

ICT基礎講座

ICT Close-Up



「購入」の概念を変えるサブスクリプションとは

～その本質は「売り切り」から「継続的な関係づくり」への転換～

「モノからコトへ」「所有から利用へ」といった消費者意識の変化を背景に、商品・サービスの売り切りでなく、継続的な使用・消費に課金する「サブスクリプション」型のビジネスが急増している。人気の高まりを受けて、既存のビジネスからサブスクリプション型ビジネスへの転換を図る企業も増えているが、その本質やメリット/デメリットを理解しないまま取り組んでも成功は望めない。そこで今回は、サブスクリプションの本質はどこにあるのか、成功させる要因は何かなどを、近年の傾向を見ながら考えていこう。

■ 拡大するサブスクリプション型ビジネス

近年、サブスクリプション(以下サブスク)型のビジネスモデルが脚光を浴びているが、「サブスク」と聞いて思い浮かべるのは、どんなサービスだろうか。まず挙がるのが、動画配信や音楽配信などの月額定額サービスだろう。サブスクという言葉自体が、これらサービスと共に普及してきたこともあり、「サブスク＝定額で使い放題のお得なサービス」と捉えている人も多いようだが、この理解は正確ではない。

実際には、利用量に応じて課金する従量制のサブスクもあれば、定額制ではあっても一定の制限を設けるもの、さらには基本料金が無料のフリーミアム型など、多様な課金形態がある。その意味では、「定額・使い放題」はサブスクの主要な一形態と捉えるべきだろう。

また、サブスクといえば映像・音楽やアプリケーションなどデジタルコンテンツを提供するものと思われが

ちだが、最近では衣料や化粧品、家電、自動車、さらには飲食サービスなど、デジタル以外の商品分野にも拡大しつつある。

例えば、自動車分野では、好きな新車を半年ごとに乗り換え可能なサブスクが登場。飲食分野では、好きな品種のビールを1日1杯まで飲める「利用制限型」サブスクが注目されている。化粧品分野では、毎月複数のサンプルが届けられ、気に入った物があれば購入可能な「領布会(はんぷかい)型」サブスクが人気だ。さらに家電製品では、設定期間中は一定の月額で利用でき、期間満了時に契約を更新すれば、最新モデルと交換できるサブスクもある。

商品分野の拡大に加え、最近では一般消費者向けのBtoCのサブスクだけでなく、企業向けのBtoBのサブスクも登場するなど、そのターゲットも拡大している。サブスク型ビジネスの拡大は、今後もより多様な分野で進展していくものと見られている。(図1参照)

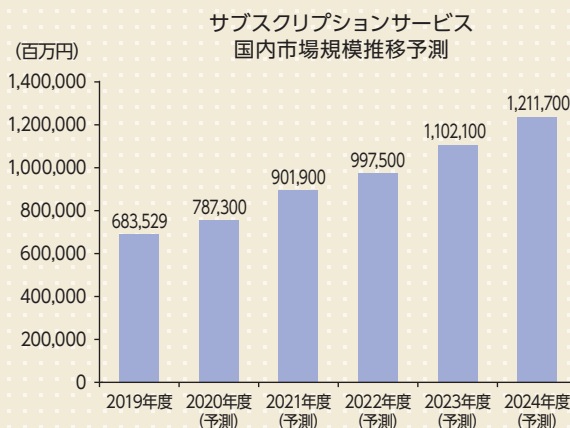
コラム 1

サブスクリプションは古くて新しいビジネスモデルか

「サブスクリプション (Subscription)」という単語は、「Sub (下に) + Script (書く)」から成り立っている。元々は契約書などに署名することを意味しており、そこから転じて、新聞・雑誌などの予約購読や定期購読を指す言葉として定着した。17世紀頃のヨーロッパではサブスクによる雑誌購読が盛んだったといわれており、その意味では古くからあるビジネスモデルといえる。

