

# メディア & エンターテイメント 守成からの反攻 (Incumbents Strike Back)

グローバル経営層スタディ  
19th edition

IBM Institute for  
Business Value



## 目指す方向はどこか？

世の中には困惑するほど情報が溢れています。デジタル・テクノロジーによる変革が進む中、一部の企業は大きな成果を収めています。しかし、システム連携も盛んで、競争が縮小している業界であっても、創造性を発揮する余地は十分にあります。経営幹部の悩みどころです。

メディア&エンターテインメント (M&E) の経営者も例外ではありません。焦点を新しい市場に置くのか既存市場に置くのかで、意見が分かれます (44% 対 43%)。かつてはオープン・イノベーションが優位であると考えていた領域で、社内イノベーションが増加すると予想する経営者が増えています。しかし、バリュー・プロポジションやバリュー・チェーンをどう変化させるかについてはおおむね意見が一致しています。M&E 経営者の 68% は、今後数年間で製品よりも顧客体験がさらに重視されると予想し、半数以上 (55%) がパートナーのネットワークが拡大することを予想しています。

また、M&E の経営者は、今後 2~3 年間で企業に大きな影響を及ぼす可能性が高い外部要因がわずかに変化していくとも述べています。市場の変化は、テクノロジーをわずかに上回っています (67% に対し 68%)。人材・スキルが僅差で第 3 位となっており、63% が、今後数年間は人材が企業に大きな影響を及ぼすと考えています。さらに、マクロ経済要因が第 4 位に浮上しましたが、これは、M&E の経営者が、合併・買収による業界再編の波が押し寄せる、このとりわけ困難な時代をくぐり抜けてきていることを考えれば、驚くべきことではありません。

IBM Institute for Business Value は Oxford Economics と協力して、M&E 業界の 578 名の経営者を対象にインタビューを実施しました。これらのインタビューには定量的および定性的な回答の両方が含まれています。このメディア&エンターテインメント業界レポートの分析では、収集された全データ・サンプルから得た 566 の有効回答をベースとして使用しています。

112 カ国、20 業種の 6 つの経営層を代表する 12,800 を超える経営者の方々が、最新の調査にご協力くださいました。IBM Watson Natural Language Classifier を使用して、コンテキスト・レスポンスを分析し、包括的なテーマを解明しました。また、クラスター分析や判別分析などのさまざまな統計手法を使用して、収集した数百万のデータ・ポイントを精査しました。

## 「改革者」は急成長する

調査の過程で 3 つの明確な組織的「類型」を特定しました。各類型は Digital Reinvention™ の異なる段階にあるものです (図 1 参照)。

「改革者」は、画期的な製品、サービス、ビジネスモデルの開発を重視しています。エコシステムから価値を引き出すことに優れています。積極的に実験します。彼らの IT 戦略は、商業的な目標に沿ったものであり、変化を管理することに長けています。これらのすべてが財務的にも革新者としても彼らを際立たせています。

「実践者」は、野心的ではありますが、まだ野心の実現に見合った能力を獲得していません。彼らは「改革者」ほど注目されていませんし、迅速でもありません。

「野心家」はまだ途上にあります。明確な戦略を策定し、適切なプロセスとリソースを整備し、新しい機会を捉えるために迅速さを育む必要があります。

## 業界のサイン (動向) を読む

一体何が起きているのでしょうか。経営者とのインタビューと学者との取り組みにより、4 つのトピックが浮き彫りになりました。

### 創造的破壊の包含

パーソナライゼーションへの道

プラットフォーム型ビジネスモデルの誘惑

実践としてのイノベーション

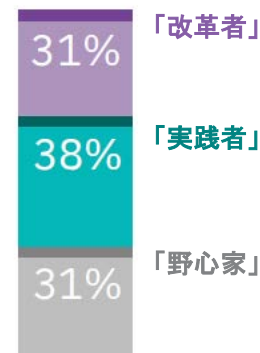
「私たちはまったく新しい角度で差別化された競争を行っています。他者に破壊されるのを待つべきではありません。まず自ら、創造的破壊を行うべきです。」

