

タイトル	小売業におけるCRM導入に関する一考察：上場スーパーの場合を中心に
著者	遠藤，雄一
引用	北海学園大学経営論集，4(2)：87-99
発行日	2006-09-30

小売業における CRM 導入に関する一考察

— 上場スーパーの場合を中心に —

遠 藤 雄 一

1. 問題の所在

本稿は、小売業において、CRM が業績に対して有効であるかに主眼を置いている。

CRM とは、一般に「顧客満足を目的とし、IT を活用した、企業と顧客両方が生涯の利益を享受するための仕組み」と理解されている。

小売業は、物流、およびオペレーションを効率化することによって発展してきた。そこでの焦点は低コスト、低価格であった。それが、昨今の競争環境の変化、情報通信技術の進展、および顧客志向の潮流と相俟って、小売業界においても CRM 導入に関心が高まってきたといえる。

CRM の過去の研究／調査では、新規顧客の獲得には既存顧客の維持よりも 7 倍から 10 倍のコストがかかること、5% の顧客を維持することで、30% から 85% の利益向上が図られることなど (Galbreath and Rogers (1999)), いくつかの報告が見られる。このような CRM 導入の経営的意義は、企業の安定的、持続的基盤を構築するところに置いているといえる。

1990 年代後半から、ビジネス雑誌では、CRM の事例紹介が盛んに行われ、研究面においても CRM の実態解明や戦略的指針を示すもの、あるいは技術的側面から、情報通信技術を利用した様々な手法 (例えば、データマイニング、データウェア・ハウスなどを用

いたもの) が提示されている。

このように、近年、注目されている CRM だが、その多くは個別企業を対象としたものであり、実社会においてどの程度浸透しているのか、そもそも CRM は業績に有効な手段であるのかについて、巨視的観点で捉えた研究は少ない。

本稿では、総合スーパー、および食料品スーパーで、CRM の浸透度、および業績との関係について調査を行った。これらの業態では、昨今、競争環境の悪化から、業績に格差が現れ始めており、本調査を行うに即していると判断した。

2. CRM の先行研究

2-1. CRM の諸研究

顧客との関係に関心を持つ諸研究は、1980 年代に遡る (鳴口 (1994), 渡辺 (1997), 南 (2005))。顧客関係 (customer relationship) における代表的な初期の研究には、Ford (1980), Håkansson (1980), Weitz (1981), Grönroos (1982), Rosenberg and Czepiel (1984), Jackson (1985) らが挙げられる。Grönroos (1982) は、『相互作用マーケティング活動 (interactive marketing activity) が、顧客保持 (maintaining customers) に重要である』と指摘しているように、初期の研究では顧客との持続的関係の構築と維持、そしてそれには顧客との相互

作用（interaction）が重要であるとの指摘が多い。

このような顧客関係の研究は関係性マーケティング（relationship marketing）の発展過程の中に位置付けられている（Crosby（2002）、南（2003）、Gummesson（2004））。80年代に交換パラダイムから関係性パラダイムへとシフトしてきたが、CRMはその潮流の中で発展してきたといえる。嶋口（1994）は、不確実な環境下において、安定的で持続的な関係性の構築と維持が企業の持続的な成長に繋がることを指摘した。実社会において、CRMが急速に浸透してきたことには、このような背景があると考えられる。

ところで、90年代に入ると、顧客関係の研究は、情報通信技術の発展とその研究に影響を受け、顧客関係と情報通信技術は対として扱われ始めた。守口（2001）は、データマイニングとCRMの進展には密接な関連があると指摘したが、CRMの中心的課題が、どのように具現化するかという手法的・技術的側面に移ってきたといえる。

その過程でCRMは様々な解釈がなされてきた。2000年以降のいくつかの文献からCRMの定義を概観すると、その関心は3つに分類できる（図表1）。初期段階の目的であった「顧客維持」に関心を持つものもあるが、多くは組織／情報システムなど、「仕組み」に注目している。また、提示した文献は、

すべて情報通信技術を利用することを前提としているものであった。

CRMはこのような変遷を辿っていく過程で、様々な定義がなされ、多くの論者から、「CRMの概念の範囲や定義は明確にされていない」という指摘されるに至ったと考えられる。しかし、裏返せば、CRMはそれだけ幅広い分野において関心が持たれ、また実社会においても発展を期待されていると見なすこともできよう。

2-2. 小売業におけるCRM

小売業の発展過程を辿ってみると、その主要な経営課題は、低コスト、低価格販売であったといえる。その原型はアメリカで、1920年代にはじまるチェーンストア、そして1930年代のセルフサービス、キャッシュ・アンド・キャリー・システムのスーパーマーケット（以下、スーパー）の誕生から見る事ができる（川崎（1968）、McNair and May（1978）、鈴木（1991））。日本の小売業に目を向けても同様であり、近年では情報通信技術を利用し、物流、およびオペレーションの効率化が進められている。

ところが、1990年代後半から、出店競争と経済環境悪化を背景に、上位スーパー企業間の格差拡大と“淘汰”の流れが明確になった（三村（2002））。これは、経済産業省の商業統計調査からも見る事ができる。1990

