



グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック  
2021-2025

# 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

# ご挨拶

今年も「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いただきありがとうございます。22年目を迎える今回の「アウトルック」では、ダイナミックかつ多様で急速に変化するこの業界に関する、重要な情報やインサイトをまとめました。この1年間は世界中のエンタテインメント&メディア業界で非常に劇的な収益構造の変化がいくつも見受けられました。それでもPwCのアプローチに変わりはありません。まず、PwC独自の詳細かつ豊富な業界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、新たな着眼点やインサイトを導き出します。

このインサイトの出発点は、53の国・地域における14のセグメントを対象にした、消費者支出と広告支出に関する今後5年間の総合的な予測です。ここ数年間と同様、PwCの専門家が、この調査データの中から自身の所見や経験と重ね合わせて重要なテーマや動向をあぶり出すとともに、この業界のあらゆる企業が世界各地で事業や戦略の基盤として利用できる独自のインサイトを提供します。

当然のことながら、今回は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界にもたらした2つの影響、すなわち経済的混乱と消費者行動の非常に大きな変化が、これまでの想定に疑問を投げかけ、新しいインサイトを形成しています。2020年はパンデミックにより、エンタテインメント&メディア業界の総収益が本調査開始以来、最大の落ち込みとなりました。また、それは消費者行動の変化に拍車をかけ、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）や業界の転換点を数年間前倒しでもたらしました。2021年には、これらの転換点が合流しパワーシフトとなって、業界を急速に作り変えています。

こうした変化は、エンタテインメント&メディア業界における収益構造の至るところで実際に起きています。共通して原動力となっているのは消費者行動の変化であり、この変化は、根底にあるメガトレンドや新たに獲得された習慣、そしてパンデミックによる混乱によって拍車がかけています。映画興行収入からストリーミングプラットフォームへの変化、膨大な新規視聴者を引きつける自作コンテンツのクリエイター、巨大テクノロジー企業（ビッグテック）に対する規制当局の監視、ストリーミングプラットフォームと大規模な契約を結ぶ人気の個人プロデューサーに対して劣勢となった制作スタジオなど、業界内の力関係は変化を続けています。

それでも、その変化の陰には、安定性とも言うべきものが隠れています。パンデミックがセグメントに与える影響は一様ではないものの、業界全体の収益予測は依然として堅調です。パンデミックが引き起こした2020年の落ち込みは今年に入って力強い回復に転じ、今後5年間の世界の国内総生産（GDP）を上回る持続的な成長を取り戻しつつあります。拡大し続けるメディア体験が消費者の生活において果たす中心的役割は、今後も継続するだけでなく徐々に強まっていくでしょう。

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にとって、このレポートの執筆は1年間で最も重要なイベントの1つです。それは新たなインサイトを共有・比較・発展させ、国・地域・セグメントを超えたつながりを強くする、年に一度のまたとない機会となっているからです。毎年いただくフィードバックによれば、本レポートは読者の皆さんにとっても同様の機会をもたらしているようです。PwCの調査結果や考察をどのように貴社のビジネスに活用していくかについて、詳細は、各国のPwCチーム（24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](mailto:werner.ballhaus@pwc.com)



**Wilson Chow**

グローバルテクノロジー・メディア・  
テレコムインダストリー（TMT）  
リードパートナー  
PwC中国法人  
[wilson.wy.chow@cn.pwc.com](mailto:wilson.wy.chow@cn.pwc.com)

# 目次

<b>1.</b>	はじめに：2021年のパワーシフト	<b>02</b>
<b>2.</b>	マクロのシフト：ディスラプションによる加速	<b>03</b>
<b>3.</b>	セクターのシフト：アクセスの急増、堅調な広告、消費者支出の回復	<b>06</b>
<b>4.</b>	世代のシフト：クリエイターと若者が主役に	<b>09</b>
<b>5.</b>	ビジネスモデルのシフト：ストリーミング戦争	<b>11</b>
<b>6.</b>	場所のシフト：消費者がいる場所に出向く	<b>14</b>
<b>7.</b>	ポートフォリオのシフト：メガディールの復活	<b>17</b>
<b>8.</b>	規制のシフト：プラットフォーマーへの反発	<b>19</b>
<b>9.</b>	結論：前倒しで訪れる新たな世界	<b>21</b>
	データの算出方法と定義	<b>22</b>
	データ使用と引用許諾	<b>23</b>
	PwCグローバルネットワーク	<b>24</b>
	本レポート執筆におけるPwCネットワーク協力メンバー	<b>26</b>

# 1

## はじめに： 2021年のパワーシフト

**世界のエンタテインメント&メディア企業にとって、この18カ月間は極めて不透明で厳しい期間となった。デジタル化、グローバル化、ディスラプション、消費者行動や人口動態の変化など、これまで世界を変化させてきた力は、今世紀初の世界的パンデミックという強力かつ新たな要素によってさらに強化された。**

### 非対称の世界を切り抜ける

世界が今後もCOVID-19の抑え込みに引き続き苦闘すると見られる厳しい現実の中で、世界中で広く共有されていた体験は、今や異なる国・地域・業界の間で多様化しつつある。世界的な景気後退は2009年以来初めてのことであり、1944年以降でもまだ2度目である。現在は科学的イノベーションや政府の強力な政策に後押しされて、急速な回復局面にあるが、一方でそれは非対称的なものとなっている。2兆米ドル規模の巨大なエンタテインメント&メディア業界には、活動休止によって極めて深刻な影響を受けたセグメントもあれば、消費者行動の変化から大きな恩恵を受けたセグメントもある。

市場規模が大きく、相互の結びつきが強いエンタテインメント&メディア業界は、年々世界の注目を集め収益を拡大させているが、この業界にとって2020年は大規模かつ劇的なパワーシフトが起きた1年となった。

### 新たな方程式の出現で様変わりする力学

こうしたシフトの背景には、パンデミックの結果として現れた消費者行動の変化があり、その一部は今もなお加速し続けている。このような変化に加えて、テクノロジーやコンテンツの配信・流通における継続的な進化は新たな緊張を生じさせ、消費者とプロバイダー、クリエイターとプロデューサー、プロデューサーと配信会社、広告主と制作会社、政府と企業、巨大グローバルプラットフォームとその他全てのプラットフォーム間の、複雑な力学や関係性に変化をもたらしている。

こうしたパワーシフトは、業界のビジネスモデルや業界に携わる人々の相対的な力関係の変化を促すとともに、収益の獲得方法を変え、大なり小なり取引増加に拍車をかけている。価値を創造し、成果を持続させ、信頼を構築するための新たな方程式が出現するに伴い、将来を見通すにはデータ、トレンド、テクノロジー、消費者行動に対する深い理解が必要になる。

### 共通点

このようなパワーシフトにはいくつかの共通点がある。第一に、消費者が現在いる場所で、そして将来いるであろう場所で、消費者と接点を持つことが非常に重要である。このことは消費者との接点について、オンライン、モバイル機器、自宅など、消費者自身がその時と場所を選ぶようになることを意味する。第二に、私たちはほぼ間断のない非連続性の時代に生きているため、現在のトレンドが未来永劫続くとは考えられないということである。音楽業界はデジタル時代に乗り遅れていると多くのアナリストが考えていた業界であるが、デジタルストリーミングの力強い成長やライブパフォーマンスの大幅な回復を受けて再び活況を呈している。成長が減速する局面に入っていると考えられたインターネット広告は、世界的にeコマースが急速に導入されたことで持ち直している。一方で、大手プラットフォームはかつてないほど大きな顧客基盤から驚異的な成長を享受しているものの、規制の力が働き始めているようだ。

こうした分断や変化は、リスクを生み出すと同時に新たな未来への展望を開いており、エンタテインメント&メディア業界を目が離せないほど魅力的なものとしている。そして、これらの力学が異なる国・地域・セグメントでどのように展開していくのか、きめ細かく理解することがさらに重要となる。

# 2

## マクロのシフト： ディスラプションによる加速

エンタテインメント&メディア業界において最も明白（かつ最も世界的）な変化の要因は、デジタル消費への移行である。消費者が自宅に籠り、対面のイベント会場が閉鎖されたことにより、在宅デジタルサービスの使用は急増した。2020年の映画興行収入が71%減少した一方、Netflixの新規加入者は3,700万人を記録し、

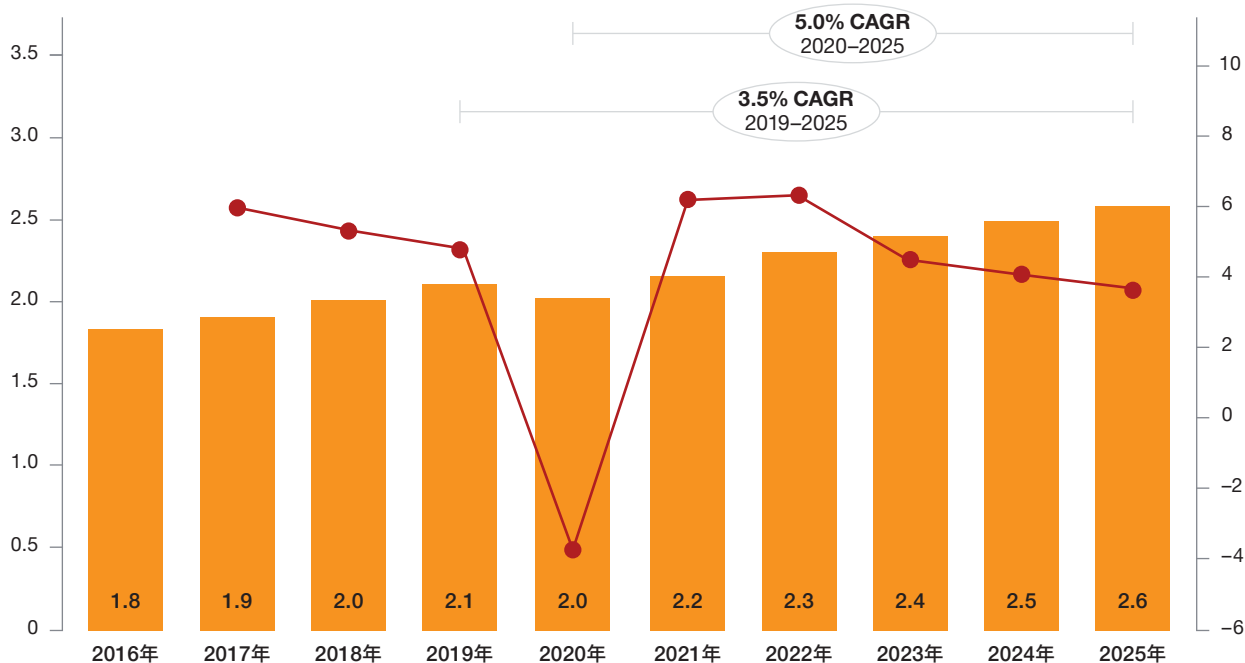
加入者数は2億人を超えた。デジタル化の進展における課題は、アナログからデジタルに置き換わる際に、往々にしてその収益が縮小することであった。だが2020年には、消費者があらゆるデジタルへの移行を受け入れたことで、世界のエンタテインメント&メディア業界において収益の急激な落ち込みは相殺された。

