

関係性マーケティングにおける顧客生涯価値

Life Time Value in Relationship Marketing

村上 真理
Shinri Murakami

要 約

このところの顧客生涯価値をめぐる議論の高まりを背景に、本稿では、関係性マーケティングと顧客生涯価値との理論的繋がりについて考察した。顧客生涯価値の構成概念である「顧客維持」や、それに伴う「コスト削減効果」等を成果指標とし、総じて「リレーションシップの経済的側面の測定」という検証フレームに従うのであれば、関係性マーケティングから顧客生涯価値に至る必然性は認められる。

キーワード：顧客生涯価値、市場の成熟化、パラダイム・シフト、リレーションシップ、関係性マーケティング

1. はじめに

筆者は、協同組織金融機関の顧客生涯価値について研究を進めている。そして、これまで、顧客生涯価値を目的としたマーケティング・アプローチの有効性を検証するため、数度にわたる分析を行った。ここでいうマーケティング・アプローチとは、概ね関係性マーケティングに拠るものである。それは、関係性マーケティングが、組合員制度という組織特性を持つ協同組織金融機関にとって、他の金融業態以上に適合するマーケティング理論と考えたからである。現に、筆者の行った分析においても、関係性マーケティングからの主要概念を用い作成した仮説モデルでは、一定水準の有効性が確認された(村上, 2007)。

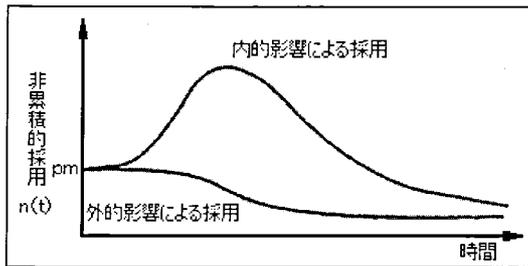
ところが、金融機関の顧客生涯価値に関する研究を見ると、その多くはサービス・マーケティング¹⁾の立場から行われている。中には、精緻な顧客生涯価値の算定に取り組み、成果を挙げている事例もある。それでは、サービス・マーケティングにおける顧客生涯価値と、関係性マーケティングにおけるそれとは、何が異なるのか。

稲垣(2003)によれば、サービス・マーケティングと関係性マーケティングの2つの理論領域の包摂関係は、研究者のそれぞれの理論に対する定義が多様であることを反映し、異なるものであるという。そして、関係性マーケティングの一部に

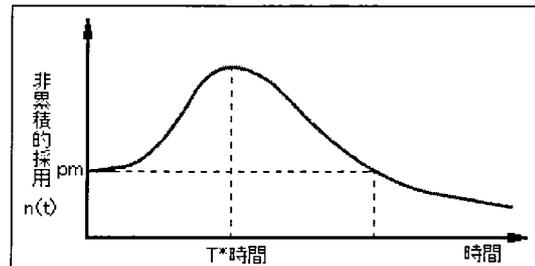
サービス・マーケティングが含まれると捉える見解があり、逆に、サービス・マーケティングの一部に関係性マーケティングが含まれると捉える見解があると述べている。

この指摘にあるように、サービス・マーケティ

1) サービス・マーケティングの立場からの研究が多いのは、一般に、金融機関がサービス業と認識されるからである。この場合、サービスという概念をどう捉えるかが問題となる。サービス・マーケティングの研究では、伝統的にサービス財と物財の差異が何かを明らかにすることで、オリジナリティとそこでの固有なマネジメント問題を指摘してきた(小野, 2002)。概念議論では、サービス・マーケティングの独自性を暗示するコンセプトも多数提案されているものの、それらはサービス・マーケティングを独立した研究領域とする上での概念基盤となっているという。芳賀(2004)によれば、従来から、サービスの持つ「生産と消費の同時性」あるいは「協働性」という特質の重要性が指摘されている。そこでは、顧客行動はサービスの品質に大きな影響を与えるものと考え、顧客行動のコントロールが課題として議論されてきた。初期のサービス概念の定義としては1960年にAMA(American Marketing Association)が「販売のために提供されるか、または財の販売に関連して提供される活動、便益、あるいは満足である」としたもの、Judd(1964)が「企業および企業家によってなされる市場取引であり、取引の対象の中では、有形な商品の所有権の移転は除かれる」としたもの等が有名である。但し、近藤(2003)によれば、1980年以降の欧米では概念定義化への努力は少なくなったという。これはサービスの特徴として抽出された概念が、必ずしもサービスだけに備わったものではない等といった理由による。最近の研究では、嶋口(2000)が、サービスの持つ一般的な特質として無形性・ばらつき性・不可分性・在庫性の4つを指摘している。



(図1-1) 外的・内的影響を起因とする採用とその推移



(図1-2) 分析的構造

出典： Vijay Mahajan, Eitan Muller, & Frank M. Bass, (1990) p.4より筆者作成

ングと関係性マーケティングにおける理論上の領域は、いまだ十分に定まっていないものと思われる²⁾。また、サービス・マーケティングの顧客生涯価値と、関係性マーケティングの顧客生涯価値とを、比較・検証した先行研究についても見当たらないのが現状である。

それらの点を明らかにすることは、ここでの目的ではない。しかし、少なくとも、顧客生涯価値が、関係性マーケティングをめぐる議論を通じて無理なく導かれるか否かについては、今後の研究の可能性を高めるといって、考察に値するのではないかと考えた。そこで、本稿では、主に関係性マーケティングに関する先行研究のレビューを通じ、市場の成熟化から関係性マーケティングの台頭、その測定の必要性、顧客生涯価値の意義に至るまでの「必然性」を検証する。

2. 市場の成熟化

近年、関係性マーケティングをめぐる議論の高まりとともに、その背景として、市場の成熟化の指摘される機会が増えている。一般に、成熟は「十分に

熟すこと、熟練すること」といった意味を持つが、これを「市場の成熟化」とした場合、どのように解釈されるのだろうか。市場についても「交換取引の場」という意味を当てはめた場合、「成熟化した交換取引の場」とは、どのようなものを指すのか。ここでは、まず、成熟化市場の概要について見、次に、消費者の成熟化に触れ、最後に、マーケティングにおけるパラダイム・シフトという観点から考察する。

