

キャパシティ制約型

サービス産業における収益管理

—イールド・マネジメントと顧客別収益性分析との統合—

青木章通

はじめに

本論文では、サービス産業のなかでもキャパシティに制約される産業(典型的には航空産業・ホテル産業などである)を取り上げ、約下における収益管理の方策について検討する。顧客に提供される財が無形である典型的なサービス業においては、サービス商品は在庫が不可能であり、販売されない商品は消滅するとされる(perishableな性格を有するとされる)¹⁾。このような業界においては、サービスの最大提供可能量はキャパシティによって制約される。

キャパシティ制約下において収益を最大化するための手法として、多くのサービス産業ではイールド・マネジメントが導入されている。しかし、イールド・マネジメントは、各セグメントに属する顧客(または顧客セグメント)の個々の収益性や、顧客の生涯価値については考慮していない。したがって、イールド・マネジメントのみを実施すると、短期的な収益の最大化のみを追求する可能性がある。このような事態を回避するためには、イールド・マネジメントによる収益管理の財務的成果を顧客(セグメント)という視点から測定するための枠組みが必要である。

既存の管理会計研究においては、顧客別の収益性を分析するためにいく

つかの枠組みが提唱されている。そこで、本論文は顧客別収益性分析の枠組みに着目して検討を行う。第1節では、イールド・マネジメントについて簡単な説明を行う。第2節では、顧客収益性分析をタイプ別に分類し、それぞれの特徴と問題点を明らかにする。最後に、第3節においてイールド・マネジメントと顧客別収益性分析とを結びつける試みについて検討する。

1. イールド・マネジメントの基本的な枠組み

本節ではまず、イールド・マネジメントという手法について確認する。イールド・マネジメントはレバニユー・マネジメントとも呼称され、キャパシティ制約型のサービス産業において広く普及している手法である。管理指標となるイールド (yield) とは、RevPATI (revenue per available time-based inventory; 利用可能時間として測定される在庫単位あたり収益) である (Kimes, 1997)。製造業においてイールドは「歩留まり」の意味で用いられることが多いが、RevPATIは金額で表される指標であり、物量で表示される歩留まりとは異なる意味を与えられている。RevPATIを表す式は、以下のように展開される。

$$\text{RevPATI} = \frac{\text{収益}}{\text{利用可能な時間数}} = \frac{\text{収益}}{\text{利用された時間数}} \times \frac{\text{利用された時間数}}{\text{利用可能な時間数}}$$

前項は利用時間あたりの平均販売単価を表し、後の項はキャパシティの利用率 (キャパシティは利用可能時間という尺度を用いて表されている) を意味している。キャパシティを一定と仮定すると、収益を最大化するためには単価を向上させるか、キャパシティの利用率を増加させればよい。しかし、両者はトレードオフの関係にあるので、両者を乗じて算出されるイールド (RevPATI) が管理指標として適しているのである。上記では最

も基本的な算定方法を示したが、イールドは、業種や企業によってさまざまに変形されて用いられている。

イールド・マネジメントはイールドの極大化を通じて収益の最大化を目指す手法である。イールド・マネジメントは、論者によって様々な定義がなされている。ホテル産業を例にとると、Donaghy et al. (1997) は、「イールド・マネジメントとは収益極大化のための手法であり、利用可能な客室というキャパシティを最適な価格であらかじめ定められたマーケット・セグメントに対して分配することを通じて、イールドを向上させることを狙いとしている」と定義している。また、Jauncey, Mitchell and Slamet (1995) は、「イールド・マネジメントの関心は、需要の予測パターンを考慮するために、構造化された方法を用いて客室料金を操作することを通じて客室収益を最大化することにある」と説明している。

上記の定義はイールド・マネジメントが目指すところに着目した定義である。これに対して、Jones (1999) は上記のような定義では不十分であり、そのシステム構造、すなわちいかにしてその目的を達成するかという過程に着目した定義が必要であると主張した。システム構造に着目した定義として、Jones はアメリカホテル協会 (AHMA) による「イールド・マネジメントとは、収益を最大化することを目的としており、値上げまたは値下げを決定するため、そして予約の申し込みを受けるべきか断るべきかを決定するために利用される一連の需要予測手法である」という定義を紹介している (p.

