

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 22 日現在

機関番号：10104  
 研究種目：基盤研究(C)  
 研究期間：2009～2011  
 課題番号：21530431  
 研究課題名（和文） サービス業におけるCRM能力の構造と成果に関する研究  
 研究課題名（英文） Research on structure and performance of CRM capabilities in service industries

研究代表者  
 近藤 公彦 (KONDO KIMIHICO)  
 小樽商科大学・商学研究科・教授  
 研究者番号：1020552

研究成果の概要（和文）：本研究は、CRM（Customer Relationship Management）の組織能力に注目し、顧客関係のマネジメントの歴史的変遷、顧客関係のマネジメントにおけるCRMの位置づけを理論的に研究するとともに、小売業およびサービス業を対象としたアンケート調査に基づく実証分析により、のCRMにおける市場マネジメントと組織マネジメントの重要性、顧客戦略の諸側面、ならびにそれらが経営成果に及ぼす影響を明らかにした。

研究成果の概要（英文）：This study focused on organizational capabilities in CRM (Customer Relationship Management). The research theoretically reviewed historical transition of management of customer relationship in marketing and the role of CRM in the management. It also conducted empirical analysis of retail and service industry, clarifying the importance of market management and organizational management in CRM, some aspects of customer strategy, and its impact on management performance.

交付決定額（交付の内定）

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2010年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2011年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	2,900,000	870,000	3,770,000

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：CRM、サービス、リレーションシップ・マーケティング

## 1. 研究開始当初の背景

CRMの研究は、リレーションシップ・マーケティングの実践領域という共通認識のもと、顧客との長期的な関係構築・維持の解明に焦点を当ててきた。そこでは長期的・継続的な関係を構築・維持するための市場戦略が注目され、顧客志向性、顧客ロイヤルティ、顧客生涯価値、

顧客リテンション、顧客ロイヤルティなどをカギ概念として、優れたCRM戦略を遂行する企業ほど高い経営成果を上げることが指摘されてきた。一方、組織に関する研究では、市場知識を組織全体で共有することが優れた顧客関係をもたらすことに焦点が当てられ、高い成果を上げるCRMに影響を及ぼす組織要因として優れた従業員、プロセス、および技術

が指摘されてきた。

研究代表者が行った平成 18 年度科学研究費（基盤研究(C)）「サービス産業における CRM 戦略に関する実証的研究」では、こうした学術的背景から、CRM における組織能力と戦略がどのようにより高い業績と結びつくかを理論的・実証的に明らかにすることを試みた。とくに CRM における組織能力要素を方向づけ能力、学習・市場志向能力、分析能力、オペレーション能力、および統合能力に分類・整理し、詳細な分析を行った。

本研究の課題は、この研究成果を踏まえて、CRM における組織能力の構造（能力要素とその関連性）に関してさらなる研究発展の必要性から生じたものである。

## 2. 研究の目的

本研究は以上の研究の背景を踏まえて、その重要性にもかかわらず、これまでほとんど研究がなされてこなかった組織能力としての CRM に焦点を当て、サービス業における CRM 能力の要素とその関連性、および経営成果との関係を理論的・実証的に明らかにするものである。

具体的には、次の 3 点が研究課題として挙げられる。

- (1) CRM 能力はどのような要素からなるのか。
- (2) CRM 能力の要素は互いにどのように関連しているのか。
- (3) CRM 能力の構造（要素間の関連）は高い CRM 成果とどのように関連しているのか。

## 3. 研究の方法

これらの研究課題に応えるため、本研究ではまず、CRM と組織能力に関する学術文献と実務資料の分析を通じて CRM の理論的・実践的な把握に努めた。さらに CRM を遂行する企業に対してインタビュー調査を実施することで事例研究を重ね、アンケート調査による実証分析のためのモデルと作業仮説を構築した。

