

論文

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—

谷守正行

<論文要旨>

海外の銀行では口座手数料（アカウントフィー）の適用が一般的である。一方、国内の普通銀行でアカウントフィーを設定しているところは 1 つもない。しかし、国内の銀行では、少子高齢化、直接金融化、他業種または海外からの参入による競争激化、さらにマイナス金利政策などにより、収益力は大幅に減退しており、将来的にも金利収入が大きく伸びると予想するのは難しい。また、最近の IT 業界のクラウドサービスでは、サブスクリプションモデルが一般的である。FinTech による IT 化の進む国内銀行ではサブスクリプションモデルであれば、アカウントフィーの適用が可能になり、収益改善に寄与するのではないだろうか。

サブスクリプションモデルのアカウントフィーによる収益シミュレーションを行って、実際に複数の銀行を訪問して検証を行った。その結果、サブスクリプションモデルによるアカウントフィーの適用は理論的に十分検討可能であるが、実際に導入するにはまだいくつかの課題があることが分かった。しかし、サブスクリプションモデルによるアカウントフィーは、従来の口座維持手数料とは全く異なり、顧客サービス価値の最大化が第 1 の目的であることから、FinTech 時代における日本の銀行ならではのおもてなし重視の戦略的口座手数料となりうる。

<キーワード>

銀行管理会計、銀行原価計算、口座手数料、価格設定、サブスクリプションモデル

Management Accounting Research on Bank Account Fee: Applicability of Subscription Model

Masayuki Tanimori

Abstract

Account fee (account fee) is generally applied in overseas banks. On the other hand, there is no place where domestic ordinary banks set account fee. However, in domestic banks, the profitability has declined considerably due to the declining birthrate, aging of society, direct financing, intensifying competition from other industries or from foreign countries, and negative interest rate policy, so the profitability is declining significantly. It is difficult to predict that it will grow significantly. Also, in recent IT industry cloud services, the subscription model is common. Therefore, domestic banks will be able to apply account fees if they are subscription models, which will contribute to improving profitability.

We performed a revenue simulation with the account fee of the subscription model and actually visited several banks and verified it. As a result, although applying the account fee by the subscription model can theoretically be considered sufficiently, it turned out that there are still some problems to actually introduce. However, the account fee by the subscription model is the primary objective of maximizing customer service value, which is completely different from conventional account maintenance fee. Account fee based on the subscription model may be a so-called “strategic account fee” that emphasizes hospitality unique to Japanese banks in the FinTech era.

Keywords

Bank management accounting, Bank cost accounting, Account fee, Pricing, Subscription model

2017 年 11 月 2 日 受付
2018 年 1 月 8 日 受理
専修大学商学部 准教授

Submitted: November 2, 2017
Accepted: January 8, 2018
Associate Professor, Faculty of Commerce, Senshu University

1. はじめに

銀行を取り巻く環境はますます厳しさを増している。2016年2月に日本銀行が質的量的緩和の一環としてマイナス金利政策を導入して以来、銀行の収益は大きな影響を受けている。銀行においては貸出が伸ばせないなか、預かり資産やコンサルティングなどの手数料ビジネスを強化せざるをえないが、まだ十分な状況にない。海外の銀行では手数料ビジネスの1つにアカウントフィー（口座手数料）を設定するのが一般的である。日本の商業銀行においては、現状ではアカウントフィーを導入している銀行はない。過去に導入した銀行においても続かずに取りやめてしまっているのが実状である。しかし、いまのマイナス金利時代には、アカウントフィーの導入が具体的に検討されてもよいのではないだろうか。

他の業界においては、ソフトウェアの契約や音楽配信ビジネスなどに「サブスクリプションサービス (subscription service)」の適用が一般的になっている。もともとサブスクリプションとは定期購入や（クラブなどの）会費といった意味であった。本稿では、サブスクリプションによるビジネスモデルをサブスクリプションモデル (subscription model) と呼ぶ。

ネットを利用したクラウドサービスでは、サブスクリプションモデルの適用は極めて一般的である。一方、現状での銀行サービス自体も店頭のテラーが行うよりも、いつでもどこでも取引可能なスマホやPCからネットでやり取りされる方が多くなっている。そのうえ、資金の流通はネットのなかの仮想通貨が実際に使われている。まさに顧客にとっては、銀行サービスでやり取りされる資金の情報と、クラウドサービスで通信される情報との境界線は不明瞭になってきていると考えられる。

そこで、本稿では銀行のアカウントフィーに関して管理会計の観点から検討を行うものである。最初に、これまで国内外の銀行の状況を概観する。特に、国内の銀行で口座維持手数料を導入して廃止された経緯と背景を分析する。次に、クラウドサービスに適用されるサブスクリプションモデルの銀行アカウントフィーへの適用可能性を理論およびシミュレーションにより検討する。最後に、サブスクリプションモデルによる銀行アカウントフィーの導入について、実際に銀行の有識者へインタビューを行って、実務への適用可能性を評価する。

2. 研究の目的と方法

本研究の目的は、最近の FinTech（Finance と IT の融合を意味する造語）により銀行サービスが一層の IT 化やグローバル化に向かう状況においては、銀行アカウントフィーの導入が国内銀行の収益性回復の施策の1つになりうるかを見極めることにある。研究の方法は、管理会計の観点から銀行アカウントフィーにサブスクリプションモデルを適用し、その価値を理論的に、およびシミュレーションにより検討する。さらに、複数の有識者が実務への適用可能性を評価する方法で行う。具体的には、研究は以下の手順により実施する。

最初に、国内外の銀行アカウントフィーの実態を調査する。海外銀行の事例として、アメリカ、ドイツ、オーストラリア、シンガポールの複数の海外銀行の実態調査を行う。次に、国内の銀行での適用事例を検討する。国内では、最近 2000 年代に入ってから東京三菱 UFJ 銀行、

ジャパンネット銀行、新生銀行、りそな銀行においてアカウントフィーが導入されたことがある。それらの内容を概観したうえで、特にジャパンネット銀行については当時の企画責任者にインタビューを行うことによって、導入から廃止までの経緯を明らかにする。そのうえで、日本における銀行アカウントフィー適用の課題を挙げる。

以上の実態調査をもとに、銀行アカウントフィーを理論化する。国内の銀行では、アカウントフィーは「口座維持手数料」と呼ばれてきた。口座維持手数料とは、口座にかかる費用の回収を意識した手数料設定の意味である。その場合のアカウントフィーはコストプラスで設定されている。別の方法としては、通信キャリアやソフトウェアビジネスではいまや多数派を占めるようになった「サブスクリプションモデル」を参考にする。サブスクリプションモデルとは、契約にもとづく一定の期間内において、機能、品質、および価格が保証されたサービスを顧客が経常的に利用できるストック型ビジネスモデルである。そのサブスクリプションモデルを銀行アカウントフィーに適用した場合の顧客価値を工学的モデルにより検討する。銀行にとっての価値については、シミュレーションを行って検討する。

最後に、工学的モデルとシミュレーションにより理論化された銀行アカウントフィーの実効性に関して、複数の銀行有識者により実務的適用可能性を評価する。評価方法は、実際にいくつかの国内銀行を訪問し、直接のインタビューにより調査する。

3. 現状調査

銀行アカウントフィーの研究論文はほとんどないため、実際に国内外の銀行でどのようにアカウントフィーを設定しているかをみてみよう。国内と海外の銀行における適用状況を明らかにするとともに、国内銀行については特にアカウントフィー適用後に中止した事例から、その背景や要因についても検討する。

