

サブスクリプション入門

成功するサブスクリプションビジネス構築のためのガイド

piano

目次

イントロダクション	1
Step 1: コアユーザーの理解	2
Step 2: サービス	4
知っておくべきユーザーの5つの特徴	5
組織連携の実現	6
Step 3: エンゲージメント	7
メッセージングとエンゲージメント戦略	7
Step 4: 価格設定	9
サブスクリプションの価格設定における3つのベストプラクティス	9
状況への順応	10
Step 5: ローンチ	11
ローンチしたら何が起こるか	11
テストと学習	12
最後に	13
Pianoについて	14

今こそサブスクリプションビジネスのチャンス

無料コンテンツを求めるサイトユーザーが大多数を占めていたことから、サブスクリプションモデルの導入を躊躇していたメディア企業もかつては多く存在していました。しかし、現在は、ユーザーがクオリティの高い有料コンテンツの購入に抵抗を持たなくなり、パブリッシャーは新規の利益性の高い収益モデルの確立に成功しています。

2020年のパブリッシャーの最優先事項が、「読者の収益化」になっていることは、ごく自然な流れになってきています。

その中で、新型コロナウイルスによるパンデミックが起きました。全世界のビジネスが大きな影響を受け、あらゆる対策を講じる中で、パブリッシャーはサブスクリプション数の急上昇を目の当たりにしました。このサブスクリプション率の上昇は、メディア・パブリッシャーが盛り返してきている証拠です。また、オーディエンスは質の高いコンテンツであれば、自ら購入するという事実

が、如実に表れた結果でもあります。

今こそコンテンツを収益化する時期なのです。そのためには、パブリッシャーはユーザーをサブスクリプションへと誘導し、ユーザーエクスペリエンスを正しく構築する必要があります。提供するサービスとユーザーのニーズの双方を考慮して、成功へと導くポジショニング戦略を立てることが、非常に重要な初めの一歩です。そして長期的なロードマップを提供し、有料会員の増加や解約防止に注力すると同時に、メッセージング・価格設定・適切なタイミングでのアクションが極めて重要です。

Step 1

コアユーザーの理解

すでにサブスクリプションビジネスを始めている場合は、おそらくサイト内のオーディエンスの特徴をある程度は把握していることでしょう。把握はしていなくても、少なくともこういったオーディエンスにリーチしてゆけば良いのかは、おわかりのはずです。オーディエンスの信頼を勝ち取る（そしてお金を費やしていただく）ためには、例えば「どんなコンテンツを閲覧するのが好きか」ということだけでなく、さらなるインサイトが必要です。

理想的な読者を惹きつけ、維持する為にはどうすれば良いのでしょうか。まずは以下の3つの質問をご自分に投げかけてみてください。

1. 貴社のどのようなユーザーが、コアユーザーですか？
Pianoのデータでは、ほとんどのメディアサイトで2〜12%のユーザーが全ページビューの半分を占めていることがわかります。このユーザーたちが、コンバージョンする可能性の最も高いユーザーだと仮定できます。もし貴社がすでにサブスクビジネスを立ち上げたいメディアサイトをお持ちの場合

は、まずはそのユーザーからターゲティングを始めるのが良いでしょう。

2. ユーザーが貴社サイトへ来る理由は？
貴社サイトは、コアユーザーたちのどんなニーズを満たしている、または、これから満たしていくのでしょうか？どのようなコンテンツを求めて、どのようなコンテンツにお金を支払ってくれるのでしょうか？
3. 競合他社のサービスはどんなものなのでしょうか？
ユーザーは、どのような他のサイトのオーディエンスと重複が見られますか？その理由はなぜでしょうか？どのように差別化することができますか？詳細な競合分析は、コアユーザーのニーズに合ったサービスを提供するのに役立ちます。より多くのユーザーをサブスクリプション購入まで誘導するサイトのエクスペリエンスは、同じジャンルのサイトと比較して、一際目立つ何かを作り出すことがポイントです。

