

デジタル化が後押しするサブスクリプションサービスの現状と今後



淑徳大学経営学部教授 雨宮 寛二

～要旨～

サブスクリプションは従来から存在するが、近年、さまざまな分野で製品やサービスの提供形態として採用されつつある。その背景には、「所有」から「利用」への消費者意識の変化などが存在する。サブスクリプションをビジネスモデルにいち早く組み込んだ米国では、自社製品を箱に入れて顧客に定期便として届ける「サブスク・ボックス」が主流となり、顧客に魅力的な商品を定額で提供することにより、ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）を生み出しマネタイズを図っている。本稿では、サブスクリプションを定義、分類し、増加要因、成功要因、戦略モデルなどを考察したうえで、サブスクリプションの本質が「顧客ロイヤリティ」の醸成にあることを示唆するとともに、そのために必要となるのが、特にサブスク契約後のフェーズで重要視される恒常的な「サービス化」（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こと）による長期的な顧客リレーションシップの構築であることを提言する。

1 サブスクリプション顕在化の背景

近年、テレビや新聞、雑誌などのメディアで「サブスクリプション」という言葉を耳にすることが多くなった。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が、実際には異なる。

テクノロジーを活用することで、顧客のニーズに応じた商品やサービスを提供し、継続的に課金するビジネスモデルが最新の潮流になっている。課金方法は、定額制、従量制を問わず、時に料金が変動するモデルであるとも言える。

サブスクリプションが注目されるようになった最大の要因は、消費者の志向の変化にある。

従来「購入・所有」が前提だった消費者の意識は、「利用」するだけで十分であるという意識へと変化しつつある。この志向はミレニアル世代以降の若者に顕著で、モノを所有することに価値を感じなくなっている。

たとえば、「自動車を買っても週末しか乗らないということであれば、レンタカーやカーシェアで十分なので購入しない。しかも、保険や車検といった煩わしい手続きさえも必要なくなる」といった考え方である。

こうした意識は、自動車のみならず、洋服や食品などあらゆる分野に広がりつつある。その後押しをしているのが、デジタル化である。イ

インターネット（ネット）を介して映像や音楽のストリーミングが可能になったことで、本来、CDやDVDなどを購入しなければ利用できなかったコンテンツやサービスをデジタル化により享受できるようになった。

消費者の志向が所有から利用へと変化していることから、ビジネスの常識も変わることになる。これまでの所有の時代からこれからの利用の時代へという流れで見た場合、企業は、従来の商品を売るという「物売り」から商品の利用を通して「サービスを売る」という変革を求められることになる。

それに伴い、企業はサブスクリプションの戦略性を高めるために、ミッションでは従来の「ヒット商品の開発」から「長期的な顧客リレーションシップの強化」へ、営業では「数量」から「サービスや価値」へ、マーケティングでは「ブランディング」から「ユーザー成功体験」へ、財務では「販売利益」から「顧客生涯価値（ライフタイムバリュー）」へと、それぞれ軸足をシフトさせることが求められることになる。

2 サブスクリプションの定義・分類と増加要因

(1) サブスクリプションの定義

サブスクリプション（サブスク）とは、利用者側の視点で捉えると、「利用する期間に応じて料金を支払うシステム」を指す。

たとえば、古くは、牛乳の定期配達、新聞や雑誌の定期購読、公共料金、賃貸住宅、固定電話など、近年では、携帯電話、ケーブルテレビ（CATV）などが挙げられる。

これらのサービスや製品によるサブスクは決して目新しいものではなく、どれも昔から存在していた。それゆえ、こうしたサブスクは、「レガシー・サブスク」と呼ぶこともできる。

他方で、サブスクを事業者側から見ると、「利用する期間に応じて利用者から料金を受け取ることで、継続的にサービス提供や製品販売を行う事業モデル」と捉えることができる。

継続的に課金する事業モデルという意味では、リカーリングという考え方も当てはまる。サブスクは、従来のワンショット販売（アラカルト）を継続的な販売に転換できることから、事業者には財務的な安定基盤をもたらす。

たとえば、買うという消費行動で言えば、新聞は毎日買ってもらえるとは限らないが、定期購読ならそうした心配を必要としなくなる。

このように、安定収益モデル化による長期的な財務基盤の確保が可能なることから、ビジネスモデルを見直して、アラカルトからサブスクに移行する事業者も増えつつある。

(2) サブスク導入の嚆矢となったサービス

サブスク導入の嚆矢となったのは、ネットフリックスやセールスフォース・ドットコムといったオンライン事業者である。どちらも1999年にサブスクを開始している。

両社のビジネスモデルに共通するのは、クラウド型の配信サービスをサブスクで提供しているという点である。

クラウドは、2006年にグーグルの前会長であるエリック・シュミット氏が生み出した言葉で、平たく言えば、ネットを通して音楽や映画などのコンテンツや、パソコンなどで使うソフトウェアを利用できることを意味する。

ネットフリックスは、従来郵送によるアラカルト（ひとつの映画ごとにレンタルできる方式）でDVDのレンタルサービスを行っていたが、その後、クラウドを使ったストリーミング配信によるサブスクにビジネスモデルを転換して、この業界に定額制による映画見放題サービスを

