

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

丸 山 一 彦

1. 緒言

市場環境変化と共に企業の戦略課題は、技術開発、チャネル開発、プロモーション等と変貌を遂げている。そして現在多くの企業の戦略課題は、高い顧客価値が実現できた新商品を開発することに移行している^[1]。その商品開発も技術力の均衡した現在では、「どのように作るか」という設計・技術開発が問題というよりも、「何を創るか」という企画の段階に課題があると言える。朝日新聞^[2]でも、大規模な希望退職者募集を行い再出発を図った松下電器が急激にシェアを落としていることを示し、その理由として独創的な商品企画の手薄さを指摘している。その新商品企画には大きく分けて、新規の顧客を獲得するための新商品企画と既存の顧客を維持するための新商品企画の2側面が存在する。共に企業にとって重要な戦略であるが、「あらゆる点において、新規顧客開拓と既存顧客維持は異なるスキルを必要とする」^[3]と指摘されるように、常にこの2側面を平行して実践するには困難が生じる。これらの状況から各企業の戦略上の課題によって、2つの戦略には優先度が発生すると考えられる。

以上本稿では、現在多くの企業にとって重要な戦略課題である新商品企画について最初に意思決定しなければならない、新規顧客獲得戦略と既存顧客維持戦略の選択問題に対して考究する。具体的には各企業の戦略上の問題を考察し、新規顧客獲得戦略と既存顧客維持戦略のどちらを優先すべきかを明確にし、その戦略の有効性と必要性を示唆する。

2. 新規顧客獲得と既存顧客維持の優先度

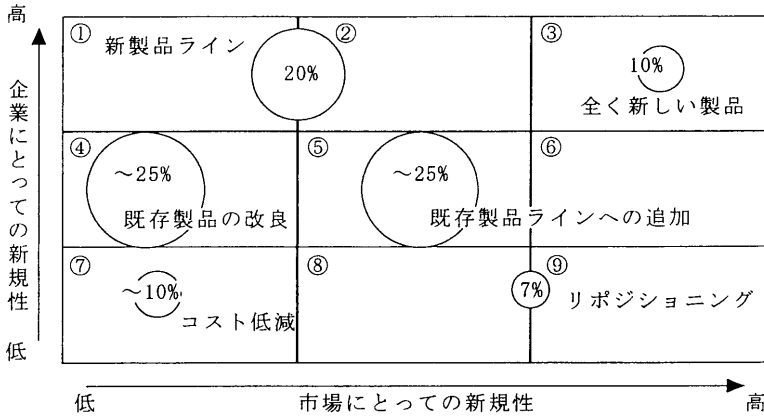
Booz と Hamilton^[4] は市場にとっての新規性と企業にとっての新規性の2つの軸で新商品を以下の6つに分類している。

- ①まったく新しい製品：革新的で、完全に新しい市場を創造する製品
- ②新製品ライン：ある企業にとっては新規だが、市場にとっては既存の製品
- ③既存製品ラインへの追加：既存の製品ラインを拡張する製品
- ④既存製品の改良：性能や価値が向上した、もしくは、既存製品を置き換える製品
- ⑤リポジショニング：新しい顧客セグメントをターゲットとした、もしくは新しい使用法・用途にポジショニングされた製品
- ⑥コスト低減：同様の便益をより低いコストで提供する製品

そして企業がどのような新商品開発を選択しているのかを図1に示している。新商品をどのように捉えるかによってその領域は異なると考えられるが、①②③の領域は自社に存在しない商品の企画であり、一般的には新規の顧客を獲得するために行われ、逆に④以降の領域は自社に存在する商品の応用企画であり、一般的には既存顧客維持のために行われる。①②③の領域も間接的に既存顧客を維持するために開発される場合も有り得るし、④以降の領域についても間接的に新規顧客を獲得するために、改良した新商品を開発する場合も有り得るが、企画を実践するために情報を収集する場合、①②③の領域は様々な他社商品の評価が中心となり、それらの商品に興味のある新規顧客が対象となり、④以降の領域は自社商品の評価が中心となり、それらの商品を使用したことのある既存顧客が対象となる。このように考えて図1を見ると、新商品開発で最も多く選択されている部分は、既存商品の改良と既存製品ラインへの追加である既存顧客維持戦略である。既存商品の不満点の改良を行ったり、今後求められるであろう商品

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

図 1 新製品の分類図



(出典) Dawn Iacobucci [Editor] (奥村昭博, 岸本義之監修: マーケティング戦略論, p.174, ダイアモンド社, 2001)

へのデザイン, パッケージ, サイズ等の変更による新商品開発が多く選択されている。ソニーでも新商品開発活動の 80% が自社の現行商品のマイナーチェンジや改良なのである^[5]。ソニーのウォークマンが発売された当時は, 全く新しい商品であり③の位置の新商品であった。その後改良が加えられ毎次期発売される新型タイプのウォークマンは④の位置の新商品となる。さらに CD タイプのウォークマンや MD タイプのウォークマンは, ⑤の位置の新商品と言える。またプレステーションは, 現状に家庭用ゲーム機市場が存在しており, 市場にとっては新規性の低い商品であったが, ソニーではこのような商品を販売しておらず, 企業にとっては新規性の高い①の位置の新商品であった。ウォークマン同様その後改良が加えられた新型のプレステーションは④の位置の新商品となり, DVD タイプのプレステーション II は⑤の位置の新商品となる。このように企業にとって新規性の高い商品を開発するごとに, 企業にとって新規性の低い既存商品に対する新商品企画を考えていかなければならなくなる。よって企業にとっては新規市場の開拓後に, 多くの投資を回収するための既存商品を新たに育

