TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

第40回ビジネス勉強会
サブスクリプション

課題図書
「サブスクリプション
――「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル」
ティエン・ツォ著

アジェンダ

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

1. 本テーマを選んだ理由
2. 課題図書ダイジェスト

1. 本テーマを選んだ理由

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

しばらく前(3~5年くらい)まではVOD(Video On Demand)くらいかと思っていたが
サブスクリプション型のサービスが増えてきた。

キリンのクラフトビールのサブスク。
月額2,496円（税込）で1日1杯好きなクラフトビールを追加料金なしで飲むことができる。
平日限定で最大17種類のクラフトビールから選ぶことができる。

トヨタの車のサブスク。
プリウス、クラウンなど、モノによるが月額4万～10万円で使える。

ソニー・プレステのサブスク。
サーバーにおいてあるゲームで遊び放題。
(400タイトルくらいらしい。)
1か月プランで約2,500円、3か月プランで約5,500円。

2. 課題図書ダイジェスト

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

1. サブスクリプションとは何か？
2. なぜ今、サブスクリプションか？
3. 小売業界で何が起こっているか？
4. 映画業界で何が起こっているか？
5. 航空・鉄道・自動車業界で何が起こっているか？
6. 新聞・メディア業界で何が起こっているか？
7. 企業はサブスクリプションの展開でどうすべきか？
8. 開発部門はどう変わるか？
9. マーケティング部門はどう変わるか？
10. 営業部門はどう変わるか？
11. 財務部門はどう変わるか？
12. IT部門はどう変わるか？

2. 課題図書ダイジェスト
1.サブスクリプションとは何か？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

サブスクリプション＝元々は「定期購読。」
「個別の商品を売る」ではなく、「利用権を売る」ビジネス。
顧客1人1人のニーズに対して応える。

DVDは買わない。
観る権利を買う。

視聴履歴に基づいて「リコメンド」が
あったり。

グロ放題

スタディサプリ

BUSINESS ON DEMAND

1冊10分で読める 本の要約サービス flier

コレ→
はただ「定額」なだけ。
「すいてる時間のリコメンド」とか
沿線のイベントの紹介とか
何もしない。

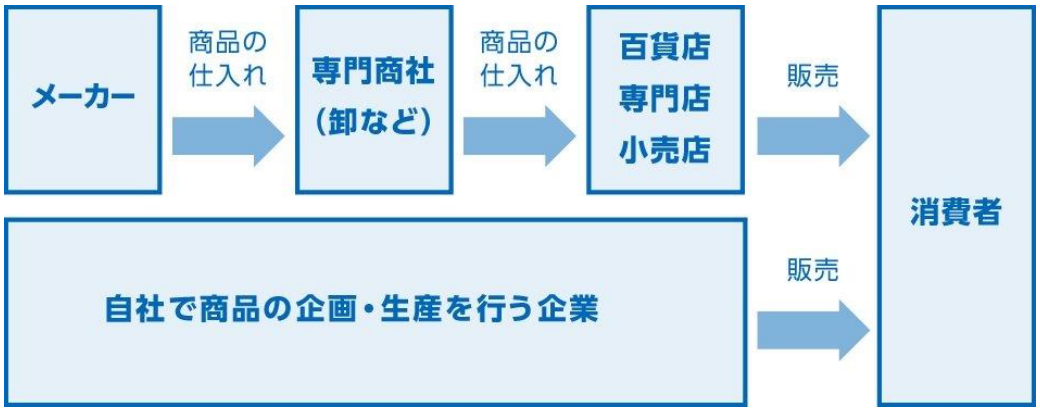
2. 課題図書ダイジェスト
2.なぜ今、サブスクリプションか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 「製品中心」時代は製品を大量に作って画一的な商品を売るのを重視。
- ✓ 例）T型フォード・・・色は黒のみ。

ユニクロかぶり、しちゃったり。。

- ✓ 「顧客がほしいものは何か？」を重視する動きはあったが、消費者調査を断面的に実施。リアルタイム性に欠けていた。
- ✓ ITの進歩によって、顧客の消費行動の履歴をデータベースで管理できるようになった。また、小売業者を介さずに直接、顧客とリレーションを築けるように。
- ✓ 例）Amazon、Netfliex



