

成熟市場化の進展における 関係性マーケティングの有効性とその限界

原田一郎

はじめに

人々の生活が豊かになり幅広く成熟市場化が進展した結果、最近の消費者の反応は複雑化しとくに購買段階における個性化や多様化の影響がより強まり予測が難しくなっている。そのため、なるべく標準化して規模の経済性や集約化による範囲の経済性を追求しコストダウンを実現し、マス・マーケットを形成し、そこでシェア・リーダーの地位を目指すといった従来型のマーケティングは自らの限界に直面せざるを得なくなっている。こうした背景の中で着目されるようになったのが、関係性マーケティングとその実践段階のカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）の技法である¹⁾。嶋口と和田は、こうしたマス・マーケティングの破綻とそれに対する関係性マーケティング台頭の背景を以下のような3つのマーケティング・パラダイムのシフト概念として捉えている²⁾。

イナクトメント・マーケティング・パラダイム：これは売り手市場を前提に、買い手との情報力格差を埋めるためにマスメディアを積極的に活用し、消費者を刺激・反応メカニズムに基づいたマーケティング活動の展開対象に位置づけるパラダイムである。このパラダイムが主流であったころは、まだ市場が未成熟で需要の継続的な拡大が約束されていたので、標準化によるスケールメリットの追求とそれによるコストダウンを武器に大衆マーケットを育成しシェア・リーダーになることが競争上優位とされた。そこで、当時は高圧的マーケティングの展開とその効率の追求が広く求められることが多かった。

フィットネス・マーケティング・パラダイム：市場が豊かになるにつれて最大公約数的な需要に適合した商品やサービスを開発して提供するのでは消費者が満足しなくなり、各消費者の個別欲求や願望にフィットした商品やサービスを提供しないと思うような成果を得られなくなった。そこで、個々の顧客のニーズやウオンツに適合した商品やサービスを開発しそれに適合したマーケティングを実践することが必要であると認識されるようになった。セグメンテーション、プロダクト・コンセプトの開拓、プロダクト・ポジショニングの開拓などの諸概念は、

提出日2008年8月27日 受理日2008年10月1日

フィットネス・パラダイムの代表的な手法の一つとされる。

インタラクティブ・マーケティング・パラダイム：顧客の需要にフィットする商品やサービスを開発しそれを供給する効率をアップさせる競争が行き着くところまで達した段階に、次の解決策として探求されたのがこのパラダイムである。具体的には、双方向型のコミュニケーション・チャネルを駆使して商品やサービスの価値作りにあえて顧客を参加させる方法をとるのがこれに該当する。そのために、必要な情報を顧客と共有し、価値創造プロセスにあえて顧客を参加させることでより高い満足の達成が目指されるのである。その背景には、顧客を生産や企画の段階で“もの作り”に参加させより高い満足を引き出すことが新しい競争力の育成に繋がるという考え方が存在している。本論文で論じる関係性マーケティングは、このインタラクティブ・アプローチの領域に位置づけられ供給論理に基づく従来型のマス・マーケティングとは違った独自の機能性の発揮を期待できる分野であると考えている。

成熟市場化が進捗し消費者需要の個性化や多様化が深まった時点では、消費者の需要とくに残り少なくなった新規顧客需要に集中特化しそこに適合したマス・マーケティング政策を強化しても目指す成果が得難くなってきている。そこで、既存顧客との関係性に着目してその絆を強めることの中に新たな収益性の増強とマーケティングの新発展の可能性が存在するようになるのである。しかしながら、必ずや物事には2面性が存在するから、関係性マーケティングが有効とされるところに矛盾点が存在しそこに限界もあると考えなければならない。そこで、本論文ではこの辺に焦点を絞って、関係性マーケティングが持つ有効性と限界およびその対策について論述したいと考えている。

1. 関係性マーケティングの主な先行研究に見る マス・マーケティングに対する優位性

関係性マーケティング（リレーションシップ・マーケティング）が精力的に研究されるようになった背景について、Shethは“競争の激化による顧客の囲い込み”、“サービス・マーケティング”、“企業間取引の研究の進展”を掲げている³⁾。右上がりの成長が約束されていた未成熟市場段階では、市場の拡大スピードに遅れないように売上を増大し販売の機会損失の発生を招かないようにすると同時に、規模の経済性によるコストダウンを実現し価格競争力を付け当該市場でのシェア・リーダーを狙う方法が積極的に追求されてきた。しかし、成熟市場化が幅広く浸透した段階では新規需要のウエイトそのものが著しく低下するので、残り少ない新規需要の獲得競争に鎬を削るよりも既存顧客へのアプローチを強化し顧客の満足度を高めて顧客の囲い込みを確実にする戦略の方が実質的效果を高くできると判断されるようになった。実際に、顧客の囲い込みを強化する方が、新たに新規顧客を競争企業の顧客から奪うよりもコスト効率が良く、収益性も高くなるといった実証研究も存在している。

サービス・マーケティングの分野は物的な商品とは違って、在庫や流通が不可能で生産時点と消費時点が一致しさらにサービスを提供する人によってその評価が大幅に異なるため、関係性マーケティングを強化しそれに基づいて顧客の満足度をアップさせるというやり方が実質効果をもたらす場合が多い。とくに、ホテル等のサービス業においては、満足度の高い顧客のリ

ピート率や口コミ率が高くより客単価の高いサービスの受け入れも可能なことが多いので、満足度の高い顧客との関係性の維持とそのためのマーケティング政策の積極的導入はより高い有効性と収益性をもたらすと考えられている。

企業間取引における関係性マーケティングの優位性は、B to Bの世界において幅広く積極的に追求されてきたが、最近のIT化とネット化の急速な進展が果たした役割は大きくこの分野において多大な実質的成果をもたらしたとされる。協同開発や調達流通の分野のみならず販売面でのサプライチェーン・マネジメントというような水平的ならびに垂直的な戦略提携が推進された結果、企業間での関係性の維持が多面的な成果を上げたのも事実である。