図表1 CRMの定義の分類（2000年以降）

顧客維持	顧客識別	仕組み
Ling and Yen (2001) Crosby and Johnson (2002) Chen and Popvich (2003) 南 (2005) Cunningham, Song and Chen (2006)	Ling and Yen (2001) Rigby, Reichheld, and Schefter (2002) Schoder and Madeja (2004)	守口 (2001) Ling and Yen (2001) Xu, Yen, Lin, and Chou (2002) Crosby and Johnson (2002) Chye and Gerry (2002) Chen and Popvich (2003) Lin and Su (2003) 南 (2005) Cunningham, Song and Chen (2006) CRM 協議会

年代後半、総合スーパーに陰りを見せていた後、安定した成長を見せていた食料品スーパーも 2000 年以降から停滞が見られる。

このことと小売業において CRM が浸透してきていることとは、無関係ではないだろう。米国や英国の業界紙において、90 年代半ばから会員カードを利用した小売業における CRM の事例が見られる (Doherty (1995), Burnham (1996))。日本でも時期を同じくして、FSP (Frequent Shoppers Program), CSM (顧客識別マーケティング) などといった会員カードを利用した顧客囲い込み手法が、紹介され始めた²⁾。これらは一般的に CRM の枠組みの中で捉えられている。

日本オペレーションズ・リサーチ学会では、2003 年、2004 年に「小売業における CRM」をテーマにデータ解析コンペティションを実施した³⁾。そこでは、会員カードからの顧客情報と購買履歴などをもとにして、購買分析、商圈分析など、様々な分析が行われている。

このように、小売業において CRM を論ずる場合、会員カードをベースにしたアプローチがひとつの論点となっている。もともと、CRM の源流となった関係性マーケティングは、産業財マーケティング研究とサービス・マーケティング研究に源流を求めることができる (嶋口 (1994), 渡辺 (1997), 南 (2005))。そのため、「取引関係にある程度の継続性を有している」、あるいは「相対取引である」など、不特定多数の顧客を対象にする小売業の取引関係とは、趣が異なる。小売業の CRM が、それらと異なる位置付けになる要因と考えられる。

3. 調 査

3-1. 本調査における CRM

CRM の研究について、2000 年以降の研究を概観すると、前述したように、顧客と継続

して友好的関係を築くことを意味する「顧客維持」、企業にとって有益な顧客か判断する「顧客識別」、(これらを)提供する「仕組み(組織/情報システム)」を構築することの 3 点が浮かび上がる。

ところが、不特定多数の顧客を対象にするスーパーにおいて、CRM とは、会員カードによるデータ収集とそれを利用したデータ解析による活動、あるいは顧客に関する情報をデータベースで管理し、そこから顧客に合わせた活動をする事との認識を持っている。これは、日本オペレーションズ・リサーチ学会で行われた「小売業における CRM」のコンペティションの前提条件とも一致を見る。

CRM の定義については、先行研究からも、実態と研究者、また研究者間において乖離が見られる。このような状況を理解した上で、本稿では実態調査を目的とするため、CRM を実社会に即した位置付けとすることにした。

先に述べたように小売業では、その性質上、CRM のもととなる顧客情報の収集を会員カードに頼らざるを得ない。そのため、「会員カード(現金カード)を発行していること」、「取得した顧客情報、およびその購買履歴を何らかの目的に利用していること」、そして「全店舗で会員カードが使用可能であること」の以上 3 点を CRM 導入の条件とした。「全店舗で会員カードが使用可能であること」を条件としてあげたのは、先行研究から CRM とは、組織的な活動を必要とするとの指摘からである (Crosby and Johnson 2002, Wehmeyer 2005)。

このような位置付けは、データベースマーケティング等との明確な違いを示さないことを認めるが、広義の意味において「厳密な違いはない」、あるいは「同義である」との指摘があることも合わせて付しておく (井上 (2002), 中川・生田目 (2004))。

3-2. 調査概要

95年以前に上場しているスーパー（以下、スーパー）（46社）を対象に調査を行った。

本調査では、各社の顧客情報の利用目的を調査し、CRMと業績の関係、および利用目的の業績への影響を分析することになるが、それに先立って、有価証券報告書、事業報告書、ホームページなどから、各社の業績、会員カードの有無、顧客情報の利用目的を調査した。顧客情報の利用目的では「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商品開発」、「店舗開発」、「商圈分析」の5項目が浮かび上がった。

これをもとに、あらためて46社すべてに、会員カードの有無、利用目的について、電話による聞き取りを行った。これは公開している情報の真偽の確認を目的としている。実際、『現在、利用はしていないが、将来的に予定している』との理由で、ホームページの利用目的に記載してあったスーパーがあった。

3-3. 調査結果

調査結果を整理したものが図表2である。

全社的にCRMを導入しているスーパーは、2005年3月末の段階で20社（一部店舗導入

も含めると23社）にのぼる。これは調査対象としたスーパーの43.48%（同50.00%）であり、半数近くが導入していることになる。また、導入するスーパーが年々、増加してきていることも確認される。

また、顧客情報の利用目的に着目すると、図表2より、2004年現在、CRM導入企業の85.00%（同86.96%）が「ダイレクトメール」に利用している。「購買分析」には75.00%（同69.57%）、「商品開発」には15.00%（同17.39%）、「店舗開発」には30.00%（同26.09%）、「商圈分析」には70.00%（同65.22%）の企業が利用していることが確認された。

顧客情報を「商品開発」、「店舗開発」に利用している企業も散見するが、これらはCRMの研究ではあまり議論されていない利用である。「商品開発」、「店舗開発」への利用は、そのほとんどが2000年以前からCRMを導入している企業であり、古くから利用している企業に多く見られる。

