

タイトル	CRMの戦略的意義と課題
著者	遠藤，雄一
引用	北海学園大学経営論集，5(1)：37-46
発行日	2007-06-00

CRM の戦略的意義と課題

遠 藤 雄 一

1. 問題の所在

CRM (customer relationship management) とは、一般に情報技術を利用し、顧客と長期的なリレーションシップを構築するための手法、あるいは概念であり、詳細な顧客データベースをもとに、顧客との接点から様々な情報を収集、分析し、利用することにある。それは、顧客ニーズにきめ細かく対応し、常客の獲得と維持から、顧客シェアを極大化することが可能になると指摘されている。その結果として収益性を向上させ、安定的で、持続的な成長が促される。

今日においてCRMは、カスタマーセンター、あるいはコールセンターで利用されているCTI (computer telephony integration)、営業支援を目的とするSFA (sales force automation)、ダイレクト・マーケティングなど、様々な分野において注目されている。

ところがこういったCRMによって、見事に成功したとか、業績が回復したといった話はほとんど聞かれない⁽¹⁾。とはいえ、CRMの志向性は幻想であり、消えゆく手法、あるいは概念であるという様子もなく、依然として実社会に浸透してきていることも事実である。実際、小売業を対象とした調査研究として、ロイヤルティカード⁽²⁾を用いたCRMが1990年代半ばから急速に浸透していく様子が確認され、実施している企業と実施してい

ない企業の間には、収益性に差異が見られることも確認されている (遠藤 (2007))。

実社会に浸透していく中、いまだ有効性の問題が議論される状況にあるのは、CRMの技術的な側面にばかり関心が集まり、そもそもCRMとはどのようなものなのか、CRMの意義とは何かなど、その本質的な議論がなされていないことにあると思われる。本稿ではCRMの成立過程、およびCRM研究と戦略論の議論を踏まえ、戦略的意義と問題点を考察する。

2. CRMの成立過程

2-1. CRM研究の成立

CRMが意味するところの顧客リレーションシップに着目した文献は、1970年代半ばに米国で確認される。これは主として金融業を対象にしたものであるが、規制による競争環境の変化とそれによる収益性問題から議論されてきていた⁽³⁾ (Knight (1975), Pagano (1975), Banton (1976))。

Pagano (1975)によれば、商業銀行の収益性は、内部コスト分析と顧客収益性分析を通してモニターされると指摘し、Knight (1975)は顧客リレーションシップにおける収益性の測定を要請する。これらは、いずれも顧客リレーションシップの構築と強化が、顧客収益性を向上させ、結果として企業の収益性を向上させるとする論調である。

これ以降、顧客リレーションシップに関する議論は、欧米の金融業を中心に関心を集めることになる。特に英国において、顧客リレーションシップの議論がサービス・マーケティング領域の研究者に影響を与えたことは、いくつかの文献からも確認される（Berry and Parasuraman (1993), Grönroos (1996), Parvatiyar and Sheth (2000), 南 (2005)）。これはのちにマーケティング分野において、リレーションシップ・マーケティングの領域を確立していくことになる⁽⁴⁾。そこで議論される、顧客との相互作用 (interaction) の効果を考察したもの (Weitz (1981)), 顧客維持のために顧客との双方向マーケティング活動 (interactive marketing activity), 顧客との関係性を改善 (improve) するための組織に着目するもの (Grönroos (1982), Rosenberg and Czepiel (1984)) などは、CRM 研究の基盤となるものである。

ところで、今日の CRM についていえば、情報技術の利用（データベース、あるいはデータウェア・ハウスなどを用いたデータマイニング）が前提になっている⁽⁵⁾。たとえば、セルフサービスである小売業者において確認されるロイヤルティカードを用いた CRM では、顧客情報、あるいはそれに付随する購買情報といった膨大なデータから傾向やルールを見出すデータマイニングが必要である。鈴木、鹿島 (2005) によれば、1989 年の人工知能の国際会議 IJCAI に併設のワークショップにデータマイニングの原型が確認されると指摘した。たしかに 1990 年を前後するあたりから、顧客リレーションシップの構築、維持に情報技術利用を要請する文献が見えはじめている。

