

# 顧客別収益性分析に基づく意思決定 —顧客セグメント別損益計算書の検討

君 島 美葵子

## 要旨

近年の電子商取引の拡大にともない、取引における顧客セグメント管理は、より一層重要になっている。管理会計・原価計算研究において、顧客セグメント管理へ有用な会計情報を提供する手法の一つとして、顧客別収益性分析が検討されてきた。わが国において、このような研究が取り組まれるきっかけとなったのは、フォスターの先行研究といえる。フォスターの研究の貢献は、顧客別収益性分析と原価階層の概念とを統合したところにある。その一方で、フォスターの研究の課題は、共通費の配賦に見られる。

顧客別収益性分析では、その活用の一つとして、「取引を廃止するか、継続するか」という意思決定がある。そのような意思決定に対して、業績評価を主目的とした顧客セグメント別損益計算書を適用するためには、キャパシティ・コストの管理可能性に加えて回避可能性も考慮することになる。そこで、フォスターが示した利益の多段階計算の枠組みを適用することによって、回避可能性の概念を考慮した顧客セグメント別損益計算書の計算構造を見いだすことができる。

キーワード：顧客別収益性分析，原価階層，多段階計算，意思決定，業績評価，  
管理可能性，回避可能性，管理可能費，回避可能原価

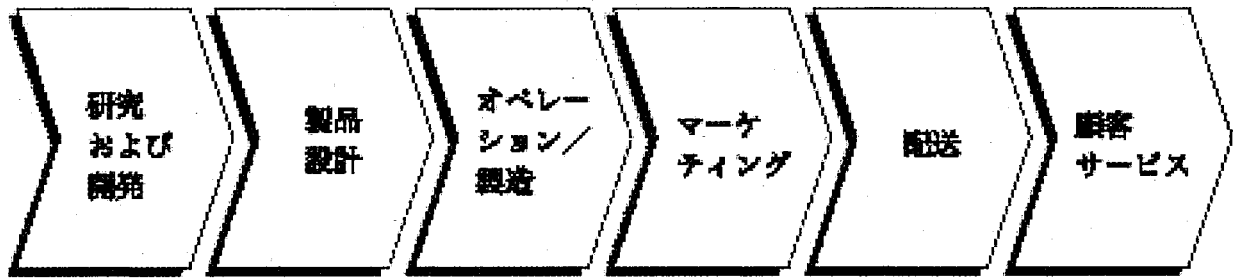
## I はじめに

企業では、近年の電子商取引の拡大にともない、取引形態の多様化が見られるようになった。たとえば、飯塚(2002)では、インターネット・ビジネスと管理会計との関係性を論じるために、BtoB (Business to Business), BtoC (Business to Customer) だけではなく、アンケート調査において消費者の情報を企業へ提供するようなCtoB (Customer to Business), インターネット上のネットオークションのようなCtoC (Customer to Customer) を認識している。

このように取引形態は多様化が見られ、そのなかで顧客管理がますます重要性を帯びている。

特に、管理対象になる顧客セグメントの明確化が必要である。たとえば、浅田ほか(2005)においては、顧客をセグメント別に分類したあと、さらに新規顧客、新規固定顧客、長期固定顧客という顧客属性に細分化したうえで、収益と原価が集計されることが示された。

また、昨今の企業活動において、企業が取引対象とする顧客セグメントの規模が縮小し、多様化している。たとえば、通信販売チャネルを使用した取引では、取引相手である顧客セグメントの規模が「一つ」になることがある。このことから、顧客の数だけ取引の数が存在することも想定される。したがって、取引の多様化という傾向は、規模を問わずあらゆる企業で直面



出典：フォスター（1995a, 129頁）

図1 ビジネス機能の価値連鎖

する可能性があることから、早急な取り組みが必要とされる。

顧客を管理会計・原価計算の視点からとらえている研究の一つとして、顧客別収益性分析がある。顧客別収益性分析のケースには、Bellis-Jones (1989), Cooper and Kaplan (1991) などがあげられる。そのような顧客別収益性分析がわが国で扱われるようになったきっかけは、フォスター（1995a, 1995b）<sup>1)</sup>の研究とされている。フォスターによると、顧客別収益性分析では、顧客別収益と顧客別原価それぞれの分析が行われ、顧客別収益性分析の結果が顧客との取引に関わる意思決定で利用されることがあるという。これは、顧客との「取引を廃止するか継続するか」という非反復的意思決定の状況下で活用される顧客別収益性分析をさしている。取引を廃止するか継続するかという意思決定において、取引を廃止した場合には、廃止した取引から得られていた収益を既存取引からどのように獲得すべきかを検討すべきであり、取引を継続する場合には、企業の収益、原価、および利益への影響を考慮すべきである。このような取引の意思決定に有用な会計情報を必要とする場合、取引顧客別の損益計算書は有用である。

以上のことから、本稿の研究目的は、取引の廃止・継続の意思決定を行う場合に活用できる顧客セグメント別損益計算書の計算構造を検討することである。そこで本稿では次のような構成をとる。IIでは、わが国に顧客別収益性分析の研究を導入するきっかけとなったフォスター

の研究に関して、顧客別収益性分析へのABCの適用と、利益の多段階計算について検討する。IIIでは、「取引を廃止するか継続するか」という意思決定の際に活用される顧客別の貢献利益分析の役割を明らかにする。そして、顧客セグメントの業績評価と意思決定の関係性から検討されるべき管理可能性、回避可能性を取りあげ、その概念の相違点を示す。さらに、業績評価を主目的とした損益計算書で、意思決定にも活用できる会計情報を提供するための計算書構造を検討する。最後にIVでは、本稿のまとめと今後の課題を述べる。

