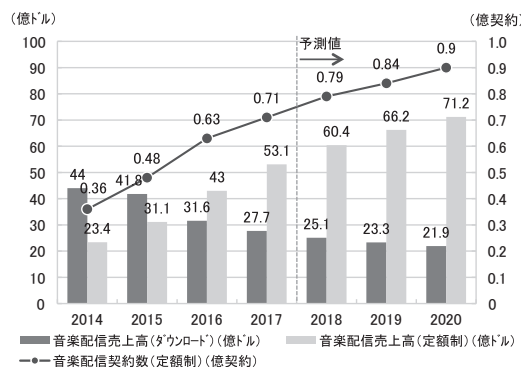


サブスクリプションサービスのキーワードは顧客起点の「安・便・楽」

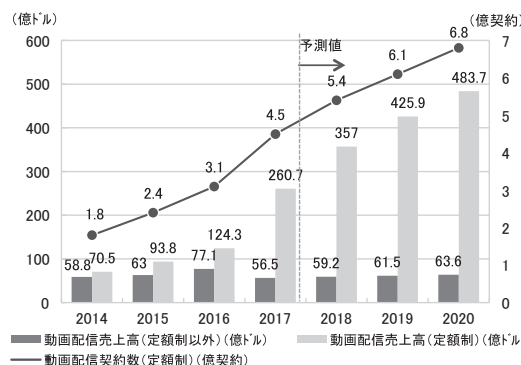
1. サブスクリプションサービス 市場規模は 5,600 億円。 5 年後には 1.5 倍へ

「サブスクリプション」は「定期購読」を意味する英語であるが、それが「継続課金」を示す言葉として、ソフトウェアや動画・音楽などのデジタルコンテンツの分野で広がってきた。世界の音楽配信、動画配信市場の推移を見たものが図表1、図表2であるが、サブスクリプション（定額制）が市場全体の伸長に大きく寄与していることがわかる。また、前章でも示したように、昨今は、デジタルコンテンツ分野だけではなく、洋服、車、家具、飲食など、非デジタル領域にも広がってきている。

■図表1 世界の音楽配信市場推移



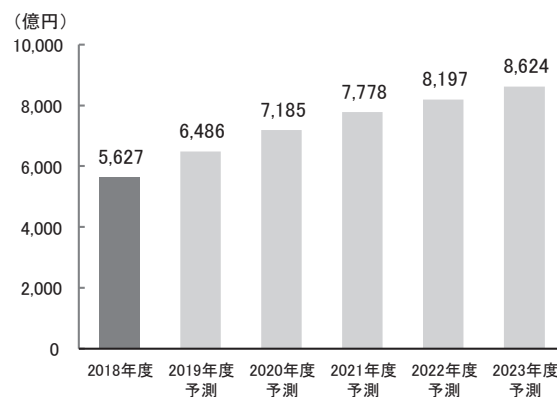
■図表2 世界の動画配信市場推移



出典 総務省「情報通信白書」

矢野経済研究所では、2018年度のサブスクリプションサービスの国内市場規模は消費者支払額ベースで5,627億円と算出。今後、年率約5～15%で成長を続け、2023年には8,623億円に拡大すると予測している。（図表3）

■図表3 サブスクリプションサービス国内市場規模



出典：矢野経済研究所調査

〈市場に含まれる商品・サービス〉

①ファッション系定期宅配、②ファッションサービス（但し①を除く）、③食品系定期宅配、④飲食サービス、⑤生活関連、⑥住居（シェアハウスやマンスリー系賃貸住宅は対象外）、⑦教育（但し通信教育は対象外）、⑧娯楽（月額定額で利用できる音楽と映像サービス）

このように、伸長が期待されるサブスクリプションサービスであるが、それ故に、参入企業も急増しており、独自の競争力強化が求められる段階にきている。そこで、あらためて、これまで生活者調査や事例紹介で見てきたことも踏まえて、サブスクリプションビジネスのメリット、デメリットを整理し、成功に必要な要素について考えてみたい。

※本項の考察に当たっては一般社団法人日本サブスクリプションビジネス振興会事務局長の杉山拓也氏の見解も参考にさせていただいた。

2. サブスクリプションのメリット

〈企業側〉

①計画的な生産、投資が可能に

従来のビジネスでは、受注予測が外れると、膨大な在庫を抱えてしまったり、その逆で在庫不足に陥り、機会ロスが生じるリスクがあるが、サブスクリプションビジネスでは、顧客数、顧客単価、継続性がある程度見えているため、年・月単位での生産を予め計画しやすい。さらにこれらにより計画的な投資を行いやすくなる。

