

慶應義塾大学商学部小野晃典研究会

2022 年度夏ケース資料

サブスクリプション戦略で
SONY のテレビ事業を立て直せ！

第 19 期

神谷愛理・喜多村留衣・鈴木智也・富江克優

長谷川鈴音・丸山紗里奈・三浦公暉・山崎清乃

目次

第 1 章	はじめに	1
第 2 章	ソニーの歴史と現状.....	2
	第 1 節 ソニーの歴史.....	2
	第 2 節 ソニーの事業領域	4
第 3 章	家電業界	6
	第 1 節 家電業界の歴史.....	6
	第 2 節 国内メーカーのテレビブランド.....	7
	第 3 節 海外メーカーのテレビブランド.....	8
第 4 章	サブスクリプション	9
	第 1 節 サブスクリプションとは	9
	第 2 節 サブスクリプションの歴史	9
	第 3 節 リースとは	10
	第 4 節 サブスクリプション・サービスの実例.....	11
	第 5 節 競合他社を巻き込んだメーカーによるサブスクリプション・サービス.....	13
第 5 章	課題	13

第 1 章 はじめに¹

日本のテレビ市場は、かつては非常に活況であった。「テレビは一家に一台」と言われ、普及率は 1980 年頃に 99% に達して以降、約 35 年もの間飽和水準を持続していた。しかしながら、ここ数年、スマートフォンの爆発的な普及と、それに伴うインターネット利用の上昇等により、「テレビ離れ」が急速に進んでいる。実際に、内閣府が行った「消費動向調査」によると、テレビの普及率は 2014 年頃から低下の一途をたどっており、現在は約 93% にまで減少しているのである。

加えて、家電業界におけるメーカーと流通業者の関係にも、近年大きな変化が見られる。かつて、家電業界はメーカーのパワーが強い業界の筆頭であった。実際に、1978 年には、小売段階におけるメーカーの系列店が 84.5% のシェアを占めるなど、メーカー主導のチャンネルが構築されていた。しかしながら、現在では、小売段階におけるメーカーの系列店のシェアは約 4 割にまで落ち込み、代わって家電量販店が台頭して、メーカーと流通業者の関係は逆転してしまった。

このように、テレビ市場、ならびに家電業界において大きな変化が起こる中でも、ソニー株式会社（以下、ソニー）は、長年トップクラスのシェアを誇ってきた。ソニーは、日本有数の家電メーカーとして、家庭用テレビの「BRAVIA」やオーディオプレイヤーの「ウォークマン」をはじめとした、様々なブランドを開発してきた。近年では、様々なグループ会社を発足させて事業の多角化を図っており、2022 年の 3 月期の連結決算では、過去最高の営業利益を記録した。しかしながら、今やソニーの主力事業は、ゲームや映像、音楽といったコンテンツ事業となっており、かつて筆頭の主力事業であったエレクトロニクス事業単体でみると、その売上には 2013 年から 8 年で 1 兆円近く減少するという顕著な低迷傾向が見られる。また、ソニーはこれまで、複数の最先端技術を活かした美しい映像表現をテレビ開発における強みとして位置づけてきたが、技術の発展に伴って、国内の多くの競合他社も高品質なテレビの開発を行うようになり、国内の主要テレビメーカーの多くが「高価格高品質」という特徴を持ち始めたため、国内外の競合メーカーとの差別化が難しくなっている。

以上のように様々な課題を抱えるソニーのエレクトロニクス事業であるが、これらの現状を打開する施策の一つとして、テレビのサブスクリプションが浮上している。サブスクリプションと聞くと、月額料金を支払うことで何種類もの音楽や動画が聴き放題になったり、見放題になったりするようなコンテンツ系のサブスクリプションをイメージしがちだが、テレビのサブスクリプションとは、使用したい家電に対して、一定期間、毎月月額料金を支払うことによってその家電の使用権を得ることができるような、リース契約に近い形態のサービスのことである。

¹ 本ケースは、慶應義塾大学小野晃典研究会第 19 期生一同が作成した。本ケースは、討論ならびに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。MO 民放オンライン (<https://minpo.online/article/part1.html>)、消費者動向調査 (https://www.esri.cao.go.jp/jp/stat/shouhi/menu_shouhi.html) を参照した（最終アクセス 2022 年 9 月 23 日）。

このようにテレビという商品に対してサブスクリプションを導入すれば、メーカーが価格決定権を持つことによって、メーカーが家電量販店にバイイングパワーを握られているという現状を打破できる。また、顧客と長期的な関係を築くことができる上、多くのリース契約のように、契約終了時に続けて契約すると、顧客にメリットがある仕組みを組み込むことによって、半永久的に顧客を囲い込むことができる。さらには、利用者は毎月少額ずつ支払えば高品質な家電を利用できるようになるため、これまで差別化の難しかった高価格高品質な国内の他のメーカーとの差別化も可能になる。そして、これらの課題解決の結果、ソニーのエレクトロニクス事業は回復が期待できるようになるのである。

