

最新事例付き！ サブスクビジネスを 成功に導く完全ガイド



「新たな時代においては、全ては顧客とのリレーションシップが中心です。常に顧客のニーズに合ったサービスを提供し続け、それにより長期にわたるリレーションを構築して、一日でも長く利用してもらうことが最も重要です。」

— ティエン・ツォ (Zuora創設者・CEO)

※出典：[ZUORA](#)



目次

第1部 サブスクリプションビジネスを理解しよう

- 5 サブスクリプションビジネスとは？
- 6 拡大するサブスクリプションビジネス
- 7 アメリカで成長を続けるサブスクリプションビジネス
- 8 サブスクリプションビジネスが台頭した背景①人々の意識の変化
- 9 サブスクリプションビジネスが台頭した背景②CT環境の整備とクラウドサービスの普及
- 10 BtoCではスマホの登場がショッピングの形態を変えた
- 11 サブスクリプションビジネスが台頭した背景③「モノ」を売る事業から結果を売る事業へ
- 12 サブスクリプションビジネスを導入する企業のメリット
- 13 サブスクリプションビジネスを導入した場合の企業のデメリット

第2部 サブスクリプションを始めよう実践編

- 15 サブスクリプションビジネスを成功させるために①パイヤージャーニーに沿った提案と育成が重要
- 16 サブスクリプションビジネスを成功させるために②チャーンレートをいかに下げるかがカギ
- 17 業界別チャーンレート
- 18 サブスクリプションビジネスを成功させるために③カスタマーサクセスを立ち上げよう

第3部 サブスクリプションを計測しよう

- 20 サブスクリプションビジネスの指標①MRR
- 21 計測の指標②ARPU
- 22 計測の指標③LTV
- 23 計測の指標④チャーンレート
- 24 ネットレベニューチャーンレートからわかるネガティブチャーン
- 25 計測の指標⑤CAC
- 26 計測の指標⑥リテンション
- 27 SaaSではリテンションレート35%を目指そう
- 28 計測の指標⑦ユニットエコノミクス
- 29 $LTV/CAC > 3$ CACの回収は12か月以内が成功の目安
- 30 指標を用いて分析する
- 31 独自のKPIを設定しよう

第4部 事例に見るサブスクリプションビジネスの現在形

- 33 サブスクリプション事例BtoB①Salesforce
- 34 サブスクリプション事例BtoB②Sansan
- 35 サブスクリプション事例BtoB③HubSpot
- 36 サブスクリプション事例BtoC①Netflix
- 37 サブスクリプション事例BtoC②Spotify
- 38 サブスクリプション事例BtoC③SaaS plus a boxという新しい形態

付記

- 39 参考書籍



第1部

サブスクリプションビジネスを理解しよう

「サブスク」として2019年の流行語にもなったサブスクリプションビジネスは、業界の垣根を超えて広がっています。反面、昔からある定額サービスとどこが違うのかわからない、なぜ今さらそんなモデルが取りざたされるのか、という声もあります。サブスクリプションモデルについて、基礎から整理してみましょう。



サブスクリプションビジネスとは？

「サブスクリプション(Subscription)」とは「予約購読」を意味する英語で、元々は雑誌の定期購読を表す言葉として使われてきました。それが語源となり、近年では**「製品やサービスなどの一定期間の利用に対して代金を支払う方式」の意味**として使用されるようになりました。

Zuora創業者・CEOのティエン・ツォは以下のように定義しています。

「これからのビジネスの目標は、まず特定の顧客のウォンツ(欲求)とニーズ(必要)に着目し、そこに向けて継続的な価値をもたらすサービスを創造することだ(中略)。つまり、顧客をサブスクライバーに変えて、定期収益がもたらされる構造を築くことだ。私はサブスクリプション・エコノミーと呼んだ」

※出典:『[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)

サブスクリプションビジネスを定義する

サブスクリプションビジネスとは、顧客ニーズに着目して顧客の求めるものをサブスクリプションで提供することで継続的に収益を得る構造を作ること。



拡大するサブスクリプションビジネス

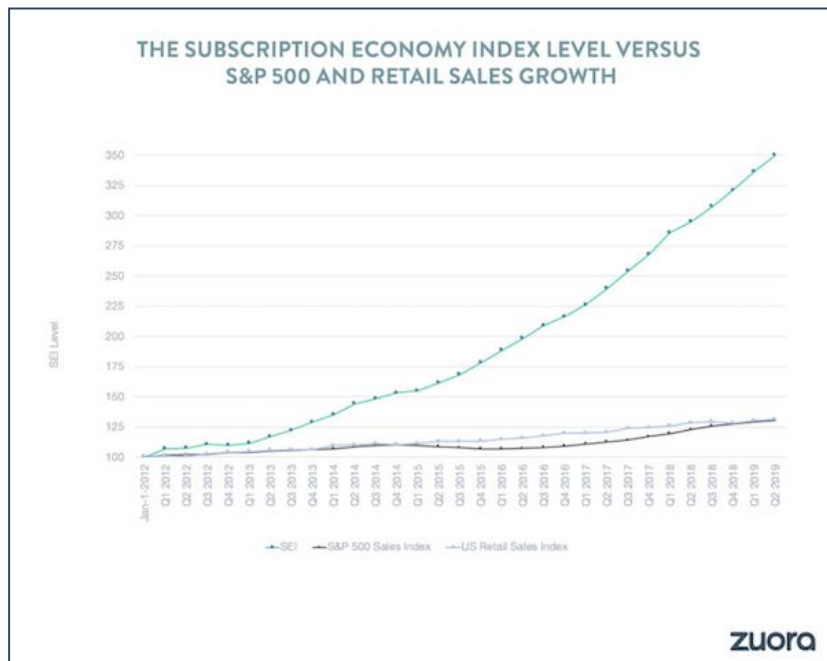
あらゆるビジネス領域でサブスクリプションモデルの導入が拡大しています。

- 有料会員となってさまざまな特典を受けるサービス (amazonやHuluなど)
- 商品を定期購入できるサービス (Oisixなど)
- BtoB SaaS系のサービス (HubSpotやSansanなど)



