

論文

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—

谷守正行

<論文要旨>

市場では「所有から利用へ」を実現するサブスクリプション・ビジネスが盛んである。サブスクリプション・モデルは、契約後に顧客が継続的にサービスを利用することで価値が高まる仕組みである。他方で、低収益環境が続く国内の銀行では銀行口座に継続的な手数料を賦課することが検討されている。

最初に、これまでの管理会計の価格設定と比較しながらサブスクリプション・モデルによる価格設定を研究する。次に、サブスクリプション・モデルの価格設定を銀行のアカウントフィーに適用することによる銀行の収益性への影響をシミュレーションにより検討する。

その結果、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することにより、共創価値を想定した価格設定が可能になり、企業収益性と顧客価値の両方を向上できることが分かった。

<キーワード>

価格設定, 共創価値, サブスクリプション, サービス・ドミナント・ロジック, レベニュー・マネジメント

Research on Pricing by Subscription-Model: Simulation of Application to the Bank Account Fees

Masayuki Tanimori

Abstract

In the market, the Subscription business that realizes “from ownership to use” is booming. The Subscription-Model is a system in which the value increases as customers continue to use the service after contracting. On the other hand, domestic banks, which continue to have a low profit environment, are considering imposing continuous fees on their bank accounts.

First, we study the pricing by Subscription-Model while comparing with the pricing of management accounting so far. Next, we examine the impact on profitability of applying Subscription-Model Pricing to the bank account fees by simulation.

As a result, it was found that by applying the Subscription-Model to the bank account fees, it is possible to set the price assuming value of co-creation, and it is possible to improve both corporate profitability and customer value.

Keywords

Pricing, Value of Co-Creation, Subscription-Model, Service-Dominant Logic, Revenue Management

2019 年 10 月 1 日 受付
2020 年 12 月 11 日 受理
専修大学商学部 教授

Submitted: October 1, 2019
Accepted: December 11, 2020
Professor, School of Commerce, Senshu University

1. はじめに

サブスクリプションとは、従来から新聞購読や牛乳配達のような定期購入や定額購入の意味で使われてきた。ところが、最近では音楽・映像の配信サービスやソフトウェアの月額利用等の「一定期間内の定額課金で回数制限のない利用の権利」の意味に変化してきている。とくに、GAFA（Google, Amazon, Facebook, Apple）のようなグローバルに莫大な業績を常に上げている「プラットフォーマー」と呼ばれる新興企業群で採用されているビジネスモデルである。

利用者にとってサブスクリプションによるサービスとは、契約期間内であれば「いつでも好きな時に、好きなものを、好きなだけ自由に利用できる」というものになる。ソフトウェアや音楽・映像等のデジタル・コンテンツを利用する際には、今ではサブスクリプション・サービスが一般的である。最近ではデジタル・コンテンツだけでなく、自動車、家電、家具、タイヤ、化粧品、洋服、腕時計等様々な業界にサブスクリプション化の波が押し寄せている。

また、超低金利政策により低収益構造の続く銀行業界において、最近では金融当局も巻き込んで銀行の口座に手数料を課すアカウントフィーの導入が真剣に議論されている。もともと、国内の銀行では口座の原価を回収する意味で口座維持手数料の導入が検討されることはあっても、国内銀行で導入しているところはない¹。しかし、最近では一部の銀行でサブスクリプション・モデルの銀行口座への適用が検討されている。もともと、銀行はIT化の進んだサービス業であり、最近のキャッシュレス化の流れを見る限り、資金情報に関するデジタル・サービス化が一層加速しており、サブスクリプション・モデルの適用検討は当然である。谷守(2018)によれば、銀行口座にサブスクリプション・モデルが適用された場合「一定期間内に定額で（ある程度）制限なく複数のサービスを何度でも利用できる権利」としての契約となり、口座維持手数料ではなく口座手数料（アカウントフィー）と呼ぶに相応しいものとなる。

しかしながら、現状のビジネスでの利用や検討が活発になっているにもかかわらず、いまのところ、学術的にサブスクリプション・モデルを研究したものはほとんどない。それは、サブスクリプションの仕組みが主にマーケティングのビジネスモデルの1つとされるためであろう。

そこで本稿では、サブスクリプション・モデル (Subscription-Model) に基づく価格設定ロジックを管理会計の観点から研究する。これまでの管理会計技法による価格設定ロジックの先行研究に照らして、サブスクリプション・モデルによる価格設定の特徴を明らかにし理論化する。最後に、実際の銀行口座にサブスクリプション・モデルを適用して妥当な価格をシミュレーションすることにより、銀行収益性や顧客収益性への影響と導入にあたっての課題を検討する。

2. 先行研究

サブスクリプション・モデルのビジネスモデルとしての学術的研究はほとんど行われていないが、サブスクリプション・モデルの特徴の1つである定額課金に着目した先行研究がある。

マーケティング研究においては、課金方式のバリエーションとして守口(2012)がサブスクリ

プションを定額課金制として研究している。当時はまだサブスクリプションとは呼ばれずに、定額課金制として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が紹介されていた(守口 2012: 6)。また、Simon (2015: 227-230) も定額制料金の消費者心理への正の効用を行動経済学により説明している。

管理会計における価格設定研究では Haris (1948), Horngren (1977), Shillinglaw (1961) 等をはじめとして、国内外で直接原価または全部原価に基づく価格設定方式(コストベースの価格設定)が主に研究されてきた。ただし、マーケティング的観点での市場メカニズムによる価格設定については、例えば Horngren (1977) や Horngren et al. (2002) において概要や影響について指摘されているものの、理論化の課題は残されているように思える。

国内の価格設定に関する管理会計研究では、青木茂(1959)が原価と価格の関係には長期と短期、市場価格の有無、市場生産と受注生産、または販売が反復か非反復かといった観点があることを明らかにした。さらに、青木茂(1964;1965)では価格設定と原価の問題について全部原価計算と限界利益計算(直接原価計算)とに区分し、とくに直接原価計算と市場の需要量との関係に基づく課題が研究されている。また、溝口(1964;1976)はとくに直接原価計算の価格設定への適用を検討している。

櫻井(1977; 1978)は原価計算における価格設定方法の体系化を行ったうえで、経済学モデルに基づく価格設定方法を検討している。とくに、価格設定では原価計算だけでなく、経済モデルやマーケティング理論を取り込む市場メカニズムの重要性を指摘している(櫻井 1980)。

ここで、コストベースの価格設定方法を中心にした研究観を会計的視座の研究、市場メカニズムからの研究観をマーケティング的視座の研究とすれば、櫻井(1980)はマーケティング的視座の管理会計研究の重要性を指摘したものといえる。櫻井(2001)では、市場メカニズムも考慮したソフトウェアの価格決定論を発表している。

