

令和元年6月19日現在

機関番号：31302

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K03995

研究課題名(和文)顧客関係性戦略と収益・コスト構造の変化プロセスの研究

研究課題名(英文)How Customer Relationship Strategy effects on Revenue and Cost Structures ?

研究代表者

佐々木 郁子 (Sasaki, Ikuko)

東北学院大学・経営学部・教授

研究者番号：90306051

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：顧客関係性戦略と収益・コスト構造に与える影響についての調査をおこなった。企業対企業では、顧客関係性は企業のライフサイクルによって変化すること、主要顧客比率とサプライヤーの財務業績に影響があることがわかった。一般顧客対企業では、ロイヤリティプログラムが企業の収益戦略にどのように生かされているかを調査した。調査対象を宿泊産業としたが、ホテルタイプによる違いはあまり見られなかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

顧客第一という「顧客」とはたくさん買ってくれる顧客なのか、そしてお客様を大事にすることは企業にとってどのような効果をもたらすのかについて一貫して研究している。その顧客と企業との関係を、企業対企業、一般顧客対企業という2つの枠組みで捉えることにより、顧客が収益やコストにどのような影響を与えるのかを明らかにしようと試みた。それにより、企業対企業の関係では、主要顧客が存在することは、売り手の企業(サプライヤー)の財務業績や原価構造に影響を与えることが明らかになった。一般顧客対企業では、企業の収益管理にとって顧客関係性は重要であるもののその効果がうまく可視化できているとは言えないということがわかった。

研究成果の概要(英文)：I investigated how a customer strategy effects on revenue structure and/or cost behavior and cost structure. I found that supplier's customer strategy is changing at their life cycle stage, and that a rate of major customer sales affects on supplier's financial performance. Concerning to B to C phase, I investigated how loyalty program effects on a firm's revenue strategy. I analyzed hotel business industry in Japan, and I couldn't find significant difference between city hotels and business hotels.

研究分野：管理会計

キーワード：顧客関係性 レベニューマネジメント サプライチェーン コストビヘイビア コスト構造

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

顧客関係性をこれまで2つの視点から捉えている。まず、B to C (企業対一般顧客)である。ここでは、小売業を中心とした企業と一般消費者である顧客との関係についてである。マーケティングの領域では、いくつかの産業(小売業、航空産業、宿泊産業)がロイヤリティプログラムを利用して顧客の来店(使用)頻度や長期関係性の構築ということに焦点を当てていることに着目し、ロイヤリティプログラムと顧客関係性についての研究が行われてきた。しかし、これまで実施してきた調査では、ロイヤリティプログラムを持っている企業が、どのような系を持って設計し、その効果をどのように評価しているのかということについてはほとんど研究されてこなかった。そこで、そのプログラムの意図と成果を探るとするのがこの研究の背景にある。

もう一つの顧客関係性とは、B to B (企業対企業)である。製造業におけるサプライチェーン・マネジメントの研究は経営の領域で長く行われてきており、コストマネジメントの研究でも注目されてきた。しかし、顧客企業とサプライヤー両者にとって最適なコスト・ベネフィットをもたらしているのか、については見解が分かれている状態であった。とくに顧客集中度が高い、主要顧客はサプライヤーにとってどのようなメリット、デメリットをもたらすのかということも十分に研究されてはいない。一方で、東日本大震災では、サプライチェーンの混乱が多くの企業(主として顧客企業)の業績に大きな影響を与え、B to Bの関係はより重要になっている。このような2つの「顧客関係性」の視点から、本研究であえて2つの視点からの課題を設定し取り組んでいる。

2. 研究の目的

本研究の目的は顧客関係性戦略と収益・コスト構造の変化プロセスについて明らかにすることである。この研究は、顧客関係性をB to C (企業対顧客)、B to B (企業対企業)の2つの側面からとらえ、以下の2つの課題を設定している。

