



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# Netflix の日本企業への示唆 (B) :

## Netflix はなぜ生き残ることができたのか？

「企業家を得る利潤とは不確実性の対価である」

フランク・ナイト (経済学者)

### Netflix と戦略

Netflix の歴史を振り返ると、彼らは単に「成功した」企業というよりは、「生き残った」企業というほうが適当だと思われる。

Netflix は創業時、そしてオンラインへの転換時に倒産しても不思議ではなかった。ヘイスティングス自身、「Netflix は死んだと何度も言われた」と述懐している<sup>[1]</sup>。いずれの困難も、ぎりぎりの踏ん張りで乗り切ったから今日がある。

「成功者には運と実力の両方がある」とは、2020 年に『エコノミスト』誌が心臓手術を終えたばかりの JP モルガン・チェースのジェイミー・ダイモン CEO を形容した言葉である<sup>[2]</sup>。これは、Netflix にも当てはまるだろう。

「運と実力」による生き残りのうち、実力の部分について戦略的視点から分析を行う。注意しなくてはならないのは「戦略」は必ずリスク、そしてトレードオフを伴うということである。こうした認識なしに、ただの「計画」を「戦略」と混同したり、「リスクのない戦略」を求める愚を犯す大企業は限りなく多い。

<sup>[1]</sup> グノシー創業者の福島良則氏も同じことを話していた (<https://shimizu-lab.jp/news/3063.html>)。

<sup>[2]</sup> 2020 年 3 月 14 日。

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 清水勝彦が作成した。クラスでの討議資料として作られたもので、経営の良否を問うものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 清水勝彦 (2020 年 12 月作成)

## 1.1 番手戦略を徹底して新たな市場を創造する

業界 1 番手として市場を創造することは、規模の拡大、ブランドの確立、そして顧客・ビジネスの知見の蓄積が競争優位の源泉になる<sup>[3]</sup>。Netflix によるオンライン DVD レンタルは、まさにその典型例といつてよい。

ただし、1 番手には当然ながらリスクが伴う。最大のリスクは、そもそも市場が存在するかどうかだ。たとえば、ブロックバスターが Netflix を買収しなかったのは、その市場性に懐疑的だったからである。

もう 1 つのリスクは、たとえ最初は成功できたとしても、大手が参入したときに生き残れるかどうかである。1 番手が 2 番手に駆逐された例は、インターネットブラウザでエクスペローラーに駆逐されたネットスケープなど、枚挙にいとまがない。

Netflix が生き残る可能性について、株式市場は悲観的だった。2004 年と 2005 年、Netflix に対してショート（空売り）が多かったのは、ブロックバスターはもちろん、アマゾンやウォルマートの参入で簡単にひっくり返されてしまうだろうと思われていたからである。

このように、1 番手戦略を採用するリスクはある。しかし、そもそも市場を創造しないことには、スタートアップであることの意味はない。Netflix はそのために、なりふり構わず投資を続けた。

Netflix の市場を創造する 1 番手戦略の特徴として、主に次の 3 つの点が挙げられる。

### (1) 「やめやすくする」ことで顧客獲得を加速する

最近の日本のペイシステムもそうだが、新しい市場を切り開くのに手っ取り早いのは「低価格」や「おまけ（ポイント還元など）」である。たとえば、2000 年頃の米国では、マイクロソフト（MSN）と AOL が、インターネット契約者の獲得で「月 25 ドルの契約で、400 ～ 500 ドルの商品券を進呈」という超大盤振る舞いの競争をしていた。

しかし、そうした低価格やおまけにつられて加入した顧客がさっさとやめてしまえば元も子もない。企業は顧客の囲い込み、つまりスイッチングコストを上げることで顧客との取引期間を長期化し、初期の投資を回収しようとする。携帯電話が初期費用無料、契約期間を 2 年に設定して途中解約にペナルティを課すような例である。

当時、MSN も AOL もキャンセルの方法が非常に複雑で、退会しにくいことで有名だった。キャンセルしようにもどうしていいかわからず、やっと電話番号を見つけても何十分も待たされる状態であった。

