

## 観光ビジネスにおけるリレーションシップ・マーケティング

—近畿日本ツーリスト「クラブ・ツーリズム」の事例—

### Relationship Marketing in Tourist Business: A Case Analysis of “Club Truism” of Kinki Nippon Tourist

井 原 久 光\*

Hisamitsu Ihara

#### Abstract

This article analyzes relationship marketing in terms of three types of relationships: business-stakeholders, business-employees and business-customers. In addition, it reviews the concepts of “one-to-one marketing” and CRM (customer relationship management.) as well as a new trend, “experiential marketing”. “One-to-one marketing” and CRM draw attention to IT (information technologies)-oriented techniques in such fields as data mining. But the author believes that such techniques are strengthened by “face-to-face” human relationship. With these in mind, the article analyzes the historical development and key factors for the success of “Club Tourism” of Kinki Nippon Tourist Company. The case of “club tourism” is a unique case of relationship marketing in the sense that Kinki Nippon Tourist has targeted aged people who are not very familiar with IT and computers. The company has been successful in combining the database technologies with human relations, and it has created encounters during and after traveling. It is a successful case of “experiential marketing.”

#### 要 旨

リレーションシップ・マーケティングの類型化

を行い、その代表的な例であるワン・ツウ・ワン・マーケティングおよび CRM の主な概念を整理した。また、最近のマーケティングの動向として経験価値マーケティングについてもふれた。その上で、近畿日本ツーリスト（近ツー）の「クラブツーリズム」について、歴史的な発展と成功の要因を分析した。ワン・ツウ・ワンや CRM は、IT 技術を活用したデータ・マイニングに注目が集まっているが、データベース・マーケティングは「顔の見える」人間的な関係性を伴うことで強化される。近ツーの「クラブツーリズム」は、IT となじみの薄い高齢者をターゲットに、データベースの手法と顧客同士の出会いを演出したユニークなリレーションシップ・マーケティングの事例と考えられる。それは、経験価値を創造するマーケティングでもある。

#### 目 次

1. リレーションシップ・マーケティング
  - (1) リレーションシップ・マーケティングの類型
  - (2) 歴史的な要因
2. ワン・ツウ・ワン・マーケティング
  - (1) リテンション・マーケティング
  - (2) IT 技術の活用
  - (3) 顧客シェアの重視
  - (4) 顧客との協働
  - (5) 顧客の差異化

\*非常勤講師

(6) 範囲の経済

(7) 組織変革

### 3. CRM

(1) CRM とは

(2) CRM の活用

### 4. 経験価値マーケティング

(1) 経験経済

(2) 経験価値マーケティング

### 5. ケース「クラブツーリズム」

(1) 販売がサービスの始まり

(2) ユーザークラブ

(3) 顧客層の絞り込みと顧客ニーズ

(4) 世田谷の実験

(5) エコスタッフの効果

(6) クラブツーリズム宣言

(7) クラブを通じた商品開発

(8) フレンドリースタッフ

(9) 近ツの CRM

(10) 経験価値マーケティング

まとめに代えて

### 1. リレーションシップ・マーケティング

#### (1) リレーションシップ・マーケティングの類型

リレーションシップ・マーケティング (relationship marketing) は、「関係性マーケティング」と訳され、外部との関係性を重視するマーケティングのことをさすが、その外部に何を加えるかによって概念が変わってくる。

#### ① ステイクホルダーとの関係

株主 (IR 関係)、マスコミ (PR 関係)、政府・行政 (法規制関係)、地域住民 (地域関係)、市民団体や NPO など企業を取り巻く外部の利害関係集団であるステイクホルダー (stakeholders) との関係を良好に維持していこうというマーケティングの考え方がある。こうした関係性重視のマーケティングは、社会志向のマーケティング・コンセプトやソーシャル・マーケティングの流れから生まれてきた。

#### ② 内部利害関係者との関係

従業員や納入業者や関連会社など、ビジネス上の目的を共有する内部の利害関係集団との関係性

を重視して、モラル (morale=集団の勤労意欲) を高めながら優れた商品を提供していこうというマーケティングもある。これは、インターナル・マーケティング (internal marketing) といえる領域で、ストックオプションを提供する経営手法や関連企業との共存共栄を掲げた日本的経営にも見られる考え方である。

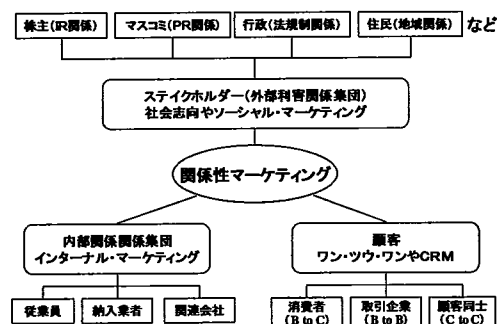
ただし、単なる伝統的な経営管理手法と異なるのは、従業員満足 (ES: Employee Satisfaction) を高めることが最終目的にならないという点である。すなわち、ES の向上がエクスターナル・マーケティング (external marketing) の目的である顧客満足 (CS: Customer Satisfaction) につながるという考え方である。最近では、①パートタイマーや契約社員が増大していること、②アウトソーシングする提携先との関係も大切になってきていること、③特にサービス業では ES が CS に直接影響することなどから、インターナル・マーケティングの重要性が高まっている。

#### ③ 顧客との関係

顧客との個別の関係を直接的に構築し、関係性を維持・強化しながら、生涯にわたった長期的価値を創造して安定的な利益を確保しようとするマーケティング理論がある。たとえば、ワン・トゥ・ワン・マーケティングや CRM (Customer Relationship Management) で、リレーションシップ・マーケティングの主流となっている。

この場合の顧客とは、消費財の場合は最終消費者であり、生産財の場合は、取引相手の企業となるが、サプライチェーン上に関与する流通業者な

図表1 関係性マーケティング



どを加える場合もある。B-to-C（対消費者）、B-to-B（対企業）の両方を含むことになるが、本稿のケーススタディで見ると、顧客同士（C-to-C）の交流の場を設定して、顧客相互の関係を高めながらビジネスチャンスを広げる「場のマーケティング」も含まれる。

## (2) 歴史的な要因

20世紀を通じて、先進諸国では、大量の商品を消費するという高度消費社会が進展した。企業は大量生産・大量販売を前提に、テレビ、新聞、雑誌などのマスメディアを使い、広告や販売促進に大量のコストをかけてきた。こうした、顧客ニーズを総体としてとらえ、同質的なマス・マーケット（mass market＝大衆市場）への働きかけを強めるマーケティング手法は、マス・マーケティング（mass marketing）とよばれる。

しかし、時代の進展に伴い、大量生産を背景に生まれたマス・マーケティングに対する限界が見えてきた。こうした状況にあって、市場を細分化して標的となる顧客層を絞り、マーケティング活動を集中するターゲット・マーケティング（target marketing）が主流を占めるようになった。大衆が「分衆（分割されたマス市場）」となり、さらに「個衆（一層小さなマス市場）」となるという議論である。

だが、顧客ニーズは一層、多様化・個別化してきており、「十人一色」→「十人十色」が「一人十色」の時代になって、細分化に頼るターゲット・マーケティングの手法だけでは、顧客の個別ニーズをとらえることが難しくなってきた。

第2に、モノ余りと飽食の時代をむかえて、新商品の開発による顧客創造（customer creation）よりも、顧客のニーズをトータルでとらえて、顧客との関係を長期的に保つ顧客維持（customer maintenance）の方が効率的で長期的利益にもつながることが次第に明らかになってきた。ライクヘルドは「顧客維持率を平均5%上げれば、顧客価値を平均して25%～100%増加させることができる」という研究結果を発表した<sup>1</sup>。繰り返し購買してくれる優良顧客に、より高度なサービスを提供し、長期に顧客であることを維持していくことの方が有効だということが分かってきたのである。

第3に、市場が多様化・成熟化してきた時代は、一方で技術革新の時代でもあった。顧客の個別ニーズへの対応や顧客維持に必要なデータは情報通信技術（IT）の発達によって整ってきたし、ある程度の量産効果を得ながら個別のニーズにこたえるマス・カスタマイゼーション（Mass Customization）の技術も発達してきた。

