

ハードウェアを伴う SMART サブスクリプション・ビジネス企画の為に 「SSB-H Checklist21」の公開

未来共創イノベーションネットワーク
サブスクリプション・ビジネス Special Interest Group

はじめに：

サブスクリプション・ビジネスのキー・イシューのひとつは「顧客との継続的な関係を担保する」ことです。これを最大限活用する SMART サブスクリプション¹・ビジネスの在り方・作り方について、Special Interest Group（略称：SIG）におけるケースワーク検討を通じ、主に製造業などハードウェアを取り扱う事業を対象とした事業企画のためのチェックリストを取りまとめましたので、成果として公開します。

なお、本 SIG はアジアクエスト株式会社、大和ハウス工業株式会社、TOTO 株式会社、トヨタ自動車工業株式会社、日本電気株式会社、ビープラッツ株式会社、株式会社 Moff（五十音順）、および株式会社三菱総合研究所を参加企業として、2019年11月～2020年6月に活動したものです。

未来共創イノベーションネットワーク（INCF）とは：

「革新的技術を活用し、オープンイノベーションによって社会課題をビジネスで解決する」ことを目指し、2017年4月に発足したオープンイノベーション・ネットワーク（<https://incf.mri.co.jp/>）です。三菱総合研究所が企画・運営し、183社・団体（2020年8月現在）が加入しています。

2020年8月

注．本資料に掲載されるすべての情報の著作権は、特に但し書きがない限り、株式会社三菱総合研究所に帰属します。無断転載はご遠慮ください

¹ Sequential（連続性）、Mutual（相互性）、Alterative（変質性）、Responsible（即応性）、Transformable（転用性）の5つの要素を備えるサブスクリプションを指す。株式会社サブスクリプション総合研究所による造語。

目次

1) SMART サブスクリプションの概要	3
2) SSB-H 企画の9つの構成要素	5
3) SSB-H 企画の検討ステップ	6
4) SSB-H Checklist21	7
付録：チェックリスト利用事例	8

執筆： 1章
2・3・4章及び付録

ビープラッツ株式会社
株式会社三菱総合研究所

1) SMART サブスクリプションの概要

サブスクリプションは昔からあるビジネスモデルであり、従来は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保険、新聞、電気・ガス、リース、保守サービスなど、様々な財・サービスが提供されてきた。これが第一世代サブスクリプションである。2000年代に入り、インターネットの普及が加速し、SaaSやECサイトは言うに及ばず、財・サービスがデジタルタッチポイントを通じた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。これが第二世代サブスクリプションである。そして現在、サブスクリプションは第三世代の SMART サブスクリプション²へと進化し“DX時代のビジネスモデル”として注目を集めている。



図1. 進化するサブスクリプション

SMART サブスクリプションとは、下記の5つの要素を備えるものである。

- Sequential (連続性)
- Mutual (相互性)
- Alterative (変質性)
- Responsible (即応性)
- Transformable (転用性)

第二世代以前においても、つながりを持ち (S:連続性)、双方向のやり取りが可能で (M:相互性)、顧客の個々のニーズに最適化して応じる (R:即応性) ことは実現されてきた。第三世代はさらに、「モノからコトへ」、「所有から利用へ」という消費者行動の変容に応じたビジネスモデルの変質 (A) と、そこで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 (T) がなされる。

“ドリルと穴”を例にとると、「顧客が欲しい穴を開けるためのドリル」を売るのが売り切りビジネス。「ドリルを継続利用する」リースやレンタルなどが第二世代までのサブスクリプション。そして、使いたいときに使いたいだけ使える「ドリルのシェアリング」や「穴そのものを提供」し、そこから得た情報をもとに「新たなビジネスを展開」するのが第三世代の SMART サブスクリプションである。

² 宮崎, 藤田, 小澤, 「SMART サブスクリプション — 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

