

日本企業が飛びついた「サブスクリプション」の問題

川上昌直

1. はじめに

競争の激化したデジタル時代において、これまで以上に価値獲得の在り方が問われている。価値獲得は、「事業活動から利益を生み出す仕組み」を意味するが、いまやプロダクトを売って利益を出す価値獲得だけにとどまらず、それ以外にも多様な価値獲得が存在感を増している。なかでも、近年において中心的話題となっているのが、「サブスクリプション (subscription)」だ。

サブスクリプションは「継続課金」や「定額課金」と報じられることも多く、世の中にもそう認識されているが、本来の意味合いはそうではない。企業が自動的に収益を継続させるための仕組みではないのだ。サブスクリプションは、そもそも予約購入や継続購入を意味する動詞「サブスクライブ (subscribe)」の名詞形なので、その主語はユーザーである。取引が継続するかどうかはユーザーの意思に委ねられている。

サブスクリプションは、以前から雑誌や新聞などの定期購読という形で存在していた。新聞の定期購読の歴史は古い。1609年にストラスブール、1620年にはウィーンで定期新聞が発行され、週に一度は配達されていた¹。また、通勤電車の定期券や牛乳配達などの定期購入も古くから存在していた。これらも英語では「サブスクリプション」だ。これらは古くからある、いわゆる「旧型」だ。旧型の多くは「前金制サブスクリプション」という価値獲得をとる。顧客が継続購入することを予め決定すれば割引を受けられるため、顧客は事前に料金を支払う。これにより、都度購入の手間なども省くことができる。

他方、ここ数年のうちに飛躍的に成長を遂げているのは「新型」だ。旧型とは「定期的にユーザーが使い続ける」点で同じだが、新型はデジタルを掛け合わせて成果を収めているところ、そしてなにより「使い放題」である点で異なっている。新型は、月間か年間で一定額を支払って、サービスを使いたいだけ使うことのできる支払形態

¹ 梶谷 [1991] を参照。

がユーザーに受け入れられた。つまり新型は、サブスクリプションの中でも「定額制サブスクリプション」という価値獲得に該当する。

最近のサブスクリプションのブームは、間違いなく定額制の持つ使い放題というスタイルが受けたことによる。それが、デジタルの領域を超えて、旧来からあるものづくり企業やサービス業にまで波及している。

しかし、ものづくり企業やもの売り企業が提供する定額制サブスクリプションの多くは、実は新型サブスクリプションの要件を満たしていない。以下ではその点を明らかにしながら、企業がどのようにこの価値獲得に向き合うべきかを論じたい。

2. 定額制サブスクリプションの特徴

定額制サブスクリプションは、これまでの価値獲得と一体何が違うのだろうか。そのことを解く鍵が、上位概念である「リカーリングモデル」だ。定額制サブスクリプションがリカーリングモデルの中でいかに特殊な存在であるのかを解き明かそう。

(1) 定額制サブスクリプションはリカーリングの一種

音楽や動画配信などデジタル分野で拡大した定額制サブスクリプションは、解約がしやすく、月額使い放題という特徴がある。それはユーザーに「気軽さ」と「お得感」を感じさせ、ヒットの要因となった。

他方で、定額制サブスクリプションは、企業にとっては、継続的に収益を得られるというメリットがある。このように企業に継続的に利益をもたらす価値獲得は「リカーリングモデル (recurring model)」と呼ばれている。リカーリングモデルとは「販売後も収益が継続的に発生する価値獲得」の総称である。

定額制サブスクリプションは、リカーリングモデルの一種である。他に、「リピーター」、「レーザーブレイド」、「リース」も、旧来からあるリカーリングモデルだ。リカーリングモデルの視点から俯瞰することで、より明確にサブスクリプションの特徴を浮き彫りにできる。

リカーリングモデルを論じる際には、ユーザー、企業双方にとってのメリットとデメリットを明らかにするとその本質がよく見える。リピーター、レーザーブレイド、リースの3つは、リカーリングという言葉が登場する以前から収益の継続性を実現するために活用されてきた。これらが今もなお支持され続け、企業経営にとって重要な

課題であると認識されているのは、ユーザーにとって費用対効果が高く、企業にとっても都合がよい、双方にとってメリットのあるモデルだからだ。そこで、まずはこれら3つをもとにリカーリングモデルについて、さらにはサブスクリプションについて説明していきたい。

(2) リカーリングマップ

リカーリングモデルは、2つの視点で見るとその詳細が明らかになる。それが、「利用継続の拘束力」と企業の「利益回収の時間」だ。

「利用継続の拘束力」とは、継続に関してユーザーが感じる契約などの法的なハードルや、解約の際の心理的なハードルを意味する（図表1）。リピーター、レーザーブレイド、リースの順に拘束力は大きくなる。拘束力が小さければ簡単にやめられるため、ユーザーは「気軽」と感じる。反対に、大きければ自分の意思でやめることができないため「負担」を感じる。ユーザーにとって拘束力は小さい方が望ましい。企業にとっては、拘束力が大きい方が収益が継続する状態が確定する意味で都合がよい。

図表1 利用継続の拘束力の大小



（出所）筆者作成

リピーターは、継続の拘束力は最も小さい。企業に対して何ら義務を負わず、ユーザーの自由意志でプロダクトを購入し続けているだけだ。ベースにあるのは売り切りなので、ユーザーが突然別のプロダクトに心変わりして購入をやめても咎められることはない。

