

大阪電気通信大学  
総合情報学部 デジタルゲーム学科  
卒業研究論文

# 「サブスクリプション戦略と その将来性」

2021. 12. 31

マーケティング・マネジメント&キャリア開発研究室

HW17A157 藤井 裕介

## 【目次】

はじめに	3
第1章 サブスクリプション	3
1-1. サブスクリプションとは	
1-2. サブスクリプション・ビジネスの形態とそのサービス例	
1-3. 類似、競合関係にある契約手法例	
第2章 サブスクリプションと変わりゆく消費者	7
2-1. 消費者の価値観の変化	
2-2. 所有から利用へ	
2-3. インターネットの大きな進歩	
2-4. 物流の高度な発展	
第3章 サブスクリプションの成功事例	10
3-1. サブスクリプションを用いた成功事例	
3-2. アドビシステムズの Adobe Creative Cloud	
第4章 サブスクリプション契約の将来展望	15
4-1. マーケティング上、契約主体とそれに応えていく側とのメリット、デメリット	
4-2. 従来の買い切り型はサブスクリプションに完全に置き換わる？	
4-3. IT業界（デジタル・ソフト、ハード機器）以外の業界への波及	
おわりに	20

謝辞

参考文献・資料

## はじめに

本論文は、私がマーケティング・マネジメント&キャリア開発研究室にしている中で、サブスクリプション契約に興味を持ったことから始まった。IT が日々進化して社会生活に溶け込んでいく現代において、サブスクリプション契約の種類はどんどん数を増やしている。私の身の回りにも、動画、音楽、コンピュータソフト、といったコンテンツが買い切りではなく、定期購入であるサブスクリプションを取り入れているものが実感できるほど増えている。その変化を調査することで、売り上げを生み出す秘密に迫ることができると考え、このテーマに決定した。

そこで、サブスクリプション契約を取り扱っている様々な企業から、どのように売り切りからサブスクリプション契約に移行していったのか、これに加え、消費者の消費行動の変化や既存のサービス、つまりは企業への影響がどういったものだったのかを明確にすることでサブスクリプション契約の将来性を考察していく。

第1章では、サブスクリプションについて。サブスクリプションとは何か？この契約を利用していくことによる利用者、売主それぞれへの、メリット、デメリットは何か？といったことを、実際の例を交えながら取り扱っていく。

第2章では、サブスクリプションの発展について。どのような要因がサブスクリプションの発展を支えてきたのか？時代の流れや人々の価値観などに迫っていく。

第3章では、サブスクリプションの成功事例について。3-1 では、アナログ、デジタル業界問わず、様々な成功事例の紹介。2節ではとある企業の成功事例について詳細に取り扱っていく。

第4章では、マーケティング上、契約主体とそれに応えていく側とのメリット、デメリット、従来の買い切り型はサブスクリプションに完全に置き換わっていくのか？IT 業界（デジタル・ソフト、ハード機器）以外の業界への波及はどのようなものなのか？これら3つの考察を取り扱って行く。

その為に、世に出ている様々な企業の歴史、その事例の詳細を得ることができる参考文献や参考書を、必要に応じて探し、成功事例や共通点などをピックアップ後比較し、それをサブスクリプションの将来展望の思考材料にすることで結論を出すと言う論文である。

## 第1章 サブスクリプション

### 1-1. サブスクリプションとは

サブスクリプション(subscription)とは、従来「予約購読」「会費」など意味する単語であり、定期購読や年間購読という意味で翻訳がされていた。現代におけるこの単語は、月額や年額などの決まった期間の分だけ、利用者が料金を支払い、その対価として商品（ものや

サービス)を売主が提供する。有形商品であれば即座に配送され、無形商品であれば、即日利用可能になる。<sup>1</sup>

利用者のメリットとしては、自身が必要性を感じる期間のみの利用をすることができる為、短期間の利用であれば支払う金額が、買い切り商品に比べ非常に安価に抑えることができる。そのほかにも、実店舗に訪れなくても商品が手元に配送されるという利便性がある点や、ある程度の期間分を前払いすることで、支払いの回数を減らすことができるのもメリットの一つだと言える。

音楽のサブスクリプションであれば一つのCD(1000円～)を購入するよりも安い価格で何万、何十万種類の曲が契約している間ずっと聴き放題というものもある為、利用する上で非常にコストパフォーマンスが高くなりやすい。

利用者のデメリットとして、3つのことが挙げられる。一つ目は、利用しないコンテンツが含まれていることがあることである。例としては「Adobe Creative Cloud」が挙げられる。このサブスクリプションは adobe 社の提供している 20 以上のソフトウェアが使い放題なのだが、2 種類以上のソフトを利用する場合は単体のサブスクリプションよりも安い価格で利用することができるというものだ。この場合 2 種類しか利用予定がない場合で契約に至る為、他の 18 種類以上が利用しないソフトウェアがになってしまうのだ。

二つ目は、使わなくても料金が発生することである。月額契約をし、利用者が利用可能になった状態で、一切使用することなく 1 ヶ月立った場合でも料金は発生するのだ。月額などの短い期間であればそういったことは少ないだろうが、年額契約などの場合は、すべての契約者が年中ずっと使い続けるとは限らないので、お得に契約できたと思っても、結果的には損しているなんてこともあるのだ。そしてサブスクリプションを取り扱っている企業は自動更新を導入していることがほとんどであり、契約していたことを忘れ、利用していないのに定額料金が知らない間に支払われているということも少なからず発生している。

三つ目は、買い切りの商品と違い解約した時点で、コンテンツやサービスの利用ができなくなることである。ごく当然のことではあるが、契約している間だけ利用することができるのがサブスクリプションである。

売主のメリットとして、3つのことが挙げられる。一つ目は一定期間の継続的な売り上げは見込めることである。店舗販売の月刊誌などを通常購入する場合は、一度購入したからといって、翌月も購入するとは限らない。その点、サブスクリプションであれば、契約が解

---

<sup>1</sup> 参考文献[5] 8 頁

除されない限り購入が続く為、継続的な収益が見込めるのだ。<sup>2</sup>

二つ目は、短期間の利用者という確保につながることである。通常購入の場合、高価な商品で、利用者としては手が出しづらい。そんな場合にサブスクリプションがあれば、お試しに使ってみようという感覚で、通常購入するよりも遥かに安価で商品を利用することができる。使用し気に入った場合は、そのまま定期購読する、または通常購入するといったように、通常購入しか選択肢がない場合よりも、サブスクリプションが存在しているだけで、複数の収入源となる可能性を秘めているのだ。