これら3分野はそれぞれ独自に研究が進められてきたが、奇しくもこれらの研究成果が関係性マーケティングの理論研究と実証研究の両面において多くの貢献をもたらしたとされる。それゆえ、Bouldingやその他の学者が指摘したように、これら3領域には関係性マーケティングを発展させるに足る要因が内在していたと考えることができる⁴⁾。とは言え、本論文ではB to Cの分野である消費者に対する関係性マーケティングの有効性と限界を解明しようとしている以上、サービス・マーケティングの関係性アプローチと消費者よりなる顧客の囲い込みが持つ優位性にウエイトを置いて論じることにはしたい。一般に、関係性の問題を論じる場合は企業が関係性を持つ相手を特定する必要があるが、生産財や業務用財をめぐるBtoBの場合は戦略提携を結ぶ相手企業がその対象となり、サービス業などは販売契約を締結する顧客となるので比較的に相手を限定することがしやすくなる。しかし、BtoCの場合（ホテルやレストラン等の特定顧客の反復継続サービスは除く）は相手が不特定多数になることが多く顧客を特定すること自体が難しく顧客の囲い込みの選別基準も不明確なものにならざるを得ない。そこで、本論文では最近の対消費者へのCRM研究の主流を占めるとされるブランド・ロイヤルティの強さとその維持の面から関係性を持つべき顧客の特定を試みる方法を採用することにする⁵⁾。

関係性マーケティングを論じる時、さらに明確にしておく必要のあるのが顧客価値と顧客資産の概念である。関係性マーケティングやCRMの実践目標はBlattbergやDeightonが指摘したように顧客資産の拡大とその維持にあると言えるが、顧客価値をどのように規定しその蓄積としての顧客資産をどう管理するかについて対応を明確にしておくことが関係性マーケティングの展開上重要になると考える⁶⁾。顧客価値は顧客が満足を感じロイヤルティを高める原点となるものであるが、企業の側から見れば確保した顧客が企業にもたらしてくれる収益機会の拡大となる。もっと適切な形で規定するならば、顧客資産は顧客にとっての満足の蓄積を意味し、企業の側から見た場合は顧客でいる期間に企業にもたらされる収益やその他の様々なメリットの合計として捉えることができる。そこで、関係性マーケティングの費用対効果は、顧客囲い込みその他を通じて投入された経費に対する顧客資産の増大をもって判断されるべきと考える。

アメリカの経営コンサルタントのライクヘルドとハーバード・ビジネススクールのサッサーは、関係性マーケティング等を通じた既存顧客の維持が収益性の向上につながる要因として、①購買・残高増利益、②営業費削減利益、③紹介利益、④価格プレミアム利益、⑤基礎利益（通常の営業活動がもたらす利益）等の増大を掲げている⁷⁾。それぞれの内容を示せばほぼ次のようになる。

- ① 購買・残高利益：特定企業の商品やサービスに満足している顧客は、1年目よりは2年目そして3年目というように利用や購入の度合いが増大するのみならず、関連商品やサービスの購入の可能性も増大しがちとなる。業種や業態による違いもあるが、来店頻度や購買頻度が高い分野や継続的購入が期待できる分野においては関係性マーケティングの有効性が高くなる。
- ② 営業費削減利益：既存顧客へのアプローチ・コストは、既に情報を共有し相互信頼がある程度確立できているケースが多いため、全て0から始める新規顧客開拓よりもコスト負担が少なく済む。実際に、一度購入して満足した顧客の再購入時における心理的ハードルはかなり低くなる傾向にある。
- ③ 紹介利益：高い満足を得た顧客は当該商品やサービスを宣伝ならびに奨励してくれる可能性が高く、そのために自社にとってプラスの口コミ効果が期待できる。
- ④ 価格プレミアム利益：自社の商品やサービスを長く利用し慣れ親しんだ顧客には高価格品やサービスの提示ができるというものである。相手が消費者の場合は顧客のライフスタイルにおいて、さらに相手が企業の場合はその生産あるいは販売過程において、当該商品やサービスに重要な位置づけが与えられていればいるほど、既購入品やサービスよりも少し高額なものの提示があっても、その価格帯が納得のいく範囲であれば受け入れる可能性が高くなるというものである。
- ⑤ 基礎利益：未知なる見込み客を相手にするわけではないので、顧客データの管理がきちんとなされている可能性も高くそのため契約交渉の達成率をかなり高く期待し得る。さらに、契約を巡る交渉条件も本音でのやり取りが可能であり、防御的心理バリアーの影響をも少なくできる。

上述した文献において、調査結果からライクヘルドとサッサーはこれらの貢献利益間には差があり、顧客期間が長くなるにつれて購買残高利益、営業費削減利益、紹介利益などの分野は増大する傾向が見られるが、基礎利益や価格プレミアム利益はあまり変化せず、とくに価格プレミアム利益は他の利益に比べて最もインパクトが小さいとしている。しかしながら、彼らの見解は対企業との関係性マーケティングやCRMを含む概念としてとらえ、対消費者に限定したBtoCの領域における関係性マーケティングやCRMの優位性に限定して論じたものではない。そこで、本論文の目的である消費者向けに展開した場合における既存のマス・マーケティングに対する優位性をまとめると以下になると考える。

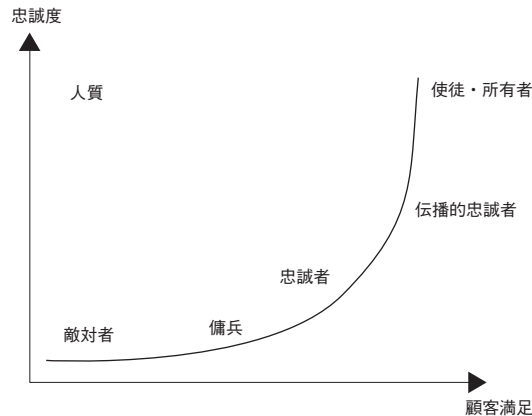
- 消費者の生活が豊かになり成熟市場化が進展すると、最大公約数的な需要に合わせてなるべく提供する製品を標準化し、スケールメリットが有効に発揮できるように商品開発やサービスを開発し低価格訴求しても思うような成果を必ずしも得られない場合が多くなった。実際に、商品やサービスの購入経験が幅広く消費者に普及した今日では、新規顧客（始めて購入する“新規需要”に基づいた購買行動をとる客）の開拓にマーケティングを集中投資してもコスト負担ばかりが増え収益の拡大に繋がらないことが多い。そのため、既存顧客を選んでそこへの接触密度を高め顧客を囲い込む関係性マーケティングに対する期待が高まったと考えられる。