リースは、継続の拘束力は最も大きい。完全に法的に拘束された契約だからだ。期間中にやめることは基本的に不可能で、なおかつ対象となる資産を変更することもできない。

レーザーブレイドは、これらの中間に位置する。消耗品や付属品の購入タイミングこそユーザー次第だが、本体を購入しているため、専用品で拘束される。つまり完全な自由意志のリピーターよりは、精神的な拘束力が発生する。契約では縛られないが、本体を購入しているから、その埋没コストを回収しようという心理が働くのだ。

続いて、「利益回収の時間」を確認しておこう。「利益回収の時間」は、そのままユーザーの支払い負担に関する感覚に直結する（図表2）。

図表2 利益回収の時間の長短



（出所）筆者作成

企業が長期にわたる利益回収を選択すると、ユーザーにとっては1回あたりの支払い負担が軽減されるので「お得感」が醸成される。反対に企業が早期に利益回収しようとする、ユーザーにとっては1回あたりの支払い負担が重くなる。企業にとっては利益を回収するのは短いほどよく、ユーザーにとってはできるだけ時間をかけて回収してもらいたい。

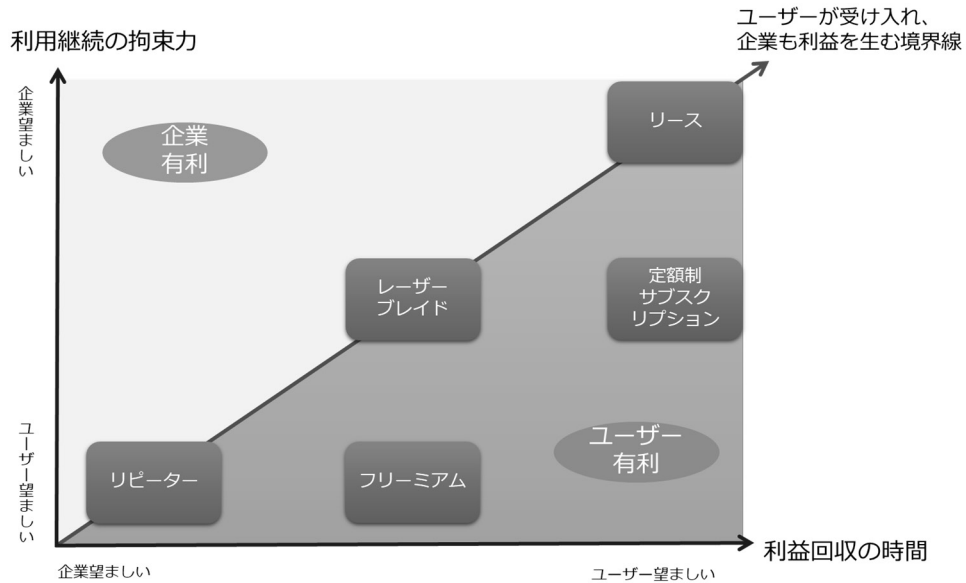
リピーターは、利益回収の時間は最も短い。レポートを前提として継続的に利益を生むことを期待した利益設計になっているが、販売ごとに利益を回収できているからだ。

対極にあるのが、利益回収の時間が最も長いリースだ。ある資産をユーザーの代わりに所有したまま、貸し出す。イニシャルコストをすべて負担し、長時間かけて回収するので、その期間は短くて3年程度、長いときには数十年ということもある。

レーザーブレイドは、利益回収に時間がかかるが、リースほど長期間に渡るわけではない。リピーターとリースの中間に位置づけられる。利幅の極めて薄い、ときには赤字の本体を販売して、利幅の厚い付属品でじっくりと回収する。

以上を踏まえて、これまで述べてきたリピーター、レーザーブレイド、リースの「継続の拘束力の大小」と「利益回収の時間の長短」をひと目で確認できるのが図表3のリカーリングマップだ。

図表3 リカーリングマップ



(出所) 筆者作成

3つのリカーリングモデルが、2軸の斜め上に向かって整列しているのがわかる。これら3つのモデルは、長らくの間リカーリングモデルとして定着してきた価値獲得であり、企業にとってもユーザーにとっても都合の良いものであった。そのため、利益回収の時間の長短と、継続の拘束力の大小でバランスがとれていたリカーリングモデルと言える。つまり、各モデルを結ぶ線は、バランスの取れたリカーリングモデルの境界線であるといえる。

この線は、ユーザーが興味を持ち、なおかつ企業が利益を生むことのできるビジネスの境界線を示している。そのため、この線より上の領域は企業にメリットのある企業有利になり、下の領域はユーザーにメリットがあるユーザー有利になる。

(3) 定額制サブスクリプションの特徴

このリカーリングマップにプロットすれば、定額制サブスクリプションが注目を浴びる理由がわかる。定額制サブスクリプションは、旧来のリカーリングモデルに比べても、ユーザー有利なポジションにあるのだ。

マップ上のポジションが近いリースとレーザーブレイドを比較すれば、定額制サブスクリプションがいかに魅力的であるのかがよく理解できる。

リースは、利益回収の時間が長期にわたる点はサブスクリプションと同じだが、拘束力が大きく異なる。そもそも長期の支払いは回収不能リスクを高める。リースはそれを法律や契約で3年や5年、あるいはそれ以上にわたって拘束する。一方、サブスクリプションは1カ月や長くてもせいぜい1年の拘束があるものの、それが経過すれば解約は簡単にできる。サブスクリプションのほうが「気軽」なので、ユーザー有利といえる。

レーザーブレードとも比較しておこう。企業から見れば、レーザーブレードは本体こそ薄利だが、消耗品など付属品の粗利を高く設定しているのだから、ユーザーの利用頻度が高いほど早期に利益を回収できる。まさにカミソリ本体と替え刃の関係だ。他方、特に定額制のサブスクリプションは一定料金をゆっくりと回収する点でユーザーに「お得感」があり、ユーザー有利と言える。

