

【論文】

経営資源の意味の変化がもたらすビジネスモデルの  
イノベーション：  
Netflix のオンライン DVD レンタル事業から  
コンテンツ制作・配信事業への展開

渡辺 圭史\*

Abstract

This article examines the process in which the firms shift their domains with the change of the interpretation of their managerial resources. Most studies on business model innovations have presumed the meanings of their resources are given. However, Penrose originally explains that resource is a bundle of possible services (Penrose, 1959), which defines resource is equivocal. Therefore, it is necessary to explore how the management define the meanings of resources and how the management create the new business model by utilizing the new combination of resources. By analyzing the business model development of Netflix, Inc. from the viewpoints of retrospective interpreting and sense making, organizational learning, and utilizing the new combination of resources, I will show some hypotheses on the sense making process of managerial resources.

1. はじめに

本論文の目的は、経営者が経営資源の新しい意味を見出すことを通じて新しいビジネスモデルを構築し、新たな事業領域に進出することで成長するプロセスを解明することにある。企業の成長は、既存の事業を継続して量的な規模を拡張していくケースと、新しいビジネスモデルを構築し、新たな事業領域に進出することを通じて成長するケースがある (Penrose, 1959; Chandler, 1962)。後者の成長プロセスを解明するためには、企業はいかにして企業内外の経営資源の新しい意味を見出し、それら経営資源の新結合、すなわち、イノベーション (Schumpeter, 1926) を起こすのか、そうした経営資源をどのように利用するかを明らかにしなければならない。

---

\* 東京都立大学大学院 社会科学研究所 経営学専攻 博士後期課程在籍

これまで経営資源を基礎概念として展開された経営戦略論 (Ansoff, 1965; Rumelt, 1974) や競争戦略論 (Porter, 1980; Barney, 2002; Wernerfelt, 1984)、資源依存理論 (Pfeffer & Salancik, 1978) や新制度派組織論 (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) は、経営資源の重要性を指摘しつつも、その意味を所与として扱い、それがどのようにして決まるのかを必ずしも十分に議論してこなかった。

これに対して、Weick (1969) の意味決定に関する研究以降、事後的な解釈や学習に関する研究 (Barney, 1986; Cohen & Levinthal, 1990)、最近では、エフェクチュエーション理論 (Saravathy, 2001; Saravathy, 2008)、制度的企業家論 (桑田・松嶋・高橋, 2015) 等において経営資源の新しい意味の発見に関する研究がなされてきている。しかし、それぞれの理論は、ビジネスモデルの革新を伴う成長を体系的に説明するものではない。

本論文では、「オンライン DVD レンタル」ビジネスから創業し、「ストリーミング配信」や「映像コンテンツの自社制作」をする能力を持つに至った Netflix 米国本社の成長プロセスを、経営資源のダイナミックな新結合の事例として分析することを通じて、いかにして経営資源の意味が変化していくのかに関する仮説を提示していきたい。

こうした目的のために、次節では、既存の理論が経営資源の意味を所与として扱い、その決定プロセスを論じてこなかったこと、その結果、重要な問題、「経営者が経営資源の意味をどのようにして変化させるのか」を扱うことができないことを示す。この問題を解決するために、まず経営資源に関する基礎理論 (Penrose, 1959; Schumpeter, 1926) が経営資源は多義的であると定義していたことを確認する。その上で、近年登場している経営資源の意味の創出に関わる研究を取り上げ、「経営者がどのようにして変化した経営資源を利用することで新しいビジネスモデルを構築するのか」という問題を体系的に説明する必要性を示す。そして上記2つの問題を解明するために、3つの分析視角、「事後的な解釈と意味決定」、「学習」、「経営資源の新結合とその利用」を提示する。第3節では、3つの分析視角を用いながら Netflix の経営資源とビジネスモデルの変遷の事例分析をする。第4節では、事例分析から導かれる仮説を提示し、今後の課題を明らかにする。

## 2. 先行研究の検討

本論文の事例分析対象である Netflix は 1998 年に米国でオンライン DVD レンタル事業を開始した。この当時、米国最大のビデオレンタル事業者 (ビデオソフトの店舗型レンタル事業者) であったブロックバスターは、2001 年頃からビデオソフトに代わり DVD ソフトをレンタルの主力商品とした (Keating, 2018, 邦訳, p.133)。2007 年、Netflix はストリーミング配信を開始した。この当時、Netflix に先行して、既にアマゾン、ディズニー、アップル等が映像コンテンツのデジタル配信事業を運営していた。Netflix とブロックバスター

はレンタル事業を運営し、購入した DVD ソフトが重要な経営資源であった。Netflix とアマゾンではデジタル配信事業を運営し、配信権を購入した映像コンテンツ・ファイルが重要な経営資源であった。Netflix は競合企業と同じ経営資源を利用しながら、競争に勝ち、成長を続けたのだが、成長の過程で、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデルに、「ストリーミング配信」や「映像コンテンツの自社制作」等の新たなビジネスモデルを加えていった。どのビジネスモデルにおいても Netflix は映像コンテンツを会員に供給しているのだが、映像コンテンツの供給フォーマットを変化させてきた。

Netflix の成長のプロセスを解明するためには、ビジネスモデルを革新する時に、彼らが経営資源の意味をどのように変化させたのかを解明する必要がある。本節ではまず、既存の理論が経営資源の意味決定についてどのように議論してきたのかを検討する。

## 2.1. ビジネスモデル研究の課題

既存のビジネスモデル研究の課題は、経営資源の意味を所与としていることである。経営者は、①誰にどのような価値を提供するのか、②そのためにどのような経営資源を組み合わせ、その経営資源をどのように調達し、③パートナーや顧客とのコミュニケーションをどのように行い、④いかなる流通経路と価格体系の下で届けるのか、という経営資源の意味決定を複合した知識、簡潔に表現すれば、ビジネスモデル（國領，1999，p.26）を作り出し、企業内部で共有する。そのため、経営資源の意味はビジネスモデルの構築のための基礎となる。

この種の議論は経営戦略論等で展開されてきた。Ansoff（1965）が、企業が運営する既存の事業で使われている経営資源と、新しく多角化していく事業との関係に注目した。彼は複数の経営資源が生み出すシナジー効果を経営戦略論のコア概念として定式化した。経営資源のシナジー効果を投資利益率で測るだけでなく、経営者の能力等企業の機能を司る経営資源に着目し、シナジー効果を定性的に測ろうと試みている。これは、経営者が経営資源の意味を決めることを示唆している（Ansoff, 1965, pp.72-93）。しかし、シナジー効果が意味の変化を起こすことを所与とした。Rumelt（1974）は多角化戦略に関する詳細な分析を報告した。多角化戦略を類型に分け、その中で関連多角化が有効であるという分析結果を導出した。しかし、類型分けの基準となったのは企業の売上げから導き出した専門化率、垂直化率、関連化率であるが（Rumelt, 1974, 邦訳, pp.16-44）、これらの比率を測定する段階であらかじめ企業の経営資源を一義的に特定している。

競争戦略論において経営資源を重要視しているものでは、Porter（1980）が業界構造分析を提示して資源依存の重要性に着目した。しかし、業界構造分析を提示したことで、企業が活動する業界を特定した議論となり、このため彼の議論全体を通して企業の経営資源の意味が所与となっている。Barney（2002）、Wernerfelt（1984）等が提示するリソース・

ベースド・ビュー (RBV) では、企業に競争優位をもたらす経営資源は、経済価値、希少性、模倣可能性、組織の4つの要因で決まるとした (Barney, 2002, 邦訳, pp.250-271)。RBV の議論においてはそれぞれの要因の意味を固定しないと、企業が保有する個々の経営資源が競争優位をもたらすかどうか判断できない。やはり、経営資源の意味を固定した議論となっている。

環境に埋め込まれた組織観の下で、経営資源の獲得が組織の存続にとって重要な課題であり、そのために既存の資源依存関係のコントロールと、新しい資源依存関係の構築が必要だとする理論が登場した。資源依存理論 (Pfeffer & Salancik, 1978) では、企業の生存にとって経営資源が不可欠とした。経営資源を獲得するためには、資源依存関係をコントロールしなければならないが、必要な経営資源が何か、誰にその経営資源を依存するのかを企業が知っていることが前提となっており、経営資源の意味が所与となっている。新制度派組織論 (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) は、依存する経営資源や資源依存関係をコントロールするために制度を遵守して正当性を獲得することが必要だとした。正当性を獲得しようとする中で、同じ組織フィールドにいる企業は環境決定論的に同型化する。企業は、依存すべき経営資源、依存すべき関係、依存すべき制度を知っていることが前提となっており、この理論でも経営資源の意味が所与となっている。

以上、既存の理論は経営資源の意味を所与として扱っているために、経営資源の意味の変化を論じるには不十分である。ビジネスモデルの革新を伴う企業の成長プロセスを解明するためには、「経営者が経営資源の意味をどのようにして変化させるのか」を明らかにすることが必要となる。

## 2.2. 経営資源の基礎理論

そもそも経営資源の基礎理論 (Penrose, 1959; Schumpeter, 1926) では、経営資源は本質的に多義的であるとしている。経営資源の多義性の議論の原点を、Schumpeter (1926, 邦訳, pp.180-186) の中に見出すことができる。経営資源の新結合、つまり、イノベーションが起きていない状況では一般均衡が実現しており、最も効率的な資源配分が実現している。しかし、この一般均衡を破壊するイノベーションが起きないと経済発展は実現しない。経営資源の意味が一義的に規定されていると、イノベーションを起こすことは不可能なのである。これを踏まえた上で、Penrose (1959) は多角化を通じた企業成長を解明しようとした時に、経営資源を、「潜在的なサービスの束」であるとその多義性に注目した定義を提示した (Penrose, 1959, 邦訳, p.50)。

シュンペーターはさらに、イノベーションの担い手を企業家と定義した (Schumpeter, 1926, 邦訳, pp.198-214)。彼は企業経営を継続するために管理を担う管理者と、企業家とを区別している。ペンローズは、Schumpeter (1926) のこの議論も踏まえ、経営者が

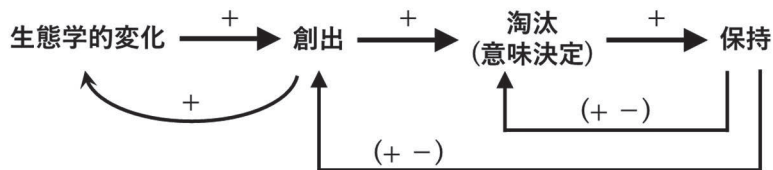
新しい事業領域に進出して企業成長をもたらす行動を企業者サービスとした。経営者が企業者サービスを発揮して経営資源から得られる未利用の生産的サービスを探索し、その新しい利用方法を発見することで既存の経営資源の間で、あるいは、外部環境から新たに獲得する経営資源と既存の経営資源の間でイノベーションを引き起こす。これらのイノベーションを利用することでビジネスモデルを革新して新しい事業領域に進出する。事業領域拡張の方向は、経営者が企業内で継承した経営資源によって決められる。この経営資源には、経営者の経験、知識も含まれる (Penrose, 1959, 邦訳, p.29)。

経営資源の基礎理論の論点を整理すると、まず、経営資源は多義的であり、経営者が企業家サービスを発揮して経営資源の新結合を引き起こして、この新結合を利用することで新しいビジネスモデルを構築する、という論理になる。本論文では、この論理を以下の議論における論理的基盤とする。