以上の通り、家電業界、並びにソニーは、いくつかの課題を抱えているが、それらの課題を解決する施策の一つとして、近年流行しているサブスクリプションが挙げられる。そこで、諸君には、サブスクリプション採用の是非を判断した上で、もし是ということであれば、いかなる種類のサブスクリプションを行うべきか、ソニーのエレクトロニクス事業を再興させられるような戦略を考えてもらいたい。

第 2 章 ソニーの歴史と現状

第 1 節 ソニーの歴史²

1945 年、東京都日本橋の百貨店、白木屋の小さな一室に、井深大、盛田昭夫、太刀川正三郎の三人によって、「東京通信工業」という企業が設立された。資本金は 19 万円、総従業員数は約 20 人の小さな企業であったが、この東京通信工業が、後のソニーという大企業へと発展していくことになる。終戦直後の荒廃した東京において創業を決意した創業者たちのうちの一人、井森大は、東京通信工業の、また、後のソニーの原点ともなる、「設立趣意書」を起草した。ここには、会社設立の目的として、「技術者がその技能を最大限に発揮することのできる自由闊達にして愉快なる理想工場を建設し、技術を通じて日本の文化に貢献する」ということが書かれており、この理念は、現在のソニーグループにも脈々と受け継がれている。

1958 年に東京通信工業株式会社からソニー株式会社に社名を変更した後、ソニーは井森の理念通り、画期的な機能を持つ様々な製品を世に送り出してきた。1965 年には世界初の家庭用ビデオレコーダー「CV-2000」を発売した。また、1979 年には、初代ウォークマンとなる携帯型ステレオカセットプレーヤー「TPS-L2」を発売し、当時の「音楽は自宅のオーディオセットで聴くもの」という常識を覆した。さらに、1994 年に家庭用ゲーム機である「PlayStation」を発売すると、据え置き家庭用ゲーム機としては異例の全世界累計出荷台数一億台を記録した。このように、一度はそのブランド名を聞いたことがあ

² PENCIL by School (<https://pencil.school.jp>) , zakzak by 夕刊フジ HP (<https://www.zakzak.co.jp>) , Business Journal (<https://biz-journal.jp>) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

るような製品の数々を世に送り出してきたソニーは、1970 年に日本企業初のニューヨーク証券取引所に上場、日本を代表する企業としての地位を確立した。2021 年にはソニーグループ株式会社（以下、ソニー）を設立し、多角化した事業を、ゲーム&ネットワークサービス、音楽、映画、エレクトロニクス・プロダクツ&ソリューション、イメージング&センシング・ソリューション、金融の 6 つの事業会社に再編し、更なる発展を目指している。

このように、創業以来、順風満帆な歴史を辿ってきたように感じられるソニーであるが、過去に一度、経営破綻寸前まで業績が落ち込んだ時期があることは、実はあまり知られていない。この低迷期には、ソニー初の外国人 CEO として任命された、ハワード・ストリンガーが大きく関わっている。ストリンガーは、アメリカでジャーナリストとして活躍した後、1997 年、ソニー・コーポレーション・オブ・アメリカの社長として抜擢された人物である。彼はその後、米国市場をソニーの主要市場となるまで発展させることに貢献したため、その手腕を買われて、2005 年にソニーの CEO としての活動を始めた。ところが、当時の主力事業であったものの不振だったテレビ業界の V 字回復を期待されていたのにもかかわらず、彼がソニーにもたらした結果は、その真逆であった。彼は、業績不振を受けて、まず数万人単位のリストラを断行した。また、これまでハードの開発に力を注ぎ込んできたソニーの社風を顧みず、ソフト重視・ハード軽視の方針転換を図った。その結果、それまで長年培われてきたハードについての知識、ひいてはソニーらしさを失ってしまい、業績は悪化の一途をたどっていった。事実、ストリンガーがソニーの CEO を務めた七年間のうち、四年間は赤字を計上した挙句、2011 年には過去最悪の赤字額である約 4,500 億円の赤字を計上してしまった。「ソニーは経営破綻に陥る」と、連日、各種メディアが報じた。

