

商業用スポーツクラブにおける関係マーケティング戦略と顧客関係管理 (CRM)

A Review of Relationship Marketing Strategy and CRM in Sports Club

成 耆 政 ・ 葛 西 和 広
(Kijung SUNG and Kazuhiro KASAI)

目 次

- I. はじめに
- II. 関係マーケティングの考察
- III. CRM 及びその関連概念
- IV. 商業用スポーツクラブにおける関係マーケティング
- V. むすびに代えて

【参考・引用文献】

I. はじめに

今日、所得水準の向上と余暇時間の増加により生活の質に関する関心が高まっている。生活の質をより向上させようとする現代人の健康に対する関心と、スポーツに直接参加しようとする欲求増大の影響等によりスポーツ活動を選択する人が増えつつある。

このようなスポーツと健康への関心の向上はスポーツ施設の高級化と大衆化のきっかけとなり、スポーツ産業を成長させる大きな原因ともなったが、この結果、供給過剰による競争の激化で競争力を備えていないスポーツ施設は経営不振と倒産に陥る恐れも出てきている。

このような状況に対応するためには、商業スポーツ施設の量的増加と共に、消費者の多様なニーズに対応し、サービス改善のための努力と顧客満足戦略による多様なアプローチが必要である。したがって、スポーツクラブの経営者が顧客を満足させ、持続的に購買を誘導するためにはスポーツクラブ組織の特性を十分顧慮し、顧客満足のためのマーケティング戦略の構築、特に顧客満足に大きな影響を及ぼす従業員及びサービス指向性に対する検討が何より重要であろう。そして、正確で適時サービス(timely service)を通じて顧客忠誠度が高まると反復購買のみならず新規顧客の誘致もやりやすくなる。

スポーツクラブのような商業スポーツ施設は、製造業産業とは異なり、無形の商品を販売する一種のサービス産業に当てはまる。サービスを競争の武器とすることは顧客に感動と満足を与え、信頼を得ることを意味し、既存顧客を維持するための有効なマーケティング戦略ともいえる。

競争が日を増すことに激化し、市場は飽和状態に近接する状況の中で、既存顧客との関係を強化し固定顧客へと転換することが必要である。既存顧客を維持することの重要性は企業の利益の側面から見ると、新規顧客創出の費用が既存顧客の維持にかかる費用に比べ5倍も多く、金融業の場合には既存顧客の離脱を5%だけ防止することで85%の利益を向上させることができる等、既存顧客の口コミによる宣伝効果は他の有料広告より効果的であることから分かる。

このような観点からもスポーツクラブにおける関係マーケティングの導入は必要不可欠なことである。顧客との関係を重視する関係マーケティング(relationship marketing)は消費者に高品質で高品格の製品とサービス、適切な価格を提示し、継続的に企業と消費者間の社会的紐帯関係を強化することにより成功裡に遂行することができる。

以上のことをふまえ、本稿では商業用スポーツクラブ企業における関係マーケティング戦略に関する概念的考察及び CRM の導入とその成果について考察を試みたものである。

II. 関係マーケティングの考察

1. 関係マーケティングの意義と特徴

関係マーケティング(relationship marketing)は Berry(1983)により顧客忠誠度の道具として競争力と顧客満足度向上の一方法としてサービスマーケティング分野で紹介された。初期の関係マー

ケティングはマーケティングの1つの分野として研究されてきた傾向であるが、1990年代に入り関係マーケティングを全体マーケティング活動の中心に据えるために新しいマーケティング管理パラダイムの必要性を提案・強調している^(註1)。

関係マーケティングは、顧客等利害関係者との強い紐帯関係を形成、これを維持・発展させるマーケティング活動として、長期間にわたって利益を確保するために顧客とのコミュニケーションを創造し、より良いサービスを提供しようとする顧客満足極大化のための経営理念としてその重要性が増している。なお、顧客のニーズと需要が多様化していることにより、顧客との1:1関係に焦点を合わせたマーケティング技法が顧客関係管理(CRM)である。関係マーケティングは顧客との友好的な関係構築を目標に展開するマーケティング活動で、顧客と企業間の一回的な取引ではなく、反復的な取引関係を重視するマーケティングである。

関係マーケティングは十数年間、サービス分野のマーケティングで研究されてきた比較的新しい概念である。しかし、概念及び定義に対する合意が未だ明確に行われていないものの、サービス分野では関係マーケティングという用語が幅広く使われている。関係マーケティングという用語を初めてマーケティング分野に導入したBerry(1983)は関係マーケティングを「顧客との関係を形成・維持・強化するマーケティング活動(attracting, maintaining and enhancing customer relationships)」であると定義づけ、新しい顧客を誘致することはマーケティング・プロセスにおいて中間段階に認識されるべきで、関係の強化による常連化こそ、真の意味のマーケティングであると主張した^(註2)。Morgan & Hunt(1994)によると、関係マーケティングはマーケティングの理論と実際において成功的な取引関係を確立・発展・維持させる手段として用いられるものであると定義づけ、関係マーケティングの本質に最も近い定義づけをしている。

概念的な側面から見ると、Reichheld & Sasser(1990)は顧客との長期的な関係の基本的な側面を顧客との関係維持の増大として捉え、新規顧客の開拓より既存の利用顧客を維持することが少ない費用で済むことを立証している。Bitner(1995)は関係マーケティングを実行するための3つの活動として、第1に、実現可能な約束に焦点を合わせる外部マーケティング、第2に、約束を守るための活動としての相互作用マーケティング、そして第3に、従業員とサービスシステムが、約束したことを効果的に伝達することができるようにする内部マーケティングが必要であると主張した^(註3)。

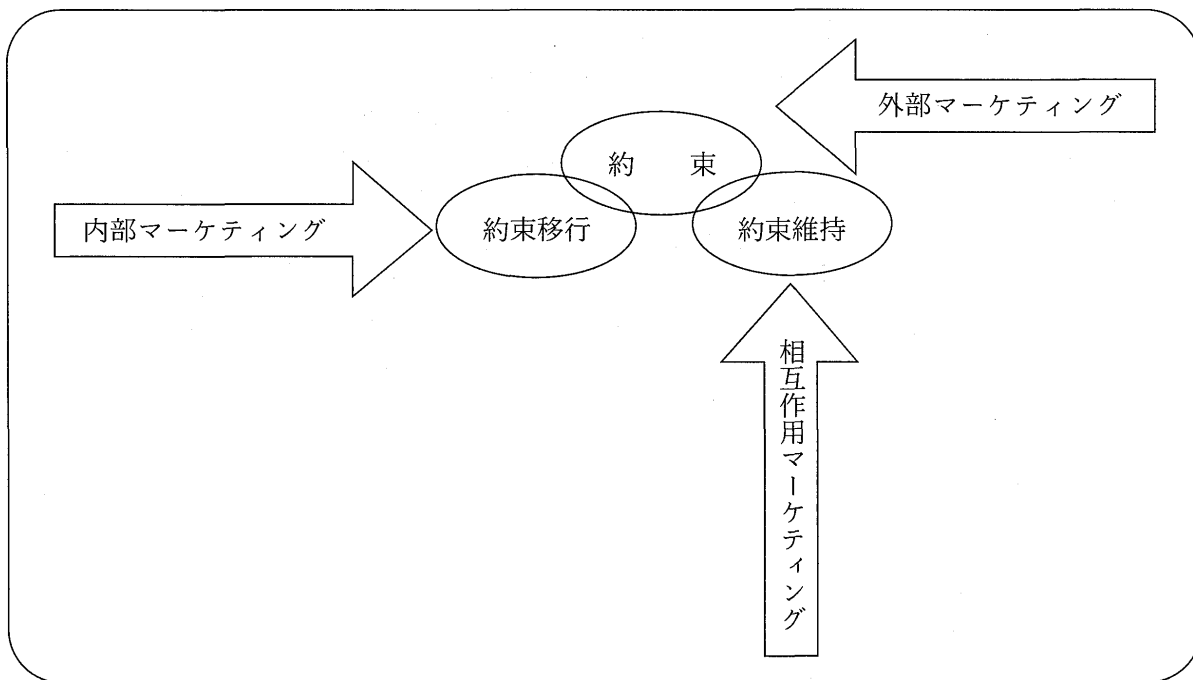
同じように、サービス提供者に対して、上述のような過程は<図表1>のように3つの必須的な活動を提起する。Kotlerはこのような必須的な3つの活動を外部マーケティング、相互作用マーケティング、そして内部マーケティングと表現した。サービス組織においてマーケティング活動の3つの形態は顧客との関係を構築・維持するのに必須的な要素である。外部マーケティングだけでは顧客との関係を構築・維持するための約束を守ることが難しく、このような顧客との約束はサービス提供者とサービスシステムを通じて正確な時間に伝達されるべきである。なお、伝達ということは従業員の適切な技術と訓練及び適当な装備を通じて可能になる。サービス関係を構築するにおいて約束と関連され起きる3つの活動の関連性は<図表1>のように表現される。