イールド・マネジメントを実行するために、企業はイールドという指標に注目しながら、顧客の需要動向に応じて価格を弾力的に変更する。販売価格は販売可能量の残高と需要動向に従って決定されるので、予約売上の比率が高いことがイールド・マネジメントを導入する前提条件となる。また、イールド・マネジメント導入の効果を高めるためには、正確な需要予測が必要となる。企業が継続的な取引を有する固定顧客を数多く抱えてお

り、その行動に関する情報が入手可能であれば、予測の精度は向上する。しかし、イールド・マネジメントを実施しても固定顧客を識別したり、収益性の高い顧客（セグメント）を明らかにすることはできない。

2. 顧客別収益性分析のタイプ別分類

2-1. 顧客別収益性分析の3つのタイプ

管理会計の分野では、1990年代頃より顧客別の収益性²⁾を測定する試みが行われてきた。伝統的な責任センター、ブランドといったセグメントに加えて、顧客という新たなセグメントの区分が追加されたのである（田中、1997, p. 280）。収益性の高い顧客を明らかにするために、または失ってはならない顧客を明らかにするために、さまざまな分析枠組みが提示されてきた。顧客別の収益性を分析するための枠組みを整理すると、以下の3種類に分類される。

■単一期間を対象とした顧客別収益性分析の枠組み

- 顧客の継続的取引志向性を考慮していない枠組み … (1)
- 顧客の継続的取引志向性を考慮している枠組み … (2)

■複数期間を対象とした顧客別収益性分析の枠組み … (3)

単一期間を対象とした分析とは、期間を区切って(多くの場合は1年間)・主に実績データに基づいて顧客別の収益性を測定する枠組みである。これに対して、複数期間を対象とした枠組みは、顧客がもたらす生涯価値(Life-time value; LTV)に着目する。顧客がその企業と取引を開始してから取引を終了するまでの複数の期間を分析対象として、その生涯にわたってもたらす利益の合計額を見積もり、長期的な視点から収益性の高い顧客を明らかにする。

単一期間を対象とした分析は、さらに、顧客の継続的取引志向性の有無を考慮している枠組みと考慮していない枠組みとに分類される。顧客の継続的取引志向とは、ある顧客が特定の企業と継続的に取引を続ける意向のことを指す。継続的取引志向性を考慮していない枠組みにおいては、すべての顧客のなかから収益性の高い顧客を明らかにするために分析が行われる。継続的取引志向性を考慮している枠組みにおいては、継続的取引志向性の高い顧客（または顧客セグメント）と低い顧客とをあらかじめ何らかの基準を用いて分類したうえで、継続的取引意向の高い顧客が、当該企業の利益の合計額のうちの程度までを生み出しているのかを明らかにする。次に、それぞれの枠組みについて簡単な検討を行う。

2-2. 単一期間を対象とした顧客別収益性分析の枠組み

2-2-1. 顧客の継続的取引志向性を考慮していない枠組み

単一期間を対象とした収益性分析は、企業の損益計算書を展開することで実施されることが多い。Foster (1994) は「各々の収益額は平等に貢献するものではない (邦訳 p. 129)」として顧客セグメント別、個々の顧客別の収益性分析のための枠組みを提示している³⁾。たとえば、スポーツ用タオルの製造・販売を行っているブルーリッジ社の顧客グループ別の収益性分析の結果は次の通りである。なお、コストの算定にはABC（活動基準原価計算）が用いられている。

	収益に対する割合 (%)	営業利益に対する割合 (%)
大規模な顧客	38.1%	67.3%
中規模な顧客	22.7%	32.8%
小規模な顧客	39.2%	-0.1%

分析の結果、ブルーリッジ社の営業利益額の多くは、大規模な顧客グループに依存していることが明らかになった。図表 1 は大規模な顧客グループ

プに属する8社について、収益と営業利益についてランクづけしたものである。

図表1 収益と営業利益のランク付け

収益のランク付け

顧客	収益(\$)	営業利益	累積収益	累積収益/全収益
A	71,632	21,662	71,632	23.2%
B	64,531	37,616	136,163	44.1%
C	44,153	15,707	180,316	58.4%
D	39,521	23,407	219,837	71.2%
E	30,915	-4,209	250,752	81.2%
F	25,627	13,654	276,379	89.5%
G	18,279	-10,874	294,658	95.4%
H	14,104	5,699	308,762	100.0%

営業利益のランク付け

顧客	営業利益(\$)	累積営業利益	累積営業利益/全営業利益
B	37,616	37,616	36.6%
D	23,407	61,023	59.4%
A	21,662	82,685	80.5%
C	15,707	98,392	95.8%
F	13,654	112,046	109.1%
H	5,699	117,745	114.7%
E	-4,209	113,536	110.6%
G	-10,874	102,662	100.0%

出典：Foster, 1994, 邦訳 p.131.

