

## 顧客囲い込みマーケティングの死角

|     |   |
|-----|---|
| 著者  | 清水 良郎   |
| 雑誌名 | 名古屋学院大学論集 社会科学篇   |
| 巻   | 44  |
| 号   | 2   |
| ページ | 161-177   |
| 発行年 | 2007-10-31  |
| URL | <a href="http://doi.org/10.15012/00000334">http://doi.org/10.15012/00000334</a> |

## 顧客囲い込みマーケティングの死角

清水良郎

### 1. はじめに

～イオンも独自電子マネー「WAON」  
「nanaco」と顧客囲い込み合戦へ～

イオンも4月下旬から電子マネー「WAON」を発行。オートチャージ機能を備えたのが特徴で、1年で800万枚の発行を見込み、ローソンなどとも提携を交渉。「nanaco」を発行するセブン&アイと、電子マネーによる顧客囲い込み合戦が激しくなりそうだ。(2007年4月4日「NIKKEINET」ITメディアニュース抜粋 傍線筆者)

上のニュース例を説明するまでもなく、「顧客囲い込み」は、昨今のマーケティングを語る上でのキーワードとなっている感がある。書店の棚には関連書籍が目白押しの状況であり、セミナー、講演の論題、ビジネス誌の記事などでも、この言葉を見かけない日はないほどである。2007年4月26日現在、「囲い込み」というワードをGoogle検索すれば、ヒット件数は約937,000件、「顧客 囲い込み」の複合ワードでは約501,000件にのぼっている。頭打ちの市場、少子高齢化の進展、きまった大きさの市場を奪い合う状況の中、自社の顧客を何とかつなぎとめたいとする企業の考えは当然とも思える。

しかしながら、マーケティングの本質に沿って考えた場合、「顧客囲い込み」という言葉に

は違和感がつきまとう。違和感の正体は、顧客を意のままにコントロールできるのかという疑問、顧客との信頼関係構築を考えた際、「囲い込み」という言葉はあまりにも一方的なのではないかとの思いである。例えば、会社の部下、近しい友人、自分の家族などを考えてみよう。彼らは、顧客に比べてはるかに意志疎通しやすい存在である。しかし、そんな影響力を行使しやすい存在であっても、その心や行動をコントロールすることは難しい。まして、市場において自由な行動をとる顧客を意のままに動かすことは不可能である。顧客囲い込み論の中には、どこかに「まやかし」や状況判断の甘さが隠れているのではないだろうか。顧客は買う機械ではない。真に顧客の立場になりきって考える心があれば「顧客囲い込み」という発想は出てこないはずである。

こういった顧客囲い込みに対する懸念や反論はすでに各方面から出ている。しかし、体系的にまとまった議論は少ないように思う。本論文では、まず、さまざまなビジネス事例をもとに、「顧客囲い込み」の深奥にある誤謬を発見し、その本質について詳しく論述する。そして、その誤謬から、「真の顧客志向」を浮かび上がらせるべく議論をすすめたい。最後に顧客関係性の本質と、その構築のための具体的施策の提言にまで迫りたいと思う。

## 2. 顧客囲い込み論の背景

### 2.1 市場環境の変化

本章では、顧客囲い込み論が出現し、ビジネス界に伝播していったメカニズムを明らかにしたい。まず本項では、顧客囲い込み論を生み出した、市場環境の変化を整理してみる。日本の市場においては、高度成長、バブル経済と崩壊、複合不況を経て、成熟、衰退市場にさしかかった商品、サービスが多い。日本経済新聞が毎年発表する、「ヒット商品番付」の内容も小粒化が否めない。各業界の市場では、買い替え需要が中心となり、決まった大きさのパイを奪い合う構図になっている。こういった状況下においては、強力に新規市場を開拓する商品開発と競合社からのブランドスイッチが必要になるが、これには莫大なコストがかかる。新製品開発費、研究費はもちろん、ブランドスイッチのための広告費、販促費が企業に重くのしかかってくる。ここで企業内に既存の顧客を維持しようという発想が生まれ、顧客囲い込み論が登場するわけである。既存顧客維持コストは新規顧客獲得の約1/5<sup>1)</sup>という調査結果もあり、とにかく顧客を自社内に取り込んで、収益を確保したいという企業の一方的思惑が表れる。また、今後の市場の不透明性、流動化も企業の保守的な考え方に拍車をかけている。

### 2.2 マーケティングにおける顧客関係重視の潮流

2004年、アメリカマーケティング協会はマーケティングの定義を改訂した。新しい定義は

1) D・ペパーズ、M・ロジャーズ「ONE TO ONE 企業戦略」ダイヤモンド社 1998年などに詳しい

「マーケティングとは、組織的な活動であり、顧客に対し価値を創造し、価値についてコミュニケーションを行い、価値を届けるための一連のプロセスであり、さらにまた組織および組織のステークホルダーに恩恵をもたらす方法で、顧客関係を管理するための一連のプロセスである」(鶴本浩司訳)となった。

全体として、マーケティングの範囲の広がり、顧客を中心とするステークホルダー指向、彼らとの関係性重視のトレンドが打ち出されている。マーケティング実践の力点が、マーケティングミックスの実行から、販売後の顧客関係管理や、顧客との関係持続重視に移行していることが明確になっている(旧定義の柱であったマーケティングミックスの実践に関する記述は新定義では削除されている)。旧定義が制定された1985年から2004年まで19年間におけるビジネス現場の考え方の変化が新定義に強く反映されたことは間違いない。今後も、インターネットを中心とする双方向メディアの進展とコミュニケーションの拡充を原動力として、この傾向はますます顕著になるだろう。こういった潮流が、顧客囲い込み論を勢いづかせる要因になっていると考えられる。

## 3. 顧客囲い込み論における誤謬

### 3.1 顧客囲い込みとパレートの法則

市場の成熟化とそれに伴う新規顧客獲得のコスト負担増、マーケティングにおける顧客関係強化志向の強まりが、顧客囲い込み論を生み出したという文脈が成り立つと考えられる。しかし、ここで既に、顧客囲い込みの論の誤謬の一端が表れている。顧客囲い込み論の進展は、顧客関係強化を背景としながらも、一方で「顧客切捨て」を前提としているからである。その根

源には「パレートの法則」、いわゆる「20:80の法則」の誤用がある。

現在のビジネス界で一般に通用しているパレートの法則の解釈は以下のようなものである。すなわち、「ある企業の顧客をその売上順に並べると、上位20%で80%の売上を稼いでいる。つまり、上位20%の顧客の維持が重要であり、残りの80%は切り捨ててもよい、あるいは積極的なケアはしなくてよい」。これが「20:80の法則」と言われるゆえんである。

