

## 映像・音楽コンテンツ業界に求められる消費行動多様化への対応

川津のり



コンテンツビジネスは、インターネット、携帯電話、デジタル放送などの新しいメディアの普及拡大に伴って日々多様化、複雑化している。なかでも消費者の購買行動の多様化がひときわ目立つが、この変化に的確に対応して、顧客層の拡大にまで至っている成功事例はごくわずかである。

これまでのエンターテインメント業界では通常、メーカーやサービス提供側の狙いに基づいた「仕掛け」でユーザー側が動くという構造がヒット作を生み、大きな利益がもたらされてきた。ところが、現在はこうした従来の必勝パターンでは顧客をつかみきれない状況が確実に進みつつある。特に、これまで業界を牽引してきた映画と音楽の領域では、インターネットによる配信サービスが登場して着実に拡大の兆しを見せている一方で、パッケージソフトは売り上げ鈍化や大ヒット作の減少などに見舞われている。

事業者は、エンターテインメントコンテンツという「代替性のない」商品を扱う特性を意識し、自社のポジショニングと事業環境の変化を再度認識したうえで、マーケティング戦略の再構築を早急に行うべき時期に来ている。

## これまでの業界推移

映像市場はセルDVDが急拡大、音楽市場はセルCDの縮小傾向が続く

コンテンツビジネスとは、エンターテインメント業界における一つの商材（作品）を中心、映画、音楽、放送、出版、ゲーム、イベントなど、種々の分野にわたって展開される事業領域の全体を指すのが一般的である。本稿では、特に変化が大きく、また類似の傾向が見られている映画（映像）と音楽コンテンツの業界動向の変化について考察する。

### 映像コンテンツ市場の2000～2005年

ここでの映像コンテンツ市場とは、ビデオソフト（VHSビデオカセット、DVD デジタル多用途ディスク など）と呼ばれるパッケージソフトとして販売される一次流通市場と、二次利用と位置づけられる配信サービスやレンタルを含む全体を捉えたものとする。

1990年代までのビデオソフト市場は、ビデオカセット（VHS）を中心であり、レンタ

ル市場が主流であった。消費者がビデオを個人鑑賞用に購入するというセルビデオ市場（セルとは、レンタルに対し、販売のこと）は、一部のマニア層が高値で購入するニッチ市場にすぎなかった。

これが、DVDソフトの登場で大きく変動した。DVDソフト市場の拡大は、DVDプレーヤー（再生専用機）の低価格化に加えて、2000年にソニーのゲーム機「プレイステーション2」が発売されたことが契機になったといわれる。パソコンへのDVDドライブの搭載も同様に進み、ゲーム機とパソコンという主目的が異なるハードの付属機能としてではあるものの、両者はDVDソフトの視聴可能環境の急拡大に多大な貢献を果たした。

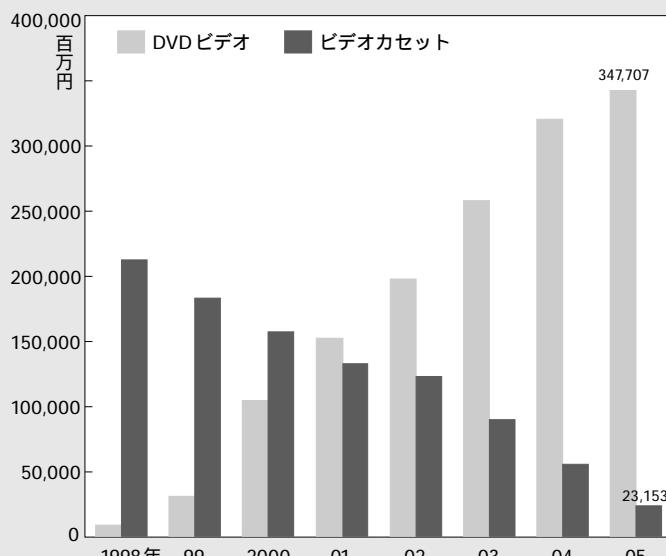
併せて、各ビデオソフトメーカーが映画を中心にDVDソフトの販売を開始した。かつてVHSソフトでは洋画1作品平均で5000～1万円だった価格帯を、ワーナーエンターテイメントジャパンを代表とする大手外資系ビデオソフトメーカーが打ち出した低価格販売戦略が破り、1枚平均1000円台、2000円台という手頃な価格で入手可能にした。

このようなDVD視聴可能機器（ハード）の普及とソフトの低価格化によって、ビデオソフト市場は2001年頃から急速にレンタルから購入へ（いわゆる「セルシフト」）並びにVHSソフトからDVDソフトへと、大きな構造変化が訪れることになる。

この2001年における主役交代の後、セルDVDは勢いよく市場全体を拡大させ、2000年時点で約2600億円だったビデオソフトの市場規模を、2005年には約3700億円にまで成長させた（図1）。

注) DVD: デジタル多用途ディスク

出所) 日本映像ソフト協会「年間統計報告」(<http://www.jva-net.or.jp/>)



注) DVD: デジタル多用途ディスク

出所) 日本映像ソフト協会「年間統計報告」(<http://www.jva-net.or.jp/>)