### 2.3. 経営資源の意味と多義性

まず、意味の決定と組織化についての一般理論を最初に議論した Weick (1969) について検討する。企業等の組織が、環境の多義性を増幅して認識したり、そうした多義性を除去していく意味決定のプロセスを、ワイクは「組織化」のプロセスと定義した (Weick, 1969, 邦訳, pp.154-339)。組織は環境をすべて知覚し理解するのではなく、環境は組織によって創出 (enact) される。組織メンバーが能動的に環境を抽出して創り出している。

(図 1) 組織化過程の編成



(図 1) は組織化の過程を図示したものである。一番左にある生態学的変化とは、組織や組織メンバーが経験する変化である。組織や組織メンバーは順調に進捗している事象には気付かないことが多いが、注意喚起されるのは変化が起きた時である。環境で何らかの変化が起きた時に、組織や組織メンバーにとってそれは創出しうる環境となる。

組織は創出した環境が組織にとってどのような意味を持つのかを決定し、この意味を組織メンバー内で共有する。共有された意味は知識として保持される。以下、本論文では、その後の創出において、保持された知識が信頼されて作用することを「プラスに作用する」と称し、保持された知識が信頼されずに作用することを「マイナスに作用する」と称する。



マイナスに作用して創出された環境は多義性が増幅された環境である。創出された環境を解釈してその意味決定をする時にも、保持された知識がプラスに作用するか、もしくはマイナスに作用する。保持された知識がマイナスに作用すれば、環境に対してこれまでと異なる意味が決定される。創出、意味決定、保持のプロセスを通して企業は環境内外に存在するもの、例えば、経営資源について学習して知識を習得する。

また、組織の生存のために重要な点としては、組織が創出においても意味決定においても保持した知識を信頼すると、すなわち、両方にプラスに作用することが繰り返されると、組織は硬直して適応可能性を失う。逆に、創出でも意味決定においても保持した知識を信頼しない、すなわち、両方にマイナスに作用すると、組織は脈絡のない行動を展開して多義性を除去できないために安定性を欠く。組織の存続のためには、創出と意味決定において、知識は片方でプラス、もう片方ではマイナスに作用しなければならない。

Weick (1969) の意味決定理論は抽象度の高い一般論であるが、本論文における経営資源の議論にこの理論を適用すると、企業は経営資源を利用した後に保持した知識がマイナスに作用して、意味を解釈し直し、新しい意味決定をする可能性があるということを説明できる。企業内で、事後的に経営資源を解釈し、その意味を変化させることを通じて学習が起きていて、学習を通じて習得した知識が企業内で共有される。したがって、「事後的な解釈と意味決定」、「学習」という分析視角から、企業の事業に意味の変化がどのように作用するのか検討する必要がある。

#### 2.4. 事後的な解釈と意味決定がもたらす事業の変化

Weick (1969) 以降、事後的な解釈がもたらす学習に関する研究が登場している。経営者は起業時あるいは事業開始時に、利用する経営資源の意味を決定して経営戦略を策定する。しかし、その後、経営者は経営資源を実際に利用することでその意味をより理解し、理解を深めることで習得した知識が新たな経営資源となる (Barney, 1986, p.1239)。また、習得された知識は外部環境からの情報吸収にも役立つ。事前に投資している経営資源の近接領域の情報や、関連した事前知識を保有していれば経営者は新しい情報を速く吸収して、経営資源の新たな組合せを実現することでイノベーションを引き起こす可能性も高くなる (Cohen & Levinthal, 1990, pp.147-150)。

Weick (1969) の議論を踏まえると、経営者が経営資源の事後的な解釈をした後で、新しい意味決定をする場合と既存の意味決定を保持する場合がある。現在保持している知識を利用して既存の経営資源から得られる現状の成果を改善するという「深化 (exploitation)」か、経営資源の新たな意味を見出して新しい成果を獲得しようとする「探索 (exploration)」か、というトレードオフを経営者は常に抱えている。「探索」を行うことでイノベーションの可能性が高まる (March, 1991, pp.72-73)。

経営者は習得した知識を利用して、経営資源を事後的に解釈して意味を変化させるのだが、このプロセスには、外部環境との関係も作用する。アントレプレナーシップ研究からエフェクチュエーション理論を導出したサラスバシーは、経営者は、事業運営で繋がる利害関係者の関与によって事業の目的や内容を変化させるとしている (Read et al., 2009, p.4; Sarasvathy, 2001, pp.248-249; Sarasvathy, 2008, pp.97-102)。例えば、利害関係者が企業にもたらす新しい経営資源と関連づけることで、経営者は既存の経営資源の新しい意味を見出し、新結合を引き起こす (渡辺, 2020, pp.12-13)。この新結合を利用してより良い効果を作り出すために既存の事業目的や内容が不適合であると判断した場合は、経営者は事業目的や内容までも変化させる。

経営者は制度を参照することで経営資源の意味を変化させることもある。制度的企業家論 (桑田・松嶋・高橋, 2015) が示すのは、経営者は受動的に制度を遵守するだけでなく、事業運営の過程で制度を探索し、事業の有利になるような他の制度を発見する。経営者はこの発見のプロセスにおいて経営資源の新しい意味を見出すと、ビジネスモデルを修正することがある (松嶋・水越, 2015, pp.264-266; 山口, 2015, pp.228-229)。

また、従来、既存のルーティンに従って行動することは、組織の硬直性や慣性を生み出すと考えられてきたが、組織ルーティンの実践が組織の変化や創造性の源泉となることがあると主張する研究が現れてきた (Feldman & Pentland, 2003; 山口, 2013)。彼らは、組織ルーティンには指示的 (ostensive) な側面と、遂行的 (performative) な側面があるとする。指示的な側面とは、組織ルーティンが組織メンバーに行動指針を示す機能を意味し、遂行的な側面とは、組織ルーティンに従った行動でも、それが実践される状況 (context) に応じて、そのルーティンが想定していなかった成果を生む可能性を意味する。したがってルーティンの遂行性は、組織が保持された既存の知識にしたがって環境を創出しても、多義性が増幅される可能性があることを意味している。

Weick (1969) は、環境の多義性が増幅するのは、組織で保持された知識がマイナスに作用した時であるとしたが、エフェクチュエーション理論、制度的企業家論、組織ルーティンの二面性の議論は、保持された知識がプラスに作用しても、多義性を増幅させる可能性があることを示している。本論文では、こうした議論を基礎に、経営資源の意味の変化からビジネスモデルの革新にいたるプロセスを整理して事例分析する。

## 2.5. 本論文の分析視角

先行研究を検討した結果、第1の問題として、「経営者が経営資源の意味をどのようにして変化させるのか」を提起した。Schumpeter (1926) を基礎にペンローズが構築した経営資源の基礎理論を検討すると、経営資源は多義的であることが理論の前提であり、経営者が企業家サービスを発揮して経営資源の新結合を引き起こして、この新結合を利用す

ることによって新しいビジネスモデルを構築することを確認した。経営資源の意味の変化がビジネスモデル革新の基点となっている。

次に、意味決定理論とこれに影響された先行研究を検討したが、経営資源の意味の変化から新しいビジネスモデルが構築されるプロセスが体系的に議論されていない。そのため、「経営者がどのようにして変化した経営資源を利用することで新しいビジネスモデルを構築するのか」という第2の問題を提起する必要がある。

2つの問題を体系的に説明するためには、経営資源の新しい意味の創出に繋がる「事後的な解釈と意味決定」、それに必要な知識を蓄積する「学習」、そして、新しいビジネスモデルの構築に必要な「経営資源の新結合とその利用」という3つの分析視角から検討する必要がある。成長のプロセスにおいて企業は、経営資源の意味を固定せずに、学習して獲得した知識を参照することで、経営資源の意味を変化させ、意味を変化させた経営資源とその他の経営資源を新結合させることでビジネスモデルを革新すると考えられる。次節ではNetflixの事例を、彼らの経営資源の意味の変化のプロセスと、これに影響を与えたと考えられる複数の外部環境の要素に焦点を当てて分析する。

また、経営者の創出や意味決定において保持された知識がプラスに作用したとしても、利害関係者の関与や組織ルーティンの遂行的な側面によって経営資源の多義性は増幅されることが可能であると考えられる。この点についても、事例分析において検討する必要がある。

### 3. 事例

本節ではNetflixの経営の記録を1997年の創業から振り返り、Netflixがどのようにしてビジネスモデルの革新を実現してきたのかを分析する。

#### 3.1. 調査概要

本論文では、Netflixの事業の中で米国内事業に焦点を当てて分析する。ソフトウェア開発会社Pure Atriaの創業者でありCEOを務めていたリード・ヘイスティングスと、同社のマーケティング責任者であったマーク・ランドルフは新たな電子商取引のビジネスモデルを模索し始めた(Keating, 2018, 邦訳, p.47; Randolph, 2019, 邦訳, pp.48-54)。彼らは、自社の経営資源だけでなく他者の経営資源も積極的に利用する「オンラインDVDレンタル」というビジネスモデルを作り出した。Netflixが会員に供給するのはDVDソフトである。会員はNetflixのウェブサイト(以下、サイト)でDVDソフトを検索し、レンタルを申し込み、決済する。会員の申し込みを確認したNetflixは、自社配送センターに保管したDVDソフトを米国郵便公社(USPS)のサービスで配送する。会員はDVDソフトを返送する時にUSPSを利用する。会員と対面する店舗を持たない「オンラインDVDレ



レンタル」事業を、ヘイスティングスとランドルフは1998年に世界で初めて開始した。

事業開始後、Netflixは会員に供給する映像コンテンツに関して2度修正を加えた。事例分析にあたりNetflixの事業の歴史を3期に分ける。

- 第1期 Netflix創業期(1997年～2006年)：「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデル。
- 第2期 「ストーリーミング配信」開始(2007年～2011年)：Netflixは「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデルに、映像コンテンツを「ストーリーミング配信」というサービスを加えた。
- 第3期 独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツ(2012年～2019年)：Netflixは、「オンラインDVDレンタル」と「ストーリーミング配信」という2つのサービスで形成したビジネスモデルに新たに、「独占配信権購入」した映像コンテンツ、その次に、「自社制作」の映像コンテンツの「ストーリーミング配信」を追加した。

デジタル技術やインターネットの急速な技術進歩と普及の結果、映画会社、地上波テレビ放送局、ビデオレンタル事業者等、強力な企業が存在する米国の映像産業に、Netflixのように業界を越えて新規参入者が加わることで、ビジネスモデルや産業構造が変化した。

さらに、事例分析をするにあたり、Netflixの外部環境でどの要素を分析対象とするのかが明確にする必要がある。Netflixは、インターネット等複数の事業領域と繋がり、これら事業領域から経営資源を取り込んで、自社が保有する経営資源と新結合を起こした。Netflixが創出したインターネット、コンピューター、DVD関連以外にも、これまでに技術進歩は消費者の視聴習慣を変化させてきた。外部環境に存在する「技術進歩と視聴習慣」は映像産業に大きな影響を及ぼすため、分析対象となる重要な環境要素である。また、「映像産業」における変化はNetflixの事業に大きな影響を与えた。Netflixは映画会社等映像コンテンツ販売事業者からDVDソフトの供給を受け、ビデオレンタル事業者が競争相手となった。当然、創業者2人が「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデルを作り出す過程で創出した「電子商取引」も彼らの事業に大きな影響を与えた。事例分析では、この3つの環境要素、「技術進歩と視聴習慣」、「映像産業」、「電子商取引」が「Netflixの経営資源の意味の変化」にどのような作用をもたらしたのか注視する。

