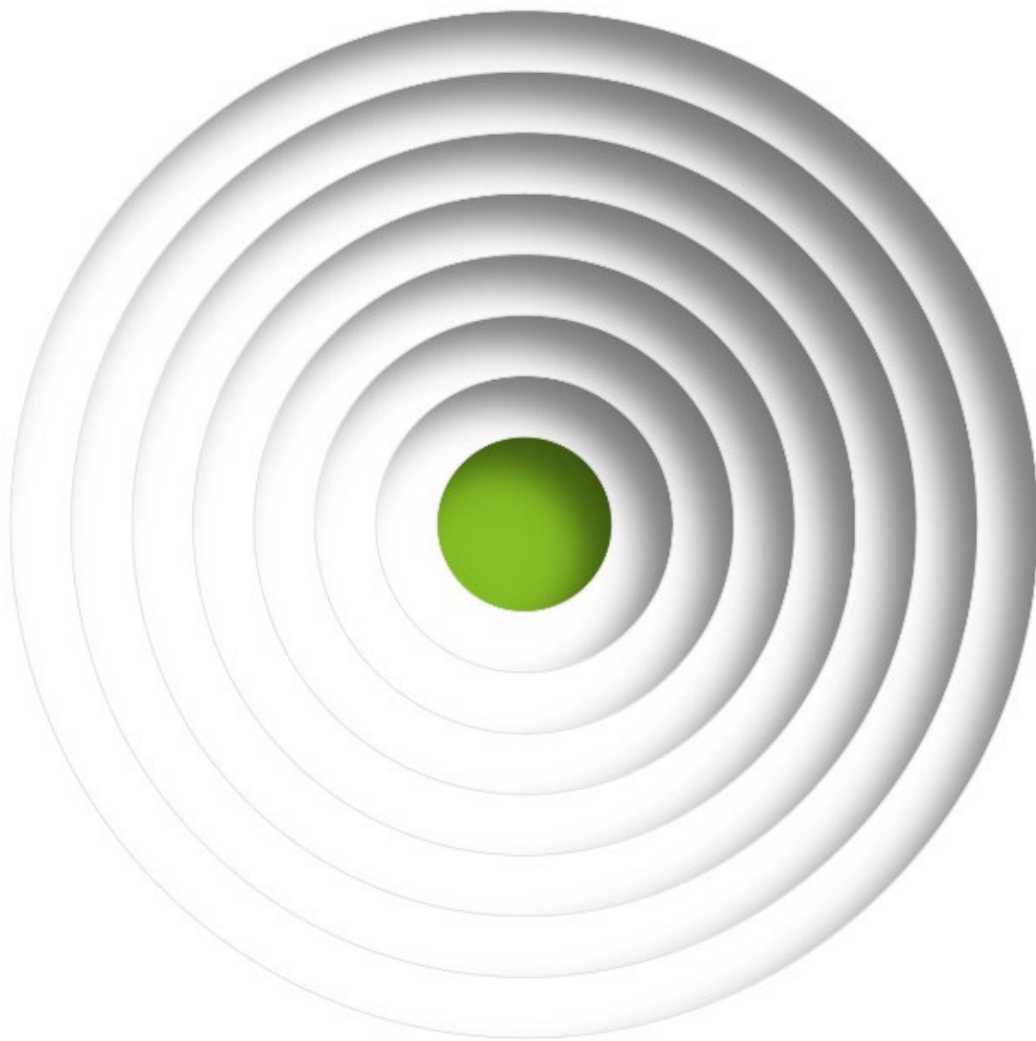


メディア・プラットフォームの ユニバース

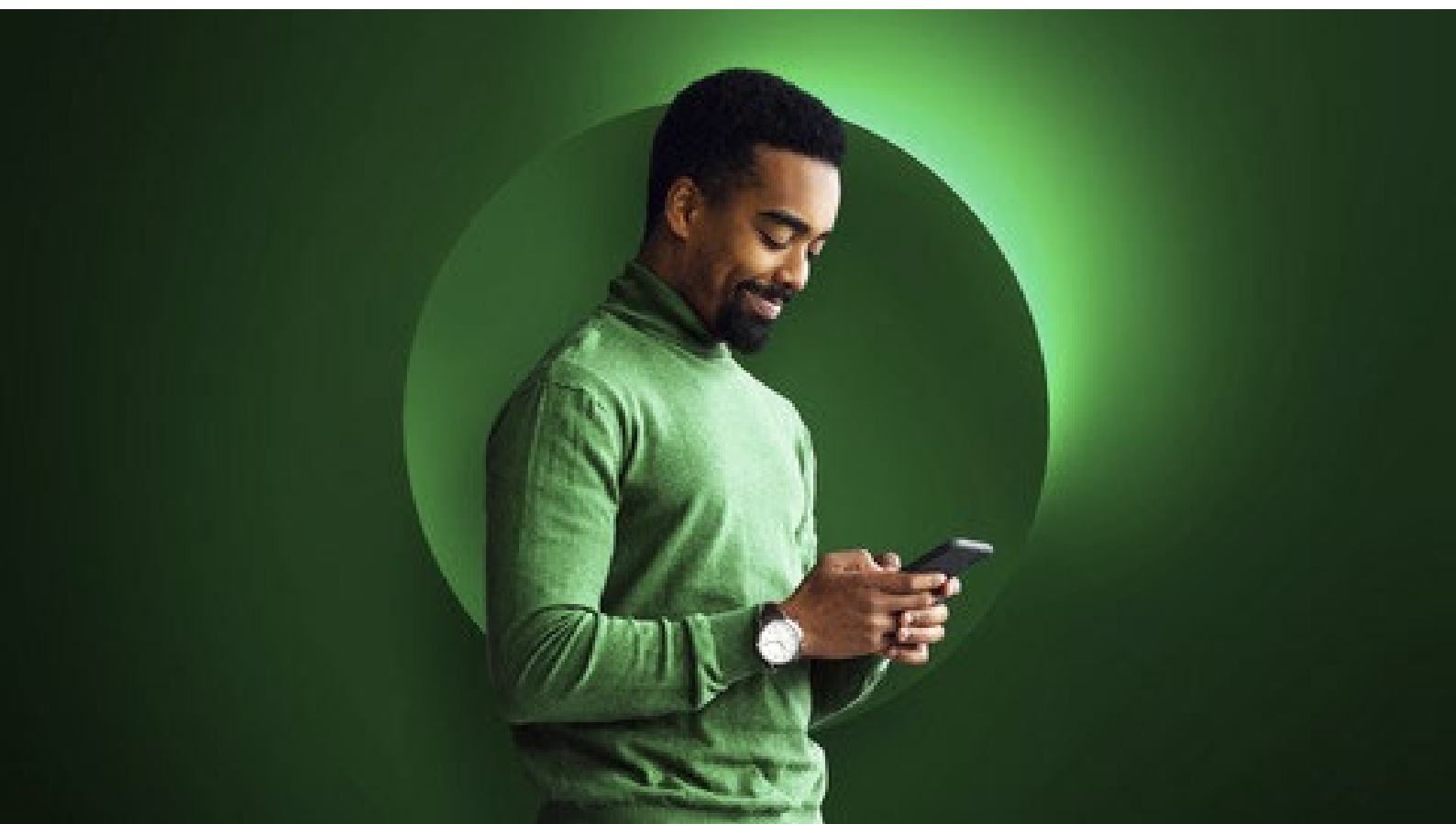
メディア・プラットフォームはどこまで広がり、
そのとき日本企業はどう戦うか

Monitor Deloitte
2026.10.



PFの成功を左右している条件	3
PFの戦略ストーリー	8
PFがウェブサイトを超え出る日	12

PFの成功を左右している条件



PFの成功を左右している条件

本レポートは、メディア関連企業（制作会社、放送局、出版社等）及び、メディア・プラットフォームと自社事業を組み合わせた事業開発・戦略を検討する担当者に向けたものである。

メディア・プラットフォームについて海外企業が隆盛を極める中、そのメカニズムを分析し、自社の戦略に生かすことは極めて重要である。本レポートの中心にある問いは、米国の巨大メディア・プラットフォーム（以下「PF」という。）が、なぜここまで寡占化を進めることができたのかを競争条件から読み解き、その構造の下で、コンテンツプロバイダーやチャレンジャー、フォロワーがどのように自社の戦略を設計、実行するか、という点にある。

PFが優位に立つ条件を正確に抽出できれば、新たな戦略的選択肢も見えてくると考えられる。

世界のPFの現況

今日、メディアと呼ばれるものには、主としてテキスト、音声及び動画がある。これらは、限られた数の専門的な事業者が制作・提供するだけでなく、メディアの水平化（分業化）が進んできた。中でもコンテンツメーカーの領域では、誰もがPFにおいて投稿できるようになって久しい。

