

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・3

銀行リテール部門のABC  
顧客別収益性分析を中心に

橋本 恵子

## 目次

序章 本研究の目的と構成	1
第1章 先行研究	2
第1節 ABC とサービス業	2
第2節 顧客別収益性分析	3
第1項 マーケティング志向の変化	4
第2項 マーケティングの定義, 機能とマーケティング・コスト	4
第3項 顧客による資源消費の多様性とABC	5
第4項 顧客満足との関連性	6
第2章 銀行リテール部門への適用可能性	9
第1節 先行研究からの知見	9
第2節 研究方法	9
第3章 質問票調査の設計と概要	10
第1節 調査設計	10
第1項 顧客セグメント基準	10
第2項 顧客価値, 収益管理単位	10
第3項 ABC 導入状況	12
第2節 調査概要	12
第4章 質問票の結果と仮説の検証	13
第1節 因子分析の結果	13
第1項 顧客セグメント	13
第2項 顧客価値	15
第3項 収益管理単位	16
第2節 仮説の再構築	17
第3節 相関分析の結果	20
第4節 発見的分析	22
第1項 顧客価値	23

第2項	収益管理単位	24
第3項	地方銀行・第二地銀と信用金庫	24
<b>第5節</b>	<b>ABC導入企業の特徴</b>	<b>27</b>
第1項	ABC導入企業における収益性算出単位	27
第2項	平均値の比較	29
<b>第5章</b>	<b>事例研究1 近畿労働金庫のケース</b>	<b>33</b>
第1節	近畿労働金庫の概要	33
第2節	近畿労働金庫の顧客別収益性分析	34
第1項	導入の背景	34
第2項	分析の内容	35
第3節	成果と課題	35
<b>第6章</b>	<b>事例研究2 横浜銀行のケース</b>	<b>37</b>
第1節	横浜銀行の概要	37
第2節	横浜銀行の顧客別収益性分析	37
第1項	導入の背景	37
第2項	分析の内容	38
第3節	成果と課題	39
<b>第7章</b>	<b>事例研究のまとめ</b>	<b>40</b>
第1節	顧客関連コストの把握	40
第2節	顧客セグメントと顧客別収益性情報	40
第1項	近畿労働金庫における顧客別収益性情報と顧客セグメント	40
第2項	横浜銀行における顧客別収益性情報と顧客セグメント	41
<b>終章</b>	<b>貢献と今後の課題</b>	<b>42</b>
<b>参考文献</b>		<b>45</b>

## 序章 本研究の目的と構成

本論文は、ABC(Activity Based Costing;活動基準原価計算)のサービス業，とりわけ銀行リテール部門への適用可能性を考察することを目的としたものである。

ABC は，製造業における製造間接費の配賦を正確に行い，信頼性の高いコスト情報を提供する目的で，1980 年代後半に米国で開発された。その後 ABC は2 つの方向へその範囲を拡大した。タテ方向には製造業において従来製造原価のみに適用されていたものが，販売・配送・顧客サービスを含めたマーケティング・コストへと適用領域を広げた。同時に，ヨコ方向には製造業のみならず金融業を含むサービス業および公共部門へと適用される範囲が拡大している。

本論文ではその両方向へ拡大された領域に位置する顧客別収益性分析をめぐる最近の研究をふまえ，銀行リテール部門において顧客別収益性分析ができる貢献とその要件とを考察する。銀行リテール部門は，近年の規制緩和により，広がる選択肢の中で各企業独自の戦略が摸索されている分野である。

本論文は8章からなる。次章では ABC の領域拡大とサービス業への適用，顧客別収益性分析をめぐる先行研究の内容を検討する。第2章では銀行リテール部門への適用可能性として，先行研究から導かれた仮説とその検証方法を提示する。第3章及び第4章では質問票調査による実態調査を行う。第5章および第6章ではショート・ケースとして近畿労働金庫および横浜銀行の事例を取り扱う。第7章はそのまとめである。終章で成果と残された課題を述べ，本論文を締め括る。

## 第1章 先行研究

### 第1節 ABCとサービス業

1980年代後半、製造業における製造間接費の適正配賦を目的として開発された。ABCの基本は、活動が経営資源を消費し、製品が活動を消費するという概念である。この活動という概念を用いれば、ABCをより活用しうる場合は、製造領域における間接部門よりも、むしろマーケティングや全般管理の領域に求められる可能性が指摘される場所である<sup>1</sup>。

そのようなABCがなぜ製造業で始まったのかという点について、ABCの提唱者でもあるKaplan & Cooperは次の2点を挙げている。すなわち、製造業では財務報告に際し、棚卸資産評価が必要とされていたが、サービス業ではそのような必要性がなく、従って原価計算制度を持つ必要がなかった。また、多くのサービス業では穏やかな非競争市場で経営が行われていた。多くのサービス業には最近まで厳しい規制があったか、民間企業ですらなかった。このため、コスト低減圧力が殆どなかったのである<sup>2</sup>。

このような事情は、今日では大きく変わってしまっている。規制緩和・参入規制の撤廃により多くのサービス産業には厳しい競争原理が働くようになっているし、公営のサービスも多くは民営化がすすんでいる。サービス業の経営者は、自らの提供するサービスの原価を正確に把握する必要性に迫られている。

今日では、運輸、ソフト、金融などのサービス業においてABCの有用性を認める考え方はより一般的になりつつある。それは、製造業と今日のサービス業との次のような共通点に依拠している。すなわち、経営上の問題を解決するため、投入する資源の原価とその資源からサービスを提供される個々の製品や顧客から得られる収益とを結びつけるためのツールを必要としている<sup>3</sup>。アウトプットが製品であれサービスであれ、それらの便益は全てコストのかかる活動によって生み出されるものである<sup>4</sup>。また、アウトプットと資源消費の間に、伝統的な量的基準による手法では正しく配賦されないような関係、すなわち資源消費の多様性が存在するという点である<sup>5</sup>。

しかし、このような共通点を持ってABCのサービス業への適用可能性を認めるとしても、サービス業は製造業とは異なる特徴も同時に有しており、その点を考慮しなければならない。すなわち、サービス業においては、アウトプットを明確に捉えにくい。アウトプットと活動との因果関係を識別しにくい。アウトプットの提供に必要な活動量が顧客に依存するところが大きい。すなわち、同じ商品であっても、その提供にあたり要求される活動は顧客によって大きく相違する。

---

<sup>1</sup> 角谷(1993)。

<sup>2</sup> Kaplan(1998), 邦訳, pp.290-291.

<sup>3</sup> 同上, pp.289-290..

<sup>4</sup> Rotch (1990), p.8.

<sup>5</sup> Cooper (1988), p.986.

総経費に占める共通費ないし固定費の割合が大きい<sup>6</sup>ということである。

サービス業のアウトプットは、「サービス便益のパッケージ (Package of service benefit<sup>7</sup>)」と称され、いわば漠然としたものであり、そこではスピード、品質、そしてパッケージの受け手である顧客の満足などがより重要であると考えられるのである。

サービス業のアウトプットに必要な活動量が大きく顧客の行動に依存し、かつそのような顧客による資源消費が多様性を有するものであることを前提にすると、サービス業においては、最終的に原価を製品に集計するのではなく、顧客に集計する必要性がより高いものと思われる。この点、Kaplan & Cooper もサービス業では製造業よりもさらに顧客の経済性に注目する必要がある旨を述べている。その理由は製造業における製造原価が顧客とは無関係であるのに対し、サービス業では標準製品の基本的な業務費用でさえ顧客の行動によって決まるということである<sup>8</sup>。

もちろん、製造業においても顧客による資源消費の多様性によりコストが影響される場合がある。販売・流通・顧客サービス等のマーケティングにかかるコストがそれである。それらのコストは研究開発費と合わせて、製造業におけるコスト・マネジメントの拡大領域として近年注目を浴びるようになってきている。厳しい経営環境が続く中で製造原価の低減努力が一定の成果をあげ、もはや製造部門だけではコスト・マネジメントの効果が限られたものになりつつあるという事情がその背景の一つとして挙げられるだろうが、製造企業がマーケティング・コストの領域に顧客別の ABC 分析を適用し、単なるコスト低減を超えて競争優位につなげた事例は複数紹介されており<sup>9</sup>、注目される。

もっとも、早くから ABC が導入された製造業においても、研究開発費やマーケティング・コストが従来コスト削減の聖域と見なされてきたことにはそれなりの理由がある。すなわち、企業の命運を左右する新製品開発力に直結する研究開発費や、製品の売れ行きを最終的に決定する販売力につながるマーケティング・コストは、いずれも無計画に低減すれば企業活力の減退につながるという懸念である。それゆえ、これらのコストは、ラディカルな低減を目標とするのではなく、戦略的な視点から効果的な資金配分とその効果的な活用をサポートする工夫が必要であるという<sup>10</sup>。この点はサービス業への ABC 適用を検討する際にも考慮に値するところである。

## 第2節 顧客別収益性分析

前節において、サービス業の ABC における最終コスト集計単位として、製品(な

<sup>6</sup> 櫻井(2000), p.173. および Rotch(1990), p.8.

<sup>7</sup> Sasser (1978).

<sup>8</sup> Kaplan(1998), 邦訳, p.296.

<sup>9</sup> 例えばカンサール社のケース, (Kaplan, 1998, 邦訳, pp.234-240.), ブルーリッジ社のケース (Foster, 1994, 邦訳, pp.131-132)等。

<sup>10</sup> 伊藤(1997), p.69-70.

いし商品)と併せて顧客が重要である旨が指摘された。ここでは、スピード、品質、顧客満足等の重要性が強調され、かつ販売・流通・顧客サービスのようなマーケティング・コストは一律低減ではなく、戦略的な視点からの効果的配分とフォローアップが必要であることが指摘されている。

このような観点から、顧客毎にコストを集計し、かつ販売・流通・顧客サービス等にかかるコストをマネジメントするのが顧客別収益性分析である。以下ではこれを中心に検討する。

### 第1項 マーケティング志向の変化

製造業における顧客別収益性分析への関心の高まりの背景には、戦後から現在に至るまでのマーケティング志向の変化がある<sup>11</sup>。戦後から1950年代まで多くの製造企業では製品志向マーケティングが経営方針の基本となっていた。需要が供給を上回る状況下において、多くの企業の生産形態は少品種大量生産であり、生産における能率向上が経営目的の中心であった。1960年代に入ると、市場に投入される消費財は多様化し、「作ったものをいかに売るか」という量的拡大が重要になった。いわゆる販売志向マーケティングの時代である。1970年代以降には、所得水準は上昇し、消費者側の自己満足や自己表現に対するニーズが高まり、多品種少量生産の時代に入る。経営の関心は販売から市場、さらには顧客へと移行していった。さらに1990年代のバブル崩壊により、従来のような量的拡大が見込めない中、一層強化した顧客志向の経営姿勢が求められるようになっていく。顧客志向のマーケティングの時代である。

マーケティングの志向が顧客に移ると、会計の役割にも自ずと顧客を志向したものが期待されるようになる。伝統的な標準原価計算においては、顧客や地域などの原価計算対象とコストとの間の直接的な因果関係は反映されないことが知られている。また、ABCに基づく原価計算にしても、従来の製品を最終集計単位としたものよりも、顧客ベースの原価計算へのニーズが高まることになろう。

### 第2項 マーケティングの定義、機能とマーケティング・コスト

以上のように、製造業における顧客ベースの原価計算へのニーズの高まりは、マーケティング志向の変化をその背景とするものであった。従って、顧客別収益性分析について見る前に、マーケティングの定義・機能およびマーケティング・コストの内容について確認する必要がある。

マーケティングとは、個人目標および組織目標を満足させる交換を創造するために、アイデア、商品およびサービスのコンセプト、価格設定、販売促進および流通を計画し実行するプロセスである<sup>12</sup>と定義される。これを、製造業における生産・製造段階の前後に分けて考えると、マーケティングの機能は大き

<sup>11</sup> 陳(1996)。

<sup>12</sup> AMA(1985)の定義による。陳(1996), 99頁参照。

く2つに分類される<sup>13</sup>。1つは生産・製造の前段階、すなわち製品企画段階において、製品に対する需要を識別ないし創造する機能であり、もう1つは生産・製造の後の段階、すなわち販売、流通、顧客サービスにおいて需要を満足させる機能である。マーケティング・コストとしては、前者ではマーケット・リサーチ費および広告費等が、後者では倉庫保管費、輸送費、注文処理費、在庫維持費および顧客サービス費等が挙げられる。

このうち顧客別にコストを集計する際に重要となるのは後者であろう<sup>14</sup>。顧客別あるいは地域別にマーケティング・コストを計算する際にコスト高につながる要因として、以下の項目が指摘されている<sup>15</sup>。

- a) 発送頻度、発送距離
- b) 特別注文
- c) 販売促進のための訪問回数
- d) 顧客管理に関わる費用
- e) 値引率
- f) 注文の製品単位数、重量、大きさ

これらの項目はいずれも、先に挙げた2つのマーケティング機能のうち後者、すなわち需要を満足させる機能に変動するコストに結びついている。言い換えれば、顧客別収益性を左右するコストの多くは、顧客による資源消費に依存しており、同時に顧客満足と密接に関連しているのである。

