



グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック
2020-2024

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

ご挨拶

今年の「グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック」の特別レポートをご覧ください。21年目を迎える今回のアウトルックでは、このダイナミックで急速に変わりつつあるセクターで、20年以上にわたって継続している進化についてまとめました。この1年間は世界経済にとって、また世界のエンタテインメント&メディア業界の収益構造にとっても特別な年でした。それでもPwCのアプローチは変わりません。PwC独自の詳細かつ豊富なデータや予測を収集し、分析します。そして蓄積された専門知識を駆使し、貴社の今後12カ月間およびそれ以降の戦略策定に役立つ新たな着眼点やインサイトを導き出します。

こうしたインサイトの出発点となっているのは、53の国・地域における14のセグメントに関する消費者および広告の支出の今後5年間の予測です。PwCの専門家がこの調査データをもとに、自身の経験や所見と重ね合わせて包括的なテーマをあぶり出し、その規模やセグメントを問わず、業界のあらゆる企業にとって実用的な情報を提供します。

今年の「アウトルック」のハイライトは何でしょうか。当然のことながら、エンタテインメント&メディア企業にとって、また、他の多くのセクターにとって、今年の決定的な出来事は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の大流行でした。COVID-19によって、世界のエンタテインメント&メディア業界の長期にわたる収益成長は突如として止まり、2020年は本調査開始以来、最大の落ち込みとなる見通しです。

しかし、より詳細な分析からは、COVID-19による影響の深刻さはエンタテインメント&メディア業界の中でもセグメントによって異なることがわかります。COVID-19は消費者行動の進行中の変化を加速・増幅させて、デジタルディスラプション（デジタルの進展がもたらす創造的破壊）を前倒しで引き起こし、業界がこれまで何年かかってもとどり着けなかった転換期をもたらしています。

その結果、どのようなことが起きたのでしょうか。消費者が新たな習慣を身に付けるには相応の時間を必要としますが、一方でロックダウンの実施により簡単に失われてしまうことがわかりました。そして、経済全般に言えることですが、その結果として生じる痛みは全てのセクターで均一というわけではありません。ライブイベントなど、COVID-19によって中止に追い込まれたセグメントが最も大きなダメージを受けています。一方で、消費者と物理的な距離を有する世界では、OTTビデオ（動画配信サービス）やデータ消費といったセグメントが大きく成長しています。

さらに重要な点は、この業界の長期的な見通しが依然として堅調なこと。これは業界のエコシステムの機敏性と力強さを表しています。2020年の衝撃は当面波及していくものの、PwCではこの業界の基本的な成長軌道の力強さが今後も続く予想してい

ます。近年、メディア体験がこれまで以上に私たちの生活の中心に位置するようになり、世界のエンタテインメント&メディア業界の成長は国内総生産（GDP）の成長を上回るようになりました。そのため、2020年の困難な状況を乗り越えれば、業界の業績は再び好転すると予想されます。

PwCのエンタテインメント&メディア業界チームの各メンバーは、毎年このレポートの執筆を心待ちにしています。それはさまざまなアイデアを掛け合わせ、セグメントやテリトリーを越えてつながる、またとない機会になっているからです。本レポートが、貴社においても同様の効果をもたらすことを願っています。PwCの調査結果や考察を貴社のビジネスに活用する方法など、詳細は各国のPwCチーム（22ページ参照）もしくは私たちまでお問い合わせください。ご連絡をお待ちしております。



Werner Ballhaus
グローバル・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ドイツ法人
werner.ballhaus@pwc.com



Wilson Chow
グローバルテクノロジー、メディア・テレコム（TMT）リード・パートナー
PwC中国法人
wilson.wy.chow@cn.pwc.com

目次

1.	はじめに——前倒しで訪れる新たな世界	02
2.	消費者行動パターンの変化	06
3.	守りの時期に成長を確保	09
4.	ディールとM&A取引——規模と成長を追求	12
5.	技術とインフラが開く成長への道	14
6.	規制と信頼——世界中で進む分断	17
7.	結論——早送りで迎える新しい世界	19
	データの算出方法と定義	20
	データ使用と引用許諾	21
	国別お問い合わせ先	22
	本レポート執筆におけるPwCネットワーク協力メンバー	24

1

はじめに—— 前倒して訪れる新たな世界

2020年、エンタテインメント&メディア業界は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による歴史的なダメージを受けたことで、長年培ってきたビジネスモデルが崩れ去り、既存のトレンドを拡大させながら、新たなチャンスを生み出した。世界経済が2009年以降初めて縮小する中、2.1兆米ドルの収益を有するこの業界は、2020年に5.6%縮小すると予想される。

マクロ経済レベルで見ると、アナリストはどの回復予測モデルが最も正確に今後の軌道を表現しているかの議論が続いている。V字型の急速な回復、それよりも緩やかなU字型の回復、あるいはL字型の回復軌道などだ。だが、K字型の分岐した回復、すなわち一部のセクターが成長する一方で他のセクターは落ち込む、という回復モデルが、経済全体、特にエンタテインメント&メディア業界にとって最も適切で順当な予測かもしれない。2024年までの業界全体の収益は年平均2.8%の成長率（CAGR）となる中で、エンタテインメント&メディア業界の中でも、急速に拡大し、3年間

で見込まれていた成長を1年で実現するセグメントもあれば、引き続き下降トレンドをたどるセグメントもあるとみられる。

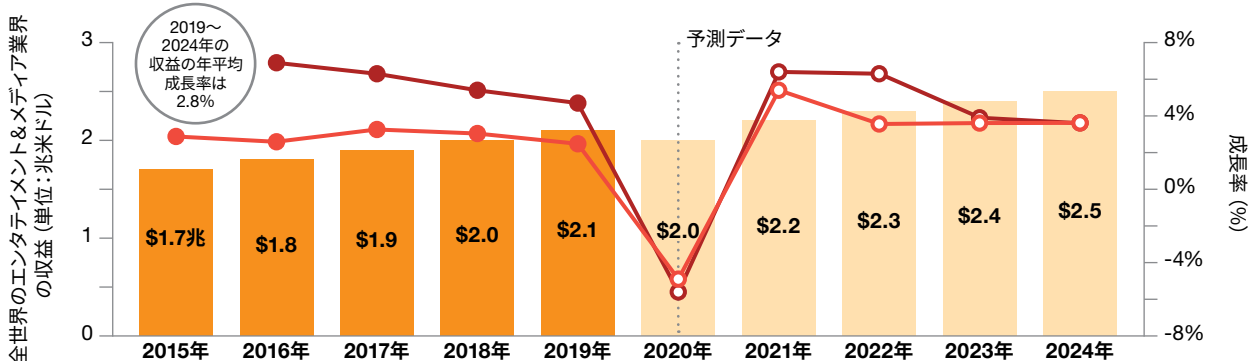
COVID-19とその余波を1つの要因として、消費者はますます広がる選択肢の中から自らのメディア消費を選択できるようになり、そこを起点として業界に新たな世界が前倒して訪れている。

消費者が新たな習慣を身に付けるには相応の時間を必要とするが、一方でロックダウンの実施により簡単に失われてしまう

COVID-19は消費者行動において進行中の変化を加速させ、わずか数カ月という短い期間で、今後数年間かけて起こると予想されていたデジタルディスラプションを前倒しでもたらした。機敏な消費者は新たな状況に素早く対応して、音楽や動画、ゲームといったコンテンツを使い放題で利用できるサービスを活用するなど、自らのメディア環境の構築を一段と進めている。状況と選択肢を組み合わせ、家庭やオンライン上でのコンテンツやメディア体験の消費を増やしているのだ。OTTビデオ（動画配信サービス）会社やマルチプレイヤー・ゲーム・プロバイダーなど、顧客接点を有するプロバイダーが生き残っている。戦略的に逆風に直面した他のセグメントは、速やかに対応を進めた。News Corp Australiaは2020年5月にデジタル化計画を急速に加速させ、112

業界の収益は拡大

全世界のエンタテインメント&メディア業界の収益は2020年の落ち込みから回復し、これまでの拡大基調を再開



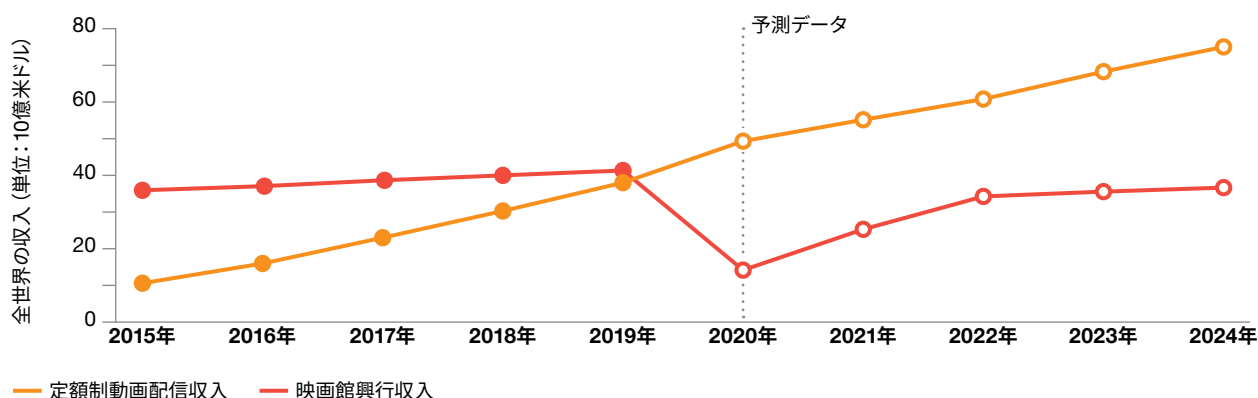
■ 全世界のエンタテインメント&メディア業界の収益 — 全世界のエンタテインメント&メディア業界収益の年平均成長率 — 全世界のGDP成長率

