



リフレーミング・ザ・ブロードキャスト

IPとAIが拓く次世代メディアエコシステム戦略

競争のルールは、根本的に変化した

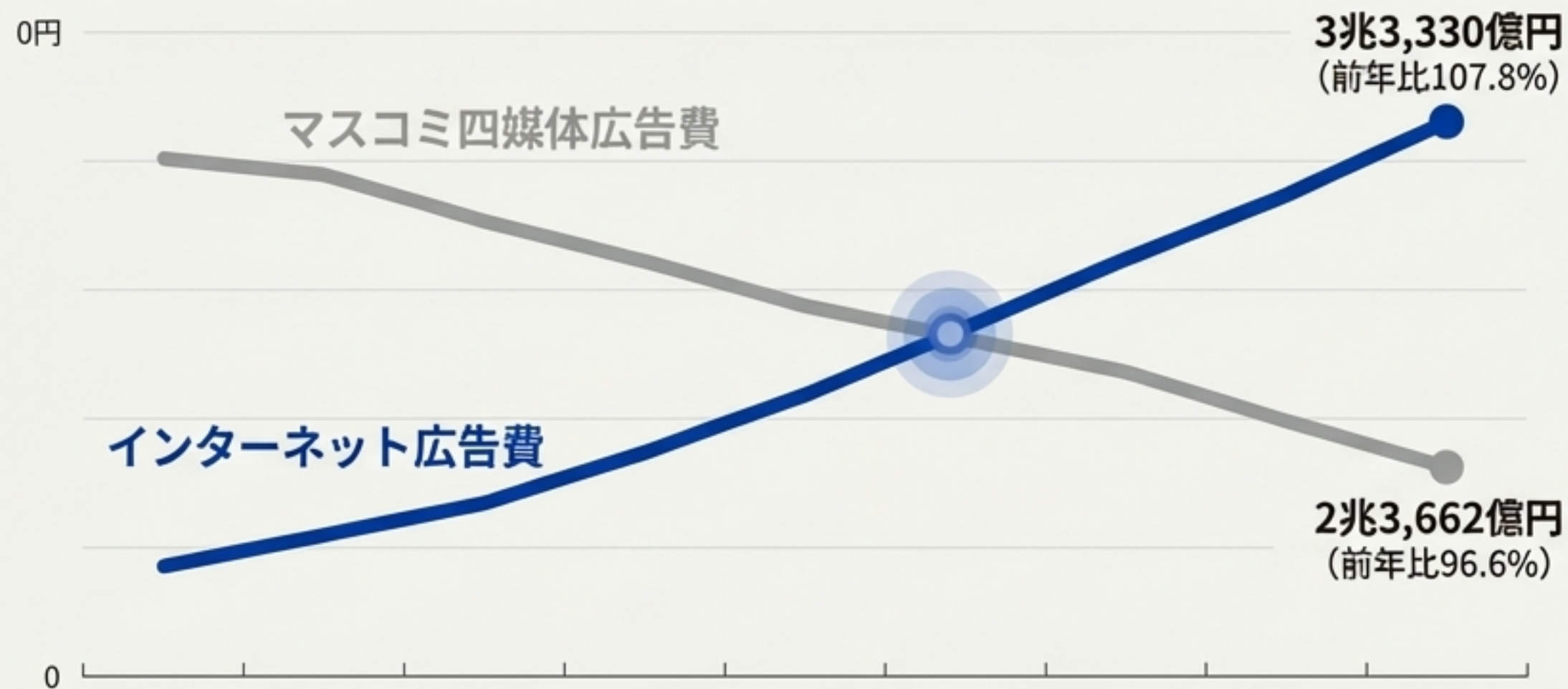


世帯視聴率



- 放送業界が存続し成長するための唯一の道は、「放送局」から「総合 IPプロデュース企業」へと自己変革を遂げることである。
- 我々が競うべき指標は、もはや従来の「世帯視聴率」ではない。創出した「IPあたりの生涯価値 (Lifetime Value)」を最大化するゲームへと、競争のルールは完全に移行した。
- このパラダイムシフトへの適応速度が、未来の勝者と敗者を峻別する。

