

## 論 説

# サブスクリプションの実務適用の効果と課題

— 銀行ビジネスとの比較とアクション・リサーチ —

谷 守 正 行

### はじめに

サブスクリプション・モデルの管理会計研究が国内ではじめて行われた2017年当時は、主にSaaS（Software as a Service；サーズ）企業の定額課金の〇〇放題系ビジネスを対象としたものであった（谷守2017）。その後、実務では従量課金の利用制限付きサブスクリプション・ビジネスも少なからず登場している。一方、最近のメディアで取り上げられたサブスクリプションの状況を見ると、さまざまなサブスクリプション・サービスが混在する状況にある。

たとえば、実務におけるサブスクリプションの内容を確認すると、利用し放題サービスのことであったり、定額課金制のことであったり、定期支払や定期的な頒布といった定期のことであったり、はたまたプレミアムクラブに入学して優遇サービスが受けられるとといっただけのものもある。これは、わが国で使用されるサブスクリプションという用語の元の word である subscription の意味が、もともと定期購読や会員制の意味であったことと、SaaS 企業の〇〇放題の意味にまで広がったためである。企業は宣伝目的から自社にとって都合の良い意味でサブスクリプションと謳うため、さまざまな意味のサブスクリプション・サービスが乱立してしまったものと推察される。

そこで、本稿ではまずサブスクリプションの機能整理を元にしたモデル化を行うこととする。そのなかでもとくに、サブスクリプションは銀行の融資やローンとの親和性が高いことから、その理論的根拠を検討する。さらに、モデ

ル化されたサブスクリプション（サブスクリプション・モデル）を実際の企業へアクション・リサーチを行い、実務的観点からサブスクリプション適用の効果と課題を明らかにする。

## 1. サブスクリプションの機能要件とモデル化

新聞やニュースでサブスクリプション・ビジネスを目にしない日はない。最近では有価証券報告書においても「サブスクリプション」のワードを登場させる企業も枚挙に暇がない。しかしながら、その内容はさまざまである。サブスクリプションが、最も伝統的な意味の新聞雑誌の定期購読や牛乳の定期配達の意味としてだけで使われていたり、定額課金制としての意味でしか使われていなかったり、最近では〇〇し放題の意味だけをもってサブスクリプション導入と強く主張されたりする傾向にある。

これは、ひとえにサブスクリプションの定義ができていないことが原因である。もともとの subscription の意味からは変化しており、日本語化している「サブスクリプション」または「サブスク」は、ビジネス・アーキテクチャ（ビジネス・フレームワーク、またはビジネス・モデル）の意味にまで広がっている。すなわち、サブスクリプションとはいまや単に定額課金のことや、〇〇放題のような際限のないサービスのことのみを取り上げて（言い換えて）言っているのではない。なぜなら、従量課金契約や、サイクル不定なサブスクリプションも存在するからである。

そうすると、サブスクリプションとは多次元の機能要件をもつビジネス・アーキテクチャとして認識せざるをえない。分かりやすくいえば、サブスクリプション・モデルとはあらかじめ共通の機能要件からなるフレームワークであり、さまざまなサブスクリプション・ビジネスはその実現例とする考え方である。

谷守（2022a, 33-43）では、34種類もの実際のさまざまなサブスクリプション・ビジネスを比較して機能の特徴抽出を行った。次に、特徴抽出された各機能をさらに抽象化や汎用化を行うことによって、サブスクリプション・モデル

をビジネス・アーキテクチャとして整理した。さらに、谷守（2022a, 43-45）では、サブスクリプション・モデルを元に、事業者および利用者それぞれにとってのサブスクリプションとは何かを定義している。そこで、以下の通り谷守（2022a, 33-45）を元にサブスクリプションの機能要件と定義をまとめる。

### 1.1 サブスクリプションの機能要件

谷守（2022a）の研究では、サブスクリプション・ビジネスを物品販売型、物品活用型、そして資源消費型に分けて、「何を・いつ・いくらで・なぜ／どこに・どのように／どうやって」販売するか観点で機能を見える化し、さらに抽象化・汎用化している。結果は、図表1の通りである。

図表1 サブスクリプション・ビジネスの機能要件抽出

見える化	物品販売型	物品活用型	資源消費型	機能要件
何を	○（複数の物品）	○（複数のサービス）	○（複数のサービス）	①サービス・ドミナント型コンテンツ
いつ	○（定期販売）	○（定期利用）	○（定期利用）	②繰り返し機能
いくらで	○（定額等）	○（定額等）	○（定額等）	③価格設定機能
なぜどこに	○（FB*/FF*）	○（FB*/FF*）	○（FB*/FF*）	④情報活用機能
どのようにどうやって	○（物品改善・拡充、提供方法最適化）	○（サービス改善・拡充、提供方法最適化）	○（サービス改善・拡充、提供方法最適化）	⑤バージョンアップ機能

(\*) FB (Feed Back : フィードバック), FF (Feed Forward : フィードフォワード)  
(出所) 谷守 (2022a, 28)。

以上から、サブスクリプション・ビジネスの共通する機能要件は次の通りとなる。

#### (1) サービス・ドミナント型コンテンツ (Service-dominant Contents)

サブスクリプションのコンテンツは、製品や商品を含む複数のサービスの組み合わせからなる。車のサブスクリプション・ビジネスを開始した企業広告にある「コミコミ（込み込み）サービス」なる謳い文句が、サービス・ドミナント

トを表している。

同じように、家具や家電のサブスクでは、メーカー指定するのではなく、その製品のもつ処理機能のレベルで選ぶようになっている。つまり、製品を選ぶのではなく、サービスを選ぶ仕組みになっており、まさにサービス・ドミナントである。

## (2) 繰り返し機能 (Recurring)

これは、定期的にサービスが循環するといういわゆるリカーリング機能のことである。対する機能はアラカルト・サービスや、アドホック、ワントタイム・サービスとなる。リカーリングとサブスクリプションの違いは、使用量に基づく従量課金 vs 使用権に基づく定額課金と言われることがあるが、それは間違いである。なぜなら、定額課金のリカーリング・ビジネスや、従量課金のサブスクリプションでも何ら問題なく、実務にも存在している。

リカーリングは、あくまでもサービスを継続的に繰り返すことであり、だからこそ結果的に収益が持続的に上がるという「繰り返しサービス」の仕組みである。対して、サブスクリプションはその他の機能要件をもつシステムであることから、サブスクリプション・ビジネスはリカーリング機能を内包しているとすべきである。すなわち、リカーリングはサブスクリプションの機能要件の1つであり、構造は「サブスクリプションヨリカーリング」となる。

## (3) 価格設定機能 (Pricing)

一定期間内に課金される期間課金である。一定期間内の課金の根拠が期間すなわち時間とされる。実際の国内サブスクリプション・ビジネスでは、ほぼすべてに適用されるのは定額制あるいは定額課金となる。具体的には月次定額制となる。ただし、1商品サービスあたりの定額単価を期間内のサービス利用量に応じて適用する場合には、結果的には従量課金となることもある。

