SPOTIFY:
経営戦略プラン



Carlos López, Eudald Serra
担当教員：Francesc Rufas
科目：戦略的経営・計画
経営学 - FUB MANRESA

1. Spotify の概要.....4
1.1 当社はどのような企業で、拠点はどこか？.....4
1.2 当社は何を販売しているのか？.....5
1.3 現時点での当社のポジショニングは？.....6
1.4 当社の事業展開エリアはどこか？.....7
1.5 当社の主要顧客は誰で、どのような特徴を持つのか？.....8
1.6 当社の販売チャネルは何か？.....10
1.7 Spotify のコーポレートイメージはどのようなものか？.....11
1.8 Spotify が用いるコミュニケーションチャネルとそのスタイルは？.....12
2. 内部要因の分析.....17
2.1 製品に関する要因.....17
2.2 経済的要因.....18
2.3 技術的要因.....19
2.4 人的資源に関する要因.....20
2.5 物流分析（デジタル物流とデータ）.....21
2.6 組織に関する要因.....22
2.7 マーケティングに関する要因.....23
2.8 内部要因のまとめ（内部 SWOT 分析）.....24
3. 外部環境の分析.....27
3.1. ミクロ環境に関する要因.....27
3.1.1 市場機会.....27
3.1.2 競合分析.....28
3.1.3 サプライヤー分析.....30
3.1.4 販売・流通チャネル分析.....31
3.1.5 ミクロ環境におけるその他の主体.....32
3.2. マクロ環境に関する要因.....33
3.2.1 法規制環境.....33
3.2.2 経済環境.....34
3.2.3 技術環境.....34
3.2.4 文化・社会環境.....35
3.3. SWOT 分析.....36
4. 提案する戦略.....40
4.1. 戦略の方向性の定義と根拠.....40
4.1.1 戦略の名称.....40
4.1.2 診断に基づく選択の根拠（関連付けマトリクス）.....40
A）明らかになった主な問題（財務・オペレーション）.....40

B）活用すべき機会.....41
C）軽減すべき脅威.....41
D）状況を左右する内部の弱点.....42
E）行動に生かすべき強み.....42
4.1.3 なぜこの戦略が適切なのか？.....42
4.2. 具体的な施策の展開.....43
4.2.1 組織と社内プロトコルの改善（マトリクス構造から一元化へ）.....43
役割の再定義と一元化された組織図.....44
新しい機能リリース・プロトコル（Feature Deployment）.....44
4.2.2 コスト削減と技術面の物流改善（*Local Caching* プロトコル）.....45
キャッシュ（*caching*）管理と接続フローの新プロトコル.....45
4.2.3 製品の改善：Supremium / Deluxe プラン.....46
技術仕様と機能.....46
4.2.4 製品とチャネルの強化：インディーズアーティスト向け公式機能「Reserved」の統合.....47
「Spotify for Artists」アプリ（B2B）内でのツールの仕組み.....48
アーティスト向け B2B インターフェースの構成：.....48
エンドユーザー（B2C）のインターフェースと体験：.....48
4.2.5 B2B コミュニケーションの改善：「Spotify Artist Launchpad」キャンペーン.....49
4.3. 時間軸での計画：短期・中期・長期.....50
4.3.1 短期施策（1〜12 か月目）.....50
1：組織の一元化と新しいプロダクト・プロトコルの導入.....50
2：*Local Caching* プロトコルと音楽専用モードの導入.....51
4.3.2 中期施策（2〜4 年目）.....52
3：Supremium / Deluxe プランの商業展開.....52
4：公式機能「Reserved」の統合と「Artist Launchpad」キャンペーン（B2B）….53
4.3.3 長期施策（5〜10 年目）.....54
5：知的財産の完全直接ライセンスモデルの展開.....54
4.4. 結論と戦略的提言.....55
4.4.1 戦略の総括と診断との最終的な結びつき.....55
4.4.2 財務面の実現可能性と事業運営の防衛.....56
4.4.3 不測の事態への提言（リスク管理）.....56
4.4.4 計画の成功を評価する基準（2035 年目標）.....57

1. Spotify の概要

1.1 当社はどのような企業で、拠点はどこか？

Spotify Technology S.A.は、2006 年に Daniel Ek と Martin Lorentzon によってストックホルムで設立された。当初は海賊版に対抗する手段として構想されたが、現在のミッションは「人間の創造性の可能性を解き放つ」ことにまで広がっている。同社は、世界中のアーティストとリスナーを結ぶテクノロジーのエコシステムを築いている。

財務面では、2025 年の売上高は 171 億 8,600 万ユーロ、フリーキャッシュフローは 29 億ユーロに達し、粗利益率は過去最高の 33.1%を記録した。



拠点の面では、登記上の本店はルクセンブルクにあるが、グローバル本社と研究開発の中核拠点はスウェーデンのストックホルムに置かれている。

事業運営の面では、ニューヨーク、ロンドン、シンガポール、メキシコシティなどの都市に、世界 15 か所の主要拠点を展開している。特筆すべきはバルセロナである。スタジアム「Spotify

Camp Nou」のスポンサー契約を背景に、同社はスタジアム周辺に VIP 席の販売に特化した、限られた顧客向けの B2B 営業オフィスを開設した。このオフィスは年間 1 億 2,000 万ユーロの売上を生み出す見込みである。



1.2 当社は何を販売しているのか？

サービスの軸は「フリーミアム」型のエコシステムである。これが大量のユーザーを呼び込む獲得ファネルとなり、楽曲 1 億曲とポッドキャスト 700 万本を揃えたカタログを基盤に、有料会員の獲得につなげている。

- **消費者向けサービス（B2C）：**広告収入で運営され、再生に制限がある無料プランと、広告のない Premium プランで構成される。Premium には加入率の高い複数のプラン（Individual、Family、Duo、Student）があり、「Lossless」（ロスレス）音質や、毎月 15 時間分のオーディオブック視聴枠も含まれる。このほか、「AI DJ」やテキスト入力でキュレーションされるプレイリストといった AI を活用した機能や、ビデオポッドキャストも提供している。

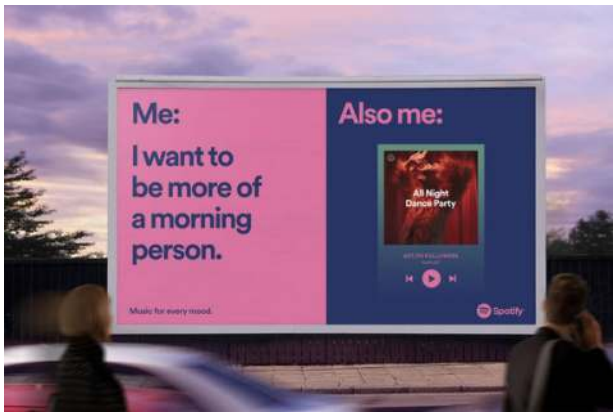


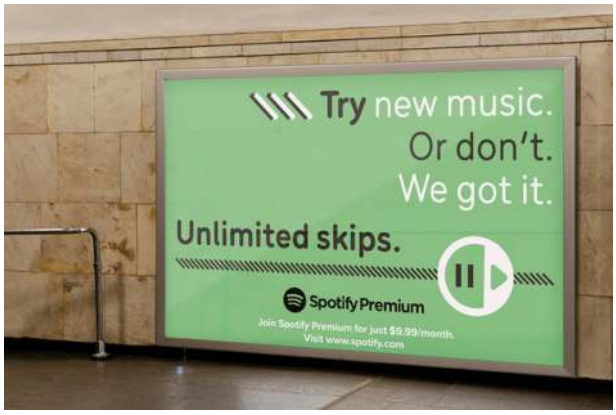
- **法人向けサービス・ツール（B2B）：**Spotify Ad Exchange などのツールを通じて、精緻にターゲティングされた広告枠を販売している。音声広告、オプトイン型の動画広告、スポンサー付きプレイリストなどである。クリエイター向けには「Spotify for Artists」を提供し、グローバルな分析データ、プラットフォーム内でのマーケティング施策（Discovery Mode）、グッズの直販機能を用意している。

1.3 現時点での当社のポジショニングは？

同社は、受動的に音楽を流すだけの再生アプリという位置づけから意図的に距離を置き、現在は AI を原動力とする超パーソナライズ型の「ディスカバリー（発見）ビジネス」と自らを定義している。消費者からは、自分の「人生のサウンドトラック」を予測し、選曲してくれる、感情に寄り添うデジタルの相談相手として認識されている。広告業界に向けては、自社のプラットフォームを「サウンドオンの時代」と位置づけ、他の SNS における視覚情報の飽和や疲れから逃れられる、注目度の高い環境として打ち出している。



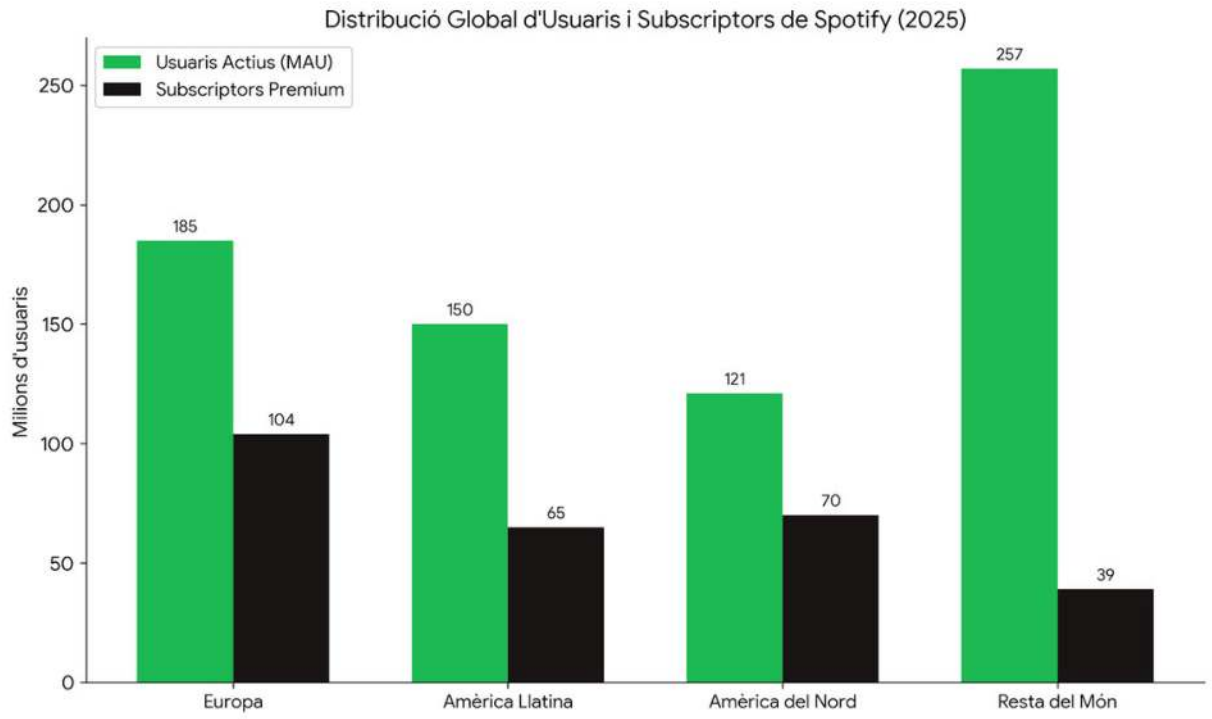




評判の面では、Spotify は欠かせない「オーディオ・ユーティリティ」としての地位を築いている。透明性レポート *Loud & Clear* を通じて、音楽業界を救う世界的な経済エンジンという立場を打ち出しており、2025 年度だけで業界に 110 億ドルを超える直接支払いを行ったことを示している。

1.4 当社の事業展開エリアはどこか？

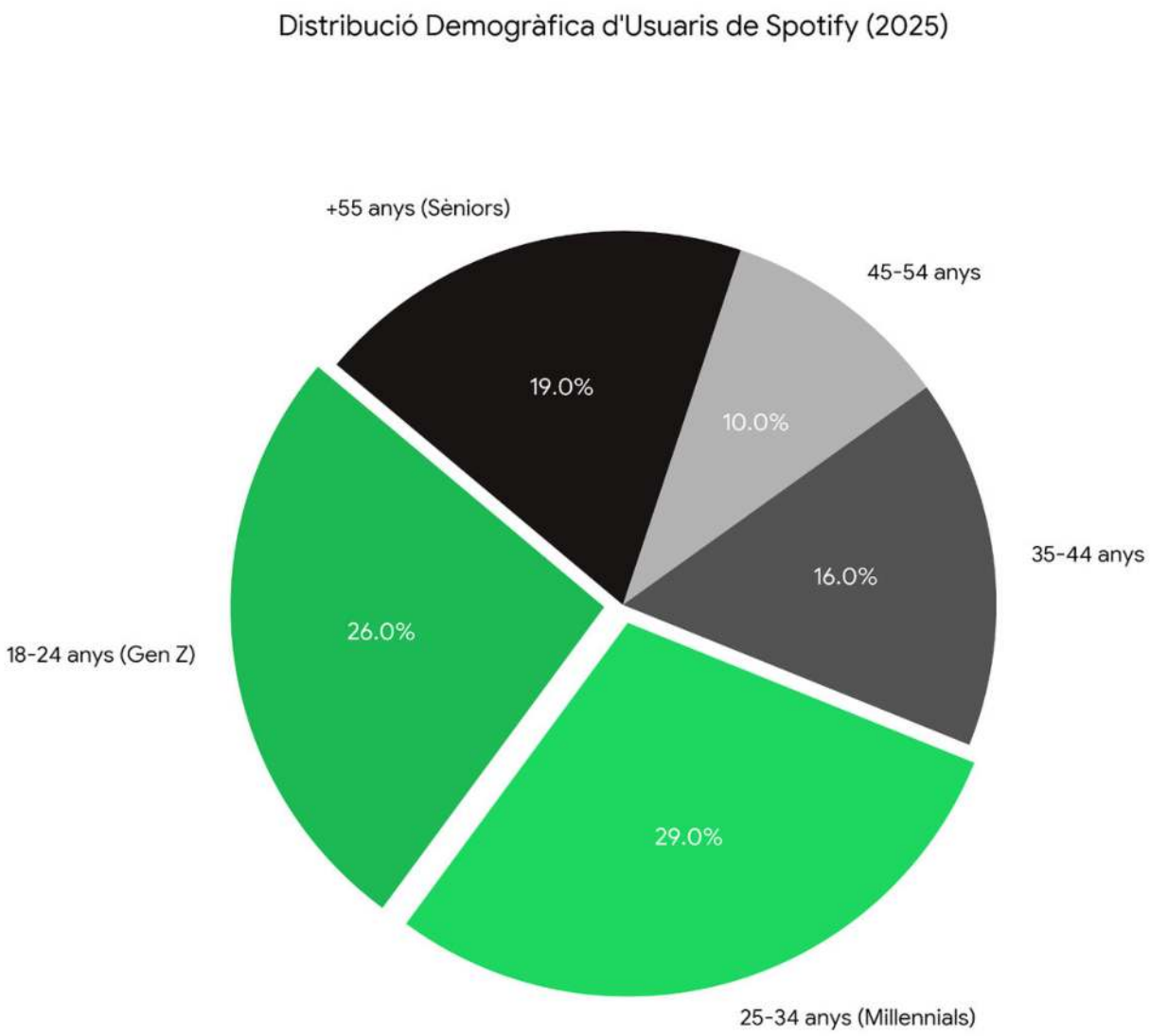
事業展開は世界 184 市場に及び、世界の有料会員数に占める同社のシェアは 31.7%に達する。



グラフが示すとおり、地域ごとの状況には偏りがある。新規トラフィックの大部分はアジアやアフリカ（「その他の地域」）から生まれているが、これらは有料プランへの転換率が低い市場である。一方、北米や欧州などの成熟市場は月間サブスクリプション純収入の 62%を占める。これらの市場が売上の大部分を支えており、その背景には、ARPU（Average Revenue Per User：ユーザー 1 人あたり平均売上）を維持するための値上げ方針の定着がある。

1.5 当社の主要顧客は誰で、どのような特徴を持つのか？

消費者（B2C）向けでは、アプリのアクティブユーザーは 7 億 5,100 万人（世界人口の約 10%）に上り、そのうち 2 億 9,000 万人が Premium の料金を支払っている。ユーザーは 1 日平均約 148 分にわたってアプリをアクティブに利用しており、年齢層別の構成は次のとおりである。

