

顧客別収益性分析における顧客満足の視点からの考察

島田 康人

The relations both company and customer are different in the market environment. Company should manage customer according the market environment. Customer profitability analysis is useful method for customer management. And Customer satisfaction is a necessary theory for customer profitability analysis, because the needs of customer are made form customer satisfaction. The aim of this paper is proposing application way of customer profitability analysis using customer satisfaction according the market environment.

1. はじめに

管理会計は製造部門における原価低減を中心に進展してきたが、販売部門における原価低減はあまり顧みられていない¹⁾。しかし、製造業におけるコスト発生は製造以外の活動においても大きな比重を占めている。そのため、企業の収益性の向上には販売部門の効率性が不可欠な要因となる。販売部門の効率性を向上させるには販売活動におけるコスト削減（原価低減）が重要な手段となるため、管理会計を販売部門に導入する必要がある。その一方で、販売活動はマーケティングの要素を多く含むので、マーケティング理論の観点から販売部門の効率性を向上させることも重要性が高いと考える。

販売部門の効率性の向上には、顧客別のセグメント分析である顧客別収益性分析の手法が大きく貢献すると考える。顧客別収益性分析は管理会計およびマーケティング理論の両者で導入されている分析手法であるが、それに対する両者の捉え方には差異がある。しかし、販売部門の効率性達成のためには、顧客

別収益性分析の手法を管理会計とマーケティングの双方の観点から展開する必要があると考える。

本論文は管理会計とマーケティング理論を融合した顧客別収益性分析による販売部門の効率性向上の方法を提案することを目的とする。

2. 管理会計における顧客別収益性分析

本節では、管理会計における顧客別収益性分析の特徴について検証する。

(1) 顧客コストの算定

顧客別収益性分析を実際の企業経営において実施するには収益性測定単位である顧客を定義し認識する必要がある。この認識される顧客は顧客別収益性分析を実施する企業のさまざまな経営環境によって大きく異なると思われる。しかし、管理会計における顧客概念は概ね直接的な販売先と定義される²⁾。なぜなら、顧客別収益性分析は顧客セグメントにおける収益性の算定を主要な目的とする管理手

法であることから、各セグメントにおいてレベニューとコストが算定可能であることが分析の必要条件となるからである。

顧客別収益性分析の実施にあたって顧客セグメントを企業の直接的な販売先と定義し認識する場合、管理会計の技法を用いて高い精度で顧客別の収益性分析を行うことが可能である。管理会計の分析ツールである原価計算では、近年、ABC (activity based costing) および ABM (activity based management) という手法が開発された。これら ABC および ABM を用いることによって、大部分の販売に係るコストを合理的に販売先である顧客セグメントへ賦課または配賦することが可能となる³⁾。ABC および ABM は、管理会計においてコスト・マネジメントの文脈で捉えられているものである。したがって、プランニングの側面をもった固定費を中心とするコスト管理の手法である⁴⁾。顧客別収益性分析では、販売費・一般管理費を顧客セグメントに配賦または賦課することにより顧客セグメント別のコストを算定することを目的とする。それら販売費・一般管理の内訳は人件費をはじめとする固定費が大きな比重を占めている。したがって ABC および ABM を用いることによって、それらの人件費をはじめとする販売費・一般管理費の中の固定費についても合理的に顧客セグメントに割当てることが可能となる。

(2) 顧客セグメントによるコスト管理

顧客別収益性分析における先行研究において共通して示唆されていることは顧客セグメント間で収益性の著しい差異が存在することである⁵⁾。顧客セグメントごとに ABC および ABM を用いて販売費・一般管理費も含めて

