

## 資料

# 非営利組織体におけるデザイン経営と顧客戦略の考察 —CRM思考の導入とラグジュアリーブランドから学ぶ「ブランドイメージの伝え方」—

慶應義塾大学大学院 安達 満

## 【要旨】

日本国内における18歳人口が減少する中、非営利組織体である私立大学・短期大学は生き残りをかけた競争時代に突入する。1992年（令和4年）をピークに緩やかに減少し、2010年代には120万人前後で推移してきている。

近年、消費財メーカーだけではなく、ラグジュアリーブランド業界では顧客情報を統合的にマネジメントする顧客関係管理（CRM）を導入し、ブランドイメージを示しつつも、顧客に合わせたカスタマイズされたサービスを提供させマーケティング活動を行っている。

非営利組織体である私立大学ではコロナ禍以前から顧客関係管理（CRM）システムは存在するが、活用事例は限定的（高校からのオープンキャンパス（=以下OC）の参加の増減を見ることに集中）であり、活用範囲は登録された顧客データから大学案内を発送するツールとして活用されることが主たる使用方法であった。

対象となる顧客は生まれながらにデジタルネイティブと言われる「Z世代」であり、接觸ポイント、さらにコミュニケーションを行うには顧客関係管理（CRM）システムを駆使して対応する必要がある。非営利組織体の活動の中で、マーケティング的思考を導入した学生募集活動を実施するだけではなく、消費財メーカーを中心とした企業が導入している顧客関係管理（CRM）ツールを駆使して分析し、ラグジュアリーブランドが行っている「ブランドイメージの伝え方」を顧客である学生に実施し、魅了させている私立大学、短期大学が存在している。

このような非営利組織体を分析し、今後の顧客理解、獲得の場であるOCの在り方、非営利組織体における顧客体験と顧客価値の実現に向けた実践について明らかにしたい。

### キーワード

非営利組織体、私立大学、マーケティング的思考、顧客関係管理（CRM）、デジタルマーケティング、SNS、リレーションシップマーケティング

## 【Abstract】

In recent years, not only consumer goods manufacturers but also the luxury brand industry has introduced customer relationship management (CRM) to manage customer information in an integrated manner and conduct marketing activities by having them provide personalized and customized services while presenting a corporate image.

A private university that implements student recruitment activities by introducing marketing thinking in the activities of a non-profit organization, analyzing them using customer relationship management (CRM) tools, and then implementing and attracting students as customers by "Communicating the Brand Image" as the luxury brand Louis Vuitton does, There are private universities and junior colleges that are attracting students by using CRM tools to analyze and communicate the brand image.

**KEYWORDS**

*Non-profit Organizations, Private Universities, Marketing Thinking, Customer Relationship Management (CRM), Digital Marketing, SNS, Relationship Marketing.*

## 1. はじめに

今日、私たちの社会を取り巻く環境は過去20年において世界レベルで大きく変貌している。ミレニアムの幕開けとなった2000年にはインターネット/IT革命を起点に産業構造が劇的に変化した。そして、2020年以降には世界的な新型コロナウィルス（COVID-19）感染症によって行動制限が敷かれることになる。さらに、追い打ちをかけるように台風や地震などの自然災害、A I 技術の急激な進化により世の中の変化が予測しにくくなっている。

このように複雑化し、将来の予測が困難な状況を示す状況をV U C A（ブーカ）という言葉で表わされている。V U C Aとは、（Volatility:変動性、Uncertainty:不確実性、Complexity:複雑性、Ambiguity:曖昧性）の頭文字をとったもので、1990年代後半にアメリカ合衆国で軍事用語として生まれた言葉である。世の中が複雑化され、更に迅速に物事が遷移される中、さまざまな産業において経営が極めて予測困難な状況に直面している事が共通認識である。

我々を取り巻く環境はこれまでの延長線上とは異なる、非連続的なビジネスモデル、製品・サービスを創造しなければならない時代であり、従来の思考では、とても対応する事ができない。

このような環境の中、自治体を始め学校、大学、病院、医療機関などの非営利組織は社会貢献活動において、デザイン思考、デザイン・ドリブン・イノベーションのような思考、態度が避けられなくなり、新たなサービスを求められるようになった。さらに、対象となる「顧客」をマス（集団、集まり、多数、多量）と捉えるのではなく、デジタル技術を駆使した「One to Oneコミュニケーション」まで求められている。

今日の非営利組織体は利用者や顧客を魅了させるだけではなく、需要を安定させ、さらには提供されるサービスの「質」を改善し、運用資金を集めなど、今まで以上にマーケティ

ング課題を実践しなければならなくなってきた。

P.コトラーは大学経営において、マーケティング活動を行っていることを認識している[69]。しかしながら、本来のマーケティング的な市場の分析、調査、計画する訓練を職員が受けていないために、本来の活動が実現できていないことを指摘している。また、学生募集において、「入学しそうな学生を求めて歩き回ることは得意であるが、学生募集を効率的にするマーケティング調査やマーケティング戦略には長じていない」とも述べている。

V U C Aに代表される環境下で「デザイン経営」がこれまで以上に求められるようになってきた。デザイン経営とは、デザインの力（デザイナーがデザインを行う際に用いる考え方や手法を活用して、社会のさまざまな課題に対する解決策を導き出す思考方法）でブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法である。つまり、人（ユーザー）を中心に考える視点で、根本的な課題を発見し、従来の発想やルールにとらわれず、実現可能な解決策が求められる。柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出す「マーケティング的思考」や「顧客関係管理（C R M）的考察」がさらに重要になってくる。今回、複数の非営利組織の中から、「私立大学」「私立短期大学」に焦点を当てデザイン経営と顧客戦略を中心に研究したいと考えている。

## 1.1 研究背景

人々の行動が制限された環境の中でI T技術の進化による産業構造の変化など、世界構造が大きな変化を起こしており、V U C Aの環境下では世界的な規模で不確実で複雑、不透明で曖昧な情勢が更に複雑さを増している。

営利組織体である企業は組織存続のために資金繰りに奔走し、管理体制を変革し、コロナ禍で共存する「ニューノーマル」に対応した新たなマーケティング戦略の策定、新たなサービス、新たなパートナーシップ、M & A（企業の合併買収）、さらには新たなアイディア、解決策まで求められている。

少子化に伴う18歳年齢の減少から、非営利組織体に属する大学は将来の顧客である学生の減少を見通し、高大連携のみならず、学園間の連携や高校の付属化まで昨今迫られている。

学校法人順心女子学園は2007年（平成19年）年広尾学園中学校・高等学校に改称し、更に女子高校から共学化した。2021年（令和3年）には村田女子高等学校が広尾学園小石川中学校・高等学校として新体制を迎えた。2023年（令和5年）12月には北里大学などを運営する学校法人北里研究所と順天中学校・高校を運営する学校法人順天学園が2026（令和8年4月）の合併に向けた基本合意書を締結した。実際に北里研究所が順天学園を吸収したことになり、順天中・高は北里大にとって初の付属校になる。続いて、同月には、芝浦工業大学と実践女子大学・実践女子学園中学校高等学校が連携協定を締結している。

学校法人実践女子学園と学校法人芝浦工業大学のプレスリリースでは「教育・研究のみならず正課外での交流や施設利用等、幅広い連携を行っていく。そして、中高・大学間の協定では、近年の理系ニーズ増加に対応し、高校教育と大学教育の接続と連携に資する探究活動や出張授業の実施等を行っていきます」と発表されている。

非営利組織体に属する私立大学は、18歳年齢の人口が緩やかに下がり続ける中、厳しい冬の到来を迎えようとしている。近い将来、日本は大学進学希望者全入学の時代に突入す

ると予想され、さらに大学間で学生の激しい争奪戦が想定される。他方、継続的な定員割れから学生募集を停止し、閉学を迫られる大学が発生してくる事が想定される。学生募集に焦点を当てた広告展開や学生募集部の増員だけでは解決するような問題ではない。

## 1.2 研究の目的

本研究はこうした状況を踏まえ、非営利組織体に感性マーケティング的発想ならびに顧客関係管理（CRM）的思考を導入し、さらにラグジュアリーブランドの戦略の成功モデルがブランド力に悩む、または知名度を上げたい非営利組織体の参考になりうるものである。

世界的なコロナ禍の下、多くの企業や飲食店が倒産や廃業手続きに迫られてきた。一方で、非営利組織体の中でも大学は学生の獲得方法、情報の発信方法において、デジタル化を迫られたが、学生募集停止には追い込まれなかつた。

