

Title	企業の競争行動の分析枠組みと戦略的評価 : リレーションシップ・マーケティングと顧客差別化
Author(s)	井上, 市郎
Citation	国際公共政策研究. 1998, 3(1), p. 151-171
Version Type	VoR
URL	<a href="https://hdl.handle.net/11094/11679">https://hdl.handle.net/11094/11679</a>
rights	
Note	

*Osaka University Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

Osaka University

# 企業の競争行動の分析枠組みと戦略的評価 —リレーションシップ・マーケティングと顧客差別化—\*

The framework of analysis for a corporate competitive  
behavior and a strategic evaluation  
—Relationship marketing and customer differentiation—

井上 市郎\*\*

Ichiro Inoue\*\*

## Abstract

A corporate competitive behavior should be evaluated not only by a corporate standpoint but also a customer and a social standpoint.

Customer differentiation is used recently as a marketing behavior to keep a customer. Keeping customer long time is a basic concept of relationship marketing which is one of major marketing paradigms.

In this paper FFP (Frequent-Flyers Program) which is a customer differentiation behavior used in the airline industry is analyzed and evaluated from a corporate and a social point of view.

キーワード：顧客差別化、リレーションシップ・マーケティング、競争行動

Keywords: customer differentiation, relationship marketing, competitive behavior

---

\* 本稿の作成に当たり、ご指導頂いた大阪大学国際公共政策研究科橋本介三教授ほか貴重なご意見を頂いた橋本研究室の皆様へ感謝致します。

\*\*大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程

## はじめに

消費者の変化と、情報技術の進展に後押しされて、企業のマーケティング行動は様々な変容を遂げている。

そのなかで、特に、企業と個々の顧客との長期的な取引関係に注目するリレーションシップ・マーケティングが幅広く行われるようになった。

顧客との長期的な関係を強化し維持する仕組みとして、顧客差別化戦略が採用されるケースが増えている。顧客差別化とは、顧客を自社にとって優良顧客、すなわち多くの利益を提供してくれる顧客と、そうでない顧客とに分けてセグメント化し、優良顧客には、様々な優遇策を提供して、顧客の囲い込みを図ろうとする行動である。

この論文では、最初に、マーケティング行動として、リレーションシップ・マーケティングが注目されるようになった経緯を分析し、対象となる消費者のモデルと、その購買行動モデルについて言及する。

第二に、ある企業が顧客差別化戦略を採用した時、競合他社が、その対抗戦略として同質化戦略をとる場合と、取らない場合の各々の競争行動について、各企業が期待できる予想利益について分析する。さらに、代替サービスの存在によって、各企業の競争行動と期待利益がどのように変化するかを考察する。

最後に、自社にとって重要な顧客を識別し、その顧客に対して優遇条件を与える顧客差別化戦略が各々の顧客セグメントや社会に対し、与える影響を、社会的および経済的側面から考察する。

## 1. 市場戦略と企業行動

### 1.1. 市場戦略としてのマーケティング

企業は、製品／サービスを市場に投入することにより、継続的に企業活動を行っている。企業が市場に製品／サービスを投入したとしても、顧客がすぐにその製品／サービスを購入するわけではない。企業が提供する製品／サービスと、企業が発信するコミュニケーションが顧客の態度に働きかけ、幾段階かのステップを経て、実際の購買に至る。このプロセスでは、製品／サービスを使用することによって得られるベネフィットに対する顧客の「期待」という心理的要因が、ステップを進行させる原動力となる。すなわち、製品／サービスに対して顧客が抱く「期待」が、企業とのインタラクティブなコミュニケーションを通してその

製品／サービスを使用することに対する「確信」に変わり、最終的に顧客を購買という行動に走らせる。

一度、製品／サービスを購入した顧客が、再度、製品／サービスを購入するかどうかを決定するのは、顧客が、その製品／サービスから得たベネフィットに対する「満足」である。購入した製品／サービスに満足すれば、再度その製品／サービスを購入する確率は高くなる<sup>1)</sup>。製品／サービスに満足しなかった顧客は、再度その製品／サービスを購入しないであろう。

言い換えれば、企業活動の本質は、「期待」という心理的要因をもとに展開される顧客創造プロセスと、使用開始後の「満足」という信念によって満たされる顧客維持のプロセスであり、すべての活動は「顧客の創造」と「顧客の維持」に集約される。顧客に期待と満足を継続的に提供し、競合他社に対して競争優位を維持しながら顧客の創造と維持を行う仕組み作りと活動がマーケティングであると言える。

## 1.2. 企業環境の変化とマーケティング

規制緩和が進展するなかで、企業のマーケティング行動は多様化している。コスト優位性に裏付けられた低価格設定や、製品／サービスの差別化の強化が行われるなかで、特に、顧客との長期的な取引に着目したマーケティング行動が幅広く行われるようになった。買い手と売り手の関係に注目したりレーションシップ・マネジメントの有効性は、1980年代前半から指摘されていたが<sup>2)</sup>、近年その有効性が再認識されている。

情報技術の急速な発展は、企業のマーケティング行動を大きく変えようとしている。情報コストの低下は、これまで不可能であった顧客単位での管理を可能にした。顧客の属性分析に加えて、顧客の過去の行動を分析することにより、そこから顧客の将来の行動を予測することも行われている<sup>3)</sup>。

また、通信コストの低下は、企業と顧客が、直接かつ双方向にコミュニケーションすることを可能にし、マーケティングの「個人化」によって市場シェアから顧客シェアへの転換が指摘されている。一人の顧客との取引を一度限りの取り引きではなく長期にわたる一連のものとなせば、顧客シェアを高めるという任務は、企業に対するその顧客の生涯価値を最大化することであると言える。そして一人一人の顧客の生涯価値 (Life time value) 算出を行うための統計モデルが提案されている<sup>4)</sup>。

1) Heskett, J., Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Mar.-Apr. 1994, p.166

2) Levitte, T., After the sale is over..., Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1983

3) 江尻弘, 『データベース・マーケティング』中央経済社, 1996, p.16

4) Peppers, D. and Rogers, M., The One to One Future(1993) (井関利明監訳, ヘルシステム24訳 [ONE to ONE マーケティング] ダイヤモンド社, 1995, p.27, pp.30-34

