

# AQW2021: アフターコロナとDX コロナが後押しする"サブスクリプション"

2021. 02.10. 執行役員CMO/DX戦略室長 金澤 一央

# AsidQuest



### 金澤一央 執行役員CMO/DX戦略室長











### 「デジタル・イノベーションと実業の壁に挑み続けた、実現請負人」

量販店、システムインテグレータを経由してインターネット・ベンチャーに参画した異色の経歴。インターネット黎明期から、一貫して新規事業やR&Dプロジェクトに関わり続け、創業からIPOまでを経験。新技術を活用する事業コンセプト開発、マーケティング戦略立案などに強みを持ち、コンサルタントとして幅広い課題解決を担当。データ分析専門事業責任者としてGoogle、Adobe, Oracle各社と戦略パートナーシップ締結を主導。広告から制作開発、データ分析、実証実験などあらゆる方向での豊富なプロジェクト経験をもち、幅広いパイプラインをもつ。データ分析国際カンファレンスのI-COMの審査員としても活躍。

### 【職歴】

- ・大手GMS勤務。長野地区を担当
- ・富士ゼロックス株式会社に移籍。関連子会社(FXSS)に出向。戸籍電算化システム、 北関東地区担当セールス担当。同エリアマーケティングを兼任。
- ・ネットイヤーグループ株式会社参画。戦略プランナーを経てプロデューサー。通算 1,000件以上のデジタル・マーケティング・プロジェクト(コンサルティング、制作開発、データ分析など)を指揮。事業部長としてデータ分析事業を牽引。2016年より同社教行役員CMOに就任。

#### 【学歴】

- ・ニューヨーク大学 School of Professional M.S. Integrated Marketing
- ・東京工業大学 イノベーションマネジメント学部 MOT(1年無単位コース)
- · 高崎経済大学 経済学部



・サブスクリプションが提供する価値とは何か?

- ・海外のサブスクリプション事例
- 国内のサブスクリプション事例

・サブスクリプションを支える技術

### サブスクリプションとは何か?



### Subscription [səbskrípʃən]

- an amount of money that you pay regularly to receive a product or service:
  - 定期的に商品やサービスを受けるために支払う一定数のお金
- a season ticket (= a ticket that can be used many times within a limited period) for cultural events:
  - 文化イベントのシーズンチケット(特定期間内で何回も使えるチケット)のこと
- an opportunity to buy shares in a company:
  - (社員などが) 自社株を買う権利機会
- an amount of money paid regularly to receive a newspaper or magazine, to use a phone line or internet service, or to be a member of an organization, or the act of paying this money:
  - 新聞や雑誌などの定期購読や電話・インターネット回線、何らかの組織会員になるため (の会費) に対して一定数のお金、もしくはその支払行為

## サブスクリプションとは何か?



- ・本来は「定期購買」全般のことを指す
- Subscriptionといえば、新聞・雑誌の定期購読
- ラテン語の語源では「(契約に)サインする」と言う意味

これが時代とともに違うニュアンスをまとっていく

### サブスクリプションの起源



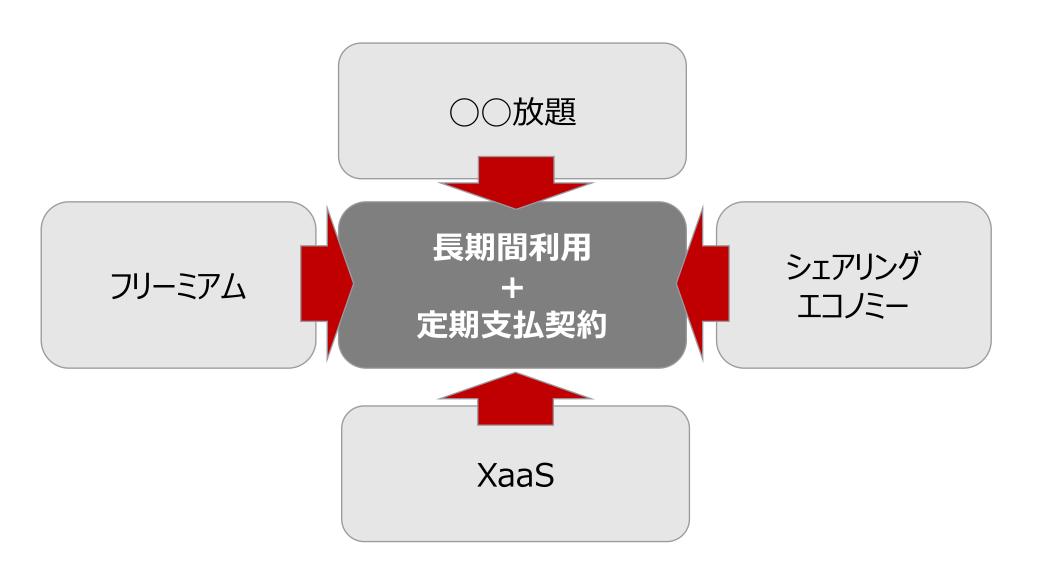
### • 1600年頃

- 世界初の週刊新聞"Relation"(オランダ)
  - 貴族階級やブルジョワの情報交換(サロン、コーヒー・ハウス)で発展
  - 多くのサロンは新聞が無料(店主が定期購読契約していた)
- オペラのシーズンチケット (イタリア)
  - 実質的に最古の劇場オペラ、ヴェルディの"Orfeo"
  - 貴族や富豪が年間シートを年間契約で確保する
  - パトロン貴族が固定費を回収するためといわれている
- どちらもほぼ同時期に出現
- 東インド会社の「株式」の概念など、会員による大型サービス (冒険・演劇・開拓など)の実現・維持を小口で資金収集 する概念とともに浸透し始める(年・月ごとに出資する)
- つまり、特定の恩恵を得るために長期間の支払い契約に 「サインする」という概念が、17世紀初頭に生まれている
- いわば、利子のない「割賦」ビジネス



## 現代のサブスクリプションがまとうニュアンス





### XaaSとサブスク



- XXX as a Seravice (サービスとしてのXXX)
- 高い初期構築やパーッケージ購入を必要としないソフトウェアの利用方法
- 一つのソフトウェア・プラットフォームをいろんな企業が共有して定額利用するスタイル
- 一定額の月額料金支払いで、イニシャルコストを低減できるため広く浸透
- 極めてサブスク的なサブスク



