

次世代エンタメがもたらす業界構造変化と大規模集客施設に及ぼす影響

株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
コンサルタント 三浦 俊一



1 はじめに

驚異的な速度で進化するテクノロジーは、さまざまな業界の在り方を大きく変えている。エンタメ業界も例に漏れず、ライブの遠隔配信やメタバースでのライブなど、次々に新しい潮流が生まれている。一方で新しい潮流は必ずしもすべてのプレーヤーへ恩恵をもたらすとは限らず、警戒が求められるプレーヤーも存在する。エンタメ業界では大規模集客施設保有者がその一例である。

従来アーティストと観客が1カ所に集まって行われていたライブは、コロナ禍を経てライブビューイングやライブ配信と新しい技術を取り入れながら、従来の形態から変容しつつある。遠隔でのライブ参加を可能とする新しい技術は、「リアルの中の提供」という大規模集客施設の価値を脅かしており、さらに映画館などの新しい競合を生むきっかけとなっている。従来型のライブは今後減少する恐れがある一方で、数十年単位で運営される大規模集客施設をすぐに減らすことはできない。エンタメ業界の質が変わりつつある中で、大規模集客施設の保有者は新しい技術と共存しながら施設自体の利用を促す仕組みづくりが求められている。

なお、一般に用いられる「エンタメ」という言葉であるが、実は業界として正確に定義されていない。本稿では「エンタメ」を「音楽ライブなどアリーナやホールといった施設で行われる、自分で作ったものを自由に表現して、視聴者や観客などを楽しませ

るもの」と定義し、娯楽業の中で集客施設を伴ってエンタメを提供する業界であるライブエンターテインメント業界について考察するものとする。また、エンタメ業界という言葉はライブエンターテインメント業界を指して使用する。

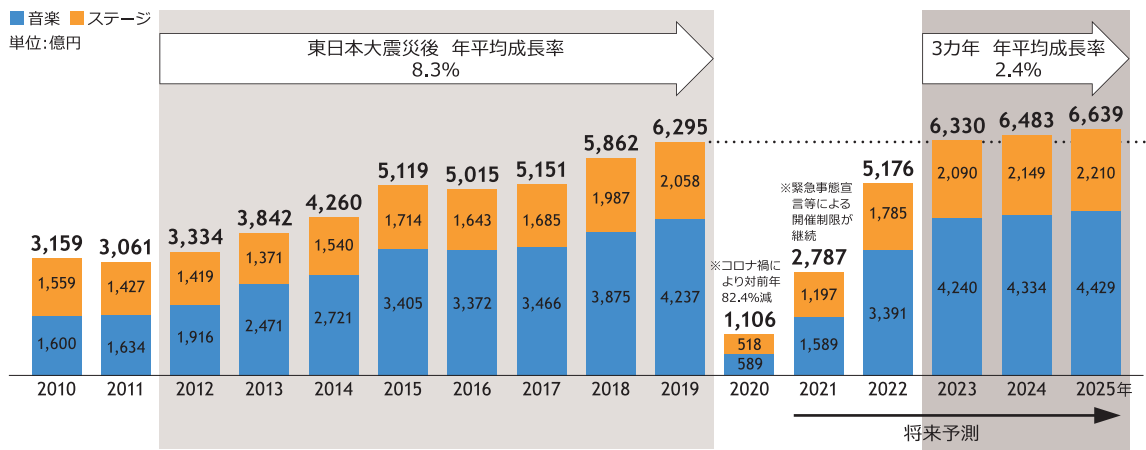
2 エンタメ業界の概観

1) 成長軌道にあったエンタメ業界はコロナ禍で縮小するも、2023年に回復の見通し

エンタメ業界は近年急速に成長しており、2010年から2019年の10年間でその市場規模は約2倍となった（図表1）。動画共有プラットフォーム（YouTube等）など音楽を無料で聴くことができる機会の増加に加えて、サブスクリプション型音楽配信サービスの普及といった要因により、音楽業界ではCD等の販売による売り上げが1998年の6,075億円をピークに当時の3～4割程度となる1,936億円まで減少している^{※1}。モノ消費からコト消費、トキ消費と消費者の志向が変化していく中で事務所やアーティストはライブ公演による収入へ軸足を移しつつあり、結果としてエンタメ業界は急激な盛り上がりを見せた。

※1 一般社団法人日本レコード協会「日本のレコード産業2022」
<https://www.riaj.or.jp/f/pdf/issue/industry/RIAJ2022.pdf>

