

サービスマネジメント研究

－先行研究による概念・用語の定義－

山口 隆久*

要約：本論文では、企業におけるサービスマネジメント戦略の中核を成す関係性マーケティングとCRMのシステム構築・実行における概念上の違いを検討し、既存研究でどのように用いられていたかを、関係性概念の視点から先行研究を行った上で確認する。ここでは、関係性マーケティングとCRMを実務と関連づけるだけでなく、先行研究における各概念をベースとして議論する。そして、関係性マーケティング、CRM、顧客マネジメントの3つの概念の区別を明確化する文脈に主眼を置き、これらの用語に関する定義を整理する。

近年、CRMを中心とするITサービスマネジメントへのシステム投資は莫大なものとなっている。しかしながら、多くの企業が戦略的方向性を十分に考慮しないために、顧客と密な関係性を構築、展開することができずに、企業における貴重な経営資源を効果的、効率的に活用しているとは言い難い結果となっていることが示唆された。

キーワード：CRM、関係性マーケティング、顧客マネジメント、サービスマネジメント

1. はじめに

現在、企業におけるITサービスマネジメント戦略の柱となっているCRM（Customer Relationship Management：顧客関係性管理システム）は、日本においてはまだ歴史が浅いが、米国、欧州においては、この15年の間、CRMは有意義な領域にまで発展してきている（Frow and Payne [2009]）。しかしながら、企業がCRMを導入する目的や意味づけ、関係性マーケティングとの違いについて、理論、実務分野の研究論文においてかなりの混乱が生じていることが指摘されている。

そこで、これらの中核を形成する関係性マーケティングとCRMの概念上の違いを検討し、既存研究でどのように用いられていたかを、関係性概念の視点から先行研究を行った上で確認することは、今後のサービスマネジメント研究において大きな意義があると考えられる。これらから本研究では、関係性マーケティングとCRMを実務と関連づけるだけでなく、先行研究における各概念をベースとして議論する。そして、関係性マーケティング、CRM、顧客マネジメントの3つの概念の区別を明確化する文脈に主眼を置き、これらの用語に関する定義を整理する。

2. 関係性マーケティングと顧客関係性管理

関係性マーケティングとCRMは、研究者および実務担当者の多くにおいて定義が不十分、かつ両者とも同じように解釈され用いられてきた。これらの概念を再定義し、次に理論において定義の明確化を図っていく。

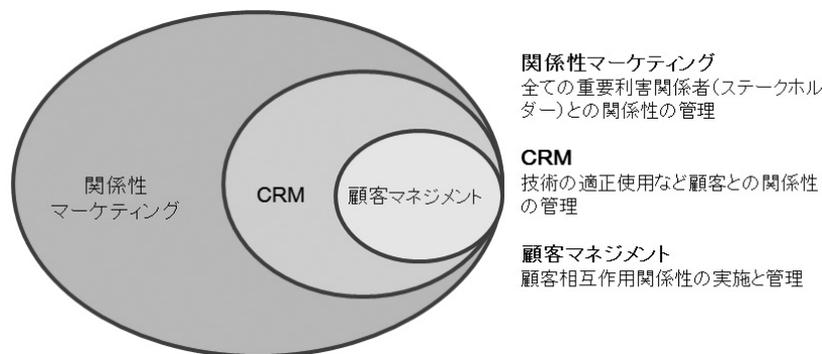
* 岡山理科大学総合情報学部社会情報学科

(1) 関係性マーケティングの定義

Kotler [1992] は、ステークホルダーへの関係性アプローチの採用の重要性を、「企業が国内で、そして世界市場での競争で成功したい場合、顧客、卸売業者、供給元、従業員、組合、政府および他の重要な関係者など、ステークホルダーとより強いつながりを維持する必要がある」と述べている。

