

中国の CVS における関係性マーケティング戦略構築 ——PB 商品開発における中国市場の問題点の考察——

胡 作 凌

商学研究 東京国際大学大学院商学研究科 第 26 号 抜刷
2015 年（平成 27 年）9 月 20 日

中国の CVS における関係性マーケティング戦略構築 ——PB 商品開発における中国市場の問題点の考察——

胡 作 凌

目 次

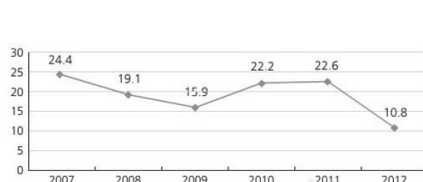
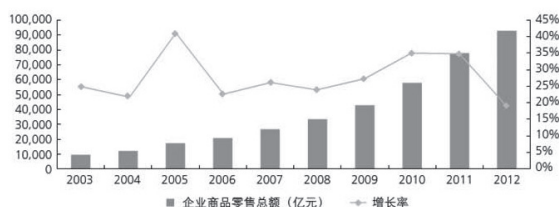
第一章	はじめに
第一節	中国の小売業の現状
第二節	日本の小売業の低迷と日本の小売業の経験
第三節	中国の CVS の現状
第四節	本論文の問題意識
第五節	本研究の研究目的・研究方法
第二章	関係性マーケティングの先行研究
第一節	関係性マーケティングの発展経緯
第二節	現代マーケティング研究における三つのパラダイムの変化
第三節	関係性マーケティングの定義
第四節	関係性マーケティングの基本要件
第五節	顧客との長期的な関係を形成することのメリット
第六節	関係性マーケティングの構築手法
第三章	日本の関係性マーケティングにおける小売業への貢献
第一節	日本の小売業における関係性マーケティングの応用
第二節	英国における PB の発展段階と日本の PB
第三節	CVS における PB 戦略の貢献
第四節	セブン-イレブンの PB 戦略の基本的考え方
第四章	中国の CVS の PB 戦略の構築
第一節	三者連携のプロセス
第二節	日中消費環境の相違点
第三節	関係性マーケティングから見た中国 CVS の問題点
第四節	中国 CVS の今後の戦略展開

第一章 はじめに

第一節 中国の小売業の現状

2013 年、中国連鎖経営協会と徳勤中国（DTT 会計事務所）は「中国小売業の力 2013」という中国国内の小売業についての総合報告書を共同発表した。¹⁾ 図 1 は報告書の中で示されている中国の 2003 年から 2012 年までの「小売業売上総額と成長率」と、2007 年から 2012 年までの「大手小売企業上位 100 社の売上成長率」である。

2012 年上位 100 社の売り上げは 1.87 万億元であり、2011 年より 10.8% 成長したが、その成長率は 2007 年以降でこれまでの最低値となった。2009 年までは金融危機により、一時低下していたが、2010 年は 22.2% に回復したものの、2 年後、現状の数値の 10.8% まで下がってしまった。国家統計局が発表した 2013 年のデータによると、小売業における消費財の成長率は 11.5% で 2012 年の 12.5% よりも 1% 下がったが、小売業の店頭費、人件費と電気代が増加してしまった。中国連鎖経営協会から発表した統計データによれば、店頭費 21%、人件費が 20.5%、電気代は 16% 増加した。その影響によって、新規の開店率は 27% にまで落ちてしまった。また中国国内で大規模閉店が実施され、世界小売業トップのウォルマートは 2013 年までに中国市場で 4 店舗を閉店を決定した。「中国動向」、「361 度」、「安踏」、「匹克」、「特步」などのスポーツ系ブランド約 6,000 店舗が



小売企業売上総額と成長率

大手小売企業（上位百社）売上高の成長率

データ出所：中国連鎖経営協会、徳勤会計事務所による分析，2013。

図1

閉店された。通常、不況に強いと言われているコンビニエンスストアも他の業態と同じく、その波に巻き込まれ、ローソンは2013年までに約30店舗閉店し、コンビニエンスストア業界トップのセブン-イレブンも約20店舗閉店した。以上のように、2012年以降、中国の小売業は一転して成長率が鈍化し、冬の時代を迎えたと言われている。

2012年からの小売業危機に対して、中国連鎖経営協会と徳勤中国（DTT中国）が共同発表した報告書では、中国の小売業に対して、次の三つの問題を総括して提示している。すなわち、(1) 利潤成長²⁾の困難性 (2) コスト高 (3) インターネットコマース（EC）の衝撃である。利潤成長の困難性とは、社会消費財全体の利潤と成長が低下していることである。純利潤成長率は、-7.7%となり、初めてマイナス成長となった。その原因は、消費力低下による需要不足、市場競争の激化、市場飽和であると言われている。また、日々の販売コストの増加も小売業の利潤を減少させた。ECの発展も伝統的な小売業に大きな影響を与えている。その原因は商品と消費者選択の多様化と言われている。首都経済貿易大学の梁艶は、中国においてもこれまでよりも商品が多様化して、消費者は選択の幅が広がっているだけでなく、買い物のチャネルの選択も多様化していることを指摘した。³⁾以上の危機に対して、多くの企業が経営戦略を再考してEC事業に参入し、現状を変えようとしていたが、経験不足、資金不足などのため、少数の企業しか成功しておらず、多くの企業は

まだ損失を出し続けている。

第二節 日本の小売業の低迷と日本の小売業の経験

バブル崩壊以降、日本の経済も停滞傾向にあった。景気後退局面において、企業は人件費を抑制するために賃金と雇用の両面で厳しい調整を行うため、日本の消費者の可処分所得は大きく減少した。また、バブル経済期の購買経験を経て、いくらでどのような質の物が買えるのかなどの知識が豊富となり、日本の消費者が理性消費になり、購買を差し控えるようになった。そのため、小売業の販売額も低下し続けた。

こうした状況の中で、企業が業績を回復するために一番手っ取り早いのは価格競争であった。過激な競争が原因で、日本の小売業は安売り競争に陥ってしまった。その結果、多くの小売業全体の売り上げも伸びなかった。

しかし、この時期、セブン-イレブンなどの代表的なコンビニエンスストア（以下、CVSと略）は、この不況に巻き込まれずにその業績を堅調に伸ばした。小売業の中でCVSがこの状況の中で成長してきたのは、PB（プライベートブランド）戦略の実行が一つ大きな要因であると考えられている。CVSにおけるPB戦略が成功した背景には、後述するように1990年代以降、発展してきた関係性マーケティングの展開がある。

第三節 中国のCVSの現状

中国のCVSは現在、導入期の段階にある。特に中国本土の企業は、フランチャイズへの「加盟」という方法でチェーン化を進めている。出店面積の要求を満たせば誰でも加盟できるため、同じエリア内でも同じ企業のCVS店舗が何店もあるという状況である。また消費力が低下している地域においても、こうした複数出店の問題が生じている。

複数出店における大きな問題は商品構成が他の小売業と全く同じであり、価格も高いことである。店舗の唯一の優位性は、立地上、消費者の近隣にあることである。だが、消費者の近隣にはCVSより安い私営の個人商店も数多く存在している。こうした結果、現在の需要が不足した状況においては、CVS業態内競争だけではなく、個人商店などの競争相手の攻勢によって、単なる盲目的出店は損しか出ないと考えられる。

サービス業であるCVS業は、今のところ食品の加熱や携帯電話のチャージぐらいのサービスしか提供できていない。提供できるサービスの種類が極めて少ないため、中国のCVSは単なる「高い店」というイメージが持たれている。⁴⁾ また、人的サービスの質において、中国の小売業には、顧客に挨拶しないという接客態度の悪さ、顧客とのトラブルなどの現象がよく見受けられる。こうした結果、顧客の不満を高め、リピート購買をなくし、当該企業に対する悪評も広がっている可能性が高い。

第四節 本論文の問題意識

2012年からの不況で、中国の小売業は純利潤マイナス成長、大規模閉店などの問題に直面している。小売業全体不況の影響で、中国のCVSも影響を被っている。中国のCVS自身の問題も加え、現状を改善する必要がある。現在、市場飽和、激しい競争、需要不足など、潜在需要があると想定しているこれまでのマネジリアル・マーケティングの適用では限界があり、新たなマーケティング戦略が必要になっている

る。かつて、日本のセブン-イレブンは不況に對して、関係性マーケティングに基づくPB戦略で需要を創造し、新しい道を見つけ出した。顧客と対話、顧客と価値を共創することが、中国小売業の現状を改変する有効な方法である。このPB戦略の内実は、関係性マーケティング戦略である。今の中国の小売業には、関係性マーケティングの構築が非常に必要になっている。

中国のCVSにおける関係性マーケティングの構築には、日本とは異なる地元の消費者の習慣や文化を考えなければならない。本研究は、日中両国におけるCVSと顧客双方の関係を検討し、中国市場に適合する関係性マーケティング戦略を構築することである。

第五節 本研究の研究目的・研究方法

本研究の目的は、2012年以降、大不況に陥っている中国小売業に對して、日本における関係性マーケティングの理論研究とセブン-イレブンを代表的とするCVSの事例研究を参考にしながら、中国小売業、特に中国CVSの中で、顧客との関係を見直し、中国の状況に適合するマーケティングモデルの構築方法について検討していく。また、本論文の研究方法は、主として文献を中心として考察していく。

第二章 関係性マーケティングの先行研究

関係性マーケティング自体は多義的であり、時代背景によって、様々な意味で使われている。研究上、産業財、サービス、流通の三つの領域の研究も進んでいる。本章において、まず関係性マーケティングの発展経緯から整理し、如何に発展してきたかについて整理を行うことにする。

第一節 関係性マーケティングの発展経緯

関係性マーケティングの始まりは、1980年前後のスカンジナビア諸国において起こってきた産業財マーケティング研究に端を発している

といわれている。その後、北欧とイギリスを中心として、サービス・マーケティングの研究者が企業間関係や最終顧客との関係に焦点を当てた研究が行われている。1990年代に入り、米国の流通研究者がこの分野に参入し、本格的に関係性マーケティング研究が発展を遂げるという以下のような経緯を辿っている。

まず、1979年、Arndtは、「市場の発展段階において、企業は既に継続的な取引関係にある相手との取引を行うことを志向するようになり、現実的には欧州、北欧、日本でそのような関係の取引が多く見られる」ことを指摘した。

