

顧客組織化における顧客管理形態の 諸類型とその選択論理（1）

池 田 信 寛

“古い基礎を人々は貴ぶが、同時にどこかで
再び初めから基礎を築きだす権利を放棄して
はならない”（ゲーテ「格言と反省」から⁹⁰⁾

目 次

1. 研究の目的・対象・方法
2. 三石 '93/12 の問題意識
3. 耐不況型企業の基本特質
4. 顧客管理形態の諸類型
5. 顧客管理形態の選択論理
6. 経営組織論的問題
7. 今後の研究課題

1. 研究の目的・対象・方法

(1) 研究目的

POSシステムやカードシステムに代表される高度情報機器を導入したマーケティング情報システムは、「マーケット・レーダー」という概念で捉えられる⁹¹⁾。この概念が提唱されて以後、この概念を論述の中核に据えたマーケティング研究の理論的蓄積は、その内容から、以下の5つに集約できる。

- ① 「マーケット・リーダー」概念の定義⁰¹⁾
- ② 「マーケット・リーダー」出現の制度的前提⁰¹⁾
- ③ 「マーケット・リーダー」に包含される代表システムとその特質⁰¹⁾
- ④ 「マーケット・リーダー」に包含される代表システムの導入における当該システムの選択論理過程⁰²⁾
- ⑤ 「マーケット・リーダー」に包含される代表システムの1つであるカードシステムの導入における当該システムの選択論理過程⁰³⁾

これらの研究は、マーケティング情報システムにおけるマーケット・リーダーの基本的位置づけ(上記の①から③まで)を前提として、マーケット・リーダーの代表システムであるPOSシステムおよびカードシステムの類型化を行い、企業毎に異なるマーケティング課題に応じて、導入すべきPOSシステムおよびカードシステムの選択論理過程を明らかにしたものである(上記の④と⑤)。以上の研究成果を踏まえつつ、マーケット・リーダーに関する研究を、マーケティング情報システム理論へと展開させるには、以下の4つの研究課題が検討される必要がある。

- ① 「マーケット・リーダー」に包含されるシステムないしはそれに類するもの⁰⁴⁾の体系的把握
- ② 「マーケット・リーダー」に包含されるシステムないしはそれに類するもの⁰⁴⁾の選択論理の導出
- ③ 「マーケット・リーダー」に包含されるシステムないしはそれに類するもの⁰⁴⁾と、採用された「マーケット・リーダー」により効率的に選択・策定されるべきマーケティング・ミックスとの関連性の明確化
- ④ 「マーケット・リーダー」に包含されるシステムないしはそれに類するもの⁰⁴⁾と、採用された「マーケット・リーダー」を効率的に作動させるためのマーケティング組織構築との関連性の明確化

本稿の目的は、これらの4つの研究課題に対して、基本的な理論枠組みを導出することにある。

（2）研究対象

本論文は、方法論的には、以下で述べるように、文献研究として位置づけられる。従って、本論文において研究対象となる企業ならびに現象は、当該文献での議論の対象となっている組織ならびに現象により規定される。即ち、三石玲子『売れない時の売るしくみ【実践・顧客情報活用法】』日本能率協会マネジメントセンター、1993年12月（以下、省略して、三石'93/12 と呼ぶ）で言及されている企業ならびに現象が、本論文の研究対象である。これらに共通する制度的前提⁰⁵⁾を列挙すると、以下の通りである。なお、列挙内容の記述順序は並列であり、記述順序に意味はない。

〔時期〕 1990年代前半

〔地域〕 日本国内

〔主体〕 最終消費者への商品販売により収益獲得を目指す資本の内、顧客志向ないしこれに類する用語を標榜するもの

〔客体〕 当該資本が販売する商品への顧客忠誠を獲得および維持するために採用されるマーケティング・ミックス

〔環境〕 1980年代後半に生じたバブル景気が、1990年代に入り崩壊した後の経済不況下での市場⁰⁶⁾

（3）研究方法

本論文においては、研究方法論的に3つの試みが成されている。以下、これらを列挙する。なお、列挙内容の記述順序は並列であり、記述順序に意味はない。

① 文献研究における研究対象の拡大

文献研究の対象となる文献は、従来の商品流通研究⁰⁷⁾においては、学術論文に限定されていた（図表⁰⁸⁾においては、AおよびCに該当する）。これに対し、一般論文（図表⁰⁸⁾においては、BおよびDに該当する）は、これを学術論文において使用する場合、学術論文における論述のための資料的性格以上のものを持たない。しかしながら、以下に述べる理由により、一般論文に分類される文献の内、一定の条件を満たすものについては、文献研究の対象とする。一般論文が、文献研究の対象となる理由と条件は以下の通りである。なお、学術論文と一般論文の定義については、図表⁰⁸⁾の注）を参照のこと。

〔一般論文が、文献研究の対象となる理由〕

- i) 研究対象となる現象を説明する既存の学術論文が存在しない場合
- ii) 研究対象となる現象を説明する既存の学術論文の説明力が低下している場合
- iii) i) または ii) の理由により、帰納的な研究方法が必要と判断される場合
- iv) iii) の状況下において、研究対象となる現象を有効に説明する理論装置を提供している一般論文が存在する場合

なお、一般論文が、文献研究の対象となるには、i) iii) iv) の全ての理由か、または、ii) iii) iv) の全ての理由が揃っている必要がある。また、iii) かつ iv) の理由から、一般論文を文献研究の対象とするのは、命題の導出および検証という一連の研究作業の効率化を期待できるためであり、同様の理由を持つ状況下であっても、膨大な数量に上る資料の分析検討から帰納的に命題を導出する作業の意義を否定するものではない。

