



KPMG Newsletter

# KPMG Insight

**Topic ⑤**

ストリーミング時代のメディアビジネスモデル  
再構築



Vol. **60**

May 2023

# ストリーミング時代の メディアビジネスモデル再構築

KPMGコンサルティング

テクノロジー・メディア・通信セクター

山田 宏樹 / アソシエイトパートナー

インターネットを介して動画などを配信する「映像ストリーミングビジネス」の誕生から15年、今や世界中のメディア事業者の事業環境やビジネスモデルに多大な影響を与えています。映像ストリーミングビジネスの台頭は、これまでの国・地域を軸とした映像コンテンツの流通をボーダレス化しました。その結果、メディア事業者間のこれまでの力関係は崩れ、コンテンツ力を有する事業者は新たにグローバル市場へのアクセシビリティを手に入れました。

歴史的とも言える事業環境の変化点において、国内のメディア事業者は業務プロセス、テクノロジー・データ活用、組織・人材の各側面において、事業環境の変化に適したケイパビリティの抜本的な見直しや変革が求められています。

本稿では、映像ストリーミングビジネスがもたらす事業環境の各側面の変化と、メディア事業者に必要なとされるケイパビリティの方向性について解説します。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。

## ✔ POINT 1

コンテンツ流通のグローバル化は、既存のメディア業界にパラダイムシフトを起こした。プレイヤーの力関係は変化し、「スタジオモデル」と言われる新たなビジネスモデルが登場、資金調達や知的財産(IP)保持モデルにも大きな影響を及ぼしている。

## ✔ POINT 2

グローバル展開する配信事業者は、「コンテンツ調達」と「流通」のみならず、圧倒的な資金力で「企画・制作」に参入して総合メディア企業へと進化。コンテンツ量の増加、フォーマットの自由化、コンテンツ流通の頻度・タイミングの多様化によって消費者の視聴スタイルも変化している。

## ✔ POINT 3

日本のメディア企業が生き残るためには、グローバル規模での事業環境・競争環境の変化を新たなビジネス機会と捉え、映像ストリーミングビジネスの時代に適した業務プロセス、テクノロジー・データ活用、組織・人材モデルへの変革を推進することである。



山田 宏樹  
Hiroki Yamada

## I ストリーミング(映像配信)市場拡大

2007年に米国のNetflix社がサービスを開始した映像ストリーミングビジネスの市場規模は、現在も世界中で拡大しています。この傾向は今後も継続すると予想され、定額制動画配信のSVOD（サブスクリプションビデオオンデマンド）や、広告を視聴することで無料で動画コンテンツを視聴できるAVOD（アドバタイジングビデオオンデマンド）を含めた世界の動画配信市場は、2020年の900億USドル規模から、2025年には1,500億USドル規模に成長するとの予測があります<sup>1</sup>。映像ストリーミングビジネスは2010年代から徐々に存在感を示し始め、北米などでは、いわゆる「コードカッティング」と呼ばれる放送事業者から配信事業者への視聴者シフト現象が現れています。2020年代に入った現在も、既存メディア事業者やテクノロジー企業によるストリーミングビジネスへの事業参入が絶えません。

## II 大手配信事業者のビジネスモデル

動画配信事業者は世界中に多数存在しますが、そのなかでも、大手の配信事業者はグローバルにビジネスを展開し、有料会員からのサブスクリプション料金などで多額の収益を獲得しています。さらに、得られた収益をオリジナル作品の制作を含めたコンテンツへ再投資することにより、事業の拡大を実現しています。そこで、ここでは大手配信事業者のコンテンツの制作費とそれを実現するビジネスモデルについて詳細を概観します。

### (1) コンテンツの制作費

海外の大手配信事業者の近年における年間制作費予算は数兆円規模に上ります。国内の放送事業者のなかで比較的潤沢な予算を有する放送局ですら年間番組制作費は数千億円程度であることを考えると、その差は大きいと言えるでしょう。また、ドラマ1話あたりの制作費は、大手配信事業者では最大規模のものになると2,000万USドル（約30億円）を超えるものもあり、国内の1話あたり数千万円と比較すると桁違いです。

