

顧客価値創造型戦略への視座

丸 山 一 彦

1. 緒言

日本市場が低迷し、数年が経過している。様々な企業であらゆる策を施し、この低迷から脱却するための努力を行っているが、十分に作用しているとは言い難い。1983年～2001年¹⁾までの個人消費の伸び率を比較すると、バブル期を境に下降を辿っている(図1参照)。バブル景気の崩壊という経済の変化をこの時期から迎えたわけであるが、それと共に市場を取り

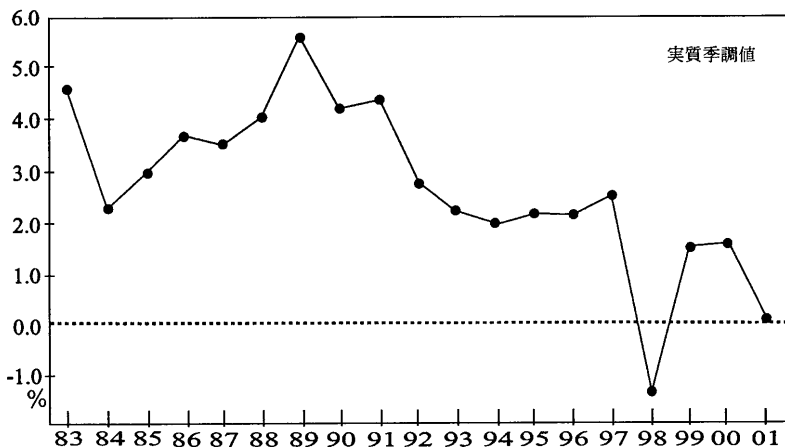


図1 個人消費の伸び率

(出典) 内閣府経済社会総合研究所：「国民経済計算」, <http://www.esri.cao.go.jp/index.html>, 2002.

1) 内閣府経済社会総合研究所：「国民経済計算」, <http://www.esri.cao.go.jp/index.html>.

巻く環境も大きく変化していったと言える。この環境変化に対して、多くの企業は適切な対応を真に行っていると言えるであろうか。個人消費の伸び率が低迷しているのであるから、多くの企業で、消費意欲や行動を消費者に促進、拡大できているとは考えにくく、市場を取り巻く環境の変化に対して、基本的な課題を残存させていると言える。

本稿ではこのような問題点について、市場を取り巻く環境の変化を消費者の考え方の変化と捉え、この変化に対して多くの企業が柔軟に対応できない要因を考察する。そして今後消費者が求めていく価値概念を概観した上で、企業側の対応戦略についての視座を述べる。

2. 向上し続ける消費者ニーズ

消費者のニーズには様々なものが存在する。そのようなニーズが生成される要因としては、心理学でのホメオスタシス (homeostasis) と呼ばれる肉体の物理的要求と認知的不協和 (cognitive

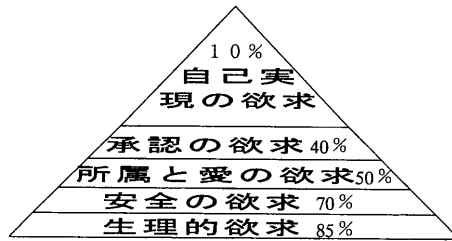


図2 欲求のヒエラルキー

dissonance) と呼ばれる肉体の心理的要求であると言われている²⁾。肉体の物理的要求とは、人間が生存していくためには必要な要求であり、空腹を満たす食事や防寒のための衣類等への要求を意味する。肉体の心理的要求とは Festinger³⁾ の認知的不協和の理論に基づく、自身の心的状態と態度との間において不一致が起こるとき、不満が発生し、その不満から発現する要求を意味する。Maslow⁴⁾ は「人間というものは、相対的・段階的にしか、満足しないものであり、人間のいろいろな欲求間には、常に一

2) 柏木 (1985)

3) Festinger (1957), Festinger (1958), Festinger and Carlsmith (1959)

種の優先順序列のヒエラルキーが存在する」というように、消費者のニーズ（欲求）には、階層（ヒエラルキー）が存在することを指摘している（図2参照）。さらに1つの欲求が100%満たされた後に次の欲求が隆起するのではなく、部分的に満足し、不満も残しながら次の欲求が発生すると考えている。そこでMaslowは、10%の自己実現の欲求が満たされている土台には、図2に示すように85%満たされた生理的欲求が存在すると考えている。但しそれぞれの欲求のパーセントの数字は、個人差が生じると考えている。このように消費者は、低次レベルの欲求を全て満たされなくとも、次々に高次のレベルへと欲求の階段を上昇していくのである。

