

明治大学 専門職大学院研究論集

第9号

2017年度

明治大学専門職大学院

ガバナンス研究科

グローバル・ビジネス研究科

会計専門職研究科

目 次

専門職大学院研究論集

ファミリービジネスにおける事業承継の検証

— 先行研究のレビュー — 1

下田 一輝 (グローバル・ビジネス研究科 2016年4月入学)

固定収益会計における顧客セグメントの構築事例

— 安定的な収益をもたらす顧客の検証 — 17

宮下 佳子 (グローバル・ビジネス研究科 2016年4月入学)

ファミリービジネスにおける事業承継の検証

— 先行研究のレビュー —

グローバル・ビジネス研究科グローバル・ビジネス専攻

2016年4月入学（2年次在学中）

下田 一輝

SHIMODA KAZUKI

目次

- I. はじめに
- II. 事業承継に必要とされる要因
- III. 事業承継と投資
- IV. 今後の研究の可能性
- V. むすび

I. はじめに

Randel S. Carlock and John L. Ward (2015) は、「初代が築き上げ、二代目がそれを守り、三代目がそれを使い果たすという古い格言があるようにファミリービジネスは、三代目で終わりを迎えることが多い。また、ファミリービジネスが事業承継をして間もない頃に倒産することも多い」と述べている。(When Family Businesses are Best, 2010 (階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』, ファーストプレス, 2015, 260 ページ)) わが国にも「売り家と唐様で書く三代目」という諺がある。他方、三代目が事業承継をすることにより事業が成長した、ミツカン、松井建設、慶雲館など、100年近く継続しているファミリービジネスも多く存在している。ファミリービジネスにおける事業承継の成功と失敗、この両者における差異要因は何なのであろうか。

一般的な経営学において、経営には「事業ライフ・サイクル」¹が存在するといわれている。たとえばある商品や市場には誕生から衰退までのサイクルがあり、事業が衰退する前に撤退か新規事業が不可欠であるといわれている。つまり何らかの手立てを打たない限り、事業すなわち企業が永続していくことは難しいものと考えられる。清成・田中・港 (1996) の中小企業論において、企業は

¹ ライフサイクルは、ある製品や市場には誕生から衰退までのライフサイクルを持ち、段階に応じて戦略が異なる考え方で、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4段階で事業を捉え、その時期に応じた戦略をとるべき戦略が異なる。(グロービス・マネジメント・インスティテュート「事業ポートフォリオと事業ライフサイクル」『MBA マネジメント・ブック』, ダイアモンド社, 2006年, 12-13 ページ)

ある期間で事業や小売業態の転換をせざるを得なくなる状況に直面するという。ファミリービジネスについて論じた Randel S. Carlock and John L. Ward (2015) も、事業継続のためには創業者から数えて第三世代にあたるメンバーが事業の成長を意図し、積極的な設備投資など財務的視点の投資および後進育成としての人的投資をしない限り、祖父の代が始めた事業を終わらせてしまうことになりかねないと述べている。

筆者はわが国のファミリービジネスにおける中小企業の三代目であり、先代から受け継ぐ既存事業の他、新規事業への参入を考えている最中にある。Randel S. Carlock and John L. Ward (2015) はファミリービジネスの事業承継にたいして示唆を与える研究であるが、事業承継のための財務的および人的投資の内容、それらを試みた実際のケースを十分に検証しているとは言い難い。また、Randel S. Carlock and John L. Ward (2015) の研究は日本の事例をケースにしているものではない。わが国における事業承継における投資のケースは、どのようなものなのであろうか。本研究では、わが国におけるファミリービジネスの事業承継に着目し、財務的投資および人的投資の視点から、適切な事業承継に必要とされる要因を明らかにすることである。また、事業承継がとりわけ難しいと言われている三代目の承継について、「事業承継に必要とされる要因」も検証していくものとする。

第二節では「事業承継に必要とされる要因」について、中小企業論およびファミリービジネス研究に関する広い視点から、主要な先行研究をレビューしていく。第三節においては、第二節で取りあげた事業承継の諸要因に関する先行研究のレビューを踏まえ、投資に着目したファミリービジネスについての先行研究を取りあげる。事業承継における投資の重要性を明らかにするのである。第四節では、第二節および第三節の先行研究の結果から今後の研究の可能性について述べる。むすびとして第五節で、本研究のまとめとする。

II. 事業承継に必要とされる要因 — 先行研究のレビュー —

清成・田中・港 (1996) の研究

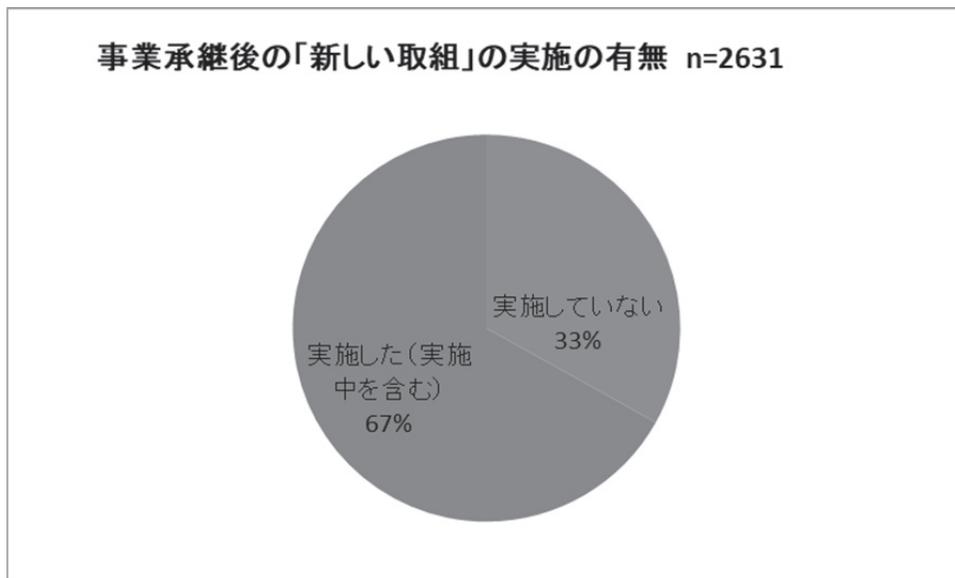
清成・田中・港 (1996) は、中小企業の事業および小売業態の転換の必要性について論じている。企業経営が続くにつれて周りの環境も変化していくことから、経営資源の乏しい中小企業は常に時代に合せた経営を考慮しなければならない事を指摘している。たとえば、金物は金物専門小売店ではなくホームセンターで、酒類は酒屋ではなくはコンビニエンス・ストアで買うことができるようになってきている。このように消費者のニーズと共に、中小企業の事業も変化していることが分かる。また、親企業に依存する傾向にあった中小の下請け製造業企業は、親企業からの下請取引率が70%未満のいわゆる「取引分散型」が増加している。取引分散型の中小製造業は、1987年はわずか2.4%

であったが、1990 には 9.4%にも上昇していた²。わが国の中小製造業において、親会社との下請け形態も大きく変化しつつあるのである。中小企業の持続的経営を実現するために、外部環境の変化にあわせた柔軟な事業転換が必要なことは明らかである。

妙見（2016）の研究

妙見（2016）は、中小企業の事業承継を人口減少の視点から研究をおこない、事業承継後の新たな事業展開について論じている。『小規模事業白書』から、小規模事業の事業承継において、承継後に新たな事業取組を実施している承継者は、半数以上いることを取りあげている（図表 1）。

図表 1 事業承継後の「新しい取組」の実施の有無

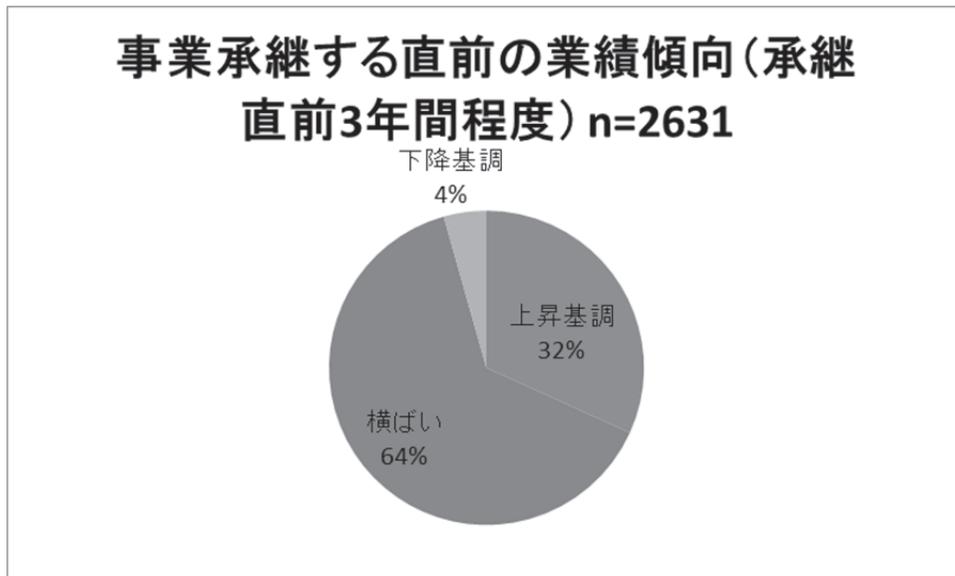


出所：小規模企業白書 2016 年版

事業承継後、承継者は事業変革のために新たな取組をしなければいけないと考える割合が多いと述べている。なお事業承継後に新たな取組を実施した企業 66.9%のなかで、取組実施 3 年後に業績が上昇した企業は 57.3%であった（図表 2.3）。