2-1 成熟化市場の概要

石井・栗木・嶋口・余田(2004)は、市場の成熟化には2つの意味があるという。第1は、競争の問題である。市場が成熟化し新規顧客を開拓する余地が乏しくなると、企業がさらに成長するためには、競合他社の顧客を奪い取るしか方法がなくなる。第2には、需要の中身の変化である。成熟期に入ると、買い換えが需要の中心となる。この時期の買い手は、すでに製品・サービスを使いこなしてきた経験を持っており、そのため、買い手は特定メーカーの機器など馴染みのブランドを有している。慣れ親しんだやり方を変え、製品を乗り換えるには、それ相応のメリットがなければならない。

企業にとって、需要が大きく伸びている間は、新規顧客を獲得することも、それほど難しいことではなかった。しかし、市場が成熟期に入ると、新規顧客を獲得するのが難しくなるだけでなく、市場シェアの高い企業にとっては、潜在的な新規顧客より、既存顧客の方がボリュームにおいて上回ることにもなる。したがって、ここで石井らのいう市場の成熟化とは、1つには需要の変質の問題であり、いま1つは、新規顧客の開拓余地の問題であると考えられる。

2) サービス・マーケティングと関係性マーケティングとの比較検討における論点には、以下のようなものが挙げられる。まず、サービス・マーケティングにおける「顧客との長期関係性」の議論では、かつては産業財分野を主たる事例として展開されてきたが、現在では消費財・サービス財の分野でも積極的に適用されているという(廣畑, 2001)。これは経験財や信頼財という特性を持つ「より純粋」なサービス財の重要性が増したのも一因である。稲垣(2003)は「関係性マーケティングは、サービス財のマーケティングが研究される過程で生まれた(p.398)」と指摘する。さらに、関係性マーケティングでは、需要は供給者と生活者が相互支援しながら創るという意味で、相互作用から発生すると考える。従って、従来のマネジリアル・マーケティングと異なるのは、マーケティング行為そのものが何者かに適合しようとする行為なのかどうかという点である、と述べている。

2-2 消費者の成熟化

栗林 (2001) は、消費者の成熟化は、市場の成熟化と「対」として考えるべきであると述べている。これは市場と消費者とを関連付けた検討が有効であるとの立場によるものだが、ここでは、市場の成熟化をより具体的に捉えるための1方法として、消費者に限定して成熟化を考える。

池尾 (1999) は、市場が成長段階から成熟段階に入るにつれ、単に需要の伸びが鈍化するという量的な変化だけでなく、需要の中心も初回購入者から反復購入者にシフトすると述べている。さらに、反復購入者の注目すべき特徴として、製品知識の増加に伴う判断力の向上と、その製品の購買に対する関心の低下であるとも指摘する。つまり、反復購入者にとっては、初回購入時と異なり、その製品による生活上のインパクトや革新度が相対的に小さくなる。その結果、製品に対する関心そのものが低下するというものである。

消費者の新規購買の観点からは、次のような指摘がある。原田 (1998) によれば「成熟市場化の程度は、商品やサービスをめぐる購入経験の普及度をもって捉えるのが一般的である (p.17)」という。そして、バス・モデルと呼ばれるプロダクト・ライフサイクル曲線 (図1-1・図1-2) に基づいて、未成熟段階にある市場の特徴を説明している。

ここで消費者は、イノベーターとフォロアーに区分されるが、これは「両者の間に、新しい商品やサービスの受け入れに関してタイムラグが介在する」という前提によるものである。そして、少数のイノベーターから一定のタイムラグを挟み、購入の中心が大多数のフォロアーに移行することによって、本モデルでは正規分布に近い曲線が描かれる³⁾。

ところが、最近では、商品やサービスに関する情報が大量かつ継続的に消費者に供給されるようになった結果、イノベーターとフォロアー間の情報力格差は大幅に縮小し、正規分布型のライフサイクル曲線的前提は崩れかけているという。そこにおいて、消費者は、その時点までの商品・サービスの購入や消費経験を踏まえ、自らのライフスタ

イルの延長上に新製品や新サービスの持つ潜在価値を投影し、それらを受け入れるか否かの判断をするのである。

以上のように、池尾の指摘は、反復購買に主眼を置いたものである。そして、そこから消費者の関心や判断力といった、心理的側面による成熟化が伺える。これに対し、原田の指摘は、消費者の新規購買に関する行動に着目したものである。しかし、これによっても、関心や判断力の面で消費者には変化が認められる。前項で石井らは、市場の成熟化を、需要の変質の問題であるとした。これを受け、ここでは消費者の成熟化について考えたが、このように考察対象を限定することで、需要の変質の一端が明らかになったと思われる。

2-3 パラダイムシフト

ここで視点を変え、マーケティング論の変遷において、消費者がどのように認識されてきたかを見る。村松 (2004) によると、マーケティング・パラダイム・シフトの議論は、マーケティングの論理的枠組みがどのように変化してきたかを示すものであるという。具体的には、刺激・反応パラダイムから交換パラダイムを経て、関係性パラダイムへのシフトを指す。そして、このパラダイム・シフトこそが、実はマーケティングにおける消費者観の変化を示すものである。

なお、先行研究では、関係性パラダイムと関係性マーケティングを同義で捉えたものが多い。したがって、本稿も同じ立場をとる。ただし、混同を避けるため、パラダイムの変遷という文脈においては「関係性パラダイム」とし、その下で展開されるマーケティングについては「関係性マーケティング」として、使い分けることとした。

和田・恩蔵・三浦 (2006) は、関係性パラダイムへのシフトをもたらした背景として、消費者の変化、メーカーと流通業者の関係の変化、ソーシャル・コミュニケーションの増大の3点を挙げている。このうち、消費者の変化については、「何を買うか」という購買部分ではなく、「買った商品をどのように消費するか」という消費プロセスが、生活の中心課題になっているとする。さらに、このような消費者は、市場を通じ、企業や社会とどのようにインタラクトするかが重要になってきているという。