コロナ明けの2023年以降、円安も加速し、多くのインバウンド（訪日外国人）が来日する中で、多くのラグジュアリーブランドが過去最高の売上高を伸ばしている。しかしながら、非営利組織体である私立大学は18歳年齢の減少から学生募集に大きく苦戦している。

デフレ不況、さらにはコロナ禍でも成長を大きく加速しているラグジュアリーブランドの手法を非営利組織体に導入させ、淘汰の時代にも顧客である学生を魅了させ、どのようにして魅力ある大学として維持させることができるのか明らかにしたい。

そして、このような研究は私立大学で学生募集や退学者に悩む大学にとって一つの示唆になりえると考えられる。

## 2. 先行研究

非営利組織体とマーケティングの関係性における先行研究として、齊藤通貴による「顧客満足の視座」から図書館の運営にマーケティング戦略の視点を導入した『図書館のマーケティング-顧客満足の視座』（1999）や三宅隆之による『非営利組織（NPO）のマーケティング：私立大学のマーケティング戦略』（2007）では、非営利組織の中でも「図書館」や「私立大学」における職員のエンパワーメント、関係性のマネジメント、さらにデータベース・マーケティング、顧客分類と情報提供などの議論を通じて、いかにそれぞれのミッションを有効かつ効率的に達成させるかについて議論されている。

他方、P.コトラーの『非営利組織のマーケティング戦略』（1991）やP.ドラッガーの『非営利組織の経営』（2007）など、非営利組織の経営・マーケティングに関する文献が存在するが、アメリカ国内の非営利組織体と取り上げた事例である。我が国では、三宅隆之による『非営利組織のマーケティング』（2016）では、非営利組織がいかにして受益者・寄付者にマーケティングをしていくのか、顧客満足の視点から詳しく分析されている。さらに、島田恒の『非営利組織のマネジメント』（2009）では非営利組織が体系的に何を考え、そして、どのように行動に移すべきか、幅広い視点で着目をしている。

非営利組織経営において、コロナ禍を通じてビッグデータが蓄積されるようになったが、デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation、以下DX）の流れに十分応えることができない非営利組織体が殆どである。このような中、長年マーケティング、な

らびに顧客関係管理（CRM）に従事してきた実務者が実際に膨大なビッグデータを分析し、戦略を立案することは中小規模や地方大学で充足率や退学率に苦しむ大学にとって示唆を与えることができると言える。

### 3. 顧客価値のデザインとブランドの構築

非営利組織体は、社会的使命を達成するために事業ミッションを掲げ、目に見えないものを提供している。一方で、営利組織体は私利私欲を確保するために企業ミッションを掲げ、目に見えるものを提供している。非営利組織体は個人の需要や要望ニーズではなく、社会的要望、受益者の要望（ニーズ）や欲求（ウォンツ）を見極め、組織の信条であるミッションと一体化させていく事を最重要視しているが、営利組織体は「単なるニーズ奉仕するのではなく、欲求（ウォンツ）」を創造している。

非営利組織体、営利組織体に共通しているのは、価値提供の場において、その組織体が成長していくためには、消費者である顧客に認めてもらうための価値創造を継続して提供して行かなければならぬことである〔7〕。P.ドラッガーは「顧客が進んで支払う価格で望む（顧客の「支払意向額」（Willing to Pay: WTP））製品やサービスを提供できなければ、その事業は失敗である」と述べている。さらに、その価値を維持するためには、持続的な競争優位を確立し、顧客を獲得し続けなければならないとも言及している〔17〕。つまり、非営利組織体、営利組織体に関わらず、「顧客価値を創造し提供する能力」と「顧客を獲得し維持する能力」の2つの能力に依存している〔47〕。

2019年春、新型コロナウィルスが発生し、2022年から始まった円安はウクライナ戦争やアメリカの金利上昇策などが原因で進行している。このような環境の中、製品やサービスのコモディティ化が顕著に加速化し、企業が創造する価値の維持、さらには利益の創造までもが困難になってきた。消費者が求める価値が、「モノ」の価値を超えて、「コトの価値」（経験価値）へとシフトしている。P.ドラッガーはさらに「自らに託された経済的資源を使って、その富の創造能力を増大させることができなければ、あるいは少なくとも維持することができなければ、失敗である」と強調している〔17〕。18歳人口の減少化に限らず、職業意識の変化や女性の社会進出で四年制人気が高まりを背景に、短大の経営は苦しく、閉鎖や四年制への組織改編が相次ぐ中、新たな顧客価値を創造させ、ブランド構築に成功している短大がある。これらの事例を紹介し、検証したいと思う。

### 3.1 非営利組織体の組織ブランディングーT女子短期大学の事例ー

近年、18歳人口の減少や四年制大学への進学志向への高まりを受け、非営利組織体の中でも短期大学は、定員割れや4年制大学への統合が近年加速化されている。

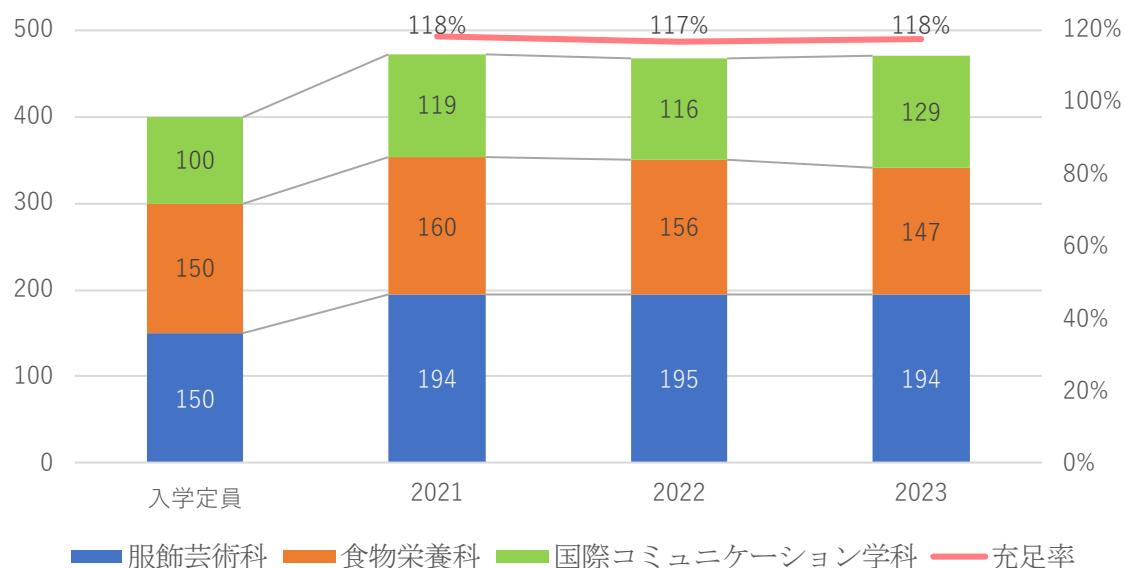
このような厳しい状況にもかかわらず、組織体のブランディングに成功している短期大学がある。T女子短期大学（以下、T短大）は顧客である学生を魅了させ、さらなる「ファンの醸成」手段として、OCが挙げられる。

T短大は都内にキャンパスを構える短大であり、120年余りの歴史を有する伝統校である。短期大学の数は1996年の598校を最盛期に下がり続けており、過去27年で短期大学数が半減しているが。しかしながら、T短大は2015年以降、9年間、約120%の充足率を維持し続けている短期大学である。

OCは、日本における少子化の予測が行われるようになった1980年代から各大学で実施されるようになり、学生獲得をする上でその影響を無視することができない存在であり、多くの大学が学生募集の一環として実施している。近年、大学は生徒らにOCに参加してもらい、大学を知ってもらうだけではなく、最終的に入学をしてもらわなければ大学経営に影響するまで、危機的な意識を持つようになってきている。

このような中、T短大は、大学のブランディングとしてOCを活用している。かつて、この大学は長年に渡り、集客（＝学生募集）に苦戦を強いられていたが、顧客接点であるOCの手法を大きく変化させることで飛躍的に成功させた。

図1 T女子短期大学入学者推移



T短大のブランディングは大学を体現する顧客、つまり学び舎のヒロインである「顧客（＝学生）」を全面に押し出すブランド戦略を実施している。学校案内はファッション誌を想起させるようなデザインが採用され、一冊当たり、200名以上の在学生や卒業生を前面に出す「人」と「数」を広報として表現している。多くの非営利組織体である女子大学が、イメージ的な特定の在学生を見せるのに対して、「数」を前面に出し、実績の信憑性を前面に押し出すことで多くの入学希望者を魅了させている。

