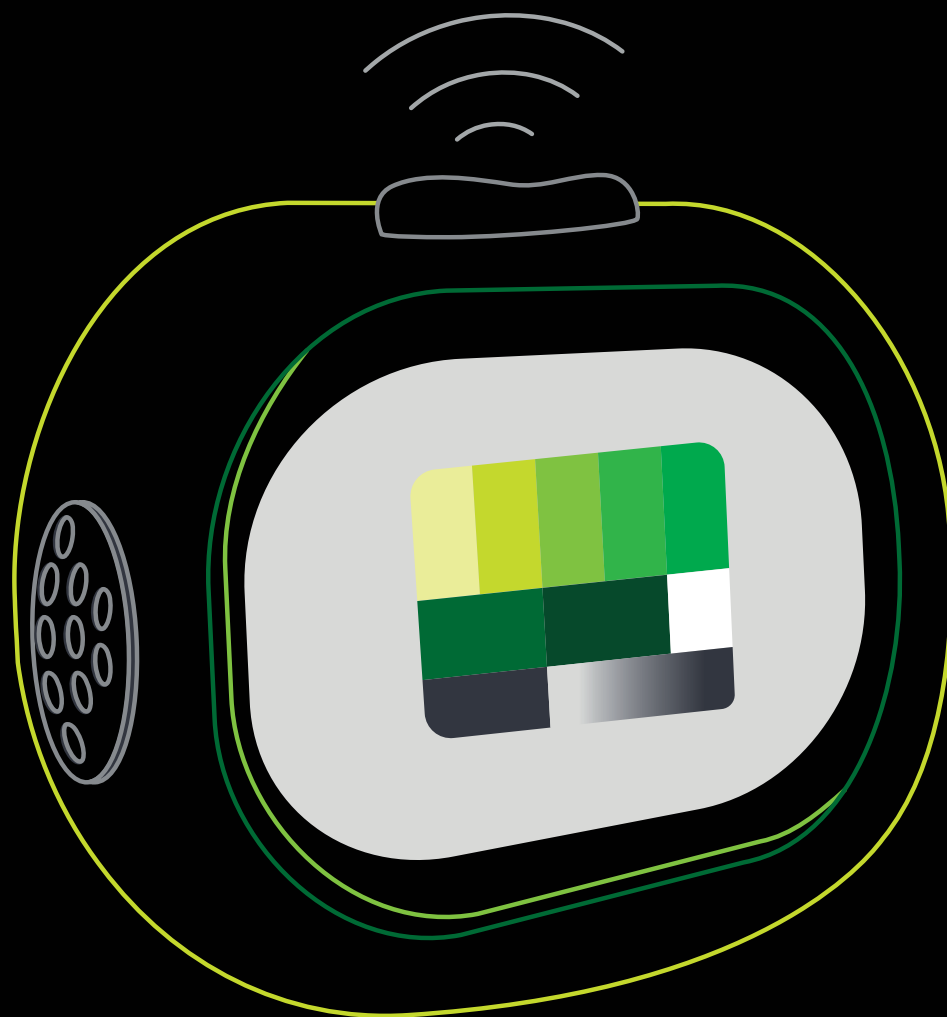


Deloitte.

デロイトトーマツ



The future of the TV and video landscape by 2030 2030年までのテレビと動画の未来

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

center
for the long view

日本語版発刊に寄せて	03
はじめに：進化する市場	04
シナリオで考える	05
シナリオのキードライバーと策定方法	07
確実に言えること	11
4つのシナリオ	13
詳細な考察	23
方法論	25
連絡先および著者	26

原著：「The Future of the TV and Video Landscape by 2030」

注意事項：本誌は Deloitte テクノロジー・メディア・通信インダストリーが2018年8月に発表した内容をもとに、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社が翻訳・加筆し、2019年3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。

日本語版発刊に寄せて

1953年に日本で地上波テレビ本放送が開始されてから66年が経過し、その間、衛星放送の開始による有料多チャンネル化、VHS、DVD、Blu-rayと進化した映像記録デバイスの普及など、テレビと動画を取り巻く環境は段階的に多様なチャンネルの広がりを経験してきた。現在ではインターネットとモバイル端末の普及を背景に、オンラインで提供される動画配信サービスが多様化し、特にプラットフォームと呼ばれるグローバルのメガプレイヤーによる定額制のオンデマンドサービスとオリジナルコンテンツが、業界のディスラプターとなりつつあるというニュースを日々目にするようになっていく。

この変化は、本業界にかかわる様々なプレイヤー企業や団体に所属する人々だけではなく、視聴者である一般のユーザーにとっても非常に興味深いことに違いない。近い将来に予測されているモバイルのさらなる普及、5Gなどのネットワークの高度化、AIなどのテクノロジーを駆使したパーソナル化の進展といった要素との関連も含めて、今後10年のテレビ・動画業界の構造変化をどのように捉えるかという議題はより重要性を増している。

デロイトが毎年実施している「デジタルメディア利用実態調査」においても、各国間でまだばらつきはあるものの、多くの国でストリーミングサービスや定額制動画配信の利用は急速に拡大しつつあり、日本においても同様の傾向が見てとれる。近年は、日本においてもこうした新興メディアに関する項目についての注目・反響が高いということを我々も発行者として実感している。

本稿では、このような環境の中で、業界で重要な役割を果たすと想定される各プレイヤーが、可能性の高いシナリオオプションにおいてどのようなスタンスで取り組むかが予測され、その際に前提となる環境設定はどうなっているべきか、といった問いを検討するためのフレームや主要なドライバーを提示している。元々はデロイトの欧州チームによるレポートであるが、そのアプローチ、検討のための材料の例などは、日本市場について検討する際にも参考になることが多い。

本稿では、プレイヤーの構造と消費者へのアクセスという2軸をもとに、具体的な検討材料として4つの主要シナリオを設定している。このシナリオには、すでに我々が目にしたことのある一般的な将来予測で語られている主要な論点も含まれる一方、日本においてはまだまだ注目されていないポイントにも言及されている。この内容をもとに各シナリオにおけるプレイヤーの位置づけや、設定された前提条件などを詳細に検討することで、今後各企業や団体が取りうる戦略立案の参考になると考えられる。

2020年の節目に向けて、大規模スポーツイベントなど具体的な目標の下で、テレビ・動画業界を取り巻く環境変化は加速しつつある。従来型の市場プレイヤーだけでなく、放送・通信の垣根を越えてより多くの企業や団体がこの業界との関連を深めていく中で、本稿が読者の皆様の事業戦略検討の一助になれば幸いである。



松永 鋭太郎

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
執行役員

はじめに： 進化する市場

「オンデマンドサービスはテレビ・動画業界を崩壊させる」、「NetflixやAmazonのような新しいプレイヤーは、すぐに従来の放送事業者にとって代わるだろう」、「テレビや動画に関する視聴者の需要は根本的に変化している」。既存プレイヤーは、将来のテレビ・動画市場環境でのポジションをおびやかすようなこうしたニュースにますます直面するようになっていく。