### (2) ビジネスモデル

大手配信事業者のビジネスモデルは、サービス開始当初の他社からの調達作品を配信するだけのビジネスモデルから、自社で企画・制作を手掛けるビジネスモデルへと進化してきています（図表1参照）。バリューチェーン上の「企画・制作」を手掛けることによって単なる流通事業者から総合メディア企業へと進化したというわけです。また、「企画・制作」を手掛けることにより、世界中の制作会社との接点が生まれました。自社流通網のみでしか視聴できない独自映像作品の提供が可能となったことで、他社との差別化を実現しています。

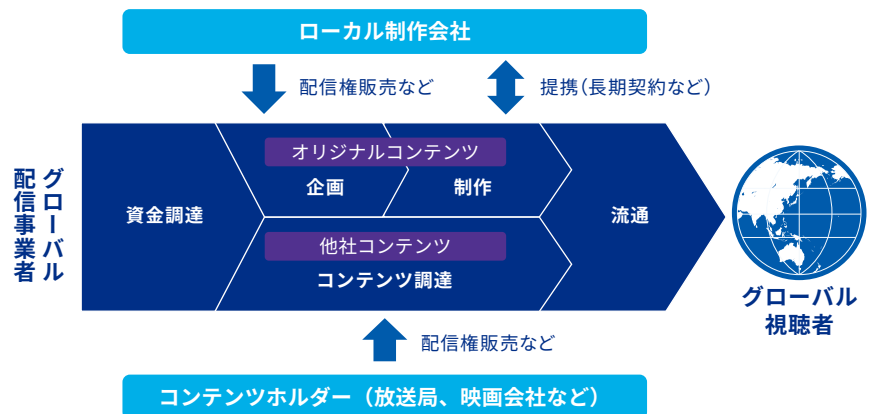
## III メディア業界構造の変化

大手配信事業者は、国内外の既存のメディア業界の構造に多大な影響を及ぼしており、「パラダイムシフト」を起こしているといっても過言ではありません。メディア業界のコンテンツ流通をグローバル化し、業界プレイヤーの力関係を変化させ、また資金調達や知的財産（以下、「IP」という）保有のモデルにも影響を及ぼしています。ここでは、海外の大手配信事業者が業界に及ぼすいくつかの影響について見ていきます（図表2参照）。

### (1) コンテンツ流通のグローバル化

メディア業界は、これまで国内のビジネスを中心とした業界でした。国内にコンテンツ流通網を持つ放送局に対して制作会社がコンテンツ制作を担い、国内の消費者が視聴するという構造です。しかし、海外の大手配信事業者の登場により、非英語圏も含めた各国・地域で制作されたコンテンツのグローバル市場での流通増加という流れが生まれました。これまでは英語圏を中心に、特に北米発のコンテンツのグローバル流通が主流でしたが、アジアの制作会社によるドラマが世界中で視聴され、視聴者数でトップになったり、上位

図表1 グローバル大手配信事業者バリューチェーン



出所:KPMG作成

にランクインするといった現象も珍しくありません。

## (2) プレイヤーの力関係の変化と新たなビジネスモデルの誕生

映像制作を担う制作会社にとって、これまでは国内の放送局が唯一の流通先でしたので、当然ながら国内放送局とのリレーションが最重要でした。しかし、海外の大手配信事業者の登場により、この状況は変わりました。制作会社は、自社の作品により多くの流通選択肢が与えられるようになり、独立かつ主体的な立場で事業を行える環境になったのです。現在、海外では、企画・制作からIP活用まで、広範な業務を主体的・独立に実施する制作会社による「スタジオモデル」が注目されています。コンテンツ制作力を梃に、特定のコンテンツ流通事業者依存せず、海外を含む複数のコンテンツ流通事業者を相手にリレーション構築やビジネス拡大を推進し、同一コンテンツを複数の流通先に提供して収益獲得機会を拡大させています。

