


The background features a person's hand interacting with a laptop. Overlaid on this are various digital icons: musical notes, a camera, a globe, a play button, and a group of people. A grid of semi-transparent squares is also visible. The text 'SUBSCRIBE NOW' is prominently displayed in the center.

**SUBSCRIBE NOW**

**所有から利用へ**

サブスクリプションで顧客の期待に応え続けるために



# 顧客の「喜び」から持続的な利益を

## より良い体験を提供し、事業基盤を強化

「サブスクリプション」と呼ばれるビジネスモデルが注目を集めています。

これまでの主なビジネスは、「お金を払ってモノを買う」消費者に対し、企業が「モノを作って売る」という形でした。しかし、消費者がモノを買う理由を追究すれば、モノを使って「何らかの喜びや利益を得る」ことが本当の目的であることに行き着きます。モノではなく、その**喜びや利益の部分に課金した方がフェア**なのではないかという考え方が、この新しいビジネスモデルの根幹にあるのです。

たとえば、新聞に代表されるメディアから得られる利益の1つは、最新のニュースを伝えてもらうことにあります。メディアは、古くから部分的なサブスクリプションビジネスを展開してきました。毎日読んでくれる読者には、宅配サービス付きの低コストな月額購読プランを提示し、そうでない顧客には駅の売店などで単体購入してもらうという形です。

そして、読者の多数派がインターネットを利用できるようになると、メディアはコンテンツを細分化し、販売できるようになりました。「経済ニュースだけ読みたい」、「土日だけスポーツ新聞を読みたい」などのニーズに、販売店を通さずメディアが直接応えられるようになったのです。

同様の動きは、さまざまな業界に広がっています。音楽業界では、月額制の音楽配信が従来の音楽ビジネスそのものを変えつつあります。ソフトウェア業界ではアドビが先陣を切って完全なサブスクリプション化に踏み切りました。また、カーシェアに取り組む自動車業界、飛行機乗り放題サービスが注目を集める旅行業界などで変革が進むほか、定期宅配サービスでは、飲料や食品、化粧品等、続々と新しいサービスが生まれています。

この新しいビジネスモデルの特色は、**カスタマーエクスペリエンスの最大化が収益に直接結びつく**ということです。では、自社がサブスクリプションビジネスに取り組み、顧客との長期的かつ良好な関係を築き、継続的な利益という事業基盤の強化を図るには何が必要になるのでしょうか。本ガイドで解説します。

## サブスクリプションによる変革

## 顧客との関係が「持続的」になる

## サブスクリプションのメリット／デメリット

サブスクリプションビジネスに取り組むにあたって、まずはそのメリットとデメリットを理解しておく必要があります。

以下に、主なメリットとデメリットについてまとめます。

顧客側にとってサブスクリプションを選択するデメリットは、ほぼ無いと言えるでしょう。強いて言えば、使用するサービスによっては「所有欲を満たすことができない」、「解約しそびれて継続利用してしまった」などが挙げられます。モノが溢れている現代においては「時間」が最も貴重と捉えられ、「モノの所有のため」よりも「モノを利用して満足するため」にお金を使うことが自然な感覚となりました。

一方、企業側にとってメリットは少ないように見えます。顧客の離反リスクは高まりますし、収益モデルも大きく変わるかもしれません。中期的な経営計画の変更や、株主の承認も必要かもしれません。

しかし、「**便利なサービスを提供すれば、顧客は利用し続けることに対価を払ってくれる**」ことは、企業にとって極めて大きな魅力です。すでに、このトレンドを理解している企業は、モノではなく利便性に課金し、長期的に使い続けてもらうモデルを展開しています。

また、定期的に顧客に接することで、ライバルより有利な条件で、新製品の販売チャンスを得られることは見逃せません。リスク要素として、常に顧客にとって最高のものを提案できなければ、顧客は簡単にライバルに乗り換えしてしまう、という事実は残ります。しかし、これは旧来のビジネスモデルにおける次の販売機会であっても同様です。ライバルから顧客を奪うチャンスが常にある、と肯定的にとらえる方が現実的でしょう。

