる分野からビジネスを始めた企業の多くが、融合するエンタテイメント業界のエコシステムの中で、消費者と直接関係を築くビジネスモデルの構築を目指している。このような大きな変革により、この巨大でグローバルな業界は、急成長を続けている(図表1参照)。



これまで、コンバージェンス(融合)が急激に勢いを増すことはあったが、今回のコンバージェンス(融合)は今までとは異なるものである。その理由を説明するため、まずは、今までに起きたコンバージェンス(融合)の歴史を簡単に振り返ってみる。

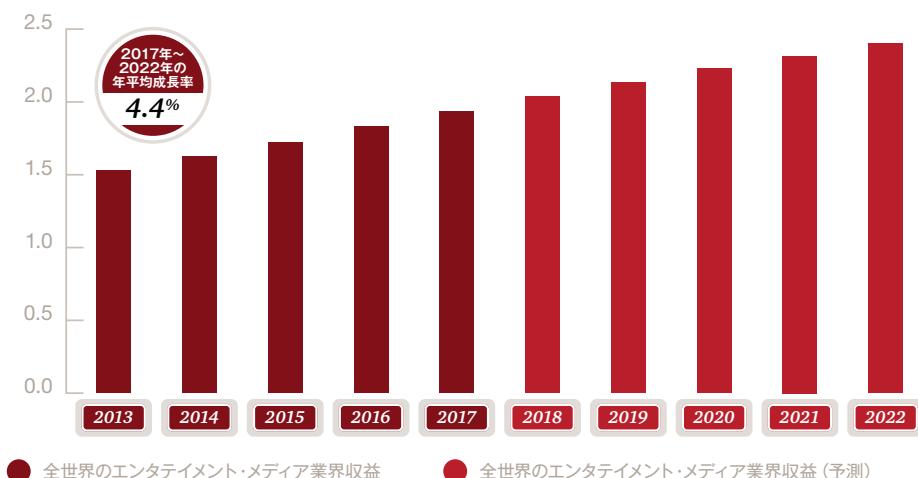
コンバージェンス(融合)の最初の潮流(コンバージェンス1.0)は、1999年から2003年の間に起きた。エンタテイメント・メディア業界に新たなパラダイムの到来を告げるこのコンバージェンス(融合)の動きは、メディアアプラットフォームの融合により、価値と業績の向上を狙った従来のコンテンツビジネスと、配

信中心の企業との統合がその中核にあった。

テレビ・ラジオ放送局のCBSは、有料テレビ放送局のViacomと合併した。通信事業者のTelefónicaは、オランダのテレビ番組『Big Brother』などを制作した、世界大手のテレビ制作会社のEndemolを買収した。さらに、News Corporationは、Hughes Electronics社所有の衛星放送サービス会社、DirecTVを傘下に收め、自社の世界的な映像配信ネットワークを拡充した。また、過去最大規模の統合例としては、インターネットポータルのAOLとTime Warnerの合併が挙げられる。

图表1: 世界のエンタテイメント・メディア業界の収益 (単位: 兆米ドル)

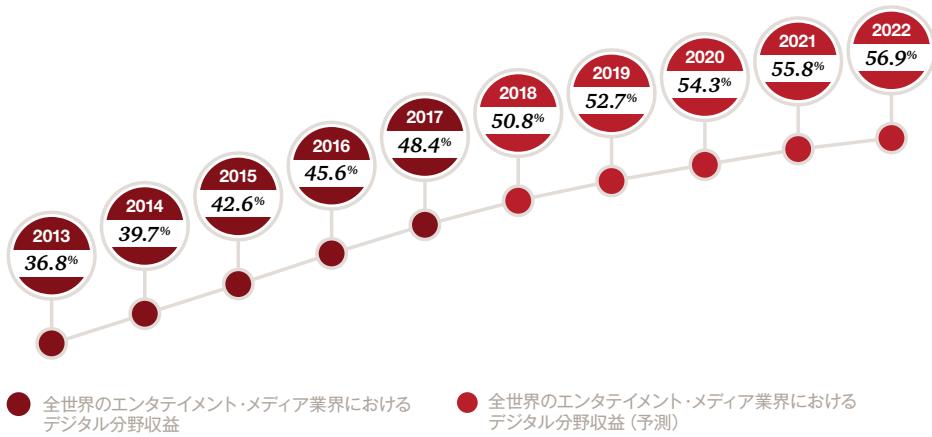
業界は、変革途上にあるが、安定した成長率を見せてている。



出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

图表2: 全世界のエンタテイメント・メディア業界総収益においてデジタル分野が占める割合

デジタル分野の収益は、増加の一途をたどると予想される。



出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

当時、これらの統合は、消費者リーチや配信規模の拡大、技術力の向上、組織の規模や効率化といった点で、大きな利点を生み出すと考えられていた。しかし、戦略面や運営面におけるシナジー効果の予測は極めて楽観的過ぎた。文化の違いや複数事業間の連携不足、戦略策定や統合プロセスの失敗、市場の未成熟な状況など、さまざまな要因により、期待した

効果は出なかった。そのため、このような再編の動きは次第に解消へと向かうこととなった。

そして経済不況のあおりを受け、中核事業の伸び悩みが懸念されていた中で始まった第二の潮流であるコンバージェンス2.0は、企業全体の変革よりも垂直および水平統合に比重を置いた穏やかな

ものだった。新規事業の創出への足がかりをつくることよりも、バリューチェーンと規模の拡大に重点を置いていた。2008年にCBSがCNETを買収したのは、デジタルコンテンツと広告をポートフォリオに組み入れることによるポートフォリオ強化が目的であった。2009年にDisneyは、コンテンツとキャラクタービジネスを有するMarvel Entertainmentを買収した。2011年にはケーブルTV会社であるComcastが、ケーブルおよび放送ネットワークとTV、映画制作、テーマパークを有するNBC Universalの経営権を取得した。Hearstは2011年、グローバル市場での競争力を高めるためフランスのLagardèreを買収し、発行誌100誌を傘下に収めた。これら再編の動きにより、業界内でのポジショニングに劇的な変化は起らなかったものの、再編はおおむね成功に終わっている。

### コンバージェンス(融合)3.0

そして現在、コンバージェンス(融合)の第三の潮流が到来している。それは、過去の二つの流れとは根本的に異なる業界の課題と動きによって推し進められている。1990年代と2000年代にエンタテイメント・メディア業界を再編し始めた企業の改革は、爆発的に広がり、今や業界全体を動かしている。さらに、テクノロジー企業と通信事業者は、エンタテイメント・メディア業界のエコシステムに必要不可欠なプレイヤーとなっている。また、後述するそれぞれの動きにより、各プレイヤーは、収益源の多様化、バリューチェーンにおけるポジショニングの変化、適切なビジネス規模の追求といったプレッシャー(とビジネス機会の創出)を受けており、これらの動きを避けることはできない。その背景には、デジタル経済の規模や範囲が10年前に比べ、桁違いで大きくなり、市場におけるデジタル分野から得られる収益の割合が、急速に拡大すると予測されているからである(图表2参照)。

コンバージョンス(融合)3.0は、以前のコンバージェンス(融合)の動きとは異なった中核となるケイパビリティ、ビジネスモデル、地域、消費者行動と期待から起きている。

図表3: 変化を起こす5つの基本的な原動力

少数の要因が合わさり、新たなコンバージェンス(融合)が形成される。



出典: PwC

### 変化を起こす原動力

5つの基本的な原動力が変化を生み出している(図表3参照)。

- ・ **ユビキタスな接続:** 技術およびブロードバンドネットワークインフラへの継続的な投資により、対象エリア、容量、帯域幅、接続性能が向上し、消費者とデバイスの常時接続が維持できるようになっている。このような発展を通じ、直接デジタル配信ができるようになり、ユーザーへの多様なコンテンツ、顧客体験、そして、アプリの供給が拡大している。
- ・ **モバイルユーザー:** デジタル分野への支出額の増加に見られるように、全世界でモバイルデバイスがエンタテインメント・メディアコンテンツとサービスにアクセスする主な手段になっている。コンテンツ制作者や配信業者およびプラットフォーマーは、従来の営業・配信方法ではなく、モバイル上の体験を通じて、直接モバイルユーザーにリーチして収益化を図る手段を開発する必要がある。
- ・ **新たな収益成長源の必要性:** エンタテインメント・メディア業界のエコシステムに属する多くの企業が、特にデジタル分野で新たな収益成長源を開拓すべく競争を始めている(図表4参照)。
- ・ **価値はプラットフォームへシフト:** エンタテインメント・メディアのデジタル化に伴い、パブリッシャー(コンテンツ制作者とパッケージャー)ではなく、ソーシャルメディアとテクノロジー・プラットフォーマーが、最も消費者の利用時間と支出の増加による恩恵を受けることが多くなる。プラットフォーマーが、広告や定期購読、商取引における収益化に大きな影響を持ち始めている。プラットフォーマーは、コンテンツ制作においても、より顕著

する多くの業界が低成長、ゼロ成長、もしくはマイナス成長の傾向を見せている。英国の新聞社、米国の映画館、日本の出版社、世界各国の雑誌社いずれの企業においても、前年まで収益を生んでいた事業が将来も同じ規模の収益を生み出すとは限らないと認識するだろう。同時に、通信事業者は、中核事業の停滞に直面し、エンタテインメント・メディア領域の新製品やサービス、体験に新たな成長の活路を見出している。そして、エンタテインメント・メディア業界のエコシステムに属する全ての企業が、特にデジタル分野で新たな収益成長源を開拓すべく競争を始めている(図表4参照)。

な役割を果たしている。同時に、映像の領域では、多くのパブリッシャーは独自のプラットフォームに投資し、技術やデータ、デジタル配信の強化を目指している。

- ・**パーソナライゼーション:** 番組編成者や編集者が選ぶ万人向けのエンタテインメント・メディア体験をもはや、消費者は求めていらない。広告主も同様である。その結果、コンテンツ制作、配信、顧客体験や収益化に関する意思決定を支えるデータアナリティクスと技術が、エンタテインメント・メディア市場で成功を収めるうえで重要性を増している。

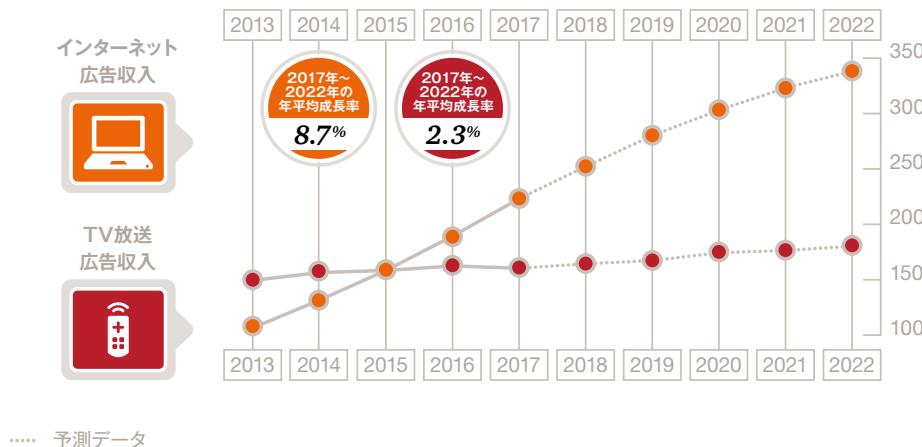
これらの原動力は、コンバージェンス(融合)3.0が、以前のコンバージェンス(融合)の動きとは異なった、中核となるケイパビリティ、ビジネスモデル、地域、消費者行動と期待から起きていることを意味する。デジタル市場の成熟度と継続的な成長を考えると、この第三の潮流は、業界により発展的な影響をもたらしながら、今後長く続くであろう。そのうえ多くの企業が、従来の中核事業においてどのような強みがあろうと、コンテンツ、アクセス、配信、グローバル展開、技

