



すぐに分かる! 注目の経営手法や市場の「今」

グリーン・レポート

あらゆるものが定額化へ!?
広がるサブスクリプションモデル

今世紀に入り、音楽や映像コンテンツの定額化といった消費者向けサービスをはじめとして、アプリケーションやメディア、ヘルスケア、教育、IoTなど、あらゆるジャンルで、利用期間に応じて定額料金を支払う「サブスクリプションモデル」に移行する企業が増えています。さらにはデジタル分野のみならず、服飾、自動車、流通など、今まで考えられなかった領域でもサブスクリプション化が進んでいます。今回はこのサブスクリプションモデルの可能性について紹介します。

「所有」から「利用」へ
サブスクリプション化する経済

サブスクリプションは、従来は売り切りだった物販やサービスを定額化して提供するビジネスモデルです。欧米ではIT関連企業を中心に売り切り型のビジネスモデルから転換する大手企業が急速に増え、日本にもその波が広がってきました。

大手IT企業が加速させる
サブスクリプション化

サブスクリプションモデルの元祖は、米国の雑誌の定期購読サービスといわれています。その後のインターネットの普及とともに、IT分野ではマイクロソフトのOffice製品などのアプリケーション利用をはじめ、データ通信回線などのサービスでは従来の従量課金制からサブスクリプションへの移行が進んでいます。

音楽ビジネスでは、レコードやCDなどのコンテンツ媒体の物販からネット配信へと抜本的な変化が起き、さらに定額制へと大きく舵を切りました。

映像コンテンツや電子化された出版コンテンツの定額化にも大きな影響を与えています。ECサービス大手のアマゾンには、ビデオ見放題サービス「プライム・ビデオ」があります。この原型となるサービスは10年以上前に米国で開始しており、アマゾンはサブスクリプションサービス提供企業の先駆けともいえます。教育コンテンツの提供を行う人材教育産業では、オンライン教材のコンテンツの利用し放題やレッスン受け放題サービスなども登場しました。

印刷業界に影響を与えるサービスも

サブスクリプション化の影響は印刷業界にも密接に関連しています。代表例は、アドビシステムの製品です。画像編集に欠かせないPhotoshopやDTPソフトとして広く普及しているIndesign。これらは元々パッケージ売りの製品でした。しかし2013年にサブスクリプション契約のCreative Cloudをリリースしてクラウドサービスへの移行を開始し、近年はほぼ完全にサブスクリプションへと移行しました。なお日本語環境では、モリサワやTypeBankのフォントがCreative CloudのAdobe

Fonts(旧Typekit)サービスに一部提供されています。アドビのサブスクリプション化の影響は大きく、同社の2018年度の売り上げは90億3000万ドル(日本円換算で1兆円超)。前年の2017年度の73億ドルから大きく伸長して、さらに過去数年にわたり年20%以上の大幅増収を続けています。

モノのサブスクリプション化や、
法人向けも登場

サブスクリプション化はデジタル以外の領域でも広がり、リースラッシュが始まっています。日本では自動車や家電など大手メーカーによる定額利用サービスが昨年から続々と発表され、製造業でもサブスクリプションサービス化が進んでいます。

トヨタ自動車は新会社を設立して「愛車サブスクリプションサービス」を提供し、アウディジャパンでも人気モデルに気軽に乗ることができるサービスを開始しています。これらは従来のレンタカーやカーリースと異なり、メンテナンス料金などの維持費も含むために年間の利用費が把握しやすく、新たな利用方法として注目を浴びています。

家電分野では、ダイソンが掃除機や扇風機、ドライヤーなどを使用できる定額制サービスを提供中。パナソニックでは、有機ELテレビの定額利用プランを開始し、2020年には冷蔵庫などの幅広い家電製品群への拡大を発表しています。

特徴的なサブスクリプションサービスの例

絵本、おもちゃ	年齢別の絵本を定期的に配送、半年ごとにおもちゃを配送・交換できるサービスなど。
生花	毎週・毎月など生花を家庭に配送。市場直送とすることで、多くの種類を提供でき、コストを抑えられるメリットを出している。
余剰食品のテイクアウト	加盟する飲食店で余った食品を、月額2,980円で1日1食利用できるものなどが登場。
オンラインでの医療相談	月額300円などでアプリでのチャットを使った医師への健康相談が受けられる。
陶磁器や漆器	飲食店向け。有田焼や美濃焼、京焼、清水焼などの食器を月額3万円で30点利用できる。

