

経営のヒント310 サブスクリプション研究①

ダイヤモンド社のメルマガにサブスクリプションモデルの記事がありましたから、ご紹介します。

サブスクリプション(定額制)サービスが続々と生まれている。ラーメン屋などの外食業からアパレルまで、猫も杓子もサブスクでまさに百花繚乱。これだけ多くの企業が殺到する背景には何があるのだろうか。またサブスクリプションサービスの生き残りの鍵は何なのだろうか。(週刊ダイヤモンド編集部 片田江康男)

ゆりかごから墓場までサブスク百花繚乱

サブスクリプション型のサービスといえば、もともとは「雑誌などの定期購読」を指す言葉だった。

近年ではネットフリックスなどの映像コンテンツや、欧米のメディア企業が記事をデジタル配信する新たな成功例が生まれ、多くの方はそれらを思い浮かべるかもしれない。

しかし今、世界中でメディア企業以外にも、サブスクリプションを採用する企業が増えている。

この波は日本企業にも押し寄せている。

もともと衝撃的だったのはトヨタ自動車。

2019年をめぐりに、愛車サブスクリプションサービス「KINTO」を開始すると発表した。

他にも「野郎ラーメン」を運営するフードリヴァンプ、スタイリストが選んだ洋服が届く「エアークローゼット」、ブランドバッグ借り放題の「ラクサス」など、枚挙に暇がない。まさに「ゆりかごから墓場まで」、サブスク百花繚乱だ。

事業者がこうも積極的にサブスクに取り組む背景には、今後ますますシェアリングを好む傾向が強くなり、モノが売れなくなるという危機感がある。

ここに、スマホの普及でネット上でサービスを契約することが一般的になったという事情も重なり、一気にサブスクが広がっているのだ。

サブスクは既存サービスを壊す可能性がある大転換

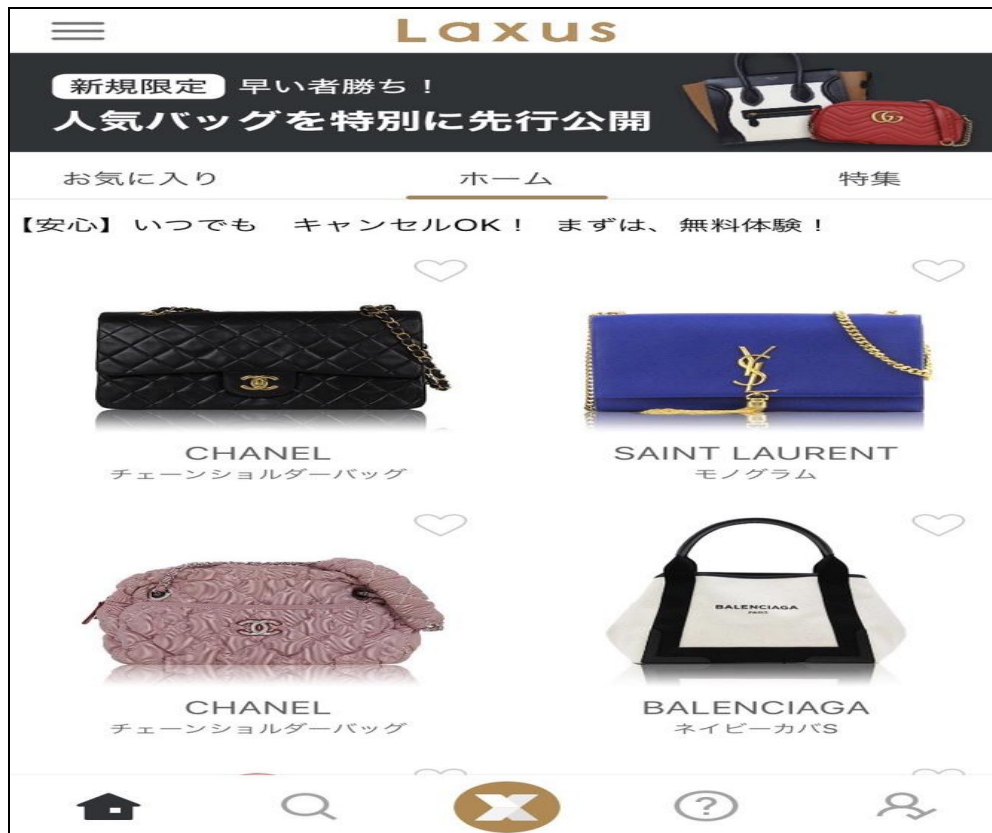


スタイリストが選んだ洋服が届く「エアークローゼット」のホームページ画面。会員数は20万人を突破したサブスク事業者は大きく5つに分けられる。

ネットフリックスや新聞社などのメディア企業、「エアークローゼット」や「ラクサス」のようなスタートアップ企業、レンタル事業を行う企業、先述したようにこれから参入するトヨタ自動車のようなメーカー、そして小売業者だ。

