SPOTIFY

経営戦略プラン

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



Carlos López, Eudald Serra

現状分析・企業概要

Spotify

2006年ストックホルムで創業・**フリーミアム**・楽曲数**1億曲**・**184市場**

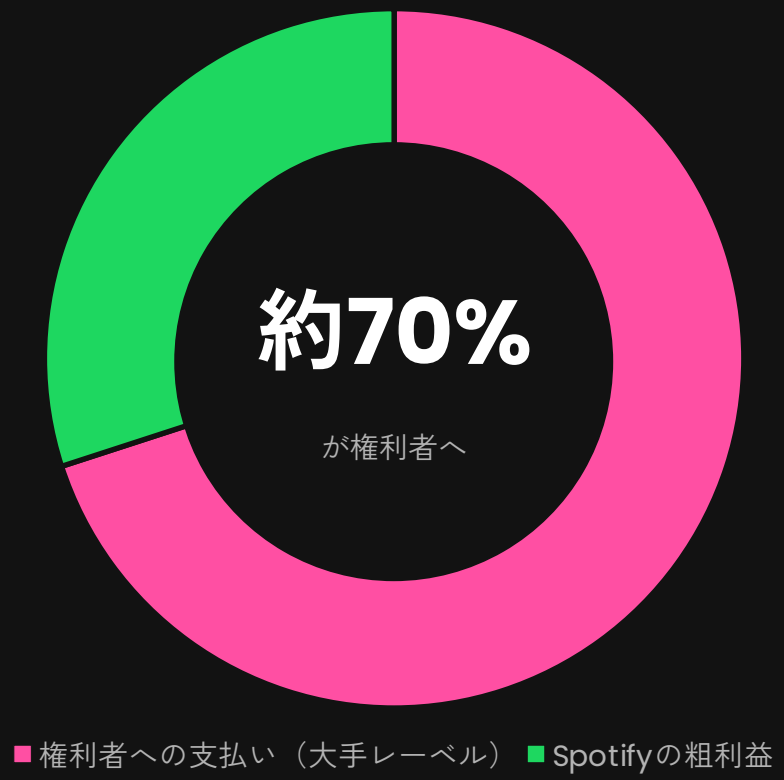
AIによる**音楽ディスカバリー**の**世界的リーダー**

7億5,100万	2億9,000万	171.9億ユーロ	33.1%	29億ユーロ
アクティブユーザー	Premium会員	2025年売上高	過去最高の粗利益率	フリーキャッシュフロー

1日平均148分の利用・世界の有料会員シェア31.7%

現状分析・サプライヤー

根本的な問題：70%の罠



利益率の実態

UMG・Sony・Warner

大手レーベル3社が世界市場の62%を握り、変更の余地がない契約を課している。

変えられないライセンス条件

売上高の約70%が自動的に権利者へ。2025年の支払額は110億ドル超。

圧迫される利益率

売上に連動して必ず発生するライセンス費用が、粗利益率を33.1%で頭打ちにしている。

競合とエコシステム

Apple Music

自社エコシステムへの統合

18億台の端末に標準搭載 → 顧客獲得コストはほぼゼロ。

ロスレス込み・10.99ドル

基本料金を上げずに24ビット・Dolby Atmosに対応。

劣るアルゴリズム

人の手によるキュレーションが中心で、無料プランはない。

YouTube Music

ユーザー投稿コンテンツ（UGC）

ライブ、デモ、リミックスが公式音源と並ぶ。

積極的なバンドル

YouTube Premiumなら音楽も動画もまとめて広告なし。

音質と検索が弱い

低ビットレートで、検索結果に重複が多い。

Spotifyの強み：優れたディスカバリー・アルゴリズムと、他社が追随できない無料プラン。

現状分析・まとめ

診断：SWOT分析

弱み（Weaknesses）

- 約70%のロイヤルティに縛られた利益率
- AppleとGoogle（端末）への依存
- 新興市場での低い収益性

脅威（Threats）

- ビッグテックのバンドル戦略
- 規制リスクと法定料率
- アーティストの抗議活動と楽曲の引き揚げ

強み（Strengths）

- 20年分のデータに基づく予測精度の優位性
- 世界市場での優位（シェア31.71%・ユーザー7億5,100万人）
- 広告テクノロジー基盤（SPAX、Amazon）