関係性マーケティングには他の観点 (Coote [1994]) もあるが、関係性マーケティングにおけるこの複数のステークホルダーの見方が最重要であり、それが主に企業 - 顧客間の戦略的關係に關与するCRMの概念と、明らかに区別されると考えられる。こういった広範の複数ステークホルダーの観点は、現在、次第に關係性マーケティング關連の研究で支持されてきている (Christopher, et al. [1991], Doyle [1995], Gummesson [1995])。

図1は、關係性マーケティング、CRMおよびRyals and Payne [2001] に基づく「顧客マネジメント」の概念である。



出所：Ryals and Payne [2001] p.69をもとに一部修正

図1 關係性マーケティング、CRM、顧客マネジメントの概念図

より幅広い、より優先的概念としての關係性マーケティングに關するGummesson [2002b] の観点との相違を示している。これらの3つの概念は、それぞれ關係性管理の領域を対象にしているが、範囲が異なる。Frow and Payne [2009] が、關係性マーケティングに關して以下の定義を提案している。「關係性マーケティングとは、ステークホルダーが長期的な利益を成し遂げるための、すべての重要ステークホルダーとの關係性の戦略的管理である」(p.65)。

重要タスクには、種々のステークホルダーに關する重要な關係形式およびその区分の識別、そして、これらのステークホルダー・ネットワークの相互作用に対する最適管理などが挙げられる。この定義により、關係性マーケティングに關する全体的目標、範囲、主要活動が特定される。關係性マーケティングは、明示的もしくは默示的、創発的戦略 (Mintzberg [1994]) ともなるが、すべての企業が關係性マーケティングの特徴を實踐することになる。企業は、すべてのステークホルダーの關係性に対する管理を必ずしも望むというわけではないが、特定の時点において最重要となる關係性に主眼を置く。

關係性マーケティングの理解は、1980年代の産業財市場の研究 (Jackson [1985]), IMP Groupによる相互作用、關係性、ネットワークの研究 (Håkansson and Snehota [2000]), サービス・マーケティングの研究 (Berry [1983]) が起点であるとされている (Gummesson [2002b])。

「關係性マーケティング」の現代における使用は、關係性マーケティングを顧客關係性の誘引、維持、強化と定義したBerry [1983] の論文に由来していると考えられる。しかしながら、關係性マーケティングの起源は、初期の商取引にまでさかのぼる。Grönroos [1994] は、関連性アプローチを実証した古代中国・中東社会の例を提示した。Sheth and Parvatiyar [2001] は、既存の顧客との關係性に注視する必要性を強調した産業化初期以前の例に着眼した。

1990年前後から、関係性マーケティングは研究者や実務者からかなり関心を寄せられ、次第に研究者に注目されることとなった(Christopher, et al. [1991], Grönroos [1994], Sheth and Parvatiyar [2001], Gummesson [2002b])。

1990年代半ば頃までに、関係性マーケティングに関する理論的観点がいくつか展開されている。1994年のEmory Research Conference on Relationship Marketingにおいて、Coote [1994] は種々の重点、範囲を展開する関係性マーケティングへの幅広いアプローチを3つ特定した。彼は、これらアプローチを次のように名づけた。「英国系オーストラリア」アプローチ(Christopher, et al. [1991]), 「北欧」アプローチ(Grönroos [1994], Gummesson [1995]), 「北米」アプローチ(Berry [1983], Sheth and Parvatiyar [2001])である。

また、これらの研究ストリームの各々と関連する基礎的理論と概念の特定を試みた。Coote [1994] の類型論は、完全には拡張されてはいないが、発展した関係性マーケティングに対する他のアプローチを例示できているため、彼の分類は有用であると考えられる。これらの先行研究から、本章での関係性マーケティングの定義は、「関係性マーケティングは、ステークホルダーとの関係性を管理する幅広い戦略的アプローチ」と特定し、これら3つの観点を結びつける。

