

氏名(本籍)	孫 萍 (中国)
学位の種類	博士 (経営学)
学位記番号	博営甲第4号
学位授与の日付	平成30年3月20日
学位授与の要件	学位規程第5条第1項該当
学位論文題目	顧客別収益性分析の研究 －顧客生涯価値および顧客エクイティとの関連－
論文審査員	主査 駒澤大学教授 博士 (商学) 猿山 義広 副査 駒澤大学教授 片桐 伸夫 副査 駒澤大学教授 博士 (経営学) 桑原 正行

論文内容の要旨

情報技術の進展により、市場競争が激しくなり、多くの企業は顧客が企業の最も重要な資源、市場競争の焦点であることを認識した。そして、顧客が企業の価値と収益の源泉として、顧客満足が高めることが企業戦略の中心になってきた。しかしながら、ある企業は顧客が満足すれば、必ず利益をもたらすとは限らないことを認識している。また、同じ粗利益の顧客でも、売上を獲得するために手間のかかる顧客がいる一方で、全く手間のかからない顧客がいるのだから、顧客の収益額は平等に貢献するものではない。したがって、その顧客が当社に重要な顧客かどうかを判断するためには、顧客に対するより進んだ利益分析が必要となる。要するに、企業にとって、収益性の高い顧客を維持、獲得することが競争に生き残るためには重要となっているため、商品別収益性に代わって、顧客別収益性が今注目されつつある。以上の認識に基づいて、本論文は、先行研究成果を踏まえて、顧客別収益性分析を説明して、顧客価値を評価し予測できる用具としての顧客生涯価値および顧客エクイティを用いて、顧客別収益性分析の問題点を克服した上で、いかなる有効な顧客管理戦略を採用して、顧客価値を向上させて、企業価値の最大化を実現させるかを明らかにすることを目的とした。

本論文は2つの部分に分けて、全10章の構成となっている。第一部では顧客別収益性分析についての問題を考察する。その中に5つの章が含まれる。第1章では、財務会計と管理会計における顧客の取り扱いをめぐって、企業価値を高めるために、顧客を区別して考える必要性を述べた。財務会計において、顧客は得意先であり、一般的に、顧客が多ければ多いほど、企業の営業収益が大きくなる。売掛金年齢調べ表や売上債権回転率を採用して顧客を評価する。しかしながら、財務会計の視点は顧客が企業に収入をもたらすことを明確にしているが、かかったコストを無視している。管理会計の観点（例えば、インタンジブルズやバランスト・スコアカード）がこの不足を補い、顧客に提供するサービスの違いによってかかったコストが異なることを掲示して、各顧客価値が違うことを明らかにし

た。しかし、現在、大多数の企業は顧客が満足すれば、顧客価値が最大化できると考えている。そこで、本章では、これらの問題を提出して、顧客価値を増大するために、顧客をセグメントしなければならない理由を示した。

第2章では、顧客を区別する標準としての顧客別収益性分析の概念、利点と欠点および異なる領域における現状などの概論を説明した。企業に対して顧客の収益性は平等に貢献するものではないので、いかに収益性の高い顧客を見極め、最適な施策を打っていくかが企業の重要な検討課題なので、顧客別収益性を分析する要求がますます増大している。顧客別収益性分析の研究については1980年代から始まった。各研究者の意見は多様だが、顧客または顧客群を分析対象として一定の期間における収益性を測定する方法であることを明確にした。顧客別収益性分析は顧客依存性の明示化、顧客獲得と顧客維持のバランスおよび顧客獲得回収期間の予想という利点がある一方、解決されない問題もあることが明らかになった。最後に、金融、製造、通信業界における顧客別収益性分析の応用状況を説明した。

第3章では、顧客別収益性分析の測定手法と事例を紹介した。まず、顧客別収益性の計算の構成要素を説明した。顧客別収益性分析は、顧客別に収益を測定し、その効率を分析する手法である。顧客別収益性は顧客別売上高、顧客別貢献マージン、顧客別利益などによって、測定可能である。次に、顧客別収益性分析における活動基準原価計算(ABC)の役割を説明した。顧客別収益性を計算するときに、最も困難なことは顧客サービスに伴う原価の測定である。ABCの利用に従って、この問題が解決されて、顧客別収益性がより簡単に決められる。要するに、顧客セグメントごとにABCおよびABMを用いて販売費・一般管理費も含めてコスト算定を実施すると、利益を上げている顧客セグメントとその反対に赤字を計上する顧客セグメントが存在することが明らかになる。最後に、顧客別収益性分析をよく理解するために、事例を挙げて説明した。