Brooks (1989) によれば、金融業界の競争と収益性の低下から、顧客とのリレーションシップを強化するために、(データ管理を含め) 情報システムの見直しを強調している。

また、Wolfarth, Bigsby, Wildung, O'Connor, et al. (1990) は、金融機関が収益性、競争、規制に直面していることを挙げ、顧客リレーションシップなどに情報システムが対応できると指摘した。

その後、customer relationship management としての、いわゆる CRM なる言葉が文献に登場するようになるが、当時の文献からは IBM 社が最初に使用したと推察される⁽⁶⁾。しかしながら、そこで指摘されている CRM については、前述した米国金融業を端緒に、欧州においてその意義、有効性について議論が進められていたものと本質的な違いは見当たらず、実態として CRM は既に存在していたと考えることができるだろう⁽⁷⁾。

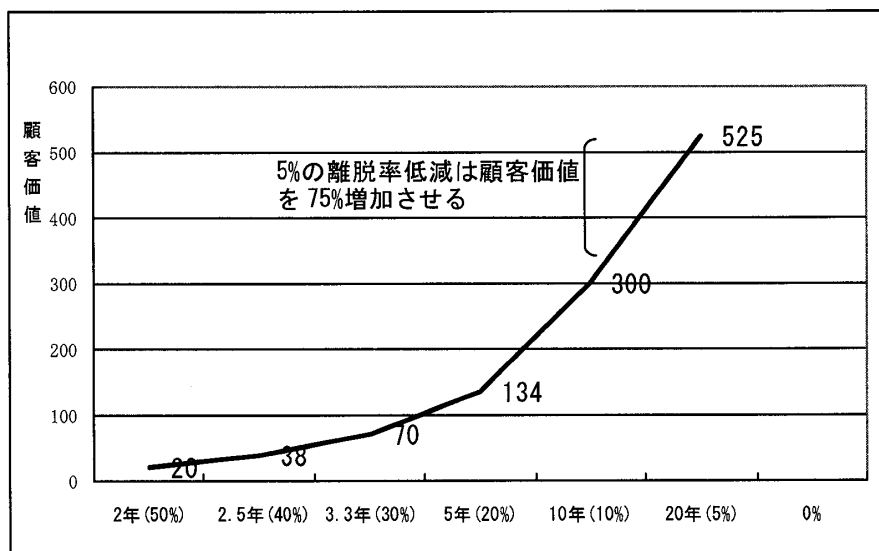
2-2. CRM の意義

今日、CRM について、「厳しい競争環境に有効な手段である」、あるいは「収益性の向上に役立つ」と指摘する文献が多く見つかる。これについては、顧客リレーションシップの議論が観察される 1970 年代の米国金融業における議論からも指摘されていた。

そもそも、顧客リレーションシップの議論の発端となる金融業において、顧客収益性は重要な要素であって、規制による競争環境の変化と収益性問題から顧客リレーションシップを強調していた。その後、顧客リレーションシップの議論の中心は、欧州に移り、サービス・マーケティング、そしてリレーションシップ・マーケティングに包含される形で研究が行われてきたが、その過程においても同様に議論され、拡大的に解釈がなされてきている。

Perrien, Filiatrault and Ricard (1992) は、競争環境の急激な変化に適応するため、顧客との長期に渡るリレーションシップの構築を強調し、Winkleman, Schultz, Edelman and Silverstein (1993) は、大量市場 (mass market) 社会の終焉を挙げ、消費者

図表1 クレジット・カード会社の顧客離脱率曲線



※ 横軸の()内は、離脱率を示す。

※ 平均顧客定着年数で顧客がもたらす利益流列の正味現在価値。例えば、離脱率 10%、平均定着年数 10年とすると、顧客価値は、10年間の利益の流れの正味現地価値となる。

Reichheld, F.F. and W.E. Sasser (1990)

