慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	日本市場における動画配信サービスの顧客離反に関する研究
Sub Title	
Author	张, 心怡(Zhang, Xinyi) 坂下, 玄哲(Sakashita, Mototaka)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3180号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3180

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2016　年度）

論文題名

日本市場における
動画配信サービスの顧客離反に関する研究

主　査	坂下 玄哲
副　査	林 高樹
副　査	山本 晶
副　査	

氏　名	张 心怡

論 文 要 旨

所属ゼミ	坂下　研究会	氏名	张 心怡

（論文題名）

日本市場における動画配信サービスの顧客離反に関する研究

（内容の要旨）

日本における動画配信サービス市場は、緩やかな右肩上がりの成長を見せている。既存の企業としては、外資の動画で Hulu があり、国内ではドコモの dTV や楽天の ShowTime など、実に様々なものが存在している。一方で、市場には圧倒的なシェアを占めるサービスが存在せず、さまざまな動画配信サービス事業者が熾烈な競争を展開している。そうした中、2015 年９月２日、世界最大級のオンラインストリーミング「Netflix」が日本に上陸した。同月、Amazon が「プライム・ビデオ」の名称で動画配信サービスを開始した。日本市場は強力な新規参入者により、大きな転換期を迎えている。こうした背景を受け、本論文は、日本市場における動画配信サービスの顧客離反を題材にし、顧客の離反要因について理論的、経験的に考察することを目的としている。

動画配信サービス市場における収益の源泉の主たる部分は、単純に価格＊会員数＊契約期間によって算出されるものである。そのため、企業が持続的に収益を確保するためには、適当な価格で新規顧客を獲得するだけでは十分ではない。それよりも重要な課題として、既存顧客をいかに維持してゆくかという、長期的な視点による戦略立案が必要不可欠となってくる。そのため、本研究は、動画配信サービス企業がいかに既存顧客を維持できるかについて経験データの収集および分析を行った。具体的には、以下の２つの点について明らかにすることを目指している。第一に、動画配信サービスにおいて既存顧客が離反する要因を明らかにする。そして第二に、顧客離反行動の要因分析を通じて、顧客の離反を食い止め、長期にわたってサービスにとどまらせるために、いかなる方法が有効であるかについて提言を行う。

以上の目的を受け、本論文の構成は以下のようになる。はじめに動画配信サービス事業の市場状況と消費者の現状分析を行い、動画配信サービス市場における課題を考察する。次に、顧客離反行動についての先行研究をレビューし、顧客離反要因を整理、理論仮説を抽出する。仮説の構築に当たっては、離反理由について整理した Keaveney（1995）のモデルにならい、7 つの仮説を導出した。

続いて、仮説検証のために実施した質問票調査について説明し、仮説を検証する。検証結果から、価格、利便性、コアサービスの失敗、および競争が顧客の離反意向へ強い影響をもつことが明らかになった。最後に、動画配信サービスの今後の顧客維持戦略について提言を行い、理論的、実務的貢献、および限界と展望についてまとめる。

目次

第一章　　序論.....5
1.1 本研究の背景と問題意識.....5
1.2 本研究の目的と構成.....5
第二章　　動画配信サービスの市場動向.....7
2.1 動画配信サービス.....7
2.1.1 動画配信の定義.....7
2.1.2 動画配信サービスの収益モデル.....7
2.2 日本の動画配信サービス市場の現状.....9
2.2.1 日本の映像コンテンツ市場の概況.....9
2.2.2 日本の動画配信サービスの歴史と特徴.....11
2.2.3 日本の動画配信サービスの市場規模.....13
2.2.4 日本の動画配信サービスの業界構造.....14
2.3 動画配信サービスを利用する消費者の実態.....17
第三章　　顧客離反行動.....20
3.1　顧客離反行動研究の重要性.....20
3.2　離反行動の定義.....20
3.3　顧客離反行動の要因.....21
第四章　　仮説モデルの構築.....27
4.1 モデルの構築.....27
4.2 仮説の構築.....30
第五章　実証研究.....31
5.1　研究の手法.....31
5.2　質問票の構成.....31
5.3　調査の対象と時間.....31
5.4　被験者のプロファイル.....31
5.5　仮説の検証.....34
5.5.1 信頼性チェック.....34
5.5.2 仮説の検証.....34
5.5.3　検証結果.....36
第六章　　動画配信ビジネスの今後への提言.....37
6.1 スイッチングバリアの構築.....37
6.1.1 スイッチングバリアの定義.....37
6.1.2 動画配信サービスにおけるスイッチングバリアの構築.....38
6.2 コアサービスの強化.....39
6.3 無料配信の拡大.....39
第七章　ディスカッション.....41
7.1　　理論的・実務的貢献.....41
7.2　　限界と展望.....42

謝辞 43
参考・引用文献 44
付属資料 46

第一章　序論

1.1 本研究の背景と問題意識

2015 年 9 月 2 日、世界最大級のオンラインストリーミング会社「Netflix」が日本に上陸した。世界 50 か国以上で 6500 万人の会員を抱える Netflix は、独自に制作されたオリジナルの映画やドキュメンタリーを含む、様々な映像作品を定額制で配信するサービスを提供する会社である。同月、Amazon が自社のネット通販利用者向けに運営する会員制プログラム「Amazon プライム」の特典として、「プライム・ビデオ」という名前で動画配信サービスを開始した。日本の動画配信市場は強力な新規参入者により、大きな転換期を迎えた。

日本における動画配信サービス市場は、緩やかな右肩上がりの成長を見せている。成長の背景としては、モバイル通信の高速化やコンテンツを視聴するデバイスの多様化が挙げられる。既存の企業としては、外資の動画ストリーミングサービスという点で Hulu があり、国内ではドコモの dTV や楽天の ShowTime など、実に様々なものが存在する。現在ではテレビ、スマートフォンやタブレット端末により、場所を問わず視聴することが可能となった。一方で、市場には圧倒的なシェアを占めるサービスが存在せず、さまざまな動画配信サービス事業者が熾烈な競争を展開している。2014 年 4 月には Hulu が日本テレビの傘下に入った他、事業者間の提携やオリジナルコンテンツの制作による差別化を図る動きも増えている。

動画配信サービスは、広告宣伝費や販売促進費を投入して獲得した顧客個々人からコンテンツの料金、または月額料金を徴収することにより、コストを吸収し利益を得て成立するビジネスモデルを掲げているのが一般的である。したがって顧客の減少、すなわち顧客離反問題は直接収益の低下を招来するという意味で、企業が持続的に収益を確保するためには、適切な価格で新規顧客を獲得するだけでは十分ではない。むしろ、既存顧客の維持のほうが長期的視点で重視されなければならなく、企業にとって取り組み続けるべき重要課題となる。

1.2 本研究の目的と構成

顧客維持に関する研究の背景にあるのは、顧客維持率の改善によって高い収益性を実現できるという前提である。実際、顧客維持率を 5%上げれば、収

益率が 100%向上するという報告もある(Richheld and Sasser 1990)。こうした点を受け、本研究では、以下の二つの点について明らかにすることを目指している。第一に、動画配信サービスにおいて顧客が離反する要因を明確する。そして第二に、顧客離反行動の要因を分析し、顧客の離反を抑制し、長期に渡って継続するよう顧客維持するための具体的提案を行う。

以上の目的を受け、本論文の構成は以下のようになる。第１章、第２章では動画配信サービス事業の市場動向の分析を行い、動画配信サービス市場で存在する課題を明らかにする。続いて第３章では顧客離反行動についての先行研究をレビューし、顧客離反要因と離反行動の関連性を明らかにする。第４章では第３章で整理した概念を基に仮説モデルを構築し、補完的な調査を行った上で、仮説を抽出する。第５章では第４章の仮説を実証研究によって検証、結果についてまとめる。第６章では仮説検証の結果を通じて得られた知見を基に、今後、動画配信サービス事業がとるべき顧客維持戦略について提言を行う。第７章では本研究の限界と今後の発展可能性について考察する。

第二章 動画配信サービスの市場動向

2.1 動画配信サービス

2.1.1 動画配信の定義

動画配信とは、PC やスマートフォン、タブレットなどの端末を視聴端末とし、ドラマや映画、アニメといったコンテンツプロバイダーが提供する動画作品を、ユーザーが任意のタイミングで視聴できるオンデマンド型のサービスを指す[1]。テレビやケーブルテレビのような、番組表に従ったリアルタイム配信のほかにも、見たい番組を見たいときに見られる VOD(ビデオ・オン・デマンド)配信があるのも特徴といえる。システムの構造としては、ネットワーク上に映像ファイルを一括管理するサーバーを据え、ユーザーの要求に応じて検索、配信し、再生するという形がとられる。

森田（2015）は、動画配信サービスに類似したものとして、コンテンツとなる動画をユーザーが自らアップロードする携帯サービスである「動画共有」、および地上デジタル放送や BS デジタル放送、CS デジタル放送と同様、放送事業として提供するサービスの「放送」という二つがあることを指摘している。しかしながら、このこれら二つと動画配信とでは、その形態は異なるものである。具体的には、グーグルが運営している YouTube、ニワンゴが運営するニコニコ動画が代表的な「動画共有」サービスで、ユーザーが自ら動画をアップロードするサービスである。いっぽう「放送」というサービスでは、多数のチャンネルで構成された番組を視聴者はリアルタイムで視聴できる。本研究の焦点はあくまでも動画配信サービスにあり、動画共有、放送とは異なったサービス形態について研究を行っている。

2.1.2 動画配信サービスの収益モデル

動画配信ビジネス調査報告書2015によれば、動画配信のビジネスモデルは広告収入による無料モデルと、コンテンツ課金による有料モデル、定額モデルの3つに区分される。

無料モデルの場合、動画内に挿入する動画広告や動画と併せて表示するバナー広告などで企業が収益を得ることができるため、ユーザーは利用料を支

[1] (動画配信ビジネス調査報告書 2015, p23)

払うことなく動画を視聴できる。ユーザーにとって動画を視聴するためのハードルが低いことから動画の再生回数自体は伸びるが、直接課金できないため動画再生による収益は課金よりも低くなりがちである。そのため、このビジネスモデルでは収益を最大化させるためにより多くのユーザーを抱える必要がある。広告収入という仕組み自体は多くの動画配信サービスに取り入れられているが、広告収入のみで収益を上げている事業者は少ないと考えられる。

有料モデルというのは、作品ごとに料金を支払う個別課金(TVOD) のほか、ドラマなどのシリーズ作品では複数話パックや全話パックなどが主流の形態となっている。これは、動画配信サービスの多くが採用する収益モデルである。動画1回の再生あたりの収益性は有料モデルのほうが高いが、無料モデルに比べると「料金を支払う」点でユーザーのハードルは高い。そのため、業者によっては月の収益が安定していないのが実情である。そのため、有料の動画へ引き込むための施策として、第1話のみ無料で配信するという無料と有料を組み合わせた形も多く採用されている。

定額モデル(SVOD)は、コンテンツに対してユーザーが料金を支払うという点では有料モデルに含まれるが、一定額を支払うことでコンテンツが見放題となる仕組みであり、この点において特殊であると言える。コンテンツのラインナップや料金の安さも要因ではあるが、すべての作品が見放題となる点では、動画を見るたびに課金が発生する有料モデルよりもユーザーの心理負担は小さい。そのため、新作などすべてのコンテンツが見放題とはならなく、定額料金によって一部のジャンルや特定のコンテンツのみを見放題とする部分的な定額モデルを採用した有料モデルの形も増えている。定額モデルの課題として、定額で見放題なので動画の視聴回数が増えても収益増とはならない点があげられる[2]。以上をまとめたものが図表2-1である。

[2] (動画配信ビジネス調査報告書 2015, p50)

