

# 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

日本企業への示唆



# ご挨拶



**千代田 義央**

PwC Japanグループ  
エンタテインメント・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

「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、世界のエンタテインメント・メディア業界の今後5年の展望についてPwCが調査を行い、その結果をまとめたレポートです。PwC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。

世界のエンタテインメント・メディア業界は、コンバージェンス（融合）3.0の真っ只中にあります。そして、この潮流は、業界のエコシステムを急速に発展させ、競争の力学に大きな変化をもたらしています。

このような世界のエンタテインメント・メディア業界が直面するコンバージェンス（融合）3.0の潮流は、日本のエンタテインメント・メディア業界にどのような影響と意味をもたらしているのでしょうか？ そして、そこに属する日本企業には、どのような対応が求められるのでしょうか？

この日本企業への示唆版では、PwCグローバルネットワークが発刊している"Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022"でも紹介されているコンバージェンス（融合）3.0の潮流について再度取り上げています。そして、日本におけるエンタテインメント・メディア業界の今後5年間の市場動向を「グローバルとの比較」という視点で俯瞰するとともに、日本におけるコンバージェンス（融合）3.0の動向やその影響を分析し、今後日本企業が取り組まなければならない施策について示唆しています。

複雑で変化に富んだエンタテインメント・メディア業界において、クライアントの皆さまそれぞれの施策の意思決定において、この日本企業への示唆版をお役に立てていただけると幸いです。

---

# 目次

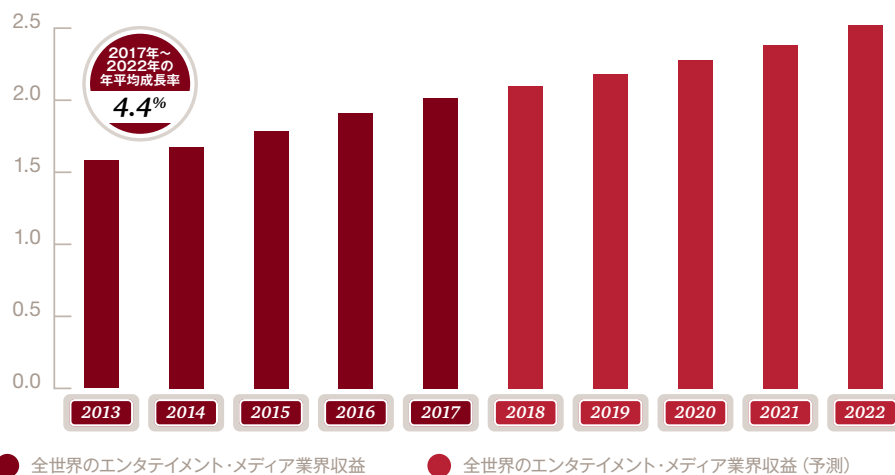
1. グローバルで起きている コンバージェンス(融合)3.0の潮流	3
2. 日本とコンバージェンス(融合)3.0	6
3. 日本企業への示唆	9

# グローバルで起きている コンバージェンス(融合)3.0の潮流

エンタテインメント・メディア、テクノロジー、および通信業界では、業界を超えた融合が再び加速し、コンバージェンス(融合)3.0時代に突入している。かつて、これらの業界や業界内のサブセクターを分け隔てていた垣根は崩れつつある。多くの消費者基盤を持ち、豊富なアクセス数を獲得している大手インターネットアクセスプロバイダーやプラットフォームは垂直統合を進め、その一方で、既存の伝統的な巨大大手企業は、水平統合を推し進めている。これまで技術の提供や配信のみを行ってきた企業も、コンテンツの提供に乗り出している。また、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OTT(オンライン動画視聴サービス)、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など、目まぐるしく変化するエンタテインメント業界のエコシステムの中で、企業は、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。そして、このような大きな変革の中、この巨大でグローバルな業界は、今後5年、年平均4.4%の成長を続けると予測されている(図表1)。

図表1: 世界のエンタテインメント・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いる。



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



コンバージェンス（融合）3.0が、今までと異なる理由を説明するために、まずはその歴史を簡単に振り返りたい。第一の波、コンバージェンス（融合）1.0（1999年-2003年）は、メディアプラットフォームの融合による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融合が中核にあった。例えば、テレビ・ラジオ放送局のCBSが有料テレビ放送局のViacomと合併した。また、News Corporationは、衛星放送サービス会社のDirecTVを傘下に収め、インターネットポータル AOLはTime Warnerと合併した。しかし、文化の違いや事業間の連携不足、戦略策定や統合プロセスの失敗などの要因により、期待した効果は出なかったと言える。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になった。