## II フォスターの顧客別収益性分析の貢献と課題

### 1. 顧客別収益性分析の意義と価値連鎖との関わり

フォスターによると、顧客別収益性分析を必要とする理由は、各々の収益額は平等に貢献するものではない」（フォスター、1995a, 129頁）ためであるという。またそこで生じる顧客別収益性の相違は、収益や費用における相違であり、特に顧客別原価の相違は、顧客が自らの諸資源を利用する方法の違いによって生じうるという（フォスター、1995a, 129頁）。これらの相違を説明するために、フォスターは、図1のようなビジネス機能の価値連鎖を示した。

製造業<sup>2)</sup>では、顧客が図1の下流部分（すな

表1 ビジネス機能の価値連鎖への影響と資源利用の相違との関係性

価値連鎖への影響部分	会社の諸資源の利用の相違点
主に上流部分の活動	顧客による資源の利用方法で相違
主に下流部分の活動	顧客による差別的な利用度合いで相違

出典：筆者作成

わち、マーケティング、配送および顧客サービスの各機能)の諸資源を利用する度合いに相違が見られる(フォスター, 1995a, 129頁)。そして、このような資源利用の相違は、「顧客に対して提供されるマーケティング支援の相違」、「流通経路の相違」、「顧客に対するサービスレベルの相違」という三つ視点から説明される(フォスター, 1995a, 129頁)。さらに、このような資源利用の相違を裏付ける例として、フォスターは、a)顧客が会社の諸資源をどのように利用するかという点で相違がでる場合、b)顧客がいかに差別的に会社の諸資源を利用するかという点で差異が見られる場合をあげている(フォスター, 1995a, 129-130頁)。

a)の具体例は、価値連鎖の上流に位置する活動に影響を及ぼしうる会社、すなわち、あるコンピューターの組立を行っており、大口顧客に対して特別に構成されたソフトウェアとハードウェアの組み合わせ注文を認めているような会社があげられる。このような注文の場合、顧客は、その会社が提供する諸資源を顧客自身の意思で選択することができる。

b)の具体例は、価値連鎖の下流の活動、すなわち、サービス関連の企業があげられる。その企業には二つの類型がある。一つ目は、サービスを届けるために巨大なインフラストラクチャーを有するホテルや輸送関連の企業であり、顧客ごとに異なるレベルのサービスを行うためにかなり明確化されたオプションが存在している企業である。二つ目は、法律事務所や技術設計事務所などの専門的なサービス業であり、あらゆる領域の価値連鎖において、その諸活動を個々

の顧客の要望に合わせることが出来る企業である。

これらの二つの例ではいずれも、顧客自身が授受したいサービスに適合し、かつ別の顧客からの需要がないような差別的オプション、専門的サービスを顧客自身に利用させる。いいかえれば、企業がこのような差別的サービスを用いて顧客自身を満足させるような状況である。このような例示から、ビジネス機能による価値連鎖への影響と資源利用の相違との関係性は、表1のように示すことができる。ここでは、顧客による会社の諸資源の利用が、上流では資源の利用方法そのもので相違が出るのに対して、下流では、同じ製品、サービスに対する顧客独自の利用度合いから相違が出るということを示している。

## 2. ABCを用いた顧客別収益性分析

フォスターがABCを用いた顧客別収益性を検討する理由は、「各々の顧客に対して自社の諸資源がどのように差別的に用いられているかについてよりよい報告書を作成するため」(フォスター, 1995a, 130頁)である。これは、価値連鎖を構成する活動において、会社の諸資源が顧客でどのくらい消費されているのかを発見し、その相違を明らかにするためともいえる。そこで以下では、ケースを用いて計算例を検討する。

本ケースのブルーリッジ社<sup>3)</sup>の顧客は、取引量に応じて「大規模」「中規模」「小規模」の三つに分類される。「大規模」は、全国チェーン

表2 ブルーリッジ社の顧客グループ別分析表

	大規模	中規模	小規模	合計
顧客数	0.8%	15.6%	83.6%	100.0%
販売数量	36.3	21.2	42.5	100.0
売上高	38.1	22.7	39.2	100.0
注文回数	2.2	13.8	84.0	100.0
発送回数	2.3	14.2	83.5	100.0
刺しゅう入り商品数	14.2	15.5	70.3	100.0
染色商品数	48.0	23.2	28.8	100.0

出典：フォスター（1995a, 130頁）

表3 ブルーリッジ社のコスト・プールとコスト・ドライバー

コスト・プール	コスト・ドライバー
受注	注文回数
発送活動	発送回数
請求書	請求書の枚数
サンプル・カタログ情報	売上高
顧客タイプ別のマーケティング	売上高

出典：フォスター（1995a, 131頁）

店であり、「中規模」は、小規模のチェーン店である。また、「小規模」は、単一商店が該当する。これらの規模別に顧客の各種データをまとめたものは表2である。ブルーリッジ社は、「大規模」顧客からの強い値引き要求を受けており、その値引きへの対応を容易にするために、顧客別収益性の調査を開始したという経緯がある。

次に、表3で示すのは、ABCによる顧客別収益性分析を行うために使用されるコスト・プールとコスト・ドライバーである。表3を見ると、フォスターのケースでは、表1で示した

価値連鎖の下流部分の配送機能、顧客サービス機能の領域に対してABCを適用していることがわかる。したがって、個々の顧客の要望にあわせた諸活動がどの程度実施されたのかを認識し、その活動量に基づき、原価計算対象である顧客へ原価を配賦することになる。

そして表4では、ブルーリッジ社全体の収益、営業利益に対する顧客別の割合を示している。表4から、大規模顧客グループが、総営業利益額の多くを占めていることが明らかである。なお、大規模顧客グループは、表5以降で示される顧客（AからH）で構成されており、表5で

