



accenture

# ストリーミングの次なる戦略

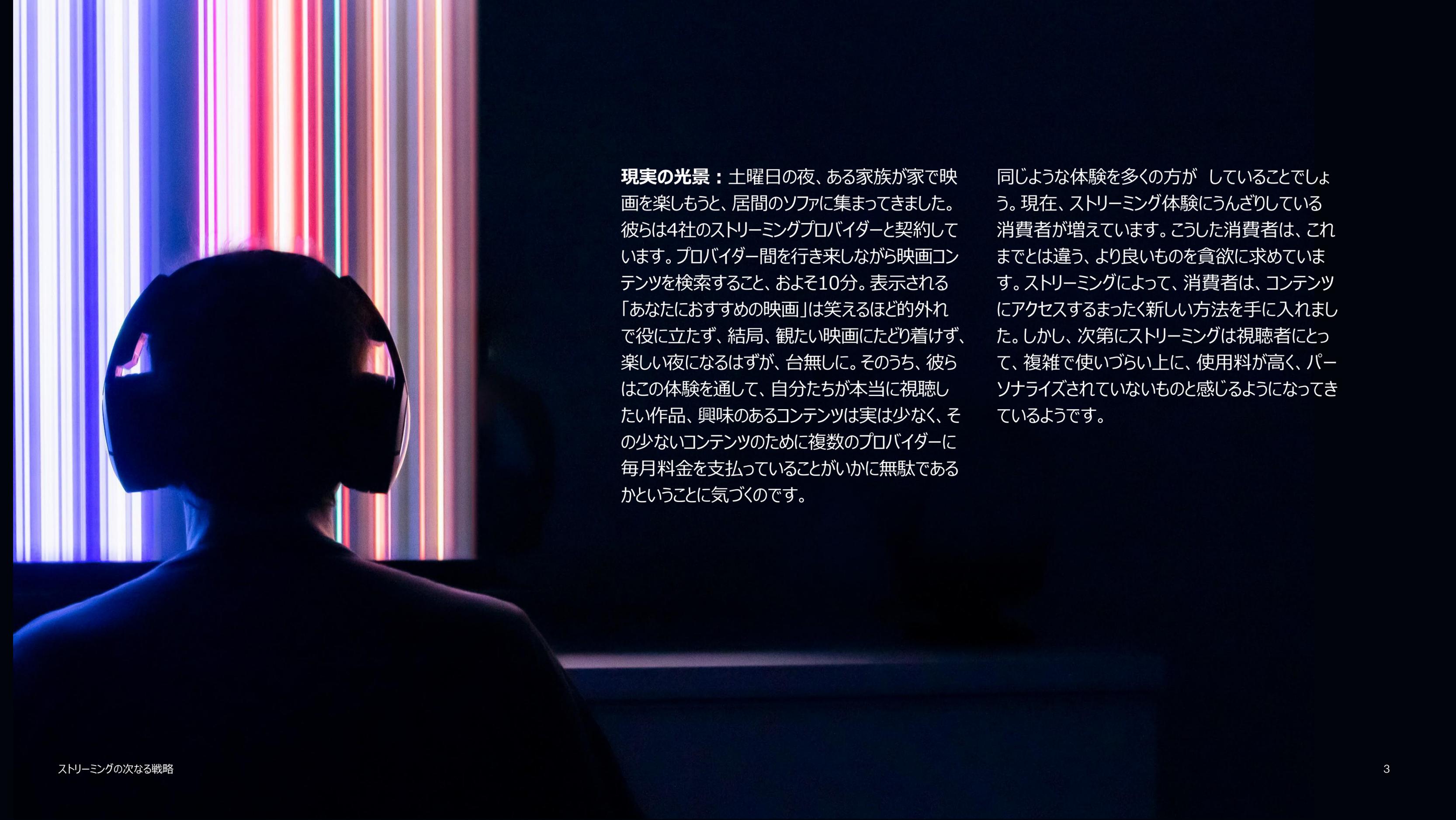
消費者体験の向上を導くアグリゲーター

ストリーミングはこの10年で急速に進化を遂げ、消費者がエンターテインメントや教育関連のコンテンツを利用する際のアクセス方法に大きな変化をもたらしました。

一方で、消費者はストリーミングを、複雑で使いづらい上に、使用料が高く、パーソナライズされていないと感じるようになってきています。

本論考では、消費者がストリーミングに対し、フラストレーションを感じる要因や、ストリーミング体験での歓びを取り戻すための新たなアグリゲーターの役割について探っていきます。

また、こうした現実から目を背け、自社の力だけで加入者獲得に専念しようとするストリーミングサービス企業は、変化する環境の中で生き残ることが困難となる理由についても明らかにします。