分析の結果、同社の営業利益の約8割が、大規模な顧客のなかの3社(B社, D社, A社)からもたらされていることが明らかになった(図表1の「営業利益のランク付け」を参照)。Fosterによる分析の枠組みは、顧客セグメントごとの収益性を明らかにして注目すべき顧客セグメントを特定し、さらに当該セグメント内の個々の顧客別収益性を明らかにするという2段階の分析になっている。

同様の分析は、Kaplan and Cooper (1998) によっても実施されている。同書ではカンサール社のケースが紹介されている。カンサール社では販売管理費の割当てを主眼に置いて顧客別の収益性を明らかにし、累積利益を表示した。同社によると、20%の最も収益性の高い顧客が全体の225%の営業利益を生み出しており、10%の顧客が利益の125%を失っている⁴⁾。

Fosterと同様に、カンサール社ではABC/ABM⁵⁾を用いることによって、利益が隠れている顧客と損失が隠れている顧客を明らかにしている。サービス提供コストが高いにもかかわらず伝統的な原価計算ではコストが低く算定されている顧客や、その逆の顧客が存在していると考えられる。ABCによって以前よりも正確なサービス提供コストが算定され、これまでの認識と異なる収益性が明らかになったのである。以上のように、Kaplan and Cooper (1998) による顧客別収益性分析の目的は、特定の年度において収益性の高い（もしくは低い）顧客を明らかにし、収益性の低い顧客については何らかの行動を起こすことによって全社的な収益性を改善しようと試みる点にある。

なお、Kaplan and Cooper (1998) においては、収益性が低い顧客への対処の方策が複数提示されている。たとえば、ABC/ABMによるサービス提供原価モデルでは、定量化できない便益をもたらしてくれる顧客、学習の機会を与えてくれる顧客などについては手を切るべきではないという。これらの点から、単一期間の分析結果のみで顧客を評価するのではなく、長期的な視点から顧客を選別する必要性を認識していることは明らかである。しかし、実際に長期的な収益性を明らかにするためのモデルは提示されておらず、短期的な収益性分析の結果を用いて、長期的な収益性を推察するという方向性のみが提示されている。

以上の枠組みは顧客の継続的取引志向性を前提として作成されたものではない。したがって、収益性の高い顧客が高い顧客ロイヤリティを有していることが保障されていない。また、顧客の生涯価値も考慮されていない。

上記の分析の目的は、収益性の高い顧客（または顧客セグメント）を発見することにある。

2-2-2. 顧客の継続的取引志向性を考慮している枠組み

単一期間を対象とした顧客別収益性分析でありながら、顧客の継続的取引志向性を考慮している枠組みとして、固定収益マネジメント（浅田・鈴木・川野，2005）があげられる。固定収益とは、「一定期間において取引の継続性が高い顧客から得られる収益（p.3）」であり、メントとは「顧客関係性の構築に基礎を置いた戦略を計画的に展開し、その進捗を管理するための管理会計に基づくマネジメント（p.4）」と定義される。固定収益マネジメントにおける1つのステップとして実施される顧客別収益性分析の特徴は、継続的取引志向性に基づいて顧客を固定顧客と変動顧客に分類している点にある。

固定収益マネジメントにおける評価も、暦年の損益計算書のフォームを改定したものである。たとえば、あるホテルにおける法人顧客という顧客セグメント（同書では、顧客セグメントの分類にはRFM分析を用いるべきことが指摘されている）の収益性分析は図表2の通りである。過去の取引記録に基づいて顧客を新規顧客、新規固定顧客、長期固定顧客に分類し、限界利益と貢献利益とを算定している。

