

## 目次

序章 .....	1
第1節 問題意識 .....	1
第2節 研究の方法 .....	1
第1章 サービス・プロフィット・チェーン .....	3
第1節 サービス・プロフィット・チェーンの発想 .....	3
第2節 誕生までの歴史 .....	3
第3節 サービス・プロフィット・チェーンの変遷 .....	8
第4節 本章のまとめ .....	12
第2章 固定収益マネジメントのフレームワーク .....	14
第1節 固定収益マネジメントの背景 .....	14
第1項 固定収益マネジメントの発想 .....	14
第2項 顧客関係性の重要性 .....	14
第3項 顧客関係性と固定収益 .....	16
第2節 顧客関係性評価のフレームワーク .....	17
第1項 顧客関係性評価のために必要なもの .....	17
第2項 収益・費用概念 .....	17
第3項 損益計算書フォーム .....	19
第3節 顧客関係性構築計画の策定のフレームワーク .....	27
第1項 顧客関係性構築計画の策定の意義 .....	27
第2項 顧客関係性構築計画策定の概要 .....	27
第4節 本章のまとめ .....	36
第3章 固定収益マネジメント論の補足的説明 .....	38
第1節 サービス戦略と顧客関係性構築プログラム .....	38
第2節 顧客関係性構築プログラム立案における戦略策定の視座 .....	40
第1項 成長戦略の策定 .....	41
第2項 プログラム戦略の策定 .....	42
第3節 固定収益マネジメントに基づく管理会計手法 .....	43
第4節 キャパシティ・マネジメント .....	48
第1項 キャパシティ・マネジメントの必要性 .....	48
第2項 キャパシティの設計 .....	48
第3項 キャパシティの活用と未利用キャパシティ .....	49
第5節 ホテルへの適用事例 .....	51
第1項 ホテル業への適用の背景 .....	51
第2項 ホテル業への適用例 .....	52
第3項 残された課題 .....	56
第6節 本章のまとめ .....	57
第4章 考察 .....	58

第1節	固定収益マネジメントと既存研究の関係 .....	58
第2節	固定収益マネジメントの貢献.....	59
第3節	固定収益マネジメントの課題.....	60
終章	.....	63
参考文献	.....	66

## 序章

### 第1節 問題意識

経済のサービス化という言葉が使われるようになって長い時間がたっている。現在では就業人口の6割超、国内総生産の7割超が第3次産業に依存しているのが現状である。そのような状況におけるサービス組織の役割について、岡田[2006]は以下のように述べている。

「サービス組織は雇用を生み出す。そして、サービス組織は人々の暮らしを豊かにする。無形の経済財である様々なサービスへの需要が高まる現代の経営環境において、長期的な視点から計画的にその事業を成功させていくことは、ウォルマートをはじめとしたサービス組織の社会的な責任である。」

それでは、サービス組織が成功するためにはどうしたらよいのだろうか。浅田ほか[2005]は、顧客との関係を高めることが成功のための重要要因として、「顧客関係性の構築に基礎をおいた戦略を計画的に展開し、その進捗を評価するための管理会計システムに基づくマネジメント」(浅田ほか[2005]4頁)と定義される固定収益マネジメントという考えを提唱した。これは、顧客関係性の高い顧客から得られる収益を「固定収益」とし、顧客関係性を評価、構築していくことを目的とするものである。また、鈴木・川野[2006]は固定収益マネジメントについて「利益を効率的に獲得するために、顧客との関係性に着目した新しい管理アプローチ」(鈴木・川野[2006]52頁)と述べている。本稿では、このような背景のもと、浅田ほか[2005]が提唱する固定収益マネジメントというものを中心に論じていく。

固定収益マネジメントの提唱者である鈴木・佐々木[2007]は固定収益マネジメントについて以下のように述べている。

「このように、本稿で提唱した測定・評価の枠組みは、かなりユニークなものである。そのため、この研究を進める中で、伝統的な管理会計技法との適合性を検討する必要がある。」(鈴木・佐々木[2007]9頁)

彼らはこのように述べているが、彼らの提唱する固定収益マネジメント論は本当にユニークなのであろうか。本稿では、まずその疑問点を解決することを目的としている。そして、さらに固定収益マネジメント論が一体どういう点で貢献したのか、理論的に問題はなにかといった疑問を明らかにすることも本研究の目的である。

### 第2節 研究の方法

研究方法は主に文献研究によって行っている。まず、岡田[2007]が固定収益マネジメント論の基礎となっていると言っているサービス・プロフィット・チェーンについて、その発想のきっかけとなった諸研究などを含めて整理、理解に努めた。次に浅田ほか[2005]をはじめ、固定収益マネジメント論について述べている文献を読み、彼らの提唱を整理した。そして、サービス・プロフィット・チェーンや既存の管理会計との適合性について理論的に

考察を行った。

本稿ではまず、第 1 章で、サービス・プロフィット・チェーンについて、その発想のきっかけとなった諸研究などを含めて説明している。次に、第 2 章では本稿のテーマである固定収益マネジメント論について、利用するためのフレームワークについて、浅田ほか[2005]や彼らの論文に忠実に従って説明している。第 3 章では、固定収益マネジメントについて補足的内容を説明している。なお、この章では、浅田ほか[2005]が実際に、ホテル業に固定収益マネジメントを適用したさいの例も紹介する。そして、第 4 章では固定収益マネジメントについて、既存研究との比較など自分なりの考察を述べている。

## 第1章 サービス・プロフィット・チェーン

### 第1節 サービス・プロフィット・チェーンの発想

サービス・プロフィット・チェーンとは「カスタマーが買うのは、モノやサービスではない。『結果』である」(Heskett et al.[1997],邦訳 23 頁)という考えのもと、いくつかの要因を組み合わせたものである。その結果とは「カスタマーに提供されるサービスの価値」(23 頁)であり、要因の組み合わせとは以下のようなものである。

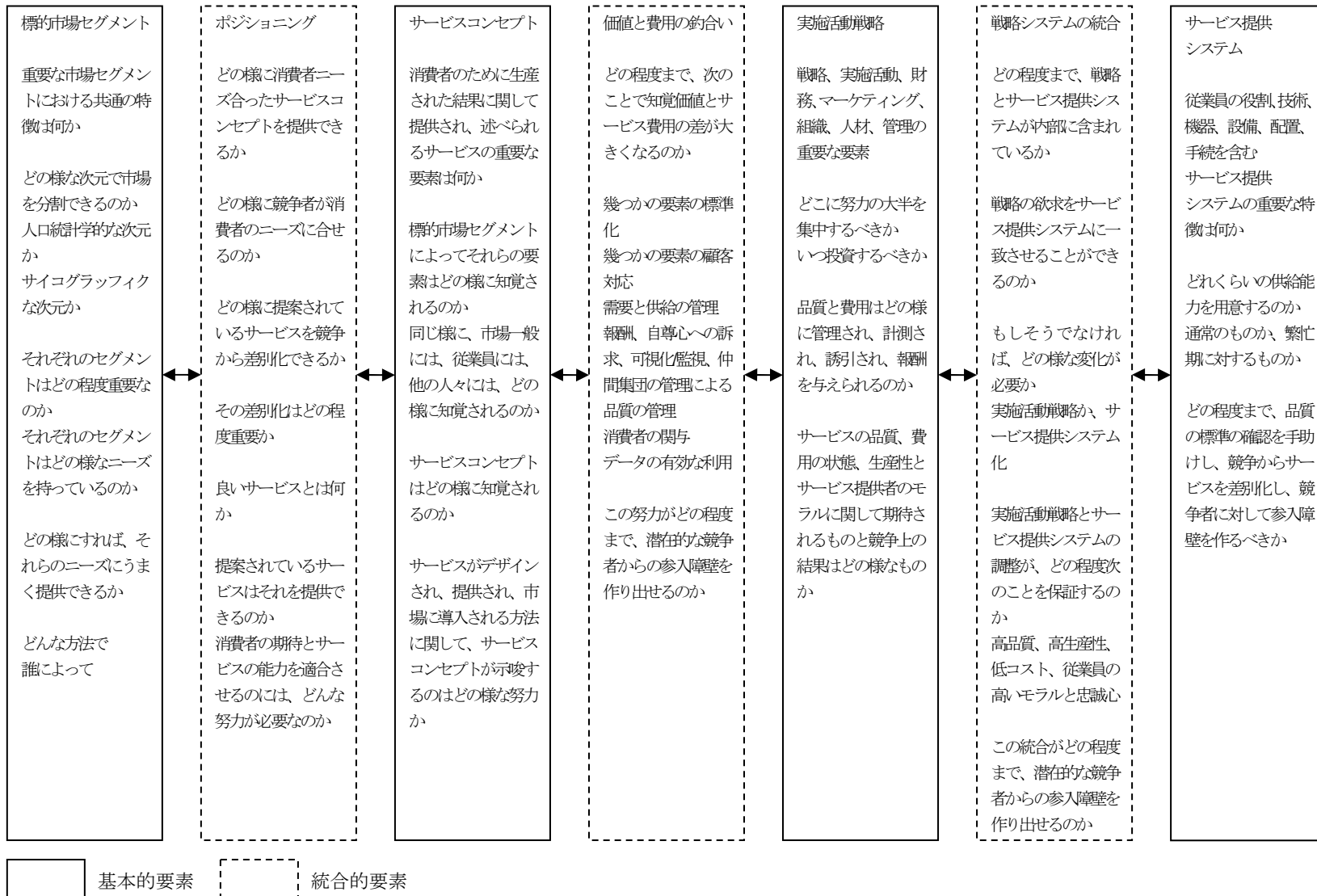
結果によって「カスタマー・サティスファクションとロイヤルティ」(23 頁)が生まれる。さらに、「その価値を生むのは、職務に満足し、ロイヤルティがあり、生産性の高い、現場従業員」(23 頁)であり、「その要因の一つは、カスタマーに結果を提供することについて、従業員が実力を発揮できる高いレベルの可能性を持っていること」(24 頁)である。この組み合わせこそがサービス・プロフィット・チェーンの発想である。

### 第2節 誕生までの歴史

サービス・プロフィット・チェーンという考え方であるが、この考えも突然生まれてきたものではない。岡田[2006]によると、サービス・プロフィット・チェーン研究は戦略的サービス・ビジョン(Heskett[1986])と離反顧客ゼロ戦略(Sasser and Reichheld[1990])を出発点とし、Reichheld[1996]のロイヤルティ基準管理の発想を全面的に受け入れたものだという。本節では、それらについて説明し、サービス・プロフィット・チェーンの研究にどのようなつながっていったのか述べていきたい。

戦略的サービス・ビジョンとは Heskett が、一連の観察からつくりあげた 4 つの基本的要素とそれらの間にある統合的要素からなる関連図であり図表 1-1 のようになる。以下ではそれぞれの要素について Heskett[1986]の意見をもとに説明をする。

図表 1-1：戦略的サービスビジョンの基本的要素と統合的要素



(出所)Heskett[1986],邦訳 33 頁。

## (1)基本的要素

### ・ 標的市場セグメント

Heskett[1986]は1つのサービスで全ての人に対応することができず、また製造業に比べると、サービス組織は多製品を複数のタイプもしくは水準のサービスを提供することの困難さから、「人口統計学的次元<sup>1</sup>」(10頁)もしくは「サイコグラフィックな次元<sup>2</sup>」(11頁)でマーケットを分類する必要があるという。そして、そのようなセグメントの規模、欲求、欲求の充足の程度、そしてこれらの欲求を充足するようなサービス提供能力などを考慮し、標的を選択する必要があるのである。

### ・ サービスコンセプト

サービスコンセプトとは、「われわれはどんなビジネスを行っているのか。」「顧客とわれわれが従事していると顧客が考えて欲しいビジネスとは何か。」(18頁)に答えるマネジメントの方法である。つまり、組織は顧客と従業員や株主や資金提供者に自らのサービスを知覚される必要があり、それを実現させる方法であるサービスコンセプトをしっかりと定義づけることがサービス企業が成功する要因の一つであるということである。

### ・ 実施活動戦略

実施活動戦略とは、サービスコンセプトを作り上げる方法であり、「経営、財務、マーケティング、人的資源、管理といった多くの意思決定の生産物」(21頁)であるという。これらを全てうまく行うのは困難であり、行う必要がある企業は少ないという(21頁)。成功する鍵は、「実施活動の戦術的な重要性を認識し、それらに努力や投資や管理を集中」(21頁)である。

### ・ サービス提供システム

実施活動戦略が優れたものでも、サービス提供システムがうまく作動しなければ無意味になるという。そして Heskett[1986]は以下のように述べている。

「優れた提供システムは、良い業績を上げるためには必要な能力と態度を持った評判の良い労働、機器、設備と有効に顧客と労働を捌けるレイアウト、そして明確に定義された共通目標を目指して注意武悪開発された手続きからなっている。」(23頁)

## (2)統合的要素

---

<sup>1</sup> 人口統計学的次元には、「年齢、所得、教育水準、家族数、居住場所」(10頁)などがあり、このような情報は、一般的に利用可能で簡単に入手可能であるが、サイコグラフィックな情報に比べ、不適當であることが多いという(10頁)。

<sup>2</sup> サイコグラフィックは、「人間の考え方とその考えによって起る行為を説明するものである」(10頁)という。それらの次元は、顧客に共通の行動パターンを認識することで顧客のグループを識別することが可能となり、人口統計学的な次元よりも、うまくセグメンテーションすることができる場合が多いという(11頁)。

- ・ ポジショニング

競争者が同じセグメントを狙ってきたとき、成功するためにはポジショニングの考えが必要である。つまり、そのセグメントの顧客から見て、競争相手の提供するサービスよりも自社のサービスはどのような点で優れているかを考えることである。そのとき、自社のサービスコンセプトはそれを提供しているのかどうか考える必要がある。

- ・ 価値と費用の釣り合い

Heskett[1986]は以下のように述べている。

「正しくポジショニングされたサービス概念は、適当な給与、投資と ROI(投資収益率)を実現する利潤を生み出すべきである。だから、サービス概念と実施活動戦略は顧客から見たサービスの価値が、サービスを供給する実際の費用より十分大きくなるようにデザインされるべきである。」(40 頁)

つまり、企業が長期的に成功するためにはこのバランスが重要であり、サービス概念(サービスコンセプト)からサービスの価値を判断して顧客はお金を払うのだから、費用である実施顧客活動戦略と比較して、価値が大きくなるようにサービスコンセプトはデザインしなければならないのである。

- ・ 戦略システムの統合

戦略システムの統合では、サービス提供システムがどの程度、実施活動戦略の内部に含まれているかを考える。実施活動戦略が自分達のデザインしたサービス提供システムで行うことができれば費用を抑えることが可能だからである。

そして、ヘスケットの結論は以下である。

「企業が高い収益性を実現するには、マーケットをフォーカスするか(その例はサービス・マスターズである。団体へのサービスを始めた当初、病院の掃除関連サービスのみに集中)、オペレーションをフォーカスするか(その例はユナイテッド・パーセル・サービスである。重さ七十ポンド以下、周囲合計百三十インチ以下の荷物しか扱わない、と昔から一貫して決めている)、どちらか、である。この両方を実現した企業は、ほとんど無敵である。」(Heskett et al.[1997],邦訳 12 頁)

戦略的サービス・ビジョンは、戦略の開発を容易にするものであり、その実行を手助けするコンセプトである。そしてこのコンセプトは、Sasser and Reichheld[1990]の発想を促すものとなった。

離反顧客ゼロ戦略とは製造業ではすでに考えられていた ZD(Zero Defects : 欠陥ゼロ)運動から生まれたものである。ZD 運動とは 1980 年代に生まれた教訓で、製造業で起こる欠



陥などをなくし、品質を高めることで、最も収益性を向上させることができるというものである。Sasser and Reichheld[1990]は、サービス業においてもクオリティ革命の波が押し寄せているとし、「離反顧客 ZD 運動」(117 頁)に対し努力を注がなければならないと述べている。

彼らは、製造業における作業層はサービス業では「自社のサービスを再度利用しようとしないう顧客の存在」(Heskett et al.[2000],邦訳 117 頁)に当たると考え、顧客離反率と利益の関係性を調べた。その結果として、顧客離反率の低下によって利益率は大きく向上することがわかった。これは顧客継続率が上昇(顧客離反率の低下)によって、コストが低減されること、サービスに満足することで利用率が年々高まること、そしてクチコミ効果によって他の人に無料の宣伝を行ってくれることが相まることによって、顧客継続期間中は利益が累乗的に増加していくことから起こるものである。彼らは、このように、離反する顧客を減らすことが緊急の課題であり、それを目標に組織を挙げて達成していく必要があることを主張している。

このような離反顧客ゼロ運動の議論を基礎に Reichheld はロイヤルティの概念について以下のように説明している。

「ビジネスにおけるロイヤルティには 3 つの次元がある。すなわち、『顧客ロイヤルティ』『社員ロイヤルティ』『株主ロイヤルティ』である。これらの要素は、私たちがこれまで考えていたよりもはるかに企業の成功に貢献する力を持ち、かつ奥深く相互に依存しあっている。どのようなビジネスシステムであっても、それが安定した顧客を迫及するかぎり、ロイヤルティがあらゆる面で重要な示唆をもたらしてくれる。顧客維持の問題はマーケティング部門に任せてしまいたくなりがちだが、社員や株主の離反を食い止めるために、マーケティング部門にいったい何ができるだろうか。1 つの部門のみで根本的な改善が達成できると期待するのは、およそ現実的ではない。『維持率』とは、単なる経営上の管理指標ではない。企業のあらゆる次元を統合し、その企業が顧客に対する価値をどれだけ創造しているかを表現する、中心的な尺度なのである。」(Reichheld[1996],邦訳 4-5 頁)

さらに彼は以下のようにも述べている。

「ロイヤルティの高さは、今日でもやはり、優れたリーダーシップの証拠である。リーダーシップの優秀さという点では、今日のせっかちな株主が求める利益に注目するよりも、ロイヤルティのほうをはるかに正確な尺度を提供してくれる。短期的にどれほど派手な利益をあげようとも、ロイヤルティによる長期的なメリットには及びもつかない」(Reichheld[2001],邦訳 4 頁)

彼の考えは、利益を第一の目標とするのではなく、顧客価値の創造こそがビジネスシステムの成功の基礎であり、顧客価値を創造することでロイヤルティを高め、利益につなげていこうというものである。彼の考えによれば、「ロイヤルティの高い社員という基盤がな

ければ、ロイヤルティの高い顧客基盤を維持することは不可能」(4頁)でありまた、顧客のロイヤルティを得るには、すべての顧客をターゲットとするのではなく、きちんと自社の製品やサービスにロイヤルティを示してくれる顧客を選択することの必要性を主張している。そして、この従業員ロイヤルティと顧客ロイヤルティの関係性はサービス・プロフィット・チェーンの発想へとつながっていった。

### 第3節 サービス・プロフィット・チェーンの変遷

Heskett et al.[1994]は、成功したサービス企業の分析をもとにサービス・プロフィット・チェーンを開発した。彼らは以下のような7つの因果関係(Heskett et al.[1994],邦訳 19-28頁)に着目し、サービス・プロフィット・チェーンを図表 1-2 のように表した。

#### (1) 顧客ロイヤルティは収益性と成長性の原動力である

70年代に行われた『PIMS』研究によって、利益を決めるもっとも重要な要因はマーケット・シェアである、という結論が出され、経営者たちは20年もの間、業界のナンバー・ワンもしくはナンバー・ツーになるという目標に突き進んだ。しかし Reichheld と Sasser は、調査の結果、多くの業界で、マーケット・シェアではなく顧客ロイヤルティこそが利益をもたらす決定的な要因であることを明らかにした。

彼らは、新規顧客を獲得するには広告費や販売費がかかるほか、新規顧客は初年度あまり商品やサービスを利用しないが、年を追うごとに利用額が増えることや、顧客の購入金額が増加すれば、営業コストが低減すること、そして顧客離反率が低いことによって、固定客を多く抱える企業は、顧客からの信頼があるため商品やサービスの価格を上げることが可能なこと、そしてクチコミ効果によって顧客離反率の低い(つまり顧客ロイヤルティの高い)企業は利益が著しく増えるということを発見した。彼らの調査によると、顧客離反率を5%下げること、25%から85%の利益増が推定されている(Sasser and Reichheld [1990],邦訳 125頁)。このように、顧客ロイヤルティは、利益と成長を生み出す原動力となっているのである。

#### (2) 顧客満足は顧客ロイヤルティの原動力である

Sasser と Thomas は顧客満足と顧客ロイヤルティの関係を調査した。ゼロックスは調査フォームを基に、年間48万人もの顧客から製品とサービスについて1~5ポイント評価で測定している。企業自体の目標は93年末までに全回答者から4(満足)もしくは5(非常に満足)を得ることだった。しかし、4ポイントと5ポイントとした顧客を分析してみると、5ポイントをつけた顧客は4ポイントをつけた顧客の6倍もゼロックスの商品を再び購入していたことがわかった。このように高い顧客満足は顧客ロイヤルティの向上につながる。

ただし、ゼロックスが明らかにした「完全に満足している顧客」と「満足している顧客」の差を究明するために行われたサッサーらの調査によると、顧客満足と顧客ロイヤルティの間の相関関係は非線形であり、「完全に満足している顧客」と「満足している顧客」のロイヤルティの間には、大きな開きがあることがわかった。サービスを受けている企業は、否定的な回答を寄せることに抵抗を感じて4ポイントをつけているからである。

Sasserらは、他の企業についても調査し以下のように述べている。

「従来の常識では、顧客に選択の自由が与えられた市場における顧客満足度と顧客ロイヤルティは、単純かつ線形(均衡が一つ)な曲線の相関関係である。顧客満足度が上がれば、顧客ロイヤルティもそれに比例する。しかし、我々はその関係が実際は複雑かつ非線形(均衡が複数)であることを発見した。多くのマネジャーが考える以上に、『完全に満足している顧客』は『満足している顧客』より顧客ロイヤルティはずっと高いのである。