このようなソニーの窮状を救ったのは、ハワード・ストリンガーの後任として CEO を務めた平井一夫であった。彼は、ソニー・ミュージックエンタテインメントで 10 年、ソニー・コンピュータエンタテインメントで 15 年勤務した、主にコンテンツ事業に携わってきた人物であった。彼は、CEO に任命された後、2012 年から 2014 年までは、人員削減や旧本社ビルなどの資産売却、化学事業や PC 事業の売却など、痛みを伴う施策を実行に移した。そして、2015 年からは、収益性重視の経営に舵を切って、売上至上主義からの脱却を図った。また、同年からは、投資の選択と集中も行った。つまり、事業領域を、デバイス、ゲーム・ネットワークサービス、映画、音楽などの「成長牽引領域」、デジカメ、放送機器、オーディオ機器関連の「安定収益領域」、スマートフォンとテレビの「事業変動リスクコントロール領域」の 3 つに分けた上で、効率的な投資を行う、という施策であった。ソニーは、このような施策によって多角化した事業の最適化を実現することに成功し、2022 年 3 月の連結決算において約 9 兆円の売上と約 1 兆 2,000 億円の営業利益を計上した。

第 2 節 ソニーの事業領域³

■ エンタテインメント・テクノロジー&サービス

エンタテインメント・テクノロジー&サービス事業、平たく言えばエレクトロニクス事業は、ソニーの祖業である。B to C 向けに販売しているエレクトロニクス製品の代表としては、テレビや一眼レフカメラ、高性能オーディオ製品が挙げられる。また、これらの製品に組み込まれたディスプレイ、カメラ、半導体の技術を活かして、スマートフォン Xperia シリーズも開発されている。ソニーは、また、B to B 向けのエレクトロニクス製品として、映像制作のための超高性能カメラやマイク、空間設計のためのオーディオ、ディスプレイも手がけている。

B to C 向けの販売戦略について、ソニーは、平井の指揮下で、製品の販売ターゲットを、高価格の支払いを厭わず高品質な製品を求める層へと集中させ、高品質製品を高価格で提供する方向へとシフトさせた。特にテレビ事業においては、ソニーは 4K 有機 EL などの高機能テレビの販売に集中し、販売台数ではなく利益率を重視することで、2013 年まで 10 期連続で赤字だった事業を、2014 年度以降、黒字化することに成功した。ただし、利益率を重視したこの戦略によっては、価格を重視する顧客層の需要を獲得できないため、結果として、ソニー製品購入者数を減少させてしまった。このことは、今後向き合わなければならない課題である。

■ 音楽事業

ソニーが展開する音楽事業を担当している株式会社ソニー・ミュージックエンタテインメント（以下、SME）は、複数の有力な音楽レーベルを保有しており、各レーベルには、国内外の著名なアーティストが所属している。かつては、音源の配信のみであったが、近年は、THE FIRST TAKE のように映像コンテンツを利用した新しいプロモーションを行ったり、Nizi Project のようにアーティストの成長過程にフォーカスしたオーディション企画を実施し、また、その企画の配信を行ったりすることによって、他社との差別化を図っている。さらに、ストリーミングサービスの普及が追い風となって、SME は 7 年連続の売上増加を成し遂げている。

³ Sony Music Group HP (<https://www.sme.co.jp>)、日経ビジネス (<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00315/061800004/>)、東洋経済オンライン (<https://toyokeizai.net/articles/-/441269>)、SONY PICTURES HP (<https://www.sonypictures.jp>)、Sony Interactive Entertainment HP (<https://www.sie.com/jp/index.html>)、経済界ウェブ (<https://net.keizaiikai.co.jp/51231>)、Impress Watch (<https://www.watch.impress.co.jp/docs/series/nishida/1414667.html>)、SONY HP (<https://www.sony.com/ja/>)、ASCII.jp×ビジネス (<https://ascii.jp/elem/000/001/502/1502093/>)、ソニーフィナンシャルグループ HP (<http://www.sonyfg.co.jp>)、SFI リーシング HP (<https://www.sfil.co.jp>) を参照した（最終アクセス 2022 年 9 月 23 日）。

■ 映画事業

映画事業は、1984 年に株式会社ソニー・ピクチャーズ・エンターテイメント（以下、SPE）の設立に始まる。その後、1989 年に実施した米コロビアピクチャーズの買収を通じて、世界的にも存在感を強めた SPE は、スパイダーマンや 007 といった人気シリーズを手がけてきた。SPE の設立以来、ソニーの映画事業のビジネスモデルは、映画の配給権を獲得し、劇場で上映された回数に比例した利益を得るという形態をとってきた。しかし、近年では、アメリカやインドにおいてケーブルテレビサービスを展開したり、Netflix やディズニープラスをはじめとしたストリーミングサービスと契約を締結したりすることによって、映画配給以外の収益源を増やし、映画事業全体としての収益の増加を図っている。