術、顧客体験、顧客との関係性、そして収益化など複数の分野での競争を余儀なくされる。

今までのコンバージェンス(融合)の動きの中でエンタテインメント・メディア業界に参入し、より洗練したアプローチを行う企業も現れている。2018年2月、Telefónicaは、Movistar+の有料放送部門を通じ、欧州と中南米の13カ国を対象に、新チャンネル「Movistarシリーズ」で、12のオリジナル番組をスペイン語で放映すると発表した。腺ペストが大流行する16世紀スペインを舞台にした歴史犯罪ドラマ『La Peste(ペスト)』などのオリジナル番組に加え、第三者が制作する映画や番組、ドキュメンタリーも放映する予定だ。そして、同社の携帯電話加入者の1億1千万人も、もちろんアクセス可能なしきみとなっている。

**図表4: 全世界のインターネット広告とTV放送広告収入 (単位: 十億米ドル)**

TV広告といった業界では、業績の伸び悩みを補うために、新たな収益成長源が必要となる。



出典: PwCグローバルエンタテインメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

## さまざまなコンバージェンス（融合）

「グローバルエンタテイメント&メディアアウトルック」において明らかになったように、最大手のテクノロジー企業と通信事業者は、かつてないほど急速に、かつ大規模に、エンタテイメント・メディアに関する資産の獲得と統合を進めている。PwCの『TMT Deals Insights』によると、2017年のエンタテイメント・メディア企業と通信事業者の買収件数は29%増加し、876件に上った。しかし、さらにあるる規模、あらゆる地域の企業が、垂直統合、水平統合、多様化と呼ばれるような戦略的取り組みを進めている。エンタテイメント・メディア企業、テクノロジー企業、通信事業者にとって、これらの取り組みは、顧客体験獲得に必要不可欠であると考えられるからだ。

また、テクノロジー企業と通信事業者は、コンテンツがあらゆる地域で、あらゆるデバイスを持つ消費者に高い頻度でアプリを使ってもらうことを通じ、彼ら・彼女らとの結びつきを強化できることと、コンテンツプロバイダーも消費者と直接的な関係を築くことができる大きな将来性を秘めていることを強く認識している。

企業によって、その企業特有のビジネス目標は異なる。Amazonではeコマース、クラウドサービスであり、広告の比重も高まっている。Appleにとってはデバイスである。通信事業者においては、高品質の通信接続環境、またその関連サービス(定額サービスを含む)広告である。いずれも根底にある狙いは、最終消費者と直接関係を築くことにより、さまざまな方法で彼ら・彼女らとのつながりやロイヤルティから収益を生み出せるようにすることである。

これらの動きは、メディア、アクセス、ビジネスモデル、地域という4つのコンバージェンス（融合）に分けられる。

### メディアにおけるコンバージェンス（融合）

コンバージェンス（融合）は、メディア業界の内部で起きており、コンテンツプロバイダーと配信業者はこれまでにない予期しない形で互いに結びついている。実際、配信媒体による違いはなくなりつつある。新聞の一連の報道は、映像、音声、文字情報全てデジタルフォーマットで配信されている。映像の区別も曖昧になっており、スタジオ(Lionsgateなど)制作の作品、有料放送ネットワーク(TNT、AMC、HBOなど)制作の作品、ビデオストリーミング会社(Netflix、Amazon、Huluなど)制作の作品の差がなくなってきた。

ビデオ・ストリーミング・サービス、テレビ局、通信事業者、ソーシャル・メディア・プラットフォーマーは、スポーツのライブ中継の配信権の獲得をめぐり、競争を繰り広げている。最近の例では、BTによる英国のサッカープレミアリーグに関する放映権取得、米国でのAmazonによるNFLのサーズデイナイトフットボールのストリーミング配信、Facebookによるメジャーリーグ25試合の自社のプラットフォームでの独占配信などがある。Twitterは、豪州の名門競馬メルボルンカップをライブストリーミング配信し、Time Warnerは、近年、新しいスポーツ専門ビデオ・ストリーミング・サービスであるB/R(Bleacher Report)ライブの立ち上げのため、欧州サッカー連盟主催のUEFAチャンピオンズリーグのビデオ権を獲得した。

競争が激しい他の領域においても、同様のコンバージェンス(融合)が起きている。テレビ局、通信事業者、テクノロジー企業、OTTサービス事業者や映画スタジオが、消費者に幅広いビデオコンテンツを提供しようと競いあっている。ラジオ局やポッドキャスト会社、音楽ストリーミングサービス会社

も、オンデマンドのオーディオコンテンツをユーザーに提供すべく、競争を続けている(図表5参照)。GoogleやClear Channel、アドテック企業はデジタル・アウト・オブ・ホーム・サービスの提供で競争している。

#### アクセスにおけるコンバージェンス(無線/有線)

通信業界においても、5Gサービスの大規模展開に向けてコンバージェンス(融合)が進行中だ。消費者による常時接続が求められる中、従来の有線、無線、ケーブル、衛星といった分類は無意味となるだろう。複合的な映像配信運営企業(ケーブルテレビの統括運営会社<MSO>、ケーブルテレビ会社、衛星テレビ会社)は、ワイヤレス再生サービスを立ち上げている。通信事業者は、衛星やケーブルテレビの統括運営会社を買収している。どの企業も放映・配信の構築と買収を続けている。公共の場では、どこにおいてもWi-Fiホットスポットが利用できるようになってきており、モバイルデータ使用量は、増加が予測される(図表6参照)。また、5Gが拡大するにつれ、有線ブロードバンドは、無線通信との競争激化に直面する。言うならば、5Gは、エンタテイメント・メ

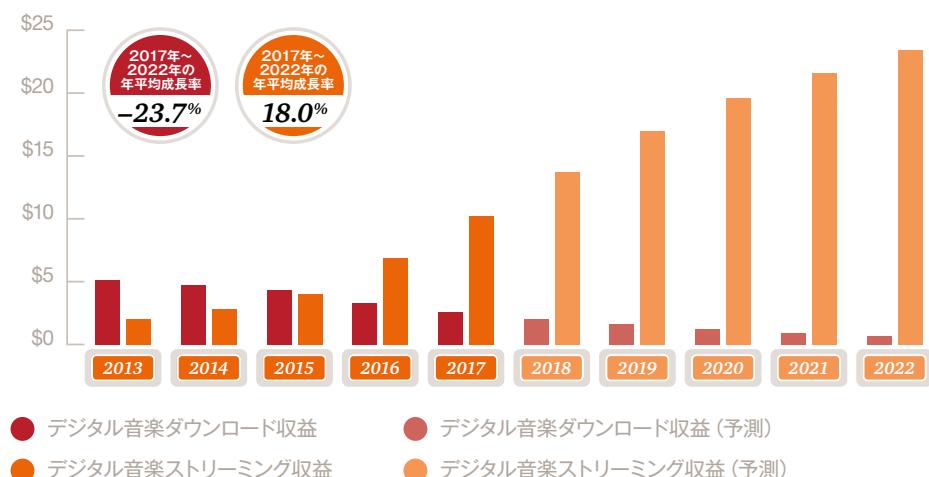
配信媒体による違いは

なくなりつつある。

新聞の一連の報道は映像、  
音声、文字情報全て  
デジタルフォーマットで  
配信されている。

**図表5: 全世界のデジタル音楽ダウンロードに関する収益とデジタル音楽ストリーミングに関する収益(単位:十億米ドル)**

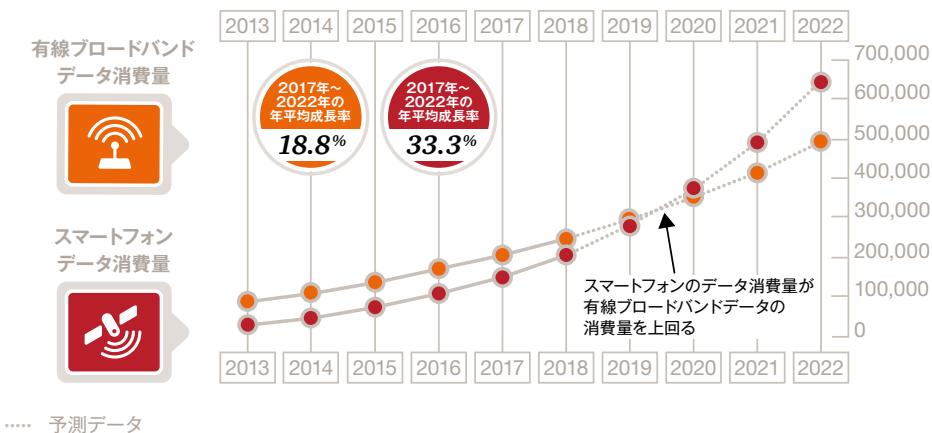
全般的に音楽の収益は、増加を続けているが、需要は、コンテンツのダウンロードからオンデマンドストリーミングへと変化している。



出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

**图表6: 全世界の有線プロードバンドとスマートフォンのデータ消費量比較 (単位: 十億メガバイト)**

スマートフォン、有線プロードバンドとともに、データ消費量は急増しているが、2020年までにスマートフォンのデータ消費量が、有線プロードバンドの消費量を上回る見込みである。



出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

ディア関連の提供サービスにおいて主要な成長の原動力としての役割を果たすことになるだろう。通信速度と品質、安定性の向上は、モバイルゲームなどの分野でプラスの効果をもたらし、企業は、さらに多くのライブ映像とともに、没入体験型バーチャルリアリティ(VR)や拡張現実(AR)といった体験を提供できるようになる。

### ビジネスモデルにおけるコンバージェンス(融合)

興味深い現象の一つに、当初全く異なる業種と収益モデルでビジネスを始め、現在大成功を収めている企業が、類似したマクロビジネスモデルに融合していることが挙げられる。Amazonの主要事業が、インターネット小売業、Disneyが、コンテンツ制作であることを考えてみるとよい。またNetflixは、郵送DVDレンタルからスタートし、Appleは、PCやモバイル機器で台頭した。そして今日、これらの企業は、いずれもコンテンツ制作や配信、販売業者として事業を行っている。