こういったマーケティング行動の変化のなかで、特に、企業と顧客の長期的な取引に注目し、顧客の生涯価値やある期間価値に応じて、特定の顧客を優遇しようとするマーケティング行動がある。このようなマーケティング行動を「顧客差別化」という。

顧客差別化は、企業のマーケティング活動のひとつであるが、多くの顧客を対象に行なわれるプロモーションとは異なり、顧客との取引状況に応じて、個々の顧客毎に優遇の度合いを決定する。すなわち、顧客一人一人に対し、カスタマイズされたマーケティングを行うことである。

例えば、航空サービスにおいては、その利用距離に応じて特典が増えるFFP (Frequent-Flyers Program) があり、通常「マイレージ・サービス」と呼ばれる。FFPは、利用距離に応じて無料航空券を与えるサービスに加えて、エコノミー航空券を購入してアップグレード料金を支払うことにより、ビジネス・クラスを予約できるサービス等、様々な特典を用意している<sup>5)</sup>。

また、流通サービスにおいては、顧客にカードを発行し、その利用金額に応じて無料買物券(金権)を発行して、購買高に応じて顧客を優遇する会員サービスがある。

従来、マーケティングを基本とした企業の競争行動は、企業戦略の成果としての、販売高の増大、利益の増大、市場シェアの向上、等で評価されてきた。しかし、今日、企業行動は、様々な社会問題、環境問題を生み出している。企業の戦略は、企業にもたらす明示的な価値、例えば、売上げや利益に影響を与えるだけでない。その企業が属する業界や、代替性の高い業界に属する企業の対抗行動のダイナミックスが、産業界の再編をもたらす可能性もある。また、自由競争や規制によって達成しようとしている社会の目標と戦略、企業が提供する製品/サービスを直接購入する顧客の目標と戦略に大きな影響を与える。

ゆえに、企業の競争行動の分析は、企業の視座に立ったマーケティングの成果、競争行動がもたらす業界構造やコスト構造への影響、顧客の利益と社会の利益に与える影響という3つの視点から評価する必要がある。

この論文では、顧客との接点活動を核とするサービスの生産において、顧客維持活動として多くの業界で行われている顧客差別化に焦点を当て、最初に、企業の視座として、マーケティングとしての意義から顧客差別化行動を評価する。

さらに、顧客差別化がもたらす企業間競争が、業界構造や業界のコスト構造に与える影響、および消費者利益や経済的効果、社会的効果に与える影響の観点から考察する。論点は、以下の通りである。

5) [ONE to ONEマーケティング] ダイアモンド社、平成7年、1995、pp.112-114

最初に、企業のマーケティング活動における従来型のマス・マーケティングやターゲット・マーケティングから個々の顧客に焦点を当てたマーケティング行動への変化の経緯を分析し、個々の顧客に焦点を当てたマーケティング行動、すなわちリレーションシップ型マーケティングや、その一策として行われる顧客差別化が、企業にとってどのような利益をもたらすのかを考察する。

第二に、顧客差別化戦略とコストの関係を、取引コストと、製品／サービスの平均コストの観点から分析する。

第三に、ある企業が顧客差別化戦略を採用したとき、その業界に属する企業が、同様に顧客差別化戦略を採用すべきかを、戦略的行動として、業界内の競争、および代替市場との業界間競争の観点から考察する。

最後に、顧客差別化行動がもたらす市場のセグメント化と、各セグメントを形成する顧客が受けるメリットとデメリットを消費者利益、および公共の利益の観点から考察する。

この論文では、分析対象をサービスに限定している。その理由は、顧客差別化は、企業と顧客の継続的な接点活動、すなわちインタラクティブな活動において行われるものであり、サービスの持つ属性に依存する部分が多いからである。

ここで、サービスとは、『財が発する有用な機能 (function)』と定義し、その属性としては、第一に、繰り返し利用できる財の機能であること、第二に、取引には時間と空間の要素が不可欠であること、すなわち、在庫ができず、稼働率で調整できる範囲は限られていること、第三に、財の取引に比較して人的要素が強いことを前提として議論を進める<sup>6)</sup>。

## 2. マーケティング・パラダイムの遷移

### 2.1. マーケティングに関する研究の推移

マーケティング行動に関する分析の枠組みは、その発展段階に応じて変化しているが現在では、以下の3つの枠組みが有力である。

従来から、企業のマーケティング行動として、ターゲット市場に対し、マーケティング・ミックス戦略を立て、顧客の購買動機を刺激する『刺激・反応パラダイム』や、売り手と買い手が相互同意に基づいて、それぞれの資産を相手に提供し、その交換によって、互いの資産価値を高めつつ企業の成長と顧客の効用満足を達成する『交換パラダイム』に関する分析が数多くなされてきた。

6) 野田孜編、『サービス経済の基礎分析』第1章、橋本介三『サービスの定義と若干の含意』1989, pp. 6-14

近年、企業のマーケティング行動を、売り手と買い手の、より長期的な関係性（リレーションシップ）から考察し、その観点から、企業の行動やその規範をつくる『リレーションシップ・マーケティング』が活発になってきている。

3つのパラダイムは、利点と欠点の両面を備えている。『刺激・反応パラダイム』は、しばしば、販売行動に主眼が置かれ、過剰な販売行動の結果、顧客の真の満足を損ねる可能性がある。『交換パラダイム』は、スポット取引が中心となり、長期的な取引関係を継続するのが困難な可能性がある。

企業を取り巻く環境の複雑性、製品／サービスそのものの複雑性、企業と顧客の関係性の相違、こういった観点から企業と顧客の長期的な関係に着目する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）が重要とみなされるようになった。

関係性パラダイム重視の背景としては、以下の7点が指摘されている。

第一は、企業を取り巻く環境全体が、複雑かつ不透明になり、顧客ニーズが読めないことに加えて、経済・技術・社会価値の先行きについても予測しにくい。

第二は、企業の売上げに占める対象顧客の比率は80対20の法則というように、二割程度の顧客で八割近い売上げを構成する場合が多い。20%の確実な中心顧客と長期継続的な関係を築く方が、安定的な企業成長に貢献する。