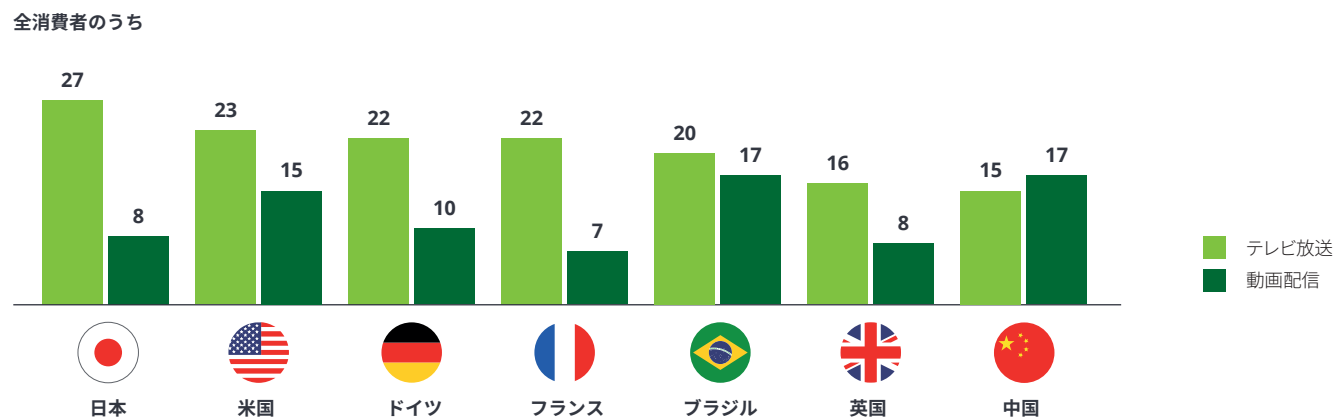
しかし、このような劇的な予測は本当に現実となるだろうか？ テレビ・動画はまさに多くの不確定要素に直面しており、このセクターの変化の程度を予測するのは難しい。ストリーミングサービスは、もはや映画やテレビ番組のための単なるプラットフォームではなく、自らコンテンツの制作やライセンス供与にも投資している。これにより、従来型のテレビ・動画業界と直接競争することになる。同時に、放送局やメディア企業は、独自のオンデマンドサービス提供を開始している。また、大手コンテンツプロデューサーは独自のストリーミングサービスを設立している。

別の視点から言えば、オンデマンドサービスは、消費者のテレビ・動画消費に関する需要を急速に変化させている。

デロイトの「デジタルメディア利用実態調査2018」では、米国の消費者の約48%が毎日または毎週テレビコンテンツのストリーミングを利用しているとの結果になった¹。英国でも同様に、動画のストリーミングサービスの重要性が増しており、すでに全消費者の41%がこのようなサービスを有料利用している²。より保守的なドイツのテレビ市場でさえ、人口の44%が少なくとも週に1回、SVoD (subscription-based video-on-demand：定額制動画配信) を利用している³。VoD (video-on-demand) の成功により、消費者は見たいコンテンツをいつでも、どこでも、そして自分のニーズにもっとも適したフォーマットでアクセスできることへの期待をますます高めている。

このように急速に変化する市場環境は将来の予測を、不可能ではないにしても困難なものにしている。そこで我々は、より包括的なアプローチを採用した。本稿では、2030年のテレビと動画がどうなっているのかを垣間見る、4つのシナリオを紹介する。我々のシナリオアプローチの目的は、最も起こり得る結果を予測することではなく、テレビ・動画の世界で起こりうると説得力をもって示される内容を説明するものである。それはまた、今日の市場におけるプレイヤーが、その過程で生じる数々の変化や不確定要素に対処するために、どのように適応できるか、提案するものでもある。

図1 - 週平均動画コンテンツ視聴量(時間)



¹ Deloitte "Digital Media Trends Survey 2018" 2018 (米国)；² Deloitte "Digital Democracy Survey 2018" (グローバル)；

³ Deloitte "Media Consumer Survey 2018" (ドイツ)

シナリオで考える

絶えず変化するテレビ・動画市場には、新しいマーケットオフアリング、破壊的なデジタルプレイヤー、そして急速に変化する消費者の要求という特徴がある。

このような不確実な環境下では、利害関係者の戦略的措置が、将来の市場の状況に影響を与える重要な要素となる。今日決定することは、将来の消費者との関係性や市場構造および技術標準に大きな影響を与えるだろう。

従来戦略分析の手法では、このような不確実性の高い環境下でうまく対処することは困難である。一方でシナリオ設計は、3~5年という通常の計画期間を超えた考察を可能にする。将来を明確に予測することは不可能だが、シナリオ設計では、特定の戦略的課題のリスクと機会を分けて整理する。これは、異なる将来予測のパターンに応じて強固な戦略を練るのに有効な手法である。

つまり、具体的に起こり得る未来の世界について複数のシナリオを描き、かつ各シナリオが他のシナリオとは実質的に異なることが必要になる。

シナリオ設計の目的は、将来の出来事を特定することではなく、将来を様々な方向に動かす影響要素を際立たせることにある。シナリオとは、今日的意思決定が影響を与える可能性のある、異なる未来環境についての説明であり、予測でも戦略でもない。影響要素を可視化することで、戦略立案者はそれを考慮し、状況に応じて適切に戦略を適応させることができる。

シナリオのキードライバーと 策定方法

我々のシナリオの根底にあるのは、テレビ・動画業界の将来を潜在的に形成していく、一連のドライバーである。我々は専門家にインタビューを行い、自然言語処理 (Natural Language Processing: NLP) アルゴリズムに基づく独自の外部環境分析を実施した。その結果をもとに、各ドライバーを社会的、技術的、経済的、環境的、政治的要因 (STEEP*) に分類し、不確実性のレベルとテレビ・動画業界への影響度で評価した (図1参照)。

従来型テレビおよびノンリニアの提供コンテンツは共存するだろう。新規および既存のプレイヤーは、市場が統合されつつある中でのバリューチェーン上で新たな立ち位置を得ることになるだろう。

