

令和 3 年 6 月 15 日現在

機関番号：32634
研究種目：基盤研究(C)（一般）
研究期間：2018～2020
課題番号：18K01941
研究課題名（和文）サービス業における顧客管理会計としてのレベニューマネジメントの研究

研究課題名（英文）Research on revenue management as customer management accounting

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
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）：レベニューマネジメントは、管理会計とりわけ顧客管理会計の領域と密接な関係を有する。本研究を通じて、重視すべき顧客セグメントの組み合わせを、その利益発生パターンを考慮しながら、時間の経過に応じて変更すべきことを明らかにした。すなわち、収益モデルの研究は、時間の経過に対応した動的なモデルとして考察すべきである。また、多様なステークホルダーと時間軸を考慮に入れたレベニューマネジメントのKPIを提示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義
レベニューマネジメントに代表される価格コントロールは、本研究期間に大変注目されるようになった。様々な業界において価格コントロール（その多くには、「ダイナミックプライシング」という言葉が当てられている）が導入されるようになった。しかし、いまだにその多くは価格面のコントロールと短期的な収益向上を志向している。本研究は価格コントロールの長期的な側面、そしてキャパシティ配分といった価格面以外のコントロールにも注目しており、その社会的意義は大きいと考えている。

研究成果の概要（英文）：Revenue management has a close relationship with management accounting, especially in the area of customer management accounting. Through this study, it was clarified that the combination of customer segments to be emphasized should be changed over time, taking into account their profit generation patterns. In other words, the study of profit model should be considered as a dynamic model corresponding to the passage of time. This study also presented KPIs for revenue management that take into account various stakeholders and time frames.

研究分野：管理会計

キーワード：管理会計 レベニューマネジメント マルチステークホルダー

1 . 研究開始当初の背景

本研究の主たる研究対象であるレベニューマネジメントとは、収益の作り込みに対して責任と権限を有するレベニューマネージャーが、価格の変更とキャパシティの配分を通じて、時間の経過を考慮しつつ収益の最大化を実現する手法である。従来、レベニューマネジメントは短期的な収益最大化の手法として考えられ、他の経営管理手法から切り離されて運用されていた。しかし、研究代表者のこれまでの質問票調査やインタビュー調査から、以下の変化が明らかになっていった。

- ・短期的な収益最大化手法から長期的な利益マネジメントへの変化
- ・レベニューマネジメントの広範な業界・ビジネスモデルへの適用

レベニューマネジメント、そしてより広く収益管理に関する研究の進展にとって、これらの実務上の変化を反映した研究を行うことが必要であった。本研究の問いは、以下の通りである。短期と長期という異なる時間軸を意識したレベニューマネジメントを成功裏に実施するためには、収益の作り込みに対して権限と責任を有する責任者はいかなる管理をおこなうべきか。そして、その管理のために管理会計はいかなる役割を果たすべきか。この問いを管理会計の視点から検討するために、顧客管理会計に関連する既存の研究の知見を有効的に活用することとした。

2 . 研究の目的

本研究の目的は、レベニューマネジメントの近年の変化を踏まえて、レベニューマネジメント、セールス・プロモーション、レピュテーション・マネジメント、顧客関係性管理のための理論を進展させ、サービス産業におけるレベニューマネジメントのための枠組みを明らかにし、その成果の中長期的かつ複合的な評価フレームワークを提示することであった。本研究を通じて、研究代表者は、収益の作り込み活動に対するマネジメント・コントロールの側面からの貢献、顧客管理会計における位置付けおよび成果の評価のためのフレームワークの提示を試みた。管理会計研究としてこの課題に取り組むことにより、(1) 収益の作り込み活動に対するマネジメント・コントロールの側面からの貢献、(2) 顧客管理会計における位置付けと成果の評価のためのフレームワークの提示という2つの貢献が可能になると考えた。