### 成長の急回復

業界の収益は力強く回復する見込み。

■ 全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)

● エンタテインメント&メディア業界の前年比成長率 (%)



注：2020年は直近の入手可能なデータ。2021年から2025年の数値は予測データ

出所：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 2021-2025」、Omdia

### 回復ペースの加速

全世界のエンタテインメント&メディア業界の収益は、2019年の2.1兆米ドルから2020年に2.0兆米ドルまで3.8%減少した。これは「グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック」の発行当初以来、前年比で最も大幅な減少であり、業界にいくつかの傷跡を残すこととなった。2021年に発表されたPwCの第24回世界CEO意識調査によると、エンタテインメント&メディア業界のCEOの中で、今後12カ月間の収益成長見通しに非常に自信があると回答した割合はわずか34%にとどまり、全体平均の36%をやや下回っている。だが、これは過小評価と言ってよいだろう。ロックダウンから抜け出す国・地域が増えるにしたがい、業界の収益は2021年に6.5%増加し、2022年にはさらに6.7%の増加が見込まれる。2020年から2025年の5年間の年平均成長率（CAGR）は5.0%と堅調に推移し、2025年の収益は2.6兆米ドルになると予想される（3ページの図を参照）。

通常、エンタテインメント&メディア業界は経済全体よりも成長率が高い。2020年の世界経済は5.1%縮小した。国際通貨基金（IMF）は3月に、世界の成長率が2021年に6%、2022年に4.4%になるとの予測を示している。

### 成長が全世界のエンタテインメント&メディア業界のベースとなる

今後5年間、私たちが調査対象とする53の全ての国・地域において、エンタテインメント&メディア業界の収益の成長は標準的な状態となるだろう。これらの国・地域において、消費者と広告の合計収益は2025年までの5年間における年平均成長率で3.0%以上を維持し、最下位の日本でも3.1%となる見通しである（5ページの図を参照）。これに対し、2019年の分析では、西欧諸国のほぼ全てを含む26カ国の5年間の年平均成長率が3.0%を下回っていた。2020年に消費者と広告の収益がわずか0.2%の減少にとどまったインドは、2025年までの年平均成長率が10.4%と最も高い成長が見込まれる。インドはCOVID-19に伴う困難に直面しているものの、2022年には人口が中国を抜いて世界一になると見られ、成長拡大の可能性が大いにある（詳細についてはPwCのレポート「[Full Potential Revival and Growth: Charting India's medium-term journey](#)」を参照）。その他に目を引くのはサウジアラビアであり、同国では2018年に35年ぶりで映画が解禁されたことから、そのマーケットが大きく拡大した。またナイジェリアでは、ビデオゲームや定額制テレビの収益の急成長により、5年間の年平均成長率が10%を上回る見込みである。

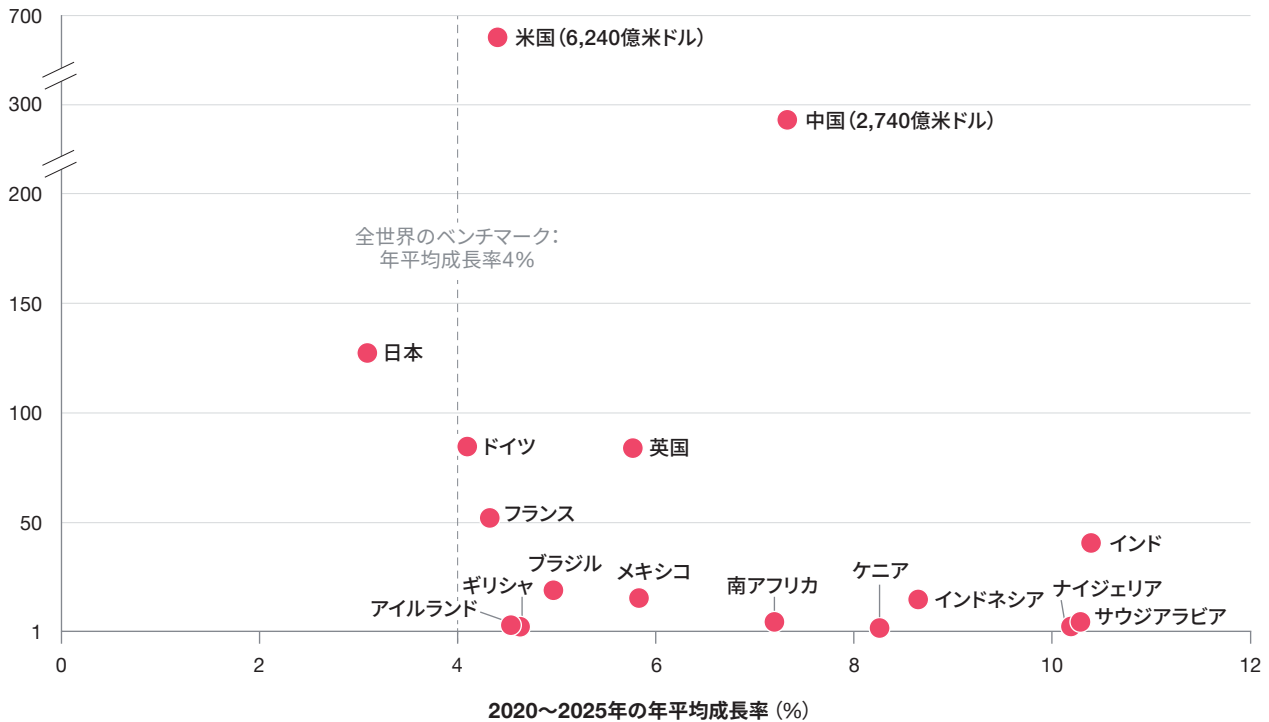
### さまざまな緊張の高まり

COVID-19が世界中に非対称な影響を及ぼしたように、回復もまた一様ではないだろう。IMFは、2020年に所得格差が過去の世界規模の危機時よりも急激に拡大すると予想しており、2021年4月には、世界の回復が不均質で脆弱であると警告した。ワクチン接種のペースに差があることや、一部の国（特にインドなど）における再度のロックダウンに起因して、成長率は国・地域によって大きな差が生じている。

## 世界的な収益拡大

ほぼ全ての国・地域で底堅い成長が見受けられる。

### 全世界のエンタテインメント&メディア業界の2025年の収益予測 (インターネットアクセスを除く、単位:10億米ドル)



出所: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 2021-2025」、Omdia

世界中が正常な感覚を取り戻そうと懸命に努める中、命を守ること、経済的および心理的な幸福（集団でのエンタテインメント&メディア体験を楽しむ自由を含む）を維持することの間で緊張が生じている。ライブ音楽や映画を再び楽しみたいという切実な想いがある。2021年2月の中国の旧正月には、映画に対する旺盛な需要に対して供給が限定的であったことから、チケット価格が一部の主要都市で跳ね上がり、映画館の興行収入は1週間で60億人民元（9億2,963万米ドル）超を記録した。2021年3月に公開された『Godzilla vs. Kong（ゴジラvsコング）』は大ヒットし、6月時点の興行収入は4億3,800万米ドルに達した（このうち米国が9,900万米ドル、その他の地域が3億3,900万米ドル）。それでも、映画や音楽をライブで楽しみたいという消費者の強い欲求は、大勢の人が集まることへの不安を払拭するまでには至らないだろう。一方で、長期にわたる活動制限や在宅勤務により金銭的な余裕が増える消費者もいれば、観光業や接客業など回復が厳しいサービス業界では失業が続く見通しだ。各国・地域の内情を見ると、高所得者と中低所得者の見通しは全く異なっている。

これらの緊張関係にもかかわらず、制限期間中に生まれた習慣の多くは今後確実に定着していくだろう。デジタル製品やオンライン販売への移行、とどまることを知らないストリーミングの台頭、ビデオゲームやユーザー自作コンテンツの影響力の増大など、既に生じた変化の多くはその勢いを増し、さらなる加速が見込まれる。その結果として起きるパワーシフトにより、今後数年間でこの業界は変貌を遂げるだろう。