図表２－１　動画配信サービスの収益モデル

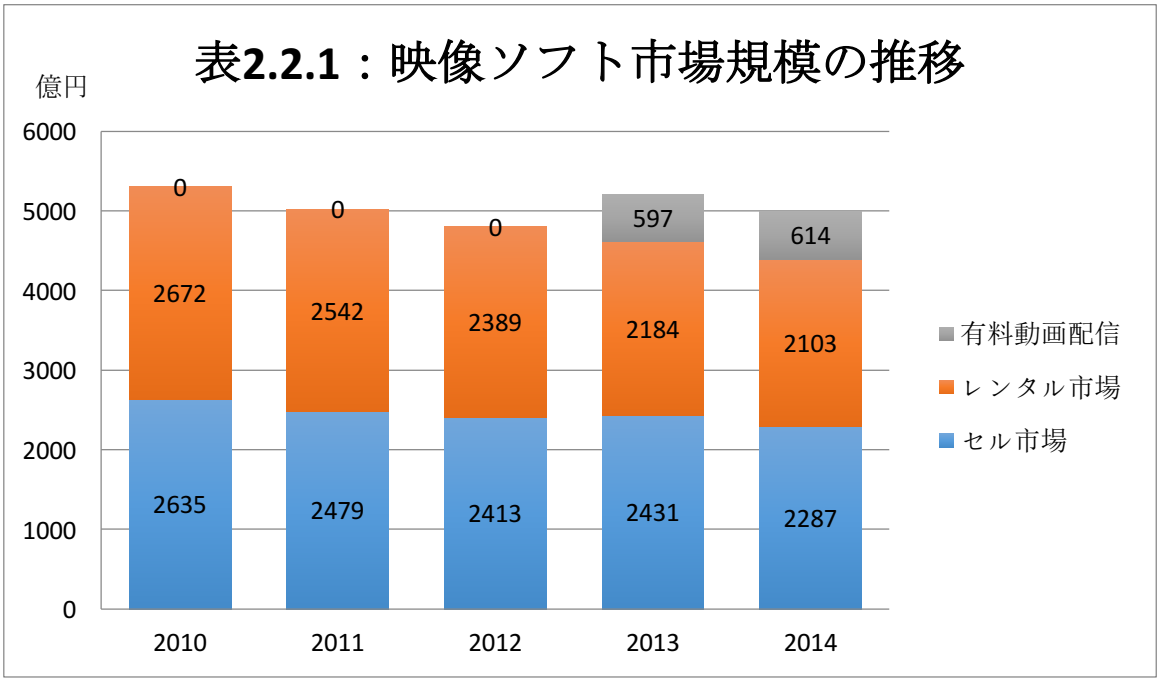
ビジネスモデル	収益源	特徴	課題
無料モデル	広告	無料で視聴できるためユーザーのハードルが低い	広告収入向上のためのマーケティング施策や大量のユーザーが必要
有料モデル	コンテンツごと課金	視聴ごと課金できるため利益率が高い	ユーザーのハードルが高く、月の収益が安定しない
定額モデル	月額料金	毎月安定した収益を見込める	動画の視聴回数が増えても収益増とならない

出典：「動画配信ビジネス調査報告書 2015,P50」

2.2 日本の動画配信サービス市場の現状

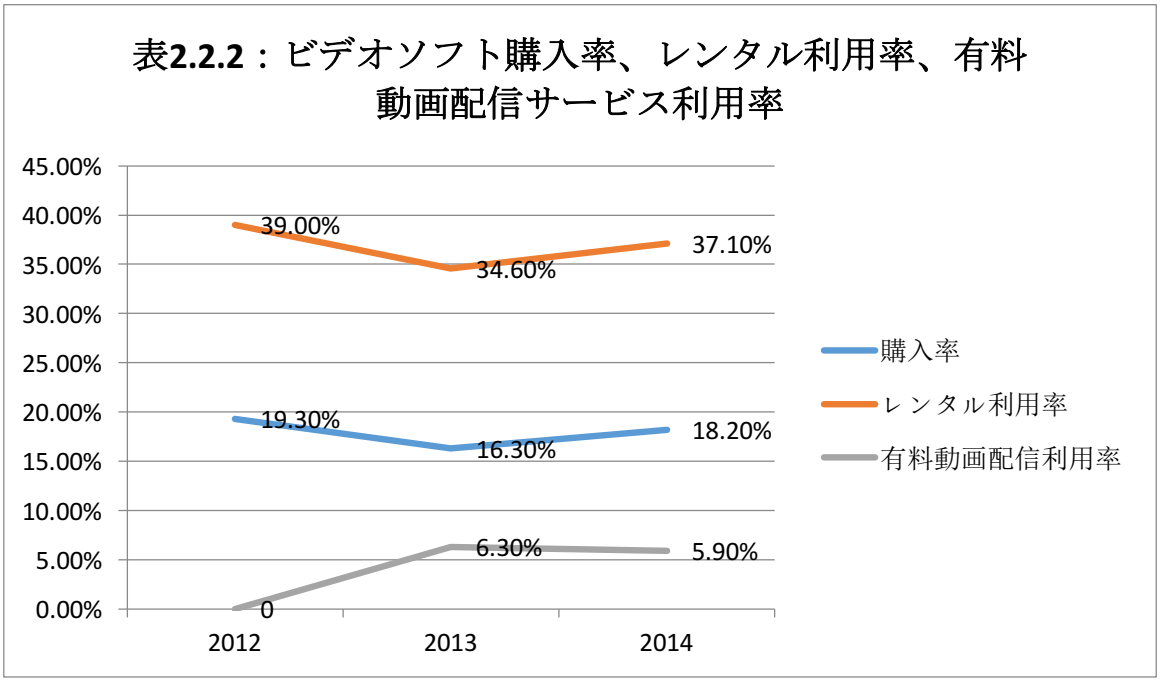
2.2.1 日本の映像コンテンツ市場の概況

日本国内の映像コンテンツ市場は、右肩上がりの成長を続けてきた2000年代前半に対し、2000年代後半以降は下降が続いている。日本映像ソフト協会の統計調査報告書によると、2014年のビデオソフト(DVDとBD)の市場規模は、4,390億円(前年比95.1%)と推計されている。国内における映像ソフトの出荷金額は2004年の3,754億円をピークに下がり続けており、2014年は2,287億円であった。レンタル市場は2,103億円(前年比96.3%)となった(表2.2.1)。



出典:日本映像ソフト協会「映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査2014」

ビデオソフトの購入率は18.2%(前年は16.3%)、レンタルの利用率は37.1%(前年は34.6%)と、ともに2013年より上昇している。対して有料動画配信サービスの利用率は5.9%とほぼ横ばいである。ビデオソフトの年間平均購入枚数は前年の5.0枚から4.2枚(-0.8枚)に、年間購入金額も18,004円から17,745円(-259円)となり、前年の上昇傾向から反転することが見られる。ビデオソフトの年間平均レンタル利用枚数は26.9枚から22.6枚とマイナス4.3枚(前年比84.0%)となっており、昨年に続いて減少している。年間利用金額は3,763円からプラス171円(前年比104.5%)と増加した。1枚当たりの単価が前年の139.9円から174.1円に増加している。有料動画配信サービスの利用者は、前年の6.3%に比べ、5.9%とほぼ横ばいとなった(表2.2.2および表2.2.3)。



年	ビデオソフトの購入			ビデオソフトのレンタル			有料動画配信サービス		
	購入率	平均(数)	平均(円)	利用率	平均(数)	平均(円)	利用率	平均(数)	平均(円)
2014	18.2%	4.2	17745	37.1%	22.6	3934	5.9%	60.2	8657
2013	16.3%	5.0	18004	34.6%	26.9	3763	6.3%	45.2	10037
2012	19.3%	3.8	14720	39.0%	29.0	4530			

日本映像ソフト協会「映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査2014」より作成

2.2.2 日本の動画配信サービスの歴史と特徴[3]

「動画配信ビジネス調査報告書2015」によると、日本における動画配信ビジネスの歴史は、ADSL の普及とともに始まったとされる。2000年2月にはイー・アクセスが、12月にはNTT西日本とNTT東日本がADSLサービスを開始した。さらに、2001年6月にはヤフーがADSLサービスへの参入を表明したことで、ブロードハンド環境が急速に普及することになった。ADSLの急速な普及はその後も続き、2002年には加入者数が500万人を、2004 年には1,000万人を超えた。通信速度も高速化が進み、それに伴って動画配信サービスも次々に立ち上がり始めた。

ブロードバンドの普及に合わせて動画コンテンツは急速に拡充が進んでいった。一方、PCが中心だった動画の視聴環境にも、2003年から2004年にかけ

[3](動画配信ビジネス調査報告書 2015, p26-36 から抜粋)

て変化が現れ始め、2005年にはテレビ局が動画配信サービスに参入し始めた。すなわち、テレビで動画配信サービスを楽しむことができる環境が整い始めたのがこの時期といえる。テレビ放送事業者の動画配信ビジネスについては、2005年から2006年の2年間で、民放キー局5局はいずれも動画配信サービスの独自運営を開始している。一方、動画配信ビジネスの面で風雲児とも言える存在となったのが、2005年4 月1日にUSENブロードネットワークスが開設した「GyaO」（現在はヤフーの子会社）である。GyaOについては、アニメやドラマなど他社の動画配信サービスでは有料で配信されているコンテンツを、広告収入によって無料で配信するという新たなモデルを採用し、サービス開始から約1年で視聴登録者数が1,000万件を突破し、一躍人気の動画配信サービスとなった。

ブロードバンドの普及により動画配信サービスの視聴環境が整い、動画配信サービスのジャンルもアニメや映画、海外ドラマに加え、日本のテレビ局がサービスを開始するなど、動画コンテンツのジャンルも徐々に網羅されはじめた。そうしたコンテンツの拡充が進むにつれ、2007年からは動画の視聴環境も、それまで中心だったパソコン以外へと広がり始めた。2007年2月には、インターネット接続機能を搭載したテレビ向けの動画配信サービスとしてアクトビラがスタートした。

PCやテレビに続く動画配信サービスとして注目を集めたのがスマートフォンである。2008年6月には日本でiPhone3Gが発売され、翌2009年6月には後継機となるiPhone 3GS が、7月には日本初のAndroid 端末「HT-03A」が発売された。iPhoneシリーズの大ヒットに加え、2010 年にはNTTドコモ、KDDI、ソフトバンクモバイルの3 キャリアがAndroid スマートフォンをラインナップに加えるなど、スマートフォンが急速に普及した。PC並みのスペックを持ち、無線LANを標準搭載するといった本体性能に加え、携帯電話キャリアのデータ通信サービスの高速化が進んだことで、動画配信サービス各社がスマートフォン対応を進めることとなった。

視聴環境の拡充によって動画配信サービスを取り巻く競争環境も激化した。サービスの終了や統廃合が進み、2009 年9月には、PC 向け動画配信として代表的な存在だったGyaO とYahoo!動画が統合され、ヤフーが子会社化して運営する新生GyaO としてサービスを開始した。それまで赤字が続いていたGyaO だったが、ヤフーとの統合効果により2009 年12 月には単月黒字化を果たし、2012 年3 月には二期連続黒字を達成するなど成功を収めている。

スマートフォンの普及を機に動画配信市場において存在感を強めたのが、定額制の動画配信サービス（SVOD、Subscription Video On Demand）である。2011 年9月には、米国で人気の定額制動画配信サービス「Hulu」が日本

に上陸した。同年11月にはNTT ドコモが月額500 円（税別）で定額の「VIDEOストア」（現在のdTV）をエイベックスと共同で開始。2012 年5 月には、NTTドコモが定額制動画配信サービス「au ビデオパス」を開始する。さらに2013年2月には、ソフトバンクモバイルがエイベックスと共同で設立した株式会社UULA がSVOD「UULA」を開始した。

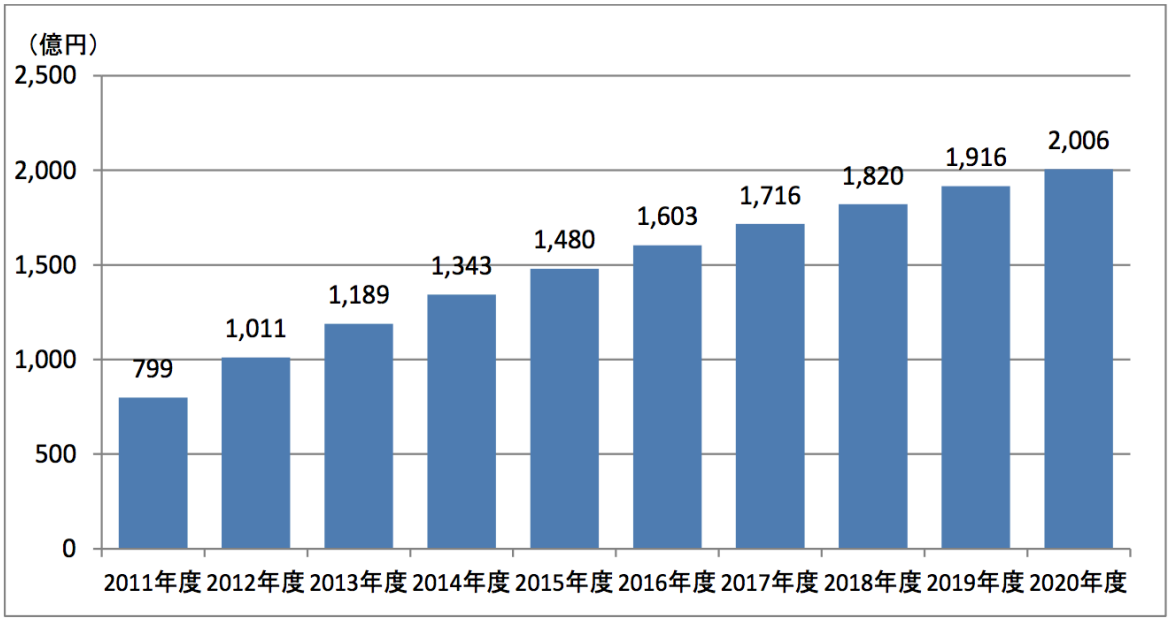
次々に登場するSVOD の中で最も成長したのが、NTTドコモのdTV（サービス開始時の名称はVIDEO ストア）である。月額500円という圧倒的な低価格に加え、携帯電話の契約時に同時加入オプションとして提供できるというキャリアならでは販促も展開することで、2011年度に73万人だった契約者数は2012年度に413万人、2013 年9月末で446万人、2015年3月末で460万人へと順調に増加した。SVOD の中でも同社は圧倒的な加入者数を誇る。また、同じくdマーケット内で展開するdアニメストアも、2013年8月に会員数が100万人を突破した。

