

顧客組織の導入とマーケティング組織の再編

——スカンジナビア航空における FFP の導入——

藤 岡 章 子

はじめに

顧客との継続的関係の維持，発展に焦点をおいたマーケティング，すなわちリレーションシップ・マーケティングの重要性が指摘されて久しい。顧客の獲得と顧客の維持は，マーケティングにおける両輪をなす活動であるとの考えはこのリレーションシップ・マーケティングの台頭とともに，一般に広く定着しつつある。また昨今では，顧客維持による経済的效果などを指摘するだけにとどまらず，顧客を企業における無形資産の一つとしてより積極的に捉え，主体的にマネジメントしようとする考えも提唱されている¹⁾。そのための具体的手段・方策の一つが，顧客組織の確立と運営であろう。

顧客組織は，リレーションシップ・マーケティングの典型例としてしばしば取り上げられ，顧客に提供されるサービス内容とそのマーケティング効果（特に販売促進効果）が紹介されている²⁾。しかしながら，多くは顧客組織単体に焦点を当てており，他の部門との関係や組織体制について考察されたものは少ない³⁾。

1) プラッドバーグ，ゲッツ，トーマス [2002]。

2) 若林靖永「顧客との「関係性」の創出——リレーションシップ・マーケティング——」（近藤文男・陶山計介・青木俊昭『21世紀のマーケティング戦略』ミネルヴァ書房，2001年）。

3) たとえばリレーションシップ・マーケティングにおける組織体制について取り上げたものとしては，Gordon [2000] やプラッドバーグ，ゲッツ，トーマス [2002] などがあるが，いずれも理想的な組織体制を示すなど，概念レベルの議論にとどまっており，具体的な組織体制を取り上げたものは少ない。

顧客組織は顧客との継続的な関係の維持・発展を目的としているため、企業内部においても、新製品開発などにおいて見られるプロジェクトチームのような期限定的な組織としてではなく、継続的に対応可能な専門組織を確立することが求められる。

顧客組織の確立は、すなわち既存組織の中に新たなマーケティング機能をもつ組織が追加されることを意味する。当然のことながらそこには、既存のマーケティング組織が存在しており、新たにマーケティング機能を持つ組織が追加されることによって、その役割、体制は変更を迫られることが予想される。では、そこではどのような役割分担や調整が行われるのであろうか。

本稿では、航空業界におけるフリークエント・フライヤー・プログラム（以下、FFP）、その中でも特に高い評価を受けているスカンジナビア航空（Scandinavian Airline System：以下 SAS）の FFP「ユーロボーナス」⁴⁾を取り上げ、マーケティング組織全体における顧客組織の位置づけおよび体制を考察する。

I 航空業界における競争構造と FFP の登場

1 競争の差別化

もともと航空業界は、長い間厳しい規制によって保護されてきた競争の少ない業界の1つであった。その航空業界の様相は、1978年を1つの画期として変化し始める。この年、米国では運航資格制限の撤廃、路線参入および運賃価格の自由化を規定した航空規制緩和法が成立した。以降、1980年代前半に規制緩和策が次々と実施され、それとともに競争は国内線を中心に激化した。

各社による競争は、機体や空港などハードへの投資や運航ルートの新設やス

4) 同社の FFP「ユーロボーナス」は、航空業界において最も権威ある賞といわれるフレディ賞 (Freddie Award) のベスト・プログラム・オブ・ザ・イヤーを6年連続で受賞している。これは、アメリカの業界誌インサイド・フライヤー・インターナショナル（定期購読者14万人）が毎年実施しているもので、2001年度の同賞決定の際には、インターネットを通じて約22万人名が投票に参加している。

スケジュールの見直しから、次第に航空サービスそのものの質的向上や新たなサービスの開発などソフトを中心としたものへと移行していった。しかしながら新サービスの導入は、即座に競合他社によって模倣されるため同質化の傾向にあり、結果として、より低価格競争がすすむこととなった。こうした中で新たな競争差別化策の1つとして導入されたのが FFP であった。

