

《論 説》

小売におけるCRMの有効性に関する探索的研究

—インタビュー調査に基づく仮説的見解の導出—

日 高 優 一 郎

アブストラクト

本研究は、顧客関係管理（Customer Relationship Management：以下CRM）の有効性を規定する要因について、小売企業のポイントカード会員に対するインタビュー調査の結果を手がかりに検討する。これまで、CRMを導入することは、顧客との関係性を維持・向上させることが示されてきた。しかし、CRMを導入した後に、その効果を維持・向上させるためには、どのようなCRM活動を展開すればよいのかという点については、必ずしも明らかではない。本研究は、小売におけるCRM活動の有効性を規定する要因について探索的に検討し、どのような場合に、どのようなCRM活動が有効性を高めると考えられるのか、仮説的見解を導出する。

1. 既存研究の整理、および本研究の課題

矢野経済研究所の2011年の調査によると、日本の消費者の財布の中には、平均6.3枚のポイントカードが入っており、ポイントカードの存在を「強く意識する」「ある程度意識する」と答えた消費者は約85%と非常に高い水準を示している（矢野経済研究所、『ポイントサービス市場に関する調査結果2011』）。また、日本スーパーマーケット協会の2012年の調査によると、日本の小売企業の79.3%がポイントカードを導入していると回答している（日本スーパーマーケット協会、『平成23年スーパーマーケット年次統計報告書』）。その一方で、小売の現場に目をやると、CRMで本当に継続的に顧客を維持できるのか疑問視する声や、CRM導入後に効果を維持するためのマネジメントに悩む姿が垣間見える（「大量データを集めたCRM、でも結果が出ないのはなぜ」日経ビジネスオンライン、2008年3月7日）。

CRMは、IT技術の発展、市場の成熟化に伴う顧客との長期的な関係性を重視するマーケティング思考の台頭を背景に、顧客管理に革新をもたらす情報技術として、1990年代中頃から実務家の間で注目されてきた（Payne & Frow 2005 p.167, Payne 2006 pp.4-5）。実業界での注目と共に、CRMは研究者からも注目を集め、マーケティング論の視点からは、リレーションシップ・マーケティング、ロイヤルティ・マーケティング、サービス・マーケティングなどの視点から研究が進められた（Parvatiyar & Sheth 2001 pp.1-5）。Payne & Frow (2005) やBoulding et al. (2005) は、それまで多様だった概念を整理してCRM概念を明確化するとともに、全社統合的なCRMが、効果的に顧客との関係性を構築す

る上で重要であることを示す (Payne & Frow 2005 p.168, Boulding et al. 2005 pp.158-159)。

一方, CRM研究では, 少なくとも次の2つの研究課題が残されている¹。第一に, CRM実施後に, どのような活動をどのように展開すれば全社統合的に有効性を高められるのかは必ずしも明らかではない点である。CRMに関する実証研究は数多く行われてきたが, その多くが検討してきたのは, CRMを実施すること自体の効果である² (Liu 2007 p.19)。つまり, 例えばMagi (2003), Lewis (2004), Seiders et al. (2005), Mayer-Waarden (2007), Leenheer et al. (2007), Mayer-Waarden & Benavent (2008) 等に見るように, これらの研究は, CRMプログラム加入者と非加入者で顧客との関係性がどのように異なるのか検証し, CRMの有効性を示してきた (Mauri 2003 p.13, Demoulin & Zidda 2009 p.393)。これらの研究には, CRM実施の効果を明らかにしたという重要な貢献がある一方, CRM実施後にどのようなCRM活動を展開すれば有効性を高められるのか, 統合的なCRM活動はどのように可能なのかという点については明らかではなく, 顧客との長期的関係性構築のための実践的示唆を提供しにくい (Boulding et al. 2005) という課題を残す。

CRM活動は, ポイント付与 (e. g., Magi 2003, Taylor & Neslin 2005) のように相対的に少ない経営資源でも展開可能なものから, 差別的販促のように情報処理能力や組織間連携などを要する活動 (e. g., Jayachandran et al. 2005), 更には得られた顧客情報を活用して在庫管理や品揃え, 店頭の棚割に活用するなど, 企業内の組織間だけでなく取引先との連携を含めた, 高度で多様な経営資源の統合を要する活動 (e. g., Mithas et al. 2005) まで異質であり, また, その効果も各活動で大きく異なる可能性がある。Kim et al. (2014), Hidaka et al. (2014) は, CRM活動の異質性に注目して, それぞれの効果を検討することがCRM開始後のマネジメントに関する理解を深める可能性を示す³。

課題の第二は, CRM実施の効果に関しては賛否両論あり, 必ずしも一貫した理解が得られてきたわけではない点である (Magi 2003 p.98, Liu 2007 p.19, Liu & Yang 2009 p.93)。多くの既存研究がCRM活動の有効性を示す一方, 例えばSharp & Sharp (1997) やShugan (2005) にみるように, CRM活動の効果に懐疑的な見解を示す研究も散見される。このような結果から, CRM活動の有効性を規定する要因の検討が議論の焦点となっていく (e. g., Liu 2007 p.21, Liu & Yang 2009 p.97)。

検証の対象とされてきた要因を整理すると, まず, 顧客特性に関しては, 世帯の大きさ (Leenheer et al. 2007), 世帯収入 (Taylor & Neslin 2005, Seiders et al. 2005, Leenheer et al. 2007), 経済・価格志向性 (Kim et al. 2001, Magi 2003, Cao & Gruca 2005), 顧客と店舗・企業との関係の強さ・長さ (Magi 2003, Seiders 2005, Gazquez-Abad et al. 2011), 情報探索行動, 目的志向性, 買い物を楽しむ傾向 (以

1 議論の詳細は, Hidaka et al. (2014), Hidaka (2015) を参照。

2 ただし, 一部にポイント付与の効果や, 差別的に送付されるDMの効果を検討する研究も確認できる。例えば, Taylor & Neslin (2005) では, ポイント付与が短期的な効果だけではなく, 長期的な効果も持つことが検証される。ポイントを付与することで得られる効果を検証することで, 積極的にCRMを導入する必要性が示唆される。Verhoef (2003) では, ポイント付与に加えて, CRM活動で得られるデータを活用したDMの効果が検証される。ポイント付与が顧客維持と顧客の購買シェアの向上双方に効果を持つのに対し, DMは顧客維持には効果を持たずに顧客の購買シェア向上にだけ効果があることが示される。Gazquez-Abad et al. (2011) では, DMの種類ごとに効果が検証される。プロモーション目的のDMと顧客との関係構築を目的とするDMでは, 顧客の購買行動に与える成果が異なることが示される。しかし, これらの異質なCRM活動の効果の違いを, 統合的に検討したものはない。

3 なお, 同様の指摘にReinartz et al. (2004), Dorotic et al. (2012) がある。

上、Taylor & Neslin (2005) が挙げられる。競合要因の影響を考慮してCRMの効果を検証したものに、Mayer-Waarden (2007)、Liu & Yang (2009) がある。Liu & Yang (2009) は、CRMの効果はマーケットシェアが大きい方が大きく、競合がいることで効果は落ちる一方、CRM活動をカテゴリー横断的に展開するとCRM活動の飽和効果は緩和され、効果が維持されることを示す。