最近注目すべきは海外勢である。オンラインショッピングの「Amazon.co.jp」は2013年11月に動画配信サービス「Amazon インスタント・ビデオ」を開始し、現在のところはコンテンツごと都度課金するTVOD（Transactional Video On Demand）型のサービスを行っている。しかし同社は海外では有料会員向けにSVOD も提供しており、今後の動向が注目される。同社は2015年９月に日本へも上陸し、注目を集めることとなった。また、米国のSVOD 最大手であるNetflixも2015年９月、日本市場に参入した。東芝やパナソニックからはNetflix サービス用のユーザーインターフェイスを備えたテレビの出荷も始まっている。2017年1月現在Netflixは日本の多くの企業と連携し、マーケティングコミュニケーションを頻繁に展開している。米国におけるNetflixの存在感はIT系専門媒体などでも度々取り上げられており、日本の関係者の間でも大きな話題となっている。果たして、Netflix がどんなサービスを開発するのか、競合各社はどう対応するか、これからの動画配信市場における最大の注目点となることは間違いないと言えるだろう。

2.2.3 日本の動画配信サービスの市場規模

パッケージ販売およびレンタルの視聴規模縮小が著しい一方で、動画配信ビジネスは成長が続いている。野村総合研究所(NRI)では、国内における2014年度の動画配信市場の規模を1,343億円と推計した。2015年度には1480億円、2020年度には 2,006 億円に成長すると予測している(表2.2.3)。

表2.2.3：動画配信(VOD)市場規模予測



（出典:「IT ナビゲーター2015 年版」野村総合研究所）

対して、デジタルコンテンツ協会では2014年の動画配信市場規模を約1,230億円と推定しており、これは前年比2%増にとどまる。これに対し、2015年は新規事業者の参入やプロモーションの増加やテレビ視聴向けサービスの強化によって市場が活性化し、市場規模は順調に増加すると予測した。2019年には 2,020 億円へ成長すると予測している。

2.2.4 日本の動画配信サービスの業界構造

日本の動画配信サービスの業界構造は、動画配信ビジネス調査報告書2015によると表2.2.4のように分類されている。同報告書をベースに以下順に特徴をみてゆこう。

表2.2.4：日本の動画配信サービスの業界構造

放送局系	NHKオンデマンド	NHK
	日テレオンデマンド	日本テレビ
	TBSオンデマンド	TBSテレビ
	フジテレビオンデマンド	フジテレビジョン
	テレ朝動画	テレビ朝日
	テレビ東京オンデマンド	テレビ東京
	テレビ東京ビジネスオンデマンド	テレビ東京
	あにてれしあたー	テレビ東京
	テレビドガッチ	プレゼントキャスト
	WOWOW	WOWOW
携帯電話キャリア系	dTV	NTTドコモ
	dアニメストア	ドコモ・アニメストア
	ビデオパス	KDDI
	アニメパス	KDDI
	UULA	UULA
	アニメ放題	ソフトバンクモバイル
専業事業者	Hulu	HJホールディングス
メーカー系	アクトビラ	アクトビラ
IT企業系	GYAO!ストア	GyaO
	楽天SHOWTIME	楽天ショウタイム
	U-NEXT	U-NEXT
レンタルビデオ系	TSUTAYA TV	T-MEDIAホールディン グス
	DMM.com	DMM.com
多チャンネル放送系	J:COMオンデマンド Xvie J:COMオンデマンド	ジュピターテレコム
	スカパー!オンデマンド	スカパーJSAT
	ひかりTV	NTTぷらら
	auひかり	KDDI
プラットフォーム系	Google Play 映画&テレビ	Google
	iTunes Store	Apple Japan
	Amazonインスタント・ビデオ	Amazon.com
ゲーム系	Xbox Video	日本マイクロソフト
	PlayStation Video	ソニー・コンピュータエン タテインメント
コンテンツ事業者系	バンダイチャンネル	バンダイチャンネル
	YNN	吉本興業
	東映アニメオンデマンド	東映アニメーション
	新日本プロレスワールド	テレビ朝日 新日本プロ レスリング
動画共有	ニコニコ動画	ニワンゴ
	YouTube	YouTube, LLC

出典：(「動画配信ビジネス調査報告書 2015」、インプレス総合研究所)

ここで代表的な事業者をまとめる。

- 放送局系

自社で制作したテレビ番組の配信が中心となるテレビ局系事業である。モデルとしては、コンテンツ調達というコストは基本的に発生しないが、代わりに発生するのが二次配信の使用料である。例えば出演者や脚本家といった関係者に加え、番組中で使用した楽曲の利用料を支払い、残った収益から費用などを引いた額が利益となる。サービス形態は、テレビドラマを中心に放送された番組を放送から数日以内に配信する見逃し配信が特徴となっている。

- キャリア系

携帯電話キャリアが自社の通信サービスを契約したユーザーへオプションとして提供する動画配信サービスである。配信コンテンツはタイトル数の多さが特徴である。この事業者の強みとしては独自の決済システム、数千万の会員基盤、また自社のスマートフォン向けに提供しているポータルからユーザーを誘導できることである。今では、キャンペンまたはサービスの展開で会員基盤を活かして会員数を急速に増やしている。

- Hulu

Hulu(フールー)は、すべてのコンテンツを月額料金のみで視聴できる定額モデルを採用する。元々は海外系事業者のためコンテンツも海外ドラマや洋画が中心である[4]。米国では広告を視聴することで番組を無料で視聴できるプランも用意されているが、日本では現在のところ有料プランのみが展開されている。Huluでは、定額料金で番組が見放題となることと、海外ドラマで人気がある。また、視聴端末も幅広く、スマートフォンやゲーム機などに対応している点が他社とは異なる特徴である。

- GYAO!、楽天、DMM.comなどのIT企業・レンタルビデオ系

これらの事業者は、自社制作の動画コンテンツは持たず、コンテンツプロバイダーからの提供を受けて配信事業を展開するというビジネスモデルを持っている。基本的にすべてのコンテンツを他社から調達する必要があり配信コストが高くなるため、他の動画配信サービス以上にユーザーあたりの収益を高める質の観点と、ユーザー数を拡大する量の観点が重要になる。

- iTunes、Google Play、Amazonなどのプラットフォーム系

スマートフォンのOSを提供するメーカーも動画配信サービスを提供する。アップルは iPhone、iPadなどiOSを搭載した製品向けのコンテンツ配信サービス「iTunes Store」を展開しており、グーグルもAndroid OS向けコンテンツ配信サービス「Google Play」を提供している。

---

[4] 2017年1月現在は日本テレビ傘下となっている。

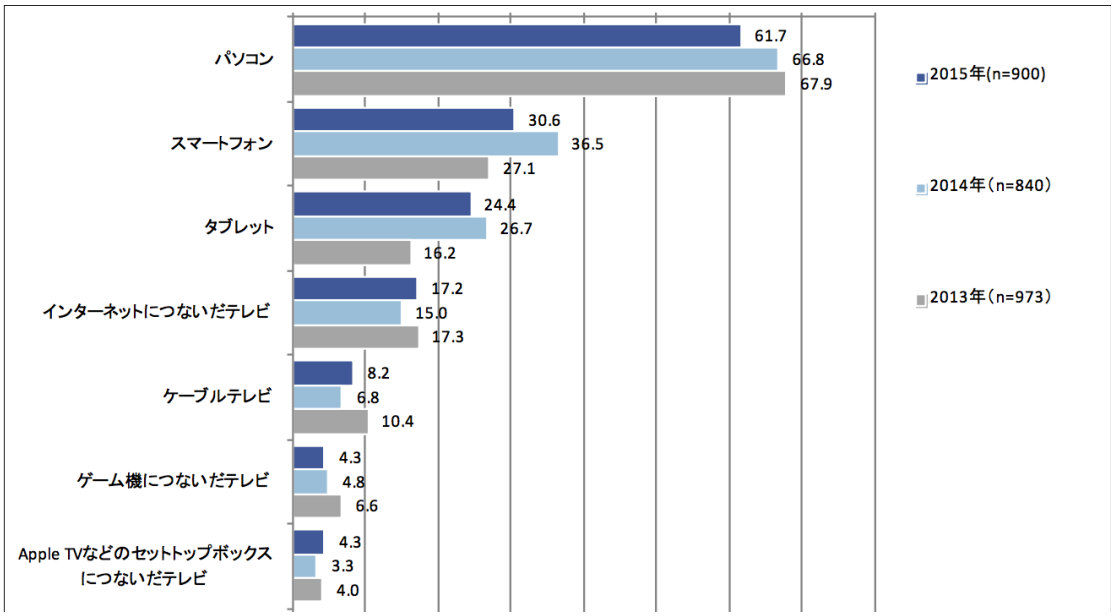
- ニコニコ動画、Youtubeなど

映画やアニメ、ドラマなど制作費を投じた映像作品を配信する他の動画配信サービスと異なり、ユーザーが自ら撮影した動画がコンテンツの中心となる動画共有サービス。なお、運営体制は、 2014 年 10 月には会社合併によって KADOKAWA・DWANGOの傘下となっている。ビジネス形態は他の動画配信サービスと一線を画しており、コンテンツの中心となるユーザー投稿の動画はいずれも視聴無料で、売上の多くを有料会員システムが占める。

2.3 動画配信サービスを利用する消費者の実態

インプレス総合研究所の動画配信ビジネス調査報告書2015によると、有料動画配信サービスの視聴環境は「パソコン」が 61.7%でトップであり、 「スマートフォン」が 30.6%、「タブレット」が 24.4%で続く(表2.3.1)。

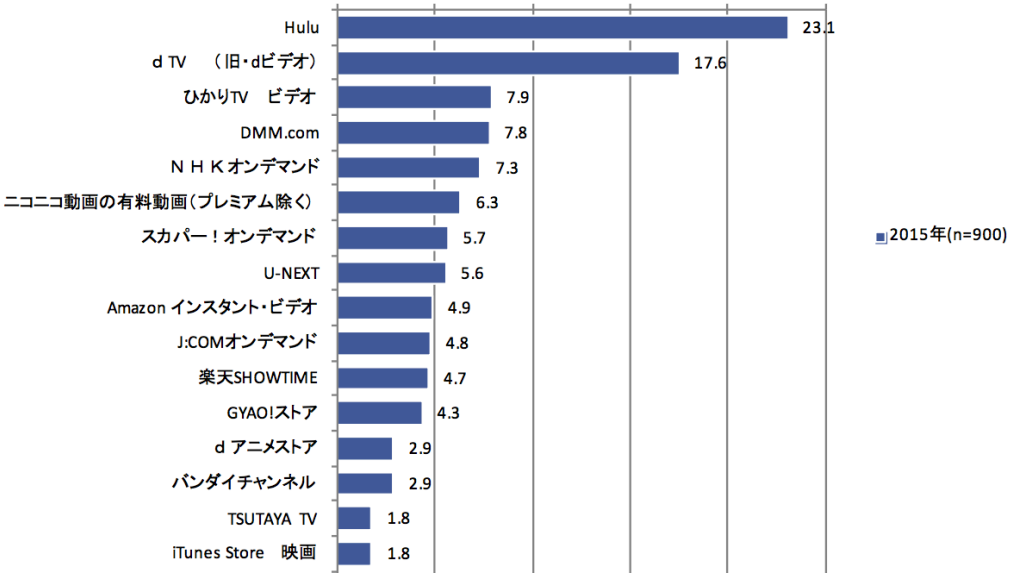
表2.3.1有料動画配信サービスの視聴環境



出典：「動画配信ビジネス調査報告書2015」 、インプレス総合研究所

利用している有料の動画配信サービスはのトップは月額 933 円(税抜)の定額制でサービスを提供している「Hulu」の 23.1%であり、NTT ドコモが提供、エイベックス通信放送が運営している「dTV」が17.6%で続く。このサービスが他のサービスよりやや抜きん出て高い利用率となっている。なお、「Hulu」の会員数は100万人を超えており、「dTV」の会員数は約460万人となっている。また、その時点でNetflixはまだ日本に上陸してない状態で、この会社の参入によって利用状況も変わることになる(表2.3.2)。