3.1 海外銀行の適用状況

国内外の銀行アカウントフィーの調査結果を述べる。まず、欧米ではアメリカとドイツ、アジアではオーストラリア、シンガポールのいくつかの銀行を調査した。海外の銀行では、アカウントフィーの適用は一般的である。実際に、米国、欧州、アジアで調査を行った。表1に調査結果を示す。

表1にある通り、シティバンク、バンクオブアメリカ、チェースバンクなどのアメリカの銀行ではアカウントフィーは前提となっている。アメリカの銀行の預金金利は日本同様に低く、そのために手数料により収益を上げる構造にある。ただし、免除条件が規定されている。たとえば、バンクオブアメリカの場合のアカウントフィー免除条件は、1,500ドル以上の預金平均残高があること、250ドル以上の入金がその月に1回以上行われていること、または23歳未満の学生であることのいずれかの条件に合致する場合となっている。

このように、ミニマムデポジット（最低預入金額）、月間の取引金額、年齢条件などの顧客属性による免除要件が設定されている。基本的にはアカウントフィーをかけて、それを前提として免除要件が設定されるという順番である。免除要件は、サービスの差別化である。たとえ

表1 海外銀行におけるアカウントフィーの設定状況

国	銀行	アカウントフィーの状況
アメリカ	シティバンク	12ドル/月 (Basic Banking Package 口座)
	バンクオブアメリカ	12ドル/月 (Core Checking 口座)
	チェースバンク	10ドル/月 (Everyday Checking 口座)
ドイツ	ドイツ銀行	4.99ユーロ/月 (2017年7月1日より Aktivkonto)
	コメルツ銀行	4.90ユーロ/月 (2017年8月1日より KlassikKonto)
オーストラリア	ナショナル・オーストラリア銀行(NAB)	なし
	コモンウェルス銀行 Commonwealth Bank of Australia (CBA)	4豪ドル/月 (Smart Access 口座)
	オーストラリア・ニュージーランド銀行 Australia and New Zealand Banking Group (ANZ)	5豪ドル/月 (Access Advantage 口座)
	ウェストパック銀行 Westpac Banking Corporation (WBC)	5豪ドル/月 (Choice 口座)
シンガポール	DBS 銀行	S\$ 5 (最低平均残高 S\$3,000)
	OCBC 銀行	S\$ 2 (最低平均残高 S\$3,000)
	UOB 銀行	S\$ 2 (最低平均残高 S\$500)

出典：各銀行の商品規定と、一部現地での実態調査により筆者作成。

ば、顧客の属性による免除要件では、シティバンクでは62歳以上全額免除、バンクオブアメリカでは23歳以下の学生のみ全額免除、ウェルズファークでは17から24歳までであれば5ドルの割引など、顧客囲い込み戦略の違いがこのアカウントフィーの免除項目に表れている。

ドイツ、オーストラリア、およびシンガポールでも同様に、最初に銀行アカウントフィーをかけたうえで、免除条件が設定されてサービス差別化がはかられている。特に、金融ビジネスが活発なシンガポールでは、各銀行のアカウントフィー免除要件の多様性が特徴的である。表1に、シンガポールのアカウントフィー金額と最低平均金額を示すように同額ではない。同様に、オーストラリアではナショナル・オーストラリア銀行(NAB)のみアカウントフィーの無料化戦略をとっているところもある。

3.2 国内銀行の適用状況

国内の銀行におけるアカウントフィー設定状況をみてみよう。日本の銀行で、現在のところ銀行アカウントフィーを導入しているところは、プライベートバンキング業務のSMBC信託銀行が月額2,000円(税抜き)の口座維持手数料を導入しているのみである。一般の普通銀行において、アカウントフィーを導入しているところはない。ただし、過去導入して中止した銀行がある。1つはネット専門銀行のジャパンネット銀行、もう1つは東京三菱UFJ銀行である。

ジャパンネット銀行では、発足当時から2012年6月末まで、毎月189円のアカウントフィーを徴収していた。それが2012年7月に完全に中止となり、アカウントフィーは無料化された。

その理由は何なのか。当時のジャパンネット銀行事務統括関連部門の責任者F氏によれば「顧客からのクレームのうち3割が口座維持手数料に関することであった。最初は唯一のネット銀行であったため、そのインターネット取引の利便性に対する口座維持手数料であるとして口座を開設してきた。顧客もインターネット処理の利便性を享受する代わりに口座維持手数料を払うことに納得していたはずであった。ところがその後、同業のネット専門銀行が多くなり競争が激化したことと、一般の店舗を構える銀行においてもインターネット取引ができるようになってきたことから、口座維持手数料を支払うことに納得できない顧客が多くなった。それで、口座維持手数料を廃止した」と述べている。

また、三菱東京UFJ銀行のスーパー普通預金（メインバンク プラス）も、当初はアカウントフィーが設定されていた。スーパー普通預金は、おそらく決済（専用）預金口座は登場したときに、それと区別された普通預金商品であった。スーパー普通口座は、金利が良い代わりに残高10万円以下の口座に対しては月々315円の口座手数料がかかった。ところが、2009年6月にスーパー普通預金の口座手数料は無料化された。その理由は、低金利のため高い金利を付けることが実質的に不可能になり、口座手数料のかかるスーパー普通預金と口座手数料のない普通預金とで顧客にとってほとんど付加価値に差がなかったからである。その結果、口座手数料をかけずに、借入額やクレジットカードの引き落とし実績に基づく顧客ランクであるステージごとにATM手数料や振込手数料の回数を変える商品に代わっている。

また、りそな銀行では2年以上一度も預入や払出がない普通預金口座は休眠口座として取り扱い、休眠口座になった場合には、事前に文書で届け出の住所あてに連絡し、それでも解約や再利用がない場合には休眠口座管理料（年間1,200円）を引落とし、引落とし不能の場合には口座を自動的に解約することになっている。りそな銀行の休眠口座管理手数料は、今回のアカウントフィーの1つと考えられるが、戦略的なアカウントフィーではなく、収益の見込めない口座を閉鎖することでコスト低減を図る目的のものといえる。そのため、本研究における口座手数料とは区別し対象外とした。

3.3 国内銀行の適用課題

国内の銀行でアカウントフィーを徴収している銀行は存在しない。実際のところ国内の銀行でアカウントフィーの適用にあたっての課題は次の3点があげられる。

第1に、日本の銀行では、預金は貸出金のための調達資金（銀行にとっての材料相当）であるとの考えが強い。「預金者は資金調達先（仕入先）」とのみ考えている可能性がある。それにもかかわらず、いまや預金は超低金利の商品となっている。さらに、2016年2月からのマイナス金利政策とは預金すると利息を逆に払わないとならないものであり、預金者にとってはまったく魅力がないものとなっている。本来のマイナス金利政策は銀行が行う貸出金の金利を下げて、貸出を多くすることにある。しかし、銀行にとって貸出のための材料に相当する預金は金利が低いので、顧客にとっては資金運用上の魅力はほとんどない。もしも直接金融が一層多くなれば預金は銀行に集まらなくなり、結局は預金をもとに行われる貸出も多くできない、といった経営リスクを銀行は抱えている状況にある。

第2に、顧客が預金を預けるのに手数料は払うものではない、との認識が日本の文化では存在する。それは、もともと日本には無尽講や頼母子講など相互扶助の仕組みに由来するといわれている。実際に地域金融機関には無尽講が起源とされるところも少なくない。いまの第2地

方銀行は銀行転換前までは相互銀行であったが、相互銀行は戦後GHQが無尽を禁止したこと
から成立した銀行である。たとえば、愛媛銀行の沿革¹によれば「昭和18年に愛媛県内の無尽
会社5社が合併し、松山市に愛媛無尽株式会社として設立されました。昭和26年には相互銀
行法が公布・施行されたことにともない、商号を株式会社愛媛相互銀行に変更いたしました。」
とある。