第二の波であるコンバージェンス（融合）2.0（2008年-2011年）は、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た中で始まった。これは企業全体の変革ではなく

垂直および水平統合に比重を置いた緩やかなものであり、新規事業創出への足掛かりを作るよりも、バリューチェーンの規模の拡大に重点を置いていた。例えば、Disneyはコンテンツとキャラクタービジネスを有するMarvelを買収し、CBSはデジタルコンテンツとネット広告を展開するCNETを買収した。これらの再編により、業界内のポジショニングの劇的な変化はなかったものの、再編はおおむね成功したと言える。

### コンバージェンス（融合）3.0の世界

そして現在の潮流であるコンバージェンス（融合）3.0は、過去の二つの流れとは全く異なる。その原動力は、中核となるケーパビリティ、ビジネスモデル、地域、消費者行動、そして消費者による期待であり、これまでのコンバージェンスとは根本的に異なる動きとなっているのである。「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」では、コンバージェンス（融合）3.0は、以下の5つの基本的な原動力によって変化が生まれ、推し進められると

説明している（図表2）。

**1.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、帯域幅が拡大し、接続性能が向上した。消費者とデバイスの常時接続が維持できるようになったことで、ユーザーへの多様なコンテンツ、顧客体験、アプリの供給が拡大している。

**2.モバイルユーザー:** 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たる手段となる中で、コンテンツ制作者や配信業者およびプラットフォームは、直接モバイルユーザーにリーチし、収益化を図る手段を開発する必要がある。

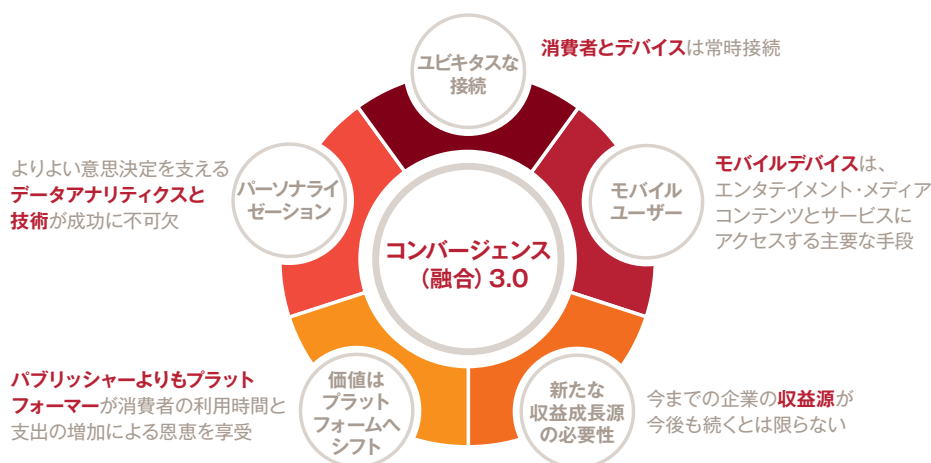
**3.新たな収益成長源の必要性:** 既存のビジネスモデルが衰退し、収益化が困難を極める中で、エンタテインメント・メディア業界のエコシステムに属する全ての企業が、特にデジタル分野で新たな収益成長源を開拓すべく競争を始めている。

**4.価値はプラットフォームへシフト:** 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・プラットフォームが、消費者の利用時間と支出による恩恵を最も多く受けている。プラットフォームが、広告や定期購読、商取引における収益化に影響を持ち始め、コンテンツ制作においても、より顕著な役割を果たしている。

**5.パーソナライゼーション:** 消費者は万人向けではなく、自分の好みに適

図表2: 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





したエンタテインメント・メディア体験を求めている。その結果、企業はコンテンツ制作や配信、顧客体験および収益化に関する意思決定を行う上で、データアナリティクスの活用とそれを支える技術が重要になっている。

## 未来に向けて

既述のような原動力をもとに、エンタテインメント・メディア業界は、2017年-2022年までに世界では年平均4.4%の成長が見込まれる。巨大でグローバルなエンタテインメント・メディア業界は、その様相を変える中、多くの企業において、市場でのポジショニングを支えるビジネスモデルや資産、ビジネスのやり方およびケーパビリティが将来への備えとして十分とは言えない。このような環境下で、企業はいかに現実に向き合い、対応すべきであろうか？「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、この複雑で難解な時代の動きの中で生き抜くための対応策として、以下の4つを示唆している。

