

マーケティング枠組による金融業の考察

上 田 隆 穂

はじめに

最近、日本では規制緩和により金融業界での横並びが崩れてきて、自由競争となりつつある。このような状況において競争が行われるとき、当然、競争主体は自己の差別化をしていかねばならない。従って、金融業界においてもマーケティングへの関心が著しく高まってきている。この論文ではマーケティン

グ概念に関する基本的な考え方について銀行の簡単な事例を用いて説明した後、マーケティングの定義がどのようになぜ変遷してきたかについて説明する。そしてマーケティングにはどのようなものがあるかの分類に関して金融業を意識しつつ説明を行い、最後に金融業におけるマーケティング戦略の方向性を示そうと試みている。

1. マーケティング枠組の適用

以下の2つの課題を意識しつつ、次のショートケースをみてみよう。

- (1) シティバンクのマーケティング戦略はどのように整理できるか
- (2) 他の先発の大手都市銀行は、どのように対抗すべきであるか

シティバンクの日本進出の歴史は、意外に古く、1902年に横浜支店を開設したのが始まりであった。シティバンクは、これまで日本市場で、証券化やグローバル企業の国境を超えた効率的な資金管理など法人向け金融ビジネスで実績を上げてきた。しかしながら、最近では個人向け金融ビジネスでの攻勢が目立っている。

1986年に個人業務に本格的に参入して以来、シティバンクの個人向け金融サービス（リテール）部門の顧客数は100万人前後と、中規模の地方銀行並の水準に増えた。

1994年には他の銀行に先んじて現金自動預け払い機（以下ATMと呼ぶ）の稼働時間を24時間に延長した。もっとも、ATMを24時間稼働させるには、情報システムや現金が不足しないような管理が必要であり、コストも手間もかかる。少額の預金ばかりが集まれば、コストがかさむのである。大手コンサルティング会社、マッキンゼーの調査によると、全国の銀行と信用金庫が保有する預金口座は約11億口座である。1世帯当たり換算で22口座になる。口座数が多いのは、引越しなどで古い銀行口座を残したりしているためと見られる。このため、全口座の9割が残高50万円以下で、その大半が採算割れになっている。

シティバンクは24時間ATMを稼働させた年に月間平均預金残高が30万円を下回る預金者に対して、月当たり2100円の口座維持管理手数料を要求した。取引対象の顧客基準を世間に示したことになる。目的は不採算な小口座を持たないことであり、個人向け金融サービス部門の採

算は大幅に向上したとみられる。

シティバンクは顧客の預金金額で提供するサービスに明確な差をつけている。常時100万円預金している顧客には、国内でシティバンク以外の銀行のATMから現金を引き出したり、振り込みや海外送金をする場合に、手数料がかからないようにしている。収益貢献度が高い2000万円以上の顧客には、相談への応対や手数料でさらに手厚いサービスを提供している。国際的には、顧客階層によって異なるサービスの方が普通だが、日本の銀行にはなかなか真似ができないようである。

1999年、シティバンクは郵便貯金のATMと相互接続した。これで一気に23,000のATM網を獲得でき、提携先銀行分と合わせると、シティバンクの顧客は全国83,000カ所のATMを利用できるようになった。このためインターネットや電話取引の拡大と併せて、コストのかさむ支店の増設を急ぐ必要がなくなった。都市銀行側は、不採算店舗の削減手段として郵貯との提携を検討していたが、表向きは民業圧迫であると長年にわたる郵貯批判を展開していたため、簡単に提携するわけにいかなくなっていたという事情がある。

このように全国ネットワークを手に入れたシティバンクは、数少ない支店の役割を大きく転換させ始めた。付加価値の高い取引の獲得に有利なコンサルティングの重視である。午後5時になると、JR新宿駅からほど近い新宿東口支店は、2度目の開店時間を迎える。通常の銀行と同様、午後3時に一度閉店した後、5時から7時までの2時間は、住宅ローンや資産運用の相談を受け付ける。2時間しかないが、通常時間帯の2倍の来客があり、店内の相談コーナーはいっぱいになる。土曜日にも午前10時から夕方4時まで相談担当の行員が待機している。平日よりも来客が多いことがよくある。この土曜日の想定客は、週末に買い物ついでに相談に来る夫婦である。資産を増やしたいという相談が多いが、こういう顧客は来店客の20数%だが、支店の収益の半分に貢献してくれている優良顧客である。予定では、新宿東口支店で蓄積したノウハウを利用し、今後は夜間や土曜日の営業店舗を大幅に増やす方針であるという。

住宅ローンの分野では、シティバンクは邦銀の優良顧客層を浸食し始めた。ソニー、花王、TDKといった優良企業の従業員を対象に、金利優遇の住宅ローン拡販の攻勢をかけている。東証1部上場会社クラスかそれに相当する有力外資系企業の日本法人で、格付けが一定水準以上、財務体質が良好で繰越欠損金がなく、シティバンクの国内拠点の近くに工場か本社があり、まとまった受注を期待できることが、相手としての条件である。住宅ローンの受付事務一切をシティバンク側が引き受ける代わりに、従業員に自由に接触できる許可を取り付けている。例えばソニーでは、社内イントラネットの画面にシティバンクの住宅ローンの専用ページを開設し、簡単な問い合わせや審査が可能になった。売れ行きは上々であり、多くの企業から問い合わせが多く、2000年末までの120社の提携予定を4月末で達成できる勢いであるという。

2000年4月現在でシティバンクの日本での店舗数は23であり、大手銀行の15分の1である。だがシティバンクのリード会長は、支店網の弱みが近い将来、強みに変わるとみている。インターネットによる金融取引が日本でも普及すれば、店舗での多くの取引がネット上へ移管される。その時、一等地に高いコストを払って大量の店舗を抱える日本の都市銀行はむしろ収益競争上不利になる可能性がある。

銀行にとって、顧客が実際に店舗に来ることは必ずしも望ましいことではない。振り替えや口座開設のような簡単な取引はインターネットで済ましてくれた方がコスト上、有り難いのである。ネット取引で銀行が負担するコストは、支店の店頭で正社員が対応する場合の10分の1以

下で済む。顧客が簡単な取引をネットに移管してくれれば、正社員は付加価値の高い住宅ローン販売や資産運用相談など利益の高い業務に専念できる。特に日本の銀行はこのあたりのコスト意識があまりなく、大手都市銀行で個人客の8割は赤字と言われている。1999年11月下旬にインターネットでも振込ができるようになったのを機に、手数料無料キャンペーンを実施したところインターネットによる顧客は10万人を超えた。

採算ラインにのると見た顧客層に対しては、邦銀より進んだサービスを提供して先進性をアピールし、たくみに顧客の支持を勝ち取っている。シティバンクのリード会長は、「本当に重要なことは、顧客を手助けできるかの一点です。ソニーがアメリカでテレビ会社を買収しようとした場合、日本の金融機関は十分に助けてあげられるでしょうか。技術的な競争力はあるのでしょうか。」と述べている。

一方、現在、金融界では大型M&A（企業の合併・買収）が相次いでいる。例えば、日本興業銀行、第一勧業銀行、富士銀行の3行統合のみずほファイナンシャルグループは総資産世界一となっている。

（参考文献：日経ビジネス 2000年3月27日号、pp.26-38.）

上記のショートケースにおいてシティバンクは、日本市場への進出は歴史上遅くはなかったが、展開という点において明らかに後発といえる。先発組にほとんどの市場を抑えられている場合、企業はどのような行動をとればよいのか。このケースは、リテール分野に限定されるが、その一例を与えてくれる。

