

# コンテンツ事業者との共創が拓く新たな事業機会

ICT・コンテンツ産業コンサルティング部 コンサルタント 都丸 雪乃  
ICT・コンテンツ産業コンサルティング部 コンサルタント 宮川 青之介

## 1 はじめに

事業運営における IP・コンテンツの活用が拡大している<sup>\*1</sup>。単に商品・サービスの認知拡大を目的とした活用（コンテンツ活用 1.0）から、顧客の単価向上を目的とした活用（コンテンツ活用 2.0）、さらには新規事業の共創を目的とした活用（コンテンツ活用 3.0）に至るまで多様化しており、コンテンツを活用した事業運営の高度化や事業創造は、幅広い業界のプレーヤーにとって無視できない潮流となっている。

本稿では、コンテンツ産業の拡大状況と異業種による活用の広がりを整理したうえで、コンテンツ事業者との共創を成功させるための要点を提案する。

## 2 拡大するコンテンツ産業

本章では、コンテンツ産業の拡大状況を①国家戦略と海外売り上げの伸長、②コンテンツ産業における消費者余剰<sup>\*2</sup>、③体験型エンタメの世界的人気拡大の三つの観点から整理する。

### 1) 国家戦略と海外売り上げの伸長

日本のコンテンツ産業は、海外売上額が過去 10 年で約 3 倍に拡大し、2023 年には約 5.8 兆円と半導体や鉄鋼に匹敵する規模に達するなど、外貨獲得産業としての存在感を急速に高めている<sup>\*3</sup>。こうした成長を背景に、日本政府は同産業を成長戦略上の重点領域として位置づけ「戦略 17 分野」の一つに組み込むとともに、24 年 6 月の「新たなクールジャ

パン戦略」（内閣官房知的財産戦略本部）において基幹産業と明確に定義し、33 年に海外市場規模 20 兆円規模へ拡大する国家目標を掲げた。さらにこの目標の実現に向け、25 年 6 月に経済産業省が策定した「エンタメ・クリエイティブ産業戦略」では「コンテンツ海外展開 2.0」の促進として、ゲーム、アニメ、漫画・書籍、書店、音楽、映画・映像、デザイン、アート、ファッション、「みる」スポーツの 10 分野を対象に、今後 5 カ年程度の具体的なアクションプランが提示されている。

加えて、令和 7 年度補正予算では 550 億円超規模の予算が確保され、海外展開を前提とした制作支援が本格的に強化されている。さらに 2025 年 12 月には、高市早苗首相がコンテンツ業界との意見交換の場で日本のコンテンツ力を世界に展開する強い意志を明言しており、コンテンツ産業を、国家が計画的かつ戦略的に成長を後押しすべき対象とする認識は一段と強まっている。

### 2) コンテンツ産業における消費者余剰

既に顕在化しているコンテンツ市場規模のさらなる拡大もさることながら、注目すべきはその背

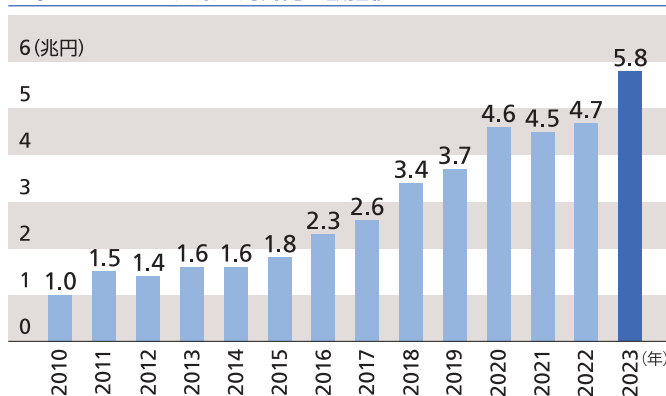
<sup>\*1</sup> 本稿では、漫画、アニメ、音楽、ゲーム等の知的財産を基盤に展開される作品・サービス群の総称を「コンテンツ」、その中核をなす個別の作品・キャラクター・ブランド等を指す場合に「IP」と表記する

<sup>\*2</sup> 消費者余剰とは、経済学において、消費者が商品・サービスに対して支払ってもよいと考える最大金額（支払意思額）と、実際に支払った金額との差額を指す概念である。つまり、消費者が「この価格なら得をした」と感じる価値の差分であり、市場の効率性や消費者の満足度を測る重要な指標となる

