



Future of Media Monetization

メディアマネタイゼーションの未来像

目次

日本版発刊に寄せて	2
シナリオプランニングの手法	5
ステークホルダーのアーキタイプ	6
メディアマネタイゼーションに影響するドライバーの抽出	7
ドライバーの分類	8
シナリオフレームワークと関連要素	9
分かっている要素と予測不能な要素	10
2030年のメディアと収益構造に関する4つのシナリオ	13
シナリオ1：CREATORS' HEAVEN	14
シナリオ2：GUIDED FREEDOM	15
シナリオ3：GLOBAL HOTEL CALIFORNIA	16
シナリオ4：THE INCUMBENTS STRIKE BACK	17
結論：焦点を絞るべき項目	18
日本の視点	20

原著：「Future of media monetisation How to pay the content bill」

注意事項：本誌はデロイト グローバル テクノロジー・メディア・通信インダストリーが2021年10月に発表した内容をもとに、デロイトトーマツ グループ テクノロジー・メディア・通信インダストリーが翻訳・加筆し、2022年6月に発行したものです。和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

日本版発刊に寄せて

メディア業界は世界的に転換期を迎えている。例えば欧州では、公共的・社会的なシステムの維持・発展に寄与してきた公共メディアの存在感の相対的な低下が指摘されている¹。オーストラリアでは、伝統的なニュースプロバイダの収益悪化が課題視されており、コンテンツがプラットフォーム上に掲載される際には、プラットフォームから制作元であるニュースプロバイダへの対価の支払いが義務付けられた²。

米国でも、新聞の広告収入や雇用が減少傾向にあることが指摘されている³。部数についても、デジタルを含む形での新聞全体の発行部数は平日約3,600万部で前年比10%増だが、Wall Street JournalやNew York Times等の大手メディアによるデジタル購読者を除いた統計では前年比で6%減となる。印刷版の部数のみを中期的に見ると大幅に縮小していることから、「デジタル化に対応できた」メディアが市場を牽引していることが分かる^{4,5}。

Washington Postが2013年にAmazonの創業者であるジェフ・ベゾス氏に買収されたケースはよく知られているように、米国では一部の富豪や投資ファンド等に新聞社が買収される事例が見られる。新聞社にとっては「市場の圧力を感じることなく前進する道を提供してくれる存在でもあり得る」⁶が、買収後の運営（ジャーナリズムとしてのスタンスや、取材・編集方針への介入の可能性等）は論点となる⁷。

また映像分野では、インターネットの普及を前提に、有料の映像コンテンツ市場がこの数年で急速に拡大した。しかし2021年まで増加傾向にあったNetflixの有料登録者数（2021年末に2億2,184万人）は、2022年1月~3月の四半期では2億2,164万人に

減少⁸。コロナ禍で在宅時間が増えたことの影響等で、有料コンテンツにサブスクリプション形式で対価を支払うことが浸透してきたが、徐々に飽和状態に突入したとみることもできよう（少なくとも世界では、SVODサービス各社において、“いかにユーザーを引き留めるか”が論点となっている⁹）。この他にも広告分野におけるターゲティングと個人情報の取り扱い、年齢層別のデジタルメディア受容の差異、eコマースやマーチャンダイジング等も含む形でのメディア事業の多様化など、メディア産業の収益モデルを転換しうる要素は多岐にわたっている。

日本でも、伝統的なメディアは苦境に立たされつつある。例えば、2005年に約5,256万部だった新聞の発行部数は、2020年では約3,509万部へ減少¹⁰。2015年から2020年の間に10以上の地方紙が廃刊している¹¹。こうした状況とは裏腹に、インターネットの利用時間は年々増加傾向にあり¹²、欧米ほど急激ではないとはいえ、SVODサービスの利用者も徐々に伸びている。

このようにメディア業界全体が転換期を迎える中において、事業の継続に不可欠な“マネタイゼーション”が改めて重要な論点となっている。デロイトのCenter for the Long Viewでは、日本を含むグローバルでメディアの専門家を集め、2030年までのメディアマネタイゼーションモデルの進化についての調査・分析を行った。本稿は、未来像の4つのシナリオを検討したレポートの日本語版である。特に「日本の視点」では、実際の日本のメディア環境を踏まえたシナリオ検討を行い、今後の論点について検討を深めた。

グローバルな動画サービス等が日本のユーザーを引き付ける中で、日本由来のメディア企業の事業が持続可能であるために、何が重視されるべきか。ますますクオリティの高いコンテンツが求められることを念頭に、コンテンツの制作費用をはじめとしたコストコントロールによる「マネタイズ」が第一選択であるべきなのか、どのように人材を確保していくか、デジタル化への対応をいかに進めるか。一部、極端な検討

を実験的に試みているが、各事業者が、自社および自社が属する産業の状況に沿ったシナリオを導出し、必要な施策を見出す際には有益であろう。

このレポートが読者の皆様にとって、コンテンツそのもののマネタイゼーションのみならず、メディア業界の組織や会社全体の戦略、業界の今後のありようといったテーマの検討に寄与するものとなれば幸いである。



清水 武 Takeshi Shimizu

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
執行役員

メディア業界向けに、企業ビジョン／戦略策定、コンテンツ戦略策定、デジタルサービス戦略と実行、経営管理、プライバシーなどの各種法制度対応などを含む幅広い領域でのコンサルティングサービスを多く手掛ける。国内大手IT事業者、国内コンサルティングファーム、ベンチャー企業経営などを経て現職。