**現実の光景：**土曜日の夜、ある家族が家で映画を楽しもうと、居間のソファに集まってきました。彼らは4社のストリーミングプロバイダーと契約しています。プロバイダー間を行き来しながら映画コンテンツを検索すること、およそ10分。表示される「あなたにおすすめの映画」は笑えるほどの外れで役に立たず、結局、観たい映画にたどり着けず、楽しい夜になるはずが、台無しに。そのうち、彼らはこの体験を通して、自分たちが本当に視聴したい作品、興味のあるコンテンツは実は少なく、その少ないコンテンツのために複数のプロバイダーに毎月料金を支払っていることがいかに無駄であるかということに気づくのです。

同じような体験を多くの方がしていることでしょう。現在、ストリーミング体験にうんざりしている消費者が増えています。こうした消費者は、これまでとは違う、より良いものを貪欲に求めています。ストリーミングによって、消費者は、コンテンツにアクセスするまったく新しい方法を手に入れました。しかし、次第にストリーミングは視聴者にとって、複雑で使いづらい上に、使用料が高く、パーソナライズされていないものと感じるようになってきているようです。

# ストリーミング体験を阻害する3つの課題

アクセンチュアは、北米、南米、欧州、南アフリカ、アジア太平洋の6,000人の消費者を対象に調査を実施し、さまざまなプロバイダーのナビゲーションや検索方法、バンドルサービス（コンテンツのパッケージ）の種類と価格、リコメンデーションの精度に改善の余地があることを確認しました。全体として、消費者のストリーミング体験を阻害する3つの大きな課題が浮き彫りになりました。

01.

目的のコンテンツになかなか  
たどり着けない



02.

非効率なバンドル



03.

プロバイダーのアルゴリズム  
精度の低さ



# 01

目的のコンテンツになかなか  
たどり着けない

**ストリーミングサービスの成長に伴い、消費者に提供される選択肢は急増しました。同時にこれは、操作の複雑化を招く結果ともなりました。利用できるサービスが増えたことで、消費者は目的のコンテンツにたどり着くまで、数々のプラットフォーム、画面、メニューを何度も行き来する手間が生じています。**

OTT（オーバー・ザ・トップ）サービスの利用は、まるで入り組んだウサギの巣穴のように入口と出口が異なる複雑な実態が、消費者をうんざりさせているようです。

今回の調査で、消費者の60%が異なるサービス間をナビゲートするプロセスに「少し」または「非常に」フラストレーションを感じると回答しており、（図表1）、半数近く（44%）が視聴したいコンテンツを探すのに6分以上費やしていると答えています。

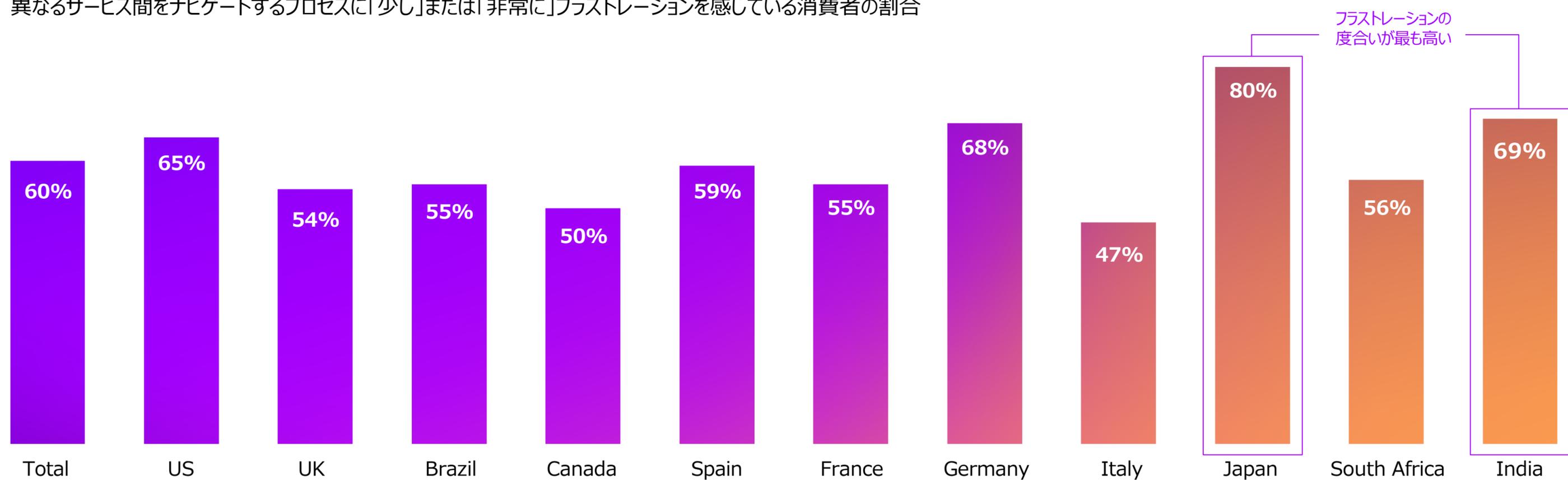
その結果、消費者の58%がRoku やApple TVなどのサービス横断検索エンジンの方が、サービスに直接アクセスして視聴したいコンテンツを選択するよりも便利だと考えており、67%が希望のコンテンツを探すのにこうしたツールの方が優れていると回答しています。