### 第3項 顧客による資源消費の多様性とABC

前項に挙げた顧客の資源消費に依存するようなマーケティング・コストは、伝統的な標準原価計算では正確に把握し得ないことが指摘されている。経営判断に資するためには、これらのマーケティング・コストを機能別、ないし活動別に分類し、貢献を評価する必要がある。しかし、通常、これらのコストは期間原価として取り扱われるのが一般的である<sup>16</sup>。すなわち、伝統的な標準原価計算では、これらのコストを、本来財務上の費用勘定（例えば給料、賃貸料、保険費、消耗品費等のような勘定項目）をもって集計しており、この集計方法に問題の原因がある。そこでは、マーケティング・コストを顧客別、地域別に計算したり、検討したりすることは想定されていないからである<sup>17</sup>。

<sup>13</sup> 陳(1996), 99-101 頁。

<sup>14</sup> これらを商品企画段階のコスト展開に含む枠組みを提示する議論もある。伊藤(1994)では、品質機能展開(quality function deployment; QFD)をベースに、顧客のニーズを、品質だけでなく、価格、サービス、納期等を含む広義の製品属性として認識し、これらの属性を実現するために必要な業務機能を、諸属性との関連性をベースにより具体的な諸活動へと展開してゆき、さらにこれらの諸活動に対してコストを割り付ける枠組みが提示されている。ただしここでは顧客による資源消費の多様性による収益性の変動は明示的には考慮されていないように思われる。

<sup>15</sup> Lewis (1993)

<sup>16</sup> Lewis (1993)

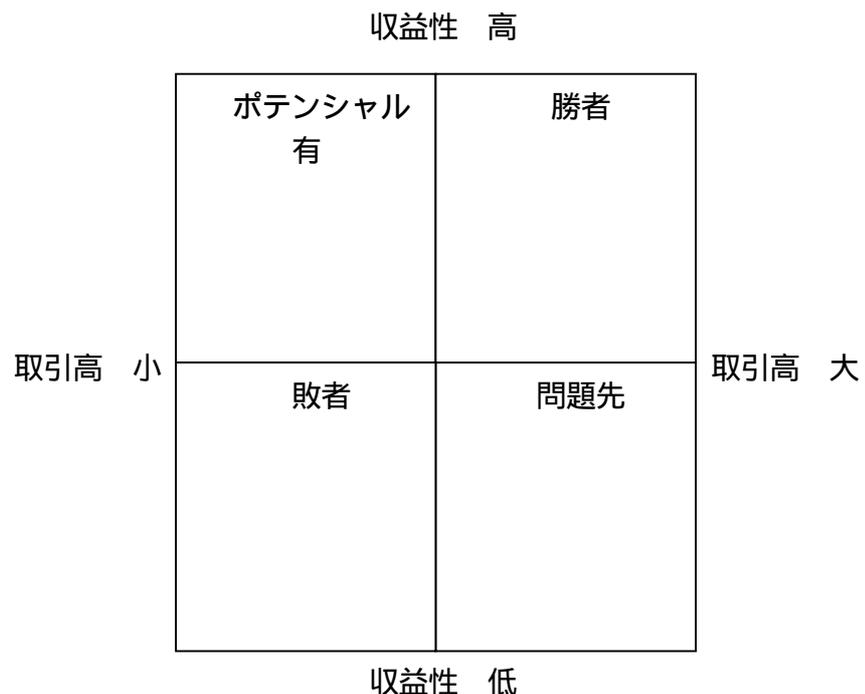
<sup>17</sup> 吉川 (1994)

これに対して、ABCでは、マーケティングの活動を、それぞれ識別し、選ばれた原価作用因に基づいて、それぞれの活動に原価を割り当てる。このため、コストを原価作用因と活動を通じて顧客との関係に基づいて理解することが出来、顧客による資源消費の多様性をも加味した上で、顧客別収益性分析のベースとなる正確な顧客別原価を集計することが可能となるのである。

#### 第4項 顧客満足との関連性

以上述べたように、ABCを用いた顧客別原価の把握により、精度の高い顧客別収益性情報が得られると、例えば企業の収益性にとって貢献が高い顧客とそうでない顧客を識別することができる。例えば、取引高との関係で、顧客を次のようなセグメントに分類し、それぞれに対する方針を定めることができる<sup>18</sup>。

図1 顧客収益性によるセグメント



しかし、現状の顧客別原価に基づく顧客セグメントの設定は、それだけで十分なものと言えるだろうか。例えば、取引高は大きいですが、収益性は低く、従って現状のままでは企業に大きな損失をもたらしている図中の「問題先」に位置するような取引先に対して、経営者が実際に手を切る判断を下すことは考えにくい。新規顧客獲得コストは顧客の維持コストに比べてかなり高いと考えられてい

<sup>18</sup> Bellis (1989)

る。取引高の大きな顧客はなおさらである。顧客関係は大切であり、いったん手放すと取り戻すことは容易ではない<sup>19</sup>。

この点、Kaplanらは、ABC情報をもとにしたABM(Activity-Based Management; 活動基準管理)における、戦略的な視点と業務的な視点との相互作用について述べている。すなわち、戦略的な視点(顧客別収益性)において収益性の低い顧客を特定するとともに、業務的な視点から、企業と顧客の双方に利益を与える方法で活動の原価を低減することにより、問題を解決できるという<sup>20</sup>。

さらに、図中の「および」の領域に分類される顧客は、少ないコストで高い利益を企業にもたらしており、全体の収益性に貢献している。このような顧客には、収益率を維持しつつ取引を継続してもらうことが重要であろう。すなわち、この領域に属する顧客に対する戦略としては、顧客維持率を高めることが考えられる。

では、顧客維持率を高めるためにはどうしたら良いのだろうか。逆にいえば、どんなときに顧客は離脱してしまうのであろうか。第3項において、顧客による資源消費に依存してその量に変化するような活動が顧客満足に関係が深いことを述べた。この点をさらに検討する必要があるように思われる。先に、研究開発費やマーケティング・コストについては、ラディカルなコスト低減ではなく、戦略的視点からの効果的な配分とフォローアップが必要であるとの指摘を取り上げた。このことは、顧客別のレベルにおいては、企業収益の最大化と、顧客満足との関係を最適化するような調整の必要性と言い換えることができる。

顧客満足(Customer Satisfaction)は、マーケティングの領域において、既に1970年代から30年近くにわたり議論されている重要な概念の1つである。Kotlerによれば、顧客満足とは、人が感じた状態のレベルであり、そのレベルは人の期待と製品の知覚された実績(あるいは結果)の比較から得られるものと定義される<sup>21</sup>。つまり、顧客は商品・サービスの価値についてある期待を形成し、それに基づいて行動する。顧客は、自らに最大の価値を届けてくれると思われる商品・サービスを購入し、提供された中身が期待した価値に添うかを知る。これが顧客満足である。

ここで、顧客にとっても最も重要なのは、顧客が手にいれることができる顧客分配価値(customer delivered value)である。顧客分配価値は、顧客にとっての「利益」であり、顧客総価値と顧客総コストの差額として認識される。顧客価値の概念を図示すると以下のようなになる<sup>22</sup>。

---

<sup>19</sup> Kaplan (1998) のコンサル社のケースでもシニア・マネジメントたちは顧客と手を切る必要はないと考えていたし、Foster(1994)でも経営者が最も好まなかった選択肢として、現在収益性の悪い顧客を切り捨てることを挙げている。

<sup>20</sup> Kaplan (1998)

<sup>21</sup> Kotler (1994)

<sup>22</sup> Kotler(1994), Turney(1992), JAA(1997)をもとに筆者作成。

図 2 顧客分配価値の概念図

顧客総価値	製品価値	顧客分配価値	
	サービス価値	貨幣価値	顧客総コスト
		時間コスト	
	従業員価値	エネルギーコスト	
	イメージ価値	物理的コスト	

この構成から考えると、顧客総価値が減少するか、顧客総コストが増大するか、あるいはその両方の要因により顧客分配価値が減少すると、顧客が離脱する可能性は高まることになる。顧客は利益最大化主体 value-maximizer であり、自らの利益を最大化する方向、すなわち顧客総価値を増加させる、あるいは顧客総コストを減少させるように行動する。この行動と企業の個々の顧客対応レベルでの利益最大化行動は、自然な状態では通常相反するベクトルをもつ。先に述べた通り、顧客による資源消費に依存してその量が変化するような活動が、顧客満足に関係が深いことを前提とすれば、かかる活動にからむコストは慎重に扱われる必要がある。

逆に、これを同じ方向へ向くように双方の活動がコントロールできれば、顧客関係の最適化が実現することになる。かかる最適化が実現した顧客とは、企業が高い収益を見込める原価をもって提供する商品・サービスに対して高い価値を認め、それに対して高い満足とロイヤルティを示すグループである<sup>23</sup>。

ある顧客について、このような最適化が実現する可能性を知るためには、現状の顧客別原価のみならず顧客の潜在的収益性に着目する必要がある。潜在的収益性の測定については、例えば次のような方法が提唱されている。すなわち理想的な顧客の行動パターンを基に測定する方法<sup>24</sup>、およびコスト・ドライバーに対置する形で、レベニュー・ドライバー(revenue driver)の概念を導入する方法<sup>25</sup>などである。いずれも実務への適用は報告されていないが、現状の顧客別収益性だけでなく、潜在的収益性をも加味した顧客セグメントを定義・明確化し、適切なポジショニングに寄与することによって、顧客別収益性分析は経営戦略への貢献を高めることができるものと考えられる。

<sup>23</sup> 顧客満足とロイヤルティとの関係について、Jones(1996)。

<sup>24</sup> 伊藤(1996)および Glant(1995)

<sup>25</sup> 伊藤(1996)、田中(1997)、および Foster(1993)。

## 第2章 銀行リテール部門への適用可能性

### 第1節 先行研究からの知見

以上の先行研究の検討により、次のような認識が得られた。すなわち、サービス業における販売・流通・顧客サービス等にかかるコスト（以降顧客関連コストと呼ぶ）は、その変動の原因となる活動量が顧客の行動に大きく依存している。こうした顧客の行動は、顧客の満足に結びつくものである。従って、それに依存して変動するコストは、一律でラディカルな低減の対象として扱うのではなく、企業収益と顧客価値を同時に実現するようコントロールされる必要がある。それがコントロールされた状態が最適な顧客関係であり、これを共に実現しうるような顧客のセグメントを定義・明確化することができた企業は、市場における自らのポジショニングを適切に定めることができるだろう。また、顧客別収益性情報は、顧客のセグメント設定の局面だけでなく、セグメント設定後のモニタリング、管理、業績指標としても利用することが可能である。

すなわち、顧客別情報は、顧客関係の最適化を実現することのできる顧客セグメントの適切な設定、及び、その後のセグメントのモニタリング双方に利用可能性がある。

以上の認識をふまえ、次節以降ではその実務における適合性を検討していく。

### 第2節 研究方法

先行研究のレビューでは、銀行やそれ以外の業種についても、顧客セグメントという概念について統一的な定義やそれ自体を扱う研究が殆ど見られなかった<sup>26</sup>。もっとも、従来から、金融機関においてもっとも一般的な顧客のセグメント基準は、顧客の保有資産、所得、社会的地位、居住地や年齢などであるとは考えられている<sup>27</sup>。しかし、これを実証的に示した研究はなく、また、顧客セグメント設定と自社の顧客価値に対する認識、あるいは収益管理との関連性も明確ではない。

そこで、まず顧客セグメントという概念の明確化を目的として、国内において銀行リテール業務を行う企業を対象に質問票調査を行うこととした。具体的には、銀行リテールにおける顧客セグメントがどのような要素に基づき設定されているか、言い換えれば一般に、金融機関においてもっとも一般的であると考えられている顧客セグメント基準は実際にそうであるのか、顧客セグメント設定基準は、企業が認識する顧客価値や、重要と考える収益管理単位との間に関連性を有するか。有するとすればそれはどのようなものか、上記2点において、ABC導入企業とそれ以外では違いがあるか、あるとすればどのようなものか

について検証することを目的としている。

<sup>26</sup> 例えば製造業における売上、コスト、利益の管理はさまざまなセグメントに区分して管理されてきたが、顧客は利益管理のセグメントとしては明示的に区分されてこなかった。田中(1995), p. 19.

<sup>27</sup> 山本(2002), p. 99.