(註1) Gummesson, E. (1994), Making relationship marketing operational, *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), pp.15-20

(註2) Berry, Leonard L. (1983), *Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Service Marketing*, Leonard L. Berry, G. Lynn Shoestack and Gregory D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, pp.25-28

(註3) Bitner, Mary Jo (1995), Building Service Relationships: It's All about Promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp.246-251

<図表1> サービス約束と関係マーケティング活動

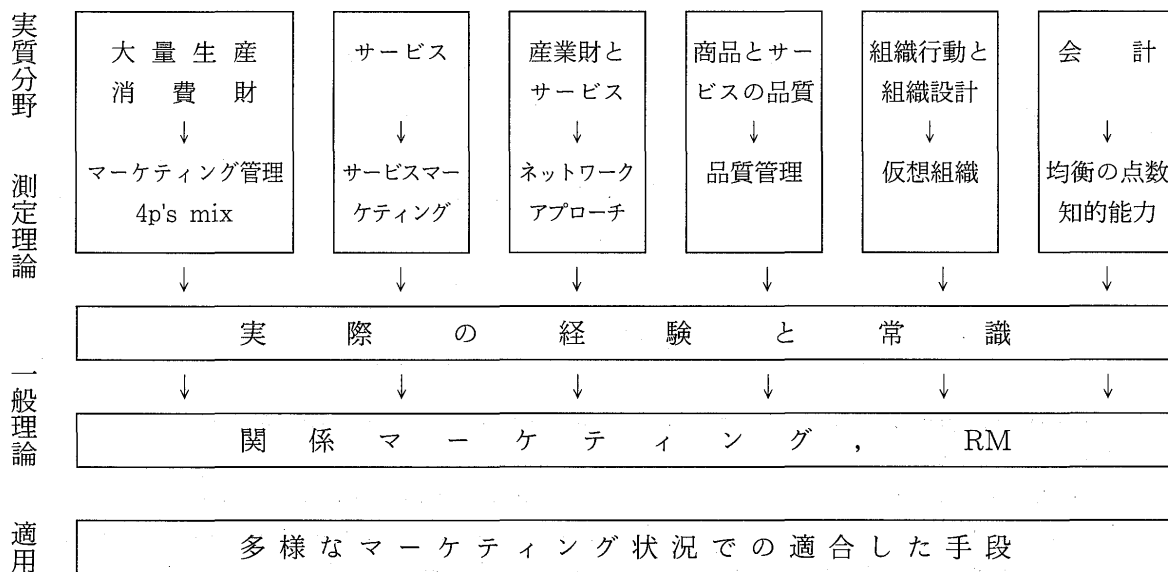


資料 : Bitner, Mary Jo(1995),Building Service Relationships:

It's All about Promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*,23(4),pp.246-251

Gummesson(1998)は関係マーケティングの3つの必須的な部分を提示し、これらの核心変数が関係マーケティングの定義づけに重要であると考え、関係、ネットワーク、相互作用で表すマーケティング活動であると提案した。また、関係マーケティングをサービスマーケティングとネットワーク理論の統合を提案し、<図表2>のように関係マーケティングの概念を定立し、マーケティング活動の全般的な概念的パラダイムを提示した。

<図表2> 関係マーケティングの定立



資料 : Gummesson,E.(1998),Implementation requires a relationship marketing paradigm, *Journal of the Academy of Marketing Science*,26(3),pp.242-249

以上の研究者による関係マーケティングの概念をまとめて見ると、新規顧客の創出より既存の利用顧客との長期的で持続的な関係を形成し維持することが、より経済的で、営業の活性化を図ることができる。これを関係マーケティング戦略という。

ここで関係マーケティングの特性について述べておきたい。顧客との長期的な関係の確立に焦点を置く関係マーケティングは顧客の誘因・維持・関係の強化に関する概念であるが、その範囲が拡張され購買者のみならず、供給者、従業員、そして規制者間のマーケティング関係を説明するにも用いられている。

関係マーケティングには、2つの重要な事項が含まれている。まず、マクロ的な観点でのマーケティングは消費者市場、従業員市場、供給業者市場、内部市場、紹介市場(referral market)、政府や金融市場のような影響者市場(influencer market)を含む広範囲まで影響を及ぼしているという認識である。

次に、ミクロ的な観点の関係マーケティングは、取引に焦点を置くことから、顧客との相互関係に焦点を置く方向に強調点に変化することである。

このように、関係マーケティングの諸側面を中心に特性、すなわち既存のマーケティングと比較する場合、その相違点をまとめて見ると次のようである(図表3)^(註4)。

<図表3> 取引マーケティングと関係マーケティング特性の比較

区 分	取引マーケティング	関係マーケティング
視 点	短期的, 非連続的	長期的, 連続的
戦略的方向	新規顧客の獲得	既存顧客の管理
焦 点	販売, 製品特徴	顧客維持, 製品効益
目 標	取引成果, 一回的取引関係	顧客との関係構築, 維持, 発展
主要マーケティング機能	伝統的マーケティングミックス	相互作用マーケティング
顧客情報システム	特別な目的の顧客満足調査	リアルタイム顧客フィードバックシステム
顧客満足の評価	市場占有率(間接的)	顧客管理(直接的)
内部マーケティングの役割	成功のための内部マーケティングの重要性が制限, またはない	成功のための内部マーケティングが重要な成功要因
顧客サービス	殆ど強調されない	強調される
支配的な品質側面	製品の質が支配的要素になる	相互作用の質が支配的な要素になる
品質管理	品質は生産段階のみ関心	品質は全分野(段階)に関心
顧客没入	制限される	高い
顧客接触	制限される	高い
消費者の価格敏感度	高い	低い
顧客関与程度	限定された顧客関与	高い顧客関与
マーケティングと多機能と連携の重要性	戦略的重要性の共通部分が制限される, またはない	戦略的重要性が相当な共通部分を持つ
典型的な状況	消費者製品マーケティング	サービスマーケティング

資料 : Grönroos(1991)と Christopher et al. (1991)

(註4) Peppers, D., & Rogers, M.(1993), *The one to future:Building relationship one customer at a time*, Garden City, New York:Doubleday

まず第1に、顧客を見る観点である。既存のマーケティングでは販売極大化に目標を置くことで顧客を単に自社製品を売る対象として認識していた。これに対して、関係マーケティングでは顧客との長期的な関係維持により顧客を自社のパートナーとして認識している。すなわち、短期的な取引実績よりは長期的な顧客の生涯価値(LTV;Life Time Value)^(註5)の向上に重点を置くようになった。

第2に、企業と顧客間の意思疎通の方向性である。既存のマーケティングがマスメディアを通じて企業から顧客に一方向的なメッセージの伝達に依存していたが、関係マーケティングは多様な手段を通じて双方向コミュニケーション(two-way communication)を強調する。企業の提供した情報に対し顧客が直接反応することができ、企業と顧客の直接コミュニケーションが可能になる。したがって、顧客からの情報の流れが重要になり、これは顧客に対するサービス差別化の基礎になる。

第3に、規模の経済(economy of scale)から範囲の経済(economy of scope)^(註6)への転換である。既存のマーケティングでは主に、可能な限り多くの顧客に多い製品を販売する大量生産、大量販売による規模の経済を指向した。しかし、関係マーケティングは一人の顧客に多様な製品を販売したり、取引期間を長期間維持する範囲の経済を図るようになった。

