



Fortience Consulting Inc.

サブスク事業に関する実態調査

なぜ91%のサブスクは失敗するのか？ 【要約版】

作成日：2021年3月9日

はじめに

近年、「所有から利用へ」という消費者意識の変化やIT・インターネットの進歩を背景に、サブスクリプション（以下、サブスク）の事業化に取り組む企業が増加しています。その一方で、会員数が伸びずに悩む事例や、事業撤退に至る事例など、“失敗”といえる事例も増加しています。

「サブスク事業で失敗しないために何を検討すべきか？」「サブスク事業の成功と失敗を分ける要因は何か？」

ー これらの問いに答えを出し、企業におけるサブスク事業の成功確率を高めるべく、当社はサブスク事業経験者に対する実態調査を行い、本レポートを作成しました。

本レポートでは、サブスク事業における**最重要KPIの達成率が100%に満たない事例を“失敗”と定義**し、成功事例との比較から**“失敗するサブスク 17の特徴”を導きました**。また、これまでのコンサルティングで得た知見・ノウハウを活かし、以下の活動も展開しています。

- **サブスク診断サービス**：当社が独自開発した「サブスク問診ツール」による100問の問診・診断を行うコンサルティングサービス。企業は本サービスを利用することで、サブスク事業に必要な事項を網羅的にチェックすることができる
- **自社メディアでの連載**：サブスクが流行する背景や“失敗するサブスク 17の特徴”について、事例を交えながら“実務で使えるノウハウ”を解説

当社は、本レポートがサブスク事業の現場で、成功確率の向上に寄与することを祈願するとともに、本レポートや「サブスク診断サービス」などを通じて、企業のサブスク事業成功に向けた取り組みを支援していきます。

作成日：2021年3月9日

フォーティエンスコンサルティング株式会社 NewBizチーム

調査概要

■ 調査目的

サブスク事業経験者の事例からサブスク事業の実績と失敗要因を探り、示唆を得ること
※回答者は過去に経験したサブスク事業から1つの事業を選択して回答

■ 手法

インターネット定量調査

■ 回答者数

スクリーニング調査828名、本調査500名

■ 対象者条件

日本全国一般企業従事者のうち、事業化済みのサブスク事業に携わった経験者
※対象者に提示したサブスク事業の定義は以下

- 売り切りではなく継続課金で利用者からお金をいただくビジネスモデル
- 対象として、動画配信や音楽配信などのデジタルコンテンツ配信サービスだけではなく、飲食や洋服、化粧品、食品、家具や自動車などの様々なものを含む
- インターネット等の活用により、月額料金などの定額を支払うことにより、契約期間中、商品やサービスを好きな期間に、好きなだけ利用できるようなサービスを含む
- 従来から提供されている新聞・雑誌の定期購読、通信サービス・携帯電話の契約、賃貸契約等は除く

■ 実施期間

2021年1月

01. 当社の提言

Fortience's Recommendations

Fortience's Recommendations

1

「顧客満足度」だけ見ているとサブスク事業は失敗する。
見るべきは「利益」

2

「継続的なサービス改善」がないとサブスク事業は失敗する。
「複数のプラン」を用意できるかが成否の分かれ道

3

「データの取得」が目的になるとサブスク事業は失敗する。
取得データの活用や解約理由の把握により、解約抑止やサービス改善につなげることが重要

4

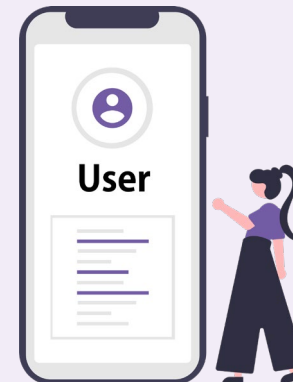
「新規事業」としてプロセスが未整備だとサブスク事業は失敗する。
体制と仕組みの整備は必須課題

Fortience's Recommendations

1.