コスト算定を実施すると、利益をあげている顧客セグメントとその反対に赤字を計上する顧客セグメントが存在することが明らかになる。このような事態に対して、管理会計の文脈ではコスト管理 (原価管理) によって顧客セグメントごとの収益性の改善を図る。顧客別収益性分析におけるコスト管理においては、収益性が悪い顧客セグメントに対してその主眼が置かれる。コスト低減する方法は大きく 2 つに分類することが可能である⁶⁾。1 つは収益性の悪い顧客セグメントに対して取引そのものを廃止する方法である。この方法では、各顧客セグメントにおいて固定費への貢献度を測定する必要性が生じるため、それに対して管理可能貢献差益法⁷⁾ が有効な方法となる。また、もう 1 つは「取引廃止」を行わずコストを改善する方法である。この「コスト改善」を実行するには顧客セグメントにおける各活動レベルでコストを改善することが有効である。ABC および ABM では、活動とそれに伴うコストを結びつけて算定することが可能であり、コスト改善に有効な手段となる。

(3) コスト管理と顧客認識

管理会計における顧客別収益性分析の主眼となることは、第 1 に顧客別または顧客セグメントごとにコストを算定することである。したがって、先に述べたようにコストの算定可能性の観点から、管理会計では直接的な販売先を顧客別収益性分析の顧客として認識しコスト算定を行なう。ABC および ABM では活動を基準としたコスト算定および配分対象へのコスト配分を可能とするものであるから、それらの手法を有効に活用するためにも当該企業と直接的にコミットメントがある直

接的な販売先が分析対象である顧客となる。しかし、企業にとっての顧客概念は直接的な販売先に限定されるものではなく、完成品を製造する製造業や小売業に商品を卸す卸売業形態の企業においては最終的な顧客である最終消費者も重要な顧客となる。今日の経営環境では、経済が成熟化し消費者にモノが一通り行き渡った状態にあるため、企業側では消費者のニーズに対応する商品やサービスを提供する必要性が生じる。いわゆる顧客志向⁹⁾と呼ばれるこの状況では、顧客満足という要素が重要性をもつことになる。顧客満足は顧客の満足度を示す指標であるが、顧客満足において対象となる顧客は概ね企業の最終消費者である。したがって、管理会計においてコスト管理を行なううえでも最終消費者の顧客満足を十分に考慮する必要がある。

3. マーケティングにおける顧客別収益性分析

本節では、マーケティング理論における顧客別収益性分析の特徴について顧客概念を中心に検証する。そして、管理会計との差異を明確にする。

(1) マーケティングにおける顧客

マーケティング理論では、マーケティング活動の効率性の向上を目的としている。企業は最終消費者への販売を最終的な目的としているため、マーケティングでは最終消費者へのアプローチに重点を置いている。したがって、マーケティングにおける顧客対象は最終消費者となる⁹⁾。最終消費者への販売を最終的な目標として、さまざまなマーケティング活動を管理している。

マーケティングでは、最終消費者への販売達成に重点が置かれてきた。つまり、売上を向上させることが第一義的な目標である。しかし、近年、利益についても重視する傾向が高まり、コスト算定への関心が向上している¹⁰⁾。マーケティング活動により発生するマーケティング・コストは裁量コスト¹¹⁾の部分が大きな比重を占める。したがって、この裁量コストであるマーケティング・コストの効率的な支出の達成は重要性が高まると考える。

マーケティングにおいては、管理会計のようにすぐれたコスト算定技術がない。したがって、認識する顧客セグメントに販売費・一般管理費に含まれる固定費を割当てることが困難な状態にある。また、先も述べたようにマーケティングでは最終消費者を顧客として認識しているので、最終消費者と直接的な販売先が一致する直販形式の場合以外は最終顧客と直接的な販売先が異なる対象となる。したがって、対象となる顧客に対しての把握可能なマーケティング・コストが限定されることになる。たとえば、販売員の人件費が含まれる販売活動を顧客対象へ配分することは不可能となる。マーケティングでは、マーケティング変動費についてのみ顧客へ配分する¹²⁾。

(2) 顧客別収益性分析の目的

マーケティングにおける顧客別収益性分析の目的は、第一に顧客セグメントごとの収益性を算定し有益な顧客と不利益な顧客を選別することである。管理会計では顧客別収益性分析によってコストを低減することが主要な目的となるが、マーケティングでは先に述べたようにマーケティング・コストの効率的な