## 【便利なサービスの提供から、持続的な対価を得る】の一例

「祖父が大切にしていた時計を孫が引き継いで使っている」…そのような場合、時計メーカーには直接的な利益はありません。対して、サブスクリプションビジネスでは、時計を持ち歩く時間に対して課金し、メーカーは定期メンテナンスも行います。『祖父の思い出が詰まった時計と共に時を刻み続けたい』孫がそう願う限り、メーカーは正当な対価を得ることができるのです。

## ■サブスクリプションのメリット／デメリット

	企業	顧客
メリット	顧客から永続的に収益を上げられる	いつでも解約できる
デメリット	一時的に売上げが下がる	所有欲を満たすことができない



ビジネスモデルの検討

# サブスクリプションビジネス 4つのチェックポイント

## サブスクリプション化できるサービスとは？

サブスクリプションモデルを検討するにあたっては、次の内容について検討するとよいでしょう。

### 1 顧客は何に価値を感じるのか？

自社の商品やサービスの何に、顧客は価値を感じているのか、正確に理解しましょう。過剰なサービスや機能があれば、それを切り分けて低コストに提供するなど、柔軟なサービス展開を可能にすることができるかどうかの検討も並行して進めましょう。

### 2 顧客が利用し続ける意義はどこにあるのか？

顧客がどのように商品やサービスを利用しているか、それを利用し続けてくれている理由について深く検討しましょう。自社の商品やサービスのライフタイムバリューとその価値を把握することで、サービスの値付けなどが決まってきます。

### 3 ライバルはどうしているか？

ライバルがすでにサブスクリプションを始めていれば、市場を席巻されるリスクがあります。その仕組みとビジネスモデルを研究し、自社がライバルから顧客を奪うプラン、差別化するプランを立案しましょう。既存のライバル企業だけでなく、別市場からの参入にも注意しておきましょう。

### 4 継続的な関係からより多くの利益を生むことができるか？

現在のビジネスモデルと比較して、顧客に継続利用してもらうことで自社にも利益をもたらすことができるかどうか、そして顧客満足度がどう変化するかについても検討しましょう。継続的な関係を作り上げることで、アップセルやクロスセルの機会を得やすくなることも加味してください。



これらの要素を詳細に検討し、具体的なプランと料金モデル、および提供スタイルについて精査してみましょう。

サブスクリプションビジネスに必要なマインドセット 1:

# 顧客開拓重視からリテンション重視へ

## 「販売」から「契約」へ

これまでのビジネスは、多くの場合、「売るのがゴール」でした。販売後のアフターサポートは、何らかの不具合が出たときなどに限られ、製品寿命までは使ってもらえます。その間、顧客と企業の関係はユーザーとメーカーという関係こそあれ、接触する機会は限られています。このため、企業は「販売」するためのマーケティングに力を注いできました。

ところが、サブスクリプションになると、「販売」という行為は「契約」へと姿を変え、顧客との契約は「関係のスタート」となります。新規獲得のためのプロモーションはもちろん大切なのですが、それ以上に既存顧客の維持に力を注がなければなりません。

「既存顧客に喜んで使ってもらうためにどうすればよいか」、「顧客によって異なるニーズをいかに取り入れていくか」などの命題に、これまで以上に真剣に取り組む必要が出てくるのです。

## 既存顧客向けマーケティングをより重視

マーケティングも、顧客維持に注力すべきでしょう。たとえば、ユーザーコミュニティを開設してユーザー間で議論できる場を設けたり、チュートリアルを充実させたり、ユーザーから寄せられた興味深い使い方を表彰したりするなどの施策に取り組み、成功している企業もあります。

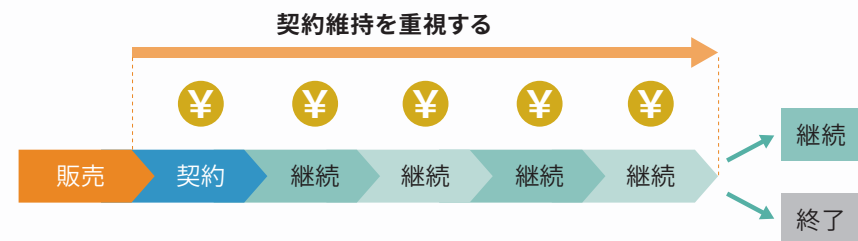
それらを参考に、自社の顧客層にとって魅力的な施策を検討しましょう。

### ■一般的な(従来の)ビジネス



トータルで見ると、  
サブスクリプションビジネスの  
方が収益が上がりやすい

### ■サブスクリプションビジネス



サブスクリプションビジネスに必要なマインドセット 2:

