
コンテンツビジネスの未来

勘と経験を超えたビジネスの世界へ



ごあいさつ

元来「情報の中身(特に、電子媒体を通じて提供される)」という意味で使われてきた「コンテンツ」という言葉はビジネス上で浸透し、「コンテンツビジネス」という言葉まで生み出しました。そして、今やビジネスにおける差別化の重要な要素として取り上げられるまでに成長しています。しかし、「コンテンツ」の定義は広範となり、実態的な経済活動においては明確な定義がないのが実情です。狭義では一般になじみのある地上波テレビや動画配信サイトなどといったメディアで流通している制作物やWebsiteにおける情報から、広義ではスポーツからエンターテインメント産業におけるアトラクション・テーマパークまでを含みます。

「コンテンツの創造、保護および活用の促進に関する法律(平成16年法律第81号)」では「コンテンツ」の定義を定めていますが、本稿では、簡易的に「実際の娯楽に属する著作物であって、受け手の文脈に応じた価値のある情報や体験を提供するもの」を「コンテンツ」、その権利・版權を「ライツ」[Intellectual Property(以下、IP)]と定義します。そして、「コンテンツ」の対象範囲として、映像・書籍含む出版物・音楽・ゲームの4分野と限定します。

その定義に沿うと、日本市場の成長率は年平均1%と大きくないものの、市場規模は780億米ドルを超える産業となっています。その中で、特に近年コンテンツのデジタル市場は成長が著しく、年平均8%の成長が予測され、2020年までに190億米ドルを超える規模になると予想されています¹。

しかし、急激な成長の裏には、放映・配信などの情報流通の多様化、消費デバイスの多様化・個別化など市場を取り巻く大きな環境の変化があります。その結果、コンテンツ制作・ライツ販売そのものも大きな変革を迎えています。そのような市場環境の中、コンテンツ制作者あるいはライツを有するコンテンツ所有者は、コンテンツビジネスにおける収益向上に向け、どのような取り組みをまず行う必要があるのでしょうか？

本稿では、日本におけるコンテンツの「放映・配信」「消費者体験」の変化、また、それらの変化から影響を受けるコンテンツ「制作」そのものの変化と、ベンチマークとしてコンテンツビジネスの巨大市場であり、かつビジネスにおいて最先端を行く米国におけるコンテンツの「放映・配信」「消費者体験」、コンテンツ「制作」の現状と変化について考察します。

そして、日米のコンテンツビジネスの現状と変化に対する考察から導き出される日本企業が直面する課題を整理するとともに、PwC独自のフレームワークを通じ、解決に向けたアプローチと具体的な解決策について案内します。また、総括として、解決策実行のためのPwCとして推奨するロードマップを提示します。なお、コラムとして、コンテンツ業界再編における考えを最後に紹介します。

本稿が、コンテンツ・ライツ所有者にとって、これからのコンテンツビジネスを考える上での一助となるとともに、日本での今後の業界活性化に向けて一石を投じることになれば幸いです。

¹ PwC年次調査「グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック2017-2021」[English]

目次

第1章:コンテンツビジネスを取り巻く日本の現状	5
第2章:コンテンツビジネスを取り巻く米国の現状	8
第3章:日本企業が直面する課題と解決に向けたアプローチ	12
第4章:日本企業が取り組むべき解決策	15
第5章:まとめ	18



第1章:コンテンツビジネスを取り巻く日本の現状

変化が起きているコンテンツの「放映・配信」、「消費者体験」、「制作」

本章では、コンテンツの「放映・配信」、「消費者体験」の変化、また、それらの変化から影響を受けるコンテンツ「制作」の変化に着目し、日本のコンテンツビジネスの現状を見ていく。

コンテンツの「放映・配信」における変化

「放映・配信」などの情報流通の多様化

まず、第一に挙げられるのは「放映・配信」などの情報流通の多様化である。今までのコンテンツ消費における流通媒体は、主に地上波テレビ・出版物・CD/DVD・ゲームソフトと限られたものであったが、コンテンツのデジタル化によ

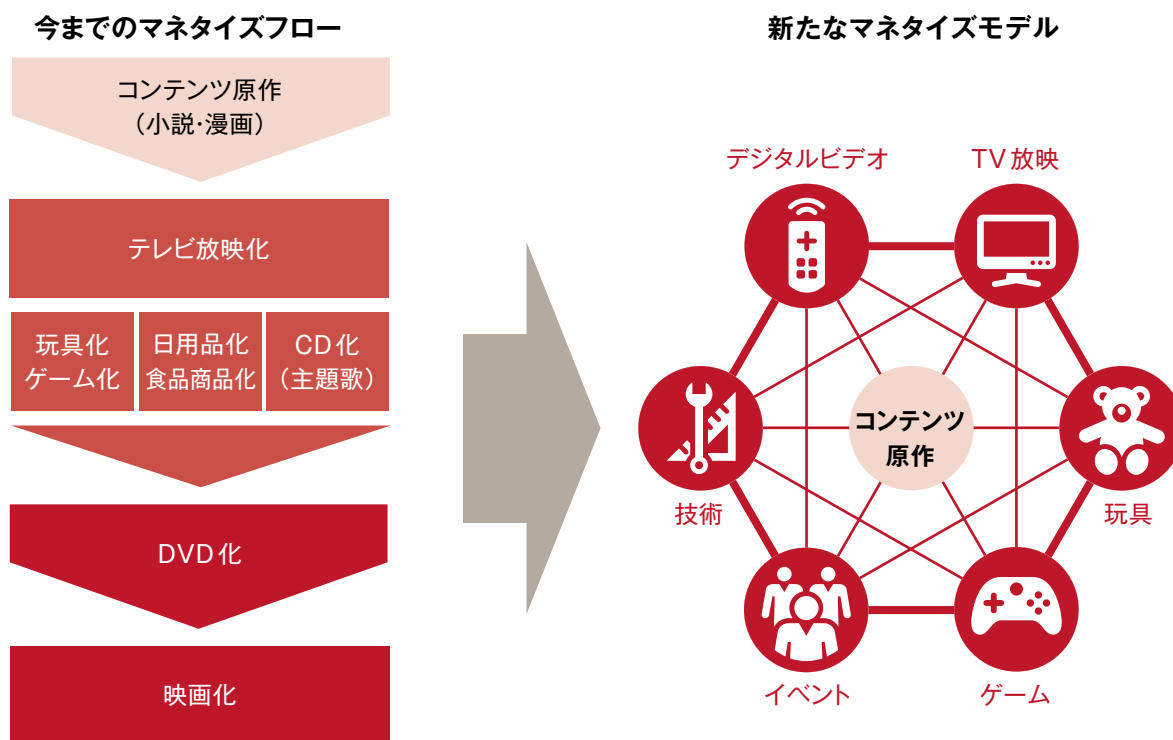
り、動画配信サービス、デジタルビデオ配信サービス、音楽配信サービスなど新しい流通媒体が加わり、流通媒体そのものが多様化したことで、コンテンツ消費における情報流通の多様化が起きている。