以上の通り、伝統的な管理会計研究における価格設定は、市場メカニズムの重要性は指摘されてきたものの、主にコストベースの設定ロジックを中心に研究されてきた。それは、当時が高成長期にあたり企業は製品を作れば作るほど売れる時代であったからではないかと推察される。しかし、現在ではバブル経済が崩壊し長期のデフレーション経済が続き、その間にIT化やグローバル化にさらされ、かつ顧客ニーズの多様化やパーソナル化が進み、企業はコストベースの価格設定だけでは全く競争力が高まらない状況に陥っている。

そこで、最近では管理会計においても研究が進められているレベニュー・マネジメントを適用する企業²が少なくない。レベニュー・マネジメント研究の第一人者である青木章(2019)では「(レベニュー・マネジメントとは)有限のキャパシティを保有するサービス業において、異なる性格を有する顧客セグメントに対してキャパシティを適切に割り当てること、および販売開始後の需要動向に応じてキャパシティの割り当て対象ないし価格を変更することを通じて、短期的な利益の最大化、適正な長期利益の実現を支援する経営管理技法」(青木章 2019: 10)と定義されている。すなわち、需要動向に応じてダイレクトに価格を変更する市場メカニズムの研究であり、マーケティング的視座の価格設定である。

次に、サブスクリプション・モデルの仕組みを定義し、サブスクリプション・モデルによる価格設定を会計的視座とマーケティング的視座から検討する。

3. サブスクリプション・モデルの仕組み

本研究におけるサブスクリプション・モデルを定義したのちに、これまでの管理会計で研究されてきた価格設定ロジックと比較検討する。

3.1 サブスクリプション・モデルの定義

最近のサブスクリプション・モデルは、2010年前後にSalesForce社のソフトウェア・ビジネスから始まったともいわれている(Tzuo & Weisert 2018)。しかし、当初は「ソフトウェア利用権や様々なサービスを受ける権利の一定期間分の購入」という契約形態の意味であった。顧客にとってはソフトウェアを買い取るのではなく、ソフトウェアの処理機能(サービス)を利用し、利用した期間に応じて料金を支払う形態である。サブスクリプション・サービスは、商品や製品を固定する必要がなく、複数のサービスから選択したり組み合わせたりして自由に利用できる仕組み³となっていることも特徴である。

そのため、最近のサブスクリプション・モデルは古くからある定額課金や期間内一括購入だけの意味とは区別される。サブスクリプション・モデルは、顧客に対して常にサービスの品質を高めたり利用可能なサービスの種類を増やしたりして、顧客の利用に関する価値を高めて、顧客の継続率を維持し高めていくビジネスである。そのため、サブスクリプション・モデルは取引の都度ではなく期間を通して継続的にサービス提供するものとなるので、期間定額の課金で契約されることがほとんどである。

本稿におけるサブスクリプション・モデルは、一部で最近のサブスクリプション関連事業の創始者と言われるTien Tzuo氏に従って「契約期間内にサービスを提供し続けるモデル(ストック型ビジネス)」(Tzuo & Weisert 2018)を対象とする。さらに、上田(2004; 2006)や守口(2012)のマーケティング研究を参考にして、管理会計におけるサブスクリプション・モデルの定義は「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定期的に利用するストック型ビジネスモデル」(谷守 2017a: 105)とする。さらに、サブスクリプション・サービスは「契約期間内においては、機能、品質、および価格が定期的に保証されたサービス」(谷守 2018: 89)と定義する。

以上を基にして、さらに定額課金だけの仕組みと明確に区別するために、本研究におけるサブスクリプション・モデルを「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複数のサービスから利用者が自由に選択し組み合わせる程度制限なく定期的に利用するストック型ビジネスモデル」と定義する。

ここで「制限なく」については本研究にあたり特徴を明確するために、ネットやITを活用したサブスクリプション・ビジネスを想定している。サブスクリプション・モデルは一般に、ソフトウェア、音楽・映像等のいわゆるエンターテインメントのデジタル・コンテンツが想定されるが、本研究における実取引データによるシミュレーションでは銀行のデジタル決済情報を基に検討する。

最近の銀行サービスはキャッシュレス化やフィンテック⁴が進展し、そのおかげで銀行業は電子的な資金情報の管理業務に変化⁵しつつある。銀行の電子的な資金情報はITの内部ではデジタルデータであり、それを基にサブスクリプションを検討することは問題ではない。そのうえ、実際の銀行がサブスクリプション・モデルの適用を検討していることから検討対象に

なりうる。

以上の定義を基に、次にサブスクリプション・モデルとの価格設定ロジックを会計的視座とマーケティング的視座から検討する。

3.2 サブスクリプション・モデルの価格設定ロジック

現代は、顧客ニーズ多様化等により単に製品を作っただけでは売れない時代である。企業内部の会計的論理に基づくコストベースの価格設定だけでは競争力は高まらず、販売が低迷する可能性がある。そのため、実務では顧客の期待価格調査、業界内の価格水準または国内外のライバル企業の価格調査等を通じてマーケティング的視座から行われる市場メカニズムにより価格設定のケースがほとんどではないだろうか。

そこで、サブスクリプション・モデルの価格設定ロジックを管理会計上の2つの視座で検討する。1つは、会計的視座として従来から行われているコストベースの価格設定ロジックと比較検討する。もう1つは、マーケティング的視座でサブスクリプションの価格設定を検討する。

3.2.1 会計的視座

コストベースの価格設定は、企業が商品サービスの原価を算定し、それを基に価格設定する方法である。顧客にとっては、企業側から提供される商品やサービスの原価に基づく価値を価格で交換する構造である。

サブスクリプション・モデルの価格（サブスクリプション価格）は、期間費用を下限の制約条件として市場のニーズや他社の価格動向を基に決定される。したがって、少なくともサブスクリプション価格は期間費用を上回るように設定される必要がある。

そのため、サブスクリプション・モデルの価格は期間費用を下限とするコストベースの価格設定とみなすことができる。

3.2.2 マーケティング的視座

原価企画は、マーケティング的視座をもつ管理会計と考えられる。ただし、原価企画における価格は主に許容原価を算定するための前提条件であり、原価企画自体は価格設定ロジックに直接かかわるものでない。

その他、とくに価格設定の観点でマーケティング的視座を持つ仕組みとして考えられるのは、先行研究で挙げたレベニュー・マネジメントがある。レベニュー・マネジメントの一般的な定義は、先に挙げた青木章 (2019: 10) の他に、小林・伊藤・清水・長谷川 (2017) は「(レベニュー・マネジメントとは) 時間の経過を視野に入れながら、異なった価格クラスにキャパシティを割り当てることによって収益の最大化を図る方法」と定義している。

