

戦略的創造研究推進事業
(社会技術研究開発)
平成24年度研究開発実施報告書

研究開発プログラム

「問題解決型サービス科学研究開発プログラム」

研究開発プロジェクト

「金融サービスにおける企業・従業員・顧客の
共創価値測定尺度の開発」

研究代表者氏名： 戸 谷 圭 子
(同志社大学大学院ビジネス研究科 准教授)

目次

1. 研究開発プロジェクト名	3
2. 研究開発実施の要約	3
①研究開発目標.....	3
②実施項目・内容	3
③主な結果.....	4
3. 研究開発実施の具体的内容.....	4
(1) 研究開発目標	4
(2) 実施方法・実施内容.....	5
(3) 研究開発結果・成果.....	11
(4) 会議等の活動	11
4. 研究開発成果の活用・展開に向けた状況	13
5. 研究開発実施体制.....	13
6. 研究開発実施者	14
7. 研究開発成果の発表・発信状況, アウトリーチ活動など.....	15
7-1. ワークショップ等	15
7-2. 社会に向けた情報発信状況, アウトリーチ活動など.....	15
7-3. 論文発表.....	15
7-4. 口頭発表.....	15
7-5. 新聞報道・投稿, 受賞等.....	15
7-6. 特許出願.....	15

1. 研究開発プロジェクト名

金融サービスにおける企業・従業員・顧客の共創価値測定尺度の開発

2. 研究開発実施の要約

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

②実施項目・内容

顧客生涯価値（CLTV）分析グループ

1. ふくおかフィナンシャルグループ（以下FFG）の業務実態の把握のためのフィールド調査
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
3. 守秘義務契約に基づいたデータの提供・整理

顧客・従業員価値（KV, EV, MV）分析グループ

1. 共創価値測定に関連する先行研究のレビュー
2. 顧客価値の仮説導出のための定性インタビュー調査実施

3. 従業員価値の仮説導出のための観察調査実施
4. KV, EV, MVの分類軸の導出

価値のネットワーク効果分析グループ

1. ネットワーク効果のモデル化
2. 顧客間ネットワークの作成と解析

③主な結果

顧客生涯価値 (CLTV) 分析グループ

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することであった。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。

顧客・従業員価値 (KV, EV, MV) 分析グループ

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、FFG3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グループ

FFG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FFGと1月いっぱいまで協議。FFG側とやりとりによる振込データの処理は年度終了以後もFFG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。

3. 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

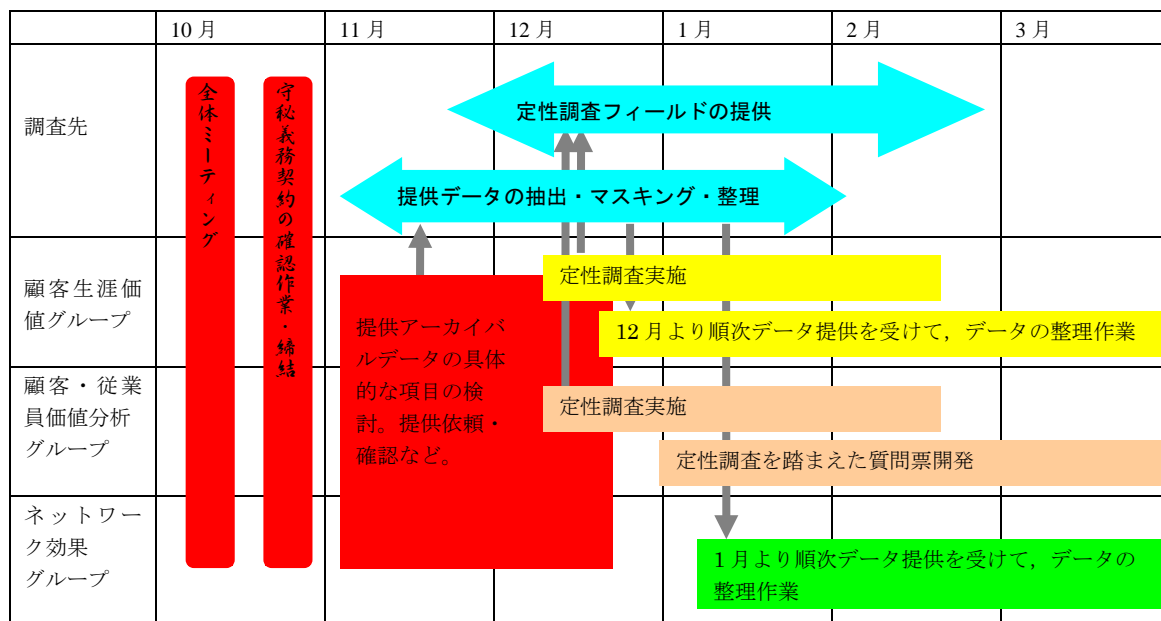
1. 共創価値の種類(定義) (CLTV, MV, KV, EV, NE等)
2. 共創価値の主体(顧客—従業員間, 従業員—企業間, 顧客—企業間, 顧客間等) 定義

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

(2) 実施方法・実施内容



顧客生涯価値（CLTV）分析グループ

1. FFG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 Siang 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（別添資料（非公開）参照）