世界でAVoDのユーザー数は数十億人を超え、世界中のユーザーがテレビ画面を通じて毎日10億時間以上コンテンツを視聴しているという。北米では300を超えるOTTビデオサービスが乱立しており^{*1}、Deloitteの調査では、米国の消費者は有料SVODだけでも平均4つのサービスを併用している^{*2}。各PFによるオリジナルコンテンツへの投資、料金体系、バンドル施策、広告付きプランといった多様な戦略が、市場競争を激化させている。

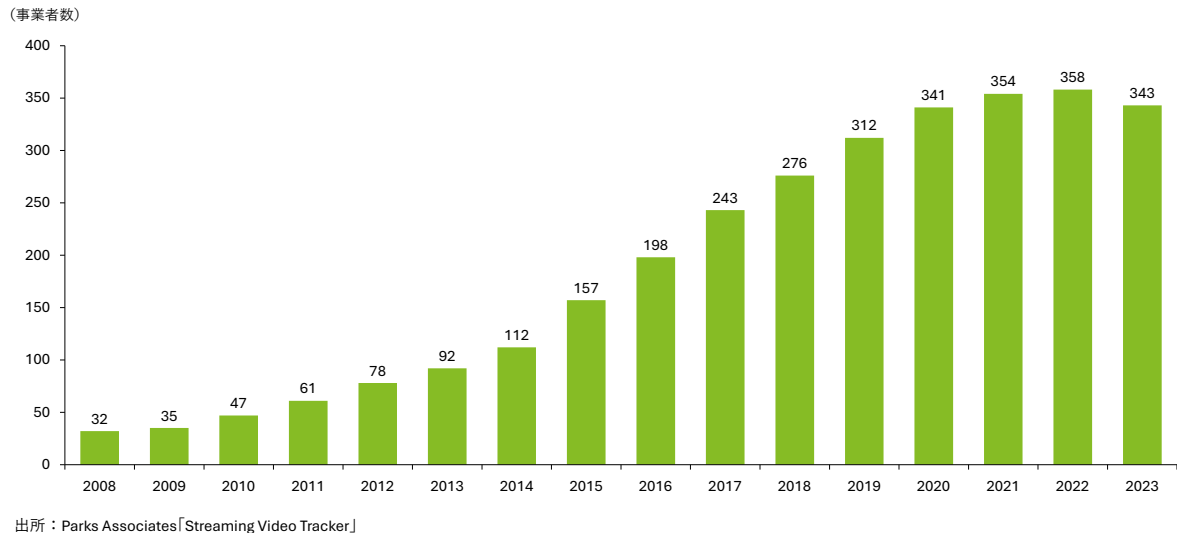
OTT市場では、サービス数そのものは増加しているものの、視聴時間という観点から見ると、上位事業者への集中が顕著である。例えば米国では、上位4社でテレビ画面におけるストリーミング視聴時間の約65%を占めている^{*3}。このように、視聴者の「時間」の奪い合いにおいては、一部のPFによる寡占傾向が強まっていることが分かる。

なぜ上位企業はここまでシェアを拡大することができたのか。言い換えれば、こう

した競争の勝敗は、どのような条件によって生まれているのか。また、日本のコンテンツ制作企業やPFに市場で勝機はないのかについても、検討する必要がある。

まず重要なのは戦略である。戦略策定を資源配分を考える営みと捉えるならば、資源の要素を効果的に配分し、要素間で連鎖させることが重要である。PFの戦略要素は、大別すると「場」と、そこに載る「コンテンツ」（テキスト、音声、動画等）の2つで理解できる。ここでは、市場上位各社のアニュアルレポートや記事等から、これまでの投資内容を読み解き、カスタマージャーニー分析を経て検証した。その結果を踏まえ、PFが何を狙い、どのように競争優位性を構築してきたかを考察する。そうすることで、現代のPF上位企業が「コンテンツ」と「場」について、どのような条件を有しているかを捉える。