### 第3章 質問票調査の設計と概要

#### 第1節 調査設計

##### 第1項 顧客セグメント基準

質問票では、銀行リテール部門における顧客セグメント基準として、どのようなものが採用されているかを判断するために、それぞれについて、「その他」を含む13の項目を設定し、それぞれについて5段階評価で重視する程度を重み付けしてもらうこととした。

13項目のうちには、従来銀行における一般的なセグメント基準と考えられてきた、保有資産や取引実績に関する項目のほか、人口統計上の属性、社会的属性に関する項目、さらに顧客関連コストに影響を与える顧客の要素に関する項目をも含めて配列することとした。

表1 質問項目(顧客セグメント設定基準)

顧客セグメント設定に際し、貴社において下記項目はどの程度考慮されていますか。

(項目)	(意図)
年齢	人口統計上の属性
性別	
住所	
家族構成	
勤務先	社会的属性
職業	
保有資産	
取引残高	取引実績
取引複合化状況	
嗜好	顧客関連コスト変動要因
行動特性	
ロイヤルティの強さ	
その他	

##### 第2項 顧客価値、収益管理単位

顧客セグメント基準に関する項目の重み付けとの関連性を見るために、顧客価値及び収益性管理単位についても、それぞれ「その他」を含め14と9の項目を設定し、同じく5段階評価でそれぞれを重視する度合いを答えてもらった。

顧客価値については、先行研究で見た Kotler 他による顧客総価値・顧客総コストのそれぞれのカテゴリに関係する項目を配列した。

表 2 質問項目(顧客価値)

貴社において、下記項目は顧客価値にどの程度貢献していると思いますか。

(項目)	(意図)	
商品・サービスの優位性	製品価値	顧客関連コスト変動要因を考慮しない
従業員スキル・専門性	従業員価値	
企業ブランド	イメージ価値	
商品ブランド		
店頭表示金利の優位性	貨幣価値	
各種手数料率の優位性		
有人店舗アクセスの利便性	時間コスト	
チャンネルの多様性		
情報提供力		
相談・コンサルティングサービス	サービス価値	顧客関連コスト変動要因を考慮する
訪問頻度		
個別金利優遇措置	貨幣価値	
個別手数料優遇措置		
その他		

また、収益管理単位については9つの考えうる単位を配列したが、この中にセグメント別を含めなかったのは、質問票の設計段階において、顧客セグメントの概念について、調査対象となる企業の間には統一的な、あるいは少なくとも共通する認識が存在するかどうか不明であったためである。

表 3 質問項目（収益管理単位）

収益管理に際し、下記の単位は貴社においてどの程度重視されていますか。

(項目)
業務・オペレーション別
商品・サービス別
チャネル別
顧客別
担当者別
営業店別
地域別
部門別

### 第3項 ABC 導入状況

調査対象企業には、ABC を導入しているか、検討中、もしくは少なくとも関心があるかどうかを尋ねた。

ABC を導入済みかあるいは検討の段階にあると回答した企業については、収益性算出（予定）単位についても、前項の収益管理単位と同様の項目を並べ、複数選択式で回答してもらった。また、業種間の比較が可能になることを期待して、回答企業には任意で企業名の記入を求めた。

## 第2節 調査概要

調査対象は、国内で銀行リテール業務を行う都市銀行、長期信用銀行、信託銀行、地方銀行及び第二地方銀行の所謂「銀行」と呼ばれる金融機関130社、及び信用金庫のうち資本金（出資金）の多い120社の計250社とした。なお、合併、統合などにより銀行部門の所在地が不明であったものは除外した。対象部門は、公表された組織図から分かる限り、主計部門の所属する財務部門ないし企画部門とした<sup>28</sup>。質問票は、2002年6月中旬に発送し、7月までに62社の回答を得た。

表 4 質問票の回収状況

業態	都市銀行	長期信用銀行	地方銀行	第二地銀	信用金庫	無回答	合計
	0	1	12	16	32	1	62
(内ABC導入済)	(0)	(0)	(3)	(2)	(1)	(1)	(7)

このうち、地方銀行、第二地方銀行及び信用金庫以外からの回答はきわめて少なかったため、以後の記述において銀行というときにはこれらを中心とする母集団を想定する。

<sup>28</sup> 多くは対象部門から回答を得たが、一部にはマーケティング部門からの回答もあった。

#### 第4章 質問票の結果と仮説の検証

##### 第1節 因子分析の結果

##### 第1項 顧客セグメント

顧客セグメント設定基準に関する12項目について、因子分析を行った。なお、以後の設問について「その他」への回答は見られなかったため、以後分析からは除外する。

表5 因子分析(顧客セグメント設定基準)

	因子			
	1	2	3	4
1) 年齢	-0.128	0.196	0.283	0.371
2) 性別	0.090	0.105	0.970	0.140
3) 嗜好	0.640	0.195	0.193	-0.083
4) 住所	0.138	0.072	-0.121	0.377
5) 家族構成	0.234	0.431	0.529	0.051
6) 勤務先	0.166	0.854	0.114	0.035
7) 職業	0.186	0.755	0.138	0.232
8) 保有資産	0.512	0.270	0.234	0.404
9) 取引残高	-0.004	-0.149	0.251	0.801
10) 取引の複合化状況	0.006	0.107	0.043	0.385
11) 行動特性	0.705	0.156	-0.081	0.040
12) ロイヤルティの強さ	0.786	0.003	0.043	0.085

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

分析の結果、4つの共通因子が抽出された。

第1因子は、「嗜好」、「行動特性」、「ロイヤルティの強さ」など、ABCにおける顧客収益性分析において重要であった顧客による資源消費の違いを考慮する項目の負荷が大きくなっている。また、あわせて「保有資産」の項目の負荷も大きく、このような項目から把握される顧客による資源消費の違いは、費用対効果の観点から、大口優良顧客や奥向きのある顧客についてのみ把握されていると考えられる。この共通因子は、顧客関連コスト変動要因の考慮と考える。

第2因子は「勤務先」、「職業」など、社会的な属性を考慮するものである。

質問項目設定時には、職域<sup>29</sup>のようなものを想定してこの二項目を分けて配列したが、ほぼ同視されているようであり以後社会的属性の考慮として考える。

第3因子は、「性別」および「家族構成」の項目の負荷が大きい。この2つから判断できる事項は世帯主か否かである<sup>30</sup>。

第4因子は、「住所」、「取引残高」、「取引の複合化状況」といった項目の負荷が大きい。これらの項目から判断できるのは取引の現況である。銀行における担当者の割り当ては、多くは地盤割りになっており、顧客コードに含まれる住所コードには地盤担当者のコードが割り当てられている。「住所」の項目は、「取引残高」や「取引の複合化状況」と合わせて、ある顧客がどれくらいのボリュームで、どんな取引があり、それを誰が担当しているかを判断するのに役立つ。

以上、顧客セグメントは、大きく分けて「顧客関連コスト変動要因」、「社会的属性」、「世帯主」、「取引現況」の4つの要素から設定されている。以下にその平均値を示す。

表 6 因子平均値（顧客セグメント設定基準）

顧客セグメント設定		平均値
年齢 住所 取引残高 取引の複合化状況	取引現況	4.27
勤務先 職業	社会的属性	3.77
性別 家族構成	世帯主	3.69
嗜好 行動特性 ロイヤルティの強さ 保有資産	顧客関連コスト 変動要因	3.18

<sup>29</sup> 職域とは、ある一つの職場の勤労者を対象に営業活動を行うことであり、一回の訪問で大勢の見込み客との面談が可能となり、時間・経費・労力の面からみてきわめて合理的といわれている。

<sup>30</sup> ここに「年齢」の項目の負荷が加われば、3つの項目から顧客の人生におけるライフステージを判断していると捉えることもできるが、ここでは「年齢」の負荷は小さい。

このうちセグメント設定にあたり最も重点がおかれている要素は、取引の現況であり、次いで社会的属性である。これは従来から言われてきたことと一致する。既存顧客であれば、取引の現況でセグメントの線引きを行うことはしばしば行われることである<sup>31</sup>。また、現在取引のない潜在顧客に対しては、社会的属性から推定される保有資産や収入面での奥向きが、ターゲット設定の基準として採用されやすい。嗜好や行動特性、ロイヤルティの強さといった要素のウェイトは相対的に小さい。取引現況や社会的属性がセグメント基準として多く採用されているということは、これらの保有している資産等の情報が資金の出し手や借り手として顧客を見る場合にもっとも重要な要素であり、銀行にとって従来の業務の延長線上にあって扱いやすく、データも豊富であったからということにも由来するかもしれない。嗜好や行動特性など、顧客による資源消費を考慮するような要素については、把握する手段や方法論は構築されてこなかったのである。

## 第2項 顧客価値

表7 因子分析(顧客価値)

貴社において、下記項目は顧客価値にどの程度貢献していると思いますか。

項目	因子			
	1	2	3	4
1) 商品・サービスの優位性	0.420	0.293	0.350	-0.102
2) 店頭表示金利の優位性	0.730	0.422	-0.011	-0.074
3) 個別金利優遇措置	0.467	0.074	0.090	0.049
4) 各種手数料率の優位性	0.747	0.184	-0.003	0.147
5) 個別手数料等優遇措置	0.773	0.052	0.001	0.050
6) 企業ブランド	-0.076	0.064	0.401	0.278
7) 商品ブランド	0.070	0.031	0.789	-0.014
8) 従業員のスキルの高さ・専門性	0.149	0.574	0.376	-0.047
9) 相談・コンサルティングサービスの提供	0.195	0.828	0.083	0.042
10) 情報提供	0.223	0.633	0.128	0.238
11) 往訪頻度	0.199	0.215	-0.075	0.404
12) 有人店舗へのアクセスの利便性	0.002	-0.035	0.002	0.705
13) チャンネルの多様性	0.090	0.264	0.628	-0.181

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

<sup>31</sup> 例えば、預かり資産が一定額以上の顧客を対象に手数料を割引する、金利を優遇する、専門知識を持つ職員が対応するなどの施策を行ったり、取引内容に応じたDMを送付したりするなど。

分析の結果、顧客価値には4つの共通因子が抽出された。

第1因子は、「商品・サービスの優位性」以下金利・手数料についての項目の負荷が大きい。これらはまとめて、顧客における金融商品の商品価値、すなわち貨幣価値と考える。

第2因子は、「従業員のスキルの高さ・専門性」、「相談・コンサルティングサービスの提供」、「情報提供」といった項目の負荷が大きい。これらは、コンサルティング・サービス価値と考える。

第3因子は、「企業ブランド」や「商品ブランド」といった項目の負荷が大きく、顧客におけるイメージ価値と考えることができる。「チャネルの多様性」の項目もここに含まれる。

第4因子は、「往訪頻度」や「有人店舗へのアクセスの利便性」といった項目の負荷が大きい。これらは特に対面コンタクトの価値と考えることにする。

以上顧客価値は、「貨幣価値」、「コンサルティングサービス価値」、「イメージ価値」、「対面コンタクト価値」の4つとして認識されている。

### 第3項 収益管理単位

分析の結果、2つの共通因子が抽出された。

**表 8 因子分析(収益管理単位)**

収益管理に際し、下記の単位は貴社においてどの程度重視されていますか。

	因子	
	1	2
1) 業務・オペレーション別	0.826	-0.158
2) 商品・サービス別	0.677	0.165
3) チャネル別	0.707	0.021
4) 顧客別	0.130	0.726
5) 担当者別	0.049	0.431
6) 営業店別	-0.120	0.575
7) 地域別	0.232	0.331
8) 部門別	0.430	0.269

因子抽出法：主因子法

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

第1因子は、「業務・オペレーション別」、「商品・サービス別」、「チャネル別」、「部門別」の項目の負荷が大きい。

第2因子は、「顧客別」、「担当者別」、「営業店別」の項目の負荷が大きい。

これらの項目は、それぞれ、「業務・オペレーション別」と「顧客別」との収益を最小単位として、それらを束ねていくと求められる。例えば顧客別の収益を、担当者ごとに束ねたものが担当者別収益であり、それらを所属営業店毎

に束ねると営業店別収益が算出される。第1因子も同様である。

なお、「地域別」はいずれに対しても負荷が小さいが、これは全社的には営業店別に、営業店毎には担当者別に含まれてしまうためであろう。

以上、収益管理単位は、「業務・オペレーション系列」、「顧客別系列」の2つに分けて考えることができる。

## 第2節 仮説の再構築

第2章第2節で挙げた3つの調査目的のうち、銀行リテール部門における顧客セグメントがどのような要素に基づき設定されているか、言い換えれば一般に、金融機関においてもっとも一般的であると考えられている顧客セグメント基準は実際にそうであるのか、という点については、前節第1項において、その内容が明らかとなった。すなわち、銀行リテール部門における顧客セグメントは、取引現況や社会的属性など、保有資産をめぐる状況を把握し、あるいはそれを推測することのできる要素を主たる基準として設定されており、このことは、従来一般的に考えられてきたことと一致する。

本節では、さらに進んで、調査目的のうち、顧客セグメント設定基準は、企業が認識する顧客価値や重要と考える収益管理単位との間に関連性を有するか。有するとすればそれはどのようなものか、という点について、前節の因子分析の結果をふまえ、仮説をより具体的に細分化しておくことにする。

