

ONE to ONE マーケティングと リレーションシップ・マーケティング

— 顧客との関係性構築と ONE to ONE マーケティングの 視点を中心として —

One to One Marketing and Relationship Marketing — A Viewpoint of Relationship Establishment with the Customer and One to One Marketing —

鷲尾 和紀

Kazunori Washio

<目次>

はじめに

第1章 One to One マーケティングの到来

1-1. 消費者価値変化と生活領域

1-2. マス・マーケティングから One to One マーケティングへのシフト

第2章 顧客維持と個客対応への関係性

2-1. One to One マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの共通点

2-2. 市場シェアから顧客シェアへの変化

2-3. 顧客との協働

2-4. One to One マーケティングの先に見えるもの

第3章 新規顧客の獲得による意思決定と顧客維持への関係性

— 少額投資非課税制度 (NISA) 導入を事例として —

3-1. 新規顧客と既存顧客の分類

3-2. 生活市場と金融資産保有の2つの二極化

3-3. 消費者行動の変化によるパーソナルファイナンシャル商品におけるサービスの方向性

3-4. インターネット戦略における消費者行動モデルと NISA へ向けての新規顧客獲得の関連性

第4章 結び

4-1. 今後における企業と顧客との関係の重要性

4-2. サービス・マーケティングの視点からスポーツ・マーケティングにおける新規顧客獲得と既存顧客の維持

4-3. 今後の研究課題と展開

はじめに

本稿は、ファイナンシャルプランナー（以下「FP」という。）が、消費者に提案する商品の関係性から、パーソナルファイナンスとファイナンシャルサービスを財のポジションからの視点で考察し、それがマーケティング戦略においてどのような位置にあるのかを論ずるものである。そしてパーソナルファイナンシャルサービスをサービス・マーケティングの視点で細分化したモデルを適用することを提言する。

パーソナルファイナンシャルサービスについてもターゲットの絞り込みが容易ではないため、今日におけるマーケティングにおいては個々人のライフスタイルを分析し、1980年代の成熟社会化した生活構造変革「消費者から生活者へ」、「ヒト・ターゲットからコト・ターゲット」、「モノ消費から生活創造へ」等の流れをベースに生活基点のマーケティング戦略革新にフィードバックする必要がある。そのためには生活者の価値観の多様化に対応した市場細分化によるターゲット分析を理解することが求められる。またインターネットの普及によってより一層企業と顧客の個別対応が活発となり、さらなる関係づくりとモノとサービスの創造による対話が今後のマーケティング戦略において重要になってくる。

拙稿（「ファイナンシャルサービスにおけるマーケティングの領域とマーケティング戦略モデルの構築その1」（高千穂論叢第48巻1,2号合併号））では、サービス・マーケティングの戦略性とサービス企業のマーケティングには3つのマーケティングタイプが存在すると述べた。特にそのうちの「インタラクティブ・マーケティング」については、モノとサービスの創造による対話の関係の有効性を指摘した。さらに本稿では他のサービス企業における企業と顧客の個別対応についても言及する。

また2014年1月に日本で導入された少額投資非課税制度（NISA）の創設を契機に、パーソナルファイナンシャルサービスにおける今後の新規顧客獲得と多様化する顧客対応に向けて、市場の環境変化をふまえながらの顧客満足への取り組みについて論議することが求められている。そこで本稿では、顧客へのパーソナルファイナンスのベースとなる One to One マーケティングの到来の背

景と、その関係性の構築の必要性、さらに少額投資非課税制度（NISA）の活用へ向けての顧客との関係性についても論じている。

第1章 One to One マーケティングの到来

1-1. 消費者価値変化と生活領域

(1) 消費者から生活者へ

日本は成熟化社会と呼ばれた1980年代以降、消費税は1989年バブル到来中に3%導入が施行され、1997年に同5%、さらに2014年4月に同8%、2015年10月には10%に引き上げられる予定となっており、このような消費税の増税は生活者の生活コストに関わるライフスタイルに大きな影響を与えてきたし、また与えようとしている。さらにリーマンショック以降の円高や欧州金融危機等の状況が解消されていない中で大地震や原発メルトダウン問題は日本経済を著しく疲弊させ、生活者の生活意識にも生活体系・生活行動にも多大な影響を与えている。つまりここ30年の間でも生活者の購買意識・行動・体系、すなわち生活者のライフスタイルが変化し、それは企業のマーケティングそのものに影響を及ぼし戦略的革新を求めてきた。

マーケティングの戦略原理は、もともと生産から消費に至る様々な営みを生産部門も含めて円滑な需給活動をなさしめるために機能する種々の活動にある(新津, 1991, p.35)。したがってその原理の出発点は消費者そのものの生活にあり、マーケティング活動において消費者(Consumer)という用語に代わって生活者(Consumer Citizen)といった用語が用いられるようになったのも、消費者そのものの生活の充足や充実(生活創造)をいかに満たそうとするかによるものがある。つまり、単にモノを消費する概念でとらえる消費者といった言葉は、自らの生活について、商品の選択をはじめとして、自ら主張をもって生活を営もうとし、かつさまざまな生活創造を行おうとする人間に対して必ずしもふさわしい使い方ではない。生産と流通に携わる企業としても、サービスに関わる企業としてもこうした人間の生活へのさまざまな取り組みを認めたいうでの種々のマーケティング・アプローチが求められる。

英語におけるコンシューマー（Consumer）の概念はこうした生活者の意味が含まれているのであろうが、日本においてはその概念を再認識する意味での「生活者」といった用語を生んだに他ならない。それゆえマーケティングの戦略的基本は、生活者の「生活」そのものに対応する種々の活動と規定できよう。近年の生活者の価値変化と生活領域の拡大は、旧来の商品開発システムや流通構造、情報システムそのものをハード・ソフト両面において根本的に改善することを求めている（新津，同上書，p.35）。

高度経済成長期やバブル期のような時代から供給過多のモノ余りの現象が顕著となり、それが成熟社会といわれる現在においてもなお続いている。今日、ますます消費者の物欲が満たされてくると消費欲求は充足し飽和状態となり、生活価値観の変革と生活行動領域の多次元化が進み、マス市場は分裂し多様なマイクロ市場が誕生してきた。モノの飽和状態を迎えた次なる消費欲求の中心は、購入した商品を生活の中でどのように活用し、自分らしさをどう表現できるのかという発想に変わってきた。個々人が生活者として、個々の考え方や意識、価値観をもち、その場その場の状況によってさまざまな行動をとる時代となっているが、それは、生活者個々に細分化する One to One マーケティングの志向をますます市場戦略に求めてきているといえよう。後述するパーソナルファイナンス分野において求められるパーソナルファイナンシャルサービスにおいても少子高齢化を含む生活体系の変化の中で One to One マーケティングの考え方が代表的に位置づけられる領域であると考えられる。

（２）生活者の価値観の多様化による市場細分化の考え方

今日、個々の生活者の価値観の多様化が進んでいることから、人口統計学的要因や地理的要因、社会経済的要因などの従来の市場細分化基準による『市場細分化（マーケット・セグメンテーション：Market Segmentation）（以下「市場細分化」と略称する。）』アプローチでは、企業のマーケティング戦略が機能しにくくなっている。今日ではすべての人間がさまざまな次元の価値観をもってハイレベルから一般大衆レベルに至るまでの行動をとると一般に解釈されており、これまでのごく一部の生活者群のみに特化した事象で人をくくる方法は

通用しなくなっている。あらゆるヒトがあらゆるとき、場所、状況では A という行動をとり、異なる次元の場合は B という行動をとるとするならば、生活者の区分はヒトでくくるのではなく、生活者のそのときどきや状況によって生ずる生活を基準にマーケティング戦略を考えなければならなくなる。

マーケティング戦略はターゲットの選定からはじまる。これまでのヒトをくくる考え方からすると、ターゲットはあくまで選定したヒトの群であり、そのヒトたちの販売商品に対するあり方を想定して戦略の枠組み、特に市場細分化戦略の枠組みと展開を実施してきた。こうした展開の仕方は、ターゲットを選定したヒトがどの程度その商品単品にこだわりをもつか否かが戦略の決め手であるので、その単品にこだわらないヒトは売りに完結しないとしてあきらめていたのである。こうした考え方によるターゲット設定では、供給する商品・サービスを受容しうるライフスタイルをもつ生活者群にターゲットを限定することになる。

生活者の価値観の多様化を前提として、この手法を無為に展開すると、性別、世代別のデモグラフィック特性と生活行動、生活意識、生活体系によるライフスタイルパターンが求められるようになり、さらに1つ1つの世代ごとにより細かな分類が求められるようになる。なぜなら本来生活者は1人1人すべての生活体系と構造・生活意識が異なるから、いかに似た者同士をくくるといっても数分類でくくることはできなくなり、数十あるいはそれ以上の再細分化が必要とされる生活者パターンが求められることになる。今日における価値観の多様化は、市場におけるヒトのライフスタイルが100人100様と捉えられるようになり、100人のヒトが100通りのモノをほしがるという状況を生み出している。ヒトの区分ではモノとの整合性がとれなくなる時代となり、“どんなヒトでもこんなコトではこのモノを使う”といった解釈をしないと、モノ・サービスのターゲットを規定できないといわれるようになってきている。ただし、個人のもつ生活構造をベースとした類似生活者群をくくるライフスタイルパターン分析が全く活用できないというわけではない。特にライフスタイルパターンはそのライフスタイル群の生活者の生活行動・生活意識・生活体系の特性を明らかにしてくれるからである。パーソナルファイナンシャルサービスにおいても1人1人個々人

のライフスタイルによってアプローチするものであるが、ある一定の法則で個々人のライフスタイル特性を知ることは、その人のライフスタイルに合致した個人サービスの前提となる。

