

コロナ禍に伸長するNetflixによる映画市場の変化の考察

A Study of Changes in the Movie Market by Netflix, Which Grows Coronally

因藤 靖久 INDO Yasuhisa

デジタルハリウッド大学大学院 メディアサイエンス研究所 研究員
Digital Hollywood University, Media Science Laboratory, Researcher

2020年、全世界的にコロナウイルスの影響を受けて経済が大打撃を受けている。感染を抑制するために長期に渡って自宅での外出自粛要請が続いた。その中で配信業界は会員数を伸ばしている。配信会社の中でも独自の作品セレクションでユーザービリティの高いコンテンツを提供しているNetflixは特にユーザー数を増やしている。米アカデミー賞受賞作品を生み出すための戦略的な施策など次世代のコンテンツビジネスのリーディングカンパニーを目指すNetflixの戦略は、既存の映画市場すら変えてしまう破壊力を有しているのではないだろうか。コロナウイルスの影響で配信市場が急成長する中で、既存の映画配給システムに変化が起こりつつある。今までは各配給会社の協調関係で市場のバランスを保ってきたが、その構造自体が変化してしまう程の危機感を感じる。Netflixは既存の映画配給システムを変えてしまう破壊者となるのか。コンテンツビジネスの新たなパラダイムシフトの可能性を考察する。

キーワード：配信会社、Netflix、映画、コンテンツビジネス、映画配給会社

1. はじめに

2020年はコロナウイルスの影響で全世界的に経済活動が機能停止状態となり数か月に渡る自宅での外出自粛期間となった。この外出制限期間にやることのない人々には映画鑑賞のためにオンライン配信の契約をした人は多いだろう。Amazon、Hulu、U-NEXT、パラボなど配信会社は数多くあるが、取り分けNetflixの存在はこの状況下で急伸している。

日本ではコンテンツビジネス市場（二次利用）においてDVDレンタルのシステムが確立されており、他国に比べて長期に渡って一般的に浸透している。その主要な事業社としてTSUTAYAとGEOの2大勢力が高いシェアを獲得していたが、今回のコロナウイルスの影響で配信への移行が加速していると考えられる。その理由はわざわざレンタルショップに行く必要がなく、人と接触しないので感染のリスクを低減出来ることにある。コロナウイルスはある意味で配信市場の環境整備の加速装置になったと言えるのではないだろうか。

2. 配信システムのTVODとSVODの構造についての分析

コロナ禍の世の中で経済活動が停止して全世界的に自宅外を出を自粛する状態となった。この生活環境の中で配信市場は伸長している。この配信の仕組みには、TVOD (Transactional Video On Demand) とSVOD (Subscription Video On Demand) という2つの主要なシステムの違いがある。TVODは作品ごとに課金をするサービスでDVDレンタルシステムがそのまま配信市場に移行した様なものだと言えればわかりやすいだろう。SVODは、毎月定額料金で全てのコンテンツを見放題の所謂サブスクリプションのサービス形態である。ネット配信会社によってはこの2つのシステムを両立させて、現在主流となっているSVODの中には、全作品が見放題のサービスと、TVOD作品が混在しているサービスが多い。しかし、Netflixの場合は全ての作品が追加課金なく視聴出来る完全定額制である。料金は毎月800～1800円（消費税別）で、画質の差と同時再生可能なデバイス数の数で3つのパターンに分けられる

3. Netflixの事業構造と売上の分析

Netflix（ネットフリックス、NASDAQ: NFLX）は、アメリカ合衆国のオンラインDVDレンタル及び定額制動画配信サービス運営会社。本社はカリフォルニア州ロスガトス。190か国以上で配信事業を展開し、2018年の売上は157億ドル（1.57兆円）、契約者数は世界で1億2,500万人^[1]。

日本では2015年9月1日からストリーミングのサービスが開始された（4Kコンテンツも同日配信開始）。今までTSUTAYAやGEOなどのDVDレンタルショップで直接DVDをレンタルしていたユーザーが中心であったが、ストリーミング配信によって自宅のテレビで映画などのコンテンツを容易に視聴出来るシステムが急速に普及してきている。