また、高木 (2018: 15) はサービス産業におけるレベニュー・マネジメントを次のように定義している。サービス産業におけるレベニュー・マネジメントは「狭い意味では、固定経費が大きく、時間的消滅性をもつサービス商品について、顧客を購買行動で層別（セグメント化）し、需要予測を基に販売個数を予想してセグメント毎に異なる価格を付け、購買層順の販売予約を低価格購買層から始め、サービス開始時点までの時間と販売限度枠でコントロールすることにより、利益（収益）の最大化を図ること」であり、「広い意味では、需要に応じて価格を変える

プライスマネジメント（価格管理）も含む」と定義している。

これらレベニュー・マネジメントの定義から、サブスクリプション・モデルとの関係性は単純な構造関係ではないと推察される。例えば、顧客層別に異なる定額課金でサブスクリプション・サービスを行うならば、それはレベニュー・マネジメントといえるのではないか。つまり「サブスクリプション・モデルにレベニュー・マネジメントの適用が可能」である。実際のところ、実務ではすでにサブスクリプション契約において、新規顧客層には最初の一定期間内のみ無料化（フリーミアム戦略）や利用期間に応じて価格を段階的に変動させる方法が適用されているのは周知のとおりである。

他方、レベニュー・マネジメントが実行されるホテルや航空機等の業界において、一定期間内定額で利用し放題とするサブスクリプション・モデルの適用事例⁶がある。その場合は「レベニュー・マネジメントにサブスクリプション・モデルの適用が可能」といえる。

それは、一般にレベニュー・マネジメントとは適切な価格設定を主たる手段として利益の最大化を図る仕組みなのに対して、サブスクリプション・モデルはどちらかと言えば設定した価格を所与のものとして、契約後のサービスの多様化や充実化を手段として新規獲得率や既存解約率の低減を図り利益を最大化する仕組みだからである。ただし、ここでレベニュー・マネジメントではサービスの充実化が図られないと言っている訳ではないし、実務の例の通りサブスクリプション・モデルだからと言って価格が変更されることがないと言っている訳ではない。

以上のことから、サブスクリプション・モデルとレベニュー・マネジメントは単純な構造関係ではない。しかし、サブスクリプション・モデルは、市場の顧客が継続的に利用して解約にならないように価格に見合う魅力あるサービスを常に提供していく仕組みである。すなわち、市場の顧客が満足するように価格を設定するという点で、サブスクリプション・モデルの価格設定はマーケティング的視座を持つといえる。

そこで、次にサブスクリプション・モデルの契約後の価値の最大化や維持を図る仕組みをマーケティング理論のドミナント・ロジックを基に検討してみよう。

3.3 サブスクリプション・モデルのドミナント・ロジック

ドミナント・ロジックには、モノの価値の交換を中心に経済活動をとらえる「グッズ・ドミナント・ロジック」(G-D ロジック)と、モノは単なるサービスの1つに過ぎないものとしてすべての経済活動をサービスでとらえようとする「サービス・ドミナント・ロジック」(S-D ロジック) (Lusch and Vargo 2014; Vargo and Lusch 2004) がある。前者のG-D ロジックは交換価値(Value of Trade)を中心にした取引であり、後者のS-D ロジックでは交換価値だけでなくサービスを利用(使用)する段階の企業と顧客が双方で生成する価値という意味の共創価値(Value of Co-creation)が存在する。

G-D ロジックでは、企業側が価値の生産者、顧客側が価値の消費者の立場をとる。そのため、G-D ロジックの企業と顧客は分業的であり、交換価値は1方向的に企業から顧客へ移転されることになる。それに対して、S-D ロジックでは企業は価値の生産だけでなく提案を行い、顧客は価値の消費者であり生産者とされる。すなわち、S-D ロジックは企業だけでは価値の最大化は実現できず、それを顧客が利用し体験することで価値の最大化が図られるとする考え方である。

さて、サブスクリプション・モデルはいずれのロジックといえるであろうか。最近のクラウ

ド・サービスやプラットフォームが実施するサブスクリプションは、様々なサービスを顧客が自由に利用することによる価値の生成が前提となっていることからS-Dロジックのサービスといえる。

例えば、初期のAmazonは書籍のネット販売ビジネスのG-Dロジックであった。しかし、いまではAmazon Primeによる定額課金によって、書籍販売には即日配達サービスが追加され、さらに音楽や映像等様々なデジタル・コンテンツの中から好きなものを好きなだけ利用可能である。書籍販売はその一部に過ぎない。顧客は自らサービスを利用することで使用価値を生み、満足感や優越感等の経験価値を生成する。そのことから、最近のソフトウェアやデジタル・コンテンツ等のサブスクリプション・ビジネスはS-Dロジックである。

とくに、本稿では銀行のアカウントフィーへのサブスクリプション・モデルの適用可能性を検討する。口座を開設(契約)し年間のアカウントフィーを支払えば、顧客は24時間振込・振替、海外送金、家計簿ソフト、財務アドバイス、投信売買等さまざまなサービスが利用し放題となるサービスを想定している。顧客が口座を持つことで経験価値、サービスを利用するたびに使用価値が発生する。

以上の点から、銀行アカウントフィーへの適用を検討するサブスクリプション・モデルとは「顧客が製品やサービスを使う過程において企業が行う活動や顧客が取る行動が価値を生み続けるという前提を置く」(藤川2010:145)とするS-Dロジック⁷とみなすことができる。なお、本稿ではS-Dロジックのサブスクリプション・モデルを対象とする。単なる定額課金方式の取引に過ぎないビジネスモデルは、本稿では検討対象のサブスクリプション・モデルとしない。

他方で、現状の銀行で行われる都度取引方式はサービス1回で完結しており、取引終了後に継続して企業や顧客が取る行動によって価値を生み出されることは想定していない。むしろ銀行から顧客にサービスの提供による擬似的な価値の交換が行われているとみなすことができる。つまり、銀行の都度取引方式はG-Dロジックとみなす方が妥当である。

以上から、本稿で検討するサブスクリプション・モデルとは企業と顧客が共創的に価値を生成するS-Dロジックを有しており、対する銀行の都度取引方式では擬似的な交換価値のあるG-Dロジックとして検討する。そこで、次にサブスクリプション・モデルによる顧客と企業の価値の共創的關係性を整理する。