富山の置き薬ビジネスは日本の伝統的なサブスクリプション・ビジネスであるが、薬を使用した分を支払う従量課金である。しかし、そもそも薬の在庫を

家庭に確保しておく訳であるから、薬を家庭に届ける費用や、家庭においてしまうことで機会収益を逸しており、経常的にコストがかかっている。しかし、顧客にとっては薬が配送され常備されていることにはコストがかからずに、使用した薬の量にのみ従量課金でコストがかかる構造と考えるべきである。従量課金型サブスクリプションではなく、無料定額課金サブスクリプションに従量課金を組み合わせられているビジネスといえる。それは、一般的なサブスクリプション実務の感覚にも合致する。

サブスクリプションの課金に関する機能要件は定額課金（無料を含む）が基本である。サブスクリプションでは従量課金は単独で行われるものではなく、サブスクリプションの従量課金とはあくまでも定額課金との組み合わせ（すなわち、ハイブリッド型）で存在しうる機能となり、課金機能の1つの具体例でしかない。また、顧客とサブスクリプション契約を締結するということは、企業にとっては持続的なサービス提供のためのコストや、顧客の課金や情報の活用・分析を繰り返し継続的に実行するための仕組みの構築や運用のためのコスト、すなわちコミットメント・コストがかかるのである。本来はそのコミットメント・コストをカバーするだけの定額課金を賦課すべきところ、中長期的な先義後利の意思で無料定額課金のサブスクリプションを行っているに過ぎないのである。

すなわち、サブスクリプションで従量課金を設定する場合は、コミットメント・コストに対してではなく、物品の材料費等の直接原価（限界原価）に対するものとなる。そのため、直接原価のかからない資産活用型サブスクのSaaSビジネスでは、ほとんどの実施企業で定額課金のみであって従量課金が設定される必要はないのである。

#### (4) 情報活用機能 (Information)

情報活用機能とは、顧客情報とその他外部情報の分析と活用である。顧客も含めて企業外の情報であり、またサービス提供後の情報であることから、企業はあえてその情報を取得して分析したうえで改善活動に活用する機能である。

サブスクリプションの場合は、サービスの企画・設計関連の部署に「フィードバックして改善活動」を行うだけでなく、リカーリング機能により次回（next time）にサービス提供（デリバリ）する際に「フィードフォワードで改善を施す」機能もある。

もともとは、顧客情報を元にマーケティングに活用する CRM（Customer Relationship Management；顧客関係性管理）があるが、CRM は一過性であっても構わないし、サービス改善にどのように活用するかまでは明確になっていない。そういった意味で、サブスクリプションは CRM 機能を内包し、それを改善活動に活用した体系と考えられるが、サブスクリプションは CRM 情報を分析してフィードバックまたはフィードフォワードで改善し続ける機能であることが情報活用機能の特徴といえよう。

#### (5) バージョンアップ機能 (Transformation)

サブスクリプションの最大の特徴といえる機能が、このバージョンアップ機能またはアップデート機能である。バージョンアップ機能とは、提供する商品やサービスの内容のアップデートや、品質、種類、回数、デリバリ方法、提供速度（タイミング）などの改善や拡充、課金や決済方法に関する改善や変更などを行う機能である。バージョンアップ機能の根拠となるのが顧客情報であるため、バージョンアップ機能のためには情報活用機能は必須である。

原価企画では改善活動が組み込まれているが、同じようにサブスクリプションにおいては主に顧客情報などを元にしたサブスクリプション・ビジネスの改善活動がバージョンアップ機能にあたる。MS-Office360 や Adobe の Acrobat などソフトウェアのサブスクリプション・ビジネスである SaaS の場合には、バージョンアップ機能は必須であり前提となっていることから理解されよう。ソフトウェアでなくとも、物品販売型、その他の資産活用型もしくは資源消費型のどのサブスクリプションにおいても、このバージョンアップ機能によるサービス改善活動が重要な機能要件である。

さまざまなサブスクリプション・ビジネスは、以上の5つの機能要件それぞれ

れの機能内容（処理や業務内容）が具体的に設計し記述され実行されている。逆に言えば、これら5つの機能要件のうち欠けているものが1つでもあれば、サブスクリプションではないといえる。たとえば、繰り返し機能がなければ単なる（一過性でも構わない）定額ビジネスであり、情報活用機能がなければ（企業から一方的になりがちな）定期販売ビジネスである。本来それらは、従来からある定額制ビジネスや定期販売ビジネス<sup>1</sup>であって、最近のサブスクリプションとは区別されるべきである。

しかし、商業的には定額制だけをもってサブスクリプション・ビジネスとされて宣伝されることが少なくない。今後のサブスクリプションの経済活性化と社会への貢献拡大の可能性を消さないためにも、適切にサブスクリプションを定義し区別されるべきである。サブスクリプションの要件がはっきりしないままでは、消費者、株主・投資家、銀行、監査法人、取引先などステークホルダーに対して誤解を与えてしまい、本来の価値を認識することなく最後は「サブスクリプションは使えない」との残念な烙印を押されかねない。

また、リースやレンタルのように、特定の商品や製品に対するサービスの場合は、そのままではサブスクリプションではない。リースやレンタルとサブスクリプションの違いの1つは商品なのかサービスなのかで区別される。サブスクリプションは、あくまでもサービスの本質である「所有（モノ）よりも利用（コト）」を重視するため、モノのもつサービスを提供するサービス・ドミナントとなる。そのため、極論すれば、サブスクリプションを利用する顧客にとっては、モノ（たとえば、ドリル）は何でも構わないのである。それよりもコト（たとえば、穴を開けるという体験）を求めているといわれる。

ただし、サブスクリプションが登場するまでは、リースやレンタルしかなかったため、顧客は購入（所有）と同様の感覚<sup>2</sup>で製品（名）を指定して借りるしかなかった。サブスクリプションであれば、顧客にとっては「利用する」

---

1 定期販売ビジネスは伝統的な（英語の）subscriptionの意味であるが、それを訳すとすれば定期購読や会員であって本稿で定義する「サブスクリプション」ではないという意味である。

2 新リース会計のすべてをオンバランス化させる背景になっている可能性がある。

感覚が優先される。そのため、サブスクリプションでは製品（名）が特定されずに、常に最新のものを含めてサービスレベルを充足しうる複数の製品のなかから最適ものが利用可能（さらに交換、解約自由の設定も可能）である。