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

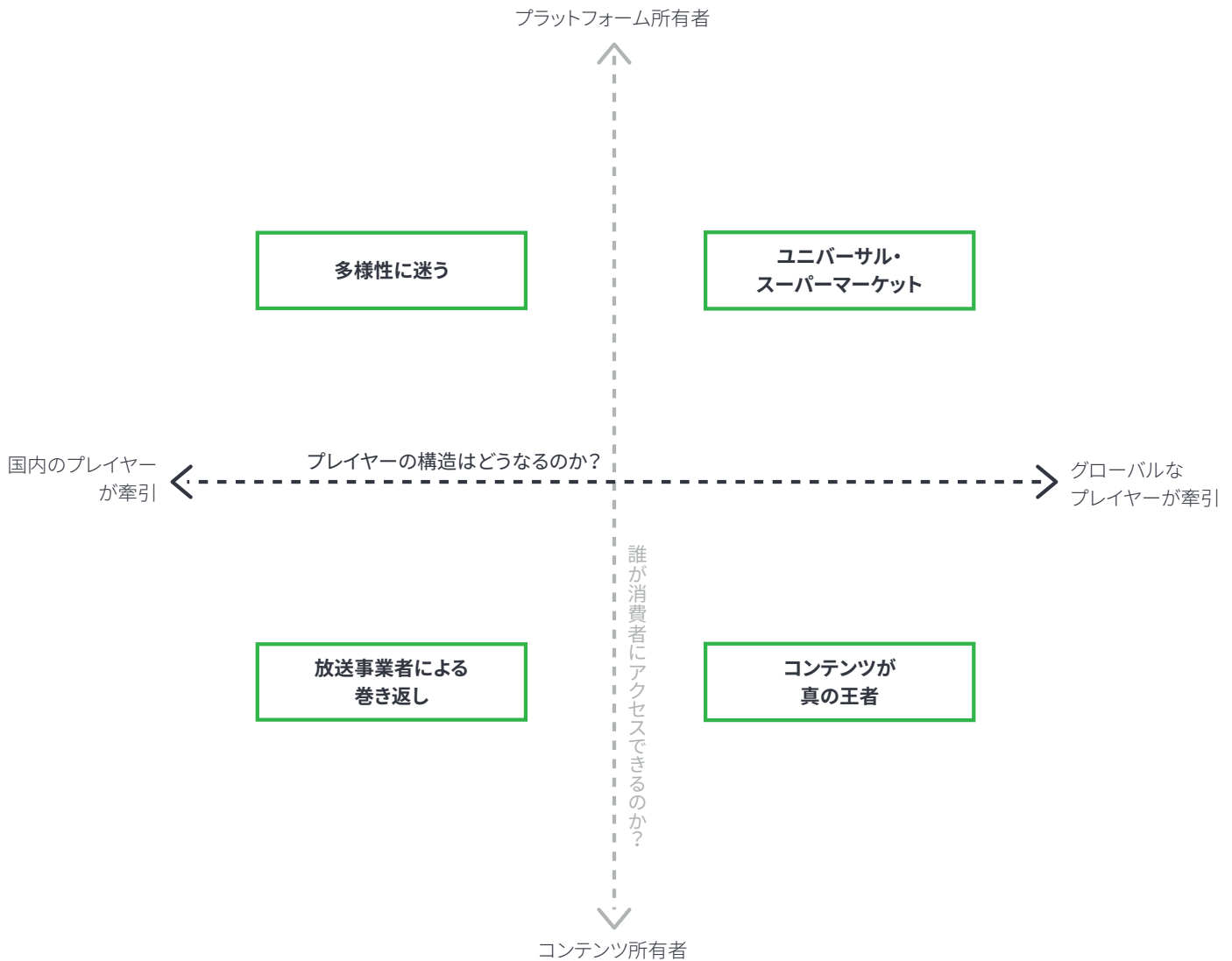
このようにして我々はシナリオに関連する2つのタイプのドライバーを特定した。

- 影響が大きく、明らかに予測可能な進化を伴うドライバー（「確実に言えること」に関する章を参照）
- テレビ・動画業界に大きな影響を与える、不確実性の高いドライバー

不確実で関連性の高いドライバーは、「検討領域」に位置している。これが我々の一歩踏み込んだアプローチの基本となるセクションである。「検討領域」の23のドライバーについては、相互依存性と適合性を測定するテストが行われ、相互の関連性のレベルにしたがって集約化された。このプロセスの最後に、「重要な不確定要素」の組み合わせが選ばれ、その結果、最も

チャレンジングで多様かつ重要な4つのシナリオが出来上がった。我々のシナリオ分析の基礎となるシナリオマトリクスは、このプロセスによって生まれたものである。本マトリクスは、重要な不確定要素を示す2つの軸から構成されている。その2つとは「プレイヤーの構造はどうなるのか？」および「誰が消費者にアクセスできるのか？」という問いである。（図3参照）

図3 - 2030年のテレビ・動画のシナリオ概観



「プレイヤーの構造はどうなるのか?」の軸は、テレビ・動画業界におけるプロバイダーの置かれている状況変化を反映している。この側面は、グローバルメディアプレイヤーが国内放送事業者やコンテンツ事業者を周縁部に押しやり、国際化がすすむ可能性を示している。また、Amazon、Apple、Facebook、Google、Netflixなどの大手デジタルプラットフォーマー(Digital Platform Companies : DPCs)が、自社でコンテンツを制作するなど、テレビ・動画のバリューチェーン上の新たなステージに参入することが増えている事実も考慮している。

第2の軸、つまり動画の将来を左右する重要な不確定要素は、「**誰が消費者にアクセスできるのか?**」である。これは、放送事業者、デジタルプラットフォーム企業、あるいはコンテンツプロデューサーが、革新的な広告や有料モデルを通じて、マネタイズ方法に大きな影響をもたらし、消費者との直接的な関係性を活かすことができるようになるかという問題を提起する。

我々は、将来のテレビ・動画市場における主要な創造的破壊者はデジタルプラットフォーマーだと考えている。これとは対照的に、放送事業者およびコンテンツプロデューサーは、変化の必要にせまられている。

確実に言えること

前述のように、科学的シナリオアプローチを通じて、今後確実に進化を遂げると予測される、いくつかの影響要素を専門家の視点で特定した。これらの要素は、テレビ・動画の将来に大きな影響を与えるだけでなく、4つのシナリオすべてとの関連性を持つものである。以下、その影響を概説する。



デジタル化はコンテンツの制作、配信、 レコメンデーション機能を変える

オールIP (Internet Protocol) はテレビ・動画配信のスタンダードとなる。メディアサービスがフレキシブルにモバイルからも利用できるようになり、デジタルトラフィックが激増するが、ファイバーインフラおよび5Gネットワークが対応していくことになる。更にそれ以上に、動画制作プロセスのデジタル化が強力に推進されていくことになる。人工知能 (AI) およびアナリティクスは、インテリジェントなレコメンデーション機能をもたらし、スマートなコンテンツ発見の重要な鍵となる。



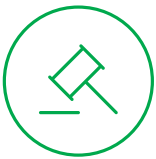
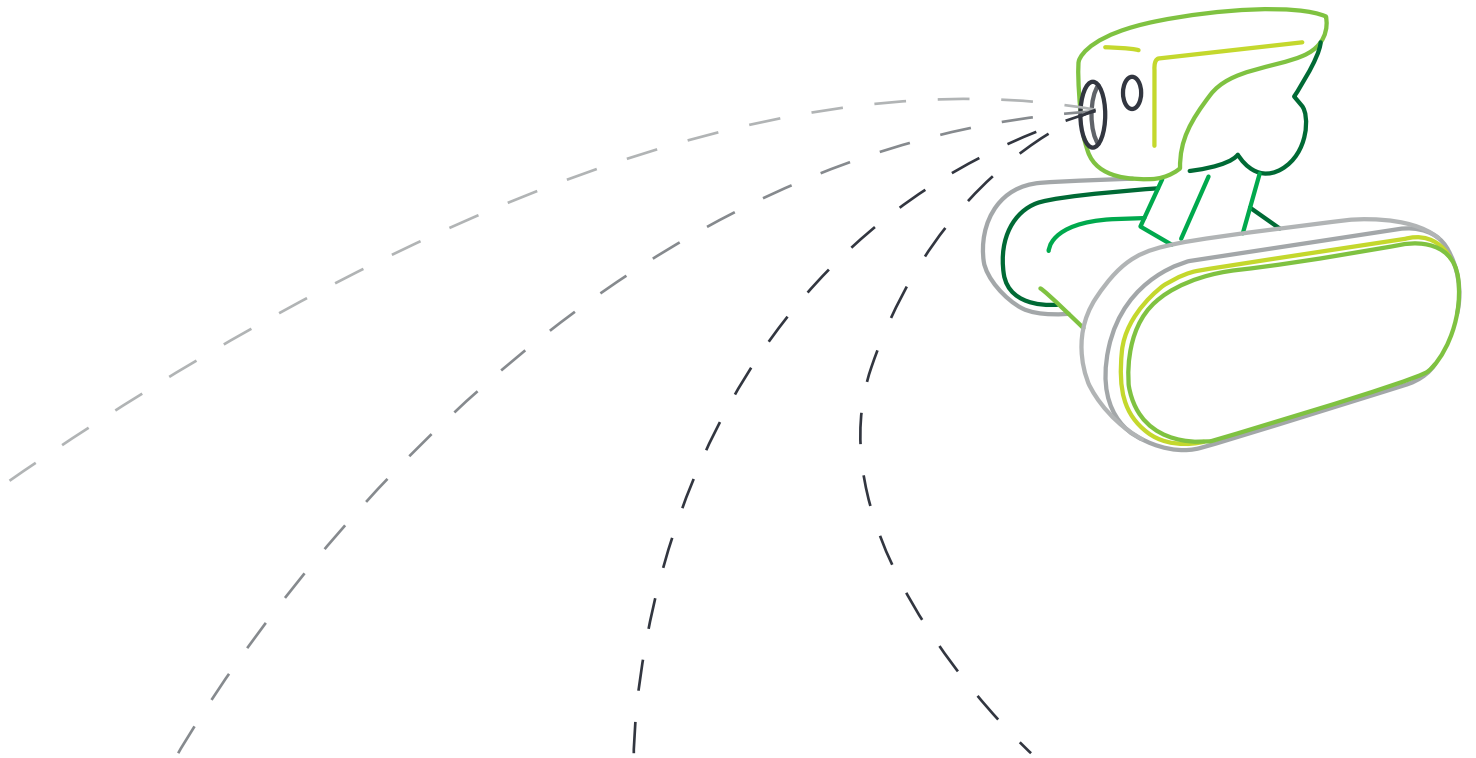
従来型テレビとノンリニアコンテンツは 共存していく

