

Insight Report

一期一会の売り切りでいいですか？

「サブスク」SIG



INNOVATION NETWORK

FOR CO-CREATING THE FUTURE

SUBSCRIPTION



「サブスク」SIG ～DX時代のビジネスモデル変革～

目的 サブスクリプションの最新トレンドや本来の使い方を確認・検討し、具体的ケースワークを通じて、DX時代の国際競争力強化に資する「ビジネスモデル変革の可能性と実践課題の整理」を行い、ガイドライン作成・提言をめざす。

日程 Day1：19年11月29日 Day2：19年12月19日 Day3：20年1月21日 Day4：20年2月21日
Day5：20年5月27日 Day6：20年6月24日

参加企業 アジアクエスト、大和ハウス工業、TOTO、トヨタ自動車、日本電気、ビープラッツ、Moff（50音順）

事務局 三菱総合研究所（水田、鈴木、岡田）

サブスクは第3世代へ「タッチポイントの進化」

サブスクリプションは昔からあるビジネスモデルの一つであり、従来は保険、新聞、電気・ガス、リース、保守サービスなど、非デジタルタッチポイントによる顧客との継続的な関係の中で様々な財・サービスが提供されてきた。（第1世代）2000年代にインターネットの普及が加速し、ECサイトやSaaSをはじめ、「財とサービス」がデジタルタッチポイントを通して顧客とのつながりの中で継続的に提供されるようになった。（第2世代）



現在、第3世代のSMARTサブスクリプション※へ進化し、DX時代のビジネスモデルとして注目を集めている。サブスクのキーイシューの一つは「顧客との継続的関係を担保する」ことであり、SIGではこれを最大限活用するビジネスの在り方を検討した。※サブスクリプション総合研究所（<https://www.subscription-research.com/>）による造語