# 自社の成長で顧客満足度を高める

## 顧客に「選ばれる」サービスを

サブスクリプションビジネスは、数多くの「選択肢」と競争することになります。いまは、さまざまなサービスの中から自社のものを選んでもらっているかもしれません。しかし、ライバルのサービスがより魅力的なら、顧客にとって乗り換え先になるリスクが高まります。また、「顧客の財布」が有限であることにも注意してください。まったく異なるサービスの優先度が高くなれば、そちらに乗り換えられるリスクもあります。サービスを常に洗練させ、顧客にとって「なくてはならないもの」であり続けることが理想です。

メディアであれば、より多くの速報記事や良質な解説記事を。ソフトウェアであれば、より高度な機能や使い勝手の良さを。カーシェアであれば、より魅力的な車や多様な車種を。サービスの総合的な魅力度を、常に改善し、成長させる必要があります。一人ひとりがサービスをどのように利用しているかを常に把握し、ニーズの移り変わりを見極めなければなりません。

なかには、よかれと思ってサービスに追加した要素を不要だと感じる顧客が居るかもしれません。そうした顧客に対しては、サービス構成を見直し、割安なプランを提示することも選択肢のひとつです。とはいえ、標準プランの中で次々にできることが増えてくることをネガティブにとらえる顧客は少ないでしょう。

## 体験価値の向上で顧客基盤を維持

一方、成長が停滞すると、顧客をライバルに奪われてしまいます。そして、成長してもその方向性が顧客ニーズから離れていれば、顧客にとって意味はありません。たとえば、使用傾向から顧客が欲しがっていると推察されるサービスを先回りして提案することができれば、顧客体験は飛躍的に高まるでしょう。提案すべき内容が、顧客によって異なることに注意してください。

そして、顧客に提供するのは、モノやサービスでなく「体験価値」であることを忘れてはなりません。自社が成長し、より良い商品やサービスを提供することこそ、顧客の囲い込みを実現する最大の要因になるでしょう。



サブスクリプションビジネスで成功する

# 顧客の利用スタイルから最適な提案を

## 顧客の感じる価値を保つ

サブスクリプションビジネスにおいて大切なのは、既存顧客に「売る」ことでなく、「価値を感じ続けてもらう」ことです。金額に見合うかそれ以上の価値を感じていれば、顧客は利用し続けてくれるはずですが、一方で金額と価値が見合わないと感じたなら、離反してしまうかもしれません。

価値をもたらす要素は、サービスを利用する過程にも多くあります。例えば、顧客が気づいていないサービスの側面を知らせる、チュートリアルや活用記事で利便性を高める、ゲーミフィケーション要素によって動機付けするなど、顧客への有意義な働きかけも、使い続ける理由を後押しするでしょう。

