
日本公庫総研レポート No.2021-1
2021年5月

サブスクリプションに チャンスを見出す中小企業

はしがき

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」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。「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だろう。

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た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できる。

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、中小企業に取り組むには難しいものもある。そこで本レポートでは、定期購入など中小企業でも取り組みやすいサブスクリプションに的を絞って、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探っていく。第1章では、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2章では、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3章では、サブスクリプションビジネスのポイントを示したい。

本レポートをまとめるに当たり、中央大学商学部・根本忠宣教授にご指導いただいたほか、多くの関係機関や企業の方々に調査にご協力いただいた。ここに記して感謝したい。また、ありうべき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

(日本政策金融公庫総合研究所 松井 雄史)

目次

第1章 広がるサブスクリプションビジネス	1
1 サブスクリプションとは何か	1
2 サブスクリプションを取り入れる意義	3
第2章 中小企業の取り組み事例	5
1 ヒアリング要領	5
2 事例企業の概要	5
事例1 (株)フィラデイス	6
事例2 (株)BOTANIC	10
事例3 (株)NextR	14
事例4 (株)スナックミー	18
第3章 サブスクリプションビジネスのポイント	23
1 導入時のポイント	23
2 導入後のポイント	25

第1章 広がるサブスクリプションビジネス

1 サブスクリプションとは何か

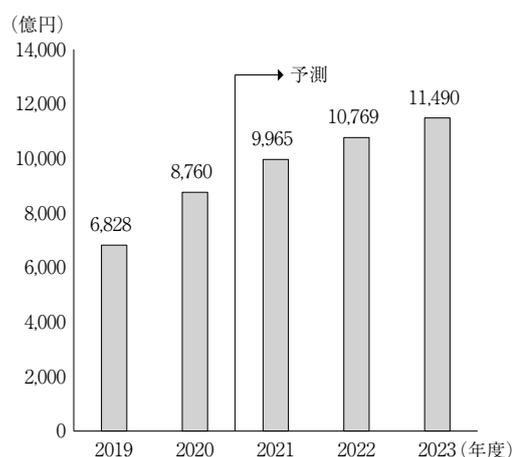
「サブスクリプション (subscription)」が注目されている。「サブスクリプションビジネス」「サブスクリプションサービス」という言葉も生まれ、製品や商品、サービスの販売方法としてビジネスモデルに取り入れる企業が増えてきている。(株)矢野経済研究所の「サブスクリプションサービス市場に関する調査 (2021年)」によれば、国内の市場規模は2019年度の6,828億円から2020年度には8,760億円に成長している。2023年度は1兆1,490億円に拡大する見通しだ (図)。

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あり、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、毎月定額の料金や代金を支払って、商品を購入したり、サービスを利用したりする仕組み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型ビジネスと呼ばれ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型ビジネスのはしりである。Microsoft社やAdobe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

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)

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購入しないユーザーが出てくる。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、ソフトウェアの売り上げは減っていく。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」がよく知られており、サ

ブスクリプションブームの火付け役といえる。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払っているわけではない。重要なのは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だ。売り切れや貸出中ということがなく、インターネットにアクセスできれば、消費者は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、レンタルのように借りに行ったり返却に行ったりする手間もない。

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」が代表例である。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」のように個人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るサービスもある。Lexusはシェアリングエコノミー¹と組み合わせ、会員から預かったものを仲介して貸し出すサービスを行っている。

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モールも存在する。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

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。

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、事業者が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思われる。

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。店頭の小売りでは、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くらいである。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

るし、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、デメリットや問題点もある。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型のビジネスは、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、はじめて利益が出るビジネスである。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、ほとんど売り上げがないこともありえる。

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り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、資金繰りが破綻してしまうおそれもある。

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

しまい、かえって売り上げが減ってしまうおそれもある。

実際、撤退事例もみられる。大手紳士服店「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、利用者を本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恐れたためである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。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取り組むのはほぼ不可能だろう。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あるが、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。

したがって、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・頒布会は古くからあるもので、今さ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型ビジネス単体で採算を取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取る必要もある。

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、本レポートでは、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付ける。

² 日経クロストrendの記事 (<https://xtrend.nikkei.com/atcl/contents/casestudy/00012/00107/>) より。

第2章 中小企業の取り組み事例

1 ヒアリング要領

第2章では、サブスクリプションに取り組んでいる中小企業を4社紹介する。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型ビジネスを開始した例となっている。