表4 ブルーリッジ社全体に対する顧客別収益と顧客別営業利益の割合

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

出典：フォスター（1995a, 131頁）

表5 ブルーリッジ社の大規模顧客に関する収益のランクづけ

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

出典：フォスター（1995a, 131頁）

は、大規模顧客グループの収益のランクづけがなされている。そして、表6では、大規模顧客グループの営業利益のランクづけがなされている。さらに、表7では、大規模顧客グループの収益性分析のランクづけがなされている。

### 3. 計算例から得られる顧客別収益性分析の特徴

表5、表6、表7に基づいて、ブルーリッジ社は、次のようなオプションを取りうる（フォスター、1995a, 131-132頁）。

- ① 刺しゅうや染色に要する段取時間を減少させるために製造方法を変化させる。
- ② 原価削減やプロセスのスピード・アップのため、顧客との直接注文の方法を変化させる。

- ③ 顧客が利用可能なオプションを変更する。
- ④ 顧客が経済的シグナルを与えられ、その行動を変化させられるように、すべてのオプションに対して完全な価格設定をする。
- ⑤ セールスマンに対して、ABCシステムで計算された顧客別収益性に基づいて報酬を与える。
- ⑥ 顧客の行動を変化させる。
- ⑦ 小規模な顧客への販売や配送を別の卸売業者に外部委託する。

以上のことを踏まえて、フォスターは、顧客別収益性分析の特徴を次のように説明している（フォスター、1995a, 132頁）。

- ① 価値連鎖のすべての領域の原価を識別する。

表6 ブルーリッジ社の大規模顧客に関する営業利益のランクづけ<sup>4)</sup>

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 <sup>4)</sup>	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：フォスター（1995a, 131頁）より一部修正

表7 ブルーリッジ社の大規模顧客グループの顧客別収益性分析<sup>5)</sup>

顧客	収益	営業利益	顧客別営業利益÷収益
D	\$ 39,521	\$ 23,407	59.2%
B	64,531	37,616	58.3
F	25,627	13,654	53.3
H	14,104	5,699	40.4
C	44,153	15,707	35.6
A	71,632	21,662	30.2
E	30,915	-4,209	-13.6
G	18,279	-10,874	-59.5

出典：筆者作成

② 顧客との一回の取引ではなく複数の取引に焦点を置く。

③ 複数の顧客によって購入された単一の製品にではなく、単一の顧客から購入された複数の製品に焦点を置く。

④ 一つの製品、サービス、部門あるいは地域ではなく、単一の顧客に関連する原価を把握する。

⑤ 異なる配給アウトレット業者のような高度に集中的なレベルを維持したり、あるいは、個々の顧客といった、きわめて詳細なレベルに対して用いることを可能とする。

#### 4. 顧客セグメントごとの貢献の測定

フォスターは、これらのケースを通じて、顧客別収益性分析へのABCの適用を検討し、その際の原価配分について検討してきた。そして、これらの計算情報は、製品・サービスを提供する顧客に対して、「どのようなオプションを選択するのか」を社内で検討するための財務情報として機能することを明らかにした。

このような顧客別収益性情報を発展させるための挑戦として、フォスターは、四つの項目を掲げている（フォスター、1995b, 92-96頁）。

①「信頼しうる顧客別収益と費用の数値を発展させる」

②「顧客に関する将来の川下の原価を認識する方法」

③「複数期間の視野を分析中に組み込む方法」

④「顧客ごとに異なるコスト・ドライバーを認識する方法」

なお本項では、顧客セグメントの貢献の測定に焦点を当てるため、これらの四つの項目から適宜、検討課題をあげていくことにする。

### (1) 顧客別原価の分析

顧客別収益性情報を発展させるための挑戦の一つ目として「信頼しうる顧客別収益と費用の数値を発展させる」方法がある。フォスターによると、そのような数値を発展させるうえでボトルネックとなる問題点が、顧客別収益分析と顧客別原価分析の両者に存在しているという。特に顧客別原価分析では、次の問題点が指摘されている（フォスター、1995b、92-93頁）。

① 会計システムは、製品別、地域別あるいは企業の職能別の原価を跡づけることに関心が向けられており、顧客を焦点としていない。多くの場合、企業は自らの会計システムでは、個々の顧客に対するマーケティング、発送および顧客サービスといった川下の原価を跡づけることができないということ認識していた。

② 顧客がいかにして組織の諸資源を利用するかについて跡づけるのに必要とされる原始記録の多くが存在していなかった。

③ 個々の顧客原価を収集するためには、価値連鎖の多くの領域から原価を収集することが必要である。自社の多くの情報システムが相互に作用させることができないと調教する企業が何社もあった。

④ 組織の多くの原価は、個々の顧客に固有のものではない。たとえば、研究開発費や広告費は、顧客に固有のものではない。これらの原価は、別個の原価として跡づけられるのではなく配賦されなければならない。将来への方向性の一つとして述べるような顧客に基づいた原価階層を開発することがあげられる。

### (2) 将来の川下の原価の把握

フォスターは、二つ目の挑戦領域として、「顧客に関する将来の川下の原価を認識する方法」を掲げている。そして、フォスターは、多くの伝統的原価計算システムでは、今日の活動による将来の費用を把握することに対してほとんど関心が払われていないと指摘した（フォスター、1995b、93頁）。そして、このような具体的な原価として、環境コストと訴訟コストを取りあげた。

### (3) 長期的な顧客別収益性

三つ目の挑戦は、「複数期間の視野を分析中に組み込む方法」であり、企業の意味決定において長期的な見通しをたてることの重要性から派生している。

具体的な挑戦事項は、顧客別収益性分析を行う際に、顧客別収益性を契約期間にわたって予算化し、跡づけることである（フォスター、1995b、94頁）。たとえば、表5から表7のうち、短期的視点から営業利益がマイナスの顧客E社とG社に焦点を当て、二つの視点からの説明ができるという（フォスター、1995b、94頁）。その一つ目の視点は、E社とG社が、短期的には利益をもたらさないけれども長期的には利益をもたらすであろうということである。また、二つ目の視点は、E社とG社は、当期のみならず将来にわたって利益をもたらさない状況が続くであろうと予想される場合には、別のオプションを探求するということである。