- 購入経験の無い見込み客に一過性でもよいからアプローチして競争企業の顧客から新規顧客を奪うために必要となる費用（オフENSE戦略費用）と、自社の既存顧客が離反しないように投入する費用（ディフェンス戦略費用）を比較すると後者を強化した方が費用絶対額も少なく費用対効果も高くなるケースが多くなっている⁸⁾。
- 高い満足度を確立できた顧客のリピート率（再来店率や再購入率）は一般に高く、内容が納得できればより高い価格のものでも受け入れる可能性が増すため、自社顧客の購入客単価平均を比較的容易にアップでき収益性の向上が可能になる。この背景には、特定企業への相互信頼関係の維持とそこが扱っている各ブランドへのロイヤルティの高さが存在するとされる。
- 関係性マーケティングを通じて満足度や信頼度を確立できた顧客は、当該企業の関連ブランド品や関連サービスを受け入れ購入する可能性が高い（レバレッジ効果）。それゆえ、特定顧客が満足し受け入れているブランドにマーケティングを積極投入する方法の方が、成熟市場下で残り少なくなった新規マス・マーケットの成長性に賭ける形で新規顧客の探索に従事するよりも売上や利益の増大に対する貢献度を高くできると予測される。
- 顧客の囲い込みに成功し相互信頼関係を確立できた顧客は、友人間の口コミを通じて自社製品やサービスの推奨ならびに支援をしてくれる可能性が高まる。しかも、最近のインターネットを使ったブログ展開などにうまく適合できれば、仲間内の使用経験情報を口コミ効果に載せ幅広くネット展開してもらう可能性が増す。
- 企業間の関係性マーケティングの強化は、当該取引のスイッチング・コストを高めるバリエーション効果を発揮する可能性を持つ。競争業者等へブランド・スイッチする際のコストを高く認識させる要因としては、BtoBの世界では共同研究開発の実施による相互依存性の拡大、設備の共同利用によるコストダウンの可能性、情報共有による戦略提携の可能性、人材交流の定着化による情報や技術の流動性の改善等が上げられる。このスイッチング・コストの概念を対消費者のBtoCの世界に当てはめれば、過去の購買経験により醸成された信頼関係とそれによる強いロイヤルティは、競合企業やその競合ブランドを新規購入対象として見直すのに必要なモニタリング・コストを著しく高いと認識させる効果を持つ。
- 企業間の場合は、価格と発揮性能を客観的に判定してブランド・スイッチを起こす可能性が高いが、消費者の場合は主観的判断によることが多く、高いブランド・ロイヤルティを実感すれば他の競争企業のブランドをあえて選択対象にしない可能性も強まる。それゆえ、高いブランド・ロイヤルティの育成とそのための信頼できる情報の共有は、BtoBの世界における共同研究、設備協同利用、人材交流と同様な相互コミットメント効果に対消費者分野において発揮し得ると考える。
- 競合ブランドの商品やサービスをあえて選択して購入した後に不満を感じた場合は、継続的に購入して満足していたブランドがもたらしてくれた快適さがそのまま機会原価として不満度加算されることになる。消費者分野ではこうした機会原価の不満への認識は、とくに高いスイッチング・コストとして認識されると予測される。
- 日本人は一般に危険回避型で横並び型の購買行動をとるケースが多いので、皆が選ぶ業

界トップ企業の商品やサービスあるいはすでに購入経験や使用経験を持ち実際に満足できた商品やサービスを継続的に購入する傾向が強い。こうした状況下で競争企業からのブランド・スイッチを起こさせるには、かなり強いブランド変更へのインセンティブを特定ターゲットに限定して繰り返し集中投入しブランド・スイッチの有効性を認識させる必要がある。この場合には当然のこととして競合企業による防衛策の集中投入が予測されるから、コスト的に見て見合うものになるか甚だ疑問が残る。それよりも、既存顧客の満足度をさらに高める追加サービスを行い、自社顧客を後述する“宣伝者”としその人を通じた口コミチャネルから側面支援を仕掛けた方が実質的效果を高くできる。

- 実際に消費者の多くは、過去に好ましい購買経験を実感できた販売員や店舗から継続的に購入し、別の人や店舗を選択した場合に遭遇する新たな危険を回避しようとする傾向を持つので、競争企業の顧客を自社にブランド・スイッチさせるためには、チャネル展開をも含めてより多くのコストの投入が必要となる。したがって、販路をも含めて既存顧客との接点を強化するディフェンス戦略の実効性を高めた方がより有効になると思われる。
- 企業間の共同研究等による顧客囲い込み効果を消費者に当てはめるならば、製品開発やサービス開発の段階から顧客に参加させフルカスタマイズ需要に積極的に応えようとする“消費者のプロシューマ化”を掲げることができる。こうした体制を確立してターゲット顧客により強い参加意識を抱かせ得ればさらに強い関係性の維持が可能になり、顧客の囲い込み効果を高めることができる。
- BtoC の分野においては、企業間で積極的に展開されているアウトソーシングや OEM によるコストダウン効果を消費者との関係性の維持に当てはめることは難しいと判断される。しかしながら、情報共有や問題解決型支援による強い関係性の確立は、相互コミットメントへの参加・依存意識を強めるので自社にとって有利な特定カテゴリー分野に集中すればかなり高い参入障壁を構築できると考える。
- 特定顧客と販売員等との人的相互信頼関係の育成は、関係性マーケティングの中軸的な展開ツールとして有効であるのみならず、将来に向けての強い関係性を維持するために確実な方法であると考え。メンテナンス等のアフターケアを必要とする業界、ホテルなどの人的サービスのウエイトが高い業界はもちろんのこと、コンビニエンス・ストアの店長や店員といったセルフサービス業界においても人間関係の維持は重要な関係性マーケティングの手法になると考える。
- 対消費者分野における情報の共有は、顧客情報のデータ・ベース化とその分析（データベース・マイニング）を通じて販売の第一線に的確な顧客情報をタイミング良く提供すると同時に、顧客に対しても購買刺激情報を適宜提供し、TPO に応じたプロモーション活動とくに IMC（integrated marketing communication）活動の効果を高める役割を果たすことになる。最近では、インターネット・ブログの活用やメール広告（パーミッション・マーケティングの手法の一つ）などが活用されているが、これらは関係性マーケティングの重点顧客の囲い込み政策とまさに高い親和性を持つ手法の一つとされる。
- 成熟市場化、高度情報化さらにはサービス経済化の進展により“もの離れ現象”なども見