第4に、マーケティング成果測定の指標が市場占有率(share of market)から顧客占有率(share of customer)に変化している。顧客占有率は、一人の顧客生涯価値の中である特定の企業が占める比率のことをいう。従来には不特定多数の顧客を1つの同質的市場として見なし、この市場での占有率を高めるのが主な目標であった。したがって、自社商品をできる限り多くの顧客に販売することを強調した。しかし、関係マーケティングでは顧客個人を1つの独立した市場として見なし、個別顧客当たりの関連部門支出額の中で自社商品の売上額の比率、すなわち顧客占有率を高めようとする。

第5に、差別化や管理の焦点が自社の商品のみならず、顧客にまで拡散される。従来の取引マーケティング(transaction marketing)から顧客との関係を形成・維持・発展させる関係マーケティングでは商品の差別化に限らず顧客差別化が重要で、商品だけではなく、顧客も管理すべきである。

2. 関係マーケティングの実行要因及び関係品質

関係マーケティングの実行要因に関する研究は現在まで持続的に行われているものの、研究者によりその要因及び対象に異なるものが提示されている。Berry(1968)は関係マーケティング要因を販売企業において顧客との相互開放性と協力意図を関係指向的要因として提示した。Wilson(1995)は関係マーケティング要因をサービス提供者の特性(好印象、有能性等)と店舗イメージ(外形性、多様性、便利性、審美性等)に分けて提示した。Crosby et al.(1990)は保険会社を対象に類似性、サービス領域の専門性、関係的販売行為等が信頼と満足に及ぼす影響を分析し、これを通じた販売効果を将来における相互作用の予見として提示した。Hunt(1994)は関係マーケティング要因を関係終了費用、関係便益、共有価値、コミュニケーション、機会主義的行動として提示し、関係没入と信頼に及ぼす影響を分析した。

(註5) LTVとは、顧客が初めて自社の商品やサービスを購買をし、その後、離反するまでの総購買金額(正確には総粗利益高)を合計し、現在の金額にしたものをいう。以下では単純にするため売上で見る。顧客単価を時間軸で延ばすことがLTNVのポイントである。

LTVの試算例：①顧客単価6千円、年間購買50回、年間では30万円である。②次の年も、顧客であり続ける割合が60%(0.6)である時、平均LTVは、以下の方法で計算することができる。

・平均LTV=30×(1+0.6+0.36+0.216+・・・)=30×{1÷(1-0.6)}=75万円である。75万円の平均LTVの意味を店舗を例にして説明すると、新規顧客は最初に6千円しか買わないが、最終的に離反するまでのLTCは、今日の購買の125倍、75万円であるということを示している。

(註6) 範囲の経済とは、事業を多角化したり、商品やサービスのラインアップを拡大することによって得られるシナジー効果を通じ、製品当たり・顧客当たり平均コストが減少する結果、利益率が高まる傾向のことをいう。一言でいえば、シナジー効果そのものである(exbuzzwordによる)。

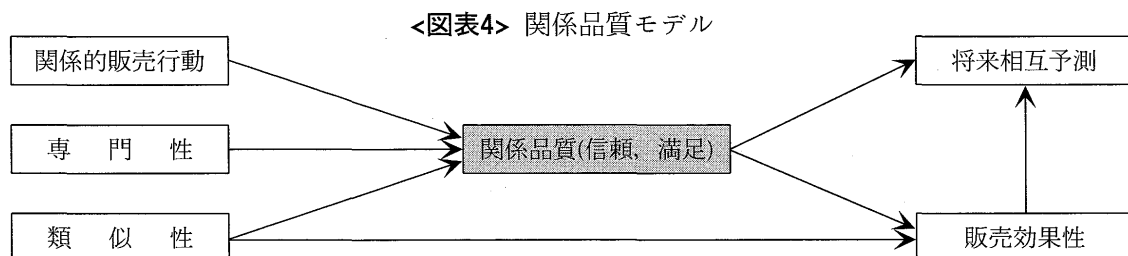
そして、Grönroos(1990)は成果としての顧客忠誠度より関係マーケティングの実行要因(Relationship Marketing Implementation)の理解と移行に研究の重点を置き、関係マーケティングの実行要因として長期顧客指向性(a long-term customer focus)、利用顧客に対する約束及び移行(making and keeping promises to customer)、マーケティング活動において全従業員の活用性(involve organization-wide personnel in marketing activities)、マーケティング活動内の相互作用の遂行(implementing an customer-led service culture)、そして利用顧客の情報獲得及び利用(acquiring and using customer information)等を提示している^(註7)。

このようなGrönroosの実行要因について少し具体的に述べると、まず、利用顧客が知覚する長期顧客指向性は、長期的に既存の顧客との友好的、持続的で親密な関係維持のために多くの時間を消費することを意味する。第2に、利用顧客の知覚する顧客との約束及び移行は忠誠顧客の約束移行及び良い関係維持のために最善を尽くしていることを意味する。第3に、利用顧客が知覚するマーケティング活動において全従業員の活用化要因は広報メディアを通じた広報活動より利用顧客に対する持続的なサービス提供の重要性及び利用顧客のニーズ把握のための定期的な取り込みを意味する。第4に、利用顧客の知覚するマーケティング活動内での相互作用の遂行は、従業員が顧客のクレームに対する解決に最善を尽くしている、または利用顧客に対する注意及び即時的な措置の可否を意味する。

関係品質(relationship quality)とはサービス提供者を代表する接点要員に対するより長期的な観点からの消費者評価を意味し、これにはサービス提供接点要員に対する信頼と満足が含まれている。今日、大部分の企業は、顧客に対する関係品質の形成が成功の主要手段であることを認知し、関係品質が、どのようなレベルで構成されているかについて一致した意見はないものの、多様な概念が提示されている。

関係品質は関係の成熟程度を意味する全般的な関係に対する評価値であるといえる。関係品質についての一致した定義は未だ存在しないものの、Crosby(1990)は購買者と販売者間の相互関係の程度を関係品質と表現している。また、Crosby et al.(1990)とKumar et al.(1995)は、関係品質をサービス企業に対し顧客が知覚する2次元構成概念として把握し、信頼と没入を1次元構成要素として規定した。

Crosby et al.(1990)は、関係的交換状況でパートナー間の将来の持続的相互交換の可能性を決定するのは販売員と顧客間の関係品質(信頼・満足)であるという。彼らは生命保険環境に対する研究を通じて購買-販売者間の相互関係の程度を関係品質と表現し、このような関係品質を決定する変数として、販売員の属性側面と関係的販売行動に規定している。購買者と販売者間の関係を表す代表的なモデルは購買者-販売者間の品質関係に影響を及ぼす要因として次の<図表4>のように提示している。

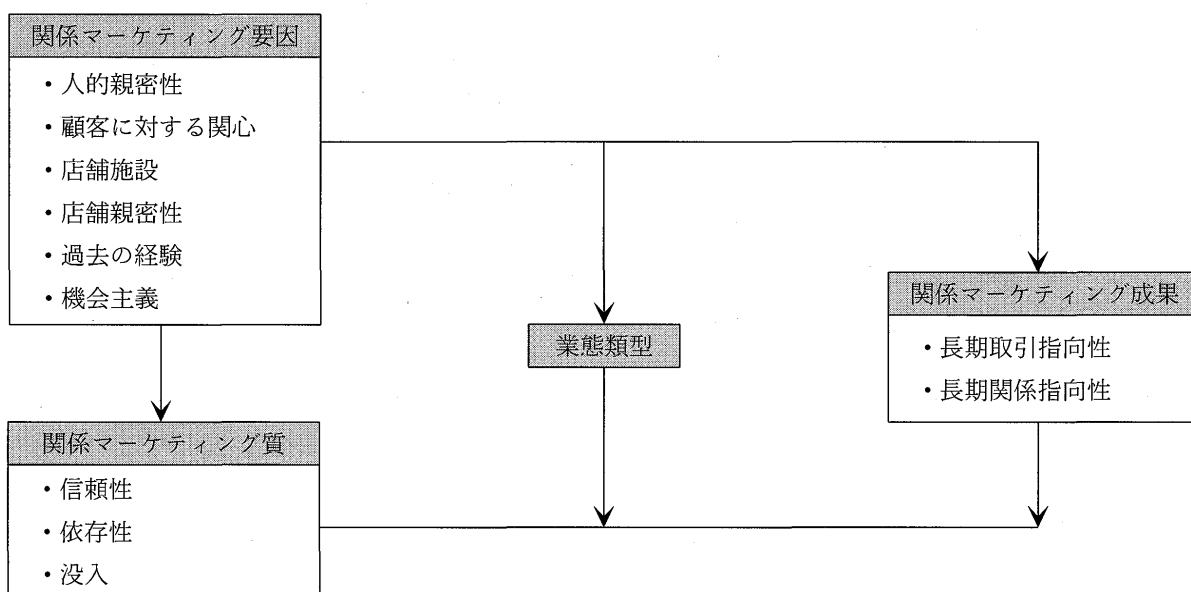


資料：Crosby, L. A., Evans, K.R. & Cowles, D., Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, Vol.54(July), pp.68-81

