

KDDI総合研究所R&A | 2024年2月号

# サブスクビジネスの潮流変化2024 ～変化を捉えてサブスクで稼ぐ

## ② コトのサブスクの変化

KDDI総合研究所 シンクタンク部門  
事業環境リサーチ 沖 賢太郎



Adobe stock

# サブスクの本質と潮流を捉え、これからを考える

現状

サブスクという言葉は普及したが、ビジネスは簡単ではない  
(撤退や停滞の事例も多数)

本レポート  
シリーズ  
の狙い

**サブスクの本質をおさらいしながら、**  
コンシューマー向けサブスク領域で、**今後も持続するであろう**  
**大きな潮流に着目し業界を超えたビジネスヒントを探る**



今後のサブスクビジネスを考え、  
**サブスクビジネスの成功確率を高める**

# 3つのレポートに分けて現在の潮流変化を明らかにする

## ①モノのサブスクの 変化

1. モノのサブスクへの追い風、企業のサステナビリティ志向
2. ライフスタイル提案サブスク、他社との共創が鍵
3. 忙しい現代人を助けるサブスクが加速

本号

## ②コトのサブスクの 変化

1. 車周辺のサブスクエコノミーが拡大する
2. トップランナーに学ぶ、サブスクレッドオーシャンでの集客
3. 世界で増えるサブスクポータル

## ③モノ・コトサブスク 共通の変化 + $\alpha$

1. アンフェアなサブスクは難しくなっていく
2. tips
  - ・通信キャリアが通信事業(サブスク)で重視していること
  - ・サブスクにともなうハードルを克服する

# コトのサブスクの変化

# コトのサブスクの潮流変化3つ

- ① 車周辺のサブスクエコノミーが拡大する
- ② サブスクレッドオーシャンでの集客
- ③ 世界で増えるサブスクポータル

	シェア・レンタル	定期購入型	使い放題型	回数券型
「コト」	n/a	n/a	デジタル・ソフトサブスク(動画、音楽、電子書籍、ニュース、オンライン学習) 飲食店(撤退多数)	ホテル、フィットネス、映画館、美容院、飲食店(オフライン中心)

# 車周辺のサブスクエコノミーが拡大する

# 車の「機能」サブスクが増えている、特にソフトウェアのサブスク

★:ソフトウェアサブスク

メーカー	開始時期	機能サブスクサービス
★ 米GM	2018年にパッケージ大幅刷新、その後も拡充中	サービス名称「OnStar」シリーズ リモートアクセス: 14.99ドル/月～ セーフ&セキュリティ: 29.99ドル/月～ など
★ 独BMW	2020年より段階的に拡充中	ドライブアシスタントプラス: 55ポンド/月～ <sup>※</sup> パーキングアシスタントプロ: 25ポンド/月～ など
中NIO	2020年8月	EVバッテリーサブスク: 980元/月～
★ 米テスラ	2021年7月	自動運転ソフトFSDのサブスク: 99ドル/月～
★ 中NIO	2023年4月	運転補助システム「NOP+」: 380元/月
★ 中吉利汽車	2023年11月	高度スマート運転システム「ROBO Drive Max」: 980元/月(約5万元での買い切りプランもあり)

# トヨタもソフトサブスクに向けて布石を打っている

機能追加のためのソフトアップグレードやパーツ追加・交換を提供開始



出所 KINTO

- 「KINTO FACTORY」(2022年1月開始)で提供されるソフトアップグレードの例
  - ・「なめらかブレーキ」
  - ・アクセル操作時の反応と加速感を向上させる「POWERTRAIN SOFTWARE UPGRADE」
- 現在は**売り切り方式**、今後は**サブスクでの提供を目指す**



# 自動運転ソフトはサブスク提供が標準になる蓋然性が高い

ユーザー/メーカーともに、常に最新のものを使いたい/提供したい



ユーザー

自動運転ソフトは、  
**常に最新のもの(より安全なもの)を  
使いたい/提供したい**



車メーカー

常に最新のものを提供し続ける**サブスクがフィットする**  
(既に米テスラ、中NIO、中吉利がサブスクで提供)

# ソフトサブスク増加の背景は車自体のソフトウェア化

車自体が大きなスマートデバイスになりつつある

車開発のソフト重視

- 車開発ではハードからソフトに比重がシフト(以前からの傾向)