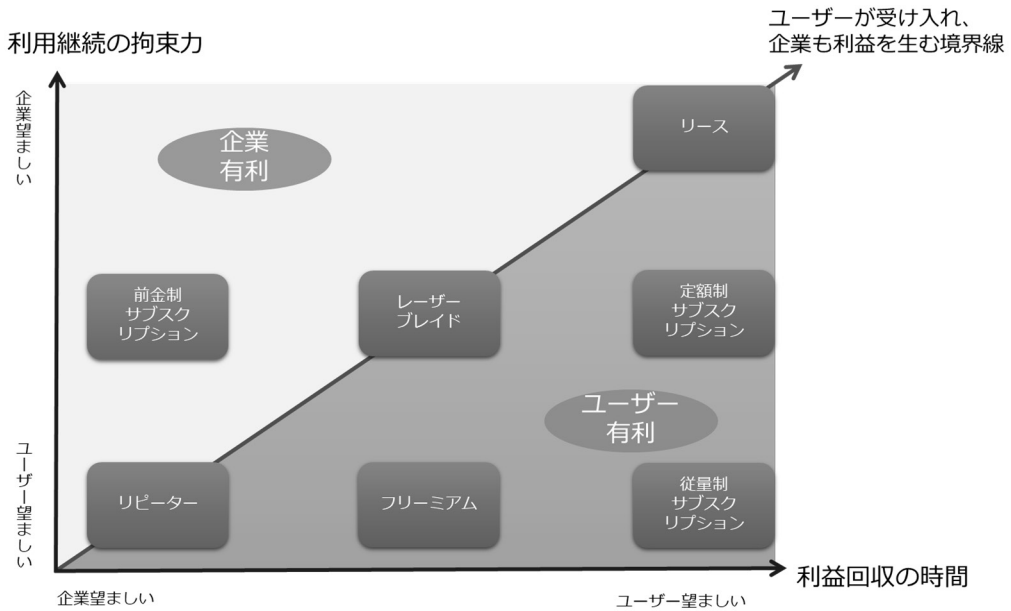
ユーザー有利は、ユーザーから見て、企業が利益を度外視した状況に見える。ユーザーに有利で好都合な状況は、話題になりやすい。昨今のサブスクリプションブームは明らかに、ユーザーの側から話題になったものである。とくに、音楽聴き放題や映画の見放題という、お得で気軽な課金体系として、とりわけ高校生を中心とする若年層が爆発的に支持したものだ。ユーザーは企業の価値獲得にかなり敏感なのだ。

このようなユーザー有利な価値獲得は、突然降って湧いてブームをさらったように感じるが、実は、これと同じようなムーブメントはその10年前にすでに姿を表し、すでに一般的になっていた。

それが世の中を席卷したフリーミアムだ。スマートフォンのゲームアプリに代表されるように、有料アイテムで利益を獲得するために本体をゼロ円にする。ユーザーは、ずっと無料で遊ぶこともできるし、有料アイテムを購入して有利に進めることもできる。支払いの有無は完全にユーザーに委ねられている。

それがどれだけユーザー有利な状況かを示したものが図表4である。

図表4 フリーミアムもユーザー有利、しかし前金制サブスクは企業有利



(出所) 筆者作成

3. ブームで拡大した「サブスクライク」の実態

2018年頃より、日本のものづくり企業ともの売り企業がこぞって参入した「サブスク」の多くは、「定額制」を訴えながらも、実際にはデジタルによって飛躍を遂げた定額制サブスクリプションとは似て非なるものである。このことをリカーリングマップ上で示したものが、図表5である。

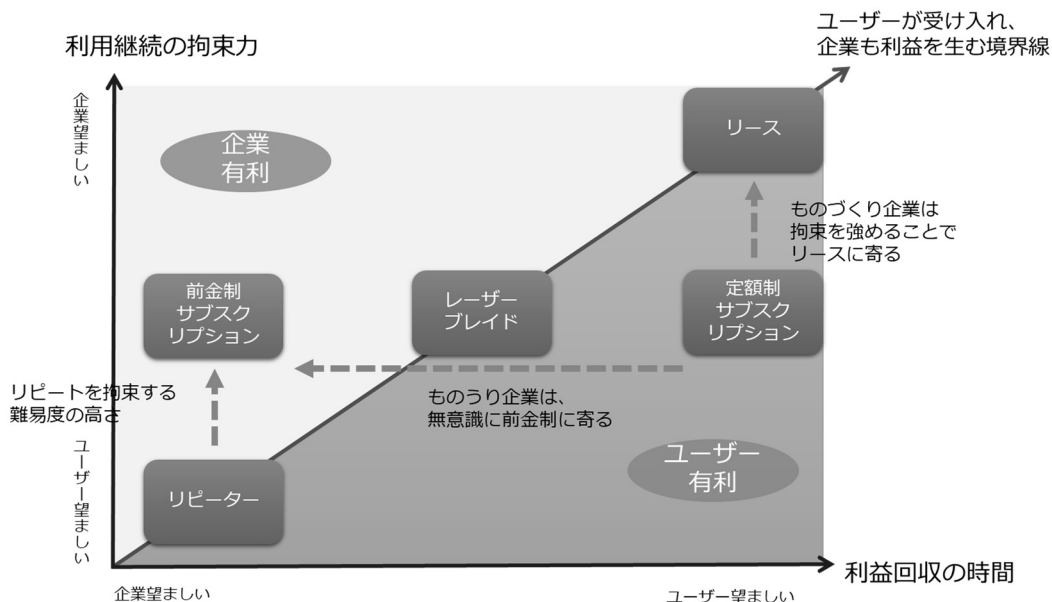
(1) ものづくり企業のサブスクリプション

まずは、ものづくり企業のサブスクリプションから見ていこう。

ものづくり企業は、ユーザー有利に位置する「定額制サブスクリプション」を導入したが、残念ながら「サブスクライク」なものに終始しているところも多い。

ソフトウェアで一大ブームを巻き起こした定額制サブスクリプションの流行に乗って、自動車や家電業界などは、販売により利益を得ていた耐久消費財をサブスクに切り替えて提供し始めた。

