

---

## サブスクリプションビジネスの 売上を伸ばす3つの戦略

---



# 目次

## 第1章.一括販売型ビジネスVSサブスクリプションビジネス

---

- ・サブスクリプションモデルが塗り替える現代市場
- ・サブスクリプションビジネスで変わる顧客との向き合い方
- ・ユーザーにとって納得感のある価格設定
- ・課金・請求管理とリレーションシップマネジメント

## 第2章.サブスクリプションビジネスの価格戦略

---

- ・価格戦略
- ・サブスクリプションモデルにおける3つの料金モデル  
～プレミアムモデル、機能制限モデル、従量制料金モデル～

## 第3章.サブスクリプションビジネスの課金・請求戦略

---

- ・サブスクリプションビジネスの課金戦略
- ・サブスクリプションビジネスの請求戦略

## 第4章.サブスクリプションビジネスのカスタマー戦略

---

- ・売上につながるカスタマー戦略
- ・進化を遂げるカスタマーサポート

## 第5章.サブスクリプションビジネスが進む未来

---

- ・これからのサブスクリプションビジネスにもとめられる価値観
- ・サービス・マネジメント的組織を創るには
- ・目指すは全社カスタマーサクセス部門！？

# 第1章.一括販売型ビジネスVSサブスクリプションビジネス



# サブスクリプションモデルが塗り替える現代市場

あるビジネスモデルが他のビジネスモデルを駆逐していく構図は、店舗型ビジネスを通販ビジネスが駆逐していったように、インターネットの世界では特によく見受けられるものです。現代では、音楽ストリーミングサービスから会計業務システムまで、多くの企業が従来の一括販売(売り切り)型のビジネスモデルを捨て、サブスクリプションモデルへの移行をはじめています。

図1-1：サブスクリプション業界MAP



しかし、このビジネスの潮流に乗ることはそう簡単ではありません。サブスクリプションビジネス事業者は、今まで持っていた一括販売型価値観を大きく変革する必要があります。

物販型のビジネスは一人の顧客がどの程度「消費」するかによって主に収益が決まり、リピーターとして同じ顧客に何度も自社のサービスを利用してもらうことは難しい場合が多いでしょう。

しかし、サブスクリプションビジネスの場合は、継続したサービスの提供が前提です。如何に長い期間にわたってサービス利用を続けてもらうことが出来るか。それがサブスクリプションビジネスの儲けを大きく左右することになります。

そのためサブスクリプション事業者はいかに長くサービスを使ってもらえるかを考えなくてはなりません。「サービスそのものの価値」だけではなく、サービスを提供のやその後のプロセスを含めて、顧客との信頼関係を築いていくことが求められます。いつ解約されるかわからないというスリルの中で顧客との関係を維持して毎月料金を請求していくのです。

# サブスクリプションビジネスで変わる顧客との向き合い方

サブスクリプションビジネスでは、初期費用を無料にするなどのキャンペーンを行い、サービス導入のハードルを下げることで新規顧客数を増やすことが用意になりますが、毎月の支払いの度に顧客にサービス離れの機会を与えてしまうという特徴があります。

今後、無数のサブスクリプションサービスが流通していき、ユーザーにとってはサービスの選択肢が増え、毎月の支払う固定費が増えていくこととなります。次第にユーザーはサービスの選定や継続によりシビアな目を持つことになるでしょう。サービス導入が簡単になる分、事業者側の新たな課題として、ユーザーの移り気な乗り換えを防ぐことに精力を注ぐ必要があります。

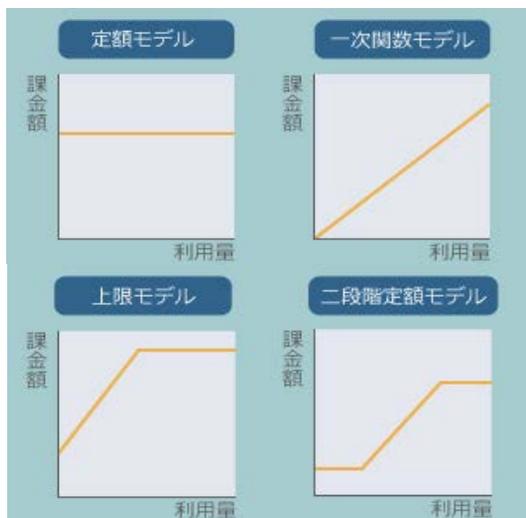
ユーザーとの継続的な付き合いを前提にするビジネスであるサブスクリプションモデルでは、価格に見合った価値を顧客に対してきちんと価値提供できているかだけではなく、サービスブランディングや一人ひとりの顧客との向き合い方に重点が置かれます。そこで、ユーザーの顧客満足度を高める方法として、3つのアプローチが考えられます。



# ユーザーにとって納得感のある価格設定

サブスクリプションビジネスにおいては、顧客のニーズに合わせて柔軟な料金体型を用意し、ユーザーにとって納得感のある料金を徴収することが顧客満足度を高める戦略の一つです。多くのサブスクリプションビジネス事業者が、毎月の顧客の利用料に応じて請求金額を変動させる従量課金制をとっており、従量課金のパターンは多岐に渡ります。

