

## VODサービス差別化戦略

[2012・FW] 20921084 二瓶千紘

### 1. 研究の背景と意義

VOD(Video On Demand)＝ビデオオンデマンドのビジネスモデルは、音楽配信同様に日本でも今後普及していくことが予想される。実際に、VOD 登場当初の予測を遥かに上回るペースで市場規模の拡大が進んでいることが数値でも示されている。国内企業の VOD 事業への参入が相次ぐのに加え、日本市場へ参入する国外企業も現れている。このような状況下、各 VOD サービスはどのような付加価値で差別化を図っているのか、M. E. ポーターの理論の視点から考察する。

### 2. 研究目的・方法

日本国内に数多く登場してきた VOD サービスだが、サービスごとの特性の訴求が未だ弱い。ユーザーも各サービスを容易に比較できる段階には至っておらず、サービス同士の明らかな差別化が進んでいない状況であると思われる。現状の各サービス内容及び各企業が今後目指すところを差別化戦略の理論に当てはめ評価し、今後企業が差別化を進めるにあたり解決すべき課題を提示する。

研究には、先行研究の調査、海外事例調査を行う。また、同じくコンテンツ産業である音楽配信の成功事例、及び特徴ある VOD の事例を取り上げ、差別化戦略の視点から評価する。

### 3. 研究結果・考察

VOD とは、映画やアニメ、ドラマ等の映像コンテンツを、ユーザーが利用したい時に視聴できるサービスのことである。手軽にコンテンツを楽しめるほか、延滞料金がかからない、貸出中がないといった、レンタルショップが抱える問題を解消するサービスとしても注目されてきた。今日では Hulu をはじめとした低価格のサービスが VOD 利用の障壁を下げユーザー数を拡大し、市場の成長はさらに軌道に乗ると見られる。しかしながら現存のサービスを比較してみると、多くのサービスはコンテンツ、料金体系、その他の面でも目立った特徴を持っていないと言える。同じコンテンツを提供するサービスも多いため、今後は VOD に先行して普及した音楽配信サービス同様、サービスが淘汰されていくことが予想される。

また、市場が拡大しているのは事実だが、消費者の利用意向が高く表れているにもかかわらず実際の利用に繋がっていな

いのが VOD サービス全体の抱える問題であるといえる。レンタルビデオショップへの不満が VOD への乗り換えに直結しているわけではないということである。その原因の一つとして、例えば自宅にしながら映像タイトルを視聴できる利便性が強調されている VOD サービスだが、レンタルショップに新作が並ぶタイミング、あるいはそのタイトル数と比較して不満を感じている利用者もまだまだ多いのが現状である。これに加えサービス加入手続きの煩雑なイメージ等もあり、現在の VOD には、これらの障壁を越えてでも利用したくなるほどの価値を提供できていない、もしくは消費者に十分に浸透していないことが窺える。

しかしながら、パッケージを介さずに映像商品を提供できるメリットは大いにある。T' sTV の「仮想レンタルショップ」、Hulu の「気軽さ」を重視したサービス、GyaO! の持つ「行動ターゲティング」、テレビ局のオリジナルコンテンツなど、定番化には至っていないものの差別化を図るにあたり強みとなる要素はそれぞれのサービスが持っていると考えられる。

### 4. 結論

現状でも各サービスの目指す位置や持っている強みに差異はあるが、VOD サービスの本格的な差別化が進む段階は、これから始まる場所であると言える。M. E. ポーターの競争戦略の理論によれば、企業は 3 つの競争戦略のいずれか 1 つを選択して行うことになる。VOD の場合、扱うコンテンツやサービスの価格で差異を設けることは難しく、インターネットを介するサービスであるため市場エリアも必然的に共通する。すなわちコスト・リーダーシップ戦略・集中戦略よりも、差別化戦略が重要視されることになる。差別化を仕掛ける分野は複数考えられるが、全てに共通するのは「競合他社よりいかに優れた価値を顧客に提供するか」という本質である。VOD においてはコンテンツのみならず、柔軟な料金体系、プロモーション、ユーザーインターフェースを総括的に商品と捉えてニーズを追求し、差別化を図ることが有効であると思われる。差別化戦略の本質とリスクを踏まえてサービスの特異性を伸ばし、かつ顧客がレンタルショップと現在の VOD 両者に抱く不満を解消すること、要求レベルに応じて価値を高め続けることが今後の VOD サービスの課題となると思われる。