SMART サブスクリプションへと進化を遂げても、その本質は「顧客との継続的な関係を担保する」ことにあり、顧客との関係を通じて継続的に価値を創造し LTV 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。この本質を理解すれば、あらゆる業種や業態、商材、流通チャネルにおいてそれぞれの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。特に最近の傾向として、従来サブスクリプションに不向きとされていた製造業などハードウェアをともなう業態にも活用が広がっている。コトの提供にはモノが介在するが故に IoT により蓄積されたデータを元に顧客の利用状況が可視化でき、さらに、そこから掘り起こされた潜在ニーズが新たなビジネスを生むという「変質」と「転用」を実現できるようになったからである。

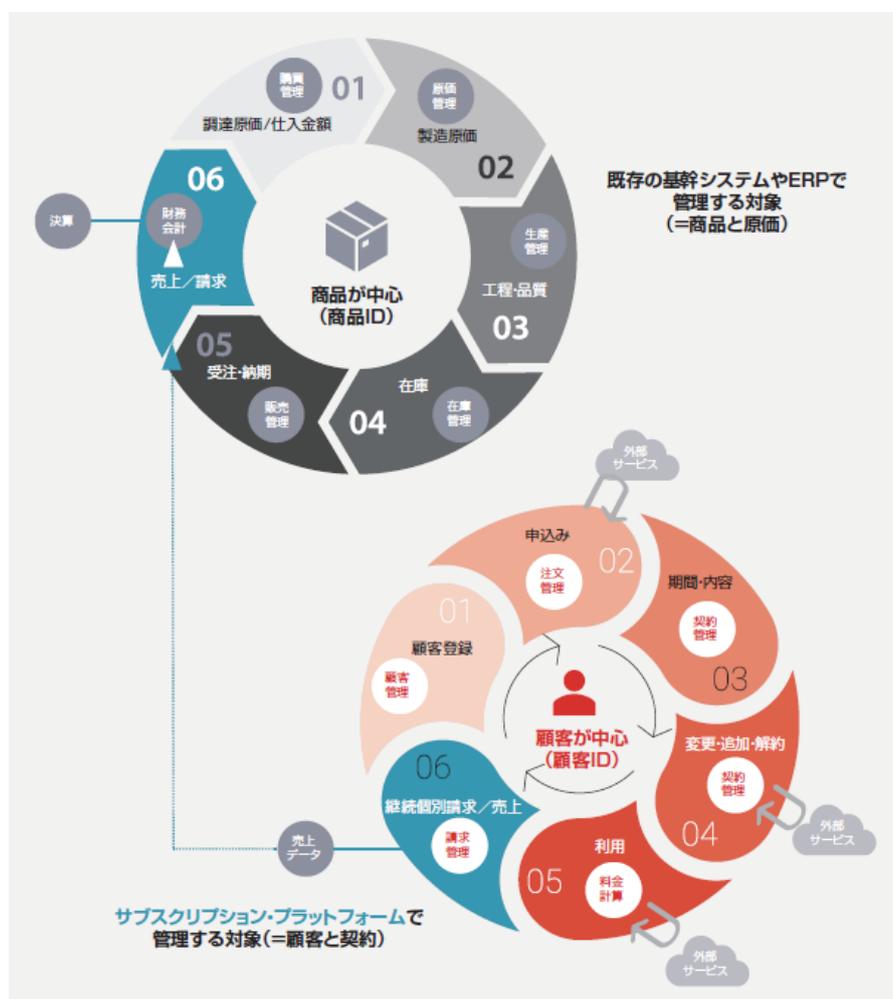


図 2. サブスクリプション・ビジネスへの転換イメージ

ただし、ハードウェアを伴う SMART サブスクリプションを企画し展開することは、売り切りビジネスのそれと異なるだけでなく、SaaS に代表されるようなモノを介在しないサブスクリプションとも異なる。前者の違いは、これまでの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が主要テーマとなり、後者は介在するモノの利用状況によって変動する製造、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が主要テーマとなる。また、サブスクリプション特有の顧客との継続的な関係を前提とした収益の発生形態は、固定的な収益獲得を享受できることと引き換えに、投資