中国、メディア&エンターテインメント、最高経営責任者

図 1

## M&E の分割

業界の類型には明確な特徴があり、立場や視点も違います



## 創造的破壊の包含

2年前、経営者達は、デジタル・ジャイアントや、他の業界の小規模なスタートアップが自社テリトリーに参入してくることにに関して大変懸念していると語りました。現在、彼らは幾分安心しています。自らのセクターが大きな激動を経験していると回答する M&E の経営者はわずか 32%、それに対応して企業を変革する喫緊の必要性を感じている経営者は 22% に過ぎません。もはや外部に全く目を向けていません。2015 年の調査では 66% が新しい競合企業がこの状況に押し寄せると予想していましたが、今日では同じ回答は 27% です。M&E の経営者は、従来の自分たちのテリトリーへの侵入を続けているデジタル・ジャイアントを依然として警戒しています。しかし、現実の創造的破壊は、革新的な同業者、とりわけデジタル時代に大きく成長するために自らを変革し続けている M&E 企業がもたらすと 65% が述べています。

M&E の経営者は、革新的な新しいサービスを提供し、人工知能 (AI)、クラウド・プラットフォーム、ブロックチェーンへの投資を増やしてコンテンツと顧客の理解を深め、膨大なメディア・スルーポイントをよりよく管理することにより、この再活性化している競争に対応しています。サンプルにある M&E の「改革者」は先に進んでいます。彼らは創造的破壊に備えており、その 79% に破壊的な勢力をかわすための戦略を持っています（「実践者」では 54%、「野心家」では 29%）。また、問題の早期発見と解決とイノベーションの成功の両方に報いる文化により、変化を受け入れ、素早く針路を調整する傾向がはるかに高いといえます。

## パーソナライゼーションへの道

最近では、個人レベルで顧客とつながることが不可欠ですが、パーソナライズされた魅力的な体験を設計することは極めて困難です。それには、何がさまざまな人々を動かすのかについて深く理解することが必要です。M&E の経営層は顧客体験に焦点を絞り込み、細分化されたオーディエンス、膨大な量のコンテンツ、急速に変化する配信フォーマットに対応しています。顧客またはオーディエンスに対する洞察を得ることが非常に、または極めて重要であると 3 分の 2 が述べています。また、フィードバックを、顧客体験を向上させる最善の方法の 1 つだと考えています。

M&E の「改革者」はここでも先を行っています。顧客と直接関わり、パートナーに意見を求めて顧客体験をよりよく理解し、計画にフィードバックを組み込むことにより、デザイン思考家のように問題にアプローチします。また、製品およびサービスの提供モデルを向上させる手段として、人工知能 (AI) の可能性に大いに注目しています (45% に対し、「実践者」では 31%、「野心家」では 5%)。結果はどうでしょうか? M&E の「改革者」は、パーソナライズされた顧客体験の創出において、その同業者よりもはるかに成果をあげています (図 2 参照)。

「人工知能は、業界による顧客の  
選択をより正確に予測するのに  
役立つ洞察をもたらします。」

米国、メディア&エンターテインメント、  
チーフ・マーケティング・オフィサー

## プラットフォーム型ビジネスモデルの誘惑

直近の最もエキサイティングな傾向の 1 つが、提供者と利用者を直接結びつけるプラットフォーム・ビジネスモデルの登場です。これにより、企業の成長を加速し、より高い利益をあげることが可能になります。たとえばプラットフォーム・オーケストレーターである YouTube は、コミュニケーション手段をコントロールし、プラットフォームから広告収入を得ていますが、制作はしていません。

すでにプラットフォームを所有している M&E の経営者はわずか 5% ですが、45% がこのコンセプトを積極的に試している、または検討しています。プラットフォームを機能させるものは何か？ 3 つの