3) ここでの原田の指摘は、大橋・高辻 (1994) を参照しているものである。

嶋口 (1996) は、関係性パラダイムが重要性を増した背景として、不透明なニーズと価値、製品寿命の短縮化、売り手と買い手の境界不明確化などを指摘する。ここで取り上げた3項目はいずれも消費者に関するものであるが、消費者のニーズと価値とが不透明であることが常態化したことにより、企業としてもこれらを読むことが難しくなっている。また、消費者の好みが変わりやすくなり、大型製品を中心に製品寿命が短期化した。こうした状況では、企業の拠り所は消費者との関係性しかない。さらに、社会がネットワーク型になると、誰が売り手で誰が買い手であるか判らなくなるという。これもまた、消費者の変化の1つとして位置付けられよう。

以上のように、成熟化へ向かう市場の動きは、市場における消費者の変化として捉えることが可能である⁴⁾。ここでは、市場の成熟化を考えるにあたり、「市場」と「成熟化」という2つの概念を別個に定義し合成するのではなく、マーケティング論の変遷において消費者がどのように認識されてきたかを見た。このようなアプローチも、1つの有効な方法であると思われる。

3. 関係性マーケティングの台頭

本節では、成熟化した市場から導かれるマーケティング理論について考察する。関係性マーケティングに関する研究は多数存在し、そこでの議論も一様ではない。そこで、まず、理論フレームの概要を見、次に、理論の形成過程に触れ、最後に、従来型マーケティングとの相違点を考える。

3-1 理論フレームの概要

関係性マーケティングは、企業と外部との関係性に注目したものであり、その基本枠組みは、関係性の結合対象と、関係性そのものの内容とを規定するところから始まる(和田ら, 2006)。この場合の結合対象とは、顧客や取引先、資本家・投資家等、いわゆるステイク・ホルダーである。し

かし、関係性を最も特徴づけるのは内容であり、インタラクション(双方向交互作用)が中心概念となる。その鍵概念の1つが信頼である。

関係性を、交換という視点から捉える方法もある。石井ら(2004)によると、交換パラダイムも関係性パラダイムも、売り手と買い手双方にメリットのある関係の実現を目指す点では同じものである。その一方、マーケティングの中心的課題である売り手と買い手との関係については、どのような位相で捉えるかにより、この2つは大きく異なる。すなわち、関係性マーケティングでは、交換ではなく、その前提となる「メタ交換」に焦点をあてるのである。

従って、売り手と買い手との関係が一度出来上がってしまった先には、従来型マーケティングとは異なる取引の世界が出現することになる。関係性マーケティングにおいて強調されるのは「はじめに関係ありき」(石井ら, 2004, p392)という考え方であり、長期継続化する関係を、交換に先立ち作り上げることが関係性マーケティングの中心課題ということになる。

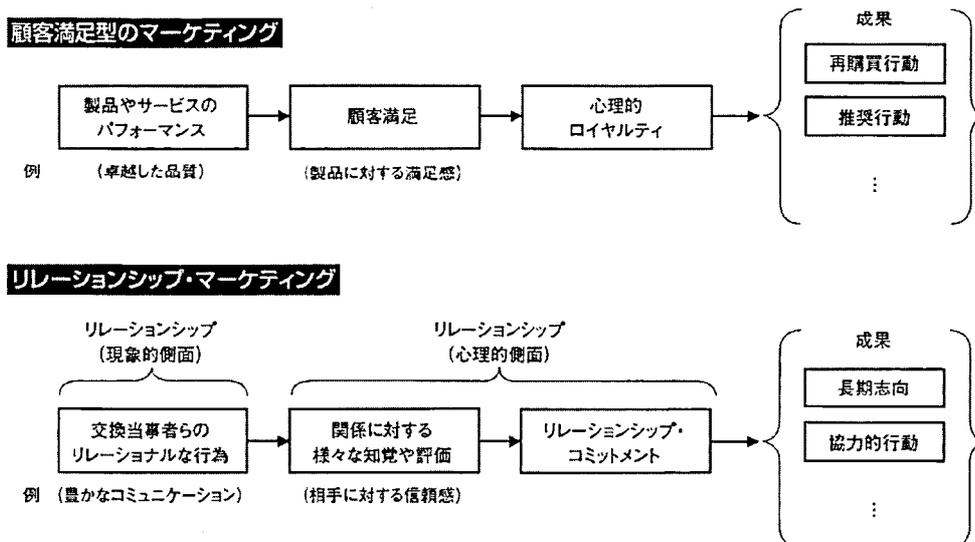
3-2 形成過程

次に、関係性マーケティングの形成過程について説明する。関係性マーケティングに関する先駆的業績としては、Arndt (1979) の「Domesticated Markets Model」が知られている。ここで Arndt が注目したのは、競争的な市場で行われる取引の多くは、長期的かつ継続的な顧客関係の中で行われるという点である。これは、伝統的な市場概念とは大きく異なる考え方であった。具体的には、組織間システムとして、企業連合やフランチャイジング、垂直的・水平的統合など、階層組織に近いあり方を想定したものである。また、継続的取引関係については、主導権の確立や政治力の駆使が前提となる⁵⁾。

しかし、この Arndt のモデルは、今日の市場環境では、しばしば限界が指摘される。すなわ

4) 筆者の研究は協同組織金融機関を対象としたものであり、ここで「金融リテール市場における消費者も成熟化しているか」が問題となる。この点に詳しい先行研究は見当たらないが、日本版ビッグ・バン以降、制度や業務の自由化が急速に進んだ現状を勘案すれば、同市場の消費者を特殊なものとして捉える理由は少ないと思われる。

5) このように階層組織に近い統合を想定したものとしては、他に Williamson (1975) のモデルがある。ここで Williamson は、機会主義によって生じる取引費用を削減するには、取引を内部組織化することが有効であると述べている。