こうした、顧客ニーズの多様化、市場の成熟化、技術の発達を背景に、新しいマーケティングとしてワン・ツウ・ワン・マーケティングが生まれてきた。

## 2. ワン・ツウ・ワン・マーケティング

ペパーズ（Peppers, D）とロジャーズ（Rogers, M）は、マス・マーケティングを「1つの製品を大衆に売る（one size fits all）」ようなものとして批判し、顧客との一対一の対応や関係に重点をおいたワン・ツウ・ワン・マーケティング（one to one marketing）を提唱した<sup>2</sup>。

図表2 マス・マーケティングとワン・ツウ・ワン・マーケティング

マス・マーケティング	ワン・ツウ・ワン・マーケティング
不特定多数のマス・マーケットを対象	特定・個別の顧客一人一人を対象
1回限りの取引が中心	顧客との関係づくりと個別サービスが中心
広告などマスメディアを活用	IT技術を活用
市場シェアを重視	顧客シェアを重視
1つの品を多数の顧客に売る発想	1人の顧客のニーズに応え、長く売る発想
顧客をターゲットとみなす（一方通行）	顧客をパートナーとみなす（双方向）
製品の差異化（他社製品と区別）	顧客の差異化（重要顧客を他の顧客の区別）
規模の経済を追求	範囲の経済を追求
限界収益逡減の法則にしたがう	限界収益逡増の法則にしたがう
製品別・集権的組織	顧客別・分権的組織

### (1) リテンション・マーケティング

マス・マーケティングは、不特定多数のマス・マーケットを対象にした1回限りの販売や取引を中心に行っている。画一的な大量生産品を売る場合だけでなく、細分化した個別市場を標的にしたターゲット・マーケティングでも「売り切り」の発想は変わらない。

これに対して、ワン・ツウ・ワン・マーケティングでは、特定顧客や個別の顧客一人ひとりを対象にした「顧客との関係づくり」や「個別の対応」を大切にしている。顧客との対話や顧客からのフィードバックを通じて顧客が求めているものを見極め、長期間にわたって顧客サービスを提供しようというのである。

ワン・ツウ・ワンでも後述する CRM でも、「顧客との関係」を企業の最大の財産と位置づけていることは共通しているが、このうち、特にロイヤルカスタマーとよばれる優良顧客と長期的に良好な関係を維持するためのマーケティング活動をリテンション・マーケティング (retention marketing) という。

### (2) IT 技術の活用

マス・マーケティングは、マス広告などマスメディアを利用して、大量に情報を伝達するが、一方通行で顧客のニーズに合わないことが多い。これに対して、ワン・ツウ・ワンは、顧客との関係を維持強化するために IT 技術を活用する。

たとえば、顧客データは、1人の顧客だけでも、氏名・住所・電話・年齢・生年月日・性別・家族構成・購入製品 (数量及び価格)・購入年月日などの項目にわたるため、こうした多岐にわたるデータを選別して有効なマーケティング手段に変えるためには、IT 技術の助けが必要である。

こうした、顧客の購買履歴をデータベース化して、マーケティングリサーチ情報などと合わせて優良顧客の選別や個別ニーズの探索をおこなうマーケティングをデータベース・マーケティング (database marketing) とよぶが、その1つの手法として、大量のデータを詳しく調べることで一見しただけでは分からない新しい傾向やパターンを見つけ出す手法をデータマイニング (data mining) という。

また、航空会社は、飛行距離に応じたマイレージ・サービスを提供しているが、このように利用頻度に対応するフリークエンシー・マーケティング (frequency marketing) が可能になったのも IT 技術の発達による。

ただし、ワン・ツウ・ワンでは、IT 技術だけに頼ったマーケティングではなく、人間的なネットワークや伝統的な手法を組み合わせることが重要とされている。アメリカでは昔ながらのレンガとモルタルでできた有店舗商法を「ブリック・アンド・モルタル (brick & mortar)」ということから、コンピュータのマウスの音 (クリック) と合わせて、IT 技術と伝統的手法を合わせたやり方のことを「クリック・アンド・モルタル (click & mortar)」とよぶ。

### (3) 顧客シェアの重視

マス・マーケティングでは市場を同質な顧客の集合ととらえるため、市場シェア (market share) を重視する。これは、ある時点におけるマス (全体市場) に対する自社売上の比率で、一つの商品を無数の顧客に売る発想にもとづいている。

これに対してワン・ツウ・ワンでは市場を一人ひとりの異質な顧客の集まりととらえ、それを対象にして個別に働きかけようとするため、顧客シェア (customer share) を重視する。これは、1人の顧客の購買に対する自社売上の比率で、1人の顧客の多様なニーズにこたえたり、長期にわたり継続的に売る発想にもとづいている (図表3)。

顧客をリピーターとしてとらえ、一人の顧客との関係を一度限りの取引ではなく、生涯にわたって得られる売上や利益を累積した生涯価値 (LTV: Life-time Value) で測る。「生涯価値」は、将来一人の (一取引先の) 顧客がもたらす全利益の現在価値であるとされる。

たとえば、3年ごとに200万円の乗用車を購入する顧客がいれば30年間では、10台の車を2000万円で購入することになる。「顧客シェア」とは、そのうち、自社製品で提供できるシェアで、2000万円のうち、1600万円 (すなわち8台) について、自社製品の車を購入してもらえらば、80パーセントが自社の売上高における顧客シェアとな

る。

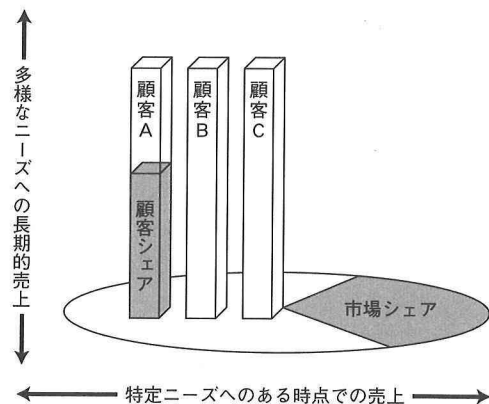
ただし、生涯価値は、現在価値だから、データベースを活用した計算から割引かれる。図表4は、顧客1,000名が維持率40%から60%で5年間にリポートした場合の生涯価値計算例である。現在価値 (present value) とは、利子計算の逆の発想に基づいて将来の予想収益を割引いた値で、ファイナンスで用いるディスカунティド・キャッシュフロー (discounted cash flow) の考え方にもとづいている。ここでは金利にあたる資本コストを年率20%として割引率表から直接求めている。

ただし、これは、単独売上での計算例であって、ワン・ツウ・ワンでは、マインドシェア (mind share) という概念を導入して、さらに顧客シェアを拡大しようと試みる。マインドシェアとは、顧客の認知やイメージにおいて、特定の企業やブランドが占める比率を示すもので、マインドシェアが高いということは、その企業名やブランドが好ましいイメージとして記憶に残っていることを示す。

したがって、高いマインドシェアを維持することができれば、1つの商品カテゴリーだけではなく、顧客が生涯にわたって必要な商品やサービスを提供することができる。たとえば、「ベネッセ」というブランドに信頼ができれば、初めての出産

で不安な女性に育児情報を売ることから始めて、子供の成長に合わせて進学や受験のコンサルティングや介護サービスも提供できる。さらに (現在はそうでないが) 紙おむつや学用品や学資保険など多様な商品も提供できるかも知れない。このように、生涯にわたる関係を構築しながら、生活全般に及ぶサービスを提供しようというのが顧客シェアの考え方である。

図表3 市場シェアと顧客シェア



#### (4) 顧客との協働

マス・マーケティングでは、顧客はターゲットとしてみなされているため、情報がワンウェイ

図表4 生涯価値の計算例

		計算式	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
A	顧客数	前列のA×B	(所与) 1,000	400	180	90	50
B	顧客維持率	データより	40%	45%	50%	55%	60%
C	1人あたり売上	データより	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150	\$ 150
D	リポート売上計	A×C	\$ 150,000	\$ 60,000	\$ 27,000	\$ 13,500	\$ 7,500
E	コスト比率	データより	50%	50%	50%	50%	50%
F	コスト計	D×E	\$ 75,000	\$ 30,000	\$ 13,500	\$ 6,750	\$ 3,750
G	総利益	D-F	\$ 75,000	\$ 30,000	\$ 13,500	\$ 6,750	\$ 3,750
H	割引率	割引率表より	1.00	1.20	1.44	1.73	2.07
I	現在価値 (NPV)	G÷H	\$ 75,000	\$ 25,000	\$ 9,375	\$ 3,902	\$ 1,812
J	累積NPV	前列に累積	\$ 75,000	\$ 100,000	\$ 109,375	\$ 113,277	\$ 115,088
K	生涯価値 (LTV)	J÷1,000	\$ 75	\$ 100	\$ 109.38	\$ 113.28	\$ 115.09

出典：ヒューズ (1999) p. 65.

