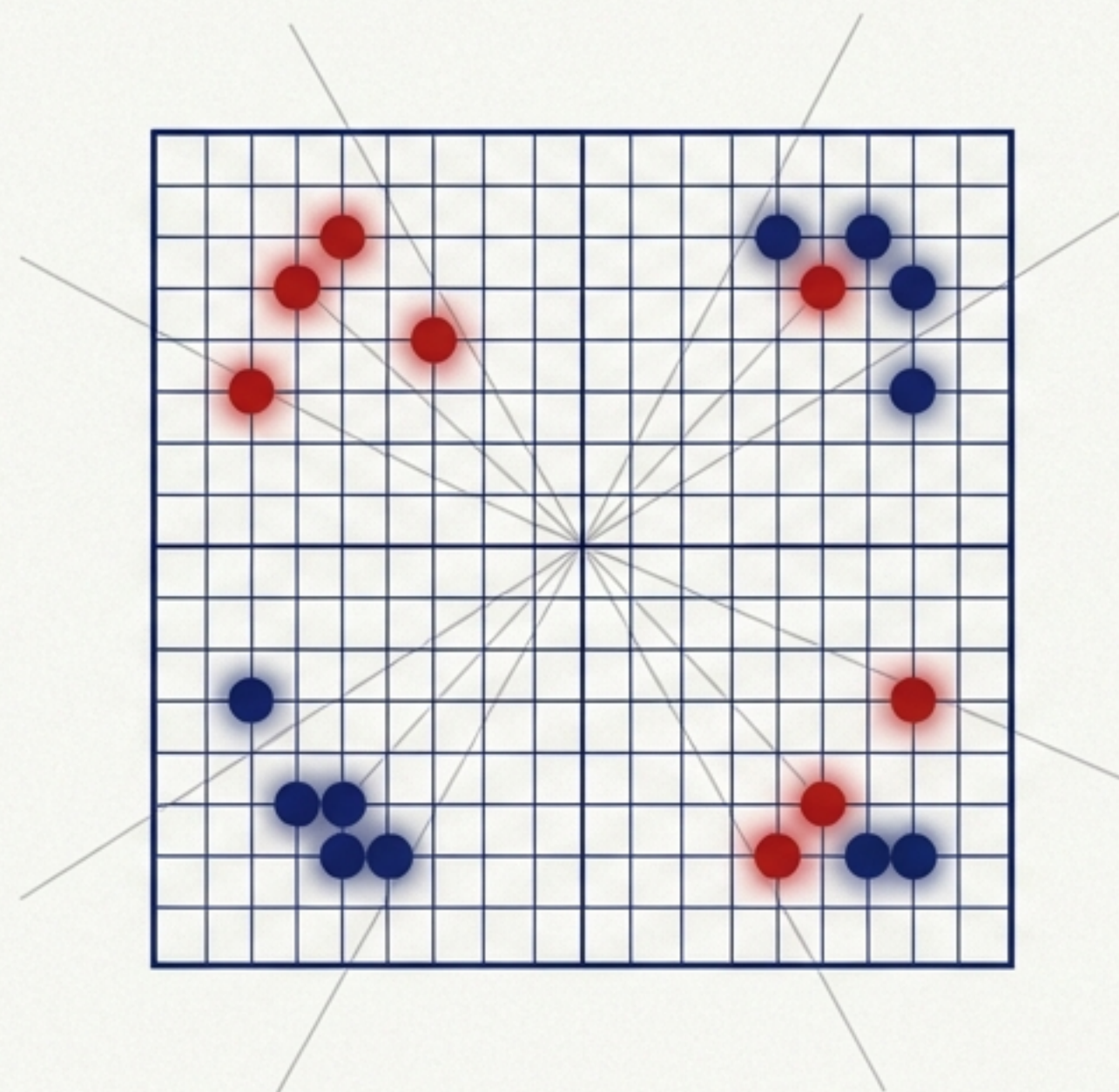


アテンションの覇権争い

日本の動画配信市場、次なる勝者の条件



結論：市場は転換期を迎え、勝者の条件は「IPエコシステム」の構築能力へシフトした

診断

診断

成熟期に突入した市場

- コロナ禍を追い風とした急成長期は終焉。市場成長率は2024年に初めて5%を割り込み、鈍化が鮮明に。（Source: GEM Partners）
- 競争の主戦場は、未加入者の獲得（パイの拡大）から、既存顧客の奪い合い（シェア争い）へと完全に移行。
- 消費者の「サブスク疲れ」と「タイパ」重視の価値観が、高い解約率（業界平均約10%）を常態化させ、収益基盤を揺がしている。