■ ゲーム&インターネットサービス事業

ゲーム&インターネットサービス事業は、株式会社ソニー・インタラクティブエンタテインメント（以下、SIE）が担当している。この事業は、ゲーム機 PlayStation、それに付随するゲームソフト、および、インターネットサービスの開発・販売を行っている。PlayStation は、1994 年に初代から、2020 年発売の 5 代目までバージョンアップを繰り返しながら、終始、世界的なヒットを飛ばし、長らく消費者に愛されてきたゲーム機である。初代と 2 代目の発売時におけるソニーのゲーム事業のビジネスモデルは、ゲーム機本体とゲームソフトという有形の製品を販売することであったが、2006 年の PlayStation 3 の登場以降は、有形のゲームソフトの販売に代わって、無形のコンテンツのオンライン販売を特徴とするものとなった。このオンライン販売は、Play Station Network 内のオンラインストア Play Station Shop において行われ、このサイトにおいては、フレンド同士の相互プレイを可能にするソーシャルゲーム・プラットフォームも提供された。2022 年現在、Play Station Plus というサブスクリプション・サービスを追加的に展開している。Play Station Plus は、ゲームデータ保存用のクラウドサービス、クラウドストリーミング、オンラインマルチプレイ、ゲームソフトのフリープレイなどの幅広いサービスを包含して人気を博しており、高い利益を安定的に生み出している。

■ イメージ&センシング事業

イメージセンサ、半導体、マイクロディスプレイなどの最先端技術の開発・製造を行うイメージ&センシング事業は、ソニーセミコンダクタソリューションズ株式会社（以下、SSS）が担当している事業である。この事業によって培われた先端技術は、ソニーが手がける家電や業務用製品にも活用されており、ソニーの技術の中核を担う事業部である。

■ 金融事業

金融事業は、ソニー銀行株式会社やソニー生命保険株式会社、ソニー損保保険株式会社などが担当しており、エレクトロニクス、エンタテインメントとならぶ中核事業である。実際に、2020 年の第 1 四半期

のセグメント別営業利益において、金融事業の収益は、ゲーム部門に次ぐ 2 番目の 472 億円に及んでいる。特に、生命保険が主力であり、2020 年の生命保険の経常利益は、金融事業全体の 8 割を占めている。

第 3 章 家電業界

第 1 節 家電の歴史⁴

日本の家電といえば、高性能で有名であり、日本の家電メーカーは、その高い技術力によって世界から信頼され、長らく日本の経済を支えてきた。家電というカテゴリーには、冷蔵庫、洗濯機、炊飯器などのいわゆる白物家電と呼ばれる製品から、テレビ、ドライヤー、アイロンなど日常的に使われる白物以外の家電、さらには、照明器具やエアコンといった備え付け型の家電まで、幅広い製品が含まれる。電化製品と家電製品は混同されやすいが、家電製品とは、電化製品の中でも、特に家庭用として製造され、家庭内で使用される製品のことをいう。

日本に家電がもたらされたのは、19 世紀末から 20 世紀初頭である。日本の家電メーカーは、欧米の家電メーカーに比べて後発であり、海外メーカーからの技術導入に強く依存することによって発展してきた。その後、戦時期から戦後復興期にかけての技術停滞を乗り越えて、第二次世界大戦後には欧米を追い越すケースが見られるようになった。そして、1970 年代以降、1990 年代に至るまで、日本の家電メーカーは国際競争力を獲得し、世界の市場においても高いシェアを占めた。日本の家電産業は、自動車産業と並んで、日本の製造業の国際競争力の強さを象徴的に示す存在となるまでに成長したのである。

しかし、上記のように発展した家電業界の状況が、近年変わりつつある。かつて、日本の家電業界といえば、メーカーのパワーが強い業界として有名であった。そして、それゆえ、日本の家電流通は、卸売段階では販売会社制度、小売段階では系列店として流通系列化が行われ、メーカー主導のチャンネルが構築されるという特徴を有していた。しかし、近年、家電流通の小売段階における流通系列化は崩れ、系列店チャンネルのシェアは落ち込み、家電量販店主導の市場が形成されるようになった。すると、バイイングパワーを背景にして、家電量販店にチャンネル主導権を握られるようになった。

家電の消費低迷も、家電業界が直面している現状の一つである。家電製品の市場規模は、2009 年から 2011 年の家電エコポイント制度の実施に伴う特需もあったが、テレビや PC の単価下落や、スマートフォンの普及による映像・音楽機器の需要減少などを原因として、縮小傾向で推移してきた。定期的な買い替え需要はあるものの、中長期的な人口・世帯数の減少によって、今後も家電の消費は低迷すると予想され

⁴ Repairs HP (<https://repairs.jp/>)、スッキリ解決！2つの違い (<http://www.st38.net/sukkiri-chigai/z0164.html>)、三井住友銀行 (<https://www.smbc.co.jp/>) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