2 事例企業の概要

1社目は、選りすぐりのワインを頒布会方式で販売する(株)フィラディスである。卸売事業に加え、オンラインショップを開いて小売事業に参入したのを機に、サブスクリプションを開始した。サブスクリプションは同社のワインを知ってもらう入り口と位置付け、さまざまな味わいのワインを解説付きで提供している。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き、頒布会の終了後も引き続きオンラインショップで購入してもらうのが狙いである。

2社目は、希少で品質の高い花を頒布会方式で販売する(株)BOTANICである。生花店では廃棄ロ

スの発生が避けられず、結果的に商品の仕入れや陳列、水替えといった従業員の作業が無駄になることも多い。そこで、廃棄ロスのない販売方法としてサブスクリプションを始めた。新鮮な花を店頭では発信できない豊富な情報とともに消費者に届けることで、生産者の信頼と新規顧客を獲得している。

3社目は(株)NextRで、消費者の家事負担を軽減し、豊かな時間を提供するというコンセプトのもと、ワイシャツのレンタルとクリーニングを一体化したサブスクリプションサービスを提供している。手本となるビジネスがないなか、消費者アンケートを実施してニーズがあることを検証し、家族や友人の協力を得て新たなビジネスを開発した。同社の読みは的中し、創業時に想定した以上の顧客数と継続率を実現している。

4社目は、自然素材でできたおやつを頒布会方式で販売する(株)スナックミーである。「おやつの時間を価値あるものに」をテーマに掲げ、一人ひとりの好みに合わせてセレクトしたおやつを届ける。顧客にはSNSへの投稿を促し、顧客同士のつながりを生み出すことによって購買意欲を高めるとともに新規顧客の獲得につなげている。また、長く購入を続けてもらえるように、顧客アンケートにもとづいて新商品を開発したり、新しい食べ方を提案したりして、サービスをアップデートし続けている。

事例1 (株)フィラディス

- 高品質なワインのインポーター
- サブスクリプションで小売部門の顧客を開拓

代表者 石田 大八朗 (いしだ だいはちろう)
創業年 2003年
資本金 5,000万円
従業者数 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
URL <https://firadis.co.jp>

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」という思いのもと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}澱の様子を見て、ワインの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年にはオンラインショップの「WINECLUB 30」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狙いである。酒販店への卸売りも行っているが、店頭まで足を運ばない人もおり、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ほうがよいと考えたのである。同社はECサイト構築の専門業者とともに、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、好みのワイン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、味や香りを網羅できるワインを30本選んだのである。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、コンビニエンスストアやスーパー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狙い、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 WINE CLUB」に変更した。従来からのWINECLUB 30に加え、選りすぐったシャンパーニュだけを販売する「THE CHAMPAGNE」と中上級者向けに高価なワインもそろえた「Firadis WINE CLUB collection」の二つの売り場を新たに設けた。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」という声に応じて、Firadis WINE CLUB collection内で数千円から数百万円のヴァ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ぶん、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分でできるお勧めレシピ」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、お勧めのワインを自動で表示する機能を設けているほか、



石田大八朗社長

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、同社がお勧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。月1回以上開催することもあり、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%を占めるまでに成長している。

³ 新型コロナウイルス感染症の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。



サブスクリプションのワインの箱詰め

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、甘口のものや辛口のものやを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

商品名 (原語) : Tortoise Creek Chardonnay Jam's Blend

タイプ・容量 : 白 / 濃厚フルーティ、樽のニュアンスは控えめ (750ml)

生産者 : マスター・ワインズ / Master Wines

産地 : USA カリフォルニア州ローダイ / Lodi California

ブドウ品種 : シャルドネ Chardonnay 95%、ヴィオニエ Viognier 5% / Chardonnay 95%、Viognier 5%

ヴィンテージ : 2018

ソムリエのワイン解説
2,000円以下でご案内できる本格派・に出会った1本。南仏ラングドックをし、ワイン通りのゼロ地点から再スリ川』、Firadis WINE CLUB30独占
最初にFiradis WINE CLUBはどんな「種がい地域の突撃したシャルドネ手」、そんな方、樽の香りが厚化粧くえばFiradis WINE CLUB人気上位の! なら、このワインは絶対に「す価値!

