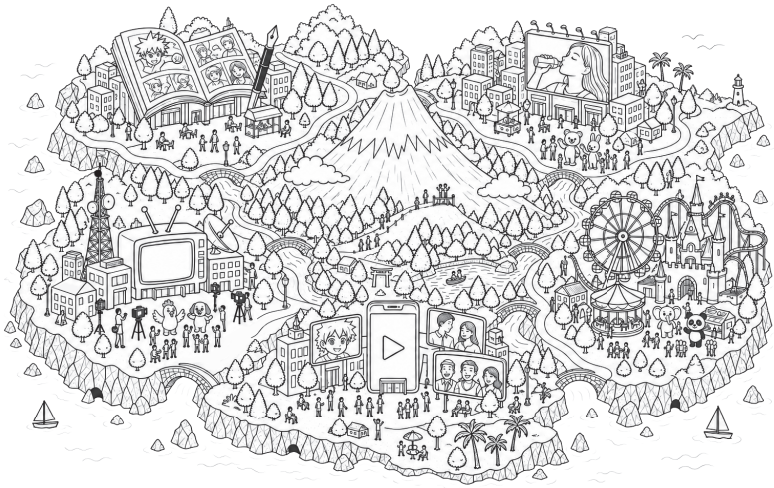
エンタメ産業の戦略地図

THE STRATEGIC LANDSCAPE OF THE ENTERTAINMENT INDUSTRY



KUBOTA KAZUTERU

久保田一輝

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

なぜ今、エンタメ産業を考えるのか？

人は昔から物語を求めてきました。千年以上前には『源氏物語』が読まれ、講談や落語が人々を楽しませ、映画が生まれ、テレビが普及し、そして今は動画配信やＳＮＳが日常の一部になっています。

届け方は変わりました。技術も変わりました。しかし、人が物語に熱狂し、感動し、誰かと共有したいと思う気持ちは変わっていません。エンタメ産業とは、本質的にはその営みを支える産業です。

だから私は、エンタメ産業を決して新しい産業だとは思っていません。むしろ、人類が長い時間をかけて育ててきた、とても古い産業だと思っています。ただし、その産業を取

り巻く環境は今、大きく変わろうとしています。

近年、エンタメ産業に対する関心は、業界の外へ急速に広がっています。商社はコンテンツ投資を行い、不動産会社はエンターテインメント施設や街づくりに取り組み、金融機関や投資銀行はＩＰファンドやコンテンツ投資を模索しています。テクノロジー企業もＩＰ活用を検討し、行政機関もエンタメ産業を国家戦略のひとつとして位置づけ始めています。

かつてエンタメは、テレビ局や出版社、映画会社など限られたプレイヤーによる専門領域でした。しかし今は違います。ＩＰは、もはやエンタメ企業だけのものではありません。**企業価値を生み出す資産であり、長期的な競争優位の源泉であり、人々の時間と感情を動かす経営資源になっています。**

だからこそ、エンタメ産業を理解することは、もはやメディア業界だけの課題ではありません。実際、私は近年、メディア業界以外の企業と議論する機会が増えました。

そこでよく聞くのは、「コンテンツやＩＰが重要なのは分かる」「しかし、この産業で何が起きているのかよく分からない」「どこから参入すれば良いのか分からない」という声です。

無理もありません。テレビ、動画配信、マンガ、アニメ、ゲーム、テーマパーク。それぞれが別の業界に見えるからです。しかし私には、それらが別々の話には見えませんでした。むしろ、同じ地殻変動の上で起きている現象に思えたのです。

本書はエンタメ産業を題材にしています。しかし本質的には、ＩＰを軸とした産業構造と経営の本です。そして同時に、**正解のない世界で、いかに意思決定し、資源を配分し、長期的な価値を生み出していくのかを考える本でもあります。**

メディアを動かす側も、外から投資・参入する側も、まずは同じ地図を持つ必要があります。本書は、その地図を描くために書きました。

私が見た2つの違和感

私は20年以上、メディアやエンタメの仕事に携わってきました。広告代理店でテレビ局や広告主と向き合い、Amazon では Prime Video の立ち上げに携わり、現在はコンサルタントとして企業の経営改革や成長戦略を支援しています。また、早稲田大学ビジネススクールでは非常勤講師として授業も担当しています。

振り返ると、私には2つの大きな違和感がありました。

1つ目は、Amazon に移った時です。広告代理店時代、私は毎週のようにテレビ視聴率を追いかけていました。ところが Prime Video に移ると、見ている数字がまったく変わりました。視聴率ではありません。ストリーム数。ストリーム時間。毎日、これらの膨大なデータが飛び交っていました。

