

AIエージェント時代に求められる 新たな成長のための収益構造

収益アーキテクチャ：財務リーダーにとっての新たな必課題

著者：エイミー・コナリー Amy Konary
Founder and Chair, The Subscribed
Institute at Zuora

「収益アーキテクチャ・スコアカード」および「Zuora サブスクリプション・エコノミー・インデックス™」シリーズに基づく

概要：

新たな成長の必須課題

成長の実現はますます困難になっています。これは単なる予測ではなく、ここ数年データが示し続けてきた事実であり、財務責任者たちが四半期ごとに自らのモデルを通じて実感していることです。

過去10年間の成長を比較的容易に見せていた状況は、根本的に変化しました。資本市場は引き締めが強くなりました。企業も消費者も、景気拡大期には見られなかったほど支出を厳しく精査するようになり、顧客の予算は圧迫されました。AIは、製品が何ができるかだけでなく、顧客が価値として何を期待し、何に対して対価を支払う意思があるかも変えつつあります。そして、成長を重視するという長きにわたった時代は終え、より厳しい要請——すなわち、効率的で予測可能、かつ構造的に健全な成長——へと取って代わられました。

こうした逆風は一挙に訪れたわけではなく、しかし、それらが相まって、10年の間に3度も成長に関する核心的な問いを書き換えてしまいました。

10年以上にわたり、成長を定義づける問いは単純なものでした：

「継続的な収益はありますか？」

2015年から2022年にかけて、継続収益こそが、成長を牽引する企業と、取り残された企業とを分ける基準でした。単発の取引から継続的な顧客関係への収益化の構造的転換は、新たな複利効果をもたらす新たな価値源を生み出した——それは予測可能で、拡張性があり、従来のモデルよりもはるかに防御力が高いものでした。この転換を果たした企業は恩恵を享受しました。一方、転換できなかった企業は、その差が年々広がるのを実感しました。

2023年までに、成長に関する議論は再び変化しました。継続的収益だけではもはや不十分でした。顧客の期待は変化し、経済の変動が訪れました。そして

AIが、製品に何ができるか、その価値をどのように提供・測定できるかを再定義し始めていました。

「ハイブリッドモデルを導入済ですか？」

利用量に応じた価格設定、段階的なアドオン、AIを活用した製品機能の強化は、競争上の優位性から競争上の基本要件へと移行しました。

最先端を進む企業は、消費量運動型要素を単純に追加すべきかどうかという問いに留まらず、設計段階では想定していなかった複雑さから生じる業務上の変動を招くことなく、実現が困難な成長を促進するために、それらを収益構成にどのように組み込むべきかを模索し始めました。

2026年、成長に関する問いは再び変化しました。そして今回、この変化に対処する責任は、まさに財務部門に課せられています。

「収益化を、戦略的かつ継続的に運用するしくみは導入済ですか？」

これこそが、今や先頭を走る企業と、現状維持に苦戦する企業とを分ける問いです。そして、その核心にあるのは、財務リーダーシップへの問いなのです。

CFOとそのチームには、予測の精度を犠牲にすることなく新しい収益モデルを導入すること、構造的な変動をもたらすことなくイノベーションを支援すること、そして成長を持続可能にする規律を損なうことなく成長を実現することが求められています。これらは3つの別々の要求ではありません。これらは1つの設計上の課題であり、それを解決するには、意図的に設計された収益アーキテクチャ、すなわち収益モデルの基盤となる「オペレーティングシステム」が必要です。

私たちがこれを理解しているのは、単に理論化したからではなく、実際に測定してきたからです。過去15年にわたり、「サブスクリプション・エコノミー・インデックス™ (Subscription Economy Index™)」は、定期収益モデルやハイブリッド収益モデルを採用する企業が実際にどのように成長しているかを追跡してきました。データは膨大であり、その傾向は明確です。

15年間も同じ問いを投げかけ続けるのは長い期間であり、決定的な答えを得るには確かに十分な長さです。初期のSEIレポートは、定期収益の有効性を立証しました。その議論は今や決着がついています。あなたが手にしているこのレポートはこれまでとは異なり、すでに抱えている疑念を裏付けるのではなく、データが示唆する対応策を明らかにすることを目的としています。

数百社にわたり、毎年のデータサイクルを通じて、あるパターンが確認されています。それは、特定の一連の実践に基づいて収益アーキテクチャを設計している企業は、特に対策を実施せずに成長に任せてきた企業よりも一貫して優れた業績を上げているということです。本レポートでは、そうした実践を特定し、財務責任者が自社の現状を評価するための方法を提供します。

「収益アーキテクチャ」とは何か？

収益アーキテクチャとは、顧客関係のライフサイクル全体を通じて、価値がどのようにパッケージ化され、価格設定され、拡大され、管理されるかという構造的な設計のことです。これは、収益モデルの基盤となるオペレーティングシステムであり、収益モデルがスケールできるか、あるいは摩擦を生むかを決定づける、意思決定、構造、リズムの体系です。

収益アーキテクチャには、収益モデルがどのように組み合わせられているか、拡大を支えるために製品ポートフォリオがどのように設計されているか、利用状況やサブスクリプション

要素のバランスをどのように取るか、そして組織が時間の経過とともにその設計をどのように改善していくか、といった要素を含みます。

そのオペレーティングシステムが適切に設計されていれば、財務責任者は自信を持って業務を遂行できます。つまり、正確な予測を立て、精密な報告を行い、期末決算をスムーズに締め切り、手作業によるその場しのぎの対応に頼ることなく成長を支えることができるのです。一方、設計なしにシステムが蓄積されていくと、その逆の事態が生じます。