回収期間の長期化傾向と、将来収益獲得のための投資的な顧客獲得費用が資産計上できないために収益に対して費用が先行して計上されるといったサブスクリプション特有の会計的特徴のため黒字化が遅れる傾向にあることへの理解が求められる。

2) SSB-H 企画の9つの構成要素

製造業などハードウェアを伴う業態では、サブスクリプションとして顧客との継続的なリレーションを構築・運用することと、ハードウェアの出荷・在庫管理を行うことを相互に連携させる必要がある。ここではハードウェアを伴う SMART サブスクリプション・ビジネスを SSB-H (SMART Subscription Business with Hardware) と呼ぶ。

SSB-H では、商流 (モノの流れ) と接点 (情報の流れ) の両方をコントロールしながら、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である。

企画においてまず検討すべき9つの構成要素を図3に示す。

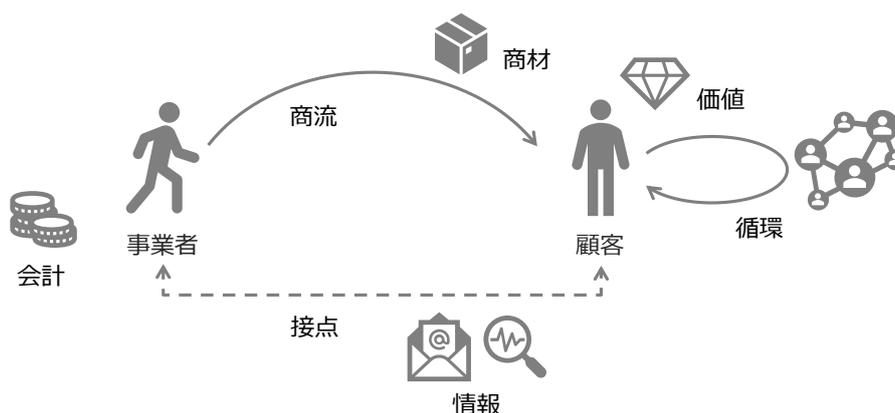


図3. SSB-H 企画の9つの構成要素

各要素の詳細は次のとおり。

- 事業者 : サブスクリプション・ビジネスのサービス提供者
- 顧客 : サービスを契約する企業や消費者
- 価値 : 顧客が「事業者と長期的なリレーションを築きたい」と思う理由
- 商材 : 物理的に顧客のもとに届ける必要のあるモノ
- 商流 : 商材の流通経路
- 接点 : 顧客 (および潜在顧客) に情報を届け、また情報を吸い上げる経路
- 情報 : 事業者から顧客へのリコメンデーション、および事業者が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とコスト
- 循環 : 顧客を通じて新たな顧客を開拓したり、新たな価値を創出したりするプロセス

3) SSB-H 企画の検討ステップ

SSB-H の事業企画の検討は大きく 4 つのステップに分類できる。各ステップにおける検討内容とステップのイメージを表 1 および図 4 に整理する。

表 1. SSB-H 企画の検討ステップ

ステップ	タイトル	内容
Step 1	ゴール設計	<ul style="list-style-type: none"> • 価値を定義し、届けるべき顧客とのフィットを確認する。 • 想定する商材がサブスクリプション・ビジネスに向いているかをチェックしておく。 • 事業においてサブスクリプション・ビジネスを取り入れる目的を明確化し、初期の投資コストに承認を得る。
Step 2	ハコづくり	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客に対する商流と接点をそれぞれ設計、構築する。 • 商流については既存の販社の活用可能性を検討する。 • 接点を活用するための個人情報の取扱いについて確認する。 • 在庫の資産管理について設計する。
Step 3	仕組み効率化	<ul style="list-style-type: none"> • 運営・運用効率性を向上する。潜在顧客との接触、価値の訴求しやすさ、契約手続きや情報のやり取りの UI、アップセル／クロスセル、内部オペレーションの効率化など。 • 会計情報指標を目安に、継続的な改善プロセスを回す。
Step 4	ユーザ意識改革	<ul style="list-style-type: none"> • 顧客がファンになり、顧客を紹介してくれるサイクルを実現する。 • 顧客起点で新たな価値を創出し、新商材や新企画につなげる。

