

顧客ロイヤルティ経営の組織戦略

原 田 保

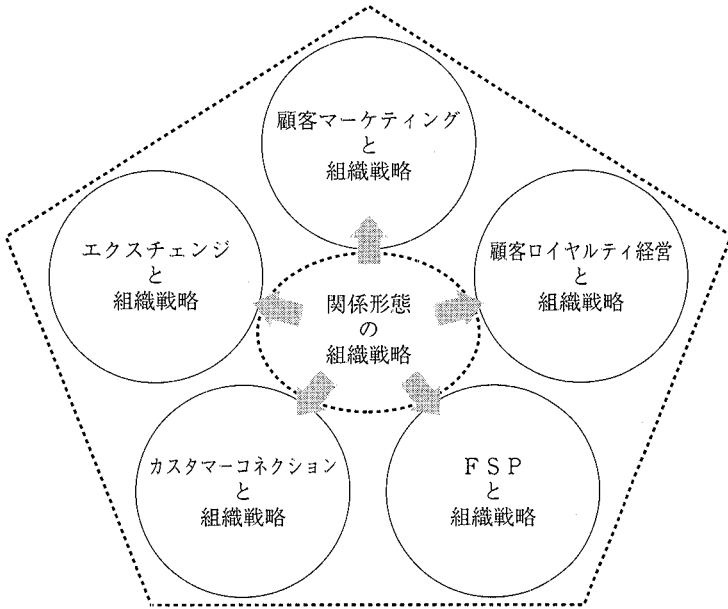
- I 組織戦略のニューパラダイム
- II 顧客関係性のマーケティング
- III ロイヤルティ獲得のための経営
- IV リテンションとコミットメント
- V カスタマーコネクションの追求
- VI インプロビゼーションとインボルブメント
- VII 進化する組織戦略

I

昨今、企業組織はオープン化の傾向を強めていることもあり、次第に個別企業のマネジメント視点を捉えた組織戦略より、むしろ企業間関係についての組織戦略がより重視されつつある。これは、組織戦略が企業の壁を越えた場においてこそより戦略的な課題が存在していることを示している。このような傾向はさらに強まり、現在では企業間関係のみならず、企業と顧客との関係についても組織戦略の観点からビジネスシステムへの組み込むことが期待されている。

このような傾向は、成熟下におけるマーケティング戦略がよりパーソナルな関係を前提としたものに転換したことに起因している。すなわち、One to Oneマーケティングに象徴される顧客の囲い込みによって、顧客のビジネスシステムへの主体的な参画が現実のものになった。そこで、このようなビジネスシステムを効果的に確立するには、組織戦略においても従来のものとは根本的に異なる対応が不可欠になる。したがって、ここにおいては、企業と企業を取り巻

図表—1 関係形態を捉えた組織戦略の基本体系



くすべてのステークホルダーとの関係性を捉えた組織戦略について言及する。

さて、今後の組織戦略においては、付加価値形成を志向する関係形態の確立がおおいに期待されている。ここにおいては、このような関係形態を特にコネクションという概念であらわし、以下において、このコネクションの理論的フレーム、すなわちコネクション経営についての考察を試みる。

続いて、今後の企業経営において、より強固な顧客とのコネクション形成に向けてもっとも効果が多大であると想定できるロイヤルティ経営についての考察を行う。なお、ここにおいては、顧客、従業員、株主という3つのステークホルダーのなかで、特に顧客を捉えたビジネスシステムの理論的フレーム、すなわち顧客ロイヤルティ経営に絞った提示が行われている。具体的には、特に以下のような5点についての戦略的な議論に挑戦している(図表—1)。

第1の議論のポイントは、関係性を捉えた顧客マーケティングと組織戦略についてである。ここでは、特に顧客がビジネスシステムの主体者であることの強調を行っている。そして、目指すべきゴールについては顧客満足から顧客創造への転換を主張しており、そのため企業と顧客の信頼関係の構築が期待されることを述べている。

第2の議論のポイントは、顧客ロイヤルティ獲得のための経営と組織戦略についてである。これは顧客を起点としたビジネスシステムがインターネットを契機に実現していることを述べている。そして、このような観点に立脚しながら、併せていわゆるパーミッション (Permission: 心を開くこと) マーケティングの重要性についての言及を行っている。

第3の議論のポイントは、リテンションによるコミットメントについてである。具体的には、顧客の囲い込みを可能にさせるリテンション (Retention: 維持) マーケティングの実践と、これによる顧客の自社のビジネスシステムへの深いコミットメントについてである。ここでは、そのための戦略的方法論としてFSP (Frequency Shoppers Program)¹⁾を取り上げることで、コミットメントを可能にする組織戦略について考察を行っている。

第4の議論のポイントは、カスタマーコネクションの実現と組織戦略についてである。これは、顧客ポートフォリオの策定による顧客に対する科学的な対応を行うこの重要性を説いている。これによって、企業の持つ能力をもっとも発揮できるバリューチェーン上のポジションの模索や、企業と顧客との間における相互浸透の方法についての追求を行っている。

第5の議論のポイントは、企業と顧客との間におけるインプロビゼーション (Improvisation: 即興演奏) とインボルブメント (Involvement: 巻き込み) についての言及である。これは、すなわち顧客と企業との交換、すなわちエクスチェンジ (Exchange: 交換) をベースにした組織の結合方法についての言及である。なお、インプロビゼーションはプレイヤー相互間の価値創造のメカニ

1) 昨今では、FSP には FFP を含めて議論する傾向が強まっている。したがって、以降では、両者を含めて FSP という表記を行うことにする。

ズムであり、インボルブメントは他者の主体性を利用した引き込みのメカニズムを意味している。

II

インターネット時代が本格的に登来し、次第に従来のマーケティングとは異なる方法論の実現が期待されている。この新たな時代のマーケティングには、じつは顧客をビジネスシステムにインボルブしていることに、その最大の特徴が見いだせる。そこにおいては、たんなるターゲットとして顧客が存在するだけではなく、同時に、顧客自身がビジネスの主体者としてしっかり組み込まれた存在として位置づけられる。そこで、ここにおいては、このような時代のマーケティングとして期待が寄せられる、いわば顧客関係を重視した戦略的マーケティングと組織戦略についての考察を行ってみる。

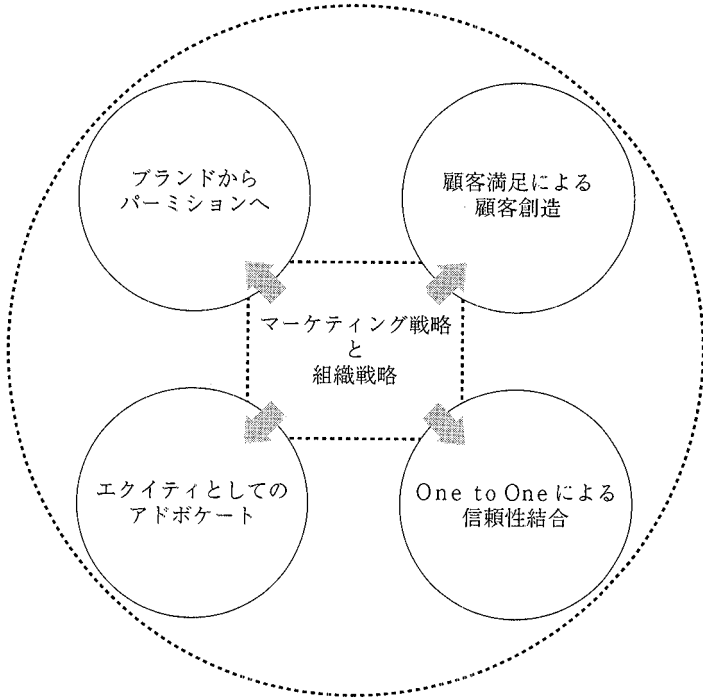
それは、具体的には、第1は顧客満足による顧客創造、第2は One to One による信頼性結合、エクイティとしてのアドボケート (Advocate: 唱導者)、第4はブランドからパーミッションへ、という4点についての論述である (図表—2)。

1. 顧客満足による顧客創造

昨今、次第に顧客満足を獲得することで競争戦略における優位性を維持する戦略が台頭しつつある。このことは、成熟経済においては、商品を基軸にしたサプライチェーンよりは、顧客を軸にしたデマンドチェーンの方が望ましいビジネスシステムであるとの認識が強まったことの証明である。そこで、今後の企業経営に求められるものとしては、CS (Customer Satisfaction: 顧客満足) の新たな展開が期待される。

なお、現在のCS重視の企業経営については、従来の製造業やハード中心時代におけるたんなる補完的な戦略としての位置づけとはまったく異なり、まさにCSを企業経営の根幹に据えた顧客経営としての取り組みの現出である。すなわち、ここにおいては、顧客を基軸においた経営が志向されており、まさに顧

図表—2 マーケティング戦略と組織戦略



客をビジネスシステムに完全に組み込んだ戦略的な対応が試みられる。

そして、顧客を基軸に据えたビジネスシステムを考えることは、取りも直さず、カスタマーレディ (Customer Ready : 顧客起点) に立脚したビジネスシステムの構築を志向することで、これによっていよいよビジネスシステムそのものがカスタマーサポートシステムへと転換していく。なお、これこそが、じつは顧客満足を基軸にした企業経営を行う際のもっとも重要な考え方である。すなわち、顧客満足経営を行うこととは、じつは顧客が主体になりうるビジネスシステムへ向けた企業組織やビジネスシステムのデコンストラクション (Deconstruction : 再構築) が不可欠であることを示している。

さて、それでは顧客満足経営とは一体どんなものであるかについて、埒本一雄に依拠しながら考察を深めてみる。この顧客満足経営を成功的に実現するための鍵とは、じつは顧客との信頼の基づく企業と顧客との共同事業なのである。これにおいて、顧客満足を獲得するには、顧客を信頼し密接な協力を築きあげていくことが前提になる。しかし、それはどんな顧客に対しても同様な対応を心がけなければならないという、たんなるたてまえが大切であることを意味していない。

むしろ、大切なことは、ターゲットとするセグメント以外の顧客は勇気をだして切り捨てることである。それは、企業と顧客が平等の関係で対峙しなければ、まさにパートナーシップなどは築けないからである。言い換えれば、企業が顧客に対して全力投入を行うことは、限られた経営資源を特定の顧客に絞り込まなければ実現不可能だからである。また、顧客経営を高いクオリティで維持していくには、まさに重要な顧客に迷惑になりそうな顧客を自社の顧客として認めるわけにいかない。このように、顧客経営を行うことは、企業にとっても、また顧客にとっても、たいへん厳しい関係が前提条件になることを意味する。

それは、CS 経営を行うということは、じつは顧客の満足を企業の業績に反映させることが前提となるからである。もちろん、これは短期的には持ちだしになることも多いのだが、中長期的には、顧客にとっても、また企業にとっても、ともに納得のいくビジネスシステムである。したがって、CS に成功している企業では、すべて強いリーダーシップのもとで中長期的な戦略として CS 経営が追求され、業績と顧客満足度をバランスよく管理しつつ、短期的には、常に経営の効率化が追求されている。すなわち、企業経営においては、この CS は単なる短期的な現場の改善活動や精神論として実現するのではなく、組織全体を通じた中長期的な戦略として実現すべきである。

そうなると、この CS とは、取りも直さず経営品質を改善することと考えられる。このようなことが、まさにアメリカで多大な成果をだしたマルコム・ボルドリッジ賞²⁾に象徴される取組みであるし、また昨今では、日本においても積極的に行われている日本経営品質賞³⁾に象徴される取組みである。そこで、以下

において、このような運動から導き出された真実のCS経営について若干の考察を行ってみる。なお、この真実のCS経営については、埤本一男によれば以下のようなことが期待される。

第1は経営者のリーダーシップである。それは、元来企業の経営理念やビジョンの策定は経営者にとって最も大切な役割であり、これこそがまさに組織を動かす原動力になっている。したがって、経営者はまずもってCS経営の戦略や仕組みを構築し、企業文化として根づくような努力を率先垂範して行わなければならない。例えば、CS経営の展開活動への参加実績や顧客満足度の客観的な評価を人事考課の項目に取り入れる、チーム活動に一定時間を必ず投入することを要請する、常に現場に姿を見せ場合によっては直接顧客に対応する、などという行為がきわめて大切である。

第2はCS重視の企業文化の確立である。すなわち、CS経営を実践するためには、経営者によって顧客志向が企業行動の基本的要素としてはっきり明示されることが大切である。具体的には、顧客志向の経営理念を存在意義とし、顧客に提供する価値として何を重視するのかを明確にして、CS経営において進むべき方向を示し、そのための優位性を構築するための戦略を持つことで、はじめてCS重視の企業文化を確立できる。

第3は現場への権限の委譲である。これは、CS経営を行うためには真実の瞬間に可能な限り近い位置にいる現場の従業員に権限を付与することが重要であることを意味している。なぜならば、真実の瞬間とは顧客に対して価値を直接提供する場であり、そこにおいて、顧客が製品やサービスをどう評価するかがほぼすべてを決定してしまうからである。これこそが、いわゆるエンパワー

- 2) マルコム・ボルドリッジ賞：アメリカの経済復活の原動力となり、CS経営のグローバルスタンダードとなった賞である。この賞の意義は、その審査基準書を活用してCS経営を進めることで、競争力向上のために何をなすべきかが理解でき、業績がよくなり、そして成功戦略やその具体的メリットに関する情報を共有できることである。
- 3) 日本経営品質賞：アメリカにおけるマルコム・ボルドリッジ賞の成功に刺激を受けて日本で設定された賞である。審査基準としては、顧客が評価するクオリティ、リーダーシップ、継続的改善、協力の精神など、CS経営における基本的なコンセプトが重視されている。

メントであり、市場の変化が急速で顧客のニーズが多様化している現代のマーケティングにおいては、きわめて有効な成功要因なのである。

第4は苦情処理の戦略的な活用である。これは、苦情をまたとない顧客とのコミュニケーションの機会として捉えることを意味する。実際、苦情の機会を利用して顧客に深い印象を与え、長期安定的なリレーションを構築することは可能である。したがって、苦情とはじつは顧客が自ら企業との対話を求めて接近してくれる、いわば企業にとってはまたとないチャンスであると考えべきものである。

このように、CSを経営戦略として展開することにより、真に企業に有益な顧客創造が可能になる。すなわち、従来のマスマーケティング志向の新規顧客開拓から、パーソナルマーケティング志向の既存顧客維持への戦略転換が行われる。

さて、そうなると、企業と顧客との関係性を重視したリレーションシップマーケティングがおおいに期待される。なお、このリレーションシップマーケティングの成立要件については、第1は関係の場の構築、第2は信頼付与のシステム化、第3は顧客接点に向けた権限の委譲、という3点があげられる。したがって、大事なことは、このような観点に立脚して顧客との関係構築が実現できたならば、続いて、そのような関係をより強固なものにすることである。これこそが、まさに嶋口充雄のいう無から有を生み出すことが可能な誘導される偶発（アクシデント・ディリヒード）による共創価値の構築である。

企業にとっては、コア顧客との第一時的な関係を構築したならば、早速その関係を強化することで、その顧客パートナーを伝道者とした新たなネットワークを外部に拡大することが大切である。そこで、そのための中心になる戦略が顧客パートナーとの共創価値づくり、すなわち双方が納得するより高い満足価値の共同創造と考えることが大切なのである。

ここにおいては、企業と顧客が相互に製品やサービスやアイデアをキャッチボールしながら、新しい共創価値づくりのスイートスポットを追うことになる。この創価値づくりを通じて、双方が価値を高めていけば、必然的に売手市場と買手顧客双方の主體的な満足が高まっていき、そのため両者の関係がさら

に強化されていく。

そして、このプロセス全体の中核を占めるものが、前述した誘導された偶発なのである。この誘導された偶発にしたがうことで、計画通りにことを進めるより創造的な結果が現出するのは周知のとおりである。また、この誘導された偶発のプロセスは、じつはわれわれが無から有を生みだす創造的な活動、例えば絵画や演劇や小説などのなかでしばしば体験することである。そして、これについては、マーケティング戦略においても、特に顧客との効果的な関係を構築を狙うためにはおおいに有効である。

この誘導される偶発のプロセスについては、第1に思い、第2にストーリー、第3に実行、第4に引き込み、第5に再実行、第6に客が客を呼ぶ、というサイクルを通じて展開される。すなわち、このサイクルをスパイラル的に循環させることで、スピーディな反応での引き込み、そして共創価値の実現と関係の強化が確立する。

このように、企業と顧客とのインタラクション (Interaction : 相互作用) によって共創価値創造のソリューションが生まれれば、顧客満足は高まり信頼は一層深いものになっていく。この際に、顧客はいわば伝道者として他者にその企業を宣伝していき、結果的に、新しい顧客を企業に紹介してくれる、すなわち、誘導される偶発のプロセスによって顧客が顧客を呼ぶという累積的な関係性を確立できる。

2. One to One による信頼性の関係

さて、顧客創造へ向けた顧客満足の究極の形態については、企業と顧客との関係が1対1である関係、言い換えれば、インタラクティブなパートナーシップが追求できる One to One の関係である。そこで、ドン・ペパーズなどが提言する One to One マーケティングの実現へ向けた方法論について、特に顧客組織化の観点から考察を加えてみる。これは、取りも直さず企業と顧客との間で信頼性を確立するための共創価値創造の方法論である。