まず、貢献利益の絶対額および売上高貢献利益率を比較することで、継続的取引意向の高い顧客が収益性においても優位であるかが検証される。また、長期固定顧客と新規固定顧客とから得られた貢献利益を合計した金額（91,079千円+70,415千円=161,494千円）から共通固定費（198,245千円）を控除することで、図表には表示されていないが固定営業利益（△36,751千円）が算出される。固定営業利益は、固定顧客（新規固定顧客と長期固定顧客）から得られる貢献利益で固定費がどの程度カバーできているかを表す指標である。固定営業利益の額は、顧客関係性を構築するプロ

セスにおいて、同社がどの段階にあるかを示す1つの指標となる。以上のような分析を顧客セグメント別を実施する。

図表 2 固定収益マネジメントによる顧客セグメント別貢献利益の算定

(単位：千円)

顧客属性		新規顧客	新規固定顧客	長期固定顧客	配賦不能費	合計
売上		114,402	140,353	91,620		346,375
変動費	代理店手数料	4,448	2,961	1,833		9,242
	リネン費	515	632	412		1,559
	ランドリーおよび ドライクリーニング	2,288	2,807	1,832		6,928
	客室用消耗品費	2,059	2,526	1,649		6,235
	食材原価	2,118	2,897	2,271		7,286
	その他	4,234	3,123	878		8,235
	限界利益	98,740	125,407	82,744		306,891
個別固定費		33,346	34,328	12,329		80,003
貢献利益		65,394	91,079	70,415		226,888
共通固定費					198,245	198,245
営業利益						28,643

売上高貢献利益率 57.2% 64.9% 76.9%

出典：浅田・鈴木・川野，2005，p.354.

以上述べたように、固定収益マネジメントにおける顧客別収益性分析は、顧客セグメント別の収益性を明らかにすることに加え、対象となった企業がどの程度の顧客関係性を構築しているかを検証し、次取るべき行動についての情報提供を行うことを目的としている。

固定収益マネジメントは、継続的な取引志向性をその測定モデルに明確に取り入れている。まず、固定顧客はロイヤリティの高い顧客と解されている。また、継続的な取引志向性に基づいて顧客を分類し、収益性を測定するということは、継続的取引志向の有無によって収益性が異なるという

仮説が存在していることを意味する。さらに、高いロイヤリティを有している（と推測される）固定顧客から得られる貢献利益を重視する（固定営業利益を算定して管理の指標に用いる）ということは、ロイヤリティの高い顧客がもたらす利益のほうが低い顧客のもたらす利益よりも重要であるという仮説が存在していることを意味する。以上のように、固定収益マネジメントの枠組みにおいては、収益性を測定する枠組みのなかに継続的な取引志向性を取り入れている点に特徴がある。

2-3. 長期的な顧客収益性分析の枠組み

複数期間を対象とした顧客収益性分析の枠組みは、分析期間を1年に限定せず、顧客の生涯価値 (Gupta and Lehmann, 2003 ; Heskett et al. に着目する。ある年度の顧客別収益性分析は、顧客価値の年次のスナップショットを提供しているに過ぎないからである (Ness et al., 2001a, p. 35)。顧客生涯価値は、以下の式で表される。

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{m^t}{(1+i)^t}$$

ある顧客の生涯価値は、その顧客が当該企業との取引間にわたって生み出すキャッシュフローの割引価値を合計したものである。式中の m は所与の期間 t における利益であり、 n は顧客がその企業と取引をやり続ける期間の数であり、 i は割引率である。

顧客生涯価値は概念的には単純であるが、この金額を実際に見積もるためには期間ごとの利益と顧客との取引期間とを合理的に見積もる必要がある。また、個々の顧客別の収益性分析を行うケースは少なく、顧客セグメント全体の生涯価値の算定が行われるケースが多い。そのため、当該企業にとっての顧客の維持率—ある所与の期間において、その企業から離れていかに購入し続ける顧客の比率—を見積もる必要がある。しかし、顧客

の維持率の予測は困難であり、様々な簡便化や単純化された前提が用いられる (Gupta and Lehmann, 2003)。比較的単純な顧客生涯価値算定モデルを以下に示す。

