

共創価値測定尺度開発プロジェクト
オムロン基金研究プロジェクト2012年度最終報告書

研究代表 ビジネス研究科 戸谷圭子

1) 活動実績
別紙のとおり

2) プロジェクトから得られた成果
顧客生涯価値 (CLTV) 分析

締結した守秘義務契約にもとづいて顧客収益性についてのデータの提供を受けた。この半年間の主要な結果は、これらデータを分析可能な形にアフターコーディングした。データ総量は30GB以上にのぼり、これは顧客収益性分析の対象としては過去に例を見ないほどの充実ぶりであるといえる。事前統計分析を行った結果、金融では1以下の顧客で9割の収益がでていること、収益ゾーンがやや悪いレベルの格付けが付与されている企業群であること、収益計算上の調達金利の設定に大きく左右されていることなどがわかった。

顧客・従業員価値 (KV, EV, MV) 分析

価値研究、共創研究に関連する先行研究のレビューを実施した。顧客価値測定尺度導出のため、当該フィールド銀行3行の法人顧客を訪問し、インタビュー調査を行なった。従業員価値測定尺度導出のため、優秀/平均的法人担当者の観察調査を実施した。これらを元に、KV, EV, MVの尺度策定のベースとなる分類軸を作成した。(別添資料(非公開)参照)

価値のネットワーク効果分析

フィールドである3つの銀行の過去1年間の振込データから、企業間取引のネットワークを構築するが、実施状況として、各銀行が保有している振込データからどのような手順で、具体的企業名を隠して振込データを取得するかについて協議。振込データの処理は年度終了以後もフィールド銀行側で処理中であり、具体的なネットワーク構築はH25年度の仕事となる。

研究開発実施の具体的内容

(1) 研究開発目標

■本プロジェクトによりサービス科学の研究基盤として得られる知見

1. 共創価値の種類（CLTV, MV, KV, EV, NE等）
2. 共創価値の主体（顧客—従業員間, 従業員—企業間, 顧客—企業間, 顧客間等）定義
3. 各主体（間）における各共創価値の測定方法
4. 各主体（間）における各共創価値の測定尺度
5. 共創価値の算出方法
6. 各共創価値から派生するネットワーク効果の計量化手法
7. それぞれの共創価値間の構造
8. エンカウンターにおける共創に適した提供者／被提供者の人的組み合わせ
9. 共創を促進する組織風土, 物理的環境などの要件

■実務への適用で得られる成果

1. 共創価値を視野に入れた経営戦略指針
2. 金融サービス従事者のモチベーションの向上
3. 金融サービス品質の向上
4. 金融サービス提供プロセスにおける顧客参加促進による収益性向上
5. 金融機関の長期的な顧客／地域社会との関係性向上
6. 共創実験を行った施策の展開による共創価値の向上

顧客生涯価値（CLTV）分析グループ

1. フィールド銀行の業務実態の把握のためのフィールド調査（別添資料（非公開）参照）

2012年11月より、調査先の各社およびその顧客に対して、業務実態を把握するためのインタビューおよび観察調査を行った。特に、顧客生涯価値グループにとっては、従業員の始業から終業までを観察しサービスブループリンティングとして取りまとめる調査が、業務実態の把握にとって効果的だった。従業員の観察調査におけるルーティンの可視化が業務実態の把握に有効だったということである。

フィールド調査は、述べ3行の4支店、各支店2名の始業から終業までを観察する形で実施された。実施時期はA銀行の主要都市駅前の支店での実査が2/14および2/15、A銀行の他の都市の支店、B銀行、C銀行の各主要な視点の実査が2/18および2/19となった。合計8名の従業員の作業を分単位で詳細に記述することにより、作業内容、特に同時かつ断続的な業務の遂行状況など、製造業における活動とは異なるサービス業固有の同時性に起因する問題などが発見された。

