

マーケティングの新動向

山下 隆 弘

開 題

“歌は世につれ、世は歌につれ”と言う言葉がある。この言葉になぞらえた、“マーケティングは世につれ、世はマーケティングにつれ”という言葉は、実にぴったりとしたものである。社会のその時代その時代のマーケティングのありかた、ないし、企業のマーケティング努力のあるべき方向づけとして一般的に受け入れられたものは、社会の進化とともに変化してきている。最近では、経営、したがって、マーケティングにおいて、“競争優位”という言葉が盛んに使用され鍵概念となっていたが、その後“顧客満足”という言葉が広く受け入れられ、誰もが口にするようになった。顧客満足の専門書、啓蒙書が数多く出版され、本屋によっては顧客満足の特設コーナーがおかれているが、既に1990年代のマーケティングとして、“顧客価値” “マーケティングのトータル・クオリティ・マネジメント (TQM), ”あるいは、“リレーションシップ・マーケティング”という次の言葉が受け入れられ、流行しそうな状況にある。このマーケティングの新動向はこの様なキャッチフレイズないし鍵概念の移り変わりに見ることが出来る。これら新しい言葉が受け入れられ、流行するには、もちろん、それなりの内容とその内容が受け入れる今日の状況（世の中のありかた）がある筈である。われわれはこれらのキーワードの概念を原理的に取引モデルのうえから顧客満足を中心に体系化しておこう。すなわち、“顧客価値”と“マーケティングの

トータル・クオリティ・マネジメント” “リレーションシップマーケティング”という言葉で象徴的に言われているマーケティングを効果的にさせている状況とその内容とはどの様なものか、更にもどの様に解釈できるものかを、取引モデルの枠内での展開を試みる。それを当論文の課題とする。

§ 2 取引きモデル

われわれは取引をクーンに従って、次のごとく見ることにする⁽¹⁾。

取引は売り手買い手間の交行為である。その交行為が成立するためには、取引対象に対する双方の有効選好があり、売り手の有効選好が買い手の有効選好より小であることが必要である。これを取引成立の必要条件というが、取引が成立するためには、さらに互いに相手を確認し、接触し、情報伝達をし、信頼し合って合意した条件で実行しなければならない。これらの合意にいたるプロセスを取引成立の十分条件という。

上述の取引モデルの中で中心的な概念は有効選好である。取引対象を製品Xとして買手が消費者である場合を考えることにする。有効選好は、消費者が買い手の場合特にわかりにくい概念である。というのは、それは固定的なものとして考えるのは非現実的であるからである。有効選好は買手の場合、買手がXはそれだけの値打ち、すなわち、価値のあるものと思ふ額のことである。そうであるとすると、買手がXを何時でも又いくらでもT円で購入出来るとすれば、自分の好みやニーズと離れて、Xの価値はT円であると思ふであろう。すなわち、有効選好は市場価値と主観価値との間の非独立性という性質のため、有効選好を使用する根拠がうすらぎ、面白くなくなる感じがするが、それでもやはり大切にしたい概念である。と言うのは、市場情報が完全である場合は、先に見た如く、有効選好は市場価格に左右されるが、実

(1) Alfred Kuhn "The Logic of Social System" Jossey-Bass Publisher 1974.

際には、市場情報が完全であることは有り得なく、現実には消費者の情報（記憶している知識）は多くの製品の市場価格について極めて不完全である。そして、その不完全性のもとでのある製品Xに最高幾らまで支払ってもよいと評価する評価額がある。これが消費者の有効選好である。

有効選好を大切に有効な値打のある概念であるということをもより理解するには、買手を企業とするとよい。例えば、 B_1 企業がX（部品とか原材料）を単位購入して企業活動をした場合と、購入しないで活動した場合とを比較したとき、購入した場合の方が利益がN円大きいと計算できる場合、 B_1 企業のXに対する有効選好はN円である。このN円は、市場価格、すなわち、市場価値とは独立に決められる。そして、Xの売手企業 S_1 の有効選好は、通常の場合 S_1 企業におけるXの生産費G円である。Xの市場が制度的に利用出来、市場価格で取引をする場合も、両者間の交渉によって取引条件を決めて取引する場合のいずれであってもその取引条件が売手にとってG円より大であり、買手にとってN円より小であるとき、取引によって両者が利得を得る。以上は、有効選好の値ないし大きさをみてきたのであるが、問題はその値が何によって決まるかというその中身である。消費財の場合は、つまるところ消費者に受け入れられなければならない物であるため、消費者の有効選好が問題である。消費者の場合、欲求体系をもち、それは数多くの欲求ベクトルで構成している。その欲求は生活者としてその人にとってのより快適な生活を説明する数多くの欲求ベクトルの既に達成している現状の生活水準を維持するための製品・サービスの束のありようがあり、更により快適な生活のためにはどのベクトルがどの様に重要であるかのウエイトづけ、優先順位がある。尤も消費者はそれらの欲求を通常は気づいていないが、ある情報刺激を受けるとそれに関連した欲求ベクトルの幾つかを想起するものである。これはわれわれが多くの人の名前や顔を記憶しているがそれらを普段は全く意識していないが何か電話でもあるとその人の顔や名前などを思い出すことに似ている。一つの製品・サービスはいくつかの欲求をそれぞれのレベルで