次に、産業財マーケティングの分野においては、IMP (Industrial Marketing and Purchasing) グループがリレーションシップ・マーケティング研究に果たした貢献が大きいとされる。IMP グループの調査研究プロジェクトは、1976年から1982年までの第一期と、1986年以降の第二期とに分けられる。第一期の成果としては、売り手と買い手間には関係性が存在することが発見された。第二期のIMPにおいては、取引双方の関係がより大きな企業間ネットワークに埋め込まれた関係にあるという発見がなされ、相互作用への関心からネットワークへと関心をシフトさせていくことになった。

北欧の研究者集団のうち、Gummesson, Gronroosを代表するフィンランドの研究者達と当初IMPに参加していたイギリスの研究者達は、サービス・マーケティング研究の分野において、リレーションシップ・マーケティング概念を発展させていくことになった。

1983年、リレーションシップ (関係性)・マーケティングという言葉はテキサスM&A大学のBerryによって、「Role of Relationship Marketing in Competitive Marketing Strategy」という著作の中で使われている。Berryはリレーションシップマーケティングを「顧客を惹きつけ、顧客関係を維持すること、築くものである」と定義した。1991年、Christopher, Payne, Ballantyneは、顧客市場 (Customer Markets), 紹介市場 (Referral Markets), 内

部市場 (Internal Markets), リクルート市場 (Recruitment Markets), 影響市場 (Influence Markets), 供給者および提携市場 (Supplier & Alliance Markets) の六つの市場関係モデルを提示し、関係は「顧客市場だけのものではない」と指摘した。1996年、Blattbergらによって顧客との関係性こそが企業にとっての資産であるという「カスタマー・エクイティ (顧客資産)」という考え方が提唱されている。顧客維持が収益性に繋がることは、Reichheld and Sasser (1990) 研究の広範囲の業界における顧客維持と収益性の高い相関関係の発見において明らかにされたが、Blattbergらの主張は新規顧客開拓と既存顧客維持・囲い込みについての最適バランスをはかることにあつた。1999年、フィンランドのGummessonは4P→30Rの理論を提示して、「第二次産業企業の国際化経営はもう4Pではなく、主に顧客、卸売業、メーカー、政府機関及び個人との関係構築に移すべきである」と指摘した。2000年以降、コトラーも顧客リレーションシップ・マネジメントとデータベース・マーケティングに対処する「顧客価値、顧客満足、顧客ロイヤルティの創出」について、『マーケティング・マネジメント』(第12版 2006年)の中でひとつの章を用意して執筆している。

日本では、嶋口や和田などの学者が90年代半ばから、リレーションシップ・マーケティングの研究を始めた。嶋口は関係性マーケティング台頭の背景を①豊かな生活で市場のニーズや欲求がますます高度化、不透明化して、先が読みにくくなったこと②多くの企業での売上構成割合が「パレートの法則」として指摘されるように、上位20%のヘビーユーザー層で売上や収益貢献の80%近くを上げていることが多いという一般的傾向があること③商品の増幅化の傾向があること④商品ライフサイクル短縮化傾向があること⑤ビジネスにおける、サービス比率の上昇か傾向 (脱工業化) があることの五つに集約した。嶋口と石井は関係性パラダイム (インタラクションパラダイム) を新しいパ

ラダイムとして検討した。和田は取引者双方が作った「場」で顧客と企業が対話して、信頼関係を構築した上で双方が融合し、価値共創することの重要性を指摘した。2001年、嶋口は関係性マーケティングについて、(1) 場を設定すること、(2) 信頼とコミットメント、(3) コンテキストの共有・文脈の共有、(4) 会話と対話、(5) 調整と妥協、(6) 誠実と献身、(7) 社会性と革新という7つの要件を出した。以上の条件が満たされないと、関係性マーケティングが成立できない場合があることを指摘した。その後、嶋口、余田、石井、栗木は関係性マーケティングについて、顧客識別と選択、顧客維持、顧客関係の修復という流れで関係性マーケティングを構築していくことを指摘し、日本の関係性マーケティングの発展に大きな貢献を果たした。

第二節 現代マーケティング研究における三つのパラダイムの変化

1990年代に入り、日本の研究者が関係性マーケティングに注目し、理論の発展が始まった。日本の代表的研究者の一人である嶋口は現代マーケティングにおいて、以下の刺激—反応パラダイム、交換パラダイム、関係性パラダイムという三つのパラダイムの変遷があることを指摘した。⁵⁾

1. 刺激—反応パラダイム

取引を刺激—反応パラダイムで捉える見方は、売り手が自ら信じる価値に販売刺激を与えて、そこから買い手の購買反応を引き出す方法として取引を考えるものであると嶋口は指摘した。

2. 交換パラダイム

売り手の信じる価値を買い手に一方向で提供する刺激—反応型認識より、買い手の信じる価値を最初に探し、その価値で仕立てあげることによって、買い手を喜ばせ、対価を支払うようにする取引様式の方が、取引の継続性が高まっていく。このように、取引双方の自由意思に基

づいて相互同意型の交換を行っていく取引スタイルに対する見方が交換パラダイムである。

3. 関係性パラダイム

関係性パラダイムは交換パラダイムと同様、売り手と買い手の双方にメリットのある「win・win」の関係を実現するものであるが、二つのパラダイムの違いは、買い手と売り手との関係をどのような位相で捉えるかである(嶋口2004)。⁶⁾ 関係性パラダイムは交換を基軸としながら、取引を売り手と買い手を一体化したパートナーとして捉える。協調しながら、新しい価値を共創する継続的な取引関係の構築を目指している。そのため、双方間に確固たる信頼関係が必要になる。強い信頼関係は取引相手からの取引コストやリスクを低下させ、販売機会も拡大できる。新規顧客の獲得も買い手の協力で安く獲得できる。「継続的な取引は、もともと売り手と買い手の間に確固たる信頼関係なくしては成り立ちにくいものであり、逆に強い信頼関係があれば、時にはある時点で交換が不合理であっても、取引は継続される」と嶋口(1995)は指摘した。⁷⁾

第三節 関係性マーケティングの定義

関係性マーケティング(リレーションシップ・マーケティング)という言葉から理解すると、リレーションシップのマーケティングというものであると理解することができるが、関係性(リレーションシップ)マーケティングを一体どう定義するのかという問題がある。理論発展の流れの違いや関係についての内容の違いなど、各学者の定義は様々になっている。⁸⁾

ハッカー(Hakker)は、1999年までのリレーションシップ・マーケティングについて26の定義をレビューし、確認した。初期の定義は、例として、以下のような内容であると規定されている。

- ・「新しい顧客を定期購入者、強力なサポーター、活発かつ積極的に意見を言う企業の支持者へと転換させること」(Christopher

et al. 1991)

- ・「顧客リレーションシップを獲得し、維持し、強化すること」(Gronroos 1994)
- ・「相互の信用とコミットメントを開発すること」(Morgan and Hunt 1994)

初期の定義は、主に組織とその顧客の間でダイアデックなりリレーションシップを中心になされている。

次の時期では、活動を支えるリレーション・ネットワークの中で生じるインタラクションをより強調するようになってきている。代表的な定義は、以下のようなものである。

- ・「コストを削減しながら、相互の経済価値を創造したり強化するために、直接の取引先やエンド・ユーザ顧客と協調的かつ共同的な活動やプログラムに従事する進行中のプロセスである」(Parvatiyar and Sheth 1999)
- ・「リレーションシップのネットワークの中でインタラクションに基礎をおくマーケティングである」(Gummesson 2002)
- ・「一定の利益を確保しつつ、顧客と他の利害関係者とのリレーションシップを識別し、確立し、維持し、強化するプロセスのことであり、約束の相互付与と相互充足によって遂行される場合、関係する全ての当事者の目標が満たされる」(Gronroos 2004)

日本では1990年代初期、関係性マーケティングの研究は始まっており、嶋口(1994)、和田(1998)が比較的早い段階から関係性マーケティングの必要性を説いてきた。代表的な定義として次のような金(1998)と和田(1998)の定義がある。

金(1998)は関係志向的マーケティング・パラダイムがまだ、通常科学としての理論的フレームワークを完成したわけではないと指摘した。原因としては、関係や関係性などの諸概念が正確に定義されていないと金が指摘した。それ故、金は関係と関係性本来の概念から、関係性マーケティングの概念を定義した。⁹⁾

定義1：市場（場）に関する学問である

金は、市場とは売り手と買い手によって価格が決められる場所だけではない、ほかには人々が出会い、話し合い、情報を交換する場所でもあると考える。このような場に関する学問が、マーケティングであると指摘している。関係性マーケティングが当然、市場（場）の内に、関係を重視する学問である。

定義2：場の関係の集積で、また関係は出会いの連続的状态である

場は関係の束であり、関係の集合体である。関係が生まれた時点から、繋がりができている。この繋がりを通じて、新しい関係が生まれるかもしれない。顧客は店員との出会いを通じて、人情を交換し、社会的欲求も満たされる。このような出会いが行われる場が店舗であり、持続的關係が維持・発展する空間でもある。したがって、場におけるマーケティング活動は、顧客との出会いや関係が最も重要である。

定義3：関係性とは場を維持・発展させる精神的媒体である

お客さんより心からの感謝の気持ちを受けた時は通常、仕事を通じてやりがいを感じ、充足感を得るときである。一人一人の顧客を大切にすれば、この顧客が新しい顧客をつれてくるという話もある。顧客は企業との出会いや関係を通じて満足を獲得し、その満足は関係を維持・発展させる触媒材としての役割を果たす。すなわち、満足を達成し、場を維持・発展させる精神的媒体である。

定義4：関係志向的マーケティングの目標は、不断的努力を通じて絶え間なく関係性を創造することである

関係の場の中で関係性が自然に生まれることはない。それは出会いによって偶然に発生するか、多くの努力や苦勞の結果、発生するものである。そのため、関係志向的マーケティングを通じて絶え間なく関係性を創造することが関係

性マーケティングである。

また、和田（1998）も早い段階で関係性マーケティングを研究してきた。1998年、和田は金と同じ「場」の存在を前提して、「売り手と買い手双方向コミュニケーションを通じて、双方が感動し、一体化した上で価値を共創すること」と定義した。

本論文では、主に金と和田の定義を用いて説明していく。

第四節 関係性マーケティングの基本要件

2001年、嶋口は日本マーケティング協会が監修している『マーケティングレビュー』の中に、「関係性マーケティングの現状と課題」を発表した。彼は関係性マーケティング台頭の背景を紹介し、その有効性などを論じた。嶋口は関係性マーケティングが機能を発揮するために、7つの要件があると指摘し、具体的に以下のように示している。¹⁰⁾

