

特集  
2

# なぜ広がるサブスクリプションサービス



**谷守 正行** Tanimori Masayuki 専修大学商学部 准教授

都市銀行・大手IT会社・大手監査法人を経て2014年より現職。一貫してサービスと管理会計の研究が専門。博士(経営学)。著書に『金融機関のためのマネジメント・アカウントティング』(同文館出版)、『地域金融機関の経営・収益管理』(中央経済社)など。



## サブスクリプションのしくみと事業への適用

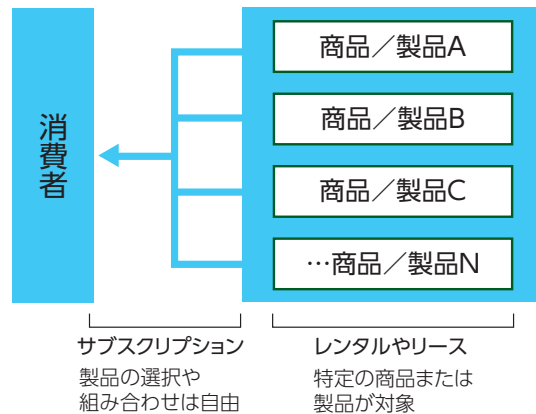
サブスクリプションとは、従来から新聞購読や牛乳配達のような「定期購入」の意味で使われていました。ところが、最近では音楽・映像の配信サービスやソフトウェアの月額利用などの「一定期間内の定額利用」の意味に変わっています。

サブスクリプションによるサービスを一言でいえば、契約期間内であれば「いつでも好きな時に、好きなものを、好きなだけ自由に利用できる」というものです。ソフトウェアや音楽・映像などのデジタル・コンテンツを利用する際には、今ではサブスクリプションサービスが一般的です。

最近ではデジタル・コンテンツだけでなく、自動車、家電、家具、タイヤ、化粧品、洋服、腕時計などさまざまな業界にサブスクリプション化の波が押し寄せています。どうして、デジタル・コンテンツだけでなく、目に見える製品までがサブスクリプション化されるようになったのでしょうか。そもそもこれまでのレンタルやリースとどこが違うのでしょうか。サブスクリプションのしくみを図で整理してみましょう。

図のとおり、サブスクリプション契約は消費者に所有権を移転せず、一定期間利用する権利のみを与えるものです。そのため、形のあるモノが存在しないソフトウェアや音楽などのデジタル・コンテンツにとっては、同時に進展しつつあったクラウドコンピューティング技術に

図 サブスクリプションのしくみ



大変適したサービスのしくみでした。

一方、従来のレンタルやリースも所有権は移転しませんが、その契約の対象は商品や製品です。例えば、図の商品/製品のうちどれか1つが特定されて契約されることとなります。対して、サブスクリプションでは同様のサービスを実行する商品や製品であればどれでも構わないこととなります。すなわち、サブスクリプションサービスは、商品や製品を特定する必要がなく、複数のサービスから選択したり、組み合わせて自由にパッケージ化したりできるしくみといえます。

したがって、サブスクリプションのしくみによれば、製品は単なる「モノ」ではなく、その製品を使うことで体験できるさまざまな「機能のサービス化」が行われることとなります。そのため、デジタル・コンテンツに限らず、あらゆる商品や製品に適用されるようになりました。

さらに、製品の場合には販売の前後にある付随的なサービスも一体化して提供できます。例

えば、製品とその保守をサブスクリプションサービスとして一体化することによって、事業者は消費者を長くつなぎ留めることができます。

### サブスクリプションによる 事業者収益と消費者価値

サブスクリプションによる事業者にとっての収益(事業者収益)と消費者にとっての価値(消費者価値)は、表のように計算されます。

式Aのとおり、サブスクリプション事業者が収益を維持して増やしていくには、解約よりも多くの新規先を獲得しなければなりません。そのためには、式Bの消費者価値を高めていくことが求められます。

消費者価値を高めていくには、各サービスの価値を高めるか、サービスの種類を増やしていかなければなりません。もしくは、ブランド価値を維持して上げていくことも大切です。システム障害や顧客情報流出などがあった場合には、途端にブランド価値が棄損して消費者価値が大きく目減りします。

さらに、定期料金を下げることは、式Bのとおり消費者価値を高める手段になり得ますが、式Aの定期収益が減少することにもなります。それは「安かろう・悪かろう」のイメージになりかねず、事業者にとってはブランド価値が棄損する危険性があります。そのため、定期料金のコントロールは慎重に検討しなければなりません。

### 事業者側のメリット

事業者側のメリットといえば、なによりも収益が安定することです。製品販売ごとに売り上げが計上されるのではなく、一定期間が経過するごとに固定的に収益が上がるので、安定的に経営を行うことができます。事業計画の作成も

容易になります。

また、サブスクリプションによって事業者は大事な顧客を継続的にロックイン(囲い込み)できるようになります。一見客を頻繁に利用する常連客に変えられることでもあります。この点は営業面でかなり大きなメリットといえます。

