

研究種目：若手研究（B）
研究期間：平成 19 年 4 月 1 日から平成 21 年 3 月 31 日
課題番号：19730289
研究課題名（和文）小売業における顧客関係管理に関する実証的研究
研究課題名（英文）A Empirical Study on Customer Relationship Management in Retailing

研究代表者

庄司 真人 (SHOJI MASATO)
高千穂大学・商学部・教授
研究者番号：50317658

研究成果の概要：(200 字程度)

本研究では小売業の不特定多数の顧客を対象としている点を踏まえた顧客関係管理の戦略と成果についてアンケート調査をもとに分析をしたものである。ロイヤルティ・プログラムの導入目的として顧客維持のほかに新規顧客獲得を挙げられており、市場が成熟化する中で成長戦略として顧客関係管理が重視されている。さらに、顧客戦略や顧客維持活動と顧客との結び付きやロイヤルティとの間に関係があることが明らかになった。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成 19 年度	700,000		700,000
平成 20 年度	500,000	150,000	650,000
年度			
総計	1,200,000	150,000	1,350,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学 商学

キーワード：顧客関係管理 小売業 顧客情報 市場志向

1. 研究開始当初の背景

(1) 顧客関係管理への注目

企業のマーケティング戦略あるいは企業全体における戦略の中で顧客維持が強調されるようになって以来、顧客関係管理が多くの業種で注目されてきた。現代企業にとって、新規顧客の開拓よりも既存顧客の維持は重要な戦略行動の一つとなっている。

その理由には、二つの要因がある。第一に、成熟期およびサービス経済化の流れがある。多くの産業において製品ライフサイクルが成熟段階となっており、買い増しもしくは買い替え需要が中心となってきたこと、お

よびサービス化が進展する中で、新規顧客の開拓が非常に難しくなっていることがある。

もう一つは、既存顧客の維持にかかるコストのほうが低いという研究成果の影響である。つまり、新規顧客の獲得にかかるコストよりも既存顧客の維持にかかるコストが低くすむということである (Anderson and Simester 2003)。ロイヤルティ研究の第一人者である Reichheld も同様の指摘をしており、顧客維持を改善することで収益性が改善されると指摘する (Reichheld 1996)。

そのため、顧客との関係を重視するために顧客情報を統合したり、顧客情報を収集するためのツールを導入したり、あるいは何らか

のリワード（報酬）を提供することで競争相手へのスイッチを防ぐことが行われている。また、それによって顧客ロイヤルティの確保が行われていると言ってもよい(庄司 2008)

(2) 顧客関係管理に関する研究動向

このような顧客維持が注目されるようになるにつれ、企業と顧客との関係を考察する顧客関係管理について学術的に議論が進められてきた。このような顧客と企業との関係についてはリレーションシップ・マーケティングにおいて議論されてきていたが、これらを戦略的・システムの的に統合する動きの中で顧客関係管理に注目する研究が増えてきていたといつてよいであろう。

特に、マーケティングに関するトップジャーナルの一つであるジャーナル・オブ・マーケティングが顧客関係管理について特集(2005年10月号)を組むころになると、多くの学術誌で顧客関係管理について取り上げるようになってきている。

(3) 顧客関係管理の問題点

一方で顧客関係管理が有効に機能しているのか、その成果が期待されたものであるのかどうかについては懐疑的にみられることも多い(Dowling and Uncles 1997)。つまり、顧客データを収集するために巨額の投資が必要となる一方で、有益な情報が得られていない、あるいはそれらが有機的に結びついていないケースがみられるのである。

顧客関係管理が有効に機能していないと考えられる問題としては以下の4つが考えられるのである(Buttle 2004; Newell 2003; 庄司 2006)。

- ① CRM そのものをデータベース・マーケティングの延長で考えていること
- ② CRM を IT の問題であると考えていること
- ③ CRM とロイヤルティ・プログラムの同一視
- ④ CRM の適用可能性がある。

これらの視点で必要なのは、CRM そのものを戦略的に考えていく必要があることであり、さらに CRM と組織能力との関係を考慮することが必要となるのである(近藤 2008)。