図表1 ライブエンターテインメント市場規模※1 推移※2



データ出典:びあ総研推計

※1 市場規模=音楽コンサートとステージでのパフォーマンスイベントのチケット推計販売額合計と定義(オンライン配信ライブは含まない)

※2 2022年3月までにイベント開催制限が完全撤廃されると仮定

出所) ぴあ株式会社ニュースリリース(2021年9月27日) https://corporate.pia.jp/news/detail_live_ent20210928.html

ところが2020年に現れた新型コロナウイルスは、活況を呈していたエンタメ市場を一気に縮小させた。2010年以来年平均成長率8.0%と急成長を続けて2019年には6,295億円に達していたエンタメ市場であったが、翌年の2020年には1,106億円と、82.4%減となった。

他方、市場の落ち込みは一時的となる見通しで、最短では2023年に向けて一気に回復することが期待されている。2023年にはコロナ禍前の水準となる6,330億円まで回復し、その後も年率2.4%で成長する見通しであり、2023年以降のエンタメ業界がコロナ禍前以上の活況に戻ることを期待される(図表1)。

2) エンタメ業界の回復は元通りに戻る“復旧”ではなく、別物に変わる“変容”

前述の通りエンタメ市場は最短3年で市場規模が回復するとの見通しでありながら、それは元通りに戻る“復旧”ではなく、コロナ禍前とは別物に“変容”しながら回復するものと考えられている。これはデジタル技術を活用した遠隔地からのライブ参加

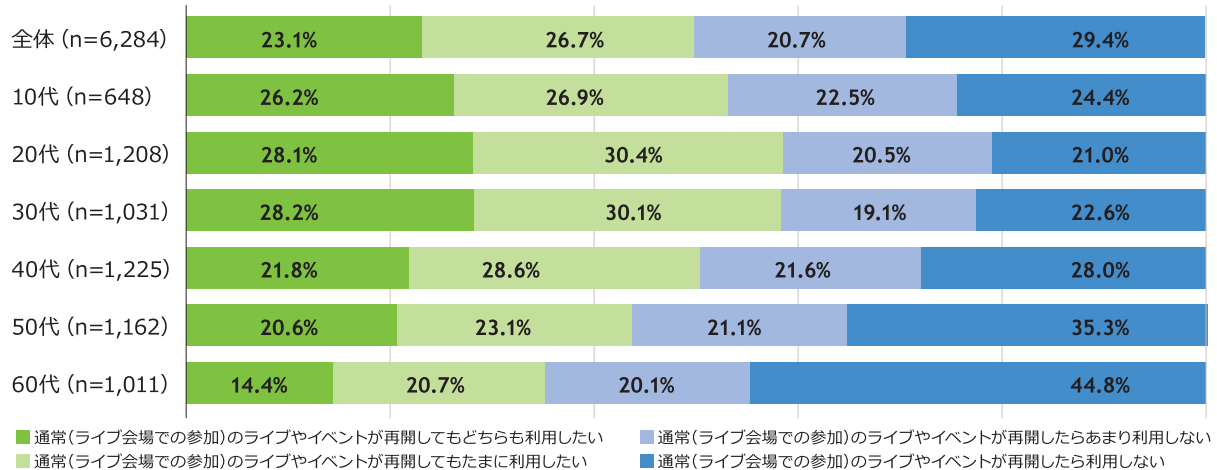
がコロナ禍を契機に広がりつつあることに起因している。アーティストと観客が一つの施設に集まる形態で行われていたコロナ禍以前のリアルライブに対して、複数の拠点へライブ映像の配信が行われるライブビューイングや、携帯などの端末へライブ映像の配信を行うライブ配信といった新しい形態でのライブが生まれている。

2020年5月ごろから立ち上がったライブ配信市場は急速に成長し、2020年10～12月の四半期だけで市場規模は373億円に達したという※2。さらに「ライブ配信を利用したことがある、または知っている」層に対して、通常ライブ再開後のライブ配信の利用意向を聞いたところ49.8%は利用したいと回答している(図表2)。デジタル技術を活用した遠隔地からのライブ参加はコロナ禍中の一時的な潮流にとどまらず、アフターコロナの時代にも続く継続的なトレンドとみられ、業界に及ぼす影響には注目が集まる。

※2 ぴあ株式会社ニュースリリース(2021年2月12日)

https://corporate.pia.jp/news/detail_live_ent20210212.html

図表 2 通常ライブ再開後のライブ配信の利用意向



出所) MMD 研究所「音楽のオンラインライブ視聴に関する実態調査」 https://mmdlabo.jp/investigation/detail_1917.html

