
コンテンツ産業を 揺るがす 「買い手の独占」

— 大手配信サービスが生む
支配構造への対抗策は —

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&)
www.strategyand.pwc.com/jp



コンテンツ産業を揺るがす「買い手の独占」

— 大手配信サービスが生む支配構造への対抗策は —

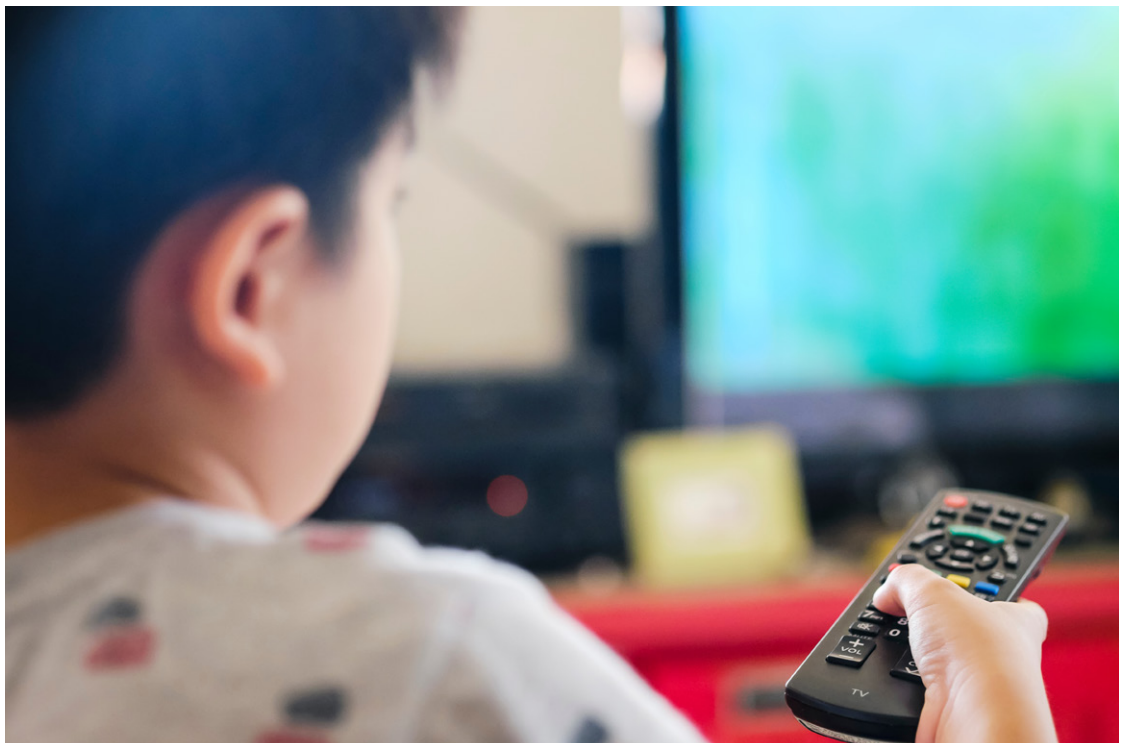
グローバルOTT(インターネット配信サービス)をはじめとするプラットフォームの台頭は、エンタテインメント&メディア産業の構造を大きく変えた。コンテンツの流通経路がデジタル化・集約化されるなかで、プラットフォームは利用者とコンテンツの作り手の双方にとって不可欠な存在となっている。

こうしたプラットフォームを巡る規制の議論は、これまで「サービス提供者＝売り手による市場の独占(モノポリー)」が利用者に及ぼす弊害という観点を中心であった。しかし近年、「もう一つの市場の独占」が注目されるようになってきている。それは、「買い手による市場の独占」状態のことで、モノブソニーと呼ばれる。

エンタテインメント&メディア領域では、プラットフォームは利用者の注目(アテンション)を集約し、

それを経済価値に変換する装置として機能する。こうしたプラットフォームを運営する企業が自らのサービス価値を高めようとする行為は、本来、合理的な経営判断である。しかし、その行為がプラットフォーム構造を介することで、協業相手であるコンテンツの作り手に対して不利益をもたらしてしまう。このパラドックスへの注目が高まったことで、新たな規制の必要性が議論されるようになった。