### 音楽コンテンツ市場の2000～2005年

ここでの音楽コンテンツ市場とは、オーデ

ィオレコード（CD、コンパクトディスク、カセットテープなど）と呼ばれるパッケージソフトとして販売される一次流通市場と、二次利用と位置づけられている配信サービスやレンタルを含む全体を捉えたものとする。

音楽ソフト業界の市場規模が急拡大した1970年代を経て、生産金額全体はほぼ横ばいにさしかかった80年代後半、音楽ソフトはいわゆるドーナツ盤やLP（ロングプレーイング）などの「レコード」から、デジタルメディアである「CD」にシフトした。店頭に並ぶソフトは急速にCDへと入れ替わり、オーディオ機器もCDプレーヤーの低価格化による普及が進んで、音楽ソフト市場は大きな変革期を迎えた。映像ソフト市場でも見られたこのメディアの主役交代により、1980年代後半から90年代にかけて生産金額も大幅に増加し、市場は活気を帯びた。

その後、音楽ソフト業界は1990年代にかつてない好況を経験し、出せばミリオンヒット（売り上げ100万枚突破）という時代が5～8年続いた。これは映像ソフト市場でいえば、2001年から2005年にかけてのセルDVD市場と類似しているともいえる。

ところが、1990年代後半から現在までの7年間、売り上げは徐々に鈍化し、主流であるCD、テープなどのパッケージソフト市場は縮小傾向をたどってしまった。日本レコード協会のデータによれば、音楽ソフトの年間生産金額合計は、最盛期の6075億円（1998年）から、2005年には4222億円となり、約30%減という計算になる。

2000年代に入ってからの5年間のCD売り上げ鈍化の背景にある要因としては、さまざまな仮説が議論されている。たとえば、音楽業界のメイン顧客である若年層人口の減少、短期サイクルでの新曲発売という業界

側の目まぐるしい動きに、消費者側がついていけなくなった（ついていこうというファン心理が低下してきた）という嗜好性の変化、

1人（1組）のアーティストを深く掘り下げるというより、場面や目的に応じて多様なジャンルを使い分けて聴く「使い分け聴取」が増加したといった聴取音楽選択心理の変容などである。

なかでも、音楽を楽しみたいといったときに、CDなどパッケージソフトを購入して聞くというスタイル以外の多様な商品入手行動（インターネット配信、携帯電話、DVDなど）が選ばれ始めたということは、有力な要因の一つとして捉えられている。

### 最近のトピックス

#### 映像・音楽ともにパッケージから配信へのシフトが徐々に始まる

##### DVDソフト市場は「成熟期」へ

先述したとおり、2000年代前半、DVDソフト市場は未曾有の大躍進を遂げた。ところが、当初の想定に比して成長は急速に鈍化し、成長期に突入して3年余りの2005年には、早くも成熟期に入ったという見方が強まっている。

DVD録再機（録画可能なDVDプレーヤーの総称）の出荷数は順調な伸びを示しており、DVDソフト視聴可能環境は拡大している。一方で、ソフト市場ではポテンシャルの大きさから想定すると、思うように伸びていないという感覚が強い。

早くも成長が鈍化していると見られる理由としては、メーカー各社がライブラリー数（発売する作品数）を急拡大させたことで、この5年間で従来のビデオソフト市場のメインターゲット層（ヘビーユーザー層、ファン層）にほぼ行き渡ってしまったという見方が

有力である。さらに、大手ビデオソフトメーカー各社の相次ぐキャンペーン価格、低価格化戦略によって、消費者の「買い控え行動」(発売されても「少し待てば安くなるはずだから今は買わない」という行動)が促進されていることも、要因の一つとして指摘されている。