続きをむ

オンラインショップの商品紹介

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、同社の狙いどおり、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、電子メールでアンケートを送っている。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いる。自由記述欄では「解説書にある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はじめて知りました」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。「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



ワインの「解説書」

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。けっして長くはないが、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。

ワインは実際に飲んでもらってはじめて、その良さがわかる商品である。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だ。

事例2 (株)BOTANIC

○ 高品質でおしゃれな花を販売する生花店

○ サブスクリプションで廃棄ロスを削減して生産性を向上

代表者 上甲 友規 (じょうこう ともぎ)
創業年 2013年
資本金 100万円
従業者数 25人

事業内容 花、植物の小売り
所在地 東京都目黒区
URL <https://www.botanic.in>

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・植物に関わる人を幸せにする」というビジョンを掲げる花・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「霽れと褻」は2017年に始めた。霽れは非

日常、褻は日常を意味し、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。「霽れと褻」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えず、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、労働生産性をあ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わたる。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

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。

同社は考えていた。

そこで、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取り、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形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「霽れと褻」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、旬の花のなかでも他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



上甲友規社長

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。

農園に直接取材

仕入れる花と産地は、フローリストの「この季節・時期だとこういう花」という知識をもとに、前述の基準にもとづいて決めている。候補は、バラやユリといった定番の種類の中の希少な品種から一般には知られていない種類まで幅広い。

その花を育てている農園がいくつかあるときは、これまでの仕入れの経験で「この農園の花の品質が高い」とあたりをつけることが多い。場合によっては、試しに別の花を仕入れてみて、その農園の花の品質を確かめることもある。

農園に取引を打診して、断られることはほとんどないという。農園としても、新たな販路の開拓や自分の育てた花が思いとともに直接消費者に届



「霽れと藝」の「新聞」



「霽れと藝」の会員に送ったバラ

くことに期待をしているためである。また、同社は花のサブスクリプションサービスの先駆けで、品質の高い花を取り扱っているということが業界で知られていることも理由の一つだという。最近では、同社で取り扱ってもらうことが、農園や花の品質の証明になり、農園の知名度が向上するのではとの期待もあるという。

仕入れることが決まれば、同社のライターが農園を訪問し、取材する。取材時間は4時間以上に及ぶこともある。ライターは主に同社の社員であるが、インターンの学生もサポートをしている。幼少の頃から生花店にあこがれをもち、生花店で仕事をしてみたいという大学生が志望してくるといふ。

農園から花が届くと、その日のうちに、担当者の手で梱包し顧客に発送する。サブスクリプションサービス担当の人員は2人程度で、花の選定や農園との交渉、インタビューや撮影、新聞の発行事務など業務は多岐にわたる。

SNSで顧客を開拓

サブスクリプションの顧客には、同社や「霽れと藝」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送っ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。

「霽れと藝」の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、梱包などの各項目について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っている。

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、「花の初心者」の解約が増えたことだ。同社は、「花に詳しい人」「花の初心者」といったように会員を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設けたのである。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。また、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。会員数が増えるにつれて「霽れと褻」で二つの問題が出てきたためである。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



「ex. flower shop & laboratory」の店舗

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

- ワイシャツのレンタルとクリーニングをセットにして家事の負担を軽減
- アンケートでニーズを確認して事業を開始

代表者 長尾 淳 (ながお じゅん)
創業年 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
URL <https://yclan.co.jp>

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、他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か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枚着終わったら、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、他の顧客が着用したものが送られてくることはない。つまり、40枚のワイシャツが自分専用のものということになる。

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、クリーニングに出す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、クリーニング店に出して取り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で提供すれば、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」「レンタルに抵抗があるか」といった質

問を行ったのである。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、月額固定料金のほうが、消費者が利用しやすく、同社にとっ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割に応えられるという。今は、知名度があ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



長尾淳社長

もちろん、食事の際にうっかりついてしまったシミや、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うえで欠かせないのは倉庫でのワイシャツの保管である。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、クリーニング業者から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。今まで世の中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後、クリーニングに出したりする



毎月のセット



ワイシャツの回収袋

「労務コスト」を計算した。

例えば、「ワイシャツ1枚にかかるアイロンがけの時間×1カ月の枚数×時給」あるいは「ワイシャツ1枚のクリーニング代×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」といった具合である。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か月と想定した。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っ取り早い。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。契約者のうち約3~4割が女性となっており、家事負担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か月に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、顧客の要望にもとづき、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センチ長いほうがよい」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センチ単位でそろえたのでは料金を高くせざるをえないからである。

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。絶えず、



固有の番号をつけたワイシャツ

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。

2019年には法人向けのワイシャツ宅配サービス「ワイクリンBIZ」を開始した。企業が従業員の生活支援や福利厚生の一環としてワイシャツを支給すれば、従業員満足度の向上や人材確保につながると考えたためである。法人向けではワイシャツの枚数や金額などをメニュー化しておらず、個別のニーズに合わせて対応している。個人向けで強化したサービスの品質を企業向けでも展開し、ワイシャツ宅配サービスで成長を図っていく方針である。

事例4 (株)スナックミー

- 顧客の好みに合わせてカスタマイズした「おやつBOX」を毎月宅配
- SNSへの投稿を促して顧客との関係を構築

代表者 服部 慎太郎（はっとり しんたろう）
創業年 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
URL <https://snaq.me>