図表1 顧客分類



山本昭二「顧客価値概念の拡大—サービス・マーケティングの視点から—」
Japan Marketing Journal 2008 vol.107 p. 7 図1を転載

られるようになり、競争戦略の中軸であった製品差別化政策の有効性に陰りが生じ始めている。さらに、ブレイクスルー型の技術革新がたぶんに限界に達し事実上かなり不活性化しており、OEM生産による価格引下げ効果そのものも相対的に低下し（アウトソーシングやOEMによって単純に価格を引き下げる道を探るだけでは消費者が受け入れなくなっている）、さらに差別化ポイントの相対的均衡化現象の浸透（プロダクト・パリティやサービス・パリティ状況の拡大）などが本格化した結果、商品やサービスの差別化発揮局面が大幅に限定化されるようになった。それゆえ、受け入れがまだ期待できそうな限られた差別化ポイントに絞って、特定セグメントを中心にマスメディアを通じて集中訴求しても費用負担のみが増大し成果は期待薄になってきている。その結果、当該商品やサービスの販売後に顧客が直面する諸問題に対して解決策を提案する能力を高めること（顧客の問題解決への参画による顧客へのエンパワーメント効果の発揮）が、顧客の囲い込みに有効な手段になると同時に強い相互信頼関係を築く源になると考えられている。この辺のところは、まさに関係性マーケティングがもっとも得意とする分野であると言える。

ところで、実際に顧客の囲い込みとそことの関係性を維持する際に把握しておくべき顧客の種類と分類について、ヘスケットとその他の学者の見解を引用し、山本昭二は図表1を用いて次のように説明している⁹⁾。

山本の説明によれば、顧客満足度が上がれば忠誠度も増加し、敵対者から傭兵、忠誠者、伝播的忠誠者、そして使徒・所有者へとシフトする形が見られるとしている。しかしながら、一直線上をもって均等に高まるのではなく忠誠者以降において急激な高まりを示す曲線で描かれる。敵対者とは口コミを通じて自社にとって負のメッセージを伝達する者に相当し、傭兵は自社に対する満足度は必ずしも高くなく競合企業へ寝返りの可能性を常につけて顧客とされる。人質はまるで満足していないが、他に選択の余地が無いので自社製品やサービスを継続的に購入している人達を意味している。これに対して、忠誠者は高いロイヤルティを寄せる顧客で自ら

が購入し自らが使用しているが、他人に対しては推奨等の口コミ発信源にはならない人達のことである。伝播的忠誠者は高いロイヤルティを寄せ積極的に購入し使用すると同時に、口コミを通じて当該商品やサービスならびに企業そのものについて推奨しプラスの情報発信源となる顧客に相当する。使徒・所有者とは、当該企業に最も忠誠心の高い者で、自らも企業の経営や運営に関わりを持つとする顧客である。人質に相当するグループは顧客満足度と忠誠度が不一致となっているので、反復購入がなされていても関係性マーケティングにおいて強いリンケージを構築すべき顧客対象とすべきではなく、むしろ代替財の出現や競合ブランドの価格攻勢に注意を寄せている必要がある。この図は、人質を除いて顧客満足度が高まれば敵対者から傭兵、忠誠者、伝播的忠誠者、使徒・所有者へとシフトし企業との関係性がより強くなるといった仮定に基づいているが、現実に果たしてそのようなことが常に言えるか吟味してみる必要がある。

2. 関係性マーケティングに内在する自己矛盾点と限界

関係性マーケティングやその実施段階における CRM の有効性を中心に様々な学者の見解を交えながら論じてきたが、物事には必ず2面性が存在するから、上述した有効性そのものに自己矛盾点と限界が内在していると考えなければならない。そこで、BtoCの世界における関係性マーケティングや CRM に内在する矛盾点と限界について以下で論じることにしてしよう。

- 成熟市場化の進展によるパラダイム・シフトに関しても、既存顧客市場と既存製品やサービスに限定すれば、顧客との接点を密にしてリピート率を高める方法はそれなりに効果があると思われる。確かに、成熟化した市場を再活性化し新たな新市場を創造することは、経済成長が頭打ちになった今日であるからこそ重要課題とされる。しかしながら、こうした新規市場の創造にはブレークスルー型の新技術（まったく新しい今までに存在しなかった技術開発）に基づいた新製品や新サービスを市場導入し、それらを受け入れる新たな需要をマスメディアなどを駆使して生み出した方が実質効果を高くできると考える。さらに、成熟市場下での競争を前提とする場合は、本格的なブレークスルー型新製品や新サービスであればあるほど市場浸透速度の大きさがその競走戦略の成否を決すると言っても良い。それゆえ、関係性マーケティングにより個々の顧客との接点を密にして新製品の受け入れ度を増す方式よりも、従来型のマスメディアと大量流通チャネルを利用して新規需要創造分野にマス・マーケティング手法を集中投入した方が実質的成果が高くなると予測される。
- マス・マーケティングを駆使して一過性であっても良いから新規需要を開拓したり、競争企業からその顧客を自社へブランド・スイッチさせたりする費用を考えると、顧客との関係性を強め囲い込んだ方が費用対効果を高くし得るという考え方にも疑問が残る。この考え方の前提には、関係性マーケティングを軸とする競争が激化してきていることが含まれていない。成熟市場化が進展すれば必然的に新規市場の存在そのものが少なくなり、製造設備を維持し販売チャネルを確立するのに必要な販売数量を残り少なくなった新規市

場をあえて開拓することで賄うことには限界がきている。その結果、競争企業の顧客を自社にブランド・スイッチさせるオフェンス戦略を強化させる必然性がむしろ高まる。こうした攻撃を受けた企業は当然のこととしてディフェンス戦略と同時に自社へのオフェンス戦略を強化してくるので、関係性マーケティングの強化はコストが掛る割には残念ながら十分な販売量を新規に達成できないものにならざるを得ない。