注：2019年は直近の入手可能なデータ。2020年から2024年の数値は予測データ。

出典：PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia、世界銀行、国際通貨基金（IMF）

オンデマンドに対する需要が急増

2024年には定額制動画配信の収入が映画館の興行収入の2倍となる見込み



注: 2019年は直近の入手可能なデータ。2020年から2024年の数値は予測データ。

出典: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

の地域紙や地方紙の紙媒体による発行を突然停止、このうち76紙をデジタル版のみとし、他の36紙は廃刊とした。

業界の転換点の到来が早まる

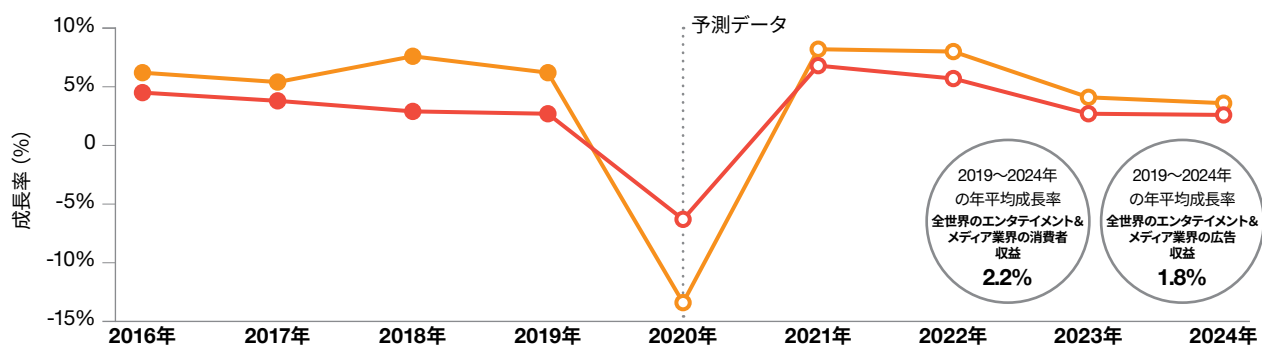
変化の加速が強制的にいくつかの転換点を業界にもたらし、グラフが交差・分岐するように、K字型の回復が形成されつつある。

例えば2015年、映画館の興行収入は定額制動画配信 (SVOD) の3倍であった。ところが2019年にはSVOD収入が映画館の興行収入に追い付き、今後5年間で急増し、2024年には映画館の興行収入の2倍に達すると予想される。2019年には、スマートフォンのデータ消費量が固定ブロードバンドを初めて上回った。2024年には、モバイルデータ消費量が固定ブロードバンドを50%上回る見通しだ。

これまで、エンタテインメント&メディアへの消費支出は自由裁量で行われるものであり、マクロ経済の情勢と密接に結び付いていた。例えば不況下においては、消費支出は一般的な経済活動よりも大きく落ち込む傾向にあった。だが、定額制のNetflixやモバイルデータアクセスといったデジタル・エンタテインメント&メディアに対する支出を、水道や電力と同様のユーティリティと見なす人々がますます増えていることもあり、この支出は非裁量的なものとなっている。2009年には世界経済が1.7%のマイナス成長となったが、エンタテインメント&メディアへの消費支出（インターネットアクセスを含む）は1.5%増加している。6月に発表された国際通貨基金（IMF）の予測によれば、2020年には世界経済全体が4.9%のマイナス成長となるのに対し、この業界への消費支出全体（インターネットアクセスを含む）は2.3%の落ち込みにとどまるとも予測されている。

構成の変化

広告支出の変動は消費支出よりも大きいと予想される



— 全世界のエンタテインメント&メディア業界における消費者収益の成長率 — 全世界のエンタテインメント&メディア業界における広告収益の成長率

注：2019年は直近の入手可能なデータ。2020年から2024年の数値は予測データ。

出典：PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

マッシュアップ（組み合わせ）が新たなビジネスモデルに向けた機会を生み出す

企業は新たな収益機会の開拓を目指して、消費者が存在する場所（主に家庭とオンライン）に接点を求めながら、新しいサービスの提供形態や組み合わせを創り出している。2020年半ば、ロンドンのワイヤレスフェスティバルは、直接参加できない世界中の聴衆に対してバーチャルリアリティ（VR）音楽パフォーマンスをストリーミング配信するなど、デジタルプラットフォームは形を変えてパフォーマンスの分野に参入してきた。ゲームは、多くの物理的な小売空間の閉鎖を機に、これまで以上にeコマースをその体験の中に融合させつつある。インドでは、クリケットのインディアン・プレミアリーグの無観客試合が、テレビ視聴者に没入型の体験を提供するデジタル視覚効果の開発を加速させている。

消費者支出が広告を上回る——おそらく永遠に

これまで、広告支出の浮き沈みは消費に連動していた。しかし2020年はそうではない。全世界のエンタテインメント&メディア業界の収益は2020年に5.6%減少すると予測されているが、これに対して全世界の広告支出は13.4%もの大幅減少となる見通しだ。景気後退の状況が広告の信頼度に影響を及ぼすと考えられ、インターネット広告も小幅ながら縮小するとみられている。また、いずれの支出も回復するとはいえ、広告支出は2020年から2024年の間に消費支出よりも緩やかな回復にとどまると見込まれる。いくつもの構造的な、またCOVID-19に関連した力学が作用し、企業は広告やマーケティングの支出を削減している。しかし、比較的低コストなコンテンツ体験のマスパーソナライゼーションや、その結果としての選択肢の爆発的な増加により、消費者支出と広告支出のバランスはおそらく永遠に変化したと言えよう。企業は、サプライヤーと顧客の双方と強力な直接的な関係を構築することで、気まぐれな、あるいは押し付けがましい広告に過度に頼ることなく、双方にとって理にかなった価格で数多くの選択肢を提供できることに気付いた。エンタテインメント&メディア企業は広告主にオーディエンスや注目をもたらすのではなく、体験やコンテンツを消費者に直接提供するようなビジネスを展開するようになっている。

ADAPTの影響を大きく受けて再構成が進行中

こうした変化の影響が重なり、巨大なエンタテインメント&メディア業界においても徹底したシステム再構成が進んでいる。現在、世界は5つの差し迫った課題に直面しており、PwCではこれらの課題をADAPTという枠組みで整理している（右側の補足説明を参照）。世界中の政府、組織、社会が、これらトレンドの短期的な兆候に悩まされており、その効果的な対策の特定が急務となっている。COVID-19終息後もADAPTの課題は引き続きエンタテインメント&メディア業界全般やそれ以外の各セクターを方向付け、デジタル化をはるかに超えるような再構成が進むことになるだろう。

2020年のかつてない落ち込みの後、2021年以降は目覚ましい回復が予想される。2019年から2024年までの間に、エンタテインメント&メディア業界の年平均成長率は2.8%と、長期トレンドとほぼ同水準になる見通しだ。つまり、マクロレベルで見ると、成長率は平均値に回帰する。ミクロレベルでは、急激な浮き沈みが明らかになるだろう。消費者と企業が足並みを揃えて順応するに従い、この業界は私たちの目の前で作り変えられていく。COVID-19を乗り越えていく中で、エンタテインメント&メディア企業にとっての課題は残るが、前倒して訪れたデジタルマイグレーションにより、あらゆるセグメントでチャンスも生まれる。

ADAPTの課題

非対称性 (Asymmetry)

貧富の差の拡大と中間層の衰退

破壊的な変化 (Disruption)

テクノロジーの広がりやすさとそれが個人、社会、気候に与える影響

人口動態 (Age)

ビジネス、社会制度、経済への人口動態圧力

分断 (Polarisation)

世界的なコンセンサスの崩壊や分断、ナショナリズムやポピュリズムの台頭

信頼／規制 (Trust/Regulation)

社会を支える諸機関への信頼低下

2

消費者行動パターンの変化

ロックダウンの実施やソーシャルディスタンスがデジタルツールの活用に大きく拍車をかけたことにより、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の感染拡大は消費者の生活におけるデジタル行動を一段と加速させた。人々はHousepartyやZoomなどのバーチャル・コラボレーション・ツールを使って家族や友人たちとの関係を保ち、ビデオリンク方式で医師の診察を受け、モバイルバンキングや非接触型決済アプリの利用を増やしている。このような変化が最も明白になっているのがメディア消費の分野である。

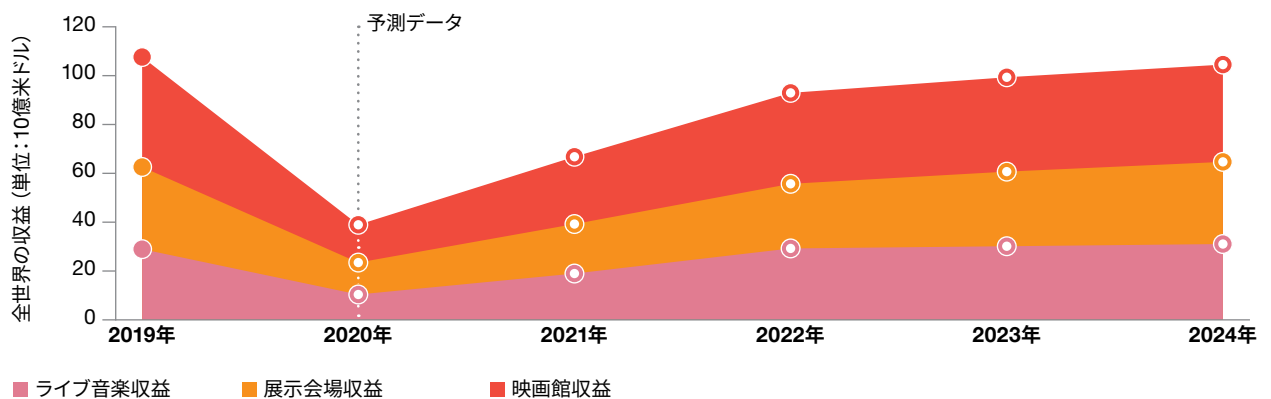
COVID-19によって、人気の高い一部の活動は中止に追い込まれた。2020年4月までに、全世界で750件を超えるイベントが中止または延期となり、英国のグラストンベリー・フェスティバルや米国のコーチェラ・フェスティバルといった熱烈的なファンが集うイベントも例外ではなかった。当然のことながら、2020年に

