

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 27 年 6 月 20 日現在

機関番号：31302

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2012～2014

課題番号：24530568

研究課題名(和文)顧客関係性の評価と戦略的管理の方法についての研究

研究課題名(英文)Research on strategic management of customer relationships

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) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：顧客関係性を会計情報として可視化して評価することと、可視化された情報の戦略的利用・管理可能性について明らかにすることを目的としている。具体的には「課題1：小売業における顧客関係性の評価と戦略」「課題2：企業間関係における顧客関係性が企業価値・コスト構造に与える影響」についてそれぞれ分析を行った。

。課題1については、先行研究のサーベイとアンケート調査を実施し、顧客関係性はロイヤリティプログラムによって一定の可視化がされているものの、戦略的利用には至っていないことが明らかになった。課題2については、顧客関係性よりも戦略やライフサイクルが企業価値やコスト構造に与える影響が大きいことが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this research is to analyze the controllability of customer relationships and assess current customer relationship strategies through quantifying customer relationships based on research data.

This research focuses on: 1) Analysis of customer relationships and customer relationship strategies in the retail industry, and 2) the effect of B-to-B customer relationships on corporate value and cost behavior. The result of subject 1 reveals that although loyalty programs were partially useful for providing data that helped companies quantify customer relationships in the retail industry, most of the retail firms surveyed did not develop effective customer relationship strategies using their loyalty program data. With regard to subject 2, the finding shows that in most firms strategies and life cycle stage have more influence on corporate value and cost behavior than customer.

研究分野：管理会計

キーワード：顧客関係性 ロイヤリティプログラム 下方硬直性 CVP

### 1. 研究開始当初の背景

顧客関係性を構築するための仕組みと言われている「ロイヤリティプログラム」を小売業者が戦略的に実施しているか、また一般的に行われている「値引き」とどのように使い分けているか、さらに、それをどのように業績として評価しているかについては未だ明らかになっていない。とくに現在ポイント・プログラムと言われるロイヤリティプログラムは非常に多くなっており、さらに交通系の電子マネー付ポイント・プログラムなどをはじめとして多岐に渡っている。多くの企業がそのようなロイヤリティプログラムを実施しているような状況で、その中のどの程度の企業がそのプログラムを戦略的に実施しているのか、あるいはそのプログラムを可視化し財務業績に結び付けているのか、ということについては不明な点が多い。

一方、企業間関係 (B to B) においても、サプライチェーンをはじめ、顧客関係性は企業経営にとって今や欠くことができない。その一方で、サプライチェーンは、主として大企業が顧客側となるために、そのメリットは顧客側に主に発生すると一般的に認識されている。一般には長期的な契約に基づく低価格による部材の購買や柔軟な仕入れなどが言われている。これらは本当なのだろうか。長期的な顧客関係性に基づく企業活動は、スケールメリットを生かしたコスト戦略を取る企業とどのような有意差があるのだろうか。また、サプライヤー側にとってのメリットとは何か。長期的な契約を結ぶことがたとえ価格低減を強いられてもサプライヤー側にはメリットがあるのか。長期的な契約関係は日本的経営のメリットであると言われているが、それを実証している研究のほとんどは経営学の見地からであり、サプライヤーのコストまたは収益形成にどのような影響を与えるのか、ということ进行调查している研究は少ない。

以上のように、B to C の関係、B to B の関係は、顧客関係性とはいえ全く異なる性格を持つ関係性である。そこで、顧客関係性をキーワードに、B to C における顧客関係性の可視化と顧客戦略への結びつき、B to B における顧客関係性の可視化 (コストペイピアに与える影響) と他の戦略との関係について研究するに至った。

### 2. 研究の目的

本研究は、顧客関係性を会計情報として可視化して評価することと、可視化された情報の戦略的利用・管理可能性について明らかにすることを目的としている。この研究では、顧客関係性を B と C (企業と顧客)、B to B (企業間関係) の 2 つの側面からとらえ、以下の 2 つの課題を設定した。

