

# ターゲット・マーケティングにおける 顧客維持戦略の階層性

岩本俊彦\*

防衛戦略は、競争回避の消極的戦略とみなされてきた。しかし、防衛戦略は顧客維持戦略とほぼ同義であり、顧客を明確化するターゲット・マーケティングにおいては、大きな意義を有している。そこで、防衛戦略の基本的な定式を整理し、顧客維持戦略とリレーションシップ・マーケティングの戦略的枠組みを分析する。企業成長に不可欠な防衛戦略、顧客維持戦略は、顧客満足やロイヤルティを生み出すCRM（Customer Relationship Management）のコンセプトを通じて、顧客のカテゴリー化、差異的待遇によって補強される。

**キーワード：**キーワード：防衛戦略（デフェンシブ・ストラテジー）、顧客維持（カスタマー・リテンション）、リレーションシップ・マーケティング、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）

## The hierarchy of customer retention strategy in target marketing

Toshihiko IWAMOTO

Defensive strategy has been regarded as passive strategy avoiding competition. But defensive strategy is an almost synonym of customer retention strategy and has great significance in target marketing which identifies customers. So, I put together existing basic formulas of defensive strategy and analyze the customer retention strategy and the strategic framework of relationship marketing. Defensive strategy and customer retention strategy which are both indispensable to the growth of the corporation are reinforced by categorization of customer and differential treatment through the concept of CRM (Customer Relationship Management) which creates customer satisfaction and loyalty.

**Keyword :** defensive strategy, customer retention, relationship marketing, customer relationship management (CRM)

## はじめに

競争回避の消極的戦略とみなされる傾向のある、企業における防衛戦略は、顧客維持戦略と同義に扱われる。しかしながら、実際の企業行動を観察すると、事業戦略のなかで、あるいはターゲット・マーケティングにおいて、防衛戦略は企業の成長・拡大につながる重要な位置を占めている。

本稿では、リレーションシップ・マーケティング、データベースなどを活用した顧客管理である CRM (Customer Relationship Management)、マーケティング・コミュニケーションなどを通じて、顧客満足の最大化を柱とする顧客維持戦略の枠組みとそれに付与される階層的で外延的諸策を、防衛戦略の補強の視点から探っていく。<sup>注1</sup>

## 1. ターゲット・マーケティングの展開

ターゲット・マーケティングは、市場をいくつかのカテゴリー、サブカテゴリーを基準にセグメント化して、そこを標的に、効率的な市場活動、最適な経営資源の配分を目指すものである。

セグメント内は同質で、マーケティング努力に対するきわめて類似した反応が期待できる。図表-1のように、サブカテゴリーによってセ

グメント抽出のための主要な変数が導かれる。顧客の地理的データ、人口統計的データサイコグラフィックデータ、プロダクトのベネフィット、購買行動、利用行為などのほかに、ブランド戦略による反応にも目を向けることになる。ブランド・ロイヤルティに関して、スイッチングの容易さが検討されることになる。

後に見るように、セグメンテーションを補完して、ロイヤルティや企業のプロモーションな行動に対する反応を基準に、市場におけるターゲット顧客を識別、類型化して差別的な対応を図るようになっている。<sup>注2</sup>

今日では、ニーズの均質なマス市場は存在していないことを前提に、一定の変数を用いてセグメントが抽出・選定されるが、市場における競争上の地位や戦略の目標の設定の相違などによって、対象とするターゲットは異なる。それぞれのターゲットの特性に合わせて経営資源(市場ターゲットに対するマーケティング・ミックス)が組成され、市場展開されることになる。

2008年発売の低価格ノートパソコンEeePC (<http://www.asus.co.jp/>) は、インターネットや電子メールの使用を主目的に簡素な機能で特定のターゲットに絞り込んだ(のちの、ネットブックという新規カテゴリーの創出につなが

図表-1 マーケット・セグメンテーションの変数

カテゴリー	サブカテゴリー	変数
パーソナル	地理データ	地域、都市化のデータ
	人口統計的データ／社会経済的データ	年齢、性別、家族の規模、所得、職業、教育、社会的地位
	サイコグラフィック・データ	ライフスタイル、パーソナリティ、価値
プロダクト	ベネフィット	固有価値、重要性
	購買行動	意思決定プロセス
	使用行為	使用状況、使用量
ブランド	ブランド知名と態度	競合ブランド(想起集合)
	ブランド連想	強み、関連性、独自性
	ブランド・ロイヤルティ	行動(シェア、スイッチング)、感情(推奨)

出所: Alsem [2007] p.81.

る：参照、日経ビジネス2008年11月17日）。抽出・選定されたセグメントは、短いフレーズで表現することができる（たとえば、フィットネスに関心があり、都会に住み、18-24歳の革新的な人 Wells et al. [1992]）。

こうした視点から、顧客の類型に基づく、競争的で戦略的な市場対応（Reichheld and Sasser [1990], Heskett et al. [1994], Jones and Sasser [1995], Heskett et al. [1997] など）のコンセプトは、伝統的なマーケティング・スタイルとは一線を画すものであり、ターゲット・マーケティングの同一線上にある。

顧客の差別的取扱いには論議はあるものの、カスタマー・インティマシー（customer intimacy：顧客との親しさ）が強い企業が、勝ち残るための競争力をもち（Treacy and Wiersema [1995]）、優良な（ロイヤルティの高い）顧客を資産と考える戦略的対応につながる。

リレーションシップ・マーケティングにおけ

る顧客ロイヤルティの梯子（ladder）は、見込み客（prospect）から顧客にステップが上がり（ここまでは新規顧客の獲得に重点をおく）、クライアント（client）、サポーター（supporter）、信奉者（advocate）（顧客から信奉者までの4ステップが関係性の展開、拡大、顧客維持（customer keeping）に重点）に次第になることが提示されている（Christopher et al. [1991]）。ここでは、対象となる顧客は新規獲得と維持（retention）、関係性の拡大の両面にかかわっていることを表わしている。<sup>注3</sup>

顧客満足度や顧客ロイヤルティ（あるいは再購買（継続購買）の意思の程度）に関して、顧客満足度、顧客ロイヤルティがともに高い「伝道師（apostle）」、顧客満足度は高いが顧客ロイヤルティは低い「傭兵（mercenary）」、顧客満足度は低いが顧客ロイヤルティは高い被拘束者（hostage：人質）」、顧客満足度、顧客ロイヤルティがともに低い「テロリスト（terrorist）」に顧客を分類できる（Jones and Sasser

図表-2 顧客ロイヤルティの梯子



出所：Christopher et al. [1991] p.22.

[1996])。

この分類では、とりわけ、テロリストの中立化、もしくは排除が大きな課題となる (Sasser and Jones [1995])。テロリストは、満足度、コミットメント、ロイヤルティがいずれも低水準で、否定的な情報発信を行う可能性が高いからである。たとえば、悪天候のため、目的と異なる空港に足止めされ、適切な対応を受けなかった乗客である。こうした話は強烈な印象を与える。(Sasser and Jones [1995])。

テロリストの対極は伝道師であり、再購買(継続購買)の意思が強固である。テロリストの波及効果は、バイラル(viral:うわさ、クチコミ)・マーケティングの展開・管理がテーマになる今日の市場環境においては、状況によっては脅威になる(Kotler and Armstrong [2009])。ノイズ管理として広く知られてきたところである(Kitchen [1999])。個人レベルで情報の受発信が繰り返されると、情報内容に点検がなされていないため、情報源の信頼性の確保が問題となり(Webster [1971])、リスク・マネジメントの観点からも迅速な対応が求められる。