成功事例

デイリーニュースをニュースレター形式で直接有料会員に配信するサービスを行う「**The Hustle**」という米国企業があります。この企業が、プレミアムサービス「**Trends**」を立ち上げた際、ターゲットにするユーザ層を正確に把握しており、どのくらいの反響が起こるのかを確認するためのサンプルコンテンツまで準備していました。Trendsのターゲットオーディエンスは、The Hustleのビジネスオーナーや起業家ユーザのみならず、「ビジネスを始めるためのインスピレーションを得たいユーザ」、または、「ビジネスを拡大するための情報を収集しているユーザ」などのニッチなセグメントにまで及びました。「デイリーニュースレターは情報やニュースをたくさんの人々に配信するのが目的ですが、Trendsは情報を活用し、ビジネスを動かしたい人をターゲットにしています。」とサービス部門の元責任者John Dunkel氏は発言しているように、ユーザーをしっかりと把握し、ターゲティングすることにより、成功を収めています。

Step 2

サービス

メーター制ペイウォールとフリーミアムモデルが定着してからは、その二つの特徴を併せ持つ、ダイナミックペイウォールを採用する企業が増えています。さらに、機械学習技術と組み合わせ、1人1人のユーザーに適切なタイミングで適切なオファーをすることも可能になってきています。

その事例として、ウォールストリートジャーナルでは、常にロックされている有料コンテンツ、常に閲覧可能な無料コンテンツ、その時々で有料コンテンツと無料コンテンツのどちらにもなる中間的なコンテンツが存在します。

小規模なサイトでも、会員化モデルや、ユーザーが好きなコンテンツを読むために、寄付を選択できるオプションで成功を収めているサイトもあ

ります。たとえば、オーストリアの日刊紙DER STANDARでは、寄付ベースのオプションを始めてから最初の1ヶ月で、テスト期間と比較してユーザーの自発的な寄付が10倍に増加しました。

上記に挙げたモデルでは、もちろん、提供するコンテンツが重要となります。フロリダ州に本拠を置くジャーナリズム研究機関、ポインター研究所の2020年4月の記事で、紙でもデジタルでも、情報量の少ないコンテンツに課金する人はほとんどいないと指摘しています。その事実が変わることはないでしょう。しかし、それほど重要視されている「クオリティの高いコンテンツの提供」は、成功するデジタルサブスクリプションを提供する上では、ただの出発点に過ぎません。

知っておくべき「ユーザ」の5つの特徴

どのようなモデルを選んだとしても、カスタマージャーニー上の、すべてのステップのエンゲージメントをそれぞれ向上させる必要があります。そのためには、初めに、カスタマージャーニー（エンゲージメントファネル）の作成や再考をお勧めします。コンバージョン（そしてそれ以降）までの各ステップはどのように設定しますか？またどのようにステップアップさせるのが良いのでしょうか？

ユーザーを分析しインサイトを獲得すること、そして、エンゲージメントファネルのどのステップにいるかを把握することがとても重要です。ファネル上で、ユーザーがステップアップすることや継続的にサイトを利用し続けてもらうことは、カスタマージャーニーのあらゆるステップで、エンゲージメントを向上していることを意味します。



新規ユーザー：SNSや検索などを通してサイトへ初めて訪問したユーザーであり、有料会員へと成長するポテンシャルがあります。有料会員へと誘導するには、回遊させるか、再訪を促す必要があります。



アクティブユーザー：サイト内のコンテンツが大好きで、継続的に訪問するユーザーですが、サブスクリプション契約には至っていません。特定のサブスクリプションオファーをしたり、会員登録を促して会員ユーザーへと誘導することが可能です。



会員ユーザー：会員登録やニュースレター登録で個人データを提供済みのユーザーです。そのデータを活用し、彼らの行動や嗜好などを分析することができます。嗜好性の高いコンテンツをさらにパーソナライズし、エンゲージメントを高め、有料会員へと導きます。



有料会員：サービスをサブスクリプションし、より多くのコンテンツを閲覧しているユーザーです。サブスクリプションを継続するか、解約してしまうかは貴社のアプローチ次第です。有料会員のエンゲージメント維持は、解約リスクを減少させるに極めて重要なことです。



ロイヤル会員: 有料会員となった後も継続的に高いエンゲージメントを維持しているユーザーです。頻繁にサイトを訪問し、契約を更新続けます。そして、エンゲージメントをそのまま維持することで、貴社のファンとして、自発的に貴社サイトを知人やSNSで広める可能性を持っています。

