

## 経営のヒント 3 1 4 サブスクリプション研究② キリンビールの事例

ダイヤモンド社のメルマガにサブスクリプションの特集記事がありましたから、ご紹介します。  
高いのに人気殺到！キリンの新鮮「サブスク」ビールが切り開く脱価格競争



第一特集は「サブスク革命 定額課金の衝撃」です。自宅で本格的な生ビールを楽しめるキリンのサブスクリプションサービス「ホームタップ」。2017年にスタートし、開始早々申し込みが殺到したが、ビールサーバーの改良のため18年は新規会員募集を休止。19年1月から満を持して募集を再開した。他社との熾烈なシェア争いや価格競争にさらされ続けるビール業界でキリンが見出した、意外な突破口とは。商品開発研究所の落合直樹主査に話を聞いた。(聞き手/週刊ダイヤモンド編集部 鈴木洋子)

——家庭用生ビールで会員制で継続課金するサブスクリプション(サブスク)を始めた経緯は。

サブスクを目指した、というより“われわれが目指すものを実現するためには結果的にサブスクが一番合っていた”というのが実態です。

もともと飲食店でしか飲めなかった新鮮な生ビールを、ご家庭で家族や友人と、しかも圧倒的な美味しさで体感できるサービスができないかと思ってたんですね。

いわば“新しいビールの飲用体験”が提供できないかと。

「家庭で工場できたてのビールを飲みたい」というお客さんは昔からいらっしゃって、われわれもホームサーバー的なものを使って長い間チャレンジをしていました。

ただ、従来は反響があると一気に注文が来て、対応に追われているうちにブームが終わり在庫の山を抱える、ということを繰り返していた。

これを会員制にして定期的に商品を発送する形にすると予定数を売れますし、新鮮な状態でお届けできる。定期的にお金をいただいているので、われわれも良い意味で余裕があるんです。

逆に言うと、こういうビジネスはサブスクにしなければコスト的にもしんどい。

1万人で計画しているところに予想外に10万人来たら、もうアウトですから。

これまでの商品の場合、商品を作ってバーンと特売をして、そこで売れなかったら、「ああどうしよう」となるのを繰り返す戦いです。

お客様も「あの商品美味しかったのに、コンビニの棚からは2週間後に全部消えてた」とか、よくあるじゃ

ないですか。メーカーがお客様の多様なニーズに対応できなくなっている。

サブスク型にすると、そういう競争の呪縛からはある程度離れられる。

## 1ヵ月で1万円以上飲む顧客も

——従来のホームサーバーとはどこが違うのでしょうか。

酸化がほとんど起こらず、ビン並みの耐久性素材を使った特許取得のペットボトルを使い、夏などはクーラーアイスで鮮度を保ちながら配送しています。

缶ビールとは全く違う、飲食店のビールに近い生ビールを体験できる点が特徴です。

店舗では大きなボンベを接続する形になっている生ビールの炭酸ガスも、手のひらに収まる小さなミニボンベをセットするだけ。

専門的なメンテナンスが必要となるホースの洗浄も、サーバーセットに付属の交換用ホースに取り換えたり、一度水を通すだけのシンプルな構造になっています。

定番の一番搾りプレミアムを中心に、季節限定商品を含めると年間 8~10 種類くらいのバリエーションがあって、定期配送の分もお客様が自由に選べるようになっています。