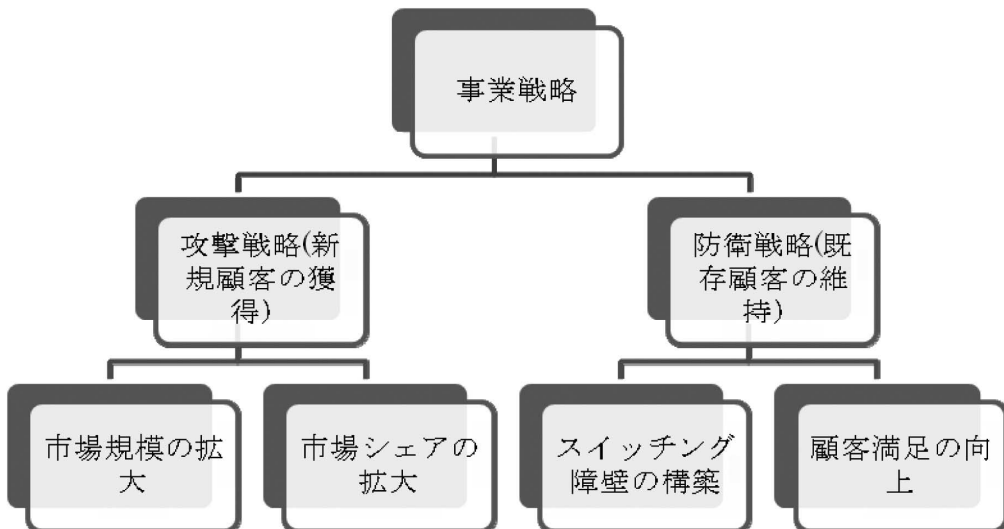
また、顧客の満足は顧客の知覚価値(perceived value)と組み合わせて論じられる。顧客の知覚価値は、競合者のオファーと比較して、ベネフィットとコストの差異に対する評価であり、満足形成につながるファクターと解される。しかしその知覚価値は、いうまでもなく、選択肢のなかで比較可能で、明瞭に卓越していることが重要である(Kotler and Armstrong [2009])。もっとも、あまねくそうした条件が満たされるわけではなく、その知覚の継続性についても論議が生じる。顧客志向を標榜する企業の顧客との関係性の枠組みを再検討しなければならない(Bhattacharya and Sen [2003])。

## 2. フォーネルの事業戦略の分類

フォーネル(Fornell)は、事業戦略を、低成長で、飽和的な市場環境の下で、顧客を基軸として、新規顧客の獲得を目指す攻撃戦略(offensive strategy)と既存顧客の維持を目指す防御戦略(defensive strategy)に大別し、下図表のように、それぞれの事業活動を明示している(Fornell [1992])。

攻撃戦略では、競合状態を前提に、市場規模

図表-3 フォーネルの事業戦略の体系



出所：Fornell [1992] p.8.

の拡大か市場シェアの拡大が主要な課題となり、防衛戦略では顧客に焦点を当て、他の市場への移動を困難にするスイッチング障壁の構築と顧客満足の上昇がテーマになる。成功のための測定尺度は、攻撃戦略では競合相手と比較した市場シェア、防衛戦略では顧客維持率になる。行動目的は、攻撃戦略においては購買者のスイッチとなるのに対して、防衛戦略では購買者のロイヤルティとなる (Fornell [1992])。

これまでの (少なくとも、1980年代の中葉までは) マーケティング戦略の主要な関心事は、新規顧客の獲得であり、市場規模の拡大、当該市場におけるシェアの拡大のための方策を多角的に論議してきた (Fornell and Wernerfelt [1988])。注4

攻撃戦略では、競合相手との差異化、比較優位性の訴求、革新的な技術を具現化した新製品投入などによる成功事例 (販売額の上昇、市場シェアの拡大、市場における価格決定権やチャネル・リーダーの確保など) が紹介されてきた。

成長・拡大基調の過程で扱われる、市場からの弱体製品 (weak product) の排除 (phase out) (たとえば、Kotler [1965]) は、新製品投入を図り、膨大に膨れ上がった製品アイテムを、ライフサイクルを見極め、製品維持 (product retention) を含めライン全体でのバランスの適正化 (製品ミックスのコントロールを行う) を行うものである。基本姿勢は市場の拡大を通じた企業の成長を企図するものであった。

松下電器産業は、1964年に事務用大型コンピュータの市場から撤退した。有形の先行投資上の損害のみならず、技術力に関する市場の評価面でのマイナスも起こりうる。海外での市場競争の苛烈さを見極めた事業レベルでの戦略的撤退であった (後に、ノートパソコン市場に参入している)。

また、市場の成長・拡大を、所与の条件として取り扱うばかりではなく、デ・マーケティング (demarketing: Kotler and Levy [1971])

のように、市場環境によっては需要を抑制する視点も導入はされている。需要の状態による需要管理にはいくつかのパターンが示されている (たとえば、Kotler [1980] 注5) が、こうした需要に対する長期的管理の姿勢は、今日における市場活動における、需要の抑制などの環境配慮につながっている。

ドイツ機甲部隊に大打撃を与えた史上最大の戦車戦「クルスク会戦」(1943年7月)は、ソ連側の、ドイツ軍の情報を取得し、縦深陣地を構築し、防衛態勢を固めた防衛戦略の典型である。ヒトラーは「ツィタデル (城塞) 作戦」の完璧性を求めて、3カ月の時間を費やしたが、それはソ連側の準備期間にもつながった。敗因として情報の流出の側面もあるが、連合軍のシシリー島上陸でこの作戦は中止のやむなきに至っている (Pimlotto [1995])。

過激な市場競争を戦争に見立て「マーケティング戦争」を展開する上で、分析すべき点のうち、攻撃面だけでなく、防衛の重要性や防衛戦の原則も検討されている。ワータールロー (Waterloo) の戦いではイギリスは巧みな防衛によって勝利をおさめ (Ries and Trout [1986])。フットボールの勝敗は防衛で決まるように (Ries and Trout [1986])、マーケティング戦略においても、防衛行動の重要性に着目する動きが現れており、攻撃と防衛のバランスを取ることが求められている。

GEのビジネス・グリッドによるSBU (Strategic Business Unit) の使命 (mission) は、市場の魅力度、市場における競争地位がともに高い場合は投資成長であるが、魅力度が中位で競争地位が中位の場合、魅力度が低位で地位が高位の場合、魅力度が低位で地位が高位の場合は選択的維持を表わしている (Pearce II and Robinson [1988])。

そうした経緯をふまえても、防衛戦略を攻撃戦略と並列に明示することは画期的であり、新たな手法の提示でもあり、大きな関心を集めた。

一方で、新規顧客の獲得、すなわち市場の拡

大や市場シェアの拡大には多くのマーケティング努力が必要となり、投下資本に対する効果は必ずしも連結しないことが多い (Kotler and Keller [2009] : Kotler and Armstrong [2009] など)。他方で、顧客維持に力を注ぎ、顧客継続年数が長ければ長いほど収益な増大し、顧客継続率が5%上昇すると利益率が2倍になるとの指摘もある (Sasser and Reichheld [1990])。

上述のように、ターゲット・マーケティングはマス・マーケティングに対峙して、同質的なセグメント内での効率の対応を目指すものである。その展開に当たって、独自に選定したセグメントを一定期間、防衛することは、基本的行為であり、マス・マーケティングではカバーできない優良な顧客の離反、離脱・退出を管理する発想は必然のものとなっている。

また、多くの事業体が、顧客満足や満足保障などをスローガンとして掲げるようになり、そうした側面からの比較優位性は薄れる一方で、基盤となる顧客満足政策の全般戦略における位置づけが求められている (Gustafsson et al. [2005])。あわせて、固有価値であるブランド・アイデンティティの伝達や長期視野に立脚したデファクト・スタンダードの獲得をはじめとして、顧客の製品選択に影響を与える要因の分析も欠かせない状況にある。