2019年9月時点でのNetflix有料会員数は約300万人^[2]。競合としてはAmazonプライム、Hulu、U-NEXT、dTVなどがある。

2020年4月21日に発表した米Netflixの2020年1～3月期の純利益を見ると前年同期比2.1倍の7億906万ドル（約764億円）で、過去最高を2四半期ぶりに更新した。売上高は同28%増の57億6769万ドル。有料会員数は19年12月末より1577万人（9%）多い1億8286万人となった。

東洋経済オンラインの記事によると、有料会員の純増数は同社予想（700万人）の2倍を上回り、欧州・中東・アフリカ（EMEA）で695万人増えて5873万人となった他、日本を含むアジア・太平洋（APAC）でも360万人増加したと伝えている。いずれも、コロナウイルスのための外出制限の影響が大きな要因であると言える。

4. 日本における主要配信会社のユーザー数の伸び率の比較

日本における主要配信会社3社のユーザー数の伸び率は、株式会社ヴァリユーズが調査分析したデータ^[3]によると、コロナの影響により外出自粛期間となった3月にユーザー数が上昇している。外出自粛期間の延長により先が見えない状況から自宅での時間の過ごし方のひとつとして加入率が高まったと言えよう。現在、日本の配信会社の中で一番会員数が多いのはAmazonプライムだが、Amazonプライムの場合はプライム会員の特典は様々（例えば配送料金無料）で全ての会員が配信を観たいためにプライム会員になっているとい

う訳ではない。その点で言うとNetflixは動画配信ビジネスに特化した会社なので、会員になるユーザーは配信を視聴するための目的で加入するのである。外出自粛期間には、Netflixの伸長の他に、Huluの伸び率も顕著であった。Huluは日本テレビのドラマの延長線上のHuluオリジナルコンテンツを独占的に配信することで注目度を集めているし、山下智久が出演している日欧共同製作作品『THE HEAD』などのオリジナル作品が話題となった。また、2020年6月11日からディズニープラスという配信チャンネルがスタートした。ディズニープラスは、元々ディズニーデラックスとしてディズニーとNTTが協業して運営をしていたものをディズニープラスとして新たに事業化したものである。『スターウォーズ』シリーズや『アナと雪の女王』などのディズニー映画は勿論のこと、ディズニーがこの配信チャンネルのために制作したオリジナルのコンテンツも視聴出来るという期待感から会員数が急激に伸びている。昨年20世紀フォックスを買収したディズニーが豊富なコンテンツを武器に今後Netflix、Amazonプライムに追隨して来る可能性は高いと言える。

5. コンテンツの充実度の指標からの考察

図1はGEMPartnersが調査したデータである。各配信会社における独自性を持ったコンテンツの充実度をグラフ化したものだ。独自性を持ったコンテンツとは、そこでしか見られないコンテンツである。また、この調査では、独自性を持ったコンテンツがありそうだと推察される配信会社と答えた回答者も含まれているという。裏を返せば、オリジナリティを感じられるサービスかどうかの指標とも言える。

この図ではNetflixがライバル各社を抜いて勢いを感じる結果となっている。なぜNetflixが他社よりも高い評価を受けているのか次章から具体的な戦略を分析する。