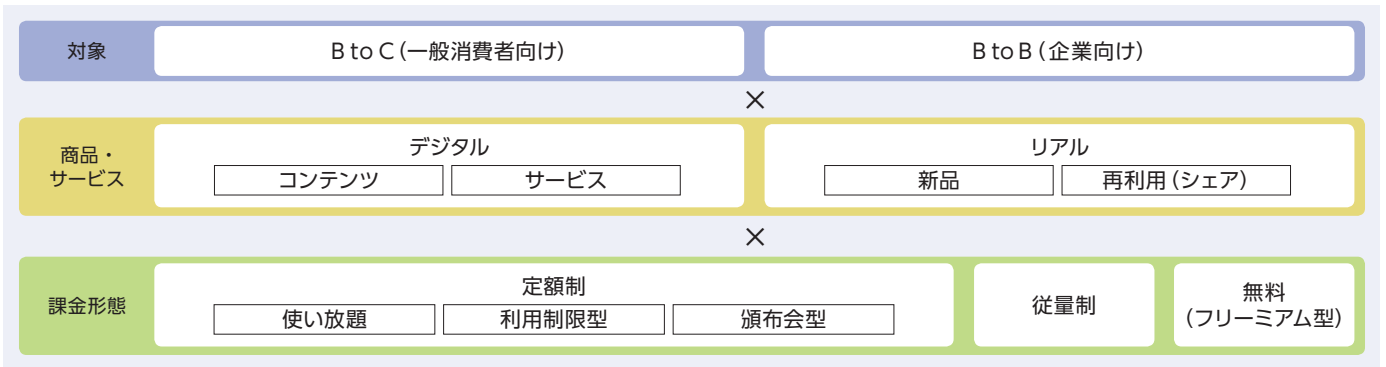
現在、流行している近代的なサブスクは、90年代末に業務用アプリケーションを「ライセンス契約」として提供するようになったことが端緒とされる。その後、音楽や映像などの定額配信サービスが人気を集める中で「サブスク」という用語が身近な存在となった。2018年には日本経済新聞のヒット商品番付で「西の大関」となっており、国内の市場規模は2019年度の約6,800億円から、2023年には1兆円を超えると予測(※)されている。

※この調査結果は、継続利用のBtoC定額制サービスとして提供している近代的なサブスクを対象としたもので、新聞・雑誌の定期購読や通信教育など従来からのビジネスは含まれていない。



出典:矢野経済研究所

▶図1 サブスク型ビジネスの分類例



■ サブスク型ビジネスのメリット/デメリット

近年、サブスク型ビジネスが拡大している背景には、以下に挙げるような要因が考えられる。

【サブスク型ビジネスの成長要因】

- ①景況感の低迷を背景に、消費者のコスト意識が高まっている
- ②消費者の価値観やライフスタイルの多様化
- ③市場が成熟して消費者の商品選定が困難になり、“お試し”ニーズが高まる
- ④スマホ支払いなど定期支払いのための決済サービスが進化し、普及が拡大
- ⑤コピーが容易でサブスク型ビジネスに適したデジタルコンテンツ型の商品・サービスが増加
- ⑥SNSの普及など、企業と消費者との双方向性コミュニケーションが容易な環境が整備

こうした追い風を受け、サブスクで提供される商品・サービスが増加する中、それぞれの特性に応じて契約・課金形態が多様化しているため、かえって「サブスクとは何か」が見えづらくなっている印象もある。サブスク型ビジネスの本質を理解するために、サービスを利用する消費者と提供する企業、双方の立場から整理してみよう。

【消費者にとってのサブスクのメリット】

- ①使えば使うほどお得感があるなど、コスト抑制効果が期待できる
- ②初期費用を抑えて気軽に利用できるため、新しいサービスに出会える
- ③契約の自由度が高く、短期間だけの「お試し」での使用が可能
- ④常に最新の商品・サービスが利用できる
- ⑤商品購入の手間や時間が省ける

このように、サブスクは消費者に多くのメリットをもたらすが、その一方で、次のようなデメリットもある

ることを理解しておきたい。

【消費者にとってのサブスクのデメリット】

- ①全く利用しなくても支払いが発生する
- ②価格設定次第では、買った方が安くなる
- ③不要なサービスの費用が含まれている場合もある

サブスク型ビジネスは、企業にとってもメリットは多い。ただし、メリットを裏返せば、デメリットにもなり得ることは意識すべきだろう。

【企業にとってのサブスクのメリット】

- ①継続的な売上げが期待でき、経営の安定化に寄与する
- ②購入障壁が下がるため、新たな消費者層へのアプローチが可能
- ③消費者とのコミュニケーションが活性化し、商品・サービスの付加価値が向上