実はお客さんのことがよくわかっていない↓

©Disney（イメージ）

2. 課題図書ダイジェスト
3.小売業界で何が起こっているか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 米国の小売り売上総額の85～90%がリアル店舗での売上。
  ＝リアル店舗は死んでいない。
- ✓ Eコマースの拡大は事実だが、リアル店舗を駆逐するほどではない。
  (ミレニアル世代はまだ少数派、初見ウェブ買いのハードルの高さ)
- ✓ Eコマースの企業がむしろリアル店舗を持つ流れ。

入口で「ピッ」ってやって入る。
Amazonのサイトで買うのと同じように、購入履歴が蓄積される。

リアル店舗を買収したり。

- ✓ 「リアル店舗 vs ECサイト」ではなく、「製品中心主義 vs 顧客中心主義」の構図。
- ✓ ショールーミング46%、ウェブルーミング69%で、ECサイトはリアル店舗の味方説。
  (実物見ないとわからない、送料不要、即日手に入る。)
- ✓ 例）フェンダー

エレキギターを買っても9割は1年でギブアップしてしまう。
「フェンダー・プレイ」で弾き方をレクチャー。
月額約2,000円。

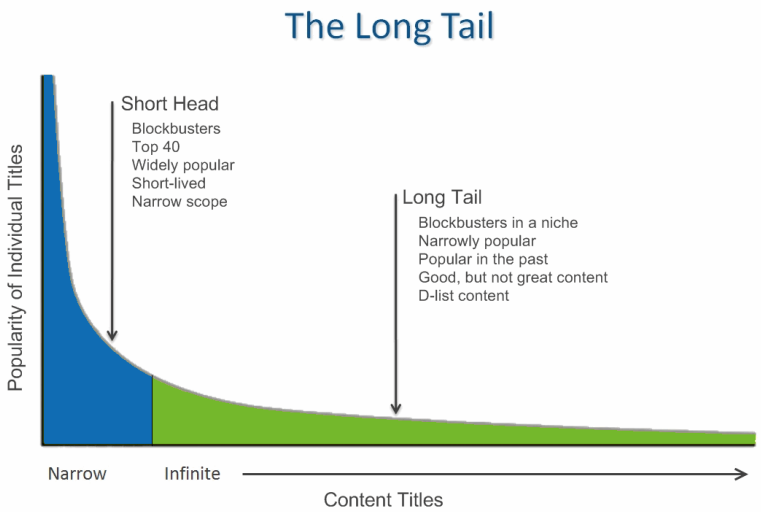
2. 課題図書ダイジェスト
4.映画業界で何が起こっているか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

✓ 「ブロックバスター」で一発当てる。それ以外の映画の低収益を穴埋めする。

ブロックバスター＝大型高性能爆弾。
映画に限らず、ジャンプ、ゲーム、芸人など様々な
分野にブロックバスターは存在。

✓ Netflixは、「一発当てる」ではなくコンテンツ量で勝負する。
コンテンツ量が増える→利用者が増える＆継続率が向上する。



「スポーツ特化」「アニメ特化」はわかるが乱立しすぎな感じ。

✓ 「最大公約数」的なコンテンツ制作からの解放。
✓ 過去の視聴履歴データから、俳優やジャンルで視聴数を予測できる。
✓ 映画スターはSVOD俳優へ。映画プロデューサーはSVODプロデューサーへ。

2. 課題図書ダイジェスト
5.航空・鉄道・自動車業界で何が起こっているか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 車の購入は、資金調達やメンテナンス、税、保険などいろいろ面倒。
- ✓ 現代自動車やポルシェ、トヨタでサブスクリプションをスタート。