2 FFP の登場

航空業界における FFP は、アメリカン航空の1981年「アドバンテージ (AAdvantage)」が最初のものである。当時の内容は、乗客の利用実績（飛行マイル数）に応じて無料航空券と交換するというものであった。ただしこれは、正規運賃を支払う乗客に特定した特典として設けられており、価格競争の回避が当時の目的の1つであったことが窺える。また同時に、アメリカン航空では、アドバンテージを通じて顧客に関する情報をデータベース化し、それに基づいて機内において個別に対応したサービスが実施された。価格の維持と優良顧客の固定化を狙ったこの施策によって、同社の業績も急速に改善された。

もともと航空事業は、1回のフライトあたりにかかる費用（機体や燃料など）が、固定的であるため、空席の発生はそのまま回収不能なコストとして発生することになる。したがっていかに搭乗率を100%に近づけるかが各社にとっての大きな課題であり、こうした事情からも、FFP は空席を活用した画期的なマーケティング施策として注目を集め、各米系航空会社において採用されていった⁵⁾。

現在、航空業界において展開される FFP の基本的な内容は、① 飛行マイル数に応じた無料航空券の進呈（＝プロモーション）② 飛行実績による顧客のクラス分け（＝優良顧客の識別）③ クラス別サービスの展開（＝マーケティング費用の優先的配分）などであり、その名の通り「頻繁に（自社の航空会社を利用して）旅行する顧客（Frequent Flyers）」の識別と差別的対応を通

5) 1981年には、ユナイテッド航空やデルタ航空などにおいても同様のプログラムが開始された。

じて、そのような優良顧客を自社に固定化することを目的としている。

近年では、飛行機の利用に加えて、レンタカーやクレジットによるショッピング、電話、英会話などもポイント獲得の対象となっており、その範囲は年々拡大の傾向にある。またユナイテッド航空やアメリカン航空など米国系航空会社では、特典交換に必要とされるマイルの不足分を実際に1マイル4円程度で取引しており、マイルそのものが売賞対象の1つになってきている。そのため、これらの会社においては、当初の目的であった「頻繁に旅行する顧客」の識別とサービス対応という目的は薄れつつあり、むしろセールス・プロモーション的側面が強くなっているように考えられる。

3 アライアンスの形成

米国から始まった規制緩和の流れは世界的に波及し、市場のグローバル化とともに、ヨーロッパ、アジアを巻き込んだグローバルなアライアンスが形成され始めた。それにしたがって、航空業界における競争も、個別企業間の競争から複数同業種および関連業種の企業群によって形成されるグループ間競争へと移行しており、こうした中で、FFPも各企業独自の展開から、グループ企業間で協調的なサービスの展開へと移行し、資産・施設の共有化、マイル数の交換等によって、そのネットワークの範囲を広げている。

大規模なアライアンス・グループとしては、スターアライアンス、ワンワールド、スカイチーム、ウィングスの4つがあり、規模が小さい（加盟航空会社が少ない）グループほど、航空会社以外の企業との連携を積極的に進めることで、差別化を図る傾向が見受けられる。本稿の考察対象であるSASは、4大グループの中でも最大規模をほこるスターアライアンスに属しており、1997年のスタート初期からアライアンスに参加した6社のうちの1社でもある。

第1表 航空業界における4大アライアンスの概要

名 称	発足年	ネットワーク	加 盟 航 空 会 社		
			ア メ リ カ	ヨ ー ロ ッ パ	ア ジ ア ・ 太 平 洋
スターアライアンス (Star Alliance)	1997	航空会社14社 就航数124カ 国、729ヶ所	ユナイテッド航 空、エア・カナ ダ、ヴァリグブ ラジル航空、メ キシカーナ航空、 ラウダエア	ルフトハンザ航 空、SAS、プリ ティッシュ・ミ ッドランド航空、 オーストリア航 空、チロリアン 航空	タイ国際航空、 全日空、エア・ ニュージーラン ド、シンガポー ル航空
ワンワールド (Oneworld)	1999	航空会社8社 就航数134カ 国553ヶ所	アメリカン航空、 エアリングス、 カンタス航空、 ランチリ	ブリティッシュ・ エアウェイズ、 フィンエア、 イベリア航空	キャセイパシ フィック航空
スカイチーム (Skyteam)	2000	航空会社6社 就航数114カ 国512ヶ所	デルタ航空、メ キシコ航空	エールフランス、 アリタリア航空、 CSA	大韓航空
ウィングス (Wings)	1989	航空会社2社 就航数80カ 国306ヶ所	ノースウェスト 航空	KLM	