1-2. マス・マーケティングから One to One マーケティングへのシフト

(1) カスタマイゼーション（顧客志向化）

市場の成熟と消費の低迷が続く中、顧客の個別欲求やニーズに合わせてモノ・サービスをカスタマイズして提供するカスタマイゼーション戦略の重要性が高まっている。カスタマイゼーションは、顧客が自分で選択してモノやサービスのデザインができるようにした手法であり、制服や靴などを自分のサイズやデザインに合わせて注文をする、いわば「オーダーメイド」が主な例としてあげられる。今日のカスタマイゼーション戦略は、効率性を犠牲にして一品受注生産として時間をかけて製品を完成させるのに代わり、モノ・サービスとその供給プロセスを標準化・効率化しながら個別対応と経済効率を両立させる「マス・カスタマイゼーション (Mass Customization) として展開されている (片野, 2012, p.45)。

現代の顧客は、インターネットの利用による情報の収集が容易になった。顧客は何をどう買うかにおいて意思決定をする前に、インターネットにアクセスし、モノやサービスの評価、そして供給業者や他のユーザー等と情報交換を行い自分の欲しいモノやサービスをデザインすることも少なくない。このような人々の商品選択の視点は単に商品ばかりではなく、企業のブランドまで厳しい評価をする。

例えば、世界最大規模のメガネ小売業である日本のパリミキは、自由に選べる多彩なデザイン [Select]、半年間の品質 (レンズ・フレーム) 保証 [Support]、プロの視点で笑顔をお届け [Smile] の「3つのS」をテーマに、顧客が自分で希望するスタイルスポーツタイプかエレガントタイプか、リーズナブルタイプのメガネか等を説明すると、そのデザイン・システムが候補製品としてコンピュータ・グラフィックで表示される。フレームを選び終わると、すぐに蝶番やテンプルを選び1時間でメガネが出来上がるのである。企業は自社で製造部門を抱える必要もなく、プラットフォームとツールを提供し、顧客が自分の製

品をデザインできる手段を「貸す」のである。モノ・サービス・メッセージを One to One ベースでカスタマイズして個々の顧客に対応できれば、その企業はカスタマイズされていることになる (Kotler&Keller, 2006, 邦訳, pp.304-305)。

しかし、カスタマイゼーション戦略を実現する必要な供給能力が判明しても、その能力が顧客自身のもっているニーズに対して、売り手がモノ・サービスをどう活用し、適用させるかが問題である。モノ・サービスの提供過程でどれほどの最新の技術を用いても、顧客ニーズに対して適切に対応できなければ、顧客からの期待も得られない。例えば、自動車、住宅のような複雑な製品は、カスタマイゼーションによって製品のコストが上昇し、顧客の納得する価格を超えてしまうことも考えられる。企業が製品の生産に入ってしまったら顧客は注文をキャンセルすることができないため、有形財でも実際の商品を目にするまでは、自分がどんなものを望んでいるかわからない顧客もいる。またあまりにも複雑すぎて修理や売却すらできないことも考えられる。無形財においてもサービスが完了しないと自分のニーズに合ったものになっているかどうかかわからないこともあり、カスタマイゼーション戦略は無形財によるサービスにも同様なことがいえるものと考えられる。

(2) One to One マーケティングの到来

マーケティングの戦略のプロセスを見ると、それは、不特定多数の消費者を対象とした大量生産・大量販売を基礎としたマス・マーケティングから次第に群として消費者を対象とした One to One マーケティングへと進化してきているとみなすことができよう (村上, 2008, p.419)。

情報技術の進展で、セグメント・ワンを対象としたマーケティングが展開されるようになってきている。インターネットの商業利用は企業が個々の消費者と個別に対応した環境を整え、さらなる市場の細分化を行っていった。市場を細分化し、セグメンテーションを進めていくとニッチ市場に到達し、さらにニッチのニーズ顧客を掘り下げていくと 1 人 1 人の顧客にたどり着くのである。このようなセグメント・ワンを対象としたマーケティングを One to One マーケティングと呼んでいる。

One to One マーケティングは、「1人1人の顧客から得ている売上に注目して、それぞれの顧客に対するシェアを伸ばすことに注力する」とペパーズとロジャーズは提唱している (Peppers&Rogers,1993)。企業は、顧客1人1人を把握し、1対1でアプローチを続け、そして個別の仕様に従ってカスタマイズしたモノ・サービスを提供することが可能になっている。これは根本的に新しい競争のパラダイムである。マス・マーケティングが本質的に製品中心の発想なのに対して、One to One マーケティングは、顧客中心の発想だといえる。

表1はマス・マーケティングとOne to One マーケティングを比較して、それぞれの特徴を列挙していたものである。

表1 マス・マーケティングとOne to One マーケティングとの比較

マス・マーケティング		One to One マーケティング
顧客獲得	→	顧客維持
販売・取引	→	関係づくり
販売促進中心	→	顧客サービス中心
市場シェア	→	顧客シェア
製品品質志向	→	顧客満点志向 (クオリティ)
マネジメント志向	→	エンパワーメント志向
モノログ型	→	対話 (コミュニケーション) 型

出所：Peppers&Rogers, 1993, 監訳者序文, p.4を一部加工

従来のマス・マーケティングでは、同一の商品をできるだけ多くの消費者に売りつけることと考え、その過程において広告、宣伝、販売促進を行いできるだけ多くの消費者を引き付け、情報を与え、説得力のあるものとメッセージを送りつづけていた。それとは反対に、One to One マーケティングは、同一の製品を不特定多数の顧客に売りつけることはせず、1人の顧客に長期にわたって異なった品揃えの中から、できるだけ多くの製品を購入してもらうことに力を注ぐのである。そのためには、1人1人の顧客との1対1の独自の関係 (リレーションシップ) づくりに専念しなければならない。

この表に示されている事項もリレーションシップ・マーケティング（関係性マーケティング）と密接な関係があると思われる。この点については第2章で述べることにするが、SNS（Social Networking Service）（以下「SNS」という。）社会の進化が著しい現代において One to One マーケティングを行う上での流れとなった背景には、以下に述べるように、インターネットとの連携と顧客対話の2点があげられる。

（3）One to One マーケティングにおけるインターネットとの連携と顧客対話の重要性

① インターネットとの連携と顧客のデータベース化

IT 技術の進歩によって顧客のデータベース化が構築されていったことで、データ分析による見込み客の特定や顧客1人1人に対する個別交渉、そして商品に対する販売促進の戦略が取れるようになった。そのことにより長期にわたる製品や品質の有効な差別化を維持することが難しくなった。またインターネットによるセグメント・ワンを対象としたネット販売は、顧客のデータベースと融合することによって、顧客1人1人とコンタクトポイントで付加価値の高いサービスを地球規模で提供することができるようになった。

② 顧客対話の重要性

One to One マーケティングの基本は、顧客と対話することにより相互に学習し、協業または協働関係を構築することである。SNS 社会は、新たな生活者コミュニティをもたらし、企業と生活者との共生・共感を前提とした、市場戦略アプローチ手段への転換と認識されるようになってきている。しかし、生活者はメディアへの接し方が変わってきたと同時に、いつも変わらない生活動線の中で毎日膨大な情報量にさらされているのである。したがって、企業から生活者への声は届きづらくなっており、企業側がいい商品を作り Web 上で宣伝しても、単に商品を並べるだけでは生活者は必ずしも反応するわけでもない。これは企業と生活者との間に対立概念があり、逆にコミュニケーション不足へと進んでいってしまっていることを示すものである。

企業と生活者の間にこのような対立概念があるとすれば、企業が生活者を理解してコミュニケーション設計を行っていかなければならない。21世紀に入り、いかにデバイスやメディアが変わっても、生活者の生活感性は変わらない。それに気づいた企業は、「モノ×コト（サービス）＝生活シーン」を提供する“コト”づくりという発想へと転換した。2010年以降にヒットした商品の多くは、パイやシェアの発想から生まれたものではなく、環境問題や個々の生活に合った新たな生活市場の創造発想の商品であるといえる。

コミュニケーション設計の重要性は、単なる顧客と企業の話し合いではなく、一定の目的や方向性をもつことである。ある商品市場を作り上げる場合、企業からは顧客に対し、その基礎となる個別な情報の提供を行い、また顧客側は自分自身の個別の情報の提供と認識することにより、生活者がある時点で「ある商品に対して個々人に合致した価値」を共感認識することになる。

第2章 顧客維持と顧客対応への関係性

2-1. One to One マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの共通点

鷺尾（2013）では、サービス・マーケティングの戦略性として、コトラーの考えをもとに、サービス企業のマーケティングは3つのマーケティングタイプからなると述べた。すなわち1つ目は、企業と顧客の関係によるマーケティング（External Marketing）、2つ目は、企業と従業員（サービス提供者）の関係によるマーケティング（Internal Marketing）、3つ目は、従業員（サービス提供者）と顧客との相互作用によるマーケティング（Interactive Marketing）である。このうち、個人顧客、企業顧客を問わず顧客サービスの提供という点に注目すれば、特に重要なのが、従業員（サービス提供者）と顧客の相互作用というインタラクティブ・マーケティングである。このインタラクティブ・マーケティングの中心的領域は、リレーションシップ・マーケティング（関係性マーケティング）ということになる。

リレーションシップ・マーケティングは、一般に顧客との関係性を重視する手

法や概念を指す。リレーションシップ・マーケティングのアプローチは、既存顧客との長期的なリレーションシップを構築することにより、顧客をひきつけることと同じように、維持することの重要性に注意を向けさせている。つまりマーケティングの焦点を取引からリレーションシップに変えることを意味するのである。リレーションシップに焦点をおくということは、高度な顧客サービスとのコミットメントが求められる。いいかえるとリレーションシップ・マーケティングとは、組織が有する既存の顧客基盤が最も重要な資産であることを認識することであり、またどのような犠牲を払ってもそれを守るために働きかけることである。

近年、情報通信技術の進展に伴い、顧客管理のデータベースを戦略的に利用する方法が可能となってきた。この点については、シェス (Sheth) & ケルスタット (Kellstadt) が指摘しており、顧客のデータベース化によってサービス組織がロイヤリティの高い顧客を認識することが容易になってきたことは明らかである (Sheth & Kellstadt, 1993, 邦訳, pp.289-290)。