こうした1980年代以降の輻輳したマーケティング環境 (市場のグローバル化・低成長下での競争激化、革新性において差異の乏しいコモディティの氾濫など) もフォーネルの、事業戦略の明快に2分割された提示が関心を集める主要な背景となっている。

### 3. 防衛戦略のフレームワーク

攻撃戦略に関しては、膨大な文献・資料があり、その体系も、フォーネルの唱える、市場拡大、市場シェア拡大のほかにも、長期・短期の販売促進的な活動、M&Aや戦略的アライアンス (alliance: 提携) などの競合相手への働きかけなどが知られている。

市場拡大や市場シェア拡大のためには、製品の市場導入にあたって、価格戦略やプロモーション・ミックスの効果的な展開 (業者向けプロモーションと消費者向けプロモーションの併用など)、流通チャネルの選定 (チャネルの細分化) などいくつかのフィルタがあり、限られたパイの争奪を巡って、過激な競争も繰り広げられている。しかし、低価格化や普及品の広がりなど、消費者に利するところがあるものの、過激な競争による消耗戦の弊害は指摘されながらも、依然として激しい市場競争は継続されている。

防衛戦略は、新規参入者や市場における地位の向上を目指す競合者の攻撃を、その機会を減らし、脅威の少ない分野に方向転換させ、封じ込めることを企図する (Porter [1985])。防衛価格は、市場における地位を維持、強化するために設定される価格で、潜在的な競合者を市場の埒外にとどめるため、魅力的な収益が見込めないような価格水準が設定される。

また、「防衛は攻撃に勝る」と説き、その著述がマーケティング戦略や経営戦略において引用されるクラウゼビッツ (Karl von Clausewitz) の『戦争論』では、全八編のうち、攻撃の章の前に防御が第六編として収められている。攻撃は最大の防御ではなく、防御は現状維持であり、戦力の無駄な消耗を避け、地の利などを生かして劣勢を防ぐことができるとする (Clausewitz [1832])。

最大の防衛は、効果的な攻撃であるが、最も優れた防衛は、P&Gの製品にみられるような、絶え間ないイノベーションを施すことであると指摘されている (Kotler [1984] [1991])。

市場における競争地位別に見て、「蜂の群れに攻撃されている巨大な象」のような市場リーダー (Kotler [1991]) の戦略として、新規ユーザーを探索し、新規用途を追加し、使用頻度や使用量を増加させる市場自体の拡大やマーケット・シェアの拡大とならんで、次のような防衛措置があげられる。

- 1) 陣地防衛 (position defense) (自領域内に難攻不落の要塞構築)
- 2) 側面防衛 (flanking defense) (正面のほかに弱体な側面も強化)
- 3) 先制防衛 (preemptive defense) (敵の攻撃前に攻撃)
- 4) 反攻防衛 (counteroffensive defense) (対抗反撃、静観戦略も採用)
- 5) 移動防衛 (mobile defense) (防衛の枠組みの組み換え)
- 6) 縮小防衛 (contraction defense) (戦略的撤退、計画的縮小)

防衛戦は市場リーダーだけが考慮するもので、最上の防衛戦略は自らを攻撃する勇気を持ち、強力な競争相手の行動を封じることにも求められる (Ries and Trout [1986])。

さらに、防衛的マーケティング・モデルとしては、市場リーダーの、ジョンソン&ジョンソン (Johnson & Johnson) の胃に優しい鎮痛剤タイレノル (Tylenol) の価格引下げや強力タイレノルの投入による防衛が成功したしケースがあげられる (100錠あたり1ドル安い1.85ドルの低価格で、ブリストル・マイヤーズ (Bristol-Myers) のダトリル (Datriil) 投入 (1975年) で挑戦した (Hauser and Shugan [1983]) (Ries and Trout [1986]))。

しかし、維持戦略は必ずしも市場シェア上位企業に限定されるものではなく、下位企業においても、特定セグメントに集中し、特定のニーズに適応し、対抗価格を設定し、流通経路を限定化し、プロモーションを効率化する等して、市場適所の維持・防衛を戦略目的に設定する (大沢豊他 [1982])。

また、すでに市場で一定の地位を築いたブランドに対する攻撃をかわし、マーケティング支出を調整して、自社ブランドの地位維持を図る場合にも、防衛の視点から検討が加えられる (Hauser and Shugan [1983])。防衛戦略の援用は、市場リーダーだけに限定されるわけではない。

マイルズ＝スノウ (Miles and Snow) は、組織の行動上の特性や資質を分析して、組織が環境を創造し適応する4つのタイプのひとつとして、防衛型組織 (defender) をあげている。防衛型組織は、狭い製品・市場をもつ組織で、高度な専門性は保持しているものの、新しい機会を求めて、領域の外側を探索しようとせず、既存の業務の効率を向上させることに関心があるとしている (Miles and Snow [1978])。

図表-3のフォーネルの防衛戦略の一角を占めるスイッチング障壁の構築は、その構築が必ずしも消費者に有利に働く事業活動ではない。顧客の囲い込みという観点から採用されても、たとえば標準化戦略は、消費者の製品にかかわる周辺価値、情報価値などの広がりにはつながらない側面もある。

ISO、IECなどによるデジュリ・スタンダード (公的標準) の対極のデファクト・スタンダード (de facto standard) は事実上の標準であり、情報通信機器、電子・電気事業の分野でその意義や効用がしばしば論議の対象 (山田 [1993] [1997] [1999]) となる。

次世代DVDに関して、1990年代の終わりころ、現行の装置との互換性を考慮したHD-DVDの規格を東芝、NECは採用 (DVDの規格を策定してきたDVDフォーラムに提案) したが、ソニー、松下電器はBD (ブルーレイ・ディスク) を提案し、二つの方式が競い合うこととなった。2005年には東芝とソニーの首脳陣が集い、規格統一の懇談が行われたが、最終的には統一化は決裂した。しかし東芝の盟友ワーナー・ブラザーズが離反し、BD単独支持に走り、2007年2月に東芝は完全撤退を表明した。ユーザーの買い控えを引き起こした両者の対立の結果、東芝はこの事業で500億円ほどの赤字を出している (森谷 [2009])。

しかし、そうした分野以外でも、適切な品質の確保、互換性の確保などの多様な機器の調整のために、消費生活に限定しても多くの標準が設けられている。ただちに消費生活に及ぼさな

いまでも、使用中の製品の（規格）変更には抵抗感が生まれる可能性は否定できない（山田 [1993] [1997] [1999]）。こうした側面は、今日では、顧客維持に有効と前面に掲げることは難しい。

入手可能性、特許やその他の規制によって、入手（利用）可能性が制限されるが、これらは一定の設定されたフィルタが作用している。半面、ファッション・ブランドや家電ブランド、あるいは、日用品ブランドを統一する消費行動は、低い障壁であり、消費者に対して大きなサンク・コストとなることはない。こうした側面では、心理的フィルタが作用しているともいえる。

「被拘束者」は不満をもっているにもかかわらず、スイッチング障壁によって市場の移動ができないものを指し、独占市場や規制が明確な市場で観察される。規制緩和、特許の期限切れ等で、放置されると、「テロリスト」に変貌する可能性がある（Reichheld and Sasser [1996]）。

スイッチング障壁が高いために反復購買につながっているとすれば、そのロイヤルティは表面的で、スイッチング障壁は低く、反復購買が少ない顧客のなかにも、潜在的ロイヤリティを秘めている場合もある。従業員との関係から生じる肯定的スイッチング障壁についても目を向けなければならない。従業員との良好な関係はロイヤルティの維持につながる（Jones et al. [2000]）。

また、顧客のスイッチング障壁に関しては、一定期間後の拘束性の高低も識別される。購買努力を多く払わなくても、結果として長期固定的獲得市場になっているケースも散見される（Kotler and Keller [2009]）。