競争の激しい市場では、『完全に満足している顧客』と『満足している顧客』のロイヤルティの間には、途方もない開きがあるという調査結果を得た。自動車業界では、完全な顧客満足度からほんのわずか後退しただけでも、顧客ロイヤルティは大幅に減少してしまう。」(Sasser and Thomas[1995],邦訳 90-91 頁)

### (3) サービスの価値が顧客満足の原動力である

Heskett et al[1997]によると顧客にとっての価値は次のような方程式で決まるという。

$$\text{顧客の価値の方程式} = \frac{\text{結果} + \text{プロセスのクオリティ}}{\text{売価} + \text{顧客の入手コスト}}$$

ヘスケットは、この「価値の方程式<sup>3</sup>」と名づけられた式を以下のように説明している。

「分子は、顧客<sup>4</sup>にとっての『結果』とその『結果』を得るために必要な『プロセス』のクオリティである。分母は、『売価』およびそれを『手に入れるために必要な』コストである。これが『顧客の目を見た』サービスとモノの本質である。これが、買って・使用するかどうかを決める要因である。それだけではない。このようにとらえた価値こそ、顧客・サティスファクションをもたらすものである。」(Heskett et al.[1997],邦訳 16

---

<sup>3</sup> これは、VE(value engineering)の考えを応用したものであると考えられる。VEとは、1947年にアメリカのゼネラル・エレクトリック社で開発され、1960年頃にわが国に導入されたものである。VEの定義は以下の通りである。「VEとは最低のライフサイクル・コストで、必要な機能を実に達成するために、製品・サービス・システム等の機能分析にそそぐ組織的活動である。」(田中[1995]140頁)そしてVEは次の式であらわされる。

$$\text{価値(Value)} = \frac{\text{機能(Function)}}{\text{原価(Cost)}}$$

つまり「VEは、『物』より『機能』(つまり物の働き)を重視し、利用価値の向上を追求する技法」(岡本[2000]860頁)であり、同じ機能を持つ物であれば、安い物に変えたほうが価値が上がるのである。

<sup>4</sup> Heskett et al.[1997]では、島田は顧客をコンシューマーと区別するため、「顧客」と訳している。

(4) 従業員の生産性を高めることで価値が創造される

従業員の生産性が上がれば、サービスの価値も上昇する。例として全米第七位の航空会社であるサウスウエスト航空があげられている。サウスウエスト航空では、一人の従業員が複数の業務をこなす。また離発着のスピードの早さ、機材の稼働率の高さ、短距離路線などから乗員の待ち時間が短くなる。95年のデータでは、従業員一人あたりの利用客数が第二位の企業を50%も超えている。これによって他社よりも低い運賃で営業することができる。そして「顧客はサウスウエスト航空の運行便数の多さ、離発着時間の正確さ、親切な従業員、格安の航空運賃に高い顧客満足度を示しているのである。」(Heskett et al.[1994], 邦訳 25 頁)

(5) 従業員ロイヤルティが従業員の生産性の原動力である

従来、従業員の離職による損失は再募集、採用、訓練などのコストであると考えられてきた。しかし、ほとんどのサービス関連業務において、離職による損失は、生産性の低下と顧客満足度の低下である。経験を積んだ従業員はカスタマーをよく知ることができ、自信と熟練に満ちて業務の生産性を高めることができるのである。

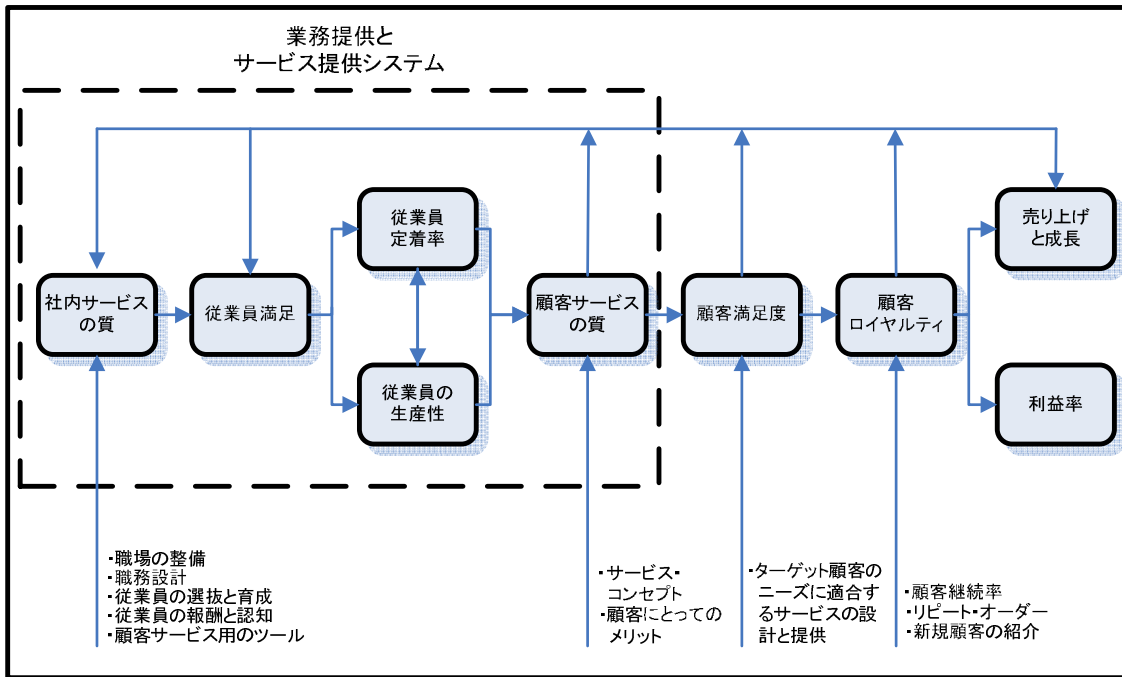
(6) 従業員満足が従業員ロイヤルティの原動力である

91年にある損害保険会社の経営者が調査した結果、不満を持つ従業員の三割が利殖する意思を持っていて、これは満足している従業員の三倍以上になるという。また、サウスウエスト航空は従業員の満足度は高いとされているが、従業員定着率は航空業界の中で最高である。このように従業員満足と従業員ロイヤルティは密接に関係しているのである。

(7) 社内サービスの質が従業員満足の原動力である

従業員満足にもっとも関係しているのは社内サービスの質である。社内サービスの質とは、「従業員が仕事、同僚、そして会社をどのように思っているかが集積されたもの」(Heskett et al.[1994], 邦訳 27 頁)とされており、それはいわゆる職場環境である。たとえば、サービス担当者が利用できるように、システムが用意されていれば、担当者は迅速な対応ができる。また、従業員同士で示す態度や、接し方によっても社内サービスの質は特徴付けられる。

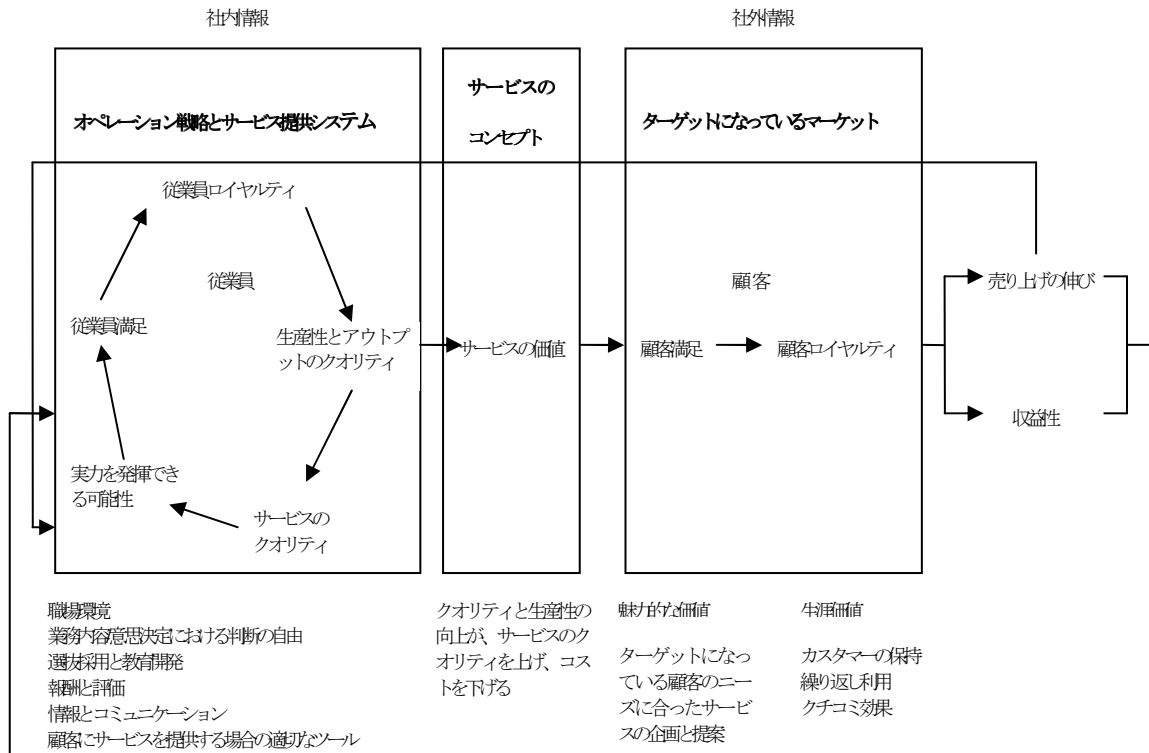
図表 1-2 : 当初のサービス・プロフィット・チェーンのモデル



(出所)Heskett et al.[1994],邦訳 18 頁に基づき作成。

この図からもわかるように、従業員の満足が最終的に売上げや利益率につながるようになる。しかし、それぞれを結ぶ矢印は双方向を向いていることから、その時点では明らかになっていない部分もあったように思われる。そして、このサービス・プロフィット・チェーンのモデルは Heskett et al.[1997]によって、図表 1-3 のように修正された。

図表 1-3：修正されたサービス・プロフィット・チェーンのモデル



(出所)Heskett et al.[1997],邦訳 25 頁。

ここで注目するのは、サービス・プロフィット・チェーンのモデルが社内情報と社外情報の二つに分けられたことである。これはサービス組織の内部的活動と、外部市場での顧客の行動のことである。外部では価値の高いサービス提供によって、顧客が満足し、ロイヤルティが増加し、売上げや収益性の増加につながることをあらわしている。しかし価値の高いサービスを提供するには、従業員の生産性を向上させなければならない。その流れを表すのが社内情報である。修正部分でもっとも大きな変更点はここであるだろう。ここでは従業員満足がサービスの価値につながっていくことが理解できる。つまり以下のような連鎖があるのである。社内サービスのクオリティを上げることで、従業員は自分の能力が発揮できるので仕事に満足し、会社へのロイヤルティも上昇する。それによって生産性が向上し、サービスが向上するというものである。ただし、サービスのクオリティを上げるには、元手があるので売上げの増加が必要になってくる。また従業員が満足するためには給料などの報酬も必要になってくるため、収益性も上げなければならない。これら2つも修正によって新たに加わった要因である。このように、従業員ロイヤルティを源泉に、要因の全てが連鎖していると考えるのがサービス・プロフィット・チェーンであるというのである。

#### 第4節 本章のまとめ

本章では、固定収益マネジメント論に入る前段階としてサービス・プロフィット・チェーンの説明をした。まず第1節でサービス・プロフィット・チェーンは、従業員と顧客の

満足や、サービス価値の要因を組み合わせた発想であることを紹介した。次に第2節では、サービス・プロフィット・チェーン研究以前の、戦略的サービス・ビジョン、離反顧客ゼロ戦略、ロイヤルティ基準管理に関する研究について説明をし、どのようにサービス・プロフィット・チェーン研究につながっていったのかを説明した。そして第3節でサービス・プロフィット・チェーン自体の説明及び、その考え方がどのように進化してきているかを説明した。

## 第2章 固定収益マネジメントのフレームワーク

### 第1節 固定収益マネジメントの背景

#### 第1項 固定収益マネジメントの発想

本章では、固定収益マネジメント論について浅田ほか[2005]を基に説明していく。本節ではまず、固定収益マネジメントの発想のきっかけや、顧客関係性の重要性、そして固定収益マネジメントの必要性などを彼らの意見をもとに説明する。

彼らは、あるホテルチェーンの中期利益目標達成の議論の中で、収益の過半をリピート客が占めているという理由から、顧客関係性を高めることが必要であり、そして顧客関係性を評価するために、顧客満足度調査、覆面調査だけでなく、もっと強固かつスピーディな評価システムが必要だという課題を投げかけられた。

この問いかけに答えるため固定収益という概念が生まれた。固定収益の定義は次のようになる。(浅田ほか[2005]3頁)

固定収益＝「一定期間において取引の継続性が高い顧客から得られる収益」

この固定収益を測定することで、顧客との継続的な取引関係の高さを会計情報として把握することができ、顧客満足度調査などに比べて利益との関連をみやすく、計画と評価のためのコストが低廉でスピーディなマネジメント・コントロールシステムが構築可能だと述べている。そしてこの固定収益というものを測定し、これをもとに行うマネジメントが固定収益マネジメントなのである。それについて彼らは以下のように述べている。

「固定収益の測定を前提としたマネジメントが固定収益マネジメントであり、その定義は次のとおりである。すなわち、固定収益マネジメントとは『顧客関係性の構築に基礎をおいた戦略を計画的に展開し、その進捗を評価するための管理会計システムに基づくマネジメント』である。この定義のなかに『顧客関係性』という耳慣れない言葉があるが、これは『顧客との継続的な取引関係』を意味する。固定収益マネジメントの目的を一言でいえば、顧客関係性を効果的、効率的に構築することである。」(4頁)

#### 第2項 顧客関係性の重要性

固定収益マネジメントは、前にもあるように「顧客関係性の構築に基礎をおいた戦略を計画的に展開し、その進捗を評価するための管理会計システムに基づくマネジメント」(4頁)であるが、顧客関係性を構築することによって一体何が得られて、また何か失うものがあるのだろうか。

##### (1) 顧客関係性によって得るもの

浅田ほか[2005]は顧客関係性の構築に成功することで固定顧客を得ることができると述

---

<sup>5</sup> 「顧客関係性」とは「顧客との継続的な取引関係」である。



べている。そして、その固定顧客がもたらすものがあるという。それについて彼らの意見に基づいて①財務的視点、②競争の視点、③従業員の視点の3つの視点から説明していく。(7-16頁)

#### ① 財務的視点

まず、第1に固定顧客から獲得される収益、利益は維持可能性が高いという理由から「安定性」が、第2に固定顧客から獲得される収益が業績の悪化による赤字幅を抑制するという効果を持つことから「安全性」がもたらされる。そして第3に「成長性」ももたらせるという。浅田ほか[2005]はこれらを「財務上の『安定性』『安全性』『成長性』という3つの果実」(7頁)とし、固定顧客の存在によって少なくともこれらの果実はもたらされるという。

さらに、固定顧客がもたらす可能性が高いものとして「高い利益率をもたらす効果」(9頁)「収益獲得の効率を高める効果」(9頁)をあげている。「高い利益率をもたらす効果」は、固定顧客については企業がよく知っているという理由から費用を抑えることができることから見込まれるものであり、「収益獲得の効率を高める効果」は固定顧客から得られる1人当たり収益が非固定顧客に比べて多い可能性が高いことから見込まれるものである<sup>6</sup>。

#### ② 競争の視点

浅田ほか[2005]はアーカーの見解(Aaker[1991],邦訳 120-128頁)に基づいて、顧客の固定化の状態の3つのレベルについて述べている。

第1レベル…顧客の感じる製品やサービスの機能面の効用に対する認知(機能便益)が顧客の固定化に繋がっている状態。

第2レベル…顧客が製品を所有したり、製品やサービスを利用したりするときに感じる肯定的な感情(情緒的便益)が顧客の固定化に繋がっている状態。

第3レベル…製品の所有や製品やサービスの利用が自己イメージを伝達する方法(自己表現的便益)となり、その便益が固定化につながっている状態。

固定顧客は、競争優位性の基礎となり、もっとも固定化レベルが進めば、製品、サービス、企業の広告塔にさえなるという。

また、固定顧客は競争優位性の基礎となることを述べたが、固定顧客はサプライ・チェーン<sup>7</sup>全体としての収益をも安定化させるという。多くのサプライ・チェーンの節目におい

---

<sup>6</sup> 浅田ほか[2005]では固定顧客が収益獲得の効率を高める効果について、ゴルフクラブの調査結果で紹介している。調査ではアンケートで継続利用意向の強く、取引の継続性という点で固定化の程度の強い顧客(固定顧客)は、固定化の程度の低い顧客(非固定顧客)に比べ、年間利用金額に約2倍の格差、さらにそれぞれから紹介を受けた紹介顧客の年間利用金額にも1.6倍の格差があったことから、固定顧客は収益面で相当有利な顧客であるという結果になった。

<sup>7</sup> 「サプライチェーン(supply chain)とは、サプライヤー、製造業者、卸売業者、小売業者、顧

て固定顧客を持つ企業が存在する。例えば自動車産業のサプライ・チェーンでは自動車組み立てメーカー、観光産業のサプライ・チェーンでは旅行代理店がそれに当たる。このような固定顧客はサプライ・チェーンという垂直的な競争における競争優位性の基礎になるとも考えられるというのである。

### ③ 従業員の視点

固定顧客はさらに、従業員の働きがいをも高める効果も持つという。厳密に言うと、固定顧客を持つとする意識が働きがいをも高める効果である。つまり「固定顧客の獲得を意図した顧客本位の経営姿勢が従業員の働きがいをも高め、さらに働きがいを持った従業員が顧客満足度を高めることによって固定顧客を獲得するというスパイラルな好循環を生み出す可能性が高い。」(浅田ほか[2005]16頁)のである。

## (2) 顧客関係性によって失うもの

顧客関係性を構築することで得るものについて述べてきたが、必ずしもいいことばかりであるとはいえない。つまり顧客関係性によって失われるものがあるのである。それを考えるにはまず顧客関係性を構築するために必要なことを考えなければならない。それについて浅田ほか[2005]は以下のように言っている。

「顧客関係性を軸に事業を営むためには、顧客ニーズを確実に満たす必要がある。なぜならば、顧客との継続的な取引関係は、顧客に高い満足を与え続けることによって得られるものだからである。」(16頁)

しかし、全ての顧客に対して高い顧客満足を与え続けるのは困難であり、企業は顧客を選択する必要がある。つまり、ターゲットとならない顧客を失うことになるが、顧客の選択によって顧客満足を充足できる可能性が高くなり、顧客関係性は強くなるのである。これについて浅田ほか[2005]は以下のように述べている。

「なお、顧客関係性を得るために失うものを恐れることはない。自社のビジネスモデルにとってもっとも適切な顧客を対象とすることによって企業は、前節『顧客関係性によって得るもの』において示したような長期的に財務や競争にプラスとなる『年金』を受け取れるからである。さらに、もっとも適切に顧客の選択がなされれば、顧客を絞り込んでいながらもかかわらず、業界屈指のマーケットシェアや売上の拡大など量的な成長を得ることさえ可能である。」(18頁)

## 第3項 顧客関係性と固定収益

ここまでのことから、顧客関係性に軸をおく事業において、しなければいけないことがわかる。それについて浅田ほか[2005]は以下のように述べている。

---

客の連鎖を意味する。」(櫻井[2004]140頁)

「まず、顧客を適切に選択する必要がある。適切に選択するためには、顧客関係性構築のターゲット顧客である **Right** カスタマーが企業に安定性と安全性、成長性と利益性<sup>8</sup>をもたらす **Good** カスタマーになる可能性を評価しなければならない。次に、**Right** カスタマーに一致させるように注意深く顧客関係性を構築する必要がある。このためには、人々の行動が **Right** カスタマーを **Good** カスタマーに一致させる行動であったか否かを評価しなければならない。」(19 頁)

戦略的な意思決定やその実行局面における評価には通常、会計情報が用いられるが、「**Right** カスタマーが **Good** カスタマーと一致できるかの意思決定、実際にそうなっているかの評価」(19 頁)をするには一般に用いられる会計情報では十分ではないと浅田ほか[2005]は述べている。つまり、通常の会計情報で収益や利益の増加が起きていても、顧客関係性には問題が起きていたり、また逆のケースもありえるのである。

このようなことを解決するために生まれてきたのが固定収益であり、浅田ほか[2005]はそのことについて以下のように述べている。

「適切な評価を行うためには、どのような顧客との関係性に基づいて収益と利益が獲得されたのかを明らかにできる会計情報が必要である。そのためには、収益と利益を顧客との関係性の強弱によって分けて測定し、評価する必要がある。このような測定と評価を可能にするのが固定収益という概念であり、ここに顧客関係性と固定収益という考え方の接点がある。」(20 頁)

## 第2節 顧客関係性評価のフレームワーク

### 第1項 顧客関係性評価のために必要なもの

前節で顧客関係性に軸をおく企業においては、顧客関係性を評価する必要があることを説明した。そのためには「顧客関係性(顧客との継続的な取引関係)の程度によって顧客を区分し、その顧客区分単位で収益、費用、利益を計算する」(浅田ほか[2005]31 頁)必要がある<sup>9</sup>という。本節では浅田ほか[2005]をもとに、顧客区分単位での収益、費用概念について説明し、次にその収益、費用を使った損益計算書を使い顧客関係性を評価する方法について説明していく。

### 第2項 収益・費用概念

顧客関係性評価のためにはまず、顧客関係性の程度(取引の継続性)によって、収益を区分する必要がある。そのような考えで収益を区分すると以下のように分けられる。(32 頁)

---

<sup>8</sup> 利益性とは、15 頁で述べた固定顧客によって財務的視点から得られる可能性があるという「高い利益率をもたらす効果」「収益獲得の効率を高める効果」である。

<sup>9</sup> このような考えは、会計情報に基づく評価は、評価の対象別に収益、費用、利益を計算する必要があるという考えからきている。つまり製品の評価をするには製品別に収益、費用、利益を計算するということである。

