

ORACLE

# B2Bにおけるサブスクリプション ビジネスモデルの基本戦略

---



読了目安: 11分



# サブスクリプション製品とサービスで経常的な収益を向上させ、顧客に柔軟性を提供

小売および消費財分野では、ストリーミングサービス、コスメボックス、ミールデリバリーキットなど、サブスクリプションが主流となってきています。携帯電話のデータプランも一般的なサブスクリプションの1つです。また、SaaS (Software as a Service) は、継続的なサブスクリプションに基づいてソフトウェアを購入する最新の方法です。<sup>1</sup>

サブスクリプションモデルは、より予測可能な定期的収益を獲得し、アップセルやクロスセルをより柔軟に行え、顧客の離反を減らすことができます。<sup>2</sup> 企業の購買担当者が求めているのは、購入の手順を一度とるだけで、あとは製品が予定どおり確実に届き、サービスが中断されることなく実施される（つまり「設定したら忘れる」）ことです。

製造業などの一部のB2B業種では、新しいサブスクリプションモデルの人気の高まっています。企業は、製品やサービスの販売方法を、単発の購入から継続的なサブスクリプションへ、そして多くの場合、物理的な製品からデジタル製品の販売へと変えようとしています。

製造業や自動車業界など、物理的な商品を扱う業界では、サブスクリプションモデルがSaaSより複雑で、異なる戦略とサポートシステムが必要となる傾向にあります。

このガイドでは、サブスクリプションビジネスモデルを採用する際の考慮事項と推奨事項について概説します。サブスクリプション販売の効果的な導入と管理の手順書として、このガイドをご活用ください。



## ガイドの内容

サブスクリプション管理の定義	3
基盤の構築	5
サブスクリプションベースの販売を始めるための5つのステップ	7
サブスクリプションビジネスを成功に導くための準備	9
オラクルによるサブスクリプション管理の最適化	10



# サブスクリプション管理の定義

サブスクリプションビジネスモデルでは、製品やサービスの支払いを定期的に受け取ります。

サブスクリプション管理とは、価格設定、販売、契約、請求、在庫、配送、更新、収益、レポートなど、サブスクリプションプロセスのすべての面を管理監視することです。

サブスクリプション管理システムは、顧客が適切な周期（毎月、毎四半期、毎年など）で適切な製品やサービスを受け取ること、企業側がそれに対して適切な金額を請求することを可能にするものです。サブスクリプション管理のもう1つの重要な機能は、収益認識ルールへの準拠を保証することです。サブスクリプションビジネスの会計財務報告基準は従来のモデルとは異なります。サブスクリプション管理システムは、財務部門が収益を正しく記録および報告できるようにします。

サブスクリプションモデルは、収益をより予測しやすくするだけでなく、より低いコストで、収益を増やし、期間を延ばすことにも役立ちます。



**非常に複雑な製品やサービスでも販売できます。**長期間の支払いにも対応し、定期的に製品やサービスを提供できるため、購入のハードルを下げることができます。



**既存の顧客への販売増加につながります。**ペイパーユーズや補充モデルなど、より便利で柔軟な消費ベースの価格を設定できます。



**現代の顧客の期待に応えます。**営業担当者の支援を必要としない、よりオープンなセルフサービス式の購買プロセスを提示します。





## サブスクリプション管理の定義

新しい多様なサブスクリプションモデルは、企業がチャンスに富んだ新しい分野を開拓し、現代の顧客が求める柔軟性と選択肢を提供するのに役立ちます。

- **製品**: 製品自体ではなく、製品が提供するサービスと成果を販売します。たとえば、Audiは高級車をオンデマンドで提供しています。
- **情報**: たとえばIoT対応製品から得られた情報など、通常業務の副産物である情報を販売します。データの収益化を行っている企業はまだ多くありませんが、増えつつあります。調査対象の企業の69%が、その最大の理由を「新しい収益源」と回答しています。<sup>3</sup>
- **デバイス**: PC、スマートフォン、タブレット、ウェアラブル端末などのハードウェア。Lenovoは、この分野で非常に成功しているブランドの1つです。サービスとしてのデバイス (DaaS) の世界市場は、2020年から2026年の間に55.8%の複合年間成長率 (CAGR) で成長すると予測されています。<sup>4</sup>

