



パッケージングとプライシングによる SaaSビジネスの収益拡大

山城 和人
蔵田 真也

目次

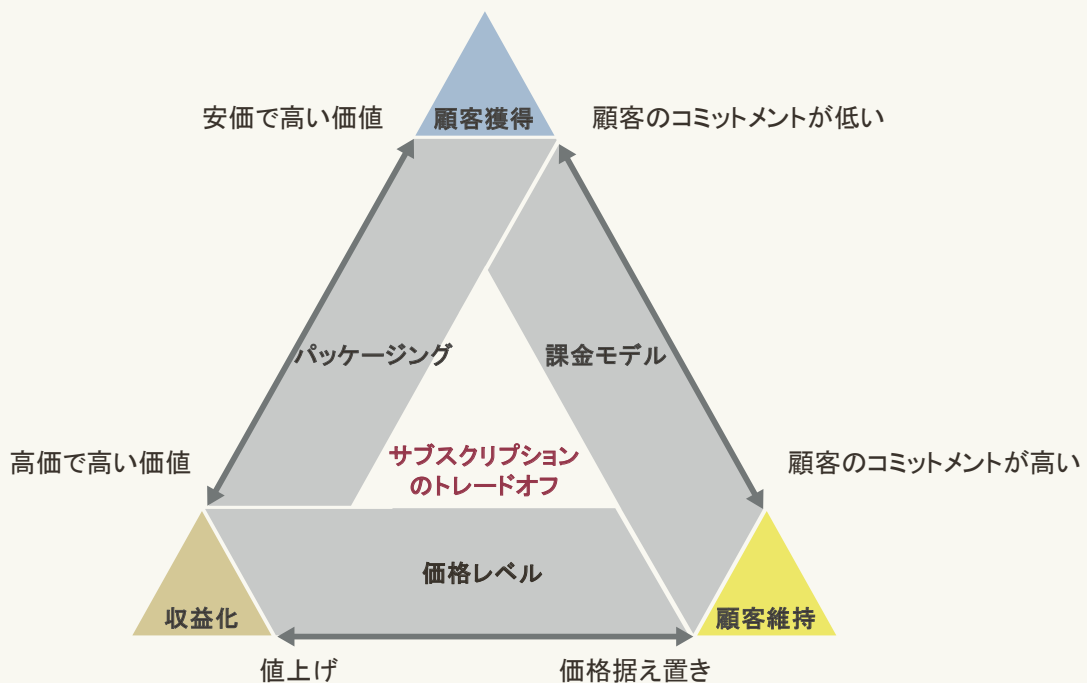
1. 顧客獲得、顧客維持、収益化のトレードオフの打破.....	3
2. パッケージングの最適化.....	4
3. 課金モデルの最適化.....	8
4. 価格レベルの最適化.....	10
5. 新たなプラン体系の導入	12
6. 結論と今後の展望	13
著者	14

1. 顧客獲得、顧客維持、収益化のトレードオフの打破

SaaSビジネスにおいては、顧客獲得、顧客維持、収益化の3つのゴールを考慮しながら収益を最大化する必要がある。顧客獲得のためには、自社や商品の認知度を高め、潜在顧客数を増やし、コンバージョン率を上げなければならないし、顧客維持のためには、顧客ロイヤリティを上げることで解約率を下げなければならない。また、収益化のためには、適切な価格戦略を立て、ARPU(ユーザー平均単価)を上げていかなければならない。

ここで注意すべきなのは、これら3つのゴールは一般的には互いに**トレードオフの関係**にあることである(図1)。例えば、顧客獲得を優先するならば、安価で高い価値を持つ商品の方が適しているが、収益化を優先するならば、高価で高い価値を持つ商品の方が適している。また、顧客を維持したければ、顧客のコミットメントが高い(つまり、顧客はサービスを解約するのが困難)の方が良いだろうが、顧客を新規で獲得したければ、逆にコミットメントが低い(つまり、顧客はいつでもサービスを解約できる)方が良い。そして、高い収益を目指すならば値上げする方が望ましいだろうが、顧客維持を目指すならば価格は据え置きの方が望ましい。