成功の「ルール」を特定しました。それは、相互関係による価値創造、データからの価値創出、イノベーションへのコミットメントです。

M&E の「改革者」は、このプロフィールにあたります。彼らは、プラットフォーム・オプションだけを検討している組織に比べて、提携のメリットを確信しています。彼らは目標を達成するため、テクノロジーへの投資に非常に積極的です。M&E の「改革者」の 66% にクラウド・コンピューティングへの投資を増やす予定があります（「実践者」では 47%、「野心家」では 39%）。また、M&E の「改革者」の約 3 分の 1 (30%) は、ブロックチェーンを活用して仲介者を排除することによる、コンテンツ購入の少額決済などにかかる取引コストの削減を期待しています。

図 2

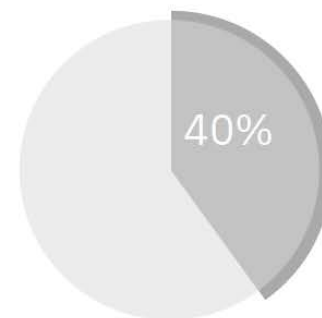
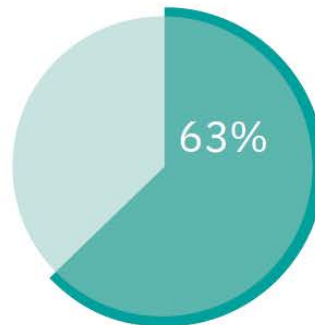
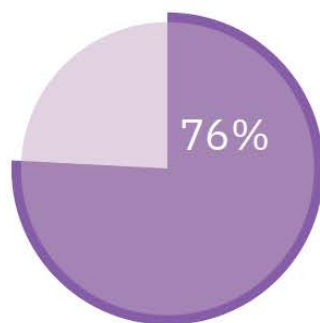
### パーソナライゼーション

M&E の「改革者」は  
パーソナライズされた顧客  
体験の創出に秀でています

「改革者」

「実践者」

「野心家」



貴社はどの程度効果的にパーソナライズされた顧客体験を創出していますか？ (回答者が「効果的」または「非常に効果的」を選択した割合。)

## 実践としてのイノベーション

企業がイノベーションのために連携することにより、仕事を束ねる組織は劇的に変化しており、単体のエンティティがエコシステムに置き換わっています。最もスマートな経営幹部は、その場で学ぶチームを作ることによって未来に備えています。M&E の経営者は、周囲の状況が日々変化するなかで、とりわけ組織の迅速さと新しい働き方に焦点を当てています。M&E のおよそ半数 (46%) は、今後の数年間での AI への投資を予定しており、ビジネス・プロセスを最適化し、自動化しようとしています。もっとも、大半が依然として自動化の恩恵を受ける可能性のあるプロセスを特定するという初期の段階にあります。

M&E のサンプルにおける「改革者」と「実践者」のほとんどは、すでに組織的な迅速さをサポートし、コラボレーションを進めています。しかし「改革者」ははるかに先に進んでいます。彼らはイノベーションの加速をより重視しており、チームがイノベーションを活性化することを期待しています。72% がイノベーションを促進するために積極的に従業員の情報を求めています（「実践者」では 54%、「野心家」では 35%）。また、M&E の「改革者」の組織の経営幹部は、チームが進むべき最善の道を決定するという点でも、「実践者」や「野心家」を率いる経営幹部よりも一貫して優れています。