## (3) 資金調達とIP保持モデル

海外の大手配信事業者の登場は、資金調達モデルにも影響を及ぼしています。これまで、国内でのコンテンツ制作における資金調達の多くは、複数の企業が出資し、出資企業からなる製作委員会と呼ばれる組織が作品に関わるIPを保有する「製作委員会方式」が採用されていました。ところが最近では、海外の大手配信事業者が自社の資金力を活用し、自社単独で制作資金を制作会社に提供する形態も出てきています。

また、作品のIPも制作会社が保持することが多くなり、それにより制作会社はIPの2次利用、3次利用を通じて新たなビジネス展開や収益源の確保が容易となりました。そして、それが前述のスタジオモデル実現のベースとなっています。

## Ⅳ コンテンツの変化

海外の大手配信事業者の登場は、業界構造といった面のみならず、コンテンツの量やフォーマットといった側面にもさまざまな変化をもたらしています。

## (1) コンテンツ量の増加

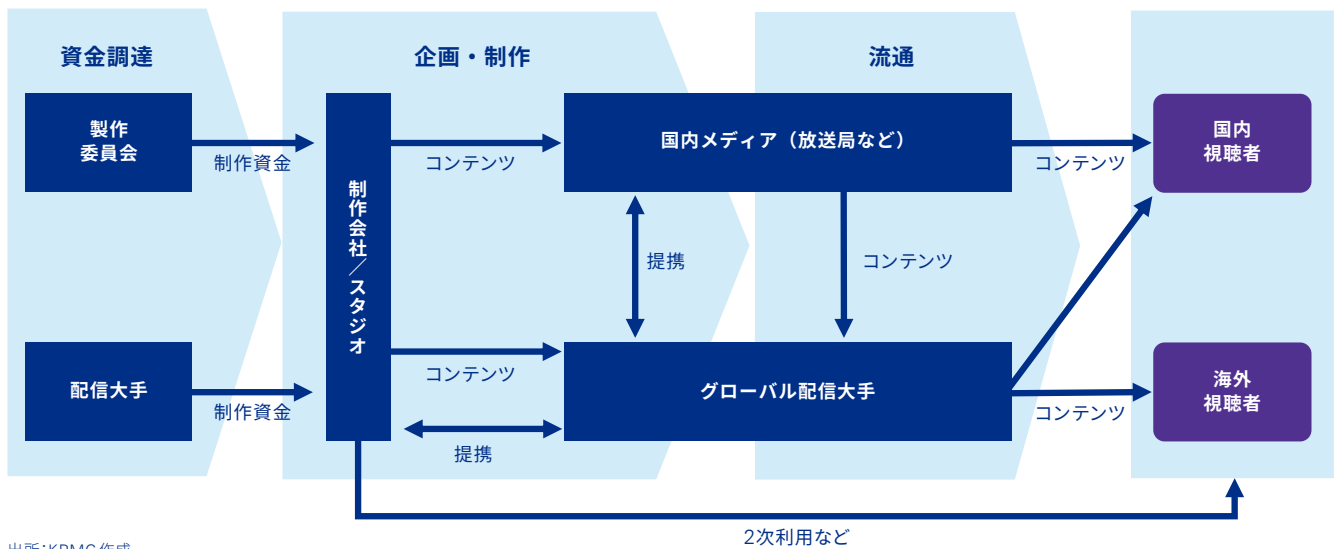
これまでのテレビ放送を中心とした映像コンテンツに新たに配信コンテンツが加わったことで、消費者が視聴可能な流通コンテンツの量は増大しました。コンテンツ量の増大が及ぼす影響は大きく、配信事業者側は世の中に溢れるコンテンツに対して、いかに自社コンテンツを消費者に「見つけてもらうか」ということが重要課題となっています。