出所：各社のアニュアル・レポートおよび企業HPをもとに筆者作成。

II SAS における顧客組織

1 スカンジナビア航空の概要

スカンジナビア航空は、北欧三国の航空会社によって1946年に、インターコンチネンタル・ルート⁶⁾への運航を目的として設立された会社である。前身であるスウェーデン航空 (ABA, 1924年設立, 現 SAS スウェーデン), ノルウェイ航空 (DNL, 1927年設立, 現 SAS ノルウェイ), デンマーク航空 (DDL, 1918年設立, 現 SAS デンマーク) は、いずれも国による出資で設立

6) 米国やアジア諸国などへ飛ぶ国際ルートを目指す。現在 SAS の米国の便は、ニューヨーク、シカゴ、シアトル、ワシントンに、アジア諸国への便は、デリー、バンコク、シンガポール、東京、北京に飛んでいる。

されたナショナルフラッグキャリアであり、現在でも SAS グループの半分は、北欧3国によって所有している。

アジア方面への航路乗り入れは、1951年のタイへの進出を皮切りに本格化し、日本への乗り入れは1957年からで、現在は、コペンハーゲン—東京の直通便が飛んでいる。旅客数では業界16位に位置し、その内訳を地域別に見ると、北欧ルート、ヨーロッパ・ルート、インターコンチネンタル・ルートがそれぞれ3分の1ずつを占める国際的な航空会社の1つである。

この SAS の名前が広く知られるようになったのは1980年代、一連のサービス改革が当時の社長、ヤン・カールソン氏の主導のもとに進められた時期のことである⁷⁾。この時期、同社では顧客中心の組織体制となるように、100を越えるサービス改善プロジェクトが推進された。これらは単なる個別の改善ではなく、同社が最優先顧客と位置つけたビジネス顧客の視点に焦点を絞り再検討されたものであった。中央集権的な組織体制の解体、現場への積極的な権限委譲と彼らの活性化がその主な内容であり、マーケティングに関するところでは、最終顧客の動向をより身近に捉えるために、40人編成の中央管理市場調査部門を解体し、市場情報を地方レベルで収集する体制に変更している。マーケティング部門についてもこの考えを反映し、スウェーデン、デンマーク、ノルウェー、その他の国際市場の4つに分けた、地域別一元管理のマーケティング体制が確立された。

2 SAS における FFP 導入の背景

欧州系航空会社が FFP を導入し始めるのは、アメリカでの登場から10年あまり経った1990年代始めのことである。欧州では、ブリティッシュ・エアウェイズが、1991年に「エグゼクティブ・クラブ」という名称でいち早く FFP を開始しており、SAS はその翌年に FFP として「ユーロボーナス」を開始し、

7) サービス改革の詳細については、カールソン [1990] に詳しい。カールソンは1981年に同社社長に就任し、1993年までその任にあった。

これに追随する形で、ルフトハンザ航空とユーロフランス航空が1993年に同様のプログラムを採用した。

SAS において、比較的早い時期にユーロボーナスが導入されたのは、次の理由からであった。まず1つは、国際線において、米国航空会社と直接競合する路線が出てきたことである。この時期、米国航空会社間における国内市場をめぐる競争は一段落し、かわって今度は国外の市場を求め、米国航空会社は国際路線、特に1992年の EC 統合を控えたヨーロッパへの直行便を積極的に開設し始めた。そのため、これまで SAS のみが運航していたストックホルムーシカゴ間などにおいて、米国航空会社が新たに運航し始め、価格、サービス・レベルなどではほとんど差がないにもかかわらず、顧客の多くを SAS は奪われる結果となっていた。同社はこの一因を FFP の有無によるものと考え、米国航空会社と同じ競争条件整備のためにも、従来サービスの強化に加えて FFP の導入が急がれた。