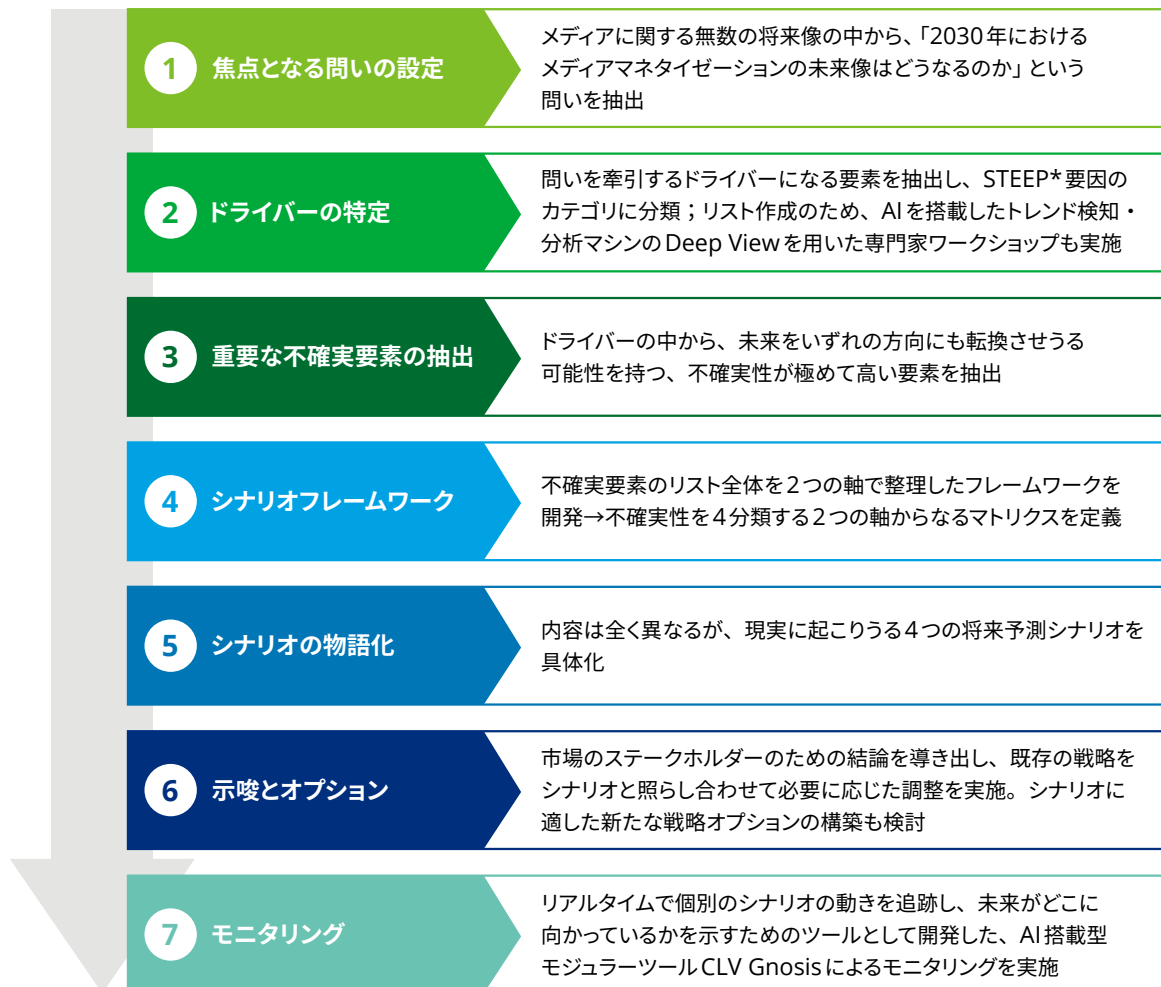
1. Recommendation CM/Rec(2007)3 of the Committee of Ministers to member states on the remit of public service media in the information society, COUNCIL OF EUROPE, 2007/1/31:
https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=09000016805d6bc5
2. ACCC, “News media bargaining code” (2021/2) , 2022/5/12 アクセス :
<https://www.accc.gov.au/focus-areas/digital-platforms/news-media-bargaining-code>
ACCC, “Q&As: Draft news media and digital platforms mandatory bargaining code” (2020/7) :
<https://www.accc.gov.au/system/files/DPB%20-%20Draft%20news%20media%20and%20digital%20platforms%20mandatory%20bargaining%20code%20Q%26As.pdf>
3. Newspapers Fact Sheet, Pew Research Center, 2021/6/29:
<https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/newspapers/>
4. Ibid.
5. 全米で「ニュース砂漠」広がる 04年以降、2155紙が廃刊 <米・地方紙の模索> , 河北新報, 2022/1/2:
<https://kahoku.news/articles/20211227khn000026.html>
6. なぜ大富豪たちは新聞社を買収するのか—そして、なぜそれを歓迎するべきなのか, 読売新聞, 2018/9/7:
<https://www.yomiuri.co.jp/world/nieman/20180906-OYT8T50004/>
7. 有力紙、記者3分の1に 投資ファンド買収で変質 <米・地方紙の模索(上)> , 河北新報, 2022/1/2:
<https://kahoku.news/articles/20211227khn000002.html>
アマゾン創業者が買収 倒産危機から過去最大の読者獲得の米新聞社 名物編集者は語る, 東京新聞, 2021/4/5:
<https://www.tokyo-np.co.jp/article/95795>
8. 2022 Quarterly Earnings, NETFLIX,2022/4/19: <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx>
9. As the world churns: The streaming wars go global, Deloitte 「TMT Predictions」 2021/12/1:
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/technology-media-and-telecom-predictions/2022/streaming-video-churn-svod.html>
10. 新聞の発行部数と世帯数の推移, 日本新聞協会, 2022/5/12 アクセス:
<https://www.pressnet.or.jp/data/circulation/circulation01.php>
11. 地域紙の廃刊・休刊が全国で続々と、“新聞が消えた” 地域は何が起きるか, ビジネス+ IT, 2020/6/4:
<https://www.sbbbit.jp/article/cont1/38078#head1>
12. 総務省情報通信政策研究所, 「令和2年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」, 2021/8:
https://www.soumu.go.jp/main_content/000765258.pdf

シナリオプランニングの手法

本稿では、デロイトのシナリオ開発アプローチに基づき、転換期を迎えているメディア業界におけるマネタイゼーションモデルの未来像について4つのシナリオを提示する。

- 本研究の方法論はモニター デロイトのシナリオ開発アプローチに基づいている
- 具体的には下記の7ステップのシナリオ開発アプローチをもとに進められるもので、客観性、信頼性、妥当性という科学的指針を適用している
- 検討の内容は、デロイト グローバルネットワークのテクノロジー・メディア・通信 (TMT) のエキスパートおよび業界の専門家、ならびにデロイトのCenter for the Long View (CLV) の経験豊富なシナリオプラクティショナーによる、一連のインタビュー、アンケートおよびワークショップの結果である

7ステップのシナリオ開発アプローチ



*STEEP=社会的 (Social)、技術的 (Technological)、経済的 (Economical)、環境的 (Environmental)、政治的 (Political) 要因

ステークホルダーのアーキタイプ

今回のシナリオプランニングの主役となるステークホルダーは、図1に示すように大きく8つ挙げられる。各ステークホルダーは、それぞれのシナリオで示される潜在的な将来像に対応する準備をすることが必要である。ステークホルダーの位置づけはシナリオによって大きく異なり、あるシナリオにおける勝者が別のシナリオでは重要性を失う場合もある。図1の内容はまた、市場エコシステムの概要と、4つのシナリオの内容を理解したうえで分析するために有益な方向性も示している。

図1

ステークホルダーのアーキタイプ




出所：Deloitte analysis.



メディアマネタイゼーションに影響するドライバーの抽出

本研究では、専門家のインタビューと、自然言語処理アルゴリズムに基づく独自の外部環境分析を用いて、メディアマネタイゼーションの将来像を形作るドライバーを導出した。

 体的には、社会的、技術的、経済的、環境的および政治的（STEEP*）要素を応用することによって、一連のドライバーをクラスター化し、図2に示すような多数のドライバーの中から、「不確実性が高い要素」を抽出した。