(註7) Grönroos(1990), Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*,20, pp.3-11

Lee(2001)は小売業態別関係マーケティング要因を通じた長期取引指向性と長期関係指向性に関する研究で人的親密性、顧客に対する関心、過去の経験、機会主義を関係マーケティング要因として提示し、関係マーケティング質を信頼性、依存性、没入に区分した。そして、関係マーケティング要因と関係マーケティング質の影響関係が最終関係マーケティング成果に及ぼす成果を分析した。その結果、機会主義を除くすべての要因が業態間の信頼と関係没入に影響を及ぼし、関係マーケティング質は依存性にのみ一部業態間の有意的な差として現れた。また、関係マーケティング要因として提示した機会主義は、関係マーケティング成果に及ぼす要因として確認できるような統計的有意性がなかった。次の<図表5>は Lee(2001)の小売業態別関係マーケティング要因と成果に関する研究モデルである。

<図表5> 小売業態別関係マーケティング要因と成果に関するモデル

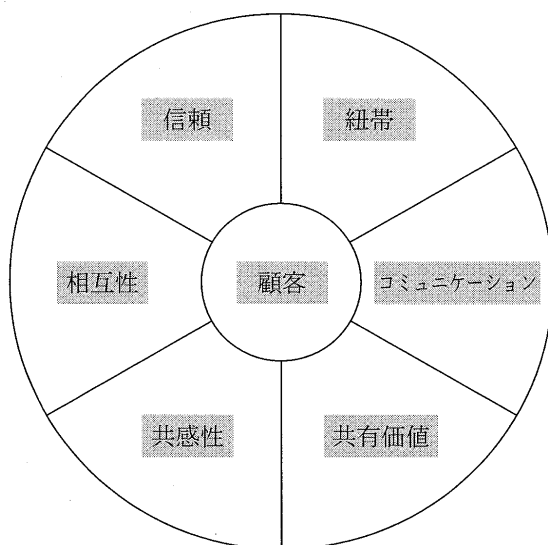


資料：Lee(2001), 「小売業態別関係マーケティング要因と成果に関するモデル」 Kyungsung Univ.

また、Sin et al.(2002)は香港のサービス産業を対象に、顧客を中心にしたサービス企業の関係マーケティング指向の構成要因として信頼、紐帯、相互性、共感性、共有価値、コミュニケーション等を提示し、販売成長、顧客維持、ROI^(註8)、市場占有率、総体的な成果等々を評価した。その結果、相互性は販売増大と顧客維持に肯定的な影響を及ぼし、緊密な紐帯とコミュニケーションは販売維持と総体的な成果に肯定的な影響を及ぼした。また、共感性は市場占有率のみに影響を及ぼしたが、信頼は事業の成果に大きな影響を及ぼさないことが確認された。<図表6>は Sin et al.(2002)が提示した関係マーケティング指向の構成要因に関するモデルである。

(註8) ROI (投資収益率、投資利益率、投資対効果)とは、投資した資本に対して得られる利益の割合のことである。すなわち、利益を投資額で割ったものである。企業の事業や資産、設備の収益性を測る指標として一般的なもので、投資に見合った利益を生んでいるかどうかを判断するための重要な指標である。

<図表6> 関係マーケティング指向の構成要因に関するモデル



資料：Sin et al.(2002), The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy, *Journal of Service Marketing*,16(7),pp.656-676

3. 関係マーケティングの主な媒介変数

1) 核心変化の要素

関係マーケティングの核心要素は関係意志と信頼である。それは、関係意志と信頼は関係マーケティングを成功させるのに必要な協力的な行動に直接影響を及ぼすからである。(Morgan & Hunt, 1994)。関係意志と信頼は交換パートナーと協力することによって関係投資をするようになり、パートナーと一緒に長期的な利益創出のために選択的代案を用意できるようにする。また、潜在的危険に対し信頼を与えることによってパートナーが行動できる勇気を与えるようにする。したがって、パートナーとの関係意志と信頼が存在する時、マーケティングの生産性と効率性は高まるであろう。関係意志は価値ある交換を維持しようとする絶え間ない欲望である(Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992)。たとえば、銀行との取引を通して、満足を感じた顧客がより大きい満足を享受するために取引関係をより一層強化しようとするようになる。サービス関係マーケティング分野で Berry & Parasuraman(1991)の研究によると、関係は相互依存性を前提に作られるとしている。

また信頼とは、相手方の話や約束を信じるべき程で、交換関係により相手方が義務を果たすことであると定義している(Schurr & Julie, 1985)。このような信頼は持続的な関係の中で相互経験と行動を通して形成されるようになる。

Berry & Parasuraman(1991)は顧客と企業間の関係において信頼の必要性を発見した。彼らは、効果的なサービスマーケティングは、消費者が典型的にサービスを経験する前にサービスを購入することで信頼に対する経験に依存していることを発見した。信頼感を持つようにすることで購買者の商品に対する信頼性維持と販売者の含蓄的な信頼促進財の使用(商標名、登録商標、ロゴ等)^(註9)と確実な保証等が挙げられる。そして、直接的な経験は関係形成段階で信頼度判断の基礎になる。

(註9) 成善政「ブランドネーミング戦略に関する一考察」『松本大学研究紀要』第4号、松本大学、2006年1月、65～85ページ

関係発展理論においての信頼はマーケティングの経路の権力と葛藤に関する伝統的研究を総合的に説明できるメリットを持っている。チャンネルと関連した多くの研究が期待、権力、協力、約束等を利用して信頼を説明している。このような信頼はハイテク産業と同じ高付加価値産業でも、未来が不確実だったり危険な状況で関係を維持・結束するのに大変重要な役割を果たすようになる。

2) 先行変数の要素

先行変数の要素を挙げると、第1に、関係断絶費用である。関係断絶(終了)費用とは取引先を変えるのにもなう転換費用(switching costs)のことである。関係マーケティング分野で共通の仮定は、少数の関係者が二者択一的な関係を追求することであり、依存関係を率いる転換費用を持つようになることである(Heide & John,1988; Jackson,1985)。この転換費用は購買者が高い転換費用を持つ時、良い関係維持に影響を及ぼすものである。Dwyer,Schurr & Oh(1987)によると、高い転換費用は関係を維持するのに役に立つと主張している。

第2に、関係効益である。この関係効益とはパートナーとの関係を維持するのにもなう利益を意味する。Webster(1992)によると、会社の販売戦略は顧客に良い価値を提供できる能力の範囲内で立てなければならないという。なぜなら高い利益をあたえる顧客は高い価値を得るようになり、会社はより一層顧客との関係を強化するためである。特に、生産性、収益性、顧客満足分野では、利益を得るパートナーに対して企業は関係をより一層強化する。

第3に、共有価値である。この共有価値とは、顧客とパートナーが共有する価値のことで、会社の行動、目標、政策等が重要なのか重要でないのか、適当なのか適当でないのか、正しいのか正しくないのかに対する信念である。この共有価値は関係意志と信頼に直接影響を及ぼす変化要因の1つである。Dwyer, Schurr & Oh(1987)は、共有価値が関係意志と信頼に寄与すると主張した。