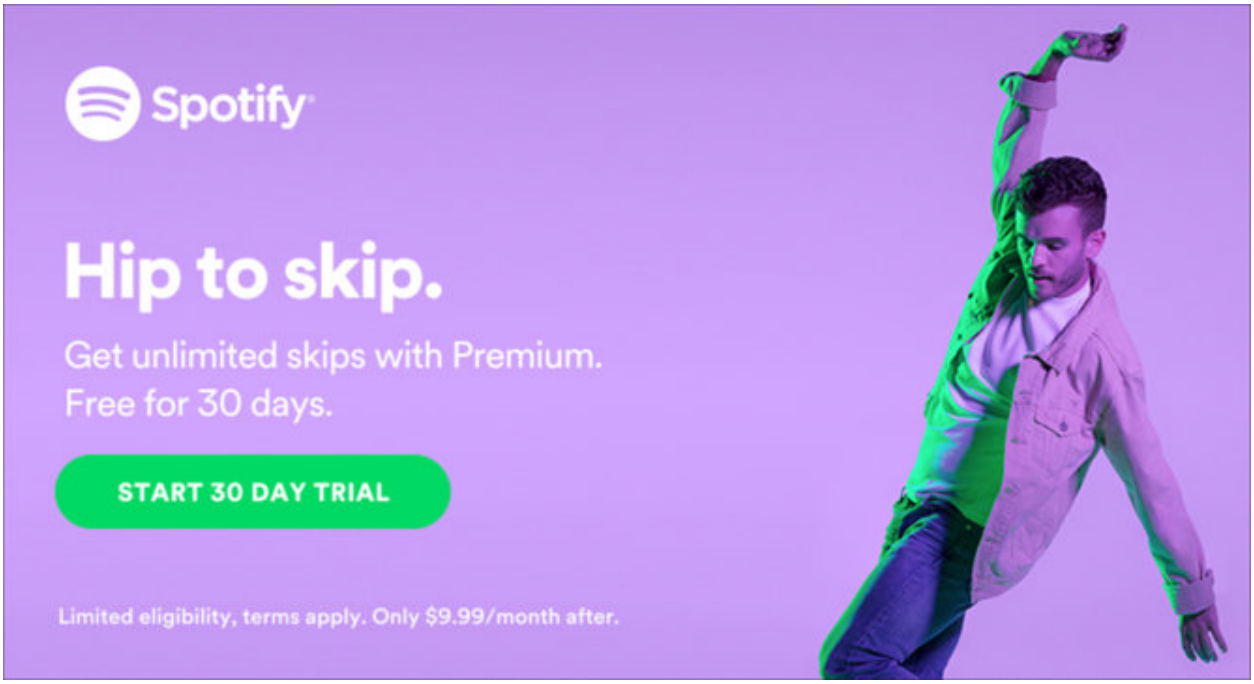


- **Z 世代（18〜24 歳）：**ユーザー全体の 26%を占め、新しいビジュアル機能やビデオポッドキャストの普及を牽引している。
- **ミレニアル世代（25〜34 歳）：**最大のグループ（29%）であり、主に仕事中や移動中に流し続ける BGM として音声を利用している。
- **35〜44 歳：**全体の 16%を占め、ファミリープランを契約し、子どもの利用を Spotify Kids に集約する傾向がある。
- **シニア層（55 歳以上）：**アプリ利用者の 19%を占める。「レイトアダプター」型の顧客だが、解約が少なく安定しており、購買力も高い。

戦略・広告面（B2B）では、主な顧客は世界の大手デジタル広告主と、同社のプラットフォームを通じて主な収入を得ている 5,000 万件のクリエイタープロフィールである。

1.6 当社の販売チャネルは何か？

- **アプリ内の直接ファネル：**Premium 販売の最大の原動力は、アプリの無料プランそのものから自然に生まれる顧客獲得である。Premium 会員全体の 60%は、もともと無料での利用から入っている。また、App Store などのアプリストアが課す 30%の手数料を回避するため、決済の導線を自社のウェブサイトへ移す動きが強まっている。
- **マルチメディア分野の間接的な提携（通信事業者）：**世界的な大手通信事業者（Vodafone、Verizon）と組んだセット販売を通じて、受動的に加入者を獲得している。これらは多くの場合、データ通信量を消費しない携帯電話契約（ゼロレーティング）に組み込まれている。また、コネクテッドカーや Samsung のディスプレイ、Xbox Game Pass などのパッケージにも、標準で搭載されている。
- **自動化された連携（B2B）：**広告主のキャンペーン販売は、SAX、Amazon DSP、Smartly などのオークション（入札）型の仕組みを通じて自動的に成立する。コンテンツの供給面では、提携する B2B アグリゲーター（配信代行事業者。DistroKid、CD Baby、Amuse など）から大量の楽曲が直接届く。



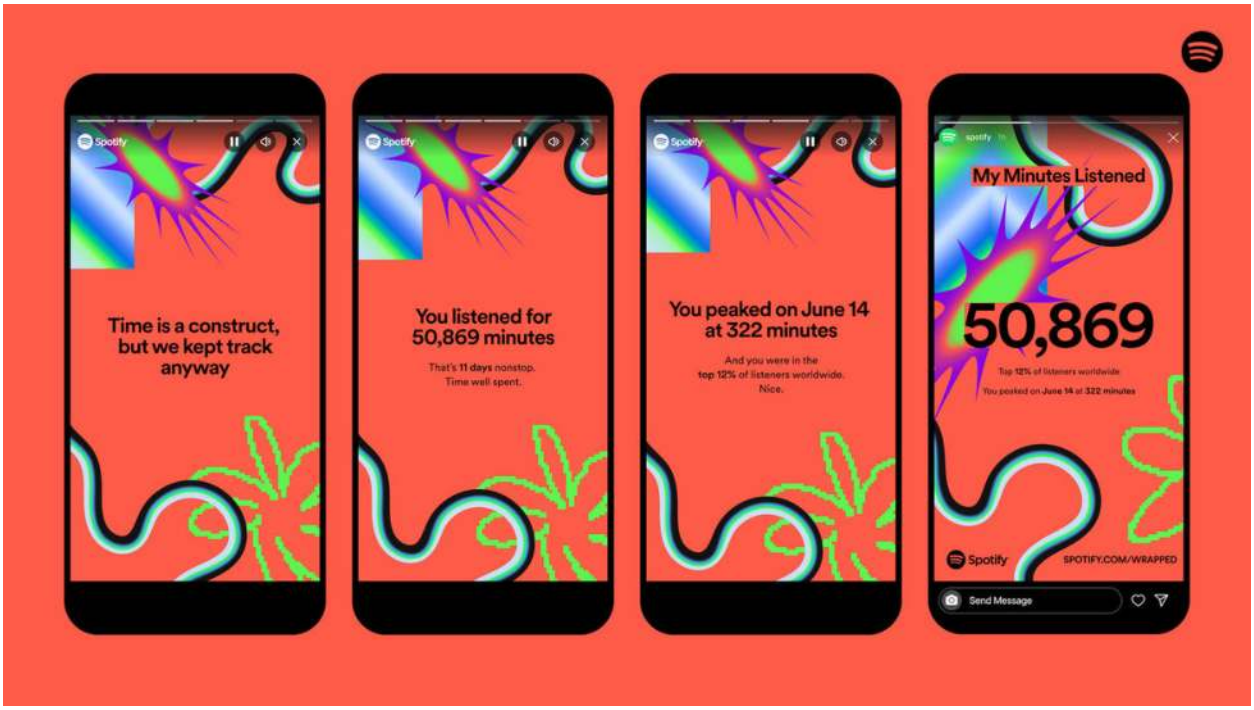
1.7 Spotify のコーポレートイメージはどのようなものか？

コーポレートイメージは、視覚的な純粋さ、紛らわしさの最小化、一体性という絶対的な原則に基づいて、正式に定められている。

- **シンボルによるアイデンティティ：**減衰していく電波を思わせる波形のシンボルマークとロゴタイプを組み合わせたもので、シンボルマークは保護され、形も固定されている。グローバルなガイドラインにより、ブランドマークの独立性や周囲の余白（クリアスペース。デジタルでは最低 70 ピクセル）を損なうような他要素との混在や「コブランディング」は禁止されている。書体には、ミニマルなサンセリフ体が求められる。



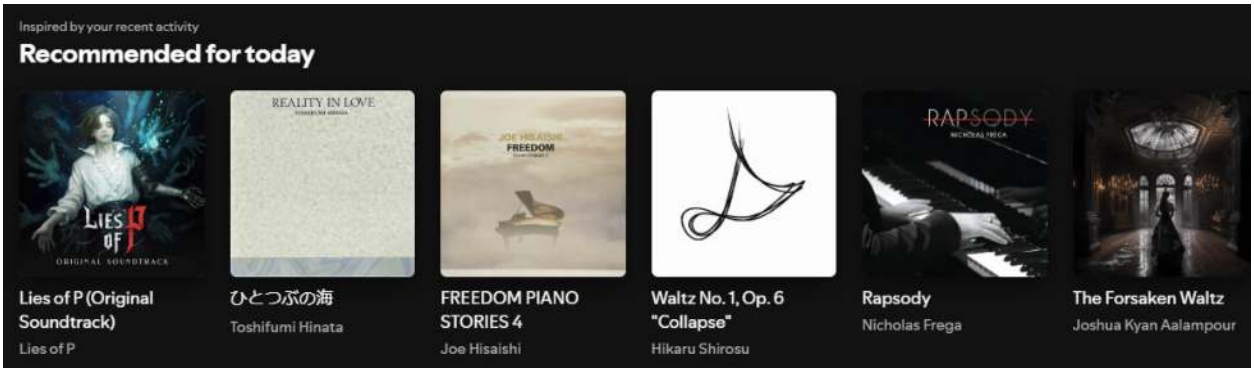
- **新たな色彩戦略「Visual Mixtape」：**おなじみの「Spotify Green」は、現在では組織全体に共通する「ベース」の色にとどまっている。今日の考え方は、大胆でダイナミックな色の組み合わせ（「Colorway Framework」）を前面に出すことにある。そこから生まれるのは、ポップで強いコントラストを持つ、はじけるような、型破りで若々しいグラフィックである。絶えず動き続ける都市の姿を映し出すことを意図しており、Wrapped の盛り上がりにもそれが表れている。



1.8 Spotify が用いるコミュニケーションチャネルとそのスタイルは？

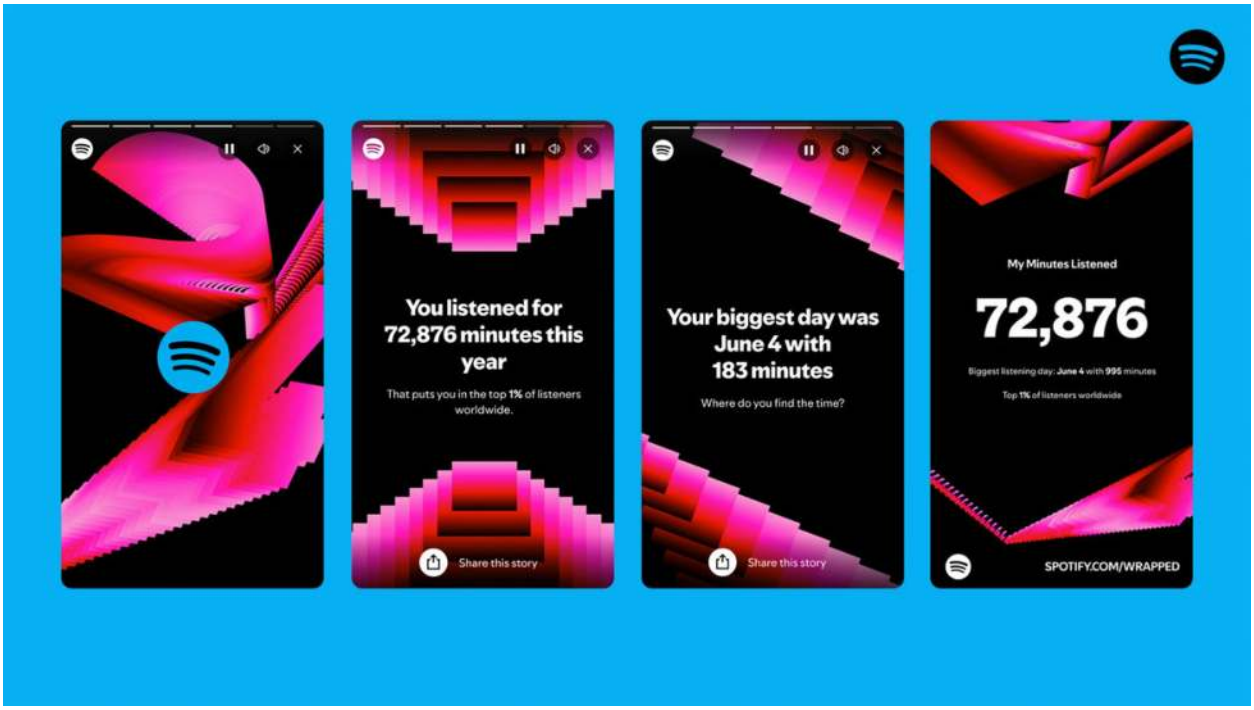
Spotify はマーケティングと販促に年間 14 億 2,600 万ユーロの予算を投じ、言葉のトーンを、IT エンジニアのイメージとはかけ離れた人物像を軸に組み立てている。「遊び心があり、誠実で、協働的な」エコシステムとして語りかけるのである。きわめて個人的で一人ひとりに特化した表現（例：「あなたの朝はこんな音でした」）を用いて、共感してくれる人間味のあるデジタルの友人という関係を強めている。これは、各広告の前に記憶に残るサウンドを挿入する「Sonic Branding（ソニック・ブランディング）」の手法と密接に結びついている。



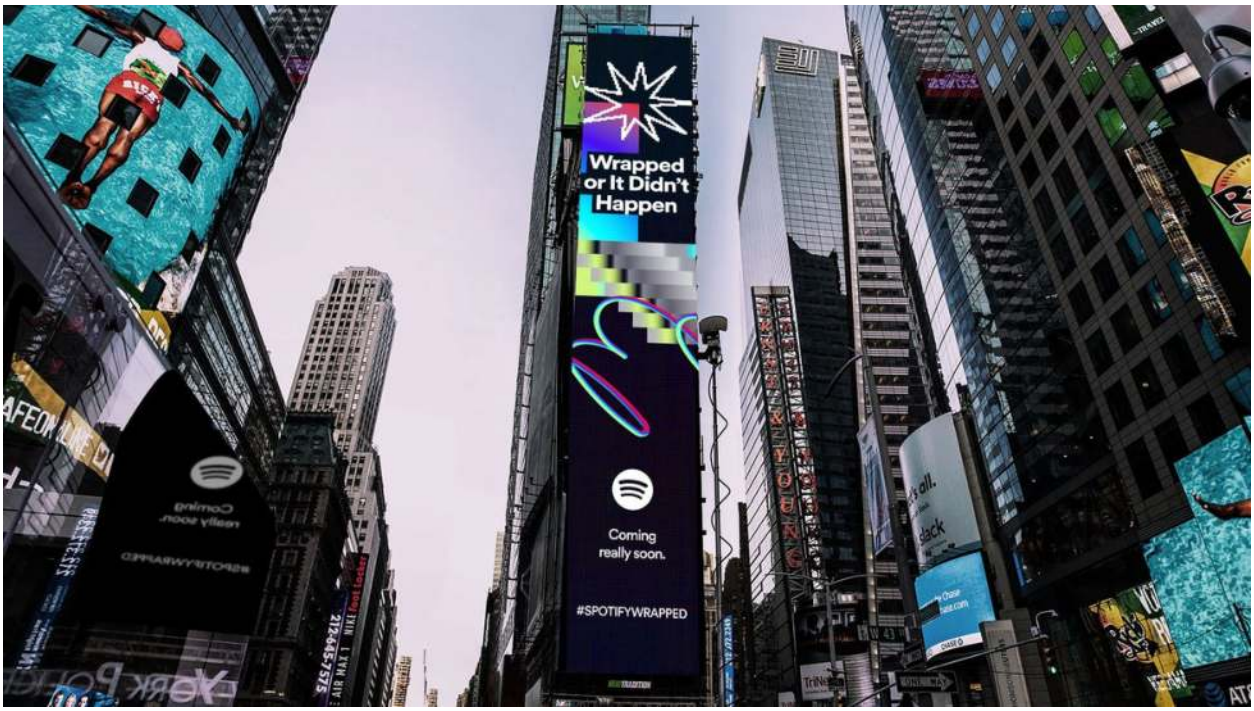


影響力の大きい 3 つの主要チャネルは次のとおりである。

- **SNS とカルチャーの自然な拡散：**Instagram、TikTok、X（旧 Twitter）をオーガニックに活用している。とりわけ際立つのが *Spotify Wrapped* である。毎年世界で 3 億人を超える参加者を集めるインタラクティブな企画で、2025 年には公開から数日のうちに、利用者自身による外部へのシェアが約 5 億回に達した。



- **大規模な屋外広告（OOH）戦略：**タイムズスクエアやピカデリー・サーカスといった人通りの多い象徴的な場所に、音楽の聴き方にまつわるジョークや文化的なメッセージを、動きのある大きな文字で掲げた地域密着型の看板を展開している。さらに、カンヌの「Spotify Beach」（来場者約 7 万 5,000 人）や、アーティストのプロモーションのための巨大な都市型インスタレーション（ブラジルのビーチやニューヨークの地下鉄など）といった、期間限定の大型の体験型施策も行っている。



- **B2B 向けの分析的アプローチ：**業界の有力企業を説得するため、会社として組織的に用いている手段である。権利者への支払額に関する透明性レポート「Loud & Clear」を公表するほか、広告代理店向けには「Culture Next」などの本格的なレポートを発行し、若者（Z 世代）の行動を詳しく分析することで、広告主が同社の広告市場に安心して投資できるようにしている。