課題 1: 小売業における顧客関係性の評価と戦略

課題 2: 企業間関係における顧客関係性が企

### 業価値・コスト構造に与える影響

いずれの課題についても、顧客関係性を可視化し測定する、ということを経済的な目的としている。B to C の場合には、いかに顧客関係性をデータとして可視化するか、ということが大きな課題であり、ロイヤリティプログラムが顧客関係性を構築する有効な手段であるとすれば、それによって顧客関係性は可視化できるのか、実際に導入している企業はそれを戦略的に活用できているのか、ということをはっきりとしようと考えた。

また、B to B の場合には、前記したようにサプライチェーンをはじめとした長期的かつ安定的な取引関係が本当に収益、コスト構造に良い影響を与えているのか、またその効果は顧客側だけなのか、サプライヤー側だけなのか、収益、コスト構造に与える影響とはどの程度なのかを明らかにしようと考えた。

### 3. 研究の方法

課題 1 については 2009 年に実施したアンケート調査結果の再考とその回答企業へのインタビュー、および 2009 年の調査からロイヤリティプログラムの大幅な進化、環境変化に伴い、ロイヤリティプログラムに対する企業の利用に関する変化と戦略的利用、業績との結びつきについて、2014 年に大規模アンケート調査を実施し、その分析を行った。本来であれば 2012 年度にアンケートを実施する計画であったが、2011 年 3 月の東日本大震災の発生によって、東北地区の企業が営業停止に陥ったこと、全国の企業にも大きな影響があったことから、そのアンケートの実施を状況が安定するまで延期した。結果として、アンケート調査を 2014 年度に行うこととなった。

一方、課題 2 については、B to B 情報を財務報告書から主要顧客売上高 (10%以上) より作成し、サプライヤー側と顧客側の両方から、顧客関係性が財務状況に与える影響について、企業間関係に影響を与える戦略がコストに与える影響を調査した。その調査の過程で、「長期的な顧客関係性が収益の安定性をもたらすなら、売上の増減によってコストを敏感に増減させないのではないか。」「戦略として顧客関係性を維持しているのであれば、戦略がコストに与える影響は大きいのではないか。」という仮説を立てるに至った。さらに、それらが企業のライフサイクルと兼ね合わせて考えた時、ライフサイクルは企業戦略の選択や顧客関係性の維持、企業価値に影響を与えているのではないか、という疑問を持つに至った。

そこで、コストの下方硬直性の議論の前提である、CVP 分析に見られる売上高とコストとの関係について、コストの下方硬直性を考慮した CVP 分析、企業戦略やライフサイクルがコストの下方硬直性に与える影響、について日本企業の財務データを使用した実証分析を行った。

コストの下方硬直性を考慮したCVP分析については、先行研究(Banker et al., 2013)に基づいて、1984年3月期から2010年3月期までをサンプル期間として29,604企業・年の観測値を用いて分析した。

企業戦略やライフサイクルがコストの下方硬直性に与える影響については、日本企業の1998年3月期から2010年3月期までをサンプル期間とし12,261企業・年の観測値を用いて分析した。なお、ライフサイクルの分類については、Anthony and Ramesh(1992)のライフサイクル指標に基づいて、企業をライフサイクル毎に分類し、成長期、成熟期、衰退期の3つの期間について分析を行った。

#### 4. 研究成果

##### 【課題1】

以前実施した、2009年の大規模アンケート調査では、多くの企業がロイヤリティプログラムを実施していたものの、あまり戦略的な意図が見られなかった。その後実施したインタビュー調査によっても、顧客関係性を業績に結び付けているか、あるいは会計数値として管理しているか、については、感覚的に業績と関係が「ありそうだ」という実感レベルでの弱い結びつきしか見ることはできなかった。そこで、2014年のアンケートでは、より詳細に顧客関係性の可視化ができているか、戦略的管理ができていくかについて、焦点を絞って質問票を作成し、実施した。いかに、その調査結果に基づいた主な発見事項を記す。