ペパーズなどによれば、One to One マーケティングの根底にある理念とは、最重要顧客を手はじめとして、顧客1人ひとりから何かを学び取れるような学

習関係を確立することである。これは、顧客との接触を深めるたびに洗練の度合いを高めていく関係であると考えられる。すなわち、一方の顧客は何らかのニーズを企業に伝え、他方の企業は製品やサービスをそれに適合するようにカスタマイズを行うのである。したがって、企業の製品やサービスは顧客と接触するたびに修正が加えられ、製品やサービスを顧客ニーズに適合させる能力が高まっていく。なお、この One to One マーケティングについては、以下のようなペパーズなどがいう4つのステップを順次踏んだ対応を行うことが大切である。

第1ステップは顧客を特定化する段階である。この段階においては、以下の3項目の実践が要請される。

- ①既存データベース内の顧客名簿を充実させる。
- ②顧客についての追加情報を収集する。
- ③顧客データを確認すると同時に、更新し古くなった情報を削除する。

第2ステップは顧客を差別化する段階である。この段階においては、以下のような7項目の実践が要請される。

- ①最優良顧客を特定する。
- ②高コストな顧客を特定する。
- ③次年度にはぜひとも取引したいと思われる企業をピックアップする。
- ④前年度に製品やサービスについてクレームを1回以上申し立てた優良顧客を探す。
- ⑤前年度の大口顧客で今年度は注文が半分以下になった顧客を見つける。
- ⑥自社からほとんど買わないが他社からの購入量が多い顧客を発見する。
- ⑦顧客価値に応じて顧客をA、B、Cに3分類する。

第3ステップは顧客とのコミュニケーションを行う段階である。この段階においては、以下の9項目の実践が要請される。

- ①流通チャネル関係者に焦点をあてようとするならば、上位5%に入る顧客企業のトップ3には電話をする。
- ②自分の会社に素性を明かさずに電話してみる。要件を伝え解答を得るのがどれだけ大変かについて調べる。

- ③競合各社に電話して自社と他社の顧客サービスを比較する。
- ④かかってきた電話を逃がすことなしにすかさず売り込む。
- ⑤顧客情報センターの音声応答サービスを評価してみる。
- ⑥顧客とコンタクトした内容記録を全社で共有する。
- ⑦重要顧客との対話を深める。
- ⑧取引を容易にするための技術を活用する。
- ⑨クレーム処理を改善する。

第4ステップは製品やサービスのカスタマイゼーションの段階である。この段階においては、以下の7項目の実践が要請される。

- ①顧客の時間と自社のコストを節約するために印刷物をカスタマイズする。
- ②個人にあてたダイレクトメールをうつ。
- ③顧客にかわって書類を作成する。
- ④どのような形で、どのくらい接触することが適当かを顧客にたずねる。
- ⑤上位10位までの顧客に製品やサービスを向上するためには、どのような変更が考えられるかについて意見を求める。
- ⑥顧客対応にトップマネジメントを加える。

さて、以上の4ステップを完全に実践することで、全社規模でのOne to Oneの企業活動が完全な形態で実現できる。しかし、実際には、このように理論どおりには進展することはきわめて困難であり、現実的には、できるところから1つひとつ対応することが懸命であると思われる。例えば、確かに情報システムを整備することや組織を再編成することなども大事な対応策であるが、じつはそれらをただ待っているだけでは何も進展しない。そこで、例えば特定の部門だけにしか影響を与えない小さな活動から着手することなども、まさに1つの現実的な対応であると考えられる。言い換えれば、このことはOne to Oneの企業活動を推進するには、まず取り組むべき優先順位を明確化することが大切であることを意味している。

3. エクイティとしてのアドボケート

さて、前述したように顧客が顧客を呼ぶ循環型システムの確立こそが、まさ

に最高の顧客創造の要諦である。そこで、このシステムの担い手としておおいに期待されるアドボケートについて若干の考察を行ってみる。このアドボケートは顧客リテンションの究極の目標であり、もはやたんなる商品やサービスの購買者の域を超えた存在である。このアドボケートは、企業になりかわって他人に対して商品やサービスの推薦を行ったり、場合によっては、技術的なサービスなど顧客サービスを担ってくれる存在である。

じつは、彼らはいわばボランティアによってビジネスシステムに参加することで、彼ら自身の自己実現を獲得している。このような段階になると、企業と顧客との関係形態において、顧客は企業にとって不可欠なエクイティ、すなわち資産になる。そこで、このような段階にまで企業と顧客との関係を深められるシステムを構築することが、今後期待される顧客経営にとってきわめて重要な課題になる。

それでは、この重要なカスタマーエクイティは一体どのように評価したらよいのだろうか。これについては、ロバートD.ブラットパークがきわめて緻密な計測方法の提示を行っている。そこで、以下において、ブラットパークのカスタマーエクイティに対する評価方法について若干の考察を行ってみる。

まず、カスタマーエクイティの意義について確認を行っておく。これは、その企業の保有する顧客全体の生涯価値の合計をあらわしている。顧客が他のブランドにスイッチするよりも多く新規顧客の開拓を行うか、顧客維持率を上げて顧客数を増加させると、カスタマーエクイティは増加する。また、顧客数自体は増加しなくても、利益を増やせばカスタマーエクイティは増加する。すなわち、このカスタマーエクイティこそが、じつは新規顧客の数と既存顧客維持や囲い込みとのバランスを決定する基準なのである。そして、このカスタマーエクイティが最大のとき、その企業の新規顧客の開拓と既存顧客の維持や囲い込みのバランスが最適になる。

さて、このカスタマーエクイティの計算方法であるが、まず事業の固定費に対する1人ひとりの顧客から得られる貢献利益の期待値を、その顧客が利用者である限りの期間に対して計算が行われる。そして、その将来にわたる貢献利益の期待値を、その企業のマーケティング投資に対する期待収益率で割り戻し

て現在価値に修正を行う。そして、このことを1人ひとりの顧客に対して行い、すべての顧客分を合算することになる。

また、企業が新商品や新しいサービス導入の可否を判断するには、このカスタマーエクイティを増大させられるかどうかによっている。そして、各企業においては、このようにカスタマーエクイティを最大化する目標を持つことを、まさに全社のマーケティングプランの基本方針の最上位に位置づけるべきである。

また、カスタマーエクイティの最大化を狙うにあたって、その留意点としては、新規顧客の開拓と既存顧客の維持や囲い込みに対する資源配分のバランスが静的なものでないことがあげられる。そのため、実際には、以下のようなガイドラインを持って対応を行うことが不可欠になる。それは、企業にとっての価値によって顧客にプライオリティをつけて投資せよということである。具体的には、消費レベルの異なる顧客セグメントに分けた上で、それぞれのグループごとに開拓曲線と維持曲線を描いて投資の決定を行うのである。

具体的には、それぞれのグループにおいて、まずは既存顧客維持のための最適な投資額を産出し、続いて、そのグループに属するような新規顧客を開拓するために必要な投資額の最適解を求めていく。そして、当然その企業にとって突出したカスタマーエクイティを持つグループに対しては、まさに大規模な投資が最優先に行われるべきである。

このようなカスタマーエクイティの考え方を導入することは、じつはマネジメント手法を転換させることを意味している。それは、言い換えれば、プロダクトマネジメントからカスタマーマネジメントへの転換を意味している。さて、顧客志向で物事を考えると、ちょっとしたことが新しい商品やサービスの評価までかえてしまう。しかし、それは定量的な数値や結果が見えて、はじめてカスタマーエクイティの改善価値が認められるといえる。その意味では、カスタマーエクイティの計測方法については、まさに科学的な経営の遂行には不可欠なツールなのである。

4. ブランドからパーミッションへ

前述したように、今後は顧客をエクイティとして捉えることが大切であり、そのためには、それを計算する方法が不可欠になる。このような考え方は、言い換えれば、商品やサービスの側から見るとブランドの時代は終焉したことを意味している。このことは、じつはセス・ゴードインがインターネットプロモーションの実践過程で提起したパーミッションマーケティングにおいても端的に物語られている。これからはっきり理解できることは、今後においてはブランドという商品からのアプローチよりも、むしろ顧客という人間からのアプローチが大切であることである。

さて、そこでインターネットの時代において、顧客をビジネスシステムにインボルブしながら、すなわち顧客との深い関係性を構築することで利益の獲得を狙うパーミッションマーケティングについて、以下において若干の考察を行ってみる。ゴードインによれば、パーミッションマーケティングの基本となる考え方はきわめてシンプルである。彼によれば、これは顧客とのインタラクティブなダイアログ (Dialogue: 対話) によって、顧客を完全に引き込もうとするマーケティングといえる。言い換えれば、これは、顧客の時間を獲得することにビジネスチャンスを見いだすマーケティングであり、彼らにいかにかインタラクティブなコミュニケーションに時間をさくことをパーミットさせるかが成功の鍵である。

このように、インタラクティブコミュニケーションを可能にする技術の発展によって、新たなビジネスの流れが現実のものになる。これは、ゴードインによれば、じつは2つのまったく異なる状況を顕在化させることを意味している。

第1は、生活者が従来に比べてとてつもなく早く、かつ簡単に情報にアクセスできるため、商品が簡単に汎用化されてしまい、結果的に利益が圧迫されてしまうような状況である。

第2は、インタラクティブ性が顧客と企業を間にまるで個人対個人のような、すなわち One to One の対話をさせてしまい、これによって築かれた絆が時間の経過とともにより強く太くなる状況である。

そこで、後者の特性を積極的に活用したマーケティング戦略が期待され、次

第にパーミッションマーケティングが確立していく。したがって、このパーミッションマーケティングとは、すなわち顧客とマーケティング担当者とのコラボレーションが前提になる。そこにおいては、マーケティング担当者は生活者の買い物を手助けするし、生活者はマーケティング担当者の販売を手助けする。そして、このような顧客はまさに前述したアドボケートであるし、このような関係は企業と顧客とのパートナーシップである。

このように、パーミッションマーケティングは、今後のマーケティング戦略としてはおおいに期待が持てるのだが、しかしこれを展開するにあたっては留意すべき点がある。それは、パーミッションが投資活動であることを明確に認識することである。それは、顧客から深いパーミッションを獲得するためにはかなりのコストが継続的にかかるわけだから、パーミッションマーケティングを行うには投資的な観点から対応を行うことが不可欠である。

このパーミッションマーケティングについても、市場シェアよりは顧客シェアを重視することでは、ドン・ペパーズなどのいう One to One マーケティングと同様の考え方に立脚しているといえる。しかし、パーミッションマーケティングにおいては、One to One マーケティングでは顧客がマーケティング起点であるのに対して、顧客になる前の単なる見知らぬ通行人の段階からコンタクトを行うことに特徴が見いだせる。すなわち、パーミッションマーケティング担当者は、どれだけたくさん見込み顧客を見つけるかという観点から、どれだけたくさん見込み客を顧客に宗旨がえさせることができるかという観点に、その焦点を移している。

このパーミッションマーケティングにおいてもっとも重要なことは、じつははじめに顧客のほうから手をあげさせることである。もちろん、そのためにはかなりの人手も資金も不可欠なことは間違いない。それでも、パーミッションマーケティングについては、必ずや顧客に対して強いインパクトをもつマーケティング戦略となることが予見できる。

ゴードインによれば、このパーミッションマーケティングとは、まさに期待され、パーソナルで、そして適切でなければならないとのことである。第1の期待されるとは、生活者がマーケティング担当者からのメッセージを待っている

ことである。第2のパーソナルであるとは、送られるメッセージはダイレクトに生活者個人の好みにフィットしていることである。第3の適切であるとは、パーミッションマーケティングには見込み客の興味をひく何かが含まれていることである。

そして、このパーミッションマーケティングの本質は、じつは繰り返すことによって信用を勝ち取ることである。しかし、この信用を勝ち取るためにはかなり辛抱強い努力が不可欠であるし、実際には時間や資金などに対する相当のコミットメントが不可欠になる。また、ゴーディンによれば、信用を獲得するには気づきを親しみにかえることが不可欠になる。それでは、気づきを信用にかえるためには一体どのようなことを行うべきなのか。

それについては、例えば広告において、従来のそれとはまったく異なる方法を選択することをあげられる。すなわち、それをどれだけ広い範囲に届けるかよりも、むしろ何回繰り返すかを重視した対応が大切である。もちろん、このような繰り返しのマーケティングには、実際多くの問題点があることも確かである。しかし、これらの課題を克服するためにも、ここで主張したパーミッションマーケティングを行うことが大切である。

それでは、ひき続いて、実際に Web においてゴーディンのいうパーミッションマーケティングで成功させるために踏むべき段階的な方法について紹介を行っておく。

第1段階では、まずは見込み客を振り向かせるためにインセンティブを提示する。インターネットでは、マーケティング担当者はバナー広告を使うことで生活者がマーケティングプログラムに参加できる選択肢の用意を行う。それは、このバナー広告が多くの人々が参加を促すには適しているし、コストも安いメディアだからである。

第2段階では、見込み客が振り向いてくれたら商品やサービスについて徹底的に説明する。そして、ひとたび見込み客が参加してくれたら、さっそくマーケティング担当者は電子メールを使って、彼らがウェブサイトに戻ってくるよう促す。この電子メールはウェブの多彩な機能のなかで一番使われているもので、じつはウェブ利用者のうち80%がこれを利用目的にあげている。

第3段階では、インセンティブを見込み客からのパーミッションを強化する手段として位置づける。インターネットではコミュニケーションのインフラにかかるコストは無料なので、マーケティング担当者が生活者がメディアに注意を払っているかどうか確かめるために、生活者とインタラクティブな対話を行うことが可能である。

第4段階では、マーケティング担当者は顧客からさらにパーミッションを入手するために追加インセンティブの提案を行う。この際に、マスマーケティングの広告キャンペーンにおいては1人ひとりの視聴者すべてに同じ広告を流さないといけないが、もしもコンピュータの力を借りればマーケティング担当者はたった1人の観客としての扱いが行える。

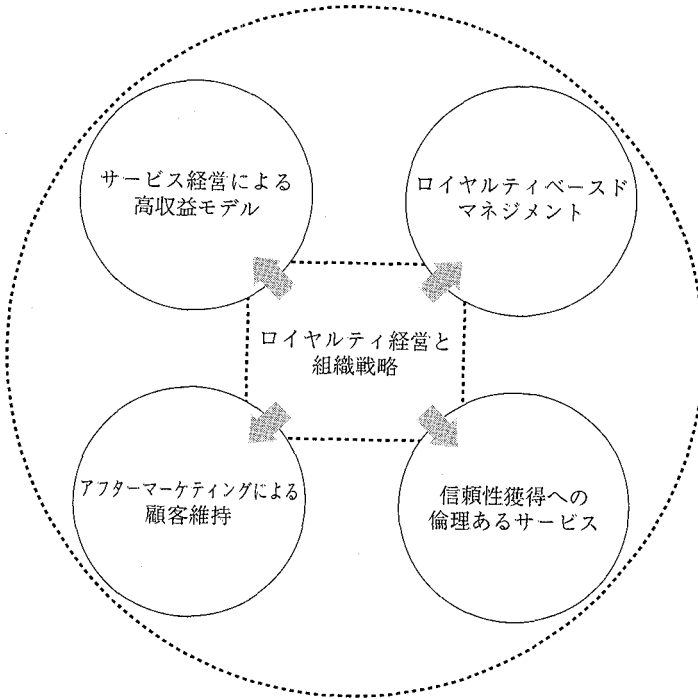
第5段階では、時間とともにマーケティング担当者はパーミッションによって生活者の行動をかえ、さらにそれを利益にまで高めるような努力を行う。それは、多くの人々がパーソナルで自分が買いたいものにぴったり合った話題を聞きたいと思うため、もしも完全なパーソナライズされた名簿があれば、まさに効果的なマーケティングが展開できるからである。

このような段階を踏んで、パーミッションマーケティングが確実に構築されていく。そして、これこそが、企業がそのビジネスシステムに顧客を巻き込み、顧客のパーミッションに基づいたマーケティングが実現されることを意味する。そして、このことから、またパーミッションマーケティングがインターネット時代のマーケティング戦略としておおいに期待されることを意味している。

III

昨今の成熟経済を迎えるにあたって、次世代マーケティングとしては顧客との関係性をビジネスシステムに包含させることが追求されている。これが、まさに顧客ロイヤルティ経営の狙いであり、顧客を起点としたビジネスシステムを構築することを重視することである。そこで、以下において、この顧客ロイヤルティ経営について、理解を深めるために考察を行ってみる。それは、具体的には、第1はロイヤルティベースドマネジメント、第2は信頼性を獲得する

図表—3 ロイヤルティ経営と組織戦略



倫理あるサービス、第3はアフターマーケティングによる顧客維持、第4はサービス経営における高収益モデル、の4点についての論述である（図表—3）。

1. ロイヤルティベースドマネジメント

前述したように、パーミッションマーケティングの実現によってインターネット時代のマーケティングが可能になり、顧客をパートナーにしたビジネスシステムが確立する。それは、顧客を囲い込むといういわばリテンション経営を志向することを意味しているし、オープンはいわば開かれた経営を目指すことを意味している。これによって、実際に顧客のロイヤルティをベースにしたビジ