市場急拡大によって生じた負の遺産が影響しているともいえるが、加えて新規顧客層の開拓が思うように進んでいないことも、成長鈍化の有力な要因として指摘できるだろう。

### 映像・音楽とともに 配信サービス成長の兆し

映像でいえばDVDソフト市場の成熟期突入、音楽でいえばCDソフト市場の縮小という変化に対して、映像・音楽ともにインターネットによる有料配信サービス(いわゆるノ

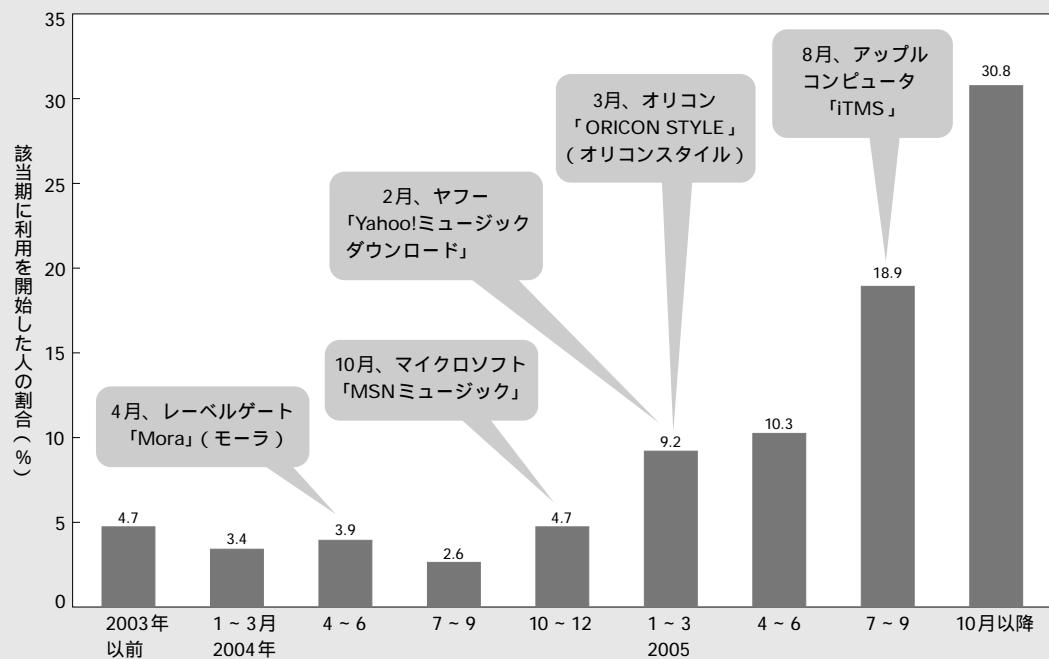
ンパッケージ市場)が利用拡大の兆しを見せている。市場規模としてはまだまだ相対的に小さいものの、今後5~10年で急速にその規模を拡大することが見込まれる。

音楽配信市場では、図2に示すように、特に2005年秋以降の利用者の増加が顕著であり、若年層を中心に確実に配信サービス市場が拡大している。

映像配信市場では、プロードバンド(高速大容量回線)の普及に伴い、視聴者が要求したときにすぐに希望の映像が配信されるというVOD(ビデオ・オン・デマンド)に代表される映像配信サービスが増加し、DVD録再機に映像を配信するサービスなど、新サービスも続々と登場している。

映像・音楽とともに配信サービス利用のメリットは、何といっても商品購入プロセスにおける利便性が高いこと、大量のコンテンツを

図2 インターネット有料音楽配信の利用開始時期



注1) 2006年1月に有料音楽配信利用者に対して行ったアンケートの回答による (N=704)

2) 吹き出し内の月は、各大手配信サイトのサービス開始時期を表す

3) iTMS:iチューンズ・ミュージックストア

出所)日本レコード協会「音楽メディアユーザー実態調査」の資料より作成

入手しても置き場所に困らない（かさばらない）こと、持ち歩きが容易であることなどである。ヘビーユーザー層に好まれる要素がそろっているとも考えられるが、一方で利用開始への障壁として、手続きの煩雑さ、難しさ、不安感などが依然立ちはだかっているのも事実である。

### 業界構造の変化

映画、放送、音楽、出版など業界全体のコラボレーションの重要性

#### 製作委員会方式による

#### 邦画ヒット作が続発

さて、ここで一旦映画および音楽のパッケージ市場という観点から離れて、業界全体の構造変化について再度触れたい。

ハリウッド映画が不振にあえいだ2004年以降、復興の兆しを見せている邦画の世界では、特に東宝の好調が顕著である。例としてあげられることの多いのが、『世界の中心で、愛をさけぶ』と『いま、会いにゆきます』の2作品である。

これらは映画会社、テレビ局、広告代理店、出版社など関係各社がチームを組んで作品のマーケティング戦略を構築し、実行するというスタイルの成功事例といわれる。従来のタイアップ戦略では、各媒体の主従がある程度明確だったのに対し、各プレーヤーがそれぞれの立場から主体的に参画していくところに特徴がある。

このスタイルで推し進められてきたのは、同じコンテンツ（作品）の世界観を映画、音楽、書籍やマンガ、ゲームなどのあらゆるスタイルによって描き、書き上げることである。好き嫌いはともかく、消費者側は一つのコンテンツに対して多面的な楽しみ方が可能となり、メーカーやサービス事業者側は、ビ

ジネスとしてそのコンテンツの価値を最大限に活用することができる。ヒット作品は、ほぼこのスタイルによっていると分析できるケースが多い。

こうした他業態とのコラボレーション（協働）を円滑に行うためには、互いのビジネススタイル、流通構造をはじめとする知識や価値観などをよく理解することが必要となってくる。同様に、プロジェクトとしての全体感を持ちつつ、自社の立ち位置をしっかり見極めて動くというビジネスセンスも求められる。

従来、勝ちパターンとされてきた「とにかく良いものを作れば、当たる」という考え方には、消費者側の選択肢が増え、目も肥え、楽しみ方も多様化している。昨今では、実際のビジネス場面では通用しにくくなっている。今後は、ネットワーク形成力やビジネス感覚により優れた企業や業態が勝ち残っていくという構造が、一層強まる可能性が高い。

### 消費者のコンテンツ消費行動は急速に多様化、多層化している

パソコン、ブロードバンド、携帯電話の普及は今さら言及するまでもないが、こうした環境変化のために、消費者の映像・音楽メディアの利用は急速に多様化、多層化の様相を呈している。たとえば、一つのコンテンツ（映画作品、楽曲）を入手したいと考えた場合、かつては店舗を訪れて手に取り、レジへ持参して購入し、自宅でプレーヤーに入れて視聴・聴取するというスタイルが一般的（かつ唯一）であった。レンタルの場合もほぼ同様である。