さらにシナリオ構築に当たり、2種類の関連するドライバー群を特定した。

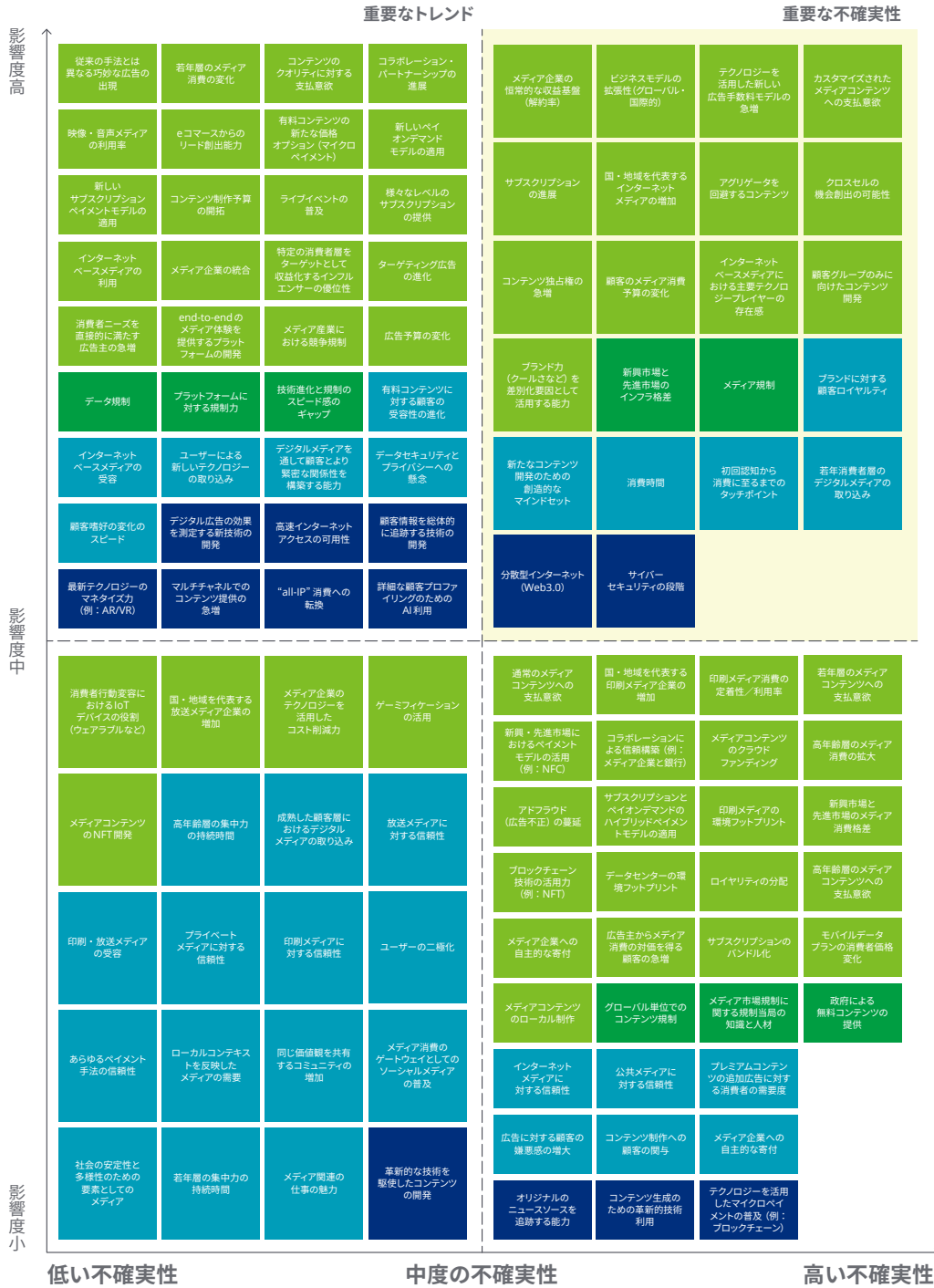
1. インパクトが高く、進化しうる事象（「分かっている要素と予測不能な要素」のセクション参照）
2. 不確実性が高く、メディアマネタイゼーションの未来に大きなインパクトを与える事象

*STEEP: Social, Technological, Economical, Environmental, Politicalの各要素の頭文字を合わせたもの

ドライバーの分類

図2
影響度と不確実性によるドライバー評価

■ 経済的 (Economic) ■ 環境的 (Environmental) ■ 政治的 (Political) ■ 社会的 (Social) ■ 技術的 (Technological)



注：可読性向上の目的で、重複するデータポイントは再整理されており、テキストボックスによっては数学的に定義された位置と異なる場所に配置されている場合がある。調査は2021年6月22日から28日の間に実施され、13名が参加した。
出所：Deloitte analysis.

シナリオフレームワークと関連要素

シナリオ構築に当たっては、図2に示したドライバーの評価を基に、「重要な不確実性」に分類された22のドライバー（図2の右上の象限に配置）を対象として、相互依存性と関連性を測定するテストを行い、近似性に従ってクラスター化を実施した。