第一は、「場」の設定である。場と言うのは、実際に存在している場所だけではなく、時間と空間とテーマで規定される関係の「場」である。テーマは、その「場」に参加する関与者の共通の課題解決目標となるものである。強い関係を構築するためには、この場は明確でなければならない。

第二は、信頼とコミットメント（委託）である。信頼とコミットメントは、意思決定の一部を相手に委ねることである。それ故に、裏切りや期待はずれのリスクを負うが、大きなテーマ解決のためにはそのリスクをとらなければ、関係性が築けず、目的が達成できない。そのため、信頼とコミットメントの重要性は極めて高い。

第三は、関与者間の高いコンテキスト共有性である。高いコンテキストの共有性は相手の行動や考えが読めるようになり、安定的な信頼関係づくりに役立つ。それほどコンテキスト共有性の高さがなくても、物事の見方や考え方に對する解釈コードの共通性があれば、無用な

混乱や不毛なコミュニケーション・ギャップが防げ、双方満足や共創価値づくりに貢献しやすい。

第四は、会話と対話である。良き関係性をつくるには、中心的な方法は相手と会話と対話である。関係の始まりと呼んでも過言ではない。

第五は、調整と妥協である。異なる価値主体が関係を結び、一緒に目的を果たすために、多くの摩擦やすれ違いが起こるのは当然である。摩擦やすれ違いを超えるために、調整や妥協が重要になる。

第六は、誠実と献身の精神である。相手と強い絆を結ぶために、常に仲間に誠実・正直でなければならぬ。同時に、相手に尽くそうという奉仕の精神がなければ継続的關係は難しい。小さな嘘や不注意や不誠実さは信頼関係を崩す源である。

第七は、社会性と革新である。関係性は長期、継続的であればある程望ましい。だが、社会正義や不公正な関係になると問題が生じる。また、社会の発展に応じて新しい革新も含みうる関係性でなければならない。そうではないと、「縛りの関係」が続くと、いずれ反社会的な関係になるかもしれない。

第五節 顧客との長期的な関係を形成することのメリット

顧客との関係を重視することは当然メリットがある。「顧客との関係」とは、長期的に持続する相互依存的な関係である。では、長期的な関係から、どのようなメリットがあるだろうか。嶋口、余田、石井、栗木（2004）によれば、以下のような三つのメリットを示している。¹¹⁾

1. 取引コストやリスクの低下

ある企業が取引先の企業と長期継続的な関係ができていれば、その形成された信頼関係のもとに、新製品・サービスの開発や合理化が思い切った投資としてできるようになる。さらに、長期継続的な関係のもとでの取引では、相手の機会主義的な行動を防ぐために、負担しなけれ

ばならない取引コストがなくなる。

2. 販売機会の拡大

「クロスセリング」や「アップセリング」を行うことが長期継続的な関係が可能になる。アマゾンのメールサービスもこのクロスセリングの代表例であり、買ってもらった製品の関連する他の製品・サービスを販売していくことである。アップセリングとは、再購買時に、よりグレードの高い製品・サービスへアップグレードをはかることである。120円のアイスコーヒーをよく買う顧客に185円のプレミアムをすすめることは、その例である。

3. 顧客獲得コストの低減

一般に新規顧客を得るには必要なコストは既存顧客の維持に必要なコストの数倍にも上ると言われる。「既存顧客を維持する割合が5%上昇すれば、五年間の収益は約60%増大できる」¹⁾、あるアメリカのクレジットカード会社の報告で発表した。こうした結果の理由は、既存顧客に販売する方がはるかにコストが低いからである。また新規顧客を得るためにはコストが必要だが、既存顧客からのクチコミの広がりですべて新規顧客を得ることができる。そのため、新たな顧客を勧誘するためのコストを節約することができる。

第六節 関係性マーケティングの構築手法

関係性マーケティングの研究者たちは各方面で研究してきたが、その定義が異なるだけでなく、構築手法もそれぞれ異なっている。日本では、嶋口、余田、石井、栗木の四人は2004年に顧客との関係の発展について、関係性マーケティングの構築手法を提示した。¹²⁾ 彼らは関係性の構築にあたって、そのプロセスを「顧客関係の識別と選択」「顧客関係の維持と修復」この二つに分けている。

1. 顧客関係の識別と選択

顧客関係のマネジメントにあたっては、まず

顧客関係の識別と選択を行わなければならない。一般的に、企業の経営資源が有限であるため、すべての顧客に対して、長期継続的な関係を形成するためのプロモーションやサービスプログラムを提供することは困難である。そのため、優良顧客を識別し、選択的な対応を行っていくことになる。優良顧客を識別には、以下の方法がある。

(1) 購買意思決定のキーパーソンの識別

顧客は店で支払い、商品を買う人は当然顧客と呼べる。しかし以下のような状況もある。最新テレビを買う人は夫かもしれないが、実際、夫は仕事でテレビを利用する時間は少ないので、性能や、デザインなどを意思決定して選ぶのはよく利用する妻かもしれない。こうした場合は、最終的に購買意思決定するキーパーソンとの関係を重視するプロモーションを展開する際にどれだけの効果があるかをよく検討する必要がある。

(2) 顧客生涯価値で優良顧客を識別する

長期的な視点から、大きな収益源となる顧客の識別は極めて重要である。こういう優良顧客の識別方法は、通常、顧客生涯価値で識別を行う。

ある特定の顧客との取引を将来にわたって継続した場合、企業にもたらされるであろう売り上げや利益の推定が行われる。生涯価値は「顧客との関係が将来にわたって継続した場合、予測される売り上げから、顧客の獲得コストと維持コストを差し引き、それを現在価値に割引いたもの」と嶋口(2004)は定義した。

2. 顧客関係の維持と修復

選択した顧客との関係は維持していかなくてはならない。維持しなければ、利益の源泉はなくなってしまう。顧客関係を維持するためには、1. スイッチング障壁の形成 2. 顧客満足の実現 3. 顧客関係の修復、の三つの課題に取り組むことが必要となる。

(1) スイッチング障壁

スイッチングコスト(他の製品、サービスに

乗り換えのための手間やリスク) を高めることによって、顧客の離脱を防ぐというのが「スイッチング障壁の形成」である。現在、企業が活用しているスイッチング障壁の形成方法は、以下のように示されている。

1. 会員制

会員になる時に入会金や会員カードを買うためにお金がかかり、一度入会した顧客は、入会した時にかかったお金を無駄にしないように、その後はできるだけ入会先が提供しているサービスなどを利用する。

2. 長期間割引

長く使うほど他社に乗り換える際にはデメリットとなるため、顧客の長期継続的な利用を促す。典型的な事例は、携帯電話サービスの一年間基本料金無料などのサービスである。

3. ポイント・プログラム

顧客に製品購入やサービス提供の際にポイントを付与する。貯まったポイントは現金や景品交換に使えることで、無駄にする人が少なくなる。

4. 移動コスト

コンビニは顧客の居住する近くにあり、移動コストが低い。いつでも近くにあるコンビニは、相対遠いスーパーより買い手の時間や労力や切符を買うお金が少ない。移動コストを低く設定すれば、少し高くても最終的なコストは少なくなる。移動コストが低い場合はスイッチング障壁となる。

5. 経験（情報の偏差）

既に使用している製品やサービスが経験豊富なため、初めて使用するものより、リスクが少ない。特に購買前に製品、サービスの性能や品質を評価することが難しい場合、買い手は通常使用経験のある製品、サービスを選択しがちである。

6. 信頼関係

信頼関係ができている企業に、取引リスクは少ない。また、買い手が新たな企業と取引を始めようとする、信頼関係を新たに形成するためのコストがかかる。こうした信頼関係はス

スイッチング障壁として機能しやすい。

スイッチング障壁の活用は顧客関係の維持に有効だが、簡単に模倣できるため他社より先行すること、過度のスイッチング障壁は新規顧客に購買を思いとどまらせる要因となるという点に注意しなければならない。

(2) 顧客満足の実現

継続的な関係を維持するには、顧客が満足してからである。買い手は買い物をする前に、いろいろな期待を抱く。事前の期待と実際に体験したサービスまたは商品への評価の差によって、顧客満足が規定される。事前の期待を大きく上回る体験をすれば、満足が生じ、逆に期待を下回れば、不満が生じる。

顧客満足と言うものは、売り手が提供している内容物（サービス&製品）が変わらなければ、利用経験を蓄積することによって、実際体験と事前期待が一致していく性質がある。その原因で、顧客に高い満足を与えて、関係性を維持していこうとするなら、単なる現状維持ではない、製品、サービスのあり方を絶えず見直し、顧客に驚きを与え続けていくことが必要である。

(3) 顧客関係の修復

良好な関係を作っても、顧客が不満を抱いてしまうことは完全には避けられない。不満が顕在化すると「苦情」となる。表明された苦情に対する対応の仕方次第では、逆に顧客との絆を強めることもできる。通常、不満が解消されるなら、大部分の買い手は利用を継続していく。もし顧客は最終的に他社の製品・サービスに乗り換えてしまったとしても、苦情に適切に対応しておけば、不満や乗り換えた理由を把握できる。これは、自社にとって改善していくための有益な情報となる。

だが、苦情を言う顧客より、不満を感じても苦情を言うことなく、他の製品・サービスに乗り換えてしまう顧客は圧倒的に多い。苦情を言う一人の顧客の背後には、不満を抱いた約20倍の顧客が隠れていると言われている。そのため、顧客に苦情を積極的に「言わせる」工夫が

必要である。24時間無料のコールセンターを開設することなど、顧客が苦情を表明しやすい環境を整えることが重要である。

第三章 日本の関係性マーケティングにおける小売業への貢献

第一節 日本の小売業における関係性マーケティングの応用

日本の小売業では、関係性マーケティングは既に実務で応用されている。産業財・サービスの分野はもちろん、流通産業の分野でも実用化が進んでいる。流通システムの一環として小売業では、関係性マーケティングの実施を主にリピーター作りと商品開発に集中して実践している。

リピーター作りはサービス業でも重要だが、小売業においては、サービス業より顧客との接触が少ないという問題がある。¹³⁾ 当然、顧客との直接の関係構築が難しくなる。その問題の解決に向けて、『ポイントシステム』が利用された。小売業、特に大規模店舗のスーパーやショッピングセンターなどにおいて、最も大きな課題は来店客数の増加に対応する顧客との交流方法の問題である（水越 2011）。一日来店客数が何万人もいるのに対して、レジにいる従業員は5～10人しかおらず、レジに並ぶ顧客が何十人もいるという光景は日常的なものである。こうして、レジの前でわずかな時間しかいない状況では、雑談はもちろん、おそらくサービス対応する言葉も語れないだろう。小売業のポイントプログラムは接触が少ないという問題を解決して顧客情報を集積するという役割を果たしている。ポイントが溜まる時点の購買情報を利用し、顧客のニーズを推測してメールなどの手段で、企業から積極的に顧客と接触しようとする方法が今の時代では珍しくない。