ところが現在は、パソコンやテレビで、音楽の場合は携帯電話でも、好きなコンテンツをダウンロードして楽しむことができる。消

費者の選択肢が増えたことによって、必ずパッケージソフトの購入に進むとは限らない。このため、メーカー・サービス提供者側は、市場機会の損失を防ぐためにあらゆるところにアンテナを張っていなければならぬ、ということになる。

商品の入手行動自体にとどまらず、情報収集チャネルもそれに伴って変容している。その変容も決して単純ではなく、コンテンツ、ジャンルやオケージョン（場面）によって使い分けるなど、ユーザー行動の多様化はとどまるところを知らない。マーケティング担当者にとっては頭の痛い状況で、どこに誰が現れるのか（そして買ってくれるのか）が、ますます見極めにくくなっているのである。

### 市場の見通し

#### 映像・音楽ともハードの普及拡大が市場構造に大きな影響を与える

##### デジタル携帯オーディオプレーヤーの普及と音楽コンテンツ市場の活発化

これまで、携帯型の音楽プレーヤーは、画期的な発明と呼ばれたソニーの「ウォークマン」をはじめ、携帯CDプレーヤー、携帯MD（ミニディスク）プレーヤーなど徐々に軽量化、高機能化しながら普及を進めてきた。ここに、さらに高機能化した新商品が市場投入され、音楽市場に大きく影響を与えるつつある。

HDD（ハードディスクドライブ）やメモリーカードなどのデジタル記憶媒体を搭載したデジタル携帯オーディオプレーヤー（MP3プレーヤー）は、2003年のアップルコンピュータの「iPod（アイポッド）」発売に始まり、当初は男性若年層を中心に保有され始めた（MP3は、映像データ圧縮方式のMPEG1で利用される音声圧縮方式の一つ）。

その後、徐々に普及は続いているが、日本市場における急拡大のきっかけとなったのは、2005年9月の「iPod nano（アイポッドナノ）」と、ソニーの「ネットワークウォークマン」Aシリーズ、Eシリーズの発売である。

デジタル携帯オーディオプレーヤーは、世界的に見ても従来型の携帯型音楽プレーヤーを急速に代替していくことが見込まれており、このハード拡大が音楽配信サービスへの利用シフトを促進することも予想される。

そもそも、ユーザー層が若年層中心であり、ターゲットが同一であることや、使い勝手が良く、利用によるメリットの共有部分も多いことなどのため、すでに音楽配信サービスとデジタル携帯オーディオプレーヤーの利用の拡大は関連して進む傾向が認められている。デジタル携帯オーディオプレーヤーの保有が、音楽配信サービス利用のきっかけとなるケースも多く存在する。

デジタル携帯オーディオプレーヤーは、従来型の携帯型音楽プレーヤーと異なり、コンパクトなうえに大容量、さらにラジオも聴けるなど付加価値が高い。そのため、これまでには携帯型音楽プレーヤーを利用してこなかった層の取り込みにも成功している。

日本レコード協会の調査によれば、現ユーザーの約2割はデジタル携帯オーディオプレーヤーの保有をきっかけに、音楽プレーヤーを携帯するようになった、すなわち「ながら聴取」（歩きながら、仕事や家事をしながら、音楽を聞くこと）を開始した新規顧客であることがわかっている。特に、新規顧客には50代などシニア層が多く存在している。新しいハードを保有した（新しい聴取行動を開始している）新しいターゲットセグメントに対して、多様で魅力的な商品および入手チャネルをいかに提供できるかが、今後のマーケティ

ング戦略における重要なポイントになることは間違いない。

音楽配信市場は携帯電話向けサービスが牽引し、2010年に570億円規模へ  
有料音楽配信市場は、野村総合研究所(NRI)の推定では2005年に前年比8倍強の飛躍的な成長を遂げ、本格的な普及の段階に入った。特に、「着うたフル」などの携帯電話端末向け音楽配信サービスが成長を牽引する形で、今後5年間で急拡大するという見込みである(図3)。

VOD対応テレビの普及で  
映像配信サービス市場も拡大の見込み  
ジャンルによってはDVDソフトから映像配信へのシフトが徐々に始まっている。現在の市場拡大はパソコン向けのサービスが主流となっているが、最大の転機はVOD対応テレビの普及拡大期に訪れるという見方もある(図4)。

DVD、CDなどのパッケージ市場は依然道が残されている

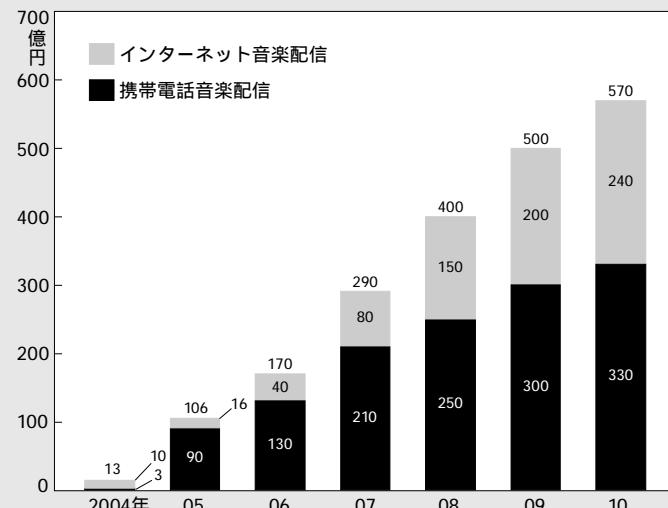
前述したように、業界全体の動きとして徐々に配信シフトは始まっているものの、各種データを分析すると、現在主流であるパッケージ市場は、今後しばらくは市場として存在し続けるという見通しが立つ。