第3に、金融自由化が十分ではないことが1つの要因である。金融自由化は護送船団行政下
の1970年代から徐々に適用されていくが、預金に関してはアカウントフィーを設定するよう
な競争戦略は起こっていない。バブル崩壊後の膨大な不良債権により実際に長期信用銀行や都
市銀行が相次いで破たんするほどの危機的経営状況下では、あえてこれまで日本のどこもやっ
たことのないアカウントフィーの導入はありえないものだった。ただし、ほとんど使われてい
ない預金口座（休眠口座）については整理して少しでも効率化を図りたいとの思いはあったに
違いない。そのため、銀行で考えられるアカウントフィーとは、口座維持手数料と呼ばれるよ
うになったのであろう。普通預金金利自由化後、ちょうどバブル崩壊によって、銀行の経営は
攻めよりも守りに入らざるを得なかった。すなわち「アカウントフィーとは口座維持手数料」
という原価回収的な発想しか検討できないために、他行と競争するための戦略的な価格設定に
まではならなかったと推察される。

最近では、ほとんどの銀行で不良債権処理が進み、逆に貸倒引当金戻入が発生しているところ
もある。そういった状況にある今こそ、あらためて戦略的に差別化された価格設定が求めら
れている。その場合、口座維持手数料という原価回収的な銀行側論理ではなく、顧客価値に基
づいた検討が求められよう。手数料とはサービスの対価であって、いまの超低金利下の預金で
は顧客に全く魅力を与えていない。そう思われてしまうのは、逆に銀行は顧客価値とは預金金
利でしかないとさえ考えているからではないだろうか。

4. サブスクリプションモデルの先行研究

銀行アカウントフィーに関する先行研究はないが、広く課金制度や定期購入の観点では、以
下の通り主にマーケティングの観点から研究されている。まず、マーケティングの課金方式の
バリエーションとして、守口(2012a)では定額課金制として研究されている。最近ではサブス
クリプションモデルと呼ばれる音楽配信サービスや時間制の食べ放題、飲み放題のビジネス
は、定額課金制として紹介されていた(守口, 2012a: 6)。

価格決定に関する管理会計研究では、櫻井(1977)の原価計算による価格決定研究がある。た
だし、当時はまだ高速ネットのクラウドコンピュータがなかったことと、日本は高度成長期で
あり、主に製造業中心の価格決定が研究の対象とされていた。しかしその後、櫻井はソフト
ウェアの価格決定論を発表した(櫻井, 2001)。そのなかでは、受注開発とパッケージ開発の
場合のソフトウェアの価格決定が研究されている。

また、園田(2007)ではチャージバック・システムにおける課金の設定方法が検討されてい
る。特に、コストベースとプロフィットベースの区別と、サービス量に関係なく固定的な課金
と変動的な課金の区別の合計4つの組み合わせをもとに検討されており、結論ではプロフィッ
トベースの変動的な課金がすぐれているとされている。ところが、現状では逆に、サブスクリ

プション契約多い固定的な課金制度が市場にあふれている。

さらに、谷守 (2017a) はサブスクリプションモデルのステークホルダーへの役立ちを整理して、管理会計の観点から価値工学モデル化を行い従来モデルとの比較を行っている。

以上の通り、管理会計研究における価格決定では、コストプラス法を中心にしつつ新しい決定方法が研究されてきた。しかしながら、ここ数年に現れたサブスクリプションモデルの観点での研究はまだ十分とはいえない。

4.1 サブスクリプションモデルの定義

伝統的なサブスクリプションモデルによるサービスとは「定期的な購読、購入、利用が契約されたフロー型ビジネスモデル（以下、定期購入取引）」のことであった。ところが、最近のソフトウェア業界に相次いで適用されているサブスクリプション契約は期限付きサービス利用権の意味に変わっている。契約期間内であれば、ソフトがバージョンアップした場合でも追加料金は発生しないというえに、ソフトの運用やメンテナンスのための教育やサポートまでも含まれていることが少なくない。最近のサブスクリプションモデルとは「契約にもとづく一定の期間内において、機能、品質、および価格が保証されたサービスを経常的に利用するストック型ビジネスモデル」と定義される（谷守, 2017a: 105）。サブスクリプションモデルが適用されたサービス、すなわちサブスクリプションサービスとは「契約期間内においては、機能、品質、および価格が経常的に保証されたサービス」と定義できる。

伝統的なものと最近のサブスクリプションモデルに対して「時間軸」と「数量軸」の2つの観点で違いや関係性を明確にする。まず、伝統的なサブスクリプションモデルは原語の subscription (model) の通り、時間軸の観点では「定期的な一時点」であることがポイントである。時間軸の観点からいえば、利用される月内の回数や取引数についてはかなり限定されたものであった。それに対して、最近のサブスクリプションモデルの時間軸の観点は、定期的という意味から「期間内は常に」の意味に変化している。一方、サブスクリプションサービスの利用の数量（取引数）の観点については、顧客のサービス利用の回数や数量についてはほとんどの場合限定されておらず、ほぼ無制限という事例も少なくない。このように、最近のサブスクリプションサービスは、時間軸の観点では「経常的」といった内容に変化しており、数量軸の観点ではほぼ無制限または段階的制限をもって利用可能なサービスと認識されている。

以上の検討をもとにすれば、サブスクリプションモデルは伝統的な定義と最近の定義の2つになることが分かる。それぞれに事例（ケース）をマッピングすると次の表2の通りとなる。このうち、本稿では新しいサブスクリプションモデル、すなわち「期限付きサービス利用モデル」の銀行アカウントフィーへの適用可能性を検討する。

4.2 サブスクリプションモデルの管理会計的意義

サービスの利用の都度1件ごとに手数料をもらうビジネスモデル（以下、アラカルトサービスモデル）に対して、一般にサブスクリプションモデルには、次の3つの観点で管理会計上の意義がある（谷守, 2017a）。第1の「マーケットインのインセンティブ」、第2の「収益の総合採算化」さらに第3の「顧客価値の全体最適化」がサブスクリプションモデルの管理会計上の意義である。

表2 新旧のサブスクリプションモデルの定義

サブスクリプションモデルのタイプ	定義	事例
旧（伝統的なサブスクリプションモデル） 定期購入取引モデル	定期的な購読，購入，利用が契約されたフロー型ビジネスモデル	・新聞や雑誌の定期購読 ・牛乳やダスキンの定期配達 ・置き薬ビジネスなど
新（最近のサブスクリプションモデル） 期限付きサービス利用モデル	契約にもとづく一定の期間内において，機能，品質，および価格が保証されたサービスを経常的に利用するストック型ビジネスモデル	・ Adobe Licence， RedHat， MS-Office365 のソフトウェアライセンスビジネス ・ OneDrive や Dropbox のクラウドサービス ・ Apple Music， Spotify， Hulu， Netflix の音楽やビデオの聴き放題や見放題のサービス ・ Amazon Prime， Costco の会員制サービス ・ ゴールドカードのラウンジ無制限利用などの会員サービス ・ フィットネスクラブやスポーツジム

