

■第8章■

Q8-1 解答・解説

① ○

この問題は、本書の「勘違い6」に対応しています。哀れな子羊は、定額課金におけるサービス利用量の違いによって生じます。したがって、二部料金、顧客層別料金、ダイナミックプライシングといった顧客の属性やサービスの利用タイミングに応じた課金形態を採用することによって、哀れな子羊を減らすことができる可能性は高まるでしょう。

② ×

この問題は、本書の「勘違い5」に対応しています。課金形態を従量課金に近づけると、サブスクのサービスの利用量に応じて料金を支払う形に近づきますので、定額課金による不公平は縮小します。サブスクは定額課金だから公平であるという思い込みから脱して、従量課金に近い課金形態を設計するのも1つの考え方でしょう。

③ ×

この問題は、本書の「勘違い2」に対応しています。サブスクビジネスは、先行者が有利とは限りません。間違ってしまった方は、本書で紹介されている携帯電話や複合機の事例を読んでみましょう。後発者であっても、先行者の行動と市場の変化を学び、工夫することで一定のシェアを獲得することができます。

④ ○

この問題は、本書の「勘違い8」に対応しています。たしかに、メーカーが最終消費者と直接に取引することで利益率は向上する可能性は高いです。しかし、流通業者と競合関係になることによるデメリットもあります。慎重に判断すべきでしょう。

⑤ ×

この問題は、本書の「勘違い 7」に対応しています。サブスクをパーソナライズすると、サービスの利用量に応じた課金や、顧客の購買履歴に応じた課金を設計しやすくなります。個人の嗜好に合わせた提案も可能になるので、アップセルやクロスセルの可能性も高まります。

⑤ ×

この問題は、本書の「勘違い 1」に対応しています。新規顧客の獲得は大事ですが、既存顧客の維持も同じくらい重要です。関係を構築してもそれで終わりではなく、常に関係性強化のための投資を続けないと顧客の離脱を招きます。既存顧客から得られたキャッシュは、さらなる新規顧客の獲得だけでなく、既存顧客の維持、既存顧客からの売上拡大などに向けてバランスよく配分する必要があります。

⑦○

この問題は、本書の「勘違い 3 および 4」に関連しています。サブスクというと、音楽や動画といった無形かつ最終消費者向けのサービスを想像することが多いかもしれませんが、実際には自動車や重機等の有形財のサブスクもありますし、企業向けのサブスクも数多く存在します。

Q8-2 解答・解説

本書では、哀れな子羊を幸せな子羊に変えていくための方策として、課金設計の工夫によって収益面から顧客間の利益の差を縮めること、カスタマーサクセスに取り組んで顧客の満足度を向上させること、サービス提供に係るコストを極めて小さくすることでコスト面から顧客間の利益の差を縮めることを提案しています。

いずれの方法も有効と考えられますが、まずは課金設計の工夫の例を挙げてみましょう。たとえば、多くの人が利用している携帯電話キャリアのサブスクサービスは、データ使用量の上限に応じて階層的な料金設定をしています。顧客自身が利用する予定のデータ量に応じて料金を選んでいるので、多少損したとしても満足度は低下しなさそうです（しかも、多くの携帯電話キャリアは、利用しなかった分は次月に繰り越すサービスも提供しています）。

サービス提供に係るコストを極めて小さくする例としては、スマホのアプリの例があります。後の章でも説明されますが、こういった一般消費者向けのアプリのサービスはサブスクの料金も低く設定されており、サービス1回あたりに要するコストも極めて低いです。顧客もその点を理解していますので、使用頻度が低くても「損をしている」という気にはなりにくいでしょう。