

# クラウドサービス収益増のための価格設定とパッケージング戦略 現在、未来、そしてさらにその先を見据えて

## ホワイトペーパー

クラウドソフトウェアの価格設定で成功戦略を構築するための共通フレームワークの登場

### エグゼクティブサマリー

サービス化されたソフトウェアやオンプレミスのソフトウェアの価格体系とパッケージングは、芸術的なレベルと言えるほど難解で、且つ科学的な要素も多く存在します。このホワイトペーパーでは、SaaSアプリケーションの提供や管理で最も重要である、構築、実行、管理、そして効果的なソフトウェアの価格設定とパッケージング戦略の方法をソフトウェア開発会社に提案します。

新サービスの顧客構築の場合や既にオンプレミス版を利用しているユーザへ、クラウドサービスを紹介する場合でも、また最終的にオンプレミス版の製品を完全にクラウドへと移行する場合でも、成功へと導く知見が書かれています。本文には、最新の成功事例や、実際に成功を収めたソフトウェア開発会社を紹介しています。本書を通じてソフトウェアの価格設定やパッケージング策定への参考書としてご活用ください。

### 価格設定とパッケージングは芸術的、且つ科学的

ソフトウェアやサービスの価格設定はとても芸術的、且つ科学的な検討を要すると言えます。クラウドソフトウェアの価格設定で成功するための戦略の共通フレームワークが登場しています。SaaSモデルが発展するにつれ、さまざまな事例やベストプラクティスが生まれ、成功するSaaS戦略の多くで使われている標準要素が何か分かってきました。

### SaaSの何が違うのか

ソフトウェア開発会社はSaaSの提供で、従来のオンプレミスソフトウェアの価格設定で犯した失敗からの脱却ができます。分散コンピューティングやクライアント/サーバの時代では、オンプレミスソフトウェアの販売方法は永久ライセンスにメンテナンス契約を付与する形式でした。永久ライセンスモデルでは、ユーザは多数のライセンスを前もって購入し、継続的なメンテナンス料金を毎年追加で支払います。ただし、さまざまな理由から、すべてのユーザがこうした筋書き通りになるとは限りません。

しかし、現在ほとんどのソフトウェアの売上は、未だ永久ライセンスにメンテナンスを追加したモデルによるものです。現在ソフトウェア業界では、SaaSでもオンプレミスソリューションであっても、サブスクリプションモデルの売上が急成長しているのです。

SaaSでは、Webを通じてユーザにリソースをサービスとして提供し、その測定基準や計量手法には面白い方法もあります。というのも、ソフトウェア開発会社もしくはサービスプロバイダは、シングルインスタンスのソフトウェアアプリケーションを数多くのユーザに提供しているからです。

こうした環境では、オンプレミス環境では困難だったさまざまなことがトラッキングできます。従来のオンプレミス環境では、ユーザがソフトウェアをインストールをし、決まった課金方法が存在していたためトラッキングは困難でした。つまり、SaaSそのものや、サブスクリプションモデル全体は、非常に優れた特徴があり、迅速な価格設定方法の基となるもので、これまでソフトウェアの世界に存在していなかった可能性を広げるものなのです。

物理的な製品からSaaSモデルに移行する際に、全体的なプロセスがより関係性にフォーカスしたものとなります。つまりユーザは、物理的な製品のかわりに、ビジネスプロセスの達成を支援するソフトウェアリソースへのアクセス権を手に入れます。ベンダはソフトウェアサービスを提供し、ユーザはその価値に見合っているかによって支払い続けるかどうかを継続的に判断します。SaaSはどちらかという反復プロセスで、小さく始めて時間と共に成長をします。

物理的な製品からSaaSモデルに移行することは、全体的なプロセスがより関係性にフォーカスしたものになることを意味します。

アーキテクチャや配布モデルの面からハイレベルにSaaSを解説すると、共有インフラや共有アプリケーション、そしてサブスクリプションの支払い方法にフォーカスすることになります。

SaaSビジネスモデルを検討中のソフトウェア開発会社にとって大切なのは、SaaSと従来のオンプレミス製品がどの様に違うのか、それぞれのビジネスモデルもふまえてしっかり理解することです。アーキテクチャや配布モデルの面からハイレベルにSaaSを解説すると、共有インフラや共有アプリケーション、そしてサブスクリプションという支払い方法に注目することになります。理論上は、従来のソフトウェア開発会社でも簡単に提供できそうだと感じるかもしれませんが、実際には、そのシンプルさが時にSaaSを正しく実行するために必要な複雑さを隠している可能性もあるのです。

### SaaSの特徴と要件

ソフトウェア開発会社が考慮すべきサービスの特徴は数多くあります。次のリストをご覧ください。それぞれの項目で、ソフトウェアの開発、配布、製品ライフサイクルに関する新たな見解が書かれています。こうした見解は、従来のプロバイダの多くが持っていません。また、SaaSの追加を検討中、もしくは完全にSaaSへの移行を検討しているソフトウェア開発会社が満たすべき重要な要件も含まれています。

#### 1. SaaSアプリケーションは通常、外部プロバイダがホストする：

「クラウド上」で実行するという事は、事実上ソフトウェアが外部プロバイダによるオフサイトの場所にホストされていることです。

ソフトウェアがサービスとして提供されると、ソフトウェア開発会社または指定プロバイダは、技術やカスタマーサービスなどさまざまな面でサービス提供を保証するSLA（サービスレベルアグリーメント）をユーザに提供します。

