

ビジネスケース：映画制作会社としての Netflix

尾田基 藤山圭

要約 (377字)

本論は、映像配信プラットフォーム大手の Netflix が置かれている競争状況を、同業大手の Amazon Prime Video や、音楽配信プラットフォームである Spotify との比較を通じて描出する。多角化企業である Amazon との比較では、Amazon Prime が様々なサービスの抱き合わせ販売であり、他の事業との総合力で何らかの効用を生み出せばよいのに対して、Netflix は映像配信とそのシステムの満足度のみで勝負する競争となっていることがわかる。特に両サービスが併用される際には、Netflix のオリジナル作品への投資が重要となる。音楽配信サービスとの比較においても、映像配信サービスの業界構造は、コンテンツの知的財産を保有している川上側の供給業者の交渉力が強いことが明らかとなる。Netflix はこの問題に対処するために、川上側へ進出し部分統合している。映像制作へ進出した Netflix は、既存のテレビ放送や映画配給の仕組みと衝突しながらも、新しい制作プロセスを創出している。

キーワード

多角化企業と専門企業 SVOD ファイブ・フォース分析 コンテンツ投資 固定費

目次

ビジネスケース：映画制作会社としての Netflix.....	1
1. 本論の構成.....	2
1.1. Netflix と SVOD（定額映像配信サービス市場）の概要.....	3
2. Netflix と Amazon Prime Video の競争構造.....	4
2.1. 市場シェアの比較.....	5
2.2. 参入時期の差.....	7
2.3. 価格差とその背景.....	8
2.4. 多角化企業と専門企業の競争.....	11
2.5. オリジナルコンテンツへの投資.....	13
3. Netflix と Spotify：コンテンツ投資とビジネスモデル.....	15
3.1. 配信サブスクリプションサービスとしての類似点と相違点.....	15
3.2. 財務諸表分析.....	16
3.3. ファイブ・フォース・モデルによる分析.....	19
3.3.1. 既存企業間対抗度と新規参入の脅威.....	20
3.3.2. 売り手と買い手の交渉力.....	22
3.3.3. 代替品の脅威.....	24
3.3.4. ファイブ・フォース分析の総合評価.....	24
4. 映像制作会社としての Netflix.....	25
4.1. オリジナル作品製作に進出する前のコア・コンピタンス.....	26
4.2. オリジナル作品への参入.....	27
4.3. 放送・配給からインターネット配信への変化.....	28
4.4. 余裕のある予算設定がもたらす製作プロセスの変化.....	29
4.5. オリジナル作品による収益獲得：目玉作品とロングテール.....	32
参考文献.....	33

1. 本論の構成

本論では、映像配信事業大手の Netflix（ネットフリックス）の競争ポジションを理解す

2024/04/04

るために、2社との比較を行う¹。1社は同業大手で Amazon Prime Video（アマゾンプライムビデオ）を運営する Amazon（アマゾン）である。映像配信事業専門の Netflix を、通販だけでなく多様な事業に多角化した Amazon と Netflix を比較することによって、両社の映像配信事業の全社的位置付けの違いが、オリジナル作品に対する投資の違いとして表れていることが明らかとなる。

オリジナル作品への投資が Netflix 社に及ぼす影響を検討するために、さらにもう1社、音楽配信サービス大手の Spotify（スポッティファイ）と Netflix を比較する。どちらも配信サービス大手であり、ほぼ専門という点でも類似のビジネスを行っている両社だが、映像作品を手がける Netflix がオリジナル作品に対して多大な投資を行って、その評判によって消費者を獲得、維持しているのに対して、音楽作品の配信を手がける Spotify は、Netflix のように作品製作に対して投資を行っていない。この違いは、両社のキャッシュフローに大きな違いを生じさせていることが財務分析から明らかとなる。さらに、両社のおかれている状況を業界の構造分析のフレームワークに従って分析することで、供給業者に対する交渉力や差別化の点で両社のビジネスの違いがあることを示す。

1.1. Netflix と SVOD（定額映像配信サービス市場）の概要

Netflix は、一定の月額で映像を見放題の配信サービスを運営する米国の企業である。1997年にリード・ヘイスティングスとマーク・ランドルフによって設立され、当初はDVDの宅配レンタル事業を営んでいた。DVDの規格制定自体が1995年であり、レンタルビデオはまだまだVHSが一般的な時代であった。DVDの普及とともに規模を拡大し、DVDレンタル店チェーンであるブロックバスター社と激しい市場競争を繰り広げた。2007年か

¹ 本論は、経営学教育における分析ならびに討議上の視点と資料を提供することを目的としており、企業経営の巧拙を示すことを目的としていない。本論の内容は、筆者の1人である尾田が2022年度國學院大學経済学部演習II（3年生ゼミ）で扱った内容をもとに再構成したものである。用いているデータを多国間に拡張したり、最新の情報を元に分析をやり直している部分が多いものの、論の骨子は彼らのレポートに依拠している（小島他、2022；磯川他、2022）。また、合同ゼミにて橋元秀一先生から貴重なコメントを得た。ここに記して感謝したい。いうまでもなく残る誤りは筆者に帰する物である。本論は令和5年度國學院大學経済学部、学部共同研究費「ビジネスケースの蓄積方法の開発」の研究成果の一部である。

2024/04/04

らオンデマンド型のストリーミング配信に進出する。消費者の過去の視聴履歴や評価を元にした推薦機能に優れ、会員数を拡大した。2013年頃からはオリジナル作品を企画・制作し、単なる配信プラットフォームにとどまらない映像製作会社としての一面を兼ね備えている。2016年には60カ国程度であったサービス提供地域を全世界190カ国へと拡大した。

Netflixの分析の詳細に入る前に、関連する映像配信市場の概要を確認しておくことにしよう。映像配信ビジネスにおいては、従来は都度課金型の映像配信サービス（TVOD, transactional video on demand）が一般的であった。かつてのレンタルDVDのように数日間の視聴権限に対して数百円の価格設定とするケースや、セルDVDのように無制限の視聴権限に対して1,500円から数千円程度の価格設定とする場合があった。

近年はNetflix社に代表されるようにSVOD（Subscription Video On Demand）と呼ばれる定額制の映像配信サービスが増えてきている。SVODは月額数百円から数千円程度の定額制サービスで、多数の映画やテレビ番組などの映像が見放題となるサービスである。本論でとりあげるNetflixはSVODのみのサービス体制で、都度課金（TVOD, Transactional Video On Demand）のサービスは行っていない。Amazon Prime VideoはSVODとTVODを組み合わせた収益モデルとなっている。この他にも、映像配信サービスには無料の映像と広告収入を主体とするYouTubeなども関連する市場となっている。

2. NetflixとAmazon Prime Videoの競争構造

Netflixは世界190カ国以上で2.47億の会員数（2023年）を誇り、Amazon Primeの会員数も2021年時点で2億会員を超えている²。Amazon PrimeはAmazonの提供する複合的サブスクリプションサービスであり、通販で購入した商品が通常よりもはやく配送されるサービスや音楽配信サービス（Prime Music）、ビデオ配信サービス（Prime Video）、その他様々な特典やサービスを組み合わせた内容となっている³。以下では複合的会員サービ

² Netflix, “Company Profile”, <https://ir.netflix.net/ir-overview/profile/default.aspx>（2023年10月31日閲覧）。

Bezos, Jeff, (2021) “2020 Letter to Shareholders”, <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/2020-letter-to-shareholders>（2023年10月31日閲覧）

³ 国によってはAmazonの通販事業がないのでAmazon Prime Videoのみでの契約となっ

2024/04/04

スを Amazon Prime, 特に映像サービス部分に限定する際に Amazon Prime Video と表記する。

2.1. 市場シェアの比較

図 1 は米国以外の主要国における両社の会員数を比較したものである。図 1 から明らかとなるのは、地域毎に会員数で優位に立つ企業の傾向が異なっていることである。横軸に Amazon Prime の会員数, 縦軸に Netflix の会員数をとっているため, 45 度線より右下であれば Amazon Prime のシェアが高く, 左上方向であれば Netflix が優勢な国ということになる。

右下の側に位置するのは日本とインドで, Amazon が強い。45 度線に近く, 両社が互角であるのは, 英語圏であるイギリス, オーストラリア, カナダ, さらにゲルマン語族のドイツでも両社のシェアが拮抗する状態にある。会員数が大きすぎるために図中に示していないがアメリカ (Amazon 7880 万契約, Netflix 6670 万契約) も同様の状態にある。Netflix が強い左上側は中南米のブラジルとメキシコ, 西欧ではフランス, スペイン, イタリアといったラテン語族系の国となっている。どちらのサービスが優勢であるかはある程度文化圏による区分が可能であろう。以上の傾向から明確にあてはまらないのは韓国だけであるが, 韓国の場合は 2020 年まで Amazon 自体が上陸していなかったことが Amazon Prime の会員数の少なさの原因であると推測される。なお, 中国では両社とも映像配信サービスを提供していない。

図 1 の元となっている FlixPatrol には会員数推計のデータがあり, Amazon と Netflix の比較が可能である 72 カ国全体で確認すると, Amazon 優位であるのはアメリカ及び図 1 中にある日本とインド, カナダの 4 カ国のみとなっている⁴。