これまでの議論をまとめると、1) CRM活動の異質性に注目し、2) 規定要因の影響を考慮しながらCRM活動の有効性を検討することは、CRM実施後にその有効性を維持・向上させるための戦略的示唆の提供に寄与するということである。前者は、各活動の効果を弁別可能にするため、どのようなCRM活動がCRM全体の有効性を高めることに繋がるのか明らかにできる。後者は、顧客の選別性や状況ごとの適合的なCRM活動の組み合わせを検討可能にするため、CRMの有効性を検討する際の手がかりを提供すると考えられる。

しかし、CRM活動の規定要因に関する議論にも課題が残る。すなわち、これまで言及されてきたもの以外の要因を検討する必要があること、これまで既に言及されてきた要因についても、その要因が及ぼす影響をより詳細に検討する必要があることである。

このように考える理由の第一は、CRM活動の規定要因は、これまで検討されてきたものの、網羅的に検討されてきたわけではないことが指摘されているためである (Liu & Yang 2009 p.97)。従って、既に言及されてきたもの以外の要因についても、更に検討を加えることで、CRMの有効性を高める要因の発見につながる可能性がある。

あるいは、Taylor & Neslin (2005) が「仮説構築のステップで予めこれらの要因がどのように影響するのか予測することは現段階では困難である」(p.295) というように、CRM活動に影響する可能性は示されつつも、どのように影響するのか、なぜ影響する(しない)と考えられるのか検討されずに残されている要因も多い (Liu & Yang 2009 p.96)。Liu & Yang (2009) は、実証的に検証されない要因が多い理由の1つとして、これらの要因が「過度に一般化」(Overgeneralized) されている状態にあることを指摘する (p.96)。すなわち、既に指摘されてきた顧客特性や顧客の購買行動特性について、特定の状況に注目しながら、その要因が影響を与えるメカニズムや購買意思決定プロセスにおける心理的背景にも立ち返って、規定要因となるであろう妥当性が示される必要があることを示す。つまり、既に言及されてきた要因に関しても、なぜ、どのように顧客との関係性構築に影響を与えるのか検討することが、CRMの有効性の理解を深めることに寄与すると考えられる。

更に、CRM活動の異質性に注目する際、既存研究の議論は重要な手がかりとなるものの、指摘されてきた要因が影響を及ぼすのはどのCRM活動なのかという点は明確ではない。ポイント付与の効果は、経済的志向性の高い顧客の場合には効かないということが検証されている (e. g., Magi 2003)。しかし、この影響は差別的販促、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割の場合でも同様といえるのかという点は明らかではない。あるいは、CRM実施の効果は、競合状況になると薄れることが確認されている (e. g., Liu & Yang 2009)。しかし、競合状況下でもポイント付与だけで顧客との関係性を維持・構築できるのか、あるいは他のより高度なCRM活動を要するのかという点についても、これまでの議論だけで理解することは難しい。

以上のような理由から、CRM活動の異質性に注目し、規定要因の影響を考慮しながらCRM活動の

有効性を理解するには、規定要因とその影響をより詳細に検討する必要がある。従って、本研究は、CRM活動を通じた顧客との関係性構築に影響すると考えられる規定要因とその影響を探索的に検討し、CRM活動の有効性に関する仮説的見解を導出することを目指す。

2. 方法論、およびデータの収集

上記のような課題について探索的に検討するため、高度なCRM活動を展開する小売企業のポイントカード会員顧客を対象としたインタビュー調査を行った。本研究で用いる方法は、特に、既存研究の蓄積が少なく、変数が把握されていない場合、あるいは、現象を生み出している変数はある程度は把握されながらも、その変数がどのように現象を生じさせているのか、変数間の関係が明確ではない場合に特に適合的で、データに密着した分析から新たな理論を構築することを目指すという点に特徴がある（田村 2006 pp.47-48）。

本研究がこのような方法を採用するのは、上述のように、CRM活動を通じた顧客の購買行動や関係性構築に影響する規定要因は、必ずしも全て把握されたとは言えない状況にあること、既出の規定要因についても、なぜ影響を及ぼすのかという点については必ずしも明確ではなく、それらの要因が影響を及ぼしている現場の状況に着目して理解することで、より精緻な理論の構築が期待できるためである。

本研究では、高度なCRM活動を展開していることで知られている株式会社オギノのポイントカード会員顧客を調査対象として採用した。同社は、主に山梨県内を中心にチェーン展開する食品スーパーで、「ポイント付与」や、CRM活動を通じて得られるID-POSデータを活用した「差別的販促」、「品揃え・棚割」などのCRM活動を展開し、その成果が注目されている⁴。同社のポイントカード会員を対象とすることで、異質なCRM活動それぞれに、どのような要因が効果を高めているのか検討するためのより具体的な質的データが、効果的に取得できる。

インタビューにおける主な質問項目は、①オギノの利用状況（日頃最も利用するオギノの店舗、利用する頻度や買い物全体に占める割合など）、②インタビューの顧客特性（世帯人数、仕事の有無、買い物行動パターンなど）、③その日行く店舗の決め方とその際考慮する要因、④店舗内での購買行動とその際よく参照する情報、⑤各CRM活動の意識の程度やその影響（ポイント付与の意識の度合い、その理由や意識する状況）などである。

インタビューリストは表1の通りである。いずれも山梨県在住で、山梨県内の店舗を利用している顧客である。インタビューは概ね45～75分程度行われた。インタビュー内容はICレコーダーに録音され、後日、メールや郵送で適宜内容の確認を行った。

4 なお、同社のCRM活動の詳細は、金（2012）を参照のこと。

表1 インタビューリスト

顧客名	インタビュー日時	よく行くオギノ店舗	世帯人数
顧客A	2014年4月12日	富士川店	3人
顧客B	2014年4月18日	井戸店	2人
顧客C	2014年4月18日	朝日店	2人
顧客D	2014年7月18日	甲州店・山梨店	3人
顧客E	2014年8月1日	国母店	3人
顧客F	2015年1月6日	国母店	3人
顧客G	2015年1月6日	朝日店・湯村店・貢川店	4人
顧客H	2015年1月16日	国母店	4人
顧客I	2015年1月16日	湯村店	4人
顧客J	2015年1月26日	韮崎店	5人

3. 発見物の整理

3-1. 来店行動をつくりだすポイント付与

来店する店舗は、例えば店舗までの距離や品揃え、買おうとしている商品の種類やセールの有無等の要因で決まる。では、買い物でポイントが付与されることはどの程度来店行動に影響すると理解すればよいだろうか。既存研究には、CRMを既存顧客のすでに確立された顧客満足を確実に来店行動に繋げるための手段として捉え、新たな来店行動を生み出す起点というよりも、あくまで既に構築された関係性を維持する側面に注目するものも多い。しかし、インタビューが示すのは、ポイント付与が来店行動の起点となっていること、新たな来店動機を作り出す重要な要因となっていることである。例えば、ポイントを重視してよく買い物をするという顧客Dは、次のように話している。

一応5ポイントの日を頭に入れて。ポイントが好きなんで、ポイントを稼ぐためには、そこで買い物も余分な買い物はちょっと多く、保存が利くものを買うんで。(中略) あとはポイント意識っていうのは、何かイベントがあるじゃないですか、母の日とか、父の日とか、敬老の日とか。その前にやっぱり、その3日間だけはポイントがつくっていうときがあるんで、そういうのもやっぱりいいのかなと思いますね。敬老の日の商品の中で、洋服とか、下着とか、靴下とか、靴とか、何かいろんなものがありますよね。そういうときにはポイントがやっぱり増になるんですよね。それで、行ってみようかなと思いますからね。(顧客D)