成長を続けるサブスクリプションビジネス

米国でサブスクリプションモデルを導入した企業(緑)は、S&P500構成企業の売上高(黒)やアメリカ小売売上高(水色)と比較すると、**高い伸びを見せています**。日本でも2019年「サブスク」がバズワードとなり注目を集めました、**今後も市場規模は拡大することが予測されています**。



※2012年1月の売上高を100として成長率を比較したグラフ
出典: [ZUORA](#)



サブスクリプションビジネスが台頭した背景① 人々の意識の変化

現代人の多くは、モノを購入せずにサービスが利用できるのなら、サービスだけを利用したいと考えています。

モノは所有する対象から利用する対象へ

かつて車や家、服、腕時計、アクセサリなどは、持ち主の社会的なステータスを示すと考えられていました。社会的なステータスを備えた存在とみなされようと、お金を貯めたりローンを組んだりして高価なモノを購入しようとしました。

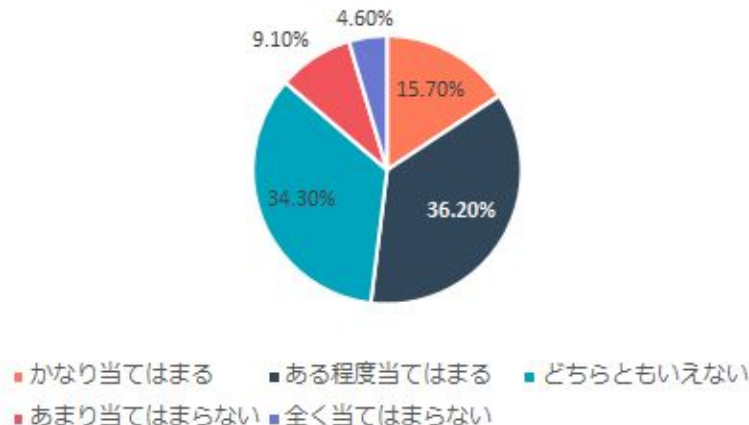
ところが現代では所有することに高い価値を感じる人は少なくなっています。

このグラフは2016年消費者庁の調査によるものです。

「できるだけモノを持たない暮らしにあこがれる」と答えた人は、51.9%と過半数を超えました。

逆に、モノを所有したいと考えている人は、13.7%と7人に1人を下回ることがわかりました

できるだけモノを持たない暮らしにあこがれる



※平成28年度消費者庁「消費生活に関する意識調査」
「暮らしについての考え方」を元に作成



サブスクリプションビジネスが台頭した背景②

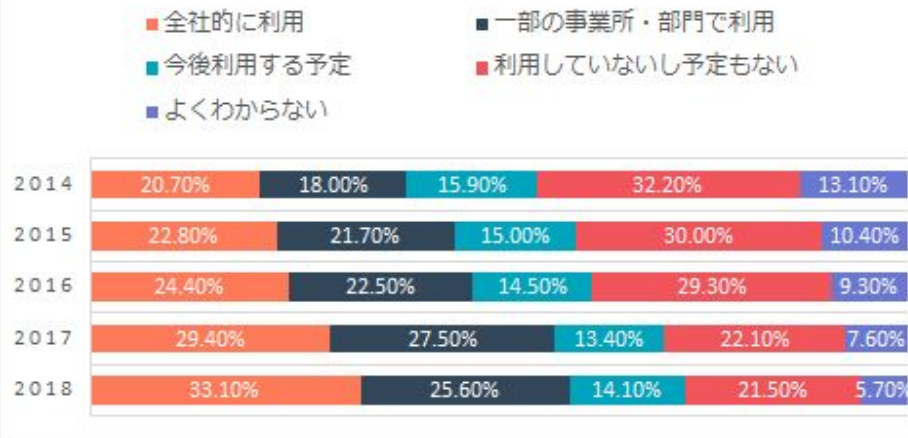
ICT環境の整備とクラウドサービスの普及

サブスクリプションサービスの台頭の背景には、ICT環境が整備され、クラウドサービスが普及するにつれて、サービスの提供が容易になったことが挙げられます。

クラウドコンピューティングが 「サービスだけの利用」を可能にした

SaaS(サービスとしてのソフトウェア)を利用すれば、ソフトウェアをパッケージで購入する必要がなくなり、アプリの管理やアップデートも不要になりました。その結果、BtoBでは、大小問わず多くの企業がサブスクリプションベースでサービスを利用するようになりました。2017年の段階で、すでに企業の7割がクラウドベースのサービスを活用する、またはその予定であることがわかります。

クラウドの利用状況の推移



※2019年総務省統計を元に作成

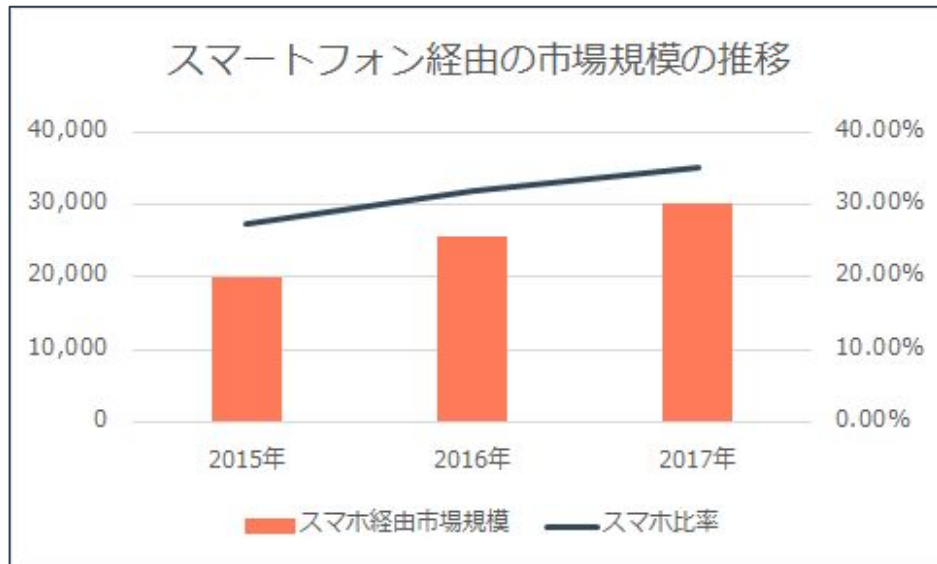
※出典: [令和元年総務省「企業におけるクラウドサービスの利用動向」](#)