いち早く持ち込んだ。

つまり、ネットフリックスは、DVD 本体の提供からオンラインでコンテンツにアクセスする定額利用へと移行したのである。このサブスクには、利用者が映画を選択する際に手助けとなる「シネマッチ」が含まれている。

このシネマッチにより、利用者の視聴履歴などの膨大なマーケティングデータからアルゴリズムを活用してお薦めの映画を推奨することで、利用者へのカスタマイズを図っている。

結果的に、ネットフリックスは、サブスクへの移行により、自社のスケラビリティを飛躍的に向上させることに成功している。

他方、セールスフォース・ドットコムは、クラウドを使って企業向けに顧客関係管理 (CRM) のソフトウェアサービスを提供する会社で、ソフトウェア業界にサブスクを導入した先駆けである。

ソフトウェアの提供が顧客ごとにカスタマイズされているのが特徴で、予め用意したソフトウェアを顧客ニーズに応じて組み合わせ、サブスクで提供している。

ソフトウェアはクラウドで常時アップデートされるので、顧客は最新版を利用できるようになっている。

セールスフォース・ドットコムの強みは、カスタマイズによる競合との差別化が図られている点にあり、実際、「チャーン・レート (解約率)」を1桁台に維持している。

また、サブスクにより顧客からの定期収入が得られることで、安定した財務基盤を確保し続けている。

このように、ネットフリックスにしても、セールスフォース・ドットコムにしても、サブスクを提供するうえで、顧客のニーズに応じたカスタマイズを的確に行うことで、競合他社との差

別化を図り、継続購入を維持しているのである。

(3) サブスクの分類

現在、世界で展開されているサブスクを分類すると、「オンライン (デジタル)」と「オフライン (リアル)」の2つに大きく分けることができる。オンラインで提供されるサブスクは、「デジタル・サブスク」や「サブスク・コマース」という名称で位置付けられる。

この2つのカテゴリーの中に、「個人向けサービス (B2C)」と「法人向けサービス (B2B)」がそれぞれ存在する。

一般的に、個人向けサービスが話題になりがちであるが、法人向けサービスもさまざまな分野に広がりを見せており、とりわけソフトウェア業界では既に一般的になっている。

世界のサブスクを分野別で見ると、以下のよう整理することができる。

- ソフトウェア：セールスフォース・ドットコム (CRM・米国)、ラクモ (生産性向上・日本)、SmartHR (人事労務管理・日本)、スマートフォワードクラウド (業務用クラウド・日本) 等
- 音楽配信：スポティファイ (スウェーデン)、アップル (米国)、アマゾン (米国)、ラインミュージック (日本)、ダウンゴジェイピー (日本) 等
- 動画・映像配信：アマゾン (動画配信・米国)、ネットフリックス (動画配信・米国)、U-NEXT (動画配信・日本)、DAZN (スポーツ動画配信・英国) 等
- 書籍配信：アマゾン (米国)、楽天 (日本)、ソニー (日本) 等
- 食品・料理：ブルーエプロン (ミールキット・米国)、ハローフレッシュ (ミールキット・

ドイツ)、インスタカート(生鮮食品配送・米国)、Oisix(定期宅配・日本)等

- ファッション:ステイッチフィックス(アパレル・米国)、レント・ザ・ランウェイ(アパレル・米国)、ラクサス(高級バッグ・日本)、エアークローゼット(アパレル・日本)、スパークルボックス(アクセサリ・日本)、カリトケ(時計・日本)、ワイクリン(ワイシャツ・日本)等
- 美容・ヘルスケア:イブシー(コスメ・米国)、バーチボックス(コスメ・米国)、ブルームボックス(コスメ・日本)、ラクシー(コスメ・日本)、メゾン(美容室・日本)、メデュラ(パーソナルシャンプー・日本)、モグサーノ(お灸・日本)等
- 自動車:フォード(米国)、ボルボ(スウェーデン)、ポルシェ(ドイツ)、トヨタ(日本)、スマートドライブ(コネクテッドカー・日本)、エクステンジドライブ(高級車・日本)、カルモ(日本)等
- 生活:パークボックス(ペット犬グッズ・米国)、トイサブ!(知育玩具・日本)、ブルーミーライフ(花・日本)、subslife(家具・日本)、CLAS(家具・日本)、Rentio(カメラ等・日本)等
- 娯楽:ルートクレイト(ポップカルチャーグッズ・米国)、カラ鉄ホーダイ(カラオケアプリ・日本)、レンタル819(オートバイ・日本)等
- 教育・学習:スタディサプリ ENGLISH(日本)、GLOBIS 学び放題(日本)等

これらの他にもサブスクはさまざまな分野に派生している。ストリーミングでは、オンライン大学受験講座配信、娯楽分野では、音楽ライブ行き放題、ビジネスでは、弁護士マーケティング

支援サービス、ファッション分野では、時計、アクセサリの他に、宝石や貴金属、香水などのサービスがある。

その他にも、ベビーカーや婚活パーティーなどのサービスがある。ベビーカーは月額3,000円で使い放題、婚活パーティーは女性のみ月額980円で参加し放題で、いずれも定額で利用し放題というのが特徴になっている。

利用者は事前にネットなどで情報を調べることなく、サービスを受けられることから、サブスクは、まさに、利用者を沢山の情報を調べて選択する行為から解放してくれるありがたいサービスと言える。