収益 { 変動収益：固定収益でない収益  
固定収益：一定期間において取引の継続性が高い顧客から得られる収益

固定収益は、一般的に企業において固定顧客、リピート客から得られる収益である。また固定収益は「新規固定収益」と「長期固定収益」に分けられる。(37 頁)

固定収益 { 新規固定収益：新規固定顧客から獲得された収益  
長期固定収益：長期固定顧客から獲得された収益

まず顧客の属性が三つに区分される。それは「新規顧客」、「新規固定顧客」、「長期固定顧客」であり、それぞれに対応する収益が「変動収益」、「新規固定収益」、「長期固定収益」である。新規固定顧客とは、新規顧客から新たに固定顧客となった顧客のことである<sup>10</sup>。これらを浅田ほか[2005]では「顧客属性」、「収益属性」と呼んでいる。

なお、佐々木・鈴木[2007]によると顧客を区分する方法には「取引結果にもとづく基準」と「取引意思にもとづく基準」という二種類の方法があるという(佐々木・鈴木[2007]3 頁)。取引結果にもとづく基準とは一定期間における顧客単位の取引データにもとづく基準であり、取引意思にもとづく基準とは、取引の継続性に対する顧客の意志を反映する情報にもとづく基準である。なおこの測定には非匿名取引の記録があることが条件となる。

このように収益を区分したら、それに対して費用を対応させる。費用には、商品・サービスを提供するための費用と、顧客関係性構築のための費用があり、こちらを「顧客関係性費用」(浅田ほか[2005]35 頁)と呼んでいる。そして顧客関係性費用は、顧客関係性構築に向けてどのような活動を行ったかの観点から三つに区分できる。費用区分をまとめると以下ようになる。(35 頁)

費用 { 製品・サービス提供のための費用  
顧客関係性費用 { 新規顧客獲得活動費  
新規固定顧客の獲得活動費  
長期固定顧客の獲得活動費

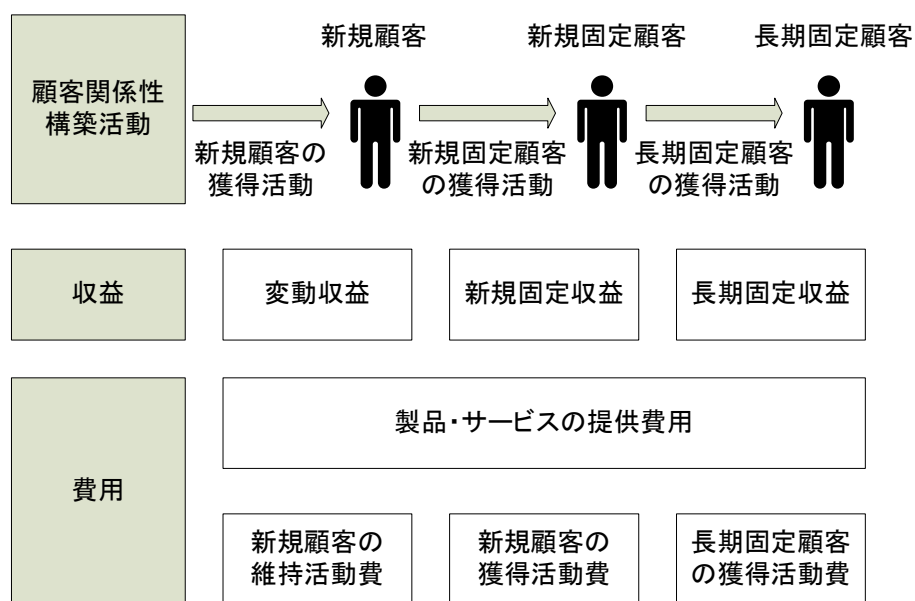
ここで費用計算についてだが、製品・サービス提供費用については、製品・サービスを一単位提供するための費用を計算し、次に顧客属性単位で、顧客に販売された単位数に一

<sup>10</sup> なお、新規顧客や長期固定顧客を識別することができても、新規固定顧客を識別することが困難な場合がある。そのような場合、「準固定顧客」という顧客属性を用いるとよいと、浅田ほか[2005]は述べている。これは、固定顧客化するか否かわからない顧客を指す。なお佐々木・鈴木[2007]では顧客属性として「準固定顧客」を用いている。また、鈴木[2007]では、新規顧客を「変動顧客」とし、変動顧客から固定顧客に向かう間の顧客属性を「準固定顧客」、固定顧客から変動顧客に向かう間の顧客属性に「準変動顧客」というものを用いている。本稿では浅田ほか[2005]を中心としているため「新規固定顧客」を用いることとする。

単位当たりの費用を乗じて計算される。顧客関係性費用については、まず顧客関係性構築に向けた活動の費用を計算し、その活動を顧客属性単位に計算する。ここではひとつの活動を、顧客属性単位に配賦するということもあり、そこではABC<sup>11</sup>(Activity-Based Costing：活動基準原価計算)という計算技法が役に立つという。

これらのうち、製品・サービス提供のための費用は、三つに区分された収益全てに対応し、顧客関係性費用のそれぞれが「変動収益」、「新規固定収益」、「長期固定収益」と対応している。以上のことをまとめると図表 2-1 のようになる。

図表 2-1：顧客関係性構築活動と収益費用の対応関係



(出所)浅田ほか[2005]37 頁。

### 第3項 損益計算書フォーム

収益と費用を取引の継続性に基づいた顧客属性単位で対応させることで損益を顧客属性単位で計算することが可能になる。それによって、次の三つの問いに答えることができるようになるという。(41 頁)

- (1) 顧客関係性がどの程度まで構築されたのか。
- (2) 顧客関係性の構築によってどのような財務的効果が得られたのか。
- (3) 顧客関係性がどのように構築されたのか。

浅田ほか[2005]は損益計算書を例に用いてこれらの3つの問いに答え、顧客関係性を評価している(41-61 頁)。彼らは損益計算書、セグメント別損益計算書、サブ・セグメント別損益計算書、それぞれの例を用いているが、本稿ではそのうちセグメント別損益計算書の例を、数値もそのままに引用し説明する。セグメント別損益計算書は図表 2-2 である。

<sup>11</sup> ABC については 43 頁で詳しく説明をしている。

図表 2-2 : セグメント別損益計算書フォーム

	セグメントA				セグメントB				計			
	新規顧客	新規固定顧客	長規固定顧客	計	新規顧客	新規固定顧客	長規固定顧客	計	新規顧客	新規固定顧客	長規固定顧客	計
収益	600	100	200	900	200	100	600	900	800	200	800	1800
変動費	360	50	90	500	120	60	270	450	480	110	360	950
限界利益	240	50	110	400	80	40	330	450	320	90	440	850
個別固定費	60	15	15	90	20	20	60	100	80	35	75	190
貢献利益	180	35	95	310	60	20	270	350	240	55	365	660
共通固定費				150				150				300
営業利益				160				200				360
固定営業利益				-20				140				120

(出所)浅田ほか[2005]54頁。

この損益計算書における、「変動費と固定費を分けるコストドライバー<sup>12</sup>は、製品・サービス提供のための費用と顧客関係性費用によって異なると考えたほうが一般的であろう。」(48頁)と述べられている。製品・サービス提供のための費用は、その提供単位数が典型的なコストドライバーに、顧客関係性のための費用は、さまざまなコストドライバーが想定されるが、顧客数をコストドライバーとするのが一般的であるとされている。また、ここでもABCが役に立つことがある。つまり、ABCを用いることで変動費と固定費を分けるコストドライバーを複数設定でき、より精度を高めることができるのである。

ここで3つの問いについて述べる前に、この損益計算書で用いられている用語についてそれぞれ説明していく(47-53頁)。変動費と分けられた固定費であるが、さらに「個別固定費」(49頁)と「共通固定費」(49頁)に分けられる。個別固定費は、セグメントと呼ぶ計算区分に直接跡付けることができる固定費であるが、セグメント別損益計算書では、「顧客属性に直接跡付けられる固定費」(49頁)<sup>13</sup>を意味している。また、共通固定費とは、逆に「顧客属性に直接跡付けることができない固定費」<sup>14</sup>(49頁)であり、浅田ほか[2005]は、「共通固定費(300)をセグメント単位で識別(直接跡付けることが)できると仮定し、セグメントAに(150)とセグメントBに(150)計上」(53頁)している。

上記のように、変動費、固定費をそれぞれ分けることで、限界利益と貢献利益という2つの利益が、以下のように計算可能になる。(49頁)

$$\text{限界利益} = \text{収益} - \text{変動費}$$

$$\text{貢献利益} = \text{限界利益} - \text{個別固定費}$$

<sup>12</sup> 「ドライバーとは、動かす者(物、要因)」という意味であって、コスト・ドライバーとは、原価を発生させる要因、あるいはその要因の量を測定する物量尺度を意味し、ドイツ原価理論における原価作用因(Kosteneinflussgrößen)に相当する言葉である。」(岡本[2000]901頁)

<sup>13</sup> 浅田ほか[2005]は顧客属性に直接跡付けられる固定費の例として、百貨店におけるお客様にという長期固定顧客向けに設置されている接客ルームの維持費をあげている。

<sup>14</sup> 浅田ほか[2005]は顧客属性に直接跡付けることができない固定費の例として、全ての顧客を対象になされた新製品の広告宣伝活動をあげている。

貢献利益は、「共通固定費をまかなう原資」(浅田ほか[2005]50 頁)となる。さらに、それぞれを売上高で割った比率をそれぞれ、限界利益率、貢献利益率と言う。

$$\text{限界利益率} = \text{限界利益} \div \text{売上高}$$

$$\text{貢献利益率} = \text{貢献利益} \div \text{売上高}$$

次に「固定営業利益」(47 頁)であるが、これは固定収益マネジメントによる独自の利益概念であり、以下の式で表せる。(52 頁)

$$\text{固定営業利益} = (\text{新規および長期})\text{固定顧客の貢献利益合計} - \text{共通固定費}$$

これは、継続的な取引関係を持つ固定顧客から得られる固定利益で、どれだけ共通固定費をまかなえるかを表す指標であり、業績悪化時の赤字に陥る可能性、もしくは赤字幅を抑制するという意味の財務的な安全性に対する顧客関係性の構築の効果を評価するものである。

次に営業利益であるがこれは、貢献利益から共通固定費を引いたものである。(53 頁)

$$\text{営業利益} = \text{貢献利益合計} - \text{共通固定費}$$

ここまでが用語の説明である。そして、ここから 3 つの問いに対する浅田ほか[2005]の回答を説明していく。

(1) 「顧客関係性構築の程度」(41 頁)

1 つ目の問いである「顧客関係性がどの程度構築されたか」という問い、つまり顧客関係性構築の程度は、収益における固定顧客(新規、長期ともに含む)から得られた収益と利益の割合によってみることができると、浅田ほか[2005]は述べている。先ほどの損益計算書から、固定顧客から得られる収益と利益の割合を求めたものが以下の図表 2-3 である。

図表 2-3 : 収益と限界利益、貢献利益の構成比

	セグメントA					セグメントB				
	新規顧客	新規固定顧客	長期固定顧客	計	固定顧客の割合	新規顧客	新規固定顧客	長期固定顧客	計	固定顧客の割合
収益の構成比	66.7	11.1	22.2	100.0	33.3	22.2	11.1	66.7	100.0	77.8
限界利益の構成比	60.0	12.5	27.5	100.0	40.0	17.8	8.9	73.3	100.0	82.2
貢献利益の構成比	58.1	11.3	30.6	100.0	41.9	17.1	5.7	77.1	100.0	82.9

(出所)浅田ほか[2005]56 頁。

それぞれの収益、限界利益、貢献利益における固定顧客の割合を計算すると、どちらも約 2 倍セグメント B の方が高い結果となっている。よって顧客関係性の構築の程度の指標

に収益、限界利益、貢献利益、どれを用いても、セグメント B の方が顧客関係性構築が進んでいるといえるということである。

## (2) 「顧客関係性の財務的効果」(42 頁)

顧客関係性によって得られると考えられる財務的効果は前にも説明したように、①利益性、②安全性、③安定性、④成長性である。それぞれにかかわる指標を示す図表 2-4 を用いて、これらの顧客関係性の財務的効果について説明する。この図表で新たに用いている用語については随時説明を加えていく。

図表 2-4：顧客関係性の財務的効果にかかわる指標

	セグメントA			セグメントB		
	新規顧客	新規固定顧客	長期固定顧客	新規顧客	新規固定顧客	長期固定顧客
利益性 限界利益率	40.0	50.0	55.0	40.0	40.0	55.0
貢献利益率	30.0	35.0	47.5	30.0	20.0	45.0
安全性 固定営業利益額			-20			140
安定性 固定営業利益率			-12.5			70.0
成長性 長期固定収益の潜在成長率			50.0			16.7

(出所)浅田ほか[2005]57 頁。

### ① 利益性

顧客関係性の構築によって得られる利益性は、「新規顧客と新規固定顧客、長期固定顧客の利益率の比較によってみることができる」と浅田ほか[2005]は述べている。ここで先ほどの限界利益率と貢献利益率に着目し、図表 2-4 からわかることを列挙すると以下の 5 点があげられる。(57-58 頁)

- ・ 新規固定顧客における限界利益率はセグメント A(50.0%)はセグメント B(40.0%)よりも高いことから、セグメント A はセグメント B よりも新規固定顧客の限界利益率が高い。
- ・ セグメント A における新規固定顧客の限界利益率(50.0%)は同セグメントにおける新規顧客の限界利益率(40.0%)よりも高いことから、固定顧客化が利益性の向上に直結している。
- ・ セグメント B における新規固定顧客の限界利益率(40.0%)は同セグメントにおける新規顧客の限界利益率(40.0%)と同じであることから、固定顧客化してもすぐには利益性の向上につながらない。
- ・ 新規固定顧客の固定貢献利益率はセグメント A(35.0%)がセグメント B(20.0%)よりも高いことから、新規固定顧客の獲得が利益性の向上につながっている。
- ・ 長期固定顧客の貢献利益率はセグメント A(47.5%)はセグメント B(45.0%)よりも高いことから、セグメント A はセグメント B に比べて新規固定顧客を長期固定顧客化する



ることが利益性の向上につながっている。

浅田ほか[2005]は以上のことから、「顧客関係性構築が利益性に及ぼす効果という側面においては、セグメント A はセグメント B に比べて顧客関係性をうまく財務的な利益性につなげていると考えられる」(58 頁)と述べている。

## ② 安全性

安全性については、前述したように固定営業利益という概念を用いる。浅田ほか[2005]はこの固定営業利益を「財務的な安全性の評価指標」(浅田ほか[2005]52 頁)と定義している。

図表 2-4 のデータをみると、セグメント A の固定営業利益額は-20 であり、セグメント B の固定営業利益は 140 であることがわかる。つまり、セグメント A では安定的な貢献利益によって共通固定費が補償されないのに対し、セグメント B は安定的な貢献利益によって共通固定費を保証しても、140 の余剰が出ることを意味している。この余剰によって、セグメント B は余剰の範囲内で戦略的なリスクの伴う行動をとることができる。このようにセグメント B の方が、セグメント A よりも安全性を持っていることが確認できるが、これは(1)「顧客関係性の程度」で確認された「セグメント B はセグメント A に比べて顧客関係性の程度が進んでいる」(浅田ほか[2005]58 頁)という結果が原因であると浅田ほか[2005]は述べている。

## ③ 安定性

次に安定性についてであるが、浅田ほか[2005]は、まず準備として営業利益について分解している。

$$\begin{aligned} \text{営業利益} &= \text{貢献利益合計} - \text{共通固定費} \\ &= (\text{新規顧客の貢献利益} + \text{新規および長期固定顧客の貢献利益}) - \text{共通固定費} \\ &= \text{新規顧客の貢献利益} + \text{固定営業利益} \end{aligned}$$

ここから、営業利益に占める固定営業利益の割合を求めることができ、それを「固定営業利益率」(53 頁)と呼んでいる。固定営業利益は以下の式で表せることができ、この固定営業利益率は「営業利益の安定性を評価するための指標」(53 頁)であると定義されている。

$$\text{固定営業利益率} = \text{固定営業利益} \div \text{営業利益}$$

つまり、顧客関係性のない新規顧客の貢献利益は不安定であり、固定営業利益の割合が高まるほど、営業利益がより安定的になると言っているのである。

その考えに基づけば、図表 2-4 のデータから、固定営業利益率はセグメント A (-12.5%) より、セグメント B (70.0%) の方が高く、セグメント B はセグメント A よりも安定性が高いといえる。

#### ④ 成長性

浅田ほか[2005]によると、成長性の評価の方法は二種類あると述べられている。(43 頁)

- ・ 収益(売上高)や利益の成長率の計算といった、時系列比較による成長性の評価
- ・ 顧客属性の間の金額の比較による、顧客関係性の構築についての成長性の評価

前者は一般的であるが、後者は、具体的には「新規固定顧客から獲得された収益を長期固定顧客から獲得された収益と比較すること」(44 頁)である。これについては以下のように述べられている。

「この比較は、顧客関係性の構築という視点からみて新規固定収益という『フロー』の固定収益が、長期固定収益という『ストック』の固定収益に対してどれほどあるかを意味している。いわば長期固定収益というストックの固定収益の潜在的な成長率を示している。その意味で『長期固定収益の潜在的成長率』と呼ぶことにしよう。」(44 頁)

この「長期的固定収益の潜在成長率」は以下の式で表すことができる。

$$\text{長期固定収益の潜在成長率} = \text{新規固定収益} \div \text{長期固定収益}$$

図表 2-4 のデータより、長期固定収益の潜在成長率はセグメント A(50.0%)の方がセグメント B(16.7%)に比べて高い。つまりセグメント A はセグメント B に比べ、将来的に長期固定収益の成長性が見込まれる。

#### (3) 「顧客関係性構築プロセスの特徴」(44 頁)

三つの問いの最後にあたる顧客関係性構築プロセスについてであるが、浅田ほか[2005]は、前述した「長期固定収益の潜在成長率がどのようにもたらされたかを明らかにすれば、顧客関係性がどのように構築されたのかを評価できる」(浅田ほか[2005], 2005, 44 頁)と述べている。そして、長期固定収益の潜在成長率を以下のように分解することでそれが可能である。(44 頁)

$$\frac{\text{新規固定収益}}{\text{長期固定収益}} = \frac{\text{新規固定収益}}{\text{変動収益}} \times \frac{\text{変動収益}}{\text{長期固定収益}}$$

〔長期固定収益の潜在成長率〕    〔①新規固定収益比率〕    〔②変動収益獲得率〕

①の「新規固定化収益率」(45 頁)は変動収益に対する新規固定収益の比率である。つまり、変動収益に対して新規固定収益がどのくらいあるかを表している。対して②の「変動収益獲得率」(45 頁)は長期固定収益に対して変動収益をどの程度獲得できたかを表す比率である。このように分解することで、長期固定収益は、それに対する変動収益の比率が高

いほど、そしてその変動収益の中から新規固定収益になる比率が高いほど増えることが理解できる。セグメント別損益計算書からセグメント A、B それぞれの比率を計算すると以下のようになる。

図表 2-5：顧客関係性構築プロセスの特徴にかかわる指標

(単位：%)

	セグメントA	セグメントB	計算式
長期固定収益の潜在成長率	50.0	16.7	[新規固定収益÷長期固定収益]
新規固定収益化比率	16.7	50.0	[新規固定収益÷変動費]
変動収益獲得率	300.0	33.3	[変動収益÷長期固定収益]

(出所)浅田ほか[2005]59 頁。

この結果からわかることは以下のことである。セグメント A は長期固定収益というストックとしての収益の 3 倍の変動収益が得られ、その 6 分の 1 が新規に固定収益化しながら、顧客関係性の構築がなされている。一方、セグメント B は長期固定収益の三分の一の変動収益が得られ、その半分が新規に固定収益化しながら、顧客関係性の構築がなされている。このように、長期固定収益の潜在成長率を分解することで、セグメント A、B それぞれの顧客関係性構築プロセスを評価可能である。ここでは、セグメント B はセグメント A に比べ、新規顧客を固定化する能力が高く、セグメント A はセグメント B に比べ、新規顧客を呼び込む能力が高いと評価できる。こういった情報からさまざまな施策を打つことが可能となる。

#### (4) まとめ

以上のように、顧客関係性の評価を(1)顧客関係性の程度、(2)顧客関係性の財務的効果、(3)顧客関係性構築プロセスの特徴を様々な指標を用いて評価することについて説明してきた。それぞれの評価指標をまとめたものが図表 2-6 である。そして、セグメント A とセグメント B をこれらの指標を用いて評価した結果とそれぞれの課題をまとめたものが図表 2-7 である。

図表 2-6 : 顧客関係性評価の視点と評価指標

	評価の視点	評価指標
顧客関係性構築の程度	固定顧客から獲得された収益の割合はどの程度か	固定収益の構成比
	固定顧客から獲得できる利益の割合はどの程度か	限界利益の構成比, 貢献利益の構成比
顧客関係性の財務的効果	利益性: 長期固定顧客の利益率は相対的に高いか	限界利益率, 貢献利益率
	安全性: 固定費は十分に保証されているか	固定営業利益
	安定性: 営業利益は安定的か	固定営業利益率 [固定営業利益 ÷ 営業利益]
	成長性: 長期固定収益は成長できるのか	長期固定収益の潜在成長率 [新規固定収益 ÷ 長期固定収益]
顧客関係性構築プロセスの特徴	新規顧客は新規固定顧客化できているか	新規固定収益化率 [新規固定収益 ÷ 変動収益]
	新規顧客は十分に獲得できているか	変動収益獲得率 [変動収益 ÷ 長期固定収益]