トレードオフの関係にある顧客獲得、顧客維持、収益化



収益を大幅に改善するためには、トレードオフの関係にある顧客獲得、顧客維持、収益化の3つの目標の微妙なバランスを取るのではなく、これらの3つの目標を全て達成可能な方策を講じる必要がある。これはパッケージング、課金モデル、価格レベルという3つの要素を最適化することによってのみ実現できる。つまり、異なる顧客セグメントに応じたパッケージを用意し、顧客の支払意思を最大限引き出す課金モデルを採用し、支払意思に応じた価格設定を異なる顧客セグメント毎に行うことで、顧客獲得、顧客維持、収益化の間に存在するトレードオフを打破するのである。

このように、SaaSビジネスにおいて、パッケージング、課金モデル、価格レベルはそれだけ重要であるにも拘わらず、日本のSaaS企業はこれらの意思決定を経験と勘に委ね、極めて感覚的に実行してしまっている実態がある。

定量分析も一応は行っているが、現状の顧客の離脱率、機能の利用率、異なるプランのシェアといった型通りのものに留まり、パッケージング、課金モデル、価格レベルの最適化に必要となる、体系的かつ科学的な方法論が適用されることはない。本稿では、こういった現状に鑑み、SaaSビジネスにおけるパッケージング、課金モデル、価格レベルをどのように最適化すべきかについて、具体例を用いながら論じたい。

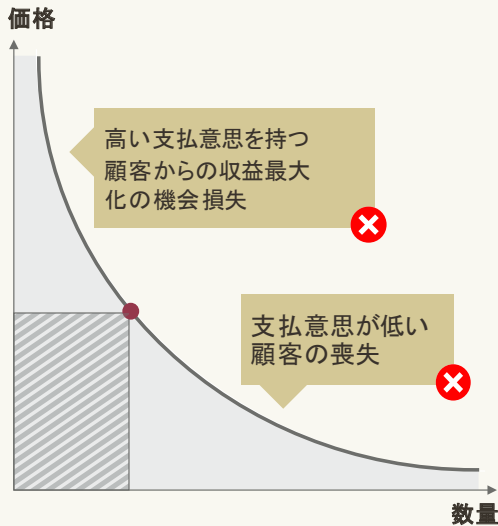
2. パッケージングの最適化

はじめに、パッケージングの最適化を考える。図2は、縦軸に価格を、横軸に販売数量をとった価格反応関数(需要曲線)を示している。サービスのパッケージが1種類しかない場合(図2(左))、刈り取れる収益は長方形で示した面積のみとなる。この場合、単一パッケージの価格をどんなに最適化しても、販売価格よりも支払意思が高い顧客に対しては、サービスを実質的に安売りしてしまうことになるため、収益最大化の機会を損失してしまうし、また、販売価格よりも支払意思が低い顧客はサービスを購入しないため、顧客獲得機会を逸失してしまう。

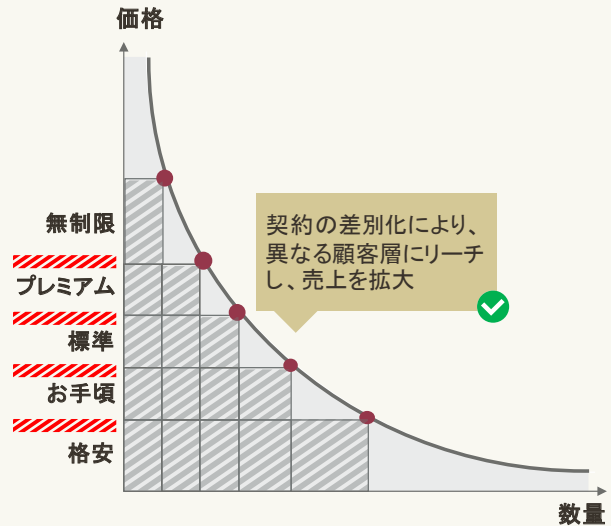
一方、図2(右)に示したように、サービスのパッケージが“格安”、“お手頃”、“標準”、“プレミアム”、“無制限”と複数存在する場合の収益は長方形の面積の合計値となり、単一パッケージの場合に逸失していた2つの収益ポテンシャルを取り込むことが可能となる。しかし、この状況を実現するためには、支払意思の高い顧客が廉価版のパッケージを購入しないように、支払意思に応じて顧客を効果的に分離させること(フェンシング)が必要である。つまり、支払意思が最も高い顧客にとって、“無制限”パッケージは非常に高付加価値かつ魅力的なサービスであり、“プレミアム”パッケージ以下のサービスは購入しないほど“無制限”と“プレミアム”以下のサービス間に十分な価値のギャップ(フェンス)が存在しなければならない。