三つ目は、不正利用を防ぐことができるということである。ここでは例として、Microsoft 社の Office365 を出すことにする。このソフトは購入することで利用権（プロダクトキー）を取得し、PC などにインストールしたソフトウェア上でライセンス認証すると利用可能になるのだ。しかしオンライン認証といったものがなかった為に、プロダクトキーの不正譲渡が行われ、料金未払いの不正利用者が増加していたことがあったのだ。しかしサブスクリプション化を行なったことにより、前述の価格の安さ、導入のしやすさから正規利用者の増加につながり、それに伴って不正利用者も減少している。<sup>3</sup>

売主のデメリットとしては、短期的な収益が見込めないことが挙げられる。買い切り型とは違い、利用者に安い価格でコンテンツやサービスを利用し続けてもらうことで、収益が発生するビジネスプランである為、提供するまで発生する費用などを料金に上乗せするような形で回収することは望めないのである。<sup>4</sup>

## 1-2. サブスクリプション・ビジネスの形態

サブスクリプション・ビジネスの形態には、大まかにアナログか、デジタルか、詳しく言うと現実に存在している有形物を取り扱うのか、ソフトウェアといった無形物を取り扱うのかで分けられており、さらに分類分けを進めると5つの形態が姿を表す。

1つ目は、クラウド・SaaS系。クラウドとはインターネットを通じて、ソフトウェアを使用可能にできたり、サービスを提供できる形態のことである。SaaS(Software as a Service) は、ソフトウェアをインストールしなくても、インターネットを介することで使用できるサービスのことである。Gmail や Twitter、ブログなどはこれに含まれている。有形物を取り扱うサブスクリプションサービスと比較すると、この形態はビジネスとしては難易度が低いものである。それは物流を取り扱うか否かの違いだ。調達や保管、配送といったコストが一切かからず、インターネットのみで完結できるサービス提供に至ることがで

---

<sup>2</sup> 参考文献[5] 9頁

<sup>3</sup> 参考文献[4]

<sup>4</sup> 参考文献[5] 20-21頁

きるため、運用コストを安価なものにできる。

2つ目は、ネット配信系サービス。インターネットを通じて動画や音楽、書籍などを配信するサービスだ。利用者は月額制、定額制で料金を支払うことにより、音楽であれば聴き放題、動画であれば見放題、書籍であれば読み放題といったサービスを受けることができる。サービス例としては、音楽分野であれば約 7000 万曲の中から聴き放題の Apple Music。動画分野であれば、映画、ドラマ、アニメ、バラエティなどの約 6000 番組の中から見放題の Amazon Prime video。書籍分野であれば、約 7 万冊の漫画が読み放題のコミックシーモアがある。

3つ目は、Unlimited 系サービス。借り放題、使い放題、通い放題、行き放題といったように定額支払いで契約期間中、お金を気にせず何度でも利用することができるというサービスだ。単品購入やレンタルをするよりも圧倒的な安価で、絶大な満足感を利用者に与えるのが特徴的だ。

4つ目は、フリーミアム系、シェアリング系サービス。フリーミアムは、基本的なサービスや商品を利用者に無料で提供し、機能拡張をする場合には有料で提供することで、収益とするビジネスモデルだ。

例としては、Discord という通話アプリが挙げられる。通話や文字でのやりとり、グループの作成といった基本的な機能は無料で利用できる。有料の Discord Nitro に加入することで、自分のプロフィールアイコンを動くものに変更可能に。友達検索に利用する ID を好きな数字に変更可能に。ファイルの送信容量制限が 8MB から 50MB に変更。通話する際の画面共有の画質向上。といった機能拡張が加入中に限り利用者に提供されるというものだ。加入は必須ではなく、無料機能のみでも不自由なく十分に利用できるものとなっているのが特徴だ。

このようなビジネスモデルは、有料プランを利用するユーザーによって事業が支えられる構造になっている。基本的に無料での商品、サービス提供となるので、利用者に認知してもらいやすく、多くの利用者に体験してもらえるのがこのビジネスモデルの強みなのである。どこまでの機能を無料会員でも利用可能とするのかの見極めがビジネス成功への重要な鍵となる。シェアリングの詳細は 1-3 (2) にて紹介するため割愛する。

5つ目は、レコメンド系サービス。毎月定額を支払うと、同じ商品が届く形になっている定期購入と、毎月異なった商品を店側が選び利用者の元に届ける頒布会などがある。定期購入は、米や化粧品、ペットフードなど購入頻度の高いものと相性がよく、利用者にとっては買い忘れの防止になるという点で利用されることが多い。定期購入も、頒布会も手数料や送料の無料化、電子ポイントの付与といった特典を継続利用者向けに提供していることが多い。

### 1-3. 類似、競合関係にある契約手法例

#### (1) リカーリングビジネス

サブスクリプションと類似している契約手法の一つに、「リカーリングビジネス」というものがある。これは、サブスクリプションが契約期間中、どれだけ利用しても料金が変わらない「コストが一定の定額制のサービス」であることに対し、「使った分だけ料金変動する従量課金制のサービス」というものになっている。簡単に言うと「利用権」に料金が発生するのがサブスクリプションであり、「利用量」に料金が発生するのがリカーリングビジネスなのである。一般的に利用されているリカーリングビジネスには、電気代や水道代などの公共料金などが挙げられる。利用者の使用量に応じて利益が変動する為、サブスクリプションのように顧客の信頼を確保し、いかに利用者に価値を感じてもらい、継続してもらうかがこのビジネスの成功の鍵となっている。利用者一人一人の料金がバラバラな為、定額制のように、一定の利益を確保できるものではないが、ある程度の平均した利益を得ることができるとリカーリングビジネスなのである。<sup>5</sup>

#### (2) シェアリングエコノミー

類似している契約手法には「シェアリングエコノミー」というものもある。これは、個人の所有している車や家といった資産や、プログラミングやフィットネスといったスキルを、インターネットなどのプラットフォームを通じて、他人が利用できるようにする仕組みである。この契約手法もサブスクリプションと同じく、商品を利用者が必要な時に借りる、つまり所有するのではなく利用するためのサービスとなっている。

この2つには借りた後に、「継続的に利用し続ける」か、「必要な時だけ一時的に借りる」といった大きな違いがある。必要な時だけ一時的に借りるという点においては、レンタルと似ているがこちらとの違いは、貸出主が「個人」なのか、「業者」なのかということだ。シェアリングエコノミーであれば、近くに住んでいる個人から借りる場合は、送料が不要となる。加えて業者から借りるよりも手数料などが比較的安価に抑えることができる。

しかし借主、貸主双方に信頼がなければ成り立たないサービスでもある。このようにシェアリングエコノミー、レンタル、それぞれ一長一短の契約なのだ。<sup>6</sup>