3. 顧客関係性管理と顧客マネジメントの定義

近年、CRMは企業においては関係性マーケティングのより具体的な手段として、多くの注目を置かれている(Frow and Payne [2009])が、その起源は不明である。最近、Frow and Payne [2009] らはCRMにおいて、明確な定義がなされていることを指摘した。CRMの近年の検討では、Journal of MarketingのCRMに関する特集号において、Boulding, et al. [2005] は、CRMの分野が現在、共通の定義に集束しはじめたと述べている。またFrow and Payne [2009] は、Boulding, et al. [2005] およびPayne and Frow [2005] を引き合いに、以下の定義を提案した。

「CRMは、重要顧客と顧客区分との適切な関係の発展を通じた、ステークホルダー利益の改善に関わるクロスファンクショナルのような戦略的アプローチである。一般的に、これは適切な事業、顧客戦略の特定、顧客知識の獲得、流布および適切な区分の決定、顧客価値の共同創造の管理、統合チャネル戦略の展開、および優れた顧客経験を創造するデータ・テクノロジー・ソリューションの知的使用などが関連する」(pp.165-166)。

この定義は、CRMが種々の機能のプロセス統合に重点を置くこと、および上記で提案している関係性マーケティングの定義とどう異なるのかに主眼を置いている。

Payne and Frow [2005] は、また「顧客マネジメント」の定義を次の通りに提案しており、「顧客統制は、キャンペーン管理、販売力オートメーション、WEB対応個人化やコールセンター管理のツールの使用など、顧客対話の管理に関するCRM実施の戦術面と関連がある」(p.209)と述べている。

Zablah, et al. [2003] は、学術研究における文献では、CRMの定義に関するコンセンサスが得られておらず、膨大な数のCRM定義が混乱を招いた点に着目した。また、CRMテクノロジーはCRMと不適切に同等扱いされる場合が多い(Reinartz, et al. [2004])やCRM失敗の主な理由はCRMをテクノロジー・イニシアティブ(技術主導型)として捉えている点にある(Kale [2003])などの論述も見られる。

CRMの適切な定義の採用は重要であり、Sheth and Parvatiyar [2001] が論じている通り、分野における理解、知識の蓄積に注目する際に必要となる。CRM定義に関しては、これまでに多くの検討がなされている。例えば、Zablah, et al. [2004] は、CRMに45の定義を特定している。そして、それらをプロセス、戦略、原理、能力、技術的ツールの5つの観点として特徴づけている。

また、Payne and Frow [2005] は、30以上の定義を検討し、12の代表的なものをリストして3つの広い観点到分類している。それらは、「特定のテクノロジー・ソリューションとして限定的かつ戦術的なもの」、

「広範囲のテクノロジー」、「戦略的なもの」である。

彼らは、どんな企業においてもCRMは、常に顧客主体で捉えるべきであると提唱している。「CRM」の最新使用は、現存の文献では特定、議論がなされていないが、この用語は1990年代に出現している。この用語の最初の使用の内の1つは、Stone, et al. [1996] の論文で出現したと考えられる。

しかしながら、彼らの論文の焦点はCRMというより、むしろ関係性マーケティングに関するものであった。Dowling [2002] は、用語「CRM」の起源が2つあることを示唆している。先ず、米国において顧客主体の技術ソリューションと関連した説。次に、IMP Groupと関連したスカンジナビア・北欧関連であるという説である。

1990年代を通じ、CRMの性質、その基礎およびCRMの概念がどう関係性マーケティングと異なるのかに関する議論は欠如していたと考えられる。研究者および企業の両者において、関係性マーケティングとCRMは、混同される場合が多い (Parvatiyar and Sheth [2001])。

Nevin [1995] の指摘通り、これらの2つの用語はテーマ、観点の範囲の提示に用いられる。これらのテーマの中には、データベース・マーケティングに関連した狭く機能的なマーケティング観点を示すものもあるが、その他はアプローチ、方向性において広く系列的な観点を示している (Parvatiyar and Sheth [2001])。