図1-2：プライシングプランの一例

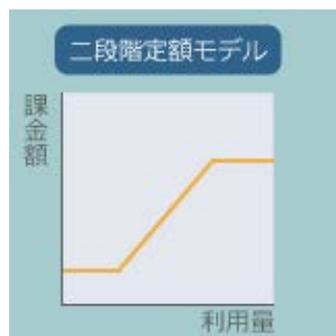


柔軟な価格戦略で成功した例として知られているのが、auの商標である「ダブル定額」サービスです。

携帯料金は、従来は通信量に関わらない一律一定額が主流でした。しかし、NTTドコモがパケット定額制を開始したのに対して、auが2004年に「ダブル定額制」を開始しました。料金と通信料について最低値と最高値が設定されており、その間は従量制となる3段階の料金体系です。

このダブル定額の開始により、auは上限があるとの安心感から定額制サービスへの心理的ハードルを下げることに成功し、定額制には縁がなかったユーザも定額制サービスに取り込むことに成功したといわれています。

図1-3：auの「ダブル定額モデル」



顧客の細かいニーズに答えられる料金プランをどれくらい用意できるか。他社に先駆けて顧客にお得感を与える料金プランを設定することで、競争優位を築くことができます。例えば、「来月はあまりサービスを使わないので、別のプランに変えておこう」などユーザーの選択肢を増やしておくことが重要となるのです。

# 課金・請求管理とリレーションシップマネジメント

## 完璧かつスマートな課金・請求管理

どんなに綿密に顧客との関係を築いたとしても、課金・請求はたった1つのミスですべての努力を台無しにしてしまう危険性を孕んでいます。ユーザーは請求金額がたった100円間違っただけで、事業者に対して大きな不信感を募らせることとなります。

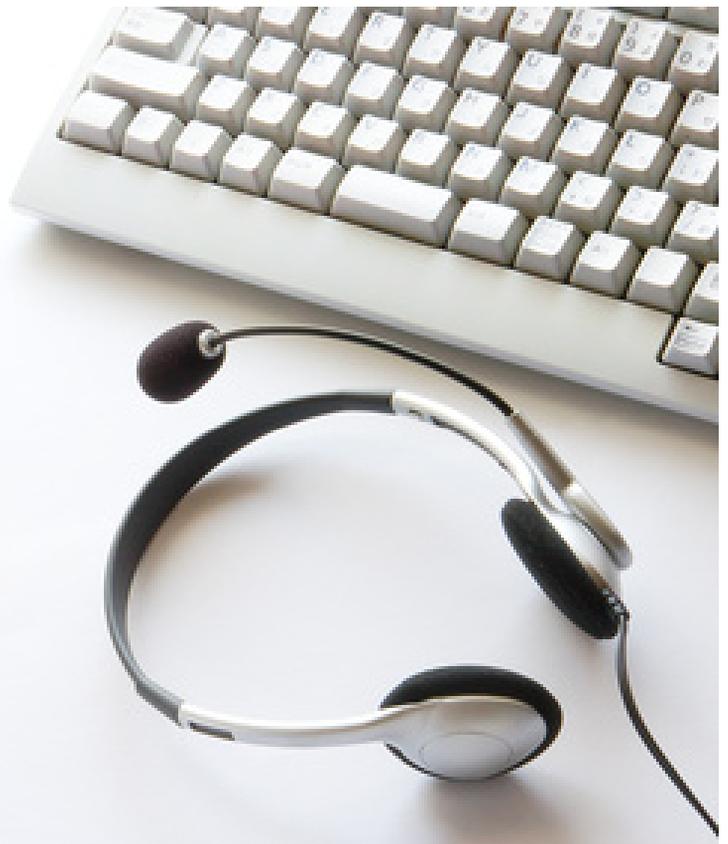
そのため、きちんと顧客ごとの売掛状況を把握し、請求を行うことは、顧客と継続的に付き合うサブスクリプションビジネスにとって最低限守らなければならない前提とされています。

## 全ての利用者に喜びを！

サブスクリプションビジネスでは、無料プランで多くのユーザを囲い込むため、多くの顧客のデータを溜め込むことが出来ます。データを分析してみれば、どういった属性の顧客が積極的にサービスを利用し、どの顧客が利用に至るまで苦労し、どの顧客が途中で利用をあきらめてしまうのか、明らかになることでしょう。

その原因をスピーディーに究明し、ユーザーにとってより便利なサービスへの改善へとつなげることができるかどうかで収益を伸ばすうえで大きな分かれ目です。

ここでは簡単に概要のみご説明しましたが、次章以降3つの戦略の詳細についてお話していきます



## 第2章.サブスクリプションビジネスの価格戦略



# 価格戦略

サブスクリプションビジネスにとって最も肝心なのが値決めです。というのも、一括購入モデルとは異なり、サブスクリプションモデルには期間というファクターが組み込まれます。そのため、無料期間や値下げキャンペーンなど様々な価格戦略をとることができるようになるからです。