さらに特徴的なのは、学内でOCに向けた特別な組織体を形成している。このOCに向けた特別な組織は、入学後に面接と選考を経て、さらに学生の中から選考し、各学科から1割ほど（15-20名）しか選考されず、1学年で13%（50名程度）の狭き門である。

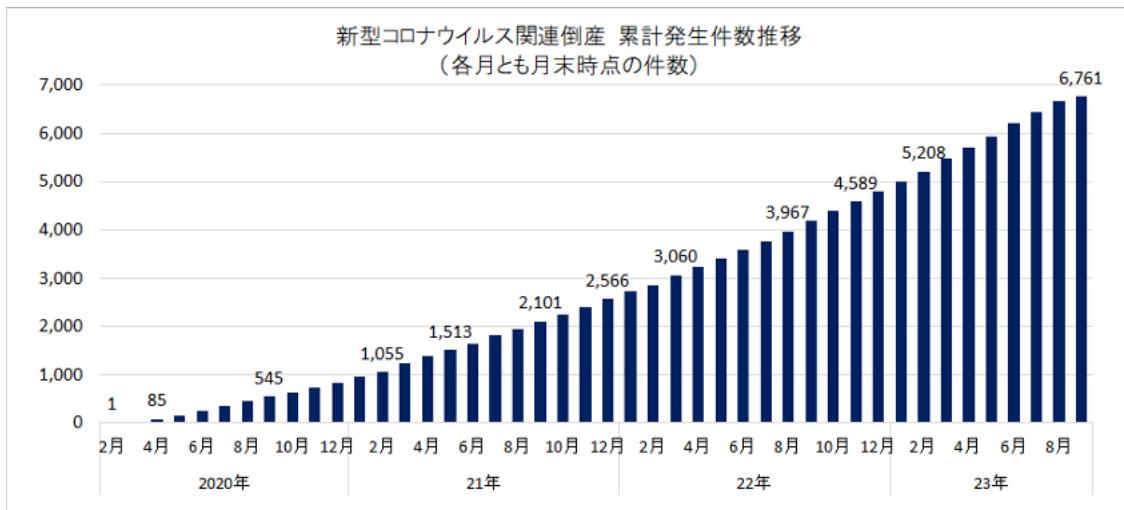
T短大がOCで大切にしていることは、在学生の参加を促進させること、つまり「大学としての総合力を見せること」にある。非営利組織体である私立大学のOCの情報発信方法は複数の大学が数多くの競争が存在するために、常に競合校から追随・模倣される可能性がある。延岡はコモディティ化が進行するメカニズムにおいて供給側（＝大学のOC）と需要（＝入学希望者）の間で「差別化シーズの頭打ち」と「顧客ニーズの頭打ち」と言う表現で表している。このようなメカニズムから、「モノづくり」と同じように競合製品（＝他大学）とは異なる際立った特徴を自社製品（＝オリジナリティあるOC）に持たせる必要がある。つまりOCにおける「脱コモディティ化」である。T短大は「経験価値」に着目したデザインを本番の授業の発表をOCで行い、さらに新たなプロジェクトをアウトプットの場として活用している。

「経験価値マーケティング」のB.シュミットは顧客の価値の次元は、感覚的・情緒的なものから、感性に関わるもので広がりを持つ事になると述べている。つまり、B.シュミットが提唱する製品やサービスそれ自体から生み出す価値（2年間の学び、短大生活）だけではなく、その購買（＝大学での学び）や消費プロセス（＝OC）において生み出される価値も含めて、顧客価値を広くとらえる枠組みと言う点では、T短大の手法は「脱コモディティ化のための切口」手法を採用しており、大きな成功要因と言っても過言ではない。

### 3.2 OCにおける非営利組織体の組織ブランド

東京商工リサーチによると「新型コロナ」関連の経営破綻（負債1,000万円以上）が234件判明、全国で累計7,272件（倒産7,066件、弁護士一任・準備中206件）と推移している。2019年8月にはアメリカ、米高級衣料品店「バーニーズニューヨーク」、2020年3月には米高級食品店「ディーン&デルーカ」が米連邦破産法11条（日本の民事再生法に相当）の適用を米ニューヨークの裁判所に申し立てた。

図2 新型コロナウィルス関連倒産の発生累計件数



(出典：帝国データバンク, 2023)

文部科学省の学校基本調査によると、女性比率が高い私立短期大学は学生数が2023年（令和5年）度に8万6686人となり、絶頂時であった1993年（平成5年）度の約53万人から84%減少したことになる。30年間で約6分の1にまで減少しており、少子化だけでなく、職業意識の変化や女性の社会進出で4年制人気が高まったことが要因と分析されている。

### 3.3 非営利組織体がラグジュアリーブランドのブランドイメージから学ぶ意義

このような中、コロナ禍にも関わらず、圧倒的に売上高を急成長している営利組織体が高級ブランド世界最大手のモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン（LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton LVMH）である。部門別ではファッション&レザーグッズ部門が386億ユーロ（約5兆円）と引き続き売上を牽引。また、同部門の中でも「ルイ・ヴィトン（LOUIS VUITTON）」がラグジュアリーブランドで初めて売上高200億ユーロの壁を突破した[54]。

ルイ・ヴィトンがブランドの世界観を伝えるために重要視したものは人材である[20]。顧客が求めているのは「モノ」を手に入れるだけではなく、製品にまつわる物語や購入する行為が魅力の一つである。つまり、モノを手に入れるこの「高揚感」、「満足感」などの「感性価値」を求めており、このように「感性価値」を提供できる製品や企業こそが消費を支持している[20]。

ファッションブランドのCHANEL（シャネル）は日本を熟知したフランス人社長、リシャール・コラス（Richard Collasse）社長が日本法人の社長として着任し、周囲の反対や、前例のないさまざまな挑戦を続けてきた。シャネルは品質にこだわる日本の消費者に合わ

せ、購入前から購入後に至るまで、顧客の関与度を高めさせることで、製品や製造するブランドに対する愛着度を高めている。そして、日本市場に合わせた日本独自のリテール、メディア、ブランディングに関する手法を一定量許容し、フランス本国やアメリカまでも日本の経営手法を模倣するまで存在感を増している〔21〕。

ラグジュアリーブランドのHERMÈS（エルメス）は「イメージの伝え方」としての広告は少数のファッショング雑誌への掲載、エルメスが発行する定期刊行物、HP、エルメスが後援する催し物と限定している。つまり、エルメスは不特定多数の人々に一方的な宣伝を行わない手法を取り入れている。エルメス銀座店「メゾンエルメス」での販売員の対応は自然でコミュニケーションを取りやすいのが特徴的である。同店舗の8階にはエルメス財団の運営するアート・ギャラリー「フォーラム」があり、芸術や技術伝承、環境問題、教育などをテーマとしたイベントが展開されている。10階プライベート・シネマ「ル・ステュディオ」では芸術的な環境で映画を鑑賞することができる。

これらの環境は、消費者の購買を促すための環境ではなく、むしろ訪問された限定した人々に対する企業理解を目的とした深遠な広告と捉えることもできる〔22〕。

図3 ラグジュアリーブランドと通常ブランドの消費者にむけたブランドイメージの伝え方比較事例

	ラグジュアリーブランド	通常ブランド
LOUIS VUITTON (ルイ・ヴィトン)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「モノ」を手に入れるだけではなく、製品にまつわる「物語」や「購入プロセス」。</li> <li>・モノを手に入れることの「高揚感」、「満足感」などの「感性価値」。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレミアム品（非売品のプレゼント）を提供し、ブランドエクイティを高める（Aaker [1991]）。</li> </ul>
CHANEL (シャネル)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・質の高い日本人消費者に向けた購入前から購入後に至るまで、顧客の関与度を高めている（ブランドのローカル化）から、世界の標準化にさせている。</li> <li>・顧客との障壁を乗り越えるために、誰もが手に取ってもらえるような陳列を実現させている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・短期的なセールスのインパクトと同時に、長期的なブランド・エクイティに対する効果を持つ（Kotler and Keller [2012]）。</li> <li>・値引きによる支払いコストの一時的な低下や情報検索や購買努力量が少ない消費者の検索支援を行いブランドのコスト全体の削減に寄与している（松下. 2014）。</li> </ul>
HERMÈS (エルメス)	<p>マス（大衆）に向けたブランドイメージの発信ではなくエルメス銀座店「メゾンエルメス」訪問した人々に対する企業理解を目的とした深遠な態度。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サンプリング（消費者に試供品を配布すること）による直接経験を強い態度を導くことができる（Wright and Lynch [1995]）。</li> </ul>