- 高い満足を実感した顧客のリピート購入率は高く、単価の高い商品やサービスの受け入れが可能であるといった購買残高利益や価格プレミアム利益に関しても疑問が残る。全ての顧客が自社のみをブランド選択時に考慮しているとすれば自社へのリピート購入率は高まるであろうが、最近の消費者はカテゴリー別に2社から3社ぐらいをお気に入り会社として購買バスケット（購入対象品目の選別範囲）の上位に位置づけているのが一般的である。その結果、相互信頼に基づく関係性が維持され自社に対する満足度も高い水準にあるからといって本当に購入されるとは限らないのが実情である。さらに、長期間にわたって関係性を維持してきた顧客は一般の買手よりも有利な取引条件を強く求めてくるから、価格プレミアム利益を実際に獲得すること自体かなり難しいと考えなければならない。
- 顧客のデータ・ベース化を通じて顧客の特徴がより詳細に把握できても（顧客の顔が良く見えるようになっても）、さらにデータ・マイニングの成果に基づいて顧客に購買刺激情報をタイミング良く提供できるようになったとしても、実際に情報提供アプローチの強化をすればするほど顧客から煩がられ逆効果に終わることが多い。
- 販売員による顧客アプローチの強化や顧客が選好する店舗や小売業態へのチャネル戦略強化は従来から重要なマーケティング手法の一つであり、なにも関係性マーケティングにとって特別な手法ではない。さらに、特定の販売員と特定顧客とのコネクションの強化は、販売価格やサービス面での特別優遇の実施を前提にすることが多いのでコスト的に合わなくなることが多い。顧客が選好する小売業態へのチャネル戦略の強化は、競争企業も同じ店舗や小売業態に焦点を絞ってチャネル戦略の強化を図ってくる可能性が高く、顧客限定型の関係性マーケティング強化の方が販売対象の広がりには限界を伴うためコスト効率をより低くする可能性が高まる。
- 消費者のプロシューマーズ化とフルカスタマイズ展開についても、今日のIT技術を駆使すればある程度のボリュームを確保できるであろうが、個別対応であるため他への転用が不可能で規模の経済性や範囲の経済性の効果をもともと期待できない。さらに、上得意顧客のプロシューマーズ化は時として採算を度外視した対応が強く求められることが多く、そうしたマイナス面を補うに足る購買残高利益や価格プレミアム利益をその顧客が顧客資産という形を通じて本当にもたらしてくれるのか疑問が残る。
- 顧客の口コミ効果に関しても、高い満足を得た顧客が自社についてのみプラスの口コミ発信源として機能するとは限らない。上述したように購買バスケットの中に位置づけられた企業に関してはそれぞれの顧客の対象企業に対する主観的判断が加味された形で口コミ発信される可能性が高く、どれにウェイトを置いた口コミ情報が流されるかは同じ顧客であってもその時によって違う可能性が高い。それゆえ、関係性維持による顧客満足度の相

対的高さによってのみ口コミ対象企業やブランドが自社にとって有利に決定されるところには無理がある。

- 価格が高く使用に予備知識を必要とするさらにステータス等の所有効用も発揮されるといった高関与型商品やサービスに関しては、関係性マーケティングにはそれなりの成果が期待できる。しかしながら、日曜雑貨品、通常の食材、ルーチン化されたサービスなどの低関与度型の商品やサービスについては、対象企業の数やブランド数が多く顧客の特定化が困難なので関係性マーケティングに必ずしも適しているとは言えない。ところが、成熟市場化が進展した今日では低関与型の購買行動の対象となる商品やサービスの方が実際には数が多くなっているのが一般的である。さらに、たとえこうした低関与型商品やサービスについてブランド・ロイヤルティの高さに応じて顧客の特定化ができたとしても、これらのジャンルに属す商品やサービスの価格は低いから、個別顧客との関係性維持にかかるコストをクリアし得るだけの売上高を達成できるか疑問が残る。

3. 関係性マーケティングの見直しと今後への転換策

関係性マーケティングとその実施段階の CRM が持つ 2 面性について論じてきたが、新規顧客開拓とシェア競争に勝ち抜くことを目指す従来型マーケティングに対して、全面的にそれに取って代わり得る能力を関係性マーケティングや CRM が持っていないことをまずもって再認識すべきである。たしかに、相互信頼性の高い顧客がブレイクスルー型新製品や新サービスの新市場導入において、その受け入れ突破口としてプラスに機能するであろうが、規模の経済性や範囲の経済性を発揮し得るほどのまとまった数量の売上を実現する力はないと言わざるを得ない。つまり、従来型マーケティングのプロダクト・ライフサイクルの導入期において確実に自社製品やサービスを受け入れてくれるイノベーターとしての役割は期待できるが、本格的な需要創造を生むフォロワーへの波及効果の大きさに関しては関係性マーケティングを強化するのみでは力不足と言わざるを得ない。とくに特定顧客からの口コミ効果のみでは、明らかにカバリッジの面で力不足を否定できない。新規情報の伝達力とそれに基づく市場創造力については、消費者に広告情報を一挙にばら撒く力を持つマス・マーケティング技法の方に相対的な優位性があると考えられる。したがって、両者間のバランスを計っていくことこそが、成熟市場化が進展している現時点のマーケティングにおいて重視されるべきである。

関係性マーケティングの見直し点は大きく分けて 2 つのポイント、つまり関係性の強さに基づく“顧客の選別”と顧客が抱く“満足の中身”について解明することから始められるべきと考える。したがって、全ての顧客との関係性を強化すれば成果が得られるとするのはおよそナンセンスで、明確な基準に基づいた顧客の選別を行うことがまずもって重要となる。つまり、顧客の中から関係性を強めるべき対象とそうでない客を識別することが重要になるのである。その際、自社にとって本当に貢献度の大きい顧客の分布にはパレートの法則（20対80等の法則）が作用し上位よりの偏りが存在するので、ABC 分析の A ランク中心に選んだとしても、大多数の上得意顧客をカバーすることに着目すべきである。

顧客の選別に利用される手法として RFM 分析（最終購入日 recency, 購入頻度 frequency, 購入金額 monetary）があげられるが、これらの項目のどれにウエイトを掛けるかは業態特性や取扱い商品やサービスの性格によって違う。日用雑貨品や一般の食料品などの最寄品については購入頻度とくに来店頻度が重要であり、宝石や耐久消費財などの分野に関しては購入金額とくに自社ブランドの累積購買高が重要になる。