のニッチを探索する必要であると指摘した。また、Worthington (1998) は、顧客ロイヤルティの構築と維持は、組織の生き残りにますます重要になり、持続的な競争優位性 (sustainable competitive advantage) を確保する上で重要な要素と指摘する。Sherden (1992) は、商戦 (competitive shopping) に対して価格ボラティリティを和らげる、あるいは価格競争への過度の関心を避けられることを挙げ、顧客リレーションシップをマネジメントすることによって、厳しい競争に直面しても、顧客離脱の問題を最小にすることが可能であると指摘する。これらの指摘は、それぞれ解釈が異なっているものの、顧客リレーションシップの強化が、厳しい競争環境に陥っている企業に有益であるとの認識で一致を見る。

このような論調は、当初からの顧客リレーションシップの議論を踏襲したものであることに加えて、1990年に顧客リレーションシップに関する実証研究が発表されたことに強く影響を受けたものと考えられる。それは

すなわち、顧客リレーションシップが最も強くあらわれていた企業が、同産業の競争者よりも 17% 高いプロフィットマージンを確認したとする Arthur Andersen 社と Decision Research 社の調査結果 (Duboff, Berling and Dimmick (1990)), あるいは Reichheld and Sasser (1990) の顧客維持率を 5% 向上することで、業種による違いはあるものの 25% から 85% の収益向上が見込めるとの調査報告である (図表 1)。

概観してきたように 1989 年、1990 年は、顧客リレーションシップ構築と強化の実現性に関わるデータマイニング技術の誕生、そして顧客リレーションシップの有効性に関わる検証など CRM 研究、およびその発展の草分けの時期になった。以降、あらゆる産業においてそれを喚起し、実務家をはじめ、情報技術に関するベンダー各社が関心を持つことになる。

3. CRM と戦略的視点

今日、CRMの経営的側面についての研究は、リレーションシップ・マーケティング研究の一領域から行われている。その戦略性を概観する場合、戦略論における資源ベース・アプローチと同様の指摘が見つかる。資源ベース・アプローチとは、競争優位を維持する上で最も重要なのは業界の競争構造ではなく、各社の内部資源であることを主張するものである（Wernerfelt（1984）、Barney（1991、2001））。

リレーションシップ・マーケティング研究において、たとえば、Roberts, Varki and Brodie（2003）は、顧客リレーションシップを高め、既存顧客を維持する手段を確立することに価値を見出し、それはリレーションシップという無形の側面が、模倣困難であり、持続的な競争優位性を提供すると指摘した。また、Grönroos（1996）は、製品中心的なマーケティング・ミックスを基盤（foundation）に置くアプローチでは、近年の競争的状况に適応できないと結論付け、顧客の要求に適応（adjust）できること（すなわち、製品のみならず、その価値を強化するモノ、サービスなどの提供）を求める。したがって、顧客や取引先などとのリレーションシップが非常に重要になり、リレーションシップを構築、強化するための無形な経営資源が価値を持つと指摘する。

このような指摘は、リレーションシップ・マーケティング研究に数多く見つかる。それを整理すると「顧客リレーションシップの構築、強化は、持続的な競争優位性の確保に繋がり、それを構築、維持するために必要な無形資源が持続的な競争優位性の源泉である」となる（Grönroos（1996）、Worthington（1998）、Masciarelli（1998）、Gouthier and Schmid（2003）、Roberts, Varki and Brodie（2003））。

戦略論における資源ベース・アプローチとの関係については、リレーションシップ・マーケティング研究で特に強調されてはいない。しかしながら、無形資源に源泉を見ることが、そして競争環境の劇的な変化によって、製品中心的な市場分析によるアプローチでは、持続的な競争優位性の確保にはならないとする点において一致を見るのである⁽⁸⁾。

資源ベース・アプローチの主要な提唱者であるBarney（2002）は、持続的な競争優位性を確保するための資源の条件に「VRIO」と呼ばれるフレームワークを提示している。これは、対象となる資源に価値（value）があるか、そして希少（rarity）であるか、また代替する資源がないか（not substitutable）、加えて模倣が困難であるか（imitable）をチェックし、その上で組織（organization）として、資源を活用する体制があれば、持続的競争優位を確保する資源と認められるというのである。