〔一般論文が、文献研究の対象となる条件〕

- i) 一般論文での用語体系と論述体系を解体し再構築することにより、その論述内容に、学術論文と同様の水準を見出すことが可能なもの

即ち、

- ii) 一般論文での用語体系と論述体系を解体し再構築することにより、その論述内容を、既存の学問体系と関係付けて説明することが可能なもの。
- iii) 一般論文での用語体系と論述体系を解体し再構築することにより、その論述内容を、既存理論の展開に貢献させることが可能なもの。換言すれば、個別分野の研究により、一般理論の精緻化と応用性の確認が期待できるもの。
- iv) 一般論文での論述を構成する命題が、その論述の前提となっている制度的前提の範囲内にある事実の体系的な検証に基づいて導出されており、かつ、その内容を確認することが可能なもの。
- v) 一般論文での論述を構成する用語が、その論者において意識的に定義されているかの如何を問わず、または、慣用的に使用されているものであっても、その内容を確認することが可能なもの

なお、i) は、一般論文が、文献研究の対象となる上位条件であり、ii) から v) まだが、その下位条件を構成する。また、この上位条件を満たすためには、ii) から v) までの下位条件を、全て満たさねばならない。

② 研究対象の制度的前提の明記

従来の商品流通研究における学术论文では、いくつかの例外を除いて、各論文における論述内容を成立させる制度的前提を明示することなく、論述が行われてきた。その理由として、以下の2つが挙げられる。

- i) 各論文における、これらの制度的前提は、商品流通研究者における暗黙的了解として明記されることがなかった。
- ii) 各論文における論述には、必然的に制度的前提が存在するという認識が、商品流通研究者において欠如していた。

この2つの状況は、商品流通研究における理論の科学的展開を阻害する原因となってきた。即ち、この2つの状況により、商品流通研究に属する

各学術論文で展開される論述内容の汎用性ないしは限定性が曖昧になり、その結果として、商品流通研究における各論文の論述内容の比較検討を、困難かつ非効率的にさせてきた。

これに対し、自然科学系の論文では、その研究対象の性質ゆえに、社会科学系に属する商品流通研究の学術論文とは、異なる論述形式を持っている。即ち、その研究対象となる個体間の差異が、社会科学系の場合と比較した場合、極めて小さく、そのため、自然科学系の論文では、その論述内容の汎用性を前提として、論述が行われる。ただし、論述内容を導出する過程、即ち、研究方法の内容については明記される⁹⁹⁾。自然科学系の論文における研究方法の明記は、その論述内容の汎用性に対して、客観的な判断基準を設けるものであり、自然科学系の論文における科学性の水準を高めるものである。商品流通研究における制度的前提の明記は、自然科学系の論文における研究方法の明記に相当する。これにより、商品流通研究の科学性を高めることが可能である。

従って、商品流通研究においても、学術論文での論述を展開する際には、各論述の内容を成立させる制度的前提を、毎回、明記することにする。また、学術論文における制度的前提の明記は、制度的前提の内容を明確に導出できる事例研究においてはもとより、論述内容が高度に抽象化されるモデル研究においても行わなければならない。以下、「制度的前提」という用語の定義と、この用語にて示されるべき事項を記す。

[用語「制度的前提」の定義]

「制度的前提」とは、「物理的時空間の範囲とその範囲で発生し展開する諸現象の集合」と定義される。

[用語「制度的前提」を構成する事項]

- i) 物理的時間の範囲
- ii) 物理的空間の範囲
- iii) 経済活動主体

iv) 経済活動主体の活動内容

v) 経済活動主体により制御不可能な要素の集合，と言う意味での環境の状態

③ 論述内容に関する解釈部分の可及的な排除

商品流通研究における学術論文の科学性を低下させる要因は，上記の②以外に，各学術論文の論述形式にも存在する。いくつかの論述形式は，論文内容の読解の際に，「解釈」の問題を生じさせる。当該論文の論者に，解釈の対象となる部分についての確認が可能な場合であっても，研究作業の効率性の向上と科学性の保持のためには，学術論文における論述形式の統一化が不可欠である。

以下，論述内容に関する解釈部分の可及的な排除のための事項を列挙する。なお，列挙内容の記述順序は並列であり，記述順序に意味はない。

[論述内容に関する解釈部分の可及的な排除のための事項]

i) 仮説導出過程の明記

商品流通研究においては，仮説の検証に対し払われる努力に比した場合，仮説の導出過程の検討に費やされる努力は十分ではない。仮説の検証に先立ち，その導出過程を検討することは，仮説内容の正確な把握に基づく検証作業の効率化に貢献するものである。自然科学系の研究において，実験や観察の過程と結果に関する論述の内，相当数は，仮説導出過程の検討に貢献するものである。この意味で，商品流通研究においても，従来の仮説検証型の論述に加え，仮説導出の過程を明らかにする論述をも行うこと。

ii) 主要概念の定義ないし出典の明記

主要概念について，他の研究者の定義に基づいている場合は，その定義の出典を，毎回，明記すること。また，主要概念について，自己の過去に執筆した論文で定義している場合も，その定義を記して

ある論文の照会先を、毎回、明記すること。さらに、主要概念についての定義の出典がない場合は、その都度、定義を行うこと。

iii) 文章構造の明確化

指示代名詞の指示内容が不明瞭になる危険性がある場合は、その使用を避けること。および格助詞により連結される言葉の関係が不明瞭になる危険性がある場合は、その関係に解釈の余地が入らない他の言葉を使用すること。

iv) 列挙事項の集合内容の明示 (その1)

列挙事項が文章中に存在する場合は、記述形式として、これらに符号を付け、列挙事項数を明らかにすること。

v) 列挙事項の集合内容の明示 (その2)

列挙事項が、集合として開かれているか、あるいは、閉じているかを明示すること。

vi) 列挙事項の相互関係の明記

列挙内容に相互関係がない場合は、そのことを明記すること。列挙内容に相互関係がある場合は、その関係性を明記すること。

2. 三石 '93/12 の問題意識

三石 '93/12 は、全6章から構成される。その論述内容は、大きく3つに分類される。それぞれの内容は、以下の通りである。

- i) 顧客組織化のための顧客情報活用における問題整理部分 (第1章および第2章)
- ii) 顧客組織化の諸類型の整理、および、各類型の特徴と問題点の整理 (第3章および第4章)
- iii) 顧客組織化の一手段であるカード戦略の諸類型の選択と運営に係わる諸問題の整理 (第5章)