図表 3 顧客生涯価値の算定

表 1 表計算ソフトによる単純な CLTV の算定					
収益	初年度	2 年目	3 年目	4 年目	5 年目
顧客数	1,000	400	180	90	50
顧客維持率	40%	45%	50%	55%	60%
顧客あたり平均 年間売上高	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
収益合計	\$ 150,000	\$ 60,000	\$ 27,000	\$ 13,500	\$ 7,425
コスト					
コスト比率	50%	50%	50%	50%	50%
コスト合計	\$ 75,000	\$ 30,000	\$ 13,500	\$ 6,750	\$ 3,713
利益					
粗利益	\$ 75,000	\$ 30,000	\$ 13,500	\$ 6,750	\$ 3,713
割引率	1.00	1.20	1.44	1.73	2.07
NPV 利益	\$ 75,000	\$ 25,000	\$ 9,375	\$ 3,906	\$ 1,790
累計 NPV 利益	\$ 75,000	\$ 100,000	\$ 109,375	\$ 113,281	\$ 115,072
CLTV	\$ 75.00	\$ 100.00	\$ 109.38	\$ 113.28	\$ 115.07

出典：Pitt., et al. 2000, p.14.

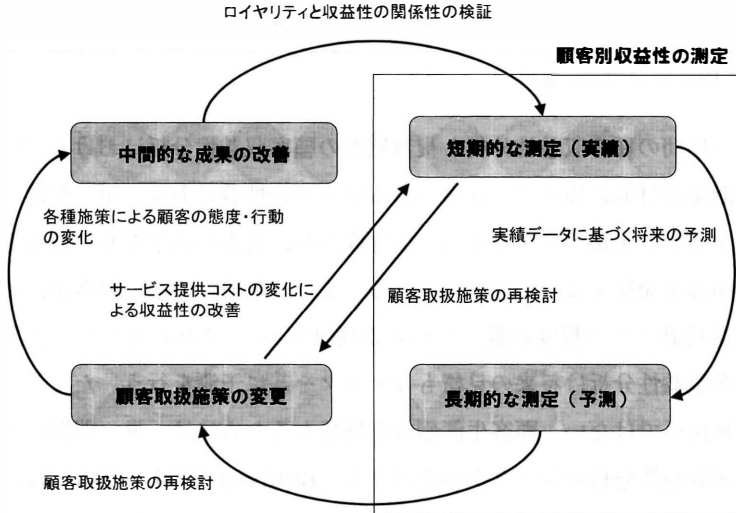
単一期間の顧客収益性分析と複数期間の顧客収益性分析における違いは、その測定の目的に加えて、利用されるデータの性質にある。単一期間の分析は主として実績データを基にして作成され、過去の数字を基に収益性の高い顧客を発見するために用いられる（または収益性の高い顧客が、企業の収益基盤にどの程度貢献しているか検証する）。これに対して、長期間の顧客収益性分析は将来の見積もりデータを基に予測を行う。ただし、両者は無関係ではない。顧客生涯価値を見積もるためには、単一期間における顧客収益性分析のデータが参考になる。Blattberg et al. (2001) は、顧客の獲得、顧客の維持、既存顧客に対する追加販売という区分に従って、

各段階とバランスさせて顧客ポートフォリオを作成し、マーケティング活動を組織化すべきであると主張している。

2-4. 顧客別収益性分析の相互関係

本節では、顧客別収益性分析を単一期間を対象にしたものと複数期間を対象にしたものとに分類し、それぞれの特徴について考察を行った。以上の関係をまとめると、図表4のようになる。実績データに基づく単一期間の収益性の測定結果は、複数期間にわたる長期的な収益性予測のために用いられる。予測データに基づく長期的な収益性分析の結果に基づいて、収益性の高いまたは低い顧客に対する取扱施策が変更される。長期的な収益性分析を行っていない企業においては、単一期間の収益性分析の結果から長期的な影響が暗黙のうちに想定され、単一期間の収益性分析の結果に基づいて顧客に対する取扱施策が変更される。

