



事業のサブスクリプション化がもたらす 収益の最大化

収益モデルの構築における科学的アプローチの適用

山城 和人
蔵田 真也

simon-kucher.com

SIMON 
KUCHER
Unlocking better growth

目次

1. 事業のサブスクリプション化が成功する2つのケース	3
2. 提供サービスの設計	5
3. プライシングモデルの策定	8
4. 結論と今後の展望	11
著者紹介	13

事業のサブスクリプション化が成功する2つのケース

多くの企業は製品の単純な売り切り型のビジネスモデルから、長期的な顧客との関係性の中で継続的に顧客に課金することにより収益を拡大するリカーリング型のビジネスモデルへの移行を模索している。こういった長期的な顧客との関係性の中でより大きな収益を上げるビジネスモデルへのシフトは、“モノ売り”から“コト売り”、または、“事業のサービス化 (ServitizationやXaaS)”といった現象となってあらわれている。サブスクリプションはこういったリカーリング化、サービス化を後押しする事業形態の一つと言える。

サブスク化は企業に大きな収益の拡大をもたらす可能性がある一方で、これを成功させるためにはプロダクトアウトからマーケットインへの大胆な発想の転換と専門的なノウハウの適用が必要となる。顧客視点に立ち、何のサービスをどのような形で提供すれば顧客は便益を享受出来るのか、あるいは、いかにして顧客を囲い込みスイッチングコストを高めて解約率を減少させるか、等を徹底的に考え抜いた上で、サービスをデザインしなくてはならない。

さらに、顧客への課金体系、課金基準、価格水準といった収益化モデルのデザインも極めて重要となる。課金基準ひとつを取っても、シンプルな月額や年額課金ではなく、顧客の便益に着目することが有効である。例えば、暖房システムの販売ではなく**提供される温かさに応じて課金**する、コピー機の販売ではなく**コピー数に応じて課金**する、航空機のエンジン販売ではなく**飛行距離に応じて課金**する、など枚挙に暇がない(図1)。これらの課金基準が採用されるようになった背景には、昨今のIoTの進歩により顧客の便益を計測することが容易になったことが挙げられるが、顧客便益に対する直接課金の流れは更に加速することが容易に想像できる。

図1: 顧客の便益に着目した課金体系の例

製品	古い課金モデル	新たな課金モデル
 暖房システム	装置に対して課金	提供される暖かさに対して課金
 医薬品	医薬品に対して課金	回復具合に対して課金
 航空機のエンジン	エンジンに対して課金	飛行距離
 コピー機	コピー機に対して課金	コピー数に対して課金
 コーヒーマシン	コーヒーマシンに対して課金	コーヒーの杯数に対して課金

出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

それでは、どういった場合に従来の売り切り型ではない、リカーリング型のビジネスモデルが有効なのだろうか。1つ目は、**顧客にとって価値あるサービスをセットで提供できる**場合である。製品売り切りの場合の初期コストを単に減らして支払いを平準化するだけであれば、割賦販売やリースと何ら変わりはない。一方、継続的な顧客との関係性の中で、モノに加えて、非常に大きな顧客価値を生み出すサービスを提供可能な場合には、収益モデルのサブスク化は極めて有効となる。例えば、日立製作所はイギリス国鉄との間で、鉄道車両を売り切るのではなく、車両を所有したまま鉄道の運行をサービスとして提供し、イギリス国鉄は定刻運行された列車数を基準に支払いを行う“train as a service”と呼ばれる画期的なサブスク契約を締結した。ここでは、日立製作所は車両だけでなく、IoTやビッグデータを用いて、列車の定刻通りの運行をサポートする高付加価値のサービスを提供していると考えられる。2つ目は、**企業と顧客の間にある“情報の非対称性”を有効活用できる**場合である。つまり、新製品・サービスが顧客にもたらす便益を企業側は理解しているが、顧客側が理解していない(または理解出来ない、信用しない)ために、顧客が十分な支払意思を示さない場合が、このケースに相当する。具体的な例としては、ミシュランのトラック用タイヤが挙げられる。ミシュランは従来よりも25%長持ちする新型タイヤを開発し、市場投入する予定だったが、市場調査を行ったところ、この新型タイヤに対する顧客の追加的な支払意思は僅かしかなく、このまま新型タイヤを市場投入すると、タイヤが長持ちする分だけ収益が減少するリスクがあるという状況であった。しかし、売切り型ではなく従量課金制を採用することで、顧客が追加料金負担を意識せずに、タイヤが長持ちする分の追加支払いを行うことにより、ミシュランは新型タイヤの収益化に成功したのである。この従量課金制は顧客にとってもメリットがある。費用を前払いする必要がなくなることで、巨額の固定費が変動費化し、柔軟なコスト管理が可能となったのである。例えば、不況時には商品の出荷量が減り、トラック輸送サービスの需要も減るが、従量課金制であれば走行距離が減った分を支払わずに済む。ミシュランはこの従量課金制の採用により、タイヤ業界で高い利益率を実現した。

