

---

# メディアミックスの パワーと可能性

海外市場攻略のカギ握る投資流入  
コンテンツ経済波及の可視化が呼び水に



このレポートは、Strategy&とPwC Intelligenceとの協働により制作されました。

「PwC Intelligence」はビジネス環境の短期、そして中長期変化を捉え、クライアント企業が未来を見通すための羅針盤となるシンクタンクです。PwC米国の「PwC Intelligence」をはじめ、PwCグローバルネットワークにおける他の情報機関・組織と連携しながら、日本国内において知の統合化を推進。中でも、近年高い注目を集めるマクロ経済、サステナビリティ、地政学リスク、サイバーセキュリティ、テクノロジーを重点領域に設定し、各領域の有識者が独自のインサイトやデータ分析を提供しています。

PwC Intelligenceについての情報は以下のウェブサイトをご覧ください。

[www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/intelligence.html](http://www.pwc.com/jp/ja/services/consulting/intelligence.html)

## 執筆者紹介

### 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。

### 片岡 剛士(かたおか・ごうし)

PwCコンサルティング合同会社、PwC Intelligenceのチーフエコノミスト。日本銀行政策委員会審議委員を務めた経歴を持ち、経済や社会情勢にもとづく将来見通しや経営課題への提言などに取り組む。

### 米本 和希(よねもと・かずき)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のディレクター。広告エージェンシー、メディア関連企業などに対し、全社事業戦略の立案および実行支援などのプロジェクトに数多く従事している。

### 河西 直樹(かさい・なおき)

PwCコンサルティング合同会社、Strategy&のシニアマネージャー。通信・ハイテク業界を中心に幅広いクライアントに対する全社戦略立案、市場性評価、組織設計などのプロジェクトに取り組む。

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](mailto:jp_cons_strategy-info-mbx@pwc.com)

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



## はじめに

世界のコンテンツ市場は、デジタルツールの進展や新型コロナウイルス禍による巣ごもり需要を受けて、急速に拡大した。しかし、優れた作品を数多く輩出している日本のコンテンツ産業は、世界市場の成長から取り残され、存在感が低下してきている。

政府(内閣府知的財産戦略推進事務局)は「知財推進計画2023(コンテンツ関連部分)において採り上げるべき事項のポイントについて(2023年4月)」の中で、「デジタル時代に対応し、世界市場を前提とした産業構造への変革を進めるのか、これまでどおりのビジネスモデルを続けるのかによって、我が国コンテンツ産業の将来は大きく明暗」が分かれるとしており、以下3点を提唱している\*1。

- ・「世界で売れる」作品作りに向けた制作システムへの転換と販売力強化が必要
- ・新たな成長に向けた事業革新が必要(オリジナルIP(原作)を核に、ファンコミュニティを育成し、クロスメディア展開で収益化するなど)
- ・国境を越え、メディアの壁を越える事業展開を見据えた構造転換が不可避。これに向けた民間の行動の具体化も必須

岸田政権が掲げる「新しい資本主義」を論ずる内閣官房の「新しい資本主義実現会議」が示すグラン

ドデザインでも、危機感は高まっている。「クリエイターへの支援:アニメ・ゲーム・エンターテインメント・漫画・映画・音楽・放送番組等の分野は、日本の誇るべきコアの1つである。日本は、世界のコンテンツ市場の成長をにらんで、広い意味でのクリエイターへの支援を進めていく」として、コンテンツ産業領域のあり方の見直しと強化の計画を打ち出した\*2。

上記の問題意識に照らし、コンテンツ産業のテコ入れに必要なのが、作品の質向上や幅広いマーケティング活動を展開するための投資資金の流入拡大である。そのカギを握っているのが、異業種連携による多彩なメディア展開で爆発的な波及力を生む「メディアミックス」という日本独自の手法だ。国内のコンテンツ産業は、メディアを介して広告スポンサーといった他産業と有機的に連携する生態系を構築しており、多様な展開を前提とした構図になっている。こうした土壌で生まれたメディアミックスという手法のメカニズムやインパクトを正確かつ詳細に理解することが、今後の成長に必要なだと考えている。

本稿では、メディアミックスの活用およびその波及効果の可視化の必要性という観点から、コンテンツ産業のステークホルダーがどのような変革を検討すべきかを論じる。

\*1：内閣府(2023)「知財推進計画2023(コンテンツ関連部分)において採り上げるべき事項のポイントについて」

\*2：内閣官房(2023)「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」

# 1. コンテンツ産業の課題を踏まえたメディアミックスの可能性

## メディアミックスとは

メディアミックスという言葉は和製英語であり、広報宣伝における「プロモーションミックス」と似た概念だが、実際には広報宣伝より広範かつ多様な領域で用いられ、「複数企業が時に出資など資金調達レベルから連携する一種の事業アライアンスメカニズム」となっている。

一般的には、原作(IP)からテレビ、映画、ゲーム、漫画、関連商品などを多角的かつ同時多発的に展開し、補完効果や相乗効果をもたらすマーケティング手法とされている。その展開の方向性として、異なるビジネスモデルを有する複数のメディアチャ

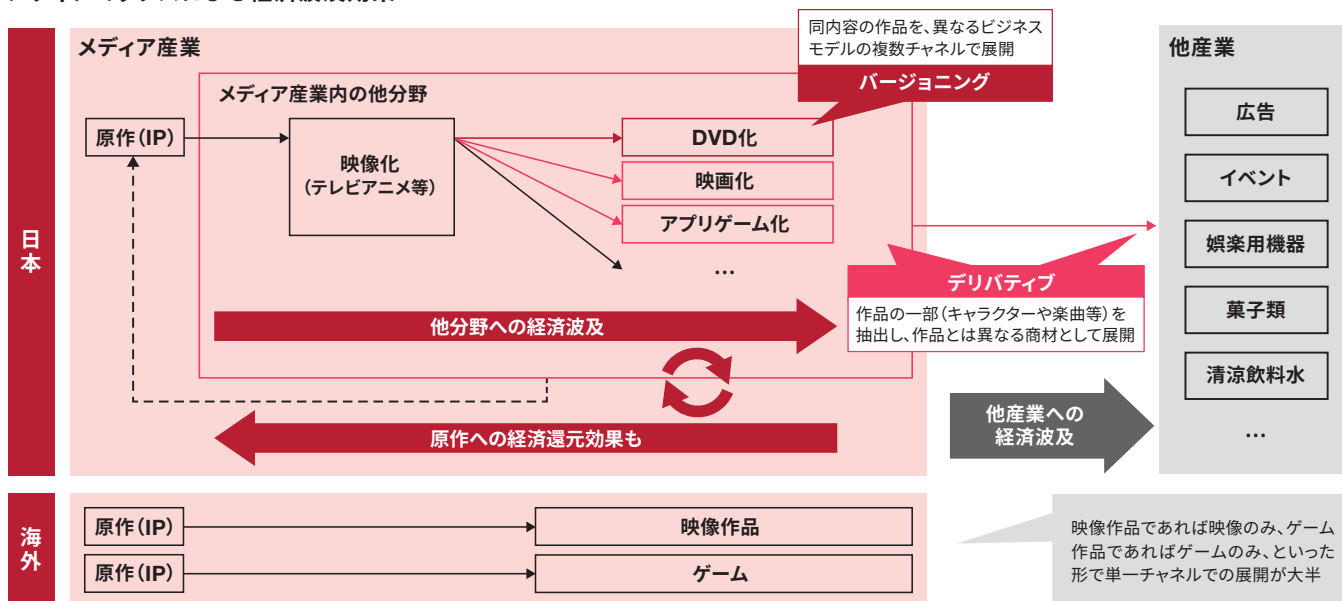
ネルを通じて展開する「バージョンング」と、作品の一部(キャラクターや楽曲等)を抽出し、作品とは異なる商材として展開する「デリバティブ」の2つから構成される。これらを組み合わせることで1つの原作の収益規模を大きく拡大させることができる。