コンテンツ、広告、eコマースの間においてもコンバージェンスが起きている。ビデオゲームのプレイヤーが、アバターの備品

を購入したり、Amazon Prime会員が、アルゴリズムによって勧められた映画をダウンロードし、Instagramユーザーが、ファッション情報のフィードをスクロールし、好みのブランドのビデオを見てアプリを通じて購入するように、一人のユーザーのちょっとした行動や印象が即、商取引につながる。

特に、出版業界のようにターゲット層を絞り込んだ業界の企業において、定額サービスやライブイベント、eコマース、ライセンス供与、消費者製品など、消費者に直結する収益の増加に向けたコンバージェンス(融合)が見られる。

ビジネスモデルと新たな収益源については第4章15ページ目の最初で詳しく述べる。

### 地域におけるコンバージェンス(融合)

最大手企業は世界市場でのコンバージェンス(融合)を進めている。これは成功のための必須条件ではないが、新たな国への参入コストは下がっており、新規市場に魅力的な成長機会を見出すことができる。

オンライン決済やモバイル決済を手がけるAliPayやWandaなどの中国企業は、欧

州市場に積極的に参入している。全米バスケットボール協会(NBA)もリーグパスの販売を世界規模で拡大するため、ロンドンヒメキシコシティでの試合数の増加、中国とインドでの観戦者数獲得に乗り出している。(“NBA Commissioner Adam Silver Has a Game Plan,” by Christopher Vollmer and Daniel Gross, *strategy+business*, Apr. 30, 2018参照)

Netflix(190カ国)とAmazonは、ビデオストリーミングのグローバル展開を進めている。映画館運営のAMCは、最近、サウジアラビアに第一号館をオープンし、2030年までに100館に増やす計画だ。今日グローバル事業展開は巨大企業だけのものではない。Axel Springerが所有するスタートアップのニュースサイトBusiness Insiderは、英国、ドイツ、南アフリカ、インド、イタリア、マレーシア、日本の他、複数の国々に向けて展開されており、現地の言語で配信されているものもある。

## スーパーコンペティターと適切なビジネス規模

コンバージェンス（融合）が進むにつれて、将来のエンタテイメント・メディアのエコシステムは、どのようになるのだろうか？という疑問が生じる。コンバージェンス（融合）を推し進めたその先には、スーパーコンペティターが生まれているだろう。一握りのグローバル企業が、類似したビジネスモデルに融合する。そして彼らは、コンテンツ、商取引、広告、コミュニケーション、潤沢な資金を、一つの企業の傘下で統合しているはずである。それぞれの企業は、顧客との関係、消費、活動のあらゆる側面で独自のエコシステムを作り上げ、排他的な支配を固めていくだろう。

2000年代初頭、インターネット企業は、独自の体験やコンテンツをネット上の限られた空間内で提供していた。そして、彼らが作り出したこの環境は、「塀に囲まれた庭」に例えられていた。スーパーコンペティターは、この概念を洗練させ、塀に囲まれた「庭」を「サバンナ」にまで効果的に広げ、消費者が選択肢や範囲の制限を感じることなく自由に楽しめる環境を作っている。例えば、コンテンツや商取引、コミュニケーション、膨大な資金を合わせ持つAmazonやTencentのビジネスの在り方は、東西の巨大企業のバランスがとれたこの世界で、彼らのグローバルな拡大を可能にしている。

プラットフォーマーが、エンタテイメント・メディア業界のエコシステムにおいて、より大きな役割を果たすと予想される。規模の拡大は十分であるが、現時点ではプラットフォーマーと見なされていない企業は、合併や統合を進め、新たなスーパーコンペ

ティター集団が生まれるだろう。競争を選択した大企業は、さらなるビジネスの深掘が必要になるだろう。Time WarnerのAT&Tへの売却の決断や2017年12月のDisneyによる21st Century Foxのメディア事業買収の決断(Comcastは、Foxが株式の39%を所有するSky TVを買収することにより、これを阻止しようとした)、現在進行中のCBSとViacomの間の合併交渉などは、このような考えに基づくものである。

### 適切なビジネス規模

他の業界と同様、全てではないにしてもエンタテイメント・メディア業界のほとんどのセグメントで熾烈な競争を勝ち抜いたグローバルのスーパーコンペティターが市場を支配する中、小規模のエンタテイメント・メディア企業が競争に生き残り、効果的に勝ち抜くためには何ができるだろうか？世界規模で拡大する競争に参加しなくとも戦える方法はあるのだろうか？



スーパーコンペティターの台頭は、コンテンツを買い、スタートアップに投資し、買い手としてビジネスの成熟に貢献する潤沢な資金を有する市場参入者を生み出した。

今年度の「グローバルエンタテイメント＆メディアアウトルック」も踏ました上でのこの問い合わせに対する私たちの見解は、イエスである。このエンタテイメント・メディア業界は、スーパーコンペティターが、ビジネスの規模を拡大し続ける中で、残り全てがニッチプレイヤーになるというわけではない。あるいは、大規模を目指すか、守勢のニッチに甘んじるかの二者択一を迫られるわけでもない。すなわち求められるのは、ユーザー、広告主やビジネスパートナーが満足するような消費者リーチや他社に負けない訴求力を持ち、適切な規模のビジネスを構築することである。

結果として、スーパーコンペティターの台頭により、コンテンツを買い、スタートアップに投資し、買い手としてビジネスの成熟に貢献する潤沢な資金を有する市場参入者が誕生した。Amazonが、2014年Twitchに支払った額は9億米ドルにのぼる。Netflixが、あらゆる規模の制作会社やスタジオ、エージェンシー、クリエイターを対象にコンテンツを求めて投資する額は、2018年には80億米ドルに上る見込みだ。

さらに広い視野で見ると、コンバージェンス(融合)は、競争の性質を変化させていく。成功する企業は、ユーザーとの直接的な関係づくりに目を向けている。ビジネスにおけるファンとの結びつきの構築、充実した顧客体験を提供するためのデータの活用、説得力のある広告の作成、顧客のロイヤルティ向上、そして、質の高いコンテンツがもたらす結びつきの強化に注力している。このような動きは、巨大企業だけとは限らない。実態は、全く異なり、さまざま面で、コンバージェンス(融合)が繰り広げられる世界において、極めて重要なファンベースのユーザー開拓には、中小企業の方がむしろ有利かもしれない。

メディアの世界において、Activision BlizzardやWWE、Barstool Sportsのような多様性のある企業は、繁栄している。なぜなら、極めて質の高いコンテンツ体験を創造し、ユーザーとの確実かつ直接的な関係を築

き、複数の方法で収益化できるからである。

フードネットワークとHGTVを有する Scripps Networkは、Discovery Channel やAnimal Planetで有名なDiscoveryに自社を売却した。この合併の背景には、ノンフィクション、ノンスクリプトのビデオエンタテイメント分野での規模拡大がある。MeredithがTimeを買収したこと、雑誌『Time』や『Fortune』の取得が目的ではない(事実、これらの事業は売却している)。『InStyle』や『People』といった女性層がターゲットのライフスタイル雑誌を『Better Homes & Gardens』などの補完ブランドとして取り込むことが、目的である。どちらの例も、二社の合併で生まれるライフスタイルジャンルは、熱狂的なファンを引きつけ、女性層を中心にその規模を拡大できる。合併により、より多くのユーザーについての自社保有のファーストパーティーウェブサイトに関するデータの集成が可能になるだけでなく、広告やeコマース、製品ライセンスのビジネスパートナー企業としての魅力が増すことになる。

他の例として、Alticeは欧州、中東、米国におけるケーブルシステムに的を絞り、巨大で勢いのある企業として頭角を現した。New York TimesとWashington Postは、有料デジタル版購読者を急速に増やしている。また、2018年4月、Imaxは、これまでとは異なる全く新しい概念に基づいた劇場を中国で多数オープンさせる契約を結んだ。

一つの市場で適切な規模のビジネスを構築することで、巨大なプラットフォームを超えた今までになかった広告や販路を開拓し、複数のビジネスを発展させることができる。オランダの企業Talpaは、一つのテレビ放送局の下に、複数の音楽ラジオ放送局、自社の音楽ストリーミングサービス(Juke)、複数のオンラインサイト、テクノロジープラットフォームDiffrrntを統合した。

### 熱烈な中核となるファン集団の育成

この考え方のカギは、Christopher Vollmerが2017年の『Strategy+Business』の記事「How to Make Entertainment and Media Business ‘Fan’-tastic(エンタテイメントとメディアビジネスを<ファン>タスティックにする方法)」で指摘したとおり、コンテンツおよび企業とのかかわりに時間、関心、お金を注ぐ中核となるユーザー、すなわち、ファンに注力することにある。選択肢があふれ、人々の関心が移りやすいこの時代において、熱心なユーザーの価値は非常に高い。

21st Century Foxは、エンタテイメントに関する資産全般のDisneyへの売却を図る中で、二つのファン層に的を絞った「新しいFox」を作ろうとしている。その二つとは、ライブスポーツとニュースである(Foxニュースは、米国の中でも非常に熱心なユーザー・コミュニティーを抱える)。

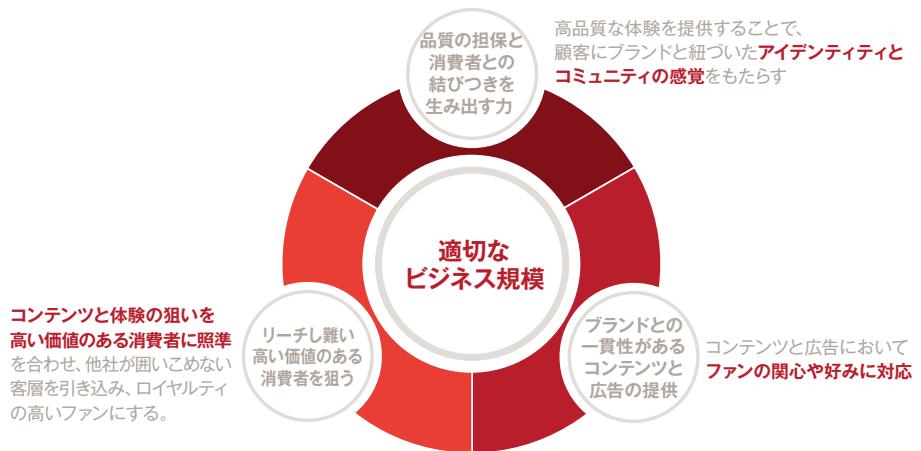
エンタテイメント・メディア業界においてファンに焦点をあて、スーパーコンペティターが君臨する時代に、大成功を収めている企業が他にも存在する。プロレス興行会社大手のWWEの提供するストリーミング・ビデオオンラインデマンド・サービス「WWE ネットワーク」

