

中小企業におけるサブスクリプションビジネスの実態*

日本政策金融公庫総合研究所主任研究員

松 井 雄 史

要 旨

「サブスクリプション」が注目されている。これまでの「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るため、その突破口としてサブスクリプションを取り入れる企業が増えているのだ。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可能である。しかし、中小企業が取り組むには難しいタイプのサブスクリプションもある。そこで本稿では、中小企業へのヒアリングから、中小企業におけるサブスクリプションビジネスの実態を探った。主な結論は以下のとおりである。

サブスクリプションは、もともとは予約購読を指す言葉であったが、今は広く、毎月定額の料金で商品を購入したり、サービスを利用したりすることをいう。そのタイプは、ソフトウェアの利用権を販売するもの、音楽や映像を配信するサービス、これまで購入するのが一般的だった商品を毎月定額で利用できるようにしたサービス、物品の定期購入や頒布会の四つがある。

このなかで中小企業が取り組みやすいのは、定期購入や頒布会である。定期購入や頒布会は、固定客づくりに有効な手段であり、既存事業の活性化や新規事業の創出を通して、中小企業が成長機会を得る手段となっている。

サブスクリプションを導入するときは、その目的や対象を明確にしたり、サブスクリプションだからこそ実現できる価値を顧客に提供したりすることが重要である。顧客に使ってもらい、事業を継続するためには、消費者の動機づけとプロモーションも必要である。

サブスクリプションを導入し、顧客を一定数獲得した後は、商品やサービスに顧客の要望を取り入れ、改善していく必要がある。また、改善の要望とは別に、当初の商品やサービスでは満たせないニーズが存在するとわかった場合は、新たなサブスクリプションを立ち上げる方法もあるが、その場合は、既存のサブスクリプションと両立できるのか、市場規模はどのくらいなのかを事前に十分検討してから取り組む必要がある。

* 本稿は、当研究所発行の『日本公庫総研レポート』No.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）の一部に手を加えて再掲したものである。

1 はじめに

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ない「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る。その突破口として「サブスクリプション (subscription)」を取り入れる企業が増えている。サブスクリプションとは、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ものである。

サブスクリプションに取り組む企業が増えているのは、売り上げの見通しを立てやすくする、高額の商品やサービスを購入するハードルを下げて新たな顧客層を開拓する、継続的な取引を通じて顧客とのリレーションシップを深める、売り切り型では実現できない新たな価値を創出するといった、さまざまな効果が期待できるからである。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可能である。

もっとも、サブスクリプションに取り組んだ企業がすべて成功しているわけではない。また、サブスクリプションのタイプによっては、多額の初期投資が必要になるなど、中小企業が取り組むには難しいものもある。それでは、中小企業でも取り組みやすいサブスクリプションはどういったものなのだろうか。また、中小企業がサブスクリプションを取り入れるに当たっては、どういったポイントがあるのだろうか。

こうした問題意識に応える学術研究は見当たらない。インターネットにいくつか記事がみられる程度である。そこで、本稿では中小企業へのヒアリングを通して、中小企業におけるサブスクリプションビジネスの実態を明らかにしたい。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、サブスクリプションとは何かを説明したうえで、

サブスクリプションを取り入れる意義を整理する。第3節では、サブスクリプションを導入した中小企業4社の事例を紹介する。第4節では、サブスクリプションビジネスのポイントを示し、まとめとする。

2 中小企業とサブスクリプション

本節ではサブスクリプションとは何かを説明したうえで、中小企業がサブスクリプションを取り入れる意義を整理する。

(1) サブスクリプションのタイプ

製品や商品、サービスの販売方法としてサブスクリプションをビジネスモデルに取り入れる企業が増えてきている。(株)矢野経済研究所の「サブスクリプションサービス市場に関する調査 (2021年)」によれば、国内の市場規模は2019年度の6,828億円から2020年度には8,760億円に成長している(図)。2023年度は1兆1,490億円に拡大する見通しである。

サブスクリプションは、もともと新聞や雑誌の予約購読を指す言葉である。消費者に半年分とか1年分とかの購読料をまとめて先払いしてもらうもので、出版社からみれば出版費用を消費者から調達する販売方式といえる。今では、こうした予約購入に限らず、毎月定額の料金を支払って、商品を購入したりサービスを利用したりすることが、広くサブスクリプションと呼ばれている。

現在、サブスクリプションビジネスと呼ばれているものの例を挙げると、第1に、SaaS (Software as a Service) がある。ソフトウェアの利用権を毎月固定料金で販売するもので、今日のサブスクリプションビジネスのはしりである。マイクロソフト社やアドビ社が、自社のソフトウェアをパッケージ販売からSaaSに切り替えたのは、よく知られた例である。

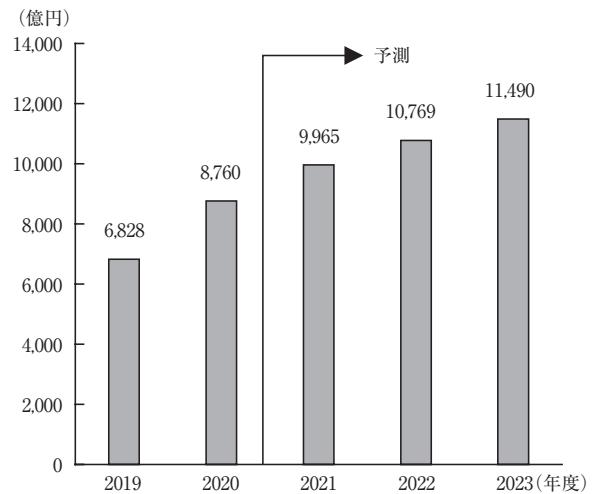
ソフトウェアは、CDやDVDなどの記録メディアにソフトウェアを記録して販売するパッケージ販売や、インターネットを介したダウンロード販売が一般的だった。しかし、この販売方式だと、ベンダーがソフトウェアをバージョンアップしても、すべてのユーザーが改めて購入するとは限らない。この傾向はソフトウェアが高価であるほど顕著である。そのため、新規の顧客を獲得し続けないと、売り上げは減っていくことになる。また、異なるバージョンを利用するユーザーが混在すると、サポートにかかるコストがかさむという問題もある。

そこで、ソフトウェアを販売するのではなく、利用権を販売することにしたのである。これならユーザーは、常に最新のソフトウェアを利用できる。ベンダーは、安定した収入を確保でき、安価な料金を武器に新規顧客も獲得しやすくなる。サポートコストも削減できる。

第2は、音楽や映像の配信サービスである。前者では「Spotify」や「Apple Music」、後者では「Netflix」や「Amazon Prime Video」が有名であり、サブスクリプションブームの火つけ役といえる。その多くは毎月一定額を支払えば、音楽や映像などのコンテンツが利用し放題になるものである。

音楽のCDや映画のDVDを購入したり借りたりするとき、消費者は記録メディアに対価を支払っているわけではない。重要なのはメディアに記録されたコンテンツである。そこで、インターネットを使ってコンテンツだけを流通させるようにしたのである。売り切れや貸し出し中ということがなく、消費者はインターネットにアクセスさえできれば、いつでもどこでもコンテンツを利用できる。CDやDVDを買うよりも安価で、レンタルのため借りに行ったり返却に行ったりする手間もない。

図 サブスクリプションサービスの国内市場の規模推移



出所：矢野経済研究所「サブスクリプションサービス市場に関する調査（2021年）」（2021年4月13日発表）

第3は、ファッション製品、家具、家電、自動車といった、これまで購入するのが一般的だった商品を毎月定額で利用できるようにしたサービスである。有名ブランドを含めた多くのバッグが定額で借り放題になる「Lexus」や、洋服が定額で借り放題になる「MECHAKARI」がその代表的な例である。

レンタルの一種ではあるが、従来のレンタルが特定の商品を一定の期間貸し出すという取引ごとに対価を得るのに対し、サブスクリプションでは一定期間、任意の商品をレンタルできる権利を販売するものだという点が異なる。

また、このタイプのサブスクリプションには、従来のレンタルにはない仕組みをもつものもみられる。例えば、「airCloset」では、プロのスタイリストが会員の好みや用途に合わせてコーディネートした商品を毎月届けている。Lexusでは、シェアリングエコノミー¹と組み合わせ、会員から預かったバッグをほかの会員に貸し出すサービスを行っている。