企業は、市場に対して働きかける場合、差別化、つまり競争者と異なった特色をだす必要がある。特色を出すというのはどういうことなのであろうか。これは、まず異なるニーズを持つ人々を識別し、類似のニーズを持つグループをセグメントとしてまとめる。そしてターゲットとすべき集団としてマーケットセグメントを1つもしくは複数選び、セグメントごとのニーズに十分に対応することである。もし誰にもあうような平均的な対応を続けるならば、特色が全くないということになるだろう。これらを行うのがマーケティングである。

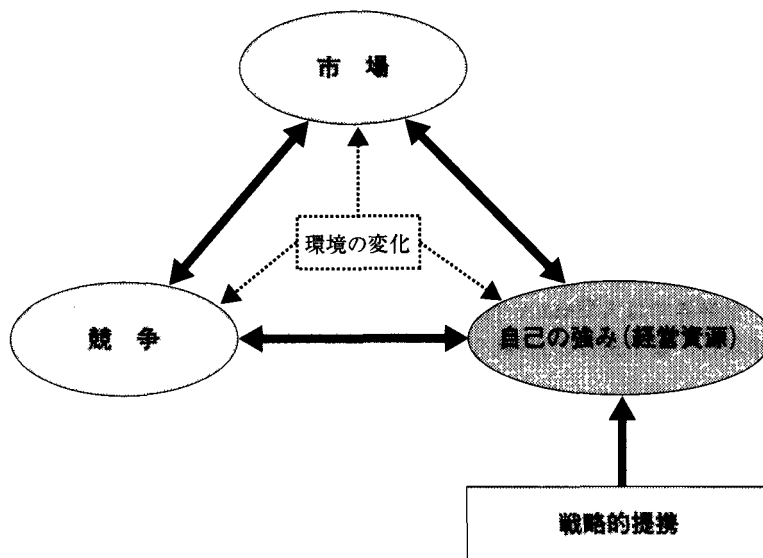
マーケティングを考える枠組

マーケティング対応をするには、図1のように3つの要素がある。それは、市場、競争、

自己の強み（経営資源）である。市場とは、通常、ニーズを持った消費者を意味する。しかしながら、もし個人が複数のはっきり異なるニーズを持つ場合には、市場とはそれぞれのニーズを意味する方がよいであろう。これらのニーズを類似性で分類（マーケット・セグメンテーション）し、その中でどのセグメントをターゲットとして選ぶかを決めなくてはならない。

次に、このターゲットを選ぶ際に、考慮すべきは、セグメントの大きさだけではない。他の考慮要因としては、競争と自己の強みがある。つまり各セグメントにおいて競争状態はどうなっているのか、またどのセグメントに自分の強みを最も発揮できるのかを考えあわせてターゲットを決めるのである。ただし、現在のように環境変化が激しい場合、自社対応だけでは時間やコストがかかり、素早い対応・リスクの軽減の必要性が高くなる。そのため、自己の強みを強化するため戦略的提携が重視されている。

図1 マーケティングを考える枠組



そしてターゲットが決まると操作可能なマーケティング対応の方法として4Pとよばれることを実施する。これは、Product（商品・サービスなど提供物の開発）、Price（価格決定）、Place（流通チャネルの選択）、Promotion（広告・セールスプロモーションの実施）のことであり、マーケティング・ミックスと呼ばれる。これをターゲットの特性に合わせて実行するのである。この一連の流れを実行することにより初めて特色を出すことができるのである。ところが一端、最適なマーケティング戦略を決定しても時間の経過とともに環境の変化は起こりうる。環境の変化は、これらの3要素に変化を与え、要素間のバランスが崩れるため、新たに戦略を修正して最適なバランスに戻す必要がある。この崩れた3要素間のバランスを放置すれば企業は傾き始めることになる。特に自己の強みが環境の変化で弱みに転じるときに影響は大きい。

ではまずこの枠組に従って、シティバンクの戦略を整理してみよう。

●市場：シティバンクは、基本的に経済力や利用の程度で市場の分類を行っている。預金分野においては、「月間平均預金残高が30万円を下回る預金者に対して、月当たり2100円の口座維持管理手数料を要求した」に見られるように30万円以上の預金者をターゲットとしている。それも「収益貢献度が高い2000万円以上の顧客」のような経済力がある顧客を特に重要ターゲットとしている。また利益貢献度の大きい住宅ローン分野では、「ソニー、花王、TDKといった優良企業の従業員を対象に、金利優遇の住宅ローン拡販の攻勢をかけている。東証1部上場会社クラスかそれに相当する有力外資系企業の日本法人で、格付けが一定水準以上、財務体質が良好で繰越欠損金がなく、シティバンクの国内拠点の近くに工場か本社があり、まとまった受注を期待できることが、

相手としての条件」と書かれているごとくやはり優良顧客層をターゲットとしている。

- 競争：文面の「国際的には、顧客階層によって異なるサービスの方が普通だが、日本の銀行にはなかなか真似ができないようである」、「都市銀行側は、不採算店舗の削減手段として郵貯との提携を検討していたが、表向きは民業圧迫であると長年にわたる郵貯批判を展開していたため、簡単に提携するわけにいかなくなっていたという事情がある」、「特に日本の銀行はこのあたりのコスト意識があまりなく、大手都市銀行で個人客の8割は赤字と言われている」を見る限り、競争相手の大手都市銀行の環境変化に対する動きは鈍く、伝統志向でありコスト意識も高くないといった状況にある。
- 自己の強み：「全国的にカバーする範囲が広い」という大手都市銀行の現時点での強みは、自前の巨大な支店網を持つことによって達成されている。しかしながら自前で支店を数多く持つことは、固定費が高く、コストがかかるという点に加えて環境の変化としてインターネットや電話取引が増えてきていることから、巨大支店網の必要性は減少していき、弱味に変わる可能性がある。従って、シティバンクにとって現時点で大きな支店網を自前で持っていないことは強みとなる可能性がある。その代わりに「支店数の少なさ」を郵便局との提携により、現在の顧客のATM需要をカバーしている。このいつでも変化に対応できる柔軟性が現在の強みとなっている¹。変化に対しての動きのはやさも大きな強みである。

以上の3要素より、まず競争状態をみると大手都市銀行は変化に対して動きが遅いため、素早く動くことがシティバンクにとって有利となり、競争相手の機先を制した動きが

とりやすい状態にある。しかも自己の強みが柔軟性・素早さ・大規模支店網を持たざることであるため、提携を活用すればシティバンクは思い通りの展開を行いやすい。大手都市銀行が個人客全体を顧客化している点をみれば、市場の有利な顧客層のみをすくい取っていく戦略は、自己資源の点で劣る後発企業の常套手段と言えよう。つまりターゲットを絞り込んで利益の上がる顧客層に限定し、貢献度の高い顧客ほど優遇して一層収益性を高めているのである。

実行手段がいわゆるマーケティング・ミックスと言われる前述の4Pの組み合わせとなる。

- Product (新商品・サービスなど提供物の開発)：他銀行に先駆けたATMの24時間可動、支店の丁寧なコンサルティング機能つき住宅ローン等がこれに当たる。
- Place (流通チャネルの選択)：優良企業のイントラネットへの住宅ローン専用ページの開設、インターネットでの取引が新チャネルの開発としてこれに当たる。
- Price (価格決定)・Promotion (広告・プロモーションの実施)：インターネット利用客の手数料無料キャンペーン、利益貢献度の高い顧客に対する手数料の無料化、相談への応対などがある。