機会（Opportunities）

- インディーズ（DIY）の拡大：市場の38%
- DMA（デジタル市場法）：30%手数料の撤廃
- 高音質プラン（Supremium）
- ライブ・チケット販売との連携（Reserved）

第4章・戦略

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

再生を仲介するプラットフォームから →

インディーズアーティストを技術・物流・サービスの面で丸ごと支えるエコシステムへ。

- 寡占の切り崩し
- 技術的負債の解消
- 高利益率の実現

「市場シェアの希薄化による企業間の冷戦」

なぜうまくいくのか

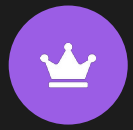
01



共倒れを避ける

大手レーベルの買収や
対抗レーベルの設立は、
独占禁止法で阻まれるか、
楽曲の引き揚げを招く。
インディーズのシェアを
38%から55%へ伸ばせば、
寡占は自然に崩れる。

02



才能と価値を引き寄せる

アーティストは純収入の
80〜90%を受け取り
（レーベル契約では
14〜16%）、原盤権も手元に
残る。Reserved機能により、
リスクを抑えてライブを
満員にできる。

03



効率化 → 収益化

組織を一元化すれば不満が
収まり、エンジニアを
ローカルキャッシュの
改修に回せる。これが
Supremium投入とARPU向上の
技術的な前提になる。

オペレーションモデルの立て直し



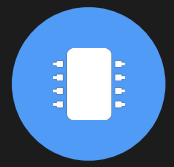
組織

Squad制から一元管理へ

自律型のチームを廃止。エンジニア部門を3つの事業部（Core App · Data & AI · B2B Artist Services）にまとめ、中央のPMOの下に置く。機能の肥大化を防ぐ週次のチェックを導入。