第4に、コミュニケーション(意思疎通)である。コミュニケーションとは顧客とパートナー間の有形・無形の継続的な対話のことである。コミュニケーションは信頼の主要先行変化の要素であり、広義的には形式的だとか非形式的な情報の共有として定義することができる(Anderson & Narus, 1990)。

最後に、機会主義的行動である。機会主義的行動とは現在取引しているパートナーとの関係を打ち切って他のパートナーと関係を形成しようとする指向であり、行動のことである。Williamson (1975)は機会主義的行動について狡猾さを持って追求する利己心であると定義した。機会主義的行動は関係意志に直接的な影響を与えることから、こういう行動はパートナーに不信を与え、関係意志に逆効果を招くと推定している(Morgan & Hunt,1994)。

3) 結果変化の要素

結果変化の要素として、まず第1に、同調と関係断絶性向である。同調とは、あるパートナーが違うパートナーの特殊な要請や政策等を守ったり、受け入れる程度と定義している(Morgan & Hunt,1994)。関係意志は究極的に同調に影響を及ぼす反面、信頼は関係意志を通して同調に影響を与える。関係断絶指向は、あるパートナーが近い未来に関係から抜け出すことが認知される可能性のことである(Bluedorn, 1982)。確固たる関係意思と関係断絶指向の強い否定的関係は相互構造的な関係を持つであろう。

第2に、協力である。組織内での効率的な協力は組織体間の効果的な競争を促進させる役割を果たす。したがって、協力は関係マーケティングの成功を増進させる重要な要因である。そして、友好的葛藤は協調的な行動と共存することができる(Frazier,1983)。協力は関係意志と信頼によって、直接的に影響を受ける唯一の結果である。

Deutsch(1960)は協力の始めに信頼の必要性を提示しており、Pruit(1981)は、もし信頼が存在する時は、協力の行為で危険のあることでも着手できると主張した。

第3に、友好的葛藤である。関係交換には、常に、不一致と葛藤が存在する(Dwyer,Schurr &

Oh,1987)。友好的葛藤はパートナーと問題を解決し、今後良い関係を維持するための葛藤である。円満に解決できない葛藤は関係断絶と同じ深刻な結果をもたらすこともあるが、葛藤が友好的に解決される時、関係維持を助けることになる。友好的葛藤は興味と好奇心を刺激し、問題を解決できる媒体を提供することになる。したがって、友好的葛藤は関係マーケティングで生産性を向上させる重要な役割を担うようになる(Anderson & Narus,1990)。

最後に、不確実性である。この不確実性とは、意志決定に関する情報の量や質、自己や組織の能力等で未来に対し確信を持つことができないことを指す。意志決定において不確実性は、パートナーが主な決定をするのに、とても多くの情報を持ったり、決定の結果を予測できたり、決定に自信を持つ時に現れる(Achrol & Stern,1988)。Morgan & Hunt(1994)によると、信頼するパートナーの意志決定に対する不確実性は、信頼できる者が自信を持っている時に減少すると主張した。

4. 関係マーケティング戦略の類型

Berry & Parasuraman(1991)は、維持戦略の類型を理解することができる基本モデルを開発した。この基本モデルは顧客維持のためのマーケティング活動として、価格戦略、社会的戦略、構造的戦略の3つの戦略を提示し、ここに顧客サービスの失敗による関係回復を重要な顧客維持手段として言及している。これらの連続的な戦略は企業を顧客により近づける連結チェーンの役割を果たすとしている。そして、段階が高くなるほど持続的競争優位に対する潜在力も増加し、顧客化、個別化の程度もより増加すると主張している。

この基本モデルについて少し述べると、まず第1に、価格戦略である。この価格戦略は、多くの量を購買する顧客には低い価格を提示し、長く取引した顧客には価格割引をする戦略である。航空業やホテル業、レンタカー会社のような旅行業関連業界とスポーツクラブの常用顧客優待制度は多く利用する顧客に価格割引を提供するプログラムである。多くの企業はこのような愛好顧客基盤の構築のため数量割引を提供し、価格インセンティブを提供している。

多くの企業でこのような価格戦略を一般的に用いる理由としては施行しやすく、短期的に利益をもたらしてくれるからである。しかし、他戦略と結合しにくく、競合他者の模倣によりメリットがすぐ無くなることで、自社を長期的に差別化することはできないというデメリットもある。

第2に、社会的戦略である。社会的戦略は、社会的紐帯関係を通じてマーケティングと消費者が長期的関係を構築することである。サービスは顧客の個別的なニーズに合わせて顧客化(customization)し、マーケティングは顧客と接触しながら彼らを保持する方法を探り、これを通じてマーケティングと顧客間に社会的関係が形成されるようになる。

顧客との関係が財務成果に及ぼす影響を分析した結果、顧客との関係が良く構築されているほど、財務成果が高くなることが分かった。これは、顧客志向的企業がより強い競争力を持ち、市場占有率、売上高、そして財務成果も高く現れたことを意味する。

時として、顧客と企業との関係より、顧客間関係によって顧客と組織間の社会的紐帯が生まれる場合もある。例えば、スポーツクラブ、ゴルフ場、教育機関等で顧客の相互作用が行われるサービス環境が発生するようになる。定期的にスポーツクラブで運動する人々は社会的紐帯関係を感じるようになり、紐帯関係の発生は彼らの関係のみならず、彼らが運動するスポーツクラブとの関係でも生じるようになる。

第3に、構造的戦略である。構造的戦略は顧客と企業間の価格及び社会的戦略以外に、より構造的な側面と関連があって、競合他者が容易に模倣できない戦略である。構造的紐帯は、サービス提供者が顧客により個別化されたサービスを提供し、競合他者とは差別化されたサービス提供システムを構築することで創出することができる。

第4に、顧客関係回復戦略である。企業による最高のサービスでも当該顧客のニーズを完全に充

足させたり、サービス失敗を免れることは困難であろう。一般的に、サービスというのは顧客の接点から行われるもので、失敗を隠したり、弁明しにくい点がある。そして、製品とは異なる無形であるサービスは、最初からやり直すことは難しいことである。何かのトラブルが発生すると、消費者はサービス提供者を変える良いチャンスになり、他人にそのサービスを利用しないように勧める。効果的な顧客関係回復は関係を構築・維持するのに必須的なことである。

Albrecht & Zemke(1985)の研究によると、サービスに不満を感じる顧客の中で実際に企業に不満を提起する顧客はたった4%にすぎず、残りの96%は不満を企業に吐露せず、10名中9名は他人に不満を伝えるという結果がでた。サービス失敗が再購買や否定的な口伝に与える影響を考慮すると、効果的な顧客関係回復が顧客維持戦略においてきわめて重要な要素であることが分かる。効果的な関係回復ができない組織は既存の顧客のみならず、サービス失敗により潜在顧客も逃がすような結果になる。

5. 顧客忠誠度の要因

忠誠度(loyalty)という概念はもともと社会心理学的な用語として昔から用いられてきたが、マーケティング分野で忠誠度という概念が使用され始めたのは、商標忠誠度(brand loyalty)という概念が登場してからである。サービス企業でのマーケティング戦略の核心は顧客忠誠度を高めることで既存顧客維持率を最大限に増加させることにある^(註10)。また、サービスマーケティングに関する既存の研究も新規顧客の創出より既存顧客の管理がより効率的で、量的成果指標である市場占有率より質的成果指標である顧客忠誠度が企業利益と密接な関係があることを示している(Desouza,1992; Reichheld & Sasser,1990; Jones & Sasser,1995)。

忠誠度とは、ある商標(店舗)に対する反復購買(反復訪問)の程度と購買(訪問)した商標(店舗)に対する好意的な態度であると定義づけられる。これは、総合的に商標忠誠度(brand loyalty)、納品企業忠誠度(vendor loyalty)、サービス忠誠度(service loyalty)、そして店舗忠誠度(store loyalty)に分類することができる^(註11)。

顧客忠誠度に関する研究は、主に、商標忠誠度と店舗忠誠度に関する研究に分かれて行われてきた。Oliver(1993)によると、商標忠誠度とは選好する製品、またはサービスに対する再購買や常連になろうとする深い没入状態で、他社のどんな商標転換(brand switching)努力にもかかわらず、同一商標の反復購買や同一商標群のみを購買しようとする傾向を指す^(註12)。これにより、顧客忠誠度(customer loyalty)は、顧客が特定製品、またはサービスから、これを提供する企業まで忠誠的傾向を見せることで商標忠誠度の概念を拡張した概念としてみる。