サブスクリプションモデルへの移行には、いくつかの課題があります。従来のB2Bの売買プロセスは、1回限りの購入、限定された製品カタログ、単一の定価など、比較的単純な取引用に設計されていました。サブスクリプションはもっと複雑です。

- **サブスクリプションには何千もの顧客タッチポイント**、価格設定、配送、請求モデルがあります。
- **ほぼすべてのビジネス機能**が複雑に連携し、継続的にデータを共有する必要があります。
- **顧客データ**は、さまざまなファイルシステムやデータベースに保存されます。
- ビジネスの進化に伴い、**価格設定、パッケージング、販売方法**も時とともに変化します。



**B2Bサブスクリプションビジネスでは運用の見直しが必要、と専門家は述べています。Forresterによると、企業がサブスクリプションモデルへの転換に成功するには、顧客中心を徹底する必要があるとしています。**

**「紙の上では簡単に思えることが非常に難しい場合があります。そのため、従来型の企業のほとんどが、運用面のDNA設計を見直すことを迫られています。」**

*The Rise of the Subscription Business Model*  
Forrester Research





# 基盤の構築

サブスクリプションモデルでは、いたるところに落とし穴が潜んでいる可能性があります。その可能性を見極め、戦略を練り始めるにあたって、留意すべき6つの要素についてご紹介します。

## 1. ビジネス目標

何を期待するかを明確に定義し、経営陣全体が共通認識を持っていることを確認してください。サブスクリプションモデルはすべての部門に影響を及ぼし、多くの場合、大幅な組織変更が必要になるため、収益に貢献するすべての従業員が、ビジネス目標と財務目標、その測定方法について合意する必要があります。まったく新しい製品やサービスで新規顧客を獲得しようとしているのでしょうか？それとも、既存の顧客に、より多くのオプションと価値を提供することを優先するのでしょうか？運用コストを下げるのが目的でしょうか？それとも、顧客満足度を向上させるためでしょうか？どのような目標であれ、整合性をとることが重要です。

## 2. 顧客のニーズと好み

顧客にはサブスクリプションベースの購入に対する意欲がありますか？企業の購買担当者は、デジタルニュースや仕事に役立つ情報などのサブスクリプションには慣れているかもしれませんが、物理的な商品や機器のサブスクリプションについてはどうでしょうか？貴社の顧客がビジネスに不可欠な機器を通常は**所有**しているのであれば、機器の**サブスクリプション**には思い切った考え方の転換が必要となる可能性があります。そのような顧客は、経済的な理由や法的な理由で機械を完全に所有することを好んだり、運用やメンテナンスの自由度を求めている可能性があります。貴社のサブスクリプションオプションは、安定した価格でより多くのアクセスを提供するという点で、顧客の求めている価値を提供するのでしょうか？

## 3. マーケティング、営業、サービス戦略

最前線に立つ従業員は、長期にわたる顧客維持と価値の提供を優先する、異なるスタイルの顧客エンゲージメントの実施が必要になります。

**マーケティング:**バリュープロポジション、メッセージング、オファーにおいて、1回限りの購入よりもサブスクリプションのメリットを強調する必要があります。また、マーケティングではキャンペーンのペースを上げ、顧客維持に新たに（または改めて）注力する必要があるかもしれません。

**営業:**直販かパートナー経由か、あるいはその両方であるかにかかわらず、営業アプローチを変える必要があります。単発の売上や新規顧客の獲得に慣れている営業担当者は、より顧客中心になり、既存顧客との持続的な関係を築くことに投資する必要があります。



## 基盤の構築

サブスクリプションビジネスモデルの根幹は、顧客ロイヤルティです。毎月の顧客満足度を維持するために、営業チームはどうすればよいのでしょうか？また、営業担当者はコミッションの規模と頻度にも順応する必要があります。金額が大幅に変動する定期的または四半期ごとの大きなコミッションの代わりに、サブスクリプションモデルでは、営業担当者はより頻繁かつ予測可能な支払いを受けることになり、その額は少額になるかもしれません。

**顧客サービス:** エージェントは、サービス自体の料金ではなく利用ベースのサービスモデルを理解し、サブスクリプションパッケージの変更と更新する方法を学ぶ必要があります。営業担当者と同様に、サービス担当者も顧客と関わり方を変更することになるでしょう。問題の解決、アカウントサービス、クロスセルのいずれにおいても、エージェントは顧客の便宜を継続的に提示する必要があります。

