

**strategy&**

Part of the PwC network

---

# E&M×異業種 「セゾウギョウ」戦略 が拓く世界市場

—エンタテインメント・メディア業界  
の展望を探る—

## 著者紹介

### 森 祐治(もり・ゆうじ)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のパートナー。通信、インターネットビジネス、メディア・エンタテインメント、エレクトロニクス、新規事業創出、デザインコンサルティング、未来予測、マーケティング、アライアンス設計の分野を中心にコンサルティング経験を多く有する。日本動画協会『アニメ産業レポート』で「海外動向」を長年にわたって執筆してきた。

問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社 ストラテジーコンサルティング(Strategy&)

〒100-0004

東京都千代田区大手町1丁目2-1 Otemachi Oneタワー

代表Tel:03-6257-0700 Fax:03-6257-0701

jp\_cons\_strategy-info-mbx@pwc.com

<http://www.strategyand.pwc.com/jp>



## E&M×異業種 「セイゾウギョウ」戦略が拓く世界市場 —エンタテインメント・メディア業界の展望を探る—

### 潜在力を生かしきれぬ 日本のE&M業界

日本のエンタテインメント・メディア（E&M）業界は、漫画やアニメ、ゲームを中心に強力なコンテンツを有しており、世界においても長年存在感を示してきた。また、ヒットした作品を複数メディアで展開するメディアミックス戦略においても、独自のノウハウを培っている。2020年から猛威を振るった新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大で巣ごもり需要が高まったほか、VOD（ビデオ・オン・デマンド）の急速な普及も相まって、ビジネスチャンスはかつてない規模に広がったと言えるだろう。

だが、こうしたチャンスや潜在力の規模と比較して、グローバルなビジネスに成長しきれないという悩みを長年抱えてきた。日本経済を力強くけん引した製造業の存在感がかつてに比べ縮小するなか、それを補ううるポテンシャルを秘めたE&M