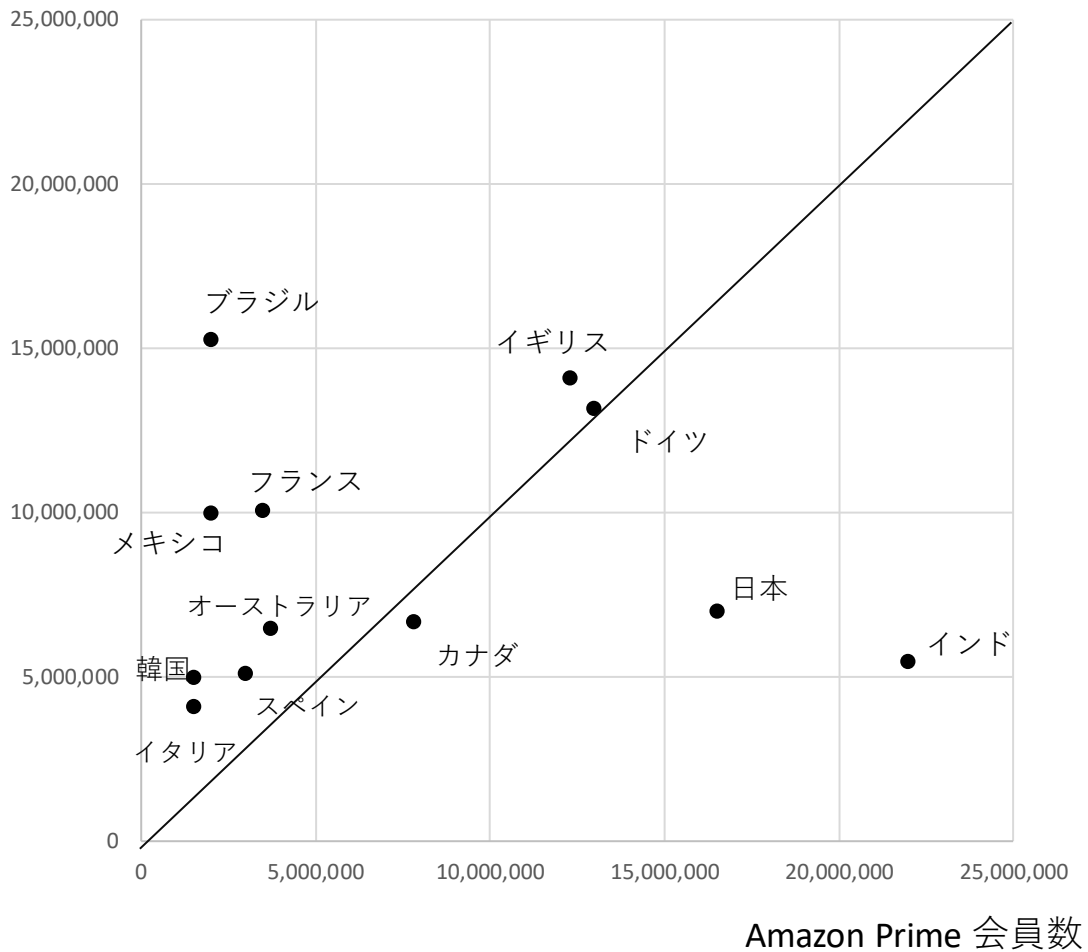
図 1 主要国における Netflix と Amazon Prime の会員数

ている。アメリカでは各種バンドルされた Amazon Prime 会員の他に, Amazon Prime Video 単体での契約も可能となっている。

⁴ 図 1 の元になるデータについて, Netflix は自社が公開しているが, Amazon Prime 会員数は Amazon が公開しているわけではなく調査会社の推計であるため, 全般に Netflix 有利のバイアスがかかっている可能性は残されている。

2024/04/04

Netflix会員数



(出所) FlixPatrol の情報を元に筆者作成。

<https://flixpatrol.com/streaming-service/netflix/subscribers/>

<https://flixpatrol.com/streaming-service/amazon-prime/subscribers/> (2023/10/24 閲覧)。

以下では、特に日本の状況を詳細に分析する。さしあたっての作業上の疑問としては、世界的には Netflix が優位の国が多く、せいぜい英米圏において両社が拮抗状態である程度なのに、日本（とインド）では Amazon Prime がシェアで相当の優位を築いているのかという問題を検討する。

本論の結論を先取りするならば、本論ではこれらのシェアの差が生じている要因を、多角化企業と専門企業が競争しているという状況に求めていく。しかし、その真の原因の分析に入る前に、まずはより表層的に確認できる2つの単純な仮説を検討しておくことにしよう。1つは、Amazonの方がNetflixよりも先に日本に参入したから、両社の市場シェア

2024/04/04

に差が生じているのだという説明である。もう1つは、Amazonの価格がNetflixに比して低く設定されているので、両社の市場シェアに差が生じているのだとする説明である。

2.2. 参入時期の差

日本におけるAmazonとNetflixの市場シェアの差は、参入時期の差によってもある程度説明することができる。表1は日米両国におけるサービス開始時期についての年表である。日本におけるAmazon Prime VideoとNetflixはどちらも2015年のサービス開始であり、この点で両社に差はない。ただし、Amazonはインターネット通販事業としての日本でのサービス開始は2000年、Amazon Prime会員サービスは2007年の開始であり、日本での事業経験がNetflixよりも15年長く、Amazon Prime会員サービスも8年長い。他事業での経験の差が映像配信においてAmazon優位に寄与していると考えられる。この説明で、米国の状況（両社の市場シェアの差は小さい）も説明できる。両社のストリーミング配信サービスの開始時期は1年差であり、それ以前にもNetflixはDVDの宅配レンタル事業を行っているため、なんらかの事業を行っている実施期間という点では大きな差はないからである。

しかし、この説明を日米以外の世界各国の状況に外挿しようとするとき、NetflixがAmazonと互角に戦えるのは米国に限られることになってしまう。Amazonの通販事業は物流システムを伴うためAmazon Prime Videoのように全世界で展開しているわけではないが、それでも21カ国で展開されており、これらの国ではAmazonの方がシェア優位に立っている国が多くなるはずである⁵。ところがそのような関係は図1からは確認できない。そのため、参入時期による説明は日米においては成立しているものの、全体としては弱い説明であると解釈できるだろう。

表1 日米両国におけるサービス開始時期

⁵ Amazon Prime Videoはほぼ全世界で展開されており、展開されていない国は、中国、北朝鮮、キューバ、ロシアなど数カ国に過ぎないが、Amazonの通販事業であるところの国別サイトが開設されているのは21カ国のみである（米国および図1掲載の各国の他、中国、オランダ、トルコ、アラブ首長国連邦、シンガポール、サウジアラビア、スウェーデン、ベルギー、ポーランド、エジプト）。

2024/04/04

	日本	アメリカ
1995年		Amazonサービス開始
1997年		Netflix設立
1999年		Netflix定額制サービス開始
2000年	Amazonサービス開始	
2005年		Amazon Prime開始
2006年		Amazon Prime Video開始
2007年	Amazon Prime開始	Netflixストリーミング配信開始
2015年	Amazon Prime Video開始 Netflixサービス開始	

(出所) 各社ウェブサイトをもとに筆者作成。

Amazon 「アマゾンジャパンの沿革」 <https://amazon-press.jp/Top-Navi/About-Amazon/Milestones.htm>

Netflix 「Netflix の歩み」 <https://about.netflix.com/ja> (2024/01/20 閲覧)。

2.3. 価格差とその背景

もうひとつの説明として、日本では Amazon Prime の価格が他国よりも低い状況にあり、この価格差が両社のシェアの差に繋がっていると考えられる。表 2 は各国の Amazon Prime 会員の価格と Netflix の価格（スタンダードプラン）を比較したものである。

両社の価格を入手できた 75 カ国のうち Amazon Prime の価格はインドが安い順で 14 位（月 3.58 ドル）、日本が同 16 位（月 4.03 ドル）で、確かに国際的に安い水準に留め置かれていることがわかる。両国では Netflix の価格も対抗して引き下げられているので、Amazon が圧倒的に競争優位であるとまでは判断できないが、消費者の感覚としては Amazon をお買い得であると感じている可能性がある。

2024/04/04

表 2 主要各国の価格設定

単位：米ドル

国名	Amazon月額	Netflix月額 (スタンダード)
ブラジル	2.89	7.88
インド	3.58	6.00
日本	4.03	9.95
イタリア	5.24	13.75
スペイン	5.24	13.75
メキシコ	5.50	11.95
カナダ	7.27	12.02
フランス	7.34	14.28
アメリカ	8.99	15.49
ドイツ	9.45	13.75
イギリス	10.91	13.34

(出所) Comparitech による。Comparitech(2023), “Which countries pay the most and least for Amazon Prime Video?”, <https://www.comparitech.com/blog/vpn-privacy/amazon-prime-video-cost/> (2023/10/24 閲覧), Comparitech(2023), “Which countries pay the most and least for Netflix?”, <https://www.comparitech.com/blog/vpn-privacy/countries-netflix-cost/> (2023/10/24 閲覧)。

消費者は両社の価格差に十分な違いを知覚しているようだ⁶。映像配信サービスについての調査報告書であるインプレス (2022) は SVOD サービスの利用者に対して質問紙調査を行っている。この報告書の質問項目を確認すると、「最も利用している有料動画配信サービスを選んだ理由 (複数回答可)」という項目では Amazon Prime Video は「料金が安い (n = 726 の 48.2%)」, 「コストパフォーマンスがよい (同 36.4%)」であるのに対して, Netflix は「料金が安い (n = 212 の 12.2%)」, 「コストパフォーマンスがよい (同 24.8%)」である (インプレス, 2022, p.312)。同様に「主に利用するサービス別有料動画配信サービスへの不満点 (複数回答可)」では, Amazon Prime Video の不満点で「料金が安い (n=726 の 11.0%)」という不満はそれほど多くないが, Netflix は「料金が安い (n=212 の 27.2%)」

⁶ 企業側が差を作っているつもりであったとしても, 消費者はその差を知覚せず, 同じようなものとして認識することもある。そのため, 設計意図が実際に通じているかどうかの確認作業が必要となる。

2024/04/04

であり、両社の結果に差がある（インプレス、2022、p.306）。

以上のような情報を組み合わせると、日本の Amazon Prime の価格は国際的に低廉であり、さらに両社の価格差は日本の消費者にとって知覚可能な差異である。これらの価格差によって両社の契約数の差の相当部分を説明することは可能だろう。他方で、なぜ日本やインドでは選択的に価格を引き下げなければならないのかという問題は残ってしまう。この点についてももう少し考えてみよう。

一般的に、このような状況で価格を引き上げない理由は2つ考えられる。ひとつは戦略的に重要な市場であるために、他の事業等から資源移転を行ってでも、その市場で勝つことが重要視されているような場合である。戦略的に重要であるというのは、現時点の市場が大きいというよりも、むしろ市場の将来性や、他の市場への波及効果によって落とせない市場となっているような状態のことを指す。このような観点では、日本よりはインドの方が戦略的に重要であるといえるだろう。中国に部分的にしか進出することができない状況下でインドは Amazon にとって世界最大の市場であり、成長著しい市場でもある。日本は主要先進国のひとつではあるが、成長度合いからいえば戦略的に重要とはいいがたいだろう。