図表 1：北米OTT事業者数の推移



コンテンツ 集積性 (Accumulation)

動画配信サービスでは数十万本、音楽配信サービスでは1億曲を抱えることも珍しくない。ユーザーにとって、コンテンツ量は多いほど望ましい。往々にして、「見尽くした」と感じたとき、ユーザーは解約する。チャーンレート（Churn Rate。解約率）を下げるには、目当てのコンテンツに接触し続けることが重要と考えられる。そのため、後述するように各サービスはレコメンデーションや一気見に力を入れ、ユーザーが連続的にコンテンツに接触することを狙っているが、その前提として一定量のコンテンツが必要である。

こうしたコンテンツは、全てがヒット作である必要はない。むしろ、新旧や有名・無名の作品が織り交ざっているのが実態である。ここで起きている現象は、ECサイトで従来から言われている「ロングテール」と捉えたと理解しやすい。毎年新たに生まれる大量のコンテンツのうち、いわゆるヒット作と呼ばれるものはほんの一部である。むしろ、無名作品や過去作品が大量にあることで、ユーザーの多様な嗜好に応え続けることができる。また、そのように量を担保することで、レコメンデーションの精度も高めることができる。さらに、近年着目されているファンダム（Fandom）を取り込もうとすると、無名であっても一部のファンに評価される作品を抱える必要がある。このため、米国動画PF（SVoD）のA社はコミュニティごとに人気のあるコンテンツ群を把握している。コンテンツを大量に準備するには、多様であることが望ましく、また多様でなければならない。この量と多様性を抱えられることは、PFの根幹である。

もっとも、この多様性が無条件にもたらされるわけではない。大きく3点の制約がある。第1に、コンテンツ調達コストはコンテンツ数に比例しやすく、かつ継続的に発生しやすいことである。世界的にコンテンツ制作費用と放映権料は高まり続けている。したがって、集積性をコストの観点から見れば、資本力のある市場上位企業がより有利となりやすい。第2に、多様性といっても無限ではないことである。実際には、特定のジャンルや傾向で一定の絞り込みを行うことが、自社PFの性質を強化し、次なるコンテンツとユーザーを呼び込みやすくする。例えば、A社には報道コンテンツは基本的に存在してこなかった。第3に、量と質を両立することの難しさである。大量のコンテンツを抱える中では、社会的批判を受けるものが生じる可能性がある。コンテンツの中には差別的な内容や、児童の生命に悪影響を及ぼすものも指摘されている。UGC（User Generated

Content）を含むPFでは、フェイクニュース等の管理についても批判を受ける。加えて、コンテンツは生ものともいえるものであり、今年の評価と30年後の評価が一致するとは限らない。その時代の価値観や法規制に合わせて、自社の抱えるコンテンツを評価・管理し続ける営みが求められる。

コンテンツ 集目性 (Attractiveness)

大勢のユーザーが視聴する、いわゆるヒット作は、PFをユーザーが選ぶ大きな要因の1つであり続ける。PF上の視聴回数上位のコンテンツが、全視聴回数のお大半を占めることも珍しくない。

ヒット作を提供するために、A社を中心としたSVOD PFは、オリジナルコンテンツ制作のために巨額の投資を行っている。また、そうしたPFの動きも相まって、多くの視聴者を集めるライブスポーツの放映権料は年々高騰している。こうしたヒット作をPF上で提供するには、優れた制作ノウハウ及び調達ノウハウが不可欠である。

これらの在り方にも、各PFによる違いがある。従来から保有していたノウハウや、スタジオの買収・設立によって自社内にノウハウを蓄積する「自社ノウハウ型」、多くのアマチュア又はセミプロにコンテンツ制作を担ってもらう「UGC型」、自社ノウハウだけでなく、他のプロや事業者との連携体制を構築する「エコシステム型」が見られる。A社はこのエコシステム型に当たり、190か国以上で展開するグローバルプレーヤーとしての利点を生かして活動している。メディア制作のプロや事業者は、コンテンツを「作る」と「届ける」ことの2つの営みを担うが、その両方でリスクを抱えることは容易ではない。コンテンツに係る諸コストを回収できない可能性があるためである。そのため、たとえ良質なコンテンツが各地域で作られていたとしても、それらを世界中に届けることは事実上難しかった。A社は、世界各地の制作会社に「作る」コストを支払いながらコンテンツを調達している。そのコスト負担の在り方については、二次利用の権利等も含め、今後変化が求められるであろう。

しかし、本質的には、A社の「届ける」力、すなわちディストリビューションを武器として、各地域のコンテンツを世界に配信し、ヒットさせる機会を提供できることが強みと捉えられる。各地域の制作会社が抱えていたディストリビューションコストを引き受けたのである。A社にとって、1つの制作会社がヒット作を連発することは至難である。加えて、1国内だけでのヒットでは、そのコストを回収できるとは限らない。そのため、世界中のできるだけ多くの制作会社から調達し、世界中に配信することでコスト回収を行うという、ポートフォリオの観点を取り込まれたのである。「作る」と「届ける」ことに係るコスト負担及び分散がA社の強みであることは、今後も変わらないであろう。

他方で、SNSはどのような集目性を有しているのだろうか。前述のUGC型が主であるが、実際には一般ユーザーだけでなく、多くの事業者も参加している。中でも報道ジャンルは、SNS内でも高い集目性を有しながら、長年培われた高いノウハウや倫理観が求められる、制作が極めて難しいジャンルである。ユーザーにとっても、SNSは報道ジャンルに接触する大きな機会となっている。他方で、国内外でSNS事業者が報道ジャンルに支払う金額は十分ではないとされており、この点の是正は社会的にも望まれる。

コンテンツ 閉鎖性 (Closedness)