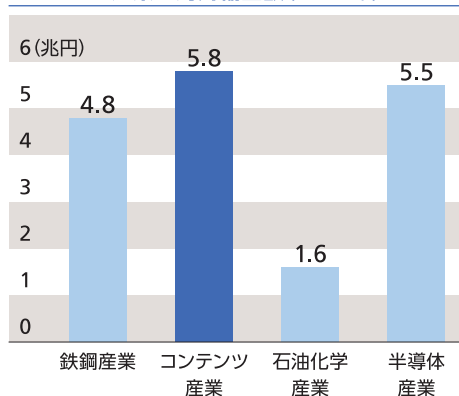
<sup>\*3</sup> 経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略～コンテンツ産業の海外売上高 20 兆円に向けた 5 年アクションプラン～」2025 年 6 月

図表1 日本のコンテンツ産業の海外売り上げ

日本のコンテンツ産業の海外売上額推移



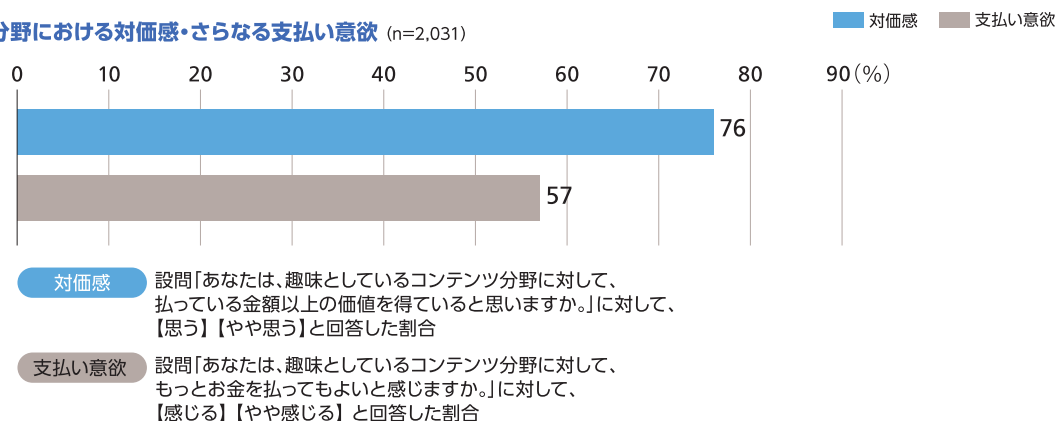
コンテンツ産業の海外輸出額 (2023年)



出所) 経済産業省「エンタメ・クリエイティブ産業戦略～コンテンツ産業の海外売上高 20兆円に向けた5ヵ年アクションプラン～」 2025年6月よりNRI作成

図表2 コンテンツの消費者余剰

コンテンツ分野における対価感・さらなる支払い意欲 (n=2,031)



出所) NRI「情報通信サービスに関するアンケート調査」 2025年6月

後に存在する消費者余剰の大きさである。NRIが2025年6月に実施したアンケート<sup>※4</sup> (n=3,079)の結果では、コンテンツ分野を趣味としている人(n=2,031)のうち「払っている金額以上の価値を感じる」人が75.5% (n=1,534)、「もっとお金を払ってもよいと感じる」人が57.3% (n=1,163)となっており、コンテンツに対する生活者の消費者余剰の大きさがうかがえる。

コンテンツは、作品世界への没入感やキャラクターへの愛着など、金銭価値に換算しにくい情緒的・体験的価値を内包しており、生活者の支払い意欲が現状の市場で必ずしも十分に発揮されきっていない領域であるといえる。「もっとお金を払ってもよい」と感じる層が過半を占めていることは、生活者の支払い意欲を引き出し得る新たな商品・サービスの余地