一方の消費者は、限られた自身の可処分時間において、いかに効率的・効果的にコンテンツを視聴するかを重要視するようになってきました。たとえば、作品によっては倍速で視聴したり、視聴を開始しても自身の嗜好に合わないと判断すると早期に視聴を中止してしまう、という現象が見られます。

## (2) コンテンツフォーマットの自由化

放送メディアは、これまで番組編成上の放送期間や放送時間といった「枠」を埋める形でコンテンツ制作を行っていました。一方、配信メディアは、1シーズンにおける話数や1話ごとの長さなどに決まりは存在せず、コンテンツ特性などに応じた柔軟な

図表2 配信時代の映像メディア業界構造



設計が可能です。これはクリエイターに制作の自由度を高めるものと言え、クリエイターは今後、より配信コンテンツの制作を志向するのではないかと考えられます。

### (3) 流通頻度・タイミングの変化

コンテンツ流通の頻度・タイミングも変化しています。たとえば、テレビドラマであれば1クール内に週1話ずつ放送するという形が一般的ですが、配信コンテンツでは全話一挙配信という形が主流です。これは、消費者の視聴タイミングに自由度を与えます。一方で、制作会社側にとっては、放送と並行して制作を行うという従来の制作スタイルから、すべてのコンテンツの制作を完了してから一気に流通させるという制作スタイルへの変化となります。この変化は、制作スタイルだけでなく、資金調達にも大きく影響を及ぼします。

## V 視聴スタイルの変化

映像ストリーミングビジネスは、消費者側のコンテンツ視聴スタイルにも影響を及ぼしています。ここでは、視聴スタイルのいくつかの変化について見ていきます。

### (1) 時間、場所、デバイス制約からの脱却

消費者は、コンテンツを視聴する時間や場所、デバイスといったさまざまな制約から解放され、コンテンツを一気見（ビンジウォッチング）するなど、自身の生活スタイルや好みに応じて視聴するスタイルへと変化しています。また、コンテンツを視聴するタイミングも、自宅以外にも通勤や旅行などあらゆる生活シーンに広がっています。しかも、視聴機器もテレビに限らず、シーンに応じてさまざまなデバイスを利用するようになりました。

### (2) リコメンドの活用

コンテンツが氾濫する時代において消費者は、大量のコンテンツから自ら視聴したいコンテンツを探すのではなく、配信事業者からリコメンドされたコンテンツの中から選択・視聴するスタイルへと変化しています。これは、配信事業者にとっては、いかに精度の高いリコメンドを消費者一人ひとりに提示できるかが、より重要な経営テーマとなったことを示しています。

### (3) コンテンツ認知チャンネルの変化

消費者は、かつてはテレビ放送における番組宣伝や番組表などを通してコンテンツの存在を認知してきました。しかし、現在では放送番組の視聴時間が減少しています。一方で、SNSやウェブ、アプリといったメディアとの接触時間が増加したことで、これらのメディアからコンテンツを認知することが多くなってきました。これは、メディア企業にとってはこれまでとは異なる新たなマーケティングチャンネルや手法が求められることを、その実現のためにはデータ・IT基盤やデータ分析などの新たなケイパビリティが求められるようになったことを意味します。

## VI クリエイター環境への影響

映像ストリーミングビジネス時代では既存の「枠」に囚われない、より自由な表現形式がクリエイターに許容されるようになると考えられます。また、企画の中身自体についても、これまでの視聴率を意識したマス向けの企画から、多様でニッチな嗜好に対応したコンテンツも許容されるようになりました。海外には、大手放送局で断られた映像作品の企画が大手配信事業者を受け入れられてヒットを飛ばすといった事例もあります。大量のコンテンツ創造が必要とされる時代では、当然ながら多数のクリエイターが必要となります。また、優れたコンテンツを生み出すクリエ

イターは、メディア企業にとっての競争力の源泉でもありますから、メディア事業者による取合いの対象にもなります。メディア事業者は、クリエイターに対して自由で創造的な環境や立場を与えることで、優秀なクリエイターを惹きつけることが、これまで以上に重要な経営テーマとなると思われます。