成する既存顧客維持戦略が必要となり、多くの企業がこのような戦略を選択するのは必然と言える。

3. 既存顧客維持戦略の有効性

基本的にマーケティングでの新商品開発は、新規顧客獲得を前提に考えられている。なぜならば従来獲得した顧客は失うことはない、又は失う顧客以上に新規の顧客を獲得すれば良いと考えられ、それが実現できていたからである。新規顧客を獲得することはその企業の成長や拡大に大きく影響するため、既存顧客の維持よりも重要度が高いと考えられている。しかし失う顧客以上に新規の顧客を獲得できない場合は、既存顧客維持に取り掛かる方が先決であると考ええる。今温泉浴場を経営していると考ええる。顧客を温泉に例え、温泉を入れておく浴槽には穴が開いていると想定すると、その浴槽（マーケットシェア）に新しい湯（新規顧客）を注ぎ（獲得し）、その浴槽（マーケットシェア）の湯（顧客）によって利益が得られている。しかし穴が開いているため、そこからは湯（既存顧客）が失われているので、利益を得るためには、次々と新しい湯（新規顧客）を注ぐ（獲得する）か、浴槽（マーケットシェア）の穴（既存顧客の離脱）を修復するかのどちらかである。昔は次から次へと太く大量の源泉を掘り当てることができたが、多くの競合他社も同じように掘り当てるため、源泉も少なくなり、掘り当てても細く少量になってきている。そうなると浴槽（マーケットシェア）に注ぐ（獲得する）新しい湯（新規顧客）よりも、穴から失われる湯（既存顧客）の方が多くなり、最終的には浴槽（マーケットシェア）に湯（顧客）が無くなり、利益が上げられず、経営が出来なくなってしまう。このような現象はまさに多くの企業に当てはまる内容と言える。昔は様々な消費者ニーズが顕在化し、そのニーズは大量でありかつ長期的に望めたものであったが、現在は消費者ニーズも潜在化し、競合他社も多く存在し、そのニーズも大量で長期的なものは望めなくなっている。そのような状況になってし

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

表 1 一般消費財のヘビー・ユーザーとライト・ユーザー

| 商品と所持率 | ヘビー・ユーザー | ライト・ユーザー |
|-----------------|----------|----------|
| 石鹸と洗剤 (94%) | 75% | 25% |
| トイレットペーパー (95%) | 71% | 29% |
| シャンプー (94%) | 79% | 21% |
| ペーパータオル (90%) | 75% | 25% |
| ケーキミックス (74%) | 83% | 17% |
| コーラ (67%) | 83% | 17% |
| ビール (41%) | 87% | 13% |
| ドックフード (30%) | 81% | 19% |
| バーボンウイスキー (20%) | 95% | 5% |

(出典) Victor j. Cook and William Mindak: "A Search for Constants", p. 80, Journal of Consumer Marketing, Spring, 1984

まっでは、新規顧客獲得の量よりも既存顧客離脱の量の方が多くなってしまふのは当然である。これらを証明するデータとして、企業の全収益の80%は20%のヘビーユーザーによって得られている^{[6]~[13]}というものがある。これは20対80の法則やパレートの原理と呼ばれているもので、いかに既存顧客によって多くの収益が得られているかが良く理解できる。またCookとMindak^[14]の調査でも、一般的な消費財の総消費量のほとんどがヘビーユーザーで占められおり、ヘビーユーザーが何度も消費していることが読みとれる(表1)。つまり80%近い新規の顧客が入れ替わりを繰り返し、ほとんど収益に貢献していないのである。さらにPeppersとRogers^[15]やReichheld^[16]の調査では、年間約10%~30%の既存顧客を失っていると述べている。そしてブランド間競争が激しく成熟化した市場では、既存顧客を維持することよりも新規顧客を獲得することの方が多くの経営資源を必要とし、困難な戦略と考えられている^{[17]~[19]}。特に費用の面では、新規顧客を獲得する方が約5倍のコストがかかり、既存顧客と同程度の利益を新規顧客から得るためには、16倍のコストがかかると

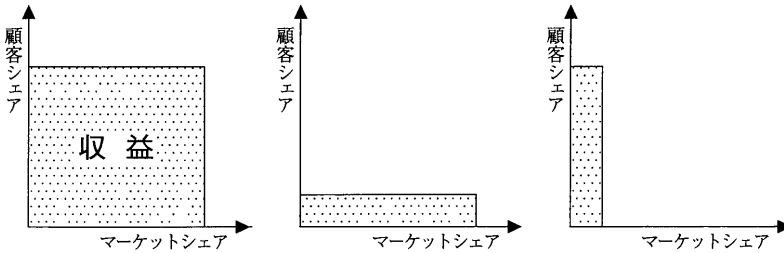
既存顧客維持戦略の有効性と必要性

言われている^{[20]~[25]}。経営資源やコストの問題を除外したとしても、やはり自社の商品を購入した既存顧客の意見や評価を理解しないまま、自社の商品を購入していない新規顧客のニーズを理解することは相当な困難と考えられる。相対市場シェアと投資収益率 (ROI) との間に正の相関関係が存在することから^[26]、新規顧客を獲得してマーケットシェアを向上させる事だけではなく、既存顧客を維持してマーケットシェアを低下させないことにも、経営を継続させる重要な要件があると考えられる。特にマーケットシェアを上げる事に困難な現状の市場では、マーケットシェアを低下させない、つまり既存顧客を維持する考え方が重要であり、構築する必要があると言える。

さらに経営資源面以外についても既存顧客を維持する戦略には様々な効果が用備されている。顧客が維持されているということは、その顧客が反復して商品を購入してくれていることであり、その反復的な商品購入によって企業は将来に続く収益、つまり永続的な収益源を確保できていると言える。Sewell と Brown^[27] は一台の価格が二万五千ドルの自動車を、一人の顧客が一生涯の内に 12 台購入してくれると仮定すると、三十万ドルの収入になり、さらにパーツとサービスの料金を換算すると三十三万二千ドルになると指摘している。同様にドミノ・ピザの加盟店員が、8ドルのピザを年間 50 個、10 年間購入してくれると仮定すると四千ドルの収入になると計算している^[28]。これらは「一人の顧客が一生涯の間に、ある分野の商品やサービスに使うであろう金額の合計に注目した『生涯価値』」^[29] という考え方で捉えており、いかに顧客を維持することによって多くの収益、つまり高い生涯価値が得られるかがよく理解できる。この生涯価値に注目して導出されたのが、顧客シェアという考え方である。顧客シェアとは、「ある顧客の一定期間における購買に占める特定の売り手からの反復購入比率」を指す^{[30][31]}。前述ではマーケットシェアを低下させないためにも既存顧客を維持しなければならないと考えたが、この顧客シ

