

令和 6 年 6 月 25 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2019～2023

課題番号：19K01982

研究課題名（和文）電子商取引における顧客接点マネジメントに対する管理会計学的研究

研究課題名（英文）A Study on Management Accounting to Manage Customer Contact Points on Electronic Commerce

研究代表者

君島 美葵子 (KIMIJIMA, Mikiko)

横浜国立大学・大学院国際社会科学研究院・准教授

研究者番号：50645900

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,600,000円

研究成果の概要（和文）：電子商取引（EC）は情報技術（IT）の進歩に伴って発展しており、ITの進歩は会計関連システムの高度化をもたらした。これは、組織の経営管理における会計情報の獲得が容易になり、多岐にわたる目的に応じた分析を可能にしたことを意味する。ECではコンピュータを介したネットワーク上で製品・サービスの受発注が行われる。そのため、ECの取引状況は、会計システムを通じて、個別にネットワーク上で容易に把握できる。そこで本研究は、ECの前段階で欠かせない顧客接点のマネジメントに注目した。そして、社内外の会計情報を利用して、顧客接点からいかに顧客を引き上げるか、いかに関係性を維持していくかについて考察した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究課題の学術的意義は、「伝統的管理会計手法の発展」「顧客に応じた管理会計の導入と選択」という二つの視点から研究成果をまとめた点にある。また社会的意義については、さまざまな顧客と電子商取引を行う企業が、どのような管理会計手法を導入するのかという意思決定を行う際の指針を示すことができた点にある。本研究課題の研究期間中に、感染症流行に伴う行動制限があった。これは結果として電子商取引を活発化させた。そのため電子商取引における顧客接点マネジメントを管理会計研究から取り組むことは、これからも継続する意義があると考えられる。

研究成果の概要（英文）：Electronic commerce (EC) has developed in tandem with advances in information technology (IT), and IT advances have led to the advancement of accounting-related systems. In EC, orders for products and services are placed and received over a computer network. Therefore, the status of transactions in EC can be easily grasped on the network individually through the accounting system. Therefore, this study focused on the customer contact point, which is an indispensable preliminary stage of EC. The study then examined how to pull in customers from the customer contact point and how to maintain the relationship by using internal and external accounting information.

研究分野：会計学

キーワード：管理会計 電子商取引 会計責任 原価配分 収益配分 管理会計導入 定性的研究 事例研究

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

本研究課題は、顧客接点のマネジメントを研究背景とした。本研究課題での「顧客接点」は、企業と顧客が接する場と設定した。この顧客接点は、製品やサービスを顧客に対して直接提供する場となるだけでなく、企業やブランドのファンを育成する場とも捉えることができた。実際の業務を見ると、顧客接点の種類は多岐にわたっており、顧客接点の体系を整理するのであればその第一段階は、オフラインかオンラインのどちらかということである。しかし、顧客接点がオンライン、オフラインのいずれであっても、顧客接点に応じた顧客へのアプローチを強化することによって、収益向上はもちろん、製品やサービスのブランド認知、顧客満足度、ブランドイメージを高める効果を期待できる。そのため、どのような顧客接点からであっても、必要な情報を取得し、分析することによって、顧客管理(顧客獲得や顧客関係性維持)や新規事業開発につながる有意義な発見が得られると考えられた。

実務的側面では、顧客接点のマネジメントの必要性が、情報技術(IT)の発展に伴う電子商取引(EC)の増加から説明することができる。本研究課題で扱う顧客の概念範囲は、企業等の組織のみならず、消費者も含めている。特に消費者行動へ注目すると、消費者が年齢問わず、ウェブサイトやソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)等から容易に情報を収集でき、インターネットで情報を収集してから電子商取引を利用した製品・サービスを購入するという消費者行動のあり方に変化が生じていることを指摘できる。このように消費者が電子商取引を利用するのが当たり前になってきている世の中で、従来のオフラインでの顧客接点のみならず、オンラインの顧客接点も強化することが求められたために、顧客接点を強化するためのマネジメントが必要になった。