第4章では、顧客満足や顧客ロイヤルティなどの非財務情報と顧客別収益性分析との関係を検討した。顧客が満足すれば利益が高くなるということがよく言及されるが、現実に顧客を満足させても、利益が上がらないこともある。同様に、企業へのロイヤルティの高い顧客は、製品を繰り返し購入し、かつ他人へも推奨し、企業の利益に大きく貢献してくれる。しかし、企業の製品またはサービスを一定頻度で購入すると同時に毎回の取引に対する要求が厳しいロイヤルティ顧客が存在している。このようなロイヤルティ顧客から利益を得るかどうかの問題である。したがって、顧客のニーズが多様化した今日において、単一の形ですべての顧客を満足させることは不適當である。顧客別収益性に基づいて顧客を細分化した上で、いかに顧客満足させるかが、今後企業が考えるべきことである。

第5章では、新たな間接費の計算手法として時間主導型ABCについて、ABCとの相違および顧客別収益性分析における役割に言及した。過去30年で、ABCは適切な原価計算方法としてよく用いられるようになったが、最近では、ABCの計算過程において、ドライバーの選択恣意性、データ収集の困難性かつ主観性または計算の複雑性などの欠点が出てくるので、評価が下がりつつあるようである。そこで、Kaplan & Anderson(2004)は時間主導型ABCを提唱した。本章では、時間主導型ABCの計算原理を説明した上で、それを用いて各顧客に時間をドライバーとして間接費を配賦する手法を

紹介した。そして、事例を通じて、伝統的原価計算、ABCと時間主導型ABCの比較を行って、時間主導型ABCによる計算結果の正確性と簡易性を示した。

第一部の内容を踏まえて、顧客価値についてもっと深く研究するために、第二部では顧客別収益性分析に関連する顧客生涯価値と顧客エクイティを検討した。第二部も5章から構成される。第6章では、管理会計における顧客生涯価値の概念と枠組みを紹介した。市場の成熟化によって、企業は新規顧客よりも既存顧客を重視し、顧客価値を評価する方法は顧客別収益性分析から顧客生涯価値へ発展した。顧客生涯価値の概念について研究者の観点はそれぞれ異なるが、いずれも顧客との長期継続的な関係を前提としている。すなわち、顧客生涯価値は顧客との将来関係についての期待価値である。顧客の顧客生涯価値の計算は企業にとっての収益の貢献に基づいて、顧客をランクすることに役に立つ。そして、顧客をランク付けすることによって、顧客生涯利益または顧客との取引関係の存続期間を最大化するために、企業の顧客特定戦略を発展させ実行し得る。しかし、企業は顧客生涯価値方法を追求しているとき、落とし穴に陥りがちである。それらの問題を克服するために、企業は獲得率と維持率を最大化することだけに注目することなく、顧客の収益性があるかどうかの判断の措置を施すべきである。

第7章では、顧客価値の伝統計算方法と顧客生涯価値の比較および顧客生涯価値の計算要素を述べた。まずはRFM方法、SOW方法、顧客過去価値方法などの顧客価値の計算方法を紹介した。これらの方法は現実に企業の中で使用されているが、将来に向かっての見越しはなく、将来にこの顧客が活発かどうかまだ考慮していないという欠点があることを列挙した。そして、顧客から生涯価値にわたって得られる収益の算定方法が多く論者によって提唱されてきた。これらの文献の研究動機は様々であり、算定される顧客価値の概念や算式は同一ではない。実務に役立つ研究を進めるために、顧客生涯価値についての計算方法をいくつか検討して、7つのモデルを説明した上で、顧客生涯価値の計算要素を紹介した。