CULTURE
NEXT
Spotify Advertising
CULTURE
NEXT
VOLUME 4
GLOBAL
TRENDS
REPORT

2. 内部要因の分析

2.1 製品に関する要因

デジタル音声サービス（フリーミアムと Premium）という性質上、Spotify の戦略と流通にはいくつかの制約が生じる。

- **契約上の期限とライセンスへの依存：**物理的な製品とは異なり、音源そのものは劣化しないが、契約上の期限はきわめて厳格である。同社は提供するカタログの大部分について知的財産権を保有しておらず、仲介者として機能しているにすぎない。このため、売上高の約 70%が売上原価として自動的に権利者へ支払われる。
- **競合のエコシステムへの依存：**サービスの利用には、対応する端末と通信インフラが必要である。この前提条件があるため、同社は第三者のエコシステムに依存せざるを得ず、技術面での命運が、多くの場合直接の競合でもある企業（Apple や Google など）のアップデートに左右される。
- **販売前と販売後のサービスの非対称性：**分析からは、経営資源の配分に大きな偏りがあることがわかる。販売前の段階は、大量の顧客獲得手段として機能するフリーミアム（*freemium*）モデルによって、きわめて効率化されている。対照的に、アフターサポートは重大な運営上の弱点となっている。非同期型のコミュニティフォーラムに大きく依存しており、直接のサポートがないため、請求ミスや二重請求が起きると満足度と信頼の危機に発展してしまう。
- **クリエイターとの関係（「Loud & Clear」）：**非対称だという見方がある一方で、このモデルは中間層やインディーズのアーティストにますます有利に働いている。2025 年、Spotify は音楽業界に 110 億ドル超を分配した。10 万ドルを超える収入を得たアーティストは 1 万 3,800 人を上回り、その 3 分の 1 はセルフリリース（*Do-It-Yourself* モデル）によるものである。
- **ユーザー体験（UX）の設計と有料化への障壁：**製品は、無料ユーザーの有料会員への転換を促すよう再設計されている。2025 年末の新たな施策として、Spotify はモバイル版で不評だった「シャッフル再生のみ」（*shuffle-only*）の制限を撤廃し、無料でも聴きたい曲を選んで再生できるようにした。この施策の狙いは、広告による疲労感で体験を中断して課金を促す前に、ユーザーとプラットフォームとの心理的なつながりを強めることにある。



2.2 経済的要因

同社は決定的な転換点を迎えた。「どんな犠牲を払ってでも成長する」段階を脱し、自立した高収益の財務基盤を確立している。

経済指標（2025 年第 4 四半期、FCF を除く）	**実績**	**背景と推移**
売上高	**45 億 3,100 万ユーロ**	前年同期比**+13%**（恒常為替ベース）。うち Premium 部門が 40 億 1,300 万ユーロ（有料会員 2 億 9,000 万人）。
粗利益率（全体）	**33.1%**	異例の伸び（+83 ベーシスポイント）。ポッドキャスト・オーディオブックと、広告のプログラマティック配信の最適化が牽引。
営業利益	**7 億 100 万ユーロ**	固定費の徹底的な抑制（人員削減と AI 活用）により、予想を大幅に上回る。

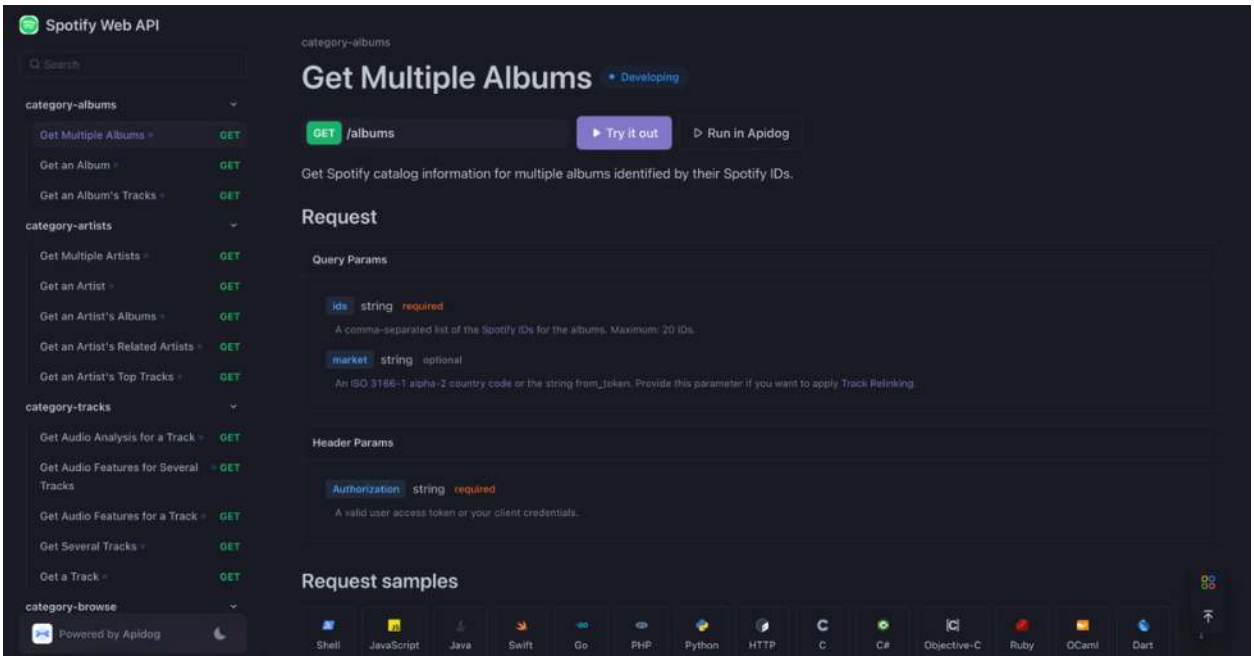
キャッシュ創出（FCF）	**29 億ユーロ（2025 年通期）**	潤沢な手元資金により、事業運営や設備投資（CAPEX）のための外部借入は一切不要。
負債資本倍率	**0.28**	最適な資本構成。資金調達は主に自己資本による。

スペインとカタルーニャは、際立った二面性を持つ市場である。音声ストリーミング（*streaming*）は音楽業界のデジタル売上のほぼ 100%（約 3 億ユーロ）を生み出しているが、「無料が当たり前」という文化の影響がいまも残っている。スペインの 2,100 万人を超えるリスナーのうち、料金を支払っているのは 800 万人にすぎない。無料モデルは再生時間の 60%を占める一方で、売上への貢献は 30%に満たない。

2.3 技術的要因

プラットフォームが今後も価値を生み出し続けられるかどうかは、ひとえにソフトウェアのアーキテクチャと、7 億 5,100 万人のユーザーデータをリアルタイムで処理する能力にかかっている。

- **フロントエンド（*Front-end*）の技術的負債：**高いエンジニアリング力を持ちながら、ユーザーインターフェースには深刻な問題がある。たとえば、ダウンロード済みのコンテンツを開くと読み込み表示（「spinner」）が延々と続く現象である。この不具合は通信帯域が原因ではなく、アプリにおけるローカルキャッシュ（*caching*）の実装が決定的に不十分であることに起因する。アプリは端末の内部ストレージを読み込む代わりに、メインサーバーへの不要な通信を強制的に発生させており、品質管理のプロセスに大きな穴があることを示している。



- **アルゴリズムの二重アーキテクチャ：**システムへの過負荷を避けるため、「パーソナライゼーション」のアーキテクチャ（ディープニューラルネットワーク）と、「実験」のアーキテクチャ（常時実施される A/B テスト）を技術的に分離している。同社のアルゴリズムは、目先の満足だけでなく、リスナーを疲れさせないよう、長期にわたる安定性を築くことを目指している。
- **「Freshness Scoring」：**純粋に数学的なランダム再生では同じアーティストの曲が続くという苦情が寄せられたため、Spotify はシャッフル再生（*Shuffle*）の仕組みを変更した。最近再生された曲をシャッフルの候補から外すことで意外性があるように感じさせ、体験を向上させている。

2.4 人的資源に関する要因

人的資本は、痛みを伴いながらも非常に効率的な形で、より高度な技術志向へと変貌を遂げてきたが、その過程で深刻な信頼の危機に直面している。

2023 年末に全世界の従業員の 17%（約 1,500 人）を削減した後、同社は生成 AI へと大きく舵を切った。従来型の開発者は、データエンジニアや機械学習の専門家に置き換えられつつある。現在では定型的なコードは言語モデルが書き、人間は監督役を担っている。

慢性的なモチベーション低下の原因は、人員削減そのものだけではない。削減を発表する数日前や数日後に豪華なイベントや派手な社内パーティーを開いたことが「財務面での偽善」と受

け止められ、経営陣の権威を損なったことも大きい。残った社員は過重労働に苦しんでいる。

- **人材をつなぎとめる仕組み：**人材流出を防ぐ唯一の施策は、人事部門が堅持する「Work-From-Anywhere」（勤務地を問わない働き方）の方針である。ただし、この方針は部門間の機動的な連携を難しくしている。

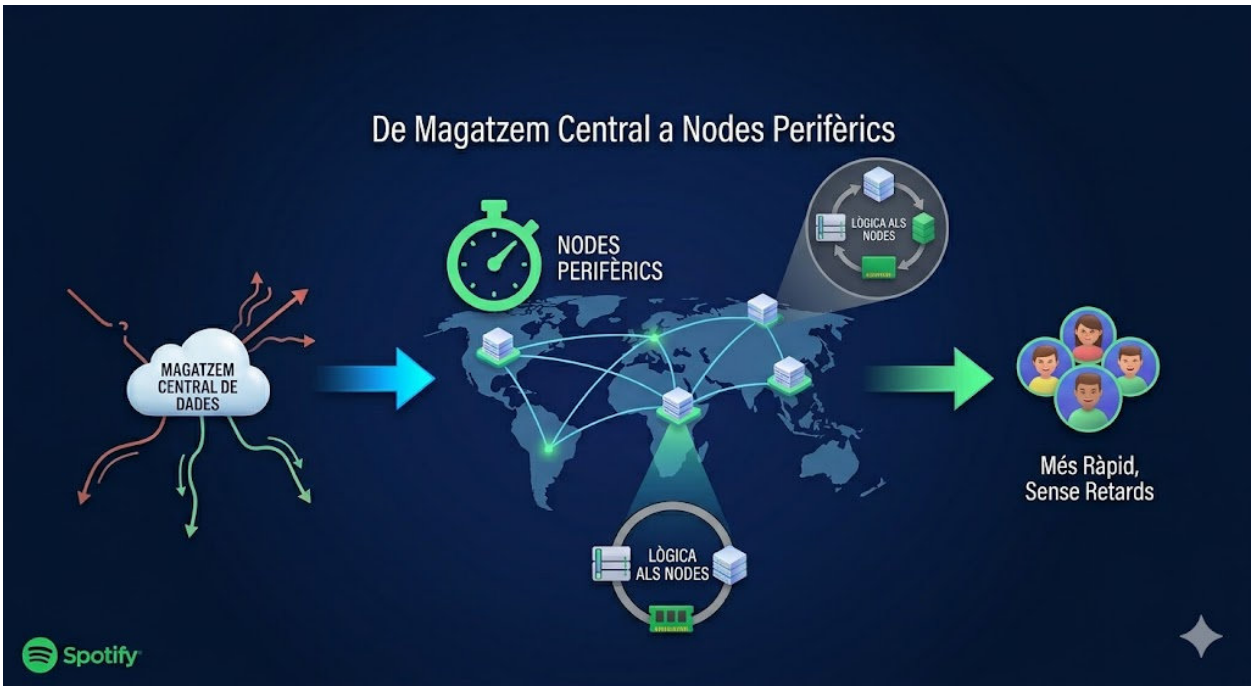


2.5 物流分析（デジタル物流とデータ）

デジタルソフトウェアの分野では、物流とは、バイナリファイルを効率よく処理し、途切れることなく世界中に届けることを指す。

- **CDN アーキテクチャとエッジコンピューティング（*Edge Computing*）：**同社は、複数の事業者に分散して統制が取れていなかった体制から脱却し、Fastly による標準化されたコンテンツ配信ネットワーク（CDN）を採用した。
- **遅延の解消：**ユーザーが曲を再生するとき、リクエストは中央のサーバーまでは送られない。自動的に最寄りのノードに接続し、そこでキャッシュされた音源が遅延なく配信される。これにより、世界的なスターの新作リリース時にもネットワークがダウンしな

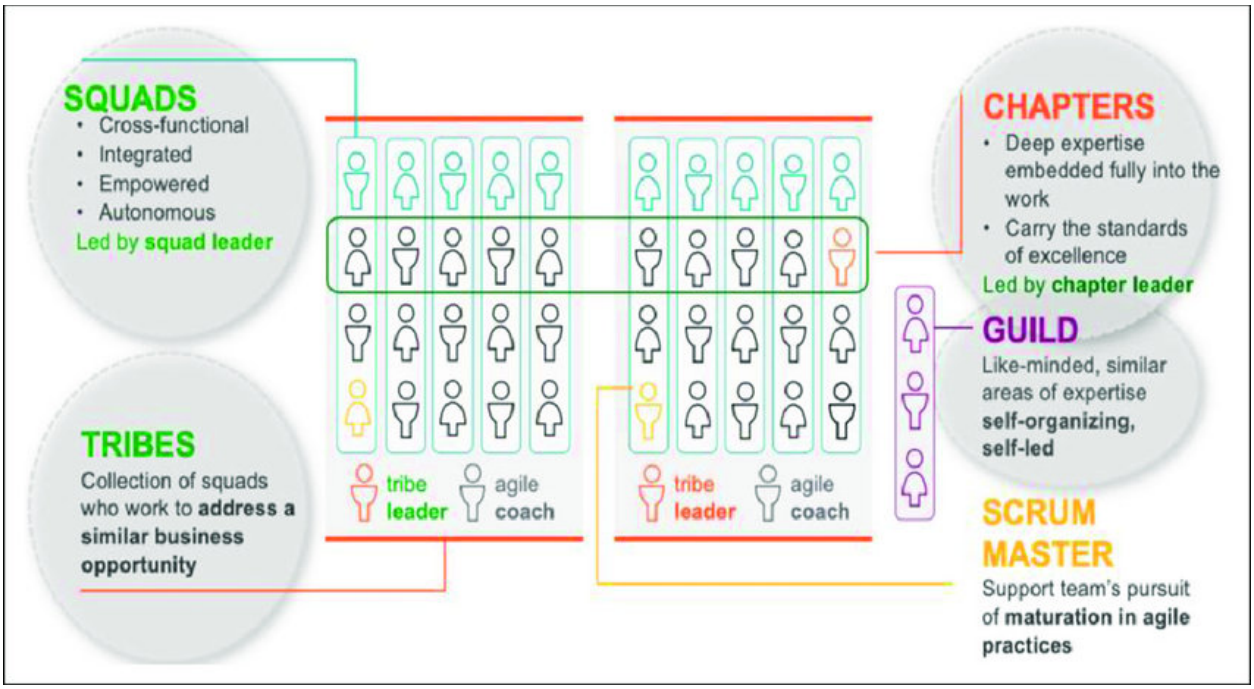
いようになっている。



2.6 組織に関する要因

社内組織である「Spotify モデル」（少人数の自律チームである Squad と、その集合体である Tribe を基本単位とする）は、次第に弱点となりつつある。

- **生じた問題：**マトリクス型の混乱を招き、エンジニアが複数の上司を持つことになった。その結果、摩擦が生じ、「官僚的な三者間調整」が必要になった。
- **重複：**標準のないまま極端な自律性を認めた結果、各チームが「車輪の再発明」を繰り返し、共同プロジェクトで合意を形成するために労力が浪費された。
- **ガバナンスと株主構成による防衛：**実質的な権限は創業者だけに集中している。同社はデュアルクラス構造（複数議決権の仕組み）を採っており、経済的な持分は機関投資家が保有している一方で、Daniel Ek と Martin Lorentzon は、経済的価値はないが追加の議決権を伴う特別な「受益者証書」（beneficiary certificates）を保有している。これにより両者は合わせて議決権の 69.3%を握り、短期志向の投資家から守られている。
- **進行中の解決策：**同社は、この体制を解体し、統一された効率的な従来型の組織構造を導入し始めている。その一例が、重複する人員をなくすため、複数のスタジオを「Spotify Studios」（ポッドキャスト部門）へ強制的に統合したことである。



2.7 マーケティングに関する要因

顧客との関係構築に長けたマーケティング力は、外からはうかがい知れない同社の柱であり、サービスを文化的な話題の一部へと変えている。

- **FC バルセロナ：**スタジアムを *Spotify Camp Nou* と命名する提携（2034 年まで）は、単なるブランド露出にとどまらない。Spotify がバルサと手を組むのは、同クラブが新興市場や重要市場（インド、ラテンアメリカ）で 2 億 6,000 万人を超えるファンと直接つながっているからであり、これらの市場には、プラットフォームが獲得すべき 30 歳未満の層が集中している。クラシコでユニフォームの胸にアーティストのロゴ（Drake、Rosalía、Rolling Stones）を掲出する取り組みも、このバイラル戦略を強固なものにしている。
- **アルゴリズムをめぐる論争：***Spotify Wrapped* のようなキャンペーンが成功を収める一方で、プロモーション戦略の中には広報上の弱点を抱えるものもある。アーティストがロイヤルティの取り分の一部を差し出す代わりにアルゴリズムで優先的に露出される「Discovery Mode」は、音楽業界の一部から恐喝まがいの仕組みだと批判されている。
- **AI を活用した B2B の収益化：**広告面では *Ads AI* を投入した。広告枠の販売を自動化し、数秒でキャンペーンを作成する自律型のバーチャルエージェントであり、従来の人による営業に伴う摩擦をなくし、プログラマティック広告の売上を伸ばしている。