現金支出：0ユーロ（現有人員で対応）

削減効果：研究開発予算を15%削減



技術基盤

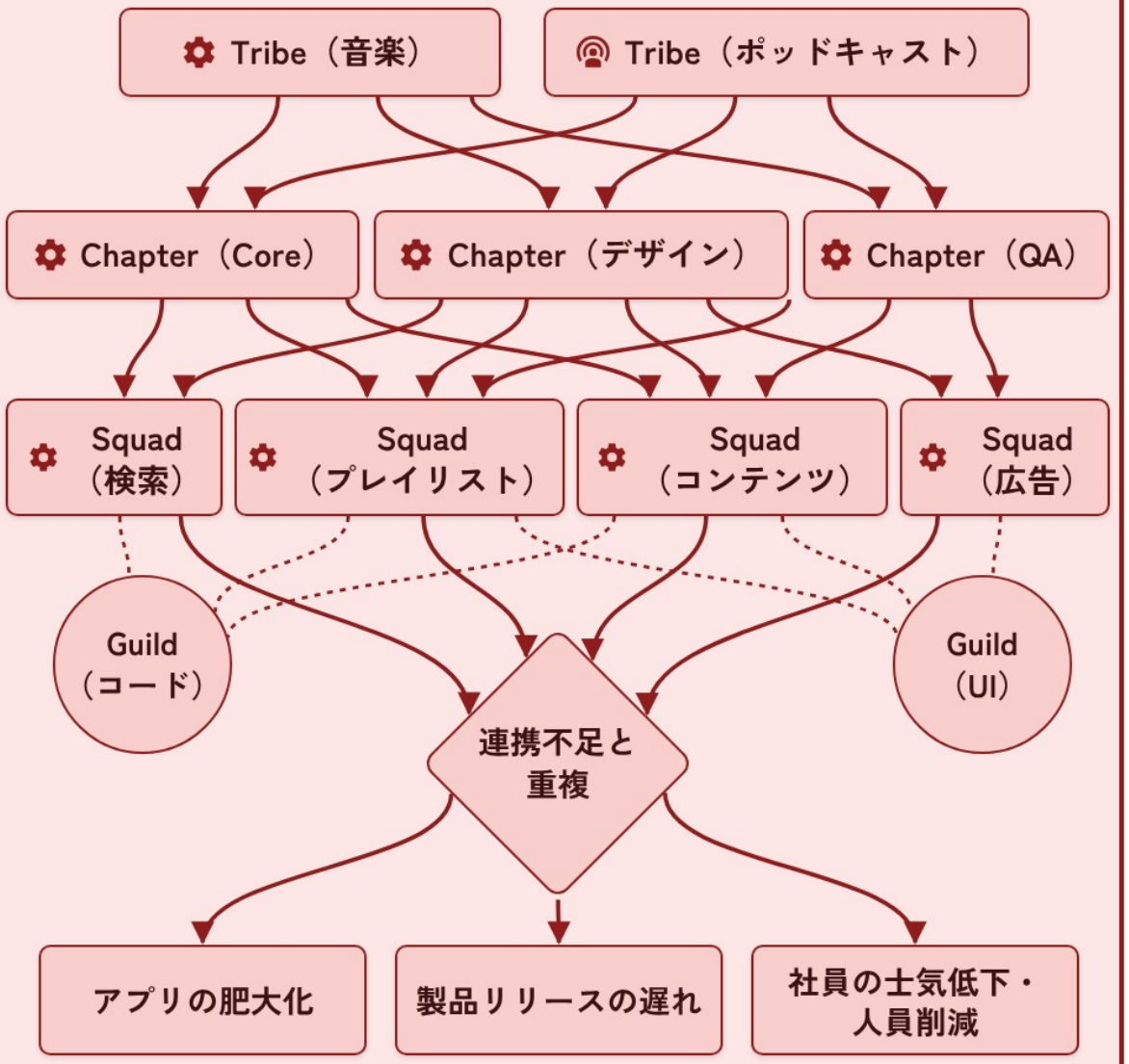
ローカルキャッシュの仕組み

ダウンロード済みの音源をサーバーに問い合わせず、端末のストレージから直接読み込むようアプリを作り直す。オフライン時に読み込み表示が終わらない問題をなくす。

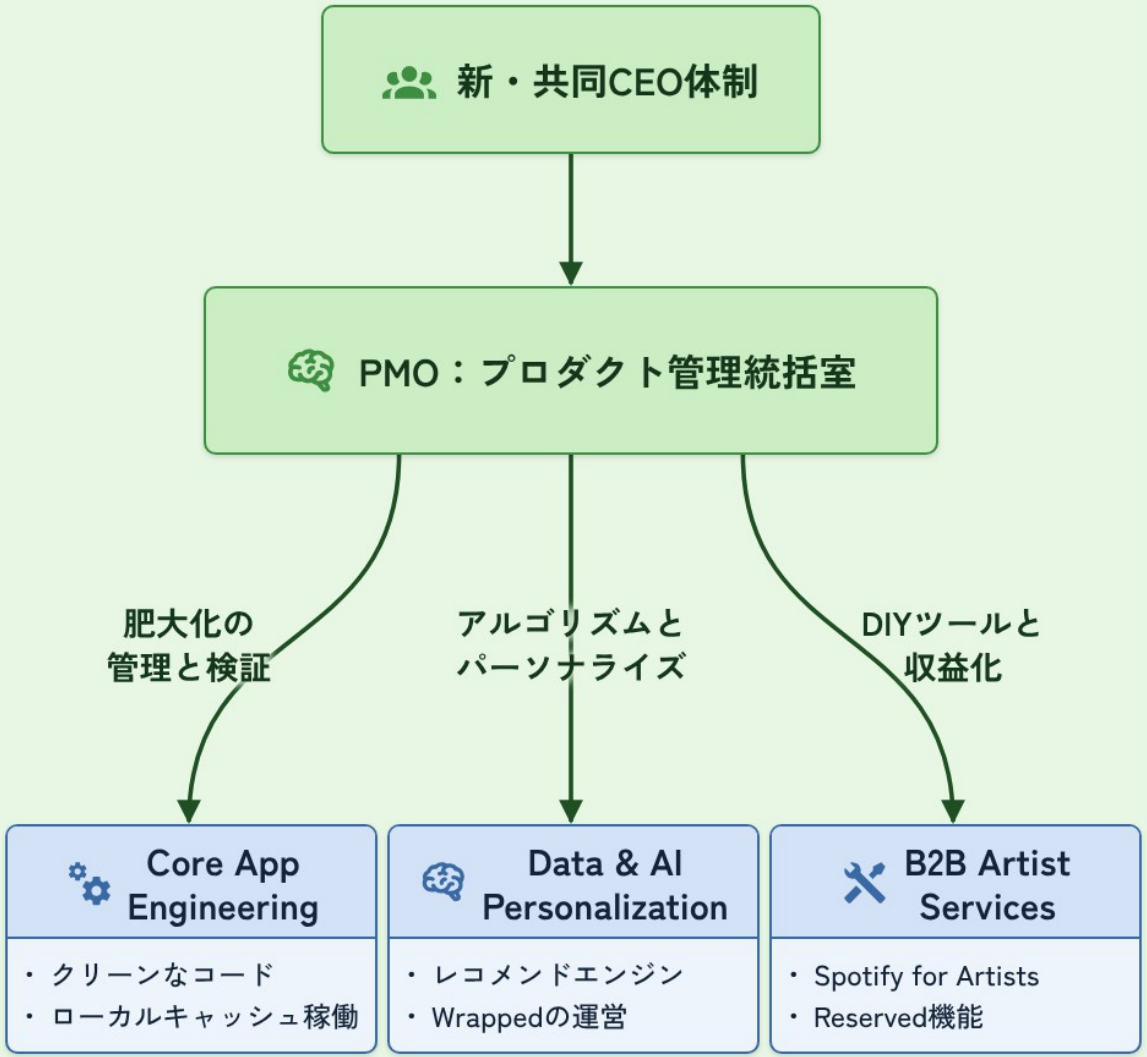
投資額：450万ユーロ（機会費用）

削減効果：クラウド費用（AWS/GCP）を8%削減

旧モデル：複雑で非効率なマトリクス組織



新モデル（2026年）：一元化された効率的な組織



Supremium / Deluxe：高音質プラン

Hi-Fi

再生画面に金色のボタン

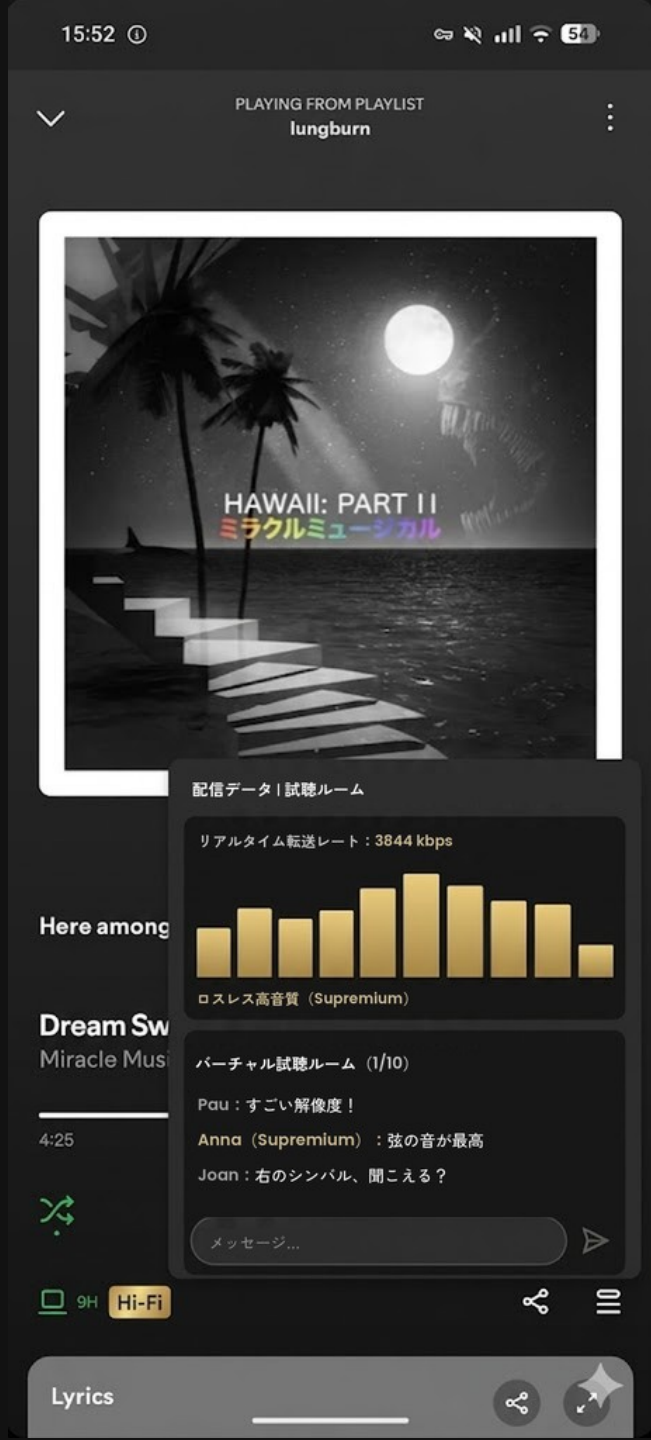
24ビット
ロスレスFLAC

192 kHz