#### 4. 顧客維持のロジック

顧客維持は、既存顧客の離反、離脱・退出を防止して、収益性の向上に寄与しようとするものである。顧客維持は、顧客が受け取る「顧客価値」に満足していることを知覚することによ

って維持できることが前提である（Sasser and Reichheld [1996]）。

顧客維持が利益を生み出す背景には、反復・継続購買による利益の確保、関連製品購買による単位顧客当たりの利益の増加、顧客学習によるオペレーティングコストの低減、顧客紹介による顧客の拡大、初回割引等のない安定的購買のほか、顧客獲得コストが生じないことがあげられる（Reichheld [1996]）。

さらには、顧客が安定していることは安定的なキャッシュ・フローとなる可能性が高く、研究開発費やサービスの高質化に向けたコストに対する自由度も増すことになる。

顧客維持は、顧客満足、市場シェアと一体化して取り扱われる（Rust et al. [1993]）。顧客満足はロイヤルティの向上、収益性の向上と連結されて論議が展開されている。顧客離脱率が下がれば収益性の向上につながる（Hesket et al. [1994]）。顧客満足度が高まれば、顧客ロイヤルティが高まり、事業の成長や利益につながる（Sasser et al. [1994]）。顧客ロイヤルティが5%高まれば、利益は25%から85%増加するとの指摘もある（Reichheld and Sasser [1990]）。

顧客維持率は顧客満足の影響を受けるため、高質な顧客満足の醸成が求められている。顧客満足は認識される品質や事業体への信頼、ポイント制度の利用など関係性への関与によって顧客維持につながる（Henning-Thurau [2000]）。獲得した顧客の離反、離脱・退出を限りなく少なくすることが目標として掲げられることになる。

ロイヤルティの構築には、販売を行うだけの基本型（basic）、情報提供だけを行う受身型（reactive）、改良点や不満を尋ねる責任型（accountable）、提案を行う積極型（proactive）、企業に協力するパートナーシップ型（partnership）の投資段階があり、段階の推移は顧客総数、収益のレベルなどの影響を受ける。市場に顧客が多く、単位当たりの収益が小さい場合は基本形であるが、顧客との関係性が次第



に深めていくと、利用の拡大のために技術者の派遣などを行っているGEのように、パートナーシップ型マーケティングの構築となる(Kotler [2003])。

また、顧客の発信する苦情・不満への対応(Hart et al. [1990])、従業員の満足の確保(Reichheld [1993])、顧客離反、離脱・退出の原因究明と顧客の取り戻し(Reichheld and Sasser [1996])など多様な分析が試みられている。

フォーネルらは、ASCI (American Customer Satisfaction Index) を設け総合的顧客満足概念(Overall Satisfaction)を提示しており、顧客の期待、知覚品質、知覚価値が総合的満足概念につながることを示されている(Fornell et al. [1996])。総合的満足が形成されなければ、不満、苦情を生み出し、形成された場合は顧客ロイヤルティが生じる。

ひるがえると、顧客満足は、1950年代に「消費者満足」の確保・訴求を謳って、経営理念、マーケティング・コンセプトに登場して以来、幾多の論議を踏まえて(嶋口 [1984])、1980年代からの特定取引的(transaction-specific)顧客満足概念、1990年代以降の累積的(cumulative)顧客満足概念の検討をとおして、関係性マーケティングや利益との関連性の確保の論議などにつながっている。

取引特定の顧客満足概念は、個別の購買後の評価を扱うもので、期待／パフォーマンス間の一致／不一致パラダイム(Oliver [1997])を利用して論議される。累積的顧客満足概念は、逆に、一定期間の購買後の総合的評価を扱うもので、継続的購買、ロイヤルティの先行指標として受け止めることができる。

集計的(aggregate)顧客満足概念は、累積的顧客満足をブランドや企業ごとに集計したものであり、市場の満足度を表している。いったん、満足が得られると、顧客満足は継続する傾向があり、高い満足を得ている企業は、一時的にそれが低下することがあっても、一定の満足

水準を維持できることが観察されている(Anderson et al. [1994])。

また、スイッチング・コストが低い場合は、顧客満足最大化の方策は有効となることが観察されており(Jones and Sasser [1995])、スイッチング・コストの低減化に向けた努力、「偽りのロイヤルティ」への対抗策を用意することが求められる。

障壁にたいする選択の余地がなく、関係性から得られるベネフィットが小さければ制約的(constraint)関係性がうまれる。逆に関係性から得られるベネフィットが大きければ、障壁に対する選択の自由度にかかわらず、献身的(dedicated)関係性が構築できる(Henning-Thurau et al. [2000])。

## 5. CRMの進化

CRM (Customer Relationship Management) は、戦術レベルの定義(技術的な問題解決)から事業戦略を規定する戦略的定義まで広範、多様であるが、顧客価値の向上が株主価値の向上につながるような広い捉え方をすることができる(Payne and Frow [2005])。CRMは、データベース、情報技術などを活用して、顧客との関係性を有効に管理する(Winer [2001])ことが大きな特徴である。製品・サービス、メッセージ、プロモーションをカスタマイズし、顧客との絆を深め、顧客の離脱、離反を防ぎ、収益・販売の安定化や効率化を企図するものである。<sup>注6</sup>

顧客維持率(churn rate)は一定期間における顧客の離脱総数を新規顧客の総数で序したものであり、顧客離脱率は一定期間における離脱顧客数を保有顧客数で除したものである(Harris [2009])。CRMに依拠したターゲット・マーケティングにおいては、従業員からの情報、販売情報などをもとにした顧客からの反応に対応する顧客データベースによる管理が欠かせない。

マーケティングにおけるリレーションシップ

は、供給パートナー、潜在パートナー、購買パートナー、組織内パートナーの四つの主要なパートナー（それぞれを構成する10のサブパートナー）との関係の交換（relational exchange）と捉えることができる（Morgan and Hunt [1994]）。ここでの相互の関係における、関与（commitment）と信頼（trust）を中心としたネットワークを強固なものにするリレーションシップの重要性が説かれる。マーケティングの基軸となるパラダイムとしてとらえている。

CRMを成功裡に進める鉄則（imperative）としては、適正な顧客の獲得、適正な価値提案の作成、最良プロセスの導入、従業員の動機づけ、顧客維持のための学習があげられ、顧客の選定、競合他社の活動内容の分析、人的資源の活用の仕組み、離脱に関する分析などが進められていることが前提となる（Rigby et al [2002]）。企業と顧客を相互の交流が積み重なって利益を享受し合える関係が構築され、学習関係（learning relationship）とよばれ、マス・カスタマイゼーション（mass customization）を通じてマス・マーケティングの限界を克服して、顧客維持につながる（Pine II et al. [1995]）。大量生産のコストのレベルで製品の顧客仕様化を図るマス・カスタマイゼーションは、高品質で迅速な対応で顧客満足を最大化しようとするものである（Pine II et al. [1993]）。

こうしたスタンスは、マーケティング・パフォーマンス向上のためには、単発的で不連続な取引を増長させるのではなく、顧客との長期継続的で強固な関係を築くことが重要との認識に基づくものである（たとえばDwyer [1990]）。信頼と関与を中軸にすると、短期的で販売促進的なプレミアム付与はマネジメントの総体からは大きな意味をもたない可能性が大きい、FFP（Frequent Flyer's Program）に代表されるように、リレーションシップのカスタマイズ化（個別化）が進み、可視化（ポイントの蓄積は見えないうえに効果的）が図られている。