第8章では、顧客エクイティの概念を述べ、顧客エクイティの計算方法をまとめた上で、顧客エクイティを向上させるドライバーについて紹介した。企業の有する長期的価値の大部分は、その企業と顧客との関係が有する価値によって決まる。その全体的価値を顧客エクイティと呼んでいる。顧客エクイティはすべての顧客の生涯価値の合計である。顧客生涯価値の計算モデルが異なるために、顧客エクイティの計算方法もそれぞれである。各方法の説明を踏まえて、より現実に利用できる方法を見つけることを目的として検討した。顧客エクイティを活用することによって、顧客収益性を高めることはもちろん、既存顧客の維持や離脱顧客のひきつけ、新規顧客の獲得、財布シェアの増大により、最終的に企業価値の向上へとつなげていくため、企業の顧客エクイティをいかに増大していくかを考慮しなければならない。そして、顧客エクイティのドライバーの分析を行った。

第9章では、顧客別収益性分析、顧客生涯価値および顧客エクイティと企業価値の関連性について明らかにした。企業の究極的な目的は企業価値の創造である。顧客価値は企業価値の重要な構成のひとつとして、顧客価値を増大させれば、企業価値が向上するという考え方が成り立つ。そして、本章は顧客別収益性分析、顧客生涯価値と顧客エクイティが企業価値の実現に対して、どのような影響を

与えるかを検討した。企業価値の評価方法の中では割引キャッシュ・フロー法がよく使用される。顧客生涯価値または顧客エクイティを増加すれば、企業の収入を増やし、コストを減らし、将来の期待されるキャッシュ・フローを安定させ、リスクを減らすことで、企業価値を向上させられることを明らかにした。顧客別収益性分析や顧客生涯価値の計算を通じて、顧客との取引を廃止するか継続するかという意思決定が有効に実施される。

第10章では、国際財務報告基準（IFRS）における顧客資産に関する論述とコンタクトセンターにおける顧客別収益性分析や顧客生涯価値の応用を説明した。近年、顧客価値が重要視されつつあり、顧客を資産として認識する意識がますます高くなっている。しかしながら、伝統的企業会計における財務諸表では顧客資産は表示されない。IFRSの導入につれて、顧客に関連する資産が無形資産として認識されるようになった。これも、顧客を資産として考える理論的な証拠を提供した。さらに、企業結合で取得された顧客資産は無形資産として認識するか、のれんとして認識するかに関して、明確に区別される。これは顧客管理のみならず、企業利益の計算に重要な影響を与えることになる。コンタクトセンターは企業と顧客をつなぐ重要な接点であるため、そこからの情報は顧客別収益性分析のデータ基礎である。同時に、顧客別収益性分析もコンタクトセンターの行動指針であり、顧客ごとに適切なサービスを提供する根拠である。

最後に、以上の検討結果の要約と今後に残された研究課題を取り上げている。

論文審査結果の要旨

論文の概要と特徴

広告・マーケティング活動によってつくられる無形資産として多くの会計学研究者が「ブランド」に注目してきたが、近年では「ブランド」以上に「顧客」への関心が高まりつつある。その背景にあるのは、IFRS（国際財務報告基準）の導入である。2008年1月に改正されたIFRS第3号では、法的な権利または分離可能な無形資産を「識別可能な無形資産」と定義し、M&Aを実施したときに認識・測定することを求めている。こうした無形資産のひとつに顧客契約や顧客リスト等の顧客関係資産がある。

例えば、ソフトバンクグループ株式会社の場合、ソフトウェア、テクノロジー、有利なリース契約、商標権などとともに、「顧客基盤」を資産計上している。また2016年3月期からIFRS適用会社となったKDDI株式会社でも、ソフトウェア、商標権などと並んで、日本基準では認識していなかった「顧客関連」を資産計上している。

ソフトバンクグループやKDDIのような情報・通信業においてこうした顧客関係資産が計上されるのは、顧客との間に長期に亘る契約が想定できるからである。顧客との長期契約に基づいて一定額のキャッシュ・フローが推定できるので、「ブランド」と比較してより合理的に資産化が図れる。会計学研究者が「顧客」に注目するようになったのは、こうした事情によるものと思われる。

業績管理会計における成果尺度としても、「顧客」は「ブランド」より優勢な立場にある。キャプ

ランとノートン(R. S. Kaplan & D. P. Norton)が開発した戦略マネジメントのツールであるバランスト・スコアカード(Balanced Scorecard)では、企業業績を4つの視点—財務の視点、顧客の視点、内部プロセスの視点、学習と成長の視点—から体系化しているが、顧客の視点は財務の視点(収益性やキャッシュ・フロー)に直接結びつく重要な地位を与えられている。

