

Research Paper Series

No.95

小売業における関係性マーケティング研究に向けての一考察

水越康介<sup>+</sup>・新井田剛<sup>+</sup>

2011年12月

---

<sup>+</sup> 首都大学東京大学院 社会科学部経営学専攻

<sup>+</sup> 大丸松坂屋百貨店

## 小売業における関係性マーケティング研究に向けての一考察

水越康介 首都大学東京

新井田剛 大丸松坂屋百貨店

第1節 解題 .....	1
第2節 小売業における関係性マーケティング .....	2
関係性マーケティングの系譜 .....	2
関係性マーケティング実行のレベルと小売業への展開 .....	4
小売業における関係性マーケティングの実際 .....	5
第3節 ロイヤルティプログラム研究の意義と限界 .....	7
ロイヤルティプログラムへの注目 .....	7
ロイヤルティプログラムの効果 .....	8
ロイヤルティプログラムを好まない顧客 .....	9
第4節 経験的研究に向けて .....	11

### 第1節 解題

本稿では、小売業における関係性マーケティングの可能性を考察する。我々の見る限り、小売業における関係性マーケティング研究については、これまでロイヤルティプログラムに関わる議論がさまざまになされてきた。ロイヤルティプログラムは、今日では CRM と結びつき、小売業者にとって重要な位置を占めるようになってきているといわれる<sup>1</sup>。だが、実務的にも研究的にもしばしば示されてきたのは、ロイヤルティプログラムが本当に収益につながるのかどうかについての疑問であった。少なくとも、単純な形で、ロイヤルティプログラムの導入が直ちに収益に結びつくとはいえない。

先行研究が示す通り、ロイヤルティプログラムの種類も様々に存在する。典型的なポイントカードですら、そのポイント付与の方法によって効果は変わるといわれる。収益や効果についても、CLV(顧客生涯価値)を始めとして多くの指標が考案される。さらには、これらに対して影響を与える媒介変数は数多く考えられる。これらをまとめて一意の結論を導くことはほぼ不可能であろうと思われる。むしろここで求められるのは、限らない要因の特定ではなく、ロイヤルティプログラムに限定されない関係性マーケティング自体の枠組みからの再考察である。

もともと関係性マーケティングとは、Berry(1995)に示されるように、顧客との関係性を継続的に強化する活動を意味する<sup>2</sup>。あるいは包括的な研究として位置づけられる Sheth

<sup>1</sup> Woolf(2001)。特にロイヤルティカードを用いた活動が普及しているとされる。

<sup>2</sup> Berry(1995)、p.236。初出は Berry による 1983 年の論文。

&Parvatiyar eds.(2000)に従えば、関係性マーケティングとは、継続的で協同的な活動のプログラムであり、最終ユーザーと共にコストを減少させ経済的な価値を相互に強化し創造することを意味する<sup>3</sup>。他にも多様な定義が存在するが、特に注目すべきは、関係性の構築だけではなく、持続を前提として維持もまた重要であり、企業側と顧客側相互に意味あるものであることが求められる。

小売業においてこうした関係性マーケティングを実施することは、その関与の低さから容易ではないと考えられてきた。顧客は、店舗よりも、実際に購入するブランドにこそ興味を持つからである。マーケティング全般から言えば、小売業態、パーソナライゼーション、サービス・プレゼンテーションといった小売マーケティング特有の要素の実行が求められることにもなる。同時に、小売マーケティングは、サービスマーケティングとの関わりも強い。そのため、マーケティングミックスの拡張だけではなく、新しいコンセプトの提示や、店舗という場所を生かした経験価値の提供などが求められてきた<sup>4</sup>。こうした背景をふまえつつ、改めてロイヤルティプログラムに限定されない関係性マーケティングの可能性を問うことには一つの意義があるだろう。

## 第2節 小売業における関係性マーケティング

### 関係性マーケティングの系譜

周知のとおり、関係性マーケティングは、複数の研究領域の知見が統合されていくことによって一つの潮流をなしたとされる。その流れを包括的にまとめた研究成果としては、Sheth&Parvatiyar eds.(2000)の「Handbook of Relationship Marketing(HRM)」を挙げることができる。HRMでは、関係性マーケティングの形成に重要な役割を担った諸論文が掲載され、その潮流として大きく3つのパースペクティブがあったこと<sup>5</sup>、そこからさらに発展していった議論が存在することが示されている。

一つ目は、Hakkanson たちを中心とした IMP グループによる産業財マーケティングからの理論系譜である。一般的に、産業財取引には、一般消費者との消費財取引に比べて4つの特徴があるとされる<sup>6</sup>。合目的性、継続性、相互依存性、組織性である。こうした特徴が存在するが故に、産業財マーケティングは関係性概念に注目することになっていく<sup>7</sup>。Hakkanson たちの議論では、第一期においてはダイアドな関係性そのものが考察の対象となり、第二期においては、より後半に関係性がより広範なネットワークとして理解可能で