リニアコンテンツおよびオンデマンドコンテンツは等しく重要であり、平和的に共存する。VoDは間もなくあらゆる人々にとっての主流サービスになると同時に、リニアテレビも依然として重要であり続ける。特にスポーツや大型イベントなどのライブコンテンツによって、従来型リニアテレビの重要性は維持されるだろう。



広告がターゲット化していく

テレビ・動画の広告は、新しいフォーマットに適応してますますパーソナライズ広告に注力していくようになるだろう。消費者データを活用することで、利害関係者は自らの広告やコンテンツをハイパーターゲット化し、顧客エクスペリエンスと価値を最大化することができる。とはいえ、ターゲット広告は、依然として規制や消費者のデータ共有意向に依存している。広告によるマーケティングは、完全に自動化されたプロセスと個々の販売交渉との中間にあるような位置付けとなる。



市場規制は全体的に緩やかになる

今日の厳しく規制されたメディア業界に比べて、市場規制はより緩やかになるだろう。オンラインおよびモバイルサービスの規制レベルが低いことが、市場における全てのプレイヤー、特に従来型のメディア企業に対する規制圧力の軽減につながる。規制圧力の低下は、特に市場プレイヤー間の協業やメディア所有権の集中に関してより高い自由度をもたらすであろう。ネットの中立性は依然として存続するだろう。



広告収入と直接収入はもっとも重要なものであり続ける

テレビ・動画市場の主要プレイヤーにとって、新たな収入源を生み出すことはむしろ困難である。コンテンツの需要に基づく価格設定のような、革新的なサービスが大幅に優勢になることはない。加えて消費者データは、収益化においては部分的な使用にとどまるであろう。消費者が個人データを積極的に提供しようとはしないため、放送事業者にとっての新しいデータ・ドリブンな収益源はそれほど多くはならないだろう。



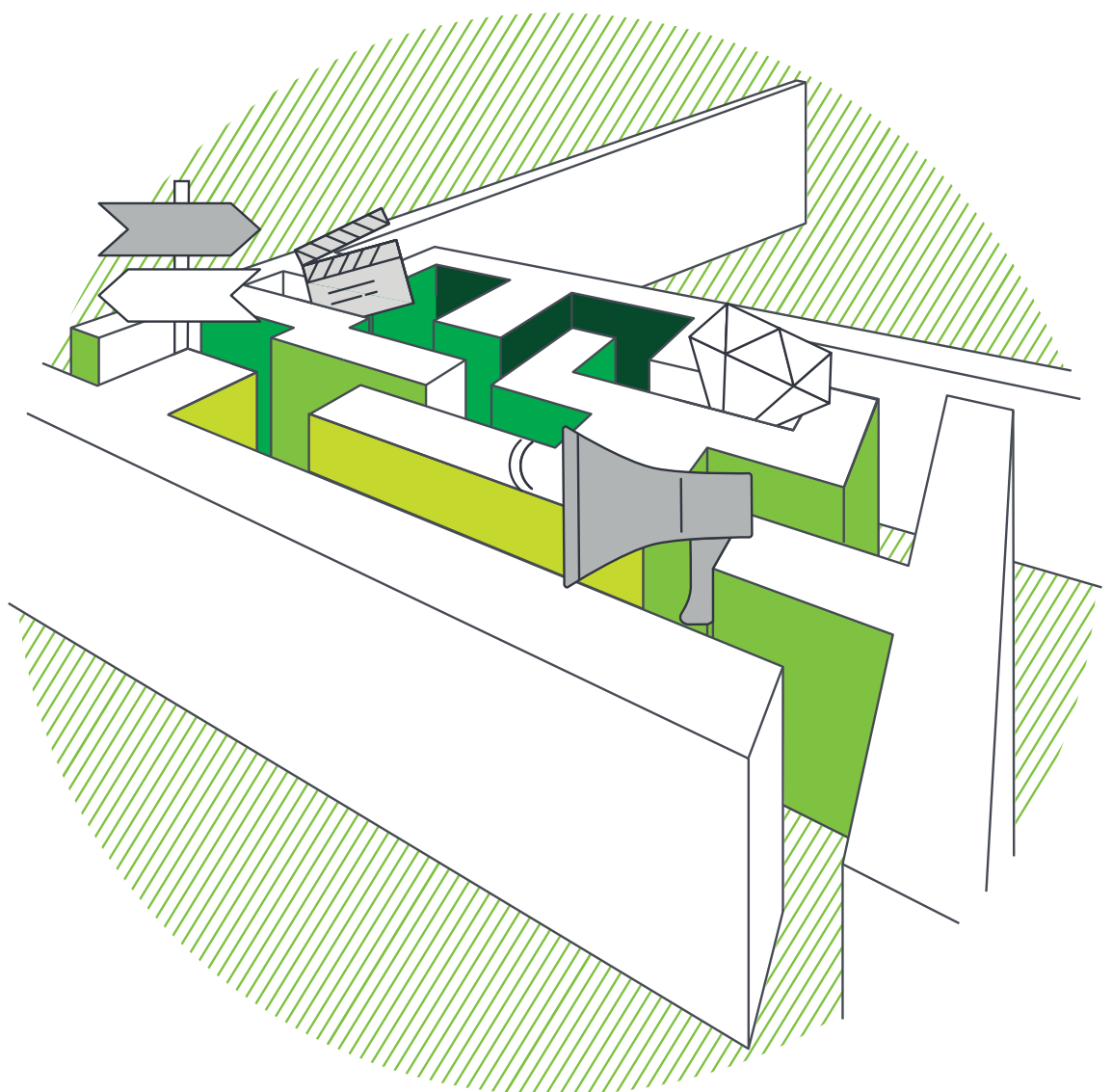
新規および既存のプレイヤーは、統合されつつある市場の中のバリューチェーン上で、新たな立ち位置を得る

グローバルなメディア業界では部分的に統合が進むだろう。利害関係者は、戦略的な合併、買収および提携を通じて、コンテンツの質と配信能力を強化していく。更に、事業を拡大することによって、多くの市場プレイヤーのバリューチェーン上の立ち位置が変わっていくことになる。放送事業者は、コア・コンピタンスに注力するだけでなく、バリューチェーンの中で従来とは異なる地位をも有するようになる。

将来のテレビ・動画市場では、OTT（オーバーザ・トップ）事業者のサービスがますます重視されるようになる一方、テクノロジープレイヤーはそれほど重視されない。コンテンツ制作の分野では、従来型のスタジオと非従来型のプロバイダーの両方が存在することになる。

4つのシナリオ

以下のシナリオは、テレビ・動画市場が、将来どのような異なる道筋をたどる可能性があるかを示している。それぞれの違いや、将来どのようなリスクや機会が生まれるのかという点について、個別に紹介していく。





シナリオA

ユニバーサル・スーパーマーケット

このシナリオでは、いくつかの**グローバルなデジタルプラットフォーム企業**が、コンテンツの集約と配信に関する国内の放送事業者の主導的な役割を引き継いでいる。これらの企業は、コンテンツの制作、集約、配信、および顧客との直接的な関係性の構築など、バリューチェーンのすべての段階に参入し、テレビ・動画市場を支配している。大規模なスーパーマーケットのように、デジタルプラットフォーム企業は、グローバルおよび国内のコンテンツを幅広く提供しており、いくつかの独占的なオリジナルコンテンツやスポーツ放映権によってのみ差別化されている。