収益アーキテクチャは単一の機能部門の責任範囲ではありません。そして、それこそが構築を困難にしている要因です。それを形作る意思決定は、財務、製品、営業、カスタマーサクセスといった部門にまたがっています。誰かが商業的なロジックを設定しなければなりません。別の誰かが価格設定やパッケージ化を行う必要があります。第三のチームが契約交渉を行い、第四のチームが更新業務を担当します。これらの機能が独立して動作し、それぞれが独自の指標に基づいて最適化を図ると、結果として生まれるアーキテクチャは、出来上がる仕組みは、意図的な設計ではなく、組織の慣性によって形作られてしまいます。

この取り組みを主導するのに最も適した部門は財務部門です。それは、CFOがすべての意思決定を掌握しているからではなく、部門横断的なモデルを把握しているからです。財務組織を流れるデータ——収益認識、契約構造、更新パターン、ARPAの推移——は、アーキテクチャが実際にどのように機能しているかを物語っています。その物語に基づいて行動するには、他の部門を共通の枠組みに組み込む必要があります。それこそがリーダーシップ上の課題です。そして、その第一歩は、アーキテクチャが現在どのような状態にあるかを理解することから始まります。

収益アーキテクチャ・スコアカード

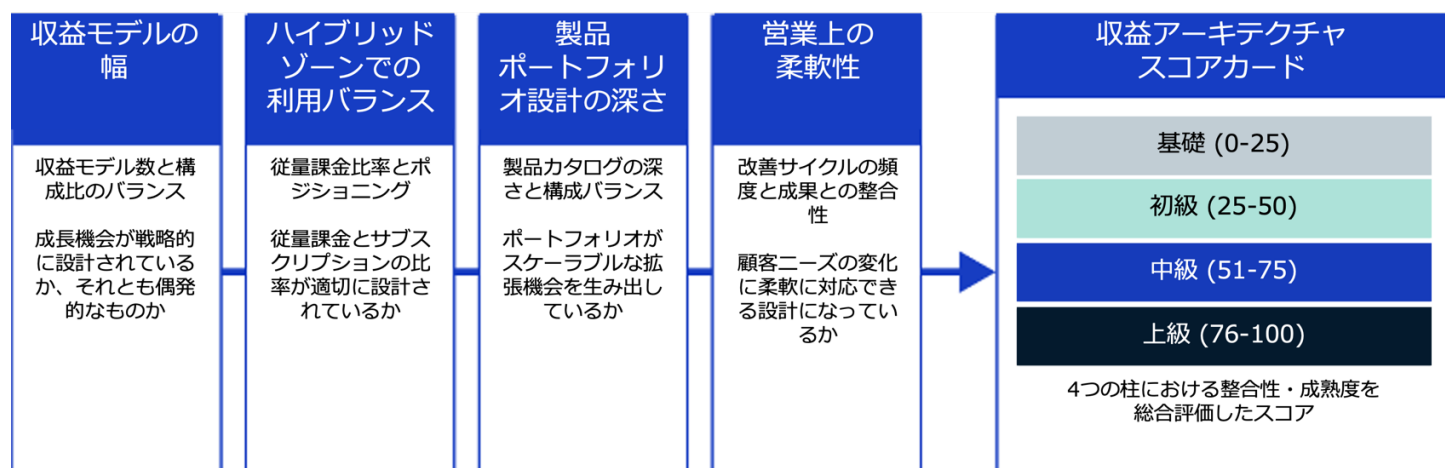
Zuoraの「Subscribed Institute」は毎年、定期収益およびハイブリッド収益モデルを採用する企業の成長状況を追跡する定量的調査を発表しています。毎年、数百社にわたり分析を行った結果、ある一つの知見が一貫して示されてきました。それは、より意図的な収益アーキテクチャ設計を持つ企業は、それを持たない企業に比べて、成長が速く、顧客維持率が高く、より着実に事業を拡大しているということです。

これまでの研究で提供されていなかったのは、財務責任者が自社の現状を評価し、自社の収益アーキテクチャのどの側面が業績を牽引しているか、あるいは制約しているかを具体的に把握するための、単一の統合スコアでした。

「収益アーキテクチャ・スコアカード」は、まさにその指標です。

これは、4つの柱（収益モデルの幅、ハイブリッドゾーンでの利用バランス、製品ポートフォリオ設計の深さ、および営業上の柔軟性）にわたる8つの構造的指標から構築された、独自の0~100点の総合スコアです。このスコアカードは、構造を捉えるだけでなく、設計の側面も反映しています

構造だけでなく設計面も捉えています。つまり、ある時点における企業の収益アーキテクチャがどのような状態であるかだけでなく、それがどれほど積極的かつ意図的に管理されているかも評価します。



データセットに含まれるすべての企業を評価し、4つの階層に分類しました。

図2. 収益アーキテクチャ・スコアカード — 階層別のパフォーマンス結果

熟達度	スコアレンジ	ARPA成長	収益成長率	解約率
上級	76~100	最も高い	最も高い	最も好ましい
中級	51~75	中央値未満	中央値未満	安定
初級	26~50	中央値以上	中央値以上	小幅な改善
基礎	0~25	最も弱い	最も弱い	最も不利

Zuora Subscription Economy Index™ データセット、N > 600。結果は、階層ごとの方向性付き正規化中央値として報告されています。スコア区分：基礎レベル（0~25）、発展レベル（26~50）、熟達レベル（51~75）、上級レベル（76~100）。ARPA = アカウントあたりの平均収益。

このスコアカードは、量ではなく設計を評価します。収益モデルは多いが構造的な一貫性がない企業は、モデル数は少ないものの、設計が優れており積極的に管理されている企業よりもスコアが低くなります。データが示すように、パフォーマンスを左右するのは「複雑さ」ではなく「熟達度」です。

「収益アーキテクチャ・スコアカード」は、収益モデルの幅、ハイブリッドゾーンでの利用バランス、製品ポートフォリオ設計の深さ、営業上の柔軟性の4つの柱から構成されています。