2.8 内部要因のまとめ（内部 SWOT 分析）

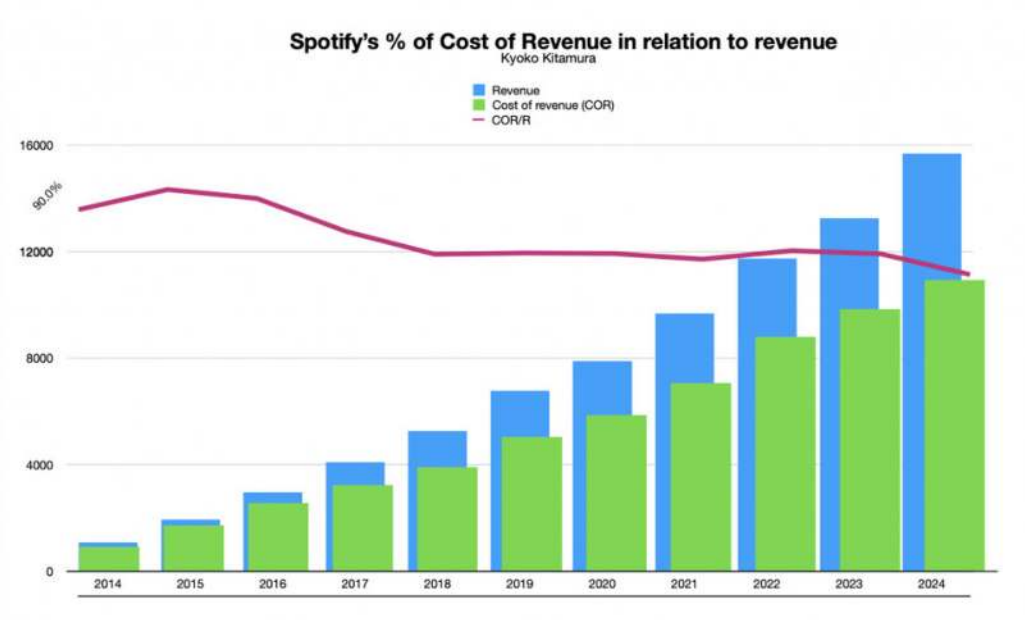
内部の強み：

- **財務力とレバレッジゼロ：**粗利益率は拡大を続け（33.1%）、フリーキャッシュフローは年間 29 億ユーロに上る。借入に頼らずにイノベーションを進めることができる。
- **アルゴリズムでの主導的地位：**ユーザーの先回りをするレコメンドのエコシステムにより、Apple Music や YouTube Music などの競合と比べて、きわめて高い人為的なスイッチングコストを生み出している。
- **守られたガバナンス：**デュアルクラス構造により、創業者は長期的なイノベーションのプロジェクトについて完全な独立性を確保している。



内部の弱み：

- **競合のエコシステムへの依存：**アプリの利用には、最大の競合相手である企業（Apple と Google）が管理する端末や OS が必要である。
- **ライセンス費用の制約：**このモデルでは、音楽による売上高の約 70%を原盤の権利者に支払わなければならず、この比率は変えられない。
- **ユーザー側の技術的負債とサポート不足：**フロントエンドの不具合（ローカルキャッシュの不適切な利用による読み込みのループなど）に加え、重大な請求エラーに対して機能していない非同期型のアフターサポート窓口が問題となっている。

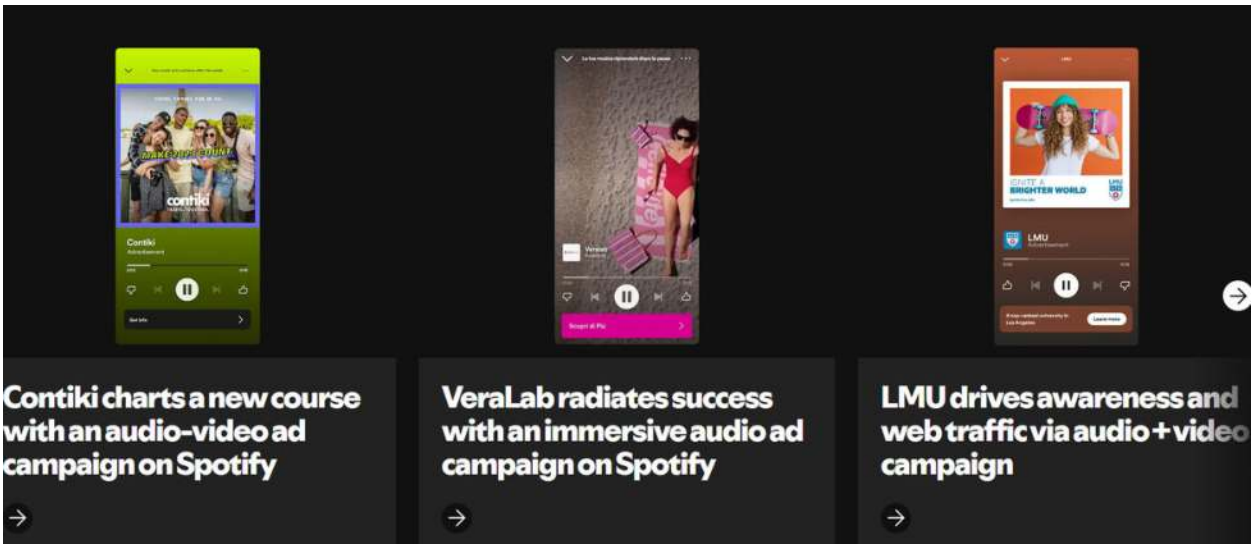


差し迫った内部の脅威：

- **人材流出：**痛みを伴う人員削減（17%）による士気の低下に、経営陣の正当化しがたい豪奢な振る舞いが重なり、現場の忠誠心が薄れている。「Work-From-Anywhere」という特典がなければ、技術面の創造性は一気に止まりかねない。
- **エコシステムの孤立：**競合の AI を締め出すためにデータ基盤を外部アプリに閉ざすと、これまでシステムを相互に支えてきたクリエイティブ分野の協力者を遠ざけることになる。

内部の機会：

- **Ads AI：**AI による広告契約の自動締結で、そのまま利益となるキャッシュを生み出し、音楽ライセンス費用を増やすことなく、ポッドキャストや無料（*freemium*）ユーザー向け広告の利益率を最大化する。
- **アプリの抜本的な修復：**端末のローカルキャッシュ（*caching*）に関する技術的負債を解消すれば、ネットワーク上の膨大な物流リソースが解放され、ロスレス（*Lossless*）形式を世界中でスムーズに普及させることができる。
- **組織再編の定着：**従来型の指揮命令系統を導入して「Spotify モデル」の混乱を完全に克服し、官僚的な三者間調整や、部門横断プロジェクトで浪費される労力を減らす。



3. 外部環境の分析

3.1. ミクロ環境に関する要因

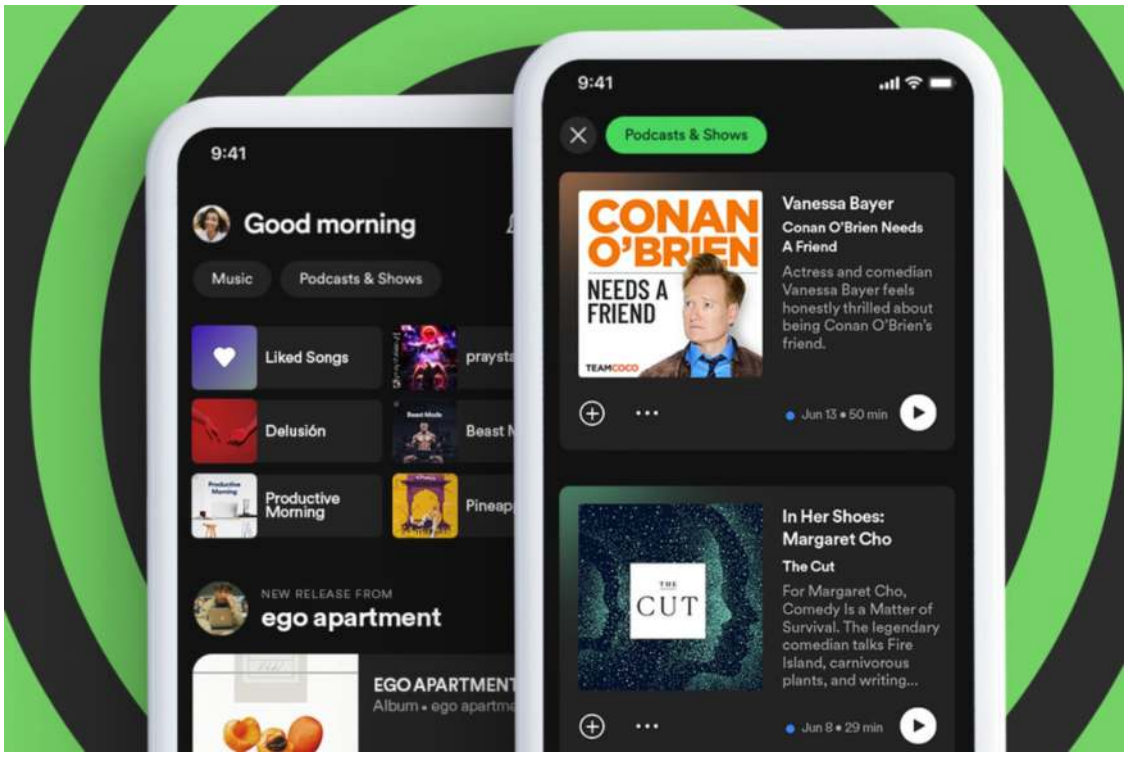
3.1.1 市場機会

同社が狙える最大市場規模（TAM）は、録音音楽の枠を大きく超え、音声や文化に関わるあらゆる消費形態を含むまでに急拡大している。

現在、ユーザー総数は膨大（6 億 1,500 万〜7 億 1,300 万人）だが、そのうち全額を支払う Premium 会員は一部（2 億 3,900 万〜2 億 8,100 万人）にとどまる。無料ユーザーと有料ユーザーのこの差は、フリーミアムモデルの転換ファネルを磨き上げ、収益性を高める大きな機会となる。

また、要求水準のきわめて高いオーディオファン層にも明確な事業機会がある。具体的には、ピュアオーディオ級の 24 ビット高音質音源を備えた「Deluxe」や「Supremium」プランを導入し、月額料金の引き上げを図る。

一方で、ビデオポッドキャストというニッチは、モバイル端末での画面視聴時間を獲得するための優先的な成長分野へと変わった。動画広告の解禁（Spotify Partner Program）を通じた映像クリエイターの収益化は、大きな投資機会をもたらす。



最後に、積極的なコマース展開にも機会がある。もはや再生を提供するだけでなく、オーディオブックの物理的な販売（Bookshop.org など）やイベントのチケット管理も手がけており、チケット分野ではすでに約 10 億ドルの取引が行われている。

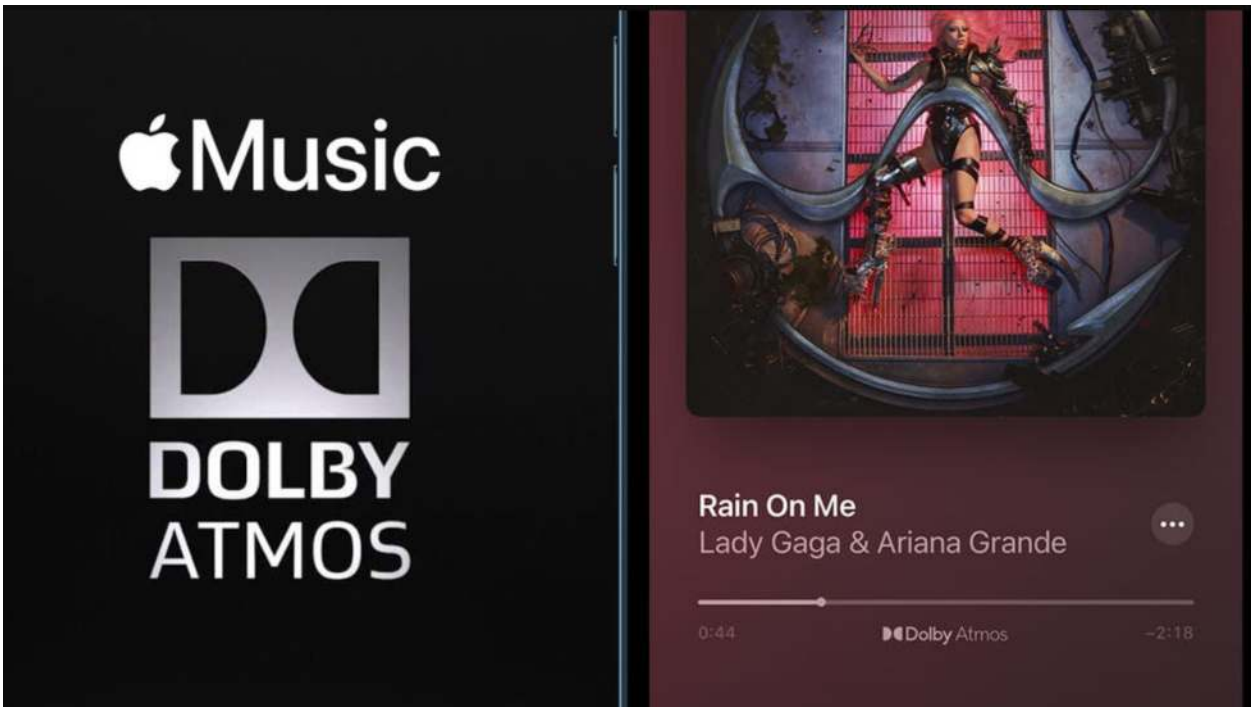
3.1.2 競合分析

同社は競争の激しいテクノロジー寡占市場で事業を展開しており、主要な競合は、存続のために音声事業の収益だけに頼る必要のない巨大企業である。特に重要な競合は次の 2 社である。

Apple Music：

- 「オーディオファンにとって文句なしの選択肢」というイメージを市場に打ち出している。
- 純粋なアルゴリズムによる発見よりも、人によるキュレーション（伝統的なスタジオ、公式ラジオ局）を優先する姿勢を明確に示している。
- 最大の強みは、自社エコシステムの 18 億台の端末（iPhone、AirPods、Siri）のほぼすべてに標準で組み込まれ、閉じた形で統合されていることであり、これにより顧客獲得コストは事実上ゼロになる。
- 月額 10.99 ドルの基本料金を据え置いたまま、より高い音質（24 ビット／192 kHz の「ロスレス」と Dolby Atmos の空間オーディオ）を提供している。

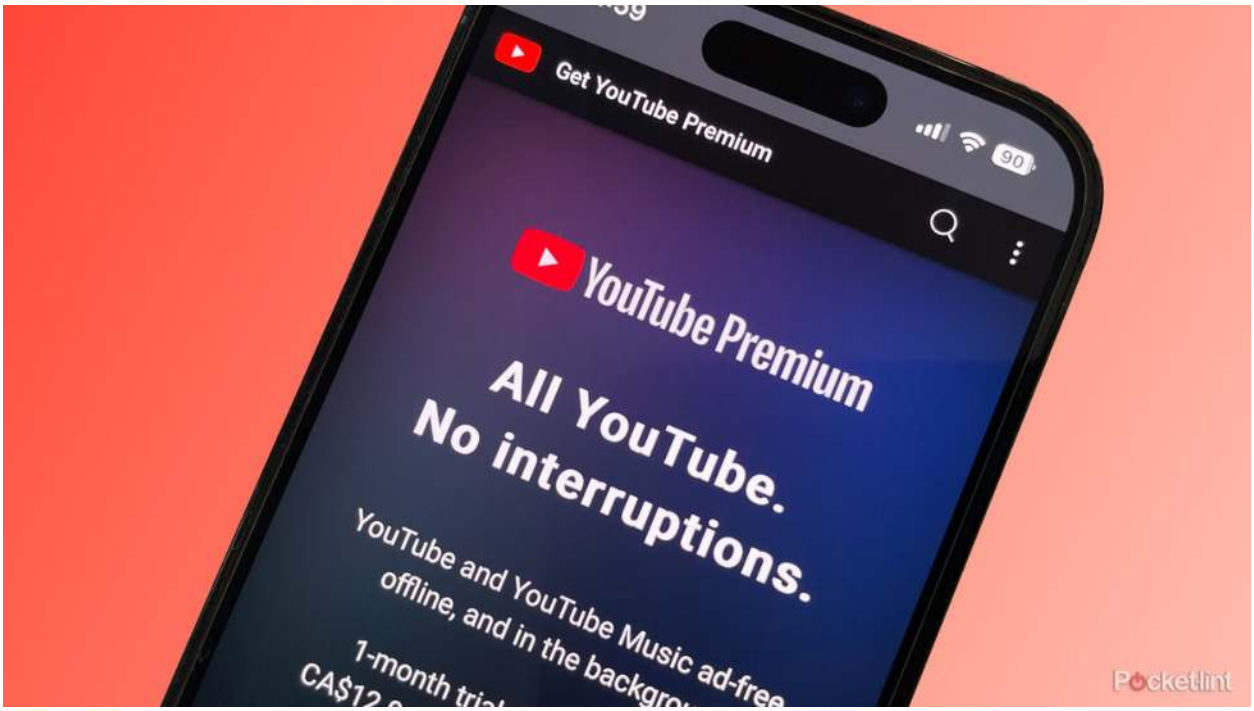
- 主な弱点は、発展途上の市場に向けた手頃な無料モデルを持たないことと、音楽ディスカバリーのアルゴリズムが Spotify より明らかに劣ることである。