法人向けサービスの世界でもサブスクリプション化は進んでいます。建設機械最大手の小松製作所では、建設機械の管理だけでなく、測量・施工・保守といった土木作業全体もデジタル化し管理して、サブスクリプションのクラウドサービスとして提供。建設機械の製造からメンテナンス領域へと拡大を図っています。

経営を安定化させる サブスクリプションモデル

サブスクリプションモデルは、顧客の利用頻度を高め継続的、包括的な価値提供をしやすく、サービス提供側にとって一定の利益予測がしやすいため、経営を安定させやすいメリットもあります。旧来のビジネスモデルに行き詰まりを抱えている業界や企業にとり、次なる展開への橋頭堡としての可能性も期待されています。

一方で、AOKIホールディングスによるスーッレンタルのサブスクリプションサービスが、会員の増加に伴い品ぞろえを増やすなどの運用コストが大きくなったことが一因で、一年たたずに終了するなど、うまくいかなかったケースも出てきています。

このように、特にモノをサブスクリプションで提供する場合、在庫管理や流通といったコストとのバランス、また、例えば定額制の利用をきっかけに既存や別の事業でも新規顧客が増えるといった波及効果があるかなどがポイントになります。もちろん利用者側にとって料金を支払い続けるだけのメリットを感じてもらえるサービスになっているかどうか、考えるべきポイントとなります（詳しくは下の囲みで解説）。なお、サブスクリプションは「使い放題」だけでなく、「〇〇回で月〇〇円」と上限を設けたり、毎月の利用者数の上限を設けたりしているものもあります。

顧客の利用状況などのデジタルデータを蓄積・分析することで、今後の戦略に生かしやすい利点もあるサブスクリプションビジネス。中小企業向けにそのためのアプリや決済といったプラットフォームを提供する企業も現れてきています。また、自社単独だけでなく、複数企業でサービスを提供するモデルも増えており、敷居はさらに低くなっていくと見られます。印刷会社に有効なビジネスモデルも見つかるとは思いません。

利用者にメリットを感じてもらうための仕組み

■ランチテイクアウトのサブスクリプションサービス「ポットラック」は、アプリを使って持ち帰りランチを予約注文、ネット決済で前払いすることで、人気店でも並ぶことなく、すぐに受け取れるというサービス。複数の店舗が参加しており、さまざまなメニューが利用できるのが特徴で、サブスクリプションで利用頻度が高まって、飽きられずに利用してもらえるメリットがあります。

カフェや居酒屋などが自社単独で行っているサブスクリプションサービスの中にも、お酒やコーヒーなどの飲料を定額制にし、これまでは訪れなかった新規顧客を呼び込みつつ、飲み物を安価に楽しめる分、料理の注文が増えるといった好例も生まれています。

■「ウェルノート」は、アプリを使って、クラウドに無料で家族の写真や動画を保管し、家族間で共有できるサービスです。さらに毎月540円などの定額を支払うことで、写真プリントなどが自動で制作され、おじいちゃん、おばあちゃんなどに発送してくれるサービスが利用できます。

サービスを運営するウェルスタイル株式会社の代表取締役社長・谷生芳彦さんは、「自分の子ども写真と離れた土地に住む祖父母にたくさん見せたい」という自らの欲求から、2010年にいち早くサブスクリプションを取り入れました。「子育てで忙しいお客さまが、サブスクにより、毎回いちから注文いただく手間が省けるなど、便利を提供できます」と話します。サブスクリプションは新しい仕組みであることから、特に顧客とのコミュニケーションが重要だといいます。ウェブデザイナーやエンジニアと協力し、サービスを分かりやすく伝えるサイトづくり、こたわったほか、メールでの問い合わせに丁寧に応える体制を整えています。



ウェルスタイル株式会社
代表取締役社長
谷生 芳彦さん

■大人のプログラミングスクール「テックキャンプ」は、月額約15000円で、ウェブサービス開発、AI（人工知能）入門などのコースがeラーニングで学び放題というサービスです。ネット環境とパソコンがあればどこでもeラーニングで学習できますが、東京を中心に複数設置されている教室やネットによるビデオ通話を使い、分からないことが出てきたらすぐにメンター（指導員）に聞けることで、学ぶスピードを速められることを売りにしています。学生や社会人を中心に会員を増やしています。

印刷会社の先進事例レポート

革新の現場

第29回 株式会社立川紙業 「紙を知り尽くした会社で作った『kami-bonsai』」

株式会社立川紙業は、1959年に創業。東京都の多摩地区に展開する洋紙卸商として、お客さまとメーカーとの橋渡しを行ってきました。紙の需要が減るなかで、立川紙業では事業の幅を広げるために、自ら紙製品の開発に挑戦しています。その一つが「kami-bonsai」です。