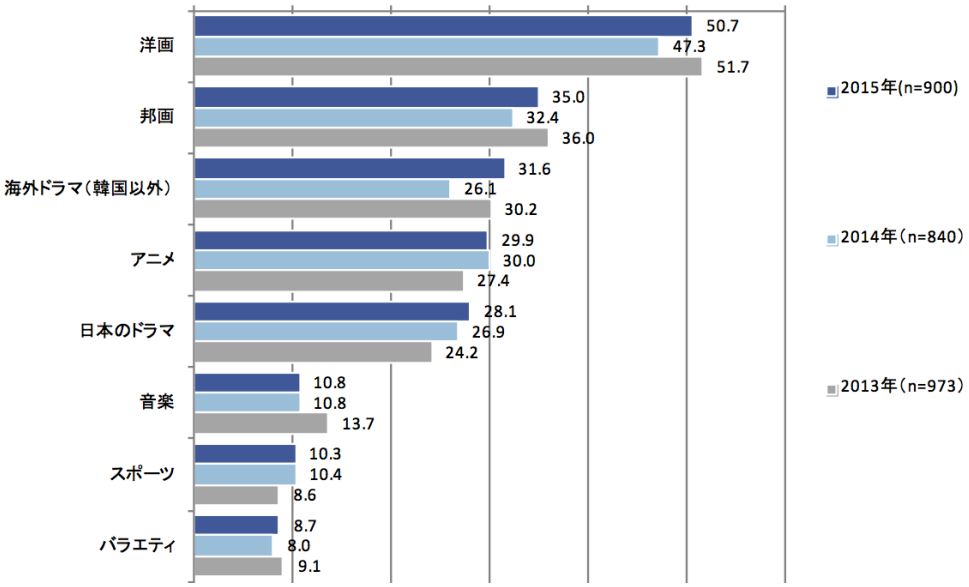
表2.3.2 利用している有料の動画配信サービス



出典：「動画配信ビジネス調査報告書2015」 、インプレス総合研究所

有料動画配信サービスでよく視聴するジャンルは、「洋画」が 50.7%で最も高く、「邦画」が35.0%、「海外ドラマ(韓国以外)」が31.6%、「アニメ」が29.9%、「日本のドラマ」が28.1%と続いている。これらの5ジャンルと他のジャンルとは利用する比率に大きな差が見られる(表2.3.3)。

表2.3.3 有料動画配信サービスでよく視聴するジャンル

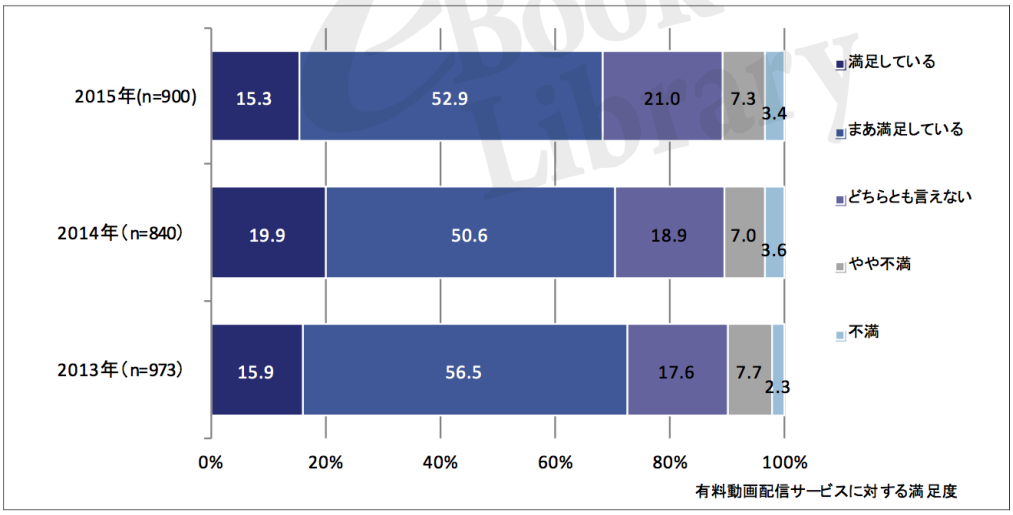


出典：「動画配信ビジネス調査報告書2015」 、インプレス総合研究所

有料動画配信サービスの視聴頻度は、「週に2-3回」が24.0%で最も高く、「週に1回」が 16.1%で続く。「毎日」や「週に4-6回」といったヘビーユーザーの比率は微減しているが、週に1回以上視聴するユーザーは合計で65.8%である。

顧客満足度については、有料動画配信サービスに対する満足度は、「満足している」が 15.3%、「まあ満足している」が 52.9%と高く、両者を合わせると 68.2%と高い満足度と言える。不満を持つ層は 10.7%と限定的である。しかし、2014年と比較すると、満足度は 70.5%から微減している(表2.3.4)。

表2.3.4 顧客満足度



出典：「動画配信ビジネス調査報告書2015」 、インプレス総合研究所

まとめてみると、動画配信を視聴するユーザーはパソコンで洋画をよく見ている。また顧客満足度が全体的に高いが、年ごとで比較すると、微減していることがわかる。次章では、顧客がサービスから離れる顧客離反行動について先行研究を行う。

第三章 顧客離反行動

本章では、顧客離反行動について先行研究を行って、離反行動の研究の重要性、先行研究をレビューし、離反行動の定義、要因について、検討する。

3.1 顧客離反行動研究の重要性

Richheld and Sasser (1990)が「顧客維持率を5%上げれば、収益率が100%向上する」という主張である。こうした主張は、新規顧客の獲得費用は既存顧客の維持費用よりも高いので、既存顧客の離反を避けることができれば、新規顧客獲得のプロモーション・コストを下げられるし、満足した顧客によるクチコミな ども期待できるといった文脈によってなされてきた。動画配信サービスでは継続的な成長を実現するには、新規顧客の獲得率を高めるとともに、既存顧客の継続受講の促進し、顧客離反を防ぐことを目的としたマーケティングの実施は、重要な戦略課題となっている。Roos(2002)は、通信インフラなどの技術の進展によって、製造業や携帯電話のキャリアなどのような産業においても顧客対他の場面が増えていることを背景に、離反が生まれる顧客接点を管理することの重要性がますます高まっていることを指摘している。また、インターネットの普及などによって、製品やサービスにおいて顧客満足につながる要素が変わってきていることに言及して、顧客の離反のメカニズムを考察することの重要性を説明している。

Trout(2001)は、「今日、レース参加者(競合)の数は増える一方で、わずかなミスでも、 競争相手の大群につけ込むチャンスを与えることになる」と、「失敗」について理解することの重要性を指摘している。現代の企業が成長していくには、「顧客離反の要因やメカニズム」を理解して、失敗のない顧客維持戦略の構築が必要になっている。

3.2 離反行動の定義

Hirschman (1970)は、顧客に販売することを目的として生産する企業における業績の低下は、提供される商品やサービスの質の面での絶対的もしくは相対的低下が反映された結果だと考えた。その中で「離反(Exit)」という概念を提起している。

Hirschman (1970)は、「離反(Exit)」とは、顧客がある企業の製品の購入をやめる場合や、メンバーがある組織から離れていくという場合をさしている。この離反オプションが行使された結果として収益が低下したり、組織の

メンバー数が減少したりする。そして、こうした結果から、経営陣は離反をもたらした欠陥を認識し、その原因がどんなものであっても、これを矯正する方法や手段を模索すると考えられる。

顧客の離反を題材とした研究は、Hirschman(1970)による研究以降比較的多くなされており、マーケティングにおいてもリレーションシップ・マーケティング、CRM、サービス・ マネジメント、ブランド・マネジメントなど様々分野で考察されてきた。これらの研究は、「顧客の離反を防ぐ」という視点に立ち、顧客の心理や行動を捉えることで離反を考えるものが多く、離反の要因や離反過程を明らかにすることを目的とした研究は少ない。

3.3　顧客離反行動の要因

顧客は、現在の供給者から受け取れる価値が減少するか、ライバルが提供する価値のほうが優れていると離反するものであり、優れた価値を提供できていないことが離反行動の根底にある（Reidenbach, Goeke, McClung,2002)。さらに離反の原因はサービスに対する価値の喪失という顧客自身の内的な原因と、競合環境、ライフスタイルの変化など、顧客自身の意思評価とかけ離れた外的な原因が考えられる（若木,2003）。

Hirschman(1970)による企業-顧客間の取引における顧客の離反要因についてまとめたものが表3.3.1である。

表3.3.1　Hirschman(1970)による離反要因

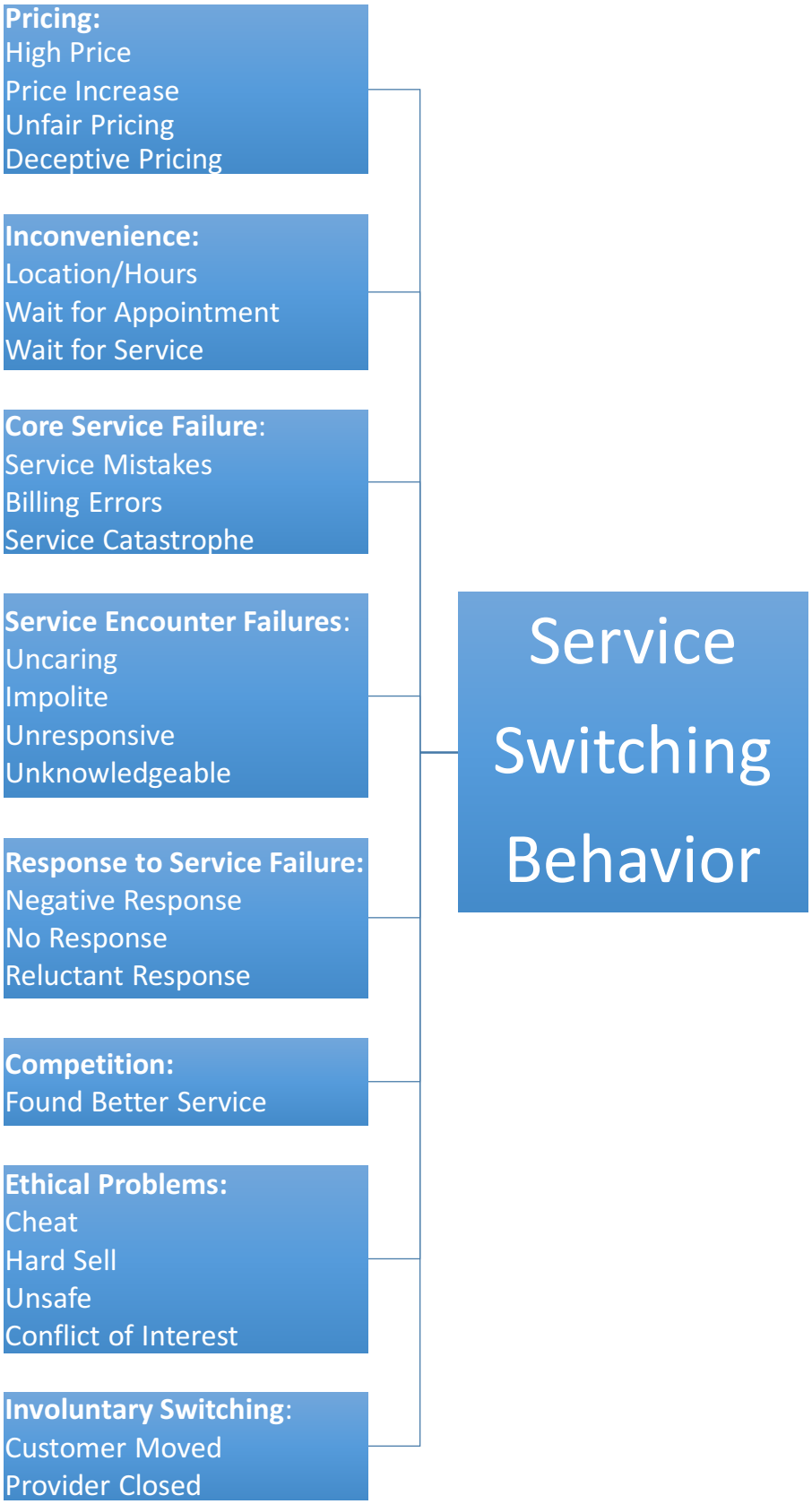
離反要因	内容
需要の変化	顧客の商品・サービスに対する需要がなくなってしま った場合や、商品の品質低下による不満から代替品を 検討するが同品質のものがなく需要を喪失してしま った場合に離反が起きる
品質の低下	需要曲線によるモデルや、限界的消費者余剰の大きさ から、購入していた商品の品質低下から、より高品質 な商品、既存商品と同品質の商品、低価格な商品等へ のスイッチ(離反)を行うことがある。
価格の上昇	価格の上昇によって、消費者余剰がなくなり、代替品へのスイッチ(離反)がおきるとした。
品質の相対的低下	ナイジェリアの鉄道で業績が伸び悩んだ要因として、公企業の提供するサービスに代わって、より満足のいくサービスとしてトラックという代替手段が提供さ れ、相対的に品質が低下による離反に言及。発言メカ ニズムを失った事例として紹介した。
より高品質な商品への切り替え	高級ワインや教育などの「目利きを必要とする商品」というカテゴリーでは、通常の 商品と離反のプロセスが異なる点に言及。このカテゴ リーでは、品質が低下したときに購入をやめる顧客 は、必ずしも価格が上昇したときに買うのをやめるわ けではなく、高品質・高価格な商品へスイッチする可能性が高い。

出典： Hirschman(1970)の記述より辻崇宏が作表[5]

Susan M.Keaveney (1995) は、Hirschman(1970)、LaBarbera and Mazursky (1983) 、Bitner (1990)、Boulding et al. (1993)、Cronin and Taylor (1992)などの過去の研究をレビューし、先行研究から顧客の離反は品質低下や不満によってすべてを説明できるわけではないと考えた。こうした問題意識から、Keaveney (1995)は、離反に影響を与える様々な事象をより包括的に捉えるために、定性リサーチ手法による調査を行った。結果から、顧客がサービスを離反する要因を800以上見つけ、それらの要因を８つのカテゴリーに分類した（図3.3.1）。

[5]辻崇宏（2011）「マーケティングにおける顧客離脱に関する総合的研究」早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位論文

図3.3.1: Susan M.Keaveneyの離反要因モデル



出典：Keaveney, Susan M.(1995) "Costomer switching behavior in service industries: An exporatory study," *Journal of Marketing*, Vol.59, pp 76.