(出所)浅田ほか[2005]55 頁。

図表 2-7 : セグメントの比較結果と課題

評価の視点	比較結果		比較結果	
	セグメントA	セグメントB	セグメントA	セグメントB
顧客関係性構築の程度	低い	高い	顧客関係性構築の推進	—
顧客関係性の財務的効果				
利益性	高い	低い	—	新規固定顧客の利益性向上
安全性	低い	高い	固定顧客の増加	—
安定性	低い	高い	固定顧客の増加	—
成長性	高い	低い	—	新規顧客の獲得
顧客関係性構築プロセスの特徴				
新規固定顧客獲得能力	低い	高い	新規顧客の新規固定顧客化	—
新規顧客獲得能力	高い	低い	—	新規顧客の割合の獲得

(出所)浅田ほか[2005]61 頁。

浅田ほか[2005]によれば、この結果から、セグメント A、セグメント B それぞれの課題が見えてくるといえる。セグメント A は新規顧客を固定顧客化する能力を向上、つまり新規固定顧客獲得能力を向上させる必要がある。これによってセグメント B よりも高い新規顧客獲得能力を活かすことができる。対してセグメント B の課題は、新規固定顧客の利益性を向上させながら新規固定顧客を増加させる必要がある。そのためには新規顧客獲得能力を伸ばす必要がある。

以上のように、本節では、顧客関係性の評価をするため、顧客属性ごとに収益、費用を定義し、それぞれのセグメントの顧客属性ごとに収益、費用を対応させることで、損益を計算した。そして様々な指標を用いることで、以下の三つの問いに答えることができ、顧客関係性が評価できることを紹介した。

- (1) 顧客関係性がどの程度まで構築されたのか。
- (2) 顧客関係性の構築によってどのような財務的効果が得られたのか。
- (3) 顧客関係性がどのように構築されたのか。

### 第3節 顧客関係性構築計画の策定のフレームワーク

#### 第1項 顧客関係性構築計画の策定の意義

一般の責任会計<sup>15</sup>の観点に立つと収益と費用は単純に管理可能性という基準で区分される。しかし、顧客関係性という概念を前提としてマネージャーの顧客関係性構築にかかわる責任について考えると、そのような区分ではすまなくなる(70 頁)。もし、そのような区分でマネージャーを評価すると、様々な問題<sup>16</sup>が発生する。これについて、浅田ほか[2005]は以下のように述べている(73 頁)。

「顧客関係性を適切に評価するためには、将来に向けて今がどうなっているのかという中長期的な視点から見る必要がある。そのためには、実績と対比される予算に顧客関係性構築に関わる中長期計画を反映させなければならない。ここに、顧客関係性構築計画を策定する意義がある。」

以下では、「顧客関係性構築計画の構築に基礎をおいた戦略を中長期計画に展開し、さらに中長期計画を短期計画である予算に展開するための方法」(73 頁)について説明していく。

#### 第2項 顧客関係性構築計画策定の概要

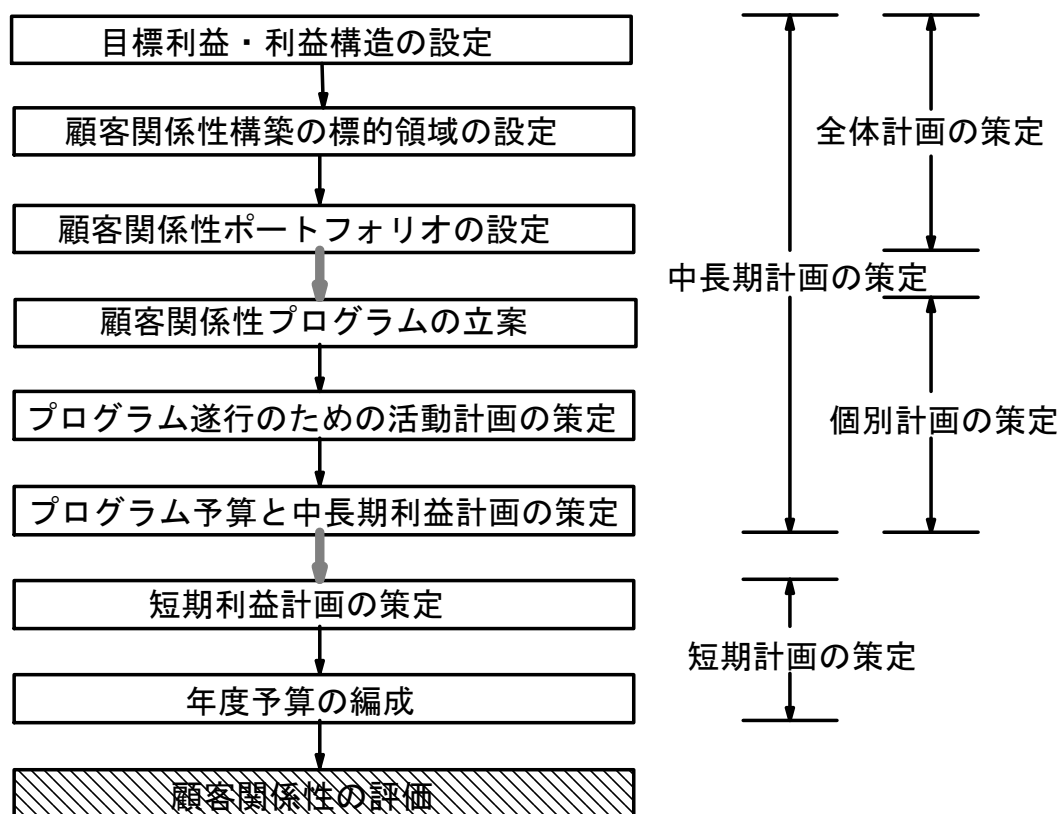
前述したような、顧客関係性の評価をするための、実績と比較対象となる計画を立案するための手順は、以下の8つのステップからなると言われている(74 頁)。

---

<sup>15</sup> 「責任会計と(responsibility accounting)とは、企業組織内における責任センター(原価センター、利益センターおよび投資センター)を識別し、各センターの業績を明らかにするために、各センターにたいし、それぞれが責任をもつ特定の原価、収益、投資額を割り当て、各センター別に、計画と実績、および差異にかんする財務情報を提供する会計システムである。」(岡本[2000]34 頁)

<sup>16</sup> 例として以下の二つがあげられている。(浅田ほか[2005]70-71 頁)長期固定収益をすべてマネージャーの管理可能収益とみなすと、ストックとしての性格を持つ長期固定収益の割合の高いセグメント・マネージャーと、そうでないセグメント・マネージャーとの評価が不公平になること。顧客関係性費用のうち、中長期的な試みである新規固定顧客の獲得活動や長期固定顧客の獲得活動にかかわる費用を短期的な業績評価を受けるセグメント・マネージャーの管理可能費とすると、そのマネージャーは、当該期間の業績を上げるために、将来の業績にとって重要な新規固定顧客の獲得活動や長期固定顧客の獲得活動を躊躇することがあること。

図表 2-8：顧客関係性構築計画の策定手順



(出所)浅田ほか[2005]74 頁。

以下ではこの 8 つのステップを、(1)全体計画の策定、(2)個別計画の策定、(3)短期計画の策定というように 3 段階に分けられた段階ごとに説明していく。

### (1) 全体計画の策定

顧客関係性構築計画策定の最初の段階は、全体計画の策定である。全体計画の策定は①目標利益・利益構造の設定、②顧客関係性構築の標的領域の設定、③顧客関係性ポートフォリオの設定という 3 段階からなるものである。まずはこれについて説明していく(75-101 頁)。

#### ① 目標利益・利益構造の設定

まず、中長期をにらみ、「目標利益<sup>17)</sup>」、「目標利益構造<sup>18)</sup>」を設定する。前者によって、必要となる利益の成長性、利益性が明らかになり、後者によって、目指すべき安全性と安定性が明らかになるという(75 頁)。

<sup>17)</sup> 浅田ほか[2005]では、説明の簡易化のため目標利益に営業利益を用いることを前提にしている。

<sup>18)</sup> 「目標利益構造」とは「営業利益に占める固定営業利益の割合など」と説明されている(浅田ほか[2005]75 頁)。

## ② 顧客関係性構築の標的領域の設定

次に、「目標利益と目標利益構造を達成するための『顧客関係性構築の標的領域』を設定」(75 頁)する。顧客関係性構築の標的領域とは、「顧客関係性の構築を試みる環境として企業が選定した部分<sup>19)</sup>(79 頁)であること、そして、顧客関係性構築の標的領域は「市場(顧客群)と製品・サービス群<sup>20)</sup>(79 頁)の 2 軸によって設定されるということが述べられている(79 頁)。これはつまり、顧客関係性構築の標的領域は、誰に何を提供するかによって設定されるということである。このことから、まず市場と製品・サービス群の 2 軸からセグメンテーション<sup>21)</sup>をしなければならないことがわかる。セグメンテーションの必要性について、浅田ほか[2005]は以下のように述べている。

「顧客セグメンテーションとは、購買動向やマーケティング活動への反応等に関して類似的特徴を有する顧客群別に、マーケットを分類することである。企業は、セグメンテーションによって顧客の類似的特徴を認識することにより初めて、特定セグメントに属する顧客固有のニーズに応えるためにカスタマイズした製品・サービスの開発、セグメントに応じた価格設定、サービスの提供方法および販売促進等が可能となる。

かつて、企業は、1つのマーケットに対して均一化された製品・サービスを提供すればそれですんでいたが、社会的な環境変化や技術革新は、マーケットの細分化を引き起こすことになり、顧客固有のニーズに合う形にカスタマイズした製品・サービスを提供しなければ、顧客を獲得し、顧客の満足を得ることはできず、競争力を維持できない状況になってしまった。

一方、セグメンテーションは、企業に利益をもたらしてくれるロイヤルティの高い顧客の候補者を選別することによって、その顧客に対して多くの資源を割く事が可能になり、顧客に対する効果的かつ効率的な対応につながるというメリットも生み出す。」(237 頁)

セグメンテーションによって顧客セグメントが定義されたら、標的領域の設定を行う。これら 2 軸による標的領域の設定には、選択的専門化<sup>22)</sup>、市場専門化<sup>23)</sup>、製品・サービス群

---

<sup>19)</sup> 具体的には、「顧客関係性を構築しようとする事業領域(事業ドメイン)」であると述べられている(79 頁)。

<sup>20)</sup> 市場とは同一性に基づいて区分(セグメント)された顧客群を意味する。区分の基準としては、国や地域などの地理的属性や、職業や所得などの人口統計的属性、製品に求めるニーズという機能的属性などがある。また製品・サービス群とは同一性に基づいて区分(セグメント)された製品・サービスを意味する。区分の基準は、製品・サービス群を提供するために利用される技術である。ここでいう技術とは、製品・サービスを提供するために利用される企業の能力や資源をさし、広義にはブランドも技術の構成要素の一つであると考えられている(79-80 頁)。

<sup>21)</sup> セグメンテーションの方法として、浅田ほか[2005]は以下のように説明している。まず、RFM 分析、デシル分析とクインタイル分析、RFM セルコード分析、スコアカード分析、クロス分析、カテゴリー分析といわれる方法で顧客をグルーピング、分析を行い、顧客セグメントの仮説をたてる。そこから得られた顧客の属性や特徴に対しての働きかけ(プログラム)を想定し、仮説検証を繰り返しながら、販売施策の策定の単位としての顧客セグメントを定義する。ただし、一度定義したらすむというわけではなく、常に見直していくことが必要であるということも加えている(238-251 頁)。

<sup>22)</sup> 選択的専門化とは、「特定の市場に特定の製品・サービス群を提供することによって顧客関係

専門化<sup>24</sup>の三つの基本パターンがあるという(80 頁)。そして企業はこれら三つの基本パターンに従って複数の標的領域を設定<sup>25</sup>することになる(81 頁)。

### ③ 顧客関係性ポートフォリオの設定

全体計画の策定の最後の段階は、顧客関係性ポートフォリオの策定である。これは企業が、様々な財務的特徴を持つ複数の顧客関係性構築の標的領域が存在することを前提としたとき、企業全体として、目標利益と目標利益構造を達成するための戦略的な資源配分をする必要があり、その資源配分の組み合わせのことを「顧客関係性ポートフォリオ」(85 頁)と呼んでいる。

顧客関係性ポートフォリオの適切な設定のためには、まず標的領域ごとに財務的な特徴を把握する必要がある(87 頁)。そして、財務的特徴を決定付ける要因は、標的領域に固有な「市場や製品・サービス群の個別性」(87 頁)と、標的領域の個別性にかかわらない「顧客関係性構築の発展段階」(87 頁)がある。ここで、後者の発展段階についてであるが、浅田ほか[2005]によって、この発展段階というのは以下の4段階に分けられている(87 頁)。

- |                           |     |     |     |     |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|
| 1. 新製品・サービス(あるいは新市場)の開発段階 | 低   | 低   | 低   | 高   |
| 2. 新規顧客の獲得段階              | ↑   | ↑   | ↑   | ↑   |
| 3. 新規顧客の新規固定顧客化段階         | 安全性 | 安定性 | 利益性 | 成長性 |
| 4. 新規固定顧客の長期固定顧客化段階       | ↓   | ↓   | ↓   | ↓   |
|                           | 高   | 高   | 高   | 低   |

彼らによると段階が進むにつれ、安全性、安定性、利益性は伸びるが、成長性は低くなっていくという<sup>26</sup>。注意してほしいのが、4段階とされているが、第4段階までいったら終わりというわけではないということである。どういうことかということ、第4段階になり、成長が見込めなくなったとき、「成長するためには、また新製品・サービス(もしくは新市場)の開発が必要」(90 頁)なのである。つまり、また第1段階に戻るのである。これによって、また新たな固定費がかかり、安全性、安定性、利益性は減少するが、成長性は上昇する。そして、標的領域の財務的特徴の大きな変化は、第4段階から第1段階への移行にかかる戦略的意思決定が大きな影響を及ぼしていて、これが顧客関係性ポートフォリオ設定における中心課題<sup>27</sup>であると浅田ほか[2005]は考えている(91-92 頁)。

---

性構築を試みることを意図した標的領域の設定パターン」(浅田ほか[2005]80 頁)である。

<sup>23</sup> 市場専門化とは、「特定の市場に複数の製品・サービス群を提供することによって顧客関係性構築を試みることを意図した標的領域の設定パターン」(80 頁)である。

<sup>24</sup> 製品・サービス群専門化とは、「特定の製品・サービス群を複数の市場に提供することによって顧客関係性構築を試みることを意図した標的領域の設定パターン」(80 頁)である。

<sup>25</sup> 標的領域設定のさいの注意点として、「標的領域の設定はできるだけ明確にするように留意すること」(82 頁)、「標的領域が適度な広がりを持っているかどうか、将来の発展方向も視野に入れているかどうか留意すること」(82 頁)、「標的領域がしばしば重複すること」(83 頁)の三点があげられている。

<sup>26</sup> 安全性、安定性、利益性、成長性のそれぞれの変化については、19 頁で述べた、評価指標を考えていただければ理解していただけるはずである。

<sup>27</sup> このように、顧客関係性が第1段階から第4段階まで進み、さらにまた第1段階へ移行する



標的領域ごとに財務的特徴が把握できたら、それに基づき個々の標的領域の成行利益・利益構造を予測する(85 頁)。そしてそれらを合算し、全体としての成行利益・利益構造を把握できたら、目標利益・利益構造との差を計算する(86 頁)。最後に、戦略的ギャップを解消するための方向性を決定し、顧客関係性ポートフォリオを設定<sup>28</sup>する(86 頁)。

以上が、顧客関係性ポートフォリオの設定の概要であるが、以下ではこの設定を容易にするために浅田ほか[2005]によって考案された「顧客関係性ポートフォリオ分析図」(92 頁)という方法について説明していく(92-96 頁)。

まず顧客関係性ポートフォリオ分析図とはどのようなものであるのか。浅田ほか[2005]はそれについて以下のように説明している。

「顧客関係性ポートフォリオ分析図は『利益の成長性<sup>29</sup>もしくは利益性』と『安全性もしくは安定性』との 2 軸から描かれる。その理由は、戦略的ギャップを目標利益の達成に必要な『利益の成長性もしくは利益性』におけるギャップと、目標利益構造の達成に必要な『安全性もしくは安定性』におけるギャップとに分けてみることによって戦略的ギャップを解消するための方向性を検討することが容易になるからである。」(92 頁)

このように、顧客関係性ポートフォリオ分析図は戦略的ギャップの解消に有用であることがわかったが、「利益の成長性もしくは利益性」と「安全性もしくは安定性」の尺度としてどのようなものが使われるのだろうか。それについて浅田ほか[2005]は例として以下をあげている。(92 頁)

- 利益の成長性もしくは利益性
- 営業利益成長率
- 営業利益率
- 貢献利益成長率
- 貢献利益率
- 限界利益成長率
- 限界利益率
- 安全性もしくは安定性

---

という構築の過程は「スパイラルアップ(渦巻きを描きながら、上昇する)とも呼ぶべきプロセス」としてとらえられると浅田ほか[2005]は述べている(浅田ほか[2005]91 頁)。

<sup>28</sup> 浅田ほか[2005]は Drucker[2002]や Christensen[1997]の見解をもとに、顧客関係性ポートフォリオ設定時の示唆について述べている(96-101 頁)。それは、16-17 頁で述べたように、標的領域において顧客関係性構築のさいにはターゲットを絞ってビジネスモデルを考える必要があるが、ターゲット顧客への集中がいきすぎている場合や破壊的ビジネスモデルの可能性が出てきた場合は、短期的に利益を落とす可能性があるビジネスモデルでも、それを組み入れた標的領域を追加する必要があるというものである。

<sup>29</sup> 「利益の成長性」という用語であるが、この成長性とは 24-25 頁でとりあげた二種類の成長性のうち前者の方である。そして、浅田ほか[2005]では利益の成長性について定義は書かれていないが、一般的に言われている、 $\text{利益成長率} = (\text{当期の利益} \div \text{前期の利益}) \times 100$  という式で求められていると思われる。

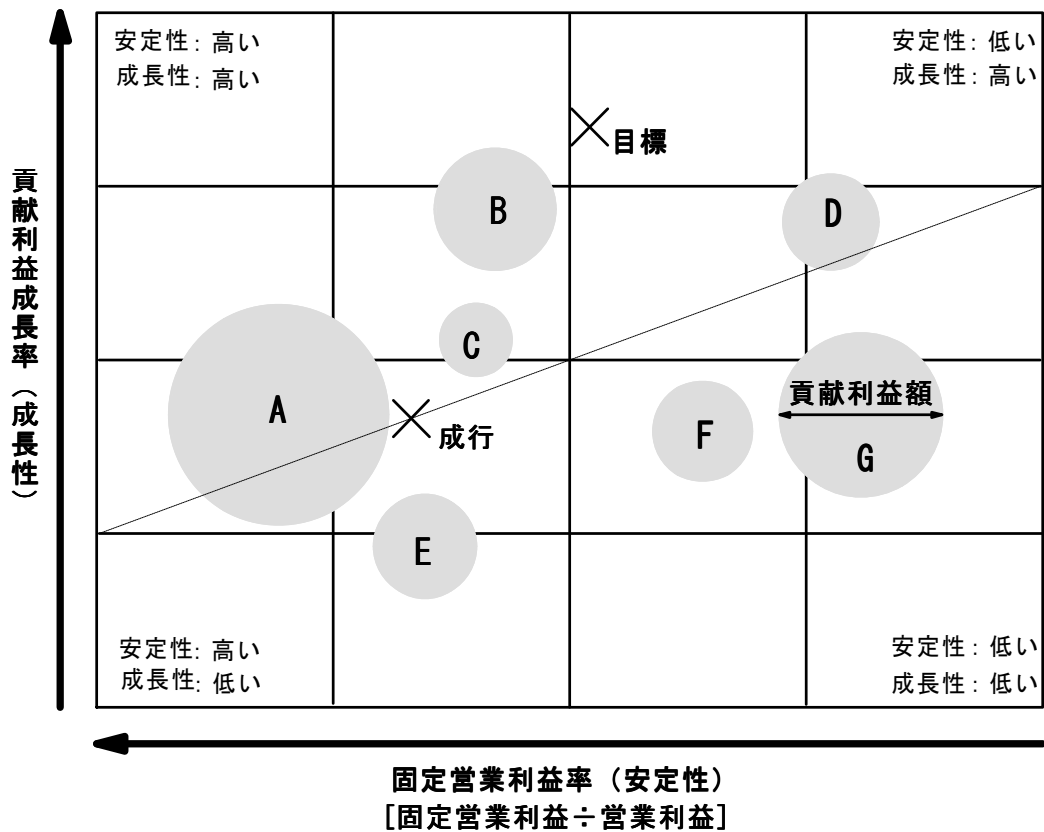
- ・ 固定営業利益率(営業利益に占める固定営業利益の割合)
- ・ 固定顧客から獲得された貢献利益比率

これらの尺度は、企業のおかれた状況によって変わると考えられており(92 頁)、規範を示すことはできないが、浅田ほか[2005]ではイメージ例を示しているので、それをもとに、顧客関係性ポートフォリオ分析図について説明する。

図表 2-9 を見ていただきたい。これは「成長性と安定性の視点による顧客関係性ポートフォリオ分析図」である。これは成長性の尺度として貢献利益成長率を、安全性の尺度として固定営業利益率を採用して、A、B、C、D、E、F、G という 7 つの標的領域単位の成行予測に基づく貢献利益成長率と固定営業利益率とをプロットしているものである。そして、この分析図を用いることでわかることは以下の 3 点である(93 頁)。

- ・ 全体としての成行利益・利益構造における貢献利益成長率と固定営業利益率、目標利益・利益構造を前提としたときの達成すべき貢献利益成長率と固定営業利益率を「×」印で表している。これによって、目標と成行の戦略的ギャップを直感的に把握することが出来るようになる。
- ・ 標的領域全体としての貢献利益成長率と固定営業利益率の平均的な関係を表す直線を点線で描き、これによって標的領域を 2 つに区分し、相対的な改善の必要性がわかってくる。
- ・ 円の面積によって貢献利益額を表すことで、貢献利益成長率の変化が貢献利益の額におよぼす影響を直感的に理解できるようになる。