### フリーミアムとサブスク



- 原則無料で利用できるが、一定レベルのサービスには課金が必要 (もしくは広告などで収益を上げる)
- 無料だが、会員登録(サブスクライブ)が必要
- 本来、サブスクは無料ではないが、フリーミアム・モデルの主要収益源としてサブスクが浸透
- 一気に会員シェアを採って、後からマネタイズするデジタルサービスの基本モデルに

















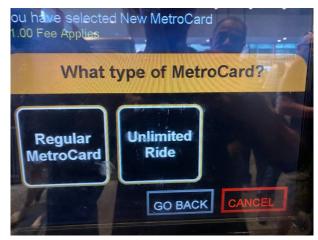
### ○○放題とサブスク



- サブスクといえば〇〇放題=無制限
- 回線や交通機関でいうUnlimitedのこと
- 本来サブスクは「一定期間の利用契約」 のことで、〇〇放題がつかない場合もある
  - i.e.コストコ会費はサブスクだが、商品買い放題ではない
- サブスク契約を多く獲得したい企業がお得感を前面に出したいため「〇〇放題」が多用されるようになった







### シェアリング・エコノミーとサブスク



- ヒトやモノの空き時間をシェアしてビジネスにする経済圏
- 労働力という点ではギグ・エコノミーが類義語になる
- ソフトウェアで広がったXaaSの概念をモノやヒトに適用した流れ
- アンチ大量消費や温暖化=サステナビリティにマッチした
- 本来サブスクとは関係ないが、「所有しないで消費する」権利をサブスク化する動きが出 始めている















### そして、COVID-19

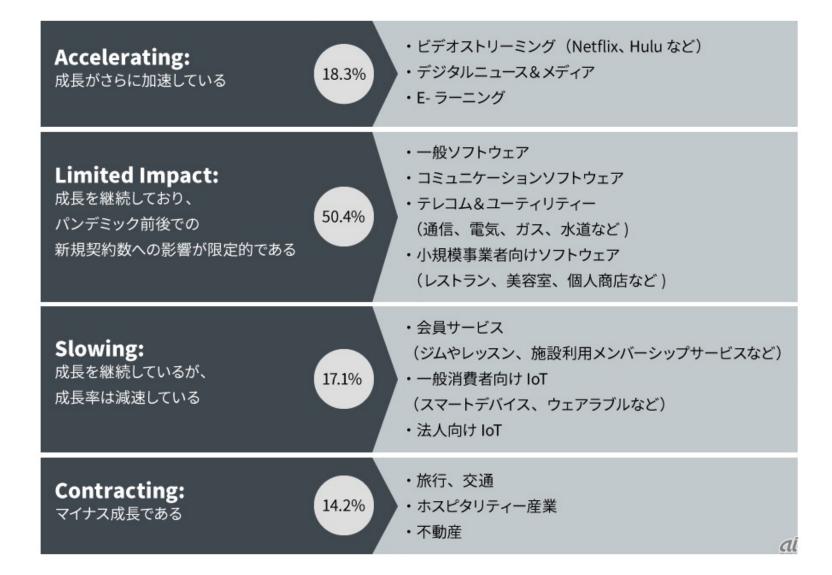


- デジタルへの抵抗をEC需要が上回る
- 密集回避できる移動、物資調達
- オンライン会議やコミュニケーションツールなどのリモート需要
- 世界経済が打撃を受ける中、デジタルシフト+サブスク業態は恩恵を受けている



## サブスクサービスの80%はコロナ禍でも成長を続けている

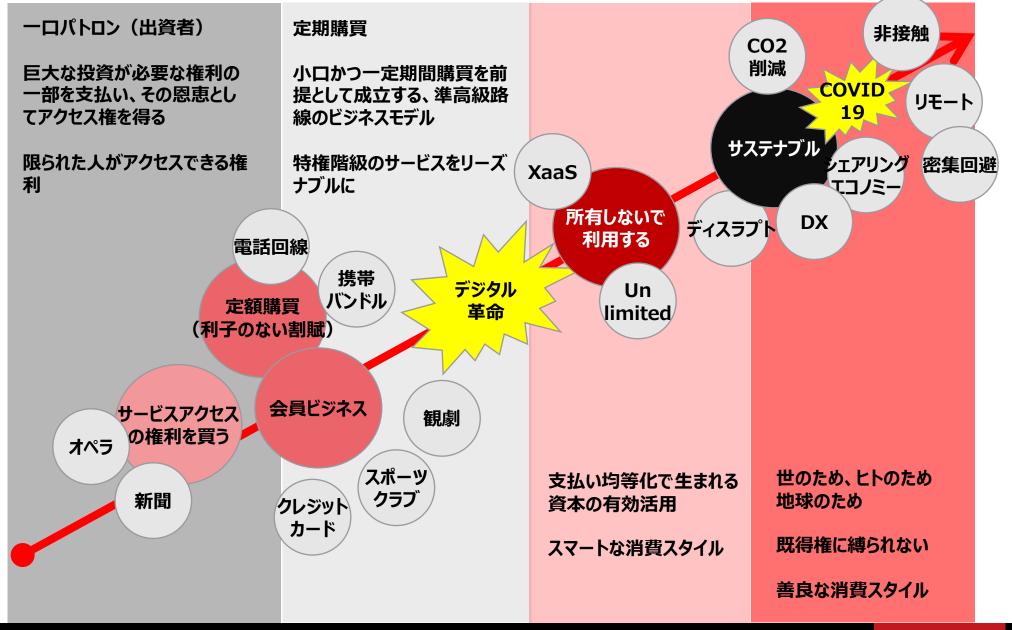




Zdnet(2021), 2020年3~5月末のサブスクリプションの成長率(新規契約数)業種分析

### 現代のサブスクリプションがまとう文脈





### サブスクリプションの価値とは



- ユーザー側のサブスク価値
  - 個別消費よりもお得
    - ボリューム・ディスカウント、ポイントなどの金銭的優遇
  - 個別消費よりも楽
    - 使役負荷(購買・調達行為)が削減できる
  - イニシャルコストが低い
    - 高額初期投資が必要なサービス(システム・インフラなど)を定額利用できる
  - 常に最新サービスを利用できる
    - バージョンアップや商品改良が常に反映され、定額料金に入っている
  - ・ すぐに辞められる
    - 初期投資回収を考えなくて良い
    - 価値が低いと思えば、すぐに辞めることができる