Zablah, et al. [2003] は、CRMは論文などではほとんどの場合、無視される関係性マーケティングに対する哲学的所産であると提唱している。「CRM」の使用は、多くの企業が技術ソリューションを用いたCRMを連想していることに対し、CRMの代わりに「顧客マネジメント」を採用したコンサルタント会社Accentureなど、企業によってはさらに難しくなる場合もある。

CRMは、20年未満で明確に意義ある領域へと発展してきた (Frow and Payne [2009]) といえるが、CRM市場の規模の推定は定義により異なる。Gartner Researchは、CRMの世界市場は2008年では145億米ドルであることを確認している。この計算には、ソフトウェアとコンサルタント料金が含まれ、CRMソフトウェア総収益83億米ドル、コンサルタント料金62億米ドルと推測している。また、2013年には、190億米ドルまで上昇すると見積もっている (Gartner Research [2008])。

CRMに関係する組織間・組織内変化の巨大規模、範囲の変化により、Kotorov [2003] は、1718年の工場の考案と1913年の工場への組立てラインの導入以後、CRMは商業企業における3番目に大きな変革であったことを主張した。CRMは初期概念における土台が不十分であり、この用語が多くの人々に対しさまざまな意味を成すようになったことは、驚くべきことでない (Grabner-Kraeuter and Gernot [2002]) と述べている。

Payne and Frow [2005] の研究ではCRMの実務担当者の見解について、広範囲にわたる見解を得ている。ある実務担当者は、「ダイレクトメール、ポイントカード、データベースなどを意味したが、別の実務担当者にはヘルプデスクやコールセンターをイメージさせた。また、別の実務担当者には、データウェアハウスの投入、データマイニングの着手を意味させている」と続けている。その他は、例えばインターネット上の個人化エンジンの使用やSFA (Sales Force Automation) の関係データベースなど、CRMを電子商取引ソリューションとして捉えていた。

彼らは、企業が限定的な技術的観点からCRMを捉えたり、断片的にCRMに取り組む際、一般に受け入れられるべき適切なCRMの定義の欠如が、多くの学术论文やコンサルティング会社のレポートにより報告されているCRMプロジェクトの失敗につながったと結論づけている。CRMの規模、重要性およびCRMの広く多様で、しばし限定的な概念に関して明確な定義の欠如は、企業が実施するCRMに悪影響をおよぼしている。

Sheth and Parvatiyar [2001] は、新興の管理関連の学問分野に関して、知見の集中的な理解と発達を得るためには、全側面を包含する定義を定めることが重要であると述べている。本章では、関係性マーケティ

ングとCRMは、明確な差異が示される異なる現象であるというZablah, et al. [2004] 説に同意する。

Gummesson [2002b] は、現在まで、関係性マーケティングとCRMの区別を明らかにしている数少ない研究者の1人である。彼は、「関係性マーケティングは、関係性のネットワーク内の対話に基づくマーケティング形式である」、一方、「CRMは、特に顧客関係性に重点を置き、実際の適用に変化した関係性マーケティングの価値、戦略である」とこれらの用語を定めている (pp.265-268)。

CRM市場で最も発達した分野が、本研究の対象となっている金融サービスである (Datamonitor [2000])。金融サービスの垂直的市場におけるRyals and Payne [2001] の実務担当者観点による研究では、「関係性マーケティング」、「CRM」、「顧客マネジメント」に関する明確な識別は存在していないが、この分野におけるこれら用語の使用と同様の形式で、特定の共通パターンが存在することを確認している。また、Ryals and Payne [2001] は、米国の金融機関を対象にフィールド・ベースの研究活動の一部として行った経営管理者へのヒアリング調査において、関係性マーケティングは、ほとんどの場合、全ての主要ステークホルダーとの関係性に関する高水準の戦略的施策と関係していたことを確認している。ステークホルダーは広範にわたるが、「CRM」および「顧客マネジメント」は、顧客との関係性管理に関する用語として、こういった経営管理者に広く使用されている。