さらにソフトが重要に

- 自動運転化、EV化
- メーカー各社がソフトウェアエンジニアを拡充
- トヨタは「ソフトウェアファースト」を標榜

ソフトサブスク増加

- 車の様々な制御がソフトで可能に
- それらがサブスクで提供され始めた

時間

# 車メーカーがソフトサブスクで稼ぎ始めた



GMは2021年、サブスク売上が**20億ドル**を突破、同社はこれが**2030年には250億ドルに増加**すると予想 ※1

サブスクは、車両へのリモートアクセス、車両自己診断、事故自動検知など



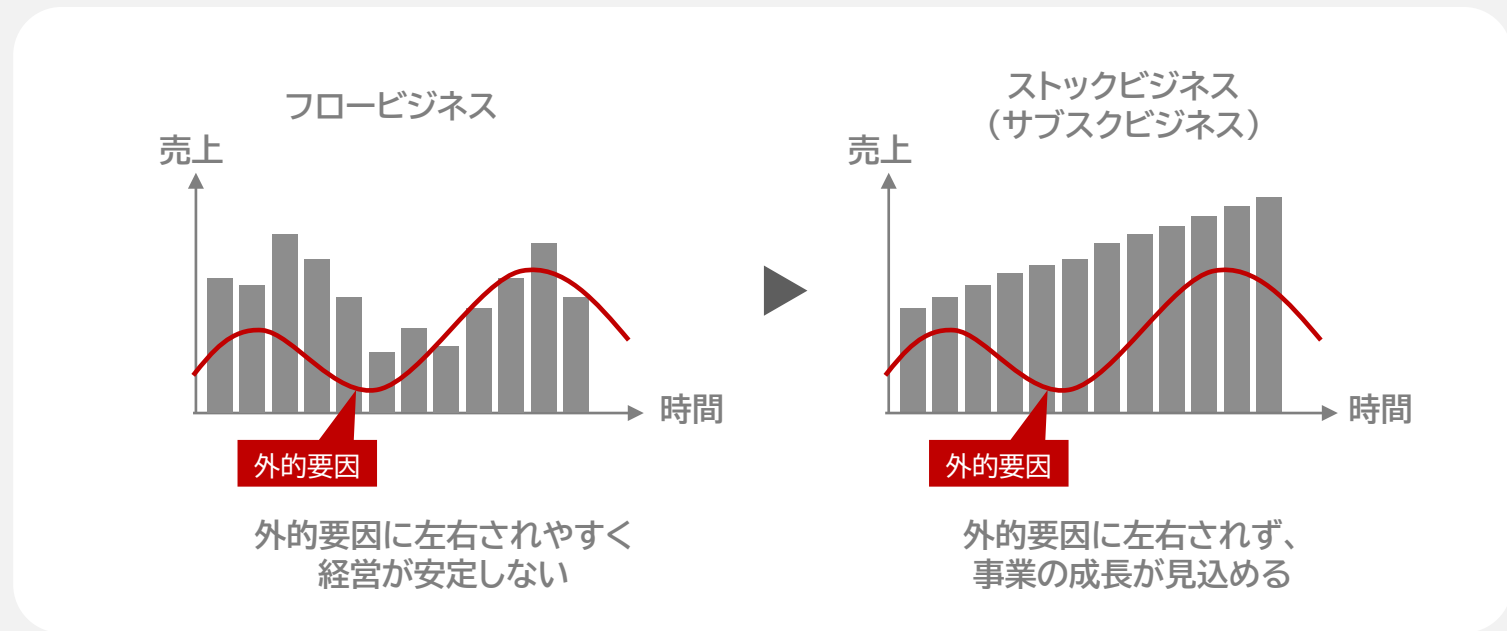
米新興EVのリヴィアンは「**車両1台が寿命を終えるまでにもたらずソフトサブスクの収益は15,500ドル**」と試算 ※2