その結果を基に、メディアマネタイゼーションの将来像を左右する2つの軸を導出し、4象限のマトリクスを作成した（図3）。

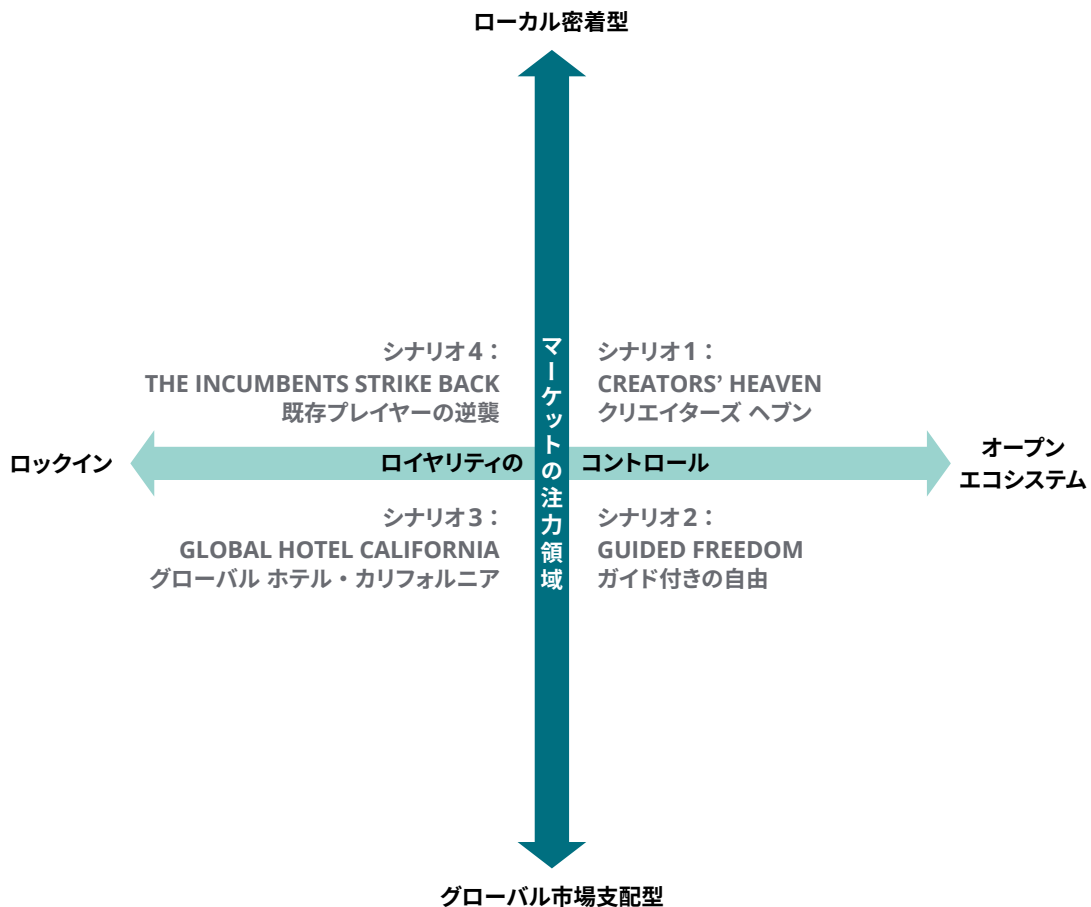
マトリクスを構成する2軸とその構成要素は以下の通りとなる；

＜横軸＞ロイヤリティのコントロール：
ロックイン⇄オープンエコシステム

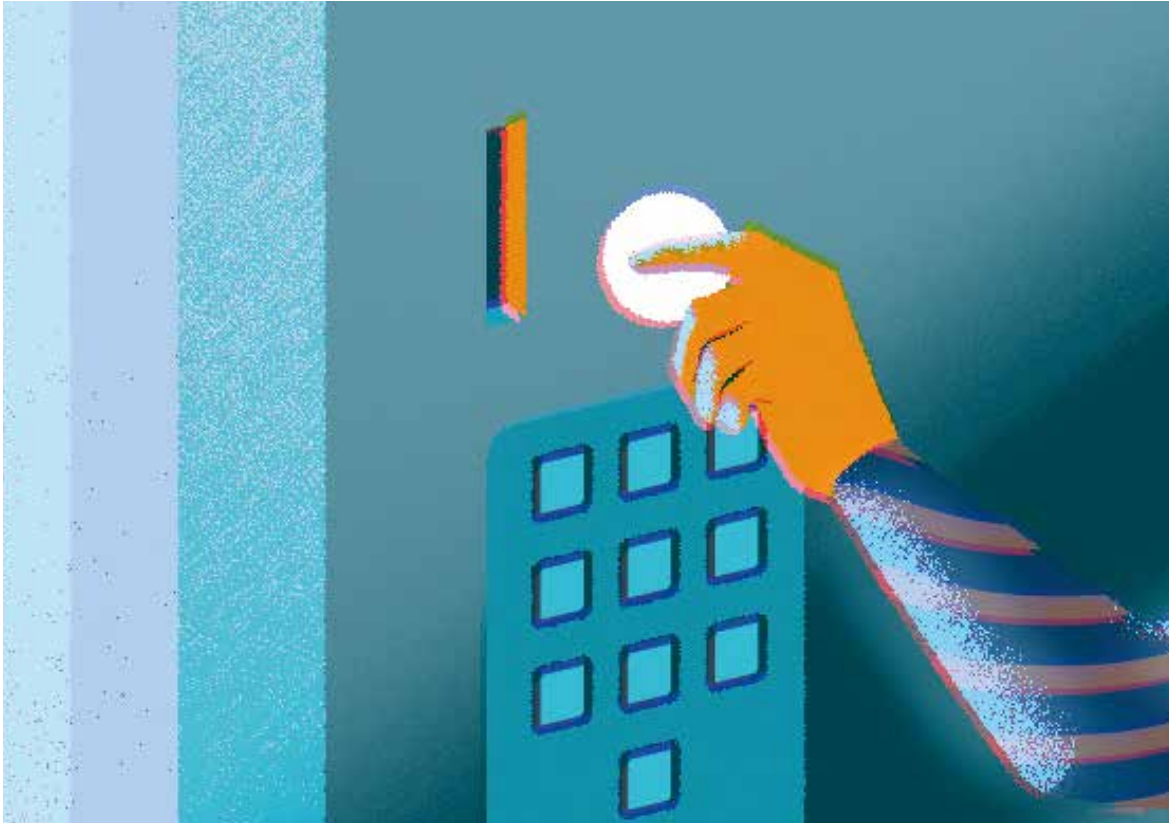
＜縦軸＞マーケットの注力領域：
グローバル市場⇄ローカル

図3

2030年のメディアマネタイゼーションのシナリオ概要



出所：Deloitte analysis.



分かっている要素と予測不能な要素

メディアマネタイゼーションの正確な将来像を描くことは事実上不可能である。そのうえさらに、以下の3つの特定の要因がその状況をさらに曖昧にしている。

メディアマネタイゼーションの将来像に関わる3つの不確定要因

- **技術イノベーションの採用**：消費者が技術を受け入れ利用するか？その割合は？
 - ハイパーコネクティビティ、ブロックチェーン、人工知能 (AI) などの様々な技術進歩は、新旧のメディアマネタイゼーションモデルの機会拡大につながる一方で、懸念も生み出している
 - 例えば、ターゲティング広告はコンテンツの収益化に寄与する可能性がある一方で、プライバシーに関する懸念が発生する
- **メディア消費者の行動変容**：消費者が実際に長期的に利用するメディアは何か？
 - コンテンツ配信形態は継続的にアップデートされ、利用形態もダイナミックに変化している
 - 消費者は自分に合ったサービスを幅広い選択肢から選ぶことができるが、利用サービスを切り替える可能性もある
- **サプライヤー側の勢力図の変化**：既存のメディア企業は立場を守ることができるか？
 - 新しいメディアが立ち上がり、新規プレイヤーが市場に参入している。市場の勢力図に変化が起こる可能性が高まっている
 - 特にグローバルDPCは既存の市場のゲームルールを変革可能だが、どの程度実現するのかわからない

このような不確定要因に直面した際には、我々が「すでに分かっていること」を認識することが重要である。今回の分析では、図2で示した「重要な不確実性」とともに、いくつかの「重要トレンド」が明らかになった。

これらの「重要トレンド」は4つのシナリオを特徴づけるものではないが、将来像の検討に重要な要素であり、各シナリオに織り込まれている。

2030年のメディアを取り巻く5つの重要トレンド

1. インターネットベースのメディア受容

- 2030年のメディアは、ほぼ完全にデジタル・インターネットベースになる
- 高齢者を含むあらゆる年齢層の消費者がデジタルベースでコンテンツを受容

2. デジタル広告効果を測定する新しいテクノロジーの進歩

- アドテクの進歩と普及でデジタル広告効果測定の正確性が向上
- 広告パフォーマンス測定は引き続き、コンテンツマネタイゼーションの重要なドライバーになる
- 2030年時点でも、共通化された統一指標がメディア業界全体にとって不可欠との認識

3. クオリティが高いコンテンツへの支払意欲

- 2030年にはプレミアムコンテンツの購入意欲が高まる可能性が高い
- 多くの消費者が質の高いキュレーションされたメディアを評価するようになると想定
- その理由として、高品質のVODに慣れ、必要性を感じていることや、蔓延するフェイクニュースへの対応として質を担保したニュースのニーズが高まることなどが挙げられる

4. 新しいペイオンデマンドモデルの採用

- マイクロペイメントが映画、シリーズ作品、音楽、ニュース記事等多くのメディアで普及
- 消費者はこのような支払モデルを簡単で安全だと認識する
- ブロックチェーンベースの従量課金モデルが従来型の決済ソリューションを補完し、メディア関連プレイヤーは複雑で断片化されていたマネタイズモデルに代わる収益化オプションを享受できる

5. 消費者による新しいテクノロジーの受け入れ

- メディア関連の新技术が消費者の間で広く普及し、スマートウォッチから映画のスクリーンまであらゆるサイズのスクリーンが揃い、スピーカーと同様に相互接続されるためメディアを広範囲にストリーミング可能になる
- 移動中だけでなく自宅でのメディア消費にも相互接続されたデバイスが活用される