満たす能力をもち、それらを評価するときその人その人の固有の価値体系に照らしてその欲求充足による満足を得たいのであるが、そのためにその人の知識によって幾らまでなら支払ってもよいとする額がある。これがその人の有効選好である。購買者が商企業ないし生産企業の場合も製品・サービスの特徴のありように対しての値打ないし評価は各社ごとに異なる。製品コンポーネントのいくつかの性能特性のそれぞれにたいする評価のみならずサービスコンポーネントの特性のそれぞれにたいする評価が各社ごとに異なる。消費者であれ企業であれ、製品・サービスを購入する場合、それによって得るある利得の束 (a bundle of benefit) を期待している。すなわち、購入する製品サービスは購買者にとってある価値パッケージである。

なお、従来は、取引は売り手買い手両者が利得を得るものであるが利得の取り分 (取引条件) をめぐって対立する対立という性質に関心があったが、今日では取引は取引者が互いに相手の利得に貢献するものであるという面が強張されてきて、売り手買い手いずれも相手が自分の利得を生んでくれるものという理解が一般化している。

ここで、先の取引モデルを例を挙げて説明をすることにしよう。

製品Xの売手 S_1 と買手 B_1 のみがいて、それぞれの有効選好を80万円と120万円であるとする。買手の場合、有効選好が120万円であるということは、120万円でX製品を B_1 が購入すると、購入前の状態と購入後の状態の望ましきは B_1 にとって同じであり、120万円以下で購入する場合、その差額を指標とする利得を得ることになる。この利得は差額が大きくなればなる程大となる。従って、できることなら B_1 はできるだけ低い価格で購入したい。

S_1 はX製品を所有していてそれを80万円で売る場合には、取引前と取引後の状態の望ましきは、不変であり、80万円以下で売ると状態は劣化し、以上で売ると利得を生む。もちろん、取引価格が80万円以上の場合しか取引に応ずる筈がなく、以上の場合、その価格と80万円 (有効選好) との差額は B_1 の場合と同様に S_1 の得る利得の指標であり、この指標が大きい程利得が

大である。この両者が互いに接触し情報伝達をして、自分にとってより有利な取引条件に達しようと努力しているとする。そして、この交渉、情報のやりとりには費用がかからなくて、又双方の取引交渉能力が等しく、又差額の大きさによって得られる利得が等しいと想定すると、取引条件は、中点の100万円となる。これでわかることは取引は売手買手両方が利得を得る行為であるということ以上に、売手の行動は買手の利得を生むものであり、買手の行動が売手の利得を生むものであるという互いに相手を利用する行為であるということである。

いままで、売り手一人、買い手一人がいて両者間の取引を考えた。ここでは、その状態に、製品Xと全く同一の製品を所有し、その製品に対する有効選好が90万円である売手 S_2 が新しく参入したとする。そして、市場情報が完全であり、合意に達しようとした条件が時間を要せず他の売手に知られるものとする。その場合、はじめ、 S_1 と B_1 との交渉のやりとりの結果、100万円で B_1 が S_1 からXを購入しようとした時に S_2 はそれを知り、100万円以下の、例えば98万円を B_1 に申し出ることになる。というのは、それでも S_2 は、利得を得てより望ましい状態を結果するからである。しかし、その場合も、 B_1 がかりに同意しようとしたとしても、その情報が S_1 にとどき、 S_1 は、更に安い価格例えば96万円を B_1 に申し出るのであろう。この様にして、 B_1 は90万円までは苦勞せずに自分にとってより好都合な取引条件が次々と出されてくることになる。90万円以下の段階では、もはや S_2 は市場から退出せざるを得なくなる。というのは90万円以下で売るとは S_2 にとってマイナスの利得しか得られないからである。90万円以下の世界では、先の売り手一人買い手一人の場合となる。ここでは結果的に、90万円と80万円の midpointである85万円で取引が成立することになる。かりに、 S_1 S_2 が定価販売をしているとして、 S_1 が85万円、 S_2 が90万円の定価をつけているとき、 B_1 はいうまでもなく S_1 からXを85万円で購入する。

以上の場合、 S_1 と S_2 とのあいだに互いに相手の利得を阻害する対抗

関係、すなわち、競争がみられ、それによって買い手にとって好都合を結果する。すなわち、一定の買い手にたいして、売り手の数が多ければ多いほど、すなわち、競争が激しいほど、買い手にとって好都合であることがわかる。この同一の製品を取引対象として、売り手間に競争がある場合を取引モデル（A）と呼ぼう。