広告市場の地殻変動：マネーは不可逆的にデジタルへ移行した



テレビメディアデジタル広告費
前年比**146.3%増**



- かつて市場の主役であった「マスコミ四媒体広告費」は減少傾向が続く一方、「インターネット広告費」は成長を続け、構成比は45.5%に達した。
- この厳しい状況下で唯一の希望は、放送局自身が手掛ける「テレビメディアデジタル広告費」の驚異的な成長（前年比146.3%）である。

オーディエンスは、すでに別のチャンネルを選んでいる

過去の視聴スタイル



10~20 ディープ (Noto Sans JP Regular)

最大の構造的課題は「若者のテレビ離れ」である。

10代・20代の平日におけるインターネット利用時間は、テレビのリアルタイム視聴時間を大幅に上回っている。

彼らのメディア接触はモバイルがハブであり、視聴スタイルはオンデマンドで、面白い部分だけを消費する「切り抜き動画」が浸透している。

未来の顧客は、我々の主戦場にはいない。

現代の視聴スタイル



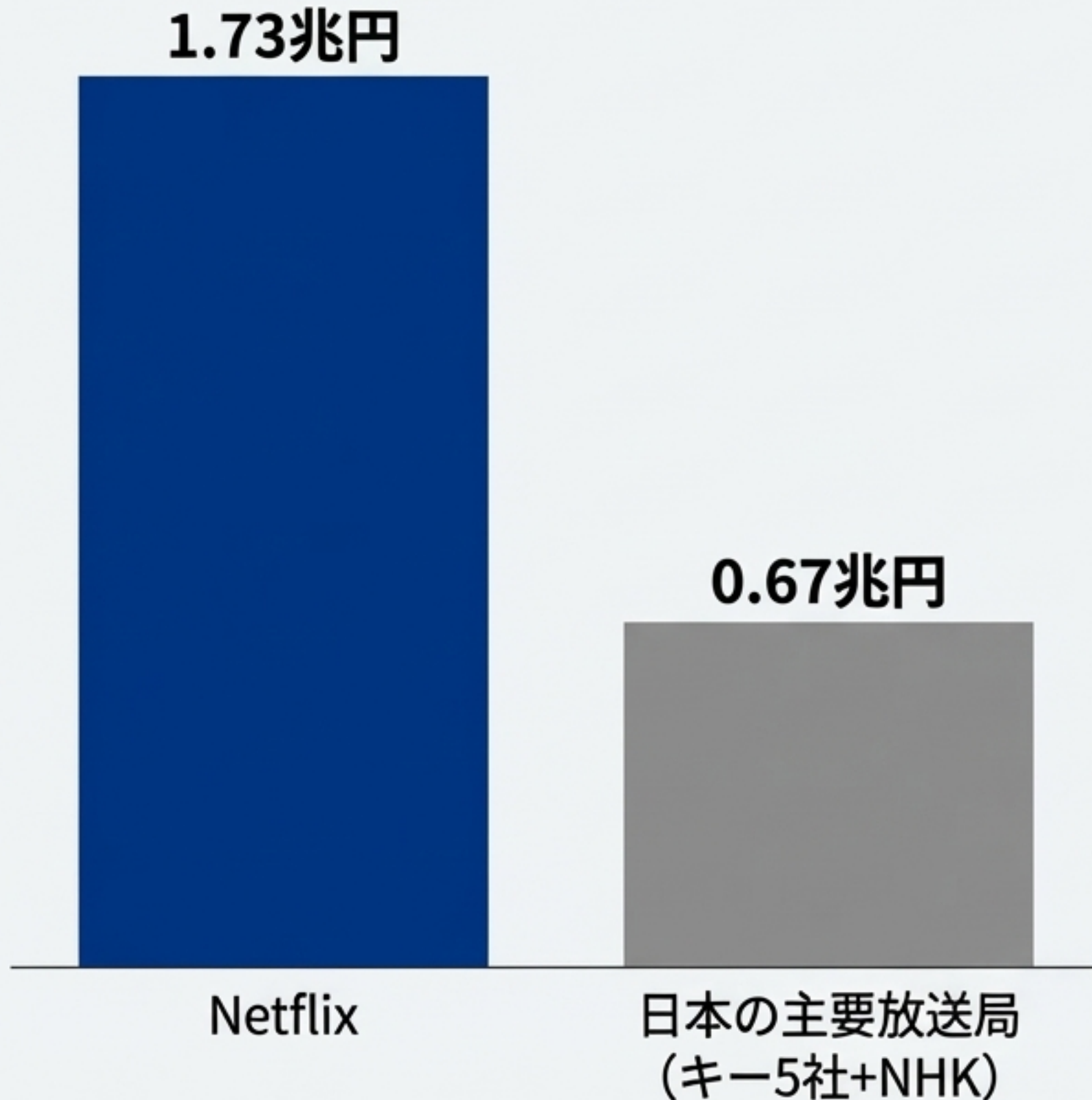
テレビリアルタイム視聴

10~20歳

インターネット利用

10~20歳

新たな巨人との非対称戦争：2.5倍の制作費格差という現実



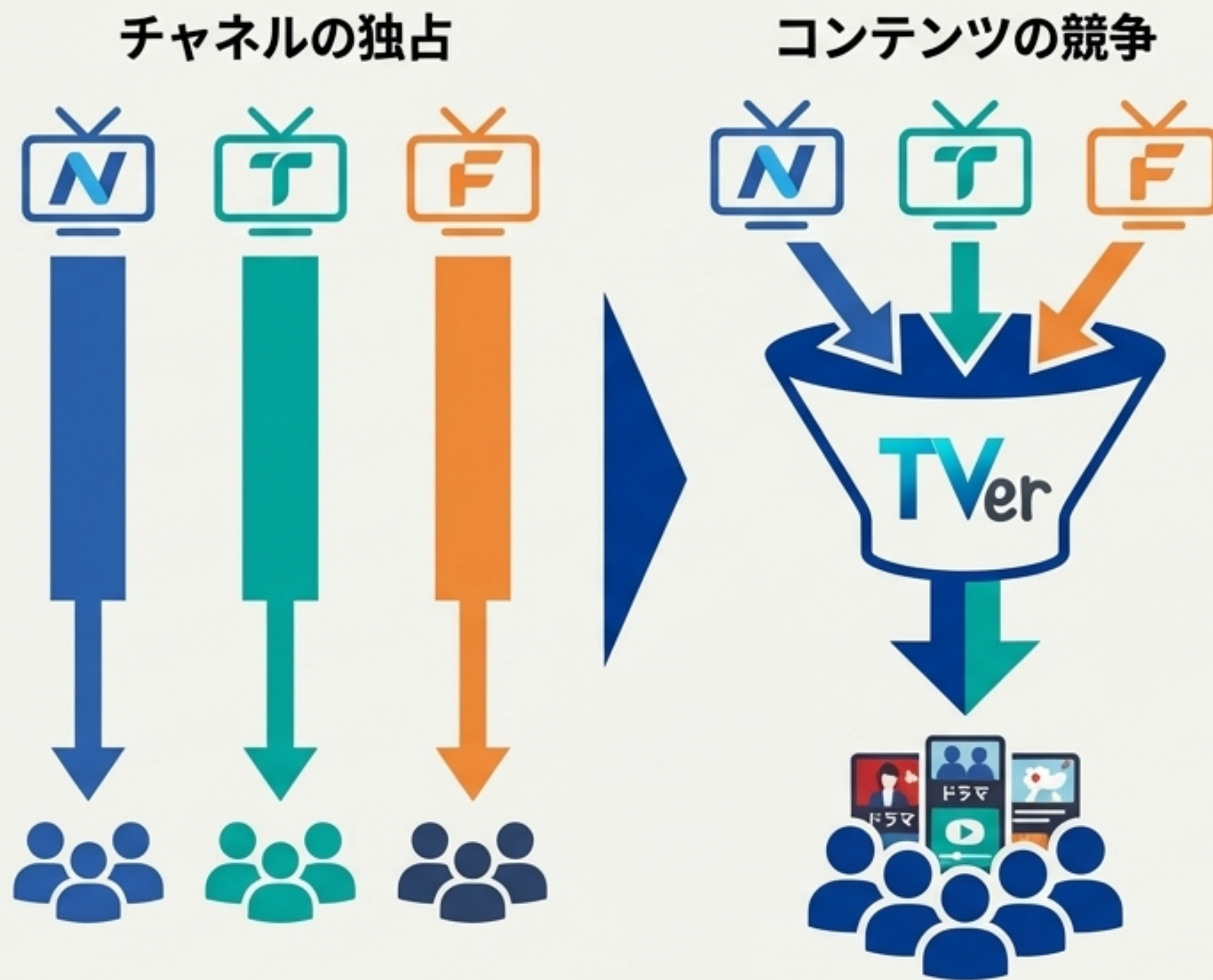
- 我々の新たな競合は、グローバルな動画配信サービス（OTT）である。彼らとの競争は、コンテンツの質と量を巡る、圧倒的な資金力の戦いとなっている。
- Netflixの年間コンテンツ制作費は約1.73兆円。これは、日本の民放キー5社とNHKの合計（約6,732億円）の2.5倍以上に相当する。
- この構造的な不利は、トップクラスのクリエイターやキャストの獲得競争において、決定的な差を生み出す。

