

## 経営 羅針盤

# サブスクリプションで 成長機会をつかむ中小企業

日本政策金融公庫 総合研究所 主任研究員 松井雄史

### 広がる サブスクリプション

消費者やユーザーが毎月一定額を支払って商品やサービスを購入する「サブスクリプション」をビジネスに取り入れる企業が増えています。「月額〇〇円で音楽が聴き放題」「毎月△△円でハイブランドのバッグが使い放題」といった広告を見たことがある人も多いと思います。

サブスクリプションに取り組む企業が増えているのは、売上の見通しを立てやすくなる、新たな顧客層を開拓できる、継続的な取引を通じて顧客とのリレーションシップが高まるといった、さまざまな効果が期待できるからです。中小企業も、サブスクリプションをうまく取り入れる

ことができれば、成長の機会をつかむことができます。

もっとも、音楽や映像を配信するサービスや、実物商品を借り放題でレンタルするサービスには、多額の初期投資が必要です。中小企業が取り組むことは難しいでしょう。

そこで、中小企業でも取り組みやすいと考えられるサブスクリプションとして、売りが選んだ商品を定期的に消費者に届ける頒布会に取り組んだ事例を2社紹介します。

### 新規顧客の獲得手段

まず、サブスクリプションを新規顧客の獲得手段と位置づけているA社の例をみてみましょう。

同社は、高品質なワインのイン

ポーターです。同社の扱うワインは日本全国のソムリエに評価され、約3,800店ものフランス料理店やイタリア料理店で取り扱われています。なかには、ミシュランガイドで三つ星や二つ星を獲得している著名レストランもあります。

同社が、増加する「家飲み」に対応し、新たな成長を図るため、小売事業に参入したのは、2015年です。オンラインショップを開業するとともに、サブスクリプションサービス

の頒布会を始めました。オンラインショップでは、顧客に好みのワインのタイプを見つけてもらえるよう、ワインの味や香りを伝えたり、ワイン選びをサポートしたりしています。例えば、ワインの一本一本について、同社のテイスターが

イナリーの特徴やワインに合う料理のレシピなどを掲載した「解説書」を毎回つけています。

頒布会の会員数は約500人で、顧客層は40〜50歳代の夫婦です。頒布会の継続期間は平均6カ月と決して長くはありませんが、もともと同社は頒布会の継続期間は重視していません。頒布会では、あくまで顧客に自分の好みのワインを見つけてもらうと同時に信頼関係を築くのがねらいだからです。

ねらいは当たり、頒布会の退会後も、7割の人が同社のオンライン

頒布会に同封する「新聞」～B社



ショップで購入を続けています。頒布会で同社が扱うワインのおいしさを知った顧客は、自分の手でワインを選ぶようになるのです。

ワインは実際に飲んでみるだけではじめて、その良さがわかる商品です。同社は、サブスクリプションでワインを購入する際のハードルを下げ、小売部門の新規顧客獲得につなげているのです。

### 実店舗では 不可能なことを実現

次に、生花店の抱える構造的な問題を解決するためにサブスクリプションを導入しているB社の例をみてみましょう。

同社は花・植物の小売業者です。都内に3店舗を構え、オンラインショップも運営しています。同社の特徴は、希少で品質の高い花を販売していることです。創業当初から、「おしゃれ」で「トレンド感」のある花を扱い、それをホームページやSNSなどで発信してきました。

サブスクリプションサービスは2017年に始めていますが、それは二つの理由からです。

一つ目は、無駄の削減による生産

性の向上です。生花店の店舗では花で囲まれた華やかな空間をつくり、来店客が望む花を販売します。売れなかつた花は廃棄せざるを得ず、結果的に仕入れコストや陳列、水替えといった従業員の作業が無駄になります。そのため、廃棄ロスをなくし、労働生産性を上げる方法はないかと考えていました。

二つ目は、流通経路の短縮です。農園で採花された花は、一般に市場や卸売業者、生花店を経て消費者の手にわたります。この仕組みには便利な面もありますが、花の鮮度はどうしても落ちてしまいます。採花したての鮮度の高い花を、直接消費者に届けたいと考えていました。

そこで、同社が考えたのが頒布会です。頒布会なら販売量があらかじめ決まっているため、廃棄ロスはありません。大事に育てた花が廃棄されないという点で生産者から直接仕入れることも容易になります。市場を通さないと、農園に咲くそのままに近い形で消費者に届けることもできます。

ただし、花を頒布会方式で販売するだけでは、他社との価格競争になります。同社は、ほかの生花店が取

動画でわかりやすく解説したり、種類や産地などを入力すると、お薦めのワインを自動で表示する機能を設けたりしています。

しかし、なかにはワインに興味はあるが自分で選ぶのは大変だという人や、色々なタイプのワインを飲んでみたいという人もいます。頒布会では、こうした人をターゲットに、毎月異なるワインを3〜5本販売しています。

提供するものは、レストランに卸しているものと同じワインです。同社のソムリエが毎月季節に合ったおいしいワインを選んでいきます。また、ワ



サブスクリプションのワインの箱詰め～A社

り扱っていない花を届けるようにしたり、生産者から直接聞いた花のストーリーや正しい手入れの方法など、その花をより楽しめる情報を紹介した「新聞」を同封したりして、差別化しています。

こうした取組みが好評で、会員数は安定して増えています。新規顧客の獲得もでき、経営の安定にもつながっているそうです。同社は、サブスクリプションによって実店舗の問題を解消したわけではありませんが、実店舗では不可能なことを実現したのです。

\*\*\*

わが国では、多くの市場で成熟化が進み、次々に新しい顧客を獲得しなければならぬ「売り切り型」のビジネスでは、事業を成長させることが難しくなっています。サブスクリプションはその突破口となり得ます。売り切り型のビジネスが伸び悩んでいるのなら、サブスクリプションの導入を検討してみたいかがでしょうか。

\*本稿は、「日本公庫総研レポート」№2021-1「サブスクリプションにチャンスを見出す中小企業」(2021年5月)を再構成したものである。詳細については、同レポートを参照されたい。