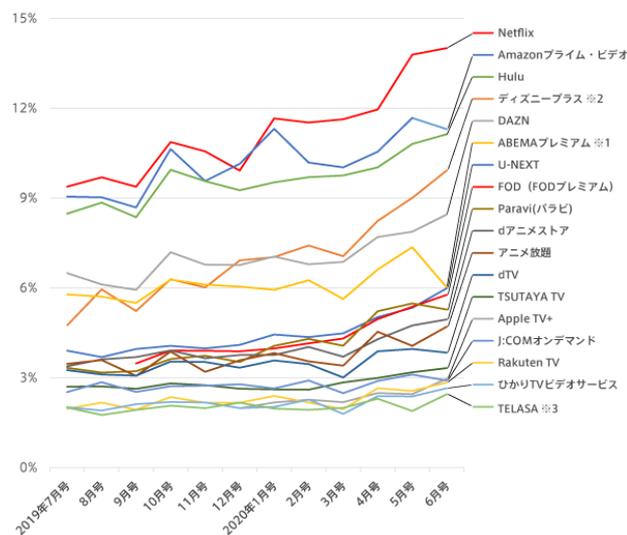


図1：指標「そこでしか見られない作品の充実度」サービス別推移

6. Netflixのアメリカと日本での戦略についての考察

6.1 クオリティの高い作品を生み出すNetflixの戦略

Netflixの特徴としては国際的な映画祭などにも出品され賞を受賞するなどクオリティの高いオリジナル作品を制作しているが、2017年には、劇場公開映画を対象としてきたカンヌ国際映画祭で審査対象から除外すべきではないかという議論が起き、2018年からは規則改正によりNetflix作品は上映されなくなった。

アメリカにおいては、Netflix配給作品の『ROMA/ローマ』^[5]が第91回アカデミー賞外国語映画賞・監督賞・撮影賞を受賞したことは映画業界における大きなニュースとなった。アカデミー賞にノミネ

トされる条件としては前年の1年間にロサンゼルス郡内で最低1か所の商業劇場が1日3回以上の上映を7日間(1週間)おこなう必要がある。『ROMA/ローマ』の場合もこの条件を満たしてノミネートされた。過去にはこの条件を活用して、女優へのパワハラスキャンダルで有名になったハーベイ・ワインスタインが経営していた映画製作・配給会社MIRAMAXの作品などは、この最低条件を満たすために事前に1週間だけ指定エリアの劇場で上映をおこなってアカデミー賞にノミネート出来る条件を満たした上で、アカデミー賞受賞式シーズンに合わせて全米拡大公開をおこなうなどの戦略的な宣伝展開をおこなって数多くのヒット作品を世に送り出してきたという実績も幾つかある。それだけアカデミー賞は全米の映画興行に影響を及ぼす力がある賞なのである。

Netflixの展開は、短期間に限定的に劇場公開をおこない、あくまでもビジネスの主流はNetflixでの配信事業にあるので、映画興行市場においてはマイナス要素が大きい。このため全米の大手映画館チェーンは劇場公開から90日以内にネット配信される作品の上映をおこなわない方針である。映画監督のステイブン・スピルバーグはアカデミー賞からNetflix作品を除外する運動を起こしている。

この様な状況の中でNetflixの戦略は、アカデミー賞にノミネート出来る条件を満たすための劇場公開を容易にする施策として、指定エリアの劇場を買収するという方法に出たのである。2019年にニューヨークの老舗映画館パリス・シアターを買収しており、2020年、ロサンゼルスハリウッド大通りに1922年に開業し、チャイニーズ・シアターと並んでハリウッドを代表する映画館エジプシャン・シアターを買収した。自社劇場を持つことでアカデミー賞ノミネートの条件を興行会社とのやっかいな交渉をおこなうことなく実行出来る様になったと言える。この様に映画業界のルールや規則の中で展開をおこないやすい様に着々と準備をしていることが見て取れる。

6.2 日本での映画興行界とNetflixの関係についての考察

日本の興行界ではどのような状況なのかを考察してみたい。例えばアカデミー賞外国語映画賞・監督賞・撮影賞を受賞した『ROMA/ローマ』は、日本の映画館チェーンとして上映をおこなったのはイオンシネマ系列で、その他の大手映画館チェーンは上映をおこなわなかった。また、『ROMA/ローマ』の上映に際しては既存の映画配給会社が配給をおこなうのではなくNetflixが直接配給をおこなう形であった。宣伝に関してもそれほど大きな展開をおこなったわけではなかった。

2020年4月時点では、TOHOシネマズ、SMT、Tジョイなどの大手興行会社(一部興行会社を除く)はNetflix作品の上映をおこなっていない。大手映画館チェーンがNetflixを上映しない理由としては大きく2つのポイントが挙げられる。

(1) 劇場公開がメインの作品ではない

Netflixの作品は劇場での上映を意図しない作品であり、ネット配信を基本とした映像作品である。通常の商業映画作品は製作費、宣伝費などの投下資本を回収するために劇場での上映を第1義にして、その後の二次利用(DVD販売、テレビ放映、配信)を展開することで成り立っているものであるが、Netflix作品は劇場での上映を主体として制作しているものではなく、あくまでもネット配信が主体のビジネスとして制作された作品である。