上記の条件があてはまる場合、次に考えるべきは、どのようなサブスクリプション型収益モデルをデザインするかであるが、大きくは以下の4ステップに沿って構築するべきと考える。

1. 戦略の立案

- 企業ゴールの明確化
- 市場・顧客のセグメンテーション

2. 提供サービスの設計

- 提供価値の明確化
- 最適なパッケージ形態の設計

3. プライシングモデルの策定

- 課金基準の決定
- 課金体系の決定
- 価格レベルの決定

4. 販売アプローチの構築

- 顧客に対するコミュニケーションプランの構築
- 販売チャネルの最適化
- 役割と責任の明確化

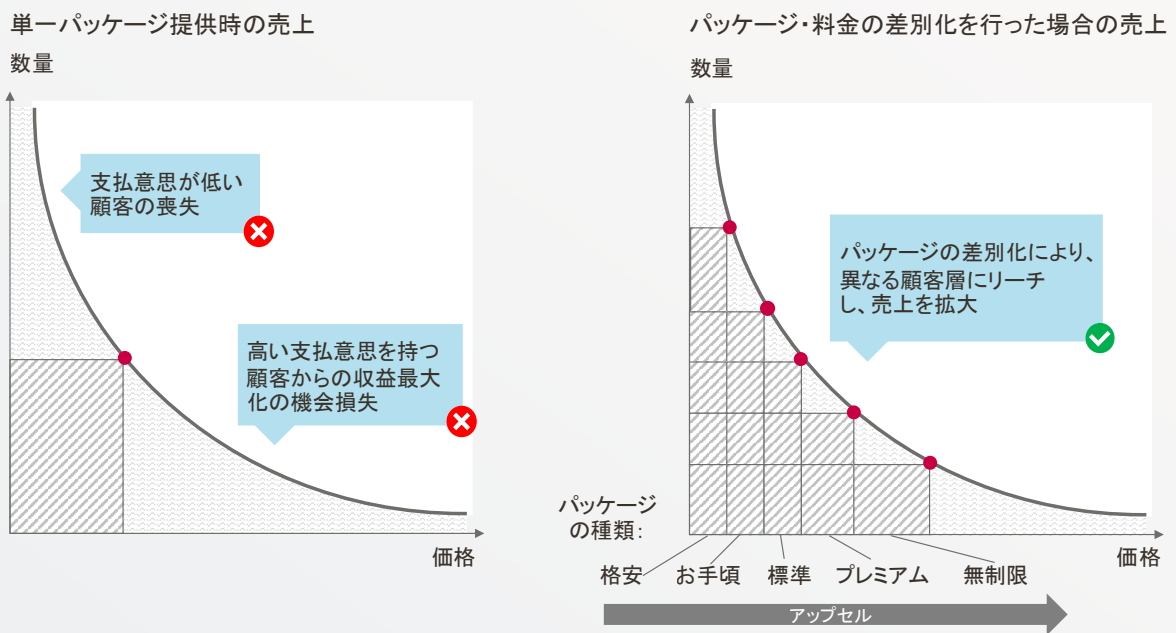
本稿では、サブスクリプションモデルの肝であり、また多くの企業が苦慮していると思われる2と3を重点的に、具体例を用いながら解説していきたい。

提供サービスの設計

図2は、縦軸に販売数量を、横軸に価格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、“無制限”パッケージと“プレミアム”パッケージとの間には、その価格差を正当化するだけの、十分なサービス提供価値のギャップ(フェンス)が存在しなければならない。

