

IBM Institute for Business Value

デジタルのその先へ

メディアとエンターテインメントを未来につなぐ



IBM Institute for Business Value

IBM グローバル・ビジネス・サービスの IBM Institute for Business Value は企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供しています。

Saul Berman、Lynn Kesterson-Townes共著

「常時ネットにつながっている時代」 がやってくる、と喧伝されて久しいが、もはやそれは「やってくる」のではなく、「やってきた」と言ってよいだろう。今日いつでもどこでもネットに接続できるようになった人々は以前よりできることが増え、自分用にカスタマイズされたコンテンツに瞬時に、思うがままにアクセスできることを求めるようになった。こういった視聴者と協業パートナーとを満足させるために、メディア&エンターテインメント（M&E）のプロバイダーは「デジタルのその先へ」と認識を新たにし、一人ひとりに合わせた経験をオンデマンドに提供することが重要になってくる。今後 M&E 業界でやっていくためには、コンテンツをデジタル化して配給するだけではもはや不十分だ。この「常時オンラインの世界」で成功するためには、B2C(Business to Consumer) の意識、視聴者のデジタル・パーソナリティーへの洞察、高度なデジタル体験の提供、およびコンテンツをうまくマネタイズする新しいモデルを考える力が必要である。

いつでもネットにつながっているという状態は人々の生活で当たり前になりつつあるが、それでも彼らはまだまだ足りないと思っているようだ。某誌が行った最近の調査によると、人々がスマートフォンをチェックする平均回数は1日に34回だという。¹ また、1 ヶ月にYouTube に投稿される動画の本数は、米国の3大ネットワークが60年間に制作したビデオの本数を超える。² さらに、あるアンケートによると、インターネットのない生活に比べれば、飛行機のない生活の方がましと答えたアメリカ人が61%に上った。³

「常時ネットに接続された世界」では、ソーシャル視聴、ながら視聴、オンデマンド視聴などといった新しい視聴形態が生まれ、M&Eプロバイダーに大きな影響を及ぼしている。多様なコンテンツが次々に現れ、ある種の共食状態を引き起こし、定番のコンテンツは視聴者の関心を引かなくなった。これまで番組制作側が想定してきた「一般大衆視聴者」像は、崩壊してしまったのだ。さらに、視聴者のニーズがコンテンツ所有型からコンテンツ・アクセス型へと移っていく中、デジタル・コンテンツのビジネスは従来型ビジネスほどには収益を上げにくいこ

とがわかってきた。

コンテンツのデジタル化と視聴者の行動変化への考察を深めるため、IBM Institute for Business Valueは2011年、デジタルに関する第4回の年次調査を実施した。対象は中国、フランス、ドイツ、日本、イギリス、米国の計6カ国の視聴者3,800人余りである。

調査の結果、どの国においても、デジタル機器でネット接続しているのは若い世代のアーリー・アダプターだけではないことがわかった。今日の消費のメインストリーム、つまり、他人が新しい電子機器を買えば自分も買うような人々も、世代に関わらずそうしていたのだ。

こうした「常時ネットにつながった世界」の中で、M&Eプロバイダーが視聴者に、より自分向けで価値あるものだと感じてもらえるようなエンターテインメント経験を提供するためには、どうすればよいのだろうか。一言でいえば、M&Eプロバイダーは単なるデジタル・コンテンツの配給という枠を超えるべきである。

つまり、M&Eプロバイダーは今後このようにならなければならない。第1に、業界のバリュー・チェーンでのポジションに関わらず、B2C企業のように考え、行動すること。第2に、視聴者のデジタル・パーソナリティにターゲットを定めること。第3に、コンテンツのみの提供ではなく、総体的かつ高度なコンテンツ体験を提供すること。最後に、従来型モデルに引けをとらない価値を提供できる、シームレスなチャンネル横断型のデジタル収益モデルを創り出さなければならない。

グローバルでの視聴者のデジタル行動のトレンド

いつでもデジタル機器でオンラインに

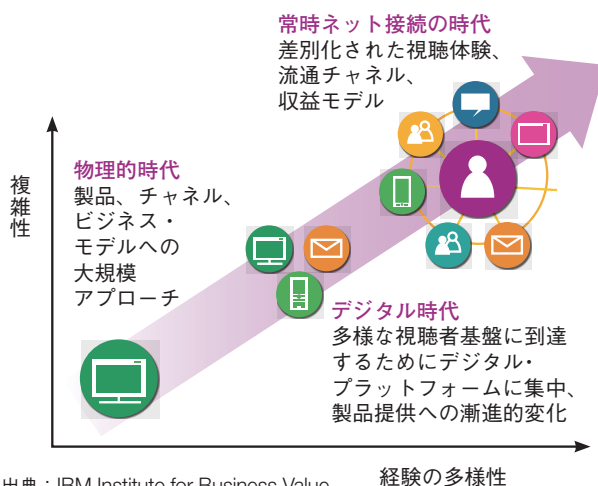
人々が、いかなるときもデジタル機器をオンにしたままネットにつながりたいと強く願うようになったことにより、公的な場、私的な場を問わず、どこに行ってもデジタル機器が目に入らない場所はないようだ。世界的に、視聴者がいつでもどこでもコンテンツをオンデマンドで楽しみたいというニーズが高まっている。

デジタル機器の普及で世界のフラット化はますます進んでいる。我々の調査では、世界中で視聴者の消費行動に似通った傾向が確認された。調査対象者のうち78%がデジタル機器を利用し、そのうちの半数以上が新聞をオンラインで読んでいるというのだ。

「常にネットにつながった生活」は、健康、旅行、仕事と家庭といったものを含む我々の日常生活のほとんどすべての面に影響を及ぼしている。たとえば、Googleの検索トレンドは伝染病の広がり予測する格好の指標になる、といったことだ。⁴ 調査会社のIntersperienceによる2011年7月の報告「人々のテクノロジーへの依存」によると、イギリス人の回答者の53%がインターネットにつながらないと「イライラする」と答え、また40%がオンラインになれないと「寂しい」と答えた。⁵

こういった、いつでもどこでもネットにつながりたいという視聴者の願望の高まりを見て、M&Eプロバイダーは、コンテンツをデジタル化するだけではもはや不

メディアとエンターテインメントの進化過程



出典：IBM Institute for Business Value.

経験の多様性

図1：視聴者が常時オンラインの時代が到来した

十分だということがわかってきた。M&E業界は「デジタルのその先へ」と進化し、「常時オンラインの時代」に対応していかななければならない（図1を参照）。そのための方法の1つは、M&E業界が、一人ひとりに合わせてカスタマイズされたシームレスなエンターテインメント体験を提供するという課題に挑戦することだろう。

この視聴者が常時オンラインという現象をより深く理解するため、我々は調査対象者に、自身のデジタル機器の利用傾向が下記の4つのどれにもっとも近いと思うかを聞いてみた。

- **アーリー・アダプター**（サンプル全体の12%） - 最新のデジタル機器が発売されると、すぐに購入する
- **メインストリーム**（サンプル全体の35%） - 周囲の人が買い始めると、自分も購入する
- **レイト・アダプター**（サンプル全体の32%） - 周囲より遅れたタイミングで購入する
- **無関心**（サンプル全体の21%） - 新しい機器は通常購入しない、今持っているもので満足