平林⁵⁾はこのように高次へのニーズを求める起因の一つに、人間の脳の働き⁶⁾による本能的なものを指摘している。平林は「人間の脳には、脳幹の中脳（黒質）に端を発し、視床下部の下側を通り、辺縁系の側坐核や扁桃体をかすめ、新皮質の前頭連合野にまで達するA10神経と呼ばれる無髄神経が存在することがわかっている。A10神経があるのはヒトだけで、この神経から発するドーパミンにより、快感を感じ、飽くなき生への意欲をもたらす秘密が隠されている。ドーパミン・レセプターはDR1からDR5までであることが解明されているが、その中のDR4レセプターが新奇性への興味を持たせるという説がある。」と説明し、人間はDR4レセプターの刺激により快感を求めため、次々と新奇性を、換言すれば高次へのニーズを本能的に求めていくのだと示唆している。このように人間である以上、欲求の高次レベルへの上昇は必然的に生じることであり、企業側はこれらの上昇に対応していかなければ、市場の変化への対応は困難である。では現代の消費者の多くはどのようなニーズを本能的に求めているのだろうか。

4) Maslow (1954)

5) 平林 (2002)

6) 大木 (1988), 大島, 大木, 石原 (1995), 高田 (1996)

3. 価格から価値概念への転換

DIME 誌⁷⁾の調査によると、表1に示すように高価格商品と低価格商品で売れている商品が同一ジャンル内でこれだけ多く存在する。低価格でないと売れないと言われている時代の中で、高価格商品も売れているのである。このことは、それぞれの個人によって感じる価値が異なり、同じノートパソコンでも価値を感じる人は高価格商品を求めるが、価値を感じない人は低価格商品で済ませるといった傾向になっているからである。このような二極化現象は3～4年前から始まっており、多くの商品でこの現象が起こっている⁸⁾。博報堂生活総合研究所の調査⁹⁾では、「欲しい物を手に入れるためには、生活の何かを削る」と約70%の人が回答しており、図4に示すように右肩上がりの経済成長を遂げている時は、あらゆる方面に消費を拡大させていたが、経済が低迷している昨今では、二極化現象と同様な価値を感じるものに凸し、価値を感じないものには凹する行動が取られていると示唆している。つまり購買意欲の感じない商品は、たとえ安価でも購買行動を起こさないが、購買意欲の感じる商品は、高価でも購買行動を起こすと考えられる。決して高価格商品であるから売れないという時代ではない。購買意欲の沸く、購買行動に掻き立てられる価値の高い商品であると売れるのである。

Barabba と Zaltman¹⁰⁾ は価値を以下のような式で表現している。

$$\text{認知価値} = \text{認知商品価値} - \text{認知価格}$$

Kotler¹¹⁾ は顧客の商品に対する最終的な評価を顧客受取価値 (customer delivered value) とし、この顧客受取価値が最高と知覚した企業の商品を購

7) DIME 編 (2001)

8) 日経ビジネス編 (1997)

9) 博報堂生活総合研究所 (1997)

10) Barabba and Zaltman (1991)

11) Kotler (2000)