一方、2つ目に社内においては、顧客データベースの確立が効果的なマーケティング活動の方向性を探る上でも必要とされていた。それまでも顧客や市場に関する情報は、社内に蓄積されていたが、それらはそれぞれの地域・部署にとどまっており、全社的に一元的に管理され、かつ活用可能なデータベースは当時まだ確立されていなかった。マーケティング費用を今までのように全市場に一律的に配分するのではなく、特定市場に優先的に配分することが効率追求のうえでは求められており、その判断材料としても既存顧客の行動パターンやその具体的数字の把握が必要であった。

このように、競争対応としてのサービス充実化と社内データベースの確立、それによるマーケティング費用の効率的配分の実現が、初期の FFP 導入の目的であった。

3 ユーロボーナスの概要

ここでは、ユーロボーナスの概要について簡単に述べる。ユーロボーナスは、

18歳以上の個人旅行者を対象としたロイヤルティ・プログラムである。メンバーは飛行距離（マイル）に応じてポイントが与えられ、一定ポイント以上たまれば無料航空券等に交換することができる。ただし、ポイントの有効期限は5年であり、口座残高（獲得ポイント）がなくなつた24ヶ月以上利用がない場合は、メンバーリストから除かれる仕組みになっている。顧客クラスは、ベーシック（ブルーカード）、シルバー、ゴールドの3つに分かれており、この3つのクラス分類は基本的にスターアライアンス加盟会社共通のものとなっている。シルバー、ゴールドなど上位のクラスについては、入会月から12ヶ月の間に規定のポイント数以上を獲得すると、ベーシックからグレードアップされる。必要とされるポイント数は、シルバーの場合で3500ポイント、これはコペンハーゲン—東京間を2往復半の計算となる⁸⁾。つまり、SASにおいて想定される「頻繁に旅行する人（Frequent Flyer）」とは、年に3往復以上する顧客ということであろう。

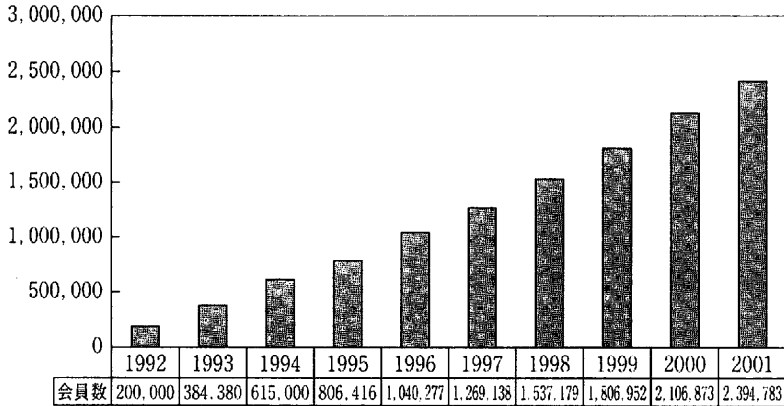
メンバー数は、発足当時の20万名から急速に伸びており、その5年後には120万名を超え、2001年のアニュアル・レポートによると約240万名となっている。

会員クラスには、先の3クラスに加えてパンテオン（Pantheon）というクラスが最上位クラスとして存在する。これは、SASが特に重要と考える顧客を選択的に組織化したものである。候補者は、まずゴールド・クラスであることが必要条件で、過去3年間のトラベル・パターンを分析の上、SASによる審査の上選ばれる。会員数は、全世界で最大でも1000人と、メンバー数は厳しくコントロールされている。

米国航空会社のFFPと比較した際の相対的な特徴の1つは、そのポイント獲得範囲であり、米国では先に述べたようにショッピング、ガソリン、クレジットカードと多様なポイント獲得機会を提供しているのに対し、ユーロポー