2030年のメディアと 収益構造に関する4つのシナリオ

前ページまでの要素を踏まえ、4つのシナリオの要素を分析していく。

不 確実性の多い環境では、従来型の戦略的な分析はあまり有用ではないが、シナリオのレンズを通すことで、通常は3~5年を対象とするプランニングの先を見通した視点を得ることが可能になる。

このアプローチは未来自体を予測するものではないが、特定の戦略オプションにおけるリスクと機会を詳細に見ることができる。

各シナリオは、将来の具体的な出来事を示すというよりは、関連しつつも相反する要因やドライバーを説明するものである。

言い換えると、現時点での意思決定やトレンドの影響を受け、複数に分岐した未来の環境を舞台としたストーリーが形成されているという形になる。

デロイトのシナリオアプローチによって、4つのもっともらしく、異なる未来像を提供することで、確かな回答を引き出すことができる。それぞれのシナリオは大きく異なるが、基本的なドライバーを示しているため、文脈を理解して実用的に応用できるようになる。このことにより、プランニング時に潜在的な影響に応じて戦略をモデル化できるようになる。

シナリオ 1 : CREATORS' HEAVEN クリエイターズ ヘブン

ローカル密接型



オープンエコシステム



細分化・オープン化されたエコシステムが形成され、有料顧客を多く抱える複数のローカルコンテンツプロバイダにより市場が構成される。誰もが自身のコンテンツとビジネスモデルを実装できるクリエイターエコノミーが形成されている。

背景要因

<p>テクノロジー</p>	<ul style="list-style-type: none"> 非常に高度なイノベーションレベルとテクノロジー発展
<p>規制</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多様なコンテンツと競争環境を保証 グローバルプレイヤーの市場占有を阻止

市場環境

<p>市場特性 メディア環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> 技術が標準化され利用可能性が高いため、市場参入障壁が低い メディアスタートアップ・スケールアップ企業の革新的なサービス提供に適した良い環境が醸成されている 細分化されたクリエイターエコノミーの中で、メディアは断片化され原子状の競争 (Atomistic Competition : 多くの小規模企業が市場に参入している状態) になり利益率が低い open partnering culture により最低限の透明性は確保されている
<p>収益モデル</p>	<ul style="list-style-type: none"> マイクロペイメントやブロックチェーンベースの直接決済が普及 <ul style="list-style-type: none"> コンテンツは安価で少量購入可、サブスクリプションは容易にキャンセル可 個別の従量課金制トランザクションとサブスクリプションが主要モデルになる <ul style="list-style-type: none"> ローカルコンテンツプロバイダは追加の収益モデルとしてeコマースとアプリ内課金を導入している
<p>Winner</p>	<ul style="list-style-type: none"> ローカルコンテンツプロバイダとIP (Intellectual Property : 知的財産) 保有者 <ul style="list-style-type: none"> メディア消費者に直接アクセスできることが事業成長につながる

ステークホルダー


<p>広告</p>	<ul style="list-style-type: none"> 形勢は不利になる ターゲットが広い場合のみ機能
<p>DPC</p>	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な大ヒットコンテンツを活用できない 小規模メディア企業向けのPaaSソリューションのディストリビューターとして機能
<p>消費者</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多くの種類の有料契約を維持 高い主体性を持ち個々のコンテンツを選択している
<p>通信事業者 PF事業者</p>	<ul style="list-style-type: none"> 保有データを活用して広告会社を設立

シナリオ 2 :

GUIDED FREEDOM

ガイド付きの自由

 グローバル市場支配型

 オープンエコシステム

大規模なDPC（デジタルプラットフォーム企業）が中心的なコンテンツアグリゲータとなり、テクノロジーを提供し、市場ルールを設定する。オープンエコシステムの中で多様な収益モデルが普及し、特に広告による収益が大きなメリットをもたらす。

背景要因	
 テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> 非常に革新的な環境でデータ、アナリティクス、AIが偏在し、すべての市場参加者が自由に利用できる
 規制	<ul style="list-style-type: none"> 規制は実施されているものの、DPCの優位性を破ることはできない
市場環境	
 市場特性 メディア環境	<ul style="list-style-type: none"> DPCの検索機能とレコメンデーションが圧倒的な量のコンテンツを受容する際の方向性を提供→DPCの意図に沿ったグローバルな主流メディアが形成される ローカルコンテンツは維持されるものの、パートナーによる提供となる メディアがほぼ完全にデジタル化する中、スマートテクノロジーが消費を予測し、ターゲティング広告が展開される
 収益モデル	<ul style="list-style-type: none"> オープンなメタバースのエコシステムで多様性を確保しながら、DPCはグローバルコンテンツを収益化 一部のコンテンツは消費者データと引き換えに無料で提供 サブスクリプションモデルはDPCが提供する有料コンテンツへのアクセス方法として存続しているが、支払いの大部分はトランザクションベース ブロックチェーン技術とクラウドファンディングプラットフォームにより、ローカルメディアがコンテンツを直接収益化できる→DPCの覇権の一方で多様性を確保
 Winner	<ul style="list-style-type: none"> DPCがコンテンツアグリゲータ、コンテンツホルダー、テクノロジー提供者、データ保有とターゲット広告といったエコシステム全体において強大な力を最大限に活用
ステークホルダー	
 広告	<ul style="list-style-type: none"> データを広汎に利用できることで、消費者のニーズを満たす詳細なターゲティング広告が可能になる→広告による利益が大きくなる DPCが広告分野で能力をフル活用できる一方、従来型のエージェンシーはその座を追われる
 DPC	<ul style="list-style-type: none"> 独自コンテンツとスポーツ放映権によって他のメディアとの差別化を図る ローカルメディアが顧客と直接的に関係を構築して収益化する側面では、DPCの優位性に一定のプレッシャーがかかる傾向がある
 ローカル メディア	<ul style="list-style-type: none"> 大規模プラットフォームプロバイダとのパートナーシップから利益を得る 顧客との間で直接的にコンテンツと利用料をやり取りする関係性を構築し、独立性を増すようになる



シナリオ3： GLOBAL HOTEL CALIFORNIA グローバル ホテル・カリフォルニア

↓ グローバル市場支配型




← ロックイン

グローバル規模のDPCがサブスクリプションモデルと高度で革新的な広告を駆使してメディア市場の大半を席捲している。市場は価格水準が高い寡占構造になっている。消費者にとっては、「ホテル・カリフォルニア」の歌詞のように「離れる意思を示すことはできるが、決して出ていくことはできない」*状態になっている。





背景要因

 テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> 技術革新の水準が高く、DPCが世界標準を設定している
 規制	<ul style="list-style-type: none"> 全く規制がない環境が、あらゆる側面でDPCのメリットになっている

市場環境

 市場特性 メディア環境	<ul style="list-style-type: none"> DPCは財力をフル活用し、世界的なヒット作で収益を上げ、ユーザーデータを収集して、分析機能とAI機能を活用する DPCは独自のメタバースを生成し、あらゆる種類のコンテンツの中心的アグリゲータとして機能→消費者を「ロックイン」する
 収益モデル	<ul style="list-style-type: none"> DPCがサブスクリプションモデルでも広告モデルでもメインプレイヤーとなり、価格水準の高い寡占市場構造になっている ロックインされた市場環境における支配的なDPCの収益モデル <ul style="list-style-type: none"> ①サブスクリプションからの継続的な収益 ②最大限にカスタマイズされ、ターゲットを絞った広告モデル DPCはeコマースを通じたコンテンツ資金調達も実施 個々の取引に基づく収益モデルは機能しない
 Winner	<ul style="list-style-type: none"> メディア市場の大部分をホールドし、あらゆるレベルでメリットを享受しているDPC