オギノでは、ポイントが3～5倍になる日が設定されている。しかし、それは必ずしも全ての顧客がそうなるわけではない。前々月の購買金額が1万円以上の顧客にだけ、指定日にポイントが特に多く付与される葉書が送付され、葉書をレジで提示した場合にのみ高いポイント付与率が適用される。顧客Dは、3～5倍のポイントが付与されることを想起しながら来店を決めていることがわかる。付与されるポイントが、顧客Dのオギノへの来店動機を創り出している。それは、他店の方が安いと分かっているにもかかわらずオギノに来店するという顧客Jのコメントでも確認できる。

そう。あちらこちら行かずにここで買います。(中略) ポイントを意識するのは、さっき高くても買うって言ったじゃないですか。それってポイントで還元されるんですよ。だからあちらこちら行って買うよりも、ポイントが一杯つい

たら、結果的に結構な比率で出てくるから、ポイントの発券が。なので、それも狙い目なんです、いつも。(顧客J)

ポイント付与は来店行動を決める重要な要因となっていることが分かる。更に、別の顧客は、ポイントが多く付与される日にあわせて買い物に行くだけでなく、買い物に行く日がポイント3～5倍の日に合うように毎日の食事のメニューを調整しているという。

何曜日と何曜日が何倍とかありますから、そこに合わせていくことが多いです。行く日は大体決めますね。それを見て、何日から何日は5倍という、ああそこで行こうかなという。(中略) 今日行かないで、例えば明日行くとか、なるべくポイントの高いときに行くような形で練っています。はい。今日は行かないで、なんとかこれで済ませちゃおうかなとか。(顧客E)

あ、5倍の日にあわせますね。だから大きなもの、お米とか酒類とか、だからなんというんですかね、広告も、ポイントカードの3倍とか5倍とかにあわせて食材をあわせる、みたいな。だから、ちょっとせこいかもしれないんですけど、お米が切れそうだけど、5倍が明後日だから3合炊くのを2合にしようとか。そういう小技を使ってまで、5倍にしますね。5倍。そちらを優先するということですね。(顧客C)

来店行動だけでなく、日々の生活パターンがポイント付与に規定されている点が重要である。日々の生活でオギノのポイント付与が意識されることで、他店への来店を思い留まらせ、オギノでの一括購買を促しているように思われるからである。つまり、オギノでの購買比率を高めている。

これらの顧客にみるように、ポイント付与は来店行動の起点となっている。ポイント付与は、来店する店舗の意思決定に影響するだけでなく、生活パターンにも影響を及ぼしている。影響力は強いと理解したほうが良い。

一方、ポイントさえ付与していれば顧客が囲い込めるかという、当然ながら必ずしもそうではない。ポイント付与の効果は、競合店のディスカウントや競合のポイントプログラムと対峙すると脆く崩れやすい。ポイント付与だけでは効果を維持しにくいという点も併せて確認しておく必要がある。

いちやま(競合店:筆者注)とか、ああいうの(叙々苑のドレッシング:同)売ってるんですけど、ちょっとコスト高いんですけど、コストの高いときには、いちやま。オギノの場合はポイントだけ。ポイントっていう制度なんですけど、いちやまは2割引っていうのがあるんですよ。2割引で買える。2割のときが何日かあるんです、1カ月の中で。そのときに買うとかなり違うんで、高価なものはそういう2割引を使って買います。(顧客D)

カードを持っていると、曜日によって1つ、商品が20%オフに、2割引になりますよっていうのがあるんですよ。その日にはいちやま(笑)。それ以外はポイントカードの倍々のカードとかも来るので。その日じゃない時に行ってるんですよ。(顧客F)

ポイントを強く意識するという既出の顧客Dやポイントを強く意識して来店を決めていると話す顧客Fは、移ろいやすい顧客の心を自社に繋ぎ止めておくだけの効果は、ポイント付与だけでは得にくいという特徴を、それぞれの来店行動に即しながら示している。

冒頭に示したように、ポイント付与だけに限ってみればすでに多くの小売企業がCRMを導入している。ポイント付与のプログラム内容は各企業で異なれども、ポイントを付与するだけでは、顧客を

自社に繋ぎ止めたり競合店と差別化することには繋がらず、むしろ消耗することに繋がる可能性もある。特に、ディスカウントを重視するバーゲンハンターと呼ばれる顧客や、経済的志向性の強い顧客は、その都度価格を基準に店舗間比較を行い店舗を決める傾向が特に強いと考えられるため、ポイント付与の効果の脆さは際立つだろう。

それ故、ポイント付与より高度なCRM活動を展開したり、ポイント付与の効果が高まる状況を把握して選別的に展開できることの重要性は増していると言える。それでは、ポイント付与は、どのような場合に高い効果を産み出すのか。ポイントによって来店行動や購買行動が促されているのは、どのような要因が関連している場合だろうか。

3-2. ポイント主導型来店行動・購買行動を促す要因

3-2-1. ポイント付与の効果を高める「ロイヤルブランド」

まず最初に明らかにされたのは、ロイヤルブランドの有無がポイント付与の効果を左右しているということである。顧客は、それぞれの商品カテゴリー毎に、恒常的にそのブランド以外購入しないという消費特性を持つことがある。高いロイヤルティを獲得しているブランドは顧客によってまちまちだが、顧客が何らかのロイヤルブランドを有している場合には、どのブランドでも構わないという場合と比べて、ポイント付与が来店行動を促す効果が強化されるように思われる。例えば、化粧品はいつも「SK-II」を使っているという顧客Aもその一人である。

例えば、SK-IIとか値段高いじゃない。例えば2万円も買ったとしたら5倍、10万円分のあれだったら、商品券をその場でくれるわけ。(おトク感が実感できるような?:筆者) そうよ、他のお店で買ったら1000円しか来ないところが、あれ、貰えちゃったりするわけ。(顧客A)

化粧品とかで、たまたまオギノでも扱っていたりもしたので、そういうものはもう金額って変わらないので、であれば、必ず5倍の木曜日に買ったりとか。(中略)ちふれを使っているの。決めてますね。もう、金額は全然変わらないので、であれば。(中略)だから、5倍じゃない日に、どうしても化粧品がなくなっちゃった。買わなきゃなんないとか、すごい悔しい思いはしますね。悔しい。うん。もっと早くに、前回の、前の週の5倍の日に買っとけば良かったとか。(顧客I)

オギノでは一部の店舗で化粧品を取扱う。化粧品は「ちふれ」と決めていて、オギノで購入しているという顧客Iも同じような行動パターンに言及している。これらのブランドは、顧客にとっては必ずどこかで購入しなければならない商品である。同時に、なかなか値引きの対象になりにくい。しかし、顧客Iが言及しているように、自身のロイヤルブランドの販売価格が変わらないことがポイント付与の効果を高めている理由の一つと言えそうである。ロイヤルブランドの効果は、食料品でも確認できる。

お米はとにかく、5倍の日です。5倍の日にあわせて買う。お米は。お米って、そんなに安くならない、安くなってもそんなにびっくりするくらい安くならないじゃないですか。安いお米はちょっとランクが下がるんですよ、お米の質。そうです。だからそれは買わないで、いつも買っているブランドのお米ってそう安くならないので、5倍の日。(顧客C)