SMARTサブスクリプションとは

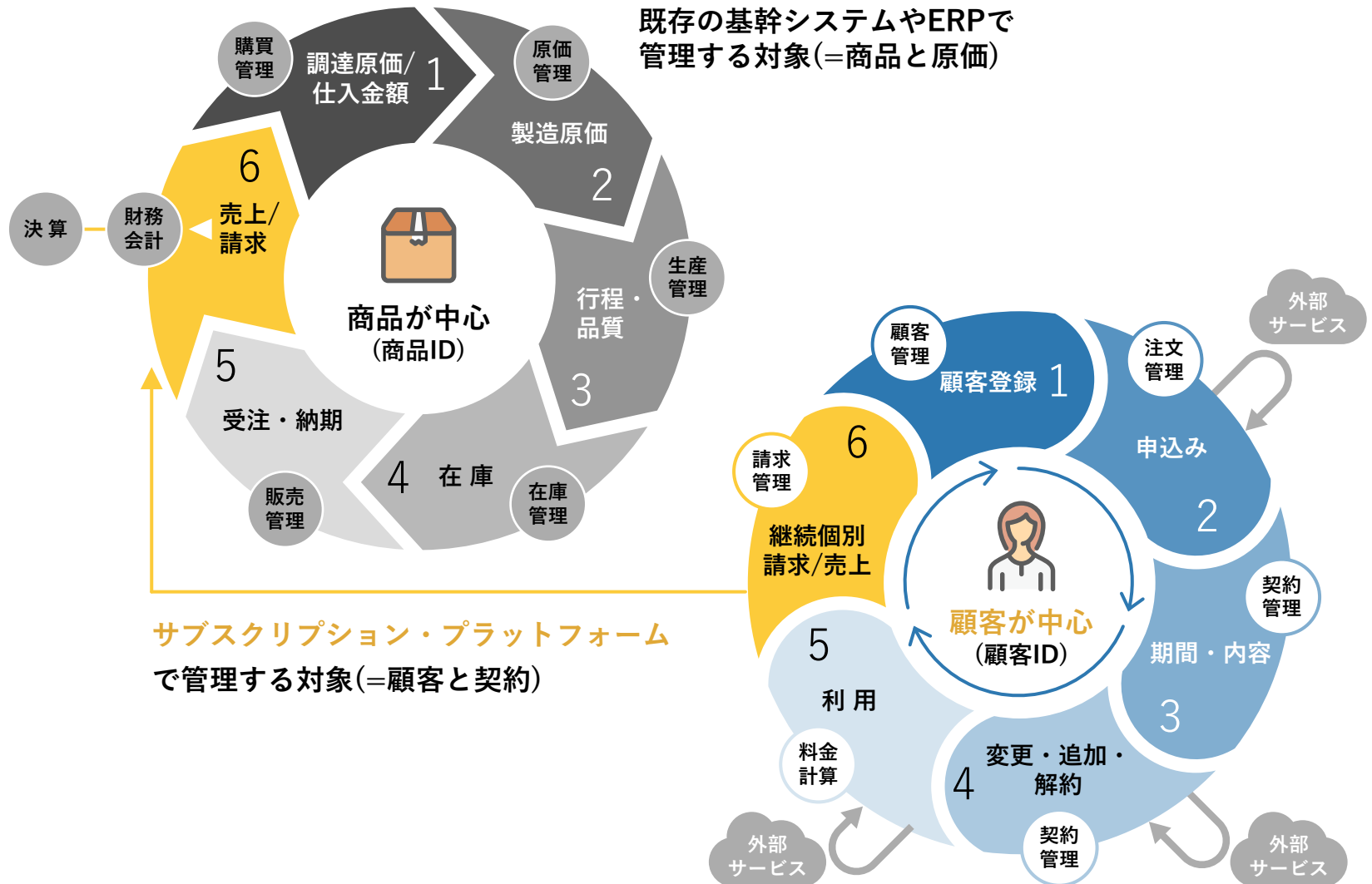


第2世代以前もつながりを持ち(連続性)、双方向のやり取りがあり(相互性)、個々の顧客ニーズに最適化すること(即応性)は実現されてきた。第3世代のSMARTサブスクリプションでは「モノからコトへ/所有から利用へ」と消費者の行動変容に応じてビジネスモデルが(変質)し、蓄積したデータや顧客ニーズを活用した新たなビジネスへの(転用)がなされる。

SMARTサブスクリプションへ進化しても本質は顧客との継続的な関係と価値を担保することにあり、**LTVの極大化を目指すビジネスモデル**であることに変わりはない。これを理解すればあらゆる業種・業態・商材・流通チャネルでそれぞれ特性に応じたサブスクリプションを実現することが可能となる。

SIGではSMARTサブスクリプションビジネスのケースワークを検討し、主に製造業などハードウェアを取り扱う事業を対象にした「**事業企画のためのチェックリスト**」(詳細は[こちら](#))を取りまとめました。

SMARTサブスクリプションへの転換イメージ



出典：宮崎琢磨、藤田健治、小澤秀治『SMARTサブスクリプションー第3世代サブスクリプションがBtoBに革命を起こす！』
東洋経済新報社，2019年10月4日出版（p.121）を基に三菱総合研究所作成

