



## 米国における動画配信サービスの動向 ーNetflixの事業戦略の視点からー

一般財団法人マルチメディア振興センター（FMMC）  
情報通信研究部 副主席研究員 田中 絵麻

### 概要

1997年創業のNetflixは、有料の動画ストリーミング配信サービスを提供している。同社のサービスは、利便性が高く、低価格で、コンテンツが充実していることから、加入者数は急速に拡大し、2014年6月末現在、世界市場合計で4,800万、米国内加入者が3,509万となっている。加入者数の増加に伴って事業も成長、2010年以降はオリジナル・コンテンツ制作や国際市場の展開に注力している。Netflixは、サービス改善を重視し、他企業とのパートナーシップや提携により、サービスのブランド化に成功したと考える。

### 1. 動画配信サービスにおけるNetflixの台頭

米国では、2010年代に入り、急速に有料動画配信サービスのNetflix（Netflix）が台頭している。Netflixは、DVDの郵送レンタル事業を基盤として、オンラインの有料動画ストリーミング・サービスに進出した。

Netflixが注目される理由としては、無料・低画質の動画配信サービスではなく、有料・高品質の動画ストリーミング・サービスの成功例であることが挙げられる。同社のサービスは、豊富な動画ラインナップで視聴者のニーズをつかみ、低価格であることから、加入者数を拡大してきた。その他、競合サービスが増える中、2012年からは、オリジナル番組の配信も開始し、加入者のつなぎとめを図っている。また、米国市場のみならず、今後の成長が期待できる国際市場に先行投資を行い、堅調に加入数を伸ばしていることがある。競合の多い国内市場で成功していることから、国際市場でのサービス展開の動向も注視されている。近年では、ネットワークを保有する事業者とのピアリング契約を締結し、サービス品質の改善を図っている。

以上を踏まえて、本稿では、Netflixのサービスの特徴を抽出するとともに、同社の事業戦略のポイントを考察する。

### 2. 人気を集めるNetflixの有料動画配信サービスの特徴

Netflixは、現在のCEOであるリード・ヘイスティングスとマーク・ランド

ルフが共同で、1997年に創業された新興企業である。同社は、オンラインから注文できるDVDの郵送レンタル事業を1998年に開始した。同社のサービスの魅力は、①利便性の高いサービス、②低価格の利用料金、③豊富な配信コンテンツのラインナップである。同社の事業展開において、どのようにサービスが改善されていったのかについて、上の3つの点からまとめる。

#### (1) 利便性の高いサービスー郵送DVDレンタルからストリーミング配信への展開

同社では、加入者の利便性を高めるようなオンライン・サービスの開発に注力した。まず、1998年のサービス開始当初から、オンラインで(www.netflix.com)、DVDのレンタルや購入を注文できるようにした。加入者のDVDレンタルの利便性の向上を重視し、2002年以降、地域配送センターの整備を進め、翌日配送対応地域を拡大させていった。2006年には、動画トレーラーのオンライン・プレビューを導入し、視聴動画を選びやすくしている。また、2000年には、個人の嗜好に合わせたレコメンデーション・サービスを開始している。さらに、同社の事業の転換点として、2007年1月に、PCからのストリーミング視聴に対応したことが挙げられる。導入当初は、DVDの定額サービスの無料オプションとして、1,000タイトルが提供された。

なお、PC以外の多様な機器から、Netflixのサービスは視聴できるようになっている。2008年10月には、デジタル録画機器(DVR)を提供するTiVoと提携し、TiVoの画面から、直接Netflixのストリーミング・サービスにアクセスできるようにした。2008年11月には、Xbox 360からも同様にNetflixにアクセスできるように提携、2009年11月にはPlay Stationに対応、2011年10月にはAndroid向けアプリの提供を開始した。また、2010年4月には、無料Netflix iPad Appの提供を開始、同年8月には、iPhoneとiPodでも提供開始、タブレットやスマートフォンからの視聴にも対応している。その後も、こうした多様な企業との提携や対応機器の増加により、2014年現在、同社のサービスが視聴可能な機器は1,000機種を超えている。