処方箋

処方箋

3つの戦略的転換



1. IPエコシステムへの転換

配信プラットフォーム単体事業から脱却。強力なIPを核に、ゲーム、グッズ、イベント等を統合し、顧客生涯価値（LTV）を最大化する。



2. ハイブリッド収益化の加速

SVOD、広告付きSVOD、AVOD/FASTを組み合わせ、あらゆる顧客層を取り込む。特に高成長のCTV広告を第2の収益の柱へ。



3. AIによる価値連鎖の革新

企画、制作からマーケティングまでAIを全面導入し、圧倒的な運営効率とパーソナライズ体験で優位性を確立する。

市場は成熟期へ：成長は続くが、そのペースは急激に鈍化している

日本の動画配信市場規模（億円）

■ 動画市場規模 ● 前年比成長率

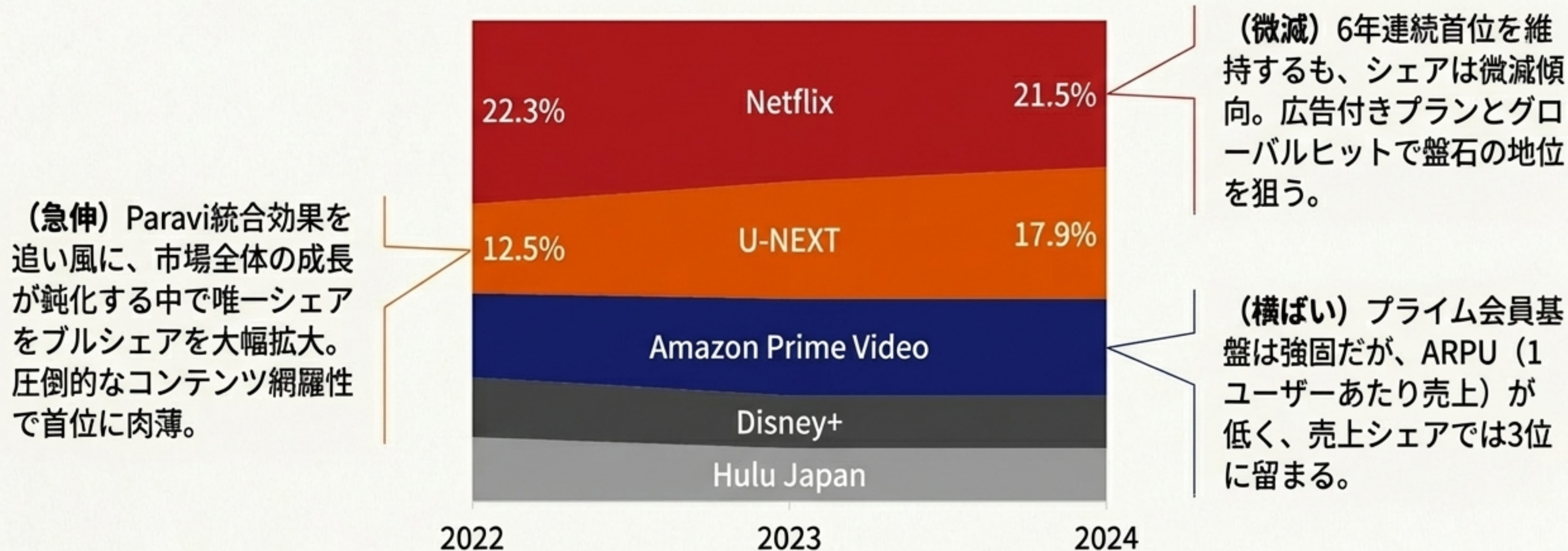


明確なシグナル

- コロナ禍で約1.5倍に拡大した市場も、年間成長率は2021年以降、一貫して低下。