ている。家電製品の中でも、テレビは売上の低迷が顕著な製品のひとつである。「テレビ離れ」という言葉が表すように、近年、消費者にはテレビ視聴習慣がなくなりつつある。この背景には、インターネットの普及がある。2021 年 8 月に総務省が発表した調査によると、10 代から 60 代のインターネット利用時間の平均値は、リアルタイムテレビ視聴時間の平均値を上回った。以上からも分かるように、日本の家電業界は、以前のように力を持たなくなったのである。

第 2 節 国内メーカーのテレビブランド⁵

■ BRAVIA

BRAVIA は、2005 年にソニーが販売を開始したブランドで、2021 年の国内シェアは 20.6% (1 位) である。高輝度・高コントラスト、高精細、広色域の 3 要素を向上させる高画質技術、音声検索を可能にする Android TV 機能、音声の入力信号からスピーカー出力に至るまで、技術にこだわりを持った高音質に特徴を持つ。また、有機 EL テレビや大型テレビ等の高付加価値品に特化している点にも特徴を持つ。

■ VIERA

VIERA は、2003 年にパナソニック株式会社 (以下、パナソニック) が販売を開始したブランドで、2021 年の国内シェアは 21.6% (2 位) である。独自開発の高画質エンジンによる美しい映像表現とスマートなデザインが特徴的で、サイズのバリエーションも豊富である。他社製品より電気代が安いという強みもある。

■ AQUOS

AQUOS は、2001 年にシャープ株式会社 (以下、シャープ) が販売を開始したブランドで、2021 年の国内シェアは 20.6% (3 位) である。2017 年に、国内メーカーで初めて 8K テレビを発表し、それ以降、8K テレビのラインナップに力を入れる。通常 3 色のところ、6 色のバックライトを使用した「高演色リッチテクノロジー」による色彩表現や、コマ数を自動で増やす動画補正、クリアな音質に強みを持つ。

■ REGZA

REGZA は、2006 年に株式会社東芝 (以下、東芝) が販売を開始したブランドである。ただし、2018 年に、東芝のテレビ事業が中国のハイセンスグループに買収されて以降、ハイセンスの傘下である TVS

⁵ SONY HP (<https://www.sony.jp/bravia/>)、Panasonic HP (<https://panasonic.jp/viera/>)、エネチェンジ HP (<https://enechange.jp/articles/panasonic-viera>)、REGZA 公式 HP (<https://www.regza.com>)、All About デジタル (<https://allabout.co.jp/gm/gc/1166/#4>)、SHARP HP (<https://jp.sharp>) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

REGZA が販売している。2021 年の国内シェアは 14.9% (4 位) である。REGZA は、高性能エンジンによる高精細な映像出力に強みを持つ。REGZA が国内シェアを伸ばした背景には、他社が注目してこなかったニッチなニーズを掘り起こしたことにある。具体的には、ゲームのヘビーユーザーに向けて、低遅延モードを採用したり、映画・アニメファンに向けて、映画・アニメを視聴する際にぼやけがガタつきのないリピートパターンを採用したりしている。

第 3 節 海外メーカーのテレビブランド⁶

■ U9H、U7H シリーズ

U9H シリーズと U7H シリーズは、2022 年に中国メーカー、ハイセンスが販売を開始したブランドである。2018 年に東芝のテレビ事業を買収し、現在 TVS REGZA と傘下に従え、日本向け製品を展開している。日本国内のシェアは 7.1% (5 位) である。日本で展開している U7H シリーズ、および、その上位機種である U9H シリーズは、日本の高級志向な消費者向けにカスタマイズされた製品をラインナップしたブランドである。買収した東芝映像ソリューションの技術によって、安価で高画質の商品の提供が可能となっており、VGP2020 映像音響アワードでコスパ大賞を受賞した。

■ OLED シリーズ

OLED シリーズは、2013 年に韓国メーカー LG エレクトロニクスが販売を開始したブランドで、2021 年の日本国内のシェアは 2.6% (8 位) である。同社は、2013 年に世界で初めて有機 EL テレビである OLED シリーズを発売し、他社に先駆けて、より高機能な有機 EL テレビを開発している。2022 年現在、有機 EL テレビ用パネルは、LG ディスプレーが世界で唯一製造し、全てのテレビメーカーにパネルを供給している。LG ディスプレーをグループ会社を持つ LG エレクトロニクスは、高品質かつ比較的安価な製品を提供することが可能となっている。

■ TLC シリーズ

TLC シリーズは、2019 年に中国メーカー TCL 集団が販売を開始したブランドで、2021 年の日本国内のシェアは 0.9% (10 位) である。次世代ディスプレイ技術「量子ドット」を採用した 4K テレビ「X10 シ