8) ゴールドの場合は、10万ポイント必要とされるので、年に7往復半以上SASを利用する顧客ということになる。

第2表 会員数の推移



ナスでは、その対象を航空券と系列ホテルの2つに限定しており、中心顧客であるビジネス顧客の利用を意識した簡素な内容となっている。

次に会員の内訳をみてみよう。開始当初は、北欧3国以外の会員の割合が3分の1を占めていたが、現在はその比率は4分の1まで下がっている。240万人の会員の内、その75%が北欧3国の会員で占められている(第3表)。

顧客のクラス別で見るとシルバーが全体の7%、ゴールド会員が2.5%で、全会員の約1割が上位クラスとなっている。比率で見ると1996年当時は、2割を占めており、下がる傾向にあるように見えるが、上位クラスの数そのものは変わらず、むしろ優良顧客を維持し続けていることがわかる。クラス評価は12ヶ月を1つのサイクルとして行うため、数の変動は多少あるが、だいたい22万人前後である。これがSASの顧客資産の具体的な数字といえよう。

開始当初は、北欧3国以外の会員の割合が3分の1を占めていたが、現在はその比率は4分の1まで下がっている。

有償旅客キロの中には、ユーロボーナス・メンバーに加え、非メンバー、代理店経由の販売や法人契約分などが含まれる。この中で上位顧客であるゴールド・メンバー、シルバー・メンバーが占める有償旅客キロの割合をクラス・

第3表 ユーロボーナス・メンバーの内訳 (上段:人数, 下段:%)

		1996	1997	1998	1999	2000	2001
地域別	スウェーデン	236,000 22.7	280,110 22.1	333,692 21.7	395,688 21.9	478,879 22.7	600,297 25.1
	デンマーク	174,000 16.7	210,143 16.6	246,939 16.1	286,658 15.9	331,042 15.7	378,249 15.8
	ノルウェイ	283,000 27.2	376,246 29.6	480,641 31.3	578,072 32.0	679,310 32.2	824,511 34.4
	その他の地域	347,277 33.4	402,639 31.7	475,907 31.0	546,534 30.2	617,642 29.3	591,726 24.7
クラス別	ベーシック	832,222 80.0	1,076,229 84.8	1,312,751 85.4	1,582,890 87.6	1,885,651 89.5	2,164,884 90.4
	ゴールド	52,014 5.0	50,766 4.0	59,950 3.9	61,436 3.4	58,992 2.8	62,264 2.6
	シルバー	156,042 15.0	142,143 11.2	164,478 10.7	162,626 9.0	162,229 7.7	167,635 7.0
総計		1,040,277	1,269,138	1,537,179	1,806,952	2,106,873	2,394,783

アップの条件である最低飛行距離を参考に求めてみると、最低でもゴールドで25%、シルバーで5%を占めている。つまり、最小限で見積もったとしても3割以上が上位顧客によって占められているということになる。

III 初期の組織体制と顧客組織の機能

1 既存顧客組織 RVC の統合

ユーロボーナスが開始されたのは、1992年のことであるが、それ以前にSASに顧客組織が不在であったわけではない。ユーロボーナス開始以前は、RVC(ロイヤル・バイキング・クラブ)がSASの優良顧客組織として存在していた。これは、利用実績に関わらず同社が重要と考える顧客を組織化したもので、本社からこのRVCカードが提供された顧客は、空港ラウンジの使用、予約の優先的受付、出発時の優先チェックインや到着時の手荷物の優先的引渡

しなど、特別待遇を受けられるというものであった。

RVC は、ユーロボーナス開始時に、次のような過程を経て新組織に統合された。会員のクラスは、12ヶ月の利用実績に応じて決定されるため、初年度はすべてがベーシック会員となる。その中で RVC メンバーのみ、初年度にベーシックではなく、すべてゴールド・クラスへ一旦移された⁹⁾。そして1年半の猶予期間ののち、その間の利用実績に応じてそれぞれのクラスに分けられ、これまで優遇されていた顧客が再下位のベーシック・クラスになるというケースもあった。