内訳は、自動運転ソフトが10,000ドル、その他のソフトサブスクが5,500ドル。後者はインフォテインメント、インターネット接続、自己診断機能など。



モルガン・スタンレーによれば「**テスラはいずれ、ソフトサブスク収入が車両販売収入を超える可能性**がある」※3

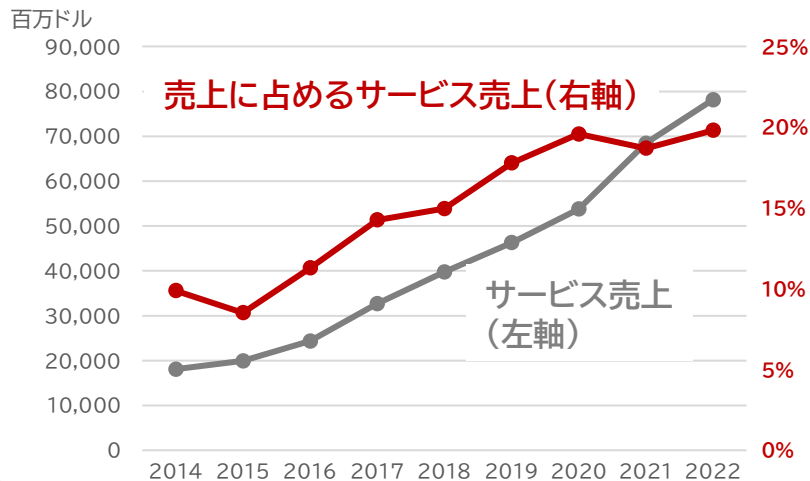
# サブスク志向の理由は、顧客との継続的関係性→売上安定



# メーカーがサブスクを目指すことは定石になりつつある

元来ハードの企業であるAppleは、近年サービスシフトを加速

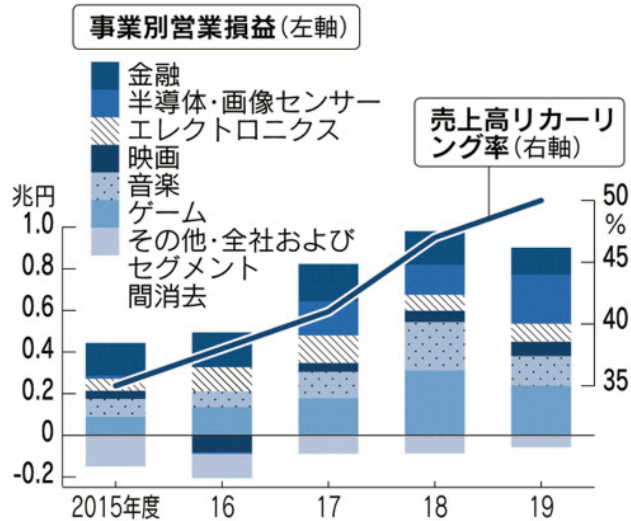
Appleでは売上に占めるサービス売上比率が上昇中



- Appleのサービス事業の中核は音楽・動画配信やゲームなど**ソフトサブスク**
- 2022年度、売上に占めるサービス事業の比率は約**20%**、粗利益における同比率は約**33%**
- サブスクの加入件数はのべ**10億超**※
- 端末販売が不振でも10億加入からの毎月のサブスク収入が経営を支える

# ソニーも近年リカーリング※シフトに積極的

ソニーの事業別営業損益と売上高リカーリング比率



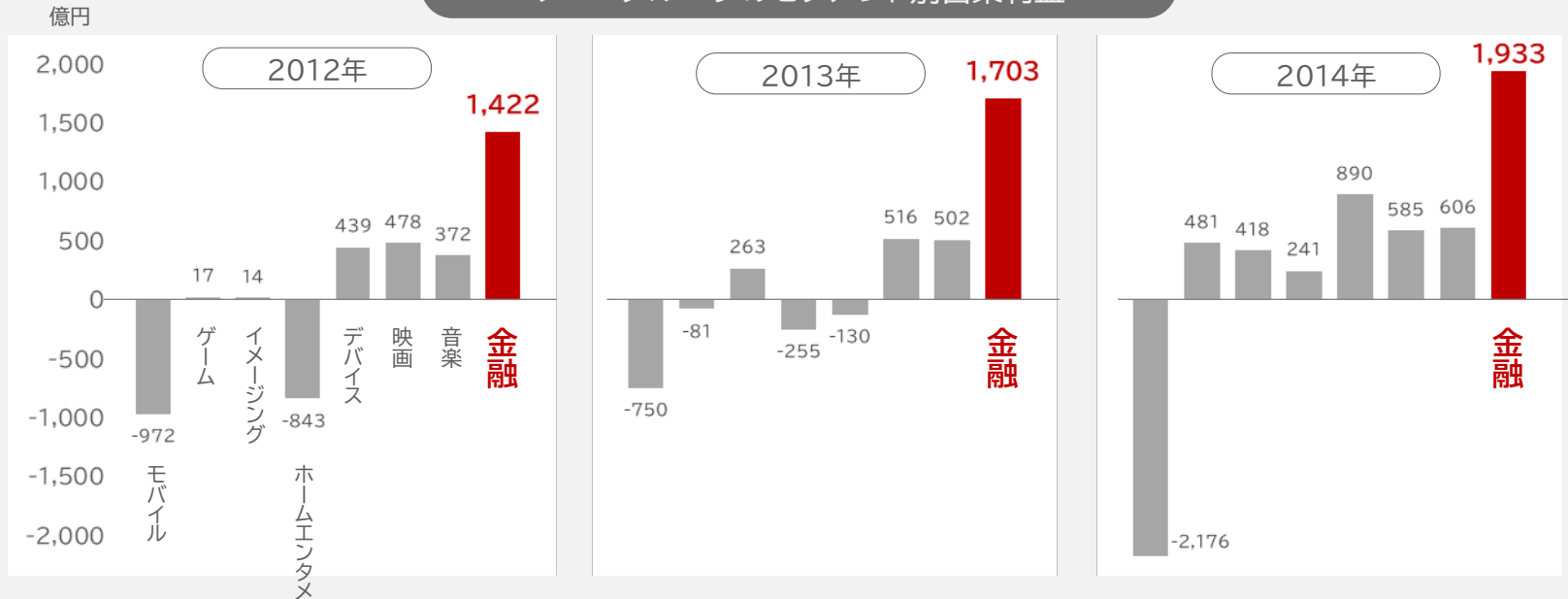
各事業でリカーリングを展開	
ゲーム	ネットワーク
映画	IP活用
音楽	IP活用
エレクトロニクス	カメラのレンズ交換など
半導体	センサーに搭載のAI更新
金融	生損保、銀行、介護