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

図2 顧客シェアとマーケットシェアの関係



シェアで考えれば、顧客シェアを向上させるために既存顧客を維持しなければならないと捉えられる。戦略的にマーケットシェアを低下させないためにと考えると消極的なイメージに捉えられるが、顧客シェアを向上させるためにと捉え直せば、積極的なイメージに改善される。つまり経営収益を向上させる要因に、マーケットシェアと顧客シェアの2つで考える必要があったのである。できるだけ多くの顧客に販売し収益を得ようとする考え方として「マーケットシェア」という尺度が存在し、現在取引のある顧客に販売量や回数を増大させ収益を得ようとする考え方として「顧客シェア」という尺度が存在するのである^[32]。図2が示すように収益は、顧客との関係の数で表される横方向の広がりマーケットシェアと、顧客との関係の長さや深さで表される縦方向の広がり顧客シェアとの面積で表現された顧客によってもたらされる。例えマーケットシェアが大きくとも、顧客シェアが小さければ、マーケットシェアが小さく顧客シェアが大きい場合の面積とそれほど違いはない。マーケットシェアも顧客シェアも共に拡大させることが収益を最大にする方法であるが、ブランド間競争が激化している現在の市場では、マーケットシェアを拡大させることは困難であり、収益を拡大させる最善の方法は図2が示す顧客との関係の長さや深さで表される縦方向の広がりである顧客シェアを高めることである。100万個売れた大ヒット商品は企業に多くの収益をもたらしてくれるが、それは

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

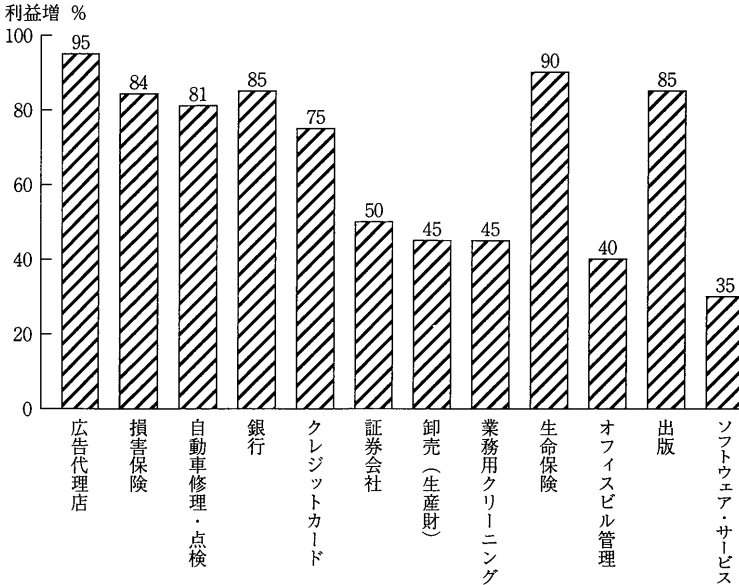
一過性のものであり、次回も100万個売れる保証はされていない。しかし100万人の顧客が維持できていれば、その顧客を対象に100万個近い商品を何度も購買させることができる。「大型ヒット商品を発見・開発することも相変わらず重要だが、それ以上に事業の持続性を保証してくれる100万人の顧客づくりが重要である」^[33]と示唆するように、企業が本当に重要と考えるべき収益（顧客）は、明日（将来）を保証してくれない収益（顧客）よりも、明日を保証（将来）してくれる収益（顧客）の方である。

顧客維持と利益との関係では次のような事例も存在している。顧客維持率を測定した最初のクレジットカード会社、メリーランド・ナショナル銀行のクレジットカード部門であるMBNA社は、離脱しようとしている顧客にアンケート調査を行い、ある対処方法を導出し実行した。その結果離脱していく顧客が減少していき、最終的に「顧客維持率が5%向上すると、一契約当たりのコストが18%低減し、収益は五年間で60%増大した」^[34]という結果を導出している。またReichheldの調査では、図3に示すように「顧客維持率を5%増加させると、業態によって異なるが利益が約35%~95%まで増大する」^[35]という結果も導出している。さらに維持できている期間の程度で顧客をセグメント化し、そのセグメントごとに利益との関係を捉えたものも存在する。コンサルティング会社A・T・カーニーでは、顧客を金属に例え以下のように分類している^[36]。

- ①プラチナ顧客：ほとんどの利益をこの顧客から得ており、顧客との間にシームレスで一体感のある戦略的な提携関係である
- ②ゴールド顧客：重要性ではプラチナ顧客に匹敵するが、戦略的な提携関係まで築かれていない
- ③シルバー顧客：根気強く発展に努めなくても、最低限維持される顧客
- ④ブロンズ顧客：この顧客によって固定費や変動費が発生させられて、収益を減少させられている
- ⑤ブリキ顧客：完全に収益を下げる問題の顧客である

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

図3 顧客維持率 5% 増加による生涯価値の関係



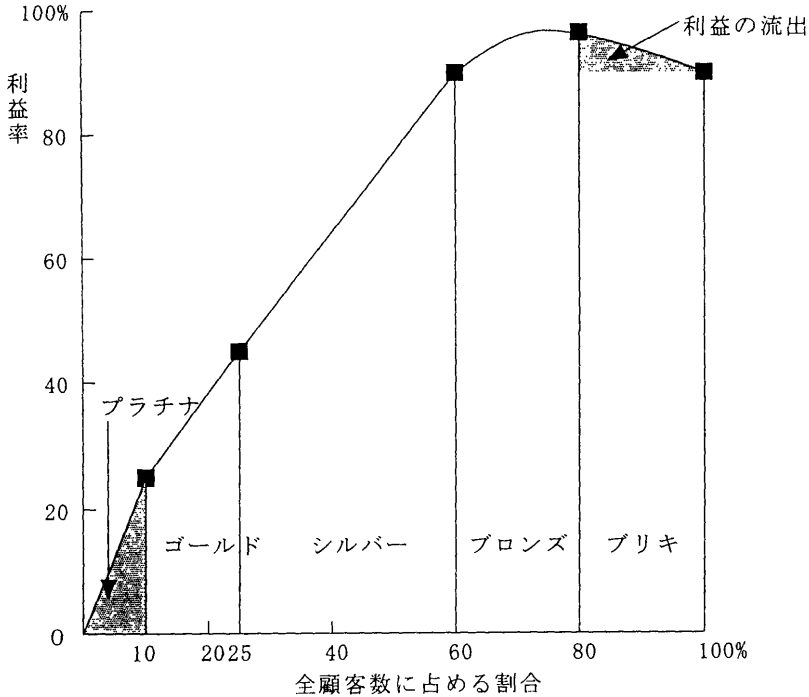
(出典) Frederick F. Reichheld (伊藤良二監訳, 山下浩昭訳: 顧客ロイヤルティのマネジメント, p. 86, ダイヤモンド社, 1998)