**1.未来の自社の姿を描く:** ビジネスの方向性を明確にする。圧倒的かつ支配的なスーパーコンペティターとなるのか、それとも高品質なコンテンツ提供を強みに、適切な規模を確保するコンテンツプロバイ

ダーを目指すのか。いずれの道を選ぶにせよ、その原動力として必要なのは高品質なコンテンツの提供および消費者との強い結びつきである。そのためには、コアな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を作ること、高価値をもたらすがリーチが難しい消費者を引き付けること、コンテンツと広告の一貫性を保つこと、ブランドを傷つけないことが重要である。

## 2.将来のマネタイズの在り方を考える:

既存のビジネスモデルの陳腐化が急速に進む中、新しい収益源を作り、多様化するとともに、現状の収益源からより高い価値を生み出す仕組みを作ることが急務である。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を得るための投資と実証実験を可能にするといった、戦略的マインドセットを持つ必要がある。

## 3.ケーパビリティの強化: 関心が移り

やすい消費者をつなぎ留めておくために、自社の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う必要がある。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深めることも必要である。

## 4.将来における信頼関係構築と維持の在り方:

企業には、法令順守以上の取り組みが必要である。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など、サイバーセキュリティとプライバシー保護への積極的な取り組みが求められる。消費者が安心してサービスを受けられる土壌を作り、彼らの強い信頼を獲得することが大切である。

エンタテインメント・メディアの世界において、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・理解に間断なく努めることで、世界の動向とその影響力を見極めることが可能になる。そして、戦略的に重点施策を打ち出し、それに取り組むことで、将来の展望が明るくなるだろう。

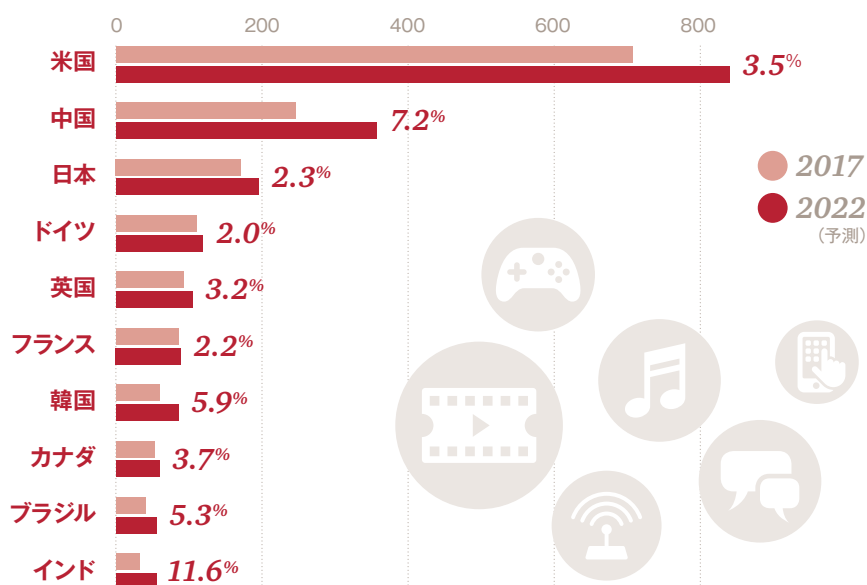
## 日本とコンバージェンス (融合) 3.0

前章では、グローバルで起きているコンバージェンス (融合) 3.0 の潮流と、その潮流の中で企業に求められる施策について簡単に紹介した。第2章では日本市場の動向と日本におけるコンバージェンス (融合) 3.0 の実情を見ていく。日本のエンタテインメント・メディア市場全体は今後5年間で、世界における年平均成長率 (CAGR) 4.4% には及ばないものの、2.3% と緩やかな成長の軌道をたどると予測されている。また、総収益は2017年の1,735億米ドル (約19兆4,120億円\*) から、2022年には1,940億米ドル (約21兆7,060億円\*) に達する見込みである。この総収益の規模は、米国、中国に続き世界第3位の規模となっている (図表3)。

\*1米ドル=111.885円にて換算

図表3: 世界のエンタテインメント・メディア業界上位10カ国\*\*の  
総収益と年平均成長率 (CAGR) (単位: 十億米ドル)