CRMを説明する際、上記の経営管理者は、全体の顧客主体の理解、ニーズの理解、姿勢、ライフステージ、収益性、生涯価値など、顧客寿命を通じた販売戦略の展開を表すフレーズを使用している。対照的に、「顧客マネジメント」に関しては、多くの経営管理者がCRMの実施、特にダイレクトメール、キャンペーン管理、コールセンター活動など特定ツールを用いたものを連想すると回答した。これは上述の定義とも当てはまる。本章では、これらの識別を支持する。

ここで定義づけした関係性マーケティング、CRM、顧客マネジメントの用語は、主に先行研究による文献レビューから拡張したものである。これら定義の採用により、用語の違いが明確となり、顧客関係性管理に関する研究がより集中的かつ首尾一貫して展開される一助となると考える。

4. 顧客関係性管理の戦略的背景

CRMの失敗が学術文献で多数報告されているため、CRMへのアプローチにおいて企業の戦略的方向性に重点が置かれるという興味深い議論があり、本項ではそれについて検討する。CRMにおける失敗または限定的な成功は、顧客主体や企業ベースの理由で起こる場合がある。顧客主体の理由に関しては、顧客は、企業のCRMのアプローチに対し否定的な反応を示す場合がある。

例えば、Palmatier, et al. [2008] は、一部の顧客は深い関係性を望まず、また彼らにとって、関係性の構築、維持に関するコストは、当面の利益を上回る場合があると報告している。これらについては、特定の状況においてCRMが顧客関係性を徐々にむしろむしばむ場合があることを示唆するさまざまな研究が行われている (Colgate and Danaher [2000], Dowling and Uncles [1997])。

ここでは、顧客関係性の目標を先ず考慮することが重要である (Palmatier, et al. [2008])。しかしながら、どういったCRMが顧客へのソリューション提供を支援するのか、を模索する場合でも、CRMは失敗する場合が多々ある。

CRM成功、失敗の理由に関する最近の調査において、Newell and Godin [2003] は、「CRMの失敗は大部分の企業が顧客主体ではなく商品主体であったということに起因している」(p.110) と述べている。洗練されたCRMアプローチの採用を望む企業は、個々の顧客ニーズを主体とした体質的基盤を必要とする。繰り返し、研究者らは適切な体質的基盤がCRMの成功に必要なことを確認している (Bentum and Stone [2005])。

以前の研究では、CRMの採用、実施において、技術ソリューションと関連した度重なる失敗を示してい

る (Patton [2001], Yu [2001], Ebner, et al. [2002])。Thakur, et al. [2006] は、企業における戦略的方向性の欠如が、CRM失敗の主な理由である (多くの企業がまだ認識していない) としている。

これらCRMの失敗が、管理やリーダーシップ技能の欠如、部署間の調整の欠如、動機づけの欠如、不十分、不適切な知識で実施している人的な問題から生じているのであれば、CRM実施が戦略的方向性ではなく戦術的方向性を軸に行われたと考えられる。

Accentureによる調査では、多くの場合、CRMプロジェクトが戦略的目標を損なうほど機構、特定ツール、テクノロジーに集中していることが明らかになっている (Palmatier, et al. [2008])。多くのCRMの定義に明確に表われている観点として、先ず明確な戦略的方向性を持たずにCRMを技術的側面で取り入れることは、特にCRM後進国と称される日本の企業に多く見られる失敗の要素である。CRMに対する企業の導入目的が戦略的に明確である場合、CRMの成功する可能性は高くなり、それは「ソフトウェア以前に戦略を据える」ことと関連する (Selland and Pockard [2003])。

Boulding, et al. [2005] は、CRMの成功の中心には戦略的目標があることに同一見解を示している。CRMの導入に踏み切る前に、企業は市場環境の中で利用できる成長条件を分析し、選択した顧客区分に適切な顧客関係性を決定する必要がある。