これらの顧客が全顧客にどの程度の割合で存在し、どの程度利益に貢献しているかを表したのが図4である。この図が表すように「全顧客数の10%を占めるプラチナ顧客は、全利益の25%をもたらし、全顧客数の15%を占めるゴールド顧客は、同じく全利益の25%をもたらす。そして全顧客数の35%を占めるシルバー顧客は、全利益の45%をもたらすのに対して、全顧客数の20%を占めるブロンズ顧客は、全利益のわずか5%しか貢献していない。最後に全顧客数の20%を占めるブリキ顧客は、15%の利益を流出させている」^[36] という結果が示されている。同様に佐藤^[37]もお客を以下のように分類している。

- ①潜在客 (suspects): 商品・サービスを買う可能性があると考えられる全ての人

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

図4 顧客の分類と利益との関係



(出典) Keki R. Bhote (三田昌弘訳: 実践顧客ロイヤルティ戦略, p. 21, ダイヤモンド社, 1999)

- ②見込み客 (prospects) : 商品・サービスを必要とし、それを購入する能力のある限定された人、商品・店舗を認知しているが購入したことのない人
- ③お客 (buyers) : 商品・サービスを初めて買った人
- ④顧客 (customers) : 商品・サービスを二度、あるいはそれ以上買った人
- ⑤得意客 (clients) : 自分が使える可能性のある商品・サービスなら何でも買ってくれる客
- ⑥最良客 (advocates) : 購買行動は得意客と変わらないが、自分の体験を人に話、購入を勧めてくれる人

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

これらの顧客は⑥に行くほど企業との関係が深く、企業に対して大きな利益を与えてくれると考えられている。そしてバーゲン客と最顧客を比較して、最顧客は累積利益高がバーゲン客の234.3倍になることを導出している。

このように維持できた既存顧客には「他の製品の販売を通じた売上増、割高商品の購入、割引券・値下げ・無料提供といった価格インセンティブやサービスの影響を受けにくい」^[38]ことや「購買額が大きく、対応に時間がかからず、比較的価格にこだわらない」^[39]、「競合ブランドやその広告に関心が薄く、価格にさほど影響されない」^[40]、そして「企業に製品やサービスの改良やアイデアを提供してくれる」^{[41][42]}という効果も存在し、既存顧客維持戦略は企業が取り組まなければならない重要な戦略課題と言える。

これらの背景からマーケティングでは、「マーケティング機会の分析→標的市場の調査と選択→マーケティング戦略の構築→マーケティング・プログラムの立案→マーケティング努力の組織化・実行・管理」^[42]という典型的なマーケティング・プロセスは現在も大幅な変更もなく不変ながら、消費者ニーズや市場環境変化と共にマーケティング戦略（重点ポイント、個々の手法）は、刻々と変化してきている^[43]。例えば、関係性マーケティング^{[44]~[46]}、リレーションシップ・マーケティング^{[47][48]}、one to oneマーケティング^{[49]~[51]}、パーミッションマーケティング^{[52][53]}、体験型マーケティング^[54]等々、新しいマーケティング戦略論の出現には枚挙にいとまがない。そしてこれらの新しいマーケティング戦略論は、既存顧客維持についての考え方を示したものが多い。本来は既存顧客を維持し、新規の顧客も獲得するという両立が理想であるが、現在どちらを優先的に行う方が適切であるのかを考慮すると、前述したような理由から新しいマーケティング戦略論の台頭は当然であると考えられる。現在の市場環境を考え、さらに様々な新しいマーケティング戦略論の台頭を考えると、多くの企業

で新規顧客獲得よりも既存顧客維持に関する重大な課題が生じていると考えられる。このように消費者ニーズや市場環境の変化に対応して新しいマーケティング戦略論は考出されているものであるから、このような新しい考え方を商品企画プロセスの中にも含めるべきであり、その有効なプロセスを考究する必要がある、意義があると考ええる。