YouTube Music（Alphabet Inc.）：

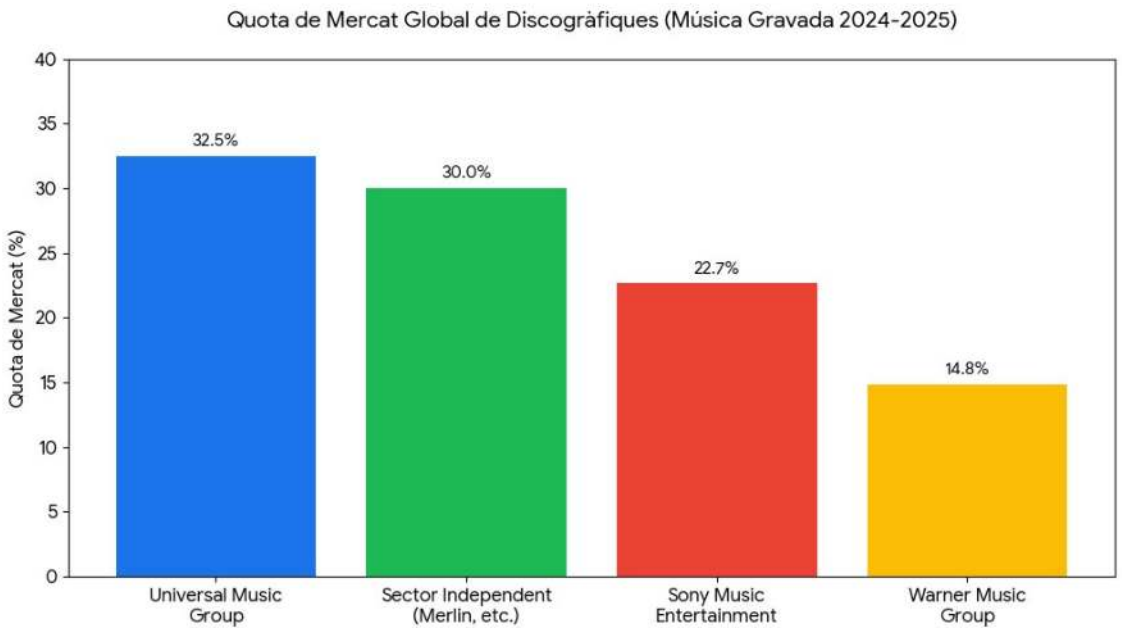
- 「世界の映像コンテンツを生み出す圧倒的な一大勢力」である親会社の動画プラットフォームが持つ、世界的な主導的地位を活用している。
- 比類のない強みは、ユーザー生成コンテンツ（UGC）を取り込んでいる点である。公式リリースに加え、ライブ録音、非公式のデモ音源、ファンによるカバー、個人制作のリミックスが共存している。
- 「YouTube Premium」という、割安感を強く打ち出したモデルを採用しており、スマートフォンでの音楽と自宅のテレビでの動画の両方から、同時に広告をなくすことができる。
- 弱点は、ベースとなる圧縮音声ファイルの音質が低いことと、過去の定番動画の視聴履歴に基づくレコメンドが非常に単調で、多様な曲を探しにくいことにある。

  さらに、UGC は諸刃の剣でもあり、同じ検索語に対して大量の検索結果が出ることが多い（例：20 人のユーザーがそれぞれ投稿した「同じ」曲が 20 件並ぶ）。



3.1.3 サプライヤー分析

同社は、3 つの巨大企業（Universal Music Group、Sony Music Entertainment、Warner Music Group）と、インディーズレーベルの代理機関である Merlin Network が支配する、クリエイティブ分野の世界的な寡占の中で事業を行っている。これらのサプライヤーは長年にわたり、ライセンス楽曲の再生の 70%超を握っており、依存度は絶対的である。これらのコングロマリットは交渉の余地のない契約を課し、Spotify の交渉力を制限している。その結果、同社は売上高の約 70%を権利者に支払わざるを得ず、2025 年にはその額が 110 億ドルを超えた。



このサプライヤーのエコシステムの中では、インディーズのクリエイターとの間にも深刻な摩擦がある。支払い単価は、1 再生あたり 0.003〜0.005 ドルというごくわずかな水準にとどまっている。

こうした状況への対応として導入された措置は、Spotify の行動の余地が限られていることを物語っている。たとえば、年間再生回数が 1,000 回に満たない楽曲の権利者には支払いを行わないというルールは、不満や、インディーズ層を困窮させているという批判を招いている。また、この寡占から身を守るもう一つの方法として、自社のアルゴリズムを強化して小規模なアーティストに注目を向けさせ、大手レーベルの覇権を徐々に弱めてきた。

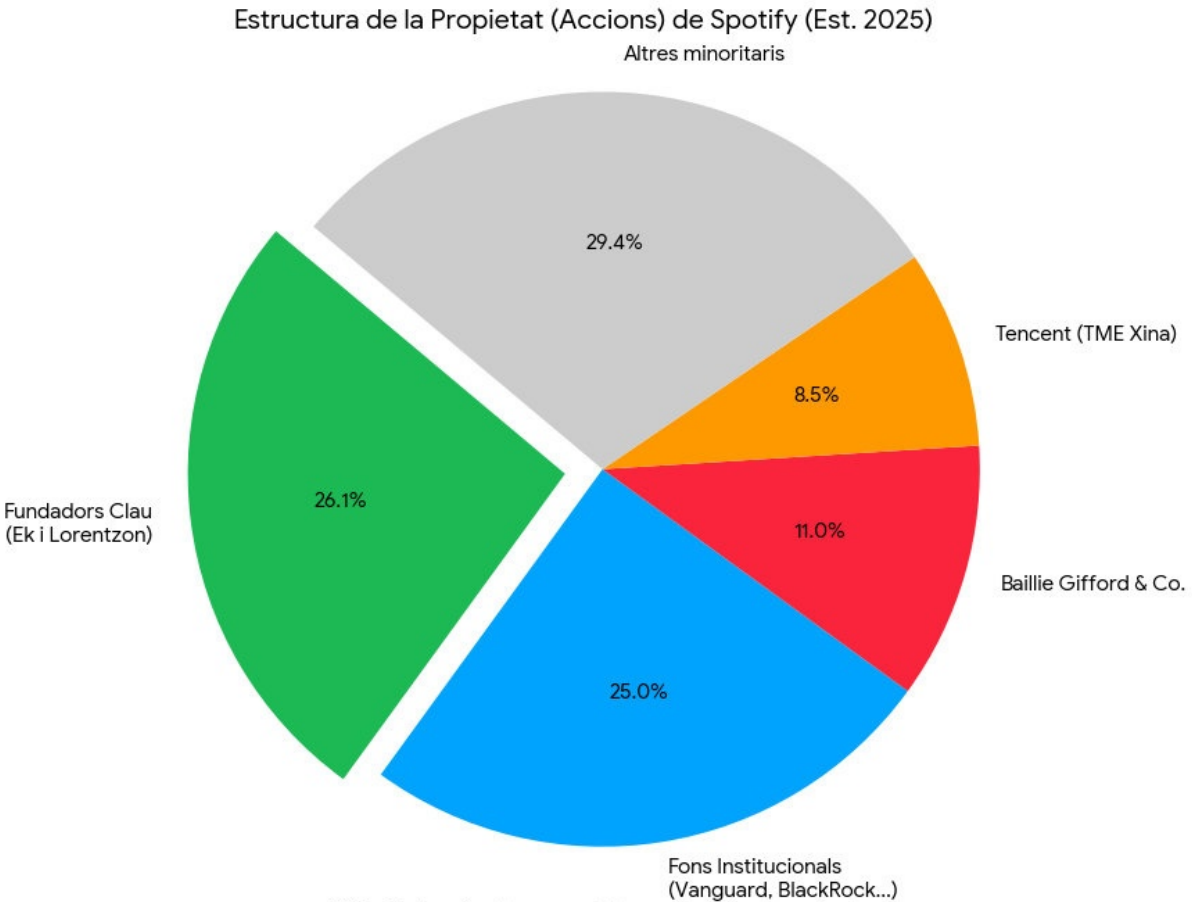
3.1.4 販売・流通チャネル分析

自社の物理的な端末を持たないため、同社は大手通信事業者と戦略的に提携し、これらを主要な流通チャネルとして活用している。Movistar、Vodafone、Orange（スペインと欧州）、Telia（北欧諸国）、Deutsche Telekom などの事業者が、割引やデータ通信量のカウント対象外といった特典を含む積極的な共同プロモーションで、アプリを提供している。

もう一つの重要なチャネルは、「Spotify Connect」規格を通じた他社製ハードウェアへのソフトウェアの組み込みと、家庭内の機器に浸透させるために特別にライセンス提供されるグローバルな技術システム（eSDK）の開発である。

3.1.5 ミクロ環境におけるその他の主体

- **決済代行事業者：**企業運営の中核を担う不可欠な存在である。Adyen、PayPal、Checkout.com といった多国籍企業が、180 か国でサブスクリプションの自動課金を途切れなく維持し、カード決済の拒否を防いでいる。
- **主要株主と投資家：**創業者（Daniel Ek と Martin Lorentzon）は、買収を防ぐための強固な議決権を伴う株式を約 26.11%保有し、経営において非対称な支配力を持つ。Vanguard や BlackRock などの機関投資家（約 25%）は安定性をもたらし、アジアの Tencent グループ（約 8.5%）は閉鎖的な中国市場への戦略的な参入ルートを確保する役割を果たしている。



- **労働組合と活動家：**UMAW（United Musicians and Allied Workers）やカタルーニャ音楽家組合（Sindicat de Músics de Catalunya）などの団体が、ボイコットや報酬モデルへの圧力を通じて事業環境に影響を与えている。

3.2. マクロ環境に関する要因

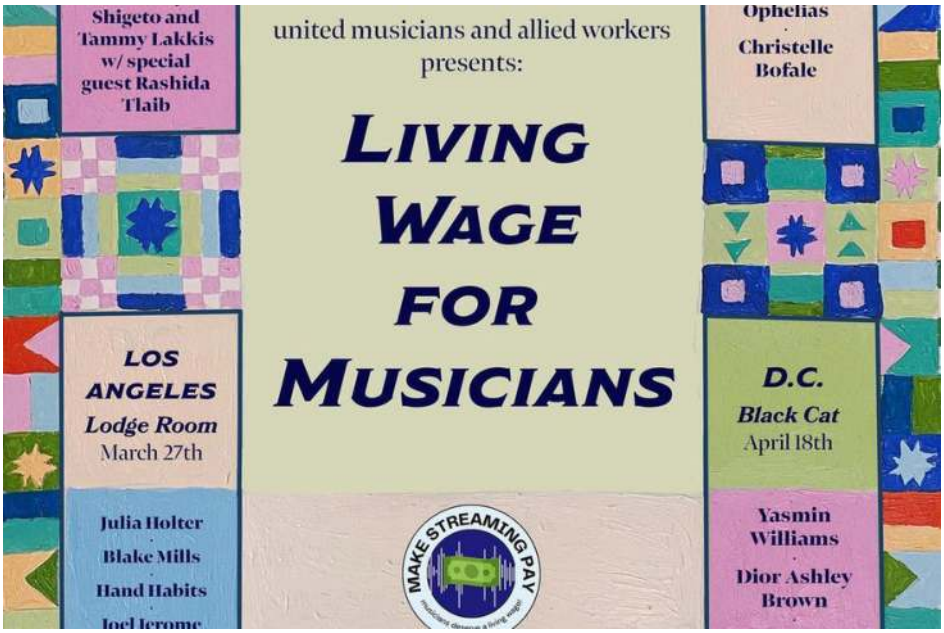
3.2.1 法規制環境

EU で**デジタル市場法（DMA）**が成立したことは、大きな機会となる。同法は Apple のような仲介事業者に自社エコシステムの開放を義務づけており、Spotify は App Store の 30%という不当な「税」を回避し、欧州のユーザーに Premium の特典や販売情報を直接伝えられるようになる。

Spotify は**プライバシー関連法（GDPR）**に対して脆弱であり、これらは業務面でも財務面でも非常に深刻な脅威となっている。同社は 2023 年、個人データへのアクセス請求への対応や明確な情報提供に不備があったとして、スウェーデンのプライバシー保護庁（IMY）から 500 万ユーロの制裁金を科された。

これに関連して、**デジタルサービス法（DSA）**は、EU 域内でのコンテンツへのラベル付けや違法コンテンツの削除に向けた社内の取り組みについて、透明性レポートを定期的に公表することを同社に義務づけている。

最後に、労働規制と知的財産をめぐる監視の目も強まっている。米国では、アーティストへの新たな直接ロイヤルティを課す「ミュージシャン生活賃金法」（*Living Wage for Musicians Act*）の制定が進められている。英国では、議会の DCMS（デジタル・文化・メディア・スポーツ）委員会がミュージシャンへの支払い料率を引き上げる合意を迫っており、運営コストに直接影響が及ぶおそれがある。



3.2.2 経済環境

成熟経済圏で続く**インフレ**は、技術人材の採用、マーケティング、サーバーにかかる変動費を押し上げている。

さらに、購買力の格差は長期的に見た根本的な課題である。飽和状態にある北米と欧州の市場では月額 10〜12 ドルという採算の取れる ARPU が得られる一方、ユーザーの増加は新興市場に集中しており、そこでの収益はわずか 1〜3 ドルにとどまる。転換率の低さが財務上の圧力となっている。

ユーザーの 58%が無料プランを利用している（2024 年は総売上高の 11.8%を生み出した）ため、同社は景気に左右される広告予算が底堅く維持されることに依存している。

3.2.3 技術環境

生成 AI（GAI）の進歩は、価値創造の面では大きな機会（AI DJ、自動翻訳、ポッドキャスト向けの音声クローンなど）となる一方、存亡に関わる脅威でもある。こうしたツールの普及により市場にはスパムやディープフェイクがあふれ、同社は 2025 年に 7,500 万曲を超える不正な楽曲を削除しなければならず、対策に巨額の投資を要している。

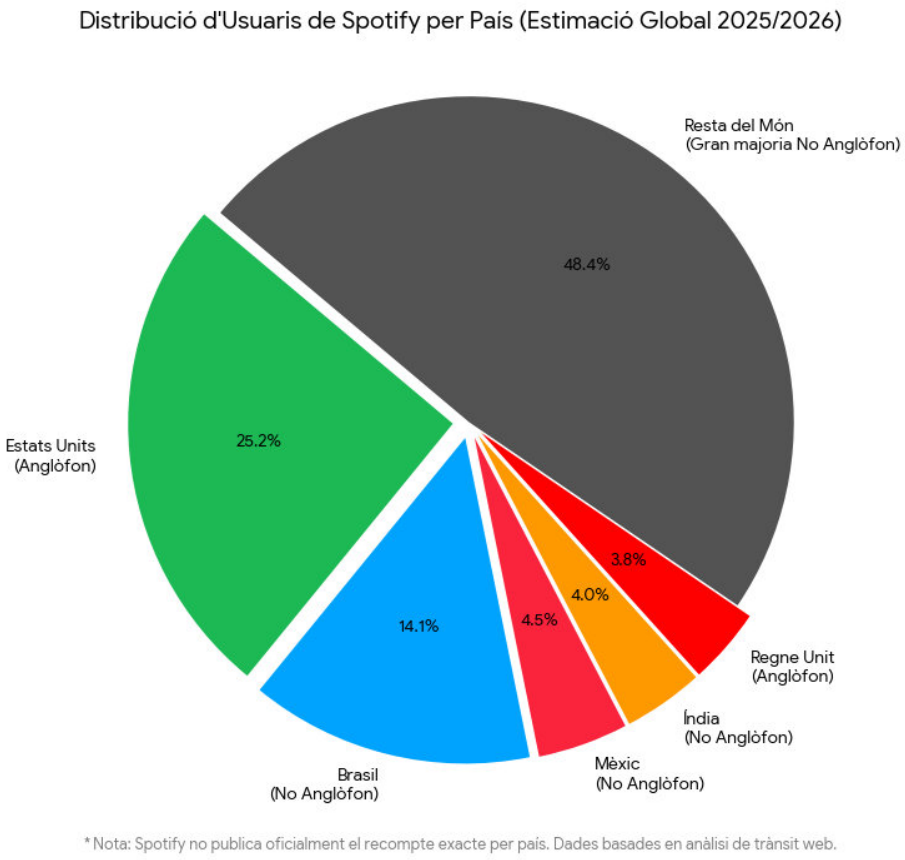


また、Cookie の廃止を受けて、広告テクノロジー（Ad-tech）の進化は不可欠なものとなった。Spotify Ad Exchange（SPAX）と外部の広告購入者との統合や、ID5 などのデジタル ID に関する提携により、法的な制約がある中でもデータを最適化し、広告のコンバージョンを 70%向上させることができる。