BtoCではスマホの登場がショッピングの形態を変えた

スマホの登場は「ポチる」という表現が生まれるほど、ネットショッピングを身近なものに変えました。このグラフはスマホの浸透とECの市場規模拡大が一致していることを示しています。

EC市場を牽引するamazonは、「翌日配送」「配送料無料」を保証するサブスクリプションサービス、amazon primeを通じて、売上高を飛躍的に拡大しています。



※出典: [平成30年経済産業省「我が国におけるデータ駆動型社会に係る基盤整備」](#)



サブスクリプションビジネスが台頭した背景③

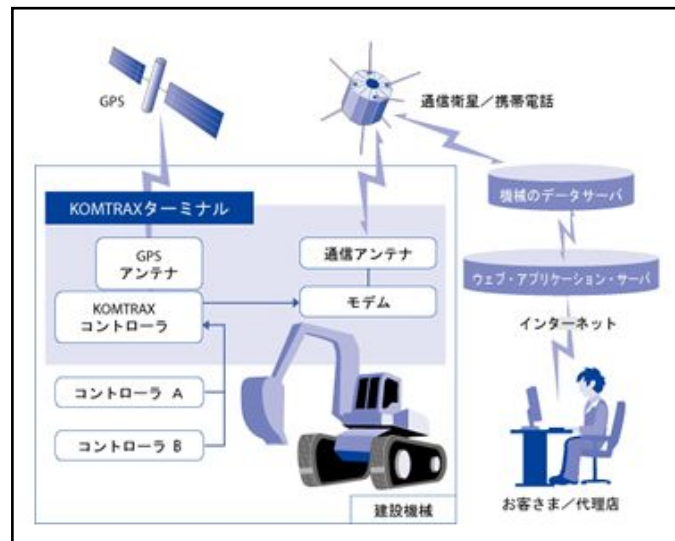
「モノ」を売る事業から結果を売る事業へ

「モノ」が売れなくなった時代に、IoTを活用して「サービス」を売ることにと事業を転換した企業が、次の戦略としてサブスクリプションサービスを推進しています。

コマツの事例

産業用機械メーカー小松製作所(コマツ)は、自社で販売する重機をIoT化し、建設機械の場所や稼働状況を離れた場所から把握できるシステム、[コムトラックス](#)を開発しました。

コムトラックスは進化を続け、2016年にはサブスクリプションサービスとして提供されています。



※出典: [KOMATSU](#)



サブスクリプションビジネスを導入する企業のメリット

サブスクリプションビジネスを導入することによって、新規顧客を低いハードルで獲得でき、定期的な収益を元にビジネスを成長に導けるというメリットがあります。

《企業にとってのメリット》

1. 新規顧客の利用障壁を下げられる
2. 顧客との間に長期的な関係を構築できる
3. サービス提供をしながらさまざまな利用者データを収集し、サービスのブラッシュアップへ速やかに活用できる
4. 会社の定期的かつ長期的な収益を確立できる
5. 安定的な顧客基盤の上にアップグレードや機能の追加などの柔軟な戦略化ができる
6. プロダクトを販売するサブスクリプションの場合、物流面で出荷する製品の数(および出荷する正確な日付)をより正確に予測でき、在庫と人員配置をより効率的に管理できる



サブスクリプションビジネスを導入した場合の企業のデメリット

メリットをうまく活用できなければ、メリットだったはずの特色が企業にとってのデメリットとなります。

《企業にとってのデメリット》

1. 売り切りビジネスではないので、販売後のカスタマーのケアが必要になる
2. 新規顧客獲得に費用がかかる
3. 顧客が簡単に解約できる
4. 解約は収益減に直結する
5. サービスの改善や新しいコンテンツなど顧客を引きつけるための努力を続けなければならない
6. プロダクトを販売するサブスクリプションの場合、仕入れ先や在庫に問題が生じた場合、商品やサービスが停止する場合がある

 いかに顧客をケアし、サービスを継続してもらえるかが大切です。



第2部 サブスクリプションを始めよう 実践編

サブスクリプションビジネスを実践する際に必要な具体的なノウハウをご紹介します。
ビジネスの組み立て方から、計測の指標、計測で得られた数値をいかに分析し、
次の施策へ落とし込むかを紹介します。



サブスクリプションビジネスを成功させるために

①バイヤージャーニーに沿った提案と育成が重要

バイヤージャーニーに沿って見込み客／顧客を育成することで、サブスクリプションの持続・更新が可能になります。

バイヤージャーニーとは？

バイヤージャーニーとは、顧客の行動や思考、感情の変化を時間軸に添って記載し、**商品やサービス購入のプロセスと意思決定までのストーリーを「見える化」する手法**のことです。「見える化」することで、顧客とのタッチポイントを洗い出し、適切な場所やタイミングで、過不足なく必要な情報を伝えられるようになります。