②アップデート商品のリーチ率向上

技術の開発スピードが速まり、新モデルがリリースされるまでの期間が短くなってきているが、そのような新モデルに魅力があったとしても、消費者はそれほど頻繁に買い換えることはできない。また、購入した後は、その商品の新たなモデルについて、消費者が情報を探す機会も乏しい。こうした中、新しいバージョンが出ると、自動的にアップデートされた商品をお届けするサブスクリプションでは、アップデート商品への顧客リーチ率を高めることができる。前述の事例で紹介したマイクロソフトの「Office365」など、ソフトウェア商品は、その最たるものと言える。

③データの蓄積と分析による LTV の最大化

「どの顧客がいつどのような商品を利用したのか」「追加で利用したものはどういうものか」といった利用履歴データの蓄積と分析により、MD（品揃え）やレコメンドなどのパーソナライズ提案に活かすことができる。

また、それらにより、LTV の最大化のための有効施策を講じやすくなる。

〈顧客側〉

①少ない出費での利用

サブスクリプションは、その商品を購入するより安い料金で利用することができる。例えば、動画配信サービスは、1本ずつ購入やレンタルするより、（見る本数にもよるが）定額見放題の方がお得になる。

また、初期投資が少ないため、利用しやすくなるメリットもある。例えば、高額商品は初期投資が大きいが、それが少額またはゼロからスタートでき、不要になった時の売却費用なども発生しない。「トヨタの『KINTO』、高級時計の『KARITOKU』では、月額数万円で利用することができるので、気軽にスタートしやすいですね。（杉山氏）」

②手間なく利用

商品を1つ1つ購入する場合は、その都度、購入手続きが必要だが、サブスクリプションの場合、継続課金であるため、都度手続きが不要である。

また、自分でメンテナンスをする手間がなくなるのもメリットである。例えば、事例で紹介したファッションのレンタルサービス「メチャカリ」ではクリーニングが不要であるし、トヨタの「KINTO」では定期メンテナンス、車検や保険等の手続きが不要である。

③所有によるスペースが不要に

サブスクリプションには、レンタル（シェア）利用のサービスが多い。レンタルの場合、自分で保管するスペースが不要になる。「使わなくなったけれども捨てるわけにもいかないし…」と置いておくスペースが不要になる。特に、都市部ではスペースもコストであり、その意味ではコストメリットもある。

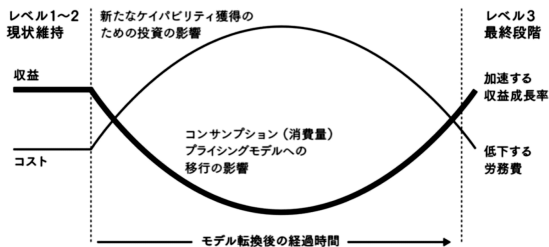
3. サブスクリプションのデメリット

〈企業側〉

①サービス開始当初は運転資金が必要

サブスクリプションのビジネスでは開始当初は収益が落ち込む。これは販売する場合と比べて、通常は顧客単価が下がり、売上高が減少するからである。と同時に、導入当初の体制整備やマーケティングコストもかさむため、コストが増大する。この収益サイクルを図にすると、魚型になると言われる。(図表4)

■図表4 サブスクリプション収益サイクルは「魚型」



出典：「サブスクリプション」（ダイヤモンド社）

また、「モノのサブスクの場合、一定以上の規模になってくると、仕入が常に先に発生してくるため赤字を出し続ける状況になりやすいです。」と、杉山氏は指摘する。少なくとも3年から5年の運転資金が必要になるとされている。

②“レガシー”による反発

各業界では長年の慣習や取引関係がある。社内や販売会社、協力会社など“レガシー”との折り合いをつけることに困難を極めることもある。例えば、販売会社では、商品を売り切るという既存のビジネスモデルを長年に渡って行ってきたため、そのビジネスの転換や新たな売り方には反

発が起こりがちである。そのため、サブスクリプションに取り組む意義やメリットについての理解浸透や合意形成が、関係各所で必要となる。

③ブランド価値の毀損

1つ1つ購入する場合、商品をじっくり検討し、このブランドだからこの価格で購入するといったように、商品選択におけるブランド価値の関与度は大きい。ところが、サブスクリプションになると、価格は定額で決まっており、その中で選べる商品となるため、価格がまず選択基準になることが多い。ブランドを知らない人にも気軽に選んでもらえることができる反面、ブランドの価値が十分に認識されないまま利用されることも起こってくる。また、じっくり検討して購入したものではない、自分のものではない（返却するもの）といったことから、使ってからブランド魅力理解や愛着が薄くなりがちといったこともある。

〈顧客側〉

①月額固定費負担

サブスクリプションのサービスは月額制が多い。「全くサービスを利用しなくても毎月固定費が発生するので、あまり利用しないと費用が負担になってくる場合もあります。(杉山氏)」