なるべくだったら、同じ買うんだったら、ポイントが付く日とか日を選びますね。あれで。(中略)うちは、「白だし」ってあります。テンヨの「白だし」。あれだけで600~700円するんですけど、そういうものはあえて5倍、3倍の日を買うようにしていますね。(中略)あと、追いがつおつゆとかも。これ、買いますね。あと、すき焼きのたれとかも、エバラのすき焼きのたれが一応。瓶じゃなくて、ちょっと量が多いので、冷蔵庫に入れといえどもなんか。ドレッシングも、ノンオイルとかって決まったりとか、大塚理研の「ノンオイル」で、もう商品も殆ど決まってる。(顧客I)

いずれも、自身の特定ブランドに対するロイヤルティが、ポイント付与というCRM活動があることでオギノ店舗に対する行動ロイヤルティと強く結びついていることがわかる。この効果は、顧客が来店店舗を決める際、特定ブランドを購入する必要性和ポイント付与が併せて想起されることで生まれている。

オギノ店舗に対する行動ロイヤルティを強く高めるポイント付与の効果は、特売では得ることが難しいことが指摘できる。顧客Cが示すように、これらの顧客の店舗に対する行動ロイヤルティは、各顧客の特定ブランドに対するブランドロイヤルティと関連することではじめて得られている。特売されるブランドがその顧客のロイヤルブランド以外のブランドであれば、購買の必要性が立ち上がることはないからである。自身のロイヤルブランドが頻繁に特売の対象となるのであれば、ポイント付与の効果は薄れることもわかる。ロイヤルブランドがポイント付与の効果を高めるのは、ブランドの販売価格が変動しないという理由からだからである。販売価格が変動しないからこそ、他店で購入するのでもなく多くのポイントが付与される日を待って、おトク感を感じられる時に購入する。つまり、値引きしないことがCRMの効果を高めている。

更に、ここで示される効果は、少数でも特定顧客のロイヤルティを獲得できているブランドであれば現れるという点も重要だろう。ロイヤルブランドは当然顧客ごとに異なる。その中には、販売ロット数は小さいものの、一定の顧客の来店動機を創り出しているものもある。このようなブランドは、着実に一定顧客の店舗に対する来店動機を創り出していたとしても、POSデータにだけ注目していれば品揃えから外される可能性がある。しかし、ID-POSデータに注目すれば、それぞれの顧客のロイヤルブランドを特定することが可能になる。ポイント付与の効果は値引きしないことで実現されるため、販売ロットの小さなブランドでも、その顧客の店舗に対する行動ロイヤルティの向上に繋がると共に、サプライヤーとの関係性にも大きな変化を生み出す可能性が考えられる。

3-2-2. 「買いだめ特性」から生まれる効果

ロイヤルブランドと同様に、ポイント付与の効果を高めている傾向は、「買いだめされる傾向にある商品」や、その顧客の「買いだめをする程度」でも確認できる。次のようにコメントする顧客E・F・I・Jは、ポイントを意識して買い物する日を選んでいているという。また、他店が安いと分かっているにもかかわらずポイントを重視してオギノに来店するという顧客Jは、家庭の事情から週に1度だけ買い物に出かけて買いだめをしているという。ポイント付与が特に頭に浮かぶ状況について、彼女たちは次のように教えてくれた。

あんまり金額の変わらないものとか、日持ちのするものというのは、ポイントの高いときに買おうかなという意識

は働きます。例えばですけれども、そんなに金額の変わらないものというのが私もあんまり広告を見て買う方ではないので、それで大体必ず必要というか、ラップだったりだとか、洗剤だったりだとか、そんなに私も今日どこが安いからといってその店に行くということはあんまりないので、必ず必要なものそういったものはコーヒーも私も毎日会社にも作って持っていくしますので、必ず必要ということもあるので、そんなに今日が安いからといえどももちろんいつもよりは1個買うところを2個買ったりとかってしますけれども、基本的にはなくなる前に余裕持って買う、買って置くので。そういうポイントの多いときに、ああじゃあもう1個もう先におこうかなというのは働きます。(顧客E)

木曜日は2,000円以上でポイント5倍なので、ちょっと計算して、ちょっと2,000円足りないなっていうときには、こうちょっと日用品。あっても困らない例えば油とか、子どもの飲み物とか。普段使うけれども、保管ができるようなものを買って、これで2,000円行くの(笑)。(顧客F)

調味料とか、日持ちするものなんかはあえてそこ(ポイント5倍の日:筆者注)で買っておくとか、ですかね。(中略)他にはやっぱりコーヒーとかですかね。(顧客I)

メニューが結構決めるのが、例えば土曜日に買ったとしたら、土曜日の夜と日曜日の朝・昼・夜、月曜日くらいまでは考えて買ってます。でも、火曜日からはまったく考えてないです。だから、今日月曜でしょ。今夜のメニューは決まっています。火曜日以降はもうそこにあるものでなんとか苦肉の策で1週間乗り切ります。4日間は肉を使ったり、魚。魚も買っておきますよ。魚も冷凍庫に入れておきますよ。切り身とか。魚・肉を使って、野菜も買い置きがあったりするから、なんとかそれでしますよ。(中略)(ポイントがつくことを考えることは結構多いですね?筆者)そうです。ポイントは本当、貯まりますよ、そりゃあ。ポイント大切ですよ。もうポイント券を忘れたときなんてもうがっかりですよ。ポイント券じゃなくて、カード。(顧客J)

どうせ買うのであればという理由からポイントが多く付与される時に購入しようとする意識が高まる傾向にあることがわかる。買いためられる商品の効果は、特定のブランドだけで起こるわけではなく当該商品カテゴリーであれば必ずしもブランドを問わないという点で、前節の「ロイヤルブランド」とは、効果を生むメカニズムが異なる。

また、顧客Fが言及しているように、オギノでは木曜日に一定額以上購入することでポイントが5倍になることがある。すると、ポイント付与率が上がる金額まであと少し購入する必要がある際、買いためできる商品を追加して購入するため、買い物点数が増える。

買いためがポイント付与と顧客の購買行動の間の関係を強化していることがわかる。この効果は、店舗内で生まれるため、来店行動を促すとは考えにくいですが、自社店舗での購入金額を部分的に高める効果を生み出す。同様に、買いためする傾向にある顧客の場合にも、ポイント付与への意識が高まり、結果的に購買行動の強化に繋がる。

3-2-3. 「バラエティ・シーキング特性」から生まれる効果

ポイント付与率を高めるために買い物点数を増やす効果は、「バラエティ・シーキング特性」が強い場合にも確認できる。

私も限定品とか季節の物、例えばですけれども、飲み物とかでも季節限定品とかああいうものは結構好きなので、今だけみたいなものとか、冬限定とか、そういうものは結構買っちゃいますね。まあ、お菓子とかもそうですけれども、限定品みたいなああいうものは好きです。買っちゃいます。(中略)(5倍の時ってそういう確率が高かったりしますか?)