本論文は、こうした「顧客」を取り巻く状況を踏まえて、顧客別に実施される損益計算(顧客別収益性分析)から企業におけるインタンジブルズ(intangibles:自己創設の無形資産)である顧客価値の測定までの体系を探り、新たな管理会計手法として顧客生涯価値及び顧客エクイティを活用することの検討を試みたものである。

本論文は、以下に示すような2部10章より構成される。

「第一部 顧客別収益性分析の検討」は、顧客別損益計算の重要性と新たな手法、並びに現代の顧客別収益性管理にとって有用な諸概念についての考察である。第1章では、財務会計と管理会計における顧客の取り扱いをめぐって、企業価値を高めるために顧客を選別する必要性を述べた。第2章では、顧客を選別する手法としての顧客別収益性分析の概念と会計学以外の領域における現状などを説明した上で、顧客別収益性分析には顧客依存性の明示化、顧客獲得と顧客維持のバランスや顧客獲得回収期間が把握できるという利点があることを明らかにした。第3章では、顧客別収益性分析の手法と事例を紹介した。顧客別収益性は顧客別売上高、顧客別貢献マージン、顧客別利益などによって測定可能であることを踏まえて、顧客別収益性分析におけるABC(活動基準原価計算)の役割を説明した。顧客別損益計算を行うときに最も注意すべきは、顧客サービスに伴う原価の測定であり、ABCの適用によってこの問題が解決されて顧客別収益性がより適切に算定できるようになる。第4章では、顧客満足や顧客ロイヤルティなどの非財務情報と顧客別収益性分析との関係を検討した。顧客ニーズが多様化した今日において、単一の方法ですべての顧客を満足させることは不適當である。顧客別収益性に基づいて顧客を細分化した上で、いかにそれぞれの顧客を満足させるかが、今後企業が考えるべきことである。第5章では、新たな間接費計算の手法である時間主導型ABCに着目し、ABCとの相違及び顧客別収益性分析における役割に言及した。数値例を用いて、伝統的原価計算、ABC、時間主導型ABCの比較を行い、時間主導型ABCによる計算結果の正確性と簡便性を示した。

「第二部 顧客生涯価値と顧客エクイティ」は、第一部の内容を踏まえての顧客価値についての考察である。第6章では、管理会計における顧客生涯価値の概念と枠組みを提示した。顧客生涯価値は、顧客との将来に亘る関係を金額に換算した期待利益である。顧客生涯価値の計算は、企業への収益貢献に基づいて顧客をランク付けすることに役に立つ。第7章では、顧客価値に関する従来の計算法と顧客生涯価値の比較、並びに顧客生涯価値の計算要素を述べた。実務に役立つ研究を進めるために、顧客生涯価値についての計算法をいくつか検討して、7つのモデルを説明した上で、顧客生涯価値の計算要素を解説した。第8章では、ブランドエクイティとの比較を踏まえて顧客エクイティの概念を述べ、顧客エクイティの計算法をまとめた上で、顧客エクイティを向上させるドライバーについて説明した。顧客エクイティは、すべての顧客の生涯価値の合計である。顧客生涯価値のモデルと同じく、顧客エクイティの計算法もそれぞれだが、より現実に利用できる方法を見つけることを目的として検

討した。第9章では、顧客別収益性分析、顧客生涯価値及び顧客エクイティと企業価値の関連性について考察を行った。顧客別収益性分析や顧客生涯価値の計算を通じて、顧客との取引を停止するか継続するかという意思決定を有効に実施できるようになることが期待される。第10章では、補論として、IFRSにおける顧客資産に関する取扱いとコンタクトセンターにおける顧客別収益性分析や顧客生涯価値の応用を説明した。