②不要な商品や機能が含まれる場合も

サブスクリプションは、パッケージとして販売されることが多いため、中には利用しない、あまり興味のない商品や機能が含まれていることがある。特に興味や利用分野が限定的な場合には、期待とは異なる、使えるものがあまりないと感じ易い。また、店舗で実物を見るのではなく、ネットでの注文が多いため、届いた商品がイメージとは異なると感じる場合もある。

③馴染みがない仕組みに対する不安

上記のように、どんな商品が届くかわからないため、希望していないものばかりが届いた時の返品や解約したくなった時に、ちゃんとできるのかという不安がある。

また、メンテナンスコストなども含んでいるものがあるが、そのメンテナンスや補償の範囲などはサービスによっても異なり、結果的には高くついたり、面倒なことになったりするのではないかなという不安もある。

4. 4C要素で考える サブスクリプションサービス

サブスクリプションは、継続利用を前提にしたビジネスモデルである。当然ながら、差別性のある商品、価格、販売チャネル、プロモーションといった4Pは、考えるべき要素である。但し、それは、どちらかという採用当初（いかに最初に採用してもらえるか）であり、継続して利用してもらうためには、4C要素が重要なポイントとなってくる。

まず、Productであるが、1つ1つの商品の機能、品質、デザイン等の商品力はもちろんのこと、サブスクリプションになると、「継続的に利用することに顧客がいかにメリットを感じるか（Customer

Value）が重要になる。継続的に利用するうちに、他の方がもっと良さそう、飽きてきたなど、やめる理由が出てくる。やめる理由を感じさせないくらいの継続価値が必要である。

次にPriceであるが、商品の原価に利益を乗せて価格設定を考えるだけでは、サブスクリプションは成り立たない。顧客は「どれぐらいの回数を利用すると、1つ1つの商品を買うよりお得か（Cost）」というコストバランスを考える。また、このコストバランスの計算に顧客が含むものとして、商品代金以外に、メンテナンスコストや補償、保険料なども考える。

Place（どこで売るか、買えるか）は、もちろん大切ではあるが、サブスクリプションでは、継続利用するにあたり、「利便性が高い方法かどうか（Convenience）」が重要になる。高い利便性を実現するためには、ITの力は不可欠である。サブスクリプションを提供するシステムは、顧客とダイレクトに繋がる取引が中心となる。

最後にPromotion。馴染みのないサブスクリプションについては、その認知、トライアルのためのプロモーションが必要である。また、動画配信のようなある程度浸透してきているサブスクリプションについても、先行他社からスイッチしてもらうためのプロモーションが必要である。しかし、事例でとりあげたOisixが「従来は新規顧客を獲得するためのプロモーションが中心であったが、サブスクリプションの場合、利用者の満足度を高めてからプロモーションをする」としているように、継続率を高めるためには、「利用者の満足度や愛着度を高める（Communication）」活動が優先的に必要になる。

■図表5 4C要素からのポイント

4P	4C
Product (機能、品質、デザイン…)	Customer Value (継続利用価値)
Price (原価＋利益)	Cost (継続支払いコストバランス)
Place (流通、販売チャネル…)	Convenience (継続利用による利便性メリット)
Promotion (認知・購買促進)	Communication (継続満足度、愛着度促進)

5. 個客に合ったサブスクリプション

いろいろなサブスクリプションサービスが生まれる中、提供を中止したサービスも多い。成功するかどうかは、最初の顧客獲得数が少なかったという場合を除くと、継続率にかかっているという。しかし、「定額（パック）」という同じ括りの中で、様々なニーズや利用方法が異なるお客様の満足度を獲得し続けるのは、なかなか難しいことである。そこで、継続率を高めるために行われている施策を整理してみる。

①アップデート商品の提供

ソフトウェアのサブスクリプションではマイクロソフトの「Office 365」のように、契約者には最新のアップデート商品を自動的に提供するものが主流となっているが、その他のサブスクリプションでも、アップデートによる新たな魅力づくりへの投資に重きが置かれてきている。例えば、メチャカリでは、SPAの強みを活かして、シーズンの新作アイテムを毎週のようにラインナップに加えている。また、Oisixでは、DEAN&DELUCAの運営会社を関連会社化し、DEAN&DELUCAのレシピを使ったミールキットの開発を進めている。

②パーソナライズド提案

前述の顧客側のサブスクリプションのデメリットとして「不要な商品や機能が含まれる」ことが挙がっていたが、できるだけそれらを排除し、満足度を高めることが求められる。そのための施策の1つとして、データを活用したパーソナライズド提案に力点が置かれてきている。例えば、メチャカリでは、パーソナライズスタイリング AI チャットボットを開発し、豊富なアイテムの中から、短時間で自分の好みのアイテムの提案が受けられるようになっている。