日本は、米国、中国に続き、世界第3位の総収益規模を誇る。



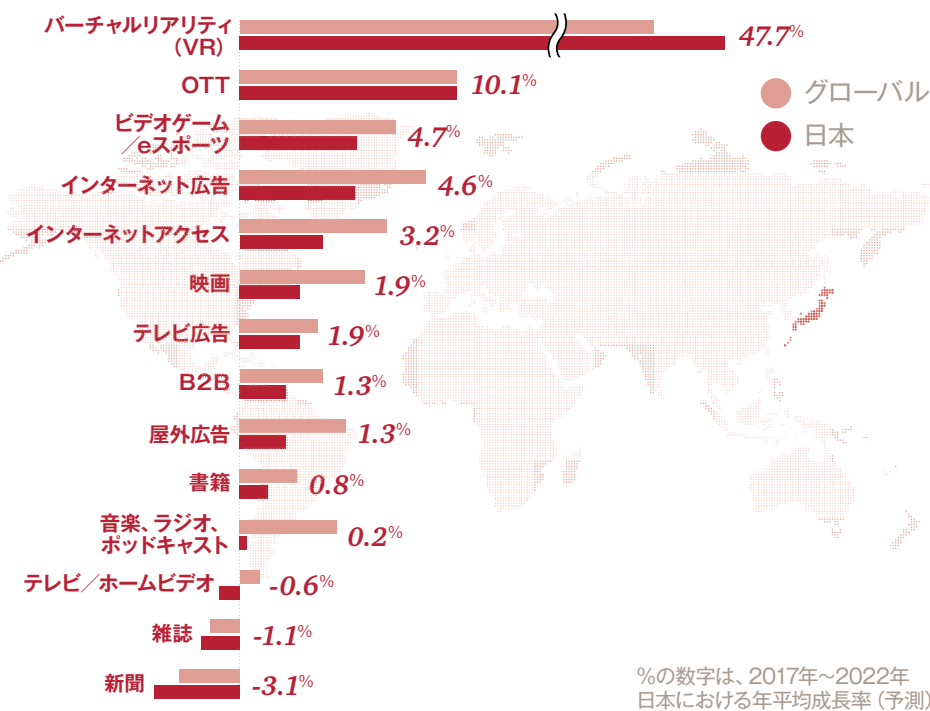
\*\*注記: 2022年における総収益上位10カ国 %の数字は、2017年~2022年における年平均成長率 (予測)

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



図表4: 日本とグローバルにおける2017年～2022年のセグメント別年平均成長率(CAGR)

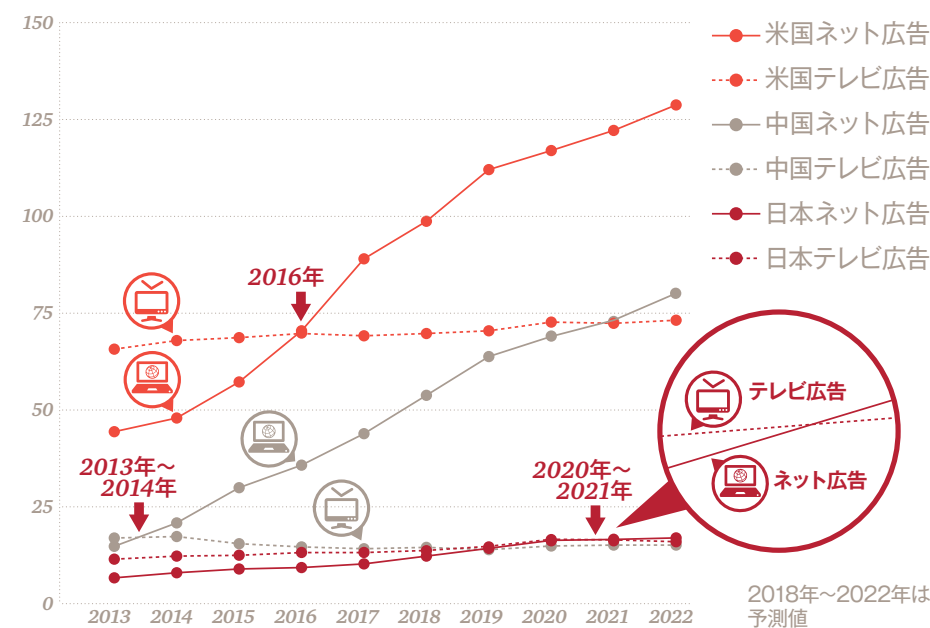
日本では、グローバルと同様に、従来型メディアのマイナス成長が目立つ一方、デジタル主導のセグメントが急速に伸びている。