出典：筆者作成。

4.2.1 マーケットインのインセンティブ

サブスクリプションモデルに対して，サービスの利用の都度1件ごとに手数料をもらうビジネスモデル（以下，アラカルトサービスモデル）によれば，収益は顧客数よりも取引数に直接的に比例する．すなわち，収益は顧客数に直接的に比例する訳でなく，顧客が多く取引を発生しなければ収益が上がらない．収益拡大のために取引数を増加させる手段として新規顧客の獲得を目指したとしても，はたして新規の顧客がどのくらいの取引を行うかは分からない．特に，銀行の場合では1年間に取引の全くない預金口座は少なくない．そのため，アラカルトサービスモデルの場合には，顧客を増やそうという意志よりもサービスの取引数を増やそうとするインセンティブが働くことになりかねない．その結果，顧客の顔を見ずにサービスの取引数さえ増えればよいといった企業内部の自分勝手な論理によるプロダクトアウト型の拡大路線にまい進する危険性がある．

一方，サブスクリプションモデルによる収益は取引数よりも顧客数に直接的に比例する．そのため，サブスクリプションモデルの場合には，取引数を増やす目的よりも，顧客数を増やすインセンティブが強く働くことになる．すなわち，サブスクリプションモデルによれば，価格設定に関してプロダクトアウトからマーケットイン志向に変化する．たとえば，サブスクリプションモデルの適用により収益を維持する場合には，取引数の維持が優先されるのではなく，顧客リテンションを高めて顧客が減らないようにすることが第1の目的となる．そのため，既存顧客に対するサービス品質維持や新しいサービスの提案などの顧客リレーションシップを強化するインセンティブがより強く働くようになる．

4.2.2 収益の総合採算化

アラカルトサービスモデルでは，個別の取引単位の採算が集計される．顧客の増加や期間の長さにしたがって個別の取引数が増加し，それに伴って収益が向上することで全体の採算が向上する．すなわち，アラカルトサービスモデルの計算構造は取引単位の採算が最小単位であ

り、それが顧客や期間の観点で集計される採算管理モデルといえる。したがって、アラカルトサービスでは、取引数を多くして収益拡大を行う目的で、新規顧客獲得や中長期的関係構築を目指すことになる。

すなわち、アラカルトサービスはあくまでも取引数の拡大が主たる目的であり、そのための先行指標として新規顧客獲得や中長期的関係構築が行われる関係にある。ただし、新規顧客や長期間であっても取引をしない顧客では収益性には無関係となる。それは、アラカルトサービスであれば、収益は取引数に直接的に比例するが、新規顧客数や期間の長さは取引数に直接的に比例するとはいえないからである。

一方、サブスクリプションモデルでは、最小の採算単位は顧客、取引、および期間であり、それぞれが独立して収益向上を目指すことができる。取引数とは無関係に新規顧客獲得により採算は良くなり、期間が長くなればなるほど収益は比例的に高まる構造である。すなわち、サブスクリプションモデルによれば、採算面で個別採算から総合採算へ拡張される。個別取引採算管理から顧客単位の総合採算管理と、取引による短期的な採算管理から中長期的な採算管理への2つの拡張が図られる。それを次元で整理すると、サブスクリプションモデルによって、以下の通り1次元から3次元へと採算管理が拡張されることになる。

- 個別取引採算 × 1時点 型 …… 線 (1次元)
- 顧客総合採算 × 1期間 型 …… 立方体 (3次元)

サブスクリプションモデルの採算管理は「取引・顧客・期間」の3次元で行われることになる。サブスクリプションモデルによれば、1つのサービスだけを個別にみて採算がよくないのでそのサービスをやめてしまったり、逆に採算が良いのでその個別のサービスの取引だけを増やそうとしたりなどの議論に直結することはない。それよりも、複数のサービスで総合的に採算がよくなるようにするものであり、かつスナップショットのような1時点ではなくライフタイムで顧客の総合的な採算をもとにより複層的に判断できるようになる。

4.2.3 顧客価値の全体最適化

サブスクリプションモデルによれば、顧客価値がさまざまな商品サービスの全体最適なものとなる。顧客価値をVEによる工学的アプローチにより適用する。VEは、企業側からみて製品や商品の価値(Value; V)はそれらのファンクション(Function; F)をコスト(Cost; C)で除したものであるとの考え方に基づく($V = F/C$)。製品などの機能(ファンクション)を落とすことなくコストを下げるか、コストを維持したままより高機能な製品を開発する考え方である。すなわち、ファンクションを変えずにコストを低減できれば価値は向上するとの観点から原価企画における目標原価を算定する際によく適用される。

顧客マーケティングの観点でMonroe (1990: 88)は、顧客価値向上にVE式を適用している。顧客価値＝顧客からみた機能／顧客に必要なコストとして、顧客を重視したVE活動(以下、顧客VE活動)を式(以下、顧客VE式)に表している。さらに、上田はMonroeの顧客価値式に知覚価値概念を導入して修正している(上田, 2004: 80)。また、株式会社日立製作所では1986年より顧客本位のVEをVEC(Value Engineering for Customers)と呼んで、製品やサービスのもつ機能を顧客が期待する機能に合わせるように設計、材料調達、加工などあらゆる面から改善を図る活動が行われている(大森, 2014)。

また、Monroeのいう通り、顧客にとってのコストは価格(Price)と考えるべきである(Monroe,

1990: 88). サービスを提供する企業と顧客の間の取引をサプライチェーンととらえると、企業が設定する価格が顧客にとってコストである。一般的な VE は、企業内部のコストをもとに製品価値を考えるが、顧客 VE 式では顧客にとっての価値は顧客にとってのコストに対するファンクションであるサービス付加価値が必要である。すなわち企業の設定する価格に対するサービス付加価値の割合が顧客価値となる。

一方、サブスクリプションモデルにおけるファンクションは単独ではなく、複数になることが少なくない。たとえば、マイクロソフト社の Office365 のサブスクリプション契約では1ユーザあたりの期限付き定額価格でライセンス料がかかるものの、ファンクションであるソフトウェア機能の種類は非常に多い。Word, Excel, PowerPoint, ACCESS 等々あり、それぞれの持つ詳細な機能まであげれば数限りない。

このように、サブスクリプション契約によって、顧客はさまざまなファンクションをまとめて利用できるようになる。そのため、顧客価値を算定するには、サブスクリプション契約で利用可能なファンクションすべてが対象となり、その総和としての顧客サービス付加価値合計を分子とする必要がある。さらに、各ファンクションそれぞれに品質レベルがかかわる。たとえば、Office365 の1つのサービス、すなわち1つのファンクションである OneDrive については当初ほかの Word や Excel に比べて品質が高くないという意見があった。それは、各ファンクションそれぞれに品質レベルが異なっており、かつそれが顧客にとっての価値に利いているということである。顧客 VE 式では、それらファンクションと品質 (Quality) の積の総和がサブスクリプションモデルのファンクションとなるものと考えられる。

また、顧客はファンクションよりもブランドやレピュテーションも求める場合がある。顧客はファンクションそのものよりも所持することによるプレミアム感を求めて、サブスクリプションで契約する場合が少なくない。たとえば、さまざまなゴールドのクレジットカードをみると、それぞれのサービスはラウンジ利用などを含めてもそれほど大差はない。しかし、アメックスやダイナースと比べると、楽天ゴールドカードの年会費は驚くほど低い。アメックスやダイナースの場合には、受けられるサービスのほかにブランドの高いカードを持つことで、プレミアム感を得られるという点がある。上田も製品の知覚便益に品質イメージとプレステージを取り入れている (上田, 2004: 80)。そこで、サブスクリプションの場合にもサービスのファンクションと同時に、プレミアム (Premium) を取り入れる必要がある。