これをもとに、導入時期で2つに区切り、企業群を分類した。ここでは「導入後5年未満（2000-2004年）」と「導入後5年以上

図表2 CRM導入、および利用目的

1996年以前に導入している上場スーパー

調査数	CRM	DM	PA	GD	SD	ZA
46	3(0)	2(0)	2(0)	1(0)	2(0)	2(0)

1996-2000年に導入している上場スーパー

調査数	CRM	DM	PA	GD	SD	ZA
46	10(2)	8(2)	8(1)	2(0)	4(0)	8(1)

2001-2004年に導入している上場スーパー

調査数	CRM	DM	PA	GD	SD	ZA
46	10(1)	10(1)	6(0)	1(1)	0(0)	5(0)

導入後3年以上（2002年以前）の上場スーパー

調査数	CRM	DM	PA	GD	SD	ZA
46	17(3)	14(3)	11(1)	4(1)	6(0)	10(1)

全導入（2004年まで）上場スーパー

調査数	CRM	DM	PA	GD	SD	ZA
46	23(3)	20(3)	16(1)	4(1)	6(0)	15(1)

調査サンプル企業数：46社

調査年月：2006年3月

CRM:CRM導入企業

DM:ダイレクトメール

PA:購買分析

GD:商品開発

SD:店舗開発

ZA:商圈分析

()内は一部店舗のみ導入/利用の企業数である。

(2000 年以前)」の企業群とした。「導入後 5 年未満」の企業群と「導入後 5 年以上」の企業群では、「導入後 5 年以上」の企業群に顧客情報の幅広い利用が見られる(図表 3)。「導入後 5 年未満」の企業群では「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商圈分析」の 3 点にのみ、利用しているのに対し、「導入後 5 年以上」の企業群では「導入後 5 年未満」の企業には見られない「商品開発」(33.33%)、「店舗開発」(66.66%) への利用が見られる。

ダイレクトメールについては「導入後 5 年未満」の企業群では全企業が利用しているのに対し、「導入後 5 年以上」の企業では、1/3 の企業がダイレクトメールを行っていないという結果も見られる。

ところで、「導入後 5 年未満」の企業は、CRM が社会的に認知された後に導入している。そのためと推測されるが、その利用範囲は、多くの CRM の研究や雑誌等での事例紹介で行われている範囲に留まっている。それに対して、「導入後 5 年以上」の企業における利用範囲は、一般的には議論されていない「商品開発」、「店舗開発」への利用が散見されるように、枠組みに捉われずに利用しているようである。

既に述べてはいるが、小売業において

CRM の議論は 90 年代半ばから行われ始めた。ところが、個別企業を観察すると、1980 年代半ばから既に会員カードを発行している企業もあった。また、90 年代初めから導入を進めていた企業もあり、これらの企業は他社と比較して、総じて高業績であった。

4. 分 析

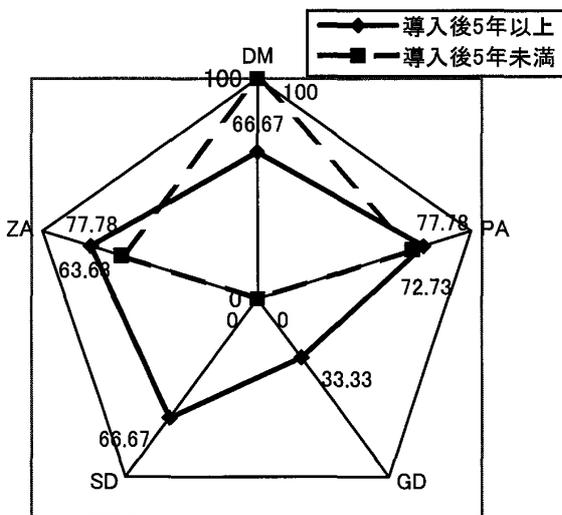
4-1. 事前分析

本調査では、CRM と業績との関係进行分析するため、先に調査対象企業全体に与える外部要因の影響を顕在化させる必要があった。そこで、調査対象企業全体の過去 10 年間の業績変化を確認した。外部要因には、大規模小売店舗立地法(2000 年 6 月施行)をはじめとする、政治的・社会的・経済的環境変化が考えられる。

業績は当該年度の各社の単体営業利益を合計したものから、各社の単体売上高の合計を割った、調査対象企業全体の営業利益率を使用した。

$$\begin{aligned} & \text{調査対象スーパー全体の平均利益率} \\ & \qquad \qquad \qquad = AvRate \\ & \text{調査対象スーパーの単体売上高} = V \\ & \text{調査対象スーパーの単体営業利益} = P \\ & AvRate = \frac{P(1) + P(2) + \dots + P(46)}{V(1) + V(2) + \dots + V(46)} \times 100 \end{aligned}$$