※さらにバイヤージャーニーに関する詳細は[こちら](#)をご確認ください。



顧客育成でサブスクリプションの継続を

サブスクリプションビジネスでは、**顧客にサービスを継続してもらうことが重要**です。そのためには、バイヤージャーニーに沿ったアプローチが必要です。

顧客の行動や思考、感情の変化を「見える化」することで、解約を防ぎ、適切なカスタマーサポートやアップセルの提案につながられます。



サブスクリプションビジネスを成功させるために

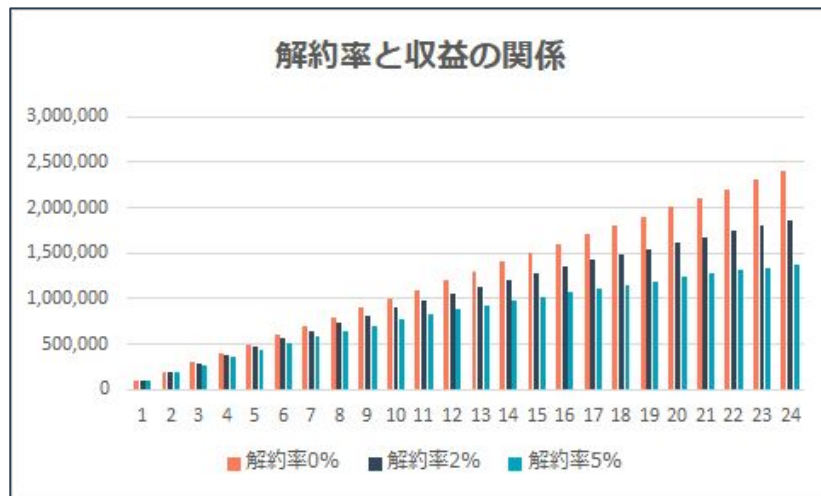
②チャーンレートをいかに下げるかがカギ

顧客の解約(チャーン)はバケツに開いた穴のようなものです。どれだけ新規顧客を獲得しても、解約が多ければ安定した収益を得ることはできません。

チャーンレートはビジネス成長の阻害要因

ある会社は、毎月1,000円でサービスを提供しており、毎月新規顧客が100人ずつあるとします。

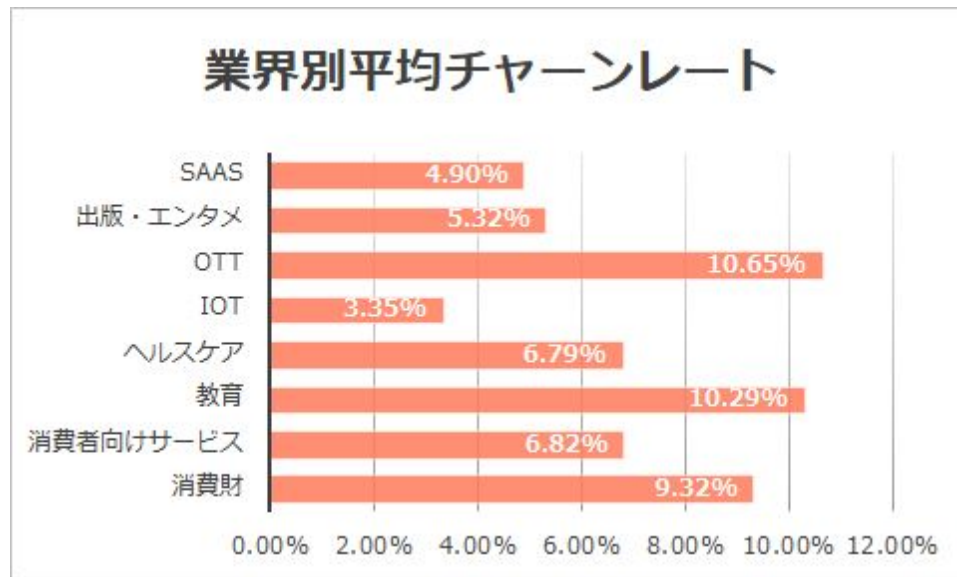
解約率が高いと、新規顧客が増えれば増えるほど、解約する人数も増えるため、損失の割合が増え、利益をむしばんでいくことがわかります。



業界別チャーンレート

アメリカの統計ですが、業界全体のチャーンレートの平均値は7.02%、デジタル関連業界の平均値は6.63%となっています。

産業ごとに分けてみると、SaaSは上部のグラフで平均値は4.90%です。BtoBのSaaSビジネスにおけるチャーンレートは、**3%未満が理想的**であるとされています。



※[Recurly Research社](#) (米国) のデータを元に作成



サブスクリプションビジネスを成功させるために③

カスタマーサクセスを立ち上げよう

カスタマーサクセスとは、**顧客がサブスクリプションサービスを利用することを通して、目的を達成し、成功に導く**部門のことです。チャーンレートを引き下げるためにカスタマーサクセスへの取り組みは最重要課題となっています。

顧客を成功へと導くために顧客と伴走するカスタマーサクセス



①カスタマーサクセスは最初に顧客にとって「成功とは何か」を定義します。

②その後、カスタマーサクセスは、顧客が成功に向かうために、製品／サービスの使用状況・データを確認し、目標とアクションのギャップやアクションを実行するうえでの障害の有無などを確認します。

③顧客へ能動的なコミュニケーションを続け、顧客が目的を達成できるように必要なアクションをともに進めます。



第3部 サブスクリプションを 計測しよう

サブスクリプションビジネスは費用が売上に先行するため、サブスクリプションビジネスを計測することに適した指標を学びましょう。



サブスクリプションビジネスの指標①MRR

MRRは**Monthly Recurring Revenue (月次経常収益)**のことです。

MRRは月ごとに繰り返し得られる収益で、単発の売上は含みません

ビジネスの成長率がわかるMRR

MRRは有料アカウントの新規獲得やアップセルで増加し、解約やダウンセルで減少するため、ビジネスが成長しているかどうか把握できます。

MRRの種類

MRRは4種類あります。

- ①**New MRR**...新規顧客から得られるMRR
- ②**Downgrade MRR**...前月よりも取引額が減った既存顧客から得られるマイナスのMRR
- ③**Expansion MRR**...前月よりも取引額が増えた既存顧客から得られるMRR
- ④**Churn MRR**...その月にサービスを解約した既存顧客によるマイナスのMRR

当月MRRは①④の数値を元に算出します。

$$\text{当月MRR} = \text{前月MRR} + (\text{New MRR} + \text{Downgrade MRR} + \text{Expansion MRR} + \text{Churn MRR})$$



計測の指標②ARPU

ARPUはAverage Revenue Per User(ユーザー1人あたりの平均売上金額)のことです。ある程度の顧客数を獲得したビジネスが、次のフェーズに進む段階で重要な数値です。