図表 2-9：成長性と安全性の視点による顧客関係性構築ポートフォリオ分析図



(出所)浅田ほか[2005]93 頁。

この分析図から成行が目標よりも安定性は高いが、利益性は低いことがわかる。よって戦略的ギャップを埋めるためには全体として安定性を低めたとしても成長性を高めなければならない。そして、全体としての方向性が決まったら、個々の標的領域単位で戦略的ギャップの解消に向けた目標<sup>30</sup>を考えていくのである。

以上のように、浅田ほか[2005]は、顧客関係性ポートフォリオ分析図を用いることによって、全体的な観点から戦略的ギャップの解消の方向性および、個々の標的領域の目標設定が容易に可能にすると説明している。そしてこのように設定された顧客関係性ポートフォ

<sup>30</sup> 図表 2-9 の例では、戦略的ギャップの解消に向けた目標として以下のようなものがあげられている(浅田ほか[2005]94 頁)。

- ・ 標的領域 A、B、C の安定性は全体としての目標を上回っているので、この中で第 4 段階にある標的領域は、新製品・サービス開発による貢献利益成長率の引き上げを求める。
- ・ 標的領域 D は目標に比べ安定性が劣っているので、固定営業利益の増加を求める。
- ・ 点線の下方面にある標的領域 E、F、G は成長性が相対的に低いので、貢献利益成長率を高めるような目標を設定する。
- ・ 標的領域 F、G は安定性が低いので、貢献利益成長率を高めながら固定営業利益率を高めるような抜本的改善が必要である。

リオに従って、個別計画が策定されていくのである。

## (2) 個別計画の策定

全体計画の策定の最後の段階である顧客関係性ポートフォリオの設定によって、標的領域ごとに中長期的な目標(利益・利益構造)が設定された。そしてその目標の達成に向けて達成領域ごとに行われるのが個別計画の策定である。個別計画の策定は④顧客関係性構築プログラムの立案、⑤プログラム遂行のための活動計画の策定、⑥プログラム予算と中長期利益計画の策定という3段階からなる。以下ではこれらについて説明をしていく。

### ④ 顧客関係性構築プログラムの立案

まず、標的領域ごとに与えられた中長期的な目標利益・目標利益構造の達成に取り組むのがこの段階である。ここでは個々の標的領域ごとに現状分析をし、そして目標に向けてプログラムを立案<sup>31</sup>していく(103-105頁)。

### ⑤ プログラム遂行のための活動計画の策定

顧客関係性構築プログラムの立案ができれば、次に行うのは、そのプログラム遂行のための活動計画<sup>32</sup>を策定することである(105頁)。

活動計画の策定のためにまず行われるのが、「プログラム遂行のための施策の立案<sup>33</sup>」(105頁)である。ここで重要とされているのが、立案された施策の大半が大きく以下の4つの区分に分類<sup>34</sup>できることである(105-106頁)。

1. 新製品・サービス(あるいは新市場)の開発施策
2. 新規顧客の獲得施策
3. 新規顧客の新規固定顧客化施策
4. 新規固定顧客の長期固定顧客化施策

それぞれの施策は以下のように説明されている(253頁)。

#### 1. 新製品・サービス(あるいは新市場)の開発施策

顧客セグメント別の施策で最も重要な施策である。破壊的あるいは持続的イノベーション

---

<sup>31</sup> なお、浅田ほか[2005]では、現状分析にSWOT分析を、プログラムの立案に戦略マップを用いているが、必ずこのように新しい管理会計技法を利用する必要はないと述べられている(浅田ほか[2005]101頁)。

<sup>32</sup> 活動計画とは「立案されたプログラムを遂行するための施策をどのような体制で誰がいつまでに何を行うかの計画」(105頁)のことである。

<sup>33</sup> なお、浅田ほか[2005]では、プログラム遂行のための施策の立案にプログラム・バランス・スコアカードを利用しているが、これについても、必ずしも用いなければならないというわけではないと述べている(101頁)。

<sup>34</sup> これは30頁で述べた、顧客関係性構築の発展段階に対応するものである。

ンを持つ新製品・新サービスを開発する必要がある。

## 2. 新規顧客の獲得施策

顧客情報から得られた仮説に基づいて、新規顧客の獲得を図る。具体的には、既存顧客の情報があれば、そこから得られる仮説に基づいて、同じ顧客セグメントに属する潜在顧客に対して、DM、広告、電子メールなどでアプローチを行う。

## 3. 新規顧客の新規固定顧客化施策

獲得した新規顧客を満足させ、顧客を固定顧客に変える。

## 4. 新規固定顧客の長期固定顧客化施策

顧客セグメントは、マーケティングの情報だけでなく、顧客の満足度を向上させ、顧客ロイヤルティを高めて、長期固定顧客の獲得を図る単位としても活用しなければならない。すなわち、単に顧客セグメントを見直すだけでなく、顧客セグメント別の製品・サービスの内容を他社と差別化を図りながら、つねに見直すことが必要である。

このように、区分が顧客関係性構築の発展段階に対応しているので、「標的領域の発展段階によって立案された施策の重要性が異なる<sup>35)</sup> (106 頁)ということ を考慮して施策を考える必要がある<sup>36)</sup>。

施策が立案されたら、次に行われるのが「施策の遂行体制の選択」(108 頁)である。施策の遂行体制にはプロジェクトと部門の 2 つがあるとして、その施策が否定常的な活動を必要とする場合はプロジェクト、部門で定期的に行われている活動によって遂行可能な場合は部門という体制で施策を行うというものである(108 頁)。

そして施策の遂行体制を受けて、活動計画が策定される。活動計画とは具体的には「施策の目標達成のためにプロジェクトあるいは部門において誰がいつまでにどのような活動を行うか」(111 頁)ということである。

## ⑥ プログラム予算と中長期利益計画の策定

個別計画の策定における最後の手順が、活動計画を受けて「プログラム予算<sup>37)</sup>」と「中長

---

<sup>35)</sup> 浅田ほか[2005]では、この例として以下のように述べている。目標利益・利益構造を達成するために顧客関係性構築の発展段階における第 4 段階から第 1 段階への移行をするという場合は「1.新製品・サービスの開発施策」、第 4 段階における長期固定顧客化を進めるプログラムにおけるシナリオのもとでは「4.新規固定顧客の長期固定顧客化施策」が重要となる(浅田ほか[2005]106 頁)。

<sup>36)</sup> 固定収益マネジメントにおける基本施策は「1.新製品・新サービスの開発施策」、「2.新規顧客の獲得施策」、「3.新規顧客の新規固定顧客化施策」、「4.新規固定顧客の長期固定顧客化施策」の 4 つであるが、さらに「5.顧客単価アップ」、「6.顧客の選別」という施策を加える場合もあるという(251-258 頁)。

<sup>37)</sup> プログラム予算とは、施策ごとの活動計画における活動の遂行に必要な資源と活動の遂行の結果もたらされる成果をキャッシュフロー情報として測定することによって策定されるものである(112 頁)。

期利益計画<sup>38</sup>」の策定することである(111 頁)。この策定の目的は、浅田ほか[2005]によると以下の二つであると述べられている(111 頁)。

- ・ 施策を遂行するための活動計画における活動に必要な資源と活動の遂行の結果もたらされる成果を貨幣価値に変換することを通して、活動計画を検証すること。
- ・ 短期利益計画(ひいては年度予算)を策定するときの目標を設定すること。

ここで注意しなければならないことは、プログラム予算における収入や支出、中長期利益計画における収益や費用を顧客属性ごとに把握するということである(112 頁)。

### (3) 短期計画の策定

最後に行われるのが短期計画の策定であり、この短期計画の策定は⑦短期利益計画の策定、⑧年度予算の編成という 2 段階からなる。以下では顧客関係性構築計画の策定最後の段階である短期計画の策定について説明をしていく。

#### ⑦ 短期利益計画の策定

まず個別計画の策定の最後で作られた、通常 3 年から 5 年の計画である中長期利益計画を、修正を加えながら 1 年という短期利益計画に展開する(78 頁)。

#### ⑧ 年度予算の編成

そして、短期利益計画を基礎として、年度予算を編成する(79 頁)。そしてこの作業はトップ主導の短期利益計画を、ミドルマネージャーが責任をもつ年度予算に変換する作業であると浅田ほか[2005]は述べている(79 頁)。

この節では、短期計画である予算に顧客関係性構築にかかわる中長期計画を反映させることを目標とし、その方法を解説した。これによって、短期計画であっても、顧客関係性を適切に評価することが可能になると考えられる。

## 第4節 本章のまとめ

本章では第 1 節で顧客関係性と固定収益との接点の検討を、第 2 節で顧客関係性を会計情報に基づいて評価するための方法を説明してきた。そして、第 3 節では顧客関係性の適切な評価のために必要な、顧客関係性の構築に基礎をおいた戦略の計画への展開の手順を説明した。以上が固定収益マネジメントのフレームワークである。

浅田ほか[2005]は、固定収益マネジメントを従来の管理会計と比較するため、固定収益マネジメントについて以下のように述べている。

---

<sup>38</sup> 中長期利益計画とは、プログラム予算が策定されたら、それを利益計画表としてまとめることである(112 頁)。

「固定収益マネジメントは、顧客との取引の継続性によって収益を固定収益と変動収益に区分することを前提として、顧客関係性の構築に基礎をおいた戦略を計画に展開し、その進捗を評価するための管理会計システムに基づくマネジメントである。」(113 頁)

そして、固定収益マネジメントにおける管理会計システムと従来の管理会計システムを以下のように対比している。(113 頁)

- ・ 固定収益マネジメントにおける管理会計システム  
多期間にわたる計画と評価、顧客関連費用、標的領域という組織横断的な計画と評価を強調したシステム。
  
- ・ 従来の管理会計システム  
期間による計画と評価、製品関連費用、組織縦断的な計画と評価を強調したシステム。

浅田ほか[2005]の意見はこうである。つまり、ビジネスの主導権が企業から顧客に移ってきている今、顧客のニーズに答えることが最優先事項であり、これに対応するには、従来の管理会計システムではなく、固定収益マネジメントシステムが役に立つというのである。

### 第3章 固定収益マネジメント論の補足的説明

#### 第1節 サービス戦略と顧客関係性構築プログラム

前節までが固定収益マネジメントのメインとなるフレームワークであるが、固定収益マネジメントを考える上でいくつか補足しなければならないことがある。本章では、固定収益マネジメント論の補足的説明を行っていく。まず、本節ではサービス戦略と顧客関係性構築プログラムについて説明をしていく。

顧客は企業が存続していくため不可欠である。彼らは、顧客には「企業に対して長期的な利益を約束し、企業の成長に貢献してくれる」（浅田ほか[2005]130頁）顧客である「好ましい顧客(Good Customer)」（130頁）と「結果として企業に利益をもたらしてくれない」（130頁）顧客である「好ましからざる顧客(Bad Customer)」（130頁）が存在するとしている。そして、企業が安定的成長を実現するには、安定的な利益関係を構築できる好ましい顧客を増やす以外にないと述べている。つまり、この顧客こそが「企業にとって戦略的に重要な顧客(Right Customer)」なのである。そして「いかにして企業の持つ能力と資源を、長期的利益を約束する顧客へ提供するか」（130頁）が企業にとって重要なテーマとなる。長期的利益を約束する顧客を維持することは簡単ではなく、企業は顧客を満足させ続けなければならない。一度顧客が満足しても、それは顧客にとって普通になり、企業は更なる努力をしなければならない。この継続的な努力がビジネス獲得につながり、最終的には長期固定収益となる。そして彼らは以下のように述べている。

「この長期固定収益の獲得こそが、企業に安定と成長を促す重要成功要因(Key Success Factor)に他ならず、そしていまの企業に求められる戦略的課題なのである。」（131頁）

浅田ほか[2005]は「サービス戦略とは、長期固定収益を増やし安定させるための継続性を持った実行力そのものである。」（131頁）と述べ、そして顧客の抱える課題を理解し、「顧客はどのような行動を行い、何に対して価値を認め、何に対して価値を感じないのかを理解することがサービス戦略立案の基本である。」（133頁）と述べている。顧客の満足していない部分にサービスを提供することが重要であり、満足している部分にそれ以上のサービスを提供しても無駄になり利益は減少する。つまり、「顧客満足度と利益のバランスのなかで、適切なサービスを提供し続けることこそが企業が実施すべき課題」（134頁）なのである。また彼らは以下のように述べている。

「企業がビジネス展開を行っていくためには、2つの無形資産が重要な役割を果たすことになる。1つは企業が保有する『差別化のできる』製品・サービス提供能力と、その製品・サービスを提供する先である顧客そのものである。この2つは企業が成長していくためには不可欠の存在であり、この2つの組み合わせを効果的に高めることがサービス戦略を実現するうえで非常に重要なことである。」



つまり、サービスそのものだけでなく、顧客をも重視していかなければならないのである。「現在ビジネスの潮流は、企業のサービス軸<sup>39</sup>を中心としたビジネス展開から、より顧客軸<sup>40</sup>を中心としたビジネス展開へとシフトしてきている。」(136 頁)と浅田ほか[2005]は述べている。従来、自分達が生み出した製品をどのように収益につなげるかということに企業は労力をかけてきた。つまりサービス軸を中心にし、顧客の課題ではなく、顧客が喜びそうなサービスを探し提供してきたのである。サービス軸を中心にするのではなく、多面的に見なければ顧客の本当の課題を知ることは難しく、課題を知らずして価値を提供するのは困難である。これは顧客がサービスに価値を感じるのは、自分の課題を解決してくれるときに他ならないからである。企業は、顧客軸で物事をとらえることにより、顧客の抱える課題を認識し、それを解決する新たなサービスを提供する可能性を見つけることができるのである。

以上がサービス戦略立案の基本であるが、サービス戦略を実現するうえで、企業の資源を効果的に配分することもまた重要である。特に「人的投資をどのように配分するかは戦略実現の成否を大きく左右することになるため、企業においては人的資源の扱いは戦略的に考えなくてはならない。」(140 頁)と彼らは述べている。なぜならば、継続的なビジネスを行うためには、顧客との間の信頼関係が不可欠であり、短期的な視点で人件費削減を行うと、長期的な収益確保の阻害障害になりかねないからである。「ビジネスには明確に顧客を特定できている企業と顧客を特定しきれない事業が存在している」(141 頁)と彼らは述べている。前者の場合、顧客のニーズにあったサービスを提供することを確実に行う必要があり、顧客維持が重要になってくる。しかし、顧客のニーズや課題は常に変化するため、その問題解決能力を獲得するため、長期の人的資源の保有が不可欠である。このような顧客特定可能なビジネスでは、サービス戦略を実現するためには、戦略に沿った効果的な資源配分が実行されることが重要となる。後者の場合、顧客は特定できにくく、ニーズや課題も十分知ることは難しい。そのため「早く顧客のニーズや課題を確定するための学習のサイクルのスピードを上げることが重要であり、そのことに資源を投入すべきである。」(142 頁)と彼らは述べている。両者どちらにしても、収益を安定化させることが目的である。異なるのは、顧客を明確にできるのであれば、顧客維持に経営資源を注力することによって長期固定収益を高め、明確にできないのであれば、変動収益を安定化させるプロセスや機能に経営資源を投入することで、安定させるということである。

固定営業利益率<sup>41</sup>を向上させることにより営業利益が安定する。よって企業の経営を安定

---

<sup>39</sup> サービス軸とは、企業が提供できる特定の製品・サービスから収益を生み出す機能ベースの収益軸を意味している(浅田ほか[2005]136 頁)。

<sup>40</sup> 顧客軸とは企業が収益を上げるためのビジネスにおける土俵を意味している。顧客はつねに課題を抱えその課題解決の提供に価値を認め対価を支払うものであり、言い換えれば、顧客軸は課題ベースの収益軸である。

<sup>41</sup> 固定営業利益率とは「営業利益に占める固定営業利益の割合」のことである。この固定営業利益とは「(新規および長期)固定顧客の貢献利益合計ー共通固定費」のことである。

させるためには、固定営業利益の向上は重要である。固定営業利益を向上させる方法は大きく以下の2つ考えられる。(143 頁)

- ①固定費補償が少なくてすむように固定費を削減する取り組み。
- ②必要な固定費を十分補償できるだけの安定的な長期固定収益を増やす取り組み。

①の取り組みは有効な面もあるが、短期的な固定費の削減によって長期固定収益を犠牲にする弊害も発生している。単なる無駄の排除では企業の安定的な成長にはつながらないのである。固定費の削減ではなく、固定費補償によって経営の安定化を求めることが重要である。その理由を彼らは「利益を生むためにはなんらかの固定費は不可欠であり、その固定費補償を確実にすることは、ひいては人材の定着化、ロイヤルティの向上を生み出し、新たな利益創出のチャンスも生み出す可能性を秘めているからである。」(145 頁)と述べている。

また「顧客の視点からビジネスをとらえ、サービス戦略を立てることには価値がある。」(145 頁)と彼らは述べている。そして顧客の課題へのアプローチの方法によって固定収益の量は変わってくる。「受身的な発想で顧客満足を満たすアプローチ」(145 頁)では、顧客の知識と理解の範囲内で見つけられる課題への解答とその価値によって決まる。対して「顧客が現在どのような顕在化した課題を抱え、また潜在的にどのような課題に今後、遭遇するのかを認識し、その対応を顧客へ提案する積極的な解決のアクション」(145 頁)という「積極的なアプローチ」(145 頁)では顧客の予想外価値の創出を可能とするため、それが予想以上だったら企業は価値に見合った費用を出すことをいとわない。そして彼らは以下のように述べている。

「顧客別のサービス戦略をつくり上げ、顧客と共有するのである。その遂行を個別のプロジェクトに定義し切り出し、プロジェクトごとにサービスを提供し、顧客と共有したゴールに向かってサービス活動を提供し続ける。この活動全体は顧客への価値提供プログラムであり、このプログラム活動を通して顧客との利益関係を深くし、さらなる長期固定収益の拡大を実現し、企業経営を安定させていく。この活動こそが、サービスのプログラムマネジメントであり、今後企業のサービスにおける長期固定収益の拡大を実現するために重要なマネジメント手法と考えられる。」(146 頁)

## 第2節 顧客関係性構築プログラム立案における戦略策定の視座

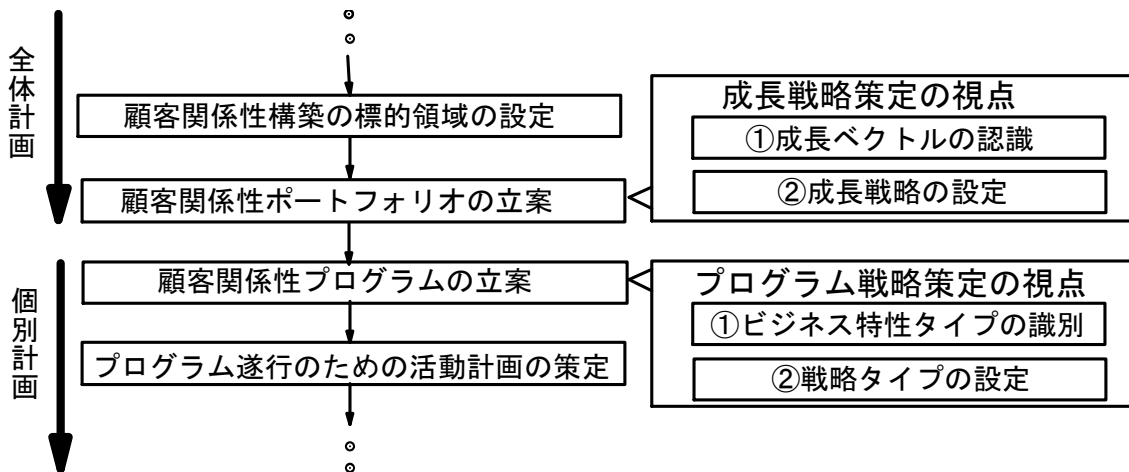
本節では、顧客関係性構築プログラム立案において必要となる固定収益マネジメント戦略策定に関する実践的フレームワークを示すとともに、その戦略策定の指針とプロセスについて解説している。第3章で述べたが、固定収益マネジメントの戦略策定プロセスの全体像は図表2-8のようになる。

著者は「戦略は一般的に、企業全体あるいは企業グループにおける全社戦略と事業レベルにおける事業戦略の2つのレベルに分けられる。」(175 頁)と述べ、そして顧客関係性構築計画の策定での全体計画で全社計画が策定され、個別計画で事業戦略が策定されるとい

う。そして、著者は以下のように述べている。

「固定収益マネジメントにおける全社戦略では『標的領域の設定』と『顧客関係性ポートフォリオの立案』が重要な論点となり、事業戦略は 1 つの標的領域についての『顧客関係性構築プログラムの立案』と『プログラム遂行のための活動計画の策定』の中で展開される。」(175 頁)

図表 3-1：関係性構築計画における固定収益マネジメント戦略策定の視点

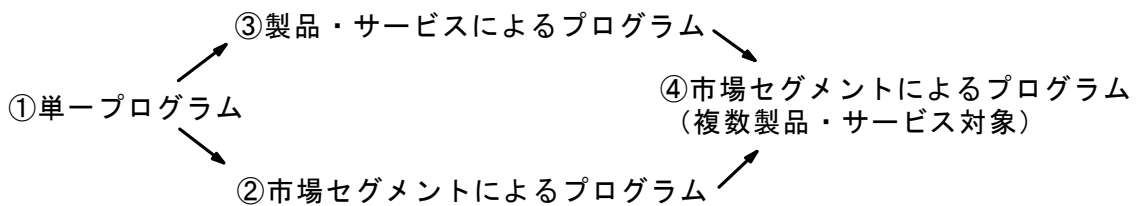


(出所)浅田ほか[2005]176 頁。

### 第1項 成長戦略の策定

まず、企業全体(グループ)での成長戦略を策定する。企業には成長戦略の面から、4つの発展ステージがある。それを簡単に示せば図表 3-2 のようになる。

図表 3-2：成長ベクトルと発展ステージ



(出所)浅田ほか[2005]177 頁を基に作成。

①は単一の製品・サービスを単一市場に提供し、②は単一の製品・サービスを複数の市場に提供、③は複数の製品・サービスを単一の市場に提供、④は複数の製品・サービスを複数の市場に提供するというものである。著者は「成長戦略の策定に先立ち、まず自社の発展ステージの識別を行い、それに基づく今後の成長ベクトルを定める必要がある。」(177 頁)と述べている。つまり、①から②へ向かうのであれば、製品・サービス群別にプログラ