ただ、婚活パーティーのサービスは、他のサービスとは少し異なる特性を持っている。このサービスは、女性だけを月額980円という安い定額料金で参加し放題にしているが、男性はサブスクではなくアラカルトを採っており、1回の参加料金が3,500円に設定されている。

なぜ、このような異なる料金システムを採用しているのか。それは、女性の参加数が増えることで男性がこのパーティーに参加する価値が高まるからである。

この法則が当てはまる時、増加する女性を優遇して参加料金を低く設定し、価値が高まる男性の参加料金を高く設定すれば、このサービスには参加者が集まりビジネスとして上手くいくことになり、逆に設定すると、ビジネスとして立ち行かなくなる。

なぜこのようになるかという、女性と男性のそれぞれのグループの間にネットワーク効果が働くからである。

ネットワーク効果とは、顧客が増えることでネットワークの価値が高まり、顧客にとっての便益が増すことを指す。

これを携帯電話で見れば、話すという目的で

加入者が増えることになれば、携帯電話というネットワークの価値が高まり、加入者にとっての便益が増すということが分かる。

婚活パーティーの場合、昔から女性を多く集めることが課題であった。女性を低額のサブスクで惹きつけ集客し、男性の参加意欲を高めるわけである。

ある程度ビジネスが軌道に乗ったところで、女性の参加料金を見直すことで、女性の数を調整することも可能になる。

たとえば、女性の参加数が増え過ぎた場合には、参加料金を上げれば良い。実際この婚活パーティー会社の女性の参加料金は現在月額980円であるが、以前は月額500円と破格に安い料金に設定されていた。

このように、この婚活パーティーのサービスは、女性に特化した低額のサブスクを導入することで、ネットワーク効果を上手く働かせているのである。

他方、海外では近年、個人の志向や使用傾向に合わせた、いわゆる自分だけのサブスクが出始めている。

たとえば、ジャスト・ザ・ライト・ブック社(justtherightbook.com)は、利用者が読書履歴や傾向などのデータを入力すると、専門家が推奨してくれる本が毎月自宅に届くサービスを定額で提供している。

また、ゼナミンズ社(zenamins.com)は、利用者の基礎データや体調を基に、サプリメントを定額で届けるサービスを展開している。

他方、法人向けサービスは、デジタル・サブスクが中心となる。クラウドを使って企業向けにさまざまなソフトウェアを提供するモデルである。

CRMを提供するセールスフォース・ドットコムなどが代表的な事業者であるが、最近では、

クラウドシフトにより大きく戦略転換を図ったマイクロソフトがサブスクで成功を収めている。

こうしたサブスクを展開している事業者に対して、「マネタイズ(収益化)」のための分析ツールを提供するソリューション事業者も生まれている。その代表的な企業が、ズオラ社(Zuora)である。

ズオラ社は米国に本社を置き、サブスク・コマースを展開する企業向けに最適化したSaaSアプリケーションを開発・販売・提供するソフトウェア会社で、日本を含む10ヶ国で事業展開している。

サブスク加入者の利用状況をはじめとして、サブスク・ビジネスの収益構造やコスト構造などをさまざまなパラメーターにより解析することで、課題の抽出やマネタイズの道筋をつけてくれる後方支援サービスを提供している。

このように、今日では、サブスク・コマースを中心に、「サブスク・エコシステム」が形成されつつある。

(4) サブスクの増加要因

サブスクが増加している要因を利用者側の視点で捉えると、先述した消費者の志向の変化の他にも幾つか挙げることができる。

そのひとつは、選択するという手間が解消されることである。その道の専門家もしくはAI(人工知能)が、利用者の志向や経験を踏まえて商品やサービスを選んでくれるので、ネットにある膨大な情報を調べて比較衡量するという手間が省ける。

そのうえ、プロが目利きしたモノが送られてくる際のワクワク感も、期待値という付加価値を利用者に与えてくれる。

また、アラカルトからサブスクになることで、コストパフォーマンスがアップすることも大き

な要因である。単価が安くなることや、購入に伴う高額出費が無くなること、さらには、定額でさまざまなモノが試せることは、利用者にとって魅力的である。

3 ビジネスモデルの進化と「サービス化」

サブスクは現在、米国を中心に日本でも次々と立ち上げられ、ビジネスモデルが進化しつつあるが、サブスク化はどこまで進んでいるのか。

レガシー・サブスクをサブスクゼロとした場合、「サブスク 1.0」、「サブスク 2.0」、「サブスク 3.0」の3つの段階に分けることができる。

サブスク 1.0 は、サブスクゼロのレガシー・サブスクに近い段階にあり、以下のような特徴を持っている。多くの日本生まれのサブスクは、まだこのステージに留まっている。

- ① 定額制を採るが、製品やサービスを割賦のように分割払いで購入している状況に近い
- ② 商品やコンテンツのアップデートがなく、製品やサービスの交換ができないもしくは制約がある
- ③ 購入する場合に比べ、初期費用が安く抑えられる

サブスク 2.0 は、以下のように、商品やサービスが使える他に、付随するさまざまな有料会員向けサービスが受けられる。また、他の料金プランへの乗り換えが自由で、製品やサービスの交換も可能である。