¹ シェアリングエコノミーとは、個人が保有する遊休資産やスキルを、インターネット上のプラットフォームを介して別の人が利用できるようにする仕組みのことである。

第4は、物品の定期購入である。特定の商品を月に1回とか週に1回とかといったように定期的に届ける契約をして、消費者に販売する方法である。契約期間を定めずに毎月購入代金を支払うものもあれば、6カ月や1年といった期間を決めるもの、さらに契約期間の料金を前払いする本来のサブスクリプションに近いものもある。定期購入の対象となる商品には、化粧品や洗剤、コンタクトレンズ、健康食品やサプリメントなど毎日使うものが多い。

定期購入に似た販売方法に頒布会がある。頒布会は、もともとは、例えば食器セットのように一度に購入すると高額になる商品を1点ずつ毎月販売し、1年間続けるとセットがそろうという販売方式をいう。「DeAGOSTINI」のように最後まで購入すれば、模型やコレクションが完成するというものもある。現在では、売り手が選んだ商品を定期的に消費者に届ける販売方式も頒布会と呼ばれている。このタイプの頒布会には、ワインや日本酒、スイーツ、果物など飲食料品を販売するものが多い。定期購入と同じように、契約期間を定めずに毎月購入代金を支払うものもあれば、契約期間の料金を前払いするものもある。

定期購入も頒布会も、通信販売の手法として従来から広く行われていたものである。現在は情報通信技術の普及により、事業者は定期購入や頒布会を簡単に始めることができる。例えば、「Amazon」や「楽天市場」といったEC（Electronic Commerce：電子商取引）モールには、定期購入や頒布会の仕組みが用意されているし、定期購入や頒布会ばかりを集めたECモールもある。また、企業が自社サイトで定期購入や頒布会を始めるために必要なプログラムやシステムも販売されている。

これらのほかにも、毎日何度でもコーヒーが飲めるサブスクリプションや各地の賃貸住宅を利用できるサブスクリプション、いつでもオンライン授業が受けられるカルチャー教室のサブスクリプ

ションなど、月額固定料金制のさまざまなサービスが登場している。

(2) サブスクリプションを取り入れる意義

① 事業者のメリット・デメリット

それでは、事業者にとってサブスクリプションを取り入れるメリットはどこにあるのだろうか。必ずしもすべてのサブスクリプションに共通するわけではないが、主に次の三つがあるように考えられる。

第1は、販売や仕入れの計画が立てやすいことである。商品やサービスを必要なときに買ってもらうという従来の売り切り型の販売方式は、新規顧客をどれだけ獲得できるかも、既存客がどれだけリピートしてくれるかもわからない。そのため、仕入れでも余剰在庫を抱えてしまったり、逆に欠品が生じて販売機会を失ったりすることもある。これに対して、サブスクリプションの売り上げは「顧客数×料金」で決まる。顧客を確保できれば、売り上げの見通しが立てやすく、効率的な仕入れが可能になる。

第2は、新規顧客が獲得しやすくなることである。高価な商品やサービスの場合、購入をためらう消費者は多いが、サブスクリプションであれば一度に支払う金額が少なく、解約も容易なので購入時のハードルが下がる。

第3は、事業の改善に必要なデータを入手しやすいことである。店頭販売では、なじみの客以外はどこの誰が買ったのかもわからないし、商品に満足しているのか、買わなくなったのはなぜかといったことを知る機会もない。せいぜいアンケートはがきを商品に同封するぐらいである。これでは事業を改善するヒントはつかみにくい。

一方、継続的な取引であるサブスクリプションは、申込時や解約時、毎月の宅配時など顧客に接する機会が多い。申込時に顧客の属性を把握でき、定期的に電子メールを送って実際の使用状

況や満足度を確認することもできる。解約時には、その理由を尋ねることも可能だ。その結果、サービスを改善するヒントや新商品開発の手がかりを得ることができる。また、こうしたコミュニケーションを通じて顧客のロイヤルティを得ることもできるだろう。

サブスクリプションには、メリットだけではなくデメリットもある。第1は、事業開始からしばらくは赤字が続く可能性が高いことである。サブスクリプションビジネスは、一定数以上の消費者に、一定期間以上利用してもらうことで、はじめて利益をあげることができるビジネスである。顧客の獲得には費用も時間もかかり、事業開始からしばらくは、ほとんど売上げがないこともあり得る。

第2は、途中で解約されないような工夫を継続して行う必要があることだ。サブスクリプションは、購入のハードルを下げるものであるが、それはほかの同じようなサービスに乗り換えやすいということでもある。解約率が想定以上に高くなれば赤字は免れない。定期購入や頒布会でも、解約率が高ければ計画した売上げを確保できない。常に商品やサービスを改善して解約させない工夫をしないと、先細りのビジネスになる。

第3は、サブスクリプションのタイプによっては、初期投資が高額になることである。コンテンツの配信や実物商品のレンタルの場合、サービスの開始時点で相当量の商品を用意しておかなければならない。また、途中解約を防いだり新規顧客を獲得したりするには、継続的な在庫投資が必要である。そのため、黒字化はしても在庫投資がかさみ、資金繰りが厳しくなるおそれもある。

第4に、カニバリゼーション（共食い）が発生することである。売り切り型で販売している商品にサブスクリプションを導入すると、既存の顧客

がサブスクリプションに移行しただけに終わってしまうおそれがある。その場合は、かえって売上げが減ることにつながる。

実際、撤退事例もみられる。大手紳士服店の「AOKI」は、顧客の好みやサイズに合わせてスタイリストが選定したスーツやシャツ、ネクタイを提供するというサブスクリプションを2018年に開始したが、半年で撤退している。これは、利用者を同社での購入が少ない20～30歳代と想定したものであるが、実際は従来からの主要顧客層である40歳代が多く、既存店舗の収益が減少することをおそれたためである²。また、豊富なデザインやサイズを用意できず顧客満足度が低かったこと、倉庫の費用やクリーニング費用などが想定以上にかかったことも原因であるといわれている。

② 中小企業に適したサブスクリプションと

サブスクリプションを導入する意義

ここまでみたように、さまざまなタイプのサブスクリプションが出てきているが、中小企業が取り組みやすいものは限られるだろう。例えば、音楽や映像の配信サービスは世界的な企業がすでにいくつもあり、中小企業がこれから参入するのはほぼ不可能である。実物商品を借り放題でレンタルするサービスには、中小・ベンチャー企業が始めたものもみられるが、多額の資金が必要になる。大企業やベンチャーキャピタルの支援が不可欠であり、一般の中小企業が気軽に取り組めるものではない。

従って、多くの中小企業にとって現実的なサブスクリプションは、SaaSか実物商品の定期購入や頒布会ということになる。ただし、SaaSはソフトウェアを開発するベンダーか、自社開発のソフトウェアをもつ企業に限定される。

定期購入や頒布会は古くからあるもので、今さ

² 日経クロストrendホームページ (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/casestudy/00012/00107>)

らと思うかもしれない。しかし、もともと中小企業は、マスマーケットで不特定多数に販売していくのではなく、ターゲットを絞り込み、差別化し、固定客を獲得していくという戦略が向いている。この固定客づくりに有効な手法として、定期購入や頒布会が見直されているのである。

前述のとおり、定期購入や頒布会はECとして行うことができ、かつてよりも容易に取り組むことができる。定期購入や頒布会を通じて、顧客の声やデータを集めれば、顧客のニーズにより適合するように商品を改善したり、開発したりすることが可能になる。その結果、顧客の流出を防ぐだけでなく、新規顧客を増やして、既存の事業を活性化できる。

もちろん、既存事業にサブスクリプションを導入するのではなく、サブスクリプションを利用した事業を新規に始めてもよい。既存事業に導入する場合と違って、一から顧客を集めなければならないし、仕入先の確保など、商品やサービスの供給体制も構築しなければならない。既存事業の活性化による収益の増加は期待できないので、サブスクリプションビジネス単体で採算をとらなければならない。既存企業がまったく分野の異なる事業に取り組む場合は、カニバリゼーションの心配はないものの、従来からの事業とのバランスをとる必要もある。

新規事業として行う場合、サブスクリプションのタイプは定期購入や頒布会に限らない。前例のない手法をサブスクリプションに取り入れれば、他社と競合することはない。前例のないビジネスは、失敗するリスクも大きいですが、予想以上に成長する可能性もある。特に新規企業やベンチャー企業にとっては魅力的な戦略だろう。