2. 提供して貰いたいデータの概略の提示及び守秘義務契約の締結

守秘義務契約そのものについては、グループ間で共通の、プロジェクト単位での契約となった。既存の研究者と企業側で締結される契約よりも非常に厳密な契約となった。特

に、会計データについてはディスクロージャーされていない情報の授受を伴うため（いわゆるインサイダー情報）、これまでも研究者として契約を結ぶことは多々あった。しかしながら、顧客の収益データは特に機密性が高いため、既存の契約書に比べても5倍以上の分量となった。

なお、契約内容の特徴はとして、①データについての契約にとどまらず研究方法にも踏み込んだ内容となっていること、②全ての協力機関と個別に契約書を締結すること、③個人情報取扱を特記事項として明記したこと、などが挙げられる。サービス科学の研究においてこのような産学協同の研究を行う際に、規範となる契約書となりえたと思われる。

そして守秘義務契約の締結後、数度のミーティングおよびメールのやり取りを経て、11月末には研究上必要となるデータの概略（月次顧客収益性データ）が決定した。調査先でのデータの抽出・マスキングを経て、12/27に日通航空のサービスである個人情報輸送（セキュリティアパック）を用いて、データが群馬大学社会情報学部へ送付された。

3. 守秘義務契約に基づいたデータの提供・整理

12月末に調査先より提供を受けた顧客収益性データについての整理作業を1月から3月にかけて行った。具体的には、企業で用いられているファイル形式の変換作業（.sas7bdat形式から.csv形式への変換）および、欠損処理、法人顧客のみを抽出する作業などである。作業自体は非常に単純なのだが、30GBを超えるデータ容量のため、全ての作業が終了したのは3月となった。なお、逐次、他のチームに情報を提供するため、速報値をパワーポイントにまとめるなど、研究者間で共有できるよう工夫をしている。

顧客・従業員価値 (KV, EV, MV) 分析グループ

1. 先行研究レビュー

CLTVやSLPC、顧客・従業員のKV、EV、MV測定に関わる既存研究を経営学、管理会計、マーケティング等の学術専門誌を対象にサーベイを行った。顧客障害価値グループからはABC, BSCなど顧客別収益性研究の概要について紹介があった[1][2][3]。

また、顧客・従業員価値分析グループからは、価値に関する先行研究としてService Dominant Logic (SDL) [4][5]およびNgらの統合フレームワーク[6]、SDLをベースとした価値共創モデル[7]、価値共創や顧客間の関係に注目するカスタマー・エンゲージメント[8]、マーケティング・サイエンスから見たサービス[9]、マーケティングの収益性の研究[10]、サービスの普及[11]、顧客参加による顧客価値、従業員価値、ならびに顧客満足、職務満足、職務パフォーマンスへの影響[12]に関する研究の紹介があった。

No	著者	出版年	論文名(または著書名)	ジャーナル名(または出版社)	号巻数(章)	ページ
1	古賀健太郎, 谷守正行	2010	日本の金融業における管理会計と競争力	一橋ビジネスレビュー	58(2)AUT	90-105
2	Ittner, C. D. and Larcker, D. F.	1998	Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction	Journal of Accounting Research	36(supplement)	1-34
3	Banker, R., Potter, G. and Srinivasan, D.	2000	An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures	The Accounting Review	75(1)	65-92
4	Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch	2004	Evolving to a new dominant logic for marketing	Journal of Marketing	68(1)	1-17
5	Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch	2008	Service-dominant logic: Continuing the evolution	Journal of the Academy of Marketing Science	36(1)	1-10
6	Neg. Irene C.L. and Laura A. Smith	2012	An integrative framework of value	Review of Marketing Research	9	207-243
7	Payne, Adrian F., Kaj Storbacka and Pennie Frow	2008	Managing the co-creation of value	Journal of the Academy of Marketing Science.	36(1)	83-96
8	Verhoef, Peter C., Werner J. Reinartz and Manfred Krafft	2010	Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management	Journal of Service Research	13(3)	247-252
9	Rust, Roland T. and Tuck Siong Chung	2007	Marketing Models of Service and Relationships	Marketing Science	25(6)	560-580
10	Rust Roland T., Katherine. N. Lemon and Valarie A. Zeithaml	2004	Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy	Journal of Marketing	68(Jan)	109-127
11	Libai, Barak, Eitan Muller, and Renana Peres	2009	The Diffusion of Services	Journal of Marketing Research	46(April)	163-175
12	Chan, K.W., C.K. Yim, S.S.K. Lam	2010	Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures	Journal of Marketing	74	48-64