5倍だからいいかなみたいなのところありますか?：筆者) そうです。(中略) そういうときに行くようにしていますから。はい。あんまり普通のときには行かないで、ポイントが高いときに行くようにしていますので、ああじゃあ買っておこうかなという。(顧客E)

ポイント付与は、新商品をいろいろと試してみたいという気持ちによって買い物点数の向上という成果に繋がりやすくなっている。この効果は、実際の購買という行動に至るまでの心理的障壁をポイント付与が下げることによって生まれているといえる。全体の購買から見れば部分的なもののようにも思われるが、買い物点数の向上を促すという効果を生み出している。

3-2-4. チラシとの連動が行動ロイヤルティを高める

チラシとポイント付与が連動することで、顧客の行動ロイヤルティが高まることも確認された。ポイント付与を念頭に置きながらチラシ掲載商品を検討することで、行動ロイヤルティが高められるという効果である。

「Dさん、忙しくて、チラシなんか見てる暇ないでしょ」って言われるけど、やっぱりうち帰ると、チラシって見るんですよ。意外と好きで、さらさらですけど、見るんです。そうすると、何となしにあれが安かったなっていうのをインプットして、それで何か買えるかなっていうような感じなんですけどね。(中略) ポイントを増やすにはどうしたらいいかって、買えばいいかっていうね、何しろたくさん買えばポイントは増えますけどね。そこを安いのでどう買ってって、月のポイントがたくさんたまかっていうところも大事じゃないですかね。(顧客D)

今はないんですけど息子たちがいた時にはお弁当を持っていたので、なんですか、冷凍食品、それもチラシですね。安い時とか、うん、うん。今日はチラシでこれだけ安いから。で、今日はポイントでこれだけつくしという事で。その掛け合わせみたいなものですかね。(顧客C)

チラシとの連携が、ポイント付与の効果を高める可能性が示唆される。小売企業において、CRM管理担当者とチラシの管理担当者が異なる場合も多い。また、部署が同じでもチラシ掲載の商品の意思決定は商品部で行われるなど、部門を跨いでマネジメントされていることも多い。部門間連携を強化することで、CRMの有効性は高まるように思われる。CRMの導入でチラシなどの販促費用を削減できると指摘する議論もあるが、果たして本当だろうか。両者の連携こそ、顧客との関係性を維持・向上する上で重要になるのではないか。コメントでは、どのようなチラシがポイント付与の効果を高めたのかは明らかではないが、チラシなどの販促とポイント付与の連動が、行動ロイヤルティを高める上で重要なポイントになることが示唆される。

3-2-5. 行動ロイヤルティが高められる際に醸成される顧客満足

さて、これまでポイント付与が来店行動や購買行動を促す効果はどのような場合に高まるのか、確認してきた。この節最後に示すのは、本節で示してきた規定要因を伴ってポイント付与が効果を生み出している場合、多くの顧客が、経済的・金銭的な効用に加え、「いい買い物をした」という心理的な充足感を併せて抱いていることである。

(オギノに対する満足度はほぼ100点に近いような気もしますが? : 筆者) そうですね、はい。還元率も高いとわたしは思っているんですけど、どのくらい買ってどうって、あんまり計算はしないけれども。でも、だけど、2回買い物に行って、だいたい1枚ポイント券出てくるってことは、1ヶ月行って、1ヶ月ちょっと行ったら、そうしたらもう1,000円もうじゃって思って。そしたら、すごいかと思ったんですよ。ときどきそれで買い物をして、ってことはある。だから、そうすると、オギノの商品券を持ってるわけだから、オギノに行くじゃないですか。で、またポイントがつくじゃないですか、なので(満足に繋がっていく : 筆者注)。(顧客J)

顧客Jが強調するのは、オギノで買い物をすることで、次の買い物の原資も得られるというおトク感である。顧客Jは、還元率が高いように感じるとしながらも、どれだけおトクなのかを正確に把握しているわけではないとも話している。つまり、ポイントで得られる実際の経済的な効用に、心理的に知覚されるトクをしたという感情が加わることで、顧客Jの充足感が生み出されていると言える。このような心理的な充足感は、他の顧客のコメントでも形を変えてしばしば登場する。

だってほら、もったいないじゃない。普通に買って、ポイントがあるのとなるところに行くんだったらさ、全然違うじゃない。ほら、ねえ。それで1,000円なんか、ちょっと、そんなの貰ったらその1,000円でなんかこれまでに使ったことのないものにおうかなとか思うじゃない。ちょっと高いもの。(顧客A)

子供がいた時には何万円単位で1年間でためていた時とかあるんですよ。もう、たまりますね。(中略)(それは、その方が結果として、値引きになるという感じですか? : 筆者) そうですね。あと、主婦、主婦としての、なんていうんですか、達成感みたいな(笑)。(これだけ稼いだが、みたいですか? : 筆者) そうそうそう。あれが集まるからですよ。商品券が。一番目に見える、分かりやすいのが商品券が。(中略) 年末って、なんていうんですか、高いじゃないですか。いろいろ。それで、使っちゃう。現金出さなくていいしね(笑)。いまはそんなにもらえないですけども、子供がいる時にはこんないっぱい貯まりましたからね。(顧客C)

顧客Aのコメントで強調されるのは、ポイントが経済的効用を提供すると同時に、普段は買わないものが買えるという期待感を提供するものだという点である。顧客Cは、普段の買い物で付与されたポイントを1年間貯めていたという。貯まったポイントは、自分が主婦としての1年間の頑張りを象徴するシンボルになっていることを表している。

どの顧客のコメントも、付与されるポイントからオギノに対して心理的な充足感を感じていることを示唆している。このような顧客の心理的な充足感は、「店舗に対する全体的な心理的評価」(Johnson and Fornell 1991)である顧客満足と理解できるだろう。

これらの顧客のコメントにみるように、ポイント付与は、1つには割引の代替として機能しているようである。割引の代替としてのポイントは、本節で見てきた要因を伴う場合に特に顧客の行動ロイヤルティを高める。この時、ポイント付与が行動ロイヤルティを高める効果は、大きく2つのパスで生み出されているように思われる。1つは、金銭的な効用から、直接的に顧客の行動ロイヤルティを高める効果である。もう1つは、ポイント付与が顧客満足を醸成することを媒介して行動ロイヤルティを向上させる効果である。

ポイントの付与率を単に高めるだけでは、金銭的な効用から行動ロイヤルティを形成することはできるものの、強い顧客満足が付随しないという点で効果は脆く崩れやすいものになると考えられる。一方、ロイヤルブランドのような規定要因を伴うポイント付与の場合、顧客満足も同時に高めている

という点で、ポイント付与だけの場合とは効果の頑健性が異なるように思われる。

3-3. 「買いやすい・探さなくてすむ・外れがない」をつくるID-POSデータ起点の品揃え・棚割

オギノのCRMは、顧客にポイントを付与するだけではない。同社は、ポイントカードを通じて得られる顧客の購買データを分析して差別的販促を行っている。ID-POSデータに基づいて顧客を約20の顧客クラスターに分類し、顧客クラスターごとに、顧客が購入しそうな商品に関するクーポンをレシート上に印字して提供する。顧客の異なる嗜好にあわせた販促ができ、顧客との効果的なコミュニケーションが期待できる（金2012）。