また、IT化の加速によって、企業や顧客が得られる情報量が増加し続けている。これは、財務情報、非財務情報を含めた管理会計情報の情報量にも同様のことが言える。社内の会計情報システムからは、ネットワークを通じて得られた受発注情報を顧客別に掴むことができる。しかし現在では、電子商取引そのものだけでなく、受発注前後の業務やそこで認識される会計情報も顧客へ紐付けることができる。そのため、ネットワーク上で行われる受発注前後の業務プロセスを通じて顧客との円滑なコミュニケーションを果たすことを視野に管理会計技法を使用できることが想定できた。

学術的側面では、顧客接点のマネジメントの重要性をマーケティング研究の枠組みから説明できた。Schultz and Schultz(2004)を見ると、Integrated Marketing Communication(IMC)の構成要素を特定する試みを行っている。その中でSchultz and Schultz(2004)は、顧客接点マネジメントの中にIMCを組み込んだ。そして、IMC実施のプロセスの中で管理会計学の研究テーマに関連するものとして「顧客・見込み客の特定、価値評価」「顧客に対する投資収益の測定」を主要検討事項と位置づけた。

日本国内において顧客接点のマネジメントに関する先行研究は、恩蔵ほか(2009)があげられる。市場投入時に高付加価値であった製品やサービスのコモディティ化が生じると、低価格競争が余儀なくされる。このような状況下を踏まえて、恩蔵ほか(2009)では小売店頭の顧客接点(購買行動、売場、コミュニケーション)と分け、これらの顧客接点に関して実証研究を行った。また、君島(2016)では、企業の顧客接点としてコールセンターを取り上げ、このコールセンターを管理会計学の立場からいかに経営管理するかを考察した。昨今のコールセンターは、そのサービス特性上、コストセンターのみならずプロフィットセンターとして認識可能であることを明らかにした。君島(2016)では、コールセンターがプロフィットセンターであることを前提として、伝統的管理会計手法である責任会計の枠組みを用いた業績管理システムの試論を構築した。

このように、実務的側面では情報技術(IT)の発展に伴う電子商取引(EC)の増加、学術的側面ではIMCプロセスとの関わり、これらから顧客接点のマネジメントに対する研究ニーズが生じていた。これらのニーズへ応えるために、管理会計学の視点から本研究課題を遂行した。

2. 研究の目的

本研究課題では、当初の研究目的につながる学術的問いが二点あった。第一は、電子商取引の発展による管理会計の変革への影響である。これは、電子商取引の発展によって、B2B、B2Cを問わず取引単位で収益・費用・利益の三者関係を明確に捉えることが可能になり、販売・マーケティング活動を対象とした営業費会計のあり方に変革が生じることを意味する(君島、2013)。第二は、顧客を企業とした産業財市場のマーケティングにおける顧客接点のマネジメントの有用性である。これは、電子商取引の受発注の前段階に位置づけられる営業活動を管理するために、管理会計学の視点から、営業活動への経営資源投入、営業担当者の業務管理、及び業績評価をワンパッケージで認識する必要がある。特に産業財を扱う営業では、市場や顧客の流れを汲むことができなければ、その製品・サービスの販売契約締結まで話を進めることが難しい。企業が販

売・マーケティング活動で市場や顧客を重視することによって、その企業の行動の変化が伴う（田中ほか、1998）。また、情報通信環境の発達に伴う取引顧客の多様化は、原価重視から収益重視への会計管理が重要性である（Glover and Ijiri, 2002）。したがって、これらの研究から、ITの発達と取引顧客の多様化、市場や顧客を重視する企業行動が管理会計の変革をもたらしていることを明らかにできる。

これらの研究を通じて、新たに掲げられた課題が二点あった。それは、わが国の顧客接点のマネジメントに対する管理会計実践の解明、電子商取引の発展と管理会計（技法やシステムを含む）の変革が経済社会へもたらす道筋の描写、という点であった。

以上のことから、本研究課題を通じて、電子商取引における顧客接点のマネジメントの実態を突き止め、その実態に即して管理会計学的見地からどのような技法・システムの適用可能性があるのかを解明することとした。このような研究動機を踏まえて、本研究課題の目的を次のように設定した。それは、日本企業における電子商取引を対象として、顧客接点のマネジメントを行うための管理会計技法を理論化することである。