ムを設定するということである。そして「各標的領域の戦略、すなわちプログラム戦略は、成長ベクトルに基づく成長ステージにより指針が異なる。」(178頁)と著者は述べている<sup>42</sup>。

## 第2項 プログラム戦略の策定

企業全体レベルでの発展ステージと成長戦略が明確になり、その中で各標的領域(プログラム)の位置づけを設定後、各標的領域の戦略、つまりプログラム戦略の策定を行う。「プログラム戦略策定とは、持続的な競争優位を築くためのビジネスモデルを設計すること」(181頁)であり、「ビジネスモデルを検討する場合、費用構造と収益構造を規定する変数を明確にすることが必要」(181頁)だと著者は述べている。

著者は、費用構造を規定するもっとも大きい要因が、「設備投資等を含むキャパシティコストの相対的大きさ」(181頁)であると考えている。つまりこれが事業領域のビジネス特性を分けるのである。

ビジネスタイプが明確になると、「重要視しなければならない事業基盤、そして大まかな固定費回収パターンが明らかになる。」(186頁)そこで次に競争戦略を策定する。それを踏まえ、価値創出のロジックに基づき自社固有のビジネスモデルを構築するのだが、価値創出モデルの中で、固定収益マネジメントにおいて特に重要なのは、顧客獲得・顧客固定化・顧客維持のマネジメントである。これらのマネジメントとそれを支える業務プロセスを設計するには「どのような価値を顧客に提案するか」を明確にし、顧客に対する価値提案の面から、戦略タイプの基本形が分類できる。様々な戦略タイプの考えがあるが、著者はTreacy and Wiersema[1995]の価値提案<sup>43</sup>をベースとし次の3つの戦略タイプを紹介している。(Treacy and Wiersema [1995],邦訳 187頁)

- ① オペレーショナルエクセレンス(業務卓越化): 品質、価格、利便性を含む総合力において、市場で最高の水準を保っている企業
- ② 製品リーダー(製品サービス革新): これまでなかった製品・サービス機能、著しく優れた製品・サービス品質の開発と提供に注力する企業
- ③ カスタマーインティマシー(顧客密着化): 市場ニーズではなく、特定顧客ニーズに答え、その顧客関係のなかからさまざまな価値を提供する企業

そして、浅田ほか[2005]は以下のように述べている。

「各事業領域でのビジネスモデル設計においては、どのタイプを狙うべきかを選択し、

---

<sup>42</sup>例えば、①から②へ向かうのであれば(「市場セグメンテーションによる市場展開戦略」(180頁)と著者は呼んでいる。①の段階で固定収益マネジメントを適切に行うことにより、顧客固定化が促進され、標的領域の安定性が高まり、利益性も高まっていく。そして、それによって得られたキャッシュフローを新しく開発しようとする市場セグメントの標的領域に投入し、その顧客獲得、顧客固定化を促進していくのである。

<sup>43</sup>これはトップ企業を目指すなら、①オペレーショナルエクセレンス、②製品リーダー、③カスタマーインティマシーという3つの戦略のうち1つを選択し実行しなければならないというものである。

価値の創出メカニズムの設計を行う。とくに、価値提案の戦略タイプにより、顧客固定化のためのアプローチが異なるため、鍵となる資産に対する投資と回収の考え方に違いが出る。」(浅田ほか[2005]187頁)

### 第3節 固定収益マネジメントに基づく管理会計手法

固定収益マネジメントのフレームワークに即した管理会計システムを実際に構築するさ  
いは、他にもいくつかの管理会計手法が必要だという(115頁)。本節では、固定収益マネジ  
メントを実施するうえで必要と考えられている以下の4つの管理会計手法について、浅田  
ほか[2005]、岡本[2000]などを基礎に解説していく。これによって、固定収益マネジ  
メントに即した管理会計システムを実際に構築するときに必要な知識を整理している。

- (1) ABC
- (2) プロジェクト別原価計算
- (3) 顧客採算性分析
- (4) バランス・スコアカード

#### (1) ABC

前節までに、顧客をセグメンテーションして、顧客セグメント(標的領域)単位でアプ  
ローチすることの重要性についても述べてきた。そして、その顧客に対するアプローチの最終  
的な目的は、利益の増大であるが、浅田ほか[2005]は、現在の多くの企業において、新規顧  
客獲得のために費やしている経営資源や、顧客セグメント別の利益性<sup>44</sup>など、顧客に関する  
最低限の損益情報すら把握できていないとし、顧客セグメントを定義して、顧客関係性構  
築活動に対する経営資源の利用度合いで費用を配分し、顧客別損益計算書を顧客別損益計  
算書を作成することの必要性を主張している(265頁)。

つまり、マーケティング、サービス提供、サービス開発というような間接的な活動の原  
価を適切に、顧客セグメントに配分する必要があるというのである。浅田ほか[2005]は、そ  
のためにはABC(活動基準原価計算)が有効であると述べている。

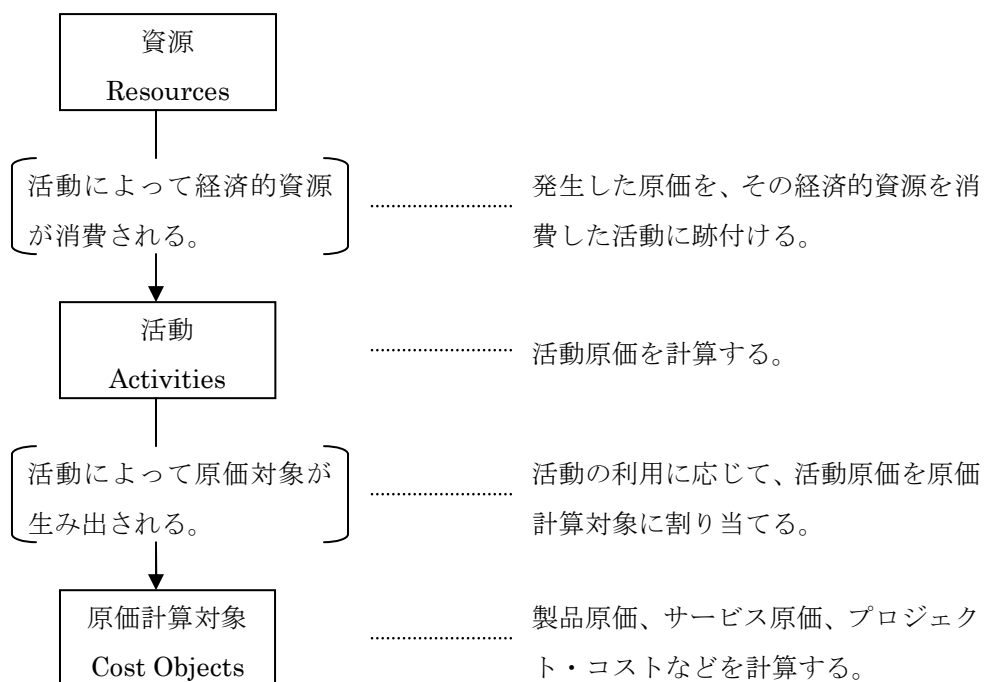
まずは、ABCについて岡本[2000]による定義を紹介する。岡本[2000]は以下のようにABC  
について以下のように説明している。またABCのモデルを図表3-3に示す。

「活動基準原価計算(activity-based costing:ABC)は、企業環境の激変により伝統的原価  
計算が陳腐化したため、近年アメリカで工夫された戦略的原価計算である。この原価計算  
の主目的は、戦略的プロダクト・ミックスを決定することであり、その計算方法は、まず  
原価(間接費)を、経済的資源を消費する活動(activity)へ跡付け、次いでその原価を、活動か  
ら生み出された原価計算対象(cost object,たとえば製品、顧客、サービス、販売チャンネル、  
プロジェクトなど)へ割り当てる計算を行う。」(岡本[2000]891頁)

---

<sup>44</sup> 採算性、収益性と同義である。

図表 3-3 : ABC のモデル



(出所)岡本清[2000]892 頁。

浅田ほか[2005]はこのように説明される ABC を固定収益マネジメントにおける顧客セグメント別損益計算書に適用できるというのである。以下、彼らの意見をもとに、適用の手順を紹介する(274-276 頁)。

まず、固定収益マネジメントとして損益を計算するためには、顧客をセグメンテーションした後、さらに、新規顧客、新規固定顧客、長期固定顧客という顧客属性に細分化する必要がある。次に収益を、顧客セグメント別、顧客族性別に集計し、それらに対し費用を集計する。そして費用を変動費、個別固定費、共通固定費に区分し、変動費は顧客セグメント、顧客属性に直接賦課する。個別固定費については、顧客属性に直接賦課<sup>45</sup>するか、活動単位で費用を集計<sup>46</sup>する。そのさい顧客属性との関係を明確にして活動を定義しておくこと、ABC を使って活動ドライバーによる顧客属性への割賦が容易になる。共通固定費は、経理活動のような活動の場合、その活動が直接、顧客に対してサービスを提供するわけではないので、活動をいったん集計し、顧客セグメント、顧客属性に対して売上高等の操業度等を基準として配賦計算を行う。それについては以下のような記述がある。

<sup>45</sup> 既存顧客以外の人に DM を送るのにかかった費用は、新規顧客の費用に負担させることができるという例がある(275 頁)。

<sup>46</sup> 予約受付など顧客属性に共通の活動の場合がこれに当たる。この場合、活動から顧客属性に活動ドライバーを使って割付する。なお、そのさい、正常あるいは許容可能な活動ドライバー値に基づく標準的活動単価(活動ドライバー1 単位当たりの活動原価)を事前に設定し、顧客属性には標準的活動単価×実際の活動ドライバーで割付すると、顧客属性に割賦されない未利用キャパシティ・コストが把握できる(275 頁)。

「次に共通固定費を配賦するが、共通固定費に属する経理活動のような活動の場合、活動が顧客に対して、直接的にサービスを提供していないので、その場合は、活動を内部的なサービスの提供プロセスとして集計(コストプール)し、そのプロセスから顧客セグメント、顧客属性に対して売上高等の操業度等を基準にして配賦計算を行う。」(275 頁)

そして、このように集計された、収益、費用を顧客セグメント、顧客属性に区分することで、顧客セグメントの固定収益化の進行具合、顧客属性の利益性の判断などが可能になるのである。

## (2) プロジェクト別原価計算

浅田ほか[2005]は、利益性向上のためのプロジェクトへの適切な資源投入をするためには、プロジェクトに要した原価とその成果を明確化することの必要性を述べたうえで、通常のプロジェクト別原価計算と、固定収益マネジメントにおけるプロジェクト別原価計算について以下のように説明している。

「プロジェクト別原価計算は、本来は期間損益の概念ではなく、プロジェクトの開始から終了までの期間を対象として、キャッシュフローを集計し、プロジェクトから得られるキャッシュフローと支出されるキャッシュフローとを対比する多期間モデルである。しかし、プロジェクトは長期間にわたることも少なくないので、固定収益マネジメントでは、プロジェクトを会計期間(年・半期・月等)で区切り、かつキャッシュフローではなく、損益に変換して、顧客セグメント、顧客属性で集計することとした。

固定収益マネジメントにおけるプロジェクト別原価計算では、プロジェクトに直接賦課できる原価は、部門(組織)とは別にプロジェクト単位で集計する。プロジェクト単位で集計する費用は、外部に支払った費用だけでなく、使用した設備の減価償却費やプロジェクトに対して提供された内部サービスの費用も含まれる。プロジェクト別に集計された費用は、プロジェクトから顧客セグメント、そして変動顧客、新規固定顧客、長期固定顧客等の顧客属性に負担させることになるが、その際の負担基準として、直接賦課あるいは ABC の考えを取り入れ、そのプロジェクトの貢献度等のドライバーを基準として、顧客属性に割り付けして、収益との関係を明らかにする。」(281-282 頁)

## (3) 顧客採算性分析

ABC やプロジェクト別原価計算で得た情報も分析をして利益につなげなければ意味がない。浅田ほか[2005]は、以下のいくつかの分析方法<sup>47</sup>によって優良顧客を把握し、その優良顧客との取引の拡大に注力する必要があると述べている。

---

<sup>47</sup> 浅田ほか[2005]は、「新規顧客の獲得理由分析、ダイレクトメール等のプロモーションに対する反応分析、購入パターン分析、顧客の価格感度分析、購入時期分析、顧客支払方法分析、購入場所・売り場分析、購入順序分析、クロスセリング分析等」(288 頁)も、その他の分析方法としてあるとしている。

#### ① 顧客セグメント別利益性分析・顧客生涯価値分析

顧客セグメント別に利益性を分析することの有用性は、既に説明をしてきたが、浅田ほか[2005]は、さらにそれを基礎にして顧客の生涯価値を計算することの必要性を論じている(284頁)。つまり、顧客との取引関係は1年間という短期間で判断するのではなく、長期的な視点で把握すべきだという必要があるというのである。これは、顧客セグメント別の利益性分析は、一定期間の顧客との取引実績をあらわしているに過ぎず、当該顧客から将来獲得されるであろう潜在的な利益は把握できないからである。

#### ② レベニュードライバー分析

レベニュードライバーとは、「レベニュー(収益)に影響を与える要因」(286頁)である。たとえば、広告の回数、ポイントカードの発行枚数などがこれにあたるという。つまりこれは「収益に対する先行指標」(286頁)である。

そして浅田ほか[2005]は以下のように述べている。

「収益は顧客への製品の販売やサービスの提供を通じて得られるものであり、単純化すると、収益は販売(提供)価格と販売(提供)数量の乗数で計算される。すなわち、レベニュードライバーは、販売価格に影響するものと販売数量に影響するものに大別されることになる。また、販売価格と販売数量の設定は、顧客セグメントにより異なるので、レベニュードライバーは、顧客セグメント別に販売価格に影響するドライバー、販売数量に影響するドライバーに分けることができる。これらのレベニュードライバーの実績値を目標値、基準値と対比することにより、問題点を明らかにして、収益増大に結びつけることができる。」(287頁)

#### ③ 固定収益分析

浅田ほか[2005]は、固定収益マネジメントを実施するさいの最大の障害となるのは、固定収益の把握方法であるとし、以下のように述べている。

「理論的には固定収益とは、一定期間において取引の継続性の高い顧客から得られる収益と定義しているが、いかにして属性、行動、動機等から継続性の高い顧客を識別し、そしてその顧客から得られる収益をどのように把握するかという問題が生じる。単に来店頻度だけにより、取引の継続性の高い顧客と定義しても、1回当たりの購入額が少ないと、ロイヤルティの高い固定顧客とは限りない。そのような顧客は、単に自宅の近くには店が1件しかないため来店しているだけで、より近くに店ができるとそちらに移ってしまう可能性がある。来店頻度、購入額、会社や自宅からの距離、最初の利用日、利用したサービス等の属性と、すでに説明した顧客別利益分析を合わせて、利益性が高く、かつ継続的利用のある顧客、すなわちロイヤル顧客を定義し、そしてそのロイヤル顧客から得られる収益を固定収益として把握する必要がある。」(287-288頁)

#### (4) バランス・スコアカード



バランス・スコアカードは、1992年に、ロバート・キャプラン(Robert S. Kaplan)教授と、コンサルティング会社のデビット・ノートン(David P. Norton)氏の論文で発表されたものである。バランス・スコアカードは「財務的視点」「顧客の視点」「社内ビジネス・プロセスの視点」「学習と成長の視点」(Kaplan[1996],邦訳 29頁)という4つの視点から企業の業績を見ることで評価することができるものである。なお、視点は必ずしも4つである必要はない。それについてKaplanは以下のように述べている。

「バランス・スコアカードの4つの視点は、多くの企業に通用するものであることがわかった。ただし、この4つの視点は、一種の雛形であって、これがすべてに通じるものと考えべきでない。この4つの視点がすべての場合に必要にして十分なものであるという数学的理論があるわけではない。これまでの経験からすると、視点が4つ以下の企業を見たことがないが、企業の環境やビジネス・ユニットの戦略によっては、もう数個の視点を追加することもある。バランス・スコアカードは、株主や顧客の利益を認識し組み込んでいるが、それ以外の利害関係者、例えば、従業員、サプライヤー、地域社会の利益を具体的に組み込んでいない。従業員の視点は、実質的には学習と成長の視点に組み込まれていることになる。同様に、仮に強固なサプライヤーとの関係が、現状打破的な顧客ないしは財務的業績評価指標を向上させる戦略の一部とするならば、サプライヤーの関係を評価するための業績評価指標は、社内ビジネス・プロセスの視点に組み込まれるべきである。しかし、すべての利害関係者が自動的にバランス・スコアカードに組み込まれる資格を持っているとは思われない。バランス・スコアカードの成果やパフォーマンス・ドライバーは、企業にとって競争優位や現状を打破するようなことを測定し評価すべきである」(61頁)

しかし、バランス・スコアカードの本質は、複数の視点に分類することではなく、業績評価基準間の因果関係であり、そのバランスをとることである。そして、その因果関係を定義するのに役立つのが戦略マップであり、Kaplan[2001]によれば、戦略マップとは以下のようなものである。

「戦略マップとは、株主、顧客、ビジネス・プロセスおよびコンピタンス間の関係を具体的に述べることで、戦略を定義する論理的な構造である。戦略マップは、組織体の戦略と直結したバランス・スコアカードを作成するための基礎を提供する。」(Kaplan[2001], 邦訳 98頁)

固定収益マネジメントにおいて、固定収益を増加させるにはプロジェクトによって、新規顧客の獲得、新規固定顧客の獲得、長期固定顧客の獲得といった取り組みをしなければならぬことは前に説明したとおりである。しかし、プロジェクトはそれぞれ個別に動く可能性があることを浅田ほか[2005]は示唆している(292頁)。また、浅田ほか[2005]は、従業員の人事施策が顧客への価値に、それはまた顧客の利用行動へつながることを事例により示し、固定収益を生むのは単純に「顧客ロイヤルティや顧客満足といった『点』」(324頁)

ではなく、「因果連鎖という『線』」(324 頁)で見なければならないことを主張している<sup>48</sup>。

そこで、「プロジェクトの目的整合性を確保し、プログラムとして統合化するマネジメントシステム」「従業員に対して、方向性(夢)や目標を与える戦略展開手法」(292-293 頁)としてバランス・スコアカードが活用される必要性を述べている(324 頁)。

## 第4節 キャパシティ・マネジメント

### 第1項 キャパシティ・マネジメントの必要性

浅田ほか[2005]は、固定収益マネジメントの目的である顧客関係性構築を継続的に進めるためには、固定費の補償が必要であるとして、キャパシティ<sup>49</sup>・マネジメントについて考察している(329-346 頁)。本節では、固定収益の獲得を前提とした、キャパシティ・マネジメントの2つのプロセスであるキャパシティの設計および活用<sup>50</sup>、そして未利用キャパシティの発生要因について彼らの考察を説明していく。

### 第2項 キャパシティの設計

固定収益マネジメントにおいて、まず行われるべきことはセグメンテーションであることは既に述べたが、ターゲット顧客が誰かによって、必要なキャパシティや投入資源の大半が決まってしまうと考えられている。よって、キャパシティの考慮なしでターゲット顧客の絞込みを行うと、製品・サービスの提供段階で固定費の補償ができなくなる可能性が出てくる。また補償ができなくなることをおそれて、不用意にキャパシティや投入資源を削減すると、顧客の期待に応えることが出来ず、固定収益の低下につながる可能性がある。以上より、顧客の絞込みは慎重に行う必要があると考えられている(331 頁)。

浅田ほか[2005]によると、キャパシティ・マネジメントの視点からの顧客の絞込みは「需要変動の視点」(331 頁)、「資源利用の視点」(331 頁)という二つの視点から行われる必要があるという。

需要変動の大きい顧客をターゲットとすると、多くの未利用キャパシティが発生する。しかし、それをおそれ、キャパシティや投入資源の削減を行うと、いざ需要が多いときに製品・サービスを提供できず<sup>51</sup>、顧客はその製品・サービスを利用しなくなってしまう可能性がある。つまり固定収益の獲得に負の影響を与えることになるのである。よって、顧客

---

<sup>48</sup> 彼らによれば、従業員を含めた包括的な因果連鎖を検討した研究は、世界的にも数が少なく、日本の会計領域における研究では初めてのものであるという(324 頁)。

<sup>49</sup> 浅田ほか[2005]はキャパシティ・コスト(capacity cost;経営能力費)について Horngren などが用いている「品質などの製品・サービスの属性を保ちつつ、必要な量の生産やサービス提供を可能にする固定費」(Horngren et al.[1999],邦訳 61 頁)という定義を用いている。

<sup>50</sup> 浅田ほか[2005]は「キャパシティ・マネジメントは、『どれくらいキャパシティが必要で、そのキャパシティを得るために資源はどれくらい必要か?』を考えるキャパシティの設計プロセスと、『計画に基づいて投入された資源およびそれから得られるキャパシティをいかに有効に活用するか?』を考えるキャパシティの活用プロセスの2つのプロセスから成り立つ」(329 頁)と述べている。

