

Think:Act

navigating complexity

No. 191

視点



October 2021

韓国エンタメ業界に学ぶグローバル成功の鍵

THE BIG

3

1. 世界標準でのコンテンツ制作力と
世界展開のための徹底したローカライズ
2. アーティスト・タレントへの徹底的な“アメとムチ”
3. デジタルによる「パリパリ」なアップデートと
マルチチャネルでのマネタイズ

韓国エンタメ業界に学ぶグローバル成功の鍵

プリンシパル 吳 昌志
エンターテインメント・プラクティス 共著

1. 近年の韓国エンタメ業界のグローバルでの大躍進

BTSは近年 K-POPの枠組みを越え、全米ビルボードチャート1位を獲得、グラミー賞へもノミネートされ、世界的大人気のアーティストへと躍進している。おそらく今ではアジア人で最も世界的に成功したアーティストと言えるのではないだろうか。また、近年はステイホーム生活の中で Netflix等の動画配信サービスを楽しむ機会も増え、その中でも特に愛の不時着、梨泰院クラス、ヴィンチェンツォをはじめとした韓国ドラマのプレゼンスが以前にも増して高まり、「第4次韓流ブーム」を牽引している。また、BTSや愛の不時着は決して日本国内でのブームに止まらず、エンタメ大国のアメリカ、欧州、東南アジア等で一大ブームとなっていることは今回の「第4次韓流ブーム」の特徴だと言えるだろう。加えて、2020年のアカデミー賞で「パラサイト」が作品賞を受賞する等、韓国エンタメ業界の大躍進は止まることを知らない。

2. 韓国エンタメ業界のグローバル戦略から導かれる成功の鍵

韓国のエンタメ業界がこれまで以上に世界規模で大成功を遂げているのには、アーティストやタレントの才能、作品性の高さは言うまでも無く、それに加えてエンターテインメントの事業としての成功要因を隅々まで押さえていることが背景に存在する。韓国エンタメ業界の成功の鍵は、「A. 世界標準のコンテンツ制作力」、「B. 徹底したローカライズ」、「C. アーティスト・タレントへの徹底的な“アメとムチ”」、「D. デジタルによる「バリバリ」なアップデート」、「E. マルチチャネルでのマネタイズ」の大きく5つに集約される。

A. 世界標準のコンテンツ制作力

まず最もコアとなるのが、音楽・ドラマ問わず韓国のコンテンツ制作力がこれまで以上に進化を遂げていることである。楽曲・ダンス等の全てにおいて韓国国内だけではなくグローバルで通用するコンテンツ制作を韓国国内のクリエイターのみならず、世界有数のクリエイターたちも交え、制作している。ドラマ等の映像作品でも同様に、1話あたり数億円の製作費をかけ、最先端の映像技術により世界標準で質の高いコンテンツを数多く輩出している。

B. 徹底したローカライズ

世界で通じるコンテンツを作り続けながらも、各地域・国での展開に向けてはローカライズを徹底して行う。まずはアーティスト自身の語学力が日本をはじめとする他国のアーティストに比べて高く、制作会社やタレント事務所にはまたコンテンツの世界展開を支える税務・法務、マーケティング等でのスペシャリスト集団が揃えられている。例えば、韓国には「A&R（アーティスト&レパトリー）」という職種があり、アイドルの育成からプロデュース、世界観の作り込みまでを行う、言わばアイドルの設計士が多数存在するのも韓国のエンタメ業界の特徴だろう。

C. アーティスト・タレントへの徹底的な“アメとムチ”

韓国でのアーティスト・タレント間の競争はどの国よりも激しく、今現在も HYBE、JYP等のタレント事務所には世界各国から1日1万人以上が応募してくる。アーティストのオーディション番組等も巧みに活用し、相互の競争によって有能なタレントのみが勝ち残る、言わばかつての日本の昭和的な仕組みも併せ持っている。他方で、成功した暁には演者も裏方へも多額の報酬が支払われる仕組みになっており、こうした徹底した“アメとムチ”のシステムは第二の BTSや愛の不時着を目指す若者のモチベーションの源泉になっている。

D. デジタルによる「バリバリ」なアップデート

これまで一見アナログな要素が多そうに見える反面、SNS等のデジタルでファンの反応を的確にキャッチし、韓国ならではの「バリバリ（早く早く）」で常に改善していくモデルが確立されている。実際に韓国では音楽番組の放送中に SNSでの反応をリアルタイムで分析する会社が存在し、それらを活用して今後のプロモーション活動や衣装等を改善するための参考にしている。また、第4次韓流ブームの大きな特徴として、SNSを代表とする巧みなデジタル戦略による世界的なファンエンゲージメントからのブームになったことも挙げられる。実際に BTSの所属事務所の HYBEは、自社のファン交流サイト「Weverse」を予てより運営し、近年では競合の「V LIVE」をも買収し、ファン向けの自社独自の大規模 SNSプラットフォームの構築にも注力している。

E. マルチチャネルでのマネタイズ

タレント事務所や映像制作会社はコンテンツ制作・配信による収益に止まらず、アパレル・化粧品会社等とのコラボによる PPL (Product Placement: 企業とのタイアップで作品中に商品を登場させること) も大きな収益の柱になっている。長年ハリウッド映画が洗練化させてきた PPL の手法を、現在最も取り入れているのが他にもない韓国ドラマである。実際に「愛の不時着」ではジャガー、ショパール等の多くの企業とタイアップすることで、制作費の約 2 割の収益を得ており、更なる大胆な制作費への投資が行えている。