以来リレーションシップ・マーケティングの概念は、南 (2005, p.1) によれば、2つの考え方が形成されてきたという。すなわち一つは、データベース・マーケティングや One to One マーケティングに代表される、IT を利用した継続的な顧客関係を形成するための方策と同義語として捉えるものである。今一つは、上記のようなリレーションシップ・マーケティング概念は、狭義の意味であるとし、広義の意味では顧客を操作対象から協働の対象としてとらえ、顧客を惹きつけ、維持し、関係を高めることがリレーションシップ・マーケティングの意味だと考える立場であると述べる。

すなわち現状の概念整理の動きにおいて、南は、「リレーションシップ・マーケティングの概念定義に対し、狭い、帰納的なマーケティング観を取る立場と、アプローチや志向においてより広く、パラダイムを変革し続ける立場との両者が混在していることが指摘される。」と述べる (2005, p.1)。本稿ではリレーションシップ・マーケティングを広義の意味でとらえ、その立場で次節において One to One マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの共通点およびマス・マーケティング戦略と One to One マーケティングの違いをより具体的に論じていきたい。

2-2. 市場シェアから顧客シェアへの変化

One to One マーケティングにおいては、ある時点における一人の顧客に対する成功によって判断される。それは、顧客シェアを獲得することである。

市場シェアの拡大とは、できるだけ多くの顧客にできるだけ多くのモノ・サービスを売ることを意味することであるのに対し、顧客シェアの拡大は、自社ブランドのモノ・サービスを購入した1人1人の顧客が、そのモノやサービスに対して満足し、どんなときも他社のモノやサービスではなく、自社のモノやサービスを確実に購入していくことを意味する。例えば、顧客は、平等にお店を使い分け5回に1回の頻度で購入しているかもしれない。そうするとそれぞれの消費者と20%ずつ取引したことになる。

顧客シェアを達成するためのキーポイントは、それぞれの顧客を1対1で知ることである。まず始めに、今後も決して自社製品を購入しそうにない消費者をふるいにかける。購入しそうにない消費者に翻意を促がそうとしても時間とカネの無駄になると考える。そして自社に対してロイヤルティをもった顧客が誰であるのか見分け、その顧客に今後もさらに自社製品を引き立ててもらおうようなしかるべき手を打つことが重要である (Peppers & Rogers, 1993, 邦訳, p.20)。

特に地元に着している八百屋は、得意客が来るとその顧客の家族構成に合わせて商売を進めることがある。それには店主と顧客との人間関係と好みや顧客の家族構成を知ったうえで、それぞれの顧客の注文に合わせて移り変わるニーズを満たすためにサービスや商品を変えていったのである。これは顧客1人1人に気を配り、世話をするという面では、正真正銘のリレーションシップ・マーケティングだといえる。八百屋の店主は常に適切な顧客満足プログラムを用意し、独自の顧客維持システムの管理を怠らなかつた。まさにこれは、1人1人の情報や知識に基づいて顧客を個別に扱う「データベース・マーケティング」であり、ただ一つ違う点は、パソコンなどで顧客管理をしているのではなく、店主の頭の中で構築されているということである。

しっかりとした気配りを行い、的確な対応をしているのであれば、値下げをせずにサービス志向の顧客との関係を重視した方法によって売上増加と顧客満足が

保証できるものだと考えられる。その方法が正しければ、売上増大という行為そのものが企業の価値を高めることになる。規模の大小にかかわらず、多くの企業ではそのようなアプローチが可能であるのに、なかなか踏み出せないで見られる。そこから一步踏み出すには、市場シェアの拡大と1人1人の顧客シェアを拡大することの違いを認識する必要がある。どちらのシェアに重点を置いて、最終目的は売上と利益の拡大である。この違いはこの目的にどのように到達するかという手段なのである。手段の違いに関係なく、自社の売り上げ増加が他社を上回れば市場シェアは拡大するのである。顧客シェア重視の結果は、財務状況をみてもそれが増収につながったと気づくことは難しい。

コンピュータとインターネット通信の進歩により、顧客シェアアプローチは企業の規模、市場の大きさ、または利益率に関係なく、世界中すべてのビジネスに当てはめることができるようになった。相対的市場シェアではなく顧客シェアを重視することこそが、経費を抑え、最大のコスト効率によって売り上げを伸ばし、結果的に市場シェアの拡大を実現することの近道であるといえるだろう。1人1人の顧客に焦点を当てたビジネスを行うことで、売上は半永久的に伸び続け、それにともない限界利益も上昇する。そしてビジネスにおける経済基盤はより強固なものとなるはずである。

One to One マーケティングは、マーケティングの「個人化」、つまりマーケティングの対象が1人1人の顧客レベルまでシフトダウンするという現象によって説明できる。IT技術がマーケティングの対象をますます縮小させ、より「個人」に向けられている。

ここで、市場シェアと顧客シェアの違いを受けてマス・マーケティングとOne to One マーケティングとを比較してみると、1つの製品をできるだけ多くの顧客に売りつけるプロダクト・マネジャーが必要であるマス・マーケティングに対して、One to One マーケティングは、「1人の顧客にできるだけ多くの製品を売る」顧客マネジャーが必要であるといえよう。マス・メーカーは製品の差別化に努めることに対し、One to One メーカーは「顧客を差別化」しようとする。マス・メーカーはたえず新規顧客の獲得に力を注ぐことに対し、One to One メーカーは「既存の顧客からたえず新しいビジネスを獲得」

しようと努める。最後にマス・マーケターは、規模の経済を重視することに対し、One to One マーケターは、大企業より中小企業により有利と考えられる「範囲の経済」を重視する（Peppers & Rogers, 1993, 邦訳, pp. 26-28）。

顧客シェアの上昇は、市場シェアの上昇へとつながっていくのである。マーケティングの「個人化」、つまり「製品志向のマス・マーケティング」的視点から「顧客志向の One to One マーケティング」的視点への移行は、企業の規模を問わず、世界各地で起こりつつある根本的変化であるといわれている。多くの企業家は、市場シェアより顧客シェアという新たな視点から販売業務というものを見直し、これはマーケティング戦略だけでなく、ビジネスにおける新しい方法を生み出そうとしている。

ある時点における1人の顧客に対する顧客シェアの増大を実現するためには、顧客に自社のモノとサービスに対する取引量を伸ばさせる方法を見つけ出さなければならない。このアプローチを採用すると、1つのモノやサービスに集中してできるだけ多くの顧客に売りつけることはしなくなる。顧客シェアに狙いを絞るならば、多様化する顧客に向けてのCS（Customer Satisfaction：顧客満足）取り組みにおいては、それぞれの顧客を1人1人識別し、その追及はモノを売る行為から「モノ＋サービス付加価値」へと変わってきている。それには顧客に対して単に「モノ」を提供するのではなく、顧客が求めている「生活シーン」の一部を感じ取る必要がある。それが、今や顧客満足における企業の最低限の基準になりつつある。ここで考えなければならないのは、「モノ×コト（サービス）」の解釈の中で、1人の生活者の多様な生活シーン“コト”には、全ての特定のヒトが特定の“モノ”を購入するチャンスを有するということがある。したがって、“モノ”は、生活者がその場面や時点で行う“コト”に対しての単品だけでなく、品群で消費されることを再度理解せねばならない。この点については、品群アプローチを理解し、単品の商品特性を特定の生活シーンにより高い価値観で提案しているサービス業においても同様のことがいえる。したがって今日求められるのは、様々な顧客に向けて One to One の対応を実感させるシステム作りとそれによる CG（Customer Guarantee：顧客囲い込み）の対応であるといえる。

2-3. 顧客との協働

(1) 新規顧客獲得と既存顧客の維持

新規顧客獲得と既存顧客の維持について企業が予算を組んだとする。企業が新規顧客を1件獲得する場合、既存顧客を1件維持するのに比べて5倍のコストがかかるといわれており、今日、多くの企業は既存顧客を毎年10%も失っているといわれている¹⁾。今日の企業は、顧客の離反率（顧客を失う率）に対し注意を払う必要に迫られている。顧客を引きつける技術を磨くだけでなく、さらに顧客を離さないプロセスも必要である。しかし実際には業種の如何にかかわらず、新規顧客獲得への投資が過剰であり、既存顧客維持に対する投資が少なすぎる場合がしばしばみられる。

その例として、新規顧客を10件獲得するためにマーケティングの予算を250万円とした場合、1件につきその予算は25万円ということになる。一方、5件の既存顧客維持のための予算として25万円、1件につき5万円の予算を組んだとしよう。予算の合計は275万円である。

しかし、275万円の内訳を新規顧客予算150万円、既存顧客予算125万円と割り当て直すと、以下のような結果となる。

表2 新規顧客獲得と既存顧客の維持

新規顧客の重視			既存顧客の重視		
新規顧客獲得	10件	250万円	新規顧客獲得	6件	150万円
既存顧客維持	5件	25万円	既存顧客維持	25件	125万円
総費用		275万円	総費用		275万円
総顧客数	15件		総顧客数	31件	

(備考) 予算は新規顧客1件獲得につき25万円、既存顧客1件維持につき5万円とする。

出所：筆者作成

マーケティング予算の275万円のうち100万円を新規顧客から既存顧客へ上乘せただけで、同じコストでも年度末には15件から31件と倍の顧客を得たことになる。言い換えると、同じコストで売上と単位当たりの利益率が伸び、

利益の絶対水準も向上したということである。

もし新規顧客に当該顧客の価値以上のコストをかけているのであれば、企業の利益と費用のバランスが崩れ、最終的には破産する危険性が高まる。そのためいくつかの対応策として、より少ない訪問回数で顧客と成約する、営業訪問にかかるコストを減らす、新規顧客の年間購入額の増加を促す、顧客をより長期間維持する努力をする、あるいは利益の大きな製品を売る、などの企業努力が必要となる (Kotler, 2000, 邦訳, p.66)。