<sup>51</sup> 同様に、待ち時間を増やしてしまうことで、固定収益の獲得に負の影響を与えうることを浅田ほか[2005]は述べている。

の絞込みのさい、需要の変動に注意する必要がある。以上が需要変動の視点<sup>52</sup>からの顧客の絞込みである。

次に、資源利用の視点である。これは「単位あたりの資源からどれだけのキャパシティを得るかを考える視点」(332 頁)である。固定費の補償を考えれば、単位当たりの資源からできるだけ多くのキャパシティを得て、資源投入量を減らし、キャパシティ・コストを少なくしたほうがいいと思われるが、単位当たり資源から過剰にキャパシティを得ようとすると、提供する製品・サービスの品質低下や、欠陥、苦情を招くおそれがある。したがって、ターゲットとする顧客のニーズを考慮し、そのような事態を起こさないようにする必要があるのである(332 頁)。

### 第3項 キャパシティの活用と未利用キャパシティ

本項ではキャパシティの活用について述べることになるのだが、浅田ほか[2005]は、キャパシティの活用を考えるうえで、未利用キャパシティに注目している。未利用キャパシティの発生は固定費の補償を阻害するので、この未利用キャパシティの低減を考える必要があるというのである(337 頁)。本項では、未利用キャパシティの発生原因としてあげられている「内部要因」と「外部要因」について、それぞれ焦点をあてて低減の方法について彼らの意見を解説していく。

#### (1) 内部要因

浅田ほか[2005]は内部要因として、第一に「業務的処理能力の格差」(337 頁)をあげているが、ほかにも要因はさまざま考えられると述べた上で、このような内部要因によって発生した未利用キャパシティとそのコストの低減についての考えを述べている(337-340)。

まず、浅田ほか[2005]は未利用キャパシティのコストの計算に ABC を用いることを前提として、ここでは未利用キャパシティ・コストが資源と活動の 2 つのレベルで測定されると述べている(337 頁)。ここで、資源レベルの未利用キャパシティ・コストとは「活動に転換することができなかったキャパシティのコスト」(337 頁)、活動レベルの未利用キャパシティ・コストとは、「製品・サービスに転換することができなかったキャパシティのコスト」(337-338 頁)である。

次に、2 つのレベルで測定された未利用キャパシティ・コストの低減方法であるが、内部要因が業務的処理能力の格差ならば、それを低減させることで未利用キャパシティ・コストも低減できると、浅田ほか[2005]は以下のような例を用いて述べている。(338-339 頁)

「たとえば、活動 X を遂行するのに A と B という 2 つの資源が必要であるとし、A という資源の活動遂行可能量を 1 日 60 回、そして B という資源の活動遂行可能量を 1 日 50 回

---

<sup>52</sup> なお、需要変動による未利用キャパシティの発生を抑えるためには、変動の小さい顧客を見つけることが必要であるが、繁忙期の製品・サービスの魅力が高く、それによる収益で未利用キャパシティ・コストを補償できるなら、変動の大きい顧客を選ぶことが有利な場合もある(333-334 頁)。

とした場合、B という資源がボトルネックとなり、活動は 50 回しか実施できず、A という資源に 1 日 10 回分の未利用キャパシティが生まれるというようなことである。

このような資源間の活動処理能力の差から生まれる未利用キャパシティを低減するには、ボトルネック資源の活動処理能力を高めるか、ボトルネック資源の投入量を増やすという方法が考えられるであろう。

次に、活動レベルの業務処理能力の格差による未利用キャパシティ・コストに移ろう。これは、資源間の活動処理能力格差と同様に、サービス Y を遂行するのに C と D という 2 つの活動が必要であると、C という活動のサービス遂行可能量を 1 日 60 回、そして D という活動のサービス遂行可能量を 1 日 50 回とした場合、B という活動がボトルネックとなり、サービスは 50 回しか提供できず、C という活動に 1 日にサービス 10 回分の未利用キャパシティが生まれるというような例である。

このような活動間の活動処理能力の格差から生まれる未利用キャパシティを削減するには、ボトルネック活動のサービス処理能力を高めるか、ボトルネック活動のための資源投入量を増やすという方法が考えられる」

業務処理能力の格差による未利用キャパシティ・コストの低減については上記のとおりであるが、浅田ほか[2005]はその他の内部要因についても、レントゲン技師の例<sup>53</sup>を用いて説明している。

## (2) 外部要因

外部要因による未利用キャパシティは、持っているキャパシティに対して、需要が少ない場合に発生し、対処法は需要を喚起することだという(341 頁)。需要喚起の方法には様々あるが、浅田ほか[2005]は Dolan and Simon[1996]の考えから、価格政策、ひいては価格を下げることももっとも効果があると述べている(341 頁)。ただし、安易な値下げは、以下のような問題を起こし、固定収益の獲得に対して負の影響を及ぼす可能性があるので、慎重に行う必要がある(341 頁)。

- ① 利益性が著しく下がる可能性がある
- ② 価格に敏感な顧客ばかり引き付ける危険性がある
- ③ 製品・サービスのブランド価値を下げる危険性がある<sup>54</sup>

さらに、需要の側面からキャパシティの活用を考えるさい、未利用キャパシティの問題

---

<sup>53</sup> これは、レントゲン医師を 1 日 8 時間雇わなければならない状況において、放射線の影響で検査活動業務に 1 日 4 時間しか携われないという場合、差し引きの 4 時間が資源レベルの未利用のキャパシティ・コストになってしまうというものである。そして、これを低減させるためには、レントゲン技師が別の活動を行えるようにしたり、常勤からパートに変えるという固定費の変動費化があるという(339-340 頁)

<sup>54</sup> これは、値下げによって、ターゲットとしていない顧客を引き付けてしまうことで、それによりブランド価値が下がり、本来のターゲット顧客が逃げてしまうという問題である(343 頁)。

だけでなく、「需要がキャパシティを超過してしまった場合の問題」(343 頁)を考える必要性について浅田ほか[2005]は述べている(343-344 頁)。需要がキャパシティを超えるということは、製品・サービスを購入できない顧客が出ることを意味している。そしてその顧客は、取引をしなくなる可能性があり、固定収益の獲得のさいの問題となる。これを解決するには、予約システムや、イールド・マネジメント<sup>55</sup>という手法を用いたりする方法がある。

## 第5節 ホテルへの適用事例

### 第1項 ホテル業への適用の背景

浅田ほか[2005]は、固定収益マネジメントを A ホテルというホテル業へ適用し、固定収益マネジメントの一連の流れを紹介している。

まず、ホテル業に適用したのは固定収益マネジメントに適しているからだという。その理由として浅田ほか[2005]は以下の 4 つをあげている。(347-348 頁)

① ホテル業は典型的な固定費型産業である。

ホテルでは、操業度の増減にかかわらず、一定の固定費が発生する。そして、これはサービスの設計局面において管理されるべきキャパシティ・コストであり、運営局面ではコストの削減よりも収益の増加に着目する必要がある。

② ホテル業では、安定的な収益の確保が定期的な固定費の支出の裏づけとなる。

ホテル業では、一般的に顧客の離脱を防ぐため、施設の修繕などを行う必要がある。大規模な修繕に要する長期的な資金を準備するには、安定的な収益を確保する必要がある。つまり、安定的な顧客を確保する必要がある。

③ 取引継続意向が高い顧客は、高くない顧客よりも利益性が良い。

これは、鈴木・佐々木[2004]の実証研究によって明らかにされている。この利益性は当該顧客の単価の高さと紹介顧客からもたらされるものであり、この点からも固定収益は重要であるといえる。

---

<sup>55</sup> イールド・マネジメントについて Lovelock[1999]は以下のように述べている。

「サービス組織はますます『供給能力 1 単位当りの平均収入額』に注目するようになっていく。これを『イールド』と呼ぶ。イールドを最大化することで収益性を向上できる。これに関わる方策を、集合的に『イールド・マネジメント』と呼んでいる。イールド・マネジメントは、航空会社、ホテル、レンタカーなど供給能力が制約されているサービスで幅広く用いられている。このようなサービスでは、供給能力そのものを動かすことは大きな費用がかかるが(たとえば、ホテルで部屋数を増やすことは簡単にはできない)、すでにある供給能力 1 単位を追加販売するのは、比較的 low コストですむ。この種のサービスを提供するサービス組織にとっては、数学的モデルに基づき定式化されたイールド・マネジメント・プログラムは非常に有用である。このプログラムは、他にも、需要レベルが変動する場合、価格弾力性により市場を分割できる場合、サービスの予約や事前販売が可能な場合、にも有用である。」(Lovelock[1999], 邦訳 360-361 頁)

つまり、それらのサービス組織は、究極的な目標としてサービス 1 単位あたりの収入額を上げればよいのである。

- ④ 多くのホテルでは顧客に関する情報の収集および顧客の囲い込みを目的としてカードを発行している。

継続的な取引意向のある顧客の多くはカードを発行してたり、ホテル側で宿帳を作成したりしているので、顧客情報の収集が容易であり、固定収益の把握が容易であるといえる。

## 第2項 ホテル業への適用例

A ホテルは大都市にある典型的ホテルであり、このホテルは、客室部門、飲料部門、宴会部門<sup>56</sup>の3つからなる。以下で浅田ほか[2005]が分析の対象としているのは客室部門である。A ホテルでは、客室部門における業績評価のための主たる指標として RevPAR(Revenue per available rooms)<sup>57</sup>というものを採用してきた。これまで A 社は RevPAR の構成要素である稼働率および販売単価について、詳細な分析を行ってきたが、顧客別の分析は行ってこなかった。また、固定費の削減に対しても努力はしてきたが、顧客の特性という視点からの取り組みは行われていなかった。

以上が A ホテルの概要であるが、浅田ほか[2005]によると、A ホテルへの固定収益マネジメントの適用は以下の手順で行われたという(350 頁)。ここでは、各手順で何が行われたかを、説明していく(350-360 頁)。なお、これは 2.3.2 であげた顧客関係性構築計画の全体計画の部分にあたると思われる。

- (1) 顧客セグメントの設定
- (2) 顧客の属性の決定
- (3) 顧客セグメント別の損益計算書の作成
- (4) 顧客関係性構築ポートフォリオの作成・分析

### (1) 顧客セグメント<sup>58</sup>の設定

A ホテルがまず行ったことは、同社の製品・サービス群と市場から顧客セグメントを設定したことである。図表 3-4 は A ホテルにおける製品市場セグメントを示したものである。

---

<sup>56</sup> 客室部門の売上高は、顧客の宿泊や一定時間の使用によって、飲料部門の売上高は、ホテル内の飲食施設から、宴会部門の売上高は、ホテル内の多目的ホールの使用から生ずるものである(349 頁)。

<sup>57</sup> 「RevPAR=客室部門の売上高÷販売可能な客室数」である(349 頁)。また、これは稼働率(実際に販売された客室数÷販売可能数)と販売客室当たりの平均販売単価(客室部門の売上高÷実際に販売された客室数)との積でもあらわせる(349 頁)。

<sup>58</sup> ここで用いている顧客セグメントとは標的領域と同意である(350 頁)。

図表 3-4：製品市場セグメント

		製品・サービス				
		客室	料飲	宴会		
顧客セグメント	恋人		個人祝賀会等		個人	市場
	女性友人同士					
	ビジネスマン	ファミリー				
顧客セグメント	ツアー客	接待		法人		
	契約法人 (近隣)					
	契約法人 (出張)					
	法人宴会					

(出所)浅田ほか[2005]351 頁を基に作成。

製品・サービス群は前述した 3 つであり、市場は個人と法人<sup>59</sup>である。つまり  $3 \times 2 = 6$  の顧客セグメントができるのであるが、この図からもわかるように、単一の顧客セグメントでも性格の異なる顧客が存在する。サブの顧客セグメント別に分析することで有用な情報が得られるという期待から、本分析は顧客セグメントの分析のみではなく、サブの顧客セグメント別にも分析が行われた。

## (2) 顧客の属性の決定

浅田ほか[2005]では、このうち「法人・客室」のセグメントを対象として分析を行っている。次に行うことは、その顧客セグメントに属する顧客を変動顧客、新規固定顧客、長期固定顧客に分けることである。A ホテルでは会員カードを使い、一期間にどの程度利用されたかということ調べ、この分類を行っている。そしてそれらに収益を対応させている。なお、会員カードを持っていない顧客による収益は継続的な取引意向が低いとみなし、変動収益となる。

## (3) 顧客セグメント別の損益計算書の作成

顧客属性の確定後、A ホテルで行われたのは、顧客セグメント別損益計算書の作成である。図表 3-5 は前述した「法人・客室」の顧客セグメントの損益計算書であり、ここからいくつかのことを A ホテルは読み取ることに成功した。

<sup>59</sup> なお、浅田ほか[2005]では婚礼という顧客セグメントも用意されているが、同一の顧客が継続的に使用するケースは考えにくいという理由から分析の対象外となっている(352 頁)。

図表 3-5：法人顧客の損益計算書

顧客属性		新規顧客	新規固定顧客	長期固定顧客	配賦不能費	合計
売上		114,402	140,353	91,620		346,375
変動費	代理店手数料	4,448	2,961	1,833		9,242
	リネン費	515	632	412		1,559
	ランドリーおよび ドライクリーニング	2,288	2,807	1,832		6,928
	客室用消耗品費	2,059	2,526	1,649		6,235
	食材原価	2,118	2,897	2,271		7,286
	その他	4,234	3,123	878		8,235
	限界利益	98,740	125,407	82,744		306,891
個別固定費	33,346	34,328	12,329		80,003	
貢献利益	65,394	91,079	70,415		226,888	
共通固定費				198,245	198,245	
営業利益					28,643	
限界利益率	86.3%	89.4%	90.3%		88.6%	
貢献利益率	57.2%	64.9%	76.9%		65.5%	

(出所)浅田ほか[2005]354 頁を基に作成。

顧客セグメント別損益計算書から読み取れたことは以下の 3 点である。

#### ① 顧客セグメント別の利益性

損益計算書から、利益性を示す各顧客属性の限界利益率、貢献利益率を計算すると、どちらも顧客関係性が進むことで、利益率が増加することがわかった。A ホテルがこのような結果が出た原因として考えたのは、代理店手数料の額と個別固定費の額が顧客関係性の進行によって減少することである。具体的に言えば、初めての顧客は代理店を通じてホテルの予約を行うが、得意客になるにつれ、ホテルに直接連絡して予約をとる傾向が強まるので代理店手数料の額が下がり、限界利益率が上昇する。そして、個別固定費は、新規顧客のうちは入れ替わりが激しいので広告費や販売促進費が余計にかかってしまうので高くなるが、顧客関係性が進めば、その顧客に対して何をすべきかわかっているため、効率が良くなる。これらのことが顧客関係性が進むにつれ変動費や個別固定費を減少させ、利益性を高めるのである。

#### ② 固定営業利益の算定

固定営業利益は固定顧客の貢献利益(70,415 千円+91,079 千円=161,494 千円)から共通固定費(198,245 千円)をひいたものであり、固定営業利益はマイナスになる(161,494 千円-198,245 千円=-36,751 千円)。すなわち、A ホテルでは固定貢献利益で固定費をまかなえていないのである。

#### ③ 顧客関係性構築プロセスにおける位置づけ

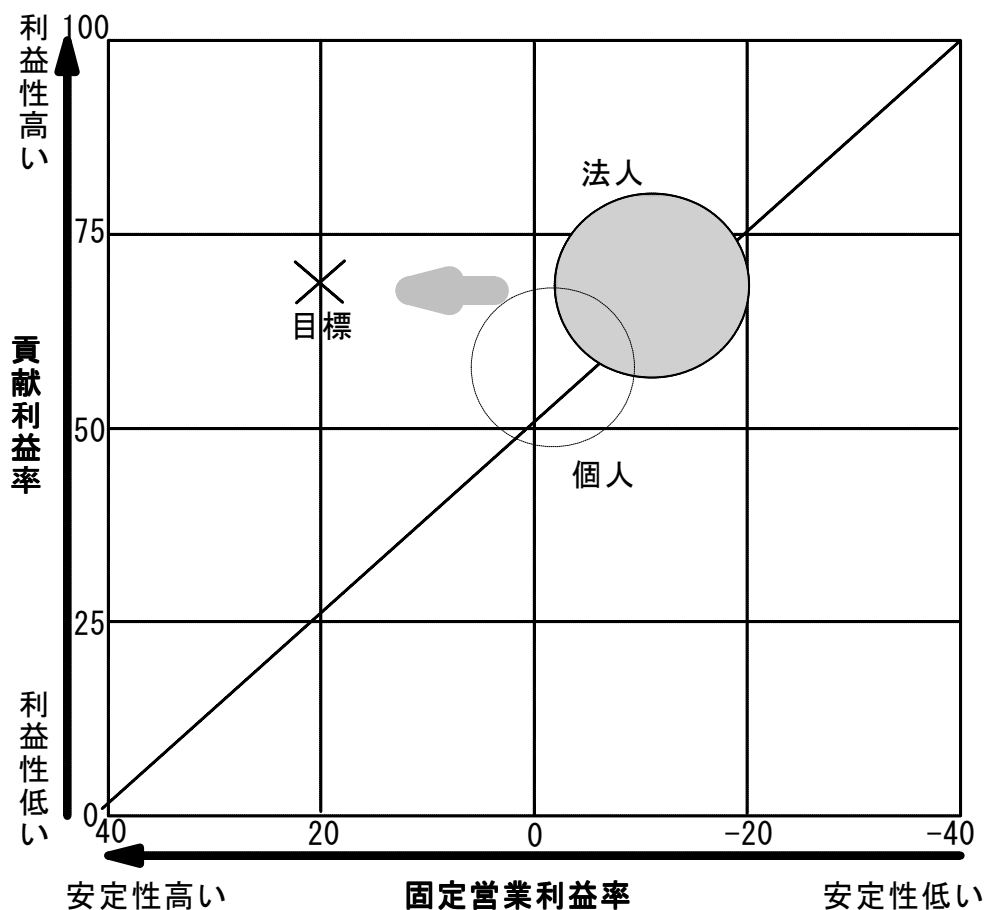
そして、損益計算書から 30 頁で紹介している「顧客関係性構築の発展段階」(88 頁)を評価すると、3 段階目の「新規顧客の新規固定顧客化」の段階にあたることがわかった。

#### (4) 顧客関係性構築ポートフォリオの作成・分析



次にAホテルは損益計算書をもとに顧客関係性ポートフォリオを作成し、分析を行った。顧客関係性構築ポートフォリオ分析図は「利益の成長性もしくは利益性」と「安全性もしくは安定性」の2軸から描かれることは前述したが、Aホテルは利益性として貢献利益率、安定性として固定営業利益率を用い、顧客関係性構築ポートフォリオを描いた。それが図表3-6である。

図表 3-6 : Aホテルの顧客関係性構築ポートフォリオ分析図



(出所)浅田ほか[2005]357 頁に加筆。

ポートフォリオの円は、灰色が法人であり、点線が個人である。それぞれの円の大きさは売上高の大きさを表している。このように、法人顧客と個人顧客という2つの顧客セグメントを同一の図表上で示すことで、「両者のバランスおよびその特徴と課題を明らかにすること」(357 頁)ができたと浅田ほか[2005]は述べている。そしてAホテルではAホテルの売上高の多くを占める法人顧客は、貢献利益率は個人顧客よりも高いが、固定営業利益率において劣っていることがわかった。よって、当面は貢献利益率の向上よりも、固定営業利益率を高めるという目標が立てられた(357 頁)。

(5) Aホテルの事例からわかったこと

浅田ほか[2005]は前記の(1)~(4)を通じ、以下の三点が明らかにされたと述べている。(358 頁)

- ・ 法人客から得られる固定貢献利益で共通固定費を補償できていない。よって固定費の一部は入れ替わりの激しい新規顧客からの利益で補償されており、収益基盤は比較的弱い。
- ・ A ホテルの現状は、新規顧客の新規固定顧客化の段階であり、今後の目標は固定顧客の比率を増やすことである。
- ・ 顧客関係性構築ポートフォリオ分析図から、法人顧客は個人顧客よりも売上高が大きく、A 社においては重要性は高いといえる。しかし、法人顧客は利益性では個人顧客よりも高いが、安定性では劣ることが明らかになった。安定性をどのように高めていくかが今後の課題となる。

以上の3点は一連の手続きによって明らかにされたが、浅田ほか[2005]は法人顧客というセグメントの中には、行動様式も収益規模も異なる複数の顧客セグメントが含まれていて、それぞれに対して起こすべきアクションは異なると考えている(358頁)。そこで、顧客セグメント中のサブ顧客セグメント別の状況を明らかにする必要があるのである。

#### (6) サブの顧客セグメント別損益計算書の作成

A ホテルでは、そのような課題に基づき、サブの顧客セグメント別に損益計算書を作成した。そして、そのうち出張のために宿泊した契約法人の損益計算書から、彼らに対する売上高はもっとも比率が高く、重要性が高い顧客セグメントであることがわかった。しかし、限界利益は長期固定顧客からの割合を測ってみると、その値は相対的に低く、新規顧客の固定化がされていないという課題が浮かんできたのである。実際、A ホテルは、新規顧客の開拓や長期固定顧客の維持に重点を置いてきていて、新規顧客の固定化にはあまり目を向けていなかったという現状があった。そこでA ホテルは、新規固定顧客を維持するためのプロジェクトを開始することを決定したのである(359-360頁)。

### 第3項 残された課題

本事例を通じて、浅田ほか[2005]は以下の3点の課題が明らかになったという。そしてこれらは、今後解決すべき課題であるという(360頁)。

#### (1) 固定費配賦の精緻化

A ホテルの事例では、すべての固定費を顧客セグメント別に配賦しているのだが、多くの固定費は床面積や宿泊顧客数などの基準で配賦せざるを得なかった。また顧客セグメント別に配賦された固定費も、販売費や広告宣伝費など、個別固定費として跡づけ可能な費用もあったが、販促活動に要した人件費など、共通固定費に含まれている個別固定費もまだ存在する。このような課題の解決策として、浅田ほか[2005]はABCの導入をあげている。

#### (2) 複数部門を含めた固定収益マネジメント

本分析では、宿泊部門のみを対象として固定収益マネジメントを行ったが、A ホテルの顧客は宿泊のみではなく、飲料部門、宴会部門も利用する。そこですべての部門を包含した