### 1.2 サブスクリプションのモデル化

上述のサブスクリプションの5つの機能要件から、次の通りサブスクリプションたりうる論理式を表すことができる。

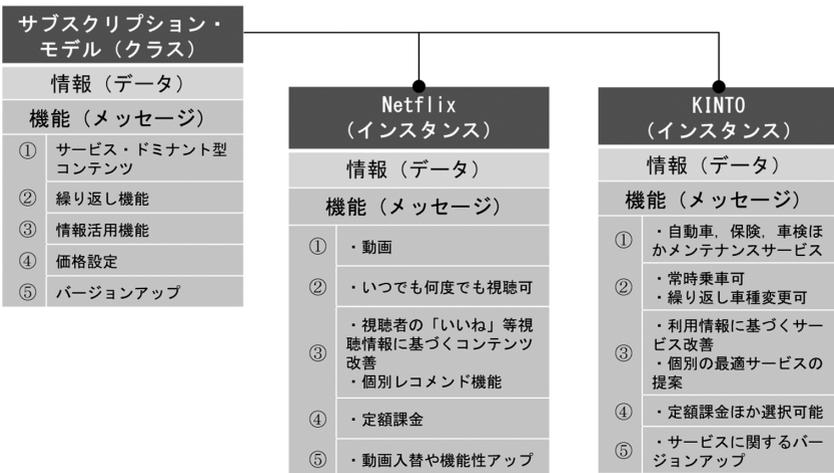
サブスクリプション・モデル

： = Service-dominant Contents × Recurring × Information × Pricing × Transformation

： = SC × R × I × P × T (5つの機能要件を満たすこと)

また、ソフトウェアモデルに適用されるオブジェクト指向モデル<sup>3</sup>に基づいて、サブスクリプション・モデルと実際のサブスクリプション・ビジネスとの関係を図示すると図表2の通りとなる。

図表2 オブジェクト指向モデルによるサブスクリプション



(出所) 谷守 (2022a, 27) の内容を元に作成。

### 1.3 サブスクリプションの定義

上述の通り、現状のさまざまなサブスクリプション・ビジネスについて、機能の見える化と抽象化・汎用化により機能要件を抽出しモデル化を行った結果、サブスクリプションの本質が明らかになったことで定義が可能である。ただし、サブスクリプション・モデルが抽出できたとしても、事業者側と利用者側とでは価値観の違いからサブスクリプションの定義は異なるものとなる。

まず、サブスクリプション・モデルを元に、サブスクリプション・ビジネスを実際に設計・構築・運用する事業者のサブスクリプションの定義は次の通りとなる。

#### 事業者にとってのサブスクリプションの定義：

サブスクリプションとは「サービス・ドミナントに基づくさまざまな商品サービスからなるコンテンツを、定額課金をベースに戦略的に設定された価格で、繰り返し継続的に提供しながら、顧客情報を分析・活用して持続的にサービスの改善を図りバージョンアップし続けるビジネス・アーキテクチャ」(谷守 2022a, 43) である。

この定義によれば、顧客情報の管理と利用がなされないビジネスは、仮に定額課金や定期的な取引であったとしても、それはサブスクリプションとは区別される。その場合は、定額ビジネスや定期サービスと呼ばれる特定のビジネス手法のことであって、あくまでも企業側から見たものである。それらは、課金方法や繰り返し方法という手段のみを取り上げたビジネスの捉え方でしかない。それに対してサブスクリプションは、特定の手段ではなく適切な商品サービス・課金方法・デリバリ方法・情報利用と改善活動などすべてを最適に統合

---

3 オブジェクト指向モデル (Object-Oriented Model) とは、プログラミングやソフトウェア設計において使用される一種のパラダイムまたはアプローチである。このモデルでは、データと利用可能な複数のサービスを内包する「クラス」と呼ばれるテンプレートに基づいて、具体的な実体である「インスタンス」が生成される構造である。尾畑 (2002) ではオブジェクト指向原価計算モデルが提唱されている。

化させたビジネスの仕組みといえる。

他方で、利用者にとってのサブスクリプションの定義は次の通りとなる。

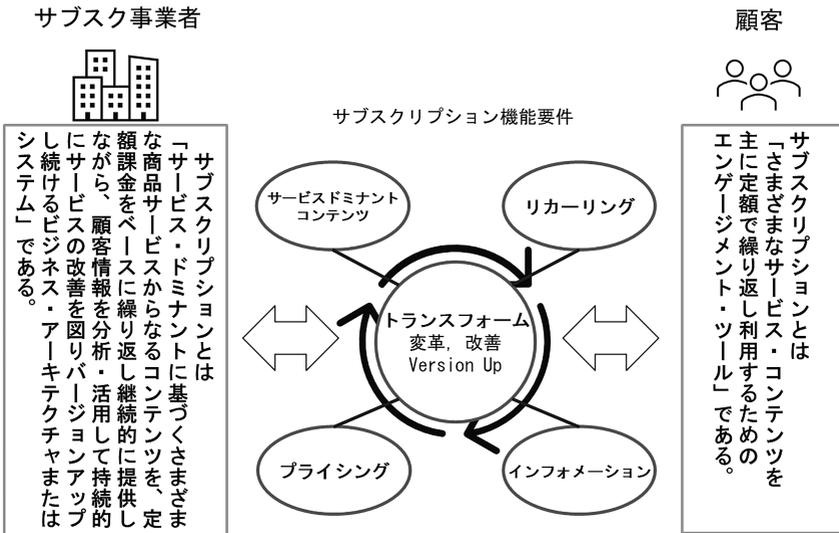
**利用者にとってのサブスクリプションの定義：**

サブスクリプションとは「さまざまなサービス・コンテンツを、主に月額課金等であらかじめ合意した価格設定方法で、繰り返し利用するための契約やエンゲージメント・ツール」（谷守 2022a, 43）である。

利用者にとっては、情報は活用するものではなく提供でしかない。また、価格設定やバージョンアップの権限は利用者側にはない。事業者のサブスクリプションの定義はビジネスすなわち業務内容なのに対して、利用者側の定義はそのビジネスや業務に対する契約、すなわちエンゲージメントとなる。

図表3に事業者と利用者それぞれにとってのサブスクリプションの機能要件と定義を整理した。

図表3 サブスクリプションの機能要件モデル



(出所) 谷守 (2022a, 45)。

## 2. 銀行の融資やローンとの親和性

アクルー収益管理とは、発生主義ベースの収益管理である。時価に対して期間を元に収益計算される。とくに、金融機関の資金収益計算が代表的なアクルー収益管理である。決算時に経過勘定計算が必要になることが特徴である。一般的なサブスクリプションの場合は、月次の定額課金であるため、金融機関ほど複雑な経過勘定処理は必要ではないが、金額が大きい場合や、コミットメ