顧客価値創造型戦略への視座

表1 同一ジャンルにおける高・低価格帯ヒット商品

商品ジャンル	社名	商品名	実勢価格	価格帯
ノートパソコン	ソニー	バイオノート PCG-GR/9K	350,000円	高
	東芝	リブレット L1/060TNMM	130,000円	低
デスクトップパソコン	ソニー	バイオ RX72K	370,000円	高
	デルコンピュータ	ディメンション 8100	99,800円	低
デジタルカメラ	ソニー	サイバーシット P1	70,000円	高
	カシオ計算機	LV-10	9,900円	低
ペットロボット	ソニー	AIBO	150,000円	高
	セガトイズ	スーパープーチ	5,980円	低
DVD ビデオデッキ	パナソニック	DMR-E20	135,000円	高
	シャープ	DV-NC55	28,000円	低
薄型テレビ	パナソニック	タウ TH-42PM50/S	880,000円	高
	シャープ	アクオス LC-13B1-S	103,000円	低
輸入オープンカー	フェラーリ	360 スパイダー	1,898万円	高
	プジョー	206CC	275万円	低
リストウォッチ	ロレックス	エクسプローラー I	708,000円	高
	タイメックス	ヒリックス T_S	16,000円	低
ネックレス	ティファニー	インフィニティクロス (S)	15,500円	高
	トミー	KIRANKIRAN	980円	低
スーツ	エルメネジルドゼニア	ナポリクチュール	400,000円	高
	ザ・スーパースーツア	2 プライススーツ	19,800円	低
マッサージチェア	ファミリー	FMC-300	395,000円	高
	アテックス	メデイコロチェア	19,800円	低
スキンケア	コスメデコルテ	ホワイトサイエンスローション D-NA	6,000円	高
	資生堂フィテイト	ティスディーブオフオイル	980円	低
ヘアサロン	ビュートリアム北青山店	ヘアーカット	10,000円	高
	シャンブー銀座店	ヘアーカット	1,800円	低
中国茶	—	文山包種茶	5,800円(50g)	高
	キリンビバレッジ	聞茶	140円(490g)	低
ホテル	パークハイアット東京	一泊宿泊	49,000円	高
	R & B	一泊宿泊	5,000円	低

顧客価値創造型戦略への視座

入するという前提で、

顧客受取価値＝総顧客価値－総顧客コスト
と表現している。どちらの式においても、顧客が認知する又は感じる総合的な価値から顧客が認知する又は感じる総合的なコストを差し引いたもので捉えたものが、顧客の認知する又は受け取る価値になることを表現している。以下 Kotler の式で考察していくと、総顧客価値を一定にして顧客受取価値を増加させるためには、総顧客コストを減少させていくしかない。総顧客コストは商品の価格だけを示しているものではないが、簡単に考えると、商品の価格を低下させることによって顧客の受け取る（感じる）価値が上昇することになる。但しここでは、総顧客価値を一定であるという条件を付けたが、総顧客価値を増大させることが可能であれば総顧客コスト（簡易的に表現すると商品の価格）を低下させなくとも、顧客受取価値を増加させることができる。つまり顧客受取価値は、商品を低価格化することだけでなく、総顧客価値を高めることによっても上昇させることができるのである。前述の二極化現象は、総顧客価値の高い商品は高価格でも売れ、逆に総顧客価値の低い商品は、低価格でないと顧客受取価値が高いと判断されず、売れなくなるということを明確に実証している例と言える。総顧客価値を高めることが可能であれば、あえて価格を下げる必要はなく、逆に企業の論理を全面に押し出しての不必要なディスカウントは、企業に

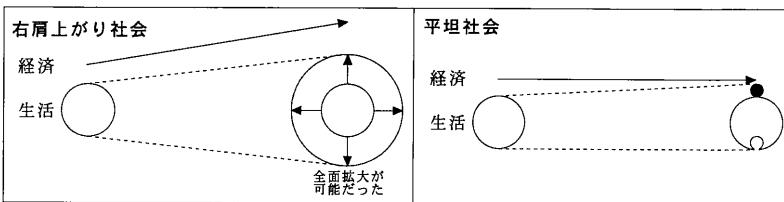


図4 成長経済社会と低迷経済社会の比較

(出典) 博報堂生活総合研究所：『平成モザイク消費』、p 28、プレジデント社、1997

とって多大な危険性を伴うとの指摘もある¹²⁾。

しかし現在の日本企業では総顧客価値の向上よりも低価格戦略の方を選択することが多く、その結果低価格商品の競争が注目を浴びるようになり、低価格でないと売れない風潮を作り上げた。決して顧客や消費者が低価格化を要求したのではなく、企業側が誤信して選択したと考えられる。今後消費者が真に求めていくものは、価格要素よりも総顧客価値という価値概念であると言える。

4. 高い総顧客価値創出の有効性

ではなぜ多くの商品ジャンルで低価格化を選択したのであろうか。現在成熟化し同質化した市場では商品の差別化が困難なため、企業側が容易に実行できる差別化を考えると低価格戦略になってしまうからである。製品カテゴリー・特性別に見ても、低価格戦略を施行する商品群が日本に多く存在することがよく分かる(図5)¹³⁾。日本では技術力の均衡によって、多くの競合他社が画一化した

