

【論文】

顧客会計研究の動向と展望

三 谷 華 代

目 次

- I はじめに
- II 研究方法
- III CA の理論研究
 - 3.1 CA の定義
 - 3.2 戦略的管理会計 (SMA) との関連
 - 3.3 CA の各手法に関する検討
 - 3.3.1 顧客収益性分析 (CPA)
 - 3.3.2 顧客生涯価値 (CLV)
 - 3.3.3 顧客資産 (CE)
- IV CA の実証研究
 - 4.1 環境要因と CA の利用
 - 4.2 顧客インターフェースと CA
- V 結論
- おわりに

キーワード：顧客会計，戦略的管理会計，顧客収益性分析

I. はじめに

ビッグデータの活用が盛んになり、顧客に関する情報の収集と分析が飛躍的に進んできた中で、これらの知見を顧客会計 (Customer Accounting; CA) として体系化しようという動きが進められている。Guilding and McManus (2002) によって提唱されて以来研究が進められているが、マーケティング分野に関する知見を含んだ学際的な研究内容であるという特性から、管理会計領域にお

ける CA の研究はあまり進んでいないように思われる。それぞれの研究領域で進む CA 研究の知見を統合して議論しなければ、会計システムとして効果的な CA の活用は見込めない。そこで、本稿では、顧客会計の会計領域での研究状況を把握するため、会計分野のジャーナルにおいて顧客会計研究がどの程度進められているかについて明らかにし、今後の CA 研究の方向性を示す。

本稿の構成は以下のとおりである。まず、第 2 章において研究方法を示す。第 3 章において、CA の理論研究から CA の定義と管理会計における位置づけ、CA の代表的な手法である顧客収益性分析 (Customer profitability analysis; CPA)、顧客生涯価値分析 (Customer lifetime value; CLV)、顧客資産 (Customer equity; CE) についてのこれまでの研究を整理する。第 3 章では、CA の実証研究を取り上げて整理し、CA 研究の展望を示す。最後に本稿の結論と限界を述べ、結びとする。

II. 研究方法

Customer Accounting のキーワードで抽出される論文を調査対象とした。そのうち Q1 ジャーナルに掲載されたのは 14 本であった。また、4 本は CA を議論している訳ではなく、顧客に関連する会計情報やツールについての議論が行われているものであり、CA について議論している研究は 10 本となった。さらに、CA について会計とマーケティング両方から網羅的にレビューした Matusoka (2020) において挙げられた Holm et al (2016) を含めた 11 本について取り上げ、整理する。

III. CA の理論研究

CA の理論研究においては、CA をどのようにとらえるべきかについての議論が行われている。ここでは、CA の定義と管理会計における CA の位置づけ、CA の具体的な手法についてそれぞれ整理する。

3. 1 CA の定義

CA を最初に提唱したのは、Guilding and McManus (2002) である。ここでは、CA を実務上の顧客に関する会計手法として認識しており、その具体的な会計手法として CPA、顧客セグメント収益性分析 (Segment customer profitability analysis; SCPA)、CPA の時間軸を将来にまで拡張した顧客生涯収益性分析 (Lifetime customer profitability analysis; LCPA)、顧客グループを含む CE を挙げている。さらに、これらの手法だけでなく企業ごとに顧客に関連する会計手法は用いられているはずであるとして、全体的な意味での CA も示した。全体的な意味での CA とは、「顧客または顧客グループに関連する利益、売上、または収益の現在価値を評価するためのすべての会計慣行が含まれる」(P48) としている。その後行われる CA 研究においては、全体的な意味での CA の定義が多く用いられた (McManus and Guilding, 2009; McManus, 2013; Holm and Ax, 2020)。CA とされる会計手法についての検討も進められた。McManus and Guilding (2008) にてマーケティング研究で注目されている CLV の重要性が示され、CA 手法の一つとみなされることとなった。CA 研究のレビューを行った Matsuoka (2020) においては、CA 手法として SCPA と LCPA を含む CPA、CLV、CE の 3 つが取り上げられている。しかしながら、依然として CA の手法を厳密に特定することは難しく、企業ごとに何を CA と認識するかも異なるため、CA の手法をより広い概念でとらえるべきであるとの指摘もある (McManus and Guilding, 2009)。

CA の理論的な研究が進められるに従い、実務における顧客に関わる会計手法全般に CA というラベルを付けた状態から、戦略的管理会計 (Strategic management accounting; SMA) の一つとして CA を認識するように変化していった。McManus and Guilding (2008) は、CA を SMA における手法の一つと位置づけた。この位置づけを得たことで CA は、顧客や顧客グループに関連する経済情報を特定し、測定し、伝達し、報告するプロセスとして、より管理会計システムの要素を持つものになった (McManus, 2013)。しかし、CA 研究の蓄積はいまだ限定的であるため、CA をどのように捉えて定義し、体系化するかに