3) “変容” できていない大規模集客施設

コロナ禍以前のエンタメ業界では、市場の急速な拡大に伴って施設の供給に不足感があり、供給不足に応じて施設の新設数は増加していた。図表 3 は大規模集客施設の建設数を示したものであるが、施設の新設数は 2020 年にピークを迎えている。第 1 の波は 1980 年代後半から 1990 年代後半にかけて訪れており、これは 1991 年までのバブル経済の影響を受けたものと考えられる。第 2 の波は 2010 年代前半から現在にかけて到来しており、前述した急激なエンタメ業界の盛り上がり起因するものとみられる。

しかしこうした施設はコロナ禍以前の状況を前提に事業計画が立てられており、ほとんどのライブがリアルな場で行われることを想定したものとなっている。リアルな場での参加からデジタル技術を活用した遠隔地での参加へ移りうる市場ニーズの変化が、施設稼働率に及ぼす影響が見通せない中で、いかにして新しい市場ニーズを取り込むかが大規模集客施設保有者にとっての論点となる。

コロナ禍以降に計画された大規模集客施設では次世代エンタメの潮流を鑑みて設計されている例もあ

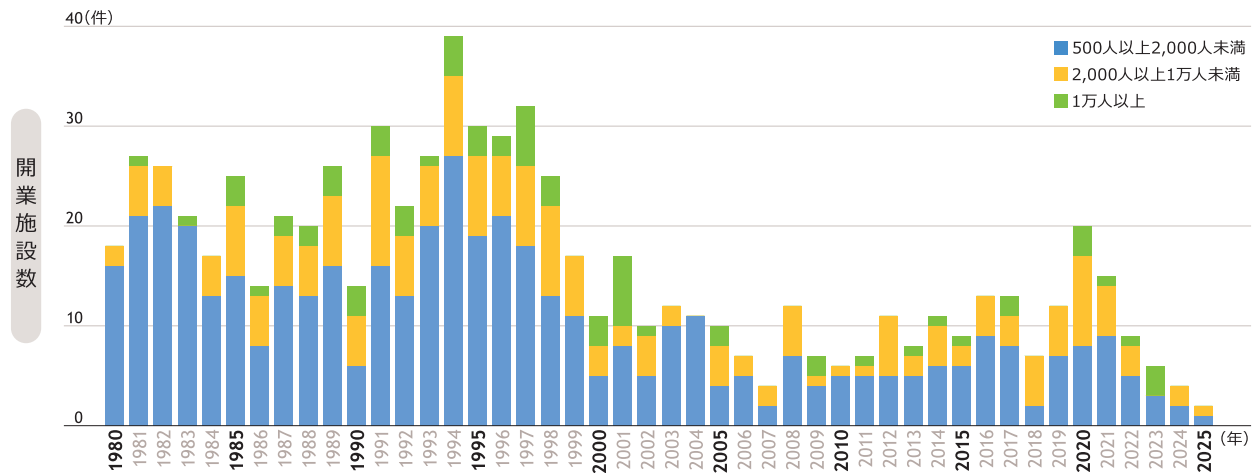
り、株式会社ディー・エヌ・エー（以下、DeNA）によるライブビューイングアリーナはその一例である。三井不動産を代表企業とした 8 社のコンソーシアム「KANNAI8」は横浜市庁舎跡地にホテル・オフィス・商業施設等からなる複合ビルを建設予定であり、2025 年の開業を目標としている。うち 3,300 m²は DeNA が運営するライブビューイング専用アリーナが入居予定であり、スポーツを中心としたコンテンツや近郊のライブハウスと連動した音楽イベントなど、国内最大級のビジョンを通して 365 日コンテンツを配信することを想定している。

3 アフターコロナの時代に大規模集客施設が抱える課題

1) 遠隔からのライブ参加へ流れる消費者

ライブビューイングやライブ配信など、ライブの場が多様性を増す中で、遠隔でのライブ参加を選択する消費者は増加している。コロナ禍以前はリアルライブの形態で行われていたライブがライブビューイングやライブ配信へと実施形態を変えることで、コロナ禍以前は埋まっていた施設もアフターコロナ

図表3 大規模集客施設の開業数推移（1980～2025年）



※ 2022年4月以前は実績、2022年5月以降は予定に基づいて作成
出所) ライブ部よりNRI作成(2022年4月時点) <https://www.livebu.com>