ネスシステムが確立するし、アドボケートの組織化も可能になる。

そこで、ここではロイヤルティ経営についてフレデリックF.ライクヘルドの言説に依拠しながら若干の考察を行ってみる。さて、このロイヤルティ経営とは、じつは価値創造の成長サイクルを実現するためのビジネスモデルであると考えられる。また、これについては、ある意味では顧客のみならず社員についても、株主についても、すべてをインボルブするビジネスモデルであり、これらが描くロイヤルティの連鎖によって企業の成長を志向することに、その特徴が見いだされる。それでは、以下において、ライクヘルドのいうロイヤルティ経営のメカニズムについて紹介を行っておく。

ロイヤルティ経営を実践することで、その企業にとってもっとも望ましい顧客がビジネスに流れ込み、結果的に、再購入や顧客の紹介が広まることで売上高や市場シェアが増加する。これは、企業の価値提供能力が高いため、獲得する新規顧客の選択を行ったり、もっとも利益が多く潜在的にロイヤルティの高い見込み客に投資を集中させることが可能である。そして、それによって持続的な成長を一層刺激することになる。

また、企業は持続的な成長を実現することで、もっとも望ましい社員たちを集め、そして定着させることも可能になる。また、そのような企業は顧客に優れた価値を提供することで、そして社員に仕事への自尊心と満足感を与えることで、その結果として、彼らからのロイヤルティを増大させることができる。さらに、ロイヤルティ経営においては、勤続年数の長い社員は会社の長期顧客をよく知るようになるため、多くの価値をいかに提供するかを学ぶことが可能になり、それが、また顧客のロイヤルティや社員のロイヤルティも一層高めている。

ロイヤルティの高い長期勤続社員は、仕事を行いながらいかにコストを削減し、そして品質を向上させるかを学び、そのことが提供する顧客価値の質をさらに高め優れた生産性を生みだしている。すると企業は、この生産性の余剰分を高い報酬や、優れたツールと研修に活用することができ、それによって、社員の生産性、報酬の伸び、ロイヤルティが一層促進される。

さて、社員の生産性の急速な向上がロイヤルティの高い顧客と取引すること

による効率改善に結びつくと、競合他社には真似のできないコスト面での優位性がうみだされる。また、持続的なコスト優位に加え、ロイヤルティの高い顧客が着実に増加すると、株主の目から見てきわめて魅力的な利益がうみだされる。それによって、企業は望ましい株主を集めることができ、また定着させることが容易になる。

ロイヤルティの高い株主は、パートナーのように振る舞っている。彼らはシステムを安定させ、そして資本コストを削減させ適切な金額を事業に投じて、企業の価値創造能力を増させうる投資に資金を振り向ける。

このライクヘルドのビジネスモデルにおいては、たんに利益そのものが重要なのではなく、むしろ、利益の獲得によって企業の価値創造能力の向上が可能になると考えられている。また、社員、顧客、株主に対しては、自社に対するロイヤルティを維持するための動機が与えられている。なお、ここにおいては、キャッシュフローの源は顧客への優れた価値の創造からうみだされた富の蓄積であるという考え方に立脚している。

このビジネスモデルにおける相互依存型の価値連鎖については、ライクヘルドによれば、まさに価値共有型のパートナーシップの構築によって実現される。そこで、ロイヤルティベースマネジメントに見いだされる顧客パートナーシップの持つ組織間関係の特徴についての考察を行ってみる。ここにおいては、相手のビジネス、顧客、システム、意思決定について、永続する協力関係のみがうみだせるような知識を必要としている。すなわち、ロイヤルティベースドマネジメントとは、まさに利害関係者が協力してうみだした価値を共有しようという価値創造型パートナーシップを追求するマネジメント手法である。そこで以下において、ライクヘルドのいうロイヤルティベースマネジメントを行う際に重要な3つの留意点について論じてみる。

第1は行動原理に対するロイヤルティである。さて、ビジネスの関係は一時的で競争が激しく、私利を追求するため実際にはいわゆるロイヤルティに値しない場合が多かった。しかし、ビジネスとは、常に顧客、株主、社員、国家、自分自身への相反するロイヤルティの間でバランスを見いだすことである。また、ビジネスとは、常に協力と競争の間において相互作用を管理する問題でも

ある。一部の企業やビジネスマンが、自らの短期的な利益に対してのみロイヤルティを発揮したり、また、一部にお粗末で不道徳ですらある判断をくだす者がいるという事実はあるが、それでも、ロイヤルティが彼らのほぼすべての行動に関連している事実は変化しはしない。

第2はロイヤルティと人間についてである。これは、いかにロイヤルティベースドマネジメントが顧客情報、人的資産、ロイヤルティの程度、キャッシュフローの創出に深くかかわっているかを示しても、それが、根本的には人間にかかわるものだという事実を意味している。これについては、文字どおりビジネス上の意味において人間にかかわるものである。すなわち、このことがマーケティングや財務や商品開発ではなく、モチベーションと行動に関する問題であることを意味している。また、ロイヤルティベースドマネジメントとは、より抽象的な意味で人間にかかわるものである。そのわけは、これがすなわち人々が自分の人生をささげるような人間性重視の価値や行動原理に関する問題だからである。

第3は科学としてのロイヤルティについてである。このことは、言い換えれば、人間性の重視が利益の獲得や成長に取ってかわらないことを意味している。それどころか、ロイヤルティベースドマネジメントについては、企業が成長と収益性を達成するために用いてきた戦略の重要な構成要素なのである。したがって、今後の課題は、このロイヤルティベースドマネジメントの多様な部分を進化させ、結果として、これらのすべての要素を1つの科学にまとめることである。

このようなロイヤルティベースドマネジメントの正しい理解に基づいて、顧客価値を創造するためのロイヤルティ経営の実践が現実になる。これは、もしもロイヤルティをマーケティングや製造など単独機能の問題として扱えば、顧客リテンションによるロイヤルティの獲得などはまったく不可能であることを意味する。そこで、このロイヤルティベースドマネジメントについては全社的な戦略課題として取り組むだけでなく、顧客、株主はじめ、多くの外部のステークホルダーとのネットワークの形成が不可欠になる。

2. 信頼性を獲得する倫理あるサービス

さて、顧客から圧倒的な支持を獲得できる経営の1つとして、倫理ある経営をあげることができる。かのベッツィ・サンダースにおいても、倫理あるサービスによって顧客の信頼を勝ち取ることができると主張している。ここで強調されていることは、じつは企業倫理は長期的な顧客リレーションシップには不可欠であるとのことである。そこで、企業におけるリーダーにとっては、企業、そして従業員のすべてが誠実さを旨とするように、またステークホルダーとの良好な関係の構築するように、おおいに努力することが大切である。

そこで、ここにおいては、ひき続きサンダースに依拠しながら、特に倫理に則って考えることの目的とリーダーシップの条件について、それぞれ考察を深めてみる。

前者の倫理に則って考えることの目的については、ステークホルダーとの関係を深めることにある。それは例えば、自分自身に正直であるとか、同僚や部下の力を引き出そうとしているか、そして顧客の片腕として役にたっているのか、と自らを問い直すことである。

そして、このように自己を見つめ直すことこそが後者のリーダーシップの条件であるといえる。したがって、リーダーシップとは、すべてのステークホルダーがその尊厳を認められ、かつ共通の福利に貢献できるように守り続ける環境を整え、これが壊されぬように守り続ける責任を負い、また、これを果たすことであるとも定義できる。こう考えて見ると、倫理的なリーダーシップとはコミュニティへの貢献に力を注ぐことであるといえる。そして、企業のリーダーはすべてのステークホルダーと正しい関係を築くことが、ひいては社会の役にたつことに結びつくと考えられる。

このように、サンダースのいうようにステークホルダーの声に敏感で、ステークホルダーたちと相利共生する組織をうみだし、これを引っ張っていくためにはまさに実践あるのみである。例えば、企業が未長く顧客から愛されていたと思うのならば、個人としても、また組織としても、ビジネスの基本原則を明確にしておくことが大切である。そのためには、以下のような質問に自信を持って解答ができることが不可欠であるし、それがまた企業の方針や決定を正

確にあらわしていることが必要である。

第1は、なぜこのビジネスに従事しているのかという質問である。これは、すなわちミッションについての質問であり、言い換えれば自分のビジネスによってどのようにステークホルダーの利益に貢献できるのかを問うている。そして、もしも企業のミッションが倫理的であれば、それが顧客への価値と無関係であるはずがないと考えられる。

第2は、どのような価値観を体現しているのかという質問である。この質問においては、自社がどのような存在であるか、まさにその価値観こそが問われている。これは、すなわち組織の羅針盤となるような共通の価値観についての質問である。

また、サービスは数ある価値のなかの1つではなく、倫理観を持ったリーダーにとっては何事にも優先されるべき中心的な価値である。したがって、以下のような質問に対しても、まさに明確な解答をだすことが要請される。

第1は、どこを目指しているのかという質問である。ミッションや価値観を同じくする組織が他にもあるかもしれない。そうすると、その差異については、これらのミッションや価値観を実践しようか否かということになる。もしも、すべてが順調であれば、将来は一体どのような姿となるのだろうか。それは、ビジョンが倫理的ならば、すべての社員の目標値やすべてのステークホルダーの期待が高まることになる。それは、すなわち実践に向けた決意、とは、ポテンシャルを最大化させようという熱意に他ならないことをあらわしている。

第2は、いかにしてそこへ到達するのかについての質問である。他社との差異を際立たせるには中心となる価値を尊重し、それに基づいて戦略を策定しようと努めることである。これは、具体的な行動についての質問ということになる。すなわち、これは、ミッションや価値観、ビジョンに対する熱意に則っていかに戦略を実現しようとしているのか、言い換えれば、一体どのような計画をどのような行動によって果たそうとするのかである。

これらの問いからは、エクセレントサービスを提供しようという決意や取り組みを仕事や意思決定に組み入れることによって、これがエクセレントなこと

を行う訓練になりやがては習慣となり、そしていつのまにか半ば反射的にできるようになることがわかる。

さて、企業においてはしかるべき原則に基づいて行動するときは強力な力を発揮している。当然、株主たちもその行動を評価し、これに対して必ずや報いてくれる。なお、このような原則については、サンダースによれば概ね以下のとおりに要約することができる。

第1は公正性を最優先することである。だれもが公平であるべきとする信念は、企業の内外をとわずサービスの基本姿勢に他ならないものである。

第2は顧客と共有することである。さて、顧客にとって望ましいことは、同時に企業にとっても望ましいことでなければならない。そこで、権限であれ、報酬であれ、経営資源であれ、成功であれ、これらを企業が顧客と共有すれば、それはさらによくなっていく。

第3は生産性を高めることである。人は納得できることに専念したときは、うまくやろうと思って自然にエネルギーが湧いてくる。そのような時には、リーダーのエネルギーがメンバーにも伝わることで成果を共有することができる。

第4はクオリティを高めることである。これは、自分がうみだすものにもっとも高いハードルを課すことを意味している。そのわけは、子供であれ、何らかの独創的なアイデアであれ、まさに自分がうみだしたものは最高であって欲しいからである。

第5は期待値が高くなることである。それは、自分の仕事に誠実に取り組めば、自分ばかりか他人にも成果を期待したくなることは当然だからである。

第6は楽しむことである。そもそも熱中できないことに真剣になれといわれても、それは無理な相談なのである。熱中の文字どおりの意味とはいわば魂を吹き込まれた状態であり、全員が一体となった企業においては、必ずお祭り気分を醸し出す力を持っている。

第7は原則を一貫して守ることである。それは、中心的な原則を一貫して遵守することで、組織全体に一定水準のクオリティが保証されるからである。このような企業においては、社員1人ひとりが自分に期待されていることを理解

しているため、企業を信頼して働くことができる。しかも、このような一貫性とは、また自由を認めるものでもある。すなわち、中心が強力で揺るぎないぶっただけ、日常的なことは個人の判断に委ねられる。これは、じつは社員1人ひとりが経営に参加しよう、また何かを創造しよう、という気持ちを育むことにもつながっている。

また、サービスの真の目的とは、企業が顧客のパートナーとなることである。サンダースによれば、倫理に基づいた顧客との契約とは以下のようなことである。すなわち、顧客第一主義と胸を張れるのは、企業がサービスを中心に価値を提供している場合に限られている。また、そのときの顧客との関係こそがビジネスの革新を誘発することを可能にしている。

したがって、倫理ある接客態度とはまさに100%の顧客パートナーになり、いかなるときでも行動によってそれを示すことである。また、顧客へのサービスが重視されるのは、競争のためでもまた世間からの評判のためでもない。それは、企業がまさに顧客に認められ、企業が顧客にふさわしいサービスを提供するためである。

さて、顧客と企業の双方にとって価値あるサービスを実現するためには、顧客こそがサービスを決定するという原則が理解される必要がある。顧客が企業の提供するものを認めれば、それこそは価値があるものである。逆に、顧客が評価しないものには価値はないと考えるべきである。当然、企業においては顧客の声に常に耳を傾け、それらの声にこたえるように行動しなければならない。そのためには、顧客が取引に満足できるように情報やツールを提供するばかりか、トレーニングやフィードバックの積み重ねが大切になる。

3. アフターマーケティングによる顧客維持

さて、ロイヤルティ経営を効果的に展開していくには、結局はマーケティング革新による顧客維持が不可欠である。このような観点から、以下において、著者の考える離脱顧客に対する戦略的アプローチとアフターマーケティング効果に対する期待について述べてみる。

わが国のマーケティングにおいては、カスタマーロイヤルティに立脚して企

業経営を展開するためには、従来からほとんどおろそかにされていたアフターマーケティングの本格的な導入が急務の課題である。今後は、ただたんに販売だけに力点をおいたマーケティングから、ビフォアマーケティングやアフターマーケティングまで含んだ包括的なマーケティングへの転換が期待される。

とりわけ、離脱顧客への戦略的な対応は、今後の企業経営にとっては多大な効果が期待される。そこで、パーソナルな顧客との関係を継続的に樹立するリレーションシップマーケティングが重視されてきた。そして、同時にアフターマーケティングも新たな戦略的マーケティングとしてクローズアップされることになった。

現在では、アフターマーケティングにおいては、特に離脱顧客への戦略的な対応に多大な期待が寄せられる。また、アフターマーケティングの特徴については、概ね以下のような4点に整理できる。

第1に、アフターマーケティングとは、購入時のみならず購入後においても顧客を満足させ続ける活動に努力を行うことである。

第2に、アフターマーケティングとは、現在の顧客が次のあるいは将来の購入時にも自社製品や自社ブランドを選択する可能性を高めるための努力である。

第3に、アフターマーケティングは、顧客が製品を必要とした時に競争相手のものではなくて、自社の補足的な製品や製品ラインを購買する可能性を増大させている。

第4に、アフターマーケティングとは、繰り返し顧客が現在の製品またはサービスによってどの程度満足しているかを測定し、それらの情報を戦略プランニングに利用することである。

このように、アフターマーケティングの特徴については、顧客がそのマーケットのブランド、商品、サービスを購入したあとで、マーケットが従事できるすべての範囲の活動を包含している。だからこそ、このアフターマーケティングの効果的な実践によって、顧客満足についての最大化が実現できる。また、このようなアフターマーケティングの展開は、マーケットによるコミュニケーションミックスに含まれる活動範囲をも確実に拡大させている。

従来のコミュニケーションミックスについては、じつは広告とセールスプロ

モーションがほとんど主力であった。すなわち、まず出向いていって、そしてブランドサービスによって新たな顧客を獲得するマーケティングにおいては、このような対応はきわめて優れた戦略なのであった。

しかし、アフターマーケティングのコミュニケーションミックスとは、これとはまったく異なり、まさに顧客リレーションシップを重視した戦略対応となる。そして、ここでのリレーションシップとは、すべてのアフターマーケティング活動を包含していることに特徴がある。すなわち、アフターマーケティングとは、会社やその製品やサービスに対する満足度を高めるための現在の顧客に対するすべての活動なのである。

こうして、アフターマーケティングは、すべて現在の顧客に焦点をあてながら、かつ多くの異なるマーケティング活動において展開されていく。すなわち、アフターマーケティングとは、第1に顧客基盤を明確にする、第2に顧客を個別に認識する、第3に顧客のニーズと期待を理解する、第4に顧客に与えた満足度を想定する、第5はコミュニケーションチャネルを十分に用意する、第4に顧客ごとのビジネスに対する感謝を積極的に示す、というようなカスタマーレディのマーケティングであると定義できる。

さて、顧客ロイヤルティの獲得には、コミュニケーション方法がきわめて重要な課題である。とりわけ、既存顧客を維持するには、そのためのコミュニケーションが大事であり、また離脱顧客に対しても、再度自社の顧客として復帰させるコミュニケーションも大事である。また、アフターマーケティングの実践には、企業における内部組織の革新も要請されるし、アフターマーケティングプログラムの確立も不可欠な条件である。

顧客との接触を維持するには、積極的な顧客とのコミュニケーションプログラムの構築が必須条件である。とりわけ、顧客からのロイヤルティを獲得するには、コミュニケーション目標についての確な設定が前提条件になり、具体的には、以下のような配慮が大切になる。