### 4. 法務および財務プロセス

価格設定、見積もり、契約のプロセスには、さまざまな財務的合意や法的合意が必要になります。注文管理担当者は、注文を処理するための新しいプロセスとシステムが必要になり、正確性を確保するために多数のタッチポイントを調整することになります。これには、商取引、注文管理、在庫、サプライチェーン、出荷、財務が含まれます。財務アナリストとマネージャーは、支払い条件に合わせて、会計、報告、収益認識に関するプロセスと基準を適応させる必要があります。

### 5. サプライチェーン

物理的な製品のサブスクリプションを開始するとき、特にサブスクリプションの開始によって多くの関心が集まる場合は、サプライチェーンが継続的に製品を提供する準備ができてする必要があります。貴社のサプライチェーンは、開始時の注文の急増に対処でき、長期的な健全性と信頼性を保つことができますか？サプライチェーンには、貴社がコントロールできない多くの依存関係が存在します。製造や組み立て、倉庫や保管、納品など、さまざまなことを考慮する必要があります。

### 6. ビジネスの複雑さ

貴社のビジネスは、次のような新しく生じる複雑さに取り組まなければならない可能性があります。

**規制:** 製造における安全衛生規制、メディアにおける著作権などが考えられます。

**地理:** 現地通貨、言語、税金、法律は地域によって異なり、サブスクリプションベースで販売できるもの、その販売方法と会計処理方法に影響を与える可能性があります。

**製品の返品:** 注文時またはサブスクリプション期間中に製品をカスタマイズできるようにする場合は、返品を処理するための手順が必要になります。製品が破損または故障した場合はどうしますか？リサイクルまたは廃棄する必要がありますか？サブスクリプションの終了によって製品が返却された場合、再販は可能ですか？会計および税金上の影響について検討する必要があります。





# サブスクリプションベースの販売を始めるための5つのステップ

## 01

### 製品とサービスの絞り込み

可能な限りビジネスの中断が少なく、サブスクリプションベースで最も容易に提供できる製品とサービスを特定します。サブスクリプションベースの保証や、ビジネスの副産物として収集したデータのサブスクリプションを提供することから始めることもできます。たとえば、貴社が実施したテストやパフォーマンスのデータについて、新製品の自社開発にそのデータを使用したいと考える企業に、サブスクリプションを提供するといった内容が考えられます。新製品の発売は、サブスクリプションモデルを試すのに適したタイミングの1つです。

## 02

### 自社の財務の理解

自社の現在の収益報告と会計慣行について詳しく理解します。サブスクリプション販売で何を変える必要がありますか？それはどのくらい難しいのでしょうか？財務人事部門は、サブスクリプションベースの会計と報告の管理方法について、特別なトレーニングが必要になるかもしれません。財務部門と、さまざまな価格、サブスクリプション期間、支払い条件、販売報酬を反映した収益モデルの演習を実施してください。

## 03

### 営業および人事との調整

フィールドの直販部門の場合は、営業部門および人事部門のリーダーに相談して、インセンティブ報酬、テリトリ、ノルマへの影響を把握します。顧客にとって購入の障壁が低い場合、販売が容易になる可能性があります。つまり、営業担当者の成功指標や報酬の変更が必要になる可能性があります。また、継続的な関係構築を担う営業担当者に必要なスキルも考慮してください。一般に、サブスクリプション販売では顧客との「対面時間」が増えることから、特定の気質の人には成功が難しくなる可能性があります。さらに、チャネルパートナーを評価し、チャネルパートナーがどのような影響を受けるかについても把握しておく必要があります。





## サブスクリプションベースの販売を 始めるための5つのステップ

### 04 サプライチェーンの分析

サブスクリプションビジネスは、正確かつオンタイムのフルフィルメントと配送を保証する大規模なエンジンによって支えられています。メーカー、部品サプライヤ、倉庫、物流など、サプライチェーンの各段階を時間をかけて監査する必要があります。各サプライヤが信頼できる継続的なパートナーになるかどうかを判断するために、主要な指標を用いてパフォーマンスを確認します。多くのサプライヤは、非の打ち所がないように見えても1つか2つの問題を抱えているものですが、安全衛生、品質、生産能力、納期遵守などの分野で慢性的に問題があると、貴社がそれらの問題のしわ寄せを受ける可能性があります。