・ FFGの顧客へのインタビュー，サービスエンカウンターの観察調査などに向けて，FFG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FFG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

・ サービスエンカウターの観察調査については、FFG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FFGメンバー中心に，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(一年以上)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	(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	(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)	
	長期効果	・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	・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	(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	
	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	(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	
	長期効果	・有利な条件提示で他行取引の条件改善(支払い利息等減)		(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の安心感	

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

FFG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、具体的な企業名を隠して振込データを取得するかについてFFG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FFG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FFG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) 研究開発結果・成果

プロジェクトが開始して半年のため、特段の結果・成果は出ていない。

(4) 会議等の活動

・実施体制内での主なミーティング等の開催状況

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:CLTV】 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・実践的なインプリ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	【その他】 顧客インタビュー	法人顧客先各社	FFGの協力を得て、FFG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・11,12	【その他】 RISTEX合宿	湘南国際村センター	研究開発プロジェクトの紹介と進捗状況の発表を行った。
25・1・21,22	【その他】 顧客インタビュー	法人顧客先各社	FFGの協力を得て、FFGの法人顧客6社へインタビューを行った
25・2・3	【その他】 サイトビジット	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を行った
25・2・14,15	【その他】 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FFG従業員同行調査の打ち合わせ。第1回目FFG従業員同行調査の報告を行った
25・2・18,19	【その他】 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
25・2・27	【GMTG:CLTV】 データ整理・分析方法の確認	群馬大学社会学部 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。
25・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。

【全体MTG】：全体的な内容についての会議等，【G間MTG】：グループ間での会議等，
【GMTG:CLTV】：顧客生涯価値グループ内の会議等，【GMTG:MKT】：顧客・従業員
価値グループのグループ内会議等，【GMTG:NT】：ネットワーク分析グループのグループ
内会議等，【調査先MTG】：調査先を踏まえた会議等。

4. 研究開発成果の活用・展開に向けた状況

プロジェクトが開始して半年のため，特段の結果・成果が出ていない。そのため，
活用・展開に向けた状況は，現時点では

5. 研究開発実施体制

(1) 顧客生涯価値分析グループ

- 1 新井康平（群馬大学社会情報学部，講師）
- 2 実施項目：
 1. FFGの業務実態の把握のためのフィールド調査
 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
 3. 守秘義務契約に基づいたデータの提供・整理

(2) 顧客・従業員価値分析グループ

- 1 水野誠（明治大学商学部，准教授）
- 2 実施項目
 1. 先行研究レビュー
 2. 仮説導出のための定性調査
 3. 仮説導出

(3) 価値のネットワーク効果分析グループ

1. 石井晃（鳥取大学大学院工学研究科，教授）
2. 実施項目
 1. ネットワーク効果のモデル化
 2. 顧客間ネットワークの作成と解析

6. 研究開発実施者

「○」印は代表者・グループリーダー

顧客生涯価値分析グループ：群馬大学					
	氏名	フリガナ	所属	役職	担当する
				(身分)	研究開発実施項目
○	新井康平	アライ コウ ヘイ	群馬大学社会 情報学部	講師	実データにもとづ く顧客別原価収益 計算
	加登豊	カトウ ユタ カ	同志社大学大 学院ビジネス 研究科	教授	実データにもとづ く顧客別原価収益 計算
	大浦啓輔	オオウラ ケ イスケ	滋賀大学経済 学部	准教授	実データにもとづ く顧客別原価収益 計算
顧客・従業員価値分析グループ：明治大学					
	氏名	フリガナ	所属	役職	担当する
				(身分)	研究開発実施項目
○	水野誠	ミズノ マコ ト	明治大学商学 部	准教授	顧客・従業員調査お よび価値共創実験 の設計・実施・分析
	戸谷圭子	トヤ ケイコ	同志社大学大 学院ビジネス 研究科	准教授	顧客・従業員調査お よび価値共創実験 の設計・実施・分析
	小沢佳奈	オザワ カナ	流通経済大学 経済学部	講師	顧客・従業員調査お よび価値共創実験 の設計・実施・分析
	根本裕太郎	ネモト ユウ タロウ	首都大学東京	D1	システム開発
価値のネットワーク分析グループ：鳥取大学					
	氏名	フリガナ	所属	役職	担当する
				(身分)	研究開発実施項目
○	石井晃	イシイ アキ ラ	鳥取大学工学 研究科	教授	ネットワーク効果 のモデル化
	大西立頭	オオニシ タ カアキ	東京大学	特任研究 員	顧客間ネットワー クの作成と解析

楊欣	ヨウ キン	鳥取大学工学 研究科	D3	データ整理および 分析補助
----	-------	---------------	----	------------------

7. 研究開発成果の発表・発信状況、アウトリーチ活動など

7-1. ワークショップ等

特になし

7-2. 社会に向けた情報発信状況、アウトリーチ活動など

特になし

7-3. 論文発表（国内誌 0 件，国際誌 0 件）

7-4. 口頭発表

①招待講演（国内会議 0 件，国際会議 0 件）

②口頭講演（国内会議 0 件，国際会議 0 件）

③ポスター発表（国内会議 0 件，国際会議 0 件）

7-5. 新聞報道・投稿，受賞等

特になし

7-6. 特許出願

国内出願（ 0 件）