以上のように、本稿では、サブスクリプションを、既存事業を活性化したり、新規事業を創出したりすることで、中小企業が新たな成長機会を得る手段と位置づける。

3 中小企業の取り組み事例

それでは、サブスクリプションに取り組んでいる企業は、具体的にどのような取り組みを行っているのだろうか。本節では、中小企業4社の事例を紹介する。

(1) ヒアリング要領

企業ヒアリングは、2020年8月から11月にかけて実施した。4社のうち3社は頒布会方式のサブスクリプションに取り組んでいる事例で、1社はサブスクリプションを利用して新しいビジネスを創出した事例である。また、前3社のうち2社は、既存事業の問題を解決するためにサブスクリプションを利用した例であり、ほかの2社は起業と同時にサブスクリプションビジネスを開始した例となっている。

(2) 事例企業の具体的な取り組み

<事例1> (株)フィラディス

代表者	石田 大八朗 ^{いしだ だいほちろう}
創業	2003年
資本金	5,000万円
従業員数	70人
事業内容	ワインの輸入卸売り、小売り
所在地	神奈川県横浜市

——最高の状態でワインを輸入

(株)フィラディスは、石田社長が「きれいに熟成したおいしいワインを広めたい」という思いの下、創業したワインのインポーターである。取り扱うのは、ヴィンテージワインを中心に十分に熟成し、飲み頃を迎えた希少な最高級ワイン、同社が自ら発掘したワイナリーの正規代理店となって販売するワイン、自分たちがイメージするワインを現地の生産者につくってもらい、自社ブランドで売る

ワインの3種類である。

なかでも、正規代理店として輸入するワインは、年間84万本を販売する同社の主力商品である。世界各地で開かれる展示会で直接商談したり、既存の取引先に紹介してもらったりして、日本では知られていないワイナリーを発掘している。基準は、ヴィンテージワインにも負けない味わいを持ち、価格以上の価値があると思ってもらえることである。買い付け担当者がワイナリーを訪問し、ワインの味や香りはもちろん、ワインづくりに対する姿勢を確認したうえで選んでいる。今では、フランスやスペインを中心に約150のワイナリーと契約している。

選んだワインを最高の状態で顧客に届けるため、同社は細心の注意を払っている。輸入は、国際輸送会社で輸出入業務を長年担当していた従業員が管理している。現地の天気や気温からコンテナ内の積み込み状態までチェックし、輸送は正確に温度管理できる業者に委託している。日本で倉庫に保管したり、出庫したりする際も、ソムリエの資格をもつ検品責任者が、液面の高さや色調、おり濃の様子を見て、状態を確認している。

こうした取り組みにより、同社が正規代理店として輸入したワインは日本全国のソムリエに評価され、フランス料理店約2,000店、イタリア料理店約1,800店で取り扱われている。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なレストランもある。また、レストランだけではなく、百貨店やスーパー、酒販チェーン店にも卸している。

——オンラインショップで小売りに参入

2015年には「WINECLUB 30」というオンラインショップを開設し、小売事業に参入した。増加する「家飲み」に対応し、新たな成長を図るのがねらいである。酒販店への卸売りも行っているが、店頭まで足を運べない人もおり、より多くの消費

者に同社のワインを楽しんでもらうには、通信販売という選択肢もあった方がよいと考えたのである。同社はECサイトを構築する専門業者とともに、マーケティング戦略やサイトのコンセプトを練り、1年かけてWINECLUB 30をつくった。

WINECLUB 30の商品は、「この30本でワインがわかる」とうたった30銘柄のワインである。ワインには膨大な数の銘柄があり、相当の知識と経験がないと好みのものを探し出すのは難しい。そこで、主要な産地やブドウの品種、味や香りを網羅するワインを30本選んだのだ。こうすれば初心者でも好みのワインのタイプを探しやすい。お気に入りのワインが見つければ、リピート購入も期待できる。価格は、スーパーやコンビニエンスストアが扱う低価格帯とワイン専門店が扱う高価格帯の中間をねらい、1,200～3,000円とした。

2016年には、オンラインショップをリニューアルし、名称も「Firadis WINECLUB」に変更した。従来からのWINECLUB 30に加えて、選りすぐりのシャンパーニュを販売する「THE CHAMPAGNE」と中上級者向けに高価なワインもそろえた「Firadis WINECLUB collection」の二つの売り場を新たにつくった。また2020年には、「レストランで飲んだおいしいワインを、自宅でも味わいたい」という声に応えて、Firadis WINECLUB collection内で数千円から数百万円のヴィンテージワインの取り扱いも開始している。

——実店舗に負けないオンラインショップ

オンラインショップでは、実店舗のように試飲してもらうわけにはいかない。そこで、WINECLUB 30では、あらゆる方法を駆使して、顧客にワインの味や香りを伝えたり、ワインのある暮らしを提案したりしている。例えば、取り扱う商品数が少ない分、ワイン一本一本について、同社のテイスターが動画でわかりやすく解説している。また、それぞれのワインに「30分でできるお薦めレシピ」

を用意している。ソムリエの資格をもつ人気料理家がワインを試飲し、そのワインに合う料理を考案したものである。

ワインの味わい、一緒に食べる料理の食材、ワインの種類や産地、価格を入力すると、お薦めのワインを自動で表示する機能を設けているほか、電話やメールでワイン選びをサポートする「コンシェルジュサービス」も展開している³。これは顧客が好みや用途、予算を伝えれば、同社がお薦めのワインを提案するというサービスである。

ワインを購入する際に会員登録した顧客には、メールマガジンを定期的を送っている。内容は、「ワインはじめて講座」や「失敗しにくいワインの開け方」といったワインに関するトピックスから、新商品や割引の情報まで幅広い。新型コロナウイルス感染症が流行する前は、イベントも行っていった。レストランやイベントスペースを借りてメールマガジンの会員を招待して行うもので、料理家とコラボレートして料理に合うワインを紹介することもあった。メールマガジンで告知すると、その日のうちに50人の定員が埋まるという盛況ぶりだったという。

オンラインショップへの集客は、主にインターネット広告で行っている。例えば、「Google」や「Yahoo! Japan」で「ワイン 通販」と検索すると、同社のオンラインショップの広告が検索結果の上部に表示される。同社の中心顧客である40～50歳代男性の利用率が高い「Facebook」にも、広告を出している。現在、オンラインショップの売り上げは、全社の10%にまで成長している。

——定期コースはワインを知る入り口

毎月異なるワインを3～5本販売する頒布会は2015年のオンラインショップ立ち上げと同時に開始した。ターゲットは、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、いろいろなタイプのワインを飲んでみたいという人である。自分の味の好みやお気に入りのワインを見つけてもらうのが目的である。

提供するものは、ここでもレストランに卸しているものと同じワインである。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る。組み合わせは、味の異なるワインにしている。赤ワインと白ワインを組み合わせる、赤ワインだけの場合は、甘口のものと同辛口のものと同組み合わせるといった具合である。

また、毎回ワインの「解説書」を同封している。解説書には、産地やワイナリーの特徴、ブドウの品種、味わいや香りといったワインの説明や、飲むときに最適な温度、使用するワイングラス、ワインに合う料理のレシピなどを掲載している。料理のレシピは家庭でも簡単につくれるように、外部の料理家に頼んで考案したものである。ワインのことをよく知ってもらい、おいしく飲んでほしいからである。

価格は月に5,000円から2万円（いずれも消費税込み）で、六つのコースを用意している。いずれのコースも同社のオンラインショップで個別に買うよりも25～30%安い。また、長く継続してくれる顧客のために、6回目以降は5%、12回目以降は10%、コースによっては、24回目以降は15%、料金がさらに安くなるようにしている。

——知名度アップ、新規の顧客獲得につなげる

同社の頒布会を申し込むのは、新聞や雑誌などのメディアでサービスのことを知りインターネットで検索して、同社のオンラインショップを訪れた人がほとんどである。2020年に入り、ワインのサブスクリプションサービスとしてメディアに取り上げられたことや、新型コロナウイルス感染症

³ 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴う緊急事態宣言下では、電話での問い合わせサービスを休止している。

の影響で「家飲み」の需要がさらに増えたことから、頒布会の申し込みも増えている。

ワインの頒布会がいくつもあるなかで、同社が顧客から選ばれているのは、有名レストランに販売しているという実績と、ホームページやオンラインショップでのきめ細かな情報提供によって、消費者の信用を得ているからである。また、入会の時期が決まっていたり、途中解約ができなかったりする頒布会も少なくないが、同社の頒布会はいつでも入退会できるため、消費者が気軽に始められることも理由の一つである。

現在、頒布会の会員数は約500人である。顧客層は、40～50歳代の子育てが一段落した夫婦で、同社のねらいどおり、ワインには興味があるがよくわからないという人が多いという。