以上の3点の管理会計的意義から、サブスクリプションモデルによる顧客価値を VE で表すと表3の通りとなる。

サービス1回に対する顧客価値 (Customer Value by Transaction) については、従前よりマーケティングにおける価格の観点から Monroe (1990), Anderson (2009), および上田 (2004; 2006) によって研究されてきた。それに対して表3の式 A によれば、サブスクリプションモデルとは、複数のサービスで顧客に価値が提供されるものであり、それが一括で価格設定されるものである。すなわち、サブスクリプションモデルは顧客1人に対して1つの価格でさまざまなサービスを複数同時に提供することによって顧客満足度を高めるビジネスモデルである。価格を維持したまま顧客ニーズに合わせてサービスを組合せて全体最適化を図るのがサブスクリプションモデルの特徴である。

限界費用が限りなくゼロに近い装置産業型のサービス業であれば特に実現可能である。その点からも、最近のサブスクリプションサービスのほとんどは、クラウドサービスやソフトウェア産業において適用が多くなっているのはそういった要因であることが分かる。

表3 サブスクリプションによる顧客VE式

サブスクリプションによる顧客価値	
$= (\sum_i (F_i \times \text{Quality}_i) + \text{Premium}) \div \text{Price} \quad \dots (式 A)$	
F_i :	サブスクリプション契約で利用可能なサービスの1つ
Quality_i :	サービス i の品質・正確性やスピード
i :	サブスクリプション契約によって利用可能なサービス種類 (1...n)
Premium :	サブスクリプション契約によりもたらされる優越感
$\sum_i (F_i \times \text{Quality}_i) + \text{Premium}$:	サービスのファンクション合計値
Price :	サブスクリプション価格=アカウントフィー (顧客にとってのコスト)

出典：筆者作成。

5. サブスクリプションモデル適用による簡易シミュレーション

顧客と銀行側双方の価値関係は相反する。それぞれの立場でシミュレーションする必要がある。最初に、顧客の立場での付加価値（顧客価値）をシミュレーションする。次に、銀行の立場で収益性をシミュレーションする。

5.1 顧客の立場での付加価値シミュレーション

式Aに示す顧客VE式に基づく簡易シミュレーションを行う。表4の通り、これはサブスクリプションサービスを行った場合と行わなかった場合の「顧客にとっての価値」のシミュレーションを示している。現行のアラカルトサービスの場合とサブスクリプションサービスの場合の2つのケースで顧客価値を計算する。ただし、式Aで定義した Quality^2 と Premium^3 については同一銀行内の同一サービスの比較のため無影響 ($\text{Quality} = 1, \text{Premium} = 0$) としてシミュレーションする。また、サービスのファンクション合計値 ($\sum F_i$) を計算するため、振込1回につき顧客にとって1付加価値単位がカウントされることとする。

さて、表4に示す通り地域金融機関Rのサンプル顧客であるX氏は毎月1回の振込があり、年間では12回の振込を行っている。地域金融機関Rの振込手数料の実際価格は108円である。そのため、顧客Xは年間で振込手数料1,296円を銀行に支払っていることになる。銀行にとっては1,296円の収益であるが、顧客Xにとっては反対にコストである。ファンクション合計値は12付加価値単位 (= 年間12回の振込 × 1付加価値単位) であるため、アラカルトサービスの場合のX氏の顧客価値は0.9%となる。

アラカルトサービスとの比較をより明確にするために、サブスクリプションサービスの月間アカウントフィーは、アラカルトサービスにおける振込手数料と同額の月間108円 (年間1,296円)⁴ とし、一方で都度の振込手数料は無料としてシミュレーションを行う。そうすると、顧客Xは他の銀行のアラカルトサービスから振込を行うよりもサブスクリプションサービスを提供する地域金融機関Rの口座から振込みを行う方が得と考えるので、地域金融機関Rにおける顧客Xの振込回数は年間12回よりも増えることがと予想される。本シミュレーションでは、アラカルトサービスでは毎月1回だったところ毎月8回 (年間で96回) に増えると予想

表4 顧客VE式による顧客価値の簡易シミュレーション

手数料条件等前提と算出結果	アラカルトサービス(現行)	サブスクリプションサービス
顧客Xのシミュレーション用前提		
顧客Xの年間振込回数	12回	96回
地域金融機関Rの振込手数料(都度)	108円	0円
月間アカウントフィー(円)[仮]	0円	108円
顧客価値の簡易算出(式Aによる)		
年間コスト(=年間Price)	1,296円	1,296円
サービスのファンクション合計値 ΣFi (年間振込回数×1付加価値単位)	12付加価値単位	96付加価値単位
顧客価値(= $\Sigma Fi \div Price$)	0.9%	7.4%

出典：筆者作成。

した。そうすると、サービスのファンクション合計値は96付加価値単位(=年間96回の振込×1付加価値単位)となる。結果、サブスクリプションサービスを契約した場合のX氏の顧客価値は7.4%となる。

すなわち、顧客にとっての価値は、アラカルトサービスよりもサブスクリプションサービスの方が高いということになる。ただし、年間で12回未満の利用であれば、アラカルトサービスの方が得である。顧客にとっては現状以上に多くのサービスを利用する可能性が高い場合に有効である。

5.2 銀行の立場での収益性シミュレーション

地方銀行や信用金庫の規模の銀行にサブスクリプションモデルによるアカウントフィーを導入した場合を想定して試算してみよう。アカウントフィーを導入しなかった場合を「アカウントフィー非適用」のケース、サブスクリプションモデルを適用してアカウントフィーを導入した場合を「サブスクリプションモデルによるアカウントフィー適用」のケースとしてシミュレーションする。

表5に示す通り、口座数150万の地域金融機関Sでは、2016年度の内国為替手数料は約15億円であった。表5のX列では、その地域金融機関Sの内国為替手数料だけを抽出して、アカウントフィー非適用モデルとして示している。したがって、アカウントフィー非適用のX列は現状のままのアラカルトサービスである。Y列には当該地域金融機関Sにサブスクリプションモデルを適用してアカウントフィーが設定された場合のシミュレーション結果を示す。

まず、X列の地域金融機関Sの現状を簡略化したシミュレーションモデルを説明する。アラカルトサービスにおける都度の内国為替手数料は、当該地域金融機関Sの実際の他行宛振込金額をもとに108円(X列項目⑦)とした。同時に、年間の内国為替手数料の実績合計が15億円相当(X列項目⑨)であることから、口座当たりの平均の年間振込回数は9回(X列項目⑧)と算定できる。

次に、Y列に簡単なサブスクリプションモデルが適用された地域金融機関Sでは、毎月のアカウントフィーの価格は、2012年6月までジャパンネット銀行が1口座当たり適用していた口

座維持手数料（189 円）をもとに、その範囲内であえて比較のために実際の他行宛振込金額と同額の 108 円とした（Y 列項目②）。さらに、毎月のアカウントフィーを設定する代わりに、無料で無制限利用可能な内国為替（振込サービス）が提供されているモデルとした。そのため、口座当たりの年間振込回数は大きくなることが予想されるので、今回のシミュレーションでは表 4 のケースと同様に最低でも平均月 8 回（年間 96 回）の振込サービスが利用されることとした（Y 列項目⑧）。

さらに、今回のアカウントフィーの設定によって、口座解約される可能性がある。それをジャパンネット銀行における照会やクレームのうち何割あったかを参考にして 30%と見積もった（Y 列項目③）。また、アカウントフィー設定によって顧客の行動が解約に向かうのは逆に、サブスクリプションモデルによる無料で利用無制限の振込サービスの提供は、ネットオークションなど最近の C to C で頻繁に資金の取引を行う顧客に魅力を与える。そのため、新規に口座を開設する顧客が増える率を 5%と見積もった（Y 列項目④）。すなわち、地域金融機関 S は現状 150 万口座のうち、サブスクリプションモデルが適用されてアカウントフィーが設定されることから既存顧客の 30%が解約になるが、無料無制限の振込サービスの提供によって新規の口座獲得率が 5%となり、結局のところ 112 万 5 千の口座数になると見積もったことになる（Y 列項目⑤）。