#### 2. SaaSアプリケーションはインターネット経由でアクセスする：

SaaSアプリケーションには、標準ベースのユニバーサルネットワークを介してアクセスします。ソフトウェア開発会社は、そのネットワークで必要とされる分だけスケラブルなサービスを提供できるよう求められます。

#### 3. SaaSの実装にはITスキルが最低限もしくはほとんど必要ない：

ユーザはホストされたアプリケーションにオンラインでアクセスするため、サービスの仕様書は簡素化されており、多くのオンプレミスシステムのように長期間かけて実装することはありません。その結果、ソフトウェア開発会社にはリアルタイムなサービスを提供することが求められ、多くの場合、企業内でもあまり技術に詳しくない人たちとのやり取りが必要となります。

#### 4. 自動プロビジョニング：

SaaSの配布モデルの特徴には、リクエストのセルフサービス化、ほぼリアルタイムでの実装、ダイナミックかつきめ細やかなスケーリングといったことがあります。ソフトウェア開発会社は、トランザクション環境においてダイナミックにスケーリングすることや柔軟に容量を提供することが求められます。

#### 5. 細やかな価格体系：

ほとんどのSaaS契約は利用量によってきめ細やかに課金されるようになっており、ソフトウェア開発会社は利用量ベースでの課金に対応する必要があります（ただし、一部では長期契約や固定料金での契約によって、きめ細やかさが見えにくくなっている場合もあります）。ソフトウェア開発会社の価格設定戦略は、共有された価値を継続的に提供することに基づく必要があります。

#### 6. 共有リソース/共通パーツ：

設定するあるいは、カスタマイズするか、また統合やクライアントサイドの最適化も行うべきか。ソフトウェア開発会社は単一コードをベースとしたマルチテナントアーキテクチャを提供します。

## SaaS契約の主要構成

SaaSのパッケージングや価格設定は、興味深く刺激的な方法がさまざまあります。ここでは、SaaSプロジェクトにおいて必要となる主要な構成について解説します。

まず最初に、一番基本的な要素として**サブスクリプションモデル**があります。サブスクリプションモデルとは、ユーザはソフトウェアをオンラインサービスとして利用するため継続的に料金を支払うものです。ユーザは、料金を支払い続ける限りソフトウェアを利用できます。

SaaS契約におけるもう一つの要素は**価格設定**です。価格は一般的にユーザベースとなります。ユーザがオンプレミスアプリケーションを実行する場合と異なり、SaaSではユーザに対しアプリケーションのインスタンスを実行する際に利用する測定方法やトラッキング機能によって、さまざまなユーザベースの基準を採用することが可能です。最もシンプルな方法は、サービスを利用するユーザ数で課金することです。より高度な方法としては、例えばどの機能がよく使われているか、1日の特定の時間に最もよく使われる機能は何か、特定の業界でよく使われる機能は何かといった点を見るのが可能です。現在のところあまり実験的な課金方法を実施するSaaSベンダはほとんどありません。

**契約期間**もSaaSの契約では重要な要素です。期間は、月ごとの契約から数年契約まで指定できますが、通常は1年契約が多くみられます。その理由として、利用者やビジネスユーザが毎月発注書を発行したり、毎月クラウドアプリケーションに関する決定を下したいと思わないためです。購入が決定すると、多くの顧客はその事に関して忘れてしまいたいのです。トライアルや評価を提供する場合、より短期間の契約が望ましいでしょう。そして、契約する準備ができたユーザは、1年契約を結ぶ可能性が高いといえます。サブスクリプションモデルではこれが自然なことです。

契約期間に関するユーザ側の課題（もしくは懸念）は、業務がアプリケーションに依存すると、ソフトウェア開発会社が次の契約時に価格を上げるのではないかとことです。これは非常によくあることであるため、価格を一定に保つため、ユーザは複数年契約を結ぶこともあります。この場合のベストプラクティスとしては、できるだけユーザの立場を考慮した方法で契約期間の選択肢を提案することです。SaaSの契約では、1年、3年、さらには5年といったオプションが存在することも珍しくありません。契約期間が長ければ長いほど、期間に応じて単価も下がります。

サブスクリプションの収益はサービスが提供される際に計上されるべきです。

契約における重要な要素として他にも**請求と収益認識**があり、これらは連動します。通常、請求は1年契約の場合も前払いです。つまり、1年契約を結んだユーザは、サービスの開始前に1年分の料金を支払います。もちろん収益は、この時点で計上されず、サブスクリプションの収益はサービスが提供される際に計上されるべきで、これがサブスクリプションおよびSaaSにおける収益認識の規則なのです。

メンテナンスによる収益期間も同様です。収益認識は契約条件に基づいて見積もることができます。SaaSの導入はオンプレミスであるため従来より非常に短期間かつ小規模に進めます、新規顧客契約に関連したプロフェッショナルサービスの請求が発生する場合があります。プロフェッショナルサービスの部分は、実際のサブスクリプションサービスとは異なるスケジュールで収益が計上されます。

**サービスレベルに関する合意(SLA)**もSaaS契約においては重要な要素となります。ソフトウェアがサービスとして提供される場合、ソフトウェア開発会社または委託先のプロバイダは、ユーザに対して技術やカスタマーサービスなどさまざまな面でのサービス提供をSLAで保証します。カスタマーサービスの保証には、サポートリソースの可用性やテクニカルサポートへの依頼に対するレスポンスタイムなどが含まれます。技術面での保証は、障害発生時の解決時間やシステムのレスポンスタイムに関する保証で、多くの場合システムの可用性や稼働時間への保証も含まれます。サービスレベルが満たされない場合はユーザに返金する必要があるため、ソフトウェア開発会社の売上に悪影響を及ぼす可能性があります。返金条件付きのSLAは、通信事業者やASPが何年も前に始めており、いまや標準となっています。