- 2024年には初めて5%を割り込み、市場が爆発的な成長期から安定・成熟期へと移行したことを示している。
- 今後の成長ドライバーは、新規獲得ではなく、限られたパイの中での「シェアの奪い合い」である。

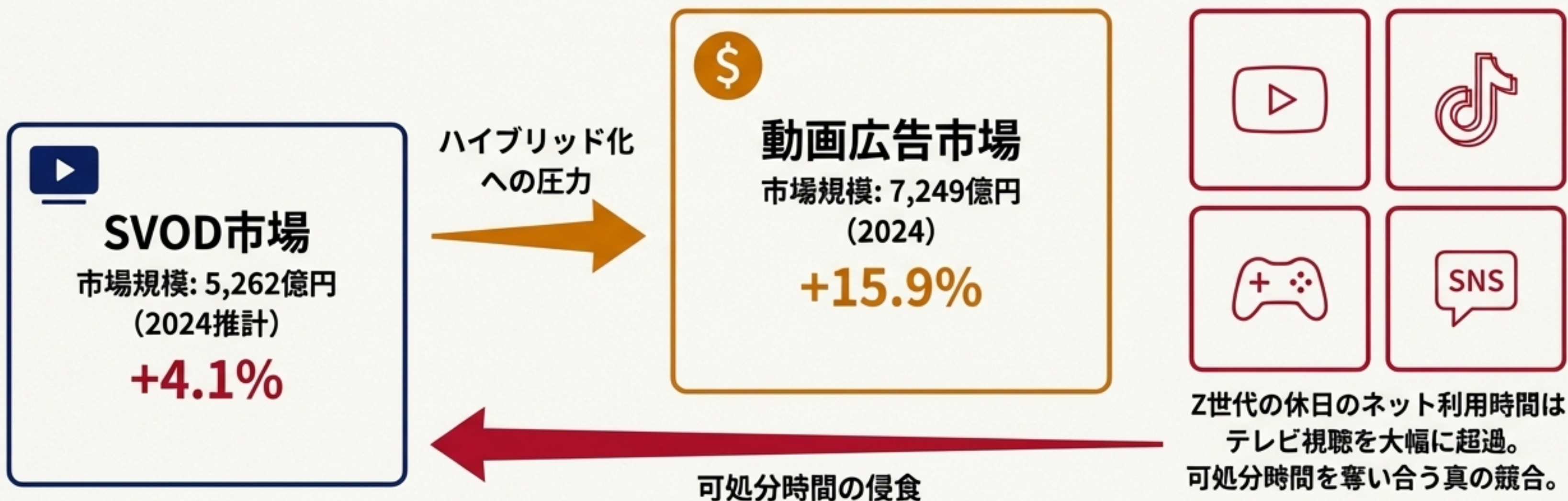
競争はNetflixとU-NEXTの二強体制へ集約されつつある

市場シェア推移（売上高ベース）



寡占化が進む市場では、中途半端な戦略は通用しない。
明確な強みを持たないプレイヤーは、二強の草刈り場となるリスクに直面している。

真の戦場は「アテンション市場」：サブスク収入の限界と代替エンタメの脅威



戦略目標は「競合VODからのシェア奪取」ではない。
「TikTokやゲームからユーザーの時間を取り戻す」ことへと拡張されなければならない。

消費者の価値観がルールを変える：高まる「タイパ」と「サブスク疲れ」の圧力

タイパ (Time Performance)