出所 日経新聞

# ソニー苦境の時代を支えたのもリカーリングの金融事業

金融事業の9割は生保事業(リカーリング)

ソニーグループのセグメント別営業利益



## 創業者盛田氏は早くからソニーにも ストックビジネスが必要だと認識

1956年、盛田氏はシカゴ訪問中。そこで見た  
プルデンシャルの豪華なビル(右図)に驚き、  
「あんなビルディングが欲しい」と夢見た。

**製造業(フロービジネス)のソニーもいずれ何  
らかの形で金融部門(ストックビジネス)を持  
たなければならない、と金融事業の構想を温  
め始めた。**



写真 Wikimedia Commons



# 車のソフトサブスクが増えれば、周辺ビジネスも変わる

例) 車の売り方自体が変わる



車両価格を安くして、  
毎月サブスクで稼ぐ

例) ドライバーや利用シーンに合わせたソフトサブスク提供

免許取りたての子供が運転  
を始めたからドライビング  
アシストをグレードアップ

旅行期間だけドライビング  
アシスト利用、サブスクの期  
間も細かく設定

保険のアップグ  
レード、ダウン  
グレードも

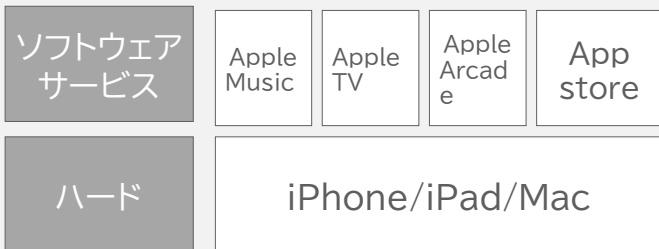
?

# 車メーカー主導のサービスプラットフォームの可能性

車メーカーはAppleのようなポジションを目指す？

## Apple

Appleは、ハードの提供だけでなく、その上のサービスプラットフォームも作ることで、巨大な経営基盤を築いてきた。



## 車メーカー

スマートデバイス化しつつある車両（ハード）に加えて、ソフトウェアサービスの提供が増加中。サービスプラットフォームになりつつあるとも考えられる。



# まとめ:車周辺のサブスクエコノミーが拡大する

## 市場変化

- 車周りのソフトサブスクが増えている(車自体が大きなスマートデバイスに)
- 車メーカーもソフトサブスクで稼ぎ始めている

## 車周辺のビジネスも変わっていく可能性

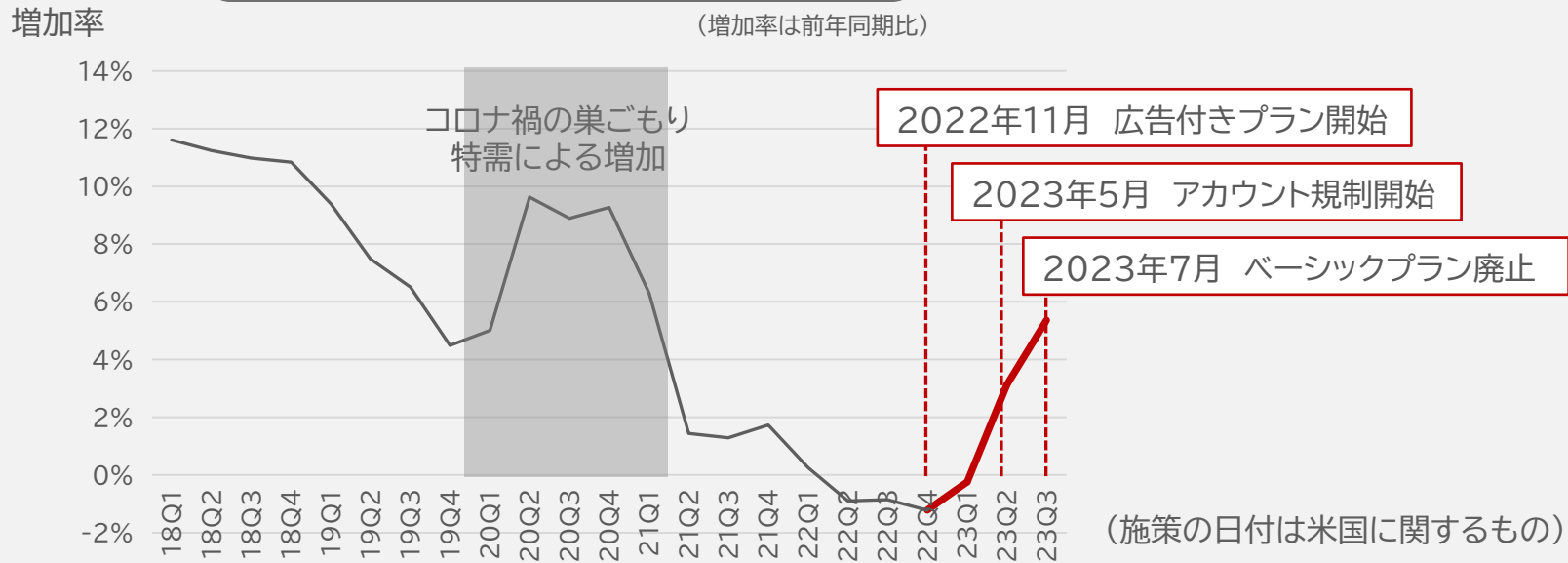
- 車の売り方の変化、ドライバーや利用シーンに合わせたソフトサブスク提供
- メーカー各社がサービスプラットフォームを形成していく可能性(自動運転、セキュリティ、保険、エンタメなど)、そこにどう関わっていくか？