各柱は0~100の総合スコアに2つの正規化された指標を寄与しており、それぞれが企業が収益アーキテクチャをどのように設計・管理しているかという、構造的に異なる側面を捉えています。そのため、このスコアカードは、いずれか1つの柱における強さではなく、4つの柱すべてにわたる一貫性を評価するのです。続く各章では、各柱について詳細に解説します。それぞれの柱について、自問すべき点は、「当社のアーキテクチャはこの側面においてどの位置にあるのか、そしてそれを向上させるには何が必要か」ということです。

柱1：収益モデルの幅

第1の柱は、企業の収益アーキテクチャにおいて機能している収益モデルの数と多様性、および各モデルが顧客の行動を促すためにどれほど意図的に設計されているかを測定するものです。定額制、ユーザー単位、利用量ベース、段階制、超過料金——これらはそれぞれ異なる収益モデルであり、製品と顧客の間に独自の商業的関係を築き上げます。最も頻繁に見られるパターンは、2つの極端なケースのいずれかです。1つは、単一の支配的なモデルによって構造的なARPAの上限が設定されているケース——顧客がその上限を超えたり、ニーズが変化したりしても、他に選択肢がない状態——であり、もう1つは、目的もなく蓄積された多種多様なモデルが存在し、積極的に販売されることもなく、顧客の行動を特定の方向へ誘導することもないケースです。どちらの状況も、成長にはつながりません。

2026年のデータは、2025年に確認された傾向と一致しており、その傾向はさらに強まっています。収益モデルが1つだけの企業では、ARPAが前年比で減少しています。一方、収益モデルが4つ以上の企業では、ARPAが著しいプラス成長を示しています。両者の差はわずかなものではなく、2年連続のデータにおいてその傾向が維持されています。

4つ以上の収益モデルを持つ企業では、ARPAが著しいプラス成長を示しています。

図3. 収益モデルの数と前年比ARPA成長率の比較

収益モデルの数	前年比ARPA成長率
1つ	-2.3%
2~3つ	-0.1%
4つ以上	+2.2%

Zuora Subscription Economy Index™ データセット、N = 600

収益モデルが1つ追加されるごとに、顧客が価値にアクセスし、その対価を支払うための新たな経路が生まれるのです。現在の価格帯を超えて利用量が増加した顧客には、移行先が用意されます。利用シーンが変化した顧客には、それに適した仕組みで対応できます。収益モデルの幅広さは、その本質において成長を拡大するための基盤なのです。

収益モデルが増えれば、成長の基盤が広がります。設計された収益モデルは、その基盤を持続的な業績へと転換します

自己評価ポイント

- ▶ 現在、いくつの異なる収益モデルが稼働していますか？それらは意図的に設計されたものですか、それとも時間の経過とともに蓄積されたものですか？
- ▶ 現在の収益モデルは、利用が拡大または縮小している顧客に対して明確な拡大経路を提供していますか？それとも、更新時に個別の契約交渉が必要になっていきますか？
- ▶ 各収益モデルは、明確に定義された価値指標やパフォーマンス指標に基づき、積極的に管理されていますか？それとも、その幅広さが複雑さを生み出し、完全に追跡できない状態になっていますか？

第2の柱：ハイブリッドゾーンでの利用バランス

毎週のように、SaaS企業が利用量ベースの価格設定への移行を乗り切れるかどうかについての発表が見られます。一方、その大半はすでにそれを実践しています。

SEIのデータセットに含まれるSaaS企業のうち、84%が何らかの形で利用量ベースの課金も導入しています。これは、ごく少数のアーリーアダプターの話ではありません。誰もが常に例に挙げるインフラ企業やAIネイティブプラットフォームだけの話でもありません。「ユーザー数ベース」で課金するSaaS企業の84%が、すでに導入しているのです。

第2の柱は「割合」に関するものです。企業が収益構造において、利用量ベースの要素と「1シートあたり」といったサブスクリプションベースの要素の両方を採用している場合、その構成の中で利用量ベースの要素が占める割合によって、そのアーキテクチャが「成長」を最適化するか、「予測可能性」を最適化するか、あるいはそのどちらでもないかが決まります。このデータは、利用状況の反映がARPA（1ユーザーあたりの平均収益）の成長と解約率の安定性の両面で最も強力な組み合わせをもたらす特定の範囲、すなわち「ハイブリッドゾーン」を特定しています。

この範囲内では、利用量に基づく要素がARPAの成長と解約率の安定性を最も効果的に両立させます。この柱が問うのは、そのアーキテクチャがこの範囲内に収まるよう調整されているかどうかです。

この問いは、通常は同一の議論の対象となることが稀な、財務機能の2つの責任領域の交差点に位置しています。

CFOは予測の正確性を守る必要があり、CAOはチームが実際に実行可能な収益モデル—手動による回避策を必要とせずに計上可能、報告可能、決算処理可能—である必要があります。利用量の拡大は、利用量の多い顧客からの成長ポテンシャルを捉える一方で、これら両方の能力を同時に試す収益の変動性をもたらします。その答えは「調整」にあります。すなわち、CFOと会計部門の両方が依存する構造的な予測可能性を維持しつつ、拡大による価値を捉えるような利用構成を設計することです。