この調査では、興味深いことに、利用するサービスの数が多いほど、消費者はより多くのフラストレーションを感じていることが判明しました。消費者の22%が4つ以上のサービスを利用していると回答しているのに対して、1つしか利用していないと答えた消費者は33%でした。

さらに、ナビゲーションにフラストレーションを感じていると回答した割合は、4つ以上のサービスを利用している消費者（65%）の方が1つしか利用していない消費者（60%）よりも高くなっています。

図表 1 : 消費者のナビゲーションに対するフラストレーションの割合

異なるサービス間をナビゲートするプロセスに「少し」または「非常に」フラストレーションを感じている消費者の割合



# 02

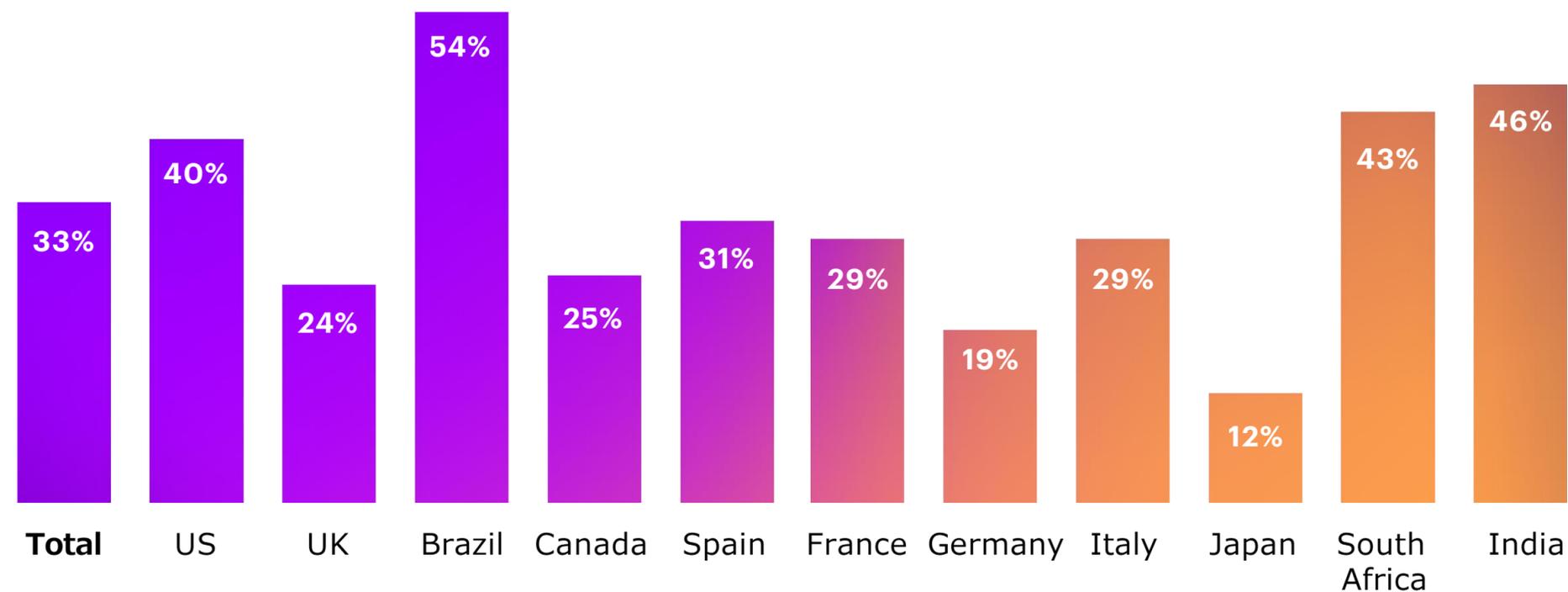
## 飽和状態のストリーミング市場と 支払額の限界

利用するサービスの数が増えると、毎月支払う金額も増加します。実際に、多くの消費者のストリーミングサービスに費やす毎月の支払額に限界が近づいています。

今回の調査によると、消費者の33%が、今後12ヶ月の間にメディアやエンターテインメント関連に費やす金額を「少し」または「大幅に」減らすと回答しています（図表2）。