その中で、「キャンセルが簡単」という Netflix の取り組みは画期的であった。Netflix は「おまけ」を提供する代わりに、キャンセルを簡単にすることで、顧客が加入する際の心理的ハードルを下げたのである。

<sup>[3]</sup> たとえば、拙著『戦略の原点』（日経 BP 社）114 ～ 117 頁を参照されたい。なお、関連するスイッチングコストに関しては 67 ～ 74 頁を参照。

多くの企業は市場を創造する前に離反を恐れて、そこまで振り切れない。他社との価格競争になる前に、どれだけ顧客を獲得できるかが最重要であるにもかかわらず、である。顧客が獲得できなければ、そもそもサービスとして成り立たないことを忘れていないのか。

離反のリスクを取って顧客獲得を優先することには、さらなるメリットがある。顧客が獲得できれば、離反理由を含めて少なくともそのニーズがわかり、競合に先んじたサービス強化ができる。Netflix は弱小 1 番手が生き残る唯一の方策を実行した。

## (2) コストがかさんでも顧客サービスレベルを上げる

Netflix が定額制で設計したオンライン DVD レンタルの仕組みでは、返却すると自動的に次の DVD が送られてくる。DVD 自体は固定費だとしても、顧客がたくさん借りるほど DVD を郵送しなくてはならず、そのために郵送費も人手もかかり、必然的に利益を圧迫する<sup>[4]</sup>。

DVD を早く届けられることは顧客満足度に直結する。そのため Netflix は、配送センターを次々と立ち上げた。そのコストがかさむだけでなく、顧客のレンタル頻度も上がるため、ますますコストが上昇していった。

Netflix がこうしたコストをすべて「投資」と捉え、徹底的に振り切ったところに、市場を開拓できた要因であると筆者は考えている（アマゾンにも同様の投資姿勢が見られる）。

多くの企業、特に大企業の新規事業では、先回りして収益性について考える結果、閾値に達する投資ができず、小さくまとまって競争優位を確立できないことが散見される。Netflix の場合、キャンセルが簡単である顧客インターフェースと相まって、ロイヤルティの高い顧客ベースをつくり上げることができた。

## (3) シンプルでわかりやすいモデルを採用する

Netflix は定額制の仕組みである。そこには収益構造を含めてさまざまな理由があっただろうが、市場開拓では「シンプル」「わかりやすい」ことが重要である点を改めて教えられる。

同じようなことは、別の業界でもある。インターネットの初期、AOL がダイヤルアップで米国でのシェアを圧倒的に伸ばしたのは、1996 年末に従量制から定額制 (flat rate) に変えてからである。

一見、ヘビーユーザーのただ乗りを許すように見えるが、契約数が爆発的に増え、それを補って余りある売上げを獲得できた。この場合、課金間違い、あるいは計量のための種々のコストも大幅に削減されたといわれている。

<sup>[4]</sup> Netflix は一時期、ヘビーユーザーの郵送を遅らせるような仕組みを取り入れたが、これが明るみになって非難を浴び、謝罪に追い込まれている。

## 2. 資源が限られていたからこそ自社の強みに集中できた

Netflix が急成長できた理由は、1 番手戦略を徹底したことだけではない。スタートアップで資源が限られていたために、苦し紛れに取り組まざるをえなかった2つの点が、のちの強みになっている。

5 これは Netflix に限ったことではない。世界中のビジネススクールで教えられるトヨタの系列システムも、トヨタが部品のすべてを内製できるだけの資金力がなかったことから始まっている。資源が十分ではないことは、実は自社の強みを引き出すチャンスにもなる。

### (1) 旧作を使うことで、アルゴリズムの進化と差別化を実現

10 Netflix はブロックバスターのように資金が豊富ではなく、大規模な投資はできない状態だった。そのため、コストが安く、年々蓄積される「旧作」の回転率を上げるべく、「映画評価・推薦システム (CineMatch)」を開発せざるをえなかった。このシステムが、その後の成長につながっている。