についてはさらなる議論が必要である。

3. 2 戦略的管理会計 (SMA) との関連

CAの要素は、従来のSMAの手法の中にみることができる。例えば、Kaplan and Norton (1996)は、バランススコアカードにおける業績の4つの次元の一つに顧客を置き、顧客の獲得、維持、満足度をマネジメントする必要性を述べている。また、統合的品質管理(TQM)においても、顧客からの苦情や、顧客喪失、品質パフォーマンスの向上による売上高の増加についての管理の重要性を指摘している。これらSMAの効果的な運用のためにはCAによる情報が不可欠である。また、CAを提唱したGuilding and McManus (2002)においても、関係性マーケティングなど顧客重視の戦略を実行することで競争優位を獲得しようという企業の動きが活発になってきたにもかかわらず、CAに関する研究が少ないことを問題視しており、CAと戦略の深い関連がみられる。

McManus and Guilding (2008)は、CAがSMAの領域に位置づけられる手法であるかについて議論した。SMAの正確な意味については、十分な議論が行われていないという指摘もあるが(Tomkins and Carr, 1996), Simmonds (1981)は、SMAが事業戦略の策定とモニタリングに利用するために、事業とその競争相手に関する管理会計データを提供し、分析することに関係していると述べている。また競合情報の収集、コスト削減機会の活用、会計の重点化と戦略的位置づけの一致という3つの側面を持ち、これらの側面を環境志向、マーケティング志向、競争者志向、未来志向、長期思考のいずれかあるいは複数を目指すよう実践されるとしている(Guilding et al., 2000)。Roslender and Hart (2003)では、SMAは戦略的ポジショニングのための会計処理に関する基本的なアプローチであり、戦略的マネジメントの枠組みの中で管理会計とマーケティングからの洞察を統合しようとするものとされている。これに対してCAは、顧客に関連する利益、売上、または収益の現在価値を評価するためのすべての会計慣行が含まれる手法であり、これに関する情報を特定し、測定し、伝達し、報告する管理プロセスとしていることから、顧客志向およびマーケティング志向

という特徴を持った管理会計システムであるといえる。さらに、長期的な視点で行われる LCPA, CLV, CE といった分析手法が含まれており、これらの特徴からも、CA は企業の競争優位性獲得のために実施されるマーケティング志向、未来・長期的志向の手法として、SMA の一つとして位置づけられるといえる。しかしながら、SMA システムとしての CA の適応については、十分な議論が行われていないため、経験的研究も含めてさらなる研究が進められるべきであると考えられる。

3. 3 CA の各手法に関する検討

CA の具体的な手法は大きく3つに分けられる。CPA と CLV, CE である。本章ではそれぞれの手法について説明を行う。

3. 3. 1 顧客収益性分析 (CPA)

CPA は CA 手法において代表的ものであるといえる (McManus and Guilding, 2008; Roslender and Hart, 2010)。CPA は、特定の顧客から得た利益を計算し、企業の利益に対する顧客の貢献度を測定する手法である (Guilding and McManus, 2002)。CPA に関する初期の研究の一つ^①である Bellis-Jones (1989) では、小売店を顧客とする流通業者の場合、粗利率による顧客収益性の測定が必ずしも正確ではないとして、販売費および一般管理費の顧客への配賦の必要性が主張された。Cooper and Kaplan (1991) においては、売上高に応じて顧客に配賦されていた販売費および一般管理費を、活動情報に基づいて特定の顧客に割り当てることで、顧客の会計情報をより正確に示した。その結果、収益性の高い上位 20% の顧客が 225% の利益を生み出していること、下位 10% の顧客は 125% の損失をもたらすことを示した。Smith and Dikolli (1995) においては、対象企業における 4 つの顧客の費用の部門を識別し (購買パターン、配達方針、会計処理および在庫の保有)、収益性の高い顧客と低い顧客の分析を行っている。彼らは、これらの特性のうちのいくつかは直接追跡して顧客に割り当てることができるが、その他のコストは依然として顧客への紐づけがより困難であ

ることも示している。

CPA はさらにコスト計算の精緻化のために ABC を採用し、より洗練された分析手法への発展が進むこととなる。CPA のコストの概念には標準的な ABC とは異なるコスト階層が必要とされる。Matsuoka (2020) によると、顧客一人当たりの収益性は、顧客が支払った価格から顧客レベルのコストと非顧客レベルのコストを差し引いたものであるとしている。顧客レベルのコストには、顧客生産単位レベルのコスト（売上原価）、顧客ロットレベルのコスト、顧客維持レベルのコストの3つの階層が挙げられる⁽²⁾。非顧客レベルのコストには、顧客一人当たりに割り当てられた顧客セグメントレベルのコストと顧客一人当たりに割り当てられた企業レベルのコストが挙げられる。非顧客レベルのコストは通常、顧客の行動とは無関係であり、個々の顧客に任意に配分されるものである。しかし、非顧客レベルのコストも含めたフルコスト情報に基づいた顧客の収益性分析を行うことで、企業レベルで利益を上げるために顧客からどれだけの収益を得る必要があるのかをマネジャーが理解することができるという利点から、非顧客レベルのコストも顧客あたり収益性の方程式に含めるべきであるとしている。CPA では顧客獲得コストよりも顧客維持コストに重きを置いて、顧客の収益性を分析していることがわかる。