(2) 日本のウィンドウに従っていない

日本の商業映画は最初に劇場公開をおこない、一定の期間を経た上で二次利用であるDVD販売、テレビ放映、配信などが可能となる。DVDの販売、レンタルなどは劇場公開から6か月後に解禁するのが市場の決まりとなっている。配信のTVODはDVD販売、レンタルのタイミングと同時で、その6か月後にWOWOWでの放送が可能になり、配信のSVODはその12か月後というスケジュールで市場ではウィン

ドウの決まりがある。しかし、厳密にこのウィンドウを守っているケースもあれば、イレギュラー的に一部の二次利用の実施を前倒しすることもありますが、基本的にはこのウィンドウで市場は動いている。

ではNetflixが日本市場における今後の戦略をどの様に展開するのか、私が考える方向性としては自社製作の作品を上映出来る劇場数の確保をおこなうのではないかと考えている。現在、大手配給会社の資本のシネコンでは前述の点を理由に上映することが出来ない。そうすると館数を広げることが困難になってしまう。

今後、劇場チェーンとの戦略的な事業提携や場合によっては劇場を買収するなどの可能性も考えられる。将来的に自社製作のコンテンツの数が増えれば更なる“供給しやすい劇場環境の構築”を考慮するだろう。

映画配給システムは大手配給会社を中心に様々なルールが決められている。ウィンドウもそのひとつだが、近い未来にその様な既存のルールは変わらざるを得ない状況が来る可能性が高いと考えられる。その変化が業界にプラスになるかどうかは未知数である。

7. 自社製作以外の映画を獲得するための戦略についての考察

7.1 巨匠マーティン・スコセッシ監督の最新作がNetflixで配信される構造を分析

2020年2月に開催されたアカデミー賞のノミネート候補作品にNetflixの『アイリッシュマン』^[6]がある。この作品は巨匠マーティン・スコセッシ監督作品、ロバート・デ・ニーロ、アル・パチーノの豪華共演で描く新たなギャング映画となっている。このような本格派の劇場公開用映画作品としても相応しいと思える作品がネット配信作品となっているのである。実は本作はNetflixが独自に製作したプロジェクトではない。

そう言うと言われるかも知れないが、企画が立ち上がった時は劇場公開用作品として企画開発されていたものである。元々近年のマーティン・スコセッシ監督作品はハリウッドメジャースタジオがグリーンライトを灯して製作される作品はむしろ少なくなっていた。作家性の強さと製作費がかかり過ぎることで採算を取るためのハードルが高くなり、リスクの高いプロジェクトになる可能性が高い状況であった。プロデューサーとしても製作前における程度の予算を事前に回収するために海外へプリセールスをおこなっており、本作『アイリッシュマン』も完成前に日本の大手配給会社が日本国内でのオールライツ権利を取得していた。その後、Netflixからのワールドワイドでの権利取得の交渉が進み、既に権利を取得していた日本の大手配給会社はセラーからの要請によりディールがキャンセルとなった経緯がある。プロデューサーの判断としては、Netflixにワールドワイドで権利を販売することにより、ハリウッドメジャースタジオへのディールと同等か、或いはそれ以上の売上が確保出来ると見込んでビジネス的な判断をしたのではないかと考えられる。そうでないと既に契約をしていた日本での権利をキャンセルしてまでNetflixに変更することはないだろう。映画製作はヒットすれば桁違いの利益を獲得出来る可能性があるが、半面膨大な負債を負う可能性もあるリスクなビジネスなのだ。プロデューサーの判断としてはNetflixからのオファーを受けるということは本作品の事業採算がこの時点で見えたことを意味する。

映画ファンや視聴者から見れば、あのマーティン・スコセッシ監督最新作品がNetflixで観ることが出来るということがNetflixの価値向上、ブランド力向上に繋がるのである。