倍速視聴、切り抜き動画の需要増。
短時間で満足を得たい欲求。

タイパ疲れ

(Time Performance Fatigue)

一方で、じっくり作品世界に没入したいという根強いニーズも存在。

価値観の変化



経済的圧力

サブスクリプション・ファティグ (Subscription Fatigue)

複数サービスへの加入に対する
経済的・精神的負担。

可処分所得の伸び悩み

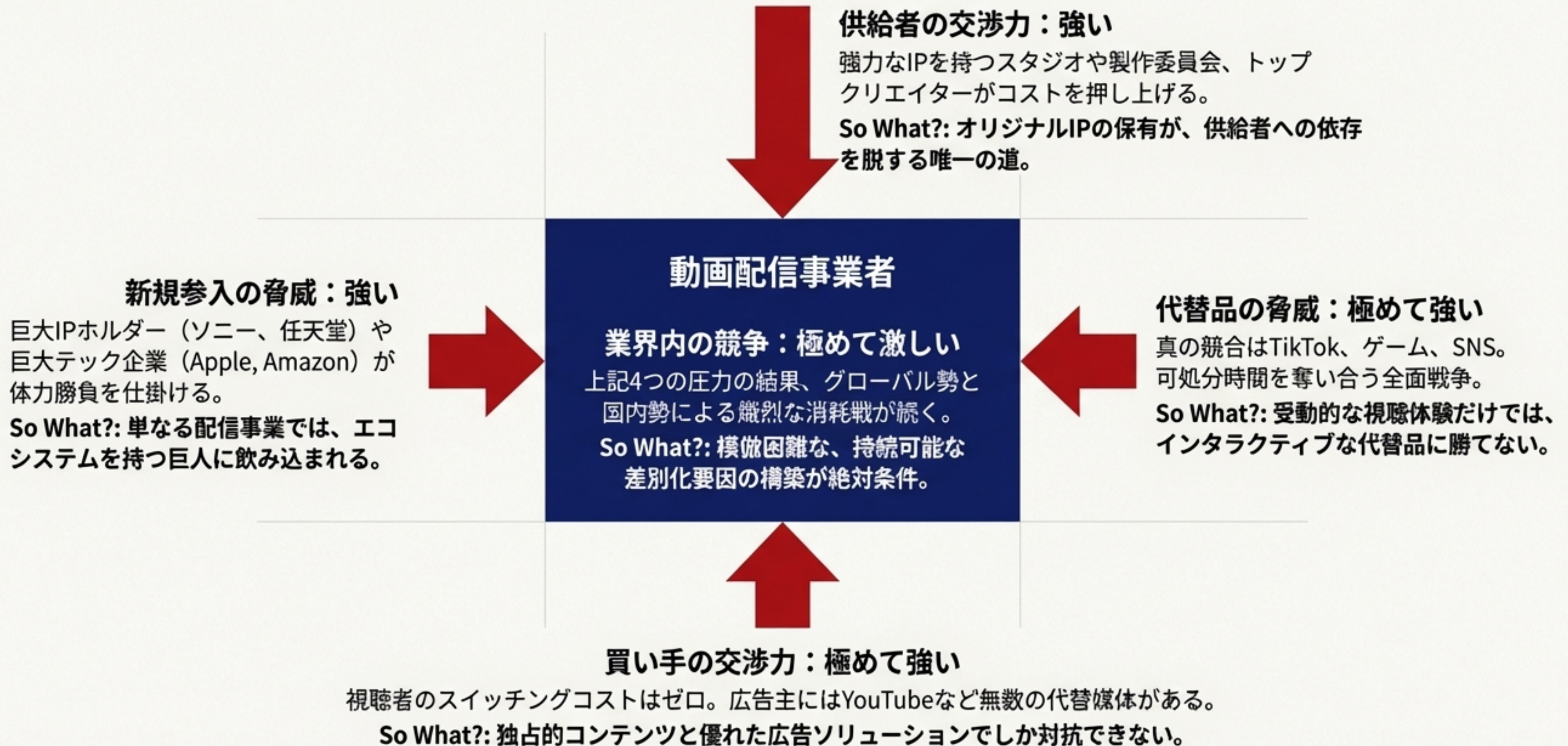
物価上昇が娯楽支出を抑制。
価格感度は極めて高い。

帰結：業界を蝕む高い解約率

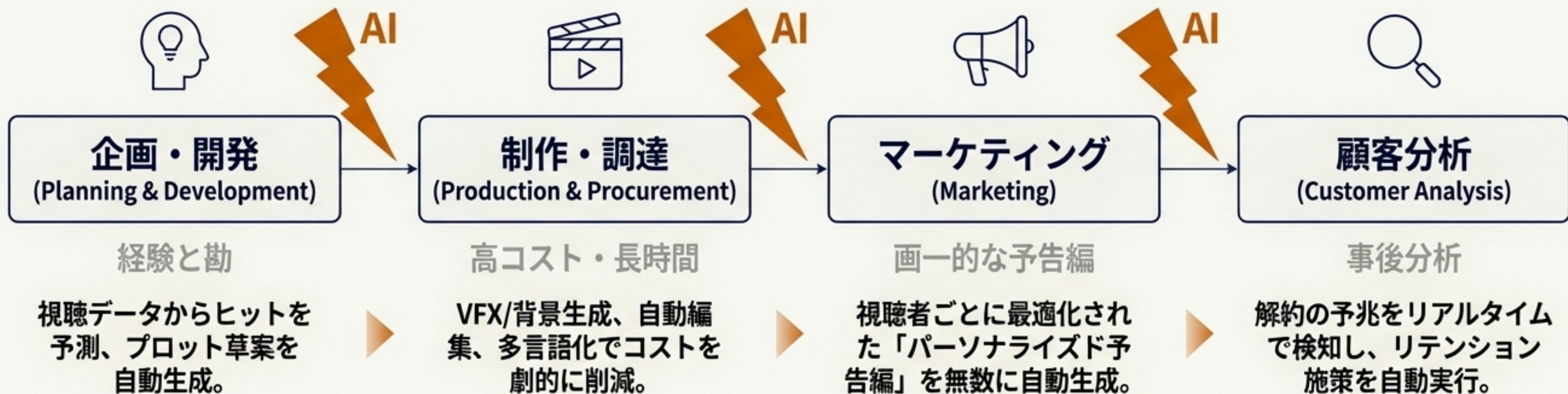
10%

OTT/SVOD業界の平均チャーンレート。主な解約理由は「料金が高い」「見たい作品がなくなった」。
顧客の功利的な利用スタイルが定着。

業界構造が利益を圧搾する：ファイブフォース分析



生成AIがバリューチェーンを破壊する： 全工程で加速する効率化とパーソナライゼーション



競争優位の源泉はどこへ向かうか？

AIによる効率化は、いずれ全社が追随するため差別化要因になりにくい。
競争力は、AIを駆使して「いかにユニークなIPを創出し、深く顧客とエンゲージするか」へとシフトする。

戦略的回答：プラットフォームから「IPエコシステム」へ、フローからストックへ



旧来モデル (Old Model - Flow)