図表2：今後12ヶ月の間にストリーミングサービスの毎月の支出額を減らす予定の割合

今後12ヶ月の間にメディアやエンターテインメント関連に費やす金額を「少し」または「大幅に」減らすと回答した消費者の割合



また、既存のサブスクリプションに新たなサービスを追加することに対する消費者の意欲は低く、追加を希望する消費者は34%に留まりました。

消費者が新たなサービスの追加に関心がない大きな理由として、大半の消費者が、視聴することがなく興味のないコンテンツに余計な料金を支払っていると感じていることが挙げられます。

**この調査で、消費者に主要プロバイダー5社の提供するコンテンツの何パーセントに興味があるかを尋ねたところ、どのプロバイダも40%未満でした。**

この結果は、数年前に消費者がケーブルTVプロバイダーのコンテンツに支払う料金に対して感じていたことに近いものがあります。

プロバイダーにとって深刻な問題は、どのストリーミングサービスのブランドロイヤリティも低いということです。これは、大半の消費者（70%から80%）がサービス自体よりもサービスが提供するコンテンツに関心があると回答していることから明らかであり、プロバイダーの存在意義が問われていることを示しています。

**価格と価値のミスマッチが広がっていることも問題になっています。**現在、消費者には米国だけで200以上のストリーミングサービスの選択肢があり、その数は増え続けています。

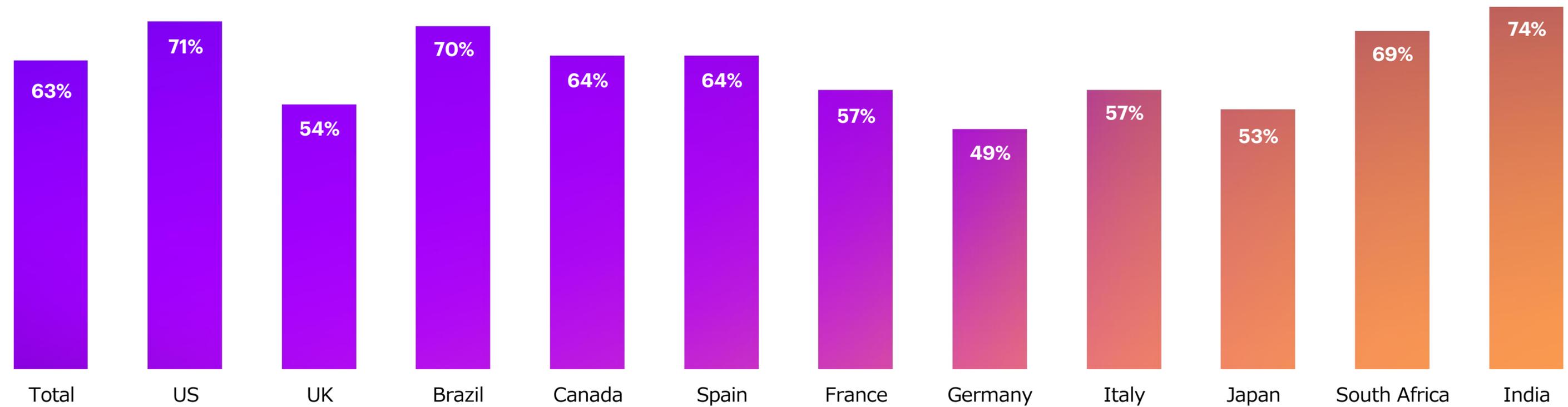
各サービスには独自の番組のバンドル（コンテンツのパッケージ）があり、現在ほとんどのサービスが1つのバンドルのみを提供しており、消費者が支出を躊躇う要因となっています。

消費者の63%が希望するエンターテインメントサブスクリプションの料金が高すぎると考えており（図表3）、また、62%がNetflixなどのサービスのように入ターテインメントの料金が下がるべきだが、現実には高いままであると回答しています。