の加入者数は、180万件に達している。音楽ストリーミングの巨大企業であるSpotifyの定額サービス加入者数は、9,200万から9,600万件にのぼる。

これらのビジネスの規模は、絞り込まれたニッチなものに見えるかもしれない。しかし、かなり守勢のニッチな業界においても、まだ成長の余地がある。個人に合わせたエクササイズバイクとサービスを提供するPelotonは、週7日24時間接続されたデバイスにインドアのサイクリングクラスをライブ配信している。同社は、適切な規模で、融合するメディアデバイスビジネスを大きく成長させた。60万人いる契約者の年間の解約率は、たった0.3%で、8,000回のエクササイズクラスが、オンデマンドで配信されている。ワインや煙草、スピリッツといった酒を好む高級志向の男性向けライフスタイル・メディア・ブランドのM.Shankenは、「Wine Spectator」「Cigar Aficionado」「Whiskey Advocate」などの購買目的のインターネットサイトのネットワークを構築している。

ブランド化されたビデオ、記事、音楽やポッドキャストは、それを作り出したファンに最も視聴され、閲読される。

図表7: 適切なビジネス規模を築くためのケイパビリティ



出典: PwC

#### 関連するケイパビリティ

適切なビジネス規模を築くにはどのようなケイパビリティが必要だろうか?私たちの調査と業界経験から三つの重要な要素が見えてくる(図表7参照)。

- ・ **品質の担保と消費者との結びつきを生み出す力:** 高品質で独自性のあるコンテンツの作り手として成功する企業は、自社が扱う題材に情熱を持ち、消費者やファンに高品質な体験を届けようとする真の専門家である。その結果、顧客にブランドと紐づいたアイデンティティとコミュニティーの感覚をもたらす。
- ・ **リーチし難い高い価値のある消費者を狙う:** 成功している企業は、他社が関心を焚きつけ、引き込み、集めることが困難な、高い価値のある消費者に焦点を当てたコンテンツとユーザー体験を提供している。彼らは、このような消費者に効率的かつ効果的にリーチし、活発なファンコミュニティーを形成させる。その結果、濃密なユーザー／ファンの集団を作ることができるので、消費者の多くは、ロイヤルティの高いファンを自負し、ブランドとコンテ

ンツ体験を他者に勧めるようになり、さらに有機的な成長が促進される。

・ **ブランドとユーザーの期待の双方に一貫性を持つコンテンツと広告の提供:** 特定の体験、的を絞ったテーマやファンコミュニティーに焦点を当てた広告やコンテンツは、一貫性があってブランドとしての安心感があり、適切な文脈で目に留まる可能性が高くなる。また、ブランド化されたビデオ、記事、音楽やポッドキャストは、それを作り出したファンに視聴され、閲読されることも確かである。つまり、自社が提供するコンテンツを消費する客層をとらえ、彼ら・彼らの関心や好みに対応することで、契約者数と広告の両面において利益をもたらす。

表面的には、スーパーコンペティターが世界を席巻し、全ての成長を取り込んでいるかに見える。しかし、よく見てみると、そうした巨大企業の下に、ターゲットを絞り込んだ比較的小規模な企業が、豊かな収益源を掘り当てる余地があることが分かる。

## ビジネスモデルの再構築

データを掘り下げて見ていくと、違和感を覚える。エンタテインメント・メディア業界全体の収益は、経済成長とともに伸び続け、小売や一般消費財業界と似た動きを見せてている。その反面、安定しているように見える収益の陰で、業界のサブセクター や地域によっては、膨大な量の解約が起きるなど、収益の振れ幅が激しく変動している。このような状況により、企業は、ビジネスモデルの再考と再構築が急務であると考えるようになっている。全ての国のバリューチェーンの至るところで、企業はどの分野でどのように収益を上げるのか、エンタテインメント・メディア業界のエコシステムの中でどのような役割を担うのか再考を迫られている。

広告を例に取ってみよう。全世界でマーケティングに対する支出は、特にデジタル分野において増加している。その一方で、広告を中心とした既存のビジネスモデルによる成長の可能性に対し、懸念が広がっている。

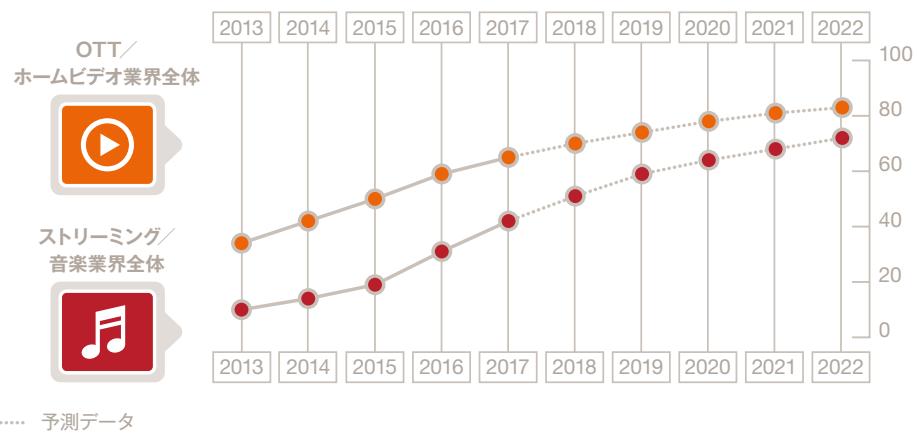
- ・デジタル広告においては、GoogleとFacebookの二大巨頭が米国のマーケットシェアのおよそ57%を占めている。このダイナミックな動きの中で、数年前には好調だったBuzzFeed、Vice、Mashableなど多くのデジタルパブリッシャーが、かつて達成可能だった広告収益目標額を達成できず苦戦している。2016年には2億5千万米ドルの企業価値を誇ったMashableであるが、2017年11月には5千万米ドルに暴落している。また、Gothamistのようなローカルニュースサイトを所有していたDNAinfoは、閉鎖に追い込まれている。

- ・テレビ広告においては、プライムタイムの番組に多くのCM枠が詰め込まれるのが常であったため、視聴者を遠ざける結果となってしまった。よってTV局は、CMの数を減らし、広告の形態を見直している。例えば、NBC Universalは2018年2月にプライムタイムの番組に挿入するCMの時間を10%削減し、CM枠の数を20%減らす計画を発表した。

# 4

図表8: 全世界の音楽業界の収益に占めるストリーミングの割合と  
ホームビデオ業界の収益に占めるOTTの割合(%)

ストリーミングの増加により、収益の柱が広告から定額サービスへと変化している。



出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

消費者マーケティングの多くのセグメントにおいて、現在消費者に直結するマーケティングと、ブランドに直結するマーケティングが主流となっており、企業はそれらの施策を強化するためにメディア関連のケイパビリティを確立しようとしている。

- ・広告のスキップとブロックは、企業に大きな衝撃をもたらしている。消費者は広告を見たくなければ、ブロックツールを使って自由に広告をブロックしたり、録画した番組を早送りすることでCMを飛ばしたりもできる。単純にCMの時間に他のことをしている消費者も少なくないだろう。このような消費者の行動を踏まえ、2018年2月にGoogleはユーザーにとって煩わしく、迷惑なオンライン広告から彼ら・彼らを保護するため、Chromeブラウザに広告ブロッカーを組み込むと発表した。
- ・消費者マーケティングの多くのセグメントにおいて、消費者直結型のビジネスモデルが主流となっている。その一方で、ブランド直結型のマーケティング、eコマース、メディア関連のケイパビリティの強化は、メディアと広告に対する波及効果を生んでいる。実際、実店舗やマス広告に頼らないデジタルファーストのブティックブランドが存在感を増している。Dollar Shave Club(剃刀)やCasper(マットレス)、Warby Parket(眼鏡)、Away Travel(旅行)、Birchbox(美容)Everlane(アパレル)やHonest Company(家庭用品)といった企業は、テレビやラジオ、新聞、デジタル出版物への広告を控え、ソーシャルメディア、eコマース、およびオウンドメディア向けにコンテンツを開発することに注力している。Amazonは、プライムショッピングのプラットフォームを活用した消費者向け広告を事業の柱へと押し上げた。JP Morgan Chaseの試算によると、Amazonの2017年の広告収入は45億米ドルに上るとされる。
- ・ストリーミング・ビデオ・オン・デマンド(SVOD)とOTT定額サービスの台頭。NetflixやAmazon Prime、NBC Sports Gold Cycling PassやNBA League Pass、HBO Now、Hulu、CBS All AccessなどのSVODとOTTの定額サービスは、ビデオエコシステムの中で最も急速に成長する分野である。これらは、基本的に広告とは無縁であり、高所得者層の世帯を中心に、プレミアムビデオ視聴を行う比率が月を追うごとに高まっている(図表8参照)。

## 新たな収益源の確保

このような破壊的な動きが予想される中、エンタテイメント・メディア業界の企業、特に、現在、広告収入を主な収益源としている企業にとって、新たな収益源の確保が最重要課題であることは、驚く話ではない。実際、企業は、新たな収益源を確保するためのさまざまな戦略を模索している（詳しくは”The Revenue Stream Revolution in Entertainment and Media,” by Christopher Vollmer, *strategy+business*, May 7, 2018参照）。以下において、いくつかのアプローチを具体例とともに紹介しよう。

## 配信先の最大化

既存の中核ブランドや製品、知的財産を自社やパートナー企業が運営する新しい販路やプラットフォームを通じて収益化し、商圏の最大化を図る取り組みを始めている。HBOのオンデマンドサービス「HBO Now」は3年弱で500万件の加入者を獲得した。2014年秋にはテレビ局の定額ビデオサービス「CBS All Access」（CM付毎月5.99米ドル、CMなし毎月9.99米ドル）がデビューしている。このサービスは『Star Trek: Discovery』や『The Good Fight』（CBSの人気ドラマ『Good Wife』の спинオフ）などの独占オリジナル番組に支えられ、一年間で加入数を約50万件増加させ、250万件の加入者を獲得するまで至っている。

## 新たな広告手法の開発

SkyのAdSmartプラットフォームは、プラットフォームにアクセス可能な世帯（ターゲット層の世帯）を対象に、視聴者の世代や地域、購買傾向や行動特性に合わせたCMを放映している。視聴する番組は同じであっても、届くCMが世帯によって異なる仕組みである。Skyは、広告主が的確にターゲットを絞り込めるよう、「スポーツカーファン」「高級志向の旅行者」など1,200以上の視聴者セグメントを作成している。広告料金は、従来の枠に比べて最大8倍と高額である。

## ユーザーによる課金頻度の向上

ユーザーの期待に沿ったビジネスの再構築を行うことで、課金頻度があがり、収益も向上する。ビデオゲーム会社Ubisoftは、同業のActivision、EA、Take-Twoと同じく、毎年、新たな大作をリリースする戦略から『Assassin's Creed』やTomClancyの『Rainbow Six Siege』などのフランチャイズ作品をライブ・デジタル・サービスとして提供、再構築する戦略へと変更した。例えば、『Assassin's Creed』のプレイヤーが支払う4.99米ドルの「UnicornMount」など、Ubisoftが「ゲームプレイヤーによる都度課金」と呼ぶゲーム内のマイクロトランザクション（少額課金）の取引額は、2018年度に87%の成長を見せており、現在、同社の総収益の27%を占めている。