#### (2) 低価格の利用料金ーストリーミング配信の料金分離

Netflixのサービスの着想は、DVDレンタルの遅延料に40ドルもかかった経験が元になっているという。同社は、当初、DVDレンタル料金が1枚3.49ドルであったが、その後、1枚0.99セント等の割引キャンペーン等を展開し、低価格化を推進、さらに2004年11月からは月額定額料金を導入した。これは、月額17.99ドルで一度にDVDを3枚までレンタルできるもので、配送料込み、返却期限なし、合計貸出枚数制限なしというサービスである。なお、この料金は、2007年7月に、16.99ドルに値下げされた。

同社は、段階的にDVDレンタル事業をストリーミング事業から切り離していった。2010年11月に、DVDのレンタル料金とストリーミング配信料金を分離し、ストリーミング配信のみの月額利用料を7.99ドルとした。その際、DVDのレンタルとストリーミング配信

の両方の料金は 9.99 ドルとした。さらに、2011 年 7 月に、DVD のレンタル料金とストーリーミング料金をそれぞれ 7.99 ドル、両方を利用したい場合には 15.98 ドルとして、両方のサービスを利用する場合には、実質的な値上げとなる料金改定を実施した。同年 10 月には、DVD のレンタル事業名を Qwikster に変更、ストーリーミング配信のサービス名にネットフリックスのブランドを残した。

### (3) 豊富な配信コンテンツのラインナップとオリジナル番組制作

同社は事業開始直後から、取り扱いの DVD タイトル、ストーリーミング・タイトルの充実に努めている。コンテンツを確保するため、早期から、既存のメディア企業との関係を重視しており、2001 年には、ドリームワークスやフォックス等との収益配分契約（レベニュー・シェア）を締結している。また、2004 年には、映画配給企業の Film Movement と提携し、独立系の映画制作会社の映画や外国映画の配信の拡大を図った。なお、2004 年には、映画のラインナップは、2 万 5,000 タイトル以上に達していた。さらに、2008 年 9 月には、ディズニーと CBS と提携し、人気テレビドラマシリーズのストーリーミング配信を開始、その後も配信番組を拡充していった。

その他、ネットフリックスは、独立系映画制作者の支援や、オリジナル番組の制作も手がけている。2009 年 1 月には、独立系映画制作者の支援組織である Film Independent (FIND) と次世代の映画制作支援で協力していくことを公表している。さらに、2013 年 1 月には、初のオリジナル・ドラマ・シリーズの「Lilyhammer」をストーリーミングのみで独占配信した。2013 年 1 月には、「House of Cards」も同じく独占配信、同シリーズは、プライムタイム・エミー賞を受賞している。なお、同社がオリジナル番組を成功させた要因として、大量の視聴データの解析により、視聴者の嗜好が事前に分析できていたことも指摘されている（New York Times, 2013 年 2 月 25 日）。

## 3. 加入者増による事業の成長—ストーリーミング配信への資源集中と国際展開

ネットフリックスは、オンライン注文の DVD 郵送レンタル事業の開始当初から、急速な成長を志向し、1999 年には、ベンチャーキャピタルの Group Arnault から 3,000 万ドルの融資を受けている。2002 年には、新規株式公開（IPO）を果たしている。

