

# 顧客関係性にもとづいた食品小売企業の分析枠組み

## An Analytical Framework of Grocery Retailers Based on Customer Relationship

藤岡 芳郎  
Yoshirou Fujioka

### 要 約

本稿では、食品小売企業における新しい分析枠組みを構築するために、関係性マーケティング、戦略的顧客志向の先行研究をレビューする。その上で、顧客関係性の視点の導入が重要となることを明らかにする。そして、食品小売企業における顧客関係性にもとづく分析枠組みの考察をおこなうとともに今後の課題を検討する。

**キーワード：**食品小売企業、顧客関係性、チャンネル・マーケティング、産業財マーケティング、消費者行動研究、データベース・マーケティング、戦略的顧客志向

### 1 はじめに

食品小売企業を取り巻く環境は激しく変化が激しくなっている。このような先行き不透明な時代において経営戦略の重要性が益々高まっている。しかしながら、これまでの経営戦略論は製造業や大企業を中心に展開されており、一方、小売企業のマーケティング研究は小売ミックスと業態論が中心である。

1980年代のはじめに村田〔1980〕は、企業環境を形成している諸手段との交信や対話が欠くことのできない重要な要素となってきたと述べている。

村田〔1996〕は、日本企業は、大量集中原理にもとづくパワー・マーケティングを基本範型として、マーケティング力を形成してきた。パワー・マーケティングとは市場シェアの向上を目指し、それを基盤とするパワー（市場支配力）によって市場創造をしようとするマーケティングである。しかし、時代が変わり消費者主権の台頭によって、生産と流通のシステムのあり方は、消費者の欲求に従うことを求められ始めた。消費者主権台頭の大波は、流通へのパワー・シフトを進めている。先端企業はパワー・マーケティングに代わる、マーケティングの新しい基本範型を模索し始めている。マーケティングは、その構造発生過程に特有の混沌とした状態にあるとしている。

Kotler〔1997〕は、消費財分野における小売サイドへのパワーシフトが起こっていることを指摘している。渡辺〔1997〕は、日本においてメーカーをチャンネル・キャプテンとしたメーカー、卸、小売という三層からなる従来の業種別縦割り型のチャンネル・システムが、いよいよ本格的な崩壊のときを迎えているとしている。

上原〔1998〕は、消費者が企業のオファーからヒントを得て生活を検討するだけでなく、自己の生活に主体的に問いかけそれを独自に編成し直すといった意味で、生活の自己組織化を強めていくとしている。消費の個性化・多様化は企業の影響力を超えて展開される。このような新しい時代になると企業が提供する「機能システム」と消費者が創造する「生活情報」とが、相互に補完しあうような企業と消費者との協働関係が構築されその関係の中で価値が創造されることになる。

一般論ではなく食品小売企業だからこそ、モノ中心の視点から、顧客との双方向のコミュニケーションを中心とした関係性の視点を加えることが求められていると考えられる<sup>1)</sup>。

以上の問題意識の中で実証研究を通して、従来の小売ミックスの再編成と、顧客との関係性の視

1) 本稿で用いる関係性とはあくまでも双方向のコミュニケーションを前提とした意味で用いている。

点が食品小売企業の今後の戦略として有効であることを明らかにしたいと考えている。

本稿は、食品小売企業における分析枠組みを「顧客関係性」の視点で設定するための先行研究のレビューである。実証研究のための分析枠組みを設定するために、マーケティング研究からの関係性に関する先行研究レビューと経営戦略での顧客関係性の先行研究を中心にレビューする<sup>2)</sup>。その上で先行研究に不足する視点を明らかにする。そして顧客関係性にもとづいた食品小売企業の分析枠組みを提示する。

これまでの経営戦略研究では、変化する環境に適合し企業が成長持続をするための経営資源の配分を主として検討してきた。これに対して戦略的マーケティングでは外部環境、特に市場に対する企業行動を中心に論じてきた経緯がある。

村松 [2002] は、1980年代以降登場した戦略的マーケティングを従来のマネジリアル・マーケティングと比較検討し、前者が複数事業経営を対象としているのに対して後者は単一事業経営を想定している点が違うだけであると指摘している。さらに経営戦略論とマーケティング論とのかわりについて、企業経営に関わる戦略は、まず外部環境との適応を第一義とするマーケティング戦略ありきであると述べている。

本稿では、これまでマーケティング研究と経営戦略研究において別々に研究されてきた研究を結果的には「顧客関係性」の視点で統合することになる。この点における議論は、紙幅の関係上別の機会に論じたいと考える。

## 2 関係性マーケティングに関する先行研究レビュー

### 2-1 史的変遷

関係性に関する先行研究については、Möller他 [2000] は、今日の関係性マーケティングに関する議論が主として4つの源泉に由来するとして、チャネル研究、データベース・マーケティング、産業財マーケティング、サービス・マーケティングを挙げている。

2) 関係性マーケティングの用語はマーケティング研究の分野での新しいパラダイムとして用いられている。顧客関係性は経営戦略研究の分野で1990年代までの競争戦略に代わる新しい視点として用いられている。

Sheth [1988] は、マーケティング研究がパラダイム転換へ向かっているとして1960年代からの伝統的なマーケティング研究の系譜を相互作用のあるかどうかで分類している (図表1)。

図表1 マーケティング学派の分類

	非相互作用的 パースペクティブ	相互作用的 パースペクティブ
経 済 的 パースペクティブ	①商品学派 ②機能学派 ③リージョナル学派	④制度学派 ⑤機能主義学派 ⑥マネジリアル学派
非 経 済 学 的 パースペクティブ	⑦買手行動学派 ⑧アクティヴィスト学派 ⑨マクロマーケティング学派	⑩組織ダイナミクス学派 ⑪システムズ学派 ⑫社会的交換学派

出所：Sheth [1988] p24.