不要になったら、返却・車種変更できる点でリースと違う。

その日の空き状況を気にしなくてよい点でレンタカーと違う。

- ✓ ウーバーは顧客の使用履歴やサービスのリコメンドを行っている点でサブスク企業。
- ✓ ウーバー vs リフト。重要なのは顧客ロイヤルティの獲得。

amazon Prime

Amazonは映画、アニメ、ドラマ、音楽、本、プライムセール、送料無料など
幅広いサービスで顧客ロイヤルティを築いている。Amazon無しでは生きられない。

- ✓ サーフエア：「空のウーバー」月額定額で飛行機乗り放題。約20万円。
- ✓ SNCF：16～27歳なら月額定額で鉄道乗り放題。(ライドシェア、格安航空対策)約9,000円。
- ✓ 運輸は単にA地点からB地点への移動。
  なので、これからは航空・鉄道・車の業界の垣根を超えた戦いが激化する。

鉄道会社はMaasとか、単にバスや車もサービス提供するにとどまらず、シェアオフィスや百貨店、ホテル、スーパー、ジムなど巻き込んだサービス会社へ進化するのでは？(と個人的予想)

2. 課題図書ダイジェスト
6. 新聞・メディア業界で何が起こっているか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 紙で新聞を読まない時代。米国：モバイルで新聞読むのは70%。
- ✓ 一時はウェブ新聞は広告で稼いで無料公開していたが、記事の質が悪く支持されず。(クリック数を稼ぐことを目的とした記事、広告がうっとうしい)
- ✓ 月額定額サービスが今の主流。定額収入で記事の品質が向上。「クリック数を稼ぐための記事」から「読者にとって魅力ある記事」への変化。無料広告モデル→購読モデルへ。

キュレーションサイトのNewspicsは
広告で稼がない。

TV東京ビジネスオンデマンドは
WBSやガイアの夜明けなど
月額定額で見放題。

最近はYoutubeに進出。
「相内ユウカにわからせたい！」

2. 課題図書ダイジェスト
7.企業はサブスクリプションの展開でどうすべきか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 「製品中心」の組織のあり方から、「顧客中心」の組織のあり方へ。
- ✓ 開発チーム、財務チーム、ITチームなど様々なチーム、部署で今までのやり方を変える必要が生まれる。

2. 課題図書ダイジェスト
8.開発部門はどう変わるか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 消費者調査をやって製品コンセプト作って、開発、ローンチ・・・で終わりではなく、「絶えざる製品改善」が必要。
- ✓ Gメールは長年、ベータ版として提供されてきたが、サービスローンチ後のユーザフィードバックをもとに改善をずっとやっていた。
  Google社内の品質基準を満たしたときに「ベータ版」との文言が消えた。
- ✓ カニエ・ウェストはパイロット版のアルバムをストリーミングサイトへリリース。
  その後ユーザの声を聞きながら、ボーカル追加、歌詞変更、曲順変更して完成させた。
- ✓ スターバックスはスターバックスIDを持つユーザの購入履歴を把握。
  いつも何時に何を買っているか？を把握。10回に1回はモバイルオーダーされる。
  顧客行動が分かるITシステムを開発。

Gmail by Google BETA

My Starbucks [マイページ]

Cafe

Coffee & Goods

Company

Service

限定ビバレッジやグッズ情報を先行してご紹介します。会員限定で詳細情報も。

詳しくはこちら

日本では5年遅れてモバイルオーバー&ペイが導入。

すでに2018年10月から
テイクアウトコーヒーをモバイルオーダできる「TOGO(トゥーゴー)」がリリース。
いずれモバイルオーダーが当たり前の時代に。

2. 課題図書ダイジェスト
9.マーケティング部門はどう変わるか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 情報サービス企業から人口統計情報を買う、
  ではなく自社のIT部門が保有している顧客の購買データ・購買プロセスデータを使う。
- ✓ マーケティングの4Pが変わる。

	従来	サブスク
Product	製品	サービス
Place	小売業とのチャネル	顧客とダイレクトコミュニケーション
Promotion	広告	・利用経験 ・ネットの口コミ
Price	1品1価格	・無料利用でのユーザ獲得 ・パッケージングによる機能追加