「とれたてホップ」「秋味」などの限定商品や、クラフトビールのスプリングバレーブルワリーのブランドも選べる。

1ヵ月 7500 円で、1リットルペットボトルが 2 本ずつ 2 回届くというコースが基本ですが、飲み切ってしまった場合は随時追加もできます。

12 月になると追加をどんどん頼んで、1ヵ月 1 万円以上になる方もいらっしゃいます。

——サブスクにすると割引きになるというサービスが多い中、ホームタップは缶ビールや飲食店の生ビールと比べると、実はかなり割高ですよ。

高いです。

これ、350 ミリリットル缶換算にすると 1 本 600 円くらいします。

飲食店のジョッキでもこれまでは大体 1 ミリ 1 円。

中ジョッキで 500~600 円ですよ。

でも、買い慣れてる方は、「高いと思わない」とおっしゃるんですね。

飲んだらやっぱ美味しい。

週末に飲むとか、みんなが来るときにパーティーで楽しむとか。

正直言うと、こんな高いビールに反響があるとは、あまり思わなかったんですけどね。

## ビールをブランドで選ばない顧客にヒット

——キリンが選ばれたというより、自宅で新鮮な生ビールが飲めるという、顧客のニーズをとらえたアイデアが受けた。

ビールを買って帰るのも、結構重いですね。

定期的に来るのがありがたいというお声もたくさんあります。

「週末ビールが来るね」と分かっていたら、その人のライフスタイルにある程度定着していくんですね。

実際、こういうサービスは他社にないし、「週末に自宅のテレビで映画を見ながら飲む生ビールは最高、もう絶対やめないでくれ」などの熱烈な声もいただきます。

——お客さんはどんな方が多いのでしょうか？

もともと40～50代の、子育てが終わった方やリタイアされた方を想定していました。ところが、子育て中の主婦などあまり外で飲めない方で、平日にママ友を呼んで楽しんだりというお客様もいるんです。ほとんどいないだろうと思っていた20代の方もいます。「ビールといたら一番搾りかスーパードライか黒ラベルか」という概念を持たない方がかなり入ってきている。

### 「既存事業との摩擦を気にしていたら、始められない」

——キリンの既存事業は、いわば「売って終わり」のビジネスモデルでした。

こうした既存事業を支えてきた組織や価値観、評価基準とぶつかる場所もサブスク事業にはあるのではないのでしょうか。

正直に言うと、摩擦はあります。

これまでのビジネスのお客様である、流通や飲食店とぶつかるのではないかという議論は社内でもたくさんありました。

ただ、この議論が過熱すると、やらない理由を探し続けていつまでも始めることができない。

ものが売れなくなる時代に、マスで売る事業はなかなか成長しにくい。

お客様に個別に対応し、ダイレクトで売っていくというビジネスはどうしてもこの先必要なんです。

**やらないリスクの方が大きい。スタートしないと何も生まれない。**

新興企業であれば、イケイケどんどんで「あんたらが飲んでる缶より、こっちが美味しいよ、これが最高」って言い切れるでしょうけど、既存事業を持っている企業はそれはさすがにちょっとできない。

であるなら「われわれはこういうサービスを提供していますが、一方、従来型で大量に作って、リーズナブルな価格でお客様に提供するものもあります。

決めていただくのはお客様ですよ」というスタイルにしないと厳しくなっちゃうんですね。

——サブスクの特徴として、顧客ごとにデータが得られるというものがあります。どのように活用していますか。

日常はどんな缶ビールを飲んで、週末は何を飲むのかなどの飲用の傾向データが絶えず取れるのですが、「この人はこういうライフスタイルなので、お酒全般や食べ物をこうマッチングしたらどうでしょうか」など、幅広い提案ができます。

### 会員募集再開、1万人規模目指す

これまではスーパードライと一番搾り、どっちの味が受け入れられるか、のような戦いかたでしたが、商品軸ではなく、お客様軸でいろいろな提案ができる。

ワインが好きな方であればワイナリーツアーなどにご招待するとか。どんどん広がりができる。

17年には顧客参加型でビールの新商品を作りました。

醸造担当が顧客の好みを聞いて、いくつか候補を作って試飲してもらいながら、投票して実際に商品化しました。

商品開発の途中でこういう風に顧客を巻き込むのは今までやったことがない初の取り組みでした。

これまでのビールの売り方は、どうしても価格。「美味しくて安い」と連呼していた。

ところが、ホームタップの会員の方は、ビールは1回卒業したって方が多いんですよ。値段も変わらないし、もうビールはどこでも一緒だろうと。

だからこういう提案は面白いねと言ってください。

——今後どのくらいの規模までこの事業を拡大させる計画ですか。

15年に首都圏でのテストから始め、17年からサービスインしましたが、18年はサーバーの不具合もあり募集を中断していました。

会員登録をお待ちいただいていたメールマガジン会員の方は約1万5000人います。

お待たせして申し訳ないことをしたのですが、今回、新たにサーバーを開発し、既存顧客のサーバーもすべて交換できたので、1月17日から4月以降の会員募集を再開しました。

会員は現在、1500名くらい。

19年は数千人規模、中長期的には1万人規模のレベルを目指します。

どの規模が適正を見定めるのはこれからです。

2~3万人の規模になると、IoT家電的な機能を加えたり、異業種と提携して開発をする可能性も出てくるでしょう。

基本はこのサービスをご理解いただける方に提供させていただく、という大原則を崩さない形でやっていくつもりです。

#### <経営のヒント>

サブスクリプションモデルが既存のビジネスと大きく違うことは、顧客との関係性が深くなること。

しかし一方で、既存のビジネスとの競合ともなりうる。

今までの「売って終わり」にビジネスから、「継続して購入してもらおう」ビジネスに転換するには、どうすればいいのか？

商売の本質は、「三方善しの思想」

決して、安売りではなく、顧客も喜び、自社も喜び、そして世間様にも良い。

あなたも自社のビジネスの中で、サブスクリプションモデルのようなやり方は出来ないだろうか？

きっと、ここにヒントがあると思います。