⁶ Hisense HP (<https://www.hisense.co.jp/tv/>)、MOOVOO HP (<https://moovo.ooo/article/5dce3dc632fd1d7138c85dc7>)、ランク王 HP (https://rank-king.jp/article/2387#headline_7842002)、SELECT HP (<https://smartlog.jp/139862>)、エコノミスト Online (<https://weekly-economist.mainichi.jp/articles/20220412/se1/00m/020/057000c>)、日本経済新聞 (<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO49167490Z20C19A8X13000/>) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

リーズ」や、より手頃な価格の 4K テレビ「P8 シリーズ」などを展開し、幅広い価格帯の製品ラインナップを揃える。また、ネット販売に特化している点にも特徴を持つ。

第 4 章 サブスクリプション

第 1 節 サブスクリプションとは⁷

近年、サブスクリプションの市場は、大きく拡大しており、2021 年には 9,165 億 5,000 万円の市場規模となっている。サブスクリプションとは、一定の料金を支払うことによって、一定期間内に商品やサービスなどを何度も自由に利用できるビジネスモデルのことである。サブスクリプションは、さまざまなサービスにおいて展開されているが、とりわけ活発なのはコンテンツ産業である。たとえば、サブスクリプション型の音楽配信サービスにおいては、一定期間の利用料を支払うと、その期間はサービスに登録されている音楽が聴き放題になる。また、映画作品などをインターネット経由で配信する有料動画サービスにおいても、月額料金を支払うことで登録されている映像コンテンツが見放題となるサブスクリプション型が一般的になっている。

第 2 節 サブスクリプションの歴史⁸

サブスクリプションは、以前から雑誌や新聞などの定期購読という形で存在していた。新聞の定期購読の歴史は古く、1609 年には、フランスで定期新聞が発行されていた。また、通勤電車の定期券や牛乳配達などの定期購入も古くから存在している。ただし、これらの多くは「前金制サブスクリプション」であり、顧客は事前に料金を支払うことによって、割引を受けることができ、都度購入の手間を省くこともできるというビジネスモデルである。

一方、近年飛躍的に成長を遂げているのは、それとは異なる「新型」のサブスクリプションであり、一般に「サブスク」といえば、こちらを指す。新型のいわゆる「サブスク」は、「継続購入」である点では旧型と同じであるが、新型と異なり、月間か年間で一定額を支払ってサービスを使いたいだけ使うことができる「使い放題」を特徴とする「定額制サブスクリプション」である。

⁷ 日本大百科全書 (https://japanknowledge.com/contents/nipponica/sample_koumoku.html?entryid=1188) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

⁸ 株式会社矢野経済研究所 HP (https://www.yano.co.jp/press-release/show/press_id/2997)、docomo business HP (<https://www.ntt.com/business/services/application/crm-dm/subsphere/lp/article-what-is-subscription.html>) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

この定額制サブスクリプションを導入して最初に成功を収めたのは、アメリカのセールスフォースドットコムであると言われている。同社は、1999 年、顧客関係管理ソフトのビジネスアプリケーションおよびクラウドプラットフォームを、インターネット経由で月額定額制で提供するサービスを開始した。その後、2011 年にアメリカのソフトウェア大手であるアドビ株式会社（以下、アドビ）が当時 30 万円以上した商用ソフトを月額 5,000 円で提供するというサブスクリプションを行って、大きな成功を収めた。その結果、様々なソフトウェア会社がサブスクリプションによるソフト販売のサービスをはじめ、他業界の企業も続々とサブスクリプションを行うようになった。アメリカのマッキンゼー・アンド・カンパニーの報告によると、2011 年には 5,700 万ドルだったアメリカのサブスク EC 市場の規模は、2016 年には 26 億ドルへと爆発的に成長したという。

日本においても、アメリカと同様に、2011 年にアドビがサービスを年間契約のライセンス形態に移行したことによって、「サブスク」は一般に知られるところとなった。さらに 2015 年に Netflix、翌 2016 年に Spotify が、日本でサービスを開始すると、より広く「サブスク」という名称が知られるようになった。2018 年に入るとデジタル系だけでなく、物販や外食のいわゆるモノ系サブスクが散見されるようになって、サブスク市場は急拡大した。今や、家電や家具のリース、洋服のレンタルやおむつの定期購買、旅行ガイド、芸能人などの人の任用、タクシー、電車、飛行機などの移動手段の使用、さらには、不動産の定期賃借までも、「サブスク」という用語の利用が広がっている。