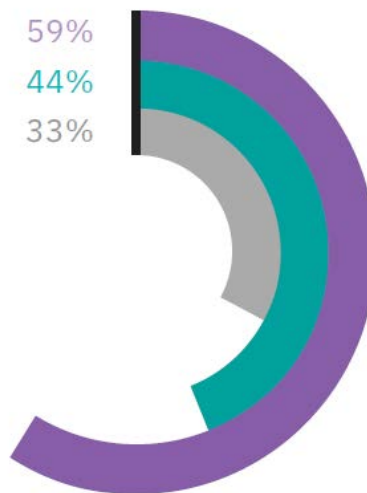
それだけではありません。M&E の「改革者」は、パートナー、サプライヤー、ディストリビューターの適切なネットワークを構築します。彼らは、コンテンツ・バリュー・チェーン全体でオペレーションを統合することの重要性を認識しています（図 3 参照）。そして、適切なスキルを備えた人材など、適切なリソースを配置して戦略を実行しています。言い換えれば、彼らは力強いビジョンに、オープンな文化と迅速なオペレーションを組み合わせしており、調査が示すように、これらは組織が機敏であるための 3 つの踏み石です。

図 3

「改革者」  
「実践者」  
「野心家」

統合

「改革者」は、  
オペレーションの統合を  
より重視します



問: 従来の統合方法では機能しなかったオペレーションの水平統合を達成することはどの程度重要ですか? (回答者が「重要」または「非常に重要」を選択した割合。)

## 長所の強化: 今すぐ取るべきアクション

**主導権を握る。**コンテンツをオーディエンスに合わせることができる、顧客中心で洞察主導の組織へと変革します。コグニティブ機能を使用して、これまでアクセスできなかったデータを解放し、解釈します。オーディエンス、コンテンツ、コンテキストを考慮した洞察を組み合わせ、魅力的でパーソナライズされた体験を提供します。

**インフラストラクチャーの刷新。**クラウド、AI、ブロックチェーンを使用する、ハイパースケーラブルなプラットフォームに投資して、増大する容量と変動するスループットに対処します。ターゲットとするビデオ・コンテンツをオーディエンスに配信するために必要となる、増大する一方のメディア処理を効率的に管理するための新しい方法を見つけます。

**ビジネスモデルの再設計。**よりオープンで協力的な文化を創出し、この新しいメディアの状況から利益を得ます。新しいテクノロジーに投資し、広告収入および権利とロイヤリティから得られる収益を最適化します。主力とならない活動を排除し、コンテンツやテクノロジーへの投資に資金を再振り分けして、さらなる成長と成功を目指します。

## 関連する IBM IBV C-suite Program エグゼクティブ・レポート

「守成からの反攻 (Incumbents Strike Back)」のレポート全文を読むには、[ibm.com/globalcsuitestudy](https://ibm.com/globalcsuitestudy) にアクセスしてください。IoT、AI、ブロックチェーンに関する毎月の洞察と関連する経営層のエグゼクティブ・レポートもこちらにあります。

## 詳細情報

この IBM Institute for Business Value スタディの詳細については、[iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) までお問い合わせください。IBM の Twitter は [@IBMIBV](https://twitter.com/IBMIBV) でフォローできます。調査全体の閲覧または月刊ニュースレターの購読をご希望の場合は [ibm.com/iibv](https://ibm.com/iibv) よりお申し込みいただけます。

スマートフォンまたはタブレット向け無料アプリ「IBM IBV」を App Store からダウンロードすることにより、IBM Institute for Business Value の経営層レポートをモバイル端末でご覧いただけます。

## 変化する世界に対応するためのパートナー

IBM はお客様と協力して、業界知識と洞察力、高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、今日の急速な変化を遂げる環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## IBM Institute for Business Value

IBM 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。

© Copyright IBM Corporation 2018

New Orchard Road  
Armonk, NY 10504  
Produced in the United States of America  
April 2018

IBM、IBM ロゴ、および [ibm.com](http://ibm.com) は、世界の多くの国で登録された International Business Machines Corp. 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](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBM が営業を行っているすべての国において利用可能なではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM 製品は、IBM 所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBM は、本書を信頼した結果として組織または個人が 被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートで使用されているデータは、第三者を情報源とする場合があります。IBM はかかるデータを個別に検査、検証、または監査しません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBM は明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

20014620JPJA-01