SaaS契約特有の要素として、**ダイナミックにスケールアップ、スケールダウン**できることがあります。オンプレミスで従来のライセンスとメンテナンスを販売するモデルでは、特に永久ライセンスの場合、収益が事前に計上されるため、経理上スケールダウンは不可能です。経理上の収益認識された後、ライセンスをソフトウェア企業に返すことは難しいのです。

一方、ソフトウェアをサブスクリプションし、一定の期間内でアクセスが許可されている場合、スケールアップやスケールダウンはバックエンドの経理的観点からは非常に簡単で、ユーザ側も当然そうできるものだと考えています。より実用的な実際の利用回数（人数課金ではなく）の価格モデルでは、ダイナミックにスケールアップやスケールダウンする課金アプローチの採用を検討すべきです。つまり、ユーザ企業は月ごとに、または1日ごとに異なる料金が課金されるかもしれません。

## シンプルさは大切だが1つのパターンで全ユーザはカバーできない

SaaSの契約においては他にも予測可能性やセットアップ料金、最低価格、差別的価格形成について検討します。

### 予測可能性

SaaSにおけるソフトウェア開発会社の予測可能性とは、一貫したコスト（ユーザ毎のサービスコスト）や継続的な売上のことを指します。ユーザにとっての予測可能性は、時間をかけてコストを平準化でき、利用量に基づいて課金される料金プランのことです。こうした価格設定の基準で、ユーザは予算見積もりができ、計画的にユーザ数の増加やトランザクションの拡大、ストレージの追加が実行できません。

ベストプラクティスとしてアドバイスできるのは、明確な原価と価値にもとづいた要素で、比較的一の課金料金プランを設定することです。また、付加価値の高いさまざまなプランを用意することも検討すべきでしょう。例えば、ストレージ、ネットワーク最適化、インテグレーション、データクレンジングと分析、カスタマイズのテストやコードの品質保証、高度な請求書の自動処理などです。

### セットアップ料金

従来SaaSプロバイダは、契約を解除するユーザに対しての違約金として、高額なセットアップ料金を請求してきましたが、今ではそのようなことも減ってきています。経済の悪化と予算削減が進んだ事で、ソフトウェア開発会社はSaaSユーザが支払った分の価値を迅速に提供することが求められています。

ここでのベストプラクティスは、セットアップ料金を徴収しない、もしくは大幅にカットすることです。セットアップ料金を決める前に、この料金があることで販売プロセスがどれだけ遅れるか、妥当な価格はどれくらいなのか、セットアップ料金で毎月発生する月額料金にどれほど影響するのか検討しましょう。最終目標は、障壁を取り払いユーザに迅速に価値を実感してもらうことです。

### 最低価格

一部のSaaSベンダは、携帯電話の従量制プランのように、利用量に基づいた価格モデルを採用しています。携帯電話会社と同様、ソフトウェア開発会社は導入費を抑えて最低価格を引き上げることを選択しています。

### 差別的価格形成

多くのベンダは、3~4年でオンプレミスライセンスへの投資と同等になるようSaaSライセンスを調整しています。大手や有力ベンダはあまり値下げしませんが、かわりに多くのオプションをつけてきます。ブランドの成熟度やプレミアム価格などで目立つようにさまざまな料金プランを提示し、購入者の心理に訴えかけなくてはなりません。

例えば、有力ソフトウェア開発会社の提供する有名な企業向け電子メール製品があるとします。その製品は年間数億ドルの売上を誇り、さまざまな料金プランを用意して確固たるユーザベースを持っています。同社では、ライセンスやメンテナンス、サポート、フルタイムのスタッフ、ハードウェア、公共料金なども含め、製品を運営するために必要な1人あたりの平均コストを把握しています。もし1人あたり1円で使えるホスト型電子メールソリューションが存在していたとしても、このソフトウェア開発会社は自社製品にプレミアムがあるとして製品の価格を下げることはしないでしょう。

同社がホスト型電子メールソリューションを発表する場合、差別的価格形成が採用できます。基準となる価格を設定し、新たに提供するソリューションに少し付加価値をつけるのです。結果、理論上は価格崩壊を免れることができます。ここで重要なのは、ユーザ調査で常に指摘されることですが、マルチテナントアーキテクチャの価値とは、プロバイダがエンドユーザに低コストを反映させて提供していることだという点です。高すぎる差別的価格形成を行うと、そのサービスがコストにメソッドを付け足した価格やオフリングの価値以上の価格になっていると見なされ、本当に新しいものではないと感じるユーザが遠退いてしまうかもしれません。

価格体系を簡素化するにはバランスを取るようになりますが、1つのパターンで全ユーザに合ったものを提供できるわけではありません。料金プランを展開する際には、柔軟性とバランスを取りつつ、ユーザがより成熟し、よりエンタープライズ指向になった時にも継続してニーズを満たせるようにしましょう。SaaSとクラウドの根幹にあるのはシンプルさであるということを忘れてはいけません。

ここまでで、何とかSaaSの価格体系やパッケージング戦略に簡単に取り組む方法はないのかと考えている人もいるでしょう。実はあります。それにはまず、自社の事業目標を考えてみることで