だったが、ワン・ツウ・ワンでは、長いつきあいのできるパートナーとみなされるため、双方向の情報交換が行われる。

こうした顧客と企業との双方向的な情報のやり取りを、ワン・トゥ・ワンでは「コラボレーション (collaboration=協働)」という。企業は顧客の情報を集め、顧客もそれに参加し、顧客との協働を通じて十分なコミュニケーションを図っていくという考え方である。

たとえば、お客様相談室、コールセンター、ホームページに寄せられた顧客からの苦情は、製品やサービスに対するデメリット情報であるが、それを前向きにとらえ、適切な対応をすることによって、顧客は逆に優良顧客になるケースがある。また、単なる意見であっても、それを次の製品づくりに生かし、またマーケティング活動に生かすことができる。企業にとって、こうした顧客の声は、非常に重要な資産である。

事実、プロシューマー (prosumer) という新しい形態が広がっている。プロシューマーとは、トフラー (A. Toffler) が『第三の波』で用いた、生産者 (producer) と消費者 (consumer) を融合させた造語で、最近では、インターネットで新製品のアイデアを募集したり、商品の欠陥 (ソフトのバグなど) を使用者に指摘してもらうなど、消費者が生産者の役割を一部になり傾向がある。

情報技術の発達とフレキシブル生産方式の進歩で、顧客に合わせたカスタム・メイドの商品を大量生産と同じコストで生産するマス・カスタマイゼーション (mass customization) が実現しつつある。ペパーズとロジャーズは、マス・カスタマイゼーションとワン・ツウ・ワンを両立させながら生産者と消費者がともに学びあう協働関係のことを「学習関係 (learning relationship)」と呼んでいる<sup>3</sup>。両者の間で学習関係が構築されると、顧客は自分の好みや要求をどんどん教えるようになり、それが企業に計り知れない競争力をもたらす。

片平・山本 (2002) は、日本人は内気で商品に不具合があった場合にも文句を言わないという事実をあげながら、日本のインターネットの普及率向上を踏まえ、多数の普通の人たちが (企業のウェブサイトで) 肩の力を抜いて発言するよう

になったと述べている<sup>4</sup>。また、企業サイトが貧弱なのは、その企業がインターネットを軽視しているか、そのための資源と能力がないかのどちらかだと指摘し<sup>5</sup>、顧客が一体となって顧客から学ぶ能力を向上させることが、成長のスパイラルを生み出すと主張している<sup>6</sup>。

## (5) 顧客の差異化

マス・マーケティングでは、製品を差異化して競合他社に対し優位を保とうとするが、ワン・ツウ・ワン・マーケティングでは、自社製品を長期間愛用してもらえる顧客や個別の対応ができる顧客を見つけ出す。これは顧客の差異化にはかならない。

企業収益の大半 (たとえば80%) が少数 (たとえば20%) の顧客から得られるということは、パレート曲線 (Pareto's curve) を使った ABC 分析 (ABC analysis) でも知られている。ABC 分析とは、売上高構成比の高いものから A、B、C のランクをつけて整理するもので、商品別に分析すれば品揃えや重点商品の開発に役立つが、顧客別に分析することで重点顧客が見えてくる。

この中で、上位の顧客 (あるいは商品) から順番に累積した売上高構成比を示すのがパレート曲線で、たとえば70%までを A ランク、90%までを B ランク、それ以上を C ランクのように整理する。図表5の左側の例では、イ社とロ社の売上が2社で、全体の売上の70%を占めており、この2社との関係強化を維持していくことが重要だといえることがわかる。

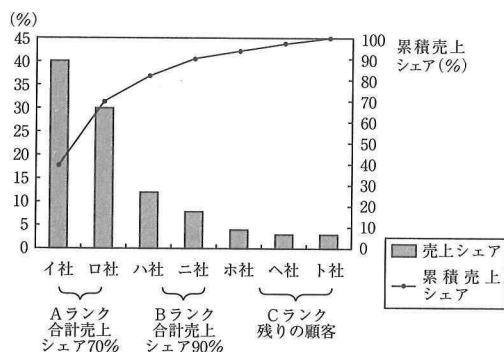
ABC 分析は産業財のような比較的少数の顧客の分類で有効だが、ワン・ツウ・ワンでは、IT 技術を活用して不特定多数の顧客を対象に、徹底して顧客の順位づけを行なう。

1つの例が、データベース・マーケティングで取り入れられている RFM 分析である。これは、R (Recency) = どのくらい最近に購買したか、F (Frequency) = どのくらいの頻度で購買しているか、M (Monetary Value) = 合計金額でどのくらい購買しているか、をそれぞれの次元でとらえ、3次元チャートの頂点にいるロイヤルカスタマーから順位づける方法である。

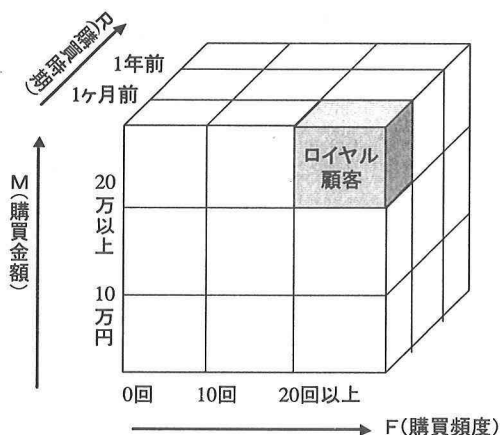
さらに、ワン・ツウ・ワンでは、順位づけした

上位の重要顧客を優遇したり、個別ニーズに特注化 (customer-ize) したりすることで、顧客の側にも差異化を伝える。たとえば、一定の搭乗マイル数がたまると、航空券が無料になったり割引されたりするマイレージ・サービスや、点数がたまると特典が得られるポイント・カードなどが代表的で、F S P (Frequent Shopper Program) とよばれる。

図表5 ABC分析



図表6 RFM分析



#### (6) 範囲の経済

マス・マーケティングは、画一的な製品をマス・マーケットに売るため規模の経済 (economies of scale) を追求する。これは、工場や設備などの伝統的資産の活用を前提にしているからである。したがって、製品が普及すると市場は成熟化し、限界収益減の法則がはたらく。

規模の経済とは「規模の利益」ともよばれ、活

動・組織などが拡大することで生じる経済的な効果 (利益) のことである。バルクトランザクション原理 (購買/生産/販売の扱い量が大きくなると同じ固定費で済むので単位あたりのコストが削減できる) や、マス・リザーブ原理 (予備の在庫やアイドル・タイム (待ち時間) を節約できる) などがはたらくためと説明されている。

これに対して、ワン・ツウ・ワンは、顧客一人ひとりの個人情報という情報資産を活用する。個人情報が増大すると、異なる製品やサービスを提供して個人の多様なニーズに応えることができる。これは範囲の経済 (economies of scope) を追求することにほかならない。

範囲の経済とは、業務拡大や多角化によるメリット、品揃えのメリット (デパートやスーパーが品数を増やすことで専門店より営業効率をあげる) など、異なる製品を同時に扱うことで得る経済的な効果のこと、共通に使える機械・設備・組織・流通網・システムや顧客情報がある場合、資産を節約できるので範囲の経済がはたらくとされている。