### (4) コスト・ドライバーの認識

ブルーリッジ社のケースでは、次のことが非明示的に仮定されていた（フォスター、1995b、95頁）。

① すべての原価は、選択されたコスト・ドライバーに関しては、長期的には変動的である。

② その原価のいずれもが、一人の顧客に対して、二つあるいはそれ以上の製品やサービスが同時に生産されたり、あるいは一人の顧客に配送されないといった意味において、連結していない。

フォスターは、上記の仮説である「すべての

## 収益

a) 顧客に固有の原価
顧客に固有の貢献
b) 顧客ラインの原価
顧客ラインの貢献
c) 配賦されない企業の原価
営業利益

出典：フォスター（1995b, 96頁）

図2 顧客—原価階層の仮説的一例

原価は、選択されたコスト・ドライバーに関しては、長期的には変動的である」について言及している。なお、この仮説では、二つのアプローチが紹介されている（フォスター、1995b, 96頁）<sup>6)</sup>。そのうち、「異なるコスト・ドライバーのレベルを認識するために顧客—原価階層を準備する」アプローチでは、フォスターが「顧客—原価階層」を提唱しており、その仮説的な例は、図2のとおり表される。この枠組みでは、コスト・ドライバーの分類、原因と結果や享受するベネフィットの関係を決定する際の困難さの程度に基づき、顧客原価がコスト・プールに分類される（フォスター、1995b, 96頁）。

フォスターは、図2のa)顧客に固有の原価、b)顧客ラインの原価、c)配賦されない企業の原価のうち、コスト・マネジメント目的において、b)とc)に分類される原価が、個々の顧客に対して配賦されない可能性を示唆している。また、このアプローチによって、企業全体の営業利益は、全顧客に固有の貢献の合計を超えるだろうとも指摘している（フォスター、1995b, 96頁）。このような原価階層の検討について、フォスターは、製品コスト階層、ブランドコスト階層などの多様な原価階層が議論されている現状を述べた。そして、それらの階層が互いに関連するかどうかを検討課題として掲げた。

### 5. フォスター（1995a, 1995b）の貢献と

## 課題

### (1) 顧客セグメントとABCの原価階層との統合—フォスターの貢献

原価階層は、多段階計算から展開した概念である。多段階計算は、分権化組織における利益測定的重要性を背景にして検討されるようになり、Shillinglaw(1957)を出発点として、Read(1957)、Marple(1967)などの先行研究を中心として議論が進められた（高橋、2008, 104-132頁）。

Shillinglaw(1957)は、固定費を分類することによって損益計算書上で段階的にさまざまな利益を計算し、それを意思決定や業績評価に役立てようとした。そのためShillinglaw(1957)は、直接原価計算を前提とした四つの利益概念（純利益、貢献利益、販売マージン、管理可能利益）と、これらの利益を計算するための計算構造を示した。

Read(1957)は、Shillinglaw(1957)が提唱した利益概念のうち、貢献利益を重視した。ここでは、固定費をコミットド・コストと、マネジド・コストに分離することが、固定費の分析に大きな意味を持つことを明らかにした。またRead(1957)は、それらの利益計算を経常的に行うために、直接原価計算を適用すべきと主張した。

これらの先行研究を踏まえ、Marple(1967)



は、経営者のセグメント情報の関心の高さに応えるべく、セグメントの設定と原価の配分の視点から、直接原価計算による多段階の貢献利益計算を設計した。これは、ABCによる原価階層の原型であるといわれている。

したがって、原価階層の概念は、利益の多段階計算との関係性があることが理解される。これを踏まえてフォスター（1995a, 1995b）の貢献は、顧客別収益性分析の土台を築いたうえで、ABCを活用し、図2のような貢献利益を算定するプロセスのなかで原価階層の概念を適用したところにあるといえる。

## (2) 共通費の配賦—フォスターの課題

フォスター（1995a, 1995b）には、顧客別収益性分析の革新への挑戦という意図がある。ただしこの挑戦には、原価計算構造に関する問題点が見受けられる。

先述の顧客別収益性分析情報を発展させるための挑戦「信頼しうる顧客別収益と費用の数値を発展させる」のなかで、フォスターは、顧客に基づいた原価階層を適用した計算手続が必要であることを述べている。その理由として、研究開発費や広告費のような顧客に固有のものではない原価は、配賦されなければならないことをあげている。この説明からフォスター（1995a, 1995b）では、顧客に固有ではない原価が共通費であるので配賦すべきであり、将来これらの原価は、原価階層を用いて活動ごとに跡づけ、最終的に原価計算対象である顧客へ集計できるようにすべきと解釈していることがわかる。

原価階層の役割は、事業活動の属性に基づいて活動そのものを分類するところであり、その活動に対応した活動原価を認識することによって、より具体的で詳細に活動原価を分析することができる。たとえば、研究開発の一つである基礎研究や広告の一つである企業広告について、会社の各事業活動と関連づけるという問題は、どのように捉えることができるであろうか。一般的に、これらの原価は、共通費として位置づけられる。したがって、このような共通費も含めて会社の原価をすべてセグメント別に跡づけ