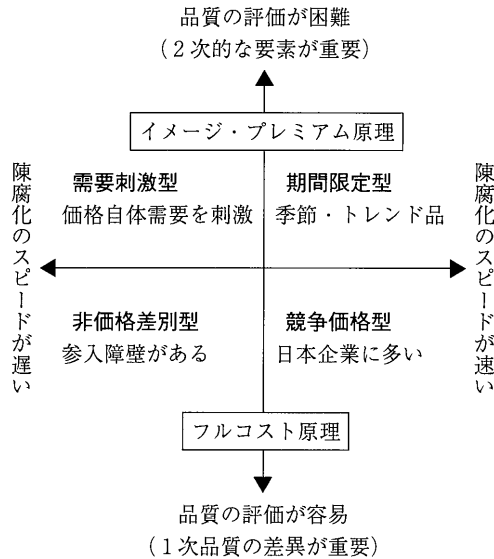


図5 製品カテゴリーによる価格戦略の分類

(出典) 上田隆穂：『マーケティング価格戦略』，
p 55, 有菱閣, 1999

12) 青木 (1999)

13) 上田 (1999)

市場状況を作り上げるため、低価格戦略に移行する商品が多く存在してしまうと考えられる。従来は、低価格競争から脱却するために研究開発を行い、巨大な技術革新によって価格を高める手段を講じてきたが、技術の均衡している状態では直ぐに各社の追随を受け、同様の低価格戦略に戻ってしまうため、技術革新も一時的な効果でしかなくなってしまう。このように莫大な研究開発費をかけ技術革新を起こしても、低価格競争からは一時的にしか脱却できないのであれば、技術革新を起こさずに、低価格戦略を限界まで継続させる方が得策と考える企業が多くなっているからである。

Nagle¹⁴⁾による価格戦略の分類によると、製品ライフサイクルを導入期、成長期、成熟期、衰退期に分け、各状況での価格戦略を示している。現在の状況と重なる成熟期には、激しいシェア競争の中で競合他社を排除し、市場での有利な位置を獲得するために、商品を低価格化する戦略を示している。様々な面でコストを改善し、低価格商品への対応が示されているが、コスト改善により利益が出せる低価格商品を開発できる企業は、低価格戦略で競うことができるが、それが可能でない企業には、低価格での競争が不可能になる。但し低価格競争が可能な企業であっても、現在の低価格が一般化され、購入意欲を刺激する効果が薄れていくと、更なる値下げを繰り返し替えざるおえなくなり、利益の創出できないビジネスになってしまう。底辺に近づいた商品価格を下降させるためには、多くの問題が存在し、困難を記すからである。このような悪循環が現在のデフレを招いているとも考えられる。つまり安易な低価格戦略は経営を圧迫するだけではなく、市場も衰退させてしまうことになる。Nagleには、多くの場合「製品ラインの見直し」という価格以外のその他の戦略が行われることも指摘されている。この成熟化し同質化した市場では、製品ラインの見直し、つまり総顧客価値を高めることに取り掛かるべきであり、そのような価値が高められた提供物で競争する戦略に移行すべきである。

14) Nagle (1987)

顧客価値創造型戦略への視座

価格が安いだけで売れる商品はいつの時代にも存在する。1987年～2001年¹⁵⁾のヒット商品を考察すると、低価格商品でヒット商品になっているものはほとんどコモディティ商品である。島田¹⁶⁾が表2にコモディティ商品の特徴を指摘するように、コモディティ商品は必要量が人口・世帯数に比例するため、必然的に市場の大きさは限定される。そのため、その総量に占める自社のシェアを上げるため、いかに多くの自社商品を販売するかに主眼が置かれ、安易に低価格戦略を取り入れることになる。但し市場の大きさが限定されているため、価格を下降させても、市場が増大しないので利益も減少する結果となってしまう。