図表4 顧客別収益性分析の相互関係



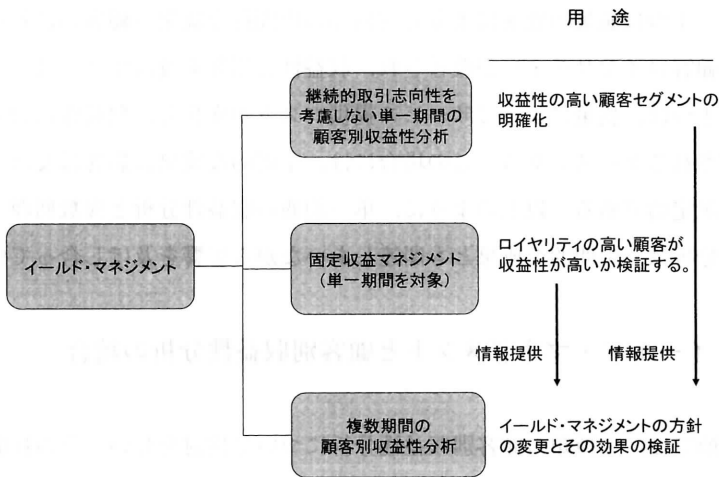
顧客取扱施策の変更は、2種類のルートで実績データの数値に影響を与える。1つは施策の変更により顧客内部の中間的な成果（顧客の満足度ないし顧客ロイヤリティ）が改善され、収益性に影響を及ぼすケースである。もう1つは、施策によってサービス提供コストが変化し、収益性に影響が及ぼされるケースである。この場合には、中間的な成果に影響は及ぼす影響は限定的である。以上のように、単一期間の収益性分析と複数期間の収益性分析は、中間的な成果とも関連しあいながら影響を及ぼし合っている。

3. イールド・マネジメントと顧客別収益性分析の統合

前節では、3種類の顧客別収益性分析について検討を行い、その特徴を明らかにした。本節ではイールド・マネジメントと顧客別収益性分析との統合について検討する。とはいえ、両者を統合することはそれほど難しくない。イールド・マネジメント導入下における弾力的な価格変更によって生じた収益は、容易に顧客別に再集計可能である。収益を顧客セグメント別に跡付けることによって、イールド・マネジメントの成果をこれまでとは異なる角度から明らかにできる。

統合に伴う問題は、実現可能性ではなくその有用性・用途にある。前述の通り、顧客別収益性分析は3種類に分類され、それぞれ異なる特徴を有している。したがって、どの種類の分析と統合するかによってその用途が異なると考えられる。それぞれの顧客別収益性分析と統合した場合の有用性・用途についてまとめたのが、図表5である。以下では、それぞれのケースについて考察する。

図表5 イールド・マネジメントと顧客別収益性分析との統合



3-1. 単一期間の顧客別収益性分析との統合

3-1-1. 継続的取引志向を考慮しない単一期間の収益性分析との統合

継続的取引志向を考慮しない単一期間の顧客別収益性分析の枠組みをイールド・マネジメントと統合する場合には、その有用性はイールド・マネジメントの成果を顧客セグメント別に測定することとともに、イールド・マネジメント導入下において収益性の高い顧客セグメントを発見することに求められるだろう。

イールド・マネジメントの成果は、収益の合計額の増加分だけでなく、利益としても測定する必要がある。価格を調整することにより稼働率が変化すれば、変動費の額が変化するからである。また、イールド・マネジメント実施に伴うコストの一部は個別固定費として顧客セグメント別に割当て可能である。したがって、イールド・マネジメントの成果の測定は、顧客セグメント別に集計された貢献利益に基づいて行うべきである。イールド・マネジメントの導入により収益性が向上した顧客セグメントと収益性

が低下した顧客セグメントを明らかにすることにより、長期的な収益性の向上に向けて有用な情報が提供される。

3-1-2. 固定収益マネジメントとの統合

継続的取引志向の高い顧客は、通常、収益性が高いとされる。それは収益とコストとの両面から達成される。しかし、イールド・マネジメントを導入している企業において、固定顧客が高い収益性をもたらす保証はない。なぜなら、継続的取引志向性の高い顧客に高い価格を付しているわけではなく、価格は顧客の購買パターンによって決定されるからである。たとえば航空産業の場合、予約を早い時点で行った顧客に対して安い価格が付され、フライト日に近い日に予約を行った顧客に対して高い価格が付される。顧客の購買パターンはその顧客が有している継続的取引志向とはほぼ無関係である。固定顧客が早い時期に航空券を購入している場合には、少なくとも短期的には、固定顧客の収益性が低くて新規顧客の収益性が高いという結果がもたらされる可能性がある。

