

Title	サブスクリプションモデルの類型化とそれぞれの効用に関する一考察
Author(s)	中山, 裕香子
Citation	年次学術大会講演要旨集, 37: 913-916
Issue Date	2022-10-29
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/18695
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2 E 2 4

サブスクリプションモデルの類型化とそれぞれの効用に関する一考察

○中山 裕香子（東京理科大学）

y-nakayama@rs.tus.ac.jp

1. はじめに

絶え間ない社会情勢の変化や、急速な科学技術の進歩によって将来の見通しが立てにくい現在、ビジネスにおいては顧客と長期的な関係を構築し、テクノロジーを活用して顧客の動向やニーズを常時把握してそれに応じた商品やサービスを提供することが求められている。そのような環境下で注目されているのが「サブスクリプション」である。

サブスクリプションという用語は、日本ではいわゆる「定額制サービス」として語られることが多いが、本来の意味はその限りではない。サブスクリプションは元々、予約購読や継続購入、会員制サービスなどを意味する言葉として使われていたが、最近では企業が顧客との一定期間の契約に基づき、継続的にサービスを提供する形態のビジネスモデルのことを指して使われている。つまり、一過性の売り切り型とは異なり、顧客とのつながりを重視するビジネスモデルである。

サブスクリプションサービスの課金方法には定額課金だけでなく、従量課金や、時には料金変動するものもある。日本でサブスクリプションが有名になった背景には、月額料金を支払うことで、好きな音楽や動画を楽しむ配信サービスが普及したことがある。レンタルCDやレンタルビデオなど、もともと従量課金だったサービスが定額課金に代わったことで、新しいビジネスモデルとして注目されたとも言えるが、顧客との一定期間の契約に基づき、継続的にサービスを提供するビジネスモデルとしては、元のレンタルCDやレンタルビデオのサービスも、広い意味でのサブスクリプションモデルと言える。

2. 先行研究

サブスクリプションビジネスモデルの分類としては、雨宮(2020)[1]に簡潔にまとめられている。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）」で提供されるものと「オフライン（リアル）」で提供されるものに大きく分けることができる。さらに、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。

更に[1]では、サブスクの進化のステージに応じた分類も議論されている。利用する期間に応じて料金を支払うシステムとしては、古くは牛乳の定期配達、新聞や雑誌の定期購読、公共料金、賃貸住宅などがあるが、これらはサブスクリプションではあるが目新しいものではなく、「レガシー・サブスク」と呼ぶこともできる。このレガシー・サブスクをサブスクゼロとし、「サブスク 1.0」、「サブスク 2.0」、「サブスク 3.0」の段階に分けている。

サブスク 1.0 はレガシー・サブスクに近い段階にあり、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く、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り、③購入する場合に比べ、初期費用が安く抑えられる、というような特徴があり、日本生まれのサブスクはまだこのステージにとどまっているものが多い。

サブスク 2.0 は、商品やサービスが使える他に、付随する有料会員向けのサービスが受けられたり、アップセルやダウンセル、クロスセルなど他の料金プランへの乗り換えができたり、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も可能となる。

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、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（カスタマイズしてくれる）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。

3. 料金体系に着目したサブスクリプションモデルの分類

前述の通り、サブスクリプションモデルとは、企業が、顧客との一定期間の契約に基づき継続的にサービスを提供する形態のビジネスモデルのことであり、料金体系が規定されるものではない。企業と顧客が継続的につながり、ビジネスを続けるためには、顧客にとってはメリットが大きく利用しやすい料金体系であり、企業にとっては収益を生みやすい料金体系を構築することが必須となる。

(1) 従量制（基本料金＋従量制を含む）

基本料金がゼロの場合は完全な従量制だが、基本料金や会費として一定額（固定額）を支払い、それに加えて商品やサービスの利用量に応じて料金を支払うものや、もしくは固定額以上のサービスを利用する場合は利用量に応じて料金を支払うものなどがある。電気やガスなど公共料金の二部料金制などもこれにあたる。例えば、食品の会員制定期配達サービス「Oisix」は、会員登録をしておく Oisix 社がお勧めする商品が「定期ボックス」という形で週 1 回送られてくるサービスである。決まった会費はなく、定期ボックスの商品は毎回顧客が選定することができ、それに合わせて料金が決まるので従量制サービスと言える。キリンビールの会員制生ビールサービスの「ホームタップ」は、会員になると月に 2 回生ビールが自宅に届く。料金体系は月額基本料金プラスビールの料金となる。月に 4 リットルもしくは 8 リットルのコースがあるが、追加注文も可能である。NTT ドコモのデータ通信プランの「ギガライト」は、1GB から 7GB まで使った分に応じて料金を支払うサービスで、これも従量制のサブスクリプションサービスである。