が残されていることを示唆しており、こうした潜在的な支払い意欲を顕在化させることができれば、現在の市場規模を上回るポテンシャルを取り込み得ると考えられる。

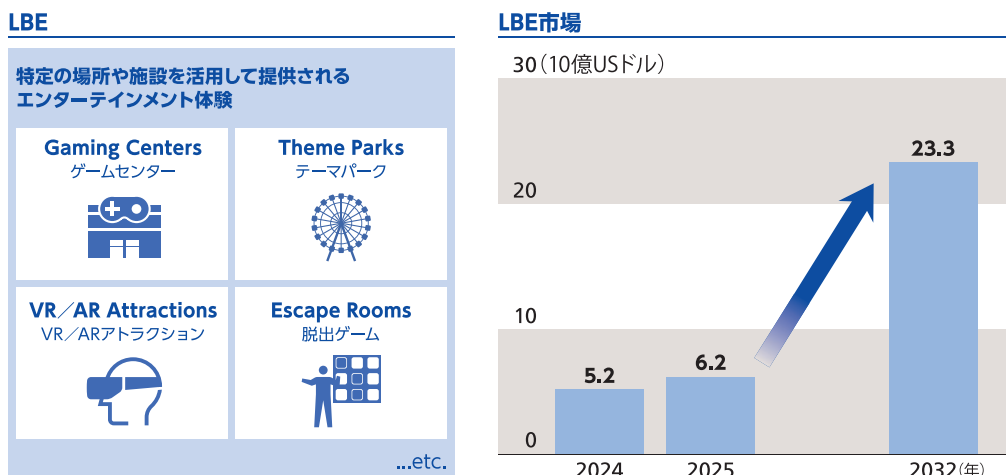
### 3) 体験型エンタメの世界的人気拡大

リアルとデジタルを融合した新たなエンタメ形態が登場し、体験型エンタメの人気が世界的に高まっている。とりわけロケーション・ベースド・エンターテインメント (LBE) は、リアル空間を活用したXR<sup>※5</sup>

※4 NRI「情報通信サービスに関するアンケート調査」調査方法:インターネットアンケート (Web アンケート)、調査対象:日本国内に居住する年齢が15～69歳のインターネットユーザー、調査時期:2025年6月

※5 VR (仮想現実)・AR (拡張現実)・MR (複合現実)・SR (代替現実) など「現実×仮想」の技術を包括する総称

図表3 ロケーション・ベースド・エンターテインメント (LBE) 市場の拡大



出所) Fortune Business Insights 「ロケーションベースのエンターテインメント市場」(2025年10月)よりNRI作成

エンタメ事業者の増加や、AIによる演出や運営の高度化を受け、体験型エンタメとして新たな段階に入りつつある。LBE市場は2024年（52億USドル）から32年（233億USドル）にかけて市場が4倍以上に成長するとの予測も存在する<sup>※6</sup>。例えば、23年9月に米国ラスベガスにオープンした球体型の巨大アリーナ「スフィア (Sphere)」は、全周を覆う超高精細LEDスクリーンと最先端の音響・演出技術を組み合わせることで、従来の映像鑑賞やライブ体験とは一線を画す圧倒的な没入体験を実現し、世界的に大きな反響を呼んでいる。実際に、25年8月に上映を開始した没入型作品「The Wizard of Oz at Sphere」も26年1月時点で累計200万枚超のチケットを販売し、チケット売り上げは2億6,000万USドルを超えるなど、高い集客力を示している<sup>※7</sup>。IPを核に据えた体験型エンタメの人気は国内のみならず世界的に今後も伸長していくことが予想される。

### 3 異業種参入によるコンテンツ活用の広がりや類型

本章では、コンテンツ産業の拡大を背景とした異業種事業者の参入動向と、コンテンツ活用の3類型、その実践における現状を整理する。

#### 1) コンテンツ活用の3類型

第2章で述べた政策的後押しと市場拡大を受け、コンテンツに関心を寄せる事業者の裾野は急速に広がっている。それに伴い、IP・コンテンツの活用形態も多様化が進んでおり、特定層の嗜好（しこう）財から、生活者の日常に溶け込むコミュニケーションツール、さらには持続的に価値を生み出す知的財産へと、その性質を転換しつつある。本稿ではこの潮流を、コンテンツ活用の目的に応じて、消費者の「認知」を変える「コンテンツ活用1.0」、消費者の「行動」を変える「コンテンツ活用2.0」、事業者の「ビジネスモデル」を共創する「コンテンツ活用3.0」という3段階で定義する。