利害関係者と長期の満足をうむ関係性を構築

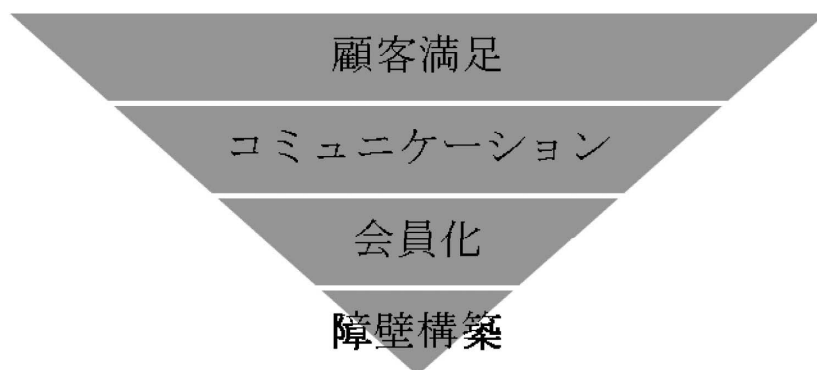
するリレーションシップ・マーケティングをマーケティングの基本的次元（dimension）として、コンセプトや情報発信の統一調和を行う統合的（integrated）マーケティング、成果、倫理、環境配慮等を意識するパフォーマンス・マーケティング、組織の活性化を図るインターナル・マーケティングとともに、ホリスティック（holistic）・マーケティングとして位置付けることも試みられている。いずれを欠いても、今日のマーケティング行動としては容認されないという点で、それぞれは全体的、調和的マーケティングを構成している（Kotler and Keller [2009]）。

こうした視点から、顧客類型別に顧客の求める価値を具体化し、提供することも求められる。上述のロイヤルティの高低のほかに、価値（収益への貢献）の高低を分析した対応も図られている。価値の高い顧客には、特別な待遇をし、多大の努力を注ぐことが説かれている。収益への貢献が低ければ、高価格を設定する（無料のサービスを有料にする）か、離脱することが現実化している（Kotler and Keller [2009]）。

収益性の高い顧客の維持やシェアに拠り所を置くワンツーワン（one-to-one）・マーケティングは、全顧客を誘引する伝統的なマス・マーケティングと比較されることが多い。ロイヤルティや価値を強く意識するだけでなく、個別対応の重要性を強調するものである。伝統的マーケティングでは、説得や価格価格訴求で顧客への到達率の向上を目指す（Morgan et al. [2000]）が収益率は減少し、顧客のニーズが大きく満たされるわけではない。ワンツーワン・マーケティングは顧客のニーズが満たされ、収益は向上するが、顧客への到達率は低くなる（Peppers and Rogers [2004]）。

顧客ごとに、プロフィールに基づき、カスタマイズされたオファー、個別メッセージ、個別インセンティブが組成されるが、その評価ポイントは顧客シェアになる。そこには収益性の高い顧客をイメージした顧客維持が基本姿勢にあ

図表-3 顧客維持戦略の階層構造



出所：筆者作成

る (Peppers and Rogers [1993])。

しかし、顧客には、最も収益を生み出す高収益顧客のほかに、獲得費用をさほど必要としない浮動顧客、長期間の成長に貢献するシェア決定顧客が識別される。現状で市場シェアが高くても、浮動顧客の構成比が高ければ、事業の収益には必ずしも貢献しない (Slywotzky and Shapiro [1993])。バーゲン・ハンターのような顧客を回避する逆選別政策も検討されている (Cao and Gruca [2005])。収益重視のためには、収益別に顧客を分類し (Zeithamal et al. [2001])、プロモーションに反応する浮動顧客の動向に注視し、コミュニケーションを図らなければならない。

また、見込顧客を特定し、分類・差異化し、価値の高い顧客に最大限のマーケティング努力を払う姿勢を明確に打ち出しているCRMは、顧客の獲得、維持、育成 (growing) までを取り扱う (Kotler and Armstrong [2009])。CRMが顧客に対する総合管理である以上、顧客を獲得し、維持することだけにとどまらない。顧客のエイジング (aging: 経年) 効果があるため、機械的維持はありえず、一定規模のセグメントの維持は逆に、新規顧客の取り込みを図らなければならない。その一方策が顧客の育成である。

顧客の育成に関しては、プレミアムの提供や優位的な取扱い是否定される。関係性マーケ

ティングの中の決定的な要素、ステークホルダー、メッセージ、インタラクティブネス (双方向性) がコミュニケーション・プラットフォーム上で形成されており、すべてのものがメッセージを発信していることが主張されている (Duncan and Moriarty [1998])。

ブランド・メッセージ (ブランド価値、象徴性、記号性など) をこえた、マーケティング・コミュニケーションの一貫性、ワンルック・ワンボイス (one look, one voice) の重要性、顧客をステークホルダーとして強く再認識することが説かれている (Duncan and Moriarty [1998])。

## 6. 顧客維持の外延的諸策

商品機能に基本機能、情報機能、周辺機能など階層性があり、また、ブランド管理に階層性があるように注7、顧客維持戦略にも下記に示すような階層性がある。

顧客満足による顧客維持が基本的・伝統的で大きな比重を占めているため、それ以外のコミュニケーションの活発化 (顧客との対話)、会員化、移動障壁の構築などの諸策は外延的維持策に映る。

顧客満足が顧客維持につながり収益をもたらし、マーケティング戦略のベースと説かれる一方で、高い従業員のロイヤルティが顧客ロイヤルティを高め、さらには企業価値の向上につな

がるとの指摘がある (Reichheld [1993])。これはリレーションシップ・マーケティングの深化のベースがサービス・マーケティングに依拠しているとの主張につながるものである (Berry [1995])。顧客満足と顧客維持には従業員の適正な対応が不可欠ではあるが、それらを包含する基準が検討されている。

顧客満足弾力性 (顧客満足の変化率に対するロイヤルティの変化率の比率) は市場環境によって企業間や業界間で異なり、そのため、顧客満足を基軸とした諸政策、活動は無条件に重要となるわけではない。顧客の顧客満足に対する感受性を把握することが必要で、スイッチング・コストが高い公共サービスでは弾力性は低く、スイッチング・コストが低い業界 (自動車、食品業界など) では弾力性が高い (Fornell [1992])。

顧客満足最大化を目指す顧客維持戦略はマーケティング・コンセプトの実践からも棄却できないが、顧客満足への評価が多様であるなか、顧客満足至上主義は費用の増大を招き利益を圧迫するため、基本的ベースとして固定されるものではない (Anderson et al [1994])。それを補強する、マーケティング上の外延的諸策が必要となる。その主要な論点は顧客に対するアプローチの整除である。

顧客の進化に関して、信奉者の上位に、その後、パートナーが設定されている (Payne et al. [1995]) が、ロイヤルティに応じた特典の提供が説かれている。別の観点から、クライアントの上位にメンバーを位置づけ、メンバーシップ・プログラムを実施することが提唱されている (Kotler and Keller [2009])。<sup>注8</sup> クラブの結成 (会員化) は帰属意識、可視的サービスであり、ロイヤルティの継続が想定される。

会員化、クラブ・メンバーへのサービス展開に関してはわが国でも積極的に取り組まれている。顧客の離反、離脱・退出を避け、リピートを維持するため、会員への限定的特典を用意し、会員のための情報発信を継続している。わが国

の代表的な取り組みをあげてみよう。

年間2700万人以上を集客し、1550億円の飲食・物販の売上高 (2008年度: 日経流通新聞2009年4月27日) の東京ディズニーリゾートは、職域クラブの「マジックキングダムクラブ」のほかに、年会費3150円の「ファンダフル・ディズニー」というファンクラブを結成している。名前、ID入りメンバーズカードが発行され、1 デーパスポートが割引購入でき (年5回)、入会時と更新時と入場時に限定記念グッズ、年4回の会員報、限定オリジナルカレンダーが配布され、ファンクラブメンバー限定のパーティも開催される。会員限定のグッズが園内で披露でき (可視的で)、また、メンバーはそれを識別できる。こうした事例を視野に入れた五感重視の感覚的経験マーケティング (Schumitt and Simonson [1998]) の実践、感動に着目したプロモーションの展開も広く受け入れられるようになってきた (Motterlini [2006])。