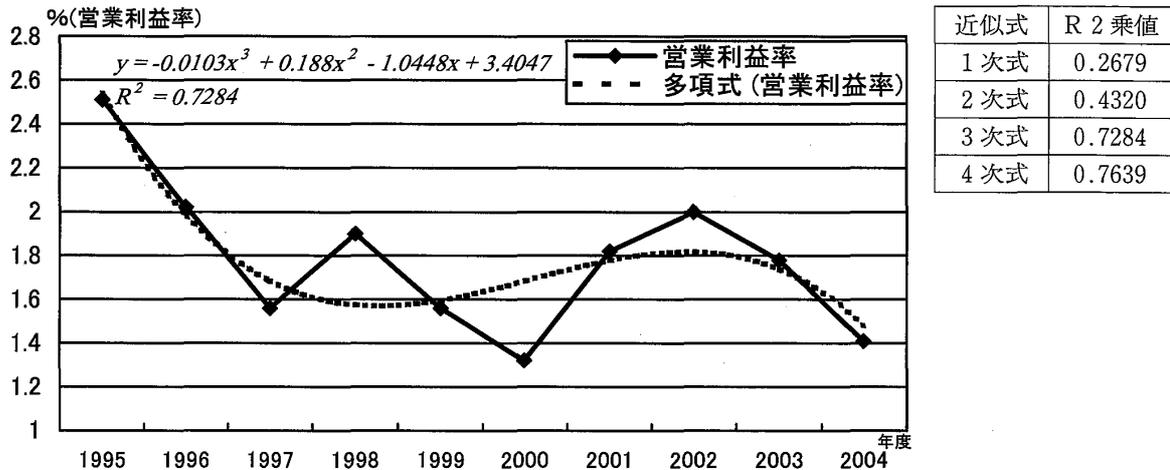
図表 3 利用目的別導入比率 (%)



多くの研究から、CRM とは本質的に売上拡大を目的とするものではなく、安定的で持続的な企業成長を促す仕組みであるため、利益を使用することにした。そして、企業を評価する上で一般的な経常利益ではなく、営業利益を使用したのは、本業以外の収支が算入されるためである。その際、単体での業績を使用した理由として、連結での業績では、連結対象の子会社の業績も含まれることがあげられる。

その結果が、図表 4 である。先に計算で求

図表4 調査対象企業全体の業績の推移



めた営業利益率を各年度でプロットした。1998年度には一時的に上向いているが、調査期間はじめの1995年度から2000年度まで、下降が続いている。その後、2001年度、2002年度と業績が回復しているが、それから調査期間最後の2004年度まで、また下降していることが確認された。大店立地法施行時期の2000年が、最も業績が悪化しているが、2004年度もそれと同等であり、過去10年間に渡り、総じて調査対象企業全体の競争環境が悪化していることがうかがえる。

調査対象企業全体の業績の変化をもとに、本調査における分析モデルを作成するため、近似式の作成を試みた。近似式は、式の当てはまりの良さと平易さのバランスから、3次式の回帰曲線モデルが相当と考えた。

1次式の決定係数 (R^2) は0.2679、2次式では0.4320、3次式では0.7284、4次式では0.7639である。1次式、2次式では当てはまりが良くない。3次式以上となるが、それ以上では決定係数にあまり変化がなく、多項式近似による3次式を採用した。

4-2. CRM導入/未導入企業の業績分析

調査対象企業をCRM導入企業と未導入企業に分類し、各社の営業利益率を年度ごとにプロットし、本稿における分析モデルである

多項式近似による3次式の回帰曲線モデルを当てはめた(図表5)。

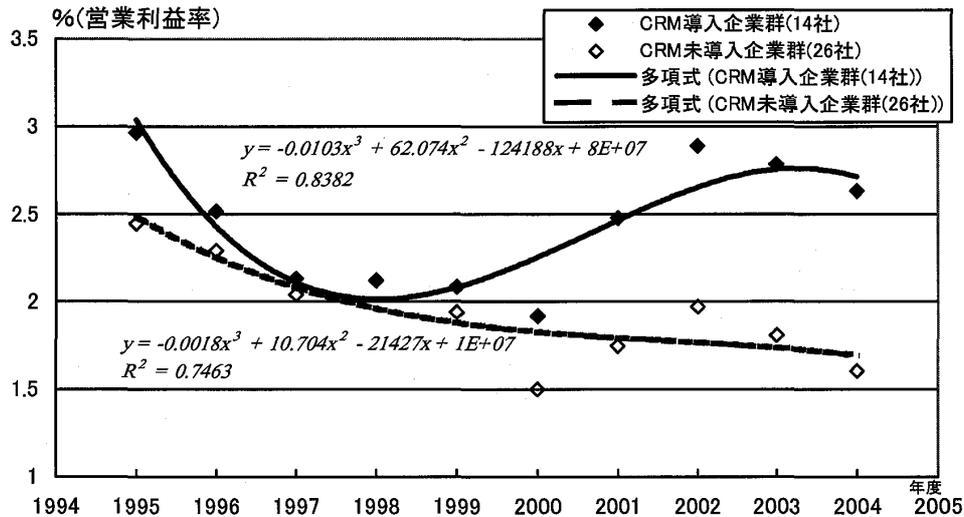
ここでは、CRMの効果は即効性のあるものではなく、一般にその効果には一定の期間を要するとの指摘がある。そのため、導入後3年以上経過した企業(2002年以前)をCRM導入企業群とした(図表2を参照)。その比較対象としたCRM未導入企業群は2004年までCRMを導入していない企業である。

図表5の3次式回帰曲線モデルから、未導入企業群は1995年以降、緩やかながら一貫して下降線を辿っている。調査対象企業全体の業績変化を表した図表4では、2001年度、2002年度において、一時的な回復傾向が見られているが、未導入企業には、その傾向がほとんど見られない。それに対して、導入企業は2000年度を底に、大幅に回復している。図表4において、回復基調であった2002年度は、CRM導入企業の業績回復によるところが大きいといえる。