本稿では、まずこの新たな規制の背景と概要を整理した上で、グローバルOTTによるモノブソニーが韓国や日本のコンテンツ産業にどのような影響を及ぼしているかを具体的に見ていく。そして、この状況に対してどのような対抗策があるかを、生成AIが今後もたらしうる変化も視野に入れながら解説する。



合従連衡の裏側

——米国で動き出した独占禁止規制

近年、米国ではグローバルOTT事業者や大手スタジオ(映画・映像の製作・配信やケーブルチャンネルなどを傘下に持つ複合企業体)の間で大型の合従連衡が相次いでいる。こうした中で米エンタテインメント業界の関係者からの注目を集めるのが、規制当局の審査姿勢の変化だ。

従来どおり消費者にとっての市場独占の弊害という視点から審査を行うと同時に、「2023年企業結合ガイドライン(後述)」に基づき、買い手(OTT事業者やスタジオ)の集中による供給者側への悪影響についても調査をする動きが出てきた。

具体的には、買い手の数が減ることで映像制作者の交渉力が低下し、制作機会の減少を通じてコンテンツの多様性が損なわれるおそれがないか、という観点からの審査だ。これは競争法の枠組みの中でこれまであまり重視されてこなかった視点であり、規制の転換点として注目を集めた。

このような規制当局の動きに先立ち、米国では大手スタジオ同士の大型合併をすでに複数経験している。ある合併事例では、事業効率を高めるために制作する映画作品数が合併前から大幅に削減^{*1}。一方で、合併後の企業は興行収入で極めて高い市場シェアを占めるに至った。その結果、ハリウッドでは制作に関わる雇用が減少し、雇用条件も相対的に悪化したとされている^{*2}。

こうした前例を踏まえれば、単なるスタジオ間の合併ではなく、配信市場を世界的に支配し「ゲートキーパー」とも呼ばれるグローバルOTT事業者が大手スタジオを買収した場合、制作者側の交渉力はさらに大きく低下し、雇用や制作環境への影響がいっそう深刻化しかねない。

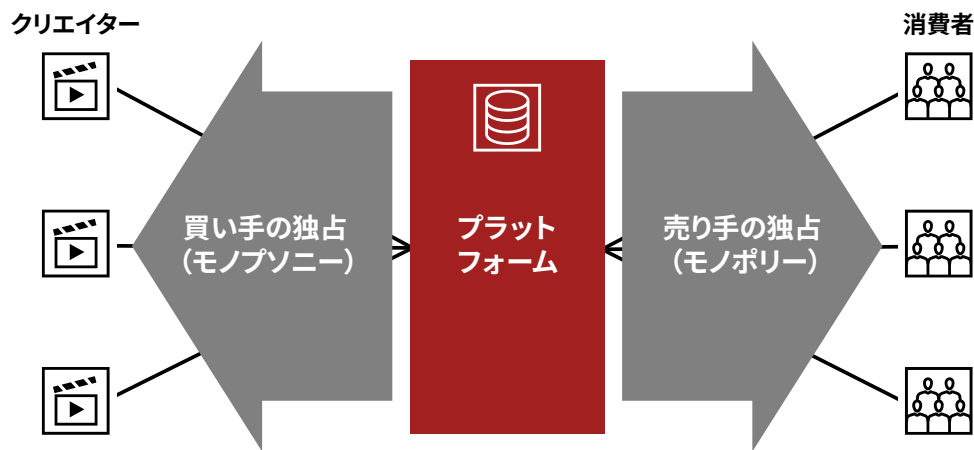
従来の独占禁止規制では、企業合併によって消費者向け価格が上昇するおそれがあれば直ちに規制の対象となる。その一方で、合併が供給者側にもたらす不利益、すなわち取引先の減少に伴う交渉力の低下や条件の悪化は、やむを得ないものとして見過ごされてきた。この非対称こそが、モノブソニー規制の議論が求められる背景だ。

見過ごされてきた 「買い手側独占」の観点

「買い手側の独占」という概念を独占禁止規制の中心に据えたのが、バイデン政権下の2021年6月に米連邦取引委員会 (FTC) 委員長に就任したリナ・カーン氏である (その後、トランプ政権への移行に伴い退任)。

カーン氏は、従来の消費者保護を目的とした独占禁止規制 (モノポリー規制) に加え、グローバルOTTをはじめとするプラットフォームに対して「買い手側の独占」の観点からも規制を行うべきだと主張した。この視点は、各プラットフォームと取引関係にあるエンタテインメント産業の事業者にとって、今や重要な概念となりつつある。