しかし、世界中の企業でもまだまだ不合理な経済活動を行っていることが多くみられ、従来のマス・マーケティングのパラダイムに依拠する企業は、顧客維持より新規顧客の獲得の方に力を注いでいる。これまではリレーションシップを築くことよりも売り上げを伸ばすことが強調されてきた。また顧客へのアフターサービスよりも事前の広告と販売に力を入れていた。マス・マーケティングによるビジネスは、新規顧客との取引と当初からいる自社のブランド愛用者との取引についての違いは見受けられないとして、利用しているマス・メディアは、完全に不特定多数を対象にして新規顧客と既存顧客を全く区分せずに同様に扱っていた。このように区別せず新規顧客の獲得に熱中しすぎると、メーカーと顧客との間に大きな隔たりができてしまうことになる (Peppers & Rogers, 1993, 邦訳, pp.49-51)。

企業は新規顧客が自社に大変満足したのであれば、その顧客をリピート顧客に転換したいと願うのである。競合他社からの購入継続の可能性もあることから、企業としては的確な見込み客を見極め、新規顧客、既存顧客にかかわらずクライアントに転換するための手段を講ずる。One to One の対応をすることによってリレーションシップを図り、顧客と企業とのパートナー作りへと至ることができれば、顧客と企業は積極的に協力し合う関係になり得る。

また一部の顧客は、転居や不満などの理由により買わなくなった人もいるだろう。そこで顧客を取り戻す戦略も必要となってくる。したがって満足していない顧客を再び活性化させることが課題となる。かつての顧客を取り戻す方が新しい顧客を見つけるより簡単な場合が多いこともある。なぜならば顧客の名前や履歴がすでに分かっているからである (Kotler, 2000, 邦訳, pp.66-67) ²⁾。

新規顧客獲得と既存顧客の維持をするための予算は、ただ単に予算を組むのではなく顧客維持率を見極め、失った顧客のコスト計算も見積もる必要がある。離反率を減らすための1つの方法として、顧客を失った場合の損失の程度がどのくらいのものなのか見積もらなければならない。もし1人の顧客が離反しなかった場合の損失はその顧客の生涯価値、つまり企業が得たであろう利益を現在の価値で見積もることにより、将来をも含めた本当の損失額を計算することができる。離反率を下げるための計算をすることによってコストが損失を下回るのであれば、企業はその額を離反率の引き下げに使うべきである。

もし顧客が離れてしまうのであれば、その理由を直接顧客に聞くことに勝るものはない。これもまたリレーションシップを構築するための手段であり、顧客によりよい満足を提供することは顧客維持率にもつながる。しかし、ただ聞くだけではなく顧客から質問や苦情があるならば、企業は迅速に処理しなければならない。顧客の苦情を記録することによって顧客満足度を把握しようとする企業はそう多くない。仮にあったとしても、それを十分に有効活用している例はあまりみられない。顧客維持をするためには顧客満足をいかにして作り出すか、そしてそれを十分に検証していき、その先に収益性の高い顧客の獲得も見えてくるものだと考えられる。

(2) 協働型マーケティング

顧客シェア重視のメーカーとしては、「ある時点における1人の顧客」を個別に扱えるレベルまで細かくしていかなければならない。つまりそれぞれの顧客の個別的ニーズを満たすために必要であれば、顧客全員また1人1人に合わせたコミュニケーションを実行していく必要がある。このマーケティング手法は、コンピュータなしでは実行不可能であるが、現在ではIT利用によって簡単にできるため、巨大企業から零細企業まであらゆる業種の企業が顧客志向のマーケティングを実行しようとしている。

1人1人の顧客のニーズに応えるためには、顧客からの協力が不可欠である。個客個人とのリレーションシップ構築において最も重要な要素は顧客との対話とフィードバックであり、顧客が本当に求めているものは何か。さらに「この」

顧客が真に求めているものは何かを見つけ出すことなのである。

したがって One to One マーケティングは「敵対型」ではなく、顧客との「協働型」なのである。例えば、喫茶店の常連客に試作メニューを食べてもらい評価をもらうことがあるだろう。これも顧客にも購入以前の製品の生産過程にかかわっているのである。これは顧客との協働作業であり、1人1人の顧客に注目している場合に可能となる。またこの作業には、顧客からの愛護を個別に深めるための一連の活動として着手できるものである。

最良の顧客から大きな収益を得るにはどうしたらいいのだろうか。またいかにして1人1人の顧客の情報を活用し個別のモノやサービスをつくりだすために、いかに特定の顧客との関係を強化すればいいのか。さらに苦情処理についてどう対応していけばいいのか。それにはロイヤルティの高い顧客を増やし顧客シェアの向上に利用できる点についても考えてみる必要がある。企業が、このような活動を行うには顧客との協働や参加が必要となる。顧客シェア重視のマーケティング活動はシェアを高めたいと思われる顧客の協力や積極的な参加なしでは実行不可能である (Peppers & Rogers, 1993, 邦訳, pp.55-56)。満足している顧客と協働して他の顧客を生み出すことが求められる。One to One マーケティング・プログラムを成功させるには、販売プロセスで顧客と企業が協働する機会を生み出す必要がある。

協働型マーケティングにとって今1つ重要な点は、顧客シェア重視のプログラムを成功させることである。そのためには何よりもクォリティの高いモノやサービスが必要である。トップクラスの企業はつねにクォリティの高い商品を用意することを念頭に置いている。したがって、1人1人の顧客と最も親密なリレーションシップを構築できた企業が顧客ロイヤルティを勝ち取ることができる。

顧客というのは、企業が気にかけていなくても購入の際に付随するすべてのことを覚えているものである。その企業のモノやサービスがまた必要となり、また別のモノやサービスが必要となると、顧客は常にその企業から再び購入するかどうかを検討する。その購入するかどうかの基準はそれまでのすべての取引とそれにとまなう満足度によって決まる。

長期にわたって顧客を維持しひいきにしてもらうことを望むのであれば、クオリティの高いモノやサービス、そして顧客を完全に満足させるだけの能力が必要である。顧客満足は顧客シェア重視マーケティング・プログラムを効果的に実行するうえで、十分条件ではないにしろ必要条件だといえる。これはまさに「ゆりかごから墓場まで」的顧客満足ともいえる (Peppers & Rogers, 1993, 邦訳, p.61)。

すでに日産をはじめ、多くの企業が顧客満足に重点を置く方針を決定し、顧客維持を重視したプログラムを実施している。購入後も顧客になった人に対しアンケートを送付して自社のモノやサービスについての満足度を確認している。ここで大事なのは返信率ではなく個人から返答が得られることである。1人1人が自社のモノやサービスについてどの程度満足しているかといった情報を収集することが主な目的である。顧客とフィードバックすることによって、自社のモノやサービスに不満を抱いている顧客を容易に見つけることができる。それに対してすぐに顧客と連絡を取り合うことで対処し処理をする。これは、顧客すべてについて顧客シェアを可能な限り高く保つためである。この努力には1つ重要な要素があり、1人1人の顧客の満足度を高めるのに必要な情報を得るには、アンケート参加という形で1人1人の顧客に依存しなければならないことである。アンケートという形で顧客と協働することで個々の解決にもつながることが重要なのである。

1人1人の顧客との関係を維持するには、直接コミュニケーションを取れる手段を顧客に提供しなければならない。各企業のホームページ（以下「HP」という。）においても「お問い合わせ」、「お客様の声」、「よくある質問コーナー」等、必ずトップページからでも検索できるよう設定している。これはお客様に情報を提供しているだけでなく、随時お客様の声が聞きたいという企業側の要望もある。ただHPを開設しただけでは顧客との対話にはならず、インターネット上での自社の販売する商品に対する様々な提案が求められる。またインターネット上で各種イベントに積極的に顧客を参加させることでそれを広く伝えることも求められる。顧客の声が、期待しているという回答もあれば、反対に強烈なクレームを出てくることもある。それらの回答を含めてウェブ上で公開し

伝達していくことで、顧客はそのサイトに対する信頼も増していくであろう。SNS 上では瞬く間に口コミとして広がっていく。こういった生活者間のコンテンツを媒介としたネットコミュニケーションが市場形成に影響を及ぼしている。

こうしたコミュニケーションを続けていくより、顧客の声が企業の組織全体に影響を与える課題や変化となることもあり得る。今まで縦関係だった各部門もさらに顧客満足事業部 (Customer Satisfaction Division) を創設することによって、すべての部門にお客様の声を届けるようにし、今までの伝統的マーケティング組織であった販売部と生活者だけの取引を「調査」、「開発・製造」、「物流」の各部門、さらに、「メーカー」、「卸売業」、「小売業」というチャネルのすべてにダイレクトに声を届かせることによって、One to One 企業のマーケティング組織も変わっていくものと思われる。

さらに顧客満足から 1 人 1 人の顧客との取引をより一層拡大する方法として、既存顧客から新規顧客への紹介、推薦が活用されている。お友達を紹介すると特典やプレゼントやポイントアップ等の広告をよく見かける。これは自分だけが得するような報酬が目当てにならないように注意を払う必要がある。満足している顧客に金銭的報酬を与えることによって新規顧客を獲得すれば、「口コミによる紹介」の信用を損ね、企業としての評判を失いかねない。新規顧客の獲得にかかわらず、口コミによる紹介者の役割を果たした顧客に報酬を与えるのが正しい方法である (Peppers & Rogers, 1993, 邦訳, p.89)。

企業側は非常に満足している既存顧客であれば、友人にもそのモノやサービスを勧めるだろうという戦術を試みている。特に非常に複雑なモノやサービス、まさにファイナンス商品や不動産、建設業者の選択など、「よく考えてからする買い物」「一生のうちに 1 回」については、顧客満足度によるデータをもっていることで簡単に適用できるものである。これをコミュニケーターマーケティングといい、生活者 A から生活者 B へそして生活者 C へつながっていくのである。