ソフトウェア業界はクラウドの概念が一般的になるにつれて価格戦略もより複雑なものへと変化した顕著な例と言えるでしょう。

従来型のソフトウェアといえば、ライセンスと追加の保守契約を通じて販売されていました。顧客は前もってライセンスを購入し、毎年追加で保守料を支払うように促されていましたが、こうしたモデルではソフトウェアが十分に機能せず継続的な保守料を支払うまで至らないケースが多くありました。

しかし、ソフトウェアに代わる形でクラウドサービスが浸透しつつある現在では、

「Salesforce.com」が採用している、サービスを利用するユーザー数に応じて課金するシンプルな料金プランや、毎月のサービス使用量に応じて課金するスタイルが主流となりつつあります。サブスクリプションビジネスの前提である長期にわたるサービスの提供を可能にするためには、様々な価格モデルの中から顧客を納得させつつ十分な収益をあげるものを選びとる必要があります。

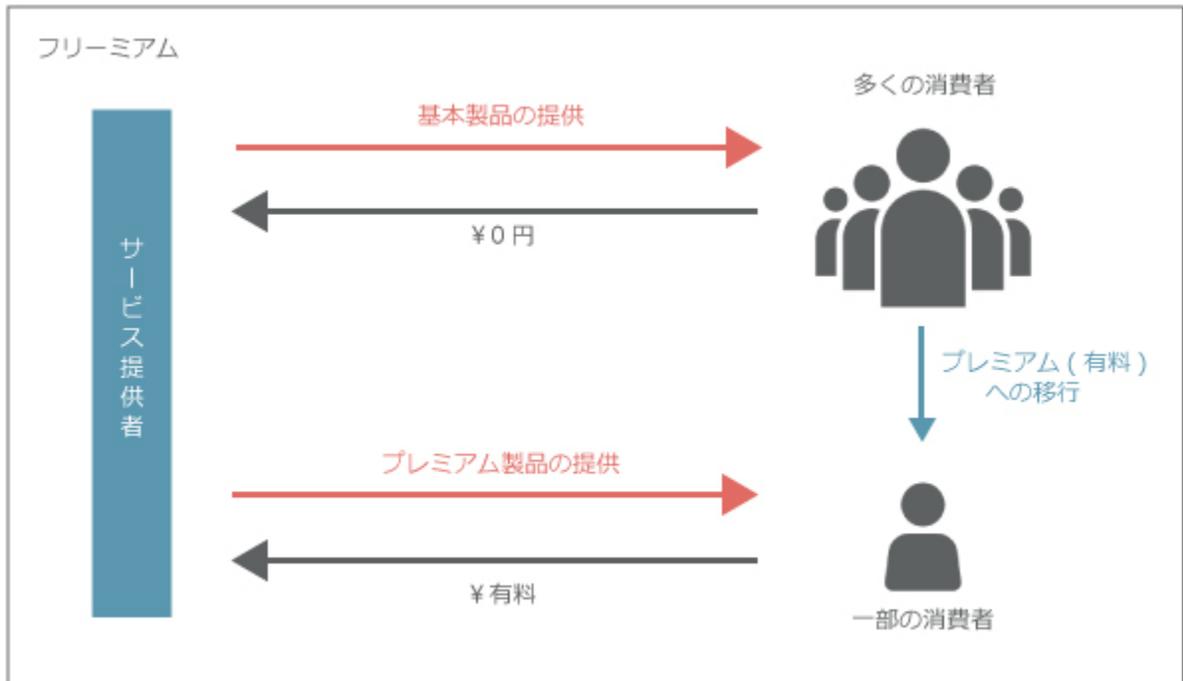


# サブスクリプションモデルにおける3つの料金モデル①

## フリーミアムモデル

フリーミアムモデルを簡単に説明すると、基本機能を無料で提供し、さらに高度な機能について料金を課すビジネスモデルを表します。「フリーミアム」とは、「フリー」（Free、無料）と「プレミアム」（Premium、割増）という、2つのビジネスモデルを組み合わせて作られた造語のことです。

図1-3：ダブル定額モデル



(参考：週刊ダイヤモンド「Freeの正体」)

図のように、一部の課金ユーザーがその他大勢の無料ユーザーを支えているといわれています。フリーミアムモデルは、サービス導入のハードルを著しく低いため、多くのユーザーを獲得できる点がメリットです。たとえば、クラウド型会計ソフトの「freee」や「Money forward」はこの手法を取り入れ、ユーザー数を急速に拡大させています。

ただし、ここで注意しなければならないのは、無料と課金の間で機能をどのように分けるかに十分に注意する必要があるということです。あくまで課金による収益を目指すのであれば、無料ユーザーをいかに有料会員へと誘導するのか、マネタイズに苦勞する企業の例は数多くあります。

# サブスクリプションモデルにおける3つの料金モデル②

## 機能制限モデル

機能制限モデルとは、比較的低コストのモデルを提供することで迅速な導入を促進しながら、アップグレード販売を促進するために機能を制限するビジネスモデルのことです。

このビジネスモデルを採用している代表的な例が「Salesforce.com」です。

ユーザ基盤を拡大する中で、より価格設定の高い機能の豊富な高級エディションに移行する顧客が増えることで、安定的に収益を伸ばしています。

このモデルの難しさはサービスエントリー時にあります。更なる収益を目指すには高級エディションへのアップセルが必要です。ただ、サービスのメリットを十分に享受してもらえなければ、アップセルどころか継続した利用もかなわないでしょう。機能制限モデルにおいてはこのバランス感覚が大きな壁になるのです。