次に、このCRM導入企業群と未導入企業群について、等分散を仮定した2標本による検定(T検定)を行った(図表6)。

その結果、2001年度から統計的有意性が現れており、図表5と同様の結果が得られた。1995年度から2000年度までは、統計的有意

図表 5 CRM 導入/未導入企業の業績推移



図表 6 CRM 導入企業と未導入企業の差の検定 (T検定)

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
CRM 導入/未導入	—	—	—	—	—	—	**	**	***	***

(注1) ***は1%以上の統計的有意性, **は5%以上の統計的有意性, *は10%以上の統計的有意性を示す。—は、10%水準で有意にならなかったことを示す(両側検定)。

(注2) CRM 導入企業のサンプル数は14社, CRM 未導入企業のサンプル数は26社である。

性が現れていない。統計的有意性は、2001年度以降から現れている。2001年度、2002年度は5%以上で、直近の2003年度、2004年度では1%以上の統計的有意性であった。図表5、図表6から、CRM導入企業と未導入企業の業績差異の境界が2000年度であったことが確認される。ここでは、2001年以降から、CRM導入企業の業績は、未導入企業の業績よりも相対的に業績が良いという結果が得られた。

4-3. 顧客情報の使用目的別業績分析

次に、CRM導入企業に調査対象を絞って、利用目的別に分類し、分析を試みた。利用目的には、図表2のとおり、「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商品開発」、「店舗開発」、「商圈分析」の5つがある。これらを利用目的別に、各社の営業利益率をプロットし、本稿における分析モデルである多項式近似によ

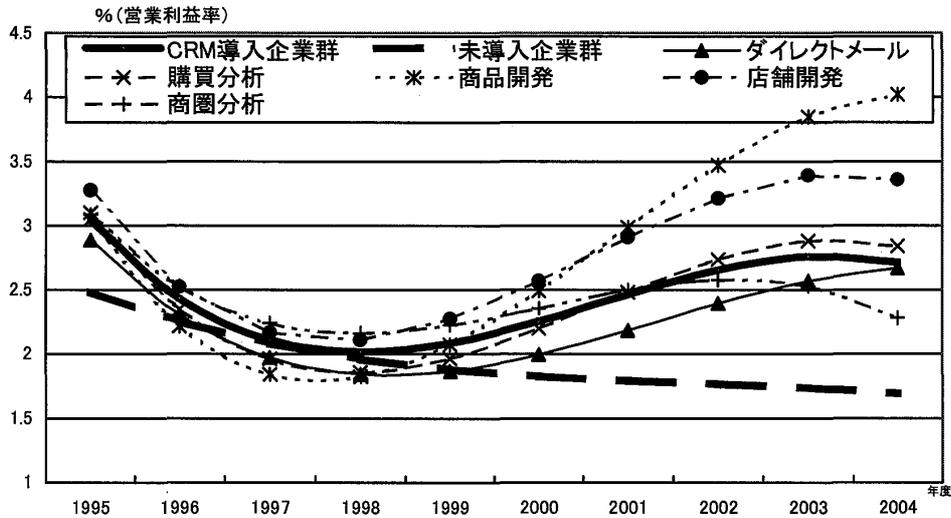
る3次式の回帰曲線モデルを当てはめた(図表7)。ここで、企業での顧客情報の利用は、大概が複数の利用目的を有しているため、企業が重複していることを補足しておく。

さて、CRM導入企業群と未導入企業群間に、業績に差異があることは4-2で既に確認済みだが、利用目的で詳細に分析を進めると、CRM導入企業群内においても、業績に差異があることが認められた。

さらに、小売業においてCRM導入の機運が高まり始めた1995年度からの調査も試みた。その結果、1995年度から2000年度までは、利用目的による差異はあまり見られないが、2001年以降、利用目的による差異は顕著になっている。

図表7から、利用目的別の業績の差を求めるため、分析モデルである多項式近似による3次式を使用した。本調査の開始時期である1995年度では、「ダイレクトメール」が

図表7 CRM導入企業の目的別業績推移



2.89%、「購買分析」が3.10%、「商品開発」が3.05%、「店舗開発」が3.27%、「商圈分析」が3.08%と、最も業績の良い「店舗開発」と最も業績の良くない「ダイレクトメール」で、その差は0.38%であった。次に、同様に、2004年度で確認すると「ダイレクトメール」が2.66%、「購買分析」が2.83%、「商品開発」が4.02%、「店舗開発」が3.36%、「商圈分析」が2.28%であり、最も業績の良い「商品開発」と最も業績が良くない「商圈分析」では、その差が1.74%である。このように利用目的別の業績差が、1998年度と2004年度で、1.44%も広がっていることが確認された。CRMについて業績を考察する場合、CRM導入企業群内の利用目的による分析も有用であることが確認される。

また、利用目的の業績順に並び替えると、もうひとつのインプリケーションが得られる。1996年度から1998年度まで、「商圈分析」に利用している企業群は、他の利用目的と比較し、最も業績が良かった。その間、「商品開発」に利用している企業群は、相対的に最も業績が良くない。ところが、2001年度から2004年度までは「商品開発」に利用している企業群が最も業績の良い企業群となっている。翻って、「商圈分析」に利用している