では、翻って日本のエンタメ業界が近年ではグローバルにおいて韓国に比して後塵を拝してしまったのだろうか。そもそも実写コンテンツにおいて世界進出を積極的に行って来なかったこともあり、そのため有能なタレントが今では TWICE や NiziU のように韓国へと流出してしまっているのも事実である。また、日本のエンタメ市場の規模が韓国に比べて圧倒的に大きいこともあり、世界進出を行うモチベーションも低く、国内のファン・視聴者だけに特化したコンテンツ制作が染み付いてしまっていることも挙げられる。しかし、日本のエンタメ業界は今後世界進出によって更に他流試合を行わない限りは、国内市場も韓国や他のアジア勢に更に侵食されることが差し迫っており、まさに今その変曲点を迎えていると言えるのではないだろうか。

3. BTS はエンタメ業界のトヨタ自動車

韓国エンタメ業界の成功の鍵は、実はこの業界に限った話ではない。日本が世界に誇るトヨタ自動車は、世界で通じる製品(クルマ)を多く作り続け、その国・地域に応じた生産・マーケティング戦略を創業当時の現場力により徹底的にローカライズされ、近年では新たな価値創出のためデジタル活用も先進的に行っている。つまり、BTS をはじめとする韓国エンタメ業界のプレイヤーもトヨタ自動車のようにグローバルで成功するためにごくまっとうなことを長い年月を経て作り上げてきたとも言える。エンタメ業界に限らず、グローバルでの更なる成功を狙う日本企業も改めてグローバル戦略の在り方、成功の鍵への充足度を見直す良い機会ではないだろうか。日本全体としてグローバル戦略を改めて見直すことにより産業としての競争力を更に高められるはずと、ローランド・ベルガーは確信している。◆

ローランド・ベルガー東京オフィスのエンターテインメント・プラクティスは「潜在的競争力のある日本のコンテンツをグローバルに向けて飛躍的に成長させる」ことをミッションとして掲げ、エンターテインメント自体を、人々を熱狂させる各種コンテンツ・メディアをはじめスポーツや e スポーツ、アミューズメント、それらを支えるファンマーケティングやテクノロジー等まで広く捉え、数多くのスタディ、コンサルティングサービスの提供を行っている。また、幅広いエンタメ業界への人的ネットワークを持ち、異業種や異なるジャンル間でのコラボレーション等によって更なるエンタメ業界の活性化を率先して仕掛けていくことを日々試みている。

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

執筆者紹介

プリンシパル

呉 昌志 Masashi Go

masashi.go@rolandberger.com

京都大学経営管理大学院修了。国内大手システムインテグレータを経て現職。

モビリティ/デジタル/IT分野を中心にしつつも、近年では国内/海外でのエンタメ業界におけるグローバル戦略などのコンサルティングサービスも同時に展開。また、東京オフィスのエンターテインメント・プラクティスのコアメンバーの1人である。

また、2016年より3年間、ローランド・ベルガーソウルオフィスへのトランスファーを経験し、韓国企業との多くのプロジェクト経験を保有するため、韓国事情に最も精通している。

PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660 (代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy_ty@rolandberger.com

ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

価値共創ネットワークについて

ローランド・ベルガー東京オフィスは、クライアントのサステイナブルな成長を実現するために、最適なピースを組み合わせ、戦略と価値の共創を行うことを志しています。「価値共創ネットワーク」は、このような戦略と価値の共創を実現するための、プロフェッショナル・ネットワークです。様々な領域で異なる強みを持つ企業、スタートアップが連携し、共同プロジェクトを行うことで、1社ではできない価値創出を試みます。



INSIGHTS

ローランド・ベルガー東京
オフィスサウンドメディアを
ご訪問ください

<http://rolandberger.tokyo>



Links & Likes

ORDER AND DOWNLOAD

www.rolandberger.com

STAY TUNED

www.twitter.com/RolandBerger

LIKE AND SHARE

www.facebook.com/RolandBergerGmbH

Publisher

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32

アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy_tyo@rolandberger.com

執筆者

プリンシパル

呉 昌志 Masashi Go

masashi.go@rolandberger.com

京都大学経営管理大学院修了。国内大手システムインテグレータを経て現職。

モビリティ/デジタル/IT分野を中心にしつつも、近年では国内/海外でのエンタメ業界におけるグローバル戦略などのコンサルティングサービスも同時に展開。また、東京オフィスのエンターテインメント・プラクティスのコアメンバーの1人である。

また、2016年より3年間、ローランド・ベルガーソウルオフィスへのトランスファーを経験し、韓国企業との多くのプロジェクト経験を保有するため、韓国事情に最も精通している。

ローランド・ベルガー東京オフィスのエンターテインメント・プラクティスは「潜在的競争力のある日本のコンテンツをグローバルに向けて飛躍的に成長させる」ことをミッションとして掲げ、エンターテインメント自体を、人々を熱狂させる各種コンテンツ・メディアをはじめスポーツやeスポーツ、アミューズメント、それらを支えるファンマーケティングやテクノロジー等まで広く捉え、数多くのスタディ、コンサルティングサービスの提供を行っている。また、幅広いエンタメ業界への人的ネットワークを持ち、異業種や異なるジャンル間でのコラボレーション等によって更なるエンタメ業界の活性化を率先して仕掛けていくことを日々試みている。

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2021 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.