支出に重点が置かれているので、顧客別収益性分析によって有益な顧客を発見し、それらに向けてマーケティング資源を集中的に投下することが重要性をもつ。

マーケティングの場合、顧客別収益性分析を分析方法として用いることは限定的となる。その理由として、マーケティングが対象としている顧客は最終消費者であるが、コスト算定の対象である顧客セグメントはコスト算定可能な対象でなければならない。最終消費者が企業と直接的にコミットメントしている直接的な販売先である場合、最終消費者はコスト算定可能な対象となるが、そうでない場合は最終消費者に対して詳細なコスト算定が困難となる。したがって、マーケティングにおける顧客別収益性分析はコスト算定という制約の中でその活用が限定的なものとなることは不可避である。

(3) 顧客エクイティの認識

マーケティングにおける顧客別収益性分析は先に述べたようにコスト算定という側面で問題点があるが、管理会計にはない側面ももっている。それが、顧客エクイティの概念である。マーケティングでは最終消費者を分析対象としているが、それらの最終消費者との長期的な取引は企業に大きな利益をもたらすと認識する¹³⁾。したがって、既存の顧客または顧客取引の継続は企業にとってある種の資産として捉えられるのである。その概念から、マーケティングでは顧客別収益性分析に長期的な視点で分析を行う顧客生涯価値分析 (customer life value 以下 CLV 分析とする) を多く取り入れている。CLV 分析は単年度または短期での顧客別の収益性を測定するのではなく、長期的な顧客別の収益性である

顧客生涯価値を測定する方法である。顧客との取引において顧客獲得コストなどの初期的なコストが発生することや取引開始時に収益が低調になる現象が起こりやすいので取引開始時点では収益性が悪くなる傾向にある。しかし、長期的な視点では当該顧客との取引は企業にとって有益となる可能性もある。このような考えから長期的な視点で顧客別の収益性を分析するのが CLV 分析の主旨である¹⁴⁾。このようにマーケティングでは既存の顧客を企業の資産と捉える概念 (顧客エクイティ) により、既存の顧客との取引を継続させる顧客維持が企業全体の顧客生涯価値を高めるという支配的な考え方が存在する。この顧客維持の考え方は企業のブランド価値や顧客ロイヤリティという概念の根底にあるものとする。

4. 顧客認識とコスト算定

本節では、企業と顧客との関係性について着目し、その関係性が顧客セグメントにおけるコスト算定や顧客別収益性分析の活用にどのように影響を与えるかを分析する。

(1) 顧客の定義

グラムによれば顧客別収益性分析に対して顧客単位 (customer unit) を定義することが最初の挑戦である¹⁵⁾。それは、個人、取引、家計、企業といった単位である。これらの解答としてはこの問題は企業の業界に特有なことである。事業組織は顧客との関係性を確立しており、それが顧客単位や顧客生涯期間を定義するとしている。

図表 1 は異なる産業市場において顧客関係性の特徴の可能性を示した表である¹⁶⁾。これ

顧客別収益性分析における顧客満足の視点からの考察

によると、全部で27つの顧客関係性の形態があり、産業の違いや企業によってそれぞれの形態に分類される。たとえば、ある企業では、顧客数は大であり、取引数も大であり、顧客関与度は低であるというように示される。なお、ここでの顧客の定義は最終消費者である。また、この顧客関係性の特徴の表が示すように産業や企業ごとに企業と最終消費者である顧客との関係性は多様となる。

(2) コスト算定と顧客認識

先に述べたように企業と顧客との関係性がさまざまであることは顧客別収益性分析の適用方法もそれに応じて大きく異なることを示唆する。その根拠の1つがコスト算定である。顧客別収益性分析は顧客セグメントごとに売上である収益とコストを算定し収益性を測定する方法である。したがって、顧客セグメントにおけるコスト算定の可能性が分析の実施形態に影響を与える。すなわち、これは先に示した産業や企業ごとに異なる「企業と顧客との関係性の特徴」の違いによって、顧客別収益性分析を経営に活用する方法も異なることを示す。