DVDソフト市場で今後成長が期待されているのは、高価格帯プレミアム商品(革張りケースなど豪華パッケージソフト、限定の特典映像、ブックレット等)や、従来の主流である映画以外のジャンル(テレビ番組、音楽、アニメ、スポーツ等)である(図5)。

特に、市場が成熟化すると、ユーザーの嗜好の二極化が進むことが予想される。映像コ

ンテンツ消費に習熟したユーザーは、今後はより「お金をかけるコンテンツ」と「できるだけお金をかけずに入手するコンテンツ」との使い分けを開始する。具体的には、配信・レンタルで利用する作品と、プレミアムボッ

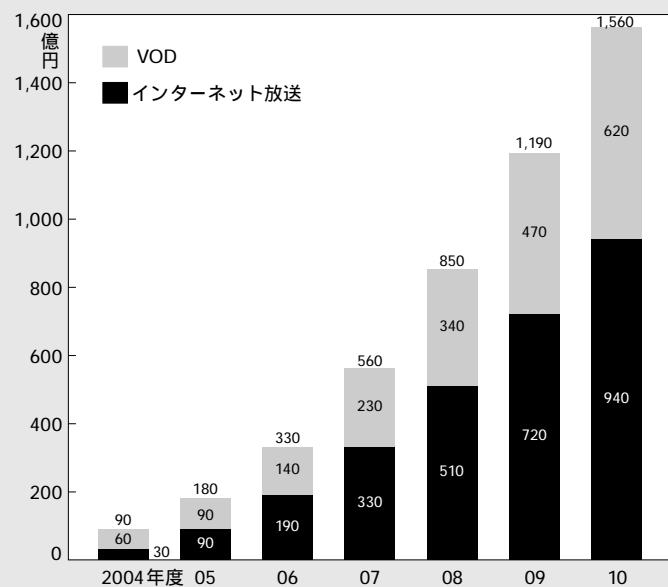
図3 有料音楽配信の市場規模の予測



注)カラオケ用データや「着メロ」「着うた」など楽曲の一部のみを配信するサービスは含まない

出所)野村総合研究所情報・通信コンサルティング・二部『これから情報・通信市場で何が起こるのか』 IT市場ナビゲーター2006年版 a 野村総合研究所、2005年

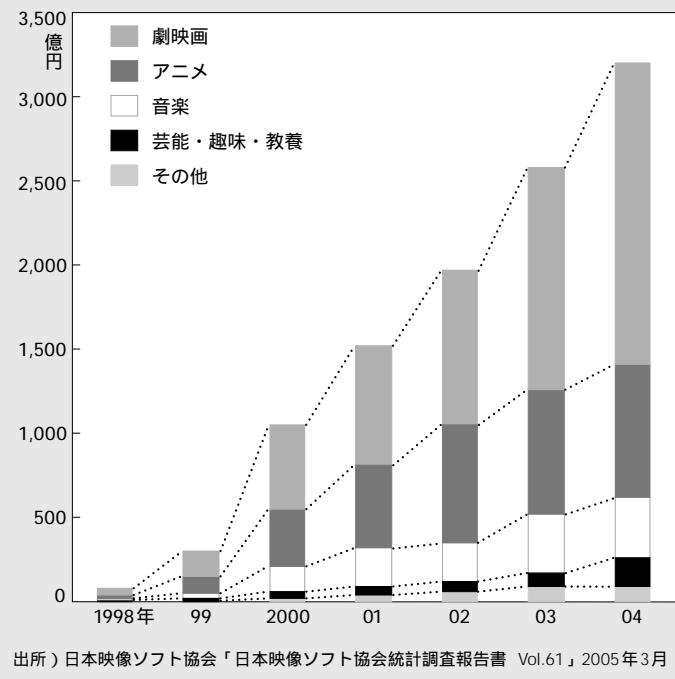
図4 インターネット放送・VODの市場規模の予測



注)VOD:ビデオ・オン・デマンド

出所)野村総合研究所情報・通信コンサルティング・二部『これから情報・通信市場で何が起こるのか』 IT市場ナビゲーター2006年版 a 野村総合研究所、2005年

図5 DVDソフトのジャンル別出荷金額の推移



クスなどで各種特典を手に入れることや、ソフトを手元に置いておくこと自体に価値を感じる作品の2種類である。

この傾向は、映像コンテンツだけではなく、音楽コンテンツでも同様に見られる。

具体的には、現在すでに携帯電話の「着うた」や「着うたフル」、有料音楽配信などのサービスを利用しているユーザーであっても、依然「本当に欲しい作品はCDアルバムを買う」という人が圧倒的に多いことが、日本レコード協会の調査からも明らかになっている。