Dolby Atmos

音質を目で見せる
受信中のビットレート（kbps）をリアルタイムで表示し、こだわりの強いユーザーに違いを示す。

バーチャル試聴ルーム
Supremium会員最大10人が、チャットしながら同じアルバムを高音質で同時再生。

12.99ドルの価格に見合う価値
オーディオファンのニッチ市場を獲得し、Appleに対する価格面の不利を補う。



「Reserved」：インディーズアーティストのツアーパートナー

再生データをチケットの先行販売につなげ、リスクを大幅に下げるSpotify for Artists内のツール。

1

アルゴリズムによる絞り込み

アーティストが対象を選ぶ。例：Wrappedで上位1%の熱心なリスナー。

2

集客予測

ヒートマップで成功を予測。「半径15km以内にリスナー4,500人 → 6時間で75%を販売」。

3

優先先行販売

リスナーにWrapped風のプッシュ通知が届き、一般発売の24時間前から購入できる。

4

リアルタイムのアフターサポート

チャットボットがチケットコードや支払いのトラブルを3分以内に解決。

「Artist Launchpad」キャンペーン：「作品の権利は100%あなたのもの。収入は最大90%まで手元に」— 不当な契約に対する、アーティストへの直接の呼びかけ。

ロードマップ：1年 → 10年

短期・1〜12か月目

- **組織の一元化と製品管理の仕組み**
  0ユーロ・研究開発費−15%
- **ローカルキャッシュと音楽専用モード**
  450万ユーロ・クラウド費用−8%

市場投入までの期間45日→14日・
解約率1.8%未満

中期・2〜4年目

- **Supremium / Deluxeの投入**
  3,500万ユーロ・ARPU +12%
- **ReservedとArtist Launchpad（B2B）**
  5,200万ユーロ・
  インディーズのシェア38%→45%