図表5 ものづくり企業ともの売り企業のサブスクが陥りがちな罠



(出所) 筆者作成

新品の自動車や家電を月額料金で使えるという新品の自動車や家電を月額料金で使えるという、いわゆる「モノ系サブスクリプション」と呼ばれるものだ。日本を代表するものづくり企業が、これらを定額制サブスクリプションとして世に送り出したのはいいが、その実態は、実はリースと変わらない。なぜなら、実際のサービス内容を見てみると自動車では3年、テレビで5年を拘束するなど利用期間を縛っているからだ。拘束力を強めれば、当然ながら、図表5の「定額制サブスクリプション」ではなく「リース」に寄ってしまう。この時点で「定額制サブスクリプション」とは名ばかりになってしまうのだ。

企業側には、言い分がある。多額の原価がかかっているのに、ユーザーの気分によって途中でやめられるサブスクリプションは回収不能のリスクが高く危険であるという言い分だ。これまでプロダクト販売によって売り切りで価値創造を完結させてきたものづくり企業やもの売り企業にとっては、「サブスクブーム」にあやかりたいものの、どうやったらものづくり企業として展開できるかと悩んだ痕跡がうかがえる。結果として企業は、利用継続の拘束力を高めた実態はリースの「サブスクライク」なものを提供し始めたが、ユーザーは気軽さが損なわれたことを敏感に感じ取り、高い前評判に関わらず大ヒットには至らなかった。

このようなサブスクブームの創世記にチャレンジをした、2つのものづくり企業の事例を見てみよう。

トヨタ KINTO

トヨタの完全子会社である株式会社 KINTO は、2019 年に「新車のサブスクリプション」として「KINTO」を提供開始した。

KINTO は、新車を定額料金で乗れるというふれ込みで登場した。登場時、話題になったのがお得さや気軽さを打ち出した KINTO ONE だ。購入すれば 250 万円程度のプリウスを、ボーナス払い無しで約月額 5 万円で、諸費用込みで新車が利用できるというものだ。諸費用には保険や自動車税、メンテナンス料などが含まれている。しかし、このプランでは基本的に 3 年間必ず使用しなければならず、継続を拘束されてしまう。中途解約の場合には多額の違約金を支払うことになり、契約すればトータル 180 万円の支払いは確定する。しかも、満期後に車は手元に残らず、KINTO に返却しなければならない。

ユーザー側から見て、ローンと同じ金額を支払い、中途解約もできない KINTO には、定額制サブスクリプションの「気軽さ」や「お得感」はまったく感じられない。企業の都合からすれば、自動車には高額のコストがかかるので、中途解約などを頻繁に受け入れることはできない。そのため、どうしても残価設定ローンか、リースのような構成になってしまうのだ。結果、定額制サブスクリプションと言いながら、リースとの決定的な違いが見出せない。

KINTO もサービス開始前には、定額制サブスクリプションのあり方を模索したことだろう。しかし、実際にコスト回収を考えれば退会自由な解約方式などあり得ない。よりリスクの小さい価値獲得を考えれば、月額利用額を上げて利益回収を急ぐか、利用継続の拘束力を強めるという方策がとられる。お得感のなくなる月額利用額の上昇は絶対に避けたいので、利用継続の拘束力を強めるという結論に至ったのだろう。結果として、定額制サブスクリプションを導入するつもりが、ほぼリースになってしまった。

KINTO 側の打ち出し方を見ても、サブスクリプションとリースの両方の表現が使われることがあり、ユーザーへの提案に苦悩が見える。しかも、若年層にはすでに残価設定ローンが一般的になっており、それとの違いも見出せない。ユーザーにとって支払い方のバリエーションが増えたのはいいことかもしれないが、選択肢が多くなることでかえって複雑になった印象が拭えない。

ダイソンテクノロジープラス

ダイソンの高機能なプロダクトを月額 1000 円から利用できる。このような触れ込みで、日本独自の取り組みとして 2018 年の 1 月に開始したのが「ダイソンテクノロジープラス」だ。モノ系サブスクリプションとしては、かなり早期に投入されたサービスであり、先駆者的な位置づけと言える。

ベーシックなプロダクトを利用するサービスは契約期間が 3 年で月額 1000 円、ハイスペックなプロダクトであれば契約期間が 2 年で月額 2500 円で提供されていた。途中解約は 3000 円で受け付ける。

掃除機に代表されるダイソンのプロダクトは、一般の掃除機と比較して高価格なので購入にためらいが生じる。そうしたプロダクトをサブスクリプションで提供することでお得感を醸成し、かつ、比較的中途解約のしやすいやり方で好評を得ていた。

しかし、2021 年 6 月で突如終了してしまった。理由は明らかにされていないが、サブスクリプションによる価値獲得が成立しなかったのではないだろうか。拘束期間が気になるユーザーが一定程度存在することは容易に想像できるし、月額 1000 円に対して、解約手数料がその 3 倍というのも気になる人がいるだろう。