今日の我々が認識している形での放送事業者は消滅した。動画コンテンツは、オールIPで主にインターネット経由で配信されており、放送事業者は痛みを伴いつつ変化してきた。放送事業者は、配信やカスタマーリレーションシップに関与せずに、概ね国内向けもしくは専門的なコンテンツの純粋なクリエイターに進化しており、デジタルプラットフォーム企業のユニバーサル・スーパーマーケットに各社独自のチャンネルを持ちコンテンツを配信している。とはいえ、放送事業者は依然として動画市場の重要な部分を占めている。ニュースやローカル(化された)フォーマットなどの重要なコンテンツに対する視聴者の需要が、彼らの存在を必要としたのだ。

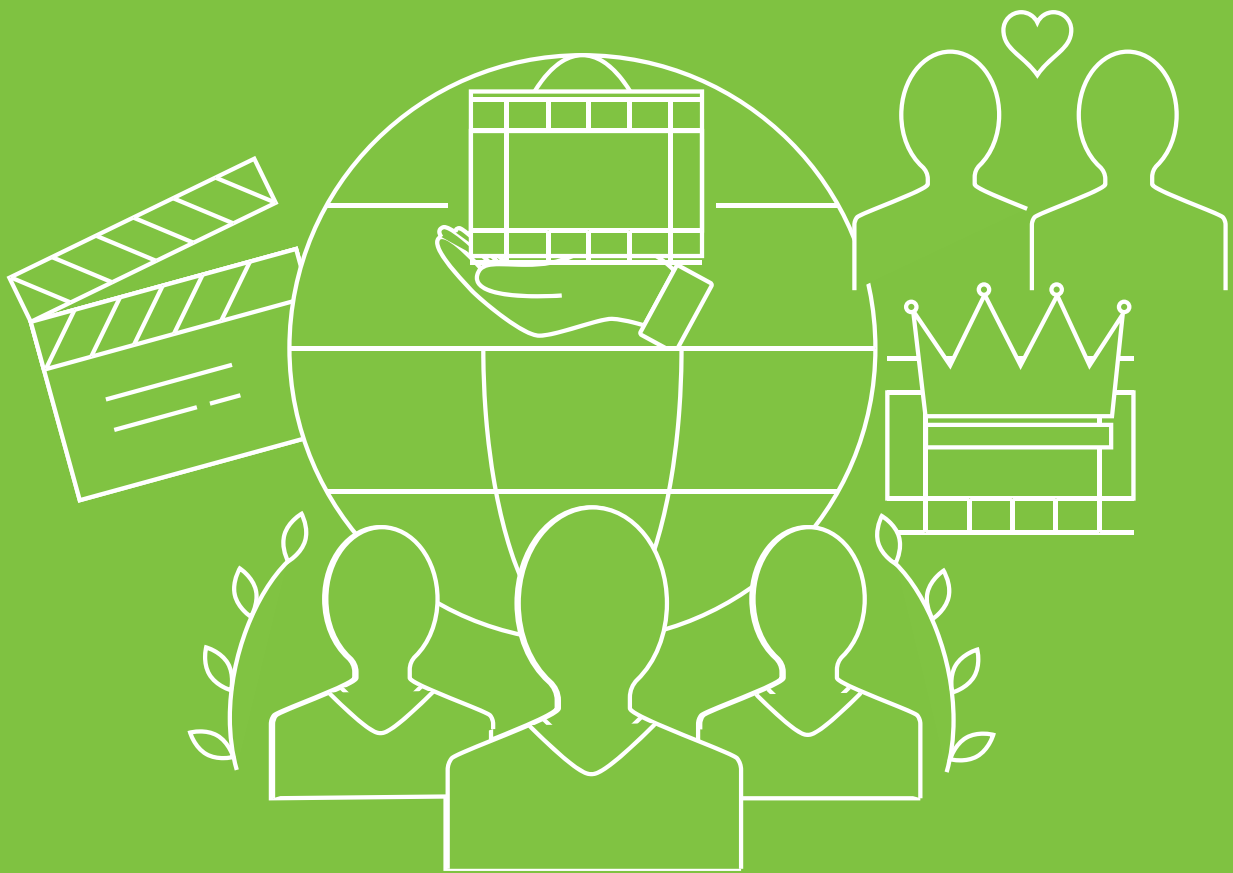
市場変革の初期には、消費者は利用可能なコンテンツの量とコンテンツプロバイダーの急増に圧倒された。その混乱は急速に不満へと変わっていった。その後、グローバルなデジタルプラットフォーム企業は、AIを活用したスマートなコンテンツ選択やレコメンデーション機能を開発するために、自社の技術力を向上させてきた。

加えて、バンダー市場の統合が開始された。グローバルなデジタルプラットフォーム企業は、その資金力によって、独占的にスポーツ放映権を獲得し、世界的な大ヒットコンテンツを生み出し、放送事業者やコンテンツクリエイターといった比較的小規模なプレイヤーをバリューチェーンの主要なステージから追いやった。

消費者との関係に加え、広告もデジタルプラットフォームに移行した。放送事業者は、デジタルプラットフォーム企業の収益シェアに依存しており、直接提供型の有料コンテンツや広告収入からは距離を置いている。

広告代理店やトレーダーは、デジタルプラットフォーム企業の直接的な広告取引モデルにおいては不要となり、姿を消した。そのうえ、デジタルプラットフォーム企業の優れた技術力は、パーソナライズされ、インタラクティブな新しい形式の広告の導入を可能にした。

このシナリオでは、規制当局はデジタルプラットフォーム企業の市場における力を監視・制御するための重要な措置を講じなかった。市場は統合されたが、ローカルコンテンツへのアクセスは保証されていると広く考えられている。規制当局の見解では、デジタルプラットフォームは、さまざまな文化的嗜好に対応し、質の高いローカルコンテンツを提供する上で、適切な役割を果たしているとみなされている。



シナリオB

コンテンツが真の王者

「コンテンツが真の王者」のシナリオでは、大規模なグローバル**コンテンツホルダー**が市場変化の勝者である。バリューチェーン全体を垂直統合し、デジタルプラットフォーム企業からコンテンツを引き上げ、また供給を差し控え、プラットフォームを迂回して独自のチャンネルを介して配信し、顧客との直接的な関係を構築している。