すなわち、第1は会社または組織の位置を決定する、第2は顧客に現在または新しい製品やサービスについて情報を知らせる、第3は顧客を教育する、第4はクロス購買を刺激する、第5は顧客を顧客コミュニケーションプログラム

に加える独占的な一員のように感じさせることにより帰属意識や重要性の意識などを分け与える、第6は顧客により買い物を行ったと力づけてやる。第7は問題点を管理する手助けになる、というような7点である。

離脱顧客に対するプログラムは、言い換えれば、マーケッターの欠陥への戦略対応でもある。それは、マーケティング戦略を改善するためには、離脱顧客から獲得できる客観的な情報の取得が大切だからである。なぜならば、顧客から獲得できる利益は時系列的に増え続けるため、まさに顧客の継続率が高ければ高いほど、それは企業にとってメリットが大きいためである。

このことについて、テリー・ヴァヴァラはクレジットカードの事例をあげて以下のような説明を行っている。一般的には、クレジットカードの顧客を獲得するには、約51ドルほどのコストが必要とされていた。また、新規顧客は、最初はカードをほとんど使用しないため、顧客開拓にかかったコストを取り戻すことは困難である。しかし、だんだん顧客がカードに馴れてくるとカードの利用は加速度的に増大して、これにともない利益についても急速な改善が見られることを述べている。また、安定した顧客は口コミの無料広告を行ってくれるため、企業のメリットは測りしれないほど多大になる。

4. サービス経営における高収益モデル

前述したように、顧客ロイヤルティについては収益性と成長性の原動力であると考えられる。また、これを実現するために不可欠なものがサービスプロフィットチェーンである。そこで、ここではジェームスL.ヘスケットなどに依拠しながら、サービスプロフィットチェーンの意義とそのチェックポイントについて概括的な紹介を行ってみる。

サービスプロフィットチェーンとは成功したサービス企業の分析をもとに開発されたが、これはいわば漠然としたものを数値化するものである。これによって、経営者はサービスの開発と従業員および顧客満足の向上を目標として新規投資を行い、市場リーダーとなるサービス企業と平凡な競合他社との格差を広げるような競争力を確立できる。

企業の利益と成長は、主として顧客ロイヤルティが原動力となっている。ま

た、顧客ロイヤルティとは、顧客満足によってもたらされる直接的な結果である。そして、顧客満足は顧客に提供されたサービスの価値に強く影響される。さて、サービスの価値は有能な社員によって創造されるが、彼ら彼女らは充実感を持ち、その社員ロイヤルティは高い。そして、社員満足は、主としてクオリティの高い社内サービス、そして顧客サービスの提供を実現させるための方策に影響される。

それでは、まずこのサービスプロフィットチェーンの意義はいかなるものなのかについて、以下にその要約を紹介しておく。

第1に、顧客ロイヤルティは収益性と成長性の原動力である。利益を最大化するために、経営者たちは長い間、業界の1番手もしくは2番手になるという目標に突き進んできた。しかし、最近になってソフトウェアや銀行のようなサービス業の新しい目標を見ると、顧客ロイヤルティが利益をうみだすための決定的な要因であることが理解できる。

第2に、顧客満足は顧客ロイヤルティの原動力である。先進的なサービス企業は、現在顧客満足度の数量化に取り組んでいる。例えば、ゼロックスは、年間48万人の顧客を対象にして最高5ポイントから最低1ポイントまでの5ポイント評価で、製品とサービスに関する顧客満足度は4ポイント（満足）ないし5ポイント（非常に満足）の評価を得ている。

第3に、サービスの価値が顧客満足の原動力である。最近の顧客はきわめて価値志向的である。さて、それは一体何を意味しているだろうか。それは、価値とは総コストに見あった成果を意味することを顧客から学べるということである。例えば、プログレッシブという保険会社では、スピーディにクレーム処理と保証を提供することによって保険契約者に労をかけさせない、すなわち、顧客の機会コストを低減させるという価値を提供している。

第4に、社員の生産性を高めることで価値が創造される。これについては、著名なサウスウエスト航空の事例によって理解できる。ここにおける社員の生産性についての対応は卓越したものであり、社員が必要に応じて仕事をこなせるような職場環境が十分に整えられている。例えば、運行日程や航路、自由席、ならびにシンプルに色分けされたリサイクル可能な搭乗券などが用意されてい

る。結果として、1日あたり総乗客数が他社の3.4倍にも及んでいる。

第5に、社員ロイヤルティが従業員の生産性の原動力である。社員の離職にともなって発生する損失について、従来の評価指標にしたがえば募集、採用、トレーニングなどのコストばかりを問題視するような結果となる。しかし、ほとんどサービス関連業務において、離職にともなって発生する真のコストとは、生産性の低下と顧客満足度の低下なのである。

第6に、社員満足が従業員ロイヤルティの原動力である。現在アメリカにおいては、従業員のうち約30%が会社を辞める意志を持っており、その潜在的な離職率は満足している社員の3倍以上にもものぼっている。したがって、離職率の低さがまさに顧客満足度の高さと同様に密接に関連していることが明らかである。

第7に、社内サービスの質が従業員満足の原動力である。実際のビジネスのインフラである社内のサービスの質は、従業員満足を決める最大の要因になっている。この社内サービスの質とは、じつは社員が仕事、同僚、そして会社をどのように思っているかということが集積されたものである。例えば、かのUSSAの電話販売とサービスの担当者は、顧客情報ファイルが整った情報システムが用意されていることで、顧客からの電話に迅速に対応できている。

それでは、続いて、サービスプロフィットチェーンについて、ここでもヘスケットなどが提言するチェックリストの紹介を行っておく。このサービスプロフィットチェーンとは、利益の原動力になる要因が何なのかを判断する上で役立つものであり、また、長期的な収益性を実現するために必要とされる活動を具体化したものである。経営者においては、まさにサービスプロフィットチェーンを定期的にモニタリングすることで、次なる課題にどのように対処すべきなのかについての解答を獲得し、その上で、その回答が自社にとってどのような意味を持っているのかを自問自答すべきである。

それでは、以下において、サービスプロフィットチェーンの具体的なチェックリストについて紹介を行っておく。

第1の収益性と成長性については以下の4点である。

①得意客をどのように定義するのか。

②顧客の収益性の計測に際して、顧客の紹介から得られる利益を考慮してい

るか。

③既存顧客の維持や継続のために、どのくらいの支出とインセンティブを設定しているか。

④顧客は、なぜ自社から離反するのか。

第2の顧客満足については以下の3点である。

①顧客満足データは、客観性と一貫性が保たれながら定期的に収集されているか。

②顧客からのフィードバックを聞き入れるポストは社内どこにあるのか。

③顧客満足に関する情報をどのように顧客の問題解決に役だているか。

第3の顧客サービスについては以下の3点である。

①顧客が価値をどのように知覚しているかについて、製品やサービスの設計者に伝わっているか。

②サービスの質についての顧客の経験と期待値との間にはどれくらいギャップが生じているのか。

③サービスの質を向上するための組織的な努力は失敗の回復にも向けられているか。

第4の従業員の生産性については以下の2点である。

①従業員の生産性をどのように測定するのか。

②指標は1単位あたりのサービス生産量だけでなく、サービスの質についても示しているか。

第5の従業員ロイヤルティについては以下の2点である。

①従業員ロイヤルティをどのように創造するのか。

②従業員定着率の適正水準を見極めるのはどうすればよいのか。

第6の従業員満足については以下の3点である。

①従業員満足は、顧客満足の指標とリンクする方法で想定されているか。また、トレンドを把握できるほどの回数と一貫性が保証されているか。

②従業員の選抜基準と選抜方法は、経営者だけでなく顧客の意見も反映させているか。

③顧客満足度、顧客ロイヤルティ、サービスに関する指標が、従業員の評価

とリンクしているか。

第7の社内サービスについては以下の2点である。

- ①従業員は社内顧客はいつたいたれなのかを理解しているか。
- ②従業員は職務上の技術的サポートや人的サポートに満足しているか。

第8のリーダーシップについては以下の2点である。

- ①企業のリーダーシップはどれに該当するか。
- ②顧客と従業員に対するサービスを中心とした企業文化を、組織のリーダーが個人的に創造、維持するためにはどれくらい時間を要するのか。

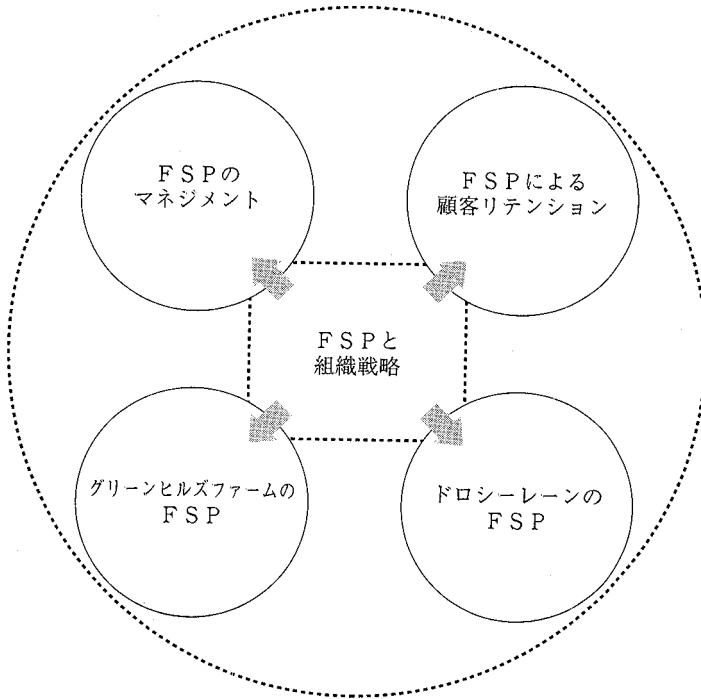
第9は個々の指標を関連づけるについては以下の3点である。

- ①自社のサービスプロフィットチェーンにおいてもっとも重要な相関関係とは何か。
- ②個々の指標は、第一線における利益や成長とどれくらいの相関関係があるのか。
- ③個々の指標で想定された結果は、従業員の報酬やインセンティブに反映されているのか。

IV

顧客のロイヤルティの獲得は今後のマーケティング戦略に不可欠な対応だが、そのためには、顧客だけではなく、株主や従業員からのロイヤルティを獲得するロイヤルティ経営の実現が要請される。このロイヤルティ経営においては、狙うべきゴールは、顧客を自社に完全に囲い込み自社のビジネスシステムに組込むことにある。これこそが顧客のリテンションであり、また顧客のコミットメントなのである。そこで、このようなリテンションとコミットメントによって確立できるロイヤルティ経営を可能にする代表的な手法であるFSP (Frequent Shoppers Program) について若干の考察を加えてみる。それは、具体的には、第1はFSPによる顧客リテンション、第2はドロシーレーンにおけるFSP、第3がグリーンヒルズファームにおけるFSP、第4はFSPを可能にするマネジメント、についての論述である(図表-4)。

図表—4 FSP と組織戦略



1. FSP による顧客リテンション

昨今、最も先進的な企業と顧客の関係は、両者がイコールパートナーとして相互に納得した関係密度を選択しあうというクールな形態が追求されている。そして、クールであるからこそ、企業は顧客を公平に扱えるし、顧客も自己の要求をはっきり要求できる。じつは、このような考え方がベースにあって成立している仕組みが、今話題になっている FFP (Frequent Fliers Program) や FSP なのである。なお、結果的には、このような仕組みを導入することで顧客のリテンションが可能になり、顧客化の追求が効果的に追求できる。

そこで、以下において、特に小売業やサービス業で展開されている顧客リテ

ンション戦略としてのFSPについて、特に荒川圭基に依拠しながら若干の考察を行ってみる。これの本質は、固定客を増やしその顧客を継続的に優遇していくことで、生涯の購入額のより多くを自社の商品やサービスに費やしてもらうことを狙ったものである。なお、このFSPの特徴を整理すれば概ね以下のような5点に整理できる。

- ① FSPでは、買物ポイント数ではなく、購買履歴を分析するために顧客カードを発行している。
- ② FSPでは、得意客に手厚いサービスを提供している。
- ③ FSPでは、会員になった瞬間から特典を享受できる仕組みで新規顧客を獲得する。
- ④ FSPでは、大掛かりな設備投資は不要である。
- ⑤ FSPでは、地域密着の店ほど効果が大きくなっている。

さて、このような特徴をもったFSPであるが、以下において、実際にFSPを導入するにあたって留意すべき重点ポイントについて述べてみる。そこで、まず、このFSPの持つ可能性について考えてみる。

第1に、FSPの導入によって顧客グループごとに強烈的なインセンティブを提供することができる。言い換えれば、より多く購入する顧客により多く購入してもらうことが、このFSPの目的なのである。たまにしか来店しない顧客に販売するのは困難であるが、よく購入している顧客に販売することは比較的に簡単である。それは、しばらく購入していない顧客に来店を促すよりも、よく来店している顧客にもっと来店頻度を高めてもらうべく、購入頻度を向上させるように努力を重ねる方が、より販売効果が大きいからである。

具体的には、よく購入している顧客にはライバル店よりも高い割引率を適用し、購入金額によって魅力的なプレゼントを多様に提供する。さらには、購入金額によって、例えばゴールド、シルバー、ブロンズ、ノーマルという4つの会員区分を行った上で、それぞれ価格割引率をかえることで顧客の継続購買を促進する。

このFSPにおいて大切なことは、顧客の購買行動をかえさせて固定顧客化を促進させることである。そのためには、顧客データを詳しく分析することで、

顧客が何を購買して、何を購買していないのか、を知ることが大切である。そして、これらの分析から顧客と商品構成の関係を見直すような、例えば上位顧客によりターゲットを絞った品揃えや商品構成などの工夫をするわけである。

すなわち、顧客の購買行動をかえるプロモーションプログラムを提案し、プッシュやメンテナンスをきめ細かく展開する。これらのことは、来店目的を刺激しなければ、顧客の購買慣習をなかなか得られないことを意味している。言い換えれば、継続購買を志向するには顧客の購買心理を揺るがせる知恵と工夫を発揮することが大切である。

第2に、FSP を効果的に行うためには、より使いやすいカードで顧客を引きつけることが大切である。それは、すなわち顧客が思わず会員になりたくなるような仕組みの構築が必要であることを意味する。そのためには、顧客データを入手することが不可欠になり、顧客1人ひとりと売場を結びつけるメディアが必要になる。例えば、無店舗販売の場合には電話やインターネットがすべての接触媒体になるし、また、店舗販売の場合には来店時に顧客を識別できる物理的な接触媒体が必要である。

そうすると、一体どれだけ顧客データを入手できるかが問題になる。普通は、売上高の70%以上が、取引件数の50%以上が、顧客番号付きでなければ顧客データベースは成立しない。特に、トップ10%に入る顧客データを可能な限り逃がさず確保することが大切である。そのためには、クレジットカードにかわるFSPにふさわしい形態のカードの開発も不可欠になる。それは、じつはカードでは顧客識別機能を持たせるのはきわめて困難だからである。

そこで、アメリカでは最近FSP用にキータグといわれるカードがおおいに注目を浴びている。これはクレジットカードと比較してずっと小さなもので、いわばキーホルダーにぶら下げられるカードである。これなら財布のカード入れから出し入れする手間も省くことができる。実際には、顧客は何枚かずつ行きつけの店のカードをじゃらじゃらぶら下げて歩くわけである。

第3に、FSPにおいては毎日が特売にかわる顧客別投資戦略を考えることが大切である。これは、アメリカにおいてウォルマートに負けない多段階価格戦

略を展開することを意味している。この多段階価格戦略とは、じつは顧客のランキングによって価格を多段階に設定することである。

例えば、シーチキンマイルドの価格について見れば以下のようにになっている。すなわち、年間50万円以上の購入顧客には100円、年間30万円以上の購入顧客には110円、年間20万円以上の購入顧客には120円、その他のノーマル顧客には130円、非会員顧客には150円、というような価格設定を行うわけである。

このように、顧客により手厚い値引き価格を設定するためには、顧客別投資戦略をしっかりと考えておくことが必要である。ここで、例えばこれまで全顧客に対して期間限定5%還元セールを行っていて、月商1億6,000万円の店において、20%アップの1億9,200万円売上と約9,600万円の還元割引が発生していたと仮定する。

そして、仮にこの全顧客を対象にしたセールを5%から3%還元セールに変更してみると、ちょうど2%分が浮いてくる。そこで、これを顧客別の多段階還元投資にまわせればよいことになる。不特定多数を設定した3%の還元額は約576万円であるから差額は384万円になり、これを源資にして顧客の購入金額に応じて重点投資を行うわけである。すなわち、この384万円を、例えば以下のように振り向けていく。具体的には、上位10%(これをたとえば1,000人と仮定する)に192万円(1人あたり1,920円)をあてて、上位20%(2,000人)に192万円(1人あたり960円)をあてる。そして、このような顧客別投資戦略によって、ベターカスタマーへの魅力あるプロモーションが可能になる。

第4に、FSPのポイント特典についてはハード還元型とソフト還元型の2とおりがある。じつは、顧客に価値を提供して固定客になってもらう方法については、単に購入金額に対して割引や景品を提供するだけではない。