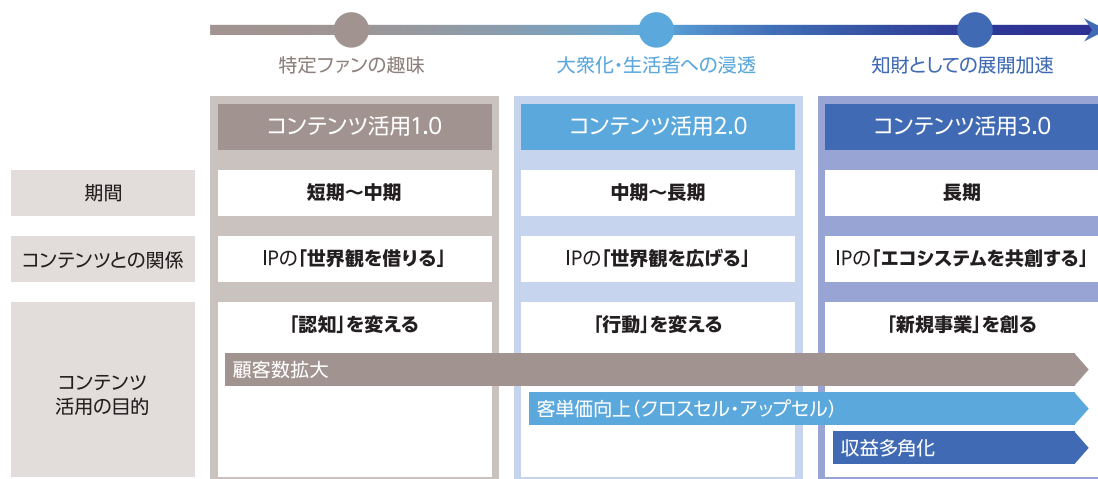
##### (1) コンテンツ活用1.0

コンテンツ活用1.0は、プロモーションに際してIPの世界観を「借りる」ことで、認知拡大やそれによる顧客数の拡大を狙う取り組みである。これらは、若年層や海外など特定セグメントへの訴求や、ステークホルダーとのコミュニケーションに効果的である。例えば、エポスカードは、アニメやゲームな

※6 Fortune Business Insights 「ロケーションベースのエンターテインメント市場」2025年10月

※7 Sphere Entertainment 「The Wizard of Oz at Sphere Reaches More Than 2 Million Total Tickets Sold and More Than \$260 Million in Ticket Sales」2026年1月

図表4 コンテンツ活用の類型



出所) NRI 作成

どの人気 IP とコラボした券面を展開し、作品世界への共感を通じてカード入会意欲を高めている<sup>※8</sup>。

## (2) コンテンツ活用 2.0

コンテンツ活用 2.0 は、自社のサービス・商品を起点に IP の世界観を「表現」することで、単なる認知獲得にとどまらず、客単価の向上まで狙う取り組みである。消費者との接点で一貫した世界観を「表現」し、消費体験全体にストーリー性を持たせることで、IP ファンとの関係性を築いている事例も存在する。例えば、自動車メーカーのダイハツ工業は、バーチャルシンガー「初音ミク」とタイアップし、内外装アイテムの販売や、ファンとの共創デザイン、ファンイベントなどといった施策を多角的に展開している<sup>※9</sup>。自動車を「推しの表現媒体」として定義することで、IP ファンを取り込みつつ、取り込んだ顧客のロイヤルティを高めている。

## (3) コンテンツ活用 3.0

コンテンツ活用 3.0 は、不動産や設備といった自社の有形資産や、技術やノウハウといった無形資産を起点に、IP の世界観を用いて提供価値そのものを変革・拡張し、新たな収益機会を創出する取り組みである。コンテンツを起点とした新たな基幹事業を創出すること、また、そこで得られた顧客接点や