商品の研究開発（R&D）は元来、製造業の役割だが、プライベート・ブランド（以下、PBと省略）商品の出現がこの局面を変えてしまった。PBとは流通業者が所有するブランドであ

る。スーパーマーケットから始まったPBはいくつの段階を経て、発展してきた。日本においてPBの発展過程は伊部泰弘（2006）によると1960年代から1970年代、1980年代、1990年代、2000年代、この四つの段階に分けることができる。

まず、1960年代から1970年代は日本の経済急成長期であった時期である。その時期、NB製造業者のマーケティング戦略に対抗意識を持ち、スーパー自ら商品を企画開発し、薄利多売によって生成されたものが、初期のPBであった。1970年代に入り、GMSの出現で、PBも小売業者の商品企画力、販売力が強化され、自主開発商品が販売されることとなった。だが、当時のPBは大規模製造業者への対抗力はまだ弱かったため、主にパッケージを簡略化し、原料と製造コストの無駄を省いた「トレード・オフ」商品であった。この時期は価格訴求型PBであったため、品質面において不安があり、消費者に「安かろう・悪かろう」といった認識が広まり、景気後退時における一過性の現象となってしまうのである。¹⁴⁾

1980年代に入ると、高度経済成長から一転して、日本経済は、安定成長期へとシフトした。消費者が物的満足から精神的満足へと消費者の欲求のレベルが移行した。このような状況下において小売業界も消費者意識の変化に対応した形で「モノ本来の機能と品質」を追求したPBを開発し始めた。低価格・高品質なPBの開発・販売により、PBの多様化が進展したのである。だが1980年代後期から始まったバブル経済により、消費者は高価格・高級商品を求めだし、低価格が中心のPBにとっては、品質に関しての不安がまだ根強くあったため、その拡大が停滞してしまった。

1990年代に入ると、バブル経済が崩壊し、景気が低迷すると、価格志向を強め、堅実消費へと移行した。ディスカウントストアといった新たな業態の登場がNB商品のディスカウントが急速に進んだ。ディスカウントストアに対抗するため、GMSにおいて、NB商品の廉売を

行うと同時にPBの開発・販売にも積極的となり、PBが「価格破壊」の象徴的存在となった。1990年代のPBの特質としては、大手寡占メーカーに対抗できるPBが出現してきたことにある。そして、大規模製造業者にもPBを生産する企業が増え、『戦略的提携』といった新たな形でのPB開発が行われてきたのである。

2000年代に入ると、百貨店やGMSは低迷が続いているものの、コンビニエンスストアや衣料品専門店や100円ショップなどの新興小売業の業績は、好調であり、業態によって明暗が分かれた。コンビニエンスストア、ドラッグストア、衣料品専門店等PBを扱う業態は、そのような消費の2極化に対応する形で、ある程度の品質を確保しながら低価格である「価格訴求型PB」や品質に付加価値を備えた「価値訴求型PB」あるいは高価格・高品質な「プレミアムPB」といった「PBのマルチ・ブランド」化が進展している。大規模製造業者とコンビニエンスストアの共同ブランド開発も始まった。この時期では、「差別化されたブランド」としてのPBがますます重要な役割を果たしてきている。

第二節 英国におけるPBの発展段階と日本のPB

世界で最も長いPB歴史を持つ国は英国である。根本（1995）は英国におけるPBの発展段階を4つに分ける。4つの段階は図2のように示している。

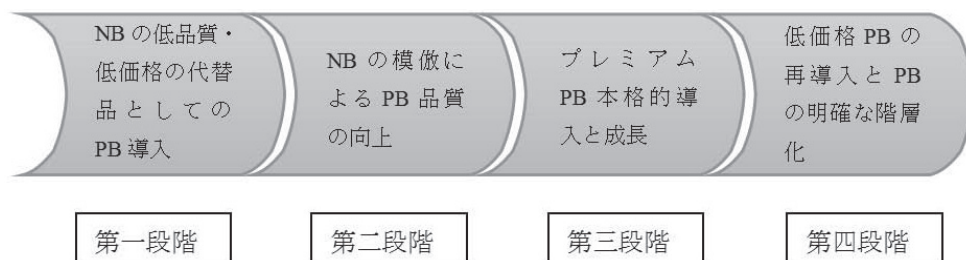
また品質と価格という2つの観点からPBのタイプとその発展過程を図示したのがKumar

and Steenkamp（2007）である（図3）。

中村（2009）は、根本が提示した発展段階とKumar and Steenkamp 枠組みを関連付け、ジェネリックは第一段階、ストア・ブランドは第二段階、プレミアムPBは第三段階である。第四段階は二つに分けて、高価格高品質のプレミアム価格PBと低価格同品質の価値創造型PBになっているという。¹⁵⁾ 彼は2009年の日本のPBは第三段階に進んでいることと指摘した。

日本において、1990年代に入って大規模製造業者にもPBを生産する企業が増え、戦略的提携といった新たな形でのPB開発が行われてきた。この時期ではメーカーとの関係性マネジメントを行うようになり、2000年代に入り、CVSはNBメーカーと大規模小売業の両者が「パートナーシップ」の流れの一環として、協調的な関係を維持しながら相互に保有する情報を提供して、PBを共同開発するといった新しいPB開発パターンを開始している。NBメーカーがPB開発に参入することにより、PBの品質向上に大きく貢献するため、PBの弱さを克服し、NBも脅かすような契機となった。共同開発において、共同保有される情報がその関係を促進させる要因のひとつとなっている。

2000年代から始まったCVSのPBはNBメーカーとの共同開発によって発展してきたものである。CVSはNBメーカーと共同保有される顧客情報の収集において、関係性マーケティングの大きい貢献があげられる。良い関係を結んでいる顧客の反復購買はCVSの情報収集にとって、最も良い機会である。彼らは購買・使用経



出所：根本『プライベートブランド—NB と PB の競争戦略』中央経済社、1995、p. 45.

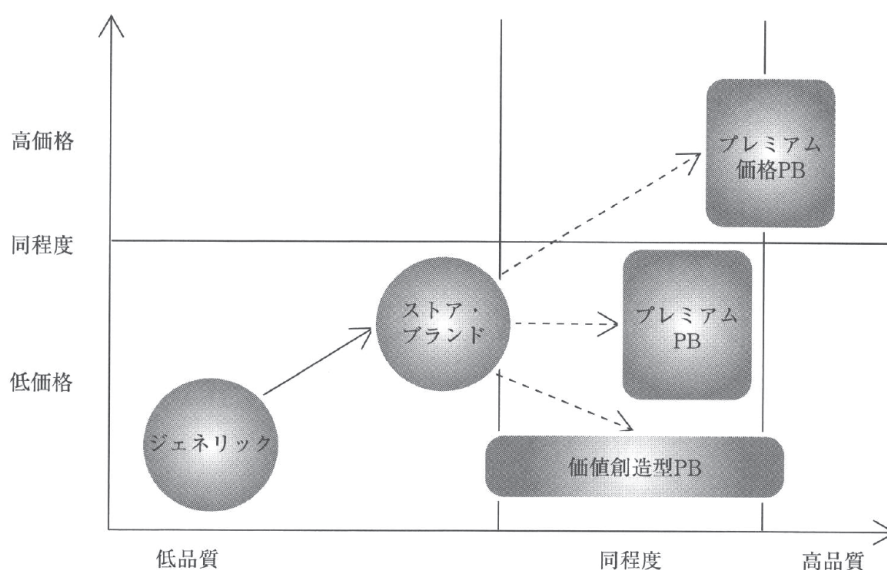
図2

験によって、商品に対する評価ができるようになる。顧客との良い関係は評価に限らず、苦情も、容易に聞き出せる。また、反復購買によって、たとえ会話ができてなくても、POS情報の分析の助けになる。¹⁶⁾では、CVSは顧客に対する関係性マネジメントを本当に行っているかどうかを検討していこう。

CVSにおいて、顧客との関係性マネジメントを行っていることは一度減少した野菜などの生鮮商品の扱いが近年、急速に拡大した現象が説明できる。日本のCVSのトップ、セブン-イレブンは2000年代から今までシェアの40%近

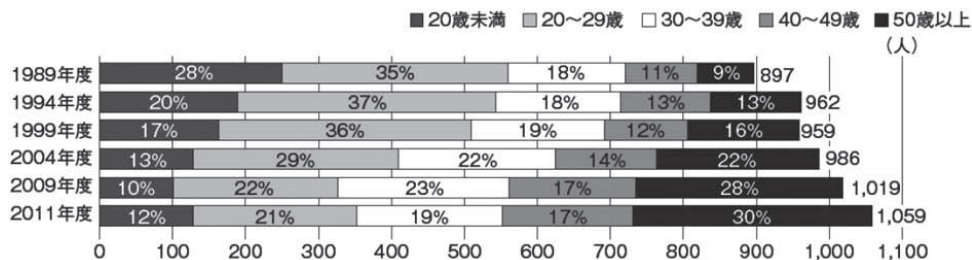
くを占め、ほとんど変わっていない。¹⁷⁾以下の図4のセブン-イレブンの来店客調査を見ると、日本が高齢化社会に入り、50代以上の顧客数は増えつつあり、CVS業の商品構成も大きく変わっているのが現状である。南方(2010)は日本のCVS構成の推移の研究から、日本のCVSの生鮮食品割合が5.7%から、2001年には0.9%に落ちていることを指摘した。¹⁸⁾

しかし、2010年までセブン-イレブンの1万3千店舗のうち7千店舗で野菜を扱っていたが、11年度中に9千店舗程度に拡大予定すると説明されている。¹⁹⁾ローソンは子会社が展開する生鮮



出所：Kumar and Steenkamp 「private Label Strategy:How to Meet the Store Brand Challenge」 2007, p. 31.

図3



出所：セブン-イレブン・ジャパン来店客調査, 2011年.