もう一つの説明は、新規参入の脅威があるようなときには、多少市場集中度が高い状況であっても、容易に価格を引き上げて超過利潤を取りにいけないことがあるという説明である。この説明は日本の状況に適合的である。Amazon が Amazon Prime の価格を低価格にしているのは、日本の EC 市場における競争の激しさともかかわっている。日本の EC 市場における Amazon は強いプレイヤーではあるが、唯一独占的な地位にあるとまではいえない。アメリカではアマゾン（市場シェア 38 %、2020 年）の次に大きな EC サイトはウォルマート（市場シェア 5.3 %、2020 年）であり、総合 EC サイトとしては大きな差がある。日本の場合、楽天市場（5.6 兆円、2022 年）のように規模で Amazon（3.2 兆円、推定値、2022 年）を上回る強固な総合 EC モールの存在もあるし、小規模な EC サイトは無数に存在するからである。類似の構図は、インドにおいても確認できる。Amazon は Walmart 傘下の Flipkart と熾烈な競争を繰り広げており、2022 年時点で Flipkart の市場シェアは 51 %、Amazon は 23 %であり、劣勢な状況にある（NIKKEI Asia, 2023）。そのことがインドでの Amazon Prime の価格をあげられなくしている。

日本の EC 市場において多様な EC モールが存在するという競争環境を実現しているのは、日本にはヤマト運輸や佐川急便といった小包を届けることができる強固な個別宅配網

2024/04/04

を独立して提供していることにも起因している。アメリカの Amazon は自社で配送網を保持している。日本でも自社配送網を構築しつつあるが、それでもヤマト運輸の協力を得て配送を実現している。Amazon の立場からすれば、このような補完財の存在は自社にとってありがたい存在なのだが、比較的小規模な EC サイトにとってもこれらの物流会社は補完財であり、これらのサービスを利用することで自社事業を継続することが可能となっている。すでに参入している EC サイトだけでなく、無数の新規参入の余地も生んでいるため、厄介な存在であるといえることができる。

広域にわたる業界構造の分析が興味深い発見を生むのは、一見関係ないかのように見える関係であっても、回り回って自社の競争環境に影響することがありうるからである。Netflix の立場にたつて、今一度なぜ日本市場のシェアがとれないのかを考えてみると、Amazon が Amazon Prime の価格を引き下げているからであり、Amazon が Amazon Prime の価格を引き下げているのは、楽天市場と競争しているだけでなく、ヤマト運輸や佐川急便が存在しているからだ、とすら言うことができる。つまり、これらの物流会社の存在が、巡り巡って物流を一切必要としない映像配信サービスである Netflix に影響しうるのである。このような多重にわたる因果的連関を読み解いていくことが戦略的思考の醍醐味であるといえるだろう。

2.4. 多角化企業と専門企業の競争

ここまで、参入時期の差と、価格の差について検討してきた。これらのいずれもが Amazon の通販事業など、他事業の影響を受けていたといえる。多角化企業の一事業と、専門企業の競争は、価格以外のサービス設計にも大きな影響を与えている。

両社の映像配信サービスの細かな設計の違いに着目すると、両社が消費者に提供しようとしているサービスがそもそも異なっていることに気がつく。Netflix の場合、ユーザーエクスペリエンスの細かな点に改良がなされている。たとえば、番組のオープニングやエンディングのスキップ機能や、再生速度の変更などの機能が提供されている。サブスクリプションの解約と再契約も簡潔にできるようになっている。他方で、Amazon の場合、このような機能は限定的だし、“プライム”と称しながらも、番組の前に広告が入る⁷。

⁷ いわゆるフリーミアム型の契約体系の場合、無料会員には広告を閲覧してもらい、有料会員向けには広告を出さないようにすることが多い。

2024/04/04

Amazon の場合、Amazon Prime は様々なサービスのバンドリング（抱き合わせ販売）で成立している。したがって、消費者は様々なサービスのうちどれかで月会費・年会費分を満たす効用が得られればよい。Amazon Prime の強みは、それらのサービスを個別に契約しようとして必要な金額を足しあわせた金額と比較すると、相当に廉価に提供されている点である。そもそも表2を再確認してみてもわかるように、Amazon Prime の価格は、様々なバンドリングが含まれているのに、映像配信だけの Netflix よりも低価格に設定されている。

このような状況にあるので、Amazon の場合、Amazon Prime を解約されることは、どのサービスにも効用が得られなかったということなので、基本的には望ましいことではない。過剰とも言えるサービス内容によって、長期的に契約してもらい、当初は利用していなかったサービスを徐々に利用してもらいながら、長期的に Amazon に対してロックインしていくことが重要となる。優先される目標設定は何よりも契約の継続であり、過剰なサービスは、それぞれ単体で収益を達成する必要はなく、他の事業から内部資本移転をしても、長期的な消費者のつなぎ止めに貢献出来ていれば最低限の役割は果たしていることになる。

Netflix の場合、映像配信サービスの専業であり、映像を見て満足してもらいお金を払ってもらう必要がある、そこで得られた収益の内部留保を映像に再投資することが必要である。そのため、当然のことながら Netflix は映像配信によって契約や再契約に至るだけの決定的なきっかけや満足感を得てもらう必要がある。何かの事情があつて解約がされたとしても、再度契約に至るためには、話題になるような目玉となる作品が必要であり、その調達や製作に多大な金額を投資することになる。

とりわけ Amazon Prime Video のような廉価な配信サービスがずっと契約されている状態で競合に存在する場合、Netflix は Amazon からのスイッチを狙うというよりも、Amazon と併用される状態（マルチホーミング）をめざすこととなる。Amazon である程度の映像を閲覧できるにもかかわらず、なお Netflix を契約しようとする消費者の効用は、Netflix の映像ライブラリ全てがその消費者に与える満足ではなく、Netflix の映像ライブラリのうち、Amazon では閲覧できない映像がその消費者に与える満足で定義される。2つのサービスでマルチホーミングが生じるとき、それぞれのサービスの効用は競合サービスとの差分によって測られてしまうのである。このように考えると、なお一層 Netflix はなんらかの形で独占配信するコンテンツ契約を結ぶか、自社製作のオリジナル作品が有効となる。

2024/04/04

このような競争状況は、サービスの利用者に対する調査からも明らかである。表3は日本の映像配信サービス上位3社について、消費者の併用状況を示している。Amazonの場合、Amazonの契約者全体(645件)に占めるAmazonだけを契約している消費者が521件(81%)はある。Netflixの場合は契約者全体262件のうち、自社のみとの契約が141件(54%)、Amazonとの併用が102件(39%)であり、併用されている状況を否が応でも意識せざるを得ない状況であるといえる。

表3 各映像配信サービスの併用状況

割合	件数		件数	割合		件数	割合	件数	割合		
100.0%	850	合計	850	100.0%	Amazon合計	645	100%	Netflix合計	262	100%	
		Amazonのみ	521	61.3%	Amazonのみ	521	81%	Netflixのみ	141	54%	
83.2%	707	1社のみ	Netflixのみ	141	16.6%	Netflixと併用	102	16%	Amazonと併用	102	39%
		Huluのみ	45	5.3%	Huluと併用	22	3%	Huluと併用	19	7%	
		Amazon + Netflix	102	12.0%							
16.8%	143	2社併用	Amazon + Hulu	22	2.6%						
		Netflix + Hulu	19	2.2%							

(出所) 日本映像ソフト協会・文化科学研究所(2023)『映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査2022』p.6を一部抜粋し、筆者作成。

別の消費者調査(インプレス, 2022)では、2つ以上のサービスを併用している消費者は33%程度であり、複数のサービスを併用する理由は「得意ジャンルの異なるサービスを利用したいから(複数サービス利用者の47.3%)」「Amazonプライム・ビデオだけでは物足りないから(同35.4%)」となっている。NetflixはAmazon Prime Videoの提供しない作品によって評価されていることがわかる。

2.5. オリジナルコンテンツへの投資

映像配信サービスがオリジナルコンテンツの製作を行う場合、その投資が効率の良い投資となるかどうかは、製作費用と、作品のターゲットとなる消費者がどのくらいの規模存在するかによって決まると考えられる。製作費用の規模については次節以降で分析するとして、本項では消費者の国際的な多様性について確認しておこう。

たとえば、米国の消費者に向けて元々製作された作品が、他国の消費者にも受け入れられるような作品なのだとすると、そのような作品の投資効率は良くなる。米国向けの作品

2024/04/04

が受け入れられやすいのは、米国と似た文化圏の消費者であるか、米国向けの作品を異国文化として高く評価する国の消費者であろう。図1では、各国の市場シェアがある程度文化圏によって傾向が似通っていることを見いだしていたことから、大枠では消費者同士の類似性によって検討することが妥当であると推測される。

逆に、特定の国の消費者の好みが他国と異なる独特のものであり、外国作品をあまり観賞しないような消費者であるとする、その国の市場シェアを獲りたければ、その国の消費者に合わせた作品を独自に製作する必要がある。それらの作品が当該国以外には受け入れられづらいものである場合、投資効率の悪い市場セグメントとなろう。

日本の消費者はどのような作品を多く鑑賞しているのだろうか。表4は日本映像ソフト協会によるSVODサービス視聴者の視聴本数に関する調査である。作品の視聴本数のうち、1割が韓国等のアジア系の作品であり、3割がアジア以外の外国、主として欧米の作品である。作品の長さや視聴時間にかかわらず、ひとつの作品を1本とカウントしていることから、時間の短い日本のアニメーション作品はやや多めの本数として評価される傾向こそあるものの、視聴している作品のおおよそ半分が国産の作品であると考えて良いだろう。

表4 日本の消費者の視聴本数のジャンル別割合

		製作国			
		日本	海外	アジア	国不明
作品 ジャンル	アニメーション	29.1%	0.8%		
	テレビドラマ	10.2%	13.5%	8.3%	
	映画	10.1%	17.5%		
	音楽ビデオ				1.8%
	お笑い・バラエティ・リアリティショー				3.6%
	その他				5.1%
	集計	49.4%	40.1%		10.5%

(出所) 日本映像ソフト協会・文化科学研究所(2023)『映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査2022』p.7
を元に筆者作成。

日本やインドのように独特の作品文化が発達しており、それが他国と異なる場合、各社にとっては市場シェアを獲得するためにはその国でのオリジナル作品を製作する必要がある

2024/04/04

る⁸。これまで確認してきたように、Netflix は日本市場において価格差で不利な状況にあり、単独で消費されるよりも他社サービスと併用される程度が高い。さらには他事業を保有していないことにより、映像作品や視聴環境それ自体の満足度で勝負をせざるを得ない。Amazon よりも Netflix の方がコンテンツ投資が重要な状況ではあるが、日本やインド市場はコンテンツ投資の観点でコストパフォーマンスの悪い状況にあるといえるだろう⁹。