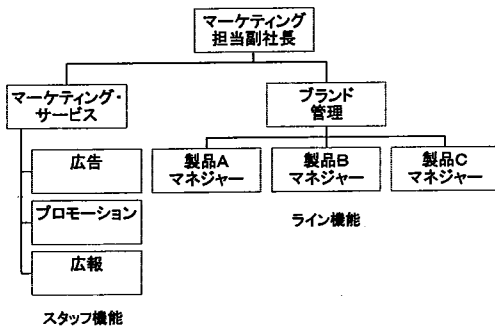
顧客シェアの増大にともない、一人ひとりの顧客に対する販売における限界収益は増大する。これは、一人の顧客との取引が増大すると再取引 (リピート) が一層容易になるからである。また、顧客との継続的な関係のなかで、関連製品販売 (クロスセリング) や上位製品販売 (アップセリング) の拡大も期待できる。

#### (7) 組織変革

マス・マーケティングでは、製品から出発するため製品別のブランド・マネージャー制 (BM制) が多いが、これをペパーズとロジャーズは図表7のように BM をラインに属するものとして表している。

この点、筆者はペパーズとロジャーズに多少の誤解があると考えている。Evans によれば、BM制は、プロクター・アンド・ギャンブル社によって1928年に設置されたもの<sup>7</sup>で、基本的にスタッフ部門に属している。筆者も BM 制をプロダクト・ライフ・サイクルによって機能の変わる動態的組織として理解しており、別のところ<sup>8</sup>で動的な役割を図式化している。

図表7 ペパーズ&amp;ロジャーズによるブランド管理組織



出典：ペパーズ&ロジャーズ (1995) p.122.

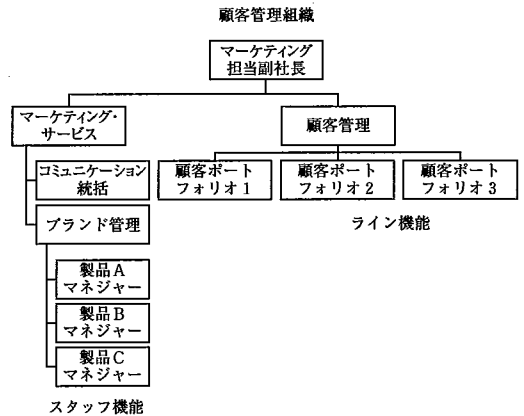
したがって、ペパーズとロジャーズが言う<sup>9</sup>ところのブランド・マネジャーは、BM制と別の、ラインに属したブランド・マネジメント組織で、たとえば、ブランド別（製品別）に設計開発にあたる組織やブランド別に販売にあたる組織を示していると考えられる。これは、BM制のように機動的ではなく、恒常的に同じ機能をもつ静的な組織である。

しかし、ペパーズとロジャーズが言わんとしていることのポイントは、ブランド別に営業ライン組織を構築すると組織は中央集権的でマネジメント（管理）志向が強くなってしまいうことである。これに対して、ペパーズとロジャーズが提唱するワン・ツウ・ワン型の組織は図表8のようになっている。顧客との関係を維持・発展させるためリレーションシップ・マネージャー制のような顧客対応型の組織が提唱されている。ここでは、ブランド・マネジャーはスタッフに属し、ラインに顧客別のマネジャーが配置されている。

組織改革についてもう1つ重要なポイントは、顧客の個別ニーズにスピーディに対応するために、顧客との接点にある現場の人間が裁量権をもつ分権的で自律的な組織が必要ということである。このため、エンパワーメント（empowerment）と自由闊達な組織風土が求められる。

エンパワーメントとは、権限を委譲して個人や組織の潜在力を高める手法のことである。たとえば、ウェルチGE会長は権限委譲を進めるために、ディレイヤリング（de-layering＝管理階層の削減）、バウンダリレス（boundary-less＝組織境

図表8 ペパーズ&amp;ロジャーズの提唱するワン・ツウ・ワン型組織



出典：ペパーズ&ロジャーズ (1995) p.124.

界の消去)、ストレッチ（stretch＝能力の引き上げ）、ワーク・アウト（work-out＝会議や報告書作成からの開放）などを提唱して、巨大なGEの組織を顧客志向へ向かわせた。

### 3. CRM

#### (1) CRM とは

CRM（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント：Customer Relationship Management）とは、営業、広報、宣伝、サービスなどの諸機能を統合した顧客関係管理である。すなわち、取引やコミュニケーションを通じて得た顧客情報を一元管理し、販売、接客、サービスなど、顧客に影響を与えるすべての部門業務を一体化したシステムとして稼働させようというものである。

CRM が登場した背景には、情報技術の進化によって個別の顧客情報をデータベース化できるようになったことと、顧客との接点が店頭だけでなく、DM、電話、コールセンター、インターネットなどへ広がってきたことが考えられる。

そのために、顧客データベースの蓄積と分析、顧客との双方向のやり取りを実現する情報ネットワークの構築、コールセンターの設置と運用など、総合的なシステムづくりが必要となる。

このうち、顧客からの情報を取り扱うシステムを「カスタマー・インタラクション・プラットフォーム」と呼ぶ。



フォーム」と呼び、情報技術を活用した営業手法である SFA (Sales Force Automation) や、電話・交換機とコンピューターを機能統合した CTI (Computer Telephony Integration) を含む。

CRM を実現するシステムのアウトラインはカスタマー・インタラクション・プラットフォーム以外にカスタマー・インフォメーション・プラットフォームがある。これはデータウェアハウスやデータマイニングなどのシステムで構成されており、顧客情報蓄積の一元化を実現し、情報の分析を行なうとともに、顧客情報を企業の戦略データとして活用できるようにする基盤である。

また、CRM を、生産管理や流通改善まで含めた総合的経営手法ととらえて、(狭い意味のマーケティング) より広く考えている企業も多い。たとえば、POS、EDI、EOS などとレイアウト指導、販売員教育、経理システムなどを組み合わせた小売業支援システム、リテール・サポート・システム (Retail Support System) を発展させて、CTI などのツールとあわせるなど、CRM に基づいて経営を改革していこうとする動きが高まっている。

こうした各企業のニーズに応え、コンピューター・メーカーを中心にして、この CRM ソリューションを実現するためのシステム開発が行われている。ここでは顧客データベース (ソフトウェア・パッケージ)、情報ネットワーク、コールセンターなどがシステムとして組み立てられ、ソフトウェア、サービス、サポートがパッケージ化され、製品化されている。そして CRM に取り組もうとする企業に対してカスタマイズされた製品が活発に販売されるようになってきている。

## (2) CRM の活用

CRM を実践する上で、重要なことは、システム構築やデータ量増大の負荷に注意しながら、CRM 関連製品をツールとしてうまく使うことである。CRM 導入の目的を明確にせずに、パッケージ化された CRM のシステムやサポートサービスを安易に購入すると、システムの構築に予想以上のコストがかかったり、システム維持に不要なオーバーヘッド (間接費) をかかえこんだり、増大するデータに埋もれて本来の目的を見失った

りすることになる。

CRM 関連製品を開発している企業の多くは、ソリューションビジネスを売り物にしているが、CRM 導入にあたってのソリューション (課題解決) は、顧客との関係をいかにつくるか、ということである。

しかし、そのソリューションは企業独自の課題を多く含んでいる。業界や市場によって顧客ニーズは異なっており、すでに、ワン・ツウ・ワンで見えてきたように、同じ市場にあっても顧客のニーズは多様化し個別化している。企業自身が自分の顧客をしっかりと見つめなおすことなく、パッケージ化されたソリューション製品を購入すると、ゴミのようなデータベースと不要な分析時間と膨大なメンテナンスコストを抱え込むことになる。

本論では、マーケティングを最も重要な経営機能と位置づけて、マーケティング・コンセプトを経営理念と同列に位置づけた広義のマーケティングの立場に立っている。その立場に立てば、CRM はむしろリレーションシップ・マーケティングの一部であって、顧客との良好な関係を維持・強化するマーケティング・コンセプトのもとにあるツールと考えられる。