データを統合的に活用することで、既存事業との間に「面」的な相乗効果を生み出すことがコンテンツ活用 3.0 の特徴である。

例えば、JR 東海が展開する「押し旅」シリーズでは「旅」をコンテンツ体験のプラットフォームとして定義し、人気 IP とのコラボレーションを通じて、旅マエから旅ナカ、旅アトまで一貫した体験を設計している。音声コンテンツやイベント連動企画、車内限定配信、抽選特典、グッズ販売などを組み合わせることで特別な体験を提供することで、コンテンツの新しい味わい方を提案し、潜在的な旅客ニーズの掘り起こしを実現している<sup>※10</sup>。鉄道旅客事業の価値を「移動」から「コンテンツ体験」へと変革する取り組みであり、運賃収入を中心とした従来のビジネスモデルに、イベント企画・グッズ販売・体験コンテンツといったコンテンツ起点の新たな収益源を組み込み、収益構造そのものを多層化している。

また、三井不動産は、東京ドームおよび Y&N Brothers と連携し、都市型アセットを基盤とした新たなエンタメ事業として、男性アーティストグループの立ち上げを進めている。この取り組みでは、

※8 エポスカードウェブサイト「カードラインナップ(アニメ・ゲーム・エンタメ)」

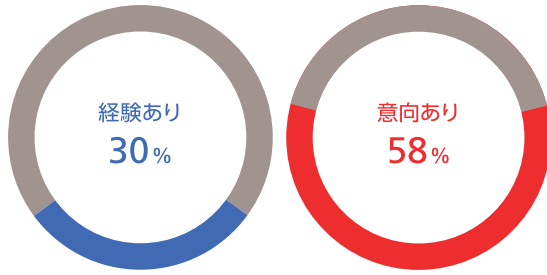
※9 初音ミク × ダイハツ DBC STORE 紹介サイト

※10 JR 東海「押し旅公式サイト」

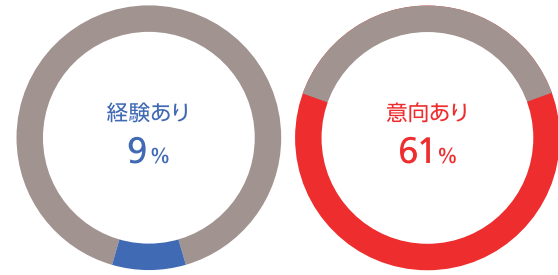
図表5 コンテンツ事業者との協業経験と意向

n=1,524 (従業員数100人以上の企業に限る)

特定コンテンツとの短期的・単発的なタイアップ・コラボ



特定コンテンツに依存しないビジネスモデルの共創



出所) NRI「情報通信サービスに関するアンケート調査」2025年6月

専用劇場を新設し、定期公演や物販、会員事業、スポンサーシップなどを一体的に展開するとともに、全国の商業施設への展開も見据え、リアルな場を通じた体験接点を広げていく構想が示されている<sup>※11</sup>。これは「体験を生むプラットフォーム」として自社アセットの機能を再定義し、IPと掛け合わせることで新たなビジネスモデルを構築している例といえる。商業空間の価値を「ショッピングの場」から「体験消費の場」へと変革する取り組みであり、テナント賃料を中心とした従来のビジネスモデルから、興行収入・会員収入・物販収入といったコンテンツ起 pointsの収益機会へと、収益構造を抜本的に拡張するものである。

## 2) コンテンツ活用ニーズの拡大と現在地

第2章で述べたコンテンツ市場のポテンシャルは、既存のコンテンツ事業者はもちろん、非コンテンツ事業者にとっても非常に魅力的な成長機会となり得る。NRIが2025年6月に実施したアンケートでは、約60%の事業者が、コンテンツ事業者との協業に対して意向を示しており、コンテンツ活用に対する企業の関心度の高さが明らかになっている。

企業がコンテンツ活用の可能性を認識し今後の連携を模索している一方で、実際に協業を実践している企業は依然として少数にとどまっている。特に、高度なコンテンツ活用ほど経験と意向のギャップは

大きい。協業意向の高まりと、実際の経験値の間に存在する大きなギャップをいかに埋めていくかが、非コンテンツ産業におけるコンテンツ活用の論点だといえる。

## 4 コンテンツ活用の要点

本章では、コンテンツ活用を推進するうえでの要点として、コンテンツ事業者が抱える経営課題、その解決に資する非コンテンツ事業者の事業資産、および具体的な検討ステップを整理する。