(図2) 顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの対比

出典：久保田 (2003)p.16

ち、成熟した最終市場の不確実性に対応するため、階層的な取引関係が崩壊しつつある点、さらに、最終市場の消費者が含まれていない点である。このように、Arndtのモデルは、取引における長期的性格を示しながらも、ごく限られた一部の取引関係のみを説明したものである(傳, 2004)。その後、関係性マーケティングにおいて、消費者を起点とした研究が多数行われていることから、それは伺えよう。

売り手と買い手に焦点をあてたものとしては、Dwyer, Schurr, and Oh (1987)のモデルが有名である。Arndtには欠けていた消費者の視点を明確化するため、Dwyerらは「関係開始」から「終結」までを5段階に分け、その発展的で段階的な取引関係を説明した。これは、信頼という概念により、継続的取引関係がいかに緊密化していくかを示すことを目的としたものである。しかし、このモデルに従えば、初期段階で主体間に信頼の形成がなければ、高次の段階まで関係が発展することはない。また、Dwyerらは信頼が何に基づくかについても明示していない。

継続的取引関係を「信頼」と「コミットメント」の結合で捉えているのが、Morgan and Hunt (1994)である。ここでは、信頼とコミットメントを中心概念とし、これらの関係を単純に捉えることで、継続的な取引関係が説明される。従ってDwyerらのモデルのように、段階としての継続的關係は示されない。さらにMorgan and Huntは、信頼

とコミットメントに先行変数と結果変数を設定し、これらの動きにより、両概念が影響を受けるとしている。しかし、ここから把握できるのは、両概念の度合いであり、その生成や消滅については言及がない(傳, 2004)。

以上、関係性マーケティングの形成を扱った3つの先行研究に触れた。いずれにも共通しているのは、取引主体間における「継続的取引関係」を分析している点であり、このことは現在も関係性マーケティングの重要課題となっている。なお、Arndtのモデルにおいて消費者が認識されていないのは、研究が行われた時代背景や地域性に起因するものと思われ、そのことをもってモデルの優劣が論じられるべきではなかろう。

3-3 従来型マーケティングとの相違点

最後に、関係性マーケティングと従来型マーケティングとの相違点について考える。久保田(2003)は、まず、関係性マーケティングについて、顧客との間に「リレーションシップ」と呼ばれる好ましい関係を構築することで、長期志向的で友好的な交換関係を実現しようとするものである、とする。そして、伝統的なマーケティングの中でも、特に顧客満足型のマーケティングとの違いを明らかにしている。

ここでいう顧客満足型マーケティングも、既存顧客を重視し、長期的交換関係を目指すという点では似通った側面を持っている。しかし、その着

眼点は大きく異なる。すなわち、顧客満足型マーケティングが交換対象に焦点を合わせる一方、関係性マーケティングは、交換主体間の関係に焦点を合わせるのである。従って、前者が比較的単純な構図を見せるのに対し、後者はやや複雑な構図となる。(図2)

この久保田のモデルで特徴的なのは、リレーションシップを現象的側面と心理的側面とに分けている点、さらに心理的側面について、相手に対する信頼感として括られる部分とコミットメントとに分けている点である。この基本構造は「交換当事者らの間に存在する心理的状态と諸現象の循環として捉えることができる(久保田, 2003, p17)」ものではあるが、その一方、単純な逐次連鎖構造では表せないことが、リレーションシップの理解を難しくしているという。

ここまで見てきたように、関係性マーケティングは、売り手と買い手の関係に注目したマーケティング理論である。それは顧客との長期継続的な取引関係を基本としたものだが、この両者の関係を、交換という側面から捉える方法もある。形成過程を見ると、初期の研究では、消費者に対する認識が十分でないものもあった。しかし、その後は今日にいたるまで、消費者を起点とした研究が多数行われている。

さらに、関係性マーケティングを従来型マーケティングと比較した時、特に、交換主体間の関係に焦点を合わせるのが特徴であり、その分、関係性マーケティングは複雑な構造をとる。また、この点が、効果測定 of の難しさに繋がっているとの指摘もある。詳しくは次節で述べるが、関係性マーケティングが交換主体間の関係に基づくものである以上、従来型マーケティングで一般的であった測定方法には限界があると考えられよう。

4. 関係性マーケティングの測定

顧客生涯価値は、マーケティングの成果指標の1つとされる。金融機関のそれは主にサービス・マーケティング研究からのものだが、関係性マーケティングの立場から顧客生涯価値を論じたものも少なくない。ここでは、まず、関係性マーケティングにおいて顧客生涯価値がどのように位置づけられているかを見、次に、関係性マーケティングの測定の必要性について述べる。

4-1 顧客生涯価値の位置付け

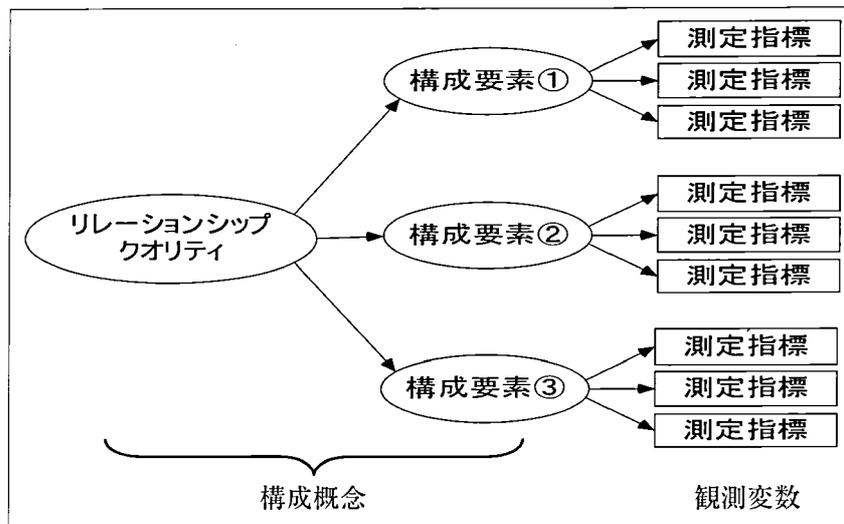
岸本(2007)は、関係性マーケティングが、新たなパラダイムとなり得るかどうかを検討するうえで、その経済性の基礎となる顧客生涯価値について理解を深めることは意義が大きいと述べている。ここで岸本は、まず、関係性マーケティングが注目を集めている理由として、既存顧客を維持する方が、新規顧客を獲得することよりもコスト効率が良い点を指摘する。このことは、既存顧客の維持率を高め、顧客との長期の取引関係において利益を長期的に最大化することが望ましいという考え方につながる。そして、長期的に最大化すべき利益を表す指標として、顧客生涯価値の必要性を訴えているのである。