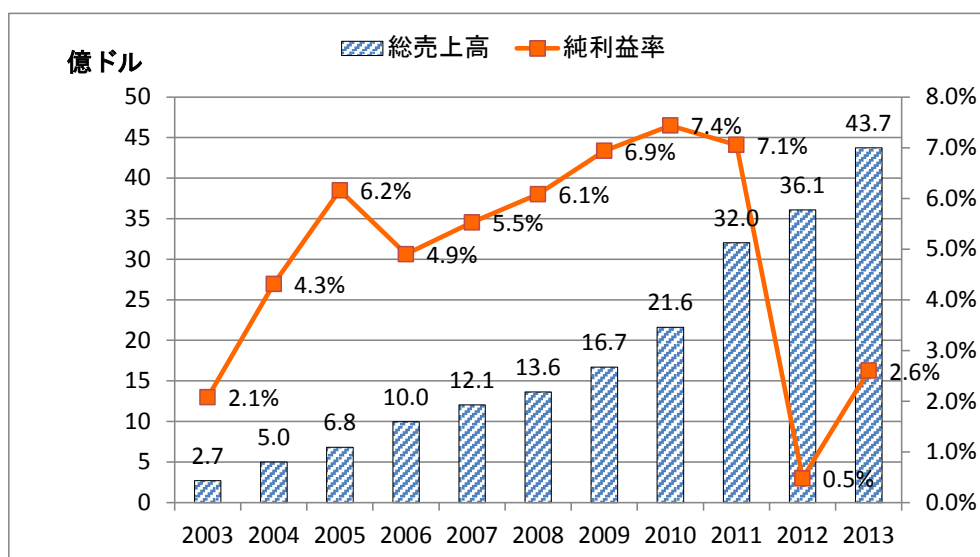
同社は、上述のサービス展開でも見られるように、企業間提携やパートナーシップを通じて、サービスを改善させ、加入者数を伸ばしてきた。加入者数は、2003 年末には 150 万弱に過ぎなかったが、2006 年 9 月には 570 万に成長、2009 年 2 月には、1,000 万を超えた。2011 年 6 月末には、米国とカナダの合計で加入者数は 2,500 万を超えた。その後、2011 年の事業再編により、DVD レンタルの加入者離れが起きたことから、一時、加入者数が減少した。

その後、DVD 事業を切り離し、ストーリーミング配信に注力したこと、また、2010 年代

に入り、国際市場への進出を強化したところから、加入者数は再度成長基調に乗った。同社は、2010年にカナダに、2011年には南米とカリブ地域に、2012年には英国、アイルランド、北欧各国に進出した。2014年6月末現在、同社の加入者数は、世界市場合計で4,800万、米国内加入が3,509万となっている。さらに、2014年7月には、ドイツ、フランス、オーストラリア、スイス、ベルギー、ルクセンブルクの欧州6カ国でも同年9月からサービスを開始する計画を発表している。

同社の収益は、加入者数の増加に合わせて増加しており、2013年の総売上高は、43億7,456万ドルとなっている。なお、同社は、2002年までは赤字であったが、2003年以降は黒字に転換した。

図 ネットフリックスの総売上高と純利益率の推移



出所：Netflix 年次報告書。

#### 4. サービス品質改善の取り組みーネットワーク保有事業者とのピアリング契約

Netflixの事業の特徴は、通信インフラを保有せずに、通信事業者等のブロードバンド・ネットワーク上でサービスを提供していることも挙げられる。映像配信は大量のトラフィックを消費するため、安定的な画質でのストリーミング提供に、大容量の帯域を確保することが必要である。米国では、連邦通信委員会（FCC）が2010年12月にオープン・インターネット規則を制定し、ブロードバンドのトラフィックの無差別的な取り扱いが定められたものの、ネットワークを保有する事業者が反発、控訴裁判所での行政裁判となり、2014年1月には、透明性原則以外の規制の大部分が無効化された。

この裁判結果を受け、Netflixでは、ネットワークを保有する事業者とのピアリング契約による直接接続を進めている。裁判結果が明らかになった翌月の2014年2月には、コムキャストと直接接続（ピアリング）契約による料金支払いで合意（Mashable,

2014年2月23日記事)、同年4月にはベライゾンと(同4月28日)、同年7月にはAT&Tと(同7月29日)同様の契約を締結した。直接接続の契約により、コムキャストとの契約のブロードバンド接続の加入者は、Netflixのストリーミングの視聴速度が高速化し、動画視聴の品質が向上している(The Verge, 2014年4月14日記事)。

さらに、同社は、2014年6月より、一部動画で4Kと呼ばれる高精細の配信を開始しており、トラフィック量のさらなる増加が予想される。Netflixは、今後のサービス展開も見据えつつ、規制による手段ではなく、ネットワーク保有事業者との契約を進めることで、高品質のサービスを提供しようとしていると言える。