ハードバリューについては、会員価格や直接値引きであるプライス(Price)、購入額に応じた段階的値引きであるパーチャス(Purchase)、ポイント類型高に応じた景品提供であるポイント(Point)、他業種との共同ポイント提供であるパートナー(Partner)、抽選券や宝くじの権利提供であるプライズ(Prize)の4点がある。

ソフトバリューについては、地球慈善団体や学校ポイントなどのプロボノ

(Pro Bono), 特設サロン利用や特別イベント参加特権などのプリベレッジ (Privilege), ショッピングアドバイザーや顧客別専任担当者であるパーソナル (Personal), エクスプレスサービスであるプレスト (Presto), の4点がある。

第5に, FSPにおいては地域密着を強化して顧客との関係を深めることが大切である。それは, このFSPを展開すれば, 例えばスーパーマーケットなどがコンビニエンスストアよりも身近な存在になることが予見できるからである。これは, FSPを導入することで, スーパーマーケットがコンビニエンスストアとは異なる視点に立脚して地域密着サービスの提供できることを意味する。そして, 結果的には, 以下のようなサービスとして結実していく。すなわち, 第1に顧客に密着した品揃えや特典, 第2に笑顔と会話が顧客への最高のインセンティブの提供, そして第3に名前でも呼ぶ挨拶, が行えることなどが求められる。

2. ドロシーレーンにおけるFSP

以上の論述から, FSPが顧客リテンションを高めるために有効であり, また顧客価値の増大により企業における成長サイクルを可能にすることが理解できる。そこで, 舟本秀男が紹介したアメリカウィスコンシン州のスーパーマーケットであるドロシーレーンマーケットのLTV(Lifetime Value:生涯価値)戦略について理解を深めることにする。このドロシーレーンはたった2店舗の展開しかしておらず, アメリカでは珍しいチェーン化を行っていないスーパーマーケットである。しかし, ここが展開しているクラブDLMについてはカスタマースペシフィックマーケティングを志向した典型的なFSPである。

ここでも, 従来は他のスーパーマーケットと同様に週別の販促セールを販売促進策の柱として展開を行っていた。ところが, この方法ではいわゆるチェリーピッカーにのみ奉仕することに終始してしまった。これでは, 優良顧客に対して何のサービスにもならないことに気がついたため戦略転換を行うことになった。これこそが, 高価値顧客を優先して優遇しようというFSPによるサービスプログラムであった。そして, これがクラブDLMと命名され, これを利用したデータベースマーケティングが展開されている。

このプログラムではカードにはバーコードが印刷されており, カード会員が

買物を行うたびにこれを読み取る仕組みになっている。このシステムの導入によって、どこに住んでいる誰が、また何時に、何を購買したのか、が判明することになった。従来では、チェリーピッカー⁴⁾を含めてすべての消費者に提供していた特別価格商品は、現在ではクラブ DLM 会員のみにも絞って提供されている。

このプログラムの内容については、具体的には概ね以下のとおりである。個々の顧客の何を購買したのかという購買履歴をデータベースで検索することで、顧客ごとの嗜好にあわせた販売促進策を投入できることになった。例えば、パンを多く買っている顧客に対してはパンのクーポンが入った DM を送るなどの個別対応が行われている。

また、月間に発行するニューズレターは、過去 3 ヶ月間の購買累計額上位 30% に限定されて送付されている。こうなると、顧客サイドもまさにこの 30% に入るための努力を行うことになる。ちなみに、この上位 30% の顧客からの総売上高に占めるシェアは全体の 82% を占めており、また特に上位 1% の最優良顧客のシェアは全体の 82% を占めている。こうして、ドロシーレーンでは誰が一体大切な顧客であるかがはっきりと認識できるようになっている。

ドロシーレーンにおいては、このプログラムの導入によって 235 名の顧客が減少した。しかし、これらの顧客はチェリーピッカーであり、上位 30% の顧客からの離脱はわずかに 2% であった。このように、データベースを駆使した LTV によるマーケティングは、まさにチェーン展開を行っていない小規模なスーパーマーケットにおいてもきわめて有効な手法であることが証明されている。

3. グリーンヒルズファームにおける FSP

続いて、ここでは FSP の成功事例としてアメリカニューヨーク州のグリー

4) チェリーピッカー：いわゆるバーゲンハンターである。単発の特売を追い求めて複数の店を渡り歩く顧客であり、店舗に利益をもたらさない、いわゆる切るべき顧客のことである。このチェリーピッカーを切ることは、顧客の量に基づいたマーケティング戦略から、顧客の質に基づいたマーケティング戦略への転換を行い、そのため顧客の囲い込みを狙うべくパーソナルマーケティングの確立を予見できる。

ンヒルズファームについての紹介を行ってみる。これについては、主に荒川圭基に依拠しながら競争戦略としてのFSPの持つ優位性について考察を加えてみる。ここも、またチェーン展開を行っていない1店舗だけしか店舗のないスタンドアローンのスーパーマーケットである。このFSPは、アメリカのありとあらゆるスーパーマーケットやディスカウンターが乱立する激戦区において、まさにスタンドアローンの小規模なスーパーマーケットが果敢に立ち向かうべく導入した事例である。それは、固定客化促進プログラムを本格的に取り組むことによって、激しい競争に打ち勝とうとしたものである。

そこで、グリーンヒルズファームでははじめに以下のようなゴールを設定して取り組みを行うことにした。すなわち、第1はベストな顧客に報酬を与えることによって投資効率を最大にする、第2は顧客とのロイヤルティを構築すること、第3は特売でのみ購入する顧客、すなわちチェリーピッカーを相手にしない、第4は顧客の離反を防止する、という4点なのであった。これらの目標を立てて、むやみやたらと配布していたチラシを全部やめて、会員顧客へのダイレクトメールに戦略の重点をシフトした。

なお、このグリーンヒルズファームが本格的に導入したプログラムについては、以下の4つの特典プログラムであった。

第1はコミュニティファンドプログラムである。これは、コミュニティに対する寄付である。特定のプライベートブランド商品を購入してくれたら、その価格の5%を地域のコミュニティに寄付するというプログラムである。これを導入したことでカード会員が10%も増加し、また売上高も10%も増加した。

第2はリワードユアセルフプログラムである。これは、顧客が5月から6月の6週間に自分の好きなアイテムを選んで、そのアイテムを店に申請する。そして、決められた6週間に、例えばそれらの商品を200ドルから450ドル購入すると5%の割引券、450ドルから650ドルなら10%の割引券、650ドル以上購入すると15%の割引券をもらえるプログラムである。

第3はフリーサンクスギビングプログラムである。これは、9月から10月にかけての10週間に500ドル以上購入した顧客に、感謝祭の七面鳥を無料で進呈するプログラムである。

第4はスリーティアプライシングプログラムである。これは、3段階の価格設定プログラムである。特定の商品に対して、非会員価格、一般会員価格、優良会員価格の3段階の価格を採用した。例えば、3ドル99セントの商品を上位30%顧客に1ドル99セント、その他のカードには2ドル99セントで、非会員は3ドル99セントで販売を行った。

結果的に、これらの特典プログラムはいずれも大成功を取めることになった。さらに、ここでは第2段階の取組みとして、以下のような社会貢献プログラムにも本格的に取り組むことになった。

第1はチャーチプログラムである。これは、購入額の1%を教会に寄付するプログラムである。アメリカでは、地域住民や企業からの協会への寄付は昔から伝統的に実施されている。ここでは、これを電子化することで作業の効率化を実施し、顧客1人ひとりの希望に沿ったきめ細かいサービスの支援を行っている。まず、会員にどの教会に寄附するかを申告してもらう。そして、9ヵ月間に250ドル以上購入した顧客の購入金額を集計して、その1%を指定された教会にまとめてグリーンヒルズファームから寄附を行う。

第2は従業員向けディスカウントプログラムである。これは、従業員の意識を高めるプログラムである。従業員が顧客特典を体験しなくては、会員を勧誘する説得力を欠いてしまう。そのために、従業員に会員になってもらわなければならない。これは、従業員が200ドル購入するごとに10%割引券を提供するプログラムである。

また、これらの成果を前向きに発展すべく、グリーンヒルズファームでは優良顧客を招待したパーティを実施して大成功を遂げている。これは、感謝祭までの1年間に5000ドル以上購入した顧客を招待したものであった。これには、100世帯の顧客が参加した素晴らしいパーティだったという口コミが広まり、多大な支持が高まった。

このような段階までくると、FSPについてのアイディアはどんどん広がりプログラムは更なる充実を見せるようになった。そこで、ひき続き以下のようなプログラムが追加されることになり、これらもまた大成功をとげた。

第1はフリーイースタープログラムである。これはターキープログラムの大

成功からうまれたものであり、イースター祭がはじまる前の10週間の間に500ドル以上購入した顧客に対してハムを無料提供するプログラムである。

第2はロイヤルカスタマープログラムである。これは、顧客の週間購入額によってダイヤモンド、ルビー、パール、オパールの4段階の割引率を適用するプログラムである。週間購入額が100ドル以上の顧客には20%割引とし、これをダイヤモンドレベルとした。50ドルから100ドルの顧客には15%割引とし、これをルビーレベルとした。25ドルから50ドルの顧客には10%割引とし、これをパールレベルとした。10ドルから20ドルの顧客には5%割引とし、これをオパールレベルとした。

第3はキャッシュバックプログラムである。これは、11月30日から1月10日までの6週間の購入金額に応じて割引券と現金をバックするプログラムである。なお、特典の内容は以下のとおりである。すなわち、200ドル以上の購入顧客には5ドル、450ドル以上の購入顧客には5ドル+5%割引券、600ドル以上の購入顧客には5ドル+5%割引券+10%割引券を提供するというものである。

このグリーンヒルズファームの生き残り戦略からFSPについて学んだことは、概ね以下のとおりである。

第1は、確実に成果が得られる第一歩を踏み出すことである。それは、顧客の動向がつかめないうちから、いきなり多段階の価格設定や複雑なプログラムを組んでも無意味だからである。また、目先の売上よりも大づかみでも顧客の動きが見える手応えをえることが大切である。

第2は、特典プログラムを常に変化させ、そして進化させ続けることである。それは、具体的には年中同じプログラムをだらだらやらない、顧客が求めて喜んでくれるものに焦点をおく、そして、顧客の意見を経済的に検討した上でできるだけ採り入れることである。

第3は、一連のシステムが連動したプロモーションを重視することである。具体的には、カード、POP、レシート、店内モニター、キオスクまで、多様なコミュニケーション媒体を駆使する。また、顧客カードからPOPシステム、データベース、メッセージを送りだすシステムまで、一連のシステムが連動して

こそはじめてFSPが実現することが理解できる。

4. FSPを可能にするマネジメント

さて、以上でFSPの優位点が理解できたと思われるが、以下においては引き続き荒川圭基に依拠しながらFSPを成功に導くべくマネジメントの方法論について考察を行ってみる。FSPにおいては、顧客の購入データを分析して、顧客維持マーケティングが順調に進んでいるか、ベストカスタマーが好んで購入する商品はきちんと在庫されているか、会員の募集はうまくいっているか、などを常にマネジメントしておかなければならない。そこで、FSPに必要なとされるマネジメント業務を整理するならば以下のとおりになる。

第1は固定客化進捗度についてのマネジメントである。これについては、顧客デシル分析⁵⁾を行って動向を常に把握することで行える。もしも、上位10%の顧客で売上高の35%以上、上位20%の顧客で60%以上、上位30%の顧客で70%になっていれば、固定客化が上手にしているといえる。もしも、そこまですべていっていないければもっと努力する必要がある。

第2はマーチャンダイジングについてのマネジメントである。これについては、上位30%の顧客が購入する商品は、購入個数が少なくてもしっかり品揃えしなくてはならない。上位10%から上位30%顧客がどんな商品を購入しているか、購入個数順に商品リストを取りだしてみることが大切である。このリストにプリントされた商品は、たとえ死に筋商品でも決して棚からカットしてはならない。特に、上位10%顧客が購入している商品を欠品させてはならない。そこで、この分析による上位顧客アイテムリストがおおいに威力を発揮する。ここで大切なことは、売場が特売顧客のためにあるのではなく、年中、すなわちほぼ毎日来店してくれるベストカスタマーのためにあるという認識である。

第3は会員募集についてのマネジメントである。これは、会員募集が順調にしているかどうかをマネジメントすることである。実体的には会員売上高が

5) 顧客デシル分析：これは、購入金額の高い順に顧客を並びかえ、購入金額を集計する分析である。なお、デシル (Deciiles) とは10等分という意味である。

最低70%以上、取引件数の50%以上になっていると、これは順調に推移しているといえる。

さて、ここでも引き続き荒川に依拠しながら、FSPにおける準備から実施までのトータルな業務体系についての要約を行っておく。FSPの準備から実施までは概ね5段階に分けることができる。

第1段階において行うことは以下のとおりである。準備すべき項目については顧客カードの発行がある。これには、バーコードカード、磁気カード、感熱式カードがある。実施すべき項目としては会員募集の促進活動がある。これには、従業員の声かけや申込書記入カウンターにおける活動がある。

第2段階において行うことは以下のとおりである。準備すべき項目についてはカード会員の特典の決定がある。これには、多重価格制度、ポイント制度、パートナー制度、ニュースレターがある。実施すべき項目については定期プロモーションがある。これは、会員上位30%に対してダイレクトメール、上位10%顧客にニュースレターをだすことである。

第3段階において行うことは以下のとおりである。準備すべき項目については会員募集ツールの製作と提示がある。これは、会員特典ポスター、会員価格アイテムPOP、会員入会申込書を用意することである。実施すべき項目については期間プロモーションを実施することがある。これは、購入金額プロモーション、特定アイテムプロモーション、特定ブランドプロモーション、特定イベントプロモーションの実施である。

第4段階において行うことは以下のとおりである。準備すべき項目についてはPOSの入れかえがある。これは、アイテムの多重価格登録機能、顧客カード読み取り機能、レシートでのポイントや氏名の表示、レシートへのお知らせメッセージの提供である。実施すべき項目についてはポイント精算プロモーションがある。これは、3ヶ月に1回のポイント更新処理、上位30%顧客家計簿やクーポンメールの提供、ポイントレシートの印字を行うことである。

第5段階において行うことは以下のとおりである。準備すべき項目については会員登録、変更、名寄せ機能、顧客抽出機能、顧客データ分析、デシル分析、RFMセルコード分類を行うことがある。実施すべき項目についてはアンケー

ト、フォーカスミーティングがある。

なお、これらを実践するために経営管理業務として行わなければならないことは、すなわち FSP のマネジメント業務については以下のとおりである。これについても、準備項目や実施項目にリンクして行われていることが大切である。

第 1 段階の実績評価については、準備すべき項目や実施すべき項目の第 1 段階と同時期に行うべき業務である。具体的には、デシル顧客別来店頻度、デシル顧客別買上単価、デシル顧客別売上高、デシル顧客別粗利益率、デシル顧客別粗利益高についての評価である。

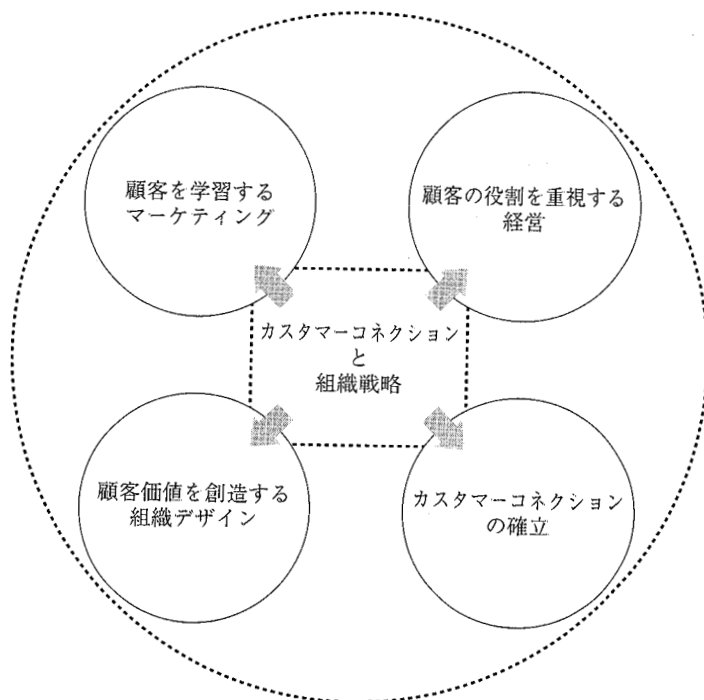
第 2 段階のマーチャングイジング評価については、ほぼ準備すべき項目や実施すべき項目の第 4 段階前半までに行うべき業務である。具体的には、上位 10%顧客購入アイテムリストと上位 30%顧客購入アイテムリストなどのアイテム評価と、上位 10%顧客カテゴリー売上構成と上位 30%顧客カテゴリー売上構成などのカテゴリー評価である。

第 3 段階の FSP マーケティング評価については、ほぼ準備すべき項目や実施すべき項目の第 4 段階の後半から第 5 段階に行うべき業務である。具体的には、会員と非会員顧客の比率、会員と非会員の売上高比率、会員と非会員の買上単価、継続会員分析、新規会員数動向などである。