消費者行動論におけるブランド・ロイヤルティや店舗ロイヤルティの研究の草分けは1960年代後半からスタートした。消費者のリレーショナルな市場行動に関する研究は初期の消費者学習理論にすでに含まれている。

1970年代にチャネル・マーケティングや産業財マーケティングに関心のある研究者らが、ビジネス取引における売り手と買い手のダイアデック・リレーションシップ (二者間リレーションシップ) に焦点を合わせたフレームワークと理論を構築し始めた。

1980年頃から、欧州の研究者を中心とした、IMP (Industrial Marketing and Purchasing) グループが関係性の視点で、関係性マーケティングの活発な発表をおこなっていることが注目される。しかし、これらの研究はあくまでも、交換パラダイムを背景とした取引関係を前提としている点で、関係性パラダイムを前提とした現在の理論とは違っていると考えられる。

1980年代中頃より情報技術の急激な発展によって、データベース・マーケティング活動やダイレクト・マーケティング活動を通じた顧客リレーションシップ管理に関する研究が出現した。これらの研究は主にIT業界においてコンサルタントが中心となって進められたことに特徴がある。

関係性マーケティングとよく似た概念にCRM (customer relationship management) がある。南 [2004] によるとCRMとは顧客との関係管理についての経営手法を指すとしている。情報技術の進展に伴い、1999年頃から実務界においてその概念

が提唱され始めた。CRMビジネスを牽引したのはコンサルティング企業であり、顧客起点という従来から存在していた発想を、情報通信技術を援用することにより実現させ、ビジネスモデルを顧客戦略という視点から再構築するという提唱がなされたとしている。

さらに南は、経営戦略論、顧客満足論の視点から、関係性マーケティングへの関心も1990年代初め頃から見られるようになったとしている。伝統的マーケティング研究で始められていた関係性に関する研究は1990年代に入ってから戦略的顧客志向の概念で再編成されていったと考えられる。以上述べた関係性研究の史的変遷をまとめると以下の図表になる(図表2)。

以上これまでの関係性マーケティングに関する史的変遷について述べてきたが、関係性マーケティングの本質を正面から説いた研究は意外と少ない。Möller他によると、関係性マーケティングはマーケティング論の下位分野にすぎない。伝統的マーケティングを陳腐化させる新たなパラダイムではないと明言している。

関係性マーケティングの用語が、これまでの研究の歴史において単一の考え方でないこと、違う系譜に位置する考え方に同じ関係性マーケティングというラベルを貼っていることが混乱を生じさせると考えられる。

伝統的マーケティング研究系譜の中で論じられ

図表2 関係性研究の史的変遷

年代	パラダイム	時代	産業財	チャネル論	情報	マーケティング	戦略
1950年代	刺激・反応パラダイム	モダン(近代化)工業化	IMP	売り手・買い手関係	パワー・コンフリクト論	ダイレクト・マーケティング	競争戦略
1960年代							
1970年代	交換パラダイム	ポスト・モダン(脱近代化)情報化	離散的・協調的交換	ネットワーク理論	協働関係	データベース・マーケティング	資源ベース論
1980年代							
1990年代	関係性パラダイム					ターゲット・マーケティング	顧客資源ベース論
2000年代							

出所：筆者作成。

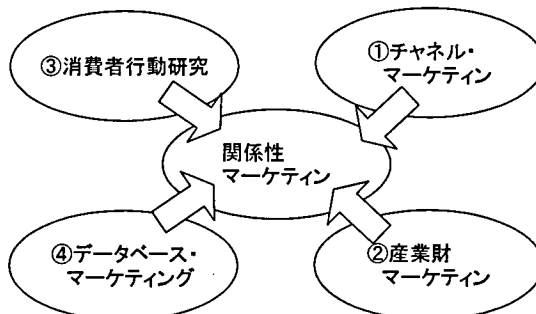
てきた関係性マーケティングは元来存在している関係性を記述し、理解するという方向性を持つものに対して、CRMの文脈の中で使用されている関係性マーケティングは、経営戦略、顧客満足論に系譜を持つ、顧客との関係性を戦略的資産としてみなすという立場をとるものである。

Möller他は、伝統的な研究が主に関心を寄せているのがメーカーと消費者のリレーションシップなのか、あるいは組織間のリレーションシップなのかに分類して考察している。前者を消費者リレーションシップ・アプローチ、後者を組織間リレーションシップ・アプローチと呼んでいる。

関係性マーケティングの先行研究を整理すると以下の系譜になると考えられる(図表3)。

そこで、本章では、組織間アプローチの伝統的研究としてチャネル・マーケティング、産業財マーケティングについてレビューし、消費者アプローチの伝統的研究として消費者行動研究、データベース・マーケティングをレビューする。