「パレートの法則」は、イタリアの経済学者ヴィルフред・パレートが発見した法則である。その概要は、「経済においては、全体の数値の大部分は、全体を構成するうちの一部の要素が生み出している」というものである。パレートの法則は、さまざまな分野の現象を広く言い当てた経験則といった色彩が濃い。ゆえにこの法則はさまざまに利用される。例えば「自然や社会の現象は決して平均的ではなく、ばらつきや偏りが存在し、それを集約すると一部が全体に大きな影響を与えていることが多い」という、ありふれた現象をパレートの法則によって権威付けしている場合もある。働きバチを例にとると、まじめに働いて、営巣に貢献するハチは全体の20%である。その「まじめバチ」ばかり集めて営巣させると、貢献するハチはやはり全体の20%で、残りの80%は働かないという。このエピソードが世間の興味を引いたため、いつしかパレートの法則は「20:80の法則」と呼ばれ、顧客囲い込みと切捨て論の理論的根拠になってしまったのである。

パレートの法則自体がおおまかな法則であり、しかも「20:80の法則」とは、本来、無関係である。しかし、この法則を、顧客対応の世界に導入してしまったがゆえに、マーケティングは大きく歪むこととなる。次項からは、世

間でいう「20:80の法則」の誤りを実例をもって解明してゆきたいと思う。

### 3.2 大手広告会社のケース

実在の大手広告会社「X社」は典型的な「20:80の法則」の適合企業である。200X年度末における決算では、売上上位20%で、なんと総売上の約90%を占めている。20:80の法則をはるかに飛び越えた「20:90」企業ともいえるだろう。しかしX社においては、いわゆる「顧客囲い込みと顧客切捨て」は行っていない。できないのである。マスメディア広告枠売買を利益基盤としている大手広告会社にとって、大手顧客は効率のよい収益源である。小規模顧客と比べ、人件費、コストはさほど変わらないが、売上には大きな差が出る。X社も効率の悪い中小顧客は切り捨て、大手顧客の維持だけで収益を稼ぎたいというのが本音である。しかし、現実のビジネスはそれほど単純な仕組みでは動いていない。当時のX社の売上位10社のうち4社は、その時点から振り返って、数年の間に新規開拓から育成され、主力クライアントになった得意先企業である。思わぬきっかけで、扱い高ゼロから100億円の大型得意先に躍進した例もある。つまり、現代のビジネスでは、大手顧客の維持に目を配りながらも、絶えず、新規顧客の開拓に注力し、次世代の収益源とするサイクルが必須なのである。非効率と先行投資リスクを取りながら、将来性のある新規顧客を見極め、活動を続ける、ここにビジネスの醍醐味がある。

X社の過去20年間の上位得意先ランキングリストを見ても、その栄枯盛衰は激しい。売上上位顧客は、家電業界、食品、酒造、薬品、金融サービス、人材サービスとめまぐるしく変遷している。今後、この傾向はますます顕著になってくるだろう。新規顧客獲得をとおした血

の入れ替えと顧客関係維持の両立が必要なのである。流動化の激しい実務の現場においては、紋切り型の顧客囲い込み論は意味をなさない。

### 3.3 ハーレーダビッドソン・ジャパン社のケース<sup>2)</sup>

X社と違って、「ハーレーダビッドソン・ジャパン社」(以下、HDJ社と記述)は20:80の法則が成立しない企業である。排気量800CC以上の大型オートバイに特化したこの企業の特徴から、熱狂的固定客が売上を支えているイメージがあるが、事実は違う。日本におけるオートバイ市場は楽観できるものではない。1982年には「ホンダ・ヤマハ戦争」が市場拡大の起爆剤となり、年間329万台の販売実績を記録した。しかしこの年をピークとして、以降は市場縮小を続けている。現在の販売台数はピーク時の約1/5である。HDJ社も、買い替えサイクルの長期化、平均車齢の長寿化という問題を抱えている。HDJ社では2000年～2004年、販売したオートバイ全台数について調査を実施した。その結果、上位20%の顧客は、収益の26.5%しかもたらさないという事実が判明したのである。

顧客の内訳は以下のようになっている。HDJ社オートバイ購入顧客のうち、新規顧客率は約80%、他社に買替えなかった顧客の割合＝顧客維持率67%、自社の他モデルにも買替えなかった顧客の割合＝一代顧客率52%、となっている。X社とHDJ社では、業種が違う。一

方はB2B<sup>3)</sup>、他方はB2C企業であり、ビジネスの根源も異なる。しかし、新規顧客の導入育成と既存顧客関係維持の両輪が回転してビジネスが進んでいるところは共通である。厳しい日本のオートバイ市場においてHDJ社は、1985年以降、一貫して対前年成長を記録し続けている。HDJ社では、もちろん顧客の切り捨てはない。いわゆる優良顧客の選別も行っていない。しかし、ユーザー参加型のイベントは、年間約1000回を数えている。内容は、ユーザーの交流、情報交換の場の提供、スタンドライドショー、有名サーキットでのユーザーによるデモンストレーション走行などである。イベントでは、ユーザー本人だけでなく、家族そろって参加するケースも多いという。この場では、ユーザー、販売店、メーカー三位一体となった信頼感の深まりが生まれる。ゆえにHDJ社では67%という高い顧客維持率を達成することができたのである。HDJ社のこういった施策は「顧客囲い込み」とは全く次元の違うものであることは理解いただけると思う。しかしながら、手厚い顧客ケアをもってしても、既存顧客維持には限界がある。現在のビジネスにおいては、顧客の漸減を最小限に抑えるたゆみない企業努力および、「新規顧客導入」、「購買顧客のリピーター化」と続く優良顧客育成システムの確立こそが企業の生命線といえるだろう。

## 4. 顧客囲い込み論の悪影響

### 4.1 顧客囲い込み論蔓延の構図

前章までの議論において、顧客囲い込み論

2) この項の情報は奥井俊史「アメリカ車はなぜ日本で売れないのか」光文社 2006年 pp. 180～181, 206～208を参考にした

3) B2B＝ビジネスツービジネス、産業財など企業間取引のビジネスをさす。B2C＝ビジネスツーコンシューマー、消費財など末端消費者を対象としたビジネス

が出現した背景とその実体、そして、それとは対照的な、顧客開拓、維持の仕組み作りの重要性を解説した。本章では、両者の違いを明解に整理した上で、顧客囲い込み論が今日のマーケティング活動に与えた悪影響に焦点をあて、議論を深めたいと思う。