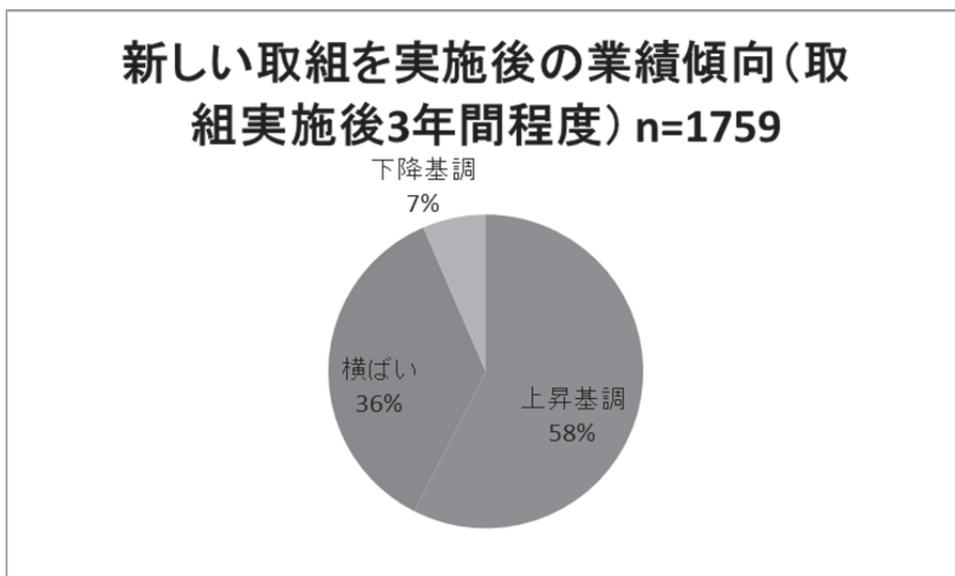
² 『中小企業白書』平成 5 年版より。

図表 2 事業承継する直前の業績傾向



出所：小規模企業白書 2016 年版

図表 3 新しい取組を実施後の業績傾向



出所：小規模企業白書 2016 年版

また、事業承継後に新たな取組をした企業の業績は、3年間で上昇基調が57.5%、横ばいが36.0%、下降基調が6.5%という結果が出ている。他方、事業承継後に新たな取組を実行しなかった企業業績は、3年後に30.2%が下降、46.6%が横ばい、23.2%が上昇基調であった。したがって事業承継後の新たな取組は企業業績の減少を抑え、維持または上昇させる可能性が高くなると論じている。

藤木（2013）の研究

中小企業における事業承継の意義について研究している藤木（2013）は、全ての企業が直面する事業承継を機に、イノベーション³を行う承継者が多くいることを明らかにしている。事業承継を行う際、企業の経営状況が危機的な状況の場合において、承継者は回避するために事業を転換する傾向があるという。つまり従前の事業を革新することで、危機的な状況を乗り越えようとするのである。他方、事業承継を行う際に安定的な経営状況の場合は、承継者は先代経営者が培ってきた事業に、承継者が変化を加えていく傾向にあることを明らかにしている。また、多くの承継者は事業承継時を機に、従業員の意思改革や社内ルールの確立、開かれた経営、オープンな体制など、社内におけるイノベーションにも着手するという。いずれにせよ承継者が先代経営者の築いた経営資源⁴を有効活用することで、適切な事業承継および企業経営の発展が可能となることを論じている。

小野（2008）の研究

小野（2008）は、ファミリービジネスの事業承継における価値観の役割について、「まるは油脂化学」⁵をケースとした研究である。まるは油脂化学は石鹼の販売と製造を主事業とする中小企業であり、経営者は三代目である。経営者曰く、三代にわたり企業経営が維持できた主な理由は、価値観の共有であるという。まるは油脂化学は、石鹼の製造に対する考え方など、目に見えない精神的な価値観をファミリーが共有していたため、事業承継が円滑に行えたと述べている。精神的な部分の価値観を共有するために、先代経営者は承継者が幼い頃から石鹼に対しての作り方を教えるのではなく、石鹼に関する価値観を日々にわたり教えたという。

しかしながら消費者のニーズは時代により刻々と変化していくことから、三代目経営者は既存の商品開発では限界があり、新商品の陳腐化を回避しなくてはならないという考え方も持ち合わせている。つまり創業者および二代目とは異なった価値観の必要性である。三代目は、創業者、二代目とは異なった価値観のもとづき、新たな商品開発により企業業績を上昇させ、事業承継のみならず

³ 新たな価値を想像し、変革を行うこと

⁴ ヒト・カネ・モノ・情報

⁵ まるは油脂株式会社は、福岡県久留米市に工場をかまえており、石鹼の製造と販売主力事業を営んでいる。1932年に創業され、ファミリービジネスとして現在、二代目が会長、経営者は三代目となる。（『中小企業の事業承継における価値観の役割 ―まるは油脂化学のケーススタディー』（小野瀬拓，2008））

業績向上を成功させたという。または油脂化学が事業承継を成功させた要因は、先達が築き上げた精神的な価値観の共有をファミリーが受け継ぎながら、三代目が新たな価値観を付加したことにあると論じている。

加藤（2014）の研究

加藤（2014）はファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズムについて、「ミツカングループ」⁶を事例に研究している。この研究では、ミツカングループがファミリービジネスとして事業承継されていく中で、各代の事業承継時に変革が生み出され、200年以上の継続企業として存続している要因が明らかにされている。ミツカングループは、現在ファミリービジネスの八代目が経営者としてグループを統治している。八代目である又左衛門和英氏は「絶えざる事業の創出と改廃の上に今日があります。時代に合わせて創出したもののほうが改廃したものより僅かに大きかったからこそ、ミツカングループは今日このように生き残っているのです。」と述べている。⁷200年前から現在に至るまであくなき創出と改廃を行うことで、ミツカングループは企業経営を継続できたのである。

創業は初代である門左衛門が酒粕酢を製造したことから始まり、初代から三代目までは酢屋として事業を成長させた。⁸他方で四代目から六代目は、新たな事業の展開と撤退を行っている。七代目は「第二創業」といわれ、食酢以外の事業への多角化と海外展開を行い、ミツカン総合食品企業へと成長させた。そして八代目は「第三創業」といわれ、「Mizkan」⁹という新たなブランドを構築し多角化と国際化を進めている。現在も株式非公開のオーナー経営を維持しているミツカングループは、今後も株式非公開を変えるつもりはないという。現経営者である八代目は、「株価を上げるために短期的な成果を優先しなくてもよい『非公開オーナー経営』には、4つのメリットがあると思います。1つ目は、長期的な会社の成長という視点で投資を考えることができるということ。2つ目は判断を先送りせず、時々きちんとして処理できること。3つ目は迅速な意思決定ができ、それによって商機を得やすいということ。4つ目は投資家を中心とした短期的な利害の影響を受けず、経営理

⁶ ミツカングループは、創業から200年以上経過する食酢トップ・メーカー（加藤敬太「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織化学』、Vol147, No. 3, 2014年6月、30ページ）

⁷ 「200年の事業承継は創出と改廃の繰り返し—ミツカングループ代表中壱又左衛門和英—」『PHP ビジネスレビュー』2006年3月号、第36号、6

⁸ ミツカンの創業の地、知多半島の半田は、もともと酒どころであった。又左衛門家においても初代から三代まで酒造業（酒方）と酒粕を利用した酢造業（酢方）の両事業を担っていたが、酢造業に集中していったのは三代である。（ミツカングループ200年周年創業記念誌編集委員会『Matazaemon：七人の又左衛門：200th anniversary of foundin』、ミツカングループ本社、2004、42ページ）

⁹ ミツカン200周年（2004年）を機に、国際的に通用するミツカンブランドとして、ミツカンの「ツ」を「TSU」ではなく「Z」で表す新ロゴを打ち出した。この「Z」にはいろいろな意図を込めているが、基本的には発音がしやすいことと、主要国でネガティブな要素がないことが選ばれた理由という。（「戦略」を語る「コミュニケーション」を語る ミツカングループ本社『広告月報』2005年11月号、24-27ページ）