図表3 関係性マーケティングの先行研究



出所：筆者作成。

## 2-2 チャネル・マーケティング

Ridgeway [1957] は、製造業者は流通業者に対して報酬と懲罰という手段によってチャネル・システムを管理するためのパワーを追い求めると述べている。

Mallen [1963] はチャネル構成員間の関係におけるコンフリクト、統制、および協調の間の相互作用を強調した。チャネル構成員間にコンフリクトと協調のダイナミックな「場」が存在するという、さらにはもしコンフリクトする目標の方が協調する目標より上回るならばチャネルの有効性は減退するであろうとしている。このように協調という視点で、チャネル・マーケティング研究

において関係性の視点は早くから登場している。

1970年代から1980年代初頭までの研究をサーベイしたGaski [1984] は、この時期の研究はチャンネルにおけるパワーとコンフリクトの理論と総括した。1980年代以降のチャンネル研究は対立の激化から協調的行動への志向性へと向かっている。パラダイムは「パワー・コンフリクト論から協働関係」へと移行している。

Arndt [1979] [1983] による内部化市場コンセプトや取引コスト経済学などによって関係性マーケティングの考え方が提示されている。その特徴として関係の「長期継続性」「公式・非公式のコミュニケーション」「不確実性の削減」「交渉の効率化」「コミットメント」の概念が挙げられている。

1980年代の中頃にチャンネルの内部と外部の「相互作用」に基づいた理論枠組みが登場している。売り手と買い手の繰り返される市場取引を表す概念が関係性マーケティングである。このことは焦点が単一の市場取引ないしは販売にあるのではなく売り手と買い手の「継続的關係」にあることを強く示している。

伝統的なマーケティング理論には、継続的な時間概念を取り入れた研究が少なく、当時においては「製品ライフ・サイクル」と「ブランド・ロイヤリティ」の研究程度である。チャンネルは、独立した組織と組織との関係でありながら命令と権限によって統制される内部組織に類似した性格を有する独特の様式をもった関係ということが出来る。

Anderson他 [1989] は、メーカーと流通企業間における伝統的チャンネルを対象にチャンネル関係の安定の条件について検討している。チャンネル関係の継続性は人間関係などを通じて醸成される信頼関係の水準に依存し、信頼関係は双方向的コミュニケーションの程度に依存することを明らかにしている。

Anderson他 [1990] は、協働的パートナーシップを維持しチャンネル成果を高めるために、メーカーと流通企業との間でどのような関係の形成が必要かの検討を実施している。そこでは、コミュニケーションと信頼関係がパートナーシップ関係の成功の中核的要素であることを指摘している。

Morgan他 [1994] は、協調的パートナーシップ関係の構築には関係的コミットメントと信頼関係

が重要な触媒として作用するとともに後者の上昇は前者に正の影響を及ぼすことを明らかにした。

Kumar他 [1995] は、チャンネルにおいて非対称的な依存性が増大するほど流通企業の供給企業に対する信頼とコミットメントは低下し企業間コンフリクトの水準は高まる。逆に対称的な依存性が大きな関係ほど信頼とコミットメントは強まりコンフリクトの水準は低下するとしている。

以上の研究から小売側へのパワーシフトによってチャンネル関係の均衡化と相互依存化が進展すると関係継続を前提にした非強制的パワー資源によるコンフリクト解決の有効性がメーカー・小売双方において高まるとともにチャンネル関係に対する双方のコミットメントを強める方向に作用する。しかも、協働的關係におけるコンフリクトの解決にあたってはチャンネルメンバー間での情報や目標の共有を基礎にした問題解決型行動が求められるようになる。

日本において独自に発達してきたパラダイムとして風呂 [1968] が提起し、石原 [1982] や高嶋 [1994] 等で展開された「チャンネル交渉論」が挙げられる。

上原 [2002] は、取引コスト理論での「市場取引」「組織取引」について関係性構築の視点から整理している。「市場取引」では機会主義で市場メカニズムを活用した取引がおこなわれ、一方が得をして他方が損をするゼロ・サムが発生がおこる。この有意なゼロ・サムを防ぐために、機会主義的行動の規制が必要となる。

「関係性の構築」とは、市場メカニズムという外的作用の影響を受けることを避け、人為的に作り出された社会的結合の下で当事者の各々が固有の行為を展開することを指す。

マーケティングは市場メカニズムを活用しつつ「関係性」に入り込むことによって、そこからの自律化を目論む。マーケティングとはその独自性を確保するために「市場」に「関係性」を貫き通すものであり、そこでは市場で動き回る人々のうち誰を顧客として「関係性」の中に取り込むことができるかが重大な課題となる。

「関係性」は決して静的なものではなくイノベティブな行為の動的な維持によって創りだされるのである。

## 2-3 産業財マーケティング

産業財マーケティングにおいて、関係性マーケティング研究の展開の源流をみとめることができる。1980年代以降産業財分野で欧米が注目したのが、日本の自動車メーカーにおける継続的取引をベースにしたジャスト・イン・タイム型のリーン生産・流通システムである。

Hakansson [1982] によって開発されてきた相互作用的ネットワーク理論は、売り手企業と買い手企業のダイアディックな関係に注目している。この理論は、産業財に固有な関係の長期継続性を両者の相互作用という視点から分析するところに特徴がある。両者の関係は、短期的側面としてのエピソード (episodes: 製品・サービスの交換, 情報交換, 貨幣交換, 社会的交換からなる) と、長期的側面としての関係性という2つの側面から捉えられエピソードのあり方で関係性のダイナミクスが規定されるとしている。