図表 4 銀行の融資とサブスクリプションの機能比較

機能	銀行の融資やローン	サブスクリプション	比較 (○：同様, ✖：異なる)
サービス・コンテンツ	資金	製品または無形のサービス	○資金はサービスである
リカーリング	(サービス) 期間内における滞りない経常的な資金提供	(サービス) さまざまなサービスの経常的な繰り返し	○基本は同じである
	(決済) 返済スケジュールすなわち定期徴求	(決済) 定期支払	○基本は同じなるも、融資の方がより多様なスケジュールが可能
情報	顧客情報 (経営理念・役員構成・組織・取引先ほか)、財務状況、取引状況、返済状況、担保物件情報、金利情報、市場・市況情報、社会経済情報ほか	顧客属性情報、財務状況、サブスクリプション利用頻度等状況、クロスセル・アップセルの状況、顧客満足度情報、顧客体験価値情報、競合他社情報ほか	○外部の顧客や社会経済状況の情報を利用して次のサービスに活かす点では同様とみなすことができる
価格設定	固定・変動・固定変動スワップ・3年据え置きなどさまざまな金利設定があり、元利均等方式のような定額課金や、コミットメントライン貸出のような枠につき定額と利用分課金の高度な課金方式も存在	定額課金・従量課金・それら組合せなどさまざまな課金なるも、基本的には単純な役務課金方式	○基本は同じなるも、融資の方がより多様な価格設定が実施されている
バージョンアップ	貸出方式の見直し、返済方式の変更、返済方式のリスケジュール、金利減免など	サービスの見直し、リカーリングサイクルや期間の見直し、価格の改定など	○基本は同じ

(出所) 筆者作成。

ントラインのような課金方法をサブスクリプションに適用する場合には経過勘定処理を検討する必要がある。

アクルー収益管理は、資産価値を時価主義に対して期間損益で計算する意味でもある。そのため、アクルー収益管理と同様の課金制度をとるサブスクリプション・ビジネスは、サービスの収益管理を発生主義に変換するものともいえる。上述の定義の通り、サブスクリプション・モデルは前提としてリカーリング機能を持つため、会計期間で見た場合には発生主義で収益計算されるのが妥当である。

## 2.1 サブスクリプションのアクルー収益特性

一般に、サブスクリプション・ビジネスでは収入のキャッシュフローは、アップフロントや定期的などの会計とは無関係なサイクルで分割的に収入のキャッシュインがなされる仕組みである。そのため、会計期間で見た場合には本来の会計処理であれば経過勘定処理が必要とされる。そのことからアクルー収益計算が必要とされるのである。

そうすると、キャッシュの在り高と発生主義に基づく収益管理とがずれる可能性がある。収益管理がプラスでも、キャッシュが入ってきていない状態も十分にありうる。その状態で会社の経営が危機となった場合には、いわゆる「勘定合って銭足らず（黒字倒産）」の状態が生じる可能性も想定されうる。それを避けるために、グループの連結会計では連結財務諸表の一部としてキャッシュフロー計算書が求められているものの、1企業のサブスクリプション・ビジネスの状態までを十分に示すものとはならない。

銀行の企業審査では、資金繰り表を作成する。内容は連結のキャッシュフロー計算書を融資対象の個別企業の単位で詳細に作成されるものと考えてよい。資金繰り表により、会計上の収益だけでなくキャッシュフローによる経営状態を確認しているのである。サブスクリプション・ビジネスの発生主義収益とキャッシュフローのギャップを調整する指標として、アクルーアル（Accrual；会計発生高）がある。

アクルーアルは、会計上の利益から営業キャッシュフローを差し引いたもの（金額）である。会計上の利益の質を見極める指標であり、当期純利益から営業キャッシュフローを差し引いて算出する。ギャップがない状態、すなわち利益分のキャッシュが十分にある状態では、アクルーアルは小さくなる。マイナスもありうる。逆に、利益が上がっているにもかかわらずキャッシュインされていない状態、すなわち資金繰りが厳しい状態にはアクルーアルはプラスの方向へ大きくなる。

アクルーアルは絶対値というよりも大きさが重要であることから、アクルーアルを総資産で除した指標である「アクルーアル比率」が適用されることも多い。ただし、サブスクリプション企業に対して、外部目線だけでなく当該企業内部での管理においても、このアクルーアル比率は有効である。

さらに、サブスクリプション・ビジネスを行うスタートアップ企業などでは、当初の設備投資が大きくなりがちで、キャッシュアウトが大きくなり、会計的にも毎期の減価償却費が大きくなる。スタートアップ企業の多くは、一般にホッケースティック曲線とかJカーブとわれる収益曲線を描いて期間をかけて成長することになる。すなわち、サブスクリプション・ビジネスにおいては、1会計期間でコスト以上を回収するのではなく、複数期間で採算を判断せざるをえないのである。

## 2.2 銀行収益のアクルー収益特性

サブスクリプション・ビジネスの収益管理はアクルー収益管理であることは述べた通りであるが、渋沢栄一が日本で初めて銀行を創立した頃から、銀行ではアクルー収益管理が基本とされてきたものと思われる。銀行における預金だけでなく、融資、消費者ローン、住宅ローンなどすべての資金に関するサービスの収益管理は、資金収益管理と呼ばれ、手数料ビジネスの役務収益管理と大きく区別されている。

なお、銀行の資金収益管理はアクルー収益管理そのものである。銀行の資金収益では残高と金利の2つと顧客数のパラメータによるアクルー収益計算に比

べて、定額課金が基本とされたサブスクリプションの場合は、それは残高×金利が一定であることを意味しており、顧客数の増減管理で済むことを意味する。そのためサブスクリプションでは、銀行の資金収益管理よりもかなりシンプルなアクルー収益計算が行われているとみなすことができる。

そうすると、資金に関するサービス（すなわち銀行の主たる預貸金サービス）だけでなく、一般のサービスにおいても資金収益管理がなされるようになったものがサブスクリプションといえるのではないか。一般のサービスのうち、とくにデジタル関連サービス（たとえば、SaaS）であれば限界費用が限りなく0ということもあり、資金にかえてデジタルコンテンツという無形の情報に変換されて、定額課金の場合にはとくに利用状況に関係なく期間中の収益計算を発生主義で行っているものといえる。

逆にいえば、銀行の資金収益管理は個別に金利や貸出残高（量）が異なり、資金自体のコスト（すなわち変動費）には日々変動する市場金利がかかるなど、複雑で大量の計算が必要である。さらに、銀行の場合には返済不能に陥るリスクが少なくなく、そのケースも多岐にわたることから、アクルー収益計算をする際に単純に未収収益（利息）を計上するだけでは済まないのである。個別に顧客情報を元に信用リスクを可能な限り精緻に計算して、アクルー収益計算の中に考慮している。

それに対して、サブスクリプションの場合は、典型例を想定すれば、定額課金で、量も基本的には1契約となることから、かなり単純化することができる。しかし、サブスクリプションの収益管理が、単純化できるおかげで、サービスを提供する営業現場での分かりやすさにつながり、顧客とのコミュニケーションや営業推進に寄与しているのは確かである。つまり、銀行の方が資金のサービスであることが理由でもあるが、多様で複雑なアクルー収益管理なのに対して、一般の資金以外のサービスにおけるサブスクリプション・ビジネスではかなり単純化、簡便化されたアクルー収益管理が行われるといえる。