会員には、3カ月に1回、電子メールを送ってアンケートに回答してもらっている。アンケートでは、ワインの味や解説書の満足度を5段階で評価してもらうとともに、自由記述欄に意見や要望を書いてもらっている。自由記述欄では「解説書の料理をつくって一緒に楽しみました。ワインの味わいや香りに、こんなにも深みがあるのだと初めて知りました」といったことが書かれており、おおむね満足度は高いという。「次はこんなワインを飲みたい」という会員の声から毎月のワインを選んだり、頒布会用にワインを新たに開発したりもしている。

ただし、頒布会の客単価も利益率もオンラインショップ全体に比べて低いのが現実である。オンラインショップの客単価が1万円を超えるのに比べて、頒布会では、大半の顧客が5,000円コースを注文するからである。また、割引価格で販売していたり、解説書の作成で費用がかかったりしているため、利益率も低い。

それでも同社が頒布会を続けているのは、頒布

会を卒業した後も、7割の人が同社のオンラインショップで購入を続けるからである。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ある。

頒布会の継続期間は平均6カ月となっている。決して長くはないが、もともと同社は頒布会を継続してもらうことに、重きを置いてはいない。顧客に同社のワインを知ってもらい、お気に入りのワインを見つけてもらうことが、頒布会を始めた目的だからだ。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。

<事例2> (株)BOTANIC

代表者	上甲 友規 <small>じょうこう ともき</small>
創業	2013年
資本金	100万円
従業員数	25人
事業内容	花、植物の小売り
所在地	東京都目黒区

——花き業界の地位向上を目指す

(株)BOTANICは、「花き業界をアップデートし、花・植物にかかわる人を幸せにする」というビジョンをもつ花・植物の小売業者である。「ex. flower shop & laboratory」というブランド名で東京都内に3店舗を構え、オンラインショップも運営している。また、ブライダルやイベントでの装花、商業施設や住宅への植栽も行っている。

同社の特徴は、商品である花の「デザイン性」が高いことである。創業当初から、「おしゃれ」で「トレンド感」のある希少な花を取り扱い、それをホームページやSNSなどで発信してきた。その結果、都内で無数にある生花店のなかから同社で働きたいと、フローリスト⁴が応募してくるよ

⁴ フローリストとは、本来、園芸愛好者を指すが、花を扱う職業という意味で使われることが多い。生花店の従事者、ブーケをつくるフラワーデザイナーなどが含まれる。

うになった。こうしたフローリストは、花の知識が豊富で花束やアレンジメントをつくる技術が高い。彼らの手によってつくられた花束はおしゃれだと評判になり、その結果、知識が豊富で技術の高いフローリストがさらに応募してくるという好循環になっている。

——ビジョン実現のために定期販売

サブスクリプション型のオンラインショップである「霽れと藝」は2017年に始めた。霽れは非日常、藝は日常を意味し、非日常と日常の区別なく花に触れてほしいとの考えが込められている。霽れと藝を始めたのは、二つの理由からである。

一つ目は、無駄の削減による生産性の向上である。生花店の店舗では花で囲まれた華やかな空間をつくって、来店客が望む花を販売する。売れなかった花は廃棄せざるを得ず、仕入れコストが無駄になる。同社の店舗でも、通常、5～10%程度の花を廃棄しているという。

また、店内の花の状態を保つには、日々すべての花の水を替え、形を整える必要がある。最終的に売れ残る花も含めて手入れをすることとなり、結果として、こうした作業は無駄になってしまう。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た。

二つ目は、サプライチェーンの短縮である。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渡る。この流通の仕組みには便利な面もあるが、花の鮮度はどうしても落ちてしまう。また、生産者は花き市場の情報を参考に育てる品目を検討することも多く、生花店や消費者の生の声が届きにくい。生産者のなかには、消費者のニーズをより把握したいという声も多くあるという。消費者には採花したての鮮度の高い花を、農園には消費者の声を直接届けたいと同社は考えていた。

そこで、同社が考えついたのが、花をサブスク

リプションで販売することである。毎月定期的に販売すれば月の販売数が決まってくるため、花の廃棄ロスがなくなり、生産性が向上する。同社が生産者と直接コミュニケーションをとり、サプライチェーンを短くすれば、農園で咲く花をそのままに近い状態で顧客に届けられる。つまり、流通経路が短く、店頭で陳列することもないため、花の傷みが最小限にとどめられ、花もちも良い。また、サブスクリプションで花が当たり前にある風景を演出できれば、花が日常使いになり、花の消費量が増えていくのではないかと考えた。

——花のある生活を提案

同社が霽れと藝を開始した当時は、同様のサービスは少なかった。しかし、花をただサブスクリプション形式で販売するだけでは、いずれ他社との価格競争になる。そこで、「花が届いた瞬間だけではなく、その後の花との時間を豊かにする」というコンセプトを掲げ、二つの取り組みで差別化を図ることとした。

一つ目は、毎月届ける花に、旬の花のなかでもほかの生花店が取り扱っていないものを含めるなど、独自性をもたせることである。美しさや品質、生産量など、独自の基準を設け、フローリストの経験をもとに届ける花を厳選していった。

二つ目は、届ける花のストーリーを伝える「新聞」を同封することである。新聞には、生産者から直接聞いた花のストーリーや豆知識に加え、正しい手入れの方法や飾り方のコツなど、その花をより楽しめる情報を紹介している。以前から花ごとの良さや飾り方などを伝えたいと考えていたが、店舗では十分にできていなかったため、サブスクリプションで実践することとした。

毎月届ける花は、新しいものが発見できると花に詳しい人にも評判である。新聞も、生花店の店頭ではなかなか知ることができないことを学べると好評である。同社のサービスは送料込みで毎月

3,300円（消費税込み）と同業他社に比べてやや高いが、他社のサービスには満足できず、同社に変更した顧客もいるという。

会員数はサービス開始後、安定して増えてきている。会員は、8割が女性で30～40歳代が中心となっている。どちらかというの主婦層で花が好きという人が多い。以前は、花に詳しい人が会員になっていたが、最近では、在宅時間が長くなっているため、自宅に彩りを添えたいと花に興味をもった会員も増えてきている。

——SNSで顧客を開拓

サブスクリプションの顧客には、同社や霽れと褻を紹介した雑誌の記事やテレビを見てインターネットで検索し、ホームページを訪れた人が多い。メディアで紹介されれば、同社を知らない人の目にも入るので集客効果は高いが、そう簡単に取り上げてもらえるわけではない。

もう一つの主要な集客手段はSNSだ。同社では、サブスクリプションで届けた花をきれいに撮影してSNSに投稿している。また、顧客が届いた花の写真を投稿することも多い。同社を知らなくても、花に興味のある人が、投稿された写真やコメントを見て申し込んでくるのである。

会員には、電子メールで毎月アンケートを送っている。アンケートでは、花、新聞、梱包などの各項目を5点満点で評価してもらうとともに、自由記述欄に感想を書いてもらっている。アンケートの結果はデータベースに登録し、申し込みのときに収集した顧客の属性と照らし合わせて、届ける花の選定や解約防止に役立てている。

例えば、3カ月連続で花に不満があると、解約が増えるとわかったことがある。きっかけは、ある顧客層の解約が増えたことだ。同社は、会員を「花に詳しい人」「花の初心者」にセグメントしているが、アンケート結果を分析したところ、花の初心者の場合、希少で高価な花でもボリュームに

乏しい花が届くと不満に思うことが多く、不満が3カ月続くと、解約に至ると考えられた。

そこで希少で高価な花を届けた月の翌月は、ボリューム感を重視して花を選定するなどの工夫を行っている。さまざまな顧客のニーズを把握しながら、バランスよく花を選ぶことで、会員の継続率を向上させている。

また、「霽れと褻DAY」と名付けた情報交換会も開いている。霽れと褻の会員を実店舗に集め、花のことを知ってもらう機会を増やすとともに、会員同士で感想、意見を交換する場をつくったのである。新型コロナウイルス感染症が流行する前は、多いときで3カ月に1回程度開催していた。会員からは、同社やサブスクリプションサービス、花への理解が深まると好評で、継続率の向上にもつながった。

——顧客増加に伴う問題に対応

サブスクリプションを導入した結果、必ずしも意図したわけではないが、同社は新規顧客も獲得できた。毎月安定した売り上げを確保できたことも経営の安定につながっている。顧客に高品質の花や豊かな時間を提供できているという実感もあるという。作業ロスや廃棄ロスが発生しないことによるコスト削減分は、届ける花のボリュームを増やすなどで顧客に還元しているという。