現在、日本における数多くの業界では、その市場が飽和、成熟状態であり、競争者のシェアを奪わないと企業存続自体が危うい状況にある。また、消費動向の多様化、複雑化ゆえ、ビッグヒット商品が生まれにくく、大規模な新規顧客獲得も難しくなっている。これはビジネス現場に関わるスタッフが痛切に感じていることであろう。こういった状況下では、「いつも、高い買物をしてくださる、お客様にいつまでも、よいお客様でいてもらう」という当たり前の発想が生まれてくる。「顧客囲い込み」論と「顧客関係構築」論の相違はこの先に生まれる。顧客囲い込み論では、「よいお客様」だけを重視し、コントロールしようという発想となる。その論拠には、新規顧客獲得に比べて既存顧客維持コストが低いという調査結果、「20:80の法則」の濫用がある。また、個々の優良顧客との低コストでのコミュニケーションを可能にしたインターネットへの過信もあるだろう。顧客囲い込み論は、さまざまな分野の要素が、組み合わせられて誕生し、一見強固に見える理論的根拠を地盤にして、ビジネスの各方面へ広がっていったと考えられる。まさにキーワードのひとり歩きである。

一例としてある顧客囲い込みシステム販売会社のセールストークを見てみよう。「この売れない時代にどうやって利益を出していくか？ これは業種や規模を問わず、どの会社にも共通した緊急課題です。そこでひとつ、『お客様名簿が十分に活用されているか？』自

問自答してください。常に新しい広告に売上を期待するような経営では、経費がいくらあっても足りません。業績は固定客、リピーターを囲い込むことで安定します。成約客を固定客とするには、とにかく継続的にコンタクトをとることです。お客様と継続的にコンタクトをとらないのは利益を捨てているのと同じです。顧客名簿は何度も換金できる金券と同じです。実は、不況知らずの会社に共通するビジネスの鉄則、「顧客の囲い込み」を、価格を下げず、また新商品も開発せず楽しく実践できる、メールだけでお客様を虜にできるのです。魔法の顧客管理連動のメール配信システムがあるのです。顧客囲い込みシステムの無料デモのお申込みは、とてもカンタンです。(後略 傍線筆者)

この文章には、顧客囲い込み論の浅薄さが如実に語られている。優良顧客名簿をつかってメール配信するだけで、彼らの心を制御できるのか、それが本当に金のなる木なのか、簡単な見極めもできないリーダーが増えているのは憂慮すべき事態である。いま、世界的巨大企業も含めて「顧客囲い込み病」が蔓延している。次項からは、その実例を紹介していきたい。

#### 4.2 「フォード」に芽生えた顧客囲い込み思想<sup>4)</sup>

顧客囲い込みは近年生まれた新しい考え方ではない。80年代のフォードにその起源を見ることができる。いまアメリカのジャーナリストの間では、「アメリカの自動車業界の不振は『顧客は常にわが手中にある』という姿勢から脱却できなかったからだ」という議論がなされている。その歴史的背景には、T型フォー

4) R. ワンダーマン「売る広告への挑戦」電通 1998年 第24章を参考にした



ドによる市場席卷の経験と、そこから生まれた「フォードは常に正しい」という思想があることは否めない。フォードは1980年代から90年代にかけて、「カリキュラムマーケティング」という顧客対応施策を実践している。すなわち、「顧客にフォード車を買うことを教えるマーケティング」である。この「顧客に教える」という企業風土が染み付いてしまったところに、同社における現在の危機的状況の根源があると筆者は考えている。以下、その実体を振り返ってみよう。

1980年代初頭、フォードは、日本車の攻勢、オイルショックの後遺症によるガソリン高に見舞われ、業績低迷に悩んでいた。当時のフォード車における顧客ロイヤルティ<sup>5)</sup>を調べてみると、1977年末に49.6%であったものが、1980年には34.8%と大きく下落している。特にフォードの象徴ともいえる高級車「リンカーン」や「マーキュリー」が苦戦していた。ここでフォードは、「我々の製造しているクルマは良いクルマだ、だから売れないはずはない。何とかフォード車を購入するように消費者に教えることはできないか」という発想に陥ってしまったのである。顧客視点で考える、顧客に学ぶというマーケティングの基本を忘れ、ただ、売りたいという一方的なメーカーの思想がそこに横たわっている。当時の販売マニュアルは、「見込み客にフォードのよさを教え、理解させる」という思想で貫かれている。実際、顧客向けのカリキュラムも作られた。その中では、見込み顧客を「学生」と呼び、アンケートを添えた「入学通知書」も送付された。クルマを購入

した顧客を「卒業生」とも呼んでいたのである。

### 4.3 アメリカの自動車メーカー不振の構図

「顧客に教える」という思想から脱却できず、顧客が見えなくなったフォードの弊風はいわゆるビッグ3に共通した問題である。元々、アメリカの自動車メーカーは顧客情報の全社的な共有不全という構造的欠陥を抱えている。製造部門と販売部門の機能分化を進めるあまり顧客の不満やニーズが伝わりにくい企業風土になってしまったのである。つまり、製造部門は「作る人」であり、販売は「売る人」の責任、という考え方である。需要が次々生み出された時代ではこの仕組みが効率的に機能した。しかし、顧客のニーズが見えにくい成熟市場においては、セールスは苦境に追い込まれてしまう。ただ作るだけの製造部門を抱えた販売部門ではノルマを達成するために、値下げや、無理な販売促進が横行することになる。キャデラックお買い上げの方に、シボレー1台プレゼントという苦肉の販促策も行われたという。値引きや過剰サービスは当然、経営の圧迫となって跳ね返ってくる。危機感をもった企業は、さらに販売ノルマを厳しくする、そして、さらなる値引きが行われる。この悪循環の構図は、「顧客は常にわが手中にある」「売れないのは顧客が無知だからだ」という妄信を伴って現在にまで至っている。

顧客の声やニーズ情報が最も収集しやすいのは現場のセールススタッフである。彼らにとっては、営業活動イコール顧客ニーズ収集活動であろうし、それに応えた製品があれば、もっと販売を伸ばせるとも感じているだろう。しかしビッグ3においては、製造部門、販売部門が一体となって顧客のニーズを分析し、魅力的なクルマを開発するというマーケティングの基本的な仕組みができていないのである。

5) 顧客の商品に対するロイヤルティ＝忠誠心のこと。リピーターや優良顧客を育成するカギとなる

1985年、ビッグ3の3社が費やした広告・販促費は約200億ドルであった。それが2003年には約465億ドルに跳ね上がっている<sup>6)</sup>。同時期、日本のトヨタ、日産、ホンダの広告・販促費の合計（ホンダは二輪車を含む）はおよそ190億ドルであった<sup>7)</sup>。当時の企業規模、販促費の定義における日米の基準の相違を差し引いても、ビッグ3の使った販促費の突出ぶりがうかがえる。このデータの裏には、「顧客に合ったクルマを作る」のではなく「作ったクルマを市場に押し込む」という業界の論理が透けて見える。さらに、ビッグ3の使ったお金の内訳にも問題がある。1985年は広告費と販売奨励金の比率が、67%：33%であったが、2003年には14%：86%になっている<sup>8)</sup>。短期ノルマ達成のために販売奨励金を大幅に増やしたことは容易に想像できる。長期的視野に立った、顧客関係性構築、顧客育成、ブランド育成といったマーケティング思考とはほど遠い状況なのである。GMでは2006年以降、新車価格を平均で1300ドル値下げすると発表した。アメリカ自動車業界の病は根深い。