第2節で述べたように管理会計における顧客別収益性分析はコスト算定の制度を重視したものであり、それにより顧客対象を最終消費者ではなく直接的な販売先としている。最終消費者が直接的な販売先と等しい場合は顧

客別収益性分析の活用は管理会計による精度の高いコスト算定を実施することが可能である。したがって、その場合はコスト・ドライバーによるコスト低減を行なうことが可能となる。

しかし、最終消費者と直接的な販売先が異なる場合は最終消費者については精度の高いコスト算定は困難となる。最終消費者に対する顧客別収益性分析はマーケティングの方法に準拠することになる。

(3) 顧客関係性と顧客別収益性分析

先の図表1で示した企業と顧客との関係性の特徴から顧客別収益性分析の活用方法を提案する。その活用方法は分析対象となる顧客をどのように定義するかにより大きく影響を受けると考える。また、それら顧客対象のコスト算定の可能性が分析の活用方法に大きく関することになる。

はじめに、顧客数との関係で検証すると、顧客数が多数であるとコスト算定の観点からそれぞれの顧客（最終消費者）を顧客収益性分析の分析対象となる顧客と認識することは困難である。つまり、企業の製品を購入した顧客1人1人を分析対象としてそれに関するコストを算定することは不可能であると考えられる。顧客数が多数となる場合は顧客対象についてなんらかの基準によって一定数のグルーピングを行ない、それを分析対象の顧客また

図表1 異なる産業市場における顧客関係性の特徴

顧客数	取引数	顧客関与度
大	大	高
中	中	中
小	小	低

(出展：Gurau (2002), p. 207)

は顧客セグメントとすることが重要となる。それとは反対に、顧客数が少ない場合は顧客ごとにコストを算定することは技術的に可能となる。

次に取引数について検証する。最終消費者との各取引は顧客別収益性分析の顧客対象となり得るものであるが、取引数が多数である場合は顧客数と同様に各取引を顧客対象とすることは困難である。また、それとは反対に少数の場合は取引ごとにコストを算定することは可能となる。それぞれの顧客が特定できない場合、すなわち、氏名などの顧客の付随要素を判別することが不可能な場合は顧客に代わって個々の取引が分析対象の顧客セグメントとなると考える。また、顧客数と取引数との差異についても分析する必要がある。顧客数に比べて取引数が著しく少ない場合は、同一の顧客が数回取引を行なっているか、または、一部の顧客が他と比べて著しく多くの取引をおこなっている可能性がある。したがって、このような状態の場合は顧客の販売行動を分析するうえで各顧客を分析対象の顧客セグメントとすることが重要性をもつ。

次に企業と顧客との関与度について検証する。企業と顧客との関与度は販売に関するコストの発生やコスト算定に大きく関係することである。企業が顧客に積極的にコミットメントすると、また、反対に顧客が企業に関与

する度合いが高い場合はその特定の顧客に発生するコストは高くなると考える。その場合、特定の顧客ごとにコストを算定し収益性を分析することの必要性は高まる。ここでの顧客は最終消費者を想定しているが、企業が直接販売する顧客は企業との関与度がより高い状態にあるので、コスト算定の必要性は高いと考える。しかし、直販形成を採用している企業では直接の販売先が多数になるのでそれぞれの顧客ごとに詳細なコストを算定することは困難となる場合もある。

この企業と顧客の関与度は顧客数と負の相関をもつと考える。そのため、企業との関与度はコスト算定の容易さを示すものとなる。以上の検証結果を図表 2 にまとめて示す。企業と顧客との関係性では 27 通りのパターンに分類されるが、ここでは代表的なパターンについて分類している。