4. サブスクリプション・モデルにおける顧客と企業の共創的關係性

本節では、サブスクリプション・モデルによる顧客価値と顧客収益性、企業価値と企業収益性、および共創価値をモデル化する。

4.1 サブスクリプション・モデルにおける顧客価値と顧客収益性

Monroe (2002) と上田 (2004) によれば、マーケティング研究における価値の計算モデルでは、価値工学のVEのように便益を分子でコストを分母とする「商の形式」と、価値量からコストを差し引く「差の形式」があるとされる。Monroe (2002) は、獲得価値の定式化には差の形式を適用し、知覚価値の表現には商の形式を適用している。上田 (上田2004) は、商の形式は便益

とコストの尺度を独立に扱えるため操作性の点で利があるが、理解の上では差の形式の方が直観的に理解しやすく、目的に応じて使い分けるべきとも言っている。

そこで本稿では、金額による価値の定量化により検討を行うため、差の形式を採用することとした。すなわち、顧客が受ける価値の総量を「顧客価値」(Customer Value)として、そこから顧客が支払う価格(Price)を差し引いたものを顧客にとっての収益性の意味で「顧客収益性」とする利益計算モデルにより検討する。

最初に、サブスクリプションによる価値(サブスクリプション価値)のモデル化を検討する。サブスクリプション価値は交換価値と共創価値から構成される。共創価値は、利用する毎に顧客が得る使用価値(Value in Use)と感動や喜び、満足感等の顧客の知覚する経験価値(Value of Customer-Experience)がある。

交換価値は、商品や製品の提供を伴わない完全なサービス利用型のサブスクリプション・モデルの場合はほぼ0である。ただし、銀行アカウントフィーへの適用検討にあたっては、銀行の都度取引方式でのサービス1回当たりの手数料を擬似的に交換価値とみなす。なお、サブスクリプション・モデルの原価は期間費用⁸である。

また、谷守(2017a: 111)によれば、サブスクリプション・モデルは1つのサブスクリプション価格で複数のサービスを利用できることが特徴とされる。ただし、個別のサービスでサブスクリプション・モデルを行うことも可能であるので、モデルではあえて単純化のため種類の区別はしない。そのため、使用価値は単一または各種サービスの利用合計(またはポートフォリオ)という意味でシグマ(Σ)により表す。以上からサブスクリプション価値は式Aの通りである。

サブスクリプション価値

$$\begin{aligned} &= \text{共創価値} + \text{交換価値} \\ &= \Sigma \text{使用価値} + \text{経験価値} + \text{交換価値} \end{aligned} \quad (\text{式 A})$$

ここで、使用価値と経験価値からなる共創価値は、マーケティング研究においては顧客の知覚価値⁹ともいう(Monroe 2002; 上田 2004)。管理会計研究においては、共創価値についてこれまでは明確に定義されていない。そこで、次の通り管理会計の観点から共創価値の3つの特徴を整理しておく。

第1に、共創価値は顧客毎に異なる。顧客一人ひとり育った環境や性格が異なり、いま現在おかれている環境も異なる。そのため、企業から提供されるサービスの必要性、要求度、満足度等の認識や知覚等の経験値は同一ではない。アンカリング効果や現状維持バイアス等の行動経済学理論の影響も受けやすい。

第2に、共創価値は時間とともに変化する。とくに、サービスを何度も受ける度に、満足度水準は高まる傾向にある。そのため、サービス機能や品質が変わらない状態では、これまでの満足度よりも低減する可能性がある。すなわち、共創価値には経済学の限界効用逓減の法則が働く。

第3に、共創価値の定量化は容易ではない。経済学における効用の可測性(効用の大きさの定量的測定可能性)の問題がある。とくに管理会計研究では、顧客満足度調査等アンケート調査が用いられることが多く、十分に定量化された情報が収集できるとはいえない。

次に、顧客価値と顧客収益性を、Kotler and Keller (2014: 171-173)の顧客の受取価値や総顧客

コストや Monroe (2002: 73-74) の獲得価値と同様の形式で表現するとそれぞれ式 B と式 C となる。

顧客価値

$$\begin{aligned}
 &= \text{サブスクリプション価値} \\
 &= \text{共創価値} + \text{交換価値} \\
 &= \Sigma \text{使用価値} + \text{経験価値} + \text{交換価値} \quad (\text{式 B})
 \end{aligned}$$

顧客収益性

$$\begin{aligned}
 &= \text{顧客価値} - \text{サブスクリプション価格} \\
 &= \text{サブスクリプション価値} - \text{サブスクリプション価格} \\
 &= \Sigma \text{使用価値} + \text{経験価値} + \text{交換価値} - \text{サブスクリプション価格} \quad (\text{式 C})
 \end{aligned}$$

以上の通り、サブスクリプション・モデルを顧客が利用することで共創価値が生成され、顧客収益性は顧客にとってのコストに相当するサブスクリプション価格の増減次第で変化する。

4.2 サブスクリプション・モデルにおける企業価値と企業収益性

Tzuo & Weisert (2018) を基にすれば、サブスクリプション・モデルの原価がどの顧客に対しても均一の場合には顧客 1 人当たりの企業価値は式 D、企業収益性は式 E となる。

企業価値

$$= \text{サブスクリプション価格} \quad (\text{式 D})$$

企業収益性

$$= \text{サブスクリプション価格} - \text{原価} \quad (\text{式 E})$$

管理会計研究におけるサブスクリプションによる企業収益性向上のポイントは、式 E の通り取引数を増やすことではなく、顧客 1 人当たり原価を上回るサブスクリプション価格で顧客数を増やすことにある。すなわち、式 E に顧客数を乗じたものが企業全体の収益性である。顧客数増加のためには、新規顧客を増やし既存顧客が解約しないように継続維持に努めることにある。とくに、サブスクリプション価格と解約率¹⁰の間の相関性に注意が必要である。

4.3 サブスクリプション・モデルの顧客収益性と企業収益性

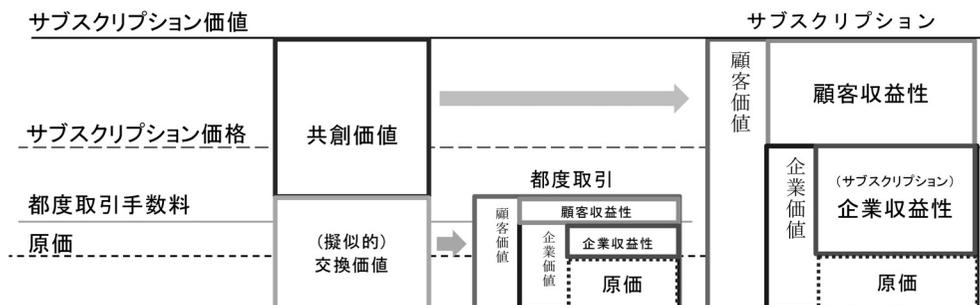
サブスクリプション・モデルによる顧客収益性と企業収益性の関係性を検討する。式 A~E より、サブスクリプション価値は式 F となる。

サブスクリプション価値

$$\begin{aligned}
 &= \text{顧客収益性} + \text{サブスクリプション価格} \\
 &= \text{顧客収益性} + \text{企業収益性} + \text{原価} \quad (\text{式 F})
 \end{aligned}$$

式 F を図 1 に示す。図 1 より S-D ロジックによって顧客と企業が共創的に構築するサブスクリプション価値 (共創価値) は、サブスクリプション価格を境界線にして、顧客と企業それぞ

図1 サブスクリプション・モデルの顧客収益性と企業収益性の関係性



出典：筆者作成.