マネタイズの在り方の変化

そして、コンテンツ消費の情報流通の多様化を受け、出版社など原作を抱えているプレイヤーが頂点にいることに変化はないが、放映に大きな力を及ぼす地上波テレビを頂点としたマネタイズのフローは崩れてきている。つまり、コンテンツ所有者にとって、どの流通媒体を使い、最終消費者の消費行動

まで結び付けるのか、そのマネタイズの在り方は複雑化している(図1)。

図1: マネタイズの在り方の変化



今までのマネタイズの流れでは、まず、原作のコンテンツ(主に漫画や小説)のTV放映化と、玩具・消費財メーカーによるそのコンテンツを使用した商品化が同時に行われ、主題歌のCDがテレビ放映に合わせてリリースされていた。その後、テレビ放映番組のDVD化、さらにそれが大型ヒットとなれば、映画化されるというのが決まった流れであった。しかし、コンテンツ流通の多様化により、原作が中心に位置することは変わりがないが、それ以降のフローに変化が発生している。例えば、ある玩具メーカーは、玩具からテーマパークにビジネスを展開し、そして、テレビにコンテンツを提供してビジネス領域を拡大してきた。また、あるOTT(Over The Top:デジタル動画配信)事業者は、人気が高い少女コミックをドラマ実写化、独占配信することで話題となり、主題歌のCD販売やDVD化がされるまでになった。このようなOTT事業者は、かつてテレビ局が果たしていた役割を代替するまでになったと言える。さらにはドラマ放映後のコミック人気再燃し、デジタル版を合わせて累計で数百万部を売り上げたことから、情報流

通経路もその順番もマネタイズの方法も多種多様になっていることが分かる。

コンテンツの「消費者体験」における変化

コンテンツ消費のパーソナル化

一方、消費者体験に目を向けると、放映・配信の多様化によりデバイスも多様化している。特にPC、スマートフォンやタブレット端末のようなデジタル機器の発達により、個人で使うデバイスが発達し、消費者の間で浸透してきているため、コンテンツ消費もパーソナル化している(図2)。

コンテンツの「制作」における変化

上記にある「放映・配信」、「消費者体験」の変化を受け、コンテンツ制作も大きな変化を迎えている。主な変化は四つある。

良質なコンテンツ制作の需要増加

まず一つ目に、良質なコンテンツ制作の需要増加が挙げられる。良質なコンテンツは一定数しかいないため、配信

チャンネルが多様化すると、そのようなコンテンツに対する需要は、増加傾向を示す。例えば、2015年前後には動画配信会社が日本市場に参入し、各社が差別化のため良質なコンテンツの囲い込みに走り、コンテンツ調達コストが高騰する事態にまで発展した。一方で、デジタル特有のアルゴリズムによるレコメンドーション機能により、視聴されるコンテンツとそうでないものは極端に差が出る傾向がある。

フォーマットの多様化

次に、フォーマットの多様化である。「消費者体験」を実現するデバイスの多様化によりフォーマットもさまざまとなり、制作者としては同一コンテンツであっても数十を超えるフォーマットを制作・管理する必要が出てきた。例えば、テレビ素材は、デジタル化されていない4:3のフォーマットから、デジタル化されたHDや4K、今後は8Kのフォーマットが必要となる。また、消費者の視聴行動もスマートフォンやタブレット端末経由が主流となるがデジタルデバイスには標準化された規格が存在しないものも多く、配信先ごとにカスタマイズする必要がある。

図2: コンテンツ消費のパーソナル化

今までの「消費者体験」



これからの「消費者体験」



個人でコンテンツを消費するデバイスが増え、結果、「コンテンツ消費のパーソナル化」が進む

ライセンス販売の多様化

三つ目に、ライセンス販売の多様化である。映像に関しては、従来の販売先であるテレビ局に加え、複数のOTT事業者などへの販路が拡大したことで、再販のチャンスが広がり、複数販売先へのライセンス管理が必要となってきた。音楽業界も同様に、今までパッケージ販売としてライブやプロモーション映像をDVD販売していたものが、OTTの音楽コンテンツとして再販されるようになってきているため、今までにないライセンスの販路が拡大している。加えて、買い手であるデジタルビデオ配信業社においては、独占配信期間の指定やマネタイズの方法がミニマムギャランティーやレベニューシェアなどに多様化したことで、部署を横断した管理がより一層必要となっている。

よって、コンテンツサイクルを考慮しながら、全体収益の最大化を実現するために、どの配信先にいつ販売するかを戦略的に考える必要が出てきている。

制作者が業務上検討すべき項目の拡大

そして、四つ目に最も大きな変化として、コンテンツ制作者の業務上検討すべき項目の拡大が挙げられる。今まではコンテンツ制作において、コンテンツの質、制作のオペレーション、納期、コストの管理が主な業務対象であった。しかし、情報流通および消費者の視聴体験の多様化に伴い、どの経路で情報流通を行い、最終消費者にどのような消費者体験を提供しているかを考慮し、コンテンツ制作を行う必要が出てきた。例えば、今までは映像制作時に、単にテレビ視聴を前提として制作していたコンテンツを、大画面を前提としないスマートフォンやタブレット端末などによる視聴を意識して制作する必要が出てきた。また、OTTの視聴形態に合わせ比較的短尺なコンテンツ制作も試されているなど、撮影や編集の仕方、音量まで含め大きな変化が出てきている。



第2章:コンテンツビジネスを取り巻く米国の現状

日本以上に変化が進むコンテンツの「放映・配信」、「消費者体験」、「制作」

2017年に70兆円を超える世界第1位²のコンテンツビジネス市場規模を誇る米国に目を向けると、日本と同じ状況ではあるものの、いくつか特徴が挙げられる。

コンテンツの「放映・配信」における変化

多様化の浸透・定着

米国では、日本より情報流通の媒体が多様化しており、ケーブルテレビが広く普及し、地上波に次ぐ市場規模である。しかし、そのケーブルテレビの市場規模も、OTT事業者による配信事業参入により年々縮小している。例えば、