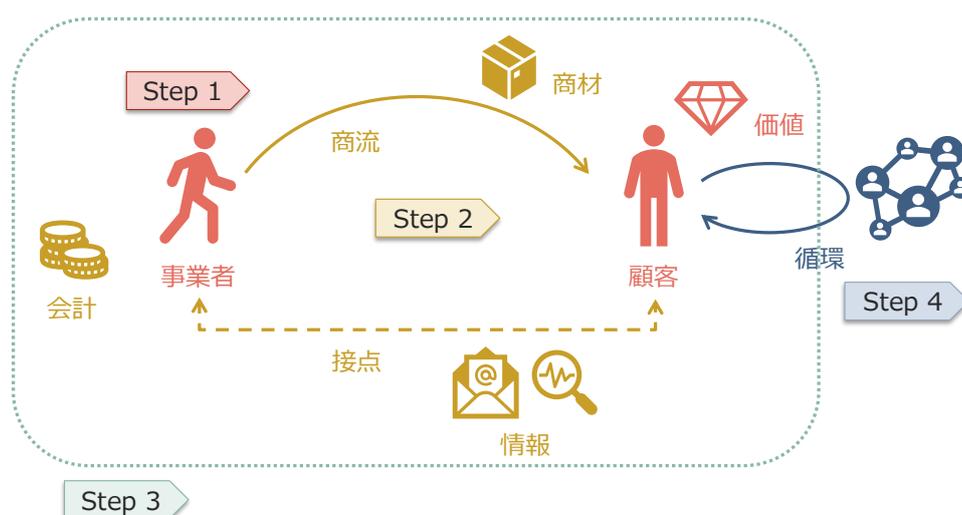


図 4. SSB-H 企画の検討ステップ

4) SSB-H Checklist21

各ステップについて、SSB-H の企画の妥当性を検証する 21 のチェックポイントを、SSB-H Checklist21 として表 2 にまとめた。各チェックポイントは、価値、顧客、商材、商流、接点、情報、会計、循環の 8 つに分類して示している。すべてのチェックポイントをクリアしなければ事業が成立しないというものではないが、SMART サブスクリプションの力を最大限に活用する一助となれば幸いである。

表 2. SSB-H Checklist21 :

ハードウェアを伴う SMART サブスクリプション・ビジネス企画のためのチェックリスト

Step	☑	チェックポイント
1.ゴール設計	a	<input type="checkbox"/> 価値：顧客のどの KPI をいくら変化させるか、数字で設定されているか
	b	<input type="checkbox"/> 価値：提供サービスを通じて顧客に求める意識改革が定義されているか
	c	<input type="checkbox"/> 顧客：想定ターゲットは、上記 2 つの価値提供に魅力を感じるか
	d	<input type="checkbox"/> 商材：提供サービスのライフサイクルは 1 年以内か
	e	<input type="checkbox"/> 商材：アップセルで提供する組合せ商材はあるか
	f	<input type="checkbox"/> 会計：事業化後の収支について、初期の投資コストが承認されているか
2.ハコづくり	g	<input type="checkbox"/> 商流：顧客へサービスを届けるルートが構築されているか
	h	<input type="checkbox"/> 商流：既存事業と異なるキープレイヤーまたは役割を設定できているか
	i	<input type="checkbox"/> 接点：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	<input type="checkbox"/> 接点：潜在顧客へアプローチするルートが構築されているか
	k	<input type="checkbox"/> 情報：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	<input type="checkbox"/> 会計：在庫コストの管理主体、管理方法が整理されているか
3.仕組み効率化	m	<input type="checkbox"/> 商流：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	<input type="checkbox"/> 情報：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	<input type="checkbox"/> 情報：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	<input type="checkbox"/> 会計：ユニットエコノミクス ³ ≥3 を実現できるか
	q	<input type="checkbox"/> 会計：オンボーディング ⁴ のコストは過大でないか
4.ユーザ意識改革	r	<input type="checkbox"/> 価値：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	<input type="checkbox"/> 循環：顧客がエバンジェリストとなり、さらなる顧客を開拓してくれているか
	t	<input type="checkbox"/> 循環：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	<input type="checkbox"/> 循環：新たな顧客層を発見し、次の事業企画につなげられているか