「顧客満足度」だけ見ているとサブスク事業は失敗する。 見るべきは「利益」

サブスク事業失敗者は「顧客満足度」を見ているのに対し、サブスク事業成功者は「利益」を最も注視している。ビジネスモデルを設計し、いかに利益の出る事業にするかが最も大切である。そのためには、継続率維持と解約率抑制のための戦略・戦術が欠かせない。そして、細かなマネタイズモデル・コストモデル設計を行い、リスクを見据えたシミュレーションをしなければならない。

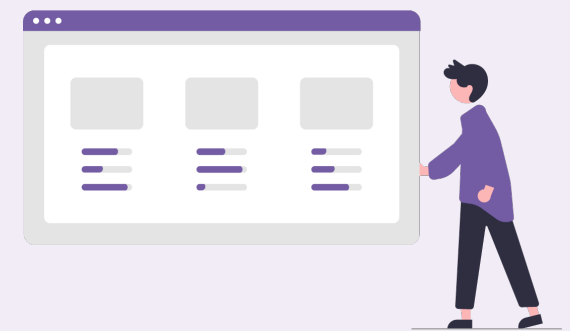
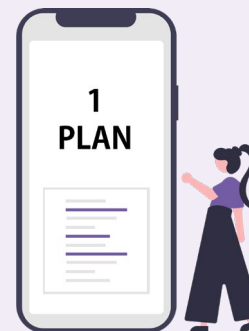


Fortience's Recommendations

2.

「継続的なサービス改善」がないとサブスク事業は失敗する。 「複数のプラン」を用意できるかが成否の分かれ道

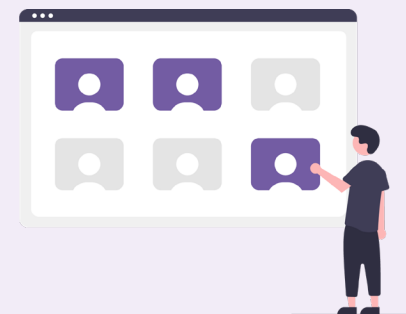
継続率維持・解約率抑止のためには複数のプランを用意し、提供するサービスの内容を常に改善し続けることが大切。ローンチ後の顧客サポートやメンテナンス、アフターサービスなど、いかにローンチ前にローンチ後のことを考え、事前に整備しておくかがポイントとなる。



Fortience's Recommendations

3. 「データの取得」が目的になるとサブスク事業は失敗する。 取得データの活用や解約理由の把握により、解約抑止やサービス改善につなげることが重要

サブスク失敗事業者は「データの取得」のみに躍起で、そのデータをどうサービス改善に活かすかまで考え切れていない。目的と手段をはき違えた場合、サブスク事業失敗の確度は高まる。目的はあくまで「利益」であり、そのために「データ」をどう活かすか、「データ」をどう解約抑止やサービス改善につなげるかが重要。



Fortience's Recommendations

4.

「新規事業」としてプロセスが未整備だとサブスク事業は失敗する。 体制と仕組みの整備は必須課題

サブスク事業と言えども、新規事業と変わらない。そのため、業務・システム・労務・法務・組織など、体制とプロセスに対して細かくメスを入れ、整備することが必要となる。また、社内外の組織に説明し、役割分担を明確にすることで、関係部署から支援を受けることもサブスク事業を失敗させないためには必要である。



02. 調査サマリー

Survey Summary

調査アプローチ

サブスク事業経験者500名が経験した特定のサブスク事業に対する定量調査結果をベースに、そのサブスク事業の実績と要因となる「事業内容」「事業化プロセス（ビジネスモデル、組織）」を分析。

コンサルティング現場での経験を踏まえて、**“失敗するサブスク 17の特徴”**を導き出した。

【要約版】では、“17の特徴”のうち一部を抜粋して紹介する。

結果

事業評価



事業内容

要因

事業化プロセス（ビジネスモデル）

事業化プロセス（組織）

事業評価

今回の調査対象者が回答したサブスク事業において、**最重要KPIの達成率が100%未満のケースは91%**。
当社が実施した「新規事業に関する実態調査」では、KPI達成率100%未満は79%だったため、**サブスク事業は通常の新規事業よりも失敗する比率が高い**といえる。