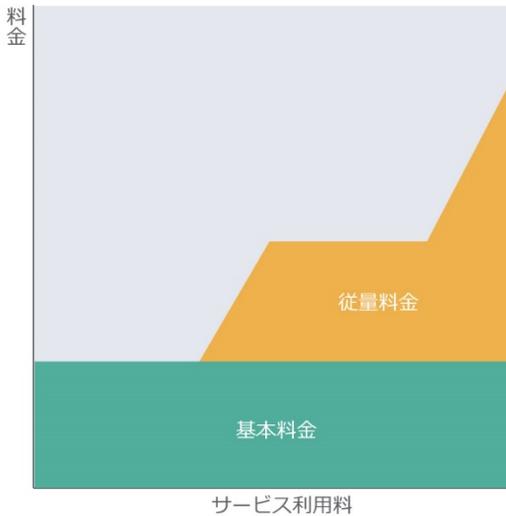


# サブスクリプションモデルにおける3つの料金モデル③

## 従量制料金モデル

従量制支払いモデルとは、サービルの利用量やトランザクション量に基づく課金モデルで、顧客は自動更新料金や基本料金なしで、サービスを利用した分に対してのみ支払いを行います。

図2-2：従量課金モデルイメージ



こうした価格が使用状況に直結しているビジネスモデルの実例が、Amazon Web Services (AWS) です。AWS は40 以上のクラウドサービスに共通して、シンプルな従量制の料金体系を提供しています。

この料金体系では顧客の受給の増減に合わせて支払金額を調整することができるため、最もシンプルでありながら、すべてのユーザーのニーズに応えられるモデルであると言えるでしょう。

デメリットとしてはオペレーションの難しさにあります。顧客毎のサービス使用量を毎回把握した後、請求金額を計算し、漏れなく請求書を送付するといった一連の業務は、とても煩雑でかつ顧客のニーズも複雑多岐にわたります。従量制の料金モデルを実現するには、大規模な人員動員をおこなうか、上手く社内のシステムを構築するなど工夫が必要です。

以上ご紹介したのは、主にSaaS型ビジネスで用いられている価格モデルの一部に過ぎません。

こうした様々なビジネスモデルの中から、自社のフェーズやターゲット、競合の価格戦略を鑑みて総合的な観点から最適なものを選び取らなければならないのです。

### 第3章.サブスクリプションビジネスの課金・請求戦略



# サブスクリプションビジネスの課金戦略

価格戦略が決まれば、次は顧客への課金・請求の方法を考える必要があります。

課金・請求周りには何かと煩雑なのに対して、たった一度のミスで顧客からの信頼を失うことに繋がるからです。

## サブスクリプションサービスは、いつ・どう課金をスタートすべき？

サブスクリプションビジネスには、導入後の定期課金をいつ始めるべきなのか？という特有の問題があります。

運用を開始してから課金を行う場合もありますが、素早く運用を開始し、もれなく回収を行うためにも、もちろん契約した翌月から課金・請求を行うべきなのです。しかし、BtoB向けのシステムの場合など、契約後から本格的に運用ができるまである程度の期間を要するもの。それは追加の開発が必要なく、比較的簡単に導入できるとされているクラウドサービスであっても例外ではありません。

大抵の場合、契約からテスト運用期間を経て本運用につなげていくのが、サービス導入の一般的なフローとされています。こうしてサブスクリプションビジネスでは、いつ定期課金をスタートさせるべきか、顧客同士で不公平が生まれないような運用プロセスを構築しなければなりません。

## スムーズに課金を始めるための工夫

あるクラウドサービスを提供しているベンダーの場合、無料のテスト運用を終えたユーザーから漏れなく課金・請求を行うため、テスト環境に制限を設けています。テストには十分であるものの、本格的に運用するには機能的に不十分となる制限を意図的に加えることで、ユーザーが自発的に課金をスタートさせる仕組みづくりを徹底しています。

システム的な制限以外では、全顧客に一律したテスト期間を設定する方法があります。

どんな場合であろうと全顧客に同じテスト期間を適用し、期間後は問答無用で課金を開始する方法です。こうした方法は、ただ顧客に導入の全てをゆだねるだけではいけません。

導入サポート（有償、無償）を積極的に行うなど、本運用までのリードタイムを短縮する施策と組み合わせると効果が発揮されやすいでしょう。

# サブスクリプションビジネスの請求戦略

## 請求は契約解除のきっかけになりやすい？

ここまでお話するとわかる方もいらっしゃるかもしれませんが、サブスクリプションビジネスにとって課金・請求のタイミングというものはとても繊細なもの。導入サポートなどでしっかり準備したにも関わらず、本運用で齟齬が発生した場合や、こちら側でミスがあった月の課金・請求は解約のピンチにつながりかねません。

従来型ソフトウェアの場合では、製品が多少機能しなかったとしても返品はめったに起こりにくいことです。サブスクリプションビジネスでは導入・運用がしやすいかどうか、どれだけ顧客のエコシステムの中にすんなりフィットできるかが、顧客に対する実際の提供価値が常に問われます。