### サブスクリプションの価値とは

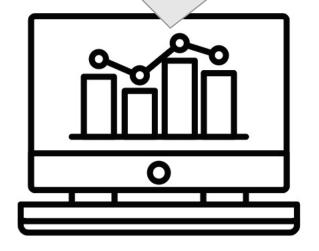


- ・企業側のサブスク価値
  - リカーリング収益
    - 期間内で確実に読める収益が定期的に入ってくる
  - リスト・ターゲティング
    - リストが握れるので、アップセルやクロスセルを効率的に行える
  - 顧客分析(ビッグデータ)
    - 顧客の属性や消費行動を分析して情報資産を蓄積できる
  - ・長期継続率が高い(はず)
    - ・ 定額支払、自動更新の便利さ故、サービスの継続利用率が高くなる(はず)
    - 結果として、アクティブユーザー比率が高いので、離反しない(はず)



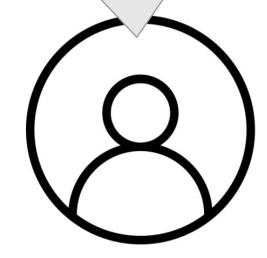
# 企業

サブスクなら 簡単にやめない



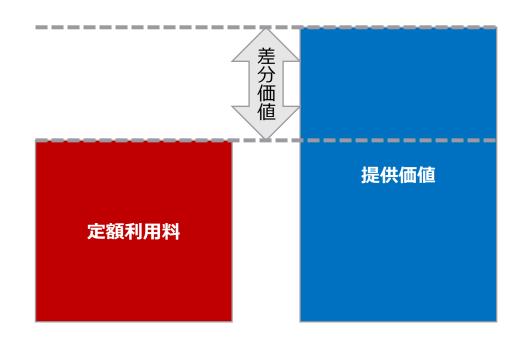
ユーザー

サブスクなら 簡単にやめられる



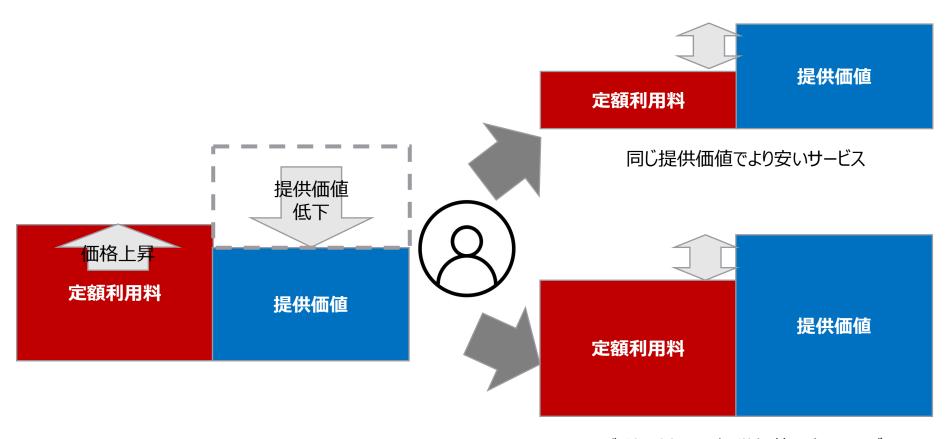


本来サブスクの価値が成立するのは、 定額利用料より提供価値が上回っている場合のみ つまり、差分価値が存在するときのみである





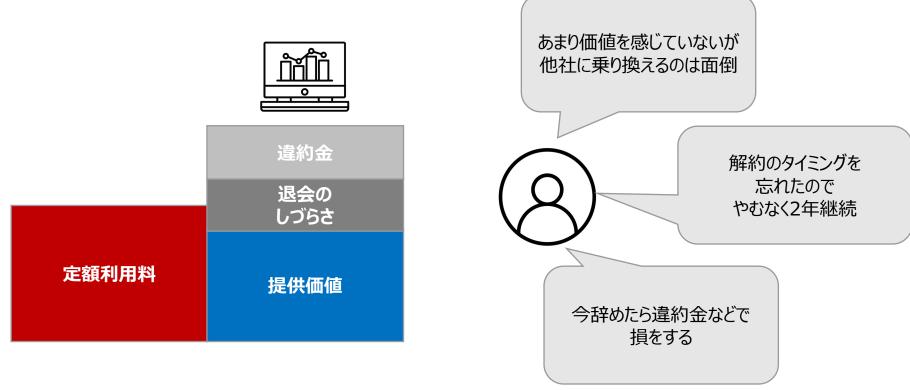
仮にサービスAの価格が上昇したり、提供価値が下がるなどして、割りに合わない状態、いわば「サブスク負け」状態になれば、ユーザーは他のサービスに移る



同じ利用料でより提供価値の高いサービス



この事態を避けるため、企業は解約のハードルを高くしたり、解約による不利益を強調することで離反を避けるようになる



現在の多くのサブスクはこのモデルで運用されている



多くのサブスクリプション・サービスは 提供価値よりも、**解約によって発生する苦痛**を高くすることで維持されている

この苦痛によって生まれた**ユーザーの不満は蓄積**し、**ブランド価値を確実に毀 損**していく

よりよい競合サービスが登場してスイッチしたなら、**そのユーザーは二度と帰って こない** 

### サブスクリプションの価値:まとめ



- 「サブスク負け」になれば、ユーザーは辞めるのが普通である
- 「サブスク負け」回避のためには、提供価値を上げること
- 提供価値は支払対価と報酬の差分
- 解約ハードルを上げて解約回避することは提供価値を上げていない。永遠に戻らないユーザーを育てているとほぼ同じ。





### NETFLIXのサブスクリプション



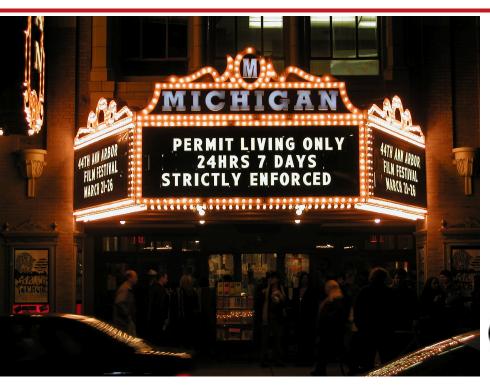
• DVDレンタルサブスク開始は2000年(創業は1997年)

- MARQUEE PLAN : 同時レンタル上限6本で20ドル/月
- 延滞料というペインを消去してヒット

- VOD化に伴い、10ドル/月(HD画質)で視聴上限撤廃
- ・2020年5月、1年以上未利用ユーザーの自動解約を発表

### NETFLIXの第二期:サブスクリプション





2000年より郵送DVDのサブスクリプションモデル、 MARQUEE PLANを発動

Marqueeとは直訳するとサーカスや演劇の大テントだが、 転じて欧米の演劇シアターの入り口にあるテント(今上 映中の演目が記載されている看板)のこと。 すなわち、自分の上映リストを作り、そのとおりに配送され