以上のようにシティバンクは、現在のところうまくマーケティング戦略実践していると言えよう。では次にこのような後発でフットワークの軽いライバルが登場してきたとき、大手都市銀行はどのように対応すべきであろうか。例えば、金融界では大型M&A(企業の合併・買収)が相次ぎ、日本興業銀行、第一勧業銀行、富士銀行の3行統合の総資産世界一である、みずほファイナンシャルグループなどはどのように対応すべきであろうか。基本的には同様にマーケティングを考える枠組を適用すべきである。その上で規模

の格差を利用した戦略をとるべきである。この戦略は、マーケット・リーダーの戦略と呼ばれるものである。基本的には、同質化戦略を採ることである。シティバンクが現在のところ、日本においてはまだ規模が小さく、特殊な分野のみを狙うニッチャーであっても将来的に危険な相手であると認識した時には、早急に手を打っておく必要がある。その場合には、シティバンクと同じ戦略をより大きな規模で実施すればよい。知名度（企業ブランド）、既存シェアともマーケット・リーダーは抜き抜けて大きいため、台頭するニッチャーと同じことを実施してもはるかに効果的にかつ効果的に実施できる。すなわち利益貢献度の高い顧客のより一層の優遇、インターネット活用による顧客管理コストの軽減、支店における付加価値の高い住宅ローン等の対応重視等である。巨大な支店網は、コスト面を考慮して整理統合した後、対応時間の拡大により顧客サービスを充実化させ、コンサルティング拠点化することが重要である。

その上で相手の得意分野を集中して攻撃することも相手の攻撃性をそぐのに効果的である。このケースの場合には、みずほファイナンシャルグループは、まずシティバンクの数少ない支店をより大きな店舗で包囲して、より充実した顧客サービスを実施することや、海外進出する日本企業の外国における行動のサポートを海外銀行等と提携することによりシティバンクの得意分野を脅かすことなどが効果的であろう。この実践を通じてシティバンクの新規的取り組みへのスピードを抑えることができる²。

以上でこのケースの解説を終えるが、重要な戦略的提携について解説しておこう。

戦略的提携

一般的に戦略的提携は、自己の強み、いわゆるコア・コンピタンスを相互に活かしての提携を意味する。銀行同士の場合、相互に弱

い機能の補充、弱い地域のカバー、システムの共同開発・利用等の意味があり、提携することによってさらに強力な企業イメージを築くことが可能である。銀行と保険など異業種の組み合わせは、取り扱い商品の品揃え拡大等で金融のワンストップショッピングを可能にして顧客の利便性を向上することが可能となる。さらに金融業界の枠から出て、スーパーマーケットやファストフード店舗内にコストのかからない支店つまりインスタ・ブランチをつくるという提携も欧米では広く行われている。これらの戦略的提携は環境変化の激しい時代の要請と言えよう。

特にチャレンジャーがマーケット・リーダーに挑む時もしくは攻撃を受けたときの防御に関して図2a,b,cで説明してみよう。

マーケット・リーダーのとりべき戦略も結局は同様であり、なるべくコア・コンピタンスに資源を集中し、他の異なったコア・コンピタンスを持つ企業を選んで戦略的提携を図ればよいことになる。このような戦略的提携の例は数多い。「ユナイテッド航空、全日空、デルタ航空」が提携し、「ノースウエスト航空、日本航空、アメリカン航空」の提携グループと対抗しているというような例がある³。またネット端末のウィンテル連合（マイクロソフトとインテル陣営）に対抗するために、IBM、サン、オラクルが500ドルパソコンに関して提携を行うという例もある⁴。また面白い提携例では、トヨタ自動車、松下電器産業、アサヒビール、花王、近畿日本ツーリストの業界大手5社が統一愛称（Will：ウィル）、共通ロゴを用いた商品を一斉に発売して若者や女性向け市場を共同開拓するというプロジェクトがある⁵。これは1社単独キャンペーンでは得られない相乗効果を狙ったものである。

以上、ショートケースを用いて、マーケ

図 2a



このままでは陽が当たらず、枯れてしまう。どうしたらよいのか？

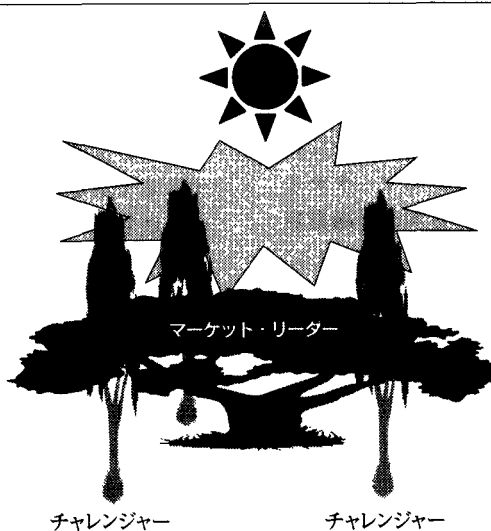
図 2b

コア・コンピタンスを中心に一点突破



やっと太陽を拝めた。さらに相手に勝つには、どうすればよいのか？

図 2c



異なるコア・コンピタンスを持った同士が提携してマーケット・リーダーの上を覆ってしまう。これで太陽を独占し、リーダーの弱体化を図る。ではマーケット・リーダーはどうすればいいのか？

ティングの考え方を紹介してきた。重要なのは、特色を出すという意味の理解とマーケティングを考える枠組の理解である。具体的な戦略について正解は1つではない。これら

以外にも考えられるであろうが、マーケティングの枠組は1つの解の方向性を示すものである。

2 マーケティングの定義とその変化

この章では、伝統的なマーケティングの定義が現在どう変わりつつあるかをその時代背景と共に説明していく。

2.1 マーケティングの変遷

商品・サービスをつくれればいくらでも売れる時代には、基本的にマーケティングは必要なかった。作れば売れる時代にはひたすら生産効率・管理効率の追求と販売エリアの拡大のみが追求されたのである。しかしながら、製造業に関して、動力革命と呼ばれる内燃機関の発達や生産システムの革新を期に、大量生産が可能となり、生産が需要を上回るようになった。歴史的に植民地を持っていた国は、植民地に押しつけることになった。しかし、アメリカのように植民地を持たざる国で人種のるつぼといわれ、相互に考えていることがわかりにくい国が、いかに売るか、いかに売れるものを作るかという観点からマーケティングを発生させたのである。日本の金融業界の場合には、政府の規制が厳しく、競争しにくい横並び状態であったため、マーケティングを活用する場が少なかった。しかしながら規制緩和に伴い横並びがなくなっていく現在、自由に競争する余地が拡大してマーケティングの必要性が極めて高くなってきている。

消費者を獲物に例えては、いささか問題があるが、マーケティングを狩猟に例えてみよう。当初のマーケティングは、狩猟経済型（フィールド・ハンティング）型で、猟師が獲物を捕まえるのに、その日、野に出て、遭遇した獲物を捕まえるというのに似ている。つまり全消費者を対象にしたマス・マーケティングであり、大量に広告を投じ、生産した製品等を流通チャネルに押し込み、無理に販売させるタイプであった。しかしながら、