(3) 顧客の苦情と対話

顧客の苦情対応作業というのも1つの協働作業である。自社の顧客の中で自社の商品や自社の取組みを満足している人は20%しかいなく、また不満足な人も20%しかいない。残りの60%は満足でも不満足でもない、といった2:6:2の原則がある(新津, 2013, p.28)。つまり60%の顧客が満足でも不満足でもないわけだから、他の競合商品や競合企業がでてくるとすぐそちらにスイッチしてしまう。そうしたヒトの多くは、「苦情処理への不満」を挙げている。

苦情処理方法を見ると、顧客満足やモノやサービスのクオリティに対する企業の取り組み姿勢が判断できる。苦情処理を成功させるためには、1人1人の顧客の苦情に対して彼らが納得いくまで対話をもち解決しなければならない。それが結果的に企業の利益につながっていく。

1人1人の顧客の不満を認識し対処することは、顧客満足の達成には絶対不可欠である。マス・マーケターは見落としがちであるが、苦情処理は企業と顧客の共同作業なのである。苦情処理のプロセスは、企業にとって1人1人の顧客と協力して顧客の抱える問題を解決していくチャンスとなる。つまり、苦情処理は、1人1人の顧客と長期的で生産性の高い関係を得るための強力なツールとなり得る。顧客の苦情を彼らの納得いくように処理できれば、その顧客は企業に対して非常に協力的になる(Peppers & Rogers, 1993, 邦訳, pp.67-68)。

2-4. One to One マーケティングの先に見えるもの

(1) 顧客資産の創造

ブランドロイヤリティ (Brand Loyalty) は、様々なマーケティング戦略活動の成果として評価され、そのゴールは、シェアや売上額・利益額という企業の力量と結果で評価されてきた。しかし、現代においてゴールはエクイティ (Equity: 公正・正当性) の確立にあり、究極は「信頼性」の確立にあると認識しなければならない。ブランドエクイティ (Brand Equity) の確立は、企業と顧客が協働して生み出されるモノやサービスは永続的な「信頼性」を生み、生活シーンの中でその正当性は支持され持続的な成長や成果につながる。これ

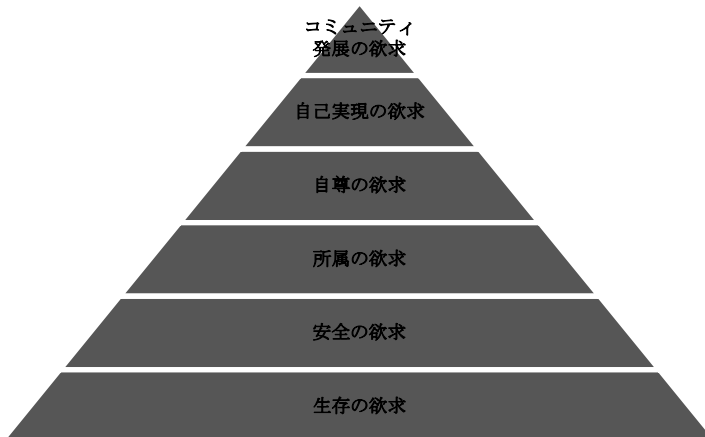
は「顧客資産 (Customer Equity)」と呼ばれ、文字通り正当性のある顧客 (ファン) を創造する (新津, 2013, p.26) ³⁾。

(2) 生活シーンから日常生活へ

ある喫茶店や居酒屋には必ず常連客というのがある。これらの人は必ずそのお店へ行き、店員 (マスター) とつもる話もして、時にはマスターが考えた試作メニューを食べ味の感想を伝えている。つまり、従業員と顧客との協働していることがまさに One to One マーケティングであることは前述したとおりである。その常連客というのは、そのお店に対して生活者自らがそのお店の商品に価値があると認め、自分の生活にとってなくてはならないもの、そしてその習慣的行動 (生活シーン) が自分にとって価値をもっている必需価値であり、好きだからそのお店に来るのである。

そうすると、マズローのいう欲求 5 段階説の“自己実現”を超え ⁴⁾、自己実現の先の欲求が芽生える。これをマズローは「超自我」として表現しようとした。中堅飲食サービス業の「Café Company」の楠本氏は、この「超自我」をコミュニティ発展の欲求 (自己実現の超越) として示した (新津, 2013, p.34)。

図1 アブラハム・マズローの「マズローの欲求段階説」



出所：新津, 2013, p.34

我々は、つねに「家庭」と「職場」だけの領域で生活しているのではなく、趣味、地域、仲間などから生ずるさまざまな領域に関与しながら生活を営んでいる。このことを「生活領域の多次元化社会」と呼んでいる(新津,2013, p.34)。こうした社会では人々は自己実現以上の価値を求め、自我の確立を求めようとする。

この「生活領域の多次元化社会」の中で、顧客の年齢層が幅広く一番成熟している市場は、例えばわが国で有数のスポーツ組織であるプロ野球(NPB: Nippon Professional Baseball)の運営が当てはまるのであろう⁵⁾。なぜかというとTVが普及した高度経済成長期からプロ野球をTV観戦することが家族の団欒の一部となり、そもそも野球すら興味のない人や実際に球場へ足を運べない人にとっても生活を魅了するものであったからである。現在では全国主要チャンネルでの常時TV放送は減少しているが、生でスポーツ観戦する魅力は今も変わらない。

球場は、自己実現と同一の自創欲求を求めるヒトと実感・体感する空間・コトの「共創欲求」を作り出す場であるが、ここで勘違いしてはならないのは、プロ野球選手の「ファン」と顧客資産の「ファン」とは微妙に違うということである。プロ野球選手=(イコール)商品と捉え、その商品が好きだから、その商品の「ファン」ということになる。選手と顧客が球場で一体となり、プロ野球選手がその期待に応えたことによって、永続的な「信頼性」を生むことが顧客資産の「ファン」ともなりえる。しかし、そのことはプロ野球選手は商品としての扱いとなるため、選手と協働することによってOne to Oneを作り上げるということではない。One to Oneをするのは、選手ではなく球団の職員または球場運営者で行うものである。球場内のルールにしてもいずれそのルールが元でトラブルになりそうな場合は、既存顧客が球団職員にアドバイスをすることにより今後のトラブル防止に努めるのである。

では、「ファン」は何を求めているのか。なぜ、プロ野球チーム運営を例にあげたのかというと、プロ野球(NPB)は1チーム年間144試合、オープン戦その他有料試合を合計すると毎年半年以上は開催していることになる。中には地域密着をかかげている球団も多く、地元ファンやシーズンシート購入者も

数多くいる。地元主催だけでも 144 試合の半分の 72 試合は行われるため、72 試合すべて行く人は、少なくとも週 3 回は通っていることになる。

エンターテインメントな世界は人気商売だと思いがちだが、地元のファンは特に人気は表面上気にしていない。チームが優勝争いしていようとまた消化試合であろうとスター選手がいようとまいと関係ない。むしろ地元愛を感じているためどんな状況でも球場に訪れるのである。あくまでも「このチームが好き」「勝利してもらいたい」という前提はあるが、少なくとも 10 年以上球場へ足を運んでいる既存顧客は、ただ単に好きで野球観戦をしているわけではなく、観戦スタイルの 1 人 1 人が「どんなヒトでもこんなコトではこのモノを使う」という構造が出来上がっているのである。プレーを観ることもさながら、応援歌を歌って盛り上げたい人、アフター 5 の 1 つの楽しみとして通う人、この空間でビールを飲むことが生きがいと思っている人など、これらの人々は、球場へ通うこと自体を「生活領域の多次元化社会」の 1 つと考え、1 つの習慣的行動(生活シーン)となり、さらに単に人の集まる場所となって自分の居場所を求めているのである。

これらの人々は、その“自己実現”を超えるとさらにコミュニティ発展の欲求からその球団を「守る」という行動に出る。なぜならば、球団がなくなったら自分の居場所がなくなるからである。1999 年に消滅した J リーグのクラブチーム横浜フリューゲルスサポーターがクラブ消滅発表後に行った存続運動について、一部の評論家は、「チームがなくなるだけでなくこの人達の居場所までもがなくなってしまう。」というコメントを残している。

そのために球団としては企業継続していきたいという思いから、またファンは自分の生活シーンを守りたい一心から、球団職員と既存ファンが One to One をすることによって正当性を生み、信頼性を作り出す。よって 1 人 1 人の顧客についての情報を得ることは、ある特定の顧客とのリレーションシップを深めることが可能とし、この顧客を維持することができる。

顧客はあるモノやサービスに対して持続していきたいと思うと、そのモノやサービスがなくならないでほしいと思うだろう。次第にそのモノやサービスをいつまでも提供してもらいたい欲求から、今度はその企業が永続していくには

どうすればいいのかを考えるだろう。少しでも企業と近づくために企業の株を購入し、自分の意見までもが発言できるまで考える人もいるだろう。これは、ある地域で1つの文化を守ろうとするのと同じである。今やSNSで情報を発信することにより、新たな生活者コミュニティが生まれ、共感するものに対しての意識の共有がそれぞれの生活シーンへと導いているのである。

したがってOne to Oneマーケティングを行うことは、企業と顧客が協働して信頼性を作り、企業のゴールである売上の概念を超え、顧客の生活シーンそのものが企業の存続を求める行動へとつながるものだと考えられる。

第3章 新規顧客の獲得による意思決定と顧客維持への関係性 —少額投資非課税制度（NISA）導入を事例として—

3-1. 新規顧客と既存顧客の分類

平成26年1月1日から導入された少額投資非課税制度（以下「NISA」という。）により金融業界の顧客の取り込みが激化している。2003年から継続されていた証券税制の優遇措置「上場株式等の譲渡所得等に係る軽減税率」が2013年末に撤廃され、現行の10%（所得税7%、住民税3%）だった税率が平成26年1月1日から本則の20%（所得税15%、住民税5%）に戻る。税負担が増加傾向にある中、新たな制度として同日から少額投資非課税制度（NISA）が創設される。NISAは個人が投資を通じて家計の資産形成を促すことを目的として、英国の貯蓄支援制度「Individual Savings Account（個人貯蓄口座）」を参考としてその日本版として「NISA」と名付けている。