## メディアを通じたブランドの拡張による新たな収益源の確保

BuzzFeedのグルメブランド「Tasty」はソーシャルメディアのInstagram（1,700万フォロワー）やFacebook（9,400万「いいね」）、YouTube（600万視聴者）での大規模なファンを基盤としたマルチメディアによる収益増を実現しており、現在では著者の名前を冠したベストセラー料理本の発行や、WalmartでのTastyブランドのキッチン用品展開にまで進出している。

## 会員制の促進

企業は、会員制を採用することで、特別なメディア体験、特典、商品やサービス提供が可能となる。New York Times社では2014年に91万件だったデジタル版定額サービスが、2017年に264万件に急増した。ロイヤルティーが高いファン層は、旅行（New York Times Journeys）や製品紹介サイト（2016年に買収したウェブサイトのWirecutter）、イベント（New York Timesカンファレンスや会員対象イベントであるTimes Talks）など消費者向けのさまざまな商品・サービスの収益化の魅力的なターゲットとなっている。

## 新たなエンタテイメント・メディア市場における収益の展望

eスポーツは、次世代の大規模な収益源として、ビデオゲーム会社とスポーツエンタテインメント企業から熱い視線を注がれている（“Video Gaming Levels Up into a Sport” by Bob Woods, *strategy+business*, Apr.23,2018参照）。中国のインターネット企業Tencentの子会社、Riot Gamesが、オンラインゲームの代表作である北米リーグ・オブ・レジェンド・チャンピオンシップ・シリーズ（NALCS）に、フランチャイズのしくみを導入した他、Activisionは、アクションシューティングゲームの「Overwatch」のプロリーグを設立、Electronic ArtsはNFLの「Madden」とFIFAのフランチャイズとしてeスポーツ大会の開催を企画している。

## 積極的な世界進出

2012年から2017年の間に企業規模が10倍に成長したNetflixは、現在190カ国にて視聴可能であり、今や海外の視聴者は、6,280万人と、本国での契約者数5,480万人を上回る。Netflixは、コンテンツをグローバルに向けて発信する際、どの言語においても2,000近くの「ティストコミュニティ」（ある特定のコンテンツの熱狂的な視聴者集団）に対してコンテンツの訴求力があるかを調査している。

## ビジネスモデルイノベーションの継続

広告収入が減少し、新たなエンタテイメント・メディアにおけるビジネスモデルを生み出そうとする動きが続く中、このイノベーションの潮流へのプレッシャーはなくなりそうにない。新たな収益源を創出し、次世代の中核事業へと育てる業界横断での取り組みは、まだ始まったばかりかもしれないが、技術の進化こそが、その取り組みを加速する要素の一つになると言えるだろう。

## 新たな技術ー新たな競争の場

技術の進化によって、エンタテイメント・メディア業界のあらゆるセグメントにおいて個人の好みに合わせた低価格のコンテンツの提供が可能になりつつある。

これはつまり、バリューチェーンのあらゆる場面におけるプレッシャーが高まり、コスト効率が悪い企業は締め出される一方、eスポーツなどの新しい形態のビジネスに道が開かれることを意味する。コスト効率は、エンタテイメント・メディア業界のあらゆる企業にとって生き残りをかけた重要な要素である。すでに、従来のコスト構造でビジネスを行うコングロマリットの多くが、異なるコスト構造のライバル企業との競争に直面しており、コスト効率を高める先端技術への投資を急いでいる。

### データアナリティクスと導き出されるインサイト

ビジネスモデルとケイパビリティが変化するにつれ、データアナリティクスが、エンタテイメント・メディア業界において重要な役割を担うことは明らかである。コンテンツや広告、その他の体験を適切なターゲット・ユーザーに適切なタイミングと文脈で配信するケイパビリティこそ投資対象として優先度が高いにもかかわらず、まだそのレベルまで到達していない企業が多いのが実情である。

エンタテイメント・メディア企業が新しい収益源を求める今、自社で保有しているファーストパーティーデータは、最も価値

が高い資産と言えるだろう。ノルウェーのメディア企業であるSchibstedは、広告に誘導されたユーザーが、定額サービス購入者になる可能性についての予測モデルを開発した。訪問回数などのファーストパーティの購買シグナルを分析し、各ユーザーが、定額サービス購入者になる可能性を高、中、低とスコア化し、評価する。その評価結果を踏まえ、Schibstedは、ユーザーが定額サービス購入者となるべくユーザー体験を創出する仕掛けを設ける(例えば、有料コンテンツに行き着く前に、より多くのコンテンツを設けて誘導を図る)。このモデルのもとでは、平均的なユーザーに比べ、定額サービス購入に至る可能性が3~5倍に上昇することが判明している。

最新技術の影響により、あらゆるメディアの運営においてデータアナリティクスの重要性と

確実性が増している(上記、「データアナリティクスと導き出されるインサイト」の項を参照)。



## PwCが考える「主要な8つの技術」

PwCは、150以上の先進技術を分析し、8つの技術を「エッセンシャル8」として位置づけている。これらの技術は、エンタテインメント・メディア業界のみならず、全ての業界が、技術戦略を立案するうえで検討対象とななければならない技術である（図表9参照）。

それぞれエンタテインメント・メディア業界において重要な役割を担うものばかりであるが、その中でも人工知能（AI）が中心的存在となることは間違いない。続いて、ARおよびVRが補完的な役割を担い始めており、4番目に当たるブロックチェーンの導入も検討されつつある。

人工知能（AI）は、エンタテインメント・メディア業界に属する全ての企業に大きな影響をもたらし、業界の新たな競争の場となるだろう。人工知能（AI）と消費者との結びつきや、AIが消費者に満足をもたらす代表的な例が、Netflixの「おすすめ作品」を提示するアルゴリズムである。だが、数年のうちに多くの通信事業者が、有料テレビ放送やスマートホーム製品・サービス向け音声制御による人工知能（AI）アシスタントのインターフェイスを導入するだろう。人工知能（AI）の普及は、企業が提供する顧客体験の向上のみならず、消費者との関係性強化にも役立つ。今日、AmazonのAlexaとGoogleアシスタントが、人工知能（AI）によるバーチャルアシスタント市場において、先行者としての地位を保っている。しかしながら、ユーザーの意図を推測するアルゴリズムと音声インターフェイスを組み合わせた次世代「スマーター・フォン」時代の到来により、さらなる競争の激化が見込まれている。

人工知能（AI）は、他の分野でも発展が見込まれる：

- NBC Universalは、プライムタイムのCM数削減に留まらず、より適切な視聴者に向けCMを放映するため、人工知能（AI）

を用いた新たなターゲットツールを採用すると述べている。

- ゲーム会社各社は、航空業界が座席販売でチケット収益を最大化する手法にならい、ユーザーの需要データを活用し、課金アイテムの価格を大胆に調整している。また、都度、プレイヤーの状況を分析し、いつ、どこで、どのようにユーザーに対してアイテムの販促を仕掛けるかの判断を行っている。
- メディア企業も他の業界と同様に、音声制御やチャット・ボットなどの分野で人工知能（AI）の試用を始めている。本格的な製品化が進み、2018年現在、Amazon Web Services、IBM、Googleなどの企業

から消費者との関係性を密にし、より満足度を高めることができるツールが登場し始めている。

- スタートアップ企業であるFactmataは、人工知能（AI）を用いてフェイクニュースやヘイトスピーチ、暴力的なコンテンツ、極端なクリックベイトなどを探知する技術を開発し、インターネット起業家Mark Cubanなどから資金投資を得ている。

図表9：主要な8つの技術「エッセンシャル8」

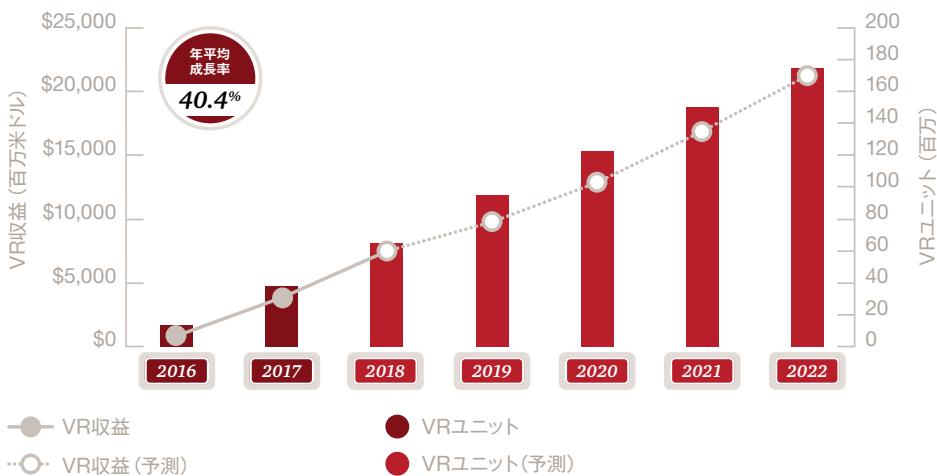
エンタテインメント・メディア企業のみならず、全ての企業が、これらイノベーションを考慮せねばならない。



出典: PwC

図表10: 主要な10の市場におけるVRの成長\*

VRヘッドセットの収益が増加することにより、VRの収益も増加すると予測されている。



\* 米国、日本、中国、韓国、英国、フランス、ドイツ、ロシア、イタリア、スペイン

出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

AIとVR／ARの融合は、企業が消費者行動を予測するデータを導き出すうえで、革新的な影響を与えると考えられている。

### ARとVRの普及

エンタテイメント・メディア業界における人工知能(AI)の今後の成長は、特にバーチャルリアリティ(VR)やオーグメンテッドリアリティ(AR:拡張現実)など他の新しい技術と組み合わせることにより、さらに伸びると予想される。2017年に39億米ドルだったVRアプリ、ゲーム、ビデオの収益は、2022年までに5倍以上に増加すると予測されている(図表10参照)。2018年第2四半期に、Facebookがゲーム、教育および企業向けにOculus Riftを199米ドルで売り出したこともあり、VR用ヘッドセットは、高成長が見込まれている。これまでOculus Riftの価格は、599米ドルに設定されていたことに加え、VR体験やゲームを行うためには、さらに数百米ドルをかけ、専用マシンを用意する必要があったため、今回の価格改定はAR、VRの普及に大きな影響を及ぼしている。

AIとVR／ARの融合は、企業が消費者行動を予測するデータを導き出すうえで、革新的な影響を与えると考えられている。例えば、VRアナリティクス企業のRetinadは、バーチャルな環境下で、人間がどこをどのく

らいの時間をかけて見ているかを追跡できるヒートマップテクノロジーを開発した。将来的に、そのデータを使って個人の好みに合わせた体験を創造するアプリが登場することも予想される。

VRの活用促進と応用を進めているメディア企業の一つが、英国のGuardian Media Groupである。旗艦紙「Guardian」の読者は、ウェブサイトからVRアプリの無料ダウンロードとGoogle Cardboardヘッドセットの購入ができる。2017年10月には、新聞とセットでCardboardが無料提供されたこともある。読者は、このヘッドセットとアプリを使い、殺人現場の捜査やロンドンの地下探索といったVR体験を楽しむことが可能となっている。