表 5 のシミュレーションの結果にある通り、地域金融機関 S ではサブスクリプションモデルを適用し、アカウントフィーを設定した場合の方でも、従来通りの収益をあげられるように試算することができた。ただし、このシミュレーションでは、アカウントフィー設定による口座解約率と、無料無制限の振込サービスの付加価値サービスの提供による新規口座獲得率が、最も影響の大きなパラメータである。さらに、口座解約率と新規口座獲得率の見積りが重要であることは言うまでもない。

さらに、地域金融機関 S の実際の年間費用実績からシミュレーション用に原価計算を行う前の資源段階で 150 万口座分すべての費用を見積っている。サブスクリプションモデル導入によって、振込の回数が年間 9 回から 96 回に利用が増える（X・Y 列項目⑧）としているが、この地域金融機関 S ではシステムや店舗の減価償却費や人件費などはほぼすべて固定費⁵であり、十分にそのなかで処理可能であって追加的な費用はかからない構造⁶となっていた。そのため、銀行内の費用構造自体はサブスクリプションモデルによるアカウントフィーを設定しても変化しない状況にしている（X・Y 列項目⑪）。

実際には内国為替だけで個別に採算をみることはないが、最終の利益シミュレーション結果を仮にみた場合には、サブスクリプションモデルによるアカウントフィーと現状のままの振り込みの都度手数料徴収の場合、それぞれの振込回数は 9 回と 96 回で大きく異なるのに対して、年間収益計（X・Y 列項目⑩）は同額である。しかし、収益性についてはそれぞれ同額（X・Y 列項目⑫）となり、一定の目標値が達成できるならば、サブスクリプションモデルを適用しても地域金融機関 S は収益性を保つことが可能である。

ただし、サブスクリプションモデルによるアカウントフィーを設定した場合には、口座だけの関係の薄い顧客は解約し、残っているのは既存顧客のうちでも関係の深い顧客といえる。また、多くの送金や決済などの内国為替取引が毎月定額で回数制限なく行えることから新規に口座を作った顧客は将来的に関係性が高まる先である。つまり、解約せずに残った既存顧客と新規に契約した顧客の 112.5 万先（Y 列項目⑤）は、この地域金融機関 S と関係性が深い、または深くなる顧客だけにとなったということができる。

表5 地域金融機関Sのサブスクリプションモデル適用シミュレーション

No	項目	(X)アカウントフィー 非適用モデル（アラカル トサービス：現状）	(Y)サブスクリプション モデルによるアカウン トフィー適用モデル	単位
①	口座数	1,500,000	1,500,000	口座
②	@アカウントフィー（月額）〔仮〕	0	108	円
③	口座解約率〔仮〕	0	30	%
④	新規口座獲得率〔仮〕	0	5	%
⑤	残口座数（=①×（1－③＋④））	1,500,000	1,125,000	口座
⑥	年間アカウントフィー（=②×⑤）	0	1,458,000,000	円
⑦	@内国為替手数料（都度）	108	0	円
⑧	口座当たり年間振込平均回数〔仮〕	9	96	回
⑨	年間内国為替手数料（=⑤×⑦×⑧）	1,458,000,000	0	円
⑩	収益計（=⑥＋⑨）	1,458,000,000	1,458,000,000	円
⑪	費用	1,200,000,000	1,200,000,000	円
⑫	利益（=⑩－⑪）	258,000,000	258,000,000	円

出典：筆者作成。

さらにいえば、この112.5万先は、将来的に送金や決済などの内国為替以外の投信、保険、相続、各種ローンなどの有料の資産形成型商品サービスの契約獲得に発展する可能性が高い。最近では、銀行側でビッグデータ分析によって個々の顧客ニーズに応えることができるようになっており、取引数が多くなればなるほど、さらに加速度的に収益機会が高まるという銀行と顧客との関係に好循環が起こる。

6. 実務適用可能性の検証

サブスクリプションモデルに基づく銀行アカウントフィーのモデル化と簡易的なシミュレーションを行ってきたが、実際の銀行有識者3名による検証を行う。最初に、過去に口座維持手数料を設定したことのある元ジャパンネット銀行の責任者に評価を願った。さらに地域金融機関である地方銀行と信用金庫の責任者へそれぞれ評価を願った。以下の通りである。

6.1 元ネット専業銀行の企画責任者へのインタビュー

元ジャパンネット銀行事業統括関連部門の責任者F氏にサブスクリプションモデルによる銀行アカウントフィーの検証をインタビューにより行った。その結果、以下の評価結果が得られた。

「非常に興味深い。しかしながら、実際の適用となると非常に難しいのではないか。日本の銀行は無尽講から始まったとも言われており、預金を預けるのに手数料を取ることなど、天地がひっくり返るほどありえないと思われる顧客が少なくないのではないか。」
(元ネット専業銀行事務統括責任者)

マイナス金利が導入されたいまの現実からみれば、天地がひっくり返る話ではなくなってきたといえる。いままでの口座維持手数料という預金口座の原価回収目的で、アカウントフィーを設定しては必ず失敗する。式 A にある通り、サブスクリプションモデルを適用することによって、アカウントフィーが顧客満足度向上を目的に複数のサービスを組み合わせて提供し、その対価として設定されるべきものになることが求められているのではないだろうか。

ジャパンネット銀行での口座維持手数料の導入失敗の時点とはビジネス環境は様変わりしている。現在はクラウドサービスが当たり前になり、通信キャリアでは電話かけ放題契約が基本になり、音楽配信ビジネスも月間聞き放題契約が台頭するようになってきた。銀行は、回線を経由した勘定系システムという顧客元帳を管理するクラウドサービス・モデルと考えることができる。特に、ネット専業銀行は資金情報クラウドサービスそのものなので、あらためてサブスクリプションモデルによるアカウントフィーの設定を検討してもよいのではないだろうか。

6.2 地方銀行の企画部部長へのインタビュー

地方銀行経営企画部部長 T 氏にサブスクリプションモデルによる銀行アカウントフィーの検証をインタビューにより行った。その結果、以下の評価結果が得られた。

「現在の国内銀行業界では、全く同様のサービスが他行からも提供されている状況である。アカウントフィーを設定するということはサービスとは関係なく口座自体を有料化してしまうことになり、顧客は他行の無料の口座に移るのではないか。みずから進んで口座を有料化する勇気はない。」(地方銀行経営企画部長)

通信キャリア業界では、契約料金の低価格化や値引きによって、契約数が変動している。おそらく、いまのまま銀行にサブスクリプションモデルを適用しても、サービスが代わり映えせず、単に口座が有料化されたと感じられてしまい、T 氏が指摘する通り予想以上に解約率が高まる危険性が高い。式 A に基づけば、アカウントフィー導入の成功の鍵はアカウントフィーを支払うことで顧客にとって付加価値となるサービスがあるかどうかである。

新しいサービスを追加することなく伝統的なサービスだけで付加価値向上を図るためには、サブスクリプションモデルの特徴である期限内無制限利用の導入などにより、顧客価値を高める必要がある。しかし、まずは認知してもらうことから始めなければならない。すなわち、他行ではアカウントフィーはないが、何をやるにしても都度手数料がかかるのに対して、当行ではアカウントフィーだけでサービスに関してはなんでも使い放題であり、結果的には安く済むことを顧客に知ってもらうところから始めなければならないだろう。