図3: ケーブルテレビの契約者数を逆転するグローバル大手OTT事業者

米国市場におけるグローバル大手OTT事業者とケーブルテレビの契約者数の推移

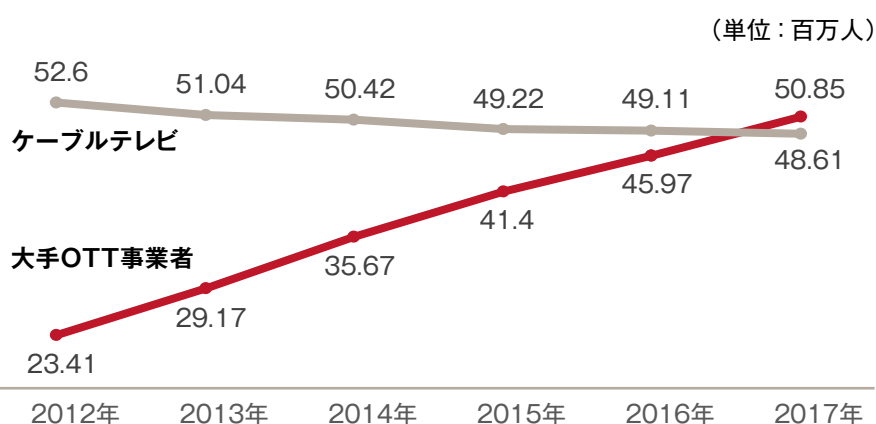


図4: 活発化する近年のvMVPDの参入

	Amazon Prime	Netflix	Hulu	Sling TV
VoD開始年	2006年	2007年	2007年	2015年
利用者数	米国: 4,400万人(2015年)	米国: 5,000万人 世界: 1億人(2017年)	米国: 1,200万人(2016年)	米国: 200万人(2017年)
サービスの 特徴	・Amazon Prime会員向けのサービス ・単体での収益化ではなく、Amazon全体として収益化 ・近年は独自コンテンツ制作も実施	・オリジナル作品の制作に注力 ・データ分析に強み ・レコメンデーションを強化 ・TVドラマシリーズはアーカイブのみ	・見逃し配信主体 ・50以上のチャンネル見放題 ・地上波やCATVのライブ配信や録画オプションサービスも開始	・ネット視聴のため、専用ハードウェアが不要 ・3万時間以上のオンデマンド動画を提供
提供 コンテンツ	・ドラマ、映画などライブTVは未対応 ・オリジナル作品に注力	・ドラマ、映画などライブTVは未対応	・ABC、NBC、CBS、FOXなど	・ABC、NBC、CBS、FOX、HBOなどTW系
月額利用料	PrimeVideo: \$8.99 Prime: \$10.99 Prime年間: \$99	Basic: \$7.99 Standard: \$9.99 Premium: \$11.99	Hulu Plus: \$8.00 Live TV: \$39.99	Orange: \$20(30ch) Blue: \$25(40ch) Orange+Blue: \$40
運営事業者/ 関連事業者	N/A	N/A	メディアコングロマリット3社による共同設立	DISH Network

² PwC年次調査「グローバル エンタテインメント&メディア アウトルック2017-2021」[English]

³ 出典: LeichtmanResearchGroup、データ提供: Statista

2017年には契約者数ベースにてグローバルの大手OTT事業者1社による契約者が5,000万人³を突破し、ケーブルテレビの契約者数の4,860万人を上回る見込みである(図3)。この動きから、米国では、「放映・配信」の多様化がより浸透・定着していると言える。日本においても、TVOD(Transactional Video On Demand: 都度課金型動画配信)とSVOD(Subscription Video on Demand: 定額制動画配信)を合計したOTTの利用者は1,000万人⁴を突破したとは言え、明らかに米国の方が、「放映・配信」の多様化という点で、さらに一歩先を進んでいるのではないだろうか？

新たな参入者

情報流通の多様化は、ポストOTTと名高いvMVPD(virtual Multi-channel Video Program Distributor)の配信事業参入にも表れている(図4)⁵。

この新興動画配信サービスは、元来、MVPDとしてカテゴライズされていた

ケーブルテレビ放送事業者や衛星テレビ放送事業者が、放送ではなく大がかりな設備を必要としないバーチャルな「配信」という形式でサービス提供するため、バーチャルの「v」が付き、vMVPDと呼ばれている。サービス自体は、複数の地上波やケーブルテレビで放映している番組を、そのままインターネット配信しており、日本のワンセグのサービス形態に近いものである。サービス内容に関しては、通常30から40の地上波やケーブルテレビのチャンネルをリアルタイムで視聴でき、録画も可能である。また、スマートフォンやタブレット端末で視聴できるので、特別なデバイスは不要である。利用者の規模は最大手の利用者が約200万人と言われており、OTTと比べると利用者ベースで規模はまだ小さいが、サービス開始時点から、急成長が期待される配信サービスであると言われている。

Go90	DirecTV Now	YouTube TV	Facebook Watch
2015年	2016年	2017年	2017年
N/A	米国: 80万人(2017年10月)	米国: N/A (200万DL) (2017年)	N/A
・映画やTV番組の視聴を広告付きで配信することでユーザーには課金しないAVODモデル	・ケーブルやTVライブストリーミングサービスでありカバーされている局は多い ・開始以来、急激にユーザーが増加	・テレビライブストリーミング ・家族で6アカウントまで ・利用地域は、都市部のみ。現在40都市以上にて視聴可能	・パートナー会社の制作したコンテンツを配信 ・現在はリアリティショー中心で品質の高い番組は少ない
・主な映画、TV番組だが詳細不明	・A&E、AMC、CBS、Discovery、Disney、FOX、MLBなど追加料金でHBOも視聴可	・ABC、NBC、CBS、FOX、ESPN、CW ・HBOは視聴不可	・パートナー会社の提供するコンテンツが主
無料	\$35	\$35	無料
Verizon	AT&T	Google	Facebook

⁴ 映像メディア総合研究所「映像メディアユーザー実態調査2017」

⁵ 公開情報を基にPwCコンサルティング合同会社作成(2017年12月調べ)

コンテンツの「消費者体験」における変化

スマートテレビおよび接続するデバイスやスマートフォンの普及が、消費者体験の変化に貢献している。例えば、最近のテレビのリモコンにはOTT事業者のサービスに繋がるボタンが標準装備されており、すぐに視聴が可能となっている。また、テレビ本体に専用のデバイスを接続するだけでメジャーなOTTが視聴可能となる。他にも、スマートフォンやタブレット端末には視聴に最適化されたアプリがあり、ワンタップで視聴が可能になっている。よって視聴者は、現在見ているコンテンツが地上波テレビなのか、ケーブルテレビなのか、それともOTTなのかをあまり意識しなくなっている。チャンネルを変えるような感覚で各サービスを利用するところまで、消費者体験の多様化が浸透している実態がうかがえる(図5)。

コンテンツの「制作」における変化

「放映・配信」の多様化およびクロスデバイスでの同一な消費者体験が、米国では日本以上に浸透してきているとは言え、コンテンツ制作への影響は、米国と日本で大きな違いはない。しかし、コンテンツの拡大への投資規模、および分析・その結果を反映したアクションに関しては、日本の一歩も二歩も先行している印象がある。