最重要KPIの項目の上位は「契約者数」「利益率」「継続率」「利益額」で、3項目で全体の5割を占める。

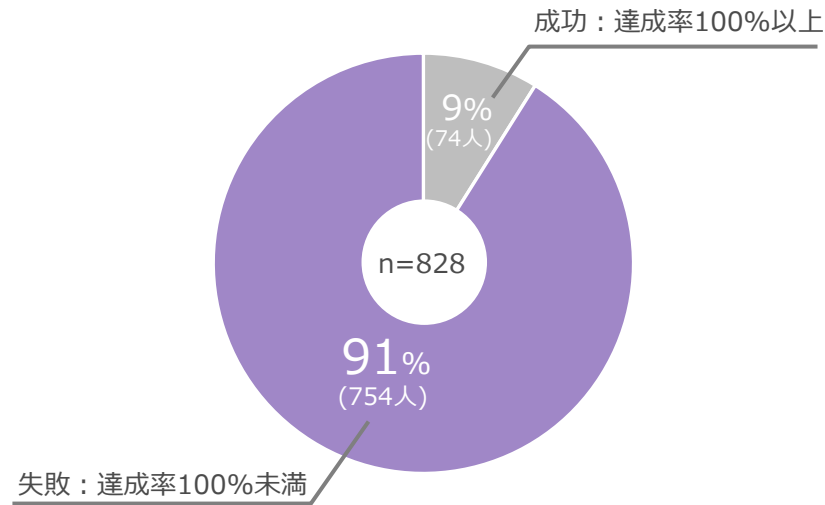
91%

のサブスクが失敗している

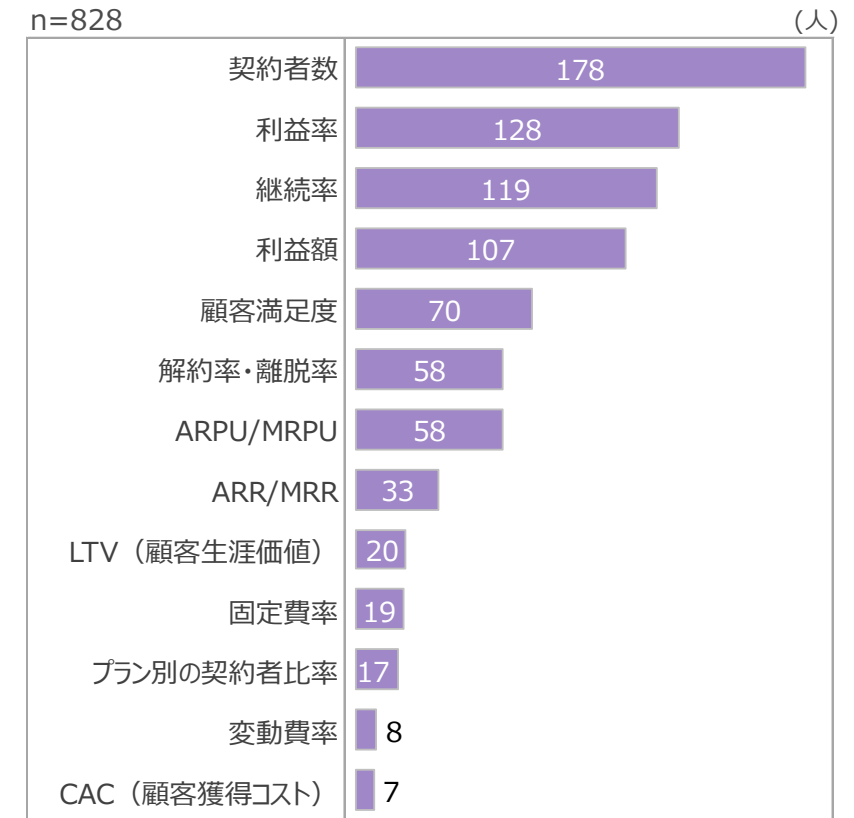
最重要KPIの達成率が100%に満たない場合は計画未達であることから、本レポートでは、**最重要KPI達成率が100%以上を成功、100%未満を失敗と定義**。