因子分析の結果、顧客価値、顧客セグメント、収益管理単位はそれぞれ次のように整理することができた。

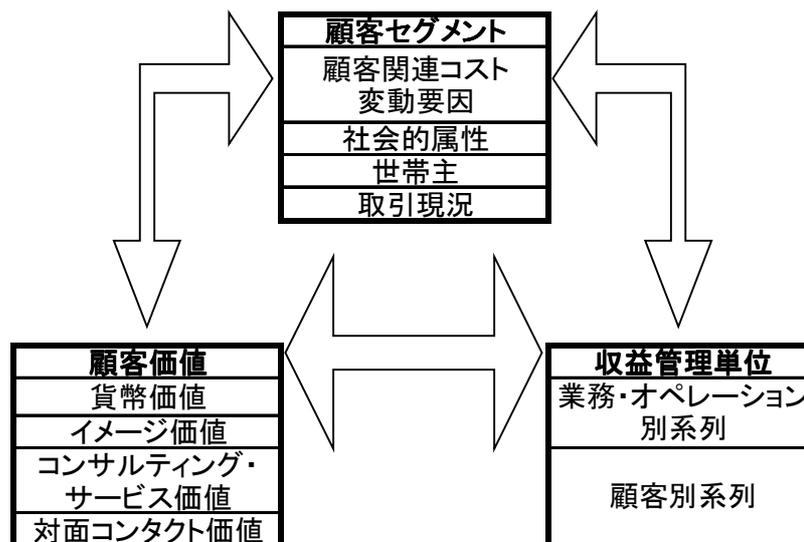


図3 顧客価値、顧客セグメント設定基準と収益管理単位

まず、顧客関連コスト変動要因という顧客セグメント基準について考える。先行研究から、顧客関連コストは、サービス業の原価を左右する大きな要因となりうるということが分かった。質問票においては、顧客関連コストを変動させる要因を想定し、嗜好、ロイヤルティ、行動特性などを項目中に含めたのであった。これらは全て因子分析の結果、1つの共通因子として抽出された。他の3つの共通因子に比較すれば相対的に重要性の平均値は低くはなっていたものの、仮にこれらが質問票設計時に意図したとおり、顧客関連コストの変動要因として捉えられているのであれば、この顧客セグメント基準を重視する企業は、それを捕捉しうる顧客別系列の収益管理もまた重視するはずである。従って、

【仮説 1】 顧客関連コスト変動要因を基準とする顧客セグメントは、顧客別系列の収益性で管理される。

また、個別の金利優遇などは、顧客関連コストを加味した真の顧客別原価が把握されて初めて個々にこれを決定することが意味を持つものであるから、

【仮説 2】 貨幣価値という顧客価値は、顧客関連コスト変動要因を基準とする顧客セグメントによって実現が図られる。

さらに、顧客別系列の収益管理単位が、このような顧客関連コストの違いを捕捉するものと捉えられているのであれば、逆に、業務・オペレーション別系列の収益管理単位はこれらを加味しない、いわば顧客属性を持たない純粋な商品・サービス原価を計測するものであり、これと結びつきうる顧客セグメント基準は、量的な取引残高や商品・サービスの複合化状況といった、取引現況である。従って、【仮説 1】を捕捉するものとして、

【仮説 3】 取引現況を基準とするセグメントは、業務・オペレーション別系列の収益で管理される。

次に、社会的属性及び取引現況を基準とする顧客セグメントについて考える。従来から、これらは銀行の行うごく一般的な顧客セグメントの基準と考えられてきたものであり、今回の調査においてもその認識が正しかったことが示された。というのも、社会的属性は未取引の潜在顧客の、取引現況は既存顧客の保有資産状況をそれぞれ推定しうる内容を持つ。伝統的な銀行業務である資金仲介機能すなわち間接金融においては、顧客は資金の出し手であるかあるいは借り手であり、顧客についてのもっとも重要な情報は、保有資産の状況であった。こうした伝統的銀行業務では、営業店をベースとした顧客管理・収益管理が行われてきたと一般には考えられている。先の因子分析の結果、営業店別収益性は顧客別系列にまとめたことを想起されたい。すなわち、

【仮説 4 - 1】社会的属性を基準とするセグメントは，顧客別系列の収益で管理されている。

【仮説 4 - 2】取引現況を基準とするセグメントは，顧客別系列の収益で管理されている。

但し，ここでいう顧客別系列の収益管理の内容は，【仮説 1】～【仮説 3】間でのそれとは異なり，顧客関連コストの変動要因すなわち顧客関連コストが顧客毎に異なることまでは考慮されていない。このように，顧客の嗜好や行動特性，あるいは何によってロイヤルティを向上させるか，言い換えれば，ある顧客がどんな商品やサービスによって満足を高めるか，を考慮の中心に据えない場合，コンサルティングサービス価値や対面コンタクトの価値といった顧客価値は，それ自体が取引の対象となるものではなく，他の金融消費やサービスに付随する付加サービスとして，取引実績の大きい得意先や，奥向きのある見込み客に営業活動の一環として提供されることになるだろう。すなわち，

【仮説 5 - 1 - 1】コンサルティング・サービス価値は，社会的属性を基準とするセグメントに応じて提供される。

【仮説 5 - 1 - 2】コンサルティング・サービス価値は，取引現況を基準とするセグメントに応じて提供される。

【仮説 5 - 2 - 1】対面コンタクト価値は，社会的属性を基準とするセグメントに応じて提供される。

【仮説 5 - 2 - 2】対面コンタクト価値は，取引現況を基準とするセグメントに応じて提供される。

同様の理由から，このような場合には，金利や手数料の個別優遇といった貨幣価値は，顧客が往訪やコンサルティングなどのサービスよりも金利面での優遇を嗜好するタイプである，といった基準ではなく，むしろ取引残高等の取引現況に応じて提供されることになる。また，この場合，取引現況を数字におきなおした顧客別の収益管理が必要である。言い換えれば，

【仮説 6】 貨幣価値は取引現況に応じて提供される。その収益は顧客別系列の収益性によって管理される。

以上，【仮説 1】から【仮説 6】までを提示した。顧客関連コストの影響による収益性の違いについて，【仮説 1】から，【仮説 3】まではこれを考慮していることを前提とするものであり，これに対して【仮説 4】から【仮説 6】まではこれを考慮していないという前提に立つものである。2つのグループの

仮説の採否を比較することによって、調査対象企業の顧客別収益性に対する認識も明らかにすることができよう。

これらの仮説については、相関分析により検証を行うこととした。

### 第3節 相関分析の結果

表9 相関分析1

相関係数

		顧客価値				収益管理単位	
		貨幣価値	コンタクト・サービス価値	ブランド・イメージ価値	対面コンタクト価値	業務・オペレーション別系列	顧客別系列
顧客セグメント	顧客関連コスト変動要因	0.025	0.158	0.135	0.125	0.349	0.018
	社会的属性	0.041	0.205	-0.056	0.265	-0.051	0.219
	世帯主	-0.016	0.051	0.205	-0.012	0.060	0.174
	取引現況	0.152	0.313	0.135	0.244	0.063	0.227

【仮説1】 顧客関連コスト変動要因を基準とする顧客セグメントは、顧客別系列の収益性で管理される。

顧客関連コスト変動要因を基準とする顧客セグメント設定と顧客別系列の収益管理との相関は見られなかった。よって、この【仮説1】は棄却される。顧客関連コスト変動要因を基準とする顧客セグメント設定は、むしろ業務・オペレーション別系列の収益管理と相関が見られる。

顧客関連コストは、伝統的原価計算では完全に捕捉されないということが一つの特徴であった。このために、伝統的原価計算を前提とする顧客別収益性とは結びつかないのであろう。但し、後で詳しく述べるが、ABC企業においてもこの傾向は

同じであった。ABCを導入していたとしても、顧客一人一人の資源消費の違いに応じて原価を配賦するところまでは記録が困難なのかもしれない。この点は後述する。

【仮説 2】 貨幣価値という顧客価値は、顧客関連コスト変動要因を基準とする顧客セグメントによって実現が図られる。

同時に、【仮説 2】も棄却される。貨幣価値の提供は、顧客関連コスト変動要因とは関連性が見られない。あえて関連性を求めるなら、取引現況による顧客セグメントの設定である。

【仮説 3】 取引現況を基準とするセグメントは、業務・オペレーション別系列の収益で管理される。

続いて【仮説 3】も棄却される。取引現況による顧客セグメント設定は、むしろ顧客別系列の収益管理と結びつくものである。

ここまでの流れから、回答企業が想定している顧客別原価とは、商品・サービス別の原価を単純に一顧客の取引量に応じて積み上げたものと推測される。

【仮説 4 - 1】 社会的属性を基準とするセグメントは、顧客別系列の収益で管理されている。

【仮説 4 - 2】 取引現況を基準とするセグメントは、顧客別系列の収益で管理されている。

【仮説 4 - 1】および【仮説 4 - 2】はいずれも採択される。

従来から考えられてきたように、銀行は保有資産の状況をもとに、顧客セグメントを設定し、営業店別に既存・潜在（見込み）顧客を管理しているといえる。

【仮説 5 - 1 - 1】 コンサルティング・サービス価値は、社会的属性を基準とするセグメントに応じて提供される。

【仮説 5 - 1 - 2】 コンサルティング・サービス価値は、取引現況を基準とするセグメントに応じて提供される。

【仮説 5 - 2 - 1】 対面コンタクト価値は、社会的属性を基準とするセグメントに応じて提供される。

【仮説 5 - 2 - 2】 対面コンタクト価値は、取引現況を基準とするセグメントに応じて提供される。

【仮説5】には全て相関が見られ、これらの仮説は採択される。

【仮説6】 貨幣価値は取引現況に応じて提供される。その収益は顧客別系列の収益性によって管理される。

また、【仮説6】について、貨幣価値と取引現況を基準とする顧客セグメント設定との相関はそれほど高くはない。しかし、取引現況による顧客セグメント設定と顧客別の収益管理、および貨幣価値と顧客別の収益管理には5%水準で有意な相関が見られ、この3つは相互に関連するものとみなすことができる。よって【仮説6】は採択され、取引現況に基づく顧客別収益性に応じて、個別適用金利や手数料の優遇幅を変動させるという行動はある程度一般的に行われていると考えられる。

表 10 相関分析 2

相関係数		収益管理単位	
		業務・ホ 別系列	顧客別系列
顧客 価値	貨幣価値	0.137	0.226
	コンサルティング・サービス価値	0.047	0.241
	ブランド・イメージ 価値	0.292	-0.063
	対面コンタクト価値	-0.084	0.251

#### 第4節 発見的分析

回答の分析からは、この他にも、顧客価値や業種による相違点についていくつか注目すべき結果が得られた。また、第2章第2項の調査目的のABC導入による影響についてもこの節で述べる。

## 第1項 顧客価値

因子分析の結果、顧客価値は、「貨幣価値」、「コンサルティング・サービス価値」、「ブランド・イメージ価値」、「対面コンタクト価値」の4つに大別して考えることができた。このうち、「ブランド・イメージ価値」は、「企業ブランド」や「商品ブランド」といった項目の負荷が大きく、Kotlerらの顧客総価値でいうところのイメージ価値と考えることができる。

注目されるのはここで「チャネルの多様性」が負荷として大きくなっていることである。ここでいう「チャネルの多様性」とは、テレホンバンキング等、電話・インターネット・モバイル機器を通じたりモートチャネルや、コンビニ ATM など異業種との提携を含めた多様な顧客との接点を整備することを指す。

本来の機能から考えると、こうした新しいチャネルは、銀行の営業時間中に旧来の有人営業店舗に来店できない顧客の利便性を高め、顧客の時間コストを小さくしてよりその嗜好に適合した経路でサービスを提供することを目的として設置・整備されるように思われるが、ここではそのような実際上のメリットよりも、企業ブランドや商品ブランドとならんで顧客のイメージ価値に訴える効果が期待されているようである。

なお、これら4つの顧客価値のうち、平均値で比較すると、もっとも重要視されているのは往訪頻度や有人店舗へのアクセスなどの対面コンタクトの価値である。次いで、コンサルティングサービス価値が重視されている。金利や手数料面などの実際の貨幣的なメリットは、先の2つに比べると相対的に顧客価値に訴えるところは少ないと捉えられているようである。

表 11 因子平均値(顧客価値)

顧客価値		平均値
往訪頻度 有人店舗へのアクセスの利便性	対面コンタクト 価値	3.97
従業員のスキルの高さ・専門性 相談・コンサルティング・サービスの提供 情報提供	コンサルティング・ サービス価値	3.71
企業ブランド 商品ブランド チャネルの多様性	ブランド・イメージ 価値	3.43
商品・サービスの優位性 店頭表示金利の優位性 個別金利優遇措置 各種手数料率の優位性 個別手数料等優遇措置	貨幣価値	3.37

## 第2項 収益管理単位

収益管理の単位についても2つの系列について平均値を比較した。

表 12 因子平均値(収益管理単位)

項目		平均値
顧客別 担当者別 営業店別	顧客別	4.14
業務・オペレーション別 商品・サービス別 チャンネル別 部門別	業務・ オペレーション別	3.70

相対的に、顧客別収益性を出発点として担当者別、営業店別とまとめられてゆく収益性のほうがより重視されている。この点は、営業店ベースの銀行の収益管理体制を裏付けているといえよう。

## 第3項 地方銀行・第二地銀と信用金庫

今回の質問票では、特に地方銀行、第二地銀及び信用金庫から多くの回答が得られたので、これらの業態の違いによって回答の傾向に違いがみられるかどうかを平均値の比較によって分析した。なお、地方銀行と第二地銀は特に分けて、一括して地方銀行として取り扱うこととした。