(2) 定額制かつ、利用に上限あり

従来の、いわゆる月額払いなどの「定額制」のサブスクリプションサービスは、商品やサービスの利用数や回数に制限のあるものが多い。ただし、サブスク 3.0 においては、利用者それぞれのニーズを反映した細かいサービスが提供されるようになってきている。オンライン英語学習サービスの「スタディサプリ English・英会話セットプラン」は、気に入った講師のレッスンを月に 4 回まで予約して受講することができる。人気講師の予約状況はオンラインで常に確認できるので、予約したいときに自分の都合に合わせた予約が簡単にできる。ブランド時計レンタルサービスの「KARITOKE」は、カジュアルプランからラグジュアリープランまで月額料金が異なるプランが複数用意されており、それぞれのプランに応じたブランドの腕時計を 1 本、1 か月間レンタルできる。スマートフォンや PC を使って AR 試着ができたたり、借りたい時計の在庫が全てレンタルされている場合はお気に入り登録をしておく、レンタル可能となったときにお知らせメールを受け取ることもできる。

(3) 定額制かつ、利用に上限なし（使い放題）

定額制で、かつ商品やサービスの利用に上限がないもの。代表例としては動画見放題の Netflix や、音楽聞き放題の Spotify などがこれにあたる。洋服の定額レンタルサービスの「airCloset」のように、一回あたりの貸出数に上限はあるが、返却すればひと月に利用できる数に上限はないようなサービスもある。前述の「スタディサプリ English・英会話セットプラン」も、講師を選ばなければ、回数無制限で 24 時間 365 日いつでもレッスンを受けることができる。

(4) 定額制＋定額対象以外の商品やサービスに別途料金

基本的な商品やサービスは定額制の範囲で利用可能だが、それ以外の商品やサービスを利用する際に別途料金が発生するもの。居酒屋チェーン「金の蔵」が提供していた「プレミアム飲み放題定期券」は、月額 4000 円を支払えば好きなだけ飲み放題のサービスを受けられる（ただし 1 日 1 回、2 時間まで）というものだったが、食事やおつまみなどには別途料金がかかるサービスであった。

事業者にとってサブスクリプションモデルのメリットは、リカーリングモデルとして、顧客との長期的な関係を築くことで、変化する顧客ニーズを捉えそれに応じた商品やサービスを提供できること以外にも、将来の収益予想が立てやすい点もある。サブスクリプションビジネスを成功させるには、LTV（顧客生涯価値）が CPA（顧客獲得コスト）を上回ることが必要だが、初期費用を含む固定費をどのようにカバーするかも重要である。基本料金を設けている従量制の場合、基本料金の部分で固定費をカバーできればビジネスとしての成功率は高くなる。定額制でサービス利用に上限がある場合、定額料金が多少

高くても顧客にとっての付加価値が高ければ、その割高分で固定費をカバーする料金設計も可能である。例えば、家庭用ウォーターサーバービジネスは、重たい水を定期的に自宅まで届けてくれ、常時、温かいお湯や冷たい水が使えるという点が付加価値であり、サービスの固定費がこの部分の金額増加分を下回れるかどうかは鍵となる。定額制で利用に上限がない場合は、定額制の部分で固定費がカバーでき、更に限界費用がゼロに近いものでないと成功しにくい。そのため、音楽配信や動画配信などデジタルコンテンツを使ったサービスが中心となっている。定額制＋定額対象以外の商品やサービスに別途料金がかかるものは、定額制のサービスで顧客を誘引し、追加料金で利益を得ることを目的としている場合が多いが、定額制部分の顧客誘引度（魅力度）とコストのバランスを見極めないと、サービスの継続が難しくなってしまう。飲食店のサブスクリプションサービスが短命なのはこれが原因であることが多い。

4. コンテンツの変化に着目したサブスクリプションモデルの分類

サブスクリプションサービスは顧客に継続的に商品・サービスを提供するが、その内容・コンテンツが変化するもの、変化しないもの、自分で選ぶもの、他者に選んでもらうものなどの違いもある。