ABC による CPA のコスト面での発展が進む一方で、顧客の収益性について新たなバリエーションが議論されてきた。Guilding and McManus (2002) においては、CPA 内に SCPA と LCPA という2つのバリエーションがあるとしている。

SCPA は、顧客セグメントが分析単位となる CPA である。銀行業などの個々の顧客レベルでの顧客会計システムの運用は利益の小ささから難しいため、顧客セグメントによる収益性分析が用いられる。LCPA は、CPA の時間軸を将来にまで拡張し、顧客の取引関係の生涯にわたって発生すると考えられる収益性を分析する手法である (McManus and Guilding, 2008)。この手法では、会計上の収益性の認識と同様に、特定の顧客に関連する将来の収益とコストを発生主義に基づいて計算する (Pfeifer et al., 2005)。これら顧客に関連する収益とコストは、通常の年次測定よりも長い時間軸を用いて、単純に足し合わせ

れる (Lind and Strömsten, 2006)。したがって、CPA とは異なり、現在ならびに将来の顧客獲得との関連も深くなる。同様の概念として CLV が挙げられるが、LCPA は2つの点で異なる。一つは、キャッシュフローの現在価値ではなく利益に着目していること、もう一つは CLV が顧客維持率を組み込んで将来のキャッシュフローを予測するのに対し、LCPA は単純に生涯の利益を足し合わせていることである (Matsuoka, 2020)。

これらの CPA 手法を扱った実証研究から、Matsuoka (2020) は顧客データの入手が容易な金融サービス業や BtoB 企業、また顧客データにアクセスしやすいネット通販などの BtoC 企業への適用も可能であると述べている。主要な会計専門誌⁽³⁾ではほとんど取り上げられなかった CPA だが、デジタル技術の進歩により膨大な顧客データを有する企業が益々増えている現代において、CPA の適用範囲は広がると考えられる。

また、現代のマーケティングの潮流を見れば、カスタマージャーニーとの関連を考慮する必要がある (Matsuoka, 2020)。顧客の購買行動をいくつかの段階に分類して収益の創出を説明するモデルの検討は、マーケティング研究において盛んに議論されてきた内容である (Lemmon and Verhoef, 2016)。カスタマージャーニーに関するモデルは今なお議論が進んでいるが、デジタル化に対応する消費行動モデル形成の流れの中で、無数に存在する企業と顧客のタッチポイント (接点) を踏まえ、複雑化する顧客体験と顧客行動を理解しようとするマーケティングアプローチとして、最終目標に顧客の推奨 (Advocate) を勝ち取ることを置いた 5A モデルのカスタマージャーニーが Kotler et al. (2016) によって提唱された。5A モデルとは認知 (Aware)、訴求 (Appeal)、調査 (Ask)、行動 (act)、推奨 (advocate) であり、ブランドのことを知る・思い出すことを通して、ブランドに惹きつけられ、追加情報を得ようとする顧客の行為が行われ、製品の購入や使用・サービスを受け、ロイヤルティが高まれば他者への推奨という形で構成されるフレームワークである。カスタマージャーニーは、一般に、顧客が企業の提供物にアクセスしたり利用したりするために通過するプロセスや順序を指す。カスタマージャーニーの分析は、顧客体験の形成に重

要なサービスの瞬間とタッチポイントを強調するのに有効であるため、カスタマージャーニーが顧客体験を強化し管理する手段であるという認識が、近年のカスタマージャーニーに関する文献の増加を後押ししている（Tueanrat et al, 2021）。

CPA ならびにそれを将来に拡張した LCPA においては、コスト分析の範囲をカスタマージャーニー全体にまで拡大する必要がある（Matsuoka, 2020）。CPA において重視されるのは、各顧客レベルでのコスト、顧客ロットレベルのコスト、顧客維持コストである。これらのコストの効率化に向けた CPA の運用においては、各顧客のカスタマージャーニーの段階の識別と各段階のコストの把握が求められる。また、LCPA においては、顧客獲得コストの視点も重視されるため、カスタマージャーニー全体における顧客獲得コストの効率化に役立つと考えられる。

3. 3. 2 顧客生涯価値 (CLV)

CLV は、獲得、維持、拡大の予測とその関連コストから得られる割引後の将来の収益源と定義される（Gupta et al, 2004）。1970 年代に CLV に相当するものが最初に提案された。その後、リレーションシップマーケティングへの着目に伴い、CLV が持つ将来の収益性を左右する収益、費用、顧客行動を組み込んだフォワードルッキングな指標という特徴が評価され、1990 年代にマーケティング研究者の間で盛んに議論されるようになった（McManus and Guilding, 2008）。

CLV の算定方法についてはいくつか議論が行われている。Dwyer (1997) は、基本的な CLV モデルを拡張し、過去の購買行動に基づく顧客の購買行動の予測を組み込んでいる。Dwyer のモデルは、顧客の購入のランダムな性質を組み込んでいるので、基本的な構造モデルよりも進歩したと見ることができるが、期間が固定されていることや、キャッシュフローが同じ期間内の同じ時間に発生すると仮定されていること、予測される顧客の購入行動が最後の購入期間のみに依存するなど、いくつかの弱点を有している。Pfeifer and Carraway (2000)