3. Netflix と Spotify：コンテンツ投資とビジネスモデル

前節では、Netflix にとってオリジナル作品への投資が特に重要であることを確認した。このような競争環境は、Netflix の収益性にどのような影響を与えるだろうか。本節では Netflix の財務状況を、音楽配信プラットフォーム Spotify と比較する。

3.1. 配信サブスクリプションサービスとしての類似点と相違点

Netflix の財務状況を検討する上で、比較対象を Amazon ではなく Spotify とするのはいくつかの理由がある。第 1 に、Amazon は多角化企業であり、財務諸表には多様な事業が含まれ、Amazon Prime Video だけの状況がわからないことが挙げられる。第 2 に、Spotify には Netflix を比較するために望ましい共通点と、望ましい相違点の両方を兼ね備えているという利点がある。

望ましい共通点は、映像と音楽という違いはあるものの、配信プラットフォームの専業大手であるという点である。両社は基礎情報がある程度類似している（表 5）。2007-2008 年というほぼ同時期にサービスを開始しており、世界のほぼ全ての国・地域をサービスの対象としている大手プラットフォームである。有料会員数はどちらも 2 億人を越えている。両社は客単価（月額料金）が大きく異なるので、その差を反映して売上高は Netflix が 316 億ドル、Spotify が 109 億ドルと差が開いているが、2016 年度から 2022 年度までの年平均成長率（CAGR）は Netflix が 23.7%、Spotify が 25.8% でほぼ同等の状況にある。

⁸ Netflix のオリジナル作品展開では、韓国発の作品がアジア市場やグローバル市場への展開を企図したものであるのに対して、「日本の視聴者は自国の作品を好む傾向が他国に比べて強い」とされている（長谷川，2022）。

⁹ ただし、日本のアニメーション作品などへ投資を行うことで、他国の消費者にも受け入れられる可能性は残っている。

2024/04/04

表 5 Netflix と Spotify のプロフィール

	Netflix	Spotify
サービス開始時期	2007年	2008年
日本でのサービス開始	2015年	2016年
有料会員数 (2023)	約2億4720万人	約2億2,600万人
サービス提供地域	190カ国以上	184カ国
売上高 (2022)	316億ドル	109億ドル
CAGR (2016-2022)	23.7%	25.8%

(出所) 両社の年次報告書より筆者作成。

望ましい相違点とは、Netflix がオリジナルコンテンツに対して多大な投資を行っているのに対して、Spotify をはじめとする音楽配信プラットフォームは、基本的にオリジナル作品を自ら製作するような後方統合を行っていない点である。従って、両社の比較は音楽業界と映像業界という業界の違いであるとともに、オリジナル作品への投資を行ったビジネスと、プラットフォームのみに徹しているビジネスを比較することとなる。

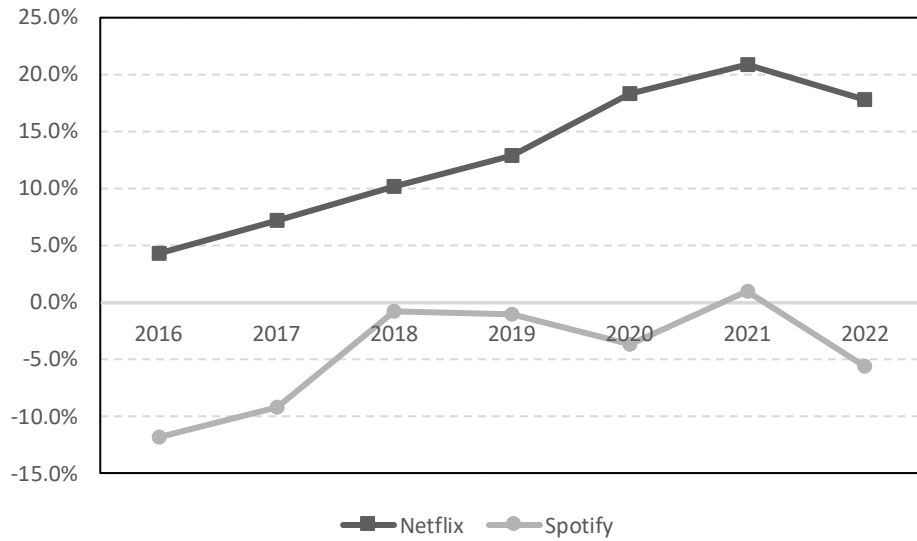
3.2. 財務諸表分析

本節では決算書分析の入門書である矢部 (2021) を参考に、両社の財務状況を分析する¹⁰。フローの指標から確認すると、売上高成長率 (CAGR) は両社同等であることは先述した通りであるが、両社は利益率の観点では大きな開きがある。図 2 は両社の売上高営業利益率の推移を示している。Netflix が年々利益率を改善しているのに対して、Spotify は 2021 年の 1 年を除いて赤字が続いている。また、図 3・図 4 は両社のキャッシュフローの推移を示している。Netflix が 2016-2019 年は営業キャッシュフローのキャッシュアウトが目立つ。そのようなキャッシュアウトを補うために財務キャッシュフローでの資金調達を行っている。Spotify はキャッシュインもアウトも量的に Netflix の 1/3 程度で小規模であり、営業キャッシュフローが一貫してキャッシュインとなっている。

¹⁰ 矢部 (2021) では、両社の 2019 年 12 月期決算を用いて分析している。本論では 2022 年 12 月期決算までのデータを用いて同様の作業を行った。