例えば、漫画原作のテレビアニメ化を起点に認知拡大を図り、その後放映作品そのものをDVDといった製品や動画配信など異なるビジネスモデルで展開する手法が「バージョンング」である。一方、対価を得てキャラクターなどの使用权を供与するほか、ゲームやグッズなどより広範な展開を実現するのが「デリバティブ」という手法だ。デリバティブの一環として、露出機会を多く持つ事業者へは対価

図表1  
メディアミックスの概要図

メディアミックスは原作の映像化を起点に複数メディア展開し、他分野・他産業へ経済効果を波及させる手法である

## メディアミックスによる経済波及効果



出所：Strategy&分析

不要（主に作品の一部やキャラクターなどの使用許諾への対価をゼロとする）にして、メディアタイアップといったジョイントプロモーション施策を組み込むなど複雑な実践形式が生まれている。

日本ではこうしたメディアミックスが広く普及しており、非常に多くの事例を挙げることができる。例えば、大ブームを巻き起こした「進撃の巨人」は、2009年の漫画発売を皮切りに、2012年にゲーム化、2013年にテレビアニメ化、そして2015年に映画化へとさまざまなメディアチャンネルで多角的に展開。多様な派生グッズが生まれ、多くの顧客接点を獲得し、より広範な層からの支持を獲得するコンテンツへと発展を遂げた。

こうしたメディアミックスは日本国内市場できわめて多くの実践・実績があり、その手順や成果についての理解が進んできている。海外の熱狂的なファンたちは日本でのメディアミックス展開について非常に好意的で、自国でも同様の展開を望んでいることなどから、海外展開を行うことの価値は高いと思われる。

一方、海外では大手メディア・コンテンツ企業が自社コンテンツをリアルやオンラインのさまざまなチャンネルで展開しているものの、映像作品は映像のみ、ゲーム作品であればゲームのみなど、自社が得意とするチャンネルに限った展開となるのが一般的である。メディアミックスは一部を除きメジャーな手法ではなく、異なる事業領域に展開を広げることがきわめてまれだと言える。欧米では各産業領域で事業者がおのおの独立した活動することが主流であり、柔軟に他社と連携することはほぼない。契約を伴わない連携、あるいは協働内容や成果が曖昧な契約が好まれないといった商習慣や文化などが背景にあるからであろう。

米映画メジャーなど大手コンテンツ事業者の一部では、その企業規模を生かし、トランスメディアストーリーテリングと呼ばれる複数メディアチャンネルを駆使した類似の手法を展開して大きな成功を収め始めているが、一部の大規模作品に限定される。

## メディアミックスの経済波及効果

日本国内では一般的な手法であるメディアミックスは、その具体的なパワーの全体像が把握された

ことはなかった。そこで、本稿ではコンテンツ単に加え、関連して周辺産業で生じる効果としてマクロ・ミクロの2つの視点から波及効果を把握していく。

### ①マクロ視点での経済波及効果

産業としてメディアを介したコンテンツが、他産業に与える経済効果を指す。例えば、関連グッズの新たな需要が生じた際、生産に必要な取引を通じて他産業にも需要や新たな消費行動が生まれる。こうしたコンテンツ産業以外の関連産業に波及する経済効果を指す。

### ②ミクロ視点での経済波及効果

1つの原作（IP）がメディアミックス展開されることで、原作と他産業の双方にインパクトをもたらす2つの経済効果を指す。具体的には、テレビアニメなどの映像化を契機に認知度が大幅に向上し、その先の映画やゲーム、グッズ展開により収益機会が増大するという他分野への波及効果。もう1つは、映像化による幅広い領域への展開で認知度が全体的に向上し、原作そのものの売上も拡大するという効果である。

## 日本メディア産業の課題解決策としての可能性

### a) 日本メディア産業の課題

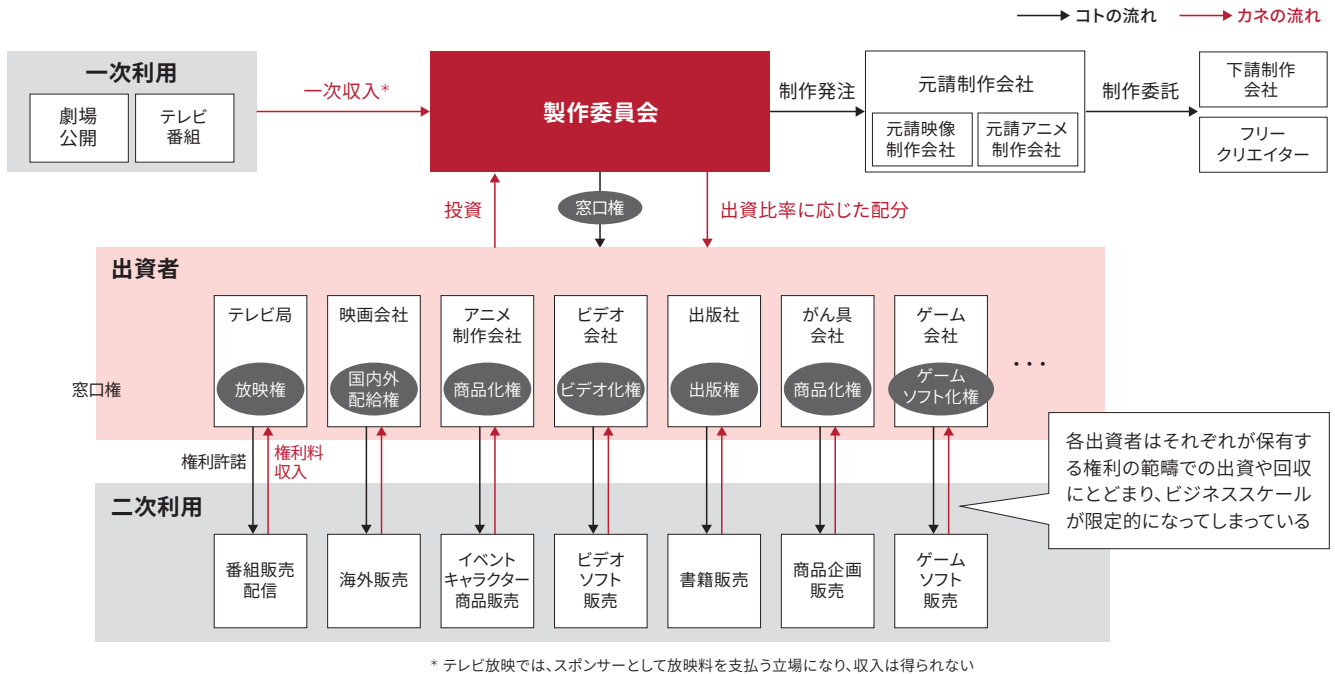
メディアミックスの実践において、日本では複数事業者が連携する製作委員会方式（各社が民法上の任意組合を組成して出資し、作品の著作権を合有する方式）でコンテンツを制作することが多い。参画する事業主体それぞれが有するチャンネルでコンテンツを同時多発的に展開することで、相乗的に大規模ヒットを生み出してきた。

その際、製作委員会に参加し、制作費用などを分担する各事業者（テレビ局・広告代理店・出版社・DVD販売会社など）は、投資のリターンとして自社の得意領域であるチャンネルを通じて当該コンテンツを展開する権利（窓口権）を得ている。そのため必然的に各事業者の投資額は、窓口権を活用した各事業領域の規模感や収益性を踏まえた相場・商習慣に基づいて決定される。

初期的には、地上波テレビ放映などの事業範囲

図表2  
製作委員会方式の概要図

製作委員会方式は、複数企業が共同出資により組合を組成、作品を制作し出資比率に応じて配分を受け取る方式である



出所：Strategy&分析

内において、テレビ番組の制作・放映費用といった投資対効果の回収を追求することになる。コンテンツへの投資額は相対的に小規模にとどまりやすいことから、作品の質向上に向けた施策や海外市場への展開といった大規模なマーケティングに充てる費用は限定的とならざるを得ない。