企業群は、相対的に最も業績が良くないという結果であった。たしかに2000年度までは利用目的による業績差異はあまり見られはしないものの、この間に逆転現象が起きているのは興味深い。ここから推察すると調査対象企業の顧客志向の方向性は、2000年度までは出店などの地理的戦略に伴う差別化、2001年度以降は取扱商品による差別化に向いている企業が、業績への成果がより高いといえよう。

4-4. 顧客情報の利用目的範囲の業績分析

次に、顧客情報の利用目的範囲と業績の関係について分析した(図表8)。この項では、調査対象企業が、顧客情報の利用について、どの程度の利用目的を有し、利用目的範囲の幅が業績と関係があるのかに着目した。本調査では、「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商品開発」、「店舗開発」、「商圈分析」の5つがCRMの利用目的とした。企業では、この利用目的をいくつ組み合わせているかという点に着目した調査である。例えば、「ダイレクトメール」と「購買分析」に利用していれば、利用目的範囲は「2」、「ダイレクトメール」と「購買分析」と「商圈分析」に利用していれば「3」といった具合であり、そ

図表 8 顧客情報の利用目的範囲と業績の回帰分析

	R	R ² 乗	調整済み R ² 乗	推定値の 標準誤差
2001 年度	.035	.001	-.1236	1.203
	回帰式： $y = 0.0269x + 2.7805$			
2002 年度	.259	.067	-.049	1.163
	回帰式： $y = 0.2464x + 2.5203$			
2003 年度	.589	.347	.265	.837
	回帰式： $y = 0.5068x + 1.5077$			
2004 年度	.726	.527	.469	.836
	回帰式： $y = 0.7339x + 0.6589$			

のため、最大は「5」ということになる。

ところで、前項までの分析において、CRM 導入企業と未導入企業の間に統計的有意性が確認されるのは、2001 年度以降からであった(図表 6 参照)。そのため、この項での分析では、2001 年以前に導入している企業(11 社)に限定して行った。図表 8 で確認されるが、分析を試みた 2001 年度、2002 年度当初は、相関がほとんど見られない。ところが、2003 年度、2004 年度と進むにつれ、相関係数、および回帰係数も高くなってきていることが確認される。

図表 9 では、2004 年度の利用目的範囲と業績について回帰分析を行った結果を表して

みた。決定係数 (R^2) が 0.5276、回帰係数が 0.7339 と非常に高くなっている。

5. 分析結果と考察

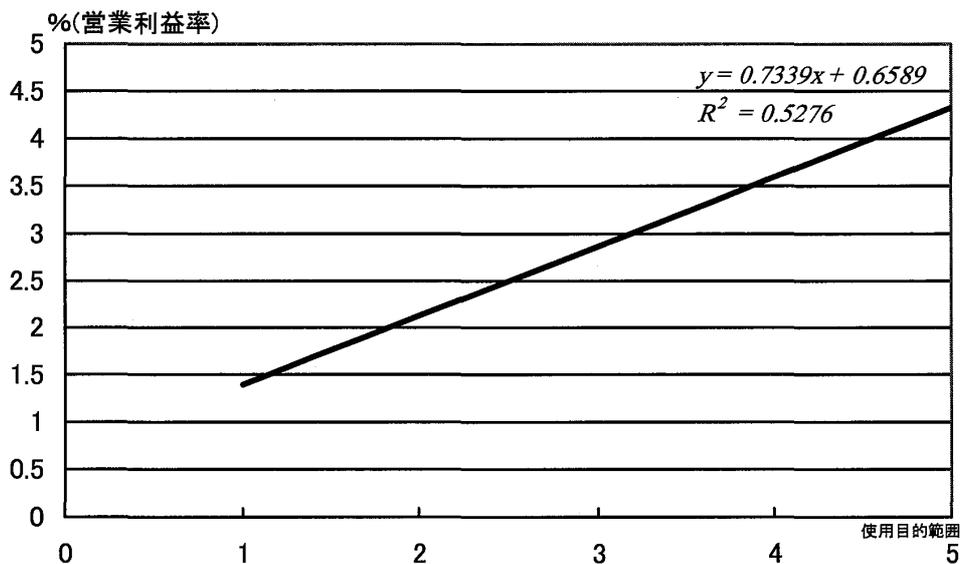
本調査と分析から、以下のような結果が得られた。

- ・ 2001 年度以降、CRM 導入企業と未導入企業には、統計的有意性が現れている。
- ・ 2001 年度以降、顧客情報の利用目的による業績差異が顕著になる。
- ・ 直近の年度において、利用目的範囲の幅と業績に正の相関が見られる。

セルフサービス中心の小売業では、従来まで、物流やオペレーションの効率化に経営的主眼が置かれていた。しかし、近年、会員カードの浸透が見られる。そこでは、単なるポイントによる顧客の囲い込みだけではなく、顧客情報、およびそれと結び付けられた購買履歴を様々な目的に利用する傾向にある。

本稿では、上場スーパーを対象に、会員カードを利用した CRM の業績に対する有効性を調査、分析した。調査過程から、顧客情報の利用目的として、「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商品開発」、「店舗開発」、「商

図表 9 利用目的範囲と業績の回帰分析 (2004 年度)