課題1: 顧客関係性戦略とロイヤリティプログラムの設計、評価および業績への影響

課題2: 企業のライフサイクルと顧客関係性戦略に基づく収益・コスト構造の変化

3. 研究の方法

課題1は、過去2回(平成21年、平成26年)にわたって行ってきた質問票調査の調査結果と比較分析し、理論研究と質問票調査、協力企業への聞き取り調査を行うことにより、研究の体系化を図った。研究当初の想定では、小売業を対象としてきた。研究を進める過程で、ロイヤリティプログラムの主たるものとして捉えてきたポイントプログラムの一般的認識が変化したことにより、これまで調査対象としてきた小売業においてはその効果が見えづらくなった。とくに、電子マネーの普及がポイントプログラムの効果である会社のポイントが他の競合他者も参入できる共通ポイントとなり加えてどこでも使えるという性質のもの(電子マネーに変えられるなど)に変化したことにより、対象としてきた小売業で継続的な調査を行うことが難しいと判断する状況を導いた。そこで、特定の顧客との関係を重視している産業(航空産業、宿泊産業など)のうち、比較的データを収集しやすい産業である日本の宿泊産業に対象を変更し、質問票調査を行った。過年度との定点比較は難しくなりましたが、業績との紐付けがより明確になることを重視して、研究の大幅な変更となった。なお、この質問票調査については、かねてから共同で研究している研究者らとともに進めた。

課題2は、理論研究に加えて実証分析を中心に進めた。実証分析では、有価証券報告書および財務諸表データのうち過年度に使用したデータに新たなデータを追加した。また、主要顧客情報と追加的な会計情報を取り込み、かねてから共同で研究している研究者らとともに分析を行った。なお、課題2のB to Bに関連する研究として、研究期間内に、サプライチェーンの混乱を経験した企業への聞き取り調査も行なった。

4. 研究成果

【課題1: 顧客関係性戦略とロイヤリティプログラムの設計、評価および業績への影響】

(1)ロイヤリティプログラムに関する過年度調査の再検討

2016年度は過年度に実施した質問票調査を再分析したが、業績との連動は一部の企業のみであること、戦略を意識した使用はできていないことが明らかになった。とくに、多くのロイヤリティプログラムに電子マネーが付加されたことと、大手ポイントプログラムとの併用が調査対象とした小売業に多くみられた。しかし、分析結果からは電子マネー化の影響を確認することはできなかった。また、回答企業の多くが独自のロイヤリティプログラムだけではなく、一部の電子マネーと併用されるロイヤリティプログラムを利用していることから、ポイントプログラム自体のロイヤリティプログラム尺度としての有効性が小売業では見えにくくなったからではないかという仮説を立てた。

そこで、顧客関係性が大きく影響する産業として宿泊産業について調査対象を変更し質問票

の設計と仮説の検討を開始した。宿泊産業は、レベニューマネジメントが広く行われており、そのレベニューマネジメントの一つとしてリピーターをどう取り込むかという問題がある。宿泊産業では、稼働率をあげ、収益を確保することが重要である一方で、平日と休日の稼働率の差も問題となる。さらに、価格設定についても、残室数や曜日などにより大きなばらつきがある。その中で、ポイントプログラムはどのような役割を持っているのか、さらにはポイントプログラムを利用することにより稼働率の平準化や平日と休前日の価格差を吸収することができるのかということについてもこれまであまり言及されていない。そこで、調査対象を、小売業から宿泊産業へと切り替え、2017年度以降は宿泊産業におけるロイヤリティプログラムと顧客関係性戦略に対象を変更し、質問票の大幅改訂をした。(学会発表)

(2) 宿泊産業におけるロイヤリティプログラムと顧客関係性戦略

前記したように調査対象の変更を受けて、2017年度は50室以上の客室を有する日本の宿泊業に対してアンケート調査を実施した。とくに100室以上の宿泊施設についてアンケート調査と分析を行った(表は調査結果の一部)。