2. 研究の目的

(1) 顧客関係管理に関する研究アプローチの多様性

顧客関係管理に関する研究アプローチにはさまざまなものが存在している(Payne

and Frow 2005; 庄司 2005)。Payne and Frow は顧客関係管理を

- a. 特定の技術開発プロジェクトの実行
- b. 統合された一連の顧客志向技術解決の実行
- c. 株主価値を創造する顧客関係を管理するための全体的なアプローチ

の3つに分け(Payne and Frow 2005)、特に企業全体における顧客関係管理体制の構築が最近の傾向であると議論している。このように、戦略的顧客関係管理について議論されてきている(Payne and Frow 2005; Peppers and Rogers 2004)。

(2) 顧客関係管理に関する視点

顧客維持を可能とする CRM を考える際には3つの視点が存在する(Buttle 2004)(Peppers and Rogers 2004)。

① 戦略的顧客関係管理

これは顧客中心の事業文化を開発しようとするものである。この事業文化によって競争相手よりも顧客に対して、価値を作り出し、提供することが可能となる。これらはマーケティング・コンセプトや市場志向に大きく関係する(Javalgi et al. 2006; Kohli and Jaworski 1990; Luneborg and Nielsen 2003; Narver and Slater 1990; 庄司 1999; 庄司 2000)。

② 業務的顧客関係管理

これは顧客に直面する部分の自動化を中心とするものである。業務的 CRM においては、マーケティングの自動化(キャンペーンマネジメント、イベント・マーケティングなど)、SFA(機会管理、接触管理、提言管理など)、サービス自動化(コールセンター運営、ウェブを中心としたサービス、フィールドサービスなど)は、ほとんどのものが CRM として注目されてきたものである(Buttle 2004)。このような業務的 CRM の遂行のために、CRM に関するソフトウェアなどが導入されていることになる。

③ 分析的顧客関係管理

これは顧客と企業の価値を高める顧客データを分析することに関わることである。分析の対象となるデータはさまざまなものがある。

(3) 本研究の目的

これまで顧客関係管理は業務的顧客関係管理が中心となってきたが、戦略的視点に関する実証的な分析があまり行われていないことに注目し、この研究では顧客関係管理の戦略的視点および組織能力との視点について考察することである。

ここでは、マーケティングにおける市場志

向研究でのフレームワークを用いながら、顧客情報の発生、伝播を分析することで、顧客関係管理の組織の市場志向性の程度が与える影響を分析することになる。顧客関係管理システムの導入においては、競合他社との関係の中で導入されることが多い。他方で、必ずしもすべての企業が成功しているわけではなく、成功の要因を分析することが求められている。

3. 研究の方法

本研究では、事前調査としてロイヤルティ・プログラムへの参加とその動機に関する調査を実施し、さらに、企業に対するインタビュー調査も実施している。

そして、小売業 771 社を対象とした調査を実施している。調査の対象となる小売業はチェーン組織をとっている企業のうち、一定規模の企業を対象としており、各種雑誌において売上上位の企業を対象としている。百貨店、総合スーパー、食品スーパー、コンビニエンスストアチェーン本部、ドラッグストアのほかに、アパレル小売業なども含まれている。

なお、この調査では環境に関する認識や顧客戦略、組織体制、データベース、市場志向、顧客対応の成果、全般的成果について、当てはまらないからあてはまるまでの 7 段階で質問している。

この小売業を対象とするアンケートは 2009 年 2 月から 3 月にかけて郵送法で実施されたものであり、65 社（回答率 8.5%）からの回答が得られた。またこのうち、ロイヤルティ・プログラムの導入を行っている企業は 45 社であったことになる。

4. 研究成果

(1) 導入目的に関する調査

本調査ではロイヤルティ・プログラムの導入目的について質問している。まず、その点について確認しておこう。表 1 が回答に対する平均値を示している。調査では、目的として、既存顧客の維持、競合他社の導入、顧客情報の収集、売り上げ維持、新規顧客開拓について質問している。一般にロイヤルティ・プログラムは顧客維持や顧客情報を重視するといわれているが、本調査で見とれるように新規顧客の開拓も導入の一つとなっていると考えられる。