(1) 毎回同じものが定期的に届く（いつも同じものが利用できる）

消耗品など、同じものが必要な際に、その都度購入するという顧客の手間を省くことが付加価値であり、利便性が重視されている。家庭用ウォーターサーバーや、米国で支持されている **Dollar Shave Club**（カミソリの替え刃やシェービングクリームなどが定期的に配達される）などが代表例である。

(2) 自分の好みの商品やサービスを選んで利用できる

音楽配信や動画配信サービスなどがこれにあたり、顧客は好きなコンテンツを選んで視聴することができる。選択肢が多いことが価値である一方、多くの選択肢の中から早く的確にターゲットを見つける選びやすさもサービス選択の鍵となる。

(3) 専門家や AI が顧客の好みに合わせて選んだ商品やサービスが利用できる

毎月違った商品が届く頒布会や、米国でブームになったサブスクリプションボックスなどが挙げられる。サブスクリプションボックスとは、事業者が選んだ商品（セレクトアイテム）が入ったボックスが、月額制で毎月届くサービスである。食品、化粧品、日用品、玩具、ファッションアイテムなどジャンルは多岐にわたる。毎月何が届くかわからないワクワク感や楽しさが受け、米国で急速に普及している。サブスクリプションボックス以外でも、例えば前述のファッションレンタルサービスの **airCloset** では、自身の好みを登録し、届いた商品についての感想をフィードバックすることで、専門家が自分に合ったものや、自分では選ばないが嗜好に合うであろうオススの商品などを選んでくれるなど、新たな発見を楽しむことができるサービスも増えている。

最近のサブスクリプションサービスではカスタマイズが重視されており、たとえ毎回同じものが届くサービスであっても、より顧客に合った商品・サービスが提供できるような工夫がなされている。例えば **Dollar Shave Club** では、以前は髭剃りの替え刃のみを扱っていたが、最近では、頭髪や手足のムダ毛処理用の商品も揃えており、利用時の肌のトラブル（赤くなるなど）に対応するクリームやローションの用意もあって、会員登録時に用途や好み、体質を登録するとオススの商品セットが提案される。また、自分で好みの商品やサービスを選んで利用できるサブスクリプションの場合は、上記の通り、多くの選択肢が用意されていて、その中から自分が探しているもの、好みに合うものが素早く選べる仕組みがあることがサービスの価値を高めている。専門家や AI が顧客の好みに合わせて商品を選ぶものは、情報が多すぎて自分で決められない人や、選ぶ時間や労力を削減したい顧客に訴求しており、広い世界から自分の好みを探すのではなく、入口を絞ってもらって、そこから自分の好みを探りたい消費者に対応している。

5. まとめ

サブスクリプションは、事業者にとっては、顧客との継続的な関係を保つことで、顧客の動向やニーズを常時把握できると同時に、継続的な収入が見込めるビジネスモデルである。継続的に利益を生むビ

ビジネスにするためには顧客基盤の形成に一定の時間がかかり、収益性を鑑みた綿密な料金体系の構築も必要だが、条件が整えば将来の予見性も高いビジネスになる。一方、サブスクリプションビジネスにおいては、顧客がサービスを利用しつづけてくれるかどうか重要なポイントとなるため、顧客が継続的にサービスを楽しみたいと思えるような付加価値のある内容や料金体系にすることが必要である。常に高い顧客満足度を実現するためには、継続的にさまざまな施策を打つことも重要であり、相応しい施策を見つけるために顧客とのつながりを保つという好循環を形成することが肝要となる。

参考文献

- [1] 雨宮寛二，サブスクリプションのビジネスモデル分析と考察研究，経営情報学会 2020 年全国研究発表大会，(2020)
- [2] 川上昌直，日本企業が飛びついた「サブスクリプション」の問題，商大論集，第 73 巻，第 2 号，(2021)
- [3] 川上昌直，デジタル時代のリカーリングモデルの在り方，商大論集，第 73 巻，第 2 号，(2021)
- [4] 柏木亮二，「価格」と DX (4)，NRI ナレッジインサイト，(2020)
- [5] 森田浩之 他，サブスクリプションビジネスの特徴とビジネスモデル設計の観点，テクニカルセンター 会計情報，Vol.539，(2021)