#### 4.4 トヨタにおける「学ぶマーケティング」

一方、日本の自動車業界、特にそのリーダーであるトヨタにおいては、その黎明期から、「顧客の声を聞く」という企業姿勢が貫かれてきた。そして、その情報をもとに全社をあげて、いわゆる「カイゼン」に取り組んできた。「カイゼン」とは、生産設備の改造や工具の新

作など業務効率の向上や作業安全性の確保、品質不具合防止など生産に関わる分野全てにわたるボトムアップ的活動であり、上からの命令で実行するのではなく、作業者が自分で知恵を出して変えていくのが特徴である。また経営側もこの活動を全面的にバックアップする習慣が定着している。企業における地位、職種に関係なく同じテーブルにつき、よりよいクルマを開発していこうとする姿勢は、ビッグ3では想像もできないことであった。

トヨタは1982年、全社的カイゼン活動と顧客情報共有を強化するため、販売を司る「トヨタ自動車販売株式会社」と製造会社である「トヨタ自動車工業株式会社」を合併し、「トヨタ自動車株式会社」となった。トヨタのディーラースタッフは、電話一本で顧客のもとに出向き、懇切丁寧な対応を実践する。顧客と家族付き合いをする例も珍しくない。一見、泥臭く、非効率的な販売活動に思えるが、トヨタはこうした動きの中から、貴重な顧客情報を獲得し、実績を積み重ねてきたのである。クルマの販売はその後に続く、アフターサービス、保険、メンテナンス、車検、グレードアップしたクルマへの買い替え、周辺機器販売など利益機会をつかむ出発点でもある。その利益は、クルマの販売による利益よりはるかに大きい。人間的な顧客関係性強化が、大きな利益を得る優れたマーケティング手法であることをトヨタは物語っている。顧客より常に一步下がって学ぶ姿勢を崩さなかったトヨタ、顧客をコントロールしようとしたビッグ3、その根本的な差は、数字に表れる指標よりはるかに大きなものである。

6) 奥井俊史「アメリカ車はなぜ日本で売れないのか」光文社2006年 pp. 199

7) 日経広告研究所「広告白書平成17年度版」2005年 pp. 229

8) 奥井俊史「アメリカ車はなぜ日本で売れないのか」光文社2006年 pp. 199



## 5. ポイント制およびカード導入と顧客囲い込み

### 5.1 ICカード導入の熾烈化

これまで、顧客囲い込み論の本質をさまざまな面から明白にし、その根本にある顧客軽視の思想を批判してきた。しかし、顧客囲い込みの切り札として、ポイント制やICカードによる利便性提供が効果的なのではないかという反論があると思う。実際、購買の見返りとしてポイントが蓄積され、金券と同様に利用できるシステム、加えて、読み取り機にかざすだけで手軽に決済できるカードはさまざまな業界で活発に導入され、顧客維持の役割を期待されている。本論文の冒頭に揚げた「イオン」や「セブン&アイ」の大手流通をはじめ、鉄道、航空会社、携帯電話キャリア会社<sup>9)</sup>、各種金融会社などのカードビジネス参入と競争の加熱ぶりは目を見張るものがある。「顧客囲い込み」の検討を行う上で、ポイント制とポイントカードについての議論は避けて通れない問題である。もし、これらの制度導入で顧客囲い込みが実現できるのであれば、本論文の主張は根底から崩れることになる。本章では、ポイントカード導入企業の内実を探り、慎重な検証を加えていきたいと思う。

ここで、近年、多様化、複雑化しているICカードビジネスの全貌を概観してみよう。ICカードは現在大きく分けて、プリペイド方式とポストペイ方式の2種類がある。プリペイド方式は事前に、カードにお金をチャージしておく方式で、その金額の範囲内での使用となる。カードの紛失によるリスクは少なく、小額決済

に向いている。ケータイなどからネットをとおしてクイックチャージすることも可能である。カード自身に認識番号がふられており、使用履歴がマーケティングデータとして活用されている。ただ多くのカードは匿名性があるので、使用した個人の名前、プロフィールは把握できない。この方式を採用しているグループには、Edy（ビットワレット株式会社）、Suica（東日本旅客鉄道株式会社）、ICOCA（西日本旅客鉄道株式会社）、TOICA（東海旅客鉄道株式会社）、PASMO（株式会社パスモ）、nanaco（株式会社セブン&アイ・ホールディングス2007年4月23日スタート）、WAON（イオン株式会社2007年4月27日スタート）などがある。強みは、小額決済の利便性、小銭使用による煩雑さとコストの低減、駅構内とその周辺を中心とする商業施設での利用である。また、nanaco、WAONは流通大手2社が、2007年相次いで導入したカードでは、ポイント制が付加されているのが特徴である。nanacoはカード支払の買い物100円ごとに「nanacoポイント」が1ポイントたまる。WAONも、同様の仕組みであるが、こちらは買い物200円ごとに1ポイントとなっている。nanacoでは、入会申込書の記入が必要である。これによって、利用者の属性を把握できるので、マーケティングへの活用が有利になる。これらのカードにはケータイに組み込んだサービスもある。つまり、カードのかわりにケータイを読み取り機にかざせば、買物などの決済が可能となる。

ポストペイ方式は、既存のクレジットカードと同様の仕組みで、利用後に精算する。このグループには、iD（株式会社エヌ・ティ・ティ・ドコモ）、QUICPay（株式会社ジェーシービー）、Smartplus（三菱UFJニコス株式会社）、VISA TOUCH（ビザ・インターナシヨ

9) NTTドコモ、KDDI、ソフトバンクモバイルなど

ナル) などがある。当然、入会審査が必要であるが、iDには月1万円を限度とした、無審査、12歳以上で入会可能なカードも用意されている。

## 5.2 ポイント制、ICカード導入と顧客囲い込み

ここで解明すべき問題は「ポイント制、ICカード導入で、いわゆる顧客囲い込みが可能になるのか」という一点である。ポイント&カードは複雑な機能を持ち合わせているが、消費者に関するメリットは、「ポイント付与」と「利便性」に絞られる。つまり、この二点が顧客維持に貢献するかどうかの問題なのである。本項では、実際に、ポイント&カードシステムを導入した事例を考察しながら、事実を迫りたいと思う。

まず、2006年11月29日の「nikkeinet」掲載の記事を見てみよう。「買い物ポイント、企業に両刃の剣……顧客囲い込みの陰でライバル商品販促も」というタイトルの下、カタログ通販会社の「セシール」におけるポイント制導入の弊害を指摘している。概要を以下に引用してみる。