次に、ある製品を所有し、その有効選好が80万円である売手 S_1 と、同じような機能をもつが高品質の製品Yを所有し、その有効選好が100万円である売手 S_2 がいて、買手 B_1 は製品XかYのいずれか1つを購入すればたりの状態にあるとする。 B_1 のXに対する有効選好は100万円であり、Yに対する有効選好は130万円であるとする。 B_1 は S_1 とXについて交渉し、合意に達する条件は、中点の90万円となり、 S_2 とYについて交渉をして得られる条件は115万円であったとする。この場合 B_1 はXを購入した場合有効選好との差額が10万円であり、Yを購入した場合の差額は15万円である。したがって B_1 は S_2 からYを購入したほうがXを購入した場合に比べてより望ましい状態、すなわち、より大きな利得を得ることになる。 B_1 は S_2 からYを購入することになる。これは、 S_1 、 S_2 がともに定価販売方式をとっているとして、Xの価格が90万円であり、Yの価格に115万円である場合、買手 B_1 のXの有効選好が100万円であり、Yのそれが130万円のとき、 B_1 はXでなくYを買うことと同じである。尤もこの場合、買い手が B_1 でなく B_2 であるとする、有効選好の違いによって購入するものが逆にYではなくXであるかもしれないとい可能性がある。

このような場合をモデル（B）と呼ぼう。

「3」鍵 概 念

「3-1」コストリーダーシップによる競争優位

Xの買手はそれぞれ独自のニーズのもとで異なった有効選好をもち、それ

らより出来るだけ低い価格で取引しようとする。そのように買手に対して、幾つかの売手が又それぞれ異なった有効選好をもって出来るだけ高い価格で取引しようとして参画し、市場を形成したとしよう。情報が完全であるときはモデル(A)の示すとうり、有効選好(生産費)の低い売手が取引をすることになる。そして情報が不完全な場合であっても、有効選好(生産費)の低い売手がより低い価格をオファーでき、取引成立に成功させる確率が高くなる。すなわち、売手間の競争では、有効選好(生産費)が低い売手が勝つ。これを、コストリーダーシップによる競争優位という。このコストリーダーシップによる競争優位は、所与の製品仕様のもとで規模の経済の効率的な構築、学習曲線を通じての費用低下の追求、購買・生産原価の強い管理、サービス、販売、広告等の費用最小化等によって実現されるものである。

「3-2」差別化による競争優位

ある買手(企業)にとって利益創出能力があると思う製品XとYとがあり、その部品Xの売手とYの売手がいて、買手はXかYかのいずれか一方を購入しようとしている場合、すなわち、モデル(B)の場合を考えよう。買手企業として、Xを購入して企業活動をする場合に得られる利益が購入しない場合に比べて、H円大きく、Yを購入した場合はI円大きいとする。この場合H円とI円はXとYに対する買手企業の有効選好である。そして、両者を購入しても、いずれか一方のみを購入した場合と利益は同じであるとし、その企業が、X、Y製品を入手出来る価格がN円M円であるとしよう。Mの値がNよりも小、すなわち、Yの価格がXの価格より安い場合でも、 $(X-N)/N$ と $(Y-M)/M$ と比べて、前者の方が大であるとき、買手企業は、価格の高いX製品を購入する。売手の立場から見ると、この買手に対するX製品の売手は、Y製品の売手との競争に勝つことになる。このように、買手企業の利益創出能力が競争製品と比べて高い高品質の製品の売手は、価

格を競争製品よりも高く申し出しても販売に成功する。このような形で競争に勝つ状態を企業がそなえるとき、その企業は差別化による競争優位をもつという。買手が消費者の場合、買手のX、Y製品の有効選好が製品特性によってかなりはっきりと決められる場合と、そうでなく相当にデリケートな場合とがあるが、前者の有効選好概念は消費者は欲求ベクトルが確立していて、それを充足させるであろう機能をもつ製品を知ることが出来、市場情報、製品特性情報、製品使用機会、等の不完全性、不確定性の下での主観的な最高幾らまでなら支払ってもよいとする評価額である。後者の場合の有効選好は欲求ベクトル自体があいまいな部分を含むものであり、それを学習によって確定化させてゆくプロセスをとらないながらの先の不完全性・不確実性の下での最高幾らまでなら支払ってもよいとする評価額である。したがって、購買決定にいたるまでのプロセスにおいてどのような情報を受取り処理するかという偶然性をもってX製品、Y製品の有効選好がきまる。その有効選好と入手できる価格とによって、いずれを購入するかが決められる。そして、価格の高い方を購入する消費者に対して、その高い方を販売する企業は価格の低い製品を販売しようとしている企業に対して、差別化による競争優位をもつという。この競争優位も当初はユニークな物理的・技術的製品特性を源泉としたものである。