また、特定メディアの最小範囲内(典型的にはテレビの放映枠数)で投資回収できる作品数となる。結果として、需要に対して供給される作品数が限られ、本来得られる利益を逸失している可能性がある。日本の小説や漫画などの原作はストーリー性に定評があり、海外からの人気は高い。しかし、製作委員会方式で集められた限定的な資金で映像化が進められていることなどから、海外作品に匹敵する質にたどり着かず、海外展開の費用も不足することで、収益最大化の機会を逸している。

## b) メディアミックスによる経済波及効果の可視化の必要性

これらの現状課題を解決し、コンテンツ制作への投資資金流入を拡大するための方策として、メディアミックスによる経済波及効果の可視化が解決策となり得る。

現在のコンテンツ制作における投資は、アニメや映画などの個別作品におけるリターンのみを想定した限定的な規模にとどまりやすい。そこで、当初からゲームやグッズといった波及先まで含めて収益を可視化し、純投資家を呼び込んで大規模な投資をすれば、原作の持つポテンシャルを初期段階から最大化できる。結果として、より多くのリターンが得られるようになるという発想だ。

コンテンツ制作にはクリエイティブな側面が多分にあり、投資による予算規模の拡大が必ずしも

ヒット作の誕生につながるとは限らない。だが、予算規模拡大で各作品に関わる人材が増え、作品の品質が向上し、マーケティング戦略が洗練されれば、ヒット作となる確率を高めることはできる。また、さらなる投資回収に不可欠な世界市場への展開では、国ごとに異なる市場環境に対応するための調査や対策の準備への投資が不可欠である。

実際に海外の映像配信サービス会社は、いずれも大規模なコンテンツ投資を通じてさまざまなジャンルのオリジナル作品の制作に果敢に挑戦してきた。結果として、ヒット作品を多数生み出し、事業規模の拡大に成功している。加えて、それらの作品の評価は劇場映画に匹敵し、著名な映画祭で賞を受賞する機会が増えている。

## 2. メディアミックスによる経済波及効果の算定

これまで映像作品の直接的な売上が示されることがあっても、バージョンングやデリバティブまでを含んだ波及市場の規模までが把握されることはまれだった。作品そのものに加えてメディアミックスから生じる経済効果の全体像を示すことは、投資規模の拡大に寄与し、結果としてコンテンツの質が向上する。対象となる市場も拡大することで投資効率が高くなり、業界全体としてのメリットが膨らむと想定される。

実際にメディアミックス展開がどの程度の波及効果をもたらすかをデータに基づき検証していく。

### マクロ視点での 経済波及効果の算定

#### 【算定理論・手法】

今回の算定では、経済波及効果の視覚化のための分析手法として、一般的な「産業連関分析（一定期間内で行われた財・サービスの取引情報を踏まえて作成された産業連関表をもとに、ある産業における需要の増加が、他の産業の需要をどの程度増加させるかを定量的に評価するアプローチ）」を採用した。

メディアミックスで展開されることの多い6つの産業領域（漫画、テレビアニメ、映画、ネット配信、ゲームソフト、アプリゲーム）における2020年国内市場規模をベースに、現時点で最新となる「平成27年（2015年）産業連関表（生産者価格評価表）」を用いて、PwCのシンクタンク部門であるPwC Intelligenceの協力を得つつ経済波及効果を算出した。

算定の際、データの取得可否の観点から、本来波及効果として捉えるべきと想定される以下の2要素は本試算には含まれていない。そのため、昨今の市場変化を考慮するとメディアミックス作品の経済効果は、本稿の計算以上に大きいことが想定される。

#### ①タイアップなどによる認知の拡大

大手コンビニエンスストアチェーン店頭や自販

機などのプロモーション効果のほか、キャラクターがプリントされた製品の付加的な経済効果は試算に含まれていない。例えば、「鬼滅の刃」のキャラクターをプリントした飲料は、前年同月比で5割近い売上の増加を記録した。コンテンツが他社の商品に付加価値を与えることによる経済効果は大きいと見られる。

#### ②SVODやアプリゲームなど2015年以降に登場・普及したものの売上

現在ではSVOD（サブスクリプション・ビデオ・オン・デマンド）やアプリゲームは非常に大きな売上を生み出していると想定されるが、計算で用いた平成27年産業連関表が作成された時点では登場・普及しておらず、項目として存在していないため算定対象にはなっていない。

#### 【算定結果および示唆】

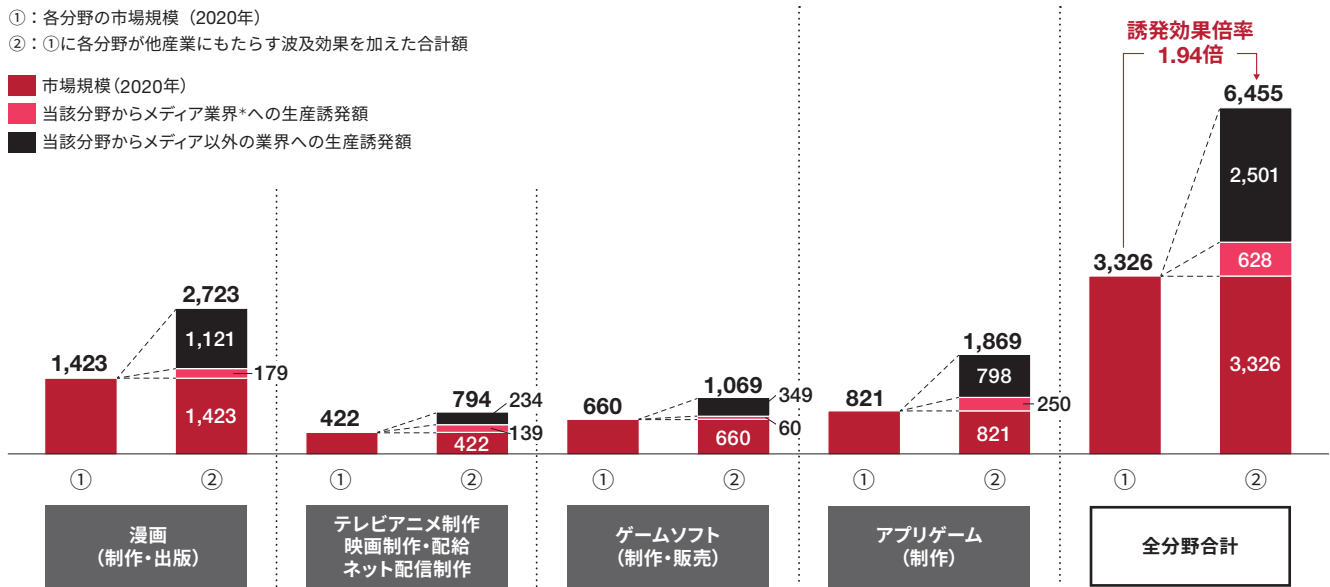
上記前提に基づくと、メディアミックスを行っていない作品も含めたメディア産業主要4分野の国内市場規模は約3.3兆円だった（漫画、テレビアニメ、映画、ネット配信、ゲームソフト、アプリゲームの6領域で統計分類的な重複を含む4分野の合計）。一方、波及効果は国内限定でも約6.5兆円（直接効果含む）に上るため、誘発効果倍率は1.94倍と見込まれる。2008年北京五輪で記録した1.71倍、2019年に日本で開催されたラグビーワールドカップで記録した1.69倍を上回る結果だ。なお、メディア産業が波及効果を与えている産業の代表的な例としては、広告業やイベント業などの周辺産業が挙げられる。

この試算を踏まえれば、海外でもコンテンツに加えて周辺産業領域で同時展開することで日本と同様に大きな経済効果を得られることが想定される。これまでは国内ヒット作品を海外市場に向けて特定メディア（SVODなど）でのみ展開するケースが多かったが、メディアミックスのノウハウを活用して海外市場への進出を加速し、日本のコンテンツのスムーズかつ大規模な展開を図る余地が十分に存在