ライブ音楽、映画、展示会場などのイベントの収益は63.8%減と、かつてない急激な減益に見舞われ、少なくとも2024年までCOVID-19前の水準を回復することはないと予想される。

しかし、COVID-19感染拡大前から現在に至るまで、継続的に支持を受け、さらにその支持を拡大している活動においては、興味深く影響力のある変化が見られる。在宅でのエンタテインメントやアクティビティに適したコンテンツやサービスを提供する企業は大きな後押しを受けた。実際に、自宅に引きこもった人々は、ビデオ、音楽、コンテンツ、エクササイズ、体験などの見放題・聴き放題のパッケージを購入あるいは契約して、自らのコンテンツを束ね始めた。エクササイズ関連のハードウェア、ソフトウェア、コンテンツを提供するオンラインフィットネス企業Peloton Interactiveでは、フィットネス機器の販売や契約の申し込みが急増している。契約件数は2019年8月から2020年8月までの間に2倍を超えて110万件に迫り、開始したワークアウトの数は4倍超となった。2019年後半にスタートしたDisney+（ディズニープラス）のストリーミングサービスは最高のタイミングだったと言える。Disney+は2024年までに有料会員数が6,000万～9,000万人になると予想していたが、ブロードウェイで大ヒットした『ハミルトン』の映像化をきっかけに有料会員数が急増し、2020年8月上旬には6,050万人に達した。

ショーは継続しなければならない

COVID-19により大きな打撃を受けライブイベントは、元の状態に戻るべく奮闘している

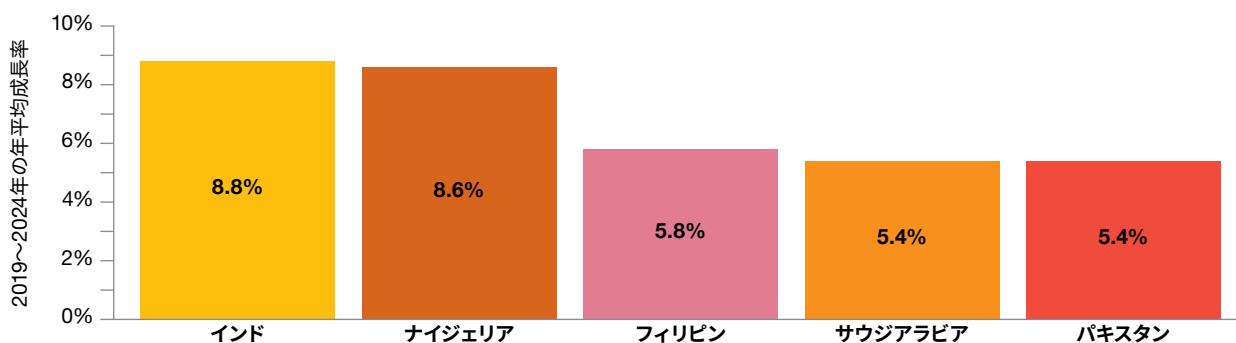


注: 2019年は直近の入手可能なデータ。2020年から2024年の数値は予測データ。

出典: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

成長市場

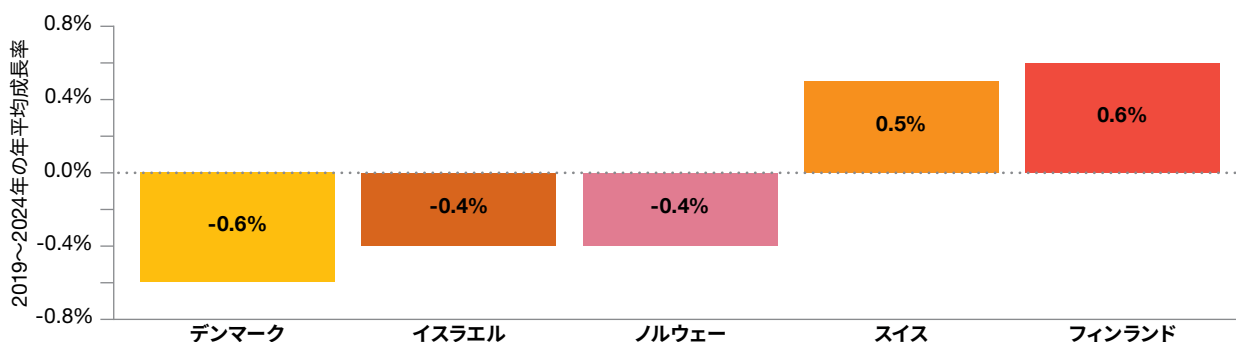
エンタテインメント&メディアの消費者市場が大きく成長している国の多くは発展途上国



出典：PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

低迷する需要

エンタテインメント&メディアの消費支出は富裕国で大きく低迷する見込み



出典：PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

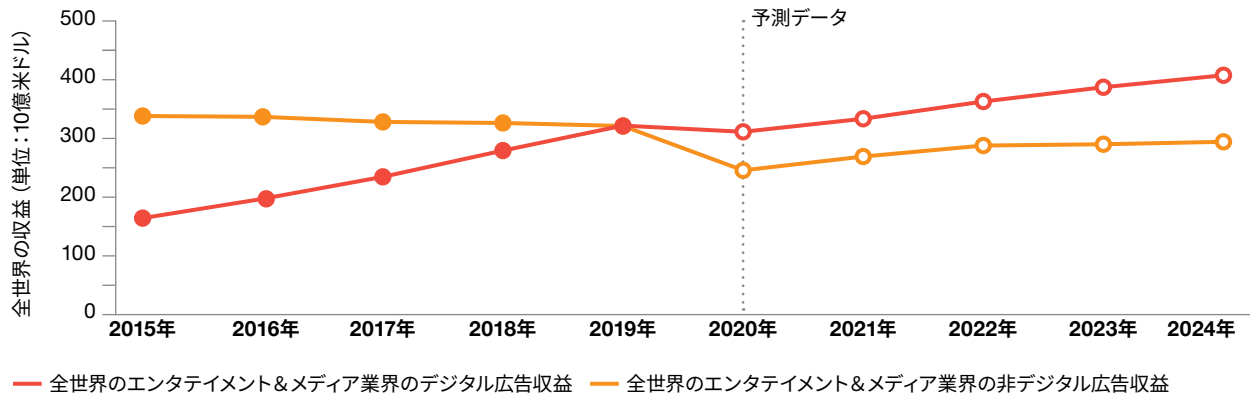
同様の動きは世界中の市場で進んでいる。インドネシアでは、リモートワークや在宅エンタテインメントによってNetflix、Iflix、Viuなどの定額制動画配信サービスの利用が急速に広がっており、現地のマレー語のコンテンツの拡充が市場の成長に拍車をかけている。Netflixによるマレー語コンテンツの提供拡大は、2020年7月の国営企業Telkomのホーム・インターネット・サービスのIndihomeとモバイル・インターネット・サービスのTelkomselにおける、Netflix採用の判断に影響したと思われる。オーストラリアでは、2015年に設立された現地のOTT会社Stanの契約件数が220万人を超えた。同社は国内のコンテンツとNBCUniversalといった世界的なプロバイダーのコンテンツを併せて提供している。

新興国市場が先進国市場の成長鈍化を補う

国別の成長で見れば、K字型の回復は明らかだ。全体として見ると、消費者が非常に競争力のある手頃な価格のコンテンツの組み合わせを選択できることにより、全世界の消費者収益（インターネットアクセスを除く）は年平均2.2%の成長が見込まれている。しかし、今後も成長率が最も高いのは、規模は小さいながらも新興国市場であろう。2024年までの全体の支出では、エジプトが年平均17.3%の成長でトップを走っており、ナイジェリア、インド、パキスタンも年平均で2桁の成長が見込まれる。消費者収益だけに注目すると、世界第5位の経済を誇るインドが年平均8.8%の成長と、明らかに最も高い成長を示している。この要因は、インドの多くの地域では今なお紙媒体の収益が増加していることにある。これに対し、GDP合計で全世界の半分程度を占める西欧と北米では、2024年までの消費者収益の成長で年平均2%を上回る国はほとんどない。デンマークにおいては、消費者収益は小幅ながら減少する見通しだ。

デジタルの進展

広告支出においてはデジタル分野のシェアが増加



注: 2019年は直近の入手可能なデータ。2020年から2024年の数値は予測データ。

出典: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

広告支出は依然として低迷

広告においても、複数のレベルで分裂が認められる。既に述べたように、通常、広告は消費者の支出活動を後追いするが、今回の回復では出遅れる可能性が高い。全世界の合計が2019年のピークまで回復するのは、2022年になる見通しだ。新興国市場の広告は順調に拡大する一方、先進国市場では低迷するものとみられる。例えば、ベルギーでは2019年から2024年の間に広告収益が減少するものの、インドネシアでは2024年まで年平均7.4%増加すると予想されている。先進国市場の伸びが低迷するとみられる一因は、これまで紙媒体、テレビ、ラジオの広告に依存してきたことにある。上図が示すように、2019年にデジタル広告収益は非デジタル広告収益に初めて追いついた。2019年で交差したグラフでは、デジタル広告収益は2024年まで年平均4.8%増加する一方、非デジタル広告収益は横ばいになると予想される。

3

守りの時期に成長を確保

K字型の回復は、市場参加者にとって、何もしなかったら享受できない、あるいは同じアプローチで同じ結果を得ることが期待できないことを意味する。その結果、革新的なエンタテインメント&メディア企業は、成長を追い求めて変化する消費者の嗜好に合わせた新たなアプローチを見極め、導入している。