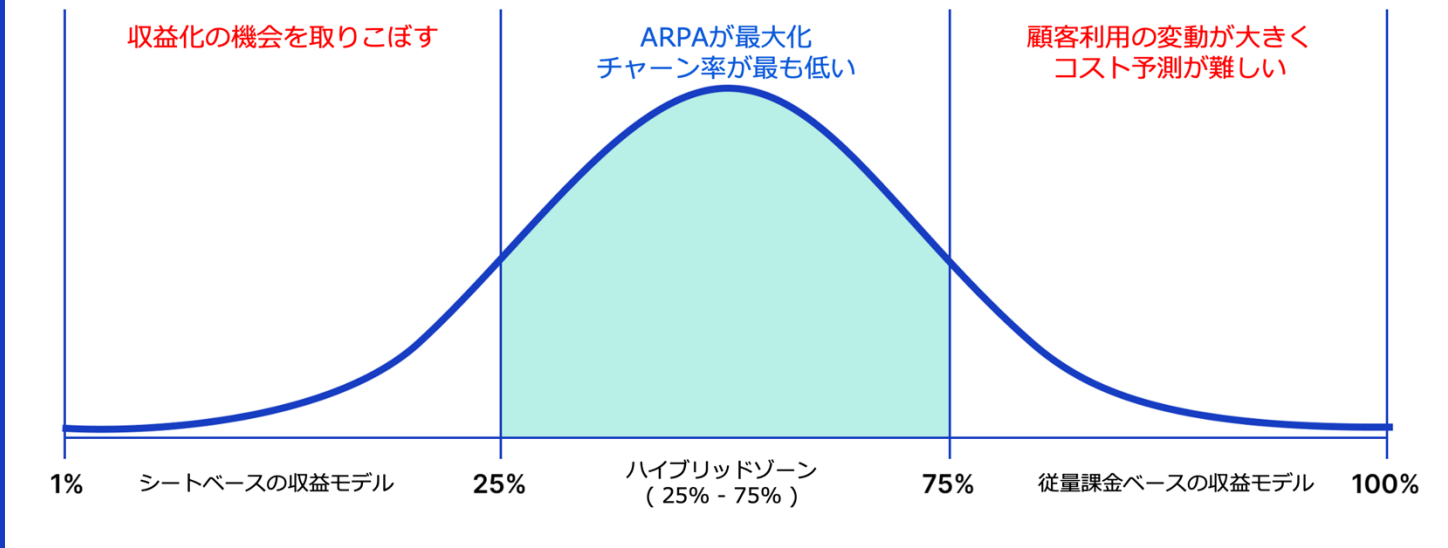
この調整の必要性は双方向で生じます。自社の予算予測可能性を管理する顧客は、反対側からも同様の課題に直面します。利用の柔軟性が少なすぎると、消費量が増加するにつれて支出と価値を整合させることができなくなる。逆に、利用の柔軟性が高すぎると、請求額の予測不可能性が調達上の問題や承認の障害となり、あるいはコスト管理のために利用を抑制する理由となります。ハイブリッドゾーンとは、ベンダーと顧客の予測可能性が収束する領域であり、双方が自信を持って計画を立てられ、関係性が成長する余地がある範囲です。

図4. 利用構成と財務実績の相関関係（正規化された中央値）

収益全体における使用量モデル利用率	ARPAの伸び	解約率の変化	収益の変動性
25%未満	ゾーン未満	不利	低い — ただし事業拡大コストに対して
25~75%（ハイブリッドゾーン）	最も良好	最も安定	最適化されたバランス
75%以上	中程度	変動が大きい	変動が最も大きい

Zuora Subscription Economy Index™ データセット、N = 600。この傾向は特にB2B SaaSセグメントで顕著である。

ハイブリッドゾーン



利用率が25%未満の場合、企業は最も価値の高い顧客から十分な収益を得られていないです。価格の上限がARPAの上限となります。75%を超えると、変動性が高まり、予測可能性——財務部門が重視する指標——が低下します。企業が最も依存しているものが、悪化していきます。ハイブリッドゾーンとは、成長と安定の両方を両立させるバランス点となります。

重要な点として、この文脈における「利用量」は、純粋な従量課金制を意味することはまずありません。この仕組みをうまく運用している企業は、利用量を「プリペイド型の枠」、「コミットされた枠」、および年次調整の協議を伴う「リソースのプール」といった形でパッケージ化しています。こうした仕組みにより、顧客は利用の柔軟性と

サブスクリプションの予測可能性を同時に提供します。結局のところ、指標そのものと同じくらい、その指標をどのようにパッケージ化するかが重要であることが分かっています。

財務責任者にとっての実践的な意味は、利用状況の可視化が収益モデルを弱めるものではありません。適切に設計されれば、むしろそれを強化します。利用状況は顧客の参入障壁を下げ、前もって最大支出額をコミットするのではなく、価値に応じてスケールアップできるようにします。固定要素はベースラインを安定させ、予測の整合性を維持します。この組み合わせが、事業拡大を推進する信頼を築くことになり、自社がどのゾーンに位置するかは、提供するSaaSの成熟度や種類など、いくつかの要因に依存します。

収益モデルを増やすことで、成長の基盤が広がります。適切に設計された収益モデルは、その基盤を堅実な業績へと転換します。

自己評価ポイント

- ▶ 現在の収益構成のうち、利用量に連動する割合はどの程度ですか？また、その数値が25～75%のハイブリッドゾーンに対してどの位置にありますか？
- ▶ 消費量が主要な変数となる四半期において、財務チームは収益を正確に予測できますか？それとも、利用状況の変動が予測に重大なリスクをもたらしていますか？
- ▶ サブスクリプションと利用ベースの比率を明確に設計しましたか？それとも、財務部門の意見が反映されないまま行われた製品決定の結果として生じたものですか？

第3の柱：製品ポートフォリオ設計の深さ

第3の柱では、製品ポートフォリオを検証します

ー 具体的には、スケーラブルな拡張を念頭に設計されているのか、それとも単に時間の経過とともに寄せ集められたものなのかという点です。この柱の中核となる指標は、「2025年サブスクリプション・エコノミー・インデックス」で導入された「プロダクト・ポートフォリオ・バランス・スコア（PPBS）」です。PPBSは、企業の製品ラインナップの規模と、それらの製品が実際に販売・利用されている頻度との関係を算出します。つまり、製品カタログの規模そのものではなく、それが企業にとって機能しているかどうかを測定する指標なのです。