サービス・料金の差別化による収益ポテンシャルの増大

単一パッケージ提供時の売上



パッケージ・料金の差別化を行った場合の売上



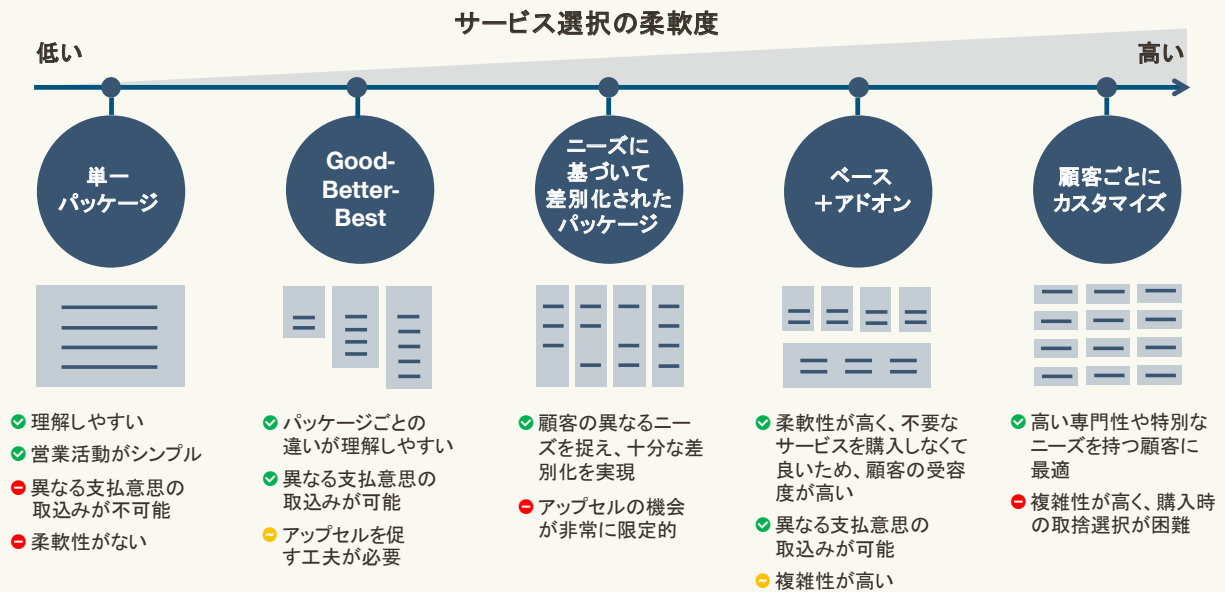
出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図2

パッケージ形態

効果的なフェンシングを行うための方策の1つは、最適なパッケージ形態を導入することにある。パッケージ形態として、例えば、**Good-Better-Best**の3段階モデルがある(図3)。一般的には、Goodは最低限必要なコア機能のみを、Bestは全ての機能を備えていることが多い。日常生活においても、同じ考えに基づいている例を多数目にすることが出来る。例えば、Netflixは画質、同時視聴可能な画面数、価格の3項目でベーシック、スタンダード、プレミアムの3つのプランを差別化している。このGood-Better-Bestのメリットの一つは、顧客が価格に敏感か(Good)、品質に敏感か(Best)、その中間か(Better)に基づいて選択するよう顧客を誘導できる点にある。

様々なパッケージ形態の長所と短所



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図3

また、他のパッケージ形態として、**顧客のニーズや使用目的に基づいてパッケージを設定**する方法がある。例えばLinkedInは、営業活動、求職・転職活動、採用活動、ネットワーク構築の各目的に応じ、それぞれ1つずつプランを提供している。このパッケージ形態を導入する場合、顧客側にはプランを悩まずに選択出来るというメリットがあるが、サービス提供側にとっては、アップセルの機会が非常に限定的になるというデメリットがある。