次項以降は**成功と失敗とを比較すること**で、“**失敗するサブスク 17の特徴**”を導き出した。

《図1》最重要KPIの達成率（成功度合い）



《図2》最重要KPIの項目



事業評価

サブスク事業の種類による成否の差は限定的で、業種に関わらず成功/失敗事例が存在する。

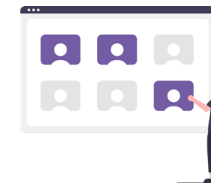
失敗するサブスクは、事業としての完成度が低いまサービスリリースに至った結果、「プラン追加」や「サービス内容のアップデート」など後手に回った対応に追われ、本来注力すべき「取得データの活用」や「解約抑止」、「サービス改善」の活動が疎かになっている。



03. 顧客への提供価値として手軽さを売りにする一方、データ活用ができていない

顧客に提供している価値について、失敗層は成功層よりも、「個別に提供していたモノ・サービスの一括提供」「平均的な利用期間よりも短期間に限った利用ができる」といった手軽さに関する項目の割合が高い。

一方、「取得データを活用した新規サービスの提供」「取得データを活用した新たなモノ・サービスとの出会い提供」といった、データ活用に関する項目の割合が低い。



05. サービスリリース後に後手に回った対応が必要となり、解約抑止やサービス改善に注力できない

サービスリリース後にどのような活動を行っているかについて、失敗層は成功層より「顧客満足状況の確認」「サービス内容のアップデート（コンテンツやプラン追加など）」の割合が高いが、「サービス改善（課題分析、対策検討、ABテストなど）」「解約抑止策の検討・実施」を行っている割合は低い。

サービスリリース時点で複数プランを用意できず、リリース後に後手に回った対応を行っている事例が多いといえる。



失敗するサブスクの特徴
(一部抜粋)

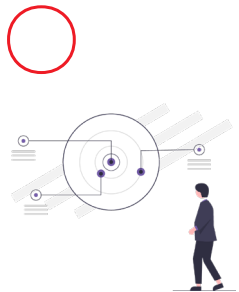
事業化プロセス (ビジネスモデル)

サブスクは従来の売り切り型事業とはビジネスモデルが異なり、顧客との継続的な関係性の構築が必要。
失敗するサブスクは、サブスクのビジネスモデルを十分に理解しないまま事業化を進めており、顧客課題の具体化や顧客サポート体制など、「顧客志向」に向けた業務プロセスを構築できないままサービス開始に至っている。



07. ターゲットや課題・ニーズの具体化が不十分

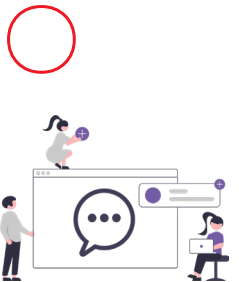
サブスク事業の企画時におけるターゲットや課題・ニーズの具体化について、失敗層は成功層よりも、「非常に具体的だった」と回答した割合が、ターゲットの具体化で13.2pt、課題・ニーズの具体化で7.9pt、それぞれ低かった。



09. サービス提供に向けた準備が不十分（特に顧客サポートやメンテナンスの仕組み作り）

サブスク事業による商品・サービスを提供する段階での準備について、失敗層は成功層より総じて準備不足だった。

特に、「顧客サポートのプロセス・役割分担の整備」「メンテナンス・アフターサービスの仕組み作り」で顕著に差が出ている。



失敗するサブスクの特徴
(一部抜粋)



事業化プロセス (組織)