表 13 業態比較（顧客価値）

顧客価値	業態	平均値	標準偏差	2つの母平均の差の検定	
				T 値	有意確率 (両側)
商品・サービスの優位性	地方銀行	3.85	0.73	1.810	0.076
	信用金庫	3.50	0.72		
店頭表示金利の優位性	地方銀行	3.00	0.98	-0.420	0.676
	信用金庫	3.09	0.64		
個別金利優遇措置	地方銀行	3.77	0.82	1.492	0.141
	信用金庫	3.47	0.72		
各種手数料率の優位性	地方銀行	3.12	0.91	-0.630	0.531
	信用金庫	3.25	0.72		
個別手数料等優遇措置	地方銀行	3.31	0.84	0.501	0.618
	信用金庫	3.19	0.87		
企業ブランド	地方銀行	3.62	0.75	0.097	0.923
	信用金庫	3.59	0.91		
商品ブランド	地方銀行	3.42	0.76	2.576	0.013
	信用金庫	2.97	0.54		
従業員のスキルの高さ・専門性	地方銀行	3.73	0.83	0.640	0.525
	信用金庫	3.59	0.80		
相談・コンサルティングサービスの提供	地方銀行	3.58	0.64	-1.038	0.304
	信用金庫	3.75	0.62		
情報提供	地方銀行	3.65	0.69	-0.904	0.370
	信用金庫	3.81	0.64		
往訪頻度	地方銀行	3.77	0.91	-2.040	0.046
	信用金庫	4.25	0.88		
有人店舗へのアクセスの利便性	地方銀行	3.85	0.67	-0.985	0.329
	信用金庫	4.03	0.74		
チャンネルの多様性	地方銀行	3.73	0.87	2.414	0.020
	信用金庫	3.22	0.71		

顧客価値としての貢献では、地方銀行の方が相対的に商品力やチャンネルの多様性を重視しているようである。他方で信用金庫が重視しているのはきめ細かな往訪によるサービス提供である。それぞれ業態の特性により顧客価値の捉え方が異なっていることが分かる。

表 14 業態比較（顧客セグメント設定基準）

顧客セグメント設定	業態	平均値	標準偏差	2つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
年齢	地方銀行	4.30	0.61	0.085	0.932
	信用金庫	4.28	0.73		
性別	地方銀行	3.96	0.76	1.959	0.055
	信用金庫	3.47	1.16		
嗜好	地方銀行	2.77	0.86	0.970	0.336
	信用金庫	2.56	0.76		
住所	地方銀行	3.70	0.91	-1.357	0.180
	信用金庫	4.03	0.93		
家族構成	地方銀行	3.81	0.74	0.917	0.363
	信用金庫	3.59	1.10		
勤務先	地方銀行	3.59	0.84	-1.177	0.244
	信用金庫	3.88	0.98		
職業	地方銀行	3.78	0.93	-0.433	0.667
	信用金庫	3.88	0.79		
保有資産	地方銀行	4.37	0.93	2.280	0.026
	信用金庫	3.84	0.85		
取引残高	地方銀行	4.67	0.48	2.031	0.047
	信用金庫	4.41	0.50		
取引の複合化状況	地方銀行	4.56	0.51	1.981	0.052
	信用金庫	4.22	0.75		
行動特性	地方銀行	2.96	0.98	0.257	0.798
	信用金庫	2.90	0.79		
ロイヤルティの強さ	地方銀行	3.19	0.74	1.685	0.098
	信用金庫	2.84	0.81		

顧客セグメント設定基準について、統計的に有意な差異が認められたところでは、性別や保有資産、取引残高、取引の複合化状況といった項目が挙げられる。地方銀行はこれらの項目をより考慮してセグメント設定を行っている。信用金庫と比べて、地方銀行では取引実績や奥向きを考慮してより明確なターゲットの絞り込みが行われているといえよう。

表 15 業態比較（収益管理単位）

収益管理単位	業態	平均値	標準偏差	2つの母平均の差の検定	
				T 値	有意確率 (両側)
業務・オペレーション別	地方銀行	3.78	0.97	2.006	0.050
	信用金庫	3.28	0.92		
商品・サービス別	地方銀行	4.15	0.66	1.711	0.093
	信用金庫	3.81	0.83		
チャンネル別	地方銀行	3.85	0.77	3.864	0.000
	信用金庫	3.09	0.73		
顧客別	地方銀行	4.52	0.51	1.506	0.138
	信用金庫	4.25	0.84		
担当者別	地方銀行	3.59	1.19	0.661	0.511
	信用金庫	3.41	0.98		
営業店別	地方銀行	4.63	0.49	0.032	0.975
	信用金庫	4.63	0.61		
地域別	地方銀行	3.93	0.73	1.905	0.062
	信用金庫	3.50	0.98		
部門別	地方銀行	4.11	0.64	3.553	0.001
	信用金庫	3.38	0.94		

収益管理単位では、顧客別、担当者別および営業店別以外の項目で統計的に有意な差異が認められ、その全てを地方銀行は信用金庫よりも重視している。これは、先の顧客価値の項目において、地方銀行では商品力やチャンネルの多様性が重要視されていたことと合致する。他方信用金庫で多く見られるように、往訪頻度を重要な顧客価値として考えるならば、地理的な単位で管理することが重要になり、従来からの営業店別管理に意味があることになる。

## 第5節 ABC 導入企業の特徴

### 第1項 ABC 導入企業における収益性算出単位

前述のとおり今回の調査では ABC を導入済みと回答のあった企業の数に限られたことから、導入前後での総合的な比較をすることはできなかったが、一部に目を引く点があったのでそれを述べる。

質問票では、ABC の導入について現状と関心を4段階で尋ねた。

表 16 ABC 導入状況

	ABC 導入					合計
	導入している	導入検討中	関心は有る	導入していない	無回答	
度数	7	13	24	17	1	62
(%)	(11.29)	(20.97)	(38.71)	(27.42)	(1.61)	(100.00)

導入している，又は導入検討中と回答した企業については，収益性の算出単位についても答えてもらった。ここでは，「その他」を含む9つの単位について，収益性を算出しているものを全て選んでもらう形式を採った。

表 17 ABC による収益管理状況

(ABC を導入している，あるいは導入検討中と回答の場合)  
収益性はどのような単位で算出していますか(複数可)

	度数	(%)
顧客別	19	( 90.5 )
営業店別	18	( 85.7 )
業務・オペレーション別	14	( 66.7 )
商品・サービス別	14	( 66.7 )
部門別	13	( 61.9 )
チャネル別	9	( 42.9 )
担当者別	9	( 42.9 )
地域別	7	( 33.3 )
その他	0	( 0 )

もっとも算出の率が高かったのは顧客別の収益性であり，ABC を導入(または導入を検討)している企業ではほとんどが顧客別の収益性を把握している(もしくはその予定である)。

次いで営業店別の収益性が高い率で算出されている。現在一般的と考えられている銀行における管理会計の仕組みは，本支店間の仕切りレートや基盤項目など営業店をベースにしたものである<sup>32</sup>。ABC も例えば本支店間の仕切りレートの式における経費の算出に適用して間接部門たる本店の費用の適正配賦に利用するとか，あるいは営業店毎のガイドライン(目標)設定など，営業店をベースとした管理体制に適合するように導入されるのが自然なのかもしれない。

<sup>32</sup> 古賀(2002), pp.22-23.

以下、業務・オペレーション別、商品・サービス別の算出が同率で続いている。担当者別に算出しているところはまだ少なく、ABCに基づく収益性情報は、具体的な行動目標というよりは、経営判断に使われているところが多いのであろう。

## 第2項 平均値の比較

次に、ABCを導入していると回答した7社とそれ以外（導入検討中も含む）の企業について、各質問項目の平均値を比較した。

表 18 ABC 導入による比較（顧客価値）

顧客価値	2つの母平均の差の検定				
	ABC 導入	平均値	標準偏差	t 値	有意確率 (両側)
商品・サービスの優位性	導入済	4.00	0.82	1.21	0.231
	導入していない	3.63	0.74		
店頭表示金利の優位性	導入済	3.29	0.95	0.67	0.503
	導入していない	3.06	0.83		
個別金利優遇措置	導入済	4.14	0.69	1.89	0.064
	導入していない	3.56	0.78		
各種手数料率の優位性	導入済	3.14	0.90	-0.32	0.748
	導入していない	3.25	0.81		
個別手数料等優遇措置	導入済	3.14	0.90	-0.49	0.626
	導入していない	3.31	0.86		
企業ブランド	導入済	3.57	0.53	-0.19	0.852
	導入していない	3.63	0.86		
商品ブランド	導入済	3.57	0.79	1.58	0.119
	導入していない	3.15	0.64		
従業員のスキルの高さ・専門性	導入済	4.00	0.82	1.06	0.295
	導入していない	3.65	0.81		
相談・コンサルティングサービスの提供	導入済	3.43	0.53	-1.24	0.218
	導入していない	3.75	0.65		
情報提供	導入済	3.71	0.76	-0.13	0.894
	導入していない	3.75	0.65		
往訪頻度	導入済	3.86	1.07	-0.43	0.668
	導入していない	4.02	0.92		
有人店舗へのアクセスの利便性	導入済	4.14	0.69	0.91	0.365
	導入していない	3.88	0.70		
チャンネルの多様性	導入済	3.71	0.76	0.71	0.483
	導入していない	3.48	0.83		

まず、顧客価値に関する質問項目のうち、統計的に有意な差異が認められたのは個別金利優遇措置のみであった。ABC 導入企業は、高い比率で顧客別収益性を算出していると回答していた。算出結果が金利優遇幅の判断にも利用されるケースも多いのであろう。ABC 情報に基づくより正確な顧客別収益性情報を元に、高い収益性をもたらす顧客には高い金利優遇幅を許容することにより、顧客価値を高める戦略を採ることが可能になることが分かる。ただし、ここでは顧客の嗜好との関連性は薄いので、ある顧客が金利嗜好であって金利優遇によって高い満足を示しロイヤルティを高めるという保証はない。顧客が優遇されたいと思うサービスは金利でなくもっと別のものかもしれないのだが、そこまで考えた金利設定がなされているとは読み取れない。

表 19 ABC 導入による比較（顧客セグメント設定基準）

顧客セグメント設定	ABC 導入	平均値	標準偏差	2 つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
年齢	導入済	4.14	0.69	-0.656	0.515
	導入していない	4.32	0.67		
性別	導入済	3.71	0.76	0.039	0.969
	導入していない	3.70	1.05		
嗜好	導入済	2.71	0.49	0.186	0.853
	導入していない	2.65	0.84		
住所	導入済	3.00	0.58	-2.75	0.008
	導入していない	3.96	0.90		
家族構成	導入済	3.86	0.69	0.656	0.515
	導入していない	3.60	0.99		
勤務先	導入済	4.00	0.58	0.922	0.360
	導入していない	3.64	1.00		
職業	導入済	4.00	0.58	0.616	0.540
	導入していない	3.79	0.86		
保有資産	導入済	4.43	0.79	0.951	0.345
	導入していない	4.08	0.94		
取引残高	導入済	4.57	0.53	0.119	0.906
	導入していない	4.55	0.50		
取引の複合化状況	導入済	4.29	0.49	-0.262	0.794
	導入していない	4.36	0.71		
行動特性	導入済	3.00	0.58	0.218	0.828
	導入していない	2.92	0.90		
ロイヤルティの強さ	導入済	3.14	0.38	0.446	0.658
	導入していない	3.00	0.83		

顧客セグメント設定に関する項目のうち、統計的に有意な差異が認められたのは、住所の項目であった。顧客セグメント設定に際して住所を重点的に考慮するということは、営業店をベースとした地盤割りを意味している。これは、従来営業店の主たる使命が預金集めであったころから続いている銀行業務では一般的な担当割りである。ここでは、ABCを導入した企業ではこうした伝統的な地盤割り営業から脱却しつつあることが示されている。都市銀行の大規模コールセンター、インターネット専門銀行の登場への対抗や、特定の富裕顧客を対象にするプライベートバンキングビジネスなどを考えれば、こうした地盤割りの発想から一歩進めることの意義は少なくないだろう。

表 20 ABC 導入による比較（収益管理単位）

収益管理単位	ABC 導入	平均値	標準偏差	2 つの母平均の差の検定	
				t 値	有意確率 (両側)
業務・オペレーション別	導入済	4.29	0.76	2.086	0.041
	導入していない	3.47	0.99		
商品・サービス別	導入済	4.14	0.69	0.577	0.567
	導入していない	3.96	0.79		
チャネル別	導入済	4.00	0.82	1.634	0.108
	導入していない	3.43	0.87		
顧客別	導入済	4.57	0.53	0.919	0.362
	導入していない	4.30	0.75		
担当者別	導入済	3.43	0.98	-0.012	0.99
	導入していない	3.43	1.08		
営業店別	導入済	4.43	0.79	-0.818	0.416
	導入していない	4.62	0.56		
地域別	導入済	4.00	0.82	1.027	0.309
	導入していない	3.62	0.92		
部門別	導入済	4.00	0.58	0.832	0.409
	導入していない	3.70	0.93		

収益性把握単位について、ABC 導入企業では、業務・オペレーション別の収益性をより重視するようになってきている。業務・オペレーション別、すなわち活動別の原価を把握することが ABC の出発点であり、意義でもあるのでこの点は当然と言えるだろう。