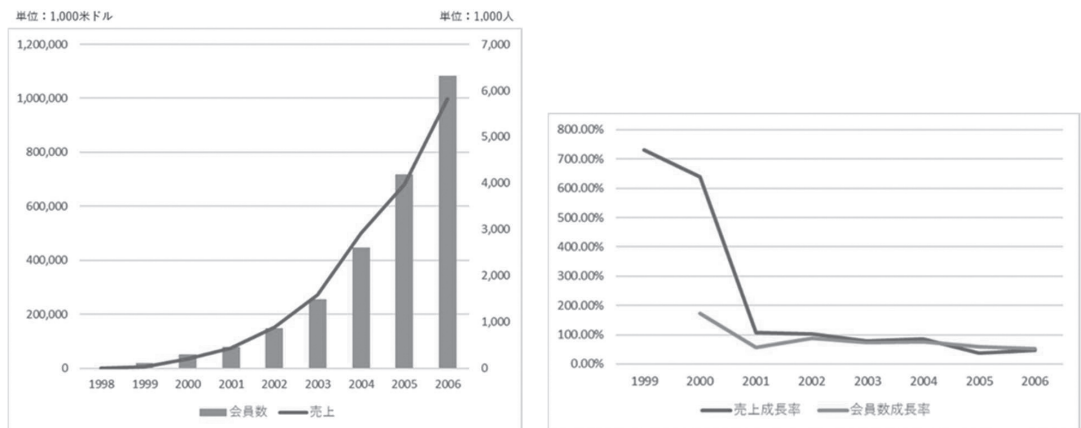
### 3.2. 第1期 Netflix創業期(1997年～2006年)：「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデル

本章では、最初に1997年から2006年の間に急成長したNetflixの経営実績を確認した上で、外部環境の変化を分析する。その次に、Netflixは外部環境の変化を創出して、どの

ように自分達の経営資源の意味を変化させたかを分析する。最後に、既に第1期で発生していた、第2期でNetflixのビジネスモデルに影響する要因を解説する。

### 3.2.1. 第1期 Netflix の経営実績

Netflixは1997年に創業し、1998年に「オンラインDVDレンタル」事業を開始して、売上げと会員数が急増した。この第1期の最終年2006年の売上げは事業開始年1998年の売上げの約1,703倍、2006年の会員数は1999年の会員数の約59倍である。なお、Netflixの年次報告(Netflix Annual Report 1998)に1998年の会員数に関する情報はない。



(図2) Netflix 売上と会員数 (1998年～2006年) (図3) Netflix の売上成長率と会員数成長率 (1998年～2006年)

Netflixは2002年NasdaqでIPOを実行。その翌年2003年3月に、Netflixは会員数が100万人を超えたことを発表した(Keating, 2018, 邦訳, p.142)。同年、初の単年黒字化を実現した。

### 3.2.2. 第1期 技術進歩と視聴習慣：DVDの開発とインターネットの普及

1994年、映像コンテンツのデジタル化フォーマットMPEG2が放送用に開発された(花村, 2009, p.121)。しかし、デジタル化された映像コンテンツ・ファイルを直接消費者に供給する手段がなかったため、供給する媒体としてDVDが開発された。1997年、米国でDVDプレイヤー販売開始。ホームエンタテインメント市場で販売が増加したDVDソフトが補完財となり、DVDプレイヤーにネットワーク外部性効果が発生する。1997年、米国内でのDVDプレイヤー販売数は315,136台、1998年は1,089,261台(前年比245.67%増)、1999年は4,019,389台(前年比269%増)だった(米国労働省労働統計局)。DVDプレイヤーは後に、全米家電協会(現全米民生技術協会)によって「史上最速で売れた家電製品」と称された(CNET, 2002)。

この頃、米国でインターネットが普及した。カルフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) の調査によると、12歳以上のアメリカ人のインターネット利用率は1996年に20.4%であったが、2000年は63.3%まで増加した。インターネットの普及が拡大した一方、米国内閣調査局によると、2000年8月、ブロードバンドを利用する家庭は全体の僅か4%であった。2001年、ITバブル崩壊によりブロードバンド普及を牽引してきた新興通信事業者の多くが倒産。残った事業者が月額料金を上げたことでブロードバンド普及拡大が鈍化した(須田, 2001, pp.51-53)。大容量通信ができるブロードバンドでないと、映像コンテンツ・ファイルを消費者のデジタル機器に直接配信できないため、デジタル配信はこの時点で実現しなかった。

米国内閣調査局の調査では、1987年から1994年の間でコンピューターの販売価格は毎年平均で約12%下がった。1995年から1999年の間では年平均約26%下がった。

### 3.2.3. 第1期 電子商取引：オンラインショッピングの普及とアマゾンの急成長

Netflix 創業以前の1995年、アマゾンが電子商取引事業を始める。アマゾンのビジネスモデルでは、販売者は接客する店舗を持つ必要がない。なぜなら、アマゾンのサイトに掲載された商品群から希望商品を選択して決済した購入者に対し、選択された商品を購入者の指定の場所に配送するからである。アマゾンは競合他社と差別化を図るために、検索、選択、決済の場となるサイトの質を改善することで、会員を満足させようとした。創業者であるジェフ・ベゾスは、消費者による商品や販売者への評価レビューを集積して共有することで、消費者からアマゾンへの信用を獲得することが重要だと考えていた。決済後に速く商品が到着する配送システムも重要だと考えた(Stone, 2013, 邦訳, pp.51-55)。

ベゾスはアマゾンに「エブリシング・ストア」にしようとした。エブリシング・ストアとは、電子商取引事業者がメーカーと消費者を繋ぎ、世界に向けてあらゆる商品を販売することである。すぐにエブリシング・ストアを実現するのは無理なため、書籍の販売から始めた。その理由は、アマゾンのビジネスモデルであれば実店舗と違い、書籍は無限の品揃えをできると考えたからである。ベゾスは、顧客は豊富な品揃えを高く評価するはずだと考えた(Stone, 2013, 邦訳, p.34)。

アマゾンは1997年にIPOを実行したが、この年のアマゾンの売上げは1億4,775万ドルで、前年比838.38%増であった。1998年初頭にベゾスはネット書店からの脱皮を決意した。この年の夏、ベゾスはヘイスティングスとランドルフをアマゾン本社に招き、Netflix買収を提案した。ヘイスティングスは買収金額が安いとして、この申し出を断っている(Randolph, 2019, 邦訳, pp.246-259)。アマゾンの電子商取引技術の開発は続き、1998年6月にアマゾン売上げランキングを開始した。1998年のアマゾンの売上げは6億999万ドル、前年比312.83%増であった。

米国では2001年にインターネット利用者の48.9%がオンラインショッピングを経験していたが(UCLA)、日本ではまだ14.3%であった(吉井, 2002, p.20 & p.181)。

### 3.2.4. 第1期映像産業：ホームエンタテインメント市場

Netflix創業以前、1975年、米国でVCR(ビデオテープ・レコーダー兼プレイヤー)の販売が始まったことが、ホームエンタテインメント市場の発生を引き起こした。VCRの普及により消費者が「見たい時」に映像コンテンツを見る「タイムシフト視聴」が発生する。1977年、映画会社20世紀フォックスが自社制作映画を収録したビデオソフトを販売し始め、他の映画会社も追随した。ホームエンタテインメント市場が映画会社の大きな収入源となった。

この市場の成長を促した大きな要因は、「米国ファーストセール・ドクトリン(first sale doctrine)」がビデオソフトとDVDソフトに適用されたことにある。創作物の取引では著作権者の権利が守られ、創作物が売れると、著作権者に相当の配分が支払われるのがコンテンツ産業の商習慣である。他方、米国内市場における著作物の円滑な流通の確保のために存在する法理がファーストセール・ドクトリンである。これは、「著作権者はその著作物の複製物を売却その他譲渡する排他的な権利を持つが、一度それを売却するとその権利を失い、買主は制約なくそれを処分できる」という法理である。これがホームエンタテインメント市場のレンタル事業に適用された。NetflixはDVDソフトを購入すれば、その所有者として、権利者に対する配分等追加費用なくレンタルし続けることができた。

1977年に米国で発生したビデオレンタル事業もホームエンタテインメント市場の成長に貢献した。ビデオソフトが補完財となり、VCRは1970年代末にクリティカル・マスを実現した(Rohlf's & Varian, 2001, 邦訳, p.135)。そして1985年10月、後に米国最大のビデオレンタル事業チェーンとなるブロックバスターが創業した。ブロックバスターは、1994年、大手メディアコングロマリットの1つViacomの傘下に入る(Blumenthal & Goodenough, 2006, p.137)。

Netflix創業の1998年、ブロックバスターをはじめビデオレンタル事業者はDVDソフトを重視せず、店舗に置かなかった。その理由は「VHSレコーダーは今でも年間1,300万台ペースで売れている」(ブロックバスター幹部のコメント)からであった。この時期、創業から資金繰りに苦しんでいたNetflixの赤字増加は止まらなかった。2000年には5,736万ドルの赤字を計上した(前年比92.2%増)。2000年9月、Netflixはブロックバスターに被買収を提案するが断られた。Netflixはブロックバスターの買収拒否をきっかけに、ブロックバスターをより強く競争相手として意識し、自社PR戦略を展開する。2001年6月の米国の全国紙USA Todayに掲載されたヘイスティングスのインタビュー記事では、DVDソフトの在庫数や延滞料金のないサービス等で、Netflixがブロックバスターより勝つ



ているとPRした (Keating, 2018, 邦訳, pp.117-124; Randolph, 2019, 邦訳, pp.397-412)。

この当時、映像産業にとって、ビデオソフトが依然、ホームエンタテインメント市場における最大の収入源であった。The Digital Entertainment Group (DEG) によると、1999年 DVD ソフトの販売とレンタルを合計した売上げが 11 億ドルだったのに対し、同年のビデオソフトの販売とレンタルの売上げは 122 億ドルであり、ビデオソフトは DVD ソフトの約 11 倍売上げをあげていた。ただ、米国の映画会社大手 6 社が DVD 規格を受け入れた 2000 年になると、DVD ソフトの売上げが 24 億ドル (前年比 118.18% 増) であるのに対し、ビデオソフトは 114 億ドル (前年比 6.56% 減) と、DVD ソフトの急激な売上げ増加に対し、ビデオソフトの売上げは確実に減少していく。2003 年に DVD ソフトの売上げがビデオソフトの売上げを超える。2005 年、DVD ソフトがホームエンタテインメント市場の主力商品となり、映画会社全体の売上げの 42% を占めた。

2003 年、ブロックバスターは Netflix に対抗するために、「オンライン DVD レンタル」事業 Blockbuster Online の準備を始めた。しかし、ブロックバスターのフランチャイズ加盟店は店舗と Blockbuster Online がカニバリズムを生み出して店舗の売上げが減少することを恐れ、Blockbuster Online の準備に反対した。ようやく 2004 年 8 月に、Blockbuster Online は事業を開始したが、事業開始直後からプログラムエラーが多発した。(Keating, 2018, 邦訳, pp.150-169)。

2004 年 10 月、Netflix と Blockbuster Online の間で価格競争が始まった。Netflix は自社の過去の運営データを利用して Blockbuster Online の財務分析をした。Blockbuster Online の収支が均衡するまで同社を支えるのは店舗ビジネスだが、Netflix は、費用が嵩むためにマーケティング活動を 2005 年には縮小するか中止すると予測した (Keating, 2018, 邦訳, p.201; Rachleff & Coates, 2007, pp.9-10)。Netflix の予測通り、ブロックバスターの店舗売上げが減少して資金繰りが悪化。2005 年、Blockbuster Online への支援が不可能となった。2007 年 7 月、ブロックバスターは赤字が続く Blockbuster Online に見切りをつけて店舗重視へと経営戦略を修正した (Keating, 2018, 邦訳, pp.318-319)。