---

<sup>3</sup> Sheth&Parvatiyar eds. (2000)、p.9。

<sup>4</sup> Constanities(2001)。

<sup>5</sup> この点については、南(2006)においても後述する4つ目の選択肢を含め同様の主要アプローチが、それから産業財マーケティングの文脈から関係性マーケティングを捉える余田(2000)においても、3つの主要アプローチが紹介されている。なお、サービスマーケティングからの展開は、知覚品質に注目した研究群も存在しているとされるが、本稿ではひとくくりにして捉えている。

<sup>6</sup> 高嶋・南(2006)、p.5。

<sup>7</sup> 彼らの試みは、アメリカ流のマーケティング・マネジメントを相対化することを狙っていたともされる(余田 2000、南 2006)。

あることが示されてきた。

二つ目の展開は、イギリスを中心としたサービス・マーケティングからの理論系譜である。関係性マーケティングという用語自体、サービス・マーケティング研究の中で 1983 年、Berry によって最初に提示されたとされる<sup>8</sup>。サービス・マーケティングでは、サービス財の特性として無形性や同時性が強調される。そのために、サービスの価値は生産者と顧客の相互作用によって決定されるのであり、相互作用をマネジメントする視点として、関係性の構築が求められることになった。小売業も、大きくはサービス・マーケティングの研究範囲に含まれる。サービス・マーケティング研究からの展開では、特に Gronroos(1994) に代表される通り、関係性マーケティングの論理が旧来的な交換型マーケティングをパラダイムチェンジするものであるとさえ主張されてきたことは注目に値する<sup>9</sup>。

三つめの展開は、IMP の影響を受けつつ米国で展開されたチャネル論を基礎とした関係性マーケティングである。マーケティング論の出自ともいえる商業論やチャネル論では、生産者と商業者の対立しつつも強調せざるを得ない緊張関係が考察されてきた。この緊張関係を関係性の視点から捉え直そうというわけである。特に、Morgan&Hunt(1994)にあっては、広範な実証研究を通じて、コミットメントと信頼が関係性構築に大きな役割を与えることが提示され、関係性マーケティング全体としての一つの到達点を見せるに至った。

HRM で紹介されるのは大きくは 3 つであるが、近年では 4 つ目の展開として、マネジリアル・マーケティングにおける理論発展を確認することができる。一般消費者を対象としたマーケティング活動に対して関係性マーケティングを適用するという視点は、特に日本では、嶋口(1994)や和田(1998)によって、早い段階から議論されていたとされる<sup>10</sup>。これらの研究は、やがて IT の発展に後押しされる形で、より実務的な One-to-One マーケティングや CRM へとつながっていた<sup>11</sup>。CRM などは、言うまでもなく今日では関係性マーケティングの重要な一領域となっており、小売業でも重要な位置を占める。

こうして理論的な系譜を問うことができるが、これらはすべてが整合的というわけではない。むしろ、関係性マーケティングにはそれぞれの系譜に対応して異なった認識枠組みが存在する。どちらかという、旧来的な交換型マーケティング(マネジリアル・マーケティング)を前提として、その延長線上に関係性マーケティングを捉えようという視点と、マネジリアルな視点そのものを相対化し、より分析的な理論枠組みを構築しようという視点が存在していたとも言われる<sup>12</sup>。

分類という点では、Coviello et al.(2002)は、関係性マーケティングは大きく 3 つのタイプがあるとしている。第一に、データベース管理を通じて交換型マーケティングの延長線

---

<sup>8</sup> Berry(1995)、p.236。

<sup>9</sup> なお、同時期、同じ議論は他の分野からも起こっている(Sheth&Parvatiyar1995)。それでも、サービスマーケティングからの展開は特に強かったように思われる。

<sup>10</sup> 南(2006)、15 頁。

<sup>11</sup> 南(2006)、16-17 頁。

<sup>12</sup> Mattoson(1997)、Moller&Halison(2000)。

上として顧客に対応するデータベース・マーケティング、第二に、社会的関係を含む顧客との相互作用に焦点を置くインタラクティブ・マーケティング、第三に、企業がある社会文脈に埋め込まれて存在することを強く意識したネットワーク・マーケティングである。これらは、大きくは、サービス・マーケティング領域と一般消費者を念頭に置いた CRM からの展開としてデータベース、インタラクティブ・マーケティング、産業財マーケティング領域からの展開としてネットワーク・マーケティングとして位置づけることができる<sup>13</sup>。

Coviello たちの研究では、これら 3 つの区分に加え、関係性マーケティングと対立するとも考えられてきた交換型マーケティングを含めて 4 つのタイプが想定される。そして、実務世界では、これらがハイブリッドな形で成立しているとして、その有り様を現代マーケティング実践として捉えている<sup>14</sup>。ただ彼らの分析によれば、小売業はサービス業に含まれると考えられているとみられ、その具体性については特に検討されていない。