先行研究の考察にあたっては、下の表 3.3.1 のように、英語の文献のカテゴリーを日本語に翻訳し、本研究とは独立の第三者４名（アメリカ人１名、日本人３名）に事前調査を行い、カテゴリーの翻訳の明瞭性や誤字・脱字のチェックなどを行った。

表 3.3.1　離反要因

	８つのカテゴリー	サブカテゴリー
離反行動	価格	値段高い
		値上げ
		不公平な価格設定
		価格設定の誤り
	不便	場所と時間の不便
		予約しにくい
		サービス待ち時間長い
	コアサービスの失敗	サービスの失敗
		会計間違い
		サービスの損害
	顧客対応の失敗	冷淡
		無礼
		無反応
		知識不足
	サービス失敗への対応の失敗	不承不承の対応
		応対の間違い
		明らかに否定的な対応
	競合	より良いサービス
	倫理的な問題	不誠実な行為
		脅す行為
		不安全や不健康な行為
		利害の対立
	不本意のスイッチング	引越し
		企業移転

Keaveney のモデルより著者作成

⑴ 価格：価格設定によって離反が起きる場合の事象は、値段高い、値上げ、不公平な価格設定、価格設定の誤り、という4つのサブカテゴリーに分類される。30%の離反行動は価格と関わり、９％の離反行動が不便性を唯一の原因としているとされる。値段の高さとは、顧客が妥当だと感じる価格との比較や、サービスから得られる価値との比較、競合の価格との比較といった相対的な要素によって決まる。値上げとは、過去の購買経験との比較によって感じるものだとされる。不公平な価格設定とは、顧客が自分に対してのみ過度な請求がなされていると感じて不信感をもった経験から派生するものである。価格設定の誤りとは、事前の見積もり金額を上回る価格を請求された際などをいう。

⑵ 不便性：場所と時間の不便性、予約しにくさ、サービス待ち時間の長さ。20%以上の離反行動は不便性と関わる。そのうち 22%の離反行動は不便性が唯一の原因とされる。

⑶ コアサービスの失敗：サービスの失敗、会計の間違い、サービスの損害。44%の離反行動はコアサービスの失敗に関わる。11%の離反行動はコアサービスの失敗が唯一の原因とされている。サービスの失敗の例としては、毎月の預金通帳に正しい情報が記入されず、情報の転記も正しくなされないといった「連続して問題が起きるケース」ことがある。また、旅行代理店による手続きの間違いで、飛行機の席が正しく手配されず、飛行機の接続も悪いといったことと、医療ミスや、自動車修理工が車の修理をできなかった場合など保証するサービス提供そのものができなかったことが挙げられる。

会計間間違いとは、利用していないサービス等への請求がなされるなどの不正確な請求や、契約型のサービスで退会後に請求がなされるなどの不適切なタイミングでの請求が起きた場合がある。またサービスの損害とは、顧客自身や家族、ペットの健康に損害を及ぼす場合や、所有物に傷をつけてしまう場合がある。

⑷ 顧客対応の失敗：冷淡な態度、無礼な態度、無反応、知識不足。34%の離反行動は顧客対応失敗と関わる。9%の離反行動は顧客対応失敗が唯一の原因とされている。

冷淡というのは、気がきかないと感じたこと。顧客が従業員に対して気がきかないと感じる行動や態度として、従業員による柔軟性が欠けていた場合やコミュニケーションの不足によるものだとされた。

無理というのは、無礼だと感じたこと。顧客に対して非協力的な従業員や、支払いの終わった客に対して失礼な態度をとった従業員、気の短い対他をした従業員に対して、顧客は無礼だと感じて離反を検討するという。

無反応というのは、顧客の質問に対して協力なく、反応がないこと。
知識不足というのは、経験の浅い従業員により十分なサービスを享受できなかったと感じた場合や、間違った情報を受け取った場合、最新の技術に熟達していない場合、顧客が納得する説明をできなかった場合に、顧客は従業員の知識不足を感じて離反を検討するとされた。

⑸ サービス失敗への対応：不承不承の対応、応対の失敗、明らかに否定的な対応。17％の離反行動はサービス失敗への対応と関わる。
不承不承の対応のは、サービスの失敗を顧客が伝えた際に、サービス提供者から最初は他対を拒絶されるなど、しぶしぶとした応対が行われた場合。応対の失敗は、治療を待つ時間かのない患者に他の病院へ行くよう促すなど、顧客に自分自身による問題解決を促してしまう。ホテル料金に対する不満に対し、稼働率の高さを根拠に妥当性を主張するなど、顧客の不満に対して妥当性を認めない場合。
明らかに否定的な対応とは、サービスの間違いが起きたときに、その原因が顧客にあるとしてしまう場合。

⑹ 競合の魅力：より良いサービス．10％の離反行動は競合の魅力と関わる。
より良いサービスとは、競争他社がより魅力的なサービスを提供していること。Keaveneyによるとスイッチ要因としては「より親身であること」、「より信頼できること」、「より高品質であること」が挙げられた。

⑺ 倫理的な問題：不誠実な行為、脅す行為、不安全や不健康な行為、利害の対立。違法性や、不道徳性、安全の危機、健康への悪影響など、社会的な基準から大きくそれた行動が原因での離反は、全調査対象の7%が該当した。
不誠実な行為としては、顧客をだます、個人の所有物や金銭を盗む、実行されない仕事への対価をとる、不必要な仕事の提案をするといったことがある。脅す行為としては、顧客への押し売りや、不必要に顧客を不安にすることを言うことがある。そして、不安全や不健康な行為としては、レストランのテーブルが汚い、ホテルですでに他の客がいる部屋の鍵を渡されるといった例が挙げられた。利害の対立については、旅行代理店がマージンを受け取っている航空会社を勧める事例などがある。

⑻ 不本意のスイッチング：引越し、企業移転。6％以上の離反行動は不本意のスイッチングと関わる。顧客が引っ越した場合などの顧客の事情によるものと、サービス提供者が移転した場合や保険商品などの提携先の変更などの提供者側の事情の両方があることが指摘されている。

ここまででは顧客離反行動の先行研究で、離反行動の研究の重要性と要因を解明した。次章では、先行研究を基づいて、本研究で用いた概念モデルを構築する。

第四章 仮説モデルの構築

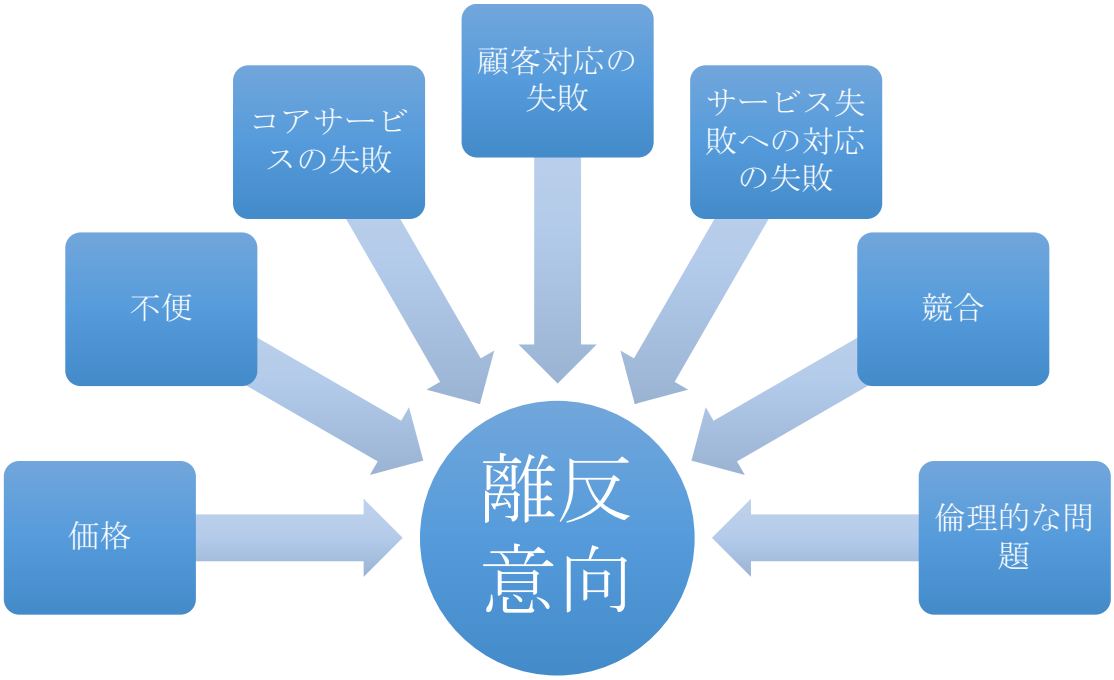
4.1 モデルの構築

本章では、先行研究レビューにより理論的に導き出された概念をもとに、モデルを構築する。本研究では、顧客離反行動の要因を分析するに際して、関連文献の最近の引用が相対的に多いKeaveney（1995）のモデルを参照した。モデルは主にKeaveney(1995)の顧客離反要因分析に基づき、同枠組を動画配信サービスに適合させて形で概念モデルを構築した。また、これらの先行研究で用いられた概念も応用し、各項目を動画配信サービスに適合するように加工して用いる。そして、各離反要因の違いによって顧客離反態度に差異があるのかを探索的に検証する。

モデルの構築にあたっては、Keaveney（1995）のモデルの適用性を検証するために、動画配信サービス利用者二人にインタビューを実施した。また、動画配信サービス従業者と修正を行い、サブカテゴリーの項目を動画配信サービスに適合するように加工した。

インタビューの調査の目的としては、モデルの適用性の検証と修正で、インタビューにより、不本意のスイッチングでは、動画配信サービスはネット上のサービスで、企業移転もないので、今回の研究に含まれないことを発見した。そこで本研究のモデルは図4.1.1のようになる。

図4. 1. 1 動画配信サービスの離反モデル



サブカテゴリーについての修正は、インタビューにより、価格では、動画配信サービスの価格はサービス利用する料金となる。不便性では、動画配信サービスではネット上でのサービスなので、場所的な不便性がなく、「時間的な不便」、「デバイスの制限」に修正した。また予約しにくいについてはネット上のサービスなので「アクセスしにくい」に修正した。サービスの待ち時間をネット上の「通信速度の制限」に修正した。コアサービスの失敗のサブカテゴリーのサービスの失敗に「コンテンツが少ない」、「見たいコンテンツがない」、「使いにくい」、「画質と音質が良くない」の４つの要因を発見した。会計間違いを「料金支払いのトラブル」に修正した。サービスの損害には動画配信サービスの研究に影響が小さいので除外した。サービス失敗への対応は動画配信サービスの場合顧客対応に近いため顧客対応でまとめた。倫理的な問題では利害の対立が動画配信サービスの研究に影響が小さいため除外した。以上のような手続きを経て、離反意向モデルを作成した。同モデルの主要な概念のサブカテゴリ―についてまとめたものが表4. 1. 1である。