顧客別の収益性の重要性については、全体的に高く評価されてはいるものの、ABC 導入企業とそれ以外ではほとんど違いが見られなかった。

以上、平均値の差から ABC 導入済みの企業とそれ以外の企業について比較

を行った。ここまでの分析で、銀行リテール部門における顧客セグメント設定基準と企業の想定する顧客価値、及び収益管理単位それぞれについての認識と、相互関連性についての認識が得られた。しかし、調査目的の3つ目にあたる、ABC 導入企業とそれ以外の企業との差異については、ABC 導入済みとの回答数が少なかったこともあり、平均値の差の検定のみからでは十分な理解が得られたとは言いがたい。また、顧客別収益性は、ABC 企業においても、やはり単に商品やサービスの原価を顧客の取引量に応じて割り振ったものにすぎないのであろうか。先行研究においてその影響の大きさが指摘されている顧客関連コストは、どのように扱われているのだろうか。

これらの疑問に基づき、今回の質問票調査で得られた認識をふまえ、ABC に基づく顧客別収益性情報が実務においてはどのように算出されるのか、そして、顧客セグメントの設定や顧客価値、収益管理とのかかわりにおいてどのように機能するかを、実際のケースを通して追加的に検証することにした。具体的には、既に ABC に基づく顧客別収益分析を導入している近畿労働金庫および横浜銀行にヒアリングを実施した。ABC の導入を公表している金融機関の中で上記 2 社を選択したのは、アクセス可能性によるところも大きいですが、2 社間における顧客別収益性情報の活用のされかたの違いに着目したためでもある。内容については、新聞・雑誌掲載記事を参考にしたほか、近畿労働金庫については財務部長へのヒアリングと電子メールを通じた質疑応答、横浜銀行については企画部担当者との電子メールを通じた質疑応答を行い、これらに基づいて記述したものである。

## 第5章 事例研究1 近畿労働金庫のケース

### 第1節 近畿労働金庫の概要

近畿労働金庫は、労働金庫法に基づく預金、融資、為替、国債販売等金融業務全般を事業内容とする金融機関である。1998年10月、近畿圏にあった7つの労働金庫が統合して設立され、2001年3月期時点で国内最大の労働金庫である。大阪市中央区に本店を置き、近畿2府4県に76店舗（2001年6月末現在）を展開する。

表 21 近畿労働金庫の概要

（2001年7月発行同社ディスクロージャー誌より作成）

名称	近畿労働金庫
職員数	1,362人
店舗数	76店舗
出資金	77億76百万円
間接構成員数	158万4千人
団体会員数	9,084会員
預金残高	1兆3,473億60百万円
融資残高	8,928億9百万円
自己資本比率	9.22%

近畿労働金庫の主要業務は融資と預金であるが、以下の点で一般の銀行とは異なる労働金庫としての特性を有する。すなわち、労働金庫は構成員である労働組合や生活共同組合などの団体会員のための協同組織金融機関である。株式の資本金にあたる部分は出資金と呼ばれ、1会員1票制により会員自らが平等に運営に参加する。営利を目的とせず、剰余金は会員に還元される。近畿労働金庫の会員団体数は9,084であり、自治体を含めると約12,000程度である。労働組合や生活共同組合などに加入している個人は、労働金庫における間接構成員と呼ばれる。近畿労働金庫では約158万4千人である。

労働金庫は、勤労者への生活・福祉ニーズへの対応を目的とするものであり、歴史的に団体会員による間接構成員に対する福利厚生事業を支援する、いわば事務局としての色彩が強い。預金業務では財形を通じた預入、融資業務ではカードローン、教育ローン、自動車ローン、住宅ローン等が中心となっている。例えば、自動車ローン等で労働組合自体がまとめて労働金庫から資金を借り入れ、労働組合員（間接構成員）に小口で提供する等という事業が行われている。このような事業では、団体会員が、個人からのローン借り入申込の受付、必要書類徴求、擬似的な審査、回収にもかかわっており、保証も行っている。この点では米国のSLや特にクレジットユニオンに類似した事業形態である。

近畿労働金庫では全従業員約1,400人中約400人が渉外担当者である。一人

当たり 10 から 20 会員を担当しており、主だった先はそのうち 3 会員から 4 会員である。近畿労働金庫の営業形態は、来店ではなく、往訪が主体である。主要な会員には担当者が 1 日に 2 回以上訪問することもある。

もちろん、個人との直接取引も行っている。地方により若干ばらつきがあるものの、全体としては現状 1 割弱にとどまっている。

## 第 2 節 近畿労働金庫の顧客別収益性分析

### 第 1 項 導入の背景

近畿労働金庫では、当初より顧客別原価を把握することが ABC 導入の主目的であった。ここでの顧客とは、直接構成員である会員団体を意味する。

近畿労働金庫が提供する預金や融資を中心とした金融サービスは、会員団体を通じて間接構成員たる個人に提供される。このため、金利等の諸条件は、会員団体毎に渉外担当者との折衝を通じて決定される。従来は、協同組織金融機関としての公平原則から、金利をはじめとする諸条件も平等とされ、会員別に大きな差異はなかった。しかし設立から年数を経て、次第にそうした意識が薄れ、大きな会員団体からは金利優遇の圧力がかかるようになってきている。こうした圧力に対し、金利について個々の会員団体との折衝の中で、どこまで優遇できるのかを把握したいというニーズがあった。逆に、それが分かれば、金庫側も収益が上がっている顧客に対してはより金利を優遇して対応することが可能になる。従来は顧客である会員団体の側にも、労働金庫の創立に関わった者同士の人的つながりがあり、労働金庫は「自分たちの金庫」だという意識があった。会員団体である労働組合等の担当者が預貸金の業務の一部をボランティアで担っており、それが当たり前という風潮であった。そのような環境においては、労働金庫は位置付けとして各労働組合の事務局という感覚であったため、会員団体の顧客満足を図りながらやって行くという意識が高くはなかったのである。しかし現在は資金需要のある若い労働組合員の感覚も変わり、労働金庫も単なる一金融機関と考えられるようになってきている。労働組合を通さない直接の顧客取引を増やしたいという同金庫の方向性もあり、顧客満足は同金庫にとって重要な課題になりつつある。

なお、近畿労働金庫では、利ざやを中心とする資金利益については従来から認識していた。しかし、金利交渉に資する真の採算を把握するためには、渉外担当者の往訪をはじめとする顧客関連コストを含めた原価計算システムを構築する必要があると考えられたのである。そこで ABC システムによる原価計算が図られることになった。

収益性把握単位として、会員（顧客）が選ばれた理由としては、前述の金利交渉に際してのニーズの他、ABM (Activity-based management) まで見とおした際に、最も改善の打ち手が多いと判断されたことがある。同金庫では商品・サービスが限定されており、かつそれらの金融商品・サービスは設計の自由度が低く、仮に商品・サービス別の採算が把握されても、やるかやめるか程度の対策しか導き出せない（かつ商品・サービスが限定されている中でやめるとい

う判断は導きにくい)ものと判断された。また、部門別についても、算出しても同様に、対策としての打ち手が少ないと予想された。チャンネル別の原価算出は今後算出することが検討されているが、その場合にも、自前で持つチャンネルは多くはないため、それ以外の外部接続部分の算出が中心になる。自前のものについては前述の通り渉外担当者の往訪がその主たるものであり、これについてはそれ自体の採算を把握することには意味はなく、より ABM につながりやすいという観点からやはり会員別という切り口で判断されるべきものであると考えられている。

## 第2項 分析の内容

ABC システムは、コンサルティング会社を利用し、試行・検証段階を経て 2001 年 4 月より本格的な運用が開始された。現在、会員別の経費控除後利益(業務利益)を算定している。システム自体は精緻さを求めず、管理会計との整合性や営業店の納得性を条件にして設計されている。

営業形態が往訪を中心としたものであることから、顧客関連コストの把握は渉外担当者の往訪の頻度と内容を対象にしたものである。電話での渉外行為も本来は測定すべきであると考えられているが、主として測定の困難性を理由に現状では測定されていない。また、窓口対応については、元々顧客の来店を想定した店舗設定を行っていないことから測定対象外となっている。渉外担当者はノーツ(現在は Web)上の日報で、最小 5 分単位で、どの会員団体を訪問し、どんな業務をしたかを記録する。訪問コストの配賦は直接配賦にはしていない。直接配賦にすると、団体から団体への移動コストはどちらに配賦するか、など技術的な問題が生じる他、協同組織という性質上、コストを平等に負担する意味もあり、往訪回数、取引高などのドライバーを使って配賦している。

計算された会員別原価情報は、ノーツ上で、営業店別、会員別を月次で還元している。自治体を含めて約 12,000 会員別原価を、当期当月比、当月前年同期比、当月前月比の 3 種類で公表している。37,000 から 38,000 もの帳票に、全職員がアクセスできる環境が整えられている。

## 第3節 成果と課題

同金庫では ABC 導入の結果、必ずしもこれまで高収益と考えられていた会員が利益拡大に貢献しているとは限らないことが判明し、今後は採算面を考慮した会員別取るべき最適行動を検討することが可能になった。前述の通り、ノーツ上の帳票を通じて、渉外担当者を含めた全職員が、最新の会員別原価情報にアクセスできる体制が整えられている。

しかしながら、公表はされているものの、実際の顧客関係最適化に利用されるためには、いくつかの課題が残されている。主たるものは収益性改善へのインセンティブの問題である。

顧客別収益性分析において、ある会員が不採算であることが判明したとき、その原因によって取るべき対策は異なる。原因は、大きく 2 つに分けられる。資金

利益面の原因と、コスト面の問題である。資金利益面で採算性を決定する要因としては、預貸金の構成（預金・貸金自体の中身の構成）、預貸率などがある<sup>33</sup>。また、コスト面では訪問頻度と時間、口数（1会員当たりの間接構成員の口座数）が決定要因となる。口数は特にシステム上のコストでも問題になる。これは一般の銀行でも共通した問題であるが、残高がなくかつ資金の出入りもない不活性口座は、コストだけが変動し、利益の生みようがない。

不採算の会員については、これらの要因を収益性向上へ向け改善し、顧客関係の最適化を計る必要がある。その尺度として算出・公表された顧客別収益性情報が活用されるためには、営業店ないし渉外担当者のインセンティブが1つの要件と考えられているのである。

同金庫では、本部担当者が各営業店に出向き、店内研修の時間を設定して収益状況やその改善策などを説明し、利用しようという雰囲気醸成する努力を行っている。また、営業店単位で、預貸構成比、預金残高、貸金残高、預貸率、ロットについての指標を算出し、店舗特性を考慮した同質同規模店舗を11の「収益構造グループ」に分け、それぞれの営業店が属するグループの2番目に収益構造の良い支店＝「セカンドベストプラクティス」を目指すという指針を作った。これは2001年から開始し、3年後を目安に達成しようというものである。また、担当者別収益管理帳票の作成も検討に上がっている。会員別原価を担当者別に合算すれば作成自体は可能である。ただし、現場との軋轢が生じる懸念があり、これをクリアしなければならない。もともと労働金庫では、協同組織金融機関の文化として、公平ということがあり、業績によって賃金に差をつけることに抵抗がある。現状では、例えば営業店の支店長レベルでは営業店別収益性を改善への意欲はあるが、営業店別収益性のおおもととなる会員別収益性を改善する渉外担当者にはそのインセンティブが十分に与えられていない。担当者別収益管理を行い、これを業績評価指標として金銭的報酬に反映できれば、ABCを用いて算出した正しい原価情報の活用意欲が高まると考えられている。さらに、そうした業績評価への理解が従業員との間で得られれば、担当分けについて、一担当者が収益性の悪いところばかりを持ち、やる気を失うことのないような配慮の必要性も考えられている。現在3種類で報告されている収益性情報の月次報告も、このような活用状況の進捗を見つつ、充実が図られる予定である。

---

<sup>33</sup> 他に資金利益面での不採算の原因としては、金利の期間ミスマッチや預貸金利ざやが考え得るが、同金庫ではいずれもこれらが資金利益面での収益圧迫要因になることは考えにくい。金利の期間については、15年程度前から中期調達・短期運用（例えば財形3年固定金利で調達し、住宅ローンの6ヶ月変動金利で運用）の体質になっており、また、貸出が事業性融資ではなく収益性の高い個人向けのローン主体であることから預貸金利鞘は高水準を維持できている（但し小口故にコストは高く総貸金利鞘ではかなり低くなる）。

## 第6章 事例研究2 横浜銀行のケース

### 第1節 横浜銀行の概要

横浜銀行は総資産 10.2 兆円（2001 年 9 月末）を擁し、国内地銀業界最大の銀行である。神奈川県内を中心に、地元リテール業務、とりわけ個人マーケット業務への経営資源集中と営業力強化で実質業務純益は 5 年間で倍増している。総貸金利ざや、預貸金利ざやともに拡大を継続している。

表 22 横浜銀行の概要

（2001 年 7 月発行同社ディスクロージャー誌より作成）

名称	横浜銀行株式会社
従業員数	4,815 人
店舗数	国内 509（本支店 159，出張所 24， 無人キャッシュサービスコーナー-326）
資本金	1,847 億 9 千 9 百万円
預金	8 兆 8,876 億円（単体）
貸出金	7 兆 8,011 億円（単体）
自己資本比率	9.59%（連結ベース）

個人向け商品・サービスは幅広く取り扱う。各種ローン、保険商品、年金、投資型商品などを店舗、往訪、電話、メール、インターネット、無人サービスコーナーなど、多様なチャネルを通じて提供している。