### 関係性マーケティング実行のレベルと小売業への展開

関係性マーケティングの観点から見る限り、Coviello たちが指摘するハイブリッドなあり方は興味深い。現実的には、当然多様なマーケティングが同時に行われていると考えられるからである。ただし、小売業に関わる関係性マーケティングという点では、より実践的な形で展開されてきたことにも留意が必要であるように思われる。

もともと、Coviello たちも分類にあたって参照している Berry(1995)では、関係性マーケティングの戦術について 3 つのレベルが想定されている<sup>15</sup>。この分類では、それぞれについて、企業と顧客はベネフィットを享受することができるが、実現の困難性とベネフィットの大きさが異なると考えられる。第一は、フリークエンシーフライヤーズマイルズや購買カードのようなロイヤルティプログラムの提供である<sup>16</sup>。今日では最も基本的な関係性マーケティングの手法といえるが、経済的インセンティブはもとより、例えばカードを通じて特別な何かを提供することもできるとされる。

レベル2では、第一の活動とも関連して、パーソナリゼーションとカスタマイゼーションを通じて、より発展的な社会的結束(bond)が志向される。顧客を個人の名前で理解し、定期

---

<sup>13</sup> Mattoson(1997)、p.448。

<sup>14</sup> さらに後の研究では、別途 e マーケティングが追加される。彼らによれば、e マーケティングは元々考えられていた 4 つのタイプをつなぐ役割を果たすと考えられる(Coviello et al.2003)。

<sup>15</sup> Berry(1995)、pp.240-241、Coviello et al.(2002)、p.34。Coviello たちの議論では、Berry(1995)の他にも、Gronroos(1991)と Webster(1992)が考察されている。Gronroos は関係性マーケティングを特別分類せずに考えているのに対し、Webster や Berry はいくつかのタイプがあるとしているという。また、Gronroos は企業のタイプに応じて交換/関係性マーケティングの意義が変わるのに対し、Webster と Berry では一定の意義が示されるという違いもあるとされる。

<sup>16</sup> 例えば、Stephenson&Fox(1987)では、アメリカの FPS がどのように形成され、今日では顧客にどう評価されているのかを分析している。彼らの分析によれば、1980 年代当初の導入時期には一定の意義があったかもしれない FPS は、今日ではどのエアラインも実施するようになり、エアラインにとってもコストになっており、顧客にとってもそのために余分なコストを強いられているという感覚が生じているという。

的にコミュニケーションをとり、そして共通の興味をもって企業と消費者が出会えるソーシャルイベントを供給する<sup>17</sup>。Price&Arnould(1999)は、ヘアスタイリストとクライアントの関係を考察し、商業的フレンドシップという感情的な要因を含む特別なベネフィットの存在を示している。この感覚が、サービスに対してポジティブな影響を与えているという。あるいは、Schouten&McAlexander(1995)が示すハーレーダヴィッドソンのオーナーズプログラムのように、ステータステーマとよばれるような、エリートグループの仲間であることを示すプログラムが提供されることもある。こうしたレベル2の関係性マーケティングでは、社会的ベネフィットが強く認識されるようになる。

Berry によるレベル3は、顧客に高いスイッチングコストを構築することになる関係性マーケティングの最高形態である。それは、社会や個人の関係性と関係する必要はなく、むしろ構造的なものであり、製品デリバリーシステムに組み込まれているという。例えば、フェデラルエクスプレスのパワーシッププログラムは、顧客のオフィスにターミナルをおき、彼らの時間と金銭を節約する。他の例としては、近年増加しているインターネット小売として、アマゾンやバーンズ&ノーブルでは、仕組みとしてのマスカスタマイズプログラムが充実している。これらのプログラムは、顧客の履歴を通じて学習し、リコメンドを提供する。このプログラムは、顧客の探索を軽減し、ロイヤルティを高めていると考えられる<sup>18</sup>。

これらの区分は、当然 Coviello et al.(2002)にみた関係性マーケティングのタイプとも連動している。すなわち、レベル1や2にはデータベース・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングが対応し、レベル3の構造的な形で組み込まれた関係性構築という点については、社会に埋め込まれて存在しているということを重視するネットワーク・マーケティングが対応しそうである。

レベル	主要な絆	サービスカスタマイゼーションの程度	持続的競争優位の可能性	主要なマーケティング要素
1	経済的	低	低	価格
2	社会的	中	中	人的コミュニケーション
3	構造的	中・高	高	サービスデリバリー

Berry(1995),p.240, Berry&Parsuraman(1991),p.137 をもとに著者作成

### 小売業における関係性マーケティングの実際

Berry による3つのレベルは興味深く、また小売業における関係性マーケティングにとって有用であると考えられる。なぜならば、より具体的に考察した場合、小売業のロイヤルティプログラム研究は、これら3つの組み合わせを議論してきたようにみえるからである。