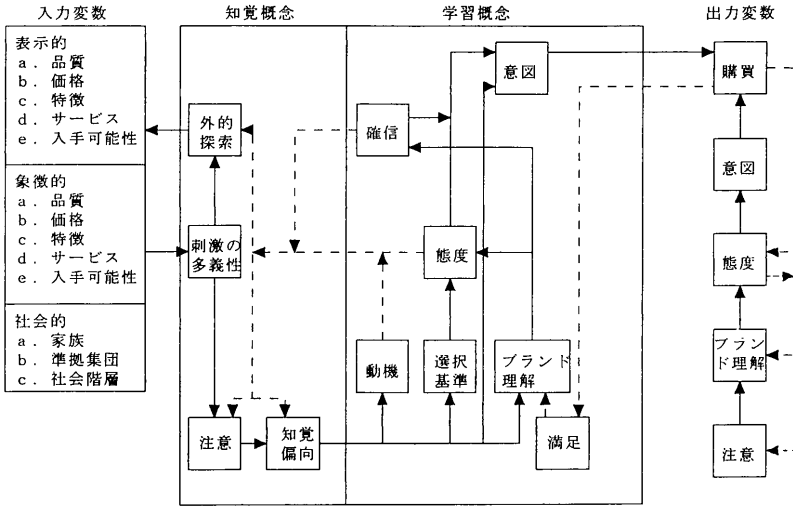
4. 既存顧客維持戦略と顧客満足との関係

従来のマーケティングでは、新商品開発は新規顧客獲得を前提に考えられており、既存顧客維持についての考え方はそれほど多く存在していなかった。過去に既存顧客維持や囲い込み戦略のためにマーケティングで考えられていたことは、フリクエンシー・マーケティングとクラブ・マーケティング程度であった^[55]。フリクエンシー・マーケティングは購入回数や購入金額によってポイントを加算し、そのポイントで様々な報酬を与えていくものである。クラブ・マーケティングは会員制にし、会員だけの特典を与えるものである。これらの報酬や特権によって顧客は競合他社に移行することなく、自社に留まってくれると考えられていた。しかしこのような方法は他社に模倣されやすく、現在多くの企業で採用されており、顧客側もこれらの報酬や特権だけで反復購入先を決定することは少なくなっている。このような現実から Kotler^[56] は顧客維持の鍵には顧客満足が欠かせない存在だと考えている。顧客が維持されるためには、その顧客に反復して商品を購入してもらう必要があり、反復的に購入してもらうためには、毎回その購買について満足の結果を顧客に与えなければならない。一般的に考えて、不満になることによって次回購入候補となる可能性は限りなく低くなる。

Howard と Sheth^[57] は学習理論をベースに、消費者の購買意思決定プロセスを図5に示す構造型で説明している。このモデルはハワード＝シェス・モデルと呼ばれ、後に発展していく新しい購買行動モデルのほと

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

図5 ハワード=シェス・モデル



注) 実線は情報の流れ、波線はフィードバック効果を示す

(出典) John A. Howard and J. N. Sheth : *The theory of buyer behavior*, p30, John Wiley & sons, 1969.

んどの出発点となり、消費者の購買意思決定プロセスを詳細にかつ網羅的に扱った代表的なモデルである。このモデルは入力変数と呼ばれる企業側からの情報を、知覚概念と学習概念と呼ばれる消費者の頭の中で処理し、出力変数と呼ばれる購買という結果が導出されている流れを示したものである。さらに知覚概念と学習概念の様々なタイプの形成に影響する要素として、購買の重要性、パーソナリティ要因、社会、組織、文化要因、時間のプレッシャー、財政的狀態等が存在することも示している。入力変数と出力変数は何らかの方法を用いて測定可能な変数であるが、知覚概念と学習概念は消費者の内的状態を表したものであるため、測定が不可能である。但し意図、態度、ブランド理解は出力変数と学習概念の中に同名で存在するが、学習概念では概念的実体を表しており、出力変数ではアンケート調

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

査等によって得られる実測値を表している。これらに注目して現在行われているニーズ調査等は、出力変数の意図である購入意向に影響する態度を導出するために、これらのデータが収集され、分析されている^[58]。態度とは「ある刺激に対しその人なりの特定の規準で反応する傾向」^[59]を示し、具体的には多属性態度モデル (multiattribute-attitude model)^{[60]~[62]}によって、商品要素の重要度が推定される。さらにこれらの態度を様々なブランド間でどのように比較しているのかを導出するために、ブランド理解に対しては、属性評価データを用いてポジショニング分析 (知覚マップ、プロダクトマップとも呼ばれている) が行われ、競合市場空間上での態度導出が実行されている。また知覚概念と学習概念の様々なタイプを形成する要素を考慮に入れると、その態度、ブランド理解を形成する特徴も個々に異なると考えられ、クラスター分析を用いてセグメント化を行った後に同様の分析が行われる方が、平均的な結果だけでなく、個々の特徴を捉えた結果が導出できる。このように大いに商品企画に活用できるハワード＝シェス・モデルは、様々なプロセスを経て行われた購買という結果から、多くの情報が学習概念や他の出力変数にフィードバックされている。学習概念は勿論のこと、企業側が得られるデータとしての出力変数にも影響を与えるとすることは、各購買の結果というものはかなり重要な要素であると言える。

これらについて Howard^[63] は消費者の購買行動における意思決定プロセスを3つの状況に大別して説明している。表2に示すように第一段階としては、全く初めての選択意思決定機会に遭遇した場合である。この時消費者は外部から多くの情報を収集し、多くの時間を用いて意思決定を慎重に行うとされている。このような行動を「広範問題解決 (Extensive Problem Solving)」と表現している。そして徐々に選択意思決定機会を経験するようになり、その結果からどのような場合はどのような意思決定を行えばよいのかが判断できるようになり、次の段階が来る。これらの繰り返しによ

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

表2 消費者意志決定プロセスの諸段階についての三つの見解

| | 第一段階 | 第二段階 | 第三段階 |
|-------|----------|----------|---------|
| 企業経営者 | 広範問題解決 | 限定問題解決 | 反復反応行動 |
| 心理学者 | 概念形成 | 概念到達 | 概念利用 |
| 経済学者 | 効用関数の変化 | 効用関数不変 | 効用関数不変 |
| | 消費者技術の変化 | 消費者技術の変化 | 消費者技術不変 |

(出典) John A. Howard (石川浩, 川辺信雄, 服部正博, 八十川睦夫, 横井義則訳: 消費者行動 [理論の応用], p27, 新評論, 1982)

って消費者の行動は、収集する情報と時間を多く必要とせず、消費者の頭の中に存在する内部記憶情報のみで処理されていく。これらが「限定的問題解決 (Limited Problem Solving)」と「反復反応行動 (Routinized Response Behavior)」である。ほとんど内部記憶情報のみで処理される行動が反復反応行動であり、内部記憶情報で不足が生じる場合に外部情報の探索を行うのが限定的問題解決である。初めて購買を経験する消費者を除き、ほとんどの消費者は何らかの購買行動を幾たびか経験している。そしてその購買行動の多くが類似した反復的な行動であることが多く、限定的問題解決か反復反応行動の内部記憶情報を重視した意思決定プロセスが多く行われていると考えられる。初めて購買する商品ジャンルでは広範問題解決行動を行うと考えられるが、現在では例えばビデオカメラを初めて購入する場合でも、過去に購入したテレビやビデオデッキに関する内部記憶情報を頼りに意思決定が行われる^[64] というように、外部情報の探索をほとんど行わない行動が多いのである。なぜなら消費者がどのような外部情報をどれくらい収集し、どのように解釈するかは大きく内部情報に依存しているからであり^[65]、「学習をとおして態度、価値観、趣味、嗜好などを習得して」^[66] おり、「過去の経験から蓄積してきた知識によって新しい商品を意味づけする」^[67] からである。また現実の消費者は理論的に考えるほど多くの外部情報を収集していないのである。Dommermuth^[68] の研究 (冷蔵庫), Udell^[69] の研究 (小型家庭用電気器具), Newman と Staelin^[70] の研究 (主