### 第2節 横浜銀行の顧客別収益性分析

#### 第1項 導入の背景

新しい原価システムを構築するきっかけとなったのは、一つにはホストコンピューターに頼っていた旧システムの運用面の限界という問題であった。この問題自体は、ホストコンピューターからクライアントサーバへ分散処理する方式で解決したが、さらに株主利益の重視や、顧客別コストの算出、商品別採算ラインの把握、部門別採算管理、パフォーマンス評価などへの要求の高まりがあり、より精緻な原価計算を実現するべく ABC システムの導入が決定された。

その後複数のベンダーから ABC システムの提案を受け、99 年 4 月、日本 NCR 株式会社のパッケージソフトの採用が決定された。このソフトの構築段階において、銀行 5 行が集まり、原価システムの現状の問題点などを洗い上げ、あるべき姿を検討したというものである。

口座別原価配賦は、当該パッケージのセールス・ポイントの一つであり、同行でもこの点が注目されていた。というのも、配賦結果をある程度自由に検索するためには、配賦結果を細かくデータとして持つ必要がある。単に普通預金や定期預金等の商品種類だけでは、顧客続性別商品別コストという切り口には

対応できない。すなわち、商品種類に顧客属性を持たせる、言い換えれば顧客別の商品別に経費を配布することは当初からの構想であった。

## 第2項 分析の内容

2000年4月から、原価システムを稼働させ、2000年上期・下期毎に、2半期の原価を算出することに成功した。開発途上では、総合企画部と事務統括部が中心となって組織された原価計算プロジェクトチームと、日本NCRにより協議を繰り返し、業務要件の設定や仕様書作りなどには約半年を費やした。原価計算ソフトの受け皿となるファイルでも、3回から4回作りなおしが行われた。

原価システムの構築と並行して、ABCの配賦処理で必要となるリソースドライバーとしての事務量データを提供する「事務量システム」も再構築された。事務量システムは、営業店の事務を標準時間に置き換え、取扱件数を掛けることで、どの事務にどれだけ時間がかかっているか、また、その営業店の理論上の人数や、総時間を算出する。個々の顧客関連コストも、このシステムで把握したデータを元に各行員の人件費より算出される。但し、把握は「誰（行員）が何（各業務）をした」というレベルであり、一部資産家層担当の行員とその行員が担当する顧客を除いては、「誰（行員）が誰（顧客）に」というレベルにはなっていない。

経費の配賦は活動基準ベースと従来方式の併用で対応した。活動基準・従来方式ともに配賦対象は口座である。したがって口座別原価情報は結果データベースという形で得られるものである。このデータベースを元に、これまでにプロフィットセンター別の業務純益算出や、支店・エリア別の採算管理、業務プロセス分析用、個社別管理、商品別管理等のコスト等多様な切り口での算出が行われている。

行内では、経営会議（取締役以上）において、プロフィットセンター別の業務純益という形式で算出結果が報告されている。同行におけるプロフィット・センターとは、営業部門・海外部門・市場部門・本部であり、営業部門には個人・法人・公共・金融という顧客続性別の各部門が含まれている（さらにこれらは優位・預金・役務等に細分化される）。これらは粗利収益を管理している体系であり、この切り口に合わせて結果データベースである口座別原価を集約し、業務純益を算出している。報告サイクルは期次である。このほか、結果データベース検索用の端末は、データ統合戦略室、法人部、個人部等に設置されており、原価担当者が意識することなく独自に検索を行うことができるようになっている。また、各部からの以来に基づき、データの作成・開示が行われている。

営業店向けの開示は、現状一切行われていない。営業店から見える原価システムの結果としては、顧客別信用コスト控除後の業務純益が記載されている情報系のデータ（紙への出力）となっている。但しこれは、営業店において特に原価システムというものを意識するものではなく、本部で与信残高に応じた経費率を情報系に登録することによって自動的に算出されるものである。

### 第3節 成果と課題

同行では、結果データベースを基にした現状認識に立ち、浜銀総合研究所と共同で顧客セグメントの検討を行った。すなわち、個人顧客を対象に、顧客別の業務純益を算出し、業務純益の高い顧客とそうでない顧客の取引状態（商品別の業務純益、各種残高等）について分析を行った。これにより、個人のどのような属性、どういう顧客層で収益が上がるのか、コストがかかるのか、といったことを研究し、施策に反映させることを目的としている。

しかし、顧客別収益性分析を行った場合において、不採算顧客からの撤退はありえないと考えられている。それよりも、不採算をどう採算がとれるようにするか、という問いに対する答えを出すツールとしての役割がABCシステムによる収益性分析に求められている。例えば顧客関連コストについては、各種事務取扱手数料の改訂・新設等、行内で変動するコストに関し事務の見なおし等である。いずれも不採算顧客からの撤退ではなく、不採算業務の見なおしや優良顧客との取引拡大が主眼となっている。

今後の課題としては、正確性を見極めや、結果データベースからのデータ出力の際、多面的に抽出できる分、微妙な条件の違いから同じものを出しているつもりでも結果が異なる場合があり、検索の仕方を指導する必要がある。この点については各種費用対効果の算出で使用するコストについては原価データをベースに作成した統一基準の数値を使用できるようガイドラインを作成することなどが検討されている。また、原価データの提供時期サイクルを四半期や月次というように短期化することや、資金収益関係に比べると、役務収益部門の管理が細かく算出しきれていないところもあり、この分野の改善が残されている。また、行員の考え方に原価意識を持たせることも必要である。現状、口座別原価情報ないし結果データベースは営業店・行員の業績評価指標の基準としては使われていない。店別などの算出は可能であり、利用は可能であるが、銀行全体として、あるいはプロフィットセンター別として、翌年度の予算策定時に結果データベースを用いて業務純益の策定が行われるにとどまっている。

## 第7章 事例研究のまとめ

### 第1節 顧客関連コストの把握

ABCに基づく顧客別収益性情報の1つの特徴は、個々の顧客毎に商品・サービスを提供する段階で変動する顧客関連コストを把握し、これを適正に配賦することであった。これが行われなければ、顧客別収益性は、単なる商品・サービス原価を取引量に応じて顧客別に積み上げたものとなってしまう、顧客別の収益性を特に分析する意味が失われてしまうのだが、質問票調査では多くの企業が顧客別収益性を単なる顧客別の積み上げと考えていた。

これに対し、ABCに基づく顧客別収益性分析の導入事例として取り上げた2つのケースでは、いずれも顧客関連コストの把握と配賦がある程度行われていた。

もっとも、顧客との接点の多様性に応じて、費用対効果から把握される顧客コストの範囲は異なる。近畿労働金庫の事例では、把握されていた顧客関連コストは、渉外担当者の往訪にかかるコストが中心であった。同社では保有するチャンネルが少なく、往訪が主体の営業体制であるため、このコストを顧客別に把握することが重要視されたのであった。他方横浜銀行の事例では、事務量を把握するシステムが別途構築され、さまざまな顧客関連コストを把握し、これを顧客セグメントの検討段階に反映させて、商品やサービスに顧客属性を持たせる試みが行われていた。

### 第2節 顧客セグメントと顧客別収益性情報

また、前2章に挙げた2つのケースでは、顧客セグメントの設定との関係で、ABC情報に基づく顧客別収益性情報が活用される段階がそれぞれ異なっていた。

#### 第1項 近畿労働金庫における顧客別収益性情報と顧客セグメント

近畿労働金庫は、預金と融資という銀行業務を主体としつつも、会員である労働組合を経由して商品・サービスが提供されるという点で、一般の銀行とは異なる特徴があった。中でも、顧客別収益性情報の活用の際に重要な相違点は、個人の間接構成員が属する団体会員というセグメントの存在である。

近畿労働金庫では、労働組合という団体会員を通して個人顧客に商品・サービスを提供していた。営業活動も団体会員毎に担当者が往訪する形で行われており、金利交渉や書類の授受等の付随業務も団体会員単位で行われる。従って個人が所属する労働組合という団体会員を一つの顧客セグメントとして考えることができたのである（逆に、それ以外の顧客セグメントを設定しようがないということもある）。また、同金庫にとって個人顧客の顧客価値に訴えることができる要素は、（会員団体を經由した取引を前提とする限りにおいて）金利面がもっとも大きく、ほとんど唯一のものである。したがって、ABC導入の目的も「個別金利優遇可能幅の把握」というきわめて具体的なニーズであったし、顧客別収益性はそのままセグメント別収益性として考えることができた。ここでは顧客別収益性は既存の顧客セグメントを管理するための情報として

活用されようとしている。収益性の高い顧客セグメントに対してはより大きい金利優遇幅を許容し取引拡大を図り、逆に収益性の低い顧客セグメントに対しては収益性の改善を図る。そのために、顧客別収益性情報はノーツ上で公開され、全職員によってアクセスが可能なように整備されており、研修を通じてその活用と収益性への意識を持つことが促される一方、営業店毎に目標ガイドラインも設定されている。

## 第2項 横浜銀行における顧客別収益性情報と顧客セグメント

他方、横浜銀行における顧客別収益性情報の役割は、近畿労働金庫におけるそれとは異なっている。横浜銀行においては、多くの銀行にとってそうであるように、顧客セグメントは所与のものではなかった。同行では、顧客別収益性を出発点として、顧客セグメントの検討が進められており、先の近畿労働金庫のケースとは顧客別収益性と顧客セグメントの順序が全く逆になっている。同行では、顧客別収益性は、顧客セグメントを設定するための情報として活用されていた。

また、不採算顧客への対応としては、顧客別収益性ないしセグメント別収益性を直接管理して現場に向上へ向けた行動を促すのではなく、ABC情報を元に不採算業務、内部プロセスの見直しや各種事務取扱手数料の改定・新設などで収益性の改善が図られる。従って、顧客別収益性情報が現場に公表されることはなく、もっぱら経営情報として位置付けられている。なお、同行では、顧客価値向上は、顧客セグメント設定後の課題として残されているように思われた。顧客別収益性を管理するということは、そのために最低限必要な情報であると考えられているようである。

## 終章 貢献と今後の課題

本論文を通して、顧客別収益性分析を用いて顧客価値と企業収益を同時に実現する可能性について議論してきた。多くのサービス企業と同じく、銀行リテール部門にとって、長年にわたり築き上げてきた顧客基盤は、事業存続と競争優位の確立の基礎となるものである。

サービス企業の間接費は、その変動が顧客に依存するところが大きく、また顧客満足に結びつくものであるがゆえに、顧客基盤の重要性に鑑み、長期的な視点に立って、顧客価値と企業収益を同時に実現するようこれを顧客との関係で最適化することが最終目標とされるべき性質のものである。そのためには、顧客による企業の諸資源の利用は、企業によってコントロールされなければならない。そのようなコントロールには、顧客に特典を付与して適切な行動を起こさせるような直接的なインセンティブの他、営業フロント体制を含む組織編成、適切な業績管理指標の設定など、間接的なものも含まれる。適切でない業績管理指標は、部分最適化を引き起こすかもしれない。また、コントロールには、適切な行動を促す積極的目的の施策のほかに、高コストな経営資源を対象セグメント以外の顧客を近づけないという消極的目的の施策も含まれるだろう。これらを実現する必要最低限の前提が、顧客別収益性の管理である。

本論文における質問票調査の分析では、顧客価値と企業収益の同時実現に向けた顧客セグメントの設定、収益管理が行われているかどうかを検証した。ABCの導入状況についてもあわせて尋ねたが、導入済みとの回答があった企業数はまだ少ない。調査対象の多くは従来からの本支店間レートや基盤項目などの管理会計とあわせて伝統的原価計算に基づく収益管理を行っているものと推定された。

顧客セグメントは、多くの場合取引の現況や社会的属性から見た今後の取引見込みを考慮して設定されており、これは従来からの認識と合致するものであった。また、銀行では営業店ベースの収益管理が中心であり、これもまた従来からの認識に合致する。かかる顧客セグメントや収益管理は、銀行リテール部門における顧客基盤の重要性を前提とするならば、企業収益のみならず顧客価値の実現にも資することが要求される。回答を分析した結果、銀行リテール部門において企業側が想定する顧客価値とは、貨幣価値、コンサルティング・サービス価値、ブランド・イメージ価値、対面コンタクト価値などに大別されることが分かった。このうち最も重要と考えられているのは、往訪や店頭での対面コンタクトの価値であり、次いでコンサルティング・サービスの価値であるという結果が得られている。これらは、取引の現況や取引拡大の期待できる奥向きで切り分けられた顧客セグメントに応じ、営業活動の一環として、取引残高の多い顧客や特定の社会的属性を持つ富裕層等にある程度一律に提供されているようである。金利などの貨幣価値についても同様である。顧客別収益性に応じた個別対応がある程度なされているとの分析結果が得られたが、多くの場合顧客別収益性は、顧客関連コストの違いを捕捉するための集計単位としてではなく、商品・サービスの原価を顧客の取引量に応じて積み上げたものと理解されていることもまた明らかになっている。また、ここ数年で多くの金融機関がサービスを開始しているインターネットや電話を通じたサービス提供については、顧客に実際の利便性を提供する目的よりは、他