コストリーダーシップによる競争優位と差別化による競争優位の二つの競争優位の意味を簡単に見たのであるが、いずれの戦略を展開すべきかは、市場状況のあり方のみならず、企業自身の特性にも依存している。それはそれぞれの戦略展開を可能にする特定の組織特性やスキル・資源のありかたがあるからである。従って、企業者的問題解決の後に、その市場の特性と自社の特性・能力のうえからいずれを追求する戦略をとるかが決められるべきである⁽²⁾。また、いずれの場合も、その優位性の源泉は企業活動のすべて、例え

(2) Porter Michael E. "Competitive Strategy" New York Free Press 1980

ば原材料・部品の購買活動から製品・サービスの販売活動にいたるすべての企業活動のいずれにも存在し得るものである。

競争優位という概念は今日でも生きているのであるが、冒頭で述べたごとく、キャッチフレーズが変わり、その強調点、内容が少しずつ変わって来ている。競争優位の次に現れたのが顧客満足である。

「3-3」顧客満足

人間が物事に満足したり、不満足であったりするのは、物やサービス自体でなく、物・サービスの働かないし成果についてである。人には物サービスの成果についての主観的な評価によって満足であったり不満足であったりするが、この二つのいずれかに分ける基準は事前に期待した以上の成果がえられたか否かによってである。したがって、顧客満足といったとき、企業の場合は、取引モデルのフレームで言うと、顧客が取引条件を受け入れ購買決定をした時に意識した有効選好と取引条件との差としての成果が、その購入する製品サービスに期待する成果である。そしてこの期待した成果とその製品・サービスの使用時に実際に経験する意識した主観的な評価とを比べて、実際に経験する成果が期待に等しいかより大きいとき、満足である。

通常CS経営といわれる顧客満足経営は、さまざまな定義があるが1口に言って、企業のアウトプットとしての製品・サービスを購入してくれる顧客の経験する成果が購買決定時に期待した成果以上のものであること、すなわち、顧客満足を追及し、保証することに焦点をあてた経営である。

顧客の満足を保証することは容易でなく、そのためには多くの問題解決をしなければならない。

まず第1に顧客満足をいう前に顧客であってもらわねばならない。これは先のある欲求ベクトルをもつ人にそれを意識して貰い自社の製品サービスを購買の候補としてとりあげて貰うまでの条件を整つたうえで、競争者の製品・サービスに対して、先のコストリーダーシップまたは差別化による競争

優位をもつものでなければならぬ。すなわち、購買決定時に、前述の意味での期待をもって貰ってはじめて、顧客となる。そして、実際に経験する成果は、その製品・サービスの使用のしかたと、使用状況に依存して主観的に評価するものであるが、そこで問題なのは期待の構成因子が何かということである。従来の競争優位の場合は、目に見える測定可能な製品の物理的技術的特性によって、期待する欲求ベクトルが殆ど対応していた。その場合は、経験するときの成果が主観的な評価であるとはいえ、期待との乖離はまずないといえる。それは期待が客観的なものによって形成され、使用時もその製品の客観的な特性は不変で持続されているのが一般であるからである。尤も、この場合でも特殊な使用状況や使いかたが極端に下手である等によって、例外的に期待した成果が得られない場合があるがその場合でも顧客の自分の決定した行動に対する妥当化のたすけをかりて殆どはそれを納得するものである。したがって、期待したものと等しい成果を得ることになり、問題は無い。しかし、顧客の期待や使用時の評価の際の構成因子としての欲求ベクトルが製品の物理的技術的特性のみでは計れないイメージ特性に大きく依存するようになると、話は別である。その時は期待も成果も主観的であり、少なくとも個性的なものとなる。更に、顧客満足を成立させることを困難としている事情がある。それは購入する製品・サービスのうち、サービスのウエイトが高くなってきていることである。サービスのウエイトが高いと言うこととイメージ特性のウエイトが大きくなるということは、ゆたかな社会の特徴である。すなわち、世の中がそのように変化したのである。サービスは、目に見えないそして、生産と消費の同時性という性質をもつものであり、多くの顧客に満足を保証することが困難となる。すなわち、製品中心でその物理的技術的特性のありようが事がすむ場合は、そのありようさえわかれば、それに合う規格の製品を作り市場に出せばよいが、期待や成果を主観的に計算評価するサービスのウエイトが大きい場合サービスは前もって生産し、検査し、保存しておいて、市場に出すということが出来ない

ために問題である。顧客の立場からはサービスの特性によって自分の決定行動の妥当化の余地が少なく、顧客の満足を保証することを極めて困難にしている。更に、イメージ特性が高い場合は成果が製品の使用時の状況に大きく左右されるものであり、顧客満足を保証するためには、使用時の状況についてまで気配りし、それに応えなければならないという困難がある。