また、VRスタートアップのVoidは、『Ghostbusters』のVR体験に続き、ディズニーリゾートで楽しめる『Star Wars:Secrets of the Empire』を開発した。同社のハードウェアとソフトウェアを物理的空間と融合させたアトラクションである。

エンタテイメント・メディア企業にとって

VR以上に革新的と考えられているのが、モバイルARである。『ポケモンGo』の大成功に続き、AppleとGoogleがモバイルARのプラットフォーム(それぞれARKitおよびARCore)を発表したことを受け、2018年はこれらのアプリが、市場を席捲する年になると予測されている。

その中でもゲームは、モバイルAR分野で引き続き優勢であり続けると考えられるが、ナビゲーションや家屋のリフォーム、消費者とのつながり向上のために開発されたブランド体験関連の主要アプリも成長を続けようである。また、エンタテイメント・メディア企業に加え、エンタテイメント・メディア業界と隣接した業界においても、没入体験型ARとVRによる顧客体験の創造が期待される。美術館の展示品のバーチャル鑑賞やフットボールクラブのリモートでのアクション体験などを通じて、かつてエンタテイメント・メディア業界が独占してきたユーザーの興味・関心を引きつけることが可能だろう。

NextVRとNBAは、NBAのリーグパス保有者向けのVR体験を共同開発している。8つの特殊カメラで試合中の動きを撮影、NextVRが試合のアングルを記録し、NextVRのSamsung Galaxy Gear VRで観戦している定額サービス利用者へ、ライブストリーミング配信することにより、ユーザーは、ゴール裏でLeBron Jamesの迫力あるダンクシュートを体験することができる。2018年にはIntelが、大学バスケットボールのファンが、SamsungとGoogleのデバイスを使ってNCAAトーナメント試合を観戦できるMarch Madness Live VRアプリを開発している。

### 大きな役割を担うブロックチェーン

ブロックチェーン技術もエンタテインメント・メディア業界におけるデジタルトランスフォーメーションを大きく進展させる可能性を秘めている。コンテンツ資産の追跡、契約上の紛争回避、ビジネスパートナーや顧客の信頼の醸成、アカウンタビリティの確立など、企業の主要なケイパビリティの成長

に貢献するだろう。エンタテイメント・メディア業界におけるエコシステムを見渡せば、ブロックチェーンはロイヤルティーの追跡や回収、クラウドファンディング、デジタル広告のインパクト測定や違法コピー防止など幅広い領域において役立つと推察されている。

競争が激化する中、メディア企業は先端技術に強みを持つ企業との連携が不可欠である。

しかしながら、体験の質と収益化における効率性向上は、あくまで初期段階に過ぎない。消費者の信頼を維持し、より向上させるためのデータセキュリティーが、業界に迫る次なる課題である。

ブロックチェーンは  
ロイヤルティーの追跡や回収、  
クラウドファンディング、  
デジタル広告のインパクト  
測定や違法コピー防止など  
幅広い領域で役立つ。

## 信頼: 差別化要因としての取り組みへ

消費者およびビジネス顧客からの企業に対する信頼が、注目される議論の的となっており、企業はその影響を受けざるを得ない。定額サービスと広告の双方において、信頼こそが将来にわたって消費者の関心を引きつけ、持続的な収益を維持するための決定的要因となるだろう(図表11を参照)。

図表11: 信頼における5つの重要性



自社のコンテンツは信頼できるか?	視聴者の存在について信憑性はあるのだろうか?	データを適切に取り扱っているか?	投資の見返りはあるか?	社会にとって“善い”行いをしているか?
コンテンツの品質や安全性、適切性に関して広告主は疑問を投げかけている。	メディアや学術調査によると、ソーシャルメディアの多くのアカウントが、ボット(bot)であると指摘されている。	クレジットカード番号の保護に対する責任を強く認識するエンタテインメント・メディア企業が増えている。	視聴者との結びつきを直接測定した場合、メディアエージェンシーは、広告主に期待どおりの視聴者との結びつきを提供できているのか、それに対する満足な答えはまだ出ていない。	今日のメディアプラットフォームの規模、リーチ先、実用性に対する哲学的な問い合わせが、再び沸き起こっている。

出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

長期的な繁栄に向けて信頼を構築する能力が必要不可欠なことは、エンタテインメント・メディア業界に限った話ではない。テクノロジーや金融、自動車、プロフェッショナルサービスなど他の業界も同じ課題を抱えている。だが、データの重要性が高まり、消費者データの使用や保管、共有、発掘、保

護が注目される中、信頼は、より議論的となっている。以前はエンタテインメント・メディア企業にとって、消費者やビジネス顧客、社会との信頼構築は比較的容易であった。今日、その環境は複雑性を増し、企業は多方面において信頼できる企業であることを示し続けなければならない。

## **コンテンツへの信頼：自社のコンテンツは安全であるか？**

一般的に、広告主はコンテンツの品質と安全性、適切性に関して疑問を投げかけている。アルゴリズムは、人間の介入なしに大量の広告を表示し、時にいかがわしいビデオコンテンツを表示する場合もある。そのため大手企業は、主要なプラットフォームにおけるブランド保護について強い関心を示している。グローバル消費財メーカーUnileverのCEO、Keith Weedは、「社会を分割し、怒りと憎悪を湧き立てる」コンテンツを削除しないオンラインプラットフォームでの広告を取りやめると警告した。コメントの取り締まりやニュース項目の基準設定、プログラム広告を人間が精査するなど、パブリッシャーやエージェンシー、マーケターはコンテンツの信頼性を確実にする努力を行わなければならない。

## **視聴者の信頼：視聴者の存在について信憑性はあるのだろうか？**

今どきの技術による視聴者に関する計測は驚くほど精度が高い。誰がどれくらいの時間、視聴しているかが分かる。だが、計測の信憑性については疑問が生じている。いくつものメディアや学術調査において、ボットや偽アカウントの存在が指摘されている。多数の追跡調査からも、ソーシャルメディアのプラットフォーム上で、現実世界に存在しない架空のペルソナや組織を作り上げることは、極めて簡単であることが明らかにされている。

## **データへの信頼：消費者データを適切に扱っているか？**

消費者と直接ビジネスを行う関係を築くエンタテインメント・メディア企業が増えている。ビデオゲームにおける製品販売であり、OTTアプリの定額サービスの申し込みであれ、クレジットカード番号の保護に対する責任は大きい。大規模なハッキングが行われる時代、自由な取引への疑問をユーザーが抱くのは自然なことである。また、アプリ開発会社は何千人のソーシャルメディアのアカウント所有者のプロフィールに

アクセス可能である。ユーザーがデータ共有に同意していたとしても、情報保護に関するジレンマは大きい。

## **収益の信頼：投資に対する見返りはあるのだろうか？**

確かに、eコマースやオンライン広告、マーケティングにおける透明性と直接計測は高まったが、視聴者はどのように計測されるのだろうか？オンラインビデオを実際にどれくらいの時間、視聴すれば、視聴の数としてカウントされるのか？広告をスキップする視聴者の比率は何%か？パブリッシャーは期待どおりの視聴者との結びつきをエージェンシーに提供しているのか？エージェンシーは期待どおりの視聴者との結びつきを広告主に提供しているか？このような問い合わせし、誰もが満足する答えはまだ出でていない。

## **エコシステムへの信頼：企業や業界は社会にとって“善い”行いをしているか？**

これは、哲学的な問い合わせに聞こえるかもしれないが、ここ一年間でTV局がプロパガンダの道具になることに大きな疑問の声が上がった。インターネット上の掲示板でのヘイトスピーチの拡がりや、ソーシャルメディアで人種間の争いを煽る団体の存在についても同様である。この問い合わせ自体は、目新しいものではない。1960年代、FCCコミッショナーのNewton Minowは、テレビを荒廃したメディアと呼んで、怒りを表明した（今日、テレビは、最も良質の番組を放映するものと見なされている）。1980年代、米国では、ラップ音楽の露骨な歌詞に対して反対運動が起きた（以後ヒップホップが主流となった）が、今日のメディアプラットフォームの規模、リーチ先、実用性に対する哲学的な問い合わせが、再び沸き起こっている。

## **差別化要因としての信頼**

通常、信頼とは、企業や業界が社会に認められているかどうかのベンチマークとされている。しかし、その意味合いが強まり、信頼が差別化要因とみなされる場合もあるだろう。個人から大規模なパートナー企業まで、誰からも信頼される企業は競争でも有利となる。

企業は、いかに信頼を構築するのだろうか？もちろん、まずはコンテンツとブランドから信頼を構築することが重要である。エコシステム全体の中で信頼を構築するならば、透明性に対する意識の向上は必要不可欠である。一般消費財メーカーは、自社のオペレーションや製品について消費者や取引先、社会に積極的に情報発信を行っている企業からヒントを得ることができる。Patagoniaは、顧客がサプライチェーンについて深く知ることができるように「The Footprint Chronicles」というガイドブックを作っている。また、Hersheyは、栄養価のデータを見やすく包装しており、Whole Foodsは、遺伝子組み替え作物についての情報に透明性を担保している。信頼は、競争力を損なうことなく、情報提供を通じて構築することが可能である。

# 規制

新たに生まれる規制への対応は、エンタテイメント・メディア業界の企業にとって重要な課題であり、信頼構築促進のドライバーともなりうる。

2018年5月に施行されたEU一般データ保護規則(GDPR)により、民間団体と公的機関は、個人情報の取り扱いと使用に関し、抜本的な改革を求められている。また、GDPRはエンタテイメント・メディア業界の企業にとって、コンプライアンス対応のみならず、システムのアップグレードを行い、消費者に対し、情報保護への取り組みを示すことで信頼を獲得する機会にもつながっている。

グローバル規模で発展、改革が続く規制により、エンタテイメント・メディア業界のあらゆるセグメントや国と地域も、その凄まじい影響を受けている。世界の規制に関する全体的な動向から見ればGDPRの施行も、必要な規制の改革の一つに過ぎない。規制の変革により、各企業は多くの面で対応を迫られているが、その一方で、新しい規則を順守することで、消費者との信頼を向上させるというプラスの側面も兼ね備えている。

## 2018年における世界の主な政策動向

PwCは、マクロレベルで2018年の主要な政策動向8つを導き出した。これら8つが絡み合いながら、世界の規制環境を再構築している(図表12参照)。これらの動きから、現状の商取引、税制、セキュリティー、コミュニケーションの既存構造には、大きな課題があることが理解できる。そして図表で示した8つの動きの中には、エンタテイメント・メディア業界に大きな影響を及ぼすものがあることは明らかである。目を引くもの

の一つとして、イノベーションと安全性のかけひきを表した「Do no harm(危害を与えない)」が挙げられる。テクノロジー企業、特にソーシャルメディア企業が、オンライン広告のソース開示やユーザーが制作したコンテンツの監視義務など自社のビジネスの重要な領域に影響を及ぼす新しい規制への対応に直面している。