- ① アップセルやダウンセル、クロスセルなど料金プランの選択肢が用意されており、顧客は自由に料金プランを変更できる
- ② 商品やコンテンツがアップデートされ、製品やサービスの交換が自由にできる
- ③ 製品やサービスが使える他に、有料会員だけの特別なサービスが受けられる

サブスク 3.0 は、現在最も進んだステージに

あるサブスクで、次のような特徴がある。最大の特徴は、AIなどのテクノロジーを使ったレコメンデーション機能が備わっており、顧客の嗜好に合った商品やコンテンツを推奨してくれる点にある。また、プラットフォームとして構築されているので、ネットワーク効果が働くことで、顧客価値を創出することが可能となる。

① AIなどのテクノロジーを駆使して、顧客の嗜好に合った商品やコンテンツを推奨してくれる

② プラットフォームとして構築されている

この最上位のステージであるサブスク 3.0 にポジショニングされるのは、アマゾンや、ネットフリックス、スポティファイ、ステイッチフィックス、ラクサスなどの事業者である。

このレベルにある各社のサービスは、欲しいと思うコンテンツや商品を“顧客に先取りして”推奨してくれるので、コンテンツや商品を探す手間さえもかけさせないという、いわゆる利便性を極めた「サービス化」が図られている。

サブスクでは、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、つまり、「サービス化」を図る必要がある。その中でも、基本となるのが料金プランの変更である。

料金プランは顧客が選択しやすく、また、変更しやすいものでなければならぬため、3段階程度のプランを設定しておくことが必要である。

さらに、途中解約や休止のプランも用意されていると、長期の出張など何らかの都合でサービスを一時的に休止したいと考える顧客にも対応することができ、サブスクの解約（チャーン）防止にもつながる。

4 サブスクのビジネスモデル事例分析

(1) ラクサス X のビジネスモデル

高級ハンドバッグのサブスク・コマースを展開するラクサス・テクノロジーズ社は、2015年2月にサービスを開始して、2021年3月で累計会員（無料会員含む）が45万人を超えている。利用者は20～50代の女性だが、どのようにしてこうした幅広い年齢層の女性を惹きつけることに成功したのか。

ラクサス・テクノロジーズ社は、高級ブランドに特化したハンドバッグのレンタルサービス「ラクサス」を運営している。

ラクサスは、月額7,480円（税抜）で、シャネルやエルメス、ルイ・ヴィトンなど60ブランドのバッグを返却期限無しで借りられる、レンタル放題のサービスである。

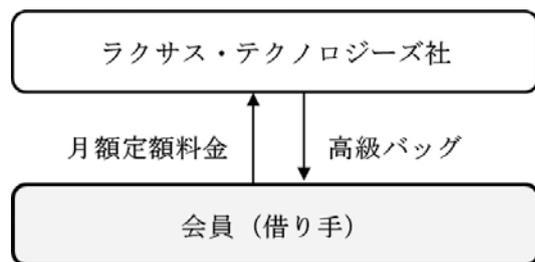
その魅力は、さまざまな種類の高価なブランドバッグを、価格を気にせず定額料金で日常的に利用できる点にある。

これを可能にしたのが、ラクサスが採用する「会員（貸し手）→自社→会員（借り手）」のビジネスモデルである。

ラクサス・テクノロジーズ社は当初、自社が買ったバッグを顧客に貸し出すビジネスモデル（図1）を採用していた。ただ、このモデルでは、自社で買い付けるバッグ数が限定的であるという難点があった。

そのため、2017年1月に、会員が所有するバ

図1 ラクサスの従来のビジネスモデル



（出所）筆者作成

グを自社で預かり貸し出すビジネスモデル「ラクサス X」（図2）を追加した。

ラクサス X の狙いは、まさに取扱バッグ数を増やすことにあった。これにより、取扱バッグ数のスケールが格段に向上した。今では、会員から預かるバッグ数の割合が40%までに達している。

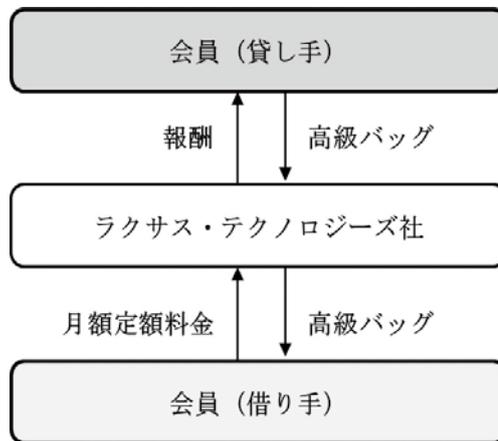
このラクサス X のモデルは、理論的にも十分に合理性があると言える。なぜなら、ラクサス X は、貸し手と借り手の2つのユーザーグループを持つプラットフォームとして十分に機能しているからである。

つまり、この2つのグループ間に「ネットワーク効果」が働くような仕組みを設定しており、貸し手はラクサス X に預けて貸せば、月額最大で2,000円を受け取ることができる。この額は、借り手の月額料金7,480円の約27%に相当することから、会員にとってはメリットとなる。

貸し手の数が増加して、ラクサス X の取扱バッグ数が増えれば増えるほど、借り手である会員数が増える。会員数が増加することにより、さらに貸し手が増えるというわけである。