7.2 日本の洋画アート系市場におけるNetflixの脅威

このようなNetflixの作品買付の展開はアート系映画市場にも大きな変化を及ぼしている。メジャースタジオは自社製作をして、自社配給システムで世界展開をおこなっているが、日本のインディペンデント

系洋画配給会社は、カンヌ国際映画祭やトロント国際映画祭などに付随して開催されるフィルム・マーケットやAFM(アメリカン・フィルム・マーケット)などの見本市で映画の日本のライツを買付して配給をおこなっている。最近の風潮としてこのフィルム・マーケット市場でNetflixなどの配信会社が多数の作品の買付をおこなっているという。今まではメジャースタジオがピックアップするという話を聞いたことがあるが、アート系映画を配給会社以外の配信会社が買付をおこなうというのは新しい流れである。映画の権利を販売しているセラー側から見れば配信会社は、買付をおこなう際にワールドワイドの権利を取得するのが一般的となっている。日本の洋画買付をおこなう映画配給会社は日本のみの権利の買付をおこなう。セラー側から見れば一度に全世界の権利の販売が可能となる配信会社への販売は効率の良いディール(商売)となる。マーケットなどで話題になった作品の数々を、Netflixなどの配信会社がワールドワイドの権利取得というセラーにとっては好条件での買付をおこなっており、買付市場ではインディペンデント系映画配給会社の市場を脅かしている。私は、この変化はしばらく続くと考えている。かつてはインディペンデント系配給会社が名も知れない映画監督の作品をマーケットで買付をしてムーブメントを作るという華やかな時代があったが、今は配信市場から新しい才能が生まれる可能性が高まっていると言えるのではないだろうか。

7.3 映画製作プロデューサーとの関係性についての考察

ここで問題となるのは監督を含めた製作陣の姿勢だ。勿論、プロデューサーを含めて製作陣は映画市場において高い評価を受ける映画を製作したいと考えている。しかし、配信会社に権利を販売することは現状では劇場公開の可能性が限りなく低くなることを意味する。劇場公開されないと前述の様に映画として認められずに各映画祭などへの出品やアカデミー賞などへのノミネートの可能性もゼロに近くなることになる。それでもプロジェクトの売上としての成功を取るか、映画作品としての実績や名誉を獲得するための挑戦をするかの判断することになる。配信会社に権利を売るということは、セラーと製作陣においては、新たな選択肢が増えたことになるが、市場の変化として新たなバイヤーが増えることでインディペンデント系の洋画配給会社の買付が難しくなっている。もし、買付をしたとしてもセラーや製作陣の判断でワールドワイドの権利を高額で買ってくれる配信会社にバイバックして転売される可能性も出てきている。今後、製作陣が映画作品としての価値向上を行って来る環境を配信会社が整えることが出来れば、配信会社への販売がもっと加速すると考えられる。米アカデミー賞対策としてのエジプシャン・シアターの買収はその改善策としての第1歩なのだ。

8. 映画だけではなくNetflixの提供コンテンツの考察

Netflixは日本でのオリジナルコンテンツの製作にも力を入れている。2019年に話題となったのは、1980年代に日本のAV業界に革命を起こした風雲児であるAV監督西村とおるを描いた『全裸監督』(全8話)である。AV業界を描いた問題作としてテレビドラマにも映画にもならない内容だが、山田孝之、満島真之介、玉山鉄二など豪華なキャストでNetflixの知名度を加速させた。

2020年7月には、作家小松左京の以前にも何度も映画化され大ヒットを生んだ小説を原作とするオリジナルアニメ『日本沈没2020』(全10話)の配信をスタートさせた。日本独自で開発されたオリジナルアニメだがNetflixの特性を活かして全世界配信となっている。

どちらの作品にも共通しているのは配信展開の方法で、配信のタイミングとして全話を一気に配信することだ。これはNetflixの戦略で、鑑賞意欲を持った人が1話だけ観てみようと思って観るとそのまま続けて次の話を観たくさせる方法である。例えば、パラボラオリジナルコンテンツとして配信された『ネット興亡記』(全5話)は