2024/04/04

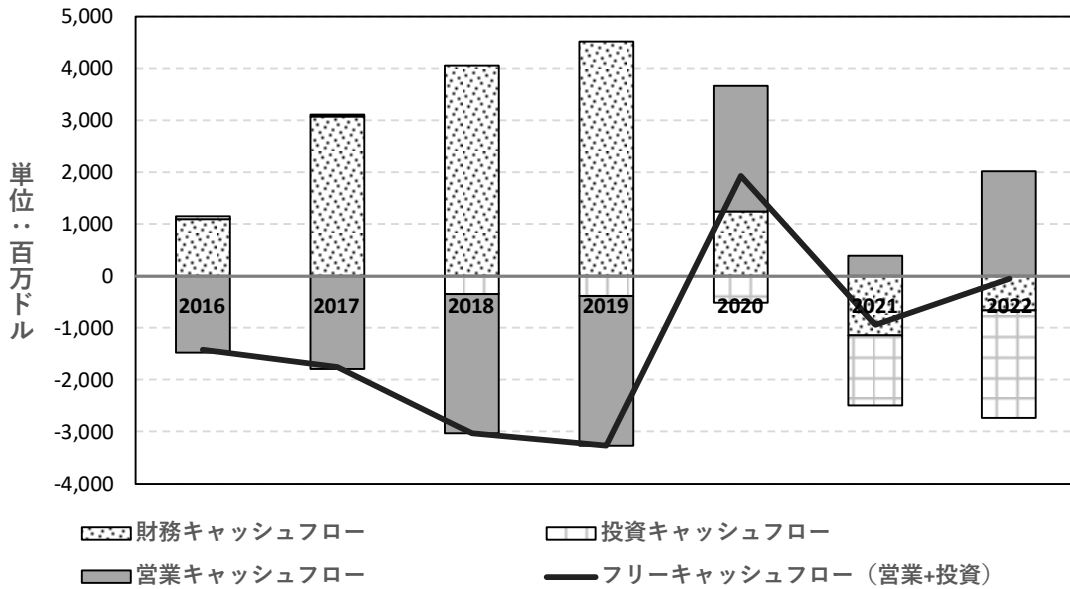
図 2 Netflix と Spotify の売上高営業利益率推移



(出所) 両社の年次報告書 (Netflix は Form 10-K, Spotify は Form 20-F) 記載の財務諸表より筆者作成。

(注記) Netflix は米国会計基準, Spotify は国際会計基準である。

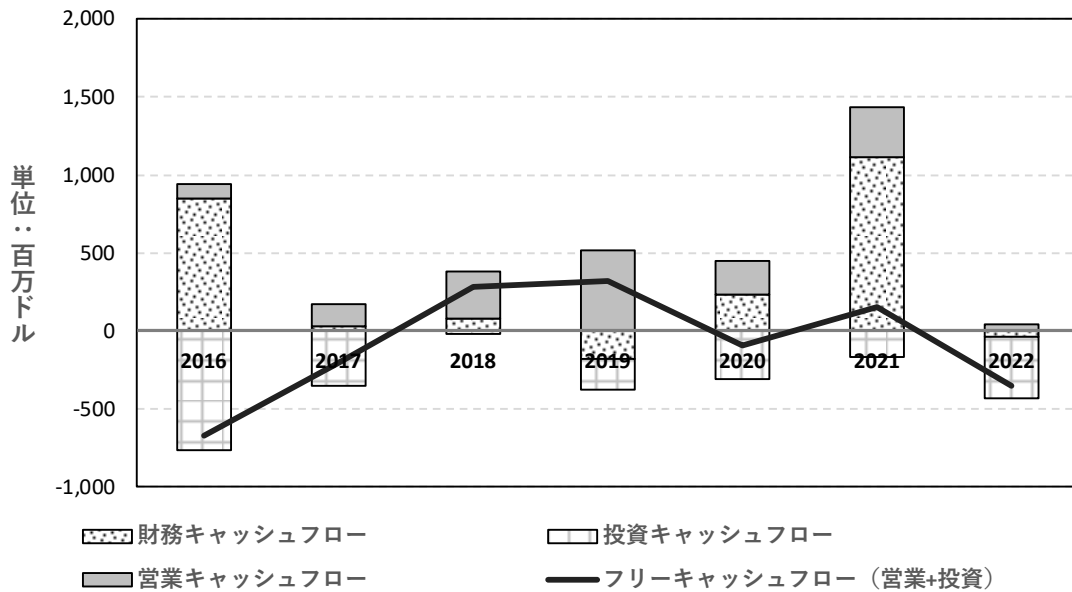
図 3 Netflix のキャッシュフロー推移



(出所) Netflix 年次報告書 (Form 10-K) 記載の財務諸表より筆者作成。

2024/04/04

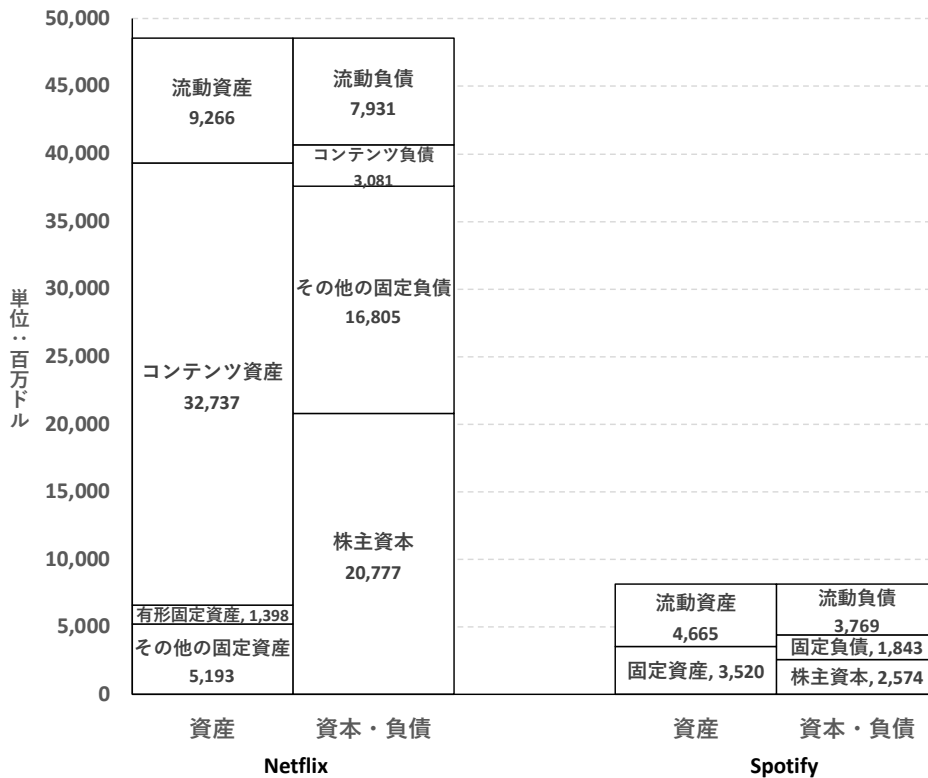
図 4 Spotify のキャッシュフロー推移



(出所) Spotify 年次報告書 (Form 20-F) 記載の財務諸表より筆者作成。

(注) ユーロ表記であった原表の数値を毎年末のレートでそれぞれドル換算している。

図 5 Netflix と Spotify のバランスシート比較 (2022 年末)



2024/04/04

(出所) 2022 年年次報告書 (Netflix Form 10-K 及び Spotify Form 20-F) 記載の財務諸表より筆者作成。

(注) Spotify はユーロ表記であった原票の数値をドル換算している。

このような違いを矢部 (2021) は, Netflix がコンテンツ先行投資型であるのに対して, Spotify はキャッシュイン先行型であると説明している (矢部, 2021, pp.188-196)。Netflix では, 莫大な金額を用いてコンテンツへの投資を行っており, これが営業キャッシュフローのキャッシュアウトとして生じる。Netflix が他社のコンテンツライセンスを取得するときは一定金額の支払いを行い, コンテンツの利用可能な期間が決められている。オリジナル作品の制作費も先に支出され, 売上に依存しない固定費である。貸借対照表上ではこれらの無形資産がコンテンツ資産として計上されており (図 5 左), 多くのコンテンツは 4 年以内に減価償却される¹¹。その時々キャッシュアウトに比して損益計算書上での計上に時間がかかり, さらに売上総量があがると 1 単位あたりの固定費は低下することから, 利益率は次第に高くなっている。

対して, Spotify は Netflix のように多額のコンテンツ投資を行っていない。図 4 に示したように営業キャッシュフローはプラスであり, これは楽曲使用料等の未払い費用や負債が主となっている (キャッシュフロー上は出て行くべきキャッシュが出て行っていないのでプラス)。また, 消費者に 1 年間の契約をすることによる割引契約を提供していることから, 前受け収益も発生している。このように先に収益が発生し, そのうちの一定割合をロイヤリティとして著作権団体に支払, 再生回数に応じて各著作権者に分配される。契約には一部最低保証額や最恵国待遇条項の取り決め, 先払いを行うこともあるとされているが, 基本的には売上の一部割合を変動費として事後的に支払うビジネスモデルであると理解できる¹²。Spotify の売上原価率は 75%程度であり, 売上のおよそ 5 割から 6 割程度はロイヤリティの支払いに充てているものと推測される。

3.3. ファイブ・フォース・モデルによる分析

オリジナルコンテンツへの多大な投資を行うことは, Netflix のビジネスにとってどのよ

¹¹ 米国会計基準では最長で 10 年以内の償却となっている。Netflix, Inc., (2022), Annual Report (Form 10-K), p. 46.

¹² Spotify Technology S. A., (2022), Annual Report (Form 20-F), pp. 15-16, p.F-12.

2024/04/04

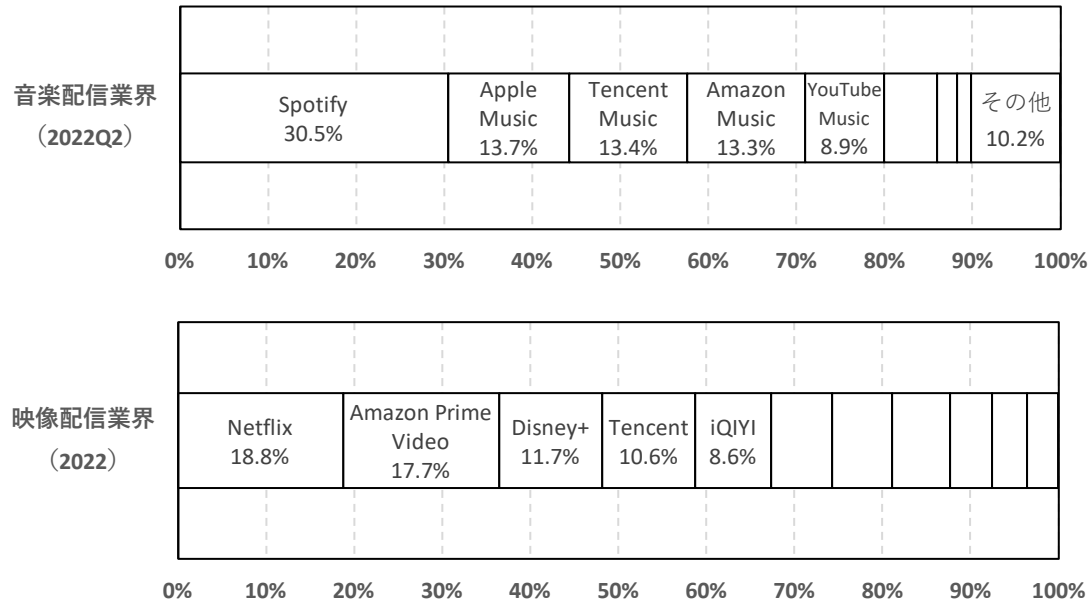
うな影響を与えているのだろうか。以下では、マイケル・ポーターのファイブ・フォース分析のフレームワークを念頭に置きながら、音楽配信プラットフォーム業界と映像配信プラットフォーム業界の業界構造の違いを考えていきたい。ただし、ファイブ・フォースのそれぞれを網羅的に分析することはせずに、特に影響のありそうな部分や両業界で異なると考えられる部分を記述する。

3.3.1. 既存企業間対抗度と新規参入の脅威

まずは既存企業間の対抗度について検討しよう。参入企業数については、映像配信プラットフォームの方が市場シェア集中度は低く、既存企業間対抗度が高いと考えられる。中小規模の企業を含めた市場シェアデータがないのだが、世界各国に参入しているサービスとしては、Netflix, Amazon Prime Video, Hulu, Disney+, HBO Max, Paramount+, Apple TV+があり、更に各国独自のプラットフォームや、アニメやスポーツなどの特定ジャンルに特化したコンテンツ提供プラットフォームもあることから各国市場での参入企業数は多く、集中度が低いため、既存企業間対抗度は高い傾向にある。音楽配信プラットフォームで世界的大手といえるのは Spotify, Apple Music, Tencent Music, Amazon Music, YouTube Music の5社で、比較的市場シェア集中度は高く、既存企業間対抗度はやや低い状況にある。図6は両業界の市場シェアを契約者数ベースで示した図である。映像配信業界のその他企業が判明しないので、映像配信業界の集中度が高めにバイアスのかかったデータであるが、それでも上位3社集中度、上位5社集中度のいずれにおいても音楽配信業界の方が集中度は高い状態にある。

2024/04/04

図 6 各配信プラットフォームの市場集中度



(出所) 音楽配信業界は IMS BUSINESS REPORT 2023, 映像配信業界は Statista Market Insights による。

(注) いずれも契約者数ベース。映像配信業界は、市場全体の規模が不明のため、11 社合計を 100%としており、その他の企業の契約者数を含めていない。

映像コンテンツへの投資は、典型的な固定費である。作品を撮影している時に人件費等の支出があり、製作が終わると基本的には支出がとまり、費用の額が確定する。この費用は、事前に予算が組まれて決定される。実際に消費者がどの程度配信で視聴するかによって変わる変動費は多くない。

固定費が高い事業であると、業界構造には様々な影響がある。第 1 に、固定費が高いと、少しでも固定費を回収するために、利益水準に達しなくても操業停止水準にいたるまで操業が継続され、既存企業間で熾烈な価格競争になると考えられている。第 2 に、上記と関連して、転用可能性の低い資産を抱え込むことで、業界から退出しづらくなる。第 3 に、固定費が高いと、新規参入の脅威に対して両極端な影響がある。固定費が高いと既存企業から強烈な反応が返ってくるので参入障壁になるという考え方がある一方で、固定費が高いので、中途半端な参入は生じず、集中度が下がることはないと考え、参入があるときには覚悟をもった大規模な参入が生じることもある。新規参入は多少抑制されるかもしれな