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にくいものばかりである。

snaq.meは、創業者である服部社長の思いから生まれた。服部社長は、大手のコンサルティング会社に勤めていた頃、時間がなくておやつを主食にするような生活を送っていた。おやつは、地域の生産者が農産物や手づくりのお菓子を持ち寄って週末に開くマルシェで買えるような、自然素材でできたおいしいものが好きだった。やがて子どもが生まれ、おやつの原材料や成分に気を使うようになり、そうしたおやつがもっと簡単に購入できるようにしたいと考えたのである。

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あがり、さらに好みに合ったおやつが届くようになる。送られてきたおや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である。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。

おやつの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、おやつの時間を楽しんだりできる「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95%が25～50歳の女性なので、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...」という小冊子が入っている。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

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。

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やつを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、より楽しいおやつの時間になる。

箱の裏側には、おやつの写真を撮ってSNSに投稿しようといったことも書いてある。おやつを乗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の紹介もある。

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、顧客はおやつの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を活用して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、その後も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



服部慎太郎社長

出して約100人の顧客を集めた後、広告を全部止めてみた。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。「スナックミーを友人にどのくらい勧めたいか」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「友人に必ず勧める」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。満足度が高い顧客にインタビューしているのは、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、全体の満足度も向上すると考えられるからである。

例えば、満足度の高い顧客はスナックミー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。



「おやつBOX」

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仕組みをつくったところ、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、全国各地のマルシェや道の駅に出かけておやつを探し、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べてい」「このお菓子の別の味が食べたい」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。試作品ができたなら、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。その声にもとづいて、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べてい」という思いで回答するため、正直な評価が集まるとい



小冊子「3PMmm...」

う。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、評価の高かったほうに決定するということがあった。

量産が決まれば、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。同社が全量を買取するため、メーカーは売れ残りの心配がない。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げることができる。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

一人ひとりにカスタマイズしておやつを届けるため、同社は多くの作業で機械化・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止め、自動機械を導入した。

顧客に合ったおやつの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

トウエアである。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。創業当初は、顧客ごとに詰めるおやつを紙に書き、目で見えてピッキングし、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、バーコードを使ってピッキングするシステムを導入した。今では、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サイトに来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めずらしいもので



ピッキング用の棚

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しているのは同社だけだそうだが。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てよければするほど、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「晩酌の時間の価値を上げる」をコンセプトに、おつまみの定期便「otuma.me (オツマミー)」の販売を開始した。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」需要の増加をふ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。

第3章 サブスクリプションビジネスのポイント

第1章では、サブスクリプションのタイプや事業者のメリット・デメリットを整理し、サブスクリプションは中小企業にとって新しい成長機会をつかむための手法であると位置付けた。第2章では、サブスクリプションを利用して新規顧客の開拓や新しいビジネスの創出に取り組んでいる中小企業の例をみた。第3章では、事例にもとづき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

これまでにみたとおり、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。それぞれについて導入の際のポイントを整理してみよう。

(1) 既存事業に追加して行う場合のポイント

第1章で述べたとおり、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付けている。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。市場を通さないぶん、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」にもとづき、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、感想を送るほど高くなる。定期的に顧客とコミュニケーションを取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

加えて、既存事業に追加して行う場合、新規事業として始める場合に両方に共通するポイントがある。それは、消費者の動機付けとプロモーションの方法である。

① その商品がある生活の提案をする

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。

消費者を動機付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情報を書き、

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なので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、次回の配達を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に出す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てたりしている。

② 動画やメール、SNSで集客する

現代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活用することが可能である。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、投稿を促すよう仕掛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」をクリックすれば、その消費者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。

㈱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めずらしくない。

㈱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、スナックミーの知名度をあげ、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取れない。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に、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きたい。

(1) 顧客の要望を取り入れる

どのような商品・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しだいに飽きられる。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、解約する人が増えてしまう。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。

㈱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。

㈱NextRは、顧客へのアンケート結果にもとづいて、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。

㈱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うおそれもある。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選択が重要になる。

(2) 供給体制の改善

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。

㈱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。

㈱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、他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枚にタグをつけている。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) 新たなサブスクリプションを立ち上げる

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・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、会員数が増えるにつれて、希少さとボリュームの両方を同時に満足させたり、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95%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が、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立ち上げるとなると、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か、どれくらいの市場規模があるのかよく考えてから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、生活を豊かにするのは効率や価格の安さだけではない。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。

日本公庫総研レポート No.2021-1

発行日 2021年5月28日
発行者 日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1269

(禁無断転載)