3. 研究の方法

本研究課題の目的を達成するために、本研究課題に関する先行文献を整理し、事例を用いた定性的研究を通じて、日本企業の電子商取引における顧客接点のマネジメントに対する管理会計技法・システムの実態を調査した。

本研究課題は、管理会計学のうち、営業費会計やマーケティング管理会計との関わりが深い。そのため、関連の国内外文献、及び顧客接点のマネジメント（研究のテーマとして「顧客の新規獲得」と「顧客との関係性構築」に関するもの）の国内外文献を調査、整理した。そして、企業と顧客を結ぶ取引においてIT化や電子商取引の発展が何らかの影響を与えていることが明らかでないため、近年の会計システムを対象とした文献も参照した。

その結果、本研究課題は、質問票調査よりも、顧客の属性に応じて企業を選定し、企業インタビューを行う事例研究のほうが、顧客接点のマネジメントを正確に描写することができ、そこで必要な管理会計のアプローチを考察しやすいことに気づいた。

以上のことから、本研究課題においては、先行研究の分析を通じた仮説提示、事例研究に基づく仮説検証という研究方法を採用した。しかし、新型コロナウイルス感染症が流行したため、調査におけるインタビューが中断する時期があった。そこで、当初予定の研究期間を一年延長することによって、研究期間内のインタビューを完遂することができた。本研究課題の事例研究では、中小企業（製造業）と地方自治体を調査対象とした。

4. 研究成果

本研究課題の成果として、電子商取引、電子商取引における受注前後の業務活動の透明性において、伝統的な管理会計手法の役立ちを説明することができたことを挙げられる。この伝統的な管理会計手法を指すのは、責任会計制度である。責任会計は、組織の管理責任と会計上の責任を結びつけ、原価や利益目標を各責任センターへ割り振り、その組織の経営管理者の業績を明確に測定・評価するための管理会計制度である。経営管理者の業績評価は、管理可能性を踏まえて設定されており、管理不能な要因からなる目標未達は責任の範囲外と認識される。端的に言えば、経営管理者が管理対象とする業務範囲の業績数値に責任を持つという考え方である。

（1）伝統的管理会計手法の発展

IT化におけるマーケティング部門の業績評価の変革

IT化の進展から、多くの企業でネットワークを通じた電子商取引が行われるようになった。これは、受注そのものと受注前後の業務活動を紐付けられるようになり、一連の電子商取引に関する大量の管理会計情報を入手できるようになった。この点に関しては「デジタル時代のマーケティング・アカウンタビリティの課題 管理会計とマーケティングのインターフェイス」（2021年3月）と「アカウンタビリティの概念比較 管理会計とマーケティングの接点に着目して」（2022年6月）という論文で言及している。

管理会計研究とマーケティング研究とを結びつける論点として、マーケティング・アカウンタビリティが挙げられる。マーケティング・アカウンタビリティとは、マーケティング施策の説明責任を果たすことであり、そこで用いられる代表的な業績評価指標としてマーケティングROIがある。マーケティングROIは、マーケティング施策への投資対効果を測定する指標であり、マーケティング部門をインベストメント・センターとして認識したときの業績評価指標としての有用性がある。しかし、電子商取引を介したダイレクト・マーケティングでは、量的データとしての財務情報のみならず、質的データとしての非財務的情報の取得も可能であることから、単にマーケティングROIを分析するだけではマーケティング部門の管理者を評価するには不十分である。なぜなら、マーケティング施策は、戦略との関わりをもって実行されるためである。そうすると、戦略と各種施策とのリンケージを可視化しながら業績評価できるBalanced Scorecard（BSC）を利用するほうが、戦略を反映させたマーケティング施策を実現できているか、さらには投資対効果を達成できているか、という戦略を考慮したインベストメント・センターとしての会計責任

を果たせているかを判断するには有用である。

販売形態の多様化に伴う収益配分の必要性

昨今の販売活動では、IT化に伴いさまざまな顧客ニーズへ応える風潮が出てきたことから、バンドル販売による販売形態が増えている。バンドル販売とは「2つ以上の単体製品を1つのパッケージで販売すること」である。このような販売活動が活発化すると、単体売りで即座に認識されていた収益の捉え方を再検討する必要があるためである。この点に関しては「収益配分方法の課題 バンドル製品の収益に着目して」(2022年3月)で言及している。