もちろん、現有の内部資源のみに着目し、持続的な競争優位性を確保できるとする視角には疑問が残る。根来（2006）は、資源ベース・アプローチによる内部資源の分析をするためには、企業「外部」についての前もっての理解が必要になることを指摘した。それは自社の持つ「主要資源のリストアップ」の問題、そして仮にリストアップできたとしても、それが価値あるものかどうかについては、競争者との相対的な比較によるものだからである。顧客が価値を見出すのであって、それには取引先とのリレーションシップも必要になる場合もあろう。また、大月（2002）は、ケイパビリティの開発には、①自社の経験に基づく価値を築く、②供給業者、顧客、従業員との間に密接な関係を築く、といった二つの点に留意することを指摘する。

こういった背景からCRMの戦略的意義を捉えると、持続的な競争優位性を確保する資源を顧客に方向付けるもの、あるいは顧客の

図表 2 CRM 実施企業数, および顧客情報の利用目的

2004 年度までの状況

回答数	CRM	DM	PA	GD&S	SD	ZA
54	21(3)	16(3)	17(1)	9(1)	7(0)	18(1)

調査年月: 2006 年 3 月
 調査企業数: 56 社
 回答企業数: 54 社

年度別 CRM 実施企業数

実施年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
実施企業数	3	6	6	8	11	12	15	17	19	21

() 内は一部店舗のみ実施/利用の企業数である。

CRM: CRM 実施企業, DM: ダイレクトメール, PA: 購買分析
 GD&S: 商品開発/調達, SD: 店舗開発, ZA: 商圏分析

また, 各企業の利用目的には重複がある。

求めるもののうち, 自社が提供できる価値を発見することにあるといえる。そして, これから導き出された製品, あるいはサービスが, 形となって他社との差別化になるのである。よって, CRM は実施する企業が自社の資源と深く関連を持つように, 主体的に顧客から収集した情報の利用目的を考慮することが必要になる。このような議論はリレーションシップ・マーケティングにおいて, 顧客ロイヤルティをテーマとした研究に確認される。

ところが, 実際には Jarrar and Neely (2002) が, 顧客リレーションシップに類する製品を販売しているベンダーの数と同等の数だけ多くの CRM の定義が存在すると指摘しているように, CRM は IT 産業, あるいはコンサルタント企業が主導する形で浸透してきているのが現状である。

4. 小売業における CRM 戦略の整理

2006 年 3 月に行った, 2004 年度において上場しているスーパーマーケットを運営する 56 社を対象にした CRM 実施調査をもとに整理した。CRM 実施については, 電話によるヒアリングを通し, ロイヤルティカードの発行と事前調査の結果から抽出した顧客に関する情報の利用目的である「ダイレクトメール」, 「購買分析」, 「商品開発/調達」, 「店舗開発」, 「商圏分析」の 5 項目で, CRM 実施の有無を確認した。収益性については有価証

図表 3 CRM 実施企業群と未実施企業群の差の検定

年度	2000	2001	2002	2003	2004
実施企業数	12	15	17	19	21
未実施企業数	42	39	37	35	33
検定結果	***	***	***	***	***
T 値	2.874	2.748	3.296	3.621	2.780

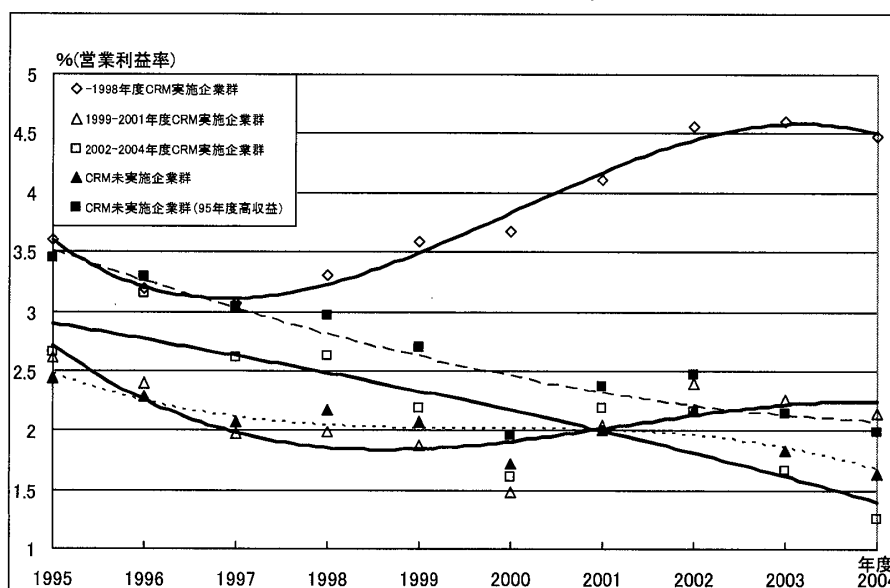
***は有意水準 1% で有意, **は 5% で有意であることを示す。(両側検定)。