したがって、銀行の資金収益管理の仕組みは、一般的なサブスクリプション・ビジネスの収益管理に大きく参考になるものと考えられる。逆に言えば、

サブスクリプション・ビジネスの収益管理は目新しいものでも何でもなく、金融業界ではかなり古くから当たり前のように行われてきた収益管理の現代のサービス業向けの方法といえるのではないか。

最後に、モノあるいはモノを伴うサブスクリプション・ビジネスの場合はどうであろうか。製造業のサービタイゼーションなどもそうであるが、サブスクリプション・ビジネスによりモノとサービスを組み合わせて提供するの、サービス・ドミナント・ロジックによるビジネスとなる。その場合、従来であればモノの価値の等価交換で収益管理される場所、モノをあたかもサービスの1つとして扱うことになるので、そのモノを含むサービスすべてがアクルー収益管理されることになる。すなわち、モノ自体の収益（売上）を契約期間にわたって回収する方法と考えることができる。

銀行の業績管理は、少し前までは主に期間収益額で行われてきた。たとえば、期末近くの3月1日に期間25年の住宅ローンを獲得できたとする、帳表上では1か月分の期間収益でしか計算されない、何も申告しなければ、本来25年もの間持続的に収益を生む契約を行ったにもかかわらず、1会計期間しか見ないために小さな業績しか上げていないように思われる可能性があった。そのため、ある大手銀行の担当者は自分の業績をよくするために、期末までにほとんど全期間の収益があがるように無理にデリバティブを売り込むなどしたために金融当局から指導を受ける事態も発生した。これから、サブスクリプション・ビジネスを行う企業においては、業績評価を銀行の例を他山の石として対応すべきと思われる。ただ、企業全体の単年度の収益を良くしようとするために、そのような振る舞いが行われた場合には防ぎようがない。しかし、そもそも会社全体で単年度の収益をよくするために、サブスクリプションではなく、その場限りの売上計上を行うのであれば、そういった会社は持続的な成長や将来にわたる健全性の確保というサステナブルな経営を行う意思がないということに過ぎないものといえよう。サブスクリプションによって、企業の取引を金融の資金収益管理と同様のアクルー収益管理に変換しているものと考えられる。

## (1) 資金収益管理とサブスクリプション収益管理の親和性

銀行の資金収益管理とサブスクリプション収益管理の計算内容を比較する。次の通り、同様のアクルー収益計算となっていることが分かる。ただし、顧客数、残高、金利などの期中の増減については、実際には日足計算や経過勘定計算が必要になるが、ここでは同異のみを明確にするため、平均残高等の期中平均値はすでに計算されているものとする。

計算方式比較：

## ○サブスクリプション収益計算：期間内定額課金のケース

$$\begin{aligned}
 &= \text{サービス利用単価} \times \text{期間内顧客別利用量} \\
 &= \text{サービス利用単価} \times (\text{期間内平均利用量} \times \text{期間内平均顧客数}) \times \text{期間} \\
 &\quad (\text{ここで、利用量無制限のサブスクリプションでは平均利用量は無視されるので}) \\
 &= \text{サービス利用単価} \times \text{期間内平均顧客数} \times \text{期間} \\
 &= \text{定額課金} \times \text{平均顧客数} \times \text{期間} \quad \dots\dots \text{式 A}
 \end{aligned}$$

○銀行の資金収益管理：全顧客均一の金利と残高の画一的サービスのケース  
(定額ローン)

$$\begin{aligned}
 &= \text{全顧客集計} \Sigma (\text{顧客別平均金利} \times \text{顧客別残高積数}) \\
 &= \text{全顧客集計} \Sigma (\text{顧客別平均金利} \times \text{顧客別期間内平均残高} \times \text{期間}) \\
 &\quad (\text{ここで、全顧客均一の金利と残高という画一的ローンサービスとすると}) \\
 &= \text{平均顧客数} \times \text{平均金利} \times \text{平均残高} \times \text{期間} \\
 &= \text{平均利息} \times \text{平均顧客数} \times \text{期間} (\because \text{平均利息} = \text{平均金利} \times \text{平均残高}) \\
 &= \text{定額課金} \times \text{平均顧客数} \times \text{期間} (\because \text{定額課金} = \text{平均利息}) \dots\dots \text{式 B}
 \end{aligned}$$

式 A および式 B が同一となっていることから、もっぱら Netflix などの SaaS 企業が行っている定額課金で○○放題のようなサブスクリプションの収益モデルは、銀行の資金収益管理モデルのうち、画一的でシンプルな構造の均

一金利で均一残高での貸出のケースと同様であることが分かる。そのことから、銀行の資金収益管理は最近話題となっているサブスクリプションの収益管理の仕組みを内包しているものと言える。すなわち、サブスクリプション・サービスの収益管理は、銀行の資金収益管理に対して顧客と期間の2つの次元に対して、金利と残高を一定として利息が定額となった場合を前提としたものであり、銀行の資金収益管理をかなりシンプルな構造にしたものとみなすことができる。

さらにいえば、銀行の資金収益管理の方が多くの変動要因があるなかで経営計画を立てて実践し結果については監査を受けてきた。比較的シンプルなアクルー計算であるサブスクリプション・ビジネスの収益管理にとっては、これまでの銀行の資金収益管理の考え方は大いに参考になるのではないか。

ちなみに、売り切り型アラカルト方式は次の通りの計算となる。

売り切り型アラカルト方式

$$= \text{商品価格} \times \text{商品販売量} \quad (\Rightarrow \text{期間のパラメータなし})$$

## (2) コミットメントライン型のサブスクリプションの可能性

コミットメントラインとは、顧客企業があらかじめ銀行と契約した範囲内で自由に借入できるという法人貸出の融資枠のことである。銀行は所定の審査が必要であり、当該顧客企業の財務状況や信用状況に応じて融資枠を決定し契約を結ぶものである。顧客企業は融資枠の範囲内であれば、都合の良いタイミングで借入や返済といった取引が実行できるもので、契約後の取引の際に原則として銀行は融資を断ることができないものである。

ただし、このコミットメントラインの最大の特徴は、貸出額に応じた金利利息とは別に、コミットメントフィー（手数料）が必要な点である。そのコミットメントフィーは、次の式で計算される。

$$\text{コミットメントフィー} = \text{融資枠未利用金額} \times \text{期間} \times \text{手数料の料率}$$

顧客企業は貸出に応じた利息とは別にこのコミットメントフィーを支払う必要がある。すなわち、顧客企業は借入を行っていない分（すなわち利用していない分；借入残の分；残りの枠分）に応じて手数料を支払う契約である。それは、コミットメントラインが保険的な意味合いをもつからといえる。

すなわち、顧客企業にとって緊急時の資金調達が可能である。また、逆にコミットメントラインを利用している企業にとっては、資金繰りが悪化しても、すぐに銀行から資金調達できる状態にあるという対外的なアピールにもなる。ただし、その分最初の審査が厳しく、また銀行は契約後の顧客の財務状況や信用状態について常に情報を収集する必要がある。その点をみれば、前章でみてきたサブスクリプションの情報活用機能と同様である。