ある時点からいくら販売圧力を高めても却って売上は落ちるなどで効果的ではないことが明らかとなった。

次に登場したのが、猟師が獲物の特性を研究し、どんな餌を好み、どんなエリアで行動し、あるアプローチにどのように反応するかにより獲物をセグメントにわけ、捕捉しやすい獲物を通過ルートに罠をかけて待つというトラッピング型である。つまりこのタイプが現在の伝統的なマーケティングであり、ニーズに応じて消費者をセグメンテーションして、各セグメントの特性に合わせた対応を行うというタイプである。この時点で用いられた定義が後述する交換概念パラダイムである。

しかしながら、市場の成熟化、消費者の個性化・多様化、消費者の判断力向上の時代を迎え⁶、企業間の垣根が低くなって競争が激化し、消費者の個性化故にセグメンテーションしにくくなった顧客の争奪戦の時代を迎え、この交換概念では、カバーする範囲が広すぎるであるとか、一回限りの関係であるとか、消費者のニーズがつかみにくくなったとかが問題視され始めた。上記の例えでいえば、狩猟から酪農型への転換である。つまり、獲物を狩るという形ではなく、人と動物が共存する形をとるようになり始めたのである。これは、顧客の囲い込みという形式で実行され、重要顧客に、より多くのウェイト配分し、強い関係を維持しようとするようになったのである。その極限的な姿が、いわゆるワン・ツー・ワン・マーケティングである。

これを裏付けるものとして2割8割の法則というものが存在する。この法則とは、2割のヘビーユーザーがその企業の8割の売上に貢献しているというものである。つまりヘビーユーザー顧客をそれ以外の顧客よりも重要視して、良好な関係を維持することが利益増に結びつくということである。新規顧客の獲得は、従来からの顧客維持に比べて数倍も

コストがかかるという事情もある。このような理由から現在は、顧客との関係性強化を重視した関係性マーケティングが登場し、定義もそれに連れて変化しつつある。冒頭のシティブANKは、まさにこの関係性マーケティングを実践しているのである。

2.2 マーケティングの定義⁷

マーケティングの定義は、昔から多様に存在する。マーケティングが上述の例えで述べた狩猟経済型の時代、つまり高圧的マーケティング時代の定義は、アメリカ・マーケティング協会（AMA）の前身である全国マーケティング教員協会（NAMT）によると「マーケティングとは、生産地点から消費地点に至る商品およびサービスの流れに携わるもろもろの事業活動である」（1935年）であった⁸。これはマーケティングの範囲をマクロ的視点から規定する定義である。

トラッピング型のマーケティング、つまり現在の伝統的なマーケティングの時代になると、まずその機能的な側面が重視され、コンバース他による「マーケティングとは、時間効用、場所効用、所有効用の創造である」という1954年の定義や、AMAによる「マーケティングとは、生産者から消費者または使用者に至る商品およびサービスの流れを指揮する事業活動の遂行である」という1960年のややマイクロ経済的視点が含まれた定義が提唱された⁹。この後、利益中心主義の企業に対する批判が高まり、マーケティングの概念論争がおこり、概念の拡張が主張され、非営利組織やその他あらゆることに適用可能であるとした定義が生じてきた。これがいわゆる交換概念に基づく定義であり、例えば、1976年のコトラーによる「マーケティングとは、交換過程を通じて、ニーズと欲求を充足させることを目指す人間活動である」という定義が生まれた¹⁰。またAMAでも同様に、1985年に「マーケティングとは、個人目標および組織

目標を満たす交換を創造するために、アイデア、商品およびサービスのコンセプト、価格設定、プロモーションおよび流通の計画と執行のプロセスである」と定義を拡張的に変更している。交換概念とは、当事者が少なくとも2者であり、相互の交換を通じて、お互いがよりよくなるというベターオフを意味する。これは売り手と買い手だけの関係でなく、病院と患者、政府と住民などの関係も含む。

2.3 現在のマーケティング定義の変化

上述の狩猟から酪農型への転換、つまり関係性マーケティングの登場につれて、マーケティングの長い間のパラダイムであった交換概念が関係性概念に転換しつつある。関係性マーケティングの詳しい内容は次章に譲るが、その定義としては、以下のようになる。

「企業が顧客に対して、長期継続的な取引関係の維持という観点から、双方向的な対話・相互作用を重視し、価値を共に創造していくことにより、新製品やサービスを開発し、顧客の信頼を獲得し、相互利益と持続的成長を目指す活動。」¹¹

この関係性概念は、次第に交換概念にとって代わりつつある。

3 関係性マーケティング

前述のごとくその企業利益に大きく貢献しているのは一部ヘビーユーザーである。しかるに顧客を平等に扱うより既存の優良顧客を重要視する方がコスト的にも有利となると述べてきた。この章ではもう少しこの関係性マーケティングを掘り下げて説明を加えていく。

関係性マーケティングにおける関係性の範囲は、実は意外と広い。和田（1998）によるとこの範囲は、企業（特にメーカー）を中心としてみると、投資家、原材料・部品・その他仕入先、卸・小売など流通業者、顧客・

ユーザー・消費者，地域社会，社会全般となる。これら関係のあるところを総称してステイクホルダーと呼んでいる¹²。金融の場合には，原料の仕入先が資金調達先，流通業者が代理店，インスタ・ブランチ出店先小売業者，消費者が預金者・金融商品購入者と変わるが，ほぼ同様であろう。企業はこれらのステイクホルダーと共に利益を分かち合いながら長期継続的に良好な関係を維持するマーケティング実践を求められる。

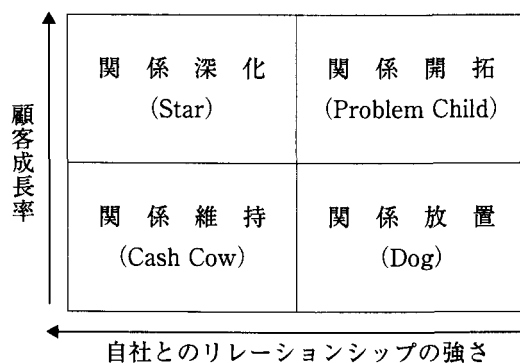
この関係性マーケティングの定義は前述の通りだが，従来型のマネジリアル・マーケティングと決定的に異なる点は，基本概念がマネジリアル・マーケティングでは顧客に対するフィットネスであるのに対し，関係性マーケティングでは交互作用であるという点である。故に企業と顧客は価値を共に創り出すという意味での共創・協働を実践し，常に双方向のコミュニケーションを長期継続的に行う必要がある。

カスタマー・リレーション・ポートフォリオ (CRP)

ここで関係性に応じた顧客分類を行ってみよう。次の図はポストン・コンサルティング・グループのプロダクト・ポートフォリオを顧客分類に応用したものである。対象となる顧客は，個人でも法人でも同様である。た

だし，個人の場合の成長率は，年収の増加率・現状等に置き換える必要がある。マトリックスのセルの英文表記はそのままにしてある。考え方はプロダクト・ポートフォリオと同様であり，自社とのリレーションシップが強く，顧客成長率が低ければ他競争企業は，参入努力の割にはそれほど魅力を感じないので競争はそれほどでもなく，当該企業は関係性の維持に努めればよいことになる。また自社とのリレーションシップが強く，顧客成長率が高ければ競合他社との顧客争奪戦になることが多く，その重要性からも関係性の更なる深化に努め，資源配分のウェートを高めなければならない。自社とのリレーションシップが弱く，顧客成長率が高ければ有望であるため，関係性の開拓に努め，厳しさはあるが，努力する必要はある。最後に，自社とのリレーションシップが弱く，顧客成長率が低ければそれほど資源を配分する必要がないのは自明であろう。このように顧客に応じた資源配分することは重要である。実行するためには重要なポイントがある。それは，この顧客を個人とした場合には，顧客成長率を年収の伸びや現在の所得水準とし，自社とのリレーションシップの強さを購買頻度や購買金額などとし尺度づくりをする点である。このためデータベースの充実化と継続的なデータ分析の必要がある。