フリーミアムモデルで使われるARPPU

ARPPU(Average Revenue per Paid User)は「**有料ユーザー1人あたりの平均課金額**」を示す指標です。非課金ユーザーと有料課金ユーザーを区別する必要がある場合に使われます。ソーシャルゲームや無料プランのあるBtoBのSaaSビジネスで活用されます。

$$\text{ARPPU} = \text{MRR(月次経常収益)} \div \text{有料顧客数}$$

BtoBビジネスで使われるARPA

BtoBビジネスでは「顧客1社あたりの収益」に注目するため、「**顧客1社あたりの平均売上金額**」を意味するARPA(Average Revenue Per Account)が使われます。

$$\text{ARPA} = \text{MRR(月次経常収益)} \div \text{アカウント数}$$



計測の指標③LTV

LTV(Life Time Value)は「**顧客生涯価値**」を表し、顧客がある企業の製品やサービスの利用をやめるまでに、その企業にもたらす収益の平均金額を表します。LTVを算出することによって、事業の健全性が判断できます。

開発費や広告費にどれだけ投資できるかわかるLTV

サブスクリプションビジネスは、開発や新規顧客獲得に投資をし、長期間契約を継続してもらうことによって、時間をかけて投資を回収するという方式を取っています。そのため**新規顧客獲得費用や投資費用をどこまでかけられるかは、LTVを算出することによって把握**しなければなりません。

LTVは以下の計算式で求められます。

$$\text{LTV} = \text{ARPU}(\text{ユーザー平均月次単価}) \times \text{粗利率} \div \text{Net Revenue Churn Rate}(\text{解約率})$$

LTV > CAC×3が目安

CACは顧客獲得費用を指しており、CACの3倍をLTVが上回っていることが目安とされています。

例) ARPU(ユーザー平均月次単価): 1,000円

粗利率: 80%

Net Revenue Churn Rate(解約率): 3%

CAC(顧客獲得費用=ここでは「広告投資費用」とします): 5,000円

この場合 $\text{LTV} = 1,000 \times 0.8 \div 0.03 \div 26,666\dots$

となって、広告投資費用の3倍を上回っているので、5,000円を投資しても一般的に問題ないと判断できます。



計測の指標④チャーンレート

チャーンレートとは解約率のことです。サブスクリプションビジネスにとって最重要の指標の1つです。

チャーンレートは4種類

チャーンレートは大別して顧客数に焦点を当てたカスタマーチャーンレートと、収益ベースに焦点を当てたレベニューチャーンレートの2種類があります。そこからさらに2種類ずつに分かれます。

種類	用途	詳細な種類	概要	算出方法
カスタマーチャーンレート	顧客数ベースで解約率を見る	カスタマーチャーンレート	顧客数ベースのチャーンレート	今月失った顧客数 ÷ 前月の顧客数
		アカウントチャーンレート	会社数ベースのチャーンレート	今月失った企業アカウント数 ÷ 前月の企業アカウント数
レベニューチャーンレート	収益ベースで解約率を見る	グロスレベニューチャーンレート	解約やプランダウンにより失った金額をベースとしたチャーンレート	今月失ったMRR ÷ 月初のMRR
		ネットレベニューチャーンレート	解約やプランダウンにより失った金額と、プランアップやクロスセルにより拡大した金額を合算したチャーンレート	(ある月に失ったMRR - アップセルなどのMRR) ÷ 月初のMRR

この中で、ネットレベニューチャーンレートはネガティブチャーンレートを算出する上で重要な指標です。



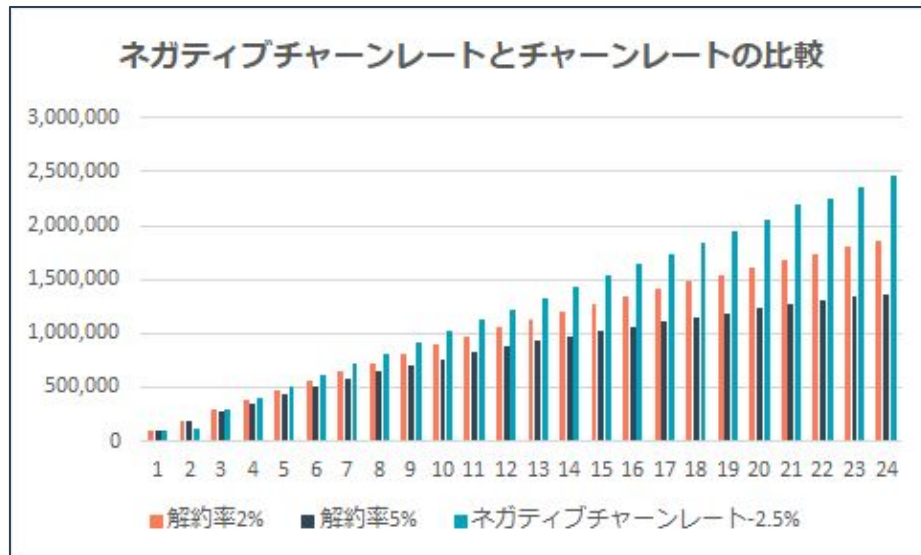
ネットレベニューチャーンレートからわかる ネガティブチャーン

ネガティブチャーンとは、ネットレベニューチャーンレートがマイナスとなった状態のことです。

(ある月に失ったMRR - アップセルなどのMRR) ÷ 月初のMRR < 0

右図では、毎月1,000円でサービスを提供しており、毎月新規顧客が100人ずつある会社で解約率が毎月2%の場合と5%の場合、ネガティブチャーンレートが-2.5%の場合を算出しました。