### 1) コンテンツ事業者が抱える経営課題

第3章で述べた通り、関心の高まりとは裏腹に協業の実践は進んでいない。その背景には、非コンテンツ事業者がIP・コンテンツを単なる販促素材として捉え、コンテンツ事業者の経営課題に踏み込めていないことがある。コンテンツ活用の推進には、IP・コンテンツを「使う」発想から「共創する」発想への転換が求められる。そのためには、コンテンツ事業者の経営課題を理解し、自社の事業資産を用いて共に解決する姿勢が重要となる。

※11 三井不動産ニュースリリース「秋元康総合プロデューズの男性アーティストグループ始動 三井不動産×東京ドーム×Y&N Brothers 新エンターテインメント事業を共同展開 2025年夏オーディション開始、商業施設に専用劇場開設」2025年6月30日

では、コンテンツ事業者は現在どのような課題を抱えているのだろうか。主要な課題を以下に整理する。

### (1) ファンの熱量を高める「体験価値」の構築

コンテンツ事業者にとって、IPのライフサイクル全体を通じて持続的に価値を創出することは、事業の成長に欠かせない要素である。第2章第2節で述べた通り、コンテンツに対する消費者余剰は大きく、稼ぎ頭の主力IPを中心に、コンテンツファンを魅了する新しい体験価値を設計することで、消費者余剰を獲得していくことが重要となる。また、将来的に主力となり得る次世代IPを育成していくこと、現在は休眠しているガリバイバルのポテンシャルがあるアーカイブIPを有効活用していくことも極めて重要な経営課題である。そのような次世代IPやアーカイブIPについても、新しい楽しみ方・味わい方を生み出し、ファンに熱狂を喚起し再燃させることが重要になる。

### (2) グローバルのトップライン拡大

日本政府が日本発コンテンツの海外市場規模を2033年までに20兆円とする目標を打ち出している通り、海外市場の獲得はコンテンツ事業者にとって重要な経営課題となっている。グローバルにコンテンツを展開していくうえでは、海外における日本コンテンツファンの熱量をより一層高めること、また、その規模を拡大させていくことが重要となる。日本発コンテンツは、配信プラットフォームにより視聴という形態においてはグローバルで一定の経験率を得ている一方、視聴以外の方法でコンテンツを楽しむ方法は限定的である。それ故に、ファンの質・量を高め切ることができていないのが現状である。展開対象国のIP・コンテンツファンの理解を深め、熱量を高める・広げる仕組みを構築していくことが、グローバルのトップライン拡大において重要な要素となる。

### (3) クリエーターサポート機能の強化

クリエイターの創作・発表環境の変化、メディアのデジタル化やグローバル化の進展、消費者の消費行動の多様化・高速化など、コンテンツ事業者は急速な環境変化に直面している。こうした中で、クリエイターに寄り添い、次世代の人気IPを持続的に生み出していくためには、事業オペレーションの効率化と、新たなビジネスに対応するための会社機能の抜本的な強化が必要となる。例えば、IPの展開拡大に伴い複雑化・増大するライセンス<sup>※12</sup>管理業務や、ユーザーの行動や好みを定量的に把握するインテリジェンス機能の整備・効率化、また、コンテンツの海外展開に堪えうる経営基盤の構築など、対応が必要な課題は多岐にわたる。それらの解決には、AIなどのテクノロジーを活用した高度なデジタルインフラの構築が不可欠である。

### 2) 好機となり得る事業者

コンテンツ事業者のこうした課題が顕在化する中で、非コンテンツ事業者にとっても、自社アセットを活用して新たな役割を果たす余地が広がっている。これら三つの経営課題（体験価値の構築、グローバルのトップライン拡大、クリエイターサポート機能の強化）に対して具体的な解決策を提供できる事業者は、単なるIP活用先にとどまらず、IP価値を共に育てる戦略的パートナーとして新たな事業機会を獲得しやすい。そうした役割を担い存在として「空間資産」「顧客資産」「流通資産」「技術資産」を有する事業者が挙げられる。

#### (1) 空間資産

空間資産とは、人が集まり、滞在し、体験する場を持つ資産であり、IPとの親和性が高い。商業施設、鉄道駅、ホテルなどを有する不動産、鉄道、観光、

※12 知的財産権のうち、特に二次利用や商用利用に関わる権利全般を意味する

ホテル事業者は、LBE やイマーシブ<sup>※13</sup> 展示、IP テーマホテル、周遊型イベントなどを通じて、IP の世界観を現実空間で体験させることができる。これは、接点を拡張し、熱量を高める点で「体験価値の構築」に資する。また、IP の出口多様化は、次世代 IP やアーカイブ IP の活用にもつながる。