コンテンツ制作・調達への投資拡大

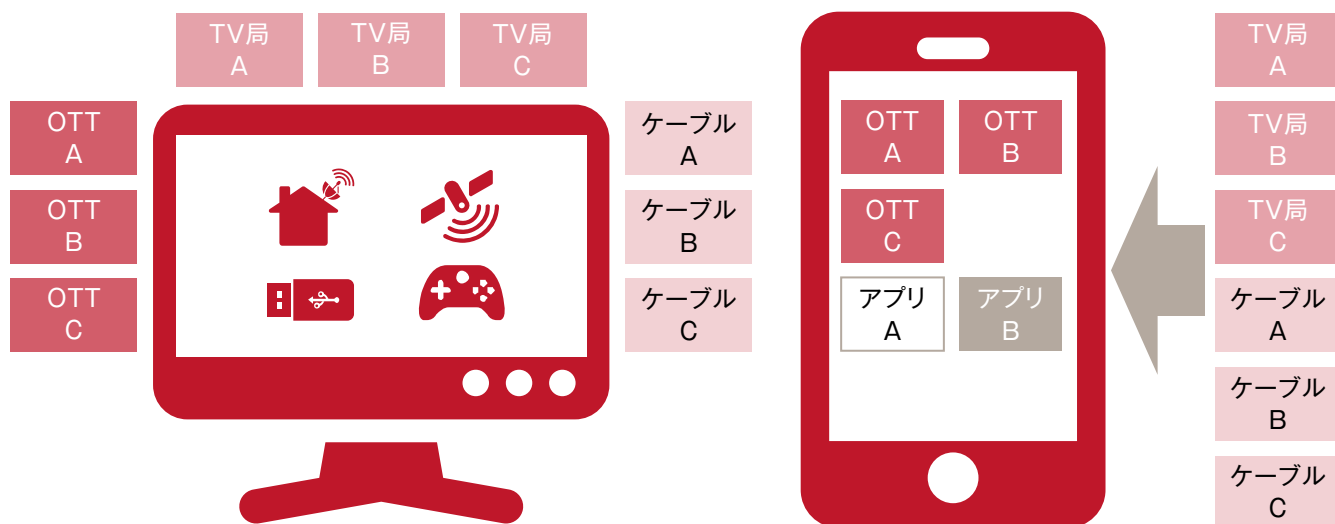
新たな視聴者を呼び込み、かつ繋ぎとめることができる良質なコンテンツ確保のため、OTT事業者大手は単年度で数十億米ドルをコンテンツ制作および調達に投資し、今後も同規模の投資を継続する見込みである。ちなみに、数十億米ドルは日本の大手放送局一社の時価総額に匹敵する額である。これを単年度で投資している点で投資規模が巨大であることが理解できる。

データアナリティクスの有効活用

「放映・配信」、「消費者体験」の多様化により、制作者の業務上検討すべき項目が拡大してきた。

米国では、データやテクノロジーの活用がより進んでおり、コンテンツ制作においてデータアナリティクスが重要になってきている。ある映画会社では、データアナリティクスを活用し、特定の映画のライフサイクルを予測するシミュレーションを構築して、複数の放映・配信による最終的な収益を予測している。その結果、事前に収益を予想しつつ、実際の消費者の反応を見ながらマーケティング戦略を調整することで、投資対効果の向上とマーケティングコスト削減の二つを同時に実現している。一方、あるテレビ局では売上から直接コストを引くだけの伝統的な番組評価モデルから脱却し、SNSなどの視聴者反応および局全体としてのブランド価値を取り入れたデータアナリティ

図5：クロスデバイスで同じ消費者体験を実現



クスを実施している。そして、複数の番組コンテンツにおけるポートフォリオ戦略の立案およびそれぞれの適切な番組再販価格を導き出す試みも始めている。

データアナリティクス活用は、コンテンツ制作そのものの変革も起こし始めており、AIなどの進化が著しいテクノロジーと掛け合わせ、より成功の可能性が高いコンテンツ制作手法を、各企業は模索している。ある大手動画配信会社では、連続ドラマ制作時、過去の視聴データを分析し、コンテンツ制作に活用していると言われている。しかし、一見データアナリティクス活用でコンテンツ制作が成功しているように思われている大手動画配信会社でさえ、「51%のアート、49%のサイエンス」と言われるほど、実は「アート」の方をより重要視している。とは言え、今まで勘と経験だけに頼ってきたコンテンツ制作に対し、できる範囲でサイエンスを取り入れようとする姿勢は称賛に価する。



第3章：日本企業が直面する課題と解決に向けたアプローチ

日本企業が直面する課題は、「コンテンツ制作」、「情報の一元管理」、「チャンネル戦略」

前章までは、日米における放映・配信および消費者体験の軸からコンテンツ制作の変化をそれぞれ説明してきた。また、米国におけるコンテンツ制作が日本に比べて進んでいることも事例を交えつつ紹介してきた。今後、映像コンテンツがより多くの者に視聴されるためには、視聴環境の変化に対応しつつ、質の高いコンテンツの制作・流通が拡大していくことが重要⁶になると言われている。そして、この章では、1.業務領域であるコンテンツ制作と流通における変化のまとめと、コンテンツ制作およびそのライセンス販売における主要な課題をつまびらかにし、2.経営視点から再