注記すべきことに、今回のケースの題材であるテレビのサブスクリプションは、使用したい 1 台のテレビに対して、一定期間、毎月定額料金を支払うことによって、そのテレビの使用権を獲得できるというサービスを指し、先述の旧型・新型のどちらのサブスクリプションにも当てはまらない。むしろ、リース契約に近い形態の、より新しい形態のサブスクリプションである。

第 3 節 リースとは⁹

リースとは、英語で「賃貸借」の意味であるが、日本では、一般的に「リース会社が、企業などに対して機械や設備を長期間賃貸する」という意味で使われることが多い。リース契約をすると、ユーザーは、自ら必要な機械や設備を購入する代わりに、リース会社が購入した当該の機械や設備を、リース会社に毎月一定のリース料金を支払いつつ借りることができる。ユーザーが長期間にわたって対象物を使用することを前提としているため、途中解約ができないケースや、中途解約する場合には残りリース料相当額の違約金が発生するケースが多い。

⁹ 東洋経済オンライン (<https://toyokeizai.net/sp/180717lease/topics.html>)、Money Forward クラウド契約 HP (<https://biz.moneyforward.com/contract/basic/1150/>)、カーリース業者比較まとめ (<https://nagano-carlease.info/column/history/>) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

そもそも「リース」という言葉はかなり古く、古代ローマ帝国時代に誕生したといわれている。しかし、サービス形態としては、1861 年の南北戦争当時、アメリカのユナイテッド・シュー・マシンリー社が、自社製品の製品機械を賃貸したのが始まりであるといわれている。その後、1877 年に、ベル電話会社が、電話機やその付属説部を賃貸するサービスを開始したことによって、より多くの人々がリース契約を結ぶようになった。今リース専門の会社が介在する形態のリース契約は、1952 年、アメリカの U.S.リージング社によって初めて導入されたことをきっかけに普及し、その後、全世界で広く活用されている。

日本にリースが導入されたのは 1963 年である。日本初の総合リース会社である、日本リース・インターナショナルの設立とともに導入された。翌年には、オリエント・リースと、東京リースが立て続けに誕生し、その後も数年間にわたって多くのリース会社が設立された。

リース契約を利用したサービスの 1 つであるカーリースは、1963 年に始まり、主に法人向けのサービスとして成長を遂げた。1990 年代には、「オリックス自動車」「コスモ石油」などが、個人向けのカーリースのサービスを開始した。2010 年代には、カーショップや自動車流通コンサルタントなども個人向けカーリースに参入し、それに伴って、カーリースの認知度は高まっていった。2020 年現在、カーリースの契約台数は 25 万台を超え、今後もさらに拡大すると予想されている。

第 4 節 サブスクリプション・サービスの実例¹⁰

■ CLAS

CLAS は、家具・家電を 1 点から月額でレンタルできる、株式会社クラスのサービスである。取り扱い製品としては、家具・家電・ベビー/キッズ商品などが挙げられ、また、取り扱いブランドとしては、シャープやパナソニック、アクア株式会社などの主要家電メーカーが挙げられる。さらに、CLAS には、「高級感」や「和やかさ」などの利用者の好みのコンセプトに沿った家具や家電を、セットにして提案するサービスが存在する。

■ Rentio

Rentio は、月単位だけでなく、日単位でも、家電製品を簡単にレンタルすることができることを強みとした、レンティオ株式会社のサービスである。取り扱い製品としては、家具・家電が挙げられ、また、ブランドとしては、象印マホービン株式会社、やソニー、パナソニックなどの主要家電メーカーが挙げられる。さらに、Rentio には、運動会やキャンプなど、利用するシーン別に製品を選択することができるサービスが存在する。

¹⁰ CLAS HP (<https://clas.style/>)、Rentio HP (<https://www.rentio.jp/>)、subslife HP (<https://subslife.com/about-subslife/>)、PLUSY HP (<https://www.plusy.style/>)、airRoom HP (<https://air-room.jp/>)、Panasonic Store Plus HP (<https://ec-plus.panasonic.jp/store/page/sbsc/guide/>) を参照した (最終アクセス 2022 年 9 月 23 日)。

■ **subslife**

subslife は、月額 500 円から始めることができ、そして支払総額が製品の定価を超えることがないことを謳う、株式会社ソーシャルインテリアのサービスである。取り扱い製品としては、家具・家電が挙げられ、また、ブランドとしては、バルミューダ株式会社（以下、バルミューダ）や東芝、ハイセンスなどの主要家電メーカーが挙げられる。

■ **PLUSY**

PLUSY は、最新家電のサブスクを強みとした株式会社 SKY Perfect JSAT Group のサービスである。取り扱い製品としては、家具・家電が挙げられ、また、ブランドとしては、ソニーやシャープ、東芝、バルミューダなどの主要家電メーカーが挙げられる。