<sup>17</sup> なお、Berry&Parsuraman(1991)では、レベル1では customer、レベル2以降では client という表現が用いられ、区別されている(pp.137-138)。

<sup>18</sup> Ansari et al.(2000)。

例えば、Berry&Parsuraman(1991)では、レベル1とレベル3の具体的な事例として、共に航空会社のマイレージサービスの利用が議論されている<sup>19</sup>。レベル1では、マイレージ競争に陥ってしまったプロセスが紹介され、レベル3では、マイレージをもとに優良顧客の選別を行い、彼らに特別なサービスを提供することによって構造的絆を構築したゴールドプログラムが紹介される。ようするに、彼らの議論に従えば、レベルの違いはあくまで概念的なものであって、現実では例えばロイヤルティプログラムを通じて同時に提供できる。

あるいは Alexander&Colgate(2000)は、小売業を関係性マーケティングの視点でとらえるべきか、それとも交換や取引を基礎とするマーケティング・ミックスの視点でとらえるべきかについて端的に議論している。彼らの議論によれば、大きな流れとしては、まずもって関係性マーケティングの視点が支持されるようになっている。

ただし、こうした関係性マーケティングの視点を小売業に展開するに際しては課題が残されている。なによりも、関係性マーケティングでは、顧客との長期関係の構築が求められる。だが、小売業や小売業での取引に対する顧客の関与は低く、そもそもスイッチしやすい傾向にある。さらに、社会心理学にも近い関係性マーケティングの視点からは、信頼やコミットメント向上にあたっては、人と人が接することのできるセグメントやポジションが求められることになる。だが、小売業の規模が大きくなれば、こうした人と人の関係は薄れていく。

こうした問題を前提として彼らが注目するのは、銀行における関係性の構築を参考にするという方法であり、クレジットカードの発行が重要になるとする。彼らがなぜ銀行に注目するのは定かではなく、おそらく現実の現象をもとにしていると思われるが、銀行に対しては顧客の関与も高く、また長期的関係の構築がしやすいとされる<sup>20</sup>。そこで、小売業も銀行業務を自らに組み込むことによって、本業での関係性マーケティングの実施が可能になるとするわけである。

クレジットカードを発行すれば、小売業においても、Coviello et al.(2002)たちがいうところの関係性マーケティングの3領域をすべてカバーできるようになる。第一に、クレジットカードなどのカード発行を通じて、顧客データをより多く集めることができるようになる。すなわち、データベース・マーケティングが可能になる。第二に、顧客の資産が蓄

---

<sup>19</sup> Berry&Parsuraman(1991)、p.137、p.142。レベル2の説明が除外されているが、一般的に考えて、マイレージサービスを通じて社会的結束を考察することももちろん可能だろう。

<sup>20</sup> 実際、銀行業と関係性マーケティングを対象にした研究は多岐にわたる。直接的な関連でいえば、例えば、Colgate&Alexsandar(1998)では、近年では小売業者が銀行業を営むようになり、通常の銀行業と競合するようになっている。しかし、彼らは Brodie et al.(1997)に基づく関係性マーケティングの区分を通じて、両者が一部では競合しつつも、広くはネットワーク上で共協業関係にあることを指摘している。このことは、第一に、小売業と銀行業の親和性を示している。第二に、Brodieたちの議論は Coviello et al.(2002)にみた現代マーケティング実践の一研究であり、関係性マーケティングの区分が小売業における関係性マーケティングを捉えるうえで有用であることを示している。ただし、こうした研究はなるほど興味深い示唆を数多く提供するが、やはり通常の小売店舗とは異質な性格を有しているように思われる。銀行業には、社会的品揃えの必要性やメーカーと商業の根本的対立といった性格がないからである。

積されることで、信頼やコミットメントに関わるインタラクティブ・マーケティングとなり、第三に、当然ネットワーク・マーケティングの観点からもアプローチが可能になる。他の小売業者や、銀行業界との連携といった形で、企業や顧客が社会に埋め込まれていることを意識する意義が生まれるからである。

彼らの実証研究では、オーストラリア、ニュージーランド、アイルランド、イギリスの小売業者に対して、ファイナンス機能を有することの意義が調査される。518社へ質問票が送付され、150サンプルが回収された。そのうち、60%程度はファイナンス機能を提供しているものと想定されたという。さらに彼らは、ファイナンス機能が関係性マーケティングにとって意味があると企業側が実際に認識していたとされる。