2024/04/04

いが、基本的に固定費が大きい業界は、既存企業間での熾烈な競争を招くと考えられるだろう。

他方で、オリジナル作品への投資を行うことで、差別化の程度はあがる。映像配信サービス各社は、自社でしか見られない配信コンテンツを用意することで、消費者を誘引するのが一般的なマーケティング戦略であるといえるだろう。Spotify や Apple Music などの音楽配信プラットフォームの差別化は、コンテンツ面では考えづらい。一部には独占配信のポッドキャスト番組などがあるが、音楽レーベルからすれば、配信を許諾するのであればどのプラットフォームでも聴いてもらえる状態にする方が望ましいだろう。その他の差別化ポイントは、様々に提供するプレイリストや、次の曲を自動選定するアルゴリズムなどに表れる。

音楽配信プラットフォームの差別化の程度は高くないが、スイッチングコストを形成することは可能である。ユーザー作成のプレイリストなどは典型的にプラットフォーム間のスイッチを阻害する補完資産だし、消費者が曲をお気に入りに入れるとか、くり返し聴くといった行動をとることで得られる選好情報を元に自動的に生成されたプレイリストなどもスイッチングコストを高め、消費者をロックインさせる効果があると考えられるだろう。

3.3.2. 売り手と買い手の交渉力

売り手と買い手の交渉力のうち、買い手側の最終消費者については、両業界とも交渉力に違いはないだろう。携帯端末からの契約に際しては、アプリの配信プラットフォームが川下側の中間流通業者となり、Apple と Android の 2 社寡占状態にあるので交渉力が強い。ただし、この点も両業界で同じ状況である。

逆に、川上側の供給業者の交渉力では両業界に差異があるものと考えられる。供給業者とは、音楽や映像作品の製作会社である。この点において、各国市場で考えても世界全体で考えても音楽業界の方が映像業界よりも市場シェア集中度が低い。例えば日本国内において、日本レコード協会に参画している企業は正会員 18 社、準会員 22 社、賛助会員 25 社であるのに対して、日本映画製作者連盟は会員 4 社（松竹、東宝、東映、KADOKAWA）である。作品数で見ても、2022 年の新譜数が 9290 作品、公開された映画は 1143 本である¹³。音楽作品を作るために必要な最小資本と、映画作品を作るために必要な最小資本で

¹³ 日本レコード協会「新譜数推移」<https://www.riaj.or.jp/f/data/others/sp.html>
一般社団法人日本映画製作者連盟「日本映画産業統計」

2024/04/04

は、音楽の方が小さい規模で製作することができ、容易に参入可能だと考えられる。

さらに、各制作会社が配信プラットフォームから得られる収益にどの程度依存しているのかによっても交渉力を行使しようとする程度は変わってくる。この点においても映像配信プラットフォームの方が、供給業者の価格センシティブリティは高い。表6は、日本国内のデータではあるものの、映像と音楽のコンテンツがそれぞれどのようなメディアやチャネルで売り上げられているのかを示した表である。音楽はライブやコンサートの収入が62%であり、ネットワーク配信からの著作権料収入は16%にすぎない。楽曲を無料で聴くことはYouTube等でもでき、そのようにして獲得し育成したファンを、最終的にライブやコンサートでお金を落としてもらうビジネスモデルとなっている。また、音楽配信プラットフォームから収益は再生数ベースで決められていることが多く、業界全体での交渉となるため、個別企業の交渉機会も少ないと想定される¹⁴。

一方、映像コンテンツの場合、配信からのライセンス料は全体の46%を占めており、製作会社にとっていまや劇場収入以上の収益源となっている。個々の企業が固定金額のライセンス料を交渉するので、交渉の際には十分な考慮をもって交渉の場に挑むと考えられ、配信プラットフォーム側とすれば相対的に手強い交渉相手となるだろう。このように、映像を製作する供給業者の交渉力が強いからこそ、Netflixは後方統合をして自社の交渉力を確保しようとしていると解釈することもできる。

<http://www.eiren.org/toukei/index.html> (2024/01/26 閲覧)。

¹⁴ 業界全体でまとまって行動することによる交渉力の向上も見込めるが、構成する企業数が多くなり、1社あたり得られる収益増がわずかだとするとフリーライドも発生するので、集合的な交渉力の行使は容易ではない。潜在的な交渉力は上がるが実質的な交渉力の行使確率は下がると理解して良いだろう。

表 6 2022年のチャンネル別国内市場規模

単位：億円

	動画		音楽・音声	
パッケージ（CD、DVDなど）	1,423	15%	2,572	23%
ネットワーク（配信）	4,530	46%	1,651	15%
劇場・専用スペース （映画館、コンサート、カラオケなど）	3,836	39%	6,792	62%
合計	9,789	100%	11,015	100%

（出所）デジタルコンテンツ協会（2023）『デジタルコンテンツ白書 2023』p.39。

3.3.3. 代替品の脅威

代替品の脅威について考えると、音楽鑑賞と映像鑑賞はそもそも余暇の時間を奪い合う代替関係にある。あらゆる余暇がそのような意味で両業界の広義の代替品となるが、特にゲームや YouTube のような無料の映像コンテンツは身近な代替品であるといえることができる。

代替関係の厳しさは、映像業界の方がやや厳しいかもしれない。余暇の時間を考えると、音声コンテンツは消費できるが映像コンテンツを消費できない余暇というものがあり、逆の関係は成立しづらいからである。運転中や満員電車の中、工作中、キッチンに立っている時間等々、音楽を聴く時間の中には「ながら聴き」となる消費が多く、このような局面では映像コンテンツは代替品になりづらい。この時間で競合するのはラジオやポッドキャスト、無料の音楽コンテンツ程度である。

余暇の時間は、さらに広域では仕事や家事などと時間を奪い合う関係にある。忙しくて映像コンテンツを視聴できないので解約するということが十分にありうるが、「ながら聴き」のような局面を考えると、忙しくて音楽を聴く余裕がないということは相対的に考えづらく、契約が継続されやすいと考えられる。

3.3.4. ファイブ・フォース分析の総合評価

以上の各論を踏まえて、総合的にどちらの構造が良いかを検討しよう。配信プラットフォームとしての収益性を考えると、若干ではあるが音楽配信プラットフォームの方が構造上有利な環境にあると考えられる。理由は2つある。まず何よりも、音楽配信プラットフ

2024/04/04

ホームの方が参入企業数が少なく、供給業者の数も相対的に多いので、取引関係において有利なポジションにあるからである。

第2に、映像プラットフォームの利点はオリジナルコンテンツによる差別化が可能なことだが、このことは同時に複数のプラットフォームを併用するマルチホーミング状態を消費者に促していることから、利点として評価しづらい。特定ジャンルに特化したニッチなコンテンツ提供プラットフォームは棲み分けられる可能性があるが、市場シェア上位を目指す総合型プラットフォーム間では顧客の奪い合いがやまない可能性が高い。加えて、コンテンツ投資による固定費増加はそのような競争から降りることを許さず、競争を激化させる要因となる。

音楽配信プラットフォームは、提供曲の上では差別化が難しい。しかし、どちらもサービス内容が似かよるので、消費者が同時に Spotify と Apple Music を併用するような状況にはなりづらい。各社が既存顧客のスイッチングコストを高めロックインさせる施策を積み重ねていけば、各社は他者の顧客を奪おうとせずに、棲み分けを図ることができるだろう。両業界は市場規模の面でまだ成長段階にあるが、成熟期以降の利益率水準を安定させられる可能性が高いのは音楽配信プラットフォームであると考えられる¹⁵。

4. 映像製作会社としての Netflix

前節では、映像配信プラットフォームビジネスの業界構造が、音楽配信のそれと比べると相対的に収益を上げづらい構造になっていることを確認した。その主な理由は、川上側にある映像制作会社の交渉力の強さと、制作会社が独自コンテンツを起点とした配信プラットフォームへの前方の脅威、それに伴う既存企業間対抗度の上昇である。それ故に、Netflix の競争優位を考える上では、かつてのレンタルビデオ屋がどのように配信プラットフォームへと変化したのかということだけでなく、Netflix が映像製作会社としてどのような立ち位置にあるのかということを検討しておく必要がある。これまでの分析が競争構造

¹⁵ 本論の目的を超えるので詳細に分析しないが、Spotify にとって競合が Amazon と Apple という多角化企業であり、音楽配信以外の収益源を保持しているのは競争上のリスクである。異業種出身の企業間競争では、別の事業での収益を期待した安売りがありうるからである。実際、Apple は自社のイヤホンやスマートフォンを販売する際の付加サービスとして音楽配信サービスを数ヶ月無料で提供している。ただしこの点は Netflix の置かれた競争も類似の状況なので、両業界の比較の観点では影響しない。

2024/04/04

や他社との比較など、ポジションに関する分析であったのに対して、本節ではより経営資源に焦点を当てた分析を、公開資料を元に行う¹⁶。

4.1. オリジナル作品製作に進出する前のコア・コンピタンス

元々NetflixはDVDの宅配レンタル業として始まった。初期の課題は概ね3つある。ひとつは新規会員を獲得することである。創業者のマーク・ランドルフは、ダイレクトメールの実験を通じて効果的な新規会員獲得の方法を探索した(Keating, 2012, 邦訳 pp.56-58)。様々なA/Bテストを通じて効果検証を行うNetflix社の企業文化の萌芽であった。第2に低コストにDVDを発送する仕組みを構築することが当初のサービスを成立させる上で肝要であった。封筒の構造から仕分けの仕組みに至るまで物流システムとしての低コスト化を進めることが必要だった。第3の課題は、在庫管理上の問題である。なるべく品揃えを多くすることは顧客満足に繋がる一方で、ニッチな作品はなかなか借り手が増えない。多くの視聴者が売れ筋ばかりをレンタルすると、その分売れ筋のDVDの枚数を抱えなければならない。在庫も増えて費用負担もあがり、回転効率がわるくなる。従って、初期のNetflixにとって、レンタルされていない作品へと顧客を誘導して、回転効率を上げることが重要な問題となった。初期のレコメンドシステムはDVDレンタル時代のこうした在庫管理上の要請を元に始まった(Keating, 2012, 邦訳 pp.110-112)。

ストリーミング配信サービスとなってからは、在庫管理こそ必要なくなったものの、レコメンドシステムの開発は更に精緻化されていく。視聴状況に関するデータが入手できるようになり、いつ再生され、いつ停止されたのかといったことも情報と入手できるようになったのである。さらに、Netflixはこれらのデータを元にオープンにすることでアルゴリ