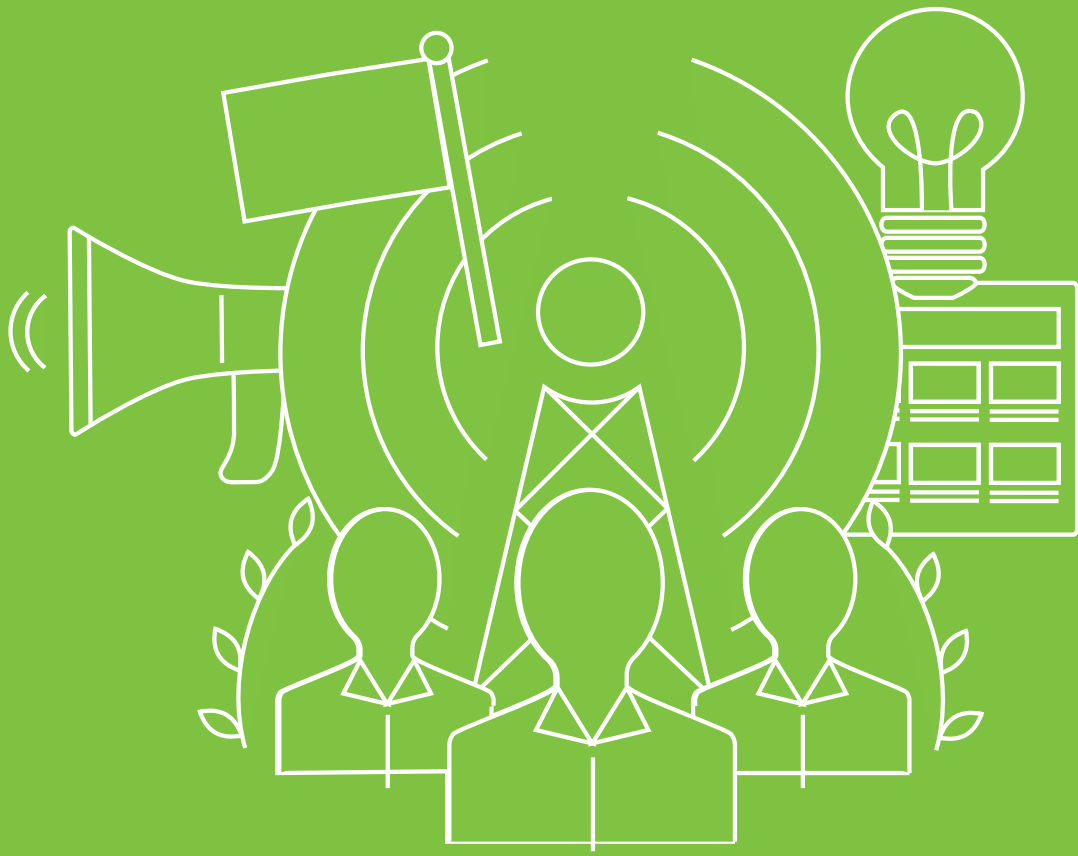
コンテンツは動画市場における主要な差別化要因となった一方、配信、検索、レコメンデーション機能などの技術はコモディティとみなされている。

ブランド力のある番組を有し、強いグローバルリーチを誇る大手コンテンツホルダーは、費用のかかる大ヒット作品を擁して世界中の視聴者をターゲットにし、規模の経済性によるメリットを大いに享受している。小規模なコンテンツ事業者は市場から追い出されてしまった。コンテンツの種類は減少しているが、グローバルなコンテンツ制作の質は新たな次元に達している。

放送事業者は、強みを持つローカルフォーマットの制作のみにシフトすることで生き延びてきた。彼らは世界の大手コンテンツホルダーのサプライヤーへと進化し、各国の規制当局の保護の恩恵を受けている。

デジタルプラットフォーム企業は、単なる配信チャンネルへと後退し、純粋に配信技術に焦点を当てるようになった。デジタルプラットフォーム企業のビジネスモデルは根本的に変化した。なぜなら、消費者はもはや特定のプラットフォームに対して対価を支払わず、好みのコンテンツを直接購入するからである。広告とは別に、プレミアムサービスがデジタルプラットフォーム企業にとって重要な収益源となっている。

このシナリオではコンテンツが真の王者であるため、世界中のコンテンツホルダーが広告主と直接交渉を行う。世界規模の新しい広告モデルは、コンテンツホルダーおよびグローバルなコンシューマーブランドにとって有益であることが証明されている。最終的に、市場における広告パートナーシップの在り方が確立された。スポンサーとコンテンツマーケティングにおけるパートナーシップがその代表例である。



シナリオC

放送事業者による巻き返し

このシナリオでは、**国内の放送事業者**はデジタル変革を成功させ、テレビ・動画のエコシステムにおいて強固な地位を確保した。放送事業者はデジタルプラットフォームへと進化し、顧客との直接的な関係確立し、オンデマンドコンテンツを提供している。変革の過程で、放送事業者は優れたデジタル能力を開発し、これまでデジタルプラットフォーム企業に独占されていたターゲット広告やレコメンデーション機能など、新しいサービスに参入している。

さらに、コンテンツ割り当てなどの規制措置に支えられると同時に、国内の視聴者にとって親和性の高いコンテンツのおかげで、放送事業者は市場で優位に立っている。

国内の放送事業者とグローバルなデジタルプラットフォーム企業が市場で共存することで、豊富なコンテンツが保証されている。国内放送事業者はローカルに適したコンテンツに注力する一方で、デジタルプラットフォーム企業はグローバルな作品や大ヒット作を提供している。視聴者は、グローバルもしくは国内のソースから、リニアもしくはノンリニアコンテンツを選択することができる。

いくつかのコンテンツパートナーシップとは別に、技術提携も市場形成に寄与した。変革の過程で、オールIPの通信事業者はデジタルメディア配信の専門知識を生かし顧客データを活用して放送事業者を支援した。通信事業者と放送事業者は、それぞれ国内でのシェアを有し、同じ地域市場にサービスを提供する理想的なパートナーである。この提携により、顧客データへのスマートなアクセスを可能にする高性能なプラットフォームを介した、効率的なコンテンツ配信が可能となった。

このように技術的に進歩した場合のシナリオでは、広告主にとって非常に重要な顧客のインサイトを、放送事業者が獲得している。収集されたユーザーデータがあれば、完全にパーソナライズされた広告を効果的に提供できるようになるが、広告は厳格なデータプライバシー規則を含む強力な規制フレームワークに組み込まれている。広告代理店は依然として市場に存続しており、法の枠組の範囲内で、放送事業者が革新的な広告を提供できるよう支援している。

また、放送事業者は国レベルでの強力なメディア規制の恩恵を受けるため、規制的支援のもとでローカルコンテンツ制作を実施できる。各国や欧州における厳しい規制枠組は、世界的に支配力を増すデジタルメディア企業の脅威に対する回答である。こうした規制に伴う関連諸制度により、放送業界団体は、強固な国内メディア業界を維持できている。



シナリオD

多様性に迷う

最後のシナリオでは、テレビ・動画市場には支配的なプレイヤーが存在せず、**多様性に富んだエコシステム**に進化するというものである。その際消費者は、多数の配信プラットフォーム、豊富なコンテンツ、そして市場におけるプレイヤーが徐々に入れ替わることによるメリットを享受している。国内コンテンツに対する需要は依然として高く、グローバルプレイヤーとローカルプレイヤーの間のパートナーシップは広範囲に及んでいる。コンテンツの制作と配信の明確な分離は、このシナリオのもう1つの重要な特徴である。