図表3  
メディア産業主要分野の国内市場規模と波及効果

メディア産業主要4分野の誘発効果倍率は、国内市場規模の約1.94倍に上る



\*メディア業界には以下の分野が含まれる  
漫画(制作・出版)、テレビアニメ制作、映画制作・配給、ネット配信制作、音楽、ゲームソフト(制作・販売)、アプリゲーム(制作)、ビデオ、グッズ(がん具)、イベント、広告、娯楽用機器、遊技場、菓子類、清涼飲料、身辺細貨品、織物製・ニット製衣服

出所：ヒューマンメディア提供データを基にPwC IntelligenceおよびStrategy&分析

するだろう。この観点からもメディア産業は非常に投資意義の高い産業であると位置付けられる。

### ミクロ視点での経済波及効果の算定

#### a) 他分野への経済波及【算定理論・手法】

原作売上、ゲーム売上、映画関連の興行収入、関連商品売上、その他チャネル売上(舞台公演など)を累計し、1つの原作がメディアミックス方式で展開されることによる経済波及効果倍率を算出した。メディアミックスが効果的に機能している代表的な事例として、2010年前後～2020年前後にメディアミックス展開された原作タイトルのうち漫画、小説(ライトノベル)を出自とする作品を6つ取り上げ、各チャネルからの売上を集計した。

留意点として、マクロ視点での経済波及効果はコンテンツが他産業へ与える経済効果を幅広く算出したものとなっているが、ミクロ視点での経済波及効果は1つの原作がメディアミックス方式で展開されることによる経済波及効果のみを算出した。捉えている影響範囲は限定的であり、実際にはこれ以上の効果を生んでいる可能性が高い。

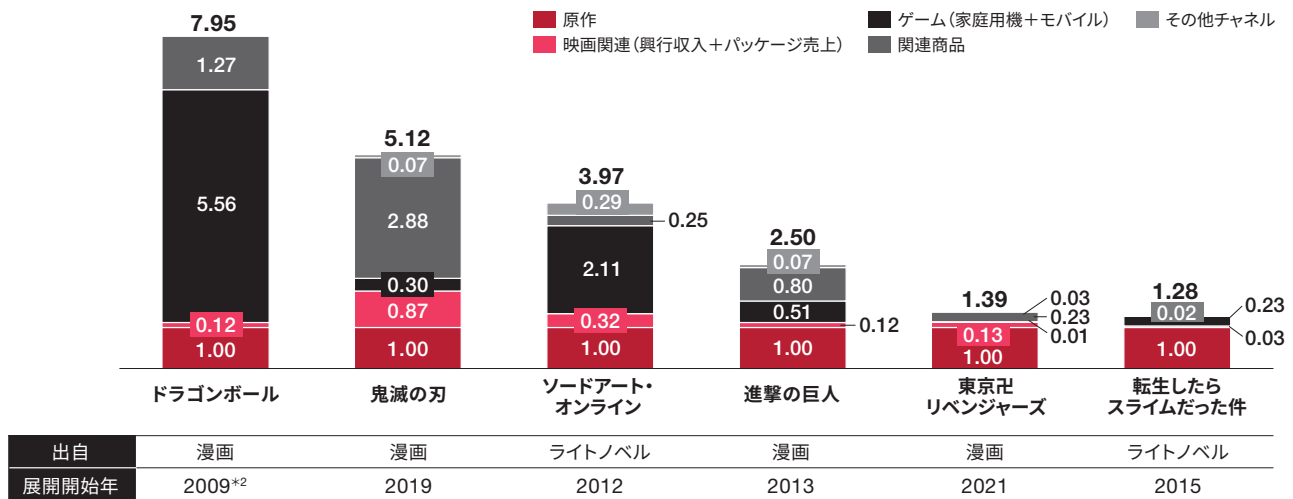
#### 【算定結果および示唆】

メディアミックス展開で認知度が向上すれば、原作そのものの売上も拡大しやすい。そうした影響を含めたうえで、メディアミックス展開が成功したケースでは、コンテンツ全体の売上が原作の2倍以上となる例が多数見られる。原作関連売上の総合計が最大の「ドラゴンボール」では7.95倍に達したほか、「鬼滅の刃」は5.12倍、「ソードアート・オンライン」は3.97倍、「進撃の巨人」は2.50倍だった。

図表4  
原作売上を1とした場合の他チャンネルからの売上

IP関連売上の総合計は原作売上の最大7.95倍に達し、内訳ではゲームと関連商品が大きな割合を占める

2010年前後～2020年前後にメディアミックス展開がされたIPタイトルのうち、漫画もしくはライトノベル\*1を出自とするものを6タイトル抽出した



\*1：WEB小説がライトノベル化され、その後メディアミックス展開が進んだ作品を、ライトノベルを出自として集計している  
\*2：「ドラゴンボール」の原作以外の売上は「ドラゴンボール改」のリポート展開以降(2009年～)を集計している

出所：ヒューマンメディア提供データを基にPwC IntelligenceおよびStrategy&分析

内訳としてはゲームの売上が「ドラゴンボール」では原作売上の5.56倍、「ソードアート・オンライン」では2.11倍に及ぶなどメディアミックス展開による大きな波及先となっている。また、関連商品の売上は「鬼滅の刃」では原作売上の2.88倍、「ドラゴンボール」では1.27倍におよび、ゲームに次ぐ有力な展開先であった\*3。

留意点として、ここで示す原作の売上は、アニメ化を受けた認知度向上による波及効果が加わった数値であり、原作しかない場合の数値ではないため、実際のメディアミックス展開による影響度はさらに大きいと考えられる。例えば、アニメ公開前にコミックス累計発行部数が350万部だった「鬼滅の刃」は、アニメ・映画公開後に1億5,000万部まで増加した\*4。

また、一時は社会現象となった「鬼滅の刃」の波及過程を視覚化したところ、テレビアニメ化や劇場

映画化で影響力が乗数的に拡大していることが分かる。

### b) 原作への経済還元

次いで、漫画や小説を原作とする作品を分析する。メディアミックスによる認知度や人気の向上が還元され、原作の売上が拡大する効果も大きい。上記で取り上げた6タイトルから、連載開始がリポート展開以降を対象としている「ドラゴンボール」を除く上位4作品について、原作累計発行部数の推移とテレビアニメ放送や映画公開などのタイミングを確認した。