「販売促進や顧客の囲い込みに大きな威力を発揮するポイント還元制度、ポイントの互換制度は主要企業間を網の目のように結び、ネット店舗と現実店舗の相互交換も進んだ。どこでも付いて、どこでも使える、疑似通貨なみの『ポイント』は消費者利便にかなっているが、落とし穴もある。償還ポイントが債務としてのしかかり、ポイント製の販促効果がライバル企業に流出する事態も起きている。『営業上の観点からは本意ではないのだが』カタログ通販のセシールの島元大輔執行役員ネットマーケティング本部長は言う。同社が発行するセシールスマ

イルポイントは、ジー・プラン社が運営するポイント交換サイト『Gポイント』などを經由すると、同業者の「千趣会」へ移行できてしまう。(以下略)」

顧客囲い込みのために導入したポイントが、ポイント交換システムをとおして、共通の金券と化し、ライバル企業を利する結果になってしまったケースである。顧客が千趣会の買い物で貯めたポイントをセシールの商品と交換する場合もある。記事中のネットマーケティング本部長の発言からすると、ポイント制には懐疑的であったが、業界内外での大きな流れに押されて導入に踏み切った様子がうかがえる。実際、セシールは2007年1月以降、ユーザーに対しポイント制の積極的活用促進は行っていない。セシールサイトの「お客様情報」にもポイント制に関するニュースは皆無である。

また、2007年4月27日「日経金融新聞」に大手百貨店のポイント&カード制の問題点を指摘する記事が掲載された。百貨店といえば、おのおの独自のカードを発行し、盛んに顧客囲い込みをはかっている業界である。しかし、それでも、重大な問題が起きている。実際の記事内容を見てみよう。

「～会員優遇コスト上昇。顧客囲い込み、採算悪化の懸念も～高島屋や大丸、伊勢丹など百貨店大手各社が、顧客の囲い込みを狙ってクレジットカード会員の獲得を強化している。自社カードによる売上が全体に占める比率はそろって上昇傾向にある。半面、会員向け優待による値引き販売やポイント経費の増加が採算を悪化させかねず、費用対効果を慎重に見極める必要もある。(以下略)」。業界のリーダーとすべき「高島屋」「大丸」「伊勢丹」の3社が揃って、カード&ポイント制による収益圧迫の危険性を認めているのである。また、顧客囲い

込みの効果性についても「慎重に見極める」という表現で、疑問を呈していることも注目に値する。経営状況の厳しい百貨店業界にあって、優位に立っている3社がカード&ポイント制に懸念を表明している事実は重大である。

さらに、カード&ポイント制に見切りをつけ、制度を廃止した企業も少なくない。次項にそのケースを紹介する。

### 5.3 「すかいらーく」と「ユニクロ」における カード&ポイント制廃止の意味

「すかいらーく」グループは、2005年12月期で、売上高3,793億円、経常利益185億円、外食産業のトップに位置する企業である<sup>10)</sup>。この企業は1996年より、グループのポイントシステムである「クラブラーク」を導入、50,000円の利用に対し、500円券10枚を発行していた（還元率10%）が、ポイント制による収益圧迫が大きく、2002年末に制度を廃止するに至っている<sup>11)</sup>。「ガスト」のような低価格指向の店舗を擁する「すかいらーく」では、ポイントによる利益圧迫が大きかったと考えられるが、問題はさらに根深いところにあった。当初、「すかいらーく」では、金券の発行を、50,000円以上の利用者からと、ハードルを高くしていたため、最低交換ライン未達で死蔵されるポイント（つまり、50,000円の利用に届かず、金券交換されないポイント）が多く、金券交換は少ないと見ていた。しかし、これらの未達ポイントがネットオークションなどで売買、収集されるようになり、結局、かなりのポイントが

金券化されたことが大きな不採算要因となったのである。

また衣料品小売トップの「ユニクロ」（ファーストリテイリング）のケースでもポイントによる利益圧迫に見舞われた。この企業では、最低交換単位を60,000円とし、5,000円の金券を発行していた（還元率8.75%）<sup>12)</sup>。交換ハードルを高め、金券発行を少なくする戦術で臨んだが、「すかいらーく」と同様の結果に終わっている。「ユニクロ」の事態をさらに悪化させたのは、カードに「ポイントは無期限」と明記されていたことである。同社では、ポイント制を廃止した現在も、ネット売買でポイントを蓄積したユーザーに金券を発行し続けている。

以上、本章では、さまざまな企業、それも業界を代表する企業における、ポイント&カード制導入の実態を明らかにしてきた。そこから導かれる結論は「消費者は少しでも有利なポイントを求めて店舗を頻繁にスイッチすること」、「消費者はインターネットを活用してポイントを便利使用すること」、「そこには顧客囲い込み効果は存在しないこと」の3点である。

### 5.4 ポイント&カード制の正体

端的にいえば、ポイント&カード制とは、単なるオマケ競争であり、形を変えた値引き合戦なのである。値引き競争は、コスト削減が至上命題となった企業が最も避けなければならないことである。それは、水中で息を止める我慢比べの様相を呈し、企業体力の消耗、ひいては経営の悪化を招く。値引き競争は、勝利者のいな

10) 07-08年度版「業界地図」成美堂出版  
pp. 156による

11) 小西英行「ポイント経済と関係性マーケティング」富山国際大学地域学部紀要第5巻2005年3月 pp. 54

12) 小西英行「ポイント経済と関係性マーケティング」富山国際大学地域学部紀要第5巻2005年3月 pp. 55

い不毛地帯であり、業界すべてを疲弊させてしまう。顧客としてその勝利者にはなれない。値引き分を巧妙に価格に上乗せする企業が多いからである。現に、「ヨドバシカメラ」や「ヤマダ電機」ではポイント還元率を約20%にまで高めてはいるが、その分、販売価格を高め設定しており、ポイント不要客には、その場で現金値引きをおこなうという仕組みになっている<sup>13)</sup>。ポイント&カード制は、顧客の利益ともかけ離れたものになっているのである。

実は、顧客もこういったカラクリを見通している。顧客はより有利なポイントを求め、いとも簡単に、次々とライバル社へと移ってゆく。現在、世の中に出ているポイントカードには、爆発的な売上枚数のものもある。2007年3月18日、東京の私鉄大手が連携して運用を開始した、ICカード乗車券「PASMO」がその好例であろう。準備したカードが瞬く間に完売した。「PASMO」は、JRの「SUICA」と連携し、買い物の利便性を向上させている。顧客の立場からみれば、リーダーにかざすだけで買い物ができる付加機能乗車券は確かに便利である。しかし、顧客はその場、その場の単発的な利便を買っているのであって、顧客囲い込み、顧客関係性強化とは次元が違う話である。顧客は、PASMOが使えるからといって、わざわざ、遠く私鉄には乗らないし、その電鉄系のストアにも行かない。通勤通学に利用している私鉄や関連商業施設は、PASMOの有無に関わらずリピート利用するのである。もし転居すれば、PASMOは用済みとなり、顧客は新しい利便を求めることとなる。PASMOには金額の自