ラグジュアリーブランドに対して、通常のブランドは一般には販売していないプレミアム品（非売品）を提供しブランド・エクイティを高めている〔52〕。コトラーとケラーは「消費に対するブランドイメージは理想的には、短期的なセールスのインパクトと同時に長期的なブランド・エクイティに対する効果を持つ」と述べている〔71〕。

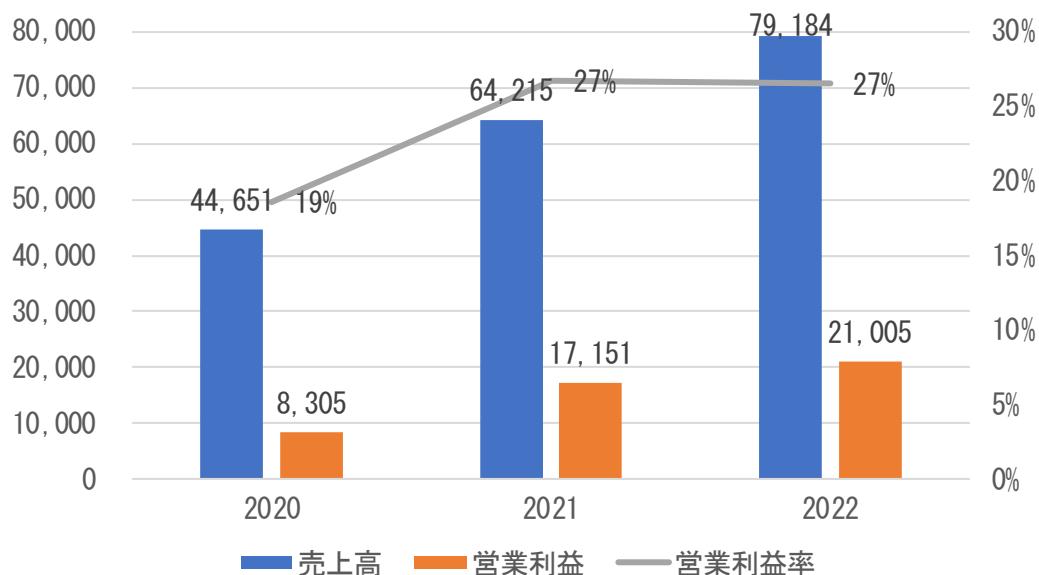
また、サンプリング（消費者に試供品を配布する）が最も高価なではあるが、最も効果的なコミュニケーション手法であると言われていた〔84〕。サンプリングによる消費者の直接経験は強い態度を導く（＝ファンになりやすい）ことができるため、好意的な態度を形成すると購買行動に現れる可能性が高くなる〔84〕。

T短大はOCに参加する、再訪問（＝リピート訪問）させることで「高揚感」、「満足感」などの「感性価値」を強く醸成させている。そして、顧客（＝学生）との関与度を高めることで製品（＝T短大での学び）や製造するブランド（＝T短大生活を通してのロイ

ヤルティ）から愛着度を高めている。つまり、訪問された顧客（＝学生）に対する大学理解を深化させ、入学し目的としたナーチャリング活動（顧客育成活動）はラグジュアリーブランドの「ブランドイメージの伝え方」との共通点がある。これらに加え、プレゼンテーションや研究発表をOCの場所に移行させることで、会場に実際の学校生活や学びを求める学生に「感性価値」を提供している。そして、在学定員以上の来校者、保護者をもてなし「ファンの創造」に大きく貢献している。

非営利組織体である「私立大学」がほとんど広告をしなくとも、長年培われてきた教育の伝統、情熱に共感あるいは共鳴するようなブランディングの実現が重要である。つまり、ラグジュアリーブランドのエルメスに例えるなら、「フランスらしさ」や「エルメスらしさ」を生かした「高くても売れる製品」、「これでなくては駄目なんだ」という絶対的非代替で熱烈に支持されるブランディングが必要であるのと同じである。

図4 LVMH業績推移（単位＝百万€）



出典：（Bloomberg.comの数値から著者が作成）

## 4. 非営利組織体におけるダイレクトマーケティング的思考の導入と実践

近年、インターネットの普及・定着化により、消費者の購買行動は大きく変化してきている。さらに、コロナ禍がもたらした「ニューノーマル」（＝「新しい常態」）の中で営利組織体である企業では新しい消費体験だけではなく、実用的な価値、社会的価値、快楽的価値を基にした顧客体験（CX）を実現化してエンゲージを強化して行く事が更に重要なポイントである。

消費財を中心とした多くの企業は、顧客の忠誠心（Loyalty）と収益性を強固にするための顧客関係管理（CRM）戦略を取り入れている。購入顧客を理解する事（プロファイリング）で、ブランドの忠誠心や購入客単価、さらには各販売ルートの訪問頻度を検証することができ、さらに企業が理想とする消費行動を展開させることまでが実現できるようになってきた。

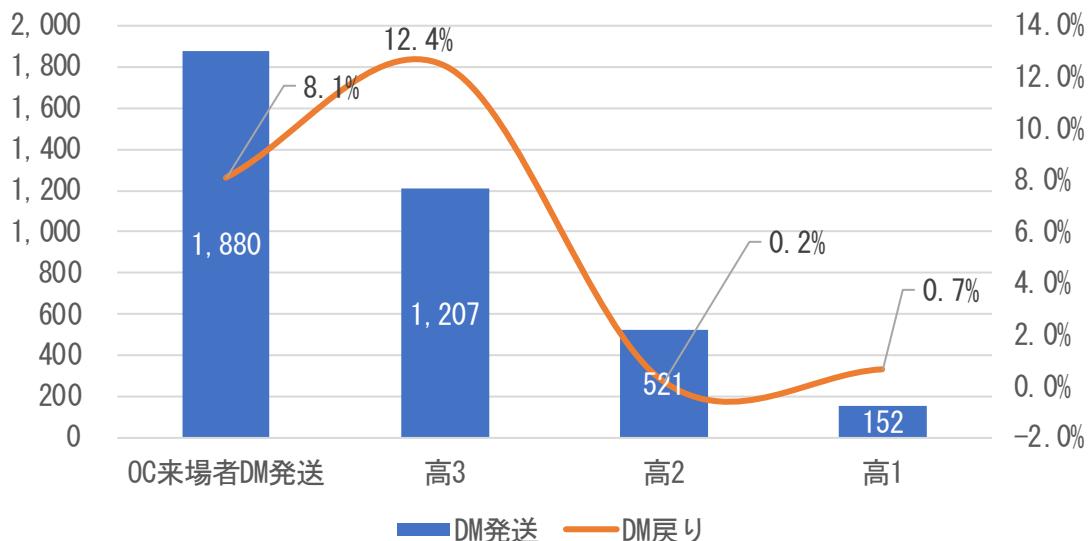
営利組織体は顧客情報を獲得するためにさまざまな広告、キャンペーンを通じて多額の投資を投入し、入手した顧客情報を基にさまざまなアプローチをかける。

非営利営利組織体である私立大学では、コロナ禍以前に顧客情報であるOC来場者の顧客情報の登録を「手間」と捉え、紙面に記載してもらい、職員がデータツールに顧客情報の再入力を行っていた。実際に顧客管理ツールは存在しつつも、活用事例は限定的（高校からのOCの参加の増減を見るのみ）であった。しかしながら、さまざまなCRMツールが存在するも実際にそれらを分析し、戦略的にアプローチする職員が限定的なために十分な活用できていないのが現状である。

顧客関係管理（CRM）の基本はデータとコミュニケーションは顧客の「直接販売データ」（直接販売するからこそ取得できるデータ）に「コミュニケーション要素」（いつ、だれに、何を、どのように、どこで）を掛け合わせたものであると言われている[42]。さらに、費用（＝コスト（製作費+印刷費+配達費））と開封と言う二つの軸で分けると、費用（コスト）面ではダイレクトメール（以下、DM）は1通、数十円発生するのに対し、メールは1-2円で効率よく配信可能である。他方、開封（＝どれだけ「見てくれたか」）では、DMは見てくれる確率が高い（＝効果的）であるのに対し、メールの開封率は低い。つまり、5W1H（Who（誰）、When（いつ）、Where（どこ）、What（何）、Why（なぜ）、How（どのように）の管理・選択・実行の「使い分け」が大事である[42]。

これらを参考に、2024年度（3-8月）のOCの来校者、1,880名に文化祭ご案内のDM発送を試みた（高校3年生（本年の顧客）、高校2年生（来年の顧客））への来場者にDM発送を試みた。全体で、152名、8%のDM戻りの結果となった。本年度の顧客である高校生は12%と高い実績を残すことができた。今回はDMアプローチを行ったが、次年度以降はCRMツールを用いて、「コミュニケーション要素」に重点を置いた顧客設定に重点を置く必要がある。