は、顧客維持と顧客移動の両方の状況をモデル化する方法として、マルコフ連鎖モデルを用いた手法の提案を行っている。

これらの各顧客の CLV を計算するモデルの開発に関連する研究においては、顧客獲得コスト、顧客維持コスト、その他のマーケティング・コスト、さらに顧客の収益の流れを CLV の決定に含めることが重要であるとされる。ただし、CLV では特に顧客獲得よりも顧客維持が顧客管理の最も重要な属性であると考え、運用されている。顧客獲得のためのコストは、維持された顧客からの将来のキャッシュフローでカバーされると考えられているためである (Matsuoka, 2020)。また、これまでの CLV モデルは、lost-for-good のリテンションモデルと always-a-share のマイグレーションモデルの大きく 2 つに分類できるとされている (Matsuoka, 2020)。前者は、喪失型関係であり、スイッチング・コストの高さからその企業との取引を続けるが、関係を続けることをやめると決めたら、二度と取引をしないことを前提にした関係である。一方、後者はスイッチング・コストが低いため複数の企業と同時に取引を行い、支出を企業間で配分する常時共有型関係である。最も単純なリテンションモデルによる CLV は、以下のように示される。

$$CLV_i = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{(p_{it} - c_{it})r_{it}}{(i+d)^t} - AC_i$$

p_{it} は、ある時間 t における顧客 i の支払価格である。 c_{it} は、その時間 t における顧客 i への提供サービスにかかる直接費である。 r_{it} は、顧客 i が繰り返し購入する確率または時間 t においてアクティブな顧客にいる確率である。 d は割引率または会社の資本コスト、 AC_i は顧客 i の獲得コストである。直接費には、顧客レベルのコストだけでなく、顧客ロットレベルのコストと顧客維持コストも含まれる。この方程式からもわかるように、CPA やそれに基づく顧客生涯収益性分析とは異なり、将来の顧客との取引すべてに着目することから顧客の獲得コストを含み、維持率と割引率を $p_{it}-c_{it}$ に反映させるという特徴がある。

これら CLV に関する研究は、マーケティング研究でこそ盛んに議論されているものの、会計分野ではほとんど触れられていない (McManus and

Guiling, 2008; Matsuoka, 2020)。マーケティング分野の CLV の研究では CPA と同様に顧客データの入手が容易な BtoC 企業、金融サービス業や BtoB 企業での研究が多く行われていることが Matsuoka(2020)によって明らかとなった。彼は、デジタル技術の進歩による顧客データの収集と分析技術の向上で、CLV の適用可能性は CPA と同様に今後高まり、さらに顧客データの膨大な蓄積は企業が顧客サービスをパーソナライズ化する能力も高めるため、CLV のフォワードルッキング指標としての有用性も増すと述べている。

CLV においてもカスタマージャーニーとの関連が必要である。なぜなら、CPA による原価管理において引き起こされる可能性のある過度な原価低減を抑制するための判断材料として役立つ可能性があるからである。特に獲得コストは CPA において原価低減対象と認識されやすいものとなるが、これに関する最終的な判断は CLV によるべきとされている。Matsuoka (2020) は、その理由として、初期購入が必ずしも取得コストをカバーするわけではなく、結果的に維持率の向上に貢献することで CLV が増加する場合があることや、オンライン広告を見て購入を決めた顧客の場合はオンラインとオフラインの両方で購入することで CLV を向上させるため、特定のチャネルの効率性を安易に判断することができないことを挙げている。

3. 3. 3 顧客資産 (CE)

Guiling and McManus (2002) によると、資産としての顧客または顧客グループの評価とは、企業にとっての顧客の価値を計算することであるとしている。例えば、特定の顧客または顧客グループに帰属する将来のすべての利益の流れの現在価値を計算することによって測定できるとされている。つまり、CE は現在および将来の顧客の CLV を合計したものであるため、その推定は CLV に大きく依存することとなる。さらに、CLV と既存顧客数の掛け算だけでは不十分であり、将来的に獲得する顧客数の予測も必要であるため、その推計も定義で示されるほど容易ではなく、CLV よりも顧客獲得に深く関わる指標といえる (Matsuoka, 2020)。

CEに関する会計分野での研究は、CEの代理変数として株価の指標を用いた企業価値との関連で議論されることが多いが、CLVをベースとするCEを扱った研究は会計専門誌においてほぼないといえる(Mitsuoka, 2020)。マーケティング分野におけるCE研究では、企業内部で収集可能な顧客データを用いた研究は数件のみであり、外部公開データに基づいて行われた研究のほうが多い(Mitsuoka, 2020)。CE研究も、CPAやCLVと同様にBtoB企業や金融サービス業、顧客データの収集が容易なBtoC企業にて適用可能であり、その重要性は今後ますます高まるといえる。