念がぶれないということです。これによってミツカングループがより長期的、安定的に、ミツカンらしい持続的な成長を果たしていると考えています。」と述べている。¹⁰

これらのことから、ファミリーメンバーによる非上場オーナー経営を維持することは、長期的志向の投資、迅速な意思決定、短期的な利害に制約されないなどのメリットを享受することが可能となり、くわえて時代のニーズに合わせた新規事業を行うことで、ファミリービジネスとしての持続的経営が行えるものと論じている。

本節でレビューした先行研究を、「事業承継に必要とされる要因」の視点から図表4にまとめた。清成・田中・港（1996）は中小企業の視点から、企業はその時代に対応した事業や業態の転換をしなければならず、企業における戦略的可能性について述べている。つまり中小企業は事業承継時に事業や業態の転換が必要であり、それを行うことで承継後に成功する可能性があるとして論じているのである。妙見（2016）は『小規模企業白書』¹¹から、事業承継後に新たな取組を行うことで、企業業績の減少を抑えることができ、維持または上昇する可能性も高くなることを明らかにしている。多くの企業が事業承継後に新たな取組を行うことで、企業業績に良い影響をもたらしていたのである。

藤木（2013）においては事業承継の要因として、事業承継時に先代経営者が築いてきた経営資源を活用し、さらに承継者による新たなイノベーションを加味することにより、持続的な経営が可能となることが明らかにされている。小野（2008）はファミリービジネスにおける事業承継の要因として、精神性と価値観の共有に着目している。先達の精神性と価値観を共有し、新たな商品開発により企業業績を上昇させることで、既存の従業員との関係を良好のまま事業承継を行った事例を取りあげた。加藤（2014）の研究ではミツカングループをリサーチ・サイトとして、長期的志向の投資、迅速な意思決定、短期的な利害に制約されないファミリーメンバーによるオーナー経営が、各世代における変革と新たな事業構築を可能とし、結果として200年にもおよぶ持続的経営を可能としていることが示されている。

本節における先行研究のレビューから以下のことが明らかにされた。企業には業態変更が必然であり、事業承継時には新たな取り組みが効果を発すること。さらにファミリービジネスにおいては、先達からの価値観の共有にもとづく新たな商品や事業の創出と展開が、持続的経営を可能とすることである。本研究では、先達の時代とは異なる新たな商品や事業展開に着目し、そのための源泉となる投資について、ファミリービジネスにおける事業承継の観点から検証していくものとする。次節ではファミリービジネスにおける事業承継時における投資について、先行研究をみていくことにする。

¹⁰ 「21世紀インタビュー地域とのつながりを大切にしたい企業の持続的成長を目指す ミツカングループ代表中 埜又左衛門和英」『産業新潮』2011年3月号, 60(3), 11ページ

¹¹ 『小規模白書』は、中小企業庁から小規模企業の動向を詳細に調査・分析した白書である。

図表 4 先行研究のレビュー 事業承継の要因

先行研究	事業承継の要因
清成・田中・港(1996)	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業はその時代に対応した事業や業態の転換をしなければならない ・中小企業における戦略的可能性がある
妙見昌彦(2016)	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継後に、新たな取組を行うことで業績の減少を抑えることができ、企業の業績の維持または、上昇する可能性が高くなる
藤木善夫(2013)	<ul style="list-style-type: none"> ・先代経営者が築いてきた経営資源を活用したイノベーションと経営資源を共有する環境を整えることを事業承継時に行うことにより、企業経営を維持ができる
小野瀬拓(2008)	<ul style="list-style-type: none"> ・先代経営者と承継者の市場に対しての価値観が一致していなかったことにより、商品開発ができ企業業績を上昇させた ・既存の従業員との関係を良好のまま事業承継を行うには、企業全体で精神的な部分の価値観を共有されているのと、承継者がその価値観を受け継いでいるから
加藤敬太(2014)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリーメンバーによるオーナー経営を維持することで、長期的志向の投資、時間をかけた判断、迅速な意思決定、短期的な利害を受けずに経営理念のぶれを防止という4つのメリットの活用 ・各代の事業承継時に時代のニーズに合わせた新規事業を行うことで、ファミリービジネスとして企業経営の維持が行える

III. 事業承継と投資

Asaba (2013) の研究

Asaba (2013) は、設備投資行動についてファミリービジネスと非ファミリービジネスを比較分析により検証している。特に投資を抑制しがちな減退した経済環境下において、ファミリービジネ

と非ファミリービジネスがどのように投資を行うのかについて検証している。一般的にリスク回避的な経営者は景気悪化の下では投資に消極的となる。しかしながら、長期的思考を持つ経営者はそのような環境の影響を受けることなく、投資に積極的であるという結果が得られた。研究結果によるとファミリービジネスの場合、企業経営において長期的思考をもつことが多いのに対し、非ファミリービジネスは、目先の利益を考え投資を控える傾向にあることが示されている。しかしながら消極的な投資は企業の将来成長を阻むものであり、長期的には投資家などステークホルダーとの関係悪化を招くことになる。その意味において長期的志向の経営者は、目先の投資リスクよりも投資家などステークホルダーとの間におけるリスクを恐れているのではないかと述べられている。

山崎・玄場（2012）の研究

山崎・玄場（2012）は、息の長い商品いわゆるロングセラー商品とファミリー企業の伝承について、ファミリー企業の継続性とイノベーションの源泉を研究している。ロングセラー商品を持つ日本におけるファミリービジネスのなかで、その容器や包装を対象に、ファミリービジネスの競争力の源泉要因について検証をおこなっている。27 の事例のなかで¹²、大塚食品のボンカレー、UCC 上島珈琲の UCC 缶コーヒー、日清食品のカップヌードルが代表事例として取りあげられている。大塚食品は 1968 年、先駆的な湯煎するだけで温かいレトルトカレーが食べられる容器の開発に成功した。UCC 上島珈琲は 1969 年、コーヒーの容器としてははじめてスチール缶を使用した。日清食品は 1971 年、インスタントラーメンの容器を発泡スチロールのカップにするという斬新な商品を販売した。これらは当時としては斬新すぎる商品であったため、卸売業者が取り扱わない状況であったが、新規商品とプル型プロモーション戦略¹³に投資をすることで消費者へ訴求し、ロングセラー商品が形成されたという。

許（2015）の研究

ファミリービジネスの中小企業における CSR（Corporate Social Responsibility）活動について研究している許（2015）は、中小企業の事業承継時に CSR 活動が有効であることを検証した。この研究の CSR 活動の定義は、「企業が自主的に、自らの事業活動を通して、または、自らの資源を提供することで、地域社会をよりよいものにするためには深く関与していくこと」（Kotler, et al 2005）とされている。たとえば事業承継者が CSR 活動に取り組むことにより、経営者が定めた目標にたいして従業員が自発的に行動し、企業全体が団結する機会となる。その時、事業承継者と既存の従業

¹² ロングセラー商品 32 個のなかで、27 事例（84.4%）がファミリービジネスによるものであった。

¹³ プル型プロモーションとは、消費者へ直接訴えかけることで、消費者から自発的に購入するように誘致するプロモーション戦略である。

員との信頼関係が構築されるのである。つまりファミリービジネスの事業承継時、事業承継者が業態転換や新事業の進出を行う場合、CSR 活動を取り入れることにより企業全体が目標にたいして自発的に向かうシステムを構築することで、事業承継を成功させることが可能となることを論じている。

近藤（2013）の研究

近藤（2013）は、中小企業の親子間事業承継における経営面の考察として、ファミリービジネスの茨城県中小企業4社¹⁴における事例から共通点をみだしている。1つ目は事業承継にあたって、先代経営者とのコミュニケーションの必要性である。事業承継者は、先代経営者がファミリービジネスとしての土台を作り、魅力や良さを築いてきた事を尊重する必要がある。その上で先代経営者とコミュニケーションをとることで、安定的な事業承継ができることを示している。2つ目は、社外の人との繋がりを大切にしていることである。事例4社の先代経営者は、承継者に「経営者には経営者同士の助け合いが大切」と伝えている。経営者は意思決定を行わなければならないが、社内で相談をおこなうだけではなく、客観的な外部の経営者仲間と相談ができる環境が必要なのである。3つ目は、グローバルな時代に対応できる新しい経営戦略の構築である。先代経営者の時代は、バブル経済が影響した右肩上がりの経営であったが、現在のような不確実性の時代で企業経営を継続させるには、時代の変化に対応しなければならない。現在の企業を取り巻く環境を冷静かつ客観的に見定め、グローバル化、新しい経営の価値観、従業員のモチベーションなどを新たな経営戦略として取り入れていかなければならないと述べている。4つ目は、従業員の教育と幸せの追求をすることである。企業経営を継続するための要因として、企業を従業員の夢を実現する場として提供することが大切であると述べている。従業員と企業が共に幸せになるような関係をつくることで、企業経営の持続的発展が可能となるのである。つまり、グローバルな時代に対応する財務的投資と先代経営者、経営者の友人、従業員への人的投資が必要なのである。