V

マーケティング戦略は、次第に個を基軸においたものに転換しつつあり、顧客と企業との強い連結を重視した経営が要請されつつある。すなわち、カスタマーコネクションを志向した経営が期待されており、そのため組織戦略のデコンストラクションが必要とされている。そこで、このような問題意識に立脚して、カスタマーコネクションを可能にする方法論について考察を加えてみる。それは、具体的には、第 1 は顧客の役割を重視する経営、第 2 はカスタマーコネクションの確立、第 3 は顧客価値を創造する組織デザイン、第 4 は顧客を学習するマーケティング、の 4 点についてである (図表—5)。

図表—5 カスタマーコネクションと組織戦略



1. 顧客の役割を重視する経営

顧客にウエイトをおいたマーケティングやマネジメントが大事であることが理解できたら、顧客をビジネスシステムに完全にインボルブする、あるいは顧客のライフサポートシステムとしてビジネスシステムを再構築することが期待される。そこで、ロバートE. ウェイランドとポールM. コールが提唱する顧客の役割を重視した経営、すなわちカスタマーコネクションがおおいに期待される。

彼らによれば、顧客関係性については金融資産や有形資産と同じように、厳密に評価し管理すべき資産である。ここでは資産であるのは顧客ではなく関係

性、すなわちリレーションシップであるとのことである。なお、昨今話題の価値のあるキャッシュフローの増加をもたらすが、このリレーションシップなのである。

また、企業価値とは顧客関係性価値の総和に等しく、この総和を増やすためには収益性の高い顧客関係性を獲得、開発、維持する以外には不可能である。だからこそ、企業は、製品や資産のポートフォリオを管理するとともに、顧客関係性のポートフォリオ管理を推進することで、顧客の獲得、開発、維持のための資源を効果的に配分でき、企業価値の増大化が行える。

このような観点に立脚して、以下において、ウェイランドとコールのいう新しい価値の源泉を探求する意味と方法論について考察を行ってみる。彼らによれば、収益力の低下は時代がますますスピードが要請されてきたからではなく、誤った顧客との関係構築にあるという問題指摘を行っている。すなわち、収益増大の疎外要因は、収益性の低い顧客、収益を見込めるような関係性を築くことができそうにない顧客、もっと有効に利用すべき資源と努力を無駄に消費させる顧客であるいわば誤った顧客を追いかけていることである。また、多くの企業で問題となっているのは、顧客情報の不足ではなく、データベースの構築に気をとられるあまり、顧客ナレッジの蓄積と共有に十分な関心を払っていないことである。

それでは、戦略的コネクションの重要性を理解するためにウェイランドとコールのいう顧客価値と株主価値のコネクションについて紹介を行ってみる。それは、顧客価値の創造、顧客キャッシュフロー、顧客エクイティ、顧客ポートフォリオ管理、株主価値、という価値創造の連鎖をあらわしている。

第1の顧客価値の創造は、利益そのものである。利益が顧客のために創造された価値であることは、顧客が自発的にその企業の製品に代金を支払ったことで証明されている。一方、株主価値に対するデマンドサイドからの追求は、顧客や顧客グループごとの収益の多寡と収益の分配を分析することからはじまる。デマンドサイドの見方では、顧客をプロジェクトや製品や有形資産としてではなく、キャッシュフローや利益の源泉として位置づけている。

第2の顧客キャッシュフローは、顧客や顧客グループの固定費、および固定

資本に対する年間寄与度をあらわしている。ここで、もしも製造費や顧客の獲得、開発、維持 (ADR 経費: Acquisition, Development, Retention) 費、営業収益にかかる税金などの顧客関係性にかかわる総投入費用を下回る収益しか得られないのであれば、その企業は価値を創出していない。

第3の顧客エクイティというのは、関係性の資産価値のことである。顧客エクイティの価値は、購入量、売上に対する利益、購入の維持期間などに基づいて決定される。関係性をもたらすキャッシュフローをエクイティの数値に変換するには、資本コストを割り引く必要がある。顧客エクイティの概念は強力なメタファーであり、これはデマンドサイド戦略を展開する際に中心的な役割を果たしている。

第4の顧客ポートフォリオは、全顧客または顧客グループの顧客エクイティの合計に等しい。顧客ポートフォリオで重要な点は、顧客関係性価値の分布における期待値と分散を把握し、ADR についての投資を決定することである。

第5の株主価値は、顧客ポートフォリオの総価値に特定の顧客、または顧客グループに未割当の費用、営業外収益をもたらす資産に結び付けられる費用、そして租税公課などを調整することで産出した金額に等しい。

それでは、ひき続きウェイランドとコールにしたがって、顧客関係性価値を決定する4つの要因について論述を行ってみる。これは、具体的には、第1は顧客ポートフォリオ管理、第2は価値提案の範囲、第3はバリューチェーンにおける役割、第4は報酬とリスクのシェア、という4点である。

第1のポートフォリオ管理では、誰に対してビジネスを行うかを決定する。価値ある顧客を選択するには、顧客関係性価値がどのように分布しているかを理解し、そしてADR に投資しなければならない。なお、顧客ポートフォリオには、マーケット、グループ、個人、の3つのレベルがある。

第2の価値提案の範囲では、自社がカスタマーバリューチェーンに対し何を提供し、どのような貢献を行うかを決定する。なお、最適なポジションを確保するためには、バリューチェーンの総価値、その総価値に占める競合他社のシェア、価値提案の範囲を拡張した企業能力に対する顧客の信頼度、などを把握しなければならない。また、価値提案の範囲は、コアプロダクト、拡張サービ

ス、トータルソリューション、という3つのレベルで構成されている。

第3のバリューチェーンにおける役割においては、インダストリーバリューチェーン、あるいは付加価値を創造する一連の産業活動において、どのようにビジネスを展開していくかを決定する。そのため、顧客およびサプライヤーのバリューチェーンにおける自社の相対的なポジションを認識し、企業能力に対する収益を最大化することが必要となる。ここでは、プロダクトマネジャー、プロセスマネジャー、ネットワークマネジャーといった3つの役割を担っている。

第4の報酬とリスクのシェア構造の構築では、顧客とサプライヤーがどこで協力した価値を創造し、その価値をどこで分配、共有するのか、という取引の基盤を決定する。この方向に沿った動きは、市場構造、コラボレーションに対するインセンティブ、売手と買手の相対的なリスク負担能力、に依存している。これは、また市場中心、効果中心、成果中心、という3つの要素から成りたっている。

そして、これら4つの要因を理解し、適切に用いることができれば、顧客価値と株主価値を増大させることが可能になる。つまり、ADRにかかわる多様な取組みを戦略的に配分すること、カスタマーバリューチェーンにおける最適化を測ること、業界内のバリューチェーンにおいて最大限の影響力を破棄できるポジションを確保すること、協業や共存レベルに達しえるような関係性を構築することが成功の要因である。

この4つの要因に示されたポジションが、まさに自社のデマンドサイド戦略をあらわしているのだが、これは一貫した戦略によるものではなく、現在流行しているからという理由でそのポジションが選択されていることが多い。しかし、維持可能な計画を策定するには、それぞれ市場における最適なポジションの組み合わせを戦略的に選択しなければならない。

2. カスタマーコネクションの確立

それでは、ウェイランドとコールの提唱するカスタマーコネクションの構築方法について若干の紹介を行ってみる。彼らは、バリューコンパスという2軸

で捉えた策定方法を紹介している。一般的には、以下のように、最初に正しい顧客ポートフォリオを検討し、それから価値提案の範囲、バリューチェーンにおける役割、報酬トリスクのシェアへと移っていくのがもっとも有効な方法である。

そこで、まず事業の対象としたい顧客を特定する。続いて、その顧客に提案したい価値を決定する。さらに、企業能力をもっともいかせるバリューチェーン上のポジションを決定する。最後には、関係性における価値創造とその獲得をもっとも促進するようなコラボレーションと相互依存のレベルを発見することになる。

それでは、第1に適切な顧客ポートフォリオの特定、第2に価値提案の範囲の決定、第3に適切な役割の決定、第4に報酬およびリスクのシェア構造の構築、といういわば一般的なアプローチに基づいてカスタマーコネクション戦略の策定プロセスを示し、同時にパターンを探しだす際に留意すべき点を取りあげてみる。

第1のプロセスである顧客ポートフォリオを特定するには、以下の4点のような対応を行うことが必要である。

1点目は、正しい顧客ポートフォリオを特定することである。これには、例えば金融ポートフォリオと同様なものを利用することが考えられるため、顧客関係性価値の監査を行うようなつもりで臨むことができる。この監査の目的は、既存の顧客関係性に基づいて企業の現在価値を評価、特定すること、潜在的価値を推定すること、ギャップや可能性を発見すること、などである。

2点目は、既存の顧客ポートフォリオの価値を理解することである。それは、顧客ポートフォリオの価値と、その最近の実績を理解しなければ、ADR活動をどのように行うかについて合理的な決定を下すことはできないからである。したがって、顧客ポートフォリオの価値と実績を判断するために、個々の顧客の価値、総ポートフォリオの価値と実績を中心とした成長、これらのダイナミックな関連を理解する必要性が生じてくる。

3点目は、市場全体および競合各社の顧客ポートフォリオと比較することである。改善の可能性を評価したり、優れた顧客ポートフォリオを構築する際の

障害を予測するためには、市場ポートフォリオにおける顧客の相対的なウェイト評価、自社の顧客ポートフォリオと市場および競合各社のポートフォリオの差異などを把握する必要が生じてくる。

4点目は、資源配分と顧客価値を合致させることである。それは、顧客ポートフォリオ構築活動に焦点をあてるか、焦点をあてなおすことの潜在的な利益を理解しないかぎり、期待利益を最大化するための資源配分はできないからである。なお、効果的な資源配分には、顧客感応度に関する知識なども含まれる。さらに、今後においては、より多くの、あるいはよりよい顧客関係性という形の経済的価値であるADR費用を把握する必要がある。

第2のプロセスである価値提案の範囲を決定するには、以下の5点の対応が必要となっている。

1点目は、潜在的な価値提案の範囲を評価することである。多くの企業は、顧客が自社の製品をどう思っているのかについてはよく知っているが、製品がどのような状況のもとで使用されているのか、その全体を十分理解している企業は多くない。既存価値提案、および潜在的価値提案の範囲を評価する際には、既存顧客・価値提案マトリックス、バリューチェーンあるいは総経験における顧客の総支出、拡張された価値提案の範囲の潜在的な収益性が必要とされる。

2点目は、既存顧客と価値提案マトリックスを活用することである。最初に行わなければならないことは、誰が何を購入しているのかということである。顧客ポートフォリオと現在の製品ポートフォリオを関連づけるマトリックスを利用すれば、価値提案をターゲット顧客により合致させることができる。

3点目は、バリューチェーンを通して顧客の総支出を推計することである。価値提案の範囲を効果的に拡張、あるいは縮小したり、潜在的利益を推定したりするには、まず顧客の支出内容を理解する必要がある。また、顧客の支出内容を理解するためには、顧客の製品利用形態に応じて支出パターンをつくる必要がある。

4点目は、拡張された価値提案の範囲の潜在的利益を評価することである。現在価値と潜在的価値との間のギャップに関して適切な知識がなければ、開発を正当化することはできない。し、拡張した価値がもたらす利益とその他の価

値創造活動の利益を相対的に評価することもできない。すなわち、正当化と評価は、開発のランニングコストやインフラコストだけでなく、同時に顧客感応度にも依存している。

5点目は、競合企業などの勢力に対抗するために必要なコンピタンスを評価することである。顧客の総支出のシェア獲得をめぐる闘いの帰趨は、初期のポジションだけではなく、競合他社の相対的な能力によって決定される。

第3のプロセスである適切な役割を決定するには、以下の4点の対応が必要になってくる。

1点目は、役割を果たしているかどうかを知るためのポイントについてである。適切な役割を果たしているかどうかは、市場のバリューチェーンを理解しているか、自社同時のコンピタンスが競争優位を發揮しうるポジションを特定しているか、より有利で収益性の高いポジションを獲得するためにバリューチェーンを再構成する機会を評価することができるか、にかかっている。現在、および潜在的な役割を評価するためには、市場のバリューチェーンと現在のポジションを図示し、現在の付加価値が創造されている個所を特定し、バリューチェーンを再構成するためのカスタマーコネクション技術の可能性を検討する必要がある。

2点目は、市場のバリューチェーンと現在のポジションを図示することである。すなわち、バリューチェーン全体を図示することで、市場を大所高所からみることができ、自社だけにしか集中していたのでは必ずしも明らかにならないようなパターンや関係性を見いだせる。

3点目は、現在、付加価値が創造されている箇所を特定することである。市場のバリューチェーンを分析すれば、特定のリンクで生じる付加価値の程度が理解できる。

4点目は、バリューチェーンを再構築するためのカスタマーコネクション技術の可能性を検討することである。バリューチェーンの他の活動を引き受ける場合、その活動が製品に組み込まれるにせよ、顧客の業務と協調して遂行されるにせよ、直接的コミュニケーションが必要になる。このように、バリューチェーンを再構成するために必要な技術はITに依存することが多く、多くの点

でプロセスの再設計と似ている。そこでは、特に並列処理、データ発生時点での一回限りのデータ収集、発生点でのばらつき管理などが重要な技術になる。

第4のプロセスである報酬とリスクのシェア構造を構築するには、以下の4点の対応が必要になってくる。

1点目は、市場構造、交渉力、占有可能性のレベルを知ることである。売り手と買手の当所のポジションは、市場の競争構造によって決定される。市場がきわめて競争的であれば、特別な関係や協力が生じる余地は小さくなる。別の極端な例としては、市場の集中度が高いためにある当事者の優位性が大きくなっている場合には、一層の協力を進めたり相互依存の状態を変更しようという動機づけが減少してしまう場合が生じることがあげられる。

2点目は、顧客の総費用、サプライヤーバリュー、コラボレーションに対するインセンティブをはかることである。多くの場合、製品の調査、評価、運用費用およびサプライヤーとの取引費用などは購入価格と同様に重要である。したがって、売り手はしばしば取引において生じる買い手側の費用を削減することで、関係性からうみだされる報酬の取り分を増やすことができる。

3点目は、コラボレーションに対する顧客の補完性と感応度についてである。関係性から価値を創造し、それを獲得しうるかどうかは、売り手と買い手が共通目的の達成に不可欠で、相互に欠けている要素をもちよれるかどうかによって異なる。したがって、それは、広く買い手がニーズを伝達する能力のように単純なものや、新製品の協同調査や開発のような複雑なものなどに依存している。

4点目は、当事者の相対的なリスク負担能力についてである。すなわち、多くの企業は、それぞれのリスク負担割合をかえることによって、より価値の高い関係性を構築している。

3. 顧客価値を創造する組織デザイン

さて、カスタマーコネクションは顧客価値の増大に向けて不可欠な戦略対応であるが、そのためには組織創造を顧客価値創造にふさわしいものにするのが期待される。そこで、横澤利昌らの提唱する経営品質の理論である顧客価値経営に立脚して、顧客創造を可能にする組織デザインについて考察を行ってみ

る。

横澤らは、TQM (Total Quality Management) やリエンジニアリングの失敗の教訓に基づいて、顧客価値創造に向けてSTS (Socio-Technical Theory: 社会技術システム論)理論⁶⁾を推奨している。これは、単なる技術決定論の反省に基づいて、経済的合理性と働く人々の価値観やニーズを最大限に尊重する人間性とを同時最適化することを狙ったものである。

そして、このSTS理論の発展の成果を踏まえながら、横澤らによって現在では新たな顧客価値創造を可能にする組織デザインのモデル提示が行われている。なお、彼らは、組織編成のための基本姿勢として以下の4点をあげている。

第1は、顧客を感動させることに感激できる人々から構成されている。

第2は、働く人々が顧客を含めてすべてのステークホルダーにホスピタリティを発揮できる組織風土であることである。

第3は、仕事のプロをつくる組織ではなく顧客価値を創造するプロを創り出す組織であるという理解が徹底されていることである。それは、各業務が顧客のどんなニーズにも適応してリーズナブルで優れた商品を提供できるための手段にすぎないからである。

第4は、働く人は顧客価値を創造するサービススタッフの一員というアイデンティティが確立していること、すなわち、顧客価値を創造するという次元では、経営者もフロントラインもともに組織の一成因であるというコミットメントが共有されなければならない。

ここで大切なのは、進化するのは組織ではなく、働く人1人ひとりであるという観点である。すなわち、いかに顧客と直接接するフロントラインの個人的な能力を高めるかに顧客価値の創造はかかっている。顧客の価値観に適した語調、服装、話題、誠実さなどの距離感を感じさせない基本的スキルだけではなく、顧客に対して肯定的な提案や具体的なイメージを建設的に提供できる編集能力、提案、企画能力や交渉能力が、顧客との双方向的コミュニケーション

6) STS理論: 1946年にロックフェラー財団の基金で創設されたイギリスのタビストック人間関係研究所のトリストラを中心としたアクションリサーチ方法によるコンサルティング活動を通じて形成されたものである。

を可能にする。

顧客価値創造のための組織は、多様性のみが多様性に打ち勝つというシステム論の基本的な考え方を原点とする。顧客の多様性と敏捷性に戦略適応するためには、事業プロセスは柔軟でなければならない。そこで、顧客と接するフロントラインは、顧客のあらゆるニーズに適應できるゼネラリストとして機能するよう要請される。しかし、組織全体としては、各々の業界あるいは競争市場においてコアコンピタンスを高めるよりスペシャリストとして最先端の知識を学習するよう要請される。