経済の悪化と予算削減が進む中、ソフトウェア開発会社はSaaSユーザが支払っただけの価値を迅速に提供することが求められています。



価格設定とパッケージング戦略は、常に事業目標を基に決めましょう。

顧客基盤を構築して売上最適化に結びつけることが主な目的です。

## 事業目標を起点とする価格設定とパッケージング

価格設定とパッケージング戦略は、常に事業目標を基に決めましょう。一步下がり自社の全体像を把握し、企業が達成しようとしていることは何なのかを確認します。

顧客ベースを拡大し、新しい市場に参入したいか、成熟した製品の売上を最大限に伸ばしたいのか、競合のプレッシャーに備え、自社の製品を差別化したいのでしょうか。

本ホワイトペーパーでは、以下3つの異なる企業モデルの観点から価格設定とパッケージングについて考え、それぞれの目的と戦略を探ります。

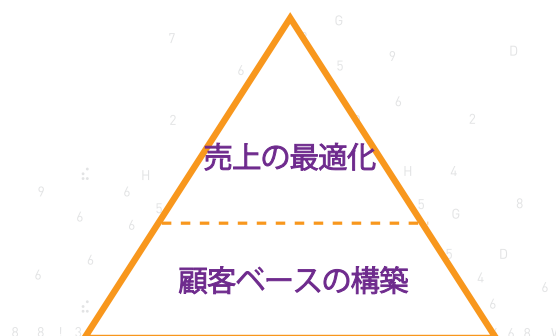
1. 新規のSaaS専門スタートアップ企業で、SaaSだけで事業を展開するケース
2. 既存のオンプレミスポートフォリオを持つ有力ソフトウェア開発会社で、新市場や新規顧客セグメントに向けて新たなSaaSアプリケーションを提供しようとするケース
3. 既存のオンプレミスポートフォリオと強固な顧客ベースを持つ有力ソフトウェア開発会社で、既存のポートフォリオをSaaSとして拡大するか完全にSaaSに移行しようか検討しているケース

どのような価格設定とパッケージング戦略を選んで財務目標を達成するかは、その企業の目的によって変わります。

## 新しくSaaSサービスを提供

上記の中で1と2のケースは、顧客ベースを構築して売上最適化に結びつけることが主な目的となります。

新たなSaaSサービスや新規ビジネスを確立するにあたっての最初のステップは、顧客基盤を構築することです。市場を検証するためにも、売上を上げるためにも、製品の方向性を決めるためにも、潜在的競合に権利を主張するためにも、まずは顧客基盤が必要です。



ユーザ基盤を拡大させることに注力しながら、サービスが成熟してきた時点で、次は売上の最適化について集中的に考え始めます。新機能を収益化し、その後さらにパッケージングやさまざまなライセンスモデルを採用してSaaSアプリケーションを差別化するのです。

## 市場シェアを獲得する

市場シェアの獲得に際して重要なのは、サービスの価値と価格体系を結びつけ、事業目標とのバランスを取ることです。当たり前のことのように聞こえるかもしれませんが、さまざまな方法で収益化できることこそSaaSのメリットのひとつだということを強調しておきます。

さまざまな方法で収益化できることこそSaaSのメリットのひとつなのです。

迅速にユーザの採用を増やし市場シェアを獲得することが目的であれば、採用の障壁がほとんどない、もしくは全くない状態で、ユーザにサービスの核となる価値を簡単に体験してもらう必要があります。以下の例は、顧客基盤を構築し市場シェアを獲得する際に現在使われているさまざまな方法の一例です。

どの方法が自社のケースにあっているかは、目的や提供するアプリケーション、ターゲットとする市場によって変わってきます。

### フリーミアムモデル

フリーミアムモデルでは、基本機能を無料で提供し、より多彩な機能などに対する有料アップグレードコースを設ける方法です。

このモデルは、提供するサービスの価値がコラボレーション機能のようなものから生まれる場合にお勧めです。言い換えると、ユーザ基盤が拡大し、ユーザやユーザの交流によって価値が高まる場合です。また、技術や機能が市場にあまり浸透していない場合もフリーミアムモデルが適切といえます。さらには、無料版から有料版へのアップグレードでユーザの価値が大幅に拡大する場合もフリーミアムが良い選択肢となります。フリーミアムモデルで有料版にアップグレードする価値をうまく提案できない場合、巨大なユーザ基盤を抱えつつも売上に結びつかないという危機に陥ることが考えられます。つまり、無料版と有料版の機能を注意深く分けることが大切なのです。

ビジネスの専門家向けソーシャルネットワーキングサイトのLinkedInは、フリーミアムモデルで成功した良い事例です。LinkedInは、現職や過去の職場での同僚、業界の仲間、知り合いなど、ユーザが仕事上で築いたネットワークを管理するフレームワークを無料で提供しています。LinkedInの収益源となっているのは、プレミアムサブスクリプション、企業向けソリューション（求人サービスなど）、広告の3つです。同社の事業は利益を上げており、2009年の売上は1億ドル超、2010年には2億ドルに近づくと予測されています。急速に増加するユーザ基盤とプレミアムサブスクリプションによる価値で明確に差別化し、驚くような成長を遂げています。