### 第3節 ロイヤルティプログラム研究の意義と限界

#### ロイヤルティプログラムへの注目

よりロイヤルティプログラムに焦点を当てる研究は、いわゆる効果測定を問題として発展してきた。例えば、Kumar&Sharh(2004)では、これまでのロイヤルティプログラムに関する研究がまとめられている。彼らは、大きく9つの点でロイヤルティプログラムに関する中心的な論理は変化してきたとする。

no	次元	初期ロイヤルティプログラム	進化したロイヤルティプログラム
1	オペレーションナイゼーションレベル	集合レベル	顧客レベル
2	プログラムタイプ	使用回数や支出に基づく標準化されたプログラム	使用回数や支出のタイプに基づきカスタマイズされたプログラム
3	報酬枠組み	反復購買を狙い標準化されている	特定の行動や態度満足へ影響を狙い個人にカスタマイズされている
4	報酬オプション	最小	複数
5	報酬メカニズム	反応的（過去志向）	反応的+先行的（未来志向）
6	報酬の種類	目に見えるもの	目に見えるもの+経験的なもの
7	プログラム対象	市場シェアをとり、収益を増やし、再購買や際しようを通じた行動的ロイヤルティの確立	ロイヤルティと収益性のリンク、行動的ロイヤルティへの影響、態度的ロイヤルティの深耕
8	使用度測定	RFM,PCV,SOW	CLV
9	使用度分析と技術	最小	拡張

ロイヤルティプログラムの中心論理の進化 Kumar&Shah(2004),p.326.

オペレーションナイゼーションの変化は、最も根本的なレベルであったという。今日的なロイヤルティプログラムは、少なくともIDによって個別のユーザーを捉えることができる。データベースに関わる技術革新とも相まって、これらの分析も容易になった。プログラムタイプについては、当初は、例えば1000マイル飛ばば100ポイントを一律に提供するとい



う形だったプログラムが、今日では顧客のタイプ(エリート会員か通常会員か)や、チケットの購入形態(正規運賃か割引運賃か)といった条件によってポイントが変わるプログラムに変更されている。複雑に組み合わせるようになってきているわけである。報酬制度や報酬オプションについても同様である。一律同じ報酬が提供されるわけではなく、顧客のタイプや目的に応じた対応がなされ、顧客自身が選択できるオプションも多彩になっている。報酬のメカニズムでは、かつては過去に貯めたポイントを清算するといった形が多かったのに対して、今日では、将来の行動や購入動機につながるような形が増えてきている。例えば、ホテルの優良顧客に対して、無料でゴルフのラウンドを回ることができる権利を与えたり、無料で新聞を部屋に配布することによって、次の利用を促進することができるようになっている。報酬のタイプについても、無形の経験や感動を提供する物が増えてきた。ラフティングツアーに招待したり、ディズニーランドにも行けるようになった。プログラムの目的については、当初は収益性の増加が期待されていたが、今日では、それだけではなくロイヤルティ態度の形成なども期待されるようになってきている。利用の測定については、CLVが考えられるようになることで、過去の履歴だけではなく未来の期待が想定できる。最後に、技術と利用の分析については、いうまでもなく、より詳細で洗練された分析ができるようになった。

こうして **Kumar** たちの議論では、ロイヤルティプログラムの具体的な方策が精緻化されてきたことが捉えられる。その具体的な効果については、直接的な収益はもちろん、間接的な効果までが期待されてきた。古くは、**Rosenberg&Czepiel(1984)**では、新規顧客の開拓は既存顧客の維持よりも 5 倍のコストがかかると指摘される。また、**Reichheld&Sasser(1990)**では顧客生涯価値算定の意義が強調されてきた。彼らは、ロイヤルカスターは長期にわたって滞在することになるため、時間を経るごとにより大きな利益をもたらすとする。

**Bolton et al.(2000)**では、収益性の向上という観点ではなく、スイッチングコストを高め囲い込みの効果が期待できるとされた。すなわち、ロイヤルティプログラムのメンバーは、優れた消費経験を提供できない際にも、他の小売業者にスイッチしにくくなる。小売業者のサービス接客や製品提供の失敗に対して、関係性は一種のバッファの役割を果たすことが期待されているというわけである。経済的なスイッチングコストは言うまでもなく、**Morgan&Hunt(1994)**が示すように、信頼やコミットメントといった心理的、社会的影響も考えられる。

### ロイヤルティプログラムの効果

いずれの効果も興味深いが、これらの議論は、総じて短期的な収益向上に対して消極的であったように思われる。例えば **Taylor&Neslin(2005)**では、ロイヤルティプログラムの意義が 2 つの点から捉えられる。ポイント圧力と報酬行動である。このさい、ポイント圧力は短期的影響であり、ポイントを獲得しようとして購買行動が促進されるといわれる。

報酬行動は長期的影響であり、ポイント獲得や報酬獲得後に購買行動に影響を与えるという。

しかし、その具体的な効果は経験的にははっきりしない。Magi(2003)によれば、小売業界においてポイントカードを始めとするロイヤルティプログラムは一般的であるにもかかわらず、学術上はその効果は疑問視されてきたという<sup>21</sup>。肯定否定いずれの研究も存在するが、Dowling&Uncles(1997)では、そもそもこうしたプログラムでは、消費者の根本的な行動変容を期待することは難しいとされる。