そして、エンタテイメント・メディア業界に大きな意味を持つもう一つの主要な動きは、「デジタル化への不満」である。デジタル技術がもたらす影響への不満や懸念の声が上がる中、規制への関心が高まり、対話が増えている。エンタテイメント・メディアが、まさにコンバージェンス(融合)のうねりを味わっているように、規制領域においても大きなコンバージェンス(融合)の流れが起きている。ソーシャルメディア企業は、重要な公共サービスを提供する公益事業会社が一世紀前に受けた規制と同様の規制を受ける可能性に直面している。



図表12: 政策と規制に影響を及ぼす2018年の主な動き



出典: PwC、2018年における主な政策動向

規制に対するアプローチは地域レベルで異なる。米国では、規制環境がスーパー・コンペティターより既存の企業に有利になるかが問われている。一方欧州では、信頼への懸念から高い水準の直接規制(GDPRが顕著な例)やさらなる規制を求める声が高まっている。

### 自主規制

信頼を構築する一つのやり方として、他のエンタテインメント・メディア企業、他業界の企業とともに、自主規制機関(SRO)を設立し、基準を定め、その基準に署名した企業の行動を互いに監視することが挙げられる。このSROは、業界もしくは業界のサブグループのメンバーが集まり、メンバー全員がルールや指針を定める際に、誤りや見落としがないか監視する役割も持つ。SROは、金融業界などでは、すでに一般的であり、証券会社を中心とした金融取引業規制機構(FINRA)などが存在する。また、SROはエンタテインメント・メディア業界でも現れ始め、近年、企業同士の連携と協業による「信頼性指標」の策定といった業界の先駆け的な取り組みも行われている。

自主規制機関は

信頼構築に寄与する。

なぜなら、そのメンバー企業はお互いの行動に目を光らせることにより、倫理的な行動を選択しあうようになるからだ。

さらに、急速なイノベーションによってもたらされるであろう潜在的悪影響と、それら悪影響を最小限に留めようとする規制当局や政策立案者の取り組みを天秤にかけたとき、SROは、両者のバランスをうまくとる上で最も有効な方法である。SROは、従来の規制のように国境による制約がない。SROは、全体的に、メンバー企業が集団となって適切な倫理・規範に従った行動をとるため、企業の信頼構築を手助けしやすいといった利点がある。実際に、規則を順守していることを第三者が毎年確認し、証明書を発行することも可能である。

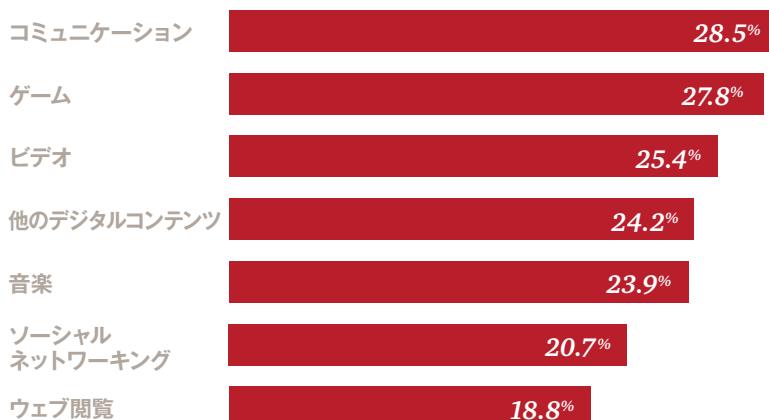
概して、規則が発展、変化し続けていることは明らかである。しかし、エンタテインメント・メディア業界は、製品やサービス、マーケット進出戦略、ビジネスモデル、技術、そして信頼という点で、規則の発展や変化のスピードよりさらに速いスピードで進化し続けるだろう。

## 未来に向けて:これまでの枠組みを超えて

未来は、大きな可能性と課題を秘めている。ポジティブな面としては、世界でエンタテイメント・メディア業界に費やされる時間と金額は上昇の一途をたどり、衰える兆しはない。私たちの暮らしは、メディアで溢れ、飽和状態に見えるかもしれない。しかし、日々、新しい体験者が到来している。初めて映画を観たり、初めてインターネットに接続したり、初めてスマートフォンを手にしたり、デジタル媒体に消費する十分な収入を初めて得る人が、何百万人も生み出されている(図表13参照)。

図表13: コンテンツタイプ別データ消費のCAGR(年平均成長率)、2017-22

消費者が、より多くの時間をエンタテイメント・メディアの各セクターに費やすと予測されている。



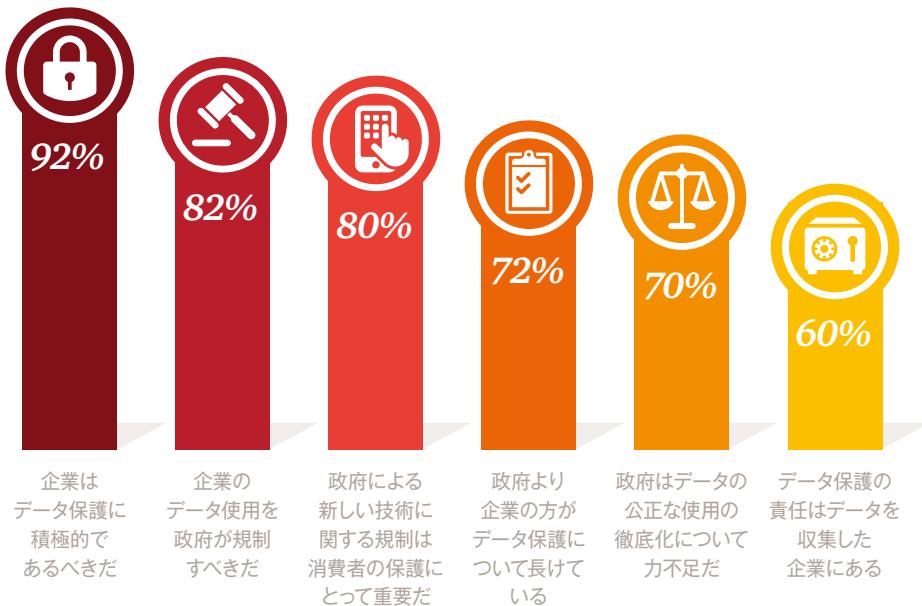
出典: PwCグローバルエンタテイメント&メディアアウトルック2018-2022, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

課題は、時間とお金の使い方が時に劇的に変化することだ。この10年間当たり前であったビジネスモデルが、今後の10年間で通用しなくなる可能性がある。あるいはビジネスモデルが通用する期間は、3年間になるかもしれない。現在多くのビジネスにおいて、市場でのポジショニングを支えるビ

ジネスモデル、資産、ビジネスのやり方およびケイパビリティは、将来に備えるには十分ではない。

問題は、企業がいかにこの現実に向き合い、そして対応するのかである。そしてエンタテイメント・メディア企業は、これらの知識

图表14: 責任を負うのは誰か?消費者の目は政府より企業に向いている



出典: PwC US Protect.me Survey, 2017

を活用し、(そして、豊富で信頼できる「グローバルエンタテイメント&メディアアウトルック」のデータも参照し)、積極的に既存の枠組みを超えた取り組みを行わなくてはならない。

**未来の自社の姿を描く:** エンタテイメント・メディア業界各社は今、未来の競争に関する選択に迫られている。どのように競争を勝ち抜きたいか? スーパーコンペティターになるのか? 適切なスケールを築くことに留めるのか? 完全なコンバージェンス(融合)を目指すのか? 部分的なコンバージェンス(融合)を目指すのか? どの道を選んでも、結局のところ、それなりの課題にぶつかるだろう。コンバージェンス(融合)を目指す企業は、かつてメディア企業の中核ではなかったケイパビリティ強化のために、買収と投資を通じて必要な人材を集め、パートナーと一緒にケイパビリティを向上させる

かの選択に迫られる。適切な規模を築くためには、高品質なコンテンツの提供と顧客との強い結びつきが原動力として必要である。そのためには、ターゲット層のファンと同じぐらい情熱的なコンテンツクリエイターを有すること、活気があり独自性の高いファンコミュニティーをつくること、高価値でリーチが難しい消費者を引きつけること、コンテンツと広告の一貫性を保つことやブランドを傷つけないことが重要である。

**将来のマネタイズの在り方を考える:** エンタテイメント・メディア企業は、新しい収益源を作ることが急務である。今ある収益源からより高い価値を生み出すこと、新しい収益源を探し続けること、またユーザーと直接つながり、彼ら・彼女らとの関係から新しい収益源をつくるための投資と実証実験を可能にする戦略的マインドセットを持たなければならない。

**企業が信頼を構築するには、法律順守以上の取り組みが必要である。**

**ケイパビリティの強化:** エンタテイメント・メディア企業は、経済状況を明確に理解し、優れたコンテンツ創作能力とキュレーション能力を養わなければならない。その一方で、データ解析を活用し、消費者セグメントや広告の許容度など消費者のニーズに対する理解をさらに高めることも必要である。そして、魅力的なユーザー体験を作り出すチームメンバーを補強すること、彼ら・彼らをつなぎとめるリテンション戦略も、消費者のロイヤルティー構築や人生における価値に対する理解を深めること同様、忘れてはならない。

**将来における信頼構築と維持の在り方:** PwCの調査レポート『Consumer Intelligence Series – Protect.me –』によると、企業のセキュリティーに不安を感じた消費者の85%は、その企業とかかわることを拒否、また、92%の消費者がインターネット上で自身の情報をコントロールできるべきであると考えている(図表14参照)。ハッカーの手口の高度化、規制の強化、データセキュリティーと信頼に関する問題などへの社会やメディアに対する関心が強い今日、企業は一層の努力をしなければならない。信頼構築のため、企業は法律順守以上の取り組み

を必要とする。すなわちコンプライアンスのチェックリストを確認するだけでなく、消費者が自身のデータを閲覧できデータの使われ方を確認できるしくみなど、サイバーセキュリティーとプライバシー保護への積極的な取り組みが求められている。

エンタテイメント・メディアの世界において成功の保証はなく、輝かしい未来へつながる道は一つとは限らない。特に破壊的変革が継続的に行われる時代において、長期的な予測は難しい。しかし草の根レベルでのデータ収集・分析・理解に絶えまなく努めることで、あらゆる企業が世界に影響を及ぼす動向の影響力を見極めることができくなる。戦略的に不可欠な施策を打ち出し取り組むことで、明るい将来の展望が目前に広がることになるだろう。

# データの算出方法と「アウトルック」の定義

## 過去のデータ

本レポートに記載の予測値を含む数値は、さまざまな情報源から集めた過去のデータをもとに作られています。なおデータの正確性と網羅性については、業界団体や政府機関などから一般公開されている情報を第一とし、データを使用した箇所には出典を明記しています。公示情報から入手不可能な情報については、関連業界団体、規制当局機関、業界をリードする企業へのインタビューを通じ、知見や予測について収集し数値を算定するうえで、参考にしています。