Dwyer他 [1987] によると関係性マーケティングは初期研究においては産業財市場においてしばしば見られる長期継続的な組織間関係を説明するための概念枠組みであった。離散的交換と関係的交換という概念を提唱し、これが関係性マーケティング研究の出発点の一つとなったとしている。

Noordewier他 [1990] は、産業財のOEMについての研究、Buchana [1992] は、百貨店を対象とした研究において、低い不確実性の基では売り手と買い手の関係性の強弱が買い手の成果に影響しないのに対して、高い不確実性の基では関係性が強くなるほど買い手の成果が上昇することを明らかにした。

Webster [1992] は企業間関係の発展によるマーケティングの役割変化について論じている。

IMPグループでの近年の研究成果の集大成がHakansson他 [1995] の研究である。そこでは企業間の「相互依存性」の認識と、ビジネスネットワークの「時間次元」に関する洞察が必要であることが指摘されている。

こうした問題意識に基づいて企業間の関係性を規定する3つの要素として「行動の連続性 (activity links)」「行為者の連結性 (actor bonds)」「資源の結合性 (resource ties)」が識別されている。さらに企業間の関係性の分析に関する3層モ

デル (企業レベル, 焦点関係レベル, ビジネスネットワーク・レベル) が提示されている。

## 2-4 消費者行動研究

消費者行動の先行研究のレビューとして、上原 [1998] と高橋 [2003] の研究を中心に検討する。

上原は、1960年代においては「刺激-反応パラダイム」に代表される受け身の消費者が想定されている。1970年代では「消費者情報処理パラダイム」による消費者を受け身でなく目標達成あるいは問題解決のために能動的に情報を処理する主体 (情報処理系) として捉えているとする。

さらに上原は、マーケティングの理念は「消費者志向」であるとするが、これまでの消費者行動研究は、その根本において企業が何らかの意味で消費者を操作するときの方法論の探索に力点が置かれていたことを否定することはできないとして、こうしたマーケティングを操作型マーケティングと呼んでいる。

消費者は本来的に与えられた情報から独自に情報・概念を創造する能力を有しこれが購買行動を規定する。生活の自己組織化を強めれば強めるほど、企業が意図した刺激を消費者に与えても、起業の意図どおりの行動を示す確率が小さくなる。すなわち、操作型マーケティングの効力が薄らいでいく。

上原は、消費者を情報処理者から情報創造者へ転換することが必要であるとして、消費者の情報創造過程に企業が直接コミットすると同時に、消費者も財の生産過程に直接介入するといったマーケティングを想定することができる。これを、協働型マーケティングと呼ぶとしている。

協働型マーケティングでは、消費者は自らの生活情報をベースとし、企業は保有する資源をベースとしている。その上で双方が、それぞれ相手のペースに依存しつつ、新しい価値を協働で創り出すこと、しかも情報化をベースとしてその効率化が図れることに特徴がある。

協働型マーケティングへの転換による影響として、生産と流通の境界が希薄化する。この視点に立つと製販同盟は、流通と生産の境界が卸売レベルで希薄化していると捉えられる。

次に、従来の製品計画をコアに据えた4P理論に代わり、コミュニケーションを基軸とした理論

化が有効となる。伝統的マーケティング研究によるとコミュニケーションは、製品の需給適合を図る手段と位置づけられたが、新しいマーケティングではコミュニケーションそのものがマーケティングの目的となり製品、チャネルなどはむしろコミュニケーションの部分として位置づけられるようになる。ここでのコミュニケーションは売り手と買い手が双方向で実施する情報交換である。この視点で消費者行動研究も関係性を重視することになる。

高橋 [2003] は、消費者は、小売企業と日常的に接しており、なんらかの自分の行動基準によって店舗を選択していると考えられる。小売企業側も消費者行動を様々なデータや情報をもとに分析し、生産性や利益の向上に努めようと努力をしているとする。

消費者行動に関する先行研究では、消費者行動を意思決定プロセスとして捉えることにより、相互作用について理論的・実証的にアプローチしようとする。そして、マーケティング活動が消費者購買行動にどのような影響を与えるかについて考察している。

高橋は、マーケティング力を探る上で重要なことは小売マーケティングの成果を如何に測定するかという問題であると指摘している。さらに成果に関する物差しとして「顧客満足」「ストア・ロイヤリティ」「付加価値」「労働生産性」を取り上げている (図表 4)。

高橋は、時代環境や企業によって拠り所とするマーケティングの基本理念が違ってくるがこれまでに、3つの基本理念の流れがあるとしている。

それは「製品志向のマーケティング」「消費者志

向のマーケティング」「関係性マーケティング」の3つである。

顧客のロイヤリティを高め、利益の源泉となるような優良顧客をいかに維持するかが小売マーケティングの領域で重要な課題となっている。そのためには、信頼や親近感を基盤とした長期的な関係性を顧客との間に築く必要がある。ストア・ロイヤリティをベースにした顧客との長期的な信頼関係の構築と維持が、関係性マーケティングの原点であると指摘し、消費者行動研究の新しい視点に言及している。

## 2-5 データベース・マーケティング

データベース・マーケティングはダイレクト・マーケティングの流れを汲んでおり、1980年代からのIT技術の進展にともなって、主として実務界を中心として研究発展してきた経緯がある。