図5 O C来場者にDMを発送後の戻り率



#### 4.1 DXを活用した接触者のナーチャリングの実現

すでに事例で取り上げたT短大でも同様に顧客関係管理（CRM）ツールを導入し、顧客接点である流入経路毎にしっかりとサポートしている。さらに情報の最大限の発信ツールであるホームページにおいてはCMS（コンテンツ・マネジメント・システム=Webサイトの専門知識がなくとも更新や新規ページ制作ができるツール）を導入し、アジャイルにコンテンツを更新させている。

このように、非営利組織体の現場でも営利組織体である、消費財企業で導入されている顧客関係管理（CRM）の活用した戦略的な顧客アプローチより必要になってくる。そして、個々に合わせたサービスを提供する、差異化、統合されたチャネル（ウェブサイトや実際の店舗（イベントやOC））のネットワークを通じて顧客育成を行い、組織と顧客との相互作用を引き起こさせることが今後さらに重要になってくる。

#### 4.2 非営利組織体における顧客満足の促進と反復（リピート）訪問施策の導入

非営利組織体におけるマーケティングの進め方として、顧客「受益者」満足の創造、サービス資源の調達、さらにはマーケティング成果の評価と言った循環サイクルのステップに對して、総合的、戦略的、戦術的に進めて行く事が重要である〔26〕。

消費者が購買活動後に購買活動を評価するひとつとして顧客満足（CS）が挙げられる。消費者が満足すれば、次回も同じブランドを購入するリピート購買が発生し、ブランド・ロイヤルティが形成される確率が高まる。実際にテレビのような買回り品や旅行など、コンサルティングが必要なサービス業において、顧客満足（CS）が重要になってくる。

P.コトラーは顧客満足とは「買い手の期待に対して、製品のパフォーマンスがどれほどであったのか」と述べている。この説明について、顧客満足で最も有力な「期待一充足理論」に沿ったものであると述べている [15]。

リクルートによる報告書によると、実際にOCへの来校回数が1回のみの参加者の出願歩止まりは低下の傾向にあるが、OCへの参加が2-4回目の場合、来校者の出願歩留まり数・率が大幅に改善される傾向があると報告されている。これらのデータを参考に、2024年度の入試向けたOCでは反復（リピート）訪問を促す施策として、「2回目以上の来校でシアトル系コーヒー券プレゼント」の施策を実施した。告知方法として、ホームページやSNS（Instagram, LINE）、メールアドレスにより積極的に発信した。

図6 OCの学年別来校者数推移

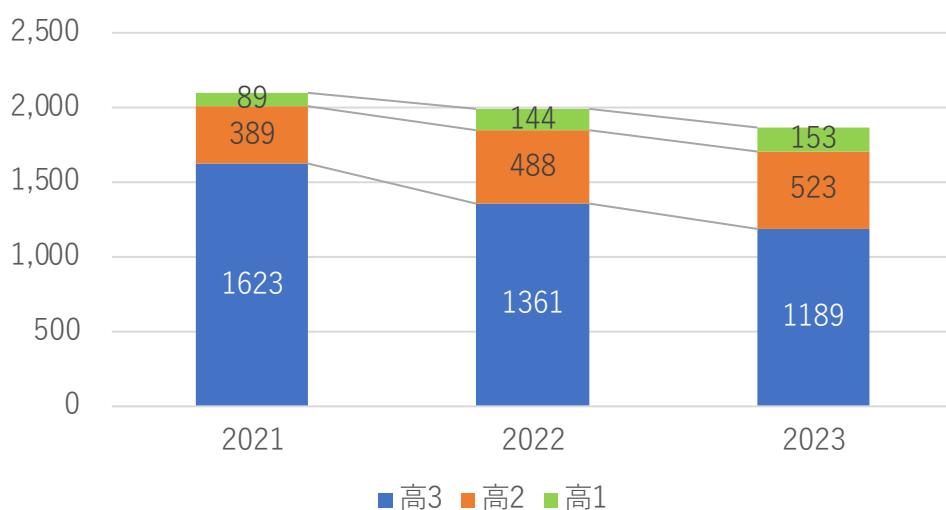


図6はX大学の過去3年の3月～8月までOCのユニークビジターの来校者数をまとめたグラフである。8月までを一つの区切りとした理由として、総合型選抜試験を9月以降に控える中、7～8月のOCに年間のOCへの来場者が半数以上を占める事からである。

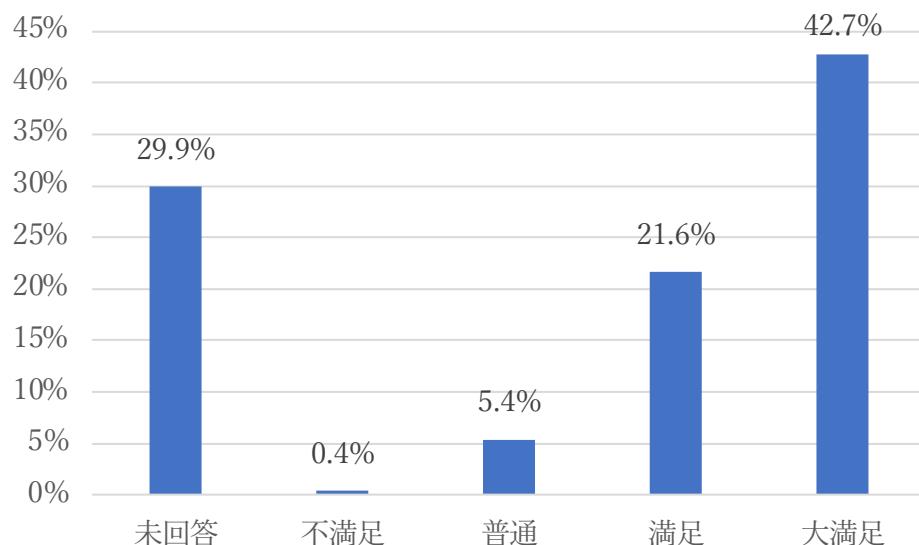
図6を分析すると、昨年2022年は、前年と比較して来校者（ユニークビジター）が-5%減少したのに対して、本年度、2023年度は-6%と緩やかに減少している中、本年度の顧客である高校3年生は、-13%減少している。2024年度の入試が前年と比較して、18歳年齢が全国的に4万人減少していることを鑑みると、X大学は昨年と同等の高校3年生の数字を堅持していることが理解することができる。さらに本年度は、来年度の顧客である高校2年生が+7%が昨年と比較して伸長しており、高校1年生においては+6%伸長していることがこの図から理解する事ができる。

X大学は2023年度のOCは顧客である学生と支援者である保護者が実際に学生や教員との関わり合いを深める、「接点」を深めた。そして、来校させるための動機づけとして、シアトル系コーヒー券を用意し、リピートさせ、より学生生活や学習領域の理解を丁寧に

説明し、OCに参加する達成感を提供した。大学をブランドに例えるのなら、ブランド・ロイヤリティ (Brand loyalty) を強化させることに注力した。対象物 (大学) への関与が高くなることは、その対象物のブランド (大学) への関心や興味が高くなることを意味する。消費財に例えるのなら、反復購入行動は繰り返し惰性で消費する行動面を示すのに対し、ブランド・ロイヤリティは繰り返し購入する理由が存在する [15]。つまり、学生が好きな雑誌や、音楽を定期的購入する (=サブスクリプション) ブランド・ロイヤルティの情勢に貢献させるのである。

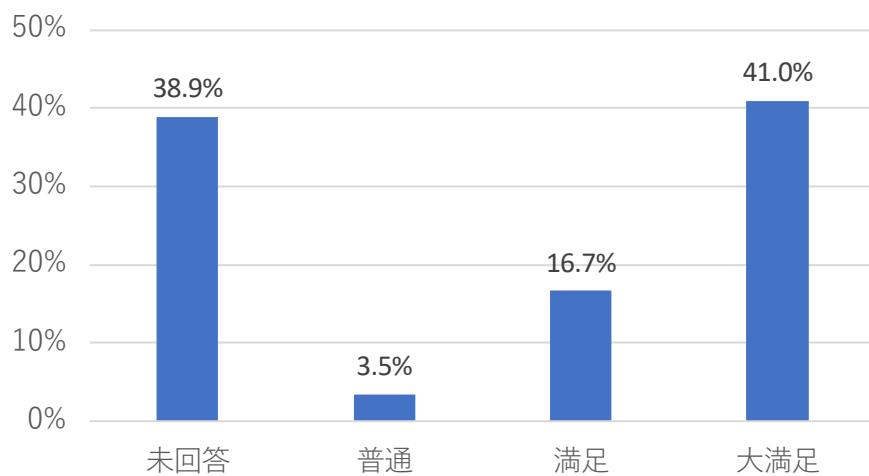
実際に学生がOCに参加し、実際に体験授業の満足度の調査としてX大学はアンケートを実施した。体験授業は今後、より専門的に探究する学科を分かりやすく、さらに参加型の形式を実施した。その結果、3月～8月のアンケート結果を集計すると、図7のように約43%が満足していることが理解する事ができる。