³ ユニットエコノミクス = 顧客生涯価値 (LTV) / 顧客獲得コスト (CAC)

⁴ 契約初期の顧客に対し、サービス利用の定着を促すためのプロセス。具体的には研修や体験提供など

付録：チェックリスト利用事例

架空の計測機器メーカーA社を例にとり、チェックリストを用いたサブスクリプション型ビジネスの事業開発事例を紹介する。（注. 事例はフィクションであり、実際の業界や会社、個人とは一切関係ありません）

架空の会社概要

企業：計測機器メーカー A社

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

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。センシングについて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、利益の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て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およ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もとにしており、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、ビールのタップに流量計をつければ一元管理でき、そのお店に立ち寄るお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氏はさっそく、このアイデアを検討してみることにした。

以下では、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、ステップごとのチェックリストに関連する検討のプロセスを、イメージとして紹介していく。

Step1 : ゴール設定

- a. 価値：顧客のどの KPI をいくら変化させるか、数字で設定されているか
- b. 価値：提供サービスを通じて顧客に求める意識改革が定義されているか
- c. 顧客：想定ターゲットは、上記 2 つの価値提供に魅力を感じるか
- d. 商材：提供サービスのライフサイクルは 1 年以内か
- e. 商材：アップセルで提供する組合せ商材はあるか
- f. 会計：事業化後の収支について、初期の投資コストが承認されているか

新たなサービス企画をミッションとする S 氏だが、当初は既存の自社製品を、既存顧客に対して提供しようと考えていた。しかし、既存商材であるセンサーは高精度と耐久性がウリで、新規注文は別として、買い替えのスパンは数年単位である。そのため「項目 d」を考えると、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。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「項目 e」について、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、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いま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。無線機能を搭載すれば配線も不要である。「項目 a~c」について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、試飲の分のビールはそのためのコストと割り切っているということだった。しかし、リピーターも新しい味を求めてまた試飲をするので、最終的にどのくらいコストになっているかは正確に把握できていないようだ。また、新しい種類のビールを入荷したときや売れ筋のビールなど、特定のビールを目立たせるようなキャンペーンは新規顧客の獲得にも効果があるということだった。



そこで S 氏は、「試飲データ」を「リピーター獲得率」につなげて分析することができれば「項目 a」の KPI としてリピーター獲得率を向上できると考えた。また、従来コストだった試飲ビールを顧客獲得のためのマー

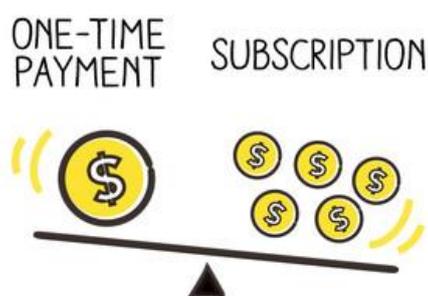
ケティング資源だと考えることができれば、「項目 b」についても店舗の使われていなかった資源を有効活用する意識改革につながる。さらに試飲データから新しいキャンペーン企画を作れば、「新規顧客獲得数」の向上にも貢献できる可能性がある。これも「項目 a」の KPI になると思われた。