組織について、「評価指標」「スキル」「社内文化」の観点から、失敗するサブスクの特徴が判明した。

- 評価指標：収支よりも社としての広告効果などを目的として、収益性や利益を重視しない
- スキル：新規事業の進め方やビジネスモデル作成のノウハウが不足しているが、表面的な調査しか行わない
- 社内文化：社内の上司や他部署との調整に難航するが、事業化承認時のチェックは十分に行われない



11. KPIとして「継続率」や「顧客満足度」を重視するが、「利益」や「収益」の視点が欠けている

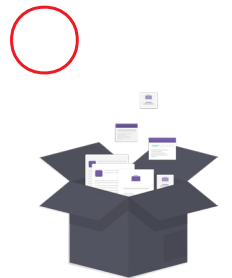
事業化承認時に設定されていた最も重要なKPIについて、失敗層は成功層よりも「継続率」「顧客満足度」を設定している割合が高い一方、「利益額」「LTV（顧客生涯価値）」「ARR/MRR（年次/月次の定期収益）」など、利益や収益に関する項目を設定している割合は低い。



13. 既存の調査データや文献を調べず、インターネットで表面的な調査のみを行う

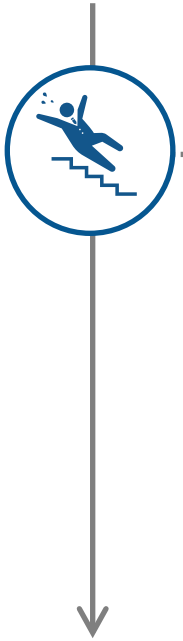
サブスク事業に関わる業務において行った調査や情報活用をみると、失敗層は成功層よりも「インターネットリサーチ情報」を行っていた。

一方で、「既存の調査データや文献」「社内保有データ」の調査を行っていた割合は低いため、表面的な調査に留まっていたといえる。



失敗するサブスクの特徴
(一部抜粋)

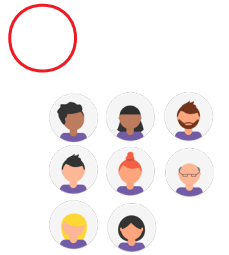




失敗するサブスクの特徴
(一部抜粋)

16. 上司からの指摘や関係部署との調整など、社内調整に難航する

サブスク事業を推進する際の状況について、失敗層は成功層より「上司などからの指摘で検討が加速された」「関連部門との調整は円滑に進められた」という割合が低く、周囲の支援や関連部署との調整がうまくいかなかった割合が高い。

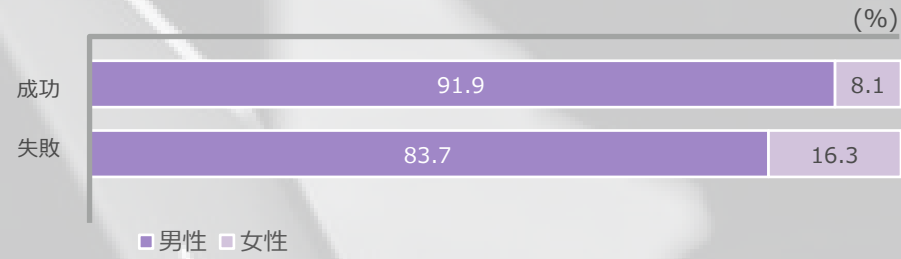


回答者属性

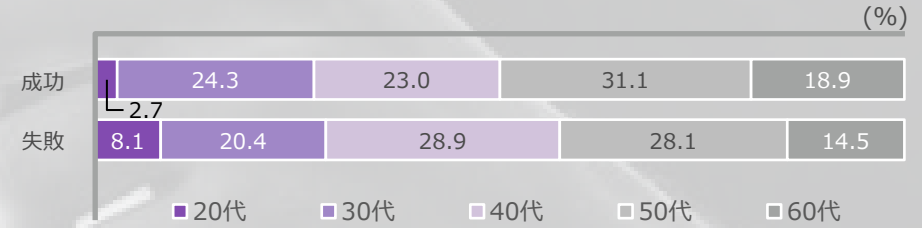
Attribute

成功 (n=74)
失敗 (n=754)