表4.1.1　動画配信サービスの離反要因

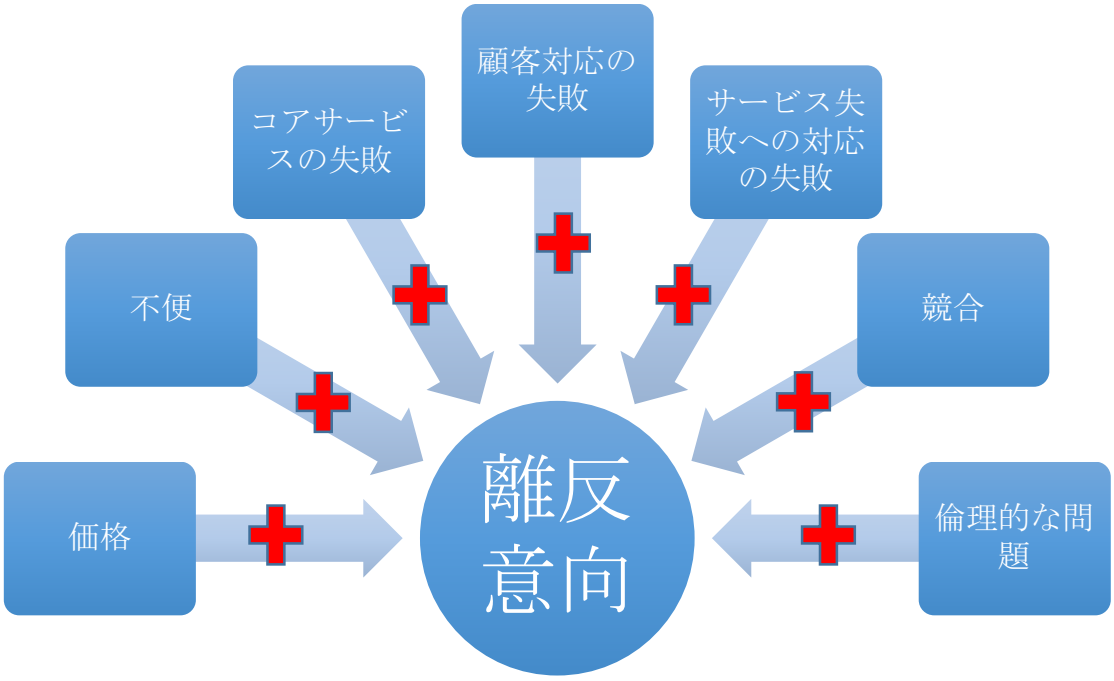
	カテゴリー	動画配信サービスの離反要因
離反行動	価格	料金高い
		値上げ
		不公平な価格設定
		見積もり金額を上回る
	不便	時間的な不便
		デバイスの制限
		アクセスしにくい
		通信速度の制限
	コアサービスの失敗	コンテンツが少ない
		みたいコンテンツがない
		使いにくい
		画質と音質が良くない
		料金支払いのトラブル
	顧客対応の失敗	冷淡
		失礼
		無反応
		知識不足
	サービス失敗への対応の失敗	対応が積極的ではない
		問題に対してきちんと対応していない
		企業側の失敗を顧客のせいにする
	競合	より良いサービス
	倫理的な問題	脅威を感じる
		脅す行為
		不健康なコンテンツ

出典：Kenveney(1995)のモデルを基に著者作成。

4.2 仮説の構築

仮説の構築に当たっては、Susan M.Keaveney（1995）のモデルの因果関係を仮説の中心に据えた。モデルを基づいた動画配信サービスの離反要因モデルの因果関係を検証し、仮説を導出した。

図4.2.1 動画配信サービスの離反モデル



この各要因が離反意向へ正の影響を検証するため、以下表4.2.1の仮説を構築した。

表4.2.1：7つの仮説

仮説1	価格の不満と感じられるほど、離反意向も高まる。
仮説2	不便と感じられるほど、離反意向も高まる。
仮説3	コアサービスの失敗と感じられるほど、離反意向も高まる。
仮説4	顧客対応の失敗と感じられるほど、離反意向も高まる。
仮説5	サービス失敗への対応の失敗と感じられるほど、離反意向も高まる。
仮説6	競合ののほうが魅力的と感じられるほど、離反意向も高まる。
仮説7	倫理的な問題と感じられるほど、離反意向も高まる。

出典：モデルを基に著者作成

第五章　実証研究

5.1　研究の手法

本論文の研究では、７つの離反要因および離反意向を含む質問票を作成、データを収集、分析、仮説を検証した。☆本章の構成についても説明してください。

5.2　質問票の構成

質問票の設計は、先行研究をベースに、一部文言を動画配信サービスに準ずる形に修正して作成した(付属資料参照)。

まずは、動画コンテンツのうち、興味のあるものをいくつでも選んで、消費者の動画配信サービスについての理解度、関心、利用状況を聞く。

次に、動画配信サービスの利用者に、利用状況について質問を設定し、どのサービスを利用するか、利用したきっかけ、利用期間、利用頻度を聞く。

それから、各離反要因についてモデルの項目を引用し、特定の動画配信サービス一つについて、各項目がどの程度あてはまるかを聞く。

また、解約状況について設問を設定し、解約の原因を聞く。

最後に、回答者の性別、年齢、年収などの基本状況を聞く。

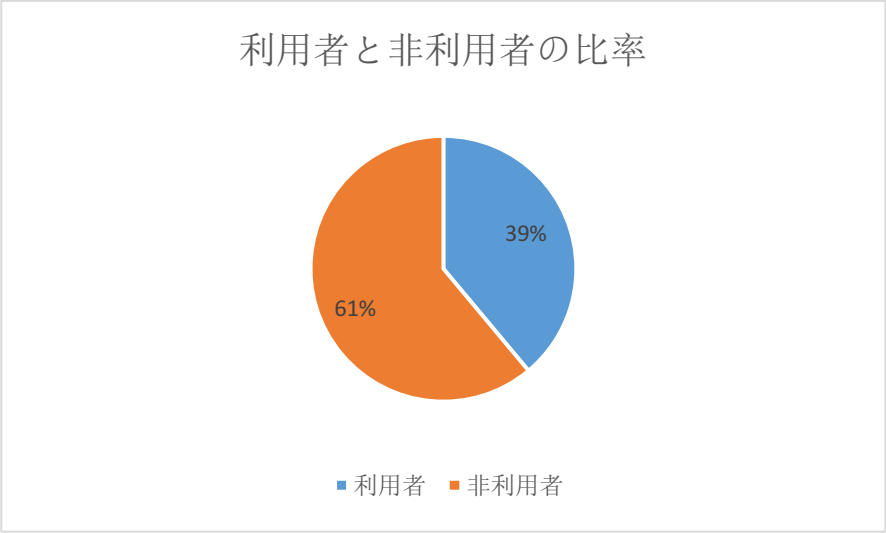
質問票の適切性を検証するため、本研究とは独立の第三者5名と、動画配信サービス従業者１名に事前調査を行い、質問項目の明瞭性、適切性や誤字・脱字のチェックなどを行った。

5.3　調査の対象と時間

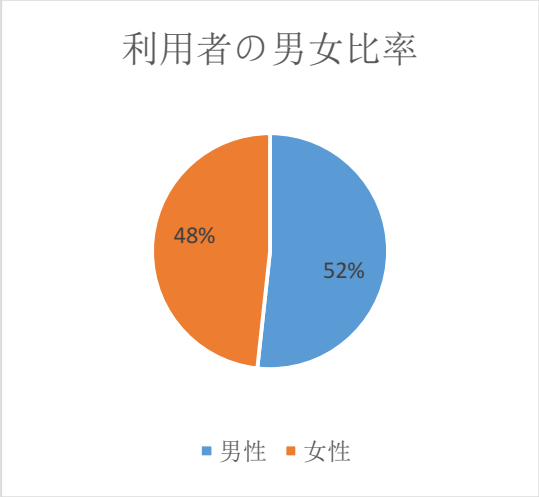
調査の対象としては、日本在住の一般消費者を対象とした調査票による調査を行った。未回答や重複回答などの欠損値のサンプル９件をなくした。調査機関については、2016.6.21～2016.7.21 という 1 ヶ月間にインターネット経由で質問票を送信、158 のサンプルを収集した。

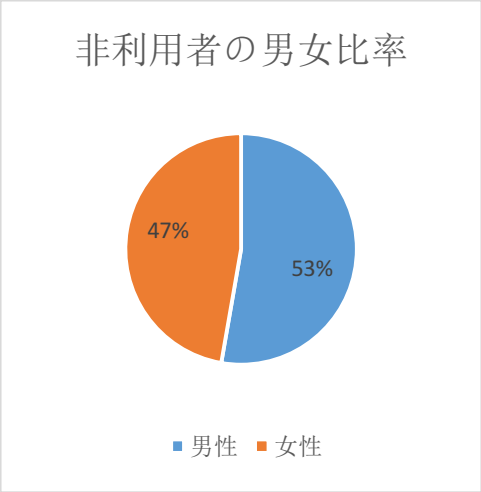
5.4　被験者のプロファイル

回収されたサンプルは 158（うち有効回答数 149）、動画配信サービスを利用したことがある（利用者）人数は 58、利用したことがない（非利用者）人数は 91 だった。

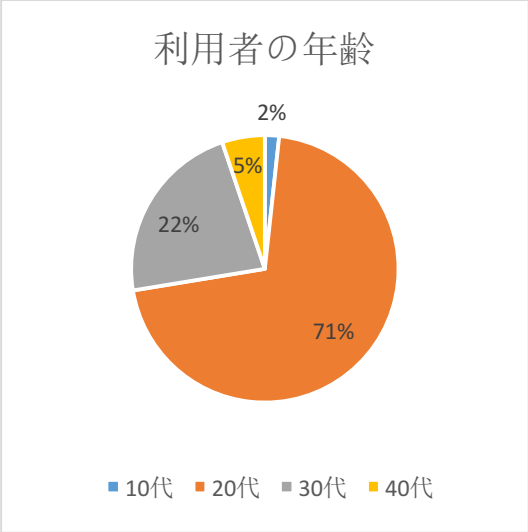


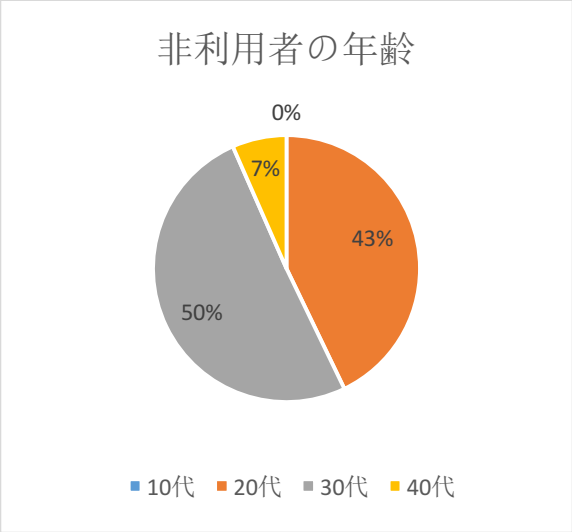
利用者と非利用者の男女比率については、利用者男性 30 人、女性 28 人。非利用者男性 48 人、女性 43 人。



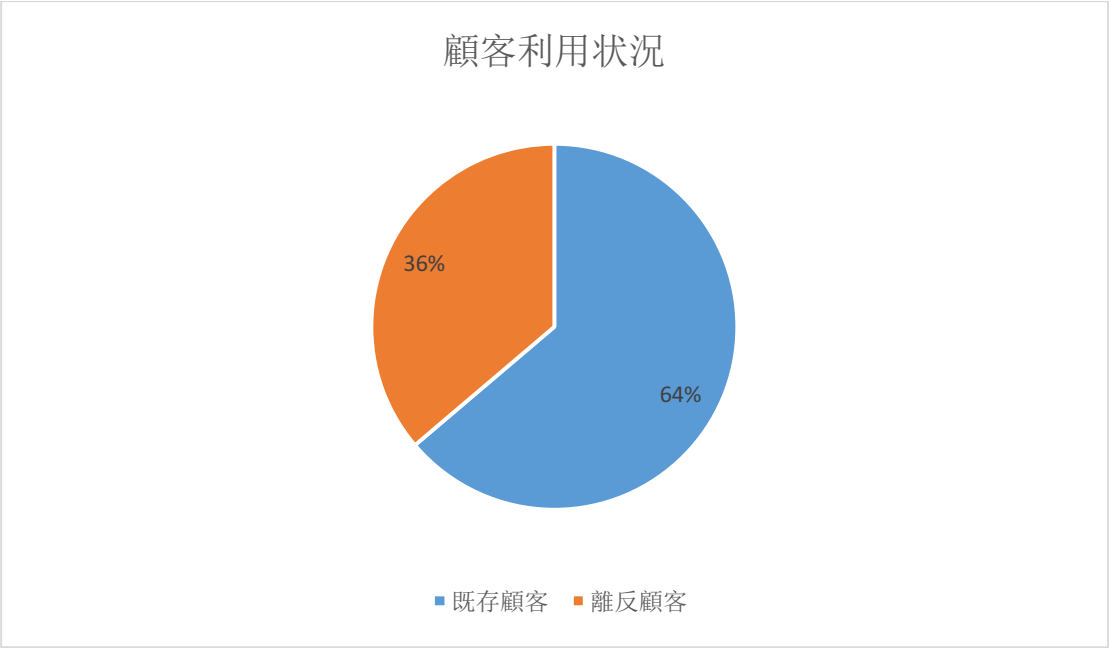


年齢に関しては、利用者 20 代が一番多く、58 人の中 41 人を占める。非利用者は 91 人中、30 代の 46 人が一番多い。





動画配信サービスをこれまで利用したことがあるかどうかという顧客状況については、既存顧客は 37 名、離反顧客は 21 名だった。



5.5　仮説の検証

本章では７つの仮説の検証で、まずデータの信頼性チェックを行い、それから仮説の検証を行った。

5.5.1 信頼性チェック

仮説検証にあたり、はじめに離反要因に関する質問 24 項目についてサブカテゴリーに属することを確認する。具体的には、離反要因に関する質問のうち、複数項目によって測定された６つについて下位尺度を平均値で信頼性係数αを算出した(表5.5.1.1)。その結果、十分な値が得られたことがわかった。