### 機能限定モデル

機能限定モデルでは、採用数を急速に増やすため比較的安価なバージョンのソフトウェアサービスを提供し、機能を限定してアップグレードの販売に結びつけるものです。価格は、利用可能な他のソリューションと合わせるべきでしょう。もしその分野のソリューションはこれまでオンプレミスで提供されており、同分野でSaaSソリューションを提供する初のベンダとなる場合は、サービス価格の決定にあたり既に確立された市場価格を基に決めるとよいでしょう。市場価格とされる価格より若干安価な価格を設定し、（すぐに価値が出せる、導入時の初期費用が安価、契約の縛りが緩いといった）SaaSの利点を強調してもいいでしょう。オンプレミスソフトウェアでもこうしたモデルが長年に渡って採用されており、聞いたことがあるように感じるかもしれません。しかし、SaaSの場合は考慮すべき大きな違いがいくつか存在します。

- 機能限定モデルが最適なSaaSは、コラボレーションやコミュニティでの交流に頼ること無くビジネスを成長させることができるサービスの場合です
- 機能限定モデルが適しているのは、すでに市場価値が確立されたサービスです
- 一定規模の無料サービスを展開するコストが負担できないプロバイダには、機能限定モデルが最適なアプローチです

このモデルを採用する場合のベストプラクティスは、（契約に関する項目ですすでに述べたとおり）参入の障壁をなくすことです。機能限定版には比較的安価な価格を設定し、できるだけセットアップ料金も低価格もしくは無料にしましょう。また、契約期間もできる限り限定的とし、1年以内に留める方がよいでしょう。市場によっては、最初は契約を結ばない手法もいいかもしれません。その後、パッケージの内容や各機能の価格に基づき、ユーザがより高価格なサービスや長期間契約を検討するよう働きかけるのです。機能限定版では、限られたユースケースを解決することだけに注力する方法もいいでしょう。

ベストプラクティスは、参入の障壁をなくすことです。機能限定版には比較的安価な価格を設定し、できるだけセットアップ料金も低価格もしくは無料にしましょう。

成長に合わせて拡大するモデル、もしくは利用量モデルが望ましいのは、顧客基盤を拡大させたい場合です。

Salesforce.comは、エントリーレベルのオフリングで機能限定モデルを採用し、これまでずっとうまくやってきています。ユーザ基盤を拡大する企業や、より高価格帯のサービスへと移行する企業、さらには高機能版に移行する企業などからの売上が伸びているのです。

### 成長に合わせて拡大するモデル

成長に合わせて拡大するモデルとは、利用量に応じたモデル、もしくはトランザクションに応じたモデルのことで、ユーザは使った分量利用時払いに対して料金を支払い、継続的に発生する料金や基本料金などはありません。

これはダイナミックなモデルで、ユーザにとって最も柔軟性の高い価格体系です。このモデルでは、ユーザが先行投資のリスクを負うことはほぼないのです。価格は、利用量や台数などの単位ベースで決まり、一般的に固定料金や段階的な料金プランよりは高くなります。

利用量と価格が強く関連している実際のサービスには、Amazon Web Services (AWS) や Skypeなどがあります。成長に合わせて拡大するモデル、もしくは利用量モデルが望ましいのは、顧客ベースを拡大させたい場合です。提供するサービスにユーザが馴染み、一貫してある程度の利用が見込めるようになれば、売上増の機会が訪れ、売上の変動も抑えることができます。

ここで挙げた3つのモデルは、SaaSで提供できるさまざまな価格オプションの一部に過ぎません。どのモデルが自社のビジネスにとって最適であるかは（複数のモデルを選択することもあります）、事業目的やアプリケーションの種類、ターゲットとする市場によって変わってきます。強固な顧客基盤を築いて成長し始めたら、次に売上を伸ばすことにフォーカスしましょう。

### 利益向上に向けて

強固な顧客基盤が構築できれば、次にその顧客基盤を活用し、新市場を開拓することで、売上の拡大に注力しましょう。

無料でサービスを提供するSkypeを例に取ってみましょう。同社は無料サービス以外にも、サブスクリプションモデルや利用量モデルを採用しています。顧客ベースの中でも異なるセグメントによって、パッケージングやライセンスモデルを分けているのです。

また、あるネットワーク・アプライアンス・ベンダでは、既存の製品ポートフォリオにサービスを追加しようと検討していました。同ベンダは、ユーザ基盤のライセンスモデルで利益が最大化できると考えていましたが、売上を最適化し、あらゆるユーザのニーズを満たすため、サブスクリプションベースのライセンスと基本料を採用しました。

さらに、あるSaaS専門のスタートアップ企業では、サービス開始後の18カ月間に料金プランとパッケージングの変更を50回も行いました。勢いをつけてビジネスを成長させるため、同社は常に機能セットや価格設定を変えていたのです。これは極端な例かもしれませんが、サービス開始後の初期段階に継続的に価格設定やパッケージングを見直すことは非常に重要です。ユーザもSaaSの世界ではこのような迅速性を求めており、この業界ではパッケージングやライセンスモデルをよりダイナミックに調整することが簡単だと考えられているのです。

ソフトウェアサービスのパッケージングを柔軟に行い、多様なライセンスモデルを提供することは重要です。ここに挙げた例は、自社のアプリケーションやビジネスにとってどのライセンスモデルが最適かを考えるだけでなく、ユーザにとって最適な価値提案が何なのかを考えることが大切だということを示しているのです。

### 確立したオンプレミス戦略を進化させ、SaaSを組み入れる

伝統的なオンプレミスソフトウェア製品を持つ有力ソフトウェア開発会社が、製品群をSaaSで補強したいと考えているのであれば、その会社はハイブリッドのオフリングを提供するソフトウェア開発会社という位置づけになります。つまり、製品ポートフォリオには、オンプレミスソフトウェアアプリケーションとSaaSアプリケーションのそれぞれが含まれるということです。

