

日経MJ 2019年 12月 2日 付

ネットフリ流サブスクのツボ

サブスクリプション(定額制)のビジネスモデルへの関心が広がっている。毎月一定額を払えば、いろいろなサービスをいくらでも受けられる。アパレルからカフェまで、いろいろな分野で展開されている。期待通りの成果を上げたところもある一方、早めに撤退したところも多い。「そもそもサブスクリプションというビジネスモデルの特徴は何か」という原点到立ち戻って考える必要がある。



伊藤元重の

エコノウオッチ

どが見放題となる。多くの客を呼び込み、ネットフリックスの企業価値は巨大化した。サブスクリプションとは何かを考える上で、ネットフリックスのビジネスモデルの特徴を整理する必要がある。私が特に重視するのは、料金(価格)設定、スイッチングコストを利用した顧客の囲い込み、そしてB2Cではなく「C2B」と呼ばれる顧客に個別に対応すること、この3つである。

料金設定巧み 会費で稼ぐ

この中で最も重要なのが料金設定だ。映像などのデジタルコンテンツの配信では、追加的な視聴に対する限界費用はゼロである。限界費用がゼロなので追加的な視聴に対する料金もゼロにするのが、需要の最大化につながる。ただ、それでは企業に利益が入らない。通常のビジネスでは、料金を限界費用よりも高く設定して、料金と費用のマージンで利益を稼ぐ。

一方で、それでは料金を高く設定する分だけ需要を減らすことになる。ネットフリックスのビジネスモデルは、追加視聴料金をゼロにすることで顧客に最大限の価値を提供し、その分を毎月の定額料金で回収しようというものだ。経済学の専門用語を使えば、消費者余剰を最大化するよう、料金は限界費用のところまで下げる。消費者は高い消費

者余剰を獲得できるので、それに見合った料金を月決めの固定料金として払ってもらいと考えるのだ。

サブスクリプションモデルが成功するのは限界費用がゼロのケースだ、とよく言われる。しかし、限界費用がゼロであることも、サブスクリプションモデルであることも必要ない。重要なのは、顧客を会員として取り込み、会費で費用を回収できることだ。

サブスクリプションではないが、こうした料金設定で成功している好事例が、コストコが展開するホールセールクラブだ。毎年一定の会費を徴収してクラブに入った顧客に対して、個々の商品の価格をできるだけ低くして対応する。これまでの説明に合わせた言い方をすれば、商品の価格は限界費用に近いところまで下げ、消費者に余剰を最大化してもらい、それを年会費という形で回収する。年会費の金額にもよるが、企業側も消費者側もより高い利益や満足が得られる。

サブスクリプションに限らず、顧客を会員として取り込み、料金に反映させるのは、企業利益の拡大のために有効である。ネットフリックスの特徴として挙げた顧客の囲い込み、C2Bという残りの2つの点も深く関わる。これは次回でも詳しく取り上げたい。

(学習院大学国際社会科学部教授)