調査の方法

この第4回年次デジタル視聴者調査は、IBM Institute for Business Valueが2011年第2四半期にオンラインで調査を行ったもので、中国、フランス、ドイツ、日本、イギリス、米国の計6カ国の視聴者3,800人余りを対象に、現在と将来のデジタル・コンテンツ消費行動について調査した。

また、視聴者調査のほかに、M&E業界に所属する各国の人々と1対1のセッションを行った。彼らが所属する組織は以下である。

- コンテンツ・ホルダー（放送局、ケーブル・ネットワーク、出版社、オンライン・メディア企業など）
 - メディア配給業者（ケーブル・テレビ/衛星放送事業者、通信プロバイダー、ニューメディア参入業者など）
 - 代理店（制作サービス、メディア・サービス、ダイレクト・マーケティングなど）
 - 調査機関/アナリスト（業界調査アナリストや業界団体の代表者など）
-

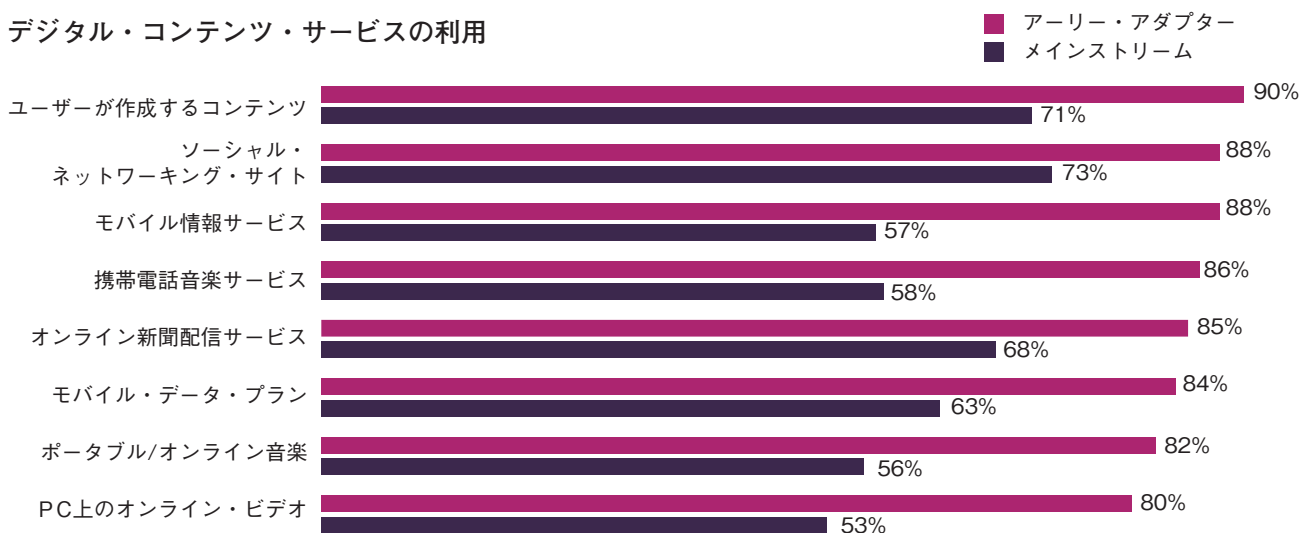
人々は普段の生活で身に付いた習慣を仕事にも持ち込むことが増えており、ビジネスにおいても我々の調査で見られた結果と似た行動を取っている。したがって、これから紹介する事例はB2Cと同様、B2Bの世界にも当てはまる。

調査結果によると、今やデジタル・コンテンツの消費者はアーリー・アダプターに限らず、「クリティカル・マス」のメインストリームが含まれる。⁶ したがって、以前のM&Eプロバイダーであれば、若者のニーズに集中して対応することで大多数のオンライン視聴者に対応できていたが、こういった年代による一般化はもはや通用しない。もちろん、年齢が重要な要素であることに変わりはないが、それだけでは視聴者のニーズを判断できなくなってしまったのだ。

実際、メインストリームの過半数がデジタル消費の幅を広げている。オンラインでのニュース・チェックやビデオ鑑賞から、モバイル・サービスへのアクセス、ソーシャル・ネットワークへの参加、ユーザー作成型コンテンツ・サイトの閲覧にまで及ぶ（図2を参照）。

「常時オンラインの時代にM&E業界が「デジタルのその先へ」前進する方法の1つは、業界が一人ひとりに合わせてカスタマイズされたシームレスなエンターテインメント体験を提供するという課題に挑戦することだろう」

デジタル・コンテンツ・サービスの利用



出典：IBM 2011 Digital Consumer Survey（米国、イギリス、ドイツ、日本、フランス）の質問6「次のデジタル・コンテンツ・サービスをどのくらい頻繁に利用しますか」、アーリー・アダプター：最新、最高の機器を発売後すぐに利用する、メインストリーム：多くの人が購入しているようであれば、ほぼ同時に購入する

図2：今や世界的にメインストリームの過半数が「ネットにつながって生活している」

常時接続の視聴者のデジタル・コンテンツ視聴の特徴

デジタル機器の利用が広まったため、グローバルでデジタル・コンテンツの消費が伸びている。我々の調査によると、デジタル機器の利用者は一般にオンデマンド視聴、ながら視聴、モバイル視聴、ソーシャル視聴といった4種類のコンテンツ消費行動をとっている。

・ オンデマンド視聴：「後から追いかけるよ」

「タイム・シフト」とも呼ばれる、オンデマンドでのデジタル視聴は今やスタンダードである。2011年度調査によると、中国、イギリス、米国ではすでにアーリー・アダプターとメインストリームの過半数がHuluやNetflixのようなオンライン・ビデオをパソコン上で視聴し、ビデオ・オンデマンドを自宅のテレビで視聴している。

帯域幅で見れば、この種のオンライン視聴方法は2010年以来、他のどのインターネット利用方法をも凌駕している。⁷ Pew Research Centerによると、

2011年5月の時点において米国の成人の71%がビデオ・オンデマンドのサイトを利用している。⁸ 最大ユーザーはヤング・アダルト層ではなくその親世代であり、2011年にはその81%がYouTubeのようなサイトを閲覧していると回答している。⁹

・ ながら視聴：「これは今すぐ調べなくちゃ」

視聴者は1つのコンテンツを視聴してから次のコンテンツに移るといった従来の線形的な視聴から大きくシフトし、同時にいくつものコンテンツを行き来するようになったため、テレビだけ集中して視聴するといったことは減った。サンプル全体の中で成人の4分の3がテレビを見ながらネットサーフィンしていると回答した。特に米国では、このようにテレビだけに集中していない視聴者はメインストリームの90%にも上る。

最近の視聴者は「リーン・バック（ソファの背にもたれて）」でテレビから流れる映像だけに集中するのではなく、たいていは少なくとももう1つ別のメディア

のコンテンツにもアクセスしていることが多い。テレビの内容と関係のないコンテンツに気をとられることもあるし、友人とチャットをすることもある。調査対象6カ国のうち5カ国では、「無関心」も含めた成人の46%以上がテレビを見ている間に時々Webを閲覧すると回答した（図3を参照）。