れに収益分配される。すなわち、サブスクリプション価格は共創価値を顧客収益性と企業収益に分配する基準となる。

はたして、サブスクリプション価格によってサブスクリプション価値はどのように顧客と企業それぞれに収益分配されるのであろうか。そこで、次に実際の銀行Aの口座にサブスクリプション・モデルを適用した場合のシミュレーションを実際のデータで行い考察する。

5. 銀行サブスクリプション・モデルのシミュレーション

銀行Aでは、フィンテック企業に対してアカウントフィーにサブスクリプション・モデルの適用を検討している。しかし、サブスクリプション価格をどのくらいにすべきか悩んでいる。そこで、銀行Aの過去の実際の取引データを基に、サブスクリプション・サービスを適用した場合のシミュレーションを行うこととした。

具体的には、銀行口座のサービスの1つである為替取引を利用して決済代行ビジネスを営むフィンテック企業を顧客企業として、当該銀行がサブスクリプション・モデルを適用した場合の収益性をシミュレーションする。実際のフィンテック企業が提供する決済代行サービスの手数料と月額基本料はそれぞれ使用価値と経験価値の代理変数として適用する。

シミュレーションする銀行Aとその顧客企業として想定するフィンテック企業のデータは、次の通りである。

5.1 シミュレーション・サイト

調査対象の企業、データの内容、期間および前提となる仮設定値は次の通りである。

- 対象銀行：国内の商業銀行A（営業店数約300以上の銀行）
- 対象顧客：決済代行サービスを営むフィンテック企業¹¹
- データ内容：銀行Aの営業店Xの為替（振込・振替・送金）取引¹²
顧客数（6,468人）、為替取引総件数（39,565件）
- データ期間：2015～2017年内の12か月分データ

・設定値：

- (銀行) 銀行 A のネット手数料体系を参考に設定
 - 為替取引 1 回当たり手数料 = 110 円 (現状を参考に設定)
 - 当該店の為替業務にかかる期間費用 = 3,949,200 円
 - 当該店の為替手数料収益 = 4,352,150 円
 - 1 口座当たり原価 = 611 円
- (顧客企業) 決済代行企業¹³ の実際の料金体系を参考に設定。
 - 決済代行サービス手数料 = 86 円/回 (使用価値とみなす)
 - 最低月額手数料¹⁴ = 550 円/月 (契約していることからくる経験価値とみなす)

5.2 シミュレーションの内容

現状の銀行では 1 回の取引毎に手数料を設定し、顧客企業が為替取引を行った件数分の収益を銀行が徴求するケース (都度取引方式) と、1 年間のサブスクリプション契約に基づいて顧客企業が決済代行サービスを行うケース (サブスクリプション・モデル) との企業収益性と顧客収益性を比較しながら、サブスクリプション価格をシミュレーションする。

なお、現状の銀行 A における都度取引方式では、ネットでの為替取引 1 回の活動基準原価 (Activity-Based Costing : ABC) 99.8 円が都度の決済手数料 110 円で交換される。実際のところ、銀行 A では ABC によって為替取引原価を算定するが、それを上回るように業界内同一水準の手数料が適用されるのみであり、顧客価値や顧客収益性がとくに考慮されている訳ではない。すなわち、現状の銀行と顧客企業の間で都度取引では、サービスの提供による擬似的に価値の交換が行われており G-D ロジックの状態にあるといえる。そこで、都度取引方式の場合には、その手数料額で顧客企業から銀行へ (擬似的) 交換価値の移転があるものとする。

他方、本シミュレーションにおけるサブスクリプション・モデルは、上述の通り単に定額課金を意味するものではない。銀行 A が検討中の S-D ロジックを実現するサブスクリプション・モデルを前提としたシミュレーションを行う。共創価値に従ってサブスクリプション価格は変化可能であり、それにより顧客収益性と銀行収益性が変化することになる。

そこで、本シミュレーションでは、以下の 2 つのケースを実施する。

- A) 都度取引方式と同額の銀行収益性を上げるためのサブスクリプション価格はいくらか
- B) 口座維持手数料 (1,320 円) と同額をサブスクリプション価格とした場合に得られる銀行収益性と顧客収益性はいくらか

それぞれ Excel でモデルを作成し What-if 分析等シミュレーションを行った結果とその考察を次に示す。

5.3 シミュレーションの結果と考察

シミュレーションの結果は次の通りであった。それぞれについて考察する。

5.3.1 都度取引方式と同額の銀行収益性を上げるためのサブスクリプション価格はいくらか

都度取引方式の場合、銀行 A の営業店 X の収益性は合計で 402,950 円 (=4,352,150 円 - 3,949,200 円) である。それと同額の収益性をサブスクリプション・モデルにより上げるに

表1 銀行Aの都度取引とサブスクリプションの銀行収益性と顧客収益性の比較

取引 件数	顧客 数	都度取引方式				サブスクリプション・モデル			
		(擬似的) 交換価値	都度取引 手数料	銀行収益性	顧客収益性	共創価値	サブスクリプション 手数料	銀行収益性	顧客収益性
1	6,075	668,250	668,250	61,871	0	40,095,000	4,087,710	378,466	36,007,290
2	114	25,080	25,080	2,322	0	752,400	76,708	7,102	675,692
3	30	9,900	9,900	917	0	198,000	20,186	1,869	177,814
4	15	6,600	6,600	611	0	99,000	10,093	934	88,907
5	15	8,250	8,250	764	0	99,000	10,093	934	88,907
6	17	11,220	11,220	1,039	0	112,200	11,439	1,059	100,761
7	17	13,090	13,090	1,212	0	112,200	11,439	1,059	100,761
8	16	14,080	14,080	1,304	0	105,600	10,766	997	94,834
9	8	7,920	7,920	733	0	52,800	5,383	498	47,417
10	8	8,800	8,800	815	0	52,800	5,383	498	47,417
⋮	⋮		⋮	⋮		⋮	⋮	⋮	⋮
899	1	98890	98,890	9,156	0	77,134	673	62	76,461
907	1	99770	99,770	9,237	0	77,821	673	62	77,148
991	1	109010	109,010	10,093	0	85,028	673	62	84,355
1,012	1	111320	111,320	10,307	0	86,830	673	62	86,157
1,467	1	161370	161,370	14,941	0	125,869	673	62	125,196
1,543	1	169730	169,730	15,715	0	132,389	673	62	131,717
2,571	1	282810	282,810	26,184	0	220,592	673	62	219,919
2,848	1	313280	313,280	29,005	0	244,358	673	62	243,686
3,486	1	383460	383,460	35,503	0	299,099	673	62	298,426
3,560	1	391600	391,600	36,257	0	305,448	673	62	304,775
-	6,468	4,352,150	4,352,150	402,950	0	44,902,506	4,352,150	402,950	40,550,356