第三に、製品が高度化しシステム化したものが増え、それに応じて、保守、ソフトの提供等、顧客と継続的・長期的に関係を持たざるを得ない。

第四に、関係性を構築しうるインフラストラクチャーの発達や情報技術の進展があげられる。

第五に、社会変化の速さにつれ、商品ライフサイクルが短縮化している点であり、顧客との安定的な関係の上に、モデルチェンジや新製品の開発を行なっていく必要がある。

第六に、サービスが増大してきた点である。サービスは在庫がきかず、需給調整を如何に効率的に行なうかが課題となる。課題に対応するには、顧客との安定的な関係が重要な役割を果たす。

第七に、売り手と買い手の関係がビジネス現場において次第に曖昧になっている点である<sup>7)</sup>。

以上の観点から、技術と市場ニーズが複雑・高度化し、多様な環境状況が生起してくると、企業の安定的成長の基礎として、いかに安定的関係を模索・構築・維持するかがさらに重要になってくる。

7) 嶋口光輝,『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1994, pp.175-182

## 2.2. 消費者モデルと購買プロセス

こういった企業のマーケティング行動の変化は、市場の変化、すなわち消費者の変化と消費者の購買プロセスの変化によるところが大きい。リレーションシップ・マーケティングと顧客差別化を言及するにあたっては、その対象となる顧客モデルを想定することが重要となる。この節では、消費者モデルとその購買プロセスを説明するモデルについて述べる。

### 2.2.1. 消費者モデル

消費者が製品を選択する場合の、選考に関するモデルとしてランカスター・モデルがある。ランカスター・モデルは、経済学の需要理論を出発点としており、消費者は、製品が有する種々の特性に効用を感じるものと想定される。そして、この概念との関連において、『同一製品クラスに属する製品』の意味が規定される。製品を構成する特性は、人によって異なるのではなく客観的に規定されるものでなければならない。このように、ランカスター・モデルでは、製品そのものが持つ特性に焦点が当てられていた。すなわち、製品が持つ特性に対する消費者の反応を核としたモデルであるといえる。しかし、消費者が製品／サービスを選考し購入に至るプロセスで重要視されるのは、製品／サービスが持つ客観的な特性だけでない。特に、製品／サービスが同質的であり、製品／サービスの差別化が困難な場合には、製品／サービスを離れた特性に対する選好が重要になる。

また、行動科学の影響を受けたモデルとして、ハワード・シェスによる購買者行動モデルがある。ハワード・シェス・モデルは、外的刺激と、消費者の購買に至る段階を示す諸変数との関係を説明することに論点がおかれている。外的刺激としては、実体的刺激、記号的刺激、社会的刺激を想定し、消費者の購買段階の諸変数として、「注目」(attention)、「ブランド理解」(brand comprehension)、「態度」(attitude)、「購入意向」(intention) が使用されている。ハワード・シェス・モデルは、消費者の知覚や学習といった心理的側面も考慮している。

ある製品／サービスや企業、ブランドに対する顧客のロイヤルティを説明する場合は、製品／サービスの持つ特性だけでなく、消費者がそれらに対して持つ態度、すなわち心理的要因が重要となる。

また、これら2つのモデルは、製品／サービスを「注目」してから「購入」に至るプロセスを中心に議論しており、一度「購入」した顧客が、継続的な顧客、すなわち製品／サービスあるいは企業、ブランドに対するロイヤルティの形成を説明していない。

ハワード・シェス・モデルの「ブランド理解」と「態度」を購買・使用後まで拡張した「ロ



イヤルティ形成」のプロセスをモデル化する必要がある。

### 2.2.2. 購買プロセス

顧客が製品／サービスの存在に気づいてから、その製品／サービスを購入するプロセスをモデル化したものにAIDAモデルがある。AIDAモデルでは、製品／サービスに対する顧客の反応が「注目」(attention)、「関心」(interest)、「欲求」(desire)、「行為」(action)の順で生じることを説明している。AIDAモデルのステップに「動機」(motive)を加えたものとしてAIDMAモデルがあり、コミュニケーション戦略の消費者モデルとして広く利用されている。

これらのモデルでは、顧客を獲得する企業活動のなかで、潜在顧客をターゲットとして、自社の製品／サービスを認知させ購買行動へと進展させる各段階において、採用されるべきマーケティング行動が分析される。AIDMAモデルもAIDAモデルと同様に、潜在顧客は、ある製品／サービスに、注意を払ってから、「注意」→「興味」→「欲求」→「動機」→「行動」という段階を経て購買に至るプロセスを説明している。こういったモデルでは、新規顧客を獲得するプロセスにおいて、顧客の各段階に応じた潜在顧客とのコミュニケーション・ミックスの重要性が指摘されている。

新規顧客あるいは既存顧客は、彼らが購買した企業の製品／サービスに満足することにより継続顧客となる可能性が高くなる。しかし、製品／サービスを使用した顧客は、製品／サービスが直接提供するベネフィットだけでなく、それに付随するサービスや、その製品／サービスを使用することによる社会的承認等、製品／サービスが二次的にもたらす効用によっても満足を得る。

上述のように、消費者行動の分析モデルとして、AIDMAモデルは、顧客が製品／サービスを認知してから購買行動に至るプロセスを主に分析し、新規顧客の獲得プロセスをモデル化しているが、新規顧客が継続的な顧客になるプロセスについては、モデル化していない。

また、顧客の購買プロセスを定量的に測定することに主眼をおいた購買プロセス・モデルとして、AMTULモデルがある。AMTULモデルは、購買に至るプロセスだけでなく、顧客が製品／サービスを認知してからロイヤルティの高い顧客になるまでのプロセス、「認知」(Awareness)、「記憶」(Memory)、「試用」(Trial)、「通常使用」(Usage)、「ロイヤルティ」(Loyalty)も分析範囲となっている<sup>8)</sup>。

8) グロービス, 『MBA マーケティング』ダイヤモンド社, 1997, p.172

AIDMAモデルでは、「注意」、「興味」、「動機」といったステップを定量化することはできない。AMTULモデルは、消費者行動の各段階を定量化しやすいため、定量分析では、AMTULモデルが使用されることが多い。また、AIDMAモデルが、顧客の購買行動で終わるのに対し、AMTULモデルは、通常使用からロイヤルティに至るプロセス、すなわち継続的取引の段階を含んでいる。リレーションシップ・マーケティングを分析するには、継続取引の段階を含むAMTULモデルが望ましい。