さらにいえば、事業者にとって消費者と常時継続的な関係が構築できるメリットは短期的な安定収益に限りません。消費者と関係が構築されることで、事業者はさまざまな情報を得ることができるので、継続的にサービスの向上に役立てることができます。それによって、消費者の満足感がさらに高まり、関係維持や新たな契約拡大にもつながります。

既に、定額の音楽・映像の配信サービスでは、消費者それぞれの鑑賞する音楽・映像のタイトル、歌手、出演者、監督、演奏者、そしてジャンルなどが集計され分析されています。それを基に同一の消費者や同世代の消費者などに対して、推奨の音楽・映像として実際に提供されています。今後はAI(人工知能)が適用されて、消費者それぞれの情報に基づく独創的なサービス提供が実現するでしょう。事業者は消費者自身も気がつかなかったような新たなサービスを提供できるようになります。

### 消費者側のメリットとデメリット

次に、消費者側のメリットは、何よりも使えば使うほど割安感が増すということです。いろいろなサービスを試すこともできます。好きなように組み合わせで自分だけのサービスにすることも可能です。初期費用がかからないだけでなく、サービスをどれだけ多く使ったとしてもそれ以上の追加コストがかからないので、消費者にとっては安定的に生活費を管理できます。

その他、消費者は所有する必要がありませんので、初期投資がほとんどかかりません。基本

表 サブスクリプションによる事業者収益と消費者価値

$$\begin{aligned} \text{事業者収益} &= \text{既存定期収益} - \text{解約による逸失収益} + \text{新規契約の定期収益} \cdots (\text{式 A}) \\ \text{消費者価値} &= (\text{複数のサービス価値の合計} + \text{ブランド価値}) \div \text{定期料金} \cdots (\text{式 B}) \end{aligned}$$

的には解約もいつでもできます。消費者は、所有や処分にストレスを感じることなく、利用して楽しむことだけに集中できます。

ただし、消費者にとって良いことばかりでもありません。次の3つのデメリットがあります。

第一に、利用期間が長くなると買い取りよりもコストが高くなる場合があります。

第二に、提供する事業者側の事情によって、サービスの内容変更・規模や機会の縮小・提供停止や廃止などが行われる場合があります。

さらに、3つ目のデメリットはサブスクリプション契約の更新時に、料金値上げのリスクがあります。消費者は、以上の点に注意しながら賢く利用する必要があります。

### 消費者が安心してサービスを利用するための事業者側の課題

サブスクリプションは、消費者と事業者の信頼関係によって成立します。そのため、消費者が安心して利用できるようにするために、事業者には常に襟を正してサービスを行うことが求められます。しかし、事業者にとっては毎月一定の売り上げが固定的に上がることから、サービスがルーズにならないと言い切れません。

そこで、サブスクリプションサービスを提供する事業者は、特に消費者ファーストで信頼関係を維持しなければなりません。具体的には、事業者求められる課題は次の3点です。

1つは「サービスの品質」を絶対に落としてはなりません。サブスクリプション契約が行われると、事業者側に定期的に収益が上がるため、コスト削減にのみ意識が向いて品質が悪くなる危険性があります。そうならないように、常に品質を高めることが求められます。品質が低下すれば、顧客はすぐに見抜いて即座に信頼関係は崩れるでしょう。一方、品質を維持しているつもりでも、消費者は競合他社のサービスに目移りしたり、自社サービスに飽きてしまったりしかねません。そのためにも、事業者は常にサービスの品質を高め、消費者に飽きさせないように適切な頻度で新サービスを提供しなければな

りません。

2つ目に「顧客情報の安全な管理(情報セキュリティ)」が求められます。サブスクリプション事業者にとっての最大の利点ともいえるのが、中長期継続的に顧客情報を蓄積してニーズを把握して最適なサービスが提供できる点です。逆に、消費者を飽きさせずに引き留めるために、顧客情報の分析は不可欠です。そうしなければ、時代とともに変化する消費者の期待や要求に対応できないサービスとなり、結果的に顧客は離れていきます。そのため、最大限安全な顧客情報管理が求められます。サブスクリプション事業者にとって、顧客情報流出などあったら致命的です。

3つ目は、消費者と事業者の「充実したコミュニケーション」によって情報の非対称性を防ぐことです。特に、デジタル・コンテンツなどの目に見えないサービスの場合、消費者はサブスクリプション契約をしていることを忘れてしまうかもしれません。その場合、消費者は使わなくても料金を支払うことになり、あとで気がついた際になぜ事業者は教えてくれなかったのかと感じ、消費者は不信任を募らせることとなります。それは、双方にとって好ましい状況ではありません。

事業者側は利用されずに収益が上がって問題なしと考えてはなりません。それよりも、なぜ利用されないのかを分析するほうが重要です。また、未利用の消費者とはコミュニケーションをとって利用を促すほうが信頼を高めます。結果的に消費者の信頼は高まり、解約リスクは減少します。

以上のとおり、事業者のサブスクリプション成功のための課題は、先義後利の理念をもとに消費者ファーストで継続的に行えるかどうかです。つまり、消費者に対する誠実さによる信頼が最も重要です。それが、持続的で安定的な収益となって返ってくるというのがサブスクリプションなのです。