「項目 c」を検証しようと他にもいくつかタップでビールを提供しているレストランを回ると、いままでコストを考慮して試飲は提供していなかったお店も、もしそれがリピーターや新規顧客の獲得につながるなら、と興味を示してくれた。チャレンジに手ごたえを感じた S 氏はこの企画を社内で提案することにした。

ところが、社内の議論ではアイデアに興味は持ってもらえたものの、単一サービスで次がなければ、わざわざ新しい顧客開拓までして取組む意味はない、という否定的な意見も続出した。確かに小規模飲食店を対象に月単価ベースのサービス提供をして事業を成立させるには営業やマーケティングに大きな投資が必要となる。しかし、ビール業界は毎シーズン新しい新作が投入され、しのぎを削っている業界である。またクラフトの特徴であるフレーバーはジンやフレーバードウォーターなどの新しいトレンドにも関連しており、消費者に好まれる味や香りの組合せの情報は、ビール以外にも含めた商品開発にも役立てられる可能性があると考えられた。S 氏はこの考えをすすめ、試飲をはじめとする「飲んだ量」のデータと、「顧客属性」、および「飲料の味や香り」のデータを統合して解析し、将来は飲料の商品企画やマーケティングを支援するサービスに発展させる食品・飲料領域への進出プランをまとめあげた。食品・飲料の新商品開発であれば「項目 c」でみるライフサイクルも 1 年未満と短く、また当初ターゲットとする小規模飲食店との相互送客などのアップセル要因も見込めるので、「項目 e」の要素にもつながっていく可能性があると思定した。

この企画は、「IoT 流量計を用いたリピート率向上サービス」から「食品・飲料分野の新商品開発支援」の将来プランまでを含めた計画全体をひとまとまりとして、再度社内の稟議をかけられることになった。将来プランでは顧客規模や契約単価も大きくなる想定だが、初期は小規模飲食店が対象のサブスクリプション型サービスとなり、システム投資や営業展開などの初期コストが大きい。「項目 f」に関連するが、サブスクリプション型の契約形態では、既存商材のような一括

払いや、リースでの分割払いとは資金回収方法が異なる。最初にまとめて資金回収するのではなく、長期的な関係を前提に、少しずつコスト回収していくビジネスモデルとなっている。ただし、初期のコストを許容すれば、成長軌道に乗った後は毎年安定した収益基盤となることを見込めるうえ、投資回収後は利益率が大きく向上するうみがある。稟議においてはこのような既存商材との会計上の特徴の違いをしっかりと説明し、企画は推進に向け承認を得ることができた。



Step2 : ハコづくり

- g. 商流：顧客へサービスを届けるルートが構築されているか
- h. 商流：既存事業と異なるキープレイヤーまたは役割を設定できているか
- i. 接点：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. 接点：潜在顧客へアプローチするルートが構築されているか
- k. 情報：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. 会計：在庫コストの管理主体、管理方法が整理されているか

企画の承認を得た S 氏が次に考えたのは「項目 g」の、どのような商流でサービスを顧客に届けるか、特に物理的に IoT 流量計を届けて設置する必要があるのを、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わかり、協力を得ることができた。同じ商社ではあるが担当する部署は別のラインとなり、「項目 h」の既存事業と異なるキープレイヤーを新たに確保できた。彼らは既存の顧客網をもっていることから、「項目 j」の潜在顧客向けにアプローチするルートはこれを活用することができることになった。

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「項目 i」の情報提供及び収集するルートである。提供価値として設定した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、「項目 k」の個人情報管理についても整理をする必要があった。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プロフィール情報を登録、A 社が直接個人情報を取得し、登録されたメールアドレスなどで情報連絡のやり取りを行えるようにした。