# トップランナーに学ぶ サブスクレッドオーシャンでの集客

# 下降傾向だったNETFLIXの加入者増加ペースが回復

動画サブスク領域は競争激化により各社集客で苦戦、その中でNETFLIXが起死回生

NETFLIXの北米における加入者増加率の推移



# NETFLIXの施策は順番に意味がある

直近のNETFLIXの施策で注目すべきは以下3つ

時期	施策	意味合い
① 2022年11月	広告付きプラン開始	まず廉価な広告付きプランを「受け皿」として用意(広告付きプランは実は高収入プラン)
② 2023年5月	アカウント規制開始、 有料シェアプラン開始	施策②③によって、行き場を求める新規ユーザーを「受け皿」で取り込む
③ 2023年7月	ベーシックプラン新規 受付廃止	

(上記年月は米国に関するもの)

# ①広告付きプラン開始

動画1時間あたり4～5分の動画広告が入る代わりに月額料金が安くなる

## 広告付きプラン導入後の料金プランラインナップ(米国)

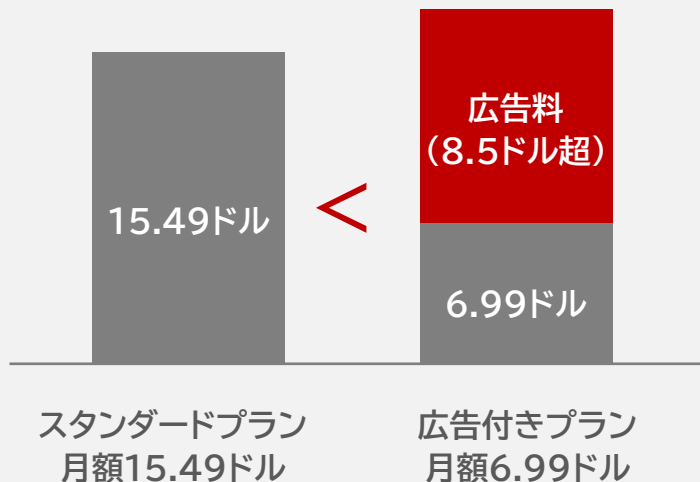
プラン	月額料金	画質	同時視聴
(新) 広告付きプラン	6.99ドル	HD (720p)	1台
ベーシックプラン	9.99ドル	HD (720p)	1台
スタンダードプラン	15.49 ドル	フルHD (1080p)	2台
プレミアムプラン	19.99 ドル	UHD 4K /HDR	4台

- 2022年11月、世界12カ国で広告付きプラン開始。
- 導入から約半年後の2023年5月17日時点で、同プランのMAUは全世界で約500万人、新規加入者の25%以上が同プランを選んでいる。

# 実は広告付きプランは「稼げる」プラン

広告付きプランはユーザーから見ると最も安いプランだが、NETFLIXにとっては「稼げる」プラン

1ユーザーあたりの平均月間売上(米国)