## 第2章 サブスクリプションと変わりゆく時代

### 2-1. 消費者の価値観の変化

---

<sup>5</sup> 参考文献[2]

<sup>6</sup> 参考文献[1]

時代が変わりゆくなか、当然消費者の価値観も変わっていく。消費行動の根底には「あまりお金を使いたくない」という考えがある。簡単に言うと買い物は安く済ませたいのだ。低成長、デフレ、非正規雇用の増加などの環境下で生活してきた現在の25歳前後の若者は、遠い先の未来になればなるほど不安が増していく。そこに追い打ちをかけるように、目先の雇用や、収入不安に加えて、年金制度などの社会保障不安も重くのしかかるのが現状だ。勤続年数で賃金が増加していく年功序列制度や、決まった年齢までの雇用が保証される終身雇用制度に対してあまり期待を持てなくなった。これらの事柄は若者の消費離れにつながっていると言われていて、若者への将来への希望アンケート（将来の希望：消費者庁）では希望があると答えた若者の比率が他国が平均84%であるのに対し、日本は61.6%と大きく下回っている。2016年度政府経済財政報告の「家計調査」によれば、世帯人数が2人以上の勤労者世帯のうち、世帯主が39歳以下の世帯では、可処分所得が緩やかに増加する中でも消費支出はほとんど伸びておらず、節約志向が強まっていることが考えられる。全体的に消費意欲が低下傾向にある中、特に若者が消費に慎重になっているのだろう。サブスクリプションやシェアリングエコノミーといった、安価で品質の良いものを利用できるようになったことも支出減少につながっているのだろう。

しかし消費意欲を失っているのかと言われればそうではなく、消費者庁「消費者意識基本調査」（2016年度）によると、「買物が好き」かどうかについての調査で、10歳代後半から30歳代まででは「買物が好き」に「当てはまる」、「かなり当てはまる」、「ある程度当てはまる」と回答した人の割合が7割を占めている。消費支出は減少傾向にある若者だが、買物が嫌いではなく、むしろ、買物好きが多いことが分かる。

## 2-2. 所有から利用へ

現在では買物を安く済ませるという考えに追随し、「所有するよりも利用したい」という価値観が徐々に増加している。安くて良いものが手に入る、利用できる世の中で生活してきた人達は、所有するという欲が弱まっている。「高いものが良いものだ」と言う価値観が変化し良いものの定義が変化している。「必要な時に、必要なだけ利用する」そんな考え方が世間では広まりつつあるのだろう。サブスクリプションはこれらの消費志向の変化に合致するサービスだと考えられている。ファッション分野であれば、洋服やバッグ、アクセサリなどのサブスクリプションサービスが存在している。バッグやアクセサリであれば、定額制サービス「Lexus」を利用すれば、購入する場合は数十万円とする高級品が月額6800円で借りることができる。契約期間中であれば、バッグの返却期間はなく、違うバッグに変更することも可能。傷がついても専属の修理スタッフがいる為、と利用者は安心して様々な種類の商品を楽しむという体験ができるのだ。このような価値観の変化がサブスクリプシ

コン発展の追い風の一つになっている。

### 2-3. インターネットの大きな進歩

現在に至るまでのインターネットの普及と進歩は販売方法に大きな変更を与えた。その中でもソフトウェアへの影響は絶大なものだった。従来のソフトウェアの購入方法には、パッケージ型（買い切り型）が一般的であり、パッケージに入ったCDなどが専門店や、電気店に陳列販売されており、利用者は必要に応じてそれを購入、その後自分のパソコンにインストールすることで利用を開始できるようになっていた。

しかし、インターネットの発展により、通信の高速化、大容量化が実現し、インターネットを通じた販売方法が現実的なものとなった。インターネットを通じた販売方法は、買い切り型といった従来の販売方法に比べ、流通コストが非常に抑えられ、卸売業者や小売業者をはさまなくとも、インターネットにホームページがあればそこから直接、利用者はソフトウェアを購入し、利用を開始することができるようになったのだ。インターネット普及前のパッケージ型は1年から2年、もしくはそれ以上の長い期間をかけて開発し、不具合修正、新機能を施したものを販売していた。しかしそのままの開発スピードではITやネット環境の進化の速度に対応できないものになってしまった。そこでインターネット上で、アップデート用のファイルを利用者に配布することで、既にインストールされているソフトウェアを改善や修正、すなわちアップデートするということが増えていった。サブスクリプションは、頻繁な改良・修正を有償化し、利用者へと提供していく手段の1つとして、定額制が注目を浴びたことで普及への一歩を踏み出したのだ。

また、インターネットの進歩は他の面でもサブスクリプションに影響を与えているものの1つにパーソナライズもある。パーソナライズとは「一人一人に合わせて、提供するものを変更する」という意味で使われている言葉だ。なぜパーソナライズが影響を与えるのか？それは、インターネットの普及により、ありとあらゆる情報がインターネットを介して情報を手にいれることができるようになったからだ。本や人からしか情報を得ることが出来なかった時代とは違い、顧客は自分の興味関心のあるほしいと思う情報を自分から探しに行くような時代に変化したのだ。そこで利用者の購買履歴や、検索履歴、年齢、性別といった情報をデータベース化して管理し、分析することで顧客一人一人に最適なアプローチや情報発信を行い利用者と密接な関係を築くCRM（Customer Relationship Management）と呼ばれる手法を実践する企業が増加していったのだ。

サブスクリプションは、いかに利用者に長期的に利用を継続してもらうかが利益に大きく影響する為、より良いサービスを提供するのはもちろんのこと、顧客と良い関係を築くCRMの手法はとても重要なものとなっている。動画配信サービスのAmazon Prime Video、

音楽配信サービスの Apple Music など、利用者の膨大な利用データをもとに、興味関心のある最適な情報の提案してくれる機能を実装しており、無駄な情報が極力表示されないよう注力しているようだ。IT・ネットの進歩が実現したからこそ、膨大なデータを扱う分析や利用ができる。利用者別の情報提供はサブスクリプションにおける満足度の向上に、なくてはならないものなのだ。

#### 2-4. 物流の高度な発展

インターネットを利用した販売経路だけではなく、実際の物流の成長もサブスクリプションには大きく影響している。いまや日常生活の一部にまでなっているネットショッピングだが、多少の地域差があるとはいえ「注文した翌日には商品が手元に届く」というのが当たり前になっている。私たちが便利に使っている宅配は非常に高度な物流機能によって、配送されているのだ。主な物流機能としては、トラックや船、飛行機などを使い荷物を移動させる「配送」。入荷時の荷姿を、クライアントの要望に合わせて加工する「流通加工」。倉庫などで荷物を預かり必要な時に出荷を行う「保管」。倉庫の出し入れなどを担う「荷役」。荷物の破損を防止するため「包装」。有形商品を取り扱うサブスクリプションサービスは、これらの様々な物流機能によって支えられているのである。