### 3.2.5. 第 1 期 Netflix の経営資源の意味の変化：「創業者の知識」からの進歩

ここまで第 1 期の外部環境の変化をみてきたが、ここから「Netflix の経営資源の意味の変化」を分析する。

創業時、Netflix の経営資源は創業者 2 人のインターネットとコンピューターに関する知識、そして企業者として保有する知識であった。アマゾンの急成長を創出していた彼らは、電子商取引のアイデアを探し始め、「書籍以外の何かを売るアマゾン」というイメージを共有した (Keating, 邦訳, 2018, p.47)。スポーツ用品、ドッグフード等様々な商品を

検討した。米国のホームエンタテインメント市場（ビデオレンタル・販売）が書籍販売市場より大きかったことが要因となり、ホームエンタテインメント市場への参入を決定した。ランドルフは自身の知識を利用してデジタル配信の時代はまだ来ないと判断。映画会社ワーナー・ブラザーズがDVD規格を支持したことも創出していた（Keating, 2018, 邦訳, p.84; Randolph, 2019, 邦訳, p.57）。

ヘイスティングスとランドルフは、「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデルを具現化して運営するために、インターネットとコンピューターの専門家を採用し、創業前から①DVDレンタル・販売を記録する、②在庫を管理する、③ショッピングカートの中のDVDソフトを出し入れする、④会員のクレジットカード会社に代金を請求する、の4つの機能を担うプログラムを開発した。特に、個々の会員とサイトを通じてコミュニケーションする技術の開発に積極的だった。過去の行動パターンから会員の嗜好性を探り出して作品を推薦するレコメンド（推薦）・エンジンを開発した。コミュニケーション機能はさらに進歩し、映画評価システムに「協調フィルタリング」アルゴリズムを導入し、「メンターグループ」を作った。同じ映画に対する評価が似ている複数の会員をグループ化し、それぞれの会員の嗜好性を推測して映画を推薦した。他にも、在庫にあつてレンタル可能な作品、主に旧作映画へ会員を誘導する仕組みをプログラミングした（Keating, 2018, 邦訳, pp.78-81）。この仕組みによって、旧作映画に需要が生まれてロングテール商品として存在した。

インターネットとコンピューターの専門家であるNetflixが第1期に開発したプログラムは、Netflixの経営資源となって蓄積された。蓄積された経営資源は、新規参入した映像産業においてNetflixが他者と差別化できる特徴となった。そして、増加する会員の顧客データを活用するプログラムはさらに進歩した。Netflixは初期利用者の中にインド系技術者が多いことを発見し、ハリウッド映画等ニッチ分野に力を入れ始めた（Keating, 2018, 邦訳, pp.80-81）。ニッチ分野に対応できたのは、Netflixが会員と対面する店舗を持たず、本会で会員からのレンタル申し込みを集約して処理し、配送センターからDVDソフトを配送することで、効率的に全米中の会員に対応できたからである。

会員からの映画評価データが蓄積されて重要な経営資源となった。映画評価の総数は1998年から2000年の約5年間で約2億3,000万までに蓄積された。映画評価データを利用するために「協調フィルタリング」の開発が進み、新たなレコメンド・エンジン「シネマッチ」が2000年1月から運営された。会員個々の嗜好性を分析し、嗜好性が似ている会員の集団「顧客クラスター」を作り出す。「シネマッチ」はDVDソフトの在庫把握データと連動していた。

サブスクリプションという料金システムもNetflixの特徴となる。Netflixは事業開始から1タイトルあたり4ドルと手数料2ドルのレンタル料金システムで運営していたが、事業開始2年目の1999年9月にサブスクリプションのテスト版「Marqueeプログラム」（月

額 15.95 ドル、月 4 本までレンタル可能) を始め、さらに延滞料金を廃止した。「Marquee プログラム」を開始すると、サイトへのアクセス数が 300% 増加した (Keating, 2018, 邦訳, p.108)。Netflix は約 5 カ月後の 2000 年 2 月に、月のレンタル制限までも廃止した月額 19.99 ドルの「無制限映画レンタル」サービスに完全以降する (Randolph, 2019, 邦訳, p.356)。ビデオレンタル業者はレンタル 1 本あたりで顧客に課金をし、返却延滞に対して延滞料金を課金していたので、延滞料金の無いサブスクリプション無制限サービスは Netflix の特徴となった。

Netflix は USPS による DVD ソフトの配送は安価であることも創業時に検証していた。そして、レンタル申し込み翌日発送を実行することも心掛けた。翌日発送を実現するために配送センターを増やした。2002 年に約 510 万枚 (14,500 作品) の DVD ソフトを全米 18 の配送センターに保管。2003 年は約 1,200 万枚 (18,000 作品) の DVD ソフトを 23 の配送センターで保管したが、Netflix はこの年、約 60% の会員に翌日配送を実現しようとしていた。USPS とは配達スピードの短縮のために緊密な協力体制を築いた (Keating, 2018, 邦訳, pp.104-105)。

Netflix は第 1 期から映像産業との関係構築に努めた。当初 Netflix は DVD ソフトを、Walmart 等流通事業者から購入していたが、事業開始から 2 年後の 2000 年、ワーナー・ホームビデオおよびコロンビア・トライスター・ホームビデオと収益分配で合意。DVD ソフトの仕入れ価格の引き下げに成功した。1 枚当たり 3～8 ドルで購入できるようになり、今までの 2～3 倍も在庫を持てるようになった。創業から「オンライン DVD レンタル」事業は赤字を続けたが、2003 年、Netflix は初めて黒字収支を実現した (Keating, 2018, 邦訳, p.117; Shih, Kaufman & Spinola, 2009, p.6)。

Netflix は DVD ソフトを他者から購入するため、その選別はできても、DVD ソフトそのものの質を直接コントロールすることはできない。しかし、会員が Netflix のサイトを利用して DVD ソフトを検索してから返送するまでの環境の質を改善することに努めた。習得された知識が吸収能力となり、新しい関連知識を取り入れて様々なプログラムを開発し、Netflix 独自の電子商取引の運営システムを確立した。Netflix は年次報告書の中で、彼らが常に会員が満足できるサービスの実現に努めていることを積極的に報告しており、2005 年の年次報告書では、米国の調査会社 ForeSee が調査した米国の電子商取引事業者の顧客満足度ランキングで、2004 年、2005 年と続けて第 1 位となったことを報告している。

### 3.2.6. 第 1 期まとめ：経営資源の意味の変化とビジネスモデルの開発

第 1 期における Netflix の「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの開発」は次の通りである。

(表 1) 「第 1 期」 経営資源の意味の変化とビジネスモデルの開発

既存の経営資源	「創業者の知識」インターネットとコンピューターに関する知識、企業者として保有する知識 (経営資源①)
経営資源①で創出した外部経営資源①	「アマゾンのビジネスモデル」会員の満足・信用 (外部経営資源①) プラスの創出
経営資源①と外部経営資源①の新結合	「書籍以外の何かを売るアマゾン」のビジネスモデル (経営資源②) 経営資源①がプラスに作用して意味決定
経営資源②関連の知識で創出した環境	ホームエンタテインメント市場 (販売とレンタル) 販売をプラスの創出 レンタルをプラスの創出
経営資源②関連の知識で創出した環境	米国ファーストセール・ドクトリン プラスの創出
経営資源②関連の知識で創出した外部経営資源	インターネットとコンピューターの普及、DVDの普及、米国郵便公社 (外部経営資源③) プラスの創出
経営資源②と外部経営資源③の新結合	「オンラインDVDレンタル」のビジネスモデル (経営資源③) 経営資源②がプラスに作用して意味決定
経営資源③関連の知識で創出した外部経営資源	インターネットとコンピューターの専門家 (外部経営資源④) プラスの創出
経営資源③と外部経営資源④の新結合	Netflixの「運営システム」映画評価データ、シネマッチ、Marqueeプログラムなど (経営資源④) 経営資源③がプラスに作用して意味決定

この第 1 期で注目すべき点は、Netflix が外部経営資源を創出した時は、保持された知識がすべてプラスに作用している。外部経営資源を創出した後に、「創業者の知識」(経営資源①)、「書籍以外の何かを売るアマゾン」のビジネスモデル (経営資源②)、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデル (経営資源③) がプラスに作用して意味決定され、経営資源の新結合が起きている。この現象が第 2 期、第 3 期でも続いているのか確認する必要がある。

### 3.2.7. 第 1 期 第 2 期にビジネスモデルに影響する環境要因

ここからは、第 2 期にビジネスモデルの修正を引き起こす環境要因が第 1 期に発生していたことを解説する。

1998 年、Netflix が「オンライン DVD レンタル」事業を開始した年に、違法にデジタル化された音楽ファイル、いわゆる海賊版がインターネットで拡散していることが問題視された。デジタル化された音楽ファイル (以下、音楽ファイル) はサイズが小さいため、当時のインターネットでも容易に送信することができた。この年の 10 月、米国レコード協会 (RIAA) が 80 以上のサイトに 2 万以上の違法 MP3 ファイル (MP3 は音楽ファイル・フォーマットの 1 種) を確認したと発表した (檜崎, 2000, p.236)。

コンテンツがデジタル化されて直接インターネットで消費者に送信されていた実態が、Napster 騒動によってより注目を集めた。1999 年に創業した Napster は無料のファイル共有サービスを開始した。Napster の利用者間で自由に音楽ファイルが交換されたが、音



楽ファイルの著作権は無視された (Menn, 2003, 邦訳, p.46)。2000年、Napsterのユーザー数は2,000万に近づき (Witt, 2015, 邦訳, p.152)、映像産業はNapsterを脅威と認識した。一方で、コンピューター大手各社は消費者に大容量の映像コンテンツ・ファイルを直接配信できる製品を設計していた。映像産業やコンピューター産業は、DVDが市場から無くなることを想定し始めた (Randolph, 2019, 邦訳, pp.438-439)。DVDソフトの販売とレンタルの売上げは伸びていたが (2000年のDVDソフトの売上げは前年比118.18%増)、DVDを必要としないデジタル配信の時代が近づいていた。

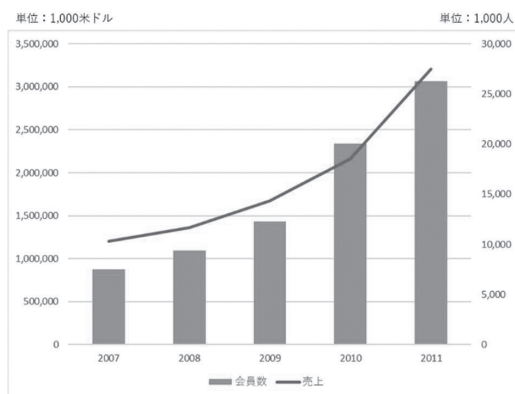
海賊版音楽ファイルがコンテンツ産業を脅かす最中、1999年、アップルの創業者で当時暫定CEOであったスティーブ・ジョブズが社内で「デジタルハブ」構想を共有した。デジタル化されたコンテンツが共有される社会を想定し、音楽再生・管理ソフトウェアiTunes等の開発に着手する (Isaacson, 2011, pp.147-150)。2003年、アップルは音楽レーベル協力の下でiTunesストアを20万曲で開始した。