論述の展開は、i) から iii) へと、順次、検討事項を絞る流れになっている。即ち、i) は、顧客組織化に関わる総論の位置にあり、ii) は顧客組織化における各論としての顧客情報管理問題を扱い、さらに iii) では、顧客情報管理における各論としてのカード戦略の問題を扱っている。本稿では、各論を体系的に展開するための基礎を得るために、三石 '93/12 の総論に当たる部分を検討する。

なお、第6章は、第1章から第5章までの論述を受けて、自社の顧客管理状態を判定するための基準事項を、再度、整理し列挙したものであり、三石 '93/12 の論述における補足部分であるため、三石 '93/12 で検討すべき主要な論述部分から除外してある。

(1) 三石 '93/12 における問題提起

三石 '93/12 における問題提起は、以下の3点に換言し、集約される¹⁰⁾。即ち、

- ① マーケティング環境に根本的変化が起こっているのではないか。
- ② マーケティング環境の根本的変化に対してマーケティングの原点を再確認する必要があるのではないか。
- ③ マーケティング環境の根本的変化においても継続的に有効なマーケティング手法は存在するのか。

これら3つの問題提起は、最終的には、②から③に収斂するが、三石 '93/12 における主要な問題提起である③は、上記①のマーケティング環境の変化に関する仮説の上に立てられている。ここで言う「マーケティング環境」とは、三石 '93/12 においては、日本人の消費行動を指している。

[マーケティング環境の変化に関する仮説]

従来のマーケティングは、技術革新を基底とした新製品の開発と販売の戦略であり、基本的には成長傾向を持つ経済活動の中で景気変動が繰り返

される状況を前提とし、そのノウハウの蓄積や運営機構の構築が行われてきた。しかしながら、生活水準が一定の段階に到達すると同時に、長期的には経済成長率の大幅な増加が期待できないばかりか、負の経済成長率をも生じかねない状況では、従来の成長志向とは著しく異なる消費行動が、主流になる可能性が大きいと予想される。

この仮説に立った上で、従来のマーケティングの見直しの焦点を、顧客把握方法の再検討に置いている^{10) 11) 12)}。そのために設定された検討課題は、上記③の問題提起の下位事項として、以下のように整理できる。検討事項の序列は、i) から順に、分析の度合いに因っている。なお、以下で言う「取引関係の強化」とは、一定額の取引高を長期的に維持することである¹³⁾。また、顧客との取引関係強化のための手法と、その手法の成立条件を導出するための事例研究で検討される事項は、図表1のように整理できる。

- ③-i) 顧客との取引関係を強化するための継続的に有効な手法の存在を確認すること
- ③-ii) 顧客との取引関係を強化するための様々な手法とその成立条件を見いだすこと
- ③-iii) 各手法の利点と欠点を考慮した上での用法を明らかにすること

図表1：事例研究における検討事項

手法 成果	同	異
同	変化なし	変化なし
異	向上 低下	向上 低下

(2) 三石 '93/12 における問題設定

三石 '93/12 においては、「顧客志向」という概念が、マーケティングの基礎理念として捉えられている。そのため、三石 '93/12 において提出された、マーケティング環境の根本的な変化に伴う、従来のマーケティングの見直しの問題は、上述の②および③で提起された問題を、「顧客志向」という概念を軸として検討される。検討の要点は、以下のように、大きく2つに分けられる。

① 「顧客志向」という概念に包含されるマーケティングの諸要素の導出

② 「顧客志向」という概念の実行に係る諸問題の整理

i) 「マーケット・レーダー」に包含されるシステムないしはそれに類するものの選択と構築に関する問題

ii) 「マーケット・レーダー」に包含されるシステムないしはそれに類するものを運営する組織構築の問題

①は、耐不況型企業の基本特質の検討を通じて行われる。また、②の i) では、顧客管理形態の諸類型を整理した上で、各類型を体系的に関係付ける論理を見いだす試みが行われる。さらに、②の ii) では、顧客管理形態の組織論的問題に焦点を当てているが、これは、従来のマーケティング情報システムの研究から、抜け落ちていた部分である。以下、順を追って検討する。

3. 耐不況型企業の基本特質

三石 '93/12 における論述の底流には、マーケティング環境の根本的な変化の中で、業績を維持ないし向上させている企業や、あるいは、業績の維持ないし向上のために、何らかの方策を講じている企業に共通した特徴を見出すことにより、今後の良好な企業経営への示唆を得ようとする意識がある。そして、これらの企業に共通した特徴を集約する概念が、「顧客

志向」である。

従って、本節では、「顧客志向」という概念を構成する諸要素の導出に、主眼が置かれる。その作業内容は、以下の通りである。なお、作業は、番号順に行われる。

- i) 「耐不況型企業」の分類から導出される「耐不況型企業」の特徴を決定する要因を整理する。
- ii) 「耐不況型企業」として挙げられている企業を中心に¹⁵⁾、それらの特徴を決定する要因を整理する
- iii) 「顧客志向」を構成する諸要素を導出し整理する。

(1) 耐不況型企業の分類における特徴

不況下で生ずる企業業績の違いを説明するために、三石 '93/12 では、各企業の特徴を説明する分類表と整理表（それぞれ図表2と図表3）が掲げられている。

図表2の分類軸の1つである「リセッション・レジスタント」は、「購買の延期が不可能な商品を扱う業種」および／ないし「個性の主張に不可欠な商品を扱う業種」を意味し、これらは、図表3の①から③までに相当する。この意味で、「リセッション・レジスタント」という用語は、「耐不況商品」あるいは「耐不況業種」と換言できる。これに対し、もう1つの分類軸である「アンチ・リセッション・フォーミュラ」の意味する内容は、図表3の④から⑨までに相当し、これらを「耐不況構造」と呼び代えている。