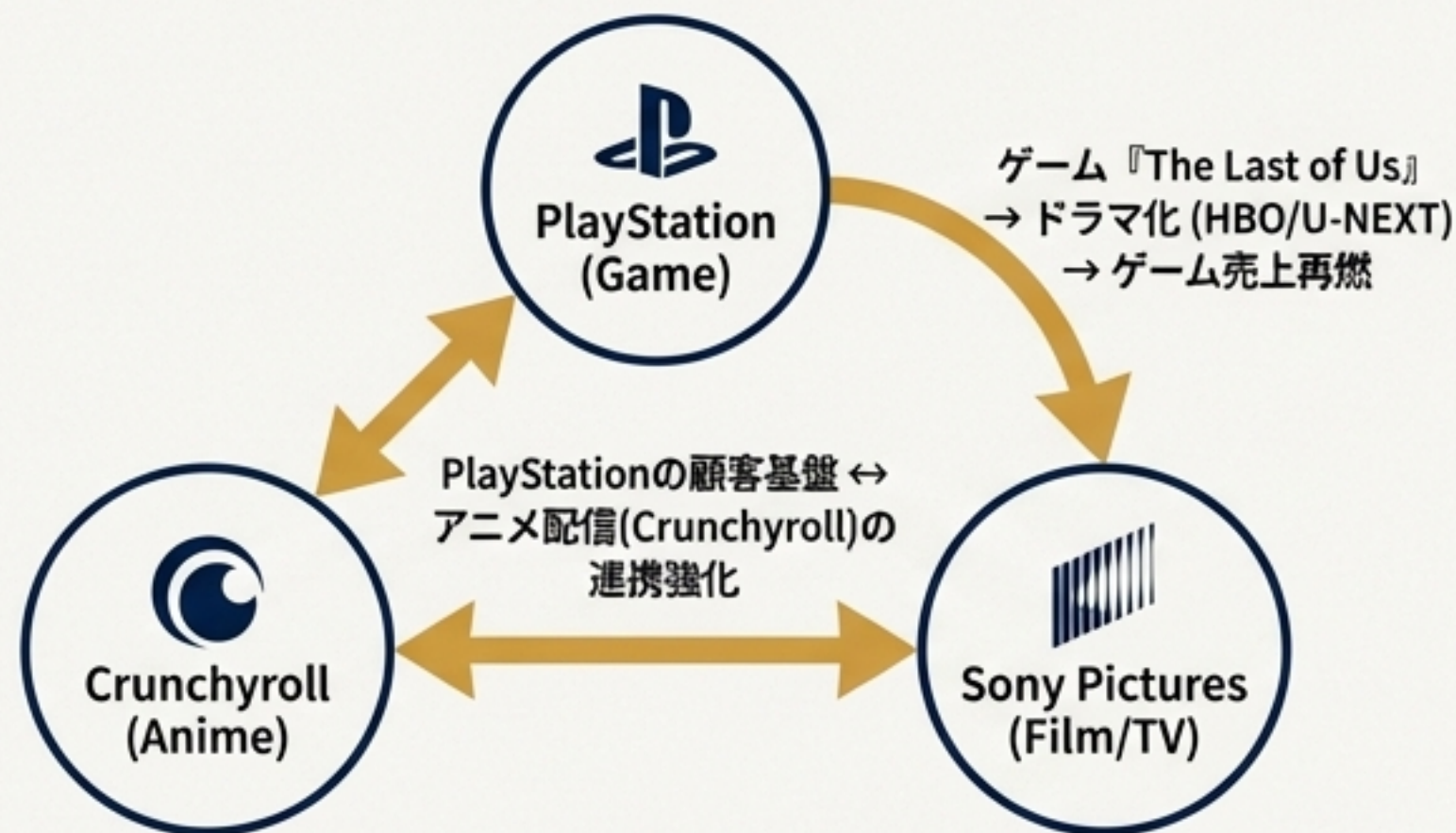
個々のヒット作の配信権を確保し、短期的な会員数を追いかける「フロー」のビジネス。常にコンテンツ調達コストと解約率に悩まされる。

新モデル (New Model - Stock)