ブレクジットが盛り上がっている中
記事閲覧を無料にした
フィナンシャル・タイムズは
定期購読者を増加させることに成功。

FT
FINANCIAL TIMES

flier book labo

本の要約を読む、だけでなく
同士との交流の場も提供。

2. 課題図書ダイジェスト
10.営業部門はどう変わるか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ モノを売って終わり、ではなく、顧客との長期・継続的関係になる。
- ✓ 単に、「販売数を上げる」「値段を上げる」ではなく、
  「顧客数を増やす」「顧客価値(単価)を上げる」「顧客を長くつなぎとめる」が重要。
- ✓ 顧客価値を上げるためにアップセル、クロスセルが重要。
  アップセル：より上位のプライムサービス
  クロスセル：別のサービス提供

クロスセル

アップセル

prime reading

prime music

Amazonプライム会員なら
100万曲以上が聴き放題

Prime MusicはAmazonプライムの会員特典の1つです。プライムの会費に含まれているので、プライム会員は今すぐご利用いただけます。

2. 課題図書ダイジェスト
11.財務部門はどう変わるか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ 過去の一時点を計測する損益計算書、ではなく
  将来収益がいくらになるのか見込める損益計算書を作る。
- ✓ 期首の定期収益ー期中のチャーン(解約)＋定期収益増分＝次期の定期収益

従来の商品の損益計算書：

純売上	ドル100
売上原価（COGS）	(40)
売上総利益	60
営業・マーケティング費	(20)
一般管理費	(10)
研究開発費	(20)
純利益	ドル 10

1. **後方重視の考え方である。**これは過去時制の枠組みであり、すでに得た収益、すでに支払った費用、すでに実施された行動に関するものです。サブスクリプションビジネスで大事なことは将来を見据えることです。この先12か月の見込みがわかれば、それに応じた説明、計画、支出を実現できます。
2. **過去に販売した商品と同じ方法で営業とマーケティングを行っており、 そのコストは基本的に回収できていない。** サブスクリプションビジネスでは、将来のビジネスを牽引するためにも、営業とマーケティングにかかる費用を戦略的に考える必要があります。
3. **この損益計算書は経常利益と一時的な利益を区別していない。**これは根本的な過失ともいえます。今ある1ドルと今後10年間で1ドルで購入できる価値が同じだと言っているようなものです。

サブスクリプション経済の損益計算書

年間経常利益	ドル 100
チャーン	(10)
正味ARR	90
売上原価	(20)
一般管理費	(10)
研究開発費	(20)
経常利益	40
営業・マーケティング費	(30)
純利益	10
新ACV	30
期末ARR	ドル 120

年間定期収益 (ARR)

定期コスト

定期利益(RPM)

ARR:Annual Recurring Revenue、RPM：Recuring Profit Margin、ACV：Annual Contract Value

2. 課題図書ダイジェスト
12. IT部門はどう変わるか？

TSEP
東京経済政策研究会
The Society of Economic Policy

- ✓ ERPシステムで見積もり～入金まで効率的に管理できるが、
  思想は製品中心主義。
- ✓ サブスクライバーの経験(アップグレード、ダウングレード、解約など)を反映できない。
  価格を素早く変更したり、カスタマーインサイトが得られない。(システムの分化)
- ✓ サブスクライバーIDを中心に置く必要。

Appendix：AOKIのスーツボックスは撤退し、メチャカリはなぜうまくいったのか？
なんでもサブスクにすればいいわけではない。

AOKI

・業界：若者を中心にスーツ離れ。
・ターゲット：若者→ハズレ。実際は40歳代
　→既存事業とカニバリズム。
・フィードバック：スーツスタイルはバリエーションが限定的。
　→ユーザ満足度を上げるのが難しい。
・コスト：1着7万円～10万円のスーツを月額1,5000円。
　→終わったスーツどうするのか？廃棄？

MECHAKARI

・業界：女性の社会進出。女性はビジカジが主流。
・ターゲット：働くウーマン＆ファッションそこそこ関心
　→既存事業はファッション感度高い女性向け。住み分けできた。
・フィードバック：AIによるパーソナルスタイリングリコメンド。
　→女性ファッションは変数が多いので満足度向上させやすい。
　　トレンドでコロコロデザインが変わる。
・コスト：返却された服は古着として再販売。