表1 検討するCRM問題

顧客区分：既存、潜在顧客は誰か。どの区分化が、最も簡単かというよりむしろ、最も適切なのか。主要区分は何か。微小区分化、マン・ツー・マンマーケティング、マス・カスタマイゼーションの機会は何か。

顧客関係性：企業は顧客とどんな関係性を有しているか、または望んでいるのか。顧客はどの程度保持が可能か。どのように顧客を「覚えて」いるのか。マン・ツー・マンベースで顧客に関係づけることができるよう、顧客コミュニケーションは収益にフィードバックされているのか。

商品・サービス関係および顧客の購買行動の複雑さ：誰が顧客意思決定ユニットを設置するのか。どのように商品・サービスが購入されるのか。それらは顧客にとってどれくらい重要なのか。

企業プロフィール：産業構造のどのような範囲内で企業が適合するのか。マーケティング目的は何か。企業の資源と資産は何か。

産業発展の段階：産業構造の現在の状態と将来考えられる変化は何か。

競合他社：競合他社 (他行) の素質は何なのか。それらはどのように売上げを競うのか。新しい競合他社 (他行) はどのように将来、マーケティング施策を講じてくるのか。妨げが少ない事業展望において新規参入者がいるのか。市場を混乱させかねない新規の戦略的提携があるのか。

販売経路：販売経路の現在・将来の役割は何なのか。ディスインターメディアーション¹に存在する各機会は何なのか。電子配布の新形式にどんな機会が存在するのか。

情報テクノロジー・プラットフォーム：現在・将来の顧客、企業ニーズを満たす情報テクノロジー・プラットフォームとソフトウェアは何なのか。

出所：各社実務担当者へのヒアリング調査をもとに筆者作成

¹主にB2Cにおいて、企業が消費者に直販を行い、卸売や代理店、小売業などのディストリビュータが要らなくなる現象。インターネットが物理的な距離や国境を軽々と超え、世界中の企業と消費者を容易に結びつけることからこうした現象がさまざまな業界で起こっている。「代理店、卸売業者などを"中抜き"すればその分利益が上がる」という単純な仕組みではなく、それまでディストリビュータが担ってきた商品に対する付加価値の創出や物流などの後方支援といった要因はきわめて重要である。つまり物流が発生しない商品 (つまり無形の商品やサービス)、卸や代理店の段階で付加価値がつけられていない商品が、中抜きで成功する条件といえる。

顧客は、将来の企業の成功に決定的な重要ステークホルダーとして捉えられるべきであり、単にターゲットと考えるのではない。CRMの成功に向けては、企業は、自身の産業における現在位置と現実として果たせる将来の役割を考慮する必要があることは明確である。全体戦略は、産業と競争環境がいかに変化しているかを理解し、成長の条件を特定し、現実的な収益目標を決定する状況分析にて決定する。この分析により、企業は新たな機会の獲得、既存事業の維持、利益のない事業を破棄するというバランスを保ちながら適切な投資を行うことができる。

Dowling [2002] は、企業はCRM導入の前に明確な経営目的を設定する必要があると述べている。そういった目的を設定するには、企業は提案したCRMイニシアティブに関する主要な戦略的問題を特定する必要がある。本研究の調査で、日本の企業で一番最初にCRMを導入したといわれ、CRMに関する専門部署も設立しているスルガ銀行を中心に、大垣共立銀行（本社：岐阜県大垣市）、鳥取銀行（本社：鳥取県鳥取市）の各CRM実務担当者²の協力を得て、銀行が重要と考える戦略的問題の範囲を特定した（上記表1）。

これらには顧客関係性の性質、業界に関する問題、競争環境の性質、市場へのルートなどが挙げられ、ITに関する整備が経営目的を達成する必須条件となる場合もある。これらの戦略的問題の検討は、企業の経営目的の決定、将来の成長余力の確認、目標達成に向けた適切なCRM形式の決定の手助けとなる。特に、企業は、顧客関係性の構築に要求される顧客情報の質と量を評価する必要がある。