2019年 のstrategy+businessの「**Making connections with the new digital consumer**（訳注：新たなデジタル消費者と結び付く）」という記事では、eコマース・プラットフォーム、ゲームチャンネル、ポッドキャストなどのデジタル分野がマーケティングの有力な新しいプラットフォームに進化していることについて述べた。新たな世界が前倒して訪れ、また現実に人が集まることが依然として難しいことから、デジタル分野はパフォーマンスやコンテンツ、あるいはグッズ販売の新たなプラットフォームとなっている。例えば、中国ではライブストリーミングによるeコマースの利用拡大がロックダウン期間中にトレンドとなった。Tencent（テンセント）傘下のモバイル向けショートビデオアプリKuaishou（快手）では、社会的影響力とeコマースを融合させており、著名人が登場する動画をユーザーがクリックすると、そこで紹介されている商品を購入できるようになっている。Kuaishouのユーザーは、他のユーザーに商品を販売したり、Kuaishou Small Storeというチャンネルを通じて商品を紹介したりすることもできる。

映画館の閉鎖によって、多額の予算を投じた新作映画が劇場公開されずに、直接OTTプラットフォームに提供されるケースも多い。7月には、『Trolls World Tour』（邦題：『トロロールズ ミュージック★パワー』、ドリームワークス・アニメーション製作、ユニバーサル・ピクチャーズ配給）が、劇場公開と同日に20米ドルでデジタル配信された。中国では、多数のコンテンツ保有者が映画館との契約を見直し、作品をOTTストリーミング・プラットフォームでの提供に切り替えている。（こうした状況は、2020年8月下旬に幅広い期待を集めた新作映画『The Eight Hundred』が映画館のみで公開されることでブレイクスルーを迎える。この映画は多数の観客を映画館に連れ戻し、公開最初の週末で1億1,200万米ドルの収入を記録した。9月には全世界の映画興行収入は計4億4,100万米ドルまで増加した。）

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による大混乱から、新たなコンテンツフォーマットも生まれている。Quibiの成功につ

いてはまだ評価が定まっていないが（後述：2020年12月上旬にサービス終了予定）、これは大きく喧伝されて多額の資金（17億米ドル）を調達し、2020年にモバイルベースのSVODサービスを開始した。このサービスでは、「クイックバイト（短時間で気軽に楽しめるサービス）」と呼ばれる短編動画が、毎日または毎週リリースされている。このモデルは長年にわたるハリウッドの慣行（才能に溢れたタレントによる高度にプロデュースされたシリーズやショー）を取り入れ、きわめて短いフォーマット（その多くは10分以内）で制作されたものだ。これに対し、急成長中のTikTok（ユーザーは8億人）では、そのユーザーが簡易的かつ短時間の動画を作成・アップロードし、メンバー間で共有している。インドでは、OTT契約の爆発的増加によって、特にOTTプラットフォーム向けの低予算の映画の製作が急増しており、製作中止となった長編映画が再利用されることもある。OTTプロバイダー40社がひしめくインドの活気ある市場には、同国内での地域言語に特化した会社もある。地元の視聴者を対象とするOTTプロバイダーには、コンテンツへアクセスする料金を1日1ルピー（1.4米セント）と低額に設定している会社もある。Disney+はディズニーの現地子会社Hotstarを通じてインドでサービスを提供しており、ベーシックからプレミアムまでさまざまな料金を設定している。

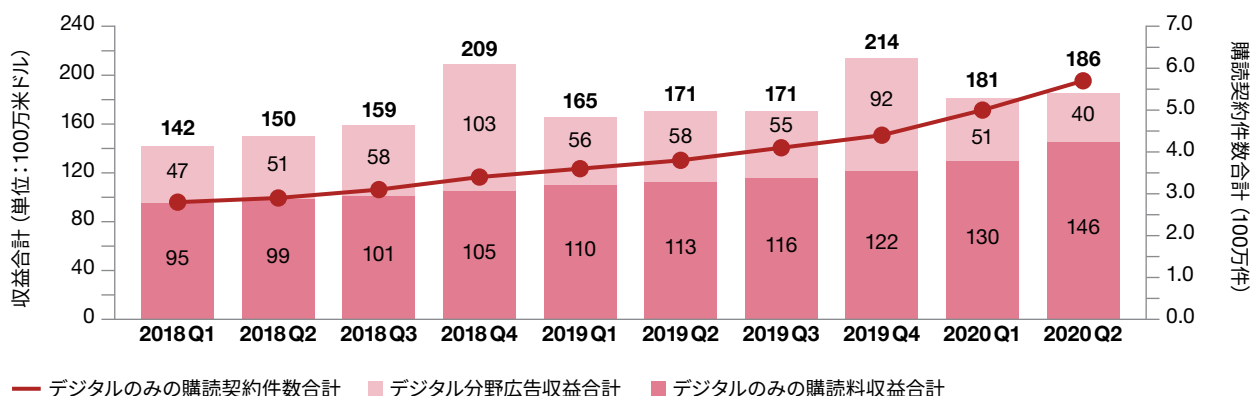
企業は広告から定額制サービスにシフト

COVID-19によりロックダウンが実施されると、外出を伴う消費に依存する製品を販売している広告主は、テレビやラジオ、オンライン、紙媒体での広告活動を中止した。広範なコスト削減策の一環として、広告支出を減らした企業もある。また、若い世代の消費者の中には、広告は「回避できる迷惑なもの」と捉える人も少なくない。一方、運用型広告は、放送からインターネットのマスオーディエンスにシフトしており（その後にテレビ）、スマートフォンやソーシャルメディアで特定のユーザーを対象を絞って配信されるようになった。巨大な消費者層全体におけるパーソナライゼーションは十分に効果的でコスト効率が高まっており、NetflixやSpotifyが提供するような、非常に精度の高いレコメンダシステムを作り出すようになった。消費者の選択がほぼ無限にある世界は、もはや未来の概念ではなくなっている。

広告がさまざまな逆風にさらされる中、定額制サービスへの継続的な移行は、デジタル化が加速する世界での幅広い特性を反映したものだ。その特性とは、エンタテインメント&メディア業界のさまざまなサブセクターにおける原動力である消費者との直接的な結び付きのもつパワーである。このパワーは、COVID-19を通して、かつてないほど強力になっている。デジタルビジネスは、ますます定額制サービスにシフトしている。Netflixは2019年末時点で契

報道において

New York Timesでは、デジタル分野の収益に占める定額制サービスの割合が増えている



注: 四捨五入のために合計値が各数値を加算した結果と一致しないことがある。

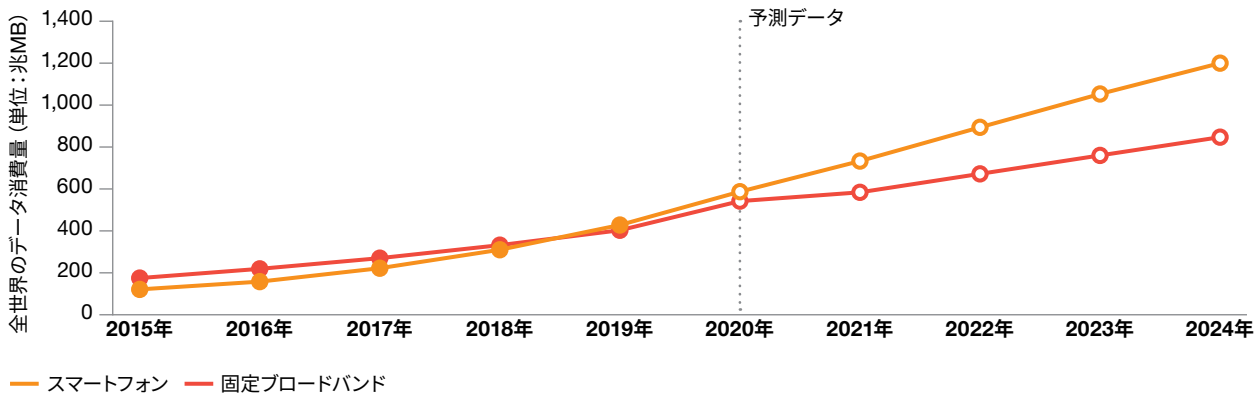
出典: New York Times

約人数が1億6,700万人であったが、全世界での契約者急増により、2020年4月には1億8,300万人、2020年7月には1億9,300万人に達した。今を遡ること10年前、大望のあるジャーナリストが広告収入で運営するブログを始めた。現在、彼らは定期購読料で運営する何万ものニュースレター向けにウェブ発行サービスを提供するSubstackというプラットフォームに取り組んでいる。現在、The New York Timesのデジタル版の購読契約件数は550万件を超えており、直近の四半期におけるデジタル版の定額制サービスの収益は1億4,600万米ドルを記録したのに対し、デジタル広告収益は4,000万米ドルにとどまっている。2020年7月には、香港のSouth China Morning Post (Alibaba傘下) が無料オンラインモデルを停止し、世界中の高級紙で増えている動きにならって、オンラインコンテンツへの課金を開始すると発表した。また同月、南アフリカのNaspers傘下のオンライン・ニュース・サービスであるNews24が、月額75ランド (4.63米ドル) の定額制サービスを開始した。これには、あらゆるコンテンツの他、City PressやYou、True Loveといった雑誌へのアクセスも含まれている。

Economistのように定額制サービスを提供している企業は、焦点を絞ったコンテンツ、もしくは特定のセクターに関するニュースレターを提供することも、Netflixのようにボリュームに重点を置くこともできる。ボリュームの追求は、定額制音楽配信サービスがポッドキャストを獲得する理由の1つである。定額制サービスのセット販売は価値を高めるさらなる方法だ。2019年終盤に、SkyはNetflixのサービスを複数のカスタマーパッケージにまとめ、Sky Qの機能強化したセットトップボックスに完全に統合すると発表した。これはサービスの解約を減らすための付加価値の強化である。南アフリカでは、衛星テレビ会社のMultiChoiceがAmazonやNetflixと提携し、同社のハードウェアを通じてOTTサービスを提供している。