この区別は、一見した以上に重要です。次のように考えてみてください。顧客が求めるものが何もない小さなメニューでは、顧客のニーズを満たすことができません。一方で、ほとんど利用されない製品が並ぶ膨大なカタログは、別の問題を引き起こします。すなわち、業務上の負担、認知の複雑化、そしてカタログを活用するのではなく、カタログを回避して進めなければならない営業活動です。ポートフォリオのバランスとは、これら両極端の中間点、つまり適切な範囲の製品を、一貫した顧客エンゲージメントと関係性の拡大を促進します。

「収益アーキテクチャ・スコアカード」がPPBSに追加するものは、アーキテクチャ視点です。つまり、ポートフォリオが現在バランスが取れているかどうか留まらず、継続的な商業的進化を支えるよう設計されているかどうか焦点を当てています。そのカタログは、顧客が製品との関係を拡大するための再現可能な道筋を生み出していますか？それとも顧客が実際に購入し、価値を引き出す方法に合わせて提供内容を調整し続けるような反復的改善を妨げてはいないか？

この柱から得られた知見には、財務責任者が注目すべき微妙なニュアンスが含まれています。カタログの「深さ」そのもの——つまり提供サービスの数——は、確かに収益の成長と相関関係にあります。しかし、その相関関係は、カタログの深さに「構造的なバランス」が伴う場合に著しく強まります。つまり、少数の製品に集中するのではなく、顧客基盤全体に提供サービスが一貫して分散されている状態です。言い換えれば、御社の製品カタログにおける「ロングテール」はどの程度の長さがあり、そこをどの程度深く掘り下げて販売しているか、ということです。

図6. ポートフォリオの深さとバランス対財務成果

ポートフォリオ設計プロファイル	ARPAの成果	解約率
品揃えの浅さ、販売分布の低さ	最低のARPA	解約率が高い
適度な深さ、構造化された分布	ARPAの堅調な伸び	解約率の低下
購入深度が高く、分布が不均衡	収益の伸び、変動率の上昇	オペレーショナル・リスク
ARPAの伸びが著しく、分布に偏りがある	ARPAの最も高い成長率	解約率が最も低い

Zuora Subscription Economy Index™ データセット。N > 600。料金プランの課金件数および分布エントロピーに基づく。

拡大を念頭に設計されたポートフォリオ——自然なクロスセルやアップセルの経路を生み出すモジュール式のサービス構成を備えたもの——は、更新時に営業部門が並外れた努力を強いられることなく、顧客関係の発展に合わせてスケールします。この設計は、財務責任者が最も注視する指標の一つである純収益維持率に直接的な影響を及ぼします。

拡大を目的として設計されたポートフォリオは、顧客との関係の深化に合わせて拡大する

スケールを円滑に拡大するよう設計されたポートフォリオ。スケールの拡大が不均一だったポートフォリオ — その影響は顧客維持率の数値に表れている。

自己評価ポイント

- ▶ カタログ内で有効な異なる製品オファーはいくつあり、それらは顧客ベース全体にどの程度均等に分布していますか？
- ▶ ポートフォリオは自然なクロスセルやアップセルの経路を生み出していますか？それとも、拡大には毎回の契約更新時に営業による作業が必要ですか？
- ▶ 現在、純収益の維持率を最も直接的に制限しているポートフォリオのギャップを特定できますか？

第4の柱：営業上の柔軟性

第4の柱は、他の3つの柱では直接捉えきれない要素を測定します。それは、収益構造が、顧客のニーズの変化に応じて製品との関わり方を管理する能力を顧客に与えているかどうか、そして意図的に拡大されたその柔軟性が、成長へとつながっているかどうかを評価します。

解約するのではなく契約の中断を行う顧客は、その製品との関係を維持し続けます。利用状況の変化に応じて、別のプランへの移行、製品の追加、またはサブスクリプションの調整ができる顧客は、収益モデルによって制約されるのではなく、そのモデルによってニーズが満たされている顧客です。データによると、収益モデルがそのような動き、つまり

サブスクリプション変更の全範囲にわたって双方向の柔軟性を備えている企業は、単一の固定的な商業モデルで運営している企業よりも、顧客維持率が高く、より着実に事業を拡大していることがデータから明らかになっています。

この柱は、しばしば価格設定だけの議論に矮小化されがちな議論の枠組みを再構築するものです。契約期間内の価格安定性を維持することで顧客関係を保護しようとする財務責任者の直感は妥当であり、データもそれを裏付けています。関係における安定性は、優れた収益アーキテクチャの特徴です。アーキテクチャ自体の硬直性こそが解約を招くのです。顧客に柔軟に対応する余地がない場合、解約が彼らにとって唯一の選択肢となってしまいます。

図7. 商業的反复頻度対ARPA成長率および解約率

変更頻度 (サブスクリプションあたりの変更回数)	ARPA成長	解約率
低 — 2回未満の変更	低	あまり芳しくない
中 — 2~4回の変更	最も強い	最も安定している
高 — 5回以上の変更	収益の逡減	変動が激しい

Zuora Subscription Economy Index™ データセット, N > 600, 有価なサブスクリプション1件あたりの変更数の平均および中央値。

顧客とベンダーが共同で、サブスクリプション1件あたり年間2~4回の調整を行う企業では、ARPAの伸びが最も強く、解約率の面でも最も良好な結果が見られます。顧客が自身のサブスクリプションを、自身の目的に合わせて調整できる場合 — 製品が期待通りの成果を上げているときは利用規模を拡大し、状況が変わったときは調整する — 顧客は継続し、利用を拡大します。その整合性を図る余地のないアーキテクチャを持つ企業では、提供内容が顧客の実際の利用状況や体験から乖離し、そのギャップが顧客維持率に表れます。