### 業界への提言

自社のリソースと顧客に合致した「使い分け」が必要

パッケージソフトと配信サービスはすみ分けられる

あらゆる消費行動には必ず、消費価値観というものが影響を与えている。たとえば、

にはお金をかける必要はないが、××であれば価格よりも内容を重視するなど、普段意識していない部分でも、ベースとなる考え方沿って私たちは消費の判断を行っている。消費者の消費行動の変化は消費価値観の変化に基づいているため、消費行動の追求には価値観の分析が不可欠であることはいうまでもない。

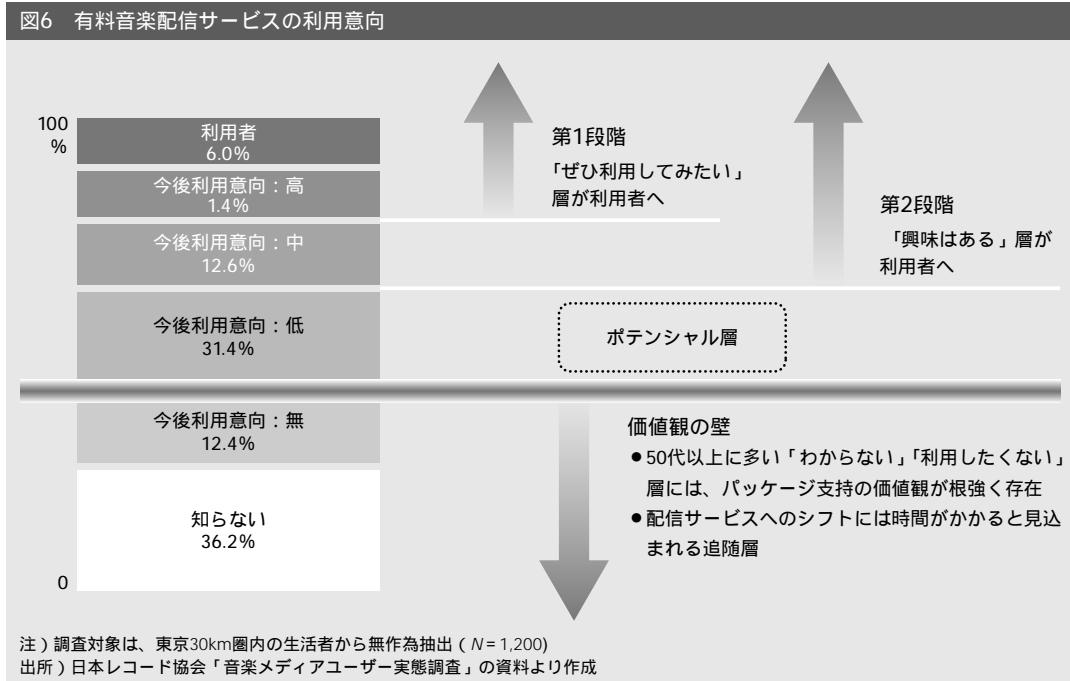
このことを音楽コンテンツ市場で見てみると、たとえば消費者がある作品を入手しようと考え、パッケージソフトか配信サービスかという岐路に立たされた場合、やはり「価値観の壁」の存在が確認される（次ページの図6）。

ここでいう価値観の壁とは、「音楽はCDで聴いた方がいいと思う」「映画ソフトは手元に形がないと、何となく買った気がしない」などの考え方、感じ方を指している。つまり、どんなにハードやインフラが整っていたとしても、利用に至るまでには心理的な障壁が存在するということである。このハードルの存在を無視したままどんなにプロモーションを行っても、取り込めるのは一部の層だけになる。

価値観の壁が存在する限り、すべてのジャンルやタイトルで急速にパッケージソフトから配信サービスへのシフトが起こるわけではないともいえるだろう。

映像コンテンツ市場でも同様に、VOD対応テレビの普及により、ある程度のボリュームが配信へシフトすることは予想されるが、前述したように、ジャンル一つで見ても配信へのシフトが起こりやすいジャンルと起こりにくいジャンルとが存在する。さらに、顧客のセグメント別で見ても、価値観の相違によって、シフトのボリュームとスピードいずれにおいても差異は大きいことが推測される。

図6 有料音楽配信サービスの利用意向



たとえば、映像コンテンツで配信シフトが起これやすいと想定されるのは、アダルト、アニメ、ドラマなどセルよりもレンタルニーズが高いと思われるジャンルである。配信は目に見えるところにストックされているわけではなく、すぐに消去でき、また返却に行かなくてすむという点で、こうしたジャンルのユーザーニーズに大いに合致したサービスである。

一方で、手続きの煩雑さや入手までのステップの複雑さ（サービス提供者側から見て簡単でも、新しく学ぶユーザーからすれば複雑に感じられていることが多い）そして価値観の違いのために、従来型のソフトで楽しみ続ける層もしばらくは存在することが見込まれる。

また、2000年から4年ほどで成熟期に突入したDVDソフト市場だが、いまだVHSソフトのセル市場も存在している。VHSは、特にスタジオジブリのアニメに代表されるファミリー作品など、主婦層が子供と一緒に楽し