5. 顧客満足と顧客別収益性分析

本節では顧客満足の概念が顧客別収益性分析にどのような役割を果たすかについて検証する。

(1) 顧客満足と顧客ロイヤリティ

顧客満足とは顧客が製品やサービスを購入することによって得られる満足度(効用)を

図表 2 企業との関係性と顧客セグメント

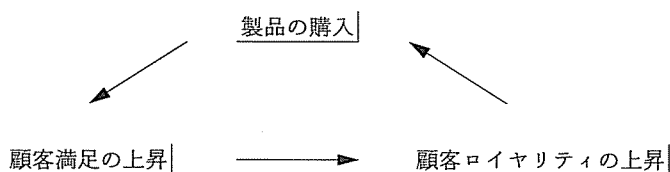
企業と顧客との関係性	分析対象の顧客セグメント
顧客数：大 取引数：大 関与度：小	取引の属性によって顧客をセグメント
顧客数：小 取引数：大 関与度：大	顧客ごとに分析
顧客数：大 取引数：大 関与度：大	顧客ごとに分析
顧客数：小 取引数：小 関与度：小	取引ごとに分析

示すものである。この顧客満足は企業のブランド価値や顧客ロイヤリティといった要素にも大きく関るものである。したがって、顧客満足は企業と顧客との関係性の観点からも分析する必要がある。顧客満足と顧客ロイヤリティとの関係について分析すると、顧客満足は顧客ロイヤリティに大きく寄与することが明らかである¹⁷⁾。一度、当該企業の製品やサービスを購買した顧客はそれによって大きな顧客満足を得られた場合、当該企業に対する顧客ロイヤリティを高め再び当該企業の製品・サービスを購入するに至る可能性が高まるのである。したがって、以下の図表3で示すような企業と顧客との良好な関係性が形成されることになる。この関係が継続されれば、顧客は企業に長期間にわたって保持されることになる。しかし、この関係性も製品・サービスの購入によって顧客が期待した顧客満足を得られない場合は成立が困難となり、顧客は当該企業から退去する可能性も生じることになる。したがって、企業が顧客を保持するためには絶えず顧客満足を一定以上に保つ企業努力を必要とする。なお、顧客満足は企業が提供する製品・サービスの内容だけでなく、顧客自体の内的要因および競合企業や流行トレンドといった経営環境による外的要因にも大きく依存する。

(2) 顧客満足と顧客別収益性

先に述べたように顧客満足と顧客ロイヤリティとは密接な関係があり、顧客を保持するためには顧客満足を高めることが不可欠であることを示した。しかし、顧客満足と顧客別の収益性に上記の顧客満足と顧客ロイヤリティと同様の正の相関関係がかならずしも成立するとはかぎらない¹⁸⁾。すなわち、顧客満足が高い顧客が高い収益性を示すことは恒常的に成立しないのである。したがって、個々の顧客に対して企業は顧客満足を高めることに成就したとしても企業全体の収益性が向上することは保証されない。企業が顧客満足を高めるために消費する経営資源は収益獲得をもたらすが同時にコストを発生する要因にもなるのである。企業の収益性を確保するためには収益とコストのバランスを保ちつつ顧客満足を高めていくことが必要となる。

顧客別収益性分析は顧客セグメントにおける収益性を測定することを目的としているので、顧客セグメントにおける顧客満足を測定しているわけでない。したがって、収益性が良好な顧客は顧客満足が高く、良くない顧客は満足度が低いことを示すものではない。管理会計における顧客別収益性分析ではABC・ABMによるコスト・ドライバーの分析によるコスト削減を実施し企業全体の収益性を改善することを目的としている。それぞれの顧客セグメントにおけるコスト削減は顧



図表3 顧客満足と顧客ロイヤリティ

客満足の上昇と直接的につながりがない。反対に、コスト削減する場合、それに伴って顧客満足が低下することがあれば顧客の退去や顧客セグメントにおける収益の減少を招くことになる。したがって、コスト・ドライバーによるコスト削減はコスト・ドライバーに関する個々の活動が顧客満足とどのように関連しているかという分析を必要とする。