	北海道	沖縄	東京	沖縄	合計
シティホテル	16	6	24	6	51
ビジネスホテル	42	20	68	16	145
リゾートホテル	19	11		1	30
日本旅館	11			1	11
その他		2	7		1
合計	89	39	99	24	251

宿泊施設に調査対象を限定したことにより、ロイヤリティプログラムに関する調査内容がレベニューマネジメントに関連するため薄くなってしまったが、業績との比較はむしろわかりやすくなった。例えば、いずれの業態(シティホテル、ビジネスホテル、リゾートホテル、日本旅館)でも、来訪頻度の増加に効果があることが明らかになった。また、多くの宿泊施設は新規顧客の確保やリピーターの維持を重視するが、ロイヤリティプログラムは販売促進費用の削減にはあまり効果がないことが明らかになった。加えて、ホテルのタイプによってもそれほど差がないことが明らかになった。

なお、小売業から宿泊産業へと調査対象を変更したことにより、ロイヤリティプログラムと顧客関係性戦略の関係が明らかになったのはわずかとなった。しかし、宿泊産業においては、顧客関係性戦略に影響を与えるのはレベニューマネージャーの存在であるということが明らかになった。すなわち、ロイヤリティプログラムという顧客に付加価値を与える手段よりも、新規顧客やリピートに影響する、いわゆる「口コミ」が顧客関係性戦略にとっては重要であることが露呈した。とくに、インターネットを介した宿泊予約は、レピュテーションの影響が非常に大きいので、顧客関係性を築くための顧客関係性戦略よりも、顧客満足度に関連する部分が大きく宿泊業の収益へ影響することがわかった。(雑誌論文・学会発表)

【課題2：企業のライフサイクルと顧客関係性戦略に基づく収益・コスト構造への変化】

(1) ライフサイクルと業績評価

需要の上昇局面、低下局面における変化は、それぞれのライフサイクルの段階で異なることはいくつかの先行研究で示されている。とくに、需要の上昇局面と低下局面では企業のコストピヘイビアには大きな違いが起これと考えられる。なぜなら需要の局面の違いは戦略の選択にも影響を与え、どのような戦略をとるかによって、資本構造や特定関係に対する投資も変わってくるからである。そこで、これら需要の上昇局面と低下局面をライフサイクルに当てはめ、成長局面と衰退局面に分けて、どのように収益・費用構造に影響を与えるか、投資をしなくなるのかについて分析した。まず、ライフサイクルについては、ライフサイクル指標を用いて3つ(成長、成熟、衰退)に分類した。その後、成長(上昇)局面と衰退(低下)局面とで、財務指標に変化はあるかについて分析した。それにより低下局面にある企業よりも成長局面にある企業は売上原価率と総原価率が小さく、ROAとROEが大きくなることが明らかになった。また販管費率はよりstickyな傾向になることがわかった。また、売上原価率、販管費率、総原価率は下方局面よりも下方硬直性が存在することが明らかになった。(雑誌論文) 上昇局面の原価の下方硬直性は、企業が将来に対してポジティブに考えているといえる。

さらに、需要変動は需要の不確実性ともいえるので、需要の不確実性が顧客集中度とコストピヘイビアおよびコスト構造にどのような影響を与えるのかについての分析も行なった(図表参照)。この分析が、本研究の目的に定めた【課題2】と特に対応する部分である。