動チャージ機能もある。確かに便利である。しかし、それを利用するためには、私鉄系のクレジットカードを作らなければならない。私鉄各社ではそれを武器に自社のクレジットカードを作らせ、電鉄系小売業に顧客を囲い込もうとしているように見える。だが、顧客に新カード作成という不便を強いておいて「顧客囲い込み」作戦というものが成功するだろうか。顧客に提供する「価格満足」、「利便満足」は一時的には吸引力となる。しかし、長いスパンで見た「顧客満足」「顧客ロイヤルティ」とは異質のものなのである。

## 6. 真の顧客関係構築に向けて

### 6.1 デルコンピュータにおける顧客対応

デルコンピュータ（以下「デル」と記述）は、2006年3月決算で売上高559億ドル、純利益35億ドル、この時点でPCにおける世界市場シェアのトップの座にあった。日本国内のシェア争いでも1位NEC（19.9%）、2位富士通（17.8%）に次いで3位の地位（13.6%）を確保している（ガートナーデータクエスト2007年2月）。

デルは、組立注文とネットを駆使した直販システムのビジネスモデルで世界を席捲した企業であり、ITによる顧客囲い込みの成功者と見られがちである。しかし、この企業が顧客との人間的な関係構築を重視し、対話をビジネスの基本に据えていることはあまり知られていない。確かにデルはインターネット直販システムを駆使しているが、それはあくまで手段なのである。デルは、直接対面、電話、ネットで毎週30万件以上の顧客対話を実践している。「常に顧客の脈をとる」、「汝の顧客を知れ」が社是であり、顧客から収集した情報をもとに新製品開

13) 小西英行「ポイント経済と関係性マーケティング」富山国際大学地域学部紀要第5巻2005年3月 pp. 56

発やサービスのグレードアップを実現し、さらなる顧客満足を生み出しているのである。「顧客にモノを言う機会を与えたことが同社成功の基である」とアメリカの調査会社も分析している。

デル社は、大口ビジネスユースの顧客に重点を置き、個人の顧客対応は薄いというイメージも持たれているようである。しかし同社のビジネスは個人ユースへ拡大し、成功を収めている。創業者マイケル・デルは「いちばん大切な顧客」という言葉を多用する。それは、大口顧客や、効率のよい顧客とは限らない。ビジネスや新製品のヒント、市場の動向を教えてくれる顧客が「いちばん大切な顧客」なのである。もちろん、個人顧客がデルでいう「いちばん大切な顧客」にもなりうる。例えば、他社の標準的なPCを買った顧客が、デル社に対し、「必要なソフトをインストールし、不要なものを削除しているが、この無駄をなんとかしたい」と相談を持ちかけたとする。デル社のスタッフは即座に、カスタマイズした製品を提案するし、この情報を次のビジネスに活用する。売上に貢献する顧客を選別し、そうでない顧客は切捨ててもいいという考え方とは根本的に違うのである。

また、社長のデル自身、「ITによる顧客対応は体面対応の代わりにはならない」と明言している。ITはあくまで、社員が顧客対応のための時間を捻出する手段であるという考え方が企業に浸透している。さらに、いわゆる低価格戦略もデルの最大の強みではない。デルの社内調査によれば、顧客がデルに決めた理由は、「サービス、サポートのよさ」が66%を占め、「価格やその他の理由」をあげたユーザーはあわせて33%にとどまっている。

## 6.2 真の顧客関係強化へのヒント

デル社の顧客対応戦略を見てみると、トヨタとの共通点が多いことがわかる。それは顧客に学ぶ姿勢とユーザー情報の重視、そして全社を挙げた改善への努力である。この共通項に真の顧客維持施策、ひいては顧客関係強化戦略のヒントがある。ここで、もう少し、顧客対応の具体例を見てみよう。デルのボーイング社対応チームは30人編成で、飛行機の技術的な専門家も加わっている。顧客との会議はタイムリーに行われ、自社の新製品開発方針、戦略などを顧客に説明し、その意見やニーズを徹底的に収集する。会議参加者はデル社員と顧客がほぼ同数という。デル社は「単なるPCの提供者ではなく、顧客の情報システムの一翼を担う存在になる」ことを目標に掲げる。つまり、顧客企業の体の一部となることによって、競合他社を寄せ付けぬ競争優位を構築するのである。

デル社は、PCを買い替える時に、真の顧客満足がわかるという。買い替えは、購入以来の顧客満足をどれだけ提供したかを見る、いわば「企業の通信簿」だからである。商品購入、利用、アフターサービスなど顧客との関わりすべてにおいて、継続的対話、顧客ニーズの把握、タイミングのよい提案を繰り返し実践した結果が、よりよい「買い替え」となって表れる。デルの購入顧客は満足顧客となり、やがて優良顧客へと育ってゆく。優良顧客は、リピート購買だけでなく、アップセル、クロスセル<sup>14)</sup>を実現させ、さらに新規の顧客紹介まで行ってくれる。顧客関係強化とは、こういった状態にまで顧客を育成することなのである。

14)「アップセル」=より高価な製品への買い替え、  
「クロスセル」=関連機器、関連サービスなどの購入



## 7. 顧客関係性マネジメントの基本

### 7.1 利益の源泉は「顧客ロイヤルティ」

これまでの議論を振り返ってみると、自社と顧客の「WIN・WINの関係」、つまり、価値交換の取引によって、双方の利益享受を実現することが、顧客関係性強化にとっていかに重要であるかが理解できると思う。また、顧客関係性強化の延長線上に、企業の長期安定的高利益体制の確立も見えてくるはずである。顧客を売上高ノルマ達成の材料と見るのではなく、顧客の身になりきって、市場を注視することの大切さをもう一度強調しておきたい。いうまでもなく顧客にも顧客があり、取引先がある。それらを「顧客の価値連鎖」として総合的にとらえ、効果的な施策を提案していくのが、マーケティング本来の役割であろう。在庫調整をどうするのか？ 効果的な流通対応策は何か？ 取引先と有利な関係を結ぶにはどうすればよいか？ など、顧客と同じ問題意識を持てば、新しいビジネスの機会が見えてくるはずである。

現在、企業の収益性を決定する最大の要因は競争関係を乗り越えた「顧客ロイヤルティ」であるという考え方が有力となってきている<sup>15)</sup>。顧客ロイヤルティとは、直訳すれば「顧客の忠誠」ということになる。繰り返し自社に発注してくれる顧客、競合他社に浮気しない、いわゆる忠誠心のある顧客を持つ企業は「顧客ロイヤルティ」を獲得していると言えるのである。こういった顧客との関係が、大きな利益を生み出すであろうことは容易に理解できると思う。では、顧客ロイヤルティをつかむには、ど