ベース+アドオンのパッケージ形態では、必ず購入することになるベース部分に必須な機能・サービス属性を含めることで、顧客は個別選択の煩わしさから解放されるとともに、アドオンによって適度な選択の柔軟性を持つことができるため、顧客の受容度が比較的高い。また、細分化されたアドオンを積み上げることで、より高いレベルのカスタマイズが可能になるというメリットもある。その結果、顧客の異なるニーズや支払意思に対応することができ、さらに、追加的なサービスが無償で提供してしまうリスクを低減することも可能となる。

以上の3つの例も含め、図3に代表的なパッケージ形態をまとめている。左から右に行くに従って購入商品・サービス選択の柔軟度は高くなるが、同時にパッケージ形態は複雑になっていく。各パッケージ形態には長所と短所が存在するため、自社が提供するサービスの特性や顧客にとっての便益を考慮しながら、最適なパッケージ形態を導入すべきである。

リーダー・フィラー・キラーロジック

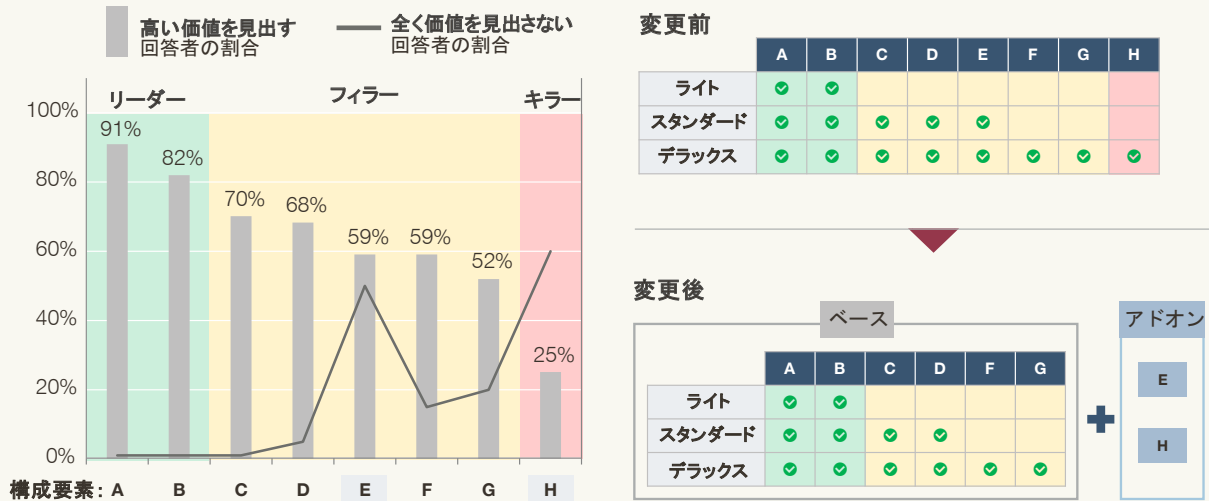
パッケージ形態を考える際には、サービスの構成要素(項目)を“リーダー”、“フィラー”、“キラー”という観点から整理することで、パッケージ形態を戦略的にデザインすることが可能となる。サービスの各構成要素が、“リーダー”、“フィラー”、“キラー”のどれに当てはまるかは、通常、顧客調査結果の分析を用いて判断する。

- 「**リーダー(Leader)**」: 市場価値が高く、ほとんどの顧客が購入したい、または購入する必要があると考える一方で、全く価値を見出さない顧客が全く、もしくは殆ど存在しない項目。通常、顧客の支払意思は高い。ベース又はアドオンパッケージの要素としてふさわしく、特に、リーダーの中のリーダー(高リーダー)項目は、全ての顧客セグメント向けのベースとして定義すると良い。
- 「**フィラー(Filler)**」: 顧客の価値認識はそれほど高くなく、必須ではないと考えられている項目。全顧客セグメントが「あれば便利」と考えているフィラー項目の場合は、リーダー項目と組み合わせてベースの構成要素として使用し、また、顧客セグメントによって価値認識にばらつきがあり、価値認識の低い顧客セグメントも存在するようなフィラー項目の場合は、アドオンの一要素として使用すると良い。
- 「**キラー(Killer)**」: 高い価値を見出す顧客の割合は非常に低く、反対に「あっても意味が無い」又は「無い方が良い」と考えている顧客が一定数存在する項目。ベースに加えるのは避けるべきであるが、一部の顧客は高い価値認識を示す場合があるため、アドオンとして選択可能にすると機能する場合もある。