資生堂は花椿会を他社に先駆けて、1937年に結成している。同年にはPR誌の草分け的存在の『花椿』が発行されている。東京・銀座の資生堂ギャラリーでは、1947年から「花椿展」が開かれている。会員向けの限定販売や情報発信で、業界をリードしている。

各百貨店は友の会の会員組織を結成して、特別に割引販売を実施し、積立制度が設けられていたが、各社とも似通った会員サービスになっている。<sup>注8</sup>

横並び的なサービス展開では、比較優位的訴求力には乏しい (Dowling and Uncles [1997])。しかしいったん開始されると、相互にけん制し合って、現状のサービスの縮減は切り出せない。ハーレー・ダビッドソン (Harley Davidson) のファンクラブのように、オーナーとしての集いや特有の使用経験として差異を強調できるようなケースは少ない (Kotler and Armstrong [2009])。

差異の強調で、顧客化でき顧客維持につながるのは、満足度が高くなく、企業からのアプロ

一待ちの顧客である。プレミアム・サービスを享受できていない階層への、プレミアム・サービスと知覚できる処遇が必要となる。

逆に、「傭兵」は満足度が高いにもかかわらず、事業（企業）へのロイヤルティの低い顧客であり、ポイントサービスを享受すると移動する性質をもち、彼らへの対処も顧客維持可能性の分岐点になる。プロモーションのカットや切り捨てなどの対応の必要性も指摘されている（Reichheld [1996]）。優良とはいえない顧客の維持は、事業全体へのマイナスの影響が生起するという発想は、ターゲット顧客以外の非想定顧客の購買・使用によるプロダクト・イメージの崩壊をひきおこし、ひいては当該プロダクトの衰退を招くという発想と近似している。

こうした局面を総合すると、伝道師（近い存在）を育成するに対する姿勢のマーケティング・コミュニケーション・プログラムの展開（プレミアムな対応・情報提供など）が求められる。その意思決定は長期視野に立脚し、企業レベル、マーケティング・レベル、マーケティング・コミュニケーション・レベルの段階別のメッセージの検討が求められる（Henning-Thurau and Hansen [2000]）。ブランド・レベルの集約も次ステップで検討されるが（Henning-Thurau and Hansen [2000]、コンテンツからはストーリー性、シンボル性であり、情報発信からはメディア・ミックスのマルチ・コンタクトである。

視点を変えると、優良な顧客とのインタラクティブ性、互惠性が確保される必要がある。顧客の匿名性や標準的製品で低コスト化を図り、市場シェア拡大を目指し広く顧客を誘引することを基本としてきたマス・マーケティングに修正を加えるものである。

最後に、エイジング効果で離脱・退出する優良顧客をカバーする顧客の育成を視野に入れなければならない。

たとえば、フォルクスワーゲン（VOLKSWAGEN）の平均顧客年齢は46歳とさ

れている。自動車の保有年数を考慮すると、あるいは当該国の人口ピラミッドを視野に入れると、エイジング効果は大きな考慮要因となる（Chojnacki [2000]）。

また、東京ディズニーリゾートは、ホームページやパンフレットなどから、家族づれがメイン顧客であるように受け止められるが、エイジング効果対策は若年層だけに限定していない。特定年齢以降の顧客と特定曜日を組み合わせ、新規顧客の取り込みを図り、顧客開拓に力を注いでいる。

これらの事業活動は、顧客獲得と顧客維持のコンセプトに大きな差異はないことを示唆しているようにみえる（Thomas [2001]）。

安心感・信頼感・楽しさが消え去り、リピータが一挙に行動を停止した、テーマパーク業界の事例（事故後閉鎖）をあげるまでもなく、ネガティブな話題の波及の防波堤は不可欠である。健全で安全な事業体であることが前提であるが、ネガティブな話題が波及しないためには、反論もあるが（たとえばMuller [1998]）、ロイヤルティ・プログラム（たとえば、リピータには割引性の高いテーマパークの年間パスポートやポイントを他社で利用できるように変換できるアフィリエイト制度など）で強固で熱心なパートナー化した顧客を保持し連携していくしかない。

また、顧客維持顧客の離脱は、事業者サイドの誤謬の集合体（a unit of error）を意味しており、その誤謬は、市場で競争し、収益を上げ、成長するためのほとんどすべての情報を保有している（Reichheld [1996]）ことを再認識しなければならない。学習する組織の重要性を物語っている。

## おわりに

顧客の類型に基づく戦略的な市場対応のコンセプトは、短いフレーズで表現される同質なセグメントを対象とするターゲット・マーケティングと通底するものである。そこでの顧客維持

戦略に関して、防衛戦略としてとらえると、時間稼ぎ（三菱総合研究所 [1987]）、競争の回避、後ろ向きの消極的、副次的戦略とみなされる側面が全く見られなくなったわけではない。データベースを活用したリレーションシップ・マーケティングやCRMの進展によって、現状維持を企図するものではなく、顧客維持戦略はむしろ、事業の成長、拡大の可能性を秘めた企業行動としての認識が高まっている。

競合相手や新規参入者の登場を強く意識して、互惠主義を明示し、顧客を、強固で熱心なパートナーとして育成することまで包含する顧客維持戦略は、ターゲット内の効率性の面からも、事業戦略のなかで比重が高まっている。顧客満足の創出・確保をベースに、マルチ・コンタクトのマーケティング・コミュニケーション（顧客との対話）を通じて、学習する組織として顧客を識別し、最後にスイッチング障壁の構築が位置づけられる顧客維持戦略の階層構造を描くことができる。

スイッチング障壁にかかわる事業行動は顧客満足と結びつかない可能性にも目を向けなければならない。スイッチング障壁が構築されない場合は、顧客維持のための相応のプレミアム、ロイヤルティ・プログラムが、明瞭なスタイルで提供される必要がある。

防衛戦略の落とし穴（pitfall）は、狭い視野のもとで短期の利益志向になり、自己満足におちいることである（Porter [1985]）。長期的視野に立脚した防衛戦略がグランド・ポリシーと連結させていくことが求められる。

顧客維持によって生まれる効果が産業や製品カテゴリーで異なることも確認されている（Reichheld and Sasser [1990]）。また、同時に、顧客維持が高い収益性をもたらすとしても、事業存続のために、新規顧客の獲得を切り離すことはできない（Thomas [2001]）。そうした状況を架橋して、顧客維持と新規顧客獲得の均衡を図り深化する政策、戦略の確立（たとえば、顧客生涯価値による収益モデルの提案、財務成

果などへの連結など：たとえばRust et al. [2004], Gupta et al. [2004] など）やステークホルダーにたいするガバナンスの盛り込みを研究課題として残している。

注1 「百戦百勝は善の善なるものにあらず。戦わずして人の兵を屈するを、善の善なるものとす。」（孫子）という名言がある。しかし、断然、優越した圧倒的な戦力の裏付けなくしては、戦わずして勝つという図式は成り立たちにくい。市場における戦いの回避は多くの企業で、ほとんどの場合、可能性が低いことを前提としている。

注2 消費者（consumer）と顧客（customer）は相互交換的に取り扱われることが多い。しかし、顧客はターゲット・マーケティングにおいて焦点、起点であり、企業に収益をもたらす程度は消費者より顧客のほうが高く位置づけられるため、ここでは顧客という用語を用いている。

注3 顧客維持はカスタマー・リテンション（customer retention：Fornell）以外に、カスタマー・キープिंग（customer keeping：Christoper et al.）とも表現されている。