AMTULモデルが分別する購買プロセスの5つのステップは、大別して、認知から通常使用に至る新規顧客獲得のフェーズと、通常顧客がロイヤルティの高い顧客に至るフェーズの2つのフェーズに分けられる。そして、特に後者のフェーズに注目するがリレーションシップ・マーケティングであり、顧客差別化もこのフェーズのマーケティング行動である。

### 3. 企業の顧客差別化行動

#### 3.1. リレーションシップ・マーケティングと顧客差別化

リレーションシップ・マーケティングは、売り手と買い手の、より長期的な関係性（リレーションシップ）から考察し、その観点から、企業の行動やその規範をつくることを主眼としているのは前述の通りである。

『刺激・反応パラダイム』アプローチが、消費者に有用な製品／サービスや、それへの接近方法に関する情報を提供する役割を超えて、過剰な刺激を与える手段に重きを置く傾向があるのも事実である。このアプローチは、新規顧客獲得のプロセスにおいては、有効な側面もある。しかし、顧客との長期的な関係に注目した時、このような行動は、継続的取引を阻害する恐れがある。

また、『交換パラダイム』においても、一時的な取引に主眼をおいているため、長期的視野に立った継続的交換を推進する仕組み作りが必要である。

ここでは、AMTULモデルにおいて、顧客を「通常使用」の段階から、「ロイヤルティ」の高い段階にプロモートする仕組み、すなわち、企業が顧客とのリレーションを強化するための行動について考察する。

そして、この段階を支援するマーケティング行動として、顧客差別化を取り上げ、企業が取る顧客差別化行動がもたらす効果を分析する。

企業にとって最も重要な資産は、ヒト・モノ・カネではなく、顧客である。顧客がいて、はじめて売上高は生まれるし、企業の目標としての利益も獲得できる。マーケティングの目

的は、顧客の創造と維持であり、マーケティング活動は、企業が提供する製品／サービスを使用する顧客を獲得する活動（顧客創造）と、一度、自社の製品／サービスを使用した顧客を継続的な顧客にする活動（顧客保持）に分けることができる。顧客との継続的取引を推進する方法のひとつとして、顧客差別化がある。

顧客差別化とは、『自社の製品／サービスを多用し、多くの利益を提供してくれる顧客に対し、優遇条件を提供する行為であり、顧客自身も、自分が他の顧客と比較して優遇されていると認識している』状態を言う。

### 3.2. 顧客差別化分析の枠組み

顧客差別化は、企業と顧客の関係に基づいて行われるプロモーションであり、顧客の囲い込みを目指している。その結果、企業はどのような成果を得るのであろうか。

また、ある企業が自社のサービスを継続的に使用する顧客を重要顧客とみなし、優遇する顧客差別化戦略を導入した場合、その業界に属する他の企業は、顧客差別化戦略に追随すべきであろうか。一企業のみが顧客差別化行動を行い他の企業が追随しない場合と、他の企業も顧客差別化顧客行動に追随した場合において、業界内の競争構造はどう変化するのか。

業界が提供する製品／サービスと、他の業界が提供する製品／サービスとの代替性が低い場合と、他の業界は提供する製品／サービスとの代替性が低い場合で、ある業界内の顧客差別化行動の結果は異なるのか。

業界内の顧客差別化競争は、その業界への新規参入に対してどのような影響を与えるか。顧客差別化競争は、参入障壁が築けるのかを考察する。

そして、顧客差別化は、顧客や社会にどのような影響を与えるのか。

以上の観点をつまみ、顧客差別化戦略の評価を、①費用低減の効果、②業界内競争、③増加収益の分配という3つの観点から分析を行なう。

#### 3.2.1. 費用低減効果の評価

顧客差別化は、継続的に取引を行う顧客に優遇条件を設定する行為である。すなわち、顧客差別化の対象となる顧客は、継続的な取引を前提としている。よって、顧客差別化を行うことにより、以下の効果が期待できる。

##### ①継続取引による取引費用低減効果

短期的な視点に立って行われるスポット的取引、すなわち個々の取引に市場

取引の特徴が内在化されている取引から、長期的な視点に立った継続的取引に移行することにより、取引費用低減が期待される。

ある顧客に対し、特定の製品／サービスを利用することが、他の製品／サービスを利用するより、有利な条件が与えられており、顧客が、特定の製品／サービスを利用するインセンティブを持つ場合や、顧客がその製品／サービスに高いロイヤルティを持つ場合、その顧客に対し、継続的取引のインセンティブを与えることができると考えられる。

また、幅広い広告やプロモーションではなく、ターゲットを絞った密度の高いプロモーションにより、プロモーション費用の低減が図れる。

②利用率向上による平均費用低減

顧客差別化行動によって、提供する製品／サービスの利用率が向上し、一人当たりの平均費用が低減することが期待できる。

3.2.2. 業界内競争

①顧客差別化戦略を採用する企業と競合他社が選択する戦略（市場拡大が見込まれない場合）

業界内においてある企業が顧客差別化戦略を採用したとき、業界内の競合企業が取るべき戦略について、代替市場からの顧客移動が見込まれない場合、すなわち市場の拡大が見込めない場合について、非協力ゲームの枠組みを用いて分析する。

		B	
		採用する	採用しない
A	採用する	$T_1, T_2$	$B_1, W_2$
	採用しない	$W_1, B_2$	$S_1, S_2$

$B_1(\text{best}) > S_1(\text{second}) > T_1(\text{third}) > W_1(\text{worst})$ とする。各セルの値は、 $(S_1, S_2)$ を現状とし、Aが得ている利得を $S_1$ 、Bが得ている利得を $S_2$ とする。他のセルも同様に、第1項をAの利得、第2項をBの利得とする。リーダー企業が顧客差別化を実行した場合、2番手企業が、顧客差別化戦略を採用する場合（同質化戦略）と採用しない場合に分けて、その各々の場合に、各社が得る利得とする。