同じ映像コンテンツを扱っているのに、見ている世界がまったく違う。その時に感じたのです。**同じコンテンツを扱っているようで、まったく違うゲームをしている、**と。

２つ目は、コンサルタントになった時です。メディア業界だけでなく、通信、テクノロジー、小売、消費財など、様々な業界を見る機会がありました。そこで改めて気づいたことがあります。**エンターテインメント産業には、説明できない変数があまりにも多いのです。**

市場分析もできます。需要予測もできます。データもあります。しかし最後の最後に、「なぜこれがヒットしたのか」を完全に説明することはできません。同じ予算でも結果は変わります。似たような企画でも、一方は大ヒットし、一方は埋もれていきます。

私はそこで、この産業はサイエンスだけでは説明できないのだと実感しました。

構造が見えないエンタメ産業

コンサルタントとして多くのメディア企業と議論する中で感じたのは、決して危機感がないわけではないということです。むしろ皆、強い危機感を持っています。

ショートドラマ、電子マンガ、海外展開、生成ＡＩ、新しいＩＰ開発。様々な挑戦が始まっています。それぞれの取り組みには意味があります。しかし、それらが必ずしもひとつの戦略として繋がっているようには見えませんでした。

目の前の変化には対応している。しかし、その変化を生み出している構造までは十分に共有されていない。そんな印象を受けることがありました。

一方、業界の外では別のことが起きています。**商社、不動産会社、金融機関、投資銀行、テクノロジー企業。多くの企業がコンテンツやＩＰに関心を持っています。**

しかし、「IPが重要なのは分かる」「何かビジネスチャンスがありそうだ」という認識はあっても、この産業全体で何が起きているのかを理解している人は、決して多くありません。

テレビ局とNetflixは何が違うのか。なぜマンガが重要なのか。なぜテーマパークがIPビジネスの一部なのか。そして、なぜ今、多くの企業がコンテンツに注目しているのか。

個々の現象は見えていても、全体像が見えていないのです。

私はそこで改めて思いました。この業界に必要なのは、新しい成功事例を探すことではなく、その背後にある構造を理解することなのではないか、と。

正解ではなく、考えるための地図

私はテレビ局出身でもなければ、出版社出身でもありません。研究者でもありません。その代わり、広告代理店、プラットフォーム、コンサルティング、そして教育という異なる立場から、この産業を見てきました。

業界、経営、アカデミック。本書は、この3つのレンズを通して見えてきた景色を書いた本です。

また、**本書で扱うのは、テレビ、動画配信、マンガ、アニメ、テーマパーク、広告代理店など、一見すると別々に見えるテーマです。**しかし、私が伝えたいのは個別の業界知識ではありません。それらを貫いている構造です。

コンサルタントになって学んだことでもありますが、本当に重要なのは「具体」か「抽象」か、どちらか一方ではありません。その両方を行き来することです。

具体だけを見ていると、目の前の出来事に振り回されます。抽象だけでは、現場で何を

すればよいのか分かりません。本書では、具体的な企業やビジネスを見ながら、その背後にある構造を考え、再び経営の具体へ戻ることを繰り返しています。

未来を予言する代わりに

本書は未来を予言する本ではありません。10年後にNetflixがどうなっているのか。テレビはどう変わるのか。日本のコンテンツ産業はどこへ向かうのか。正直なところ、誰にも分かりません。

世界を見渡しても、完成された成功モデルは存在しません。ディズニーもNetflixも、そして日本のコンテンツ企業も試行錯誤しています。

だから私は、未来を予言する代わりに構造を書くことにしました。構造は、未来が変わっても残るからです。1年後に陳腐化する予測ではなく、10年後も考えるための材料を書きたいと思いました。

コンテンツビジネスは、人の感情を扱う産業です。同時に、巨大な投資と経営判断を必要とする産業でもあります。どれだけデータが増えても、どれだけＡＩが進化しても、最後に人の心を動かす部分まで完全に計算できるようになるとは、私は思っていません。

最後に人の心を動かす51％のアート。そして、それを事業として成立させ、育て、世界へ届けるための49％のサイエンス。エンタメ産業とは、その２つが共存する世界です。

本書は、その両方を考えるための本でもあります。

本書が、この複雑で魅力的な世界を読み解くための一助になれば幸いです。そしてもし、本書を読み終えた時に、テレビやNetflix、マンガやテーマパークが別々のものではなく、ひとつの構造として見えるようになっていたなら、著者としてこれ以上嬉しいことはありません。

それでは、本編に進みましょう。

目次◉エンタメ産業の戦略地図

はじめに
なぜ今、エンタメ産業を考えるのか？……2

第1章
エンタメ産業の現在地

なぜエンタメ産業は儲からなくなったのか？……24
1　メディア・エンタテインメントは、
　時代と共に姿かたちを変えてきた……26
2　楽しみ方はなぜここまで変わったか？……28