ハイブリッドプロバイダとは、ハイブリッド車のようなものです。ハイブリッド車には、車の燃料として従来通りのガソリンエンジンを使い、このエンジンがソフトウェア開発会社の場合はオンプレミス部分になります。そして、ハイブリッド車に電気モーターを追加してより効率化するように、オンプレミスのポートフォリオにSaaSを追加し、ビジネス全体を最適化するのです。

ソフトウェアサービスのパッケージングを柔軟に行い、多様なライセンスモデルを提供することは大切なことです。

成長に合わせて拡大するモデル、もしくは利用量モデルが望ましいのは、顧客基盤を拡大させたい場合です。

ユーザは、そのオンプレミスソフトウェアの使い心地が良いと感じていたのですから、既存の価値をサービスにまで拡大するという事は、新たな投資を行ってユーザが受ける恩恵を増大させることにつながるのです。

SaaSは、これまでのオンプレミスポートフォリオへの投資を補完するものです。この考えは、サービスプロバイダ側の観点だけでなく、ユーザ側の観点からも重要です。ユーザがオンプレミスソフトウェアに対して何年もかけて行ってきた投資と、そのソフトウェアを活用することで継続的に受けてきた価値は、すでに根付いています。

ユーザは、そのオンプレミスソフトウェアの使い心地が良いと感じていたのです。つまり、既存の価値をサービスにまで拡大するという事は、新たな投資を行ってユーザが受ける恩恵を増大させることにつながるのです。これにより、ソフトウェア開発会社は既存のメンテナンス料による売上を保護しつつ顧客ベースを守り、ユーザもソフトウェア開発会社が提供する価値に注目するようになります。有力なオンプレミスソフトウェア開発会社にとって、SaaSがいかにオンプレミスのオフアリングを補強して問題解決できるか考えることは重要な戦略につながるのです。

### ハイブリッドの価格設定とパッケージング戦略

次に、ハイブリッド製品の価格設定とパッケージング戦略について考えます。その前に、再度ハイブリッド車とハイブリッド製品の類似点を見てみましょう。ここではその類似点を優先駐車場としておきます。ハイブリッド車を運転したことがない人は、駐車場で「ハイブリッド車専用」と書かれたスペースに若干不満を感じるかもしれません。ちょっと待て。なぜ私は特別扱いされないのか？という考えが浮かびます。ハイブリッドソフトウェア製品は、この優先駐車場に似ているのです。その理由は以下の通りです。

ここでの類似点は、ソフトウェア開発会社が成熟したオンプレミス製品と強固な顧客基盤、さらにはSaaS製品まで提供している場合、特別扱いが受けられるという点です。なぜなら、オンプレミスの展開とサービスベースの製品を柔軟に活用し、ほぼすべての場合で顧客のニーズを満たせることを証明することになるからです。

SaaSで既存のオンプレミスポートフォリオの拡大を狙う際には、さまざまな方法があります。そのひとつは、オンプレミスですでに提供している機能にうまくフィットする補完機能をSaaSで提供する方法です。

また、オンプレミスソリューションでは解決できない事例を解決するといったように、オンプレミス製品の価値を増大することに注力する方法もあります。あるCADソフトウェア開発会社は、ソーシャルコミュニティ機能を製品に追加することでこの方法に成功しました。同社はソーシャル上で交流やコラボレーションを行い、サプライチェーンやデザイン、開発などさまざまなプロセスを通じて効率的なフィードバックが得られるようになったのです。

この方法は、ソフトウェア開発会社にとってもユーザにとっても価値のあることです。ユーザコミュニティの交流から得た情報を、問題解決につながる特徴や機能として実装できるためです。コミュニティ機能により、ユーザは製品の次期バージョンがどのようなものになるのか分かりやすくなり、開発プロセス中に意見を出すことも出来るようになります。これは、既存のオンプレミス製品ではうまく実現できていませんでした。

既存の製品を再度パッケージしなおすことで、また違う課題が解決できることもあります。例えば、豊富な機能を備えた会計アプリケーションを提供していると仮定します。このアプリケーションのほぼ全ての機能を使いこなしているコアユーザは、大企業の中でも2~3割で、残りは全機能中ほんの一部の機能しか利用していません。こうしたケースは非常に多く、業界標準となっています。そのため、簡易バージョンの製品を作ることで、その企業の7~8割に及ぶ従業員にアピールする価値はあるのではないのでしょうか。こうした場合はSaaSアプリケーションが最適でしょう。一部の機能で新たなSaaSベースの製品を提供し、こうしたニーズがつかめるのですから、別途オンプレミス版のアプリケーションを再パッケージして提供する必要はありません。

中小企業をターゲットとするグラフィックデザイン会社にも良い例があります。中小企業では通常、社内IT部門のリソースが非常に限られているため、内部ITスタッフを必要としないSaaSアプリケーションにとっても魅力を感じるのです。このグラフィックデザイン会社では、既存のポートフォリオに新たなサービスを2つ追加する計画を立てています。ひとつはユーザの環境に冗長性を提供する外部ストレージ機能で、もうひとつはオンプレミスのグラフィックアプリケーションの簡易版をサービスとして提供するというものです。SaaSバージョンにより、基本的に利益も増えるでしょう。これら2つの新SaaS製品は、ベータ版でのフィードバックも非常に好調なようです。