圏分析」の5つが、浮かび上がってきた。これらをもとに回帰分析、および等分散を仮定した2標本による検定（T検定）を使用し、分析を行った。

分析結果からは、CRM導入企業が未導入企業と比較して、2001年度以降から、統計的に高業績であることが確認された。また、利用目的別の調査においても、2001年度以降から、業績に差異が見られることが確認される。小売業において実施されているCRMの多くの調査／報告では、「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商圏分析」について頻繁に議論されている。ところが、直近において「商品開発」や「店舗開発」に利用している企業群に大きな差異が見られる。今後、CRMとその業績への影響を議論する場合、単にCRMの導入／未導入といった視点ではなく、利用目的をも考慮した議論が必要であろう。それに加え、競争環境の変化によっても、利用目的と業績の関係が変化することが推察される。本調査では、2000年度以前、利用目的による差異は小さなものであった。その前提のもとではあるが、1996年度から1998年度までの間、最も業績にプラスの影響を与えた利用目的は「商圏分析」であり、最も業績に影響を与えなかった利用目的は「商品開発」であった。ところが、2001年度以降を概観すると、最も業績にプラスの影響を与えた利用目的が「商品開発」であり、もっとも業績に影響を与えなかった利用目的は「商圏分析」という結果であった。

最後に、顧客情報の利用目的範囲についての分析も試みた。これは顧客情報を広く利用している企業とそうではない企業で、業績に差異が見られるかを分析したものである。その結果、直近の年度において、業績と利用目的範囲の間に相関が見られ、それは年々、強くなってきていることが確認された。

これらの結果から、少なくとも調査対象企業において、CRMは業績に対して有効であ

るし、顧客情報と購買情報を分析した結果を、様々な企業行動に反映させることが業績に好影響をもたらすということがいえる。

6. 本稿の要約と今後の課題

本稿では、CRMを過去の先行研究などにあまり捉われず、実態に即した形で把握し、分析を試みた。

多くの小売業で行われている会員カードの利用としては、ポイント還元、あるいはダイレクトメール、購買分析などの価格⁴⁾や販売促進的なアプローチが多い。ところが本稿において、顧客情報の利用目的では、「商品開発」、「店舗開発」といった企業群の業績が、総じて高いという結果が確認された。このような利用目的については、従来までの小売業におけるCRMではあまり議論されていない。マーケティングでは4P（Promotion, Price, Product, Place）が、重要なツールであることは知られており、顧客ニーズや利便性を高めるためにはそれらを組み合わせることが重要である。顧客情報を「商品開発」、「店舗開発」に利用するといった手法は、小売業者がProduct, Placeといったものにコミットしようとする企業行動といえるだろう。ただし、小売業者がこれらのことにコミットしようとするれば、単にCRM導入について議論するだけでは問題を解決できない。これらは、マーケティング組織の議論や取引先をも含めたサプライチェーンの議論とも結びついてくる。

ところで、CRMは先に述べたように、実態と研究者、また研究者間においてもCRMの認識に乖離が見られる。本稿では乖離されている現状において、CRMを実態に即した形でCRMを再定義すべきか、データベースマーケティングと融合させ、新たな方向性を示すべきなのか、あるいはCRMを顧客マネジメントという大枠の中の一形態と位置付け

るべきなのか結論には至ってはいない。CRMについては、その定義、またマーケティング組織、サプライチェーンといった他のマーケティングの問題との関係性など、未だ体系化が進められていないことが、問題を複雑にしている要因と考えられる。多くの諸研究と本稿でのいくつかの結果を手がかりとして、これらの問題の解を求めていく必要がある。

本調査では、1995年以前から上場しているスーパーを対象に調査を行った。繰り返しになるが、調査対象企業が限定されたものにならざるを得なかった。1995年以前としたのは、CRMが1990年半ばから議論され始めたことによるものである。そのため、サンプル数が少なく、統計的な調査としては若干の問題が残っている。本稿の結果より、CRMの効果は2001年以降から確認されているため、調査対象を2001年以前の上場企業まで拡大することで、多少の解決になるかと思う。また、スーパーのみならず、他の業態、あるいは小売業全体にまで対象を広げた調査も今後の課題だろう。

また、サンプル数も少なさから、企業規模など、他の変数を考慮できなかったという点もある。併せて、解を求めなるべく、精緻な分析をする必要があるだろう。

小原(2004)によれば、価格競争は組織の体力を疲弊させること、低価格、安売りは一部の業態にとっては意味を持つものの、あらゆる業態がこれに追随するのは妥当ではないこと、有効競争の下で、価格ではなく価値を訴求した小売業が必要なことを指摘している。CRMが、あらゆる業態において意味を持つわけではないだろう。しかし、本稿を通して、顧客の要望に応えるべく、顧客の購買行動を観察し、顧客の求めるものを提供するための、情報通信技術を利用したCRMが、小原氏の指摘する解のひとつとなる可能性があると考えられる。

注

- (1) 三村(2002)は、米国と日本のチェーンストア・モデルには差異があり、日本のチェーンストア・モデルは、流通情報の進展を背景とし、日本の流通システムに適応させた「修正チェーンストア・モデル」と指摘している。
- (2) 日経流通新聞, 1996/07/02, 「FSPに踊らぬ米の消費者——難しいスーパーの顧客囲い込み(TOPICS)」, p13.
日経流通新聞, 1998/07/30, 「米小売りで広がる「顧客識別マーケティング」, 流通コンサルタント, ウルフ氏に聞く」, p7.
- (3) 日本オペレーションズ・リサーチ学会(2003), 「特集 データ解析コンペティション:小売業におけるCRM」, 『オペレーションズ・リサーチ:経営の科学』, Vol.48(2).
日本オペレーションズ・リサーチ学会(2004), 「〈特集〉データ解析コンペティション:小売業におけるCRM(2)」, 『オペレーションズ・リサーチ:経営の科学』, Vol.49(2).
- (4) ポイント還元については、本質的に「値引き」に等しいという指摘がある。