Netflix は、このシステムが機能することがわかると投資を大幅に強化した。たとえば 2006 年、2011 年までにこのアルゴリズムの精度を 10% 以上向上させたチームに賞金 100 万ドルを支払うコンテストを  
15 開催し、大きな注目を浴びている。

2000 年代後半には、契約者のキュー (予約リスト) の 70% が CineMatch に推薦された旧作タイトルになった。このことはタイトル数、会員数が大幅に増えたのちも、新作に依存しない強固な財務体質のベースになっている。

### 20 (2) リストラによる筋肉質の人員体制・組織づくり

Netflix は IPO を目指した 2001 年 9 月、社員 3 分の 1 のレイオフ (一時解雇) を敢行している。3 分の 2 の人員で 2 倍の仕事をこなさなくてはならなかったにもかかわらず、「みんな前よりハッピーになった」という。

25 ランドルフは、次のように書いている。「スタッフをふるいにかけておかげで会社はスリム化し、集中力が増した。(中略)残った社員はスーパースターぞろいだ。スーパースターばかりで仕事をするのだから、仕事の質が極めて高くなるのは当然だ」<sup>[5]</sup>

### (3) 競争を利用する

30 以上の 2 つの点に着目すると、Netflix は競争に「助けられた」ともいえるだろう。単にブロックバスターが自滅的なミスをしたという運に恵まれただけではなく、他社と競争すること自体が彼らに成長をもたらしたのだ。

<sup>[5]</sup> 『ウォール・ストリート・ジャーナル』(2011 年 10 月 11 日号) の記事はこの決断を、1985 年にコカ・コーラが全面撤回した「ニューヨーク」に例えている。

新しい市場は(有名な)競争相手の参入で刺激され、拡大する。DVDレンタルサービスではウォルマートの参入があったし、ストリーミングに関してもアマゾンやフルーの参入が刺激となり、市場のパイ全体が成長したことは間違いない。

その意味で、市場創造期に競争を一概に忌み嫌う必要はない<sup>[6]</sup>。むしろ、そうした競争に直面したとき、市場の成長の機会をいかに自社に有利な形で取り込むか、成長が一段落したときに自社にどのような差別性があるのかを見据えて準備するほうが得策である。

### 3. 失敗を認めることと方向を変えることは違う

Netflix は新たな市場を創造するために投資を続け、資源が限られる中で構築した強みを武器に戦ってきたが、冒頭でも述べた通り、彼らは成功し続けてきたわけではない。

たとえば、2011年のストリーミングとDVDレンタルの分離・別料金化、それによる実質料金値上げは明らかな「失敗」であった。実際、その影響で顧客が大量離反し、株価は一時、発表前の5分の1近くまで暴落した。ヘイスティングスは顧客に謝罪し、クイックスターによる別会社案を撤回している。

通常、こうした大きな失敗や危機に直面すると、組織は脅威硬直 (Threat-rigidity)、すなわち縮こまって原点回帰し、投資を切り詰めることが多くの研究で明らかになっている<sup>[7]</sup>。好調時は「第二の柱が必要」「イノベーションが今後の中心」などと新規事業や多角化に積極的に出るが、業績が芳しくなくなると前言撤回し、手のひらを返したように多角化部門を縮小、売却しコスト削減を声高に叫ぶのは、その典型例である。

しかし、ヘイスティングスはそれでも投資の手を緩めなかった。技術進化を踏まえたときにストリーミングが主流になるのは、音楽業界でレコードがCDになったように明白であり、そうした技術進化に乗り遅れたAOLやmyspace (Myspace) のようにならないための分離策であった<sup>[8]</sup>。また、DVDの現物を持たないことは、在庫管理や物流面でも収益性が高い。

Netflix が顧客の反応を読み違えたことは間違いない。だが、「多くの企業は顧客の声を聞きすぎて失敗する」<sup>[9]</sup> という、クリステンセン教授の教訓をしっかり守った結果ともいえる。

顧客は神様であるが、よい技術があるからといってすぐ飛びつくのは一部でしかない。企業であっても消費者であっても、顧客は「慣れたやり方」にこだわるため、技術力で勝る大企業が顧客をあまり持たない新興企業に敗れることが「イノベーターのジレンマ」の本質である。

<sup>[6]</sup> 拙著『戦略の原点』65～66頁を参照。

<sup>[7]</sup> Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E. 1981. Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, *Administrative Science Quarterly*, 26: 501-524. Shimizu, K. 2007. Prospect theory, behavioral theory, and threat-rigidity thesis: Combinative effects on organizational divestiture decisions of a formerly acquired unit, *Academy of Management Journal*, 50: 1495-1514.