今後ストリーミングサービスの料金が下がると期待している消費者は少なく、70%が料金は上がり続けると考えているようです。

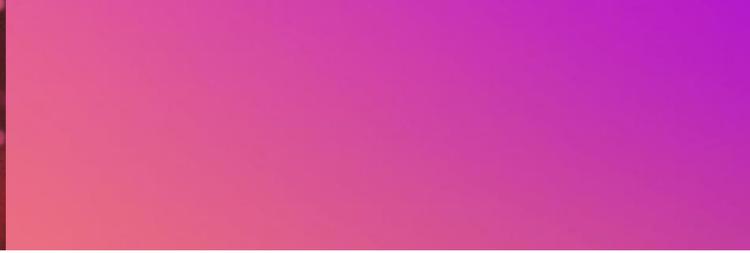
図表3：エンターテインメントサービスの価値に対する消費者の認識

「希望するエンターテインメントサブスクリプションの料金が高すぎる」という考えに「ややそう思う」または「そう思う」と回答した消費者の割合



# 03

## プロバイダーのアルゴリズムの 精度の低さ



**不完全または不正確なリコメンデーションや見当違いのコンテンツ紹介は、残念ながら大半の消費者が経験しています。消費者が視聴したコンテンツについて、すべてを把握しているのは消費者の手元にあるデバイスだけだからです。**

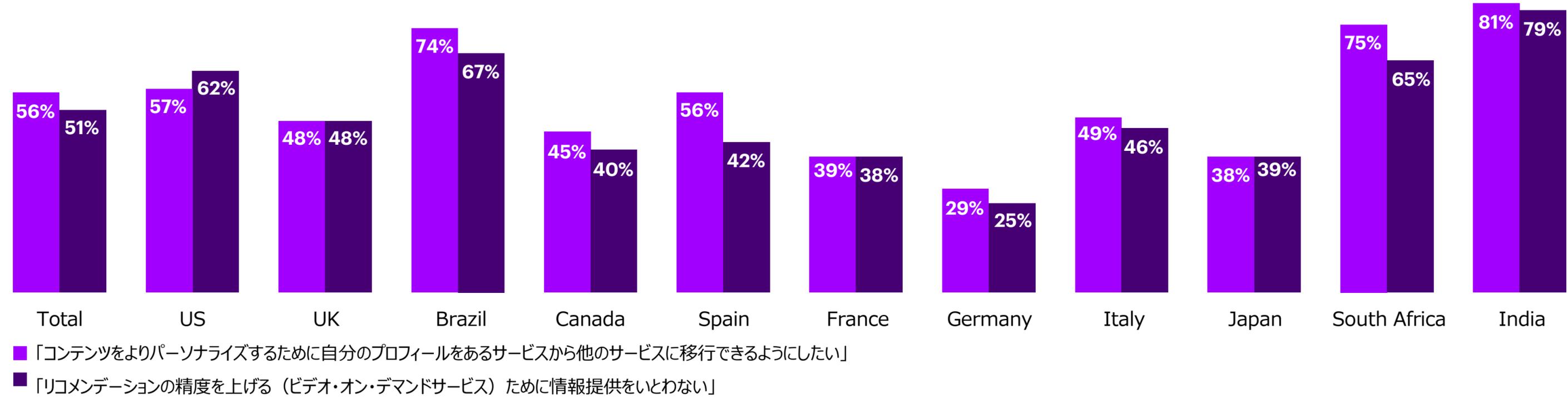
アルゴリズムの多くは、不完全な視聴履歴に基づいてリコメンデーションしているため、その内容が的外れになる可能性があります。さらに、消費者に番組を紹介するための表示もそうしたアルゴリズムに依存しており、消費者は実際に番組を選択する以外にリコメンデーションの仕組みを変えることができません。

当然のことながら、大多数の消費者（56%）は、コンテンツをよりパーソナライズするために自分のプロフィールのあるサービスから他のサービスに移行したいと考えています。また、リコメンデーションの精度を上げる（ビデオ・オン・デマンドサービス）ために情報提供をいとわない消費者も多数（51%）存在しています（図表4）。

また、消費者はリコメンデーションを改善できる様々な方法についても回答しています。興味があるジャンルを選択できる（73%）ことに加え、リコメンデーションについては、コンテンツの人気に基づいて（57%）、ムード（気分）に基づいて（54%）、家族や友人が視聴をすすめるコンテンツに基づいて（47%）表示されることなどが挙げられています。

図表4：コンテンツのパーソナライズ化に対する消費者の認識

以下の考えに「ややそう思う」または「そう思う」と回答した消費者の割合



# 今こそ、消費者自身が ストリーミング体験をコントロール できるようする時

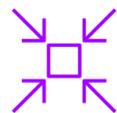
現在、消費者がストリーミング体験とエコシステムに感じている3つの課題はどれも、消費者が自らの体験を自身でコントロールしたいという欲求の表れでもあります。

消費者は、サービス間のナビゲートがより簡単になり、自分が視聴したいコンテンツのみにお金を払うというようなサービスを期待しています。さらにはアルゴリズムにフィードバックを加えることでコンテンツのリコメンデーション精度を上げることが望んでいます。つまり、消費者はストリーミング体験をより効果的に「自分ナイズ」させる方法を求めています。

大半のメディア企業の幹部がこれに同意しています。アクセンチュアの「テクノロジービジョン2021」調査では、メディア企業の幹部の77%が、体験を大幅に見直し、ユーザーを最優先する方法でテクノロジーとユーザーを結合する必要があると回答しています。