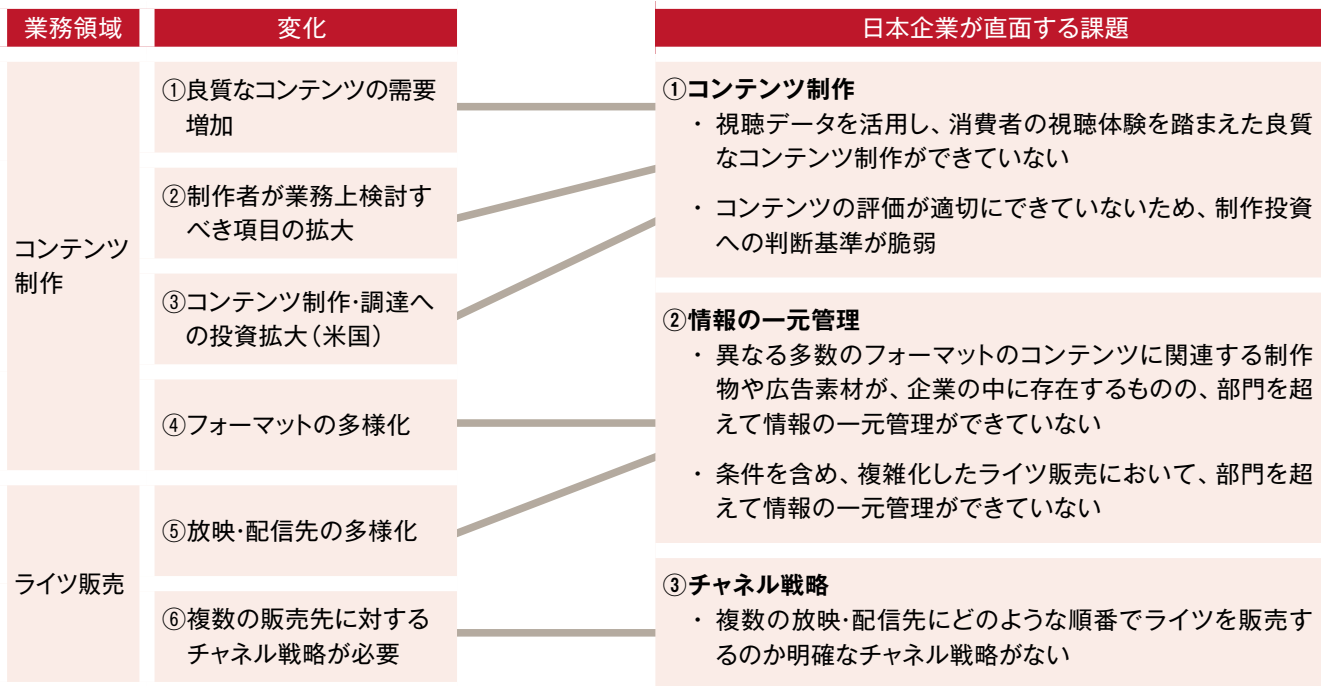
度課題を見直し、3.その解決に向けたアプローチをPwCのフレームワークから考察する。加えて、議論を具体化するために、便宜上、対象コンテンツを映像に絞って論議を進めたい。

日本企業が直面する課題

既述のとおり、コンテンツビジネスを取り巻く業務領域の変化は、図6のとおり六つに整理でき、「日本企業が直面する課題」は三つに大別できる。つまり、①コンテンツ制作、②情報の一元管理、③チャンネル戦略である。まず、①コンテンツ制作について、最先端を行く米国でも視聴データを分析し、コンテンツ

制作に活用している事例はまだまだわずかであるが、日本は米国に比べ、視聴データを活用し、消費者の視聴体験を踏まえた良質なコンテンツ制作ができていない。また、米国を中心にコンテンツ制作への投資が拡大しているものの、日本においては、コンテンツの評価が適切にできていないため、制作投資への判断基準が脆弱である。その結果、勘と経験で投資金額を決定している。次に、②情報の一元管理について、異なる多数のフォーマットのコンテンツに関連する制作物や広告素材が、企業の中に存在するものの、部門を超えて情報の一元管理ができていない

図6：日本企業が直面する課題



⁶ 「視聴環境の変化に対応した放送コンテンツの制作・流通の促進方策の在り方について中間答申」(情報通信審議会) (http://www.soumu.go.jp/main_content/000496775.pdf)

ため、同様の制作物や広告素材を新たに制作するといったことも起きている。さらに、条件を含め、複雑化したライセンス販売において、部門を超えた情報の一元管理ができていないため、独占契約がある会社と契約しているにもかかわらず他社にライセンスを販売してしまうなどの問題が生じている。なお、③チャンネル戦略については、マネタイズの在り方やライセンス販売の多様化が進む中、複数の放映・配信先にどのような順番でライセンスを販売するのか明確なチャンネル戦略が存在しない。この結果、リクエストベースで販売しているため、潜在的な機会損失が生じている。

これらの日本企業が直面する課題は、コンテンツ制作・ライセンス販売という業務領域から捉えている。他方、コンテンツ・ライセンスビジネスにおいて、良質なコンテンツを制作し、適切な販売価格を決定し、収益を高めていくことが究極的な経営の課題であると考え。よっ

て、ここでは、財務(収益とコスト)という視点も取り入れ、経営視点でコンテンツビジネスの収益向上について考察していきたい。

なお、実際、コンテンツ制作者・ライセンス所有者は、個人・企業単位では異なるが、資本・商習慣の関係性・関連性は極めて強く、経営視点で見れば1プレイヤーと捉えても差し支えない場合が多い。例えば、あるテレビ番組の場合、コンテンツの制作に携わるプロダクションと、コンテンツを発注し、ライセンスを所有するテレビ局の間で、プレイヤーは分かれる。しかし、実際にはテレビの番組プロデューサーが制作の指揮をとり、テレビ局の意向に沿った番組制作が大概行われるため、実態は同じプレイヤーと見なすことができる番組もある。つまり、テレビ局が制作し、ライセンスを所有していると言っても過言ではない。以上の視点から、経営課題の解決に向けたアプローチを検討する。

課題解決に向けたアプローチ

PwCでは、コンテンツ(適切なコンテンツ制作、あるいはその管理)、ライセンス(配信先・放映先のライセンス管理)、財務(売上・コストの可視化および管理からくる収益)の3要素を同時かつ複合的に捉え、経営課題を解決する、CVM(Content Value Management)と呼ばれるコンテンツ・ライセンス管理のフレームワークを提唱している(図7)。

図7: CVMフレームワーク

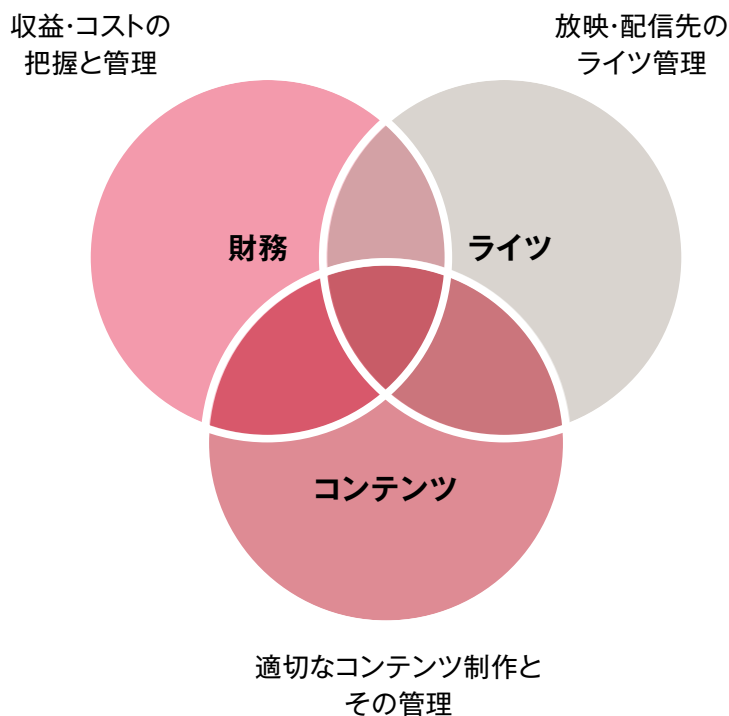


図7にあるように、経営課題を三つの要素の複合体として考える。例えば、「適切なコンテンツ制作」と「不要なコストの把握と管理」を組み合わせ、コンテンツとその関連アセットの一元管理を行う。そして、重複制作に起因するコスト削減を実現する。他にも、「累計のコンテンツ制作コスト」、「累計のライセンス販売情報」（タイミングと売り先）および「収益の把握と管理」の三つの要素を同時に組み合わせ、過去に制作した複数コンテンツにまたがるライセンスの適切な販売金額を算出することが可能となる。なお、京都産業大学田畑恒平准教授によれば、