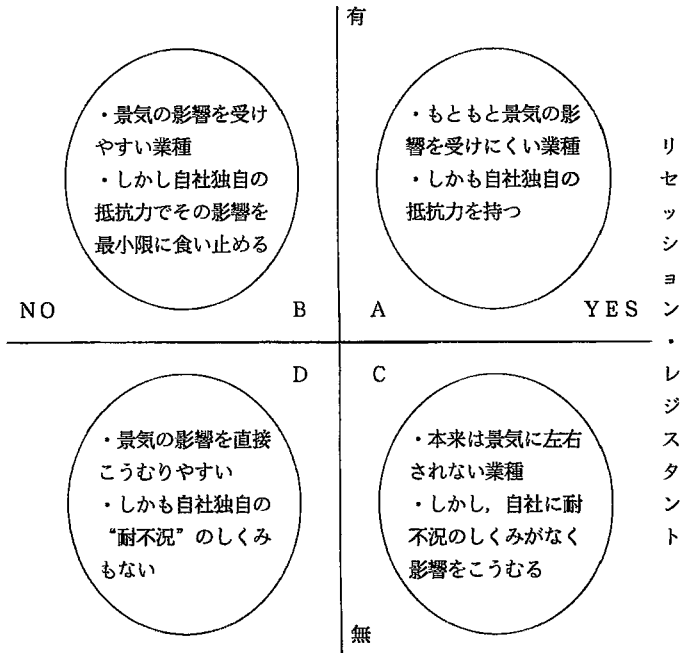
以上のことから、「耐不況型企業」の特徴を決定する要因とその内容は、以下のように整理できる。

[耐不況型企業の特徴を決定する要因とその内容（その1）]

- ① 商品種類：
 - i) 日常生活を構成する基本的商品（即ち、生活必需品）
 - ii) 個性の主張に不可欠な趣味性の高い商品（即ち、非生活必需品）

図表 2 : 耐不況の構造¹⁶⁾

アンチ・リセッション・フォーミュラ

図表 3 : 米国流通業界で好成績を上げている企業の特徴¹⁷⁾

- ① 普段着、普段使用で実用性の高いカジュアルなものを専門的に扱っている
- ② そのモノには、基本機能に加えて、目立たない程度にオシャレが混ぜ込まれている
- ③ 非ブランド的であり、ブランドマークはまったく表面に出ない
- ④ 店頭は常に変わり続けており、商品の新陳代謝が盛んである
- ⑤ 当然であるが、きわめて納得性があり、かつリーズナブルな価格設定である
- ⑥ 自社でデザインし、製造し、販売し、処分する製造小売業である
- ⑦ 消費者の反応に素早く対応できる情報力と柔軟性を持つ
- ⑧ 負債の非常に少ない健全経営である
- ⑨ ターゲット層・世代が広範である

- ② 市場戦略： i) 広範な標的市場
 ii) 合理的な価格設定
- ③ 組織形態： i) 製造から販売までの統合的情報管理体制
 ii) 製造から販売までの統合的商品管理体制

(2) 耐不況型企業の事例における特徴

耐不況型企業の事例として挙げられているものには、大きく2つのグループに分けられる。1つは、図表2のAに属する企業であり、もう1つは、Bに属する企業である。以下では、それぞれのグループに属する企業の特徴を要約した後に、これらの事例に共通な特徴を決定する要因とその内容について整理する。

[Aに属するグループ]

(事例1) ザ・ギャップ

：明確な標的市場を持ち、この内容と変化の迅速かつ的確な把握により、適切なマーケティング・ミックスを立案し実行できる。POSなどの高度情報機器は、きめ細かな消費者欲求の充足のための補助手段である。

(事例2) 旭油脂

：ひまわりの契約栽培を国内唯一行う北海道の地方中堅企業であり、北海道の重要な転作物であるひまわりを原料とした食品を、主に主婦層向けに生産販売する。また、環境保全に第一線の人材と金を投入する。

(事例3) ダイドーリミテッド

：日常生活での装いに焦点を当て、長年に渡って蓄積された豊富な経験と高度な技術を、市場規模を限定しつつ、特定の客層に向けて、提供する。その際、顧客情報収集機関としての現場の情報を重視する。

（事例4）ファンケル化粧品

：標的市場を，特定の肌質を持った女性に限定し，テレマーケティングにより，顧客との対話力を重視する。テレマーケティングの利点は，効果が直接測定できること，顧客への対応および顧客からの反応が迅速であること。

〔Bに属するグループ〕

（事例5）丸井

：クレジット・カードを媒体とする顧客情報管理システムを駆使し，標的市場である若者を取り込んだが，マーケティング環境が根本的に変化する中，「システム」の有効性が失われるが，主婦層を標的市場としたマーケティング・ミックスへの変更を行っている最中である。

（事例6）主に購買延期可能な消費財のメーカー

：家電業界や自動車業界におけるモデルチェンジの長期化，衣料品業界や化粧品業界における商品種類の絞り込みビール業界における新製品の少数精鋭主義などに，商品種類の削減が見られる。また，衣料品業界においては，原料の仕入れから完成品の販売に至までの工程の見直しによる，価格政策の見直しが行われはじめている。

〔耐不況型企業の特徴を決定する要因とその内容（その2）〕

- ① 商品種類：
 - i）日常生活を構成する基本的商品（即ち，生活必需品）
 - ii）個性の主張に不可欠な趣味性の高い商品（即ち，非生活必需品）
- ② 市場戦略：
 - i）規模および内容において限定的な標的市場
 - ii）商品品目数あるいはブランド数の削減
- ③ 組織形態：
 - i）製造から販売までの統合的情報管理体制
 - ii）製造から販売までの統合的商品管理体制