Carlock and Ward (2015) の研究

ファミリービジネスを成功へと導くための並行的プランニング¹⁵について研究している Carlock and Ward (2015) は、事業承継と投資について、ファミリービジネスの三代目は投資を行わなければファミリービジネスを終わらせてしまう可能性が高いことを示唆している。世界中をみても三代

¹⁴ これらの企業は、株式会社アンテックス、瑞井精工株式会社、水戸精工株式会社、沼尻産業株式会社である。（近藤信一「中小企業の親子間親族内事業承継における経営面の一考察—茨城県中小企業4社の事例から—」『総合政策』，第15巻第1号，2013年11月，71～72ページ）

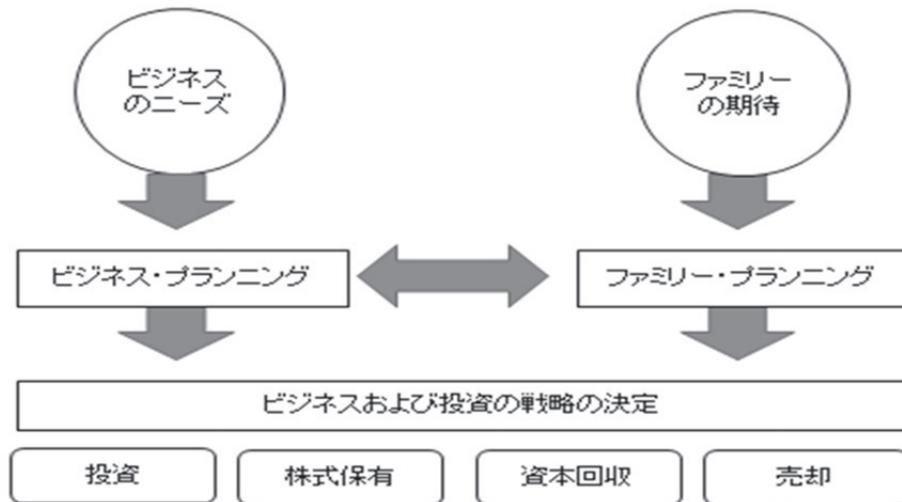
¹⁵ 並行的プランニングとは、ファミリーとビジネスの共生関係を後押しするために、いくつかのプロセスから導かれるアプローチである。

目以上にわたり継続している企業はごくわずかしか存在していない。この主たる要因として、三代目が将来におけるビジネスの成長のために投資を実行しなかったことを指摘している。投資とはビジネスを強くするための源泉であり、投資の判断は財務的資源によって戦略や規模が決定される。そして投資の判断に関して、創業者は自分自身すべての財産をビジネスに投資する。さらに創業者と共にビジネスを経験した二代目までは、創業まもない苦勞を共にしているため、投資について意思決定が一致することを述べている。しかしながら三代目以降においては、創業者と二代目のように自分自身の私財をビジネスに投資する事例は少なくなり、ビジネスの将来性すなわち投資に興味は薄れ、投資という極めて重要な意思決定を怠る可能性を指摘している。

また、Carlock and Ward (2015) の特徴は、ファミリービジネスにおける投資を「財務的投資」と「人的投資」に区分して検証をおこなっている事である。まず、ファミリービジネスにおける財務的投資には、ファミリーメンバーと共通のビジョンが必要となる。創業者と二代目は自身の財産をビジネスに投資するが、三代目以降のファミリーメンバーは自分達の私財をビジネスに投資することは減り、投資に対する理解も意欲も低減する。このため、投資にたいするファミリーメンバーの強いコミットメントが無い限り、投資の意思決定は難しいものとなる。他方でファミリービジネスにおける人的投資は、事業承継者に限らず、経営幹部、取締役、オーナー、ファミリーメンバーに対する人財育成的な投資も意味している。ファミリービジネスにおける人的投資は、ファミリー以外の経営者や従業員に対してもファミリーの影響力を高め、その企業にファミリーとしての「顔」を持たせることが可能となる。結果的にファミリービジネスの人的投資は、より多くのステークホルダーとの間に信頼関係が生まれることを指摘している。

さらに Carlock and Ward (2015) は、ファミリービジネスにおける投資についてのフレームワークを示している。ファミリーとビジネスの投資に対する考え方、つまりファミリーとビジネスのコミットメントの度合いを検証するフレームワークである。ファミリーのビジネスにたいするコミットメントの強弱により、投資、株式保有、資本回収、売却の4つの戦略が決定される。図表6のフレームワークをもちいることで、ファミリービジネスにおける投資に対する戦略が可視化され、意思決定が円滑におこなわれるであろう事を論じている。

図表5 ファミリーの期待とビジネスのニーズ



出所：Carlock and Ward (2015) (階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』，ファーストプレス，2015年，262ページ，図7.1)

図表6 ファミリービジネス投資 4つの戦略とマトリックス

A ビジネスの 戦略的可能性	B ファミリーの コミットメント	C 再投資の割合	D 配当の割合
強	投資	60～100%	0～40%
中	保有	40～60%	40～60%
中	資本回収	10～40%	60～90%
弱	売却	0	100%

出所：Carlock and Ward (2015) 「ファミリービジネス 最良の法則」(階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』，ファーストプレス，2015年，277ページ，表7.1)

本節における先行研究のレビューから、ファミリービジネスの事業承継と投資について図表6にまとめた。財務的投資についての先行研究において、Asaba (2013) は、ファミリービジネスは長期的戦略を持ち、投資に不適な経済環境下においても財務的投資を行う傾向にあることを明らかにした。ロングセラー商品を輩出してきたファミリービジネスの成功要因を検証した山崎・玄場 (2012)

は、商品開発のために積極的な財務的投資をおこなうことで、競争力が構築できる事例を示した。他方で人的投資の観点から、許（2015）はファミリービジネスの事業承継時に、CSR 活動を取り入れることで企業全体が自発的に目標へ向かうシステムを構築することができることを指摘している。近藤（2013）は、ファミリービジネスの事業承継の成功要因として、先代経営者とのコミュニケーション、社外の経営者との繋がり、従業員への教育と幸せの追求による人的投資の重要性を述べている。そして Carlock and Ward（2015）は、ファミリービジネスの事業承継の成功要因として、財務的投資のみならず人的投資の必要性を論じている。

本節における先行研究のレビューから以下のことが明らかにされた。ファミリービジネスにおける事業承継には、将来の成長の源泉である積極的な投資が不可欠であること。そして設備投資などの財務的投資以外に、ファミリーメンバーのみならず経営者および従業員などの人材育成、すなわちファミリービジネスにおける人的投資の必要性である。本研究はファミリービジネスの事業承継を成長の源泉として投資の視点から分析するものであるが、本節のレビューから投資を財務的投資および人的投資の二つに区分し検証していくものとする。

図表6 先行研究のレビュー 事業承継と投資

先行研究	事業承継と投資
Asaba(2013)	<ul style="list-style-type: none"> ・長期的思考、継続性はファミリービジネスの特徴から、投資を行いにくい環境下でも設備投資を行う
山崎泰明・玄場公規(2012)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリービジネスの競争力の源泉はロングセラー商品によるブランド構築力
許伸江(2015)	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR活動を取り入れることにより、企業全体が目標に自発的に向かうシステムを構築することで、ファミリービジネスの事業承継を成功させる
近藤信一(2013)	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな時代に対応する財務的投資と先代経営者、経営者の友人、従業員への人的投資が必要なのである。
Randel S. Carlock and John L. Ward(2015)	<ul style="list-style-type: none"> ・ファミリービジネスにおける財務的投資は、ファミリーメンバーと共通のビジョンを持つ事が必要 ・ファミリービジネスにおける人的投資は、ファミリーメンバーとビジネスに関与するに人的投資を行う ・ファミリーとビジネスのコミットメントにより、投資、株式保有、資本回収、売却の4つの戦略が決定 ・ファミリービジネス投資マトリックスはビジネスの戦略的可能性とファミリーのコミットメントから、投資判断を導き出すことができる ・3代目は創業者と2代目の投資についての意思決定が一致しにくいいため、投資が行うことが難しい ・3代目以上にわたり継続している企業はごくわずかしかいないため、ファミリービジネス3代目は投資をしなければファミリービジネスを終わらせてしまう ・適切な再投資が行われないと、その企業は衰退しなくなり、事業承継者にとって大きな足かせ

IV. 今後の研究の可能性

第二節および第三節でレビューした先行研究から、ファミリービジネスの事例のみに着目した結果、ファミリービジネスにおける事業承継の成功要因として以下のことが明らかにされた。ファミリーの価値観にもとづく新たな商品や事業を創出すること、将来の成長の源泉である積極的な投資をおこなうこと、人的投資をすることの3つである。本研究はファミリービジネスの事業承継の成功要因を、投資の視点から分析するものである。先行研究から得られたファミリービジネスの事業承継における必須要因を鑑み、今後の本研究を進めるにあたり可能性があると見える。

また、Carlock and Ward (2015) は、三代目の事業承継者はビジネスに強くコミットメントしない限り事業承継は困難であることを示唆している。この点を鑑み、今後の本研究においては三代目の事業承継者に着目して研究を進める可能性があると見える。