出典：筆者作成。

は、表1に示すシミュレーションの通り、サブスクリプション価格は673円となる。つまり、銀行Aの営業店Xでは、毎月約56円(=673円/12ヶ月)のアカウントフィーを設定できれば現状と同額の収益を上げられることになる。

また、都度取引の場合には擬似的な交換価値とみなしているため、顧客にとっての原価は都度取引手数料となり、仮に完全等価の交換価値であった場合には顧客収益性は0になる。それに対して、サブスクリプション・モデルでは共創価値(44,902,506円)のうち顧客収益性は40,550,356円となる。つまり、現状の銀行収益性と同額をサブスクリプション・モデルで実現する場合は、共創価値は銀行と顧客企業とで1:9に収益分配される形式となる。

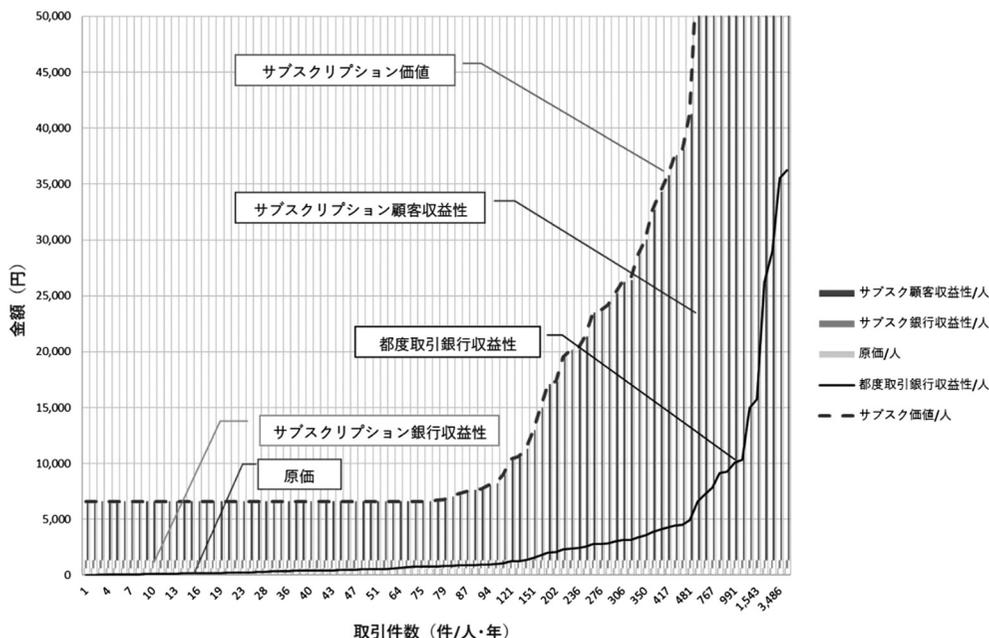
5.3.2 口座維持手数料(1,320円)と同額をサブスクリプション価格とした場合に得られる銀行収益性と顧客収益性はいくらか

1,320円の口座維持手数料は、国内の一部銀行で「未利用口座管理手数料」としてすでに適用¹⁵されている。図2に、全シミュレーション・データを基に都度取引の場合の銀行収益とサブスクリプション・モデル適用時の銀行収益性と顧客収益性のグラフを示す。縦軸には収益や原価、横軸に1人当たり取引件数を昇順に並べている。そのうち、図3に取引件数が10件以内の状況を抜き出して詳細に図示している。

都度取引方式、つまり現状の為替取引毎に手数料を徴求する方式では、取引件数が増加するほど銀行収益が増加するのが分かる。この場合、銀行収益性は取引1回当たり110円の(擬似的)交換価値とABCによる原価99.8円の差額が取引毎に計上される。

対して、サブスクリプション・モデルでは、顧客企業であるフィンテック企業が銀行の決済サービスを基にして顧客との決済代行契約を結ぶことからくる経験価値と、決済代行サービス

図2 1人当たり取引件数の銀行収益性と顧客収益性



出典：筆者作成。

件数の増加に伴って高まる使用価値からなる共創価値が増加，すなわちサブスクリプション価値が高まる（図2では破線グラフ）。サブスクリプション価値に対して，サブスクリプション価格1,320円を超える部分は顧客収益性に相当する。

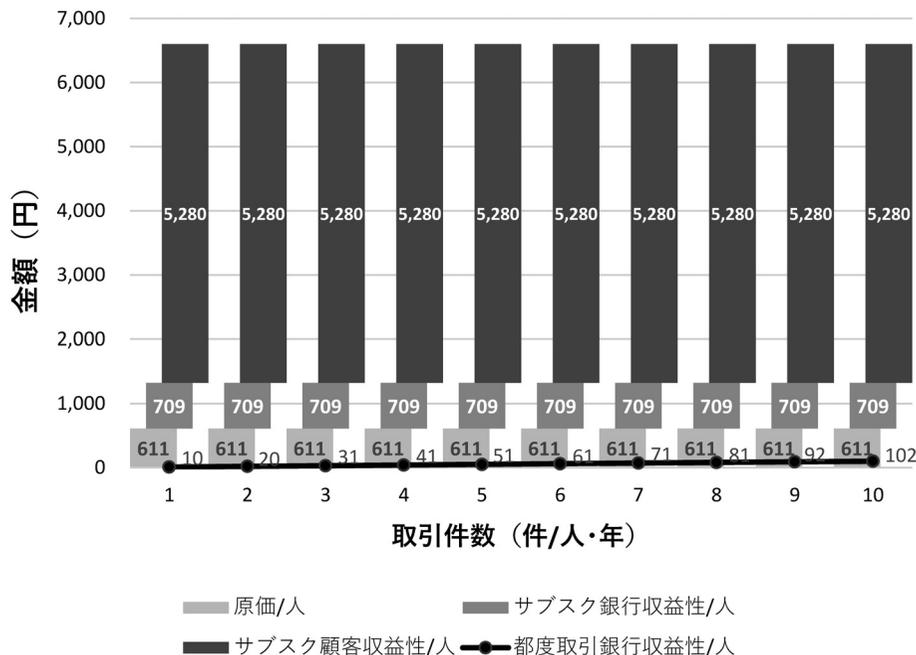
銀行収益性はサブスクリプション価格1,320円に対して1口座当たり611円の原価を差し引いた差額の709円が取引件数に関係なく計上される。結果として，銀行収益性合計は4,588,560円，顧客収益性合計は36,364,746円となる。表1の通り現状の都度取引方式による銀行収益性合計は402,950円であったのに対して，口座維持手数料1,320円と同額をサブスクリプション・モデルとして適用したとすれば約10倍を超える銀行収益性も可能になる。