PFに競合関係がある以上、「ここでしか見られない」コンテンツは武器となりやすい。そのため、各PFは毎年新たなオリジナルコンテンツを配信し続けている。このようなコンテンツの特定PFにおける閉鎖性が武器であることは、今後も変わらないであろう。

他方で、閉鎖性は常に武器であるとは限らない。閉鎖性を低くすること、すなわち開放も戦略的な選択肢である。なぜなら、閉鎖性はPFにとって有利な条件に見えやすいが、ユーザーにとっては不便でもあるからである。どのPFでも視聴できる方が、実際には視聴数自体は伸びやすい。米国動画PF (AVoD) のB社がその典型例であり、埋め込み動画等を用いながら、多くのPFでB社のコンテンツが視聴できる。こうして視聴数を獲得することでネットワーク効果が生まれ、さらに視聴数が伸びやすくなる。

また、自社制作コンテンツを他社PFでも視聴できるようにすることで、収益を得る事例も多い。前述の集目性の高いコンテンツ及び低いコンテンツに対し、それぞれ閉鎖性を持たせるか否か、またそのときどのように持たせるかは、PFの戦略の現れといえる。

場 利便性・発見性 (Usability・Discoverability)

PFが整備し、磨き上げてきたユーザービリティが私たちに与える影響は大きい。SNSが短文であることや、ショート動画PFを使うことによって、私たちのメディアへの接し方だけでなく、考え方や感覚までも変化している。

インフラ面でいえば、A社は自社のグローバルコンテンツ配信ネットワークを構築することで、効率的なストリーミングを狙っている。UI/UXの観点でいえば、今後PFにとってより重視される利便性は、Discoverabilityにある。これの意義を考えるに当たり、まずはこの世の全てのコンテンツを集めた架空のPFを想定するとよい。そうしたPFは果たして使いやすいであろうか。おそらく、ユーザーが見たいコンテンツを見つけることは困難になり、不満は高まる一方であろう。大量のコンテンツによって集積性を高めながらも、それらに埋もれずにユーザーが見たいものを見せることで、視聴量を増やす必要がある。そのために鍵を握るのがレコメンドーションである。例えば、ある音楽PFのレコメンドーションは、リスナーに再生

を促すことで、ユーザーの利用時間を大きく増加させた。では、レコメンドーションを高度化すれば、ユーザーが見たいものを継続的に提示できるのであろうか。実は、レコメンドーションと見たいものを見ることは、時に相反する。レコメンドーションは基本的に、ユーザーの過去の視聴履歴等のデータを基に個別最適化を行うことで成り立っている。そうすると、ユーザーが普段見ているものしか推薦できなくなり、飽きが生じてしまう。そこで、各PFは一定のセレンディピティを取り入れる工夫をしている。この設計には各社の個性が表れ、絶え間ない改善が求められる。

では、一定程度のセレンディピティを備えたレコメンドーションがあれば、問題は解決するのであろうか。事はそう単純ではなく、そうしたレコメンドーションに載せるコンテンツを、どのように伝えるかがさらに重要となる。サムネイルやレコメンドーション文言のパーソナライズ等、多様な伝え方が模索・実装されている。また、そうした技術的工夫に加えて、プロミネンス (露出性) も鍵を握っている。PFのトップ画面では、全てのコンテンツが同じ大きさ・画角で訴求されているわけではない。明らかに重点的に訴求されるコンテンツが上部に大きく表示されている。プロミネンスはPFの顔でもあり、収益にも影響を与える。

場 価格操作性 (Price Model)

PFに対してユーザーが支払う価格は、サービスの命運を握る。しかし、その価格は固定的なものではない。むしろ、その価格に対する操作性こそがPFの特徴である。

まず、大まかにPFの価格構造を年間単位で捉える。Revenue ((WTP [Willingness To Pay. 支払意向価格] × 12か月) × (ユーザー数 × (1 - Churn Rate) ÷ 100) + 手数料 [他PF経由で得る収入等]) - Cost (売上原価 [コンテンツ制作費用、コンテンツ償却費] + マーケティング費用 [キャンペーン等による割引費用] + 技術開発費用 + 一般管理費) = 年間利益といった構造となる。そのとき、この年間利益をいくら残したいかは検討要素となる。

加えて、ここでいうWTPは、本稿で述べた集積性等の他の条件や、競合の価格によって変動し続ける。ユーザー側のWTPの変動に対し、PF側も多様な形で価格を操作することで対応できることが重要である。2013年以降にA社が米国で幾度も料金改定をしているように、単純な金額の上下は迅速に行われる。それにとどまらず、対価モデル自体も操作される。最も分かりやすいものが広告モデルの導入である。SVOD事業者であるA社をはじめ、各社が広告モデルを導入してきた。一方で、AVOD事業者であるB社もサブスクリプションモデルを一部導入している。A社が広告モデルに長年反対していたように、広告モデルにはユーザーの利便性を低下させる懸念がある。WTPに影響を及ぼすため、何らかの方法で補える見通しが立ってから広告モデルを導入する必要がある。

本質的には、ユーザーが支払う対価は金銭だけではない。時間とデータも対価である。広告モデルにおいては、コンテンツ接触時間は広告収入と比例関係にある。視聴データは広告の精度を高めるために活用できる。これら全てを選択肢として持っていることが、PFの価格操作性である。新たな選択肢を取ったとき、ユーザーの反応を何で測るか、それに応じて何を変えるか、いつ動くかは、シナリオとともに事前に準備しておくことが望ましい。

場 可動性 (Mobility)

今日のユーザーは複数のPF間を移動することができる。例えば米国動画PF（SVoD）のC社は他社のPFと接続しているし、B社も同様のサービスを展開することで追随している。PFがユーザーの誘導量を増やしたり、コンテンツ購入費用を増やしたりしたいときには、有効な手段といえよう。他方で、自社のオリジナルコンテンツを実質的に他社PFに開放することにもなる。そのため、コンテンツの「閉鎖性」で述べたように、そのコンテンツの性質や扱い方を検討した上で判断する必要がある。