¹⁶ Netflixについては様々な一般書籍が発売されている。初期のDVD宅配レンタル業時代からの歴史については、Netflix社のOBや競合であったブロックバスター社への取材を元に記述されたKeating(2012)が詳しい。Hastings and Meyer(2020)は同社の創業者の1人であるリード・ヘイスティングスが、組織文化の研究者であるエリン・マイヤーと共にNetflixの企業文化についてまとめた本である。大原(2021)はネットフリックスに限らず近年のSVODサービスやテレビメディアの変化を取り扱った業界本である。コンテンツ制作に参入後の状況や日本発のコンテンツについては、長谷川(2021)ならびにWIRED日本版の一連の記事(<https://wired.jp/tag/netflix/>)、Business Insider Japanの記事を参考とした。

2024/04/04

ズムのコンテストを実施し、世界各国の優れた研究者によるアルゴリズム開発を進めた (Keating, 2012, 第11章)。

主要事業がストリーミングサービスとなったことで、「材料」の仕入れはDVDを買ってくるのではなく、制作元とライセンス契約を結ぶことで行われるようになる。このような状態でのNetflixの抱えていた事業リスクは、何らかの理由により制作元がライセンスを結ばなくなる可能性があることであった。たとえば、米国のケーブルテレビ局のひとつであるStarzは2008年からNetflixと契約していたが、2012年2月にその契約を終了し、その後自前でのストリーミングサービスStarzplayを発足した。SVODというサービス形態をNetflixが開拓したことで、コンテンツの権利をもったプレイヤーの新規参入がその後も生じることは確定的となった。表7は米国系の各社の実際の参入タイミングを示している。Disney+が正式に参入するのは2019年であるが、その準備は2015年頃から進められており、Netflixはディズニーのコンテンツが使えなくなる状態に対して準備する必要があった。

表7 米国における各SVODサービスの開始時期

2006年	Amazon Unbox (数度の名称変更を経てAmazon Prime Video)
2007年	Netflix
2008年	Hulu
2012年	Starzplay
2014年	CBS All Access (後のParamount+)
2015年	HBO now
2019年	Disney +、Apple TV+

(出所) 各社報道より筆者作成。

4.2. オリジナル作品への参入

このような状況の中、Netflixはオリジナル作品の製作へと参入する。2013年に製作された『ハウス・オブ・カード 野望の階段』(原題: House of Cards)はNetflixが初めてプロデュースしたドラマシリーズであり、外部の制作会社へ発注し製作された。制作費は2シーズンに対して1億ドル、1話に対して450万ドルもの高額であった。同作は米国のテレビドラマ等を表彰する賞であるプライムタイム・エミー賞で主要部門にノミネートさ

2024/04/04

れている。Netflix の会員数はこの作品のおかげで 100 万契約以上増え、市場シェア獲得に寄与することとなった。

本作の制作・配信に際しては、それまでのテレビドラマと異なる特徴が 2 つあった。第 1 に、Netflix における消費者の視聴データが活用された企画立案が行われた。映画監督のデビッド・フィンチャーや主演のケヴィン・スペイシーの起用は『ソーシャル・ネットワーク』などの既存作品の視聴データが活かされており、他作品の動向から政治ドラマの人氣が高く、期待できるジャンルであることも事前の分析に基づいた意思決定だったとされている¹⁷。本作以降もビッグデータに基づく企画が行われた。

第 2 に、公開のされ方についてもファーストシーズンの全 13 話が一挙公開される点も、通常の毎週 1 話ずつ公開される従来のテレビドラマとは異なる消費者体験を生み出した。後に Netflix は消費者の一気に見 (binge watch) という新たな体験が消費者の満足度向上につながっていることを確認している¹⁸。

『ハウス・オブ・カード』では外部の制作会社を用いていたが、その後 Netflix は制作スタジオを社内に抱えるようになり、様々なジャンルでヒット作を生み出している。女性刑務所を舞台としたドラマで、人種や性的指向の多様性が特徴的であった『オレンジ・イズ・ニュー・ブラック』(2013 年)、一気に定着させた SF ホラー『ストレンジャー・シングス 未知の世界』(2016 年)、Z 世代の直面する様々な問題を取り扱ったティーン向けドラマ『13 の理由』(2017 年)、ゲイとノンバイナリー 5 人組によるリアリティショー『クィア・アイ 外見も内面もステキに改造』、近年では日本ブームを作った『KonMari ~人生がときめく片づけの魔法~』(2019 年) や、韓国発の『イカゲーム』(2021 年) などもある。大規模予算でハリウッド顔負けの作品を作るだけでなく、様々な当事者や文化に焦点を当てた作品が数多く登場している。

4.3. 放送・配給からインターネット配信への変化

テレビ放送や映画館配給からインターネット配信となったことで制作プロセスや消費者体験に様々な変化が生じている。ドラマ等の番組作品の場合、テレビでの放映を前提としていると番組枠や CM のタイミングに合わせて番組の長さが決められてしまうが、それ

¹⁷ 海外ドラマ Navi (2013)。

¹⁸ Netflix, Inc. (2013)。

2024/04/04

らを気にすることなく制作できるため、様々な条件を当事者の交渉次第で自由に設計できる。また、フィクションであっても、コンプライアンスの観点からテレビ放送では用いることのできない表現に関する規制等もあり、このような点でも配信専用の番組は設計が容易である。複数話構成の番組を一気に公開し、一気に見できるようにすることで独特の体験ができるようになったことは既に述べたとおりである。

なお、テレビ業界からの反応は、各国の状況によっても異なっている。テレビ番組でも、日本の場合は民放テレビ局各社の事業の中心が地上波の無料放送であるので、米国のように有料契約のケーブルテレビが主体の国よりは競合としての脅威度が低いと考えられる。

映画については、映画館で先行上映してから、DVD ソフト化やインターネット配信の順序をとることが一般的であった。インターネットで先に配信する Netflix のやり方は、スクリーン数や席数などの物理的な制限を気にせずに多数の消費者に作品を届けることができ、映画の配給の仕組みや価格設定の在り方を壊しかねない。そのため、各国の映画業界や、映画業界を保護する政府との軋轢を生んでいる。日本ではこのような配信規制がないに等しいので気づきにくいだが、特に規制が厳しいフランスでは、映画館上映後 36 ヶ月はその作品を SVOD での配信ができないなどの規制がかけられている他、国内の映画への出資や作品数に関する規制など多様な制限がかかっている。カンヌ映画祭では Netflix 作品が受賞から除外対象となるなど、既存産業を保護しようとする意思決定がなされている¹⁹。

4.4. 余裕のある予算設定がもたらす製作プロセスの変化

ネットフリックスのコンテンツ制作では、既存の番組制作や映画制作と比較して相対的に余裕のある予算設定が行われている。参考までに日本のテレビドラマの予算規模と比較すると、日本の民放テレビ局でプライムタイム (19:00 - 23:00) の 1 時間ドラマの制作費はおよそ 3000 万円と言われており、予算のかかっている NHK の大河ドラマでも 7900 万円程度である²⁰。1 話 1 億円を越える予算設定が行われることもある Netflix の作品は高額であるといえるだろう。

予算が高くなると、どのように作品の品質が向上するのだろうか。日本国内で Netflix 作

¹⁹ LEXUS - VISIONARY (2017), 長谷川 (2017)。

²⁰ 女性自身 (2023)。NHK (2023), p.32。

2024/04/04

品の携わったクリエイター達のインタビュー記事からは、指摘される内容を概ね2種類に分けることができる。制作の各プロセスに十分な予算をかけられるので質の向上が図られることと、出資するステイクホルダーの数が限定されることで意見の調整が容易になることである。特に、後者の論点は注目に値する。日本の番組では製作委員会方式によって複数の企業がひとつの作品に出資することでリスクヘッジが行われることが一般的であり、それぞれの出資者にはそれぞれの要望や利害ポジションが存在する。高額な予算をNetflixが1社で提供することで、ステイクホルダーの数は限定され、企画に伴う調整が容易になるという。予算の制約と多数のステイクホルダーの存在は、それぞれに作品制作に様々な要請や禁止事項を増やし、現場のマネジメントを難しくする。いくつかインタビューの内容を引用しよう。

「――Netflixになって変わったことは

遠藤氏：予算ですね。最初（引用者注：Netflix 参画以前）は、ギャラが安くてすみませんと謝ってばかりでしたが、それも少なくなりました。製作現場は仕事がしんどく、なり手も減っている。特に助監督不足は深刻です。だから、製作委員会での深夜ドラマはもうやろうとは思いません。低予算だと、働くスタッフも仕事じゃない。自主映画ではないので。予算があっていい環境で作れるのは幸せです。」（『深夜食堂』プロデューサー遠藤日登思）

「『〇〇をやめてください』『〇〇をしないでください』『〇〇はお金がかかるからできない』の発想でつくる傾向が強い。こういった環境が、楽しく作品をつくることを忘れさせてしまっている。」

「コンテンツづくりに当たり前の「手間と暇をかける」ことを、合理的に“省いて”しまったというのだ。「日本では、お金をかけずに作品をつくり出す方法論を見つけてしまったとも言えます。やろうと思ったら、クオリティの低いものでも（視聴者に）届けることができる²¹。」」（『全裸監督』総監督武正晴）

「日本の映画の多くは、実力と関係なく人気俳優を起用することで、テレビのバ

²¹ 長谷川（2020a）。

2024/04/04

ラエティ番組などで宣伝効果を狙う。宣伝費をケチろうというのが日本の映画宣伝のあり方なんです。でも、それは作品本位ではないナンセンスな話です。そんな呪縛から、Netflix は解き放つてくれました²²（『呪怨：呪いの家』一瀬隆重プロデューサー）

監督やプロデューサーという立場は、番組制作にあたって必要な自身の意見を通すことと、他者の意見を調整することの両方を仕事としており、予算の増加は前者に、ステイクホルダーの数の限定は後者に寄与していると考えられる。外部からの分析でも、日本のテレビ局の制作環境では Netflix 作品のような企画は通しづらいことが指摘されている。

「日本のテレビ番組の企画は複雑だ。普通に近藤麻理恵さんが一般の家庭の片づけを指導するという企画書を書いて提出しても、「企画として成り立っていない」ということで却下されるだろう。