Magi自身は、こうした問題は顧客満足と売上シェア拡大の関係についても同様であるとし、顧客満足の研究が条件を特定する研究へ展開してきたことを指摘する<sup>22</sup>。そして、ロイヤルティプログラムについても、その効果については一意に決めることはできず、店舗特性や消費者属性によって影響が変化すると考える。

Meyer-Waarden(2007)もまた、ロイヤルティプログラムの効果については研究がそれほど多くなく、効果自体について肯定批判それぞれの研究が存在していることを指摘している。この背景には、収集できるデータの質の限界と、分析の方法論の限界があるという<sup>23</sup>。例えば、Sharp&Sharp(1997)やNako(1997)の研究では、その場で顧客を調査ヒアリングしていくという方法が用いられるが、このデータでは顧客の異なるアカウントをとらえることができない。あるいは、店舗内のデータを用いた研究では、競合となる店舗での購買情報を取得することができない<sup>24</sup>。さらに、他のサーベイデータでは、信頼性の問題があることが指摘されている<sup>25</sup>。

これらの問題を受けて、Meyer-Waarden(2007)による研究では、広範にわたる購買履歴データの分析が行われる。彼らの研究では、ロイヤルティプログラムを通じて消費者の生涯価値や支出が増えることや、近隣の類似店舗のロイヤルティプログラムにも参加している場合には支出が減少すること、さらには、店舗における支出が大きいほど、生涯価値も大きくなることが期待できることが示される。

### ロイヤルティプログラムを好まない顧客

Magi や Meyer-Waarden たちが言うように、より精緻に条件を検討することによって、効果測定の精度を高めることはできるかもしれない。だが、基本的には、ロイヤルティプログラムの効果については、直感的には効果があると理解されながらも、はっきりとした

---

<sup>21</sup> Magi(2003)、p.97.

<sup>22</sup> Reichheld(1993)は、多くの企業が顧客満足の向上と収益の向上が結びついていないとし、従業員を含めマネジメントの重要性を指摘する。Mittal&Kamakura(2001)は、実証研究を通じて、顧客満足は一定の方法に従って向上するが、顧客満足と再購買の間には、性別や学歴といった顧客属性が影響を与えることを明らかにする。さらに、Homburg & Giering(2001)においても、年齢や収入といった顧客属性がモデレータ要因として考察され、顧客満足とロイヤルティの関係に影響を及ぼすことが示される。他にも類似した研究として、Oliver(1999)では、顧客満足とロイヤルティの因果関係が考察されている。

<sup>23</sup> Meyer-Waarden(2007)、p.223.

<sup>24</sup> Bolton et al.(2000)、Lewis(2004)。

<sup>25</sup> Magi (2003)、Yi&Jeon(2003)。

帰結は見えないままに議論が展開されている。

我々からみれば、前節でみた関係性マーケティングには広い枠組みが存在している。ロイヤルティプログラムだけに注力するということの限界を、ふまえた方がよいようにもみえる。実際、もう少し関係性マーケティングの基本的認識に立ち返ろうという研究も展開されるようになっている。第一に、そもそも顧客は関係性の構築を好んでいるのだろうかという問いであり、第二に、これまでの諸研究は、結局関係性マーケティングの一部を議論してきたにすぎなかったのだろうかという認識である。

例えば、Noble&Phillips(2004)では、どうして消費者が小売業者と関係性を構築することを欲しないのかについて分析が行われている。小売業者の関係性マーケティングの手法として、ロイヤルティプログラムに代表される手法は一般的となったにも関わらずである。Peterson(1995)では、この理由を当初の Sheth&Parvatiyar (1995)の定義から考察していた。すなわち、Parvatiyar たちは、そもそも公理(axiom)として、消費者には関係を構築し、取引数を減少させたいという欲求があると理解されていた。だが、それ自体が正しいかは議論の余地があり、むしろ消費者にあり得るのは、関係性を通じて何らかの価値を得たいと考えるからであろうという。

当然、関係性マーケティングの実施に際しては、そのプログラムを通じて顧客が何かしらの期待を感じなければならない。例えば、Gwinner et al.(1998)は、先行研究をもとに大きく 3 つの期待が議論されたことをまとめている。一つには、社会的ベネフィットが期待されているとされ、先に見た Berry(1995)も示していたように、コミュニティの存在を含め、社会的な関係が構築されること自体に魅力があるという。あるいは、第 2 の視点としては、リスク低減を目的とした信頼であったり確信が求められているともされる。さらに、当然経済的で金銭的なメリットも求められるであろうとされ、これら 3 つについて、特に信頼や確信に関わるベネフィットが重要であることを質問票調査をもとに示している。