実証分析は小売業およびサービス業を対象とし、CRM の組織能力と成果を規定する要因を厳密な統計解析によって明らかにした。

## 4. 研究成果

- (1) 論文「小売業における顧客関係管理の構造と成果」(2010)

この論文では、小売業における CRM を顧客関係のマネジメントという視点からより広く捉え、CRM がどのような組織能力のもとで遂行され、それがどのような経営成果をもたらすかを実証的に明らかにした。

顧客との継続的な取引関係をいかに構築・維持するかという課題は、リレーションシップ・マーケティングの領域において 1990 年代半ば以降、膨大な研究が蓄積されてきた。リレーションシップ・マーケティングは、顧客関係の構築・維持に向けた企業の行動理念あるいは行動枠組みとして理解され、CRM はそうした顧客関係を実現するための活動領域として位置づけることができる。そして小売市場において CRM は、小売企業による消費者との継続的関係の構築・維持という戦略的課題を担う。CRM を成功裏に遂行するためには、顧客関係戦略だけでなく優れた顧客関係戦略を創出する組織能力がきわめて重要である。

CRM を分析する際には顧客関係に関わる 2 つの局面に注目しなければならない。1 つは顧客関係戦略に関わる市場マネジメントであり、もう 1 つは優れた顧客関係戦略を生み出す組織マネジメントである。市場マネジメントにおいては、顧客関係戦略を通じて優良顧客との継続的な関係を構築・維持し、その関係をいかに管理するかが課題となる。組織マネジメントでは、組織・業務プロセスを通じて優れた顧客関係戦略を創出する組織能力をいかに管理するかが問題となる。ここでは、市場マネジメントと組織マネジメントの総体を顧客関係のマネジメントと位置づけ、それに関わる能力を CRM 能力と定義した。

以上の検討を踏まえて、実証分析のための次のようなリサーチ・クエスチョンを設定した。

- ・ CRM 能力はどのような要素からなるのか。
- ・ CRM 能力は経営成果とどのように関連しているのか。

アンケート調査によるデータを因子分析した結果、CRM 能力は、組織マネジメントに関わる要素として CRM 基盤と組織サポートの 2 つの要素、そして CRM の市場マネジメントに関わる要素として顧客コミュニケーション、顧客情報収集、競合・取引先情報収集、およびデータ共有の 4 つの要素が抽出された。また CRM の経営成果は、顧客成果、製品成果、および財務成果の 3 つの次元から測定した。

実証分析により、ロイヤルティ・カスタマイゼーションとそれによってもたらされる顧客成果が高い財務成果に結びついていることが明らかになった。

この結果は、CRM を通じて高い財務成果を上げるためには、顧客関連の戦略・成果の要素がきわめて重要であることを改めて確認するものである。

- (2) 論文「顧客関係のマネジメントの系譜」(2011)

この論文では、顧客関係のマネジメントという視点からマーケティングおよびマーケ

ティング研究の歴史的発展を概観し、そこでの顧客関係の位置づけを跡づけた。

マーケティングは「販売」と同義のロー・レベルの活動として 20 世紀初めに登場し、需給ギャップという市場問題に対して短期的・戦術的に解決を図る高圧的マーケティングが展開された。大恐慌を契機に市場環境が一変すると、「消費者は王様」を理念とするマーケティング・コンセプトのもとで企業は顧客に目を向けはじめ、顧客ニーズの充足がマーケティングの目標となった。それとともに企業活動におけるマーケティングの重要性が高まり、マネジリアル・マーケティングとして全社的な取り組みが必要であることが認識され、マーケティングはトップ・マネジメントが担うべき課題となった。

1950 年代半ばになると、マーケティングの諸機能はマーケティング・ミックスとして統合的に管理すべきものとみなされ、マーケティング・マネジメントが体系化されていった。