ただ、SaaSの場合は、顧客の利用状況をリアルタイムで把握できるようになったことが大きなメリットであり分岐点です。稼動していない顧客を素早く見つけ、原因の究明と対策にあたることができます。こうしたサービス改善へのスピード感が勝負を分けることになります。

## あくまで誠実に、一番の解約対策は課金・請求のミスをしないこと

サブスクリプションビジネスでは顧客との信頼関係を構築していくことが収益の全てです。顧客が継続して利用しやすい価格設定を工夫することも、システム導入のサポートに人員を割くことも、顧客の要望をサービス改善に取り入れることもそうです。

これは請求といったサービス提供後のオペレーションについても同じことが言えます。請求にミスがあったり、入金期日の過ぎた未回収金をいつまでもとりたてないと、会社やサービスの信頼はすぐに失われてしまいます。リピーターが増えないどころか、これまで築き上げてきた信頼やブランドが一瞬で崩壊してしまいます。お金周りというものはそれだけのリスクをはらんでいるのです。

致命的なミスを対策する方法の一つとして、課金・請求のオペレーションをシステムに代替するという方法があります。最近では中小規模事業者向けの業務支援クラウドサービスが充実しており、大規模な開発投資や、ERPシステムの導入を検討せずともシステム化が可能です。

## 第4章.サブスクリプションビジネスの顧客戦略



# 売上につながるカスタマー戦略

繰り返しにはなりますが、サブスクリプションビジネスは顧客との継続的な信頼関係が大前提です。3つ目の戦略として、顧客と直接対話し顧客満足度を高めていく施策についてお話していきます。

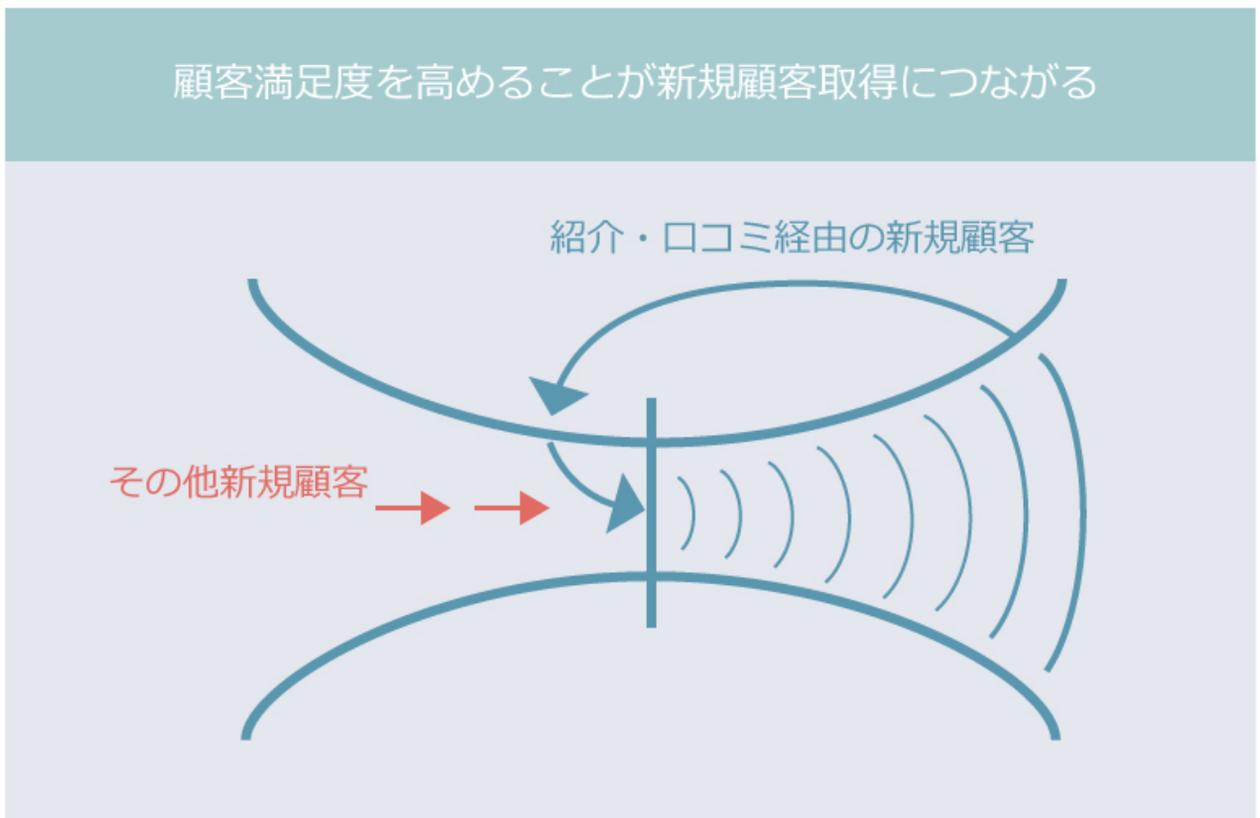
## カスタマーサポート=収益の要？

サブスクリプションに限らず、顧客満足度を向上させる手段として、カスタマーサポートの重要性が増しています。顧客の離脱を防ぎ、継続した利用を促進するだけでなく、顧客満足度を高めることで、アップセルやロコミによる新規顧客の獲得につながります。