また、ラクサス X は、貸し手を会員に限定して需要と供給のバランスを上手く保っている。

図2 ラクサス X のビジネスモデル



（出所）筆者作成

このように、ラクサス X はプラットフォームとして十分に機能している。

(2) メルスプランのビジネスモデル

メニコン社は2001年に会員制定額サービス「メルスプラン」を導入して、既存ビジネスで、ビジネスモデルをサブスクに転換したことで、業績をV字回復させている。

メニコン社がビジネスモデルの大幅な転換を迫られたのは、1990年代後半、メニコン社が格安店に顧客を大幅に奪われ業績が急激に悪化したためである。

コンタクトレンズ市場は当時、拡大傾向にあり、販売店が乱立し激しい価格競争が展開されていた。そのため、ユーザーは次第に安さを優先するようになり、誤ったレンズ選びや使用方法による目のトラブルが増えるようになった。

結果的に、これが、メルスプランを生み出すヒントになる。つまり、メニコン社は、利用者に安全で安心してコンタクトレンズを使用してもらうにはどのようにしたらいいのかという顧客目線から、会員制定額サービスを発想したのである。

当時、コンタクトレンズの状態が良好でなかったり目に合わなかったりしても、価格が決めて安いものではないとの考えから、すぐにレンズを買い替えず無理をして使用し続けるユーザーは少なくなかった。

このシステムは、まさにそうしたユーザーの課題を解決するものであった。メルスプランでは、月額料金を支払えば、度数が変わったりコンタクトレンズが破損したりした場合、追加料金無しで何度でも交換ができる。

メルスプランの定額料金システムは、入会金(税込3,300円)とセットで最初の2ヶ月分を支払い、3ヶ月目以降は月額費用のみを支払うと

いう設定になっている。

たとえば、最低月額費用を採っている1ヶ月使い捨てタイプなら、入会金と月額費用の2ヶ月分に当たる7,260円を入会時に支払えば、3ヶ月目以降は両目レンズが月額1,980円(税込)で利用できる。

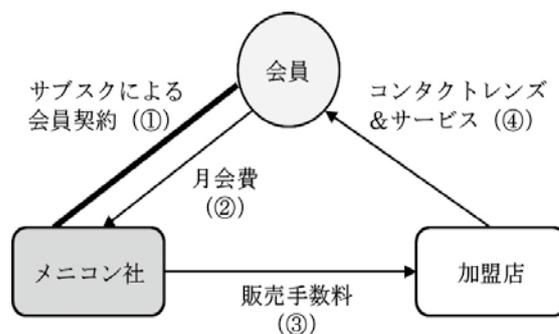
1日使い捨てタイプから2週間、1ヶ月、3ヶ月交換タイプと使用するタイプに応じてさまざまな料金プランが用意されているので、会員は自分に合った最適なプランで快適に安全かつ安心して、コンタクトレンズを使用できる。

それでは、メルスプランはどのようなビジネスモデルを採っているのか。メルスプランでは、会員とメニコン社と販売店がトライアングルの関係になっている(図3)。

まず、顧客がメニコン社と会員契約を結ぶことでメルスプランの会員になる(図3①)。これにより、会員はメニコン社に月会費を支払い(図3②)、また、メニコン社は加盟店に販売手数料を支払い(図3③)、さらに、加盟店は会員にコンタクトレンズとサービスを提供する(図3④)。

従来のビジネスモデルでは、メニコン社と販売店と顧客との間は、直線的な物流・商流関係に過ぎなかったが、メルスプランでは顧客と会員契約を交わすことにより、会員とメニコン社と加盟店の3者の間に循環型の関係を築くことに成功した。

図3 メルスプランのビジネスモデル



(出所) 筆者作成

このメルスプランのビジネスモデルは、2つの点で画期的なシステムである。

1つ目は、定額制であるため加盟店同士の価格競争がなくなり、従来の価格競争からサービスの質の競争への転換が図られたことである。

加盟店としては、価格競争をせずに販売手数料という形で安定的な収入を得ることができるようになったため、サービスの質の競争に集中できるようになった。

また、定額制はメニコン社にも同様に安定収入をもたらしたことから、より良い製品を目指した研究開発への投資が可能になった。

今では、メルスプランによる定額収入は、売上全体の約50%を占めるようになってきている。

2つ目は、会員も高品質なコンタクトレンズとサービスを受けられるようになったことである。定額制への移行は、会員による定額料金の支払いを起点にして、メニコン社、加盟店、会員という循環ルートでそれぞれにメリットをもたらした。

メニコン社は、このメルスプランにビジネスモデルを転換したことで、それまで3年連続で前年割れとなっていた売上高をV字回復させることに成功した。

現在、メルスプランの会員数は134万人に達している。チャーン・レートは年間6%~7%と低く、継続購入の割合が極めて高くなっている。

メニコン社の社長を務める田中英成氏は、このメルスプランを「会員制・定額制視力保障システム」と位置付けている。メルスプランの名称である「Menicon Eye Life Support Plan」もこのコンセプトから来ている。