5. まとめ

本論文では、企業におけるITサービスマネジメント戦略の柱である関係づけられた2つの異なる概念、関係性マーケティングとCRMに関して実務と関連づけるだけでなく、先行研究における各概念をベースとして議論してきた。そして、これらの用語の定義におけるコンセンサスの欠如、およびそれら用語が非常に紛らわしい形式で使用されていることを整理、確認する作業を行った。また、そのような用語の適切な定義づけは、情報をベースとした顧客関係性の理解につながるというSheth and Parvatiyar [2001] の考察を支持し、関係性マーケティング、CRM、顧客マネジメントに関する形式的な定義を整理し、理論展開を図った。

CRMは、情報ベースの顧客との関係性の構築に集中すべきであると同時に、関係性マーケティングは、主要なステークホルダーとの関係性における広範な文脈を考慮する必要があるといえる。また、「顧客マネジメント」は、キャンペーン管理などのCRMにおける戦術的活動に適用すべきであると考えられる。これらの考察によって、関係性ベースの用語における違いを明確化することにより、CRMの戦略的方向性を探求することが可能になる。先行研究では、CRMへのアプローチにおいて、企業の戦略的方向性をさらに重要視する必要性が確認された。CRMは、収益目標を達成する企業の手段の1つとして、様々な利点を得てきた。

近年、CRM技術への投資は莫大なものとなっている。しかしながら、多くの企業が戦略的方向性を十分に考慮しないために、顧客と密な関係性を構築、展開することができずに、企業における貴重な経営資源を効果的、効率的に活用しているとは言い難い結果となっている。多くの先行研究が、CRM失敗の主な理由として、戦略的方向性の欠如を指摘している。また、他の先行研究においてもCRM失敗に関するさまざまな理由が挙げられているが、企業は、自身の事業と戦略設定の文脈において、適切かつ可能な顧客関係性の選択、構築に関して、明確な評価を必要とする。CRM発展のプロセスには、これらに関する深い理解が必要となる。

²以下の各部署の方々にインタビュー、資料収集などのご協力を頂いた。スルガ銀行カスタマーサポート本部および経営企画部への訪問（2011年3月、5月、6月、2012年7月）、大垣共立銀行支店部営業企画課への訪問（2011年3月、2012年7月）、鳥取銀行営業推進部営業企画室（2010年12月、2011年6月、7月、2012年9月）。