顧客忠誠度の定義に関する研究を調べて見ると、行動的アプローチ方法による定義、態度的アプローチ方法による定義、そして両アプローチ方法を統合した定義の3つに分けることができる(Dick & Basu,1994; Jacoby & Chestnut,1978 et al.)。まず、行動的アプローチ方法によると、顧客忠誠度は、特定サービスの提供者に対する一定期間に顧客が反復的に購買する傾向と定義することができる。この方法による顧客忠誠度は反復購買行動としての購買比率、購買頻度、そして反復購買行動等で測定することができる。反面、態度的アプローチ方法によると、顧客忠誠度は顧客選好(customer preference)、または心理的没入として解釈され、特定サービス提供者に対する好意的態度として見て、購買意図、すなわち将来の購買可能性として測定することができる。

(註10)Reichheld, F. F.(1996), Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 74(March-April), pp.56-69

(註11)Dick, A. S. & Kunal B.(1994), Customer Loyalty:Toward and Integrated Conceptual Framework, *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(Spring), pp.99-113

(註12)Oliver, R. L.(1993), Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response, *Journal of Consumer Research*, 20(December), pp.418-430

顧客忠誠度は企業の優越な価値伝達として、顧客が長期間にわたってその企業の製品やサービスを再購買し、他人に推薦し、プレミアム価格を支払う形として現れる。Backman & Crompton(1991)は忠誠度に対する2つのレベル、すなわち、心理的愛着と行動的一貫性として概念化した。心理的愛着は活動に対する参加者の一般的な態度の程度として、行動的一貫性は参加に対する強度として評価した。Dick & Basu(1994)と Macintosh & Lockshin(1997)の研究は顧客忠誠度の概念を広義マーケティング理論に統合せず細分化し、細分化された測定に焦点を合わせている。Fournier & Yao(1997)は顧客忠誠度の概念化を心理的、そして行動的構成要素を中心に考慮する多様な側面を持つ概念として説明した。

以上の研究成果をふまえて、顧客忠誠度を心理的な側面と行動的な側面として考慮し、顧客忠誠態度と顧客忠誠行動に区分することができる。すなわち、顧客忠誠態度要因は、利用顧客が心理的に知覚している状態として、利用企業の発展を期待する水準、再訪問意思に対する水準、他者に推薦する意思の水準、利用企業に対する拒否感の水準、そして忠誠顧客としての意思を表現しようとする水準等で、顧客忠誠態度要因としては、顧客が行動的に実践しようとする状態で、利用企業の商品価格の引き上げとは関わらず再訪問し、他者に積極的に推薦し、定期的に利用企業を活用し、そして持続的に当該企業を活用しようとすることを意味する。

Ⅲ. CRM 及びその関連概念

1. CRM の登場背景

21世紀を迎え、企業間の競争の激化、顧客中心への変化、顧客価値の変化、インターネットの登場と情報技術(IT)の発展等企業経営環境の変化の中で、CRMの必要性が認識され、CRMを登場させるようになった。

ここで、少し詳しくCRMの登場背景を探ってみると、第1に、企業のマーケティングに対する関心は経営環境の変化に伴って持続的に変化し、マーケティングに対する企業の関心を刺激してきた。すなわち、1970年代の大量生産時代には、消費者に対する関心とニーズは考慮しなかったが、現在のように企業間の競争激化の中で供給が需要を超過するようになり、消費者の関心もより多様化することで企業は消費者に対する新しいマーケティングに関心を持つようになった。このような趨勢により Mass Marketing を始め細分化マーケティング(Segmentation Marketing)、隙間マーケティング(Niche Marketing)のような多様なマーケティング方式が登場するようになった。

第2に、最近、企業は多様な顧客ニーズの変化の対応に苦心している。顧客のニーズは合理的で明確になり、自分だけの差別的なサービスを要求している。このように変化する顧客のニーズに対応し、顧客との友好的な関係を維持し、適切な商品とサービスの差別化を通じて長期的に企業の競争的優位を獲得し、新規顧客の確保と既存顧客の維持が企業において最大の収益をもたらすことを認識することもCRMの登場を促進させる要因になった。

第3に、インターネットの出現と情報技術の発展はCRM登場の触媒として作用するようになった。ITの発展は、個別顧客に対する価値の測定を可能にし、このような顧客と企業の関係構築に対する情報の蓄積が忠誠度の高い顧客を獲得・維持し、価値を増大させる効率的な方法の探索を可能にした^(註13)。

(註13) Meta Group(1998), The seven deadly sins of CRM Implementation, META Group Report

2. CRM の定義と特徴

Gartner Group は CRM(Customer Relationship Management ; 顧客関係管理)^(註14) を、新規顧客の獲得、既存顧客の維持及び顧客価値の極大化により収益性を最大化する統合プロセス、または顧客との広範囲のコミュニケーション・プロセスである^(註15) と定義づけている。すなわち、これは顧客を認識、選択、獲得、発掘及び維持する全体プロセスを包括することを意味し、CRM ソリューションは CRM プロセスの管理、アプローチ管理等、顧客と関連する全プロセスの具現機能を備えている。言い換えれば CRM は、企業の価値が顧客から創出されるというマーケティングパラダイムに基づき、既存の優良顧客の維持・離脱防止により結果的に収益性を向上させるための戦略である。

特に、デジタル技術を用いた IT を基幹とする e-ビジネス環境下で顧客接点とコミュニケーション、分析活動を展開することはいうまでもなく、顧客との取引関係の全情報を統合的に管理する顧客情報統合システムを構築し、顧客の個別的なニーズの把握と顧客生涯価値を極大化することで企業利益の向上を図ろうとしている。

したがって、顧客関係管理とは顧客管理に必須的な要素である技術インフラ、システム機能、事業戦略、営業プロセス、組織の運営能力、顧客と市場に関連する営業情報等を顧客中心に整理・統合し、顧客活動(customer interaction)を改善することで顧客との長期的な関係を構築し企業の経営成果を向上させるための新しい経営方式である。すなわち、顧客情報と取引情報の統合活用で顧客関係価値の発掘、顧客情報の差別的活用、コミュニケーション及びロイヤルティを強化することで顧客と企業の利益を同時に追求する極めて重要な戦略であるといえよう。

CRM は顧客生涯の多段階にわたって顧客関係を構築・強化し顧客の収益性を高めようとする基本目標を持ち、次のような特徴を持っている。

第1に、顧客志向的である。

第2に、顧客生涯全般にわたり顧客関係を構築・強化させ長期間の利潤を追求する。

第3に、個別顧客の生涯にわたって取引を維持・増大させることである。

第4に、IT を基盤にした科学的な諸環境の効率的活用を要求する。

第5に、顧客との直接的な接触を通じて双方向コミュニケーションを持続する。

第6に、単純なマーケティングのみに力点を置かず、企業のすべての内部プロセスの統合を要求する。

3. CRM の展開プロセス

CRM の展開過程は企業の顧客に対する関心の変化を見ることで理解可能になる(図表7)。1970年代の大量生産時代の企業は、商品を生産するだけでは販売量を増やすのに限界のあることを認識し、本格的に顧客への関心を持つようになった。このような過程で、企業による商品販売を増加させるための技法は、Mass Marketing^(註16)、その後 Direct Marketing、Target Marketing のようなマーケティング方式に変化するようになった。

(註14) 成善政「情報システムによる企業経営管理」船越克己・葛西和広編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年3月、135～137ページ