「この考え方は、特許に重点を置く企業の、知的財産権(IP)の管理・運営に類似する。今までのコンテンツビジネスでは弱かった収益という視点に、コンテンツとライセンスを合わせて考える視点は新しい」とコメントしている⁷。

このフレームワークを活用して、日本企業が直面する課題に財務の視点を加えることで、販売機会増加やコスト削減に代表される経営課題を明確化し、日本企業が取り組むべき解決策をまとめたものが図8である。

図8：日本企業が直面する課題解決に向けたアプローチ



⁷ 田畑准教授との面談におけるコメントより

第4章：日本企業が取り組むべき解決策

データアナリティクス活用とシステム化が急務

この章では、第3章で取り上げた経営課題と、その解決策である、データアナリティクスの活用と、情報の一元管理のためのシステム構築について、一般的な手法を紹介したい。

データアナリティクスの活用

昨今、データアナリティクス活用の重要性は増してきており、実際に活用することで収益を上げてきている日本企業も多い。有名な例では、あるスーパーマーケットにおいて、おむつ購入者の多くはビールも併せて購入するといったデータアナリティクスの結果に基づき、商品の陳列位置を変えろといった施策を打った結果、収益を上げている例がある。

データアナリティクスの活用という考え方が最近になって脚光を浴びているように感じるが、実は、アプローチ自体は全く新しい手法ではない。実際、マーケティングの世界では有名なMMM (Marketing Mix Model) という考え方があり、特に適切な広告費算出やメディアミックスに対する適切な予算配分などの解決策として広く活用されてきた歴史がある。

実際、現在のデータアナリティクス活用・浸透は、解析手法の変化よりも、テクノロジーの進化によるデータへのアクセスの幅・深さ・速さの実現に起因する。例えば、SNSや動画配信サイトの発達により消費者のダイレクトな反応がタイムリーかつ容易に収集できるようになった。また、テレビも地上波デジタル移行により以前のリアルタイムの視聴率だけではなくタイムシフト視聴も集計できるようになっている。その結

果、ダイレクトに、またタイムリーに消費者におけるコンテンツ消費の反応をデータとして蓄積できるようになってきている。また、AIの進化も目覚ましく、実用できるところまでレベルが上がっている。実際、グローバルの大手CRMベンダーは、AIを活用して営業やマーケティング支援のツールを提供している。その導入事例として、大手映画会社はマーケティング費を大きく削減しつつ、一方で、その効果は維持していると言われている。

データアナリティクスの代表的な領域は、①コンテンツに対するある一定の需要予測(以降、需要予測)、②需要から来る収益予測(以下、収益予測)、③単数ではなく複数のコンテンツを含むコンテンツ評価(以下、コンテンツ評価)、④マーケティング施策の最適化、の4点である。

この4領域において、それぞれデータアナリティクスを活用することで、需要予測や収益予測から適切なチャネル戦略を構築し、複数のコンテンツ評価を通じ、将来的なコンテンツポートフォリオの作成が可能となる。さらに、タイムリーなマーケティング施策の最適化により、マーケティングコストの削減も期待できる。

ちなみに、活用するデータは基本的に、過去の販売実績およびSNSや動画配信サイトなどの消費者からの反応、天候などの環境データ、社会・政治・経済の一般的指標など、幅広い。

こうしてみると、データアナリティクスの活用は、一見万能に見えるだけに、全ての問題を一度に解決できると誤解さ

れがちである。しかし、実際は、明確に細分化された分野に対する解を導くものであり、複数の分野が重なる課題に対しては、個々の分野への分析が必要である点を忘れてはならない。なお、課題により、必要なデータや分析手順は、それぞれ異なることも留意すべきである。

次に、データアナリティクス活用に関する一般的な流れを紹介する。基本的に、データアナリティクスは過去のデータを用い、過去から未来予測までを分析対象としている。よって、過去のデータを参照し、そこから、診断・予想分析・処方分析を行い、最後に、その分析結果をどのように適用するか、ステップごとに検証していくことが重要である。さらに、ステップが進むごとに分析を洗練し、ビジネス価値が向上するよう設計することも重要である(図9)。

現在、コンテンツ業界を取り巻く大きな変化に対応する戦略的意思決定への支援は、単なる過去分析だけでは難しい。よって、図9にもあるようにシミュレーションを主体とする複数の未来予測分析を一つ一つステップを踏んで実施することが、未来に備える施策策定において、有効であると言える。しかし、

データアナリティクスはあくまで戦略的意思決定をサポートするツールという位置付けであり、前提として正しい戦略とその実行があってこそ生きてくるツールであることを忘れてはならない。また、本施策の実行にあたっては、分析業務、業務の標準化および社内共有化を有効にする経営管理サイクルの再考などの組織改革も場合によっては必要になることも付け加えておきたい。