ID-POSデータに基づく顧客クラスターは、店舗の棚割や品揃えにも反映される。店舗ごとにどの顧客クラスターの顧客が多いのかを特定し、異なる品揃えや棚割が行われる。例えば、同じ野菜売り場でも、「健康は意識するものの手軽に調理できること」を重視する顧客クラスターが多い店舗では、野菜の棚の隣に、野菜を一品購入して一緒に調理すれば簡単にメインのおかずが作れるチルド商品が陳列される一方、「毎日自分でしっかりと料理すること」を重視する顧客クラスターが多い店舗では、材料に特化した品揃えが構成される。店舗ごとに異なる品揃えや棚割を実現するには、本部と店舗の緊密な連携を要するが、顧客の買い物しやすさを高め、買い物点数の向上が期待できる。更に、ID-POSデータは、店頭で提示されるメニュー提案にも活用される。同社のメニュー提案は、サプライヤーと共同で、一緒に購買される傾向にある商品特定してそれらの商品を含むメニューを検討し、顧客に提案することで顧客の買い物をアシストする。メニュー提案は、チラシのようなかたちで店頭入口に提示してあるほか、該当商品が陳列される棚にも並置される。

では、ID-POSデータに基づく差別的販促や品揃え・棚割は、どのような場合に行動ロイヤルティや顧客満足を引き出しているのだろうか。前節では、ポイント付与の効果は、それだけでは競合状況下で崩れやすい特性を持つことを示したが、その特性は差別的販促や品揃え・棚割でも同じだろうか。

3-3-1. ID-POSデータに基づく品揃え・棚割の効果を左右する「目的志向性」

まず、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割は、顧客の「目的志向性」によって大きく異なる。ここでいう目的志向性とは、顧客が、来店する際に自分が買う商品を決めている程度のことをいう。例えば自分が買う商品がリストアップされたメモを用意して来店したり、来店時にすでにメニューを決めていて購買の目的が既決の場合である。例えば、顧客Aや顧客Hは、目的志向性の高い顧客だと考えられる。

作るメニューをメモって今日は何を、たとえばテレビ見てたら、何をっていうのがあるじゃないですか。今日は何をつくるって言ったら、メモって全部。で、冷蔵庫を見てないもの、ジャガイモとかシイタケがないとか。お店に行く前に決めていく、決めていく。（中略）（レシートクーポンって、ああいうのはあんまり見ないんですね？：筆者）私はあんまり見ない。（中略）何がどこに売っているっていうのでメモを持ってきていけば、そのコーナーに行けばばっばって買っちゃいます。それを買ったら、そうだね、あまり寄り道しないタイプ。（顧客A）

特に今日の仕事終わってから行くとときは、もう買うものが決まってるので、そこ目指して、そして早く帰るみた

いな。(中略)(レシートクーポンで買うっていうのは、あまりないですね?;筆者注) ないですね。はい。(中略)(こ
ういうの:メニュー提案, ご覧になったことってありますか?その場で「ああ, そうなんだ」とか?) ほとんどないですね。
そうですね。自分が作らないというのと、嫁も自分の何か作りたいものを作りたいみたいな感じなので。(顧客H)

ID-POSデータに基づく品揃え・棚割は、顧客の買い物しやすさをアシストする効果が期待できる。
しかし、この効果は既にあるものを決めて来店する顧客には効果を生み出しにくい。一方、効果を発
揮するのは、目的志向性が低い状態で来店する顧客であるように思われる。例えば、顧客Iは、メニュー
が決まらず悩みながら買い物をする際、メニュー提案を見ることで買い物がアシストされて助かるこ
とがあると話している。

メニューが決まってないときなんかは、どうしようかなって行ったときに見て。そうすると、ここにもメニューが
ある。メニューっていうか、材料があるので、それを選ぶときもあります。(中略) 本当に材料っていうか、ここに
書いてくれてあるので。これは大体、調味料だと家にあるけれども、あと食材なんかのときに、これ買ってこうかな
とか。それがあえて高ければ買わないんですけど、ここにあるものってそんな、大体定番のものなので。(顧客I)

顧客Iのコメントは、メニュー提案が買い物の方向性を決める手がかりとして有効に機能している
ことを示唆している。このコメントのように、特に目的志向性が低い状態の時に「買い物しやすい」
店舗を生み出す可能性が高い。

3-3-2. 「バラエティ・シーキング特性」の影響と効果を高める「時間的制約」

買い物をアシストする効果は、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割に言及したコメントからも確
認できる。

大したことないんですけど、ちょっと大量に入ってるって198円とか、オギノって結構そういうのを細かくやってくれ
てるんで、私はもうそういうので十分。(中略) そういうのもやってくると、買う人は、取る人はやっぱり取っ
てると思いますよ。(顧客D)

また、次の顧客Eは、毎日夜10時頃まで勤務したあとにオギノで買い物をして自宅に帰っている
という。顧客Eは、オギノの買い物のしやすさが優れていると評した上で、その理由を次のように話
している。

探しまわなくていいという感じですかね。ぎゅっと凝縮されているというのがあると。コンパクトに必要な物が
ぎゅっと凝縮されているので、そういう点は特に平日はオギノさんだとあそこにあってここにあってというのがそ
んなにあまり歩かなくていい。済むということがあります。(中略) オギノさんの場合は、例えばうち新しょうがを
つけたりするんですけど、その隣にそのしょうがをつけるたれみたいなのが、あれと一緒に置いておいてくれるん
です。ということはわざわざそこ行かなくても、一緒にしょうがとそれを買えばそれで済むので買いやすい。もう、一
緒にそこでわざわざたれのコーナーへ行かなくても、一緒にもう買ってしまう。例えばあといちごの季節だったらそ
ういったパウダーとかもオギノさん置いておいてくれるんです。なのでわざわざ探しにいかなくてもいちごと例えば
パウダーですよ。あとミルクだったりだとかそういったものがそばに置いておいてくれるので、そのまま一緒に探
さなくて買える。(中略) やはり他のお店と違ってやはり買いやすい動線の中にそういうものを置いておいてくれ
るので、やはりわざわざ探さないで済むというのがありますよね。やはり平日の限られた中で買い物をするとこ

を考えると。(顧客E)

ID-POSデータを起点とした品揃え・棚割は、顧客Eが「探さなくて済む」と表現するように、店頭での訴求力を高めているように思われる。この効果は、目的志向性の低い状況で現れやすいことがわかる。同時に、この効果は、バラエティ・シーキング特性が強い場合にも現れやすいように思われる。

あと、おいしければ今までよりもまた違う味を知ったりだとか例えばすすめてくれるものというのは、多分誰かが認めたものだと思いますから試してみたいなと思います。私どっちかというそういうタイプなので。(中略) (オギノはそういう点でも：筆者注) 買いやすいです。外れることが少ないので。少ないです。なのであこれおいしいということが多くですから、やはりすすめてくれるだけのものはちゃんと置いといてくれるのかなと思いますから。(中略) やっぱり今だったらこれだねというその配置をしてくれているのは、オギノさん見やすいかなという。わかりやすいところに今おすすめものを置いている。前面に出してくれているというのがあると思います。それは私たちにとってとてもやっぱり時間短縮になりますから、ああじゃあこれみたいなのいいですね。(顧客E)

そうですね。どこにでもあるかもしれないんですけど、一番最初に気が付いたのはオギノさんだったんだけど、お豆腐の売り場に調味料として刻み、添えになるキュウリとか「キュウリと何か一緒に食べるとおいしいですよ」とか、刻んだものの添え物があつたりとか、そういうのは面白いなと思いましたね。(顧客D)