元来、メニコン社は、研究、企画開発、製造、販売とバリューチェーンの上流から下流までをカバーする典型的な垂直統合型のメーカー企業であった。

垂直統合の強みは、バリューチェーンのすべてにおいて自社のコントロールが可能となり、一貫した戦略を打ち出し完結することができる点にある。

それゆえ、従来の物流・商流システムからサブスクリプション・モデルであるメルスプランへ移行することは、非常に困難を伴うものであった。

なぜなら、垂直統合型の特性として企業規模が大きくなることでガバナンスが難しくなるからである。メニコン社は、社長交代を機にメルスプランへの転換を成し遂げた。

このように、メニコン社は、サブスクへの移行により、コンタクトレンズ販売という「物販業」から「サービス提供業」への転換を果たしたわけである。

(3) オフィス 365 のビジネスモデル

実績のある大企業が、既存の優良事業をアラカルトからサブスクに移行して成功したケースもある。

老舗のメガテック企業であるマイクロソフトは、売り切り型のパッケージ版ソフト「オフィス」をサブスク版の「オフィス 365」に転換したことにより、頭打ちの業績が回復し、生まれ変わったと評価を高めている。

マイクロソフトは1990年代以降、パソコンのOS市場を寡占により席卷し、長きにわたり、パッケージ版による売り切り型のビジネスモデルを貫いてきた。

そのため、OSソフト「オフィス」の新製品の販売状況や、インストール先のパソコンやサーバーといった周辺機器の売れ行き状況によって、業績がぶれることがあった。

この状況を変えたのが、アラカルトからサブスクへの転換という打ち手であった。2011年に

「オフィス」を従来の売り切り型からサブスク版の「オフィス 365」に、また、法人顧客向けの IT システムをクラウドプラットフォームサービスである「アジュール」へと急速に移行したのである。

これにより、2014 年には、オフィス全体に占める割合が 10% に過ぎなかったオフィス 365 の売上高が、2017 年には従来のパッケージ版ソフト「オフィス」の売上高を逆転している。以降、マイクロソフトは、オフィスを再び成功サイクルの軌道に乗せることが可能となった。

世界で 10 億台に達するウィンドウズ OS 搭載のパソコンをパッケージ版からサブスク版に切り替えるだけで、頭打ちの業績を回復することに成功したのである。

5 サブスク・コマースの成功条件

現在、幅広い分野でサブスクは展開されているが、市場から撤退したサービスもある。撤退した理由は、競合他社、戦略、ビジネスモデル、財務基盤などさまざまである。

それでは、サブスクに適した分野や業界というのは存在するのであろうか。

まず、大きな分類、すなわち、オンラインとオフラインで見えていくと、両者の最大の違いは、取り扱う商品が消耗品か否かという点である。

オンラインで取り扱うコンテンツやソフトウェアは非消耗品であるため、コンテンツを繰り返し利用することが可能である。また、メンテナンスも不要である。

よって、オンラインでは、オペレーションに加えメンテナンスにかかるコストを抑えることができる。

それに対して、オフラインで取り扱う商品は消耗品であるため、食事やドリンクなどの場合には当然ながら繰り返し使えることができず、

衣類やバッグなどは消耗するので、メンテナンスが必要になる。さらに、商品を配送する必要なども出てくる。

よって、オペレーションやメンテナンスに加え、配送などのコストを負担しなければならない。但し、美容室による美容サービスなどは技術になるため、人件費に含まれることになる。

オフラインでは、こうしたコストをサブスクでどれだけ回収できるかが重要となる。

次に、個別のサービスについて考えてみると、基本的に、衣類やバッグなどの製品は、繰り返し使うと劣化するばかりか、他人が使うと気になるとの観点から、こうしたファッションアイテムは、サブスクの対象として難しいのではという見方もある。

また、メニューが少ないような卵かけご飯やラーメンといった食事は、短期的には良いかもしれないが、長期的に継続購入をしてもらうのは難しいのではという風にも考えられる。

このように、さまざまな意見や見方が存在するが、サブスク・コマースを成功に導くためには、どのような視点で考えるべきか。

サブスクには、2つの大きなフェーズが存在する。それは、サブスクに「加入する前のフェーズ」と「加入した後のフェーズ」である。成功するための条件は、それぞれのフェーズに分けて考える必要がある。

まず、加入前のフェーズでは、「認知」されていること、顧客にその製品やサービスが予め十分に理解されて浸透していることが前提となる。

つまり、必需品として既に利用習慣があるものか、もしくは明確にイメージすることができるものでないと、加入してもらうのは難しくなる。なぜなら、人は得体の知れないものにお金を出さないからである。

また、「新規性」という要素も重要である。たとえば、楽曲や映画は、放っておいても常に新作が生まれる。顧客が加入する前に予め、コンテンツやサービスが次々と新しく生まれるという新規性の視点からサブスクとして、一定期間契約を結んでも構わないとの見通しが立つものであることが重要である。

さらに、「共用」が可能であることも大きな要素である。その製品やサービスが利用者や顧客にとって抵抗感なく共用できるものでなければ、サブスク・コマースとして成立するのは難しくなる。

他方、加入後のフェーズであるが、ここでは利用者や会員に「継続購入」してもらうための満足感を訴求し続けることで、「顧客ロイヤリティ」を醸成することが重要になる。

製品やサービスに一度や二度満足しても、逆に利用者の期待値は上がるので、同じもので常に満足してもらえとは限らない。加入後の満足感には、加入前の定額によるお得感は含まれないので、継続して利用者に喜びを与え続ける何らかの「サービス化」が必要になる。