# 課題を克服するために、何を実践すればよいのでしょうか？

ストリーミングが成長し続け、潜在能力を十分に発揮するには、エコシステムの変革が必要です。それは、複数のプラットフォームにまたがって活躍するスマートアグリゲーターの導入であり、消費者自身によるコンテンツのコントロールを劇的に改善させるものです。このアグリゲーターは、現在ストリーミング体験を蝕み、消費者にフラストレーションを与える要因となっている3つの課題を克服するために重要な役割を果たします。



**体験の統合** ストリーミングサービスにおいてシームレスなアクセスを提供するAPIとデータ共有契約を通じて、体験を統合する（音楽、ポッドキャスト、ビデオゲームなどの他の形態のエンターテインメントも含む）。



**フレキシビリティの向上** 提供者を問わず、ユーザーが視聴したいコンテンツ（特定の番組カテゴリーなど）を正確に選択できる単一のプラットフォームを構築し、フレキシビリティを向上させる。



**体験のパーソナライズ化** ストリーミングサービスのシームレスなナビゲーションとキュレーションをユーザーと協力して提供することで、ストリーミング体験のパーソナライズを実現する。



# 新たな産業構造の出現

今後アグリゲーションが本格化し、急成長することは間違いないでしょう。アグリゲーターは、顧客にフラストレーションを感じさせず、コードカッティングの恩恵をもたらす上で不可欠な存在になっていきます。

アグリゲーターはすでに出現してはいますが、未だ勝者は出現していないのが実状です。今後、他のアプリを検索し、パートナーのアプリを使用できるようにする主要SVOD（定額制動画配信）からアグリゲーターが現れるかもしれません。他にも、コネクテッドTVや、アプリの基本的なアグリゲーションが可能なアクセスデバイス（TVにプラグインするスティックなど）から出現する可能性もあります。

**現在のストリーミングエコシステムのプレイヤーである、主要SVODサービス、アクセスデバイス、コネクテッドTV、主要インターネットオンランプ、消費者向けアプリ、従来のケーブルTV事業者でさえも、アグリゲーターとなる可能性もあります。**

今回の調査で、消費者にとっては、どの企業や業種がアグリゲーターの役割を果たすかは、あまり関心がないことが判明しました。しかし、消費者がストリーミングの分野でのイノベーションと改善を期待していること、さらに、操作を簡単にし、視聴体験をより楽しく、より優れたコンテンツを提供する企業を求めていることは明らかです。

### **何社のアグリゲーターが生き残れるでしょうか？**

こうした予測は困難です。現在、世界には数百のストリーミングサービスが存在し、米国だけで200を越えています。プラットフォームの経済性と検索の課題が要因となり、ストリーミング業界が、多様な経済性とスケールメリットを通じて並外れた資金を調達できる少数のアグリゲーターによって短期間で支配される可能性が高いでしょう。そのような中でも、パートナーのアプリからの使用料、加入者の料金、CPM（インプレッション単価）を好条件で獲得できると同時に、多額の営業固定費を償却できるビジネスモデルのみが生き残れるでしょう。

それまでは、広告ターゲティングにとって魅力的な視聴者、またはプレミアムコンテンツやサービス、独占的なブランドに対して高いサブスクリプションを好んで支払う視聴者を対象にしたミニバンドルが提供されるでしょう。他のミニバンドルは、高価格のアップルiPhoneに対抗するアンドロイドスマートフォンと同じような構造で、より多くの視聴者を獲得することで規模が拡大する可能性があります。どちらのタイプのミニバンドルも、プラットフォーム経済の排除の論理と対峙することになるでしょう。

各サービスにとって、アグリゲーターは使用料を徴収するだけでなく、様々なメリットを提供する存在となります。最大のメリットは、生き残りが保証されることです。

小規模なストリーミングサービスは、魅力を維持するために必要なコンテンツ・マーケティングへの投資、検索のハードル、前述してきた消費者のフラストレーションなどの多くの課題に直面するでしょう。最強の小規模独立系ストリーミングサービス企業にとっても、厳しい経済状況や消費者の嗜好が脅威となるでしょう。しかし、大規模なアグリゲーターにおいて配信が確保されることで、小規模ストリーミングサービス企業は、コンテンツの種類や視聴者のニッチな要求に特化することで、事業の経済性を改善できる可能性があるのです。

### **最終段階を迎えたストリーミング業界を、消費者はどう見るのでしょうか？**

ストリーミング業界は、ケーブルTV業界同様に集約に向かうのでしょうか。アグリゲーターが選択、パーソナライズ化、利便性を実現できた場合のみ、最終的な均衡が達成されるでしょう。その可能性はどれ程のものでしょうか。最初はSVODストリーミングサービスとAVOD（広告付き動画配信）ストリーミングサービスがバンドルされるでしょう。しかし、音楽サービス、デジタルブック、ポッドキャストアプリ、ビデオゲーム、バーチャルフィットネス、フードデリバリー、コマース、生産性ツールなどのカテゴリーの拡大にも目を向ける必要があります。