表5.5.1.1　信頼性チェック

項目	下位尺度	平均値	α値
価格	4	M:2.17,SD:1.3	.804
不便	4	M:2.06,SD:1.2	.800
コアサービス	5	M:2.6,SD:1.2	.795
顧客対応	4	M:1.7,SD:0.9	.838
サービス失敗への対応	3	M:1.9,SD:1	.799
倫理的な問題	3	M:1.6,SD:0.8	.804

5.5.2 仮説の検証

続いて７つの要因（価格、不便、コアサービス、顧客対応、サービス失敗への対応、競争、倫理的問題）を独立変数、離反意向を従属変数として重回帰分析を行った。

モデルの要約(表5.5.2.1)と分散分析(表5.5.2.2)によると、R2乗の値は0.874であり、重回帰式の当てはまりは1%水準で有意と言える。係数(表5.5.2.3）によるとコアサービスと競争は1%水準で有意、価格と不便は.053

と.036で5%水準に近い値を得た。一方でその他の顧客対応、サービス失敗への対応、倫理的問題の因子については棄却された。

表5.5.2.1

モデルの要約

モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.943[a]	.890	.874	.676

a. 予測値: (定数)、倫理的, 不便, 競争, 価格, サービス失敗への対応, コアサービス, 顧客対応。

表5.5.2.2

分散分析[a]

モデル		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
1	回帰	184.057	7	26.294	57.563	.000[b]
	残差	22.839	50	.457		
	合計	206.897	57			

a. 従属変数 離反要因

b. 予測値: (定数)、倫理的, 不便, 競争, 価格, サービス失敗への対応, コアサービス, 顧客対応。

表5.5.2.3

係数[a]

モデル		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率
		B	標準誤差	ベータ		
1	(定数)	-1.876	.309		-6.062	.000
	価格	.311	.157	.148	1.978	.053
	不便	.282	.131	.139	2.155	.036
	コアサービス	.897	.205	.368	4.374	.000
	顧客対応	.215	.261	.082	.820	.416
	サービス失敗への対応	-.172	.209	-.076	-.826	.412
	競争	.506	.094	.351	5.367	.000
	倫理的	.377	.236	.130	1.596	.117

a. 従属変数 離反要因

以上の検証結果により、４つの要因について有意な結果が得られた。仮説1・2・3・6は支持され、仮説4・5・7は支持されなかった。

5.5.3　検証結果

本論文において7つの仮説と３つの追加仮説を導出し、実証研究により検証を行った。以下は仮説の検証結果を一覧にまとめたものである。

仮説 1	価格の不満と感じられるほど、離反意向も高まる。	支持された
仮説 2	不便と感じられるほど、離反意向も高まる。	支持された
仮説 3	コアサービスの失敗と感じられるほど、離反意向も高まる。	支持された
仮説 4	顧客対応の失敗と感じられるほど、離反意向も高まる。	支持されなかった
仮説 5	サービス失敗への対応の失敗と感じられるほど、離反意向も高まる。	支持されなかった
仮説 6	競合のほうが魅力的と感じられるほど、離反意向も高まる。	支持された
仮説 7	倫理的な問題と感じられるほど、離反意向も高まる。	支持されなかった

競合の魅力、コアサービスの失敗、価格の問題、利便性と離反意向の関連性が確認され、次章は、この検証結果により、今後の動画配信サービスへの提案を考察する。

第六章 動画配信ビジネスの今後への提言

本章では、前章で分析した仮説の結果から、今後動画配信ビジネスの発展に提案を行う。前章では、競合の魅力、コアサービスの失敗、価格の問題、利便性と離反意向の関連性が確認され、本章では、それぞれの問題に対して企業への提案を考察する。

6.1 スイッチングバリアの構築

一般的に顧客顧客を維持する最も基本的な手段は、顧客の満足度を向上させることであると言われる。しかし、顧客満足だけで離反行動を抑制することは難しく、顧客満足は離反行動に影響する数多くの要素の一つにすぎないという指摘もなされている（Oliver、1999）。そして、離反行動を下げるための別の要素としてスイッチング障壁（Switching barriers）の重要性が指摘されている。Fornell（1992）は、顧客との好意的かつ長期的な関係性を維持するための最も基本的な手段は、既存顧客の満足度を最大化することと、顧客が競合他社の製品およびサービスへ離反することを防ぐスイッチングバリアを構築することであると述べている。

6.1.1 スイッチングバリアの定義

スイッチング・バリア（Switching Barrier）とは、顧客がサービス提供者を変える際に感じている難しさとコストなどのファクターを意味する(Jones et al. 2000)。Fornell（1992）によれば、スイッチンクバリアとは、既存の製品・サービスに満足していない顧客が別のサービス提供者にスイッチする際に感じる困難さや、新しいサービス提供者にスイッチする際に顧客が感じる経済的、社会的、心理的負荷を意味する。スイッチング・コストとは顧客が別のサプライヤーの製品に切り替えの買い手が直面しているワンタイムコストである（Porter,1980）。またスイッチングコストとは、「サービスを変更する際にかかる時間的, 金銭的,心理的コスト（Dick and Basu（1994）,p.103）」ともとらえられている。スイッチング・コスト(Switching Cost)という概念と明確に区別されずに用いられることも多い。概念的には、スイッチング・バリアの方がより幅広い意味合いを持つ（酒井,2010）。現在利用しているサービス提供者を切り替えることをためらわせるような障壁を構築することも,重要な顧客維持戦略である。スイッチング・バ

リアが高ければ,たとえあまり満足していない顧客であっても維持することが可能となる。

スイッチンクバリアはさまざまな文脈で研究されてきたが、そのタイプについては、いまだ統一的な見解が得られていない(酒井 2010)。その中で、Burnham et al.(2003)は、厳密な実証的手続きに基づき、3 カテゴリ計 8 タイプのスイッチング・バリアの存在を明らかにし、30 の項目による尺度化を行っている。

１つ目のカテゴリとは手続き的スイッチンクコストで、エコノミック・リスク・コスト、評価コスト、セットアップコスト、学習コストが含める。エコノミック・リスク・コストとは、十分に情報のない代替にスイッチする場合に、望ましくない結果か生しるかもしれないという潜在的な不確実性である。評価コストとは、スイッチを判断する際に必要となる、探索や分析にかかる時間や労力である。セットアップコストとは、新しいサーヒスを利用し始めるために必要な時間や労力である。学習コストとは、新しい提供者を十分に使いこなすために必要となる、新しいスキルやノウハウを得るのにかかる時間や労力である。

２つ目のカテゴリとは経済的スイッチンクコストで、ヘネフィット損失コスト 、金銭的損失コストが含める。ヘネフィット損失コストというのは、現サービスを利用し続けることで生まれる経済的なメリットを失うこと。金銭的損失コストとは、スイッチする際にこうむる一時的な金銭的支出である。

３つ目のカテゴリとは関係的スイッチンクコストで、対人的関係性損失コスト、フラント関係性損失コストが含める。対人的関係性損失コストとは、現サービスの従業員との間に形成された個人的な絆が失われるという感情的な損失で、フラント関係性損失コスト：現サーヒスのブランドや企業との間に形成された個人的な絆が失われるという感情的な損失である。

6.1.2 動画配信サービスにおけるスイッチングバリアの構築

本研究は、前章の仮説検証において確認されたように、競合他社の魅力が高い顧客離反意向をもたらす可能性を確認した（仮説６）。ここまでの議論からも明らかなように、本研究は、競合他社の魅力が原因で離反する顧客に対して、スイッチングバリアを構築することが満足度を高めるよりも重要であると考える。

Burnham et al.(2003)の３つのカテゴリから分析すると、手続き的スイッチンクコストについては、企業側がサービスのアクセス、支払いシステムなどを強化することが考えられる。経済的スイッチンクコストについては、企

業側が既存顧客に対してキャンペーン、キャッシュバック、または料金下がりなどの施策が考えられる。関係的スイッチンクコストについては、動画配信サービスという業界には顧客との絆が薄いという現実の一方、企業側は顧客対応の強化、会員向きイベント、会員割引などで顧客ロイヤルティーを高めることを提案する。

6.2 コアサービスの強化

本研究における仮説検証結果から、コアサービスが離反要因の中で離反意向への影響力が高い可能性があることがわかった(仮説3)。企業にとっては、顧客離反を抑えるために、コアサービスの強化が不可欠であると考える。質問票調査によると、コアサービスへの不満は「見たいコンテンツがない」、「コンテンツが少ない」といった要因に集中している。またサービス利用者と非利用者は視聴する番組に差異が存在し、利用者の大半は「海外ドラマ、洋画」を視聴する一方、非利用者は「邦画、アニメ、日本ドラマ」という視聴傾向がある。ここで提言できるのは、ユーザーから収集できるデータによるコンテンツの拡充と、オリジナルコンテンツ制作といった具体的戦略案である。

コンテンツの拡充では、顧客の選好、視聴記録、顧客とのコミュニケーションに関するビッグデータを分析することにより、顧客の選好により適合したコンテンツを拡充する。

オリジナルコンテンツの制作については、競争戦略で差別化を図っていくことになる。この傾向は海外、特にドラマの分野において顕著である。Netflix の代表格と言えば「ハウス・オブ・カード」。「セブン」「ゴーン・ガール」などで知られるデヴィッド・フィン チャー監督を起用し、主演は名優として名高いケヴィン・スペイシー、総製作費 100 億円で、かつ全 13 話を一気に配信することで話題を集めた。日本市場においては、オリジナル日本ドラマ・映画の制作が期待されるところである。

6.3 無料配信の拡大

仮説検証結果から、価格も離反意向に影響する大きな要因であることがわかった。したがって、企業は顧客を維持するために、価格戦略についても考えなければならないだろう。2017年1月現在、日本市場においては広告付きの無料配信はGYAOしか注目されていないのが現状である。このような状況下で、果たしてその他の事業者がこの分野に参入するかは大きな注目点である

といえよう。海外では、Hulu が広告付き無料での動画配信を手がけている。こうした点に加えて、企業が広告付きの無料配信に参入する際、どのようなタイミングで広告を挿入するかも今後の課題と言える。

第七章　ディスカッション

7.1　理論的・実務的貢献

本論文の理論的貢献として重要なものは、Keaveney(1995)の離反要因に基づき検証を行い、動画配信サービスにおける離反要因を修正・精緻化することができたことである。Keaveney(1995)の離反要因に関する研究枠組みを、日本における動画配信サービスという新しい分野に適用することで、理論枠組みの一般化可能性を高めたことも貢献の一つと考える。また、一般消費者を対象とした経験データを収集することで、理論の適用可能性をテストしたことも、本研究の理論的な貢献であろう。

実務的貢献としては、動画配信サービス業者に対して、スイッチングバリアの構築、コアサービスの強化、無料配信といった三つの具体的な戦略指針を提供したことである。第一に、競合他社の魅力により離反意向が増加する可能性が示された。したがって、顧客満足度を高める戦略よりも、スイッチングバリアの構築が必要であるといえる。サービスのアクセス、支払いシステム、キャンペーン、顧客対応の強化、会員向きイベント、会員割引などを具体例として提案する。

第二は、動画配信サービスにおいてコアサービスの失敗が最も顧客離反に影響することがわかったことである。コアサービスの失敗では「コンテンツが少ない」、「みたいコンテンツがない」、「使いにくい」、「画質と音質が良くない」、「料金支払いのトラブル」の５つがある。その中でも「コンテンツが少ない」、「みたいコンテンツがない」の影響が大きいことが予想される。顧客維持戦略という文脈では、サービスのコアな部分において他よりも充実していなければならないだろう 。コンテンツの拡充、オリジナルコンテンツの制作などが具体例として挙げられる

第三は、動画配信サービスにおける価格が離反意向に大きく影響することがわかったことである。動画配信サービスには大きく３つの収益モデル（無料、有料、定額）があり、定額モデルを用いる企業の競争が一番激しく、これから広告付きの無料モデルに移る可能性がある。課題としてはと広告を挿入するタイミングなどが挙げられるだろう。