固定収益マネジメントにおいては収益の質に注目し、固定顧客から得られる安定的な収益を重視する。この観点に立てば、固定顧客から得られる利益が低いことは望ましくない。したがって、固定顧客から得られる貢献利益や固定営業利益の額が継続的に低い場合には、イールド・マネジメントの条件を変更する等の施策が必要となる場合もあるだろう。このような視点は固定収益マネジメントと結びつけることによってはじめて可能になる。

3-2. 複数期間の顧客別収益性分析モデルにおけるイールド・マネジメントの効果の検討

イールド・マネジメントによってもたらされた収益は通常、実績値として測定される。将来の価格は顧客の需要動向によって複雑に変化するため、

イールド・マネジメントの将来の成果を顧客セグメント別に予測することは困難である。しかし、短期的な分析の結果もたらされた情報に基づいて、現在の状況が継続すると仮定すると、継続的取引意向の強い顧客は生涯にどの程度の利益をもたらすかを試算することが可能である。すなわち、イールド・マネジメントという手法が企業の長期的な収益性にどの程度の影響を及ぼしているか推測することが可能である。

収益管理は本来、長期的な視点で行われるべきである。したがって、イールド・マネジメントの方針変更は、長期的な顧客分析と結び付けるべきである。単一期間の分析から得られた情報を複数期間の分析に用いることで、間接的ではあるが、イールド・マネジメントと複数期間にわたる顧客収益性分析とを結びつけることができる。

おわりに

本論文ではイールド・マネジメントと顧客別収益性分析とを統合することにより、短期的な視点に陥りがちなイールド・マネジメントをより長期的な視点から考察することを目的とした。しかし、顧客別収益性分析にはいくつかの種類があり、どの分析枠組みと結びつけるかによって得られる情報が変わってくる。本論文では、顧客別収益性分析を3種類に分類し、その期待される役割、測定における前提、および使用されるデータが異なることを明らかにした。また、長期的な分析の予測のためには単一期間の分析データを用いる必要があること、複数期間の分析結果に基づいて顧客の取扱施策を変更する必要がある、その成果は単一期間の分析結果として定期的に測定する必要があることを明らかにした。

イールド・マネジメント導入の成果も、それぞれの分析枠組みの形式に従って測定される。単一期間の分析については、イールド・マネジメントを実施した実績データと統合することによって、収益性の高い顧客セグメ

ントを明らかにし、継続的取引意向と収益性との関係を明らかにすることができる。

複数期間にわたる収益性分析とイールド・マネジメントとを直接的に結びつけることは困難である。なぜなら、イールド・マネジメントによる価格の変更は需要動向によって弾力的に行われるため、顧客セグメント別の収益に与える影響を予想することが困難である。しかし、両者を間接的に結びつけることは可能である。現状が継続すると仮定することで、複数期間にわたるイールド・マネジメントの効果を予想することが可能だからである。

以上、イールド・マネジメントと顧客別収益性分析の枠組みとを結びつけることにより、イールド・マネジメントの成果が顧客セグメント別という異なるかたちで提示されることが明らかになった。用途に応じた適切な組み合わせや、実際のフォーマットについては、今後の検討の課題とした。

注

- 1) すべてのサービス商品が無形ではない。あらゆる商品は無形部分と有形部分から構成されており、混合的な形態を有している（青木，1999）。
- 2) 収益性には絶対額で測定する絶対的収益性と、相対比で測定される相対的収益性がある（森脇，1997）。通常、収益性は相対的収益性を意味する場合が多いが、本論文においては収益性を個別の顧客（もしくは顧客セグメント）が生み出す利益の絶対額との意味で用いている。すなわち、本論文における収益性は絶対的収益性であるので注意が必要である。
- 3) 本論文は Foster 教授の学会報告資料を『企業会計』誌上で翻訳・掲載したものであり、原典を入手することはできなかった。
- 4) 累積利益のグラフはちょうど鯨のヒレの部分のような形状を示すことからクジラ曲線（whale-curve）と一般に呼称されている。Kaplan and Cooper（1998）によれば、多くの企業において、累積営業利益を表す曲線はクジラ曲線となる。すなわち、どの企業にも収益性が高い顧客と損失を生み出している顧客の両方が存在する。また、最近ではこのクジラ曲線に関連してロングテール（long-tail）戦