また、奥貫(2001)は、「現代の企業にとっては顧客を単発的な取引の対象として捉えるのではなく、一生のパートナーとして、一人ひとりの顧客を大切に扱い、顧客ロイヤリティを高めることで固定化を図るという新しい発想であり、そのためには顧客生涯価値概念に基づく顧客との長期的な信頼関係づくりに取り組む必要がある(p.335)」と述べている。ここでいう新しい発想が、関係性マーケティングに基づくとの言及はないが、「長期的な信頼関係づくり」という表現が用いられるなど、多分に関係性マーケティングが意識されているものであろう。そして、顧客生涯価値は、そのための背景要因と考えられる。

同じ視点から、原田(1998)は、関係性マーケティングそのものを「顧客のニーズに焦点をあてるのではなく、顧客との関係の強化やロイヤリティの獲得に焦点を置いたものである。単に商品を販売することに目的があるのではなく、継続取引、すなわち顧客のリテンションに目的があって、最終的にはLTV(顧客生涯価値)の最大化を指向している(p.92)」(カッコ書きは筆者)と定義する⁶⁾。

ここで顧客関係を捉えた表現は、長期の取引関係、長期的な信頼関係、継続取引、顧客のリテンション、と区々だが、いずれも「長期継続的な関係」に関連するものである。このような関係を経

6) LTV (Life Time Value), CLV (Customer Life Time Value), Customer Equity といった表現の邦訳には、いずれも「顧客生涯価値」が用いられるため、本稿では、それらをすべて同義のものとして扱っている。



(図3) リレーションシップ・クオリティの測定

出典：久保田 (2001)p.155より筆者作成

経済的側面から捉えたとき、岸本のいう「長期的に最大化すべき利益」という発想が生まれ、そのため指標として顧客生涯価値が意識される。ここにいたる考え方は、奥貫についても原田についても同様であると思われる。

なお、ここで目標としての長期性について触れておきたい。東 (2004) は「プロセスを重視した関係性マーケティングの長期性は、『目標としての長期性』であるといえる。なぜなら、はじめから時間をかけて売り手と買い手との関係を双方にとって代替しがたいものに発展させながら取引をおこなっていきこうとしているからである (p.78)」と述べている。これは、伝統的マーケティングが「結果としての長期性」に留まるのに対し、関係性マーケティングでは、より積極的な顧客関係が志向されていることを表したものである。企業がそのような関係性マーケティングに拠った場合、目標における成果指標 (あるいは検証基準) を求めるのはむしろ当然のことであり、このこともまた、顧客生涯価値を必要とする背景になっているものと思われる。

4-2 測定の必要性

次に、関係性マーケティング、とりわけリレーションシップの測定について考える。顧客生涯価値が、顧客との長期継続的な関係の成果指標となり得ることは、いま触れたとおりである。顧客と

の関わりのうち、あくまでも経済的な側面においては、その価値を数量化または金額化して把握することに合理性はあるものと思われる。

しかし、問題は、関係性マーケティングの理論フレーム全体において、同じことがいえるのかということにある。ここに疑義があれば、顧客生涯価値は単なる「マーケティング的アプローチ」の域を出ず、関係性マーケティングに基づく論拠を得られない。

この点について、久保田 (2001) は、実際にリレーションシップを研究したり管理したりするには、まず、リレーションシップの状態を的確に把握することが必要であるとしている。これは、リレーションシップは抽象的な存在であり、現実に存在する尺度をもって測定する必要があるとの理由による。また、リレーションシップという概念を問題にする場合、学術的にも実務的にも、それをどのように測定するかという問題を、避けて通ることはできないとも指摘する。

さらに、久保田は、先行研究におけるリレーションシップの測定は「リレーションシップ・クオリティ」という側面からのものが多いが、その測定は複雑なものにならざるを得ないため、いわゆる観測変数を測定指標にして行われるのが一般的であるという。(図3) ここでいうリレーションシップ・クオリティとは、売り手と買い手という主体間の関係の質的狀態であり、抽象的な構成

	態度面	行動面
現在の状態	満 足	顧客シェア 市場シェア
将来の状態 のシグナル	信 頼 コミットメント	取引特定の投資

(図4) リレーションシップ・クオリティの構成要素
 出展: Barton A Weitz, and Kevin D Bradford, (1999) p.251
 より筆者作成

要素による高次の概念である。

なお、関係性マーケティングが主体間の相互作用を前提としたものである以上、測定対象をどこに求めるかは重要な問題であろう。この種の測定は、企業が顧客や取引先を対象にして行うことが多く、久保田のいうリレーションシップ・クオリティの測定も、買い手である顧客を想定したものである。しかし、主体間の相互作用という前提においては、売り手である企業も、あるいは売り手と買い手の双方も測定対象となり得る。

この点、先行研究の多くは、関係主体が何であり、測定における評価主体がいずれなのかを明らかにしている。このような設定を必要とすることからも、関係性マーケティングの相互性が伺えるが、ここでは「売り手の買い手に対する測定」であることを論旨の基本としたい。

Weitz and Bradford (1999) は、リレーションシップ・クオリティの構成要素を、態度・行動軸と時間軸の2次元で捉えている。(図4) これによれば、満足は現在の状態における態度面の指標であり、信頼・コミットメントは将来の態度面の指標として位置づけられる。一方、顧客シェアと市場シェアは、現在のリレーションシップの状態を表す行動面の指標、取引特定の投資は将来の状態を表す行動面の指標となる。なお、ここでの評価主体は取引相手である。また、満足や信頼が態度面の指標であるのに対し、シェアや投資といった取引相手の具体的な行動の結果については、行動面の指標とされている。