すなわち、自分の上映リストを作り、そのとおりに配送される仕組みで、これを定額で実行する

最大の特徴は、延滞料無料。

QUE (キュー) と呼ばれる視聴リストに登録したタイトルを月に6本まで、月額20ドルで視聴でき、延滞料は無い。ただし、返却が完了しないと次のタイトルが送付されてこない。



### NETFLIXのサブスクリプション

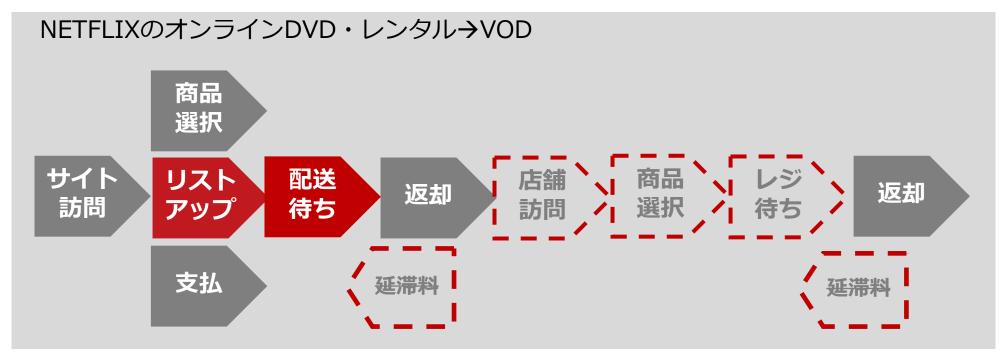


- ペインリリーバー (ユーザーの苦痛を取り除く)
  - ・延滞料というリスクの完全撤廃
  - 返却、再選択、レジ待ち決済の手間をなくす
- ゲインクリエイター (ユーザーへの提供価値を創出する)
  - 延滞料を気にしなくていい
  - **いつでもどこでもアクセスできる**6000タイトル
  - ・いつでもやめられる
  - 安心とフェアネス

\*2020年現在 日本における視聴可能タイトル数

### Netflixのサブスクリプション





サブスクリプションによって、延滞料という最大のペインを除去

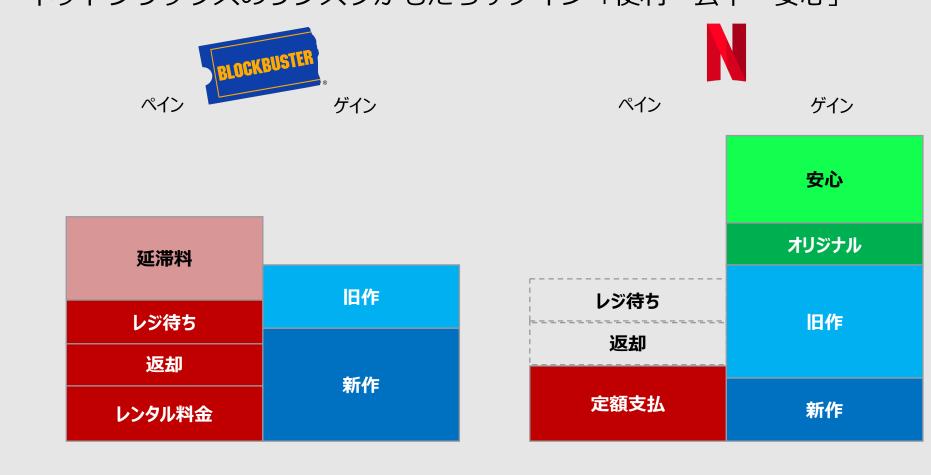
同時に、2回目以降の**店舗訪問・レジ待ち**負荷を除去

VOD化によって返却の概念が消え、視聴上限も消える

## ネットフリックスのサブスクリプション



### ネットフリックスのサブスクがもたらすゲイン「便利・公平・安心」





# Uber Eats



- Uber Eatsは配送手数料がかかる
  - 一律\$3.5 (380円) だったが、2018年末から変動制に移行
- Uberのサージ・プライス・アルゴリズムを活用。距離、近くにいる配達員の数、および混雑状況に応じて変動する
  - 最低価格は\$0.5(50円)~\$5.5(600円)くらい
- 2019年中盤に定額配送のEats Passをリリース。
  - 月額\$9.99 (980円) で、配送回数上限なし。
- 2019年末にUber Passリリース(日本未上陸)
  - 月額\$24.99でシェアライド時のサージ・プライスなしと有線配車権、 Eatsの無料無制限配送、シェアバイクのJumpも無制限に

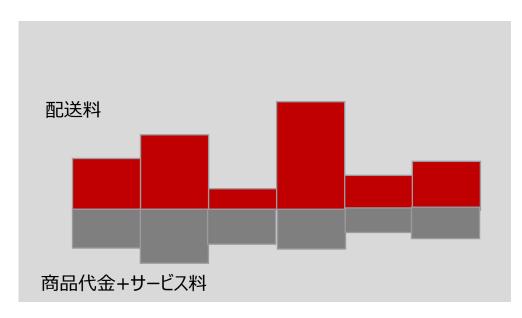


- ペインリリーバー (ユーザーの苦痛を取り除く)
  - ・天気やピークで変動する高い配送料を定額無制限化
  - ・高LTV(ヘビーユーザー)ほど恩恵がある
- ゲインクリエイター (ユーザーへの提供価値を創出する)
  - ・送料を気にせずに使える、便利な食事習慣価値の最大化

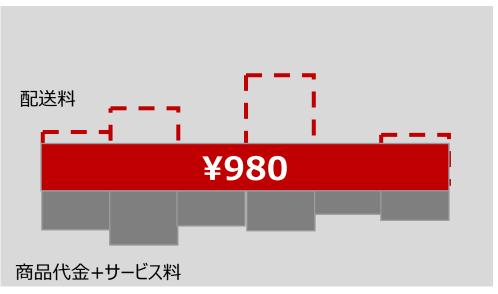
\*2020年現在 日本における視聴可能タイトル数



通常のUber Eats



Eats Pass



サブスクリプションによって、変動する配送料というペインを除去

混雑や距離で変動する**配送料の割高感を「配送放題」のサブスクで緩和** 

LTVの高いユーザーほどお得になる





配送料

配送料





### Walmart Plusのサブスクリプション



• コロナ禍の2020年に発表された、Walmart版 Amazon Prime

・年会費\$95で送料が無制限無料

- Walmart併設のガソリンスタンドで割引
  - 1ガロンあたり¢5 (1Lあたり14.5円) の給油割引
- Amazon Primeより年会費\$21安い
  - 2021年1月現在