ネガティブチャーンレートが-2.5%の場合は、先へ行くほど利益が大きくなることがわかります。



計測の指標⑤CAC

CAC(Customer Acquisition Cost)は「顧客獲得費用」のことです。

顧客1人(1社)を獲得するために必要となるマーケティングや営業のコストを指します。

CACとLTVはビジネスの健全性を計測するために重要な指標です。

CACを計測することで投資すべきマーケティングチャネルがわかる

ディスプレイ広告や検索連動広告など、顧客獲得のためのチャネルは数多くあるはずです。それぞれのチャネルからどれだけの収益が上がっているか把握し、効果の高いチャネルを見極めて投資しなければなりません。CACは以下の式で求められます。

$$\text{CAC} = \text{顧客獲得コスト} \div \text{顧客数}$$

CACとLTVはビジネスの健全性を示す

CAC>LTVであれば、顧客を1人獲得するたびに損益を出していることになり、ビジネスは成立していません。そのためCACとLTVは定期的に計測する必要があります。

《CACの計測手順》

- ①期間を設定する
- ②営業とマーケティングにかかった費用を算出する
- ③新規獲得顧客数を算出する
- ④CACを算出する
- ⑤LTVを算出し、LTV>CACであることを確かめる
- ⑥CACの回収期間を計測する
- ⑦CACの回収期間を短くできる施策を検討する
- ⑧計測と最適化を繰り返す



計測の指標⑥リテンションレート

リテンション(retention)とは「維持・保持」という意味で、**企業が一定期間、顧客を維持する能力のことを指します**。顧客ロイヤリティを研究するフレッド・ライクヘルドが「顧客継続率を5%向上させれば企業の利益率を25%95%向上させることができる」と言ったように顧客維持率の向上はビジネスの成長に欠かせないものです。

リテンションレートで既存顧客を維持する能力がわかる

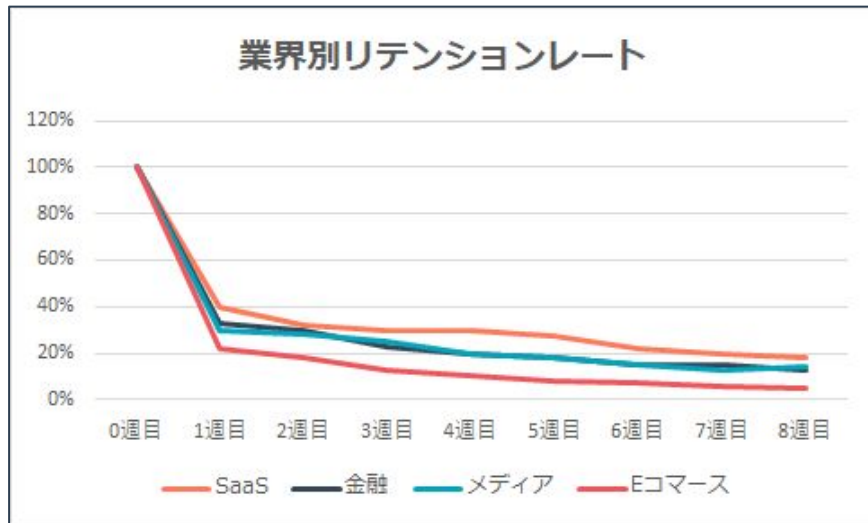
既存顧客維持は安定的な利益確保戦略です。ビジネスの収益の大半は、既存顧客から得られるからです。リテンションを測定することで、新規顧客が平均してどのくらいの期間、顧客であり続けるのかがわかります。

$$\text{リテンションレート(\%)} = (\text{期間終了時の顧客数} - \text{期間中に獲得した顧客数}) \div \text{期間開始時の顧客} \times 100$$



SaaSではリテンションレート35%を目指そう

一般的にSaaSの分野では、リテンションレートを **35%で維持** すると成功だとみなされています。



2017年のアメリカの統計を見ると、金融（黄緑）、SaaS（青）、eコマース（橙）、メディア全分野（紫）で1週目のリテンション率は30%前後まで落ち込み、8週目には20%を割っていることがわかります。2か月後に25%を維持していれば、平均を上回っていることになります。

※2017 Mixpanel社のデータを元に作成

※[出典: Mixpanel Benchmark Report \(2017\)](#)



計測の指標⑦ユニットエコノミクス

ユニットエコノミクスは顧客1人(1社)当たりの採算性を表す指標です。サブスクリプションビジネスがスケール(事業を拡大)できるかどうかを見極めるカギになります。

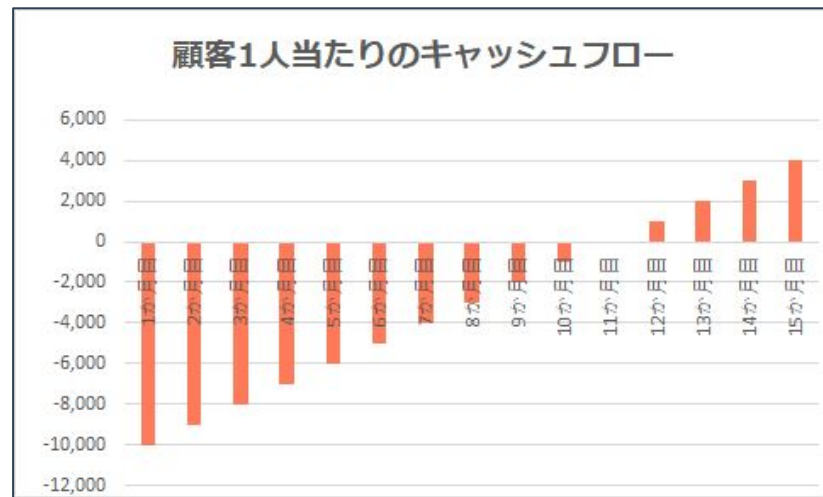
LTV/CAC>1であるかどうかを検証するユニットエコノミクス

サブスクリプションビジネスでの顧客1人当たりのキャッシュフローは以下の図のようになります。

右図は顧客獲得費用が1人当たり1万円、毎月1,000円の料金を払っている場合のキャッシュフローの模式図です。この採算性がマイナスの時期であっても、ビジネスがうまく進んでいるかどうかを示すのがユニットエコノミクスです。

$$\text{ユニットエコノミクス} = \text{LTV} \div \text{CAC}$$

この数値が1を割り込んでいるというのは、顧客を獲得すればするほど赤字になっているため、ビジネスが健全だとはいえません。**ユニットエコノミクスが1を超えていれば、順調に進んでいると考えられます。**