映像コンテンツ・ファイルの配信に必要不可欠なブロードバンドが全米で普及し始め、2007年10月にはブロードバンドを利用する家庭が全体の51%となる (米国国勢調査局調査)。DVDソフトの売上げが2006年をピークに減少し始めた。この状況を創出してNetflixは2004年と2005年にNetflixは映画のダウンロードサービスを始めると発表していた (Keating, 2018, 邦訳, pp.249-250)。

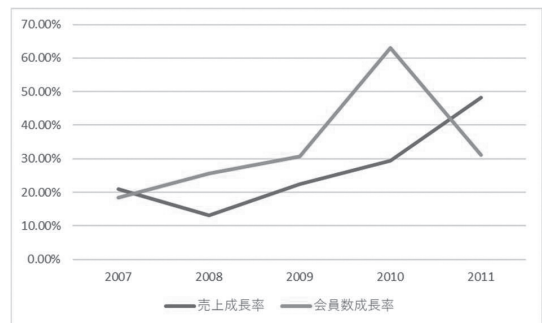
### 3.3. 第2期「ストリーミング配信」開始 (2007年～2011年)

本章では、第2期 (2007年～2011年) における外部環境の変化と、Netflixが第1期に蓄積した経営資源の意味がどのように変化したかを分析する。

#### 3.3.1. 第2期 Netflix の経営実績



(図4) Netflix 売上と会員数 (2007年～2011年)



(図5) Netflix の売上成長率と会員数成長率 (2007年～2011年)

2007年、Netflixは映像コンテンツの供給方法を修正した。Netflixは「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデルの中に、映像コンテンツを「ストリーミング配信」するサービス「インスタント・ビューイング」を加えた。

第2期においてNetflixの売上げと会員数は順調に伸びた。この第2期の最終年2011年の売上げは「ストリーミング配信」を開始した2007年の売上げの約2.65倍、2011年の会員数は2007年の会員数の約3.51倍である。同時に、映像コンテンツ購入の費用は急増した。2010年には「ストリーミング配信」用の映像コンテンツ購入費用が4億621万ドルと、前年の6.32倍となった。この年、「ストリーミング配信」用の映像コンテンツ購入費用がDVDソフト購入費用を上回り、「ストリーミング配信」用の映像コンテンツ購入費用はDVDソフト購入費用の3.27倍となった。2011年映像コンテンツ資産は2007年の15.75倍と急上昇した。特に2009年から2010年は2.47倍、2010年から2011年は5.58倍と急増しているが、Netflixはこの時期に、『ハウス・オブ・カード 野望の階段』等映像コンテンツの独占配信権を購入したとされている。Netflixの「独占配信権購入」については第3期で分析する。

### 3.3.2. 第2期 技術進歩と視聴習慣：デジタル配信開始

2006年、映像コンテンツ・ファイルをインターネットで直接消費者へ届けるデジタル配信を始める企業が出現した。Netflixがデジタル配信を始める1年前の2006年、アマゾンはAmazon Unbox開始、iTunesがディズニーの映画販売開始。また、この年、消費者が動画をアップロードするサイトYouTubeをGoogleが買収した。映像コンテンツ・ファイルがそのままインターネットで配信されるため、DVD等媒体の必要性が減った。

映像産業の中でデジタル配信に積極的だったのはディズニーであった。2006年ディズニーはiTunesに映画を供給し始めただけでなく、独自のデジタル配信を実験的にスタートした。有料ダウンロード配信Movie Beamと広告型「ストリーミング配信」ABC Media Player。ダウンロード配信は失敗であったが、その要因は、2006年の全米のブロードバンドの家庭普及率が未だ50%前後であったことが大きい。また、ダウンロードした映画をテレビ受像機に映し出す方法がなかった。そして、ダウンロード配信できるタイトル数が少なかった。

この第2期において、全米でインターネットとブロードバンドの家庭普及率が加速した。米国国勢調査局によると、2007年10月インターネットの家庭普及率は62%、ブロードバンドの家庭普及率は51%だったが、2010年10月には、インターネットの家庭普及率は71%、ブロードバンドの家庭普及率は68%と上昇した。経済協力開発機構(OECD)の調査によると、米国内のブロードバンド契約数は第2期(2007年から2011年)におい

て7,170.4万から8,831.7万へ23.1%増加した。米国内で携帯ブロードバンドも普及した。2011年の携帯ブロードバンド契約数(2億4,255.3万)は2008年の契約数(2,653.2万)の約9.14倍である。

2007年アップルからスマートフォンiPhoneが登場。携帯ブロードバンドの普及が加速したことでスマートフォンでも映像コンテンツの視聴が可能となった。デジタル技術の進歩がタイムシフト視聴を進歩させ、映像コンテンツが「見たい場所」で見れるようになった。映像コンテンツのデジタル配信では、映像コンテンツのデジタル化フォーマットとして1994年に開発されたMPEG4が利用された。MPEG4でデジタル化された映像コンテンツ・ファイルはMPEG2(放送用)でデジタル化されたものよりサイズが小さかった。消費者の視聴環境はよりパーソナルになった。

### 3.3.3. 第2期 電子商取引：クラウド・コンピューティング・サービスの開発

2006年、アマゾン(Amazon)はAmazon Unboxでダウンロード配信を開始。翌年2007年には、電子書籍配信サービス、Kindleを開始。電子書籍を読む機器も販売した。

アマゾンはAmazon Web Service(AWS)というクラウド・コンピューティング・サービスを2004年に開始。2006年にAWSは公表された。アマゾンは、2008年にGoogleがGoogle Cloud Platformの最初のサービスGoogle App Engineを開始したり、同年、MicrosoftがMicrosoft Windows Azureを開始したのに先駆けて、クラウド・コンピューティング・サービスを始めた。Netflixは2009年よりAWSを利用し始める(Burgess, 2020, p.1322)。

### 3.3.4. 第2期 映像産業：デジタル配信プラットフォームの乱立

Netflixが「ストリーミング配信」サービスを始めた当初、テレビ番組制作会社を保有する映画会社はNetflixとの提携は互恵的と考えた。例えば、あるテレビ放送局があるドラマ番組を放送しているとする。Netflixが既に放送済みの古いエピソードを「ストリーミング配信」すると、ドラマ番組は大きな反響を呼んで、過去の古いエピソードを一気に視聴する契約者が続出する。その後、最新エピソードがテレビ放送局で放送されると、視聴率が跳ね上がる。テレビ放送局はこれを「Netflix効果」と呼んだ。

Netflixは独自の調査により、「ビンジ・ビューイング」という映像コンテンツの供給方法が効果的であることがわかっていた。「ビンジ・ビューイング」とは、Netflixのウェブサイトにドラマ番組の全エピソードを掲載し、会員はこのドラマ番組を一気に視聴できる。編成によって番組の放送時間が決められているテレビ放送局にはできない供給方法である。会員は「ビンジ・ビューイング」をしていると高揚感を感じ、Netflixへの愛着を持ち始める。Netflixはこの調査結果を映画会社とは共有しなかった(Keating, 2018, 邦訳,

p.7)。

第2期における映像産業の大きな変化は、デジタル配信への新規参入が増加した。ブロードバンド等、インターネットとコンピューター関連のインフラストラクチャーの普及が進んだことにより、テレビ放送よりも安価な初期投資で、しかも、放送免許のような免許取得の必要もなく映像産業に新規参入することができた。映像コンテンツ・ファイルをそのままインターネットで消費者のデジタル機器に配信できるようになり、様々な産業から映像産業への参入があった。

Netflix の 2007 年の年次報告書には、Netflix が競争相手と創出する事業者が列記されている。それは、ビデオレンタル事業者 (ブロックバスター等)、オンライン DVD レンタル事業者 (Blockbuster Online 等)、有料ダウンロード配信事業者 (ディズニーだけでなく、電子機器製造業者アップルや電子商取引事業者アマゾン等)、DVD ソフト販売事業者 (流通事業者 Walmart やアマゾン等)、有料チャンネル事業者 (HBO 等)、検索エンジンを運営するインターネット事業者 (Yahoo! や Google 等)、ケーブル・テレビ放送事業者 (Warner や Comcast 等)、衛星テレビ放送事業者 (DIRECTV 等)、である。

### 3.3.5. 第2期 Netflix の経営資源の意味の変化：「ストリーミング配信」開始

Netflix はインターネットとコンピューターの専門家集団であり、知識を駆使して、2000 年からデジタル配信のテストを続けていた。しかし、映像コンテンツ・ファイル (映画) をコンピューターでダウンロードするには、2000 年には 1 タイトルあたり 16 時間かかり、インターネット料金は 10 ドルかかった (Burgess, 2020, p.846)。Netflix はこのようなテスト等を含めて準備に数年費用をかけ続けており、2006 年には 10 億ドルの費用をかけていた (Shih, Kaufman & Spinola, 2009, p.12)。

2006 年にディズニーがダウンロード配信で失敗したのを創出していた Netflix は 2007 年、約 1,000 タイトルで「ストリーミング配信」を始める。このサービスは OS が Windows で Internet Explorer がダウンロードされたコンピューターのみに対応していた。2007 年末にタイトル数は約 5,000 となった (Burgess, 2020, p.870)。翌 2008 年、Netflix の「ストリーミング配信」はテレビ受像機で視聴できるようになる。Netflix は韓国の LG エレクトロニクスと提携し、同社製セットトップボックスに Netflix 専用ソフトを組み込んだ。画質もケーブル・テレビ放送や衛星テレビ放送と同等であった。この年、さらに、Netflix 自社製セットトップボックス「Roku」が完成した。この時期、Netflix はストリーミング再生用に 12,000 タイトル用意していた。Netflix はゲーム機器にも着目し、2008 年には Xbox360 で、2009 年には PlayStation と Nintendo Wii で Netflix のストリーミング再生が可能となった。2008 年からの 3 年間で、200 種類以上のストリーミング再生可能機器が Netflix と提携した (Keating, 2018, 邦訳, p.327)。



第2期においてNetflixはインターネットと繋がるデジタル機器に直接映像コンテンツを供給しながら、インターネットの双方向性を利用してさらに膨大な顧客データを取得して蓄積した。映画の探し方、視聴時間帯、好みの俳優等、個々の会員の視聴行動を詳細に把握することで会員のプロフィールを作り上げることができた。この後、顧客データの経営資源としての意味が変化し、第3期において、「自社制作」に利用される。

2010年、「ストリーミング配信」の視聴数が「オンラインDVDレンタル」の注文数を抜いた。2011年に、DVDソフトの発送費用が約3,900万ドル減少したが、この要因は、DVDソフトの発送数が前年比13.6%減となったからであった。Netflixは、2011年より経営戦略の中核を「ストリーミング配信」とした。この年の年次報告書では、彼らのビジネスについて「2007年のストリーミング配信サービス開始以降、インターネットに繋がった機器のエコシステムを形成してきた」と表現している。

DVDソフト購入、配送、保管の費用が下がった。当初は、「ストリーミング配信」はNetflixの経営にとって効率的だと考えられた(Burgess, 2020, p.1534)。映像コンテンツ・ファイルを大量複製する必要はなく、サーバーに保管すれば良い。2007年以降、Netflixは人気テレビ番組の購入を積極的に進め、購入ジャンルは、アニメーション、ドラマ番組等幅広いものとなった。「ストリーミング配信」は始まったばかりの小さい市場だったので、映画会社等の映像コンテンツ権利者は、Netflixへ安い金額で販売した。しかし、2010年映画会社3社(パラマウント・ピクチャーズ、ライオンズゲート、MGM)が共同で設立したEpixと、5年で約10億ドルという高額のライセンス契約をしたあたりから、映像産業はNetflixを警戒し始めた(Keating, 2018, 邦訳, p.348)。この後、Netflixは映像コンテンツ・ファイルの権利購入で苦勞する。映画会社等映像コンテンツの供給者への資源依存が高まり、このため、映像コンテンツ・ファイルの価格が高騰した。