V. むすび

本研究は、ファミリービジネスにおける事業承継に着目し、財務的投資および人的投資の視点から、事業承継の成功要因を明らかにすることである。第二節では事業承継の要因について、中小企業論およびファミリービジネス研究に関する広い視点から先行研究のレビューをおこなった。その結果、企業には業態変更が必然であること、事業承継時には新たな取り組みが効果を発すること、ファミリービジネスにおいてはファミリーの価値観の共有と新たな商品や事業の創出が持続的経営を可能とすることが明らかにされた。第三節においては、ファミリービジネスの事業承継における投資に着目した先行研究を取りあげた。その上で、将来の成長源泉である積極的な投資が不可欠であること、事業承継における人的投資の必要性が明らかとなった。これらを踏まえ、第四節では成功するファミリービジネスの事業承継における要因を、新規の商品と事業の創出、財務的投資、人的投資、そして三代目事業承継者からの視点から、本研究を進めるにあたり可能性があると見える。

しかしながら本研究はファミリービジネスにおける事業承継の成功要因について、先行研究のレビューおよび仮説の設定までの構成となっている。この点が本研究の限界といえよう。今後の研究においては、本研究で得られた可能性を研究するため、本研究に該当する多くのケースを収集し、新商品および事業、財務的投資、人的投資の視点から検証する必要がある。

参考文献

伊丹敬之 加護野忠男『経営学入門』，日本経済新聞出版社，2014年。

小野瀬拓「中小企業の事業承継における価値観の役割—まるは油脂化学のケーススタディー」『経営

- 学論集』，第 19 卷第 1 号，2008 年，17～35 ページ。
- 加藤敬太「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける 7 代当主と 8 代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織化学』，Vo147, No. 3, 2014 年，29～39 ページ。
- 川喜多喬『中小製造業の経営行動と人的資源』（事業展開を支える優れた人材群衆），同友館，2008 年。
- 清成忠男・田中利見・港徹雄『中小企業論』（市場経済の活力と革新の担い手を考える），有斐閣，1996 年，168～171, 200～201 ページ。
- 許伸江「中小企業の事業承継における CSR の役割—後継者の信頼獲得と従業員満足の向上—」『跡見学園女子大学コミュニケーション文化』，Vo1. 9, 2015 年，138～145 ページ。
- グロービス・マネジメント・インスティテュート「事業ポートフォリオと事業ライフサイクル」『MBA マネジメント・ブック』，ダイヤモンド社，2006 年。
- 近藤信一「中小企業の親子間親族内事業承継における経営面の一考察—茨城県中小企業 4 社の事例から—」『総合政策』，第 15 卷第 1 号，2013 年，65～79 ページ。
- 藤木善夫「中小企業における事業承継の意義」『東海学園研究紀要』，社会科学研究編（18），2013 年，141～150 ページ。
- 三谷宏治『経営戦略全史』，ディスカヴァリー・トゥエンティワン，2014 年。
- 山崎泰明・玄場公規「ファミリー企業の継続性とイノベーションの源泉—ロングセラー商品とファミリー企業の伝承—」『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』，2013 年，0～33 ページ。
- 妙見昌彦「中小企業の事業承継—人口減少局面における事業承継の考察—」『日本経大論集』，第 46 卷第 1 号，2016 年，15～28 ページ。
- Asaba「設備投資行動」『一橋ビジネスレビュー』，第 63 卷第 2 号，2015 年，26 ページ。
- Peter F Drucker, Innovation And Entrepreneurship, （上田惇生訳『イノベーションと企業家精神』，ダイヤモンド社，2015 年）
- Peter F Drucker, Management:Task, Responsibilities, Practices, （上田惇生訳『マネジメント』，ダイヤモンド社，2010 年）
- Randel S. Carlock and John L. Ward, When Family Businesses are Best, 1th ed., UK, Palgrave Macmillan UK, 2010（階戸照雄訳『ファミリービジネス 最良の法則』，ファーストプレス，2015 年）

固定収益会計における顧客セグメントの構築事例

— 安定的な収益をもたらす顧客の検証 —

グローバル・ビジネス研究科グローバル・ビジネス専攻

2016年4月入学（2年次在学中）

宮下 佳子

MIYASHITA Yoshiko

I. はじめに

今日、社会や経済環境が急変するなか、固定収益会計は固定客の創造による収益性の向上、安定的経営、および成長経営の実現をねらいとして鈴木研一博士により考案された管理会計のフレームワークである。ピーター・ドラッカーは顧客の創造こそ事業が目的とするものであると述べているように、企業にとって顧客の創造は経営戦略の要である。つねに新たな顧客を創造していくことは、企業が存続していくための必要不可欠な条件であるが、単に新しい顧客を獲得するだけではその収益は一時的なものに過ぎない。新たな顧客を創造し、顧客関係性を高め取引の固定化を図り、その固定収益で総費用をまかなうことができれば、企業の経営は安定的なものとなる。そして経営の安定性が実現されれば、持続的な成長のための投資も可能となる。この論理が固定収益会計の骨子である。

固定収益会計の導入における最初のステップは、顧客セグメントを構築することである。もし顧客セグメントの設定基準を緩くしてしまえば、おのずと固定客の数は増え、適正な業績評価は出来ないものと考えられる。他方で、現状に則さない厳しすぎる基準も、固定収益会計の業績評価を妨げるものとなる。したがって、適切な固定収益会計の効果をを得るために、顧客セグメントの設定は極めて重要な導入プロセスなのである。本研究ではこの点に着目し、固定収益会計における顧客セグメントの構築とその影響を検証するものである。

本研究の構成は次のとおりである。まず第Ⅱ節では固定収益会計の理論を概観する。固定収益会計の基本的な理論を押さえ、フレームワークの全体を理解するのである。第Ⅲ節においては、固定収益会計における主要な先行研究を取りあげる。特に顧客セグメントの構築事例に着目し、固定収益会計における顧客分類の考え方についてレビューをおこなう。その上で、仮説を設定するのである。第Ⅳ節では本研究のリサーチ・デザインを示す。本研究の検証は3つの顧客セグメントの策定からおこなわれる。第Ⅴ節においては、顧客セグメント構築の結果と考察を述べる。最後に第Ⅵ節

では本研究のまとめ、限界と今後の研究課題を記し、むすびとする。

II. 固定収益会計の概要

1. 固定収益の重要性

企業にとって重要な顧客とは誰であろうか。すべての顧客が大切に誠意をもって対応することは当然であるが、企業のもつ限られた経営資源においては、選択集中すべき顧客が存在していることもまた事実である。継続して商品やサービスを購入してくれるリピーターである固定客は、企業にとって最も重要な要素である。固定収益会計が固定客の創造に着目する理由は、固定客つまり取引を繰り返し継続している顧客が高い収益性と安定性をもたらし、長期的な成長性の向上に寄与すると仮定しているからである。

鈴木・石井（2015）によれば、固定収益会計の目的とは、新規客を固定化し固定客を創造すること、固定収益¹から費用（給料・家賃・仕入・その他）を支払う事が可能な安定経営を達成すること、固定収益から成長にむけての投資原資を確保することと述べられている。また固定収益会計の損益計算書オリジナルフォームをもちいて分析をおこなうことで、収益に貢献している顧客は誰か、固定客の収益で費用をまかなう状態すなわち固定営業利益²について測定することが出来ることも示されている。

固定収益会計は、これらの測定により顧客セグメントが企業業績に与える影響を評価することができるフレームワークである。そのため、固定収益会計は「顧客政策を評価する管理会計」（浅田 et al., 2017）とも定義されている。とりわけ固定客がどのような商品やサービスを購入し、それがどのように利益に結びついているのか、固定客との取引関係の高まりを会計情報として把握することを可能とする。つまり顧客セグメントにもとづく固定収益会計の導入は、企業の重要な顧客である固定客の存在を、業績評価会計の視点から明らかにすることが出来るのである。

2. 顧客セグメントの分類基準

本研究では顧客セグメントの構築に着目して検証を進めている。経営戦略の立案において最初の論理的なステップは顧客を知ること、つまり顧客分析のためのセグメンテーションの必要性である（アーカー、2002）。固定収益会計においても、導入のための最初のステップは顧客セグメントの構築である（鈴木・石井、2015）。顧客をセグメントに分類する過程で、企業は自社に重要な顧客層は

¹ 「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である。」浅田 et al. (2005) 3頁

² 固定営業利益は固定客の収益すなわち固定収益から総費用を引いた利益のこと。固定営業利益がプラスであれば経営の安定化が示される。

どのような顧客か、最も収益性のよい顧客は誰なのか、魅力的な潜在価値を持つ顧客はいるのか等を把握することが出来る。したがって顧客セグメントの構築は、その企業を理解する上できわめて重要なプロセスなのである。