組織連携の実現

サブスクリプション戦略は、ターゲットユーザーとビジネスゴールにより異なります。しかし、どのような形であれ、マーケティング部門、サービス部門、技術部門、編集部門と広告営業部門など、会社全体でしっかりと連携を取ることが重要です。

特に編集部門と広告営業部門はキーとなります。従来、多くの広告部門は、サブスクリプションビジネスを競合する収益源と考え、採用には消極的でした。しかし実際には、正しいサブスクリプション戦略を構築すると、広告収益やエンゲージメントは向上し、より多くのゼロパーティデータ・1stパーティデータを収集することができるのです。広告収益とサブスクリプション収益の二つのバランスを考慮した戦略を立てることで、総収益を最大化させることができます。

Step 3

エンゲージメント

サイトに時々訪問するユーザーから、ロイヤルユーザーへとステップアップさせるために、そのユーザーの行動を促進するための適切な施策を実施したいと思うでしょう。その中で、メッセージングとエンゲージメント戦略が重要となります。

有料会員になるまでに、ユーザは複数のオファーを何度か目にするようになるので、エンゲージメントを向上するためのオファーや戦略のライブラリを構築して、これらのエクスペリエンスをカスタマイズする方法を学ぶことが重要です。実際、PIANOのデータでは、関連性の高いオファーを複数見たユーザーは、より高価格のサブスクリプションオプションを選択する可能性が高くなる傾向を示しました。オファーをユーザー1人1人に合わせカスタマイズすることで、ユーザーあたり

の収益を増やすことができます。

メッセージングとエンゲージメント戦略

ファネルに合わせユーザーをステップアップさせ、期待するアクションを促すためにユーザーを誘導することは、戦略上で成功へ導く重要なキーです。この目的を達成させるためには下記のような施策が有効です。

- アドロッカーの無効化を促すために、「無効にするか、課金するか」をユーザに選択させることは、アドロッカー無効化率と広告収益を上げることは有効ですが、サブスクリプション収益には効果的とは言えません。

- コンテンツレコメンデーションは、ユーザーの閲覧履歴から、関連性のあるコンテンツをパーソナライズし表示することで、エンゲージメントを高めると同時に、PVとサイト滞在時間を増やす効果的な方法でもあります。カナダの日刊紙The Winnipeg Free Pressでは、パーソナライズされたコンテンツレコメンデーションで、月間の新規登録者とトライアル登録者が5倍に、サイトでのアクティブ時間が200%増加しました。さらに、デジタルサブスクリプション数は前年比で40%増加したとレポートしています。
- ブラウザプッシュ通知は、貴社サイトのコンテンツから、ユーザーの興味関心があるコンテンツとマッチするものが配信されます。これは、新規会員獲得と維持の両方に有効です。
- ニュースレター購読のサインアップは、アノニマスユーザーを会員ユーザーへとステップアップさせ、プロモーションやトライアルのオファーに効果的です。PIANOのデータによると、メールは、有料会員獲得チャネルの中でコンバージョン率が最も高いアプローチ方法です。
- 会員登録オファーは、ゼロパーティデータの提供をユーザーに促しますが、それにふさわしいサービス提供をしない限り、ユーザーは受諾しないでしょう。ユーザーはプレミアムコンテンツへのアクセスや、追加機能（例えば、閲覧したいコンテンツを後から読むために保存できる機能など）を利用できるようになると認識させる必要があります。
- プロモーションはユーザーを有料会員にコンバージョンする効果的な手段です。例えばGolf Digest社は、2018年のマスターズの前後に、期間限定で20%オフのプロモーションを実施したところ、動画をベースとした、Golf Digestのすべてのサブスクリプションプランの収益が400%増加しました。しかし、プロモーションの多用は、ユーザーが定価で購入しなくなるリスクがあるので、注意が必要です。
- トライアルオファーもコンバージョンを促進するもう1つの方法です。通常は、新規加入者のみが利用でき、コンバージョン率は約2倍に上がります。継続利用率に関しては、無料トライアルより、低価格のトライアルがより優れた効果を発揮します。
- サブスクリプションオファーは、ユーザーが有料コンテンツへアクセスするためのオファーを直接提供します。