なお、FCCでは、2014年5月より、新たなオープン・インターネット規則の検討を開始しており、今後の規則の内容が注目されている。

## 5. Netflixの事業戦略の特徴

---

オンラインでの動画の有料ストリーミング配信サービスを提供しているのはNetflixだけでなく、競合も多い。アマゾンのプライム会員向けの「Instant Video」、アップルの「iTunes」、メディア企業が手がける「Hulu Plus」のほか、ベライゾンも「Redbox Instant」も開始している。しかし、これらの企業の中核事業は、ストリーミング配信ではない。一方、Netflixは、有料ストリーミング配信が事業の中核であることから、サービス改善を重視し、他社との契約やパートナーシップを充実させてきた。

この戦略は、本稿執筆時点では、奏功しており、加入者数の増加と収益の増大に結びついている。ただし、ブロードバンド網を保有せずに、今後さらに高精細化(4K、8K)が進展する動画の配信を高品質で提供することができるのか、競争が激しくなる国内市場において引き続き加入者を獲得することができるのか、国際市場における投資が回収できるのか等の不確定要素もある。

こうした不確実性はあるものの、Netflixは、長期的展望として、従来のテレビ事業は成熟しており、インターネットTVへの転換期にあると見ている(Netflix IR情報より)。チャンネル毎の番組編成が時代遅れとなり、アプリ経由での配信、オンデマンドでの視聴、複数スクリーンでの視聴が一般化していくとする。その際、Netflixを、従来の企業の競合として、または、単なるオンライン配信サービスとして位置づけるのではなく、新しいインターネットTVのサービスで世界を牽引し、サービス・ブランドとして確立させることを目指しているという。

Netflixでは、全てのコンテンツを配信するのではなく、映画とテレビ・ドラマ(海外制作ドラマ、アニメ等を含む)に注力するという。2014年には、視聴者のマーケティングに5億ドル、配信技術開発に4億ドルを投資し、コンテンツ・パートナーへの支払いは30億ドル規模とする計画である。サービスとコンテンツは、ネットワーク・インフラに縛られないため、国際展開上も有利である。今後の同社のインターネットTVのサー

ビス展開が注目される。

## 参考資料

---

Netflix Press Release, 1998-2014. (<https://pr.netflix.com>) .

※なお、プレスリリースからの情報については出典記載を省略した。

Netflix 年次報告書 (<http://ir.netflix.com/annuals.cfm>) .

Netflix IR 情報 (<http://ir.netflix.com/long-term-view.cfm>) .

FCC (2010) Preserving the Open Internet Broadband Industry Practices Report and Order.  
(<http://www.fcc.gov/document/preserving-open-internet>) .

United States Court of Appeals, for the District of Columbia Circuit (Argued September 9, 2013 Decided January 14, 2014), No. 11-1355, Verizon v. FCC.  
([http://www.cadc.uscourts.gov/internet/opinions.nsf/3AF8B4D938CDEEA685257C6000532062/\\$file/11-1355-1474943.pdf](http://www.cadc.uscourts.gov/internet/opinions.nsf/3AF8B4D938CDEEA685257C6000532062/$file/11-1355-1474943.pdf)) .

Mashable, 2014 年 2 月 23 日記事  
(<http://mashable.com/2014/02/23/comcast-netflix-deal/>) .

Mashable, 2014 年 4 月 28 日記事  
(<http://mashable.com/2014/04/28/verizon-peering-netflix-comcast/>) .

Mashable, 2014 年 7 月 29 日記事  
(<http://mashable.com/2014/07/29/netflix-att-peering-deal/>) .

New York Times, 2013 年 2 月 25 日記事  
([http://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?pagewanted=all&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/02/25/business/media/for-house-of-cards-using-big-data-to-guarantee-its-popularity.html?pagewanted=all&_r=0)) .

The Verge, 2014 年 4 月 14 日記事  
(<http://www.theverge.com/2014/4/14/5613280/netflix-streaming-speeds-on-comcast-65-percent-faster>) .