む作品群で、依然DVDとともに市場投入されているケースが多い。スタジオジブリ作品でも代表的な『千と千尋の神隠し』は、2002年の初回出荷で、DVDの売り上げが300万枚だったのに対し、VHSも250万本の売り上げがあったという。

メディアの多様化によって消費者の選択肢も増えたが、メーカー側としてみれば、ターゲット層の足並みを見極めながらメディアを選択しなければならない、という非常に難易度の高い状況が生まれている。

市場の動きを常に注視しながら、自社の強みや顧客層、商品群の特性を整理して、どちらの分類に入るかを見極めることの重要性は増す一方である。

### ● 消費者のエンターテインメント財

消費行動は想像以上に変化している

たとえば音楽コンテンツ市場では、音楽配信の拡大により、新たな消費行動も拡大の兆しを見せている。

特に顕著なのは、インターネットで情報を入手し、そのまま購入、そしてダウンロードした音楽ファイルをデジタル携帯オーディオプレーヤーなど他メディアに落とすことなく、パソコンでそのまま聴取するという、パソコン上で一連の流れが完結する「ワンストップ聴取」行動である。これは10代、20代の若年層で増加の傾向を見せているが、他方でインターネット無料放送「Gyao（ギャオ）」の利用者の増加や、映像と音楽と一緒に携帯して楽しむスタイルなど、新しい映像や音楽の楽しみ方、入手方法が次々と生み出されつつある。

これらの新しいスタイルを率先して取り入れる層は、従来の市場への貢献度が高いヘビーユーザー層であることが多い。メーカー側は、彼らの急速に変化し多様化する価値観や行動をしっかり捉え、とりこぼしを防ぐための施策を探る必要に迫られている。

### ● 有望ターゲットとしてのシニア層

あらゆる消費財・サービスで、団塊の世代を含むアクティブシニア層が有望ターゲットとして注目されてすでに久しいが、映画・音楽などエンターテインメント業界でも、それは例外ではない。むしろ、まさに望まれるターゲットセグメントとなる可能性を秘めていると分析することもできる。

生活必需品以外の消費財群に関する消費行動や消費形態は、概して自由時間の長短に大きく影響される。映画鑑賞と自動車の運転は共存しがたいし、友人とのショッピングとCD鑑賞の同時並行は難しい。

消費者の関心を得るための戦いとは、すなわち消費者個人の限られた時間の奪い合いである。メーカー、サービス提供者にとっては、この「フリータイムシェア争い」にいか

に勝つかが、新規顧客層を開拓し、市場シェアを獲得するうえで力がかかる。

このほか、可処分所得の大小なども当然ついて回るが、成熟した消費大国である日本では、実はウォレットシェア（財布の中の奪い合い）だけではなく、時間の奪い合いこそ重要なケースも多い。

そうなると、定年を迎えて自由時間が増大し、子供の教育費や住宅ローンの支払いを終えつつある団塊の世代は、やはり格好の有望ターゲットである。さらに人口ボリュームも十分で、しかも、ちょうど戦後の映画黄金期や、ビートルズを代表とするロック・ポップス音楽の黄金期に青年期まつただなかだった層でもある。これまでの50代、60代と比べると、相対的に映画や音楽のコンテンツに対する関心が高いというだけでなく、コンテンツやアーティスト・制作側に対する敬意や憧憬が根づいているという特徴もある。

実際に、違法コピーや海賊版への抵抗が最も強い層であるともいわれており、価値観のレベルでいえば、パッケージソフトのターゲットとして非常に優秀な層であるといえる。

### ● 戦略の再構築のために

元来、マーケティングの重要性が知られ浸透してきた業界ではあるものの、2000年代に入り急速な変動が続く現在、消費者行動のセグメンテーション（類型化）という点では、これまで最も難易度の高い状況にあることは間違いないだろう。

ただし、ここで述べたいのは、従来のように教科書どおり無理にユーザー全体を類型化して俯瞰し、戦略を構築することが、本当に適切かどうかを見極めるべきではないか、ということである。

ユーザー全体は捉えられなくても、自社の

ターゲットとすべき顧客や利用場面、利用目的など、限定したセグメントの動きを細かく観察することの方が有効である可能性は、ますます高くなっている。つまり、ユーザーの多様化、多層化に応じた柔軟な戦略構築こそが効果を生み出せる可能性が高まっている、ということである。

たとえば、最近は生活者全体としてインターネットで情報を収集することはきわめて一般的になりつつある。しかし、自社の作品との親和性を考慮し、顧客層をよく見つめてみると、インターネットよりも、地道にちらしやパンフレットをCD店の店頭にちらさず置いておくことの方が有効かもしれない。

また、日常的にはインターネットの利用時間が長く、衣料品や化粧品はネット通販で購入する主婦でも、テレビドラマや映画とのタイアップの方が、音楽ソフトという商品では購入意向が高まりやすいかもしれない。

さらに、普段は配信サービスを頻繁に利用し、パソコンにダウンロードしている30代の男性ヘビーユーザー層でも、本当に好きな映画や音楽はわざわざ店頭まで予約をしに行って、プレミアムボックスを購入しているかもしれない。