毎週1話配信でコンテンツが増えていくというテレビの延長線上の発想の展開であったが、Netflixの戦略は全話を一気に観出ることが特性となっている。特筆すべき点は、1話が終わるとエンドクレジットを割愛して次のエピソードへ自動的に進んでいく機能だ。この機能で連続視聴を喚起させ中毒性を加速させている。もう止められないアディクティブな状況に追込まれて観ずにはいられなくなる人が急増している。視聴者の心理を見事に突いた巧みな戦略である。

9. まとめ

今後の配信のビジネスモデルを考えると良質の作品、話題作を他社よりも早く供給することが強く求められる。そのためにNetflixが独自で映画を製作していくという方針は、今後も積極的におこなわれると予想できる。それは、自分たち独自の強いコンテンツを持つことが市場における差別化と市場拡大の重要なポイントだからである。

配信会社が強いコンテンツを持つことで、映画界とNetflixなどの配信会社との関係は今後も大きく変化していくと考えられる。DVDの販売とレンタルの市場は縮小化して配信事業は今後も伸長していくことが予想されるからだ。

現在、Netflixが展開している戦略は前述した通りである。Netflixの数々の事業展開は、既存の映画市場のコンテンツ活用の考え方や映画配給プロセスの変容の必要性を新たに提案していると言える。今までの映画製作や配給ビジネスは、劇場を通じた観客からの興行収入を大前提の収益源としてビジネス展開をおこなっていた。しかし、Netflixなどの配信会社のビジネスモデルは興行成績イコール作品のビジネス的な価値ではなく、サブスクリプションの配信コンテンツの中において視聴頻度を高められるかがコンテンツの作品としての価値基準となる。

私は、Netflixの展開は現時点では小さな変化だが数年後には今の映画配給システムの変革を迫られる事態が来るという危機感を感じている。

今後、配信会社の立ち位置は今以上に有利な立場に変化してくるだろう。現在の配給会社は、二次利用の戦略的な展開を考慮して将来的なビジネスモデルの構築を図る必要がある。ディズニーはもう既に動いている。昨年20世紀フォックスを買収したことが大きなニュースとなったが、その戦略の根幹は配信市場での覇権を獲得するためであると言える。今後の映画を含めたコンテンツ市場では、配信権を持ったコンテンツをどれだけハンドリング出来るかで市場価値が決まると言っても過言ではない。

そうなると、映画館で上映する映画が映画であるという定義を再構築していく必要性が出てくる。配信が先行する市場になると映画館は無くなってしまふのだろうか。私は、今後配信市場が拡大しても映画興行は衰えないと考えている。その理由としては、映画は幾つもの新しいメディアやテクノロジーの発達により危機的な状況を何度も脱して生き残ってきたからだ。

1950年代にテレビが普及し始めた時にもう映画はなくなると言われた。次に1970年代にビデオデッキの普及により映画館はいらなくなると言われた。しかし、その都度映画産業は生き残ってきた。映画自体も35mmフィルムで上映されていたが、今はDCP(デジタルシネマパッケージ)での上映形態に移行している。この様に時代の変化に伴い最新のテクノロジーを駆使して映画産業は常に活性化されている。配信市場の活性化が新たな映画産業の発展に寄与することを願いたい。

謝辞

ご指導頂いた木原民雄教授に感謝致します。

参考文献

- [1] ウィキペディア：Netflix <https://ja.wikipedia.org/wiki/Netflix> (参照2020年9月11日)。
- [2] 東洋経済オンライン：Netflix有料会員数 <https://toyokeizai.net/articles/-/314244> (参照2020年9月11日)。
- [3] マナミナ：ヴァリューズが調査分析したデータ <https://manamina.valuesccg.com/articles/807> (参照2020年9月11日)。
- [4] GEM Standard：定額制動画配信サービス ブランド・ロイヤリティ調査 2019年7月号～2020年6月号 https://gem-standard.com/news_releases/231 (参照2020年9月11日)。
- [5] ウィキペディア：『ROMA/ローマ』(ROMA) <https://ja.wikipedia.org/wiki/ROMA/%E3%83%AD%E3%83%BC%E3%83%9E> (参照2020年9月11日)。
- [6] Netflix：『アイリッシュマン』(The Irishman) <https://www.netflix.com/jp/title/80175798> (参照2020年9月11日)。