月額 2500 円のアドバンスユーザーには、解約手数料が月額の 1 ヶ月強ほどなので、比較的拘束力が薄まったように感じたかもしれない。しかし、逆にそうであるがゆえに、ダイソン側が利益を獲得できる状況をつくり、将来的な利益も拡大できるイメージが持てなかったことが予想される。そもそも、サブスクリプション用に開発された IoT 機器の掃除機でもないため、パーソナライズサービスなどの今後の発展が期待できない。データのやり取りができないことは、進化するサブスクリプション専用機の開発にもつながらなかった。

また、これらプロダクトは、どこでも購入できる通常販売のプロダクトであり、それをプロダクト販売と並行してサブスクリプションで提供していた。それによって、ユーザーの得が大きくなり、プロダクト販売に影響が出たことも考えられる。サブスクリプション会員が増えても、プロダクトの売上が低下することになるので、ダイソンにとっての価値獲得にメリットがなかったことが考えられる。もし、販売とは別プロダクトで、なおかつ IoT 化されていれば、売り切りのプロダクトとは別の新たな展開となることが期待できたであろう。

結果的に撤退したが、ダイソンの日本法人が独自に行った取り組みは、ものづくり企業の実験としては挑戦的だったといえる。

KINTO 然り、ダイソン然り、自動車や家電のような耐久消費財の本体を定額制サブスクリプションとして成立するのは極めて困難な取り組みだ。それを継続するにしても、単なるリースや残価設定ローンにはない顧客価値提案を付加する取り組みが不可欠だ。メンテナンスなどの費用的負担を軽減するだけでなく、定額制サブスクリプションを積極的に選択する理由が、改めて問われている。

（２）もの売り企業のサブスクリプション

次に、急激な拡大が見られた小売業やサービス業をはじめとするもの売り企業のサブスクリプションについて触れよう。小売サービス業における「定額制サブスクリプション」は、繰り返し利用を前提に一度に多くの金額をユーザーに請求し、その分、1個（1回）あたりの価格は割安になることをうたう。

しかし、これは先に支払わせる意味で、図表左側にある、企業に有利に働く「前金制サブスクリプション」と何ら変わらない（図表5）。ユーザー有利から一転、企業有利になってしまうのだ。近年のサブスクブームは、デジタルによって実現した「月額料金で使い放題」という定額制サブスクリプションに引き起こされたものだ。それにあやかっ、小売業やサービス業も「月額」というキーワードでユーザーを惹きつけ新たなビジネス展開を図ろうと定額制サブスクリプションに模してみたが、結局のところ、ブームを先取りするつもりが、過去に多く存在していた旧型の前金制サブスクリプションを踏襲しただけになっているのだ。

■サービス業で活況を見せた前金制サブスクリプション

サブスクリプションという言葉が流行した途端、雨後の筍のように、様々なサービスがサブスクリプション化した。特に外食産業で、前金制サブスクリプションを導入する傾向が目立った。すなわち、月額料金をまとめて支払えば、コーヒーが飲み放題になる、ラーメンが食べ放題になるといった「サブスクライク」なサービスが登場したのだ。

これらは、使用回数が多くなるほど割安になるオファーだが、既存のサービスのまま価値獲得だけを月額定額制に変更して提供している。これでは単なる前金制に過ぎず、そのほとんどは、うまくいく可能性は極めて低い。「それなら、さらに月額料金を安くすればいいのか？」というのは愚の骨頂だ。プライシングの問題ではないからだ。

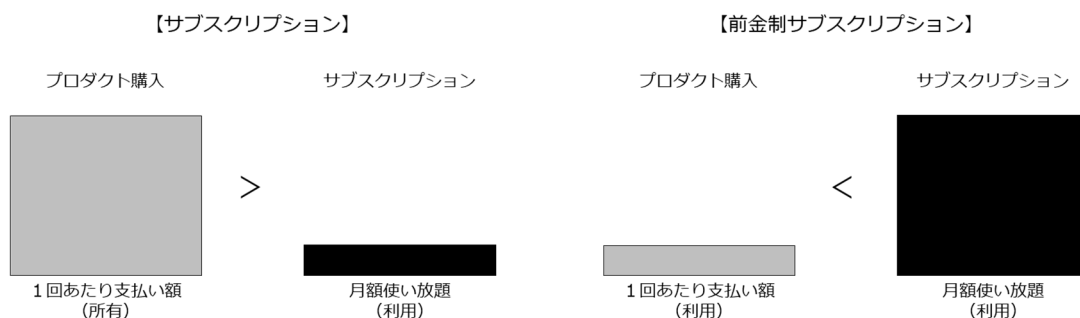
ユーザーが魅力を感じないのは、サブスクリプションと名乗りつつも、その実は企業有利なポジションにあるという根本的な問題が潜んでいるからだ。以下で説明しよう。

■定額制サブスクリプションとの違い

企業目線で見えた場合、前金制サブスクリプションは、1回あたりの対価よりも高い価格で、かつ、前払いでまとめて受け取れるため、利益回収の時間はゼロになる²。

しかし、このことは、ユーザーに相当程度負担をかけていることを意味する。図表6を見てほしい。

図表6 前金制サブスクリプションの特殊性



図表を見れば、同じサブスクリプションでありながら、通常のサブスクリプションと、前金制サブスクリプションの何が異なっているのかが明白である。

通常のサブスクリプションは、図表6の左図にあるように、売り切りでは高くても買えないものを、サブスクリプションなら月額料金で安く気軽に契約できるところにユーザーのメリットがある。たとえば、売り切りでは30万円していたソフトウェアがサブスクリプションでは月額5,000円で利用できる、売り切りでは400万円の自動車がサブスクリプションでは月額5万円から利用できる、といったことが該当する。1本数千円の映画のブルーレイを買うより、月額見放題で1,000円程度の動画配信サービスを利用するのが望ましいのも同じ理屈だ。