1990年代に入ってからの研究を整理すると、Rapp他 [1990] は、客層の絞込み、接触、説得、販売、さらに顧客との友好関係の創造などマーケティング活動に必要な業務のすべてをコンピュータで実施すると述べている。

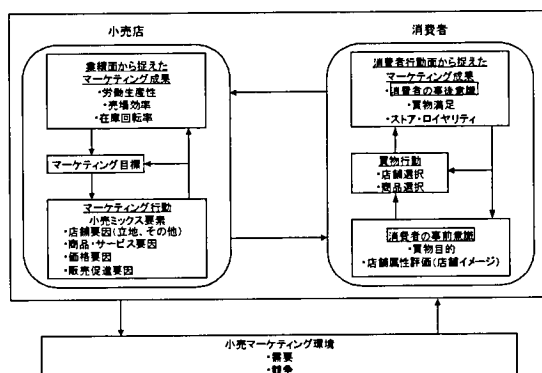
Mckenna [1991] は、1990年代は顧客本位の時代となる。技術の進歩が顧客の選択の幅を広げそれが市場のあり方を変化させるとし、リレーションシップこそが鍵であると述べている。

Pine II [1993] は、「マス・カスタマイゼーション」の概念を提示した。顧客対応の発想としてマス・カスタマイゼーションの考え方は生産工程をモジュール化することにより、顧客の個別対応を可能とし規模の経済と個々の多様性への対応を同時実現する仕組みである。

Peppers他 [1993] は、1人の顧客との取引を、一度限りの取引でなく、長期にわたる一連のものとみなせば、顧客シェアを高めるという任務は、企業に対するその顧客の生涯価値 (life time value) を最大化することであるとする。規模の経済的発想は、マス・メーカーを市場シェア競争に駆り立てるが、範囲の経済的発想は顧客シェアの奪い合いに駆り立てるとしてワンツーワン・マーケティングの概念を提示した。

その後この情報からのアプローチにおいては、Blattberg他 [1996] が顧客との関係性こそが企業にとっての資産であるという、カスタマー・エク

図表 4 小売店と消費者のダイアティック・モデル



出所：高橋 [2004] p234。

イティ (customer equity) という考え方を提唱した。カスタマー・エクイティとは、顧客が顧客である期間に企業にもたらす価値の合計である。新規顧客を開拓するにはコストがかかり、顧客維持が収益性につながることは既にReichheld他 [1990] の研究により広範囲の業界における顧客維持と収益性の高い相関関係の発見において明らかにされたが、Blattberg他の主張は、新規顧客開拓と既存顧客維持・囲い込みについての最適バランスを図ることにある。

Reichheld [1996] は、米国保険業界では顧客維持と税引前利益率に正の相関関係があるとの研究を実施し、顧客維持の重要性を明らかにした。

三谷 [1999] は、CRM (customer relationship management) を顧客生涯価値マーケティングとして捉えCRMも含めた顧客の生涯価値型事業の特徴を、顧客の深度を追及する事業として定義している。

これらの顧客を資産として考える概念は、顧客を起点とした戦略とも考えられる。1990年代に急速に発展したデータベース・マーケティングと顧客起点の戦略とは重複する点が多い。

アンダーセンコンサルティング他 [1999] は、多様化する顧客ニーズと供給者との関係性を4段階のステップに整理している。第一段階は、モノが相対的に不足している時代にみられた単一ニーズに対する「配給」である。第二段階は、需給バランスがとれ、顧客ニーズが多様化する「販売」である。第三段階は、必需部分を基本的に満たした顧客のニーズが曖昧化することに対して企業は「購買のエージェント」となることが求められており、顧客の側に立って購買を導くマス・カスタマイズによって行われる。そして第四段階は、顧客創造のために顧客と企業が相互に内部化された「共創のパートナー」という関係である。

高度化、複雑化した消費市場を対象にビジネスを展開するためには、市場と自社の顧客を深く知ることが欠かせない。そのための理論としてCRMが有効である。消費者の潜在的なニーズを発掘して、それに見合った商品やサービスを、ニーズにあったやり方で提供すれば消費はもっと増える。食品小売企業は、自分の店に来店する顧客について、メーカーは自社の製品を買ってくれる顧客のことを知ることが重要になってくる。

CRMの原点は、アメリカの航空会社が導入したFFP (frequent fliers program) やその小売業版であるFSP (frequent shoppers program) といったプロモーションの一種であった。それに、戦略的顧客志向、関係性マーケティングの理論的な背景と急速なIT技術の進展に伴うデータベースの作成、さらにIT関連の実務が加わってCRMのコンセプトが登場したという経緯がある。

しかしながら、CRMの現時点はデータベースを作成し経営戦略として展開できる具体的な方法を模索している段階といえよう。

CRMの現状の課題としては、可能性を多く秘めている顧客データベースから如何に多くのビジネスモデルを確立できるかである。CRMを訳すと「顧客との関係を管理運営する」となるが、顧客との関係に軸足を置いた企業の戦略と考える方が適している。この点においては、次章で述べる顧客起点の戦略と類似する。現状はCRMもSCM (supply chain management) も戦略というよりも、管理運用という意味で捉えられることが多い。

### 3 戦略的顧客志向に関する先行研究レビュー

1980年代より、顧客満足の向上をコンセプトとしたCS (customer satisfaction) 経営が展開されている。しかしこれらは当初、第一線で顧客と接する社員の窓口対応のあり方といった、現場のサービス向上のための手法、運動にとどまるものが多かった。