②顧客差別化戦略を採用する企業と競合他社が選択する戦略（協調することによる、代替市場からの顧客流入による市場拡大が見込まれる場合）

市場が、明らかに差別化されている場合は、代替市場からの顧客流入は望めない。しかし、差別化されない製品／サービスの場合は、代替性の高い業界の顧客流入が見込まれる。

		B	
		採用する	採用しない
A	採用する	$S_1, S_2$	$B_1, W_2$
	採用しない	$W_1, B_2$	$T_1, T_2$

$B_1(\text{best}) > S_1(\text{second}) > T_1(\text{third}) > W_1(\text{worst})$  とする。 $(T_1, T_2)$  を現状とし、リーダー企業が顧客差別化を実行した場合、2番手企業が、顧客差別化戦略を採用する場合（同質化戦略）と採用しない場合に分けて、その各々の場合に、各社が得る利得とする。

### 3.2.3. 増加収益の分配

#### ①企業と優良顧客間における増加収益の最適化配分

顧客差別化戦略の重要なポイントは、その効果を戦略実行に関与した主体間でどのように分配するかである。継続的な取引のインセンティブを与える最適配分が顧客差別化によって行われるかが重要である。

#### ②2つの顧客セグメントの考察

顧客差別化が行われると、企業にとっての顧客重要度に応じて、顧客がセグメント化される。すなわち、優遇顧客セグメントと通常顧客セグメントである。航空業界のマイレージ・サービスの場合は、無料チケットを利用する顧客セグメントと無料チケットを利用できず、通常料金で利用する顧客セグメントである。これは、多くの収益が期待できる顧客セグメントには、低価格料金を設定し、通常の顧客セグメントには、通常価格を設定する二重価格設定である。

通常の低価格戦略は、競合他社が低価格戦略に追随すると価格競争に落ちるのに対し、顧客差別化戦略は、二重価格を設定することにより、競合他社との価格競争を避けることができる。

#### 4. 事例：FFP (Frequent-Flyers Program)

FFPは、1981年5月にアメリカン航空が「A-アドバンテージ」と呼ばれる利用マイル数に応じた特典制度を導入したことに始まる。同社での利用マイルを記録しておき、ある一定数に達するとハワイ等へ無料で行けるというものであった。アメリカン航空が「A-アドバンテージ」を導入したわずか2週間後、ユナイテッド航空が独自の特典制度、「マイレージ・プラス」を導入し、3ヵ月以内に、主要な航空会社がそれぞれの特典制度を持つようになった<sup>9)</sup>。

日本では、1993年11月、JALとANAがFFP（通常「マイレージ・サービス」<sup>10)</sup>と呼ばれる、以下マイレージ・サービス）を導入し<sup>11)</sup>、現在では、JASを含む3社が各々のFFPを強化し、激しい顧客囲い込み競争が行なわれている。「マイレージ・サービス」は、利用マイルにより、優良顧客を識別し、無料航空券を提供するという、実質的には優遇料金を与える顧客差別化戦略である。3社の「マイレージ・サービス」の概要は、図001に示されている<sup>12)</sup>。図を見て分るように、各社の戦略は同質的であることが分る。

	JAL	ANA	JAS
国内航空券との 交換必要マイル	1万5千 マイル	1万 マイル	1万 マイル
提携ホテル数 (海外含む)	約930	約800	約250
ショッピングマイル	100円に つき 1マイル	100円に つき 1マイル	100円に つき 1マイル
会員数 (97年度見込み)	250万人	350万人	110万人

(日本経済新聞1998年3月12日)

図001 1998年4月からの航空3社マイレージ・サービスの概要

この章では、顧客差別化戦略としてのマイレージ・サービスの戦略的意義を分析する。分析は、①費用低減の効果、②業界内競争、③増加収益の配分、の3つの側面から行う。

9) Barry J.Nalebuff and Adam M.Brandenburger, Co-opetition, 1997, (嶋津裕一, 東田啓作訳『コーペティション経営』経済新聞社, 1997, pp.189-209)

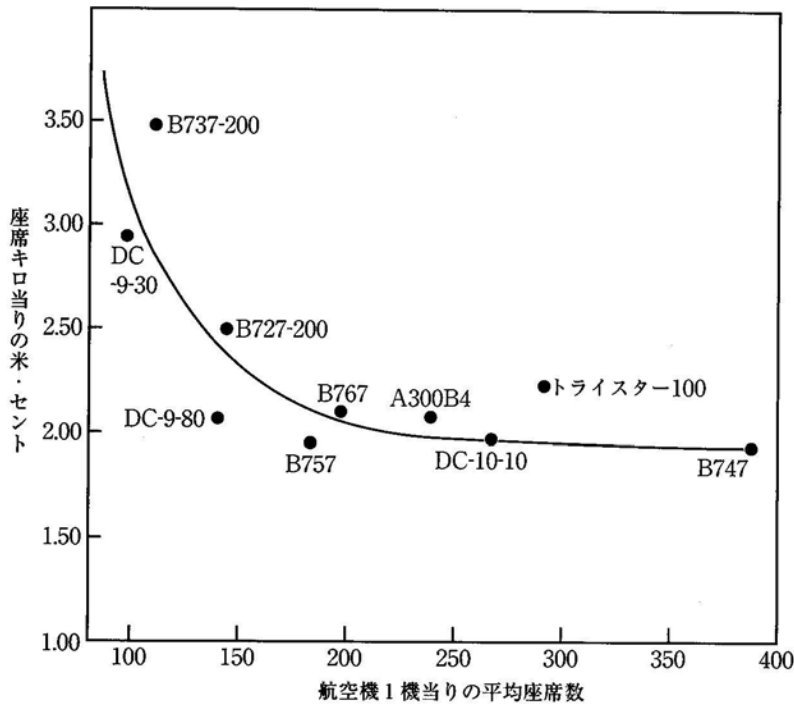
10) 米国では、FFP (フリクエント・フライヤーズ・プログラム) と呼ばれているが、日本のFFPをマイレージ・サービスと呼ぶ。内容は、同じである。

11) 杉浦一機, 『JAL vs ANA』中央書院, 1996, pp.97-100

12) 日本経済新聞, 1998年3月12日

## 4.1. 費用低減の効果

航空企業の営業費用構造は、直接営業費と間接営業費から構成される。直接営業費は、運行費、整備・分解検査費、減価償却費から構成される。これらは、保有する航空機の数や運行数によって影響を受ける。直接運行費を下げる手段として、航空機の大型化が行われてきた。航空機1機当りの平均座席数と座席キロ当りの米・セントの関係は図002に示されている<sup>13)</sup>。



〔出所〕 Avmark Inc., quarterly aircraft operating costs and statistics, first quarter, 1984.