図3 カスタマー・リレーション・ポートフォリオ (CRP)



インタラクティブ・マーケティング

特に新商品・サービスの開発において関係性マーケティングはインタラクティブ・マーケティングとか協働型マーケティングなどと呼ばれて重要視されている¹³。特に1997年特許庁が、ビジネスモデル特許に関し、「金融サービスなども特許の対象となる」との方針を示し、2000年2月に住友銀行が入金照合サービスを特許登録し、4月には明治生命が新型の積立保険について特許出願を行った。特許登録されれば競争企業は同じ商品・サービスを販売できなくなる。それ故、今後は新商品・サービス開発が極めて重要となる。

上原（1999）は、企業と顧客の協働型での新商品・サービスの開発を企業と顧客の「情報格差の縮小」によるものと述べている¹⁴。つまり生産財ではもともと提供側企業と購買側の企業とは情報格差が小さいため両社共同での新製品開発が多かった。ところが消費財分野では、従来そうではなかった。しかしながら、一般消費者が次第にこだわりを持ち、豊富な知識を蓄え、高い判断力を持つプロフェッショナルな顧客となってきているため情報格差が縮小してきている。従って、企業は独自での新製品開発の成功確率が小さくなってきたため、顧客にも参加を求め、協働型で新製品開発を行い、成功確率を高めるようになってきた。金融においても同様であり、これからは協働型マーケティングによる新商品・サービスの開発が重要となるであろう。

ワン・ツー・ワン・マーケティング

前で少々触れたが、もう少し詳しく述べておく。主要文献としてはD. ペパーズ、M. ロジャース（1995）の『ONE TO ONE マーケティング』と同（1997）『One to one 企業戦略』がある¹⁵。これらに主に依拠しつつ説明していく。

従来型のマーケティングとの大きな違いは、従来型が市場主導型であるのに対し、ワ

ン・ツー・ワン・マーケティングは顧客主導型であるという点である。つまり、市場主導型がマーケット・セグメンテーションによる対応で売りたい製品に対し、なるべく多くの顧客を獲得するが、顧客主導型では良質な顧客を囲い込み、継続的な顧客満足向上を手段として、顧客から継続的に需要を引き出す方法をとる。

このような煩雑な個人対応を可能にしているのが近年めざましい発達を遂げている情報技術である。特に重要なのが、「顧客情報管理システム」と「顧客毎に双方向対話を維持できるシステム」である。特に先進的なメーカーではこれらを利用し、さらにコストを下げるための「マス・カスタマイゼーション・システム」¹⁶を組み合わせる顧客との関係性をより強化している。つまりその強い関係性により顧客満足（CS）の高い壁を創り、顧客移動障壁が形成されるのである。

このようなワン・ツー・ワン・マーケティングを部分的に実践している企業にトヨタ自動車の子会社である受注生産会社「モデリスタ」がある。モデリスタのショールームでRVなどのオリジナル改造車を陳列・販売し、各種部品を取り揃え、客が自由に組み合わせ、それをパソコン上でも試すことができるようになっている。この店は同時に情報を集めるためのアンテナショップともなっている¹⁷。日本の金融業界においては、スルガ銀行ソフトバンク支店を例とするネットバンキング時代を迎え、今後このワン・ツー・ワン・マーケティングは本格的展開を見せるであろう。

このワン・ツー・ワン・マーケティングにおける顧客分類方法では、現在最も利益貢献度の高い顧客をMVC（Most Valuable Customers）、次ぎに位置する顧客をSTC（Second Tier Customers）とし、維持費以下の貢献度しかない赤字顧客をBZ（Below Zero）と呼んで区別している。それぞれ先の図1.3の関係深化・維持、関係開拓、関係放置の関係と

類似している。

ワン・ツー・ワン・マーケティングのニーズの種類を拡大する方法はかなり重要である。特に可能性の高い方法は、バリュー・ストリームを創造するという方法である。これは、メインの商品・サービスが販売された後に続いて発生する一連の需要の流れを吸収することを意味する。後になって顧客が別の顧客を紹介してくれる効果も含んでいる。例えば、まず『預金を行う顧客→住宅ローン→生命保険・各種損害保険→株式投資や他の金融商品』という金融上の流れは当然であるし、ハウスメーカーとの提携から住宅ローン・各種保険の獲得（逆パターンもあり）、インターネット・プロバイダーとの提携することによりネット上での金融相談窓口開設など異業種提携を行ない、派生する需要の流れを提携グループで享受すべきである。このバリュー・ストリーム創造の遂行に際しては、提携グループ内で相互に生み出した需要に関して顧客データベースに好みなどあらゆる情報を蓄積・整理し、顧客データベースの充実を図り、これをデータマイニングすることにより価値の源泉とすべきである。

4 マーケティングの分類

この章では、マーケティングが大きく3つに分類されることについて述べ、それぞれについて説明をしていく。

嶋口（1984）によると、市場対応の科学である戦略的マーケティングは3つのサブ領域に分かれるという。競争対応の科学が競争市場戦略、需要調整の科学がマーケティング・マネジメント戦略、そして社会対応の科学がソーシャル・マーケティング戦略である¹⁸。

戦略的とは戦略的対応を行うという意味であり、マーケティングに、よりアクティブな意味合いを持たせたものであるが、ここでは戦略的マーケティングをマーケティングその

ものと捉え、マーケティングが競争市場戦略、マーケティング・マネジメント、ソーシャル・マーケティングの3つに分類できるとする。以下それぞれについて説明を加える。

4.1 競争市場戦略

これは、より大きなマーケティング問題を扱う。すなわち企業の使命、後述する戦略ドメインそして長期にわたるマーケティング戦略などを扱う。

企業の使命に関しては、企業の理念でもあり、企業等における羅針盤的存在である。この使命は常に一定の進むべき方向を示し、取り巻く環境の何が変化しても基本的に変わらないものである。一般に社は社憲とも呼ばれる。一例を挙げると、さくら銀行では、住友銀行との全面提携に当たり、基本理念を『より付加価値の高い商品・サービスをお客様に提供する金融事業を新たに立ち上げること』と設定している。ドメインについて考えると、ドメインとは企業等組織の生存領域であり、主に業務範囲を指し示すと考えてよい。戦略ドメインとは、今後戦略的に組織体の生存領域をどう設定するかということである。このドメインは、基本的に変化のない使命とは異なり、周囲の環境変化に対応させて緩やかに変化させて行かねばならないものであり、対応を謝ると組織自体を衰退させてしまうことになる。歴史的に有名な事例として、アメリカの鉄道業の事例がある。これが衰退したのは、ドメインを「鉄道」と定義し、モータリゼーションの波に飲み込まれたからだと言われている。ドメインを「快適な移動」とすれば存続できたであろうとも言われている。現在の不況期の企業では、このドメイン変革が生き残りをかけて急激に進められている。比較的最近の例として元の日本長期信用銀行のドメインを見てみよう。1998年10月から特別公的管理に置かれていた長銀は、2000年3月2日、外資系投資組合「ニュー・