そのころ、試作を終えて量産開発へと移行した IoT センサーで新たな問題が持ちあがった。タップに固定するために利用している部材が特殊な機構となっており、思っていたよりもコストが下がらなかったのだ。顧客の契約ハードルを下げるためにも初期費用はなるべく請求したくないが、これが高額になってしまうことが懸念された。具体的には、センサー部分の費用を回収するだけで一般的な契約規模で 3 ヶ月分の利用料に相当する。これだと初期費用をもらわなければ、販売した月の仕入れと入金の差額はマイナスになってしまう。売るだけ赤字では営業担当の社員もやる気がでないだろう。

「項目 l」について対応の必要性を痛感した S 氏は、対策について相談し、A 社の経理上の処理は入金ベースで行うが、商社側の営業成績の管理は販売当月の売上額ではなく、最小契約期間である 6 ヶ月の合計売上額で評価をすることで、営業担当者のモチベーション維持に配慮できるように調整してもらうことができた。また幸いなことに、商社 B とのこの



交渉過程は、一発の売り上げが大きい案件だけでなく、毎年固定の積みあがっていくサブスクリプション型の販売形態に関する営業担当者の理解を浸透させることにもつながった。毎年期末の売上確保に必死になるのではなく、継続的に売上を生み出す顧客基盤をベースとした、新規顧客の開拓や既存顧客への新たな価値提案にリソースの使い方へと、営業担当者の考え方も変わっていったのである。

Step3：仕組み効率化

- m. 商流：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. 情報：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. 情報：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. 会計：ユニットエコノミクス ≥ 3 を実現できるか
- q. 会計：オンボーディングのコストは過大でないか

営業担当者のモチベーションを高められたことも功を奏して、「IoT 流量計を用いたリピート率向上サービス」は上々の滑り出しを見せ、メディアにも取り上げられた。しかし 3 ヶ月ほどたったころから徐々に売上拡大のペースが落ちはじめた。商社 B が同社の既存顧客全体へと PR の連絡を進めてくれていたのだが、ファーストコンタクトが一巡したのだ。新しもの好きでまず試してみよう、という買い手は減り、サービスの内容とコストメリットを吟味して契約する潜在顧客層が増えた。

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、「項目 m」の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、試飲の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わかると自信が持てず、投資に踏み切れないという声が多いことが分かった。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だ。

すぐに情報を集めようとしたが、早期のサービスローンチを優先して最小限の機能実装しかしていない現在のソフトウェアは POS データと連携する機能がまだなく、販売先で本当にリピート率の向上につながっているかどうかは、定期的に顧客を巡回する営業担当者の訪問レポートにしか情報がなかった。実際の訪問レポートに目を通していくと、記録はフリーテキストで内容のタグ付けなどはなく、いつのどの記録に関連する情報があるかわからず確認していくしかないことがわかった。なんとかピックアップした事例からリピー

ト率向上や新規顧客獲得につながったケースを抜き出して営業資料に追加したものの、これでは実績を積み上げて更新していくどころか、サービス利用の実態把握もままならない。

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を聞けるような「項目 n」にある情報連絡ルートの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、訪問レポートをみ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した。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、「項目 o」にある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。



サービスローンチから6ヶ月がたった頃。あらためて過去に契約した顧客の利用状況と成果についてデータを眺めていた S 氏は、導入当初の顧客のリピート率向上などの成果が、直近に導入した顧客に比べて低いことに気が付いた。初期の顧客はアーリーアダプターであり、積極的にこうしたサービスを使ってくれる顧客層だった記憶があるので意外な結果である。この頃は S 氏もよく営業に同行していたので、笑顔でビールを注いでは、サービスについて顧客自身が考えた使い方のアイデアからお店の悩みまで、幅広く話してくれた顔をいくつも覚えている。さらにデータを眺めていくと、どうやら現場での工夫としておすすめした Tips の実施率が、初期の顧客層では低くなっているようだ。もししたらデータにもとづいた Tips よりも、自分なりの工夫を試してみたいという傾向が強く、結果的に売上につながりにくくなってしまっているのだろうか。確かにあとから導入した顧客の場合は営業担当者が導入前から実績を例に様々なノウハウを伝えているし、顧客もコストメリットを吟味する層が増えたのでアドバイスには素直に取り組む姿勢があるように感じる。少なくとも、初期と現在の営業で、営業担当者自身のノウハウの蓄積に大きな差があることは確実だ。