図7 体験講座アンケート結果 (3-8月の累計)



さらに個別学科説明において、図8のアンケート結果では、体験授業同様に6割の学生から満足の回答を頂いた。しかしながら、4割の生徒は十分な満足や感動が与えられていない。

図8 個別学科説明アンケート結果（3－8月の累計）



この2つのアンケート結果から、さらに顧客である学生に大学で学ぶ感動や、満足感をさらに高めるために「情緒的ベネフィット」や「経験価値」の関係性を高めるようなアプローチが必要である。そして、「従来とは異なる学び」や「経験」を顧客である学生の心理や感性に訴えかけ、O Cに対する認識を根底から覆すような顧客価値を提案する事が、ニューノーマル（New Normal）下でより求められる。

## 5. 非営利組織体における顧客体験と顧客価値の実現に向けて

今日、営利組織体である企業だけではなく、非営利組織体も「ニューノーマル」（＝「新しい常態」）の環境において、新たな顧客体験、消費体験などの価値提案が求められている。

Tavsan and Erdem (2018)によると、「製品」や「サービス」がコモディティ化し、差別化が困難になってきている傍ら、「ライフスタイル」や「趣味」、「嗜好」、さらにはネット上の位置や行動情報、オンライン上での購入履歴など個人情報の取得から、潜在顧客をより正確に認識するようになった。つまり、顧客の消費行動や購入予測するような「製品」や「サービス」を容易に提案しやすくなり、従来の「関係性の時代」から「顧客体験の時代」へと変貌してきている。「人々が本当に望んでいるのは製品ではなく、満足のいく体験である」にもかかわらず、「製品そのものに目を取られ、自分たちがどんな価値やサービスを提供しているかを見ない」のは誤りである [49]。

営利組織、非営利組織に関わらず、顧客である消費者は「時間をかけて一連の思い出に残るイベント」体験を購入するのであり [2]、その性質や形態に関係なくすべてのサービス交換が顧客の体験につながる [81]。

コロナ禍がもたらした「ニューノーマル」（＝「新しい常態」）の中で営利組織体である企業では新しい消費体験だけではなく、実用的な価値、社会的価値、快楽的価値を基に

した顧客体験（CX）を実現化してエンゲージを強化して行く事が更に重要なポイントである。

### 5.1 顧客（=学生）/学校との関係にデザインマネジメント思考を導入する

4年間の学びを「教育のサブスク」に言い換えるのであるなら、高大連携による出張授業は、女子大学から提供される教育に料金は発生しないものの、大学教育入学前の「無料お試し期間」に置き換えることができる。生徒らが受講した「無料お試し期間」に提供される商品やサービス（=先進的な研究や教育の提供）を経て、本契約に至る（大学に入学し、本格的に学ぶ）のと同様の流れである。さらに、重要なポイントとして、サブスクから提供される「提供価値の設計」（=どのようなキャンパスライフが過ごせるのか/将来の自分のイメージ像）として挙げられる。つまり、商品を販売（=教育サービス提供）するのではなく、その商品（先進的な研究や学びの体験）を通じて提供される「価値」に時間を費やすモデルであり、高等学校の出張模擬授業やOCの模擬講義を受講して、「どのように豊かな経験を蓄えることができるのか」、「どのような学生生活を得られるのか」、が感じられるのかが重要である。

このような中、昨年（2023年度の入試）結果から、X大学はOCに「経験価値」という概念を基盤とした「従来のマーケティングでは説明がつかない、逆に行くような、体験型のアプローチ」や「大学での研究や学生生活だけではない、顧客との出会いのデザイン」を学生募集活動やOCで試みた。

最初に、OCで実際の大学の学びを実感する事ができる授業、「体験型/参加型の講義」を各学科で展開した。さまざまな課題解決や参加グループの中で積極的にディスカッションを行い、対面型の体験講義から、今までとは異なる学びの世界の全体の空間や雰囲気を提供する事で顧客である学生の心理や感性に訴え、従来の大学の講義の体験を根底から覆す、顧客価値を生み出すことに専念した。

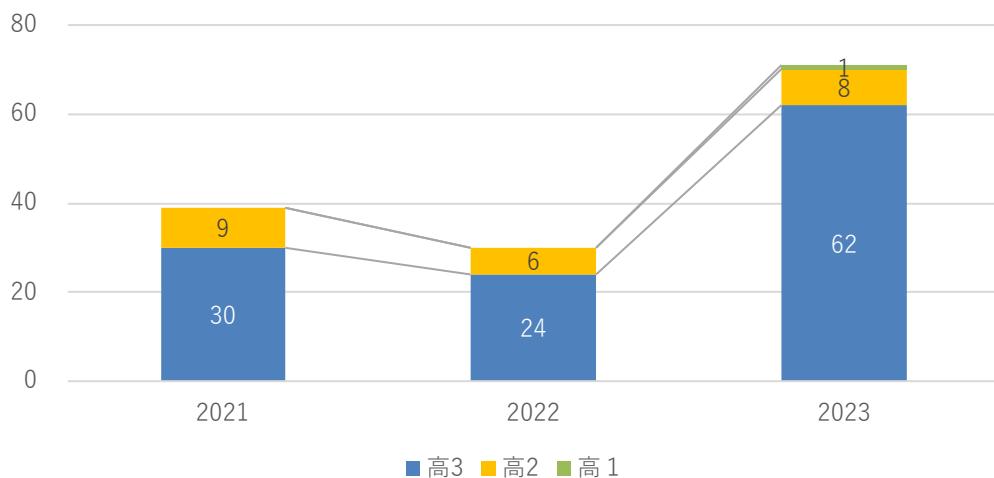
そして、A女子高等学校への学校説明会において、出身校の在学生による大学生活の特別セミナーを実施した。X大学は埼玉県にある4年制大学で3学部9学科を有する中規模大学である。

X大学にはA女子高等学校の在学生が一定数、各学科に在学しており、同じ学び舎から進学した卒業生が実際にどのような分野で研究をしており、さらにどのように「資格を取得」し、どのような就職先で活躍しているのかなど、「顧客のリアルな声」を提供した。

さらに、X大学には学生募集部といった、各高校にコンシェルジュサービスのようなきめ細やかな営業人材を配置させ、「進路指導担当教員」だけではなく、X大学在学生が所属をしていた「部活の顧問」まできめ細やかなコミュニケーションやサポートを実施した。「大学の教育」や「学生生活」が顧客である学生に伝わらなければ、十分な魅力を伝えることができなく、「大学」と「学生」の接点、触れ合う部分（インターフェース）が重要なためである。

以上の点を集中的に、2023年の春から夏までに継続的に実施した結果、図9のように学生が実際に大学を体験する場であるOCへの来校者数（ユニークビジター）が飛躍的に改善する事に成功した。

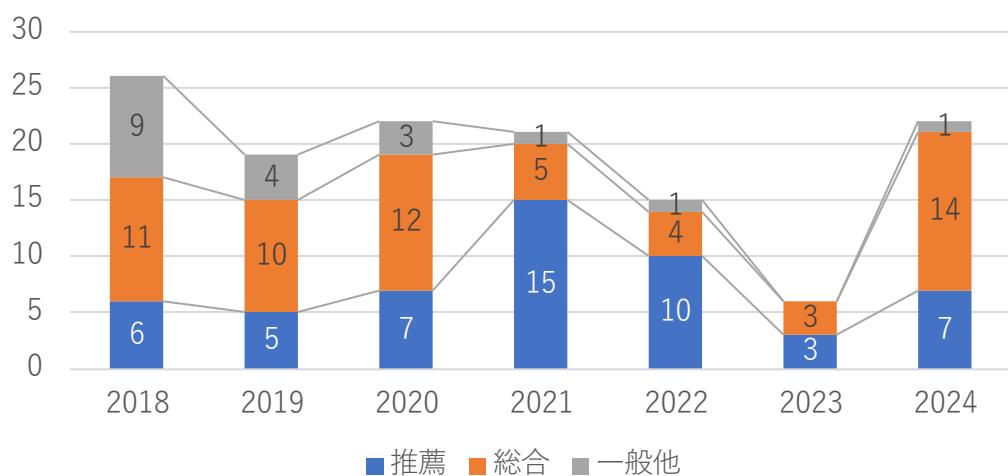
図9 A女子高等学校からX大学へのOC来校者推移



さらに、2024年度にX大学への出願を希望する生徒は、OCにも積極的に複数回参加（リピート）する事により、図9のように総合型選抜試験や推薦試験に応募する生徒が大幅に回復させることに成功している。