産業を世界でどのように開花させるべきか。20年来にわたって挑み続けてきた“宿題”をこなし、世界で日本の産業の新たな姿を実現するための道筋を示したい。

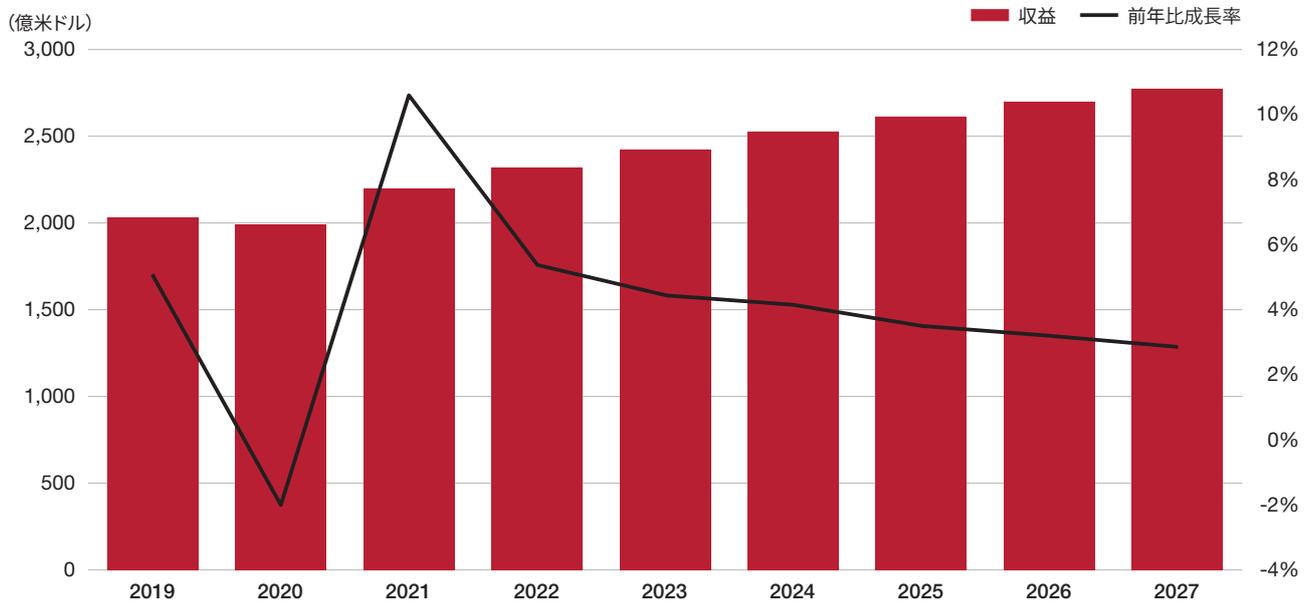
### 国境越えて市場膨張も 見えた成長の踊り場

E&M産業はかつて先進国を中心に発展を続けてきたが、SNS（交流サイト）やVODなどのサービスが世界的に普及したことなどを背景に、グローバルサウスと呼ばれる新興国・途上国までマーケットが急速に広がっている。米国文化一辺倒のコンテンツを覇権主義的に広げる従来の手法から、非欧米系の国々や文化圏でも受け入れやすいように人種や文化の多様性に配慮するようになったことも普及を後押ししている。こうしたことから近年のE&M市場の規模は、世界のGDPとほぼ同等の成長カーブを



図表1  
全世界のエンタテインメント&メディア業界の収益

2027年にかけての成長率は横ばい傾向が見込まれる



出所：PwC, 2023. 「グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック 2023-2027」

描いてきた。

ただ、ここにきて踊り場も見えつつある。PwCが発行している「グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック 2023-2027」によると、2022年における世界のE&Mの収益は前年比5.4%増の2兆3,200億米ドルで、2021年の成長率(10.6%)に比べ勢いが鈍化した(図表1)。COVID-19によって抑制された生活や経済活動が正常化し始めたことで、巣ごもり需要が縮小したほか、景気の先行き不透明感によって個人消費も低迷しつつあるためだ。

2027年にかけての成長率も低下傾向が見込まれる。同年の収益は2兆8,000億米ドルを向う展開となりそうだが、成長率は2026年比2.8%増にとどまり、IMF(国際通貨基金)が予測する世界の経済成長率を下回る見通しだ。こうした流れを見越して、パンデミック下で勢いがあったVOD企業などでは従業員を解雇する動きも出てきた。長期的にはグローバルサウスにおける人口増もあって市場の

成長はなお見込まれるが、当面は調整局面が続くだろう。

### ビジネスや教育学習にも—— 広がるエンタテインメントの領域

世界的に市場の広がりを見せるE&M産業だが、余暇の領域を超えてビジネスや教育学習にまで浸透しつつある。

例えば、企業の業務システムは、一昔前は味気ないものばかりだったが、近年は消費者向けと同等のユーザーフレンドリーかつ直感的な操作を可能にした「グラフィカル・ユーザー・インターフェース(GUI)」が重視される傾向が強まっている。学校の学習や企業における研修などの際にも分かりやすいアニメーションを使ったり、親しみやすいキャラクターを用いたりするといったエンタテインメント面での工夫が見られるようになった。

そうした取り組みの1つである「ゲーミフィケーション」は、目標を達成した場合にインセンティブを付与するなどゲーム感覚で学べることから、義務的かつ強制的に学ぶケースに比べて学習効果がより高いことが明らかになっている。従来のエンタテインメントは余暇に退屈しのぎとして消費される対象だったが、今では親しみやすく楽しい要素が入っていなければ業務や学習も継続されにくい時代となりつつあり、今後さらにそうした傾向は強まるだろう。

マーケティングの世界でもエンタテインメントの要素を含んだ新たな手法が広がっている。テレビ番組や映画などで、スポンサー企業の商品や社名などを登場させる「プロダクトプレイスメント」だ。登場人物が使用したり背景に登場したりすることで、視聴者により自然に商品やサービスを訴求する効果があるほか、露骨でなければ視聴者の側にとってもリアリティを感じたり、楽しんだりできる仕掛けとなる。