CEを重視し、その管理を目指すならば、CEの価値とその構成要素である獲得や維持などを報告する顧客資産ストック計算書と、CEの価値とその構成要素の2期間の変化を示す顧客資産フロー計算書を作成することを提案する研究者もいる(Wiesel et al., 2008)。Matusoka (2020)では、前向きな情報を提供する顧客資産ストックとフロー計算書は、投資家の関心を集め、後ろ向きの会計情報を示す企業の財務諸表を補完するものとして有用であるだけでなく、経営者が会計期間の顧客資産目標をもって、顧客獲得・維持の戦略計画を立て、戦略を実行し、実績と目標を比較し、必要な対策を講じることができるものであるとしている。

IV. CAの実証研究

CAの理論研究が進むのと同時に、CAの経験的研究の蓄積も進んでいる。本章では、CAの経験的研究を扱った研究を取り上げ、整理する。

4.1 環境要因とCAの利用

CAの初期の経験的研究として、Guilding and McManus (2002)が挙げられる。彼らは、オーストラリアの上場企業のサンプルを用いて、CAの利用率と認識されるメリット、それらの利用と認知されたメリットに影響を与える可能性のある要因をコンティンジェンシー理論に基づいて検証した。ここで想定された

CA 手法は、CPA、SCPA、LCPA、CE、その他の顧客会計手法（全体的な意味での CA）である。CA の利用と認識されるメリットに影響を与える可能性のある要因には、競争の激しさと市場志向の 2 つが取り上げられた。政府の規制下や独占企業などの低競争環境であれば、顧客がサプライヤーを選択する範囲が制限されるため CA の必要性も限定的である。しかし競争が激しくなると、顧客に焦点を当てる必要性が高まり、顧客の願望と顧客価値の創出方法に関する洞察を得るために一貫した方法で業績を分析する必要性が高まる（Kohli and Jaworski, 1990）。つまり、競合他社との差別化を求めて顧客の要望を満たすための製品やサービスのカスタマイズを進めるためには、CA の利用とその情報に基づく意思決定が不可欠となる。顧客間の収益性の差異も大きくなることから顧客（セグメント）間の資源配分の意思決定の重要性も増すこととなる。また、競争の激化はカスタマー・ロイヤルティ・プログラムなどの顧客維持のための施策を展開することにもつながるため（Reichheld, 1993）、そのための判断材料として CA 情報の重要性はますます高まるといえる。このように、競争の激しさは CA の利用やそのメリットを認識する度合いに影響する要因と考えられる。一方、市場志向については、その中心的な要素が顧客志向であるとされることから（Kohli and Jaworski, 1990）、市場志向の強い企業は、顧客関連情報の獲得を重視する傾向があると考えられるとしている。また、顧客サポートなどのためにマーケティング・コストの負担も大きいと予想されるため、これらの支出の影響を考慮するための CA の利用は重要であると考えられる。

調査は、オーストラリアの上場企業上位 300 社への郵送による質問票調査によって行われ、最終的に 251 社から回答が得られた。まず CA の利用度については、想定された 5 つの CA 手法のうち 3 つの平均スコアが、「1：全く使っていない～7：大いに使っている」というリッカートスケールの平均値において中間点を超えており、CA の利用度は高いとされている。特に、その他の顧客会計手法（4.22）、SCPA（4.12）、CPA（4.03）の平均値が高かった。一方で、LCPA（2.64）と CE（2.58）の平均値はいずれも中間点を大きく下回っており、手法間の利用度に差があることが示されている。利用度が低かった 2 つの手法

は、長期的な視点に立った指標である。SMA として CA を用いるのであれば、これらの手法の利用は必要である。しかし、これらの手法については推定方法自体が複雑であるため、単純に実務での利用に限界があることも考えられる。5つの CA 手法のメリット認知については、いずれも測定尺度の中間点を大きく超え、経営上有用な手法であることが認識されていた。

CA の利用とメリット認知への競争の激しさと市場志向の関係については重回帰分析を行われた。その結果、3つの CA 手法 (CPA, SCPA, LCPA) に対して競争の激しさから有意な正の影響が確認された。一方、市場志向との関係においては、その他の顧客会計手法、LCPA, CE の3つの手法の使用およびメリット認知に対して有意に正の影響があることが明らかになった。したがって、競争の激化および市場志向が CA の利用やメリット認知にある程度の影響を与えることが示されている。

McManus and Guilding (2009) においても、オーストラリアの幅広い業種におけるマーケティングや経理担当者、ゼネラルマネジャー 16名への半構造化インタビュー調査によって、CA の利用状況について調査が行われている。ここでの CA は、CPA, SCPA, LCPA, CE が想定されている。彼女らの研究においては、CPA を利用しているとした企業が最も多く (平均値 3.07)、次が SCPA であり (平均値 2.08)、LCPA と CE を用いている企業はほとんどなかった。ただし、この調査においてもプロジェクト収益を CA と認識しているなど、CA の解釈が企業によって異なる可能性が示唆されている。インタビュー調査の結果では、企業が競争している市場であるほど、CA の実践が採用される可能性が高いことが示唆された。例えば、電力会社 E 社のインタビューにおいて、クイーンズランド州の電力自由化により電力業界が競争に開放されたことが、同社における CA 導入の原動力となったと述べている。この指摘は、Guilding and McManus (2002) が競争の激しさと CA との間に正の関係があることをある程度裏付けているといえる。