他方で、前金制サブスクリプションの特徴は右図にあるようなロジックになっている。すでにサービスとして提供され1回あたりの売り切りの金額が設定されているものを、月額使い放題のパターンも用意しながら、料金の支払いを要求する。一度に、しかも前払いで要求するのだ。

これでは、使えば使うほど1回あたり料金が安くなるとオファーしても、前払いが発生するため、ユーザーが旨味を感じることはないことは明白だ。しかもこのオファ

² 前金の場合は、先に現金流入があるのでキャッシュフローの観点から見れば厳密には回収時間はマイナスであるが、ここではプロダクトの利益を回収する「利益回収の時間」を問題にしているためゼロとしている。

ーは、安さに敏感なユーザーを惹きつけようとしているはずだが、安さだけではなくキャッシュ（現金）も重視するため、将来のためにいま多額の金額を支払おうとはよほどの理由がない限り思わない。

以上のことからわかるように、利益回収の時間という観点から見ると、前金制サブスクリプションは定額制サブスクリプションとは正反対の価値獲得であり、ユーザーにはメリットがまったくといっていいほどない。

■リピーターとの違い

前金制サブスクリプションは、リピーターと比べてもユーザーにとって不利だ。1回あたり売り切りで提供しているものを期間利用で少しでも割安にするオファーは、ヘビーユーザーにとってはメリットがある。しかし、リピーターと比較しても、前金制サブスクリプションにはユーザーにとって不利な条件が課されている。

それは、同じ企業、同じ店、あるいはその系列などでサービスを利用し続けなければならない、利用継続の拘束力を課されていることだ。リピーターは、都度サービスを購入しているので、なんの拘束力もない。自発的にリピートしているだけだ。

リカーリングマップを見ても、リピーターよりも前金制サブスクリプションがユーザーにとって魅力的でないことは一目瞭然だ。リピーターは、ロイヤリティの高いユーザーが自発的に継続しているだけで拘束力はまったくないが、前金制サブスクリプションには、強い拘束力が加わっている。

ここでは、もの売り企業が積極的に活用してきたサブスクリプションを見てきた。これらは、定額制サブスクリプションを謳いつつも、その実態は前金制サブスクリプションばかりなのだ。1回1,000円の飲み放題の居酒屋で1カ月4,000円で飲み放題のサブスクをプッシュされても、ユーザーはそれが割安なことは理解できても、毎回その店を使うとは限らない中で前払いする気は起きないはずだ。

企業にとってキャッシュの早期回収は魅力的だが、前金制サブスクリプションが成立するのは、鉄道の定期券や、購読癖のある新聞や雑誌の定期購読、年間に行く回数が予め決まっているようなテーマパークの年間パスなど、利用が習慣化しているものである。ここに参入するには、強力なロイヤリティやインフラレベルの地位を築く必要がある。なぜなら、前金制サブスクリプションは、完全に企業有利の領域にいるからだ。新たに始めるには、成立させるのが困難な価値獲得であることを認識しておく必要がある。

(3) 定額制サブスクリプションがうまくいかない理由

ここで改めてものづくり企業やもの売り企業で定額制サブスクリプションがうまくいかない理由を説明したい。

ものづくり企業は、これまで売り切りで提供してきたプロダクトを、単に定額制サブスクリプションで提供するという方法を採用することが多く、これがうまくいかない大きな要因の一つだ。これだけローンやリースの金融商品が発達した現代では、単なる「定額制」だけを売りにしても響かない。ユーザーはサブスクリプションの優位性が理解できないだろう。また、メンテナンスにかかる料金などを込みにしてそれをウリにする企業も見かけるが、ユーザーは故障のことを考えて新たな製品を導入することは稀である。とくに、日本企業のプロダクトは精密な工程で製造され、そもそも故障のなさが売りである。この状況で、メンテナンス料込みのサブスクリプションをアピールしても、ユーザーの想像力を掻き立てることはできない。

さらに、ものづくり企業だけではなく、もの売り企業にも共通するうまくいかない理由がある。

その1つが、通常のプロダクトが売れなくなるカニバリゼーション（共食い）が起こることだ。リカーリングモデルでは、利用継続の拘束力は小さく、利益回収の時間が長いほどユーザー有利と言えるが、だからといって、ユーザーから評価を得たいからとサブスクリプションで大盤振る舞いしてしまえば、ユーザーが使えば使うほど企業の損失が膨らむ結果になり、本来主役であるプロダクト販売に支障をきたしてしまう³。

もう1つが、ひとつの価値創造に対して、ひとつの価値獲得という原則が崩壊することだ。サブスクリプションを導入してもうまくいかない企業は、一事業活動の中でプロダクト販売を行いつつ、そのプロダクトのまま価値獲得だけを変えて提供するサブスクリプションが多い。つまり、同じ事業の中で課金タイミングのまったく異なる価値獲得が併存することになる。それでは、現場は混乱することになるのだ。販売してただちに利益を回収するプロダクト販売と、1回あたりが割安な利用額で時間をかけて利益を回収するサブスクリプションとでは、営業体制や販売体制、そして販売後体制などの方針がまったく異なるのだ。

サブスクリプションを価値獲得として独立させるならば、新たな価値創造のもとで実施するのが望ましい。同じプロダクトを使う場合には、せめて別の事業として子会

³ AOKI がスーツの定額制サブスクリプションを実施し好評を得たが、まさにこのような状況に陥った。通常購入客がお得なサブスクリプションに流れ込んでしまい、プロダクト販売に影響が出る懸念が生まれた。結果、導入後半年で撤退している。