例えば東急不動産は、渋谷駅周辺の「広域渋谷圏」において「ブルーロック」とのコラボを複数施設にまたがって展開した<sup>※14</sup>。複数の商業施設や宿泊施設を横断した回遊設計により、コンテンツ事業者単独では実現しにくいリアル空間での体験機会を創出し、IP の世界観を都市全体で体験できる形へと拡張している。こうした取り組みは、ファンの滞在時間や接触頻度を高めるとともに、IP の活用領域を広げるものであり、空間資産を起点とした新たな収益機会を生み出している。

## (2) 顧客資産

顧客資産とは、継続的な顧客接点と会員基盤を持つ資産であり、ファンとの関係性を長期的に育てる点で IP との親和性が高い。通信、金融、小売などは、日常的な接点を活用し、コミュニティ運営や限定商品、来店施策などを通じて単発消費を継続的な関係へと転換できる。これは「体験価値の構築」や「グローバルのトップライン拡大」に資する。特に小売は、生活動線上で IP 接点を増やせる点に強みがある。

例えばウォルマートは、Pokémon GO と提携し、全米店舗に PokéStop や Gym を設置するとともに関連商品の販売を展開した<sup>※15</sup>。日常的に来店する顧客の動線上に IP 体験を組み込むことで、来店や購買へとつなげ、継続的な関与を促している。コンテンツ事業者にとっては、生活圏の中でファン接点を広げられる点に価値があり、顧客資産を活用した消費機会の拡張という新たな事業展開につながっている。

## (3) 流通資産

流通資産とは、販売網や物流網などを通じてコンテンツを市場へ届ける資産であり、商社や小売、グローバル企業が強みを持つ。IP グッズ流通や海外ライセンス展開などを通じて販路を拡張できる点で「グローバルのトップライン拡大」に資する。コンテンツ事業者単独では難しい海外展開を、現地ネットワークを通じて実装することができる。

例えば伊藤忠商事は、IP 事業会社アイライツポートを設立し、ライセンス運用と IP に関するグローバルな販売ネットワークを統合した<sup>※16</sup>。これにより、海外販路の開拓や商品化・流通までを一体で支援できる体制を構築しており、コンテンツの海外展開を支える新たな事業機会を創出している。

## (4) 技術資産

技術資産とは、制作や配信を支える技術であり、IT、通信、メーカーが強みを持つ。最新映像制作技術、XR・AI などの技術は、IP の表現力を高めると同時に制作効率を向上させる。これは制作現場の人手不足や短納期化に対応するものであり「クリエイターサポート機能の強化」に資する。加えて、制作コスト削減は IP 投資余力の拡大にもつながる。

例えば DNP は「DNP XR STUDIO」を通じて、バーチャルプロダクションや生成 AI を活用した制作環境を提供している<sup>※17</sup>。モーションキャプチャーやリアルタイム合成と組み合わせることで、制作工程の効率化と表現力の向上を同時に実現し、従来は