最後に、以上の検討結果の要約と今後に残された課題を取り上げている。

論文の評価すべき点

管理会計研究における本論文の功績は、これまで十分な学術的検討が行われてこなかった顧客別収益性分析という手法について、会計学以外の分野にまで手を広げて内外の文献を収集し、今日の視点から改めて検討しなおしたところにある。その直接的な契機は、おそらくライアルズ (L. Ryals) の著書 *Managing Customer Profitability* (Wiley, 2009) によって与えられたものだが、本論文はそこからさらに議論を発展させ、管理会計研究者が関心を抱いているインタangibleブズー人的資源、コーポレート・レピュテーション、ブランド、知的財産、研究開発等一のひとつとして「顧客」を捉え、顧客別損益計算と結びつけて顧客価値の体系化を図っている。これは新たな試みであり、管理会計論の知見を広げる重要な問題提起として高く評価できる。

このほか本論文の評価すべき点を挙げれば、以下のとおりである。

第一に、財務会計やバランスト・スコアカードにおける「顧客」の取扱い、並びに顧客別収益性分析へのABCの適用について検討することによって、「顧客」が会計学研究において改めて議論すべき問題であることを明らかにしている。第1章で述べられているように、企業会計において「顧客」は従来から得意先として必要に応じて個別に記帳される計算対象であり、その意味では顧客別の会計管理は新しいテーマではない。しかしながら、計算対象としての重要性が製品、ブランド、組織、事業に置かれるようになり、「顧客」は会計学研究の問題として近年まで言及されなくなっていた。本論文が企業会計における「顧客」の重要性を再認識させる役割を果たしたことは、率直に評価できる。また第2章において、これまでほとんど検討されてこなかったマーケティングにおける顧客別収益性分析と管理会計における顧客別収益性分析の相違について述べている点も評価したい。マーケティングにおける顧客別収益性分析の目的が「収益性のある顧客と収益性のない顧客を認識し、前者に資源を集中させる」ことにあるのに対して、管理会計における目的が「顧客または顧客群の収益とコストを計算し、企業利益を最大化する」ことにあるという見解も興味深い。第3章及び第5章で論じられるABCによる顧客別収益性分析が、現代の管理会計論の標準的テキストである山本浩二・小倉昇・尾畑裕・小菅正伸・中村博之編著『管理会計論 [第2版]』(中央経済社、2015年)で4ページ足らずの記述でしかないものを発展させ、実務上の指針を示唆している点も評価すべきであろう。

第二に、第4章における顧客別収益性管理の立場から見た顧客満足と顧客ロイヤルティの検討、並びに第8章におけるブランドエクイティと顧客エクイティの比較を通じて、近接するインタangibleブ

ズ間の概念整理を試みている。管理会計論におけるインタンジブルズ研究で参考文献として挙げられる著書・論文・資料の記述には、よく似た概念であっても異なる言葉で表現されているものや、逆に別々の概念でありながら同じように表現されている紛らわしいケースが少なくない。本論文は、こうした管理会計論におけるインタンジブルズ研究の問題点に留意して、概念上の比較にかなりの労力を割いている。顧客満足と顧客ロイヤルティはともに企業利益に対してプラスの影響を期待されているが、現実には企業の製品またはサービスを一定頻度で購入するものの毎回の取引に対する要求が厳しい顧客も存在する。こうした顧客からいかにして利益を得るかは企業の浮沈にとって重要な問題である。またブランドエクイティと顧客エクイティの場合、両者はともにマーケティング分野で生まれた概念であり、一方が改善するともう一方も改善するという相関性があり、価値評価の方法も類似しているが、評価の目的や適用業種は大きく異なっている。「ブランドは、企業が顧客と結びつぐのに必要なタッチポイントなのである」及び「企業は最初に顧客エクイティが実現するように、経営を行うべきである」という主張によって、管理会計研究の視点からブランド戦略と顧客戦略の本質的な相違を示したことも、本論文の功績と言えるだろう。