3.2.4 文化・社会環境

ユーザーの 38%を占める Z 世代は、モバイルでのスムーズな操作性と、TikTok のようなバイラル動画を起点とした発見を求めている。対照的に、年齢の高い層（X 世代やベビーブーマー世代）は、オーディオブックや物語性のあるポッドキャストといった長尺の音声コンテンツを求め、需要の中身を変えつつある。

また、ここ数年で英語圏の影響力はほぼ失われた。再生の 70%超が英語以外のコンテンツによるものであり、プラットフォームは徹底したローカライズを迫られている。



さらに、消費者もクリエイターもデジタルに対する意識が高まり、倫理面での目も厳しくなっている。CEO が軍事 AI 企業に出資した際のように、文化的な対立からボイコットやカタログの引き揚げが現実に起きている。加えて、クラウドサービスを支える大規模データセンターに起因するデジタルのカーボンフットプリントや、電子廃棄物（e-waste）に対する社会的な圧力も強まっている。

3.3. SWOT 分析

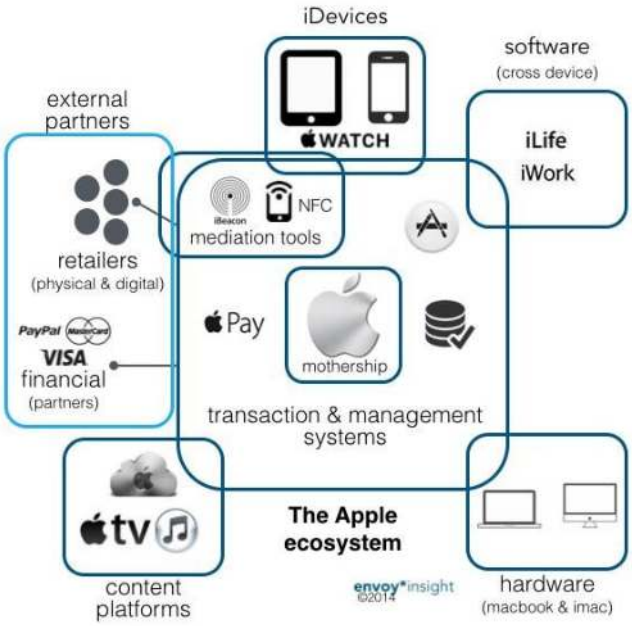
弱み：

- **利益率：**大手レーベルに売上のほぼ 70%を支払い続けなければならないという慢性的な義務を負っており、粗利益率は長年伸び悩み、33.11%前後にとどまっている。
- **外部技術への依存：**直接の競合、特に Apple が端末を管理するエコシステムに完全に従属した形で事業を行っている。

- **地域間で非対称な収益性：**アジアとラテンアメリカでの大規模なユーザー獲得は、ユーザー１人あたり数ドルの売上しか生まず、それを維持するのに必要な多額の運営コストと比べて採算が合わない。

脅威：

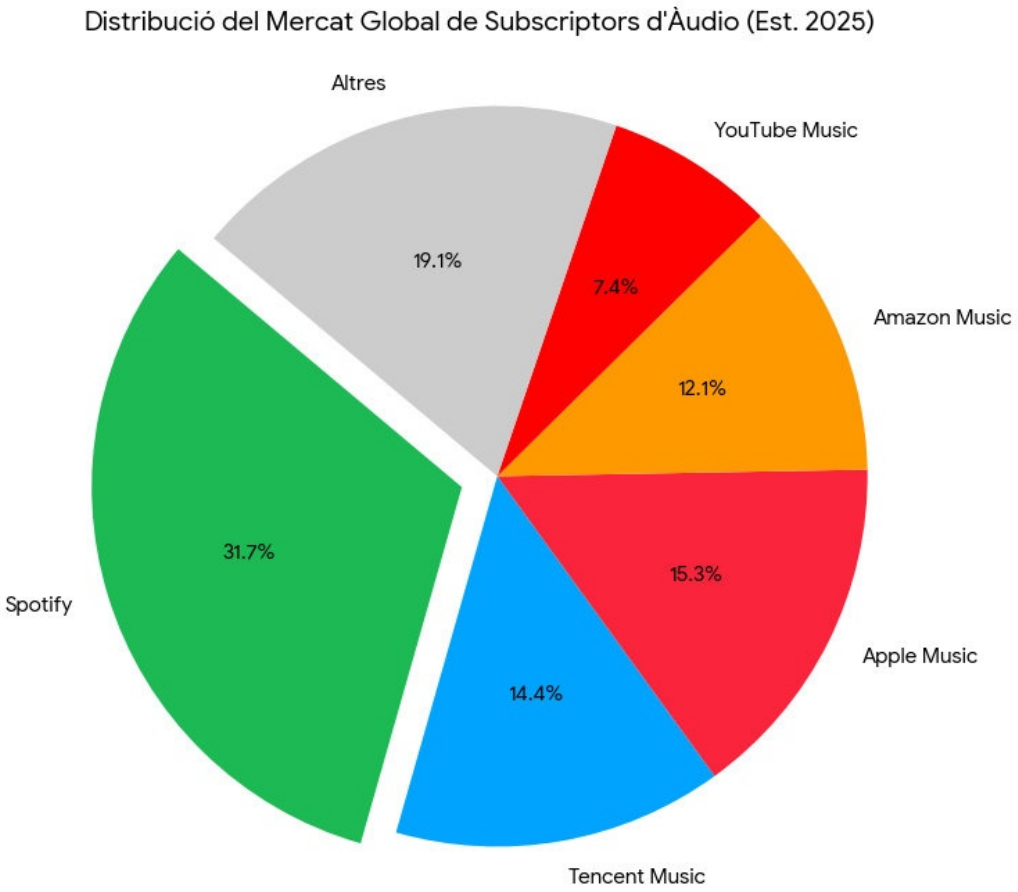
- **ビッグテックによるバンドル（Big Tech Bundling）：**Apple や Google などの競合は、OS、配送、テレビなどの大型パッケージに追加料金なしで音楽サービスを組み込み、市場を飲み込もうとしている。これにより、ユーザーが Spotify のような独立したサービスに料金を払う理由が薄れている。



- **業界規制のリスク：**英国と米国では、労働組合の動きや議会の委員会の決定を受けて、料率の引き上げや法定料金が国によって義務づけられるおそれがあり、同社の資金繰りの持続性を損ないかねない。
- **ボイコット運動：**経営陣と各国の音楽家団体との思想的な対立や、AI の不適切な利用をきっかけに、カタログの引き揚げやユーザー離れが絶えず起きており、評判の面で非常に脆い状態にある。

強み：

- **予測面での優位と高い解約障壁：**同社は予測型の機械学習の開発で 20 年の先行優位を持つ。これが強い顧客囲い込み効果を生み、サービスを解約することは、パーソナライズされた履歴を失う痛手として受け止められる。
- **世界市場での優位：**世界の有料アクティブユーザー市場の約 31.71%を占め、長年にわたり確固たる主導的地位を保っている。



- **自社の広告テクノロジー基盤：**先進的なグローバルツール（SPAX や Amazon との提携など）により、広告取引において購入者へのリターンが最大 70%に達しうる性能を備えている。有料プランのみを提供する他の競合は、この分野で目立った存在感を持たない。

機会：

- **映像・トーク系コンテンツへの転換：**ビデオポッドキャストの大規模な解禁（*Spotify Partner Program* を通じて）とオーディオブックの強化により、大手音楽レーベルによる脅しと過大な影響力は決定的に弱まる。
- **欧州の制度改革（DMA）：**App Store による欧州での独占を打ち破る法規制により、Apple に徴収されていた約 30%の手数料という損失がなくなる。売上を丸ごと確保し、特典を自由に告知できるようになり、収益性をさらに高める道が開ける。



- **高音質プラン（Supremium）：**高解像度音源を求めるハイエンド層のニッチだけに向けたサービスを戦略的に投入することで、ARPU を大幅に引き上げ、発展途上市場での価格面の弱さを補う道が開ける。
- **リアルの場との連携：**オンラインでもオフラインでも人々が接点を持つ拠点として独自の地位を築いており、コンサートチケットで数十億ドル規模の販売・取引を実現している。音楽に依存しない、真のグローバルなハブとして機能している。

4. 提案する戦略

4.1. 戦略の方向性の定義と根拠

4.1.1 戦略の名称

「インディーズ（DIY：Do-It-Yourself）向けサービスのエコシステムと持続可能なオペレーション」

この総合的な戦略は、Spotify の社内組織の再編と、価値提案の再設計を一体化させるものである。中心となる目標は、音楽再生を仲介するだけのプラットフォームから、**インディーズアーティストのための、技術・物流・デジタルとリアル両面のサービスを備えた包括的なエコシステム**へと移行することである。この変革によって、同社はレコード会社による寡占の支配力を自然な形で弱め、技術的負債を解消し、利益率の高い新たな収益源（*Supremium* と *Ticketing*〔チケット販売〕サービス）を切り開く。

4.1.2 診断に基づく選択の根拠（関連付けマトリクス）

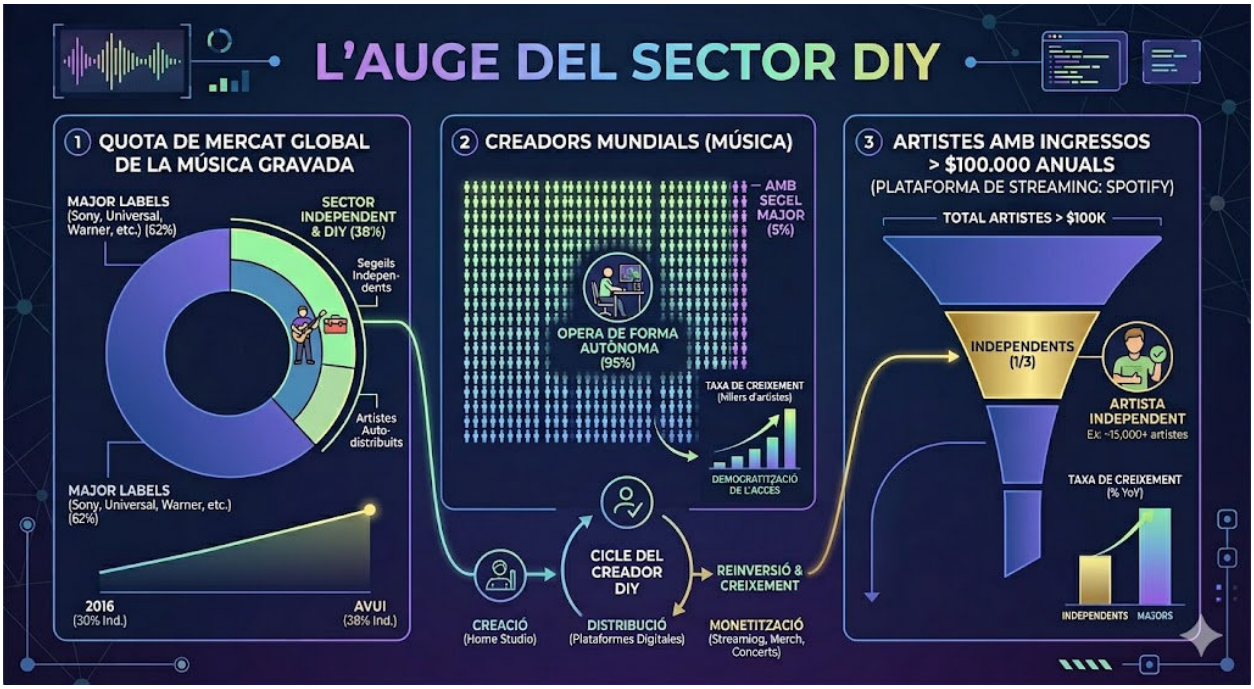
この戦略の利点は、外部環境と社内の状況の分析で明らかになった重要課題に、同時に対応できる点にある。

A）明らかになった主な問題（財務・オペレーション）

- **70%の罠：**Spotify は第三者のライセンスに依存しているため、粗利益率（現在 33.1%）が慢性的に圧迫されている。売上高の約 70%は、自動的に権利者へ支払われる。この変えようのない変動費構造が、純粋なソフトウェア事業としてのスケーラブルな収益性を制限している。
- **アプリの肥大化と技術的負債：**ここ数年、*Premium* ユーザーは、不要な情報による *bloating*（肥大化）や、フロントエンド（*front-end*）の重大な不具合（ローカルキャッシュ〔*caching*〕の管理不備が招く、オフライン時の読み込みの無限ループ）によって、利用体験の悪化に直面してきた。

B）活用すべき機会

- **インディーズ（DIY）セクターの台頭：**録音音楽において、**インディーズ**はすでに**世界市場の 38%**を占めており、世界のクリエイターの 95%が独立して活動している。プラットフォーム上で年間 10 万ドル超を稼ぐアーティストの 3 分の 1 はインディーズである。



- **ニッチ市場の収益化とリアル領域への展開：**高音質音源（*Lossless* 形式）にもっと支払ってもよいという潜在的な需要がある。また、ライブ関連の取引市場（コンサートチケットやグッズ）を取り込む機会もあり、Spotify はこの分野ですでに運営能力を備えている（イベント関連で約 10 億ドルを取り扱っている）。
- **欧州の規制枠組み（DMA）：**デジタル市場法の施行により、Apple と Google によるモバイル流通の独占が崩れ、アプリ手数料による約 30%の損失がなくなるとともに、特典を直接伝える道が開ける。

C）軽減すべき脅威

- **寡占の特異性：**大手レコード会社 3 社（UMG、SME、WMG）は世界市場の 62%を支配しており、さらなる集中に向かう傾向がある。これにより Spotify の交渉力は徐々に低下し、カタログのボイコットや価格面でのペナルティのリスクが高まっている。

- **強力なエコシステムを持つ競合からの圧力：**Apple Music と YouTube Music は、ハードウェアとサービスをセットで提供（*bundling*）できる企業構造を生かし、高音質の音源をより競争力のある価格で提供している（10.99 ドル。これに対し Spotify は、事業を維持するため 2026 年 1 月に 12.99 ドルへの値上げを余儀なくされた）。

D）状況を左右する内部の弱点

- **「Spotify モデル」の崩壊：***Squad*、*Tribe*、*Guild* を基本とする分散型の組織は、官僚的なマトリクス構造に陥った。役割の重複を生み、製品面での非効率（機能〔*features*〕の追加と廃止の繰り返し）を招き、**17%**の人員削減の後には社員の士気を低下させた。

E）行動に生かすべき強み

- **財務的自立と潤沢なフリーキャッシュフロー：**Spotify は財務状態がきわめて健全で、**年間 29 億ユーロのフリーキャッシュフロー（FCF）**を生み出し、負債資本倍率も非常に低い（0.28）。このため、外部借入に頼らずに長期プロジェクトの資金を賄うことができる。
- **アルゴリズムでの主導的地位：**自社データベース（6 億 1,500 万〜7 億 1,300 万人のユーザー）をリアルタイムで処理することで、市場で比類のない予測力を発揮している。ブランドの価値と認知度も高く（文化的な現象となった *Spotify Wrapped* など）、Spotify の名は世界中で音楽を聴くことそのものの代名詞となっている。

4.1.3 なぜこの戦略が適切なのか？

インディーズ向けサービスのエコシステムと持続可能なオペレーションという戦略は、次の 3 つの根本的な理由から、Spotify が抱える問題に対する長期的に唯一実行可能な答えである。

1. **相互確証破壊を回避できる：**大手レーベルを買収したり、積極的にアーティストを囲い込む従来型のレーベルを設立したりすれば、独占禁止の規制当局（DMA／FTC）に阻まれるか、大手レーベル（*majors*）によるカタログの大規模な引き揚げを招いていたはずである。これに対し、テクノロジーとサービスによってインディーズを後押しすることは、**希薄化による冷戦**という一手である。

インディーズ（DIY）楽曲が再生全体に占める割合を 38%から 50〜55%に高めれば、寡占勢力の力は自然に、そして静かに崩れ、大手は今後のロイヤルティ再交渉で譲歩を迫られることになる。