この柱で説明する商業的な運営リズムは、財務部門と顧客の間で共有されるものです。これを構築するには、変化に対応できる収益アーキテクチャを設計し、データインフラを構築し、そのデータが示す内容に基づいて行動するための部門横断的なガバナンスを確立することを意味します。

柔軟性を重視して設計された収益アーキテクチャは、停滞を前提としたアーキテクチャよりも優れた成果をもたらします。適応できる顧客は残ります。適応できない顧客は去っていきます。

自己評価ポイント

- ▶ カタログにはいくつの異なる製品ラインナップが掲載されており、それらは顧客基盤全体にどの程度均等に分布していますか？
- ▶ ポートフォリオは自然なクロスセルやアップセルの経路を生み出していますか？それとも、事業拡大には更新のたびに営業による作業が必要ですか？
- ▶ 現在、純収益の維持を最も直接的に阻害しているポートフォリオのギャップを特定できますか？

財務責任者が行動に移せる3つの知見

「収益アーキテクチャ・スコアカード」の4つの柱は、それぞれ異なる物語を語っています。しかし、データセット全体を見渡すと、CFOや財務リーダーが2026年に向けてどのようなアプローチを取るべきかについて、最も明確な示唆を与える3つの構造的な知見が際立っています。

知見1：構造化されたオプションは成長の原動力である

物事を単純化したいという衝動は理解できます。価格帯を減らし、収益モデルを減らし、提供サービスを減らす。運営も、予測も、説明も、より簡単になります。

しかし、データはその考えに反する結果を示しています。

収益モデルの多様性が高く、かつ体系化され、積極的に管理されている企業は、ARPAの成長率や解約率において、より単純な構造を持つ競合他社を常に上回っています。意図的に設計された収益モデルの幅広さは、成長の「表面積」となる——つまり、体系化されたオプション性であり、顧客には拡大の選択肢を増やし、企業にはその拡大を捉える手段を増やすものです。

重要な区別は、「設計された選択肢」と「蓄積された複雑さ」の間にあり、どちらが業績を牽引するかについてはデータが明確に示しています。蓄積された複雑さは、戦略的な問題であると同時に会計上の問題でもあります。ガバナンスなしに反動的に進化した収益モデルは、どのシステムも吸収するよう設計されていない、照合の負担、認識リスク、決算サイクルの摩擦が生じます。設計された選択肢は成長を生み出します。意図的に構造化され、明確に定義され、積極的に管理されたモデルは、業績を維持する拡大収益を生み出します。

構造化されたオプション性は成長の原動力となります。結果的に蓄積された複雑さは足かせであり、両者の違いは「設計」にあります。

知見2：ハイブリッドゾーンはトレンドではなく、精密な測定器である

利用量ベースの価格設定は、ここ数年「トレンド」として議論されてきました。しかし、財務責任者にとってより有用な捉え方は、これを「精密機器」と見なすことです。そして、あらゆる精密機器と同様に、その価値は運用しながら調整することで最大化できます。

25～75%のハイブリッドゾーンは、万能の処方箋ではありません。強力なプロダクト主導型成長ダイナミクスを持つ高成長のB2B SaaS企業にとっては、この範囲の上限が最適かもしれません。固定費構造が高い企業や、予測可能な支出管理を重視する顧客を抱える企業にとっては、下限の方が適切かもしれません。データが示しているのは、この「ゾーン」こそが、この「精密機器」が機能する範囲であり、その範囲を外れると、何らかの形でパフォーマンスが低下するということです。

財務責任者にとって、実践的な問いは「使用量ベースの価格設定を導入すべきか」ではありません。真の問いは、「当社の成長目標、顧客基盤、および予測要件を踏まえた際、収益構成のうちどの程度の割合を使用量ベースにすべきか」ということです。これは設計上の問いであり、データに基づいた答えが存在します。

当社の成長目標、顧客基盤、および予測要件を踏まえると、収益構成のうちどの程度の割合を利用量ベースにするべきか？

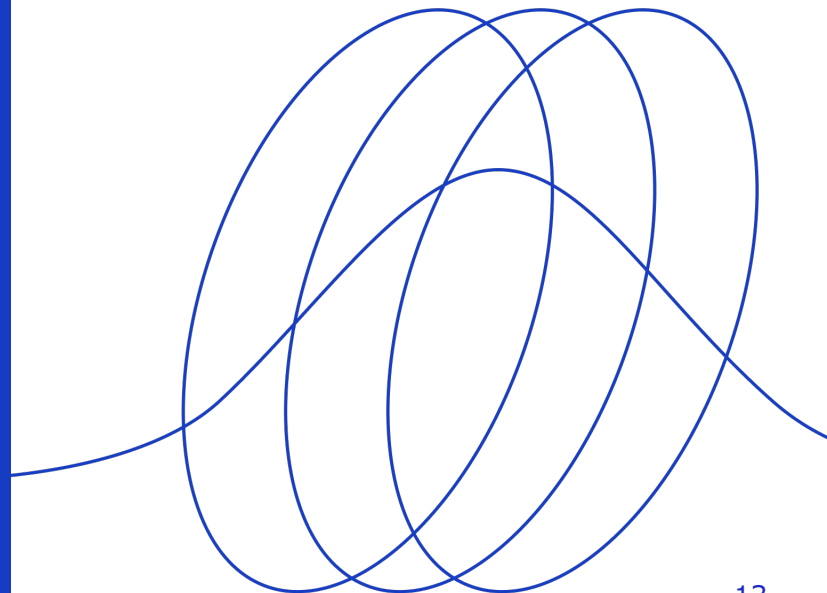
知見3：AIが設計課題を変えている

AI駆動型製品は、この設計上の課題を加速させる要因となりました。

それらは本質的に成果志向であり、ユースケース、利用頻度、そして顧客が自身の状況に合わせて設定した度合いによって、提供する価値が異なります。これにより、純粋なサブスクリプション型価格設定は正当化がますます正当化が難しくなり、純粋な利用量ベースの価格設定は予測がますます困難になっています。ハイブリッド領域は、重要性を増すと同時に、その対応もより複雑になっています。