社化か、少なくとも独立の事業部門やチームとして、今あるプロダクトとは恒久的に分離する必要がある。

ただし、同じ価値創造でプロダクト販売とサブスクリプションが併存してもよい、唯一の例外がある。それは期間限定や会員数限定のサブスクリプションだ。販促活動の一環で提供するものなので、期間終了後、予定会員数に到達したら消滅させる⁴。サービス業では、この方法で消費者の注目を浴びてきた企業もあるが、各業界にサブスクリプションが行き渡った現在では、その効果はあまり期待できない。

もし、プロダクト販売とサブスクリプションを共存させるのであれば、独立のまま並行させるのではなく、それらをひとつのオリジナルの価値獲得としてつくりあげなければならない。販売とサブスクリプションにそれぞれ役割をもたせながらも、サブスクリプションで青天井の利益を創るやり方だ。その場合は、ハード（プロダクト）とソフト（サブスクリプション）を組み合わせて新たな価値獲得を生み出すのが理想的だ。

（４）サブスクリプションの成立要件

ここまで、ものづくり企業やもの売り企業のサブスクリプションがうまくいかない理由について述べてきたが、ならば、サブスクリプションやその上位概念であるリカーリングが成功するには、どのような条件が必要なのだろうか。順に見ていくことにしよう。

■プロセスとしての D2C

サブスクリプションを成立させる上で重要なことは、ものづくり企業が D2C に進出するということだ。D2C とは、“Direct to Consumer” の略語であり、ものづくり企業が消費者と直接コミュニケーションをとるということだ。これまで、流通業を介してつくったものを提供してきたが、いまやインターネットやプラットフォームを通じて、ユーザーと直接つながることは容易だ。

デジタルによる定額制サブスクリプションの成功の裏には、まさに D2C がある。ソニーも、アップルも、任天堂も、そしてテスラも、サブスクリプションサービスを提供するときは、自社とユーザーが直接つながって取引しているのだ。

実物としてのプロダクトは小売店から購入するとしても、その後のサービスは D2C で実現されなければサブスクリプションのうまみを得ることはできない。サブスクリ

⁴ 焼肉の牛角や、居酒屋チェーンではこの方法が積極的に取られ、メディアで取り上げられた。

プションにおいてももしここで第三者を介入すれば、流通コストがかかって儲けが薄くなるばかりでなく、直接的なユーザーのデータを得られない。特に後者が致命的な問題だ。

デジタルによる定額制サブスクリプションは、ユーザーに直接サービスを提供することで、ユーザーの好みや使用履歴をデータとして蓄積して、それをさらに活用してユーザーの好みのサービスに仕立てることではじめて成り立つ。企業がプロダクトやサービスを、顧客の好みへと最適化し続ける「パーソナライズ」はD2Cならではだ。パーソナライズがあってはじめて、サブスクリプションは継続してもらえる⁵。

とくにデジタル時代のリカーリングにおいては、D2C が重要な役割をもつ。サブスクリプション導入時には、D2C 体制の構築は必須だ。

■独自のメンバーシップ

サブスクリプションを成立させるには、前提として、ユーザーに対してメンバーシップという考えを敷いているかどうかが問われる。シンプルに考えて、定額制サブスクリプションとは「会費」である。会費を払ってもらうには、会員特典が必要だ。何の特典もなく、サブスクリプションをむやみに提供するものづくり企業やもの売り企業はあまりにも多い。しかも、その提案が「お得感」だけでは、相当安さで興味を惹きつけられない限りユーザーは振り向いてくれないだろう。

とくにものづくり企業のサブスクライクなサービスは、プロダクト販売による売切り価値獲得がベースなので、お得感はないに等しい。しかもそこに拘束力を強めるような仕掛けが見られると、ユーザーの支持はまったく得られなくなる。

では、いったいどうやってサブスクリプションを成立させればよいのか？ 答えは、単なる「お得感」頼みから脱却した価値を提案することだ。会員であるサブスクのメンバー（サブスクライバー）には、プロダクト販売で購入する顧客とはまったく異なる価値を提案したい。

たとえば、Netflixは他の動画サービスとは異なり、早くからオリジナル作品の充実に力を注いできた。Netflixだけでしか見られない動画に、メンバーは優越感を覚える。欧米で作られた『ハウス・オブ・カード』や『ブラックミラー』などの作品にとどまらず、韓国以外ではNetflixの独占配信となる『愛の不時着』や『梨泰院クラス』が、世界中のメンバーの支持を得た。これらのシリー

⁵ カスタマーサクセス（顧客の成功）がサブスクリプション継続の鍵となるが、パーソナライズはその重要な役割を担っている。詳しくは川上 [2019] を参照してほしい。

ズを見るのが動機になりNetflixに加入し、同時にやめない理由となっている。

このようにメンバーが優越感を感じる取り組みを、ものづくり企業やもの売り企業のサブスクリプションにもサービスに織り込むことができれば、お得感がなくてもサブスクリプションに加入する理由は生まれる。

例えば、自動車のサブスクリプションでは、全国のディーラー拠点を営業時間外に限ってメンバー専用のパーキングとして開放したり、ディーラーをカフェ代わりに利用できるなど現有資産を活用したやり方が考えられる。当然ながら自動車会社とディーラーは別会社なので実現のハードルは高いが、それくらいの思いきった会員特典が必要なのだ。

より現実的な線では、月額利用をより意識したメンバーへの価値提案が挙げられる。サブスクリプションのメンバーに限って、ソフトウェアがSaaSで常にアップデートするように車両性能を向上させるという特典だ。実際に、トヨタのKINTOがこのような挑戦的な取り組みを行うと発表した。これは、KINTOメンバーのみが契約できる「GRヤリス“モリゾウセレクション”」という独自車種によって、ソフトウェアバージョンアップを可能にするというものだ⁶。