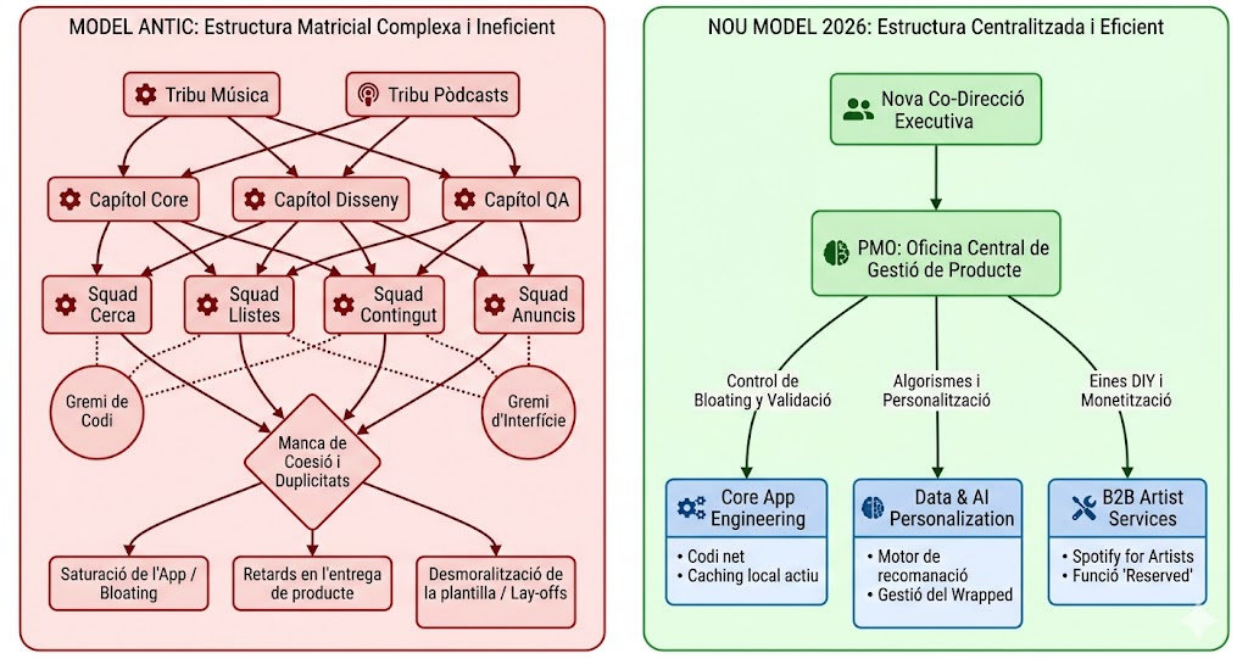
2. **人材と価値をつなぎとめる好循環を生む：**2026 年 5 月中旬に発表されたばかりの ***Reserved*** 機能（実際の再生データと SNS での交流に基づくチケットへの優先アクセス。*Canvas* を通じて外部での拡散を 145%押し上げる）のような独自のサービスを提供すれば、インディーズアーティストは確実に、リスクゼロで公演を満員にできる。このモデルでは、アーティストは原盤権（*masters*）を手元に残したまま**純収入の 80〜90%を受け取れる**（従来のレコード会社から受け取るのは 14〜16%）。そのため、当社のエコシステムは世界中の才能を引き寄せる磁石となる。
3. **社内の効率化と社外での収益化を連動させる：**社内組織を一元化し、時代遅れの Squad モデルを廃止すれば、社員の不満が解消され、業務の重複が止まり、エンジニアを**ローカルキャッシュ（*caching*）の抜本的な改修**に振り向けられる。フロントエンドの読み込みエラーや視覚的な煩雑さをアプリから一掃することは、オーディオファン向けの ***Supremium / Deluxe*** プランを始動させるための必須の技術要件であり、ARPU を高め、Apple や Amazon に対する価格面の不利を補うことにつながる。

4.2. 具体的な施策の展開

4.2.1 組織と社内プロトコルの改善（マトリクス構造から一元化へ）

社員の士気低下、*Work-From-Anywhere* モデルの終了に伴う創造性の低下、そして「Spotify モデル」が抱えていた役割の重複という課題に対処するため、次の組織変更と、それに対応する実行プロトコルを定める。

役割の再定義と一元化された組織図



完全に自律したチーム（*Squad*）を廃止する。エンジニアリングとデザインの全人員を 3 つの垂直型事業部だけに集約し、その連携を**プロダクト管理統括室（PMO）**が担う。

1. **Core App Engineering**：アプリのパフォーマンス、ソースコード、フロントエンド（*front-end*）を専任で担当する。
2. **Data & AI Personalization**：レコメンドアルゴリズムと予測モデルの保守、オーディエンスに関するビッグデータの分析を担当する。
3. **B2B Artist Services**：インディーズクリエイター向けのソフトウェアとサービス（*Spotify for Artists*）の開発に特化した事業部である。

新しい機能リリース・プロトコル（Feature Deployment）

いかなるチームも、アプリのインターフェースを単独で変更してはならない。次のプロトコルの遵守を義務づける。

適用時期：毎週金曜日、週の締めくくりのスプリントで行う。

適用者：最高プロダクト責任者（CPO）が、3 つの技術事業部の責任者と連携して行う。

プロトコル：

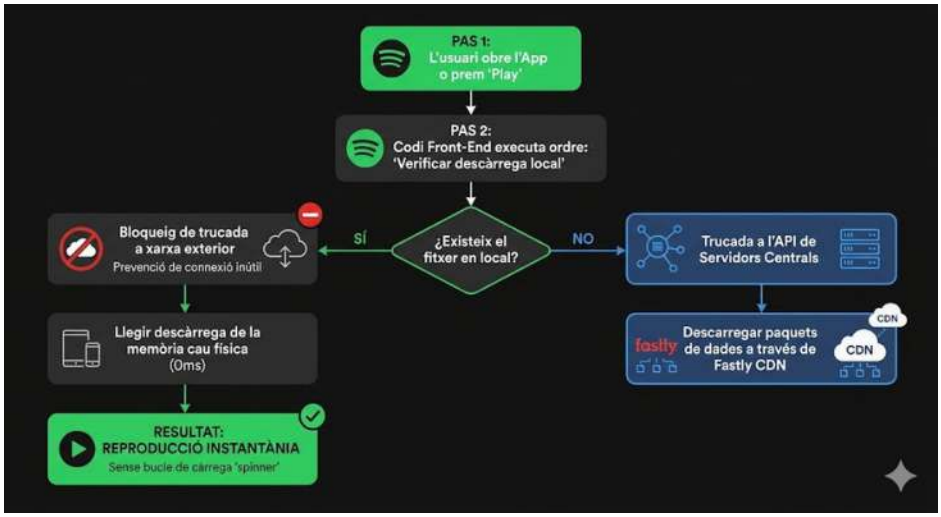
1. **提案フェーズ：**変更を行いたいエンジニアリングチームは、アイデアの財務的リターンを説明する 1 ページの「プロダクト提案シート」を提出しなければならない。
2. **bloating（肥大化）の評価フェーズ：**PMO が、新機能によってユーザーインターフェースが煩雑にならないかを評価する。音楽を聴く妨げになるような目障りな視覚要素を加えるものであれば、自動的に却下される。
3. **技術検証フェーズ：***Core App* 事業部が、その変更によってローカルキャッシュ（*caching*）の性能が悪化せず、サーバーへの無駄なリクエストも増えないことを保証する。

4.2.2 コスト削減と技術面の物流改善（*Local Caching* プロトコル）

電波の届かない場所で音楽を聴こうとした Premium ユーザーが直面する、フロントエンドの読み込みエラー（終わらない *spinner*）という技術的負債を即座に解決するため、モバイルアプリ内の通信ロジックを再構築する。

キャッシュ（*caching*）管理と接続フローの新プロトコル

端末にダウンロードされた音声ファイルをアプリが扱う手順を変更する。新たな自動化された技術手順は次のとおりである。



- **この施策で、同社はどのようにコストを削減するのか？**無駄なデータのやり取りを大幅に減らす。すでに端末内に物理的に保存されている曲の再生許可を得るために、何百万

台ものスマートフォンが Spotify のサーバーに絶えず問い合わせるのではなく、アプリが自律的に動作するようになる。

これにより、**データ転送とクラウドサーバー（AWS/Google Cloud）の保守にかかる運営コストを大幅に削減**できる。

4.2.3 製品の改善：Supremium / Deluxe プラン

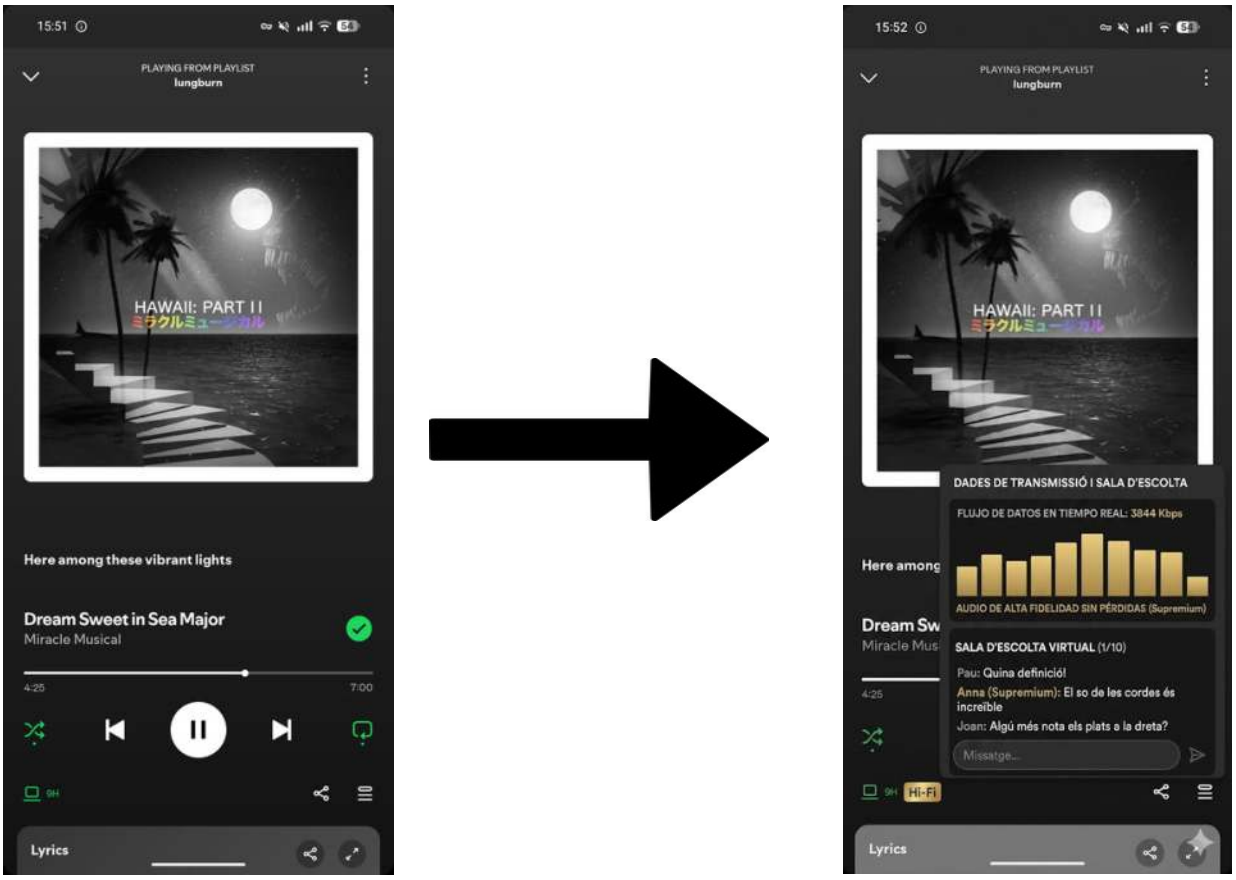
キャッシュ（*caching*）プロトコルによってコードが整理され、ネットワーク資源が解放されることで、システムダウンを恐れることなく、オーディオファン向けに最高解像度のデータ配信を開始できるようになる。

技術仕様と機能

24 ビット・最大 192 kHz の Hi-Res Lossless（FLAC）形式によるロスレス配信と、**Dolby Atmos** のラボ認証を受けた空間オーディオ。

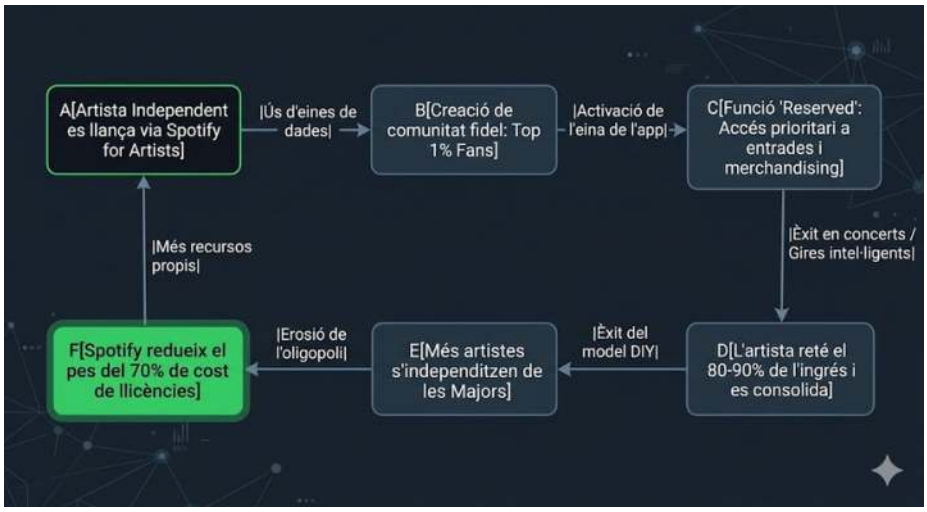
インターフェースのデザイン（再生画面はどのようになるか）：

- 現在の再生画面の左下隅（デバイス選択ボタンの横）に、**「Hi-Fi」**と書かれた金色のボタンを追加する。
- このボタンを押すと小さなスライドパネルが開き、受信中の正確なビットレート（kbps）をリアルタイムで示す棒グラフが表示される。ユーザーが料金を払って得ている最上級の音質を、視覚的に裏づける要素となる。
- **「バーチャル試聴ルーム」**機能を搭載する。*Supremium* プランのユーザー最大 10 人が端末を同期させ、アプリに組み込まれたテキストチャットで新作について語り合いながら、1 枚のアルバムを高音質で同時に聴くことができる。



4.2.4 製品とチャネルの強化：インディーズアーティスト向け公式機能「Reserved」の統合

本施策では、Spotify の公式機能 **Reserved** をどのように活用・体系化・強化し、インディーズアーティストのコミュニティを惹きつけ、つなぎとめる中心的な柱に変えていくかを詳述する。これにより、Spotify をアーティストのツアーを支える物流パートナーにする。



「Spotify for Artists」アプリ（B2B）内でのツールの仕組み

インディーズクリエイターが自身のカタログ管理に使うソフトウェア内に、**「ツアー & Reserved」**という専用タブを新たに設ける。

アーティスト向け B2B インターフェースの構成：

1. **キャンペーン設定パネル：**アーティストが、ツアーを行いたい都市と日程を入力する。
2. **アルゴリズムによるオーディエンス選択：**スライダーを使って、*Reserved* の優先先行販売をオーディエンスのどの層に提供するかをアーティストが選べる。対象の絞り込みは自動で行える（例：「*Spotify Wrapped* の蓄積データに基づき、過去 1 年間に自分の音楽を最も熱心に聴いた上位 1%のリスナーだけに送信する」）。
3. **販売予測モジュール（予測型）：**先行販売を公開する前に、アプリの AI が公演の成功確率を示す地域別のヒートマップを表示する。アプリはアーティストに次のようなメッセージを表示する。「選択したバルセロナの会場から半径 15km 以内に、アクティブなリスナーが 4,500 人います。アルゴリズムの予測では、『*Reserved*』の先行販売開始から 6 時間で会場キャパシティの 75%が売れ、あなたの運営リスクはゼロになります。」

エンドユーザー（B2C）のインターフェースと体験：

- **メッセージ（プッシュ通知）**：再生実績によって選ばれたリスナーのスマートフォンに、アーティストの *Wrapped* カラーを使った特別デザインの通知が直接届く。メッセージには、率直で感謝を込めた、コミュニティを感じさせる文体を用いる。

  「あなたは、[アーティスト名]の音楽を世界中で支えるコミュニティの上位 1%の一人です。いつもの応援に、特典でお応えします。Spotify Reserved で、新しいツ

アーのチケットを一般発売より先に購入できる 24 時間限定のアクセス権をお届けします。音楽の鼓動を響かせてくれて、ありがとうございます。」

- **関連サポート窓口：**アプリのアフターサポートに向けられがちな批判を避けるため、リアルタイムで対応するサポート窓口（問題を解決する自動チャットボット）を組み込み、先行販売コードや決済に関するトラブルを 3 分足らずで解決できるようにする。