### 第3章 サブスクリプションの成功事例

#### 3-1. サブスクリプションを用いた成功事例

では、サブスクリプションを用いた成功事例を様々な業界から紹介していこう。一つ目は、オフィスおかん。オフィスおかんとは企業向けの置き型社食サービスである。導入企業には専用冷蔵庫、皿や箸が入っている資材ボックス、料金箱が設置され、惣菜・ご飯などが定期的に届けられるというものだ。代表取締役の沢木恵太氏が前職で仕事に熱中しすぎて体を壊し離職した体験がオフィスおかんの着想につながっている。利用者の使いやすさを追求するべく、惣菜メーカーとのタイアップし、自社の商品開発メンバーとの試行錯誤を繰り返し、当初の目標の「惣菜 100 円均一」を達成した。

また価格だけでなく健康的で安心できる惣菜を作る為に産地や添加物使用の制限も厳しく実施して質の追求も欠かさずに行なった。導入企業には IT のベンチャー企業が多く、終業時間が不規則になりがちで食事をカップラーメンで済ませてしまう社員が多く、健康面に配慮されていることが支持されるポイントのようだ。<sup>7</sup>

二つ目は、airCloset (エアークローゼット)。airCloset は、月額定額制のファッション

---

<sup>7</sup> 参考文献[5] 55-61 頁

レンタルサービスである。スタイリストが登録情報に合わせてコーディネートした洋服が、1回につき、3着、専用ボックスで配送されるサービスである。配送される服は、トップス、ボトムス、ワンピースのように、そのまま出かけられる組み合わせになっている。配送と同時に届いた服の着まわし方や手持ちの洋服との組み合わせ方、小物とのスタイリング方法などのアドバイスも送られてくる為、届いた日から利用者は着こなすことができる。レンタル期限はなく、返却の際のクリーニングは不要。借りている服を返却することで別のものに交換することも可能である。

このサービスにおけるサブスクリプションの本質は顧客との接点が増えて、持続的なコミュニケーションが可能になり、顧客データが蓄積されることで、質の良いサービスが提供できることにあり、加えて月額制による経済メリットも強みとなっている。購買して所有することに価値を置くのではなく、スタイリストを通じての数多くの服との新しい出会いに価値を置く。airCloset は、服を通して新しいライフスタイルの創造に取り組んでいるのだ。<sup>8</sup>

三つ目はU-NEXT（ユーネクスト）。U-NEXT は月額 1990 円で、ビデオ、ブック、雑誌、音楽まで楽しめるオールインワン・エンターテインメント・サービスである。その特徴として、定額見放題、最大4アカウントまで無料、テレビ、パソコン、スマートフォンなど様々なデバイスへの対応、5000 以上の特集などが挙げられる。アップされている動画は実に 15 万本。他社の動画配信サービスでは「人気がなく、視聴されないコンテンツは不要」と考えられてしまうケースもあるが、U-NEXT では利用者の様々なニーズに応えられるように、短期的に視聴が見込めない名作・秀作も積極的に集めている。月額料金は競合他社と比較すると高い部類に入るが、価格設定を変更する予定はない。これは自社のコンテンツラインナップに圧倒的な自信を持ち、動画のみならず、雑誌や音楽、書籍などの全てが U-NEXT 単体で楽しむことができるサービスとして、他サービスとの住み分けができていと自負しているからこそなし得ることなのだ。

また現在の料金を維持することでコンテンツ調達資金の確保にもなる為、料金変更には至らないのである。価格競争に巻き込まれない為に料金以外の価値を充実させ、それを訴求していったことは、他社よりも優れている点だと言える。<sup>9</sup>

四つ目は、霽れと褻（ハレとケ）。霽れと褻（以下ハレとケ）は花の定額制・定期配送サービスである。事業コンセプトは「良質な花を、誠実な情報とともに、最適な流通経路で」というものだ。美しさ・品質・希少性などの基準を元に、花屋では手に入りにくい旬の花を1種類選び、その花のストーリーを伝える新聞と一緒に毎月、会員に届けている。花屋とは違い、店頭で陳列されることなく、とれたての新鮮な状態で利用者の元へ送られる。ハレと

---

<sup>8</sup> 参考文献[5] 90-97 頁

<sup>9</sup> 同 126-132 頁

ケは月額 3000 円（税別・送料込み）。これは、1000 円台の花のサブスクリプション・サービスが登場している現在、非常に高いものとなっている。しかし低価格帯の競合他社とは、客層が異なっていることとハレとケが規模を追求していないことで、今の月額でも問題がなく運営が続けられるようだ。規模を追求しない理由として、花屋に出回らないような希少な花を取り扱っている為、会員数が 1000 人を超えてしまうと供給量が足りなくなってしまうことが挙げられるようだ。

何かの素晴らしさを広く伝え、その魅力を継続的に体感してほしいという願いを持つ事業者にとって、サブスクリプション・サービスは継続的に顧客との関係性を構成できる効果的な手法であると言える。<sup>10</sup>

五つ目は、MEDULLA（メデュラ）。MEDULLA はオンラインで 9 つの質問に回答するだけで、自分の髪の状態に合わせてカスタマイズしたシャンプーが送られてくる定額制のヘアサービスである。販売スタイルは小売店などではなく、直接利用者に配送する D to C (Direct to Consumer) を採用している。価格は 6800 円で統一されており、オンラインで質問に回答すると、髪質、髪のかせ、頭皮の状態に合わせたシャンプーが利用者へ配送される。オンラインだけでは、実際にシャンプーを試すことが出来ないと感じる利用者の為に、MEDULLA との提携先のヘアサロンで認定スタイリスト対面カウンセリングによる無料診断も行なっている。販売ヘアケア市場には「シャンプー難民」という髪に合うシャンプーがなくて困っている利用者が存在しており、パーソナライズされたシャンプーは利用者にとって非常に評価の高いものとなっている。<sup>11</sup>

六つ目は、minikura+。minikura+とは個人向けサービスの minikura と企業向けの API などの事業展開を合わせて誕生したサービスであり、E コマース、C to C、シェアリング・サービス、レンタル、サブスクリプションなど多様化するネットサービスを支援する物流プラットフォームだ。minikura は寺田倉庫の、温度や湿度の管理などが必要なワインや美術品、貴重品の保管、その他には映像や音楽などのメディア、文書など時が流れるにつれ価値が高まっているものの保管に特化した技術と IT を組み合わせたクラウド・ストレージサービスである。このサービスは個人でも箱単位で倉庫に保管できるようになっている。衣装ケース 1 箱分の専用ボックスに預けるものを詰めて送付すると、インターネットのマイページから閲覧できるように処理がなされ、パソコンやスマートフォンからでも写真確認をできる。月額保管料は 250 円となっており、minikura+の専用ページを利用することでヤフーオークションに手数料不要で出品することもでき、配送なども minikura+のスタッフが担当してくれる。2013 年からは企業家プラットフォーム事業も開始しており、保管だけでなく、物流