博報堂生活総合研究所¹⁷⁾が隔年で実施している「生活定点調査（首都圏と阪神圏に住む20歳～69歳までの2000人に対し、二年ごとに同じ質問を重ねて、

表2 コモディティ商品の特徴

意 味	買 い 方	特 徴
<ul style="list-style-type: none"> ・その使用も買い物も面白くないが、ないと生存・生活の維持に困る品。現状生活維持商品、生活必需手段品、大衆実用品、必悪品。 ・ライフスタイル、客層、客ダネ、所得、年齢、性別、職業、教養等にかかわらず、「大衆」として買う品＝みんな、主語不在、全国。 ・「品種」を買う＝品目に共通の実用価値、基本用途こそ客の求めているもの＝1個めの価値。 ・モノに価値が付属していると見なせる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・用足しだから買い物自体雑用である。使用する本人ではなく他人に買いにやらせる→買い物時間（回数）と金額の節約＝客数激減。 ・単品大量買い＋ワンストップ＋カタログ＋デイスカウント→その節約した時間と金でライフスタイル実現。 	<ul style="list-style-type: none"> ・その消費量は人口・世帯数に比例＝ゼロサム。 ・人口減・高齢化でその消費量は漸減＋デイスカウント進行で単価低下＋利幅低下＋ワンストップ・ショッピングで特定店舗に客数集中。 ・GNPだけ増えてライフスタイルが十分進行しないと、コモディティの高額化・中額化→わざわざ自分では買いに行きたくない。 ・デイスカウントとワンストップ・ショッピング→価格帯・購買頻度による総合化業態→一般技術→組織不要。

(出典) 島田陽介：『トレンド・マーケティングの終り／ライフスタイル・マーケティングの新展開』、p77、ダイヤモンド社、1992

15) 日経 TRENDY 編(1999)、日経 TRENDY 編(2000~2001)

16) 島田(1992)

顧客価値創造型戦略への視座

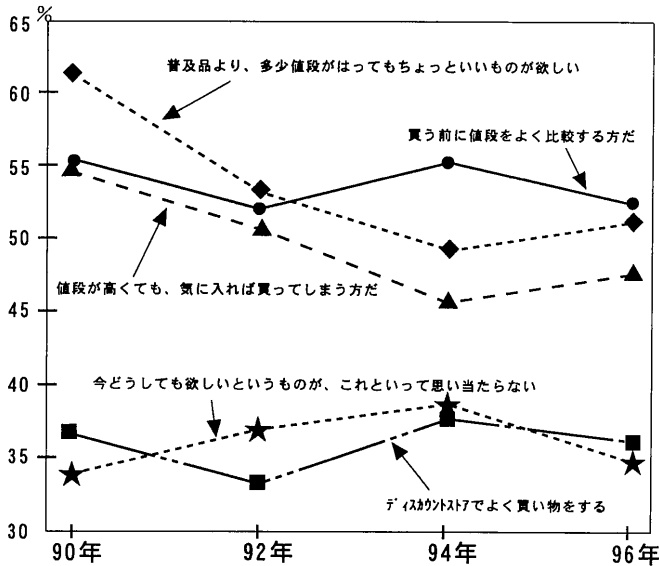


図6 消費に関する意識と行動

(出典) 博報堂生活総合研究所：『平成モザイク消費』，p 105，プレジデント社，1997

人々の意識と行動の変化を追跡しているもの)では、図6に示すように、バブル崩壊後上昇していた「買う前に値段をよく比較する方だ」，「ディスカウントストアでよく買い物をする」の回答が減り、90年以降ずっと下降を続けていた「普及品より、多少値段がはってもちょっといいものが欲しい」，「値段が高くて、気に入れば買う」という回答が増加している。価格の要素よりも価値を感じるものへの要望が現れていると解釈できる。さらに「今どうしても欲しいというものが、これとって思い当たらない」という回答が96年に減少しており、何かを購入したいと感じ始めている消費者が増加傾向にあると考えられる。不況だから安い物しか売れないのではなく、企業が提供する商品やその創出プロセスが不況なため、価格以外で価値あるものが存在しない商品ばかりになり、低価格商品の市場が氾濫

してしまうのである。

2000年の国内銀行個人預貯金¹⁸⁾を調べると、3月で2,862,360億円、6月で2,919,288億円、9月で2,897,246億円、12月で2,984,306億円となっている。必ずしも均等にこの金額が全国民に分けられるわけではないが、それでも多くの預貯金が存在することになる。これらのことを前向きに考えると、消費者は購買意欲の沸く商品が提供されさえすれば、それを購入することは十分に可能であると推測される。現在の消費者は、価値あるものには多くの金額をかけ、価値のないものには金額をかけないというメリハリをつけた消費を行っている。換言すれば、高い総顧客価値の創出が実現できれば高い収益が期待できるのである。