### Walmart Plusのサブスクリプション

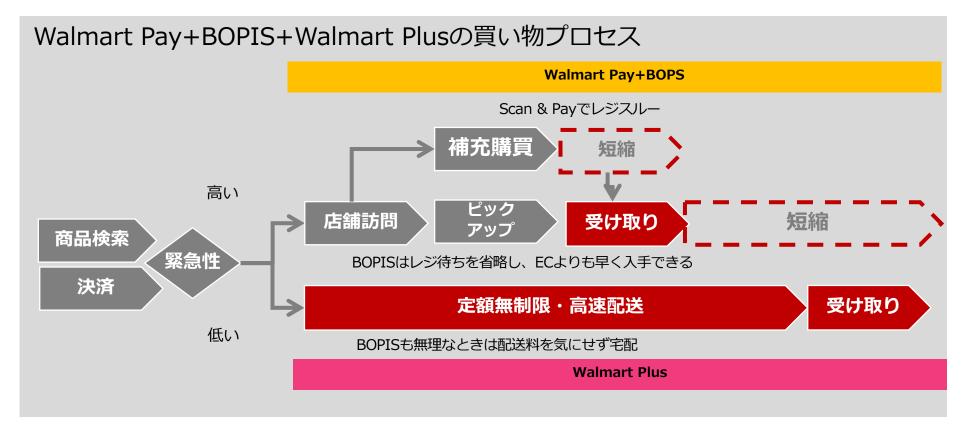


- ペインリリーバー (ユーザーの苦痛を取り除く)
  - ・生鮮・消費財という高頻度需要における、送料という大きなペイン を除去
  - 店舗訪問、レジ待ち決済の手間をなくす
- ゲインクリエイター (ユーザーへの提供価値を創出する)
  - ・多彩なWalmart生鮮・消費財をAmazonよりも安く
    - Amazon Freshは原則定期便配送で、即時便は別途配送料追加が必要になる
  - BOPISと組み合わせることで、より便利な日常消費へ
    - 手が離せないときはWalmart Plus、店舗に行く余裕があればBOPIS、 買い物そのものを楽しみたければ店舗購買

\*2020年現在 日本における視聴可能タイトル数

#### Walmart Plusのサブスクリプション





#### もともと、Walmart PayとBOPISによって高いペイン除去を発揮

送料定額化によって、よりその価値が強調され、Amazonよりも優位に

#### Walmart Plusのサブスクリプション



需要頻度の高い生鮮宅配を定額無制限にして 全ての選択肢を使い分けられる「便利で自由な消費スタイル」の価値を最大化





# Oisix



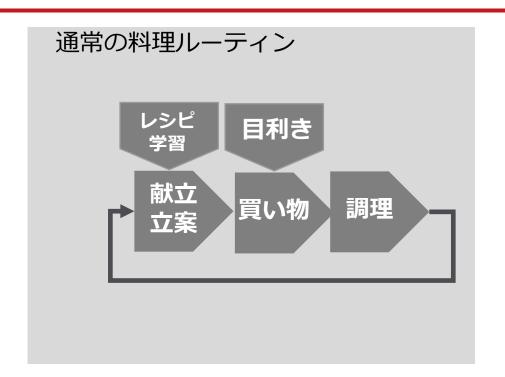
- 有機野菜の産直EC、e831.comが前身。2000年にOisix設立。
  - 規格外の「ふぞろい野菜」などがヒット
- 1週間に一度定期配送される「定期BOX」が主力
  - 出荷締め切りまでに好きな食材を選び、送料を節約
  - 2人前(4000円程度)や3人前(10,000円程度)の基本コースをベースに、 必要な商材を追加・削除できる
- 2013年よりミールキットの「Kit Oisix」を展開開始
  - 590円~1580円のレシピ付き新鮮素材をパックでお届け
- 2019年から月額1280円のプライム・パス開始
  - 卵やベーコンなど、必須食材が、1定期注文につき3点無料、
  - 野菜と果物が全品20%OFF

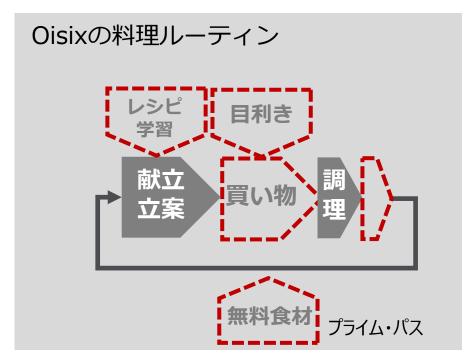


- ペインリリーバー (ユーザーの苦痛を取り除く)
  - ・価格変動型定期配送でいつでもやめられる、という変形サブスク
  - ・買い物不要、目利き不要、レシピ不要
  - ・安心食材と多彩なレシピを定期的に

- ゲインクリエイター (ユーザーへの提供価値を創出する)
  - ・忙しくて買い物に行けなくても、
  - ・料理に割く時間がなくても、
  - ・レトルトに頼らない、美味しく健康的な食事習慣を手に入れる







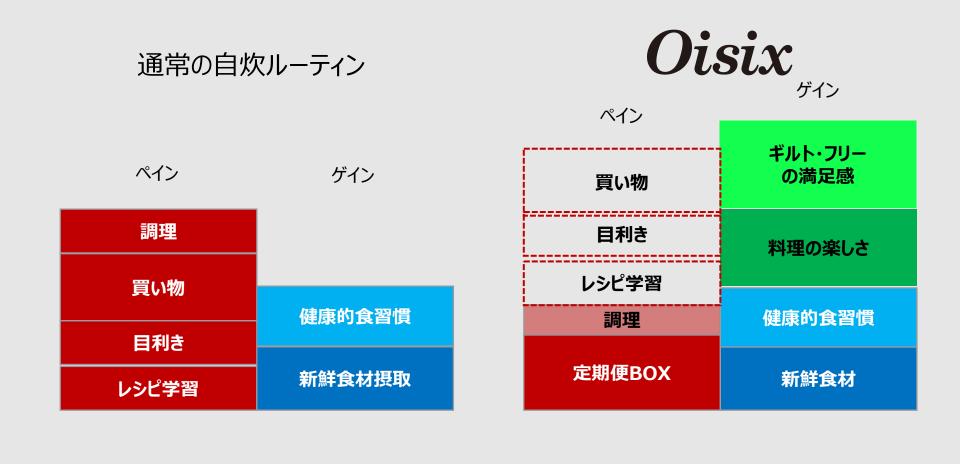
ほぼ定額で、1週間分の**良質食材を定期的**に入手

既に目利きされた新鮮食材なので、栄養や成分への懸念がいらない

調理を含めた全体所要時間が短縮される(Kit Oisixで約20分)