LTCB・パートナーズ」(NLP)傘下の民間銀行として再出発した。6月には行名も「新生銀行」となる。この新生銀行のドメインは、個人・中小企業向けの小口取引（リテール部門）、米国型の投資銀行業務（企業へのM&Aの助言、買収に必要な融資等）、企業年金の

運用、地方銀行・信用金庫への高度な金融商品の提供等とされている¹⁹。

市場環境の変化により、企業ドメインを適応させていくのは、トップ・マネジメントの役割である（図4を参照）。

図4 企業ドメインの変化

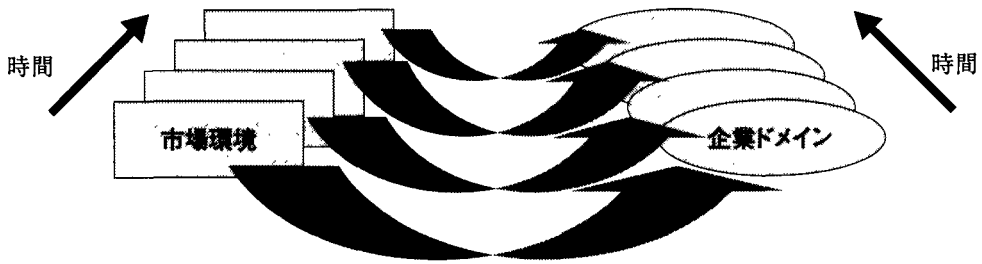
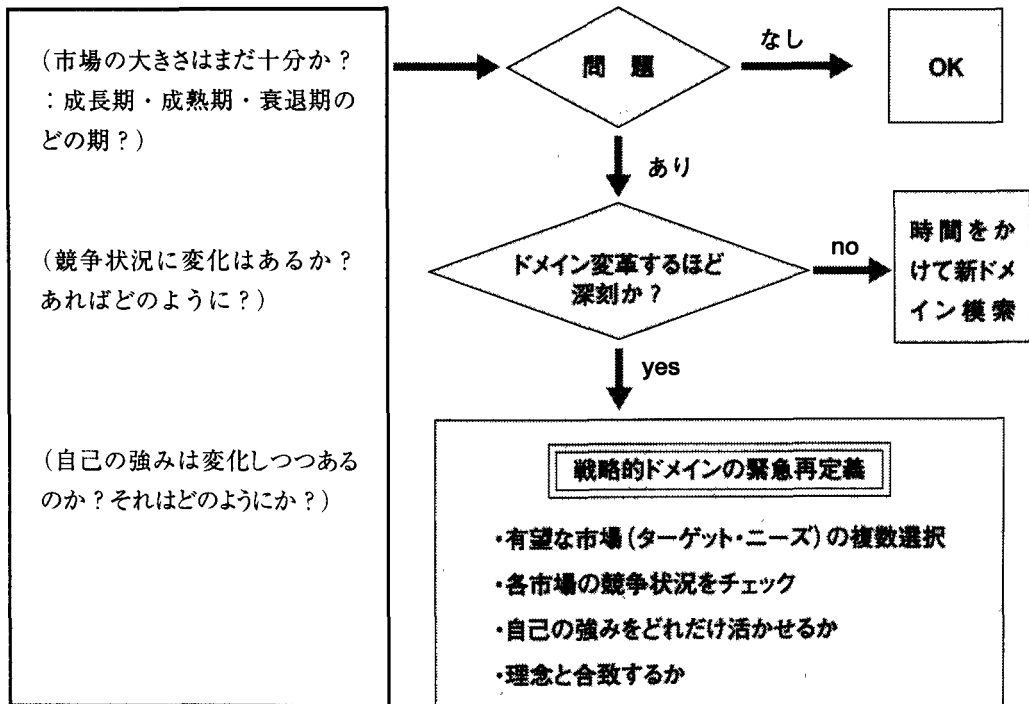


図5 企業ドメイン再定義の方法



このドメイン定義の変遷について簡単に触れておこう²⁰。古くは製品による定義が主流であり、カメラの会社は、「カメラ」、化粧品会社は、「化粧品」という定め方であった。次に、ニーズによる定義が主張され、映画産業が「エンターテインメント」、薬品会社が「ヘルスケア」というようになった。しかしながら、範囲が広すぎ具体性に欠けるという点で、批判が生じた。次に現れたのが、エイベル（1980）の定義方法であり、What（ニーズ）、Who（顧客）、How（技術、独自能力）の3次元で定義せよというものであった²¹。ただ、これには競争という概念が入っていない。従って、ドメインの設定においては、マーケティングを考える枠組である市場、競争、自己の強みで企業の使命を考慮しつつ、広めに設定するのがよいと思われる。こうすれば、ドメインを考えつつ、具体的な戦略方針も同時に立てることが可能になる。図5にその流れを図示しておく。

4.2 マーケティング・マネジメント

競争市場戦略がトップ・マネジメントのマーケティングであるとする、このマーケティング・マネジメントは、メーカーであればプロダクト・マネージャーやブランド・マネージャーといったミドル・マネジメントに

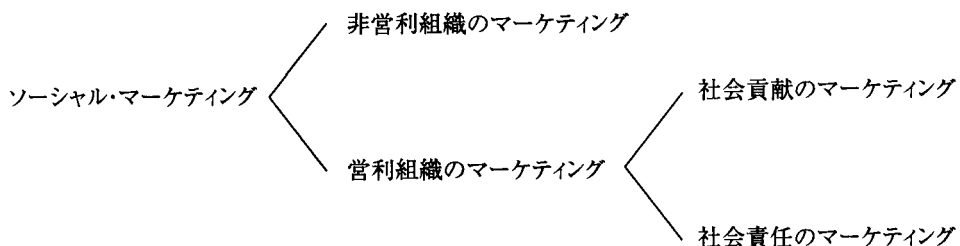
よって遂行されるマーケティングといえる²²。金融においても同様にミドル・マネジメントの担当分野となる。これは、マーケティングにおいて中核を占めるものであり、従来のいわゆるマーケティングとよばれたものである。市場、競争、自己の強みを調査、考慮してターゲットセグメントを選び、そのセグメントに最もよく適合したマーケティング・ミックス（いわゆる4P）のプランニング・実施を行うことがその内容である。詳しくは、再度1章を参照されたい。

4.3 ソーシャル・マーケティング

このソーシャル・マーケティングは、1960年代後半から登場してきたと言われ、大きく2つの流れが存在する²³。その1つは、いわゆるマーケティング概念の拡張と呼ばれるもので、営利組織に適用してきた諸概念や方法を大学や政府組織などの非営利組織にも適用しようとする非営利組織のマーケティングである。もう1つの方は、従来欠けていた社会責任や社会倫理をマーケティングの中に取り入れていこうとする営利組織における社会志向のマーケティングである²⁴。

このソーシャル・マーケティングを図示すると図6のようになる。

図6 ソーシャル・マーケティングの分類



非営利組織のマーケティング

従来のマーケティングの考え方を非営利組織にも拡張適用するものである。ただし、営利組織と大きく異なる点は、最終的な目的が長期的な利潤ではなく、それぞれの非営利組織の理想実現であることが多い。例えば、病院であれば病人の治療に関する正しい知識の普及、政府であれば、大きくは住民の満足や住民のとるべき正しい行動の達成であろう。この達成のために消費者行動理論に基づく対象への調査が実施され、その結果に基づいてマーケティング・ミックスが計画・実行されるのである。たとえば、青森県による「住民満足向上システムの構築」の試みなどの事例がある。これは青森県が独自にRS（Resident Satisfaction:住民満足）研究プロジェクトチームを組織し、企業経営におけるCS（Customer Satisfaction:顧客満足）の考え方を導入し、行政の目標を住民満足の向上として、政策評価や政策形成に応用しようとしたものである。

