

## 経営のヒント 315 サブスクリプション研究③ 定額制との違い

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。

5分でわかる「サブスクリプション」、単なる定額制との違いは？



『週刊ダイヤモンド』2月2日号の第1特集は「トヨタ・パナ・ソニーも参戦 サブスク革命」です。

いま世界中で「サブスクリプション」なるビジネスモデルが大流行していて、日本でもラーメンから自動車までさまざまな業界で広がっています。日本では単なる「定額制」サービスとして語られることが多いけれど、実際は少し異なるようです。では、サブスクリプションとは一体どんなビジネスモデルなのか、また、日本企業やあなたの職場にどんな変化をもたらすのでしょうか。超入門編をお届けします。(本記事は特集からの抜粋です)

なぜ今、サブスクリプションなの？

サブスクリプション(subscription)を辞書で引いてみると、「新聞や雑誌の定期購読」や「予約購読」という意味が出てくるはずだ。

定期購読プランは大半の雑誌が用意しているし、何より紙の新聞を定期購読することは、ほんの数年前まで「社会人の常識」だった。

つまり、サブスクは最近になって新たに誕生したビジネスモデルではないのだ。

では、なぜ今、これほどサブスクが盛り上がっているのだろうか。

最大の要因は、「所有から利用へ」という消費者の志向の変化だ。

若者を中心に物を所有することに価値を感じなくなっている。

### ビジネスの常識が変わる

#### サブスクリプション移行における変化

	これまで	これから
消費者	所有	利用
企業	物売り	サービス
マーケティング	ブランディング	体験
営業	数量	サービス、価値
財務	販売利益	顧客生涯価値
文化	ヒット商品の開発	顧客との関係強化

「車を買っても週末しか乗らないなら、買わずにレンタカーやカーシェアを利用する。保険や車検といった煩わしい手続きからも解放されるから一石二鳥」

こう考える消費者が若者を中心に増えているのだ。

そして今、車だけではなく、家電や洋服などあらゆる消費に、その考え方が広がってきている。

ただでさえ人口減で物が売れない時代に、消費者の「所有」する欲が減退しているのだから、企業は泣き面に蜂。

いよいよ、消費者に合わせて、変わらなければ生き残れなくなってきたのだ。

そんな危機感を抱く中で企業が注目したのが、月額定額制などで継続的に課金し、商品やサービスを利用してもらうサブスク型ビジネスモデルだった。

### サブスクは企業に大きな変革を迫る。

というのも、顧客は利用することに価値を見いだしており、企業は、商品を守る「物売り」から商品の利用を通して、「サービス」を売ることになるからだ。

これによってマーケティングや営業、財務、カスタマーサポートなどの各部署の担当者は、それぞれ仕事内容が変わることは避けられないだろう。

所有から利用へ多様化するビジネス					
各ビジネスモデルの違い					
	概要	所有権の移転	途中解約・休止	商品・サービスの変更	企業側に入る利益
利用 ↑ ↓ 所有	サブスクリプション 単なる定額課金と捉えられがちだが、顧客ニーズに合った商品やサービスを、定額で提供するモデル	なし/ サブスク事業者保有	○	○	継続的
	リカーリング 月額定額制など、継続的にサービスに課金するモデル。サブスクリプションとほぼ同義	サービス内容による			
	シェア 物やサービスを顧客や企業側と共有して利用するモデル。利用量に応じて料金が決まるため定額ではない	なし	○	○	継続的
	レンタル 顧客がレンタル対象商品の中から選び、借りるモデル	なし/ レンタル会社保有	○	○	継続的
	リース リース会社と契約する金融取引	なし/ リース会社保有	×	×	継続的
	割賦 契約期間に応じた分割払い取引	あり/ 支払い終了後に顧客へ	×	×	割賦販売終了時点
販売 商品・サービスを販売して利益を上げる「売り切り」モデル	あり/ 顧客へ	—	—	販売時点で確定	