実は2007年の「ストリーミング配信」開始直前から、Netflixは映像コンテンツ獲得のための投資を始めていた。Netflixは2006年にRed Envelop Entertainmentを設立し、独立系の低予算映画へ積極的に投資を開始。低予算映画の大半は劇場公開されないため、低予算映画の制作者はNetflixと組みたがった。Netflixも、独立系映画を積極的に支援していると見えたことで、映画ファンから強い支持を得た。ヘイスティングスは「ストリーミング配信」を開始した頃、Netflixに競争優位性をもたらすのはNetflixというブランドであり、その消費者認知であると気付かされた(Shih, Kaufman & Spinola, 2009, p.13)。世界で初めて「オンラインDVDレンタル事業」を始め、会員が満足できるサービスを実現するためのプログラムを開発するだけでなく、その開発努力を広報し、独立系映画への支援も広報の一環として機能していた。ヘイスティングスは、様々な産業から映像産業への新規参入が引き起こした乱立状態において、彼らのブランド力が他者と差別化できる特徴的な経営資源だと学習した。

## 3.3.6. 第2期まとめ：経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化

第2期におけるNetflixの「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化」は次の通りである。

(表2) 「第2期」経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化

経営資源③「オンラインDVDレンタル」のビジネスモデルで創出した外部経営資源	ブロードバンドの普及、映像コンテンツ・ファイル(外部経営資源⑤) プラスの創出
経営資源③関連の知識で創出した環境	競合相手によるデジタル配信の開始 プラスの創出
経営資源③と外部経営資源⑤の新結合	「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル(経営資源⑤) 経営資源③がプラスに作用して意味決定
経営資源①で創出した既存の経営資源	Netflixのブランド(経営資源⑥)※Netflixの「運営システム」(経営資源④)がもたらした

この第2期では、第1期で作りに出した「オンラインDVDレンタル」ビジネスモデル(経営資源③)が強い作用をもたらし、映像コンテンツ・ファイル(外部経営資源⑤)をプラスに創出している。外部経営資源を創出した後に、「オンラインDVDレンタル」のビジネスモデル(経営資源③)がプラスに作用して意味決定され、経営資源の新結合が起きている。第2期でも、保持された知識が創出にも意味決定にもプラスに作用している。

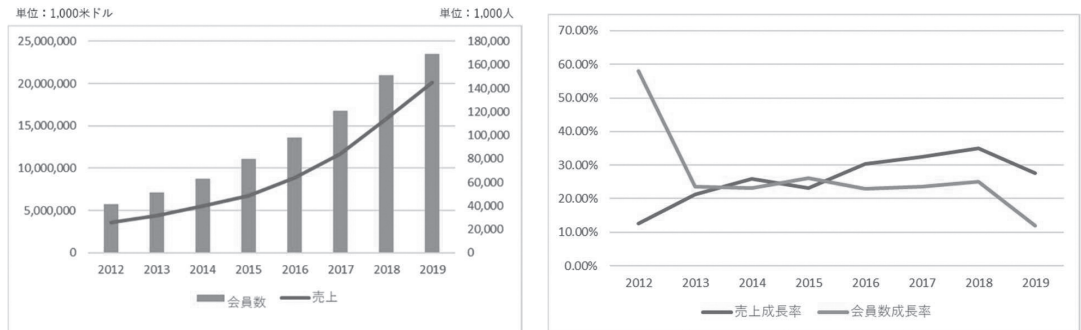
## 3.3.7. 第2期 第3期にビジネスモデルに影響する環境要因：価格高騰

前述したが、デジタル配信での競争が激化することで映像コンテンツ・ファイルへの需要が高まり、価格が高騰した。DVDソフトは消費者にも市販されたため、価格は高くても1枚20ドルほどにおさえられていたが、映像コンテンツ・ファイルはB to Bの商品となり、価格が高騰した。その上、ファーストセール・ドクトリンが映像コンテンツのデジタル配信に適用されなかった。そのため、Netflixはデジタル配信のために権利者から映像コンテンツのデジタル配信権を期間限定で購入することになった。

2008年10月、『スパイダーマン』や『パイレーツ・オブ・カリビアン』等の映画コンテンツの配信権を持つStarzに対し、Netflixは年3,000万ドル支払ったと報道されている。2009年には一時期ソニーとの交渉が不調となり、ソニーの映像コンテンツの配信を止めよう求められた(Burgess, 2020, p.906)。2009年の年次報告書は、2009年に2億ドルの社債発行をしたこと、そして債務増加が将来的にNetflixの収支に影響を与えるかもしれないと報告している。2010年末のコンテンツ資産の前年比は147.7%と急上昇した。

### 3.4. 第3期 独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツ (2012年～2019年)

#### 3.4.1. 第3期 Netflix の経営実績



(図6) Netflix 売上と会員数 (2012年～2019年) (図7) Netflix の売上成長率と会員数成長率 (2012年～2019年)

第3期に、Netflix は映像コンテンツの品揃えに修正を加えた。Netflix は、「オンラインDVD レンタル」と「ストリーミング配信」という2つのサービスを会員に供給するビジネスモデルに、新たに、「独占配信権購入」した映像コンテンツの「ストリーミング配信」、さらには、「自社制作」の映像コンテンツの「ストリーミング配信」を加えた。第3期においてNetflix の売上げは順調に伸びた。第3期の最終年2019年の売上げは、独占配信・映像コンテンツを導入し始めた2012年の売上げの約5.58倍、2019年の会員数は2012年の会員数の約4.07倍である。一方で、映像コンテンツ資産が急激に増加した。2019年の映像コンテンツ資産の総額は、「ストリーミング配信」を始めた2007年の190.88倍である。

#### 3.4.2. 第3期 映像産業：映像コンテンツの価値の上昇

2013年、米国のインターネット広告費が初めて地上波テレビ放送広告費を超えた。2016年には、インターネット広告費が初めてケーブル・テレビ放送を含む全テレビ放送広告費を超えた (IAB/PwC Internet Ad Revenue Report)。

映像コンテンツ・ファイルを配信するプラットフォームが乱立する中、コンテンツ確保に積極的に投資するプラットフォームが出現した。2009年ディズニーが米国の老舗漫画出版社Marvelを買収した。ディズニーの映画化権を含む映像コンテンツ確保は続き、2012年『スター・ウォーズ』シリーズの権利を有するルーカスフィルムを買収した。ディズニー以外でも、アマゾンが2013年に新聞社、ワシントンポストを買収した。アマゾンもコンテンツの価値が高くなっていることを認識していた。

ブロックバスターは2010年に事業清算手続きに入っていたが (Burgess, 2020, p.630)、

2014年、全ての店舗を閉鎖した。

2019年にディズニーは老舗の映画会社21世紀フォックスを買収した。膨大な量の人気映像コンテンツを確保したディズニーは、2019年11月、「ストリーミング配信」サービスDisney+を開始した。実はこれ以前に、この年の4月、ディズニーはHuluを買収。Huluは2007年にNBCユニバーサルとニューズコーポレーション(21世紀フォックスの親会社)が設立し、後にディズニーも出資をした「ストリーミング配信」サービスのプラットフォームである。

### 3.4.3. 第3期Netflixの経営資源の意味の変化：独自の映像コンテンツ確保

Netflixはノルウェーのドラマ番組シリーズ『Lilyhammer』(全8話)に出資し、北米限定の独占配信権を獲得した。2012年に配信を開始したが、Netflixは新作ドラマ番組として異例の「ビンジ・ヴェーイング」を実施した。会員はシリーズ全話を一気に視聴できた。

2010年に出資を決定し、2013年から独占配信した『ハウス・オブ・カード』は大ヒット作となる。この番組はもともと英国BBC制作のドラマ番組で、映画監督のデビッド・フィンチャーがこのリメイクを模索していた。フィンチャーは『セブン』等の作品で知られ、米国アカデミー監督賞にもノミネートされる経験を持っていた。Netflixはフィンチャーと、フィンチャーが米国版『ハウス・オブ・カード』の配役候補としていたケビン・スペイシーに共通項があることを自社が蓄積した顧客データからわかっていた。それは、フィンチャー監督作品を1つ見た会員は、フィンチャー監督作品を全て見ようとする。スペイシー出演作品を1つ見た会員は、スペイシー出演作品を全て見ようとする。その他の共通項として、フィンチャーのファンとスペイシーのファンは共にオリジナル『ハウス・オブ・カード』に興味を持っていた。Netflixはフィンチャーにこのようなデータを見せながら、Netflixの予測アルゴリズムを使えば、多くのNetflix会員にアピールできると説明し、Netflixが独占配信権を持つ形で米国版を制作するように説得した(Keating, 2018, 邦訳, pp.10-11)。NetflixはHBO等の競争相手に勝って独占配信権を獲得し、『ハウス・オブ・カード』の最初の2シーズンに1億ドル投資した(Burgess, 2020, p.1477)。Netflixは『ハウス・オブ・カード』が米国エミー賞にノミネートされるよう積極的にロビー活動をしたことで(The New York Times 2013)、2013年、『ハウス・オブ・カード』はデジタル配信向けに制作された映像コンテンツとしては初めて米国エミー賞にノミネートされた。

そして、Netflixが映像制作の専門家を採用し、初めて「自社制作」したドラマ番組が、2016年7月に配信を開始した『ストレンジャー・シングス 未知の世界』であった(Hastings & Meyer, 2020, p.75)。Netflixは独占配信・映像コンテンツおよび自社制作・映像コンテンツを他のプラットフォームに貸し出したり、これら映像コンテンツに紐づいた商品化のビジネス等、映像コンテンツの2次利用を始めた。Netflixは映像コンテンツの購入や制

作のために、2018年に120億ドル投資している (Burgess, 2020, p.80)。この年、Netflix制作の映画『Roma/ローマ』が米国アカデミー外国語映画賞を受賞した。

ヘイスティングスは2018年のTEDインタビューで『ハウス・オブ・カード』等、Netflixの独自の映像コンテンツの成功にふれて、「(Netflix)のブランドが強化されたことが特に重要で、このドラマ番組をきっかけに多くの人が会員になりたいと思った。『ハウス・オブ・カード』は役割を果たした。多くの人が『ハウス・オブ・カード』について話し、この番組とNetflixブランドを結び付けた」と語った。

第2期に発生していた映像コンテンツの価格高騰があるにせよ、なぜ、Netflixは映像コンテンツが失敗するリスクを抱えてまで、「独占配信権購入」や「自社制作」を開始したのか。Netflixが映像産業の中で競争優位性を持つ要因が2つある。1つは、映像コンテンツ・ファイルは情報財であり、インターネットでそのまま消費者に供給できるため、多くの複製ファイルを作る必要はない。複製ファイルを作るとしても、その限界費用が小さい。そして、消費者側もテレビ受像機、スマートフォン等一般的に普及しているデジタル機器で視聴ができる、一方で、映画館の上映では、複製の限界費用が高い映画フィルムの上映他、映画館のランニングコストは高い。

