

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 26 日現在

機関番号：32634

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03785

研究課題名(和文) サービス産業におけるセールス・プロモーションの複合的活用の研究

研究課題名(英文) Research on effects of multiple utilization of sales promotion methods on the building of customer relationship

研究代表者

青木 章通(Akimichi, Aoki)

専修大学・経営学部・教授

研究者番号：80338847

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究においては、管理会計の視点から、レベニュー・マネジメント、ロイヤルティ・プログラム、評判(レピュテーション)の管理といった一連のセールス・プロモーション手法が、キャパシティの制約があるサービス産業において、どのように顧客関係性の構築に影響を及ぼすかを検討した。価格マネジメントと評判の管理とを統合的に実施するためのフレームワークについて明らかにし、そのフレームワークを効果的に実施するために、マネジメントコントロールの設計が重要であることを指摘した。

研究成果の概要(英文)：The research identified the effects of sales promotion methods such as revenue management, loyalty program, reputation management on the building of customer relationship in the capacity constrained service industries from the viewpoint of management accounting. This research identified the integrated framework for executing price management and reputation management simultaneously, and pointed out the importance of management control design.

研究分野：管理会計

キーワード：セールス・プロモーション 管理会計 レベニューマネジメント ポイント・プログラム

1. 研究開始当初の背景

(1) 近年、管理会計において、顧客関係性の構築は大きなテーマとなっている。しかし、価格政策やロイヤルティ・プログラムといったセールス・プロモーションが顧客関係性の構築に及ぼす影響は非常に大きいにも関わらず、十分な研究の蓄積はなされていない。研究代表者は、管理会計の視点からみると、現状の理論には以下の問題点が存在すると考えた。

・レベニュー・マネジメント、ダイナミック・プライシング、ロイヤルティ・プログラムといった一連のセールス・プロモーション戦略の研究は、海外の知見を日本に紹介、一部導入するといった段階にとどまり、日本企業の実務の特徴が明らかにされていない。
・セールス・プロモーションの研究の主眼が個別の技法の短期的な効果測定に向けられており、両者の併用による効果、状況に応じた使い分けの効果、長期的な顧客資産の構築といった視点が欠けている。

(2) 本研究の意義は、これまで研究代表者が論文執筆・学会発表を行ってきた収益管理、ロイヤルティ・プログラム、顧客関係性管理のための理論を進展させ、キャパシティの制約があるサービス産業に適した、セールス・プロモーションの中長期的かつ複合的な管理フレームワークを提示する点にあった。

2. 研究の目的

本研究の目的は、管理会計の視点から、複数のセールス・プロモーションが顧客関係性の構築過程においていかなる役割を果たすかを解明し、その管理のためのフレームワークを提示することである。具体的には、市場投入前の価格設定および市場投入後の価格コントロールを通じた顧客関係性の構築、ロイヤルティ・プログラムを通じた既存顧客の維持、新規顧客の獲得、両者の複合的な活用による顧客関係性の構築を取り扱う。なお、本研究はサービス産業のなかでも、販売可能数量がキャパシティによって制約されるキャパシティ制約型のサービス産業を対象とする。

3. 研究の方法

本研究を進めるにあたり、初年度は文献研究および企業訪問を通じた仮説の策定を行った。同時に数社の協力企業に対してヒアリング、質問票調査を行い、事業環境や運用方法の違いによって生じる効果の違いについて考察した。2年目には、企業に対する訪問調査を行った。3年目には、サービス業に対する質問票調査を行い、仮説の検証を行った。また、キャパシティ制約型サービス産業に適したセールス・プロモーションの管理フレームワークを考察し、成果をまとめた。

4. 研究成果

研究成果は、9本の論文(共著を含む)および5回の学会報告(うち4回の国際学会報告を含む)としてまとめることが出来た。以下では、その概要について述べる。

(1) 第1の課題は、サービス業におけるロイヤルティ・プログラムの効果に関する研究であった。この課題に対して、研究代表者は小売店に対する調査とホテル業に対する調査という2種類の調査を行った。調査結果は、佐々木・青木(2016)、青木(2016)、青木・植竹・佐々木(2018)においてまとめられている。

小売業においては、ロイヤルティ・プログラムを値引きやキャッシュバックなどの価格面からのセールス・プロモーションと併用する傾向が強く見られた。導入の目的としては、来店頻度の増加、顧客離反防止、取引長期化を強く意図している一方で、その効果についても、概ね期待通りに得られている傾向が見られた。これらの項目は既存顧客の維持に関する項目であり、継続的な取引意向のある顧客からより多くの売上を確保することに関連している。

また、運用方針として「経営理念を強く反映している」と「ロイヤリティプログラムに関する店舗の責任権限は明確かつ具体的に決められている」という項目が重視され、プログラムの設計、実施に当たっては経営理念を反映した具体的な計画に基づいて行われていると思われる。

一方で、「ロイヤリティプログラムの業績目標は店長の査定と密接に結びついている」と「特典の付与率の決定・変更について、店舗の判断が反映される」という項目は重視度が低く、店舗ごとの付与率の決定権限が小さく、ロイヤリティプログラムと個人の業績評価はほとんど結びついていないことが明らかになった。