うすればよいのか。単なる「お客様第一主義」では、ロイヤルティは生まれてこない。要点は、目線を顧客にあわせ、顧客にとっての本当の価値をいかに効果的、効率的に提供するかということ、そして、競合他社に対抗する参入障壁をいかに築くかという二点にある。

大阪市に実在する、ある理髪店の例を見てみよう。その店では、顧客の基本的ヘアスタイル、前髪の長さ、トップの長さ、サイドの長さ、もみあげの長さ、髭の剃り具合、シャンプーの仕方、ヘアトニックの香りの好みまで、顧客データベースとして保存している。だから、顧客は黙って椅子に腰掛けるだけで、ベストの状態に仕上げてもらえるのである。こういった店は、たとえ、近所に同技術、同価格の理髪店ができて、顧客を維持することができるだろう。新しい理髪店で、もう一度最初から、調髪データを申告する顧客の面倒さが、参入障壁になっているのである。さらに、この例では、競合店が価格攻勢に出ても顧客ロイヤルティを守れるだろう。これが、価値あるサービスと参入障壁の意味なのである。

### 7.2 「顧客満足」と「顧客ロイヤルティ」

この理髪店の例を、一般のビジネスに当てはめて考えてみると、競争回避の方策や、関連業務受注など現業に即したアイデアが出てくるものと思う。重要なのは、顧客個々のニーズを体系的に記憶したデータベースであり、そこから導き出される顧客の真の課題を解決することである。顧客に「今の取引先との関係が良好でビジネスもスムーズに運んでおり、競合他社に乗り換えるリスクが大きい」と思わせることができれば、顧客ロイヤルティ獲得にぐんと近づく。

ここで注意しておきたいのは「顧客ロイヤル

15) R・スペクター、P・D・マッカーシー「ノードストロームウェイ」日本経済新聞社 1998年に詳しい



ティ」と「顧客満足」の違いである。顧客満足が高くても、顧客ロイヤルティが低い場合、また、その逆というケースが見られるのである。例えば、競争が激しく、多くの競合社から、さまざまな価値が提供される場合には、顧客満足が高くても、顧客のブランドスイッチが行われるという状況が現れる。競合商品が多いので、不満の少ない商品であっても、顧客は逃げて行くケースが多いのである。一方、競合路線のない地域の電鉄会社を想定してみよう。この場合、顧客満足は低いが、ロイヤルティは高いというケースが起こりうる。代替する運行サービスがないので、たとえ、サービスに不満があっても、その電鉄を利用せざるを得ないのである。これが「見せかけの顧客ロイヤルティ」である。規制の強い業界、参入に免許が必要な業界などに、こういった例が表れる。見せかけの顧客ロイヤルティは新しい価値を顧客に提供する新規参入社によって簡単に崩壊してしまう。「金融ビッグバン」後における、金融機関の破綻、外資を中心とする新規参入社の躍進を見れば、見せかけの顧客ロイヤルティの脆さは明らかであろう。

### 7.3 「顧客価値」をいかに創造するか

顧客ロイヤルティ創造の第一歩は「顧客にとっての価値」づくりであり、それは次の式で表される。

**顧客にとっての価値 = 「顧客にとっての好結果 + プロセスの価値」 / 「売り値 + 商品を得るためのコスト」**

分子の要素である「顧客にとっての好結果」とは、商品やサービスの購入による、顧客の課題解決である。ビールを購入した顧客は、喉の渇きという問題を解決し、さらに爽快感という好結果を顧客にもたらしたということになる。

「プロセスの価値」は商品やサービスの提供過程から得られる価値をいう。売手の親切さ、心配り、丁寧な接客態度などが、これに含まれる。顧客はサービスの結果だけでなく、サービスの提供におけるプロセスの充実も求めていることに注目したい。また分母の「売り値」は、顧客が商品やサービスに対して支払う対価。「商品を得るためのコスト」は、顧客が、商品を手に入れるまでのコストである。手間や時間をかけて、商品情報を収集し他社と比較してやっと商品購入に至った場合、そのコストは大きくなる。

つまり、式の分子が大きいほど、分母が小さいほど、顧客にとっての価値は大きくなる。そして、その価値の積み重ねが、顧客満足に裏打ちされた顧客ロイヤルティを生み出すのである。この顧客提供価値創造においては、顧客との対話、それに基づいた顧客ニーズの予測、タイムリーな提案が決め手となる。ポイントは、顧客ニーズ情報を社内にフィードバックできるシステムを企業活動の中にビルトインしておくことである。つまり、わざわざ顧客ニーズを調査するのではなく、日常の営業活動などから、自然に顧客情報が入手できる仕組みをつくるのが大切なのである。「プリティッシュウェアウェイ」では、顧客に積極的に苦情を言ってもらい（苦情を言ってくれた顧客にはマイレージポイント提供などのメリットがある）、そこから乗客の貴重なニーズを抽出している。また、「阪急百貨店」や「富士ゼロックス」のように、「お客様カード」を発行して、顧客の不満情報を定期的に収集している企業もある。こういった活動をもとにした真の価値提供が他社に対する分厚い参入障壁となり、自社に恒常的な利益をもたらすことはいうまでもない。

#### 7.4 すべての原動力は「従業員満足」

今までの議論によって、「顧客への価値提供→顧客満足→顧客ロイヤルティ→安定的収益増大」という企業の収益強化連鎖があることを説明した。これを「サービスプロフィットチェーン」<sup>16)</sup>と呼ぶ。では、顧客への価値提供の原動力は何であろうか。今、顧客に価値を与えることに最高の満足を感じる従業員を擁する企業を考えてみよう。この会社は大きな利益の基盤を持っていることが理解できると思う。つまり、「従業員満足」こそが「サービスプロフィットチェーン」の出発点であり、企業の収益の原点なのである。

ここで強調しておきたいのは、従業員評価システムの充実ということである。顧客に価値を提供した従業員を評価することで、そのモチベーションが全社的に高まり、サービスプロフィットチェーンの連鎖が強化されてゆく。そのためには、現場従業員への大幅な権限委譲と、評価基準の多角化が重要になってくる。現場の権限拡大は、どうしたら顧客満足を提供できるかを、自ら考える積極性を養う。また、評価の多角化によって、「顧客への価値提供」と「従業員の評価」をより正確に結び付けることができる。例えば、顧客に自社従業員を評価させるしくみ、あるいは従業員相互に他のメンバーの貢献度を査定しあう方法などが実現すれば、従業員評価の公正さが強化され、顧客に対し、さらに価値あるサービスを提供しようとするモチベーションが一気に向上するのではないかと思う。