(3) 概念としての「顧客志向」を構成する諸要素の導出

以上の分析より、三石 '93/12 における「顧客志向」という概念を構成する諸要素は、次に列挙する通りである。

〔「顧客志向」を構成する諸要素 (その1)〕

- ① 商品種類
- ② 商品品目数 (又はブランド数, 又はモデルチェンジ時期)
- ③ 標的市場数
- ④ 市場規模
- ⑤ 市場範囲
- ⑥ 組織形態
- ⑦ 組織規模 (又は従業員数)

①から⑤までは、市場の複雑性を表す変数であり、また、⑥と⑦は、市場に対する組織の統制性を表す変数であると言える。これらの変数と、「顧客志向」との関係、および、一連の高度情報機器の集合を意味する「システム」との関係に関しては、以下の仮説が立てられる。

〔「顧客志向」の定義〕

「顧客志向」とは、「市場の複雑性」に対して適切な「組織の統制性」を確保・維持することである。

〔「顧客志向」と「システム」の関連性に関する仮説 (その1)〕

- i) 「市場の複雑性」に応じた適切な「組織の統制性」が存在する時は、
「システム」は「組織の統制性」を補強する。
- ii) 「市場の複雑性」に応じた適切な「組織の統制性」が存在しない時は、
「システム」は「組織の統制性」を阻害する。

4. 顧客管理形態の諸類型

三石 '93/12 では、「顧客志向」という概念が、企業業績と結び付くには、この概念を具体化する何らかの「仕組み」が必要であるとし、また、その「仕組み」の内容により、「顧客志向」の実現の度合いが異なるとしているため、様々な「仕組み」と「顧客志向」の実現の度合いとの関係を検討している¹⁸⁾。

ところで、前節で検討したように、三石 '93/12 で使用される主要概念「顧客志向」を構成する諸変数は、「市場の複雑性」および「組織の統制性」の2つの変数に集約できる。従って、「顧客志向」に照らし合わせた「仕組み（以下では、顧客管理形態と呼ぶ）」の適切性は、「市場の複雑性」および「組織の統制性」の2つの変数で捉えることができる。

以下で行う作業は次の通りである。なお、作業は、番号順に行われる。

- i) 顧客管理形態の諸類型の整理
- ii) 顧客管理形態の適切性を判断する論理の明確化

(i) 顧客管理形態の諸類型

三石 '93/12 で検討されている顧客管理形態は、顧客志向が見られる企業では、グループⅠからグループⅢまでの3つに分類される。以下、それぞれの特徴を記す。なお、各グループに属する顧客管理形態の呼称は、三石 '93/12 で示されている呼称に準拠している。

[顧客志向を有する企業]

- ① グループⅠ：経営理念としての顧客志向とその実現のための顧客管理形態の両者を有するもの

（類型1）自然体

：企業体質として顧客志向が定着しているため、システムは補助的手段でしかない。

（事例）地方の百貨店・ホテル・旅館のいくつか

（事例）地域密着型経営で限定的な標的市場を狙う中
堅メーカー

（類型2）システム

：顧客志向を実現するためのシステム構築と運営に経営資源を投入する。ただし、科学的分析に重点が置かれているため、科学的分析の対象となりにくい現象が無視されがちな難点を持つ。

（事例）花王

- ② グループⅡ：経営理念としての顧客志向を有するが、採用された顧客管理形態に問題があるもの。

（類型3）ミニタリー

：顧客志向を企業体質として根付かせるため、顧客管理体制づくりに熱心であるが、従業員の行動を型にはめる傾向があるため、顧客志向への士気およびその実現性が低下する危険性がある。

（事例）大手流通業、コンピューター・メーカー、金融系企業

（類型4）生真面目

：顧客志向が企業体質として根付いていないため、これを実現するための手法や理論の研究が先行する。

（事例）金融系企業

- ③ グループⅢ：経営理念としての顧客志向は形骸化しており、かつ、何かしらの顧客管理形態も存在していないもの

（類型5）大義名分

：顧客区分への抵抗感を持ち、それゆえ、顧客区分ごとの対応ができず、経営効率が低い。また、新規顧客の開拓へも抵抗感を持つため、既存顧客の高年齢化とと

もに経営収益が悪化する。

（事例）問屋への貸場業化した老舗百貨店

（類型6）リップサービス

：顧客志向の必要性に対する低い認識ゆえに、実質的な顧客管理体制づくりまでには至らない。

（事例）行政の厳しい規制ゆえに、あるいは、民営化間もないが故に、自由競争が行われていない業界

（類型7）負け犬

：顧客志向を標榜しても、その必要性に対する現場の認識は低いため、成果になりにくい。

（事例）不動産収益が経営基盤にあり、かつ、天下りの経営陣のため、顧客志向への切迫感がない企業

〔顧客志向を有しない企業〕

- ④ グループⅣ：経営理念としての顧客志向も、その実現のための顧客管理形態も有しないもの。

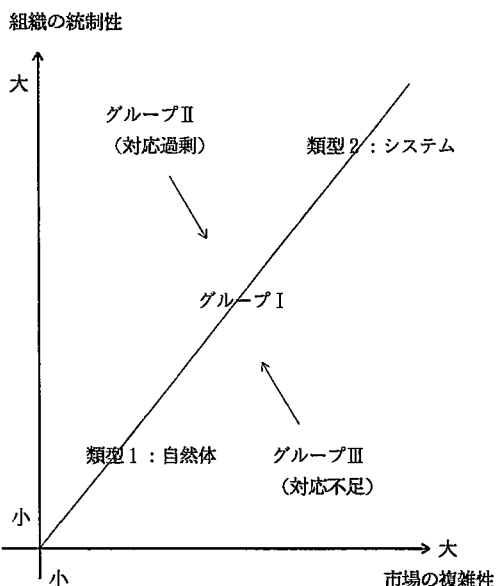
（類型8）その他大勢

（2）顧客志向と顧客管理形態との関係分析

上述の各グループおよび各グループに属する類型は、その「顧客志向」の程度によって、「市場の複雑性」および「組織の統制性」の2つの軸の中に位置づけることができる。そのため、図表4では、グループⅠからグループⅢまでを、この2つの軸の中に位置づけている。この図表4を基に、次のことが言える。なお、i) からiii) までの列記順序に、意味はない。