要な家庭用電気器具), Dickson と Sawyer^[71] の研究 (シリアル, コーヒー, マーガリン, 歯磨き), 竹村^{[72][73]} らの研究 (カレー, ハヤシライス, レトルト食品, 清涼飲料, 機能的飲料) から, 消費者があまり外部情報を探索しないことが示されている。消費者には情報処理能力にある程度の限界が存在するため, 内部記憶情報を重視した簡便な選択方法が用いられるのは必然的である^{[74][75]}。特に現在のような情報増溢の時代では, 情報処理能力の限界は直ちに生じてしまう。

このような内部記憶情報を重視した簡便な選択方法に影響する要素は, 図5からも明らかのように購買における結果であり, それは顧客の満足度であると考えられる。大澤^[76] が「前回の選択 (情報処理) の結果が問題の解決に寄与し満足いくものであった場合, 消費者は次回同様な選択をする際に用いるヒューリスティックスをより簡単なものとしていくであろう。反対に前回の選択 (情報処理) の結果が不満足なものであったなら, ヒューリスティックスは精緻化され, より入念な検討が行われるようになる」と示唆するように, 消費者は自分の行った購買選択の結果に満足すれば, 次回の購買において外部情報を探索することなく, 内部記憶情報によってその商品やブランドを選択するようになるのである (ここでヒューリスティックス (heuristic) とは選択方略のことを意味し, どのような要素を重視して, どのように選択していくかというヒューリスティックス・ルールには様々なものが存在する^[77])。同様のことを Engel^[78] にも「以前の購買に満足した場合は, 内的情報探索だけによって意思決定がなされやすい」と示唆している。「実際の購入や使用などの直接経験によって形成された態度」つまり満足度は, 「広告やクチコミなどの情報をもとに形成された態度に比べて, 確信が強く行動との結びつきもより密接である」という報告^{[79][80]} からも, 顧客の満足度は購買の結果を表現したものであり, 次回の選択行動に大きく影響すると言える。このように消費者の購買行動は消費者の学習の結果の現れであり, 「外部から入力される情報だけが重要なのではなく, 消費

者がすでに有している記憶としての内部情報がきわめて重要な役割をする」^[81]というのが良く理解できる。また内部記憶情報には購買の結果である顧客満足度が大きく影響するのであるから、消費者の購買行動、特にここでは反復的な購買行動を起こさせるためには、各購買時点において顧客に満足を与え、その結果を内部記憶情報に多く蓄積させることが必要なのである。つまり単なる顧客の満足度ではなく、内部記憶情報にフィードバックさせることができる満足度を追求していかなければならないのである。

5. 結 語

以上のように、顧客によってもたらされる収益は、初回購入で得られる収入だけでなく、その顧客の一生涯にわたる購入によって得られる収入も存在する。そして現在では、この一生涯にわたる購入によって得られる収入の方が企業にとって重要なのである。なぜなら顧客を長期間維持できることによって、その顧客は企業にとって多くの価値を与えてくれる顧客に変えることが出来るからである。そして現在の市場では、新規顧客獲得の量よりも既存顧客離脱の量の方が多くなる傾向が増大し、多くの企業で既存顧客維持を重要な課題と認識している。そのため既存顧客維持に関する新しいマーケティング戦略論は続々と創出されており、これらの考え方を商品企画に有用に活用できるように、詳細な研究を行っていく必要があり、多くの企業で切望される研究になると考える。

Drucker^[82] は事業の目的は「顧客の創造である」と述べた。Levitt^[83] は企業の基本目的は「顧客の獲得と維持である」と述べた。共に1950年代後半に述べられた言葉であるが、Drucker は顧客を生み出す、つまり獲得していくことを強調した。大量に商品が売れるという1950年代後半の時代背景から、新規顧客獲得戦略を主張することは当然と言える。しかしこの時代にLevitt は獲得だけでなく、維持することの重要性、必要性を指摘しているのである。Kotler^[84] もこのようなLevitt の先見性を高く評

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

価している。何時の時代においても既存顧客を維持することは重要な要素であり、顧客の獲得と維持はマーケティングの原点であり、事業目的の原点でもあると言える。上述の理由やアメリカでの成功企業がほとんど顧客維持・囲い込み戦略の成功者であった^[85]ことから、既存顧客維持戦略の有効性と必要性は大いに存在すると言える。さらに既存顧客維持戦略には顧客の購買後の結果、つまり顧客の満足度との関連が生じる。その満足度も、次回購入への選択決定には顧客の内部記憶情報が大きく影響するため、単なる顧客の満足度ではなく、内部記憶情報にフィードバックさせることができる満足度を追求していかなければならないのである。既存顧客維持戦略に関する研究では、主にこのような顧客の満足について詳細に研究する必要があると示唆する。そして内部記憶情報にフィードバックさせることができる満足度の追求方法を明確にし、現在企業の戦略課題で最も重要な商品企画に活用すべきである。

[参 考 文 献]

- [1] 永井猛 (1995) : 「戦略マーケティング」, 『品質管理』, Vol. 46, pp. 49-56.
- [2] 朝日新聞 (2002) : 「大リストラ後の松下電器 (売れぬ商品)」, 『2月22日朝刊』.
- [3] Robert C. Blattberg and John Deighton (1996) : “Manage Marketing by the Customer Equity Test”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 136-144. (有吉昌康訳 (1997) : 「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』, 4-5月号, pp. 72-83.)
- [4] Dawn Iacobucci [Editor] (2001) : *Kellogg on Marketing*, John Wiley & Sons. (奥村昭博, 岸本義之監修 (2001) : 『マーケティング戦略論』, ダイアモンド社.)
- [5] Philip Kotler (2000) : *Marketing Management [Millennium Edition]*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001) : 『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版』, 株式会社ピアソン・エデュケーション.)
- [6] 嶋口充輝 (1994) : 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣.
- [7] William A. Sherden (1994) : *Market Ownership*, Amacom.