図4 セブン-イレブンの年齢別1日1店舗当たり平均客数推移

コンビニを含め、11年度に販売店を千店増の3千店超にすることを目指している。ファミリーマートは2月から順次、販売店を拡大し、11年度に約8千店で取り扱い可能な体制になった。生鮮商品は賞味期限が非常に短いなどの特徴で、一度仕入れが減少した時期もあったが、近年、高齢化社会に応じて、野菜の店頭販売を拡充することになる。年寄りの不便を考え、少々損が出て、²⁰⁾ 生鮮商品の仕入れを行い、顧客との信頼関係を構築してきた。長期的な視点から見ると、構築された信頼関係は反復購買に至り、生鮮だけではなく、ついでに他の商品を購入することになる。長期的な利益を目指す考えは、関係性マーケティングの基本的な考えである。このような日頃からの努力は各CVS企業が意識するしないにかかわらず、顧客との関係性マネジメントが行うことになっている。

以上のように、CVSのPB開発は顧客からの情報収集がCVSの関係性マネジメントにより、順調に進んでいる。日本のPBを代表したCVSのPBの中で最も高い売上を得ているセブン-

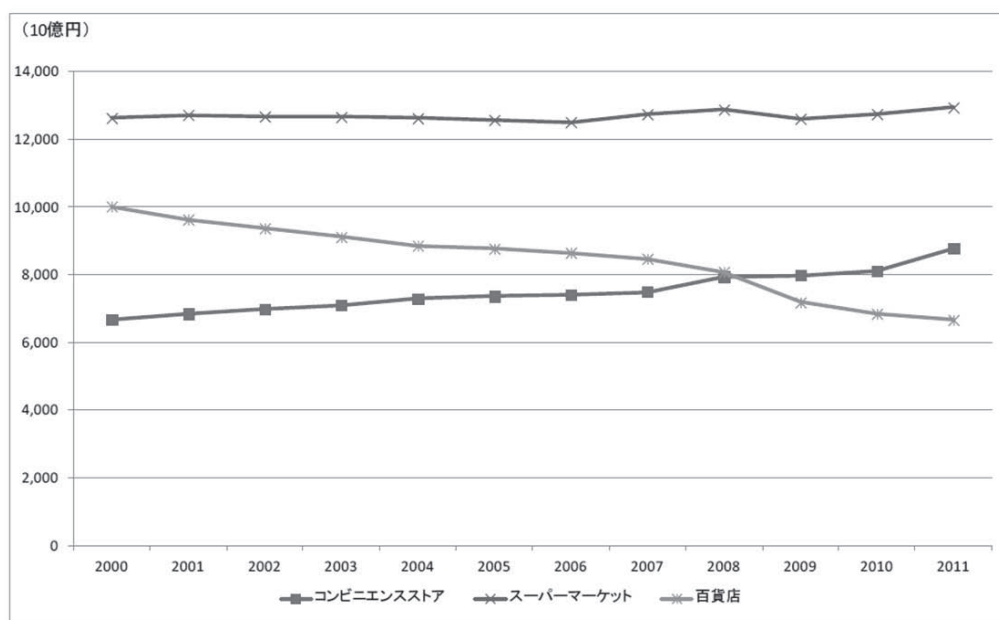
イレブンのセブンプレミアムも関係性マーケティングをもとに構築されているといえるだろう。(セブンプレミアムは2014年1月から7月まで6,800億円に達した)

第三節 CVSにおけるPB戦略の貢献

第一章で言及しているように、PB戦略の実行により、CVS業が停滞から抜け出し、売上が伸びていくことになった。関係性マーケティングの考え方を元に構築されたPB戦略がどの程度役に立ったかは検証の必要があると考える。

CVSにおいてPBが登場したのは、2007年のセブンプレミアムの発売である。

経済産業省が発表した2007年のCVSの売上高のデータは73,990億円である。²¹⁾ セブン-イレブンのホームページに載せている年間売上高推移のデータは2007年、25,743億円を示している。セブン-イレブン1社の売上は業界全体の35%を占めている。そこで、セブン-イレブンを代表とするCVSのPBがCVSにどの程度の貢献が挙げたことを検討していこう。



出所：経済産業省「商業動態統計」2012.

図 5

経済産業省が発表した2013年のCVSの売上高のデータは98,724億円であったが、セブンイレブンのデータから見ると、37,812億円でCVS全体の売上の38.3%を増長した。その中に、PBであるセブンプレミアムを占める部分は以下のセブン&アイ・ホールディングス2014年2月期第1四半期決算説明会で発表したデータから分かる。2013年度のデータは6,700億に達し、セブンイレブン全体売上の17.7%を占めている。また、2007年と比較して、12,069億円の売上が増えているが、セブンプレミアムはその55.5%を占めている。この数字より、セブンプレミアムがセブンイレブンの成長に大きな役割を果たしていることを理解することができる。

PBは日本のCVSを不況・停滞から抜け出させ、売上を伸ばしていくことが判断できる。そして、今の中国はかつての日本が直面していた状況に追い込まれているため、日本のCVSの

PB戦略を移行することが必要になる。だが、中国のCVSは現状では、関係性マーケティングを導入していない、さらに基本の考えも持っていないため、移行する際に、いくつかの問題が生じると予想できる。中国のCVSのPB戦略の構築には、日本のCVSのPB戦略の分析が必要になると考える。

第四節 セブンイレブンのPB戦略の基本的考え方

日本のCVSのリーダー地位にあるセブンイレブンは2006年頃まで、長期不況の影響で停滞していたが、2007年から売上高が急上昇し、停滞から抜け出した。これは、2007年から開始されたセブンイレブンのPB戦略の展開が売上高の急上昇の原因になっている。

2007年5月23日から「セブンプレミアム」が発売され、最初のアイテム数は49アイテムしかなかったが、2012年、セブン&アイホー

年 度	売 上 (億円)	年 度	売 上 (億円)	年 度	売 上 (億円)
昭和49年度	7	昭和62年度	5,991	平成12年度	20,466
昭和50年度	48	昭和63年度	6,863	平成13年度	21,140
昭和51年度	174	平成元年度	7,803	平成14年度	22,132
昭和52年度	398	平成2年度	9,319	平成15年度	23,431
昭和53年度	725	平成3年度	10,818	平成16年度	24,408
昭和54年度	1,098	平成4年度	11,949	平成17年度	24,987
昭和55年度	1,536	平成5年度	12,819	平成18年度	25,335
昭和56年度	2,021	平成6年度	13,923	平成19年度	25,743
昭和57年度	2,565	平成7年度	14,771	平成20年度	27,625
昭和58年度	3,190	平成8年度	16,090	平成21年度	27,849
昭和59年度	3,867	平成9年度	17,409	平成22年度	29,476
昭和60年度	4,536	平成10年度	18,481	平成23年度	32,805
昭和61年度	5,219	平成11年度	19,639	平成24年度	35,084
				平成25年度	37,812

出所：セブンイレブンのホームページ²²⁾

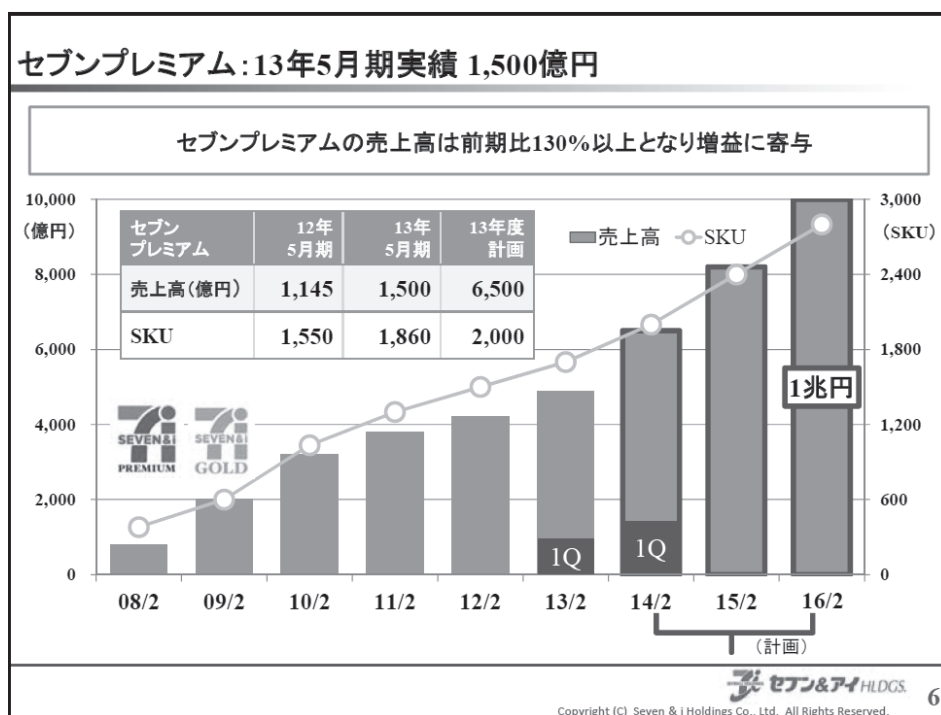
図6

ルディングスがグループのオリジナル商品の戦略発表会で発表した販売計画は図8のように提示されている。

2012年まで、セブンプレミアム1アイテム

当たりの年間平均売上高は約2億8,000万円にのぼり、中には10億円を超えるものが85品目あるとされている。

このような成果が出てセブン-イレブンの



出所：セブン&アイ・ホールディングス 2014 年 2 月期第 1 四半期決算説明会，2014.