その他 Noble たちが注目するのは、関係性マーケティングは顧客の気持ちに焦点を当ててこなかったために、今日では失敗しているという主張である。例えば、Fournier et al.(1998)は、マーケターは、関係性の発展に特別興味のない顧客や、積極的に関係性の構築から逃げようとする顧客の理解に失敗してきたという。

これらの議論では、関係性の構築は顧客にとってベネフィットがあり、また顧客もまた、関係性の構築を望むことを前提としている。Granobetter(1985)がいう社会的埋め込みのとおりに、あるいは Frenzen&Davis(1990)が垂直的埋め込みというように、関係性は一種の必然として捉えられる。だが、その割には関係性マーケティングは多く失敗している。Brown(1998)は、関係性マーケティングをルース（面倒）だという。どうして消費者が企業を信頼せねばならないのだというわけである。

Noble たちは、インタビューの結果、関係構築を望まない顧客の理由として大きく 4 つを分類する。維持に関わるテーマ、時間に関わるテーマ、利益に関わるテーマ、個人的な損失

に関わるテーマである。維持や時間については、その煩わしさが議論され、利益や損失については、実質的なメリットが感じられないことが議論されている。

こうした分析の上で、Nobleたちは、今回の調査がBerryのいうところのレベル1とレベル2を対象にしていたとし、レベル3については今後の課題であるとしている。このさい、彼らは、小売業ではレベル3の関係性マーケティングの実現はバイヤーとサプライヤー間ではないとはっきりと捉えられないのではないかと指摘している。裏を返せば、彼らの認識では、小売業では、顧客との間にレベル3の関係性マーケティングを実践することが困難であると考えられていることになる。

彼らの研究は、ロイヤリティプログラムの効果にとどまらず、関係性マーケティングとはいったい何を指すものであったのかという根本的な問いを提示しているようにみえる。このことは、さらにいえば、小売業における関係性マーケティングを考えるのならば、ロイヤリティプログラムの効果のみならず、レベル3までを含む構造的な関係性の構築が可能であるのかどうか、そしてさらに、そうした活動が顧客にとって望むべきものでありうるのかという点が問われねばならないことになる。

#### 第4節 経験的研究に向けて

以上、本節では、小売業における関係性マーケティング研究の考察を進めてきた。少なくとも我々のみる限り、ロイヤリティプログラムの効果測定に関わる研究の多くは、もはやそれだけでは問題を解決できないほどに相反する帰結を生み出してしまっている。求められるのは、関係性マーケティングの論理に今一度立ち返り、顧客が望む関係性とは何かを問い直すことであろう。このさい、Covielloたちによる現代マーケティング実践の分類を参考にするか、Berryによる3レベルを再検討し直すか、あるいはその組み合わせを検討するか、選択肢はいくつかありそうである。

今後の課題として、何よりも重要になるのは、実際に小売業がどのようなマーケティングを活動を行っているのかという理解である。いわゆる関係性の構築は、今日であれば、インターネットショッピングにもつながるであろうし、遡って歴史的な研究もできる。これらの試みは、今日の小売業にとって重要な意義を有していると考えられる。

#### 参考文献

- Alexander, Nicholas&Mark Colgate(2000),"Retail financial services:transaction to relationship marketing," *European Journal of Marketing*, vol.34,no.8,pp.938-953.
- Ansari, Asim, Essegaiier, Skander, & Kohli, Rajeev. (2000),"Internet recommendation systems," *Journal of Marketing Research*, vol.37, August,pp.363-375.
- Berry, Leonard L.(1995),"Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives,"*Journai of the Academy of Mariceting Science*, vol.23,no.4,pp.236-245.

- Berry, Leonard L. & A. Parasuraman (1991), *Marketing Services Competing Through Quality*, The Free Press.
- Bolton, Ruth N., Kannan, P. K., & Bramlett, Matthew D. (2000), "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, Winter, pp. 95-108.
- Brodie, R.J., Coviello, N.E., Brookes, R.W. and Little, V. (1997), "Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, July, pp. 383-406.
- Brown, Stephen. (1998), *Postmodern marketing two: Telling tales*, International Thomson Business Press.
- Colgate, M. and Alexander, N. (1998), "Banks, retailers and their customers: a relationship marketing perspective," *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, no. 4, pp. 144-153.
- Constantinides, E. (2006), "The Marketing Mix Revisited: Towards the 21<sup>st</sup> Century Marketing," *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 407-438.
- Coviello, N.E., Brodie, R.J., Danaher, P.J. and Johnston, W.J. (2002), "How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practice," *Journal of Marketing*, vol. 66, no. 8, pp. 33-46.
- Dowling, Grahame R., & Uncles, Mark (1997), "Do customer loyalty programs really work?," *Sloan Management Review*, vol. 38, no. 4, pp. 71-82.
- Fournier, Susan, Dobscha, Susan, & Mick, David G. (1998), "Preventing the premature death of relationship marketing," *Harvard Business Review*, January/February, pp. 42-51.
- Frenzen, Jonathan K., & Davis, Harry L. (1990), "Purchasing behavior in embedded markets," *Journal of Consumer Research*, vol. 17, pp. 1-12.
- Granovetter, Mark (1985), "Economic action and social structure: The problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, pp. 481-510.
- Grönroos, Christian (1991), "The Marketing Strategy Continuum: Toward a Marketing Concept for the 1990s," *Management Decision*, vol. 29, no. 1, pp. 7-13.
- Grönroos, Christian (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm," *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 347-360.
- Gwinner, Kevin P., Gremler, Dwayne D., & Bitner, Mary Jo (1998), "Relational benefits in services industries: The customer's perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no. 2, pp. 101-114.
- Hakkanson, Hakan ed. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley and Sons.