## 4. 経験価値マーケティング

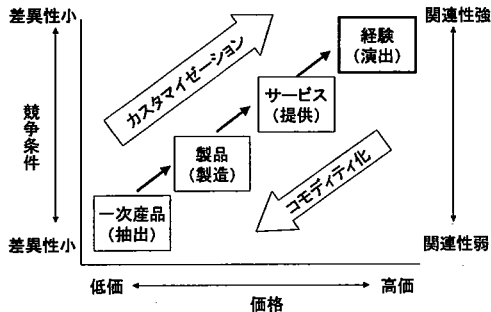
リレーションシップ・マーケティングは、出会いや関係性という「場」を提供するマーケティングでもある。こうした「場」のマーケティングは、感動や体験を演出する経験価値マーケティングと密接な関係がある。

### (1) 経験経済

パイン (Joseph Pine II) とギルモア (James H. Gilmore) は、『経験経済』という著書で、経済のサービス化によって、モノの生産からサービス中心の経済に移行してきたように、今後は「経済の経験化」とでもいえる現象が進行すると指摘している。つまり、「一次産品の抽出」→「製品の製造」→「サービスの提供」という先に、「経験の演出」があり、この範疇の経済が、最も付加価値が高く、個別ニーズに合致したカスタマイゼーションが進んでいるというのである。

そして、「経験」をビジネスにするために、「3

図表9 「経験経済」への経済的価値の進化  
(パインとギルモアのモデル)



出典：<http://www.dentsu.co.jp/experience-value/>  
を一部変更

Sの追求」が必要だと主張する。第1は「満足 (Satisfaction)」で、顧客の期待に応じて満足を高めることである。第2は「犠牲 (Sacrifice)」で、顧客が我慢しなければならないことをできるだけ抑えることである。第3は「驚き (Surprise)」で、顧客の期待以上の驚きを提供することである。

## (2) 経験価値マーケティング

シュミット (Bernd H. Schmitt) は、伝統的マーケティングは、商品の機能的特性 (function) や便益 (benefit) のみを追求した F&B マーケティングだとして、包括的な経験価値を追及する経験価値マーケティングを提唱している。

彼によれば、伝統的 F&B マーケティングは、①商品カテゴリーや競争関係を狭く定義して、②顧客は理性的な意思決定者だという前提に立って、③分析的・計量的・言語的な手法に頼りすぎているという。

彼のいう「経験価値」とは、購買前後のマーケティング活動によってもたらされる個人的出来事で、人生そのもののすべてが含まれている。それは現実であろうと、夢であろうと、バーチャルであろうと、出来事を観察したり参加したりの結果として生じることが多い。

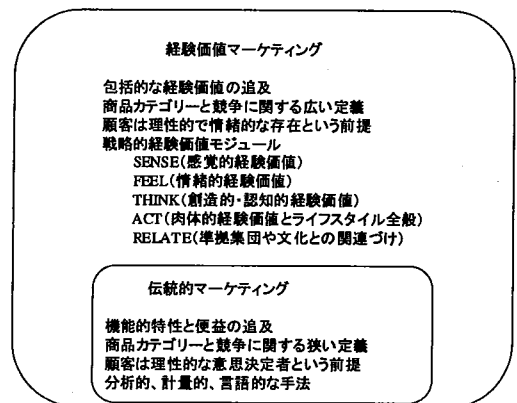
そして、経験価値をさまざまなタイプに分類した「戦略的経験価値モジュール」として、SENSE (感覚的経験価値)、FEEL (情緒的経験価値)、THINK (創造的・認知的経験価値)、

ACT (肉体的経験価値とライフスタイル全般)、RELATE (準拠集団や文化との関連づけ) の5つの価値要素をあげている。

こうした「経験」を重視した経済論やマーケティング理論は、80年代からいわれている「感性マーケティング」ともつながりがある。顧客は、商品の機能を買っているように見えるが、ブランドのもつイメージや、販売員の接客、店舗に流れている BGM やトイレの清潔さのような、場の雰囲気すべてを購入している可能性がある。

リレーションシップ・マーケティングでは、顧客との関係性を重視するが、顧客密着によって関係性を強めればよいとは限らない。かつて、販売志向のマーケティングで、しつこい接客が嫌われたように、データベースに基づいて継続的に情報を流すマーケティングは、逆に顧客の反発を招く恐れがある。その意味で、経験価値マーケティングは、リレーションシップ・マーケティングに重要なヒントを与えているといえよう。

図表10 伝統的マーケティングと経験価値マーケティング



## 5. ケース「クラブツーリズム」

### (1) 販売がサービスの始まり

旅行業界の営業は、大別して、旅行代理店などのカウンターで対応する個人旅行向け営業と、学校・企業・自治体などを回る団体旅行向け営業があるが、前者では「客待ち」、後者では「御用聞き」といったマーケティング以前の営業活動が今でも行われている。

こうした業界にあって、近畿日本ツーリスト株式会社（以下、近ツー）は「旅のダイレクトマーケティング事業」を立ち上げた。これは、1980年秋に渋谷営業所などが始めたもので、当初は、主催旅行（パック旅行のように旅行業者が日程や宿泊先を企画しメニュー化した旅行）を夕刊紙に広告として掲載し、関心をもって応募や問い合わせをしてきた顧客を電話で受けるという形をとった。

マス広告を利用したメディア販売は、店頭販売と訪問販売が主体だった旅行業界では珍しかったが、他の業界ではごく普通の販売促進手段である。しかし、近ツーは、この伝統的手段を活用して顧客同士が新しい仲間を増やしていく「クラブツーリズム」という新しいコンセプトを築き上げた。

マス広告を使った直販は不特定多数の消費者を相手にするために「売り切り」になりがちである。特に、旅行のような無形商品は、大量消費財にある保証期間もアフターサービスもないから、販売終了時がサービスの終わりになってのも不思議でない。

しかし、近ツーは、主催旅行に参加した顧客のデータを大切に、1983年10月に自社制作のメディア『旅の友ニュース』を創刊し、新聞広告で集客した顧客に旅行情報を郵送し始めた。タブロイド版で2,000部だった。

その後、データが10万世帯に達した1985年には、『旅の友ニュース』を『旅の友』と改称し、現在のような雑誌形態にした。また、86年1月には渋谷営業所にあった機能を東京メディア販売事業部として独立させ、本格的なダイレクト販売を開始した。

『旅の友』の内容は、最初は近ツーの企画した主催旅行の案内が中心でカタログ誌的なものだったが、やがて旅行の感想や体験談など顧客（読者）が作るページが増えて、次の旅のために必要な旅行情報を提供できるようになった。

たしかに、旅行好きの人は繰り返し旅に出るので『旅の友』がリピート需要を創り出し高い集客力につながったのである。これが、販売を「サービスの始まり」と定義した関係性マーケティングの萌芽であった。

## (2) ユーザークラブ

購買してくれた顧客に会員誌などを配る手法はユーザークラブ（user club）とよばれてマーケティングでは古くからある。たとえば、資生堂の花椿会は1937年に設立されたが、会員誌『花椿』のルーツは1924年に創刊された『資生堂月報』にさかのぼることができる。

そもそもクラブ（club）は共通の関心によって結ばれた自然発生的な集団だが、イギリスなどではエリート層が、趣味・娯楽・スポーツなどを核に自分たちだけのネットワークを形成するために作った<sup>10</sup>。クラブビジネスは、こうした共通の関心、ステータス性や仲間意識を活用しながら、本来は非営利目的であるクラブ活動を営利事業に変身させるもので、近ツーのビジネスに近いレジャー観光産業でもしばしば見られる。

たとえば、ステータス性に軸足を置いたものとして、ホテルやスポーツ施設を利用するために入会金や年会費を支払う会員制クラブやコンドミニアムをタイムシェアリングするリゾートクラブがある。

ホテルカードやマイレージ・サービスのようポイント制やスタンプ制とリンクしたフリークエンシー型のクラブもあるが、この場合、顧客は累積点数を得ることなどのインセンティブに関心をもちながら、優良顧客だけの特典を得られる特別会員クラブに進むことでステータス性を獲得する。

ユーザークラブは、購買してくれた顧客に、商品の利用にかかわる特別な情報や顧客に役立つ情報を提供しようというものである。これは、自社製品への愛顧を示すと同時に、同じ商品を繰り返し買ってくれる人々の共通の関心や仲間意識に訴えるやり方で、顧客ニーズの探索や運営のノウハウなどソフト面の能力が問われる。