サブスクがにわかに盛り上がりを見せるもう一つの要因は、IoT (Internet of Things:モノのインターネット)の進展だ。

あらゆる物が、内蔵されたセンサーによってインターネットにつながり始めている。

サブスク化で顧客に“体験”を売ることになる企業は、顧客満足度を常に高める施策を提供しなければならない。

そんなとき、IoTで顧客の利用状況やニーズを把握できれば、個人に最適化された機能の追加やアップデートに生かせるようになる。

大容量で高速な通信が可能になる次世代移動通信システム「5G」が2020年ごろまでに整備され、今後IoT化は確実に進む。サブスク化が劇的に進む環境が整いつつあるのだ。

### 定額課金ではないの？シェアとの違いは何？

ただ、冷静になってみると、レンタルやシェアなど、所有せずに利用する消費スタイルは、すでにあることに気付くだろう。

そんな中でも、企業がサブスクに熱い視線を注ぐのは、サブスクはシェアやレンタルよりも、安定的な収益を上げられるからだ。

その上、収益の見通しが立ちやすい。

ただし、それはサブスク化が成功すればの話だ。

そのためには、「サブスクが単なる定額課金ではない」ことを理解する必要がある。

600万円の商品を、1年間で回収するために、12で割った50万円を月々請求する――。

これが単純な月額定額課金だ。

企業は決まった日に請求書を顧客に送り付けるだけでよい。

しかし、これでは単なる割賦販売と変わらない。

それに、「所有から利用へ」と志向が変わった消費者に合っていない。

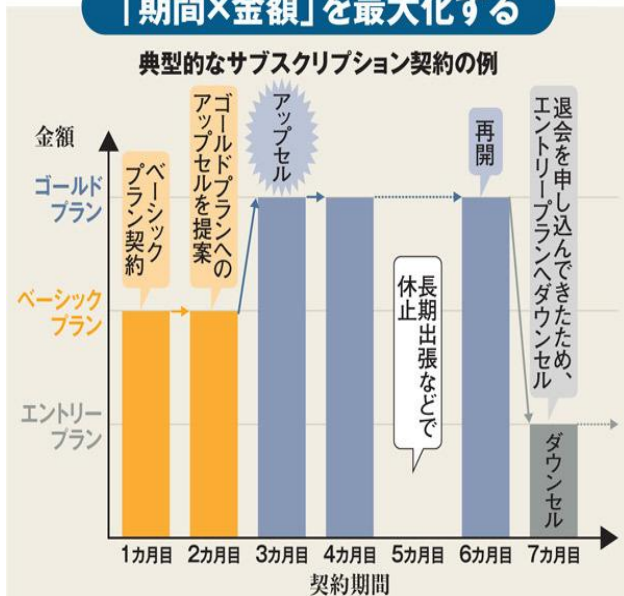
前述したように、サブスクは常に高い顧客満足度を実現するために、継続的にさまざまな施策を打つ必要がある。

その中でも、料金プランの変更は重要なものだ。

少なくとも、「エントリー」「ベーシック」「ゴールド」といった3段階の料金プランを用意する必要があるだろう。

加えて、「休止プラン」が用意されていると、長期の出張でサービスをしばらく使わない、といった顧客にも対応できる。

## 「期間×金額」を最大化する



ポイントは顧客との関係をいかに継続させられるかだ(上図参照)。

これはサブスクとほぼ同義のリカーリング(継続課金)ビジネスもそうだ。顧客との関係が続く限り、LTV(ライフタイムバリュー:顧客生涯価値。1人の顧客が契約から解約までに、どれだけの収益をもたらすかという業績評価指標)を最大化でき、企業は安定的な売上げが得られる。

一方のシェアやレンタルは、サービスを利用した量に応じて、料金が決まる。

そのため、売上げの見通しが立ちづらい。

顧客との関係についてもサブスクより希薄で、常に顧客のニーズに応じたサービスを展開するという面では、サブスクよりも劣ってしまう。

昨年末に時価総額世界一に返り咲いたマイクロソフトも、成功の裏には顧客との強固な関係がある。

同社は売り切り型のパッケージ版として販売していた「オフィス」などを、クラウドを通してSaaS(Software as a Service)として提供するサブスク化を進めた。