また、このフェーズでは、事業者と利用者との間に「コミュニティ」を形成できるかどうか重要な要素になる。

利用者をパートナーとして捉え、会員ならではの特典や恩恵を与えることで、長期的な視野に立ったリレーションシップを育む必要がある。

たとえば、「自分に合った商品をいつでも推奨してくれる」といった良い意味でのかまってくる感である。

こうしたことにより、利用者との間に強い絆や信頼感を作り出すことができれば、それが大きな「コミュニティ」となっていくことになる。

6 サブスク・コマースの戦略モデルの考察

これまで、さまざまな面からサブスクについて考察してきた。すなわち、サブスクのサービス面で差別化を図るにはどうしたらよいか、サブスク・エコシステムの形成、サブスクに不向きな業種、サブスク・コマースで成功する条件、さらには、サブスクの成功事例などである。

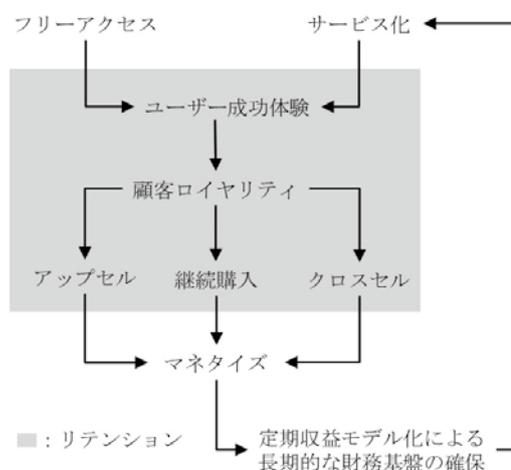
これらのことを踏まえて、サブスク・コマースの戦略について考えてみると、サブスクの本質は、最終的に「顧客ロイヤリティ」を生み出せるかどうかにあるということが分かる。

図4は、サブスク・コマースの戦略モデルを表したものである。

まず、顧客はサブスク契約を結ぶと、「フリーアクセス」により利用し放題のサービスが享受できる。利用し放題のサービスは、あくまでもサブスクの前提条件という位置付けになるので、継続購入を生み出すためには、利用者や会員に対して何らかの付加価値的な「サービス化」が必要となる。

サービス化の典型としては、カスタマイズが考えられる。すなわち、個々の利用者に対して、会員ならではの恩恵を与えることである。

図4 サブスク・コマースの戦略モデル



(出所) 筆者作成

たとえば、「自分に合った商品を勧めてくれる」
とか「よく自分のことを見ていてくれる」といっ
た気持ちを抱かせるサービスの推奨である。フ
リーアクセスに加えこうしたサービス化を徹底
することで、「ユーザーの成功体験」が生まれる。
こうしたユーザーの成功体験は、モノを買う
ことで得られる単なる満足というレベルを超え
るものとなる。

なぜなら、ラクサスやメルスプランの事例で
も分かる通り、会員がその商品を利用した後で、
自分の生活が変わったと感じ取ってもらうこと
ができるからである。

この体験こそがサブスク・コマースでは大切
になる。会員をパートナーとして捉え、こうし
た成功体験により継続的なつながりを持つこと
で、彼らとの間に絆、すなわち「長期的な顧客
リレーションシップ」を作り出すことができる。
このような絆づくりこそが、「顧客ロイヤリティ」
の醸成につながることになる。

こうして得られた顧客ロイヤリティこそが、
サブスクの本質になる。なぜなら、利用者に「継
続購入」してもらうための条件として、顧客ロ
イヤリティの醸成が欠かせないからである。

サブスク・コマースにおいて、顧客ロイヤリ
ティという基盤を構築することができれば、「継
続購入」だけでなく、「アップセル」や「クロス
セル」にも顧客を誘導することが可能となる。

利用者に、より高額な商品やサービスの購入
を促すことや、セットとして関連商品やサービ
スの購入を促すことができれば、「マネタイズ(収
益化)」の選択肢も増えることになる。

サブスク・コマースでのマネタイズのポイン
トは、「安定収益モデル化による長期的な財務基
盤の確保」である。その将来価値は、定額料金
に時間を掛けることで表せる。

すなわち、利用者が契約してから解約に至る

までの「ライフタイムバリュー（顧客生涯価値）」
である（図5）。

これは、売り切り型の製品やサービスの収益
モデルとは大きく異なる点で、ライフタイムバ
リューで重要となるのは、途中解約（チャーン）
をいかに少なくするかという点にある。

チャーンが発生しなければ、新規契約数がそ
のまま増加分になって加入者数（会員数）が純
増していくことになるので、時間の経過ととも
に、収益は右肩上がりとなる（図6）。それゆえ、
チャーン・レートを限りなくゼロに近づけるこ
とが重要で、そのために必要となるのが、まさ
にサービス化なのである。