図表1
プラットフォームが生む2つの独占の構図



出所：Strategy&

もっとも、モノプソニーは決して目新しい概念ではない。1933年に英国の経済学者ジョアン・ロビンソン (Joan Robinson) が著書『不完全競争の経済学 (The Economics of Imperfect Competition)』で提唱したものである。米国では20世紀半ば、農業や労働市場の分析にこの概念が用いられた。例えば、大手農産物商社が農家に対して、あるいは地域の主要雇用主である大企業が就労者に対して、意図せずとも構造的に不利な取引条件を強いる状況を説明するのに援用された。

しかし、その後の米国では、独占禁止規制において「最終消費者の利益の最大化」を最優先とする

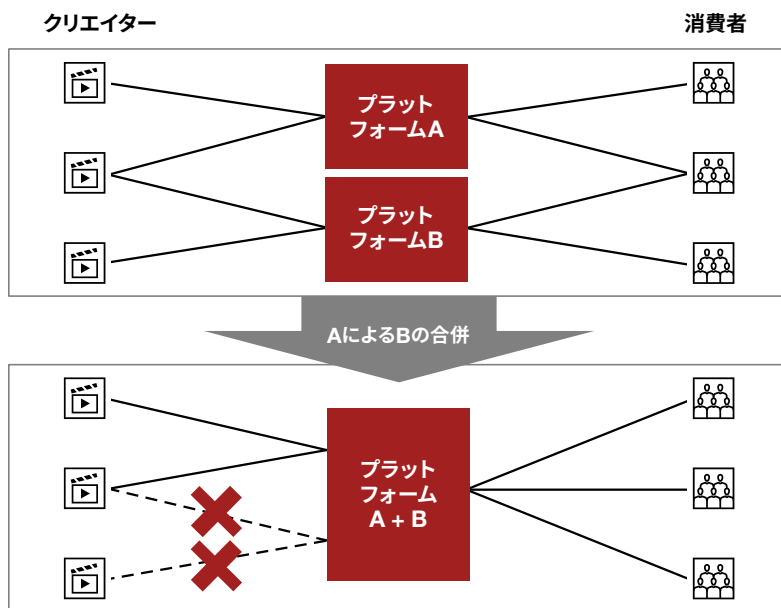
シカゴ学派の考え方 (消費者厚生基準) が主流となった。この考え方のもとでは、企業の行為が消費者にとって価格上昇や選択肢の減少をもたらすかどうか規制の判断基準となる。その結果、供給者側が被る不利益、すなわちモノプソニーの問題は、規制上ほとんど顧みられなくなった。

ところが、グローバルOTTのようなプラットフォームの台頭により、従来の規制の枠組みでは対処しきれない問題が顕在化した。こうしたプラットフォームは消費者に対して無料または低価格でサービスを提供することが多いため、「消費者価格の上昇」を基準とする従来型の独占禁止規制では問題を捕捉しにくい。

その一方で、買い手としてのプラットフォームの支配力が強まることで、供給者であるコンテンツ制作者の報酬や交渉力は低下する。供給者側の条件悪化が続けば、制作への投資やモチベーションが減退し、最終的にはコンテンツの品質低下や

多様性の喪失を通じて消費者にも不利益が及ぶ(図表2)。こうした「市場の失敗」への危惧から、モノブソニー規制の必要性があらためて検討されるようになったのである。

図表2
プラットフォーム合併が供給者の衰弱につながりかねない



出所：Strategy&

トランプ政権下においても、この流れは維持されている。米連邦取引委員会(FTC)と米司法省は、カーン氏の在任中に策定された合併審査の基準である企業結合ガイドライン(2023年版)^{*3}を維持する決定を下した。このガイドラインには「労働者に対するモノブソニーの脅威」が合併阻止の根拠として明記されている。

また、2025年にはFTCが「合同労働タスクフォース」を新たに設立し、米国の労働者を不当な労働市場の慣行から守るための取り組みを開始した。トランプ大統領が指名したマーク・メアドールFTC委員も「消費者への販売価格だけでなく、取引パートナー(サプライヤーや労働者)が搾取されていないかも保護の対象とすべきだ」との立場を明らかにしている^{*4}。