こうしたE&M産業で培われてきたクリエイティブ手法は、新興国の消費者に対しても感覚的に訴えかけやすい手段と言え、SNSやVODの普及も相まってE&M市場が世界的につながり、拡大する状況を後押ししている。

## メディアミックスが生む爆発的経済効果

ここで日本のエンタテインメント業界の特徴に目を転じたい。日本ではこの領域において、海外では見られない独自のスタイルや方法論が築かれてきた。最たる例がメディアミックスだ。例えば漫画や小説などの原作が人気となった場合、それらをアニメや映画、ゲームにしたり、関連グッズを製造して販売したりすることが一般的に行われてきた。最近では演劇やミュージカルにする「2.5次元化」という動きもあり、展開するメディアは広がっている。

こうした流れに乗ることで、1つのコンテンツにおける経済効果の規模は段階的に膨れ上がるのだが、そこにVODやSNS、ネットショッピングといったサービスが加わることで、爆発的とも言える成長力をもたらすこととなった。

一昔前であれば、アニメやドラマがテレビで放映されても見逃してしまうことがあったほか、人気のある関連グッズは瞬間に売り切れることから、

すぐには買うことができなかった。それが、今ではVODで見たい時にいつでも作品を見ることができ、地方にいてもネットショッピングによって簡単にグッズを買うことができる。

SNSのインフルエンサーの投稿によって、それまで興味がなかった人まで関心を持ちやすくなり、ネット上における小さな関心の乱反射がブームを生む世の中となっている。そして、いったんブームが起きれば、前述のとおり爆発的な経済効果を生み出すのだ。ここで言うブームとは、熱狂的なファンだけの盛り上がりではない。エンタテインメントの領域に疎い人であっても聞いたことがあるものとして認知され、日常で当たり前のものになっていくことを指す。

メディアミックスを通じてコンテンツの経済効果はどれほど拡大するのか。万博(万国博覧会)やオリンピックの経済波及効果は1.5倍程度とされているが、PwC Intelligenceの試算では、アニメや映画などのメディア・コンテンツは周辺産業への誘発効果が大きく、2倍程度の経済波及が生まれることが分かった。関連グッズやメニューを扱う飲食店やコンビニエンスストアに人が訪れ、当初は買う予定がなかったものまで買っていき間接的な消費も考えればさらに効果は高まるだろう。この試算には、ランダムでアイテムを得る仕組みの「ガチャ」を組み入れたアプリゲームやコロナ禍において急速に普及したVODなどの新興市場は算入していないことから、実際のインパクトはもう一段階大きくなりそうだ。

日本におけるメディアミックスが各種ネットサービスの力を得て爆発的な影響力や経済効果を生む状況を概観したが、VODやSNS、ネットショッピングなどは言うまでもなく世界で普及している。グローバルマーケットにおいて日本では一般的なメディアミックス手法による展開はまれであり、それがゆえに各地に大きなビジネスチャンスが転がっていると言い換えることができよう。

## チャンスはあれども進まぬ海外展開

では、こうした状況で日本のE&M業界は独自の強みを生かして、グローバルマーケットにおいて



十分なマネタイズができているのだろうか。内閣府の知的財産戦略推進事務局が2020年にまとめた資料では、「海外への展開が進んでいるとはいえない」と指摘している\*1。

日本のE&M産業が独自の強みと潜在能力を持つことは長らく意識されており、外国で日本文化を浸透させるために政府も「クールジャパン戦略」に取り組んできた。だが、同戦略の旗振り役である官民ファンド「海外需要開拓支援機構」(CJ機構)は、2023年11月時点で63件に投資しているが、累積損失は356億円(同年3月末)にのぼる\*2。

先述の内閣府の資料では「アニメ・マンガ等が日本に関心を抱く『入口』になっている」と指摘しているが、同機構の投資先はこうしたコンテンツだけではなく、ベンチャー企業や物流分野にまで多岐にわたる。何をどう世界に打ち出していくのかという戦略を定めきれていない点が、苦戦につながっているとの指摘も聞かれる。