# 3

## セクターのシフト： アクセスの急増、堅調な広告、消費者支出の回復

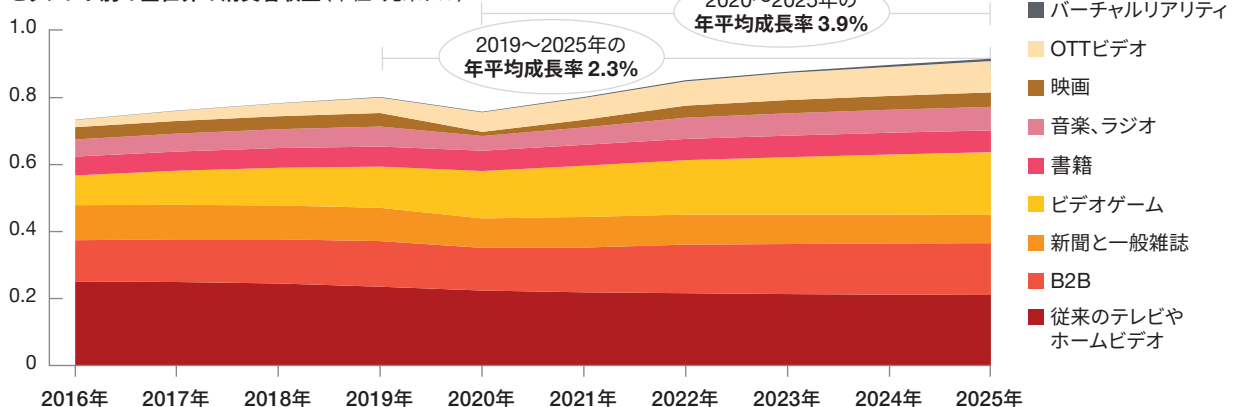
パンデミックによる注目すべき影響の1つは、人々が自宅で過ごす時間と、オンラインコンテンツに費やす時間がこれまでよりも増えたことだ。より広範で大きな変化の一部として、パンデミック期間のデジタルコンテンツサービスへの急速な移行が挙げられる（下図を参照）。人々は映画館や書店へ行く代わりに動画配信で番組を視聴したり電子書籍を読んだりし、SoulCycleのスタジオへ行く代わりにオンラインフィットネスPelotonのインストラクターと一緒にペダルをこぎ、議論に参加する代わりにオーディオアプリのClubhouseでデジタルコミュニティを形成した。こうした変化は電子商

取引を急増させ、消費活動全体が低迷したにもかかわらず広告需要をもたらした。エンタテインメント&メディア業界の支出を構成する3つの主要セクター（アクセス、消費者支出、広告）では、相反する傾向が浮き彫りとなった。インターネットアクセスやデータがライフラインかつ一種の生活必需サービスになり、アクセスは3つの主要セクターで唯一2020年に拡大した。アクセス支出は140億米ドル（2.1%）増加して支出全体の34.1%を占めた。消費者支出は5.5%減少して支出全体に占める割合が37.1%となり、広告は横ばいの28.7%であった。

### 消費意欲

デジタルフォーマットが着実な支出増加の原動力である。

セグメント別の全世界の消費者収益 (単位:兆米ドル)



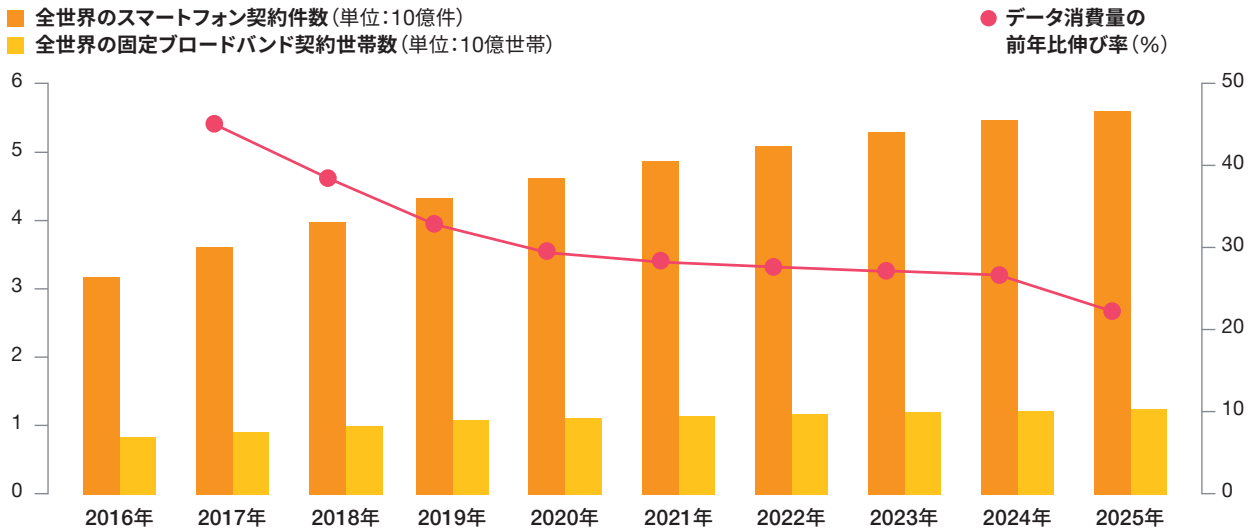
注：2020年は入手可能な最新データ。2021年から2025年の数値は予測

出所：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 2021-2025」、Omdia



## 結びつく世界

有線・無線インフラの着実な伸びが旺盛なデータ需要に拍車をかけている。



注：2020年は入手可能な最新データ。2021年から2025年の数値は予測

出所：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 2021-2025」、Omdia

### コネクティビティ（接続性）が注目を集める

オンライン消費への移行により、コネクティビティ（接続性）に関連するビジネスや製品が大きく伸びている（上の図を参照）。世界全体の固定ブロードバンド契約世帯数は2019年から3.4%増加して2020年に11億世帯となり、普及率は初めて3分の2に達した。このうち4分の3以上が高速（すなわち30Mbps以上）に分類される。スマートフォン契約件数は2020年に46億件となり、2019年から6.5%増加して、世界全体で見ると1.3人に1人が保有していることになった。この契約件数は2025年まで年平均4.0%で増加する見通しだ。

デバイスの増加、高速化、活動の活発化などが相まって、データ消費量は大きく押し上げられ、2019年から2020年の1年間で30%増加し、2025年まで年平均26.9%のペースで増え続ける見込みだ。その一方でデータに関連する収益の増加ペースは、今後は低下すると予想されるが、これは消費者が出費を増やすことなくより多くを手に入れていくことを意味している。ここに示されるプレミアム消費者への普及という概念は、今この時代の基本的な特徴と言えるだろう。

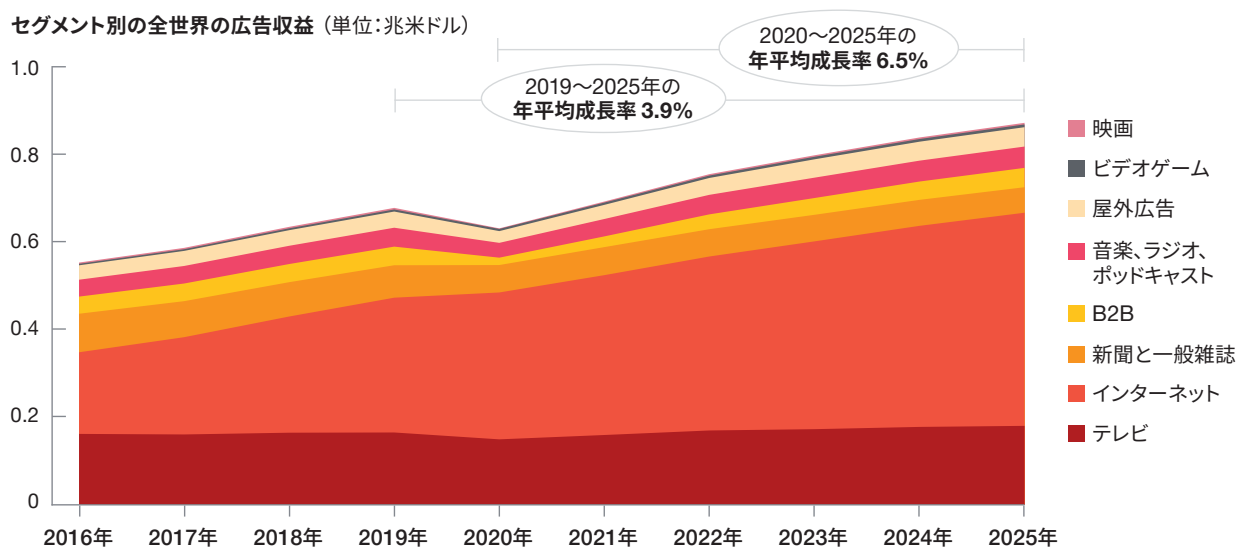
### オンラインに移行する消費者

人々がこうしたあらゆる接続デバイスを用いて行っている活動の1つはショッピング、すなわち、商品やエンタテインメント&メディアを含む幅広いサービスの購入である。これは既に確立した市場と発展途上の市場の両方に当てはまる。ブラジルでは、何千万人もの人々が初めてインターネットで買い物をするようになったことから、2020年にはeコマース収益が41%増加した。また、2021年3月に発行した「世界の消費者意識調査2021」では、22の国・地域で調査対象となった8,700人の消費者のうち、29%が今後6カ月間で映画、ビデオゲーム、音楽、書籍といったホームエンタテインメントへの支出を増やす予定であることが明らかになった。一方、支出を減らすと考える人は20%にとどまった。

## インターネット広告の対象は、注目を集め収益が見込めるプラットフォームへ移行

マーケティング企業は消費者がより多くの時間を費やす対象に殺到している。

セグメント別の全世界の広告収益（単位：兆米ドル）



注：2020年は入手可能な最新データ。2021年から2025年の数値は予測

出所：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 2021-2025」、Omdia

### エンタテインメント&メディアへの支出は低迷

しかし、経済の縮小や競争およびテクノロジーの変化により、コンテンツやサービスの価格押し下げの圧力がかかることが多いため、結果として消費者支出による収益の伸びは抑えられた。2020年には、エンタテインメント&メディアへの消費者支出が5.5%減少したものの、2025年には合計9,149億米ドルまで増加すると予想され、2021年からの年平均成長率は3.9%になると見込まれる。なぜなら、ビデオゲームやeスポーツ（2025年までの年平均成長率は5.7%）、OTTビデオ（動画配信サービス、同10.0%）など、特に若者をターゲットとする好調な分野の収益が、新聞や雑誌といった従来のセグメントの不振を埋め合わせるだけでなく、それ以上に急速に拡大すると考えられるからだ。なおテレビやホームビデオといった従来型セグメントは、2025年まで年率で1.2%減少すると予想されているものの、引き続き消費者収益全体の中で最も大きな割合を占める見通しだ。