この分析では、先行研究から財政的リスクは需要の不確実性を高めるが、それをヘッジするためにサプライヤ

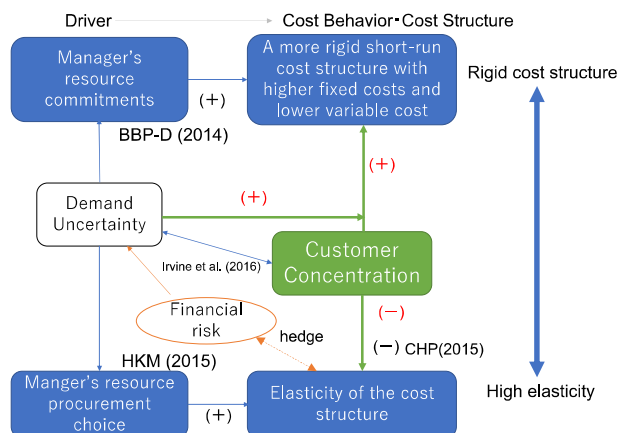


図1 需要の不確実性、コスト構造、顧客関係性【学会発表③資料より】

一のコスト構造に影響があるのではないかと予想した。

分析の結果、需要の不確実性は顧客集中がコストの段抑制を弱め、より硬直的なコスト構造をもたらす効果を強めることが明らかになった。さらに、売上原価以上に一般管理費の弾力性を弱めることが明らかになった。(学会発表 , 図1参照。)

(2)主要顧客とサプライヤーの業績

主要顧客とサプライヤーとの関係に関する研究は、これまで主要顧客が存在するサプライヤーと存在しないサプライヤーとでは業績が異なるということが明らかになっている。しかし、その関係は、主要顧客がサプライヤーに対して交渉力が強く、サプライヤーの業績を圧迫しているという研究と、主要顧客の存在によって、販売管理費等のコストの効率化が進み、サプライヤーにとって良い効果をもたらす、という先行研究もあり、統一した見解がない。さらに、その関係の長期、短期によっても様々な見解がある。(学会発表)

そこで、日本のデータを利用して分析した場合に、主要顧客が存在する場合サプライヤーにベネフィットをもたらすのか否か、さらに顧客企業がサプライヤーの株式を所有する場合にサプライヤーの財務業績への影響は強まるかについて分析した。この研究で日本のデータを利用する利点として、主要顧客名称が明らかでより正確に顧客とサプライヤーとの関係を紐付けできるといふところにある。欧米の場合、主要顧客情報は明らかにされているものの、イニシャルなどで示されており、正確な顧客情報を掴むことは難しい。そのため、分析結果にも差が生じている可能性がある。さらに、主要顧客名が明記されているという利点を利用すれば、主要顧客がサプライヤーの株式を取得しているかどうかとも明らかになるので、株式所有による力関係の変化(サプライヤーと主要顧客の関係性をより強く反映するか)についての分析も可能になる。

これらの情報を利用した主要顧客とサプライヤーの業績に関する分析の発見事項として、サプライヤーの株式を所有する主要顧客は、日本企業の方が米国よりもはるかに多いことが明らかになった。分析の結果、主要顧客へのサプライヤーの依存度が高くなると、売上原価は高くなり、販売管理費は低くなることが明らかになったが、ROA が変化するまでは言えなかった。また、主要顧客への依存度が高くなると、棚卸資産回転率が大きくなり、サプライヤーにとって効率的なことがわかった。

これらの結果にみられるように、主要顧客はサプライヤー企業の財務業績に影響を与えることが日本のデータでも明らかになった。さらに主要顧客の株式所有割合が大きくなると、これらの結果がより強く表れることを明らかにした。(学会発表)

これらの分析成果については、継続的に分析データを追加しており、十分な考察がなされているとはいえないので、発展・継続して行う予定である。

(3)不確実性と顧客関係性

上記の研究を進める過程で、顧客関係性が急激な外部環境の変化に対する耐性にも関係があるのではないかと、いう発想を得て、需要の不確実性を災害などの外部環境変化に置き換えて分析をしようと試みた。しかし、財務データ上、これらの影響をどう示すか、さらには多層におよぶサプライチェーンと顧客との関係をどう示すことができるか、ということから、アーカイバルデータを使用した分析を行うことはできなかった。