**顧客と強い関係を結ぶことが、サブスク化で目指すべきところ。**

**だがそれは「サブスク=単なる定額課金」という考え方では、実現することは難しいだろう。**

### 日本企業はサブスク化が進んでいるの？

日本のサブスク化は緒に就いたばかり。

顧客のニーズに応じた、柔軟なサービスを提案できる企業は少ない。

下図はサブスク化の進行具合をレベル別に分けて整理したものだ。

最上位の「サブスク 3.0」は、顧客の好みやニーズをAI(人工知能)で分析し、最適な商品やサービスを提供する。

このレベルに至った各社のサービスは、顧客に自分の欲しいコンテンツや商品を探す手間すらかけさせない、究極の利便性を提供している。

## 脱・物売りが達成できれば2.0へ

### レベル別サブスクリプションサービス

- AIを使って、顧客の好みに合った商品やコンテンツが Recommend される

サブスク

3.0

NETFLIX amazon  
Lexus Spotify

- 商品やコンテンツが頻繁にアップデートされたり、自由に交換できる
- 物を使える、サービスが受けられることに加え、イベントなどのさまざまな顧客向けサービスが受けられる
- アップセル、ダウンセル、クロスセルなど、顧客は料金プランの選択肢がある

サブスク

2.0

Adobe SONY  
NIKKEI Microsoft NEWS PICKS

- 購入する場合と比較して、初期コストが安く抑えられる
- 定額制で、商品やサービスを分割して購入している状況に近い
- 商品の交換に制約があったり、コンテンツのアップデートがない

サブスク

1.0

Panasonic



有料動画サブスク企業、米ネットフリックスや米アマゾン、音楽サブスク世界最大手の米スポティファイに並び、日本企業でこのレベルに至っているのは、高級ブランドバッグのサブスクサービス「ラクサス」を提供しているラクサス・テクノロジーズだろう。

「サブスク 2.0」は、商品やコンテンツが頻繁にアップデートされたり、物やサービスの利用だけでなく、有料会員だけの特別なサービスが受けられる。

例えば新興経済メディアの「ニュースピックス」は、記事や動画といったコンテンツを日々更新するだけでなく、有料購読者に対してキャリアアップのための学びの機会を提供するなどサービスを拡大し、満足度を高めている。

今のところ多くの日本企業はまだ「サブスク 1.0」にいる。

これは単なる定額課金に近いスタイルだ。

もちろん、購入するよりも初期コストを安く抑えられ、利用へのハードルを低くできるという顧客のメリットはある。

だが、商品やコンテンツのアップデートや交換ができなかったり、制約があったりするケースが多い。

今後、サブスク化は劇的に進むが、それにはリスクがあることも覚えておきたい。

市場占有率を高めて支配権を握ったサブスク企業が突如、値上げするリスクだ。

そのサービスに依存し過ぎていると、やめたくてもやめられず、値上げをのまざるを得なくなる。結果的に金銭的な負担が増えてしまう。

それらも踏まえた上で、日本発のサブスクサービスを吟味し、消費者としてのメリットを享受したいところだ。

<経営のヒント>

サブスクリプションモデルと定額課金の違い。

Amazonプライムの料金は、アメリカと日本では月額料金が大きく違います。

アメリカでは、プライム会員料金が49ドルから79ドルへ値上げされているのです。

でも、それでもプライム会員のメリットが大きいから、ほとんどのプライム会員が継続しています。

送料無料や動画配信サービスなど、そして Amazon フレッシュ、AmazonGO・・・などなどプライム会員になるメリットがいっぱいあるからなんですね。

常にサービスのレベルアップが出来るかどうか？

ここに成功の鍵があるようです。