【企業にとってのサブスクのデメリット】

- ①消費者が気軽に契約を解除できるため、売上げが低下するリスクがある
- ②月単位の利益率が低く、利益回収までの期間が長い
- ③獲得した顧客を飽きさせないため、常に新しいコンテンツが必要
- ④顧客データを管理するための負担が大きい
- ⑤既存ビジネスをサブスク型で提供する場合に社内競合が生じる
- ⑥サービス終了時に利用者への対応を誤るとトラブルのリスクがある

■ サブスクの本質は、顧客との継続的な関係づくり

サブスク型ビジネスのメリット/デメリットを見ていくと、その本質が「契約の継続性」にあることがわかる。

物を作って販売する従来型のビジネスは、基本的に消費者に買ってもらうことをゴールとする「売り切

り型ビジネス」といえる。一方、サブスク型ビジネスは販売がゴールではなく、その後も利用し続けてもらうことを目指す、「お客様に寄り添い続けるビジネス」だ。

こうしたビジネスを成功させるには、消費者が求める価値を徹底的に追求する姿勢が不可欠だ。例えば映像コンテンツでいえば、消費者が求めているのは、テレビでもなければDVDパッケージでもなく、その映像を楽しむという「体験」にある。そこに気付いたとき、コンテンツのみを配信するという新しいサービスが生まれ、不要なコストを排して安価に、タイムリーに、そして次々に提供するサブスク型ビジネスが誕生した。

月額をリーズナブルに抑えるため、経営を成り立たせるためには継続的な契約が前提となる。それゆえ、企業は消費者の満足感を維持できるよう、消費者の声や利用傾向を収集・分析し、より魅力的なサービスを追求する。こうした企業と消費者との継続的な関係づくりこそ、サブスク型ビジネスの本質であり、成功への秘訣にほかならない。

コロナ禍の影響もあって消費者の財布の紐は固く、ムダを省くという観点からも「モノからコトへ」「所有から利用へ」といった消費トレンドは今後も加速するだろう。消費者の視点は、自分が必要とするもの、価値を認めるものへとピンポイントに注がれている。こうした消費者心理に寄り添い、継続的な関係を維持するサブスク型ビジネスが支持されるのは、時代の必然ともいえるだろう。

■ サブスク型ビジネスを成功させる条件とは

サブスク型ビジネスが拡大しているとはいえ、そのすべてが成功しているわけではなく、中には撤退する事例も見られる。成功するサブスクと失敗するサブスクを分けるポイントは、どこにあるのだろうか。

サブスク型ビジネスを検討するうえで、まず押さえ

ておくべきなのが初期投資、すなわち「想定数の消費者を満足させるだけの商品を揃えるために、どれだけのコストがかかるか」だ。

複製が容易なデジタル商品は、こうしたコストを抑えやすく、元々サブスクに適した分野といえる。これに対してリアル商品、特に高額かつバリエーションが重視される分野では、多くの在庫を用意する必要があり、初期コストが膨らみがちだ。先述したように、サブスクは利益回収まで時間がかかるビジネスなので、どうしても資金繰りや価格設定に悩むことになる。

とはいえ、リアル商品すべてがサブスクに不向きとまではいえない。自社生産体制を確保したり、二次利用を有効活用したりと、低コストで豊富な品揃えを実現しているケースもある。また、高額商品でも、メンテナンス費や電気代・燃料代、あるいは保険料など、付随する費用も含めてトータルに価格設定することで、消費者の納得感を高めているケースもある。

このように、一見してサブスク向きではない商品を、工夫次第でサブスク型ビジネスとして成功させている例も少なくない。重要なのは商品うんぬんではなく、消費者の求める価値がどこにあるか、その価値にどれだけの対価を支払えるか、を見極めることであり、その意味でも、いかに顧客目線での発想を徹底できるかが、サブスク型ビジネスを成功させるカギだといえよう。