・モバイル・アクセス：「どこに持っていこうか」

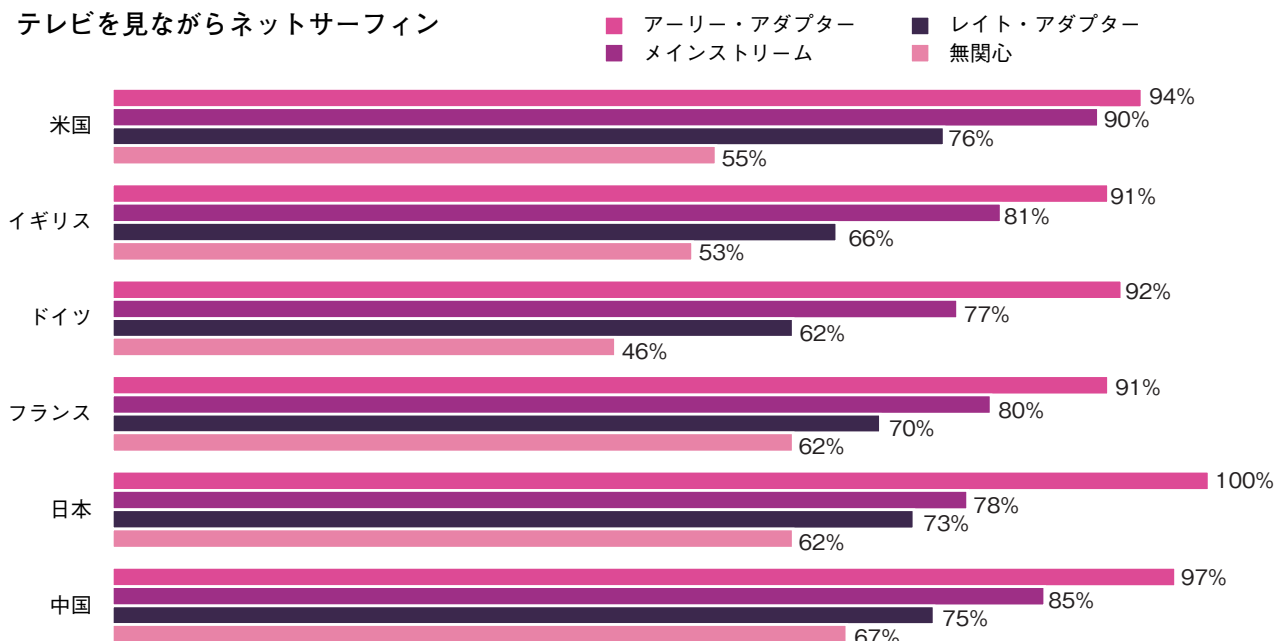
モバイル機器によって可能になった「どこでも視聴」機能は、オンデマンド視聴、ながら視聴のコンテンツ消費行動と密接に関連している。日本、イギリス、米国のアーリー・アダプターとメインストリームから成る回答者の過半数が、スマートフォンやその他のモバイル機器で定期的にコンテンツにアクセスする。こうした回答者が挙げた「お気に入り」の行動とは、音楽鑑賞、インターネット検索、eメールの送受信、各地の地図やナビゲーションの利用であった。

この傾向は加速する一方だ。タブレット、ビデオゲーム・システム、テレビ、ブルーレイ・プレイヤーといったインターネット対応モバイル機器の出荷台数は、2013年には世界全体のパソコン出荷台数を追い抜くと予想されている。市場調査会社iSuppliによると、これらの機器の出荷台数は2013年に合計5億360万台に達し、パソコンの4億3,370万台を超えるというのだ。¹⁰ また、2015年にはモバイル機器が7億8,080万台、パソコンが4億7,910万台と、両者のギャップが大幅に拡大すると見ている。¹¹

・ソーシャル消費：「やあ、元気？」

常にネットにつながっている生活は、どこでも好きなコンテンツに接続できるだけでなく、どこでも友達とつながれることも意味する。調査対象者全体では、46%がソーシャル・ネットワーキング・サイトで友人とつながっていると答えている。米国では、アーリー・

テレビを見ながらネットサーフィン



出典：IBM 2011 Digital Consumer Survey の質問7「どのくらい頻繁にテレビでショーやスポーツ・イベントを見ながら同時に次の活動をすることがありますか」

図3：ながら視聴- グローバルで、人々はもはやテレビだけに集中していない

アダプターの58%とメインストリームの59%がそうしている。

調査対象者全体では、他の形のソーシャル活動もクリティカル・マスに達した。世界中で、回答者の41%がSNSに写真をアップロードし、44%がメッセージを投稿し、52%がテレビを見ながら何らかのSNS活動をし、64%がテレビを見ながら友人にメールを送っている。

メディア世界の変化が投げかける課題

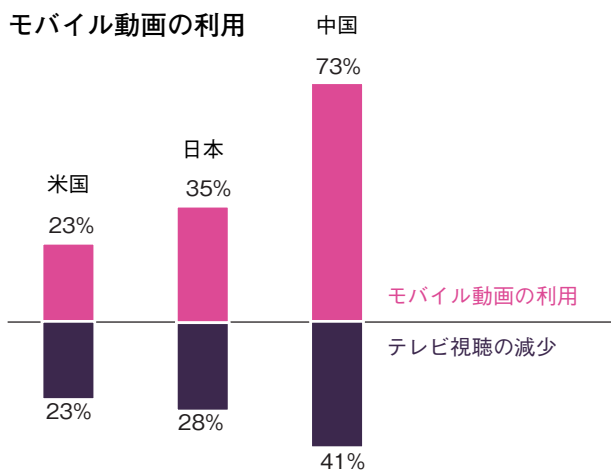
オンラインのコンテンツへの接続が可能になった結果、視聴者は観たいコンテンツにいつでもアクセスできるようになった。それは広告も含めてである。それにより、従来型メディアの課金方式と視聴方式が変わりつつある。オンライン・コンテンツへの需要に応じることが、どのM&Eセグメントにとっても成長のカギであり、収益性さえも左右する。これを成し遂げるには、変化するメディア世界の3つの重要な課題を理解することが極めて重要である。それはコンテンツの共食いへの対処、細かく分化した大衆視聴者へのサービス提供、および新たなデジタル収益モデルの発見である。

コンテンツの共食いは現実には起きている

新聞、DVD、携帯型ゲーム・プレイヤーなど従来型のメディアや利用機器は減少傾向にある。たとえば、紙の新聞が受けている影響は明らかだ。ニュース速報は新聞社自身のサイト、ソーシャル・ネットワーク、その他のメディア・チャンネルで広く入手できる。我々の2011年度調査では、中国、フランス、米国の場合、ニュース速報の入手にオンラインの情報源を利用するという回答が、紙の新聞を利用するという回答の2倍以上であった。

有料テレビ・サービスの思惑とは裏腹に、視聴者の間ではすでに「コード・シェーピング」（既存レベルの有料テレビ・サービスの削減）の兆しが見られ、「コード・カッティング」（完全解約）の動きさえも現れている。中国、日本、米国の回答者はモバイル動画の視聴を増やしつつ、普通のテレビの視聴を大幅に減らしている。この傾向は調査

モバイル動画の利用



出典：IBM 2011 Digital Consumer Surveyの質問6「次のコンテンツ・サービスをどのくらい頻繁に利用しますか」、質問13「テレビ番組をオンライン機器またはモバイル/携帯型機器で見るのが「普通の」テレビを見ること（テレビで通常予定されている時刻に見ること）にどのように影響していますか」