(註15) <http://www.gartner.com/>

(註16) 大衆マーケティングとは大量生産に基づいてマスメディアを活用し市場全体の不特定多数を対象に、大量生産に力を注ぐマーケティング活動のことをいう。

<図表7> 顧客管理方法の時代的变化過程

項目	販売	C S	DBM	CRM	eCRM
活用時期	1970年代	1980年代	1990年代	1990年代後半	1990年代後半以降
マーケティング概念	Mass Marketing	Direct Marketing	Target Marketing	One to One Marketing	One to One Marketing
対顧客観点	受動的購買者	選択的購買者	個性化、多様化された購買者	能動的パートナー	能動的パートナー
顧客との関係	全体市場に一方的供給	CSI 測定、一方的関係	グループ化された顧客との一方的関係	個別顧客と双方向の意思疎通	個別顧客とリアルタイム
顧客管理	単純営業が主	営業と販売サービス	IT 技術チーム	全社管理	双方向意思疎通インターネットを活用した全社管理

資料：Kang, E.S.(2004)

Direct Marketing は中間流通費用を大幅に節減し、その利益を消費者に還元する概念で、顧客とのチャネルをより細分化し、顧客との関係を一時的な取引関係ではなく、持続的なコミュニケーション関係として把握している。反面、Target Marketing は商品を差別化し、細分化した商品の購買者を探すマーケティング活動戦略である。ここで重要な概念は、ターゲット自体が商品の差別化ではなく、顧客の差別化を意味するという点である。

One to One Marketing は個々人を市場の細分化単位としてアプローチすることで、マーケティングの核心は、どんな顧客がどんな商品を追加的に購買する可能性が高く、どのような販促活動に反応する可能性が高いかを明らかにできるように、顧客データを体系的に分析・加工・管理することである。既存の大衆をターゲットにしたマーケティングがより細分化され個人に焦点を合わせるようになったことで、これを具現するための方法論も継続的に進化してきた。

1990年代後半、いわゆる20:80規則^(註17)による優良顧客管理が企業の成果と生存に直接影響を及ぼすようになり、One to One Marketing の概念が認識され始めた。このようなコンセプトは、企業内部の経営合理化のためのERPの概念と合わせて財とサービスの消費主体である顧客が企業経営活動のスタートの段階から論議され始め、双方向的な顧客関係の形成のための方法が必要になり始めた。

このような過程で1990年代後半以降、爆発的なインターネットの拡散はeCRMという新しい概念を誕生させた。これは電子商取引企業のみならず、既存の企業側面でも、インターネットと電子メールという多様化されたチャネルを通じて、より多くの顧客情報を収集できることを意味する。特に、eCRMはインターネットを通じてWeb Data Warehouse^(註18)に集められた顧客関連データをWeb Dataminingで分析される点で既存のCRMとは異なる概念として理解することができる。

(註17) 20:80法則は約100年前にイタリアの経済学者 Vilfredo Pareto(1848~1923)により初めて発見されたことで以後パレートの法則、パレートの原理、20/80規則、最小努力の原理、不均衡の原理等数多くの名前と呼ばれてきた。その後、ハーバード大学の言語学者 George K.Zipf が1949年最小努力の法則(Principle of Least Effort)を発表することによってこの法則を深化させるようになった。Zipfによれば人、物、時間、技術等生産的な資源は自ら労働を最小化するように調整する傾向があって、大抵資源の20~30%に該当する量はその資源の結果で現れる活動の70~80%を成し遂げられるという。20:80法則の他の先駆者は品質の研究である米国エンジニアの Joseph Moses Juran が挙げられる。彼は1950年から1990年間に起きた品質革新運動の理論的基礎を作った人で、自らパレートの法則、核心的な少数の法則(Rule of the Vital Few)と呼ばれた法則を発見し、製品の品質を高めるのに大きく寄与した。

(註18) Data Warehouse とは文字通り、情報(Data)の倉庫(Warehouse)のことである。特に、小売店の販売データや電話の通話履歴、クレジットカードの利用履歴等のように、時系列に蓄積された大量の業務データのことを指す場合が多い。データベースが、複数のアプリケーションソフトやユーザーによって共有されるデータの集合という広い意味で使われる一方、Data Warehouse は Data Mining の対象として位置付けられる。

4. e-マーケティング

今日、インターネットビジネスという用語と電子商取引(EC)^(註19)、またはe-ビジネスという用語が混用されている。Internet Businessとは主に、インターネットを通じてビジネスを遂行する場合を指す。すなわち、インターネットを利用して多様な形態の商品及びサービスを提供し、それに対する補償を受けるすべての取引行為を指す。したがって、ある行為が、インターネットビジネスに属するためには大きく次の2つの要因を満足させるべきである。第1に、すべてのインターネットビジネスは顧客に価値のあるものは何かを、インターネットを通じて提供できなくてはならない。第2に、すべてのインターネットビジネスはその代価を、インターネットを通じて補償されるべきである。

反面、Electronic Commerce、または Electronic Businessはインターネットを含むすべての電子的手段を用いる取引行為を意味する。すなわち、先端電話システム、携帯用デジタル端末機、対話式TV、キオスク端末^(註20)等を含む場合を指す。ここで、電子的手段の介入は広告とマーケティング、ひいては、販売、注文、生産、流通、顧客管理、顧客サービス、在庫管理等すべての企業活動と事業領域を含む。

e-マーケティングとは、e-ビジネスのためのマーケティングで、企業等ビジネスの主体がe-ビジネスを成功的に遂行するためのすべてのマーケティング活動を意味する。すなわち、ネットワークで繋がっているコンピュータがインターネット上で個人や組織相互間の追求する目的を充足させるためのマーケティング活動を展開することである。

5. インターネットマーケティング

インターネットマーケティング(Internet Marketing)とはインターネット^(註21)を顧客と企業間の意思疎通のためのチャンネルとして用いるマーケティングのことである。すなわち、インターネットマーケティングとは、現在、または潜在的な最終消費者のニーズを充足させることができる商品とサービスを提供するためにインターネットを通じた製品、価格、販促及び流通の経営活動を遂行することをいう。また、インターネットマーケティングとは、コンピュータがネットワークで繋がっているインターネット上で個人や組織が相互間の目的を充足させるためにマーケティング活動を展開することであるといえる。

インターネットマーケティングの主な特徴と役割を探ると、まず第1に、時間的、空間的無制限性と迅速性である。これは、24時間365日、全世界を対象に製品とサービスの提供が可能で、処理時間の短縮と短い流通チャネルを実現することができることである。

第2に、既存のマーケティングとは異なるレベルの多様なマーケティング活動を展開することができる。例えば、インターネットを活用するようになると、競合企業、顧客、そして新製品の企画に必要な情報の容易な収集により多様な1次資料、または2次資料を収集することができる。これによりインターネット顧客情報を利用し製品戦略を立てることができる。

(註19) 電子商取引(Electronic Commerce)という用語は、1989年米国国立ローレンスリバモア研究所(LLNL:Lawrence Livermore National Laboratory)が米国防総省のプロジェクトを遂行する時に初めて使用され、1993年米連邦政府の購買・調達プログラムでこの用語を採択したことで一般化され始めた。電子商取引の定義づけをする場合、広義と狭義に分けることができる。広義の電子商取引とは、インターネットが普及される以前から推進してきたEDIとCALS及びサイバービジネス(Cyber Business)、またはインターネットビジネス等3つの概念をすべて含むものとして定義され、狭義の電子商取引とは、サイバービジネスのみを独立的に指すものとして用いられている。

(註20) 元々、「キオスク(KIOSK)」とは、駅や公園の売店のような簡易建築物のことをいう。また、キオスク端末とは、街頭等に置かれる情報端末を指す。最近、民間部門では、コンビニエンスストアでのチケット予約や航空会社の自動チェックインサービス等に利用が拡大している。

(註21) InternetとはInternationalとNetworkの合成語の略字で、全世界に散在しているネットワーク、すなわち近距離通信網(LAN; Local Area Network)や遠距離広域通信網(WAN; Wide Area Network)を相互連結させることで大きな集合体、言い換えれば全世界のコンピュータを相互連結するコンピュータ通信網を表す概念とそれ自体である。ここで簡略に発展過程を見ると、1970年代までは軍事目的の電算網として活用、1980年代に入り学術・研究目的用として用途を拡大、1990年代には商業的目的として活用し始め、特にウェブの登場で利用が容易になり、文字、画像、音声データ等の伝送が可能になったことで、インターネットの大衆化が本格的になり、知識情報化時代である21世紀には超高速通信網により本格的な商業活動に活用され始めている。