図2: サービス・料金の差別化による収益ポテンシャルの増大

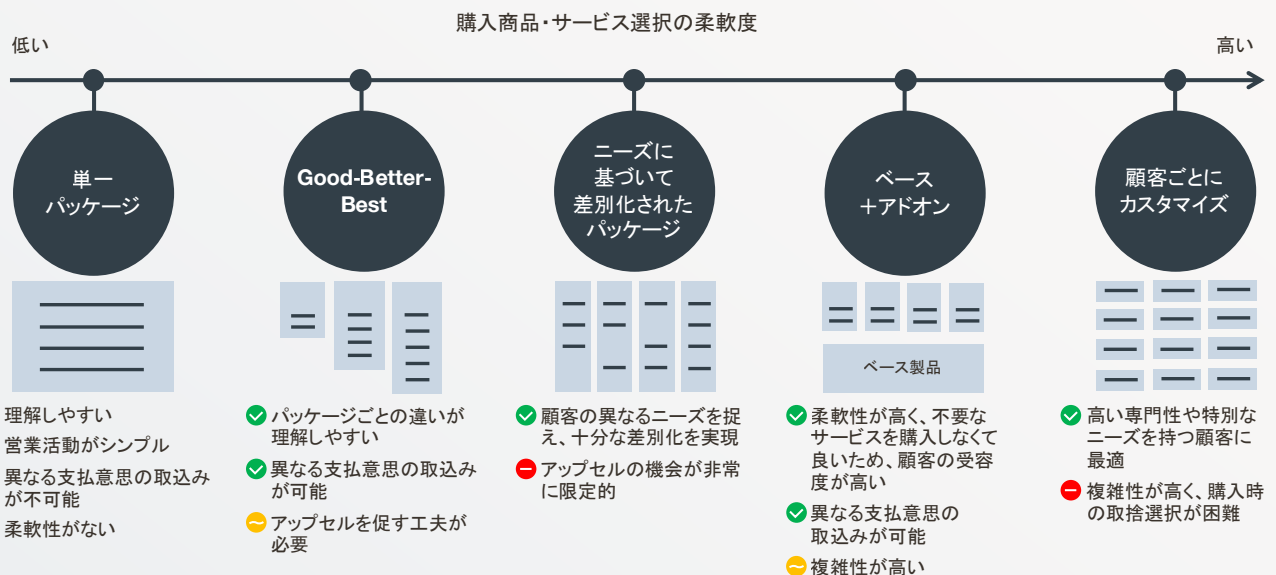


出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

パッケージ形態

効果的なフェンシングを実現するには、自社が提供するサービスの特性や顧客の求める便益の多様性・重要性に応じて最適なパッケージ形態をデザインしなければならない。例えば代表的なパッケージ形態の一つに、**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事が出来る。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)、価格感度は低く品質に敏感か(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。

図3: 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

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要な機能・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、追加的なサービスを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。

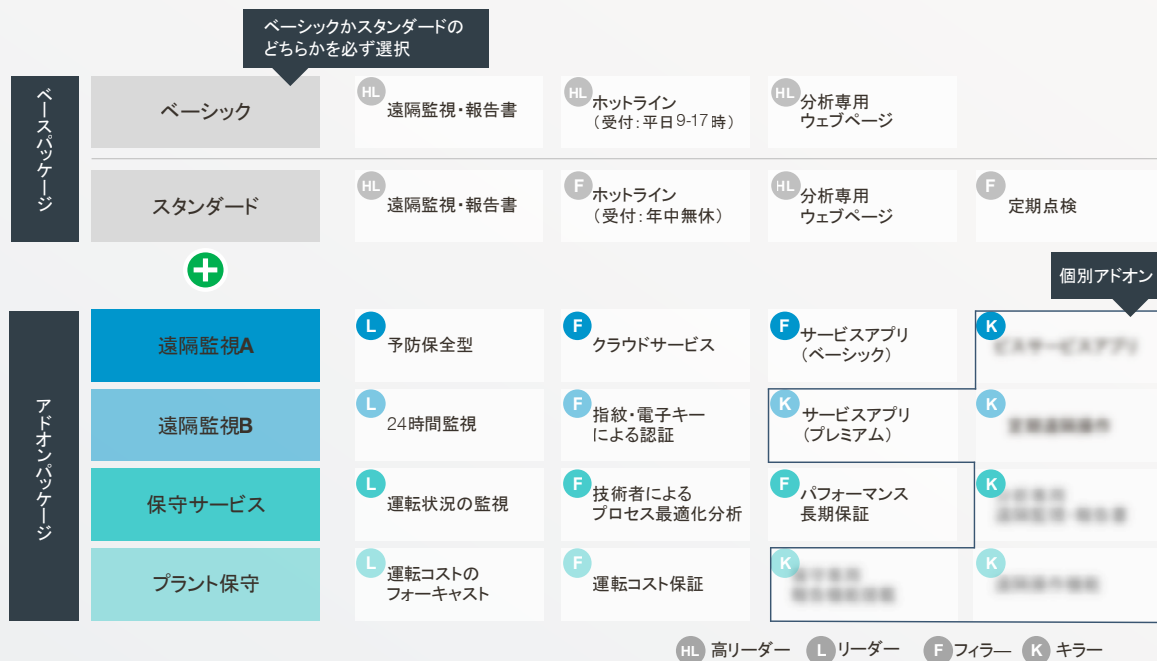
以上の3つの例も含め、図3に代表的なパッケージ形態をまとめている。左から右に行くに従って購入商品・サービス選択の柔軟度は高くなるが、同時にパッケージ形態は複雑になっていく。各パッケージ形態には長所と短所が存在するため、自社が提供するサービスの特性や顧客にとっての便益を考慮しながら、最適なパッケージ形態を導入すべきである。