るのであれば、そこには配分の恣意性が存在することになり、顧客別原価に歪みが生じることになる。

以上のことから、共通費の計算では、顧客別収益性分析を行ううえで、どの原価を原価計算対象の顧客に割り当てるべきかを明確にする必要があるだろう。

## III 顧客別収益性分析による意思決定と管理可能性・回避可能性の検討

### 1. 流通取引ルートの廃止・継続に関する意思決定

#### (1) フォスター（1995a, 1995b）への指摘

島田（2001）では、顧客別収益性分析の先行研究としてフォスター（1995a, 1995b）に言及している部分がある。その内容は、顧客との流通取引ルートの廃止に対する明確な判断基準が示されていないということである<sup>7)</sup>。たとえば、利益は赤字であるが貢献差益に貢献しているという顧客（ルート）を廃止すべきかどうかという意思決定を行う場合、どのような基準が必要になるかということである（島田, 2001, 51頁）。

#### (2) 流通取引ルート廃止に対する顧客別収益性分析の役割

島田（2001）では、フォスターが示した「利益は赤字であるが貢献差益に貢献しているという顧客（ルート）を廃止すべきかどうかという意思決定」に対して、顧客別収益性分析から得られた意思決定の基準を用いた方法を検討している。なお、ここでの検討では、ルート廃止に莫大なインパクトを与えない小口顧客を対象とした取引を前提にしている（島田, 2001, 51頁）。

そして、フォスターが示した意思決定を実施するためには、「そのルートを廃止したとき、廃止されるルートによって賄われていた固定費の大きさがどれほどであるのか」という情報を確認する必要があるという<sup>8)</sup>（島田, 2001, 52頁）。

	A	B	C
総売上高	300,000	200,000	500,000
製造・販売の変動費	250,000	170,000	400,000
セグメントの貢献差益	50,000	30,000	100,000
個別マネジド・コスト	20,000	40,000	50,000
セグメント管理可能利益	30,000	-10,000	50,000
個別コミットド・コスト	20,000	30,000	30,000
セグメント貢献利益	10,000	-40,000	20,000
共通キャパシティ・コスト配賦額	15,000	20,000	10,000
セグメント営業利益	-5,000	-60,000	10,000

出典：島田 (2001, 53頁)

図3 管理可能貢献差益法によるセグメント管理

表8 キャパシティ・コストの詳細な分類

<コミットド・キャパシティ・コスト> 物的な設備や用役に対する長期的投資から生じるコスト。減価償却費，固定資産税，長期貸借契約による貸借料

<マネジド・キャパシティ・コスト (プログラムド・キャパシティ・コスト)> 月給制の従業員によって行われる業務や，広告のような用役の購入から生じるコスト

①ポリシー・コスト 経営管理者の評価と判断から決定される原価であって，その年度の操業度に直接的な影響を及ぼさないで増減することができるものである。

【例】 広告費，販売促進費，技術研究費，交際費，教育訓練費，厚生福利費。

②オペレーティング・コスト 日々の生産・販売の管理活動を行うために不可欠の費用である。その金額および範囲は，操業度との関連では固定費と考えられるが，操業度によるよりはむしろ経営者の評価と判断によって計画されるコスト。

【例】 経営者・監督者の給与，生産計画・購買・品質管理に伴う工場関係補助部門の費用，会計・労務関係その他サービスに伴う一般用役費 (本社業務部)。

出典：島田 (2001, 53頁)。

島田 (2001) は，この場合の顧客別収益性分析として，管理可能貢献差益法による分析を適用しており<sup>9)</sup>，図3のような管理可能貢献差益法による損益計算書を示している。

また，島田 (2001) は，「顧客セグメントによる管理可能貢献差益法によって顧客ごとの管理可能なキャパシティ・コストを明確に示すことができ，除却可能なコストの算定が可能となる」(島田，2001，52頁)と主張することから，表8では，Evans(1959)によるキャパシティ・コストの概念をまとめている。表8のようにキャパシティ・コストを分類することによって，顧

客別の管理可能費と管理不能費を明確に示すことができ，顧客セグメントの固定費への貢献度が詳細になるという(島田，2001，52頁)。その理由は，次のとおりである(島田，2001，52-53頁)。

「顧客セグメントの管理可能なキャパシティ・コストは個別マネジド・コストであるので，この個別マネジド・コストがセグメント廃止時に除去されるコストであることがわかる。そこで，このセグメント管理可能利益の大きさ(黒字か赤字かということ)によってルート廃止の意思決定の基準とすることができる。……この基準

に従って廃止すると、廃止するセグメントによって賄っていた固定費は除去可能なコストであるので、廃止後に全体の収益を悪化させるリスクは伴わないことになる。」

ただし、表8のキャパシティ・コストの分類は、図3で示された原価（個別マネジド・コスト、個別コミットド・コスト、共通キャパシティ・コスト配賦額）のどこに属するのかが、明確にされていない。

## 2. 顧客セグメント別業績評価と意思決定の関係性

### (1) 業績評価用の損益計算書の適用とその目的

図3の管理可能貢献差益法による損益計算書は、セグメント別貢献利益分析に管理可能利益の概念を導入したShillinglaw (1957)<sup>10)</sup> やRead (1957)<sup>11)</sup> が示したものと同様な形態をとっている。両者の損益計算書は、「管理可能利益の概念」に焦点を当て、事業部の業績測定の基本的枠組みを示しているというところに特徴がある（高橋，2008，104-110頁）。

ここで一般的な管理可能費、管理不能費の概念を示すと次のように説明される。

「責任センター別に集計される会計データは、コントロール（利益統制と原価統制）目的から、管理可能と管理不能な項目とに分けられる。したがって、原価、収益、投資額のいずれも、管理可能と管理不能とに分類されるわけである……管理可能費（controllable costs）は、ある責任センターで発生する原価につき、その責任センターの管理者が、一定期間内に、その費目の発生にたいし、実質的に影響を及ぼすことができる費目のことをいい、しからざるものを管理不能費（uncontrollable costs）という。」（岡本，2000，44-45頁）