表 1 ロイヤルティ・プログラムの導入目的

	平均値	標準偏差
既存顧客の維持	5.96	1.261
競合他社の導入	3.57	1.996
顧客情報の収集	4.93	1.855

売上維持	6.00	.798
新規顧客開拓	5.59	1.019

(2) 環境に関する認識

顧客およびビジネス環境に関する認識について質問している。それらの平均値は以下のとおりとなる。

表 2 環境に関する認識

	平均値	標準偏差
顧客ニーズ多様化	5.70	1.019
顧客の多様性	4.94	1.694
顧客の収益性の多様化	4.81	1.500
SP への反応	5.35	1.192
クチコミ影響	5.25	1.238
新規企業参入	4.03	1.785
需要の増加	3.40	1.559
競争の激化	6.13	1.106
価格競争の程度	5.40	1.766

これらをみると、価格競争、競争の激化について強く感じていることが明らかになる一方で、いわゆる成熟化の程度が進んでいることが明確になっている。つまり、顧客ニーズの多様化、顧客の多様化が進んでいる一方で、新規企業の参入や需要の増加がそれほどではないと認識されているといえよう。

(3) 顧客維持戦略と顧客戦略および顧客対応成果との関係

表 3 顧客維持活動、顧客戦略の関する質問に対する回答

変数名	質問内容	平均値	標準偏差
IDSYS	顧客の収益性識別システム	4.16	2.216
CUTRU	顧客情報の継続的追跡	4.05	1.971
CUSCE	顧客維持コストの計算	3.73	1.762
INTCU	顧客との双方向コミュニケーション	3.62	1.809
LOYAL	ロイヤルティや維持プログラムの強調	4.14	1.768
INTGR	顧客情報の統合化	4.57	1.775
RELAT	得意客との長期的関係構築	4.98	1.561
DEMAR	問題顧客への対処	2.71	1.442
MOSEF	顧客への最大限の努力投入	5.47	1.224
CUSSA	顧客満足的重要性	6.13	1.024
CUSVA	顧客価値の創造の重要性	5.58	1.249

CUSNE	顧客ニーズの学習	5.43	1.187
UNDNE	ニーズの理解	5.00	.967
CUSDI	顧客との距離の短縮化	4.70	1.116
TOPCU	トップの顧客重視	5.57	1.422

本調査では、顧客維持と顧客戦略およびそれらと顧客対応の成果について質問している。表3と表4がそれらの質問内容と7ポイントで質問した項目の平均値および標準偏差を示している。

顧客満足や顧客価値の創造、ニーズの学習や理解といった基本的なマーケティング活動の重視する傾向となっている。さらに、トップの顧客を重視しているといえよう。

また、顧客の収益性や顧客情報に関する項目（継続的追跡や維持コストおよび統合化）、長期的な関係構築といった顧客関係に関する項目は、顧客のニーズよりは平均値がやや低くなっている。

さらに、顧客選別にかかわる問題顧客への対処は平均値が2.71とかなり低い。一般に顧客関係管理においては、優良顧客の識別を重視している。そのため、収益性を識別し、顧客維持の情報を重視する必要がある一方で、収益性の低い顧客や問題顧客の排除が必要となる。会員制度があるサービス業や口座開設の際に条件を設定できる金融業とは異なり、小売業のほとんどは無数の顧客を対象とすることを基本としており、顧客の選別がそれほど簡単ではない。そのため、問題顧客への対処が低くなると思われる。

表4 顧客対応に関する成果

変数名	質問内容	平均値	標準偏差
PERAS	顧客評価 メリット理解	5.44	.871
PERRE	顧客評価 結びつき	4.92	1.088
PERTI	顧客評価 困り込み	3.47	1.234
PERLO	顧客評価 ロイヤルティの高さ	4.58	1.138

顧客対応に関する成果についても項目によって差が出ている。顧客のメリットに対する理解については他の比べると高く出ているが、困り込みに関する質問項目では低くなっている。CRMシステムの成果の一つとして考えられる顧客の困り込みについてはあまり、効果的でないと考えている傾向がある。