LTV/CAC>3 CACの回収は12か月以内が成功の目安

プロダクト開発や顧客獲得に先行投資を行いながら運営していくサブスクリプションビジネスでは、投資家から融資を受けながら進んで行くことになります。

融資を受けられるかどうかの基準が「**ユニットエコノミクスの数値が3以上であること、広告費などの顧客獲得費用が12か月以内に回収できているかどうか**」(※)であるとされています。

「LTV/CAC>3 CACの回収は12か月以上」であれば顧客の平均継続期間は36週以上であること、チャーンレートのおおよその目安が2.8%であることが判断できるからです。

※出典: [BAIN & COMPANY](#)



指標を用いて分析する

指標を元に計測を行い、数値を元に PDCAサイクル(Plan-Do-Check-Act 計画を立て、実行し、評価し、改善すること)を回すことが重要です。

数値でビジネスの状態が評価できる

この図表はHubSpotの2011年第1四半期2012年第2四半期の計測結果です。

HubSpot	Q1'11	Q2'11	Q3'11	Q4'11	Q1'12	Q2'12
LTV:CAC	1.7	1.9	1.9	2.6	3.5	4.7
CAC	\$6,025	\$7,876	\$8,541	\$7,809	\$6,880	\$6,793
<u>MRR CHURN</u>	3.5%	2.7%	2.8%	2.3%	2.0%	1.5%
AVG MRR	\$429	\$507	\$548	\$560	\$583	\$577
SOFTWARE MARGIN	83%	81%	80%	82%	81%	82%
LTV	\$10,074	\$14,964	\$15,919	\$20,325	\$23,775	\$31,806

2011年第1四半期のLTV/CACの数値は1.7となっています。この数値を1に近づけるために、HubSpotは2011-12年にかけて改善すべきKPIにMRRチャーンレートを設定し、数値の低下に取り組みました。

カスタマーサクセス部門を立ち上げ、解約率の低下を図るとともに、顧客をセグメントに分け、各セグメントに沿った価格体系の見直しを行いました。その結果、2012年第2四半期にはMRRチャーンレートは1.5%まで低下し、LTV/CACも4.7に改善しました。



独自のKPIを設定しよう

KPI(Key Performance Indicator)とは「**重要業績評価指標**」を意味します。KGI(Key Goal Indicator)がビジネスの最終目標を定量的に評価する指標であるのに対し、KPIはKGIを達成するために中間的に設定された指標を指します。数値で出されるため進捗具合が明確になります。

データの活用がサブスクリプションビジネスのカギ

ここで紹介したMRR、ARPU、LTV、チャーンレート、CAC、リテンション、ユニットエコノミクスの7つの指標は、いずれもサブスクリプションビジネスを運用していく上で重要な指標です。

全フェーズで重要な KPI	MRR、チャーンレート
初期段階で重要な KPI	CAC、LTV、ユニットエコノミクス
次期段階で重要な KPI	ARPU、リテンション

自社のビジネスフェーズに合わせ、重視すべき KPIを設定し、PDCAサイクルを回していくことが重要です。



第4部

事例に見るサブスクリプションビジネスの現在

1999年に「月額定額制」という形でSalesforceが始めたサブスクリプションサービスは、20年の間に進化を続けています。BtoB、BtoCの領域でサブスクリプションビジネスを展開する企業の事例を追います。



サブスクリプション事例 BtoB ①Salesforce.com

「サービスとしてのソフトウェア」という従来になかった形のビジネスを開始したのがセールスフォース・ドットコムです。1999年マーク・ベニオフによって創立されました。

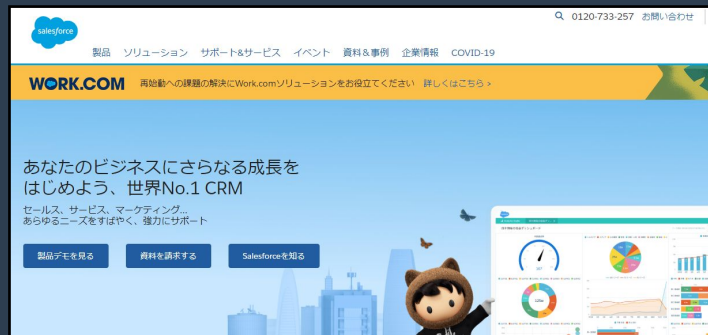
SaaS型モデルの登場とともに、顧客がソフトウェアパッケージを購入し保有するという従来の方式から、月額または年額契約でサービスだけを利用するというサブスクリプションモデルが生まれました。

セールスフォース社の11番目の社員であり、後にサブスクリプション・エコノミーという言葉を提唱し、Zuoraを創設したティエン・ツォは、従来の売り切り型ビジネスモデルからサブスクリプション型への変更をこのように語っています。

「従来のビジネスでは、顧客との関係の終着点は購入でした。サブスクリプションビジネスでは、購入は顧客との関係の始まりなのです」

※引用：『カスタマーサクセス』ニック・メータほか(著)

この言葉を裏付けるように、今日のサブスクリプションビジネス運用に不可欠の計測指標の多くやカスタマーサクセスの理念なども、セールスフォース・ドットコムから始まっています。



※参考: [Salesforce.com](https://www.salesforce.com)



サブスクリプション事例 BtoB ②Sansan

Sansanは「名刺はビジネスの出会いの証であるとともに、ビジネスを加速させる重要なデータ」(※)として、法人向けの名刺管理サービス「Sansan」をサブスクリプションで提供している企業です。

※引用: [Sansan](#)

日本では未だサブスクリプションビジネスが認知されていなかった 2007年から事業をスタートさせています。2018年よりカスタマーサクセス部門を導入しており、その結果は「Sansan」のチャーンレート 0.55%(2020年5月期)にも表れています。

2020年、コロナ感染拡大を防止するために、オンラインでの商談が進んでいます。しかしオンラインの商談では、初対面でのアイスブレイクが難しいなどの問題が起こっています。そこで Sansanでは従来の紙の名刺と同じように商談が進められる「オンライン名刺機能」の提供を開始しています。