---

<sup>10</sup> 参考文献[5] 165-170 頁

<sup>11</sup> 同 185-190 頁

やEコマースに必要な配送、販売、リペア、クリーニングなどの機能を協業パートナーと補完し合いプラットフォームとして利用できるようになった。

このプラットフォーム事業として、バンダイが例としてあげられる。フィギュアに特化した保管サービス構築の際に、繊細な保管環境を必要とするフィギュアに対応し、温度・湿度を微調整できる保管スペースの開発を行なったのだ。スタートアップ企業や新規事業の立ち上げにおいて、アナログのもの、つまり物を取り扱うサービスを立ち上げる際には、物流の輸送、流通加工、放送、保管、荷役、情報処理といった機能を構築する必要がある。しかし簡単に簡単に構築できるものではない。この複雑化している物流を簡単に低価格で実現するサービスが minikura+なのだ。

シェアリングやレンタルに特化した機能の中には「レンタル出庫」というものがある。これは利用者の家へ送る箱を綺麗な状態で送るためにビニールで包んだ状態で出庫するサービスだ。「レンタル戻り」の際にはアイテムの状態を検品し、汚れや臭いがあればその都度、最適な処理を施すものとなっている。minikura+の施設内にクリーニングも併設しており、必要に応じて迅速に実施できる体制も構築されている。このシェアリング機能はオプションとして用意されており、月額7万円＋入庫・出庫の際に1アイテムあたりの料金が別途必要となるものとなっている。

### 3-2. アドビシステムズの Adobe Creative Cloud

ここからはサブスクリプション戦略の具体的な成功事例を紹介していく。その例として、アドビシステムズ株式会社の「Adobe Creative Cloud」がある。アドビシステムズ（以下アドビ社）はクリエイター向けソフトで市場を席巻していた会社であり、グラフィックデザイン分野の「Illustrator」、画像編集分野の「Photoshop」、DTP用デザインツール「InDesign」などの様々なソフトウェアで世界中のクリエイターを支援してきた。1982年に米国で創業したアドビはプリンターで文章を印刷するときに使われる言語 PostScript を開発し、アップルのページプリンターに供給したことで事業を確立し、その後、クリエイター向けソフトウェアとして「Photoshop」や「illustrator」で市場開拓、順調に成長していった。

しかし、2008年のリーマンショックの影響で、同社のソフトウェア販売も成長が停滞気味に。当時のアドビはサブスクリプションではなく、フルパッケージ型（買い切り型）

「Creative Suite」を取り扱っており、その値段は30万円と一般消費者向けの製品ではなく、ビジネスでの使用を想定したものとなっていた為、不況の影響がとても大きかった。パッケージ版を主力としていた時期は、18ヶ月から24ヶ月のサイクルで新しい製品をリリースしていたが、当時のITの進化の速度は著しいものとなっており、2年近いサイクルでの開発では、環境やユーザーの求めるもの（ニーズ）の変化に即座に対応できなくなってしまう

った。

しかし製品ライフサイクルの合間が無償アップデートを入れていくのは、開発コストを回収できないが故に困難を極めていた。このような状況もあって、パッケージ販売のビジネスモデルに限界を感じたアドビは、クラウド化・サブスクリプション化への事業転換していくこととなった。

そして2012年サブスクリプション型の「Adobe Creative Cloud」と、従来の買い切り型であるパッケージ版を同時リリースした。その翌年にはCreative Cloudに一本化し、完全にサブスクリプション型へと転換を遂げた。サブスク化によりアドビ社内では、様々な業務変革が進められていた。パッケージ型の2年近く必要としていた開発サイクルを見直し、期間の短いアジャイル開発に変更。これによりアップデートしてユーザーからのフィードバックを得たら60日程度のサイクルで回す方針へと変更し、またクラウド化によりすべてのユーザーがネットを通じて利用する為、セキュリティの強化にも注力した。安定稼働は当然のこと、月次の課金の際に取り扱う個人情報のセキュリティも厳格にする必要があった。

これらの他にもアドビ社ではマーケティングにも大きな変化があった。サブスクリプション型への転換に伴い、製品集中型のマーケティングからユーザーに寄り添う形のマーケティングに変化した。つまりはITリテラシーの高い層だけではなく、いろいろなレベルのユーザーにも製品に触れてほしかったのだ。この結果、アドビは、ユーザー全員に同じ接し方をするのではなく、一人一人それぞれの興味関心に応じたメッセージをユーザーに送信し、コミュニケーションを図るようになったのだ。

このような部門別の業務変更だけではなく、アドビには意識的な変革も必要だった。パッケージ型を取り扱っていた際は、売ってしまえばそこで顧客との接点は無くなっていたが、転換後からは「契約を得てからがスタートであり、長く使ってもらうことが大切。さらにはアドビの他の製品も利用してもらおう」という意識に変化していった。こうして長く継続的に使ってもらい、ロイヤルカスタマーになってもらうことを目標にし始めたのだ。

アドビのCreative Cloudは定額料金に対して膨大な数のアプリやサービス（デスクトップアプリ18種、モバイルアプリ9種、アプリと連携するサービス5種）を提供している。また料金プランも単一ではなく、ユーザー（個人、法人、学生、教員）や、利用方法（複数利用、単体利用、写真アプリのみ）に合わせて多くのプランが用意されている。これらはいろいろなレベルの新しいユーザーを取り込むための戦略なのである。

既存顧客継続のための施策は、オンライン・オフラインの両面でクリエイターを支援することのようで、この為にストーリーミング放送の「Creative Cloud 道場」の提供や、リアルイベント「Adobe MAX Japan」を開催などを行なっているようだ。そのほかにも、顧客の製品活用における生産性向上の為に、AIを活用し、様々な機能の使いやすさを向上させて