模倣困難なIPを自社で保有・育成し、多角的な展開でLTVを最大化する「ストック」のビジネス。持続的なキャッシュフローを生み出す。

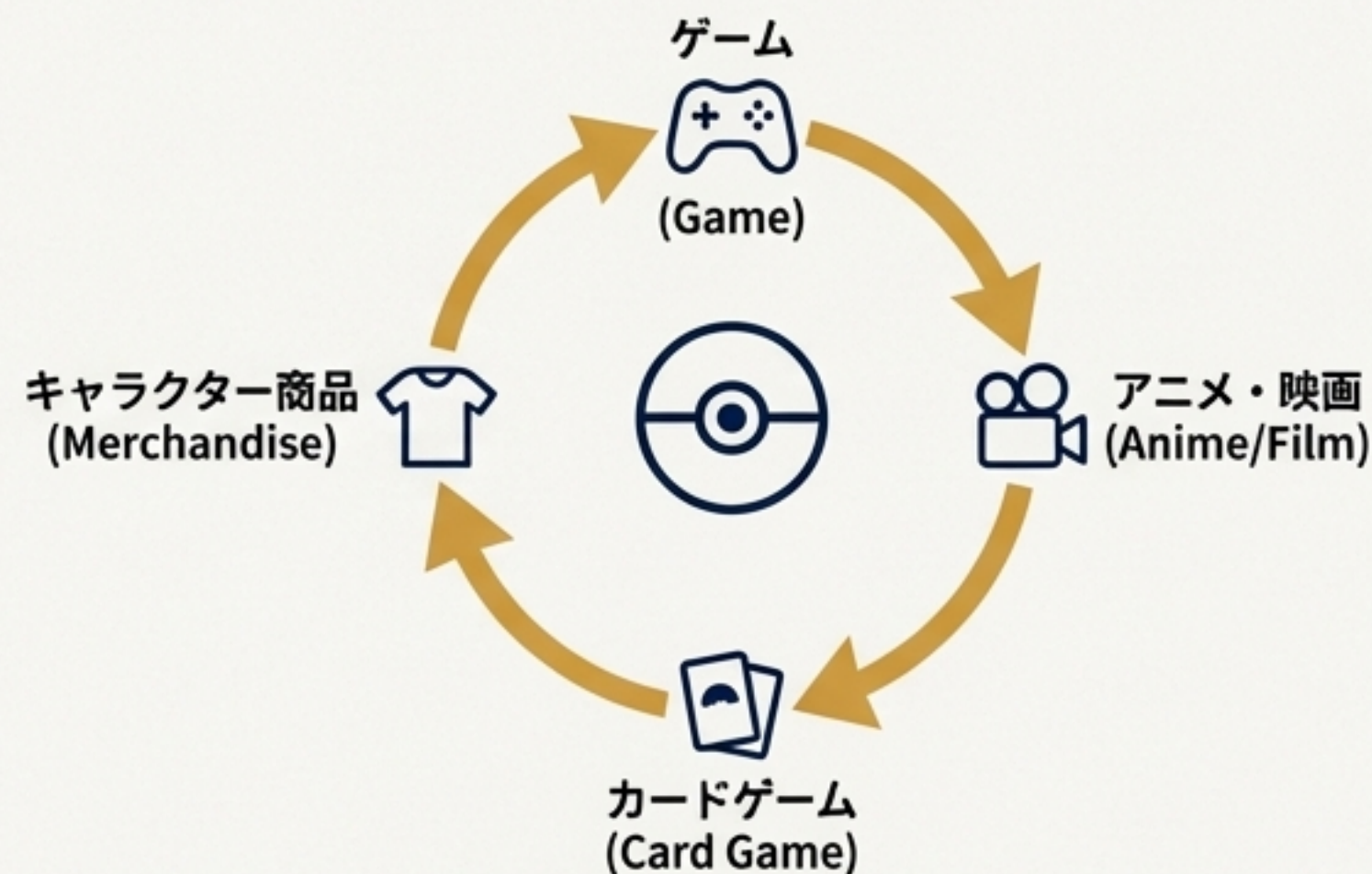
成功事例に学ぶ：エコシステム戦略は既に勝者の定石となっている

Case Study 1 - ソニーグループ (Sony Group)