バランスの取れたパッケージ形態とは、いくつかのリーダー項目とフィラー項目で構成され、必要に応じてキラー項目を個別選択可としているものと言えよう。図4は、これまでのロジックを使用してパッケージ形態を見直した例である。このSaaS企業は、顧客に提供する8つの構成要素を、ライト、スタンダード、デラックスの3つのプランで差別化していたが、ほとんどの顧客がライトプランを契約するという問題を抱えていた。そこで、弊社がリーダー・フィラー・キラー分析を行ったところ、構成要素Eは顧客セグメントによって価値認識にバラつきがあるフィラー項目であり、構成要素Hは一部の顧客セグメントにしかニーズが無いキラー項目であることが判明した(図4(左))。そこで、この2つの構成要素を3つのベースプランから切り離し、それぞれアドオンとして提供するようパッケージ形態を変更した(図4(右))。また、スタンダードプランとデラックスプランは利用可能な構成要素数が減少(ダウングレード)するため、価格レベルの引き下げを行った(引き下げ幅の議論については、「4. 価格レベルの最適化」を参照)。これらの変更により、特殊ニーズを持つ顧客セグメントをアドオンに誘導できるようになっただけでなく、アップセルが促進され、相当数の顧客がより上位のプランを選択したため、結果的に顧客単価が上昇し、全体の収益が向上した。

以上のようなパッケージングの差別化により、多様な顧客ニーズの取りこぼしを防ぐことで顧客を出来る限り獲得し、顧客ごとの異なる支払意思を効率的に取り込むことで収益を大幅に改善することが可能となる。

リーダー・ファイラー・キラーロジックを使用したパッケージ形態の変更



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図4

3. 課金モデルの最適化

次に、課金モデルの最適化を考える。課金モデルの変更は、自社の今後のビジネス形態や収益を一変させるほど凄まじいインパクトを持ち得るため、自社、競合、顧客のいわゆる3Cだけではなく、新たな課金モデルの実現可能性や自社のコスト構造などを考慮し、慎重に決定すべきである。

課金基準

課金基準の種類は3つに大別される。まず1つ目は、**使用量ベース**の課金基準である。これは例えば、ユーザ数、通信データ量、トランザクション数、等に応じた課金が該当する。

2つ目は、**パフォーマンスベース**の課金基準である。これは、自社が提供するサービスの質(レベル)に応じて課金する方法であり、例えば、カスタマーサポートの対応時間が2時間以内、半日以内、翌営業日以内といったように3種類のコースがあり、それぞれ料金が決まっているような課金方法がこれに該当する。

最後は、**アウトプットベース**の課金基準である。これは言い換えると、自社が提供するサービスが生み出す価値、すなわち、顧客にもたらす便益に応じて課金する方法である。例えば、導入されたERPパッケージにより、在庫回転率や在庫金額、等のKPIがどの程度改善されたかによって利用料金が決まるといったような成功報酬体系がこれに該当する。