2. 仮説導出のための定性調査

・フィールド銀行の顧客へのインタビュー、サービスエンカウンターを観察調査などに向けて、支店の協力を得て対象者を選定した。

①顧客インタビュー

・顧客インタビューはフィールド銀行の3拠点、及び異なるタイプの顧客をカバーするように12社に対し、デプスインタビューを行った。手法としては、ヒアリング内容について大まかなシナリオを事前に作成するが、実際の会話の流れに従って柔軟に対応しながらインタビューを進める半構造化インタビューを用いた。インタビュー内容はテキスト化し、KJ法を用いて分析した。インタビュー顧客一覧とKJ法の分析結果は別添資料（非公開）の通りである。

②サービスエンカウンター観察調査

・サービスエンカウンターを観察調査については、フィールド銀行の渉外係の顧客訪問に同行し、そこでのコミュニケーションについて記録を行った。基本的には被験者の言動に影響を与

えず観察した。被験者は顧客生涯価値（CLTV）グループのフィールド調査の調査対象と同じであり、同エリアの（銀行定義での）①優秀渉外係と②そうでない渉外係を一人の観察者が両者の差異を観察した。ただし、訪問前の準備段階では観察者は適宜質問を行い、訪問先では一切干渉せずに記録した。

実査は戸谷、小沢、根本およびフィールド銀行メンバーを中心に、顧客渉外価値（CLTV）分析グループの新井が協力して行った。インタビュー音声テープ起こしなどの作業は補助人員を雇用して行った。

3. 仮説導出

・これらの定性調査の結果をもとに、顧客・従業員のKV, EV, MV測定に関する仮説を構築し、理論的に整理した。さらに、来年度に実施する定量調査に向けて測定尺度の検討を行った。

アウトプットとインプット関係定性調査結果反映(顧客視点)

Cognitive		Affective
MV (Monetary Value)	KV (Knowledge Value)	EV (Emotional Value)
企業や従業員の活動が明確な因果関係で、一定期間中(一年以内)に金銭的な結果に結びつく価値。	企業や従業員の活動が顧客の知識やスキル向上に作用し、Co-Production, -Creation に結びつく価値	企業や従業員の活動が顧客の感情に作用し、Co-Production, -Creation に結びつく価値

価値増加	短期効果	(本業のための必須資金) ・融資資金で創業、設備投資、仕入れ等ビジネス拡大 (それ以外の本業へのプラス要因) ・ビジネスマッチング/ユーザー会等によるビジネス拡大 ・経営アドバイスによるビジネス拡大 ・出向・転籍者の人脈による販路拡大などビジネス拡大 ・業績悪化取引先企業への銀行からの支援q	(金融商品情報) ・有利な金融商品サービス情報(自行以外も含む) (それ以外の情報 本業一般) ・出向/転籍者の銀行内部知識 ・ビジネスマッチング/ユーザー会等による人脈形成 ・財務アドバイス ・自社取引先の企業・業界動向情報 ・経営又は個別商品へのアドバイス ・一般政治経済情報	(人的紐帯) ・従業員との個人的関係におけるポジティブな感情(楽しい、活気、親しみ、親身、面白い若手育成意欲) (企業ブランド) ・企業理念(地域活性化)への共感 ・銀行トップ層との関係への誇り ・取引銀行ブランドへの誇り
	長期効果			
損失低減	短期効果	(金銭的支出の低減) ・有利な条件での借換/組替で(支払利息/手数料等減) ・取引先と同一銀行利用で手数料減(ネットワーク外部性) ・情報購入費用の削減 ・マッチング等による広告宣伝等の取引費用削減 ・有利な条件提示で他行取引の条件改善(支払利息等減)	(情報取得費用低減) ・情報の外部入手費用低減 ・研修/セミナーなどの人材育成費用低減 (逸失利益低減) ・情報不足によってビジネスの機会を失うことによる逸失利益低減 (取引コスト低減) ・長期的関係性維持による銀行への自社情報提供等取引コスト減	(感情的負債低減) ・従業員との個人的関係での感情負担低減(借入の負い目を感じせない対応) ・融資の謝絶理由、銀行からの依頼等への説明による納得感 ・過去に世話になった義理を返す (不安低減) ・マッチング等で銀行が間に入ることへの安心感 ・メイン銀行を持つことへの安心感
	長期効果			