戦略の本質：映画、音楽、ゲーム事業が持つ強力なIPを相互活用し、事業間のシナジーを最大化。

Case Study 2 - ポケットモンスター (Pokémon)



戦略の本質：メディアミックスの金字塔。各メディアが相互に送客し合うことで、IP全体の価値と寿命を飛躍的に高めている。

これらの成功は、単なるメディアミックスではない。
ユーザーを深く、長期間にわたり惹きつける統合された「世界観」の構築に成功している。

実行計画 フェーズ1 (Year 1-2): ニッチ市場の確立とコミュニティ形成

Objective: 消耗戦を避け、熱狂的なファンを持つニッチ市場で確固たる地位を築き、次の飛躍への土台を作る。

□ 市場選定 (Market Selection)

自社の強みが活かせ、かつ絶対的勝者がいないニッチジャンル
(例: 2.5次元舞台、特定音楽ジャンル、eスポーツ) を特定する。

□ コンテンツ集中投下 (Content Focus)

選定ジャンルのコンテンツを徹底的に拡充。「このジャンルなら、ここ」という第一想起ブランドを確立する。

□ コミュニティ構築 (Community Building)

SNSやリアルイベントを積極的に活用し、ファン同士が交流し、熱量を高め合う場（オンライン/オフライン）を創出・支援する。

特定ジャンルにおける視聴時間シェア: **No.1**

ファンコミュニティ参加者数・エンゲージメント率: **前年比 +XX%**

有料会員チャーンレート: **5%以下** (業界平均10%から半減)

実行計画 フェーズ2 (Year 2-4): オリジナルIPの創出とハイブリッド収益化

Objective: コミュニティの熱量をエンジンに、独自のIPを創出。同時に収益モデルを多角化し、事業基盤を強化する。

□ オリジナルIP企画・制作 (Original IP Creation)

確立したコミュニティのインサイトを深く反映したオリジナルIPの制作に着手。生成AIを活用し、低コスト・高速での試作を繰り返す。

□ ハイブリッド化の導入 (Hybridization)

広告付き低価格プランを導入。コミュニティ内のライトユーザーや価格に敏感な層を取り込み、顧客基盤を拡大する。

□ CTV広告商品の開発 (CTV Ad Product Development)

高いブランドセーフティとターゲティング精度を誇るCTV広告商品を開発し、新たな広告主を開拓。第2の収益の柱を育てる。

オリジナルIPの視聴数・SNSでの話題量

広告付きプランの加入者比率

ARPU (会員あたり総売上: サブスク+広告)

実行計画 フェーズ3 (Year 4-5): IPエコシステムの多角化展開

Objective: 成功したオリジナルIPを核に、映像配信事業の枠を超え、多角的なエンターテインメント・エコシステムを構築する。



事業領域の拡大 (Business Expansion)

成功したオリジナルIPを、マーチャンダイジング、ゲーム化、出版、ライブイベントなど、映像配信以外の領域へ戦略的に拡大する。



戦略的提携・M&A (Strategic Partnerships & M&A)

各事業領域の専門企業とのアライアンスやM&Aを積極的に検討し、エコシステム拡大のスピードを加速させる。



データ連携強化 (Data Integration)

エコシステム全体の顧客データを連携・分析し、サービス間のクロスセル/アップセルを促進。LTVを最大化する。

IP関連事業の売上高 (非VOD事業の売上比率)

エコシステム内でのユーザー回遊率

顧客生涯価値 (LTV)

アテンションの覇権は、コンテンツを作る者ではなく、世界を創造する者が握る



視聴者はもはや、単発のコンテンツを消費しているのではない。

彼らが求めているのは、自らが帰属し、参加し、語り合える「世界」そのものである。

熾烈なアテンションの覇権争いを最終的に制するのは、模倣困難なIPエコシステムを創造し、ファンと共にその世界を育てていく企業である。