最重要資産の崩壊：「チャンネル」の独占から「コンテンツ」の競争へ

かつて放送局の競争優位の源泉は、放送免許に守られた「チャンネルの独占」だった。しかしインターネット、特にTVerの登場がこの構造を破壊した。

アンバンドリング現象：視聴者はもはや「日本テレビの〇曜夜10時のドラマ」ではなく、「TVerで今話題になっている面白いドラマ」としてコンテンツを消費する。コンテンツの価値は、放送された「局のブランド」から切り離された。

競争の主戦場は「チャンネルの支配」から「コンテンツIPそのものの魅力」へと完全に移行した。



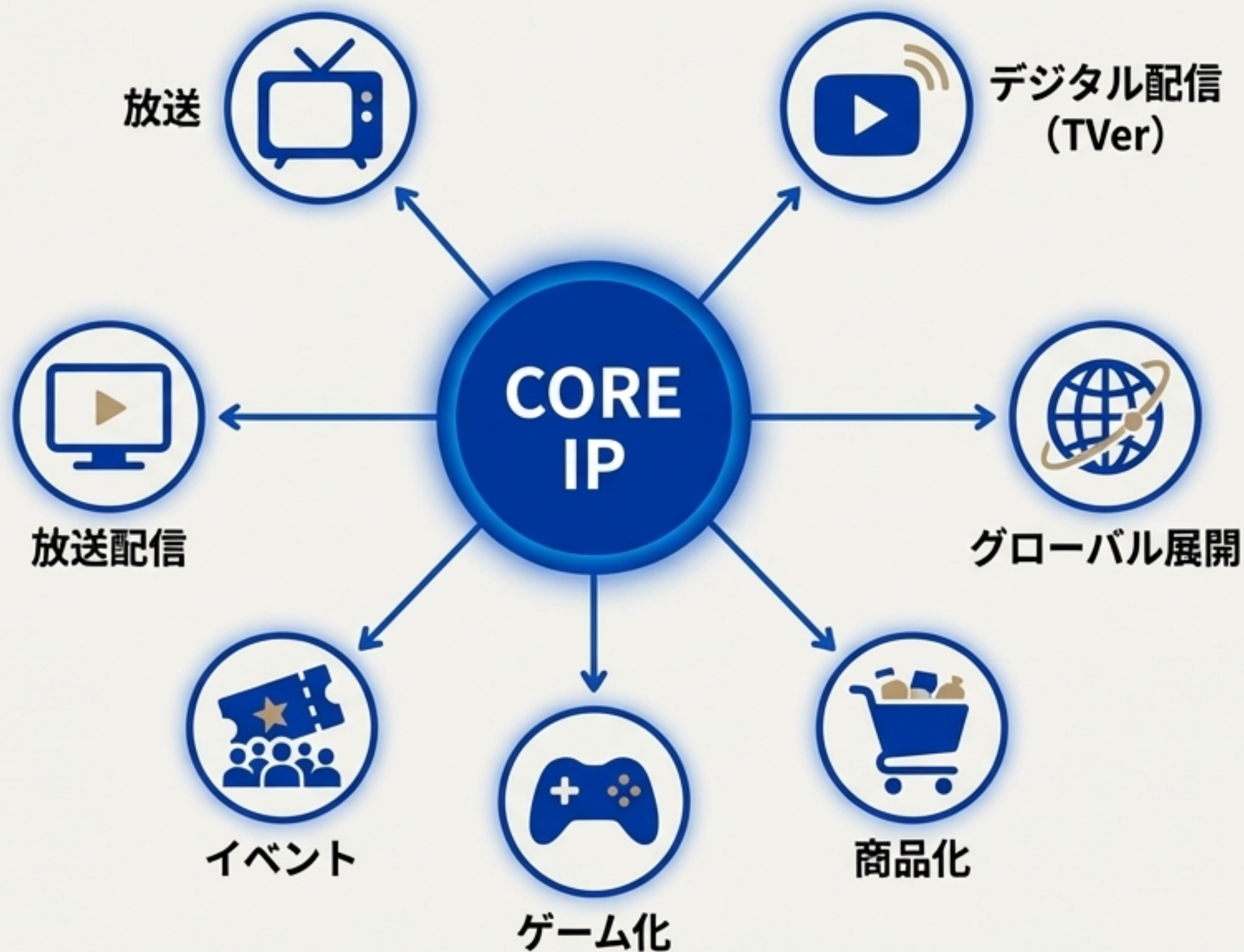
我々の解：放送局から「総合IPプロデュース企業」へ

コンセプト定義