図002 航空機の規模と直接運航費との関係

(Doganis, R, Flying Off Course, 中西健一他訳, 『国際航空輸送の経済学』成山堂書店, 1989, p110)

航空機の大型化によって座席キロ当りのコストは著しく低下した。1970年代初めに導入されたジャンボジェット機のB747では、乗客の定員に対し4割の乗客で採算が取れるとされたが、航空運賃の引き下げや、コスト高で現在の採算分岐点は、上昇している<sup>14)</sup>。1996年4月から1997年3月のJALの座席利用率は、国内線で61.1%、国際線で73.2%となっている<sup>15)</sup>。

13) Doganis, R, Flying Off Course, 中西健一他訳, 『国際航空輸送の経済学』成山堂書店, 1989, p.110

14) 杉浦一機, 『JAL vs ANA』中央書院, 1996, pp.27-28

15) 大蔵省印刷局, 『有価証券報告書総覧(日本航空株式会社)』1997, p.24

乗客1人当りの平均コストを下げ、収益を増加させるために、航空サービスが抱えている課題のひとつは、これらの座席利用率を上げることである。

マイレージ・サービスの費用低減効果には、①継続的取引による取引コストの低減、②座席利用率を向上させることによる平均費用の低減の2つがある。

継続的取引によるコスト低減効果について、新しい顧客を獲得するには、現在の顧客にサービスする5倍の経費がかかる（フォーラム；顧客サービス・インスティテュート）と報告されている<sup>16)</sup>。

アメリカン航空の顧客は、その利用頻度に応じて、年間13回以上アメリカン航空を利用する最重要旅客、最重要旅客ほどではないが、アメリカン航空をかなり利用している重要旅客、アメリカン航空を1回は利用しているものの、名前も顔を把握していない個人旅客の3つのセグメントに分けられる。そして、旅客類型とアメリカン航空の売上高の関係は、上位20%の顧客によって全体の売上高の80%がもたらされているという集中化効果が明らかになった<sup>17)</sup>。上位20%の顧客のロイヤルティを向上させることにより、取引コストを大きく減少させることが可能である。マイレージ・サービスは、これら上位20%が最も恩恵を受ける仕組みを提供し、最重要顧客のロイヤルティが向上し継続的な取引関係を確立することにより、取引コストが低減するシステムであると言える。

また、マイレージ・サービスのインセンティブ効果によって、座席利用率の継続的向上が期待できる。マイレージ・サービスによるインセンティブ効果は、貯めたマイレージによって異なるが<sup>18)</sup>、プラスに働くことは間違いない。利用者の増加が座席の利用率を高め、その結果平均コストは低下する。平均コスト低減効果は、無料航空券を利用する顧客と通常航空券で利用する顧客が空席を奪い合う点に達するまで存続する。特定顧客に無料航空券を発行することは、無料の席を用意することであり、結果的に設備の利用効率を下げる可能性がある。

航空会社がマイレージ・サービスを導入することによって得られる収益Uは、以下の式で表わすことができる。

$$U = p(m + n) \quad (\text{但し、} m + n + x < k) \quad \text{①}$$

ここで、 p：運賃

16) Vavra. T. G. , AFTERMARKETING, 中津久晴監修『失われる顧客』電通, 1994, pp.32

17) 江尻弘, 『事例分析データベース・マーケティング』中央経済社, 1997, pp.116-120

18) Morrison. S. A. , The Evolution of the Airline Industry, 郭賢泰訳『規制緩和の経済効果』日本評論社, 1997, p.51



m:通常の顧客数

n:マイレージ・サービスで増加した顧客数

x:無料航空券利用客数

k:定員

同一路線を t 回利用すると、1回の無料航空券を取得できるとすると、

$$x = (m + n) / t \quad \text{②}$$

②を①の制約条件に代入すると、

$$m + n < k / (1 + (1 / t)) \quad \text{③}$$

③式から明らかなように、マイレージ・サービスは、定員数を減少させる費用を払って顧客の増加を図るプロモーションであると言える。

いま、座席利用率が60%の場合を考える。同一路線を往復する顧客に限定し、15回の利用で1回の無料航空券を利用でき、かつ全員が利用するとすれば、このマイレージ・サービス・プログラムで、最大、93.75%まで、座席利用率を上げることが可能である。実際には、すべての人が利用できるとは限らず、これより高い値となる。マイレージ・サービスをプロモートする以外に他のプロモーション費用が発生しないと考えれば、マイレージ・サービスに対するプロモーション費用だけで、最大33.75%の利用者増を達成できる仕組みである。

ショッピング・マイル等、他のインセンティブが付加された時は、この値は、減少する。

マイレージ・サービスは、他のプロモーションとは異なり、空席をインセンティブの見返りとして与える。マイレージ・サービスの有効性は、1座席利用率を増加させる費用で、他のプロモーションと比較することができる。プロモーションを広告する費用は、如何なるプロモーションを採用する場合も同じであるから、それに追加するプロモーション費を考えることによって、プロモーション費の大小を決定できる。マイレージ・サービスは、追加プロモーション費用無しで、座席利用率を上げることができ、非常に有効なプロモーションであると言える。また、図001にもあるように、最近、提携ホテル利用や提携カード利用によっても、マイレージ・ポイントを加算することが行われており、コストのかからない空席を有効に利用する試みがなされている。但し、他のプロモーションは、最大座席利用率100%まで増加可能であるが、マイレージ・サービスの場合は、上述の制約から、座席利用率を100%にすることはできない。ゆえに、マイレージ・サービスは比較的座席利用率の低い路線には有効であるが、座席利用率の高い路線では、有効でないと言える。(実際は、一路線だけでマイレージ・サービスが実施されることはない。座席利用率の高い路線で貯めたマイレージ・ポイントを座席利用率の低い路線で利用させるかが課題となる)