既存ユーザに対してSaaSを販売する場合、ソフトウェア開発会社のSaaS戦略推進者は今後起こりうる変化をすべて受け入れなくてはなりません。

価格を決める時には、ユーザにとっての平均的な損益分岐点、つまりSaaSのサブスクリプションコストが既存の永久モデルのコストより大きくなる時期がだいたい3~4年になると考えてください。

### 採用には時間をかけること

既存ユーザに対してSaaSを販売する場合、ソフトウェア開発会社のSaaS戦略の推進者は今後起こりうる変化をすべて受け入れなくてはなりません。SaaS推進者が受け入れたとしても、ユーザやほかの社員が受け入れるとは限りません。これは変化の一環です。SaaSアプリケーションをポートフォリオに追加するにあたっては、ゆっくり行う必要があることを配慮することが大切です。

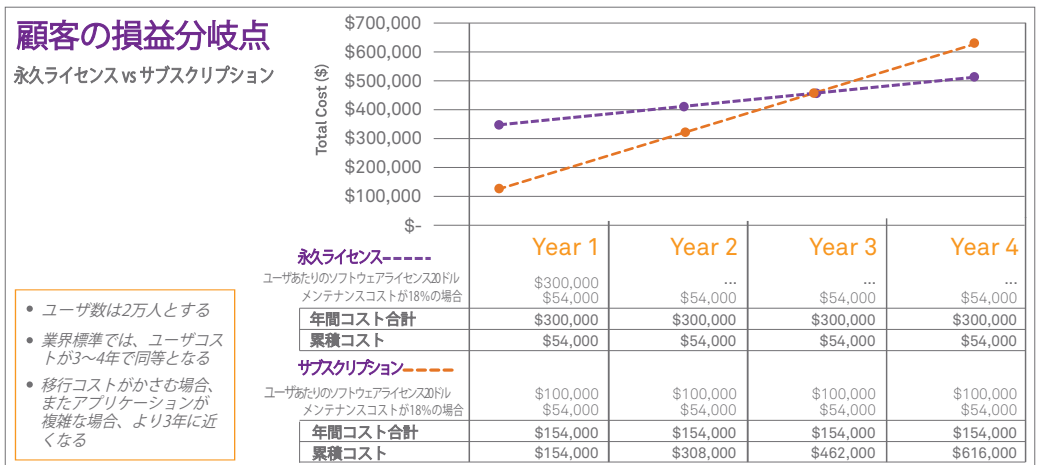
そのひとつの方法として、まず最初は既存のオンプレミス製品に合ったライセンスモデルを採用することです。最初から利用量を基本とした価格モデルを採用せず、例えば年間サブスクリプションでサービスを提供するところから始め、メンテナンスの更新と合わせるのです。こうすれば、サービスを市場に出すにあたって社内プロセスを大幅に変更する必要もありません。機が熟したところで、市場に出したサービスにより合った柔軟なライセンスモデルを採用すればいいのです。

### 芸術と科学の意味するところ

価格設定やパッケージングはもちろん、全体的な戦略面からも、どのように市場参入するかは最初に決めておくことが非常に重要です。柔軟なサブスクリプションにするのか、利用量ベースのモデルにするのか、さらには一定のシート数などをベースとしたプリペイド形式にするのかといった具合です。一定の利用量をベースにしてもいいかもしれません。基準とする一定量は自由です。利用量を超えた場合や、使い切らない場合の持ち越し、ピーク時の利用など、携帯電話業界でよく使われているより柔軟なオプションも検討しておきましょう。

こうしたことをすべて決めるには、まず下調べをして投資対効果検討書を設計するところから始めます。一般的には、ソフトウェア開発会社のオンプレミス永久ライセンスの数から始め、次に現在のメンテナンス更新やメンテナンスの減少、永久モデルの製品にかかる既存コストなどを考えます。その上で、サブスクリプションの更新率がどの程度になるか予測を立てるのです。

価格を決める時には、ユーザにとっての平均的な損益分岐点、つまりSaaSのサブスクリプションコストが既存の永久モデルのコストより大きくなる時期がだいたい3~4年になると考えておいてください。提供しているソフトウェアの種類やユーザのタイプに関わらず、業界のベンチマークとなる基準は3~4年です。



SaaSサブスクリプションの価格は、3~4年の損益分岐点を考慮した上で、目的によって調整しましょう。ユーザをSaaSサブスクリプションに移行させることを目的とするのであれば、損益分岐点を遅くすればいいですし、多くの用心深いベンダのようにユーザを永久ライセンスモデルに引き留めておきたいのであれば、損益分岐点を早めに設定すればいいのです。

価格設定でもうひとつ考慮すべきことは、1年、3年、5年といったオプションを設定するかどうかです。価格的には1年オプションよりも5年オプションを選んだ方が、ユーザには当然有利となります。

価格設定やパッケージングの方式における科学とは基本こういったことです。これ以外の考慮点はすべて芸術的です。なぜなら、その他のポイントには事業目的やアプリケーション、ターゲットとする市場によって、個別の状況や方向性が関わってくるからです。

### 文化的要素

文化的要素も、基本的に狩猟・採集民的な販売方法に関連することですが、有力ソフトウェア・オンプレミスベンダがポートフォリオをSaaSに拡大したり完全に移行したりしようとする際には課題となりやすい要素です。社員は皆、SaaSが企業全体の中で急成長を遂げる分野だとして興奮しますが、実際には不満を抱える結果に陥ることが多いのです。それは、SaaSというアイデアに事業としてはコミットしたものの、営業部隊の文化は未だ伝統的なオンプレミスビジネスの方向を向いていることに気づくためです。