まず、大規模アンケート調査の実施状況配下の通りである。

送付対象	上場・非上場の小売業者	
送付先データ	ダイヤモンド会社職員録 役員管理職情報ファイル	
回収期間	平成26年4月12日～5月12日	
送付先企業数	1,027社	
回答企業数	197社(19.2%)	
有効回答数	179社(17.4%)	
回答者の職位	社長、取締役など	13(7.3%)
	部長級(部長、室長など)	12(6.7%)
	課長級(課長、次長、マネジャーなど)	4(2.2%)
	係長級(係長、リーダーなど)	2(1.1%)
	未回答	148(82.7%)
	<b>合計</b>	<b>179</b>
	<b>(100%)</b>	

##### (1) プログラムの実施状況

調査によると、販売政策として値引きのみを行っている回答した企業が20.7%もある一方で、ややロイヤリティプログラムを重視している、非常に重視していると回答している企業の割合も高くみられ、両者を実施している企業に限定すれば、ロイヤリティプログラムを重視している企業の方がやや多い。

##### (2) プログラムの運用方針

プログラムの設計、実施にあたっては、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一方で、ロイヤリティプログラムの目標値をベンチマークとして用いてい

るものの、組織の責任者の業績とは結びついていない傾向がみられた。

##### (3) プログラムの意図する効果と実際の効果

プログラム導入の際、企業は「来店頻度の増加」、「顧客離反防止」、「取引長期化」に対する効果を強く意図しているのに対して、実際には「来店頻度の増加」と「顧客離反防止」は、やや効果がある傾向が見られたが、意図しているほど高い効果を感じているような結果とはなっていない。

##### (4) プログラムの達成度の評価

ロイヤリティプログラムの実施によって「来店頻度」はかなり改善されている。また「総売上高」「客単価」もロイヤリティプログラムによって改善されている傾向が見られた。

##### (5) 各社の戦略的特徴

「差別化」と回答した企業が最も多く、続いて「差別化集中」「コストリーダーシップ」「コスト集中」の順となり、プログラムを導入している企業が差別化の戦略タイプをとっているという特徴が見られた。

##### (6) 各社の経営環境

厳しい競争の中で、様々な顧客層を相手に、商品の価格や品ぞろえなどに敏感に対応しなければならない状況におかれていることが明らかになった。

以上より、ロイヤリティプログラムを実施している企業は顧客関係性を強く意識しているが、プログラムを導入するに当たって意図する効果と実際の結果との間にはまだ大きな乖離があり、戦略的管理にまで至っていない傾向が明らかとなった。また、顧客関係性の可視化については、来店頻度や客単価といった、ロイヤリティプログラムで掴むことのできる情報によって一部可視化していることが明らかになった。

これらの結果は、調査協力企業に報告書として公表している。また、これらの結果に基づいた分析および論文作成を現在進めており、投稿する準備を進めている。

以上のように、課題1については、東日本大震災の影響によりサンプルの偏りがなくなるように待ったため、質問票調査が当初の計画より遅れてしまった。ただし、調査結果から当初の課題について分析できた。したがってプロセスの遅れはあったものの最終目的を達成することができたと言える。また、この研究についての問題意識を持ってから、ロイヤリティプログラムは進化し、企業環境も変化していることから、過年の研究成果との比較研究というあらたな切り口も見つかったことは望ましいと考えている。

## 【課題 2】

まず、「コストの下方硬直性を考慮した CVP 分析」については、ある年度の売上高水準が同じであったとしても、前年度の売上高から増加して達するよりも減少して達したほうが、利益が小さくなることが示された。コストの下方硬直性を考慮した CVP モデルにおける 2 つの利益線の垂直差は、営業利益(当期純利益)について、サンプル対象の観測値における営業利益(当期純利益)の中央値の 43.9% (87.5%) に等しいことが明らかとなった。この結果は、たとえ同じ水準の売上高が実現したとしても、前年度の売上高から減少した場合には増加した場合と比べて、利益は非常に小さくなることを示唆している。固定費と変動費の推定についても、標準的な CVP モデルでは、コストの下方硬直性を考慮した CVP モデルに比べて、固定費を平均して大きく推定し、変動費率を小さく推定していることが分かった。(高橋、椎葉、佐々木, 2013) 続いて、企業戦略やライフサイクルがコストの下方硬直性に与える影響については、現在新たなデータを追加し分析中であるので、これまでの成果に基づいて説明する。