- i) 概念としての顧客志向が、適切な顧客管理形態に具現化されているのは、グループⅠのみである。この状態を、市場の複雑性と組織の統制性の均衡が取れているものとする。
- ii) 概念としての顧客志向を具現化する顧客管理の体制作りが、市場の実態把握よりも先行しているのが、グループⅡである。この状態を、

図表4：顧客志向と顧客管理形態との関係



市場の複雑性に比して組織の統制性が高いものとする。

- iii) 概念としての顧客志向を具現化する顧客管理の体制作りが、市場の
 状態よりも遅れているのが、グループIIIである。この状態を、市場
 の複雑性に比して組織の統制性が低いものとする。

図表4において、グループIが属しているラインを、顧客管理形態の「適
 正ライン」とすると、顧客管理形態の選択問題について、以下の項目を検
 討する必要がある。なお、各項目の関係は、i) が最初の検討項目であり、
 ii) からiv) はそれぞれ独立している。

- i) 各企業の顧客管理形態は、図表4のどこに位置するかを確認する。
- ii) 各企業の顧客管理形態が、適正ライン上にある場合は、効率的な顧
 客情報システムが選択されているか、確認する（これについては、
 次節で検討する）。

- iii) 各企業の顧客管理形態が、適正ライン上にあり、かつ、適正ライン上の移動を試みる場合は、顧客管理形態の変換過程を検討する。
- iv) 各企業の顧客管理形態が、適正ライン上にない場合は、それぞれの顧客管理形態が、グループⅡないしグループⅢのどちらに属するか確認し、適正ラインから外れている理由とともに、適正ラインに近づける方策を検討する（これについては、第6節で触れる）。

5. 顧客管理形態の選択論理

三石 '93/12 における問題意識は、最終的には、マーケティング環境の根本的な変化においても、継続的に有効なマーケティング手法の存在と内容を明らかにすることにある。そして、この問題意識の焦点は、特に次の2点に置かれている¹⁹⁾。

- i) 顧客の消費行動および購買行動の再把握とその手段の見直し
- ii) 顧客と直接触れ合う現場の再重視

三石 '93/12 におけるマーケティング手法とは、既述のように、顧客管理の各種形態を指しているため、顧客管理形態を構成する下位形態の内容とその相互関係は、上記の2点から検討される。以下では、三石 '93/12 で提示された、顧客管理形態の見直しのポイント¹⁹⁾を整理した後に、これらのポイントの検討から導出される顧客管理形態の下位形態とその相互関係を明らかにする。

[顧客管理形態の見直し]

(ポイント1) 新規客数増加のための販売促進策の見直し

：カードを使用した顧客囲い込み戦略を、新規客の獲得に掛かる販売促進の費用対効果と既存客の維持に掛かる販売促進の費用対効果の比較から、見直す。

(根拠) 売上げの8割が、既存客の2割によって形成

されるという仮説から、収益確保には、既存客に焦点を当てた販売促進策が効果的と考えられるため。

(ポイント2) 生涯価値の最大化という観点の導入

：顧客満足の最大化という問題に、時間軸を加えたもの

(ポイント3) 効率的なマーケティング・コスト配分

：顧客の重要度に応じ、その効果が測定可能な販売促進策から講じる。これに先立って、顧客を把握し、これを重要度に応じて分類することが必要となる。

(ポイント4) サービスによる差別化

：従来のマーケティング・ミックスによる差別化を補うものとして「サービス」の重要性を考慮する。

(ポイント5) 人間による高密度な顧客対応

：人間一人の記憶や技術で対応できない場合、システムでどのように対応するか、又、システムによる対応で不十分な場合、いかに人間による対応で補うか。

三石 '93/12 で挙げられている以上のポイントは、ポイント3およびポイント5に集約される。即ち、ポイント1、ポイント2、および、ポイント4は、顧客の重要度に応じたマーケティング・コスト（この場合は、特に販売促進費用）をいかに配分するか、という問題に集約する²⁰⁾。従って、ポイント3およびポイント5から導出される、顧客管理形態の選択に関する論理は、図表5および図表6のように整理できる。

なお、顧客管理形態の選択過程は、以下のようにまとめられる。なお、各項目の番号は、顧客管理形態の選択過程の流れに沿っている。また、図表5のb.とc.に関しては、図表5（補足）のように関係付けることができる。

〔顧客管理形態の選択論理過程〕

1. 企業収益の基盤方針：顧客満足の追求による既存客の固定化と新規客の開拓
2. マーケティング課業：持続的な不況下における、ヨリ基本的な欲求の充足
3. 企業に必要な対応①：顧客に関する正確な理解を獲得するための仕組みづくり（図表５の a.）
4. 企業に必要な対応②：顧客に関する正確な理解に基づく事業内容に応じた顧客の類型化（図表５の b.）
5. 企業に必要な対応③：顧客類型に応じた適切な販売促進方法の選択と実行（図表５の c.）
6. 企業に必要な対応④：顧客類型に応じて採用する販売促進方法の結果の測定と評価（図表５の d.）
7. 企業に必要な対応⑤：①から⑤までの内容の総合的な再検討（図表５の e.）