また、継続的取引を前提としているので、取引コストの低減も期待できる。マイレージ・サービスの対象者は会員であるため、新しいプロモーションを行う場合の対象が明確であり、アクセスコストの低下に加えて、高い返答率が期待できる。

以上から明らかなように、マイレージ・サービスは、空席率の高い路線に対する利用を促進する手段を講じれば、全体のコスト低減がより一層図れる。空席率が高い路線や便に対し、座席利用率を上げて空席率を下げるという意味では有効であると言える。

経済的側面からの分析では、前述したように、マイレージ・サービスは価格維持の効果に加えて、空席率の解消と同時に固定客の囲い込みに貢献し、収益増大を実現するプロモーションの可能性を持っている。

#### 4.2. 業界内競争

顧客は、自分の効用を最大にするよう航空会社を選択するであろう。FFPは、多数の都市に就航している大手航空会社に、より小さいネットワークしか持たない航空会社に対する競争優位をもたらす。この優位性は大手航空会社の効率性やサービスの内容とは無関係なものである<sup>19)</sup>。一般に、利用者にとっての価値は、サービス本来の有用性のみならずネットワーク全体の姿に大きく影響される<sup>20)</sup>。これらは、ネットワークの外部性であり、参入障壁となり得る。

マイレージ・サービスを顧客差別化戦略として採用するかどうかは、業界内におけるシェアや競合の対応によって異なる。また、代替性の高いサービスが存在するかしないかによっても異なる。

まず、代替サービスが存在せず、代替サービスからの移動がない場合を考える。特に、日本において、航空サービスは、750kmを超える距離帯でシェアを伸ばしており<sup>21)</sup>、他の交通機関との代替性が低いといえる。

代替サービスがない場合、需要は一定であり、マイレージ・サービスによる市場の拡大はない（需要創造も考えられるが、それは他の要因で決定されるものであり、マイレージ・サービスそのものによる需要創造はないと考える）。頻繁に利用する顧客は、優遇料金を求めてマイレージ・サービスを利用するものとし、利用航空会社を固定する。利用頻度が低い顧客は、マイレージ・サービスを利用しないであろう。

米国においてすべての航空各社がマイレージ・サービスを廃止した場合の、各社の市場シ

19) Morrison, S. A., 『The Evolution of the Airline Industry』, 郭賢泰訳『規制緩和の経済効果』日本評論社, 1997, p.48

20) 林敏彦, 『テレコミュニケーションの経済学』東洋経済新報社, 1992, p.125

21) 加藤雅編, 『規制緩和の経済学』東洋経済新報社, 1994, p.101

シェア変化の推定によると、最大手の航空会社が、シェアを落とす可能性が強く、より小さい航空会社が利益を得る可能性が高いと報告されている。また、1社のみがマイルージ・サービスを廃止した場合の市場シェア変化の推定によると、大手の航空会社が大きくシェアを落とすと予測される（路線の競争の状況により一概には言えないが、例えば、米国の航空各社がいっせいにFFPを廃止した場合、アメリカン航空は、現在のシェアの17.8%を失うと予測されている。また、アメリカン航空一社のみが、FFPを廃止する場合、アメリカン航空は、現在のシェアの53.2%を失うと推定されている<sup>22)</sup>。すなわち、マイルージ・サービスから選られる利得は、単独の場合はより大きい航空会社に有利に働くが、ともにマイルージ・サービスを採用した場合は、無料航空券による実質的な値引きと考えられる。以上から、上位2社の利得表は、以下のように与えられるものとし、各企業の戦略の選択肢は、マイルージ・サービスを採用するか、しないかのいずれかであるとする。

企業Aがマイルージ・サービスを採用し、企業Bがマイルージ・サービスを採用しない場

		No. 2 企業(B)	
		採用する	採用しない
No. 1 企業 (A)	採用する	(-1, -1)	(3, -3)
	採用しない	(-2, 2)	(0, 0)

合、企業Aは、価格競争を回避する効果を得ると同時に、企業Bの顧客を奪う。企業Bから企業Aの顧客に移行した顧客数が企業Aに収益の増加をもたらす。企業Bから移行した顧客数と、無料航空券を利用する顧客の合計が、空席率の人数を下回る場合は、収益の純増となる。企業Bがマイルージ・サービスを採用し、企業Aがマイルージ・サービスを採用しない場合も同様の結果を企業Bにもたらす。

利得表から明らかなように、どちらかの企業がマイルージ・サービスを採用した時、もう一方の企業もマイルージ・サービスを採用する結果になり、実質的には高頻度で利用する顧客に対して、価格割引を行った場合と同等になる。

製品／サービスが明らかに差別化されている市場では、マイルージ・サービスによって航空会社を選択する誘因は低くなる。航空各社ともマイルージ・サービスを採用していない状態を(0, 0)とする。顧客差別化戦略としてどちらかの企業がマイルージ・サービスを採用すれば、他社も追随し、結果としてマイルージ・サービス(-1, -1)になる。

750km以下の距離帯では、航空サービスに代わる代替サービスが、多く存在する。例えば、

22) Morrison, S. A. ,The Evolution of the Airline Industry, 郭賢泰訳『規制緩和の経済効果』日本評論社, 1997, pp.54-56

大阪-東京間では、代替サービスとして新幹線がある。航空各社間の競争は、新幹線の需要を航空市場に振り分けることが可能となり、マイレージ・サービスの導入が、航空サービス市場の需要を増加させる可能性がある。すなわち、マイレージ・サービスによる市場の拡大が期待できる。新幹線を頻繁に利用する顧客の一部は、優遇料金を求めて航空機に乗り替え、マイレージ・サービスを利用する。新幹線から乗り替えた顧客は、マイレージ・サービスをインセンティブとして移動した顧客であり、マイレージ・サービスを利用して航空会社を固定する。新幹線の利用頻度が低い顧客は、航空市場に乗り替えることもなく、マイレージ・サービスも利用しない。

代替サービスがない場合と同様、上位2社的一方がマイレージ・サービスを開始する場合、他の企業は、マイレージ・サービスを採用するか、しないかのいずれかである。こういった状況における各企業の利得が、以下の利得表によって与えられるものとする。