NISA口座開設は現行では1人1口座のみであり^④、複数の金融機関で同時申し込みはできないため、銀行、証券会社等は顧客の口座開設の確保のためセミナーやあらゆる努力をつくし、既存顧客の維持と新規顧客の拡大を図っている。また会社ごとに取り扱うファイナンス商品は異なり、さらに銀行については上場株式を取り扱わないため、商品の魅力における戦略も求められる。

既存顧客については、これまでの既存顧客を囲い込みシニア層を中心とした投資家の顧客獲得を目指し、更なる投資意欲うかがわせているものと考えられる。

新規顧客については、主なターゲットを 20 代男性とし、さらにアンケートを行った結果でも若年層ほど期待度が高いとされている。しかし、既存顧客については、シニア層であるならば 10 年 20 年先を見据えた投資というのは少し考えづらい。NISA は短期投資よりも長期投資の方が適しているため、顧客の目標があいまいになる可能性も含んでいる。

1990 年代の企業構造革新に向けた課題の 1 つとして新リベラリズムというのが上げられる。これは弱者優先の時代といった意味であるが、弱者をターゲットとした方が事業開発を取り組みやすいといったことにある。これを現代における新規顧客と既存顧客に例えると新規顧客を非正規雇用や収入に伸び悩んでいる低所得者の若者、既存顧客を社会的弱者として位置づけられている高齢者と捉えてもよいであろう。低所得者は 2013 年には 2400 万人へ膨れ上がり、高齢者も日本人口全体の 25% を占め、これらに向けての商品開発は大きな市場を生み出す。

多様化する顧客に向けて CS への取り組みは、パーソナルファイナンシャルサービスにおいても「モノ・サービス+サービス付加価値」への追求の時代へと進化させている。そして顧客満足への追求はもはや企業の最低限の基準となりつつある。今日求められるのは、さまざまな顧客に向けて One to One の対応を実感させるシステム作りとそれによる CG の対応であることは、既述したとおりである。顧客 1 人 1 人がモノを購入する、あるいは使用する場面を実感・体感させるサービス付加価値を求められているといえる。

3-2. 生活市場と金融資産保有の 2 つの二極化

ターゲットとして新規顧客を低所得者の若者、既存顧客を高齢者と分けてはみたもののそれが通用するかは疑問である。低所得者については、所得が 200 万円に満たない世帯が 20% 弱存在している現実と、たとえその世帯が減ったとしても 400 万円以上得ている世帯との格差の広がりがある。雇用構造・雇用制度が急速に多様化したことで非正規雇用の割合が高まる中、「働き方」の違いが家計に及ぼす所得面での影響を大きくしているのである。200 万円以下の低所得層と、モノを買う、ないしは行動にお金を使う人たちの二極化マーケットを、

これからの市場戦略の命題として捉えなければならない、と新津は分析している（2013, p.38）。

高齢者については、「高齢化」＝「介護」の問題に結びつけてしまうが、現状の介護市場は、高齢者市場の10分の1に過ぎない。ということは残りの9割は健常高齢者といえるわけだが、それに対しどうアプローチするのが命題となる。

中年層といわれる世代においても、晩婚化・非婚化の進展、離婚・再婚の増加といった結婚行動の変化、子供がいない世帯、単身、子供がいても1人といった現実があり、さらに介護に追われる層の増大も、さらにお金を使える層と使えない層との二極化が進み、これらは家族や家計の規模が縮小されていることを示すものである。

少子化についても、子供への教育投資をできる層とできない層の二極化がある。逆に子供1人に対する投資額は増大している傾向にある。ただし、マーケットボリュームは減っていることから、1人当たりにかかわるコストは過去より高いかもしれない。長期投資に向けて、学資保険と変わりNISA利用による株式投資を選択する方法もある。

こういった二極化市場は、充分お金が使える層と、シニア層の孫需要や50・60代になるシニアの子供への消費のクロス・マーケティングが求められる⁷⁾。2013年度の税制改正では、贈与税の非課税制度において、孫にも適用範囲を広げて教育資金に係る贈与税を最大1500万円とするなどの措置を講じることにしており、そういう意味では、高齢者が孫に対して、積極的にお金を使うような政策をとっている（新津,2013, p.38）。NISAにおいても家計の安定的な資産形成の支援と経済成長に必要な成長資金の供給拡大の両立を図る観点から大幅な補充がなされた。特に、長期にわたって資産形成をしていくことが可能な若い世代をターゲットとしているが、生活シーンの中でそこまで余裕があるかどうかは今後の課題になってくる。

金融資産においても、預貯金や株・投資信託・保険といった金融資産を全く保有していない世帯、いわゆる「金融資産ゼロ世帯」が日本では年々増加しており、1990年代前半は10%前後だったものが2000年に入り急激に上昇し始め、

2012年には26.0%と4世帯のうち1世帯は金融資産ゼロ世帯となっている。収入の少ない世帯だけでなく、年収500万～1000万円の世帯でも上昇している。さらに2013年11月金融広報中央委員会が発表した速報値は、金融資産を「保有していない」とする世帯は、全体の31.0%となり、調査項目として公表を始めた1963年以降で最多であったことがわかった。アベノミクスの影響で株価などの上昇に伴い、これらの有価証券の評価額が上がったことで資産が増加したという回答していた世帯もある。しかしその回答は金融資産を持つ世帯による回答で、その反面金融資産を保有していない世帯が増えていることから、前述して示したように特に2000年以降、金融資産を「持つ世帯」と「持たざる世帯」の二極化が広がっていることが浮き彫りとなっている（鷲尾，2014，p.4）。

3-3. 消費者行動の変化によるパーソナルファイナンシャル商品におけるサービスの方向性

以上のような状況の中で、今後パーソナルファイナンシャル商品は「生活シーン」として根付くことができるのであろうか。パーソナルファイナンシャル商品は、一度購入してほっておくとどうなるかわからないし、だからといってずっと気に掛ける時間もない。今や、インターネットの普及により株価情報も随時確認できるようになった。自分のもっているパーソナルファイナンシャル商品の値動きを登録して、設定したある一定の金額を上回るか下回った場合に随時メールが届けられるサービスもあれば、証券会社がリアルタイムで情報を提供することによって、いつ、どこにいても情報が取れる環境下にある。しかし、証券市場の取引時間中に情報は取れても自分が動くことはなかなかできない。なぜなら、日中仕事をしているのであれば、そう簡単に売買取引の判断をする余裕はないはずであるからである。

これも環境要因の変化の1つであり、消費プロセスにおいてもさまざまな環境要因の変化が時間コストを増大しているが、重要なことはそれらが複合して生活を多忙化させていることが指摘されている。かつて、経済学者のリンダーは、豊かな社会は時間がますます不足する社会だとして、これを「豊かさのパラドックス」と名付けていた。

すなわち我々は、24時間という限られた生活の中で、余暇を楽しむどころか、財やサービスを消費するために振り回されているのではないか。より多くのものを消費するために必要なより多くの所得を得るために働き続け、この悪循環の結果、時間はますます稀少なものと実感されるようになった。今や状況はさらに悪化しており、ネット社会の到来によって24時間追い回される「時間にしばられた有閑階層」(The Harried Leisure Class)は急速に増大しているといえる(青木ほか, 2012, p.123)。

青木ほか(2012)は、消費者行動の変化とその諸相について、マーケティング学者のエドガーが提示した「時間配分の理論」をベースにして、時間コスト変化の消費プロセスへの影響について以下の点を指摘している。簡単にいえば、「消費者行動における購買行動は、さまざまな環境要因の変化が家計の時間コストを増大させ、消費プロセスの変化⁸⁾を促進し、市場需要が創造される。」ということである。

消費プロセスの変化による市場需要の影響は、外食やクリーニング店は家事活動の外部化ニーズを満ちし、送迎や複雑な手続きを代行する組織や税理士等のサービス業は時間節約のためのさまざまな分野の代行サービスを行ってくれる。また、システム管理による自動化や遠隔操作は今や携帯電話操作一つで可能となり、時間の節約と利便性を有している。宅配サービスについても指定した時間に配達し、また24時間営業のコンビニと連携して集配機能も有している。「セブンプレミアム」の食べきりサイズのレトルトパック惣菜は、ただ単に食べきりというだけではなく、廃棄・処分の手間の省略にもつながっている。パッケージはポリ塩化ビニルを使用せずに燃えるごみとして捨てられるため環境面についても配慮している。都心中心部や郊外にも増大している大浴場温泉は、都心にいっても観光地で味わえる温泉気分と日帰りでも楽しめる設備とサービスを行い、小旅行感覚での省時間型余暇活用を作り出している。また、アスレチックジムが駅周辺にあることも帰りに立ち寄れる施設として時間節約の需要の一つと考えられる。

パーソナルファイナンシャル商品についてはどうか。パーソナルファイナンシャル商品を購入することによって時間に振り回されることになるのか。そう

ではない。FP は、家計のホームドクターとしての役割を果たし、家計のお金に関することを任せられている。生活者に対してお金だけでなく、時間まで振り回されないよう代行サービスも兼ねているかもしれないが、いつしかパーソナルファイナンシャル商品において証券会社の目の前で株価をチェックし、常に近くの公衆電話で状況を伝えていた昔の光景が、形を変えて代行サービスの1つの業務となる日も近いといえよう。