Step 4

価格設定

サブスクリプションの価格設定において、第一に知っておくべきこと：必ずこの価格にしなければいけない、という決まりはありません。しかし、避けるなければならない、間違ったプライシングは存在します。

価格が低過ぎる、高過ぎるなどの間違ったプライシングは、価格が対象ユーザーや目標と一致していない場合がほとんどです。オーディエンスリサーチと収益シナリオのモデル化は、提供するサービスに適した価格帯を知るのに役立ちます。

サブスクリプションの価格設定における3つのベストプラクティス

1. プライシングにおける「サイエンス」をご存知ですか？全ての製品には心理的な価格の閾値（しきい値）があり、それを超えると需要は急落してしまいます。例えば、人は8000円と9999円の違いをあまり感じませんが、それが10000円になると、途端に財布の紐が固くなり、サブスクリプション数も激減します。このように「価格の壁」を理解することは、より優れた価格設定を実現する為に知っておかなければなりません。
2. 月額と年額の両方のサブスクリプションプランを提供することが重要です。月額プランは

コンバージョンレートが高く、年額プランは、継続率が高いという結果が出ています。同時にこの2つをオファーすることで、両方の利点を享受することができます。年額プランをユーザーにとってよほどお得感のあるものに設定しない限りは、大抵のユーザーは月額プランを選択しますので、多くのWebサイトでは、年額プランを20%やそれ以上の割引価格にして、誘導をしています。

3. 「デコイオファー」で、パフォーマンス向上を図ることができます。2種類のサブスクリプションプランをオファーするなら、高額なプランをもう1種類加え、パフォーマンスを最適化するのです。より高価なものが選択肢の中に含まれていると、中間の価格帯を選ぶのが人間の心理です。PIANOの場合、2年、もしくは3年間の契約を含めることにより、50%を超える収益の増加がありました。

状況への順応

価格には柔軟性を持たせることが望ましいです。ローンチ後も検証を続け、オーディエンスの状況に合わせ、臨機応変に変更します。

例えば米国のTechCrunchでは、プレミアムサブスクリプションプランである「Extra Crunch」の価格設定を決める際に、サイト内のユーザーにイ

ンタビューを行い、さらに競合他社の分析も行いました。最終的には月額15ドル（約1,575円^{※1}）、年額150ドル（約15,750円^{※1}）、新規ユーザーには無料トライアルをオファーする形で価格決定し、2019年の2月にローンチをしましたが、これはあくまでもスタート地点での価格です。

「状況の変化に適応するための価格変更は、ビジネスの成功には欠かせません。」とコメントしたのは、TechCrunch顧客管理部シニアディレクターのTravis Bernard氏です。そのコメントの通り、TechCrunchでは2020年半ばの時点では、2年プラン190ドル（約19,950円^{※1}）を追加し、年額を150ドルから100ドル（約10,500円）に減額し、1ヶ月のトライアルを5ドル（約525円）で提供しています。

ローンチをする際に特に注意すべきことは、価格設定を高くし過ぎないことです。特に新規ユーザーに対しては、価格が低すぎるのと同様に、ビジネスを阻害する要素になり得ます。特定の状況下では、高価格が適している場合もありますが、高過ぎるが故に需要を減少させてしまうことは、サブスクリプションビジネスの立ち上げで生じやすいミスです。

※1 1ドル = 105円で算出した場合

Step 5

ローンチ

サブスクリプションビジネスを成功させるには、オーディエンスのエンゲージメント、ユーザーを誘導するメッセージ、適切な価格設定が必要です。そして魅力的なユーザーエクスペリエンスや質の高いコンテンツの他、全体を活性化する適切なテクノロジーにもかかってきます。しかしどんなに素晴らしい戦略があっても、ローンチしてユーザーとのタッチポイントを構築できなければ、全く価値のないものになってしまうので、その戦略を最大限に発揮するために、ローンチの全体像を把握することが重要です。

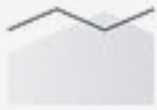
まずは、貴社が構想しやすい戦略をローンチさせます。完璧を求め過ぎるあまり、実行しづらいゴール設定をするのは禁物です。サービスや価格は時間と共に変わるものであるということ、プランやサービス内容も状況に応じて進化し続けることを念頭に置き、戦略を立てるのがポイントです。