同様の研究は、McManus (2013) においても行われている。彼女はオーストラリアのホテル業界における CA とマーケティングのパフォーマンス指標の

使用，そしてその先行要因に関する研究を行った。ここでの CA は，CPA に焦点が当てられており，具体的には SCPA および LCPA，顧客別の CPA が想定されている。オーストラリアのホテル経営者 165 名を対象とした調査の結果，意思決定の権限の多くが下級管理職に分散されている分散型構造を持つ大規模で市場志向性の高いホテルは，その意思決定を判断するための情報が多く必要となるために，CA をより使用しているという証拠が示された。彼女は，環境要因として，競争の激しさだけでなく環境の不確実性がもたらす影響についても分析した。その結果，環境の不確実性について有意な結果は得られなかったとしている。したがって，市場での競争激化に直面しているホテルは顧客に焦点を当て，将来的な顧客との関係性の創造し，長期的な関係性を構築するための情報を得る必要があることが示唆されている。

CA の利用に影響する競争の激しさと市場志向の関連についてさらに議論を加えた研究が Holm and Ax (2020) にて行われている。彼らは競争のタイプについての検討を加え，その 1 つとして市場志向に関する顧客サービス競争を挙げ，この競争の激しさが高まると CA 自体が高度化されることを検証した。ここでの CA は，CA 研究における CPA の着目の高さから (McManus and Guilding, 2008; McManus, 2013)，SCPA 含んだ CPA のみが想定されている。

彼らは，競争の激しさと市場志向を統合し，競争の激化を顧客サービス競争の激化ととらえた。顧客サービス競争の激しさが高いということは，企業が顧客の要望に合わせて製品やサービスをカスタマイズする必要が高まることを意味し，顧客サービス競争の激しさが低いということは，顧客要望に合わせてカスタマイズすることによる競争を行っていない状態であるとしている。顧客サービス競争の度合いが高い場合は，カスタマイズの差異に発生する多様なリソースコストを測定・管理する必要があり，より高度な CA が求められるため CA の高度化が進むと想定された。一方，競争度合いが低い場合は，コスト維持が重視されることで顧客サービスコストの削減が優先され，CA への投資も抑制されるため CA の高度化が下がると想定されている。CA の高度化については，製品原価計算システムの議論を参考に 3 つの段階を示している。最も洗

練されていないモデルとして、顧客の収益性が売上または売上総利益のみで分析されているものとした。もう少し洗練されたモデルとして、コスト範囲に顧客関連販売管理費を含めた場合を挙げている。最終的に洗練されたモデルとして、販管費を顧客に割り当てる際に複数のコストプールやコストドライバーを用いるものとした。

調査にはデンマークとスウェーデンの統計局からのデータと質問票調査からのデータを用いた。最終的に209人からの回答が分析に用いられている。分析の結果、客サービス競争が激しくなると、CAの高度化が増すという彼らの仮説を支持するものであると結論付けられている。Guiding and McManus (2002)において、競争の激しさと市場志向に区分されていた要因がHolm and Ax (2020)によって顧客サービスの競争として示されたことで、CA利用の要因に関する研究がさらに進んだといえる。また、CAの運用に段階があることを想定したことで、企業が置かれている競争の激しさの度合いに応じて、必要とされるCAの利用が実施されているかをいかに判断すればよいかについて示唆されていると考えられる。

これらの研究によって、競争の激しい環境に置かれている企業においてCAを用いることで、各種リソースの資源配分に有用な情報が提供され、競争優位性の獲得に資することが示されている。しかし、Holm et al. (2016)は、CAの導入によって得られる競争優位性は一時的なものであることを示している。

彼らは、資源配分のためにCAシステムを利用することが、持続的な競争優位の源泉となるかどうかを検証した。ここでのCAは、CPAとCLVを想定している。彼らは、デンマークの大手企業を対象に顧客会計を導入した企業とそのベンチマーク企業の業績を比較した縦断的なデータセットを作成している。最終的に分析対象となったのはCA導入企業53社であった。分析の結果、CA導入は導入後の業績を向上させ、その後2年間は業界平均ベンチマークに対して有意なプラスの業績結果（ROA差4-5%ポイント）をもたらすことを明らかにした。しかし、この効果は時間の経過とともに悪化することも示されており、管理会計システムの導入が持続的な競争優位性ではなく、一時的な競争優

位性の源泉であることが示唆された。この理由について Holm et al. (2016)は、CA システムを資源配分のために利用することで競争優位につながる主な理由とその競争優位が維持できなくなる理由は同じであると述べている。CA 導入による競争優位性の獲得には、顧客関係における最適な資源配分に関する潜在的な知識の体系化が必要であり、その知識は組織の境界を越えて伝達されることとなる。これにより、組織内での CA 知識が共有され意思決定に反映されるため短期的な業績効果が見込まれる。しかし同時に CA に関する知識やノウハウについて組織間での模倣も容易になるため競争優位性が失われていくことにつながる。彼らは、この理由以外にも、導入時期の前後における他の戦略的イベント、同業他社のマッチングの違い、企業業績を左右すると考えられる他の要因の影響があるとしながらも、管理会計システムとしての CA の利用が競争優位の効果を失わせる要因であることを示している。