3-4. インターネット戦略における消費者行動モデルと NISA へ向けての新規顧客獲得の関連性

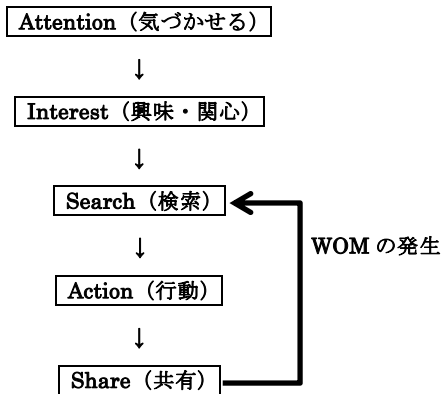
NISA 開設の顧客獲得へ向けて、One to One における既存顧客の囲い込み、および高齢者と若年層とのクロス・マーケティング戦略の重要性を先に述べたが、これだけでは既存顧客や個人投資家が有利な証券会社等に左右されるだけであって、政府の政策としては失敗に終わる可能性もある。若年層は、老年層と比べて圧倒的にパーソナルファイナンシャル商品（証券）に対してネガティブな印象が強い⁹⁾。それを払しょくするために NISA を契機にして、初めて投資をする若年層に対して、適切な投資知識や金融情報を提供することで中長期の資産形成を促していきたいと証券会社は対応しているようだが、消費者の購買プロセスをどう構築していけばよいのかを考えなければならない。

One to One マーケティングの基本は、「顧客と対話することにより相互に学習し、協業または協働関係を構築すること」であり、SNS 社会は、新たな生活者コミュニティをもたらし、企業と生活者との共生・共感を前提とした、市場戦略アプローチ手段へと転換が認識されるようになってきている。このことは第1章でも論述したが、これをさらに若者へ向けた価値創造の構築に進化させるにはどうすればよいのか。

コミュニケーション戦略の手段である AIDMA モデルは、消費者の購買行動を Attention（注意）、Interest（興味・関心）、Desire（欲求）、Memory（記憶）、Action（行動）でとらえ、A=Action を期待して、売上結果をゴールとしていた。しかし、今やネットコミュニティによる派生効果がないと、今日の市場は創造できなくなっている。これに対して、インターネット時代の新たな消

費者行動モデルとして電通が提案している AISAS（アイサス）は、Attention（注意）、Interest（興味・関心）、Search（検索）、Action（行動）、Share（共有）という5段階を想定しているとする（青木ほか，2012，p.133）。

図2 電通のAISASモデルの概要



出所：青木ほか，2012，p.133

この消費者行動モデルを採用すると、現代の若年者を中心としたファイナンス知識における状況とインターネットによる新たな生活者コミュニティのつながりを以下のように説明することができる。

Attention（注意）は、気づかせるということだが、日本においてパーソナルファイナンス教育はまだまだ乏しい。金融資産ゼロ世代が増加していることや若年層の投資意欲が低いこと、またクレジットカードによる自己破産が増えていることもお金に関する知識が低いということがいえるだろう。そのために特にパーソナルファイナンス研究に力を入れている日本FP協会、金融財政事情研究会、ファイナンス業界等から生まれたFPが、派遣授業やセミナーを通じて「気づかせる」行動を行っている。

Interest（興味・関心）は、気づかせることによって興味・関心を持たせるとともに、自分で考えさせることが必要である。

Search (検索) は、話を聞いたこと、広告で知ったこと、情報番組で気になったことを書店や図書館に行つて調べることも、これはインターネットで検索することも同様であり、インプットしたものをアウトプットすることによって、パーソナルファイナンシャルサービスが実際どういうものなのか理解する。

Action (行動) によって、実際に購入し、その商品の評価を Share (共有) する。モバイル環境でのネット利用をベースとして、買った商品の評価やさらに気になった商品や広告の印象を人に伝え、ネットに書き込むことによって情報の共有と情報交換が活発化して、共感やつながりといった面での消費者間の相互作用を捉えることが重要になってきている。

それにより、SNS 等の書き込みによって他の人が共感を持ち次々と検索されることや友人同士の会話によって WOM (Word-of-Mouth) 口コミが発生する。なお、最近では、ソーシャル・メディアの更なる普及と背景に共感を重視した SIPS モデルが提案されている。これは、Sympathize (共感), Identify (確認), Participate (参加) Share & Spread (共有・拡散) という 4 段階からなるモデルである (青木ほか, 2012, p.134)。SNS だけでなく、2012 年のヒット商品となった LINE¹⁰ も若者の利用が増大しており、電子メールより簡易に使用、文字だけでなく、写真や HP の URL までもが瞬時に送ることができ、そしてグループごとに登録しておけば一度に何人もの人に送れる。1 人が興味を持って検索し行動をした情報が共有することによってそれがまた他の人へと繰り返される。この共有・拡散スピードは分刻みレベルで行われている。このような現代における情報スピードと共有・拡散スピードは限りなく加速している。

インターネットは膨大な量と多様な検索機能をもたらした。しかし生活者が意思決定をするにあたって、生活者が情報を処理できる範囲を超えるような大量の情報は、かえって意思決定の質を劣化させる「情報過負荷」の現象を引き起こしている。またどのサイト情報が信用できるのかという信憑性判断の困難や選択的バイアスの問題は、マス・メディアの時代よりも深刻化したともいえる。法人個人問わず情報の公開によって権利等の訴訟も起こりかねない。したがって生活者は多様化による情報の取捨選択も必要であり、そういったことを気づかせることも企業が今後の広告・宣伝活動をしていくうえでの一つの課題でもあろう。

第4章 結び

4-1. 今後における企業と顧客との関係の重要性

ここまで第3章を中心にファイナンシャル・サービスの諸領域でのマーケティング戦略モデルにおいては、パーソナルファイナンシャル商品が無形性によるサービス商品であることから、そのマーケティング戦略においてリレーションシップの関係を持つことにより、顧客と One to One の対応をすることで1人1人の顧客の満足度を図ることがまた新たな顧客の獲得へとつながることを述べてきた。

現代においては口コミというものがお互い対面しなくてもインターネットの利用によって瞬時にそして不特定多数に伝わる。それが評判だけでなく苦情まで良し悪し関係なく伝わってしまうため、情報量の取捨選択までもが求められてしまうようになっている。よって企業から生活者への声は届きづらくなっているため、積極的に1人1人の顧客に対してアンケート等を行い、その結果を反映させ顧客との信頼関係を構築することに重点を置くことが求められている。

保険の見直しについて盛んにいわれているが、これも大衆社会で購入してきた商品をそれぞれ個人に合った商品として活用していこうという表れであろう。その背景には近年の経済状況もまた家計の圧迫という側面もあるが、時代の流れとともに購入する商品の質を変えていこうという傾向だと考えられる。今の保険の見積もりはネット上でもシュミレーション計算ができるが、あくまでもサービスの一環であり付随資料にすぎない。通販型の自動車保険も割安なことでも評判は高いが、アフターサービスまですべてに満足を得ているかどうか疑問が残る¹¹⁾。自動車保険は加入中事故がなくても満期保険金をもらえなければ払い損の印象もあるので、特にあまり自動車を運転しない人にとっては深く考えず費用をかける必要もないと思っているのだろう。保険だけでなく環境面を配慮した電気自動車やエコを意識した商品は生活する上の意識まで変化させている。さらに金融商品までもが現代の生活シーンを作り出すためのツールとして注目されている。その一つの対策として日本政府はNISAという制度を作り出し投資意欲をうかがわせている。

株の売買が増えたことで、特にネット証券会社数社の2014年3月期においては手数料収入が増加して最高利益となる見込みが多い。ネット証券は個人投資家に人気があるため、ネット証券でのNISA専用口座の開設数も堅調であるという。しかしネット証券の場合、口座開設の大半は株式投資の経験がある既存の顧客であり、また今後は顧客の囲い込みを図ることにより手数料の引き下げ競争などで収益が伸び悩む可能性がある。ほとんどの事務処理をネット上で行うため実際に顧客と従業員が面と向かって顔を合わせることは数少ない。だが生活シーンの1つとして大きな買い物をするのであれば、最終的には当該部門の担当者（従業員）と相談したうえで購入の決定をすることも多いだろう。そのためにもOne to Oneを行うことによって、カスタマイゼーションされていくことが顧客と企業との協働となっていくものだと考えられる。

また企業が顧客に対して従業員を売り込むだけでなく、顧客がその企業の従業員を作り出す（育てる）こともある。このようなインタラクティブ・マーケティングを通じ、従業員は顧客とリレーションシップを図ることによって成長しているのかもしれない。これは、当該企業の従業員全体のことをよく知っている既存顧客がある従業員に対しよりよいリレーションシップを図った場合、もしその従業員の社内評判が悪くても企業は評価せざるを得ないという状況を生じさせるかもしれない。それでも企業がその従業員を何かの事情で解雇した場合、または退職して独立した場合もしくは辞令や転勤で既存顧客の担当が変わってしまい、既存顧客が企業に対する不満を持っていた場合などは、もしかしたらその従業員を追いかけてその企業から離れてしまうかもしれない。そのような事態となった場合には、企業は従業員どころか既存顧客まで失ってしまうこととなる。

4-2. サービス・マーケティングの視点からスポーツ・マーケティングにおける新規顧客獲得と既存顧客の維持

サービス・マーケティングにおいて生活シーンから日常生活へとなりうる実例としてプロ野球におけるスポーツ・マーケティングを取り上げた。小宮路は、試合観戦における観客満足の対象領域を「試合の質の向上」、「試合を盛り上げ

る演出」、「グッズやフードの販売による雰囲気」の3つが合わさったことで顧客満足における向上を説明し、さらに試合観戦前の取り組みから試合観戦後の取り組み（イベント）までの仕組みを述べている（2012, p.129）。

しかし球場へ通うこと自体を「生活領域の多次元化社会」の1つと考え、一つの習慣的行動（生活シーン）となっている既存顧客は、すべてのイベントに参加しているとは言い難い。なぜなら普段の習慣的行動から外れている無関心なイベントや自分に不満の残るイベントは全くといってもいいほど興味を示さないからである。もっともイベントに参加しないからといって習慣的行動を放棄しているわけではない。自分自身におけるイベントを作り出し、また球場という空間を人との集まりと考えている人は場所を変えて集まっているのである。例えばスポーツ観戦をしながらビールを飲むことが自分の生活の楽しみであるという人は、場所を居酒屋と変えて球場で知り合った仲間と共に時間の共有をするのである。よって試合観戦における顧客満足を得るためのイベントは新規顧客をターゲットとしたものだといえる。