ステークホルダー

 広告	<ul style="list-style-type: none"> 広告市場をDPCがend-to-endで支配しているため、メディアエージェンシーは時代遅れなものとなりつつある
 DPC	<ul style="list-style-type: none"> シナリオの圧倒的な勝者になる
 消費者	<ul style="list-style-type: none"> 多種多様なコンテンツにアクセスできるが、通常国や地域固有の好みやニーズではなくグローバルアプローチに基づくコンテンツが提供され、消費者主権が弱まる
 ローカルメディア	<ul style="list-style-type: none"> 純粋なコンテンツ制作元として機能し、顧客との接点を握っているDPCに依存 小規模な地域限定型アグリゲータやコンテンツ制作者はほとんど排除される

* From the Eagles song: Don Felder, Don Henley, and Glenn Frey, "Hotel California", Genius. See also: <https://genius.com/Eagles-hotel-california-lyrics>

シナリオ4：

THE INCUMBENTS STRIKE BACK
既存プレイヤーの逆襲



ローカル密接型






ロックイン

厳しい規制によりローカルメディアが強力に保護され、従来型のメディアとして新聞等のチャンネルが重要な役割を果たしている。国内メディア企業と通信業界の既存企業がメインプレイヤーとなり、グローバル企業は影響力を行使できない。




背景要因

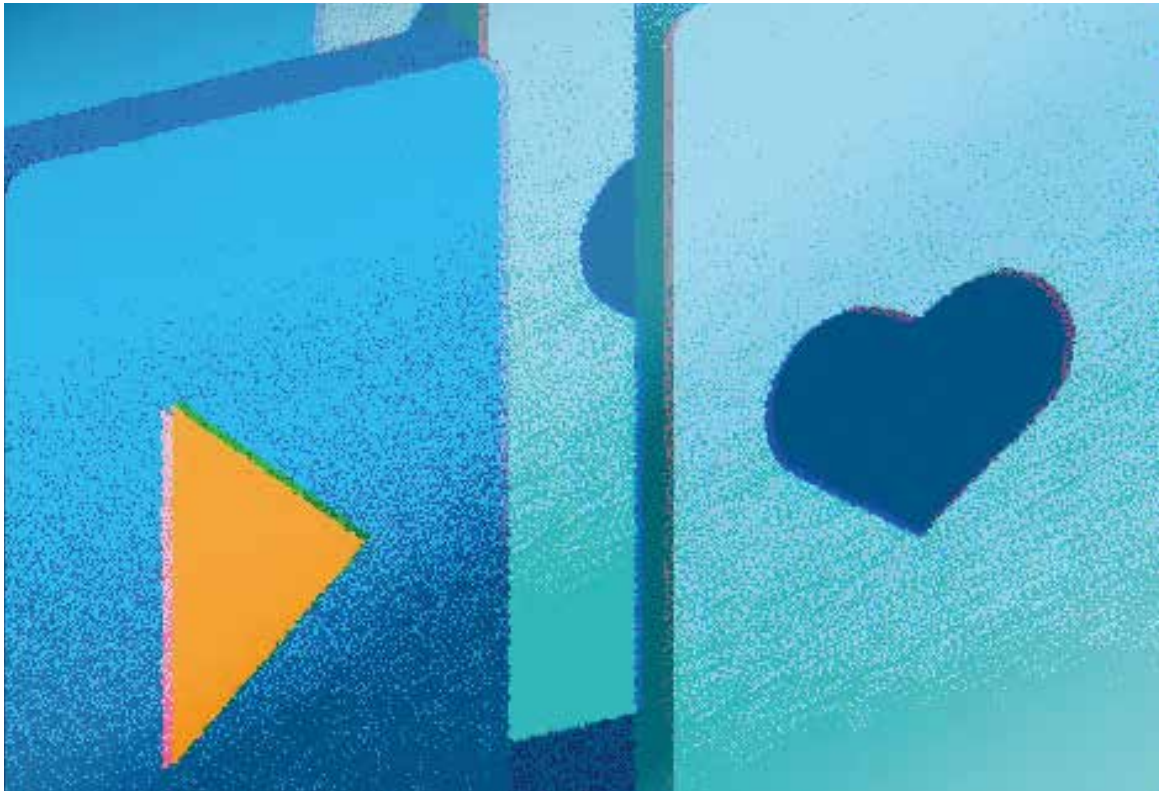
 テクノロジー	<ul style="list-style-type: none"> 集中的なデータ規制の影響で技術革新・技術開発のレベルは低い
 規制	<ul style="list-style-type: none"> 集中的なデータ規制・M&A 規制 ローカルメディアを強力に保護し、大手グローバルプレイヤーを押し退けている

市場環境

 市場特性 メディア環境	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境において活発なスタートアップ文化を育むことができず、革新的なメディアサービスを欠く 高い市場支配力を持つプレイヤーの出現を避けるためにM&Aも制限されており、一定規模の市場統合しか認められない 規制の結果、グローバルのプレミアムコンテンツは利用できない メディア業界全体が停滞しており活気がない
 収益モデル	<ul style="list-style-type: none"> ローカルメディアは主に有料コンテンツで収益化するが、その種類は限られている サブスクリプションが支配的な収益モデル ターゲティングに必要なデータを収集するインセンティブが与えられないため、広告の重要性は低くなる 消費者接点はグローバル要素を欠く限られたコンテンツに限られ、潜在的な収益拡大が見込まれない
 Winner	<ul style="list-style-type: none"> 国内メディア企業と通信業界の既存企業 スーパーアグリゲータ=消費者のためのコンテンツゲートウェイとして機能

ステークホルダー

 広告	<ul style="list-style-type: none"> 重要性が低くなる
 DPC	<ul style="list-style-type: none"> 厳しい規制により規模とデータに関する専門知見を提供できず、活躍の幅がなくなる
 消費者	<ul style="list-style-type: none"> 基本的な情報とスポーツ、エンターテインメントといった最低限のコンテンツに対しての支払意欲しかない



結論：焦点を絞るべき項目

ステークホルダーは企業や組織に焦点を当てるとともに市場構造の変化を注意深く観察し、戦略的に将来像を検討して施策を実行する必要がある。

4つのシナリオ全体を通して、市場構造の変化のスパイラルの中でステークホルダーが焦点を絞るべき5つの項目を抽出した。これらのポイントを活かした取り組みを進めることで、リスクを回避しビジネスチャンスを招くことができる可能性がある。

1. Regulation：規制

- 4つのシナリオでは、規制上の決定が市場とステークホルダーに与える範囲がそれぞれ異なっている
- 規制当局が関与する範囲は、競争やデータ保護からローカルメディアの事業継続まで幅広く、その決定には常に解釈の余地が残っている
- ステークホルダー、特に大規模なアグリゲータやグローバルDPCは常に規制を注視し、可能な限り意思決定に関与すべきである