しかしながら、サブスクビジネスの中で最も重要とされるKPI（重要業績評価指標）として解約率（=退学率）であり、さらに既存顧客である在学生から得られる収入の増加率（=充足率）、最終目標としてLTV（顧客（=学生成績価値））に注目することは非営利組織におけるマーケティング的な視点として重要なポイントである。

図10 A女子高等学校からX大学への受験推移



## 6. おわりに

本研究では非営利組織体に属する私立大学、短期大学に焦点を当て分析を行った。

18歳年齢人口が大きく減少する中、世界を震撼させたコロナ禍が終焉を迎える、ニューノーマル（新たな生活様式）と呼ばれる今日の環境下では、非営利組織体である私立大学、短期大学は営利組織体と同様に戦略的なパートナーシップの模索、更には新たなアイディアや戦略が求められている。

かつて非営利組織体である私立大学、短期大学には1992年（平成4年）時点で学生が200万人在籍し、大学・短大から学生に積極的なアプローチをせずとも集客（=学生募集）を行うことができた。しかしながら、2023年（令和5年）には18歳年齢が約半数の110万人まで減少する傍ら、30年の間にデジタル化が加速し、対象となる顧客（=学生）もZ世代と呼ばれる世代に変化して存在している。このような中、18歳年齢が減少しているにもかかわらず、大学の数は増加し続けている。新規の大学増加する中、既存の大学、短大は募集定員を満たすことができず募集停止にまで追い込まれる大学も存在している。

営利組織体では顧客情報の獲得のために多額の予算を投資し、大規模なキャンペーン実施するのに対し、非営利組織体である大学、短大は最小限の予算を投入し、OCを開催することにより多くの顧客情報を獲得することができる。このように18歳年齢の減少化に伴う厳しい状況下であるからこそ、非営利組織体である大学・短大は新規顧客の獲得（OCへの初来校、顧客情報の獲得）だけではなく、既存客のリピート、維持が益々重要になってくる。

顧客ニーズが多様化する中、大学の情報発信の多角化が進み、非営利組織体である大学・短大は将来の顧客である学生の情報を手に入れられるようになった。

このような環境で、非営利組織体である大学・短大はより多くの顧客に大学を理解し、熱烈なファンを醸成させるには顧客である個々の学生が求めるものにきめの細かく対応した顧客関係管理（CRM）ツールを駆使した関係性の構築が益々重要になってくる。

実際に、T短大は短大と言う学びの組織体自体が逆境に立たされているにもかかわらず、多くの消費財メーカーが実施しているマーケティング的手法を積極的に取り入れ、大学を知る上で重要な見せ場であるOCを劇場化させ、顧客である志願者を魅了させている。

ラグジュアリーブランドの店舗マネジメントをOCに例えるなら、顧客である学生、保護者に感動を与え、顧客の満足感を高めているのである。

今後、顧客が求める価値が、「学び（=モノ）」の価値を超えて、「実際に疑似体験をする（=コトの価値）」（経験価値）にシフトされ、ラグジュアリーブランドが行っている「高揚感」、「満足感」などの「感性価値」を醸成させることが、今後さらに氷河期を迎える非営利組織体の大学経営において重要なポイントである。これらの課題への考察は他日に期待したいと思う。

## 【謝辞】

本研究について、学会誌編集委員から貴重なコメントをいただき、深く感謝申し上げる。

## 【参考文献】

- [1] 浅井慶三郎 『サービスマーケティングの管理』 同文館出版、1989年.
- [2] 青木幸弘編著 『価値競争時代のブランド戦略－脱コモディティ化への挑戦』 ミネルヴァ書房、2011年.
- [3] 雨宮寛二 『サブスクリプション 製品から顧客中心のビジネスモデルへ』 角川新書、2019年.
- [4] 雨宮寛二 「サブスクリプションのビジネスモデル分析と考察」 『経営情報学会 全国研究発表大会要旨集』 2020年.
- [5] 新井範子 「 ダイレクトマーケティングは今、何を考えるべきか」 『Direct Marketing Review』 第18巻 pp.1-4、2019年.
- [6] 「次世代経営指標「L T V」」 日経クロストレンド 2022年09月号
- [7] 内田和成・岩井琢磨・牧口松二 『物語戦略』 日経BP、2016年.
- [8] エリカ・コルベリーニ、ステファニア・サヴィオロ 『ファンション＆ラグジュアリー企業の「マネジメント－ブランド経営をデザインする』 長沢信也、森本美紀（監訳）、東洋経済新報社、2013年
- [9] 河合塾 Eki Net 「近年の受験環境－少子化の時代、受験生は減っている？－」 <https://www.keinet.ne.jp/exam/basic/proceed/status.html>
- [10] 海口浩芳 「地方における短期大学の課題と今後の方向性II－少子化時代のリバーバルプラン」、2006年.
- [11] 大阪祐希枝 『売上の8割を占める優良顧客を逃さない方法－利益を伸ばすリテンドショニマーケティング入門』 ダイヤモンド社、2018年.
- [12] 木浦幹雄 『デザインリサーチの教科書』 ビー・エヌ・エヌ新社、2020年.
- [13] 古閑博美 「キャリア教育への一考察－入学支援の一環としてのオープンキャンパスの活用」、2008年.

- [14] 陶山計介・伊藤佳代 『インターナルブランディングーブランド・コミュニティの構築』 中央経済社, 2021年.
- [15] 田中洋 『消費者行動論』 中央経済社、2022年.
- [16] 電通総研編 『NPO とは何か』 日本経済新聞社、1986年.
- [17] ドラッガー, P.F. (上田惇訳) 『現代の経営』 ダイヤモンド社、2006年.
- [18] 長沢伸也 『地場・伝統産業のプレミアムブランド戦略—経験価値を生む技術経営』 同友館, 2009年.
- [19] 長沢伸也 『老舗ブランド企業の経験価値創造—顧客とのデザインマネジメント』 同友館、2009年.
- [20] 長沢伸也 『それでも強い ルイ・ヴィトンの秘密』 —なぜ値下げしないルイ・ヴィトンが売れ続けるのか?全ビジネスパーソン必須の「勝つブランド」の作り方—、2009年11月
- [21] 長沢伸也 『シャネルの戦略 —究極のラグジュアリーブランドに見る技術経営』 東洋経済新報社 2010年.
- [22] 長澤信也 『老舗ブランド企業の経験価値-顧客との出会いのデザインマネジメント-』 同友館、2009年.
- [23] 長沢伸也 『ルイ・ヴィトンの法則—最強のブランド戦略』 東洋経済新報社2007年.
- [24] 長沢 伸也、杉本 香七 『カルティエ 最強のブランド創造経営—巨大ラグジュアリー複合企業「リシュモン」に学ぶ感性価値の高め方』 東洋経済新報社、2021年.
- [25] 日経クロストレンド編集部 『最新マーケティングの教科書 2022』 日経 BP, 2022年.
- [26] 日経クロストレンド編集部 『サブスクリプション2.0 衣食住すべてを飲み込む最新ビジネスモデル』 日経 BP, 2019年.
- [27] 文部科学省「学校基本統計」 令和4年度版
- [28] 三宅隆之 『非営利組織のマーケティング』 「NPO の使命・戦略・貢献・成果」 白桃書房、2016年.