それを証明するデータがPIMS研究の結果である。PIMS (Profit Impact of Market Strategies: 市場戦略が利益におよぼす影響度) とは、ケンブリッジにある非営利・非課税団体のSPI (Strategies Planning Institute) 協会が収益性と成長性に影響する戦略要因を明らかにするために、3000以上の事業単位からデータを集積し、様々な戦略要因を導出している継続研究プロジェクトである¹⁹⁾。この研究結果には、ROI (Return On Investment: 投資収益率) に影響する要因として、相対的市場シェアと相対的品質を導出したものが有名である²⁰⁾。相対的とは競合企業・商品と比較してという意味であり、ここでの品質は企業が考える適合品質ではなく、顧客が評価し求める知覚品質を表している。図7に示すように相対的市場シェアが高く、相対的品質の高い企業が最も収益性が高い。但し相対的市場シェアが低くとも相対的品質が高ければ収益性を高くすることが出来る。相対的市場シェアは企業側が容易に操作できる変数ではなく、業種・業態の規模によっては、相対的市場シェアを高めるために莫大な費用が発生する場合も生ずる。反面

17) 博報堂生活総合研究所 (1997)

18) 日本銀行:「金融経済統計月報」, http://www.boj.or.jp/siryo/siryo_f.htm.

19) Buzzell and Wiersema (1981)

20) Buzzell and Gale (1985)

顧客価値創造型戦略への視座

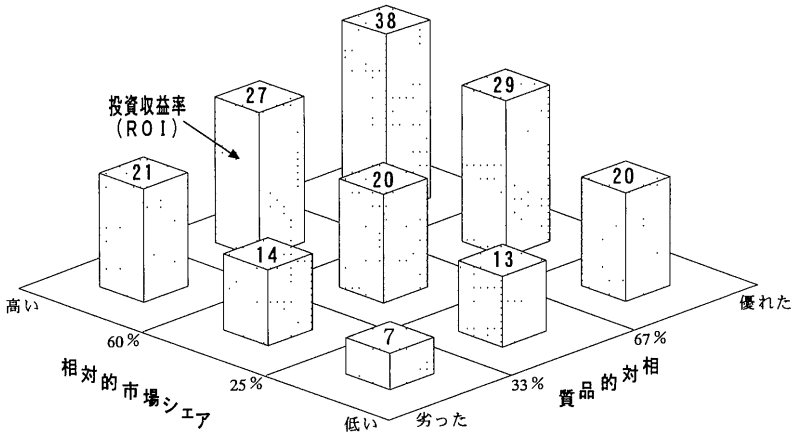


図7 収益性と相対的市場シェアと相対的品質の関係

(出典) Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale (和田充夫, 八七戦略研究会訳:『新 PIMS の戦略原則』, p 136, ダイヤモンド社, 1988)

相対的品質は費用とは独立の変数であることが分析結果から導出されており、さらに収益性に影響する変数であることから、PIMS 研究では相対的知覚品質が最も重要な変数であることを主張している。そして商品の相対的価値は、顧客が知覚する相対的品質と相対的価格で決定され、相対的知覚品質が高ければ、価格も高く設定できることをデータから証明している。つまり相対的知覚品質と独立に価格を低下させても、顧客に評価される(売れる)とは限らないのであり、高い収益性には結びつかないのである。Kotler は相対的知覚品質を総顧客価値と表現しているが、中身については同様の考え方であり、高い総顧客価値の創出は収益性を向上させると言える。

このように高い総顧客価値を創出するためには、価格の要素だけを考えるのではなく、競争企業・商品の動向を含めた市場環境の中で、消費者の評価し求めるものが最も重要であり、その消費者ニーズ(相対的知覚品質)の変化を洞察する必要がある。そしてその環境の中で自社の戦略課題を明

確にし、適切な戦略を実行することで競争優位に立てるのである。

5. 結語

ものの売買が行われて幾たびの年月が経過してきたが、その過程で市場環境は目まぐるしく変化してきた。この市場環境変化の流れを様々な論者が視点を変えて説明している。その全体像をまとめると表3になる²¹⁾。変化の流れを主体、取引概念、中心課題、戦略等、色々な形で表現されているが、端的に整理すると、需要と供給、企業と顧客・消費者、売り手と買い手の組合せでどちらに主導権が移動していったかが、市場環境変化の主な流れである。需要が供給を上回っている時代は、市場に登場する商品の種類が少なく、消費者側には選択権が限られており、企業側主導の売り手市場であったと言える。そのため企業も生産性を追求し、技術力や品質を高め、価格や広告プロモーションによって消費者に刺激を与え続ける行動をとった。それがやがて需要と供給が同等になると、商品の選択肢も増え、企業側も色々と選択されるようになる。そのため企業側も消費者のことを考え、新機能や世界一といった技術的な付加価値によって他社商品との差別化を行い、いかに消費者に自社商品を販売するかというセールス力に期待した行動を行った。但し企業側を基準とした消費者の望む商品という、企業側からの提案型商品であった。最後に供給が需要を上回ると、品質や価格という要素で同等レベルの商品が増殖し、知識や経験を有した卓越した消費者の選択肢から漏れる企業が増大し、市場のパイの争奪戦が激烈になる。そのため企業側も真に消費者の望む商品の開発に力を注ぎ、さらに新しい市場の獲得よりも、既存市場での長期的な獲得を優先し、顧客との関係を築き深める行動をとっている。顧客からの情報を重視し、ブラン