その背景には、腹をくくりきれなかったという要因もあろう。日本の漫画やアニメが世界で人気を博しているとの情報はあれども、日本の中でもマイノリティな領域のものと認識される傾向が強く、正確なデータも乏しかった。このため「本当に十分なチャンスがあるのか」という疑心暗鬼に近い心情によって、取り組みに勢いをつけづらかったと考えられる。

日本同様のE&M経済のメカニズムが整っている国を探すのは難しい点も海外展開の障壁だった。キャラクターグッズなどのメーカーにとっては、海外での現地生産では国内生産と同等のクオリティを維持できないという悩みがあったほか、海外でイベントを開催しようにも一定以上の質を保てる実施者を集められるかは未知数だ。チャンスはあるように見えても、「本当にあるのか」「実現できるのか」という疑問によって、海外におけるE&M産業のマネタイズという目標が「曇気楼」に見え、本腰が入りきらなかったと言えるかもしれない。

\*1：内閣府、2020.「第1回 Create Japan WG 事務局説明資料」

\*2：経済産業省 海外需要開拓支援機構、2023.「投資計画等の進捗状況」

## 海外市場の道筋拓く テック×柔軟さ

だが、前述したVODやネットショッピングといったサービス環境によって、世界中にコンテンツが普及しているほか、SNSで漏れ伝わる日本国内のイベントに対して海外のファンが羨望の眼差しを送るなど、国外の需要は可視化されつつある。デジタル技術や3Dプリンターといったテクノロジーの進展も生かせば、品質の担保といったネックの解消にもつながる。世界にまかされているビジネスチャンスの種を育て、市場開拓を実現するために必要となる提案を5つの観点からまとめた。共通するのは今までにない柔軟な発想だ。

### 1. 3D印刷やNFTで新たな製造手段を構築

品質を担保できる現地メーカーの確保がしづらいことを海外展開の障壁の1つに挙げた。だが、完成品の販売を前提とした考えにとらわれる必要はない。例えば、NFT（非代替性トークン）によってグッズの設計図をデジタルデータとして提供し、購入者は3Dプリンターで成型するという手段もあり得る。つまりは、モノそのものではなく作る権利を売ること

だ。また、あえて途中まで作られた未完の状態のものを販売し、購入者に完成してもらうという方法もある。いわばプラモデルのように、自分で作る過程をファンに楽しんでもらうマーケットを創り上げていくという発想だ。

また、実際に製造するにしても小規模な工場のほか、デジタルデータと3Dプリンターで製造する「デジタルファブリケーション」であれば、進出だけではなくうまくいかなかった場合の出口戦略を含めて描きやすい。安価かつ複雑な技術を要しない商品であれば、現地メーカーに生産を任せることも選択肢となるだろう。メーカーの技術力と商品の部品構成や生産工程を吟味する必要はあるが、アジア各地で製造などを委託してきた歴史を振り返れば難易度はそう高くない。

### 2. 需要満たす販売網、カギは柔軟な売り方

特定のコンテンツとコラボレーションした飲食店やイベントの開催など、日本にはファンがエンタテインメント関連の消費や体験をさまざまな形で楽しめる場所や機会が多く存在するが、海外ではそうした場が極めて限られる。人気アニメのグッズは、輸送費を含め定価の数倍の価格であっても、

図表2  
エンタテインメント&メディア業界への提言

1	<b>3D印刷やNFTで新たな製造手段を構築</b> NFTの活用でファンにグッズを制作する権利を売るなど、完成品の販売を前提とした考えから脱却する
2	<b>需要満たす販売網、カギは柔軟な売り方</b> SNSでポップアップショップの店舗を募るなど、ハコではなく柔軟な売り方というソフト面を追求する
3	<b>ファンのニーズを生かした企画開発</b> 商品やイベントの企画でファンの積極的なコミットメントを促す仕組みを構築する
4	<b>知的財産権 守りより攻めで認知を高める</b> コンテンツの利用を制限するよりもあえて許諾することで影響力や浸透力を高める
5	<b>韓国の成功要因 真摯に研究を</b> リスクを負う企業への側面支援でE&M業界を育成した韓国政府の手法などを分析し、必要に応じて取り入れる