1970 年代初めのオイル・ショックを機に、成長の鈍化と経営資源の制約に直面した企業は全社的な効果的資源配分による環境適応を目指し、戦略経営計画や戦略的マーケティングが生み出されることになった。マーケティングの生成からマーケティング・マネジメント、そして戦略的マーケティングにいたるマーケティングの歴史のなかで、顧客は企業のマーケティングの管理・操作の対象ととらえられてきた。

こうしたマーケティングに対して、顧客との長期的な関係の構築・維持に焦点を当てるリレーションシップ・マーケティングが 1990 年代半ばに登場した。リレーションシップ・マーケティングは、取引・交換パラダイムに立脚するマーケティング・マネジメントからのパラダイム・シフトとして位置づけられ、顧客との関係性それ自体に焦点を当て、売り手と買い手間の相互作用のなかで「価値の共創」が行われるとみならず。

顧客関係のマネジメントの視点からいえば、それはマーケティングによる管理・操作の対象という側面を含みつつも、価値の一方的な提供ではなく、顧客を価値創造に関与するパートナーとしてとらえる。この価値共創者という顧客の理解は、さらに S-D ロジックにおいて最も基底的な顧客認識としてマーケティング・マネジメントに発想の転換を促すことになる。

顧客ニーズの製品への取り込みを「第 1 のコペルニクス的転換」とすれば、リレーションシップ・マーケティング、そして S-D ロジックにおける売り手買い手間の価値共創は「第 2 のコペルニクス的転換」と呼ぶことができるだろう。

一方、顧客関係のアプローチにおいて近年のマーケティングは、顧客をマーケティング活動

の起点とすべきことを強調する顧客中心マーケティングや実践性を強く意識した市場志向・顧客志向といった行動指針を導入し、その前提となる組織学習の重要性を認識してきた。

売り手と買い手間の継続的な取引関係に基づくリレーションシップ・マーケティングへの展開はさらに、いかにしてそうした関係を構築・維持するかという新たな顧客関係のマネジメントの実践と研究課題に取り組む潮流につながっていく。近年、実務界、研究界において著しい進展がみられる CRM は、その中心をなす革新的な経営手法として位置づけられる。

### (3) 論文「CRM における顧客関係のマネジメント」(2011)

この論文では、顧客関係のマネジメントの視点から CRM に内在する戦略的局面と組織的局面を明らかにした。リレーションシップ・マーケティングとの関連において、CRM はリレーションシップ・マーケティングから派生した情報ベースの顧客関係戦略であると位置づけることができる。CRM の概念をめぐっては、さまざまな定義が指摘されてきているが、それらは大きく戦略とプロセスに整理することができる。戦略としての CRM は顧客関係戦略の局面に焦点を当てたものであり、プロセスとしての CRM はそうした顧客関係戦略を生み出す組織プロセスに注目した定義である。CRM のこのような戦略的局面と組織的局面は、その構造からも確認された。

CRM による顧客関係のマネジメントは、高い顧客満足とそれに伴う顧客維持を通じて売り上げや収益性といった財務的な経営成果を生み出す。しかしながら、CRM が実際にどれほど成果を上げているかについては多くの課題が指摘されてきた。その課題は顧客関係戦略に関わる要因とともに、組織プロセスに関する要因に関連している。このことは、高い経営成果をもたらす優れた CRM を実施するためには、優れた顧客関係戦略を遂行するだけでなく、それを生み出す優れた組織プロセスが重要であることを示している。

CRM は優良顧客との長期的な関係をいかに構築・維持するかという市場マネジメントと、そうした市場マネジメントをいかに組織的に創出するかという組織マネジメントの 2 つの局面に注目しなければならないのである。

### (4) 論文「サービス業における CRM の構造と成果」(2011)

日本商業学会第 61 回全国研究大会(平成 23 年 5 月 27 日～30 日、熊本学園大学)にお

いて「サービス業における CRM の構造と成果」と題して前年度に行った実証分析を報告し、その内容は『日本商業学会第 61 回全国研究大会報告論集』に論文として掲載された。