スポーツ観戦の年齢層は子供から高齢者まで幅広く、観戦者同士が一つの空間を共感する場でもあるため年齢関係なく人と人とが自然と触れ合える環境にもある。既存顧客の観戦グループの中に若者と高齢者が入り混じっている場合、そこにクロス・マーケティングのヒントがあると考えられる。したがって新規顧客獲得と既存顧客の維持における予算もバランスよく配分することが重要なのである。

企業側の不祥事発生や顧客側の個人事情に何らかの変化がない限り、既存顧客は生活シーンさえ変わらなければ、企業または企業の担当者となった人もしくは前述した喫茶店や居酒屋のマスターにいつまでもついてくるものである。顧客が引越しをして環境が変わったとしても、いつしか訪れる機会がある時ふらっと顔を出すものである。サービス業は無形性でその場で残るものがないものを提供しているわけだから、それが本当の顧客が企業に対する感謝であるといえる。

4-3. 今後の研究課題と展開

環境要因の変化によって生活を多忙化させている現代において、その改善を求めることも必要だが、今後このスピードに立ち向かっていくにはそれぞれの生活シーンを協働することが求められているといえる。若者と高齢者においても共通点やそれぞれで補えるものもあり、それは個々の持っている時間と個々の経験を組み合わせることで成り立つものだと考える。近年、就職活動をはじめ何かの目的を達成するための準備ビジネスがブームとなっている。起業する際も独立したい人達が集まり交流会を行っている。定年を迎え新たなビジネスを立ち上げようとする人も数少なからずいる。また起業を試みる若者も多い。若者は知識があっても経験や時間がない。高齢者は経験や時間があっても体力に不安がある。それならば若者の時間を補い、知識に経験を積ませる方向へ導かせる役目を果たす高齢者の役割もある。また高齢者がやり残していることを実際に体を使って行動する若者の役割もある。この2つの組み合わせが成り立てば、若者と高齢者とを合わせた新たなビジネスチャンスが到来するかもしれない。

パーソナルファイナンシャルサービスもこうしたクロス・マーケティングによるマインド醸成が求められてこよう。単に個々人の資金・資産管理の受け口としてのアプローチではこれまで述べた One to One マーケティングを応用した真のビジネスにはならないだろう。今後、これらの多次元化したニーズを前提としてパーソナルファイナンシャルビジネスの方向性に言及していきたい。

【謝辞】

本稿の執筆にあたり、指導教授である新津重幸先生には、論文執筆のご指導をたまわるとともに、本論叢への投稿の機会をいただきました。また坂田利康先生には論文の構成、まとめ方等についてご教示をいただきました。ここに記して厚く感謝の意を表します。

【注】

- 1) 数値については (Kotler, 2000, 邦訳, p.66) を引用したものである。
- 2) コトラーによれば、リレーションシップ・マーケティングの鍵と題して、顧客を引きつけ維持するプロセスを以下のように説明している。企業は可能性のある顧客から見込み客に転換させ、見込み客から不適格者を排除したのち、適格な見込み客の多くを初めての顧客に転換させる。続いてリピート客、クライアント、メンバーへと転換させる。さらに企業は顧客に一連の特典を提供するメンバーシップ・プログラムを実施する。それがうまくいけばメンバーは信奉者になってくれると願っている。これは、ほかの人々に企業とその製品やサービスを熱心に薦めてくれる顧客である。最後の課題は、信奉者をパートナーに転換させる段階に至ると顧客と企業は積極的に協力する関係になると述べている。初めての顧客からパートナーまで至るそれぞれの区分には、消極的あるいはかつての顧客も含まれる (Kotler, 2000, 邦訳, p.67)。
このような新規顧客獲得から既存顧客への転換プロセスは、One to One マーケティング対応へのキーポイントにもなると考える。
- 3) 新津 (2013, p26) は、Customer Equity 創造は、Value Equity, Brand Equity, および Retention Equity の 3 つの指標ですと、したがって Brand Equity は、Customer Equity の 1 つであるという。
- 4) マズロー (Maslow) の欲求の 5 段階説では、(1) 生理的欲求 (2) 安全の欲求 (3) 所属と愛の欲求 (4) 承認の欲求 (5) 自己実現の欲求へと個人の「動機づけ (motivation)」を階層化して捉える。
- 5) スポーツをマーケティング対象として捉えるスポーツ・マーケティング (Sports Marketing) は、近年研究が行われるようになった研究分野である。スポーツ・マーケティングの定義と対象領域については、スポーツという言葉の持つ意味の広さから様々な主張がなされており、統一的な見解は定まっていないのが現状である。小宮路 (2012) によれば、木村 (2011) を引用して、スポーツ・マーケティングの領域を「するスポーツ」、「観るスポーツ」、「プロモーション・メディアとしてのスポーツ」、「コンテンツとしてのスポーツ」と 4 つの領域に区分されるという。特に「観るスポーツ」においては、主にプロスポーツとして試合に観客を集め、入場料収入を得るために観客数の最大化を目指すことが課題であるため、試合観戦における顧客満足を作り出すことはサービス・マーケティングにおける戦略課題ともいえる。
- 6) 本稿 (現行制度) では、「NISA スタート時に口座を開設すると、当初 4 年間は金融機関を変えることができない。」となっているが、口座を開設する金融機関を 2015 年 1 月から毎年変更できるようにして、複数の金融機関から投資商品を毎年選べるようにし、口座を開く手続きの簡素化も検討する方向で、投資家の利便性を高める対策として、政府・与党は 12 月にまとめる 14 年度の税制改正大綱に盛り込む方針であると報じられていたが (日本経済新聞 2013 年 11 月 26 日付朝刊 1 ページ)、12 月にまとめる 14 年度の税制改正大綱に盛り込むことが決まった (2013 年 12 月 12 日) ため、各企業は制度施行前に取り込んだ顧客 5 年間維持することが容易ではなくなる可能性がでてきた。よって証券会社等は、2015 年以降の顧客維持と新規顧客獲得に向けてのアプローチをすることが求められる。
- 7) 新津 (2013, p.38) によれば、クロス・マーケティングとは、資力のある高齢者が消費

- が活発な孫需要や、彼らの子供（既に 50 歳代～60 歳代になる）との交流するためのモノやサービスを提供するマーケティングであると考えられる。
- 8) 青木ほか (2012, p.121) は、消費プロセスの変化を「家事活動の外部化」「家事活動の売り手依存」「一部家事活動の停止」「製品による家事活動の代替」と 4 つに分類している。
 - 9) 証券保有者に占める年代ごとの割合は、2013 年 3 月発表した日本証券業協会「証券投資に関する全国調査（調査結果概要）」によると、50 代から 70 代の層で全体の過半数を占め、若年層である 20 代の層は全体の 3% しかない。特に 20 代後半から 40 代の人々は証券会社に対して「敷居が高い」イメージがある（鷺尾, 2014, p.5）。
 - 10) LINE とは、2011 年 6 月からスタートした、スマートフォン向け無料通話&メッセージアプリのことである（コグレほか, 2013, p.3）。
 - 11) 自動車保険全体で見た場合の通販型自動車保険のシェアは、2010 年は 5%、2011 年は 6%と着実にシェアを伸ばしているが、全体で 1 割を満たないのが現状である。

【参考文献】

- 青木幸弘・新倉貴士・佐々木壮太郎・松下光司 (2012) 『消費者行動論—マーケティングとブランド構築への応用』有斐閣。
- 片野浩一 (2012) 「マス・カスタマイゼーション戦略から顧客経験の共創へ」『明星大学経営学研究紀要』（明星大学）第7号, pp.45-58。
- コグレマサト・まつもとあつし (2013) 『LINE ビジネス成功術』マイナビ。
- 小宮路雅博 (2012) 『サービス・マーケティング』創成社。
- 田中洋・清水聰 (2006) 『消費者・コミュニケーション戦略』有斐閣。
- 新津重幸 (1991) 『‘90マーケティング・インテリジェンス』白桃書房。
- 新津重幸 (2013) 求められる企業戦略チャレンジャー—中小企業の経営革新を前提として—『アジア研究』（高千穂大学アジア研究交流センター），No 14, pp.19-52。
- 南知恵子 (2005) 『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転—』千倉書房。
- 村上剛人 (2008) 「One-to-One マーケティングから共創型マーケティングへ—インターネットがマーケティングの前提条件を変える—」『商學論叢』（福岡大学），第52巻3・4号, pp.419-447。
- 村田昭治 (1979) 『ライフスタイル全書—理論・技法・応用—』ダイヤモンド社。
- 山口正浩監修／木下安司編 (2010) 『ダイレクト・マーケティング』同文館出版。
- 鷺尾和紀 (2013) 「ファイナンシャルサービスにおけるマーケティングの領域とマーケティング戦略モデルの構築その1」『高千穂論叢』（高千穂大学高千穂学会），第48巻1, 2号合併号, pp.235-269。

- 鷺尾和紀 (2014) 「少額投資非課税制度 (NISA) の概要と展望」『JMS 経営教育®』(日本マネジメントスクール), 第183号, pp.2-5.
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2012) 『マーケティング戦略 [第4版]』有斐閣。
- Baron, S & Harris, k, (1995) *Service Marketing*, Macmillan (澤内隆志・中丸眞治・畑崎勝・黄柄秀・坪井明彦・菊池一夫訳『サービス業のマーケティング—理論と事例』同友館)。
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition*, (10th ed.), 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 ミレミアム版』ピアソン・エデュケーション)。
- Kotler, P., Hayes, T., & Bloom, P.N. (2002) *Marketing Professional Services*, (2nd ed.), Learning Network Direct (白井義男監修/白林祥訳 (2002) 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション)。
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2006) *Marketing Management*, (12th ed.), Prentice-Hall (恩蔵直人監修/月谷真紀訳 (2008) 『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント (12版)』ピアソン・エデュケーション)。
- Peppers, D & Rogers ,M (1993) *The one to one Future*, Doubleday (井関利明監修/ベルシステム24訳 (1995) 『One to One マーケティング—顧客リレーションシップ戦略—』ダイヤモンド社)。