そう思い至った S 氏は「項目 q」について考えた。オンボーディングは現在あまり標準化されておらず、営業担当者のフォローに任せていた。しかし、ここで Tips を含めた使い方をうまく伝えることがリピート率や新規顧客獲得の成果につながる確率を上げるのであれば、この点をしっかりサービス導入時に伝えることは重要であろう。このプロセスが標準化されていないことは、結果として営業担当者が顧客に質問などと呼ばれて無駄な訪問を重ねることになり、オンボーディングのコストを過大なものになっているかもしれない。この予感はずっとあり、さっそく作られたサービス導入研修のマニュアルと実例集は、広く商社 B だけでなく、その先に二次受け三次受けの地方商社の営業担当者に配られた。S 氏はこのときになってようやく理解し

ただが、直接 A 社と接点がある商社 B は別として、その二次受け三次受けとしてサービスの再販や取次を行っている地方商社は、サービスの細かな特徴や Tips の情報についてほとんど正確に理解できておらず、自分たちがうまくフォローできないという不安から潜在顧客をうまくつかむことができずにいた。今回導入後のオンボーディングをマニュアル化したことで、地方商社を介した顧客獲得が一層進むことになった。

「項目 p」のユニットエコノミクスも、契約上 A 社にとっては 3 以上を実現できるようなマージン比率での契約となっていたが、地方商社にとっては足しげく通ってやっと一件契約が取れたと思ったら、今度はフォローでまた呼ばれる、というような手間のかかる商材は割に合わなかったのである。オンボーディングの改善や、それ以前に取り組んだ営業資料への実績追加などによって、地方商社からみてもユニットエコノミクス ≥ 3 を実現できる優良なサービスとして受け入れてもらえるようになった。



Step4 : ユーザ意識改革

- r. 価値 : 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. 循環 : 顧客がエバンジェリストとなり、さらなる顧客を開拓してくれているか
- t. 循環 : 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. 循環 : 新たな顧客層を発見し、次の事業企画につなげられているか

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 A 社の保有するセンサー技術を使って試飲の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。趣味が仕事にまで転じて親しくなった各地のクラフトビール生産者から彼らの歴史や哲学を聞くなかでも、まだ何かはわからないが、生産者と自分たちの顧客コミュニティをつなげることでもっと新しい世界が拓けるはずだという確信が生まれ始めていた。

ただ飲むだけでなく、もっとレストランを訪れる人にもこの世界を知ってほしい。うんちくを語る必要はなくて、気になるビールをちょっと試すだけ。でも興味を持ったら実際に工場を見学しに行ったり、その土地を訪れてみるのも面白い。いままで顧客はレストランだと思っていたけれど、最終顧客はビールを飲む消費者だ。この消費者と生産者を、レストランで、ビールを介してつなげる。どういう消費者がどういうビールを好むか、どんな味や香りに親しみをを感じるか、といったことはデータからわかっている。我々だからこそできる消費者と生産者の新しいつながりがきつと作れるのではないだろうか。

そんな想いをメールマガジンでも発信していく（「項目 r」）と、顧客の中で、もっと生産者とつながりたいという声があふえてきた。いま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いう。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（「項目 s」）。お店ごとに客層はことなるので、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、バッチングも気にすることがないのだという。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（「項目 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、いまあらためて見直してみるとどうにも現場感がなくチープな企画に見える。もっと違う方向性にピボットしよう（「項目 u」）。

以上