の時代には稼働率低下の懸念がある。

元来、大規模集客施設は周辺の宿泊施設や商業施設の利用を促す存在として地域に経済効果をもたらすことから、その建設には公共資金が投じられることが多かった。数十年の単位で建設された大規模集客施設を市場ニーズに合わせて柔軟に供給量を変化させることは難しく、次世代エンタメの広がりとともに懸念される供給過多は、地域への経済効果を薄れさせる恐れがある。社会資本を有効活用し、これまで通り地域への経済効果を創出するためには、変わりゆく市場ニーズへ大規模集客施設が柔軟に対応可能な仕組みづくりが社会に求められている。

2) 競合として台頭する映画館




昨今、多くのライブビューイングが映画館で行われている。株式会社アミューズの子会社である株式会社ライブ・ビューイング・ジャパンは全国100以上の映画館を用いたライブビューイングを実施するプラットフォームとして機能しており、ライブビューイング会場としての映画館の利用を促進している。映画館でのライブビューイングはグローバルでも進んでおり、2022年に開催された BTS（防弾

少年団）のコンサートは世界75カ国、3,711の映画館でライブビューイングが行われ、動員数は140万人に上ったという。現地でライブに参加した観客は累計4万5,000人と全体の3%程度であり、残り97%に場を提供して収入を獲得している施設は映画館である^{※3}。

ライブの場を提供する事業者として勢いを増す映画館は、大規模集客施設にとって稼働率低下の要因となる脅威であり、また同時に大規模集客施設がライブビューイングへ対応しないことは大きな機会損失となっている。2022年1月にさいたまスーパーアリーナで韓国アイドルグループであるNCT 127のライブビューイングを行った事例もあるが、これは新型コロナウイルスの感染状況を鑑みて中止された来日公演の代替策であった。

※3 HYBE Co Ltd ニュースリリース (2022年3月14日)
<https://www.hybecorp.com/eng/news/news/1611?companyCode=ALL>

図表 4 ライブの形態別比較

	リアルライブ	ライブビューイング		ライブ配信
		大規模集客施設	小規模集客施設(映画館等)	
特徴	●アーティストと観客が1カ所に集う	●1カ所～数カ所の大規模集客施設に観客は集い、映像が配信される	●数十から最大数千の小規模集客施設に観客は集い、映像が配信される	●アーティストと観客は集わず、端末に映像が配信される
ライブ参加者のメリット 	●アーティストと生で会うことができる ●アーティスト・観客との一体感を感じることができる ●映像では映らない箇所に注目でき、自身のお好みに合わせて応援可能	●会場数の少なさから、アーティストと双方向のコミュニケーションも可能 ●移動にかかるコストを抑えて大勢の観客と一体感を味わうことができる ●ライブ配信と比較してプロ向けの音響・映像で視聴可能 ●抽選倍率が低い、または抽選がない	●移動にかかるコストを抑えながら、観客との一体感を味わうことができる ●ライブ配信と比較してプロ向けの音響・映像で視聴可能 ●抽選倍率が低い、または抽選がない	●自宅でくつろぎながら手軽にライブ視聴可能 ●1枚のチケットで複数人が視聴可能 ●チケットの価格が比較的安価 ●抽選倍率が低い、または抽選がない
主催者のメリット 	●物販収入・飲食収入・広告収入を獲得可能 ●リアルでの顧客接点が得られる	●リアルライブと比較してチケット収入の増加が見込まれる ●物販収入・飲食収入・広告収入を獲得可能 ●リアルでの顧客接点を得られる	●リアルライブと比較してチケット収入の増加が見込まれる ●物販収入を獲得可能 ●ライブビューイングの配給会社を経由することで、施設との交渉の手間を省くことが可能	●リアルライブと比較してチケット収入の増加が見込まれる ●ECに限るものの、物販収入を獲得可能 ●ライブ配信プラットフォームを経由することで、配信の手間を省くことが可能
大規模集客施設のメリット 	●リハーサル等により本番前後の日程を含めて稼働率の向上が可能	●大規模集客施設間の相互送客により、稼働率の向上が可能	●メイン会場としての貸し出しは可能(利用施設は1カ所にとどまる)	●メイン会場としての貸し出しは可能(利用施設は1カ所にとどまる)

出所) NRI 作成

4 これからの大規模集客施設に求められること

1) 大規模集客施設でのライブビューイングを実現するブローカレッジ機能が必要

ここまでで論じた通り、ライブ配信や映画館でのライブビューイングの普及は大規模集客施設保有者の脅威となりうるが、図表4の通りライブの各形態はそれぞれ異なるメリットを各プレイヤーに対して有しており、アフターコロナの時代に定着するライブの形態は定かではない。不確実性のある業界の将来像として、大規模集客施設でのライブビューイングが定着するシナリオや映画館などの小規模集客施設が定着するシナリオ、ライブ配信が定着するシナリオと複数のシナリオが考えられるのが現状である。