近ツーでは、一貫して、一部の顧客を金銭面で優遇することはしていない。ワン・トゥ・ワン・マーケティングでも、顧客同士のつながりを強化し顧客との良好な関係づくりをめざすために、顧客を会員とするクラブを作ることが有効な手法であるとされているが、インセンティブ型のクラブにせず、情報提供型のクラブにしたところに、

その後の成功の鍵が合ったように思える。

### (3) 顧客層の絞込みと顧客ニーズ

近ツーは、ユーザークラブを拡大すると同時に顧客層の分析を進め、顧客のフォローを通じて顧客ニーズの探索した。ユーザークラブ（旅の友）会員の分布を見ると、性別では女性が65%を占め、年齢別では、50歳以上が女性の場合で65%以上、男性の場合で7割に達している<sup>11</sup>。最近の日本観光協会の調査でも、旅行を「よくする」と回答したのは男性の70歳以上（34.3%）と女性の60歳代（39.2%）が多く、逆に男女ともに15-17歳が最も少なくなっている<sup>12</sup>。

別の面からも高齢者マーケットは魅力的である。いうまでもなく、観光サービス業の需要特性は季節変動（seasonality）が大きいことである。第1の理由は紅葉、新緑、スキー、海水浴など旅行目的が季節によって変化することであるが、第2の理由は、ゴールデンウィーク、夏季休業、年末年始など仕事を休める時期が限られていることである<sup>13</sup>。この点、退職した高齢者は、仕事の制約を受けずに平日に旅行することができ、旅行業界にとっては宿泊施設やバス・飛行機などの交通機関の稼働率を上げ、固定費を回収するのに最適なターゲット・ユーザーである。

近ツーが以上のような分析をしたかどうかは定かでないが、同社が高齢者をメインターゲットにしたことは明らかで、当初から月刊誌『旅の友』はシニア層を意識した内容になっていた。そして、シニア層の分析を進めていく中で、旅行好きなお年寄りは、一般的な高齢者のイメージよりもはるかにアクティブに活動していることが明らかになってきた。スポーツやダンスや登山のように身体を動かすことや、カメラ撮影やスケッチなど、外で一緒にできる共通の趣味をもっているほか、文化や歴史にも興味があり、非常に多様で活発に暮らしていることが見えてきた。

こうした中で、1991年4月には、後のクラブツーリズムの原点ともいえる「友の会サークル」が発足し、写真、スケッチ等、旅を通じて知り合った趣味を楽しむ活動が形になっていった。

ユーザークラブは、同じ商品を買っているだけの大きな集団である。いわば通販の対象のような

マス・マーケットだが、それを高齢者市場と位置づけ、さらにアクティブなシニア層をターゲットにしながら、ライフスタイルや嗜好が類似したアフィニティ・グループ（affinity group）に分けることで、ワン・ツウ・ワンのリレーションを作るヒントが見えてきたのである。

### (4) 世田谷の実験

1つの転機は1992年にやってきた。郵政省が第3種郵便の運用を厳格にして、通販用カタログのような、ダイレクトマーケティングのツールとされるものを扱わないようになったのである。このため『旅の友』を宅配便業者に頼んで配達することにしたが、一部で届かなかったケースもあり、当時は旅行の予約のために用意していたコールセンターに『旅の友』が着かない、という声が寄せられたこともあった。

一般論だが、ユーザークラブという手法は、データベースの拡大にともなってコストが増大するというジレンマをかかえている。アメリカのマテル社は2ドルの入会金で、バービー人形のファッションガイドや通販用プレミアム商品の案内などがもらえるバービー・ピンクスタンプ・クラブを運営したが、3年続けた後の1992年に打ち切らざるを得なくなった。

近ツーでも、似たような問題をかかえていた可能性がある。当初は10世帯程度だったデータベースは、1993年当時で、すでに100万世帯に達していた。1993年3月、世田谷区を中心に顧客が顧客の家に『旅の友』を届けるという取り組みが始まった。最初は、近ツーの従業員がトライアルを試みたが、それほど重労働でなく「シニアの皆さんにもやっていただける」との感触を得て始めた。実際に『旅の友』を受け取っているお客さん56名が参加してくれて、1平方キロの担当区域を一日で200軒ほどを回って配布してくれたのである。近ツーは、データベースの拡大にともなう負荷と郵政省の方針転換に顧客を使って配送するという逆転の発想で対応したのである。

この配送を担当してくれた人々は、当初「リーダーさん」といわれていたが、自らの命名で「エコスタッフ」と呼ばれるようになった。もちろん謝礼は支払うが、近ツーにとっては郵便局や宅

配業者に支払う送料に比べて低コストで、予想外だったのは、顧客（エコスタッフ）に喜ばれたということである。

エコスタッフの多くが60代の女性で、自分たちの住む地域に詳しく、健康のためによく歩くことをいとわない人々だったので、散歩がてらに『旅の友』を配ってもらえた。自分たちの街を再発見したり、『旅の友』を届けた人や配送センターで知り合った仲間、道を尋ねた人など地域の人々と知り合いになれたり、老後の自由な時間が有効に使えて、それが小遣い稼ぎになるということで、喜んでもらったのである。

リレーションシップ・マーケティングでは、顧客をターゲットとせず、パートナーと考える「コラボレーション」を重視するが、近ツーのエコスタッフ制度は、まさに顧客からのコラボレーションを獲得した成功例といえる。

ただし、ここで重要なことは、データベースの蓄積が、このコラボレーションを実現させたということである。近ツーのデータベースは、1993年当時で、すでに100万世帯に達していた。1キロ平方キロという、自転車に『旅の友』を乗せて歩くには適当な面積に、200軒の会員がすでに集まっていたわけで、このデータ集積のおかげで高齢者の協力が得られたのである。

#### (5) エコスタッフの効果

エコスタッフ制度を始めてみて、近ツーが驚いたことは、この制度がもたらす経済的メリットよりも、付加的な効果が大きいということだった。

第1は、データのメンテナンスである。住所変更や引越などで『旅の友』が届けられない場合、郵送や宅配便ではどうしようもないが、エコスタッフは、引越先が表札にあれば知らせてくれたし、近い場合には直接届けてくれた。登録システムが電話番号を基準にしているため、2つの電話を記入した顧客には一軒に2冊の『旅の友』が届くが、その家が2世帯住宅かどうかも知らせてくれるし、自分たちの地域で町名変更や住所標記の変更があった場合も連絡してくれた。エコスタッフのおかげで、データベース・マーケティングで最も重要なデータのメンテナンスが可能に

なったのである。

第2は、新規顧客の開拓である。それまで『旅の友』は近ツーの旅行に参加してくれた顧客にしか配ってなかったが、エコスタッフが自分の地域を見回せば旅行好きの人や、『旅の友』を受け取っている人の「友人」も見えてくる。そうしたリスト以外の新規宛先には「見本誌ラベル」というラベルを用意して、エコスタッフに記入してもらった。その後のデータベースの拡大もあって、現在では、エコスタッフ1人が300軒を担当している。

第3は、よりきめの細かい顧客情報である。エコスタッフはそもそも顧客であるから、顧客の立場も気持ちも分かるし、『旅の友』を通じて知り合った顧客の「生の声」を代弁して吸い上げてくれた。最初は、そうした「声」を報告書に書いてもらっていたが、現在では「お疲れ様ハガキ」という形にして継続的に顧客情報を収集している。

第4は、エコスタッフの参画意識で、これが一番大きかった。エコスタッフ自身が自分でも『旅の友』を早く読みたいという旅行好きの顧客であるから、自ら仲間を募って旅行に参加してくれたり、旅の企画まで参加してくれたりするようになった。近ツーでは、こうしたエコスタッフの参画を側面から支えるために『エコー通信』というエコスタッフ専用のコミュニケーション誌を発行し、エコスタッフ同士の交流を深める年次総会も開催している。

#### (6) クラブツーリズム宣言

近ツーは1995年4月に「クラブツーリズム」を宣言した。高齢化社会の進展を受けて、時代の要請を「孤独の解消」「健康づくり」「社会参加意識の高まり」の3つに集約し、これらの社会的要請にこたえるべく、同じ興味や思いのもとに集った仲間同士が共感し合いながら旅を楽しむ、新しい旅のあり方を提供していこうと決めたのである。