バンドル販売を売上げて認識される収益は、連結収益として認識される。なぜなら、その収益は複数の単体製品をパッケージ化したものから得られたためである。もし、製品セグメントで利益管理を行っているのであれば、バンドル製品を構成する単体製品に対していかに収益配分を行うかが課題となる。研究蓄積によると、収益配分には2種類の方法がある。それは、独立型収益配分方式と増分収益配分方式である。これらの方式を用いることで、収益配分の結果を算出することは理論上可能である。しかし、収益配分の公平性を考慮すると、収益配分の結果と収益配分プロセスに課題が残る。そのため、収益配分方法については、引き続き取り組む検討課題として認識することができた。

(2) 顧客に応じた管理会計の導入と選択

消費者とのつながりを意識した管理会計手法の導入

中小企業を概観すると、世代交代が大きな話題となっており、後継者が前経営者から引き継ぐ経営資源をいかに活用していくかが課題となる。このような課題を解決しながら、さらに企業業績を伸ばすための管理会計手法とは何かを明らかにすることにした。この点に関しては「ファミリービジネスにおける管理会計の導入と実践 老舗中小企業の事業承継を事例として」(2020年7月)で考察した。

中小企業では、電子商取引を活用し、受注前後のマーケティングに力を入れる企業も見られる。これらの企業にインタビューを行うと、ファミリービジネスを展開し、親から事業承継した子が経営者となった企業が多い。マーケティングに力を入れる理由は、企業が取り扱う製品・サービスをまずは知ってもらい、企業と顧客がコミュニケーションをとるためだと言う。

近年の管理会計学では、中小企業管理会計という分野の確立が見られる。それに関連する研究として、日本の中小企業管理会計について、システマティック・レビューから得られた研究課題を示すものがある。この研究課題のなかで、本論文では、中小企業が管理会計を導入する要因を考察した。具体的には、老舗中小企業でファミリー出身の継承者を対象に聞き取り調査を行い、管理会計導入要因と実践の状況、その課題を示した。考察の結果、中小企業において管理会計導入へ影響を与える4つの要因、すなわち企業規模、環境要因、主要スタッフの特徴、組織構造のすべてが作用していることを確認できた。つまり、管理会計導入に至るまでには、管理会計導入の要因が複雑に絡み合う中で、経営管理上入手できる情報を総合的に判断していることになる。電子商取引の顧客接点マネジメントに関しては、IT化に伴う電子商取引の拡張をもとに生じた販売チャネルの増加が鍵となる。管理会計導入の背景は、企業規模要因に即した形で、顧客管理で使用する在庫帳の電子化や得意先管理を目的として管理会計を導入したことが判明した。

なお、管理会計の導入の意思決定に際して、企業外部の顧客や市場の影響を受ける。このような研究成果をアウトリーチ活動(サイエンスカフェ)として中学生へ講義提供した。講義内容等については「中学校社会科における原価計算・管理会計領域の授業実践 附属中学校と大学の教育連携事例」で発表した。

地方自治体の営業戦略の評価

地方自治体の地場製品・サービスは、その場所へ行くことによって購入できる。しかし、地方経済を回すためには、その場所へ行かずとも地場製品・サービスを顧客へ渡せることが望ましい。このような背景からも、電子商取引の活用が増えていると説明して良いだろう。本研究課題では、地方自治体の事例として熊本県を取り上げ、電子商取引の受発注前の段階に働きかけるご当地キャラクターの活用評価(業績評価)方法を考察した。この点については「キャラクターを通じた地域ブランド化に対するBSCの適用可能性 熊本県におけるくまモンの営業戦略から」で考察した。