実際、サブスクリプションの売上の70~95%は更新やアップセルから発生するという調査もあるほどです。

また、米PR会社Edelman Trust Barometer社の調査によると、B2B購買プロセスの84%は紹介から始まるとされています。

図4：サブスクリプションビジネス購買プロセス



以上のことからわかるように、顧客満足度を高めロコミにつなげられるかどうか、サブスクリプションビジネスにおける勝負の分かれ目になりそうです。

# 進化を遂げるカスタマーサポート

## 顧客満足度は「とても満足」かそれ以外

ただ、収益につながるほどの顧客満足度を醸成するのは生半可なものではありません。2000年代米国ゼロックスで行われた顧客満足度調査では、顧客満足度調査で「満足した」と答えたお客様の75%ものお客様が実際には離反しているということがわかりました。一方で「とても満足した」と答えたお客様の契約継続率は「満足した」と答えたお客様の6倍にのぼったそうです。

また、ある航空別の調査では「とても満足した」の乗客の再利用意向は80%以上でしたが、「満足した」の乗客は30%未満で「普通」や「不満足だった」と大差がなかったという結果が出ています。(参考：『なぜ危機に気づけなかったのかー 組織を救うリーダーの問題発見力』マイケル・A・ロベルト著、飯田恒夫訳、英治出版、2010年)

## 時代はカスタマーサポートからカスタマーサクセスへ

これまで、クレーム処理やアフターサービスという意味でカスタマーサポートという言葉が用いられてきました。しかし、サブスクリプションサービスにおいて顧客満足度を高めるという意味合いが強くなってきた今、カスタマーサポートを再定義する動きが活発になっています。

「カスタマーサポート」が顧客とサービスの接点における不具合を解消するという意味だとすると、顧客が成功に至るまでのプロセス全てにコミットするという意味合いで「カスタマーサクセス」といいます。

つまり、バックエンドサポートだけではなく、顧客の取引先まで視野に入れた顧客の体験全体をデザインすることが大きな違いといえるでしょう。

「Salesforce.com」はカスタマーサクセスをいち早く取り入れ、成功を収めた企業です。単なるCRMアプリケーションを提供するだけでなく、独自のプラットフォームを構築し、顧客ごとにあわせて様々なアプリケーションを組み合わせ、カスタマーサクセスを実現しています。

## 第5章.サブスクリプションビジネスが進む未来



# これからのサブスクリプションビジネスにもとめられる価値観

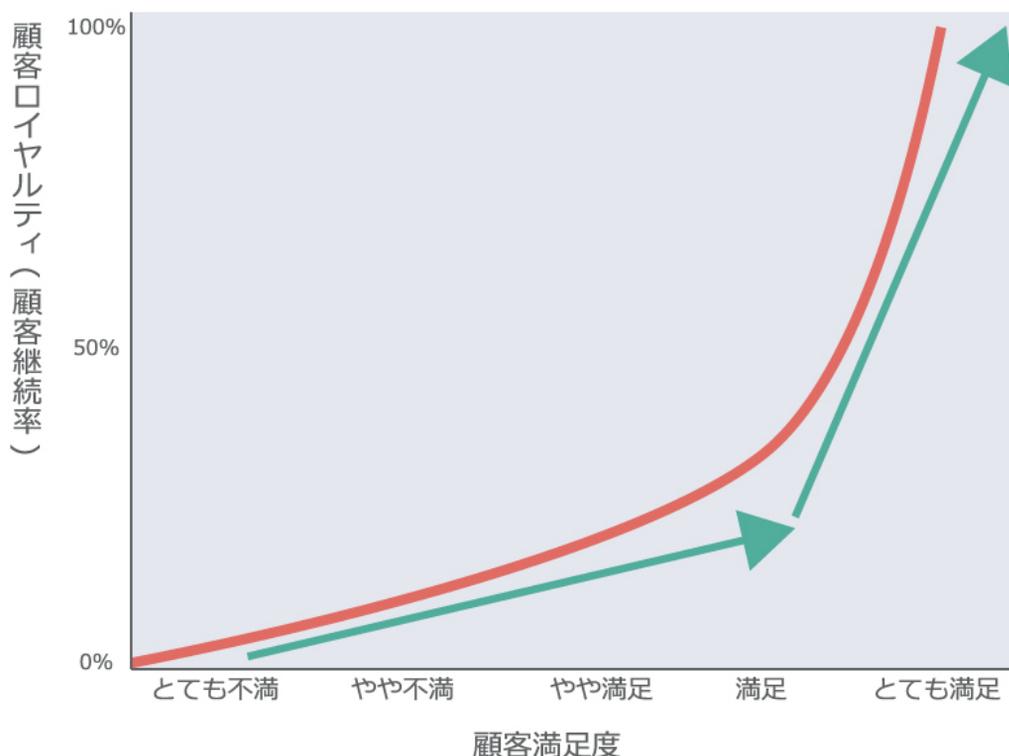
前章までで述べてきたとおり、サブスクリプションビジネスでは顧客へのサービス提供のプロセスをレベルアップさせることが重要です。最後に、こうした顧客との信頼関係の構築を軸とした先進的な概念やフレームワークをご紹介します。