情報の一元管理のためのシステム構築

コンテンツやライセンスにおける情報の一元管理にあたり、驚くべき解決方法はない(図10)。

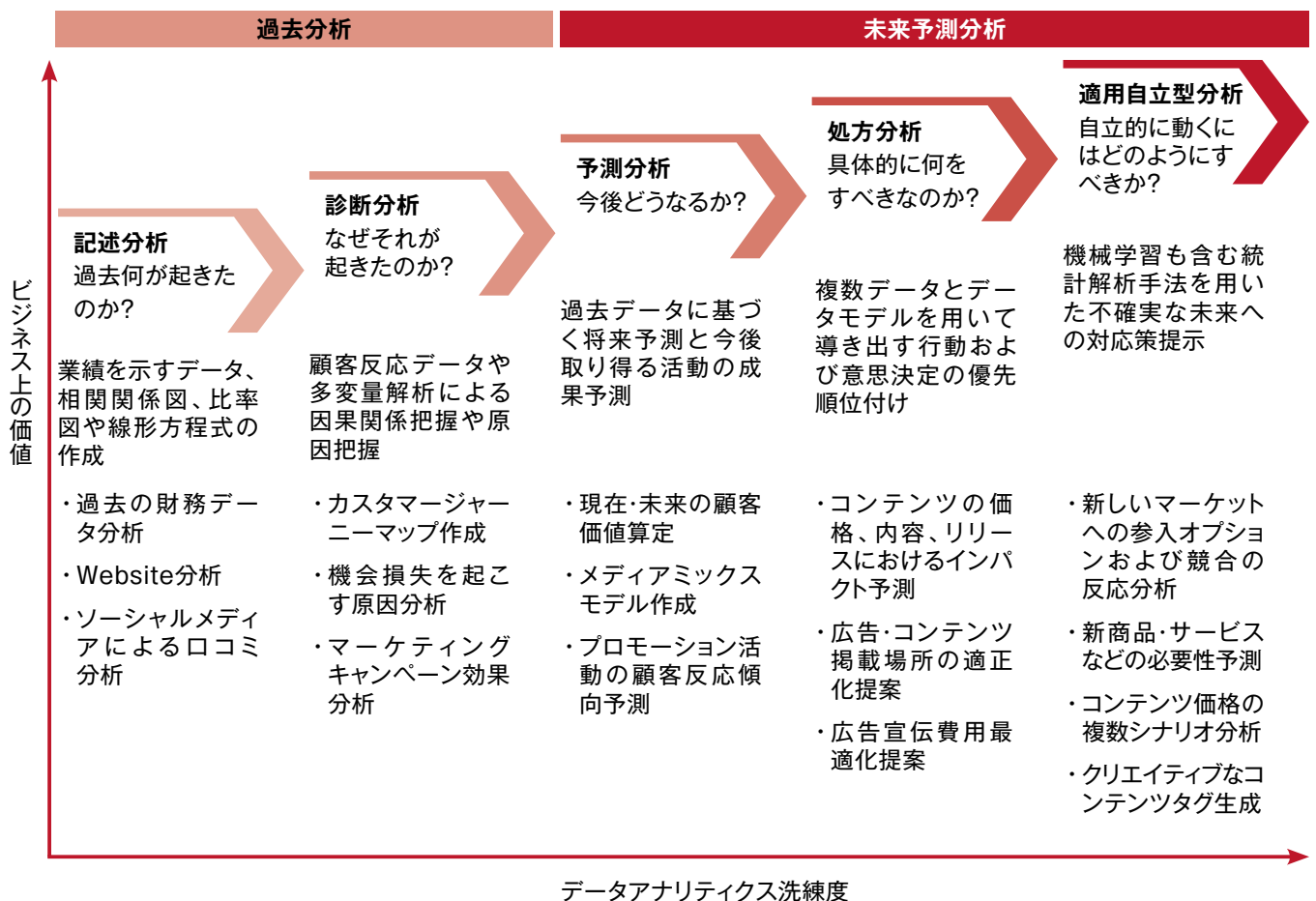
第1章で紹介したコンテンツビジネスにおける変化の波は急ではなく、段階的な変化である。生じている変化に

対し、今までその都度、現場の努力で対応してきているところがほとんどである。そのため、全体的な業務管理の視点では問題を感じつつも、今に至るまで既存の仕組み・システムの抜本的な見直しに着手できていないのが現状である。仮に問題が起きても、業務連携ミス・単なるヒューマンエラーで片付けられることが多く、致命的な問題として見なされないケースが多い。その上、現場の努力で何とか回っているだけに全社としての対応が後回しになりがちである。

コンテンツの一元管理

コンテンツフォーマットが多様化する中、部門を超えて情報を可視化することの重要性が増している。関連するアセットおよびその情報の一元管理システムの構築による対応の利点は大きく二つある。まず一つ目は、不要な制作費の

図9：分析ステップ全体像



削減である。そして、もう一つは、タイムリーに情報が部門を超え、ライセンス購入者にも共有されることで、ライセンス購入者へのマーケティング機会最大化を支援できる点である。

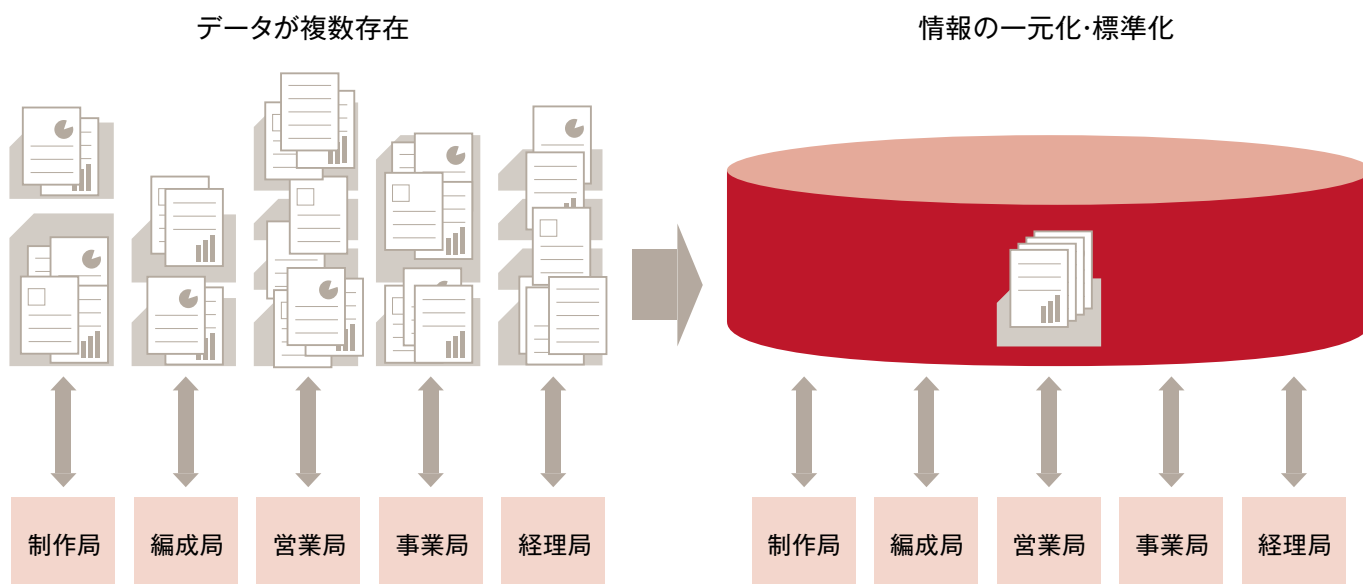
しかし、実際には、映像・平面・付随する広告関連素材は、属人的に、またはマニュアル作業で管理運営されていることが多い。その結果、過去に制作したフォーマットであっても、タイムリーに格納場所が判明せず、あるいは存在することすら分からず、二重三重の制作をしていることが多い。一つ一つのコストは大きくないことや、コスト意識が薄く、ライセンス購入者への納期優先などの要素も複雑に絡み合い、余計な制作費をかけているケースが多数あるのではないだろうか。この課題は、コンテンツに関する情報の一元管理を部門横断で管理する業務を設計し、システムを構築することで解決できると考えられる。