経営戦略としての顧客戦略は、理念としての顧客志向の段階を超え、顧客を経営戦略の中心にすえている。顧客情報を基に顧客アプローチを行うという、顧客との関係性構築をめざしたコミュニケーション戦略を主眼とするものである。

この戦略では、顧客データや顧客に関するインサイトが企業にとって資産的な価値を持つとされる。すなわち、技術志向や競争志向ではなく、顧客志向が戦略的に一つの選択肢として採択されることになる。

戦略的顧客志向が台頭してきた背景には、技術開発へ投資し続けるよりも、顧客との関係性を高め、顧客から自社製品やサービスを継続して選択し続けてもらうことの方が、優位性があるとの認識が高まっている状況がある。

かつて主流であったターゲット・マーケティングを背景とした製品差別化による製品の競争戦略が有効性を失ってきている。製品を起点として相手先に販売するより、顧客にとってのソリューションを売るということの方に、戦略的優位性が認められていることが挙げられる。すなわち、低成長時代や成熟経済の中で膨大な開発投資を行い技術力に基づく製品を市場に展開する戦略よりも、顧客を基盤とする戦略へシフトすることの方が、収益的に有効であると見られているのである。

Blattberg他〔2001〕は、マーケティング戦略に関する大きな変化として、製品を中心とするのではなく顧客を中心として考えることだとする。企業は顧客のライフ・サイクルを管理すべきであるとして戦略的顧客志向の重要性を述べている。

嶋口〔1994〕は、1970年代頃までは事業を如何に効率的に運営するかが最大の課題であった。しかし現在は、モノやサービスが豊富にある顧客選択の時代である。顧客に喜ばれる効果の追求を行い、その効果的方法に合わせて、経営資源をうまく適応させつつ利益の源泉である効率的対応に落とし込んでいくやり方である。まさに、前輪に効果を後輪に効率をとという図式である。

さらに嶋口は、経営戦略がコンペティションからコンテストへと変化していると指摘している。すなわち、ライバルを倒す仕組みから顧客（価値）獲得型への変化である。競争相手に勝っても肝心の恋人に愛されないなら意味がないとして、顧客関係性の仕組みが重要であるとしている。

和田〔1998〕は、従来の4Pマーケティングに代表されるマネジリアル・マーケティングと関係性マーケティングという2つのアプローチの基本的な違いについて以下のように指摘している。関係性マーケティングがマネジリアル・マーケティングと基本的に違うところは、マーケティング行為そのものが何者かに「適合（fit）しようとする」行為なのかどうかという点である。

関係性マーケティングの視点からは、基本概念は適合でなく、需要は供給者側と生活者側が相互支援しながら創っていくという意味で、相互作用（interact）から発生するのである。

そのためには、対話・信頼・融合という関係性構築に不可欠な重要な概念を中心としての企業行動が必要となる。

大洞他〔1995〕は、これまでCSは企業の売上や利益などの業績に直接結びついていないケースがとて多い。CSを現状の延長線上の業務改善、意識改革、企業イメージの向上ではなく、もっと具体的な業績目標を前提とした戦略として再考すべきであるとする。

南〔2004〕は、CRMとは顧客起点という従来から存在していた発想法を、情報通信技術を援用することにより実現させ、ビジネスモデルを顧客戦略という視点から再構築したと述べている。戦略的顧客志向とCRMとは共通点が多い。

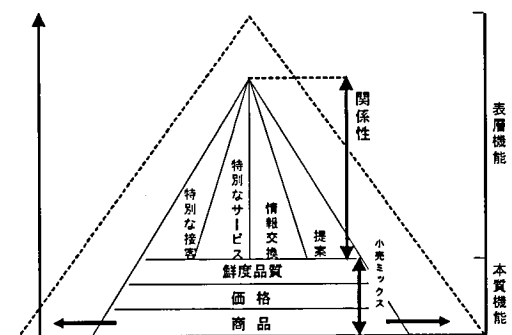
#### 4 食品小売企業における関係性マーケティングのフレームワーク

先行研究より、顧客との関係性のアプローチを伝統的な小売ミックス的なアプローチに加えると効果が高い可能性があることが明らかになった。これからの食品小売企業は4Pを中心としたマーケティングに加えて戦略的に関係性マーケティングに取り組んでいくことが求められる。そこでこの章では、食品小売企業における関係性マーケティングのフレームワークについて考察する。

第3章における嶋口〔1994〕、和田〔1998〕の先行研究のレビューより、全社戦略での関係性の視点での戦略は重要であることがわかった。しかしながら、消費財を主として取り扱う食品小売企業にとって関係性の視点が、全社戦略として有効であるかについては研究が進んでいない。

小売ミックスの代表である商品、価格、鮮度品質などに加えて、関係性視点での、双方向の接客、サービス、情報交換などを強化することで嶋口のいう満足のピラミッドが大きくなると考えられる（図表5）。