もう1つの要因は、Netflixの主要な収入源は月極のサブスクリプションである。この料金システムは、映画作品ごとに収入を得る映画会社、テレビ番組ごとの広告費から収入を得るテレビ放送局と異なる。Netflixのビジネスモデルは、同じくサブスクリプションで収入を得るケーブル・テレビ放送や衛星放送のHBO等の専門チャンネルに似ている。専門チャンネルとの大きな違いは、映像コンテンツを消費者に供給する手段が、Netflixはインターネットであり、専門チャンネルはケーブルまたは衛星である。2010年にHBOは初めて全米向けデジタル配信を始めたが (山本, 2011, p.217-218)、この年、ヘイスティングスはアップルがiPhone 4を発表したイベントに参加し、Netflix初のiPhone用のアプリを発表した (Burgess, 2020, p.942)。2011年にNetflixの国内会員は2,480万となり、ケーブル・テレビ放送局で最大の会員数であったComcastを上回った (山本, 2011, p.217)。

Netflixの海外会員数の増加も安定した収入に繋がっている。2010年にカナダで、2011年に南米で「ストーリーミング配信」を開始した。2010年の海外会員数は33.3万であったが、2019年には、その約3,184倍の1億604.7万となった。2019年のサブスクリプションからの年間売上げは201億5,644.7万ドルであり、単純に12で割ると月当たりの売上げは16億7,970.3万ドルとなる。

#### 3.4.4. 第3期まとめ：「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化」

第3期におけるNetflixの「経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化」は次の通りである。



(表 3) 「第 3 期」 経営資源の意味の変化とビジネスモデルの変化

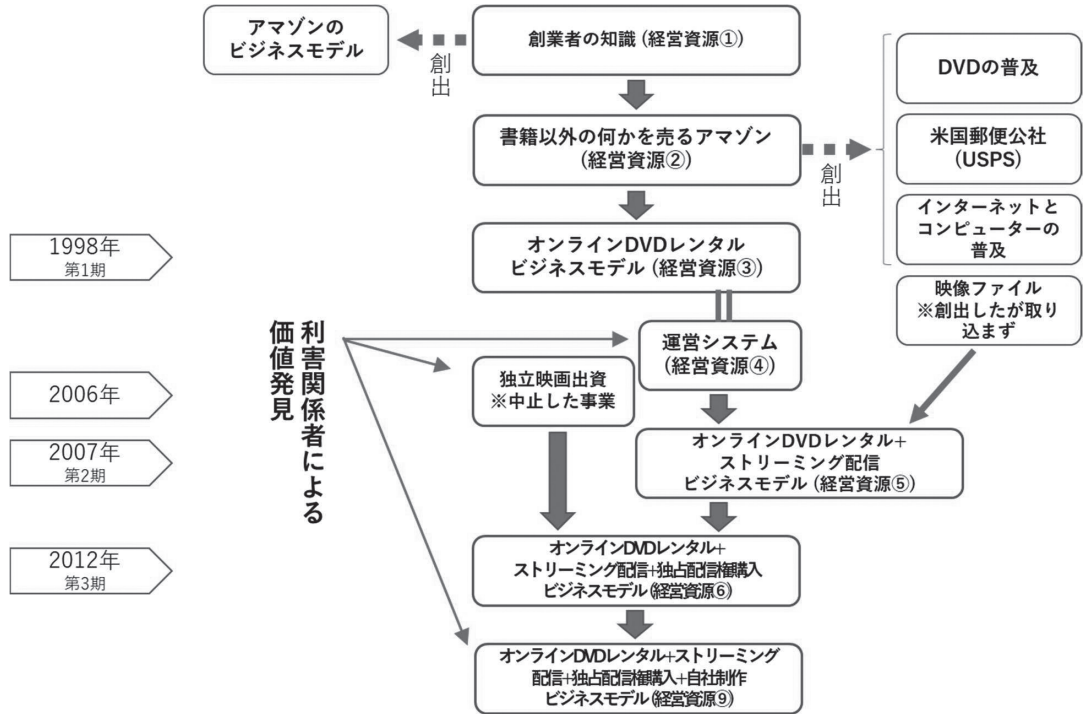
経営資源⑤「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信サービス」のビジネスモデルで創出した環境	デジタル配信プラットフォーム乱立、映像コンテンツ・ファイルの価格高騰 プラスの創出
経営資源⑤関連の知識で創出した外部経営資源	映像コンテンツの「独占配信権購入」(外部経営資源⑥) プラスの創出
経営資源⑤と外部経営資源⑥の新結合	「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信+独占配信権購入」の ビジネスモデル(経営資源⑥) 経営資源⑤がプラスに作用して意味決定
経営資源⑥関連の知識で創出した既存の経営資源の意味	顧客データの利用(経営資源⑦) プラスの創出
経営資源⑥関連の知識で創出した既存の経営資源の意味	サブスクリプションが安定した収入構造をもたらしている(経営資源⑧) プラスの創出
経営資源⑥関連の知識で創出した外部経営資源	自社制作(外部経営資源⑦) プラスの創出
経営資源⑥と外部経営資源⑦の新結合	「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信+独占配信権購入+自社制作」の ビジネスモデル(経営資源⑨) 経営資源⑥がプラスに作用して意味決定
経営資源⑥関連の知識で創出した経営資源	Netflixのブランド価値が上がる(経営資源⑩)※経営資源⑨がもたらした プラスの創出

この第3期でも、外部経営資源をすべてプラスに創出している。外部経営資源を創出した後に、「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル(経営資源⑤)と「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信+独占配信権購入」のビジネスモデル(経営資源⑥)がプラスに作用して意味決定されて、経営資源の新結合が起きている。第3期でも、保持された知識が創出にも意味決定にもプラスに作用している。

## 4. おわりに

### 4.1. 本論文の発見事実の整理

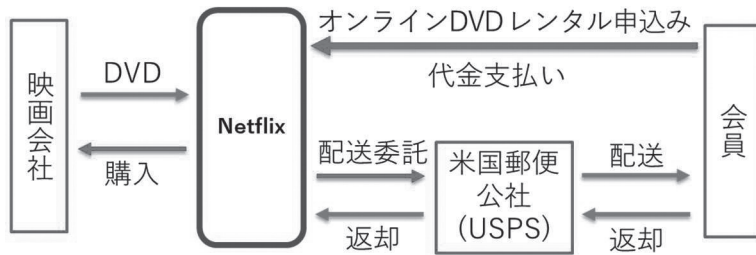
Netflixの事業展開は、経営資源の意味の変化と経営資源の新結合を繰り返してきたプロセスとして記述できる。具体的には、「創業者の知識」(経営資源①)が「アマゾンのビジネスモデル」(外部経営資源①)を創出し、経営資源①と外部経営資源②が新結合して「書籍以外の何かを売るアマゾン」のビジネスモデル(経営資源②)が作り出される、というように、経営資源の意味の変化と経営資源の新結合を繰り返してきた。



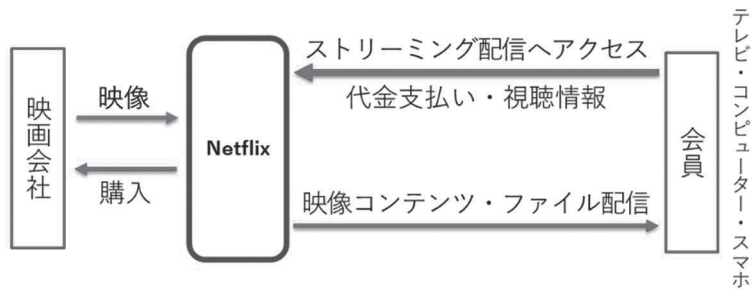
(図8) 経営資源の意味の変化と経営資源の新結合 (第1期～第2期～第3期)

(図8) で注目すべきは、知識を利用して創出した外部経営資源のうち、Netflixがビジネスモデルに取り込まなかったもの、あるいは一旦取り込んだが、その後で利用を中止した経営資源が、時間を経て意味決定に作用していることである。「オンラインDVDレンタル」開始前には映像コンテンツ・ファイルを既に創出していた。第1期では独立映画への出資を開始したが中止した。それぞれから学習して習得した知識は、その後の意味決定に作用している。

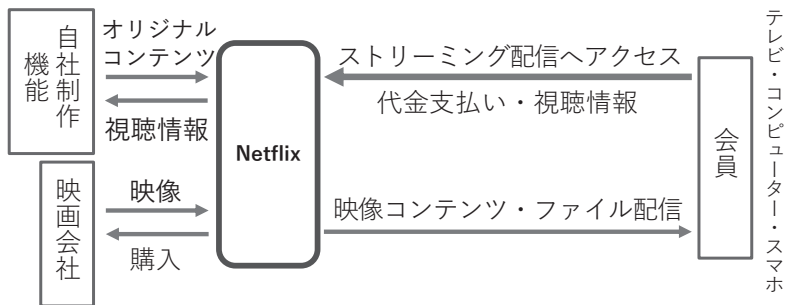
ビジネスモデルの変化に着目すると、最初のビジネスモデルである「オンラインDVDレンタル」が基礎となって、その後、第2期、第3期に新たなビジネスモデルが追加されてNetflixのビジネスモデルは変化した。



(図9) 「第1期」ビジネスモデル



(図10) 「第2期」に新たに追加されたビジネスモデル



(図11) 「第3期」に追加されたビジネスモデル

Netflix のビジネスモデルは、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデルを基礎としているが、これは、Netflix がターゲットとする消費者は第1期から第3期まで一貫して変わっていないことを示している。Netflix は自分たちの事業領域をホームエンタテインメント市場内に留め、新製品開発戦略 (Ansoff, 1979, 邦訳, p.305) を継続した。そして、「オンライン DVD レンタル」のビジネスモデルの具現化と実践のために構築した「運営システム」(経営資源④) は技術的に進歩して Netflix 独自の経営資源となった。経営資源④を梃子にして、「ストリーミング配信」や「独占配信権購入」等新しい事業領域に参入する戦略をとったといえる (Meyer & Roberts, 1986, p.817)。

第3期のビジネスモデルでは、Netflixが構築してきた「運営システム」がより機能した。映像産業においては、映像制作の内部化は大きなコスト要因となり、米国の映像産業のプラットフォームは映像制作を外注することが習慣となっている。しかし、Netflixは、「運営システム」から入手できる顧客データを利用して映像コンテンツの「独占配信権購入」や「自社制作」を開始した。また、サブスクリプションという課金システムが安定した収入源となり、映像コンテンツへの投資を可能にした。Netflixの独自の経営資源から習得した知識が作用して、「独占配信権購入」と「自社制作」を開始した。

#### 4.2. 本論文の理論的貢献

本論文の目的は、経営者が経営資源の新しい意味を見出すことで経営資源を変化させ、変化した経営資源を利用することで新しいビジネスモデルを構築し、新たな事業領域に進出することで成長するプロセスを解明することであった。そのために、2つの問題、「経営者が経営資源の意味をどのようにして変化させるのか」、「経営者がどのようにして変化した経営資源を利用することで新しいビジネスモデルを構築するのか」を設定し、3つの分析視角、「事後的な解釈と意味決定」、「学習」、「経営資源の新結合とその利用」から分析を行ってきた。

経営資源の新しい意味を獲得するためには、まず経営資源の多義性を増幅する必要がある。3つの分析視角を用いてNetflixの事例分析を理論的に整理することで、仮説の導出を試みる。Netflixの事例では、保持された知識は、創出に対してはすべてプラス（知識が信頼された）に作用して、外部環境の経営資源および既存の経営資源を創出している。同様に意味決定についても、すべて、保持された知識がプラスに作用して経営資源の意味を決定している。Weick (1969)によると、保持された知識が繰り返し創出と意味決定にプラスに作用すると、組織は硬直して適応可能性を失うとしている（Weick, 1969, 邦訳, p.283）。しかし、Netflixの事例においては、保持された知識が両方にプラスに作用しながらも経営資源の新結合が起こってビジネスモデルの革新が継続的に起きた。この事実が示すのは、保持された知識がプラスに作用するとしても、それまでと同じ環境を創出するわけではないということである。創出する内容は保持された知識に依存する（Penrose, 1959, 邦訳, p.50）。