ポイント５からは、顧客満足と顧客対応の関係に関する仮説が導出できる。

〔顧客満足と顧客対応の関係に関する仮説〕

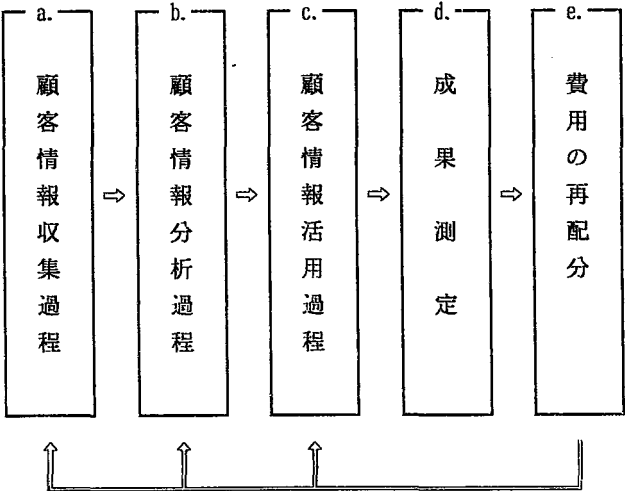
顧客対応に関する顧客の満足度は、顧客が商品へ投入した累積費用に対する顧客対応レベルによって変化する。ただし、

- i) 顧客の累積投入費用と顧客対応の期待レベルは、等比級数的に、あるいは、乗数倍的に変化する。
- ii) 顧客の累積投入費用に対する顧客対応レベルは、段階的に、あるいは、連続的に変化する。

この仮説を図示したものが、図表６である。なお、この図表を基にした顧客満足と顧客対応レベルとの関係に関する考え方の例を挙げておく。

- (例1) B/Iの場合、顧客満足度は、均衡（0）から低減（－）へ移行する。
- (例2) B/IIの場合、顧客満足度は、充足（＋）から均衡（0）へ移行する。

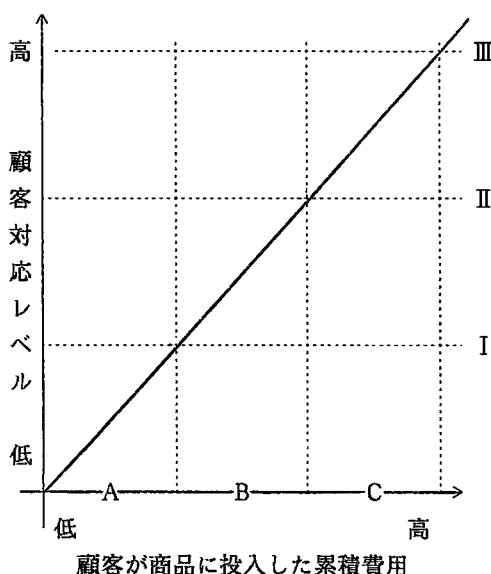
図表5：顧客管理形態の下位形態とその相互関係



図表5（補足）：顧客類型と販売促進策との関係

販売促進策 顧客分類	効果測定が容易 ↔ 効果測定が困難					
	A	B	C	D	E	...
顧客類型 I						
顧客類型 II						
顧客類型 III						
顧客類型 IV						
顧客類型 V						
...						

図表 6：顧客満足と顧客対応レベルとの関係



また、顧客における累積投入費用の増加を、顧客重要度の上昇とすると、「顧客志向」と「システム」の関連性に関して、次の仮説を立られる。この仮説は、各企業の採用する顧客管理形態が、図表 4 における「適正ライン」上のどこに位置するかを明らかにする材料を与えるものである。

〔「顧客志向」と「システム」の関連性に関する仮説（その 2）〕

- i) 顧客重要度が上昇するほど、ヨリ綿密な顧客対応が要求される（顧客対応レベルはⅠからⅡ、ⅡからⅢへ変化する）。
- ii) 顧客重要度が上昇するほど、研修やマニュアルが通用しにくくなる。
- iii) 1 従業員当たり対応顧客数が多くなるほど、システムの補助が必要になる業種がある。

6. 経営組織論的問題

経営理念としての「顧客志向」を具現化するための「顧客管理形態」に関して検討すべき問題は、第2節－2）－②で既に述べたように、大きく2つに分けられる。この問題を、第4節で提出された各種の顧客管理形態との関係で、捉え直したものが、次の2点である。

- i) 第4節の図表4において、グループⅠに属する顧客管理形態を効率的に運営するための問題、を検討すること。
- ii) 第4節の図表4において、グループⅡとグループⅢに属する顧客管理形態が「適正ライン」上に存在し得ない理由を検討すること。

本節では、このii)の問題に焦点を当てる。三石 '93/12 では、経営理念としての「顧客志向」が具現化されない理由が8つ挙げられているが²¹⁾、以下では、第4節で提出された顧客管理形態の種類のうち、経営理念としての「顧客志向」が、適切に具現化されていない類型3から類型7までを、図表7において、この8つの理由と照らし合わせることで、類型3から類型7までが持つ問題を整理する。

[経営理念としての顧客志向が実行力を持たない8つの理由]

- (理由1) 顧客の定義が不明瞭なため、顧客志向の対象となる顧客が、最終消費者か取引チャネルを指すのか、あるいは、既存客か新規客を指すのか、などが分らない。
- (理由2) 顧客区分に対する抵抗感、あるいは、自社の組織体制に基づく顧客区分のため、適切な顧客分類が行われない。
(事例) 流通業
- (理由3) 顧客志向という概念に、様々なマーケティング課題が含まれていることが、理解されていない。

（理由4）顧客志向を具現化するための部門の位置づけが曖昧だったり、積極的な経営資源の投入が見られない。

（理由5）顧客管理を部門別に行うため、統合的な顧客管理ができず、経営資源の配分が非効率である。

（事例）百貨店、事業部制を採用している航空会社

（理由6）川上企業の場合、最終消費者のヨリ直接的な把握という問題と、流通チャネルの活性化の問題の二律背反がある。

（事例）川上のメーカー、生命保険会社、損害保険会社

（理由7）利用頻度の多寡に関わらず、最終消費者が企業に対し心理的距離感を抱く。

（事例）金融系企業

（理由8）事業本来の魅力が乏しいにも関わらず、システムに過剰な期待を持ったり、あるいは、行政の後押しでシステムを導入してしまう。

（事例）地方商店街

以上の事から、顧客管理形態の適正な構築と運営に関する問題には、次のものがある。なお、各問題の列举順序は、番号順に、企業自体で解決可能な問題から、順次、解決不可能な問題へと並んでいる。換言すれば、企業のヨリ内生的な問題から、ヨリ外生的な問題へと並んでいる。また、これらの問題は、第4節で検討したような、市場の複雑性に対して、どのような組織形態をとるべきか、という経営組織論的問題の下位問題として捉えることができる。