### 05 自社の技術スタックの理解

テクノロジーを日々使用しているすべての部門の従業員から、テクノロジーエコシステムの全体像を得られるようにします。エコシステムの長所と短所がサブスクリプション販売の成功にどのように影響するかを確認してください。IT部門のリーダー陣と協力して、インフラストラクチャのロードマップと、今後3～5年間に計画する投資がサブスクリプションビジネスモデルをどのようにサポートするかを理解します。



# サブスクリプションビジネスを成功に導くための準備

このガイドのヒントを参考にすれば、起こりうる問題を明確に把握し、問題を克服する準備を整えて、プロセスに臨むことができます。このような大規模な事業を計画する際には、以下のような点に留意してください。



## 1. 連携するデータとプロセスの増加

サブスクリプション管理は、消費財分野とB2B分野では大きく異なります（消費財分野はB2Bと比べてシンプルです）。顧客タッチポイントが増加するため、企業全体で連携すべきデータも増加します。



## 2. すべてのビジネス機能に影響するサブスクリプション

サブスクリプションモデルは、営業部門と財務部門に影響を与えるだけでなく、マーケティング、顧客サービス、サプライチェーン、フルフィルメントなどの戦略や業務にも影響を与えます。



## 3. 財務およびサプライチェーンのアプリケーションへの影響

サブスクリプションモデルはカスタマーエクスペリエンスと顧客ロイヤルティを向上できますが、サブスクリプションの影響はフロントオフィスにとどまりません。目立たないかもしれませんが、バックオフィス機能にも及びます。



## 4. 成功事例から学ぶ

サブスクリプションモデルでは、自社の製品やサービスについてまったく新しい観点から見直す必要があります。B2Bサブスクリプションのすでにある可能性とイノベーションを利用して、貴社独自の新しい扉を開いてください。



## 5. 機会の拡大

顧客がサブスクリプションベースでビジネス製品やサービスを購入することに慣れるにつれて、B2Bサブスクリプションモデルは増加傾向をたどっています。参入のチャンスはますます広がるでしょう。