図4：モバイル動画の利用が増加する中で普通のテレビの視聴が減少している

した他の3カ国でも加速すると思われる（図4を参照）。

「大衆視聴者」の分化

2000年から2009年にかけて、ゴールデンタイムのテレビ視聴者数がネットワーク系、独立系、公共放送、ケーブル・テレビの各テレビにおいて着実に減少した。¹² 放送ネットワークの視聴者数減少は、大衆視聴者が行動の異なるマイクロ・セグメントに分裂しつつあることを示している。年齢に基づくマイクロ・セグメントという考え方は当てはまる面もあるが、それだけに頼ってはいは視聴者によりサービスを提供できない。

2011年の調査によると、マイクロ・セグメントへの分化において、年齢が持つ意味は以前より遥かに小さくなっている。一般に信じられていることとは異なり、デジタルにおけるアーリー・アダプターのすべてが大学生の年齢というわけではない。ながら視聴とソーシャル・ネットワークキングは、全年齢層に広く浸透している。55～

64歳の回答者のうち65%が、テレビを見ながらネットサーフィンや友人とのメール交換をすると回答した。さらに、テレビ視聴者である65歳以上の回答者のうち49%がネットサーフィンを、30%が友人とのメール交換をするという。いつでもネットにつながっている今日の視聴者のデジタル活動にとって、年齢が唯一の際立った切り口でないことは明らかだ。

実際、調査した18～64歳の視聴者のうち、82%がネットにつながったデジタル機器を利用している。全年齢層を通じ、このグループの52～75%が次のデジタル・コンテンツ・サービスをすべて利用していると回答した：携帯電話でのインターネット、携帯電話の音楽サービス、モバイル情報サービス、パソコンでのオンライン・ビデオ、自宅のテレビでのビデオ・オンデマンド、音楽サービス、オンライン・ビデオゲーム、ユーザーが作成するコンテンツのWebサイト、ソーシャル・ネットワーキング、オンライン新聞、オンライン雑誌。

もちろん、人々とデジタルとの関わり合いの傾向については、年齢がある種の指標になり得るのは確かだ。たとえば、ソーシャル・ネットワーキング・サイトのメンバーの行動をよく観察すれば、多くのティーンエイジャーはeメール、電話、郵便など従来のコミュニケーション手段の代替としてソーシャル・ネットワーキング・サイトを利用するのに対し、成人の多くはこういった従来型のコミュニケーションを補完するためにサイトを利用するという結果が得られそう。しかし、このように年齢ごとに違う行動を取るという傾向は崩れつつある。したがって、M&Eプロバイダーが視聴者を惹きつけ、さらには長い間飽きられずに惹きつけ続けるためには、従来型の年齢区分を超えて視聴者のオンライン活動を深く理解しなければならない。

デジタル収益モデルの収益性の低さ

M&Eプロバイダーにとってデジタルへのシフトが悩ましい理由の1つは、デジタルでは従来型モデルに匹敵するほどの収益モデルができていないということだ。これまでのところ、デジタルのコンテンツで収益を得る主な方

法は広告モデルだったが、この収益率は、たとえば従来のテレビ広告に比べると非常に低い。

2011年の調査によると、アーリー・アダプターの3分の2以上は有料コンテンツの視聴を厭わない。したがって、M&Eプロバイダーは革新的な価格設定と課金モデルによって収益を最大化することが必要だ。

残念ながら、いまのところデジタル・コンテンツの販売収益は、従来型のコンテンツ販売収益よりも少ない。CNN Moneyの2010年の記事は、今世紀の最初の10年間で「音楽の失われた10年」と呼び、Forrester Researchは「1999年には146億米ドル弱であった音楽の小売販売額が2009年には66億米ドルへと落ち込んだ」ことを明らかにした。¹³ところが、音楽を聴く人の数は以前よりも増えており、音楽の合計価値は実のところ増加している。問題は、価値が従来型の音楽会社から他所に移ってしまったということである。¹⁴

デジタルを超えて、カスタマイズした経験を提供する

M&E業界がデジタル時代を超えて、常時オンラインの時代へと進化するに伴い、プロバイダーも行動を変えなければならない。2010年のIBM Global Chief Executive Officer Studyは、「CEOは顧客が真に欲しがっているものをより正確に予測し適切に提供するために、顧客に“接続する”ことを、最優先だと考えている」ことを明らかにした。¹⁵それでもなお、個々の視聴者がまさに求めているようなデジタル・コンテンツ経験を、一人ひとりに合った方法、タイミングで提供するために十分な接触を行っていないM&Eプロバイダーが多い。

しかし、以下の4つのアプローチを用いれば、M&Eのデジタル・コンテンツを従来型のマスメディア・アプローチをはるかに超えたものに変えることができる。それは、B2C企業のように行動すること、デジタル・パーソナリティに基づいてターゲットを設定すること、コンテンツではなく一人ひとりに合わせた経験を提供すること、およびコンテンツをうまくマネタイズすることである。

B2C 企業のように行動すること

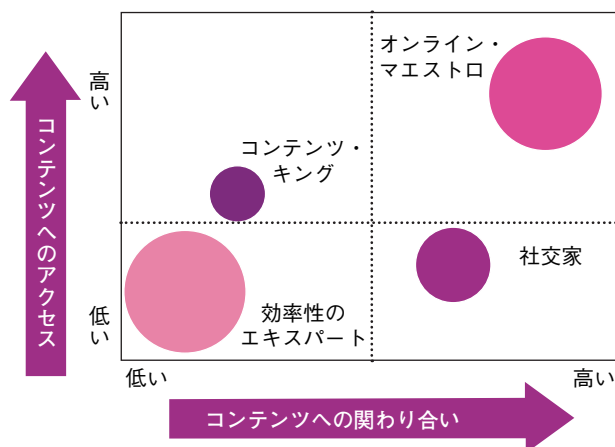
視聴者のデジタル・パーソナリティそれぞれに合わせた経験を提供するには、M&Eプロバイダーは視聴者に直接接する必要がある。自社がM&Eバリュー・チェーン（制作/管理、配給、展示/消費、サービス/サポート）のどこに位置しているかに関係なく、視聴者のニーズを把握し、それに応えていかなければならない。

「年齢に基づくマイクロ・セグメントという考え方は、当てはまる面もあるが、それだけに頼ってはいはM&Eプロバイダーは視聴者によりサービスを提供できない」

視聴者とよりダイレクトで意味のあるやりとりをするために、M&Eプロバイダーは以下のことをすべきである。

- 可能な範囲で視聴者から直接届く声に応える。たとえば、自社サイトでのコンテンツ視聴の流れ（「サンプル視聴」から「レンタル」/「購入」へのアクセスに至るまでのすべて）に対する顧客からのフィードバックを最大限活用する。
- 視聴者に関する生の情報にできる限りアクセスし、集計する。必要なデータを入手するために、他社と適宜提携してもよい。視聴者をよく理解することで、メイン・ターゲットとなる視聴者を満足させるためにコンテンツと視聴者との間でどの程度のやりとりがあればよいのかがわかるはずだ。
- 視聴者に対するインサイトを、一人ひとりの細かい行動レベルまで落とし込む。こうすることで、将来的には、たとえばさまざまな機器で視聴している視聴者に対し、それぞれに合わせたエンディングに枝分かれして展開するようなストーリーを届けることも可能になる。
- 視聴者への深い理解によって、業界のバリュー・チェーンのプレイヤー、つまり制作業者、配給業者、広告業者、

デジタル視聴者の区分の分析



出典：IBM 2011 Digital Consumer Survey; IBM Institute for Business Value analysis. 注：円の面積は回答者の比率を表す