4.2.5 B2B コミュニケーションの改善：「Spotify Artist Launchpad」キャンペーン

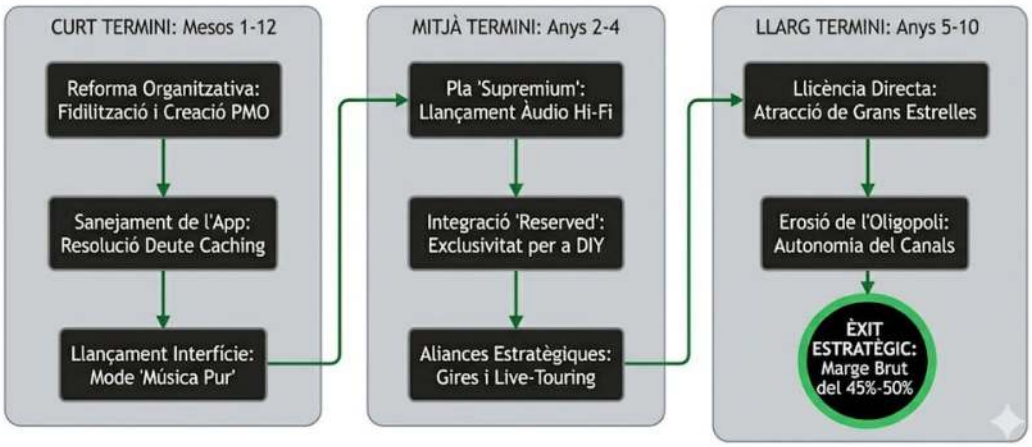
インディーズクリエイターにこれらの新しい製品機能（Reserved、自動化された Canvas、より良い条件）を知ってもらい、従来のレコード会社から離れてもらうため、次のような直接的な企業コミュニケーション・キャンペーンを設計する。

- **ターゲット：**独占的な配信契約を結んでおらず、アプリでの年間再生回数が 1 万回を超えるインディーズアーティスト。
- **使用チャネル：***Spotify for Artists* の管理画面内でのダイレクト通知、隔月の自動メール配信、そして音楽業界のカンファレンス（バルセロナの *Sónar+D* など。当社がカタルーニャで持つ組織的な強みを生かす）でのインタラクティブなパネルセッション。
- **コミュニケーションのスタイルと主要メッセージ：**アーティストに力を与え、テクノロジーを前面に出し、透明性の高いトーンを徹底する。当社の自由なモデルと、従来の寡占的なレコード会社による一方的な契約とを、はっきりと対比させる。

「従来のレコード会社は、ロイヤルティの 15%と引き換えに、原盤権を手放すよう求めてきます。Spotify は、作品をコントロールする権利はあなた自身のものだと考えています。私たちの DIY エコシステムに参加しませんか。知的財産権を 100%保持したまま、デジタル純収入の最大 90%を手にでき、公式機能 Reserved のアルゴリズムによる先行販売の力で、ライブを確実に満員にできます。」

4.3. 時間軸での計画：短期・中期・長期

インディーズ向けサービスのエコシステムと持続可能なオペレーション戦略を効果的に実行するため、施策を 5〜10 年の期間で時系列に整理する。初期のフェーズが、より破壊的な後続フェーズの資金を生み出し、技術的な土台を整えるようにする。



4.3.1 短期施策（1〜12 か月目）

1：組織の一元化と新しいプロダクト・プロトコルの導入

実施内容：Squad による分散型の組織を改め、3 つの主要な機能領域（*Core App Engineering*、*Data & AI Personalization*、*B2B Artist Services*）で構成され、プロダクト管理統括室（PMO）が調整する組織へ移行する。アプリの視覚的な煩雑さを食い止めるため、新しい機能リリース・プロトコル（*Feature Deployment*）を毎週実施する。

実施時期：直ちに着手し（1〜3 か月目）、初年度の上半期中に定着させる。

実施主体：2026 年に発足した新たな共同 CEO 体制が担い、最高プロダクト責任者（CPO）と最高技術責任者（CTO）が直接実行する。

必要な資源：社内の知的・組織的な資源、出社が義務となるスプリントのための本社内のスペース、一元化されたプロジェクト管理ソフトウェア。

概算コスト：新たな現金支出は **0 ユーロ**である。17%の人員削減を経た現有人員の給与体系のみを活用するためである。

- 外部コンサルタントは起用しない。業務面では、この役割の一元化によって、旧来の Squad によるマトリクス型モデルが生んでいた重複や官僚的な会議がなくなり、**研究開発予算の推定 15%に相当する、継続的な純コスト削減が見込まれる**。

期待される成果：官僚主義を減らして社員の不満を食い止め、プラットフォームのデザイン基準を統一し、視覚面や技術面で過剰な負荷を生むツールが一切導入されないようにする。

KPI：

- **KPI 1：**重要な改善のリリースまでの平均期間（*Time-to-Market*）を、45 日から最長 14 日に短縮する。
- **KPI 2：**年次の組織風土調査で寄せられる職場への不満を、30%削減する。

2：*Local Caching* プロトコルと音楽専用モードの導入

実施内容：モバイルアプリのインターフェースのコードを書き直し、ダウンロード済みの音声ファイルを必ず端末の物理的なキャッシュ（*caching*）から直接読み込む仕組みに改める。これにより、サーバーへの無駄な非同期通信をなくす。並行して、Premium ユーザー向けに、設定メニューで「音楽専用モード」を提供する。

実施時期：1〜6 か月目に技術開発、7〜9 か月目に一部市場でのパイロットテスト、12 か月目にグローバルでリリースする。

実施主体：*Core App Engineering* 事業部が、技術品質管理（QA）チームと連携して担当する。

必要な資源：クリーンなテスト用 IT インフラと、フロントエンド（*front-end*）開発チームのコーディング時間の再配分。

概算コスト：人的資本の機会費用として 450 万ユーロと見積もる。

- この金額は、欧州拠点における *Core* システムのシニアソフトウェアエンジニア 1 人あたりの平均総人件費（総支給額と社会保険料を合わせて年間約 10 万ユーロ）を基準とし、アプリのデータコードを書き直すために 45 人のエンジニアを 12 か月間専任で充てる前提で算出したものである。

この機会費用はすぐに相殺される。ローカルキャッシュの最適化によって毎日何百万件ものモバイル接続が不要になり、**クラウドサーバー事業者（AWS/Google Cloud）に支払うプラットフォームのデータ転送費用が直接 8%削減**されるためである。

期待される成果：オフライン時の画面のフリーズ（読み込み中の *spinner*）を完全になくし、Premium のインターフェースを整理することで、顧客満足度を即座に向上させる。

KPI：

- **KPI 1：**全世界の解約率（*Churn Rate*）を月 1.8%未満に引き下げる。
- **KPI 2：**オフライン再生の不具合に関してアフターサポート窓口に寄せられる問い合わせチケットを、50%削減する。

4.3.2 中期施策（2〜4 年目）

この第 2 フェーズでは、利益率の高い事業ラインを切り開くため、営業面の資源の段階的な投入と、技術的な機能の活用が求められる。

3：Supremium / Deluxe プランの商業展開

実施内容：エンドユーザー向けに高解像度音声（**24 ビットの Hi-Res Lossless**）と Dolby Atmos の配信を開始し、ユーザーインターフェースに「Hi-Fi」ボタンと「バーチャル試聴ルーム」を組み込む。

実施時期：2 年目（13〜24 か月目）。フェーズ 1 で導入したキャッシュ（*caching*）プロトコルにより、プラットフォームがダウンすることなく大量のデータを処理できるようになっていることを生かす。

実施主体：*Core App Engineering* 事業部（技術サポート）が、B2C マーケティング部門および収益化営業部門と共同で担当する。

必要な資源：Fastly のコンテンツ配信ネットワーク（CDN）による帯域の拡張と、要求水準の高いオーディオファン層の獲得に焦点を当てた広告キャンペーン。

概算コスト：3,500 万ユーロの投資を見込む。

- この金額の根拠は、**年間 29 億ユーロのフリーキャッシュフロー（FCF）**を生み出す同社の豊富な内部資金力の一部を充てる点にある。

  この 3,500 万ユーロは**単年度の FCF のわずか 1.2%**にすぎない。内訳は Fastly とのデータ転送契約に 1,500 万ユーロ、ローンチ時のデジタルマーケティング・キャンペーンに 2,000 万ユーロであり、借入を行わず自己資金で賄えることが保証される。

期待される成果：競合に対して、**12.99 ドル**（2026 年 1 月）への値上げを戦略的に正当化し、最上級の音質のためにより高い料金を払う意欲のあるユーザーを惹きつける。

KPI：

- **KPI 1：**ローンチ後 18 か月以内に、Premium 会員全体の 7%を新しい *Supremium* プランへ移行させる。
- **KPI 2：**全世界のユーザー 1 人あたり平均売上（**ARPU**）を 12%向上させる。

4：公式機能「Reserved」の統合と「Artist Launchpad」キャンペーン（B2B）

実施内容：*Spotify for Artists* のソフトウェアに組み込まれた公式機能 **Reserved** を最大限に強化・活用する。AI による予測モジュールを組み込み、リスナーの貢献度（*Wrapped*）に基づく優先先行販売の通知システムを開始し、インディーズクリエイターを惹きつけるための対面型の企業コミュニケーション・キャンペーンを展開する。

実施時期：計画の 2 年目と 3 年目にかけて、チケット販売事業者（「sellers」）の API を段階的に導入・統合する。

実施主体：*B2B Artist Services* 事業部、*Data & AI Personalization* チーム、そしてバルセロナの営業拠点（Spotify Camp Nou のオフィスが持つ大規模イベントのノウハウを生かす）。

必要な資源：チケットデータを交換するための技術提携（API）、リスナーの過去の再生データベース、音楽業界の見本市（*Sónar+D* など）への組織としての出展。

概算コスト：5,200 万ユーロの予算を充てる。

- この金額の根拠は、本施策を前述の施策 3 と合算して考える点にある。両方の投資を合わせると（3,500 万＋5,200 万＝**8,700 万ユーロ**）、Spotify は価値提案の変革に、**年間フリーキャッシュフロー（29 億ユーロ）のちょうど 3%**を投じることになる。

予算の内訳は、リアルタイムの予測 API との接続開発に 1,500 万ユーロ、世界の主要都市での大規模な屋外広告（*Out-Of-Home*、OOH）キャンペーンに 3,700 万ユーロである。後者は Reserved 機能を広めるためのもので、Wrapped で文化的インパクトを生んだ看板を再現する。

期待される成果：Spotify を、インディーズアーティストにとって欠かせない物流・マーケティングのパートナーにする。リスクゼロでライブを満員にできる手段を提供し、従来のレコード会社による寡占的な契約を断るよう後押しする。

KPI：

- **KPI 1：**Spotify 内でのインディーズ（DIY）カタログの市場シェアを、当初の 38%から 4 年目の終わりまでに **45%**へ引き上げる。
- **KPI 2：**公式の *Reserved* 先行販売チャネルを通じて展開したツアーの 85%で、優先販売席を最初の 12 時間で完売させる。

4.3.3 長期施策（5〜10 年目）

この最終フェーズでは、従来のサプライヤーの市場支配力を希薄化させた成果を取り込みながら、戦略全体を定着させる。

5：知的財産の完全直接ライセンスモデルの展開

実施内容：インディーズセクターの成長によって、寡占企業（UMG、SME、WMG）の市場シェアが世界の消費の半分を下回るまで低下していることを踏まえ、Spotify は意思決定のあり方を転換する。これまでの契約関係を終えた世界的なスターに**完全直接ライセンス**契約を提示し、レコード会社という仲介を経ないことで、**デジタル純収入の 80〜90%**を受け取れるようにする。

実施時期：戦略計画の 5 年目から 10 年目まで（完全定着フェーズ）。

実施主体：創業者の Daniel Ek と Martin Lorentzon が実権を握って率いる Spotify の取締役会が担い、法務・財務の上級幹部が実行する。

必要な資源：世界的なスターに競争力の高いリクープ型のアドバンス（前払金）を提供するための、潤沢な流動性のある運転資金。

概算コスト：これらのスターアーティストへのアドバンスに充てる基金として、**年間 5 億 8,000 万ユーロ**を恒常的に確保する。

- この大きな金額は、直接の競合とのベンチマーク分析（*benchmarking*）に基づいている大手レコード会社 3 社は、アーティストの発掘・育成（A&R）とアドバンスに、**1 日あたり約 1,100 万ドル**（世界全体で年間約 40 億ドル）を費やしていることがわかっている。

  したがって、これらと競争するため、**当社の年間フリーキャッシュフローのちょうど 20%**を充てることを提案する（FCF 29 億ユーロ×20%＝5 億 8,000 万ユーロ）。この資金は当社自身が生み出す利益によるキャッシュから拠出されるため、外部借入に頼る必要がない（負債資本倍率は申し分のない 0.28 を維持する）。これにより計画が十分に実行可能であることが示されるとともに、敵対的な外部投資家に対して、**Daniel Ek と Martin Lorentzon が持つ議決権の 69.3%**（デュアルクラス構造）が完全に守られる。

期待される成果：Spotify の財務構造を根本から変える。カタログの引き揚げを盾にできたサプライヤーへのやむを得ない依存を断ち切り、70%に及ぶ音楽ロイヤルティという慢性的なコストを大幅に引き下げる。

KPI：

- **KPI 1：**デジタルのライセンス・ロイヤルティ費用を、従来の売上高比 70%から、2035 年までに **48〜52%**の範囲に引き下げる。
- **KPI 2：**粗利益率を現在の 33.1%から **45〜50%**近くまで拡大し、一流のテクノロジー企業への変革を確かなものにする。

4.4. 結論と戦略的提言

4.4.1 戦略の総括と診断との最終的な結びつき

インディーズ向けサービスのエコシステムと持続可能なオペレーションという戦略計画は、2026 年に Spotify が直面している構造的な弱みと、最も深刻な外部の脅威を同時に克服する、相互に連関した解決策である。

大手レコード会社 3 社（UMG、SME、WMG）のいずれかを直接買収するといった、従来型の積極的な垂直統合は、独占禁止の規制当局に阻まれるか、寡占企業による致命的なカタログの

引き揚げを招いていたはずである。こうした手法とは異なり、本計画は**市場シェアの希薄化による企業間の冷戦**という一手に賭ける。

すでに世界の音楽市場の 38%を占めるインディーズ（DIY）アーティストの層を後押しすることで、Spotify は独自の技術的・アルゴリズム的な優位を生かし、大勢の才能を惹きつけることができる。同時に、高解像度の ***Supremium / Deluxe*** プランのような製品改善を収益化し、公式機能 ***Reserved*** を物流面での「呼び水」として商業的に最適化することで、同社が音楽業界のルールを徐々に自社に有利な方向へ書き換えていくことが確実になる。

4.4.2 財務面の実現可能性と事業運営の防衛

経済的な実現可能性の分析から、Spotify は自らの自立性を危険にさらすことなく、このロードマップを実行できる申し分のない立場にあることがわかる。

- **自己資金による調達：**必要な投資はすべて（エンジニアリングの機会費用 450 万ユーロから、長期的な直接ライセンス向けの年間 5 億 8,000 万ユーロの基金まで）、同社自身が生み出す**年間 29 億ユーロのフリーキャッシュフロー（FCF）**を戦略的に配分することで、全額賄われる。
- **経営支配権の保護：**外部借入や株式市場での大規模な株式の希薄化を一切避けることで、同社の申し分のない負債資本倍率（0.28）がそのまま維持され、デュアルクラス構造を通じて、**創業者の Daniel Ek と Martin Lorentzon が持つ議決権の 69.3%**が完全に守られる。これにより、アクティビスト・ファンドに対しても、新たな共同 CEO 体制の安定性と継続性が保証される。

4.4.3 不測の事態への提言（リスク管理）

本計画はレコード会社の寡占勢力との直接的な法的対立を最小限に抑えるものの、計画の実行期間中、Spotify の経営陣には次の 3 つのリスク抑制策を講じるよう提言する。

1. **アルゴリズムの積極的な監視：***Data & AI Personalization* 事業部のチームが、公開プレイリストのレコメンドシステムにおいて厳格な中立性を保つよう徹底する。これにより、大手レーベル（*majors*）が、DMA に基づいて欧州委員会や FTC に対し、Spotify の独占的な慣行を正式に訴えることを防ぐ。

2. **補完的な映像・音声コンテンツへの転換の加速：**ビデオポッドキャスト（*Spotify Partner Program* を通じて）やオーディオブックのカタログなど、音楽ロイヤルティの対象外となるコンテンツを、相乗的に強化し続ける。こうしたフォーマットの多様化は防波堤の役割を果たし、2 年ごとの契約交渉において大手レーベルが商業的な脅しをかける力を弱める。
3. **主要アグリゲーターとの関係強化：**インディーズ向けの直接配信プラットフォーム（DistroKid など）との資本提携や技術的なつながりを重点的に強化する。これにより、新しい才能がネット上に登場したその瞬間から、Spotify が優先的に接触し獲得できるルートを確保し続ける。

4.4.4 計画の成功を評価する基準（2035 年目標）

2035 年の時点で、同社が次の全社的な指標を達成していれば、戦略は最終的に成功したとみなす。

- **アプリの技術的負債が完全に解消され**、製品に起因するユーザーの解約率がほぼ 0%に抑えられている。
- アプリ上で流れる再生のうち、**インディーズまたは直接ライセンスの楽曲が占める割合が全体の 55%を超えている**。
- **粗利益率が構造的に拡大し、45〜50%の水準に達している**。これにより、Spotify はもはや、サプライヤーに首を絞められた単なる再生ユーティリティではなく、世界のデジタルエコシステムにおいて最も強力で、収益性が高く、影響力のあるテクノロジー企業の一つとしての地位を確立している。