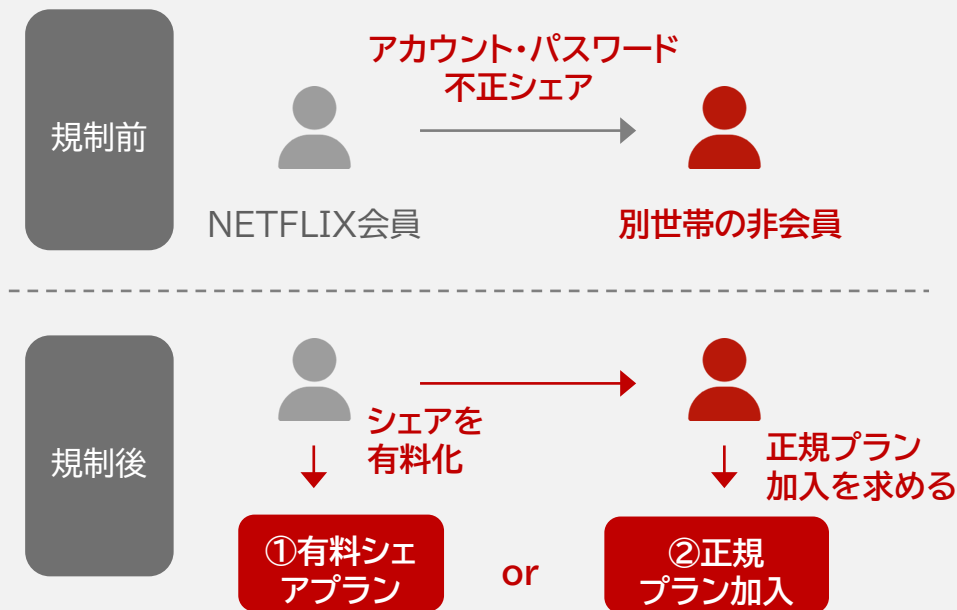


- 1ユーザーあたりの平均月間売上はスタンダードプランより広告付きプランの方が高い(米国)※
- つまりNETFLIXには**広告付きプランに誘導するインセンティブ**あり



## ②アカウント規制開始、有料シェアプランも開始

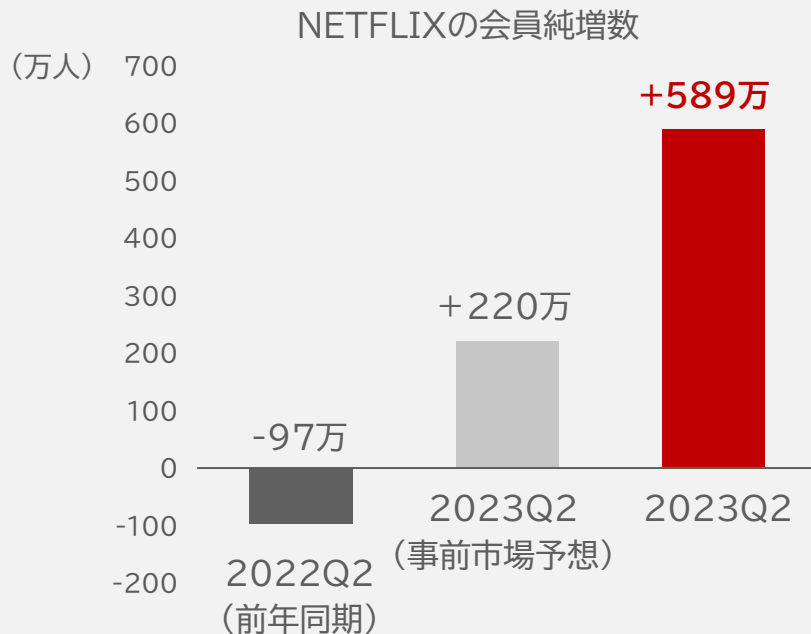
世界1億世帯の「タダ乗り」を取り締まり、加入を促進



- 会員が別世帯の非会員にアカウントとパスワードを不正にシェアするタダ乗り問題あり。
- 2023年2～6月、各地で規制開始、不正利用者双方に警告を出し、以下の方法で加入増を狙う
  - ①有料シェアプラン(7.99ドル/月)を新設、タダ乗りを有料化
  - ②非会員には正規プラン加入を求める