図5：適切な体験を提供するには、今や行動に基づくセグメンテーションが欠かせない

および自社とで力を合わせ、コンテンツの視聴者からよりうまく収益を上げる方法を考える。

「デジタル・パーソナリティ」に基づいてターゲットを定める

このネット常時接続の時代に年齢に基づくセグメンテーションはそぐわないため、M&Eプロバイダーは、今や行動に基づくセグメンテーションが必須であることに気づきつつある。我々の2011年度調査は、年齢ではなくコンテンツへのアクセスとコンテンツへの関わり合いの組み合わせをもとに、デジタル・パーソナリティの4つのタイプを明らかにした（図5を参照）。

- **効率性のエキスパート**：この最も大きなグループはサンプル全体の41%を占め、わずかに女性の方が多い（52%）。これらの視聴者はデジタル機器やサービスの利用を、生活を便利にする方法と考えている。

保守的なシニアでも、「最も楽な方法」として次のような行動を取る場合にはこのカテゴリーに入る：手紙の代わりにeメールを送る、家のテレビでビデオ・オンデマンドにアクセスする、主にパソコンを使ってオ

オンラインのニュース、雑誌、ビデオ・コンテンツにアクセスする、ソーシャル・ネットワーキング・サイト（Facebookなど）でプロフィールを作成する、携帯電話でインターネットにアクセスしWebをブラウズするかモバイル・ナビゲーション・サービスを利用する、お店に行く代わりにオンライン・ショッピングをする。

- **コンテンツ・キング**：このデジタル・パーソナリティーはサンプル全体の9%に過ぎず、わずかに男性の方が多い(55%)。熱烈なゲーマー、ニュース好き、映画ファン、音楽ファン、テレビ・ファンがこれに当てはまる。

テレビ番組や映画をオンラインで見ることが多く、頻繁に音楽をダウンロードするかストーリーミングで音楽を聴く。いつも1人で、または誰かと一緒にオンライン・ゲームをする。コンテンツ・キングはコンテンツへの「オール・アクセス・パス」を欲しがる。

- **社交家**：このデジタル・パーソナリティーの視聴者はサンプル全体の15%を占め、わずかに女性が多い(51%)。時と場所を選ばず、どの友人にも即座にアクセスできない状況をもはや想像できない人々だ。

携帯電話で友達と電話をし、メッセージを送り、ソーシャル・ネットワーキング・サイト（Facebookなど）上のプロフィールをまめに更新し、ソーシャル・ネットワーキング・サイトを巡回し、写真やWebページに頻繁にラベルや「タグ」付けをし、他のユーザーがアップした動画を（YouTubeなどで）チェックしている。

- **オンライン・マエストロ**：この視聴者はサンプル全体の35%を占め、わずかに男性が多い(55%)。その行動は「コンテンツ・キング」と「社交家」に共通するものの組み合わせであり、むしろ一層洗練されている。その先進的な行動は、音声チャット、モバイル機器（スマートフォンやタブレットなど）によるメディア・コンテンツ（ゲーム、音楽、ビデオなど）の視聴、モバイル機器による複数のアプリケーションへの頻繁なアクセス、モバイル機器によるニュース、天気、スポーツのスコアの定期的チェックと情報検索などである。

「常にオンライン」状態の「オンライン・マエストロ」は、いわば将来を垣間見る窓である。実際、この中で自らをアーリー・アダプターと認める人の割合は32%に上る。これに対し、我々が調査した他のデジタル・パーソナリティーの場合、その割合は5%に満たない。

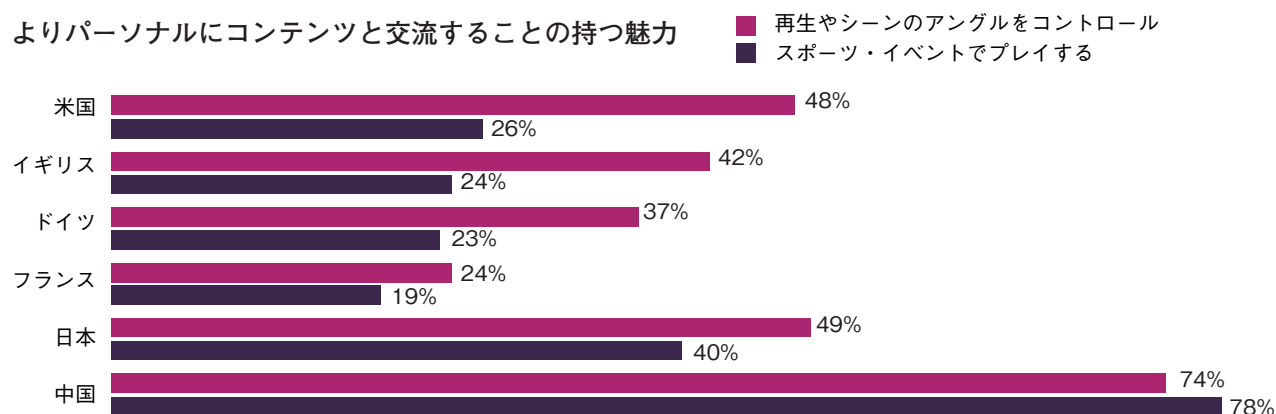
「我々の2011年度調査は、年齢ではなくコンテンツへのアクセスとコンテンツへの関わり合いの組み合わせをもとに、デジタル・パーソナリティーの4つのタイプを明らかにした」

もちろん、ユニークな業界構造において、それぞれのM&Eコンテンツ・プロバイダーにとってはさらなるセグメンテーションが必要であるが、デジタル・パーソナリティーに基づくこの区分は、分析をさらに進める出発点となりそうだ。2つの非常に異なるデジタル・パーソナリティー、すなわち「効率性のエキスパート」と「オンライン・マエストロ」がデジタル視聴者全体の4分の3を超えていることから、各M&Eプロバイダーは、自社の顧客の行動区分と自社の事業にとっての意味をしっかりと理解する必要がある。

一人ひとりに合わせた顧客体験を提供するために、M&Eプロバイダーはその示唆となるような、デジタル・パーソナリティーを含む顧客プロフィールを構築しなければならない。さらには、視聴者がデジタル・コンテンツ視聴スタイルを変化させることに合わせて、そのプロフィールを更新し続ける必要がある。これはたとえば以下のようなことである。

- 視聴者のプロファイリングは、年齢だけでなく、コンテンツへアクセスする意欲と能力、またコンテンツとやり取りをしたり、没頭したりするかどうかといった行動に基づいて行う。

よりパーソナルにコンテンツと交流することの持つ魅力



出典：IBM 2011 Digital Consumer Survey の質問 18「コンテンツがますますデジタル化の中で、視聴者である我々はさまざまな形のコンテンツを新しい方法で経験する機会を手に入れます。次の種類の経験があなたにとってどれだけ魅力的であるか 1～5（5 が非常に魅力的）の 5 段階で評価してください」

図6：将来的にデジタル・コンテンツとより深くかかわり合えるようになることは魅力的だと考えている

- ・ 視聴しているコンテンツによって、視聴者が異なった行動プロファイル（デジタル・パーソナリティの側面など）を示すことを考慮する。
- ・ 過去の「構造化された」行動選択と、リアルタイムの「構造化されていない」データを利用してプロファイルを完成させる。