2019年には、霽れと褻のノウハウを生かして、新たなオンラインショップ「LIFFT」を立ち上げた。LIFFTでは提携した農園で栽培された旬の花を顧客の注文に応じて採花し、同社のフローリストが花束にして販売している。

2020年には、LIFFTでも、新たに花のサブスクリプションサービスを開始している。会員数が増加するにつれて霽れと褻で二つの問題が明らかになったためである。一つ目は花の確保である。霽れと褻の特徴である美しさ、品質、希少さを満たす花は栽培数が限られている。二つ目は、一つ

しかコースがないため、多くのニーズを満たせないことである。例えば、希少で高価な花を求める顧客もいれば、希少であることにこだわらないが、ボリュームのある花束を求める顧客もいる。

霽れと褻では1種類の花を数本送るのに対し、LIFFTではメインの花のほかに数種類の花をブーケにして送っている。ブランドごとに顧客層を分けて、別の花を送るようにすることで、顧客ニーズのばらつきを解決しようとしているのである。今後は、LIFFTで複数のコースを用意する計画だという。

上甲社長は、「オンラインフラワービジネスは花き業界の常識を変える力をもっている」と言う。霽れと褻やLIFFTが示すように、実店舗では難しい、より多くの消費者の声を生かしたサービスを開発できるからだ。今後も、サブスクリプションをツールとして活用しつつ、オンラインフラワービジネスをアップデートし、花き業界を変えていく方針である。

<事例3> (株)NextR

代表者	ながお じゅん 長尾 淳
創業	2015年
資本金	100万円
従業員数	8人
事業内容	ワイシャツのレンタル・クリーニング
所在地	東京都江東区

——日本初のワイシャツのサブスクリプション

(株)NextRは、日本初のワイシャツのサブスクリプションサービスである「ワイクリン」を展開している。ワイクリンの仕組みはこうだ。

まず顧客は、申し込みのときにワイシャツのサイズとプランを選ぶ。プランには月9,680円のアソートプラン、月14,080円のスタンダードプラン、国産のワイシャツに限定した月27,280円のプレミアムプランがある（いずれも消費税込み）。最も

安価なアソートプランでは、顧客がワイシャツを選ぶことはできないが、ほかの二つのプランでは顧客が、色、柄、襟型が異なるワイシャツのなかから自分の好きなものを合計20枚選択する。

そうすると、選んだ20枚のワイシャツが1カ月分としてまとめて送られてくる。顧客は毎日好きなワイシャツを着て、着用後は専用の回収袋に入れる。20枚着終えたら、回収袋を宅配便で送り返す。返却前には、翌月分の新しいワイシャツ20枚が届く。返却したワイシャツは、クリーニングされて翌々月にまた送られてくる。

ワイシャツは、1枚1枚に振られた固有の番号で管理されており、ほかの顧客が着用したものが送られてくることはない。すなわち、40枚のワイシャツが自分専用のものであるということになる。

このサービスを利用すれば、顧客は洗濯やアイロンがけなど日々の手入れや、クリーニング店に行くといった手間が一切かからず、毎日きれいなワイシャツを着ることができる。ワイシャツが傷めば、自動的に交換されるので、買い替えの出費を減らすことにもつながる。

——妻の一言が事業のヒント

同社を創業する前、長尾社長はある通信サービス会社で営業企画を担当していた。毎日着るワイシャツの洗濯とアイロンがけは、共働きの妻に任せていた。しかし、アイロンがけは大変そうで、妻からは、自分ばかりがアイロンがけをしていることへの不満を聞いた。独身の友人に聞いても、ワイシャツの手入れは大変で、クリーニング店に行くのも手間と時間がかかり、面倒だということだった。

そこで、長尾社長はワイシャツのレンタルとクリーニングをセットにして提供すれば、独身男性はもちろん、ワイシャツのケアをしている女性にもニーズがあるのではないかと考えた。妻に頼んで女性の友人たちに、ワイシャツのレンタルとク

リーニングをセットにしたサービスがあったらどうかと聞いてもらったところ、「使いたい」「良いと思う」という意見が多かった。

ただし、実際にワイシャツを着るのは男性である。そこで、男性にはワイシャツや私服に関するインターネットアンケートを行った。調査会社に依頼して、社会人男性300人に、「クリーニング付きのレンタルサービスがあったら使いたいか」「服のレンタルに抵抗があるか」といった質問をしたのである。その結果、約3割がワイシャツのレンタルに抵抗がない、約5割が私服のレンタルに抵抗がないとの回答が得られた。

そこで、長尾社長はこのビジネスを実現することを決意した。サブスクリプションにしたのは、通信サービス会社に勤務していた経験で、月額固定料金の方が、消費者が利用しやすく、同社としても毎月の売り上げの見込みが立ちやすいと考えたからである。

——提案書を持参してクリーニング業者を確保

とはいえ、長尾社長には経験もノウハウもない。どこから手をつけるか考えた結果、まずワイシャツの仕入先を確保することから始めた。だが、知名度も実績もない同社の話を聞いてくれるシャツメーカーはなかなか見つからなかった。困っていることを妻に話したところ、彼女の最初の勤務先が大手シャツメーカーだとわかる。妻の紹介でそのメーカーに話を聞いてもらうことができ、最初の仕入先を確保できた。

ワイシャツのラインアップは、メーカーの意見を参考にそろえた。日本人は派手なワイシャツを好む人が少ないため、定番の白、ブルー、ストライプの3種類を用意すれば、要望の8割に答えられるという。今は、知名度が上がったということもあり、国内大手メーカー4社から、12種類のワイシャツを仕入れている。

次は、クリーニング店の確保である。長尾社長

は最初、大手のクリーニング店に依頼しようと提案書を持ち込んだ。話は聞いてもらえたものの取引には至らなかった。

それでも諦めずに、クリーニング店の訪問を続けたところ、業者向けにワイシャツ専用でクリーニングをしている企業にたどり着く。そこで話をしたところ、「提案書に書いてある程度の枚数なら、機械の空き時間を埋めるのにちょうどよい」と取引してもらえることになった。襟や袖の黄ばみはもちろん、食事の際にうっかりついていたシミや、胸ポケットについたインクまで丁寧かつ確実に落としてくれる。まさにワイクリンにピッタリのクリーニング店だった。

サービスを提供するには、倉庫でのワイシャツの保管が欠かせない。顧客からワイシャツを回収したときは、まずアルバイトの社員が検品を行う。ここで、食事など故意ではない理由でワイシャツが汚れていて、クリーニングでも汚れが落ちないと判断すれば、ワイシャツを交換する。

その後、クリーニングしたワイシャツが戻ってきたら、まずサイズで分けて、その次に柄や襟型で種類をまとめていく。そうすると、ワイシャツが大まかに区分されるため、そこでタグの番号を見てこれはAさん、それはBさんと手作業で分けていく。契約者が増加すれば、仕分け作業も増えるが、アルバイト社員を増やすことで対応しており、今のところ作業が滞って困るということは発生していない。

——「労務コスト」を算出して価格を設定

価格設定にも苦労した。今までになかったサービスであるためだ。長尾社長は都内のクリーニング店を回ってワイシャツ1枚当たりのクリーニング代を調査した。加えて、洗濯をしてアイロンをかけたり、クリーニング店に行ったりする労務コストを計算した。

例えば、「ワイシャツ1枚をアイロンがけする

時間×1カ月の枚数×時給」あるいは「ワイシャツ1枚当たりのクリーニング代×1カ月の枚数+クリーニング店への1カ月の往復時間×時給」という具合である。それぞれの時間は、長尾夫妻の友人に聞いて、平均を割り出した。

顧客1人当たりの契約期間は平均4カ月と想定した。こうして、ワイシャツの仕入れコストとクリーニングのコストに消費者の労務コストを上乗せして計算した結果、前述のとおり、3種類のプランを用意したのである。長尾社長は、「レンタルとはいえ、自分専用のワイシャツが40枚も使えて、しかもメンテナンスの手間もない。一度使ってもらえれば、ワイクリンの良さがわかってもらえるはずだ」と言う。

——プレスリリースを集客に活用

ターゲットにしたのは、共働きの夫婦、乳幼児のいる夫婦、単身者である。そのなかでも、実際の顧客になると想定したのは、ワイシャツに対する細かなフィット感やデザインなどへのこだわりがない層である。こうした層にアプローチするには、インターネットのターゲティング広告を手がける企業に広告を依頼するのが手取り早い。しかし、サービスを開始した当初は、広告を出す金銭的な余裕はない。