21) 表3は、高橋、仁木(1993)、嶋口(1994)、平林(1994)、永井(1995)、嶋口、石井(1995)、佐野(1996)、柏木(1997)、杉本編(1997)、和田(1998)、長沢(1998)、佐藤(2000)、財団法人日本産業協会監修、田中編(2001)から整理し、論者が独自に作成したものである。

ド力を構築し、顧客生涯価値を最大化する努力に移行した。このように市場環境変化の主眼は、主導権が大きく企業から消費者に移動したことを強調しているものが多い。Albrecht はこのような変化のことを、「ゲームのルールが変わった」²²⁾とまで指摘している。しかし消費者の欲求（ニーズ）という視点から考察すると、実は常に消費者に主導権があり、ルールも変更されておらず、永久に主導権は消費者にあると考えられる。

消費者は基本的なニーズから高次のニーズへの順に、ニーズを要求していくという考えで市場環境の変化を洞察すると、企業側主導と考えられた需要が供給を上回っている時期は、消費者は量的により多く欲するという基本的なニーズを求めており、十人一色のニーズであったと考えられる。そのニーズを実現するため、企業側は生産力や品質を高め、自社商品を受け入れやすい価格で提示し、広告やプロモーションによってこのことをより多くの消費者に伝達したのである。ニーズ発掘の視点で、目に見える消費者ニーズを企業側が単独で拾い集めたと捉えると、企業側主導とも言えないことはないが、消費者のニーズが先にあり、それを企業側が実現したのであり、消費者側に主導権があると考えべきである。その後消費者のニーズは十人十色から一人十色へと高次のレベルに上昇し、企業側から容易に見えたニーズは減少し、消費者側の真のニーズが重要視されるようになってきたが、低価格戦略を多くの企業で選択している現状を見ると、市場では常に主導権は消費者にあるという重要な本質が理解されていないと示唆する。

このように市場環境の変化とは、市場での主導権の変化ではなく、高次のレベルに向かう消費者ニーズの変化と捉えるべきである。しかし表3の流れを洞察すると、企業側が独自に考察した消費者ニーズの提供が長期に続き、それらが成功していたため、消費者側の真のニーズと企業側が考える消費者ニーズが同等であると誤信している企業が多く存在し、このよう

22) 佐野 (1995), 佐野 (1996)

な企業に対する警告として、多くの論者が市場では企業から消費者に指導権が移動したと示唆しているのだと考える。過去の成功も、消費者側のニーズと合致したからであり、低次レベルの消費者ニーズではそれが容易だったのである。高次レベルのニーズになり、容易には合致させられなくなったが、市場では常に主導権は消費者にあるという重要な本質を理解し、適切な努力を行うべきである。そして欲求の階段を次々に上昇していく消費者は、現在価格の要素から価値概念という考え方に移行して商品選択を行っている。企業側も適切にこれらに対応するためには、高い総顧客価値を創出する戦略を選択すべきであり、その有効性は多くのデータが実証していると言える。

[参 考 文 献]

- [1] Barabba, Vincent P. and Gerald Zaltman (1991) : *Hearing the Voice of the Market*, Harvard Business School. (新将命監修, 小林住彦, 林真理訳 (1992) : 『ハーバードで教えるマーケティング戦略』, プレジデント社.)
- [2] Buzzell, Robert D. and Fredrick D. Wiersema (1981) : “Successful Share-Building Strategies”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 135-144. (服部照夫訳 (1981) : 「マーケットシェアを高めるための新しい戦略」, 『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』, 5-6月号, pp. 62-73.)
- [3] Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale (1985) : *The PIMS Principles*, The Free Press. (和田充夫, 八七戦略研究会訳 (1988) : 『新 PIMS の戦略原則』, ダイアモンド社.)
- [4] Festinger, Leon (1957) : *A theory of cognitive dissonance*, Row, Peterson & co. (末永俊郎監訳 (1965) : 『認知的不協和の理論』, 誠信書房.)
- [5] Festinger, Leon (1958) : *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press.
- [6] Festinger, Leon and J. M. Carlsmith (1959) : “Cognitive consequences of forced compliance”, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 58, pp. 203-210.
- [7] Kotler, Philip (2000) : *Marketing Management [Millennium Edition]*, Prentice-Hall. (恩蔵直人監修, 月谷真紀訳 (2001) : 『コトラーのマーケティング

顧客価値創造型戦略への視座

グ・マネジメント ミレニアム版], 株式会社ピアソン・エデュケーション.)