出所：Strategy&



東南アジアや北米で飛ぶように売れたという実例もあるだけに、生産手段だけではなく販売網を整えていくことも今後は重要な課題となる。

最も容易な手段は、ECなどの通信販売に加えて、百貨店のようなランドマークにショップを設けたり、現地のイベントに出店したりすることだ。そうした場所がない場合は、例えばSNSで店舗を募り、期間限定の「ポップアップショップ」を設営するという方法も考えられる。エンタテインメントに関心が高い現地の消費者から認知されている店舗であれば、ショップの集客効果も高いほか限定性もあって、高い効果が生まれよう。開催地域を移動させたり、店舗ごとの限定グッズやメニューを用意したりするなどイベント性を高めれば、話題も呼びやすい。店舗という立地に縛られるハコではなく、柔軟な売り方というソフト面を追求すれば、地の利のない海外でも十分に顧客の支持を得られるだろう。

### 3. ファンのニーズを生かした企画開発

エンタテインメントの領域では、ファンが交流を繰り返すなかで独自にコンテンツの世界を広げたり深めたりするコミュニティ＝「ファンダム」が重要だ。そこでは、コンテンツの提供者よりもファンの方がより細かいニーズに気づいたり、生み出したりすることも珍しくない。こうしたファンのニーズを、デジタルテクノロジーを駆使してくみ取り、ファンダムに価値還元しつつ、商品開発やイベント企画などに

生かす仕組みが必要だ。

日本ではE&M業界に限らずファン投票で復刻商品を決めるといった、企業が消費者とコラボレーションする例が当たり前になりつつある。自社商品の熱心なファンであるインフルエンサーを要職に起用するといった企業も出てきた。同様の取り組みは海外でも重要だ。ファンのコミットメントを促す試みを積極的に行うことは、熱心なファンの集団であるファンダムを企業がリスペクトしているというメッセージにもなり、ファンからの人気や支持をさらに高める効果も期待できる。

### 4. 知的財産権 守りより攻めで認知を高める

あらゆる産業が海外において抱える問題が知的財産権だ。これまでは防御の発想から不当に見せない、使わせないという意識が当然のものとしてあったが、デジタル社会におけるコンテンツ関連の知的財産の概念は、変化を余儀なくされつつあるのかもしれない。

売れば売るほど価値が下がる物財とは異なり、エンタテインメントコンテンツのような情報財は、認知度が高いほど財としてのパワーを持つからだ。利用を制限するよりも、あえて許諾することで、コンテンツの影響力や浸透力を強めるという方策も有効となる。フリーライダー（ただ乗り）は一時的に増加するかもしれないが、きちんと金を払うファンの拡大が見込めるほか、ファン自身が真贋を判断し、

その結果をSNS上で広めることでコンテンツの認知度を高め、結果的に自浄作用を生むことになる。

キャラクターや曲、映像の一部をあえてSNSで拡散できる素材として公開したり、ファンが歌う様子や創り上げた作品の配信を積極的に許容したりすることで、情報発信に加えて、ある程度のコンテンツ管理にもつながる。こうした攻めの発想も必要となるだろう。

## 5. 韓国の成功要因 真摯に研究を

E&M産業の海外展開は、政府が積極的に後押しをする必要もある。1つのモデルケースとなるのが、韓国の取り組みだ。1990年代後半から「クール 코리아政策」を掲げて、デジタルコンテンツ産業の発展を目的に積極投資をしてきた。