以上の視点に基づいて、顧客を自社にとっての重要度に応じて分ける顧客セグメンテーションを実施することが望ましい。こうすることで、上位顧客に内在する共通した満足認知要因を把握しそこに何らかの共通項を見出だすことが関係性マーケティングの展開にとって有効と考える。さらに、こうした顧客内セグメンテーションに基づいて、製品ポートフォリオ分析を一步進めた顧客ポートフォリオ分析を RFM 分析の指標である累積購入金額と購入頻度または最終購入日（ただし、購入頻度や来店頻度の方が利用価値が高いと考える）をもって作成するのも有効と考える。これらの分析を通じて今後長期的視野に基づいて積極的に囲い込むべき顧客（生涯顧客期間が長く顧客資産も大きい顧客）とあえて積極的に働きかけを行わない顧客層ならびに関係性を消滅すべき顧客層等を明確に区別する必要がある。

顧客が抱く満足の中身については、まず満足そのものが相対的な概念であることを再認識すべきである。関係性マーケティングは、この満足に時間的要素を加えて満足度の持続の概念として捉えているが、その比較対象は全ての企業やブランドでなく上述した購買バスケットの中に位置づけたものに限定される。しかも、満足できるかどうかの判断要素は顧客の側が認識する KSF（key selective factors）であり、企業側が期待する内容と必ずしも一致しているとは限らないことにも注意すべきである。さらに、この KSF に対しては顧客間での口コミ効果や最近ではインターネットのブログ等の影響が大きく作用することにも注目が必要である。KSF 要因のどれを最も上位に位置づけるかは、同一顧客の場合でも対象カテゴリーが違えば異なってくるし、実際の使用経験があるかないかによっても大きく異なる。しかも、最上位以外の KSF 要因はトップのそれとの対比において評価されるのが一般的で、トップ以外の要因を横並びに評価する形で満足が認知されることは成熟市場化が進展した今日においては少ないと考えなければならない。それゆえ、購買バスケットの中のどこに自社ブランドが位置づけられているか（ブランド・ポジショニング）と同時に、満足認知の KSF の最上位要因が何であるかトップブランドとの差はどうなっているかを把握することが関係性マーケティングを運用する段階でとくに重要になると考える。

消費者の購買行動をコミュニケーションスペクトル理論から説明する場合に幅広く引用された AIDMA 理論、つまり注意（attention）興味（interest）欲求（desire）記憶（memory）行動（action）に分けて解明し説明したものに代わって最近では AISAS 理論が着目されている。これは注意（attention）、興味（interest）、検索（search）、購買（action）、共有（share）の頭文字をとったものであるが、購入してからの使用経験を互いに情報として共有するところが従来のものとは違っている。ここが、インターネットのブログ展開や口コミ効果に適合しているとされる。AISAS 理論の方が顧客満足の認知（注意）から満足情報の共有までのプロセスをうまく説明していると思われるから、関係性マーケティングでのコミュニケーション理論はこちら

図表 2 関係性の類型

		顧客のニーズの継続期間	
		短	長
協調による利益	小	I 市場型取引	II バラエティ
	大	III 継続的取引	IV リレーションシップ

山本昭二「顧客価値概念の拡大—サービス・マーケティングの視点から—」
Japan Marketing Journal 2008 vol.107 p. 9 図 2 を転載

の方を採用すべきと考える。つまり、AIDMA 理論のように購買したら終わりではなく、興味を抱いてから積極的に情報探索を行うと同時に、購買後に使用経験情報を共有するところがさらなる顧客満足度アップに繋がっている点が関係性マーケティングへの適合度を高めていると判断される。さらに、BtoC の領域での顧客満足は、ターゲット顧客のライフスタイルそのものに対するエンパワーメント効果（BtoB においては取引先企業の業績ならびに競争力をアップさせる効果）が認識され、企業から与えられた関連情報と口コミやネットを通じて探索した情報が、自らの使用経験と伴に共有された時により確実な形で認識されると解釈すべきである。

山本昭二は上述した論文において、関係性の位置づけについて顧客のニーズの継続期間の長短と顧客との協調による利益の大小から図表 2 に示すような 4 分野に分け、「市場取引」、「バラエティ」、「断続的取引」、「リレーションシップ」のそれぞれにおける最適化策と同時に IV の「リレーションシップ」に移行させるための関係性マーケティング強化策について論じている¹⁰⁾。この考え方を参考にして、筆者なりの関係性マーケティングに関する具体策を示すとすれば、以下の図表 3 のようになると考える。

ここで、横軸上においてはカテゴリー別に見た自社ブランドの受け入れシェアが高いか低いかをとらえた。つまり、特定分野における自社ブランドに対して消費者が寄せるロイヤルティの高さから自社との関係性の強さを推定する形をとった。この背景には、成熟市場化の進展を前提とする場合は、顧客が特定企業やそのブランドを受け入れ強いロイヤルティを抱くか否かはカテゴリー別にその対象となる企業やブランドを使い分けていると考えるからである。しかも、こうした行動を取るに足る多面的な情報ソースを最近の消費者はインターネットを始めとして実際に持っていると考えられることができる。したがって、従来のようにマスメディアを通じて企業側から提供される一方的な情報に必ずしも反応しなくなっているのである。さらに、カテゴリー別に上述した購買バスケットの中身そのものが違い、その中でトップに位置づけられるブランドといえどもその地位の保証は全く無いというのが実情である。

図表 3 関係性マーケティングにおける顧客の選択と展開策

		特定カテゴリー別ブランド・シェア	
		低	高
参加協調型 コミットメント	低	I トライアル客の顧客化、 ブランド揃え強化	II 顧客の囲い込みの強化 協創価値局面開拓
	高	III 固定顧客化と情報共有度の向上	IV リレーションシップの強化 顧客資産化政策の強化 収獲政策の実施

この図の縦軸には消費者の参加協調ウエイトの大きさをとらえ、協創価値形成へのコミットメントの度合いから顧客の囲い込みの強さを推定する形をとった。上述したプロシューマー化のアプローチや顧客からの提案といった面のみならず、顧客が抱える様々な問題の解決への参画とそれによるエンパワーメント効果の発揮などが相互コミットメントの例になると考えている。