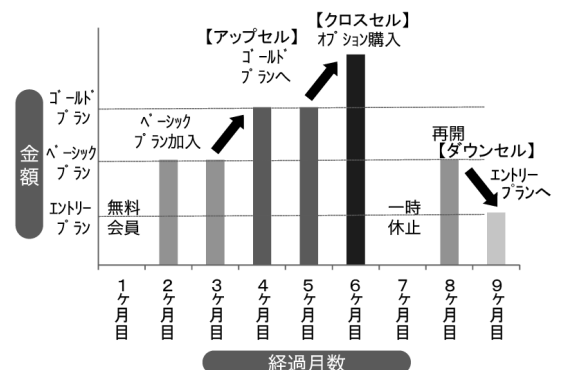
③解約予備軍への施策

もう1つの顧客側のサブスクリプションのデメリットとして、「利用しなくても固定費がかかる」ことがあったが、そのことによる解約を防ぐために、「一時休止→スムーズな再開」「ダウンセル（費用の低いプラン）提案」の仕組みを持つサービスが増えてきている。また、サブスクリプションの強みであるデータを活かし、解約顧客の傾向を分析して対策をとることにも力点が置かれてきている。例えば、Oisixでは、定期的に届く商品を全く変えていない利用者は退会してしまう可能性が高いという傾向を捉え、該当する顧客にはメッセージを送るなど個別コミュニケーションをとっている。

④個客ごとのLTVプラン

よりグレードの高いサービスプランに切り替えてもらうアップセル、付加的な商品・サービスも併せて利用してもらうクロスセルはLTVの最大化施策として有効であるが、サブスクリプションサービスを利用する顧客は様々であり、利用の方法も顧客によって異なる。顧客を「個客」として捉えた上で、個客ごとのLTVプランと、そのレコメンドが今後、より重要になってくるだろう。

■図表6 個客ごとのLTVプランイメージ



6. 顧客起点の「安・便・楽」サービス

これまで見てきたことから、キーワードをまとめると「安・便・楽」の3つが浮かび上がる。

①安

「安い」…1つ1つ購入するより、まとめるから、継続するから安くなる。購入後のメンテナンス、保険なども含めて、トータルコストで魅力がある。

「安心」…届く商品、解約や補償など、馴染みがない提供形式に対して安心できるカスタマーサービスがある。

②便

「便利」…自動的に、すぐに利用できる。アップデートもしてくれる。

「便益（ベネフィット）」…自分に必要なものを選んで利用できる。不要で利用したくない場合は休止、そして再開もスムーズにできる。

自分に有益なもの、合ったものを履歴などからパーソナライズド提案してくれる。

③楽

「楽（ラク）」…メンテナンスをする手間がいらない。定額なのでいくらかかるかを気にせずに気楽に利用できる。

「楽しい」…自分が知らないものにチャレンジしやすい。新しい楽しみと出会うことができる。Oisixの例で言う「暮らしが変わる体験」である。新しく見つけたお気に入りには、購入して自分のものにすることもできる。（実際、メチャカリでは、会員の3割が購入。）

「モノ」だけでなく、「コト」も楽しめるのがサブスクリプションの魅力である。

7. 統合プラットフォーム化への期待

MaaS（Mobility as a Service）に基づいたサービスが世界各地に拡大・浸透し始めている。フィンランド発のWhim（ウィム）は、MaaSのスマホアプリであるが、公共交通のみならず、あらゆる移動手段を組み合わせる最適な方法を提案し、かつ、定額料金で利用できる。例えば、無制限で乗り放題のプランは月額499ユーロである（図表7）。2020年には50都市での展開を目指し、“グローバル・サブスクリプション”を実現させたいとしている。

■図表7 Whimのサブスクリプションプラン

	Whim Urban 30 €62 / 30 days	Whim Weekend €249 / 30 days	Whim Unlimited €499 / month
Public transport	HSL 30-day ticket	HSL 30-day ticket	Unlimited HSL single tickets
City bike	Unlimited	Unlimited	Unlimited
Taxi (5km)	€10	-15%	Unlimited
Rental car	€49/day	Weekends	Unlimited

そのWhimが三井不動産と首都圏で実証実験を開始する。「これはたいへん夢のある話です。交通系ではなく、不動産会社に取り組むというところがポイントで、交通系にとどまらず、食事や買物などの施設利用、ガスや水道・通信といった生活インフラまで含めたサブスク化が今後期待できます。今は音楽・映像、洋服といった単位ごとのサブスクが、将来は衣食住をすべて網羅するような、大括りでのサブスクビジネスが成立する時代がやってくるかもしれません。」と杉山氏は語る。

サブスクリプションは「定期購読」から始まり、「継続課金」というサービスに拡大をし、さらに、サブスクリプション以外のサービスも含め、統合プラットフォームにまで進化しようとしている。今後のサブスクリプションの拡進に注目していきたい。