オンラインで販売されるモノとサービスが増えるにしたがい、消費者の購入を促そうとする広告もオンラインに移ってきている。インターネット広告支出は2020年に280億米ドル増えて3,360億米ドルに達した（9%の増加）。この伸びは2019年に記録した16%を下回るものの、それでもまだ継続的な増加基調の中にあって、目覚ましい成長を遂げていることを意味する。インターネット広告は2020年から2025年の年平均成長率が7.7%になると見込まれるため、テレビなどの従来型のセグメントが低迷もしくは減少しても、全体の広告収益は2020年の5,825億米ドルから2025年には7,978億米ドルまで増加すると予想される（上の図を参照）。2020年から2025年までの間に、エンタテインメント&メディア全体の支出に占める広告の割合は、2%を超える増加となるだろう。だがコンテンツと同様に広告においても、収益の増加傾向は、これまでとは異なる企業や参加者に広がると考えられる。

# 4

## 世代のシフト： クリエイターと若者が主役に

2020年は、一部の確立されたエンタテインメント&メディア企業にとって、屈辱的な年となった。ベンチャーキャピタルから資金提供を受け、ハリウッドの大物が経営トップを務める短編コンテンツのスタートアップ企業Quibiが、有名スターを起用し、ハイレベルなプロデュースを行ったショーは惨憺たる結果に終わった。また、アカデミー賞授賞式の視聴者はわずか1,040万人にとどまった。この数はTikTokの20歳のインフルエンサー、Addison Raeのフォロワー数（8,000万人）と比べるとほんの一部に過ぎない。若い消費者は単に従来型メディアをほと

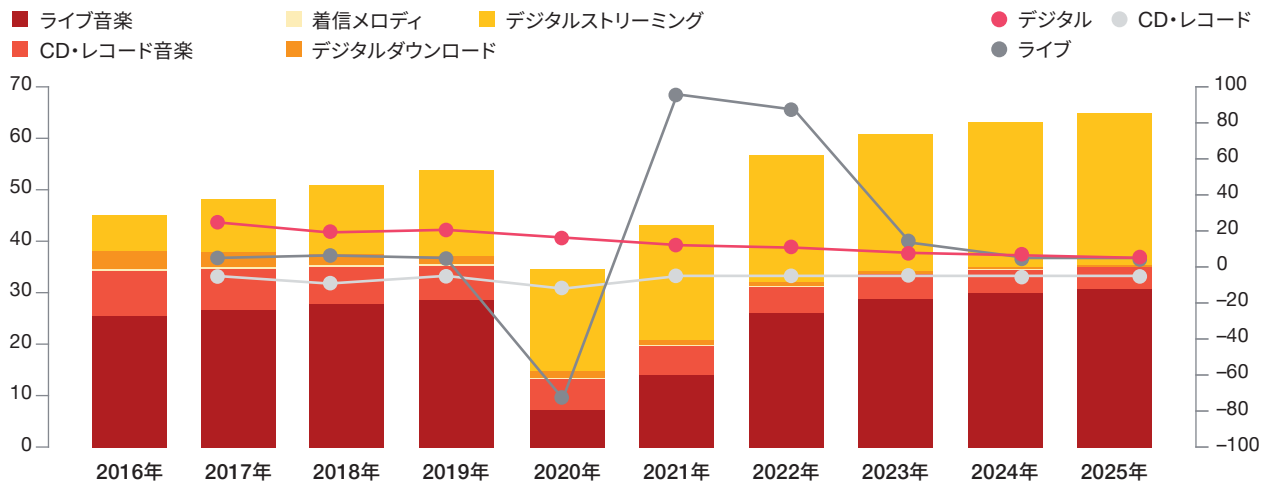
んど意識していない、あるいは関心を持っていないというのが現実である。一方で、若年層にターゲットを絞ったプラットフォームや自分でコンテンツを簡単に作成できるプラットフォームは急成長した。この二項対立は今なお進行中の2つのパワーシフトによってさらに加速した。それは、大人から若者へのシフト（若者はトレンドを作り出して話題への支配力を強めている）と、プロデューサーからクリエイターへのシフト（クリエイターはより多くの視聴者(eyeballs)の獲得を促す報酬体系によってますます恩恵を受けている）である。

### 音楽ビジネス

ライブパフォーマンスやデジタルストリーミングが音楽ルネサンスを牽引している。

全世界の音楽収益（単位：10億米ドル）

カテゴリ別の年間成長率（%）



注：2020年は入手可能な最新データ。2021年から2025年の数値は予測  
出所：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 2021-2025」、Omdia

## TikTokやRobloxに群がるクリエイター

こうしたシフトの最も端的な例が、ByteDanceによるグローバル自作ショートムービー・プラットフォームであるTikTokと、その中国版Douyinの台頭だ。2020年終盤時点で、TikTokとDouyinはわずか4年間のうちに、アクティブユーザーが141カ国で月間12億9千万人を超え、グローバルな基盤を築いた。これは世界中でおよそ6人に1人がそのサービスのユーザーであることを意味する。2020年7月には、ビルボードライブ東京とビルボードライブ横浜でTikTokライブイベントが開催され、28万5千人以上の視聴者がライブストリーミングを視聴し、NovelbrightやmiletといったJポップアーティストのパフォーマンスを楽しんだ。当然のことながら、企業や広告がこのようなあらゆる注目対象を追いかけている。TikTokは、ブランドがパートナーを見つけるためのクリエイターのマーケットプレースを40カ国で運営しており、そのCreator Fundでは、視聴者を集められる自作コンテンツを持つ人が、プラットフォーム上での投稿によって収益を得ることができる。

また、若手クリエイターは、ユーザーがゲームを自分で制作したり、他人が開発したゲームをプレイしたりできるゲームプラットフォームRobloxのビジネスモデルの中心的存在にもなっている。Robloxは子どもたちの間で最も人気があり、2021年3月に大型IPOを果たし、その時価総額は約550億米ドルまで膨らんでいる。同社は、4月の1カ月間に同社のプラットフォーム上で、4,300万人のアクティブユーザーが合計32億時間を過ごしたと発表した。これは1日1人当たり約2.5時間に相当する。

## 支配力を取り戻す

業界全般において、クリエイターは雇用主、制作会社、配給会社から、支配力、エージェント、そしてより多くの収益を取り戻そうと努めている。「あなたの心を取り戻そう」をスローガンとするニュースレターのプラットフォーム企業Substackは、数百人のフリーライターに選ばれるポータルとして登場した。こうしたライターの多くは、悪戦苦闘している新聞社やデジタルメディア企業を去って、自らのファンや視聴者に定期購入型のニュースレターを販売することに力を入れている。「組合の結成」もクリエイターが自らの権利を主張し始めたことのもう1つの表れだ。このようなトレンドは、デジタルメディア業界において、ここ数年で進行しており、パンデミックによって一段とその勢いを増している。ハリウッドでは、全米脚本家組合とタレントエージェント協会の対立関係により、テレビや映画向けのエージェントによるタレントの「パッケージ化（バンドリング）」の禁止を目的とした新たな行動規範が制定された。

## より多くの見返りを求めるミュージシャン

音楽セグメントはその衰退が広く予想されていたが、ストリーミングがついにクリティカルマス（普及率が一気に跳ね上がるための分岐点）を超えたため、近年エンタテインメント&メディア業界において、業績が際立って好調なセグメントの1つとなっている（9ページの図を参照）。ライブ音楽の収益は2020年に74.4%落ち込み、2019年の水準に戻るには2023年まで待たなければならないと予想されている。だが、音楽

セグメント全体では2020年から2025年の間に、ライブパフォーマンスとデジタルストリーミングの急成長に支えられ、年平均成長率は12.8%になると見込まれ、2025年には293億米ドル規模のビジネスとなる見通しだ。

ストリーミングの急成長により、大規模な音楽カタログやそれに関連する権利の価格も大幅に上昇している。これは自らの作品ポートフォリオの収益化を目指してこれまで苦闘していたクリエイターたちにとって朗報だ。Taylor Swiftは自身のマスターレコーディングの所有権を持つ会社と長年争った末、所有権を取り戻すために以前録音したヒットソングを再録音し、新たにリリースした。他にも、Paul SimonによるSony Musicへの2億5,000万米ドルでのカタログ売却、Stevie Nicksによる独立系オペレーターPrimary Waveへの8,000万米ドルでの大半の権益売却、Bob DylanによるUniversal Musicへの3億米ドルでの600以上の楽曲のカタログ売却、などがある。

---

## 非代替性トークン

非代替性トークン（NFT）はクリエイターが顧客と直接取引できるという点で注目すべきイノベーションだ。NFTは複製不可能なブロックチェーンを活用したトークン（認証データ）であり、特定のデジタルアイテムに対して、所有権を効果的に割り当てることができる。NFTの市場は堅調で、収集家や投機家の間で急拡大している。この市場の発展において非常に大きな節目となったのは、アーティストであるBeepleのデジタルコラージュ作品が6,900万米ドルで売却されたことと、Twitter創業者Jack Dorseyの最初のツイートが300万米ドルで売却されたことであった。2021年5月までに、NBAゲームのハイライトビデオは5億5,000万米ドルを上回る金額で取引されていた。NBA Top Shotによってライセンス化されたデジタルコレクション用NFTが2020年6月に発行され、2021年5月までにビデオ「Moments」は5億5,000万米ドルを上回る価格で取引された。また、ミュージシャンはライブパフォーマンスやその関連グッズ販売の機会を失うことになるかもしれないが、Grimesは2本の短編ビデオ（サイン入り限定版に相当するデジタル版）のNFTを、7,500米ドルで、それぞれ数千セットを販売した。Kings of Leonは2021年3月、限定版レコードにMP3ファイルと作品のGIFをセットにしたNFTとして、アルバムを発売した。

---

# 5

## ビジネスモデルのシフト： ストリーミング戦争

消費者行動の変化は、エンタテインメント&メディアにおけるビジネスモデルのシフトを推し進めている。これらのシフトの中で最も重要なのは、2020年のストリーミングブームがこの業界を新たな成長軌道に乗せた方法だ。定額制動画配信（SVOD）の収益は2025年まで年平均10.6%で成長し、2025年にSVODは813億米ドル規模の産業となる見通しだ（12ページの図を参照）。だが、1世帯が契約する定額制動画配信のサービス数には限界があり、また、人々は比較的容易に動画配信（OTT）サービスを退会することができる。