製品がライフサイクルの初期段階におけるどのような製品特性が顧客にとってどれだけの値打のあるものかが十分にわかっていない状況で顧客により受け入れられる製品仕様を探索し開発することが有力な競争手段である限られた少数のものは別として、ゆたかで製品も一般には成熟している社会では、製品コンポーネントには企業間の差が殆ど見られない。そのために、競争に勝つための差別化による優位性をもつためには、サービスコンポーネントによらざるを得なくなっている。サービスコンポーネントは品質管理が困難であることに加えて、個性的な主観と、感性による評価に耐えるものでなければ満足をして貰えない。しかし、生産と消費の同時性は、買手がサービスの生産販売プロセスに参画することを意味し、売手と買手の共同作業として成立するものである。共同作業を通じて経験する共感は往々にして互いに相手を認め合う人間的欲求充足と結びつく。これは両者間の固有の世界であり、他のものにとって代えられないもので、いわゆるロイヤルティの形成と結びつく。すなわち、繰返し顧客となってくれる関係が形成されるという力をもつ。

以上のごとく、競争優位をもつためには、サービスコンポーネントによらざるを得ないという事情と、困難であるけれども顧客満足を得ることに成功すると、競争者の模倣を許さない強い貴重な資源になるということとをあわせて、顧客満足を実現させる経営が多くの企業によって受け入れられ、追及されることとなっている。顧客満足の経営は購買時点はもちろんのこと購入後の製品使用時のサービスや製品の働き（欲求充足）が期待以上であることを保証する経営である。顧客満足経営の定義はいろいろあるが、その中の1つ

によると、先ず顧客満足は、「顧客のニーズ、ウォンツ、顧客の期待に応えられるかあるいはそれ以上のものを提供し、その結果として製品・サービスの再購入が行われ、さらに顧客のロイヤルティが継続される状態」意味し、顧客満足経営はそのような状態を創造し維持してゆく経営である⁽³⁾。この顧客満足経営を実際に創造し維持してゆくには、実務的にも多くの問題がある。第一に、顧客の有効選好の中身、期待する欲求充足は心の中でのことであり、外部の者が知覚することは困難である。そのため、顧客満足を正面から捉へようとするのではなく、顧客の不満足の要因を取り除くことによって顧客満足の確率を高めようとする。それは顧客の苦情処理を誠意をもって処理することを超えて、顧客に不満が無いかどうかを定期的に調査し、それによって修正改善のシステムをビルトインしたものである。わが国においても代表的な企業がそれぞれ様々な工夫努力をして顧客満足経営を実現してきているかが数多く紹介されている⁽⁴⁾。

顧客満足経営は不満足の解消という消極的な性格をもつ。その後の発展について、見ることにする。すなわち、われわれが冒頭で述べた「顧客価値」、「マーケティングのTQM」「リレーションシップマーケティング」の問題に入ることにしよう。

「3-4」顧客価値

顧客満足経営は、販売を製品・サービスの顧客への販売と考えなく、製品・サービスによって得られる満足を販売すると考えるというのが従来の経営と異なる点である。満足は購入する製品・サービスの働きが期待に等しいかそれ以上である時顧客が経験するものである。そのため製品コンポーネント

(3) ベルシステム24編「顧客満足度」日本能率協会 マネジメントセンター 1989年
平島兼平著「顧客満足経営のすすめ方」日本実業出版社 1991年

(4) ベルシステム24、前掲書

について言うと顧客が経験するものはその製品をどのような時どのように使用するかにかかっている、その時の顧客の感じかたは顧客の主観的イメージ特性によっても左右される。したがって、顧客満足を追求するためには顧客のライフスタイルにあわせた製品・サービスの購入後におけるいろいろの使用状況のもとでの製品の働きが、期待以上であるようにしなければならない。少なくとも顧客が製品・サービスを所有、使用することによって、不満を持たないようにしなければならない。顧客満足についての先に述べたわれわれの定義は購買時の顧客の有効選好と取引条件との差、すなわち、期待利得を保証することである。それに対して、顧客価値は、顧客満足を越えて、この期待利得を更に大きくしようというものである。そのためには、その正の部分の内容、構成因子をキチンと掴まなければならない。そして、期待を越えればよいというとき、その構成因子のあり様はいかなるものかはあまり問題とせず不満を取り除くことで足りるが、顧客価値の、期待をこえてより大きくするには、有効選好の構成因子は何か、そしてそのあり様をどうすれば効果的かが問題となる。ある製品・サービスはある顧客にとって幾つかの欲求をそれぞれのレベルで充足するものである。ある製品・サービスの価値は、顧客のその製品・サービスの使用（消費）経験を通じて顧客が認識するいろいろの欲求充足を包括したものである。すなわち、有効選好の内容は包括した欲求充足の顧客価値パッケージである。この顧客価値パッケージが優れているものが高いクオリティの製品・サービスであると見る立場にたつ。従って、製品・サービスのクオリティは、顧客の経験を通じての顧客の主観的評価（満足）によって決まるものであり、生産者や売手（小売店）が決めるものでない。そのため顧客の経験を理解し、満足のいくものとなるよう管理していくことが課題となる。この課題の解決には、提供する製品・サービスの特性と顧客が自らの経験によって見出す主観的な価値とを区別し、両者の対応関係とその移り変りを探り出すことが重要である。顧客の欲求体系は変化するものである。したがって、顧客満足の場合も、定期的に顧客の満