リーダー・フィラー・キラーロジック

最適なパッケージ形態を選択した後、サービスの各構成要素(項目)を各々のプランに割り当てる際、「リーダー・フィラー・キラーロジック」は非常に効果的なフレームワークである。サービスの各項目が、「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収益の拡大に寄与する場合もある。

図4: リーダー・フィラー・キラーロジックを使用したプラント保守・メンテナンス契約のパッケージ形態



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

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たプラント保守・メンテナンス契約のパッケージ形態の一例である。この例では、ベースパッケージをベーシックとスタンダードの2種類から選択し、そこにアドオンパッケージを顧客の自社ニーズに応じて追加できるようになっている。ベースパッケージは高リーダー項目とフィラー項目で構成され、アドオンパッケージはリーダー項目と複数のフィラー項目で構成されている。また、各アドオンパッケージでは、キラー項目を個別に追加することが出来るため、一部の顧客セグメントの特殊ニーズにも対応可能である。

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。

プライシングモデルの策定

プライシングモデルは、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。

課金基準の決定

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、サービス利用回数(又は利用者数)に応じた課金体系や、上述したコピー機メーカーによる印刷枚数に応じた課金体系などが該当する。

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、機械故障時にメンテナンス要員が到着するまでの時間が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体系がこれに該当する。

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、歩留率を〇〇%向上させたら××円課金する、といったような成功報酬体系がこれに該当する。