また、顧客価値創造に集中するには、変化を理解できる環境づくりが重要である。トップは組織と環境との関係を鮮明に集中するには、変化を予測し組織デザインの必然性を受容し、そして変化に順応することが可能になる。

世界が、どう変化しているのか、競争市場で今何が起こって、将来どのような変化がひき起こされるのか、企業はどのような戦略経営をとろうとしているのか、戦略経営は現場にどのような変化をもたらすのか、職場はどう対応すべきか、というような変化は働く人々1人ひとりにどのように影響するのか、企業のなかでのポジショニングだけでなく世界のなかで働く人1人ひとりがどのように位置づけられているのか、というような全対知の共有によってはじめて働く人が上司ではなく顧客の方を向いて価値創造に専念できる。

また、フロントラインが十分にエンパワーメントを享受すると同時に、トップがフロントラインにまかせるには、情報共有と情報支援システムの構築が不可欠である。顧客に関するあらゆる情報を蓄積、検索できるデータベースの設置はもちろんのこと、ベンチマーキングを展開するためには、第1は企業環境の経営分析、第2は作業システムの構造分析、第3は企業の人事労務政策や企業文化の社会文化的分析、が行われる情報支援システムの構築が求められている。

4. 顧客を学習するマーケティング

顧客価値の増大を指向するには、顧客をよく知ることが前提になるため、顧客学習を戦略的にビルトインした経営が不可欠になる。これを実現することで、

顧客に対してソリューションの提供ができるマーケティングが実践ができる。このような観点に立脚して、フランシスJ.グイヤール、フレデリックD.スターディバンドに依拠しながら、以下において顧客学習のマーケティングについて考察を加えてみる。

彼らによれば、顧客を喜ばせることが顧客価値の創造に繋がる顧客マーケティングの実践にとって決定的に重要である。そして、彼らは以下の4点こそが顧客を喜ばせるマーケティングの原則であるとの主張を行っている。

①第1の原則：(顧客とはバリューチェーンの最後の存在以上の意味を持つことを意味している。)

なお、この原則には重要な補足事項がある。それは、顧客に提言するものを単なる商品と考えるはいけないというものである。

②第2の原則：(顧客の知恵でなく、顧客が抱える問題を重視せよ。顧客は自分の体験を語ったり、もっかのニーズやウォンツを明らかにする。)

もちろん、そのような情報を考慮し、問題解決の手を差し伸べられるは、自らの顧客の問題点を発見し、その問題解決にあなたの独創性を発揮することである。

③第3の原則：(顧客データを研究したところで、必ずしも明暗が得られるわけではない。)

これは、顧客重視の視点から顧客データを活用し、組織変更を行うならば、大きな改善をもたらすことがあることを意味している。

④第4の原則：(顧客学習運動に組織をあげて取り組まなければならない。)

顧客重視を目指す組織にとっては経営陣のコミットメントと参加が不可欠であるが、成功を持続させるためにはそれだけでは不十分である。もしも、最大の成果を上げようとするならば、顧客重視の意識を組織全体に浸透させることが必要である。

さて、顧客学習を効果的に行うには、顧客とのリレーションシップについて正しい理解を行うことが不可欠である。これについて、スーザン・フォルニエ、スーザン・ドブスカ、デビッド・グレン・ミックに依拠しながら考察を加えてみる。彼ら最大の問題意識とは、なぜひレーションシップマーケティングが理

論通りには効果をあげられないのかについてである。それは、彼らに言わせれば、リレーションシップマーケティングの本質が顧客の信頼と親近感を獲得することに尽きるという簡単なことを理解できていないからである。

実際、多くの場合に、顧客は企業が顧客を食物にしようとしていると考えている。それは、企業がリレーションシップマーケティングを実践するにあたって、顧客と同じ気持ちになっていないからである。言い換えれば、それは、多くのリレーションシップマーケティングが所詮一方通行であることを意味している。そこで、顧客の信頼を取り戻せる方法を確立することが強く要請されている。

そこで、ドブスカなどからマイケル・アーガイルとモニカ・ヘンダーソンもいうところの基本的かつ不変的な友情のルールを紹介すると、以下のとおりになる。それは、具体的には、第1は精神的な支えとなること、第2はプライバシーを尊重すること、第3は信頼関係を大切にすること、第4は自分の他にも友人がいるからといってやきもちをやかないこと、の4点である。じつは、ほとんどの企業がこのうちのどれ1つとして守ってはいない。そのつけが回ってきて顧客の信頼を失い、実り多い協力関係につながる付き合いをはじめのチャンスを逸しているのが実態である。

そこで、まずこの失った信頼を取り戻すことが必要になってくる。そこで、顧客にとって貴重なパートナーとなるように行動することからはじめることが期待される。すなわち、これを実践することによって、リレーションシップマーケティングが空虚で意味のないものでない、少なくとも顧客にストレスを与えるものではない、ということの証明が必要となる。

顧客の声を聞きながら、まず着手すべきことは新製品開発の方針とプロジェクトの見直しである。例えば、遅れをとる前に何でもいから市場に出してしまえといった姿勢は、顧客の視点からすれば、当然ながら見直されなければならない。このように、リレーションシップマーケティングには越えるべきハードルが多く残されている。そこで、これらの課題を克服すべく、以下において顧客のシンパシーを獲得する方法について考えてみる。

実り多いリレーションシップには、顧客の親近感が不可欠である。そのため

には、顧客の日常生活のなかで、自社の製品やサービスがどのように利用されているか、利用される際の周辺状況も含めて、きちんと把握することが大切である。ただし、われわれが利用したマーケティング常識においては大局観を入手することは不可能である。そこで、以下のような方法が必要とされることになる。

ほとんどの顧客は現代社会における生活の質のよしあしに一喜一憂している。現代の顧客にとって、製品に対する満足感と生活の質に対する満足感とは表裏一体の関係にある。それゆえ、勝ち残るためには、両方の次元における顧客満足度に注意を払わなければならない。そこで、マーケッターは、文化人類学的手法、すなわち人間の日常生活をつぶさに拾い上げ、分析する定性的社会科学を取り入れることが必要になる。

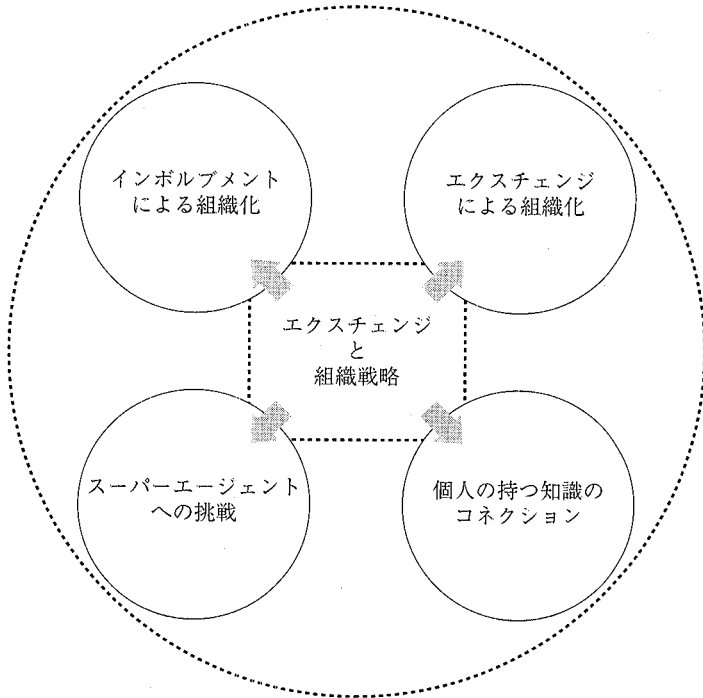
マーケッターが顧客行動を理解するには、哲学、コミュニケーション、カウンセリング、心理学、さらには宗教の勉強も含めた理論の研究が不可欠である。それぞれが偏見のない新鮮な目で顧客心理を読み解く術を教えてくれるばかりか、型にはまった狭い視野を広げるのに役立つはずである。

そして、マーケッターは顧客と企業を仲介する機能として位置づけられなければならない。その意味において、マーケッターは、企業の代表である反面、顧客の代弁者でなければならない。両方ともきわめて重要なミッションだが、双方のバランスが崩れやや企業側に片寄りつつある。そこで、今こそ人間である顧客とのリレーションシップを再構築し、そのパートナーになるという本来の意味を考え直すときが、そしてそれを行動に移す時が到来している。

VI

前述のように、今後においては、カスタマーコネクションという新たな組織化の概念が期待されているが、そのためにはある種の戦略対応が不可欠である。そこで、既存の組織の枠組みを越えて、すなわち多様な境界融合を可能にする方法論の模索が必要となる。そこで、このような問題意識に立脚して、組織論的なアプローチからインプロビゼーションとインボルブメントについて論述を

図表—6 エクステンジと組織戦略



行っている。それは、具体的には、第1はエクステンジによる組織化、第2は個人のもつ知識のコネクション、第3はスーパーエージェントへの挑戦、第4はインボルブメントによる組織化、の4点である（図表—6）。

1. エクステンジによる組織化

さて、顧客とのリレーションシップの確立によって顧客のリテンションを実現させる経営がロイヤルティ経営であるが、それは顧客と企業の間で独自な関係形態を確立させることが不可避である。そのためにはまずもって企業と顧客の交換、すなわちエクステンジの方法論を完全に修得することが必要になっ

てくる。そこで、以下においてスタン・デビスとクリストファー・マイヤーに依拠しながら、エクステンジによる組織化の方法論について若干の考察を加えてみる。

これについては、デビスとマイヤーのいうブラー（Blur：あいまいさ）の時代に必要な役割交換を意味している。すなわち、これは、例えば売り手と買い手の差異があいまいになり、経済、情報、感情からなる Web のなかに組込まれていくことを意味している。ここでは、買い手はすべて売り手であり、売り手はすべて買い手である。彼らに言わせれば、これらの変化は例えば2車線の一般道路が6車線の高速道路に変化することであると考えればよいのである。

これは、すなわち顧客と売り手の関係が単線から複線に変化したことの意味を考えることである。第1の車線においては今も経済的な交換を担当している。第2の車線においては情報の交換からなり、第3の車線においては感情的な価値の交換が担われている。

第1の経済のエクステンジについては以下のとおりである。経済の車線を走るのは商品とその対価となる経済である。しかし、そこには、これまでになかった形態の流れ、すなわちコネクション、スピード、無形物、という新たな形の経済的な価値が存在し、流れが複雑になっている。売り手の側では、買い手に経済的利益を与えられるように、新たにあらゆる種類の手段が考案されている。例えば、かのマイレージプログラムは先駆的な事例であり、これではロイヤルティや顧客情報と交換に無料航空券が提供されている。

しかし、ここでもまた予想と反対のことが起こっている。すなわち、本来なら売り手が金を払うのではなく、金を貰うはずである。実際に賞品やサービスの売手の多くは、売り手が金を払うのではまるで出口から高速道路に乗るようだと感じている。しかし、複雑で統合された経済においては、金が一方にだけ流れる理由などは存在していない。アイルランドのスーパーマーケットのスーパークイーンでは、実際に店の問題点を指摘してくれた顧客に対して謝礼をだしている。

このように複数の方向からなる交換が増大して、次第に従来の売り手と買い

手が1対1の取引にとってかわろうとしている。そして、経済のなかでコネクションが十分に進むと、1つの取引にどれだけの売り手と買い手がかかわるかには、論理的にも、実際的にもまったく上限はなくなってしまう。最終的に、経済の車線では、コンピュータ化された総合的キャッシュレジスターが買い手から料金を集め、そして、通行の量と回数に応じて料金の調整も行って、それを多様な売り手に支払っている。

第2の情報のエクステンジについては以下のとおりである。価値の交換が興味深い形態になりはじめているのは、まさにこの情報の車線においてである。この車線では、純粋に経済的な価値と別なものが働いており、すなわち情報の交換を支えている。また、この車線も一方向に向かっているのではなく、すなわち売り手から買い手だけでなく、その反対の方向へも少なくとも同じ量の情報が流れている。

これまででは、必ずそうではなかったわけで、実際にも買い手が情報を発することはきわめて少なかった。情報の流れは主に売り手から買い手に移り、しかも決まりきった形態をとっている。売り手が製品を販売するときにはマニュアルをそえる。あるいは、例えばヘアケア製品のクレイオールの場合には、髪がきちんと染まらなかったときに相談できるようにフリーダイヤルが用意されていた。しかし、このような情報が提供されても結果的には価値が生まれただけで、本来的には経済的な取引に単におまけがついたにすぎない。

しかし、今や状況は大きく転換している。今日、製品やサービスの売手は、オファーに含まれる情報が付加価値の源としてもっとも重要で、かつ利益拡大の手段になると考えている。同時に、買い手から得られる情報の価値も高まっていることも認識している。それどころか、売り手は情報を提供するより集めることに熱心で、不断に市場の声を聞き取るための念入りな手段を構築している。

第3の感情のエクステンジについては以下のとおりである。この感情の車線は他の車線より交通量は少ないが、スピードは確かに増大している。この車線では、感情面のあらゆる価値が製品とサービスの提供者と消費者の間で行ききしている。なお、情報と同じようにこの種の価値はこれまでも存在していた

のだが、普通では経済面の取引に従属していた。今、起きていることは、この車線を通るものの本当の価値がより意識的に認められ、ロイヤルティ、尊敬、約束といった無形物に値札がつけられたことである。

この感情面の価値を本当に自律的な交換手段にするのは、インターネットである。実際にフォーラムでは議論が沸騰したり、場合によってはきわめて痛烈なものになることもある。したがって、自社のウェブサイトにはフォーラムを設置した会社は、こうした感情の力と価値を利用することができる。そして、すでに、インターネットについては、顧客と緊密な関係を築くためには適した場であることがわかった。

これらのことから、従来では、買い手であった人々が売り手に対する手段を獲得するようになった。そして、産業モデルのなかでは経済的に有利な大量生産によって一方通行の関係がうまれて、製造業者が製品の内容を決め価格を設定し、また製品を買える時間と場所も決定していた。経済学者の言うように、売り手が価格を決めて、買い手が価格を受け入れていたのである。このような不平等は、今では是正されようとしている。

どの市場でも、利用者はオファーと引き換えにただ金を差しだすだけでなく、双方向の多面的な交換によって経済的な利益を受ける立場にある。そこで利用者は、情報を時々受動的に受け取るだけでなく、まさに貴重な洞察と意見を提供してくれることが期待されている。そして、感情に訴える広告にやすやすと操作されるかわりに、プライド、満足感、ロイヤルティといった感情の積極的な交換を行っている。

こうした変化が完成すれば、旧来の取引が変容して交換となり、参加者それぞれの役割はあいまいになる。従来の取引とブラー化した取引では、以下ののような6点において根本的な差異が生じている。

第1は価値をめぐる役割であるが、前者は売り手が生産を行い買い手が消費を行っていたが、後者の交換では生産と消費の双方が行われる。

第2は受け取る価値であるが、前者は売り手が金銭で買い手が製品やサービスであったが、後者の交換では生産、情報、感情の価値である。

第3はコミュニケーションの中での役割であるが、前者は売り手が送り手で

買い手が受け手であったが、後者の交換では相互作用の主体である。

第4は情報をめぐる役割であるが、前者は売り手が管理者で買い手のアクセスが限定されているが、後者ではアクセスと生産を共有する交換が行われる。

第5は取引の時間であるが、前者は売り手が営業時間で買い手が営業時間であるが、後者の交換ではつねにコネクションされている。

第6は取引の場所であるが、前者は売手が販売地で買手が市場であるが、後者ではどこからもコネクトが行われている。

2. 個人のもつ知識のコネクション

企業ではなく、個人とその個人の持つ知識のコネクションが重要な組織単位になりつつある。そのため、市場はそうした人を獲得し、評価し、取引し、報酬を与える手段を生みだそうとしている。このような観点から、ひき続きスタン・デイビスとクリストファー・マイヤーに依拠しながら、今後期待される個人のあり方について考察を加えてみる。なお、彼らによればコネクション、スピード、無形物、の影響が個人に及ぶようになってくると、以下の5つの点でプレーが進展することになる。

第1は、独立した存在としての自分と社会の一員としての自分の区別についてである。観念上での論争においては、人が共同体の利益のために個人の自由をどれだけ放棄すべきかが議論されてきたが、現実の世界においては、逆説的なことが生じている。それは、多くの人々が強くコネクトするようになったことで、人は独立性を強め分離が進んでいる。すなわち、コネクションによって人の独立性は強まり、独立性が強まると他の人と一層コネクトするようになる。

第2は、人が市場と新しい関係をもつことである。人が持っている一番価値あるものは知識であって、そのなかには人が身につけてきた関係など、無形の資産が含まれている。そうした資産は他の人々にとっても価値があり、人はそれを売ることができる。こうして、人が獲得した知識を他の人と共有すれば、利益が得られることは確かである。しかし、自分の無形のは慎重に管理する必要がある。