足、不満足について調査し、提供するものを対応させてゆく必要がある。顧客価値の場合、サービスコンポーネントが重要になるとクオリティを構成する要因が大幅に変わって来て、有形の製品に付随するものでなくむしろサービスの働きをうける経験から生ずる心理的・精神的なものが決定的に重要となる。この主観的価値の問題に対応していくためには顧客の経験するクオリティを分析し、評価していく方法が必要である。すなわち、価値認知に影響を与える顧客の経験における要因は何か、価値を高める重要な要因に対して企業は何が出来るか、そしてそれは競争者と比べてどうか、すなわち、競争者と比べて顧客の目で見えてわかるような形で差別化ができていくかどうか。顧客の経験における要因のうち見過ごしているものはないか、低コストで顧客にさらなる価値を生む機会はないか等の問いかけをして提供するものを改善する。すなわち、サービスコンポーネントの設計において⁽⁵⁾、そのサービスの個々のM、O、T、及びその集まりのありかたにおけるスピード、人的接触、正確さ、協力、経験性の5要因の相対的重要性を取り入れたものとする⁽⁶⁾。

サービスコンポーネントにおける人的接触の重要性が価値パッケージの中で極めて重要となる。というのは、顧客と、CPとのやりとり相互作用における満足は一般には、CPの行うサービスの熟練度、信頼性、応答性、明示性のもとでの互いに相手を認め合う感情移入によって得られる人間的満足が可能であるからである。感情移入をともなった顧客満足はそのCPにたいする、そしてその店、そのメーカーに対するロイヤルティと結びつく。

顧客価値は顧客満足よりも、有効嗜好と取り引き条件との差を期待以上にできるだけ大きくすることを追求して、顧客の苦情不満の解消とは次元を異に

(5) 山下隆弘著「マーケティング競争システム論」白桃書房 1991年

(6) カール、アルフレヒト著和田正春訳「見えざる真実」日本能率協会 マネジメントセンター 1993年

して、顧客の経験における主観的な評価の根底にある目に見えないいろいろの欲求ベクトルのありようを積極的に探り、キチンとした価値パッケージの認識をしてそれに応えようとするものである。そのためには顧客の欲求ベクトルについての卓越した洞察力、その欲求体系の進化に対応して、活動領域をとらえなおし、独自の製品・サービスを提供する能力を必要とする。そこで強調されることは、サービスコンポネントに重点をおき、そこで儀礼的欲求充足や機能的欲求充足をこえて、人間的欲求充足をするという高いクオリティの望ましきである⁽⁷⁾。尚、高いクオリティは、リスク管理のうえからコストの面でも有利であることが主張されている。

ここで顧客満足と顧客価値との差異について指摘しておこう。顧客満足の場合は有効選好（期待利得）を下回らないようにすることを第一義とする。しかし、有効選好の中身を正面から問うというより、不満足の解消という側面からの接近を基軸としている。これに対して顧客価値は有効選好の中身は何かをサービスコンポネントを含めて正面から見ずえて購買決定時に期待した期待利得以上のものを提供し顧客の満足を越えたものを追求するのが顧客価値の経営である。

「3-5」マーケティングのトータル・クオリティ、マネジメント

顧客価値を強調した経営を実際に展開していくには重要な方法として高いクオリティの製品・サービスを提供しつづければならぬ。特に、サービスコンポネントのクオリティのレベルを一貫して高くしなければならない。しかし、サービスコンポネントはサービスの特性から有形の製品の場合と異なり、持続的に一定の高い品質レベルのサービスを提供することが困難である。と同時にそれに成功するとCPと顧客との間の相互に認め合うユニークな人間的な関係の創造から来る人間的欲求充足と結び付き、見えざる

(7) 山下隆弘著 前掲書

資産による競争優位を生むことになる。それを実現させようとするマーケティングが顧客価値であり、これが顧客価値経営の問題と狙いである。

サービスは常に良質でなければならない。と言うのは、サービスの場合それによって人間的欲求満足を与えることに成功すると、他のものでは代替がきかない絶対的と言える差別的優位性をもつことになるが、サービスの品質はまたきわめて容易に損なうものであり、損なえば逆に致命的となる。したがって、そのためには、顧客との対話を通じて目に見えない欲求体系の進化についての微妙なシグナルを感知し、顧客が経験を通じて下す評価に応えることが必要である。その必要を充すためには評価されるアウトプットとしての価値パッケージ、すなわち、顧客と接触し顧客の目に見える直接的な活動にのみ努力すること以上に、企業の顧客に価値を提供する人々の活動を支えるバックヤードの人々にも目をむける努力の方向がある。すなわち、インターナルサービスの必要の理解とその実際がある⁽⁸⁾。これはわが国の経営で多く実践された製品製造プロセスの TQC の考えをそのままサービスに応用したものである。すなわち、これはわが国の製造企業が TQC によって製品の品質向上を絶え間なく行い成果をあげたが、そのマーケティングをも含めたというかそれを中心にした拡大翻訳である。高いクオリティの製品・サービスを持続的に市場に提供するために、あらゆる企業活動を問い直し、改善してゆくというやりかたがある。これを持続的に繰り返し行うのをマーケティングのトータル・クオリティ・マネジメントという⁽⁹⁾。これは企業を価値創造をし、価値連鎖を形成させているものと見る場合、すべての企業活動は価値創造に貢献している筈のものである。そしてそれは、競争優位の強化がすべての企業活動のいずれの改善によっても可能であるということと整