<sup>[8]</sup> *Business Week*, 2011 September 26-October 2.

<sup>[9]</sup> クレイトン・クリステンセン『イノベーションのジレンマ』(2001年、翔泳社)を参照。

ヘイスティングスの凄味は、顧客の声、そして株主の声に右往左往しなかったことではなく、最初の失敗後もそのスタンスを変えなかったことにある。現実にはその反対の例が多いのは、自らの戦略に賭ける信念がないか、顧客や株主の声を聞いて失敗しても「言い訳が成り立つ」と経営者がどこかで思っているからのどちらか、または両方だからではないか。

5 なお、クリステンセン教授は「存在しない市場は分析できない。新しい市場がどの程度の規模になるかについて専門家の予測は必ず外れる」とも指摘している。「市場の大きさ」を新規事業参入の第一条件に挙げていることが多い大企業にとって、これは耳の痛い指摘であり、Netflix の成功は、そうした手あかのついた考え方への警鐘ともとれる。

10 利潤とは、不確実性に挑んだ起業家への対価である。失敗することは避けられないが、「失敗しないこと」ではなく「失敗への対応」が長い目で見た成否を分ける。

#### 4. 経営者は赤字に耐えて投資を続ける覚悟を持てるか

15 Netflix が黒字を計上したのは、創業から 10 年目の 2006 年だった。ちなみに、アマゾンの創業は 1994 年で最初の年間黒字計上は 2003 年なので、同じく 10 年目である。当時よく「Amazon.com ではなく Amazon.org に改名しろ (.org は非営利団体につく)」とからかわれていた。

Netflix の投資の姿勢は、2011 年の大失敗のあとも維持された。ストリーミングの世界で圧倒的な地位を築く基盤を、この時期に確立したといっても過言でない。

20 実は、1999 年から 2000 年にかけてのアマゾンにおいても、ベゾスのあまりの投資、赤字を顧みない姿勢に対して、CEO から下ろそうという話も取締役会であったという<sup>[10]</sup>。シリコンバレーでは当時、「跳んだり跳ねたりする起業家を、ちゃんとした大人が監督したほうがいい」という風潮があったためである。短期の収益性を確保するために投資を絞ってれば、いまのアマゾンがあったかどうかわからない。

25 ブロックバスターが Netflix に勝てなかった理由としてレガシーコスト、すなわち過去の勝ちパターンを中心だった店舗が逆に負債になってしまったことが挙げられる。ギースの経営感覚の欠如は論外だとしても、日本企業も、経営者は過去の主流部門から選ばれていることが多く、自己否定できずに取り残されていくことが少なくない。

30 ただし、もう一つの重要な要素を忘れてはならない。それが投資の姿勢である。ブロックバスターもトータルアクセスで Netflix を潰しかけていた。だが、「黒字慣れ」していたブロックバスター、およびその株主は、Netflix ほど投資に腹をくくることができなかった。赤字を気にして、投資の手を緩めてしまったのである。

Netflix やアマゾンを含めたスタートアップと、ブロックバスターに代表される大企業の投資を比べると、

<sup>[10]</sup> Brad Stone, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*, Little, Brown & Company, 2013. (邦訳『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』日経BP、2014 年) を参照。

前者が生きるか死ぬか、つまり「生き残りをかけて」投資に臨むのに対し、後者は赤字と黒字を気にしながら「生きながらえる」ことを前提に投資に臨むことが多いように思われる。

投資過剰で破産するスタートアップも多い。VC 出資をリスクマネーと呼ぶ所以だ。しかし、企業規模にかかわらず、投資しなければ確実に死を迎えることになる。

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---