リレーションシップ・マーケティングは、ワンツーワン・マーケティング、CRMと同義であり、企業活動を顧客志向に変容させる意思の表明としてとらえることができる（Peppers et al. [1999]）。

また、リレーションシップ・マーケティングは、生産財レベル、チャネル・レベル、サービス・レベル、データベース・レベルの4レベルの発展経緯をまとめることができる（Moller and Halinen [2000]）。

注4 顧客の進化プロセスは、以下のように8段階に分類されている。

可能性のあるすべての人（potentials）→見込み客（prospects）→初めての顧客（first-time customers）→リピート顧客（repeat customers）→クライアント（clients）→メンバー（members）→信奉者（advocates）→パ

ートナー (partners) (Kotler [2003])  
ここでは、見込み客のなかに非適格者 (disqualified prospects) が含まれており、初めての顧客からパートナーまで、消極的な側面、かつての顧客 (inactive or ex-customers) が含まれている。

注5 需要管理のパターンは次のように示される。

需要の状態	名称	マーケティングの課題
負の需要	転換的マーケティング	需要の転換
ゼロ需要	刺激的マーケティング	需要の創造
潜在需要	開発的マーケティング	需要の開発
低迷需要	再生的マーケティング	需要の再生
不規則重要	同期化マーケティング	需要の同期化
適正重要	維持的マーケティング	需要の維持
過剰需要	デ・マーケティング	需要の抑制
不健全需要	対抗的マーケティング	需要の破壊

出所：Kotler [1980] pp.23-26.

注6 CRMは、顧客志向の表れであり、ワンツーワン (One-to-One) ・マーケティング、リレーションシップ・マーケティングと同義として使用されることもある (Peppers et al. [1999])。Payne and FrowはCRMの定義を、12人の定義を踏まえ、広狭をめぐる連続帯として捉え本文のように広く捉えている (Payne and Frow [2005])。

注7 製品価値の階層構造は例えば、以下のよう

に、存在意義を示す。情報価値は象徴的で、革新性や希少性などを表す。周辺価値は、当該製品をめぐる、包括的な価値を意味する。

ブランド類型には、企業ブランド、製品カテゴリー・ブランド、個別ブランドなどがある。

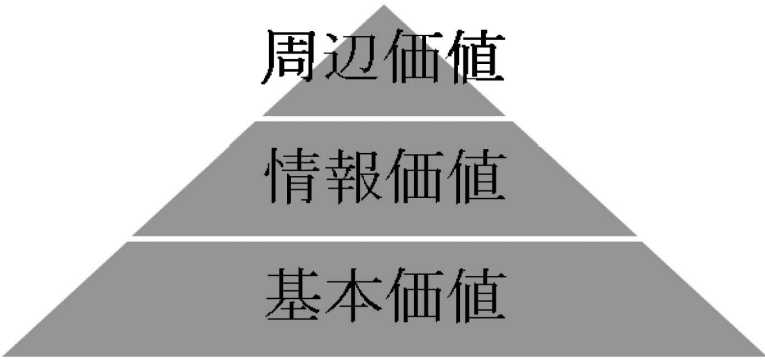
注8 たとえば、伊勢丹はクローバーサークルを設け、毎月の積み立てで13か月分の買い物カードへの交換をおこない、100円で1ポイントがつき、買い物額に応じて5, 7, 10%のベースポイントが付与され、ポイントアップサービスも設定していた。

しかし、三越との合併で、2010年5月6日からは (2010年4月1日から5月5日までは一律5%)、年間購買額20万円未満は5%、50万円未満は7%、100万円未満は8%、100万円以上は10%となった。

また、東急百貨店は、ファミリークラブを設け、ポイントカード (TOP & clubQ) は次のような買い物額に応じたグレード別に段階的ポイントサービスを展開している。

1月から12月までの お買い上げ額 (税別)	翌月10日からの ベースポイント	グレード
500万円以上	8 %	5
100万円以上500万円未満	8 %	4
50万円以上100万円未満	7 %	3
10万円以上50万円未満	5 %	2
10万円未満	3 %	1

出所：東急百貨店ホームページ



出所：筆者作成

オールスポーツショップを標榜するヴィクトリアは、L-Breath、vientoなどヴィクトリアグループ内での、2009年10月1日から2010年9月30日までの1年間に、5回以上の購入（1日につき1回のカウント）かつ税抜き10万円以上の購入で、ポイントカードのプレミア割引（通常価格の5%割引）の特典が提供される。年間の購入回数がプレミアの基準の一つとされている。

## 【参考文献】

- Alsem, Karel Jan [2007] *Strategic Marketing*, McGraw-Hill.
- Anderson, Rolph E. [1972] “Consumer Dissatisfaction : The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance,” *Journal of Marketing Research*, February, pp.38-44.
- et al. [1994] “Customer Satisfaction, Market Share and Profitability : Findings from Sweden,” *Journal of Marketing*, July, pp.53-66.
- Bhattacharya, C. B. and Sankar Sen [2003] “Consumer-Company Identification : A Framework for Understanding Consumers’ Relationships with Companies,” *Journal of Marketing*, Summer, pp.76-88.
- Berry, L. [1995] “Relationship Marketing of Service : Growing Interest, Emerging Perspectives,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp.236-245.
- Blattberg, Robert C. and John Deighton [1991] “Interactive Marketing Exploiting the Age of Addressability,” *Sloan Management Review*, April, pp.5-14.
- Boulding, William et al. [2005] “Customer Relationship Management Roadmap : What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go,” *Journal of Marketing*, October, pp.155-166.
- Cao, Yong and Thomas S. Gruca [2005] “Reducing Adverse Selection through customer Relationship Management,” *Journal of Marketing*, October, pp.219-229.
- Chojinacki, Klaus [2000] Relationship Marketing at VOLKSWAGEN, in Henning-Thurau, Thorstein and Ursula Hansen, *Relationship Marketing*, Springer, pp.49-58.
- Christopher, Martin and et al. [1991] *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann.
- Clausewitz, Karl von [1832] VOM KRIGE (篠田英雄訳 [1968] 『戦争論 (上,中,下)』岩波書店)
- Dowling, Grahame R. and Mark Uncles [1997] “Do Customer Loyalty Programs Really Work?,” *Sloan Management Review*, Summer, pp.71-82.
- Duncan, Tom and Sandra Moriarty [1998] “A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationship,” *Journal of Marketing*, April, pp.11-22.
- Dwyer, F. R. et al. [1987] “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, April, pp.11-27.
- Fornell, Claes [1992] “A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience,” *Journal of Marketing*, January, pp.6-21.
- and Birger Wernerfelt [1987] “Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management : A Theoretical Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 24, pp.337-346.
- et al. [1996] “The American Customer Satisfaction Index : Nature, Purpose, and Findings,” *Journal of Marketing*, October, pp.7-18.
- Fournier, Susan et al. [1998] “Preventing the Premature Death of Relationship Marketing,” *Harvard Business Review*, January-February, pp.42-51.
- Gilmore, James H. and B. Joseph Pine II [1997] “The Four Faces of Mass Customization,” *Harvard Business Review*, January-February, pp.91-101.
- Gupta, Sunil et al. [2004] “Valuing Customers,” *Journal of Marketing Research*, February, pp.7-18.
- Gustafson, Anders et al. [2005] “The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention,” *Journal of Marketing*, October, pp.210-218.
- Harris, Elaine E. [2009] *Customer Service*, Pearson.
- Hart, Christopher W. L. et al. [1990] “The Profitable Art of Service Recovery,” *Harvard Business Review*, July-August, pp.148-156.
- Hauser, Johan R. and Steve M. Shugan [1983] “Defensive Marketing Strategies,” *Marketing*