そして管理可能費か否かの認定は、その原価の発生額に対して、重要な影響力をもっているか否かによる（岡本，2000，46頁）。

この「管理可能」という概念に対して、島田（2001）では明確な説明が行われていない。文

脈からの筆者の推測になるが、流通取引ルートに対して、誰かが責任をもって管理しているという意味からの管理可能・管理不能と使用しているように考えられる。たとえば、図3を用いて説明すると、顧客セグメントのルートAとルートBは同じ事業部の管理者が管理している可能性がある。

したがって、管理可能貢献差益法に基づく損益計算書の用途は、責任センターの業績評価が主目的ではなく、あくまでも流通取引ルート廃止・継続の意思決定が主目的になっているように考えられる。いいかえれば、その損益計算書は、流通取引ルートの廃止・継続に関する意思決定に関する特殊原価調査レベルで活用されるということになる。

### (2) 管理可能費の内容

図3と島田（2001）の「顧客セグメントの管理可能なキャパシティ・コストは個別マネジド・コストである」という説明より、個別マネジド・コストは、管理可能費に該当する。そのため、個別コミットド・コストは、管理不能費と解釈することができるが、必ずしも管理不能費になるとは限らない。

岡本（2000）によると、マネジド・コストとコミットド・コストおよび管理可能費<sup>12)</sup>と管理不能費<sup>13)</sup>の関係について、マネジド・コストはそのセグメントの長の方針によって定められるという意味で管理可能費となる。たとえば、事業部長がその事業部における特定の設備について、投資の決定権および使用権をとにもつ場合、その設備から生ずるコミットド・コストは、その事業部長にとって管理可能費となる（岡本，2000，556頁）。したがって、顧客セグメントの管理可能なキャパシティ・コストには、個別マネジド・コストだけではなく、個別コミットド・コストの一部も含まれる場合がある。

### (3) 管理可能性と回避可能性

流通取引ルートの廃止・継続の意思決定を行う場合には、管理可能性に加えて回避可能性についても検討する必要がある。

流通取引ルートの廃止・継続に関する意思決

管理可能性 ≠ 回避可能性

管理不能性 ≠ 回避不能性

出典：筆者作成

図4 管理可能性と回避可能性の関係性

定では、顧客との取引を廃止することが迫られたとき、その取引を廃止すれば発生しない原価が「回避可能原価 (avoidable cost)」と認識される。いいかえれば、取引廃止によって原価が発生しない状況は「回避可能性がある」ということになる。その一方で、顧客との取引が廃止されても発生する原価は、回避不能な原価と認識される。先述のとおり、管理可能費は、ある責任センターで発生する原価につき、その責任センターの管理者が、一定期間内に、その費目の発生に対し、実質的に影響を及ぼすことができる費目をさす。したがって、管理可能性と回避可能性は、概念が異なるといえる。

たとえば、広告費が、本社広告部で一括管理される場合を想定する。そのときにもし、取引廃止を理由として広告出稿を取りやめるのであれば、その分の広告費は発生しないことになる。そのため、このときの広告費は、回避可能原価として認識される。一方で、その広告費は、本社広告部で一括して決定されることから、セグメントへの責任を持つ管理者が、一定期間内に実質的な影響を及ぼさない。そのため、この広告費は、管理不能費と認識される。したがって、この例が示すことは、管理不能性と回避可能性の両方の特性を帯びた原価があるということである。また、管理不能性と回避不能性は、イコールではないということも示している。

以上のことから、管理可能性と回避可能性の関係性は、図4のように表すことができる。ここでは、管理可能性と回避可能性、および管理不能性と回避不能性はそれぞれ同じ概念ではないことがわかる。

島田 (2001) において「顧客セグメントの管理可能なキャパシティ・コストは個別マネジド・コストであるので、この個別マネジド・コストがセグメント廃止時に除去されるコストであることがわかる」という説明がなされている。図4で示したとおり、「管理可能性≠回避可能性」という関係性があるため、島田 (2001) の説明では、管理可能性と回避可能性が混同して使用されているように考えられる。

### 3. 回避可能性を考慮した顧客セグメント別損益計算書

以上のことから、本稿では、フォスター (1995a, 1995b) と島田 (2001) の貢献と課題を踏まえて、その課題を克服する顧客セグメント別損益計算書を提唱する。はじめに、フォスター (1995a, 1995b) と島田 (2001) の貢献と課題を振り返る。

フォスター (1995a, 1995b) の貢献は、顧客別収益性分析とABCの原価階層の概念とを統合したところにあった。それに対して、フォスター (1995a, 1995b) 課題は、共通費の配賦にあった。その一方で、島田 (2001) の貢献は、管理可能貢献差益法を用いたセグメント別損益計算書を一覧することによって、取引の廃止・継続の意思決定が可能な形式を提唱したところにあった。そして、島田 (2001) で残された課題は、管理可能性と回避可能性との関係性の検討が不足しており、図3のセグメント損益計算書の再検討が求められるということであった。

	A	B	C
総売上高	300,000	200,000	500,000
製造・販売の変動費	250,000	170,000	400,000
セグメントの貢献差益	50,000	30,000	100,000
個別マネジド・コスト	15,000	33,000	47,500
一部の個別コミットド・コスト	5,000	7,000	2,500
セグメント管理可能利益	30,000	-10,000	50,000
回避可能コミットド・コスト	10,000	20,000	10,000
セグメント意思決定利益	20,000	-30,000	40,000
回避不能コミットド・コスト	10,000	10,000	20,000
セグメント貢献利益	10,000	-40,000	20,000
共通キャパシティ・コスト配賦額	15,000	20,000	10,000
セグメント営業利益	-5,000	-60,000	10,000