そこで、プレスリリースを出したところ、ちょうどサブスクリプションが注目され始めたということもあって、テレビや雑誌など多くのメディアに取り上げられた。メディアに取り上げられると、同社のホームページへのアクセスが増える。直ちに契約に結びつくというわけではないが、サービス開始以降、毎年前年比200%で顧客が増加しているという。

今はGoogleやYahoo! Japanでの検索結果に連動する広告を出して、興味をもった人が、同社のホームページにたどり着くようにしている。顧客には想定した層に加え、クリーニング店が近くにない

地域に住んでいる人も多い。契約者のうち3~4割が女性であり、家事負担の軽減に対する女性のニーズは大きいと長尾社長は考えている。

——顧客の声を聞いてサービスを向上

顧客には、3カ月に1度アンケートを送っている。アンケートの項目は、色、柄、襟型などワイシャツの品ぞろえに関するものや、クリーニングの満足度などで、それぞれ5段階で聞いている。また、自由記述欄を設けて、意見や要望も聞くようにしている。

アンケートに書かれていた要望で対応したものにワイシャツのサイズと品ぞろえの拡充がある。当初、ワイシャツのサイズはM、L、LLの3種類だったが、顧客の要望に基づき、Sと3Lを加えて5サイズに拡充した。スタンダードプランで選べるワイシャツの色や柄のバリエーションも増やした。また、自由記述欄にクレームと判断されるものがあれば、個別にメールを送るなどして対応している。

そのほかにも、解約の申し出があったときには、確認のメールを送るが、その際は解約の理由を尋ねるようにしている。最近では、コロナ禍の在宅勤務で1カ月20枚も使えないという解約理由が多くなったため、隔月で20枚送るプランを新たに導入している。

もちろん、対応できない要望もある。解約理由で多いのは、サイズが合わないというもので、「袖がもう1センチ長い方がよい」といったものが多い。しかし、同社のワイシャツは前述のように、五つのサイズしかない。ワイシャツのサイズを1センチメートル単位でそろえたのでは料金を高くせざるを得ないからである。

顧客1人当たりの契約期間は、平均8カ月である。創業当初に長尾社長が想定したより継続率は高い。お試し期間として最初の1カ月は半額で利用できるプランも導入しているが、その1カ月で

解約に至るのは1割程度にとどまる。むしろ、ワイシャツを選べる価格の高いプランにシフトする顧客が多いという。

長尾社長は、「世の中にまったく同じサービスはない。だからといって、サービスを開始した後、何も工夫をしなければ先細りになる。常に、サービスをアップデートして、新規顧客を獲得したり継続率を向上させたりすることが、サブスクリプションを成功させるポイント」と言う。ワイシャツがいつもきれいな状態で顧客に届くよう、傷んだワイシャツの交換サービスを導入したり、商品を拡充したりしたのは、その一環である。長尾社長は顧客の声を聞いてサービスを向上させ、成長を図っていく方針である。

<事例4> (株)スナックミー

代表者	はっとり しんたろう 服部 慎太郎
創業	2015年
資本金	1,000万円
従業員数	20人
事業内容	菓子の小売り
所在地	東京都中央区

——一人ひとりに合ったおやつを提供

(株)スナックミーは、消費者向けにおやつ⁵の定期便「snaq.me」を販売している。届けるおやつはドライフルーツやクッキー、ナッツなど多岐にわたり、その数は130種類にも及ぶ。すべてが自然素材でできており、一般の店では手に入りくいものばかりである。

サービスの流れは次のとおりである。顧客は申し込むときに、同社のサイトにある「おやつ診断」というアンケートに回答する。質問は、「おやつと一緒に何を飲みたいですか」「おやつはどこで食べることが多いですか」など、味の好みや食べ

る時間、場所、状況に関するものである。回答が終わると、同社で開発したプログラムが顧客の好みを自動で判断し、1,000億通り以上の組み合わせから選ばれたおやつが8品送られてくる。

顧客は同社のサイトに設けられた自分専用の「マイページ」で、届いたおやつそれぞれに「大好き」「好き」「普通」「苦手」の4段階で評価をしたり、「LINE」で直接感想を送ったりできる。評価や感想を送れば送るほど、同社のプログラムの精度が上がり、さらに好みに合ったおやつが届くようになる。送られてきたおつつのなかで気に入ったものが見つければ、顧客がリクエストすることもできる。一人ひとりにカスタマイズした組み合わせのおやつが届く仕組みだ。価格は送料込みで1回1,980円（消費税込み）である。届く頻度は顧客が2週に1回か4週に1回かを選ぶ。

——おやつ時間を豊かにする工夫

同社が本当に届けようとしているのは、おやつそのものではなく、顧客がわくわくしたり、おやつを楽しむことができる「おやつ体験」である。そのため、おやつを詰めて送る「おやつBOX」にはさまざまな工夫を凝らしている。

例えば、顧客の9割以上が20～40歳代の女性なので、見た目におしゃれなデザインを取り入れた。デザインは月によって変わる。おやつBOXを開けると、なかには「3PMmm...」という冊子が入っている。冊子の内容は、季節に合った特集記事やコラムなどおやつを食べながら気軽に読めるものになっている。

おやつBOXの裏側には、snaq.meの楽しみ方がいくつも書いてある。例えば、「マイページで届いたおつつの情報をチェックして、こだわりポイントを知る」とある。マイページには、どこの生産者がどのような思いでつくったものなのかが説明

⁵ ここでのおやつは、スナック菓子や和菓子など菓子類に限らず、間食として食べるもの全般を指す。

されている。ストーリーを知って食べれば、より楽しいおやつになる。

箱の裏側には、おやつを撮ってSNSに投稿しようといったことも書いてある。おやつをのせるだけできれいな写真が撮れるフォトペーパーも同封しており、フォトペーパーの裏には撮った写真をよりきれいに見せるためのアプリを紹介している。

また、箱を開けてすぐに写真を撮れるように、おやつのパッケージの前面は透明にしてある。SNSに投稿して「いいね」をもらうことができれば、顧客はおやつ時間がさらに楽しくなる。ある顧客が8品のおやつすべてを写真に撮ってSNSに投稿したところ、「わたしに届いたのはこの組み合わせ」といった顧客同士のコミュニケーションが発生したこともあったそうだ。

同社自身もSNSで顧客とのつながりを深めるようにしている。例えば、顧客の投稿に「いいね」をつけたり、サービスに関する質問に答えたりしている。空いたおやつBOXで書類を入れる箱をつくるというような、ほかの顧客もできそうな内容が投稿されていれば、公式アカウントで積極的に紹介するようにもしている。こうすると、顧客は積極的に投稿しようと思うようになり、2回、3回と投稿が続く傾向にあるという。

——顧客へのインタビューでサービスを拡充

SNSを通じた顧客同士のつながりや顧客と会社とのつながりは、顧客獲得の有効な手段にもなっている。同社はサービス開始直後、SNSに広告を出して約100人の顧客を集めた後、広告を全部やめてみた。しかし、顧客の数は増加し続けた。おやつBOXが届いたときやそれを開けたときに、写真を撮って「Twitter」や「Instagram」に投稿する顧客が多くいたためである。SNS上の口コミが同社の知名度を向上させており、毎月7%程度顧客が増加している。

顧客には、毎月の評価のほかにも、3カ月ごとにサービスへの満足度をマイページで聞いている。「snaq.meを友人にどのくらい薦めたいか」という質問に、「商品やサービスの不満を言う」というレベルから「友人に必ず薦める」というレベルまでの11段階で回答してもらい、全体の満足度はどの水準か、前回からどう変わっているかなどを確認している。

満足度が高い顧客には、電話でインタビューを行っている。インタビューでは、おやつBOXが届いて食べきるまで、何をしたのか、何が楽しかったかを聞いている。インタビューの対象を満足度が高い顧客としているのは、その顧客がとった行動をほかの顧客にもとってもらえば、全体の満足度が向上すると考えているからである。

例えば、満足度の高い顧客はsnaq.meのおやつを写真に撮って、頻繁にSNSへ投稿しているということがインタビューでわかった。そこで前述のようにフォトペーパーを入れてSNSへの投稿を促したり、顧客の投稿に「いいね」を送ったりしているのである。

解約の申し出があった顧客にインタビューすることもある。理由が「食べきれなかったお菓子を捨てるのが嫌だったから」とわかったときには、同社が送料を負担して食べきれなかったおやつを送り返してもらい、同社がそれを寄付するようになったところ、解約率も下がったという。