企業Aがマイレージ・サービスを採用し、企業Bがマイレージ・サービスを採用しない場

		No. 2 企業(B)	
		採用する	採用しない
No. 1 企業 (A)	採用する	( 1, 1 )	( 4, - 3 )
	採用しない	( - 2, 3 )	( 0, 0 )

合、企業Aは、価格競争を回避する効果を得ると同時に、企業Bの顧客を奪う。同時に、代替サービスから転換した顧客も企業Aが吸収する。その結果、企業Bから転換した顧客数と代替サービスから移行した顧客の総数が収益の増加をもたらす。増加した顧客と、無料航空券を利用する顧客の合計が、空席率の人数を下回る場合は、収益の純増となる。企業Bがマイレージ・サービスを採用し、企業Aがマイレージ・サービスを採用しない場合も同様の結果を企業Bにもたらす。

利得表から明らかのように、どちらかの企業がマイレージ・サービスを採用した時、もう一方の企業もマイレージ・サービスを採用する結果になり、その利得はマイレージ・サービス(1, 1)となる。

#### 4.3. 増加収益の配分

通常、マイレージ・サービスは有効期間が限定されているため、期間の満了期にマイレージ・サービスの恩恵を得られないポイントに達しない顧客は、マイレージ・サービスを継続しなくなるであろう。マイレージ・サービスを導入することにより価格は高くなっているから、マイレージ・サービスを利用できない顧客は、割高の料金を支払わなければならない。ここに、2つのセグメントが形成される。

これは、利用頻度による市場細分化であり、優良顧客セグメントと一般顧客セグメントに分けられる。優良顧客は優遇料金で利用できるのに対し、通常顧客は通常料金でしか利用できなくなる。

また、顧客差別化戦略が、利用客を増加させ、その結果として空席率を下げることになり、1人当りの平均コストを下げる狙いがあるとするれば、もともと、空席率が高く、利用頻度の低い顧客が集まる路線については、マイルージ・サービスは有効に働かず、他に効果的なプロモーション手段がない場合は、航空サービスから撤退のインセンティブが働く。何故なら、航空機の大型化による平均費用低減も、顧客差別化による空席率の低減も図れないからである。

## おわりに

現在、顧客差別化戦略は、多くのサービスで採用されている。製品／サービスでの差別化が困難になったため、企業が顧客を選択し、優良顧客とそうでない顧客を識別する必要が出てきたためである。優良な顧客と長期的に、如何にして望ましい関係を築くかが、顧客差別化戦略の目指すところである。

顧客差別化の事例として扱ったFFP（マイルージ・サービス）自体は、表向きの短期的戦略であると考えられる。長期的には、顧客差別化による優遇料金の提供の仕組みを利用して、企業の認知度を高め、ロイヤルティの構築に向けられていると認識するのが妥当である。顧客差別化が浸透すると、多頻度使用顧客は優遇されるが、低頻度使用顧客は不利になる。しかし、顧客差別化の結果設備の利用率が上がったり、マーケティング費用の低下が期待されれば、全体として平均費用を下げることにつながる。費用が下がったメリットを均一に分配すれば、低頻度使用顧客も利益を受けることが可能となる。

この論文では、企業のマーケティング活動を分析する観点について、リレーションシップマイルージ・サービスで広く行われている顧客差別化戦略を例にとって分析した。

従来、企業のマーケティング行動は、企業の立場からその効果について評価されることが多かった。規制緩和が進み、多様な競争手段を選択することが可能になった現在、企業行動を分析するに当たっては、企業の目標と戦略の側面からだけでなく、顧客を含む社会の目標と戦略の両面から評価しなければならなくなった。そして、各主体の評価に基づき、企業の目標と社会の目標を統合した新しい目標の設定と、その目標を達成するためのルール作りが必要である。

## 《参考文献》

- Barry J.Nalebuff and Adam M.Brandenburger,Co-opetition,1997, (嶋津裕一, 東田啓作訳『コ  
ーペティション経営』経済新聞社, 1997
- Doganis, R, Flying Off Course, 中西健一他訳, 『国際航空輸送の経済学』成山堂書店, 1989
- Heskett, J., Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Mar.-Apr.  
1994
- P. Kotler, 和田充夫訳, 『マーケティング原理』4 / ed. , ダイヤモンド社, 1995
- Levitte,T., After the sale is over..., Harvard Business Review, Sep.-Oct. 1983
- Morrison. S. A., The Evolution of the Airline Industry, 郭賢泰訳『規制緩和の経済効果』日  
本評論社
- Peppers,D. and Rogers,M., The One to One Future (1993) (井関利明監訳, ベルシステム24訳  
『ONE to ONE マーケティング』ダイヤモンド社, 1995
- Vavra. T. G., AFTERMARKETING, 中津久晴監修『失われる顧客』電通, 1994  
運輸省航空局『数字でみる航空』航空振興財団, 1995
- 江尻弘, 『データベース・マーケティング』中央経済社, 1996
- 江尻弘, 『事例分析データベース・マーケティング』中央経済社, 1997
- 大蔵省印刷局, 『有価証券報告書総覧 (日本航空株式会社)』平成9年
- 片平秀貴, 『マーケティング・サイエンス』東京大学出版会, 1987
- 加藤雅編, 『規制緩和の経済学』東洋経済新報社, 1994
- グロービス, 『MBAマーケティング』ダイヤモンド社, 1997
- 嶋口光輝, 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣, 1994
- 鈴木光男, 『新ゲームの理論』勁草書房, 1994
- 杉浦一機, 『JAL vs ANA』中央書院, 1996
- 日本経済新聞, 1998年3月12日
- 野田孜編, 『サービス経済の基礎分析』第1章, 橋本介三『サービスの定義と若干の含意』1989
- 林敏彦, 『テレコミュニケーションの経済学』東洋経済新報社, 1992
- 別冊宝島, 『エアラインの攻防』宝島社, 1998
- 丸山雅祥, 『現代のミクロ経済学』創文社, 1997
- 矢作恒雄他, 『インタラクティブマネジメント』第8章、嶋口光輝『関係性構築とその条件』ダイ  
ヤモンド社, 1996
- 和田充夫, 『マーケティング戦略』有斐閣アルマ, 1996