具体的には、第2期から第3期におけるビジネスモデルの変化では、「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信」のビジネスモデル（経営資源⑤）から「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信+独占配信権購入」のビジネスモデル（経営資源⑥）に変化した。経営資源⑤に関連する知識がプラスに作用して映像コンテンツの「独占配信権購入」（外部経営資源⑥）を創出している。次に、外部経営資源⑥に対し経営資源⑤がプラスに作用して意味決定され、新結合が起きて経営資源⑥が作られたが、この意味決定に

は、第1期で経験した独立映画出資が関連付けられている。(図8)にあるように、この独立映画出資には、Netflixが意図しなかった価値があったことを、消費者という利害関係者から気付かされている。独立映画出資が単なるオリジナルの映像コンテンツ確保ではなく、Netflixのブランド価値を上昇させるという、意味の多義性の増幅が発生しているのである。

(仮説1)

経営資源の多義性は、既存の知識を信頼して実践した場合でも、経営者が運営する事業の利害関係者たちの知識の変化と関係して、増幅する可能性がある。

第3期では、「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信+独占配信権購入」のビジネスモデル(経営資源⑥)から「オンラインDVDレンタル」+「ストリーミング配信+独占配信権購入+自社制作」のビジネスモデル(経営資源⑨)に変化している。「自社制作」(外部経営資源⑦)を経営資源⑥に関連する知識がプラスに作用して創出している。次に外部経営資源⑦に対し経営資源⑥がプラスに作用して意味決定がされ、新結合が起きて経営資源⑨が作られたが、この意味決定には顧客データの利用(経営資源⑦)が関連付けられている。そもそも第1期から運営システムにおいて顧客データを会員の満足・信用を獲得するために蓄積・利用してきた。第3期において、顧客データを映像制作のためにも利用し始めるという、組織ルーティン行動の遂行的側面が機能して、意味の多義性の増幅が発生しているのである。

(仮説2)

経営資源の多義性は、既存の知識を信頼して実践した場合でも、経営者および組織メンバーの行動の遂行的側面の機能によって行動の意味が変化することと関係して、増幅する可能性がある。

以上の議論を整理すると、第1の分析視角、「事後的な解釈と意味決定」から導かれるのは、ワイクの議論によれば、保持された知識がマイナスに作用することで、経営資源に対してこれまでと異なる意味が決定される。しかし、保持された知識が意味決定にプラスに作用しても、経営資源が利害関係者の関与あるいは組織ルーティン行動の遂行的側面が要因となることで多義性が増幅され、経営資源に対してこれまでと異なる意味が決定される。

第2の分析視角、「学習」から導かれるのは、「事後的な解釈と意味決定」を繰り返して学習し、学習を通じて習得した知識が企業内で共有される。保持された知識は、外部環境に存在する、その知識に関連した知識を吸収する能力となる。保持された知識が吸収能力として作用することは、Netflixが外部環境の経営資源を創出する時に、保持された知識が



プラスに作用する創出を繰り返す現象を説明している。

(仮説3)

既存の経営資源の吸収能力が高い領域で、既存の知識を信頼した実践が遂行的に機能し、多義性が増幅する可能性が高い。

第3の分析視角、「経営資源の新結合とその利用」から事例を分析すると、Netflixは、顧客データやサブスクリプションから得られる情報の意味も、他のインターネット関連企業とは異なっていた。GoogleやFacebookなどは、これらの情報を広告出稿する企業に販売しており、Amazonは次に顧客が購入しそうな商品の推奨や在庫管理に利用している。これに対して、Netflixは「ストリーミング配信」において提供するプログラムを差別化するために活用している。このことは、既存の映画会社やテレビ放送局がコスト要因として外部化してきた制作機能が、差別化要因として高い価値を持っていると意味決定したのである。公に入手できる情報よりも、自社の経営者チームが学習、蓄積してきた情報をプラスに利用することで、制作機能という経営資源を、他社とは異なる意味を持つ存在として評価したのである(Penrose, 1959, 邦訳, p.124; Barney, 1986, p.1239)。既存の映画会社やテレビ局が回避してきた「自社制作」を、ストリーミングにおける差別化のキラーコンテンツの制作と結び付けて意味決定したことが、オリジナル配信を持つビジネスモデルとして確立することに貢献したと言える。

以上より、「経営資源の新結合とその利用」については、経営者は新しく意味決定された既存の経営資源と外部経営資源を新結合させ、その新結合の効果を高めるビジネスモデルを構築する。また、新結合する時に、公に入手できる知識よりは独自の経営資源から学習して習得した知識を作用させることで競争優位性を獲得できる。

(仮説4)

経営資源の新しい意味のもとで構築されたビジネスモデルを実践していく過程で、既存の経営資源との関係で、事後的に経営資源の多義性が増幅し、新たな意味が創出される可能性がある。

本論文は、経営者が企業者サービスを発揮して経営資源の意味を変化させて経営資源の新結合を起こすことが、新しいビジネスモデルの構築に繋がることを示した。本論文ではNetflixの事例について分析したが、今後の研究でさらに事例数を増やすことにより、本論文で提示した4つの仮説を検証し、経営資源の意味の変化がもたらすビジネスモデルの革新のメカニズムを理論化する必要がある。

【参考文献】

- Ansoff, H.I. (1965). *CORPORATE STRATEGY: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Penguin Books.
- Ansoff, H.I. (1979). *STRATEGIC MANAGEMENT*. Palgrave Macmillan. (中村元一監訳『戦略経営論』中央経済社, 2011年).
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Pearson/Prentice Hall. (『企業戦略論【競争優位の構築と持続】』ダイヤモンド社, 2003年).
- Blumenthal, H.J. & Goodenough, O.R. (2006). *This Business of TELEVISION: The Standard Guide to the Television Industry*. Billboard Books.
- Burgess, M. (2020). *Reed Hastings: Building Netflix*. Weidenfeld & Nicolson.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.
- Chandler, Jr., A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Massachusetts Institute of Technology. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2012年).
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48: pp. 147-60.
- Feldman, M.S. & Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1): pp. 94-118.
- 花村剛 (2009). 「デジタル放送とビデオ圧縮技術—その1:MPEG-1. MPEG-2, MPEG4の仕組み—」亀山渉・花村剛 (監) 『改訂版デジタル放送教科書 (上)』インプレス R&D.
- Hastings, R. & Meyer, E. (2020). *NO RULES RULES: Netflix and the Culture of Reinvention*. Penguin Press.
- Isaacson, W. (2011). *STEVE JOBS: THE EXCLUSIVE BIOGRAPHY*. Little, Brown Book Group. (井口耕二訳『スティーブ・ジョブズ1 & 2』講談社, 2011年)
- Keating, G. (2018). *NETFLIXED*. Portfolio. (牧野洋訳『NETFLIX コンテンツ帝国の野望—GAFaを超える最強IT企業—』新潮社, 2019年).
- 桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編) (2015). 『制度的企業家』ナカニシヤ出版.
- 國領二郎 (1999). 『オープン・アーキテクチャ戦略—ネットワーク時代の協働モデル—』ダイヤモンド社.
- 松嶋登・水越康介 (2015). 「制度的戦略のダイナミズム—オンライン証券業界における企業間競争と市場の創発」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編) 『制度的企業家』ナカニシヤ出版, pp. 236-272.
- 榎崎兼司 (2000). 「デジタルコンテンツ流通ビジネスは、いよいよブレイクするか？」情報通信総合研究所 (編) 『情報通信アウトック 2000 インターネットと垣根なき競争の時代』NTT出版.
- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): pp. 71-87.
- Menn, J. (2003). *ALL THE RAVE*. Crown Business.) 合原弘子 + ガリレオ翻訳チーム訳『ナップスター狂騒曲』ソフトバンク パブリッシング, 2003年).
- Meyer, M.C. & Roberts, E.B. (1986). New Product Strategy in Small Technology-Based Firms: A Pilot Study. *Management Science*, 32(7): pp. 806-821.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): pp. 340-363.
- Penrose, E.T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年).
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press.
- Porter, M.E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY*. The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 2010年).
- Rachleff, A. & Coates, B. (2007). NETFLIX. Stanford Graduate School of Business.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S.D., Song, M. & Wiltbank, R. (2009). Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, 73(3), pp. 1-18.
- Randolph, M. (2019). *That WILL NEVER WORK*. Little, Brown and Company. (月谷真紀訳『不可能を可能にせよ! NETFLIX 成功の流儀』サンマーク出版, 2020年).

- Rohlf, J.H. & Varian, H.R. (2001). *BANDWAGON EFFECTS IN HIGH TECHNOLOGY INDUSTRIES*. Massachusetts Institute of Technology. (佐々木勉訳『バンドワゴンに乗る ハイテク産業 成功の理論』NTT 出版, 2005 年).
- Rumelt, R.P. (1974). *STRATEGY, STRUCTURE, AND ECONOMIC PERFORMANCE*. Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社, 1977 年).
- Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2): pp. 243-263.
- Sarasvathy, S.D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing Limited. (加護野忠男・高瀬進・吉田満梨訳『エフェクチュエーション 市場創造の実効理論』碩学舎, 2015 年).
- Schumpeter, J.A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 2. Aufl. (塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波書店, 2012 年).
- Shih, W., Kaufman, S. & Spinola, D. (2009). *Netflix*. Harvard Business School Publishing.
- Stone, B. (2013). *The Everything Store*. Little, Brown and Company. (井口耕二訳『ジェフ・ベゾス 果てなき野望 アマゾンを創った無敵の奇才経営者』日経 BP 社, 2014 年).
- 須田英二 (2001). 「アクセス料金競争と今後のブロードバンド」情報通信総合研究所 (編)『情報通信アウトック 2002 本格的ブロードバンド時代』NTT 出版.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): pp. 171-180.
- 渡辺圭史 (2020). 「放送事業の国際化: クールジャパンの先鞭となった『Japan in Motion』の事例分析」『国際ビジネス研究』第 12 巻 1 号: pp. 1-16.
- Weick, K.E.(1979). *Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997 年).
- Witt, S. (2015). *HOW MUSIC GOT FREE: The End of an Industry, the Turn of the Century, and the Patient Zero of Piracy*. Penguin Books. (関美和訳『誰が音楽をタダにした? 巨大産業をぶっ潰した男たち』早川書房, 2018 年).
- 山口みどり (2013). 「新規事業創造メカニズムとしての行為遂行性」『東京経大会誌』(東京経済大学経営学会) 第 280 号: pp. 79-101.
- 山口みどり (2015). 「イノベーションの源泉としての正当化—育児支援・介護業界の事業創造プロセスにみる行為遂行性の類型」桑田耕太郎・松嶋登・高橋勅徳 (編)『制度的企業家』ナカニシヤ出版, pp. 236-272.
- 山本惇一 (2011). 「米国におけるコンテンツビジネスの現状と今後の展望」情報通信総合研究所 (編)『情報通信アウトック 2012 スマート化する社会』NTT 出版.
- 吉井博明 (2002). 「アメリカのインターネット事情」情報通信総合研究所・東京大学社会情報研究所 (編)『世界インターネット利用白書』NTT 出版.