6.3 信用金庫理事へのインタビュー

信用金庫理事 K 氏にサブスクリプションモデルによる銀行アカウントフィーの検証をインタビューにより行った。その結果、以下の評価結果が得られた。

「いまでも複数のサービスを提供する総合口座があり、それにはもちろんアカウントフィーは設定されていない。総合口座に比べてより魅力的なサービスの追加や組合せができればアカウントフィーの設定も可能かもしれない。しなしながら、いまのところそのような顧客に魅力的な新しいサービスは全く思いつかない。」(信用金庫理事)

当金庫における現状では、新しい魅力的なサービスを考えにくいのは納得できる。ただし、将来的には、信用金庫でも規制緩和が進んで伝統的なサービスだけでなく、旅行保険、携帯のかけ放題サービス、音楽やビデオ見放題なども、アカウントフィーによって総合的に顧客に価値を提供できるようになるかもしれない。最近でも規制緩和によって FinTech は加速しており、電子的な情報と資金情報の区別がなくなりつつある。そうなれば、いままでは全く予想もできなかったような新しいサービスが銀行で取り扱われて、新しい形態の総合口座になることも十分に考えられる。その段階であれば、サブスクリプションモデルによるアカウントフィーの導入はより現実化されるものと思われる。

6.4 インタビュー結果にもとづく考察

サブスクリプションモデルによるアカウントフィーについて、3 者の銀行有識者へのインタビューの通り、総じて評価は理論の納得感に対して実務適用面ではネガティブであった。そこで以下の通り、インタビューによるモデル検証結果をもとに実務適用にあたっての課題を明らかにして具体的かつ実行可能な実務適用方法を検討する。検証の結果から、実務への適用にあたっての課題は次の3点にまとめられる。

第1に、アカウントフィーをどう決めたらよいのか。

第2に、アカウントフィーに見合うサービスを何にすればよいのか。

第3に、口座維持手数料導入がうまくいっていないのと同じ失敗にならないようにするにはどうするのか。

第1のアカウントフィーの設定方法は、顧客と銀行の双方の立場を満足させる必要がある。そのためには、それぞれの限界を見極める必要がある。顧客にとっては、それ以上は高すぎると感じる金額が上限値である。既述の通り、現状では銀行の口座維持手数料は無料であるため、顧客がアカウントフィーを口座維持手数料と同じものとみなした場合には、顧客にとっての上限値は0円となる。第2の課題の通り、アカウントフィーに見合う顧客にとってより価値あるサービスがなければ、アカウントフィーの上限値は上がらない。

一方、銀行にとってのアカウントフィーの下限値は口座単位あたりの原価である。ただし、取引に関係なく当該顧客の口座（元帳）がシステムに存在することで必要な固定費による原価⁷を算定すべきと考える。なぜなら、既述の通り、銀行の口座はほとんどがシステム費用などの固定費から成り立っており、振込などの取引が増えても基本的には追加費用が発生しないからである。このようにして計算される口座単位あたりの原価は、銀行にとっては口座維持費用に相当する。

第2の課題に対応して、顧客にとっての上限値が少なくとも銀行にとっての下限値に等しくなるまで上がるように付加価値のあるサービスを検討しなければならない。たとえば、預金口座にかかわる取引をすべて無料にする案が考えられる。現状では、時間外手数料、コンビニATM利用手数料、または振込手数料など資金をどのチャネルでどの時間帯に移動させたかで手数料が必要になっている。それら顧客にとって自己の預金口の資金移動は、スマホのパケ放題やかけ放題と同様に、アカウントフィーを払ってもらう代わりに何度取引しても無料にするプランが検討できる。さらに、FinTechを活用して個人の口座の資金移動を記録した家計簿サービスや自動的に仕訳まで発生させる法人の財務諸表作成サービスなどを付加することもいまや現実化している。それら複数のサービスを組み合わせることによって、口座維持費用の回収以上に毎月のアカウントフィーに見合うだけの付加価値が提供できるのではないか。

第3の課題は、アカウントフィーからいかに口座維持手数料の概念を払拭するかである。第1の課題で検討した通り、口座にかかる費用の下限値である口座維持費用見合いの手数料である口座維持手数料では、顧客にとっては十分に納得されない。口座維持手数料を全面に出すのではなく、サブスクリプションモデルの適用によって顧客はアカウントフィーを銀行の会員になるための「会費（メンバーシップフィー）」として認識できるように変えなくてはならない。銀行にも従来から〇〇銀行「友の会」という組織があるが、百貨店における友の会のような魅力はない。

元来、銀行では預金口座の開設によって、はじめて銀行の顧客台帳やCRMシステムに記録されるのであるが、これまでは、預金事務処理の観点で預金口座が開設されていると考えている銀行が少なくない。たとえ預金金額がゼロであっても、預金口座を会員名簿とみなすことで、口座維持手数料から会費の意味への転換が可能になる。

たとえば、Amazonプライム会員を考えてみよう。Amazonプライム会員になるためには日本では年間に3,900円を支払う必要がある。会員になれば購入した商品は無料で翌日配送され、無料でビデオや音楽が楽しめるサブスクリプションモデルである。3,900円はAmazonプライム機能の維持手数料ではなくあくまでも会費である。将来的に、Amazonプライム会員であれば、商品や音楽だけでなく、無料で資金移動ができるようになってもおかしくない。対して、銀行が従来通り口座維持手数料の意識が抜けきらないまま事務処理だけを行っていたのでは、流通系やITネット系の企業に全く太刀打ちできなくなる。

他行がやらないからできないといった護送船団行政時代のような発想になるのは、アカウントフィーを口座維持手数料としかとらえていない場合である。それよりも、銀行の友の会にサブスクリプションモデルを適用して、友の会のメンバーをあたかも銀行のプライム会員とすることによって、その会費としてアカウントフィーをいただく代わりに、他行のサービスに比べて、はるかに魅力的で付加価値の高いサービスを先んじて積極的に提供する方が顧客を引き付けて収益が向上し、なにより既存の優良顧客の囲い込みにつながり、収益の安定化（固定収益化）の寄与することになる。

7. おわりに

通信キャリアの会話やメールの情報、音楽配信サービスの音楽情報、さらにはクラウドサービスの大量の蓄積データなどは、銀行サービスの電子的に変換された資金情報といまやほとんど区別しにくい状況にある。特に、BitCoinなどの仮想通貨の登場によって預金口座の振込や引落としなどの銀行決済情報はよりネットでやり取りされる電子情報の1つになっていく。

一方、マイナス金利の影響と少子高齢化により、日本の各銀行の経営環境はますます厳しいものとなっている。そこで本稿では、FinTechなどによる銀行機能の電子化を前提にしながら、銀行の収益改善を目的にサブスクリプションモデルの適用によるアカウントフィー導入の可能性を管理会計の観点から検討した。

本研究の結果、サブスクリプションモデルによる銀行アカウントフィーの適用は、理論的に十分検討可能であり、実務的に評価できることが分かった。しかしながら、実際の適用にあたっては、日本での預金に対する無尽講的文化から銀行アカウントフィーを原価回収の意味で口座維持手数料として捉えていては失敗することが分かった。銀行のもつさまざまなサービスを組み合わせて提供し、総合的かつ全体最適で顧客価値を高める対価として、銀行アカウントフィーをとらえることが必要である。