以上から、何らかの方法によりリレーションシップ・クオリティを測定した結果、信頼やコミットメントにかかる項目が十分でなければ、将来のリレーションシップの状態に懸念があるということになる。そして、久保田は、この信頼とコミットメントは多くの研究者が特に重視し、リ

レーションシップ・クオリティの測定尺度として頻繁に用いられてきたものであると述べている。

小野 (1997) は、信頼をリレーションシップの中核概念であるとしたうえで、「取引当事者間の信頼は、いかなる成果指標に影響を与えているか」という結果面との因果関係を解明することが必要であると指摘する。ここでいう結果とは、継続・コミュニケーションの深さ、協調であり、それらによって生じる継続的取引関係における収益機会の安定的確保、静態的競争力(製品コスト・品質・納期など)と動態的競争力(改善・技術進歩・柔軟性)、取引コストの節約などである。この指摘では、成果指標となり得る項目が具体的に列挙されており興味深い。

さらに小野 (1996) は、顧客関係の継続という観点から、既存顧客を維持することによって得られる効果は、企業レベルで集計すれば顧客維持率であるという。ここでいう顧客維持率とは、 t 期における既存顧客から、競合他社もしくは市場そのものからの離脱者数をマイナスした、 $t + 1$ 期の既存顧客残存率である。そして、この顧客維持率が収益性に貢献するというのが、固定客の経済効果の基礎となっていると述べている。

ここまで見てきたように、関係性マーケティングの中核をなすリレーションシップは、抽象的なものであるが故に、測定を避けて通れないという側面を持つ。先行研究では、リレーションシップ・クオリティに基づいて測定されるケースが多く、中でも、信頼とコミットメントが測定尺度として重視されている。そして、これらの測定尺度と、製品コストや取引コストといった企業の内側の指標との因果関係を把握することは、リレーションシップの状態を経済的側面から捉えることに繋がるものであると判った。

従って、このような観点から概念を定義し、数量化に取り組むなら、顧客生涯価値を関係性マーケティングの成果指標として位置づけ得るのではなかろうか。

5. 顧客生涯価値の意義と構成概念

前節では、顧客生涯価値が、関係性マーケティングをめぐる議論から、どのように導かれるかを考えた。本節では、そのようにして得られる顧客生涯価値が、いかなる概念であるかを改めて整理

売上げ		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
A	顧客数	1,000	400	180	90	50
B	顧客維持率	40	45	50	55	60
C	1人当たり年平均売上げ	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
D	売上げ計	\$150,000	\$60,000	\$27,000	\$13,500	\$7,500
コスト		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
E	1人当たり売上げコスト比率	50	50	50	50	50
F	コスト計	\$75,000	\$30,000	\$13,500	\$6,750	\$3,750
利益		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
G	総利益	\$75,000	\$30,000	\$13,500	\$6,750	\$3,750
H	割引率	1.00	1.20	1.44	1.73	2.07
I	正味現在価値(NPV)	\$75,000	\$25,000	\$9,375	\$3,902	\$1,812
J	累積NPV	\$75,000	\$100,000	\$109,375	\$113,277	\$115,088
K	LTV	\$75.00	\$100.00	\$109.38	\$113.28	\$115.09

(表5) LTV表

出典：Arthur M.Hughes (邦訳1999)p.65

したい。具体的には、まず、顧客生涯価値の概要について述べ、次に、算定方法やそのプロセスについて考察する。

5-1 理論フレームの概要

Kotler and Armstrong (2001) は、顧客生涯価値を「特定の顧客から時を追って得られる収益の合計が、その顧客の誘引、販売、サービスに対して企業が負担したコストを超えた部分である(邦訳 p.785)」と定義する。また、石井ら(2004)は「顧客との関係が将来にわたって継続した場合、予測される売上げから顧客の獲得コストと維持コストを差し引き、それを現在価値に割り引いたものが顧客生涯価値である (p.400)」と述べている。

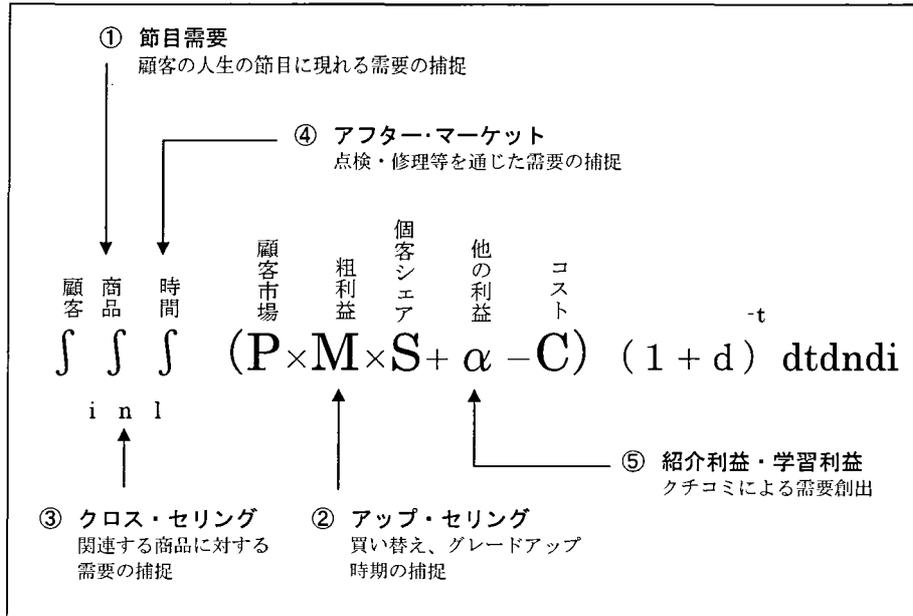
Peppers and Rogers (1998) は、顧客の実際の価値を表すのに最も適切なのが顧客生涯価値という考え方であるとする。これは、顧客との取引において、将来にわたり期待できる収益の全体と、必要なコストや現時点で行う値引き分などを全て計算に入れたものである。Rust, Zeithaml, and Lemon (2001) も同様の観点から、顧客生涯価値とは、設定された将来期間にわたり顧客が単位期間内に行う貢献利益額の総合計である、と