有意義で高度な経験を提供する

この常時接続の視聴者の時代は、デジタル・チャンネルを利用してコンテンツを提供するだけで十分であったデジタル時代の終わりを意味する。M&Eプロバイダーがデジタル・パーソナリティに基づいて視聴者のターゲットを定めるには、顧客対応とコンテンツ提供の方法を変えるに加えて、いくつかの新しいケイパビリティを獲得する必要がある。

顧客に合わせ、差別化された視聴体験は、次のような高度な特性を備えている：複数機器間のシームレスな統合と「スマートさ」、つまり視聴者個々人の好みに合わせて、役に立つコンテンツであること、それに視聴者がい

つの間にか観客から参加者になっているような仕掛けや、ソーシャルを組み合わせたコンテンツなど。

グローバルでクリティカルな数の視聴者が、デジタル・コンテンツとより直接的にかかわり合えるようになりたいと回答している（図6を参照）。たとえば、多くの視聴者がスポーツのリプレイや映画のアングルを視聴者側からコントロールしたいと考えている。その他、バーチャル野球ゲームでプロ選手の間に割り込み打席に立ってみたいとか、運試しにベブルビーチで1ホールだけプレイしてみたいなどという願望を抱いている人もいる。

視聴者が望む経験を提供するには、コンテンツがスタンドアロンであってはならない。魅力のあるコンテンツは、データ分析に基づいてそのコンテンツを気に入ってくれる適切な視聴者に届けること、またシームレスな機器連携により、視聴者が望む時と場所を選んで視聴できること、さらにソーシャルなどのコンテンツの魅力を増す特徴を持っている必要がある。

顧客データ分析

顧客を楽しませ収益性を維持するには、豊富なリアルタイム・データに基づく新しいスマートなデータ分析がなければならない。顧客データ分析は、より多くのコンテンツを販売して収益につなげるために不可欠である。

データ分析は、M&Eプロバイダーが抱える差し迫った課題の多くに有効である。その課題とは、顧客との関係および関わり合いの予測・構築、新市場の特定、新しい商品およびサービスの開発などである。データ分析のもう1つの潜在的メリットは、リスク事象が起こる前に確実に予測し、迅速に対応するための回復力と機敏性を備えておけることである。

データ分析はさらに、資源と資本を適正に配分・配置して、効率性を高め、パフォーマンスを改善し、コストおよび関連収入を管理するための指針にもなりうる。さらに、分析ツールは情報をより効果的に管理することもできるため、予測の確実性を高め、意思決定における選択肢に的確な優先順位を付け、戦略を定め、コンテンツを開発することにも役立てることができる。

より具体的には、M&Eプロバイダーは顧客データ分析を以下のように活用すべきである。

- 業界内のパートナーと非パートナー双方を含むさまざまなコンテンツ配給業者とプラットフォームにわたって、視聴者のデジタル・パーソナリティ、習慣、嗜好の全体像を集約する。
- 過去と現在のデータを統合して顧客データ分析を最適化する。
- 顧客データを相互に関連付けて状況に当てはめ、これらを行うツール・セットをマスターする。
- リアルタイムの顧客データ分析に基づいて広告を打つ。
- 多様なチャネル、デバイス、プラットフォームに合わせてパーソナライズしたマーケティング・キャンペーンを行う。

統合されたインフラストラクチャー

今日のM&Eプロバイダーは一人ひとりに合わせた視聴体験を複数機器にまたがって提供することができなければならず、これらの機器を接続するプラットフォーム、つまりスマートなメディア・インフラストラクチャーは必須である。

配給における課題は、視聴者を商品開発イノベーション、販売、サービスのプロセスの中心にすることを含む。効率的なワークフローを可能にするため、M&Eプロバイダーは統合されたデジタル資産を動的に制作、管理、配給する必要がある。このためには、企業とパートナーそれぞれが持つ断片的機能をつなげる能力が必要になる。

M&Eプロバイダーが配給システムを改善すると、次のことがうまく機能するようになる。急速に変化する事業環境と顧客ニーズに対応すること、データ、情報、知識を事業部門やパートナー間で簡単に共有すること、セキュリティを強化した事業環境のサポートと管理プロセスの特定、さらにはメディア事業のさまざまな側面がよりよく見えるようになるということだ。

こうしたチャレンジのために、M&Eプロバイダーは統合されたデジタル・ワークフローを構築して、以下を実行できるようにすべきである。

- 勃興しつつあるが完全に認識されてはいない市場に競合よりも早く参入し、先行して新しいビジネス・モデルを支援する。
- コンテンツ制作と配給のサイクルを短縮し、コンテンツ費用を削減する。
- コンテンツを複数の配給プラットフォームで準備・提供するコストを削減し、編集・レビュー時間の短縮など、資産の利用/再利用の最適化を進め、またプログラミング・アウトプットを増やすことにより収益性を向上させる。
- 配給プラットフォームと視聴者の利用機器をまたがるシームレスな視聴者体験を提供する。

- ・ エンド・ツー・エンドのコンテンツ・バリュー・チェーンを活用し、ダイナミックでリアルタイムに近いスピードで配給する。

「効率的なワークフローを可能にするため、M&Eプロバイダーは統合されたデジタル資産を動的に制作、管理、配給する必要がある。ソーシャル・メディアはコンテンツ視聴をユニークで感情がかきたてられ没頭してしまうようなユニークな体験へと変える。」

ソーシャル

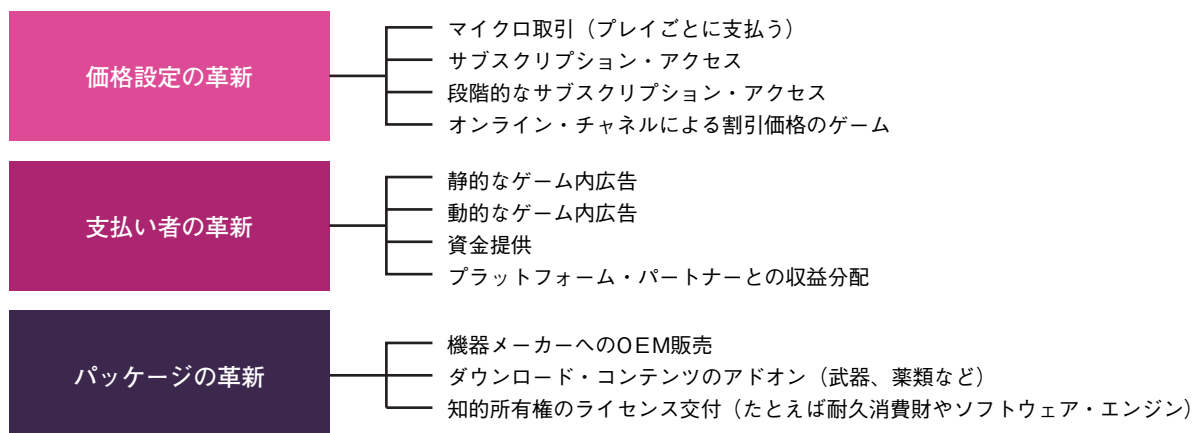
コンテンツのソーシャル性を高めるにはソーシャル・メディアが必要であるが、顧客とのつながり、エコシステ

ムとのつながり、コンテンツの構築について、よりスマートな方法を見つけることも必要である。ソーシャル・メディアはコンテンツ視聴をユニークで感情がかきたてられ没頭してしまうようなユニークな体験へと変える。

デジタル・コンテンツにソーシャル性を加えようとする人は、いくつかの重要な課題に遭遇する。その1つは、ターゲットとする顧客セグメントを惹きつけ、リアルタイムに引き入れられるようなコンテンツを特定することである。2つ目は、同じコンテンツ/経験に対する他の人との共有経験に即時にアクセスできるようにすることである。さらに、デジタル・コンテンツとデジタル体験の両方を開発するために、ソーシャル・メディアと統合するための変更が必要になる。3つ目の重要な課題は、ソーシャル・コンテンツを販売商品に転化できるソーシャル・ネットワークを特定し、それをターゲットとすることである。

これらの課題を解決するため、M&Eプロバイダーはソーシャル・メディアを利用して以下のことを行うとよい。

例証としてのゲーム開発者：収益モデルの革新



出典：IBM Institute for Business Value analysis; Berman, Dr. Saul J. Not for Free: Revenue Strategies for a New World. Harvard Business Review Press. 2011.