(3) 顧客別収益性の活用

マーケティング理論においては顧客を保持する割合（顧客保持率）を高めることが企業全体の収益性を高めるという考え方があると先に述べたが、その考え方に基づくると企業は顧客満足を高めて顧客保持率を一定以上に保持することが収益性の向上につながることになる。しかし、このことと先に述べた顧客満足と顧客別の収益性との関係は矛盾することになる。先の 4 節では顧客別収益性分析の活用をコスト算定という側面から検討したが、本項では顧客別収益性分析の活用を顧客満足という観点から再検討する。また、4 節の図表 2 の企業と顧客と関係性による分類に基づいて分析する。

先に顧客満足はさまざまな要素から形成されると述べたが、企業が直接的に係らない要素も多数に上る。製品が企業から最終消費者へ渡される間に多様な流通経路をたどる。その過程におけるさまざまな要因が顧客満足を構成する要素となる。いわゆる、バリュー・チェーンの考え方である。製品が最終消費者へ販売される過程において、さまざまな企業が関与している場合は製品購買の顧客満足もさまざまな企業の経営活動による要因によって構成されることになる。それとは反対に 1 つの企業から製品が直接的に最終消費者へ販

売される場合は製品購買の顧客満足はそのほとんどを 1 つの企業の経営活動によって構成されることになる。このように企業と顧客との関与する度合は企業が顧客満足に与える影響の大きさと深く関係することは明らかである。したがって、図表 1 の顧客関与度に応じて企業は顧客への対応を変える必要がある。

はじめに、最終消費者へ直接的に販売する企業では企業の顧客への関与度は高いと考える。したがって、企業の顧客に対する経営活動は顧客満足を構成する要因となっているので収益性の改善を目的としたコスト低減においても顧客満足に対する影響を考慮する必要がある。ABC・ABM では活動ごとにコストを算定することが可能である。当該企業は算定された活動コストは顧客満足に対する関連性から付加価値活動¹⁹⁾であるか非付加価値活動であるかを判別しそれに基づいて非付加価値活動を排除または削減するかたちでコスト低減する。

一方、最終消費者へ直接的に販売するのではなく数社の中間業者をへて販売する企業は前者の企業より顧客への関与度は低いと考える。そのような企業は顧客別収益性分析の対象となる顧客も 2 つ以上存在することになる。1 つは直接に販売する販売先企業である。これらの分析対象に対しては顧客別収益性を用いて収益性のよくない顧客セグメントにおけるコスト低減を行なう必要がある。この場合においても当該企業は販売先企業に対する各活動が最終消費者への顧客満足を形成しているか、あるいは、ほとんど影響のない活動であるかを判断し、それに基づいて活動コストごとのコスト低減を行なう必要がある。また、もう 1 つの顧客セグメントは最終消費者

顧客別収益性分析における顧客満足の視点からの考察

図表 4 顧客満足を考慮した顧客別収益性分析の活用

販売形式 顧客関与度	直接販売	他段階販売
顧客に対して関与が大きい	顧客満足を考慮してコスト低減を実施	直接販売先と最終消費者の両方に対して収益性分析を実施
顧客に対して関与が小さい	—	直接販売先に対して収益性分析を実施

である。この場合、最終消費者の数は多数に上る場合が多く、また、企業は直接販売していないので顧客セグメントに対するコストを算定することは困難である。当該企業としては、最終消費者に直接関与するコストについてのみ最終消費者を顧客セグメントとする顧客へ配分することが可能である。したがって、当該企業は顧客獲得コストである市場開発費や広告費を最終消費者の顧客セグメントへ配分し、収益性を測定することが可能である。この場合、それらのマーケティング活動についての支出を顧客別収益性分析によって測定し、効率的な支出を達成することが重要となる。

6. む す び

本論文では、顧客別収益性分析の活用方法について検討を行なった。顧客別収益性分析は管理会計とマーケティング理論の2つの研究領域で行なわれている。しかし、2つの領域では当該分析を企業経営に活用する方法が異なっている。本論文の研究成果は管理会計とマーケティング理論における顧客別収益性分析の特徴を分析し、企業の経営環境に適用する顧客別収益性分析の活用方法を提示したことである。