——顧客の声を生かした商品開発

顧客の声は、商品開発にも生かしている。事業を開始した当初は、全国各地の道の駅などでおやつを探し、生産者から直接仕入れていた。良い菓子があると聞いて、その菓子メーカーに足を運び、商品を仕入れたりアレンジした商品を取り扱ったりすることもあった。その後、顧客が増加するにつれ「こういうお菓子を食いたい」「このお菓子の別の味が食いたい」といった声が多くなってき

たため、2018年からは顧客の声に沿ったおやつも自社で企画し、提供している。

自社で企画したおやつは、同社のシェフが試作品をつくることから始まる。試作品ができれば、毎月のおやつBOXのなかに商品として入れて、ほかのおやつと同じように4段階の評価や感想を送ってもらう。その声に基づいて、量産に踏み切るか、量産に向けて改良を続けるか、開発をやめるかを決めている。

顧客は、「よりおいしいお菓子を食いたい」という思いで回答するため、正直な評価が集まるといふ。例えば二つのフレーバーのうちどちらを採用するか迷ったとき、顧客ごとにフレーバーを変えた菓子を箱に入れて、評価の高かった方に決定するということがあった。

量産することが決まれば、それまでに取引のあるメーカーに生産を委託する。このようにして年間約100種類の新商品が生まれている。商品は毎月1～2割を入れ替え、現在までに累計1,000種類の商品を扱ってきた。現在は約130種類のラインアップがある。

同社と提携している菓子メーカーは全国に約60社ある。同社が全量を買取るため、メーカーは売れ残る心配がない。また、同社は顧客の評価や感想、その商品を好む層の特徴をメーカーに伝えているため、メーカーはより良い商品開発につながるができる。こうした点がメーカーにも評価され、一度取引が始まれば、継続してさまざまな商品を開発できるようになっている。

——機械化やシステム化を推進

一人ひとりに合ったおやつを届けるため、同社は多くの作業で機械化やシステム化を進めている。例えば、おやつをパッケージする容器の一つ一つに食品表示ラベルを貼る工程では、それまでの手作業をやめ、自動機械を導入した。

顧客に合ったおやつを組み合わせをカスタマイ

ズするのは、前述のとおり同社が開発したソフトウェアである。サービスを開始した当初は、担当者が顧客一人ひとりのプロフィールを読んでおやつを選び、手作業で箱詰めしていた。しかし、顧客数の増加に対応して自動化する必要に迫られたため、システム開発会社出身の従業員が、顧客分析システムをつくる会社に教えてもらいながら、自社でソフトウェアを開発した。今ではソフトウェアが顧客の評価や感想を分析し、一人ひとりの好みに合ったおやつを、採算まで計算して、自動で8品選ぶようになっている。

おやつBOXにおやつを詰めるピッキング作業では、バーコードを導入している。創業した当初は、顧客ごとに詰めるおやつを紙に書き、目で見てピッキングし、箱に詰めていた。しかし、同じく顧客数の増加に伴い効率化する必要に迫られたため、バーコードでピッキングするシステムを導入した。今は、ハンディー端末にピッキングすべきおやつとそれが置かれている棚が表示されるため、それを見ておやつをピッキングし、バーコードをスキャンすれば、間違いなくスムーズに箱詰めできるようになっている。

——男性向けへのサービスを開発

良いおやつを全国の消費者に届けるなら、地理的な制約のないECがふさわしい。ECなら実店舗も不要だ。しかし、ECサイトに出店している企業は多く、集客は難しい。そこで同社は、注目度の高いサブスクリプションを採用した。サブスクリプションなら、大量の在庫を抱えるリスクはなく、商品の廃棄ロスもほとんどない。

菓子やスイーツの頒布会は珍しくはないが、顧客の好みに合わせて商品の組み合わせをカスタマイズするのは同社だけだそう。興味をもつ大手菓子メーカーが話を聞きに来たこともあったが、煩雑なオペレーションに尻込みしたという。

もっとも、snaq.meの商品数では顧客一人ひと

りのニーズに合わせようとすればするほど、届ける商品の組み合わせが毎月同じようなものになってしまうという問題もある。より多くの顧客に満足してもらえるよう、今後も商品のラインアップを増やしていく考えである。

また、2020年には「otuma.me (オツマミー)」の販売を開始した。「晩酌の時間の価値を上げる」をコンセプトにしたおつまみの定期便である。商品はジャーキーやスライスサーモンなどで、snaq.meと同様に自然素材を使ったものばかりである。コロナ禍でのいわゆる「家飲み」需要の増加を踏まえて始めたものであるが、きっかけは「しょっぱいものだけ食べたい」というsnaq.meの男性顧客の声だった。姉妹ブランドの開発も、顧客に満足してもらうための工夫なのである。

4 おわりに

本節では、ヒアリングの結果をもとに、サブスクリプションの導入時と導入後のポイントを整理する。

(1) 導入時のポイント

これまでに見たとおり、サブスクリプションを導入するときは、既存事業に追加して行う場合と新規事業として始める場合とがある。サブスクリプションの導入時のポイントを、既存事業に追加して行う場合のポイント、新規事業として始める場合のポイント、両方に共通するポイントに分けて、それぞれみていこう。

① 既存事業に追加して行う場合のポイント

第2節で述べたとおり、既存事業にサブスクリプションを導入する場合、やみくもに導入してもカニバリゼーションを起こしかねない。なぜサブスクリプションに取り組むのか、その目的や対象

を明確にしておく必要がある。

(株)フィラディスは、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。頒布会のターゲットは、ワインに興味はあるが、同社のワインを知らない消費者である。従来から同社のワインを購入している顧客が頒布会の会員になることはないが、頒布会で好みのワインや知識を得た顧客が、より高級なワインを求め、頒布会をやめて同社のECサイトで購入し続けることは多い。サブスクリプションを導入したことによってカニバリゼーションが起こるどころか、小売事業全体の拡大につながっているのである。

(株)BOTANICは、生花店が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。生花店では、廃棄ロスが発生し、結果的に従業員が無駄な作業をすることになる、流通経路が長くて花の鮮度が落ちてしまうという問題がある。だが、頒布会なら販売量があらかじめ決まっているので廃棄ロスがない。大事に育てた花が廃棄されないということで、生産者から直接仕入れることも容易になる。市場を通さない分、農園に咲くそのままに近い状態で消費者に届けることもできる。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ないが、実店舗では不可能なことを実現したのである。

② 新規事業として始める場合のポイント

サブスクリプションビジネスを新しく始める場合は、サブスクリプションだからこそ実現できる価値を顧客に提供することが望ましい。何らかの新しい価値がないと消費者に買ってもらえないし、同種の商品・サービスがある場合には、価格競争になってしまうからだ。

(株)NextRのワイクリンでは、毎月20枚のきれいにクリーニングされた利用者専用のワイシャツが届く。着終える前に翌月分のワイシャツが届くので、利用者は実質的に40枚のワイシャツを所有す

ることになる。もし、利用者にワイシャツを購入してもらったうえでクリーニングを提供するというサービスだったら、利用者は最初に10万円前後の費用を負担しなければならないし、保管場所も必要になる。これではサービスを利用する消費者はまずいない。サブスクリプションだからこそ成り立つサービスといえる。

(株)スナックミーは、入会時のおやつ診断に基づき、顧客の好みに合わせて届けるおやつを組み合わせを決める。カスタマイズの精度は顧客が購入を続け、感想を送れば送るほど高くなる。定期的に顧客とコミュニケーションをとる機会があるサブスクリプションの特徴を生かしたサービスといえよう。

③ 共通のポイント

既存事業に追加して行う場合と、新規事業として始める場合との両方に共通するポイントは、次の二つである。

第1は、消費者の動機づけである。化粧品や洗剤、コンタクトレンズといった生活必需品なら、なくなる頃に商品が届く定期便は便利であり、その利便性が購入の動機になる。しかし、必ずしも生活必需品とはいえない商品やサービスを販売する場合は、消費者に毎月料金を払おうと思ってもらうための工夫が必要である。

消費者を動機づける有効な手段の一つは、その商品やサービスがある生活を提案することだ。つまり、日々の暮らしになくてはならないものにしてしまうのである。事例で紹介した企業も自社の商品やサービスがある生活のすばらしさや楽しさを発信している。