券報告書をもとに求めた営業利益率を用いている (図表 2)。

2 標本による平均値の差の検定 (T 検定) を行った結果, CRM 実施企業群と CRM 未実施企業群の間には統計上の有意差を確認している (図表 3)。また, 実施時期による収益性に大きな違いも見られた (図表 4)。

図表 4 の点線は 2004 年度において CRM を実施していない企業群の平均営業利益率 (CRM 未実施企業群) であり, 破線は CRM 未実施企業群のうち, 1995 年度の営業利益率が全調査対象企業群の平均営業利益率よりも高かった企業群の平均営業利益率 (CRM 未実施企業群 (95 年度高収益)) である。CRM 実施企業群は, 1998 年度までに CRM を実施した企業群 8 社 (-1998 年度 CRM 実施企業群), 1999 年度から 2001 年度までに CRM を実施した企業群 7 社 (1999-2001 年度 CRM 実施企業群), 2002 年度から 2004 年度までに CRM を実施した企業群 6 社 (2002-2004 年度 CRM 実施企業群) に分類

図表4 CRM 実施時期別利益率推移



図表5 CRM 実施時期別と利用目的

実施時期	CRM	DM	PA	GD&S	SD	ZA
-1998 年度 CRM 実施企業群	8	5	7	5	4	7
1999-2001 年度 CRM 実施企業群	7	5	5	2	2	5
2002-2004 年度 CRM 実施企業群	6	6	6	1	1	6

- (1) 数値は対象とする利用目的を実施している企業数である。
 (2) CRM：CRM 実施企業，DM：ダイレクトメール，PA：購買分析，GD&S：商品開発／調達，SD：店舗開発，ZA：商圈分析

した。

これから確認されるように、調査期間中、CRM 未実施企業群は緩やかに減少し続けている。それに対して、「-1998年度CRM実施企業群」と「1999-2001年度CRM実施企業群」は、CRM 実施開始後から営業利益率の上昇が確認される。特に、先行して実施した「-1998年度CRM実施企業群」は、他実施企業群との比較において高い営業利益率を示している。

CRM 実施と収益性の関係については、実施からの期間に相関があることが理解される。また、実施時期には共通して、若干の営業利益率の低下がみられることから、「2002-2004年度CRM実施企業群」は未だ効果があらわ

れていないと考えられる。これについては、引き続き調査が必要となるところである。

ところが、CRM 実施時期別に利益率の推移を比較すると「-1998年度CRM実施企業群」に顕著な差が見られる。それは「1999-2001年度CRM実施企業群」の上昇具合と比較しても明らかである。これからは単に実施時期による差異とは考えられない。そこで、顧客情報に関する情報の利用目的に着目することに要因を求めた。すると実施時期による相違点が見つかった(図表5)。

「-1998年度CRM実施企業群」では、顧客に関する情報の利用目的がおおよそ均等しているのに対し、「1999-2001年度CRM実施企業群」、「2002-2004年度CRM実施企業

群」と実施時期が直近に近づくにつれ、「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商圏分析」に偏りが見られはじめる。実際、「1998年度CRM実施企業群」では、まったく同じ利用目的を示した企業が一社もなかった。対して、「2002-2004年度CRM実施企業群」では、すべての企業が「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商圏分析」を実施している。