図表5 食品小売企業における満足のピラミッド



出所：嶋口〔1994〕p71をもとに筆者作成。



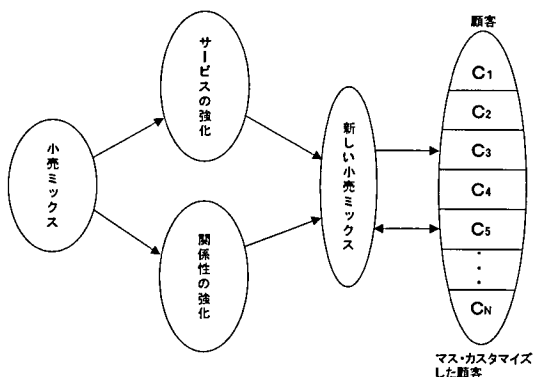
関係性マーケティングの先行文献における、顧客識別マーケティングの考え方は小売企業の戦略として使える。しかし、現在の日本の食品小売企業で用いられている手法はポイントサービスに偏重している傾向がある。これは顧客関係性を全社戦略レベルまで高めていく考え方とは相違する単なる販促手法の一つにすぎない。

消費者行動の研究はあくまでも従来の刺激-反応パラダイム、交換パラダイムの視点での研究に終始するものであり、関係性の視点、戦略レベル、マネジメントレベルでの研究は少ない。すなわち、企業側からの一方的な働きかけであり、相互作用や関係性の視点での情報交換の視点が欠如していることが判明した。

これまでの先行研究は、消費者行動の研究のように部分的な研究が多く、戦略の研究は大企業や製造業に偏っていること、中小企業の多い食品小売企業の経営戦略や、関係性マーケティングの先行研究は戦略レベルと、販促手法的なアプローチだけで、小売企業の戦略レベルとマネジメントの考察が不足していることがあげられる。またあくまでも、企業からの消費者への一方的な働きかけにしか過ぎないと考えられる。

産業財やサービス財で開発されてきた関係性マーケティングの考え方を消費財分野にも適用し、新しい小売ミックスを創造し、カスタマイズした顧客との関係性構築こそが新しいマーケティング・パラダイムにおけるキー概念となる(図表6)。

図表6 小売ミックスの再編成

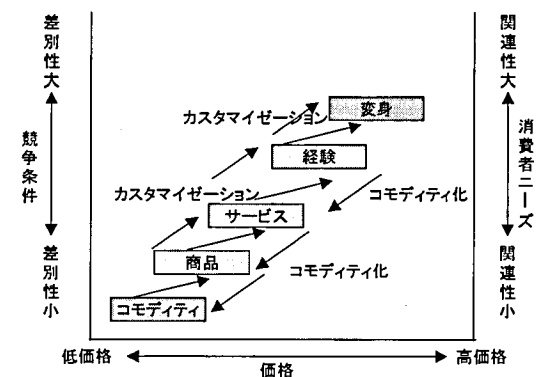


出所：筆者作成。

## 5 おわりに

Pine II 他 [1999] は、経済価値の進化過程を「コモディティ」「商品」「サービス」「経験」「変身」の5段階に分けた。「コモディティ」とは自然界から生み出された農産物・水産物などの一次産品のことである。「商品」とはコモディティを原材料に製造加工した有形の規格品のことである。「サービス」とは特定の顧客の要求に対してカスタマイズした無形活動の総体である(図表7)。

図表7 経済価値の進展



出所：Pine II 他 [1999] p46。

Schmitt [1999] は経験価値マーケティングの焦点は製品ではなく「使用と消費の状況」にありそして製品の特性でなく「経験の種類」にあると述べている。さらにSchmitt [2003] にて顧客と製品や企業との関係全体を戦略的にマネジメントするプロセスについて提唱している。

LaSalle [2003] は顧客に「特別な喜び」を与えることで、経験 (experience) は顧客と商品、企業、企業関係者などの間のインタラクションから始まる。経験は顧客の参加なくして成立しない。消費者の捉え方が「顧客」という受け身の存在から「参加者」という積極的な存在に変わるとしている。

マーケティング研究は、今後関係性マーケティングをさらに進めて経験という概念へと展開されていく。ここでは、産業財マーケティングやサービス・マーケティングの理論の小売企業への適用の研究が重要であると考えられる。

また、すべての顧客が小売店との関係性構築を望んでいるわけではなく、それぞれの問題解決をすべき課題が異質のケースも多い。その中で如何に顧客をマス・カスタマイズしていくのか、さら

にマス・カスタマイズした顧客に対してどのようにサービスを提供し特別な問題解決を実施していくのかが重要となる。さらに今後の研究の中で関係性の視点での顧客分類のあり方、顧客側に立脚した関係性の視点での研究を深めて参りたい。