モバイルvs固定ブロードバンド

データ消費量の主要領域は、スマートフォンが固定ブロードバンドにとってかわる



注：2019年は直近の入手可能なデータ。2020年から2024年の数値は予測データ。

出典：PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

デジタルイベントの分野が新たな機会を提供

COVID-19の影響で注目すべきことには、ライブ体験を自宅で、よりパーソナライズされた、より没入感のある方法で楽しめるようになったことも挙げられる。パフォーマンスのライブストリーミングが消費者に人気があることは明らかだ。しかしながら、音楽ファンがライブイベントに期待するものに近づける、すなわち、代替の体験の満足度を一段と高めるためには、さらなるデジタルイノベーションが必要だ。英国では、2020年半ばにロンドンのワイヤレスフェスティバルが音楽アプリのMelodyVRと組み、さまざまなカメラアングルでCardi B（カーディ・B）、Travis Scott（トラヴィス・スコット）、Migos（ミーゴス）といったアーティストのVRパフォーマンスを配信した。バーチャルで参加した人々は34カ国から13万人を超えた。一方、B2Bの分野では、旅行ビジネス・メディア会社のSkiftが、9月にバーチャルイベントとしてSkift Global Forum 2020（サービス・娯楽業界の世界的なリーダーを集める同社の年次フォーラム）を開催した。モバイル・ワールド・コンGRESS（MWC）バルセロナが2020年2月に中止となった際、出展者のGigabyteはクリック1つでアクセス可能なデジタルツアーを開発し、マーケティングや製品のスペシャリストのビデオを揃えることで、MWCブースをオンライン上で再現した。

ゲームプラットフォームも、コンサート会場やイベントスペースに変わりつつある。Epic Gamesの『フォートナイト（Fortnite）』は3億5,000万人のユーザーを抱えており、エンタテインメントのさまざまなジャンルにまたがる大規模なアトラクションを開催できる事業規模とカバー力を有している。2020年4月にはラッパーのTravis Scottがゲームの世界の中で一夜限りの出演を果たした。1,200万人を超えるプレイヤーが初回公演を視聴し、5回の公演を通して2,700万人が視聴した。続いて2020年5月には、DJ Diplo（DJディプロ）がパフォーマンスを行った。同月、Christopher Nolan（クリストファー・ノーラン）監督の映画『TENETテネット』の予告編が流された。現在、『フォートナイト』のゲームの世界は、間違いなく世界最大のイベントスペースであると言える。ソーシャルディスタンスを維持しながら、大規模なライブ音楽、映画、その他のショーを開催することが可能になっている。

データの急増

固定ブロードバンドは依然として堅調に増えており、2020年には10億世帯に達するとみられている。モバイルインターネット単体の契約件数は2020年末に34億件まで増加する見通しだ。データ消費は2019年に31.4%増加した後、2020年にはさらに33.8%の増加が見込まれている。しかし、こうした急激な増加の内訳を見ると、データ消費の方法によってその成長軌道は異なる。スマートフォンを通じた利用は2019年に初めて固定ブロードバンドを上回り、2019年から2024年までの間に3倍に迫る勢いだ。また固定ブロードバンド消費は2倍になると予想される。

4

ディールとM&A取引—— 規模と成長を追求

2020年には、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による不確実性の広がりや株式市場の乱高下を受けて、投資資本が不足しM&A活動が減少した。ここ最近では初めて12カ月間を通してメガディールがなかったが、一方で小規模な取引は活発であった。企業は低成長セクターでの露出を減らし、消費者が今いる場所に接点を求めている。消費者が独自にコンテンツを組み合わせているように、企業もまた新たなエンゲージメントの機会を生み出すために、自社の能力と資産を組み合わせている。

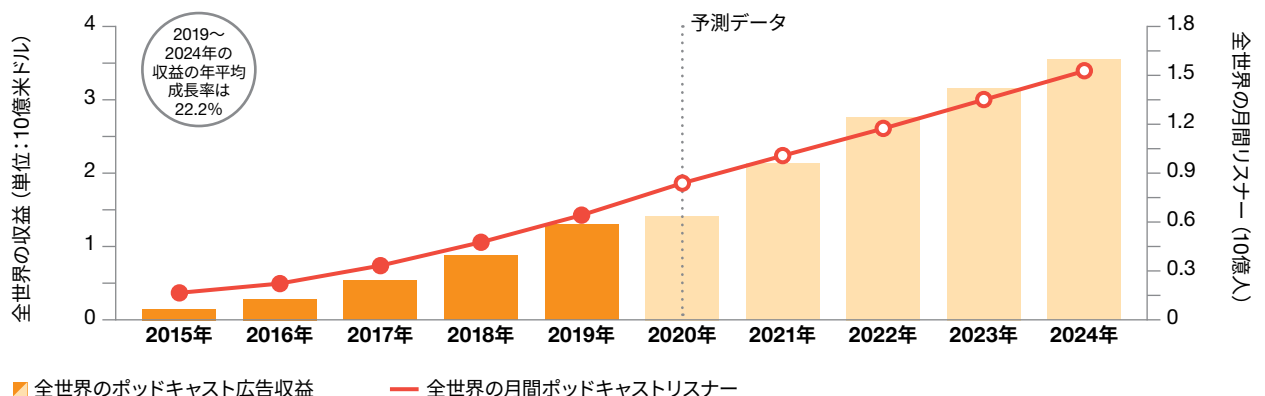
M&A取引が減少したとは言え、企業規模が重要であることは間違いない。実際、2020年には業界全体（特にデジタル広告セクター）で、規模への回帰が見受けられた。Disney、Time Warner、Apple、Comcast NBCUniversalはいずれも、膨大な量のコンテンツを保有する巨大企業であるが、それでもアナリ

ストはこれら企業の規模が十分でないと危惧しがちである。規模が大きければ、膨大なポートフォリオで数百万人もの消費者にアプローチし、消費者一人一人に合った数百万通りの体験を提供することができる。消費者は喜んで料金を支払うが、それはあくまで彼らが提供されたコンテンツに共感し、そして多くの場合は好きなだけコンテンツを消費できる場合に限られている。2020年9月、MicrosoftはXboxユーザーに提供できる数々のコンテンツを拡大する取り組みの一環として、ビデオゲーム制作会社ZeniMax Mediaを75億米ドルで買収する計画を発表した。

ディールを通じて規模拡大を追求する企業もある。ポッドキャスト業界はCOVID-19以前から急速に成長しており、2019年には月間リスナー数が世界で6億4,500万人に達し、広告収入は2桁の伸びを示していた。業界の収益は2024年には2倍を超えると見込まれている。過去1年間、大手メディア企業は、顧客にサービスを提供し、利幅を確保するため、非常に小規模な企業が主流であった業界のプレイヤーを買収し始めた。Spotify（個人ユーザーにプレミアムプランを10米ドルの月額固定料金で提供）は今年、Bill Simmonsが創立したスポーツ中心のメディア企業The Ringerを2億米ドル弱で買収し、コメディアンJoe Roganと1億米ドルの契約を締結した。

リスナーが増加

ポッドキャストのリスナー急増に伴い、広告収益も増加



注: 2019年は直近の入手可能なデータ。2020年から2024年の数値は予測データ。

出典: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

ディールに踏み切る

ポッドキャスト業界は買収と新たな連携を通じて統合および規模の拡大を進めている

買い手	被買収企業	時期	買収金額 (米ドル)
Spotify	Gimlet Media	2019年2月	2億3,000万米ドル
	Anchor	2019年2月	1億5,400万米ドル
	Parcast	2019年4月	5,600万米ドル
	The Ringer	2020年2月	最大1億9,500万米ドル (さらにインセンティブを上乗せ)
	The Joe Rogan Experience	2020年5月	1億米ドル
	Warner Bros and DC	2020年6月	買収条件は現時点で未開示
	Kim Kardashian West	2020年6月	買収条件は現時点で未開示
Entercom	Cadence13	2019年8月	5,000万米ドル
	Pineapple Street	2019年8月	1,800万米ドル
New York Times	Serial Productions	2020年7月	2,500万米ドル
Sirius XM	Simplecast	2020年6月	買収条件は現時点で未開示
	Stitcher podcast unit from Scripps	2020年7月	3億2,500万米ドル

出典: Mobile Marketer

デジタル化に向けた再構築

デジタル化が加速し、COVID-19の影響により広告収益が伸び悩む中、広告代理店の持株会社やメディアコングロメリットは自社のモデルの簡素化に取り組んでいる。2018年にTime Warnerの大規模買収を完了したAT&Tは、資金を調達すると共に負債を削減するため、**アニメのストリーミングサービスCrunchyroll**、その**デジタル広告部門Xandr**、**衛星放送事業DirectTV**の売却を検討中であると報じられている。9月には、Viacom/CBSがテクノロジーニュース部門CNETを5億米ドルでデジタルマーケティング会社Red Venturesに**売却**することで合意した。Viacomは、このディールによってストリーミング事業に投資するために何としても必要であった資金を調達することに成功した。Red Venturesはこのディールをコンテンツ提供の規模拡大の機会と捉えている。

広告代理店がM&Aを検討する場合、その目的は積極的というよりも、むしろ防衛的な場合が多い。WPPは2019年末、市場調査部門Kantarの持ち分60%をプライベートエクイティに売却した。注目を集める大型買収案件がなくなる一方、自社の成長やキャッシュフロー改善を目的とした買収は増えている。以前WPPのCEOであったMartin Sorrell（マーティン・ソレル）氏が設立した広告代理店のS4 Capitalは、**インフルエンサーエージェンシーのIMA**や中南米の**デジタル・マーケティング・エージェンシーCircus Marketing**のようなニッチな事業を買収している。さらに、大手広告代理店はデータアナリティクスや人工知能（AI）の能力を高めるためにディールを活用している。