## VII メディア企業に必要なケイパビリティ

ここまで述べてきたような大きな変化の只中にある国内のメディア企業に必要なケイパビリティとはどのようなものでしょうか。ここでは、業務プロセスやテクノロジー・データ活用、組織・人材の各側面から見ていきます。

### (1) 業務プロセス

映像ストリーミングビジネスの登場によりコンテンツの量が求められるようになったことで、コンテンツの制作にも効率性を実現する業務プロセスの構築が求められるようになりました。そのためには、アイデア創出や脚本制作などにおける個人への依存、職人的な映像制作といった従来の制作スタイルから、より組織的で多人数でのコラボレーションによる制作スタイルへのシフトと、企画ソースの多様化が必要となります。昨今、韓国発祥のデジタルコミック「ウェブトゥーン」を活用したドラマ作品も増えており、これら企画ソースの開拓や多様化も重要なテーマとなっています。

また、海外の配信事業者相手のビジネスでは、グローバル標準・共通言語を踏まえ、海外のステークホルダーに対してもアカウンタブル（説明可能）な企画・制作プロセスが必要です。たとえば、制作における役割分担の明確化、労働時間の管理などへの配慮も必要となるでしょう。

バックオフィス機能に関しては、海外の

配信事業者などとの営業や契約面などで直接交渉を行うような局面が増加することが想定されます。これまで国内に限定した事業を展開してきた制作会社は、そうしたケイパビリティの強化も必要と考えられます。

## (2) テクノロジーとデータ活用

映像ストリーミングビジネスでは、個々の消費者の行動データなどの分析結果を軸としたビジネスモデルの構築が求められます。映像ストリーミングビジネスによりコンテンツ量が増加・蓄積されたこと、消費者一人ひとりの嗜好にあったコンテンツが絶え間なく提供されていることで、視聴者の解約予防を行う必要があるためです。つまり、メディア企業には、視聴データのみならず、SNSやアプリなどを含めた消費者のあらゆるデータを捕捉、統合、分析するシステム基盤が必要とされるのです（図表3参照）。これによりコンテンツの市場トレンド予測、コンテンツ企画、コンテンツ認知向上・マーケティング、リコメンドなどを含めた、バリューチェーン全体を通じてデータ価値を最大化するケイパビリティ

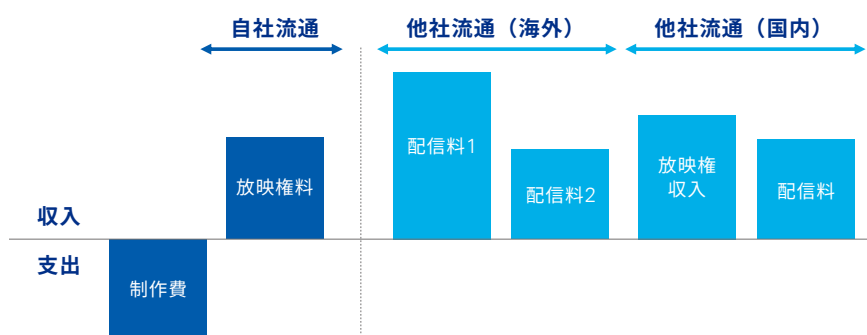
が必要となります。また最近では、人工知能（AI）を活用したコンテンツ生成技術である生成AIが注目されています。まだ解決すべきさまざまな課題も残されていますが、今後、最新技術を活用した制作効率化の模索が進むことは明らかです。このようなテクノロジーの進化や動向にも注意が必要です。

## (3) 組織・人材

優れたコンテンツをコンスタントに生み出すには、多くの優秀なクリエイター人材

を発掘・育成していくことが重要です。そのためには、少数の著名クリエイターに依存することなく、無名であっても優れた人材を発掘し、機会を与える仕組みや人材育成の仕組みが必要です。また、制作面におけるコンピュータ・グラフィックス（CG）技術者などは、国内人材に限定せず、海外の優秀な人材の活用も積極的に検討する必要があります。