#### Oisixが提供する低負荷の「ギルト・フリー」な食生活







#### Times CarShareのサブスクリプション



- ・前身はマツダレンタカーによるカーシェア24(2005年)。
  - Timesのパーク24が2009年にこれを買収。2019年、Times CarShareに名 称変更。首都圏を中心としたレンタカー事業の多くをカーシェアリング事業に移行。
- ・月額880円の定額会員料金
  - 利用料は、15分あたり220円~440円(車種で変動)の従量課金
  - ガソリン代も利用料に込み。月額880円を利用料に充当可
- 信用ポイントによる優遇
  - 安全運転や返却時間遵守、給油、清掃状況などでポイント増減
  - ステージが上がると優遇料金となる
- ネット/スマホとICカードでアクセス
  - オンラインで近隣駐車場の車両を予約確保し、会員ICカードで解錠。所定場所 に時間内に戻せば終了。オンライン通信で運転状況や返却状況を管理

#### Times CarShareのサブスクリプション

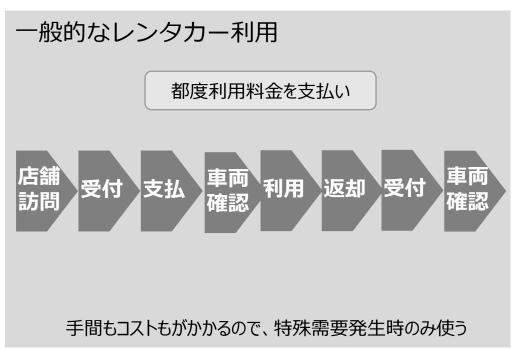


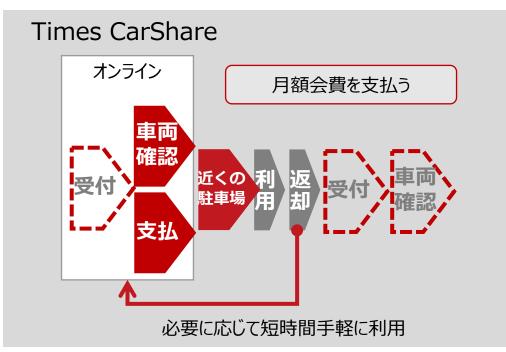
- ペインリリーバー (ユーザーの苦痛を取り除く)
  - ・15分単位でレンタル可能(一般的レンタカーは2時間単位)
  - ・「満タン返し」「車両状況確認」などの手間がない
  - ・店舗を探し、訪問する労力がいらない(近くの駐車場で完了)
- ゲインクリエイター (ユーザーへの提供価値を創出する)
  - ・タクシーよりも安く、レンタカーよりも手軽に遠距離移動できる
  - ・買い物、通勤、レジャーの行動半径や経済圏が広がる
  - ・クルマを持たなくても、クルマ保有者と同じ消費スタイルが可能に なる

\*2020年現在 日本における視聴可能タイトル数

#### TimesCarShareのサブスクリプション







880円の会費は、デポジットとしても機能

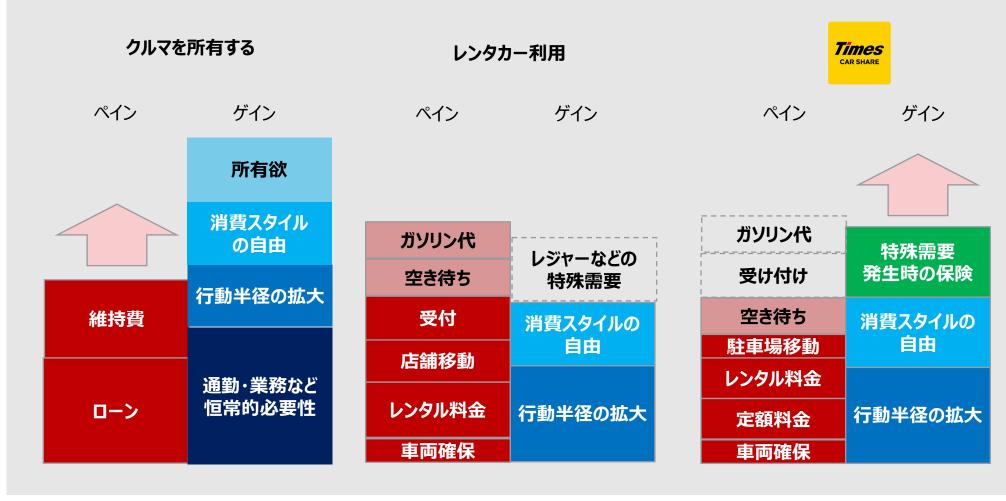
会費の対価は、手軽で便利に使えるカーシェア利用権

振る舞いに応じて利用料は上下する(信用ポイント制)

#### Times CarShareのサブスクリプション



#### Times CarShareが提供する「所有せずに得られるクルマの生活行動圏」



47



# 圧倒的なUIとUX

#### コンテンツの発信力

# 顧客管理·測定·分析(CRM)

#### サブスクリプションを支える技術



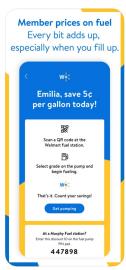
# 圧倒的なUIとUX



- UI = 圧倒的操作性の高さ
  - 殆どの操作がタップとスライドで完結できる
- UX = 直感的なサービス設計
  - あまり考えなくても勘で利用できる









Walmart Plus

https://www.youtube.com/watch?v=Wj7bq-IQeFs



# 圧倒的なUI

- 実現の技術ポイント
  - UI = 圧倒的ユーザー視点
    - ・レガシーなど、技術的制約で使い勝手を絶対に下げない
    - ユーザーの使いやすさが正義
    - 仕様による**妥協は悪**
    - 「ドアは開けるためにあり、閉めるためではない」