#### 【謝 辞】

本稿の論文審査プロセスにおいて、匿名レフェリーの先生方から多くの貴重なコメントを頂きました。ここに記して心から感謝申し上げます。

#### 参考文献

- アンダーセンコンサルティング・村山徹・三谷宏治他〔1999〕『CRM顧客はそこにいる』東洋経済新報社。
- 石原武政〔1982〕『マーケティング競争の構造』千倉書房。
- 上原征彦〔1998〕「消費者の新しい捉え方とマーケティングの変革」『経済研究』（明治学院大学）第113号。pp.31-40。
- 上原征彦〔1999〕『マーケティング戦略論』有斐閣。
- 上原征彦〔2002〕「マーケティング空間とその基本特性」『経済研究』（明治学院大学）第122・123合併号。pp.67-81。
- 大洞達夫・大石佳能子〔1995〕「バリュー・デリバリー・システムの構築」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『顧客価値創造のマーケティング戦略』ダイヤモンド社。
- 嶋口充輝〔1994〕『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- 高嶋克義編著〔1994〕『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。
- 高橋郁夫〔2004〕「小売マーケティング成果と買物行動」『三田商学研究』（慶應義塾大学）第47巻第3号8月号。pp.229-245。
- 田村正紀〔1996〕『マーケティング力』千倉書房。
- 長沢信也〔2005〕『ヒットを生む経験価値創造』日科技連出版社。
- 風呂勉〔1968〕『マーケティング・チャネル行動論』千倉書房。
- 三谷宏治〔1999〕「深さの経済による顧客生涯価値の追求」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』June-July。
- 南知恵子〔2004〕「消費者起点の戦略的情報フロー管理」小林哲・南知恵子『流通・営業戦略：現代のマーケティング戦略(3)』有斐閣。
- 村田昭治〔1980〕『マーケティング』プレジデント社。
- 村松潤一〔2002〕『戦略的マーケティングの新展開：経営戦略との関係(2)』同文館。
- 柳本直行〔1995〕「21世紀型日本企業の新たな指標」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『顧客価値創造のマーケティング戦略』ダイヤモンド社。
- 和田充夫〔1998〕『関係性マーケティングの構図』有斐閣。
- 渡辺達朗〔1997〕『流通チャネル関係の動態分析：製版の協働関係に関する理論と実証』千倉書房。
- Anderson, E. & Weiz, B.〔1989〕"Determinants of Continuity in Conventional Industrial Dyads," *Marketing Science*, 8(4). pp.310-323.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A.〔1990〕"A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, Vol.54. pp.42-58.
- Ansoff, H. I.〔1979〕*Strategic Management*, The Macmillan Press.
- Arndt, J.〔1979〕"Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol.43. pp.69-75.
- Arndt, J.〔1983〕"The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.47. pp.44-54.
- Blattberg, R. C. & John, D.〔1996〕"Manage Marketing by the Customer Equity Test," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug. pp.136-144.
- Blattberg, R. C. & Gary, G. & Jacquelyn, S. T.〔2001〕*Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Harvard Business School Press. 小川孔輔・小野譲司訳『顧客資産のマネジメント：カスタマー・エクイティの構築』ダイヤモンド社、2002年。
- Buchanan, L.〔1992〕"Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals," *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February. pp.65-75.

- Gaski, J. F. [1984] "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.48. pp.9-29.
- Hakansson, H. ed. [1982] *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons.
- Hakansson, H. & Snehota, I. eds. [1995] *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge.
- Kotler, P. [1997] *Marketing Management 9<sup>th</sup> ed.*, Prentice-Hall.
- Kumar, N. & Scheer, L. K. & Steenkamp, J. M. [1995] "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol.32, August. pp.348-356.
- LaSalle, D. & Britton, T. A. [2003] *Priceless*, Harvard Business School Press.
- Mallen, C. H. [1963] "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Attitudes," *Journal of Retailing*, Vol.39, Summer. pp.24-32.
- McCarthy, E. J. [1975] *Basic Marketing: A Managerial Approach 5<sup>th</sup> ed.*, Richard D. Irwin Inc. 粟屋義純監訳『ベーシック・マーケティング』東京教学社, 1978年。
- Mckenna, R. [1991] *Relationship Marketing*, Addison-Wesley. 三菱商事株式会社情報産業グループ訳『ザ・マーケティング：顧客時代の成功戦略』ダイヤモンド社, 1992年。
- Möller, K. & Halinen, A. [2000] "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction," *Journal of Marketing Management*, 16. pp.29-54.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. [1994] "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58. pp.20-38.
- Noordewier, T. G. & John, G. & Nevin, J. R. [1990] "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vender Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.54. pp.80-93.
- Peppers, D. & Rogers, M. [1993] *The One to One future*, Doubleday. ベルシステム24訳『ONE to ONEマーケティング』ダイヤモンド社, 1995年。
- Pine II, B. J. [1993] *Mass Customization*, Harvard College. 江夏健一・坂野友昭監訳IBI国際ビジネス研究センター訳『マス・カスタマイゼーション』日本能率協会マネジメントセンター, 1994年。
- Pine II, B. J. Gilmore, J. H. [1999] *The Experience Economy*, Harvard Business School Press. 電通経験経済研究会訳『経験経済』流通科学大学出版部, 2005年。
- Rapp, S. & Collins, T. [1990] *The Great Marketing Turnaround*, Prentice-Hall. 江口馨訳『個人回帰のマーケティング』ダイヤモンド社, 1992年。
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. [1990] "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. pp.105-111.
- Reichheld, F. F. [1996] *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press.
- Ridgeway, V. F. [1957] "Administration of Manufacturer-Dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*. 1. pp.464-483.
- Schmitt, B. H. [1999] *Experiential Marketing*, Free Press. 嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社, 2000年。
- Schmitt, B. H. [2003] *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons. 嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マネジメント』ダイヤモンド社, 2004年。
- Sheth, J. N. & Gardner, D. M. & Garrett, D. E. [1988] *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, Wiley and Sons. 流通科学研究会訳『マーケティング理論への挑戦』東洋経済新報社, 1991年。
- Webster, P. E. Jr. [1992] "The Changing Role of Marketing in the Cooperation," *Journal of Marketing*, Vol.56. pp.1-17.

(2006年11月30日受付)  
(2007年1月18日受理)