CA の導入に影響を与える要因には環境要因だけでなく、企業の内部要因も少なからず影響している。McManus and Guilding (2009) は、CA 導入を阻害する要因について、情報技術の制約、組織の他の優先事項、変化に対する嫌悪感、不十分なスキルを示した。また彼女らは、組織内の政治的対立についても言及しており、マーケティングが当初 CA を推進し、システムの所有権の度合いを感じている場合、部門間の対立が生じやすいことを指摘している。この対立は、採用プロセスから排除された側による CA システムへの抵抗につながる可能性がある (Argyris and Kaplan, 1994)。しかし、対照的に、CA システムの導入に成功したいくつかの企業では、CA が機能間協力の触媒となっていることも示唆されている。

阻害要因として挙げられたものは、新しい管理会計技術の導入に関連するこれまでの知見と一致しており、CA 導入企業においては、外部環境の要因だけでなくこれらの内部環境の要因についても考慮する必要があることを示している。また、これまでの研究から CA の導入だけでなく、CA の効果的な運用についての検討が必要であることも示唆されている。管理会計システムとして持続的な競争優位性を獲得するために、CA をどのように選択し、高度化させ、運

用する必要があるかについての検討も求められる。

4. 2 顧客インターフェースとCA

環境要因とCAの利用についての研究がすすめられる一方で、CA活用のために顧客関係のダイナミクスを踏まえた議論も行われている。Lind and Strömsten (2006)は、企業の顧客資源インターフェースに基づくCA技術の選択を説明するフレームワークを構築している。彼らは、BtoBにおける顧客関係を想定し、顧客ポートフォリオ分析に関する議論を踏まえて、技術的なインターフェースと組織的なインターフェースの2軸から4つ顧客関係(取引的關係、促進的關係、統合的關係、結合的關係)を特定した。取引的關係は、標準化されたインターフェースを持つ商品に関するものである。企業は技術的に顧客のためにカスタマイズするわけではなく、またこのような顧客関係は財務的な重要度も低いため企業において組織的なサポートが行われるわけでもない。促進的關係は、低い技術的インターフェースと高い組織的インターフェースに特徴づけられる。取引される製品は標準化された製品と大きな相違はないが、この関係においては両者の接触の頻度が高いため、財務的にも重要度が高まり、企業も組織的にサポート体制を整備することとなる。統合的關係は、高い技術的・組織的インターフェースを有する。製品は顧客専用カスタマイズされ、多くの場合は顧客との密接な協力のもの開発される。企業の財務的にも重要性はさらに高まり、専門的な組織単位を採用して交流が行われることとなる。結合的關係は、高い技術的インターフェースと低い組織的インターフェースに特徴づけられる。設備や製品について顧客専用カスタマイズされるが、財務的な貢献度は低い関係性である。

それぞれの顧客関係に対して、Lind and Strömsten (2006)は、用いるべきCA手法を提案した。取引的關係においては、個々の顧客に対応する必要はないため、SCPAを用いることとしている。促進的關係においては、この関係の長期的な影響を考慮するよりも、商業的に重要な現在の関係性の確実に維持し、毎年の収益化につなげるべきであることから、個々の顧客の収益性を分析する

CPA を用いること提案している。統合的關係では、LCPA を用いるべきとしている。緊密な相互作用が求められるこの關係性においては、生産設備や知識開発プロジェクトへの先行投資が必要となる場合もあり、短期的な収益性判断では不採算となることが想定されてしまうためである。結合的關係においては CE を行うべきとしている。高い技術的インターフェースを有するため技術的に大きな投資が必要となる場合もあるが大きな収益性は見込めないため、顧客の価値を長期的な視点で評価する必要があるとしている。

V. 結論

本稿では、CA 研究の理論研究と実証研究の整理を行ってきた。理論研究においては、CA が学際的な特徴を持つことから、マーケティング研究と会計研究の統合が試みられている最中であることがわかる。実際に会計研究において取り上げられた CA 研究はごくわずかである (Mastuka, 2020)。CA の定義や管理会計領域における位置づけはなされているものの、いまだ確立した地位を築いているわけではない。CA 手法自体の推定方法に制約や複雑さが含まれることや、CA 手法の特定自体も困難であることが指摘されている (McManus and Guilding, 2009)。しかし、デジタル技術の発展によって各種 CA 手法に関する情報の取得が容易となり、実務での利用が増すことが期待される。顧客との關係性のとらえ方についてもカスタマージャーニーといった様々なモデルが提唱されており、Matsuoka (2020) においては Glover and Ijiri (2002) が提唱した収益会計の CA への適用も検討されており、これらの含めた会計システムを議論する必要性が指摘されている。

CA の実証研究においては、コンティンジェンシー理論を用いた環境要因と CA の関連が議論されている。同時に CA の利用調査も進められているが、南アジアや北欧など調査対象地域は限られている。環境要因によって CA の利用や運用を選択する必要があることが示されていることから、日本における CA の利用実態について明らかにする必要があると考えられる。また、近年では