第三に、本論文の中核である第6章と第7章において、既存顧客重視の姿勢を明確に打ち出した上で、顧客生涯価値という「顧客」の資産化に意欲的に取り組み、これまでの管理会計論にはなかった顧客別収益性分析から顧客価値計算に至る一連の流れに焦点を当てている。第6章では、前述したライアルズの著書を含む近年の文献に基づいて、顧客生涯価値という新たな概念を詳細に説明し、企業が維持すべき顧客の選別という今日の重要課題に取り組んでいる。とくに顧客ロイヤルティと顧客生涯価値の関係について論じた部分は、ロイヤルティの高さが必ずしも顧客生涯価値の高さに繋がらないことを指摘するなど示唆に富んでいる。続く第7章で、主としてマーケティング研究の分野で開発された7つの顧客生涯価値モデルを検討し、絶対的な正確性よりも顧客価値の相対評価に重点を置いた見解を述べている点も評価できる。直接原価計算に基づくCVP(cost-profit-volume)分析が好例だが、管理会計では絶対的な正確性よりも目的適合性が重視される。顧客の選別を重視したところに管理会計実務へのインプリケーションが認められる。ただし、第9章において示される「顧客別収益性→顧客生涯価値→顧客エクイティ→企業価値」という価値連鎖については、評価は分かれる。複雑な関係を単純化して示した点は評価できても、その体系が十分に精緻化されているとは言えない。したがって、この問題については、今後の課題として扱うのが適当と思われる。

論文の問題点と課題

本論文には、顧客別収益性分析から顧客価値評価へ至る一連の手続を体系化するに止まらず、それぞれの段階でより適切な手法を見出すための検討を行った点で、管理会計論に対する貢献を認めることができるが、いくつかの問題点があることも指摘しておかなくてはならない。

第一に、新たな手法についての基礎となる理論の検討はたしかに重要であるが、実務へのインプリケーションという点ではやや物足りなさを感じた。そう感じたのは、新たな先進的事例の紹介やデー

タに基づく分析が不足しているからである。顧客管理に関する先進的事例や実際のデータが容易には入手できない類のものであることは承知しているが、現代の管理会計において重視される目的適合性が実務における意思決定への役立ちを強調する原則である以上、もう少し意欲的に事例やデータの収集に努めるべきではなかったか。

第二に、第7章の顧客生涯価値計算において割引率としてWACC（加重平均資本コスト）の使用を推奨しているが、これはいささか安易な考え方のように思われる。設備投資の意思決定のような資金調達を前提としてのプロジェクト評価であれば、割引率にWACCを使用することは適切と考えられるが、顧客への働きかけや対応は正常営業循環過程の中で実施される活動であり、資金調達を前提としていない。したがって、割引率についてもWACCではなく、顧客から得られる将来キャッシュ・フローのリスクを示すものであるべきだろう。第8章のブランドエクイティと顧客エクイティの比較において、ブランドの価値計算では「割引率はブランドの強さからブランド利益のリスクを反映するように調整する」と述べているが、同様の思考法は顧客の価値計算にも適用可能である。この点について、もっと深く考察してほしい。

第三に、顧客別損益計算や顧客価値に関連する多分野に亘る内外の文献を収集し検討した努力は高く評価できるものの、それらを包摂しうる概念枠組は必ずしも堅牢ではなかった。これはおそらく、資料や文献の収集が先にあり、概念枠組の構築を後回しにしたことが原因だろう。論文作成にあたって、過去の学術的成果をひとつでも多く取り入れようとする姿勢は間違っていない。しかしながら、それはしっかりとした概念枠組があつての話であり、概念枠組から外れるものについては補論等を設けて、その中で取り扱うのが学術研究としての適切な姿勢であろう。概念枠組が堅牢でないことによって、管理会計研究の論文としては消化不良を起しているような記述が一部見受けられた。例えば、第3章で顧客別売上原価の構成要素に言及しているが、本来は販売費に分類される発注費や包装費が顧客別売上原価に算入されていた。また第7章の顧客生涯価値の計算モデルの検討においても、会計学上の概念から若干ずれているような変数の定義が行われているように感じられた。完成までに十分な時間はあったのだから、論文の形式基準にも照らして、もっと緻密な論述ができたのではないか。

以上のような問題点は残るが、本論文が「顧客管理会計」と呼ぶべき新たな領域を開拓しようとしたことについては高く評価すべきであり、またブランドエクイティとの異同やIFRSにおける「顧客」の資産計上といった問題も併せて検討することで、インタangibleとしての顧客の資産化は絵空事ではなく実践的な取組みであり、企業の業績改善や意思決定に資する手法になり得ることを示した点も大きな貢献である。孫氏が今後、指摘された問題点を克服して、理論においても実務においても「顧客管理会計」をさらに発展させていくことを期待したい。

以上のような評価により、本論文は博士（経営学）の学位を授与するに値するものであるとの結論で、審査員一同は一致した。