※13 利用者が世界観や物語、体験に深く没入している状態を指す

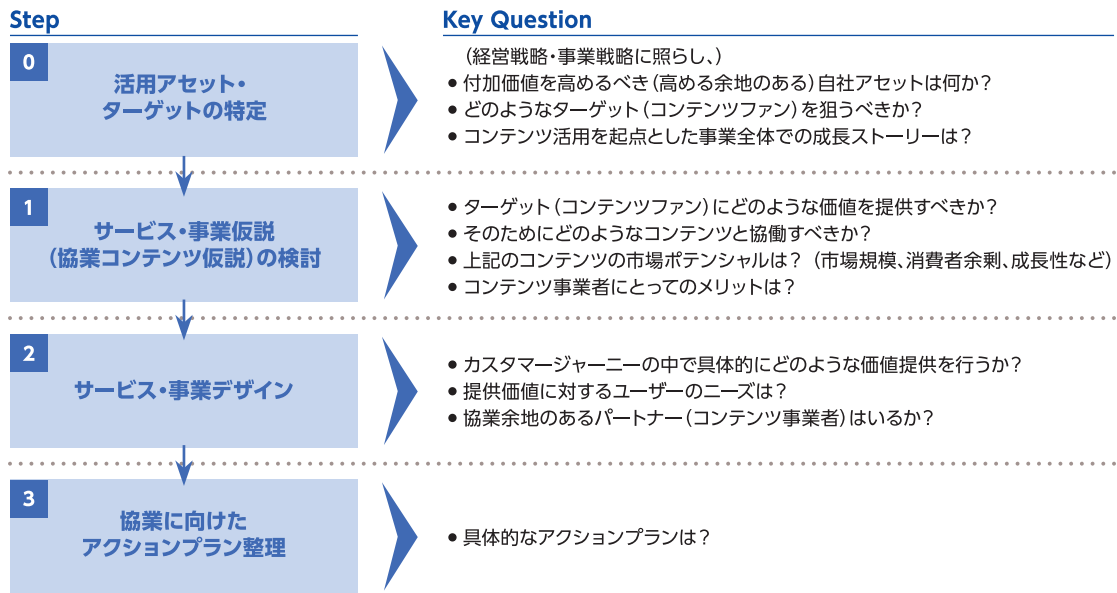
※14 東急不動産ニュースリリース：TV アニメ「ブルーロック」×東急不動産「BLUE LOCK SCRAMBLE - 渋谷制覇 -」開催決定 東急ステイと TV アニメ「ブルーロック」コラボプランが 10 月 17 日から期間限定スタート (2025 年 9 月 4 日)

※15 Pokémon GO ウェブサイト「Pokémon GO and Walmart partner to bring PokéStops and adventure to Walmart stores!」2024 年 10 月 19 日

※16 伊藤忠商事プレスリリース「IP コンテンツ領域における中核事業会社「株式会社アイライツポート」の設立および株式会社スカパー・ピクチャーズの持分法適用会社化について」2026 年 3 月 10 日

※17 DNP ウェブサイト「AI・XR 融合のバーチャルプロダクションスタジオ「DNP XR STUDIO」を東京・市谷に開設」2025 年 10 月 20 日

図表 6 コンテンツ活用の検討ステップ



出所) NRI 作成

負担の大きかった制作プロセスを支援する。これにより、コンテンツ事業者はリソースの制約を超えてIP展開を加速できるようになり、技術資産を軸とした新たな支援ビジネスの可能性が広がっている。

### 3) コンテンツ活用の検討ステップ

コンテンツ活用を推進するにあたっては、まず付加価値を高めるべき自社の事業資産とそのターゲットを特定し、コンテンツ活用による価値向上の余地を見定めることが出発点となる。そのうえで、協業により相互的な価値向上が見込めるコンテンツの特定や、ターゲット(コンテンツファン)の心理・行動特性の把握、また、それらを起点としたサービス・ビジネスの具体的なデザインを行っていく必要がある。この検討プロセスは画一的に進められるものではなく、活用する事業資産の特性や狙うべきターゲット、解決を目指すコンテンツ事業者側の経営課題に応じて、協業の形態や提供価値のあり方を個別に組み立てていくことが求められる。

ヤーにとって無視できない潮流となっている。新たな顧客セグメントとの接点を持ちたい事業者や、顧客との関係性を強化し単価を上げたい事業者、また、新たな基幹事業の創出を目指す事業者にとって「自社ならでは」のコンテンツ活用の型を確立することは、競争優位を築くことに他ならない。コンテンツ事業者との事業共創の可能性を、改めて検討すべき局面にあるといえよう。

(監修：前原 孝章)

#### 筆者



**都丸 雪乃**(とまる ゆきの)  
株式会社 野村総合研究所  
ICT・コンテンツ産業コンサルティング部  
コンサルタント  
専門は、ICT 産業・コンテンツ業界における政策策定支援、事業戦略・新規事業開発および実行支援など



**宮川 青之介**(みやがわ はるのすけ)  
株式会社 野村総合研究所  
ICT・コンテンツ産業コンサルティング部  
コンサルタント  
専門は、ICT 産業・コンテンツ業界における事業戦略・マーケティング戦略および実行支援など

## 5 おわりに

コンテンツ活用の拡大は、幅広い業界のプレー