# アカウント規制をしたら、正規プランの加入が伸びた

2023年Q2(4-6月)は市場予想を大きく上回る会員純増を達成

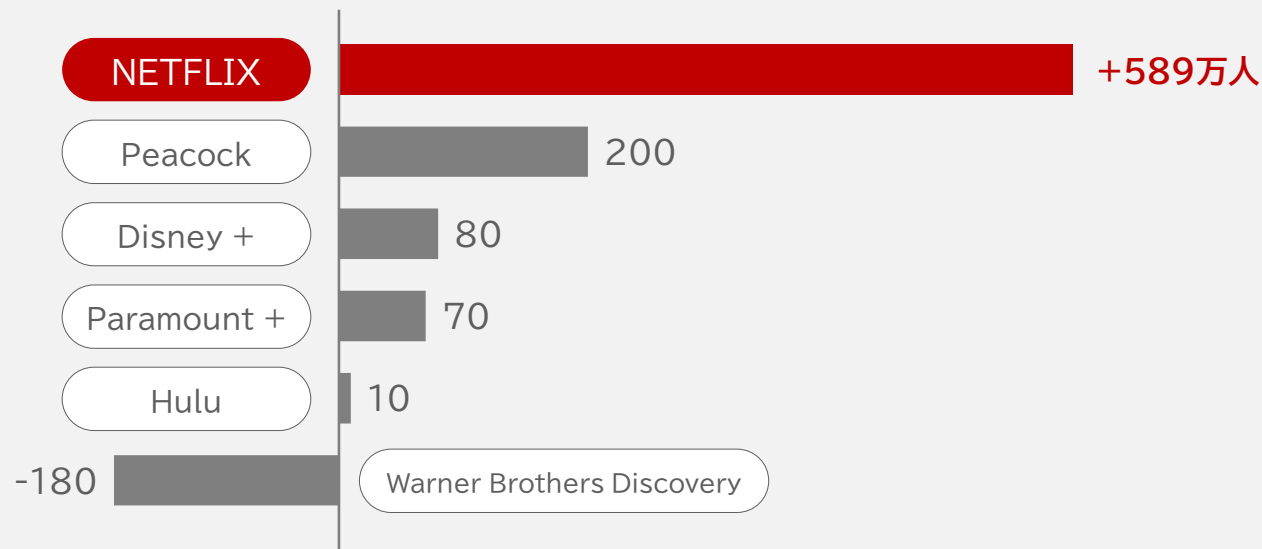


- この純増は正規プラン加入によるもの(同社は有料シェアプランの加入は純増に含めていない)
- 最安の広告付きプランが受け皿となり不正利用者たちを迎え入れた可能性あり(そもそもできるだけお金を払いたくないから不正利用をしていた)

# 2023年Q2期はNETFLIXの一人勝ち

2023年Q2の大手動画サブスク各社の純増・減数

単位:万人



### ③ベーシックプラン新規受付廃止

プランの価格差を広げて、安い広告プランに誘導、そして実はその広告プランが儲かる

#### 新規ユーザー向けの料金プラン(米国、当時)

プラン	月額料金	画質	同時視聴
広告付きプラン	6.99ドル	フルHD (1080p)	2台
ベーシックプラン	9.99ドル	HD (720p)	1台
スタンダードプラン	15.49ドル	フルHD (1080p)	2台
プレミアムプラン	19.99ドル	UHD 4K およびHDR	4台

- 2023年7月、米国含む4カ国でベーシックプランを廃止※
- 広告付きプランとスタンダードプランの価格差は顕著に
- **新規ユーザーを広告付きプランに誘導するかのような価格設定**
- その他の国でもベーシックプランを順次廃止予定

※ 米国、英国、カナダ、イタリア。同プランの既存ユーザーは継続利用できるが、新規受付はなくなる。2024年1月の発表では、既存ユーザーへの同プラン提供も廃止していく計画。

# まとめ: ドラスティックな施策の前に受け皿を

## 市場変化

- 動画サブスク領域が超レッドオーシャンに
- その中でのNETFLIXの反転攻勢

## ポイント

- ドラスティックな施策の前に受け皿を用意、実はその受け皿が儲かる
- 別領域においても、レッドオーシャンでの集客施策として、値上げの必要があるがしづらいときの施策として(別の収入を組み合わせ増収を狙う)

# 世界で増えるサブスクポータル

# 世界で増えているサブスクポータル

サブスクポータルでは動画を中心に様々なサブスクサービスをラインナップ



# 現在は通信キャリアによるサブスクポータルが多い

★:通信キャリアによる提供

企業	ポータル 開始時期	ポータル名	特徴
★ 米Comcast	2019年3月	Xfinity Flex	自社ユーザーに大手動画サブスクセットを5ドル/月で破格提供
米Apple	2019年5月	Apple TV Channels	HBO、Showtime、Smithsonian Channelなど、バンドルなし
★ 中中国聯通	2020年8月	PLUS	エンタメ、SNS、MaaSなど、99元/年で1132元分のサービス利用
★ ソフトバンク	2021年3月	ソフトバンクプレミアム	ABEMAやNETFLIXなど、各サブスクの月額料金の最大20%相当を毎月PayPayボーナスで付与
★ 豪Optus	2021年8月	SubHub	Amazon Prime、Calm(瞑想)など、3つ利用で10%オフ
米YouTube	2022年11月	YouTube Primetime Channels	YouTube上でParamount+、AMC+など“YouTube以外”のストリーミングサービスからテレビ番組やスポーツを視聴できる。
★ KDDI	2023年1月	ココロ、オドル。	NETFLIX、TELASA、DAZNなど、各サブスクとバンドルしたモバイル料金プランを案内
★ 米Verizon	2023年3月	+Play	エンタメ、ゲーム、フィットネスなど、一部でバンドルあり
★ NTTドコモ	2023年4月	爆アゲセレクション	ギガホ、ahamoユーザーは、Disney+やNETFLIXとのバンドルで最大20%のdポイント還元