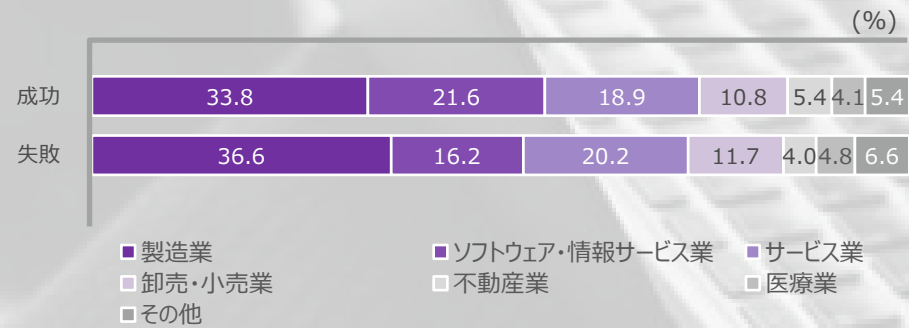
回答者の性別



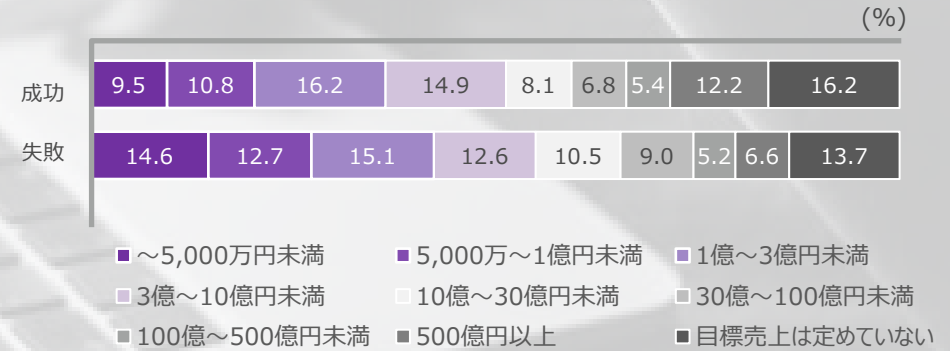
回答者の年代



所属企業の業種

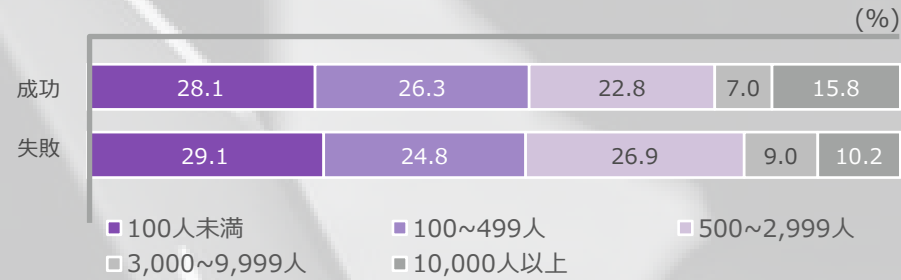


サブスク事業の規模

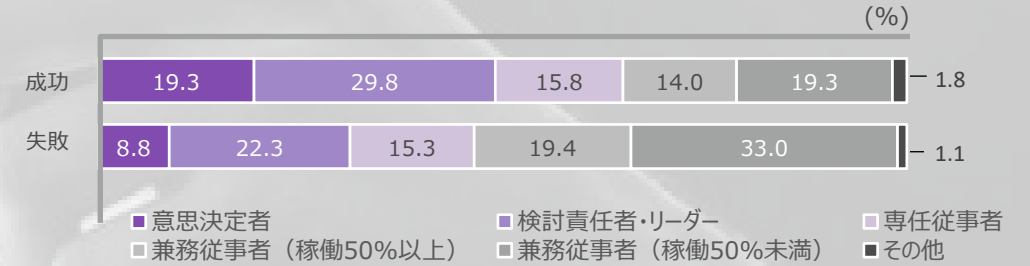


成功 (n=57)
失敗 (n=443)