第Ⅰの分野は、カテゴリー別ブランド・シェアが低くしかも協創価値形成へのコミットメントが低い顧客層を示している。それゆえ、ブランド・スイッチの可能性は高いと見なければならない。トライアル購入の一過性客や、購入条件に適合した代替財がないために自社ブランドを継続的に購入している上述した“人質”に相当する客等が該当すると考える。したがって、この分野においてはトライアル客をロイヤルティ顧客化したり人質に対しては彼らをつなぎとめておくための差別化力の発揮を新規代替財の参入を予測して予め確立しておくことが必要となる。さもないと、低価格競争のスパイラルに巻き込まれ関係性維持のためのマーケティング政策からは最も遠いところに位置付けられ、企業ならびにブランドのイメージ全体を損なう危険性を伴うようになると予測される。

第Ⅱの分野は、カテゴリー別ブランド・シェアが高いが協創価値形成へのコミットメントは低い顧客層を意味している。この客層はカテゴリー別ブランド・シェアが高いので、その分野に限定すれば購買バスケットにおける位置付けも高く購入される確率も高くできると考える。しかしながら、相互コミットメントの度合いが低いので購買バスケットの中の競合ブランドへのブランド・スイッチが起きる可能性が高いため、顧客としての継続性に不安が残ることは否めない。そこで、カテゴリーの捉え方を工夫して自社が高いブランド・シェアを維持できる商品やサービスを確保するのみならず、同一顧客の場合を含めてより高いブランド・シェアを維持できる自社が有利なカテゴリー対象を増やして顧客の囲い込み効果を強めることが求められる。さらに、顧客との間で協創価値開発に従事し、相互コミットメントの度合いを高めると同

時にそこと必要な情報を共有するなどして顧客の囲い込みをよりいっそう強化する方法を合わせて実効していくことが求められる。

第Ⅲの分野は、カテゴリー別ブランド・シェアは相対的に低いが協創価値創造へのコミットメントの割合は高い客層に相当する。ここに位置づけられた顧客は、購買バスケットの中の上位に位置する競合企業とも協創価値作りコミットメントに参加しその顧客として組み込まれる可能性を持つ。協創価値作りに必要な情報共有の度合いを高めたり、顧客のライフスタイルの向上と諸問題解決への参加度をアップしたりして顧客満足へのエンパワーメント効果をより強く発揮し自社とのパートナーシップ維持の意義を強く認識させる必要がある。それと同時に、特定顧客ごとの自社製品やサービスの累積販売額を増大し時間がかかっても（一過性でなく特定期間の購買累積額から見ても）ブランド・シェアが当該カテゴリーについてはトップに行くようにする必要がある。そのために、必要に応じて特定顧客に対しより有利な販売価格の提示や付随するサービス水準のアップなどを積極的に提示し上述した購買・残高増利益のアップを目指していくべきである。したがって、価格プレミアム利益を求めて安易に高価格品の提示や購買客単価引き上げのための関連サービスの強行はすべきでない。

第Ⅳの分野は、協創価値コミットメントとカテゴリー別ブランド・シェアの両方が高くなっている客層に相当する。したがって、関係性マーケティングのリレーションシップ効果を最も強く期待できる分野と言える。この領域に位置づけられた顧客は、購買バスケットの上位を占めると同時に自社との強い相互コミットメント関係を持つので関係性マーケティングの諸利益増大効果を期待できる。それと同時に、そうした顧客層に関しては強いリレーションを確立するために投入した費用を一時的に逡巡しても急激に関係性が弱まるわけではないので、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントで採用される“収穫政策”を導入することができると考える。関係性マーケティングの相対的収益性は、たぶんこの収穫政策に依存する所が大きいと見なければならない。したがって、第Ⅳの分野以外のところで多大なコスト投入を行わざるを得なかった場合ははたして収穫政策の余力がどの程度残っているか疑問となる。そのためにも、ブランド資産の概念を一步進めて、顧客資産化の概念を積極的に取り入れることが重要と考える。つまり、特定顧客との相互依存関係を強化しそれを企業側にとっての資産と考える顧客資産化の概念の導入及び顧客資産の極大化を求めた対応が要請されると考えるのである。

まとめ

消費者の生活が豊かになり成熟市場化が進展すると、消費者の購買行動が非常に複雑化し従来型のマス・マーケティングはもとよりセグメンテーションや差別化政策と言えども必ずしも機能しなくなってきている。さらに、インターネットやそれに基づくIT化の急激な進展は既存のマス・マーケティング展開とは違った新しいマーケティング手法の導入とそれに基づくパラダイム・シフトを必要とした。こうした時代的要請の変化に応えるのが、関係性マーケティングとその実践形態としてのCRM技法であるとされる。

成熟市場化の進展を受けて関係性マーケティングやCRMの有効性が着目されるようになって

たが、BtoC の領域に限定した場合の主な利点を示せば次のようになる。

- 残り少なくなった新規需要を奪い合うより、顧客との関係性を強化維持した方が費用対効果を良くできる。
- 顧客との関係性が確立され満足が維持できれば、購買・残高利益、営業費削減利益、紹介利益、価格プレミアム利益等が期待でき収益の拡大に繋がる。
- ブランド・スイッチに伴うモニタリング・コストを削減できたり、相互信頼に基づくコミットメント経験の蓄積がブランド・スイッチング・コストを高める効果を生む。
- 顧客満足に基づく関係性の確立はプラスの口コミ効果を発揮し、最近のインターネットを中心とする高度情報化社会の急激な進展により従来よりも多くのプロモーション効果を期待できる。
- one-to-one マーケティングに基づくフルカスタマイズ化やそのためのデータベース・マーケティングの展開は関係性マーケティングとの親和性が非常に高い。
- IMC 展開も関係性マーケティングの視点に基づいて訴求対象を限定した方がコミュニケーション効果を高めることができる。

これらのメリットと言えども、物事には必ず2面性が伴われるので、そのままデメリットや限界を抱えていると考えねばならない。そこで、その主なマイナス面を示せば次のようになる。