しかしながら最近この動きにも変化が生じている。例えば楽器を製造するヤマハがヤマハ音楽財団をつくり音楽普及に関する非営利活動を進めているが、ここで啓蒙を受け、音楽に目覚めた住民が購入するのはヤマハの楽器であるという財団設立の母体となった企業に間接的に利益が生じる連鎖も生じている。従って金融業界にとっても地域NPOが主催するセミナー等で金融セミナーや投資・財務相談会を後援するという非営利活動も企業にとって非常に有利な連鎖を生むことが多いと思われる。

社会貢献のマーケティングと社会責任のマーケティング

非営利組織のマーケティングが従来のマーケティング概念適用範囲の拡大とすれば、この営利組織の社会貢献および社会責任のマーケティングは発想の革新と言える²⁵。という

のは従来の営利追求をベースとするマーケティングの反省から生じてきたからである。企業も社会の一員であるならば、社会に貢献すべきであり、その社会的責任を果たすべきだという社会の声によって登場してきたが、企業が生活者としての消費者と良好な関係を維持し、それを基盤として企業イメージを高め、営利活動がスムーズになる効果も見逃せない。

代表的な企業の社会貢献としては、メセナ（文化・芸術の擁護と援助）とフィランソロピー（慈善活動）などがある。金融業の場合にも地域住民との関係を非常に重視しており、特に信用金庫などの地域に密着した貢献活動はめざましいものがある。社会責任を果たす活動の場合には、どうしてもメーカーが中心であり、製造工程で出す廃棄物等での環境破壊を防ぐ等が中心となる。金融業の場合には、その営業活動過程で発生する問題を事前に防ぐこと等が考えられるであろう。そして事務相談や市民の一員としての地域活動への参加等もこれに当たるであろう。

まず地域信用金庫、ついで大手都市銀行である住友銀行の社会貢献・社会責任活動の取り組み例を見てみよう。

①留萌信用金庫 (<http://www.infosnow.ne.jp/rusin/index/flame.html>)

社会貢献活動としては、土地に密着した活動が中心であり、留萌管内における地域文化向上への貢献活動が行われている。例えば、小中学生書道絵画コンクールである。地域文化の向上を目的として行われている事業で応募人数は年々増加しているという。その他、ひまわり会（年金友の会）理事長杯争奪ゲートボール大会等を主催して旭川市を含め当金庫本支店が所在する各市町村より23チーム、約150名が参加し、ゲーム終了後には親睦会を開催し、活発なコミュニケーションが図られている。

社会責任の活動としては、地域の金融機関として、地域住民のために特に金融関連の積極的な無料相談会を開催している。例えば、無料法律相談所の開催、顧問税理士による無料税務・財務相談会の開催等である。その他、平成7年度に地域振興助成制度（地域振興積立金制度）の設立も行っており、積立金の果実をもって、社会貢献活動でもあるが当金庫店舗が所在する市町村の地域産業振興事業、町おこし事業、歴史的遺産保存事業、地域文化振興事業、福祉事業及び教育機関施設等に助成を実施し、地域社会の繁栄を目指した貢献を行っている。また地域の催し、るもい呑齋（どんとう）まつり、「やん衆あんどんパレード」などにも積極的に参加しているという。信用金庫のこのような取り組み例は多い

②住友銀行 (<http://www.sumitomobank.co.jp/social/index.html>)

大手都市銀行だけあり、その活動規模・範囲は大きい。社会貢献活動としては、以下のような例が見られる。

●福祉への取り組み

「ユニセフ外国コイン募金」への協力をしている。平成4年8月から始まった「ユニセフ外国コイン募金」の実行委員会メンバーの一社として、全店の窓口には募金箱やポスターを設置している。また、コイン通貨別仕分け作業、保管や海外発送準備作業等については住友銀行グループ企業が協力し、アメリカ、シンガポール、香港、フランスへの海外輸送については入金や送金の手続きを住友銀行海外拠点が全面的にサポートしている。2000年3月までの募金累計は重量約32トン（金額2億1,000万円相当）となっている。その他にも「赤い羽根共同募金」への協力、書き損じはがきの寄贈、アフリカ救援物資寄贈、タイの子どもたちへそろばん寄贈、社員のボランティア活動への参加、重度障害者を雇用する特例子会社「泉サービス株式会社」の設

立・運営等を実施している。

●環境保全の取り組み

住友銀行では平成7年12月より、総合的な環境支援サービス「SAFE (Sumitomo Advanced Finance for Ecology)」の提供を開始している。平成10年7月には地球環境室を設置し、環境問題への積極的な取り組みを一段と進めている。「SAFE」では(株)日本総合研究所、AIU保険、住友海上火災保険(株)と提携し、次のような対応を実施している。それは、環境セミナーの開催、情報誌「SAFE」の発行、環境診断・コンサルティングの提案の活動である。

●国際協力への取り組み

主にアジア地域において大学生への奨学金の支給などの助成活動に取り組んでいる。

社会責任の活動としては、地域の存在する社会的団体の一員として以下のような活動に取り組んでいる。

●営業活動過程に関する環境保全の取り組み

エコ・ビジネスへの支援、環境対策融資「エコ・マネジメントローン」の紹介を実施している。特に最近では、ISO14001認証取得のためのコンサルティング「エコ・コンサルティングサービス」を(株)日本総研ビジコン、朝日監査法人、中央監査法人と開始し、顧客のISO14001への取り組みを支援している。このほか、環境会計などへの積極的な取り組み、行内活動においては、再生紙(リサイクルペーパー)を積極的採用、具体的に商品パンフレットや社員名刺、顧客用手さげ袋や現金封筒、景品のパッケージ(外箱)のほか、業務に使用しているコピー用紙や帳票用紙に極力再生紙を活用している。

●地域社会への貢献

住友銀行の各支店では、社員がさまざまな地域活動に参加しているほか、各支店が独自に貢献できる制度を設け、地元の社会福祉協議会や福祉施設への寄付を行っている。また

海外でも、地元コミュニティ活動への参加や福祉団体へ寄付を行う等、多様な社会貢献活動を行っている。一例を挙げると「HAT神戸いのちの祭り」参加がある。これは平成12年1月16日（日）、阪神大震災で被災された地域住民の復興住宅「HAT神戸」にて行われた神戸元気村主催「神戸いのちの祭り」に参加し、さくら銀行と合同でボランティア20名が参加し、フリーマーケットのブースで、社員から集めた日用品、書籍、CD等を並べ、ゲームコーナー等の売り上げも含め、神戸元気村に寄付をしている。

以上述べて来たようにこのようなソーシャル・マーケティングは、地域住民との関係性マーケティングを重視する流れの中で今後その重要性を一層増して行くだろう。

5 金融業におけるマーケティング戦略の方向性

一般的に成熟期にはいと大きな技術革新は起こりにくくなり、環境の変化もなく業界は安定体制にはいる。そのためトップシェアをとっている企業は保守的になりやすく、自ら創造的破壊をして既存品のCash Cow（金の成る木）を捨てるインセンティブは起きにくくなる。例えば、真空管ラジオでトップ企業であったアメリカのRCA社は、当時の革