また、世界中の国・地域において利用可能なグローバルストリーミングサービスの選択肢の拡大は、多くの場合、多くの現地プロバイダーによって補完されて成り立っている。ブラジルでは、2020年に現地プロバイダーGloboplayが急成長し、今やその利用者は2,000万人を超え、料金は月額およそ7米ドルと極めてお手頃だ。インドのOTTプロバイダーの料金は年間4米ドルから120米ドルまで極めて幅広く設定されている。各地域に根差した現地語ベースの多くの企業が市場シェアを伸ばしており、その一例としては南インドのプラットフォーム、Ahaが挙げられる。同社はテルグ語のコンテンツを年間わずか6米ドルで提供しており、2020年3月のサービス開始以降、急速に成長している。

### 体験と顧客の定着

ビッグプレイヤー（Amazon、Discovery、Disney、Netflix）間の競争はかつてないほど激化している。OTTサービスの乱立により、1人の消費者が契約したいと考える定額制サービスは最大いくつになるのかという議論が業界で巻き起こっている。これは戦略にとって重要な影響を及ぼす問題である（2021年5月12日発行のレポート、strategy+business「[Streaming energy](#)」を参照）。

事実、私たちはストリーミングの成長の新たな段階、すなわち、より慎重で、顧客体験の向上を一段と重視し、既に契約している膨大な利用者基盤から得られる価値の維持とさらなる創出にこれまで以上に注力する、という段階に入りつつあるのかもしれない。その根底にあるのがコンテンツの拡大競争だ。より良い体験と顧客定着率の向上という両方の目標を達成するために共通する戦略は、顧客が求めるタイミングで録画や視聴が可能な大量のコンテンツを取り揃えることだ。そうしたコンテンツは、グローバルおよび現地の両方のプレイヤーによって、現地で、現地語を使って制作されるケースが増えている。AmazonとNetflixは新しいコンテンツに対し、2019年にそれぞれ60億米ドルと150億米ドルを費やしたと推定される。

大量のコンテンツライブラリの構築が不可欠であることから、メガディール（大規模なM&A案件）が再び活発になっている。そうしたディールには、AT&TとDiscoveryが共同でHBOとWarner Brothersを統合した新会社を設立した大型取引や、AmazonによるMGM買収提案などがある（17ページの取引に関するセクションを参照）。こうした流れの中で、クリエイターとプロデューサーは、グローバルと現地の両方のストリーミングプラットフォームにおいて、配信力の向上と巨額のコンテンツ予算にアクセスすることにより、その選択肢を増やした。その結果の1つとして、世界の一部の市場では、今後、中堅映画会社が劇場での上映を省いて、OTT配信プラットフォームと直接取引する可能性が高まるだろう。

## 成長軌道に乗る

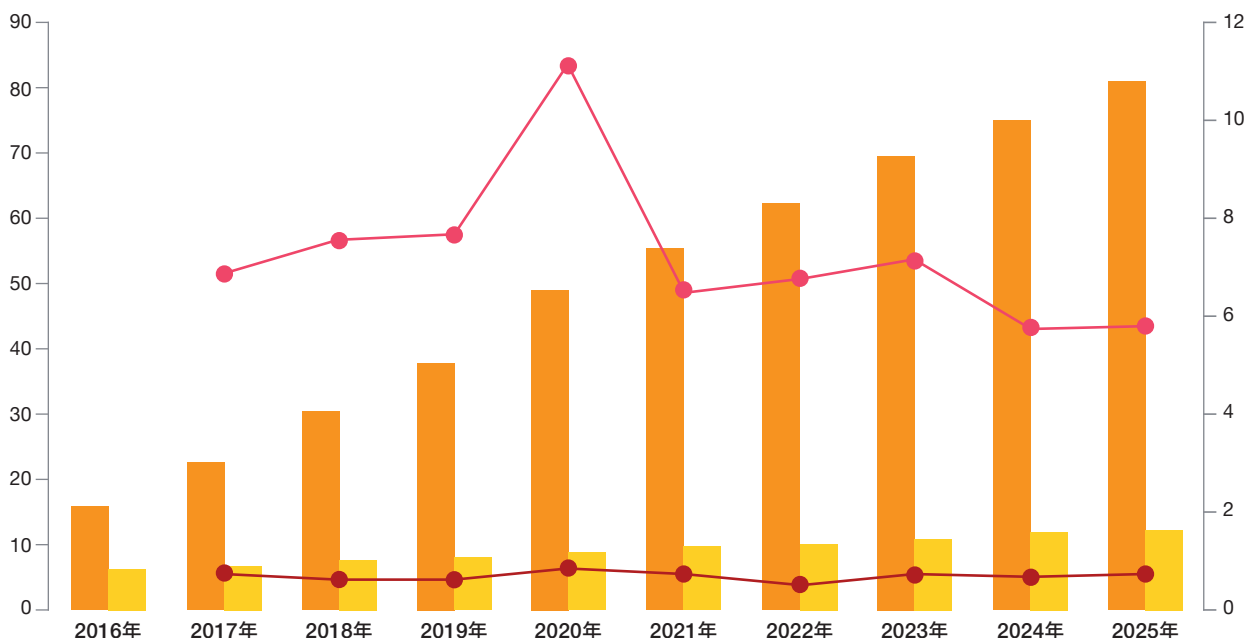
消費者は引き続き定額動画配信 (SVOD) への出費を増やす見通し。

世界のOTT収益 (単位: 10億米ドル)

■ 定額制動画配信 (SVOD)  
■ 都度課金型動画配信 (TVOD)

年間絶対収益伸び率 (単位: 10億米ドル)

● SVOD  
● TVOD



注: 2020年は入手可能な最新データ。2021年から2025年の数値は予測

出所: 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 2021-2025」、Omdia

多くの市場では、パンデミックに伴う劇場の閉鎖やロックダウンから生じたさらなる連鎖反応として、映画館からストリーミングプラットフォームへの収益のシフトが起きた。パンデミックの間、インドの映画館では8,000のうち約1,000スクリーンが閉鎖したことから（そのうちの一部はAmazonの倉庫になったと言われるものもある）、現地のコンテンツにチャンスが生まれ、その価値が高まった。2021年4月には、Netflixがインドの俳優Kartik Aryanの新作映画『Dhamaka』を13億5,000万ルピー（約1,800万米ドル）で購入し、2021年夏に同社のプラットフォームで独占配信を行う。これはOTTプラットフォームによるインド映画の購入額としては史上最高価格であった。

パンデミックは制作場所の選択にも影響を与えている。オーストラリアはCOVID-19から安全なバブル（外部からの隔離状態）を確保できるため、大物プロデューサーや映画俳優が映画制作のために殺到し、世界の注目を集めている。現地で制作した映画は成功しており、Eric Bana主演のミステリー恐怖映画『The Dry（ザ・ドライ）』はオーストラリアで制作された映画として過去13番目に高い興行収入を実現した。

## 大手ストリーミングを魅了するライブイベント

コンテンツの規模を拡大する確実な方法の1つは、ライブのスポーツイベントの放映権獲得だ。これは制作側が選ぶ特定の時間に視聴者の関心を集められる、数少ないコンテンツカテゴリーの1つである。スーパーボウル（視聴者数は2007年以降最低だったものの、2021年には9,640万人が視聴）やFIFAワールドカップ（2018年の前回大会では、世界の4歳以上の全人口の半分強に当たる36億人が視聴）のようなイベントは、膨大な数の視聴者をリアルタイムで引きつける力を持っており、ストリーミング企業はこの分野に本格的に参入し始めている。欧州では、Amazonがドイツでのチャンピオンズリーグの試合の放映権を獲得し、北欧のストリーミングサービス企業Viaplayはフォーミュラ1の自動車レースの放映権を獲得した。2021年4月には、ストリーミングプラットフォームfuboTVが、2022年のFIFAワールドカップ・カタール大会の南米予選の独占放映権を獲得した。

一方、DAZNの独自戦略（同社のサービスは2020年12月に200カ国まで拡大）は、大半の都度課金型サービスを大幅に下回る定額料金でスポーツVODのストリーミングを提供す

るというものだ。DAZNは「カネロ」の愛称で親しまれるプロボクサー、Saul “Canelo” Alvarezとの3億6,500万米ドルの契約締結など、当初ボクシングに力を入れていたが、イタリアのサッカーリーグSerie Aやアルティメット・ファイティング・チャンピオンシップ（究極の総合格闘技団体）など他のスポーツにも進出している。南アフリカを拠点とするメディア会社Multichoiceは、英国のサッカーや米国のバスケットボールの放映権獲得に加え、有料テレビビジネスを補完するものとしてスポーツベッティング（スポーツを対象とした賭け事）の分野に乗り出している。

### 拡大戦略

大手のストーリーミング企業にとって、グローバル展開は依然として最優先課題の1つである。Netflix会員の3分の2近くは米国および中国以外の人々だ。インドでは、Disney+がHotstarを傘下に入れたことで定額利用者層を大きく拡大している。一方、TikTokの中国発グローバル展開の驚異的な成功は、独占禁止法の強化によって国内での成長余地が限定される可能性を踏まえると、他の中国の大手デジタルメディア企業が成熟していく中で後追いすることになるかもしれない。

企業は、個々の契約者から得られる収益の拡大に注力するに伴い、販売促進やライセンス供与、その周辺の体験を重視することが強力な武器となり得ることに気づきつつある。世界中で、スポーツゲームやベッティングが存在感を増しており、エンタテインメント&メディア企業はこの分野に参入しつつある。Penn National GamingとBarstool Sportsの提携は、Penn Nationalが地域のゲーム事業者からオンラインゲームやスポーツギャンブル、コンテンツのプロバイダーへと進化する動きを後押ししている。