銀行有識者による評価では、理論的には十分評価できるものの、すぐに適用するには銀行サービスを根本的に検討する必要があることが分かった。いまの国内の銀行では顧客に提供できる魅力的なサービスのレパートリーが多くなく、アカウントフィーに見合う顧客価値が十分提供できないのではないかといい意見であった。しかし、今後はFinTechの進展とともに、既存の伝統的な銀行サービスはネットの情報の1つでしかなくなるだろう。そうならば、ネットビジネスでは一般的な「使い放題」系のサービスの1つになり、サブスクリプションモデルの適用による銀行アカウントフィーの適用可能性が現実化する。さらに、FinTechの進展とともにさらなる銀行業の規制緩和も進めば、これまでなかったような新しいサービスが組み合わされて総合的かつ全体最適で顧客にサービスされるようになる。そのためには、サブスクリプションモデルの適用が必要になり、結果として国内でも銀行アカウントフィーの導入が進むことが予想される。

以上の通り、サブスクリプションモデル適用によれば、これまで口座維持手数料の導入が全くできなかった国内の銀行にアカウントフィーの導入を可能にする。それも、FinTechの進展や少子化によりIT化を進めざるを得ない今後の銀行に対して、総合的なサービス付加価値に対する適切な対価の徴求の考え方を可能にする。サブスクリプションモデルによるアカウントフィーは、海外の銀行に導入されている口座手数料と異なるものである。そのため、サブスクリプションモデル適用によるアカウントフィーの国内銀行への導入は、海外の銀行の口座手数料と異なる日本の銀行ならではの「戦略的口座手数料」とでも呼ぶべきものとなる。

本研究によって管理会計の役割や管理会計情報の役立ちが次の通りまとめられる。管理会計によれば、銀行と顧客の両面から収益と原価をもとに定量的、具体的かつ客観的に収益性が検討できる。さらに、短期的な個別サービスの収益性比較にとどまらず、中長期かつ複数サービスを総合的に顧客価値最適化の観点で検討できる。

また、管理会計情報を活用することによって、単なる価格競争や維持コスト回収に陥ることなく、さまざまな期間や複数のサービス間で全体最適な解が得られるようになる。ただし、今

後銀行が実際に適用する際により経営に適合性の高い管理会計情報となるためには、企業内部の情報だけでなく、企業外部にある顧客満足度などの顧客情報、地域の人口動態などの地域社会情報、地域の GDP や金利・手数料などの経済情報を組み合わせて分析する必要がある。

最後に、サブスクリプションモデルに基づく銀行アカウントフィーの導入の鍵、あるいは導入することから得られる効果とは、手段や技術的な観点よりも戦略的な観点にある。すなわち、銀行は自己満足的になりがちなプロダクトアウト戦略ではなく、顧客価値向上を目的とした付加価値のあるサービスの充実と提供に努めるマーケットイン戦略に変われるかどうかである。そうなれば、ようやく国内の銀行は護送船団行政の呪縛から解放されて、フィデュシャリー・デューティー（顧客本位の経営）を実現する真の顧客サービス業になるだろう。

謝辞

レフェリーの方々から大変貴重なコメントをいただいた。記して感謝申し上げたい。また、面談によりインタビューをさせていただいた地方銀行や信用金庫の皆様には、業務多忙のなか丁寧な対応を賜り心より御礼申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 JP15K03784 の助成を受けた成果の一部である。

注

- ¹ 愛媛銀行 HP (<http://www.himegin.co.jp/about/history.html>, 2017 年 7 月 22 日アクセス) の「企業・IR 情報>愛媛銀行について>沿革」に基づくもの。
- ² 銀行における Quality では金額の正確性というまでもなく十分なので、たとえば、窓口サービスの対応の仕方や、資産形成に関する相談業務のノウハウのレベル、さらにはローンや融資の審査時間などが考えられる。銀行同士の比較では、平均的な銀行を 1 として相対的な比較でサービスごとに Quality を決めていく。対応の仕方の良さなどの顧客満足度は、日経金融機関ランキング「お客さま満足度」や日経リサーチ「都道府県別銀行満足度ランキング」などを参考に Quality を設定できる。ただし、本シミュレーションでは銀行の契約形態によるサービス品質に差異はないものとした。したがって、Quality に差が発生しないもの（すなわち 1）とした。
- ³ 実際には、企業が異なれば Premium は異なる。たとえば、国内 28 空港のラウンジを使えるゴールドカードの年会費を比べてみると、アメリカン・エクスプレス・カード 1 万 2 千円、三井住友 VISA カード 1 万円、JCB ゴールドカード 1 万円、りそな JCB ゴールドカード 5 千円、楽天ゴールドカードは 2 千円となっている（2017 年 12 月 1 日現在）。保険や還元率などの付帯サービスの違いはあるが、国内各ラウンジの使い放題のみで比較した場合では発行企業によって年会費が異なっており、その差額が Premium に相当する。ただし、本シミュレーションには、同一の銀行内であることから Premium に差が発生しないもの（すなわち 0）とした。

- 4 銀行のアカウントフィーの主な設定方法としては、預金口座の単位あたり原価をもとにする方法と、他行のアカウントフィーをもとに市場価格から決める方法がある。預金口座の原価は、直接原価のみの場合と全部原価で行う方法がある。銀行の直接原価とは、口座を維持管理するのに直接的に必要な資源から活動基準原価計算や資産活用原価計算（谷守，2017b）により算定する必要がある。
- 5 銀行の口座維持にかかる資源は、システム費用・人件費・店舗費などの固定費がほとんどを占める。2000年代半ばのあさひ銀行（現りそな銀行）の調査によれば、預金口座に関係する変動費は新規に発行する通帳代やキャッシュカード代のみであった。それらは、その他固定費と比較するとほとんど無視できるほどの金額であった。
- 6 ただし、年間96回をはるかに超えて大量に振込がなされた場合には、新たにシステムや回線を増強する追加投資が必要になる。その場合には、サブスクリプションモデルの採用によって、追加的な費用が発生することになる。したがって、実際にサブスクリプションモデルを適用する際には、アカウントフィー設定と都度の振込手数料無料化により、顧客の行動を予想して将来取引量の予測や見積りを行う必要がある。
- 7 たとえば、谷守（2017b）の資産活用原価計算の銀行への適用事例が参考になる。

参考文献

- Anderson, J. C., J. B. Thomson, and F. Wynstra. 2000. Combining Value and Price to Make Purchase Decisions in Business Markets. *International Journal of Research in Marketing* 17(4): 307–329.
- Monroe, K.B. 1990. *Pricing: Marketing Profitable Decisions. Second ed.* McGraw-Hill Series in Marketing.
- 守口剛. 2012a. 「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.
- 守口剛. 2012b. 「会費制の導入による Win-Win 関係の達成：コストコの収益モデル」『販促会議』2012年5月号：116–119.
- 大森紳一郎. 2014. 「VE for Customers」『バリュー・エンジニアリング』281: 1.
- 櫻井通晴. 1977. 「原価計算における価格決定の諸問題—経済モデルとの対比において」『専修経営研究年報』3(1): 107–133.
- 櫻井通晴. 2001. 『ソフトウェア管理会計』白桃書房.
- 園田智昭. 2007. 「チャージバック・システムにおける課金の設定方法について」『三田商学研究』50(1): 121–131.
- 谷守正行. 2017a. 「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. 2017b. 「資産活用アプローチの原価計算：資産活用型ビジネスからの知見とモデル化」『原価計算研究』41(2): 98–110.
- 上田隆穂. 2004. 「消費者における価値と価格」『学習院大学 経済論集』41(2): 75–88.
- 上田隆穂. 2006. 「関係性強化型課金方式（CPP: Customer Relationship Pricing）～料金設定のイノベーション～」『マーケティングジャーナル』100: 58–65.