2026年にAI製品の立ち上げや価格設定の決定を支援する財務責任者は、従来のサブスクリプションモデルや利用量ベースのモデルを支配するアーキテクチャの原則が、さらに高いリスクを伴う形で適用されることに気付くでしょう。すでに構造化され、バランスが取れ、積極的に管理された収益アーキテクチャを構築している企業は、この変化に適応する上で有利な立場にあります。

一方、複雑さが蓄積された状態で運営している企業、あるいはより単純な製品環境向けに設計された静的な価格体系で運営している企業は、より大きな混乱を伴う移行に直面することになるでしょう。



業界スナップショット：アーキテクチャの格差が拡大している分野

「収益アーキテクチャ・スコアカード」のパフォーマンスという視点から見ると、業界レベルの差異は、単なるセクター別ランキングよりも有益な情報を明らかにします。それは、アーキテクチャ設計のギャップがどこでパフォーマンスのギャップへと拡大しているか、そして財務責任者が最も明確に改善の機会を捉えられる分野がどこを示しているのです。

ハイテク&SaaS

このセクターは、スコアカードの平均パフォーマンスが最も高い一方で、内部のばらつきも最も大きいです。ハイテクおよびSaaS分野の「上級」層に属する企業は、同業他社とは一線を画す高度なアーキテクチャを運用しています。具体的には、構造化されたハイブリッドモデル、能動的に管理される製品ポートフォリオ、そして運営モデルに組み込まれた商業的なイテレーションリズムなどが挙げられます。一方、「基礎」層の企業は、意図せずに複雑さを蓄積してしまったケースが多く、このセクター内のパフォーマンス格差は、SaaSとそれに続くセクターとの格差と同程度に大きいものとなります。

この分野の財務責任者にとってのリスクは、自己満足に陥ることです。つまり、データがアーキテクチャの熟練こそが差別化されたパフォーマンスの原動力であることを示しているにもかかわらず、SaaS固有の慣行だけで十分だと考えてしまうことです。

この業界におけるその慢心には、特有の様相があります。多くのSaaS企業は、自社が構築したアーキテクチャを能動的に管理するための可視性やデータインフラを欠いているのです。ハイブリッドゾーンの存在を知っていることと、自社の収益構成が実際にそのゾーンのどこに位置しているかを測定する指標を持っていることは別物です。ポートフォリオ設計についても同様で、紙面上の充実度が、顧客基盤全体における提供サービスの分布状況や実績を能動的に管理しなければ、体系的な事業拡大にはつながりません。

メディア・エンターテインメント

メディア企業は力強い収益成長軌道を示していますが、多くの場合、ポートフォリオ設計の深さが不足しており、

体系的な利用バランスの欠如がしばしば見られます。消費者直販（DTC）の動向により、積極的な価格設定の実験が進められていますが、それに相応するガバナンス体制が整っていないことが多々あります。その結果、業績の変動性が高まり、予測が難しく、取締役会での議論においても説明が困難な解約率の推移として表れています。

このセクターにおいて、ポートフォリオ・アーキテクチャと商業的な反復プロセスに投資している企業は、顧客維持率やARPAのパフォーマンスにおいて他社との差をつけ始めています。

この分野におけるアーキテクチャの格差は縮小しつつありますが、そのペースは不均一です。

製造・IoT

製造業における構造的変化はすでに進行中であり、そのペースは加速しています。コネクテッド製品のデータは、5年前には存在しなかった、利用量ベースや成果ベースの価格設定に向けた新たな機会を生み出しています。

このセクターの財務責任者には、製造企業が求める予測精度と業務効率を維持しつつ、従来のトランザクション構造よりも根本的に複雑な収益化モデルを支援することが求められています。

この分野で最も進んでいる企業は、製品のテレメトリデータを、明確なガバナンスを備えた体系的な収益モデルへと転換しています。一方、コネクテッド製品に対して依然として従来のトランザクション型ロジックを適用している企業は、まだ収益化できていない製品レベルのデータを生成しているに過ぎません。

当社が調査したすべての業界において、アーキテクチャのギャップはすでに生じており、さらに拡大しつつあります。

財務リーダーは、このギャップについて一つの決断を下さなければなりません。それは、どちらの側に立つかということです。

財務リーダーシップの使命：2026年に向けた 3つの優先事項

収益アーキテクチャが失敗するのは、企業に優れたアイデアがないからではありません。その構築作業が真に部門横断的なものであり、ほとんどの組織が全体を統括する担当者を任命していないために失敗するのです。製品チームは、価格設定やパッケージングの仕組みが見通せないまま、製品を設計しています。

営業チームは、下流工程で収益認識の複雑さを生むような方法で契約を締結します。財務チームは、その結果として生じた構造を引き継ぎ、それを予測し、報告し、そして適切に決算処理するよう求められます——多くの場合、その構造を自ら形成したわけではないにもかかわらずです。

スコアカードで優れた成績を収めている企業は、ある点で組織として特有の取り組みを行っています。それは、アーキテクチャ設計プロセスそのものに「顧客第一」の姿勢を組み込んだことです。彼らは、顧客が製品をどのように体験し、そこから価値を引き出すかという点を出発点とし、そこから外側に向かって収益モデルを設計します。この転換を果たした財務部門のリーダーたちは、これを「枠組みの再構築」と表現しています。つまり、内部プロセスを守ることに重点を置く姿勢から、顧客が実際に利用を継続し、拡大していくために必要なシステムを設計する姿勢への転換です。