各 CA 手法においてカスタマージャーニー全体を管理する必要性が高まっているため、その効果的な管理のための CA を開発していく必要がある。Holm and Ax (2020) において議論された CA の高度化の方向性も、製品原価計算研究をベースとするだけでなくマーケティング研究を踏まえて、さらに検討する余地があるといえる。

McManus and Guilding (2009) や Holm et al. (2016) によって、CA 導入と効果的な運用には、管理会計システムに関する研究の知見が生かされることも示唆されている。CA の会計手法を用いても持続的な競争優位性が得られにくいことから、どのように運用するかについて議論を行い、CA を用いたマネジメント・コントロール・システムの検討を行うことで、CA の管理会計システムとしての活用についてさらなる知見が得られるはずである。

本稿で取り上げた CA 研究は、CA 研究自体の研究蓄積が少ないこともあり、数が限られている。また CA 研究においてしばしば議論に上がる非財務指標との関連についても検討が不十分であるため、今後の研究においては財務的側面および非財務的側面両方からの CA の運用についても検討する必要がある。

参考文献

- Argyris, C., & Kaplan, R. S. (1994). Implementing new knowledge: The case of activity-based costing. *Accounting horizons*, 8 (3), 83.
- Bellis-Jones, R. (1989). Customer profitability analysis. *Management Accounting (UK)*, 26-28.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard business review*, 69 (3), 130-135.
- Dwyer, R. F. (1997). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Inter-active Marketing*, 11 (4), 6-13.
- Glover, J. C., & Ijiri, Y. (2002). "Revenue Accounting" in the Age of E - Commerce: A Framework for Conceptual, Analytical, and Exchange Rate Considerations. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 13 (1), 32-72.
- Guilding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11 (1), 113-135.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of

- customer accounting: an exploratory note. *Accounting, organizations and society*, 27 (1-2), 45-59.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 41 (1), 7-18.
- Holm, M., & Ax, C. (2020). The interactive effect of competition intensity and customer service competition on customer accounting sophistication—Evidence of positive and negative associations. *Management Accounting Research*, 46, 100644.
- Holm, M., Kumar, V., & Plenborg, T. (2016). An investigation of customer accounting systems as a source of sustainable competitive advantage. *Advances in accounting*, 32, 18-30.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, 74 (January–February), 75-85.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kotler et al. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lemon, K., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80, 69–96.
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting?. *Journal of Business Research*, 59 (12), 1257-1266.
- Lord, B. R., Shanahan, Y. P., & Nolan, B. M. (2007). The use and perceived merit of customer accounting in New Zealand. *Accounting Research Journal*, 20 (1), 47-59.
- Matsuoka, K. (2020). Exploring the interface between management accounting and marketing: a literature review of customer accounting. *Journal of Management Control*, 31 (3), 157-208.
- McManus, L., & Guilding, C. (2008). Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management*, 24 (7-8), 771-795.
- McManus, L., & Guilding, C. (2009). Customer accounting adoption in Australian companies: a field study. *Accounting, Accountability & Performance*, 15 (1), 33-69.
- Pfeifer, P. E., & Carraway, R. L. (2000). Modeling customer relationships as Markov chains. *Journal of Interactive Marketing*, 14 (2), 43-55.
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1), 11-25.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard business review*, 71 (2), 64-73.
- Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management accounting research*, 14 (3),

255-279.

- Roslender, R., & Hart, S. J. (2010). Strategic management accounting: Lots in a name. *Accountancy Discussion Papers*, 1005, 1-27.
- Simmonds, K., 1981. Strategic management accounting, *Management Accounting (CIMA)*, April, 26-29.
- Smith, M., & Dikolli, S. (1995). Customer profitability analysis:: an activity - based costing approach. *Managerial Auditing Journal*, 10 (7), 3-7.
- Tomkins, C., & Carr, C. (1996). Reflections on the papers in this issue and a commentary on the state of strategic management accounting. *Management accounting research*, 7 (2), 271-280.
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336-353.
- Wiesel, T., Skiera, B., & Villanueva, J. (2008). Customer equity: An integral part of financial reporting. *Journal of Marketing*, 72 (2), 1-14.

注

- (1) CPAは1980年代後半から注目されてきた手法だが、マーケティング・コスト分析という形で、おそらくマーケティングマネージャーと管理会計の同僚によって何年も前に使われていたであろうという示唆もある (Roslender and Hart 2010)。
- (2) 顧客獲得コストの言及がないが、この理由として、顧客維持コストを含めると新規客と既存客の間で収益性に大きな差が生じると述べられている。したがって、顧客一人当たりの収益性の方程式には顧客獲得コストは含めないことが望ましいとしている (Matsuoka, 2020, P174)
- (3) Matsuoka (2020) において主要な会計専門誌として取り上げられたジャーナルは、*Accounting and Business Research*, *Accounting Auditing and Accountability Journal*, *Accounting, Organizations and Society*, *Behavioral Research in Accounting*, *British Accounting Review*, *European Accounting Review*, *Journal of Accounting Research*, *Journal of Management Accounting Research*, *Journal of Management Control*, *Management Accounting Research*, *The Accounting Review* である。