浅田 et al. (2017)は、固定収益会計の定義を「顧客を取引頻度などの基準で固定客と非固定客に分けてそのセグメント（区分）ごとに収益、費用、利益（あるいはキャッシュ・フローなど）を測定する管理会計」としている。鈴木（2005）は固定収益会計における顧客セグメントを図表1のように新規客、固定客、非固定客、離反客の4つに分類している。

図表1：固定収益会計における一般的な顧客セグメント

新規客	一定の会計期間のなかで新たに取引が始まった顧客
固定客	一定の取引関係が高い顧客
非固定客	一定の取引関係の継続性が低い顧客
離反客	取引関係が著しく低下もしくは取引が無い顧客

出所：鈴木・石井（2015，22頁）をもとに筆者作成

一般的な4つの分類基準を分かりやすく可視化したものが、図表2の顧客セグメントにおけるイメージである。図表2は縦軸に取引高、横軸に取引回数もちいて基準化されたものである。顧客セグメントの分類は、いくつかの指標を基準に分けられる。指標については鈴木・石井（2015）において、取引年数、売上、売上頻度、利益率、販売ルートなどが代表的なものとして取りあげられている。しかしながら、これらの指標は特段指定されているわけではなく、それぞれの会社、業界、経済状況など、内部環境と外部環境に応じて自在に設定されることになる。

図表2：顧客セグメントのイメージ

	少ない←	取引数	→多い
高い↑ 取引高 ↓低い	新規客		固定客
	離反客		非固定客

出所：鈴木・石井（2015，23頁）

3. 損益計算書オリジナルフォームと固定営業利益

固定収益会計では、新規客、固定客、非固定客、離反客の顧客セグメントをもちいて、顧客関係性の強さが業績として測定される。具体的には図表3の損益計算書オリジナルフォームに従い、顧客セグメントごとの収益性が可視化できる。横軸の顧客セグメントだけではなく、縦軸に商品セグメント³を配し、顧客セグメント別の売上高に売上原価を算入することで、それぞれの売上総利益⁴が算出される。費用はセグメント個別変動費、セグメント個別固定費、セグメント共通固定費の3つに分類されており、売上総利益から個別変動費を引くと限界利益⁵、限界利益から個別固定費を差し引くと貢献利益⁶を求めることが出来る。いわゆる直接原価計算の考え方である。

さらに固定客の売上総利益（図表3の①）からセグメント個別変動費の総合計（図表3の②）、セグメント個別固定費の総合計（図表3の③）、セグメント共通固定費の総合計（図表3の④）を差し引くと、固定営業利益（図表3の⑤）を求めることが出来る⁷。固定営業利益がプラスの場合は、経営の安定性が高いことが示される。このように固定収益会計は顧客関係性の視点から収益性を可視化できるだけでなく、固定客から得られる収益と費用から経営の安定性も業績評価することが出来るフレームワークなのである。

図表3：固定収益会計 損益計算書オリジナルフォーム

		合計	新規客	非固定客	固定客	離反客
売上高	商品A					
	商品B					
	商品C					
	合計					
売上原価						
売上総利益					①	
セグメント個別変動費		②				
限界利益						
セグメント個別固定費		③				
貢献利益						
セグメント共通固定費		④				
営業利益						
固定営業利益=①-(②+③+④)		⑤				

出所：鈴木・石井（2015，9頁）

³ 目に見える物に限らず、サービスも商品に含まれる。

⁴ 売上から、商品代金などの仕入原価を引いた金額。

⁵ 売上総利益から、売上のためにかかった交通費・会議費・物流費など、変動的な費用を差し引いた金額。

⁶ 限界利益から、売上のためにかかった営業人件費など、固定的な費用を差し引いた金額。

⁷ 本研究で示された考え方とは異なり、固定客の限界利益を固定収益とみなす考え方もある。

Ⅲ. 顧客セグメントと先行研究

1. セグメントの基準と指標

アーカー（2002）は、セグメントを識別する作業は困難を極め、セグメントを定義する際にどの変数が最も有用かの選択基準は明白ではないとしている。その上で、顧客の特性と製品に関連したアプローチの側面から指標を示している（図表4）。顧客セグメントを定義するうえで有用な情報を見逃すことのないよう、さまざまなセグメンテーションの変数を考慮することが経営戦略の特定に結びつくものであると論じている。

図表4：セグメント定義のアプローチ例

顧客の特性	地理的特性	顧客分析の基本的な問い
	組織のタイプ	
	企業の規模	・最大の顧客層はどのような顧客か？
	ライフスタイル	・最も収益性の良い顧客は？
	性別	・最も魅力的な潜在性を持つ顧客は？
	年齢	・ニーズ、動機、特性に関して顧客は納得できるグループに分類できるか？
	職業	・市場はどのようにして個別の事業戦略を必要とするグループへとセグメンテーションできるのか？
製品に関連したアプローチ	ユーザータイプ	
	使用度合い	利用頻度/レベル
	求められる便益	製品から得られる便益は最も有用
	価格センシビリティ	低価格と高品質の間の便益トレードオフは有用で一般的
	競争相手	戦略の特定と強固なポジショニングの形成に結びつく
	用途	あるタイプの製品およびサービス、特に工業製品に有効
	ブランドロイヤリティ	顧客の生涯利益を視野に入れる

出所：アーカー（2002，70頁）をもとに筆者作成

鈴木（2008）では、顧客セグメントの区分基準としてもちいられる尺度について研究がなされている。図表5は、企業と顧客との取引関係を見分ける指標について、社会人院生を対象とした聞き取り調査の結果である。質問は「あなたの会社が顧客関係性を高めたい顧客を識別するときに、もっとも適切な尺度は何か」であり、取引回数、取引金額、取引期間のいずれかまたはその組み合わせに該当していることが示されている。また、顧客セグメントに必要な取引データは、顧客との長期的な信頼関係性、企業の理念や方針、企業価値に関連していることが明らかにされた。

図表5：顧客との取引関係を識別する指標についての聞き取り調査結果

	業種	売上高	主要顧客	固定客の識別尺度	尺度の分類			
					取引数	取引金額	取引期間	その他
サービス	消耗品卸	20億円	ホテル	5年・年間120万円以上主要5商品系列全ての購買		○	○	
	食品卸・販売	18億円	小売店	掛売り *取引金額と取引期間に基づく		○	○	
	人材派遣	2億円	小規模事業者	社長判断				○
非サービス	洋服製造	400億円	小売店	取引継続期間			○	
	業務用ソフトウェア	100億円	企業の経理部門	地域営業責任者の判断				○
	治具製造	5億円	製品製造会社	年間取引回数9回以上	○			
	部品製造	720億円	自動車部品製造会社	3年間で10億円以上の売上		○	○	
	医薬品製造	2,000億円	病院	5年以上の取引			○	

出所：鈴木（2008，97頁）をもとに筆者作成

Hosoda and Suzuki (2015)においては、いくつかのリサーチ・サイトにおける顧客セグメント構築についての事例研究が示され、それぞれの顧客セグメントにおける指標はリサーチ・サイトごとに異なることが明らかにされている。図表6にあるように、電子、工業、技術製造業では産業別、主要製品別、購買頻度などが指標としてもちいられている。

図表 6 : 顧客セグメントの指標事例

	Industry	Ways of Defining Fixed Customers
Company A	Electrical Engineering and Infrastructure Solutions	Top 20 companies of the highest sales
Company B	Manufacturing (Pipe, Fitting, Valves and Irrigation)	Buying core products weekly or monthly
Company C	Engineering and Power Manufacture	Frequency and amount of sales

出所 : Hosoda and Suzuki (2015, 7 頁) をもとに筆者作成

2. 固定収益会計における顧客セグメントの事例

鈴木 et al. (2007) においては、小売業 A 社の事例が取りあげられている。小売業 A 社は顧客のリピート取引を促すために、会員制度を運用している。その会員制度が利益獲得にどのように貢献しているのか、会員のリピート回数を増やすためにはどのような項目を測定すべきなのか、これらを明らかにするフレームワークとして固定収益会計は導入された。小売業 A 社は、前年と前々年の取引回数の分類基準を 12 回と設定し、顧客セグメントを分類している (図表 7) ⁸。

図表 7 : 顧客セグメントの事例、小売業 A 社

		前年の取引回数	
		12 回未満	12 回以上
前々年の 取引回数	12 回未満	非固定客 (友達)	準固定客 (恋人)
	12 回以上	準非固定客 (元カレ・カノ)	固定客 (ファミリー)

* () 内は小売業 A 社における呼称

出所 : 鈴木 (2007, 221 頁) をもとに筆者作成

鈴木・石井 (2015) では、電子部品商社 B 社が営業ルートと年間取引回数を分類指標として顧客セグメント分類をした事例が示されている。自社が顧客に直接営業活動をおこなっている顧客を「自力拡販顧客」として、かつ自力拡販顧客のなかで 3 年以上継続的な取引がおこなわれた顧客のみを