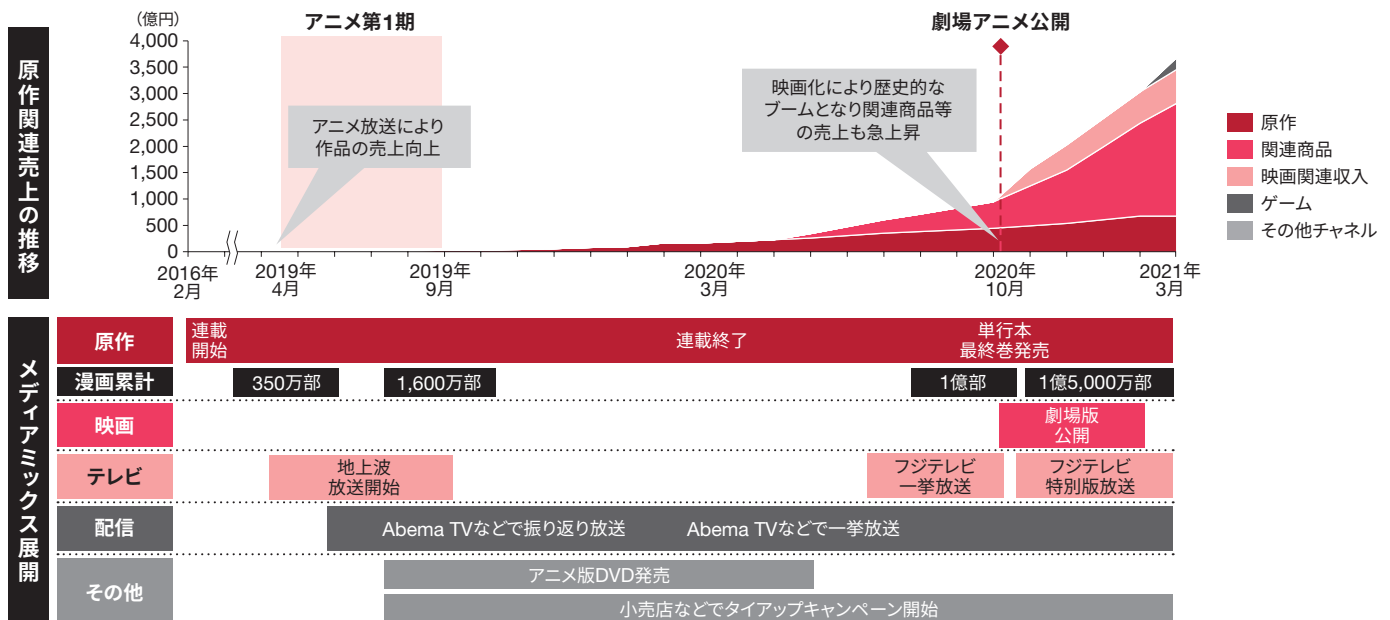
いずれの作品においても、テレビアニメ化後に原作の売上の伸びが拡大しており、アニメ化はメディアミックス展開を進める上での重要なエントリーポイントであると考えられる。一方で、映画化やゲーム発売のタイミングでは原作の売上が急上昇する

\*3：ヒューマンメディアの提供資料に基づくStrategy&分析

\*4：ヒューマンメディアの提供資料に基づくStrategy&分析

図表5  
鬼滅の刃のメディアミックス展開に伴う売上推移

「鬼滅の刃」はアニメ放送から人気が高まり、映画化で関連商品の売上を含め人気が発射した



出所：Strategy&分析

といった特徴は見られず、アニメ化との性質の違いが表れた。こちらはマネタイズポイントの追加という性格が強いと言えよう。

また「鬼滅の刃」は他に類を見ないヒット拡大が話題になったが、「東京卍リベンジャーズ」や「呪術廻戦」においても原作の売上は、テレビアニメ放送をきっかけに急激な伸びを示しており、急速な売上拡大は「鬼滅の刃」のみに当てはまる特異な事象ではない。近年のSNSや動画配信サービスの普及で、人気作品の浸透スピードが上昇していることが背景として考えられる。メディアミックス戦略によるレバレッジ効果がより一層拡大し、重要性を増しつつあることもうかがえる。

### c) ファンダムのフライホイール効果とメディアミックスの短期化傾向

メディアミックスによる経済効果は、マイクロとマクロの両面で強大であることに加えて、これまで以上

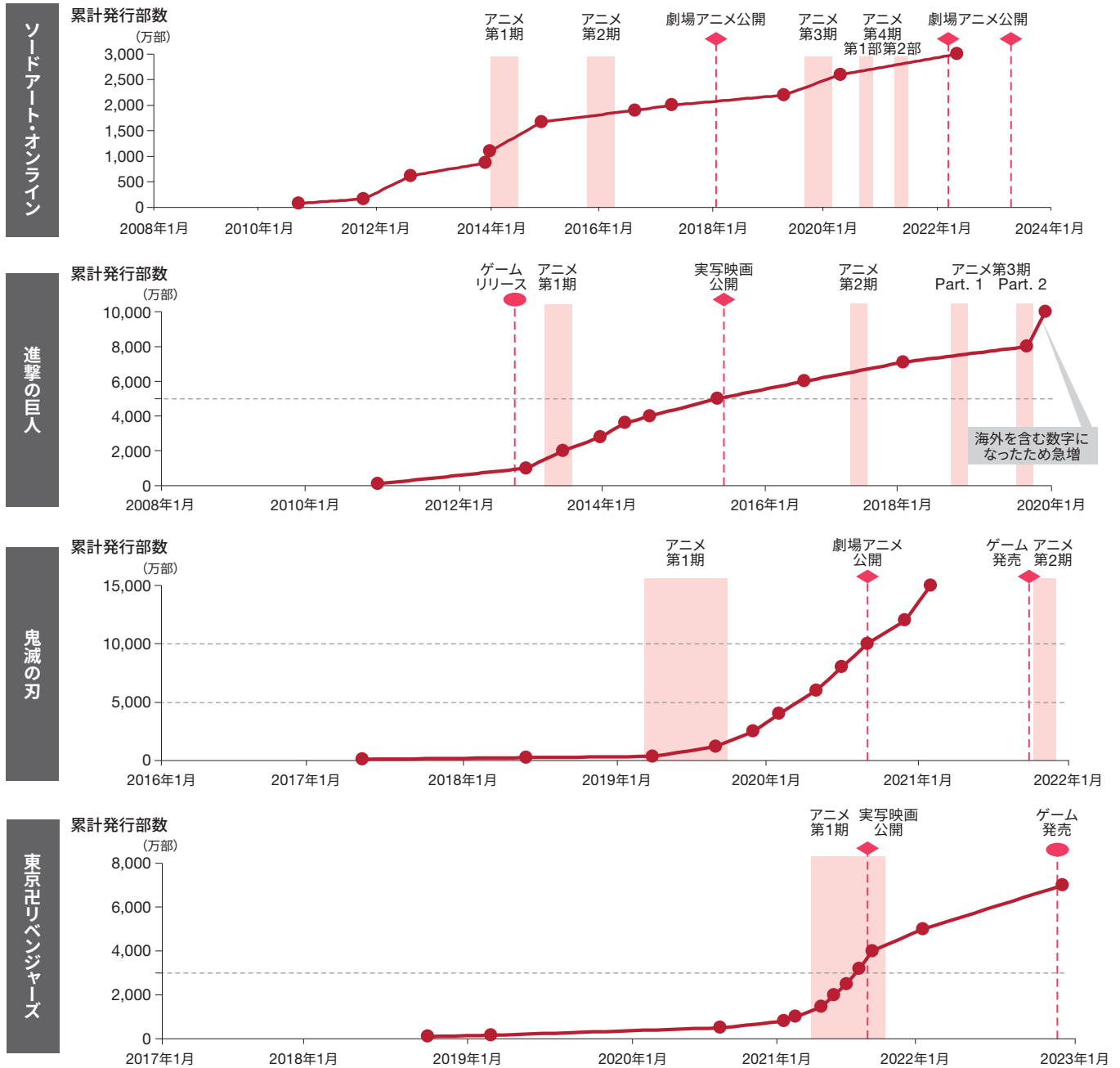
に短期間に拡大することが明らかになった。近年のSNSの発達や動画配信サービスの普及によって、多様なメディアや商品・イベントなど多角的な展開でシナジー効果生まれ、熱烈な支持層（ファンダム）の育成につながりやすくなっていることが要因と考えられる。

制作者側のプロモーションとの連動・非連動を含め、ファンダムがさまざまな活動を通じて情報発信することで、自身の消費拡大に加えて、周辺への波及範囲を広げるフライホイール効果が発生。コンテンツの経済波及範囲の加速度的な拡大が期待されることから、従来のコアなファンだけを対象とするのではなく、その先の市場までを想定することが重要となってきた。

SNSなどを介したファンダムによるフライホイール効果によって、より広範な顧客層とコンテンツの接点が増加すればブームが短期間で発生しやすくなり、多様なニーズが生まれる。それを受ける形で