最後に本論文における残された研究課題に

ついて示す。残された研究課題は、実際の企業経営において顧客別収益性分析を活用しその成果について検証することである。本論文では、企業の経営環境について企業と顧客との関係性を中心に分類し、分類したカテゴリーごとに顧客別収益性分析の適用方法を提示した。しかし、その分析方法を実際に企業経営に適用し、その成果を分析する必要があると考える。したがって、研究課題は顧客別収益性分析の企業経営への適用とその成果の分析である。

注

- 1) 下の図表 5 は上場会社の製造業 167 社を対象に営業費についてのアンケート調査の結果を示したものである。それによると、顧客別に営業費のセグメント分析を実施している企業は「定期的を実施している」と「必要に応じ実施している」企業を併せても 20% 足らずの割合であり製品種類別分析と比較すると少数である。
- 2) 島田 (2003) pp. 5-6 参照。
- 3) ABC では、原価は活動を基準としたコストプールに集められ、そこから、消費した活動に基づいて製品またはサービスに割当てられる。その際に、資源を活動に、また、活動から製品・サービスに割当てるときの基準をコスト・ドライバーと呼ぶ。角谷 (1997), p. 119 参照。
- 4) コスト・マネジメントは、広義の原価管理として定義される。初期の原価管理においては、標準

図表 5 営業費分析の実施状況

分析法		実施法		定期的に実施して いる		必要に応じ実施して いる		実施していない	
		実施法							
費目別分析			107社	64.1%	11社	6.6%	24社	14.4%	
機能別分析			37	22.2	26	15.6	58	34.7	
セグメント別分析	製品種類別分析		89	53.3	30	18.0	30	18.0	
	販売地域別分析		45	26.9	27	16.2	54	32.3	
	注文規模別分析		5	3.0	12	7.2	91	54.5	
	販売経路別分析		12	7.2	20	12.0	81	48.5	
	顧客階層別分析		7	4.2	24	14.4	82	49.1	
	その他の分析		6	3.6	15	9.0	61	36.5	
合計			167社	100.0%	167社	100.0%	167社	100.0%	

(出典：西澤脩『日本企業の管理会計』中央経済社 p. 375)

原価計算に代表されるように直接材料費や直接労務費などの直接費要素の管理が重要視された。しかし、近代的企業では、技術革新が進み、固定的設備の拡大傾向がみられるようになった。その結果として、原価に占める固定費の割合が大きくなり、原価管理の課題も生産過程の基本構造の改善、操業度政策を通じた固定費管理を含む総合的なものへと拡大されるようになった。このような概念は、広義の原価管理の考え方としてのコスト・マネジメントであるといわれる。コスト・コントロール(狭義の原価管理)の概念が変動費を中心とした管理に対して、コスト・マネジメントは固定費の管理を中心としたプランニング(計画性)の要素を含む概念と理解できる。溝口(1987), pp. 148-149 参照。

- 5) 顧客別収益性分析は、顧客別の収益性の相違を明確にする機能をもつ。顧客別収益性分析は、利益をあげている顧客と赤字である顧客の存在を明らかにするとともに売上によって構成される収益と利益との正の相関が恒常的に成立しない状況を示唆する役割を果たす。Foster (1994), p. 131 参照。
- 6) 島田(2001) p. 51 参照。
- 7) 固定費をキャパシティー・コストの分類によって、管理可能コストと管理不可能コストに分類し、

セグメント別に管理可能利益を算定する方法である。セグメント別の管理可能コストは除去可能なコストであるので、それに基づいて算定される管理可能利益はセグメント廃止時における損失の有無を示す。門田(1997), pp. 8-9 参照。