経営管理の方針が、ロイヤルティ・プログラムの効果に及ぼす影響についても考察した。第1に、来店頻度の向上や購買点数の増加といった主として既存顧客から生じる成果と新規顧客の獲得という成果に貢献する要因には違いが見いだされた。既存顧客に関連する成果を実現するためには、明確な運用方針の下でロイヤルティ・プログラムが運用されていることが正の影響を及ぼす。これに対して、新規顧客の獲得という成果に対しては、業績評価とリンクされていることが正の影響を及ぼしていた。どのようなロイヤルティ・プログラムを設計するかも重要であるが、設計されたロイヤルティ・プログラムをどのように運用すべきかも成果に影響を及ぼしていると思われる。

第2に、環境の認識については、有意な値ではなかったものの、競争業者との競争の激化は概ねロイヤルティ・プログラムの成果に

負の影響を及ぼしていた。これに対して、市場の変化の激しさはいくつかの成果に対して正の影響を及ぼしていた。ロイヤルティ・プログラムを適切に運営すれば、市場の激しい変化はむしろ成果に対して正の影響を及ぼす可能性があることが明らかになった。

第3に、顧客のプロフィールという視点から見ると、売上高に占める会員による売上高の比率が高いこと（リピート顧客の比率が高いこと）は、概ね成果に対して正の影響を及ぼしていた。これに対して、購買情報を記録することは成果に対して有意な影響を及ぼしていなかった。

ホテル業においても、質問票調査の回答企業の約8割が価格のコントロールとロイヤルティ・プログラムを併用していた。プログラムがもたらしている効果に関する評価としては、多くの宿泊施設が新規顧客の確保、リピーターの維持を重視していることが判明した。一方で、販売促進費用の削減は比較的重視されておらず、売上の増大に関わる意図が強いことが明らかになった。

2つの業界を比較すると、ホテル業においては、小売業よりも新規顧客の獲得という目的が重視される傾向があるが、それ以外には大きな差異は見られなかった。しかし、その後の追加的なインタビュー調査の結果、ホテル業においては、評判（レピュテーション）の管理が価格面からのセールプロモーションにおいて大きな要因となっており、その差が2つの業種の差異を生み出しているのではないかという結論を導いた。

（2）第2の課題は、レベニューマネジメントに代表される価格プロモーションの効果に関する研究であった。この課題に対しては、ホテル業に対する質問票調査と多数のインタビュー調査を行った。調査結果は、植竹・青木（2015）、青木・植竹（2016）、植竹・青木（2017）、青木・植竹・佐々木（2018）においてまとめられている。

まず、質問票調査の結果を述べる。従来と比較して、ネット直販の比率が非常に高くなっていることが明らかになった。宿泊施設の種類、地域による差は依然として存在しているが、ネット直販の比率はおおむね4割を超えており、その比率は今後さらに増加していくことが予想される。ネット直販比率の向上は、レベニューマネジメントに代表される価格プロモーションを実施する余地を拡大させている。

第2に、システムとしてレベニューマネジメントを導入している宿泊施設が増加しており、それに伴いレベニューマネジャーの責任と権限も強化される傾向がみられた。多くのレベニューマネジャーが客室部門の売上全体に対して責任と権限を有しており、とりわけ売上全体に占める客室売上の比率が高いビジネスホテルやリゾートホテル、宿泊と料飲とがセットになっている日本旅館にお

いては、一定の割合のレベニューマネジャーが料飲等も含めた施設全体の売上に対して責任と権限を有していた。体系的な価格プロモーションの実施、価格プロモーションを行う責任者の存在により、経営管理の一環として価格プロモーションを行う体制が整いつつあると言える。また、収益面での全体最適を促す仕組みが構築されつつあり、より高度な管理体制が整ってきている。

第3に、収益管理の方針については、価格のコントロールや顧客セグメント別の提供キャパシティ数の変更は、他社の状況よりも自社の需要動向に基づいて意思決定される傾向が強かった。また、セールス・プロモーションの実施においては、価格の一貫性も重視されていた。需要予測についても、計画の設定と事後的な差異分析との両方が重視されていたが、事後的な統制の方がやや重要度が高い傾向がみられた。

第4に、価格プロモーションの実施に当たり、そのサービスに対する評判（レピュテーション）の定量的な数値が注視されており、販売促進のためのツールとして強く意識されていた。しかし、レピュテーションのスコアを価格決定に直接的に関連付けることは現状ではまだ発展途上の問題であり、責任と権限を有するマネジャーによって間接的に意識されているに過ぎない。