## 顧客満足度を高めるサービス・マネジメントという考え方

サービスマネジメントとは、サービス業だけでなく、製造業や販売業などを含めた全てのビジネスが顧客へのサービスであるという考え方の元、ビジネスを再定義するものです。サービスそのものの効用だけでなく、利用前後のプロセスも含めた「顧客体験」すべてをサービスとしてとらえデザインすることで、顧客への提供価値を最大化しようとしています。

サービスの品質が優れたものであれば、顧客は継続的にそれを利用してリピーターとなることは数多くの業界で明らかにされています。

図5-1：満足度と継続利用率の相関関係



(出展：Heskett(1994) より一部加筆修正)

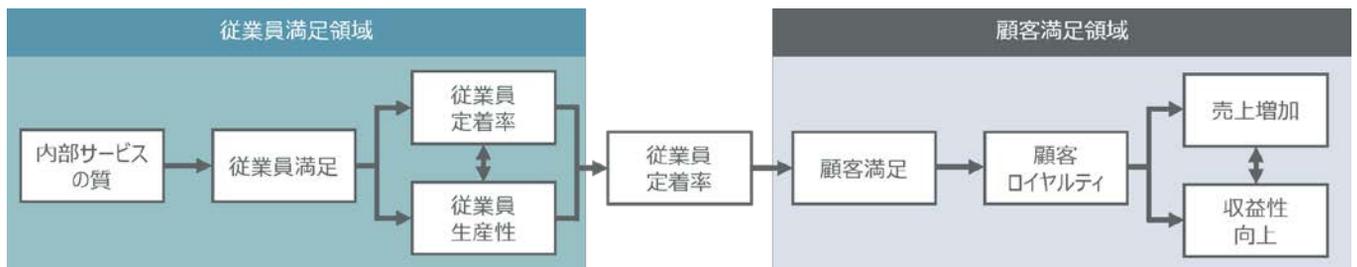
また、口コミによる新規顧客獲得が期待できることは前章までで述べたとおりで、直接ではなくとも結果として収益につながることは明らかです。

# サービス・マネジメント的組織を創るには

## サービスプロフィットチェーン

一方で、確かに顧客との信頼関係は顧客との接点となるところ(営業やカスタマーサポート)で築き上げられるものです。しかし、体験を作り出す要因はサービス提供プロセスにおける各インプットであり、従業員の定着率や生産性など、従業員の満足度が顧客満足に大きく影響していることが明らかにされています。こうした「従業員満足-顧客満足-収益」の連鎖反応を定量的に計測したモデルが米国百貨店シアーズのサービスプロフィットチェーンモデルです。

図5-2 : サービスプロフィットチェーンモデル



(出展 : Heskett(1988) より一部加筆修正)

シアーズの調査により、これまで概念的になんとなくでしか理解されていなかったものが統計学的に解析されました。つまり、プロセスの一要素である従業員満足度の向上が、売上の増加につながることを確認されたのです。

こうして、限られた資源をどう配分すれば顧客満足度の向上につながるのか、サービスプロフィットチェーンモデルによって、成功のための方程式が一つ浮かび上がってきたといえるでしょう。