7.2限界と展望

以上のような貢献はあるものの、本論文はいくつかの限界も有している。まず、モデルの妥当性が挙げられる。本論文で使うKeaveney(1995)の離反要因分析では８つのサブカテゴリーがあったが、本研究においては定性分析から動画配信サービスに適用できる７つのサブカテゴリーに修正した。動画配信サービスへの適合度は高いものの、やはりカテゴリーが少ないため、包括性という視点からは限界があると考える。また、７つのサブカテゴリーの下で24の要因があり、質問票調査でもこれらの要因だけを取り上げてデータ収集を行った。被験者負荷という視点からは評価されるものの、他の潜在的な要因があった可能性は否定できないだろう。例えば動画配信サービスに対する知識レベルや関与などの消費者特性、視聴パターンや選好などが挙げられる。今後は、個人差要因を含めたモデルの構築が望まれるところである。

さらに実証研究では、重複解答、漏記などのサンプルを廃棄した結果、仮説検証に用いるサンプルは149となってしまった。さらに、実際に動画配信サービスを利用した経験があるものの、調査時点において離反していたサンプルは58にとどまってしまったため、サンプル数が十分とは言えないだろう。今後は収集データを追加し、より多いサンプル数による検証が待たれるところである。

最後に、具体的な提案箇所、とりわけスイッチングバリアの構築の有効性については、直接的なデータ検証によるサポートに乏しいことも重大な限界である。今後は、スイッチングバリアの構築による離反意向への影響分析など、モデルを拡張した上での検証作業が望まれるだろう。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導を頂いた導教員の坂下玄哲先生に深く感謝いたします。ゼミでは私の論文に対していつも熱心に適切な助言や参考資料などを紹介していただきました。そのお陰をもって本研究が完成いたしました。また、本論文にコメントを頂きました林高樹先生,山本晶先生に深謝致します。

坂下研究室の同期である奥村洸洋さん、金田有加さん、佐藤里香さん、竹内ひかりさんからは日本語の修正や仮説の構築などについて活発な議論・意見をいただきました。感謝の意を表します。

慶應ビジネススクールM38 の同期たちにも、非常に感謝しております。

最後に、ハワイ留学中も気にかけてくれた Mengjia Lu にも感謝いたします。

张心怡

参考・引用文献

Burnham, K. P., & Anderson, D. R. (2003). *Model selection and multimodel inference: a practical information-theoretic approach*. Springer Science & Business Media.2016/04/20

Burnham, T. A., Frels, J. K., and Mahajan, V. (2003), "Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 109-126.

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, *22*(2), 99-113.

Fornell, C. (1992) "A National Customer Satisfaction Barometer, The Swedish Experience," Journal of Marketing, 56 (1), 6-21

Hirschman, A. (1970) Exit, Voice, and Loyalty: Responses to decline in Firms, Organizations, and Satate, Cambrige, MA, Harvard University Press

Keaveney, Susan M.(1995) "Costomer switching behavior in service industries: An exporatory study," *Journal of Marketing*, Vol.59, pp 71-82.

Michael A.Jones, David L. Monthersbaugh, Sharon E. Beatty (2000) " Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services", *Journal of Retailing*, Volume 76(2) pp. 259-274

Oliver, R. L. (1999), "Whence customer loyalty?," Journal of Marketing, 63 (4), 33-44

Porter, Michael E. "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors." (1980).

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defeofions: Quoliiy Comes To Services.

Reidenbach, R.E Goeke, R. W and McClung, G. W (2002) "DOMINATING MARKETS WITH VALUE：Advancesi in Customer Value Manegement"

Roos, Inger, Bo Edvardsson, and Anders Gustafsson. (2004), "Customer Switching Patterns in Competitive and Noncompetitive Service Industries", Journal of Service Research,Vol. 6, pp.256-272.

Rust, Roland T. and Anthony J. Zahorik (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share," Journal of Retailing, Vol.69, pp.193-215.

Trout , Jack (2001), Big Brands Big Trouble: Lessons Learned the Hard Way,(島田陽介訳『大失敗!―成功 企業が陥った戦略ミステイクの教訓』ダイヤモンド社, 2003)

片岡和也 (2011)「固定通信サービスにおける顧客離反に関する研究とマーケティング戦略」慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 学位論文

木村 慎太郎 (2015)「リレーションシップ・マーケティングにおけるスイッチング・バリアの効果 ―契約型財である新聞購読を題材に― 」慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程 学位論文

酒井麻衣子 (2010)「顧客維持戦略におけるスイッチングバリアの役割~JCSI(日本版顧客満足度指数)を用いた業種横断的検討~」『季刊マーケティングジャーナル』第 30 巻第 1 号(117)pp35-55

酒井麻衣子 (2012) 「サービス業におけるスイッチング・バリアの先行指標と成果指標」『流通研究』14(2) pp.17-53

高木利弘(2012) スマートTVと動画ビジネス　東京 ： インプレスジャパン ： インプレスコミュニケーションズ(発売)

田村正紀 (2006) 「リサーチデザイン」白桃書房

森田 秀一(2015) 動画配信ビジネス 調査報告書 2015インプレス総合研究所

若木宏一(2003) 「有料放送事業における顧客離反の研究」　高知工科大学大学院 博士学位論文

根来 龍之,亀田 年保(2011)　「地上波放送局における動画配信ビジネスのチャネル・マネジメントに関する研究」早稲田大学IT戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No.40

八島明朗(2012) スイッチング・コストの削減による プロモーション効果――インセンティブ増加との比較――早稲田商学第 430 号 2012 年 3 月

日本生産性本部　JCSI　日本版顧客満足指数

一般社団法人 日本映像ソフト協会(2014) 「映像ソフト市場規模及びユーザー動向調査2014」

辻崇宏 (2011) 「マーケティングにおける顧客離脱に関する総合的研究」早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位論文

嶋口充輝 (1994) 「顧客満足型マーケティングの構図:新しい企業成長の論理を求めて」有斐閣

付属資料

動画配信サービスに関するアンケート調査

この度はアンケートにご協力いただきまして誠にありがとうございます。
このアンケートは慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程2年張心怡が修士論文執筆の目的のために使用します。また記入していただいた内容は、ご記入者の承諾なく個人が特定される形で公表されることはありません。
ご意見・ご不明な点がございましたら goldzxy@keio.jp までご連絡をお願いいたします。

01.以下の動画コンテンツのうち、あなたが興味のあるものをいくつでも選び、該当する番号に〇印をつけてください（複数可）。
①洋画　②邦画　③日本のドラマ　④アニメ ⑤音楽　⑥スポーツ　⑦海外ドラマ　⑧お笑い　⑨ニュース　⑩その他

02.あなたはインターネット上における動画配信サービスご存知ですか？
なお、動画配信サービスとは、PC やスマートフォン、タブレットなどの端末を視聴端末とし、ドラマや映画、アニメといった動画作品を、ユーザーが任意のタイミングで視聴できるオンデマンド型のサービスを指します。
①知っている　　②知らない

03.あなたは動画配信サービスについてどれ位関心がありますか?該当する番号に〇印をお付けください。
①非常に関心がある　②関心がある　③どちらとも言えない　④あまり関心がない　⑤関心がない

04.あなたは動画配信サービスをこれまでに利用したことがありますか?
①ある　　②なし
・「②なし」と答えた方はここでアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。「①ある」と答えた方は引き続き以下の質問にお答えください。

05.あなたは以下の動画配信サービスを利用したことがありますか？(複数可)
①NHKオンデマンド　②Hulu　③Netflix　④ニコニコ動画の有料動画 ⑤GYAO!ストア　⑥dTV　⑦DMM.com　⑧ひかりTV　⑨U-NEXT　⑩TSUTAYA TV ⑪楽天SHOWTIME　⑫auひかり　⑬Amazon インスタント・ビデオ オンデマンド ⑭その他

06.あなたが動画配信サービスを利用したきっかけは何ですか？（複数可）
①無料で体験できる　②コンテンツがある　③好きな時間で観られる　④料金が安い　⑤複数端末で視聴できる　⑥周りの人のおすすめ　⑦画質がよい ⑧操作しやすい　⑨その他_____

07. あなたは今現在動画配信サービスを使っていますか？
①はい　②いいえ
・「①はい」と答えた方は、現在使っている特定の動画配信サービス１つについて以下お答えください。
・「②いいえ」と答えた方は、これまでに利用したサービスの中で、最も利用した時間が長かった特定の動画配信サービス１つについて以下お答えください。

08. その動画配信サービスは何でしたか？１つお選びください。
①NHKオンデマンド　②Hulu　③Netflix　④ニコニコ動画の有料動画 ⑤GYAO!ストア　⑥dTV　⑦DMM.com　⑧ひかりTV　⑨U-NEXT　⑩TSUTAYA TV ⑪楽天SHOWTIME　⑫auひかり　⑬Amazon インスタント・ビデオ オンデマンド ⑭その他

09. あなたは上記動画配信サービスをどのぐらい使っていますか/使っていましたか？
①１ヶ月　②２ヶ月　③３−６ヶ月　④６−１２ヶ月　⑤１２ヶ月以上

10. あなたは、上記動画配信サービスを利用して何を見ていますか？（複数可）
①洋画　②邦画　③日本のドラマ　④アニメ ⑤音楽　⑥スポーツ　⑦海外ドラマ　⑧お笑い　⑨ニュース　⑩その他

11. この動画配信サービスについて、以下の各項目がどの程度あてはまるかを選び、空欄に１つだけ〇印を記入してください。

	あてはまらない	あまりあてはまらない	どちらとも言えない	やや当てはまる	当てはまる
月額料金が高い					
使用後値上げした					
価格設定が不公平と感じる					
見積もり金額を上回る					
時間的に不便である					
視聴デバイスの制限がある					
アクセスしにくい					
通信速度の制限がある					
コンテンツが少ない					
みたいコンテンツがない					
使いにくい					

画質や音質が良くない					
料金支払いのトラブルがある					
企業側の対応が冷淡である					
企業側の対応が失礼である					
企業側は無反応である					
企業側は知識不足である					
企業側の対応は積極的ではない					
企業側は問題に対してきちんといない					
企業側の失敗を顧客のせいにしていると感じる					
他の動画配信企業がより良いサービスを提供している					
このサービスに脅威を感じる					
このサービスは顧客を脅していると感じる					
このサービスには不健康なコンテンツがある					

12. あなたは上記動画配信サービスに満足していますか？
①満足していない　②あまり満足していない　③どちらとも言えない　④やや満足　⑤満足

13. あなたは上記動画配信サービスを継続して利用したいですか？
①利用したくない　②あまり利用したくない　③どちらともいえない　④やや利用したい　⑤利用したい

14. あなたは上記動画配信サービスを家族や友人に薦めたいですか？
①薦めたくない　②あまり薦めたくない　③どちらともいえない　④やや薦めたい　⑤薦めたい

15. 上記動画配信サービスを解約したいと思いますか？
①解約したくない　②あまり解約したくない　③どちらともいえない　④やや解約したい　⑤解約したい　⑥既に解約している

16. 上記動画配信サービスを解約したいと思っている方、もしくは、既に解約した方にお伺いします。解約の原因はなんですか？（複数可）
①月額料金が高い　②使用後値上げした　③価格設定が不公平と感じる　④見積もり金額を上回る　⑤時間的に不便である　⑥視聴デバイスの制限がある　⑦アクセスしにくい　⑧通信速度の制限がある　⑨コンテンツが少ない　⑩みたいコンテンツがない　⑪使いにくい　⑫画質や音質が良くない　⑬料金支払いのトラブルがある　⑭企業側の対応が冷淡　⑮企業側の対応が失礼である　⑯企業がわは無反応　⑰企業側は知識不足である　⑱従業員の対応が積極的ではない　⑲問題に対してきちんと対応しない　⑳企業の失敗を顧客のせいにする　21他の企業がより良いサービスを提供する　22この脅威を感じる　23このサービスは脅す行為　24このサービスは不健康なコンテンツがある　25その他____

17.　上記解約理由の中で、最も大きなものを３つ選んで順に数字で記入してください。

最も大きな理由
二番目に大きな理由
三番目に大きな理由

①月額料金が高い　②使用後値上げした　③価格設定が不公平と感じる　④見積もり金額を上回る　⑤時間的に不便である　⑥視聴デバイスの制限がある　⑦アクセスしにくい　⑧通信速度の制限がある　⑨コンテンツが少ない　⑩みたいコンテンツがない　⑪使いにくい　⑫画質や音質が良くない　⑬料金支払いのトラブルがある　⑭企業側の対応が冷淡　⑮企業側の対応が失礼である　⑯企業がわは無反応　⑰企業側は知識不足である　⑱従業員の対応が積極的ではない　⑲問題に対してきちんと対応しない　⑳企業の失敗を顧客のせいにする　21他の企業がより良いサービスを提供する　22この脅威を感じる　23このサービスは脅す行為　24このサービスは不健康なコンテンツがある　25その他____

・あなたの性別は？
男　女
・あなたの年齢は？
１０代　２０代　３０代　４０代　５０代以上
・あなたの年収は？
０　0-100万　100-500万　500-1000万　1000万以上

ここでアンケートは終了です。ご協力ありがとうございました。