アグリゲーターが消費者の「可処分時間」を獲得しようと奮闘するのに伴い、あらゆる形態のデジタル体験の入口となることを目指す動きが将来起こると予想されます。無限の可能性のあるメタバースが可処分時間の一部を占めるようになる中で、アグリゲーターは信頼を得れば、デジタルアイデンティティ、権限、セキュリティ、通貨などのイネーブラーや管理人となることができます。消費者のストリーミング体験における戦いは、消費者のすべての体験における前哨戦となる可能性があります。



# アグリゲーターとアグリゲートされる企業の未来

優れたストリーミング体験を提供するために、アグリゲーターとして戦う方法を考えているストリーミングサービス企業は、成功に必要な重要課題が何であるかを把握すべきです。同様に、アグリゲーターを目指さないストリーミングサービス企業も今後の戦略を明確にする必要があります。



アグリゲーターを目指すのであれば、重力の法則が指針となるでしょう。質量を持つすべての物体はお互いに引き合い、その引力は物体の質量に比例します。加入者を増やす内向けの戦略に専念していても、**質量は増えない**ということです。自社で加入者を増やすことは重要ですが、それがすべてではありません。

アグリゲーターは、デバイス上でユビキタスを実現するために配信パートナーとの**提携を優先**するだけでなく、配信を希望する他のストリーミングサービス企業との提携にも重きをおく必要があります。成長に伴い、賢明なM&Aを展開することによって、間違いなくサービスを拡張することができます。しかし、分野や規模の拡大で競合していると、どうしてもバンドルには外部パートナーが多数含まれることとなります。提携を拡大するには**接続のしやすさが重要**になるため、次のステップとして、新たなパートナーのサービスとの接続プロセスを簡素化することに取り組めます。

続いて、消費者がすべてのコンテンツを**簡単に探求、検索、体験**できるようにする必要があります。そのためには、利便性、パーソナライズ化、可処分時間を勝ち取る方法、消費者を引き付け定着させる効率的な価格の提供に取り組むことが重要です。消費者が提供する情報が増える中で、ストリーミ

ングサービス企業は**消費者の信頼と安全のルールを守らなければならない**のです。

アグリゲーターのエコシステムの中で生き残ることを選択したストリーミングサービス企業の戦略は、アグリゲーターのそれと異なります。アグリゲーターが重力の法則に従うならば、個々のストリーミングサービス企業は引力の法則に従わなければなりません。魅力的で、欠かせない、誰もが欲するようなサービスを提供する必要があります。また、独自性があり、人を引き付けるコンテンツを提供することも武器となります。ただし、複数のカテゴリーを手掛けるのであれば、アニメやホラーなどのカテゴリーにおける独占的なプロバイダーを目指し、競合サービスがバンドルに含まれるのを阻止する必要があります。しかし、経済性の観点から、「誰とも仲良し」、すなわちすべてのアグリゲーターのバンドルに含まれる提携のユビキタスを求められるか、事業を拡張して、**統合が容易なサービス**になり、ユビキタスを実現するために配信契約チームを設置することが求められる可能性があります。有利な提携条件を引き出すことができるかどうかは、視聴者やコンテンツのクオリティ、可処分時間に左右されます。**視聴者が何を求めているかを把握し、彼らの嗜好に合わせて対応し続ける**必要があります。

**今後アグリゲーションが本格化することは間違いなく、消費者だけでなく、業界全体がそれを必要としています。**アグリゲーターとして成功するか、ストリーミングサービス企業として生き残るか、目指すものにより異なる戦略が求められます。しかし、どちらの道を選択するとしても、アグリゲーションを視野にいれた施策を講じることなく加入者獲得にのみ専念している、ほぼ確実に危機に瀕することになるでしょう。