- [8] Maslow, Abraham H. (1954) : *Motivation and Personality*, Harper & Row. (小口忠彦監修, 押川昭, 長原萬里雄, 成瀬健生, 中川秀彌訳 (1971) : 『人間性の心理学』, 産業能率短期大学出版部.)
- [9] Nagle, T. T. (1987) : *The Strategy and Tactics of Pricing*, Printice-Hall.
- [10] 青木淳 (1999) : 『価格と顧客価値のマーケティング戦略』, ダイヤモンド社.
- [11] 上田隆穂 (1999) : 『マーケティング価格戦略』, 有斐閣.
- [12] 大木幸介 (1988) : 『脳内麻薬と頭健康』, 講談社.
- [13] 大島清, 大木幸介, 石原靖久 (1995) : 『「快感する脳」が人生を変える』, 日本実業出版社.
- [14] 柏木重秋 (1985) : 『新版消費者行動』, 白桃書房.
- [15] 柏木重秋 (1997) : 『マーケティング総論』, 同文館.
- [16] 佐藤知恭 (2000) : 『顧客ロイヤルティの経営』, 日本経済新聞社.
- [17] 佐野良夫 (1995) : 「CS 経営の原点」, 『品質』, Vol. 46, pp. 47-52, 日本品質管理学会.
- [18] 佐野良夫 (1996) : 『CS [顧客満足] の実際』, 日本経済新聞社.
- [19] 財団法人日本産業協会監修, 田中利見編 (2001) : 『実践消費者志向経営』, 産能大学出版部.
- [20] 嶋口充輝 (1994) : 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣.
- [21] 嶋口充輝, 石井淳蔵 (1995) : 『現代のマーケティング [新版]』, 有斐閣.
- [22] 島田陽介 (1992) : 『トレンド・マーケティングの終り／ライフスタイル・マーケティングの新展開』, ダイヤモンド社.
- [23] 杉本徹雄編 (1997) : 『消費者理解のための心理学』, 福村出版株式会社.
- [24] 高田明和 (1996) : 『脳内麻薬の真実』, PHP 研究所.
- [25] 高橋誠, 仁木眞理 (1993) : 『商品復活のマーケティング・システム』, PHP 研究所.
- [26] DIME 編 (2001) : 「どちらも売れる高低両極商品研究」, 『DIME』, 9月20日号, 小学館.
- [27] 内閣府経済社会総合研究所 : 「国民経済計算」, <http://www.esri.cao.go.jp/index.html>.
- [28] 永井猛 (1995) : 「戦略マーケティング」, 『品質管理』, Vol. 46, pp. 49-56, 日本品質管理学会.
- [29] 長沢伸也 (1998) : 『おはなしマーケティング』, 日本規格協会.
- [30] 日経ビジネス編 (1997) : 「2極化する消費経済」, 『日経ビジネス』, 5月

顧客価値創造型戦略への視座

- 18 月号, 日経 BP 社.
- [31] 日経 TRENDY 編 (1999): 「87~99 年ヒット商品グランドチャンピオン」, 『日経 TRENDY12 号』, 日経ホーム出版社.
- [32] 日経 TRENDY 編 (2000~2001): 「ヒット商品ベスト 30」, 『日経 TRENDY 12 号』, 日経ホーム出版社.
- [33] 日本銀行: 「金融経済統計月報」, http://www.boj.or.jp/siryo/siryo_f.htm.
- [34] 博報堂生活総合研究所 (1997): 『平成モザイク消費』, プレジデント社.
- [35] 平林千春 (1994): 『非成長時代のマーケティング戦略』, 実務教育出版.
- [36] 平林千春 (2002): 『21 世紀型ヒット商品の条件』, 実務教育出版.
- [37] 和田充夫 (1998): 『関係性マーケティングの構図』, 有斐閣.