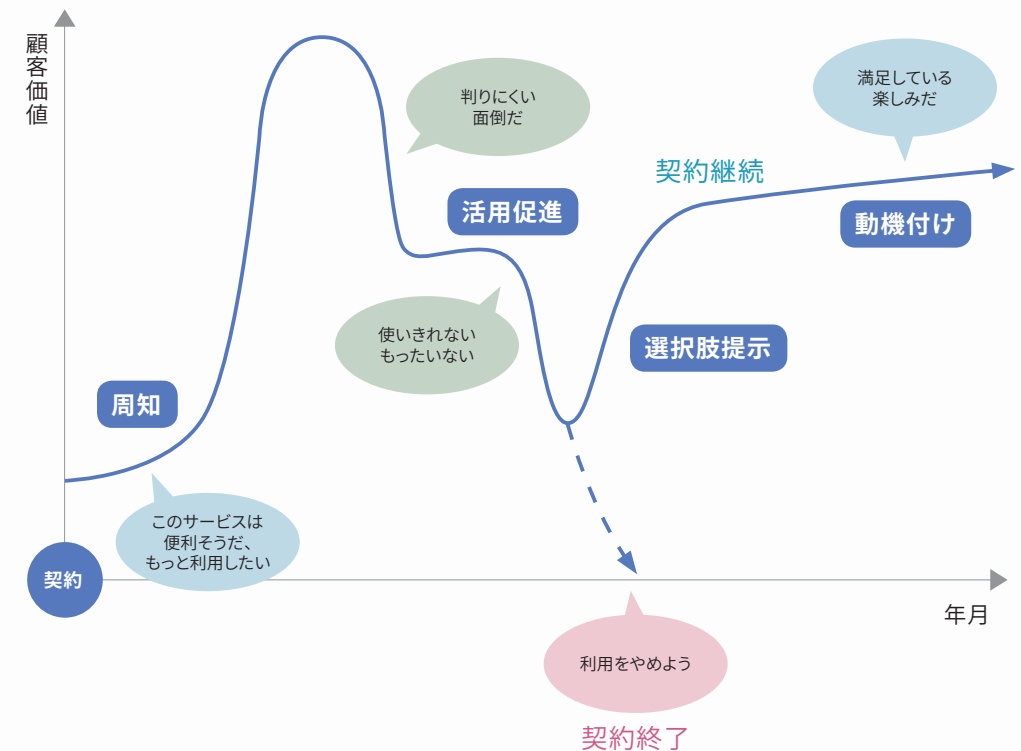
顧客が「このサービスは便利だ」「満足している」「もっと期待できそうだ」というポジティブな感情を抱き続けられるよう、企業は施策を打ち続ける必要があります。顧客の使い方を観察するなど、顧客の感じる価値を定量的に把握すれば、施策を練る際の根拠やヒントとなり、また、施策の効果を計測することにも役立ちます。

## 「選択肢」というきめ細かさ

サービスの料金プランに段階を設け、柔軟に提案するのも一案です。もし、利用頻度が落ちている、サービスの一部しか使っていない、あるいはサービス満足度を収集するなど、離反の可能性があるようなら、顧客にダウングレードのオファーを提示するのです。逆にアクティブな顧客なら、アップグレードを提示すべきかもしれません。

いずれのケースでも、顧客の利用スタイルや顧客ニーズの変化について常に把握し、タイミングを逃さずに適切なオファーを提示することが重要です。こうしたきめ細やかな対応が、顧客体験価値を最大化し、顧客と長期的につながるカギなのです。

## ■「価値を感じ続けてもらう」施策が重要



## まとめ

# 顧客体験で競合と差をつけるために

ここまで考えてきたことから、サブスクリプションビジネスを始めるにあたって大切になるのは、以下の7つです。

- 1 顧客の体験価値と意義を深くとらえる文化
- 2 求められるサービス像の移り変わりを把握する市場調査能力
- 3 自社の収益モデルの精査
- 4 顧客の利用スタイルを正確に見極める仕組み
- 5 顧客一人ひとりのニーズに寄り添い、先取りする発想力
- 6 顧客の感情の変化に応じた的確な施策提案
- 7 長期的な顧客との関係を基盤とした自社の成長

既存のビジネスモデルでも同様のことが言えるかもしれませんが、ただ、サブスクリプションビジネスでは、これらの持続的な取り組みの結果が、より顕著な結果として跳ね返ってきます。

「モノ売りからコト売りへ」というフレーズは、夢見ごとではありません。顧客一人ひとりのニーズをきちんとつかまえる技術は、すでに利用できる状態になっています。自社のビジネスを見つめ直し、サブスクリプションへの移行を検討する価値は、必ずあります。

### Adobe Experience Cloudが お役にたちます

webやモバイル、さらにはIoTやスマートスピーカーなど、顧客接点は多様化する一方です。サブスクリプションモデルにおいても、こうしたデジタル顧客接点をサービスに組み込み、的確かつタイムリーな双方向のコミュニケーションを図ることが、サービス品質を維持し向上するうえで欠かせません。最適な顧客体験は、顧客の洞察をもたらすデータと、顧客の体験を形作るコンテンツとの融合によって実現されます。

組織全体にわたるデータとコンテンツの基盤となるのが、Adobe Experience Cloud。Fortune 50企業の2/3をはじめ、世界中の多くの企業に採用されています。

[adobe.com/jp/experience](https://adobe.com/jp/experience)



アドビ システムズ 株式会社  
東京都品川区大崎 1-11-2  
ゲートシティ大崎イーストタワー