この移行措置を経て、SAS における優良顧客の判断は、自社の利用実績という全社一律の基準をもって評価される形に変更された。

2 初期の組織体制

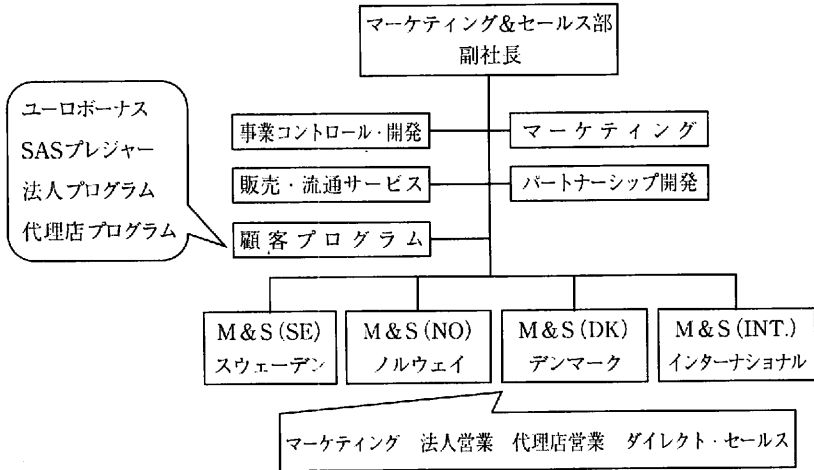
ではユーロボーナスは、企業内部ではどこに位置づけられたのであろうか。

航空会社の組織体制は機能別組織が一般的であり、SAS でも間接部門として財務、人事などがあり、直接部門に、生産部門にあたる運航部や整備部、空港オペレーション部、情報システム部そしてマーケティング&セールス部がある。ユーロボーナスは、このマーケティング&セールス部に属している。

第4表は、マーケティング&セールス部の組織体制を示したものである。当初、ユーロボーナスの運営担当部門は、顧客プログラムという名称のもと、国別に展開する既存マーケティング組織の上位部門として設置された。顧客プログラム部門には、ユーロボーナスの他、1993年から開始された法人向けロイヤルティ・プログラム、旅行代理店向けロイヤルティ・プログラム、そして旅行ツアーを企画・販売する SAS プレジャーの4つが属していた。これらは、プログラムの運営にあたるとともにそれぞれの顧客データベースの管理を行っていた。初期の組織体制では、異なる顧客を対象としたプログラムが1つの部

9) そのためユーロボーナスの最上位クラスは、当初 RVC ゴールド・クラスという名称でスタートした。

第 4 表 ユーロボーナス発足当初のマーケティング組織 (再編前)



出所：社内資料およびインタビューをもとに筆者作成。

門にまとめられていた。

下位の組織は、前述のように地域毎に分けられており、それぞれの地域におけるマーケティング、法人営業、代理店営業と一般顧客へのチケット販売活動を担当していた。つまり、それぞれの担当地域に関わるすべてのマーケティング活動を地域単位（北欧3カ国と海外）に分けられた4部門が担う体制であった。これらとは別に企業全体のマーケティング戦略を統括するマーケティング部が上位に存在しており、地域と全社という2つのレベルでマーケティング活動が展開されていた。そのため、当初の組織におけるユーロボーナスの位置づけは、限定的な役割を担う、既存マーケティング組織の後方支援部門としての位置づけであったと考えられる。

IV 顧客組織の機能

では実際には、どのような活動をユーロボーナス部門は行っているのだろうか。ユーロボーナス部門の職務・活動から、マーケティング組織において実際

に担われる機能を整理する。これらは、大きくは企業内部、対顧客、対外部パートナー（サービス・パートナー）の3つに分けられる。

1 企業内部における機能

企業内部における主要な機能は、システム開発・運営と顧客データベースの管理である。システム開発・運営とは、顧客データベースを運営するための基本的なシステムの構築と日常的なメンテナンスなどを指す。新たな入力項目をデータベースに加える場合も、それに応じてシステムの変更を逐次行わなければならない。データベースは、日々更新され、また個々の顧客が自身のポイント数などを照会する際にも活用される。そのため、これらが問題なく行われるようスムーズな運用がなされなければならない。