⁸ この事例は固定客と非固定客を明らかにすることが目的とされているため、新規客と離反客のセグメントは分析対象外とされている。

固定客として、顧客セグメントが設定されている。このような厳格な顧客セグメントが全社員への強い意識づけとなり、B社は固定営業利益⁹のプラス化を実現した（図表8参照）。

図表8：顧客セグメントの事例、電子部品商社B社

		取引回数 年間1回以上		取引回数 年間0回
		3年未満継続取引	3年以上継続取引	
営業ルート	他力	新規客	非固定客	離反客
	自力	新規客	固定客	離反客

出所：鈴木・石井（2015，23頁）

Hosoda and Suzuki（2015）においては、ホテルチェーンB社を取りあげている。ホテルチェーンB社では、顧客の過去1年間の利用回数を基準として顧客セグメントを分類している。固定顧客はスーパーロイヤルとロイヤル、変動顧客をアクティブとスリーピングに区分されている（図表9）。なおスリーピングが0回となっているのは、前年に利用があったものの、当年に利用がなかった顧客を意味している。

図表9：顧客セグメントの事例、ホテルチェーンB社

Segment Name	Fixed		Variable	
	Super loyal	Loyal	Active	Sleeping
Frequency of Visiting per year	More than 12 times	6-11	1-5	0

出所：Hosoda and Suzuki（2015，3頁）をもとに筆者作成

3. 仮説の設定

本節における先行研究のレビューから、さまざまな業種において固定収益会計をもちいた顧客セグメントが構築されてきたことが分かる。顧客セグメントの構築は、それぞれの企業における固定

⁹ 固定営業利益は固定客の収益から総費用を除いて求められ、プラスの場合には安定性が高いことを示す。

客を明らかにしていた。特に電子部品商社 B 社を取りあげた鈴木・石井（2015）においては、顧客セグメントの構築により安定した収益をもたらす固定客を特定し、固定客の獲得を目的とした顧客関係性にたいする全社員の意識が変化し、固定営業利益がプラス化した固定収益会計の成功事例が示されている。そして固定収益会計が効果的に機能したとされるこの事例も、最初のステップとして厳格なる顧客セグメントの設定がおこなわれていたのである。

しかしながら、先行研究では固定収益会計の収益性、安定性、成長性についての検証が主な研究目的とされていることから、顧客セグメントの構築と固定客の特定についての詳細なプロセスに着目した先行研究はほとんど存在していない。実際の構築プロセスにおいて、どのような観点から顧客セグメントが構築され、固定客は特定されるのであろうか。先行研究においては顧客セグメントの構築により安定的な収益をもたらす固定客がみだされているが、いかなる事例においてもそれは適用可能なのであろうか。本研究の目的は、固定収益会計の導入において重要なプロセスである顧客セグメントの構築に着目し、実際の事例をもちいて、固定客が特定されるか否かを明らかにすることである。本研究では、固定収益会計を導入しようとしているホテル業 A 社をリサーチ・サイトとして取りあげ、アクション・リサーチをおこない以下の仮説を検証するものである。

H：固定収益会計における顧客セグメントの構築は、安定的な収益をもたらす固定客の存在を明らかにする。

IV. リサーチ・デザイン

1. リサーチ・サイト

本研究のリサーチ・サイトである A 社は、1921 年に創業されたおおよそ 100 年続く老舗ホテルである。創業家による経営いわゆるファミリービジネスの形態を取り、現在は 3 代目が経営をおこなっている。リサーチ・サイトのある河口湖は都心から近く、富士山と湖の自然に恵まれた立地により昔から有名な避暑地である。時代の経過と共に施設は老朽化しているが、古き良き時代の雰囲気そのまま残したクラシックホテルとして存続している。客室数は 36 部屋で和・洋室の両方を備え、年間の宿泊者数はおよそ 2 万人である。

現在、実子の長男を 4 代目の後継者として事業承継を考え始めている。2020 年の東京オリンピックを見据え、インバウンド需要の好調なビジネス環境の良い時期に経営戦略を練り直し、良好な経営状態で事業承継を行うために次期経営計画を策定しはじめている。現在の A 社経営戦略は、売上高と収益性のみを重視した稼働率を指標として、継続的なリピーター顧客ではなく、リピートがほとんどない訪日外国人旅行者に集中したものである。したがって安定的経営に必要なリピート顧客、すなわち固定客は少ない。

これらを鑑み、次期経営者となる4代目は収益性のみならず、長期的な安定性および成長性をも内包した新たな経営戦略を立案しようと考えている。その実現のために固定収益会計を導入し、新規客を固定化し安定的な収益源として育成し、その利益から継続的な投資を行い、永続的に安定と成長を可能とする経営戦略の立案に着手しようとしているのである。

2. リサーチ・メソッド

本研究では収益性と安定性に関する指標を分類基準として、A社の顧客セグメントを構築する。共通する顧客セグメントのフォームは固定収益会計の先行研究に倣い、縦軸に収益性、横軸に安定性の指標をもちいた。縦軸の収益性にはA社の1顧客あたりの限界利益を使用し¹⁰、限界利益がプラスの顧客とマイナスの顧客を基準として区分している。横軸の安定性においては利用頻度の視点から、年間1回利用した顧客はすべて新規客、次年度に1回以上リピートした顧客で限界利益がプラス顧客は固定客、限界利益がマイナスの顧客は非固定客として区分した。なお、前年来館したものの次年度は年間1回も利用しない顧客はすべて離反客としている。

図表10 A社顧客セグメントの共通フォーム

利用回数（安定性）	1回利用／年	次年度1回以上リピート	前年度1回＋今年度0回
限界利益／顧客ごと （収益性）			
プラス	新規客	固定客	離反客
マイナス	新規客	非固定客	離反客

出所：筆者作成

この共通フォームをもちいて、本研究では3つの顧客セグメントを構築する。一つ目はA社の現状を共通フォームに当てはめた、「現状顧客セグメント」である。つぎは現状の顧客セグメントから得られた課題を鑑み、これらを克服すべく策定される「新顧客セグメント」の構築をおこなう。A社が今後向かうべき、あるべき顧客セグメントの構築といえる。最後に、旅行代理店という販売チャネルを顧客としてみなした、「チャネル別顧客セグメント」の策定である。旅行業界は一定の部屋を代理店に事前に部屋を渡す慣例があることから、チャネルを顧客とみなしたのである。A社は国

¹⁰ 売上高から変動費を控除したもの。直接原価計算にしたがい、本研究の収益性指標は損益分岐点ではなく限界利益を指標とした。

内の旅行代理店に各々の契約にもとづいた数の客室を割り当てしており、その数だけ各社に部屋の売り出しを依頼している。同時に A 社は国内外のインターネット宿泊予約エージェントとも契約を結び、各サイトを使用して予約を受けつけている。このことから部屋渡しありの顧客と部屋渡しなしの顧客に区分した。部屋渡しありの顧客は、国内の店舗をもつ旅行代理店とし、インターネット宿泊予約エージェントを部屋渡しなしの顧客としている。それぞれの分類基準を以下図表 11、図表 12 にまとめた。

図表 11：「現状顧客セグメント」・「新顧客セグメント」 顧客分類基準

新規客	当期に 1 回以上利用した顧客
固定客	翌期に 1 回以上リピート、限界利益プラスの顧客
非固定客	翌期に 1 回以上リピート、限界利益マイナスの顧客
離反客	翌期に 1 回も利用しない顧客

出所：筆者作成

図表 12：「チャネル別顧客セグメント」 顧客分類基準

新規客 A	部屋渡しあり、契約期間 3 年未満、限界利益プラスの顧客
新規客 B	部屋渡しあり、契約期間 3 年未満、限界利益マイナスの顧客
固定客 A	部屋渡しあり、契約期間 3 年以上、限界利益プラスの顧客
固定客 B	部屋渡しあり、契約期間 3 年以上、限界利益マイナスの顧客
非固定客 A	部屋渡しなし、契約期間なし、限界利益プラスの顧客
非固定客 B	部屋渡しなし、契約期間なし、限界利益マイナスの顧客
離反客	契約を解除した顧客

出所：筆者作成

3. リサーチ・データ

リサーチ・データは以下のとおりである。

- ・ A 社の 2014 年度から 2016 年度の財務諸表
- ・ 宿泊名簿
- ・ 売上日報
- ・ 予約サイト情報

V. 結果と考察

1. 現状顧客セグメント

図表 13 は顧客セグメントをもちいて、現状における A 社の顧客を示したものである。現在の A 社の主要な顧客層は海外からの顧客であるが、年 1 回利用の新規客ばかりであった。リピート顧客は地元の取引関係者や学生グループの合宿などに限られている。そのため次年度に 1 回以上リピートした顧客はなく、顧客セグメントの基準からみて、固定客が存在していないことが分かった。また、食事の付かない素泊まりの顧客¹¹が多く、食事付きの顧客の収益性はマイナス傾向にあった¹²。そのため A 社は客室稼働率を上げ収益性を確保するために、自社により営業活動はインターネット宿泊予約エージェントに特化し、食事なし、宿泊日数が長い顧客の獲得に集中した戦略をとっている。