ローンチしたら何が起こるか

すべての準備が完了し、貴社のサブスクリプションサービスが無事にローンチされたら、まずどのようなことが予想されるでしょうか？

まず、公開時に大量の申し込みがあっても驚かないでください。PIANOのお客様では、リリース初日にロイヤルユーザーたちが飛びつき、コンバージョンが30～35%も急増した例があります。しかし、そこで自信過剰にならないことが大切です。なぜなら、多くの場合はその後、数字が落ちるからです。どのくらいの落ち込みになるかは、貴社の戦略次第です。

有料コンバージョンレートの中央値は約0.2%ですが、最高値と最低値の差は、約1.457倍です。この差はどこから来ているかというと、ローンチ後のテストと学習になります。



テストと学習

オファーの種類や内容、ターゲティング戦略、価格設定は、通常、サイト種別や地域よりもコンバージョンレートに大きな影響を与えます。継続的なテスト・学習・改善に注力し、パフォーマンスを向上させることが重要です。

「デジタルパブリッシングの主管部門の中に、有料サブスクリプションサービスを完全に統合するには、継続的な努力が必要です。」とコメントしたのは、Business InsiderのClaudius Senst氏です。彼らは会員制の製品「BI PRIME」をローンチした翌年に、合計402のUX変更、171のデザイン更新、99のスプリットテストを行いました。全ては適切なエクスペリエンスの構築を目的として行われたものです。

PIANOが保有するデータでは、サービスの特徴・価格設定・マーケティングが継続して最適化されている場合、四半期ごとの新規サブスクリプション数は、ローンチ当初と比較して、約800%増加する可能性があることを示しています。

上質なワインのように、デジタルメディアサブスクリプションも時間とともに成熟してゆきます。まずは、自分たちのアイデアを基に構築し、新たなアイデアをどんどん追加していくのです。ビジネスが発展するのに伴い、マーケットやユーザーから得た知識を活かして、モデルを向上させ、更に発展させる必要があるものなので、ローンはただのスタート地点に過ぎません。

最後に念頭に置いて欲しいことは、最も成功しているサブスクリプションビジネスの中には、異なるオーディエンスをそれぞれターゲティングし、複数のサブスクリプションサービスを提供している企業があります。ローンチ後に、異なるサービスを追加し、適切なユーザにそれぞれオファーしていくことも大切です。試行錯誤を行い、状況に応じてより良いものを創り出す。その繰り返しだということを忘れないでください。

最後に

安定した収益源を確立し、収益化のゴールを達成するための最善の方法として、デジタルサブスクリプションを考えているメディアは増えてきています。成功する戦略は収益を得るだけでなく、ユーザーエンゲージメントを向上させると同時に、ロイヤルユーザーを獲得することができます。

ファネルを通してサブスクリプション・コンバージョン・LTV (Life Time Value) を向上するためのユーザーファーストな戦略を構築しましょう。ローンチ後、戦略が的確に実行されるよう、最適化を繰り返し行うプロセスを準備してください。

ビジネスモデルを構築する中で、新たなインサイトを得る瞬間があります。そのインサイトに順応するモデルを確立できた時に、サブスクリプションの成功が見えるでしょう。皆さん、始めるなら今です。

PIANO について

Piano enables the world's largest media companies and brands to accelerate their subscription, advertising, analytics and personalization initiatives in order to engage, monetize and measure content experiences. Piano works with leading global organizations such as Hearst, CNBC, The Wall Street Journal, the Associated Press, NBC Sports, Business Insider, The Economist, Gannett, Le Parisien, TechCrunch, Ringier Axel Springer, Thomson Reuters, Prometheus, Singapore Press Holdings, MIT, The Telegraph, and more than 300 other clients. In 2019, Piano was recognized as one of the fastest growing technology companies in the world by Red Herring, Deloitte and Crain, and was included in the top 1000 of the Inc. 5000 list for its second consecutive year.

cx-info-j@piano.io

Join the world's leading
digital business platform.

visit **<https://piano.io/ja>**
say **cx-info-j@piano.io**