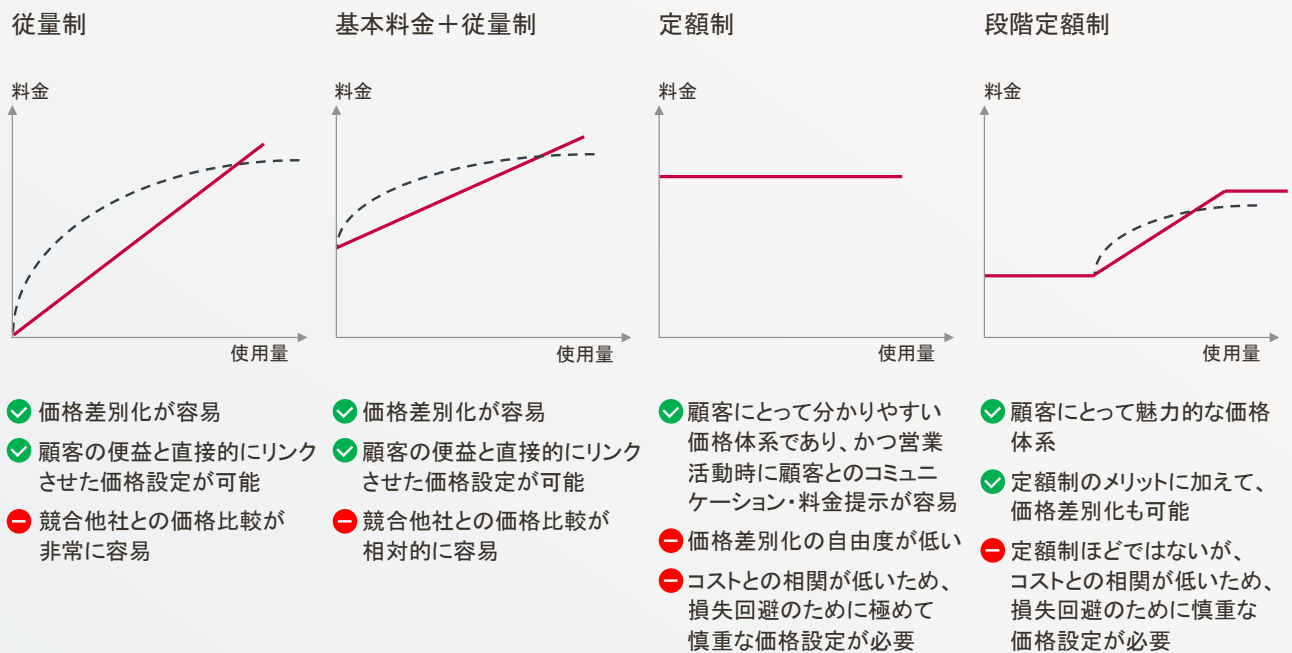
ここで、非常に興味深い例を紹介したい。バルセロナのとあるコメディ劇場は全席に顔認証システムを導入し、1回笑うごとに0.3ユーロを観客に課金する仕組みを開始した。また、観客は、劇場への入場料として24ユーロ支払うか、最大80笑い分の料金を支払うかを選択できるようにした。その結果、観客1人あたりの単価が6ユーロも上昇し、観客数も35%増加したという。観客が実際に笑った数に応じて課金するというのは、顧客便益と課金基準が直接リンクしている点において極めて理にかなっているといえるが、本当にこれを実行してしまうところがいかにもスペインらしいと思われる。

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。

課金体系の決定

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。

図5: 代表的な課金体系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

価格レベルの決定

最後に、価格レベルをどの程度に設定するかを考える。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。実際に弊社がコンサルティングを行っ

たプロジェクトでは、インタビュー等を通じて顧客の購買行動、意思決定プロセスを理解し、そこに上記の分析や他の調査も組み合わせることで、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し、どの価格で何%の回答者が①~④と感じるのかの累積分布を曲線で表すことが出来る。図6(右)に①と④の累積分布の曲線を示したが、この2本の曲線の交点が理想的な価格であると言われている。また、詳細は割愛するが、①~④の4本の曲線を用いて、現実的な価格レンジを導出することが出来る。

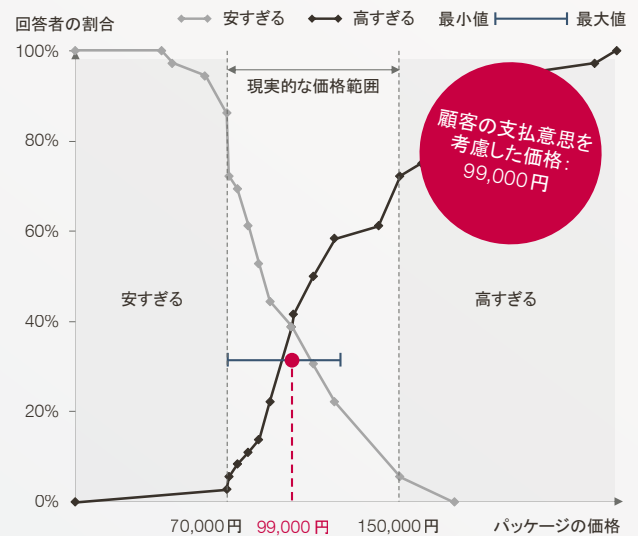
図6: 価格感度分析の概要

Van Westendorp 分析 (調査手法)

以下のように感じるパッケージ価格はいくらか

a	安すぎる	安すぎて、品質に不安を覚える価格はいくらか	円
b	妥当である	品質の不安はないが、安いと感じ始める価格はいくらか	円
c	高いが購入を検討する	買う価値があるが、高いと感じ始める価格はいくらか	円
d	高すぎるため、利用を断念する	絶対に支払わないと思う価格はいくらか	円