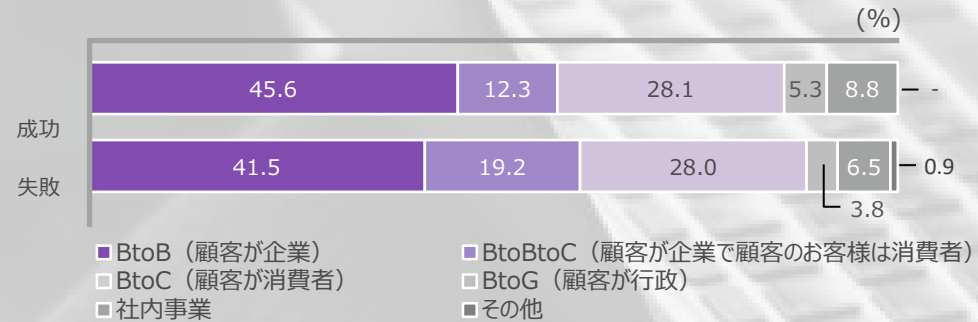
所属企業の従業員数



回答者のサブスク事業における立場・役職



サブスク事業のビジネス形態



(参考) サブスク事業に関する実態調査レポート【完全版】の目次

Agenda

01. 当社の提言	p4
02. 調査サマリー	p10
03. 事業評価	p22
04. 事業内容	p24
05. 事業化プロセス（ビジネスモデル）	p31
06. 事業化プロセス（組織）	p37
07. 回答者属性	p46

本調査レポートについて

本調査および分析は、当社が広く一般への情報提供を目的に作成したものであり、本調査結果（以下「本レポート」といいます）の著作権は、フォーティエンスコンサルティング株式会社が保有します。本レポートのいかなる部分についても、著作権法の範囲内での使用を除き、無断で複製、転載、転送または販売等を行わないようお願いいたします。なお、本レポートの全部または一部を引用される場合は、出所として「フォーティエンスコンサルティング株式会社」と明記いただき、掲載日・掲載媒体・引用箇所などの情報につきましては巻末の「お問い合わせ先」の担当者までお知らせください。

また、本レポート作成時における最新かつ正確な情報提供に努めておりますが、内容の正確性または完全性を保証するものではありません。特定の目的への適合性や第三者の権利に対する非侵害性について、明示または黙示を問わず、いかなる保証を行うものではなく、その他本レポートの使用に起因して生じる結果等について何らの保証を行うものでもありません。

お問い合わせ

■ 柳澤 孝洋

NewBiz チームリーダー
マネージングディレクター

■ 渡部 嵩大

NewBiz
コンサルタント

問い合わせ先

info@fortience.com



フォーティエンスについて

会社名	フォーティエンスコンサルティング株式会社 Fortience Consulting Inc.
代表者	代表取締役社長 山口 重樹
設立	2009年 7月 1日
事業内容	経営戦略・企業変革を実現するための コンサルティングサービスの提供
株主	株式会社エヌ・ティ・ティ・データ（略称NTT データ） 100%
従業員数	1,200名
資本金	95百万円
本社	〒100-8101 東京都千代田区大手町2-3-2 大手町プレイスイーストタワー11F TEL.03-3517-2292 FAX.03-3517-2293

改訂履歴

2021年03月09日 | 初版公開

2025年08月29日 | ディスクレーマー追記

2025年10月01日 | 株式会社クニエから、フォーティエンスコンサルティング株式会社へ社名を変更したため、社名や会社情報、ブランド情報を変更

FORTIENCE
CONSULTING

お問い合わせ先

Fortience Consulting Inc.

info@fortience.com
03-3517-2292
www.fortience.com