如何にバックの仕様に囚われずに、最善のUIを作れるかに、とにかく注力

Walmart Plus https://www.youtube.com/watch?v=Wj7bq-IQeFs



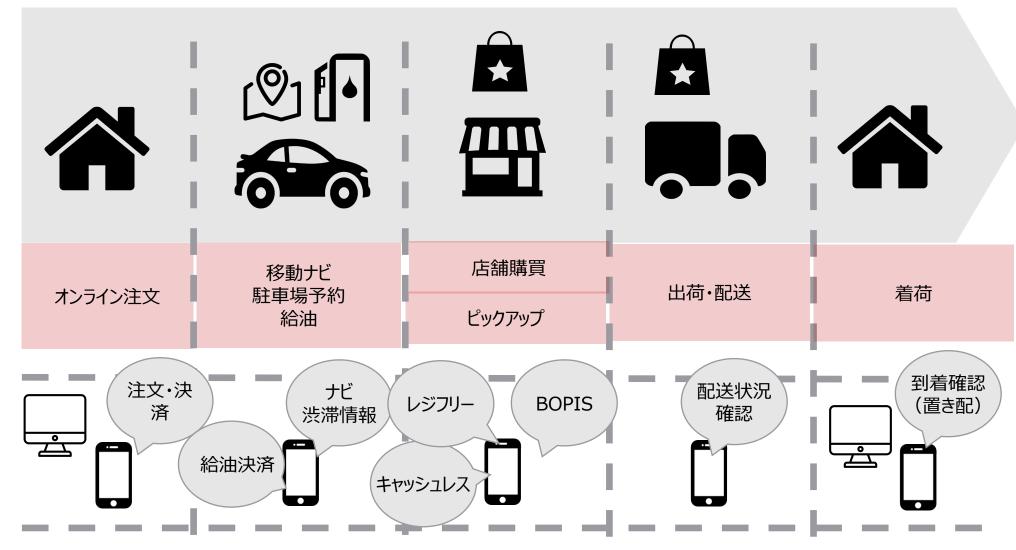
# 圧倒的なUX

- ・実現の技術ポイント
  - UX = 圧倒的ユーザー視点+シームレスなデザイン
    - 如何にスムーズに、ストレスなく、「全体の体験」をデザインできるか
    - どんなに優秀な機能も、つなぎ目が分断していては不便でしか無い
    - オンラインとオフライン、機能と機能、サービスとサービスのつなぎ目を如何にゼロにできるか

Walmart Plus

https://www.youtube.com/watch?v=Wj7bq-IQeFs











機能やサービスをブリッジするシステム連携+つなぎ目を感じさせないUI/UX

#### サブスクリプションを支える技術:コンテンツの発信力



#### コンテンツの発信力

- 実現の技術ポイント
  - ・高頻度・柔軟かつ多彩なコンテンツ生成
    - PC/モバイル/タブレットに**マルチデバイス対応**
    - ・ 広告・検索・SNS・オウンドなど多面的に展開・測定・最適 化
    - プラットフォームやレガシーに依存しない

サービスの認知理解を促し、積極的に質問やレビューを受け付ける「面」の確保

# サブスクリプションを支える技術:コンテンツの発信力







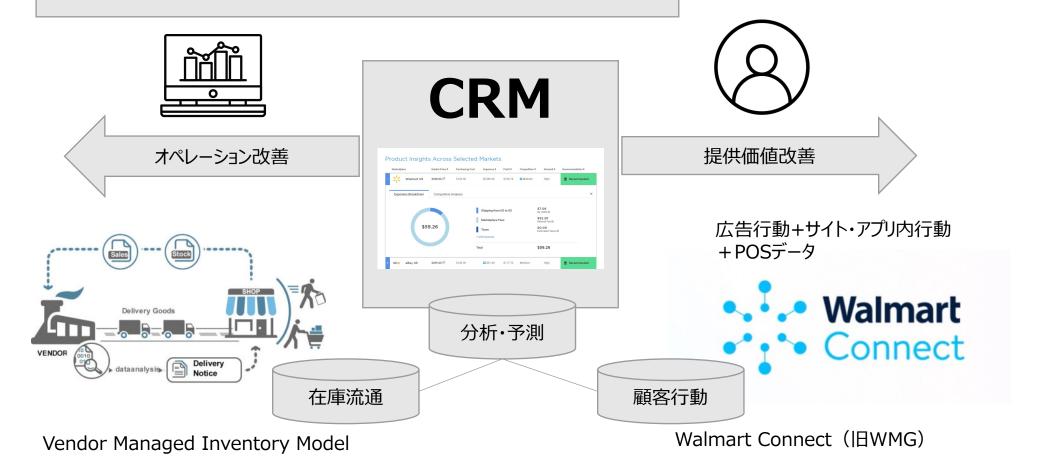
# 顧客管理·測定·分析(CRM)

- 実現の技術ポイント
  - 顧客行動を精密に測定し、常に最良の打ち手を打てる仕組み
    - ・ LTV、解約率を測定・予測できるか
    - · 高LTV顧客を飽きさせない価値を提供できるか
    - ・ 解約しそうな顧客を満足させる価値を提供できるか
    - ターゲットに確実にコンタクトでき、個別のメッセージを送れるか