新たな柱をつくるべく、新製品を開発

立川紙業の主な顧客は、印刷会社のほか、官公庁、企業、学校など。このうち、かつては売上の8割以上を占めていた印刷会社向けの割合が徐々に落ちていました。紙需要の減少という危機に直面した同社は、紙の販売に次ぐ新しい事業の柱を打ち立てるべく、自社の強みを生かしたオリジナル製品の開発・販売に数年前から力を入れています。

例えば、絵の具パレット付き絵はがき「楽彩（らくさい）」、水だけで文字が書けて書道の練習ができる「水筆用紙」などです。こうした製品を販売するWebサイト「かみもっと」の運営も行っています。オリジナル製品のなかでも話題を集めたのが「kami-bonsai（紙盆栽）」。

盆栽の雰囲気を楽しめるペーパークラフトです。代表取締役の橋詰 亨さんは、開発の経緯をこう語ります。「見よう見まねで新製品開発に取り組んだものの、なかなか売れませんでした。そこで、製品開発を体系的に学ぼうと、東京都中小企業振興公社が実施している約1年間の講座に、私と営業部長、制作スタッフの3名で参加しました。その講座でアドバイザーの一人だったデザイナーさんが当社に興味を持ってきて、一緒に新製品を開発することになりました」



水だけで絵が描ける絵の具パレット付き絵はがき「楽彩（らくさい）」

量販店での販売などさまざまな方法を模索

開発にあたっては、「紙のプロ」として、印刷をせずそのままの質感や色を味わってもらうことにこだわり、紙選びに力を入れました。また、道具を使わずに組み立てられるよう、細部まで試行錯誤しました。「一番難しかったのは型抜き加工です。kami-bonsaiは厚みのあるA6サイズほどの紙に、いくつもの部品を納めていて、一つ一つの部品はかなり小さい。細かいカーブの型抜きが必要になりますが、通常の加工方法ではできませんでした。そこで、東京都の新製品開発補助金を活用し、カッティングマシンを導入して制作しました」

こうして2016年にkami-bonsaiが完成。

雑誌や新聞、ネットなどのメディアで取り上げられ、話題となりました。日本の盆栽は海外からの注目度も高いとあって、海外のお土産紹介サイトに掲載されたこともあります。東急ハンズや秋葉原の電気店、地元の盆栽公園などでも取り扱ってもらい、外国人旅行者を中心に購入されているそうです。

kami-bonsaiは採算ベースに乗ったとはいえ、「ヒットと呼ぶにはまだまだ」と橋詰さん。外国人が行き来する羽田空港での販売など、新たな販売戦略を模索中です。また、新商品開発も引き続き行っています。

「開発にはお金がかかります。それに、100個作っても95個は採算ベースにも乗らないかもしれません。しかし、挑戦しなければ何も生まれません。社員には、失敗を恐れずにチャレンジしてほしいと伝えており、新しい取り組みは自由にやらせています」

このような社長の姿勢にリードされ、最近では、社員から自発的に新製品や販売方法のアイデアが上がってくるようになっていくとか。この新しい取り組みが、会社としてのデザイン力や加工力、提案力のレベルアップにもつながっています。また、同業他社やお客さまからは「面白い会社だ」という印象を持ってもらえるようになり、これまで付き合っていた企業からコラボレーションの提案を受けることも増えてきました。現状を打破し、積極的に変化しようとする姿勢が、社内にはいい風を呼んでいるようです。



外国人にも好評の「kami-bonsai」。印刷や別素材に頼らず、すべてのパーツを紙の風合いのみで表現



株式会社立川紙業
東京都立川市柴崎町2-7-6
http://www.kami.co.jp/

東京・三多摩エリアを中心とした紙専門商社。一般紙から特殊紙まで2,000種を超える紙を常備在庫。また、後加工・製本、オリジナル加工紙の開発なども行い、紙に関わるあらゆるニーズに対応している。紙専門通販サイト「かみもっと（kamimotto.jp）」を展開。



代表取締役 橋詰 亨さん



<https://www.mbsnet.co.jp/> 「Magazine GC」はウェブサイトでもご覧いただけます。

編集・発行 エム・ビー・エス株式会社 東京本社 〒104-0033 東京都中央区新川1-24-1 ユニゾ永代通りビル5階 TEL:03-5244-9324
編集協力・印刷 富士フイルム ビジネスエキスパート株式会社