また，図3のシミュレーション結果から，サブスクリプション・モデルは取引件数が少ない場合でも顧客収益性を維持しつつ銀行収益性を原価以上に確保できる構造であることが分かる。対して，都度取引方式では1口座当たりの原価を賄っていない。

しかし，本シミュレーションでは実際のデータを使っているものの，あくまでも過去を振り返って計算しているに過ぎない。実際にはサブスクリプション・モデルを適用したことにより，既存の顧客企業のうち解約を申し入れるところも出てくるであろう。その反対に，図2を理解して顧客収益性がより高まることを期待し，新規に銀行Aとサブスクリプション契約を結ぶ顧客も現れる可能性もある。つまり，サブスクリプション・モデルを適用することにより，将来の顧客の新規や解約の動向に影響を及ぼす可能性がある。

銀行A関係者と協議した結果，サブスクリプション・モデルの導入にあたって解約率が高まらないようにする必要があり，解約率のコントロール次第で収益を拡大可能であるとの結論に

図3 少数取引件数の銀行収益性と顧客収益性



出典：筆者作成.

至った。そのためには、銀行Aでは決済サービスの高速化や365日24時間化等の品質向上といった基本的なサービス品質の改善を着実にやっていくことが重要との意見が出た。さらに、銀行Aではサブスクリプション契約の中に、経営アドバイスや取引先紹介等のサービス等を導入して、顧客側の事業がうまくいくように支援するサービスが具体的に検討されている。銀行が顧客企業を支援して共創価値を高めることにより、結果的に顧客と銀行の両方の収益性が高められるとの考えである。

その他、共創価値を高める方法としてブランドやレピュテーションの向上がある。顧客は銀行とサブスクリプション契約をすることで、誇り、高ステータス気分、もしくは選ばれたメンバーシップの感覚等が持てるようになるのであれば、経験価値が上がり、仮に顧客企業の事業がまだうまくいかずに使用価値が低い場合であっても解約を少なくできる可能性がある¹⁶。

以上の通り、銀行Aの実データを利用したシミュレーションを通じて、アカウントフィーにサブスクリプション・モデルを適用することによって、現状の都度取引方式よりも顧客収益性と銀行収益性の両方を高める可能性を示すことができた。さらに、実現のための課題は共創価値の向上にあり、そのためには、基本的なサービス品質の向上はもちろんのこと、顧客事業の支援やブランド・レピュテーションの向上が重要になることが分かった。

さらに、サブスクリプション価格によって共創価値は企業と顧客に収益分配される仕組みであることも確認できた。サブスクリプション・モデルは、交換価値のように企業と顧客の間で等価で価値移転するよりも、双方が共に将来に向けて持続的、中長期的に共創価値を向上させ

て、結果的に双方ともに収益を多くしようとする仕組みである。

6. おわりに

サブスクリプション・モデルによる顧客と企業の共創価値をモデル化し、実際のデータに基づいてシミュレーションすることにより検討した。その結果、次の3点が明らかになった。

第1に、サブスクリプション・モデルは、共創価値を高めることが企業収益性向上につながる仕組みである。とくに、現状の銀行で行われるG-Dロジックの都度取引方式では、収益向上のために自行都合を優先して都度取引手数料を値上げする可能性がある。それに対して、サブスクリプション・モデルではS-Dロジックで共創価値向上を図る施策を立てることができる。価格を維持したまま、サービスの充実化や品質の向上さらにはブランドやレピュテーションの向上等により解約率を抑えて新規顧客を増やす施策が可能になり、結果的に企業収益を高めることができる。

第2に、サブスクリプション・モデルによれば、共創価値を想定した価格設定が可能になる。サブスクリプション・モデルの価格設定では顧客側の使用価値や経験価値を基にすることができるので、顧客収益性を損なうことなく交換価値よりも高く設定することが可能になる。

第3に、サブスクリプション価格は共創価値を企業と顧客に分配する機能を持つ。すなわち、サブスクリプション価格は共創価値を顧客収益性と企業収益に分配する境界線とみなすことができる。分配された後、企業収益は企業側の原価を差し引かれて企業収益性となる。

本研究では仮設定した部分が少なく、今後もさらなる実務的な検討やより詳細なシミュレーションが必要である。例えば、実際の使用価値データの収集、ブランドやレピュテーション等の経験価値の定量化と収集、さらにサブスクリプション価格と解約率の相関モデルやAIによる予測等さらなる研究が必要である。そのためには、すでにサブスクリプション・モデルを適用する企業や業界へのフィールド・スタディーを広く進めていく必要がある。

最後に、本研究の成果が少しでも企業（とくに銀行）の収益性向上に貢献できることを期待する。今後とも地域社会の経済活性化に向けて、管理会計のアプローチから銀行などの企業の現実の経営課題の解決に鋭意取り組んでいく所存である。

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き、記して感謝申し上げたい。マスク済みデータを提供いただいた銀行や金庫の皆様には、業務多忙のなかシミュレーション結果の検討までご協力を賜り心より御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS 科研費 JP18K01921 の助成を受けた成果の一部である。