#### サブスクリプションを支える技術: CRM

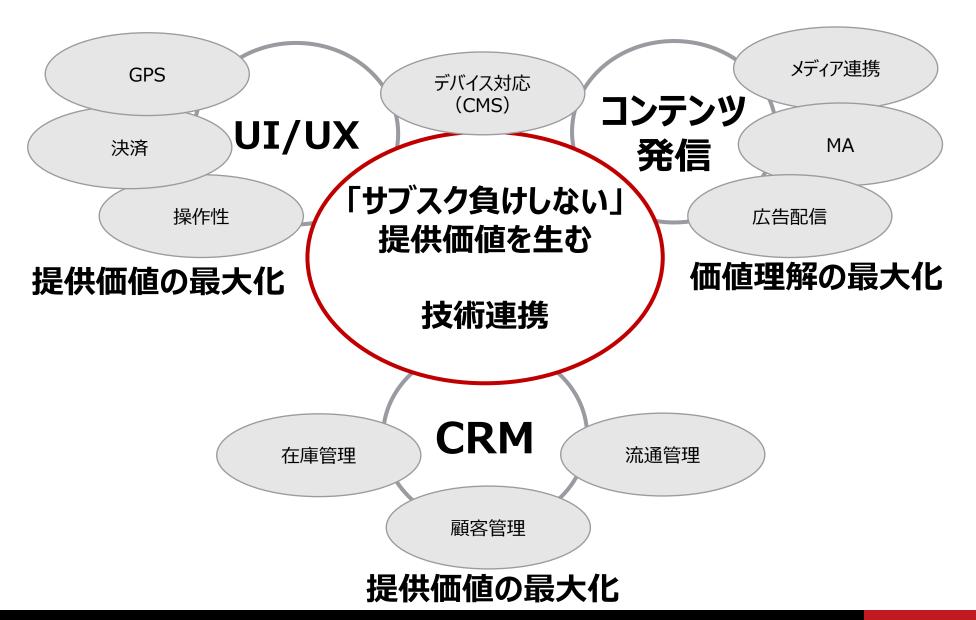


# 顧客管理·測定·分析 (CRM)



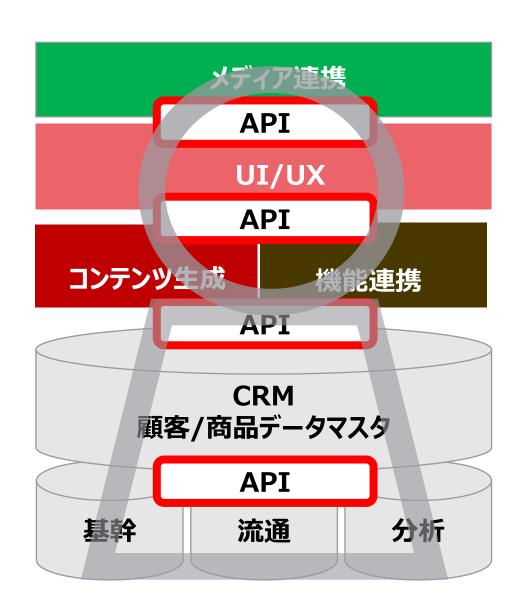
#### サブスクリプションを支える技術





#### 次世代型コンポーネント ヘッドレス・コマースの考え方





#### ヘッド部分

エンドユーザーに接触するUI部分の総称。 認知・共感、理解・確信のために様々なデ ザイン表現やバリエーションを必要とし、時に SNSや提携チャネル、アプリなど外部サイト 上で表現する場合がある。

表現の柔軟性と自由度の担保が必須。

#### API部分

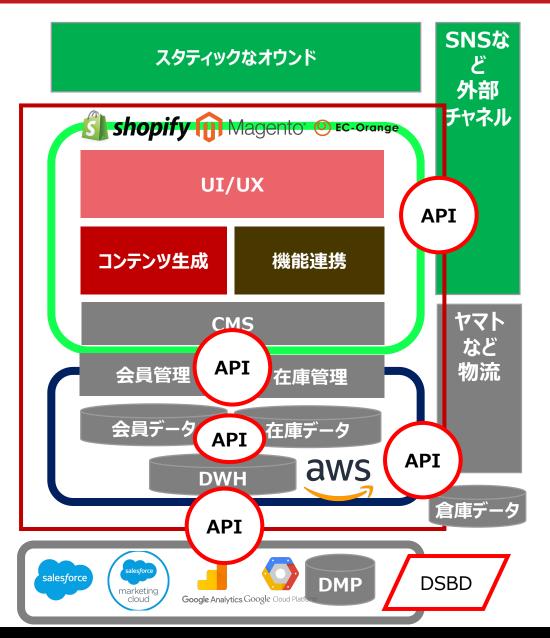
システム的にボディと分離したヘッドをつなぐ 繋ぐ神経系統。商品情報や決済情報のや りとりを担当する。

#### ボディ部分

顧客行動を分析管理するCRMと、決済、在庫管理につながる基幹部分。究極系はデータのみでUIを管理しないため、ヘッドがどんなに変化しても柔軟に対応でき、逆に、ボディの機能や仕様がUIを制約することもない。

#### コンポーネントの構成例





#### マイクロ・サービス的アーキテクチャ

可能な限りスクラッチやクローズドサービスを 避け、様々な機能モジュールをAPIでつない で作ることを前提とした設計。 常に変化と連携の最適化ができるように。

#### カートツールの積極活用

モジュールやプラグインが充実したカートツー ルやプラットフォームをAPIハブとして機能させる。

#### CRM強化のためのバックエンド・クラウド

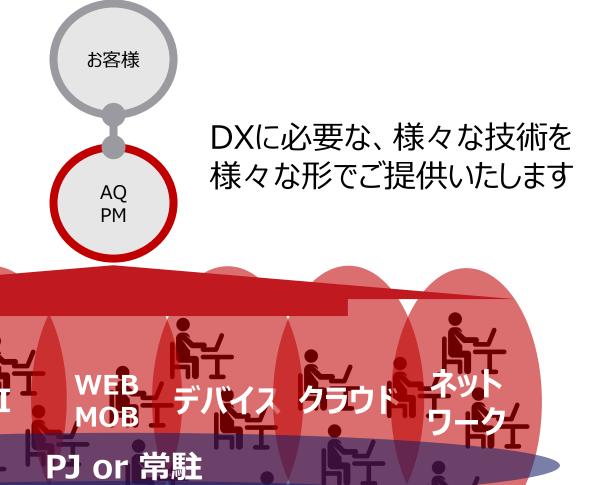
とにかく必要なデータを集め、リアルタイムで管理・分析できる環境を作る。単一のCRM プラットフォームに縛られることを避ける

#### とにかくフレキシブルに対応できる環境

カスタマイズによる仕様限界、エンジニア不在による対応遅延をゼロに近づける。 ノーコード 推奨。

#### アジアクエストがご提供する技術のパズル

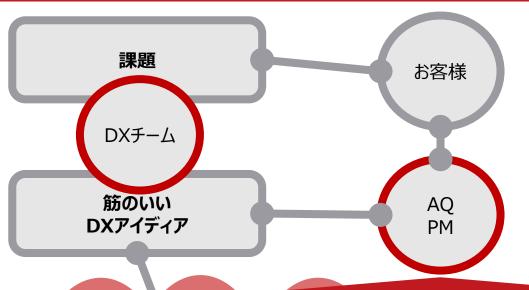




国内 or 海外

#### アジアクエストがご提供する技術のパズル+a





AQが誇る広範な技術ポートフォリオと先行 ケース・スタディから

DX実現に必要な**技術パズル**そのものをお手伝いし、筋のいいDXをお客様と一緒に作り上げます







# **Digital Integration**



• ご質問がありましたら、チャットにタイプしてください





アンケートにご協力をお願いします。

https://www.asia-quest.jp/aqw/work-sheet/

本日視聴いただいた皆様に、Zoomチャット経由でアンケートのURLをお送りいたします。

ご回答いただいた皆様宛に、本セミナーで使用したのPDF資料をシェアさせていただきます。





# ありがとうございました

お問い合わせはお気軽にこちらまで! webinar@asia-quest.jp