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

図表5: 2013年～2022年の日本・中国・米国におけるインターネット広告とテレビ広告の総収益(単位: 十億米ドル)

日本では、米国や中国と比較し、2017年において、インターネット広告よりテレビ広告の市場規模が、依然として大きい。



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

セグメント別に見た場合、グローバルの動向と同様に、新聞の-3.1%、雑誌の-1.1%と従来型メディアのマイナス成長が目立っており、市場全体の年平均成長率を下回る苦戦ぶりがうかがえる。その一方で、バーチャルリアリティ (VR)、eスポーツ、OTT (オンライン動画視聴サービス) などのデジタル主導のセグメントが急速に伸び、市場全体の成長をリードすると予測されている(図表4)。

なお、グローバルの動向とは異なる日本独自の特徴を持つセグメントとして、テレビ広告が挙げられる。日本以外の多くの国々では、市場規模の点で既にインターネット広告の総収益がテレビ広告の総収益を上回っている。中国では2013年～2014年にインターネット広告の総収益がテレビ広告の総収益を追い抜き、世界第1位の市場規模を誇る米国でも、2016年に同様の現象が起きている。一方、日本では、インターネット広告の総収益がテレビ広告の総収益を追い抜くタイミングは2020年～2021年と予測されている。このことから、日本のテレビ局のエンタテインメント・メディア業界に対する強い影響力が見て取れる(図表5)。

### 日本におけるコンバージェンス(融合) 3.0

先に論じたとおり、グローバルでは、エンタテインメント・メディア、テクノロジー、通信業界、およびそのサブセクターを分け隔てていた垣根が崩れつつあり、コンバージェンス(融合)を軸としたかつてない規模の業界再編が起きている。とすると日本でも、グローバルと同様の動きが起きているのだろうか？





日本テレビによるHulu（動画配信会社）とタツノコプロ（大手制作プロダクション）の買収、NetflixとKDDIの提携、テレビ朝日とサイバーエージェント共同出資の動画配信会社AbemaTVの設立など、既存の業界や業界内のサブセクターの枠を超えた統合や提携等は確かに見られる。しかしながら、これらの変化はコンバージェンス（融合）3.0ではなく、それより以前にグローバルで起こったコンバージェンス（融合）1.0や2.0に相当するものと考えられる。つまり、グローバルで起きているコンバージェンス（融合）3.0との本質的な違いは、業界再編の「規模」なのである。

Disneyによる21st Century Foxのメディア事業の買収には713億ドル（8兆円超）が動いた。また、AT&Tによるメディア大手のTime Warnerの買収は、実に854億ドル（約9.4兆円）の大型買収であった。このように、日本で起きている統合・提携に比べ、動いている資金の規模が桁違いである。その上、グローバルで起きているコンバージェンス（融合）を

軸とした業界再編は、日本で主流となっている企業間の連携や小規模の合併ではなく、M&Aにより完全に自社の傘下に取り込む業界再編である。これらの違いから、結果として日本で起きている統合・提携では、独自のエコシステムでマネタイズを最大化する大型プラットフォーマーは生まれず、コンテンツプロバイダー止まりになるものと考えられる。

このように大きな違いが生まれる原因として、日本では法規制、複雑な権利関係、デジタル化への資金不足、コンテンツ管理に対するリソースの欠如などが挙げられる。まず、日本には通信と放映、いわゆる従来型メディアと通信の融合に関する法規制があり、国内の企業はコンテンツプロバイダーの枠から抜け出せない。こうした状況を横目に、AmazonやGoogle、Facebookなどの米国のプラットフォーマーが豊富な資金力を背景に日本市場で躍進している。またコンテンツに目を向けると、日本には良質なコンテンツを多く保有する企業が存在するものの、複雑な権利

関係、過去アーカイブのデジタル化に費やす資金不足などによって、これまでの有力なコンテンツを十分に活用できていないとも言えない。

一方、特に米国のプラットフォーマーは、コンテンツこそがビジネスの差別化要因と捉え、コンテンツ獲得のために多額の資金を投入している。例えば、Netflixの2016年単年度のコンテンツへの投資額は50億ドル（5,500億円相当）であり、これは、日本の大手放送局1社の時価総額に匹敵する規模である。それと同時に、コンテンツを生み出す企業や人材も、業界の垣根を超えて獲得し続けている。新たに獲得したコンテンツ、そのコンテンツを生み出す企業や人材を十分に活用しながら、集客・接客・追客するという、独自のエコシステムを構築し、その中で収益の最大化を追求している。日本でも、新作はもとより過去の作品を含めた良質なコンテンツをいかに制作・管理し、収益につなげていくかということが、今後の展開において重要な課題であると言える。