2. Partnering : 提携

- 技術の利用やコンテンツ配信に当たり、適切なパートナーを選択することが重要。スーパーアグリゲータとの提携が必要になる場合もある
- 特に小規模なコンテンツクリエイターやアグリゲータにとっては、単独では実行不可能な技術ハードルがある際に、他のプレイヤーとの提携が必要になる場合がある
(例) AIベースの検索・レコメンデーション機能やブロックチェーンベースの決済・流通モデルなど
- 大手プレイヤーは、顧客にどのように多様なサービスを提供し、公平な収益分配はどうあるべきかを考慮すべき
- 提携関係に関与するすべてのステークホルダーが利益を得ることができる場合、最も成功する

3. Payment technology : ペイメントテクノロジー

- メディアユーザーの有料コンテンツ利用は進んでおり、便利で信頼できるペイメントメソッドは2030年のメディア環境にとって非常に重要（重要性はそれぞれのシナリオで異なる）
- 例えば、ブロックチェーンベースの細分化された支払方法によって、新しいpay-per-useのビジネスモデルが可能になる
- コンテンツオーナーがコンテンツの利用状況を追跡できるため、新たな収益分配モデルが可能になる
- 特にコンテンツクリエイターや小規模なアグリゲータは、新しい決済サービスの開発状況を注視する必要がある
- DPCは独自のペイメントソリューションの開発も検討する必要がある

4. New advertising : 新しい広告の形態

- データによるターゲティングはデジタル広告の効果を大幅に高めるが、時に規制的介入によって厳しい制限を受ける
- 現在すでにある技術力は向上を続ける
- コンテンツクリエイター、アグリゲータ、DPC、広告関係者は規制による制限の中で可能な限りターゲティングを最適化することが重要
- これはマーケティング手法や広告パフォーマンス測定にも関連する
- ターゲティング広告の技術基盤へのアクセスは、社内で開発されたものであってもパートナー企業から提供されたものであっても、必要に応じて対応すべきである

5. Consumer behavior : 消費者行動

- すでに成功した収益化モデルであっても、消費者の利用パターンが変化することを考慮して、常に最適化を図っていく必要がある
- メディア企業の戦略策定に当たっては、デジタル化によって多くの場面で消費者が主体的にコンテンツを選択する機会が増え、利用パターンが変化したことを認識したうえで、具体策を検討する必要がある

日本の視点

大きな環境変化への対応と、持ち続けるべき論点

新興メディアの台頭は国内でも鮮明

日本でも、新興メディアの存在感が増している。

特に日本の映像コンテンツ業界では、長らく在京の放送局がメインプレイヤーとして業界を牽引してきた。しかし、インターネット利用が普及した昨今では、コンテンツの制作と配信（プラットフォーム）を兼ねるNetflixや、膨大な動画を提供するYouTube等、国外から様々なプレイヤーが新規に参入している。こうした新規プレイヤーに呼応する形で、放送局もインターネット上で動画コンテンツを提供するための新しいサービスを展開するようになっており、動画配信サービスはかつてなく増加している。

日本の消費者のサービスの受容状況（情報行動）を見ても、動画の利用時間は年々増加傾向にある。総務省の2021年の調査¹によると、インターネットを介した動画の平均利用時間は、平日で約50分、休日で約75分で、それぞれ前年比で増加している。デロイトの調査でも、NetflixやAmazon Prime Video等の有料の動画配信サービスに登録している割合は、他国と比較すると低い（2021年時点で36%）とはいえ、割合自体は年々増加傾向にある²。

市場に多くのプレイヤーが存在し、様々な選択肢が消費者に用意されているという点では、日本のメディア環境は、“シナリオ1：CREATORS' HEAVEN”の特徴を有していると言える。

待っているのは、世界レベルで研ぎ澄まされたコンテンツとの真っ向勝負

映像コンテンツの放送・配信サービスは、マネタイゼーションの観点で大きく2つに分けることができる。

1つは、消費者（視聴者・ユーザー）から対価を得てコンテンツが提供される有料のサービスである。代表的なサービスとして、スカパー!等の有料放送・CATVや、Netflix等のSVODがある。

もう1つが、広告モデルをベースとして消費者からは対価を得ずに無料でコンテンツが提供されるサービス

である。従来型の形式として多様でマスの消費者にコンテンツが一斉に届けられる商業放送があり、その代表例として地上波放送が挙げられる。それに対して、特定のターゲットに個別にコンテンツが届けられるインターネットベースのAVODが台頭してきており、TVerやAbema TVのような放送系のコンテンツを提供するものと、YouTubeに代表される短尺コンテンツ中心のサービスに大別される。

このように大別すると、広告モデルで消費者に無料で映像コンテンツを提供する日本の商業放送は、グローバルプレイヤーが提供するSVODとは主戦場が異なり、両者は共存共栄が可能であるように見える。しかし、事態はそう単純ではない。【無料×マス】のフィールドで優位にサービスを展開してきた商業放送も、膨大な短尺コンテンツを【無料×個別】に展開するAVOD等によって消費者の接点と時間を奪われつつある。動画に限らず、消費者のインターネットの接触が増加していることを背景として、メディア環境の変化を反映している事例として、広告市場におけるテレビ広告とインターネット広告の規模の逆転が挙げられる³。

この観点で日本由来の映像コンテンツ事業者において、【無料（広告）×マス】というこれまでのビジネスモデルが今後もメインストリームを維持できるとは考えづらいと位置付けた場合、消費者から得られる対価の割合を増やしていくとの選択肢が浮上する。そのためにはコンテンツを有料化していくしかないが、有料のフィールドに足を踏み入れた途端、グローバルSVODが提供する世界レベルのコンテンツと真っ向から対峙することになる。コンテンツの質だけではない。コンテンツの量、サービスの価格、ツールの使い易さ等、あらゆる点でグローバルプレイヤーを相手にユーザー（消費者）を取りあうことになる。

このようなシナリオを描いた先では、消費者はグローバルプレイヤーのサービスに囲い込まれ、“シナリオ3：GLOBAL HOTEL CALIFORNIA”で指摘されている通り、日本の映像コンテンツ・メディア環境から日本由来のメディアが淘汰されていくことになる。

日本由来のメディアが生き残り、 豊かなメディア環境が維持されるためには

日本由来のメディアが淘汰されるという最悪のシナリオ検討を実験的に試行したが、こうしたシナリオは避けなければならない。その理由は、放送局をはじめとする日本の映像コンテンツ事業者が、市場から淘汰された場合の経済的な打撃が大きいからだけではない。日本由来の映像コンテンツ事業者は、元来、人々の娯楽に資するだけでなく、ニュースやドキュメンタリー、教育などのコンテンツを通じて、人々の生活や命を守ること、社会や公共空間の維持・発展に寄与してきたためである。これはもちろん、映像コンテンツ事業者に限ったことではなく、新聞社のような活字メディアにも言えることだ。

世界に目を向けると、インターネットのプラットフォーム上で、コンテンツ制作の対価が、コンテンツの本来の“作り手”のもとに届いてないことを課題視する状況もある。例えばオーストラリアでは、“News Media Bargaining Code”と呼ばれる法律が施行されている。この法律では、プラットフォームがニュース等のコンテンツをインターネット上に掲載する場合、当該コンテンツの“作り手”であるニュースプロバイダに対価をもたらすことを義務づけている⁴。日本においても既存のスキームは機能しているものの、プラットフォームのみならず、コンテンツ（映像コンテンツも活字コンテンツも含む）の本来の作り手の元に正当な対価が支払われるような、健全で公平な仕組みの整備について改めて議論すべき時が来ているのではないだろうか。