図表4 配信時代の収益多角化モデル



出所:KPMG作成

図表3 バリューチェーン全体を通じたデータ活用モデル

	PLAN	DO	CHECK/ACTION
	企画	マーケティング/作品認知拡大	コンテンツ流通
業務要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴者嗜好に沿った作品企画(制作スタッフ、キャスティングなど)</li> <li>市場規模予測・収益性把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴者の作品認知の向上</li> <li>視聴者への作品リコメンド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴状況のモニタリング</li> </ul>
分析データ要件	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴者属性情報</li> <li>好みの作品ジャンル</li> <li>視聴履歴/視聴行動</li> <li>視聴者セグメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴予約/お気に入り情報</li> <li>リコメンドへの反応</li> <li>SNS データ</li> <li>アプリ使用データ</li> <li>ウェブサイト閲覧履歴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>視聴履歴・視聴行動データ</li> <li>SNS データ</li> <li>レビューサイト情報</li> </ul>

出所:KPMG作成

## Ⅳ さいごに

海外の大手配信事業者の登場は、これまで国内メディア関連企業にとって脅威の側面ばかりが強調されてきました。しかし実際は新たなビジネス機会ももたらします。たとえば、国内のコンテンツ制作事業者は、グローバル配信の流通網を活用することにより、コンテンツを国内のみならずグローバルに容易に流通させ、収益構造モデルをより拡大・多層化することが可能となります（図表4参照）。

今、国内のメディア企業に求められているのは、将来の生残りを賭けて、映像ストリーミングビジネスがもたらすグローバル規模での事業環境・競争環境の変化を捉えることです。自社にとっての「機会」と「脅威」の両面を理解し、事業戦略を練り、舵取りを行うことなのです。

<sup>1</sup> Statista「STREAMING WARS: THE VALUE OF ORIGINAL CONTENT TO STREAMING SERVICES— Subscription-based model leads the video streaming world」  
<https://www.statista.com/study/89572/streaming-wars-the-value-of-original-content-to-streaming-services/>

### 関連情報

ウェブサイトでは、テクノロジー・メディア・通信に関する情報を紹介しています。

<https://kpmg.com/jp/ja/home/about/kc/kc-sectors/technology-media-telecom.html>

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMGコンサルティング株式会社  
山田 宏樹 / アソシエイトパートナー  
✉ [hiroki.h.yamada@jp.kpmg.com](mailto:hiroki.h.yamada@jp.kpmg.com)

## KPMG ジャパン

home.kpmg/jp

home.kpmg/jp/socialmedia



本書の全部または一部の複写・複製・転載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2023 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2023 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

コピーライト©IFRS®Foundation すべての権利は保護されています。有限責任 あずさ監査法人は IFRS 財団の許可を得て複製しています。複製および使用の権利は厳しく制限されています。IFRS 財団およびその出版物の使用に係る権利に関する事項は、www.ifrs.org でご確認ください。

免責事項：適用可能な法律の範囲で、国際会計基準審議会と IFRS 財団は契約、不法行為その他を問わず、この冊子ないしあらゆる翻訳物から生じる一切の責任を負いません(過失行為または不作為による不利益を含むがそれに限定されない)。これは、直接的、間接的、偶発的または重要な損失、懲罰的損害賠償、罰則または罰金を含むあらゆる性質の請求または損失に関してすべての人に適用されます。この冊子に記載されている情報はアドバイスを構成するものではなく、適切な資格のあるプロフェッショナルによるサービスに代替されるものではありません。

「IFRS®」、「IAS®」および「IASB®」は IFRS 財団の登録商標であり、有限責任 あずさ監査法人はライセンスに基づき使用しています。この登録商標が使用中および(または)登録されている国の詳細については IFRS 財団にお問い合わせください。