これらのコメントは、商品を「探さなくて済む」だけでなく、第二の効果として、「外れがない」点を指摘している。この効果は、コメントの中でも言及されているように、顧客Eのバラエティ・シーキング特性が高い故に生み出されていると理解できる。ID-POSデータに基づく品揃え・棚割の効果を高める第二の要因として、バラエティ・シーキング特性を指摘できる。

更に、続けて顧客Eは、同社の品揃え・棚割がよく顧客を理解した上でつくられていると感じられるという。

だからやはりお店がそういったふうに工夫してくれているというのがすごいわかるんです。わかりますね。やっぱり他のお店と比べると買いやすい。今どのお店も結構お肉のところにたれが置いてあつたりとかすると思うんですけども、オギノさんの場合の方があ買ってみようかなというようなさりげなくうまくおいてくれているというか、やはり私がほしいものというのをわかってくれているのかなという感じはします。そういうふうにとっと研究してくれているからこそ、例えば今の旬のものとか、そういうのを見やすいところに置いてくれるだとか、ですからそういう部分でやはり時間短縮にさせていただける。(中略) もう買いやすくぱっと回っただけですぐ手にとれるような、そういう工夫がされていると思う。(顧客E)

お肉の横に調味料を置くといった陳列は他店でも見られるが、同社のそれは自分の欲しいものをわかってきているようなさりげなさを感じるという点で大きく異なることがわかる。顧客Eは、その違いを暗黙的にではなく明確に知覚している。ID-POSデータに基づく品揃え・棚割の効果は、顧客の気づかないところで生じている可能性もあるが、顧客Iや顧客Eのコメントに基づけば、一定程度知覚され、高い顧客満足を生み出しているようだ。

3-3-3. 競合状況下でも頑健な効果

ID-POSデータに基づく品揃え・棚割は、時間的制約の強い顧客に顕著に現れていることも見逃せ

ない。顧客Eのように、仕事を持っている、子供の送迎があるなど、主婦が買い物にかけられる時間が極端に限られているケースも多い。その場合、自分の買うべき商品を効果的に教えてくれて、かつその場で揃う棚割がされていれば、必要な商品に関する情報探索量が減り、買い物にける時間が短縮されるため、顧客満足は高まると考えられる。

更に、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割は、競合から顧客を奪う要因にもなりうる。顧客Eは、仕事帰りに競合店の方が近いにもかかわらず、わざわざ大回りをしてオギノに来店しているという。そのあたりの理由について、競合店と比較しながら次のように話している。

競合店A（筆者注）にはやっぱり行かない。（その理由は？：筆者）どこに何があるかがわからない。探すので。何回か行ったことは、やはり11時すぎてしまったからかな。一度か二度行ったんですけどもやっぱり探すのがどこに何があるのかわからないというのと、なんかまとまっていなような気がしたんで、買いづらかったというイメージが強くて、やはりオギノさんの方がそういうふうにぎゅっとしていてくれるので、買い物がいやすくてそれがなかったななんて思ったから、やはり競合店A（筆者注）さんはあまり行かないかな。（顧客E）

ID-POSデータに基づく品揃え・棚割があることで、オギノが競合店から顧客を奪っていることがわかる。この競合店は、オギノの当該店舗より近いにもかかわらずである。周知のとおり、小売にとって店舗までの距離は顧客吸引力を規定する重要な要因である。しかし、コメントが示すように、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割は、店舗の顧客吸引力を高めている。このようなCRM活動を効果的に行おうとする場合、部門間連携やサプライヤーとの連携を必要とするため、多くの組織能力を要する。しかし、前節で指摘したように、ポイント付与の効果が競合状況下で脆く崩れやすい一方、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割の効果は、競合状況下でも頑健さを保っている。競合状況下でもCRMの効果を得るには、CRM活動の高度化が必要になることを示唆しているように思われる。

4. ディスカッション—本研究の貢献と限界、および今後の研究にむけて—

これまで、インタビューデータを手がかりに、CRM活動の有効性を規定する要因について検討してきた。これまでの議論を整理しながら、本研究の貢献と限界、および今後の研究の方向性について検討する。

第一に、ポイント付与は新しい行動ロイヤルティや顧客満足を構成する起点となることが示された。既存研究では、ポイント付与を既存の顧客満足を行動ロイヤルティに繋げるためのツールとして位置づけ、その効果に注目する見解（e. g., Gustaffson et al. 2005, Meyer-Waarden & Benavent 2009）がある。しかし、本研究が示すのは、顧客満足や行動ロイヤルティを新たに形成する要因としてポイント付与を位置づけて、その効果を検討する必要性があるということである。

本研究は、ポイント付与の効果は、大きく2つのパスで構成されている可能性を指摘した。一つは直接的に行動ロイヤルティを高めるパス、もう一つは、顧客満足を媒介して行動ロイヤルティを高めるパスである。ポイント付与が相対的に強い効果を持つ場合、顧客満足を媒介した効果を伴っている可能性が示された。これらの点はあくまでも仮説的見解に過ぎないが、ポイント付与は顧客満足や行

動ロイヤルティを高める独立変数として位置づけられることが示唆される。

第二に、CRM活動の成果を規定する新たな要因が確認された。例えば、ロイヤルブランドの有無である。既述の通り、CRMの規定要因は、網羅的に検討されてきたわけではない (Liu & Yang 2009)。本研究では、ロイヤルブランドの有無、バラエティ・シーキング特性などの要因が新たな規定要因として発見された。

顧客がロイヤルブランドを持つ場合、そのブランドに対するロイヤルティは、「どうせ買うのであれば」という理由からポイント付与の効果を高める。ポイント付与は、ブランドと顧客との関係性を店舗と顧客との関係性に取り込むための媒体となっていることがわかる。販売ロットが小さい場合でも、特定顧客が高いロイヤルティを有している場合、そのブランドは、その店舗のロイヤルティ向上のために大切なブランドになる。

新商品や優れたイメージを構築しているブランドは、小売店からみれば目玉商品にする値打ちの高いブランドである。顧客の来店動機を効果的に生み出すことがより期待できるためである。しかし、同時に、サプライヤーとの関係性を悪化させる要因ともなる。一方でロイヤルブランドがポイント付与の効果を高める効果は、値引きしないことで生まれていた。従って、この効果は、顧客との関係性だけでなく、サプライヤーとの関係性にも影響を与えることが考えられる。

第三、既存研究で指摘されてきた規定要因についても、影響を与える状況や理由が明らかにされた。目的志向性や経済志向性、時間的制約について、なぜCRM活動の有効性に影響を与えるのか、具体的な質的データをもとに検討した。これらの要因は、影響を与える理由やメカニズムが明らかにされず残されたままであった (Taylor & Neslin 2005, Liu & Yang 2009)。これらの要因についても、影響を与えるメカニズムを検討したことで理解の精緻化が図られた。

第四、ポイント付与と、ID-POSデータを起点とした差別的販促、品揃え・棚割では、効果や規定要因が異なることが示された。既存研究では、CRM活動ごとの効果の違いや、それぞれの活動の有効性を規定する要因は明らかにされてこなかった。特に、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割は、競合状況下でも強い効果を発揮していることが示唆された。

各CRM活動は、必要となる組織能力に大きな差がある。従って、本研究で指摘された見解をもとに、各CRM活動の有効性の違いを検証することで、CRM実施後にどのように有効性を維持・向上できるのかという点に関する示唆が提供できる。