5. 仮説導出

図表5に示したとおり、CRMの顧客に関する情報の利用目的は、実施時期によって差異が見られた。このような傾向を示すひとつの理由には、小売業におけるCRMの研究事例が、およそ「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商圏分析」の3つからなっているからであろう。

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行っている⁽⁹⁾。これからは、ロイヤルティカードからの顧客情報と購買履歴などをもとに、デシル分析による顧客の格付け、組み合わせ購買を分析するバスケット分析、あるいは期間的な視点（月別、曜日別、時間帯）から購買パターンを探るもの、購入商品から効果的なダイレクトメール、顧客属性をもとにしたエリア・マーケティングに焦点を当てた研究が確認される。

ところが、2003年に実施したコンペティションでは、売場配置などフロアの様子などが明らかにされない状況であったし、そもそもこのコンペティションでは、企業名が明らかにされていないため、対象企業の業界での位置づけ、経営戦略等については考慮せずに行われている。すなわち、それらはブラックボックスとして、データからのみ解析できる一般的なデータマイニングを行ったにすぎない。このような状況にあったのは、CRMそ

のものが企業の戦略と密接に関わっているため、企業は具体的なものに関しては明らかにしないためである。

よって、CRMを実施する場合、モデルケースとして、過去の発表されている事例をもとにしたものにならざるを得ないし、ベンダーのパッケージされた一般的なソフトウェアに頼らざるを得ないのが現状であろう。それが、図表5のような直近に実施されている企業群ほど、偏りが見られるということにあらわれているのであろう。

しかしながら、戦略論の視角からCRMを考察した場合、顧客ベースに置いた自社が有する優位な資源に関連付けるものであることから、そもそも企業によって、その利用目的は異なって当然ということになろう。そして、「商品開発／調達」など、取引先とのリレーションシップを有するほど、それは強いものとなる。

ここまで概観してきたCRMと戦略論、およびこれらの調査概要から類推すれば、以下のような仮説が導出されよう。

- ①優位な資源を強化、活用する目的でCRMを実施している企業は、そうではない企業よりも収益性が高い。
- ②CRMの実施に当たって、取引先をも含めたもの（たとえば、商品開発を行っている）ほど、模倣困難であり、持続的な競争優位性は高い。

これはすなわち、自社の優位な資源が何であるのか、そして顧客のみならず、取引先とのリレーションシップを構築、維持する資源を企業自らが理解していることになる。

6. 本稿の含意と限界

本稿では、リレーションシップ・マーケティングの一分野に属するCRMを戦略論の

視角から考察したものである。リレーションシップ・マーケティングと戦略論における資源ベース・アプローチは、それぞれにおいて研究が進められながらも、他社にはない優位な資源が持続的な競争優位性を確保するという点において一致している。リレーションシップ・マーケティングでは、顧客、あるいは取引先との無形なリレーションシップ、あるいはそれを構築、強化するための組織、あるいは従業員にその源泉を見る。

これまでのCRM研究は、リレーションシップ・マーケティングの領域から事例研究や技術的な側面に偏重した議論になっていた傾向にある。特に日本国内におけるCRMの研究では、限定された技術的な側面に多くの関心が集まっていたといえる。それは企業の戦略上の位置付けを曖昧にし、導入、実施時の目的も曖昧にしていたのではないかと考える。

すなわち、戦略論からの視角に立脚すれば、CRMは企業ごとに異なるものであること、よってCRMで収集する顧客情報にせよ、その分析、活用法にせよ、企業によって異なるというのが本稿の主張である。また、そうしたことが効果的なCRMの実施になると筆者は考える。

本稿では、2006年3月に、上場しているスーパーマーケットを運営する企業を対象に調査した結果から、CRMを実施している企業の顧客に関する情報の利用目的を中心に考察した。そこでは、先行してCRMを実施した企業群（-1998年度CRM実施企業群）に高い収益性が観察され、またその利用目的においても、直近のCRM実施企業群との間に差異が見られている。