第3は、会社員としての位置づけと経営者としての位置づけの差異がなくな

ってきていることである。多くの会社では、社員が起業家のように行動するように呼びかけてきた。いくつかの会社では、本気でそのための援助さえ行っている。少数の会社では資源配分のやり方を変更して、自由市場の機能に似せている。業績に基づく変動給与が、今やあらゆる種類の組織で採用されている。さらには、多くの企業ではフリーランサーやコンサルタント契約社員、臨時社員などが増えている。こうした人達は、自分のビジネスを運営していることを忘れられない。こうして、誰もが自分1人の会社のようにになっているなら、経営者でない労働者は、今や時代遅れの存在である。会社が起業家として行動するように呼びかけるなら、上司が助けてくれなくても挑戦し、精神的に経営者になるだけでなく、本当の経営者になることが期待される。

第4は、職場での生活と家庭生活があいまいになることである。かつては、生活の2つの側面はしっかりと区別されていて、その境目でタイムカードを押すだけでなく、会話の内容までかわっていた。しかし、今では家まで仕事を持ちかえるようになってきているし、電子メールを書いたりもしている。よかれあしかれ、ブラー化した世界では職場の自分と家庭の自分を区別できなくなる。

第5は、人は資源の側面で企業のオファーに対しての顧客であるだけでなく、企業の欲求に対しての側面でも顧客になっていることである。実際に、ウォール街のある企業では、一番協力相手としたいと考えている50人の男女に対して社員募集のための魅力的なイベントに招待している。

このような時代になると、個人はいわばフリーエージェントになると考えることができる。これは、スポーツの世界ではすでに定着したシステムであるが、これが今や大企業においても適用されつつある。なお、これもデビスとマイヤーによれば、例えば著名なCEOであり、企業買収の専門化であり、業績改善のチャンピオンなのである。これらの人に与えられる給与や臨時収入や特別手当は広く知られ、中間管理職はそれに目を輝かせて、自分たちも多額のボーナスを要求するようになってきている。

このような時代は到来すると、人はブラーのどこに加わることになるのか。家庭でも、職場でも、安全を求めらるなら、能力を高めて、それを公開市場で活用するのが一番大切である。常勤よりも、パートタイムの仕事に就くほうが、

幅広い市場で積極的に認められようとするから、むしろ安全性が高まると思うこともあるかもしれない。

フリーエージェントにとって最大の課題は、自分の能力の市場がどのように推移しているか、自分で判断しなければならないことである。そして、市場が縮小しそうなら、自分の責任で新たな能力を身につけなければならない。多くの人にとっては、どのような知識を強化して、自分の力をどのように伸ばせばよいか、が大きな課題である。また、自分の力は他人から支持されるほうが簡単なことである。また高収入が得られるという理由だけで転職するのはことで認識する失敗する可能性があることを覚えておくことも大切なことである。

大切なことは、所属する組織に管理されるのではなく、組織からキャリアにもたらされる利益を管理するということである。なお、かのフリーエージェントが自分に対する忠誠を強めているように見えるのは、このためなのである。

このようなことから、今後においては、個人をいわばノード(Node:結び目)として捉えることが大切になってくる。これまで、われわれは経済のなかでは企業がノードであり、それより細かく分けることは実際上できないと考えていた。それが、今ではコネクションの普及によって、経済システムはもっと細かいレベルで動くようになり、ノードもそうしたレベルに見いだされるようになってきた。

3. スーパーエージェントへの挑戦

フリーエージェント制が定着する時代が到来すると、もっともパワーを持つことが予見できるものとしてスーパーエージェントが登場してくる。このスーパーエージェントは、じつはコラボレーション経営のプレイヤーとしておおいに期待されている。これは、スーパープレインを持つエージェントであると考えられるが、ある種のスーパーパワーが体化した有機体であると考えられる。言い換えれば、このスーパーエージェントは、個体連結や境界融合を得意とするバリュウクリエーションのエクスパティーズに秀でた企業のことである。

そこで、このスーパーエージェントが発揮する特異なパワーについて、以下において若干の考察を加えてみる。これは、具体的にはシンクロナイゼーショ

ンパワーとインプロビゼーションパワーの2つである。

前者のシンクロナイゼーションとは、かのユングが提唱した著名で神秘的な考え方である。すなわち、現在の創造性を追求するにあたり、過去を前提にしてはいけないということを意味している。言い換えれば、これは、過去、現在、未来という時間の流れの連続性をまったく考慮せず、異次元空間における偶発的類似制を積極的に評価する考え方である。

さて、このシンクロナイゼーションを可能にする能力こそがプロデュースパワーなのである。したがって、スーパーエージェントは、もはや時や場を超えて付加価値を創造するプラグアビリティを備えたネットワークカーであるといえる。また、特にバーチャルフロンティアにおける事業創造は、スーパーエージェントのネットワークパワーによって自在に実現できる。

後者のインプロビゼーションパワーの特徴としては、特に機能連携を可能にする暗黙知をベースにした創発的関係を実現するパワーである。これは、例えばジャズに代表される即興演奏におけるインタラクションの実践にこそその特徴が見いだされる。これは、またいわば逸脱による創造という、まさにプロセスによるアートの追求であり、個人のパワーと感性が強く求められている手法である。なお、ここにおいては、各メンバーの関係形態については完全に水平的なものである。

また、スーパーエージェントの活動においては、インプロビゼーションの次元が単なるアイデアの混ぜあわせではなく、同一空間のなかにおける同時的な出会いであること、すなわち自律的な相互浸透の確立を志向している。

なお、ここにおいては、全体よりもまず個の自律性が問われることが前提であり、このモデルでは、強者による連帯こそがコラボレーションの展開であることを意味している。そして、このインプロビゼーションの能力こそが、関係性において付加価値を創造するエージェントの保持する最大のパワーであるとされている。言い換えれば、スーパーエージェントは相互浸透による境界融合を可能にする機能であるといえる。

さて、ここにおける融合という概念は、例えば自分と他人との区別をなくしてしまうことをイメージしており、ある意味では、これは自分であって他人で

あり、他人であって自分であるような関係を構築することである。ここでは、自分と他人との関係はある種の共生ということになり、そこにはコラボレーションが有効に機能することになる。

なお、スーパーエージェントが本格的に活躍できるのは、経済社会の規範がアトムベースからピットベースに転換することが前提になる。それは、すなわち企業組織の狙いがピラミッド型の支配志向から分散ネットワーク型の協創志向へ転換することを意味する。そのためにも、組織間のパワーパラダイムが Win-Lose から Win-Win⁷⁾へと転換することが不可欠である。

当然、このようなパワーベースに規定されるネットワークに参加するプレイヤーのパワーベースについても、従来のものとは異なってくる。すなわち、今後におけるパワーベース Win-lose から Win-Win への転換は、まさにシェア分配を高めるべく管理統制志向から新たな価値創造志向へというマネジメントの方向転換を示している。このため、このネットワークに参加するプレイヤーには、誰にも支配されず、また誰をも支配しない関係において、ともに創発的なシナジー効果を引きだす関係の構築を可能にするようなエクパティーズの獲得が期待されている。

さて、スーパーエージェントにとっては仕事が多重的に行われるだけでなく、仕事と生活の切り分け現象からの転換も模索されている。すなわち、仕事と生活の双方がともに自らの完全なイニシアチブで設計され、結果的に、自らの24時間に対する時空間のマネジメントは完全に自分の責任で貫徹されている。このようなことは、SOHO・テレワークなどの進展にともない次第に実態化されつつある。こうして、今後においてはデジタルノマドともいうべくネットワークカーが、まさに時空間を駆け抜ける時代が到来する。

7) Win-Win：一方が勝てば必ず他方が負けるというゼロサムゲームにおけるパワー関係 (Win-Lose) とは異なり、ゲームの参加者の双方が勝利できるパワー関係である。情報通信産業などに散見できる収穫逡増の方式があてはまるビジネスシステムにおいては、このようなパワーパラダイムに依拠したアライアンスが多重的に展開されている。

4. インボルブメントによる組織化

さて、顧客をビジネスシステムの一貫に組み込むことで顧客の組織化が確立するのだが、それには従来と異なる顧客へのアプローチを行うことが不可欠である。これが、まさに以下に述べる顧客のインボルブメントによる組織化戦略なのである。ここでは、顧客が主体的にビジネスに参画してくる仕掛けづくりの方法論について若干の考察を加えてみる。

第1のインボルブメントについては顧客のカリスマ願望を捉えたインボルブメントである。サービス経済化の進展にともない多くのサービス商品が開発されてきた。例えば、音楽にせよ、芝居にせよ、ライブにおいても、その時その時だけがいわば商品ということで、これがまさに普通の商品と異なっている特徴である。そこにおいては、複製もできないし、在庫も不可能なきわめて緊張感のあるビジネスが要求されている。また、サービス商品についてはたとえ計画後にニーズの大きなことがわかって、急には増産などはできはしない。

こうなると、瞬間の時間消費を事前に的確に把握することが必要になるが、そのためにはあらかじめ組織的な対応が行われていることが不可欠になる。そうすると、例えばサービスの提供者と、これを消費する顧客とのインタラクティブな関係性を前提としたある種の熱烈の創造が期待されてくる。すなわち、組織戦略的にはファン化が重要な課題になってくる。すなわち、カリスマ的なサービス提供者と熱烈なファンとの熱いインタラクティブな関係の確立こそがビジネスシステムとして期待できるようになる。

さて、昨今カリスマ美容師のような、かつては特別の尊敬や畏敬をもって接することのなかった技能者がいわゆるカリスマとしての地位を確立している。ここにおいても、顧客はカリスマとしての職人との強いコンタクトを期待していることが理解できる。このように、顧客とカリスマの職人との間には、もうすでにサービスにお金を払ってサービスを買っている感覚をはるかに越えている。

第2のインボルブメントについては顧客の歓喜願望を捉えたインボルブメントである。さて、和田充夫に依れば顧客満足の段階を追求した顧客歓喜を追求した代表的なビジネスに宝塚歌劇がある。そして、この宝塚歌劇の顧客参画の仕組みはきわめて卓越したものである。それは、継続的消費を可能にしている

ファンクラブの存在である。この宝塚歌劇のファンクラブとは、歌劇団が公式に認めている組織ではない。すなわち、それは顧客によるボランティア組織なのである。

しかし、そこにおいてはきわめて組織的な運営が行われていることに特徴を見いだすことができる。それは、じつは特にファンクラブのリーダーやスタッフの力に依存したものである。彼女らの存在は多くの顧客と宝塚歌劇との連帯を深める役目をおっている。すなわち、一般のファンからスターへの手紙やギフトなどのすべて、すなわちスターとのコミュニケーションの一切は、じつはスタッフを通じて行われている。

このように宝塚歌劇においては、スタッフとして観客がビジネスシステムに完全に組込まれている。このスタッフは、あらゆる仕事をボランティアで行うため、超多忙をきわめているが、それこそが彼女らにとっては歓喜の獲得を意味する。それは、言い換えれば、スターが彼女らに与えてくれる夢への感謝であるといえる。このように、宝塚歌劇においては、感謝の紐帯で結ばれた堅い連帯こそがスターとファンとの関係形態である。

この宝塚歌劇のビジネスシステムの特徴を要約すれば、概ね以下の2点に整理することができる。第1は顧客を完全にビジネスシステムに組込んでいる。第2はボランティアの仕組みがビジネスシステムに組込まれている。そして、組織の特徴としては、第1に顧客と企業の境界、第2に営利組織と非営利組織との境界など、既存の境界が融合されていることをあげることができる。

VII

さて、インターネットの登場をトリガーにして、顧客がビジネスの対象からビジネスの主体者に、そして企業にとって顧客がターゲットからパートナーへと変化しつつある。これらからは、企業と企業、企業と顧客、そして企業と行政との境界が融合することが予見できる。境界が融合すれば組織は多面的な流動性を見せるようになり、そこには従来考えられなかった多様な関係が生まれてくる。そこで、関係編集という組織をエンジニアリングするエクスパティ-

ズが要請されるようになり、プロデューサー的資質を持ったスーパーエージェントが登場することになる。

このような時代においては、組織については、まさに相互浸透的な関係編集を通じて価値創造を可能にする関係をスパイラル的な循環を描きながら構築するのが次世代型組織戦略として望ましい姿であると考えられる。そして、相互浸透的な関係編集を行うことで、顧客のロイヤルティの獲得も可能になる。そして、結果的には、顧客を囲い込むという顧客リテンション段階から顧客を主体的に参画させるという顧客インボルブメントへ、さらには、顧客パーミッションへと進化していく。

これこそが、まさにロイヤルティ経営の組織戦略であって、いわば連結することで付加価値を乗数的に拡大するネットワークが形成されてくる。ここにおいては、管理することで生産性を改善しようというロジックはまったく適用されておらず、連結することによって多重的な価値の創造を行おうという増力的な発想に支えられたメカニズムが作動している。したがって、連結の主体になる企業や個人のエクスパティーズの有無が組織の生き残りのための条件になってくる。

そして、エクスパティーズを保持した企業や個人だけによるパートナーシップが形成されるようになり、戦略の実現拠点としての組織は多重的な複合拠点へと進化する。もちろん、デジタル時代においては、この場においても、単にリアルな場のみならず、バーチャルな場をも、その対象においた戦略発想が重要になってくる。さらには、リアルな場とバーチャルな場をインテグレートした場についても十分に考慮した対応が期待されている。

このように、ロイヤルティ経営がもたらした組織革新については、伝統的な組織戦略のパラダイムからは大きく逸脱している場において考察されることが前提条件になる。それは、例えば自己増殖する複雑系の組織であったり、オートポイエーシス⁸⁾の組織であったりする。このように創造的進化が行われ、これ

8) オートポイエーシス：H. R. マトゥラーナとF. J. ヴァレラが提唱したことで著名になったシステム論の考え方である。彼らに言わせれば、オートポイエーシスは構造的にも機能的にも閉じたシステムであり、他の構成要素や周囲の環境とは結びついてはいない。

によってまさに組織戦略の新たな飛躍が予見できる。そして、このような考え方が21世紀の組織戦略の視座にふさわしいと思われる。

参考文献

- [1] 埜本一男『図解 実践顧客満足経営』東洋経済新報社, 1998。
- [2] 嶋口充輝「顧客創造の革新的マーケティング」嶋口充輝, 竹内弘高, 片平秀貴, 石井淳蔵編『マーケティング革新の時代1 顧客創造』有斐閣, 1998。
- [3] ドン・ペパーズ, マーサ・ロジャーズ, ボブ・ドルフ「ワン・トゥ・ワン・マーケティング実践へのプロセス」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, 1999年7月号。
- [4] 原田 保『デジタル流通戦略』同反館, 1997。
- [5] ロバートD. プラットバーク「カスタマー・エクイティによる顧客構造の再構築」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, 1997年5月号。
- [6] Seth Godin, *Permission Marketing*, Shimon & Schuter. Inc., 1999 (阪本啓一訳『パーミッション・マーケティング』翔泳社, 1999)。
- [7] Frederick F. Reichheld, *The Hidden Behind Growth*, HBS Press, 1996 (伊藤良二監訳, 山下浩昭訳『顧客ロイヤルティのマネジメント』ダイヤモンド社, 1998)。
- [8] ベッツィ・サンダース「倫理あるサービスが顧客の信頼を勝ち取る」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, 1999年7月号。
- [9] 原田 保『戦略的イパーソナル・マーケティング』白桃書房, 1999年。
- [10] Terry G. Vavra, *After Marketing*, Irwin Professional Publishers, 1992 (中津久晴監訳, 平原英夫, 伊達勝治訳『失われる顧客』電通, 1994)。
- [11] W.アール・サッサー Jr., ジェームスL.ヘスケット, レノナルドA.シュレンジンガー, ゲイリーW.ラブマン, トーマスO.ジョーンズ「サービスの高収益モデルのつくり方」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『顧客サービスの競争優位戦略』ダイヤモンド社, 1998。

- [12] 舟本秀男『流通再生戦略』同友館, 1998。
- [13] 荒川圭基『小売業のためのマーケティング』かんき出版, 1999。
- [14] Robert W. Wayland and M. Paul, *CUSTOMER CONNECTION*, HBS Press, 1997(入江仁之監訳『デマンドチェーン・マネジメント』ダイヤモンド社1999)。
- [15] 横澤利昌編, 荒田弘司, 後藤俊夫, 廣井孝著『顧客価値経営』生産性出版, 1998。
- [16] フランシス J. グイヤール, フレデリック D. スターディバンド「顧客の悩みをくみ取り誰よりも早く解決せよ」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『「顧客」学習のマーケティング』ダイヤモンド社, 1998。
- [17] スーザン・フォルニエ, スーザン・ドブスカ, デビット・グレン・ミック「リレーションシップ・マーケティングの本質と誤解」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス著『「顧客」学習のマーケティング』ダイヤモンド社, 1998。
- [18] Stan Davis and Christopher Meiyer, *BLUE: THE SPEED OF CHANGE IN CONNECTED ECONOMY*, Perseus Books Publishing, 1998 (入江仁之監訳『ブルーの時代』ピアソン, 1999)。
- [19] 原田 保「スーパーエージェントの戦略」原田保編『スーパーエージェント』文眞堂, 2000。
- [20] 原田 保「サービス世紀へのトリガー戦略」寺本義也, 原田保編『サービス経営』同友館, 1999。
- [21] 和田充夫『関係性マーケティングと演劇消費』ダイヤモンド社, 1999。