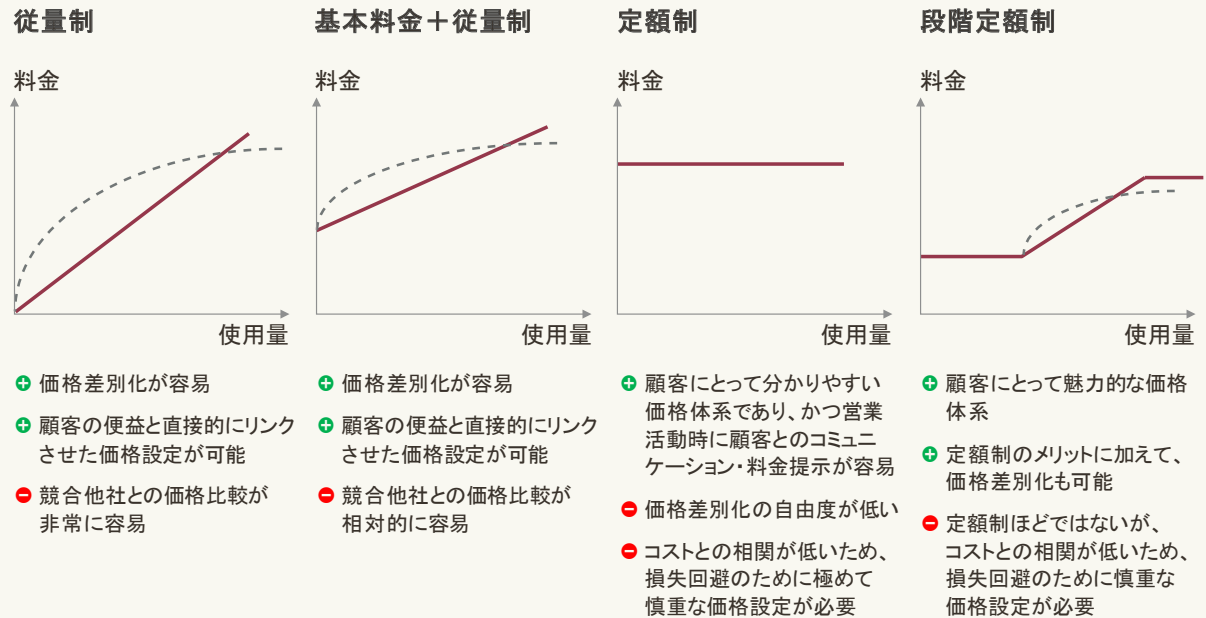
ここで、非常に興味深い例を紹介したい。バルセロナのとある劇場は全席に顔認証システムを導入し、1回笑うごとに0.3ユーロを観客に課金する仕組みを開始した。また、観客は、劇場への入場料として24ユーロ支払うか、最大80笑い分の料金を支払うかを選択できるようにした。その結果、観客1人あたりの単価が6ユーロも上昇し、観客数も35%増加したという。

どの課金基準を採用するか、また、課金基準をいくつ設けるかは、企業としての戦略や、自社が提供するサービスの性質に依るが、どの課金基準を選択するにせよ、長期にわたって計測可能でなければならないことに注意が必要である。

課金体系

課金基準とともに検討しなければならないのは課金体系である。様々な課金体系が存在するが、図5に代表的なものを4つ挙げた。これらには一長一短があり、全てのビジネス形態に対してオールマイティな課金体系というものは存在しない。例えば、**従量制**は価格差別化が容易であり、顧客の便益とリンクさせた価格設定が可能だが、競合他社との価格比較が容易になってしまうというデメリットもある。また、**定額制**は顧客にとって分かりやすい価格体系であり、サービス提供側の営業担当者も説明しやすいというメリットがあるが、一方で、価格差別化の自由度が低く、コストとの相関が低いいため極めて慎重に価格設定を行う必要がある。このような各課金体系のメリット・デメリットを考慮し、また、当然ながら、企業の戦略的な方向性、顧客ニーズや顧客の受容度、自社が提供するサービスの特性等を考慮し、さらに、導入した場合の財務的なインパクトを検証した上で、最適な課金体系を選択する必要がある。

代表的な課金モデルとそれぞれのメリット・デメリット



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図5

4. 価格レベルの最適化

最後に、価格レベルの最適化を考える。最適な価格レベルを考える上で顧客調査は非常に強力なツールとなるが、我々がよく使う顧客調査・分析手法として、本章では価格感度分析およびコンジョイント分析の2つを簡単に紹介する。実際のプロジェクトではこれら以外の調査も行い、さらには、顧客にも直接インタビューを実施し、顧客の購買行動を理解した上で、最適な価格レベルを導き出している。

価格感度分析

顧客があるサービスを購入する際の予算感を直接的に質問する調査手法である。この調査では、顧客に対して4つの価格、すなわち、①あまりにも安すぎるため、品質に不安を感じ始める価格、②品質の不安はないが、安いと感じ始める価格、③買う価値があるが、高いと感じ始める価格、④あまりにも高すぎて、買えないと感じる価格、を質問する(図6(左))。

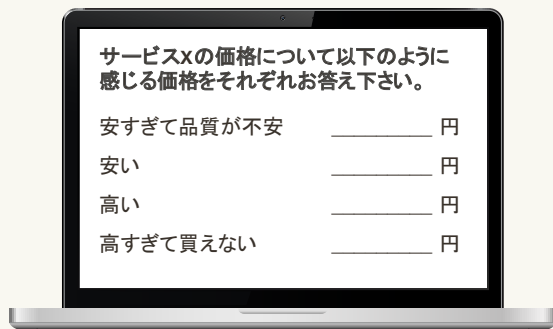
この質問結果を集計することで、どの価格で何%の回答者が①~④と感じるのかを計算することが出来る。ここで得られた割合を用いて、それぞれの価格における購入確率を算出したものが、図6(右)の価格感度曲線である。