3 . 研究の方法

本研究は、文献研究及びインタビュー調査を中心に実施した。新しい変化は質問票調査を利用して傾向として把握することが難しく、変化に対して強い問題意識を有している担当者、経営者に対してインタビューを行い、インタビュー内容をモデル化し、そのモデル化した考えを再びインタビュー調査で確認することを通じて研究をまとめた。また、最終年度の新型コロナの蔓延によって、多くの企業への質問票調査が困難になったこともこのアプローチを採用した原因の1つである。

4 . 研究成果

主たる研究成果は、以下の通りである。

(1) レベニューマネジメントと管理会計の関係

レベニューマネジメントは管理会計の様々な技法、とりわけ顧客管理会計の領域と深い関係を有している。この点を制約のあるキャパシティの割り当ておよび価格決定という意思決定と、その結果の評価という2つに分けて説明する。

意思決定段階においては、異なる顧客セグメントに対して、キャパシティの割り当てが行われる。この段階においては、重視すべき顧客セグメントを発見、評価するために、顧客別収益性分析などの顧客管理会計が利用される。また、キャパシティ配分の良否を検証するためには、線型計画法などを用いた業務的意思決定に関わる管理会計技法を援用可能である。ただし、キャパシティの顧客セグメントへの割り当てに当たっては、単年度の収益性の分析に加えて、その企業に対して長期的な利益をもたらす顧客セグメントも識別したうえでセールスマックスを決定する必要がある。そのために、顧客生涯価値 (Customer Lifetime Value ; CLV) が利用されることになる。これらの管理会計情報に基づき、顧客維持率、販売数量、販売単価といった CLV の計算要素を踏まえながら顧客セグメントの組み合わせを決定する。また、各セグメントの利益発生パターンは異なるので、有限なキャパシティを時間軸の中でどのように割り当てていくかが収益性に大きな影響を及ぼす。

販売開始後の需要動向に応じたキャパシティの配分および価格の変更を実行するためには、需要予測(予約販売の開始時点から販売時点までの期間において、時間の経過に応じて累計的に集計された顧客セグメント別の予想販売数量及び売上高)が参照されることが多い。実績値が予測値を上回る場合には、価格を引き上げる余地が生じる。

結果の評価についていうと、計画値としての需要予測と実績値との比較を通じて、期中のコントロール及び期末の評価が行われる。需要予測の値は、目標値としての売上予算との整合性が図られていることが多く、レベニューセンターとして責任会計の対象となる。

キャパシティの割り当てに関する意思決定を行うためには、その割り当ての判断に関して責任と権限を有する責任者を置くべきである。また、その成果は業績評価の対象となる。たとえば、比較的規模の大きいホテルでは、レベニューマネジメントを実施し、売上目標の達成に関連する権限と責任を有するレベニューマネジャーという役職が存在している。経営計画および売上予算に基づき、大きな権限を持ったレベニューマネジャーが、達成すべき収益および販売費差引後利益を作り込んでいる。

(2) レベニューマネジメントの実施に伴うトレードオフとその解消

イールドマネジメントからレベニューマネジメントの進展、およびレベニューマネジメントの進展によって、以下の2点のトレードオフが生じている。第1のトレードオフは、短期的な売上と長期的な収益性とのトレードオフである。第2のトレードオフは、複数部門にまたがるトータルレベニューの追求に伴い発生する部分最適と全体最適のトレードオフである。本研究では、その解消の方策について検討した。キャパシティを配分すべき優良な顧客を長期的視点から識別すること、レベニューマネジメントを戦略的な経営管理技法としてとらえ、計画段階における管理を重視することがトレードオフの解消に貢献する可能性があることを指摘した。

管理会計情報は、キャパシティの顧客セグメント別配分に対して有益な情報を提供する。販売方針の決定段階においては、性格の異なる顧客セグメントに対して、有限のキャパシティの割り当てが行われる。この段階においては、顧客別収益性分析や固定収益マネジメントに代表される顧客管理会計、そして業務的意思決定に関わる管理会計技法が有用である。また、識別された優良な顧客セグメントのキャパシティへの割り当てに当たっては、顧客生涯価値の概念が援用されることになる。