図 7

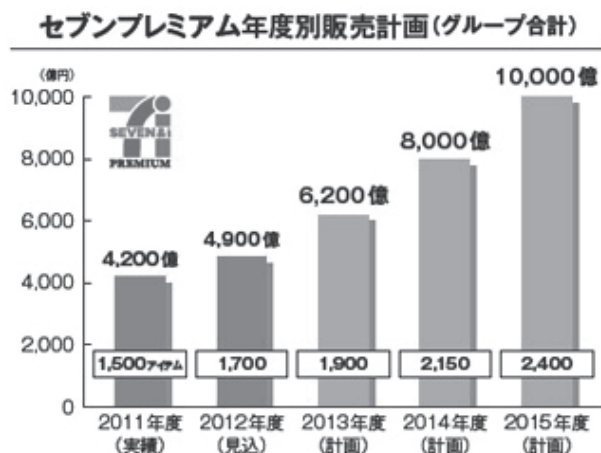


図 8

PB戦略理念は「価格優先ではなく、お客様の求める質と価値にこだわって開発してきたことが、お客様からの大きな支持と期待につながっている」と2012年のオリジナル商品の戦略発表会で発表された。逆に言うと、顧客からの支持と期待こそが、企業のPB商品開発の原動力になっている。セブン-イレブンのPB戦略は顧客との良好な関係こそがPB戦略の中核である。

セブン&アイHLDGS.の鈴木会長は朝日新聞のインタビューの中で、「安売りしても、需要は作れない」と語った。²³⁾不況で、需要が少ない、市場は飽和状態だ、物が売れないという考え方が間違いであるとし、当時の状況に落ち込んでいるのは、買い手の心を動かす価値訴求の商品がないからであると指摘している。いくら安売りしても、需要は作れず、顧客ニーズが不明確なら、需要を作ってニーズを明らかにすればいいとも述べている。セブン-イレブンのPB戦略はここから始まった。²⁴⁾

PB商品の開発には、セブン-イレブンは自社の販売力を活用して、積極的にNBメーカーと交渉し、PB商品を共同開発した。通常、PB商品はメーカー名を商品に示さないが、セブン-イレブンはその慣行を破り、メーカー名を明示した。一緒になってPB商品を作ったのだから、共同開発者として責任を持ってもらいたいと伝え、メーカーの理解の下でPB製品の発表を行なった。セブン-イレブンとメーカーは、最終的に顧客情報を互いに共有して、顧客の支持を得ていくための価値を創造する同志であるという考え方に立脚している。

顧客の心を動かす商品の開発において、主要な情報を握っているのはセブン-イレブンの側である。R&D(研究&開発力)機能を持つメーカーと違い、セブン-イレブンの商品部にいる人々は研究開発に関しては素人である。しかし、何故セブン-イレブンがPB開発を主導できるのか。その答えは、商品開発における情報の保有量である。商品開発にPOS情報は重要なデータであり、顧客の好みや商品を買うタイ

ミングなどの情報は商品の開発にとっても不可欠の情報である。

顧客のニーズは簡単に掴めないため、商品部に移ってくる素人とはいえ、店舗運営を担当するディストリクトマネジャーたちは、直接に顧客からの多くの情報を持っている。顧客がどんな時期、どんなものが欲しいか、また既存商品の何に対して不満を抱いているのかに關しての表示されないPOS情報がセブン-イレブンの有力な武器になっているのである。こういう表示できない情報を得るには、通常は顧客と会話・対話を行い、直接、顧客の口から願望を聞き出すことが必要である。

また、セブン-イレブンは積極的に店舗にコーヒーサーバーを設置している。ある店舗では座ってコーヒーを飲めるスペースを用意して、顧客がくつろぐ場所を提供してサービスをしている。こうした試みにより、顧客がサービスを受けるための来店頻度が増え、コンビニの従業員との対話のチャンスが増加することになった。また、最近のシニア向け食品無料配送サービスの実施も、セブン-イレブンが顧客に対して積極的な生活協力者になろうとする決意を表している。小売業であっても、積極的に顧客とコミュニケーションを深め、より良い関係性を築いた上で、有益な情報を入手して、PB商品開発に活用しようとするマーケティング戦略がそこにある。

もちろん、PB商品の管理においては、開発ではなくPB商品の改良・進化も同じく重要である。同じサラダでも、野菜についているドレッシングの味の細かい変化が最終的に商品の人気度を左右する。鈴木会長は今の時代、商品のライフサイクルが非常に短いということを認識してPB商品の改良を重要視する姿勢を打ち出している。そのため、セブン-イレブンは「プレミアムライフ向上委員会」を設立し、サイトに登録されている一万七千人のモニターやそれ以外の人々に試食の機会を提供している。日頃からロイヤルティの高い顧客に試食してもらい、彼らの意見を収集し、リニューアルを実

施し、8割以上の人が「おいしい」とするまで絶えず改善を行っている。

PB戦略の成功のため、もう一つの不可欠な要素がある。それは顧客の協力である。顧客が店側に進んで協力し、自分が体験した経験を他の顧客にも共有してもらい、また新しい顧客を連れてくるという好循環は重要な一環である。

ロイヤルティ顧客が関係をプラスとしてとらえ、「この商品は非常に美味しい、使ってみたら他の商品にはない良さがある」などの評価をし、口コミで商品の価値が周囲の顧客に広く伝達されれば、宣伝広告や販売促進策もいらなくなる。関係性の構築は、この効果を創る大きな鍵になっている。良好な関係を築ければ、顧客との関係は『パートナー』になり、そして次の段階には企業の『信奉者』になっていく。こういう信奉者は通常、積極的に他者を説得し、自社の顧客にしてくれるという特徴がある。セブン-イレブンが顧客との関係を重視するのは、こういう特徴を活用しているのである。

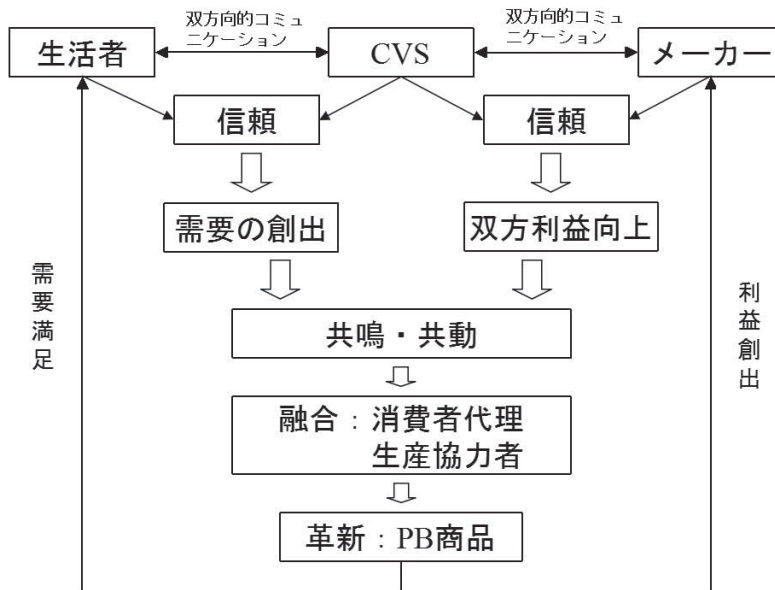
第四章 中国のCVSのPB戦略の構築

第一節 三者連携のプロセス

セブン-イレブンの戦略を分析すると、セブン-イレブンの関係性の構築の相手方は、二者いることが理解できる。すなわち、PB商品の生産者（メーカー）と顧客である。最終的には、この三者が連携する形で、PB開発を行うことになる。三者連携の具体的なプロセスを以下の図9のように示した。

左側は生活者である顧客、中央がCVS、右側は生産者としてのメーカーとなっている。CVSは、この二者と交互作用的・双方向的コミュニケーションを通じて関係性を構築して相互の信頼をつくった上で、PB共同開発の支援動機が生まれる。

CVSはメーカーと製販同盟を組んでPB商品の開発を始め、生産された商品をCVSが持っている自社の流通システムに入れて、メーカーは負担すべきリスク²⁵⁾を削減でき、高い効率の開発環境が可能となる。²⁶⁾



筆者作成。

図9

また、CVSは顧客側と日頃から構築している良好な関係の中で、顧客のニーズをより正確に細かく掌握できるようになり、新商品もより容易に開発できる。²⁷⁾ 開発した商品にたとえ失敗があったとしても、この関係性により、悪評などの事態を一定程度で抑えることができる。苦情はもはや単なる苦情ではなく、アドバイスや意見などに転換することができる。「欲しいものを買いたい」と「欲しがっているものを売りたい」という考えが相互に共鳴して、CVSは顧客の購買代理者として、かつメーカーの販売代理者として、両者の望んでいる商品をPB商品として開発できるようになる。

こうした一貫したPB開発のシステムになることで、最終的にPB商品という革新が生まれることになる。こうして開発できたPB商品は、顧客のニーズに適合して反復購買され、さらに口コミの効果で、多くの他の顧客に広がる。PB商品が売れることでCVSにも大きい利益がもたらされ、さらに新しいPB商品の開発が促され、メーカーも収益が増加することになる。この繰り返しは、三者の大きな利益の源泉となる。これこそがセブン-イレブンを代表とする日系コンビニエンスストアの成功要因であろう。

第二節 日中消費環境の相違点

一貫したPB開発のシステムにおいては、消費者との関係性の構築は重要な一環となっている。三者連携において、支援動機の発生する条件は信頼が作られることである。だが、中国の消費者と日本の消費者は、消費文化、経済力、消費観などの差異が存在している。²⁸⁾ これらの相違点は市場環境に影響し、関係性の構築方法にも異なっている。故に日中両国の消費環境については検討すべき点があると考えられる。

2011年のボストンコンサルタントグループ(BCG)の消費意欲調査によると、中国の消費者と日本の消費者の消費意欲(ワンランク上の消費をする理由)は、(1)ブランド、(2)商品・サービスの質に意味のある技術的違いがある、(3)健康的であるとなっているが、それぞれの項目に中国と日本の消費者では50%近い違いがある。中国の消費者がブランド²⁹⁾や健康的なものを求めるのは、社会問題が表れている。近年、食品や生活用品に対する健康に関連する問題が市場の中で顕在化している。三鹿(サンル)乳製品事件、黒心綿事件などの健康問題が中国の消費決定に大きい影響を与えている。小売業に対する強い不信感が生まれているが、個別的事件の解決だけでは、解決されていない。頻発する多くこのような事件が中国市場の信頼性に不安を抱かさせている。

理由として挙げた回答者の割合(%)							
ワンランク上の消費理由	中国	インド	ブラジル	ロシア	アメリカ	ヨーロッパ	日本
・ブランド	70	64	60	26	30	19	24
・商品・サービスの質に意味のある技術的違いがあるから (例:特徴,設計,素材,外見)	65	61	70	60	52	45	6
・健康的だから	65	65	73	68	49	38	6
・平均的/低価格品より効果がある	63	55	71	66	63	51	41

注:ヨーロッパはドイツ、イギリス、スペイン、イタリア、フランスが含まれる。

出所:BCG 消費意欲調査,2011。(世界を動かす消費者たち——新たな経済大国・中国とインドの消費マインド p.46 から引用)。

図 10

日本の場合は、不信感、健康に影響することが原因となって購買行動に影響がでる人は非常に少ない。日本の社会では、少しの不注意で食品に安全性の問題が生じた場合、企業が潰れるリスクがある。つまり、日本は食品の安全性問題に対して社会力規制力が非常に強い。例えば、罰金などがさほど高くなくても、自然に悪評が広がると顧客は購買を止める。こうした購買環境の下で、日本の企業の商品の品質管理は中国企業より何倍も厳しい。そのため、中国のような問題は出てこなかった。

嶋口（2001）が提示した七つの要件の信頼とコミットメントの項目が中国市場においては、満たされない。そのため中国のCVSは関係性マーケティングが機能しなくなり、PB戦略が移行できない状態になっている。嶋口によって提示された関係性マーケティング構築手法を利用して信頼関係を構築する上で、満たされていない要件が幾つか存在している。この問題を解決するために、関係性マーケティングの視点から、中国のCVSの現状と問題点を検討する必要があると考える。