### ユニバースからメタバースへ

エンタテインメント企業はコンテンツの「世界観」（ユニバース）を構築する際、成長と持続的な関与の余地を残しておく。Disneyは長らく世界観の戦略的な構築に秀でていた。2019年に公開された『Avengers: Endgame（アベンジャーズ／エンドゲーム）』は28億米ドルに上る史上最高の興行収入を記録した。Disney+の立ち上げが成功した大きな理由としては、スターウォーズの実写ドラマ『The Mandalorian（マンダロリアン）』とMarvelの『Wanda Vision（ワンダヴィジョン）』の世界観を新たに立ち上げたことが挙げられる。『Wanda Vision』は2021年2月19日に7回目のエピソードがリリースされた際、文字通りインターネットを破壊した。アクセス集中により、Disney+はクラッシュしたのだ。他のストーリーミング企業もDisneyの後を追って自社独自の世界観を拡大している。HBOでは、人気を博した『Game of Thrones（ゲーム・オブ・スローンズ）』が2020年春に終了し、そのスピンオフとなる前日譚ドラマ『House of the Dragon（ハウス・オブ・ザ・ドラゴン）』の制作が進行中である。

「世界観」（ユニバース）が現在において独自の優位性を提供するものであるとすれば、長い目で見た将来には、メタバース、すなわち、消費者を中心に構築される、より開かれたマルチブランドの環境があると言えるだろう。メタバースにより、多くの異なるエンタテインメント&メディア企業が所有する知的財産は、1つのオンラインプラットフォーム上で共存することが可能になる。つまり、Travis Scottのパフォーマンスの間に、DC ComicsのバットマンとDisneyのキャプテン・アメリカがやりとりできるようになるのだ。メタバースのコンセプトにおいて先行している企業に、『Fortnite』の開発元であるEpic Gamesがある。2020年5月に、『Minecraft』は自社のプラットフォーム上でフェスティバルを開催し、ゲーム内で5,000人の観客を魅了した。このフェスティバルはYouTubeやゲームストーリーミングサービスのTwitchで配信され、再生回数は134,000回に上った。ゲームのプラットフォームを通じた音楽や商品の販売は大きなチャンスとなる。すなわち、消費者に来てもらい見つけてもらうのではなく、消費者がいる場所に出向くことが重要である。

# 6

## 場所のシフト： 消費者がいる場所に出向く

最も顕著なトレンドの1つは、消費者の都合に合わせたサービスの提供が、より良いサービスにつながることを、企業が認識していることである。人々はラジオ局の番組表に合わせて視聴するよりも、ポッドキャストのように自分の好きな時間に聴くことができる気楽さと便利さを求めている。その結果、オーディオコンテンツプロバイダーは、消費者がより長くとどまるサービスとなれるよう、提供するコンテンツを多様化させている。例えば、多くの国・地域におけるポッドキャストのプラットフォームは、特定のトピック（コメディや政治など）に偏る傾向があるが、成熟した中国市場の大手プロバイダーであるXimalayaやナスダックに上場しているLizhは、さまざまなテーマや形式のポッドキャストを1つのサービスに集約している。また、ClubhouseやSpotifyはパーソナライズされたラジオのような体験を再現するため、ライブや録音したポッドキャストを使用している。

### ゲーム業界：若年層への玄関口

若い消費者がどのように時間を過ごしているかについて知りたい企業は、ゲームに的を絞るとよい。パンデミックの間、ゲームはエンタテインメント&メディア業界にとって好調な分野の1つであった。ゲーム市場の総収益は2020年に10%近く増加し、2025年まで年平均4.4%で成長すると見込まれる（15ページの図を参照）。従来のゲーム市場は2020年終盤に、MicrosoftとSONYが次世代家庭用ゲーム機を発売したことで弾みがついた。さらに、ゲームはグローバル共通言語であるとともにグローバル市場でもあり、世界中にクリエイターやプレイヤーの強固なコミュニティが存在する。例えば、中国のゲーム制作会社は、アジア太平洋地域の他国の主要都市に新しい本社を構えるなど、新たな市場を求めて海外進出を加速させている。また、インドのゲームおよびスポーツのスタートアップ企業Nazara Technologiesによる2021年3月の新規株式公開では、募集をはるかに上回る応札があった。

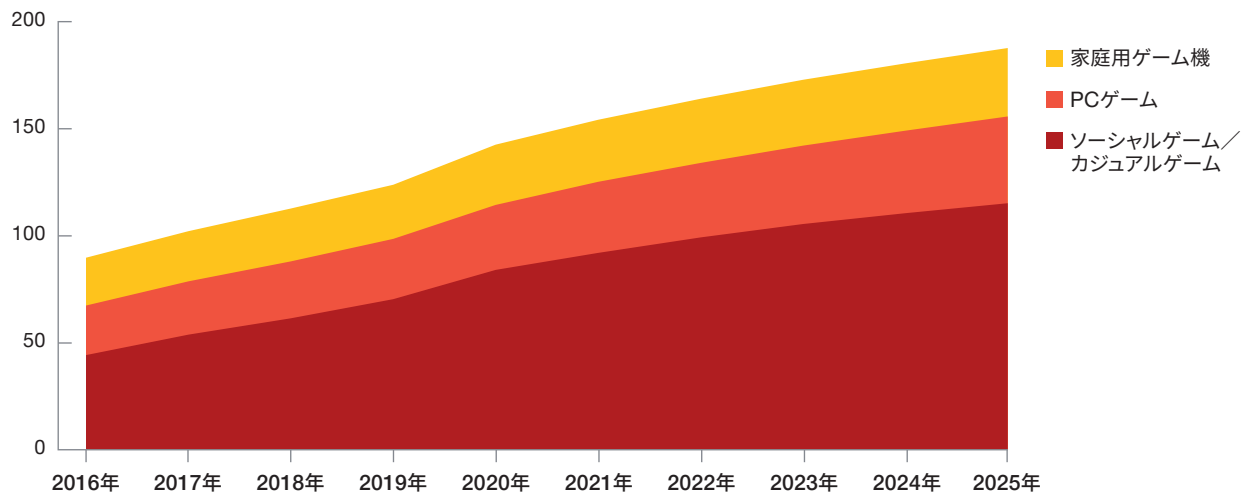
こうした成長のほとんどはデジタル分野で起きる見通しだ。Facebook GamingやAmazonのTwitchは近年、eスポーツ大会の放映権獲得や、著名なストリーマー（ゲーム配信者）との独占契約を含む、ゲーム関連のプレミアムビデオコンテンツの購入を積極的に進めている。Googleはゲーム関連コンテンツやライブ配信の視聴者がゲームをシームレスにプレイできるよう、クラウドゲーム部門のStadiaとYouTubeの統合を計画している。



## 成長を続けるゲーム業界

ビデオゲームはマインドシェアと市場シェアのいずれも拡大している。

家庭用ゲーム機、PCゲーム、ソーシャルゲームの全世界の収益 (単位:10億米ドル)



注:2020年の数値は最新データを使用。2021年から2025年の数値は予測値

出所: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 2021-2025」、Omdia

## 大幅な成長を続けるVR

バーチャルリアリティ (VR) は2020年のアウトルックで取り上げたセグメントの中で最も大きく成長し、ベースが極めて低水準であったとは言え、その収益は2019年から31.7%増加して18億米ドルとなった。VRはエンタテインメント&メディア業界の中で、今後最も大幅な伸び率が見込めるセグメントでもあり、将来的な収益は2025年までの間に年平均30.3%成長し、69億米ドルに達する見通しだ (16ページの図を参照)。2020年には、ヘッドセットの売上が既存モデルへのエンゲージメントとともに増加した。SteamのPCユーザー調査データによると、待望の『Half Life: Alyx』の発売をきっかけに、VRヘッドセットを保有するSteamのユーザー数は急増した。さらに、2020年末に『Oculus Quest 2』のヘッドセットが手軽な価格 (299米ドル) で発売されたことで、この分野は一段と弾みがついた。

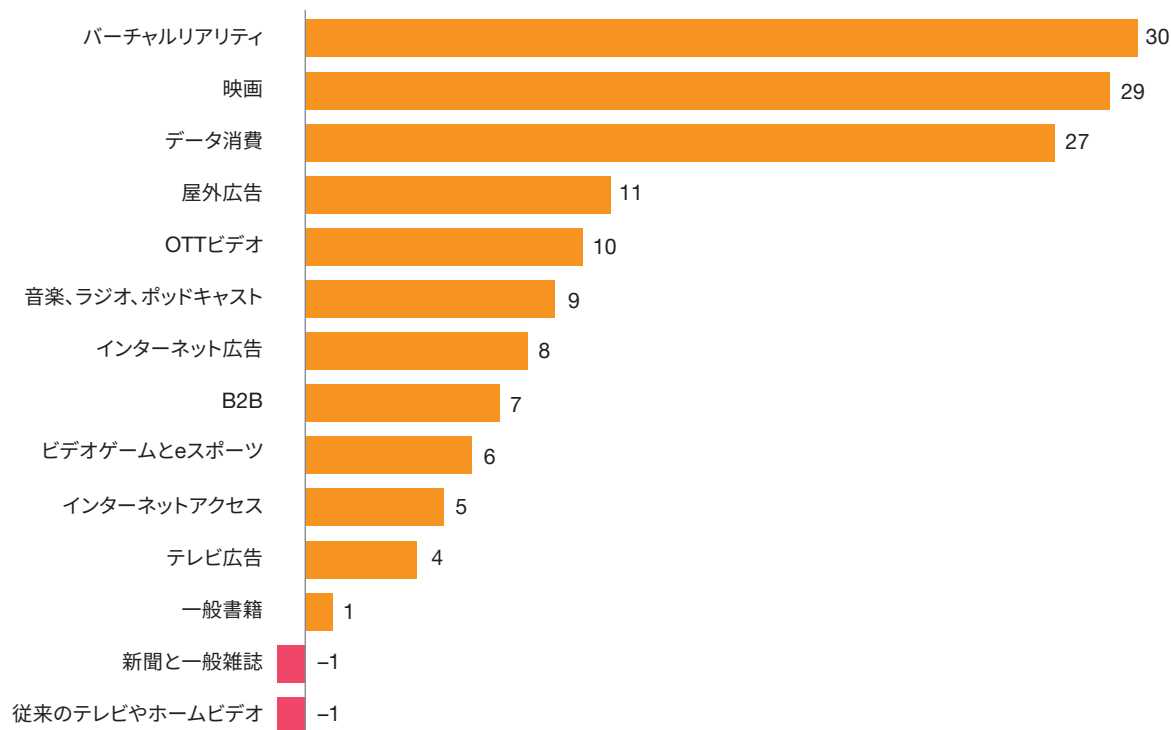
## 新たな映画を家庭に呼び込むプレミアム動画配信 (PVOD)