図7：ゲーム開発者の収益モデルが拡大すれば、以前よりもはるかに多くの収益源が手に入るかもしれない

- 共通の興味に基づくソーシャル・ネットワークを作り、既存のソーシャル・ネットワークで口コミが広がるようにマーケティング・メッセージを流す。
- コンテンツの導入部に「イベント」を作成し、コンテンツのオンデマンド視聴からリアルタイム視聴にシフトさせる。
- ブランド・アンバサダーを作り、育ててレーティングを上げる。
- リテンション戦略として、ソーシャル・メディアのユーザーのために特別で、独占的なコンテンツを開発する。
- ソーシャル・メディアからのフィードバックに基づいて、ストーリー・ラインとマーケティング・キャンペーンを練る。

視聴者、コンテンツ、収益化をつなげる

一人ひとりに合わせた魅力的なコンテンツを顧客のために用意したうえで、M&Eコンテンツ・プロバイダーは収益モデルを拡大してデジタル商品からより多くの利益を上げることにより、収益化に取り組む必要がある。我々の研究によると、最近の視聴者は自分にとって意味のあるメッセージ、選択性と柔軟性を持った価格設定モデル、さらに機器間のシームレスな体験を求めている。

結果として、新しい収益モデルは「フリーサイズ（1つですべてに対応）」を抜き出し、視聴者が求めるような関連性、選択、統合、パッケージングの選択肢を提案しなければならない。デジタル・コンテンツが急増する中で、潜在的な収益源をこれまでの何倍かに拡大する必要がある（図7を参照）。新しいデータ分析は顧客の好み、行動、購入パターンについて洞察を提供することにより、企業が収益モデルを革新することをサポートする。

「コンテンツのソーシャル性を高めるにはソーシャル・メディアが必要であるが、顧客とのつながり、エコシステムとのつながり、コンテンツの構築について、よりスマートな方法を見つけることも必要である。」

勇気づけられる話として、いくつかのM&Eプロバイダーがデジタルでの収益獲得に成功しつつある。2010年には、歴史上初めて新聞のオンライン広告による収益が印刷広告による収益を上回った。¹⁶ 2011年、視聴者がタブレット端末を受け入れていく中で、雑誌出版社のFutureは初めてデジタル部門の利益を計上した。¹⁷ しかし、新しい収益源ができてきたとはいえ、デジタルの収益源が従来型の収益源に取って代わるには程遠い。

グローバル全体の調査結果によると、コンテンツに対しさまざまな嗜好を持った視聴者を惹きつけるためのさまざまな新しい価格設定アプローチが可能になるよう、課金インフラは柔軟で拡張可能なものでなければならない。同系統の視聴者にとってさえ、課金に柔軟な選択肢が必要であることは、米国内で先陣を切って電子機器を使っている人々を見れば明らかである。このグループが好んで選ぶ課金方法は、Webサイトで映画を見るときには広告型であり（このグループの39%がこの課金方法を選択）、タブレットで映画を見るときにはサブスクリプションである（36%が選択）。しかし、スマートフォンで映画を見るときは従量制を選択する（36%が選択）。

M&Eプロバイダーがデジタル・コンテンツ体験に関してよりよい収益源を確保するまでの道のりはまだ遠い。デジタルでの収益は実際に視聴者の間で勢いをつけているが、M&E企業にとっての大きな課題はビジネス・モデルをしっかりと立ち上げることである。それは単なるバリュー・チェーンの中でのシフトにかかわる事柄だけではなく、さまざまな産業、商品、サービスにまで広がる

全体的な商業モデルのシフトである。したがって、コンテンツはその開発者のためだけではなく、エコシステム全体の多くのパートナーのためにも新しい価値を創り出しているのである。

今後の展望

M&Eプロバイダーにとって、アナログ・コンテンツをデジタル・チャンネルから提供するという段階のその先へ進むことで、より戦略的で相手に合った関係を視聴者との間に構築する機会が生まれる。ネットにつながった視聴者は単にメディアにつながっているという状態を超えて、特定の状況（地理的および社会的）と自分自身の嗜好に合わせた経験（スポーツ、食品、映画など）をコンテンツが提供してくれることを求めている。

過去数年間、M&Eプロバイダーは個別の視聴者基盤に到達するためのデジタル配給に精力を集中してきた。従来の大衆視聴者にとって代わった新しいマイクロ・セグメントに対応するために、「商品」それ自体を差別化する方策はほとんどとられてこなかった。また、デジタル収益モデルは収益源が脆弱であり、まだ従来型モデルに比肩する価値を提供できていない。

今こそ、より戦略的で状況に応じた関係を視聴者との間に構築する時期であり、その方法は新しい配給プラットフォームを取り入れ、さらに収益モデルを拡大することで、視聴体験全般に焦点を当てることである。以下の質問は、これらの目標の達成に向けて、次取るべき有益なステップを特定するために役立てることができるだろう。

- 自社がB2B企業であっても、視聴者や視聴者別の関わり合い、洞察を育むためにどのような措置を講じているか。
- 自社の最も重要で価値のある視聴者のデジタル・パーソナリティをどのように特定するか。
- 自社のコンテンツをデータ分析、統合されたインフラストラクチャー、およびソーシャル・メディアを活用した経験に変換するためには、どのような方法を取ればよいか。
- どのような種類の収益源が可能であり、自社はどの課金モデルを提案すべきか。

意義のある高度な視聴者経験を創り出す能力が拡大することによりM&Eプロバイダーがデジタルを超えて前進し、M&Eエコシステム全体に新しい価値が生まれる中で、必要な複数のビジネス・モデルをしっかりと立ち上げることが究極の課題になる。

関連する刊行物

Berman, Dr. Saul J. Not for Free: Revenue Strategies for a New World. Harvard Business Review Press. 2011.