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

- [8] Keki R. Bhote (1996) : *Beyond Customer Satisfaction To Customer Loyalty*, Amacom. (三田昌弘訳 (1999) : 『実践顧客ロイヤルティ戦略』, ダイヤモンド社.)
- [9] 埜本一雄 (1998) : 『実践顧客満足経営』, 東洋経済新報社.
- [10] 岡本正耿 (1999) : 『ビジネスマンのための CS 入門』, プレインキャスト.
- [11] 朝野熙彦, 上田隆穂 (2000) : 『マーケティング&リサーチ通論』, 講談社サイエンスフィク.
- [12] 佐藤知恭 (2000) : 『顧客ロイヤルティの経営』, 日本経済新聞社.
- [13] Philip Kotler (2000) : op cit. (5) (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001) : 前掲書 5.)
- [14] Victor j. Cook and William Mindak (1984) : “A Search for Constants”, *Journal of Consumer Marketing*, Spring, p. 80.
- [15] Don Peppers and Martha Rogers (1993) : *The One to One Futuer*, Doubleday. (井関利明監訳, (株) バルシステム 24 訳 (1995) : 『One to One マーケティング』, ダイヤモンド社.)
- [16] Frederick F. Reichheld (1996) : *The Loyalty Effect*, Bain & Company. (伊藤良二監訳, 山下浩昭訳 (1998) : 『顧客ロイヤルティのマネジメント』, ダイヤモンド社.)
- [17] 西尾チヅル (1995) : 「消費者満足とマーケティング」, 『品質管理』, Vol. 46, pp. 53-58.
- [18] Robert C. Blattberg and John Deighton (1996) : op cit. (3) (有吉昌康訳 (1997) : 前掲書 3.)
- [19] 佐野良夫 (1996) : 『CS [顧客満足] の実際』, 日本経済新聞社.
- [20] Patricia Sellers (1989) : “Getting Customers to Love You”, *Fortune*, March 13, pp. 38-49.
- [21] B. J. Pine II, D. Peppers and M. Rogers (1995) : “Do You Want to Keep Your Custmers Forever?”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 103-119. (鎌倉章訳 (1995) : 「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」, 『DIAMON・ハーバード・ビジネス』, 6-7 月号, pp. 4-20.)
- [22] 矢作恒雄, 青井倫一, 嶋口充輝, 和田充夫 (1996) : 『インタラクティブ・マネジメント』, ダイヤモンド社.
- [23] 埜本一雄 (1998) : 前掲書 9.
- [24] 岡本正耿 (1999) : 前掲書 10.
- [25] 佐藤知恭 (2000) : 前掲書 12.
- [26] Derek F. Abell and John S. Hammond (1979) : *Strategic Market Planning*,

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

- Prentice-Hall. (片岡一郎, 古川公成, 滝沢茂, 嶋口充輝, 和田充夫訳 (1982):『戦略市場経営』, ダイヤモンド社.)
- [27] Carl Sewell and Paul B. Brown (1990) : *Customers For Life*, Doubleday (久保島英二訳 (1991):『一回のお客を一生の顧客にする方法』, ダイヤモンド社.)
- [28] James L. Heskett, W. Earl Sasser and Leonard A. Schlesinger (1997) : *The Service Profit Chain*, Simon & Schuster. (島田陽介訳 (1998):『カスタマー・ロイヤルティの経営』, 日本経済新聞社.)
- [29] 浜口強 (1997):『生涯価値』, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』, 4-5月号, p. 109.
- [30] Don Peppers and Martha Rogers (1993) : op cit. (15) (井関利明監訳, (株)ベルシステム 24 訳 (1995):前掲書 15.)
- [31] B. J. Pine II, D. Peppers and M. Rogers (1995) : op cit. (21) (鎌倉章訳 (1995):前掲書 21.)
- [32] Janelle Barlow and Claus Moller (1996) : *A Complaint is a Gift*, Linda Michaels Limited. (井口不二男訳 (1999):『苦情という名の贈り物』, 生産性出版.)
- [33] 嶋口充輝 (1997):『顧客関係性構築へのマーケティング』, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』, 4-5月号, pp. 16-25.)
- [34] Fredrick F. Reichheld and W. Earl Sasser Jr. (1990) : “Zero Defections”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111. (熊谷鉦司訳 (1991):『サービス産業の ZD 運動』, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』, 12-1月号, pp. 83-90.)
- [35] Frederick F. Reichheld (1996) : op cit. (16) (伊藤良二監訳, 山下浩昭訳 (1998):前掲書 16.)
- [36] Keki R. Bhote (1996) : op cit. (8) (三田昌弘訳 (1999):前掲書 8.)
- [37] 佐藤知恭 (2000):前掲書 12.
- [38] Michael D. Johnson and Anders Gustafsson (2000) : *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*, Jossey-bass. (西村行功訳 (2001):『カスタマー・バリュー』, ダイヤモンド社.)
- [39] Fredrick F. Reichheld (1996) : “Learning From Customer Defections”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 56-69. (熊谷鉦司訳 (1997):『「離反顧客」分析からの学習』, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』, 4-5月号, pp. 56-71.)
- [40] Philip Kotler (2000) : op cit. (5) (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001):前掲

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

書 5.)