いる。例としては、Adobe Stock からプロジェクトに適したものを AI によるディープラーニングを使用して素早く見つけるなどが挙げられる。

このようにアドビでは AI により顧客行動を把握し、よりパーソライズされた体験をユーザーに提供しようとしているのだ。<sup>12</sup>

## 第4章 サブスクリプション契約の将来展望

### 4-1. マーケティング上、契約主体とそれに応えていく側とのメリット、デメリット

サブスクリプション契約は、買い切り型のように1度買ったところで終了、というものではなく、利用者が継続的に利用することを想定したものとなっている。一度事業が軌道に乗れば、安定的な収入が見込めるのだ。利用者が継続利用してもらうことで、買い切り型を購入する金額を超える収益に繋がっていくのだ。時間を経るにつれて売主と顧客の関係がより密接なものとなっていく。長期に渡って、顧客とのコミュニケーション取り続けることができ、要望や、解約理由などを分析した後、サービス・コンテンツに反映、フィードバックすることを他の契約よりも高頻度に行えるのだろう。

しかし、より密接な関係を築くということは、言葉で言うのは簡単だが、実践するのは非常に難しいものだ。利用者に長期的に少額を利用料金を支払ってもらう形であるがゆえに、事業開始時点ではほとんど利益を生み出せないのだ。事業を開始したとしても、利用者増加の目処が立たなかったり、解約するまでの期間が短すぎる利用者が多数発生してしまった場合などは、すぐに事業資金が尽きてしまうのは容易に想像できるだろう。特に、アナログ業界の「物」を取り扱うサブスクリプションは、デジタル業界と比べ、利用者に配送する為に物流を利用しなければならない。顧客満足度の上昇、そして維持のためには、「貸して終わり」は当然、論外な方法であり、いかに安心して満足してもらうために、ケアをできるか。ものが傷ついた際などの修繕を、売主がするのか、利用者がするのか？負担はどちらがするのか？気に入らない商品だった場合の、代替商品は用意されているのか？軽く例に挙げるだけでも課題は多く浮かび上がる。

もちろん、提供するコンテンツ・サービスの強化は必要だ。動画配信のサブスクリプションであれば、他者と似たようなラインナップをしているだけでは価格競争で負けてしまう。「このサブスクリプションだから見ることができる」そんな独占コンテンツや、全分野において圧倒的なコンテンツ量を誇っているもの。逆にニッチな分野のコンテンツに関しては、どの競合他社とも引けを取らない。そんな競合他社との差別的優位性となる強みは商売である以上、当然必要だ。動画配信サブスクリプションなどのインターネットを介してコ

---

<sup>12</sup> 参考文献[5] 62-67 頁

コンテンツ提供するものであれば、コンテンツの利用の度に同じ画面が表示されているサイトのユーザーインターフェースを大幅なリニューアルを定期的に行ない、利用者を飽きさせないという努力も必要だろう。

サブスクリプションの形態の例として提示したものの1つに、レコメンド系サービスというものがあるが、ワインやサプリメント、お菓子といった大まかなものを利用者は選択し、そのカテゴリの中で利用者の元に、毎月違うものが届くというというサービスだ。この形態は、商品を選択するという行動そのものに飽きが生じて解約につながることを防ぐ手段になり得る。利用者は自分で選択しなくても、商品が届くので選択するという思考の介入が生まれにくい。そんな工夫をした結果、生み出されたものではないかと私は感じた。

以上のように、初期段階での資金投資、利益回収するまでの長期的なスパン、利用者を飽きさせない継続的な改善が必要、といったように非常に晩成的であるサブスクリプション。顧客満足度を第一とした考えに加え、利用者と一緒に一生をともしするくらいの決意がなければ、事業失敗に終わるのは必然なのだろう。

#### 4-2 . 従来の買い切り型はサブスクリプションに完全に置き換わる？

サブスクリプションは、初めこそデジタル媒体での発展が主であった。インターネットが普及していないからこそ、店舗販売のできる買い切り型が採用されていたのも必然である。しかし時代とともに成長する物流の発展の影響で花、車、服、食べ物、といったアナログ面での発展を遂げている。安価で買い物を楽しみたいと感じる人が増加している中、安い価格で、即日から数日程度でより良い商品が手元に届き、それを利用することができる。サブスクリプションの「所有権」ではなく「利用権」を購入するという特性は、いまを生きる人たちのニーズにあった契約法であると言えるだろう。

しかし、なんでもかんでもサブスクリプションに転換すればいいのかといえば、そうではない。なぜなら売れない商品を月額制にしても、売れないものは売れないからだ。顧客の満足度の向上のために、パーソナライズや配送までの速度、コンテンツやサービスの規模やその魅力の強化を継続的にしていくことは、利用者の継続にも繋がるだろう。初めに軌道に乗り利用者を集めた企業に、類似したサービス、コンテンツを提供する企業が太刀打ちできるかと言われれば、かなり厳しいことであろう。

利用者の利用データは、利用者がある限り常に増え続ける。データは多ければ多いほど、そのデータの分析結果は正確なものとなる為、利用者に対して提供できるデータも利用者の欲しているものに非常に近いものが提案できるわけだ。

このように利用者への提案で求められるデータの質のレベルは、先行企業がその事業を始めた時期が早ければ早いほど引き上げられてしまう。サブスクリプションは、「安価で魅

力的なコンテンツを定額で」という契約の性質上、事業を開始してからすぐの利益は見込めない。

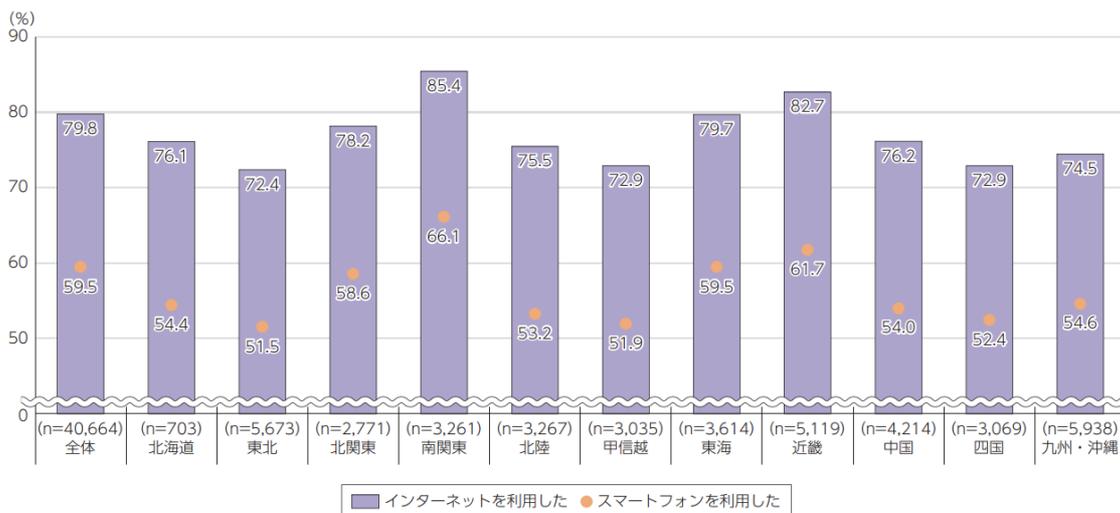
今現在は、サブスクリプションというものが普及し成長し続けているわけだが、数年もすれば、新規参入者が太刀打ちできないほどのレベルまで情報の質を求められるようになると考えられる。その最適な提案を上回るサービスラインナップ、または独占コンテンツの確保などができなければ、先行企業の足元にも及ばず悲惨な結末を迎えるだろう。