図表6  
原作の連載開始からアニメ化までの期間

いずれの作品もアニメ放送開始を契機として原作の売上スピードが加速している

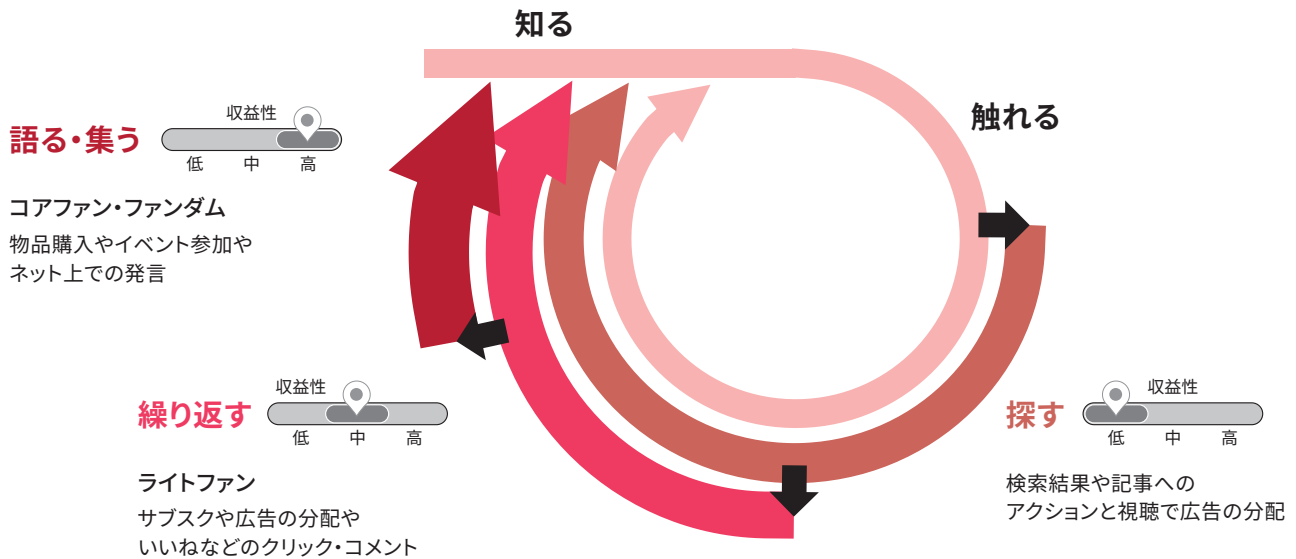


出所：ヒューマンメディア提供データを基にStrategy&分析

図表7  
ファンダムのフライホール効果

ファンダムのフライホール：コアファンだけでなく、動画投稿サイト経由でライトファンからも収益化が可能になってきた

CRMによる既存顧客の維持(ロイヤル顧客化)ではなく、常にオープンな市場(開放系)からの取り込み(インテーク)を前提としたダイナミクスで顧客関係性を捉える



出所：Strategy&分析

原作の連載開始からテレビアニメ化や映画化、ゲーム化、舞台化などのメディアミックス展開がなされる期間が短くなっており、メディアミックスによる経済効果の波及をさらに加速させている。

上記を検証するために、2000年～2004年、2005年～2009年、2010年～2014年、2015年～2019年の各期間に連載を開始した漫画を原作とする作品から、漫画の累計発行部数の各期間上位10作品ずつを抽出し、漫画以外のチャンネルへ展開されたタイミングを集計した。

2000年代の作品は、テレビアニメ化されるまでの期間が平均4.6年であるのに対し、2010年以降の作品では、2.6年～3.2年と短縮化傾向が見られた。また、連載開始から5年以内にメディアミックスにより展開されるチャンネル数も、2000年代の作品は1.5年～1.6年に留まるのに対し、2010年以降の作品は1.9年～2.4年と増加傾向が見られる。

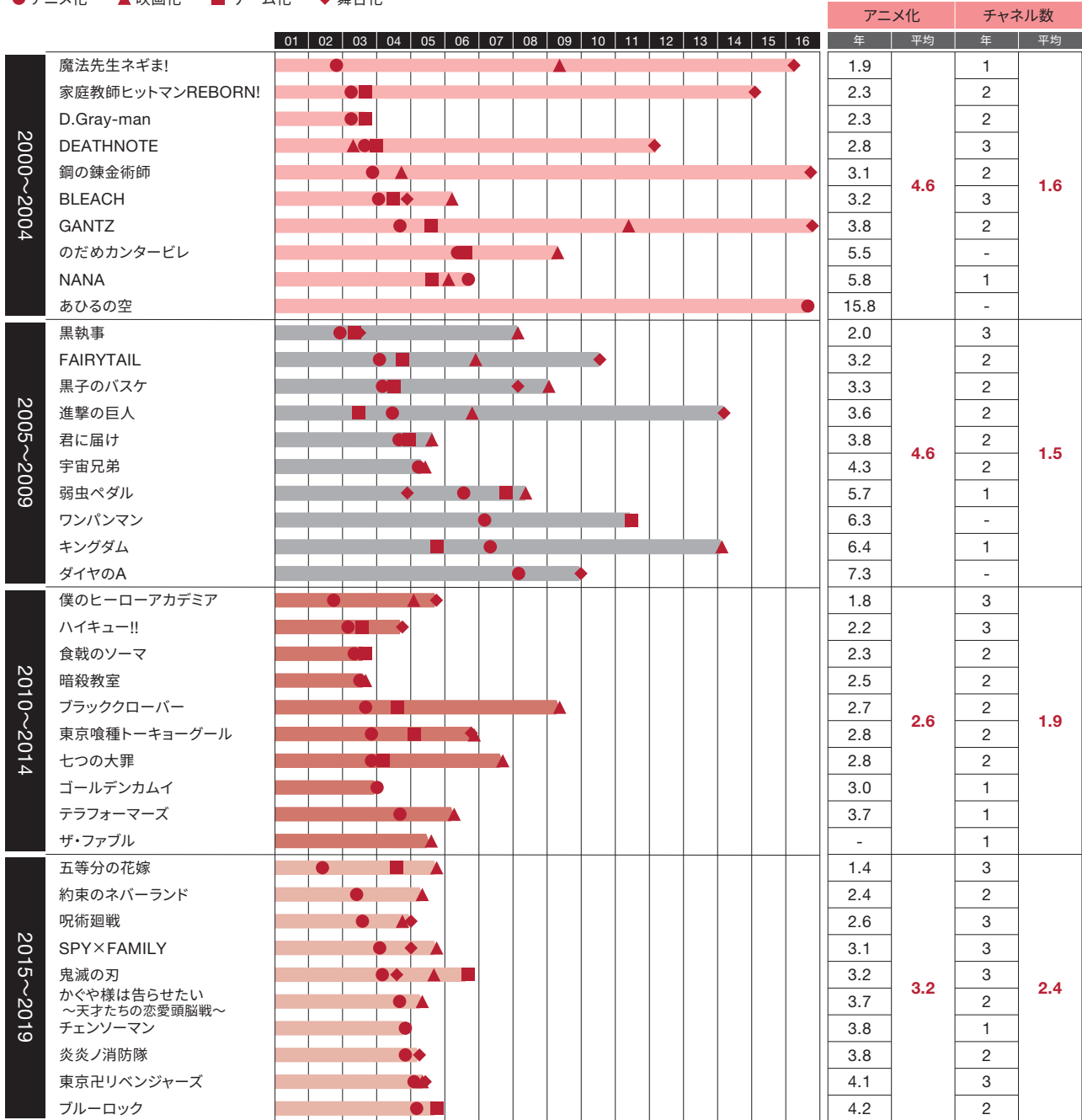
アニメ化までの期間の短縮化の背景には、フラ

イホール効果以外の事情も存在する。例えば、1クール(12～13週間を単位とするテレビ番組放映期間)という短い期間を基準に、数期に分けたアニメ作品が一般化したことだ。これによって、新規にアニメ化される作品数が増加した。一部の人気作品では従来よりも早期にアニメ化することで作品の認知度を高め、原作の認知拡大を含めたメディアミックス効果を早期に生み出す仕掛けも近年見られつつある。

有望な作品を早い段階から見極めつつ、迅速なメディアミックス展開で早期に収益拡大を図るという狙いも見える。例えば、第1期で好評を博したアニメは別のメディアミックス展開も短期的に展開しつつ、第2期や第3期のアニメ放送などと絡めて認知度をさらに高めていくという構図だ。