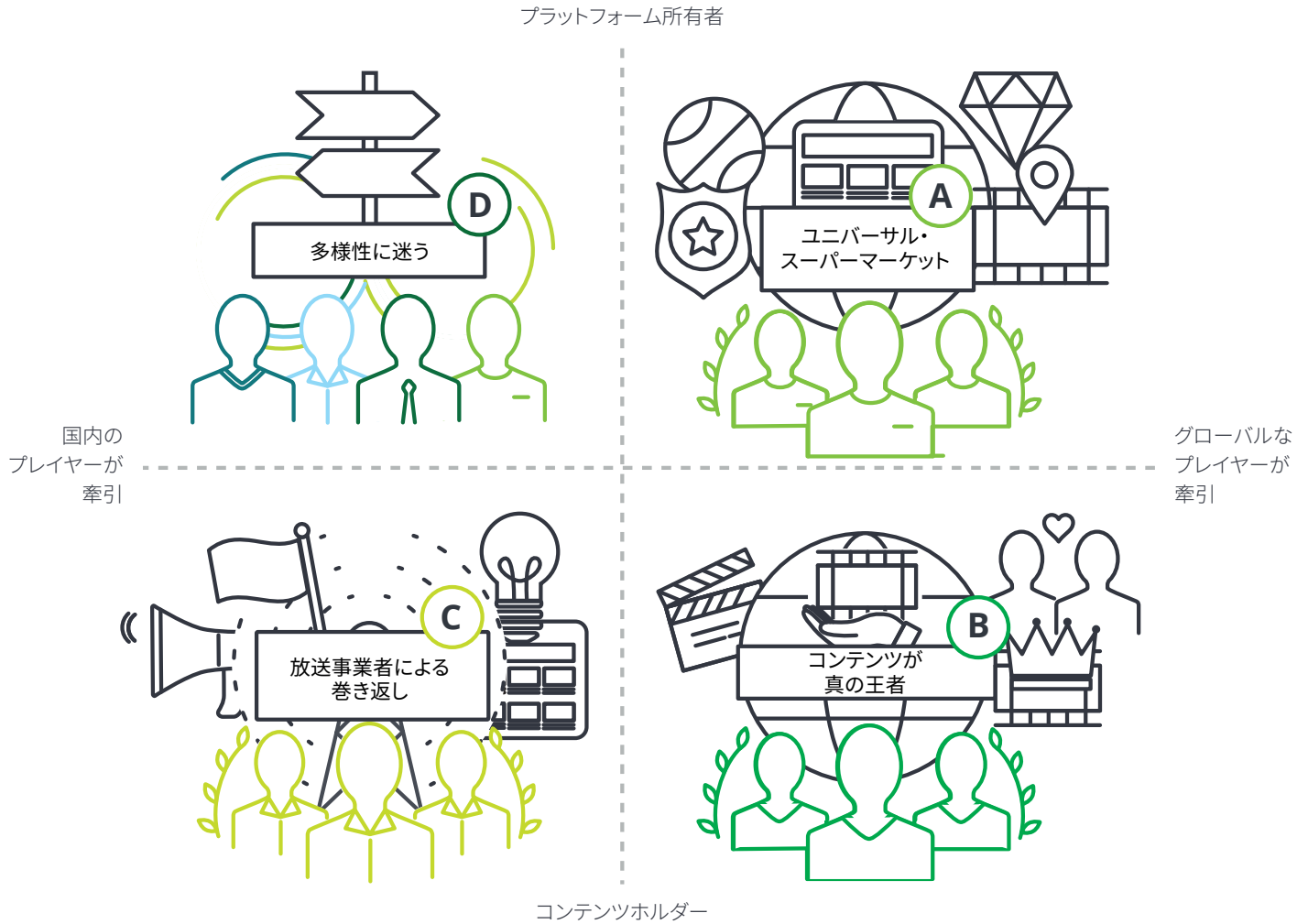
このシナリオでは、プレイヤーの誰もがすべてを行う。グローバルなデジタルプラットフォーム企業は、顧客との直接的な関係を確立している。また、通信事業者、放送事業者およびコンテンツプロデューサーも、独自のデジタルプラットフォームの構築に成功している。デジタルプラットフォーム企業は、注目度の高いコンテンツシリーズなどの世界的なフォーマットの制作に貢献している。また、ニーズのあるローカルコンテンツを提供するために、地方のコンテンツプロデューサーとの提携も行っている。通信事業者はスーパーアグリゲーターの役割を果たしている。プラットフォーム横断的にコンテンツにアクセスできる形式の、顧客の視点に立ったマーケットを作り上げている。消費者はコンテンツにのみ関心があり、したがって、どのプラットフォームであるかを重視しない傾向にある。

国内放送事業者は、ローカルニュース、スポーツ、映画、シリーズものに対する消費者の膨大な需要に応えている。初期の段階でデジタル変革を開始した放送事業者は、コンテンツ配信のために独自のプラットフォームを使用している。他の放送事業者はプラットフォーム事業者とのパートナーシップを確立しており、放送事業者とグローバルなデジタルプラットフォーム企業との共同制作が一般的な傾向としてみられる。全体的に、国内の放送事業者は独立したままであり、さまざまな収入源によって活動を維持している。

この活気に満ちたダイナミックな市場では、広告代理店は変わらず重要な存在である。広告代理店は、広告予算を計画的に配分し、テレビ・動画の複雑なエコシステムの中でガイダンスを提供する。デジタルプラットフォームによってパーソナライズされた広告が容易に提供できるようになったため、代理店は包括的なデータアナリティクスのスキルを習得しなくてはならなくなった。このようにして、彼らは広告主にとって欠かせないアドバイザーとなった。

このシナリオにおいて、規制当局の最大の関心事は、ローカルなコンテンツおよびメディア企業の存続である。規制当局が強力に保護したことで、国内放送事業者は大手のグローバルなデジタルプラットフォーム企業のデジタル能力および資金力に対抗できている。

図4 - 二軸から構成する4つのシナリオ



D

テレビ・動画市場は、支配的なプレイヤーが存在せず、プレイヤーが徐々に入れ替わる多様なエコシステムに発展してきた。

A

国内放送事業者は、少数のグローバルなデジタルプラットフォーム企業に取って代わられた。

C

国内放送事業者は、デジタル変革を成功させたことによって、その地位を維持した。

B

グローバルなコンテンツホルダーは、消費者との直接的なリレーションシップを活かすことができ、その結果、もっとも影響力が高まった。

詳細な考察

シナリオを最後まで見ると、デジタルプラットフォームが将来のテレビ・動画市場における主要な創造的破壊者であることがわかる。これとは対照的に、放送事業者およびコンテンツプロデューサーは、変化の必要にせまられている。そこで我々は、これら2つの利害関係者グループが取り得る戦略的なオプションをより詳細に検討する。

我々の4つのシナリオの内容はそれぞれ異なるが、それらすべてに共通する非常に重要な示唆が得られる。まず、放送事業者とコンテンツプロデューサーは、現在の市場での地位に頼ることができない。自社のビジネスモデルや将来の収益源を守るためには、直接の競合他社との協力や提携も検討する必要がある。デジタルプラットフォームの脅威に対抗するためには、共同制作、共同配信、あるいは共同のプラットフォームさえ適切な対策である。並行して、テレビ・動画のバリューチェーンで同じ地位にあるプレイヤー間の提携に関しては、規制当局は規制を緩和する必要がある。放送事業者とコンテンツプロデューサーは、このような協働モデルが許可されるよう規制当局に働きかけなければならない。

加えて、既存の放送事業者やコンテンツ事業者は、技術的スキルに絶えず投資しなければなら

ない。技術は、ビジネスプロセスの中核的要素となり、それらを習得することは、ますますデジタル化が進む動画市場において、優位に立つための前提条件である。よって従来のプレイヤーは、デジタル人材を引き付ける必要があると同時にクリエイティブなマインドセットをもつ必要がある。技術に加え、魅力的でクリエイティブなコンテンツこそが間違いなく最も重要であり続ける。

これらの総合的な示唆の他に、4つのシナリオからそれぞれ放送事業者およびコンテンツ事業者の実際の選択肢に影響を与えうる異なる要素を得ることができた。各シナリオに応じて、利害関係者は基本的な判断を適切に導き出さなければならない。とはいえ、個々の戦略的オプションを策定するためには、各市場プレイヤーの潜在的なリスクを個別に分析する必要がある。

ユニバーサル・スーパーマーケット

このシナリオでは、放送事業者およびコンテンツプロデューサーは、ブランド力の強いコンテンツの導入とポジショニングに焦点を当てる必要がある。このブランド化されたコンテンツは、コンテンツ配信事業者とのパートナーシップを検討する際に、交渉上の立場を優位にする。コンテンツブランドについては、より国際的にライセンス供与と活用を求めるべきである。放送事業者とコンテンツプロデューサーは、新たな収入源を確保するために、マーチャндаイジングなどのテレビ・動画市場以外の分野にもビジネスモデルを広げていかなければならない。

コンテンツが真の王者

大手コンテンツプロデューサーは、世界の手企業のスーピードについていくために、直接的に、あるいは子会社を通じて、海外のコンテンツ制作により大きく投資する必要がある。このシナリオにおいては、コンテンツに焦点を当てることに加えて、大手コンテンツプロデューサーが、顧客との関係性や広告・マーケティングの分野を強化しなければならない。