戦略的持ち分の価値が上昇

世界の主要プレイヤーは、急成長する消費者市場における本業の成長機会を追求するために戦略的投資を活用している。インドはエンタテインメント&メディア業界において消費者市場の規模が第9位の国であり、急成長している。COVID-19の真っ只中であった**2020年6月**に、インド規制当局は Facebookが57億米ドルを投じてReliance傘下のJio Platformsの持ち分9.99%を取得することを承認した。インド最大の通信ネットワークであるJioは、エンタテインメント&メディア関連のアプリやデジタルサービスといった拡大を続ける事業を運営している。その1カ月以内に、**Google**は45億米ドルを投じて、同社の持ち分7.7%を取得している。

持ち分の戦略的購入は中国でも業界の懸案事項となっている。2020年6月には、Tencent HoldingsがBaiduからビデオサービス企業iQiyiの持ち分を取得するとの見通しが**広く報じられた**。インドネシアでは、大手テレビ放送局SCTVとMNC Mediaがオリジナルのローカルコンテンツの制作に関して異なるアプローチを採用するにあたり、M&Aが一役買った。SCTVは社内でのコンテンツ制作を拡大している一方、MNCは制作部門を売却し、FacebookやYouTubeなどのグローバルプラットフォームを用いてコンテンツの収益化を進めようとしている。欧州では、放送局が規模拡大のために連携を進めている。フランスでは、公共放送のFrance TVと民間放送のM6およびTF1がNetflixとの競争に照準を定めて連携し、ストリーミングプラットフォーム**Salto**を開発および推進している。

5

技術とインフラが開く成長への道

消費者のデジタルメディア体験への適応力が高まる中、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）もテクノロジーの未来を前倒しで現実化させる要因となった。新しいテクノロジーが新たなビジネスモデルや新たな消費者行動を可能にするに従い、それは合理化、効率化、成長加速化の機会をもたらし、再構築さらには再創造への道を開く。

メディア体験の未来に向けた5Gビジョン

5G時代には、高速モバイルデータ通信を使用する活動的な消費者が、より大容量のコンテンツ、ゲーム、サービスにアクセスできるようになる。5Gによって生じる収益機会はワイヤレスのデータ消費やデータ通信にとどまらず、ゲーム、エンタテインメント、音楽、OTTビデオなどの市場にまで広がる。さらに、5Gの膨大なネットワーク容量は、モバイルデータのコストのさらなる削減をもたらし、携帯ネットワークを使ったモバイル動画の消費などを促進するだろう。5Gネットワークを介した配信によって大幅に改善される、あるいは5Gネットワークによって初めて可能になる他のエンタテインメントのユースケースとしては、クラウドゲーム、モバイルVR、モバ

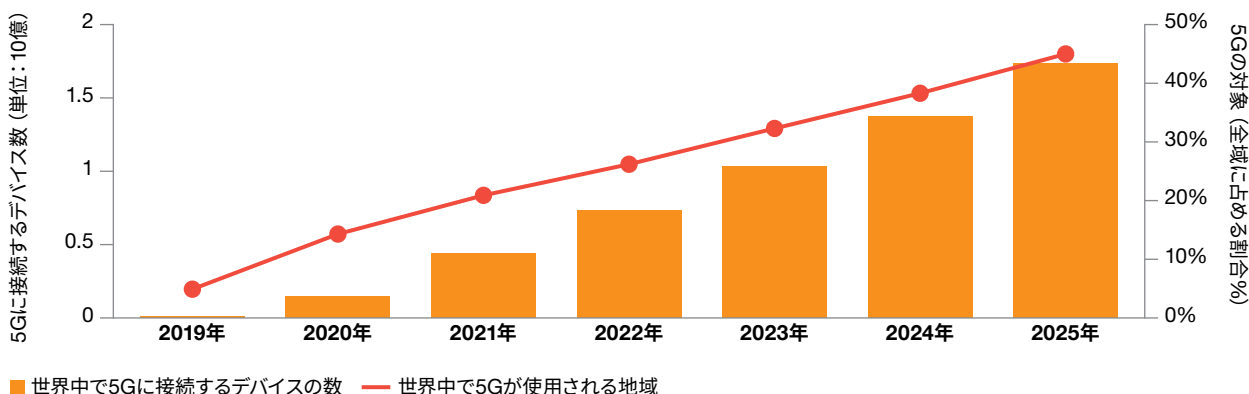
イル拡張現実（AR）、モバイル複合現実（MR）などが挙げられる。

多くの国において、COVID-19による影響は、5Gインフラへの投資にとって両刃の剣となっている。一方では、COVID-19は現在のネットワーク接続性の限界と将来の可能性の両方を浮き彫りにし、5Gに対する需要を加速させた。他方では、基幹サービスの継続性を保証するために既存のネットワークの弾力性を維持するなど、目先の優先事項に事業者の注意と投資を改めて向けさせることとなった。

世界の一部の地域では、5Gへの投資を正当化するユースケースの特定が、より重要な課題となっている。例えばインドネシアでは、これまでのところ5Gの運用開始がほとんど進んでいない。検証試験はほんのわずかしが実施されておらず、事業者や消費者の間では、5Gを求める声あまり聞こえてこない。それよりも注目を集めているのは、遠隔地における既存のブロードバンドサービスの品質改善だ。5G推進の勢いが急速に高まり、COVID-19が5Gソリューションへの投資に拍車をかけている地域もある。中国では、PwCがレポート「[The rise of 5G to combat pandemic](#)」で指摘しているように、COVID-19が医療機関、通信会社、テクノロジー企業による5Gを活用したデジタル医療ソリューションの開発・導入に向けた協力体制構築の契機となった。China Mobile、Huawei、

5Gの急速な普及

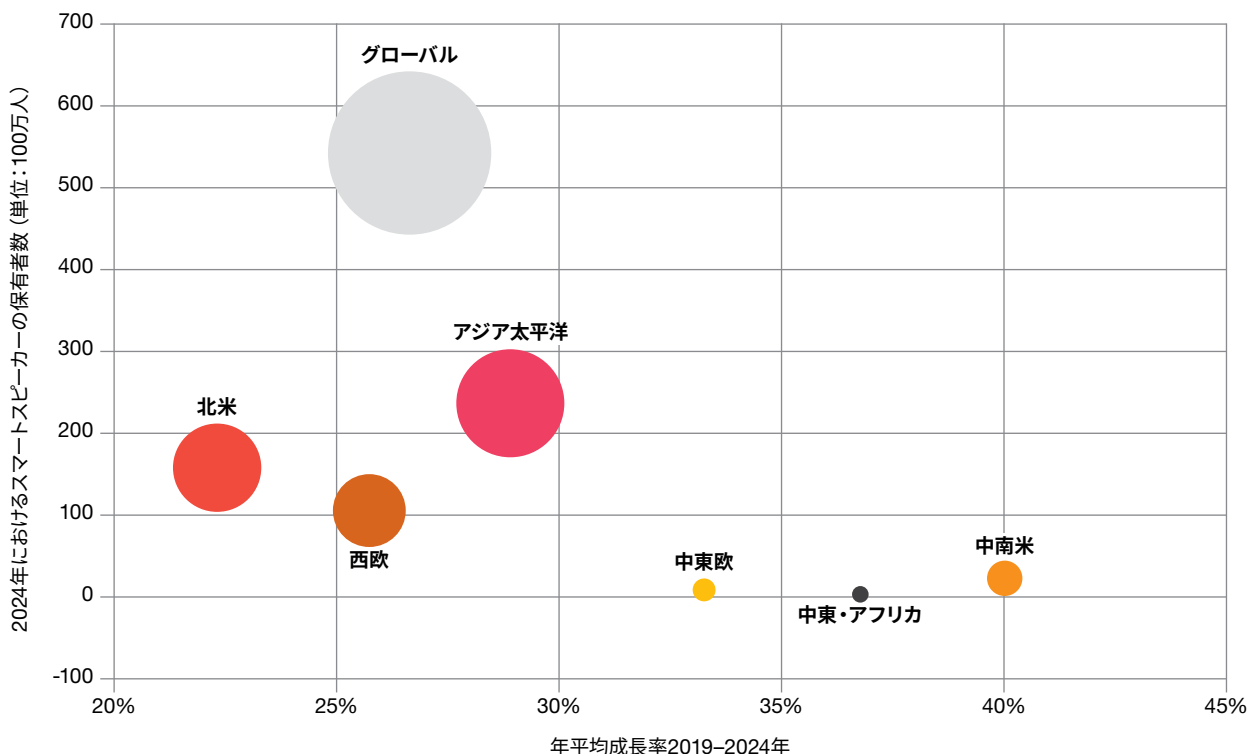
2025年には、5Gが世界の45%の地域で使用され、17億超のデバイスと接続される



出典：GSMA Intelligence

家庭でのAI

2024年時点でスマートスピーカーが最も普及している地域はアジア太平洋と北米



注: スマートスピーカーの保有者数はアウトLOOKの予測が対象とする20の地域に基づく

出典: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024 (www.pwc.com/outlook)、Omdia

Hubei、ZTEといった企業はいずれも、AIロボット、センサー、生体認証、遺伝子検査などの5G対応ツールをCOVID-19の患者の遠隔診断や治療に活用すべく取り組んでいる。5Gはインドでも推進されており、Jio Platformsは今後12カ月から18カ月間でインド独自の5Gネットワークを導入すると宣言している。