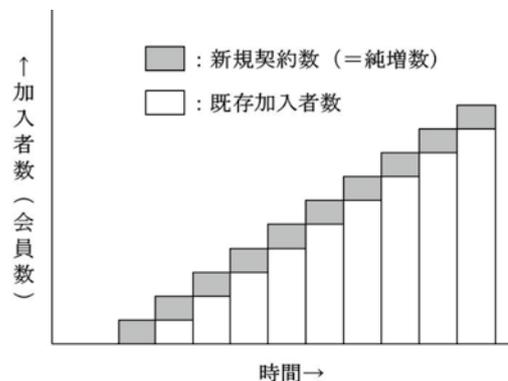
こうした一連の流れの中で、サブスク・コマ

図5 ライフタイムバリューの考え方



(出所) 筆者作成

図6 チャーンゼロの加入者数推移



(出所) 筆者作成

スの戦略上、特に重要となる概念が、「リテンション（既存顧客維持）」の考え方である。

サービス化によりさまざまな打ち手を繰り出すことで、ユーザーの成功体験を作り出し、その体験により顧客ロイヤリティを醸成しながら継続購入の徹底を図る。これがリテンションのための重要なフォーメーションになる。

後は、「ユーザー成功体験→顧客ロイヤリティ→継続購入」をリテンションの基本フォーメーションとして、「ユーザー成功体験→顧客ロイヤリティ→アップセル」や「ユーザー成功体験→顧客ロイヤリティ→クロスセル」といったさらに上位のフォーメーションを築くことで、リテンションをより強固なものにしていくことが可能となる

7 サブスクの本質と今後

本稿では、サブスクの戦略モデルを考察することにより、サブスクの本質が何であるかを明確にするに至った。その本質とは、最終的に「顧客ロイヤリティ」を生み出せるかどうかにある。

会員をパートナーとして捉え、ユーザーの成功体験により継続的なつながりを持つことで、「長期的な顧客リレーションシップ」は生まれる。こうした絆づくりこそが、顧客ロイヤリティの醸成につながる。

顧客ロイヤリティという基盤を構築することができれば、継続購入が可能となり、ライフタイムバリューによるマネタイズ基盤が確立でき、次なる投資を呼び込むことが可能となる。

公共料金や新聞・雑誌などのレガシー・サブスクからスタートしたサブスクは、ネットの商用化とともに、映像や音楽ストーリーミングなどのサブスク・コマースへとその領域を広げてきた。

今では、アパレルや美容、食品など次々と新

たなサブスクが生まれ、人々の生活や暮らしに浸透しつつある。

既に現代のテクノロジーは、プラットフォームやクラウドによりモノやサービスのデジタル化を果たし、自動化、リアルタイム化、分散化、非物質化に向かって進化している。

こうしたテクノロジーの進展とともに、「所有」に取って代わるのはまさしく「利用」で、利用は「パーソナル AI に話しかける」という行為だけで完結できるようになる。

現時点では、ネットを中心としたアクセスにより、所有というスタイルでモノやサービスを利用しているが、将来的には、スマートグラスやスマートテレビに話しかけるだけで日常のタスクが全て片づけられるようになる日がやって来る。

未来において所有という消費行動の余地がどれだけ残されているかを議論するのはそれほど重要ではないが、パーソナル AI に話しかけるだけで最新で高品質なモノやサービスを常時リアルタイムで利用できることになれば、便益という視点からより良い生活を送ることができるという意味では、人類は間違いなくこうした方向に進んでいくと考えられる。

所有から利用への移行という潮流は今後、あらゆる分野のモノやサービスを飲み込んで、サブスク化していくことになるであろう。

【参考文献】

- 雨宮寛二 (2019) 『サブスクリプション 製品から顧客中心のビジネスモデルへ』 KADOKAWA
商業界 (2018年12月号) 「ブランドバッグの定額制レンタル LAXUS バッグを服とコーデしたり素材やカラーを選んで楽しむ」
第6回現代経営研究会「創業からこだわる「創造・独創・挑戦」株式会社メニコン田中英成代表執

行役社長

[http://www.tyg-business.jp/activities/2016/
images/2016-6_161214s.pdf](http://www.tyg-business.jp/activities/2016/images/2016-6_161214s.pdf)

日経トップリーダー (2018年12月号)「高級ハン
ドバッグ ラクサス・テクノロジーズ 会員継続率
95% クレマーはお断り」

Lexus. HP (<https://lexus.co/>)

Menicon. HP (<https://www.menicon.co.jp/mels/>)

Just the Right Book. HP ([https://
justtherightbook.com/](https://justtherightbook.com/))

Zenamins. HP (<https://zenamins.com/>)

あめみや かんじ

2001年、筑波大学大学院修士課程修了。修士(経営学)。
ハーバード大学留学時代に情報通信の技術革新に刺激を
受け日本電信電話株式会社に入社後、公益財団法人中曾
根康弘世界平和研究所などを経て、2020年4月より、淑
徳大学経営学部教授。

【専門】

競争戦略論、イノベーション論

【主な著書】

『2020年代の最重要マーケティングトピックを1冊にまとめ
てみた』KADOKAWA、2022年

『図でわかる経営マネジメント—事例で読み解く12の視点—』
勁草書房、2021年

『ITビジネスの競争戦略』KADOKAWA、2017年

『アップル、アマゾン、グーグルのイノベーション戦略』
NTT出版、2015年

【主な論文】

AMEMIYA, KANJI. 2016. "Can Countries Establish
Sovereignty over the Internet?," *Asia-Pacific review*,
Vol.23, pp.128-145.

AMEMIYA, KANJI. 2014. "What Makes the USA So
Innovative?," *Asia-Pacific review*, Vol.21, pp.172-194.