ここで、障害となるのが、企業の評価制度と

して広がっている「成果主義」と「年俸制」である。これらが導入された企業の多くでは、評価の仕組みがノルマ達成と金銭的報酬に一本化され、顧客に与えたプロセスの価値を無視する評価に陥ってしまう。従業員は血の通った人間であり、その価値観は多様である。これら複雑な動機をもちあわせている従業員に対し、金銭という画一的な報酬を当てはめるのは不適切と考えざるを得ない。この点は、加護野<sup>17)</sup>などによってもしばしば指摘されてきた。一方、「仕事のやりがい」など自発的意欲向上は金銭報酬よりも売上増に貢献するというデータがある<sup>18)</sup>。つまり「やりがい」をうまく形成することができれば、金銭報酬というコストをかけずに利益を上げることも可能なのである。これからの会社経営においては、従業員の個性に合わせた金銭報酬以外の評価方法にもっと注目すべきだろう。

## 8. さいごに

本論文は、「顧客囲い込み論」への疑問を糸口に、その実体を明らかにし、現代のマーケティング活動が陥りやすい誤りを指摘してきた。議論の中では、単なる資料やデータだけではなく、筆者の26年間にわたるビジネス実務経験から抽出した、成功と失敗、両面の事例を数多くあげ、読者がリアリティを持って理解できるように努めたつもりである。特に「セシール」「広告会社X社」「HDJ社」「すかいらーく」「ヤマダ電機」「大阪の理髪店」などのケース紹介においては、今まで取り上げられなかった事

16) ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年による

17) 加護野忠男「日本型経営の復権」PHP研究所 1997年pp. 321など

18) 田村正紀「マーケティング力」千倉書房1996年 第8章

実を客観的資料として提供できたと思う。

マーケティングとはビジネスそのものであり、顧客との関係構築そのものである。そこには、理論だけでは推し量れない人間性が大きく関わってくる。思い通りにいかない仕事の理不尽さも、顧客の移り気も、やや泥臭い人間関係もすべて含めて、マーケティングというものが構成されている。マーケティングにはきれいごとでは割り切れないダークな部分もある。成約寸前の仕事が競合社のトップ接待でひっくりかえったり、大した努力もなく「たなぼた的」にビッグビジネスが転がり込んでくることもある。企業の現場スタッフなら、幾度も経験されたことだろう。だからこそ、マーケティングの研究は無限に広がり、研究者の興味は尽きないのだと思う。また筆者のように学術経験は浅くとも、ビジネス現場経験を基盤にすれば、さまざまな提言が可能になる。これがマーケティングの素晴らしさ、ふところの深さではないだろうか。こうして論文を書いている間にもマーケティングは時々刻々変化を遂げている。筆者は、今後も独自の観点からマーケティング研究実績を積み重ね、ビジネス実務と直結した効果的な提言や主張を実践していきたいと考えている。

## 参考文献

- セオドア・レビット「無形商品と商品の無形性をどう売り込むか」HBR 1981年5,6月号  
 フランシス・J・グイヤール、フレデリック・D・スターディバント「データに埋没した顧客のホンネをつかむ」HBR 1994年1,2月号  
 嶋口充輝・石井淳蔵「現在マーケティング 新版」有斐閣Sシリーズ 1995年  
 田村正紀「マーケティング力」千倉書房 1996年  
 トム・コネラン著、仁平和夫訳「ディズニー7つの

- 法則」日経BP 1997年  
 加護野忠男「日本型経営の復権」PHP研究所 1997年  
 D.Bアーカー「ブランド展開のマネジメント」HBR 1997年9,10月号  
 V. ヴィシュワナス、ジョナサン・マーク「ブランドポジションによる最適化戦略」HBR 1997年5,6月号  
 R. ワンダーマン 松島 恵之訳「売る広告への挑戦」電通 1998年  
 D・ペパーズ、M・ロジャーズ「ONE TO ONE企業戦略」ダイヤモンド社 1998年  
 R・スペクター、P・D・マッカーシー「ノードストロームウェイ」日本経済新聞社 1998年  
 ジョー・パイン「マス・カスタマイゼーション革命」日本能率協会マネジメントセンター 1998年  
 ジェームス・L・ヘスケット他「カスタマー・ロイヤルティの経営」日本経済新聞社 1998年  
 和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣 1998年  
 清水良郎「広告会社の収益体制強化に、サービスプロフィットチェーンの導入を」WRITE ON AD1999 博報堂 1999年  
 マイケル・デル 國領二郎他訳「デルの革命」日経ビジネス人文庫 2000年  
 P・Fコトラー 恩蔵他訳「マーケティングマネジメント ミレニアム版」ピアソンエデュケーション社2001年  
 博報堂ブランドコンサルティング「図解でわかるブランドマネジメントのすすめ方」日本能率協会マネジメントセンター 2002年  
 鶴本浩司「マーケティングの定義『21世紀版』を読む」Japan internet.com 2004年12月14日  
 那須幸雄「マーケティングの新定義（2004年）について」文教大学国際学部紀要 第16巻1号 2005年  
 井徳正吾他「ビジネス実務事典マーケティング」日本能率協会マネジメントセンター 2005年  
 小西英行「ポイント経済と関係性マーケティング」富山国際大学地域学部紀要 第5巻 2005年3月

顧客囲い込みマーケティングの死角

黒の宣伝会議 2005年9月1日号 NO. 676 宣伝  
会議 2005年  
黒の宣伝会議 2005年11月1日号 NO. 680 宣伝  
会議 2005年  
奥井俊史「アメリカ車はなぜ日本で売れないのか」  
光文社 2006年  
山崎秀夫・村井亮「SNS マーケティング入門」イン  
プレスR&D 2006年  
宮脇睦「WEB2.0が殺すもの」洋泉社 2006年  
神田敏晶「WEB2.0でビジネスが変わる」ソフトバ  
ンク新書 2006年  
山崎秀夫・村井亮「SNS マーケティング入門」イン  
プレスR&D 2006年  
菅谷義博「ロングテールの法則」東洋経済新報社  
2006年  
広岡勲「ヤンキース流広報術」日本経済新聞社  
2006年  
佐藤崇「ケータイ・ビジネス 成功の新常識」ぱる

出版2006年  
「マーケティングジャーナル」Vol. 25-No. 4 日本  
マーケティング協会 2006年  
「宣伝会議」宣伝会議 2006年11月1日号 pp. 75  
「日経広告手帖」日本経済新聞社 2006年4月号～  
11月号  
ポータルサイト「グーグル」の検索結果 2006年11  
月18日, 2007年4月18日  
酒井光雄「コトラーを読む」日経文庫 2007年  
西谷洋介「ポーターを読む」日経文庫 2007年  
岩田昭男「電子マネー最終戦争」洋泉社 2007年  
藤原治「広告会社は変わるか」ダイヤモンド社  
2007年  
「最新業界地図 07～08年版」成美堂出版 2007  
年  
「販促会議」宣伝会議 2007年1月号  
※HBR：ダイヤモンド社「ハーバードビジネスレ  
ビュー」