略が議論されているが、本論文では紙幅の関係からこの問題については触れない。

- 5) Kaplan and Cooper (1998) では業務的 ABM と表現されている。ABC と ABM との関係をいかに理解すべきかについては、論者によってさまざまな見解がある。しかし、本論文の問題意識とは深く関係しないので、本論文では単純に ABC/ABM と表示した。

参考文献

- 浅田孝幸, 鈴木研一, 川野克典編 (2005), 『固定収益マネジメント』中央経済社
- 田中隆雄 (1997), 『管理会計の知見』, 森山書店
- 森脇彬 (1997) 「第 1 章 収益性の分析」, 高松和男編著『経営分析と経営情報』, 同文館出版
- 青木章通 (1999) 「サービス業の管理会計の基本的な枠組み」, 三田商学研究, 第 42 巻 4 号, pp.133-159.
- Blattberg, R.C, Getz, G and Thomas, J.S (2001), “*Customer equity—building and managing relationship as valuable assets—*”. Harvard Business School Press (小川孔輔, 小野譲司訳『顧客資産のマネジメント—カスタマーエクイティの構築—』, ダイヤモンド社, 2002年).
- Cross, R.G. (1997), “*Revenue management*”, Bantam Doubleday dell publishing group inc., (邦訳; 水島温夫訳『儲からない時代に利益を生み出す RM [収益管理] のすべて』, 日本実業出版社, 1998年。)
- Donaghy, K., MacMahon-Beattie, U. and McDowell, D. (1997), “Yield management practices”, in *Yield management: Strategies for service industries.*, London Cassell.
- Foster, G (1994), “Customer Profitability Analysis: Challenge and new directions”, 田中隆雄監訳『顧客別収益性分析 1995年10月号, 11月号
- Gupta, S and Lehmann, D, R (2003), “Customer as assets”, *Journal of Interactive Marketing*, Winter 2003, Vol.17 Issue1, p.9-24
- Heskett, J.L, Sasser, W.E and Schlesinger, L *employees like customers and customers like employees*”, The Free Press, (山本昭二, 小野譲二訳 (バリュー・プロフィット・チェーン—顧客・従業員満足を利益と連動させる—』, 日本経済新聞社, 2004年)
- Ingold, A, McMahon-Beattie, U and Yeoman, I (2000), “*Yield management second edition*”, Thomson.
- Ittner, C.D and Larcker, D.F (1999), “Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction”, *Journal of Accounting*,

- Vol.36. Supplement 1998 (Institute of professional Accounting, 1999), pp.1-35.
- Jauncey, Mitchell and Slamet (1995) "The meaning and management of yield in hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), pp.23-26.
- Jones, P (1999), "Yields management in UK hotels: a systems analysis", *Journal of the operations research society*, 50., pp.11-19.
- Kaplan, R.S and Cooper, R (1998), "*Cost and effect*", Harvard Business Press, (櫻井通晴監訳『コスト戦略と業績管理の統合システム』, ダイヤモンド社, 1998年)
- Kimes, S.E (1997), "Yield management: an overview", in Yeoman, I. and Ingold, A. (ed), *Yield Management: Strategies for Service Industries*, London: Cassel.
- Kimes, S.E. and Chase, R.B (1998), "Strategic tool for yield management?", *Journal of service research*, Vol.1, pp.156-166.
- Kimes, S.E (1989), "The basics of yield management", *Cornell Hotel Restaurant HRA Quarterly*, 29. Nov. pp.14-16.
- Ness, J.A, Schroeck, M.J., Letendre, R.A and Douglas, W.J (2001a), "The role of ABM in measuring customer value-part1-", *Strategic Finance*, March., pp.32-37.
- Ness, J.A, Schroeck, M.J., Letendre, R.A and Douglas, W.J (2001b), "The role of ABM in measuring customer value-part2-", *Strategic Finance*, April., pp.44-49.
- Pitt, L F. ; Ewing, M, T. and Berthon, P., (2000), "Turning Competitive Advantage into *Customer Equity*", *Business Horizons*, Sep/Oct2000, Vol.43 Issue5, p11-17.
- Rust. R.T, Zeithaml, V.A and Lemon, K.N (2000), "*Driving customer equity-how customer lifetime value is reshaping corporate strategy-*", The free press, (近藤隆雄訳, 『カスタマー・エクイティ —ブランド, 顧客価値, リテンションを統合する—』, ダイヤモンド社, 2001年).