一方で、東日本大震災でサプライチェーンの崩壊が注目されたことを重視し、ケースとしての研究を進めることによって、サプライチェーンの混乱が起きた状況とその後の対応によって顧客企業とサプライヤーとの新たな研究の視点を考えることができなかつたか検討した。その中で、2013年から継続的にインタビュー調査を行なっている企業(顧客企業)に再度聞き取り調査を依頼し、東日本大震災後の対策とその後日本を立て続けに襲った自然災害によるサプライチェーンへの影響、サプライヤーの被害状況が顧客企業にどのような影響を与えたかなどについて聞き取り調査を行なった。継続調査している企業は、サプライチェーンでいえば、いわゆる顧客企業であり、その企業は東日本大震災の影響を直接的には受けていない。しかし、サプライヤーの被災により事業に大きな影響を受けた企業である。インタビューにより、顧客企業は、東日本大震災後、新たな事業継続計画を策定し、数日以内に被害状況の把握と代替手段の確保、出荷見通しをたて、目標期間内に事業再開を行う情報システムを構築したことが明らかになった。それにより、災害が発生した時に数時間以内にどのティアのサプライヤーが影響を受け、自分たちの製品への影響度がどの程度か、ひどい場合にはどこで代替生産を行うかなど意思決定をスムーズに行うことができるようになってきている。

アーカイバルデータを用いた分析では、サプライヤー側から顧客情報を得て分析を行ってきた。このケース研究では、災害によってサプライチェーンに大きな影響を受けた顧客企業がサプライヤーに対してどのような行動をとったのか、サプライヤーの復旧前後でその取引関係は変化したのか、サプライヤー集中によるコスト効率化と、今後の有事の際のリスク分散や対応策はどのように考えているのかなど、データ分析だけでは理解できない顧客企業とサプライヤーとの関係を調査している。それにより、災害では外的な影響は顧客企業側の方が大きな被害を受けることが多く、そのような状況を脱するためには、顧客企業とサプライヤー企業の両者が協力し合う(win-win)関係でなければならないことが明らかになった。(学会発表)

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計 2 件)

青木章通・植竹朋文・佐々木郁子(2018)「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 - 」『専修経営学論集』Vol.105;pp.7 - 22.

高橋邦丸・椎葉淳・佐々木郁子(2016)「需要の不確実性とコスト構造 - 日本企業データを用いた分析 - 」『青山経営論集』第51巻第3号; pp.151-167.

[学会発表](計 7 件)

Uetake, T., I.Sasaki, and A.Aoki (2018) “Analysis of Revenue Management in Japanese Accommodation Industry Based on Questionnaire Survey- Comparison of Tokyo, Kyoto, Okinawa and Hokkaido-,” 8TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON TOURISM MANAGEMENT & RELATED ISSUES, on September 20,2018.

Miya, H., I. Sasaki, and T. Wang, “Risk Management Ambidexterity: A Capability for An Organization to Manage Risk While Creating Values,” 2018 American Accounting Association Annual Meeting, Concurrent session, on August 8,2018.

Sasaki,I., A. Shiiba, and K.Takahashi, “The supplier-customer relationship and cost structure in Japan,” European Accounting Association 41st Annual Congress, on June 1, 2018.

Uetake, T., I.Sasaki, and A.Aoki, “Impact of Reputation on Revenue Management at Hotels,” 3rd International Tourism and Hospitality Management Conference, on September15,2017

高橋邦丸・椎葉淳・佐々木郁子, “Customer Concentration, Corporate Equity Ownership, and Firm Performance,” 日本管理会計学会 2017 年度全国大会, 2017 年 8 月 28 日

Sasaki,I., A. Shiiba, and K.Takahashi, “THE SUPPLIER-CUSTOMER RELATIONSHIP AND COST STRUCTURE IN JAPAN,” Twenty-Eighth Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues, on November 7,2016.

Sasaki,I., A. Aoki, Y.Kusu, Uetake, and K.Takahashi, “FIELD SURVEY ON LOYALTY PROGRAMS: ITS STRATEGIC USAGE AND EFFECTS,” the IABE-2016, Summer Conference, on June 16, 2016.