- [29] 三宅隆之『非営利組織(NPO)のマーケティング:私立大学のマーケティング戦略』, 尚美学園大学総合政策研究紀要 13 27-40, 2007-03-31
- [30] 森永泰史『デザイン、アート、イノベーション -経営学から見たデザイン思考、デザイン・ドリブン・イノベーション、アート思考、デザイン態度-』 同文館出版, 2020年.
- [31] 佐川隼人 『サブスクリプション実践ガイドー安定収益を生み出すビジネスモデルの作り方』 英治出版、2019年.
- [32] 『サブスクリプション「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』 ダイヤモンド社
- [33] 『先進国、出生率軒並み低下、優等生フランスも少子化進む、仕事と育児の両立困難、ドイツ・スイスは改善』 日本経済新聞 2020年6月6日
- [34] 「志望校選び 学校説明会が決め手に 大学・短大側も工夫こらす」読売新聞 2007年8月17日 東京朝刊
- [35] 島田恒 『非営利組織のマネジメント』、東洋経済新報社、2009年.
- [36] 『「指示された以上の仕事はしない」「定時に帰る」?-金の卵を育てる 働くZ世代の「トリセツ」-』 NIKKEI BUSINESS 2022. 10. 17
- [37] 総務省 『平成27年版 情報通信白書 | インターネットとIT革命』 第1部 ICTの進化を振り返る  
<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc111210.html> (2023/09/22閲覧).
- [38] 太宰潮 『サブスクリプション・サービス利用と顧客満足の特性』 『マーケティングジャーナル』、pp. 18-29, 2022年.
- [39] 高橋昭夫 『インナーネル・マーケティングの理論と展開ー人の資源管理との接点を求めて』 同友館、2014年.
- [40] 谷本寛治 『ソーシャル・エンタープライズ-社会的企業の台頭』 中央経済社, 2006年.
- [41] 谷本寛治・大室悦賀・大平修司・土肥将敦・吉村公久 『ソーシャル・イノベーションの創出と普及』 NTT出版、2013年.
- [42] 帝国データバンク「新型コロナウイルス関連倒産」  
<https://www.tdb.co.jp/tosan/covid19/index.html>

- [43] 齊藤通貴 「図書館のマーケティング--顧客満足の視座」 『情報の科学と技術』 , 49 (2), 56-61, 1999年
- [44] 野中都次郎・鹿瀬文乃・平田透 「実段ソーシャル・イノベーション」 千倉書房, 2014年.
- [45] 長谷川 敬晃 「コロナ禍を経て、ファンケルが本気で取り組む OMO の実態とは」 株式会社 ファンケル通販営業本部 営業企画部 (第22回全国研究発表大会) 2023年9月9日
- [46] 特許庁 『特許庁はデザイン経営を推進していますー1. 「デザイン経営」とはー』 [https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design\\_keiei.html#01](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html#01) (2023/09/22閲覧)
- [47] 「リクルートスタディサプリ進路オンラインセミナー資料」 2022年8月31日
- [48] 『令和2年度学校基本調査（確定値）の公表について』 文部科学省 2020年12月25日
- [49] T. レビット 『マーケティング発想法』、ダイヤモンド社、1974年
- [50] T. レビット 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』 「マーケティングの針路」 11月号、ダイヤモンド社、pp.145－156
- [51] 「ベスト進学ネットで開催された全イベント」 期間：2020年4月～2021年3月
- [52] Aaker, D. A. [1991] *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press. 陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランドエクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社、1994年
- [53] Abbott, L. *Quality and Competition*, Columbia University Press. 1955年.
- [54] Aaker, D. A. *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, Morgan James Publishing. 2014. (阿久津「ブランド論—無形の差別化を作る20の基本原則』 ダイヤモンド社、2014年)
- [55] Abernathy, W.J. and J. M. Utterback "Patterns of Industrial Innovation," *Technology Review*, Vol.80, No.7, 40-47. 1978.
- [56] Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (バーナード『経営者の役割』山本安二郎・田杉競・飯野春樹訳、ダイヤモンド社、1956年.)

- [57] Blackwell, R.D., Miniard. P. W & Engel, J. F. Consumer behavior (9<sup>th</sup> ed.), Mason, OH: South-Western. 2001.
- [58] Berry, L. L. J. S. Hensel and M. C. Burke "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response," Journal of Retailing, Vol.52, No.3. 3-14. 1976.
- [59] Berry, L.L. "The Employee as Customer," Journal of Retailing Banking. Vol.3, No.1, 33-40.1981.
- [60] Bloomberg.com 「LVMHの7～9月、売上高の伸び鈍化－高級品需要冷え込む」  
<https://www.bloomberg.co.jp/news/articles/2023-10-10/S2C1FYDWRGG001>
- [61] Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business School Press. 1997. (玉田俊平太監訳, 伊写真号駅『イノベーションのジレンマ 増補改町版』期泳社, 2001年)
- [62] Davis, M. S. and M. Dunn Building the Brand-Driven Business: Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth, 1st ed. Jossey-Bass. 2002. (花通ブランド・クリエーション・センター『ブランド価値を高めるコンタクト・ポイント職路』ダイヤモンド社、2005年)
- [63] Drucker, P. F. ,Managing the Non-profit Organization, Harper Collins, 1990 (ドラッガーの『非営利組織の経営』 (2007) 上田惇生・田代正美訳、ダイヤモンド社、1991年)
- [64] Fernando, T. de B. and P. Kotler Winning at Innovation: The A-To-F Model, Palgrave Macmillan. 2011. (櫻井祐子訳「コトラーのイノベーション・マーケティング』翔泳社、2011年)
- [65] Future-and What to Do About It. Portfolio. 桑野順一郎 (監訳) 、御立英史 (訳) , 2018年.
- [66] Grönroos, C. Internal Marketing: An Integral Part of Marketing Theory." in Donnelly. J. H. and W. E. George. (eds.). Marketing of Service, American Marketing Association, Proceeding Series, 236-238, 1981.
- [67] Jacoby, J., Berning, C. K. & Dietvorst, T.F. What about disposition ? Journal of Marketing, 41,22-28. 1977.
- [68] Janzer, A. , "Subscription Marketing": Strategies for Nurturing Customers in a World of Churn (English Edition, Cuesta Park Consulting 2015. (小巻康子 (訳) 『サブスクリプション・マーケティング—モノが売れないので時代の顧客とのかかわり方』 英治出版、2017年.
- [69] Henkel, S.. T. Tomczak, M. Heitmann and A. Herrmann "Managing Brand Consistent Employee Behavior : Relevance and Managerial Control of

- Behavioral Branding, Journal of Product & Brand Management. Vol. 16, No.5, 310-320. 2007.
- [70] Keller, K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 3rd ed, Pearson. 2008. (恩蔵直人監訳「戦略的ブランド・マネジメント 第3版』 東急エージェンシー, 2010年.
- [71] Kotler, P. and K. L. Keller (2012) Marketing Management, 14th edition, Prentice Hall.
- Laaksonen. P. [1994] Consumer Involvement: Concept and Research, Routledge. (池尾恭一・青木幸弘監訳「消費者関与一概念と調査』 千倉書房、1998年.
- [72] Kotler, P. and N Lee, Corporate Social Responsibility, John Wiley & Sons, 2005. (コトラー・リー 『社会的責任のマーケティング』 恩蔵直人監訳、東洋経済新報社、2007年)
- [73] Kotler, P. H. Kartajaya and I. Setiawan Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit, Wiley. 2010. (恩蔵直人監訳、藤井清美訳「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、2010年)
- [74] Kotler, P. H. Kartajaya and I. Setiawan Marketing4.0: Moving from Traditional to Digital, Wiley. 2017 (恩蔵直人監訳、藤井清美訳「コトラーのマーケティング4.0:スマートフォン時代の究極法則』 朝日新聞出版、2017年)
- [75] Kotler, P., Marketing for Nonprofit Organizations, 2nd ed., Prentice-Hall, 1982. (フィリップ・コトラー 『非営利組織のマーケティング戦略』 井関利明監訳、第一出版、1991年)
- [76] Iglesias, O. and F. Z. Saleem "How to Support Consumer-brand Relationships," Marketing Intelligence & Planning. Vol.33, No.2, 216-234. 2015.
- [77] Levitt, T., Innovation in Marketing, McGraw-Hill, 1962 (レビット 『マーケティングの革命』 土岐伸訳、ダイヤモンド社、1983年)
- [78] Levitt, T., The Marketing Mode. Pathways to Corporate Growth, McGraw-Hill, 1969.
- [79] Peter, J. P. & Olson. J. C. Consumer Behavior and marketing strategy (6<sup>th</sup> ed.) , New York McGraw/Irwin. 2002.
- [80] Schmitt, B. H. Experiential Marketing, The Free Press. 1999. (嶋村和恵・広瀬盛一訳 『経験価値マーケティング—消費者が「何か」を感じるプラスαの魅力』 ダイヤモンド社, 2000年.

- [81] Schmitt, B. H., J.J. Brakus and L. Zarantonello "From Epiretinal Psychology to Customer Experience," *Journal of Consumer Psychology*, Vol.25, Issue, 166-171. 2015.
- [82] Solomon M. R. *Consumer behavior: Buying having and being* (7<sup>th</sup> ed.) , Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 2001.
- [83] Tavsan N. and C Erdem *Customer Experience Management: How to Design Integrate, Measure and Lead*, Tasora Books. 2018.
- [84] Wright, A. A. and J. G. Lynch [1995] "Communication Effects of Advertising Direct Experience When both Search and Experience Attributes Are Journal of Consumer Research, 21 (4), pp. 708-718.