出典：筆者作成

図5 管理可能貢献差益法に回避可能性の概念を考慮した顧客セグメント別損益計算書

これらの貢献と課題に基づいて、本稿では、図3で示した島田(2001)のセグメント別損益計算書に回避可能性の概念を考慮したセグメント別損益計算書を明示したい。具体的な計算構造は、図5のとおりである。この計算構造の主目的は、セグメントの業績評価であり、流通取引ルート廃止・継続の意思決定が副次的な目的となる。そのため図5では、図3の業績評価用途に加えて、意思決定用途にも活用できる形式を示した。

セグメントの貢献差益は、あるセグメントがその期間のキャパシティ・コストと利益に対して、どの程度貢献したかを示す。

セグメントの貢献差益から個別キャパシティ・コストと管理可能費と認識される個別コミットド・コストの一部を控除した後の「セグメント管理可能利益」は、特定のセグメントに跡づけることができる。この利益は、個別のセグメントに割り当てられるキャパシティ・コストに対して、個々のセグメントがどれだけ貢献したかを示す。このような貢献額は、セグメント別の業績評価に活用することができる。なお、ここで個別コミットド・コストの一部を控除する理由は、先述の「管理可能費の内容」の項で指摘したとおり、顧客セグメントの管理可能なキャパシティ・コストには、個別マネジド・コスト

だけではなく、個別コミットド・コストの一部も含まれる場合が想定されるためである。

セグメント管理可能利益から「回避可能コミットド・コスト」を控除したあとの「セグメント意思決定利益」は、セグメントごとに取り廃止が迫られたとき、その取引を廃止すれば発生しない原価を差し引いた金額である。もし流通取引を継続しつづけるのであれば、回避可能コミットド・コスト分の原価は発生し続けることから、セグメント意思決定利益の金額そのものが赤字になってはならない。ここで赤字になることは、取引から「回避不能コミットド・コスト」と「共通キャパシティ・コスト配賦額」が回収できなくなることを意味する。したがって、セグメント意思決定利益は、意思決定を行う基準値になると考えられる。

そして、セグメント意思決定利益から「回避不能コミットド・コスト」を控除した「セグメント貢献利益」は、セグメントで取引廃止が迫られたとき、その取引を廃止しても発生する原価を差し引いた結果の利益である。回避不能コミットド・コストは、取引を廃止しても個々のセグメントで跡づけることができるため、セグメント貢献利益では、セグメント別の利益計画について意思決定を行うときの有用な会計情報になる。最後に、セグメント貢献利益から

「共通キャパシティ・コスト配賦額」を差し引いてセグメント営業利益を計算する。

ここでの留意点は、セグメント意思決定利益を計算する際に控除された、管理可能費と認識される個別コミテッド・コストの一部が、回避可能、回避不能のどちらであるのかを把握しておくことである。これは、原価の二重控除を防ぐためである。

#### IV おわりに

本稿の研究目的は、顧客別収益性分析に基づく意思決定、とりわけ顧客との流通取引ルートの廃止か継続かという意思決定について、顧客セグメント別損益計算書の計算構造の視点から検討することであった。

最初に、フォスター (1995a, 1995b) のケースを用いて、顧客別収益性分析にABCを適用して原価配分を行った場合の計算手続とその計算結果を用いた意思決定を示した。そして、フォスターが示した「顧客—原価階層の仮説的一例」には、多段階計算、原価階層の概念、貢献利益計算の諸概念が含まれており、これらの概念の先行研究に対して顧客セグメントの視点を加えたところに貢献があった。

次に、IIIでは、顧客別収益性分析による意思決定として、「顧客との流通取引ルートの廃止か継続か」という意思決定を検討し、このような検討課題に取り組んだ先行研究として島田 (2001) を取りあげた。島田 (2001) では、管理可能貢献差益法による損益計算書を使用しており、その目的は、責任センターの業績評価ではなく、流通取引ルート廃止・継続の意思決定が主目的になっていた。いいかえれば、その損益計算書は、特殊原価調査レベルで活用される計算書としての位置づけがなされていた。

このような意思決定では、回避可能性の検討が必要であることから、回避可能原価と管理可能費の概念を説明し、概念間の関係性を明らかにした。管理可能費は、ある責任センターで発生する原価につき、その責任センターの管理者

が、一定期間内に、その費目の発生に対し、実質的に影響を及ぼすことができる費目であった。それに対して、回避可能原価は、たとえば流通取引ルートの廃止・継続に関する意思決定では、顧客との取引を廃止することが迫られたとき、その取引を廃止すれば発生しない原価が該当した。そのため、管理可能費と回避可能原価の概念は同じではないことが明らかになった。また、管理可能費のなかに回避不能原価が含まれる例として、客観的に顧客セグメントへ跡づけられないが、その顧客セグメントにとって必要である取引の支援部門やスタッフ部門の原価を示した。これは、取引が廃止になった後でも、その取引の処理や管理が引き続き行われることがあり、その他の取引でも支援部門やスタッフ部門が機能することがあることから、回避不能原価であると考えた。そのため、管理可能性と回避可能性は同じ概念ではないことも示した。

さらに、フォスター (1995a, 1995b) と島田 (2001) の貢献と課題を振り返り、そこでの課題を克服するために、本稿では、管理可能貢献差益法に回避可能性の概念を考慮したセグメント別損益計算書を構築した。ここでは、意思決定のために適切な情報を提供するための工夫として、業績評価用途の損益計算書に回避可能性の概念を加えた形式を提案した。このようなセグメント計算書の枠組みでは、セグメントの業績を「セグメント管理可能利益」で認識し、業績評価用途で計算書を活用するだけでなく、そこから回避可能コミテッド・コストと回避不能コミテッド・コストを控除する多段階計算を行うことによって意思決定用途にも適用できることを示した。ただしここで留意すべきことは、計算書の利用が、業績評価を主目的として、意思決定が副次的な目的になっていることである。そのためここでは一つのセグメント別計算書から、業績評価と意思決定という複数の目的に対して、利益や原価情報を獲得できる枠組みを示した。