また、他社PFに動線を作るのであれば、より重視しなければならない点はDiscoverabilityである。単に他社PFに置いていただけでは、他のコンテンツに埋もれてしまう。そうすると、単にコンテンツの「閉鎖性」を低下させることになりかねず、重要なオリジナルコンテンツの扱いとしては望ましくない。他社PF上のユーザーの動線や判断を時系列で詳細に捉えた上で、自社コンテンツのDiscoverabilityを少しでも高められるよう、現場レベルでの綿密な契約交渉が鍵を握る。

図表 2：メディア・プラットフォームの競争優位を左右する6つの条件

競争優位の条件		定義	効用	制約
コンテンツ	集積性	- ユーザーが見たいものを探した時に十分な確率で何かが見つかる状態、選択肢の厚み - 量だけでなく、ジャンル/地域などの幅も含む	- 間口増加による顧客流入増加、接点増加による解約率低下 - 市場性の高いデータの蓄積	- 調達コストの増加 - 量と質の両立 - 精度の高いレコメンデーションとセット
	集目性	オリジナル、独占配信など、ユーザーの注意が引けている状態、入口の求心力	新規加入や再訪に繋がる衝動的な動機付け	- 高固定費に対するヒットの不確実性 - 一時的な集目性に依存しげると、ユーザーの継続理由が弱くなる可能性
	閉鎖性	コンテンツが、他のPFでは体験できず、囲い込まれている状態	強い差別化要因、価格決定力の保持と継続率の向上	間口の広さに制約
場	利便性・発見性	操作しやすさ（速度、UI/UX、安定性等）、見たいものが見つかる発見性（検索・推奨・編集・プロミネンス）が実現されている状態	- 体験品質の向上による離脱要因の解消、視聴時間の増加 - 継続率の向上や広告在庫の回転	過度なパーソナライズによるフィルターバブル、セレンディビティの低下
	価格	料額そのものに加え、広告、バンドル、年払い、家族プラン、無料体験など、価格体系全般	- 特に同質化が進む市場では競争力に直結 - 多サービスも含めた価格のバンドル化によるスイッチングコストの増加、顧客の囲い込み	広告投下や価格設定による体験価値の低下
	可動性	PF内で完結せず、デバイス間や外部サービス間で連携されている状態	競争激化でユーザーが複数PFを併用する傾向。最初に開かれるか否かに加えて、他の場所から自然に流入できるか否かも競争軸に加わる	- 同業他社との外部連携を強めるほど、差別化との緊張関係が生まれる - 間口は広がるが、他社の価値も向上しうる

PFの戦略ストーリー



PFの戦略ストーリー

前章では、米国の巨大メディア・プラットフォーム（以下「PF」という。）が競争上優位に立つ条件を抽出することを試み、「コンテンツ」と「場」に分けて6つの条件を提示した。しかし、こうした条件は分断されたものではない。成功しているPFは条件をつなげて戦略ストーリーとすることで価値を大きくし、なおかつ他社が模倣することを困難にするという、大きな戦略優位性をもたらしている。

本章では、PFの戦略ストーリーを紐解くことでその内実を検証し、新たに戦略を考える際の材料を提示したい。

6つの条件をストーリーとして練り上げる

これら6つの条件を、A社に当てはめる。A社は、SVOD PFとして、ライセンス調達に加え、オリジナル作品への注力→コンテンツの閉鎖性・集目性・集積性による差別化→ユーザー流入→データ蓄積→発見性向上→視聴時間増加→継続率向上→投資回収→さらなるコンテンツ投資、という自己強化ループを回す構造にある。

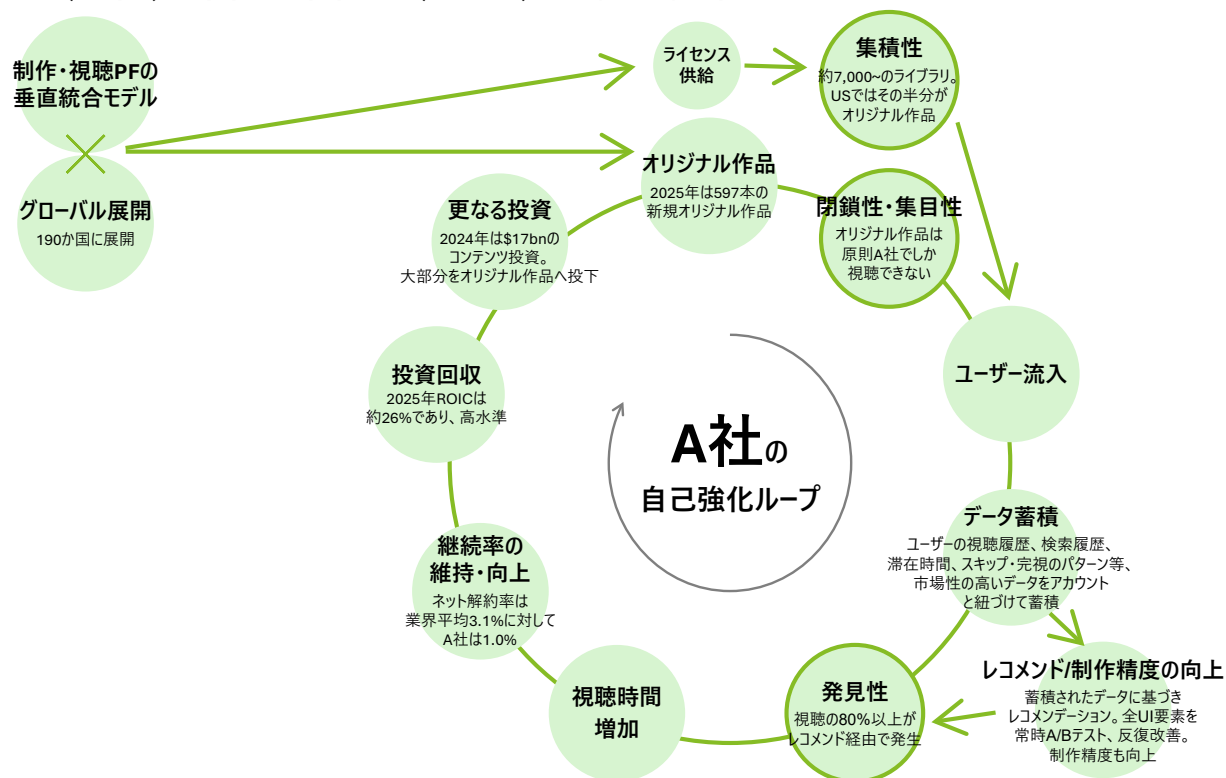
A社は、自ら巨額の資金を投じて世界各国でオリジナル作品を制作し、その権利も全て自社で保持することで、集積性・集目性・閉鎖性を自社で管理する垂直統合モデルを構築してきた。その一方で、ある大手競合他社は、複数社による合併会社として設立されたため、主力コンテンツの多くを親会社からの供給に依存していた。各親会社が自社PFを強化する戦略に転じた時点で、コンテンツ提供は減少・制限され、閉鎖性も低下した。