これまでの研究結果によると、サンプル全体では、成長期の企業は衰退期の企業と比べて販売管理費と総原価の下方硬直性がより強いことが分かった。また、ライフサイクル別のコストの比較により衰退期に比べて成長期において原価率が低く、ROA や ROE などの利益率は高くなる傾向が見られた。これらの結果から、企業のライフサイクルがコスト構造に与える影響が明らかとなった。なお以前行った研究では、顧客関係性は、サプライヤーの総原価を高め、販売費・一般管理費を低くするということが明らかであったが、今回の研究期間に、これらをコストの下方硬直性の研究に当てはめて実施したところ、いずれもコストの下方硬直性に与える影響について統計的な優位は得られなかった。むしろ、企業のライフサイクル変数の方が、コストの下方硬直性には優位な影響がみられた。これらから、B to B については、顧客関係性が企業間関係のコスト構造に影響は与えるものの、コスト自体の変動についてはあまり影響を与えていないのではないかと、という疑問を持つに至っている。なお、研究成果の一部は、国際学会で発表 (Sasaki, I., A. Shiiba, and K. Takahashi, 2012, 2013a, 2013b) し、現在執筆作業を行っている。また、上記したように、現在、データを追加し、ライフサイクルがコスト構造に与える影響について追加分析を行っている。そして、その結果を踏まえて顧客関係性との比較研究を行う準備を進めている。

今研究期間の研究では、目標とした一定の成果は残すことができた。またそこから新たな研究テーマを見つけ発展研究に結びつけたことは大きな収穫である。

## 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 2 件)

Aoki, A., I. Sasaki, and Y. Kusu, MARKETING PROGRAMS AS REVENUE DRIVERS FOR RETAIL COMPANIES. *Journal of Academy of Business and Economics* 14(4):109-118. 査読有

高橋邦丸, 椎葉淳, 佐々木郁子. 2013. 「コストの下方硬直性を考慮した CVP 分析-日本企業データを用いた分析-」*青山経営論集(青山学院大学経営学会)* 第 48 巻 3 号:153-178. 査読無

〔学会発表〕(計 5 件)

Aoki, A., I. Sasaki, and Y. Kusu, "MARKETING PROGRAMS AS REVENUE DRIVERS FOR RETAIL COMPANIES," The IABE-2014 Las Vegas- Fall Conference, 2014 年 10 月 12 日

Sasaki, I., A. Shiiba, and K. Takahashi, "COMPARATIVE STUDIES ON COST BEHAVIOR BETWEEN GROWING AND DECLINING BUSINESS," The IABE-2014 Las Vegas- Fall Conference, 2014 年 10 月 12 日

Sasaki, I., A. Shiiba, and K. Takahashi, "Cost Stickiness throughout the Corporate Life Cycle," American Accounting Association Annual Meeting and Conference on Teaching and Learning in Accounting, 2013 年 8 月 6 日

Sasaki, I., A. Shiiba, and K. Takahashi, "Cost Stickiness throughout the Corporate Life Cycle," 36th European Accounting Association, 2013 年 5 月 7 日

Sasaki, I., A. Shiiba, and K. Takahashi, "Cost Stickiness over the Corporate Life Cycle," 24th Asian-Pacific Conference on International Accounting Issues, 2012 年 10 月 22 日

〔図書〕(計 件)

〔産業財産権〕  
出願状況(計 件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況（計 件）

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
取得年月日：  
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

佐々木 郁子 (SASAKI, Ikuko)  
東北学院大学 教授  
研究者番号：90306051

##### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

##### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：