第三節 関係性マーケティングから見た中国 CVSの問題点

嶋口（2004）によれば、顧客との関係性の構築には、顧客識別と選択、顧客維持、関係修復の3つが主要なプロセスであるとしている。中国CVSはこの3つのプロセスを実行する際に以下のような問題点がある。

①さまざまなサービス提供の不足

顧客識別と選択は既存顧客³⁰⁾がいることを前提にして行うことである。この前提が問題になると、関係性の構築の最初の一步も踏み出せない。CVSは小売業の一つ業態であり、顧客との多くの会話と対話は実店舗で行うことになっている。関係の始まりである会話と対話がなければ、潜在顧客³¹⁾は既存顧客に転換できない。その点において、日本のCVSは顧客の来店理由を増やすために積極的にサービスを増加させている。マルチコピー機の増設、ATMの増設、

公共料金の支払い、航空券予約業務の受付など、多くの便利さを顧客に提供している。しかし、中国では、まだこの点において、サービスの提供は十分にできていない。したがって、顧客と直接に接触する機会は極めて少ない。³²⁾ 関係性マーケティングが機能する要件の一つである会話と対話が少ないことは、一定数の既存顧客の存在を保証できなくなり、顧客識別と選択もできなくなる。

②場の設定の相違

関係の維持・深化は、習慣にも影響される。良い「場」の設定はスイッチング障壁を立てられ、顧客満足も達成できる。だが、不適合な場を設定し、顧客はスイッチング障壁の外側にいる状態になると、意味がなくなる。日本の女性が結婚して仕事をやめ、主婦になるのは昔からの伝統的習慣である。このため、食料や生活用品の購買は主婦が担当するが多い。だが、中国の女性にはその行動習慣がない。女性は結婚しても、仕事を続けるのが常識である。このため、仕事の時間には主婦の来店回数は日本より少なく、店内で会話を行う時間は日本より極めて少ない。この結果、関係を維持・深化するために店内で会話や対話をする「場」の設定をしたとしても効果は弱くなる。また、中国人は食事をする時、持ち帰りより、店で食べる傾向がある。そのため日本のような「場」の設定は必ずしも中国でも有効とは言えない。関係性マーケティングを機能する要件の一つの「場」の設定は日中両国の差異性に対して、中国に適合する調整を行うことが必要となる。

③販売後の対応の不足

顧客との関係の修復についても、中国では大きな問題がある。誠実と献身の間にも関係性マーケティングの要件なので、関係性の構築には不具合や不手際などの対応も重要である。責任を逃れるために嘘を言ったり、顧客を無視したりなどの行為は顧客との関係を終わらせることになる。このことを認識しているので、通常、日本の企業は顧客の苦情に対応するために、カスタマーカウンターなどを設けている。

顧客の不満を解消するために設定したカスタマーカウンターなどは、顧客の生涯価値を左右する重要な部分である。嶋口(2004)によれば、店舗に不満があっても、実際に苦情を言う人は5%しかないと述べている。³³⁾ 企業側もそれを理解し、メールなどの手段で24時間不満を受け付けるようにし、顧客に簡単に苦情を言わせる方策が必要である。

日本のCVSでは、店の責任者が従業員に権限を与え、直接的対応が一定程度できるようにしている。また、カスタマーカウンターを設立し、いつでも顧客の対応ができるようにしている。しかし中国のCVSでは、アフターサービスも十分にできておらず、苦情があれば、中国の消費者は多くの場合、中国消費者協会に伝え、店の従業員の態度も非常に悪いため、店側は企業に対する有益な情報は受け取れず、大きな損失となっている。中国のCVSは自身の問題を誠実に受けとらず、顧客からの苦情や文句を聞かず、解決する献身的な精神を無視するなど、関係性マーケティングの構築には大きな問題になっている。

中国のCVSの現状において、会話と対話、場の設定、誠実と献身の問題という三つの要件に関しては大きな問題が存在している。この三つの要件の問題の解決なしには、関係性マーケティングの構築ができない。信頼問題を解決したか否かは直接的にPB戦略の移行に影響する。したがって、三つの要件の問題を解決することが当面の急務になっている。

第四節 中国CVSの今後の戦略展開

日本のCVSのPB戦略を中国に移行する際には、関係性マーケティングに基づく理論開発と実践が必要である。そのため、以下の三つの点が今後実施すべき重要な課題と考える。

①CVSのサービス化

関係の始まりは会話と対話である。会話と対話が少なく・発生しないという問題に対して、来店理由を増やし、多くの人を自分の顧客に転換する努力をしなければならない。

齊艦(2011)は中国の消費者のCVSの利用動機について調査を行った。彼の調査によれば、中国の消費者はCVSが提供するサービスが少ないことに不満を抱いている。³⁴⁾ 今の中国のCVSは提供できるサービスが少ないため、立地が個人商店とほぼ同じになっている。24時間営業サービスの導入は一定程度の来客数を増やしたが、中国人は夜の仕事と夜の生活の習慣があまりないため、優位性があまり発揮できていない。顧客のニーズを充足させることと個人商店との競争を行うことで、ATMの増設、公共料金の支払い、様々なチケットの販売などの便民(コンビニ)サービスを増やし、CVSのサービス化は行うべき重要な課題と考える。

②関係を深めるための「場」の設定

時間、空間、テーマの三つを組み合わせることで、「場」の設定を行うことができる。同じ主婦といっても、中国の主婦と日本の主婦の根本的な違いがあるため、「場」の設定を考え直さなければならない。来店可能な時間帯の短い中国では、日本のようなマーケティングができず、店でのコミュニケーションが十分にできない。したがって、CVSの従業員が積極的に主導して顧客と対話する方が効果が高い。

シニア向けの食事の無料配送などのサービスの提供を通じて、CVSは店舗から離れて、時間と空間の制限をなくし、家庭にいる顧客と対話ができるようになる。また、情報技術(IT)の発展でインターネットを利用して、現在では顧客との会話も容易にできるようになっている。「微信」などのソーシャルメディアを活用し、マーケティング活動を行うことで時間と場所にかかわらず、いつでも対話と会話することができる。企業は対話する「場」をインターネットに移行し、商品の注文をネットで受け付け、顧客が生活する近くのCVSに配送することにより、時間帯の問題を解決できる。こうして、有形な「場」を無形な「場」に転換する方法は、今の中国のCVSには必要になっている大きな課題である。

また、中国人の食習慣から考えると、CVSで

買って持ち帰る弁当より、飲食店で食べる方が普通である。CVSは主に食品を販売している業態である。そのため、顧客が流失し、需要も減ることになる。今の時代では、店でスペースを用意し、顧客に食べさせる・休ませることは珍しくない。中国の食習慣から考えると、このスペースを用意する必要がある。このスペースという物理的な「場」を利用し、顧客と会話・対話の時間や回数を増やし、関係の構築も容易になる。無形と有形両方の「場」を用意し、中国の消費者に合う形にすれば、関係の維持・深化が容易になり、需要も充足させられる。

③アフターサービスの強化、苦情対応システムの構築

PB商品の開発とリニューアルに関わる苦情対応システムの不足が中国企業の弱みである。嶋口（2004）は苦情のより良い対応により、顧客との関係を深めることは、非常に有効であるとしている。³⁵⁾ 問題が生じて、より良い態度で自身の問題を認識し、顧客の悪口や文句を受けることも必要なことである。献身的な態度で苦情に迅速に対応して問題が解決できれば、CVSに対する信頼感を高められる。さらに、中国の信頼危機において、顧客との関係を深める効果が増幅できるだろう。

また、PB開発する際に使う情報の源泉として、苦情や不満を集められれば、商品開発には有利である。現実には、中国の消費者は企業に対してよりも直接消費者協会に苦情を言う傾向がある。中国企業がPB開発に貴重な情報を失っているのは、アフターサービスの稚拙さと機能していない苦情対応システムにある。アフターサービスの強化と苦情対応システムの構築は、中国の消費者との関係を深めるために重視すべき事項である。

以上のように、中国のCVSの関係の開始、維持・深化、修復という三つの段階に対して、会話と対話の少なさ、場の設定、誠実と献身的な精神の不足という問題を解決することで、関係性マーケティングを機能させる要件を満たすことができる。

本論文では、日本のPB歴史の発展過程の中で、いかに関係性マーケティングが導入され、その研究が現実の小売業の現場で成果を出しているかについて考察した。中国の小売業は現在、かつての日本のように不況に落ち込んでいる。日本の経験を参考にしながら、関係性マーケティングの視点から日本のCVSの成功の要因とされているPBの戦略展開を分析し、いかに中国へ移行できるかを検討した。

しかし、関係性マーケティングの重要な要件である信頼とコミットメントは、中国市場の信頼性の問題によって、充分なかたちで満たされていない状況になっている。信頼性の危機の問題を解決するためには、嶋口が提示した関係性マーケティング構築方法を用いることで、顧客と信頼関係を構築することができる。この方法を利用する際に、顧客識別と選択、顧客維持、関係修復の3つのプロセスにおいて、①サービス提供の不足②場の設定の相違③販売後の対応不足という3つの問題が認識された。そのため、①CVSのサービス化②関係性を深化させるための場の設定③アフターサービスの強化、苦情対応システムの構築の3つの改善・調整を通じて、中国市場の関係性マーケティングの構築は可能になると考えた。適切な関係性マーケティングの構築より、信頼関係が構築され、良好な関係性が機能することになり、より優れたPB戦略が可能となる。このPB戦略を実施していくことで、中国のCVSは、日本のように業績を回復し、今後更なる発展を果たしていくことが期待される。

最後に、市場は単に価格を決定する場であるだけではなく、人々が出会い、話し合い、情報を交換する場でもある。このような『場』に関する学問がマーケティングである。³⁶⁾ 社会と市場も同じように、人々が出会い、話し合い、情報を交換する場である。市場で活用されているマーケティングは広義でとらえれば広く社会にも応用可能である。そして、関係性マーケティングは取引双方が対等な立場で相互に協力しあい、最終目標を達成するマーケティングであっ

た。今の中国にこの関係性マーケティングを導入し定着させることは、市場の現状を変えるだけではなく、長期的には人々の考えを変え、社会の現状も変えていくことができると考える。嶋口は課題解決目標の大きさによって相応の協力関係が必要だと述べたが、中国社会は今後、社会にとって必要とされる課題解決目標を具体的に設定し、その実現を社会的合意の下で図っていくことが非常に重要であると思うが、マー