- 8) 製造業の生産パラダイムが製品志向から顧客志向に変遷したことが指摘される。その顧客志向は顧客価値の概念によって指示される。顧客が製品によって得られる満足が顧客満足と定義する。そして、顧客満足は①製品便益、②サービス便益、③イメージ便益によって形成される。その顧客満足から製品の価格および製品にアクセスする費用を控除したものが顧客価値と定義される。そして、この顧客価値を高めていくことが企業の競争優位に繋がることになる。伊藤(1998), p. 99 参照。
- 9) 島田(2003), pp. 6-8 参照。
- 10) Foster and Gupta (1994), pp. 43-44 参照。
- 11) 裁量コストとはアウトプットである収益とインプットであるコストの関係が明確でないものをいう。
- 12) 島田(2003), pp. 6-8 参照。
- 13) Reichheld and Sasser (1990), pp. 108-111 参照。
- 14) その期間のとり方は事前的なもの事後のもの2つに分類される。また、その算定方法は将

顧客別収益性分析における顧客満足の視点からの考察

来キャッシュ・フローまたは将来利益を割引率で割引いて設定期間内で累計するか、事後的な利益を利子率で現在価値に修正して累計するものとなる。島田 (2003), pp. 1-2 参照。

15) Gurau (2002), pp. 206-207 参照。

16) Gurau (2002), p. 207 参照。

17) Gurau (2002), pp. 207-208 参照。

18) Gurau (2002), p. 208 参照。

19) 「付加価値というと、わが国では一般に、「個別企業が生産と販売に対して寄与した額」の意味である。つまり、付加価値は企業が社会的存在として生みだした価値のことをいう。……しかし、ABC/ABM で付加価値はこれとは別の意味で用いられる。ABM で付加価値とは、「顧客に価値を生みだし、したがって企業に利益をもたらす活動」を意味する。活動分析によって非付加価値活動が識別される。非付加価値活動は企業にとって不要な活動であるので、識別された非付加価値活動を認識することによって原価低減を図ることが可能になるからである。」櫻井 (1995) p. 142 引用。

参考文献

<日本語文献>

伊藤博(1998)「製品志向から顧客志向の会計へ—顧客志向管理会計の可能性と課題へのアプローチ」『企業会計』Vol. 50, No. 2, pp. 97-105。

角谷光一編 (1997)『原価計算用語辞典』同文館。

櫻井通晴 (1995)『間接非の管理 ABC/ABM による効果性重視の経営』中央経済社。

島田康人 (2001)「新しい顧客別収益性分析の展開—情報技術の進展に伴う流通取引の変化に対応した流通セグメント管理—」『経済科学』, Vol. 48, No. 4, pp. 47-62。

島田康人 (2003)「顧客別収益性分析の進展」(日本原価計算研究学会学会誌「原価計算」提出論文 2003年11月)。

田中隆雄(1996)「顧客別収益性分析—セグメント管理の新たなアプローチ—」『会計』, Vol. 148, No.

5, pp. 15-30。

西澤脩 (1995)『日本企業の管理会計』中央経済社。

溝口一雄編 (1987)『管理会計の基礎』中央経済社。

門田安弘 (1997)「「ABC 貢献利益法」の提唱—ABC と貢献利益法との接点—」『企業会計』, Vol. 49, No. 9, pp. 4-12。

<外国文献>

Foster, G. and Gupta, M., (1994) "Marketing, Cost Management and Management Accounting," *Journal of Management Accounting Research*, Fall, pp. 43-77.

Foster, G., (1994) "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions," (シンポジウム報告論文)(抄訳 田中隆雄, 高橋邦丸 (1995)「顧客別収益性分析(上), (下)—挑戦と新しい方向性—」『企業会計』, Vol. 47, No. 10, pp. 128-133, Vol. 47, No. 11, pp. 92-96).

Gurau, C., (2001) "How to Calculate the Value of a Customer," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, 3, pp. 203-219.

Mulhern, F. J., (1999) "Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions", *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1, pp. 25-40.

O'guin, M., (1991) *The Complete Guide to Activity Based Costing*, Prentice Hall.

Reichheld, F. and Sasser, E., (1990) "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111.

Storbacka, K., (1997) "Segmentation Based on Customer Profitability—Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases," *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 479-492.

(名城大学都市情報学部)