熊本県版「まち・ひと・しごと創成総合戦略」を見ると、戦略実行のツールとしてご当地キャラクターの利用に言及している。このキャラクターは、くまモンと呼ばれており、熊本県の営業部長として正式に任命されている。このくまモンの役割は、まち・ひと・しごと創成総合戦略の実行のために影響を与えているのではないだろうか。その影響は具体的にどこへ与えているのか。これらを可視化することによって、くまモンの政策評価(熊本県の販売促進評価)ができるのではないかと。という問題意識を持って研究を進めた。本論文では、熊本県の営業戦略を通じた国内外の観光客数増加を達成するためのBSCを提案した。BSCは、複数の視点からなる業績評価指標を用いることで、ゴールまでのプロセス管理も実施する。くまモンのようなご当地キャラクターを活用した営業戦略を戦略マップやBSCで捉える際には、各視点や各戦略目標をどのようにつなぐかというよりむしろ、それらの目標を迅速かつ確実に実現させるかという点に焦点を当てることが望ましい。そのため、戦略マップの作成やBSCの構築にあたっては、戦略目標の達

成を時系列に捉え、時間軸による区切りを考慮することが必要になることを主張した。

以上のように、電子商取引における顧客接点マネジメントを研究対象とすると、「伝統的管理会計手法の発展」「顧客に応じた管理会計の導入と選択」という二つの視点から研究成果をまとめることができた。本研究課題の期間中には、新型コロナウイルス感染症の流行が始まった。行動制限によって聞き取り調査を一時中断することになったが、情報取扱いを十分注意することによって、オンラインミーティングを通じた聞き取り調査を再開することができた。

見方を変えると、感染症流行によって生じた行動制限が電子商取引を活発化させた。そのため本研究課題は、これからも継続的に取り組む課題として認識し、将来的には経年分析を行うことも検討している。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 5件）

1. 著者名 君島 美葵子, 望月 信幸	4. 巻 44(3・4)
2. 論文標題 キャラクターを通じた地域ブランド化に対するBSCの適用可能性 熊本県におけるくまモンの営業戦略から	5. 発行年 2024年
3. 雑誌名 横浜経営研究	6. 最初と最後の頁 53-65
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.18880/0002000584	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 君島 美葵子	4. 巻 43(1)
2. 論文標題 アカウントビリティの概念比較 管理会計とマーケティングの接点に着目して	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 横浜経営研究	6. 最初と最後の頁 123-131
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.18880/00015224	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 君島 美葵子	4. 巻 42(3・4)
2. 論文標題 収益配分方法の課題 バンドル製品の収益に着目して	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 横浜経営研究	6. 最初と最後の頁 105-115
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.18880/00014565	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 君島 美葵子	4. 巻 20
2. 論文標題 デジタル時代のマーケティング・アカウントビリティの課題 管理会計とマーケティングのインターフェイス	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Direct Marketing Review	6. 最初と最後の頁 3-10
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 宗田 健一, 君島 美葵子	4. 巻 80(2)
2. 論文標題 ファミリービジネスにおける管理会計の導入と実践 老舗中小企業の事業承継を事例として	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 63-77
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 君島 美葵子	4. 巻 40(2)
2. 論文標題 中学校社会科における原価計算・管理会計領域の授業実践 附属中学校と大学の教育連携事例	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 横浜経営研究	6. 最初と最後の頁 72-91
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.18880/00013427	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

[学会発表] 計4件(うち招待講演 2件/うち国際学会 0件)

1. 発表者名 君島 美葵子, 宗田 健一
2. 発表標題 中小企業における管理会計導入要因の分析: 老舗企業の事例をもとに
3. 学会等名 中小企業会計学会(第10回全国大会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 君島 美葵子
2. 発表標題 社会変容を乗り越えるためのパフォーマンス・マネジメントの深化
3. 学会等名 日本ダイレクトマーケティング学会(第20回全国研究発表大会)(招待講演)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 宗田 健一, 君島 美葵子
2. 発表標題 中小企業における業務記録の電子化が会計管理へ与える影響
3. 学会等名 日本簿記学会 (第36回関西西部会) (招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 君島 美葵子
2. 発表標題 中大連携を目的とした原価計算・管理会計教育の実践
3. 学会等名 日本会計研究学会 (第78回全国大会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

横浜国立大学研究者総覧 https://er-web.ynu.ac.jp/html/KIMIJIMA_Mikiko/ja.html 横浜国立大学リスク共生社会創造センターコラム「新型コロナウイルスと経営学」 https://www.anshin.ynu.ac.jp/view/vol1504.html
--

6. 研究組織		
氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------