- Homburg, Christian, & Giering, Annette(2001),"Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: An empirical analysis," *Psychology & Marketing*, Vol.18,No.1, pp.43-66.
- Kumar, V. and Denish Shah (2004),"Building & Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century," *Journal of Retailing*, vol.80, no.4, pp.317-330.
- Lewis, M. (2004),"The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotionson Customer Retention," *Journal of Marketing Research*, vol.43, no.3, pp.281-292.
- Magi, Anne W. (2003), "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics," *Journal of Retailing*, vol.79, no.2, pp.97-106.
- Mattsson,Lars-Gunnar(1997),"Relationship Marketing and the 'Markets-as-Networks Approach' - A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research," *Journal of Marketing Management*, vol.13, July, pp.447-462.
- Meyer-Waarden,Lars(2007),"The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet," *Journal of Retailing*,vol.83,no.2, pp.223-236.
- Mittal, Vikas, & Kamakura, Wagner A. (2001),"Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics,"*Journal of Marketing Research*, vol.38, February, pp.131-142.
- Möller,Kristian&Aino Halinen(2000),"Relationship Marketing Theory:Its Roots and Direction,"*Journal of Marketing Management*, vol.29,pp.29-54.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994) ,"The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing*, vol.58, July, pp.20-38.
- Nako, Steven M. (1997),"Frequent Flyer Programs and Business Travelers: An Empirical Investigation," *Logistics and Transportation Review*, vol.28, no.4, pp.395-410.
- Noble,Stephanie M.& Joanna Phillips(2004)," Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer?," *Journal of Retailing* vol.80,no.3, pp.289-303
- Oliver, Richard L. (1999),"Whence consumer loyalty?," *Journal of Marketing*,vol.63, October, pp.33-44.
- Peterson,Robert A.(1995),"Relationship Marketing and the Customer,"*Journal of the Academy of Science*, vol.23, no.4, pp.278-281.
- Price, Linda L., & Arnould, Eric J. (1999),"Commercial friendships: Service provider-client relationships in context," *Journal of Marketing*, vol.63, October, pp.38-56.

- Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-based management," *Harvard Business Review*, vol.71, March/April, pp.64-73.
- Reichheld, Frederick F. & W. Earl Sasser, Jr.(1990) ,"Zero Defections. Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, vol.68, September/October, pp.105-11.
- Rosenberg, L. J. & J.A. Czepiel (1984), "A Marketing Approach to Customer Retention," *Journal of Consumer Marketing*, vol.1, pp.45-51.
- Schouten, John W., & McAlexander, James H. (1995), "Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers," *Journal of Consumer Research*, vol.22, no.1, pp.43-61.
- Sharp, Byron and Anne Sharp (1997), "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns," *International Journal of Research in Marketing*, vol.14, pp.473-486.
- Sheth, Jagdish N. & Atul Parvatiyar (1995), "The Evolution of Relationship Marketing," *International Business Review*, vol.4, no.4, pp.397-418.
- Sheth, Jagdish N. & Atul Parvatiyar eds. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc.
- Stephenson, Fredenck J. and Richard J. Fox (1987) ,"Corporate Attitudes Toward Frequent Fryer Programs," *Transportation Journal*, Fall, pp.10-22.
- Taylor, Gail Ayala and Scott A. Neslin (2005), "The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program," *Journal of Retailing*, vol.81, no.4, pp.293-305.
- Webster, Frederick E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, vol.56, October, pp.1-17.
- Woolf, Brian P. (2001), *Loyalty Marketing: Second Act*, Teal Books. (中野雅司訳 『個客ロイヤルティ・マーケティング』ダイヤモンド社、2001年)
- Yi, Youjae and Hoseong Jeon (2003), "The Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.31, no.3, pp.229-240.
- 高嶋克義・南知恵子(2006) 『生産財マーケティング』有斐閣。
- 嶋口充輝(1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- 南知恵子(2006) 『リレーションシップ・マーケティング』千倉書房。
- 余田拓郎(2000) 『カスタマー・リレーションシップの論理』白桃書房。
- 和田充夫(1998) 『関係性マーケティングの構図』有斐閣。