3　メディアエンタメ産業の4層構造……33
4　可処分時間争奪戦――限られた24時間を奪い合う！……39
5　サブスク時代の到来……46

第2章

テレビ局の転換点

テレビはオワコンなのか？……56
1　テレビ局の歴史は「可処分時間の支配」の歴史だった……58
2　インターネットはテレビ局の何を破壊したのか？……68
競争相手が他局だけではなくなった……69
全国一律市場から個別最適の市場へ……70

編成競争から発見競争、そして共感競争へ……71
地域独占からグローバル競争時代へ……72
変わったのは競争環境であり、
価値そのものが棄損されたのではない……73

3 テレビ局による広告モデルの限界……75

視聴者総数の減少という逆風……76
実は固定費の高い業界……78
経営的課題は広告以外の収益源確保……80

4 テレビ局は何者になるのか？……81

選択肢1 コンテンツを強化しコンテンツ事業となる……83
選択肢2 プラットフォーム企業となる……86
選択肢3 流通・地域インフラ企業となる……88
選択肢4 デバイス・周辺機器経済圏を確立する……89
本当の論点 「何者になるか」ではなく……90

第3章

動画配信時代の消費者行動

Netflixは何を変えたのか？……100

1　コロナ禍が示した、旧作という長期資産……103

コロナは市場の真実を早めた？……110

2　2015年以降に広がったヒットの入口……111

3　流通の変化で広がる映像ジャンル……117

韓国ドラマがジャンルのひとつとして確立……119

恋愛リアリティー、お笑いドキュメンタリーなど
新たなジャンルが市民権を獲得……120

アニメはもはや子供向けだけではない
――ニッチが市場を変えている……121

4　「瞬間の熱狂」から「日常の視聴」へ……124

第4章

動画配信時代のコンテンツ経営

「ヒットを祈る」時代から「ヒットを生み出し続ける」仕組みを作る時代へ……128

1　勘と経験だけに頼った判断から卒業する……130

Netflixと Amazonの違い……135

同じ投資額でも意味が違う……139

2　コンテンツ投資は逆算で決める……141

3　単発でなくポートフォリオで経営する……153

4　ヒットは〝累積〟で決まる……165

第5章

「IP創出装置」としての出版社

なぜ出版社は、ヒットコンテンツを生み続けているのに、ビジネス成長が追いついていないのか？……174

1　時間軸で見えるマンガ消費の進化……177

2　マンガは「隙間時間」を創出した……186

3　「30円なら読んでみる」が市場を変えた……191

4　日本は数多くのIPを生み出しているのにスケールしないのはなぜ？……197

5　ヒット作ではなく、〝世界観〟を作る……205

第6章

「IPの体験プラットフォーム」としてのテーマパーク

消費者はもう「観るだけ」では満足しない……222

1　テーマパークの主役は「ライド」から「IP」へと変わった……224

2　USJは他社IPを束ねる体験プラットフォーム……228

3　USJが売っているのは「チケット」ではなく「熱量」である……236

4　年間パスは単なる割引チケットではない……241

5　テーマパークはIPの再循環装置？……246

6　IPさえあれば勝てる時代なのか？……251

第7章

広告代理店の再定義

広告枠販売の終焉、IP世界観醸成の時代へ……258
1 メディア流通を支配する広告代理店……260
2 15秒で世界観を作る広告代理店の底力……266
3 2000年代以降の変化に対応してきた広告代理店の立ち位置……269
4 広告枠を押さえる力が通用しなくなった動画配信時代……276
5 「PL発想」という壁……280
6 広告だけでなく、熱狂を設計する産業となれるか？……283

第8章

IPの海外展開

「世界で人気」から、
「世界で儲ける」に変われるか？……292

1　海外展開、「どこへ売るか」ではなく、
「どこから育てるか」を考える……294

2　ジャンルによって勝ち方も儲け方も違う……301

3　IPは作品ではなく、長期資産として捉える……307

4　海外展開で重要なのは、
「作品」だけでなく「Pitch Package」である……313

5　番組販売から〝統合IP販売〟へ……317

6　日本は後追いではなく、先行者になれるか？……323

第9章

日本型IP経営

正解なき時代のIP経営……328
1　ヒットではなく、IP資産をつくる……330
2　ファンタジスタを支える仕組みを作る……337
3　日本版Greenlight Committeeを作る……343
4　ファンタジスタを支える新しい専門人材……353
5　IPポートフォリオを経営せよ……359
6　51％のアート、49％のサイエンス……365
おわりに……372