"Digital Consumer Survey 2011." September 2011. IBM Institute for Business Value. <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbf03032usen/GBF03032USEN.PDF>

Berman, Dr. Saul J., Bill Battino and Karen Feldman, 「コンテンツの枠を超えて：新たな収益機会創出に向けて」 (Beyond content: Capitalizing on the new revenue opportunities), IBM Institute for Business Value, September 2010

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-digital-media-consumer.html>

Berman, Dr. Saul J., Bill Battino and Karen Feldman, 「広告の枠を超えて：デジタル視聴者への戦略的アプローチ」 (Beyond advertising: Choosing a strategic path to the digital consumer), IBM Institute for Business Value, March 2009

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-beyond-advertising.html>

Berman, Dr. Saul J., Bill Battino, Louisa Shipnuck and Andreas Neus, 「広告モデルの終焉とはじまり」 (The end of advertising as we know it), IBM Institute for Business Value, Updated March 2009

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-beyond-advertising.html>

著者について

Saul J. Berman博士は、IBM グローバル・ビジネス・サービスのパートナーおよび統括責任者であり、戦略コンサルティングおよび成長戦略のグローバル・リーダーである。企業経営者および上級管理職を対象としたコンサルティング業務を25年以上経験し、メディア&エンターテインメント業界の戦略と未来に関する数多くの論文や詳細なレポートを執筆しているほか、著書「Not for Free: Revenue Strategies for a New World」も出版している。Bermanは、主要な業界会議で頻繁に基調講演を行っており、米Consulting Magazine誌によって2005年の最も影響力のある25人のコンサルタントの1人に選ばれている。

Lynn Kesterson-Townesはソフトウェア・グループの成長戦略担当リーダーであり、かつてはIBM Institute for Business Valueのグローバル・コミュニケーション部門のリーダーであった。経営コンサルティング、戦略的立案、事業発展、M&Aの分野で20年余りにわたり現場の経営に携わり、顧問としての専門知識を蓄えてきた。メディア&エンターテインメント業界の経営者兼コンサルタントとして、メディアやエンターテインメント企業の委託により世界的な戦略、組織、業務の問題に取り組む企業を設立した。

エグゼクティブ・スポンサー

Steven Canepa : IBM グローバル・メディア&エンターテインメント ゼネラル・マネージャー

Adam Steinberg : IBM グローバル・ビジネス・サービス 米国 メディア&エンターテインメント インダストリー・リーダー

Martin Guillaume : IBM グローバル・ビジネス・サービス ヨーロッパ メディア インダストリー・リーダー

日本語編集

菅沼 峰丈

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
戦略コンサルティンググループ
マネージング・コンサルタント

事業戦略コンサルタントとして、新規事業企画やマーケティング戦略のプロジェクトを多数リード。
デジタル・マーケティング等、Web・ITを活用した新たなマーケティング・スタイルの提案を推進。

國生 恭子

日本アイ・ビー・エム株式会社
グローバル・ビジネス・サービス事業
戦略コンサルティンググループ
コンサルタント

組織・人事戦略コンサルタントとして、組織風土改革や人材育成戦略立案のプロジェクトに従事。
特に、オンライン・コミュニケーションを活用した新たな組織の課題解決方法の確立に取り組んでいる。

参考文献

- 1 Oulasvirta, Antti, Tye Rattenbury, Lingyi Ma and Eeva Raita. "Habits make smartphone use more pervasive." Personal and Ubiquitous Computing (Pers Ubiquit Comput). September 10, 2010. http://www.hiit.fi/u/oulasvir/scipubs/Oulasvirta_2011_PUC
- 2 HabitsMakeSmartphoneUseMorePervasive.pdf; Palmer, Shelly. "Smartphone Users Anonymous." Shelly Palmer Digital Living. July 29, 2011. <http://www.shellypalmer.com/2011/07/smartphone-users-anonymous/>
- 3 YouTube - Statistics. http://www.youtube.com/t/press_statistics. Accessed March 9, 2012.
- 4 "Most Americans rate the Internet higher than air travel – poll." Reuters.com. June 2, 2011. <http://www.reuters.com/article/2011/06/02/uk-usa-poll-idUSLNE75101K20110602>
- 5 Drake, Carolyn. "Google Search Trends Successfully Predicts High Flu Volume in Hospitals." HCPLive. January 13, 2012. <http://www.hcplive.com/pop-medicine/Google-Search-Trends-Successfully-Predict-High-Flu-Volume-in-Hospitals>; Martin, Rachel. "Google Search Terms Used to Track Disease Outbreaks." GeekTech. May 24, 2011. http://www.pcworld.com/article/228527/google_search_terms_used_to_track_disease_outbreaks.html
- 5 Intersperience press release. "Majority of Brits feel 'upset' without Internet connection." July 22, 2011. http://www.intersperience.com/news_more.asp?news_id=39

- 6 Gladwell, Malcolm. The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. Little, Brown and Company. March 2000. Gladwellはその著書で転換点を、小さなことが大きな変化を生み出す「臨界点、しきい値、沸点」と定義している。IBMの本報告書では、「クリティカルな数」すなわち業界の転換点には、視聴者の約4分の1が特定の行動を示したときに達するものと見なしている。
- 7 "Global Internet Phenomena Report – Fall 2011." Sandvine Intelligent Broadband Networks. "This report also sees the continued rise of Real-Time Entertainment traffic as the dominant component of North America's fixed access network traffic. During the evening's peak period, these "on-demand" applications account for 60% of downstream traffic, and 53.5% of aggregate utilized bandwidth." http://www.sandvine.com/downloads/documents/10-26-2011_phenomena/Sandvine%20Global%20Internet%20Phenomena%20Report%20-%20Fall%202011.pdf
- 8 PewResearchCenter Publications. "71% of Online Adults Now Use Video-Sharing Sites." July 26, 2011. <http://pewresearch.org/pubs/2070/online-video-sharing-sites-you-tube-vimeo>
- 9 上記文献を参照
- 10 Selburn, Jordan. "Shipments of Internet-Enabled Consumer Devices to Exceed PCs in 2013." iSuppli press release. August 9, 2011. <http://www.isuppli.com/Home-and-Consumer-Electronics/News/Pages/Shipments-of-Internet-Enabled-Consumer-Devices-to-Exceed-PCs-in-2013.aspx>
- 11 上記文献を参照
- 12 "Television Audience 2009." Nielsen. http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2010/04/TVA_2009-for-Wire.pdf
- 13 Forrester Research Online Retail Forecast, 2011 To 2016 (US), Forrester Research, Inc., January 23, 2012; http://money.cnn.com/2010/02/02/news/companies/napster_music_industry/
- 14 Berman, Dr. Saul J., Bill Battino and Karen Feldman. "Beyond content: Capitalizing on the new revenue opportunities." IBM Institute for Business Value. September 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/ibv-digital-media-consumer.html>
- 15 IBM Institute for Business Value. "Capitalizing on complexity: Insights from the Chief Executive Officer Study." May 2010. www.ibm.com/ceostudy
- 16 Worden, Nat. "Web Advertising Eclipsed Newspapers in 2010." Wall Street Journal. April 14, 2011. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703551304576261092386405686.html>
- 17 Andrews, Robert. "Tablets Tip Future to First Digital Profit." May 20, 2011. <http://paidcontent.co.uk/article/419-tablets-tip-future-to-first-digital-profit/>

本書「デジタルのその先へ：メディアとエンターテインメントを未来につなぐ」は英語版「Beyond digital : Connecting media and entertainment to the future」の日本語訳として提供されるものです。



日本アイ・ビー・エム株式会社

© Copyright IBM Corporation, 2012 , 2013
All Rights Reserved

01-13 Printed in Japan

IBM、IBMロゴ、ibm.comは、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corporationの商標です。

他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。

現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。

掲載されている製品・サービスはIBMがビジネスを行っているすべての国・地域でご提供可能なわけではありません。

当資料において、IBMとは International Business Machines Corporation、またはその配下にある企業を含む企業体を意味します。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版掲載時のものであり、変更されている可能性があります。

お問い合わせ

日本アイ・ビー・エム株式会社

〒103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町19番21号

<http://www.ibm.com/jp/> E-mail: IBMGBS@jp.ibm.com