### (3) 口座手数料や会費とサブスクリプションの親和性

口座手数料（アカウントフィー）を設定している銀行は、存在しない。ただし、一定期間を経た休眠口座については管理手数料を徴収する仕組みとして設定する銀行が多くなっている。もともと、銀行口座は貸金の材料である預金をしてもらっている感覚であったため、手数料を課すという意識が日本にはなかった。欧米では、顧客のお金を安全に管理し、瞬時に移動（送金）させるサービスを提供しているとの感覚でアカウントフィーが当たり前となっており、無料の場合はあえて無料にしているという銀行側のアピールとなっている。

以上の状況のため、信託系の銀行以外では国内の銀行で前向きの預金サービスのための収益としてアカウントフィーを設定するところはなかった。代わりに、振込・振替・入出金・時間外処理・現金処理などさまざまな取引サービスに、個別に手数料が設定されてきた経緯がある。サービスに対する日本と欧米の違いもあるが、SDGsの観点からも今後はサービスに対する正当な対価を、という潮流にある。そのため、ほぼ装置産業化して莫大な固定費ビジネスとなっている銀行のアカウントフィーは、口座単位の定額課金とならざるをえないものと考えられる。

すなわち、ほとんどの銀行では数年以内には「銀行口座とは、その単位で定額課金によるさまざまなサービスの提供と顧客や口座情報を活用して継続的にサービス改善やクロスセル活動を繰り返すアーキテクチャ」とするサブスクリプションとなることが予想される。

### 3. サブスクリプションの実務適用の効果と課題

サブスクリプションのモデル化によって、銀行の融資やローンは資金に関するサブスクリプション・ビジネスであることが分かった。そうになると、銀行ではサブスクリプション・モデルに対して違和感が大きくなく、新しいビジネスの創出を検討できるのではないだろうか。

そこで、実際に地域銀行Xにおいてサブスクリプションを適用した新規ビジネス創出に関するアクション・リサーチを行うこととした。検討の結果、サブスクリプションの適用に関する実務的な効果と課題を明らかにすることができた。以下の通り、実務的観点からのサブスクリプション適用に関する効果と課題についてまとめる。

#### 3.1 リサーチサイト

アクション・リサーチの目的は、銀行ビジネスにおけるサブスクリプションの適用可能性の探求である。アクション・リサーチの方法としては、実際の銀行の企画部門とサブスクリプションを適用した新規ビジネスを企画検討し、実データを元に適正価格と収益性のシミュレーションを行い、実務的観点からフィージビリティを評価するものであった。ただし、機密保持契約と研究倫理遵守の観点から、銀行内の財務数値の提供を受けて複数回実施したサブスクリプションの最適価格や収益性シミュレーションの結果については、現段階での公表は差し控える。

アクション・リサーチの対象企業は国内の地域銀行Xである。図表5の通り、計14回の13時～17時の約4時間のミーティングのほとんどは、航空機を利用しての出張訪問による地域銀行Xの本店会議室での対面形式で行われ

た。第10と11回のみデータ分析シミュレーションの結果報告と検証であったため、オンラインで行われた。アクション・リサーチに関する銀行側の取りまとめ役は企画部の副部長が務められ、その他銀行側の参加者は、頭取、企画担当役員、人事役員、各サービス部門各リーダーと担当者からなる総勢15名弱であった。

**図表5 アクション・リサーチ実施内容**

No	日程	アクション・リサーチ内容
第1回	2023/2/1	【キックオフ】頭取・企画部と協議開始
第2回	2023/2/15	【導入アクション】サブスクリプションの理解
第3回	2023/3/1	【現状分析】お客様サービス部へヒアリング及び協議
第4回	2023/3/16	【現状分析】ソリューション部へヒアリング及び協議
第5回	2023/3/29	【現状分析】人事部・事務システム部へヒアリング及び協議
第6回	2023/4/12	【モデル検討】サブスクリプション導入収益モデルを協議
第7回	2023/4/26	【データ受領】サブスクリプション導入収益検討用データ受領
第8回	2023/5/31	【中間報告会】企画部と中間報告書作成の上、頭取宛て報告
第9回	2023/6/7	【データ分析】サブスクリプション導入収益シミュレーション#1
第10回	2023/6/14	【データ分析】サブスクリプション導入収益シミュレーション#2
第11回	2023/6/21	【データ分析】サブスクリプション導入収益シミュレーション#3
第12回	2023/6/28	【評価検証】分析結果のまとめ報告
第13回	2023/7/12	【最終まとめ】企画部と最終報告資料まとめ
第14回	2023/10/4	【最終報告会】頭取への最終報告

(出所) 筆者作成。

アクション・リサーチ内容は、サブスクリプションを実務適用した場合に得られる効果を明らかにして、新規ビジネスを実務的に創案しフィージビリティを検討する研究である。実際に、適用可能性を検討するために必要なデータを受領し、サブスクリプション導入前後の収益シミュレーションと最適価格シミュレーションまで実施した。

### 3.1 サブスクリプションの実務適用効果

銀行の現場では、より複雑なサブスクリプションと同様の仕組みといえる融資やローンの業務を営み、本部ではそのための期限前解約率すなわちチャーンレートをより高度な統計分析によりリスクの分析と計量化を行っている。そのため、同レベルかそれ以上に複雑なサブスクリプションと言える融資やローンがすでに実施している銀行から見れば、以下の理論的なサブスクリプションの効果は十分に享受されているといえよう。

理論的サブスクリプション効果：

- ✓ 収益計画の立てやすさ
- ✓ 持続的な収益計上
- ✓ 定期的なサービス提供と代金徴求

今回のアクション・リサーチによって、理論的サブスクリプション効果については銀行側つまり実務者側からみれば十分に認識されていることが分かった。さらに、理論的效果だけではなく、これまでのサブスクリプション理論からはほとんど語られることのなかった実務的な効果が次の通り3点、明らかになった。アクション・リサーチに基づいて、実務家から見たサブスクリプションの3つの効果それぞれについてまとめる。

#### (1) サービスのパッケージ化が可能になること

第1の実務適用効果は、サービスのパッケージ化が可能になる点である。この効果は、サブスクリプションのサービス・ドミナント化コンテンツ機能に基づくものである。複数の役務サービスや、貸出や預金などの複数の資金サービスを“ひとまとめ”にして、パッケージ型サービスとすることが可能になる点に高い関心が寄せられた。

銀行ではかねてより総合口座としてパッケージ型サービスが提供されている。総合口座とは、普通預金と定期預金を1つの通帳にまとめたもので、定期預金などの契約を担保とする当座貸越機能がついている。当座貸越とは、普通預金の残高が不足する場合に定期預金などを担保にして自動的に融資（当座貸