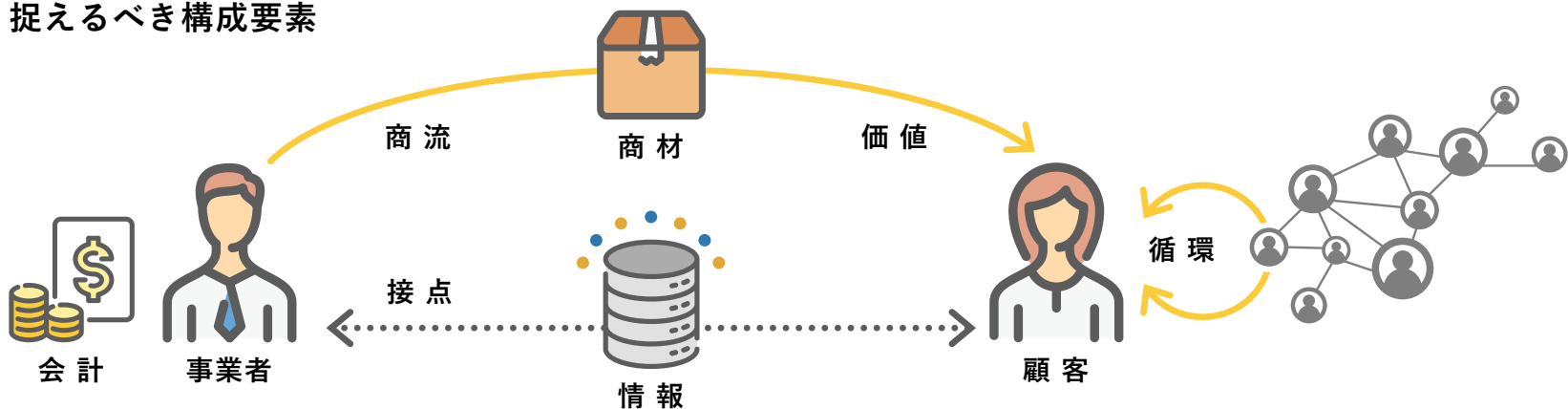
製造業のSMARTサブスクリプション

従来サブスクに不向きと思われていた製造業など、ハードウェアを取り扱う業態へもサブスク活用が広がっている。コトの提供にはモノが介在するゆえ、IoTの蓄積データを基に顧客の利用状況が可視化され、掘り起こされた潜在ニーズが新たなビジネスを生む「変質と転用」を実現できるようになったからである。

製造業のSMARTサブスクリプションには、検討すべき主要なテーマが二つある。

- 1) 商品を中心に据えたモノの流れの管理から、顧客を中心に据えた利用の流れを管理するモデルへの転換
- 2) モノの利用状況により変動する、製造・在庫・ロジスティクスのコストコントロールと管理の最適化

捉えるべき構成要素



事業者：サービス提供者

顧客：サービス契約する企業・消費者

価値：顧客が事業者と長期的なリレーションを築きたい理由

商材：物理的に顧客へ届ける必要のあるモノ

商流：商材の流通経路

接点：顧客（潜在顧客）に情報を届ける、吸い上げる経路

情報：事業者から顧客へのリコメンデーション、顧客理解を深めるデータ

会計：在庫管理、事業予測を踏まえた投資回収などの収入・コスト

循環：顧客を通じて新たな顧客開拓、価値創出のプロセス

製造業のSMARTサブスクリプション「4つのステップ」

事業の企画・検討は、大きく4つのステップに分類できます。

① ゴール設計

② 事業のハコづくり

③ 仕組み/効率化

④ ユーザー意識改革

流れを具体的に理解するために、架空の計測機器メーカーA社の事例で、企画から開発までの道のりを次頁から見ていきます。



A社プロフィール

製品：半導体(MEMS)を用いた
小型計測センサー(温度・湿度・
流量・環境汚染物質等)

顧客：自動車や医療機器などの
各種メーカー

計測機器メーカーA社の事業開発

背景

A社はこれまでBtoBで大手顧客向けに小型計測センサーを提供してきた。センシングの高度な技術は保有しているものの、海外の競合も力をつけてきており、利益確保が難しくなっている。そこで顧客との継続的な関係を構築して売上を安定させるべく、センサーのハードウェア販売から、システムも含めたサービスとしての販売形態への転換を模索している。ビジネスモデルとしても「売り切り型」から脱却し、「サブスクリプション型」への移行を検討している。新たなサービス企画・開発を行う部署としてイノベーション推進室を作り、3年以内の新規事業立ち上げ及び単月黒字化を目標に設定した。

アイデアのはじまり

イノベーション推進室長のS氏は無類のビール好き。特にクラフトビールが好きで、旅行に行くと各地のオリジナルビールを飲むのが楽しみだ。ある日、立ち寄ったレストランで日本各地や世界のクラフトビールを試飲させてくれる仕組みを初めて目にした。壁にはたくさんのタップが並んでおり、ひねると様々なビールが出てくる。海外では一般的なシステムらしい。このお店の試飲は無料だったが、観察していると、試飲している分をレジなどに打ち込んでいる様子もない。「よく飲まれるビールは？」と尋ねると色々教えてくれたが、実際に注文されるビールの情報を基にしており、試飲されたビールの情報はあまり活用されていないように思えた。

クラフトビールは個性が大事になる一方で、新しいテイストにチャレンジを続ける業界でもある。どのくらい試飲されたか、ビールタップに流量計をつければ一元管理でき、その店に立ち寄る客の好みに合わせたビールの選定や、新たな味のビール開発につながるのではないだろうか。S氏は早速、このアイデアを検討してみることにした。

少し時間をさかのぼり、S氏がIoT流量計付ビールタップのアイデアに至る前の検討から、4つのステップごとのプロセス「**チェック項目**」をイメージとして抜粋・要約する。