(8) カールアルフレヒト著 仁科訳「見えざる顧客」日本能率協会 1991年

(9) James W. Cortada "TQM for Sales and Marketing Management" McGraw-Hill, Inc. 1993.

合するものである。この場合のクオリティは、いうまでもなく顧客の経験における認知と判断によって決まるものであり、その判断を写しだす指標でとらえるべきものである。そしてそれは、有形無形双方を含み主観的客観的基準が含まれているものでなければならない。マーケティングのトータル・クオリティ・マネジメントは、顧客が購買決定する際の期待（有効選好と取引条件との差）はどのような欲求ベクトルの集まりであり、それを越える部分をより大きくするための顧客の判断をとり入れた指標を探り出して、その指標を高めるためには、すなわち、顧客にとっての価値を高めるため企業のすべての活動がどうあるべきかを常に問い直し、企業システム自体を進化させてゆく経営である。

少し繰り返しになるが、顧客にとっての価値創造の実現は単に第一線のCPによるサービスでなく全ての企業構成員全員の活動がそれに向けていなければならない。製品・サービスの高いクオリティの維持、そしてさらにその絶え間ない向上をしゅみこむのがTQMであり、それは内部的価値連鎖の形成を有効にそして確実にするものであり、そしてそれは企業活動全体の管理体制を常に改善してゆく必要と結び付く。マーケティングのTQMは、これを強調したものである。

「3-6」リレーションシップ・マーケティング

顧客満足のもう1つの発展の方向として、リレーションシップ・マーケティングがある。良質なサービスコンポーネントの提供による人間的欲求充足を通じて有効選好と取引条件との差を購買決定時に期待した以上のものにするためのマーケティング上の威力は、いままで繰り返したごとく大変なものであるが、上に見たごとく非常に困難であり、また費用のかかるものである。この費用のかかるものを武器としてビジネスをするにはそれなりのシステムがいる。そこで登場したのがリレーションシップ・マーケティングである。これはネットワークとしての企業概念を大切にしたものといえる。そこ

では特定のネットワークの維持と付加するものの生成が課題である。

マーケティングの TQM のインターナルサービスの考えを拡大すると、企業が外部と結びついている外部をも含めたものとなる。製品・サービスの売手としての企業の満足を実現することを買手としての顧客の満足をより大きくすることを同時に達成するために顧客以外の外部にも満足をもつてもらうためには川上企業、従業員、株主など関係者全員との取引に売手側が満足する関係にあってはじめて、ネットワークが安定的に維持できることになる。企業の活力ないし競争優位の源泉をネットワークシステムの中にあるとし、特に顧客とのネットワークの安定的な維持に最高の優先順位を与えるものである。従来は多くの顧客に対して個別の対応が出来なく、ある顧客がその企業を嫌えばまた別の顧客が現れるということの繰返しで販売を行うことが可能であった。そのような形では、今日のサービスコンポーネントのありかたが競争優位の源泉として大きな役割を果たす市場状況のもとでは、顧客満足も顧客価値も到底おぼつかない。従って、新パラダイムとして、顧客は最も重要な資産であると考え、顧客の不満の解消につとめ、個別的にでも、企業が適切に対応して、顧客に満足をして貰い、特定の望ましい顧客グループに繰返し顧客であり続けてもらうように努力する仕方しか方法が無い。この方法にビジネス機会があり、それによるものがリレーションシップ・マーケティングである⁽¹⁰⁾。

この方法の機会をビジネスとするには、通信情報処理技術の発達とその利用によって多様な顧客データベースの更新・管理が経済的に可能でなければならぬが、今日ではそれが可能である。すなわち、多くの企業では POS をはじめとした通信・情報処理技術を上手に利用したマーケティング情報システムを既にもっていて、何よりも先ず、ビジネスのうえからの顧客

(10) M: Christopher, A. Panyne & D. Ballantyne "Relationship Marketing" Butterworth Heinemann 1991