■ サブスク型ビジネスの実践プロセス

従来の売り切り型ビジネスから、サブスク型ビジネスに転換しようとする際に、最も重要なのが、事前社内での意識共有を徹底させることだ。

サブスク型ビジネスへの転換は、単に販売形態を変えるだけではない。顧客との関係性を継続的なものにするために、営業から販売、請求、集金、さらには新たな商品開発も含め、“顧客志向”を最優先にビジネスプ

コラム 2

サブスクに不可欠なデジタル技術

サブスク型ビジネスの普及拡大の大きな要因の一つに、デジタル技術の進化・普及がある。デジタル商品ではなく、リアル商品を扱う場合であっても、サブスク型ビジネスには3つの点で先進のデジタル技術が欠かせない。

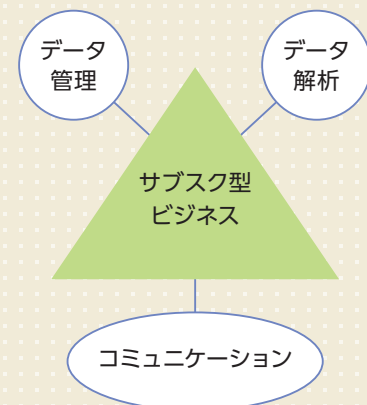
まずは、複雑化する業務プロセスの管理ツールだ。サブスク型ビジネスは、売り切り型ビジネスと比べて契約や集金などのプロセスが複雑になるため、ITによる効率化が欠かせない。

次に必要なのが、顧客とのコミュニケーションツールだ。契約を継続的なものにするためには、顧客の利用状況や評価を詳しく把握する必要がある。スマートフォンなどを経由した気軽にリアルタイムなコミュニケーションツールを活用するケースが多く、リアル商品の場合は、内蔵センサーなどのIoTが活躍する。

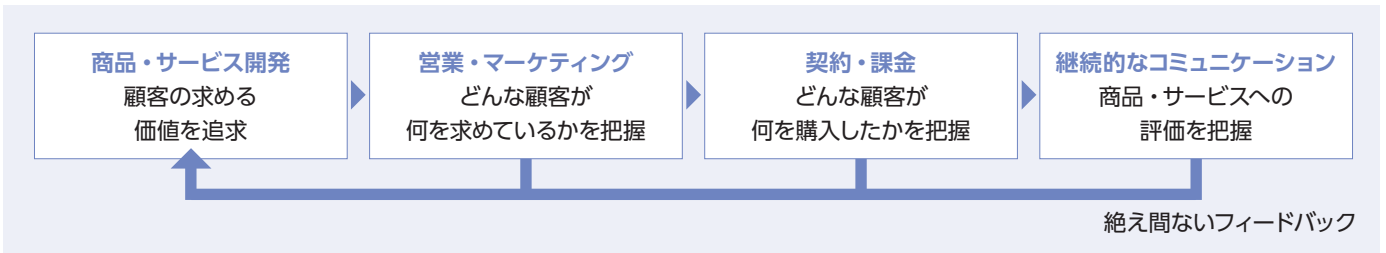
最後に、収集した顧客データを品揃えや新たな商品・サービス開発に活かすための分析ツールとして、AIやビッグデータ解析などの先進技術の活用が挙げられる。