越)が行われる機能である。

サブスクリプションの実務への適用をアクション・リサーチで検討していたところ、このパッケージ化機能に注目が集まった。検討の結果、次の2つの新サービス案が創出された。1つは、顧客のリクエストに応じてコンシェルジュが銀行で提供されるさまざまなサービスから選択し組み合わせるパッケージ化する「オーガニック戦略のサービス・パッケージ」である。

もう1つは、銀行にないサービスを対象にしたインオーガニック戦略のサービス・パッケージである。たとえば、専門の証券や信託などの銀行以外の金融商品だけでなく、地域の特産品、飲食サービス、移動手段あるいはホテルなどの非金融サービスまでを取り込んでパッケージ化できないかが検討された。これまで、銀行以外のサービスをパッケージ化して提供するなどといった発想はなかった。ところが、サブスクリプションの実務への適用を検討したおかげで、インオーガニック戦略が創発された訳であり、サブスクリプションの実務適用効果といえるのではないか。

## (2) 役務のアクルー収益化が可能になること

第2の実務適用効果は、サブスクリプションによって、役務収益がアクルー収益化されることである。銀行ではアクルーの資金収益がほとんどを占めるが、最近の金融緩和政策とこれまでの経済停滞により貸出が伸び悩んでいたことから、役務サービスの充実化が強く求められてきた。銀行の役務収益は、サービス提供の都度、個別に収益が計上される仕組みである。今回のサブスクリプションの実務適用に関するアクション・リサーチによって、都度発生するさまざまな役務収益を資金収益同様のアクルー収益化できることが分かったのである。

アクション・リサーチ先の銀行では、これまでATMの時間外手数料や振込手数料などのさまざまな役務サービスの価格と決済を個別に管理してきた。それが、サブスクリプションが適用された役務サービスについてはアクルー収益化できるということに価値があることに気が付いたのである。役務サービスが

アクルー収益化されることで、以下の3点が改善される。1つは、役務サービスの収益管理が資金収益と同時にできるようになり効率化される。2つ目に、役務サービスの収益計画が立てやすくなり、施策を立てやすくなる。3つ目として、役務収益の経過勘定処理が可能になる点がある。つまり、役務について未収未経過収益が管理できるようになるのである。

このことは、銀行に限らない。一般のサービス業や製品や商品を販売する企業においても、都度収益計上せざるをえなかったところが、サブスクリプションが適用されればアクルー収益化されるのである。これが、アクション・リサーチを通して、サブスクリプションの実務適用効果が明らかになった2点目である。

### (3) プラットフォーム・ビジネスが可能になること

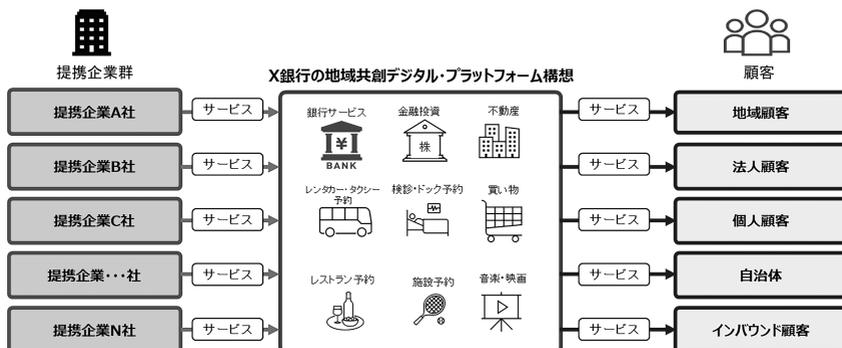
第3の実務適用効果は、サブスクリプションを適用することでプラットフォーム・ビジネスがやりやすくなることがあげられる。第1や第2の実務適用効果の通り、サブスクリプションによれば、さまざまなオーガニックやインオーガニックのサービスをシンプルなアクルー収益で管理できるようになる。

それら2つの実務適用効果は、さまざまな企業と提携して各企業や各顧客との間で取引を行うプラットフォームを実現する際に、極めて有効に機能する。さらに、それだけでなく、サブスクリプションによって顧客を囲い込むことになるので、プラットフォームという“市場”や“経済圏”に取り込みやすく、かつリテンションも高くなる。

アクション・リサーチによって企画検討されたプラットフォーム構想を図表6に示す。ただし、機密保持の関係から一般化されたイメージで図示する。

図表6の通り、プラットフォーム企業が間に入る形で、運営するプラットフォームという名の“市場”や“経済圏”を通じて、自らのサービス（X銀行の場合は銀行サービス）を提供し、それだけでなく、他の企業のサービスも同様にそのプラットフォームを通じて、顧客に提供してもらうビジネス・モデルである。今回の構想では、まずは提携企業や銀行が関係する法人に参加をして

図表6 サブスクリプションの適用に基づくプラットフォーム構想



(出所) 筆者作成。

もらうこととし、将来的にはより広く参加を募集する形態で考えたいということであった。

少なくとも、サブスクリプション契約を結んでいなければ、このプラットフォームが利用できない。すなわち、顧客はプラットフォームに参加できることが“特別観の高い”ビジネス・クラブ会員の意味になり、それにより顧客は優越的価値を享受できるのである。それはサブスクリプションの実務適用効果の1つといえよう。

以上の通り、アクション・リサーチにおいて、サブスクリプションの実務適用効果として明らかにされた。地域銀行Xでは経営会議や取締役会にサブスクリプションの適用が付議されることになれば、これら実務適用効果を求めて起案されることになる。

### 3.2 実務適用上の課題

他方、サブスクリプションの実務適用に関するアクション・リサーチを通して、次の3つの実務的課題が明らかにされた。

まず第1の実務適用課題は、ポイント・サービスや顧客ランク制度との関係整理が必要になる点である。ポイント・サービスとは、購入額に応じて金銭的

価値がポイントとして与えられる仕組みのことである。代金の一部をポイントの形で購入者に還元する仕組みである。ポイントは次回購入時に値引きに使うことができる場合が多い。顧客ランク制度とは、利用者をサービスの契約や利用状況に応じてランク分けをし、ランクに応じた割引率や特典などを設定する制度のことをいう。国内の銀行では、両方を組み合わせたサービスを実施している。利用者にとっては、どちらのサービスもそのための追加の費用がかかるものではない。サブスクリプションは、顧客ランクのどこに位置付けられるのか、ポイント・サービスの対象とするのかなどサービスの制度や体系を整理する必要がある。とくに重要な点は、ポイント・サービス、顧客ランク制度、そしてサブスクリプションの違いを利用者にとって分かりやすく整理体系化することである。それができなければ、それぞれがカニバリズムを起こして利用者に普及せずに廃れてしまうであろう。