Kドラマの光と影 ——韓国映像産業が直面した構造問題

次に、韓国の状況を見てみよう。

グローバルOTTが配信するKドラマの成功を受けて、韓国のコンテンツは「世界を席巻」といったフレーズが枕詞のように使われることが多い。しかし、その裏側では、グローバルOTTのモノプソニーによって映像制作業界が深刻な状況に陥っている*5。

米国の事例では買い手企業の合併などで独占的な地位への懸念が生じたが、韓国のケースはそれとは異なる。買い手側が市場で圧倒的な力を

持っていれば、意図せずともモノプソニーが生じ、業界を衰退させかねないという実例を解説しよう。

グローバルOTTがまだ黎明期だったころ、韓国スタジオとの間で1話あたり180万～360万米ドルの制作費(図表3)を支払う代わりに、IP(知的財産権)の全権利をOTT事業者側が取得する契約を結んだ。韓国側にはアジア圏への販売実績があったとはいえ、グローバルOTTの登場以前は制作費の相場は1話あたり50万～100万米ドルだったため、破格の条件だと言えよう。世界配信によって作品の評価はさらに高まり、グローバルOTT事業者からの制作依頼も途切れなかったため、こうした契約構造は疑問視されることなく定着していった。

図表3
映像コンテンツ1話あたりの制作費比較(2025～2026年)*6

カテゴリー	1話あたりの制作費(目安)
韓国のTV向けドラマ	70万～220万米ドル(約10億～30億ウォン)
韓国制作のグローバルOTTオリジナル作品	180万～360万米ドル(約25億～50億ウォン)
ハリウッド制作のグローバルOTTオリジナル作品	700万～3,000万米ドル

出所：Strategy&

しかし、副作用が生じる。グローバルOTTオリジナル作品で実績を積んだスタッフやキャストは、グローバルOTT水準の報酬でなければ制作に参加しなくなった。その結果、従来の予算規模で制作せざるを得ない国内向けドラマや映画の制作本数は減少を余儀なくされたのだ*7。

やがてグローバルOTT市場は成熟期に突入し、十分な視聴行動データの蓄積をもとに制作・買付戦略が見直されるようになる。韓国ドラマの制作費はハリウッド制作のOTTオリジナル作品に比べれば依然として大幅に安いものの、グローバルOTT事業者は多様な企画への分散投資を改め、ヒットが見込める少数の企画に集中する方針へと転換した。

その結果、韓国の映像制作業界は深刻な不況に陥る。韓国映画振興委員会(KOFIC)によると、2025年の韓国映画市場はコロナ禍前(2017～

2019年)の平均と比較して、観客数は約42%、売上高は約49%の水準にまで落ち込んだ*8。国内ドラマの制作本数も急減しており、2022年の160本に対して2023年には約80本と半減。2024年にはさらに約30本にまで縮小している*9。

韓国政府も手をこまねいていたわけではない。2023年11月に「映像産業跳躍戦略」を急遽策定し、国内制作事業者への支援に乗り出した。2024年後半からは、1兆ウォン規模の官民ファンド(Kコンテンツ・ファンド)を通じた制作費を最大半額まで支出する取り組みを開始。グローバルOTT事業者との契約見直し支援や、国内OTT事業者やスタジオ向けのIP活用企画の実施支援、15～30%の制作収益課税控除といった数多くの施策を実施している。しかし、現在もモノプソニー状況からの脱却には至っていない。

日本のコンテンツ産業に潜む モノプソニー

日本には、国内に一定規模の映像コンテンツ市場が存在する。加えて、メディアミックス展開を通じて、グッズ販売やイベントなど、コンテンツそのものよりも大きな周辺ビジネスが発達してきた。そのため、プロデューサー（製作者）である製作委員会や放送局にとって、国内市場で事業を展開するにはIPを自ら保持することが不可欠であり、グローバルOTT事業者に対しては海外配信権のみを切り出すにとどまった。その結果、日本側はIPと国内市場を維持しつつ、グローバルOTT事業者の配信力を通じて、従来は展開が難しかった海外市場での認知と評価が向上。海外から制作費や配信契約に伴う一定の収益を新たに得られるようになった。

しかし、日本のプロデューサーは、これまで国内市場に集中してきた経緯から、海外向け配信の相場に関する情報が乏しい。そのため、配信権の対価設定はグローバルOTT側の提示に従わざるを得ず、配信結果に関する情報の開示もなされない契約が通例となった。さらに、従来の劇場上映やテレビ放映では一般的だった収益に応じた分配（リジデュアル＝印税）についても、配信では行わないという慣行が根付いていく。