表5 顧客維持活動、戦略と顧客対応に関する相関

	PERAS	PERRE	PERTI	PERLO

IDSYS	-0.04	0.23	0.06	0.19
CUTRU	0.08	0.31*	0.08	0.34**
CUSCE	0.10	0.31*	0.17	0.29*
INTCU	0.15	0.33**	0.01	0.20
LOYAL	0.06	0.30*	-0.01	0.35**
INTGR	0.28*	0.53**	0.11	0.35**
RELAT	0.15	0.52**	0.11	0.43**
DEMAR	-0.17	-0.02	0.06	-0.14
MOSEF	0.05	0.47**	0.05	0.29*
CUSSA	0.03	0.30*	-0.07	0.27*
CUSVA	-0.03	0.33**	-0.02	0.19
CUSNE	0.26*	0.29*	-0.06	0.24
UNDNE	0.38**	0.48**	0.05	0.34**
CUSDI	0.27*	0.48**	-0.07	0.28*
TOPCU	0.15	0.41**	-0.11	0.28*

*は有意水準5%、**は有意水準1%

表5は顧客戦略と顧客維持活動と顧客対応の成果に関する質問項目間の相関を見たものである。この分析を通じていえることは以下のようにまとめることができよう。

- ・顧客ロイヤルティの高さは顧客戦略や維持活動と関係がみられる。
 - ・顧客との結び付きの強さも顧客戦略と維持活動と関係がある。
 - ・顧客の識別システムと成果との関係がみられない
- という傾向がみられているのである。

<参考文献>

Anderson, Eric and Duncan Simester (2003), "Mind your pricing cues," *Harvard Business Review*, Vol. 81, No. 9, pp. 96-103.

Buttle, Francis (2004), *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*, Elsevier.

Dowling, Grahame R. and Mark Uncles (1997), "Do Customer Loyalty Programs Really Work?," *Sloan Management Review*, Vol. 38, No. 4, pp. 71-82.

Javalgi, Rajshekhar G., Charles L. Martin, and Robert B. Young (2006), "Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers," *The Journal of Services Marketing*, Vol. 20, No. 1, pp.12-23.

Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April), pp. 1-18.

Luneborg, Johannes Liebach and Jorn Flohr

Nielsen (2003), "Customer-focused technology and performance in small and large banks," *European Management Journal*, Vol. 21, No. 2, pp. 258-69.

Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), pp. 20-35.

Newell, Frederick (2003), *Why CRM doesn't work*, Bloomberg Press.

Payne, Adrian and Pennie Frow (2005), "A strategic framework for customer relationship management," *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), 167-76.

Peppers, Don and Martha Rogers (2004), *Managing Customer Relationship*, John Wiley & Sons, .

Reichheld, Frederick F. (1996), *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press. 伊藤良二監訳『顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社、1998年

近藤公彦 (2008), 「組織能力としての CRM」『マーケティング・ジャーナル』第 27 巻第 3 号, pp. 16-31.

庄司真人(1999), 「市場志向概念およびその構成要素(1)」『高千穂論叢』第 34 巻第 2・3 号, pp. 24-39

庄司真人(2000), 「市場志向概念およびその構成要素(2)」『高千穂論叢』第 34 巻第 4 号, pp 1-20.

庄司真人(2005), 「顧客関係管理における顧客特定化と相互作用」『高千穂論叢』第 40 巻第 2 号, pp. 1-14.

庄司真人(2006), 「顧客関係管理における顧客維持能力の考察」『日本経営診断学会論集』第 6 巻, pp. 74-85.

庄司真人(2008), 「顧客満足と顧客ロイヤルティの関係に関する一考察」『高千穂論叢』第 43 巻第 1 号, pp. 1-15.

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 2 件)

庄司真人 「顧客満足と顧客ロイヤルティに関する一考察」『高千穂論叢』第 43 巻第 1 号、2008 年 査読なし

庄司真人 「ロイヤルティ・プログラムと複数メンバーシップ」『高千穂論叢』第 44 巻第 1 号、2009 年 査読なし

[学会発表] (計 1 件)

庄司真人 「顧客ロイヤルティに関する考察」日本経営診断学会第 41 回全国大会 (中小企

業診断協会) 2008 年 11 月 24 日

[図書] (計 1 件)

新津重幸・庄司真人編『マーケティング論』白桃書房、2008 年

[産業財産権]

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

[その他]

6. 研究組織

(1) 研究代表者

庄司 真人 (SHOJI MASATO)
高千穂大学・商学部・教授
研究者番号: 50317658

(2) 研究分担者

なし

(3) 連携研究者

なし