さらに、親会社の利害関係にも左右されやすかったため、A社のようなループ構造を強化できず、結果として、コンテンツ所有・戦略的意思決定・グローバル展開等、多くの点で他社依存や調整コストを抱えることになり、A社との間に構造的な差が生まれた。つまり、「集積性・集目性・閉鎖性というコンテンツの中核条件を自社の意思でコントロールし、戦略ループを一貫して回せるかどうか」が、両社の決定的な分岐点であったといえる。

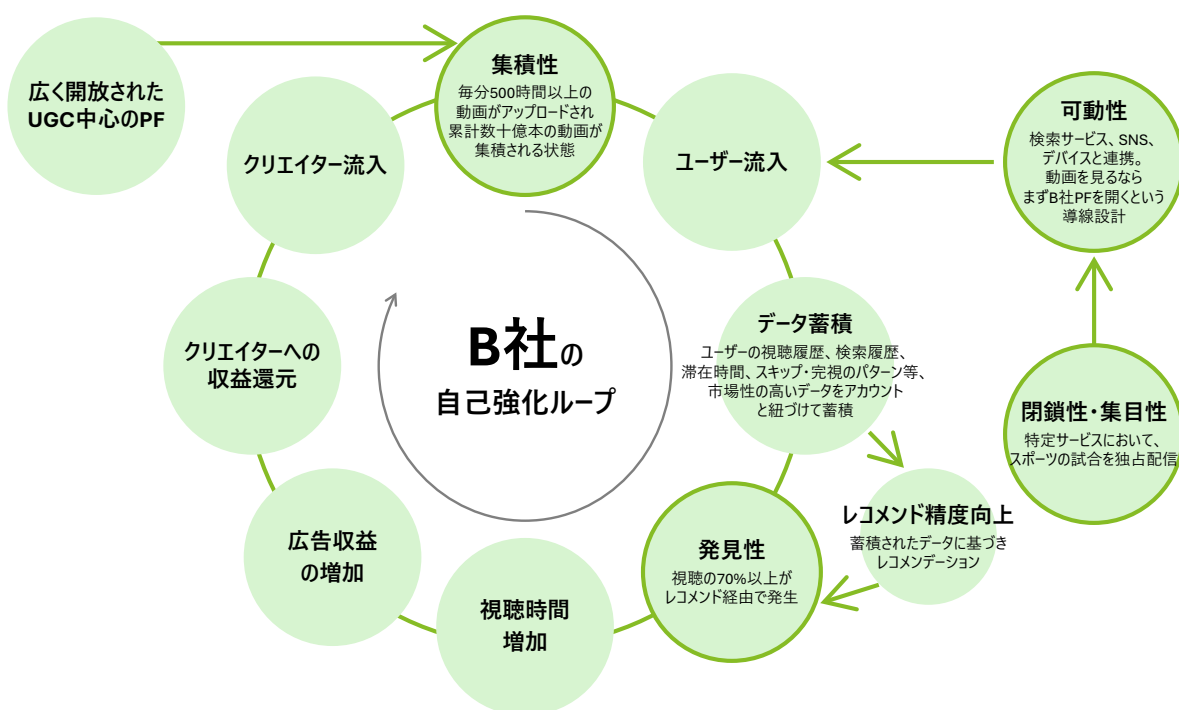
次に、B社の戦略ストーリーを見る。B社は、広く開放されたUGC PFとして、コンテンツ集積→ユーザー流入→データ蓄積→発見性向上→視聴時間増加→広告収益→収益のクリエイター還元→クリエイターの増加→さらなるコンテンツ集積、という自己強化ループを回し続ける構造にある。また、可動性（検索・埋め込み・SNS連携・デバイス）によってユーザーを呼び込み、価格（無料）による摩擦をなくしてその場で視聴者に転換させ、集積性と発見性がユーザーの視聴を定着させるという、ループへのユーザー常時供給の仕組みも働く。

市場におけるシェアの高い企業は、前述の6つの条件の中でも、特に集積性等の量的側面を高め続けることで他社との差を広げることが多い。しかし、これら6つの条件は全てを兼ね備えることができるわけではなく、トレードオフの関係を含んでいる。閉鎖性が低い、すなわち開放性があるほど集積性は高まりやすいが、集積性が高まるほど利便性は下がりがやすい。閉鎖性を高めると、集積性の障壁になったり、価格を高めやすくなったりする。集目性にはコストがかかるため、価格も上がりやすい。また、広告モデルにした場合には、広告が利便性を下げることもしこりやすい。可動性が高まると、閉鎖性を阻害し、価格を上げにくくする。

図表 3：（事例）米国動画PF（SVoD）A社の戦略ストーリー



図表 4：（事例）米国動画PF（AVoD）B社の戦略ストーリー



重要なのは、これらの条件をストーリーとしてつなげていくことで、全体として差別化を図ることにある。ストーリーの先に生み出される顧客価値が、他のプラットフォームと差別化できているかどうか、すなわちバリュー・プロポジションを、自社の持つ資源を見定めながら練り上げていく必要がある。例えば、B社の事例が示すように、集積性・発見性・価格（無料）を重視する一方、集目性や閉鎖性への投資を相対的に抑えるといった、ストーリー性のある戦略的意思決定により、強固な競争優位性が生まれる。

PF市場での競争は、このストーリーが顧客価値に適合し続けられるかによって左右される。そのとき、PFの新陳代謝も含めて、今後の市場を形作っていく上で、何が武器となり得るかが問われる。