映画コンテンツ分野では、2020年の多くの映画が都度課金型動画配信 (TVOD)、いわゆるプレミアム動画配信 (PVOD) 形式で提供された。世界中の多くの地域で映画館が閉鎖された2020年9月に、Disneyの実写版『Mulan (ムーラン)』がDisney+において29.99米ドルで配信された際、最初の週末に110万世帯がその映画を視聴し、収益はストリーミングだけで3,550万米ドルに上った。また、ブロードキャスト型動画配信 (BVOD) は、オーストラリアのリニアTVネットワークで大きな関心を集めた。オーストラリアにあるNews Corporationの有料放送テレビ局Foxtelは、2020年5月にBingeと呼ばれる新しいストリーミングサービスを開始した。このサービスでは、Foxtelで視聴可能な番組の多くを、大幅に値引きした価格で提供している。

## デジタルフォーマットが牽引

デジタルやモバイルの消費者に対応した分野が急成長している。

セグメント別の全世界の予想成長率（2020～2025年の年平均成長率（%））



出所: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 2021-2025」、Omdia

## 侮れない超大作映画

WarnerMediaは2020年のクリスマスに『Wonder Woman 1984（ワンダーウーマン 1984）』をHBO Maxと映画館で同時公開した。その後、同社は2021年に公開予定の全ての映画を同じ方法で公開すると発表した。この戦略を受けて、大物俳優たちの間では、かつて映画館の興行収入に応じて支払われていた報酬への影響を懸念する声が生じた。しかし、大勢の観客と共有するスクリーン体験で真価を発揮する、高コストでスケールが大きく迫力ある映画の商業的な可能性を早々に否定すべきではない。その中でも、アニメ映画はパンデミック対策の影響をそれほど受けることなく、映画館への特に強力な動員力を引き続き発揮している。2020年10月に封切りとなった『劇場版「鬼滅の刃」無限列車

編』は、日本映画としては最短の10日間で合計9,500万米ドルの興行収入を達成した。中国では2021年2月にコメディ映画『Hi Mom（原題：你好，李焕英）』が公開され、既に8億5,000万米ドルの興行収入を達成している。インドでは、大物ボリウッド俳優が出演する巨額の制作費を使った長編映画が依然として劇場公開を目指している。2021年に入っても超大作映画が引き続き観客を映画館へ引きつけていることを示す例としては、復活祭の時期に公開された『Godzilla vs. Kong（ゴジラvsキング）』の世界的ヒットが挙げられる。また、2021年10月には、ジェームズ・ボンドのシリーズ25作目となる『No Time to Die（007／ノー・タイム・トゥ・ダイ）』が劇場公開される予定となっている。

# 7

## ポートフォリオのシフト： メガディールの復活

バーチャル化が一段と進む中で、エンタテインメント&メディア企業は引き続きディールを、自社ビジネスの変革と市場におけるリーダーシップの維持・獲得を実現する有益な手段として捉えている。企業は新たな習慣を身につけた新たな消費者を取り込むために、また、消費者ニーズを満たすために必要とされる豊富なコンテンツにアクセスするために、ディールを行っている。2020年は世界中のあらゆる経済活動が停滞したものの、資本市場は驚くほど活発であり、IPO、ベンチャーキャピタル、特別買収目的会社 (SPAC) に多額の資金が投じられた。2021年以降もエンタテインメント&メディア業界におけるディールの機運の高まりは依然として衰えることなく、その見通しは明るいと見られる。消費者のマインドセットが大きく変化中、各国の政府当局による規制の厳格化にもかかわらず、積極的にディールを模索する企業が多い。

### 既存企業と新興企業

エンタテインメント&メディア業界のディールにおける大きなトレンドの1つは、通信やケーブルテレビなど配信事業者と、コンテンツプロバイダーの間でのメガディールである。2021年5月、Verizonは広告主導型プラットフォームであるAOLとYahooを含むメディア事業を、50億米ドルでApollo Global Managementに売却することで合意した（ただし株式の10%は今後も保有し続ける）。しかし、その直後、さらなるメガディールが行われた。それは、AT&Tが傘下のWarner Brothersの資産を切り出し、メディア運営企業Discoveryと新会社を設立するというディールであった。両社はコンテンツ競争における規模拡大や、HBO Maxのようなストリーミングプラットフォームを展開する新規パートナーの探索を企図しており、合計430億米ドルのディールとなった。このメガディールに続いて、豊富なコンテンツライブラリの拡充を模索するAmazonは、ジェームズ・ボンドシリーズを所有するMGMを85億米ドルで買収することを発表した。

## 近年のエンタテインメント&メディア業界のメガディール

時期	取引額	ディール
2020年9月	5億米ドル	ProSiebenSat.1とGeneral AtlanticのParship Groupがマッチングアプリ企業The Meet Groupを買収（取引は完了）
2020年11月	20億米ドル	Penguin Random HouseがViacom CBSから出版社Simon & Schusterを買収することで合意（審査中）
2020年12月	12億米ドル	Sony Picturesがアニメ動画配信サービスCrunchyrollをAT&Tから買収することで合意（審査中）
2021年2月	11億米ドル	RTL Groupがアドテック部門のSpotXをMagniteに売却することで合意
2021年3月	75億米ドル	Microsoftがビデオゲーム企業Bethesdaを買収（取引は完了）
2021年5月	50億米ドル	Verizonが自社のMedia部門（Yahoo/AOL）をApolloに売却することで合意
2021年5月	85億米ドル	Amazonが映画会社MGMを買収することで合意
2021年5月	430億米ドル	AT&TがWarner Bros.をスピンオフしてDiscoveryと新会社を設立

出所:PwCによる分析

### 買い手は規模とケイパビリティを追求

出版社のPenguin Random Houseは2020年11月に、Simon & Schusterを20億米ドルでViacom CBSから買収することで合意した。書籍市場の成長が限定的な中で、出版社がAmazonと張り合うのであれば、大ヒット作の創出や企業規模の追求が不可欠と言える。他の業界では、企業はケイパビリティの拡充手段としてディールを活用している。2021年2月には、世界的なマッチングアプリを提供するMatch Groupが韓国のソーシャルディスカバリーおよび動画テクノロジー企業のHyperconnectを17億米ドルで買収することで合意した。Hyperconnectは音声とテキストの自動翻訳技術を保有しており、Matchがユーザーに提供する機能を大いに高められる。一方、若者のユーザー増加を目的に、ドイツの出版社Axel Springerは2020年10月に、米国のニュースレターメディアであるMorning Brewの株式の過半数を取得することで合意した。このスタートアップ企業の取引価格は7,500万米ドルであった。

### ベンチャーキャピタルが関心を寄せる

エンタテインメント&メディア業界のディールにおけるその他のトレンドとしては、特にデジタル領域においてベンチャーキャピタルによる大規模な投資の広がりが挙げられる。2021年4月に、**1,000万人のユーザー**を獲得したオーディオアプリClubhouseの運営会社は、自社の企業価値を40億米ドルと評価して資金調達交渉を行った。映画監督のSpike Leeや米国版『Vogue』の編集長Anna Wintourなど、さまざまな分野の著名人による講座を提供するMaster Classは、評価額25億米ドルで資金調達を行っている。特別買収目的会社（SPAC）の台頭もエンタテインメント&メディア業界におけるディールの原動力となっている。6月には、デジタルメディア企業のBuzzFeedがSPACの890 5th Avenue Partnersによる買収に合意し、投資家Bill AckmanのSPACであるPershing Square Tontine Holdingsは、Universal Music Groupの10%の株式を40億米ドルで取得することで合意した。



## 規制のシフト： プラットフォームへの反発

この1年は、さまざまな分野で大手デジタルプラットフォームに対する反発が一段と高まり、世界的なメディア規制の転機となった。パンデミックの状況下で、eコマース、デジタル広告、インターネット利用時間が急増するにしたがい、Amazon、Apple、Facebook、Google、Netflixへのパワーシフトが起きた。しかし、こうした企業の成功や規模の拡大は世界中でさまざまな反発を引き起こした。現地のオフライン主体の企業がビッグテックと互角に戦える機会を求める圧力が高まっている。また、米国政府内の反トラスト法に向けた動きが活発化し、政界全般におけるビッグテックへの反発が広がっている。消費者の期待が高まる中、ビッグテックの事業環境は厳しさを増すに違いない。

### ビッグテックと各国政府の対立

2021年2月、オーストラリア政府がソーシャルネットワークサービスに対し、第三者のニュースコンテンツへの支払いを求める新たなメディア法案を提出した際、Facebookは一時的に同国のユーザーの現地ニュースへのアクセスを停止した。その後、FacebookとGoogleがNews Corpなどのメディア企業とコンテンツに関する取引をしたことで、この問題は収束した。一方、中国では同国国内の巨大コンテンツ企業の力を抑制する動きがあった。2021年4月にAlibabaに対し、28億米ドルの罰金が科された。これは2020年12月に発表された独占禁止ガイドラインで対象となった、出店企業は2つのプラットフォームから1つのみを販売チャネルとして選ばなければいけないという、中国国内では「二者択一」として知られる従来の商慣行についてのものであった。このことは、中国の既存の巨大企業は今後の買収についてより慎重になり、小規模な企業に規模拡大のチャンスが生じるといった効果をもたらさだろう。また、インドでは、2020年6月に政府がTikTokを禁止し、2021年1月にはその措置を恒久化した。インド政府はWeChatも含む中国の59のメッセージアプリやゲームアプリを禁止しており、これはそのうちの1つである。禁止理由としては、アプリによって人々の携帯電話から情報が極秘に収集される恐れがあるという、国家安全保障上の問題が挙げられた。TikTokの禁止が発表された後の2日間で、インドの動画共有ソーシャルメディアアプリであるRoposoは、2,200万人の新規ユーザーを獲得した。