ただし、テスラのようにネットに繋がった車両がスマホのように直接データ更新する(OTA: over the air)ではなく、近隣のディーラーに持ち込んで端末をつないでソフトウェアを書き換えるというものだ。アナログ的な方法であり、まだまだ解決すべき課題は多いが、サブスクリプションならではのメンバーを飽きさせない取り組みが始まったことは大きな進歩と言える。

このように、サブスクリプションでは、会費を払うメンバーに優越感を与える会員特典が不可欠だ。サブスクリプションには、常にプロダクト販売とは異なるサービスを演出し、独自性を打ち出すことが求められる。

4. おわりに

本稿では、価値創造が汲々とする状況で、利益を生み出せずに苦しむものづくり企業やもの売り企業が、利益を飛躍的に高めるチャンスとばかりに飛びついた「定額制サブスクリプション」について、その本質を述べてきた。

ものづくり企業やもの売り企業は、実物としてのプロダクトを扱うため、サブス

⁶ 日本経済新聞 2020年6月8日朝刊。

リプションを展開しようとするれば、どうしてもリースになったり、前金制サブスクリプションになるのだ。

定期的に利益が入ってくると思しきサブスクリプションは、ものづくり企業やもの売り企業にとって救世主に見えたが、実際にサブスクリプションへ移行することは、それほど生易しいことではない。定額制サブスクリプションの成立には、ユーザー有利に徹することが何より重要だ。このような課題が、リカーリングマップによって明らかになった。

本稿で示したこれらの課題は、依然として重要であるが、同時にユーザーとのつながり抜きには語れない。価値獲得のみでは、ユーザーに気軽さやお得感のみを訴えかけることができないからだ。

価値獲得だけを転換して、プロダクト販売からサブスクリプションへと変革を遂げても、それだけでは十分とは言えないのだ。価値獲得は価値創造と組み合わせることによって、はじめて成果を生む。同様に、価値獲得を変えることは、価値創造に変革を迫ることを意味する。価値獲得は単独で機能するわけではなく、価値創造やひいてはビジネスモデル全体に影響するテーマである。この点については、稿を改めて論じたい。

【参 考 文 献】

- Afuah, A. [2004] *Business Models: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill / Irwin.
- Afuah, A. [2014] *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. Routledge.
- Anderson, C. [2009] *Free: The Future of a Radical Price*. Hyperion (小林弘人監修・高橋則明訳 [2009] 『フリー <無料>からお金を生み出す新戦略』日本放送出版協会) .
- Aulet, B. [2013] *Disciplined Entrepreneurship*. John Wiley & Sons (月沢李歌子訳 [2014] 『ビジネスクリエーション!』ダイヤモンド社) .
- Bryce, D. J., J. H. Dyer and N. W. Hatch [2011] Competing Against Free. *Harvard Business Review*. Jun (編集部訳 [2011] 『『Free 経済』の戦略』『DIAMOND ハーバードビジネス』10月号) .
- Evans, J. D. and R. O. Johnson [2013] Tools for Managing Early-Stage Business Model Innovation: Innovation readiness levels provide a key measure of the stress a business-model innovation is likely to inflict on an organization. *Research Technology Management*. Sep-Oct.
- Gassmann, O., K. Frankenberger and M. Csik [2014] *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. FT Publishing International.
- 梶谷素久 [1991] 『新・ヨーロッパ新聞史 ヨーロッパ社会と情報』ブレーン出版.
- 川上昌直 [2011] 『ビジネスモデルのグランドデザイン 顧客価値と利益の共創』中央経済社.
- 川上昌直 [2013] 『課金ポイントを変える 利益モデルの方程式』かんき出版.
- 川上昌直 [2014] 『ビジネスモデル思考法』ダイヤモンド社.
- 川上昌直 [2017] 『マネタイズ戦略 顧客価値提案にイノベーションを起こす新しい発想』ダイヤモンド社.
- 川上昌直 [2019] 『つながりの創りかた 新時代の収益化戦略: リカーリングモデル』東洋経済新報社.
- Mullins, J. and R. Komisar [2009] *Getting to Plan B: Breaking Through to a Better Business Model*. Harvard Business School Press (山形浩生 [2011] 『プラン B 破壊的イノベーションの戦略』文藝春秋) .

- Mullins, J. [2014] *The Customer-Funded Business*. Wiley.
- Michel, S. [2014] Capture More Value. *Harvard Business Review*. Oct: (高橋由香里訳 [2015]「価値創造をキャッシュに変える5つの方法 イノベーションには価値獲得が不可欠である」『DIAMOND ハーバードビジネス』7月号) .
- Markides, C. C. [2008] *Game-Changing Strategies*. John Wiley & Sons.
- Ramanujam, M. and G. Tacke [2016] Monetizing Innovation: How Smart Companies Design the Product around the Price. Wiley (山城和人監訳 [2018]『最強の商品開発 イノベーションを確実に収益化する9原則』中央経済社) .
- Slywotzky, A. J. and D. J. Morrison [1997] *The Profit Zone: How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits*. Times Books (恩蔵直人・石塚浩訳 [1999]『プロフィット・ゾーン経営戦略 真の利益中心型ビジネスへの革新』ダイヤモンド社) .
- Tzuo, T. [2018] *Subscribed: Why the Subscription Model Will Be Your Company's Future - and What to Do About It*. Portfolio (桑野順一郎監訳 [2018]『サブスクリプション』ダイヤモンド社) .
- 日本経済新聞 2020年6月8日朝刊.