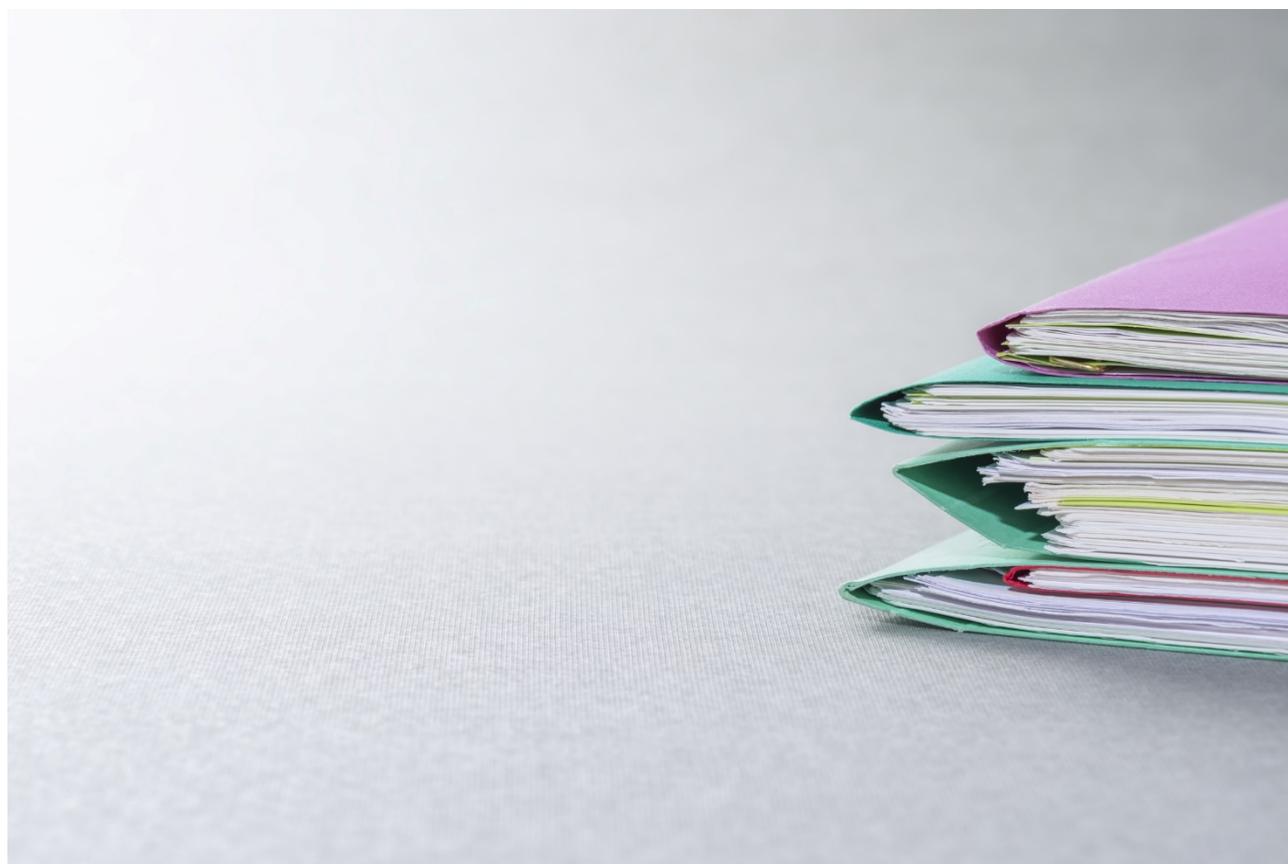
# 目指すは全社カスタマーサクセス部門！？

## ～全方位型組織でイノベーションを起こす！～

サービス・マネジメントの視点で組織を見た場合、カスタマーサクセスを実現し、顧客満足度を高めるには、全ての部門、社員がカスタマー部門として機能する全方位型組織を構築しなければなりません。

しかし、イノベーションを阻害する障壁として、とりわけ日本企業が指摘を受けているのが、低い労働生産性です。ある調査結果によると、ユーザー部門は業務時間の77%を日々の管理に費やしており、イノベーションに割り当てられている時間は23%程度といわれています。また、別の調査では大企業が年間に費やす時間は30万時間にも及ぶとの調査結果があり、組織のスリム化が意思決定やイノベーションの実現には必須といえるでしょう。

社員がイノベティブな活動にフォーカスすることができるようになるためには、ボトルネックである社内の生産性を向上するしかありません。最新のテクノロジーを積極的に取り入れることで、会社の利益と社員の幸福の両方を追求しましょう。社内のルーティン作業をなくしていく意識をもつことが、理想的な組織を創る最初のステップなのです。



# サブスクリプションビジネスの請求業務のルーチンを最小化。 請求管理ロボのご紹介

## 丸2日かかっていた 請求業務がわずか3時間まで圧縮

株式会社KDDIウェブコミュニケーションズ様 <インタビュー事例引用>

請求管理ロボは、今までエクセルと手作業で行っていた、請求・消込・催促の作業を全て自動化し、請求管理業務に必要な様々なファイルやシステムの管理画面を1つの画面でまとめて操作できるクラウドサービスです。



スタートアップから  
大手企業まで  
導入実績  
500社以上



**株式会社CHINTAI**  
取締役常務執行役員 石川貴 様

120点の効果が得られたと言い切れると思います。



**ランサーズ株式会社**  
コーポレート部  
副部長 公認会計士 山本修一 様  
販売管理後のお金の管理まで一元化できるのはとても魅力的です。



**テモナ株式会社**  
経営管理グループ エグゼクティブマネージャー 工藤辰人 様  
経営管理グループ マネージャー 梅原翔吾 様  
kintone x 請求管理ロボで、上場に伴う内部統制及びIT監査でも適用する体制を固めることができました。



**株式会社 KDDIウェブコミュニケーションズ**  
カタチ想造事業本部 Twilio事業部  
ゼネラルマネージャー 小出裕幸 様  
請求業務だけで丸2人日も割いていましたが、たった3時間もかからずに終わられるようになりました。



**株式会社アシロ**  
取締役CFO 川村悟士 様  
管理部 経理チームリーダー 小林知直 様  
上場に向けた経理業務の内製化が実現しました。



**株式会社ワンキャリア**  
取締役COO 長澤有紘 様

柔軟な運用とkintoneのデータをシームレスに請求に活用する点にこだわりました。



## ROBOT PAYMENTについて

株式会社ROBOT PAYMENTは、創業から15年以上に渡り、お客様に決済代行・決済システムのサービスを提供し続けている企業です。クレジットカード決済代行の他、口座振替やコンビニ決済、他にも多彩な手段で決済システム・決済代行を行っております。また、オンライン決済の技術を活かした、継続請求管理ロボット「請求管理ロボ」を提供し、企業の生産性向上、収益向上、キャッシュフロー改善を通じてお客様の成功を実現します。



請求管理ロボ