研究代表者らは、価格プロモーションとレピュテーションの管理とを結びつけて管理するためのフレームワークを下の図のように提示した。

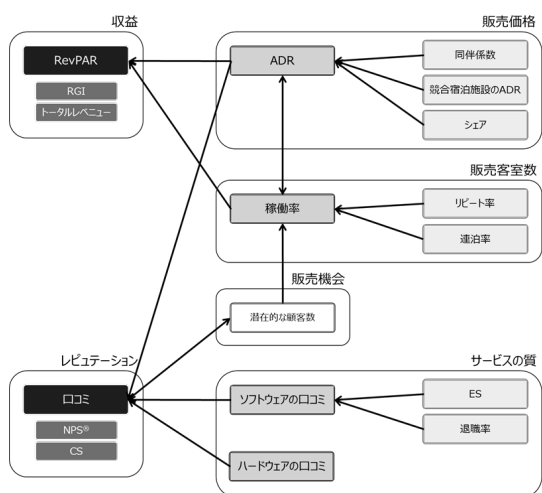


図1 レピュテーションを加味したレベニューマネジメントのKPI

（3）第3の課題は、サービス業におけるセールス・プロモーションの効果的な実施の基盤となるマネジメント・コントロールのあり方を考察することであった。第1、第2の課題から明らかになったように、セールス・プロモーションの料率やインセンティブを設計するだけでは不十分であり、質の高いサービスの提供を実現する仕組みおよびそれを維持する仕組みと結びついて、初めて効果的

なセールス・プロモーションの管理は機能する。この結果は、青木（2015）、青木（2017）においてまとめられている。

高コンタクト型のサービス組織のマネジメント・コントロールにかかわる課題は、顧客とコンタクトを行うフロントラインの従業員の行動を、組織にとって望ましい方向に導くことである。サービス・エンカウンター（顧客とサービス提供者との遭遇）の質を向上させ、サービス・プロフィット・チェーンで描かれている因果連鎖を有効に機能させるためには、伝統的なマネジメント・コントロールのフレームワークでは不十分であり、マネジメント・コントロール・システムをパッケージとしてとらえるアプローチを採用すべきである。また、サービス・ドミナント・ロジックで前提となっている価値共創を実現する行動を支援するためには、マネジメント・コントロール・システムの構成要素のうち、文化によるコントロールに着目すべきである（組織文化とセールス・プロモーションとの理念の一致も重要であることは、質問票調査においても明らかにされている）。また、一定の価格の維持のためにはサービスの内容及び品質を顧客と共同して作り込んでいく必要がある。したがって、マネジメント・コントロールが働きかける対象は顧客を含むように拡張される可能性がある。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計9件）

青木章通・植竹朋文・佐々木郁子、日本の宿泊施設の収益管理に関する実態調査 - 質問票調査に基づく研究 -、査読なし、専修経営学論集、Vol.105、2018年、pp.7-22.

青木章通、価値共創環境におけるマネジメント・コントロールの検討 - サービス提供プロセスにおける価値提供と価値共創の異同、査読なし、産業経理、Vol.77、No.4、2018年、pp.25-34.

植竹朋文、青木章通、ホテルにおけるレベニューマネジメントにレピュテーションが及ぼす影響 - インタビュー調査に基づく検討 -、査読あり、専修マネジメントジャーナル、Vol.7、No.1、2017年、pp.15-25.

青木章通、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、査読なし、管理会計学、Vol.25、No.2、2017年、pp.19-33.

青木章通、植竹朋文、航空機の利用を伴うエリアの宿泊業界における収益管理手

法の変遷 - 沖縄及び北海道のホテルに対する質問票調査に基づく検討 -、査読あり、専修マネジメントジャーナル、Vol.6、No.1、2016年、pp.15-26.

青木章通、小売業におけるロイヤルティ・プログラムの成功要因に関する分析、査読なし、会計、Vol.190、No.2、2016年、pp.30-42.

佐々木郁子、青木章通、ロイヤリティプログラムに関する実態調査 - その戦略的活用と効果 -、査読なし、産業経理、Vol.75、No.4、2016年、pp.48-58.

植竹朋文、青木章通、リゾートホテルにおける収益管理のあり方の検討 - インタビュー調査に基づく検討 -、査読あり、専修マネジメントジャーナル、Vol.5、No.1、2015年、pp.13-24.

青木章通、対人的サービス組織におけるマネジメント・コントロール、査読なし、会計、Vol.187、No.6、2015年、pp.56-70.

〔学会発表〕（計5件）

Tomofumi Uetake, Akimichi Aoki, Ikuko Sasaki, Impact of Reputation on Revenue Management at Hotels, 3rd International Tourism and Hospitality Management Conference, 2017.

青木章通、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、日本管理会計学会 2016年度年次全国大会、2016年。

Ikuko Sasaki, Akimichi Aoki, Yukiko Kusu, Tomofumi Uetake, Kunimaru Takahashi, Field Survey on Loyalty Programs: Its Strategic Usage and Effects, IABE-2016 ITALY - Summer Conference, 2016.

Akimichi Aoki, Tomofumi Uetake, The Change of Revenue Managers' Role in Japanese Hotels, IABE-2016 ITALY - Summer Conference, 2016.

Tomofumi Uetake, Akimichi Aoki, Change of Revenue Management Implementation in Japanese Resort Hotels, The 32nd Pan-Pacific Conference, 2015.

〔図書〕（計0件）

〔産業財産権〕

出願状況（計0件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年：
国内外の別：

取得状況（計0件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

青木 章通 (AOKI, Akimichi)

専修大学・経営学部・教授

研究者番号：80338847