良質なコンテンツIP（知的財産）を創出し、その価値を多様なウィンドドを通じて最大化する企業へと変革する。

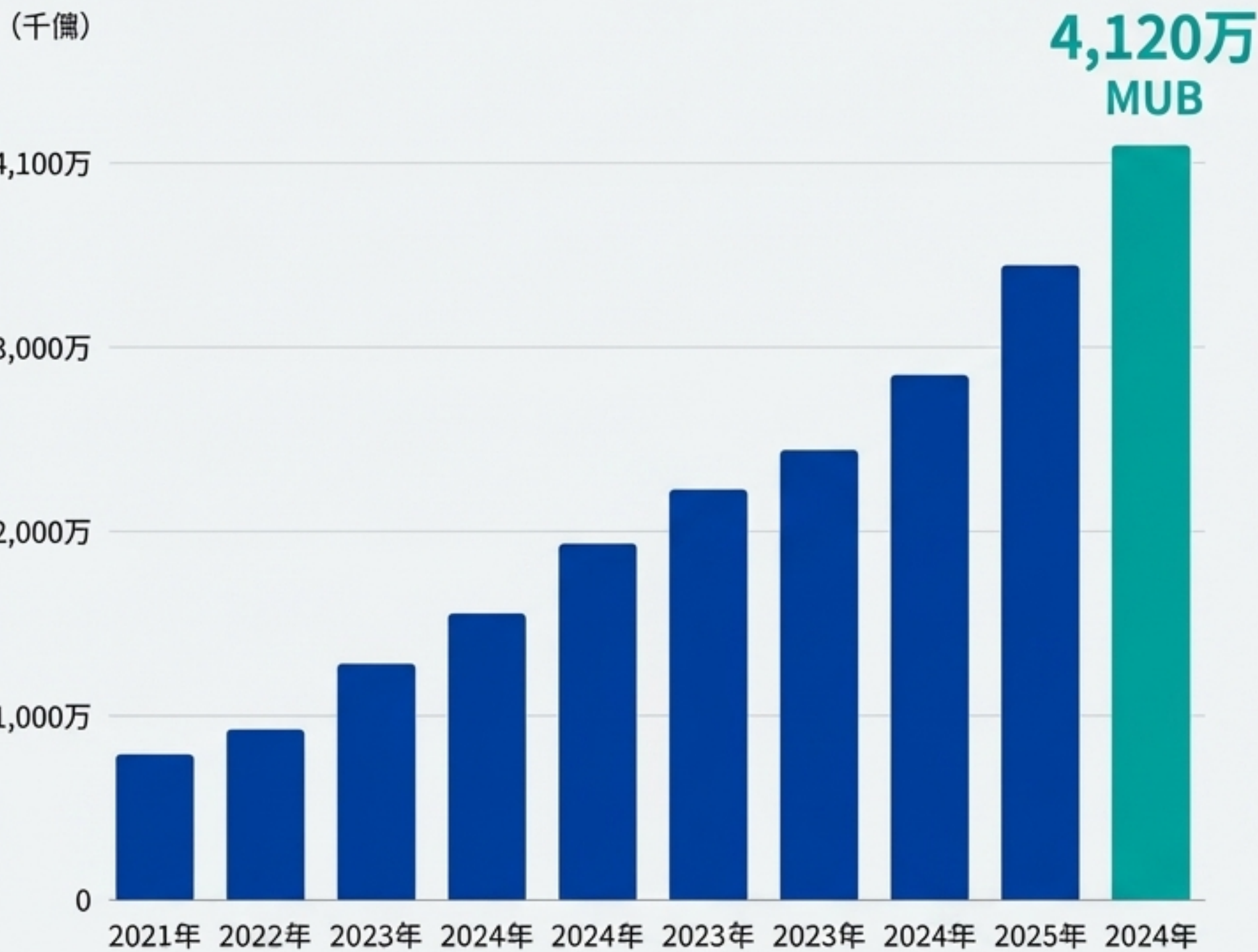
事業モデルの転換

- **From (Flow):** 放送という一度きりのフローで価値を消費するモデル
- **To (Stock):** IPを長期的に活用し、収益を生み出し続けるストック型のモデルへ



戦略の柱① デジタルコア：業界の統一プラットフォーム「TVer」

TVer MUB 成長トレンド



巨大なオーディエンス基盤
月間アクティブユーザー数は過去最高の**4,120万MUB**、累計アプリダウンロードは**8,500万**を突破。



収益エンジン
急成長する**デジタル広告市場**（前年比**146.3%増**）の受け皿。



データハブ
ビデオリサーチとの新会社「**TVer DATA MARKETING**」設立により、放送と配信を統合した**データ分析**と新たな広告商品開発の核となる。

戦略の柱② 戦略的イネーブラー：生成AIによるバリューチェーン革新

AIはコスト削減ツールに留まらない。人間の創造性を増幅させ、データドリブン経営を可能にするための戦略的パートナーである。



制作 (Production)

- 過去映像からのハイライト自動編集
- リアルタイム字幕生成
- AI音声合成によるナレーション制作



編成・収益化 (Monetization)

- AIによる高精度な視聴率予測
- 視聴者データに基づくパーソナライズド広告配信



企画 (Planning)