今後の課題は、顧客とABCの原価階層との統合とそれを踏まえた損益計算書を検討するこ

とである。なお、原価階層の詳細な議論は、Kaplan et al. (1990),あるいはCooper and Kaplan (1991, 1999)で行われている。また、多段階計算と原価階層についてはAli(1994)の先行研究がある。このような先行研究を踏まえて、また別の機会に検討したい。

【付記】本稿は、2012年度公益財団法人メルコ学術振興財団助成金「研究2012003号」の研究成果の一部である。

### 【参考文献】

#### <洋文文献>

- Ali, H. F., "A Multicontribution Activity-Based Income Statement," *Journal of Cost Management*, Vol. 8 No. 3, 1994, pp. 45-54.
- Bellis-Jones, R., "Customer Profitability Analysis," *Management Accounting*, Vol.67 No. 2, 1989, pp. 26-28.
- Cooper, R. and R. S. Kaplan, "Profit Priorities from Activity-Based Costing," *Harvard Business Review*, Vol. 69 No. 3, 1991, pp. 130-135.
- Cooper, R. and R. S. Kaplan., *The Design of Cost Management Systems: Text and Cases* (N.J.: Prentice Hall, 2nd ed., 1999).
- Evans, M. K., "Profit Planning," *Harvard Business Review*, Vol. 37 No. 4, 1959, pp. 45-54.
- Foster, G. and M. Gupta, "Marketing, Cost Management and Management Accounting," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 6, 1994, pp. 43-77.
- Kaplan, R. S., J. K. Shank, C. T. Horngren, G. Böer, W. L. Ferrara and M. Robinson, "Contribution Margin Analysis: No Longer Relevant/ Strategic Cost Management: The New Paradigm," *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 2, 1990, pp. 1-32.
- Marple, R., "Management Accounting Is Coming of Age," *Management Accounting*, Vol. 45 No. 7, 1967, pp. 3-16.
- Read, R. B., "Various Profit Figures and Their Significance," *NAA Bulletin*, Vol.

39 No. 1, 1957, pp. 32-37.

Shillinglaw, G., "Guide to Internal Profit Management," *Harvard Business Review*, Vol. 35 No. 2, 1957, pp. 82-94.

#### <和文文献>

- 浅田孝幸, 鈴木研一, 川野克典編著『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, 2005年.
- 飯塚勲「インターネット・ビジネスと管理会計」『会計』第162巻第1号, 2002年, 107-120頁.
- 岡本清『原価計算(六訂版)』国元書房, 2000年.
- 島田康人「新しい顧客別収益性分析の展開: 情報技術の進展に伴う流通取引の変化に対応した流通セグメント管理」『経済科学』第48巻第3号, 2000年, 47-61頁.
- ジョージ・フォスター, 田中隆雄監訳, 高橋邦丸抄訳「顧客収益性分析(上)―挑戦と新しい方向性」『企業会計』第47巻第10号, 1995a年, 128-132頁. (Foster, G., "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions" (シンポジウム報告), 1994年.)
- ジョージ・フォスター, 田中隆雄監訳, 高橋邦丸抄訳「顧客収益性分析(下)―挑戦と新しい方向性」『企業会計』第47巻第11号, 1995b年, 92-96頁. (Foster, G., "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions" (シンポジウム報告), 1994年.)
- 高橋賢『直接原価計算論発達史』2008年, 中央経済社.
- 田中隆雄「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, 1995年, 15-30頁.
- 門田安弘「『ABC貢献利益法』の提唱―ABCと貢献利益法との接点」『企業会計』第49巻第9号, 1997年, 4-12頁.

#### 注

- 1) これらの論文は、1994年11月16日, 17日に、東京経済大学で開催されたシンポジウムでの報告 (Foster, G., "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions") の抄訳である。
- 2) 論文における実証研究の資料として、マーケティング担当の管理者およびコントローラーとのインタビューや質問票が含まれており、そのときの複数の調査協力企業をさす。
- 3) フォスター (1995a, 1995b) は、Juras and Dierks(Wake Forest University)によるケースに依拠している。Foster and Gupta (1994) では同社の調査を行っている。この際、3つの

顧客グループ別の収益性に注目していたが、顧客グループ内における個々の顧客の収益性について注目していなかったことを指摘している(フォスター, 1995a, 131頁).

- 4) 原文では、この顧客がDとなっているが、文章から判断して顧客Fとした。
- 5) 本文には、「パネルCでは、顧客別営業利益／収益がランクづけされている」(フォスター, 1995a, 131頁)との記述があり、パネルCの数値例を用いた説明がなされているが、パネルCが掲載されていないため、パネルAとパネルBの数値例から作成した。
- 6) もう一つのアプローチは、「コスト・ドライバーとその配賦率について、短期的、長期的といった別個の分析を行う」という内容である。
- 7) 島田, 2001, 51頁. 同様な指摘は、田中(1995)に対しても行われている。

8) 確認すべき情報はもう一つあり、それは「ルートを廃止しその顧客セグメントに向けられる資源を他のセグメント、または事業に振り向けた場合の獲得される期待利益(期待収入)がどれほどであるのか」ということである。

9) 管理可能貢献差益法による分析は、門田(1997)のフレームワークが適用されている。

10) Shillinglaw, 1957, p. 88.

11) Read, 1957, p. 33.

12) 「管理可能固定費」の表記がなされている。本稿では、管理可能固定費を管理可能費と表記しているため統一した。

13) 「管理不能固定費」の表記がなされている。本稿では、管理不能固定費を管理不能費と表記しているため統一した。