図表8  
作品別各チャンネルへの展開期間および5年以内の展開チャンネル数

● アニメ化 ▲ 映画化 ■ ゲーム化 ◆ 舞台化



出所：ヒューマンメディア提供データを基にStrategy&分析

## 波及効果算定のまとめと示唆

以上の分析結果で明らかなように、メディア・コンテンツ産業は他産業へも大きな経済波及効果を持つことが改めて明らかになった。

アニメ化作品の増加で個別作品のメディアミックス効果が相殺される現象は今のところ見られていない。基本的にはアニメ化作品の増加に伴ってメディアミックス効果の恩恵を享受できる作品数が純増する関係にあり、積極的なメディアミックス展開の重要性は今後さらに増すと考えられる。

一部の作品では従来よりも早期にアニメ化することで認知度をより一層高めて人気作品化し、メディアミックス効果をさらに高めるような仕掛けも見られつつある。このようなベストプラクティスをまねる形でアニメ化をエントリーポイントとしたメディアミックス展開を早期に進め、意図的にブームを創出するといった動きも重要になってきた。

日本のコンテンツを海外に展開する際、これまでにはコンテンツ企業単独での努力が求められることが多く、日本市場では一般的な複数企業連携によるメディアミックス展開の動きは広まらなかった。だが、国内で蓄積されたノウハウをベースに、複数事業者によるアライアンスを前提としたメディアミックスを展開することで、海外市場においても国内と同様の効果を得られる可能性がありそうだ。

### 3. 今後の可能性と政策提言および企業のアクション

本章では、コンテンツの波及効果を可視化することで起き得る可能性を分析したうえで、メディア・コンテンツ企業および政府が取るべきアクションについて考察する。

#### これから期待される可能性

##### a) 投資額拡大における可能性

メディアミックスの効果を可視化することで、コンテンツ単独ではなく異業種連携による強力なシナジー効果が生じることを提示でき、投資規模の拡大が期待される。同時に、資金構成の多様化につながる可能性もある。

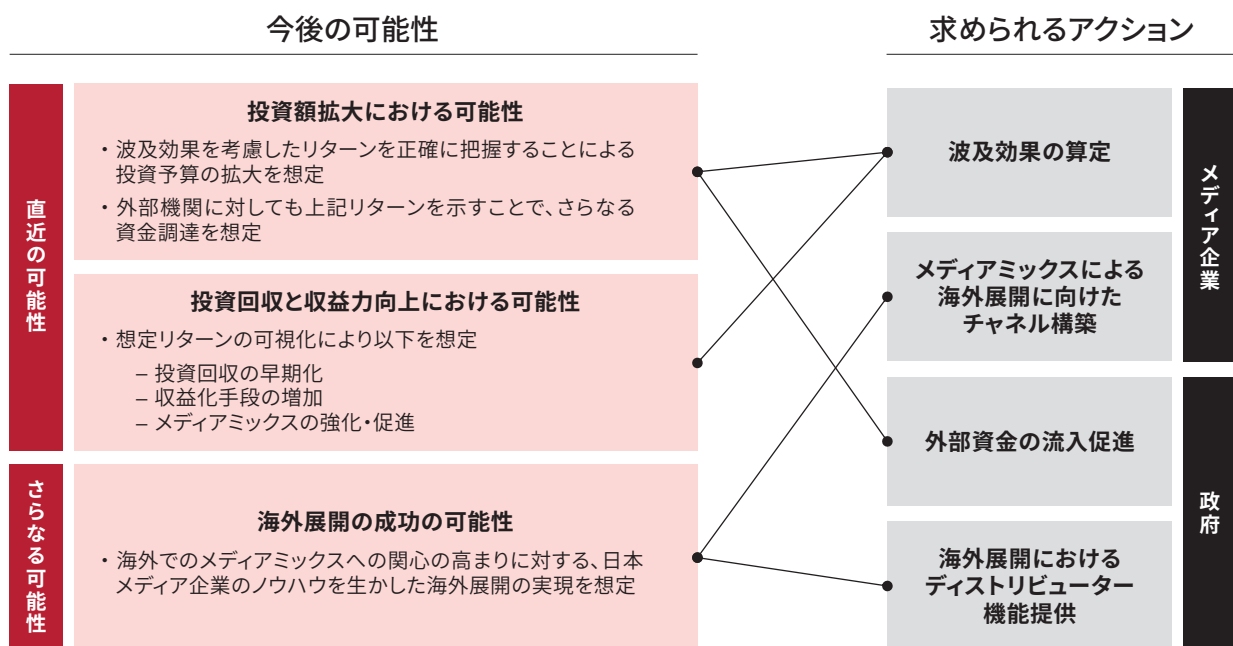
##### ① 予算枠の拡大

メディア・コンテンツ企業は従来、製作委員会のメンバーとして自社事業のリターンのみを想定し、そこから推定される事業規模の範囲内で一次的使用（放映など）に必要な最小限の費用を調達することが一般的であった。これは必ずしもコンテンツが生み出す価値を総合的に捉えているとは限らず、結果として原作のポテンシャルに対して過少な投資となっていた可能性がある。

2章でも示したとおり、コンテンツの波及効果の算定を活用すると事業の想定リターンは異業種における経済効果を含んだ形となり、メディア・コンテンツ事業のみの規模と比較してほぼ倍に達する。すなわち、自社だけではなく周辺のパートナー企業

図表9  
メディアミックスの今後の可能性と求められるアクション

資金調達や海外展開等の実現に向け、メディアの波及効果算定や政府などの外部資金流入促進施策が必要となる



出所：Strategy&分析



も含めた正確なリターンが把握でき、投資額の拡大が許容しやすくなる。

投資額が増えれば、制作環境の整備やスタッフ陣の強化などによるコンテンツの質向上、ファンコミュニティ形成といった販促の強化、従来は予算の制約で不可能だったさまざまなマーケティング活動にも取り組めるようになる。さらに、製作委員会メンバーの国内自社事業領域のみならず、国内外のライセンス先を開拓・管理する事業開発費用の確保などもできるようになり、海外展開向けの積極的な投資が見込まれる。

## ②外部資金の流入

日本のメディア・コンテンツ企業にはポテンシャルの高い原作が多数存在しているにもかかわらず、これまでのところ投資ファンドや金融機関といった外部からの資金調達は限定的だった。収支予測が不透明なプロジェクトが多いためだ。こうした状況は、全体波及効果を可視化して標準的な想定リターンを対外的に示すことで一変する可能性がある。

例えば、産業育成を担う政府系ファンドや民間金融機関などから、プロジェクトファイナンスとして資本コストを抑えた融資形態での資金調達が考えられる。実際、メディア・コンテンツ産業の強化を掲げる韓国などの諸外国では、こうした事例が存在する。自前での大規模な投資がしづらクリエイターや、有望な原作を保持しているマイナーIPホルダーにとっては、特に大きな機会となるだろう。メディアミックスで原作が発揮する価値創造ストーリーを、政府系ファンドや民間金融機関などの外部投資家にレクチャーすることで、これまでになく規模の投資額を確保し、作品の質向上や販促拡大につなげることができよう。

### b) 投資回収と収益力向上における可能性

想定リターンの可視化は、作品の完成前より早い段階での権利やライセンスの販売を後押しし、投資回収に要する期間を短縮化する可能性がある。借入で資金を調達する場合は、利子支払額を減らすことから、収益性の改善も見込まれる。個別作品単位では、依然としてヒット確率のブレ幅が大きいため、複数の作品をまとめたポートフォリオファンドなども想定できよう。

メディア・コンテンツ企業は、可視化された波及効果をもとに原作の価値をビジネスパートナーに対してより強く訴求することで、従来であればタイアップという形で展開していたビジネスについても、ライセンスビジネスに変更して収益源とする（外部経済の内部化）など、原作の価値を生かして収益化手段の拡充につなげられる可能性がある。