定義する。また、将来の収入は現在の収入よりも価値が低いという事実を反映し、将来期間については割り引かれることになるという。

以上において、利益の捉え方は「予測される売上げ」「将来にわたって期待できる収益」「単位期間内に行う貢献利益」と異なるが、いずれも顧客との長期継続的な関係を前提としている。前節同様、ここでも、顧客生涯価値と関係性マーケティングとの整合性を見て取ることができる。

5-2 算定方法

次に、顧客生涯価値の算定方法と構成概念について述べる。これは、算定方法の細かいプロセスを押さえることで、顧客生涯価値の構成概念の一端を明らかにできるのではないかと考えたことによるものである。Hughes (1999) は、LTV表に基づき、顧客生涯価値の算定プロセスを説明している。(表5) 具体的には、まず、「顧客数」「顧客維持率」「1人あたり年平均売上げ」から年間売上げを求め、ここからコストを差し引き、年間総利益を求める。次に、市場金利等を参考にした割引率を使い、年間総利益をNPV(正味現在価値)へ置き換える。これを合計したものが、顧客生涯価値である。



(図6) LTV方程式と5大逸失需要

出典：三谷 (1999)p.28より筆者作成

Greenberg (2001) も、ほぼ同様の算定プロセスを紹介している。ここでの顧客生涯価値は、顧客が買い手である間の、各年の販売から得る期待利益値の正味現在価値である。算定プロセスについては、まず、新規顧客数を設定し、これに維持率を乗じて予測顧客数を求める。ここから単年の利益を計算し、現在価値に割り引いて期待収益を計算する。この累計額が顧客生涯価値である。

Blattberg and Thomas (2001) は、マーケティング活動を評価・分析・管理するための、Customer Equity 基本等式を提唱する。これは複雑な数式によるものだが、骨子は「初めての顧客からの利益-顧客獲得のコスト+新しく獲得した顧客から得られる将来の利益」である。ここでも将来の利益については、特定の割引率を用いて現在価値に変換される。また、「新しく獲得した顧客から得られる将来の利益」は、「将来の各期間における顧客維持率×将来の各期間において顧客から得られる利益のすべての期間の合計」により求める。さらに Blattberg and Thomas は、この Customer Equity 基本等式は「顧客獲得」「顧客維持」「顧客への追加販売」という3つの要素に分解できると述べている。

顧客生涯価値は、しばしば「顧客生涯価値 = $\sum \pi t(1+d)^{-t}$ 」として表される。この式について、三谷 (1999) は「 π は顧客利益(販売・非販売利

益からコストを除いたもの)、 d は割引率などと示されるが、何のことはない、これは顧客1人のLTVを単年の粗利として将来にわたって割引計算したに過ぎない (p.28)」と指摘する。そして、重要なのはワン・トゥ・ワン・マーケティングなど顧客志向型の発想における「個客シェア」⁷⁾と「商品やサービスの幅」、および「既存顧客と潜在顧客」といった概念を、どのように取り入れるかであると述べ、5大逸失需要を盛り込んだ顧客生涯価値算定モデルを示している。(図6)

ここまで、顧客生涯価値の4つの算定方法に触れた。いずれにも共通しているのは、「顧客維持」に関する計算ロジックを用いていること、将来における期待収益を現在価値に割り引いていること、単年の割引現在価値を累積して顧客生涯価値としていること、である。さらに、三谷については、マーケットシェアや商品・サービスの幅といった概念を盛り込む必要があるとしている。

一方、Peppers and Rogers (1998) は「いくら計算の公式を洗練させてみたところで、起こり得るすべての要因を含めることはできない。本質的に、可能性に基づいた予測なのである (邦訳 p.34)」と述べている。石井ら (2004) も「顧客

7)「個客シェア」は、「顧客シェア」に替えた三谷の造語である。

生涯価値に基づいて行われたマーケティングの結果が、さらに顧客生涯価値に影響を及ぼすという意味で、厳密な算定にあたっては循環的な検討に陥りやすい (p.401)」としている。こうした指摘は、顧客生涯価値の本来目的を損なうものではないが、留意点として踏まえておきたい。

6. おわりに

本稿では、このところの顧客生涯価値をめぐる議論の高まりを背景に、市場の成熟化から関係性マーケティングの台頭、その測定の必要性、顧客生涯価値の意義に至る「必然性」を検証した。

市場の成熟化をどのように捉えるかは、簡単な問題ではない。しかし、市場と消費者を対の概念とし、消費者の変化に焦点を当てれば、需要の変質化や新規顧客の開拓余地といった問題が具体的に見えてくる。そして、そのような市場においては、顧客との長期継続的な関係を、取引に先んじて作ることが必要となる。マーケティング論の立場から見れば、この変化こそがパラダイムのシフトであり、ここから関係性マーケティングへの大きな流れも説明されよう。

一方、関係性マーケティングの中核概念であるリレーションシップは、抽象的であるが故に、現実の尺度を用いての測定を必要とする。先行研究では、リレーションシップ・クオリティという側面からのものが多いが、学術的にも実務的にも、測定という問題を避けて通ることは難しい。

関係性マーケティングと顧客生涯価値との理論的繋がりについては、顧客生涯価値をどのように定義するかによっても異なると思われる。その中にあり、顧客維持や、それに伴うコスト削減効果等の測定を目的に、総じて「リレーションシップの経済的側面の測定」という検証フレームに従うのであれば、関係性マーケティングからの必然性も十分に認められよう。

もっとも、ここで顧客生涯価値を、単なる経済的側面の成果指標として限定的に捉えるべきではない。関係性マーケティングの本来目的を考えれば、それは、顧客と強固なリレーションシップを構築するための、より大きな評価尺度としての可能性を持つものだからである。