その結果、IPは保有しているものの、実質的に海外市場での事業展開の自由度はなく、作品が成功しても流通に応じたリジデュアルを追加の収益として受け取れない状態にある。このように取引内容に大きな非対称性が生じており、程度の差はあるものの、韓国と同様に日本もモノプソニー状況下にあるといえるだろう。

加えて、日本国内にもモノプソニーの構造は存在する。映像作品のIPがプロデューサーに帰属し、制作そのものはスタジオが受託するという関係において、スタジオ側が不利な立場に置かれているのではないかという指摘がある。また、制作機会の希少性から生じる制作スタッフの「やりがい搾取」も、同様の構造的問題として指摘されている。

こうした状況に対し、公正取引委員会は調査報告における意見表明の中で、IPの帰属先にかかわらず、作品制作に貢献したスタジオに対しては、制作費を労働市場の相場から見て妥当な水準に設

定することに加え、作品の成功に応じた印税（収益分配＝リジデュアル）を委託契約に盛り込むことが望ましいとしている^{*10}。

この意見表明は、米国の反トラスト規制におけるモノプソニー規制を直接の背景としたものではない。むしろ、下請法を改めた中小受託取引適正化法（取適法）や、労働条件適正化の取り組み（日本映画制作適正化制度：映適やアニ適）といった日本独自の文脈に基づくものである。ただし、供給者側の条件改善を目指すという点で、両者に本質的な差異はないだろう。

いずれにしても、スタジオの条件を改善し、作品の成功に応じたリジデュアルを実現するためには、その原資となるプロデューサー側の売上拡大が欠かせない。それには、成長性の高いグローバルOTTをはじめとする海外市場からの収益を今以上に拡大することが必須となる。

日本が取るべき三つの対抗策

韓国ではモノプソニーからの脱却のために、政府系ファンドを通じた制作費の支援や国内OTTでの配信奨励といった施策が取られていることは前述した。しかし、これらは国内制作市場の活性化にとどまっており、グローバルOTT事業者との取引における交渉力の非対称性そのものは改善されていない。

一方、米国では2023年春から脚本家協会（WGA）と俳優・実演家組合（SAG-AFTRA）が映画テレビ制作者連盟（AMPTP）に対してOTTの条件見直しを求めてストライキを実施した^{*11}。このストライキの結果、情報の一部開示やリジデュアルの獲得に成功。個別の制作者では交渉力に限界があるが、ギルド（同業者組合）として結束することで、契約条件や報酬水準について雇用側と対等な交渉力が持てることを証明した。WGAやSAG-AFTRAが規制当局からの側面支援を得て、モノプソニーへの対抗策を講じたことが功を奏したともいわれている^{*12}。

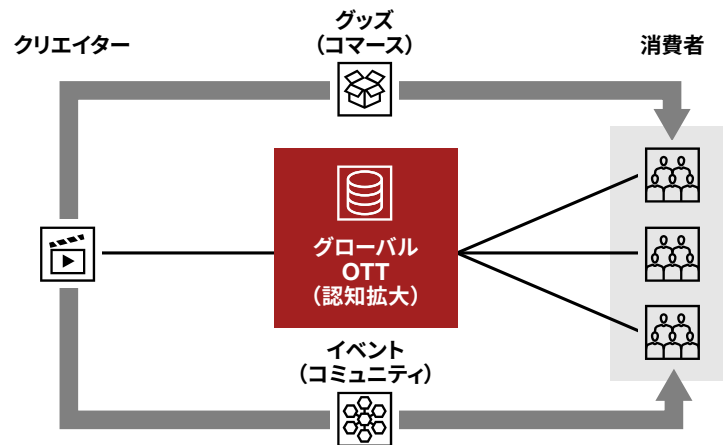
では、日本がグローバルOTTによるモノプソニー状況から脱却するためには、どのような施策が考えられるだろうか。本稿では、以下の三つを対抗策として提言する。