- Sciences, Fall, pp.319-360.
- Henning-Thurau, Thorstein and Ursula Hansen [2000] Relationship Marketing? Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept, in Henning-Thurau, Thorstein and Ursula Hansen, *Relationship Marketing*, Springer, pp.3-27.
- [2000] Relationship Marketing Success Through Investment in Customers, in Henning-Thurau, Thorstein and Ursula Hansen, *Relationship Marketing*, Springer, pp.3-27.
- et al. [2000] Why Customers Build Relationships with Companies? and Why Not, in Henning-Thurau, Thorstein and Ursula Hansen, *Relationship Marketing*, Springer, pp.3-27.
- Hesket, James L. et al. [1994] “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174.
- Hauser, John R. and Steven M. Shugan [1983] “Defensive Marketing Strategies,” *Marketing Sciences*, Fall, pp.319-360.
- Jones, M. A. et al. [2000] “Switching Barriers and Repurchase Intentions in Service,” *Journal of Retailing*, 2, pp.259-274.
- Jones, Thomas O. and W. Earl Sasser [1995] “Why Satisfied Customer Defect?,” *Harvard Business Review*, November-December, pp.88-99.
- Johnson, Michael D. et al. [1995] “Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework,” *Journal of Consumer Research*, March, pp.695-707.
- and Fred Selnes [2004] “Customer Portfolio Management : Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships,” *Journal of Marketing*, April, pp.1-17.
- and — [2005] “Diversifying Your Customer Portfolio,” *Sloan Management Review*, Spring, pp.11-14.
- Keaveney, S. M. [1995] “Customer Switching Behavior in Service Industries : An Exploratory Study,” *Journal of Marketing*, April, pp.71-82.
- Kitchen, Philip [1999] *Marketing Communications : Principles and Practice*, Thomson.
- Kotler, Philip [1965] “Phasing Out Weak Products,” *Harvard Business Review*, March-April, pp.107-1118.
- [1984] [2003] *Marketing Management*, Prentice-Hall.
- and Gary Armstrong [2009] *Principles of Marketing*, Pearson.
- and Kevin Lane Keller [2009] *Marketing Management*, McGrawhill.
- and Sidney Levy [1971] “Demarketing, Yes Demarketing,” *Harvard Business Review*, November-December, pp.74-80.
- Miles, Raymond E. and Charles C. Snow [1978] *Organizational Strategy, Structure , and Process*, McGraw-Hill (土屋守章、他訳 [1983] 『戦略型経営』ダイヤモンド社)
- Moller, Kristian and Aino Halinen [2000] “Relationship Marketing Theory : Its Roots and Direction,” *Journal of Marketing Management*, January-April, pp.29-54.
- Morgan, Robert M. et al. [2000] Patronage and Loyalty Strategies in Henning-Thurau, Thorstein and Ursula Hansen, *Relationship Marketing*, Springer, pp.72-87..
- Muller, Eric [1998] “Customer Royalty Programs,” *Sloan Management Review*, Winter, pp.4-5.
- Lemon, Katharine, and et al. [2002] “Dynamic Customer Relationship Management : Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision,” *Journal of Marketing*, January, pp.1-14.
- Lewis, Michael [2005] “Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation,” *Journal of Marketing*, October, pp.230-238.
- Mithas S. and et al. [2005] “Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction,” *Journal of Marketing*, October, pp.201-209.
- 三菱総合研究所 [1987] 『クラウゼヴィッツ 強い企業の戦法』経済界
- Morgan, R. M. and Sidney D. Hunt [1994] “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, July, pp.20-38.
- 森谷正規 [2009] 『戦略の失敗学』東洋経済新聞社
- Motteerlini, Mateo [2006] *Economica motiva* (泉典子訳 [2008] 『経済は感情で動く』紀伊国屋書店)
- O'Brien, Louise and Charles Jones [1995] “Do Rewards Really Create Loyalty?” *Harvard Business Review*, May-June, pp.75-82.
- 大沢豊 他 [1982] 『現代の企業戦略』有斐閣

- Oliver, Richard L. [1997] *Satisfaction*, Irwin McGraw Hill.
- Payne, Adrian and et al. [1995] *Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann.
- Payne, Adrian and Pennie Frow [2005] "Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, October, pp.167-176.
- Peppers, Don et al. [1999] "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing," *Harvard Business Review*, January-February, pp.151-160.
- and Martha Rogers [2004] *Managing Customer Relationship*, Wiley.
- Pearce II, John and Richard B. Robinson [1988] *Strategic Management*, Irwin.
- Pimlotto, John [1995] *The Viking Atlas of World War II*, Swanston (田川憲次郎訳 [2000]『第二次世界大戦』河出書房新社)
- Pine II, Joseph et al. [1995] "Do You Want to Keep Your Customer Forever?" *Harvard Business Review*, March-April, pp.103-114.
- [1993] "Making Mass Customization Work," *Harvard Business Review*, September-October, pp.64-73.
- Porter, Michael E. [1985] *Competitive Advantage*, Free Press.
- Reichheld, Frederick F. [1993] "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, March-April, pp.64-73.
- and R. H. Sasser [1990] "Zero Defections : Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, November-December, pp.105-111.
- and — [1996] "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, September-October, pp.56-69.
- Reinartz, Werner J. and V. Kumer [2003] "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing*, January, pp.77-99.
- Ries, Al and Jack Trout [1986] *Marketing Warfare*, Plune.
- Rigby, Darrel K. et al. [2002] "Avoid the Four Perils of CRM," *Harvard Business Review*, February, pp.101-104.
- Rust, Roland T. and Anthony Zohorik [1993] "Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share," *Journal of Retailing*, Summer, pp.193-212.
- Rust, Roland T. et al. [2004] (A) "Return on Marketing : Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, January, pp.109-127.
- [2004] (B) "Measuring Marketing Productivity : Current Knowledge and Future Direction," *Journal of Marketing*, October, pp.76-89.
- Ryals, Lynette [2005] "Making Customer Relationship Management Work : The Measurement and Profitable Management of Customer Relationship," *Journal of Marketing*, October, pp.252-261.
- Schumitt, Bernd [1999] *Experiential Marketing* (嶋村和江・広瀬盛一訳 [2000]『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社)
- and Alex Simonson [1998] *Marketing Aesthetics* (河野龍太訳 [1998]『エスセティックスのマーケティング』トッパン)
- 嶋口充輝 [1997]『柔らかなマーケティングの論理』ダイヤモンド社
- Slywotzky, Adrian J. and Benson P. Shapiro [1993] "Leveraging to Beat the Odds : the New Mind-Set," *Harvard Business Review*, September-October, pp.97-107.
- Thomas, Jacquelyn S. [2001] "A Methodology Linking Customer Acquisition to Customer Retention," *Journal of Marketing Research*, May, pp.262-268.
- Treacy, Michael and Fred Wiersema [1995] *The Discipline of Market Leaders* (大原進訳 [1995]『No.1企業の法則』日本経済新聞社)
- Tse, D. K. and P. C. Wilton [1988] "Models of Customer Satisfaction Formulation : An Extension," *Journal of Marketing Research*, 25, May, pp.203-212.
- Verhoef, Peter C. [2003] "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, October, pp.30-45.
- Webster, Frederick, E. [1971] *Marketing Communication*, Ronald.
- Wells, William et al. [1992] *Marketing*, Prentice-Hall.
- Winer, Russel [2001] "A Framework for Customer Relationship Management," *California Management Review*, Summer, 89-105.
- 山田英夫 [1993]『競争優位の規格戦略』ダイヤモンド

ンド社

— [1997]『デファクト・スタンダード』日本経済新聞社

— [1999]『デファクト・スタンダードの経営戦略』中央公論社

Zeithamal, Valarie A. et al. [2001] “The Customer Pyramid : Creating and Serving Profitable Customers,” *California Management Review*, Summer, pp.118-142.