また、レベニューマネジメントの実施において、計画段階の管理を重視すべきである。レベニューマネジメントは末端のコントロールを重視したオペレーショナルな手法であるという誤解がある。しかし、前日のトレードオフおよび課題を解消するためには、計画段階における管理が重要である。とりわけ、需要予測の重要性を強調する必要がある。需要の予測能力を向上させ、レベニューマネジメントに対して組織的注力を行うことが財務業績に有意で正の影響を及ぼす。需要動向に応じた柔軟なキャパシティの配分および価格の変更を実行するためには、会計情報に基づいて作成された需要予測(予約販売の開始時点から販売の時点までの期間において、時間の経過ごとに累計的に集計された顧客セグメント別の予想販売数量及び売上高)が参照されることが多い。計画値としての需要予測(売上予算との整合性が図られている)と実績値との比較を通じて、期中のコントロールが行われる。正確な需要予測をいかに作成し、見直し、更新するかが重要である。また、キャパシティの(再)配分時においても、レベニューマネジメントの担当者が統括的な役割を果たし、全体最適を意識して意思決定を行う必要がある。

(3) レベニューマネジメントとビジネスモデルとの関連性の検討

レベニューマネジメントと顧客管理会計とを結びつけるためには、収益モデルの設計を通じて想定された売上不利益を実現するための収益管理の技法としてレベニューマネジメントをとらえる必要がある。

レベニューマネジメントは、航空業界やホテル業界などキャパシティが制約されているサービス業界における収益管理の手法として既に広く導入されている。しかし、その方法は一律ではなく、企業が導入しているビジネスモデルや収益モデルによって異なるはずである。この点を明らかにするために、プロ野球球団、トランクルーム、計測機器サービスという異なるビジネスモデルを採用している3社にヒアリングを行い、その特徴および顧客管理会計との関係をまとめた。3社のレベニューマネジメントの実務はいずれも重視すべき顧客セグメントを識別し、CLVの向上を意図していたが、その方策において重視している構成要素は異なっていた(図表1)。この点は、CLVの向上という目的は共通であってもその方法は多様であることを示唆している。

この結果から、キャパシティが有限である場合には、重視すべき顧客セグメントの組み合わせを、その利益発生パターンを考慮しながら、時間の経過に応じて変更すべきことが明らかになった。すなわち、収益モデルの研究は、時間の経過に対応した動的なモデルとして考察すべきである。

図表 1

業種	収益モデル	CLV向上の方策	顧客セグメントの組み合わせ
トランクルーム	契約に基づく定額収入	販売単価の向上	一定の割合で顧客の入れ替え（継続顧客から新規顧客への入れ替え）
技術サービス	技術水準に基づく料金設定	重要顧客への優先的割り当てによる顧客維持率の向上	優先的割り当てによるリピーターの重視 将来の成長が期待できる戦略的顧客の育成
プロ野球球団	固定顧客：年会費収入とチケット収入（割引） 一般顧客：チケット収入 その他：スタジアムにおける物販収入、飲食収入	平均消費単価の高い一般顧客の販売数量の増加	単価を低めて固定顧客をシフトさせて、一般顧客を受け入れ

