

■第9章■

Q9-1 解答・解説

① ○

このような状況であれば、売り切りからサブスクに移行する際の問題は小さくて済むでしょう。ソフトウェアの開発コストは、売り切りでもサブスク化しても生じますので、販売方法を売り切りからサブスクに変更するという意思決定には関係しません（このような意思決定に関わらず生じるコストのことをサunkコストまたは埋没原価と言います）。サブスク化によって顧客数が増加するときには追加コストが発生しますが、この問題では顧客の増加に伴う追加コストは少額と仮定されています。

会計制度のような頻繁な仕様の変更を必要とする業務には、クラウド型のサブスクは向いています。顧客のデータが蓄積されるほど、それを他社のシステムに移行するためのスイッチングコストが高くなり、顧客がロックインされる状況が生じます。

② ×

売り切りからサブスクに変更すると、一時的には大幅に収入が低下します。大幅なバージョンアップが行われるまでの4年間で得られる収入の合計は $1,800 \text{ 円} \times 48 \text{ ヶ月} = 86,400 \text{ 円}$ ですから、実質的な値下げになっていないか注意が必要です。また、回収期間を通じて金利分のコストが発生します。

たとえ実質的な値下げであったとしても、サブスク化によって顧客の大幅な増加が期待できるような場合や、アップセルやクロスセルによる顧客単価の上昇が期待できるような場合は、値下げ分を上回る利益を期待できます。しかし、今回の顧客数の増加は若干であり、アップセルが期待できる顧客数も全体の一部にとどまると予想されています。そのため、サブスク化を推進するにあたっては慎重な検討が必要です。

③ ×

売り切りからサブスクに変更すると一時的な収入減少が生じますし、回収期間を通じて金利分のコストが発生します。また、サブスク化によって業務管理費用が追加で発生することにも注意が必要です。業務管理費用の分だけ、回収期間はさらに長期化します。

契約期間の縛りについても、考慮する必要があります。最長の契約期間が1年なので、1年を経過した時点で一定数の顧客数が離脱するでしょう。短期で離脱する顧客からは、売り切りで得られるだけのキャッシュを回収できません。サブスク化にあたっては、これらの条件を十分に考慮する必要があります。

Q9-2 解答・解説

サブスクにおけるカニバリゼーションは、新規のサブスクリプションサービスが自社の既存の売り切り販売の顧客を奪い、結果として収益の合計額が減少する場合に発生します。このような状況を回避するためには、そもそも同一サービスを売り切りとサブスクとで同時に提供すべきか慎重に判断することが重要です。それでも両者を同時に提供する場合には、以下の点を工夫する必要があります。

まず、売り切りで提供する既存のサービスの顧客層とサブスクで提供するサービスの顧客層とを明確に区別する必要があります。両者のターゲット顧客層が重複するとカニバリゼーションが発生し、顧客はいずれか有利な方に流れてしまいます。

さらに、2つのサービスは異なる価値を提案するように設計する必要があるでしょう。たとえば、提供するサービスの機能に差をつけたり、契約条件を変えることもできます。

売り切りとサブスクという提供形態の差別化に成功し、異なる顧客層を取り込むことができれば、カニバリゼーションは生じにくくなります。