新的技術であったトランジスタ式のラジオの発売には積極的ではなく、積極的にトランジスタを採用して小型の携帯ラジオを発売した当時小規模なベンチャー企業であったソニーに遅れをとることになった²⁶。競争企業や失うものがないベンチャー企業が積極的に革新的技術を採用してくるため、トップシェアの企業ですら先手をとって新技術を利用した新商品・サービスの開発を行う必要がある。革新的な技術を取り入れた商品・サービス改良であれば脱成熟が可能になり、新たな需要を喚起することができる。

言うまでもなく革新的な技術とはインターネットであり、また銀行においてはインスタ・ブランチ化である。これらの傾向を取り入れつつ新しい成長の方向性を示す枠組としてアンゾフの「成長ベクトルの構成要素」を示した表が有用となるであろう。

このアンゾフの枠組に従うと、さらなる成長を目指すための主な方向性は4つあるといえる。すなわち、現在の商品・サービスにより現在のニーズを拡大すること（市場浸透）、現在の商品・サービス（あるいはそのコア技術）により違ったニーズを目指すこと（市場開発）、現在のニーズに対して改良を加えた新商品・サービスで対応すること（新商品・サービス開発）、提携を利用した総合金融業化（異業種との提携もありうる）である。

表1 成長ベクトルの構成要素

ニーズ \ 製品	現	新
現	市場浸透	新商品・サービス開発
新	市場開発	多角化

（出典：H. I. Ansoff (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Inc. 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部、1969年、p.137を一部修正）

この方向性をインターネットやインスタア・ブランチ化で推進するということになる。

●市場浸透としては、インスタア・ブランチで流通やファストフード店舗に訪れる潜在顧客層、インターネット利用者における潜在顧客層のデータ分析を通じ、更なる顧客の拡大がまずある。そして既存顧客の利便性を高めることにより利用頻度のアップを目指すことなどが考えられる。

●市場開発としては、例えばメーカーの具体的成功例としてデュボン社のナイロンの例が有名である。ナイロンの製品ライフサイクルが成熟期にはいるといつも新用途が開発されてきた。例えば、パラシュート用合成繊維 → 女性用ストッキング → 女性用ブラウス、男性用シャツ → 自動車用タイヤ → 家具やカーペット素材といった具合である。金融業では、例えば銀行業では、インターネット販売が進み、金融決済をネットで行う際にそのシステムを利用して既存の顧客である主婦に対するの家計簿替わりの家計管理サービスに転用して家庭内主婦業ニーズという新市場を捉えること等が考えられる。保険業では、現在のコア資源である代理店網・営業ネットワークの顧客の異なったニーズへの対応等が考えられる。

●新製品開発は極めて一般的であり、例は無数に存在すると言えよう。特にリテール分野においては多様なローン商品の開発が考えられる。その他インターネット活用の金融商品なども多数考えられる。

●多角化は極めて大規模な変化である。前述のように保険や証券や銀行等金融関係が提携して総合金融業となるのも金融のワンストップショッピングを実現する上で顧客に大きな利便性を提供することになり、実際この動きは、新聞紙上を現在賑わしており、ホットな話題である。そして更に異業種までも含

めた提携は、さらに生活者にとって魅力的である。現在では、特にインスタア・ブランチにみられるごとく小売業との提携が進みつつあるが、他の業種などとの提携も今後増えていくことと思われる。高い関心を持って見守るべき方向性である。

[注]

- 1 シティバンクは、固定費を上げることなく、日本中に広いATM網を持つことができ、インターネット等でATMの価値が低下するときは、いつでも提携解消により身軽になりうることになる。環境変化の激しい時代は、企業が動きに柔軟性を保つために提携は極めて重要である。例えば、郵便局と民間の宅配業者との保冷（クール）宅配便分野で相次ぐ提携の事例がある。西濃運輸など四社が郵便局のネットワークを利用してクール便の全国配達を決めており、さらに増える見通しである。宅配業者が荷物を集めるまでは普通のクール宅配便と同じで、集めた荷物を業者の営業所や支店がまとめて、郵便局に大口の「チルドゆうパック」として出す。それを郵便のネットワークを使って全国に配達するのである。
- 2 実際に大手がニッチャーに対抗する事例としては、現在の日本の航空業界が参考となる。
- 3 日本経済新聞、1996年1月26日朝刊。
- 4 日本経済新聞、1996年5月16日朝刊。
- 5 読売新聞、1999年7月29日朝刊。
- 6 消費者と企業との情報格差が減少した点に関しては、上原征彦（1999）『マーケティング戦略論』有斐閣、消費者の判断力の向上に関しては、池尾恭一（1999）『日本型マーケティングの革新』（有斐閣）を参照のこと。
- 7 マーケティング用語辞典（同文館）、詳解マーケティング辞典（同文館）、マーケティング・リサーチ用語事典に基づく部分が多い。
- 8 正確には高圧のマーケティングの時代は、1920～30年と分類されている。1930～50年が、その

- 反省から低圧的マーケティングの時代とされ、1950～70年が、トップマネジメントがマーケティングを担当するマネジリアル・マーケティングの時代、1970年以降が、社会的な配慮が高まり、マーケティング概念の拡張が登場した時代とされている。（村田昭治、田内幸一編『現代マーケティングの基礎理論』同文館、1981年）
- 9 Converse, Huegy and Mitchell, *Elements of Marketing*, 7th, ed. 1965.
- 10 P. Kotler (1976) , *Marketing Management*, 3rd ed.
- 11 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図』（有斐閣）, p.72のマネジリアル・マーケティングとの比較表を参考に作成。
- 12 和田充夫 (1998) 前掲, p.69.
- 13 矢作・青井・嶋口・和田 (1996), 前掲, p.179-181.を主に参考にしている。また協働型マーケティングについては上原征彦 (1999) 前掲, 有斐閣を参照のこと。
- 14 上原征彦 (1999), 前掲, 池尾恭一 (1999), 前掲, を参照のこと。
- 15 D. Peppers and M. Rogers (1993) , *THE ONE TO ONE FUTURE*, Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, U.S.A. (井関利明監訳 (1995) 『ONE TO ONE マーケティング』ダイヤモンド社), D. Peppers and M. Rogers (1997) , *ENTERPRISE ONE TO ONE* , Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, U.S.A. (井関利明監訳 (1997) 『ONE TO ONE 企業戦略』ダイヤモンド社)
- 16 生産や流通のプロセスをモジュラー化し、顧客の注文に応じて組み合わせるだけで多品種少量生産を低コストで可能にするシステムのこと。
- 17 讀賣新聞, 1997年7月11日朝刊.
- 18 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理』誠文堂新光社.
- 19 讀賣新聞, 2000年4月15日朝刊.
- 20 この議論は, D. F. Abell (1980) , *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房, 1984.) に詳しい。このドメインに関する記述もこれに大きく依存している。
- 21 D. F. Abell (1980), 同上.
- 22 嶋口充輝 (1984), 前掲, pp.31-32.
- 23 嶋口充輝 (1984), 前掲, p.175. および和田充夫他 (1996) 『マーケティング戦略』有斐閣アルマ, p.297.
- 24 同上
- 25 嶋口充輝 (1984), 前掲, p.176.
- 26 新宅純二郎 (1994), 前掲, p.vi-v.