適切な価格レベルを分析結果から算出



出典: サイモン・クチャー&パートナーズ

コンジョイント分析

サービスにおける各属性の重要度および顧客の支払意思を調査する手法である。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(図7①)。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(図7②)。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サービス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サービス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、各サービス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(図7③)。

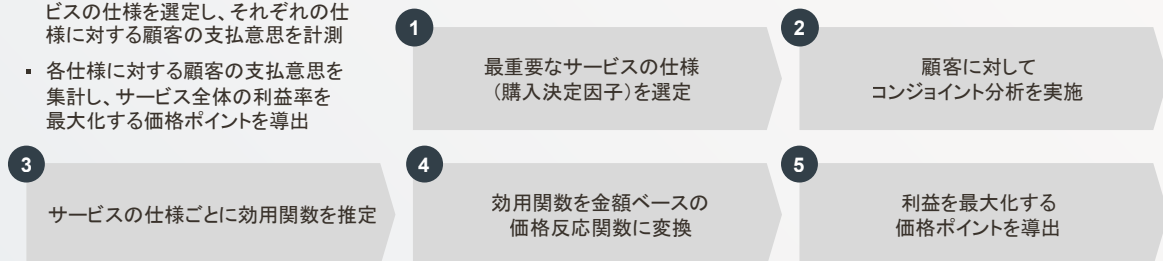
この効用関数を価格に変換することで、金額ベースの価格反応関数(需要関数)を導出し、パッケージ内容を変えた場合の販売数量の変化をシミュレーションする(図7④)。さらに、そのデータを基に、売上を最大化する価格ポイントを算出し、もし変動費率の情報があれば利益を最大化する価格ポイントを導出することも可能となる(図7⑤)。

コンジョイント分析は非常に有効な調査手法であるが、一定のサンプル数が必要であるため、顧客数が非常に限られる場合には使用できないことがある。また、仮に一定のサンプル数が得られるような場合でも、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。

図7: 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の仕様を選定し、それぞれの仕様に対する顧客の支払意思を計測
- 各仕様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

結論と今後の展望

以上をまとめると、サブスクリプション型収益モデルを構築する際には、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ようにし**(パッケージの最適化)、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し**(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)ことが非常に重要である。

弊社はグローバル大手企業からユニコーン企業まで、様々な企業のサブスクリプション型収益モデルへの移行を支援しており、豊富なプロジェクト経験を有している。“モノ売り”から“コト売り”への変化や、“事業のサービス化 (Servitization や XaaS)”といった現象に見られるように、企業は顧客とより長期的な関係性を築き、収益を拡大させるサブスクリプション型の収益モデルを模索している。一方で、サブスクリプション型収益モデルへの移行を成功させるためには、プロダクトアウトからマーケットインへの大胆な発想の転換に加えて、高い専門性とノウハウが要求される。日本の企業が感覚的ではなく体系的かつ科学的な方法論に基づき、サブスクリプション型収益モデルを導入することでその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

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、輸送機器、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。

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

シニアディレクター

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。テクノロジー・産業機器メーカー、重工業メーカー、SaaS企業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)

サイモン・クチャーについて

サイモン・クチャーは、世界30カ国に2,000人以上の社員を擁するグローバル・コンサルティングファームです。私たちは、クライアントに”目に見える”売上と利益の伸長をもたらし、クライアントにとっての“より良い成長”(better growth)を“解き放つ”ことを唯一の目標としています。クライアントが求めるもの、クライアントにとっての価値を深く洞察し、製品、価格設定からイノベーション、マーケティング、セールスにいたるビジネス戦略のあらゆる側面を最適化することで、“より良い成長”を実現します。サイモン・クチャーは、37年にわたり、マネタイゼーションに関するすべてのテーマで経験を蓄積しており、世界有数のプライシング、成長戦略スペシャリストとして評価されています。

www.simon-kucher.com

東京オフィス
〒102-0094
東京都千代田区紀尾井町1-3
紀尾井タワー 14F
Tel. (03) 6261-0977
kazuto.yamashiro@simon-kucher.com

Imprint

Publisher 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

Authors 山城 和人, 蔵田 真也



simon-kucher.com



SIMON 
KUCHER
Unlocking better growth