Supremiumへの転換率7%・
ツアーの85%が完売

長期・5〜10年目

- **トップスターとの直接ライセンス契約**
  年5億8,000万ユーロ
  （フリーキャッシュフローの20%）

ロイヤルティ支払率70%→48〜52%・
粗利益率→45〜50%

すべて自己資金で：借入ゼロ

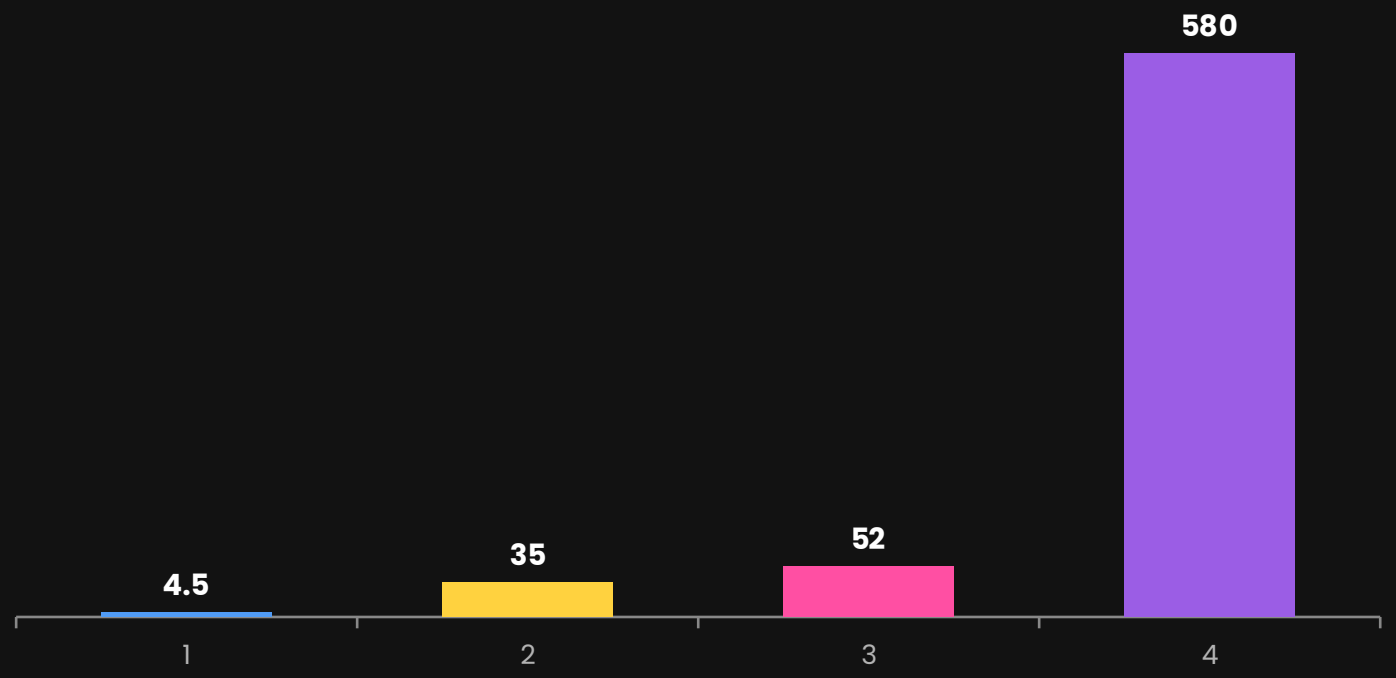
年間29億ユーロ

のフリーキャッシュフローで
計画全体を賄う

盤石な経営権

創業者の議決権69.3%・
負債資本倍率0.28

フェーズ別の投資額と年間FCF 29億ユーロの比較



目標・2035年

KPI

45〜50%

構造的な粗利益率
（現在は33.1%）

55%超

インディーズ・直接契約の楽曲が
占める再生の割合

ほぼ0%

技術的負債による解約

単なる再生アプリから、世界有数の高収益テクノロジー企業へ。

ありがとうございました