- 1) 顧客管理形態の選択以前に、経営理念としての顧客志向を理解する必要がある。即ち、企業および／ないし業界の体質改善に関わる問題である。換言すれば、健全な経営基盤の構築と維持の問題である。特に、類型の5、6、7、また、理由の1、2、3、4、7、8がこれに相当する。

図表7：顧客志向の実現を阻害する要因と顧客管理形態との関係

	類 型 3 ミニタリー	類 型 4 生真面目	類 型 5 大義名分	類 型 6 リップ・サービス	類 型 7 負け犬
理 由 1	×	×	?	?	?
理 由 2	×	×	○	○	?
理 由 3	○	○	○	○	○
理 由 4	×	△	○	○	○
理 由 5	?	?	?	?	?
理 由 6	?	?	?	?	?
理 由 7	?	○	○	○	○
理 由 8	○	○	○	○	○

注) 記号の意味

○：当てはまる

△：やや当てはまる

×

?: どちらとも言えない (企業による差が大きい)

- ii) 顧客管理形態の選択の際に、既存の組織形態における位置づけを明確にする必要がある。即ち、顧客管理形態を既存の組織形態の中に導入する際に、両者の間に生じる軋轢を、如何に回避するか、あるいは、最小限に止めるかの問題である。特に、類型の3、4、また、理由の3、5がこれに相当する。
- iii) 顧客管理形態の選択の際に、流通システムにおける自社の位置づけを明確にする必要がある。即ち、流通過程のどの段階に属するかによって、「顧客志向」の意味と採用すべき顧客管理形態が異なるからである。特に、理由の6がこれに相当する。

7. 今後の研究課題

企業のマーケティング課題に応じた顧客管理形態の構築と運営において

は、図表4に代表して示されるように、経営組織論的アプローチが必要であることが、本研究により確認された。カード・システムやPOSシステムに代表される顧客情報システムを含む各種の顧客管理形態が、顧客組織化に向けて、どのように選択され構築、運営されるかを明確にするために、次の研究課題を設定する。

- ① 図表5および図表5（補足）に代表して示される顧客管理形態を、より具体的な内容によって類型化すること。
- ② 各顧客管理形態の構築と運営に対して経営組織論の応用を試みること。
特に、
 - i) 図表6に表される、同顧客管理形態内での顧客対応レベルの変更における検討事項を明らかにすること。
 - ii) 図表4の適正ライン上にある顧客管理形態が、異なる顧客管理形態へ移行する際の検討事項を明らかにすること。

(以上)

(注)

- 00) 高橋健二編訳『ゲーテ格言集』新潮文庫、1952年、p. 198.
- 01) 田村正紀「マーケット・レーダー」『国民経済雑誌』、第156巻第5号、1987年、pp. 77-94.
- 02) 拙稿「小売業の顧客情報システムにおけるPOSおよびカードシステム導入の論理過程」『広島経済大学経済研究論集』、第15巻第4号、1993年、pp. 43-64.
- 03) 拙稿「カード戦略の基本論理」『広島経済大学経済研究論集』、第15巻第1号、1992年、pp. 43-64.
- 04) 本稿での用語「システム」は、一連の高度情報機器の集合を指すが、「マーケット・レーダー」を構成する情報機器ないし情報媒体には、例えば顧客台帳といった非高度情報媒体も存在する。
- 05) 制度的前提の定義については、本稿1-(3)-②を参照のこと。
- 06) 商品・資本・市場の定義に関しては、荒川祐吉「商業および商業学の史的展開」久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学』有斐閣、1974年、pp. 01-55に基づく。

- 07) 商品流通研究の諸領域に関しては、荒川祐吉「商業および商業学の史的展開」久保村隆祐・荒川祐吉編『商業学』有斐閣、1974年、pp. 01-55 を参照のこと。

08) 図表：文献の分類

(なお、英字記号間に、特定の意味を持つ序列関係はない)

	学 術 論 文	一 般 論 文
学識経験者による執筆	A	B
一般研究者による執筆	C	D

注) 学識経験者とは、大学院専門課程での所定の学術的訓練を受け、学位ないしはそれに類する証明を得ている者を指す。一般研究者とは、学識経験者以外の者で各専門分野の研究に携わる者を指す。

注) 学術論文とは、学問研究者向けに執筆され、学問研究者向けの単行本あるいは雑誌に収録されている論文を指す。一般論文とは、学問研究者以外の読者向けに執筆される論文全般を指す。

- 09) 田中潔『実用的な科学論文の書き方』裳華房、1983年、pp. 12-13.
- 10) 三石玲子『売れない時の売るしくみ【実践・顧客情報活用法】』日本能率協会マネジメントセンター、1993年12月、pp.1-2.
- 11) 三石玲子、前掲書、pp. 37-39.
- 12) 三石玲子、前掲書、pp. 64-66.
- 13) 三石玲子、前掲書、pp. 67-88.
- 14) 三石玲子、前掲書、pp. 87-88.
- 15) 三石玲子、前掲書、pp. 42-59、および、pp. 60-66. にて取り扱われている企業を指す。
- 16) 三石玲子、前掲書、p. 46 より引用。なお、分類された各グループに付されたAからDまでの英記号のみ、本稿の筆者が付したものである。
- 17) 三石玲子、前掲書、p. 47 より引用
- 18) 三石玲子、前掲書、pp. 10-21.
- 19) 三石玲子、前掲書、pp.67-81.
- 20) 三石氏が、「サービス」として挙げている例、即ち、時間が短縮される機能的サービス、割安になる経済的サービス、ステイタス性がある精神的サービスなどは、販売促進の範疇に入れて考えることができるため。
- 21) 三石玲子、前掲書、pp. 22-36.