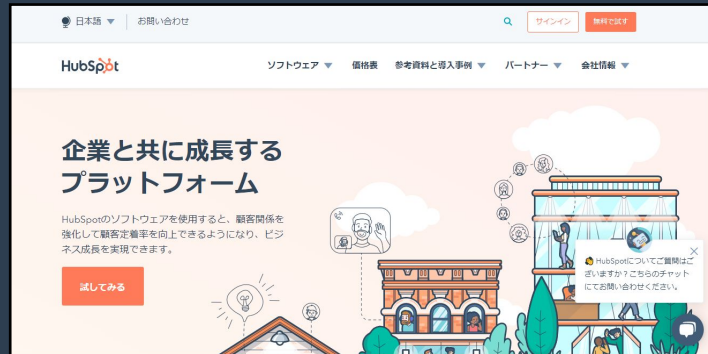
※参考: [Sansan](#)



サブスクリプション事例 BtoB ③HubSpot

「インバウンドマーケティング」の提唱者であるブライアン・ハリガンとダーメッシュ・シャアによって2005年に設立されたHubSpotは、インバウンドマーケティングを支援するソフトウェアの統合ツールであるHubSpotを提供する企業です。

「HubSpot」はインバウンドマーケティング実施に必要なツールがすべて搭載されているマーケティングソリューションです。その中に含まれているCRMは、見込み客、顧客情報を管理し追跡する核となるツールで、新規ユーザーが導入しやすいように、完全無料で提供されています。



※参考: [HubSpot](#)



サブスクリプション事例 BtoC ①Netflix

Netflixはリード・ヘイスティングスとマーク・ランドルフによって、オンラインでのDVDレンタル事業として1997年に設立されました。レンタルサービスは1999年に定額制サービスに移行し、月額利用料を払えばDVDの本数無制限、延滞料金、送料・手数料すべて無料というシステムは、大ヒットしました。

NetflixがコアビジネスをDVDレンタルサービスからストリーミング配信サービスに移行したのは、2007年のことです。2010年には動画配信サービスを海外にも展開するようになり、日本でも2015年からサービスが開始されました。

2013年には既存作品の配信だけでなく、オリジナルコンテンツの配信も開始し、映像コンテンツの制作会社としての評価も高まっています。

2019年時点で世界191か国、1億6,709万人のユーザーを擁し、世界最大の定額制動画配信サービスとなっています。



※参考: [Netflix](https://www.netflix.com/jp/)



サブスクリプション事例 BtoC ②Spotify

スポティファイ・テクノロジーは、2006年に「海賊版や違法音楽データが横行する問題を解決し、アーティストに利益を還元する」ことを目標に掲げ、スウェーデンのダニエル・エクによって設立されました。

Spotifyの特色は、無料プランのユーザーでも、全曲を通して聞けるだけでなく、プレイリスト機能が挙げられます。自分で作ったプレイリストはもちろん、AIが自分の好みに合わせて作ってくれたプレイリスト、友人やアーティストなど他の人が作ったプレイリストが楽しめます。

有料プランに移行すれば、無料プランでは数曲ごとに入る音声広告が入らず、最高音質で聴けるため、快適に使いたいユーザーが自発的にアップグレードしたくなるようなシステムになっています。

フリーミアムモデル(有料プランと無料プランの両方があるサービス)を持っているサービスは参考になるシステムです。



※参考: [Spotify](https://www.spotify.jp/)



サブスクリプション事例 BtoC ③Peloton & Tesla

サブスクリプションの新しい形として、SaaS plus a boxが注目されています。

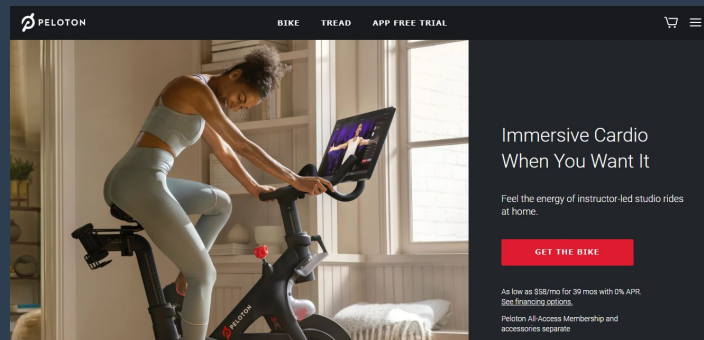
SaaS plus a boxとは、買い切り型のプロダクトを販売し、そこから SaaSに切り替えるビジネスモデル です。

PelotonのSaaS plus a box

Pelotonはエクササイズ用のバイクを \$2,295で販売し、それとともにオンラインで受講できるエクササイズをサブスクリプションベースの場合月額 \$39で提供しています。

エクササイズバイクの前に設置してあるタブレットから、エクササイズのライブクラスが配信され、ユーザーは自宅でもジム同様のトレーニングができるようになっています。

2019年の第3四半期にはサブスクライバーは 17万人を超え、平均解約率 0.46%という大きな成功を収め、新しいサブスクリプションモデルの形として注目を集めています。



※参考: [Peloton](https://www.peloton.com/)

テスラのSaaS plus a boxはサブスクベースの自動運転サービス

テスラは完全な自動運転サービスをサブスクリプションベースで提供すると発表しています。

現在、テスラは自動運転サービスの機能を 7,000ドルで提供していますが、月額100ドル以上と予測されるサブスクリプションサービスの導入で、利用者はさらに広がることを期待しています。



参考書籍

サブスクリプションの基礎を学ぶ上で、おすすめの書籍4選をご紹介します。

『サブスクリプション2.0 衣食住すべてを飲み込む最新ビジネスモデル』

日経クロストrend(編集)

日経BP

『サブスクリプションで売上の壁を超える方法』

西井 敏恭(著)

翔泳社

『カスタマーサクセス—サブスクリプション時代に求められる「顧客の成功」10の原則』

ニック・メータ(著)、ダン・スタインマン(著)、リンカーン・マーフィー(著)、バーチャレクス・コンサルティング株式会社(訳)

英治出版

『THE MODEL (MarkeZine BOOKS)』

マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの共業プロセス』

福田康隆(著)

翔泳社