このことからサブスクリプション自体は、買い切り型が消滅してしまうほど、メインで取り扱われるような契約の手段になるとは私は考えられない。前述したが、流れに乗ってサブスクリプションが流行だからといって自社の商品にも取り入れようものならば、早い段階で他社との競争に敗れ、淘汰されることを想像するのは容易いことである。買い切り型のように「購入してもらうこと」に重きを置くような立ち回りのまま、利用者の満足度の高さが事業の成功を最も左右するサブスクリプションを導入しても事業は失敗に終わるだろう。

また、すべての買い切り型のコンテンツ・サービスがサブスクリプションに置き換わることはないと考えられる理由の一つに、ネット利用者の割合が挙げられるだろう。総務省の「令和元年版情報通信白書」<sup>13</sup>によると、日本国内でのインターネットを利用したことのあつる人の割合が一番多い南関東で85.4%、一番少ない東北で72.4%となっている。そして2006年から2013年にかけては、日本全体でのインターネットの利用率は緩やかに増加していたが、2014年から2020年に至るまでは増加、減少を繰り返し82%前後の数値で安定している。サブスクリプションは基本的に、インターネット上から契約し、商品・サービスを受け取る形になっている為、インターネット利用していない人はそもそもサブスクリプションを利用することができないのだ。

---

<sup>13</sup> 参考文献[9] 255頁



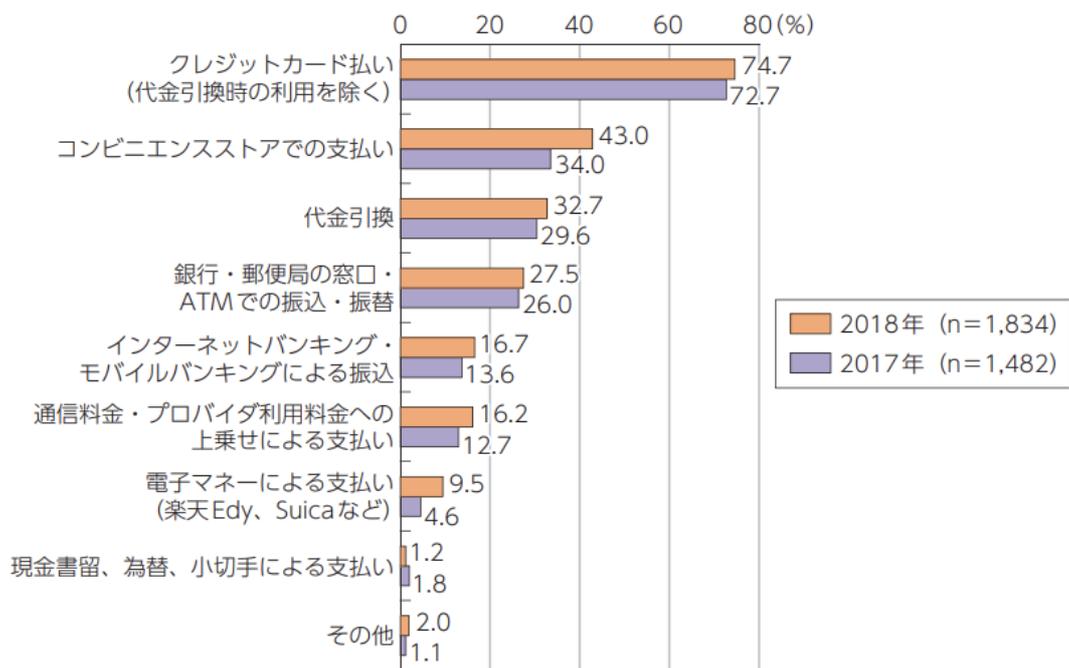
(出典) 総務省「通信利用動向調査」  
<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

たとえ利用できたとしても、支払いは現金ではなく、口座振替やクレジットカードを要求されることが一般的である。同書の「通信利用動向調査」<sup>14</sup>では、インターネットで購入際の決済方法はクレジットカード払いが74.7%（2018年）となっている。

一方でインターネットにセキュリティの個人情報を入力したくないといった理由で代金引換を利用している割合は32.7%（2018年）となっている。口座振替やクレジットカード以外でサブスクリプションの決済が出来たとしても更新の度にコンビニ決済が必要などとなってしまうと、サブスクリプションの強みの一つである決済の手間が減ることのお手軽さが実感できなくなってしまうのだ。それに加え、18歳未満の未成年などのカードを所持していない層も少なからず存在する。そういった層の支払い方法が用意されていないというのは提供するサービス・コンテンツの分野（ゲームやおもちゃなど）によっては深刻的な問題になるだろう。

これらのことからサブスクリプションがどれだけ普及したとしても、時間が経つにつれ、類似商品・サービスを扱っている企業は淘汰されていくことに加え、少なからず買い切り型の需要が存在し続ける以上、買い切り型と完全に置き換わることは極めてないと私は推測する。

<sup>14</sup> 参考文献[9] 253頁



(出典) 総務省「通信利用動向調査」

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05.html>

#### 4-3 . IT 業界（デジタル・ソフト、ハード機器）以外の業界への波及

IT・インターネットの普及とともに、成長を遂げてきたサブスクリプション。物流の発展による、高水準の配送が可能になったこと。人の価値観が時代とともに変化し、モノの所有がそこまで重要視されなくなったこと（利用や共有という考えの広がり）。これらの影響によりアナログ業界においても、その数を増やしているようだ。

しかしながら、利用者の継続的な利用を前提とした定額サービス・コンテンツであることから、サービス分野によっては、これまでの生活スタイルとうまく合致しない可能性もあるだろう。例をあげるならば、電車やバスが乗り放題といった交通機関のサブスクリプションだ。去年頃までは、仕事をするのは会社に出社するのが一般的に当たり前とされていたため、交通機関などが頻繁に用いられていた。今現在、新型コロナウイルスが世間的に問題視され、国民全体の外出頻度の低下、ならびにテレワークといった新しい働き方が認められているようになった。その影響もあり、交通機関の利用者は大幅に減少、それに伴い交通機関のサブスクリプションの利用の対象となる人口の割合がライフスタイルの変化で減少してしまったのだ。