このように、サブスク型ビジネスを成功に導くには、様々な面でデジタル技術が必要となる。社内にノウハウがない場合は、外部の専門家のサポートを検討してはいかがだろう。

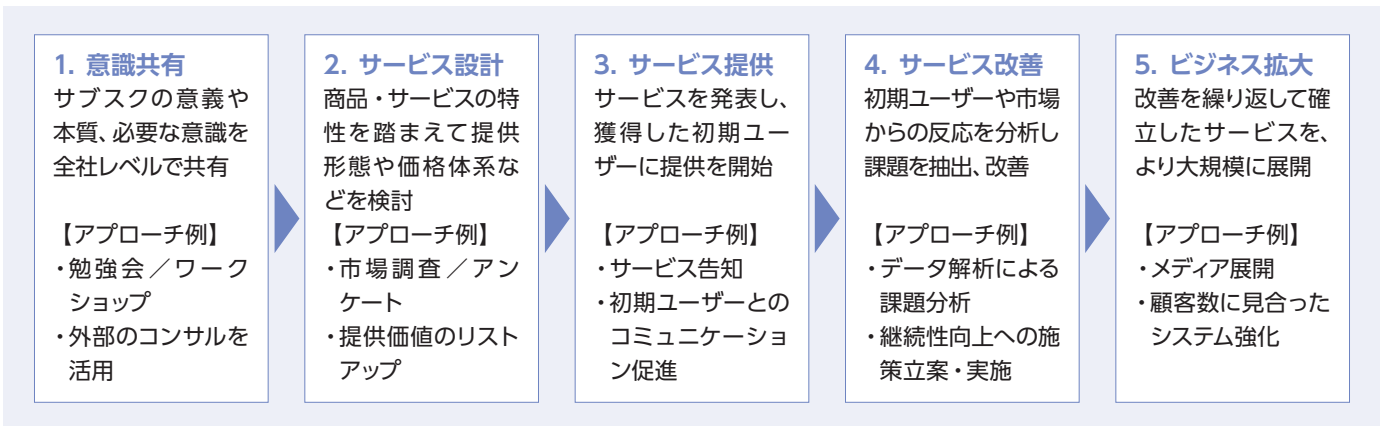
図) サブスク型ビジネスを支えるデジタル技術



▶図2 顧客志向のビジネスプロセス例



▶図3 サブスク型ビジネスの実践プロセス



プロセスを再構築する必要がある。(図2参照)加えて、評価方法やKPI、これらデータを管理するための情報システム、ひいては企業文化も含め、全社的な変革が求められる。

一方で、初期投資が大きく、当初は赤字になりやすいビジネスモデルであることから、目先の利益を追うのではなく、長期的な視点で顧客との信頼関係を築いていくという姿勢を全社で共有することも重要だ。

こうした意識共有ができたうえで、扱う商品・サービスに応じた契約方式や課金形態、価格体系などを検討していくことになるが、消費者の反応を踏まえた試行錯誤を要することから、当初はスモールスタートが望ましい。

サービス開始後は、契約者はもちろん退会者の声にしっかり耳を傾け、契約獲得と維持の最適解を追求し、ある程度の手応えを得たうえで規模を拡大していくことが、成功への第一歩となるのではないだろうか。(図3参照)

■ 富士通の取り組み ■ ~コンサルティングからシステム構築まで

コラム2でも述べたように、サブスク型ビジネスを成功させるためには、先進的なITのサポートが欠かせない。富士通では、サブスク型ビジネスの運営基盤をSaaS型で提供する「SNAPEC」シリーズを展開。受発注管理や請求・集金管理などのバックエンドから、ECサイト構築や顧客コミュニケーションなどのフロントエンドまで、サブスク型ビジネスに必要な情報基盤を

トータルに提供している。

こうしたシステム提供と併せて注力しているのがコンサルティング活動だ。サブスク型ビジネスはほとんどの企業にとって初めての経験であり、知見もノウハウも不十分なことが多い。慣れ親しんだ従来型のビジネスから発想を転換し、新たなビジネスモデルを構築するのは容易なことではないので、DXについての知識や経験が豊富な外部の専門家に、検討段階など最上流からアドバイスを求めるべきだろう。

「IT企業からDX企業への転換」を掲げる富士通は、サブスク型ビジネスへの転換をDXの好例と捉え、様々な分野で実績を積み重ねている。培ったノウハウと高度な知識を活かして、サブスク導入可否の判断からサービス設計、ビジネス実践を支えるツールとしての情報基盤の構築まで、トータルなサポートを提供できる。

サブスク型ビジネスに興味を持つ企業の皆さんは、業種業態を問わず、お気軽に問い合わせを欲しい。

● 富士通関連サイト

生活とビジネスを変えるサブスクリプション【前編】
<https://blog.global.fujitsu.com/jp/2020-07-02/01/>

生活とビジネスを変えるサブスクリプション【後編】
<https://blog.global.fujitsu.com/jp/2020-07-02/02/>

サブスクリプション(継続課金)型ビジネス向けSaaS型サービス「SNAPEC-PF S1/Platform」を販売開始
<https://pr.fujitsu.com/jp/news/2019/07/17.html>

<監修>

株式会社富士通フューチャースタディーズ・センター

業務部門 部長

田中 秀樹 氏

編集委員 山宿信也 株式会社マルハン