第2の実務適用課題は、無料サービスの有料化はかなりハードルが高い点である。海外の銀行では一般に口座手数料（口座維持手数料）が必要とされ、“口座は有料”が前提で〇〇歳以下や残高〇〇ドル以上などの条件で無料化される。それに対して、国内の銀行では口座は無料が前提である。そのため、サブスクリプションを適用してサブスクリプション・フィーを徴求する場合に、従来の無料サービスとの差別化と理由付けが必要になるのである。とくに、本来は手数料のかかる他行振込やコンビニエンスストアのATM利用が、一定金額以上の残高や、給与振込口座となっていることなどを条件に毎月3回程度無料で利用できるサービスが国内の銀行に浸透している。毎月フィーを支払ってでも、サブスクリプションで振込サービスを利用する顧客が国内の地域にどれだけいるのだろうか。有料のサブスクリプションに入らなくても、一定金額以上の預金残高があれば他行振込が3回無料になる従来のサービスがあれば、そちらで済むと考える顧客が大半ではないかと考えられたのである。そういった既存の無料サービスとのカニバリズムを打破するには、既存の無料サービスをサブスクリプションのフリーミアム・サービスとして取り込むか、サービスのパッケージ化機能を使って既存の無料サービス以外のインオーガニッ

く・サービスなども対象に、より魅力あるサービス<sup>4</sup>を導入することを検討する必要がある。

最後に、顧客単位の十分な情報収集の必要性が実務適用上の第3の課題である。とくに、個人向けサービス企業では、営業店別もしくは商品サービス単位で管理され、顧客単位の管理が十分ではないケースが少なくない。国内の銀行でも振込などの為替の役務サービスは、営業店別に取り引量や収益が管理され、顧客単位の管理は十分ではない。サブスクリプションを実務適用する場合には、顧客単位に取り引されたサービスの回数、チャネル、場所、時点、手数料額などの情報を管理する必要がある。これは銀行に限らず、あらゆる業種でサブスクリプションを適用する際の現実的な課題である。とくに、サービタイゼーションをサブスクリプションで実施しようとする製造業は、製品原価の計算だけでなく顧客別の収益管理や原価計算が必要になる。すなわち、サービタイゼーションを行う場合には製造業にCRMが必要とされるであろう。

## おわりに

サブスクリプション・モデルと銀行の貸出ビジネスの親和性を整理し、実際の銀行に対するアクション・リサーチによって実務的観点からサブスクリプションの適用効果と課題を明らかにした。もともとサブスクリプション・モデルと親和性の高いビジネスを行っている銀行にとっての適用効果は、理論段階を超えて実務応用段階の3つの効果まで認めていた。3つの実務応用段階の適用効果とは、サブスクリプションによるサービスのパッケージ化、役務サービスのアクルー収益化、およびプラットフォーム・ビジネスの実現可能性である。

しかしながら、同時に実務適用上の課題の3点が明らかになった。1つは、ポイント・サービスや顧客ランク制度との関係整理が必要である。2つ目に、

---

4 アクション・リサーチ先での議論では、取り込むべきより魅力あるサービスとしては、高齢者見守りサービス、デジタル支援サービス、地域特産品サービス、確定申告支援サービスなどさまざまなインオーガニック・サービスを取り込まなければ、無料の引力を脱出できないのではないかと意見があった。

無料サービスの有料化はかなりハードルが高いという国内の銀行にとって大きな課題がある。3点目に、顧客単位の十分な情報収集の必要性である。以上の実務適用上の課題は、アクション・リサーチの銀行業に限らず、サブスクリプションを適用しようとするあらゆる業種や企業にいえる。

今回のアクション・リサーチ対象企業では、いまのところサブスクリプションの検討が終了し、実際の導入可否を決定する段階にある。なお、今回のアクション・リサーチで発案・提案し検討したサブスクリプション・ビジネスの適正価格算定モデルや収益性シミュレーションについては、今後一般化を図り、稿を改めて発表する予定である。

#### 謝辞

本研究に協力いただいた企業関係者には心から感謝の意を表する。なお、本研究はJSPS 科研費 23K01709 の助成、公益財団法人牧誠財団の研究助成（研究 2022003 号）、日本管理会計学会 2021 年からの産学共同研究、および令和 3 年度専修大学長期在外研究員としての成果の一部である。

#### 参考文献

- Dolan, R. J., and H. Simon. 1996. *Power Pricing*. Simon and Schuster.
- Kotler, P. and K. L. Keller. 2005. *Marketing Management 12th Edition*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳. 2014. 『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント 第 12 版』丸善出版.
- Levitt, T. 1969. *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*, McGraw-Hill. 土岐坤訳. 1971. 『マーケティング発想法』ダイヤモンド社.
- Lusch, R. F. and S. L. Vargo. 2014. *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press. 井上崇通監訳, 庄司真人, 田口尚史訳. 2016. 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版.
- Monroe, K.B. 2002, *Pricing: Making Profitable Decisions Third Edition.*, McGraw-Hill/Irwin series in marketing.
- Simon, H. 2015. *Confessions of the Pricing Man: How Price Affects Everything*. Springer. 上田隆穂監訳, 渡部典子訳. 2016. 『価格の掟一ザ・プライシングマンと呼ばれた男の告白』中央経済社.
- Smuts, J.C. 1926, *Holism and Evolution*. Macmillan and Co. Limited.
- Tzuo, T. and G. Weisert. 2018. *Subscribed: Why the Subscription Model Will be Your Company's Future-and what to Do about it*. Penguin. 桑野順一郎監訳, 御立英史訳. 2018. 『サブスクリプションー「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』ダイヤモンド社.
- 尾畑裕. 2002. 「オブジェクト指向原価計算の基本構造」『一橋論叢』128(4): 402-418.

- 谷守正行. 2017. 「サブスクリプションモデルの管理会計研究」『専修商学論集』105: 99-113。
- 谷守正行. 2018. 「銀行アカウントフィーに関する管理会計研究：サブスクリプション・モデルの適用可能性」『管理会計学』26(1): 83-102。
- 谷守正行. 2021. 「サブスクリプション・モデルによる価格設定の研究 —銀行アカウントフィーへの適用シミュレーション—」『管理会計学』29(1): 91-108。
- 谷守正行. 2022a. 「第1章 サブスクリプションの定義とモデル化」谷守正行編著『サブスクリプションの収益管理と企業価値評価』金融財政事情: 1-46。
- 谷守正行. 2022b. 「第2章 事業者と銀行にとってのサブスクリプション」谷守正行編著『サブスクリプションの収益管理と企業価値評価』金融財政事情: 47-80。
- 谷守正行. 2022c. 「第3章 顧客にとってのサブスクリプション」谷守正行編著『サブスクリプションの収益管理と企業価値評価』金融財政事情: 81-112。
- 藤川佳則. 2010. 「サービス・マネジメントのフロンティア 第1回 サービス・ドミナント・ロジックの台頭」『一橋ビジネスレビュー』2010年夏号, 144-155。
- 守口剛. 2012. 「課金方式のバリエーション」『マーケティングジャーナル』32(2): 4-19。