実証分析においては、CRM の組織能力の構造と成果に関する分析モデルを構築し、サービス業を対象としたアンケート調査データを統計的に解析した。分析モデルの基本的な目的は「CRM における組織能力の構造（要素とその関連性）と成果の関係を解明すること」であった。

この実証分析では、CRM における組織能力に注目し、CRM 能力と CRM 実施の関係、および CRM 実施と経営成果との関係を実証的に検討した。一連の統計解析から導き出される結論は、以下の点にまとめることができる。

第 1 に、CRM 実施には市場マネジメントに関連する能力だけでなく、組織マネジメント関連の能力が重要な役割を果たしている。優れた CRM を実践するためには、組織と市場のマネジメントを統合的に遂行する必要がある。第 2 に、CRM 実施と経営成果との関連において、FSP カスタマイゼーションがいずれの経営成果でも共通して重要な戦略である。このことは、顧客を階層化し、カスタマイズされた製品・サービスを提供するという CRM の最も基本的な顧客戦略の有効性を示している。第 3 に、CRM はほぼすべての市場環境において高い経営成果をもたらす有効な顧客戦略である。

この研究は、従来の研究、とくに実証研究において明示的に考察されてこなかった CRM の組織能力に注目したことに意義があり、CRM が単なる顧客戦略ではなく、それを有効に機能させるための組織戦略としても構築されなければならないことを示している。

#### (5) 研究成果の位置づけとインパクト

今回の研究における最大の成果は、サービス業における CRM の構造と成果を実証的に明らかにした点にある。

CRM に関わる研究は米国を中心に多くの蓄積がなされてきたが、理論的検討に比べて、その実証的研究は少ない。この研究はわが国のサービス業を対象としたアンケート調査に基づく実証研究を通じてその構造と成果を明らかにした点において、きわめて大きな成果を上げたといえる。

この研究の成果は、今後のわが国の CRM 研究の基礎資料として、その発展を支える基盤となり、新たな研究課題を策定する出発点となり得るものである。

#### (6) 今後の展望

今回の研究成果の集大成として、来年の出版に向けて、現在、『顧客関係のマネジメント』と題する単著を執筆中である。

また、今回の研究では、サービス業を対象と

した顧客関係のマネジメントの仕組みを検討したが、この研究の過程で B2C 市場における関係性だけでなく、消費者への価値移転、価値共創のメカニズムを明らかにするためには、B2B2C という垂直的なバリュー・チェーンの視点から捉え直す必要があるという問題意識を持つに至った。この問題意識を踏まえた「バリュー・チェーンにおける価値共創のメカニズムに関する研究」（基盤研究 (C)）が平成 24 年度科学研究費補助金に採択され、今後、3 年度にわたってさらに研究を進展させることになる。

#### 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 3 件)

- ① 近藤 公彦、「顧客関係のマネジメントの系譜」『小樽商科大学ビジネス創造センター・ディスカッション・ペーパー・シリーズ』第 129 号、査読無、2011 年、1-19 ページ。
- ② 近藤 公彦、「CRM における顧客関係のマネジメント」『小樽商科大学ビジネス創造センター・ディスカッション・ペーパー・シリーズ』第 143 号、査読無、2011 年、1-18 ページ。
- ③ 近藤 公彦、「サービス業における CRM の構造と成果」『日本商業学会第 61 回全国研究大会報告論集』、2011 年、107-113 ページ。

[学会発表] (計 1 件)

- ① 近藤 公彦、「サービス業における CRM の構造と成果」、日本商業学会第 61 回全国研究大会報告、2011 年 5 月 29 日、熊本学園大学。

[図書] (計 1 件)

- ① 近藤 公彦、「小売業における CRM の構造と成果」、高嶋克義・西村順二編『小売業革新』千倉書房所収、2010 年、133-154 ページ。

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

近藤 公彦 (KONDO KIMIHICO)  
小樽商科大学・商学研究科・教授  
研究者番号：10205552