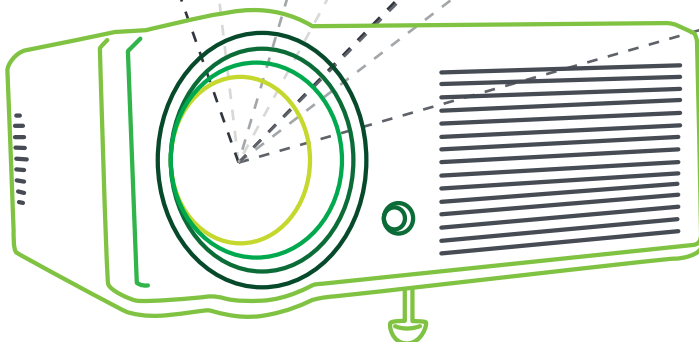
小規模な放送事業者やコンテンツプロデューサーは、ユニークで、ローカルで、強力なブランド力を持つコンテンツを通じて、世界的なプレイヤーにとっての唯一無二の国内パートナーとなる必要がある。さらに、デジタルプラットフォーマーまたは通信事業者との戦略的提携を通じて、代替的な配信チャネルを開拓しなければならない。

放送事業者による巻き返し

このシナリオにおいては、放送事業者は動画市場の一般的な動向を注視しなければならない。放送事業者は自らの政治的役割を認識し、規制の枠組が緩和されることを防ぐために影響力を行使しなければならない。

多様性に迷う

このシナリオにおいては、放送事業者およびコンテンツ事業者は自らの強みを明確に強調しなければならない。プレイヤーの誰もがすべてを行う世界で放送事業者とコンテンツプロデューサーが将来的にも生き残るには、力強く重点的な戦略と適切な投資が不可欠である。



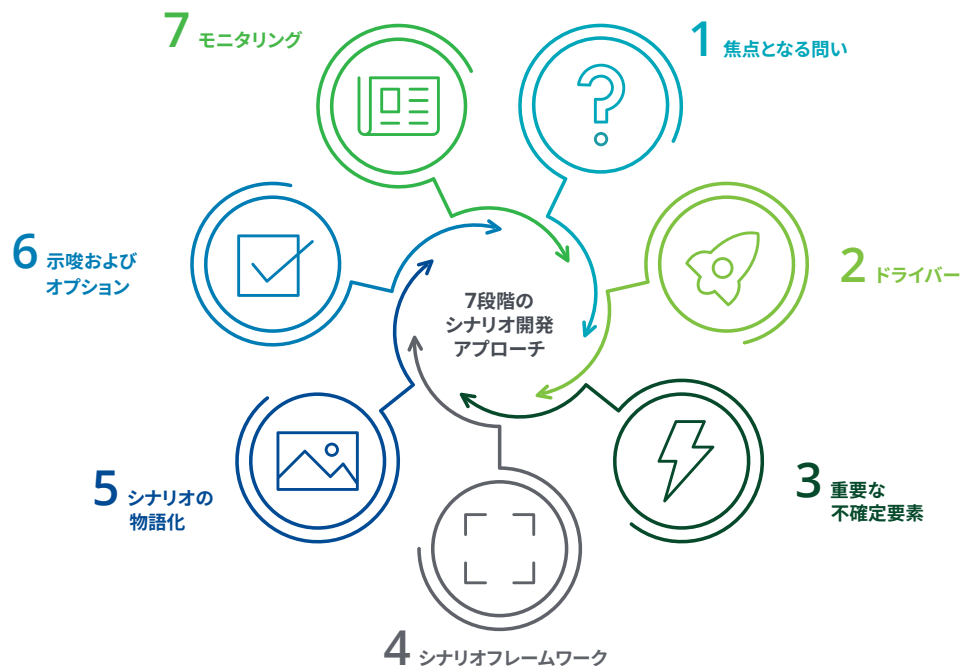
方法論

この研究の方法論は、最初にShellによって採用され、その後モニターデロイトによって完成された、実績のあるシナリオアプローチに基づいている。7段階のシナリオ開発アプローチ(図5参照)には、客観性、信頼性、妥当性という指針となる科学的原則が適用される。本研究は、デロイトEMEAネットワークのTMT業界の専門家および業界専門家、ならびにデロイトのセンター・フォー・ザ・ロング・ビュー(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に基づいている。

シナリオ設計は、根本的な課題の焦点となる問いを特定することから始まる。テレビ・動画業界の将来については、数え切れないほど多くを語る事が可能なため、我々はまず、取り組むべき課題や戦略的挑戦について合意しなければならなかった。これは、TMTのクライアントの意思決定を適切にサポートするのに役立つものである。シナリオは戦略的課題に光を当てるツールであり、焦点となる問いはシナリオの範囲を設定する。本事例では、「2030年までにテレビと動画の未来はどうか」という問いに焦点を当てた。

シナリオは、将来を形作るダイナミクスを理解するための方法である。したがって、第2のステップでは、焦点となる問いを牽引するドライバーを特定した。ドライバーとなる要素は、将来の変化の根本的な変化要因である。それらは、出来事や歴史の流れを形成するため、将来のシナリオを検討する能力を劇的に向上させる。これらのドライバーは、STEEPと呼ばれる5つのカテゴリーに分類することができる。これは、社会的、技術的、経済的、環境的および政治的な要素を意味し、1つの課題に複数のドライバーを適用することができる。また、ドライバーのリストを導出するために、AIベースのトレンドセンシングおよび分析マシンであるDeep Viewを用いた専門家ワークショップを実施した。Deep Viewの活用は、シナリオ作成者の性格、気分、好みなどの偏りを回避するのに役立つ。

図5 - センター・フォー・ザ・ロング・ビューのシナリオ方法論



第3のステップで、一連のワークショップの中で、焦点となる問いに関する重要な不確定要素を特定した。すべてのドライバーが不確定というわけではなく、予め想定できるものもある。これらはすでに進行中のトレンドであり、いずれのシナリオにおいても大きく異なる可能性は低い。重大な不確定要素とは、将来をある方向へ、あるいは別の方向へと転換する可能性を持つドライバーのことである。それらには2つの基本的な特徴がある。それらは非常に大きな影響力を有し、極めて不確実性もしくは変動性が高い。当初は、すべての不確定要素が固有のものに見えるが、一歩引いて考えることで、不確定要素を一連のシナリオを作成するための構成要素としてグルーピングし、いくつかの固まりにまとめていくことができる。

次のステップで、不確定要素のリスト全体を直行する2軸に当てはめることによって、シナリオフレームワークを作成した。それから、全く異なるがいずれも妥当な四象限の不確実性を定義できるようなマトリクスを作成した。当研究では、「プレイヤーの構造はどうなるのか?」と「誰が消費者にアクセスできるのか?」を重大な不確定要素として用いた。

発行人

楠 俊史

松永 鋭太郎

今村 美都紀

上前 真

戸部 綾子

柳川 素子

著者

Alexander Mogg

Partner | Industry Lead TMT
Monitor Deloitte

Florian Klein

Director | Head of Center for the Long View
Monitor Deloitte

Klaus Boehm

Director | Media and Entertainment Lead
Deloitte Germany

Ralf Esser

Senior Manager | Head of TMT Insights
Deloitte Germany

Paul Lee

Partner | Head of TMT Research
Deloitte

Jasmin Raab

Senior Consultant | Scenario Practitioner
Center for the Long View
Monitor Deloitte

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等を提供しています。Deloitte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 コンサルティング合同会社
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
www.deloitte.com/jp/dtc

More info and the video:
www.deloitte.com/de/future-tv-video

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 トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (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ビジネス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40都市に約11,000名の専門家を擁し、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) 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 サービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitterもご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または“Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about 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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.