最も勢いがあるのは、既存の事業と競合しないレンタル事業者やスタートアップ企業だ。多くの事業者が続々とサービスをスタートさせている。

カメラなどの長期・短期レンタル事業を運営するレンティオの三輪謙二郎社長は、「今は事業者にとって見通しが立ちやすい状況にある」と指摘する。



ブランドバッグ借り放題「ラクサス」のスマートフォンアプリの画面。会員数は27万人を超えているサブスクリプション型サービスはまだまだ目新しい。

そのため、サービス開始からすぐに顧客が集まるケースも多いという。

キャッシュフローがすぐに生まれ、事業を立ち上げやすいのだという。

メーカーや小売業者は大々的に事業を展開しにくい。

メーカーは、ほとんどのケースで量販店での販売で売上げが成り立っている。

そんな中でサブスクを立ち上げてしまえば、量販店の販売の邪魔をすることになる。

つまり、購入を検討している潜在顧客を、奪うことになるのだ。

社内で量販店に対する営業を担う部署からも大反発を食らうだろう。

実際、掃除機メーカーとして有名な英ダイソンは、日本で掃除機やヘアドライヤーのサブスクリプション型のサービスを行うと2018年1月に発表したものの、現在は申込受付を制限している。

それどころか、ほとんど対外的に宣伝していない。

事情に詳しい関係者の間では、量販店からの反発があるからだと言われている。

一方で量販店などの小売業者は展開しやすいかという、そうでもない。

多くの場合、会社を支える売上高は販売による売上げで、サブスクを始めれば顧客を自ら奪ってしまうことにつながってしまう。

そのため、小売業者も、大々的に宣伝しているところは少ない。

サブスク生き残りの鍵は何か

消費者にとっては「購入」と「長期・短期レンタル」に加えて、サブスクという選択肢が増える。

モノのレンタルとサブスクリプションは混同しやすい。

一般的にレンタルは購入(所有)の代替ニーズを満たすサービスで、短期間であることが多い。

デジタルビデオカメラを運動会で使いたければ、1日単位でレンタルしたり、子どもが生まれたらベビーベッドを6ヵ月間レンタルしたりといった具合だ。

借りて使う(買わなくていい)ということがサービスの価値になっている。

一方で最近のサブスクの潮流は、その商品を「使う」だけにとどまらず、さらなる価値が提供されることが多い。

例えば、前述したブランドバッグのサブスク「ラクサス」は、月額でブランドバックが使えるだけではなく、シーンや気分に合わせて選んだりできるという価値がある。

スタイリストが選んだ服が届くエアークローゼットは、ファッションに悩まなくてもよいという価値を提供している。

一眼レフカメラとレンズのサブスクを行っている「GOO PASS」も、使うシーンに応じてレンズやカメラを交換できるという価値を提供している。

サブスク百花繚乱の一方で撤退する事業者も多いが、撤退組はこうしたレンタルだけではない新しい価値をうまく消費者に提供できなかったからだろう。

また、デジタル商品のサブスクは、新たな価値を見出しやすい。

本連載でも取り上げた[Netflix](#)は、常に最新のコンテンツが配信されるという価値が、利用者に提供されている。

加えて、利用者の視聴行動を詳細に分析しており、おすすめコンテンツが提示される価値もある。

サブスクの利用を検討するなら、「使う」以外にどのような価値が提供されるかを見極めるといいだろう。

その価値が自分のニーズと合えば、それは自分に合ったサブスクだといえる。

事業者は、単に使うこと以外の価値を顧客に提供しなければならない。

それがサブスク時代の生き残りの鍵となるといえそうだ。

<経営のヒント>

サブスクリプションモデルは現在の流行となりつつある。

サブスクリプションモデルとレンタルの違い。

そして、大事なのはカード会員などの顧客の囲い込みとサブスクリプションの違い。

ここが解っていないと、導入したが失敗する結果となる気がします。

一度、この違い、メリット・デメリットを社内や関係者で対話することをお勧めします。