ケティングを行う側とマーケティングされる側の双方に、この相応の協力関係の構築がなされていくことがますます重要になっていく。この論文で扱ったCVSを中心とした小売業だけではなく、今後は社会的問題の解決を焦点とするソーシャルマーケティングと関係性マーケティングの融合を図っていくことを研究課題としていきたいと考えている。

注

- 1) 中国連鎖経営協会と徳勤中国「中国小売業の力2013」2013年。
- 2) 報告の中に最終的な純利潤のことを述べている。ここは純利潤を指す。
- 3) 梁 艳「小売業の現状とチャンス——サプライ・チェーンの視点から——」物流技術, 2013年, pp. 40-42.
- 4) 王 健「中国本土コンビニエンスストアの発展現状の思考」商業流通, 2010年, p. 40.
- 5) 嶋口充輝, 石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣, 1995年, pp. 8-15.
- 6) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, p. 391.
- 7) 嶋口充輝, 石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣, 1995年, pp. 13-14.
- 8) Steve Baron Tony Conway Gary Warnaby『リレーションシップ・マーケティング 消費者経験アプローチ』井上崇通, 田口尚史, 庄司真人, 菊池一夫, 余漢燮訳, 同友館, 2012年, p. 14.
- 9) 金頭哲「関係性の実践のメカニズム」『顧客創造』有斐閣, 1998年, pp. 260-268.
- 10) 嶋口充輝「関係性マーケティングの現状と課題」池尾恭一編『マーケティング・レビュー』日本マーケティング協会, 2001年, pp. 28-30.
- 11) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, pp. 393-394.
- 12) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, pp. 397-415.
- 13) 水越康介, 新井田剛「小売業における関係性マーケティング研究に向けての一考察」水越康介私的市場研究室, 2011年。
- 14) 伊部泰弘「総合小売業のプライベート・ブランド論——プライベート・ブランド・マネジメント方法論を中心に——」2006年, p. 123.
- 15) 中村 博「プライベート・ブランドの成長戦略」流通情報, 2009年, pp. 16-24.
- 16) POS情報の分析において、同一の対象の多数データの分析により、ニーズを推測することになる。
- 17) 経済産業省「商業動態統計」(2007～2014)とセブン-イレブンHPに掲載された年度売上推移から算出した。
- 18) 南方建明「コンビニエンスストアの成長による食品小売市場の変化」『大阪商業大学論集』2010年, pp. 15-30.
- 19) 2011年2月18日の日本経済新聞(朝刊)の記事。
- 20) あるコンビニ店舗の経営者は「基本的な野菜(大根, 白菜, 小松菜など)はよく売れなくても仕入れをする。野菜の売上に応じて、あまり売れない肉の仕入れもするようになった」と語っている。
- 21) 経済産業省「商業販売統計年報 平成18年」2008年。
- 22) セブン-イレブンのホームページ <http://www.sej.co.jp/company/suii.html>
- 23) 緒方知行&田口香世『セブンプレミアム進化論』p. 27, 朝日新聞出版, 2013年。
- 24) 緒方知行&田口香世『セブンプレミアム進化論』pp. 23-30, 朝日新聞出版, 2013年。
- 25) ここのリスクは、新商品開発において、必要な情報の正しさや販路の確保などのリスクを指す。
- 26) 協力相手の信頼関係を構築した上、相手からの裏切りのリスクおよび対応コストが削減し、商品開発に集中することができる。つま

- り、高効率の環境ができていくことになる。
- 27) 嶋口, 余田, 石井, 栗木 (2004) により, 良好関係にある顧客に新商品の推薦が容易にできる。
 - 28) マイケル・J・シルバースタイン+アビーク・シンイ+キャロル・リャオ+デビッド・マイケル『世界を動かす消費者たち——新たな経済大国・中国とインドの消費マインド——』北川知子訳, ダイアモンド社, 2014年, p. 46.
 - 29) 許介榮 (2007) によると, 中国の消費者がブランドを選択する理由は面子が保つだけではなく, ブランド品が安全で, 信頼できるからでもある。
 - 30) 一度来店したことがある顧客を指す。
 - 31) 一度も来店したことがないが, 来店可能性がある顧客を指す。
 - 32) 王 健「中国本土コンビニエンスストアの発展現状の思考」商業流通, 2010年, p. 39.
張麗輝「中国コンビニエンスストアの業態分析」統計と管理, 2013年, p. 29.
 - 33) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, p. 413.
 - 34) 齊艦「中国コンビニの消費者行為研究」商業研究, 2012年, pp. 21-23.
 - 35) 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004年, p. 414.
 - 36) 金顕哲「関係性の実践のメカニズム」『顧客創造』有斐閣, 1998年, pp. 260-268.

参考文献

1. 青木章通「顧客価値を評価する顧客別収益性分析の進展と課題：顧客生涯価値との関係からの検討」専修大学会計学研究所, 2010.
2. 井上哲浩「関係性マーケティングと無償のマーケティングによる超顧客志向に関する一考察」商学論究, 2013.
3. 伊部泰弘「総合小売業のプライベート・ブランド論——プライベート・ブランド・マネジメント方法論を中心に——」2006年.
4. 緒方知行&田口香世『セブンプレミアム進化論』朝日新聞出版, 2013.
5. 岡田 定「流通変革における情報システムの活用」1995.
6. 大野尚弘『PB戦略——その構造とダイナミクス』千倉書房, 2010.
7. 小原 博「リレーションシップ・マーケティングの一吟味——アパレル産業の製販関係をめぐって——」経営経理研究, 第63号, 1999.
8. 王 健「中国本土コンビニエンスストアの発展現状の思考」商業流通, 2010.
9. 何嬌, 熊英&慈宜鵬「サービス業の関係性マーケティングの分析」職業サークル, 2007.
10. 木下安司『コンビニエンスストアの知識』第2版, 日経文庫, 2011.
11. 齊艦「中国コンビニの消費者行為研究」商業研究, 2012.
12. 菊池宏之「小売業におけるPB商品取扱の現状と成果並びに課題」『食品産業におけるPB商品の取り扱いの現状と課題』社団法人食品需給研究センター, 2010.
13. 片山富弘「マーケティングのパラダイム・シフトに関する考察」NII-Electronic Library Service, 2000.
14. 金顕哲「関係性の実践のメカニズム」『顧客創造』有斐閣, 1998.
15. 近藤浩之「マーケティングにおける交換の性質の再吟味——マーケティング研究及び消費者行動研究への示唆——」三田商学研究, 2004.
16. 小西英行「CRMの本質とポイント経済」富山国際大学地域学部紀要, 2007.
17. コトラー&ケラー『マーケティング・マネジメント基本編』第3版, 月谷真紀訳, ピアソンエデュケーション, 2008.
18. 全 盼「連鎖便利店关系营销策略研究」山西财政税务专科学校学报, 2014.
19. 嶋口充輝「因縁と関係性」『マーケティング・ジャーナル』第四八号, 1993.
20. 嶋口充輝, 石井淳蔵『現代マーケティング』有斐閣, 1995.
21. 嶋口充輝「ワークショップ型営業の可能性」1995.
22. 嶋口充輝「関係性マーケティングの現状と課題」池尾恭一編『マーケティング・レビュー』日本マーケティング協会, 2001.
23. 嶋口充輝, 余田拓郎, 石井淳蔵, 栗木 契『ゼミナール マーケティング入門』日本経済新聞社, 2004.
24. 高嶋克義「関係性マーケティングの再検討」

- 国民経済雑誌, 193 (5), 2006.
25. 土橋治子「プライベート・ブランド戦略の歴史の変遷」青山経営論集, 2010.
26. 張占東『関係性マーケティング』China Central Radio & TV University Press, 2011.
27. 張麗輝「中国コンビニエンスストアの業態分析」統計と管理, 2013.
28. 朴修賢「リレーションシップ・マーケティングの進展——顧客視点を中心として——」大阪成蹊大学現代経営情報学部研究紀要, 第3巻第1号, 2005.
29. 中島隆信「サービス産業の生産性」2013.
30. 南知恵子『リレーションシップ・マーケティング』千倉書房, 2005.
31. 原田一郎「成熟市場化の進展における関係性マーケティングの有効性とその限界」東海大学教養学部紀要, 2008.
32. 傅行驄「関係性マーケティングにおける理論研究の方向」三田商学研究, 2004.
33. 潘 燧, 高麗, 王芳華「中国消費者の購買行為の研究——儒家の価値観と生活方式の視点から——」中国工業経済, 2009.
34. 潘 燧「中国伝統価値観と顧客感知価値对中国消費者消費行為的影響」上海交通大学学報, 2009.
35. 平敷徹男「リレーションシップ・マーケティングの現状と課題」琉球大学経済研究, 1997.
36. 矢吹雄平「マイクロ・マーケティング: 序論——地域・自治体マーケティング論の出発点として——」岡山大学経済学会雑誌, 2012.
37. 葉海玲「超市誠信度对消費者心理与行為的影響研究」2006.
38. 松本大吾「関係性マーケティングの文脈における広告研究の系譜と課題」早稲田大学, 商学研究科紀要61, 2005, 11.30.
39. 水越康介, 新井田剛「小売業における関係性マーケティング研究に向けての一考察」首都大学東京大学院, リサーチペーパーズシリーズ95, 2011.
40. 村上真理「関係性マーケティングにおける顧客生涯価値」広島大学マネジメント研究, 2008.
41. 李春剛「コンビニの関係性マーケティング」商業研究, 1999.
42. 林 聳, 呂 華「我国零售企业关系营销策略研究」山东纺织经济, 2005.
43. 梁 艶「小売業の現状とチャンス——サプライ・チェーンの視点から——」物流技術, 2013.
44. 梁錫禹「我国零售业诚信问题研究——以在大型超市为例——」青岛大学, 2008.
45. 凌 静「危机事件中消費者信任受損及修復机制研究」2012.
46. 和田充夫「関係性マーケティングの構図」有斐閣, 1998.
47. 和田正春「リレーションシップ・マーケティング試論」『Timis Journal』No. 35, February, 1994.
48. Steve Baron Tony Conway Gary Warnaby『リレーションシップ・マーケティング 消費者経験アプローチ』井上崇通, 田口尚史, 庄司真人, 菊池一夫, 余漢燮訳, 同友館, 2012.
49. マイケル・J・シルバースタイン+アビー・ク・シンイ+キャロル・リャオ+デビッド・マイケル『世界を動かす消費者たち——新たな経済大国・中国とインドの消費マインド——』北川知子訳, ダイアモンド社, 2014.
50. 許介榮「把握中国消費者的消費心理和趋向」BMR, 2007.