STEP①

ゴール設計



- a. 顧客のどのKPIを・・・・
- b. 提供サービスを通じて・・・
- c. 想定ターゲットは・・・・
- d. 提供サービスのライフサイクルは1年以内か**
- e. アップセルで提供する組合せ商材はあるか**
- f. 事業化後の収支に・・・・

既存商材であるセンサーは高精度と耐久性が最大のウリ。新規注文は別として、買い替えのスペンは数年単位である。だとすると、既存の商材をそのまま扱いながら、売り方をサブスクリプション型に変えていくことは、よほどコストメリットがなければ顧客から受け入れられないように思われた【d】。また、商材だけでなく販売ルートや保守の体制も既存商材とその売り方をベースに最適化されており、従来と大きく異なる仕組みの商材を導入することは、営業担当者の教育の観点からも高いハードルが想像された。

また、既存顧客に対して提供できる新しい商材を開発していくことも考えたが【e】、ライフサイクルの長い商材を販売している関係で、既存顧客に対しては今でも新規導入の機会をうかがい、コンサルティング営業を実践している。新規商材はたしかに営業コンタクトのきっかけにはなるが、既存顧客の購買余力は大きくないように思えた。

そこで思い至ったのが冒頭のアイデアである。ビアタップに取り付けるIoT流量計を単体で販売するのでは今までと変わらないが、そこから試飲状況や客の好みまで把握できる仕組みを構築できれば、継続的に課金できるサービスになる可能性があるのではないかと。無線機能を搭載すれば配線も不要である。仮説を裏付けるヒントを得ようと顔なじみになった先のレストランで話を聞くと、試飲する人の方がリピーターになる確率が高く、試飲分のビールはそのためのコストと・・・（後略）

事業のハコづくり



- g. 顧客へサービスを届けるルートが構築されているか
- h. 既存事業と異なる
- i. 顧客へ情報を提供および収集するルートが構築されているか
- j. 潜在顧客へ
- k. 顧客個人情報の管理主体、管理方法が設計されているか
- l. 在庫コストの管理

企画の承認を得たS氏が次に考えたのはどのような商流でサービスを顧客に届けるか【g】、特に物理的にIoT流量計を届けて設置する必要があるので、これをどうやって行うかであった。土地勘のない業界となることもあって既存の取引先を確認していったところ、既存商材である自動車向けセンサーを取り扱ってくれている総合商社Bが飲食店にも事業を展開していることが分かり、協力を得ることができた。（中略）

商材をPRし販売するチャンネルにはメドが立ったが、S氏が悩んだのは顧客への情報提供及び収集するルートである【i】。提供価値として設定したりリピート率の向上や新規顧客の獲得を実現するためには、サービスを契約してくれた顧客と継続的にやり取りを行い、分析結果の提示やキャンペーン企画の提案などを行っていく必要がある。将来的には自動化していきたいが、当初は人手をかけてアルゴリズムを構築していくことが避けられなかった。しかし、商社を介して契約した顧客の個人情報をどのように管理し、また入手して、やり取りを行えばよいのだろうか。

顧客との情報連絡のルートと合わせて個人情報管理についても整理をする必要があった【k】。商社Bも契約情報を都度提供するプロセスは煩雑で難色を示したことから、顧客が利用できる試飲状況のモニタリングシステムで解決することにした。具体的には初期ログイン画面で顧客自らが氏名や連絡先などの・・（後略）

仕組み/効率化



- m. 潜在顧客→顧客のコンバージョンに解消すべきボトルネックはないか
- n. 潜在顧客や顧客とのコミュニケーション管理に過大な手作業がないか
- o. コミュニケーションの効果を把握するKPIが設定されているか
- p. ユニットエコノミクスが
- q. オンボーディングの

購入を検討したが3ヶ月たっても契約に至らない潜在顧客について理由をヒアリングして回ったところ、契約に至るコンバージョンが上がらないボトルネックとして、「試飲データを取る意味は分かるが、リピート率につながるのかどうか自信が持てず、投資に踏み切れない」との声が多かった【m】。必要なのは提供価値が本当に実現できていることを実績として伝えることなのだ。（中略）