現状顧客セグメントによる検証から、A 社には安定した収益を生み出す固定客といえる顧客はほとんど存在していないことが判明した。そのため A 社は固定客による安定した固定収益を生み出せず、客室の稼働率により収益性はあるものの、安定的収益については脆弱な経営体質であることが明らかにされたのである。

図表 13：現状顧客セグメント

利用回数（安定性）	1 回利用／年	次年度 1 回以上リピート
限界利益（収益性）		
プラス	新規客 ・ 海外＋食事なし ・ 国内＋食事なし	なし
マイナス	新規客 ・ 国内＋食事あり	なし

* 前年度 1 回＋今年度 0 回は「離反客」

出所：筆者作成

¹¹ A 社では食事が付かない宿泊のみのプランを「素泊まり」、朝食のみが付く宿泊を「半泊まり」と呼んでいる。

¹² 現在の A 社では、食事を付けるとコストが上がり、実質赤字になっているという。

2. 新顧客セグメント（あるべき姿）

他方、現状顧客セグメントの課題を鑑み、A社の新たな経営戦略として、リピート顧客獲得のための顧客セグメントを示したものが図表14である。まずA社にとって本来あるべき固定客とはいったい誰なのであろうか。近年需要が増加している外国人旅行者をターゲットとする既存の戦略では、彼らがリピートすることは皆無であることから、安定的な収益はもたらされない。より多くのリピート顧客の獲得を考慮すれば、地理的にリピートの可能性の高い国内顧客の獲得に着目した顧客セグメントの構築が必要であろう。

A社の経営者は、この顧客層を固定客として顧客満足度を高めるためには、100年続く老舗としてのA社の魅力を活かした高級志向のサービスが必要と考えた。国内顧客の素泊まり固定客Bを維持しながら、一方で高級志向の固定客Aにたいするサービス提供のできる仕組づくりを、今後のA社のあるべき姿とした。新顧客セグメントから、A社は安定的な固定収益をもたらすリピート顧客層の獲得を新経営戦略の目的として、あるべき姿の固定客を想定するに至ったのである。

図表14：新顧客セグメント

利用回数（安定性）	1回利用／年	次年度1回以上リピート
限界利益（収益性）		
プラス	新規客 ・ 高級志向 ・ 国内＋食事なし ・ 海外＋食事なし	固定客 A ・ 高級志向
		固定客 B ・ 国内＋食事なし
マイナス	新規客 ・ 国内＋食事あり	非固定客 ・ 国内＋食事あり

*** 前年度1回＋今年度0回は「離反客」**

出所：筆者作成

3. チャネル別顧客セグメント

チャネル別顧客セグメントによる分類結果は、図表 15 のとおりである。旅行代理店という販売チャネルを顧客とみなしたことで、固定客が可視化されたのである。特に A 社がターゲットとすべき顧客は固定客 A、すなわち「部屋渡しあり」の国内旅行代理店であることが示された。国内外のインターネット予約サイトを通じて獲得した顧客は、平日閑散期の客室稼働率を押しあげ A 社の売上高に貢献していることは事実であるが、彼らは収益性および安定性の低い非固定客であった。チャネル別顧客セグメントの視点からみると、A 社にとっての重要な顧客は国内旅行代理店経由の顧客であることが明らかにされたのである。

図表 15：チャネル別顧客セグメント

	部屋渡し	なし	あり	あり	—
	契約期間	—	3年未満	3年以上	契約解除
ターゲット 限界利益率	プラス	非固定客A	新規客A	固定客A	離反客
	マイナス	非固定客B	新規客B	固定客B	離反客

出所：筆者作成

4. 顧客セグメントの比較検証

本研究では A 社における 3 種類の顧客セグメントを構築することができた。図表 13 の現状顧客セグメントは A 社の実態を表しており、固定客が存在していないことが示された。図表 14 の新顧客セグメントでは A 社の新経営戦略に基づくあるべき顧客像を表し、リピートの可能性のある国内顧客を固定客化する必要性が明らかにされた。また図表 15 に示したチャネル別顧客セグメントは、旅行業界特有の視点から分析することにより、旅行代理店を固定客とみなす新たな考え方を示すことが出来た。チャネル別セグメントからみると、A 社には固定客が存在していることが分かった。

このように 3 つの顧客セグメントの構築をとおして、A 社の固定客について検証をおこなった。現状顧客セグメントでは固定客が存在していないことが明らかとなったが、新顧客セグメントではあるべき姿の固定客の必要性が明白となり、さらにチャネルを顧客とみなしたセグメントでは固定

客の存在が確認された。したがって本研究の仮説は支持されたと考えられる。なおチャネル別セグメントの固定客が収益に貢献しているか否かは、本研究では検証することは出来ない。オリジナル損益計算書フォームをもちいた固定収益会計による実証研究が必要である。

VI. むすび

本研究において、A社は固定収益会計の顧客セグメント構築をとおして、安定的な収益をもたらす固定客を特定することができた。ただし、現状のA社には固定客が存在していないことから、あくまで今後の経営戦略における、あるべき姿の顧客セグメントとなっている点は本研究の限界ともいえる。しかしながらA社の属する旅行業界特有の視点から、旅行代理店を顧客とみなしたチャネル別顧客セグメントにおいては、固定客の存在が確認されている。固定収益会計をとおして明らかにされた新顧客セグメントおよびチャネル別顧客セグメントはA社の中期経営計画に多大なる影響を与えている。固定収益会計における顧客セグメントの構築は、A社のあるべき固定客と、チャネルとしての固定客を特定することを可能としたのである。この点において、本研究の仮説は支持されたと考えられる。また、先行研究に沿った一般的な視点から策定した新顧客セグメントのみならず、旅行業界特有のチャネル顧客セグメントをも構築できたことは本研究のひとつの貢献である。今後は固定収益会計の導入手順にしたがい、実際の財務データをもちいて顧客セグメント別の収益性、安定性、成長性についての実証研究を行う予定である。

参考文献

- 鈴木研一・石井宏宗 (2015) 『低成長時代を生き抜くマネジメント・コントローラー—固定収益会計をもちいた顧客創造と持続的経営』創成社。
- 鈴木研一 (2005) 「固定収益概念に基づく利益安定性の評価モデル」『社会科学研究所紀要』第43巻第2号, 163-174頁。
- 鈴木研一 (2008) 「固定収益会計の現状と課題」『経営論集 (明治大学)』第55巻第4号, 91-109頁。
- 鈴木研一 (2012) 「第4章固定収益会計」『明治大学社会科学研究所紀要』第50巻第2号, 24-83頁。
- 佐々木郁子・鈴木研一 (2007) 「顧客関係性評価のための収益概念—固定収益の提唱—」『原価計算研究』第31巻第2号。
- Hosoda, M. & Suzuki, K. (2014). An Exploratory Study on Managing Fixed Customers: Cases of Australian B to B Business, *9th International Research Conference Management and Finance*, University of Colombo, Sri Lanka, pp. 2-14.
- Shuhei Kawata et al. (2016) Redesign and Management of Marketing Strategies Using FRA

- Profitability Analysis: A Case of a Mail-Order Company under Turnaround Process.
- 浅田孝幸・頼誠・鈴木研一・中川優・佐々木郁子(2017)『管理会計・入門-戦略経営のためのマネジリアル・アカウンティング-』第4版: 362-368 有斐閣アルマ。
- 浅田孝幸・鈴木研一・川野克典(2005)『上客をつかみ、企業価値を高める 固定収益マネジメント』中央経済社。
- 松岡孝介・鈴木研一(2008)「固定収益会計における差異分析-顧客関係性差異分析のフレームワークと事例研究」『原価計算研究』第32巻第1号, 85-97頁。
- 松岡孝介(2011)「固定収益会計における差異分析の体系とその課題」『経営学論集(東北学院大学)』第1号, 113-133頁。
- ピーター.F. ドラッカー (2015)『イノベーションと企業家精神』エッセンシャル版 上田惇生編訳 ダイヤモンド社。
- デービッド.A. アーカー (2002)『戦略立案ハンドブック』今枝昌宏訳 東洋経済新報社。
- 伊丹敬之・青木康晴(2016)『現場が動き出す会計』日本経済新聞出版。
- Breffni Noone & Peter Griffin (1999) Managing the long-term profit yield from marketing segments in a hotel environment: a case study on the implementation of customer profitability analysis, *International Journal of Hospitality Management* Vol. 18, pp. 111-128.
- Oyvind Helgesen (2006) Customer segments based on customer account profitability, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* Vol. 14, 3, pp. 225-237.
- Lisa McManus (2007) The Construction of a Segmental Customer Profitability Analysis, *JAMAR* Vol. 5, pp. 59-74

明治大学専門職大学院研究論集 第9号

発行日 2018年3月31日

発行 明治大学専門職大学院
東京都千代田区神田駿河台1-1
電話 03-3296-2397

印刷所 山藤三陽印刷株式会社
札幌市西区宮の沢1条4丁目16-1