注

- 1 稼働口座に「口座維持手数料」を導入している国内銀行はない。不稼働口座に「未利用口座管理手数料」としてすでに導入済みの銀行はりそな銀行や静岡銀行など数行ある。
- 2 青木章・植竹(2019: 25)によれば「レベニュー・マネジメントは航空業界にその起源を有し、現在では、宿泊業界、鉄道、レンタカー、バス、外食、放送、スタジアム、ゴルフ場等様々なサービス業で導入されている」。佐々木(2019)によるプロ野球球団におけるレベニュー・マネジメントの事例や、レベニュー・マネジメントの第1人者である青木章(2019)によるトランクルーム業界、プロ野球球団、信頼性評価の技術サービス等様々な事例研究がかなり進んでいる。
- 3 2019年12月16日のトヨタ自動車の発表によれば、トヨタ自動車の関係会社である株式会社KINTO(キント)が提供する「KINTO ONE」サービスを「頭金なしで登録諸費用や毎年の自動車税、定期メンテナンス、任意保険等の手続きもすべてワンパッケージ化された…(自動車の)サブスクリプション(サービス)」と紹介している。
- 4 フィンテックとは、金融を意味するファイナンス(Finance)と技術を意味するテクノロジー(Technology)を組み合わせた造語である。最近では金融業界(当局、銀行、マスコミ、IT業界)で一般に使われている。
- 5 最近では、各銀行とも実店舗の統廃合や減損処理が着実に進んでいることから、キャッシュレス化の加速性が理解される。
- 6 米国航空会社のSurf Air社では、月額定額で同社の運航するフライトを好きなだけ利用できる。シリコンバレーで日本人が起業した「Anyplace」(ホテルの一室をサブスクリプション・サービスとして利用できる)等の事例がある。
- 7 S-Dロジックに基づくビジネスモデルの全てがサブスクリプション・モデルになる訳ではない。たとえば、アマゾンのAIスピーカーであるAmazon Echoを利用するにあたり、サブスクリプション契約であるAmazonPrimeに入らずに都度の発注にのみ利用することも可能である。その場合はS-Dロジックであるが、サブスクリプション・モデルではない。
- 8 本来のサブスクリプション・モデルの原価は、新規獲得や既存顧客のつなぎ止め等顧客毎に異なる。ただし、サービス単位のいわゆる製品原価である必要はなく、顧客毎の期間原価がサブスクリプション・モデルには適している。すなわち、サブスクリプション・モデルの場合には、アクティビティー単位に計算するABCよりも、キャパシティの利用期間に応じてかかる資産活用アプローチの原価計算(谷守2017b)の方が適合する。
- 9 知覚価値には継続的な利用可能性から来る安心感、入会していることからくる優越感、ブランドやレピュテーション等の経験価値に大きく影響する。逆に、企業の赤字決算開示情報、国内外の政治不安情勢、主要取引先悪化のニュース等によっては、知覚価値はマイナスになることがある。
- 10 金融機関においては、解約率は「期限前解約リスク」として定量化が進んでおり、高度なリスク管理やリスクを考慮した金利設定まで実際に行われている。しかし、経営にとっては解約率を成り行きのに予想することではなく、解約率を低減させるよう行動することが求められる。
- 11 決済代行サービスを営むフィンテック企業には、NTTファイナンス株式会社、GMOペイメ

- ントゲートウェイグループ、株式会社電算システム等が様々ある。それらを平均化させた架空の企業でシミュレーションした。
- 12 データは顧客の特定ができないように顧客名を完全にマスク済みしたうえで抽出した。
- 13 GMO ペイメントゲートウェイグループの GMO イプシロンで提供される個人向けネット銀行決済サービスの料金体系を参考にする。2020年6月1日確認の同社 HP (<https://www.epsilon.jp/service/netbank.html#price>) を参考。
- 14 最低月額手数料とは決済代行業者のほとんどが行う料金設定の1つで、月間のフロア価格（基本料金）を意味する。もしも決済代行サービス手数料が最低月額手数料を超えた場合にはその料金が適用される。
- 15 未利用口座管理手数料1,320円（年間）としては、りそな銀行、静岡銀行、十六銀行、岡崎信用金庫等ですでに導入されている。
- 16 たとえば、航空会社ではすでに導入している。ANAではプレミアムメンバー、JALではJALグローバルクラブが本稿におけるサブスクリプション契約に相当する。メンバーになるには厳しい条件があり、さらに年間数万~十数万円の会費が必要である。それらクラブに入会することで、特別ラウンジの利用、優先チェックイン、優先搭乗、優先的な荷物搬出やキャンセル待ち高順位等選ばれたメンバーだけの優越的サービスが味わえるようになっている。そのため、ほとんど飛行機に乗る機会がなくなっても、クラブに入会したまま続ける人が少なくない。

参考文献

- 青木章通. 2017. 「サービス組織におけるマネジメント・コントロールの新展開」『管理会計』25(2): 19-33.
- 青木章通. 2019. 「ビジネスモデル構築におけるレベニューマネジメントの役割—3社の事例に基づく考察—」『原価計算研究』43(1): 8-18.
- 青木章通・植竹朋文. 2019. 「多様なステークホルダーを考慮したレベニューマネジメントについての考察—インタビュー調査に基づく検討—」『専修マネジメント・ジャーナル』9(1).
- 青木茂男. 1959. 「原価と価格政策（国民経済と企業）」『経営学論集』31: 154-159.
- 青木茂男. 1964. 「原価と価格設定」『会計』86(6): 1030-1048.
- 青木茂男. 1965. 「売価政策における原価概念」『産業経理』25(4): 66-71.
- 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.
- Horngren, C. T. 1977. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis 4th ed.* Prentice-Hall.
- Horngren, C. T., A. Bhimani, S. M. Datar, and G. Foster. 2002. *Management and Cost Accounting.* Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- 小林啓孝・伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一. 2017. 『スタンダード管理会計』東洋経済新報社.
- 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.

- 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.
- 溝口一雄. 1964. 「直接原価計算の価格決定機能」『国民経済雑誌』110(6): 1-12.
- 溝口一雄. 1976. 「直接原価計算と価格政策にかんする一考察」『国民経済雑誌』133(2): 18-33.
- Monroe, K.B. 2002. *Pricing: Making Profitable Decisions Third Edition*. McGraw-Hill/Irwin series in marketing.
- 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.
- Phillips, R. L. 2005. *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford, Business Books.
- 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』1977.3(1), pp. 107-133.
- 櫻井通晴. 1978. 「原価加算契約における価格設定の基本的性格（価格決定問題への管理会計の役立〈特集〉）」『企業会計』30(5): 656-660.
- 櫻井通晴. 1980. 「価格政策と原価情報（マネジメントのための原価計算〈特集〉）－（マネジメントのための原価計算—その課題と展望）」『企業会計』32(11): 1667-1675.
- 櫻井通晴. 2001. 『ソフトウェア管理会計』白桃書房.
- 佐々木郁子. 2019. 「スポーツビジネスにおけるレベニューマネジメント—楽天野球団のヒヤリング調査から—」日本管理会計学会スタディグループ『サービス業における顧客マネジメント最終報告書』所収, 41-48.
- Shillinglaw, G. 1961. *Cost Accounting: Analysis and Control*. RD Irwin.
- 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—ザ・プライシングマンと呼ばれた男の告白』中央経済社.
- 高木英明. 2018. 「レベニューマネジメント（収益管理）について—数理によるビジネス課題への挑戦—」『筑波経済月報2018年7月号』14-19.
- 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.
- 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.
- 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—「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.
- 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.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch. 2004. Evolving to a new Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.