こうして必要なデータを顧客から集めると同時に、データに付随する生の声につながる【n】情報連絡ルート構築の重要性があらためて認識された。POSデータと連携できる機能はさっそく実装された。また、訪問レポートを見ていくとうまくいったケースでは、店舗での試飲の進め方やポップの置き方など、ちょっとした工夫に共通点があることが分かった。そこで、既存顧客に対してTipsを共有するメールマガジンの配信をはじめ、定期的なアンケートで紹介した工夫の実践状況などを確認するようになった。店舗における試飲データ、紹介した工夫の実践有無、リピート率や新規顧客の割合、といったデータが連動できるようになったことで、顧客から直接の連絡がなかったとしても、サービスや付随する情報提供の中で顧客にぜひ実践してほしいことがどの程度実践されているか、またそれがどれだけ売り上げにつながっているかが把握できるようになり、コミュニケーションの効果を定量的に管理できるようになった【o】。（後略）

ユーザー意識改革



- r. 顧客が継続的に価値を意識し続ける情報発信を行っているか
- s. 顧客が・・・・・・・・・・・・・・・・
- t. 顧客からの意見をもとにアップセル商材を開発できているか
- u. 新たな顧客層を・・・・・・・・

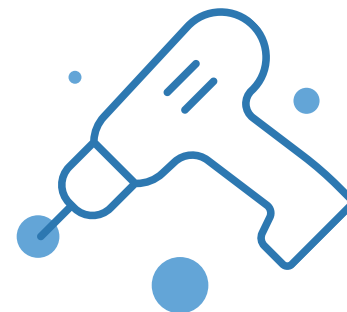
日々トラブルはあるもののサービスは順調に成長し、ローンチから1年を迎えた。当初は保有するセンサー技術を使って試飲データをうまく活用できないかということを考えていただけだったが、たくさんの顧客から現場の声や悩みごとを聞き、またメールマガジンなどを通じて共有したTipsなどの反応をみていて、S氏は単なるサービス販売だけでなく、コミュニティを通じたナレッジシェアの側面も重要な提供価値の一部だと考えるようになっていた。（中略）

そんな想いをメールマガジンでも発信していくと【r】、顧客の中でもっと生産者をつながりたいという声が増えてきた。今まで値段とラベルを見て仕入れるだけだったビールが、自分たちのお店と飲みに来てくれるお客さんをつなげる重要な役割を果たしていることに気づいたのだと言う。さらには、地域を盛り上げたいと考える店舗の経営者たちが周辺のレストランにサービスを紹介してくれるようになった。お店ごとに客層は異なるので、同じようにサービスを導入しても、企画するキャンペーンや仕入れるビールの種類が異なる結果になるため、バッティングも気にすることがないのだと言う。導入店舗の多い地域では、生産者を呼んでの試飲会なども頻繁に開催されるようになった【t】。今ではS氏が考えるよりもたくさんのアイデアが顧客や生産者からどんどん生まれている。

そういえば当初の審議で承認を得た「飲料分野の新商品開発支援」サービスだが、今あらためて見直して・・（後略）

サブスクって事業そのものを考えること

“ドリルと穴”を例にすると「顧客が穴をあけるためのドリルを売る」のが売り切りビジネス。「ドリルを継続的に利用する」リースやレンタルが第2世代のサブスク。さらに、使いたい時に使いたいだけ利用する「ドリルのシェアリング」や「穴そのものを提供」し、そこで得た情報を基に新たなビジネスを展開するのが、SMARTサブスクリプションです。



顧客との継続的な関係を前提にするサブスク特有の収益形態は、固定的収益を享受できる点と引き換えに、**投資回収期間の長期化傾向があり、将来収益を見越した投資的な顧客獲得費用が資産計上しにくい**。収益に先行して費用が計上される会計的特徴により、黒字化が遅れる傾向にあることへの理解も求められます。商流と顧客接点の両方をコントロールし、会計面でも在庫の資産管理などへの配慮が必要となる点が、IT分野のサブスクリプションビジネスと異なる特徴と言えます。

本SIGを通じて策定した**チェックリストは、裏返せば落とし穴です**。落ちないための要点整理、難所、なかなか気づけないコトなど、詳しくは詳細版をご一読いただき、ご質問などいただけますと幸いです。

ハードウェアを伴うSMARTサブスクリプションビジネス企画の為のチェックリスト
「SSB-H Checklist21」

詳細は**こちら** <https://www.mri.co.jp/news/press/20200826.html>

Stay / Research / Need new member / Go WG