# 日本企業への示唆

市場でのポジショニングを支えるビジネスモデル、資産、ビジネスのやり方やケーパビリティが、ほんの数年間で根底から覆されるビジネス環境の中、日本企業が取り組むべき施策は、第1章でも取り上げた「未来に向けて」の示唆と大きく変わることはない。すなわち、1) 未来の自社の姿を描く、2) 将来のマネタイズの在り方を考える、3) ケーパビリティの強化、4) 将来における信頼関係構築と維持の在り方、以上4点である。

日本企業の多くが、中期経営計画にて海外ビジネスを新たな収益源と謳っている。そうであれば、海外市場についてまず認識すべきことは、国内ではあまり実感されていないコンバージェンス（融合）3.0というダイナミックな変化が起きているという事実である。これは、エンタテインメント・メディア、テクノロジーおよび通信業界の垣根がないビジネス環境で戦うことを意味する。したがって、既存の「競争」の枠組みを超えて戦うための戦略および施策の立案が必須であり、その際の最大の強みが「コンテンツ」であることを忘れてはならない。

一口に海外と言っても、エンタテインメント・メディア産業は「人」に起因するビジネスであり、国や地域によっ

て戦い方は異なるため、各市場環境を十分把握した上でビジネスに臨むべきである。そして、繰り返しになるが「コンテンツ」こそが差別化の最大の要因であり、良質なコンテンツの制作・管理・収益基盤の構築を急ぐことが、経営課題の要諦であると考え（詳細は、PwCコンサルティング合同会社2018年5月発刊『コンテンツビジネスの未来』<https://pwc.to/2I647JS> 参照）。

また、将来におけるさらなる融合を視野に、M&Aに対する準備を怠らないことも重要である。その上で第1章で述べた「未来に向けて」の示唆にあるとおり、自社の市場における優位性を確保するとともに、成長収益源の多様化に関する戦略を立案し、常に磨きをかける必要がある。さらに、消費者からの信頼を獲得するため、現状の法規制の枠組みを超えた自主的な取り組みも重要である。そのためにも、まずは法規制の順守が必要不可欠であることは言うまでもない。特に、サイバーセキュリティの強化、GDPR（EU一般データ保護規則）への適切な対応、フォレンジックを通じたパフォーマンス監査といった3つは欠くことのできない施策と言える。





## おわりに

グローバルで起こっているコンバージェンス（融合）3.0の潮流は、今後ますます勢いを増し、競争の力学が変わり続けていくことに異論の余地はないだろう。このような複雑で変化に富んだ状況の中で、エンタテインメント・メディアの担い手として成功を収めるには、本稿で示唆する施策にスピード感をもって取り組み、自らを積極的に変革していくことが求められる。『コンテンツビジネスの未来』（2018年5月PwCコンサルティング合同会社発刊レ

ポート: <https://pwc.to/2I647JS>)でも示唆しているが、そのためには、経営層の「熱意」と「覚悟」から来る強い意思決定が重要なドライバーとなることは言うまでもない。エンタテインメント・メディア産業に携わる日本の企業にとって、さらなる成長と繁栄に向けて、今が大きな分岐点となっている。諦めることなく施策に取り組むことが、最終的に成長と繁栄への近道になることは間違いないだろう。



# お問い合わせ先

## PwCあらた有限責任監査法人

東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング  
03-6212-6800 (代表)

### 千代田 義央

パートナー

PwC Japanグループ

エンタテインメント・メディアインダストリー

リードパートナー

yoshihisa.chiyoda@pwc.com

## PwCコンサルティング合同会社

東京都千代田区丸の内2-6-1 丸の内パークビルディング  
03-6250-1200 (代表)

### 今井 俊哉

副代表執行役

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

toshiya.imai@pwc.com

### 久保田 一輝

テクノロジー・メディア・テレコムインダストリー

シニアマネージャー

kazuteru.kubota@pwc.com

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

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。

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](http://www.pwc.com)をご覧ください。

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)

発行年月：2018年9月 管理番号：I201807-5

©2018 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://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.