ソフトウェアパッケージを提供する企業の永久ライセンスモデルは、狩猟文化が中心となって生まれたものです。外に出かけて巨大な取引をし、多数のエンドユーザライセンス契約を結んだあとで顧客への対応を考えます。こうした文化では、小さく始めて時間と共に大きくなるかもしれないというサブスクリプション契約の販売をあまり重視することはないでしょうし、大きな獲物を獲得する能力を妨げるのであればむしろ全く重視しないでしょう。

つまり、企業の方向性を真剣に考える必要があるということです。文化的要素は、企業の成功度にも影響を与えるため、無視できるものではありません。さまざまな価格体系を揃え、最良の投資対効果検討書を考え出したとしても、企業全体が本当にSaaSを重要なビジネスだと見なさない限り、成功することはないでしょう。企業内で採集民族的な考えを育て、約束したことに従いましょう。ユーザの支援は非常に楽しいものすし、そうすることでユーザも継続的に支払いを続けたいと考えるのです。CEOから一般社員まで全員が、このサブスクリプション文化を中心としたビジネスに責任を持つ必要があり、営業の文化も時間をかけて売上を収穫する方向に変えることが求められます。

文化的要素は定義が難しいのですが、非常に重要です。これこそが、伝統的な大手ソフトウェア企業のSaaSへの取り組みがあまり成功していない理由そのものだからです。

### 結論

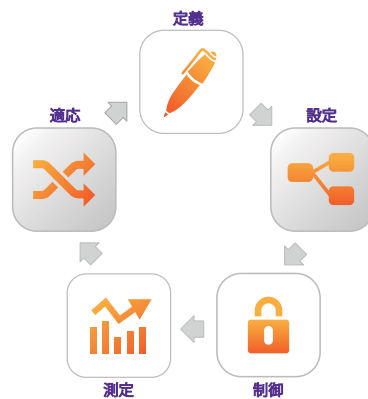
SaaSユーザへの価格設定を簡素化し、柔軟化する際の課題は、テクノロジーがさまざまな方法で軽減してくれます。技術面から見ると、簡素化と柔軟性のバランスは重要です。SaaSでの成功に向け、簡素化と柔軟性のバランスを効率的に提供するには次の要素が必要となります。

SaaSの成功に必要な要素とは、サービス契約に沿う能力、パッケージングの多用途性、洗練されたライセンスモデルで新規機会を取り組む迅速性、ビジネスインテリジェンスを収集して利用ベースの課金をサポートする力、オンプレミスとSaaSが統合された製品提供への強力なバックオフィスのサポートです。

さまざまな価格体系を揃え、最良の投資対効果検討書を考案したとしても、企業全体が本当にSaaSを重要なビジネスと見なさない限り成功はないでしょう。

## SafeNet Sentinel® Cloud Services

Sentinel Cloud Servicesは、SaaSプロバイダーが迅速かつ簡単にサービスカタログを定義し、機能レベルでユーザアクセスを設定、制御し、請求書発行やビジネスインテリジェンスのためにサービスの利用状況を測定し、新規および進化する市場機会をとらえるため瞬時にサービスカタログを適応させることができる製品です。



### 定義

多彩なサービスカタログで市場浸透度を最大限に

### 設定

ビジネスプロセスを収縮し自動化させることで効率性を向上

### 制御

サービス契約の順守に向けた権限管理

### 測定

請求サポートや瞬時のビジネスインサイトに向けた利用状況の把握

### 適応

新規かつ進化する市場をとらえるため柔軟性のあるサービスオファリング

## Sentinel® ソフトウェア収益化ソリューション


セーフネットは、ソフトウェア保護およびライセンス&エンタイトルメント管理の分野で25年以上の経験があり、オンプレミスアプリケーション、ハードウェア内に組み込まれたアプリケーション、クラウド上でホストされたアプリケーションのいずれにおいてもソフトウェア収益化を実現してきました。Sentinel製品ポートフォリオには、Sentinel HASP、Sentinel RMS、Sentinel EMS、Sentinel Cloud Servicesなどが含まれます。

## Join the Conversation

 → Sentinel Online [www.Safenet-inc.com/sentinel](http://www.Safenet-inc.com/sentinel)


 → Twitter [twitter.com/LicensingLive](https://twitter.com/LicensingLive)

 → LinkedIn <http://bit.ly/LinkedInLicensingLive>

 → YouTube <http://www.youtube.com/user/LicensingLive>

 → LicensingLive <http://licensinglive.com/>

 → BrightTalk <http://www.brighttalk.com/channel/5572>

 → Retweet this Document

お気軽にお問い合わせください:

日本セーフネット株式会社

SRM ソリューション事業部

東京都港区新橋 6-17-17 御成門センタービル 8F

Tel: 03-5776-2751

Email: [SalesRM-Japan@safenet-inc.com](mailto:SalesRM-Japan@safenet-inc.com)

[www.safenet-inc.jp/sentinel](http://www.safenet-inc.jp/sentinel)

ソーシャルメディアで SafeNet をフォロー:

[www.safenet-inc.com/connected](http://www.safenet-inc.com/connected)

©2014 SafeNet, Inc. All rights reserved. SafeNet と SafeNet ロゴは、SafeNet の登録商標です。  
本書に記載されているその他すべての製品名は、各社が所有する商標です。WP (EN)-08.10.10