の選別が可能となり、顧客別の行動特性の検出が可能となり、選別した顧客1人1人に個別に対応が出来るようになってきている。すなわち、今日の企業は、誰誰がどの程度望ましい顧客であるかを定めるための経済計算が可能であり、それによって選定した顧客達との関係維持のためには個別的に、何によるどのような価値パッケージを提供をすると良いかの情報をもつことができる⁽¹¹⁾。これらの情報はパラダッコの言う密着型知識であり、競争企業の早急な模倣を許さない貴重な情報資源である⁽¹²⁾。これらの情報資源を利用して特定顧客グループとの関係を望ましいものとさせ安定的に維持することができるのみならず、その顧客グループをさらに発展させ増殖させることができる。すなわち、この顧客との関係を最も貴重なものとして大切にすることを核とした経営をリレーションシップ・マーケティングという。この顧客を資産と考えることは、SAS社長の“わが社には多くの航空機や設備があるが、本当の資産は以前わが社のエアサービスを利用し満足していて、次にわが社の提供しているルートを利用する場合に、他社ではなくてわが社のエアサービスを利用しようという意図をもっている人達である。”という言葉に端的に表現されているものである。この顧客を資産という理念のもとで、リレーションシップ・マーケティングを行いビジネスをしていくには、上にみたごとく顧客データベースが必須である。従って、これをデータベース・マーケティングとも言う⁽¹³⁾。

Ⅲ 結びにかえて

われわれはマーケティングの新動向をよく口にされる鍵概念の移り変わり

-
- (11) 荒川圭基著「ダイレクト marketer」ダイヤモンド社 1993年
 (12) J.L. パダラッコ Jr 著 中村, 黒田訳「知識の連鎖」ダイヤモンド社 1991年
 (13) Herman Holtz "Database Marketing" John Wiley & Sons Inc. 1992
 Edward Nash "Database Marketing" McGraw Hill Inc. 1993

を手がかりとして、取引モデルを基底にして考察をした。その結果得たマーケティングの特徴の移り変わりを、荒っぽ過ぎて気がひけるのであるが、述べて結論とする。まず、競争優位であるがいずれの優位もその根拠は買い手の有効選好の中身であり、この場合それは製品コンポーネントの特性を中心にして、購買時に、評価されるものである。すなわち、買い手が購買時に取引対象の製品特性を見て有効選好を決め、それが取引条件より大であると購入をすると見る。

これに対して、顧客満足の場合は有効選好の構成因子として顧客にとってサービスコンポーネントが重要となり、購買決定時にそれを含めて評価したその値と取引条件との差を期待して購買決定をする、その期待を満たすことを第一義とする。期待を満たすことを問題とすることは、製品サービスの働きを問題とすることであり、製品特性よりもその機能である利得の束を問題とする。そのために製品がどのようにどんな状況のもとで使用されるかまでも問題とする。すなわち、購買時のみならず購買後についても面倒を見るという姿勢の経営が顧客満足の経営である。

顧客満足が期待を満たそうとするに留まるのに対して、顧客価値の経営は、より積極的に期待以上のものを提供することが望ましいという姿勢をもつ。従って、苦情処理を注意して適切に行う事に留まらず、多様な顧客ニーズ、価値観のもとでの有効選好の中身、すなわち、価値パッケージを問ひ、それに応えようとするのが顧客価値の経営である。それはサービスコンポーネントが益々重要になるのみならず、完全に顧客の立場を尊重し購買後の製品使用をも問題にすることはもちろんである。

顧客価値の経営においてサービスコンポーネントの益々高いクオリティの持続的な提供がきわめて大きな問題となったが、それを保証する経営のしくみが問われ、それに応えるものとして、マーケティングへの TQC 手法の拡大適用の有効性を積極的に利用するマーケティングがマーケティングのトータル・クオリティ・マネジメントである。

顧客価値の経営が追求する高いクオリティのサービスは、きわめて困難であるばかりでなく高いコストがかかる。従って、そのようなサービスをもちいたビジネスをするには、望ましい顧客を厳選して、個別的にニーズに応えてロイヤルティを築いていく経営がある。このようなマーケティングを展開するには、顧客価値の経営が行われる体制が出来ている企業組織であり、それに加えてコンピュータをはじめとした情報処理による優れたデータベースの有効な利用を必要としている。すなわち、近代的な情報処理の武装のもとで構築可能な望ましい顧客とのネットワークシステムによる顧客価値のマーケティングがリレーションシップ・マーケティングである。これを更に別の次元から言うと、製品購買時、製品使用時をこえて顧客のライフスパンを視野に入れた繰り返しの購買リレーションの構築をするマーケティングである。

われわれは、以上のごとく最近のマーケティングにおける鍵概念を理解し、位置づけ、その新動向を見ることが出来た。そして、次に現れ、受け入れられる鍵概念は、競争優位とか顧客満足への回帰であるかもしれないが、そうであるとしてもその時の意味するところは顧客価値、マーケティングのトータル・クオリティ・マネジメント、およびリレーションシップ・マーケティングを統合した極めて豊かな理論内容と高度な実践ツールをあわせもったハイブリッドとしての新種であるであろう。そのような資格をもつものとしての試論の提示は別の機会にゆずることとする。