(株)フィラディスが毎月届けるワインの解説書やホームページには、産地やワイナリーの特徴、ブドウの品種、味わいや香り、ワインに合う料理のレシピ、生産者へのインタビュー、テイスターのコメントなど、ワインを毎日でも飲みたくなる知

識やストーリーが満載である。

(株)BOTANICは、頒布会で届ける花に手づくりの新聞を同封している。新聞には、届けた花の生産者や農園の話、正しい手入れの方法や魅力を引き出す飾り方など、店頭では得られないような情報を掲載し、花のある生活をより楽しめるようにしている。

(株)スナックミーの商品はおやつであるため、暮らしに不可欠なものにすることは難しいが、「ハッピーなおやつ体験」を実現することで、次の配達待ち遠しくなる工夫はしている。おやつBOXにおしゃれなデザインを取り入れたり、顧客のマイページに届けたおやつができるまでのストーリーを掲載したりしている。

(株)NextRの場合、ワイシャツの手入れは欠かせないものであり、その必要性を説明する必要はなかった。だが、ワイシャツのレンタルという新しいサービスやクリーニング店を利用するよりも高い料金は簡単には受け入れてもらえない。ワイクリンがある暮らしの快適さは利用してもらわない限り、わからないのである。そこで、無料のお試し期間を設けたり、ホームページでユーザーの声を紹介して、どのような人にどのような点が便利なのかを具体的に語らせたりしている。

第2は、プロモーションの方法である。現在のサブスクリプションは、ECで行うため、集客もインターネットを活用するのが効果的である。その主な手段は、オンライン広告への出稿とSNSの活用である。SNSへの投稿は原則無料のため、資金に制約のある中小企業でも可能である。また、顧客に投稿してもらえればプロモーションになる。企業は顧客が投稿するのを待つのではなく、投稿を促すよう仕かけていくことも必要である。

(株)フィラディスは、検索サイトやFacebookへのオンライン広告で集客をしている。また、FacebookやInstagramに公式アカウントをもち、

ホームページに掲載した記事の紹介や新しく入荷したワインの写真を投稿している。記事や写真を見た消費者が「いいね」を押せば、その友人にも同社のワインのことが伝わるし、同社のホームページを訪れる人も増える。

株BOTANICは、頒布会で届けた花をきれいに撮影してSNSに投稿している。同社を知らなくても、花に興味のある人が、写真を見て新たに申し込んでくることも珍しくない。

株スナックミーは、自身がSNSに投稿するだけでなく、顧客にSNSへの投稿を促している。顧客が「今月はこんなおやつが届いた」「わたしのおやつはこうだった」と投稿することで、SNS上に一種のコミュニティが生まれ、顧客が頒布会を継続する動機になるとともに、snaq.meの知名度を上げ、集客につながっている。

(2) 導入後のポイント

サブスクリプションを導入して、いったんは顧客を獲得できたとしても、継続して利用してもらわなければ採算はとれない。特に、新規事業として始めた場合、サブスクリプションビジネス単体で収益をあげる必要がある。ここでは、事例企業が顧客を一定数獲得した後、どのような問題に直面し、それにどう対応したかをみていく。

① 継続して利用してもらうためのポイント

どのような商品やサービスでも、サブスクリプションの利用期間が長くなると次第に飽きられる。さまざまな不満や改善の要望も届く。同じことを続けるだけだったり、顧客の声に答えなかったりすると、解約する人が増える。顧客に継続して購入してもらうには、商品やサービスに顧客の要望を取り入れ、改善していく必要がある。

株BOTANICは、顧客へのアンケートの結果をデータベースに登録して、申し込みのときに収集した顧客の属性と照らし合わせ、顧客の属性ごと

に満足や不満の要因を探るとともに、どうなると解約が増えるのかを明らかにした。その結果、現在では、さまざまな顧客のニーズを把握しながら、届ける花をバランスよく選定している。

株NextRは、顧客へのアンケート結果に基づいて、傷んだワイシャツの交換サービスを導入したり、ワイシャツの品ぞろえを拡充したりしてきた。在宅勤務が増えたので1カ月20枚も使わないという声に応じて、隔月プランも導入した。

株スナックミーは、顧客の増加に伴って、おやつへの要望が多様化したため、おやつを自社で企画するようにした。試作したおやつは商品として顧客に送り、顧客に評価や感想を送ってもらい、さらなる商品開発に生かしている。

このようにサブスクリプションでは、解約を防止するために、商品やサービスを改善し続けることが欠かせない。ただし、顧客の要望に次々と対応した結果、商品やサービスに特徴がなくなってしまのおそれもある。サブスクリプションの目的や商品・サービスのコンセプトに照らして、どのニーズに対応するのかの選択が重要になる。

② 供給体制を維持するためのポイント

顧客数が増加すれば商品の仕入れも増えるが、良質であることや希少であることを売りにした商品の場合、需要が増えるほど商品を確保することが難しくなる。商品を確保し、サービスの供給体制を維持する必要がある。

株スナックミーは、事業を開始した当初、全国各地のメーカーからおやつを仕入れていた。自社企画のおやつを提供するようになると、それまでに仕入れたことのあるメーカーに生産を委託するようにして、商品の調達先を確保している。同社が全量を買取ったり、顧客の評価や感想を伝えたりしていることが評価され、提携しているメーカーは全国に約60社に上る。

株BOTANICは、実店舗では扱わない希少な花

を含めた独自のセレクトが、セールスポイントの一つである。そのため、希少な花を栽培している生産者を探し、仕入先を増やしている。ただし、希少な花である以上、提供できる花の量は限られてしまう。そのため、むやみに顧客数を増やすことは考えず、顧客満足度が向上するようにサービスを提供している。

顧客数が増えると在庫の管理や配送などの作業量も増える。この結果、誤配や発送の遅れが発生するかもしれない。人手に頼っていたのでは、費用もかさむだろう。そこで、商品管理の仕組みを構築する必要がある。

株NextRは、ほかの顧客が着用したワイシャツを送らないようにするため、顧客ごとに固有番号を振って、1枚1枚にタグを付けている。倉庫での保管作業では、その番号を見てワイシャツを管理するようにしている。

株スナックミーは、おやつを組み合わせのカスタマイズを、自社で開発したソフトウェアで行っている。食品表示ラベルを貼る工程やピッキングの作業も機械化・システム化している。

③ 新たなニーズを発見したときのポイント

顧客数が増えてくると、改善の要望や不満とは別に、当初の商品やサービスでは十分に満たせないニーズが存在することもわかってくる。新たに発見したニーズに対応すれば、新たな顧客の獲得につながる。

株BOTANICでは、会員数の増加に伴い、希少さとボリュームの両方を満足させたり、会員の嗜好にこまめに応じたりしにくくなってきていた。そこで、姉妹ブランドでもサブスクリプションを新たに立ち上げ、それぞれ楽しみ方の異なる商品を届けることで問題の解決を図っている。

株スナックミーは、甘いものは要らないという男性顧客の声や、コロナ禍で在宅時間が増えた顧客からの家飲みや「オンライン飲み会」で食べる

おつまみが欲しいとの声に応じて、おつまみの定期便を新たに開始した。おやつの定期便は顧客の9割以上が女性であるが、おつまみの定期便は男性が多い。

株BOTANICも株スナックミーも、既存の供給体制を応用した姉妹ブランドを立ち上げたので、いくらか作業量は増えたものの、投資額はそれほどかさんでいない。しかし、まったく別のサブスクリプションビジネスを始めるとなると、費用がかかるし、商品やサービスの供給体制を新たに整える必要もある。既存のサブスクリプションと両立できるのか、市場規模はどれくらいなのかをよく考えて取り組む必要がある。当然ながら、新たなニーズに対応しないという選択肢もある。

いつの時代も、消費者は生活をより便利により豊かにしたいと考えている。サブスクリプションが広がっているのも、消費者のこうしたニーズに応えるものだからである。加えて最近では、コロナ禍で外出や人とのふれあいが制限されたことで、より便利により豊かにという欲求を満たすために、従来とは違ったやり方が求められるようになってきている。人と人との接触自体は減る一方、顧客との継続的な取引関係が期待できるサブスクリプションの魅力は大きい。

顧客の、より便利により豊かにというニーズに応えることは、すべてのビジネスに共通するミッションである。つまり、サブスクリプションは、事例企業のような小売りや個人サービスだけではなく、さまざまな業種で導入できるはずだ。

もちろん、サブスクリプションのなかには大企業に適したものもある。だが、生活を豊かにするには、こだわりの商品や画一的ではないサービスも重要であり、これらは中小企業が得意とする分野だ。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てもはどうだろうか。