その中で社会資本の有効活用や地域経済への貢献という考え方のもと、大規模集客施設の稼働率向上に資するシナリオは、大規模集客施設でのライブビューイングが普及するシナリオに他ならない。しかし現状取り組みが進められているのは株式会社ライブ・ビューイング・ジャパンが推進する、映画館などの小規模集客施設でのライブビューイングや、

びあ株式会社が推進するライブ配信であり、大規模集客施設でのライブビューイングの取り組みは限定的となっている。

大規模集客施設でのライブビューイングは少数の施設に観客が集約されていることで、アーティストと観客で双方向のコミュニケーションを取り、遠隔地からアーティストまで声援を届けることも可能である。例えば前述した NCT 127 のライブビューイングでは感染対策のため声援禁止であったものの、観客は一体となって拍手やペンライトでメンバーに反応し、これに対してメンバーも反応を返して盛り上がる様子が見られたという。また主催者は飲食収入や広告収入といった、ライブ配信や映画館でのライブビューイングにはない収益源を得ることができ、各ステークホルダーへ恩恵のある仕組みとみられる。しかし現時点では、窓口を一本化しているライブ配信や小規模集客施設でのライブビューイングと比較して、大規模集客施設でのライブビューイングは個々の施設との調整を要し、主催者に訴求できていない。大規模集客施設でのライブビューイング

が定着するシナリオを実現させ、コロナ禍以前に大規模集客施設が有していた集客力と地域への経済効果をアフターコロナの時代においても維持するためには、主催者がワンストップでライブビューイングを実施できる仕組み、いわばブローカレッジ機能が今後求められる。

2) ブローカレッジ機能を事業化する主体は誰か

複数の大規模集客施設の窓口を集約し、主催者向けにこれを一本化するブローカレッジ機能の事業化は大規模集客施設でのライブビューイングの促進に資する取り組みとなる。これを実施する主体は複数考えられ、各主体が実行するインセンティブや想定される展開ステップ、課題の例を以下に整理した。

(1) 主催者が事業化する場合

主催者がブローカレッジ機能を事業化するインセンティブは二つあり、大規模集客施設に対する交渉力が強化されること、ブローカレッジ事業を通じた手数料収入を得られること、である。主催者はブローカレッジ事業のサービス利用者でもあるため、展開ステップとしては主催者としての立場を活用しながらスモールスタートで取り組みを始め、市場のニーズを探りながら徐々に取り組みを拡大させるといったアジャイルでの事業化が可能となる。課題は中立性の欠如であり、ブローカレッジ事業の営業先は本業であるライブ事業の競合となる。

(2) 施設保有者が事業化する場合

施設保有者がブローカレッジ機能を事業化するインセンティブは、施設稼働率を高められることにある。展開ステップとしては、2、3の施設でアライアンスを構築して取り組みはじめ、徐々にアライアンス先を増やししながらネットワークを拡大すること

が考えられる。業界内でアライアンスを構築した例に航空業界が挙げられるが、航空業界においても少数企業によるアライアンス構築から始まり、今では複数のアライアンスが生まれている。想定される課題はプル型営業からプッシュ型営業への転換が必要なことであり、事業を拡大するための人材やノウハウの不足が懸念である。

(3) 第三者が事業化する場合

第三者がブローカレッジ機能を事業化するインセンティブは手数料収入として収益化しうることにある。展開ステップとしては、主催者と施設保有者の双方に訴求できるプラットフォームとするために、多数の施設保有者を巻き込み、拡大したネットワークを基に主催者やプラットフォーム外の施設保有者へ訴求することが考えられる。想定される課題は業界ノウハウであり、主催者や施設保有者、ライブ参加者のニーズに応えた事業展開である。

上述した展開ステップや課題は一例でありながら、業界内外のプレーヤーの協力を仰ぐことでブローカレッジ機能の事業化が可能となる。ブローカレッジ機能を通して社会資本を有効活用し、大規模集客施設がこれまで通り地域経済に貢献できる仕組みづくりが進められることで、消費者の選択肢はさらに広がりエンタメ業界は一層の盛り上がりを見せるのではないだろうか。

●…… 筆者
三浦 俊一 (みうら しゅんいち)
株式会社 野村総合研究所
アーバンイノベーションコンサルティング部
コンサルタント
専門は、不動産・観光・食品業界の戦略
立案・新事業開発など
E-mail: s2-miura@nri.co.jp