ライセンスの一元管理

多くのケースでは部署ごとに情報が管理され、その管理方法も部門によって異なっている。情報が一元管理されていないため、部署間のやりとりは、人海戦術、手作業で行われ、その結果、発生する業務全般におけるヒューマンエラー、特記するならば、複雑化したロイヤルティの分配を人海戦術かつ手作業で実施しているため、計算ミスによる過剰支払、支払遅延などの問題が起きている。また、販売実績・その金額を抽出する作業も人海戦術・手作業の結果、時間がかかるため、さらなるライセンス販売への意識が働かず、リクエストベースで営業対応しているケースも往々にして見受けられる。なお、このような人海戦術・手作業での対応は、過剰な派遣社員費・業務委託費をもたらすといった問題にも派生している。

そこで、ライセンス販売の営業部門から、契約・納品・ロイヤルティ分配および支払・会計処理まで、部門間を超えた一貫したライセンス管理システムを構築することにより、①販売実績の可視化から取りこぼしていたライセンス販売の機会拡大、②二重販売によるペナルティリスクの回避、③ロイヤルティ分配など契約状況との確認が都度必要な支払業務の簡素化、④ライセンス単体・全体の収益の可視化が可能となる。結果として、収益の向上により投資が可能となると言えるのではないだろうか。標準化・一元化されたデータは、前述したデータアナリティクス活用の前提条件である。このことから、コンテンツやライセンスに関する情報の一元管理が重要であることは間違いない。

図10：情報の一元管理のイメージ



第5章：まとめ

第3章までにおいて紹介してきたコンテンツビジネスを取り巻く変化から導き出される経営課題に、適切に対応している企業は決して多くない。現状、日本におけるコンテンツ制作あるいはライセンス所有者は、第1章から第2章で紹介した変化によって直面する課題全てを抱えていると言っても過言ではない。一方で、経営課題は企業により異なり、コスト管理に重きを置くところもあれば、売上向上を重視する企業もある。さらには、システムを含めたインフラの成熟度も異なる。

そこで、既述の解決策を実行する上で、その第一歩として、「現状把握」および「戦略・施策のロードマップ作成」を行い、「ライセンスに関する情報一元管理システム構築」から着手することを推奨する(Step1からStep2)。

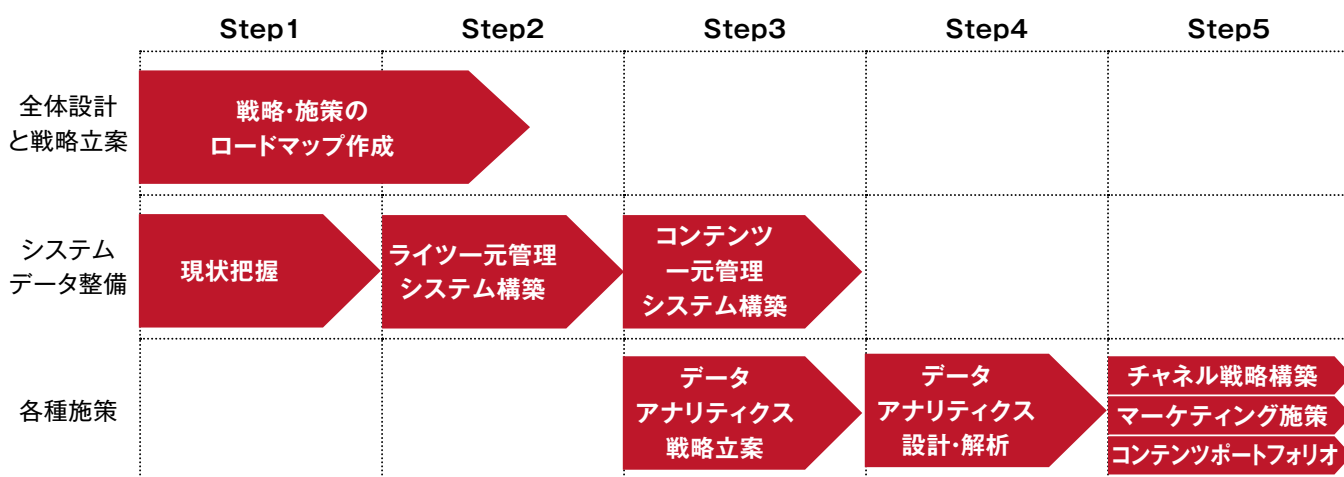
現状、日本のコンテンツ制作は、制作委員会による複数のステークホルダーが存在しており、ライセンスでは、ミニマムギャランティーやレベニューシェアなどの販売条件が多様化している。また、複数のコンテンツにかかわるライセンス管理体系が未熟なことから、個々のライセンス販売における収益が見えにくい構造になっているケースが多く見られる。そこで、ライセンス販売を一元管理し、ライセンス販売での機会損失の可視化を行い、ライセンス販売で確実に収益を上げることで、次のコンテンツ投資に生かす原資を確保したい。

そして、過去に制作したコンテンツとその関連コンテンツを管理する「コンテンツ一元管理システム」構築を提案する(Step3)。続いて、このシステム構築の効果であるコンテンツ制作での削減コストを原資とし、「データアナリティクス

戦略立案」と「データアナリティクス設計・解析」の実施を勧める(Step3およびStep4)。その結果、複数コンテンツの適切な販売価格、適切なチャネル戦略、効率的なマーケティング費用概算など、各企業が直面する優先度の高い経営課題を解決することで、コンテンツビジネスの収益向上が実現できるのではないだろうか?(図11)

最後に、今後グローバルを主戦場としたコンテンツビジネスは、ますます流れが速くなり、競争が激化することが予想される。そのような時代の中、今までのように文化創造の担い手として、既述の解決策を急速に推進するには、経営層の「覚悟」と「熱意」が重要なドライバーとなることは言うまでもない。コンテンツビジネスに携わる一つでも多くの日本企業が、さらなる成長と繁栄に向けて、今が、解決策に取り組むその時である。

図11：ロードマップ



お問い合わせ先

PwCコンサルティング合同会社

〒100-6921 東京都千代田区丸の内2-6-1
丸の内パークビルディング
Tel:03-6250-1200(代表)

安井 正樹

テクノロジー・メディア・テレコムインダストリー
パートナー
masaki.yasui@pwc.com

久保田 一輝

テクノロジー・メディア・テレコムインダストリー
シニアマネージャー
kazuteru.kubota@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、PwC京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界158カ国に及ぶグローバルネットワークに236,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership.html

発刊年月：2018年5月 管理番号：I201803-3

©2018 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.