コンテンツの波及効果の可視化は、個別企業ごとに加え、各社の連携で生み出せる売上の推量につながる。メディアミックスを実際に展開した際の実績をモニタリングする指標として、これらのデータを活用することで、重点的に取り組むべき領域への追加投資や伸び悩むメディアへのテコ入れなど、メディアミックスの強化・促進によるさらなる収益拡大につなげられる。

### c) 海外展開の成功の可能性

メディア・コンテンツ企業による現状の海外市場展開は、おおむね単独でなされている。このため、映像ライセンスを得た放送局などの現地事業者やグローバル配信サービスといった映像チャンネル中心の展開に限定されがちで、メディアミックス戦略によって日本国内と同様に多様な収益機会を享受できているケースが少ない。この理由としては、展開先の国・地域における連携すべき企業の知見が乏しく、メディアミックス展開をする道筋が描けないことが大きい。だが、それ以前に潜在的な市場ポテンシャルが把握できておらず、リスクを過大評価してしまうことも挙げられる。そのため、国内ではメディアミックス展開で協業している他業種を巻き込めていない。

一方、グローバル市場をリードする事業者においても、単一メディアに絞ったコンテンツ展開モデルには限界が見え始めている。映像コンテンツだけを展開してきた海外の大手動画配信企業は近年、オリジナルコンテンツを題材にしたゲームや広告を入れ込んだプランの提供を開始。海外市場においてもメディアミックスへの関心は高まっている。

メディアミックスを用いて数多くの大ヒット作品を手掛けてきた日本のメディア・コンテンツ企業が、これまで蓄積したノウハウを活用して海外市場に進出することができれば、日本コンテンツのスムーズかつ大規模な展開も可能となるのではないかと。

## メディア企業・政府に求められるアクション

### a) メディア企業に求められるアクション

#### ①波及効果の算定

海外における大規模なメディアミックス展開を実現するためには、まず一連の活動が生み出す収益の波及効果を可視化し、幅広いステークホルダーへ、原作が持つ潜在的な価値を訴求していかなければならない。これによって外部からの資金調達しやすくなり、コンテンツの質向上やマーケティング活動などで取り得る選択肢が大幅に拡大する。

#### ②メディアミックスによる

##### 海外展開に向けたチャンネル構築

国内には十分な市場規模が存在するほか、製作委員会方式のメディアミックスによって、異業種連携によるリスク分散とシナジー創出を同時に実現できる環境が整っている。コンテンツ作品（事業者）単独での上市を強いられるケースが多い海外展開のリスクを強いてとる必然性もなかった。結果として、海外におけるメディアミックス展開の成功事例はこれまでのところ少ないが、国内のメディア・コンテンツ企業が今後成長していくためには、市場規模やポテンシャルの大きい海外市場の攻略は避けて通れないだろう。

ただ、現地におけるメディアミックスの波及効果を算定するための情報が十分に存在しないことがハードルとなる。このため、海外市場におけるコンテンツおよび周辺領域のポテンシャルの定量的な把握と、海外展開に要するチャンネル構築への投資が、現段階でメディア・コンテンツ企業に求められるアクションとなる。

展開したい海外市場のポテンシャルは、規模や成長性、参入企業数、新規コンテンツ数など、定量的に取得が可能な情報を基に算定する。市場の分析を含む参入地域の選定は、業界連携または政府組織とともに進めていくべきだろう。

また、国内企業が海外展開を成功させるうえで、チャンネル不足の解消に向けた取り組みも必要だ。海外展開における数少ない成功例で共通するのは、展開主体がリスクをとって直接海外に進出し、現地で優れたパートナーを発見できたものばかりである。海外に進出して直接探索を行うプロセスを

不要にしたり、リスク低減したりすることが、海外展開のハードルを下げることにつながる。

### b) 政府に求められるアクション

#### ①外部資金の流入促進

メディア・コンテンツ企業による海外進出の成功を実現するには、企業のアクションだけでなく、政府の支援も欠かせない。まず、国内外の市場ポテンシャルの把握、コンテンツ制作事業に対する外部からの資金流入を支援する仕組み作りの検討に加え、政府系金融機関によるプロジェクトファイナンスへの参画が考えられる。

日本で商習慣的に行われている製作委員会方式の資金調達では、税制や各組合員の責任範囲（事業参加の必須と無限責任）が大きな課題となり、従来のステークホルダー以外の主体（機関投資家や個人投資家など）からの資金流入が難しくなっている。そのため、この制約を解除するための政策面での支援が重要だ。

参考にするべきは、政府が1990年代末から文化コンテンツ産業振興に取り組み、K-DramaやK-Popで大きな成功を収めた韓国である。官民連携組織であるKOCCA（現 韓国コンテンツ振興院）を設立し、日本の製作委員会にあたる文化産業専門会社の設立登記を管理している。

文化産業専門会社はSPC（特定目的会社）の形で設立された法人格を持つ組織で、投資家への配当支給額には法人税および所得控除の租税特例が適用される。制度導入の2006年以降、これまでに1,000を超える文化産業専門会社が登記される実績を有している。この仕組みの日本版を、クリエイター分配必須条項などを加えて実現することは非常に意味があろう。

加えて、KOCCAは国内外の市場調査を積極的に実施し、幅広い投資家や事業者のコンテンツ産業への参画も促進している。

メディア・コンテンツ業界への資金流入では、政府系金融機関に期待がかかる面もある。民間金融機関は、これまでコンテンツファンドなど複数のファイナンスを提供することはあったが、原作単位のプロジェクトファイナンスとなると海外のコンテンツ事業者と比べて経験が浅い。そこで政府系金融機関が間接的に参画し実績を作ることで、民間金融機関の参画ハードルを下げるのが、メディア・

コンテンツ業界への外部資本流入を加速させるきっかけとなる。

ここでも韓国の先例を参考にすると、業界に明るくない政府系金融機関がメディア・コンテンツ領域へ直接投資をするのではなく、民間のファンドなどへ投資するファンド・オブ・ファンドの形式とするなどし、金融機関との連携でレバレッジ効果を生じさせることが重要になる。

## ②海外展開における

### ディストリビューター機能提供

海外展開に向けた支援としては、現地における映像配信やグッズ販売、イベント開催などの支援を行うプラットフォーム機能の創立も必要である。現状、メディア・コンテンツ企業による海外でのメディアミックス展開は前例が少なくチャンネルも不足しているため、リターンが可視化されていても大規模な投資拡大に踏み出しにくい側面がある。

そのため、政府主導のプラットフォーム（ディストリビューター機能）の設置によって、海外展開のハードルを下げることで企業の取り組みがより活性化されるのではないだろうか。新たにディストリビューター機能を有した法人を設立する必要は必ずしもなく、既存の事業者への政府系ファンドを通じた出資などによる基盤構築が望ましいと考えられる。

## まとめ

メディアミックスという手法は日本の十八番であり、マクロ・ミクロの観点で経済波及効果が強大であることが分かった。業界にはメディアミックスの活用法に十分な知見があり、SNSやファンダムの活動を見据えて国内市場では市場拡大・投入が加速している。

しかし、投資リスクの分散を主眼に企業が連携する従来どおりの国内に閉じたメディアミックスがなされている限り、先行するグローバルプレーヤーの制作規模には追いつけない。そこで十二分な経済波及効果が期待できることをあらかじめ示し、政府などの支援を得ながら外部から資金を調達することが重要になる。制作費の拡大や国内外でのメディアミックス展開に必要なマーケティングなどへの投資を十分に行うことで、より高度な作品が生まれてくるだろう。

その際は、コンテンツ単独ではなく、複数の産業が連携することで多様な製品やサービスが有機的につながりながら、ファンをさらに盛り上げていかなければならない。日本独自のメディアミックスによって、世界市場を開拓する21世紀の新たな「セイゾウギョウ（世界市場で異業種連携によって相乗効果を生み出す業態）」の出現を期待したい。

## 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)