- 視聴データ解析に基づく、ヒット企画の高度化支援

戦略の柱③ 実行のエンジン：組織と人材の変革

現在の組織能力

外部環境の変化の速さと、内部の組織・人材の変革の遅さとの間に、巨大な「ケイパビリティ・ギャップ」が存在する。

未来に必要な能力



求められる新たな専門人材

- ・ IPプロデューサー：IPの生涯価値を最大化するビジネス責任者。
- ・ データサイエンティスト：視聴者データを分析し、戦略に活かす専門家。
- ・ デジタルマーケター：デジタルプラットフォームで視聴者エンゲージメントを構築する専門家。

提言：伝統的な年功序列型の人事・報酬制度を改革し、外部から高度専門人材を市場価値に見合った待遇で採用・維持することが急務である。

新たな北極星：評価軸を「視聴率」から「IP生涯価値（LTV）」へ

我々の全ての意思決定は、この新しい評価軸に基づいて行われるべきである。
これは、番組企画の根源的な発想転換を意味する。

旧プレイブック（視聴率中心）	新プレイブック（LTV中心）
- 目標: 国内放送枠での瞬間最大風速 - 企画: 放送枠を埋めるためのフロー型コンテンツ - 評価: 世帯視聴率	- 目標: IP価値の長期的・多角的な最大化 - 企画: グローバル展開、多角マネタイズを前提としたストック型IP - 評価: IPが生み出す総事業収益

勝利への4つの戦略的インペラティブ



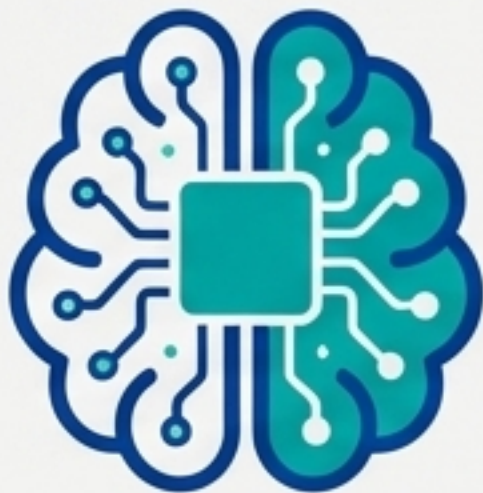
1. 「IPファースト」への組織的転換

全ての番組企画段階でグローバル展開と多角マネタイズを前提とし、「IPプロデューサー」職を新設する。



2. TVer中心のデジタルエコシステム深化

TVerへの良質なコンテンツ供給を最優先し、放送波を「TVerへの最大送客装置」と再定義する。



3. 生成AIの戦略的実装

番組制作の効率化に留めず、パーソナライズド広告やIP企画支援など、戦略的領域へ応用を推進する。



4. ローカル局ネットワークの価値再定義

ローカル局を、地域IPの「発掘・育成拠点」として再定義し、新たな共存共栄モデルを構築する。

変革へのロードマップ

Phase 1: 基盤構築（1～2年目）

目標：IPを核とした組織への転換と、デジタル・データ基盤の整備。

主要KPI:

IP事業売上高比率（目標：20%）、
海外売上高比率（目標：15%）、
TVer再生回数シェア（目標：業界No.1）。

✓ アクション: IP戦略統括本部の設立、
専門人材の採用・育成、CDP構築着手。

Phase 2: 成長加速（3～5年目）

目標：創出したIPのグローバル展開とマネタイズを本格化させ、非放送事業を収益の柱へと成長させる。

主要KPI:

年間大型IP創出数（目標：3本以上）、
IPあたりLTVの最大化。

✓ アクション: 海外スタジオとの共同製作、
戦略的M&Aの実行、D2C事業の本格化。

放送の再発明：未来のメディアエコシステムをリードする

我々は、国内向けの放送事業者から脱却する。

IPとデータを核に、新たなメディアエコシステムの中で文化と対話を形成する「グローバルIPパワーハウス」となる。

これは単なる生き残り策ではない。放送の再発明である。

ご清聴ありがとうございました