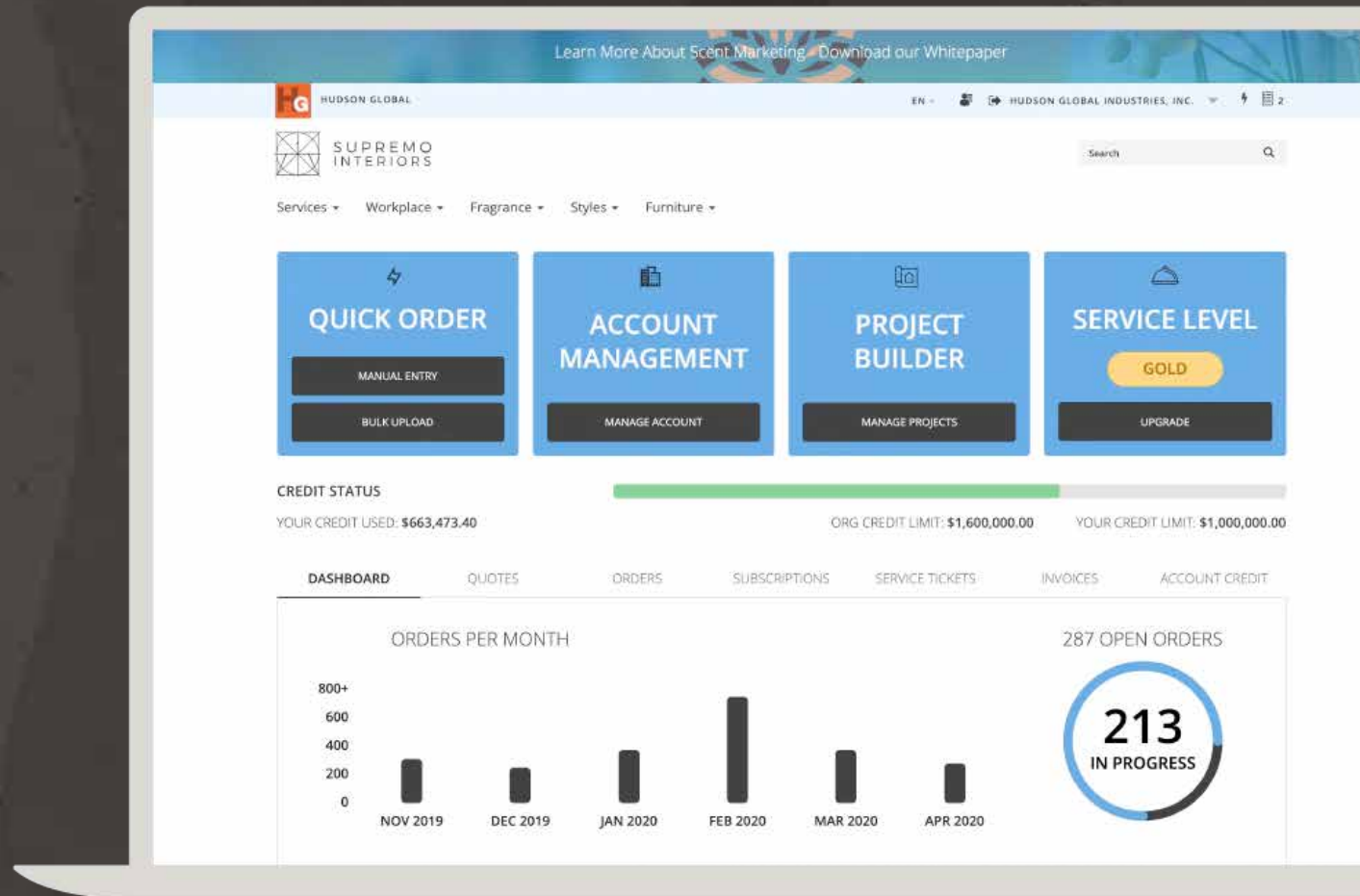




## オラクルによるサブスクリプション管理の最適化

CRMとバックオフィスを連携させて、サブスクリプションベースのビジネスモデルのあらゆる側面を管理しましょう。Oracle Subscription Managementは、製品ベースやサービスベースの企業のいずれに対しても、契約、請求、収益管理の簡素化を支援する唯一のシステムです。手動プロセスの自動化、顧客への請求と支払いの迅速化、正確なレポート機能による予測精度の向上を実現します。

### 開始にあたって





# 常に前進しているエクスペリエンス メーカーの皆様へ

現代の顧客ニーズは刻一刻と変化しているため、そのペースに合わせて顧客の期待に応えて行くことが何よりも重要です。オラクルではIgniteシリーズを作成し、常に成功をもたらしてくれるカスタマーエクスペリエンスを継続的に追及できるようサポートしています。

この「B2Bにおけるサブスクリプションビジネスモデルの基本戦略」をはじめとする各種ガイドは、専門知識を向上させ、短い時間で基本的な戦略を作成できるように支援することを目的としています。実践に役立て、顧客の心をつかみ、収益を向上させることができます。

## 関連リソース

- [ビデオ: Responsive Selling Made Easier with Subscription Management](#)
- [ブログ: The Subscription Model: The Way Forward for Every Business](#)
- [ガイド: Migrating to Subscription Pricing? Transformational Tips to Help CFOs Succeed](#)



## Oracle Advertising and CXについて

広告、マーケティング、セールス、コマース、サービスにまたがる全てのビジネスデータを連携し、あらゆる顧客とのインタラクションをより意味深いものにします。Oracle Advertising and Customer Experience (CX) は、従来のCRMを超えて、持続的な顧客関係の構築と育成をサポートする、密接に連携したアプリケーションスイートです。顧客とのエンゲージメントがいつどのように始まっても、すべてのインタラクションや顧客を完全に把握することができます。顧客の獲得から維持まで、すべての段階で卓越したカスタマーエクスペリエンスを提供し、ビジネス全体を強化します。

## 出典

1. [“Public cloud application services/software as a service \(SaaS\) end-user spending worldwide from 2015 to 2022,” Statista, 2021/3/19 \(サブスクリプションが必要\)](#)
2. [“The Rise of the Subscription Business Model,” Forrester, 2020/4/22 \(クライアントログインが必要\)](#)
3. [“How do companies monetize their data?” Business Application Research Center \(2021/4/2アクセス\)](#)
4. [“Device as a Service \(DaaS\) Market to Surpass USD 190,163.86 Million by 2026 with Registering a CAGR of 55.8%,” Market Research Future, 2021/2/8](#)



[oracle.com/cx/](https://oracle.com/cx/)

Copyright © 2022, Oracle and/or its affiliates. All rights reserved.