このクラブツーリズム・ミッションは、“「出会い」「感動」「学び」「健康」「安らぎ」という5つの旅の要素を込めて「豊かな仲間旅」と「生き生きとした高齢者文化」を創り出すこと”と表現されている。

そもそも「観光」は易經の「觀国之光 利用賓于王」(国の光を観るは、もって王に賓たるによろし)に由来するとされ、ある地方(国)の珍しい、輝いているものを観て学ぶことで、単純な物理的移動以上の意味をもつ<sup>14</sup>。こうした観光の学習性は、クラブのコンセプトに通じる。

また、近ツーは、「高齢化社会」と「クラブ型余暇社会」が21世紀の2大潮流と予測して、「旅」を核に新しい余暇の楽しみ方を提案し続ける「余暇マーケット創造産業」をめざすと宣言している。

観光の特徴に、①余暇時間の中で、②日常生活圏を離れ、③触れ合い、学び、遊ぶことがある<sup>15</sup>が、余暇時間をたっぷり使える高齢者が観光ビジネスの大きなターゲットとなることは明らかである。

ここには、市場の変化を読み取る環境分析があり、事業理念を簡潔に述べたミッションステートメント(mission statement)があり、ドメイン(domain=企業が生存する事業領域)もあり、「生き生きとしたシニア」というターゲットユーザーも示されている。

こうした要素がマーケティング戦略に不可欠だということは、リレーションシップ・マーケティングの戦略でも同じである。むしろ、CRMやデータマイニングの手法に走る前に明確なミッションやドメインを定めたことが、その後の発展につながったと考えられる。

## (7) クラブを通じた商品開発

会員制のスポーツクラブやリゾートクラブ、カードやマイレージ・サービスなどで使われるクラブは、「クラブ」という名称をもちながら、企業主導の下に組織化された顧客管理組織であって、メンバーが自主的に活動する団体ではなかった。それまで近ツーが広げてきたユーザークラブも、「友の会サークル」の活動やエコスタッフの活躍など自主的な参加を得てはいたが、『旅の友』を届けるというワンウェイの形態をとっていた。

しかし、新たに宣言した「クラブツーリズム」は、顧客(クラブ構成員)が自主的に参加し運営するクラブ活動の原点に立ち戻ったものだった。クラブツーリズムのクラブとは、文字通り、旅の

クラブ活動を意味している。

やがて、「写真倶楽部」「ゴルフクラブ」「あるく倶楽部」「温泉大好き倶楽部」「旅で仏教文化を知る会」など、趣味や楽しみを共有する人々のクラブができ、「クラブ欧羅巴」「中国五千年倶楽部」のように好きな地域をテーマとするクラブも生まれた。そして、同好の士が旅行することで交流が深まって、仲間の輪も広がっていった。近ツーでは、2010年までにクラブ数を1,000にする「クラブ1000構想」と立てている。

その中でも、大きなクラブに成長したのが「クラブ・ララ」という「ひとり参加の旅」のクラブである。団体旅行に1人で参加するのは気が進まないが、全員が「ひとり参加」であれば、その旅行を通じて仲間を増やすことができる。実際に高齢者のひとり旅は多い<sup>16</sup>が、一方で、団体旅行の手軽さやコストメリットも生かしたいと考えている人もいる。気楽に参加できて、新しい出会いや友達が得られるという、このクラブは、現在では28,000名もの会員がいる。個別のニーズに合わせながら団体旅行のメリットも活用する方法で、まさにマス・カスタマイゼーションの成功例といえよう。

また、「大正すこやか倶楽部」は、高齢者のための旅のあり方を教えてくれた。今でも、多くの主催旅行が、多くの名所旧跡をいっぺんに見て回るハードスケジュールで、食事は「食べ放題」を売り物にしているが、高齢者にとって、そんな「欲張り旅行」は迷惑である。高齢者は速く歩き回れないし、食事を食べ残すと罪悪感が残る世代でもある。

近ツーは、クラブを通じて、うどんやそばを中心とした適量のメニューや、ゆっくりのんびりした日程、段差の少ない行程などのノウハウを得た。売り手の論理にしたがったプロダクト・アウトからマーケット・インへの発想転換が進んだのである。

## (8) フレンドリースタッフ

こうしたクラブの立ち上げや運営には、フレンドリースタッフという近ツーの社員が加わって支援する。フレンドリースタッフ制度が導入されたのは、クラブツーリズム宣言を行った1995年で、

第一期生は13名だったが、現在では600名に増えている。学卒を中心に入社試験に代わるホスピタリティ・オーディションを受けて採用するもので、クラブツーリズムの推進役として、若い行動力や発想が期待されている。

フレンドリースタッフの仕事は、大きく4つある。第1は、年間60日の添乗業務を通じて直接お客さんと触れ合うことで、行程管理をしながら、クラブ活動の最大のイベントであるツアーを盛り上げる役割である。第2は、コミュニケーション業務で、出発前に「安心コール」という電話をしたり、ツアー後に「サンキューレター」を出したり、写真交換会など交流の場を提供することである。第3は企画業務で、ツアーのプランニングや、講座、イベント、食事会などの企画、クラブ会報誌の企画編集などである。第4はプレゼンテーション業務で、企画したプログラムをチラシなどで案内して参加を募ることである。

その他、『旅の友』を配ってくれるエコースタッフが配達地域ごとに組織化されているため、エリアマネージャーとして本部組織との連絡役をつとめているのもフレンドリースタッフである。

フレンドリースタッフの行動指針は、Communication、Hospitality、Information、Entertainmentの頭文字とSpeedのSを組み合わせた「CHIE+S（知恵プラス・スピード）」で、クラブツーリズムに携わる全員の知恵を合わせて、顧客の期待をスピーディに実現していくことを表わしている。

そのため、近ツアーの新宿オフィスにあるチエハウスという研修機関で毎月、フレンドリースタッフを対象とした教育が行われている。ちなみに、この新宿オフィスでは、顧客が主催・参加するクラブのイベントも盛んに行われている。

#### (9) 近ツアーのCRM

近ツアーのCRMは3つのステップから構成されている。第1は「お客様を理解する」ステップで、各種通信誌やパンフレットに対する電話の問い合わせ、エコースタッフのエリア内訪問、ツアー内での対話、企業・団体やコミュニティでのネットワークづくりを通して、顧客データを整備することである。

第2は「お客様との関係を深める」ステップで、優良顧客向け専用電話や専用デスクの設置、季節の便り、おでかけ&お帰りのさいコール、クラブや交流会の立ち上げ、などを通じて、顧客データをメンテしながら分析して信頼関係を深めていくことである。

第3は「お客様の満足を実現する」ステップで、顧客別データの読み込み、顧客タイプ別の旅行提案、テーマ型&クラブ型旅行の企画・実施、イベントの企画・開催、優良客向け感謝ツアーの実施、旅行周辺サービスの企画・開発・提案などが含まれている。

クラブツーリズムは、主催旅行を1回限りのビジネスとせず、企業と顧客一人一人との間に、あるいは顧客相互の間に継続的な関係を築くことで、顧客ニーズに応えた商品を開発し、関連サービスを提供して顧客シェアを獲得することに成功した。

『旅の友』の発行部数は340万部を超えているというから、その背後には、膨大なデータベースを処理するシステムが稼働しているに違いないが、クラブ活動という場を得て、また、フレンドリースタッフやエコースタッフの助けを借りて、昔ながらの“顔の見える”関係が広がっている。近ツアーでは「ハイテク」と「ハイタッチ」と表現しているが、「クリック・アンド・モルタル」の組み合わせで、IT技術と縁のないような高齢者マーケットでCRMを実現したといえよう。

#### (10) 経験価値マーケティング

望月（2000）は「エクスペリエンス（経験）」は顧客が求める価値の本質を示すとして、「経験ビジネス」を「顧客にとって、価値ある気分を残すことのできる、特定テーマのもとで一体化されたビジネス活動」と定義している<sup>17</sup>。確かに、家庭の風呂に入浴剤を入れて温泉と同じ成分を作っても、温泉の「経験」は得られない。家での入浴の価値を高めるビジネスを提供するのが「経験ビジネス」である。