（青木，2019）

（４）マルチステークホルダーとの関係

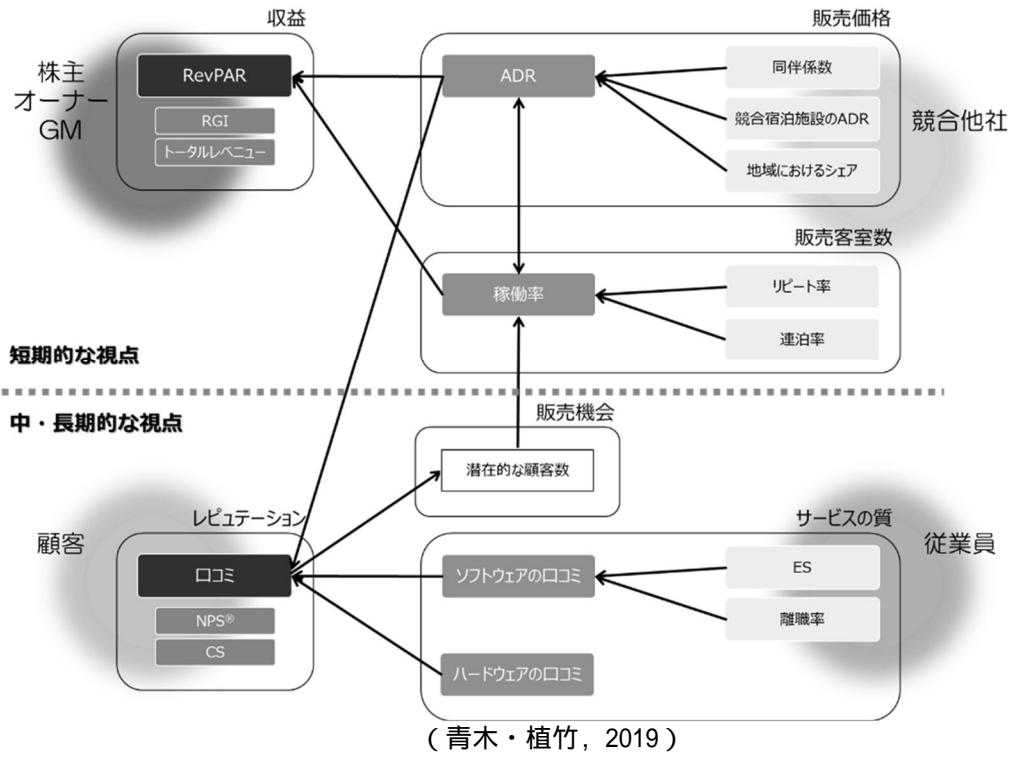
レベニューマネジメントが長期的な視点のもとで運用されるようになると、考慮すべきステークホルダーも多様になる。本研究では、宿泊産業を取り上げ、多様なステークホルダーの想定に伴い、レベニューマネジメントのあり方やKPI、レベニューマネジャーの役割がどのように変化するかについても検討した。インタビュー調査の結果も踏まえてレベニューマネジャーの役割の変化をまとめると、（１）宿泊収入の最大化だけでなく、施設全体のトータルレベニューの追求、（２）多様なステークホルダーを想定した、中・長期的な収益の最大化の２点をあげることができる。

第１に、レベニューマネジャーの役割は、宿泊部門の収益の最大化ではなく、他部門も含めた施設全体の収益の最大化を追求するように変化している。異なる部門は、自部門の業績の向上を追求し、部分最適に陥りやすい。

第２に、多様なステークホルダーの要請を想定して、レベニューマネジャーは、短期的な収益の最大化と中・長期的な収益および利益の最大化との両方を追求する必要がある。つまり、レベニューマネジャーの権限および期待される役割は、短期的な目標 RevPAR や売上予算の達成だけでなく、中・長期的な時間軸で考えるべき顧客関係性の構築やその顧客によるレピュテーションの管理、レピュテーションに大きな影響を及ぼす従業員の意識の醸成などへと拡大しつつある。また、外部の取引業者（サプライヤー）との継続的な関係性の維持、地域社会との関係などを意識しつつ、株主・オーナー・GM といった従来のステークホルダーだけでなく、顧客（および潜在的な顧客）、従業員、競合他社などの多様なステークホルダーを考慮しながら、レベニューマネジメントを運用する必要がある。多様なステークホルダーと時間軸を考慮に入れた場合の、レベニューマネジャーが考慮すべき KPI をまとめたものが、図表 2 である。