こうした潮流も踏まえグローバルレポートでは、メディア事業者が認識すべき今後の論点として「規制」、「提携」、「ペイメントテクノロジー」、「新しい広告形態」、「消費者行動」の5つを挙げている。本稿では、特に日本のメディア環境を念頭に、「コンテンツ」と「人」、そして「デジタル」も論点に加えたい。

まず「コンテンツ」である。ここで言うコンテンツには、映像のみならず、活字原稿や音声等も含む。先に言及の通り、広告モデル（消費者に対し、無料でコンテ

ンツを提供するビジネスモデル）であっても、消費者から対価を受ける有料のビジネスモデルであっても、今後、消費者の奪い合いは激化する。プレイヤー・サービス・コンテンツの選択肢が大幅に増えている現状では、消費者の目も肥えており、言うまでもなく、いかに“良い”コンテンツを提供できるかが分かれ目となる。これまでとは次元の異なるコンテンツ競争が待ち受けていると考えるべきだろう。

従来のビジネスモデルの転換を迫られる中で、コストダウンの観点からコンテンツの制作費を削減する動きも見られる。周知のとおり、アメリカのテレビドラマの制作費用は一話で数億～数十億円以上との推計であるのに対し⁵、日本のコンテンツ制作費は比較的安価で、数千万円（NHKのドラマ制作で一話1,350万円～7,900万円⁶）であると言われている。Netflixと日本の地上波キー局のコンテンツ制作・調達費には現状ですでに大きな差がある⁷。コストコントロールは必要な経営判断であるし、制作費用だけが“良い”コンテンツの指標にはならない。とはいえ、コンテンツを生み出す人材の確保・集積・育成、制作環境の維持・発展・保護等を考えると、「制作費」としての資金の十分な確保が不可欠なはずだ。コンテンツ制作という、所謂“本丸”の費用を削っていくことが、コストコントロールとして第一選択であり続けるべきか、他の領域にコントロールの余地が無いが、一度制作したコンテンツの権利や再販といったコストを回収できる仕組みは無いのか、変化する環境に合わせた不断の議論が求められるだろう。

上述の通り、「人」はコンテンツ制作にも深く関わる。より“良い”コンテンツを制作できるクリエイター・ライター等、人材が取り合いになる事態は想像に難くない。加えて、新しいビジネスモデルやテクノロジーに対応するためのもスキルも必要になる。各社には、有能な人材を外から採用するのみならず、新領域での取り組みに貢献した現有社員をも評価すべく、人事制度の改定や、組織・風土づくり等も求められるだろう。

最後に「デジタル」である。グローバルレポートの「消費者行動」の論点でも言及されているように、また、

多くの読者が既知であるように、消費者が映像コンテンツを消費する場面は、お茶の間だけではなくなっている。映像コンテンツの場合は、タイムシフト視聴、短時間での視聴等、様々な視聴形態を制作当初から加味しておかなければならない。活字メディアの場合は、紙面に加えてスマートフォンやタブレットでの購読が一般的になりつつあるほか、ポッドキャストも活用されている。こうしたコンテンツへの接触方法の変化と多様化は、デジタル化の進展と共に、今後も続くであろう。従来の制作／発信スタイルやマーケティング手法が通用しなくなるという負の側面もあれば、これまで尺の関係で切り捨てざるをえなかった素材を活かすことができる等、素材の切り方や出し方が無限に広がるという正の側面で捉えることもできる。

グローバル版にあるように、急激に変化する環境において、マネタイゼーションはおろか、メディア業界全体の正確な将来像を描くことは容易ではなく、論点やリ

スクをあげればきりが無い。今後も、グローバル化やデジタル化等、外的な環境は変化を続けるだろう。一度検討したシナリオや戦略が、すぐに使い物にならなくなる事態も容易に想定できるし、そして実際に起きている。

そのような中で各企業が目を向けるべき問は、究極的には、“良い”コンテンツとは何か・それらをいかに作るか・消費者へ届けるか、そしていかにマネタイズするか、という4つの論点に帰着させることができる。各企業は、そうした問を自らの状況に落とし込み、複数のシナリオをもとに自社の目指すべき未来像を作り上げていく必要がある。自社や該当する業界にとって、揺らぐことのない目的を見失わないことと、変化を素早くとらえて対応できる機敏さをマネタイゼーションの維持や仕組みづくりの各局面で体現していくことが求められている。



菅野 千尋 Chihiro Kanno

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社
シニアコンサルタント

放送局でのニュース記者の経験を経て現職。メディア・放送業界を中心に、ビジョン／戦略策定などの構想フェーズから業務改革の実行フェーズまで、幅広い領域のコンサルティングに従事。

1. 総務省情報通信政策研究所, 「令和2年度情報通信メディアの利用時間と情報行動に関する調査」, 2021/8: https://www.soumu.go.jp/main_content/000765258.pdf
2. デロイト トーマツ, “日本の動画配信市場の現状と将来展望”, 「Digital Consumer Trends 2021 日本版」 2021/12/21: <https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-consumer-trends-2021-japanese-vod-market.html>
3. 2021年 日本の広告費, 株式会社電通, 2022/2/24: <https://www.dentsu.co.jp/news/release/2022/0224-010496.html>
4. ACCC, “News media bargaining code” (2021/2), 2022/5/12 アクセス: <https://www.accc.gov.au/focus-areas/digital-platforms/news-media-bargaining-code>
5. 各種調査データを基にデロイト トーマツ コンサルティング推計
6. NHK, 「2021年度(令和3年度) 収支予算と事業計画の説明資料」, 2022/5/12 アクセス: <https://www.nhk.or.jp/info/pr/yosan/assets/pdf/2021/siryoku.pdf>
7. ネットフリックスはいったい何がスゴいのか 1億ドル基金で世界中の映像制作支援の理由, 東洋経済 ONLINE, 2020/4/18: <https://toyokeizai.net/articles/-/344862?page=2>

グローバル版

著者

Klaus Böhm Dr Florian Klein Ralf Esser
Tarek Seidlitz

日本版

発行人・著者・編集

松永 鋭太郎 佐藤 通規 真鍋 裕之
清水 武 菅野 千尋 益山 咲子
柳川 素子

デロイト トーマツ グループ テクノロジー・メディア・通信 (TMT) インダストリーグループ

当グループでは、業界に精通したプロフェッショナルがクライアントのニーズに応じて、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーなどを提供しています。デロイトのグローバルネットワークや業界の知見を活用し、クライアントの直面する課題解決や企業価値の向上に貢献します。

問い合わせ先

デロイト トーマツ グループ
テクノロジー・メディア・通信 (TMT) インダストリーグループ
〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel: 03-5220-8600 Fax: 03-5220-8601
E-mail: jp-tmt@tohmatsumsu.co.jp
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/industries/technology-media-and-telecommunications.html>

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”) のひとつまたは複数 を指します。DTTL (または “Deloitte Global”) ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters” をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト・ネットワーク”) が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTL ならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.