価値のネットワーク効果分析グループ

1. 振込データからの企業間取引ネットワークの構築

フィールド銀行傘下の3つの銀行の過去1年間の振込データから、企業間取引のネットワークを構築する。実施状況としては、顧客のプライバシー保護の観点から振込データに具体的な企業名を付加できないため、各銀行が保有している振込データからどのような手順で、具体

的企業名を隠して振込データを取得するかについてフィールド銀行と協議で1月いっぱいまでを要した。振込時の記名と登録企業名とのマッチングを研究補助の楊欣が2月～3月で具体的にプログラム処理し、そのデータをフィールド銀行に送り、マッチング結果に基づく企業名を仮番号で隠した振込データを年度終了以後もフィールド銀行側で処理中である。

従って、振込データに基づく具体的なネットワーク構築はH25年度の仕事となる。

3) 成果物

2013年4月10日 サービス学会第1回国内学会口頭発表 『非接触エンカウンターにおける顧客間共創』

2012年1月11, 12日 RISTEX (社会技術開発センター) 問題解決型サービス研究プロジェクト合宿 (於 湘南国際村センター) にて研究成果の発表を行った。

4) 申請書に記述された内容と成果の比較

●本年度はサービス業生産性定義に関する文献調査、および、多様なビジネスラインを持つ金融サービスと共創が生じやすい公共サービスをフィールドとして定性調査からサービス生産性のモデル化を行った。

研究計画概要と達成された成果

- (1) 先行研究レビュー／サービス生産性仮説モデル構築→完了
- (2) 仮説モデルの修正：分母・分子要素の特定→完了
 - ① 定性調査による仮説の補完と、取引履歴などの企業内データ調査
担当：金融フィールド→完了
 - ② 仮説モデル修正→完了

●以下の項目は23年度には完了せず、24年度は別予算にてフィールドで企業内部の財務データおよび従業員へのアンケート調査、顧客へのアンケート調査等から必要なデータを収集、サービス生産性モデルの検証を行う。

- (3) 仮説モデル検証：実データによる検証
 - ① 第1期定量調査実験と従業員／顧客質問紙調査によるデータ収集
 - ② データ分析とモデル検証・修正：統計手法 (共分散構造分析等)、エージェントシミュレーション
 - ③ 第2期定量調査実験と従業員／顧客質問紙調査によるデータ収集