参考文献

- Bentum,R.V.and M.Stone [2005] "Customer Relationship Management and the Impact of Corporate Culture: A European Study," *Database Marketing and Customer Strategy Management*, Vol.13, pp.28-54.
- Berry, L.L. [1983] "Relationship marketing," in L.L.Barry, G.L.Shostack and G.D. Upah (eds.), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, AMA,Chicago, IL, pp.25-28.
- Berry, L.L. and L.G. Gresham [1986] "Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients," *Business Horizons*, Vol.29, pp. 43-47.
- Boulding,W., R. Staelin, M.Ehret and W.J. Johnston [2005] "A Customer Relationship Management Roadmap: What is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go," *Journal of Marketing*, Vol.69 , No.4, pp.155-166.
- Christopher, M.,A.Payne and D.Ballantyne [1991] *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann,Oxford.
- Colgate,M.R.and P.J.Danaher [2000] "Implementing A Customer Relationship Strategy: The Asymmetric Impact of Poor Versus Excellent Execution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.3, pp.375-387.
- Coote, L. [1994] "Implementation of Relationship Marketing in an Accounting Practice," in J.N.Sheth and A.Parvatiyar (eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications, Research Conference Proceedings*, Emory University, Atlanta. pp.1-9.
- Doyle,P. [1995] "Marketing in the New Millennium," *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No.3, pp.23-41.
- Dowling,G. and M.Uncles [1997] "Do Customer Loyalty Programs Really Work?," *Sloan Management Review*, Vol.38, No.4, pp.71-82.
- Dowling,G. [2002] "Customer Relationship Management in B2C Markets,Often Less is More," *California Management Review*, Vol.44, No.3, pp.87-104.
- Frow, P. E. and A. F. Payne [2009] "Customer Relationship Management: A Strategic Perspective," *Journal of Business Market Management*, Vol.3 , No.1, pp.7-27.
- Grönroos,C. [1994] "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing," *Asia-Australia Management Decision*, Vol.2, No.1, pp.12-23.
- Gummesson,E. [1995] *Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs*. Liber-Hermods, Malmö, Sweden.
- Gummesson, E.,U. Lehtinen and C.Grönroos [1997] "Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No.1, pp.10-16.
- Gummesson,E. [2002a] "Practical Value of Adequate Marketing Management Theory," *European Journal of Marketing*, Vol.36, No.3, pp.325-349.
- Gummesson,E. [2002b] *Total Relationship Marketing*, 2nd Edition, Butterworth- Heinmann, Oxford.
- Häkansson,H.H. and I.Snehota [2000] "The IMP Perspective: Assets and Liabilities of Business Relationships," in J.N.Sheth and A.Parvatiyar (eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, CA, London and New Delhi: Sage, pp. 69- 94.
- Jackson, B. B. [1985] "Build Customer Relationship that Last," *Harvard Business Review*, Vol.63, pp.120-128.
- Kale,S.H. [2003] "CRM in Gaming: It's No Crapshoot!," *Gaming Research and Review Journal*, Vol.7, No.2, pp. 43 -54.
- Kotler, P. [1992] "It's Time for Total Marketing," *Business Week ADVANCE Executive Brief*, Vol.2.
- Kotler, P., H.Kartajaya and I.Setiawan [2010] "*Marketing 3.0: From Products to Customers To the Human Spirit*." John Wiley & Sons. (恩藏直人監訳、藤井清美訳 [2010] 『コトラーのマーケティング3.0～ソーシャル・メディア時代の新法則』 朝日新聞出版。)
- Mintzberg, H. [1994] *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- Newell, F. and S.Godin [2003] *Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship*, Bloomberg Press, New York.
- Payne, A. and P.E.Frow [2005] "A Strategic Framework for CRM," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.4, pp.167-176.
- Palmatier, R. W., L.K.Scheer, K.R.Evans and T.J.Arnold [2008] "Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-to-Business Exchanges," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.174-190.
- Patton, A. [2001] "The Truth about CRM," *CIO Magazine*, Vol.14, pp.16-23.
- Reinartz, W., M.Krafft and W.D.Hoyer [2004] "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3, pp.293-305.

- Ryals, L. and A.Payne [2001] "Customer Relationship Management in Financial Services: Towards Information-Enabled Relationship Marketing," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, No.1, pp.1-25.
- Sheth, J. N. and A.Parvatiyar [2001] "Evolving Relationship Marketing into a Discipline," *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 , No.1, pp.3-16.
- Stone, M., N.Woodcock and M.Wilson [1996] "Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, pp.675-683.
- Thakur, R., J.H.Summey and S.K.Balasubramanian [2006] "CRM as Strategy: Avoiding the Pitfall of Tactics," *Marketing Management Journal*, Vol.16 , No.2, pp.147-154.
- Zablah, A. R., D.N.Bellenger and W.J.Johnston [2004] "An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon," *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp.475-489.
- 村松潤一 [2010]『顧客起点のマーケティング・システム』同文館出版。
- 山口隆久 [2009]「金融機関における関係性マーケティング」『岡山理科大学紀要』第44号B。
- 山口隆久 [2010]「関係性マーケティングにおけるCRM論」, 村松潤一編著『顧客起点のマーケティング・システム』, 同文館出版。
- 山口隆久 [2012]「地方銀行における顧客志向の効果分析と評価」『消費経済研究』第33号日本消費経済学会 第33号.pp.88-99。