顧客セグメント別損益計算書を作成しなければならない。しかし、そこには顧客の属性の分類の基準の問題が存在する。つまり、各部門で基準がことなるのである。そこで、浅田ほか[2005]は「全体的な固定収益マネジメントを行う際には、既存の顧客の分類基準を見直し、すべての部門で共通して適用可能な分類基準を新たに設ける必要がある」(361頁)と述べている。

### (3) 非財務的尺度の活用

顧客の安定化に向けたプロジェクトは、長期間にわたるので短期的な財務的成果として現れにくい。そこで、バランス・スコアカードなど管理手法を導入する必要がある。

本節では、Aホテルでの事例を通じて、固定収益マネジメントの一連の流れを紹介した。結果、Aホテルでは、新規顧客の固定化をする必要があるという経営上の課題が浮かび上がったが、その後の結果は不明であるため、固定収益マネジメントが有用であったかどうかは定かではない。

## 第6節 本章のまとめ

本章では、前章で紹介した固定収益マネジメントを適用するさい、注意すべきことなどについて説明を加えた。第1節ではサービス戦略と顧客関係性構築プログラムについて述べ、また、第2節では固定収益マネジメントに必要な管理会計手法を紹介し、第3節ではキャパシティ・マネジメントのことについて説明をした。そして最後に実際に固定収益マネジメントを適用したホテルの事例を紹介した。

## 第4章 考察

### 第1節 固定収益マネジメントと既存研究の関係

彼らの論文などから、彼らは固定収益マネジメントを全く新たな考えであると主張していることが伺える。鈴木・佐々木[2007]でも以下のように述べている。

「このように、本稿で提唱した測定・評価の枠組みは、かなりユニークなものである。そのため、この研究を進める中で、伝統的な管理会計技法との適合性を検討する必要がある。」(鈴木・佐々木[2007]9頁)

しかし、本研究で固定収益マネジメント論を整理することで、その考えは必ずしもユニークではないというように考えられた。つまり、固定収益マネジメント論は完全に彼らのオリジナルのものではなく、既存の考えに基づいて開発されたのではないかということである。

まず、サービス・プロフィット・チェーンとの関係が考えられる。第1章で説明したように、サービス・プロフィット・チェーンによって従業員満足が売り上げの伸びや収益性につながる。固定収益マネジメント論は、第2章で述べたとおり、顧客関係性の高い顧客、つまり固定顧客が収益獲得や利益性向上をもたらすという前提のもと行われている。この前提はサービス・プロフィット・チェーンにおける「顧客関係性→売り上げの伸び、収益性」と同義のものである。彼らは、既存研究としてサービス・プロフィット・チェーンについて言及せずに、これを当然の前提とし、顧客関係性をマネジメントする会計技法として固定収益マネジメントを提唱している。

また、固定収益マネジメント論で用いられているセグメント別損益計算書は各セグメント、各顧客属性に個別固定費を認識していることから、理論的には貢献利益法と位置づけられる。つまり既存の貢献利益法を顧客セグメントだけでなく、顧客属性にも用いているのである。これにより、顧客セグメントはもちろん顧客属性が固定費回収および利益獲得にどれだけ貢献するか計算できる。セグメント別損益計算書の部分で紹介した固定営業利益は固定顧客が利益獲得にどの程度貢献したのかということかということを表している。

ここで貢献利益法の説明を岡本[2000]をもとにしておこう。貢献利益法は直接原価計算によるセグメント損益計算書が進化したものである。直接原価計算の初期では、「固定費はまったくの管理不能費であるという考え方が支配的」(岡本[2000]550頁)であり、各セグメントごとに売上高から変動費を引いたものを貢献利益として算出するものであった。しかし、セグメント損益計算を行ううち、固定費は個別固定費と共通固定費に分けられることがわかったのである。ここでいう個別固定費は「固定費であるが、各セグメントに直接に跡付けられるコスト」(550頁)であり、共通固定費は「各セグメントに共通して発生する固定費」(550頁)である。貢献利益法は各セグメントの貢献利益から個別固定費を差し引いたものを

事業部利益<sup>60</sup>として計算するものである。これは各セグメントに共通して発生する固定費を回収したうえで利益を獲得するための貢献額であり、限界利益やセグメント・マージンと称せられる。図表 4-1 に一般的な貢献利益法の損益計算書フォームを載せておく。

図表 4-1：一般的な貢献利益法の損益計算書フォーム

	合計	A事業部	B事業部
売上高	5,000	2,000	3,000
差引:変動費	2,800	1,000	1,800
貢献利益	2,200	1,000	1,200
差引:個別固定費	500	400	100
事業部別利益 (セグメント・マージン)	1,700	600	1,100
差引:共通固定費	500	200	300
営業利益	1,200	400	800
P/V	44%	50%	40%

(出所)岡本清[2000]550 頁。

前述したように、固定収益マネジメントにおけるセグメント別損益計算書は貢献利益法に位置づけられていると考えられる。しかし、浅田ほか[2005]では用語法の混乱が見られる。セグメント別損益計算書で用いられている限界利益と貢献利益という用語が逆なのである。本来の貢献利益法では貢献利益は収益から変動費をひいたものであり、さらにそこから個別固定費をひいたものではない。これは、松本[1959]の「直接限界計算においては、製品 1 単位について恒常的な原価額のみが考慮されており、したがってその原価は、現在の計画期間において考えられている生産圏について変動費として分類された原価からなっている」(松本[1959]252 頁)という記述からも明らかである。

彼らは以上のような既存研究について触れていないが、明らかに固定収益マネジメントはこれらの既存の理論の延長線上に位置づけられるもので全てがユニークであるという彼らの表現は理論的には間違っている。ただし、固定収益マネジメント論で新たに発想されたものなどもあり、それについては次節で述べていく。

## 第2節 固定収益マネジメントの貢献

固定収益マネジメントは、第 2 章で説明したとおり、顧客関係性の高い顧客である固定顧客、つまりリピーターによる収益に着目し、これを固定収益と定義し利益獲得の中心とし、そのために顧客関係性を評価、構築することを目的としている。ここで収益は顧客関係性の程度で区分されている。収益を製品や地域、顧客などのセグメント別に区分して計

<sup>60</sup> 岡本[2000]で用いられている事業部利益(岡本[2000]550 頁)とは、限界利益と同義のものであると考えられる。

算することで、それぞれの採算性を計算することは今までにもあったが、顧客属性という区分で、顧客関係性の程度ごとの採算性を計算し、顧客関係性を評価し、顧客関係性を構築するため計画を策定していくという考えは今までにない発想である。彼らはその中でも、顧客関係性の高い顧客である固定顧客、つまりリピーターを重視し、固定顧客による収益を固定収益と定義し、それを利益獲得の中心としていこうとしている。マーケティングの分野では第 1 章のサービス・プロフィット・チェーンをはじめ、このような考えが多く採用されているが、管理会計システムに組み込もうとする試みは固定収益マネジメント論の貢献である。実際に企業内部で用いるさいも、固定収益と変動収益がはっきりと区分されているので、利用者は自社の顧客関係性の状況の把握を明瞭に行うことができるだろう。ビジネスの主導権が企業から顧客へと変わっている現在、このように顧客関係性に注目した管理会計システムの発想は評価できるものである。

また、固定収益という定義や顧客関係性構築ポートフォリオ分析図など直感的に理解しやすい用語や分析方法などを用いている点も評価できる。

そして、第 3 章で紹介したように、実際に固定収益マネジメントを用いるために実際のホテル業へ適用したり、バランス・スコアカードを固定収益マネジメントに取り入れるさいに、コンサルタントなど実務家の意見を取り入れるなど、机上の論述だけでなく、実務的な面も考慮している点も評価できる点であるだろう。

### 第3節 固定収益マネジメントの課題

前節で固定収益マネジメント論による貢献を述べてきた。しかし、固定収益マネジメント論にもいくつか問題点や課題が残されているといえる。本節では、固定収益マネジメント論について浅田ほか[2005]で述べられていることについて問題点や課題について述べていく。

まず、セグメント別損益計算書における共通固定費の配賦の問題があげられる。第 2 章で説明したように顧客セグメント、顧客属性の収益に変動費、個別固定費を直接跡付けて、限界利益を計算するという考えは用語の問題の混乱はあるにせよ、理論的には矛盾していない。それは第 1 節で説明したとおりである。しかし、第 1 章のセグメント別損益計算書の部分で、浅田ほか[2005]は共通固定費の配賦について以下のように述べている。

「共通固定費(300)をセグメント単位で識別(直接跡付けることが)できると仮定し、セグメント A に(150)とセグメント B に(150)計上している。しかし、共通固定費のなかには、このようにセグメントに直接跡付けることができないものがある。たとえば、全社的な広告宣伝や基礎技術開発、本社機構の維持にかかる費用である。」(浅田ほか[2005]53 頁)

上記のように、浅田ほか[2005]は共通固定費の中にもセグメントに直接跡付けられるものがあるとし、それをセグメントごとに計上している。しかし、「固定費であるが、各セグメントに直接に跡付けられるコスト」(岡本[2000]550 頁)は第 1 節の貢献利益法の部分で述べたとおり個別固定費であり、共通固定費をセグメントに直接跡付けるという考えは理論的に矛盾している。直接跡付けられないからこそ共通固定費なのである。

そして、第3章において述べたように浅田ほか[2005]では、共通固定費をもABCによって配賦しようとしている。それについて浅田ほか[2005]は以下のように述べている。

「次に共通固定費を配賦するが、共通固定費に属する経理活動のような活動の場合、活動が顧客に対して、直接的にサービスを提供していないので、その場合は、活動を内部的なサービスの提供プロセスとして集計(コストプール)し、そのプロセスから顧客セグメント、顧客属性に対して売上高等の操業度等を基準にして配賦計算を行う。」(275頁)

これも、先ほどの共通固定費をセグメントに直接跡付けるという考えから生まれたものである。しかし、そもそも貢献利益法の場合には共通固定費はセグメントに配賦してはいけない。岡本[2000]は共通固定費の処理について以下のように述べている。

「直接原価計算ではこの点をきびしく批判し、企業全体の利益に対する製品品種別の貢献度を、これら共通固定費を各品種に配賦することなく、貢献利益または貢献利益率にもとづいて判断すべきであると主張する。」(547頁)

つまり、浅田ほか[2005]の主張のように各セグメントに共通固定費を配賦してしまったら、直接原価計算自体の基本的志向に反してしまうのである。以上より、浅田ほか[2005]の、セグメント別損益計算書における共通固定費の配賦の処理は理論的に矛盾しているのであるということがわかる。

次に、長期固定顧客の認識・測定における問題も指摘できる。問題の1つ目として、実体との歪みの可能性があげられる。つまり、実際は固定顧客であるのにもかかわらず、新規顧客として認識・測定してしまう可能性があるのである。もしこのようなことが起これば、固定収益マネジメントは無意味なものとなってしまう。そのために課題として、正確に顧客属性を区分できるような指標を用意する必要があるだろう。また、2つ目の課題として、顧客属性区分のさいの基礎となる顧客購買履歴データの収集の問題があげられる。顧客属性を区分するには顧客購買履歴データが必要であり、つまりこれは事業をある程度継続し、データを収集する必要があることを意味している。このことから、事業開始直後から固定収益マネジメントは利用できないという問題が認識できる。

そして、最も重要な問題として、顧客関係性の高さが高い収益性(high profitability)にながるとは必ずしもいえないことがある。たとえば、そのサービス内容を知れば知るほどリピーターは余分な購買をしなくなるかもしれない。そして、そのリピーターは、購買するサービスに対して、質、量ともにより高い水準を要求するようになるかもしれない。さらに、リピーターとして維持するためにかかる追加的なコストが必要になるかもしれない。これらのことを考えると、リピーターは必ずしも高い収益性をもたらすとは言えないのではないか。もし、そうだとすると、固定収益マネジメントが機能する前提が覆ってしまうことになる。そのため、リピーターと高い収益性との関係を慎重に研究する必要がある。

最後に、これは第1節で取り上げたことであるが、貢献利益と限界利益の用語法の間違

いは、利用者に混乱を与えかねなく、注意すべき点である。また、彼らは、サービス・プロフィット・チェーンや貢献利益法などの既存研究について、論じておらず、全てをユニークなものであるという表現を用いている。しかし、前述したとおり、固定収益マネジメント論は上記のような既存研究の延長線上に位置づけられるものであるから、彼らはまずそれらの理論を整理し、そしてそれを利用し、研究を行っていくべきであったといえる。今後は、このような過ちを繰り返さないように、既存研究を尊重しながら、オリジナリティを活かす形でより効果的に研究を進める必要がある。



## 終章

本稿では、まず第 1 章で固定収益マネジメントの基礎と考えられるサービス・プロフィット・チェーンについて説明をした。まずサービス・プロフィット・チェーンは従業員のロイヤルティの高い従業員がサービスの価値を生み出し、それがカスタマーの買う「結果」であるという要因の組み合わせであることを紹介した。

次に、サービス・プロフィット・チェーン研究の誕生までの歴史を説明した。まず Heskett の戦略的サービス・ビジョンや、離反顧客ゼロ戦略の議論を基礎にした Reichheld のロイヤルティ研究について説明した。Reichheld によれば、顧客価値の創造こそがビジネスの成功の基礎であり、顧客価値の創造によって生まれる顧客ロイヤルティは、ロイヤルティの高い従業員の基盤があってこそ生まれるという。このような従業員ロイヤルティと顧客ロイヤルティの関係性がサービス・プロフィット・チェーン研究につながっていったのである。

サービス・プロフィット・チェーンは、以下の 7 つの因果関係に着目したものであることを説明した。

- (1) 顧客ロイヤルティは収益性と成長性の原動力である
- (2) 顧客満足は顧客ロイヤルティの原動力である
- (3) サービスの価値が顧客満足の原動力である
- (4) 従業員の生産性を高めることで価値が創造される
- (5) 従業員ロイヤルティが従業員の生産性の原動力である
- (6) 従業員満足が従業員ロイヤルティの原動力である
- (7) 社内サービスの質が従業員満足の原動力である

このようにサービス・プロフィット・チェーンによれば、従業員の満足が最終的に収益性と成長性につながるということがわかった。さらに修正されたサービス・プロフィット・チェーンでは、主に社内情報における従業員満足がどのようにサービスの価値につながっていくことが明らかになった。

第 2 章では、固定収益マネジメントのフレームワークについて説明をした。ここでは、浅田ほか[2005]が実務上、顧客関係性評価をする評価システムの必要性を感じたことから固定収益マネジメントが生まれたことが、まず明らかになった。次に、浅田ほか[2005]が顧客関係性の重要性を明らかにした。それによれば、顧客関係性によって財務的にも、競争のうえでも、そして従業員の視点からも得るものがあり、そしてその顧客関係性の適切な測定、評価を可能にするために固定収益という概念が生まれたことを明らかにした。

次に、顧客関係性評価のフレームワークについて説明を行った。ここでは、まず顧客を「新規顧客」、「新規固定顧客」、「長期固定顧客」という 3 つの顧客属性というものに区分し、それぞれに収益、費用を区分し、それによって、顧客関係性の程度ごとに損益を計算できることを説明した。そのさいにはセグメント別損益計算書を用い、そこから計算される様々な指標を用いることで、顧客関係性を評価できることを説明した。

そして、顧客関係性構築計画の策定のフレームワークについて説明を行った。まず、顧

客関係性を評価するには、予算に顧客関係性に関わる中長期計画を反映する必要があるため顧客関係性構築計画を策定する意義があることを説明した。そして顧客関係性構築計画の策定は以下のような手順で行われることを説明した。

(1) 全体計画の策定

- ① 目標利益・利益構造の設定
- ② 顧客関係性構築の標的領域の設定
- ③ 顧客関係性ポートフォリオの設定

(2) 個別計画の策定

- ④ 顧客関係性構築プログラムの立案
- ⑤ プログラム遂行のための活動計画の策定
- ⑥ プログラム予算と中長期利益計画の策定

(3) 短期計画の策定

- ⑦ 短期利益計画の策定
- ⑧ 年度予算の編成

第 3 章では、固定収益マネジメント論の補足的説明を行った。まず、サービス戦略と顧客関係性構築プログラムについて説明をした。企業はサービス軸中心でビジネス展開を行うのではなく、顧客軸中心でビジネスを展開していく必要があることなどを明らかにした。そしてその立案に必要となる固定収益マネジメントの戦略策定に関する実践的フレームワークを説明した。ここでは、顧客関係性構築プログラム立案において必要となる固定収益マネジメント戦略策定に関する実践的フレームワーク、および、その戦略策定の指針とプロセスについて明らかにした。次に、固定収益マネジメントのフレームワークにそる場合必要な管理会計手法として、ABC、プロジェクト別原価計算、顧客採算性分析、バランス・スコアカードについて概要を説明し、そして固定収益マネジメントにどのように利用されるかを明らかにした。そしてキャパシティの設定および活用、そして未利用キャパシティの発生要因についても明らかにした。最後に実際のホテル業への適用事例などを説明した。ホテル業は、固定収益マネジメントに適した業種であり、顧客関係性構築計画の全体部分にあたる部分が適用された。ここではいくつかの課題が残ったものの、そのホテルにおける顧客関係性の評価を行うことで、今後の課題を提示することができたことを説明した。

そして第 4 章では、固定収益マネジメント論に対して考察を行った。まず、既存研究との関係性について考察を行った。ここで固定収益マネジメント論はサービス・プロフィット・チェーンおよび貢献利益法の延長線上に位置づけられるもので、固定収益マネジメント論の発想全てがユニークであるという鈴木・佐々木[2007]の表現は理論的には間違っていることを述べた。また固定収益マネジメント論が貢献したと考えられる点、また課題と考えられる点についても考察をした。固定収益マネジメント論の貢献としては、リピーター重視の考えを管理会計システムに組み込もうとしたこと、直感的に理解しやすいシステム、実務の取り入れなどをあげた。課題としては、貢献利益法と位置づけられるセグメント別

損益計算書を用いているにもかかわらず、共通固定費を配賦しようとしている理論的矛盾点、長期固定顧客の認識・測定における問題、固定収益マネジメント論の前提である「顧客関係性→売り上げの伸び、成長性」の崩壊の可能性の問題などをあげた。

## 参考文献

- 浅田孝幸・鈴木研一・川野克典編[2005]『固定収益マネジメント』中央経済社。
- 岡田幸彦[2007]「サービス原価企画の理論的考察—サービスマネジメント論を中心として」『日本企業研究のフロンティア 3』107-126 頁(第6章),有斐閣。
- 岡田幸彦[2006]『サービス組織の原価管理論』一橋大学大学院商学研究科博士論文。
- 岡本清[2000]『原価計算 六訂版』国元書房。
- 櫻井通晴[2004]『管理会計 第三版』同文館。
- 佐々木郁子・鈴木研一[2007]「顧客関係性評価のための収益概念—固定収益の提唱—」『原価計算研究 2007』Vol.31, No.2。
- 鈴木研一[2007]「固定収益会計の適応可能性についての考察」『会計』第171巻,第2号。
- 鈴木研一・川野克典 [2006],「顧客別の損益計算書で利益を最大化 優良顧客を見極めて企業価値を高める」『固定収益マネジメント』『日経情報ストラテジー』第15巻,第4号,52-55頁。
- 松本雅男[1959]『営業費計算』国元書房。
- Dolan, R. J., and Hermann, S. [1996], *Power Pricing : how managing price transforms the bottom line*, New York, NY, The Free Press(吉川尚弘監訳 (2002), 『価格戦略論』ダイヤモンド社)。
- Heskett, J. L.[1986], *Managing In The Service Economy*. Harvard Business School Press. (山本昭二訳[1992]『サービス経済化のマネジメント』千倉書房。)
- Heskett,J.L. and Sasser, W.E. Jr. and Schlesinger, L.A.[1997], *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*. The Free Press.(島田陽介訳[1998]『カスタマー・ロイヤルティの経営』日本経済新聞社。)
- Heskett, J. L. and Sasser, W.E. Jr. and Schlesinger, L. A. and Loveman, G. W. and Thomas O. J.[1994], *Putting the Service-Profit Chain to Work*.Harvard Business School Press.(小野譲司訳[1994]「サービスの固定収益モデルの作り方」『顧客サービス戦略』13-45 頁(第1章),ダイヤモンド社。)
- Horngren, C.T. and Sundem, G. L. and Stratton, W. O.[1999], *Introduction to management accounting*. Prentice Hall(渡辺俊輔監訳[2000]『マネジメント・アカウンティング』TAC出版。)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.[1996], *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. (『バランス・スコアカード—新しい経営指標による企業変革』)
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.[2001], *The Strategy-Focused Organization*.Harvard Business School Press.(櫻井通晴監訳[2001]『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社。)
- Lovelock, C. H. and Lauren, W.[1999], *Principles of Service Marketing and Management*. Prentice Hall(小宮路雅博監訳[2002]『サービス・マーケティング原理』白桃書房。)
- Reichheld, F. F.[1996], *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*.Harvard Business School Press.(伊藤良二・山下浩昭監訳[1998]『顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社)

- Reichheld, F. F.[2001], *Loyalty Rules*.Harvard Business School Press.(伊藤良二・沢崎冬日監訳[2002]『ロイヤルティ戦略論』ダイヤモンド社)
- Sasser, W. E. Jr. and Reichheld, F. F.[1990], *Zero Defection-Quality Comes to Services*.Harvard Business School Press.(熊谷鉦司訳[1991]「サービスのZD運動—既存顧客は新規顧客より儲かる」『顧客サービス戦略』115-136頁(第4章),ダイヤモンド社。)
- Sasser, W. E. Jr. and T. O. Jones[1995], *Why Satisfied Customers Defect*.Harvard Business School Press.(熊谷鉦司訳[1996]「100%の顧客満足度を届けるマネジメント」『顧客サービス戦略』75-114頁(第3章),ダイヤモンド社。)Treacy, M. and Wiersema, F.[1995], *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York, NY: Perseus Books Group.(大原進訳[2003]『ナンバーワン企業の法則』日経ビジネス人文庫。)