戦略ストーリーを後押しする技術とルールという選択肢

PFには多くの先端技術が実装されているが、特にレコメンデーションやパーソナライゼーションの一層の高度化が、今後の市場動向を左右する要素となるであろう。A社は、同じ作品でも人によってサムネイル画像を変えており、何を並べるかに加えて、どう見せるかまで個人ごとにレコメンデーションを最適化している。さらに、作品にタグを付け、趣味の近い視聴者グループごとに合う作品をまとめてレコメンデーションする仕組みによって、Discoverabilityをさらに高めている。

一方、C社は生成AIを活用し、レコメンデーションをより高度化している。例えば、視聴履歴から、背筋が凍るようなサスペンスや目を見張るようなパフォーマンス等、興味に合うテーマをAIが自動で生成し、そのテーマごとに関連作品をたどれることを可能としている。また、パーソナライゼーションの文脈では、自らの視聴箇所までの物語の要約を生成し、継続的な視聴を促す機能も提供されている。

今後、エージェントAIがさらに普及すると、レコメンデーションやパーソナライズの在り方も変化し、視聴体験も再構築される。現在は「一覧を見て自分で選ぶ」ことが基本であるが、エージェントに条件を伝えれば候補が絞られ、対話で調整し、そのまま再生を開始したり視聴計画を組んだりできるようになる。レコメンデーションの主体も、プラットフォームからエージェント側に移行していくことが想定される。そうすると、コンテンツプロバイダーにとっては、作品のメタデータ（テーマ・ムード・長さ等）を充実させ、エージェントに選ばれることが競争の軸になる。さらに、エージェントが複数プラットフォームを横断検索する場合、プラットフォーム自体もエージェントに選ばれる競争にさらされ得る。APIの整備や検索のしやすさが、配信先として選ばれるかどうかを左右する可能性がある。

こうした技術に加えて、ルール面も大きな武器となり得る。そもそも、PFを取り巻く法律は極めて多様である。コンテンツ・モデレーション規制、データ規制、個人情報保護規制、消費者保護関連規制、競争法、AI規制、アプリ規制、プロミネンス規制や表現関連規制等、枚挙にいとまがない。重要なのは、これら1つ1つを深く理解した上で、単体ではなく束として捉えた動きを事業戦略に反映させることにある。例えば、EU市場でいえば、AI規制は単体で成り立っているわけではないため、データ規制（EUデータ法）や個人情報保護法（GDPR）も併せて捉えた範囲の中で、PF特化の規制の動向を探り、自社の取り得る選択肢の幅を考えることが求められる。

ここで「選択肢の幅」と記した理由は、ルールについては順守のみが議論の焦点となるなど、どうしても日本企業には「守り」のイメージが残るためである。これは一概に否定されるものではないが、ルールには武器となる「攻め」の側面も十分にある。例えばフランスでは、特定のPFに対して、フランス語又はフランス地方言語の作品への投資義務や、カタログの一定割合を欧州作品やフランス作品

に充てる義務が課されている。こうした規制を受けて、フランス産のPFは戦略を講じている。

この点は、メディア文脈で議論に挙がりやすいIP等の知財を想定すると、より分かりやすい。IP等の知財は、それらを他者からどのように保護するかが重要であると同時に、それらを使ってどのように収益化するかも重要な戦略要素である。これらは、あくまで知財を取り巻く法的又はソフトローの枠組みの中で検討される。この枠組みも刻々と変化し得る。生成AIによる知財の在り方への問い直しのように、技術や社会情勢、利用者動向等の多様な要素を踏まえた枠組みの捉え方及び捉え直しが肝要である。例えばデロイトトーマツでは、グループ内の法律家チームや知財チームと連携しながら、戦略への意味合いを検討し、クライアントとの議論につなげている。

技術とルールは、新規又は既存のPFの戦略ストーリーを後押しする大きなレバーとなり得る。自社のPF戦略の中に6つの条件を組み込んだ姿を考えていくときに、新たな戦略上の角度や起点となるためである。これらを総体として捉え、自社らしい戦い方を紡いでいくことは、十分に検討に値する。

PFがウェブサイトを超え出る日



PFがウェブサイトを超え出る日

米国の巨大メディア・プラットフォーム（以下「PF」という。）は日々着実に集目性の高いコンテンツ、いわゆるヒット作を大量に蓄えている。

しかしヒット作は連発することは難しく、多額の制作費用を投じてもヒットしないなど、大きなリスクが伴う。PF側から見れば、大量の視聴者がいることで、新旧多様なコンテンツをまるでポートフォリオのように組んでリスクを分散させることができる。PFだからこそ生まれた、こうした数多くのコンテンツ群は、二次利用の裾野を徐々に広げている。

本章では、メディア関連企業向けに、顧客課題及び社会課題を解決しながら、コンテンツへの接触を高めて新たな市場を狙うにはどうするかを考察する。それにより、今後広がる新たなメディア市場の姿、広がりゆくメディア活動のユニバース（領域）を見ていく。

顧客課題を解決するメディア

古代のマイダス王が触れるもの全てを黄金に変えたように、人間が触れるものは全てメディアになり得る。映画『マイノリティ・レポート』で街中に広告やメディアが流れていた場面（デジタル・サイネージ）は、その一例である。メディアは人間の五感を通じて伝達されるが、五感が接する場にはメディアが展開され、その垣根を超える可能性がある。

しかし、メディアの持つ可能性は、デジタル・サイネージのように物理的に垣根を超えたものととどまらない。むしろ、多様な顧客課題やニーズを超えることができるからこそ真価が発揮される。以下に事例を紹介するが、これらに共通するのは、メディアの持つ、人間の感情や理解に与える大きな影響力である。

医療課題を解決するメディア

医療現場において、患者のストレスが少しでも軽減されることの意義は大きい。ある医療機器メーカーは環境ソリューションを展開し、小児MRIの不安軽減を目的に、米国動画PF（SVoD）のD社と共同研究を開始し、D社のキャラクターを用いた「病院向けに特別制作された」アニメーションを組み込んだ。また、英国の小児病院での調査では、保護者の大半が「改装前より子どもの不安が少なかった」と回答しており、同ソリューションは世界で数千件規模の導入実績がある。