すなわち、高い収益性を観察した「-1998年度CRM実施企業群」には同じ利用目的の企業は一社も見当たらず、直近に実施した企業群ほど「ダイレクトメール」、「購買分析」、「商圈分析」といった一般に良く知られている利用に留まっているのである。それをもと

に2つの仮説を提示した。

もちろん、これについてはいくつかの疑念も残している。そもそも、「-1998年度CRM実施企業群」は調査期間当初の1995年度から高い収益性を示している。それが以降の収益性に影響を与えているのではないかと（少なくとも1995年度時点で同レベルの営業利益率であった「CRM未実施企業群（95年度高収益）」との比較では直近においてその差異は顕著に見られているが）。

今後の課題として、高い収益性を示している「-1998年度CRM実施企業群」に対して、ヒアリング等を含め、仮説を検証する必要がある。

〈注 釈〉

- (1) 日経情報ストラテジー、2001/08号、「失敗しないCRM導入術「出口発想」欠如がCRMの失敗に直結する」、pp.208-210。
- (2) 日本において、一般にポイントカードとして知られる会員カードは、ロイヤルティカードの名称で多くの文献に確認される。一般的なロイヤルティカードは、購入時に付与されるポイントを、一部、あるいはすべてを商品、あるいはサービスに利用できる仕組みを有している。
- (3) 1975年、米国において金融制度改革が行われている。米国金融制度改革における金融自由化の影響については、奥村（1989）を参照されたい。
- (4) リレーションシップ・マーケティングは、1970年代からはじまるスカンジナビア諸国における産業マーケティング、および北欧とイギリスを中心とするサービス・マーケティングの2つの潮流から確認される。リレーションシップ・マーケティングについての詳細な説明は、Parvatiyar and Sheth（2000）、久保田（2003）、あるいは南（2005）を参照されたい。
- (5) 守口（2001）は、情報技術利用に関する一分野の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ている。
- (6) IBM社とCRMの関係についての文献は、以下のものを参照されたい。
 “IBM is finally learning about customers,” *Strategic Direction*, Oct 1995, pp.9-10.
 “Be it ever so humble (Will all the changes

inside the chastened IBM Canada help it find its customers again?)," *Canadian Business*, May 1995, Vol.68(5), p.26.

- (7) "customer relationship management" が確認される初期の文献として, Orzell (1984), Brooks (1989), Wolfarth, Bigsby, Wildung, and O'Connor et al., (1990) が挙げられる。また, 業界誌, および学術誌に "customer relationship management" と "customer relationship marketing" の2つの名称が確認される。しかし, この2つにおいて, 顧客リレーションシップに注視している点など, 本稿が目的とするところにおいて, 大きな相違点は見られるものではないため, 便宜上, "customer relationship management" の名称を使用することにした。ただし, Angel (2000) は, ネットワーク経済下において, 企業と顧客との関係は顧客が主体になるため, 管理を意味する "Management" ではなく, "Marketing" を採用すべきであるとの主張などもあることを記しておく。
- (8) 戦略論の変遷, および資源ベース・アプローチについての詳細は, 大月 (2002) を参照されたい。
- (9) 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』, 第48巻第2号。
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』, 第49巻第2号。