(1) IP活用による派生事業の海外展開

PwCは「コンテンツ・エコシステム^{*13}」の概念を提唱し、コンテンツの価値は配信（チャンネル）だけでなく、コマース（グッズ販売）やコミュニティ（イベ

ントやファンダム）といった周辺領域にまで広がると指摘している。日本の国内市場では、こうしたエコシステムやビジネスモデルがすでに整備されている（図表4）。

図表4
コンテンツ・エコシステムの全体像



出所：Strategy&

日本では従来、番組スポンサーとして放送局に放映料を支払い、作品を放映することで認知を高めた上で、コマースやコミュニティといったデリバティブで収益を上げるというモデルが定着してきた。グローバルOTT事業者との契約も同様に捉えることができる。すなわち、グローバルOTT事業者との契約条件自体は必ずしも有利ではないものの、グローバルOTT事業者の配信力を通じて海外におけるコンテンツの認知を向上させ、デリバティブで収益を拡大するという戦略である。

ただし、グローバルOTT事業者自身がグッズ販売などのデリバティブ事業に進出する動きも一部で見られるようになってきた。その場合は、次に掲げる交渉や代替チャネルの構築が一層重要になる。

(2) 業界団体による集団交渉と

情報の非対称性の解消

実写作品の場合、特撮作品などを除き、デリバティブ事業の広がり比較的小さい^{*14}ため、(1)の戦略だけでは十分ではない。米国のWGAやSAG-AFTRAの事例と同様に、政府とも連携しながら事業者が一体となってグローバルOTT事業者

との交渉を行い、より良い条件を引き出すことが望ましい。

加えて、交渉力の源泉となる情報の非対称性を解消するために、グローバルOTTの視聴データを外部のモニター事業者などから取得し、交渉に活用することも有効だろう。

(3) 代替チャネルの構築

特定の買い手への依存から生じるモノプソニーを根本的に解消するには、代替となる配信チャネルを自ら構築するのが最も効果的である。しかし、グローバルOTTと同規模のサービスを新たに立ち上げることは、地政学リスクの高まりに伴うブロック経済化が進展したこともあり、これまで以上に困難になっている。日本でもこれまでにいくつかの挑戦がなされたが、成功には至らなかった。とはいえ、日本独自のグローバルOTTの創出は難しくとも、世界各地域の主要な国内OTTを連携させたローカルOTTアライアンスの構築や、作品流通のシンジケーション市場の創出といった形であれば、実現の可能性はあるだろう。

AI-VODの台頭

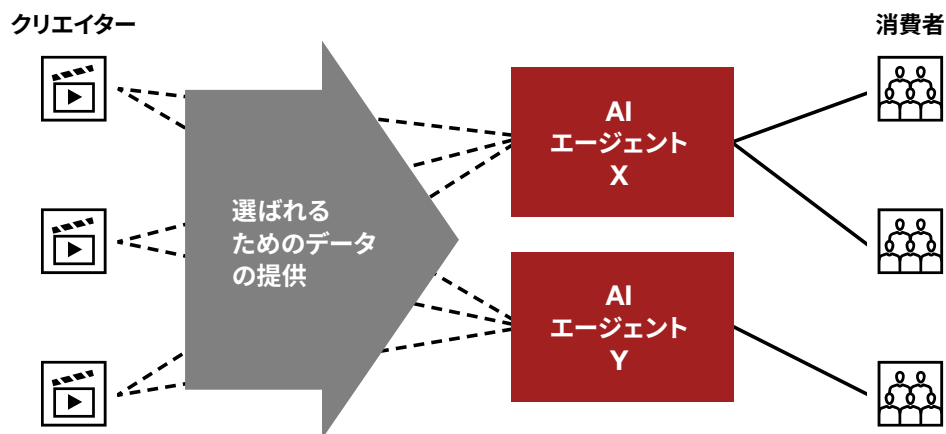
——次なるモノプソニーの主体は誰か

さらに、こうした議論に新たな変数を加えているのが、生成AIテクノロジーの急速な発展だ。現在、利用者がAIとの対話を通じて、推奨された商品その場で直接購入する「エージェントティックコマース」の基盤が整備されつつあり*15、コンテンツの領域でも同様の変化が見込まれる。例えば、AI

エージェントが利用者の嗜好に基づいて作品を推奨し、利用者がプロデューサーから直接配信を受ける仕組みだ(図表5)。

こうした「エージェントティックVOD (AI-VOD)」が、グローバルOTTと並ぶ、あるいはこれに取って代わる配信チャンネルとなる可能性がある。AI-VODが普及すれば、国や地域の区別を超えて、日本のコンテンツが世界中へ直接届く道が開けるだろう。