IV. 商業用スポーツクラブにおける関係マーケティング

1. 商業用スポーツクラブにおける関係マーケティングの意義

商業用スポーツクラブの関係マーケティングに関する先行研究は新規顧客の創出に大部分のマーケティング支援を投入する新規顧客創出アプローチ方式、または交換中心的マーケティングに一貫したり、顧客との不連続的取引(discontinuity transaction)を仮定したことで、マーケティング活動は制限的で浪費的な要素を抱えていると批判されていた。したがって、これが関係的側面からの研究が少なかった要因の1つとなった。

商業用スポーツクラブでの新規顧客を得るためにかかる費用が既存顧客の維持にかかる費用より多くかかることで、新規顧客の開拓のみならず、既存顧客の維持のための関係改善を図る関係マーケティングの必要性が重要になっている。

時間的な観点から見ると、新規顧客の確保が商業用スポーツクラブマーケティング活動の第1段階である。しかし、第2段階では新規顧客との関係を維持し、顧客を常連化することが最も重要であろう。この段階のように、顧客との関係を維持・改善し、適切なサービスを提供することで顧客指向性に焦点を合わせることが、結局、忠誠度の向上に影響を及ぼすという関係マーケティングの核心であるといえる。

商業用スポーツクラブで関係マーケティング戦略の構築と実行により得られるメリットとしては、従業員と顧客間の友好的関係が短期的な側面で取引費用を減少させ、長期的な側面では将来の取引に対する不確実性を減少させ、将来に発生しうる相互作用の可能性を高める点を挙げることができる。

2. 商業用スポーツクラブにおける関係マーケティングの導入及び重要性

マーケティング研究の現在までの流れとして、消費者マーケティング(1950年代)から産業マーケティング(1960年代)、非営利及び社会マーケティング(1970年代)、サービスマーケティング(1980年代)、そして関係マーケティング(1990年代)にその対象の変化を見ることができる。

最近、消費者市場に対する関係マーケティングの導入と適用事例が増え、いろいろな成果による主張が本格的に提起され、消費者市場での関係マーケティングを企業間の関係マーケティングやサービスの関係マーケティングと同一視し、諸消費財、または小売業、消費者等に無条件的に導入・適用しようとする実務的な試みに対する憂慮も提起されている。消費者市場での関係マーケティングは製品と消費者の特性、小売企業の特性によりその有効性や適用が異なり、これにより関係マーケティングの適用可否とその手段も異なるであろう。

したがって、すべての消費者市場に関係マーケティングプログラムを一律的に適用することは適切ではないことはいうまでもない。このような中で、サービス分野及びスポーツクラブ企業分野において、関係マーケティングが重要視される理由として利用顧客に期待を形成させる外部マーケティング(広告、販売促進、サービス過程等)、利用顧客との約束を実行するための内部マーケティング(教育・訓練、サービス戦略、動機付け等)、利用顧客との約束を誠実に実行することで相互間の信頼、顧客サービスの品質向上、相互依存性及び顧客没入を形成するための相互作用マーケティングを通じて利用顧客との長期的な関係形成及び顧客忠誠度を増大させることができることである。

商業用スポーツクラブの関係マーケティングの長期的な目標は企業の商標に対する利用顧客の忠誠度を増大させることと、サービス従業員と利用顧客との友好的な相互関係維持であり、これは長期的な関係樹立にきわめて重要な影響を及ぼす。すなわち、サービス従業員と利用顧客との個人的

な相互作用においては、長期的な関係樹立がきわめて重要である。利用顧客との長期的な関係樹立が可能な時こそ、新規顧客の創出と新規顧客を利用顧客へ転換することが可能で、結果的に利用顧客を忠誠顧客への転換が可能となる。

V. むすびに代えて

本稿は商業用スポーツクラブ企業における関係マーケティング戦略に関する概念的考察及びCRMとその関連概念についての考察を試みたものである。ここでは、商業用スポーツクラブ企業がCRMを導入した際、その導入成果について簡略にまとめて述べることでむすびに代えたい。

関係マーケティングを通じて顧客を維持し、忠誠度の高い顧客に転換させることで組織には購買の増加、口伝による無料広告、マーケティング費用の減少等の効果がある。そして、CRMの成果としては1対1マーケティングの効果である相互販売の増加、顧客離脱率の減少、高い水準の顧客満足、業務処理費用及び時間の減少等を挙げることができる。また、顧客と企業の相互利益的な関係の向上、新規顧客の獲得及び既存顧客維持の活性化、目標顧客へのターゲティングの容易性、効果的なマーケティング活動、速いマーケティングサイクル、マーケティング費用の減少、新規顧客の獲得及び既存顧客の維持費用の減少等を挙げることができる。

【参考・引用文献】

1. 南 知恵子『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転(Marketing & Distribution シリーズ)』千倉書房、2005/03
2. デビット・フォード『リレーションシップ・マネジメント—ビジネス・マーケットにおける関係性管理と戦略』白桃書房、2001/11
3. 和田充夫『関係性マーケティングと演劇消費—熱烈ファンの創造と維持の構図(戦略ブレン BOOKS)、ダイヤモンド社、1999/03
4. 大崎孝徳『IT マーケティング戦略—消費者との関係性構築を目指して』創成社、2005/09
5. 宮副謙司『小売業変革の戦略—「関係マーケティング」の展開』東洋経済新報社、1998/01
6. 中田善啓『マーケティングと組織間関係』同文館出版、1986/12
7. 村松潤一『戦略的マーケティングの新展開—経営戦略との関係』同文館出版、2002/05
8. 中田善啓『マーケティングと組織間関係』同文館出版、1999/02
9. 平林千春『「関係づくり」からの発想—ネットワーク社会のビジネス・ノウハウ(ネットワーク・ビジネス)』実務教育出版、1987/08
10. 和田充夫『関係性マーケティングの構図』有斐閣、1998/11
11. 中田善啓『マーケティングの進化—取引関係の複雑系的シナリオ』同文館出版、1998/10
12. 柏木重秋編『現代マーケティングの革新と課題—顧客満足・関係性マネジメント・営業戦略の新発想』東海大学出版会、2005/04
13. Allen N. J., and Meyer J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63 (3), pp.1-18.
14. Anderson, J. C. and Hakansson, H., Johanson J. (1994), Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, Vol.58 (Oct.), pp.1-15.
15. Berry, L. L. (1983), *Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Service Marketing*, L.Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah, eds., American Marketing Association, Chicago, IL, pp.25-28.

16. Bitner, M. J. (1995), Building Service Relationship: It's all about Promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23 (4), pp.246-251.
17. Crosby Lawrence A., Kenneth R. Evans. and Deborah Cowles (1990), Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence perspective, *Journal of Marketing*, Vol.54 (7), pp.68-81.
18. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, Sejo(1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.51 (2), pp.11-27.
19. Frazier, G. L., Speckman R. E., and O' Neal C. R. (1988), Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Market, *Journal of Marketing*, Vol.52 (Oct.), pp.52-67.
20. Gummesson, E. (1994), Making Relationship Marketing Operational, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.5 (5), pp.5-20.
21. Grönroos Cristian (1990), Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface, *Journal of Business Research*, Vol.20 (1), pp.3-11.
22. Grönroos Christian (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32, No.2, pp.4-20.
23. Jackson B. B. (1985), Build Customer Relationships That Last, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., pp.120-128.
24. Jung, J. I.(2004), *Relationship Marketing Factors, Relationship Quality and Store Loyalty in Retail Specialty Stores*, Keimyung Univ.
25. Kotler, P. (1990), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall.
26. Oh, J.M.(2004), *A Study on the Effect of Relationship Marketing Implementation on Relationship Quality and Customer Loyalty*, Yeungnam Univ.
27. Petrof, J. V. (1997), Relationship marketing: The wheel reinvented?, *Business Horizons*, Vol.40(Nov.-Dec.), pp.26-31.
28. Reichheld, F. F. (1993), Loyalty-Based Management, *Harvard Business Review*, Vol.71 (2), Mar.-Apr., pp.64-73.
29. Sheth, J. N. and Atul Pravartiya (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedent and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), pp.255-271.
30. Webster, Jr., F. E. (1992), The Changing role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56 (10), pp.1-17.