図表 2 から明らかなように、これまで短期的な経済価値の最大化を要求するステークホルダーを想定し、短期的な収益拡大のために運用されてきたレベニューマネジメントは、今後、多様なステークホルダーの要請を考慮しながら中・長期的な利益を生み出すように運用していかなければならない。企業はレピュテーションの構築および毀損も踏まえた価格設定を行うことが重要である。レピュテーションの構築には時間を要するが、レピュテーションの毀損は短時間で生じてしまう。したがって、レベニューマネジャーは短期的な収益の最大化を一時的に犠牲にしても、中・長期的な利益を追求する必要もある。短期的な収益の最大化を重視するステークホルダーに対して、レベニューマネジャーがそのような運用方針を納得させるためには、なぜ中・長期的なレピュテーションの構築を重視することが企業価値の構築に貢献するかを示し、KPI を明確に設定して管理することが重要になる。

図表2 ステークホルダーと時間軸とを考慮に入れたレベニューマネジメントのKPI



<引用文献>

- 青木章通・植竹朋文(2019)「多様なステークホルダーを考慮したレベニューマネジメントについての考察—インタビュー調査に基づく検討—」『専修マネジメントジャーナル』, 9(1), pp.15-25.
- 青木章通(2019)「ビジネスモデル構築におけるレベニューマネジメントの役割—3社の事例に基づく考察—」『原価計算研究』, 43(1), pp.8-18.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 4件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 青木章通・植竹朋文	4. 巻 9(1)
2. 論文標題 多様なステークホルダーを考慮したレベニューマネジメントについての考察—インタビュー調査に基づく検討—	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 専修マネジメントジャーナル	6. 最初と最後の頁 15-25
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 有
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 青木章通	4. 巻 43(1)
2. 論文標題 ビジネスモデル構築におけるレベニューマネジメントの役割—3社の事例に基づく考察—	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 原価計算研究	6. 最初と最後の頁 8-18
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 有
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 青木章通	4. 巻 79(4)
2. 論文標題 レベニューマネジメントの運用における2つのトレードオフとその解消	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 産業経理	6. 最初と最後の頁 37-45
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 植竹朋文・青木章通	4. 巻 8(1)
2. 論文標題 レベニューマネジメント実施におけるKPIに関する研究	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 専修マネジメント・ジャーナル	6. 最初と最後の頁 41-53
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 有
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 植竹朋文・青木章通	4. 巻 10 (1)
2. 論文標題 販売チャンネルの多様化に伴うホテルと顧客とのコミュニケーションに関する研究 - インタビュー調査に基づく検討 -	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 専修マネジメントジャーナル	6. 最初と最後の頁 15-26
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 有
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 青木章通	4. 巻 72 (8)
2. 論文標題 価格変動制の導入に貢献する顧客管理会計	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 企業会計	6. 最初と最後の頁 4-5
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 -

〔学会発表〕 計4件 (うち招待講演 1件 / うち国際学会 3件)

1. 発表者名 Akimichi Aoki, Ikuko Sasaki and Tomofumi Uetake
2. 発表標題 Study of Relationship between Reputation and Revenue Management at Japanese Hotels
3. 学会等名 World Conference on Business and Management (WCBM) 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Tomofumi Uetake, Ikuko Sasaki and Akimichi
2. 発表標題 Study of relationship between revenue management practices and stakeholders at Japanese hotels
3. 学会等名 5rd International Tourism and Hospitality Management Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 青木 章通
2. 発表標題 ビジネスモデル構築における収益管理の設計
3. 学会等名 日本原価計算研究学会（招待講演）
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Tomofumi Uetake, Akimichi Aoki, Ikuko Sasaki
2. 発表標題 Analysis Of Revenue Management In Japanese Accommodation Industry Based On Questionnaire Survey -Comparison Of Tokyo, Kyoto, Okinawa And Hokkaido-
3. 学会等名 8TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON TOURISM MANAGEMENT & RELATED ISSUES (国際学会)
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

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
---------	---------