第五、CRM活動の有効性を高めるためには、各部署との連携が重要であることも示された。ロイヤルブランドは、ポイント付与の効果を高める。また、チラシとポイント付与の連動も行動ロイヤルティを高める。更に、本研究で検討したCRM活動のうち、競合状況下でも頑健な効果を持つ可能性が指摘された品揃え・棚割も、本部と各店舗との連携が必要になる。これらは、サプライヤーや社内他部門との連携が、CRMの有効性を高める上で非常に重要なポイントとなることを示唆している。Payne & Frow (2005)、Boulding et al. (2005) は、全社統合的なCRMが効果的に顧客との関係性を構築する上で重要であることを示す。本研究で示された、ブランドとポイント付与、チラシとポイント付与、ID-POSデータに基づく品揃え・棚割の高い効果を可能にしている仕組みに注目して検討することで、統合的なCRMに必要な組織能力を明らかにできる。

一方で、本研究は多くの限界も有している。本研究では、インタビューデータに基づきCRM活動の規定要因を探索的に検討してきたが、これらの発見物はあくまでも仮説的なものに留まる。インタビューでは、ひと通りの聞き取りを行った後、各CRM活動や規定要因と来店行動・購買行動のパターンについて改めて本人に確認したものの、他の要因が交絡している可能性を孕んでいる。また、本研究ではオギノのポイントカード会員を対象として検討を行ったが、他の事例では効果が異なる可能性もある。

今後の研究の方向性として、第一に、本研究で得られた仮説的見解を検証すること、第二に、CRMの有効性を高めるための部門間連携やサプライヤーとの関係性の構築はどのように可能なのか、高度なCRMを実践する小売企業の事例を手がかりに検討することが挙げられる。

謝 辞

本研究は、文部科学省科学研究費補助金（課題番号24530533, 15K17150）の助成を受けて行った研究成果の一部です。記して謝意を表します。

参 考 文 献

- Boulding, W., R. Staelin, M. Ehret, & W. J. Johnston (2005), "A Customer Relationship Management Roadmap," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, pp.155-166.
- Cao, Y. & T. S. Gruca (2005), "Reducing Adverse Selection through Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.3, pp.219-229.
- Demoulin, N. T. M. & P. Zidda (2009), "Drivers of Customers' Adoption and Adoption Timing of a New Loyalty Card in the Grocery Retail Market," *Journal of Retailing*, Vol.85, No.3, pp.391-405.
- Dorotic, M., T. H. A. Bijmolt, & P. C. Verhoef (2012), "Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions," *International Journal of Management Reviews*, Vol.14, pp.217-237.
- Gazquez-Abad, J. C., M. H. D. Canniere, & F. J. Martinez-Lopez (2011), "Dynamics of Customer Response to Promotional and Relational Direct Mailings from Apparel Retailer," *Journal of Retailing*, Vol.87, No.2, pp.166-181.
- Gustafsson, A., M. D. Johnson, & I. Roo (2005), "The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.3, pp.210-218.
- Henderson, C. M., J. T. Beck, & R. W. Palmatier (2011), "Review of the Theoretical Underpinnings of Loyalty Programs," *Journal of Consumer Psychology*, Vol.21, No.3, pp.256-276.
- Hidaka, Y., W. H. Kim, & S. Akiyama (2014), "The Research Issue to Understand the Effectiveness of Retailer's CRM," *the Proceedings of the 12th SARD Workshop*, pp.160-180.
- Hidaka, Y. (2015), "Relationship among Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and CRM Activities," *YGU Journal of Business Administration*, Vol.8, pp.23-37.
- Jayachandran, S., S. Sharma, P. Kaufman, & P. Raman (2005), "The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.3, pp.177-192.
- Johnson, M. D. & C. Fornell (1991), "A Framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals and Product Categories," *Journal of Economic Psychology*, Vol.12, No.2, pp.267-286.
- Kim, B. D., M. Shi, & K. Srinivasan (2001), "Reward Programs and Tacit Collusion," *Marketing Science*, Vol.20, No.2, pp.99-120.
- 金雲鎬 (2012) 「顧客情報活用による小売企業の競争基盤構築－オギノのCRM戦略－」, 『ビジネス・インサイト』, 11 (4), pp.11-13。
- Leenheer, J., H. J. van Heerde, T. H. A. Bijmolt, & A. Smids (2007), "Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty?,"

- International Journal of Research in Marketing*, Vol.24, pp.31-47.
- Lewis, M. (2004), "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, pp.281-292.
- Liu, Y. (2007), "The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty," *Journal of Marketing*, Vol.71, No.3, pp.19-35.
- Liu, Y. & R. Yang (2009), "Competing Loyalty Programs," *Journal of Marketing*, Vol.73, No.1, pp.93-108.
- Magi, A. W. (2003), "Share of Wallet in Retailing," *Journal of Retailing*, Vol.73, No.2, pp.93-108.
- Mauri, C. (2003), "Card Loyalty. A New Emerging Issue in Grocery Retailing," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.10, pp.13-25.
- Meyer-Waarden, L. (2007), "The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet" *Journal of Retailing*, Vol.83, No.2, pp.223-236.
- Meyer-Waarden, L. & C. Benavent (2009), "Grocery Retail Loyalty Program Effect," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.37, No.3, pp.345-358.
- 南知恵子 (2006)『顧客リレーションシップ戦略』, 有斐閣。
- Mithas, S., M. S. Krishnan, & C. Fornell (2005), "Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?" *Journal of Marketing*, Vol.69, No.3, pp.201-209.
- Parvatiyar, A. & J. N. Sheth (2001), "Customer Relationship Management," *Journal of Economic and Social Research*, Vol.3 (2), pp.1-34.
- Payne, A., & P. Frow (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Management," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, pp.167-176.
- Payne, A. (2006) *Handbook of CRM*, Elsevier.
- Reinartz, W., M. Krafft, & W. Hoyer (2004), "The Customer Relationship Management Process," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3 (August), pp.293-305.
- Seiders, K., G. B. Voss, D. Grewal, & A. L. Godfrey (2005), "Do Satisfied Customers Buy More?," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.3, pp.26-43.
- Sharp, B. & A. Sharp (1997), "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14, pp.473-486.
- Shugan, S. M. (2005), "Brand Loyalty Programs: Are They Shams?" *Marketing Science*, Vol.24, No.2, pp.185-193.
- 田村正紀 (2006)『リサーチ・デザイン』, 白桃書房。
- Taylor, G. A. & S. A. Neslin (2005), "The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program," *Journal of Retailing*, Vol.81, No.4, pp.293-305.
- Verhoef, P. C. (2003), "Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development," *Journal of Marketing*, Vol.67, No.3, pp.30-45.

The Exploratory Research on the Effectiveness of CRM in Retail

Hypothesis Development Based on the Interview Researches

Yuichiro Hidaka

Abstract

This paper discusses the contingent factors which influence to the effectiveness of Customer Relationship Management, based on the exploratory interviews for loyalty program members of a retail company. Existing researches reveal the implementation of CRM contribute to maintaining and improving the relationship with customers. However, it remains unclear about how manage the CRM to improve the relationship with customers continually after customers enroll in CRM program. This paper discusses the contingent factors of CRM and develops hypothesis about the effectiveness of CRM in retail.