- [41] 嶋口充輝, 竹内弘高, 片平秀貴, 石井淳蔵編 (1998): 『マーケティング革新の時代①顧客創造』, 有斐閣.
- [42] Philip Kotler (2000): op cit. (5) (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001): 前掲書 5.)
- [43] 数江良一監修, 株式会社グロービス (1997): 『MBA マーケティング』, ダイヤモンド社.
- [44] 嶋口充輝 (1994): 前掲書 6.
- [45] 矢作恒雄, 青井倫一, 嶋口充輝, 和田充夫 (1996): 前掲書 22.
- [46] 和田充夫 (1998): 『関係性マーケティングの構図』, 有斐閣.
- [47] Regis McKenna (1991): *Relationship Marketing*, Addison-Wesley. (三菱商事株式会社情報産業グループ訳 (1992): 『ザ・マーケティング』, ダイヤモンド社.)
- [48] J. N. Sheth and A. Parvatiyar [Editors] (1994): *Relationship Marketing*. Emory University.
- [49] Don Peppers and Martha Rogers (1993): op cit. (15) (井関利明監訳, (株)ベルシステム 24 訳 (1995): 前掲書 15.)
- [50] Don Peppers and Martha Rogers (1997): *Enterprise One to One*, Doubleday. (井関利明監訳, ワン・トゥ・ワン・マーケティング協議会訳 (1997): 『One to One 企業戦略』, ダイヤモンド社.)
- [51] ダイヤモンド・ハーバードビジネス編集部編 (1998): 『「顧客学習」のマーケティング』, ダイヤモンド社.)
- [52] Seth Godin (1999): *Permission Marketing*, Simon & Schuster. (阪本啓一訳 (1999): 『パーミッションマーケティング』, 翔泳社.)
- [53] 阪本啓一 (2000): 『パーミッション・マーケティングの未来』, 翔泳社.
- [54] Bernd H. Schmitt (1999): *Experiential Marketing*, Simon & Schuster. (嶋村和恵, 広瀬盛一訳 (2000): 『経験価値マーケティング』, ダイヤモンド社.)
- [55] Philip Kotler (1991): *Marketing Management [Seventh Edition]*, Prentice-Hall. (村田昭治監修, 小坂恕, 疋田聰, 三村優美子訳 (1996): 『マーケティング・マネジメント [第7版]』, プレジデント社.)
- [56] Philip Kotler (2000): op cit. (5) (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001): 前掲書 5.)
- [57] John A. Howard and J. N. Sheth (1969): *The theory of buyer behavior*, John Wiley & Sons.
- [58] 片平秀貴 (1987): 『マーケティング・サイエンス』, 東京大学出版会.

- [59] 柏木重秋 (1985) : 『新版消費者行動』, 白桃書房.
- [60] M. Fishbein (1963) : “An investigation of the relationships between beliefs about an object and the attitude toward that object”, *Human Relations*, Vol. 8, pp. 233-240.
- [61] M. Fishbein and I. Azjen (1975) : *Belief, Attitude, Intention and Behavior*, Addison-Wesley.
- [62] D. Hawkins, K. Coney and R. Best (1980) : *Consumer Behavior*, Business Publications.
- [63] John A. Howard (1977) : *Consumer Behavior*, McGraw-Hill. (石川浩, 川辺信雄, 服部正博, 八十川睦夫, 横井義則訳 (1982) : 『消費者行動 [理論の応用]』, 新評論.)
- [64] Dawn Iacobucci [Editor] (2001) : op cit. (4) (奥村昭博, 岸本義之監修 (2001) : 前掲書 4.)
- [65] 田内幸一監修 (1991) : 『マーケティング理論と実際』, TBS プリタニカ.
- [66] 柏木重秋 (1985) : 前掲書 59.
- [67] 杉本徹雄編 (1997) : 『消費者理解のための心理学』, 福村出版株式会社.
- [68] W. Dommermuth (1965) : “The shopping marrix and marketing strategy”, *Journal of marketing Research*, Vol. 8, pp. 128-132.
- [69] J. Udell (1966) : “Prepurchase behavior of buyers of small appliances”, *Journal of marketing*, Vol. 30, pp. 50-52.
- [70] J. Newman and R. Staelin (1972) : “Prepurchase information seeking for new cars and major household appliances”, *Journal of marketing Research*, Vol. 9, pp. 249-257.
- [71] P. R. Dickson and A. G. Sawyer (1990) : “The price knowledge and search of supermarket shoppers”, *Journal of marketing*, Vol. 54, pp. 42-53.
- [72] 竹村和久, 高木修, 林英夫, 佐々木土師二, 永野光朗 (1990) : 「店舗内消費者行動の分析 (Ⅲ) —意思決定過程に関する言語プロトコルの分析」, 『日本グループダイナミクス学会第 38 回大会発表論文集』, pp. 53-54.
- [73] 竹村和久, 高木修, 林英夫, 佐々木土師二, 永野光朗 (1991) : 「店舗内消費者行動の分析 (Ⅳ) —意思決定直後の商品再生記憶の分析」, 『日本社会心理学会第 32 回大会発表論文集』, pp. 200-203.
- [74] 田内幸一監修 (1991) : 前掲書 65.
- [75] N. K. Malhotra (1982) : “Information Load and Consumer Decision Making”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, pp. 419-430.
- [76] 大澤豊編, 片平秀貴, 中西正雄, 田中克明, 古川勇吉, 青木幸弘, 小川孔

既存顧客維持戦略の有効性と必要性

輔, 桑原武夫, 上田隆穂, 中島望, 丸山雅祥, 新宅純二郎 (1992): 『マーケティングと消費者行動』, 有斐閣.

- [77] James Bettman (1979) : *An Information Processing Theory of Consumer Choice*, Addison-Wesley.
- [78] J. F. Engel, R. D. Blackwell and P. W. Miniard (1993) : *Consumer Behavior [Seventh Edition]*, Dryden Press.
- [79] R. H. Fazio and M. P. Zanna (1978) : “On the Predictive validity of attitude”, *Journal of personality*, Vol. 46, pp. 228-243.
- [80] 杉本徹雄編 (1997) : 前掲書 67.
- [81] 田内幸一監修 (1991) : 前掲書 65.
- [82] Peter F. Drucker (1954) : *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳 (1996) : 『[新訳] 現代の経営 上』, ダイヤモンド社.)
- [83] Theodore Levitt (1962) : *Innovation in Marketing*, McGraw-Hill. (土岐坤訳 (1983) : 『マーケティングの革新』, ダイヤモンド社.)
- [84] Philip Kotler (2001) : 「レピット・マーケティング論の意義」, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』, 10-11月号, pp. 48-50.
- [85] Robert C. Blattberg and John Deighton (1996) : op cit. (3) (有吉昌康訳 (1997) : 前掲書 3.)