社に引けをとらないブランド・イメージを維持するという目的のほうがより強いという結果が示されている。

さまざまに変化する経済・金融情勢の中で、長期的な視点から顧客基盤を維持するべく、顧客価値を積極的に提供し企業収益を実現しようという発想は、顧客価値よりもその時々金融商品や量的拡大が先に立つような管理体制とはまったく別の方向性をもつものであろう。しかし、現状では多くの銀行リテール部門において、顧客セグメントの設定や収益管理単位はまさにそのような金融商品や量的拡大中心の管理体制が主流となっているようである。これは、伝統的銀行業務に由来するものであろうが、銀行自らが顧客価値としての重要性を認めるさまざまな価値を、結果的には単なる営業活動のプレミアに位置付けることにつながっている。企業が重要と考える顧客価値や、それによって維持される顧客基盤を企業収益の源泉ととらえ、顧客関係を最適化するための管理会計の一つのツールが、ABCに基づく顧客収益性分析である。

質問票調査においては、その導入効果を十分に分析することができなかったため、本稿では追加的に事例研究を行った。ショート・ケースとして取り上げた近畿労働金庫と横浜銀行の事例では、いずれもABCの導入によって、伝統的原価計算では把握できなかった、しかし導入企業にとっては重要な意味を持つ顧客関連コストを割り出すことができた。このことは、質問票調査の対象となった多くの企業で顧客別収益性が単に商品やサービスの原価を顧客別の取引残高に応じて積み上げたものと解されていたことと異なる点であった。往訪主体の営業体制を敷く近畿労働金庫では、渉外担当者が「どの顧客へ行き、どんな業務を行ったか」を把握することに注力していたし、より多様なチャネルを有する横浜銀行では、ABCシステムと並行して事務管理システムを再構築し、顧客関連コストを含めた活動原価を把握していた。

顧客関係の最適化に向けた施策は、究極的には個々の顧客別の対応に結びつくものであるが、戦略策定やその後のモニタリングを含めて、適切な顧客セグメントを設定することが現実的である。2つのケースを通して、顧客セグメントの設定それ自体と、設定された顧客セグメントの管理の双方において、ABCに基づく顧客別収益性情報が活用されることが示された。このことは、ABCを提唱したKaplanらも、戦略的な視点と業務的な視点との相互作用として指摘していたことである。横浜銀行では、戦略的な視点から、業務純益の高い顧客とそうでない顧客の取引状況に分析を行い、顧客別収益性情報を顧客セグメントの検討に活用していた。近畿労働金庫の場合には、顧客セグメントはいわば所与のものであった。同社では業務的な視点から、顧客別収益性情報を指標として活用しつつ収益性の改善のための施策が行われていたし、収益性の高い顧客に対してはよりきめ細かな往訪やサービスの提供、金利の優遇策などの個別対応が可能とされていた。この点、質問票調査において、顧客セグメントの設定や収益管理が必ずしも顧客価値を実現する手段として位置付けられていなかったのに比較すると、ABCに基づく顧客別収益性分析を導入したこれら2社のケースでは、顧客価値がより実現すべき目的として認識され、顧客セグメントや収益管理を手段として企業収益との調和を図ることが意識されていた。

近年の金利情勢や取扱商品の多様化を受け、多くの企業が銀行リテール業務において、コンサルティング・サービスの充実やチャネル多様化による利便性の拡大などの顧

客に目を向けた施策を積極的に打ち出している。これらが単なる低金利下における非金利収入の一時的な拡大を目的とした非預金商品の拡販戦略や、有人拠点のコスト削減戦略に終わるのではなく、長期的な成長を念頭においた、顧客価値と企業収益を同時実現する顧客関係の構築に向けた動きであると考えたい。

なお、今回の質問票調査では、ABC 導入済みとの回答数が少なく、また、事例研究で取り上げたものも顧客別収益性分析の実施以後日が浅いケースであった。このため ABC に基づく顧客別収益性分析の導入効果の詳細な検討は今後の課題としたい。

以上

## 参考文献

- ・ 伊藤博 (1994) 『顧客志向の管理会計』 中央経済社。
- ・ 伊藤嘉博 (1998) 「管理会計改革のトリガーとしてのエンパワーメント」 『会計』 第 153 巻第 3 号, 363-378 頁。
- ・ 伊藤嘉博 (1996) 「顧客サービスの収益の最適関係の実現を支援する戦略情報システムの枠組み」 『企業会計』 第 48 巻第 8 号, 33-42 頁。
- ・ 伊藤嘉博 (1996) 「製品属性に基づくコスト展開 開発費とマーケティング・コストの原価企画」 『会計』 第 149 巻第 1 号, 67-80 頁。
- ・ 岩淵吉秀 (1997) 「適用事例にみる ABM の可能性と問題点」 『国民経済雑誌』 第 175 号第 2 号, 57-69 頁。
- ・ 小倉昇・島崎高行 (2001) 「金融業におけるバランスド・スコアカードの構築に関する研究」 『会計』 第 159 巻第 2 号, 252-263 頁。
- ・ 角谷光一 (1993) 「原価計算の新展開 とくに活動基準原価計算を中心として」 『経営論集』 第 40 巻第 3・4 号合併号, 181-194 頁。
- ・ 川野克典 (1996) 「管理会計の新しい動向について」 『企業会計』 第 48 巻第 10 号, 84-93 頁。
- ・ 川野克典 (1998) 「ABC/ABM によるインターナル・サービス部門の再構築」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 第 23 巻第 5 号, 60-67 頁。
- ・ 近畿労働金庫 (2001) 『2001 年ディスクロージャー誌』。
- ・ 古賀健太郎 (2002) 「近年における管理会計の進展と銀行業への応用可能性」, 『Discussion Paper』 No.2002-J-20, 日本銀行金融研究所。
- ・ 小林啓孝 (1996) 「ABC と日本企業」 『原価計算研究』 第 17 巻第 1 号, 14-24 頁。
- ・ 櫻井通晴 (2000) 『ABC の基礎とケーススタディ』 東洋経済新報社。
- ・ 櫻井通晴・陳劉豊 (1994) 「ABC/ABM によるサービス産業の管理 (上)」 『マネジメント 21』 第 4 巻第 12 号, 62-65 頁。
- ・ 櫻井通晴・陳劉豊 (1995) 「ABC/ABM によるサービス産業の管理 (下)」 『マネジメント 21』 第 5 巻第 2 号, 74-77 頁。
- ・ 櫻井通晴 (1995) 「間接費の管理と ABC/ABM」 『企業会計』 第 47 巻第 10 号, 26-41 頁。
- ・ 櫻井通晴 『新・間接費の管理』 中央経済社, 1998 年。
- ・ 清水孝 (1996) 「販売チャネル戦略とチャネル別収益性」 『企業会計』 第 48 巻第 8 号, 58-64 頁。
- ・ 田中隆雄 (1996) 「企業収益の見積とレベニュー・ドライバー」 『会計』 第 154 巻第 7 号, 1-18 頁。
- ・ 田中隆雄 (1996) 「顧客価値・顧客満足と価格革命」 『企業会計』 第 48 巻第 8 号, 18-25 頁。
- ・ 田中隆雄 (1995) 「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』 第 148 巻第 5 号, 633-648 頁。
- ・ 谷武幸 (1998) 「管理会計領域の拡大: エンパワーメントの管理会計の構築に向けて」 『会計』 第 153 巻第 3 号, 337-346 頁。
- ・ 谷武幸 (2002) 「業績管理は変わる」 『Business Insight』 第 37 号, 34-43 頁。

- ・ 谷武幸・宮脇秀貴(1996)「会計情報によるエンパワメント」『企業会計』第48巻第12号, 128-133頁。
- ・ 陳豊隆(1996)「ABC/ABMのマーケティングへの適用」『産業経理』第55巻第4号, 97-106頁。
- ・ 西澤脩(1996)『経営管理会計』中央経済社。
- ・ 西澤脩(2000)「顧客価値創造経営のための管理会計」『企業会計』第52巻第6号, 97-106頁。
- ・ 西村祐二(1998)『金融マーケティング』東洋経済新報社。
- ・ 日本会計研究学会特別委員会(2001)『管理会計システムの導入研究中間報告書』。
- ・ 日本銀行(2000)『日本経済を中心とする国際比較統計』第37号, ときわ総合サービス株式会社出版部。
- ・ 久原正治(1997)『銀行経営の革新 日米比較』学文社。
- ・ 三井住友銀行『2001年度中間期ディスクロージャー誌』。
- ・ 三井住友銀行『2001年ディスクロージャー誌』。
- ・ 山本浩二(1996)「ABCの基本志向と戦略志向コストマネジメント手法としての有用性」『原価計算研究』第17号第1号, 39-47頁。
- ・ 山本浩二(1998)「感性領域への管理会計の拡大 組織の活性化」『會計』第153巻第3号, 347-362頁。
- ・ 山本昭二(2002)「リテールバンキングの顧客セグメント 地方銀行」『商学研究』第49巻第4号, 93-116頁。
- ・ 横浜銀行『2001年度中間期決算発表資料』。
- ・ 横浜銀行『2001年ディスクロージャー誌』。
- ・ 吉川武男(1999)『金融機関のABCマネジメント』東洋経済新報社。
- ・ 吉川武男・ ジョン・イネス・ フォークナー・ミッチェル(1997)『非製造業のABCマネジメント 金融・保険・電信電話の実践から学ぶ』中央経済社。
- ・ 吉川武男(1994)『リストラ/リエンジニアリングのためのABCマネジメント』中央経済社。
- ・ 渡辺孝(2001)『不良債権はなぜ消えない』日経BP社。
- ・ アナット・バード(1999)『米国スーパーコミュニティ銀行に学ぶ金融リテール戦略』上野博・栗田康弘・戸谷圭子・藤田哲雄訳, 東洋経済新報社。
- ・ ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部(1995)『顧客価値創造のマーケティング戦略 進化するCS "カスタマー・バリュー"』ダイヤモンド社。
- ・ ドン・ペパーズ, マーサ・ロジャース(1995)『One to One マーケティング 顧客リレーションシップ戦略』井関利明監訳, (株)ベルシステム24訳, ダイヤモンド社。
- ・ アーサーアンダーセン・ビジネス・コンサルティング・グループ(1997)『ABCマネジメント理論と導入法 間接費を効率的に管理し, 規律と組織エネルギーを甦らせる』ダイヤモンド社。
- ・ AMA: American Marketing Association (1985), AMA Board approves new marketing definition, *Marketing News*, Vol.19, No.5.
- ・ Anderson, E. W., C. Fornell, and D. R. Lehmann. (1994) Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden, *Journal of Marketing*, Vol.58,

pp.53-65.

- Antos, J. (1992) Activity-Based Management for Service, Not-for-Profit, and Governmental Organizations, *Journal of Cost Management*, Summer 1992, pp.13-23.
- Bellis-Jones, R. (1989) Customer Profitability Analysis, *Management Accounting*, February 1989, pp. 26-28.
- Cooper, R. and R. S. Kaplan. (1991) *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Foster, G., and M. Gupta. (1994) Marketing, Cost Management and Management Accounting, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 6. pp.43-77. (田中隆雄監訳, 高橋邦丸抄訳「顧客別収益性分析 挑戦と新しい方向性 (上)」『企業会計』第47巻第10号, 128-132頁, 1995年10月, 田中隆雄監訳, 高橋邦丸抄訳「顧客別収益性分析 挑戦と新しい方向性 (下)」『企業会計』第47巻第11号, 92-96頁, 1995年11月。)
- Foster, G., M. Gupta and L. Sjöblom, “Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions”, *Journal of Cost Management*, Spring 1996, PP.5-17.
- Glant, W.H.G. and L.A. Schlsinger. (1995) “Realize Your Customer’s Full Profit Potential”, *Harvard Business Review*, September-October 1995, pp.59-72. (千葉博訳「顧客から潜在収益を引き出す4つの戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1996年2-3月号, 62-72頁, 1996年2月。)
- Jpnos, T.O. and W. E. Sasser, Jr. (1995) Why Satisfied Customers Defect, *Harvard Business Review*, November-December 1995, pp.88-99. (熊谷鉦司訳「ロイヤルティの収益化を図る“完全”な顧客満足」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1996年2-3月号, 82-94頁。)
- Kotler, P. (1994), *Marketing Management*, Eighth Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prenticed Hall.
- Lewis, R. J. (1993), *Activity-Based Costing for Marketing and Manufacturing*, Westport, CONN: Quorum Books.
- Maberley, J. (1997) *Activity-based Costing in Financial Institutions*, London: FT Pitman Publishing.
- Raffish, N. and P. B. B. Turney. (1991) Glossary of Activity-Based Management, *Journal of Cost Management*, Vol. 5, No. 3, pp.53-63.
- Roatch, W. (1990) Activity-Based Costing in Service Industries, *Journal of Cost Management*, Summer 1990, pp.4-14.
- Sasser, W. E., R.P. Olsen, and D. D. Wyckoff (1978), *Management for Service Operations*, Boston: Allyn and Bacon.
- Sephton, M. and T. Ward. (1990) ABC in retail financial services, *Management Accounting*, April 1990, p.29, p.33.
- Turney, P. B. B. (1991) *Common Cents*, Hillsboro, OR: Cost Technology.

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003