添付資料

年月日	名称	場所	概要
24・9・23	【全体 MTG】 調査先訪問事前 打ち合わせ	ビラハイツ 北の丸 会議室	グループのメンバーの顔合わせを行った上で、プロジェクトの方向性を説明・議論した。その上で、25日に実施される調査先訪問への対応を議論した。
24・9・25	【調査先 MTG】 担当者ミーティ ング	A 銀行本店 3階 会議室	研究スコープの確認、研究者グループの目的とフィールドのプロジェクト参画目的の擦り合わせを行なった後、フィールドの実務課題についてのヒアリングを実施した。
24・10・8	【G 間 MTG】 研究打ち合わせ	ビラハイツ 北の丸 会議室	顧客生涯価値チームの構成変更に伴い、研究上の対応を議論。特に、顧客生涯価値の算出のための分析のスケジュールなどを確認。
24・10・31	【G 間 MTG】 学術レビュー・ ミーティング I	明治大学 研究棟 4階 会議室	グループ間で各領域の先行研究などを共有する会議。
24・10・31	【G 間 MTG】 学術レビュー・ ミーティング II	明治大学 研究棟 4階 会議室	グループ間で各領域の先行研究などを共有する会議。 顧客生涯価値グループは、財務・非財務情報の因果関係についての先行研究をレビュー・報告した。
24・11・2	【調査先 MTG】 キックオフ・ ミーティング	A 銀行本店 3階 会議室	研究者側と調査先の主要メンバー（取締役含む）の顔合わせの後、研究の趣旨説明、実践的なインプリケーション、具体的なデータの取扱い方、などを議論した。
24・11・3	【全体 MTG】 研究打ち合わせ	八重洲博多ビ ル 会議室 8	キックオフミーティングを受けて、具体的なデータの内容や定性調査の実施体制を議論。
24・12・4	【 GMTG:CLT V】 研究打ち合わせ	同志社大学ビ ジネス研究科 加登研究室	CLTV チームが獲得予定のデータについて、先行研究との関連・実践的院プリエケーションを議論し分析の方向性を決定した。また、分析の役割分担・スケジュールを調整した。

24・12・11	【調査先 MTG】 抽出データ関連 の事前打ち合わせ	A 銀行本店 3階 会議室	データ抽出担当者と項目定義の 確認, データ量の確認, および 詳細抽出項目と抽出期間の最終 決定のためのミーティング。
24・12・ 12~14	顧客インタビュー	法人顧客先各 社	フィールド銀行の協力を得て, フィールド銀行の法人顧客6社 へインタビューを行った
24・12・13	【G 間 MTG】 調査事前 打ち合わせ	JR 小倉駅内 café croissant	インタビュー調査の実施にむけ ての直前打ち合わせ。実施の際 の手続き・役割分担などを確認
24・12・21	【調査先 MTG】 データ確認	A 銀行本店 3階 会議室	データの最終的な内容を確認す るためのミーティング。特に, 顧客収益性データの内容につい ての議論を行った。
25・1・21,22	顧客インタビュー	法人顧客先各 社	フィールド銀行の協力を得て, フィールド銀行の法人顧客6社 へインタビューを行った
25・2・3	外部識者ミーテ ィング	東京大学	顧客インタビュー結果報告・デ ィスカッション 各チームの進捗報告 人事データについて説明 可視化ツールについて説明実施
25・2・14,15	従業員同行調査	A 銀行 D 支店	優秀な融資営業と普通の融資営 業に1日ずつ同行調査を行った
25・2・16	【調査先 MTG】	市ヶ谷	第2回目フィールド銀行従業員 同行調査の打ち合わせ。第1回 目フィールド銀行従業員同行調 査の報告を行った
25・2・18,19	従業員同行調査	A 銀行 E 支店 B 銀行 F 支 店・G 支店 C 銀行 H 支店	3つの調査グループにわかれ, 各支店の優秀な融資営業と普通 の融資営業に1日ずつ同行調査 を行った
24・2・27	【 GMTG:CLT V】 データ整理・分 析方法の確認	群馬大学社会 情報学部 新井研究室	CLTV チームのデータについ て, 整理方法を議論し, また, 分析の方向性について確認を行 った。
24・3・10	【全体 MTG】 進捗・定性調査 結果報告・定量 調査打ち合わせ	明治大学 研究棟4階 会議室	定性調査結果について, グルー プ間で共有した。また, 次年度 の定量調査に向けての質問票開 発を議論した。さらに, 次年度 の計画についても議論を行っ た。