通常、この価格感度曲線は滑らかな曲線にはならず、“この価格を超えると急に高いと感じるため、購入確率が大きく下落する”崖のような箇所（**価格閾値**と呼ぶ）が所々存在するため、階段状の曲線になる。

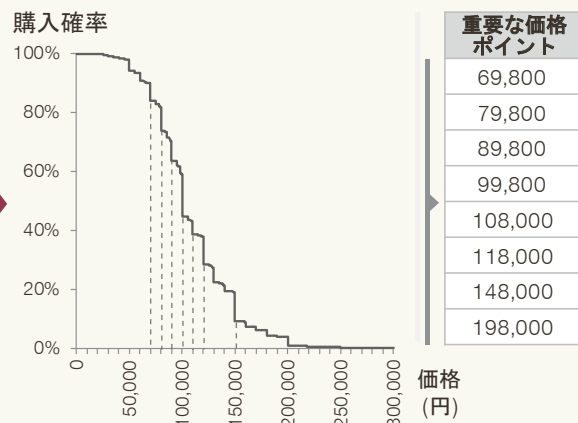
あるサービスの価格を設定する際には、この価格閾値の直前の価格を使うのが好ましい。図6(右)の例で言えば、価格感度曲線を見ると10万円は価格閾値になっており、9万円と10万円の間の価格では購入確率は殆ど変わらないため、“90,000円”ではなく、10万円の直前の価格ポイントを利用することで収益を最大化することが出来る。10万円の直前の価格ポイントとしては、日本人は“8”で終わる数字で、かつ、キリの良い数字を好む傾向があるため、“99,800円”、あるいは“98,000円”などが重要な価格ポイントの候補となる。

価格感度分析の概要

顧客に具体的な価格(予算感)を質問



データを分析し、価格毎の購入確率を分析



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図6

コンジョイント分析

サービスにおける各仕様の重要度、および顧客の支払意思を調査する手法である(図7)。この手法により、パッケージ内容を変えた時に顧客の購入意向がどのように変化するかをシミュレーションすることが出来る。

この調査では初めに、調査すべきサービスの属性を選定する。ここで選定する属性は、顧客の支払意思に影響を与えるものであり、かつ、顧客の大部分のニーズとマッチしている必要がある。

次に、パソコン画面上で回答者にパッケージ内容を複数提示する。回答者は複数のプランの中から、トレードオフ関係にある価格と属性のレベルを考慮しつつ、最も好ましいプランを選択する。次の画面では、前の画面とは価格と属性のレベルが異なるプランを複数提示し、好ましいプランを再度選ん

でもらう。この一連の作業を繰り返すことで、各属性のレベルについての購入意向への影響度(効用関数)を算出することが出来る。

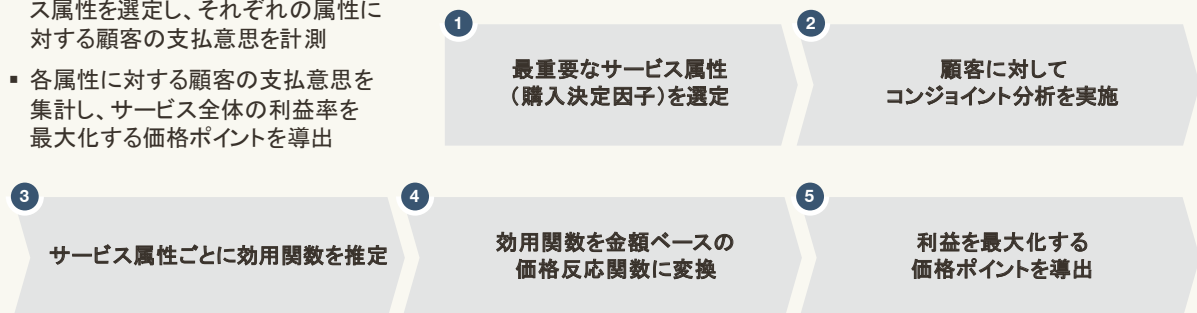
この効用関数を価格に変換することで、金額ベースの価格反応関数(需要関数)を導出し、パッケージ内容を変えた場合の販売数量の変化をシミュレーションする。さらに、そのデータを基に、売上を最大化する価格ポイントを算出し、もし変動費率の情報があれば利益を最大化する価格ポイントを導出することも可能となる。