図表5
AI-VOD時代のコンテンツ流通モデル



出所：Strategy&

AI-VODで人気を獲得するためには、現在のデジタルマーケティングと同様、つくり手やプロデューサーの側から、AIが認識・処理しやすい形で作品情報やメタデータを積極的に整備・提供することが重要になる。AIが作品を消費者に推薦しやすい環境を整えることが、選ばれるための鍵となるだろう。ただし、AI-VODはグローバルOTTとは異なり、制作費を提供するモデルではない。そのため、制作資金の調達先としてグローバルOTTが引き続き重要な役割を果たし、グローバルOTTからAI-VODへのコンテンツ供給が行われるという

共存関係が生まれる可能性も否定できない。

いずれにせよ、重要なのは、グローバルOTTからAIエージェントへとモノプソニーの主体が移り変わるだけの結果に終わらせないことである。そのためには、本稿で述べてきた対抗策 (IP活用による派生事業の海外展開、業界団体による集団交渉と情報格差の是正、そして代替チャンネルの構築) を、AIエージェント時代にも通用する形で発展させていく必要がある。プロデューサー、国内プラットフォーム、そして政府が連携し、今からその備えを進めることが求められる。

-
- *1 : The American Prospect (2019) : [It's Time to Break Up Disney](#)
 - *2 : The Guardian (2019) ['A monopolistic blob': what the Disney/Fox merger means for cinema](#)
 - *3 : US Department of Justice (2023) <https://www.justice.gov/atr/merger-guidelines>, Federal Trade Commission (2023) https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/2023_merger_guidelines_final_12.18.2023.pdf
 - *4 : Federal Trade Commission (2025) https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/meador-statement-noncompete-agreements-9.5.25.pdf
 - *5 : 韓国国会でのグローバル配信プラットフォームに関する討論会のZDnetの記事「国内市場は拡大したが、IPを明け渡し下請け工場に転落する懸念」ZDNET Korea (2023) ["넷플릭스 韓 콘텐츠 투자 양면성 경계해야" 국회 토론회..."국내 파이 키웠지만 IP 내주고 하청공장 전략 우려" - ZDNet Korea](#)
 - *6 : 韓国の制作費については[Plot twists: Korean studios are cutting back at home, but powering ahead abroad – Media Partners Asia \(MPA\) and ampd | ContentAsia](#)、グローバルOTTによる韓国での制作費は[K-Drama Industry: Data Reports 2026](#)、ハリウッド制作作品については[Variety.com](#)や[Hollywoodreporter.com](#)を参照
 - *7 : The Korea Times (2025) [Korean film industry seeks lifeline amid crisis of investment, creativity](#)
 - *8 : 韓国映画振興委員会 (KOFIC) の「2025年上半期 韓国映画産業 報告書」KOFIC (2025) 「2025년 상반기 한국 영화산업 결산 보고서」<https://www.kofic.or.kr/kofic/business/board/selectBoardDetail.do?boardNumber=2&boardSeqNumber=69184>
 - *9 : 韓国ドラマ制作会社協会発表を基にした聯合ニュース(연합뉴스)記事 (2024) 'K-드라마' 작년 7% 감소... "치솟는 톱스타 출연료 감당 안 돼" <https://www.yna.co.kr/view/AKR20240127029600005>
 - *10 : 公正取引委員会 (2025) 「アニメの制作現場におけるクリエイターの取引環境に係る実態調査について」
 - *11 : Writers Guild of America West (2023) wga.org/uploadedfiles/news_and_events/public_policy/wgaw-afm-comment-on-doj-ftc-draft-merger.pdf
 - *12 : Federal Trade Commission (2024) [ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/remarks-khan-harvard-center.pdf](https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/remarks-khan-harvard-center.pdf)
 - *13 : PwCコンサルティング エンタテインメント&メディア・インダストリー・イニシアチブ (2025) コンテンツ産業を構成するエコシステム:コンテンツ+5C [エンタテインメント&メディア・インダストリー・イニシアチブ | PwC Japanグループ](#)
 - *14 : 実写作品でも世代を超えて愛されるエバーグリーンタイトルや、OTTで人気のファンタジーやSFなどの作品では、雑貨やアパレルなどの領域でデリバティブ展開が活発である
 - *15 : Morgan Stanley (2025) "Here Come the Shopping Bots" <https://www.morganstanley.com/insights/articles/agentic-commerce-market-impact-outlook>

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