最先端のイノベーション—家庭におけるAI

5Gネットワークが世界的に導入されるに伴い、このテクノロジーが可能にする低遅延や超高速データ送信によって、革新的かつ協調的なデータ使用を前提とした、より多くの要素を組み合わせたビジネスモデルが生まれる好機となる。これらメリットを実現する5Gとデータからなるパズルの主要なピースは、クラウドコンピューティングやエッジコンピューティングだ。これらはクラウドゲームや、AIを活用したかつてないほどきめ細かく大規模なパーソナライゼーションに必要とされる大規模処理能力を提供し、ユニバーサルアクセシビリティを可能にする。データや処理能力に対する需要の高まりがもたらす5Gへの世界的な移行は、インテリジェントで適応力の高いネットワークを一段と高度なものにする。こうしたネットワークを構築するために、事業者は自社のネットワーク内にAIを実装し、通信量、容量、キャッシングを管理し、エッジコンピューティングをSDN（ソフトウェア・定義ネットワーク）やネットワーク機能の仮想化などの概念と組み合わせる。

リビングルームや携帯電話でデジタルアシスタントとやり取りする消費者が増えるに従い、家庭内や移動中におけるAIの存在感も増している。消費者は利便性やパーソナライゼーションという点でAIがもたらすメリットを認めているものの、AIがプライバシー全般に与える悪影響について依然として不安も感じている。それでも、2024年には、アウトルックの予測調査対象の20カ国におけるスマートスピーカーの保有数は5億4,300万台に達するとみられ、主にアジア太平洋地域が今後5年間の成長を牽引する見通しだ。2024年には、これら20カ国の世帯の40%近くがスマートスピーカーを持つとみられている。

COVID-19が仮想化を後押し

COVID-19は当初、エンタテインメントやメディアの現場で制作を萎縮させた。世界中の企業は即座に反応し、ソーシャルディスタンスに対応した映画制作の基準を作り上げた。英国では、BBCのテレビコメディ、**Staged**がロックダウンによって舞台上での演技ができない状況下で制作され、出演者はビデオリンクを通じてのやり取りを強いられた。しかし、より広い視野で捉えるならば、COVID-19はバーチャルでの制作、演出、編集への対応を**前倒しで実現**させた。プロデューサーはFaceTimeを使って予算会議を開き、俳優にZoomを介してセリフを読ませることができる。そして、俳優がスペインで撮影している間に、ニュージーランドを舞台に映画を制作することができる。NBCの連続ホームコメディ、Parks and Recreationのキャストは、COVID-19救済の募金活動を兼ねた1時間のバーチャル番組のために再び一堂に会した。コロナ禍の世界において、このような技術はコスト削減とソーシャルディスタンス維持というメリットを兼ね備えている。TechnicolorはMicrosoftを含むパートナーと連携することで、制作後のサプライチェーンにおいてテレワークがもたらす影響に対応している。Technicolorの統合型コラボレーション・ソフトウェア・プラットフォームであるPulseは、デジタルコンテンツ管理システムとして機能し、コンテンツ配信の遅延を回避すべく、顧客との連携をサポートしている。

5Gの導入を含むインフラの進歩は、COVID-19の影響と相互に作用し合い、エンタテインメント&メディア業界で長年待ち望まれてきたARとVRの潜在的可能性の実現に貢献することになるだろう。映画館、スポーツスタジアム、アートギャラリーなどの会場が閉鎖、または入場制限される中、没入型で360度の体験を提供するこれらのテクノロジーの力は、その真価を発揮しつつある。演劇とゲームはVRの実験的な導入に積極的なセグメントであり、2020年7月には、VRシアターのパイオニアであるPunchdrunkが『Pokémon GO』を開発したNianticと「Reinvent storytelling for a 21st-century audience（21世紀の視聴者向けストーリーテリングの再発明）」を**共同制作**した。eスポーツは、ロックダウンの中で新しいテクノロジーを有効活用しているもう1つのセグメントであり、VRの使用が急速に進んでいる。このセクターの将来性への期待の高まりは、英国を拠点とするGuild Esports（元サッカー選手のDavid Beckhamが一部所有）が2020年9月にロンドン証券取引所で2,000万英ポンド（約2,600万米ドル）を調達する計画を**発表**したことで浮き彫りとなった。

6

規制と信頼—— 世界中で進む分断

エンタテインメント&メディア業界は、規制と信頼に関する根強い問題に直面している。非対称性、分断、信頼の欠如というADAPTの影響力は、ソーシャルメディアや他のコミュニケーションプラットフォームを通じて最も純粋かつ力強く表れる。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）はその影響力を強め、国家間や国内だけでなく、業界内の分断も進めた。データ保護、プライバシー、公開情報の真実性に関する懸念は依然として最重要事項である。

同時に、エンタテインメント&メディア業界は、米中間の長期にわたる貿易紛争が顕在化している主要な分野の1つとなった。それらには、中国の大手通信機器メーカーHuaweiが5Gネットワークに関わることを禁じた米国の規制や、同様の規制を設けるための欧州諸国へのロビー活動および関連する米国半導体のHuaweiへの販売禁止措置などが挙げられる。確かに、不安定な政治情勢は急速に変化する可能性がある。しかし現状の見通しとしては、「スプリンターネット」（インターネットの分断）と言われる、世界中のテクノロジー、メディア、通信エコシステムが米国と中国の2つの異なる陣営に分断される状況はより現実的なものとなり、まさに世界規模に広がるエンタテインメント&メディア事業の可能性を脅かすことになるだろう。

COVID-19はビッグテックを強大にし、プライバシーへの懸念を強める

こうした地政学的なイベントが相次いで展開する中、COVID-19が消費者をデジタル行動に駆り立てたことで、超大手のグローバルテクノロジー企業の収益は大きく拡大した。事業規模に対する収益に注目すると、2020年6月下旬までの3カ月間、Googleの親会社であるAlphabet、Amazon、Apple、Facebookは全て大幅な増益を発表した。そして8月、Appleは米国の株式公開企業として初めて2兆米ドルの時価総額を記録した。2020年7月には、中国のソーシャルメディア巨大企業Tencentの株価が急騰し、Facebookを抜いて時価総額世界7位の企業となった。

当然のことながら、事業規模が大きくなれば監視の対象となる。そのため、一般の人々の眼差しや規制当局の注目は巨大企業に集中した。世界的な健康危機は、オンライン上の情報や「フェ

イクニュース」への懸念を強め、特にソーシャルメディアプラットフォームがいかにCOVID-19や病気の治療に関する誤った情報を広める可能性があるかに注目が集まった。また、世界中に広がったBlack Lives Matter（ブラック・ライヴズ・マター）の抗議運動、暴力やヘイトを促すコンテンツへの懸念からも、ビッグテック（超大手のグローバルテクノロジー企業）への関心が高まった。2020年6月および7月に、数百社に及ぶ広告主が「#StopHateForProfit,（金儲けのためのヘイトを止める）」というバナーを掲げて、Facebookのボイコット運動に参加し、同社に対し偽情報や不適切なコンテンツ拡散に対処するよう一斉に圧力をかけた。また、Twitterをはじめとするプラットフォームは、議員の発言が国民の健康について誤解を生じさせる、もしくは脅かすラベル付けするかどうか、そしてそれをどのように表示するかを考慮するよう迫られたことから、米国大統領の選挙運動はオンライン情報に関する議論においてさらなる火種となった。

COVID-19の感染拡大を受けて、国によって程度の差はあるものの、人々の健康のためにさらに立ち入った監視やデジタルサーベイランスを導入する動きが出てきた。こうした動向に見られる懸念は、質が高く信頼のおけるジャーナリズムを維持し、資金面で支える現実的な方法がないことへの不安の広がりへと合致している。その結果、大手のテクノロジー企業やメディア企業の力を抑制するため、法的措置や規制が世界中で次々と講じられた。2020年初旬に、Googleに対し英国で検索アルゴリズムの開示を求める訴訟が起きた。インドでは、EUの一般データ保護規則（GDPR）の内容にならった新たなデータ保護法案が可決される見通しだ。インドネシアは、オンラインでモノやサービスを提供する海外プロバイダーに、2020年8月以降、現地の付加価値税を課すデジタルサービス税の導入を検討している。

COVID-19の影響下でビッグテックが成功を収め、急成長したことは、その企業や株主にとってはプラスであったが、それによって彼らが競争を無力化するために市場の優位性を利用しているという認識も強まった。ビッグテック4社の最高経営責任者（AlphabetのSundar Pichai氏、AmazonのJeff Bezos氏、AppleのTim Cook氏、FacebookのMark Zuckerberg氏）が、7月下旬に米国下院司法委員会の反トラスト小委員会の公聴会に出席したことは、世界中のメディアにトップで報じられた。Financial Timesは「Big Tech's leaders squirm as documents reveal their power（ビッグテックのトップ、その権限を暴かれて身をよじらせる）」と題した記事を掲載した。

2020年7月、英国のCompetition & Markets Authority（競争・市場庁）は、デジタル広告市場における独占状態に対する

懸念を理由に、GoogleやFacebookを含めたオンラインプラットフォームに対する新たな規制を求めた。オーストラリアでは、Competition and Consumer Commission（競争・消費者委員会）が、GoogleやFacebookに対してサイトに掲載している記事のコンテンツプロバイダーに記事使用料を支払うよう求める**新たな規制の草案を発表**した。これに対し2社の対応は迅速かつ直接的であり、Facebookは同社のプラットフォーム上で今後ニュース記事の共有を停止するという、規制で想定される以上に厳しい課題を突きつけた。米司法省はGoogleに対し、検索ビジネスの優位性について反トラスト法調査を行う準備をしている。

中国でも同様に、COVID-19がTencentやAlibabaといった巨大テック企業の優位性を高めたが、規制当局はデジタルサービス業界全体において、競争環境よりもコンテンツそのものに対して引き続き目を光らせている。例えば、この1年間はコンテンツに対する文化やモラルに基づく規制が強化されている。