## 予測値の算出方法

予測値の算出方法は、定量・定性両側面から分析を行い算出しています。なお、その分析に際し、スコーピング、マーケット・マッピング、データ収集、数値のモデリング、その結果として算出された数値の妥当性の評価について、精密なプロセスにて行っております。

注記: 本レポートにおける全てのデータ、図表およびグラフは(特記事項の記載がない限り)「グローバルエンタテインメント&メディアアウトルック」に基づきます。

## 「アウトルック」の定義

エンタテインメント・メディア業界における消費者支出と広告収入に関する詳細なデータへのアクセスをお考えですか? 「グローバルエンタテインメント&メディアアウトルック2018-2022」は15のエンタテインメント・メディア業界に関連するセグメントを対象に、今後5年間の消費者支出と広告収入に関する動向を53の国と地域についてグローバル分析した包括的なデータソースです。

書籍  
B2B  
映画  
データ消費  
インターネットアクセス  
インターネット広告  
雑誌  
音楽、ラジオ、ポッドキャスト  
新聞  
OTTビデオ  
屋外広告  
従来のテレビやホームビデオ  
テレビ広告  
ビデオゲームとeスポーツ  
バーチャルリアリティ

「アウトルック」で網羅している各セグメントの詳細な定義は、下記リンクからアクセスいただき、ご覧下さい。

[www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)

# データ使用と引用許諾

## データ使用

本レポートは、「グローバルエンタテインメント&メディアアウトルック2018-2022」に記載されたデータをもとに作成されています。消費者支出と広告収入に関する包括的データはwww.pwc.com/outlookの定期購読にて閲覧可能です。PwCは「アウトルック」のオンライン上のデータの更新に努めています。そのため、本レポートに記載のデータがオンライン上のデータと相違する可能性があることをご了承ください。「グローバルエンタテインメント&メディアアウトルック2018-2022」は消費者支出と広告収入に関する最新のデータを記載しています。

本レポートは、PwCが一般的なガイダンスとしてのみ提供するものであり、いかなる法的アドバイス、会計サービス、投資アドバイスおよび専門的なコンサルテーションも提供するものではありません。また、本レポートにおける記載事項は、税務や会計、法務その他の専門アドバイザーによるコンサルテーションに代わるものではありません。いかなる意思決定やアクションを行う前にも、個別の状況における事実を交え、専門家にご相談ください。

本レポートにおける情報は現状有姿で提供され、その完全性、正確性および適時性は保証されておらず、また、明示または黙示を問わず、特定の目的における成果、商品性および適合性その他一切の保証もなされていません。本レポートの内容について、いかなる方法でも誤解を招いたり、十分な文脈の提供を欠く引用または使用、提示を禁じます。

## 引用許諾

電子的もしくは機械的、または複写、録音もしくはスキャンなどを含め、本レポートのいかなる部分の引用、複製、検索システムへの保存、ならびにあらゆる形式や手段による配布および送信を、事前の書面によるPwCの許可なく行うことを禁じます。

許可申請はAngela Suhの電子メールアドレスangela.suh@pwc.com宛てに、使用を希望する部分の概要と、引用部分が掲載される文書全体のドラフトコピーを添付の上、ご連絡ください。引用がなされている文脈をPwCが査定できるよう、全ての許可申請において、同様の情報提示が必要です。

上記の事項に加え、本レポートからの引用は、市場の状況に関する例示のためにのみ使用できるものとし、また2018年から2022年の情報に関し、唯一の情報源としてはならず、引用が情報源の大部分を占めないものとします。

## PwCについて

PwCは、社会における信頼を築き、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158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、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。

## 「アウトルック」サプライヤー

「アウトルック」のサプライヤーOvumは、Informa Telecoms and Media Ltd.のトレーディング部門であり、世界の通信およびメディアマーケットに対し、ビジネスインテリジェンスと戦略サービスを提供しています。

www.ovum.com

© 2018 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is also 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 advisers.

「Global Entertainment & Media Outlook」はPricewaterhouseCoopers LLPが所有する商標です。

## 本レポート執筆におけるPwCネットワーク協力メンバー

CJ Bangah  
Kristina Bennin  
Megan Brownlow  
Wilson Chow  
James DePonte  
Karel Garside  
Daniel Gross  
Mark Maitland  
Vicky Myburgh  
Paolo Pigorini  
Emmanuelle Rivet  
Karim Sarkis  
Phil Stokes  
Sam Tomlinson  
Ennèl van Eeden  
Christopher Vollmer  
Cecilia Yau

本レポートの作成にあたり、左記のメンバーに加え、世界53の国と地域におけるエンタテイメント・メディア業界に関するPwCの数多くの専門家がそれぞれの国と地域の動向について査読し、現地固有の専門的情報を加えました。

## PwC Japanについて

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（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、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弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、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、法務のサービスをクライアントに提供しています。

本レポートは、PwCメンバーファームが2018年6月に発行した『Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022 Trending now: convergence, connections and trust』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。[www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html)  
オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。[www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html](http://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html)

日本語版発刊年月：2018年7月 管理番号：I201806-1

[www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

# お問い合わせ先

## グローバル

Ennèl van Eeden  
ennel.van.eeden@pwc.com

## アルゼンチン

Ariel Vidan  
ariel.vidan@ar.pwc.com

## オーストラリア

Megan Brownlow  
megan.brownlow@pwc.com

## オーストリア

Hannes Orthofer  
hannes.orthofer@pwc.com

## ベルギー

Kurt Cappoen  
kurt.cappoen@pwc.com

## ブラジル

Sérgio Zamora  
sergio.zamora@pwc.com

## カナダ

John Simcoe  
john.b.simcoe@pwc.com

## チリ

Federico Morello  
federico.morello@cl.pwc.com

## 中国、香港

Cecilia Yau  
cecilia.yau@hk.pwc.com

## コロンビア

Giovanny Molina  
giovanny.molina@co.pwc.com

## チェコ

Tomas Basta  
tomas.basta@pwc.com

## デンマーク

Leif Ulbaek Jensen  
leif.ulbaek.jensen@dk.pwc.com

## エジプト

Bahjat El-Darwiche  
bahjat.eldarwiche@pwc.com

## フィンランド

Tuomas Törmänen  
tuomas.tormanen@pwc.com

## フランス

Gad Azuelos  
gad.azuelos@pwc.com

## ドイツ

Werner Ballhaus  
werner.ballhaus@pwc.com

## ギリシャ

Panagiotis Zisis  
panagiotis.zisis@gr.pwc.com

## ハンガリー

Marta Szucs  
marta.szucs@pwc.com

## インド

Frank D'Souza  
frank.dsouza@pwc.com

## インドネシア

Sharly Rungkat  
sharly.rungkat@id.pwc.com

## アイルランド

Amy Ball  
amy.ball@pwc.com

## イスラエル

Amir Gleit  
amir.gleit@pwc.com

## イタリア

Maria Teresa Capobianco  
maria.teresa.capobianco@pwc.com

## 日本

Yoshihisa Chiyoda  
yoshihisa.chiyoda@pwc.com

## ケニア

Michael Mugasa  
michael.mugasa@pwc.com

## 韓国

Bumtak Lee  
bumtak.lee@kr.pwc.com

## マレーシア

Irvin Menezes  
irvin.menezes@my.pwc.com

## メキシコ

Luis Roberto Martinez  
luis.roberto.martinez@pwc.com

## 中東、北アフリカ

Bahjat El-Darwiche  
bahjat.eldarwiche@pwc.com

## オランダ

Ennèl van Eeden  
ennel.van.eeden@pwc.com

<b>ニュージーランド</b>	<b>サウジアラビア</b>	<b>英國</b>
Keren Blakey keren.j.blakey@nz.pwc.com	Bahjat El-Darwiche bahjat.eldarwiche@pwc.com	Mark Maitland mark.o.maitland@pwc.com
<b>ナイジェリア</b>	<b>シンガポール</b>	<b>米国</b>
Femi Osinubi femi.osinubi@pwc.com	Oliver Wilkinson oliver.wilkinson@sg.pwc.com	Mark McCaffrey mark.mccaffrey@pwc.com
<b>ノルウェー</b>	<b>南アフリカ</b>	Christopher Vollmer christopher.vollmer@pwc.com
Eivind Nilsen eivind.nilsen@pwc.com	Vicky Myburgh vicky.myburgh@pwc.com	James DePonte james.deponte@pwc.com
<b>パキスタン</b>	<b>スペイン</b>	<b>ベトナム</b>
Shabbar Zaidi s.m.shabbar.zaidi@pk.pwc.com	Patricia Manca patricia.manca.diaz@es.pwc.com	Ong Tiong Hooi tong.hooi.ong@pwc.com
<b>ペルー</b>	<b>スウェーデン</b>	
Juan Carlos Mandujano juan.carlos.mandujano@pe.pwc.com	Nicklas Kullberg nicklas.kullberg@pwc.com	
<b>フィリピン</b>	<b>スイス</b>	
Mary Jade Roxas jade.roxas@ph.pwc.com	Patrick Balkanyi patrick.balkanyi@ch.pwc.com	
<b>ポーランド</b>	<b>台湾</b>	
Paweł Wesolowski pawel.wesolowski@pwc.com	Gary Chih gary.chih@tw.pwc.com	
<b>ポルトガル</b>	<b>タイ</b>	
Antonio Correia antonio.correia@pt.pwc.com	Tina Hammond tina.ann.hammond@th.pwc.com	
<b>ルーマニア</b>	<b>トルコ</b>	
Florin Deaconescu florin.deaconescu@pwc.com	Murat Colakoglu murat.colakoglu@pwc.com	
<b>ロシア</b>	<b>UAE(アラブ首長国連邦)</b>	
Yury Pukha yury.pukha@pwc.com	Bahjat El-Darwiche bahjat.eldarwiche@pwc.com	

# 今から5年後の テクノロジー、メディア、 通信業界…

これらの業界はどのように変化しているでしょうか？

大きな成長を見せる国はどこでしょうか？

エンタテイメント・メディア業界において、特にどの分野が台頭し、  
あるいは衰退するのでしょうか？

また、AI(人工知能)やARは、ユーザーエクスペリエンスをどのように  
向上させているのでしょうか？

これらの問い合わせに対し、あらゆる業界の意思決定者が答えを求めています。

PwCの「グローバルエンタテイメント&メディアアウトルック」は、  
これらの問い合わせに18年間、応え続けています。

当社では、15のエンタテイメント・メディア業界に関する  
セグメントについて、世界53の国と地域に関する広告収入と  
消費者支出の動向を、包括的かつ比較可能なデータに基づいた  
今後5年間の最新予測と実用的なインサイトを提供しています。

複雑で変化に富むエンタテイメント・メディア業界において、  
本アウトルックが、クライアントの皆様それぞれの意思決定の一助および  
さらなる理解を深めることに、お役に立てたら何よりです。

詳しくは [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)をご覧ください。



**pwc**