しかし、交通機関の利用が減った一方で、車の利用者は増加傾向にある。テレワークなどの手段が認められてきているとはいえ、すべての企業が対応しているわけではないからだ。参考文献[9]によると『中古車店「ガリバー」およびクルマのサブスクリプションサー

ビス「NOREL（ノレル）」を提供する IDOM（東京都千代田区）によると、4月7日（火）に政府の緊急事態宣言が発出された前後を比較すると、「NOREL」に関する問い合わせ件数が5倍ほど増加したとあります。』とある。コロナが流行している中でも、職場や現場に足を運ばざるをえない医療関係の人、トイレトペーパーなどの生活必需品を扱う小売業、流通業の従業員。そういった人たちの交通機関の代替移動手段の選択肢として車が選ばれることが多いようだ。通勤目的での使用となるため、1ヶ月間の利用回数は必然的に多くなる。レンタカーやカーシェアなどの、他人の所有物を借りるというのは、今のご時世だけに衛生面の心配がどうしてもつきまってしまう。

そこでサブスクリプションの出番というわけだ。サブスクリプションであれば必要な期間だけ自分の手元に、車を管理することができる。もちろん手元に保持するためには、借りた車を止めるための駐車場などを用意しなければならないが、その維持費を加味しても、長期的な利用でない限り、必要な費用が大幅に抑えることができる。サブスクリプションであれば他人のことがあまり信用できない利用者でも、不必要に他人を車内に入らせないといった点で安心して利用できるわけだ。

サブスクリプション以外のサービスでも、レンタカーであれば除菌効果のある洗浄剤による空間除菌や、ドアノブ、ハンドル、ダッシュボードなど手が触れやすい箇所を中心に環境除菌の実施、カーシェアであれば、車内ドリンクホルダー位置への「除菌スプレー」搭載や、定期巡回時に、利用者が手を触れる部分を中心に清掃、消毒作業を強化するといったことを行なうことで少しでも不安を減らす取り組みを実施しているようだ。

このように生活スタイルはいつ、どのタイミングで変化するのかわからない。しかしこの変化に柔軟に対応できるかがサブスクリプションの明暗を分けるといっても過言ではない。これはサブスクリプションにおける課題とも言えるだろう。サービスを生活スタイルに合わせるのか、その逆に生活スタイルに合ったサービス提供を行なうのか、どの選択肢も茨の道であることは間違いないだろう。不変の正解がない以上、利用者のことを第一に考えを忘れることなくサービス・コンテンツの改善を続けることは必要不可欠なのである。

## おわりに

消費者の経済状況や価値観、また売り手の販売戦略によって、利用者がこの契約し続けたいと感じるほどの満足感をいかに想像していくかが、サブスクリプションにおける一生の課題であろう。価値観は不変のものではなく、時代の変化とともに様々な進化を遂げるものだからだ。これからも様々な商品が創造されるとともに、その商品に基づいたサブスクリプションサービスに着手する企業も増加するだろう。企業はいかにして利用者との密接な関係を維持し続けるのか。顧客満足の為の新たな価値の創造、パッケージ型の販売では考え

られなかった「購入されてからが本番」と言う考え、サブスクリプションサービスを支えるサブスクリプションサービスの存在。止めることなく常に最善の情報を提供する姿勢、利用者が何を求めているのかに、寄り添う考え方であるニーズ志向の重要性。それをサービス・コンテンツに提供する迅速さ、etc....。

今後、この進歩し続ける時代のあらゆる変化を受ける消費者やそれを取り巻く環境がどう変化していくのかを予測し、その分析結果をサブスクリプションビジネスに活かし、継続的に商品、サービスに反映し、利用者に使い続けたいと思ってもらうかが課題なのだ。

サブスクリプションについて、発展や、様々な企業の成功事例を、調査、研究、勉強をすることで、サブスクリプションに関わる様々なモノへの考え方、見方を知ることができ、自分の視野を大きく広げることができたと感じた。普段利用しているもののいくつかは、サブスクリプションであると気付かずに利用していたことには驚きを隠せなかった。そんな私の身近にある買い切り型、定額制などのサービスはどのように利用者に寄り添おうとしているのか、寄り添うためにどのような企業が助け合っているのか、なぜこのサービスが生まれたのか、など普通に生活する中でもふと考える機会が増加したように感じた。このテーマを研究できたことで、私の中で大きな成長につなげることができた。将来、この貴重な経験を活かせるよう努力を続けたい所存である。

最後に、コロナ禍と呼ばれる現在であるが、新型コロナウイルスが流行したことによる「アナログ業界」のサブスクリプションへの影響については取り扱うことができたが、「デジタル業界」に関しては深く触れることができなかった。このことは、次回の研究への課題としたい。

## 謝辞

本論文を進めるにあたり、ご指導いただいた卒業論文指導教員の小森一平教授に感謝致します。また、多くの知識を頂いたマーケティング・マネジメント&キャリア開発研究室の皆様にも感謝致します。

## 参考文献

1. 市川拓也、「サブスクリプションとシェアリングエコノミー」(2019年)、大和総研
2. Frontier Eyes Online、「リカーリングビジネスはサブスクリプションとどう違う？新しい収益モデルを解説」、<https://frontier-eyes.online/recurring/>、2020/11/23(5:19)
3. BizMake. 2019、「なぜ Adobe は年間粗利率 97%、3,400 億円のビジネスモデルを捨てたのか」、<https://media.bizmake.jp/example/sub-adobe/>、2020/9/21(14:38)
4. Finace&Robotics、「サブスクリプションとは？サービスのメリット、デメリット、ビジネスモデルを徹底解説」、2020/12/13(02:20)
5. 小宮紳一、「事例で学ぶサブスクリプション」(2019年)、株式会社秀和システム出版
6. Harvard Business Review、「顧客との信頼構築がビジネスの成否を決める——書評『サブスクリプション・マーケティング』」、<https://www.dhbr.net/articles/-/5174>、2020/11/26(15:42)
7. 消費者庁、「平成 29 年版消費者白書」、[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_research/white\\_paper/2017/](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/white_paper/2017/)、2020/11/26(16:09)
8. 消費者庁、「消費者意識基本調査」(2016)、[https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer\\_research/research\\_report/survey\\_002/](https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_research/research_report/survey_002/)、2020/11/26(16:09)
9. 総務省、「令和元年版情報通信白書」(2019)、<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/r01/pdf/01honpen.pdf>、2020/11/28(3:55)
10. 乗り物ニュース、「「レンタカー」「カーシェア」「サブスク」新型コロナで明暗 需要急増のサービスとは？」、<https://trafficnews.jp/post/95768>、2020/11/27(9:59)