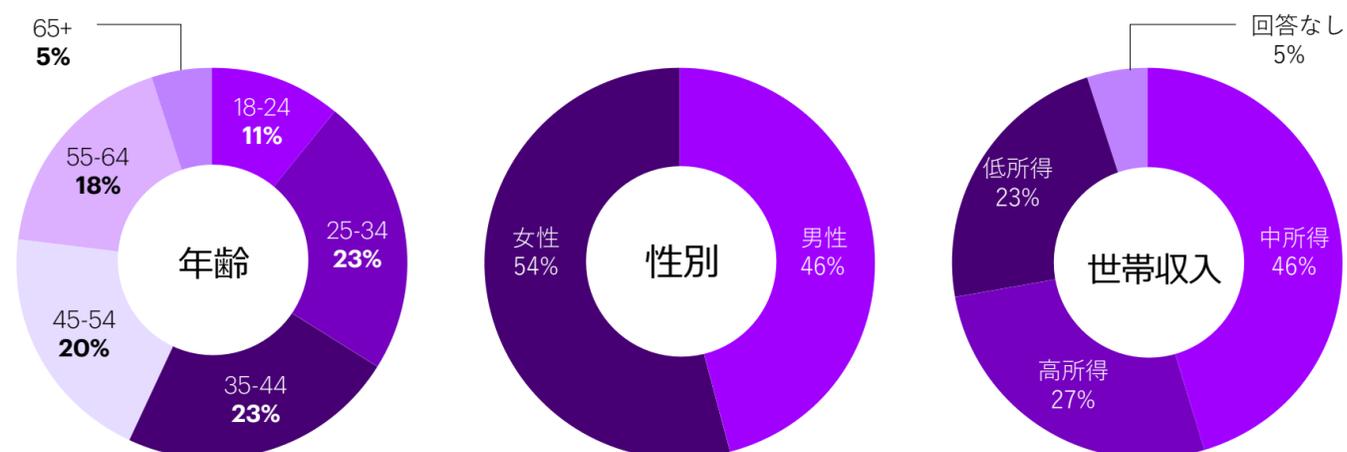
## 調査方法

アクセンチュアは、世界の消費者の動画コンテンツストリーミング体験における嗜好、考え、行動を理解するための調査を実施しました。本調査は、既存のD2Cメディアにおける著しい変化を特定し、メディア企業が顧客にとって価値がある存在であるためにストリーミングモデルをどのように変革するかについて提言することを目的としています。調査は11カ国の6,000人の18歳以上の消費者を対象にオンライン形式で、2021年10月から11月にかけて実施されました。

アクセンチュアおよび当社のエコシステムのパートナーの調査は、倫理的な責任ある手法により実施されています。回答者の身元公開の有無は任意であり、すべてのデータは匿名化された上で、集計・発表されています。収集したデータは、回答者の身元特定や、連絡のために使用することはありません。



## 回答者の属性（世界全体）



## Countries

- US (1000)
- Canada (500)
- Brazil (500)
- UK (500)
- Italy (500)
- Spain (500)
- Germany (500)
- France (500)
- South Africa (500)
- Japan (500)
- India (500)

## 著者について



### **John Peters**

Managing Director and Lead,  
Media & Entertainment

---

With over 15 years of professional experience in the M&E industry, John has most recently been leading digital-driven transformation at major studios, including film production innovation, customer marketing and advertising effectiveness and digital distribution enablement.



### **Mark Flynn**

Global Research Lead,  
Communications & Media

---

Mark leads Accenture's Communications & Media research practice. His work focuses on uncovering the relationship between consumer needs and business interests by applying qualitative and quantitative research techniques.

## 協力者

### **Alba Nunez Nunez**

Accenture Media and  
Entertainment research Lead

## アクセントチュアについて

アクセントチュアは、デジタル、クラウドおよびセキュリティ領域において卓越した能力で世界をリードするプロフェッショナル サービス企業です。40を超える業界の比類なき知見、経験と専門スキルを組み合わせ、ストラテジー & コンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズサービスを、世界最大の先端テクノロジーセンターとインテリジェントオペレーションセンターのネットワークを活用して提供しています。アクセントチュアは69万9,000人の社員が、世界120カ国以上のお客様に対してサービスを提供しています。アクセントチュアは、変化がもたらす力を受け入れ、お客様、社員、株主、パートナー企業や社会のさらなる価値を創出します。

### アクセントチュアの詳細

は <http://www.accenture.com/us-en> を、

### アクセントチュア株式会社の詳細

[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp) をご覧ください

## About Accenture Research

Accenture Research shapes trends and creates data-driven insights about the most pressing issues global organizations face. Combining the power of innovative research techniques with a deep understanding of our clients' industries, our team of 300 researchers and analysts spans 20 countries and publishes hundreds of reports, articles and points of view every year. Our thought provoking research—supported by proprietary data and partnerships with leading organizations, such as MIT and Harvard—guides our innovations and allows us to transform theories and fresh ideas into real-world solutions for our clients.

Visit us at [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research).

This document refers to marks owned by third parties. All such third-party marks are the property of their respective owners. No sponsorship, endorsement or approval of this content by the owners of such marks is intended, expressed or implied. This content is provided for general information purposes and is not intended to be used in place of consultation with our professional advisors.

Copyright © 2021 Accenture. All rights reserved.

Accenture and its logo are trademarks of Accenture.