# サブスクポータルは3者にメリットあり

主導する通信キャリアだけでなく、各々が抱える課題にマッチしている

## 今抱えている課題

## ポータルから得られるメリット

### ① ポータル企業 (通信キャリア)

- ・通信料収入を増やしたい
- ・通信回線ユーザーの解約を防ぎたい

- ・通信料や手数料の獲得
- ・通信回線ユーザーの利用長期化

### ② サブスク企業

- ・競争激化、加入者数を伸ばしたい

- ・キャリアの顧客基盤へ販路拡大

### ③ ユーザー

- ・複数のサブスク契約の適切な管理
- ・インフレ状況下での出費抑制

- ・サブスク契約の一元管理
- ・バンドルによる割引

# ユーザーがサブスク契約の「一元管理」を望んでいる

米サブスクユーザー2,500人への調査

米サブスクユーザーの

**72%** が世の中のサブスクサービスが**多すぎる**と感じている

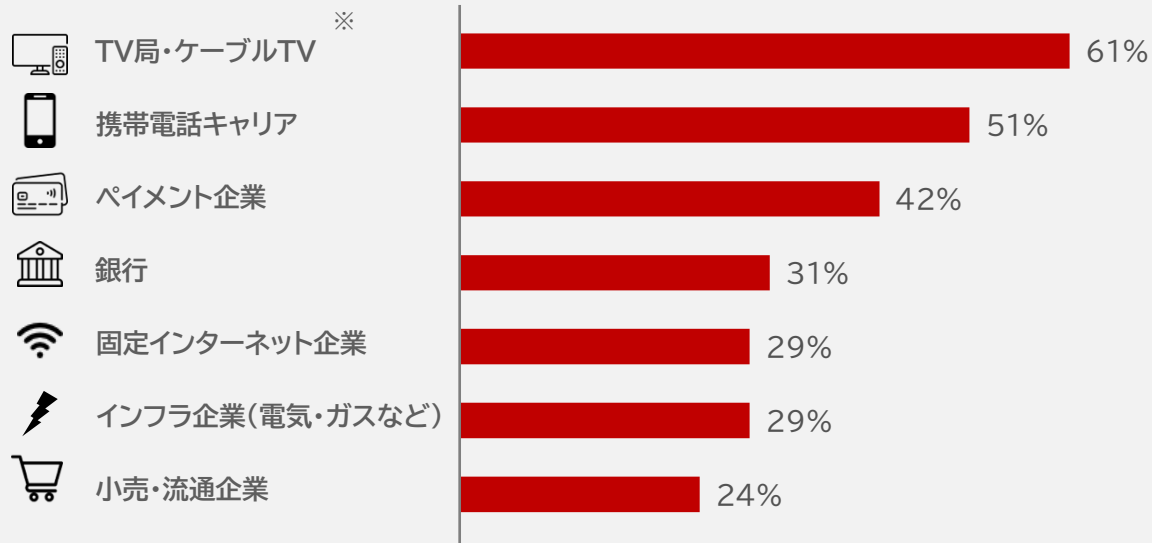
**78%** が単一サブスクプラットフォームで**契約をまとめて管理**したい

**77%** が1つの請求書で**複数のサブスク料金をまとめて払いたい**、そして

**79%** がこれによって**家計改善につながる**と考えている

# 様々な企業にポータルポジションのチャンスがある

米サブスクユーザー2,500人への調査「サブスクポータル&一元管理を誰にやってほしいか？」



※ 米国では従来より有料チャンネルが広く普及。この米国特有の背景により、本調査でも「TV・ケーブルTV」がトップになったと考えられる

# まとめ:顧客の一元管理ニーズに応える

## 市場変化

- サブスク普及がもたらした新たな課題、サブスク企業は「販路拡大」を、ユーザーは「一元管理」を求めている

## 別領域への転用シーン

- 動画サブスクは通信キャリアと相性が良かったが、他のサービスでは、違ったポータルや提携の可能性はある

# まとめ

# コトのサブスクの潮流とポイント

## 市場変化に伴うサブスクの潮流

## ポイント

車のソフト化



車周辺のサブスクエコノミーが拡大中

車メーカーによるサービスプラットフォームの可能性

サブスク競争激化



レッドオーシャンでの集客が課題

ドラスティックな施策の前に受け皿を

サブスク乱立など



サブスクポータル増加中

顧客の一元管理ニーズに応える

# 次号は

## ③モノ・コトサブスク共通の変化

お問い合わせは以下までお願いいたします

KDDI総合研究所 シンクタンク部門  
事業環境リサーチ 沖 賢太郎

<https://www.kddi-research.jp/inquiry.html>