では、自社の作品群は、誰にどのように買われているのだろうか。普段、パソコンにダウンロードされる方が。それとも、プレミアムボックスか。

消費者の20%が認知してくれたとしても、肝心な自社の顧客がその20%に含まれていなければ、彼らに情報が届かず、意味がない。そこで新規顧客が得られればうれしい誤算だが、その人々もすぐにどこに消えていくってしまうかわからない環境である。こうした小さなズレが、大きなとりこぼしを招いているとしたら、本当にもったいないことである。

教科書どおりの一般的なデモグラフィック属性（人口統計上の年齢、性別などの属性）や、ライフステージごとの類型化によるマーケティングでは、網の目が粗く、獲得できる量も限界に来ている。購買行動の多様化、多層化が進む消費者を捉えるためには、もう一段階下りて、「自社の顧客」がどのような人々かを見直し、きめ細かくメンテナンスしていく必要があるだろう。

もちろん、市場全体の構造変化の流れを捉えることは大前提である。しかし、まずは自社の持つ商品を細分化し、各商品群のポジショニング（市場での位置づけ）とターゲットセグメントを再整理して、適切なメディアの選択や戦略の再構築を行うことが必要不可欠となってきている。

やみくもに新規メディアへのシフトを行うだけでも、逆に動きをとらずにじっと待つだけでも、ますます顧客は見えないところへ遠ざかっていってしまう。

また、戦略の再構築の視点からは、「価値観」の問題も無視できない。エンターテインメント財の消費行動には、「価値観」が大きな影響を与えていることは前述したとおりである。自社の顧客が今何を求めているのかを知るために、マーケティングの4P軸 Product（商品内容）、Promotion（プロモーション）、Place（流通チャネル）、Price（価格）に加えて、「価値観」の部分を把握し、そのツボを押さえることが必要になってくる。

### 代替性のない商品としての価値を失わせてはいけない

エンターテインメントコンテンツは、歯ブラシやトイレットペーパーなどの日用品と異なり、生活必需品ではない代わりに、替えの

きかない商品である。「今日は気分が落ち込んでいるから、大好きな『ローマの休日』を観てから眠りたい」という欲求が、『風と共に去りぬ』でいいや」とはならないのがエンターテインメント商品の特徴である。特徴というより、価値といつてもいい。ある作品で得られた感動・情動を、他の作品でまるまるそのまま代替することはできない。つまり、エンターテインメントコンテンツは一つ一つの商品が独自の市場と顧客を持ち得る、きわめて稀有な商材である。

マーケティングを考えるうえでこの特徴を無視することは、商品や市場としての価値を否定することにもなる。それだけでなく、大切な顧客を失うことにもなりかねない。

また、エンターテインメントコンテンツは作者、製作者、アーティスト、俳優など多くの人々の才能やスキル、努力の結晶である。そして、紛れもなく、メッセージをさまざまに形で伝えたい側（製作者、提供者）とそれを受け取る側（消費者）との信頼関係が、この業界の発展を促進してきた。

消費者は製作側を基本的な部分で尊敬、信頼し、そのコンテンツを消費することで日々の疲れをいやしたり、人生の深みを増したり、感動を得たりする。製作側はその期待に応えるべく、真摯に製作活動に取り組む。この関係こそ、これまでのエンターテインメントを支えてきた基盤構造である。

だからこそ、製作側と、彼らと消費者をつなげる大切な役目を担う提供側が、この構造を歪めるようなことを行えば行うほど、消費者は静かに離れていってしまう。どの業界でも、消費者を裏切るような販売方法やマーケティング戦略は決して許されないが、残念ながら、むやみな叩き売りや製作側・提供側の勝手な戦略が商品の価値を低下させた

り、消費者の怒りを買ったりするケースを、現在でも少なからず目にすることがある。

メーカーや事業者にとって、エンターテインメントコンテンツの商品としての価値を大切にする姿勢こそ、商品と共に消費者側に伝えなければならないものではないだろうか。そして、そこに共感する人々を増やすことこそ、消費者の心をつかむ、すなわちビジネスの基盤構築において重要な要素となるのではないか。

エンターテインメントコンテンツを扱う事業者は、消費者の愛情で支えられている市場であることを忘れず、顧客にしっかりと歩み寄ってビジネスを進めることができが必須になってくる。

巨大な網ひとつで一網打尽、という時代は残念ながら終わってしまった。これからは、複数の網をきめ細かく張りめぐらして、こまめに確認しながら動いていなければ、もはや大漁旗は揚げられないである。

#### 参考文献

- 1 総務省情報通信政策研究所『変貌するコンテンツ・ビジネス メディア・ソフト市場のこれから』東洋経済新報社、2005年
- 2 日本レコード協会（RIAJ）の資料
- 3 日本映像ソフト協会（JVA）の資料
- 4 野村総合研究所情報・通信コンサルティング一・二部『これから情報・通信市場で何が起こるのか IT市場ナビゲーター2006年版』東洋経済新報社、2005年

#### 著者

川津のり（かわづのり）  
サービス事業コンサルティング部副主任コンサルタント  
専門はマーケティング戦略、ブランド戦略、消費者の価値観・行動研究、エンターテインメントビジネス研究