お片づけを通じて、ターゲットの人となりや人生模様を垣間見るのは実に面白い。夫婦関係、親子関係なども浮き彫りにされる。それは撮影してみなければわからない。「やってみなければわからない」企画を局に提案しても通らないだろう。「演出」がないド直球の企画には恐怖があり、企画者としても提案しにくい²³。」（放送作家・野呂エイシロウ）

ステイクホルダーが増えればそれだけ事前に納得させるための企画のハードルが上がるし、個々の判断の積み重ねがリスク回避的に働く。Netflix が企画を承諾しさえすれば、リスクをとった企画を推進できることを示す一例であると言えるだろう。

相対的に高額な予算で、自社のみで投資で作品制作を行う場合、どのようなプロジェクトに投資を行い、どのような時に投資を止めるのかという意思決定も重要となる。このような投資の意思決定において、Netflix は視聴データを用いた分析を活かしていると言われている。プロジェクトの選定においては、既に公開されている類似の番組や映画を調査し、それらの比較対象を類似しているほど近くに位置付ける類似性マップを作成し、投資意思

²² 長谷川 (2020b)。

²³ 野呂 (2019)。

2024/04/04

決定に役立てている (Business Insider Japan, 2023)。また、公開されたドラマ作品の評価には、1話だけを見た視聴者の数と全話を見た視聴者の数について、公開後7日と28日の値を用い、制作費に値するかどうかを検討している (WIRED 日本版, 2020)。

4.5. オリジナル作品による収益獲得：目玉作品とロングテール

このような高額予算に見合うだけの収益獲得はどのようになされるのだろうか。オリジナル作品へ的高額投資が消費者の獲得に寄与する論理を目玉作品とニッチ作品のそれぞれについて確認しておこう。第1に、大型予算を組んだ目玉作品の場合、同時視聴数に事実上の上限がないということがメリットとなっている。通常の映画であれば映画館の上映できるスクリーン数や席数に依存して配給できる上限が決まり、テレビ番組でもあるチャンネルで同時に放映できる番組はひとつだけである。インターネット配信では、契約していればどのような視聴者数に対しても届けることができる。さらに、国外への配信によって国際展開も容易になっている。映画も通常であれば各国の映画祭に出展して現地の反応を見ながら販路を開拓しなければならないところ、配信では世界同時展開を容易に行うことができる。大型作品の場合はサブスクリプションの新規契約のきっかけとなることも多い。

第2のメリットは、ロングテール効果である。ロングテール効果を考えるときには、同時・空間方向へのロングテールと、時間方向へのロングテールを分けて考えるべきだろう。空間方向へのロングテールとは、店舗のシェルフスペースや映画館のスクリーンの制約なしに、様々な作品を確保し、品揃えをよくすることができる点である。視聴者がニッチな作品を視聴することができ、その集計が無視できない量となる。各国ローカルな作品や、マイノリティを主人公としたような作品、一般に広く受けないテーマであっても、世界のどこかに視聴者を見つけられる可能性がある。時間方向へのロングテールとは、ひとつの作品が長期にわたって視聴されること、消費者の立場からすれば、新作だけでなく昔の作品を視聴できることから生じる量的効果である。

これらのロングテール効果を考えるときは、ライセンスされた作品よりもオリジナル作品の方が望ましい。ライセンスの場合、期限を区切ったライセンスであることが一般的だし、どの国に配信できるかも細かく設定される。たとえば、Netflixはスタジオジブリ作品の配信権を保持しているが、その配信国は日本と米国以外の各国となっている。このケースは比較的単純だが、配信先と配信期限の組み合わせが複雑になれば、それだけ管理コストもかかるし、マーケティング戦略の立案も難しくなる。自社製作することで、グローバ

2024/04/04

ル展開しやすい環境を整える効果があるといえよう (WIRED 日本版, 2017)。

Netflix は、各国のドキュメンタリー番組やリアリティショーを含め、ローカルな番組のライセンスを取得すると共に、各国での番組制作を拡充している (長谷川, 2019)。このような作品制作において、Netflix の制作チームはグローバルに普遍的なテーマを追求するのではなく、まずは自国の消費者のために作ろうとすることを重視しているという。グローバルな消費者へのリーチはアルゴリズムに任せて、自分たちの詳しいものを、自分たちの得意な表現のやり方で、まだ描いていないローカルな価値表現を追求している (西田, 2023 ; Business Insider Japan, 2024)。

これらの特徴がどの程度映画業界に破壊的な影響を与えるかが明らかになるのはまだ先のことであろう。しかし、Netflix による映像制作への参入は、単にスタジオが1社増えた以上の内実の変化をもたらしていると考えられる。

参考文献

Business Insider Japan (2023) 「Netflix はコンテンツ作りで「データ」をどう生かしているのか。続編の制作可否めぐりにバトルも」2023年3月15日,

<https://www.businessinsider.jp/post-259666>

Business Insider Japan (2024) 「ヒット連発、Netflix アジアの制作トップは韓国人女性。成功の理由は「世界を目指さない」こと」2024年1月22日,

<https://www.businessinsider.jp/post-280267>

Hastings, R. and Meyer, E. (2020), *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, Penguin Press (土方奈美訳 (2020) 『NO RULES 世界一「自由」な会社, NETFLIX』日経 BP。) .

Keating, G., (2012) *Netflixed: The Epic Battle for America's Eyeballs*, Portfolio (牧野洋訳 (2019) 『NETFLIX コンテンツ帝国の野望』新潮社。) .

Netflix, Inc. (2013), Netflix Declares Binge Watching is the New Normal,

<https://www.prnewswire.com/news-releases/netflix-declares-binge-watching-is-the-new-normal-235713431.html>

NHK (2023) 「日本放送協会令和5年度収支予算、事業計画及び資金計画に関する資料」

<https://www.nhk.or.jp/info/pr/yosan/assets/pdf/2023/siryoku2.pdf>

NIKKEI Asia(2023) “Amazon falls behind Walmart in battle for India's online shoppers”,

2024/04/04

MAY 12, 2023 06:00 JST(updated on MAY 15, 2023 13:00 JST)

[https://asia.nikkei.com/Business/Business-Spotlight/Amazon-falls-behind-](https://asia.nikkei.com/Business/Business-Spotlight/Amazon-falls-behind-Walmart-in-battle-for-India-s-online-shoppers)

[Walmart-in-battle-for-India-s-online-shoppers](https://asia.nikkei.com/Business/Business-Spotlight/Amazon-falls-behind-Walmart-in-battle-for-India-s-online-shoppers) (2023/11/01 閲覧)。

LEXUS - VISIONARY (2017)「映画は誰のためのものか。カンヌと Netflix が繰り広げる攻防戦」(ニューヨーク・タイムズの記事の邦訳) 2017年7月10日,

https://lexus.jp/magazine/20170710/43/cul_cannes_netflix.html

WIRED 日本版 (2017)「Netflix の世界戦略を「アニメ」に見た——独自作品の配信を強化する本当の理由」<https://wired.jp/2017/08/13/netflix-anime/>

WIRED 日本版 (2020)「人気ドラマを“シーズン 2”で打ち切りにする Netflix には、これだけの「正当な理由」がある」<https://wired.jp/2020/10/04/netflix-originals-cancelled-oa-altered-carbon-sense8/>

磯川里奈・大橋優菜・川原佳敏・木川堅斗・小出達郎・小林茉莉子・小牧秀登・齋藤美南海・高村瞳子・富山想也 (2022)「Netflix と Spotify の利益構造比較：業界構造の差による影響の考察」國學院大學経済学部演習 IIB 授業内レポート (未公開)。

インプレス (2022)『動画配信ビジネス調査報告書 2022』インプレス。

大原通郎 (2021)『ネットフリックス vs ディズニー ストリーミングで変わるメディア勢力図』日経 BP。

小島諒大・影山清香・工藤翔太・佐々木乃瑛・高橋一尋・滝口翼・鳥羽みゆ・増田恵衣・目黒颯希 (2022)「多角化企業と専門企業の競争：動画配信サービスを事例として」國學院大學経済学部演習 IIB 授業内レポート (未公開)。

海外ドラマ Navi (2013)「Netflix 発、ケヴィン・スペイシー主演の『ハウス・オブ・カード 野望の階段』が、本格的なネットドラマ時代の幕開けを告げる」

<https://dramanavi.net/articles/143855>

女性自身 (2023)「最新ドラマ制作費ランキング!『孤独のグルメ』の 50 倍の驚愕金額の 1 位は?」2023年7月16日,

<https://jisin.jp/entertainment/entertainment-news/2223367/>

西田宗千佳 (2023)「Netflix が「ワンピース」「幽☆遊☆白書」でつかんだ「コミック実写化ノウハウ」。成功の鍵は?」Business Insider Japan,

<https://www.businessinsider.jp/post-279515>

日本映像ソフト協会・文化科学研究所 (2023)『映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査

2024/04/04

2022』 <https://www.jva-net.or.jp/report/>。

野呂エイシロウ (2019) 「こんまりの片づけ番組が日本発ではない理由 ネットフリックスに学ばねば取り残される」 東洋経済オンライン

<https://toyokeizai.net/articles/-/262004>

長谷川朋子 (2017) 「カンヌ映画祭 Netflix 論争のなぜ」 Yahoo! Japan ニュース

<https://news.yahoo.co.jp/expert/articles/25c068a1f79418d2e75ddb2940221461eb23774d>

長谷川朋子 (2019) 「Netflix は「脱コモディティ」で世界市場を制覇する——「こんまり」ブームから見えた戦略の第一歩」 WIRED 日本版

<https://wired.jp/2019/03/30/netflix-konmari-strategy/>

長谷川朋子 (2020a) 「Netflix のドラマ「全裸監督」は、なぜ世界で求められたのか」 WIRED 日本版 <https://wired.jp/2020/03/01/netflix-the-naked-director/>

長谷川朋子 (2020b) 「Netflix の「呪怨：呪いの家」は、かくして“本物”の J ホラーを世界に発信する」 WIRED 日本版

<https://wired.jp/2020/10/11/netflix-ju-on-origins/>

長谷川朋子 (2021) 『NETFLIX 戦略と流儀』中公新書ラクレ。

長谷川朋子 (2022) 「Netflix は 2022 年、「日本発」で“爆速”のコンテンツ開発を目指す」 WIRED 日本版, <https://wired.jp/2022/01/23/netflix-japan-2022-strategy/>

矢部謙介 (2021) 「ストリーミングサービス企業のビジネスモデルと決算書」『決算書の比較図鑑』日本実業出版社, pp. 188-196。