本レポートのあらゆる調査結果は、財務部門が下した、あるいは下さなかった構造的な決定に起因しています。同業他社を上回る業績を上げている企業は、同業他社を上回る業績を上げている企業は、より適切な価格設定を可能にするシステムを構築しました。財務部門の全領域にわたり、財務リーダーたちがその取り組みの中心に立っていました。

より複雑な収益構成を予測することは一つの課題です。それを実行し、

期末決算を適切に締め、システムが対応すべきモデルに合わせて構築されていないために蓄積される手作業による回避策の蔓延を回避すること——これもまた重要な点です。紙面上では妥当に見える収益構造であっても、財務部門が実際に運用できるものでなければなりません。つまり、実際には、CFOだけでなく、最高会計責任者（CAO）との協議も同様に重要になるのです。

2026年にその取り組みをどこから始めるかを決定づける3つの優先事項があります。

優先事項 1：既存の収益アーキテクチャの検証

次のステップを設計するには、すでに導入されているものを率直に評価する必要があります。「収益アーキテクチャ・スコアカード」がその枠組みを提供します。具体的には、収益モデルの幅広さ、「ハイブリッドゾーン」の利用構成、ポートフォリオ設計の深さ、そして商業的イテレーションの頻度です。

これらの側面を総合的に評価することで、収益アーキテクチャの構造的な健全性と、設計上のギャップが業績の足かせとなっている具体的な領域が明らかになります。

監査の問いは、「十分な料金を請求できているか？」ではありません。それは、「当社の収益アーキテクチャは、ビジネスに必要な成長を実現できるか——そして、財務部門は、ステークホルダーが求める予測の精度、業務効率、そしてステークホルダーが求めるリスク管理の精度をもって、その成長を支えることができるか？」となるのです。



優先事項 2 : ハイブリッドゾーンに向けた調整

使用量ベースの構成比が収益構成の25%未満の場合、高利用顧客からの収益機会を取りこぼす可能性があります。一方、使用量ベースの構成比が75%を超える場合、予測の複雑さや解約率の変動が、管理が困難なほど増大している可能性が高いです。

いずれの状況も構造的な問題であり、構造的な解決策が必要です。

ハイブリッドゾーンに向けた調整は、採用すべきか回避すべきかというトレンドではなく、設計上の決定事項です。目標は、消費量が増加している顧客からより多くの価値を引き出しつつ、財務部門がその業務を遂行できる予測可能性を維持することです。アーキテクチャが両方の目的を満たすように設計されていれば、これら2つの目標は互いに補強し合います。

優先事項 3 : 商業的な運営リズムの構築

収益アーキテクチャは、製品、顧客基盤、そして競争環境とともに進化しなければならないシステムです。収益アーキテクチャを固定化された設計と見なす財務リーダーは、

ARPAの頭打ち、更新交渉の難航、そして顧客が実際に価値を実感する方法との整合性を失った収益モデルといった結果を管理せざるを得なくなります。

商用運営のリズムを構築するということは、サブスクリプションごとに年間2~4回の計画的な反復を可能にするデータインフラ、部門横断的なガバナンス、およびレビューの頻度を確立することを意味します。それは、収益アーキテクチャの進化——収益モデルの構成、製品カタログ、利用バランスの調整、価格設定およびパッケージ構成——を財務部門の責務として主導し、厳密な分析を通じてその主導権を支える組織能力を構築することを意味します。

収益アーキテクチャは財務インフラそのもの。それを単に蓄積させるのではなく、意図的に設計した企業こそが、2026年の成長像を定義する存在となるでしょう。

サブスクリプション経済は成熟期を迎えています。「継続的な収益があるか」と問う時代は終わりました。「それを規律あるシステムとして設計・運用できるか」と問う時代が始まったのです。そして、その出発点は財務部門にあります。

調査方法

『Revenue Architecture Report 2026』は、Zuora Subscription Economy Index™ シリーズの一部です。本レポートは、Zuoraプラットフォームから収集された匿名化・集計済みかつシステム生成のアクティビティデータに基づいており、データ成熟度基準に基づきZuoraプラットフォームから選定された600社以上の企業を代表しています。これにより、観察されたパフォーマンスのパターンが、新規プラットフォーム導入時の効果ではなく、真の事業運営の軌跡を反映していることが保証されています。

「Revenue Architecture Scorecard」は、以下の4つの柱にわたる8つの正規化された構造変数から導き出された複合指標です。これらの変数は、「収益モデルの幅」、「ハイブリッドゾーン」、

ポートフォリオ設計の深さ、および商業的柔軟性。各柱のスコアは0～100のスケールに正規化され、総合的なスコアカードスコアとして統合されます。企業は、スコアカードスコアに基づいて四分位群に分類されます。

— ARPAの伸び、収益の伸び、解約率の変化 — は、四分位ごとに方向性を示した正規化中央値として報告されます。すべてのデータは、測定期間中のプラットフォーム活動を反映しています。個別企業のデータは開示されません。「Subscription Economy Index™」および「Subscription Economy®」は、Zuora, Inc.の商標です。

Subscribed Institute

The Subscribed Institute

Zuoraの「Subscribed Institute」は、サブスクリプション・エコノミーに特化したシンクタンクです。同研究所は、世界600社以上の企業に所属する1,500名以上の経営幹部に対し、重要なデータ、先見性のある知見、および人脈を提供しています。同研究所が提供する調査結果は、ビジネスリーダーとその組織がサブスクリプション・エコノミーの機会を最大限に活用するのに役立ちます。

詳細はこちら：www.subscribedinstitute.com