コンジョイント分析は非常に有効な調査手法であるが、調査設計自体や得られた結果の取り扱い・解釈が非常に難しいため、専門家の指導の下で実施することを推奨する。手前味噌ではあるが、弊社はグローバル全体の各業界において、多数の調査設計・解析の経験を有する数少ないコンサルティングファームの1つであると自負している。

コンジョイント分析の概要

コンジョイント分析:

- 顧客の購入意思決定に関わるサービス属性を選定し、それぞれの属性に対する顧客の支払意思を計測
- 各属性に対する顧客の支払意思を集計し、サービス全体の利益率を最大化する価格ポイントを導出



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

図7

5. 新たなプラン体系の導入

パッケージング、課金モデル、価格レベルを最適化した新たなプラン体系を実行に移すためには、顧客や代理店へのコミュニケーションプランを入念に策定することが重要である。プラン体系を改定する目的は何なのか、顧客にとってのメリットは何なのか、顧客にどのように伝えるべきか(例えば、顧客セグメント毎にどのようにコミュニケーションメッセージを変えるべきか、等)を事前に検討する必要がある。特に、値上げする場合は、顧客の解約を引き起こさないよう細心の注意を払わなければならない。SaaSユーザーの最大半数程度は毎月1回以下の利用もしくは利用していないという試算結果*が報告されていることに鑑みると、値上げのアナウンスが休眠顧客の解約行動の引き金とならないように、細心の注意を払うべきである。また、新プラン体系のアナウンスをする前に、顧客や代理店からの質問・反対意見に対応

するための想定問答集を予め準備しておく、新プラン体系への移行をよりスムーズに進めることが出来る。

*<http://www.socialmediatoday.com/content/80-twitter-accounts-inactive-core-users-more-committed>

6. 結論と今後の展望

以上をまとめると、SaaSビジネスにおいては、①単一ではなく複数のパッケージを提供することで、異なる顧客ニーズや支払意思を可能な限り取り込む（パッケージングの最適化）、②顧客のリスクを減らし、もたらされる便益に応じて課金するモデルを導入する（課金モデルの最適化）、③顧客の支払意思に応じて、一律値上げではなく顧客セグメント毎に価格を最適化する（価格レベルの最適化）の3点を実践することで、顧客獲得、顧客維持、収益化のトレードオフ関係を打破し、売上を大幅に拡大することが可能となる。弊社はグローバル大手からユニコーン企業まで、様々なSaaS企業に対して上記のコンサルティングを実施しており、豊富なプロジェクト経験を有している。日本のSaaSビジネスが経験的・感覚的な意思決定からいち早く脱し、体系的かつ科学的な方法論に基づいた意思決定を行うことで利益拡大が飛躍的に進むことを期待してやまない。

著者紹介



山城 和人

パートナー(取締役)

外資系コンサルティング会社、投資銀行、事業会社を経て現職。ハイテク・産業機器メーカー、小売・消費財等の事業戦略や価格戦略のコンサルティングに従事。プライシングを含むサービスモデルの最適化プロジェクトを数多く実施し、企業の収益を大きく改善した実績を有する。ロチェスター大学MBA(経営学修士)、日本証券アナリスト協会検定会員



蔵田 真也

ディレクター

外資系コンサルティング会社、外資系メーカーのマーケティング部門を経て現職。SaaS企業、テクノロジー・産業機器メーカー等に対する価格戦略、マーケティング・販売戦略のコンサルティングに従事。
工学博士(東京大学 化学生命工学専攻)

出版者情報

出版者: サイモン・クチャーアンドパートナーズジャパン株式会社
著者: 山城 和人、蔵田 真也

東京オフィス

〒102-0094
東京都千代田区紀尾井町4-1
ニューオータニガーデンコート 28F
Tel. (03) 6261-0977
tokyo@simon-kucher.com

www.simon-kucher.com