具体的には、エンタテインメント関連のイベントやコンテンツ作りを行う企業に対して、ファンド・オブ・ファンドの形で政府が間接的に出資するほか、製作委員会を法人化した場合に法人税を控除する仕組みを設けるなどした。単なるばらまきではなく、企業にもきちんと事業面でのリスクを負わせながら側面支援をする形だ。また、政府が主導して、米国のエンタテインメント業界で活躍していた在米2世らを招聘し、後進の教育にも力を入れた。今日の韓国ドラマの隆盛は、そうしたハリウッド流のノウハウが土台となってもたらされたものとも言えよう。一連の取り組みのなかには、日本のE&M産業を韓国が研究し、改良したものも数多く含まれている。

「クール」を標榜し、同じように走り出したはずだが、20年余りで彼我の差は大きく開いた。韓国のエンタテインメント産業が大成長を遂げた要因を真摯に分析し、政府や民間を問わず取り込めるものは取り込んでいく発想も必要になる。

## 「世」界市場、「異」業種連携の「相」乗効果で開拓

日本は長らく製造業の国とされてきたが、直近20年以上はGDPに占める比率が2割前後で推移している。かつては日本が世界で優位に立っていた品目も、中国や台湾、韓国など他国にシェアを奪われ、劣勢に追い込まれたものが少なくない。純粋な

技術や価格の競争に加え、環境規制といった各国の利害が絡むルールの制約を受けるため、イニシアチブをつかみにくいといった要素もある。

その一方で、E&M分野においては日本勢が今なお豊富なコンテンツと独自のノウハウを有していることは、これまでに述べてきた。あとはVODやSNSによって他力本願的に広がったコンテンツと、日本勢がかねて得意とする異業種連携のメディアミックス戦略をいかに掛け合わせて、世界市場でマネタイズするかが重要になる。その際、前述の柔軟な発想を実現するためにも、メディアミックスではさまざまな業種の企業がスポンサーやライセンスとして連携し、コンテンツとのアライアンスやタイアップでトレンドを創出することで、世界市場に進出・浸透しやすくなるはずだ。すなわち、「世」界市場に向けて「異」業種連携で「相」乗効果を生み出す「世異相業（セイゾウギョウ）」の実現である。

第1次世界大戦後に疲弊した欧州を支援するために米国は映画を送り込み、銀幕の中でさまざまな米国製品をアピールした。こうした「Film Goes First」戦略を後追いで実践したのが韓国だ。ドラマを自動車や家電といった韓国企業のスポンサー提供とバンドルすることで東南アジア圏の放送局にばらまき、短期間で韓国製品ブランドの確立に成功した。日本の「世異相業（セイゾウギョウ）」戦略も、今世紀初頭の韓国のクール 코리아戦略と同等以上の効果が期待できると考えている。

取り組みを補助するテクノロジーは揃っており、あとは従来の発想にとらわれない前向きな行動が必要となる。制作したコンテンツを世界に波及させて他業種と共に収益の最大化を目指す——こうした「世異相業（セイゾウギョウ）」の勃興に向けた取り組みを展開していくことが、日本経済の新たな成長を加速させる原動力となるに違いない。

## Strategy&

Strategy&は、他社にはないユニークな特長を持つグローバルな戦略コンサルティングチームであり、クライアントの戦略的な意思決定と変革を通じた成果の実現に向けて、ニーズに応じたテイラーメイドな支援を行います。私たちはPwCの一員として日々、戦略的視点から考え抜いた、クライアントにとって最適な解を提供しています。圧倒的な先見力と、具体性の高いノウハウ、テクノロジー、そしてグローバルな規模を融合し、クライアントがこれまで以上に変革力に富んだ、即座に実行に移せる戦略を策定できるよう支援しています。

グローバルなプロフェッショナルサービスネットワークに属する戦略コンサルティング部門として随一の規模を誇るStrategy&は、実現性の高い戦略策定のケイパビリティをPwCの最前線のチームに提供することで、クライアントが目指すべき方向と、そこに向かうための方法の選択肢や実現の道筋を提示することを可能にしています。

その結果、私たちの戦略プロセスは、可能性を最大化できる強力なものであると同時に、確実に成果を上げられる実践的なものにもなっています。“Strategy, made real.” — 即座に実行でき将来にも効果をもたらす “Practical Strategy” を、私たちが構築します。

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