参考文献

- Burnham, A. (1996), "Loyalty boosters," *Accountancy*, Vol.117 (1231).
- Chen, I. J. and K. Popvich. (2003), "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology," *Business Process Management Journal*, Vol.9 (5).
- Chye, K. H. and C. K. L. Gerry. (2002), "Data mining and customer relationship marketing in the banking industry," *Singapore Management Review*, Vol.24 (2).
- Crosby, L. A. and S. L. Johnson. (2002), "CRM and management," *Marketing Management*, Vol.11 (1).
- Crosby, L. A. (2002), "Exploding some myths about customer relationship management," *Managing Service Quality*, Vol.12 (5).
- Cunningham, C., I. Song, and P. P. Chen. (2006), "Data Warehouse Design to Support Customer Relationship Management Analyses," *Journal of Database Management*, Vol.17 (2).
- Doherty, P. A. (1995), "The time has come for customer relationship marketing," *Chain Store*

- Age, Vol.71 (8).
- Ford, D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol.14 (5), (6).
- Galbreath, J. and T. Rogers. (1999), "Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business," *The TQM Magazine*, Vol.11 (3).
- Grönroos, C. (1982), "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol.16 (7).
- Gummesson, E. (2004), "Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts," *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.19 (2).
- Håkansson, H. (1980), "Marketing Strategies in Industrial Markets: A Framework Applied to a Steel Producer," *European Journal of Marketing*, Vol.14, (5), (6).
- Jackson, B. B. (1985), "Build Customer Relationships that last," *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Lin, Y. and H, Su (2003), "Strategic analysis of customer relationship management - A field study on hotel enterprises," *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.14 (6).
- Ling, R. and D. C. Yen (2001), "Customer relationship management: An analysis framework and implementation strategies," *The Journal of Computer Information Systems*, Vol.41 (3).
- McNair, M. P. and E. G. May (1976), "The Next Revolution of the Retailing Wheel," *Harvard Business Review*, Vol.56, Sep-Dec.
- Payne, A. (1995), *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page.
- Rosenberg, L. J. and J. A. Czepiel (1984), "A marketing approach for customer retention," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.1 (2).
- Schoder, D. and N. Madeja (2004), "Is Customer Relationship Management a Success Factor in Electronic Commerce?" *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol.5 (1).
- Wehmeyer, K (2005), "Aligning IT and marketing-The impact of database marketing and CRM," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol.12 (3).
- Weitz, B. A. (1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, Vol.45 (1).
- Xu, Y., D. C. Yen, B. Lin, and D. C. Chou (2002), "Adopting customer relationship management technology," *Industrial Management + Data Systems*, Vol.102 (8/9).
- 井上淳子 (2002), 「インターネットがマーケティングにもたらした革新」, 『経営情報学会誌』, Vol. 11 (3).
- 小原博 (2004), 「小売業における業態変動と展望」, 『拓殖大学経営経理研究』, Vol.72.
- 川崎進一 (1968), 「スーパーマーケットの商業理論」, 東洋大学経済経営研究所『経済経営論集』, Vol.50.
- 嶋口充輝 (1994), 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣.
- 鈴木安昭 (1991), 「わが国におけるスーパーの初期的展開」, 青山学院大学経営学会『青山経営論集』, Vol.26 (2).
- 中川慶一郎, 生田目崇 (2004), 「データベースマーケティングの進展」, 『電子情報通信学会誌』, Vol.87 (1).
- 南智恵子 (2003), 「CRMにおける営業ナレッジ戦略」, 『季刊マーケティング・ジャーナル』, Vol. 89.
- 南智恵子 (2005), 『リレーションシップ・マーケティング』, 千倉書房
- 三村優美子 (2002), 「大型小売業の盛衰と流通システムの変容—流通近代化モデルの有効性と限界—」, 青山学院大学経営学会『青山経営論集』, Vol.37 (3).
- 守口剛 (2001), 「マーケティングにおけるデータマイニングの役割」, 『品質管理』, Vol.52 (3).
- 渡辺達郎 (1997), 『流通チャネル関係の動態分析』, 千倉書房.

調査対象企業一覧 (2005年10月現在)

アークス, アオキスーパー, イオン, イズミ, イズミヤ, イトーヨーカ堂, いなげや, エコス, オークワ, オリピック, カウボーイ, カスミ, 関西スーパーマーケット, ジョイス, スーパー大栄, 西友, 相鉄ローゼン, ダイエー, タイヨー, 東急ストア, 東武ストア, ドミー, 原信, フジ, 平和堂, ベルク, ポスフル, マックスバリュ中部, マックスバリュ西日本, マックスバリュ北海道, マツヤ,

小売業における CRM 導入に関する一考察(遠藤)

マミーマート, マルエツ, 丸久, マルキョウ,
マルミヤストア, マルヤ, マルヨシセンター,
丸和, ヤオコー, ヤマザワ, ヤマナカ, ユー
ストア, ユニー, ヨークベニマル, ライフ
コーポレーション (46社 敬称省略)

※本稿文は 2006 年 6 月 3・4 日に行われた
第 56 回日本商業学会全国大会 (於・横浜
国立大学) で発表したものに加筆, 修正を
加えたものである。