- 関係性マーケティングの有利性に関しても、既存のマス・マーケティングに対する優位性を説明したものが大半で、関係性マーケティング間での競争と競争コストの要因を無視した説明がなされているケースが多い。
- 顧客維持のためには価格条件や取引条件さらには付加サービスの面で一般客よりも優遇する処置を受け入れざるを得ないことが多く、成立される取引数量から見ても決して収益性の拡大に繋がるとは限らない。
- 満足に基づく関係性の確立がプラスの口コミ効果を発揮するとしているが、こうなるのは口コミ効果の発信源が1社に限定されている場合に限られる。しかし、実際は購買バスケットの上位に位置づけられた企業の口コミ発信が平行してなされる可能性があり、関係性を維持していればそれを阻止できるという保証はない。
- 関係性マーケティングのデータ・ベース化や顧客への集中的アプローチの強化は、顧客を選んで対応しないとむしろ無駄の拡大に繋がる。

以上の両面性を考慮したうえでの今後の関係性マーケティングの進むべき方向性に関しては、横軸にカテゴリー別ブランド・シェアの高さをとり、縦軸に協創価値創造へのコミットメントの大きさをとったマトリックスをベースに顧客との関係性の持ち方を違えるべきことを提言した。このマトリックスの第Ⅰ分野ではトライアル客の囲い込みによる顧客化政策の強化が有効と考える。第Ⅱ分野では協創価値形成へのコミットメントの度を高めると同時に各カテゴリー別のブランド・シェアの高さを維持しながら顧客の囲い込み策を強化する必要がある。第Ⅲ分野においては協創価値形成に必要な情報共有を強めて固定顧客化の強化を目指すことが重要になる。第Ⅳ分野に位置づけられる顧客層が関係性マーケティングの有効性を確実に期待できる客層と考えるべきで、この層に対してはとくに“顧客資産”アプローチが重要となり“顧客収

穫政策”の実施も可能となると考える。

注

- 1) CRM とリレーションシップ・マーケティングに関しては CRM を後者の関係性マーケティングの思想的派生物とする Zablah, Bellenger, Johnston (2004) の捉え方, 関係性マーケティングの実践あるいは適用領域とする Pepper, Roger, Dorf (1999) の捉え方, 情報技術を駆使し顧客中心型の関係性マーケティング技法のひとつとする Ryals, Payne (2001) の捉え方があるが, ここでは Pepper 達の見解を採用した。Don Pepper, Rogers Martha, and Bob Dorf “Is Your Company Ready for One-to-one Marketing ?” Harvard Business Review 1999 Vol.77 No.1, pp. 101-109
- 2) 嶋口充輝著『マーケティング・パラダイム—キーワードで読むその本質と革新—』有斐閣 p. 24
- 3) Sheth N. Jagadish “The Future of Relationship Marketing” Journal of Service Marketing, 2002 no.16.7 pp. 500-502
- 4) William Boulding, Richard Satelin, Michael Ehret and Wesley J. Johnston, “A Customer Relationship Management Roadmap : What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go” Journal of marketing, 2005 Oct. no.69 pp. 155-166
- 5) 青木幸弘, 井上淳子, 菅野佐織, 宮澤 薫, 「ブランド研究における関係性問題の位置付け—主要な論点整理と研究課題の検討—」2008 年 5 月 31 日 日本商業学会第 58 回全国大会 法政大学での発表を参照
- 6) Blattberg C. Robert and Deighton John, “Manage Marketing by the Customer Equity Test” Harvard Business Review 1996, no.74 4, pp. 136-144 を参照したが, 顧客価値と顧客資産の概念に関しては筆者の意見を中心に記述した。
- 7) グロービス・マネジメント・インスティテュート編著『新版 MBA マーケティング』ダイヤモンド社 2006 p. 190 の記述を参考にして筆者の意見をかなり加えて記述
- 8) ここで用いた関係性マーケティングに関するオフェンス戦略とディフェンス戦略の概念は, 小野譲司, “リレーションシップ・マーケティングと顧客維持戦略” Japan Marketing Journal, 1996, no.62, pp. 36-38 を参照し筆者の意見に基づいて記述した。
- 9) Games L. Heskett, Earl W. Sasser Jr. , Leonard A. Schlesinger “The Value Profit Chain” 2003 The Free Press, 山本昭二, 小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社, 山本昭二「顧客価値概念の拡大—サービス・マーケティングの視点から—」2008 No.107 Japan Marketing Journal pp. 7-8 の図-1 とそこで使用されている訳語を引用したが, 説明に関しては筆者自身の見解を中心に記述した。
- 10) 山本昭二 “顧客価値概念の拡大—サービス・マーケティングの視点から—” 2008 No.107 Japan Marketing Journal p. 9 図 2 とその説明部分を参照

Abstract

The Merits and Limitations of Relationship Marketing in the Improvement of Matured Markets

Ichirou HARADA

Many scholars and enterprisers are facing with the difficulties to accommodate to the changes of consumer's needs and wants in the recent highly matured markets. Old type of mass-marketing paradigms can not adjust to the recent rapid changes of consumers any more which are made from individualities and diversifications of consumers in recent highly matured markets. In this situation relationship marketing and customer relationship management (C.R.M.) have received wide attention as a new paradigm-shift concept of marketing theory.

These relationship marketing and C.R.M. have the merits, such as the profits from the increase of cumulative sales account, decrease of operating costs, profit from introducing, price premium to customers, and so on. But at the same time these relation marketing and C.R.M. are in possession of demerits on the other hand. The demerits are composed by improving competition costs of mutual relationship marketing strategies, increase of discount and more added services pressure from customers, non-conformity to break-through type innovation products and so on.

The author pointed out the necessities to choice the customers who bring actual profits or not. At the same time, it is important for relationship marketing and C.R.M to grasp the contents of satisfaction of each customer in order to keep good and profitable relations with the customers. The author also pointed out the matrix analysis to make valid accommodation to the customers in recent matured markets.

In this matrix, horizontal axis is composed by brand-share in the particular products and services categories, and strength of mutual commitments to create new values of customers is located on the vertical axis. Using this matrix, author tried to make classifications of customers into 4 groups. Points toward reconsiderations of relationship marketing and C.R.M. in each customer group were tried to show in order to make some improvements in these fields. In the first domain of this matrix, the author pointed out efficiency of making trial users to customers. In the second domain importance of fencing the customer from competitors was shown as one of the relationship marketing strategies. The importance and conformity of sharing information to make joint new values with customers was shown in the third domain. The importance of customer equities approach and possibilities of a harvest policy for customer were tried to demonstrate in the forth domain of this matrix.