### EUは強硬姿勢を堅持

従来、EUは市場の競争を保護し、市民のデータを使用する際の透明性を確保するために、世界の中でも率先して大手プラットフォームの力を制限するよう努めてきた。2020年12月、EUは、欧州単一市場への「ゲートキーパー」である（または「ゲートキーパー」になりつつある）オンラインプラットフォームが不公正な取引条件を課すことを規制する、「デジタル市場法」案を公表した。欧州委員会は既にAppleに対し、Apple Storeの制限やApple PayとiOSとの統合に関する2つの新たな事案に着手している。今や米国でも国や州において、EUと同様の法的措置が検討されている。ビッグテック間の小競り合いが続いていることも、状況をさらに複雑にしている。例えば、AppleはGoogleがiPhoneのセキュリティ違反の規模を誇張したと非難している。

また、コンテンツ監視の観点から、プラットフォームの役割に期待が高まっている。言論の自由を監視する機関として、プラットフォームの役割については公に議論が進んでいる。インドでは2021年2月、ソーシャルメディア企業に対し、攻撃的で対立を生む扇動的なコンテンツの迅速な削除とともに、発信者を追跡するための暗号化解除を求める一連の規制法案が提出された。2021年1月に米国で起きた議会議事堂襲撃事件後に、ドナルド・トランプ前大統領のアカウントを停止したTwitterとFacebookの決定は、保守派の声を抑え込みたいというプラットフォームの思惑が背景にあったと、一部の人の中では受け止められた。ドイツのアンゲラ・メルケル首相はTwitterによるトランプ前大統領のアカウント停止を「言論の自由の基本的権利」の侵害として批判し、米国はドイツに倣い、プラットフォームにこの役割を担わせるのではなく、オンラインでの扇動を規制すべきであると述べた。

### 社会正義を求める消費者

規制に拍車をかけているもう一つの要素は、消費者の社会意識の高まりである。それは、社会正義、コンテンツ監視、安全なデジタル空間、多様性やインクルージョンといった価値や概念に対する要求が強まっていることに表れている。世界中で、消費者は環境、社会、ガバナンス（ESG）の問題、特にオンライン上のハラスメントやデータプライバシーへの懸念に関する期待を強めている。PwCとIABによる共同レポート「[IAB Outlook: 2021 Digital Ad Ecosystem](#)」では、世界中の消費者の76%が、自らの個人情報を企業と共有することを「必要悪」と考えており、36%が1年前に比べて個人情報を共有することに抵抗があると感じていることが分かった。

### 変化する状況

これまでのところ、規制強化がエンタテインメント&メディア企業による消費者との関わりや、新規市場への参入あるいは大規模な取引の実施を阻害しているようには見受けられない。しかし、規制強化を受けて消費者行動は変化し、小規模な企業のチャンスは広がり始めるかもしれない。とは言え、企業は事業環境が急速に変化していることを自覚する必要がある。規模の拡大や成長を可能にした規制の枠組みが永久に続くとは考えられない。企業は将来の戦略を策定する中で、規制リスクを考慮し、計画に織り込むことが不可欠だ。

# 9

## 結論： 前倒して訪れる新たな世界

2022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、本質的にポジティブであることには変わりはない。デジタル行動への強力なシフトは、今後数年間にわたり、この業界の世界的な成長を後押しするだろう。そして、商品、サービス、経験がかつてないほど多様化する中、企業が消費者のいる場所に出向き、接点を持つと競うにつれて、エンタテインメント&メディア業界はより広く、より深く、そしてより多様な成長を遂げるだろう。

だが、多くの場合、その成長（そして、その報酬）は不均質なものになると思われる。まさにCOVID-19からの経済的および健康面での回復が世界中で均一にはならないように、特定地域の市場を対象とするエンタテインメント&メディア業界の個々のセグメントや企業の見通しにも、大きなばらつきが生じるだろう。動画配信といった最も魅力的で、トップクラスの成長分野でさえ、競争原理の本質が今後数年間で劇的に変わる可能性がある。そして、その間にも、あらゆる企業の社会面、政治面、規制面での事業環境は、予測不能な形で進化し続ける。

これらが意味するのは、過去に価値を創造し、市場シェアを不動のものとしてきた戦略をあてにして現状を維持する姿勢は、今後改めなければならないということだ。世界はパンデミックの苦い経験から抜け出しつつある。不安定なパワーシフトが起きる中で、この変化を受け入れ、データを精査し、自社の顧客や協力者から深い知見を得る企業は、バランスを維持し、将来も成長していくだろう。

## データの算出方法と定義

### 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上で、参考にしていきます。

### 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。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2021-2025」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



## 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 2021-2025」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](http://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承知ください。「グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック 2021-2015」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Shruti Kumarの電子メールアドレス [shruti.kumar@pwc.com](mailto:shruti.kumar@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2021年から2025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 2021-2025, [www.pwc.com/outlook](http://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擁し、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](http://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](http://www.omdia.com) をご覧ください。

## PwCグローバルネットワーク

### **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**

Yusuke Harada  
yusuke.harada@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](mailto:karim.sarkis@pwc.com)

Bahjat El-Darwiche  
[bahjat.eldarwiche@pwc.com](mailto:bahjat.eldarwiche@pwc.com)

**PwC Netherlands**

Ennèl van Eeden  
[ennel.van.eeden@pwc.com](mailto:ennel.van.eeden@pwc.com)

Casper Scheffer  
[casper.scheffer@pwc.com](mailto:casper.scheffer@pwc.com)

**PwC New Zealand**

Keren Blakey  
[keren.j.blakey@nz.pwc.com](mailto:keren.j.blakey@nz.pwc.com)

**PwC Norway**

Eivind Nilsen  
[eivind.nilsen@pwc.com](mailto:eivind.nilsen@pwc.com)

**PwC Pakistan**

Shabbar Zaidi  
[s.m.shabbar.zaidi@pk.pwc.com](mailto:s.m.shabbar.zaidi@pk.pwc.com)

**PwC Peru**

Orlando Marchesi  
[orlando.marchesi@pwc.com](mailto:orlando.marchesi@pwc.com)

**PwC Philippines**

Jan Michael Reyes  
[jan.michael.reyes@pwc.com](mailto:jan.michael.reyes@pwc.com)

**PwC Poland**

Paweł Wesolowski  
[pawel.wesolowski@pwc.com](mailto:pawel.wesolowski@pwc.com)

**PwC Portugal**

Pedro Deus  
[pedro.deus@pwc.com](mailto:pedro.deus@pwc.com)

**PwC Romania**

Florin Deaconescu  
[florin.deaconescu@pwc.com](mailto:florin.deaconescu@pwc.com)

**PwC Russia**

Yury Pukha  
[yury.pukha@pwc.com](mailto:yury.pukha@pwc.com)

**PwC Singapore**

Oliver Wilkinson  
[oliver.wilkinson@sg.pwc.com](mailto:oliver.wilkinson@sg.pwc.com)

**PwC South Africa**

Vicky Myburgh  
[vicky.myburgh@pwc.com](mailto:vicky.myburgh@pwc.com)

**PwC Spain**

Patricia Manca  
[patricia.manca.diaz@es.pwc.com](mailto:patricia.manca.diaz@es.pwc.com)

**PwC Sweden**

Nicklas Kullberg  
[nicklas.kullberg@pwc.com](mailto:nicklas.kullberg@pwc.com)

**PwC Switzerland**

Patrick Balkanyi  
[patrick.balkanyi@pwc.ch](mailto:patrick.balkanyi@pwc.ch)

**PwC Taiwan**

Gary Chih  
[gary.chih@pwc.com](mailto:gary.chih@pwc.com)

**PwC Thailand**

Pisit Thangtanagul  
[pisit.thangtanagul@pwc.com](mailto:pisit.thangtanagul@pwc.com)

**PwC Turkey**

Murat Colakoglu  
[murat.colakoglu@pwc.com](mailto:murat.colakoglu@pwc.com)

**PwC United Kingdom**

Mark Maitland  
[mark.o.maitland@pwc.com](mailto:mark.o.maitland@pwc.com)

**PwC United States**

CJ Bangah  
[christina.j.bangah@pwc.com](mailto:christina.j.bangah@pwc.com)

James DePonte  
[james.deponte@pwc.com](mailto:james.deponte@pwc.com)

**PwC Vietnam**

Ong Tiong Hooi  
[tiong.hooi.ong@pwc.com](mailto: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  
Yoshihisa Chiyoda  
Wilson Chow  
James DePonte  
Ennèl van Eeden  
Daniel Gross  
Raman Kalra  
Robert Kramer  
Rick Marsland  
Justin Papps  
Ricardo Queiroz  
Karim Sarkis  
Bart Spiegel  
Charles Stuart  
Subianto Subianto  
Marc Suidan  
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**

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



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

©2021 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 advisers.

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



# エンタテインメント&メディア 業界の見通しは？

とどまるところを知らないストリーミングの台頭。破壊的変化をもたらすクリエイターたち。主導権を握る消費者。よみがえる規制。

巨大なグローバル市場を再形成するパワーシフトについての理解を深めましょう。

53の国と地域における14のエンタテインメント&メディア業界セグメントに関する最新の予測を、たった1つのデジタルツールで手に入れることができます。

22年目を迎えるPwCの「グローバル エンタテインメント&メディア アウトlook」に今すぐご登録ください。

[www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/outlook.html](http://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/outlook.html)

1セグメントあたり750米ドル

1ユーザー（全14セグメント利用可能）あたり3,300米ドル

法人・団体ユーザー：お問い合わせください

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9,400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](http://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2021年7月に発行した『Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2021-2025 Power shifts: Altering the dynamics of the E&M industry』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/entertainment-media/outlook-2021/perspectives-2021-2025.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2021/perspectives-2021-2025.pdf)

日本語版発刊年月：2021年10月 管理番号：I202108-06

©2021 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.