望月が指摘するように、「経験を提供すること」は、「モノを売る」ことや「サービスを提供すること」とは別次元の大きな価値を生み出しているのにもかかわらず、従来のマーケティングでは付随

的な位置づけしか与えられていなかった<sup>18</sup>。

近ツアの岡本(2000)は、「自分ができることは何なのか」「お客さまの求める価値の創造とは何か」「お客さまの興味の対象をどのようにクラブ化するのか」「お客さまの自己実現のステージづくりをどのように進めるのか」などの点を踏まえて、「クラブツーリズム」を「1つの事業創造」と呼んでいる<sup>19</sup>。

筆者が注目するのは、「経験価値マーケティング」と「関係性マーケティング」の接点である。両者には確かなつながりがある。「クラブツーリズム」には、さまざまな出会いがあり、それが「経験価値」を生み出している。そこに見られる関係性の多様さは、人々の関係をつなぐ通信誌だけを見ても、その一部を推し量ることができる。第1は『旅の友』というユーザークラブ誌で、近ツアの主催旅行に参加した顧客と近ツアを結ぶ関係である。第2はクラブごとに発行している会報誌で、同じ趣味やテーマをもつ人々の関係である。第3は『エコ通信』というエコスタッフ専用のコミュニケーション誌で、『旅の友』を配達してくれる顧客同士の関係である。第4は『メンバーズ通信』という優良顧客向けの通信誌で、メンバーズ・デスクという優良顧客専門の予約窓口を設けるなど、特別な関係を構築している。

## まとめに代えて

旅行業界は、顧客ニーズの探索と新商品の開発に関してあまり熱心に取り組んでこなかった。1つには、商品開発に関するリスクが製造業者に比べて低いことがある。メーカーは新製品が売れなかった場合に大量の在庫をかかえてしまうから念入りに市場調査を行って顧客ニーズを探索するが、旅行商品の開発コストは、商品が売れなくても宿泊施設や輸送業者が引き取るケースが多く、パンフレット作成が中心になりがちで「下手な鉄砲」方式で顧客を無視した新商品の乱売が今でも行われている。

一方で、未消化のデータマイニングやデータベースマーケティングの手法が、あたかも「魔法の手」のようにもてはやされ、それが、無駄な印刷物を作り出しながら旅行業界のパンフレットの氾濫に拍車をかけ、相当額の郵送コストを企業に

負担させている。

筆者はデータベースマーケティングを否定する者ではなく、インターネットを通じたビジネスの拡大は当然のことと考えており、近ツアも独自のインターネットマーケティングを展開していることも承知している<sup>20</sup>。しかし、今回の事例では、近ツアがデータベースの蓄積を行いながら、ITと縁の薄い高齢者をターゲットにして、「顧客が顧客にクラブ誌を配る」などの奇抜なアイデアを取り入れながら「顔の見える」関係性の構築を積極的に行ったことに着目している。

その結果、近ツアのクラブツーリズムは、テーマ性を重視した斬新な企画や、徹底したオリジナル리티を追及した商品開発で、高い集客力を維持している。リレーションシップ・マーケティングが教える教科書どおりの「協働(コラボレーション)」を実現しているのである。また、そこには、しっかりしたクラブツーリズムのコンセプト(理念)と、さまざまな出会いを創造し、関係性を維持する仕組みがある。そして、それは経験価値を生み出す事業創造にもなってきた。

こうした、さまざまな出会いと関係の広がりには、おそらく近ツアが当初に考えたビジネス領域を超えて、新しいコミュニティを形成しつつあると考えられる。旅は「感動」であり「価値ある気分」を楽しむ場であるが、「クラブ1000構想」というマイルストーンを掲げたクラブツーリズムは、CRMのような関係性だけでなく経験価値を創造する新たなマーケティングに挑戦していくことになる。

## 〔注〕

<sup>1</sup> 原書が入手できなかったためアレン(2000) p.16. から引用した。

<sup>2</sup> ベパーズ&ロジャーズ(1995)

<sup>3</sup> ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス(1995) p.123.

<sup>4</sup> 片平・山本(2002) pp.76-77.

<sup>5</sup> 片平・山本(2002) p.82.

<sup>6</sup> 片平・山本(2002) p.83.

<sup>7</sup> 野中・陸(1987) p.42. (原書は、Evans G. H., The Product Manager's Job, American Management Association, Inc., 1964. 菊野恒夫・梅沢昌太郎訳『プロダクト・マネジャー』日本能率協会)

<sup>8</sup> たとえば、井原(2000) p.203. の図表14-5.



<sup>9</sup>たとえば、ペパーズ&ロジャーズ (1995) p.121.

<sup>10</sup>劉 (2000) p.107.

<sup>11</sup>2002年2月のデータ (クラブツーリズム資料「夢のステージ創り」p.5. より)

<sup>12</sup>観光協会調査 (2002) p.23.

<sup>13</sup>浅井・清水 (1985) p.319.

<sup>14</sup>観光事典 (2001) p.6.

<sup>15</sup>1995年 (平成7年) の観光政策審議会の答申にある観光の定義

<sup>16</sup>観光協会調査 (2002) p.33. によれば、女性の一人旅は20-24歳に多い (8.1%) が、男性では50代 (6.4%) や70歳以上 (5.3%) が多い。

<sup>17</sup>望月 (2000) p.31.

<sup>18</sup>望月 (2000) p.31.

<sup>19</sup>岡本 (2000) p.29.

<sup>20</sup>たとえば張 (2001) の研究

## 参考文献

アレン (2000) : アレン、カニア、イエッケル著/篠原稔和 三好かおる訳『インターネット時代のワン・ツウ・ワン Web マーケティング』日経BP、2000年

浅井・清水 (1985) : 浅井慶三郎・清水滋『サービス業のマーケティング』同文館出版、1985年

張 (2001) : 張忠民「旅行商品に関するインターネットマーケティングの展開—近畿日本ツーリストを中心に—」『経済論叢』第168巻第1号、京都大学、2001年1月

ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス (1995) : ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部『顧客価値創造のマーケティング戦略』ダイヤモンド社、1995年

観光事典 (2001) : 山上徹・堀野正人『ホスピタリティ・観光事典』白桃書房、2001年

観光協会調査 (2002) : 『平成13年度 観光の実態と志

向—第20回国民の観光に関する動向調査』財団法人日本観光協会、2002年

片平・山本 (2002) : 片平秀貴・山本品「Net or Die : 新しい消費者が迫る新しい企業モデル」『一橋ビジネスレビュー』2002年 Winter 号

ヒューズ (1999) : アーサー・ヒューズ著/秋山耕監訳『顧客生涯価値のデータベース・マーケティング』ダイヤモンド社、1999年 (原典は、Arthur M. Hughes, *Strategic Database Marketing*, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1994.)

井原 (2000) : 井原久光『テキスト経営学 (増補版)』ミネルヴァ書房、2000年

望月 (2000) : 望月裕「“価値ある気分”を経験させよう」『ADVERTISING 創刊号』電通、2000年7月号

野中・陸 (1987) : 野中郁次郎・陸正『マーケティング組織—その革新と情報創造—』誠文堂新光社、1987年

岡本 (2000) : 岡本邦夫「旅のクラブ活動“クラブツーリズム”」『ADVERTISING 創刊号』電通、2000年7月号

ペパーズ&ロジャーズ (1995) : ドン・ペパーズ、マーサ・ロジャーズ著/井関利明監訳『ONE to ONE マーケティング—顧客リレーションシップ戦略—』ダイヤモンド社、1995年 (原典は、Don Peppers and Martha Rogers, *The One to One Future*, Doubleday, a Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York, 1993.)

劉 (2000) : 劉亭淑「クラブという用語を用いた観光産業の顧客組織の事例」『立教観光学研究紀要』第2号、2000年

シュミット (2000) : バーンド・H・シュミット著/嶋村和恵・広瀬盛一訳『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社、2000年

トフラー (1982) : アルビン・トフラー著/徳岡孝夫訳『第三の波』中央公論新社、1982年