■ **airRoom**

airRoom は、プロのインテリアコーディネーターがデザインした部屋の家具・家電が使用できることを強みとした、株式会社エアールームテクノロジーズのサービスである。取り扱い製品としては、家具・家電が挙げられ、また、ブランドとしては、アイリスオーヤマ株式会社やバルミューダ、ダイソン株式会社などの主要家電メーカーが挙げられる。さらに、airRoom には、日本最大級の規模を活かした家電のランキング機能や、プロのコーディネーターを起用したコーディネート検索機能など、消費者の製品探索の手助けとなるようなサービスが存在している。

■ **Panasonic Store Plus**

Panasonic Store Plus は、パナソニック製品を月額利用できる、パナソニックコンシューマーマーケティング株式会社のサービスである。取り扱い製品としては、美容家電や調理家電が挙げられ、また、ブランドは、パナソニックのみである。Panasonic Store Plus は、自社サイト限定で購入することができる PC や美容家電を取り揃えている。

第 5 節 競合他社を巻き込んだメーカーによるサブスクリプション・サービス¹¹

株式会社キリン（以下、キリン）のホームタップというサブスクリプション・サービスは、特筆に値する。本サービスは、「つくりたての本格生ビールのおいしさ」を届けることを目的として、会員となった消費者の自宅に、ビールサーバーと共に多種多様なビールを数 L 単位で定期配送するというサービスである。

¹¹ キリン ホームタップ HP (<https://hometap.kirin.co.jp>)、よなよなの里 (https://yonasato.com/column/pub_11/) を参照した（最終アクセス 2022 年 9 月 23 日）。

他サービスにない、本サービスの特異な点は、直販チャンネルであるにもかかわらず、競合他社の製品を選択肢として用意しているという点である。具体的には、株式会社ヤッホーブルーイングが手掛ける「よなよなエール」や「インドの青鬼」、さらに、株式会社銀河高原ビールが手掛ける「銀河高原ビール」などが、キリン自身のビールブランドとともに提供されている。要するに、キリンは自社の製品だけでなく、競合他社の製品を取り込みつつ、直販型のサブスクリプション・サービスのビジネスモデルを構築しているのである。

第 5 章 課題

前章における議論のとおり、ソニーは、エレクトロニクス事業に加えて音楽事業や映画事業などコンテンツにかかわる事業に力を入れて、事業の多角化を推進することによって、現在、過去最高益を達成している。しかしながら、かつての主力事業であったエレクトロニクス事業は、主力商品であるテレビの需要が落ち込んでいることを原因として、苦戦を強いられている。そこで、ソニーはエレクトロニクス事業の現状を打破する新たな施策として、テレビを主な対象としたサブスクリプションの導入を検討する必要がある。

諸君には、以下の 3 つの項目を検討することによって、ソニーにとって最適な戦略を提案してほしい。

- ①サブスクリプションを行うか、否か。
- ②自社で運営を行うか、他社に運営を委託するか。
- ③自社製品のみを扱うか、他社製品を含めて扱うか。

諸君は上に挙げた項目を考慮し、どのような施策が考えられるか、その中で最善の策はいずれであるか、そしてなぜか、それ以外の施策はなぜ劣っているといえるのか、徹底的に分析した上で主張を展開されたい。また、②において運営を他社に委託するという選択肢を選択した場合には、サブスクリプション業社に委託するという選択肢だけでなく、家電量販店等の他社に委託するという選択肢も考えられる。③において他社製品を含めて扱うという選択肢を選択した場合には、サブスクリプション内で扱う具体的な製品およびブランドについても検討してほしい。

諸君には、今回、ソニーの社員になりきっていただく。24 時間後に迫る「サブスクリプション提案会議」に向けて、最適なサブスクリプション戦略を提案してほしい。なお、プレゼンテーションの場面においては、競合チームが諸君とは異なる戦略を提言するであろう。そうした競合チームの戦略より優れていることを、論理をもって主張することに成功し、かつ、競合チームからの質問攻めにうまく耐え抜いたチ

ームが、優秀チームとして表彰されることになる。諸君が、いかなる競合チームにも増して豊かな示唆をソニーの経営陣に与えられるような、論理的かつ独創的な提案を主張してくれることを期待している。

本発表においては、以下の4チームにプレゼンテーションを行ってもらおう。各々について、発表20分、質疑応答時間5分を厳守し、発表用のパワーポイント資料を用意していただきたい。プレゼンテーション後、4チーム一斉に、自チームが最も優れていることを示すための討論を30分程度で行っていただく。最後に採点を行い、得点によって優劣を競う。

採点基準は、①論理性・40点、②資料完成度・20点、③プレゼン魅了度・20点、④チーム内バランス・10点、⑤質疑応答・10点の100点満点とする。