〈参考文献〉

- Angel, B. (2000), "CRM: The upgrade," *Canadian Banker*, Vol.107(3), pp.32-36.
- Banton, J. W. (1976), "Rethink the home mortgage as the core of a broad relationship," *Banking*, Vol.68(12), pp.50-71.
- Barney, J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, Vol.17(1), pp.99-120.
- Barney, J. B. (2001), "Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view," *Journal of Management*, Vol.27(6), pp.643-650.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining Competitive advantage*, 2nd Ed., Pearson. (岡田正大訳 (2003), 『企業戦略論: 競争優位の構築と持続』, 下巻, ダイアモンド社)
- Berry, L. L. and A. Parasuraman (1993), "Building a new academic field - the case of services marketing," *Journal of Retailing*, Vol.69(1), pp.13-60.
- Brooks, N. A. L. (1989), "Software Focus: Credit Card Processing," *Bank Administration*, Vol. 65(2), pp.40-42.
- Duboff, R. S., R. Berling and J. E. Dimmick (1990), "How to Avoid Too Much Quality," *Marketing News*, Vol.24(11), p.17.
- Gouthier, M and S. Schmid (2003), "Customers and customer relationships in service firms: The perspective of the resource-based view" *Marketing Theory*, Vol.3(1), pp.119-144.
- Grönroos, C. (1982), "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol.16(7), pp.31-41.
- Grönroos, C. (1990), "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol.20(1), pp.3-11.
- Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications," *Management Decision*, Vol.34(3), pp.5-14.
- Jarrar, Y. F. and A. Neely (2002), "Cross-selling in the financial sector: Customer profitability is key," *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol.10(3), pp.282-296.
- Knight, R. E. (1975), "Customer - profitability analysis," *Banking*, Vol.67(5), pp.126-137.
- Masciarelli, J. P. (1998), "Are you managing your relationships?" *Management Review*, Vol.87(4), pp.41-45.
- Orzell, F. R. (1984), "Meeting the Competitive Challenge," *ICP Interface*, Vol.9(2), pp.8-9.
- Pagano, T. G. (1975), "Measuring customer profitability in a commercial bank," *Management Accounting*, Vol.56(11), pp.43-48.
- Parvatiyar, A. and J. N. Sheth (2000), "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing," *Handbook of Relationship Marketing*, J. N. Sheth and A. Parvatiyar eds. Sage Publications, Inc.
- Perrien, J., P. Filiatrault and L. Ricard (1992), "Relationship marketing and commercial banking: A critical analysis," *The International Journal of Bank Marketing*, Vol.10(7), pp.25-29.
- Rosenberg, L. J. and J. A. Czepiel (1984), "A marketing approach for customer retention,"

- The Journal of Consumer Marketing*, Vol.1(2), pp.45-52.
- Roberts, K., S. Varki and R. Brodie (2003), "Measuring the quality of relationships in consumer services: An empirical study," *European Journal of Marketing*, Vol.37(1/2), pp.169-196.
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser (1990), "Zero Defects: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review*, September-October, pp.105-111.
- Sherden, W. A. (1992), "Hold That Policyholder!" *Best's Review*, Vol.92(9), pp.23-27.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5(2), pp.171-180.
- Weitz, B. A. (1981), "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, Vol.45(1), pp.85-103.
- Winkleman, M., D. Schultz, D. C. Edelman, and M. Silverstein (1993), "Up close and personal," *The Journal of Business Strategy*, Vol.14(4), pp. 22-31.
- Wolfarth, J. B., Bigsby, R. D. Wildung, R. J. O' Connor, et al. (1990), "The State of Banking Automation Today: And What to Expect in the Next Five Years," *Banking Software Review*, Vol.15(2), pp.19-29.
- Worthington, S (1998), "Loyalty cards and the revitalisation of the town center," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.26(2), pp.68-79.
- 遠藤雄一 (2007), 「小売業におけるCRM戦略——ロイヤルティカードを用いたCRMと収益性の関係を中心に」, 『経営戦略研究』, 経営戦略学会, 第5号, pp.15-27.
- 大月博司 (2002), 「戦略的意図と競争優位性」, 『経済論集』, 北海学園大学経済学会, 第49巻第4号, pp.119-130.
- 奥村洋彦 (1989), 「米国金融制度改革の経済効果」, 『フィナンシャル・レビュー』, 大蔵省財政金融研究所, 第13号, pp.1-24.
(http://www.mof.go.jp/f-review/r13/r_13_111_134.pdf)
- 久保田進彦 (2003), 「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」, 『流通研究』, 日本商業学会, 第6巻第2号, pp.15-33.
- 鈴木英之進・鹿島久嗣 (2005), 「特集 最新! データマイニング手法」, 『情報処理』, 情報処理学会, Vol.46(1), pp.4-6.
- 根来龍之 (2006), 「競争戦略策定の出発点は何であるべきか? ——〈内外〉融合の戦略論に向かって——」, 『早稲田商学』, 早稲田商学同攻会, 第407号, pp.463-482.
- 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。
- 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』, 日本科学技術連盟 Vol.52(3), pp.220-226.