先行研究のレビューを中心とした限定的な検証ではあるが、以上を本稿での結論とする。なお、

紙幅の都合により扱わなかったものの、顧客生涯価値をめぐるサービス・マーケティングと関係性マーケティングとの比較検討は、含意に富むものである。今後の課題としたい。

【謝 辞】

本稿の審査過程において、レフェリーの先生方から多くの貴重なコメントを頂戴した。ここに記し、心より感謝を申し上げる。

参考文献

- Arndt,Johan (1979) "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, 43 (Fall), pp.69-75
- Blattberg,Robert C. and Jacquelyn S. Thomas (2001) 『マーケティング戦略論』ダイヤモンド社 (編集: Dawn Iacobucci 監訳: 奥村昭博・岸本義之)
- Dwyer,F.Robert,Paul H Schrr,Sejo Oh (1987) "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), pp.11-27
- Greenberg,Paul (2001) , *Crm at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in the Internet Real Time*, Mcgraw-Hill Osborne Media (齋藤英孝監訳『CRM実践顧客戦略』ダイヤモンド社 2001年)
- Hughes, Arthur M (1994) , *Strategic Database Marketing*, Mcgraw-Hill Companies (秋山耕・小西圭介監訳『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング』ダイヤモンド社 1999年)
- Judd,R.C (1964) "The Case for Redefining Services," *Journal of Marketing*, 28 (January), pp.58-59
- Kotler,Philip and Gary Armstrong (2001), *Principles of Marketing 9th Edition*, Prentice Hall (和田充夫監訳『マーケティング原理 第9版』ダイヤモンド社 2003年)
- Mahajan,Vijay,Eitan Muller,and Frank M.Bass (1990) "New Product Diffusion Models in Marketing:A Review and Directions for Research," *Journal of Marketing*, 54 (January), pp.1-26
- Morgan,Robert M. and Shelby D Hunt (1994) "The

- Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), pp.20-38
- Peppers, Don and Martha Rogers (1998) 『One to One 企業戦略』ダイヤモンド・グラフィック社 (監訳: 井関利明, ワン・トゥ・ワンマーケティング協議会)
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon (2000) *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, Free Press (監訳: 近藤隆雄 『カスタマー・エクイティ』ダイヤモンド社 2001年)
- Weitz, Barton A. and Kevin D Bradford (1999) "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2), pp.241-254
- Williamson, Oliver E (1975), *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. (浅沼万里, 岩崎晃訳 『市場と階層組織』日本評論社, 1980年)
- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』有斐閣
- 石井淳蔵・栗木契・嶋口充輝・余田拓郎 (2004) 『マーケティング入門』日本経済新聞社
- 稲垣伸子 (2003) 「サービス・マーケティングの生成とマーケティング理論のパラダイム」『商学研究論集』第20巻 明治大学大学院商学研究科
- 大橋照枝・高辻秀興 (1994) 「商品のブランド別ライフサイクル曲線の今日的検証」『マーケティング・ジャーナル』1994年 No.52
- 奥貫泰正 (2001) 「マーケティング・マネジメントにおける中核概念の変化についてーリレーションシップ・パラダイムの強調」『東洋大学大学院紀要』Vol.38 東洋大学大学院
- 小野譲司 (2002) 「サービス・マーケティングの内部組織的性格」『明大商学論叢』第84巻第1号 2002年 明治大学商学研究所
- 小野譲司 (1997) 「マーケティングにおける信頼」『季刊マーケティング・ジャーナル』通号63 1997年1月 日本マーケティング協会
- 小野譲司 (1996) 「リレーションシップ・マーケティングと顧客維持戦略」『季刊マーケティング・ジャーナル』通号62 1996年9月 日本マーケティング協会
- 岸本義之 (2007) 「サービス・マーケティングにおける顧客生涯価値の意義」『慶應経営論集』第24巻第1号 2007年3月 慶應義塾経営管理学会
- 久保田進彦 (2003) 「リレーションシップ・マーケティングの再検討」『流通研究』第6巻第2号 2003年 日本商業学会
- 久保田進彦 (2001) 「リレーションシップ概念の再検討」『中京商学論叢』第48巻第1号 2001年 中京大学
- 栗林敦子 (2001) 「消費者の成熟化と金融行動」『ニッセイ基礎研究所報』2001年 Vol.7 ニッセイ基礎研究所
- 近藤隆雄 (2003) 「サービス概念の再検討」『経営・情報研究』Vol.7
- 嶋口充輝 (2000) 『マーケティング・パラダイム』有斐閣
- 嶋口充輝 (1996) 「これからの市場戦略 - 関係性マーケティング」『IDR 研究資料』1996年 VOL.130 流通問題研究協会
- 傳行聰 (2004) 「関係性マーケティングにおける理論研究の方向」『三田商学研究』第47巻第5号 2004年12月 慶應大学
- 芳賀康浩 (2004) 「サービス概念の再検討 - サービス・エンカウンター研究のための予備的考察」『経済系』Vol.219 2004年4月 関東学院大学経済学会
- 原田一郎 (1998) 「成熟市場における関係性マーケティング導入の必要性和限界」『東海大学教養学部紀要』1998年第29号 東海大学
- 原田保 (1998) 「LTVのデータベース・マーケティング活用」『香川大学経済論叢』(瀬戸廣明教授記念号) Vol.71, No.3
- 東利一 (2004) 「交換と関係的交換の比較考察に基づく関係性マーケティング研究」『流通科学大学論集』第17巻第2号 流通科学大学
- 廣畑京子 (2001) 「サービスマーケティング再考: モノとサービスの境界の希薄化」『青山社会科学紀要』Vol.30 No.1 2001年9月 青山学院大学

村上真理（2007）「協同組織金融機関のリテール
における顧客生涯価値－共分散構造分析による
新たな評価尺度の研究－」広島大学大学院
社会科学部研究科 修士論文
村松潤一（2004）『戦略的マーケティングの新展
開－経営戦略との関係』第2版 同文館出版

三谷宏治（1999）『『深さの経済』による顧客生涯
価値の追求』『ハーバード ビジネスレビュー
日本版』1999年7月 ダイヤモンド社
和田充夫・三浦俊彦・恩蔵直人（2006）『マーケ
ティング戦略』第3版 有斐閣アルマ