また、超大手企業は一部の提携企業や取引先企業による挑戦を受けている。Epic Gamesは『フォートナイト』のゲーム内通貨の売却に対してAppleが30%の手数料を徴収していることに異議を唱え、2020年8月には『フォートナイト』のプレイヤーに対してAppleのシステムを迂回できる独自の決済サービスを20%の割引価格で提供すると発表した。Appleはこれを受けて、MacintoshやiOSの開発ツールからEpicのアクセスをブロックすると脅しをかけたが、その後、**Microsoft**がEpicを支持する法的文書を提出した。この大物同士の戦いは、APP Storeとその独占的な市場のポジションを巡る代理戦争と捉えられる。

政府の支援が命綱となる

ほとんどの規制に関する動きはデジタルメディアに集中しているが、COVID-19によるロックダウンを受けて、一部の国の政府はライブエンタテインメント業界を救済するための措置を講じた。英国政府は芸能事業を支援した。劇場、美術館、歴史遺産、ギャラリー、単館系映画館、ライブ会場などがCOVID-19影響下でも存続できるよう15億7,000万ポンド（21億米ドル）を**投じた**。他の**一部欧州諸国**も文化施設を助成するプログラムを立ち上げた。インドでは、感染を恐れた多くの消費者が紙媒体の新聞定期購読を止めたが、紙媒体の新聞（特に同国のTier 2、Tier 3、Tier 4の都市の地方紙）の広告事業は政府の政策によって間接的な支援を受けた。その背景は、国内の中小企業支援を目的とした政府のVocal for Localキャンペーンであり、これが小規模企業による紙媒体広告の急増を促した。

7

結論—— 早送りで迎える新たな世界

2021年を展望すると、エンタテインメント&メディア業界の見通しは厳しいものの、本質的にはポジティブなものであることに変わりはない。消費者はこの業界の商品やサービスの多くを日常生活に取り入れており、激しく変動する昨今の状況下でも、この業界の強固な基盤となっている。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）はデジタル化に拍車をかけ、人々の習慣を大きく変化させた。エンタテインメント&メディア業界の多くの中心的なセグメントにとって、足下の成長テーマは依然として健在だ。これはさまざまな意味で、現在迎えつつある新たな時代が、この業界の消費者やファンにとって、変わらず黄金期であり続けることを示している。

しかし、ビジネスチャンスは全ての企業に等しくもたらされるわけではない。そこに、この業界の課題がある。急速に成長しているセグメントには大きなチャンスがある一方で、出遅れているセグメントのチャンスは狭まっている。変化が加速し続けている現状は、企業にとって状況を把握し十分な手を打つための時間がより少なくなることの意味する。現に多くのセクターでは、既にきわめて重要な転換期を迎えている。

エンタテインメント&メディア企業は消費者が存在する場所で消費者と接する必要がある、2020年而言えば、その場所は主に家庭やオンライン上である。同時に、企業は今から4年後の消費者が存在する場所を突き止め、彼らに出会うための準備をしておかなければならない。

2024年、消費者との直接的な関係を構築し、競争に勝ち残るための十分な差別化要因や規模を維持し、適切なテクノロジーに投資しながら信頼を構築するためには、一体何を必要があるのだろうか。企業は消費者体験をいかに向上させられるかという、きわめて複雑な命題を引き続き追求する必要があるだろう。プロバイダーは顧客に対し、配信コンテンツやサービスの積極的な購入を促すために、顧客を楽しませる方法を絶えず見つけ出す必要がある。また、消費者が徐々に定額制サービスに移行していくのであれば、常に他のサービスと差別化された消費者体験を創り出していかなければならない。

さまざまな意味で、エンタテインメント&メディア業界は既に「ポストコロナ」の世界に身を置いている。新たな世界は前倒しで訪れている。今こそ、この状況を活用する好機なのである。

データの算出方法と定義

過去データ

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上で、参考にしています。

予測値の算出方法

予測値は、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います。

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。

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」は14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
- ・ 音楽、ラジオ、ポッドキャスト
- ・ 新聞と一般雑誌
- ・ 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、ご覧ください。

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2020-2024」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2020-2024」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く、あるいは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Ashley Worleyの電子メールアドレス ashley.worley@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2020年から2024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。

引用にあたっては、本レポートを引用元として、記事中に「PwC Global Entertainment and Media Outlook: 2020–2024, www.pwc.com/outlook」を記載ください。

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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000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

Omdiaは、Informa Techのグループ会社であり、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。詳細は www.omdia.com をご覧ください。

国別お問い合わせ先

PwC Argentina

Ariel Vidan

ariel.vidan@ar.pwc.com

PwC Czech Republic

Tomas Basta

tomas.basta@pwc.com

PwC Indonesia

Ay Tjhing Phan

ay.tjhing.phan@pwc.com

PwC Australia

Justin Papps

justin.papps@pwc.com

PwC Denmark

Leif Ulbaek Jensen

leif.ulbaek.jensen@dk.pwc.com

PwC Ireland

Amy Ball

amy.ball@pwc.com

PwC Austria

Hannes Orthofer

hannes.orthofer@pwc.com

PwC Finland

Tuomas Törmänen

tuomas.tormanen@pwc.com

PwC Israel

Amir Gleit

amir.gleit@pwc.com

PwC Belgium

Kurt Cappoen

kurt.cappoen@pwc.com

PwC France

Richard Bejot

richard.bejot@pwc.com

PwC Italy

Andrea Samaja

andrea.samaja@pwc.com

PwC Brazil

Sérgio Zamora

sergio.zamora@pwc.com

PwC Germany

Werner Ballhaus

werner.ballhaus@pwc.com

PwC Japan

Yoshihisa Chiyoda

yoshihisa.chiyoda@pwc.com

PwC Canada

John Simcoe

john.b.simcoe@pwc.com

PwC Greece

Panagiotis Zisis

panagiotis.zisis@gr.pwc.com

PwC Korea

Jongyup Han

jongyup.han@pwc.com

PwC China & Hong Kong

Cecilia Yau

cecilia.yau@cn.pwc.com

PwC Hungary

Marta Szucs

marta.szucs@pwc.com

PwC Malaysia

Irvin Menezes

irvin.menezes@my.pwc.com

PwC Colombia

Jorge Mario Añez

jorge.anez@pwc.com

PwC India

Rajib Basu

rajib.basu@pwc.com

PwC Mexico

Anderson Ramires

anderson.ramires@pwc.com

PwC Middle East

Karim Sarkis

karim.sarkis@pwc.com

Bahjat El-Darwiche

bahjat.eldarwiche@pwc.com

PwC Netherlands

Ennèl van Eeden

ennel.van.eeden@pwc.com

Casper Scheffer

casper.scheffer@pwc.com

PwC New Zealand

Keren Blakey

keren.j.blakey@nz.pwc.com

PwC Norway

Eivind Nilsen

eivind.nilsen@pwc.com

PwC Pakistan

Shabbar Zaidi

s.m.shabbar.zaidi@pk.pwc.com

PwC Peru

Orlando Marchesi

orlando.marchesi@pwc.com

PwC Philippines

Jan Michael Reyes

jan.michael.reyes@pwc.com

PwC Poland

Paweł Wesolowski

pawel.wesolowski@pwc.com

PwC Portugal

Pedro Deus

pedro.deus@pwc.com

PwC Romania

Florin Deaconescu

florin.deaconescu@pwc.com

PwC Russia

Yury Pukha

yury.pukha@pwc.com

PwC Singapore

Oliver Wilkinson

oliver.wilkinson@sg.pwc.com

PwC South Africa

Vicky Myburgh

vicky.myburgh@pwc.com

PwC Spain

Patricia Manca

patricia.manca.diaz@es.pwc.com

PwC Sweden

Nicklas Kullberg

nicklas.kullberg@pwc.com

PwC Switzerland

Patrick Balkanyi

patrick.balkanyi@pwc.ch

PwC Taiwan

Gary Chih

gary.chih@tw.pwc.com

PwC Thailand

Pisit Thangtanagul

pisit.thangtanagul@pwc.com

PwC Turkey

Murat Colakoglu

murat.colakoglu@pwc.com

PwC United Kingdom

Mark Maitland

mark.o.maitland@pwc.com

PwC United States

Mark McCaffrey

mark.mccaffrey@pwc.com

PwC Vietnam

Ong Tiong Hooi

tiong.hooi.ong@pwc.com

本レポート執筆におけるPwCネットワーク協力メンバー

Werner Ballhaus
CJ Bangah
Rajib Basu
Dan Bunyan
Wilson Chow
James DePonte
Daniel Gross
Robert Kramer
Radju Munusamy
Justin Papps
Karim Sarkis
Charles Stuart
Subianto Subianto
Ennèl van Eeden
Cecilia Yau

本レポートの作成にあたり、上記のメンバーに加え、PwCのグローバルネットワークを通じ、エンタテインメント&メディア業界に関する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。

日本のお問い合わせ先

PwC Japanグループ
<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



© 2020 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 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。

破壊的な変化の 局面における見通し

PwCの最新のGlobal Entertainment & Media Outlook 2020–2024に今すぐご登録ください。

エンタテインメント&メディア業界は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)で揺れています。どの国、どのセクターが最も強い回復力をみせているのでしょうか。広告主の需要減少はどのような影響を及ぼしているのでしょうか。

COVID-19の影響を考慮した最新のOutlookでは、急速に変化する状況でチャンスを見極める際に役立つわかりやすいインサイトやデータを提供しています。

それらは53の国・地域において14の業界セグメントに関する最新の広告・消費者の支出のデータや予測に基づいたものです。

料金は1ユーザー当たり2,700米ドル、1社当たり13,000米ドルです。ご登録に際しては、[こちら \(www.pwc.com/outlook\)](http://www.pwc.com/outlook) をご覧ください。

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9,000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155カ国に及ぶグローバルネットワークに284,000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。

本報告書は、PwCメンバーファームが2020年9月に発行した『Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024 Pulling the future forward: The entertainment and media industry reconfigures amid recovery』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。

電子版はここからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html
オリジナル (英語版) はここからダウンロードできます。 www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html
日本語版発行年月: 2020年12月 管理番号: I202009-05

©2020 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 for further details.

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