D社の視点で見れば、自社IPの閉鎖性（唯一無二のキャラクター群）を、従来のメディアが到達できなかった物理空間（病院の検査室）に可動性を高めて展開し、最も情緒的インパクトの大きい瞬間（医療不安）に集目性を発揮させることで、D社のエコシステム全体への情緒的な入口を構築している。また、まだ規模は小さいものの、成長著しい医療カルアニメーション市場への参入の布石にもなり得る。

教育課題を解決するメディア

英国のあるメディア企業は、教育格差とデジタルリテラシーの解消を目指し、子どもの学習段階や地域ごとのカリキュラムに合わせた無料のデジタル教材や復習・練習問題を幅広く提供している。同社の英国の教育カリキュラムに沿ったオンライン学習支援リソースには、学期中に週平均数百万のユニークブラウザーがアクセスし、全生徒の半数が試験対策に利用した。また、GCSE（General Certificate of Secondary Education）の生徒の間では、最も利用され、かつ最も有用と評価されたという報告もある。

2024年には、同サービスへの投資計画が発表されており、「デジタル教科書」から「パーソナライズ学習PF」への転換を進めている。開発中のAI機能には、知識ギャップを診断し、次に学ぶコンテンツを提案する適応学習や、対話型・個別対応の学習を提供するチャットボット等がある。

同サービスは、教育カリキュラムへの準拠という集積性を基点に、学校・家庭・試験という学習導線に可動性として組み込まれることで、全生徒の半数に利用されている。「周囲が使っているのに自分だけ使っていない」という心理的圧力を生む共有性としても機能し得る。一方、カタログの厚み（集積性）に対して発見性（パーソナライズや適応学習）が不足していた課題に対し、2024年にはAI機能への投資が発表されており、「信頼されるデジタル教科書」から「パーソナライズ学習PF」への転換を進め始めている。これは、優れたコンテンツ開発能力が組織能力の基盤にあるからこそ可能なサービスである。

ビジネス課題を解決するメディア

英国のある報道メディア企業は、傘下のB2Bマーケティング会社を通じて、企画から発信までE2Eのマーケティング支援を展開している。クライアント企業が単独では作れない、業界全体を俯瞰するソートリーダーシップを、同社のリサーチ力・編集力・メディアブランドで構築する。

例えば、バイオ医薬品製造支援企業には、コロナ禍で各社のワクチン開発が加速し、製造設備・資材の需要が高まる中、業界のソートリーダーとして認知され、製薬企業に選ばれたいという課題があった。そのため、世界の千人以上ものバイオ・製薬エグゼクティブや専門家へのインタビューを通じて業界レポートを作成・配信した結果、数万ページビューを超え、ブランド認知と検討意向に貢献した。

また、エネルギーリスク管理事業者への支援事例では、10年以上続けてきた石油・ガス業界レポートを「エネルギー転換」に再定義した。リード獲得を狙う課題に対し、業界の千人以上への調査を基にレポートをリリースし、数万ダウンロードの達成とともに商談化に貢献した。支援先は、これらの企業に加え、多数のグローバル企業・団体に及ぶ。

同サービスは、過去の報道実績（集積性）で培ったメディアとしての信頼や顧客プールをフックに、クライアント企業のマーケティング支援に転用している。その際、同社のブランドという他社が模倣できない信頼資産を生かし、クライアントに対し、同社記事の読者への発見性を提供する仕組みを構築している。

やはりレバーとなる技術と法律

これらの事例を見ても、ウェブサイトを超えた媒体においても、メディアとしての本質は変わらない。他方で、戦い方には技術と法律が大きく関わっていることも、メディアPFの展開において重要である。

技術面では、AIによって速度、質及びコストの両立が進み、Discoverabilityも高まっている。また、法律は、医療が典型例であるが、どの業界にも必ず法規制があり、又は今後規定されようとしている。それらを順守すること自体がノックアウトファクターとなるし、もちろん企業としてのコンプライアンスにも関わる。他方で、ルールは参入障壁として味方にもなる。自社がルールの内側にいれば、低価格・低品質の他社は市場に参入することができない。こうしたルールの扱い、又は自ら形成していく動き自体が、事業戦略の手段としてより求められ、より一般化していくであろう。

軸となるのは顧客課題の見極め

ウェブサイト上のPFと、こうしたウェブサイト外のPFとの異なる点は、メディア事業者側にとって、顧客価値が何かが明白ではないことにある。従来のメディアでは、ヒット作を生み出すために数十年にわたって試行錯誤し、現場に赴き、結果を残し続けてきた蓄積がある。しかし、メディアの垣根を超えた異なる市場では、

何が求められているのか、自社の関わるコンテンツと場に何ができるのかから見つけなければならない。世の中に顧客課題と呼ばれるものは数多くあるが、その中から自分たちに解決できるものを選ぶのは至難である。そのためには、自社PFの外側（異業種・異業界）を見ながら、同時に内側（自社の戦略ストーリーや従来の経営資源）も見るといった困難な営みが求められる。他方で、こうした自社ならではの新たな戦略ストーリーを見つける過程は、刺激的でもある。PFの6つの条件と、レバーとなる技術とルール、そして市場の顧客課題をワンストップで練り上げて実行に移すことができれば、新たな収益の柱を築くことができるであろう。

出所

1. Nielsen, Streaming Shatters Multiple Records in December 2025 with 47.5% of TV Viewing, according to Nielsen's The Gauge™, 2026/1.
2. Deloitte, 2025 Digital Media Trends: Social platforms are becoming a dominant force in media and entertainment, 2025/3/25.
3. Parks Associates, Streaming Video Tracker, 2026年2月閲覧.

執筆者

三室 彩垂 / Saia MIMURO パートナー

本井 中庸 / Nakanobu MOTOI シニアマネージャー

濱岡 晃雄 / Akio HAMAOKA マネージャー

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合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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指します。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。Deloitte Globalおよびそ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。Deloitte Global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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。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、ベンガルール、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、ムンバイ、ニューデリー、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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、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180年の歴史を有し、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”をバース（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、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Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>