もう一つの職務は、顧客データベースの管理と分析である。ユーロボーナス・メンバーに関するデータ（基本的プロフィールや搭乗履歴）は全社的に活用することが出来る。しかし、その中には顧客の個人情報も多く含まれており、情報の流出を防ぎ、その統合性を維持するため、ユーロボーナス内において厳しく管理され、その直接的アクセスも制限されている。そのため、他の部門がデータ（例えば特定セグメントの名前と住所）が必要な場合は、用途、目的に応じて、ユーロボーナス内のデータベース担当マネジャーによって加工（データの抽出）がされ、提供される。またデータベースを用いて、なんらかの分析を他部門が必要とする場合も、担当マネジャーが作業を行い、レポートを提出する仕組みになっている。データ分析は、もちろんユーロボーナス部門内部でも定期的に行われており、これを通じてユーロボーナス・メンバーに対するサービスの改善、開発やコミュニケーションの改善に活用されている。

2 顧客に対する機能

顧客に対しては、関係の維持、改善、強化を図るため、様々なコミュニケーション（情報提供）の実施とサービス開発、そのためのマーケティング・リ

サーチの実施などが行われている。

コミュニケーション活動としては、月1回発行するニューズレターや搭乗明細書などの送付、自社ホームページの運営、コンサートやオペラ鑑賞など上位クラス向けイベントの企画・開催などがある。

次にサービス開発であるが、これは特に上位クラスのニーズに対応した特典の追加や機内サービスの充実化などである。そのため、通常のマーケット・リサーチやコールセンターに寄せられる問い合わせ内容の定期的な分析やグループ・インタビューなども行っている。

顧客に関する情報は、こうした通常のリサーチにおいてだけでなく、上位顧客との朝食会や昼食会を通じて、あるいは従業員セミナーでの顧客の講演(話)を通じて収集されている。

FFPの目的はもちろん「頻繁に旅行する顧客」の組織化であるが、メンバーの全てがシルバーやゴールドというわけではない。休眠顧客の比率をいかに下げるかが、プログラム運営効率のうえでも重要な課題となってくる。そのため顧客との定期的なコミュニケーションを通じて、関係の強化を図ると同時に、休眠顧客に対してのフォローアップ調査を実施している。

3 外部パートナーに対する機能

ユーロボーナスにおいて提供されるサービスや特典は、すべてSASによって提供されるわけではない。その目的がメンバーの旅行プロセス全体の利便性追求である以上、そこでは他の航空会社を始めとする多様なサービス・プロバイダーとの連携、協力が必要となってくる。

SASと協体制度を構築しているパートナー企業の数、スターアライアンス参加企業だけでなく、個別に提携している企業も含めると航空会社だけでも25社、全体では100社を超える(1999年時点)。こうしたパートナー企業の開拓、協体制度の維持・調整などの関係マネジメントがユーロボーナスの果たす第3の機能である。ユーロボーナスのメンバー規約にも明記してあるように、これ

らパートナー企業は、SASの顧客データベースを自社マーケティングに活用することが出来る。ただし、データの流出や不適切な使用を防ぐため、SASでは顧客の名前や情報のリストを他社に直接提供するという事はせず、パートナー企業の要望に応じて、特定セグメントに対するダイレクト・メールの送付や調査の実施などマーケティング活動の一部を代行している。

V マーケティング組織の再編

1 活動の重複

前節で整理したように、ユーロボーナスが担う機能は、対象がユーロボーナス・メンバーに限定されるとはいえ、コミュニケーション、サービス開発、データ分析、マーケティング・リサーチと多岐にわたっている。そのため、組織上は各地域別および中央という異なるレベルで分担されていたマーケティング組織に加え、実際には新たにもう一つ独立してマーケティング組織が確立される形となった。特に各地域を担当する下位のマーケティング組織との間には、対象顧客の部分的重複が生じ、その範囲は年々拡大することとなった。

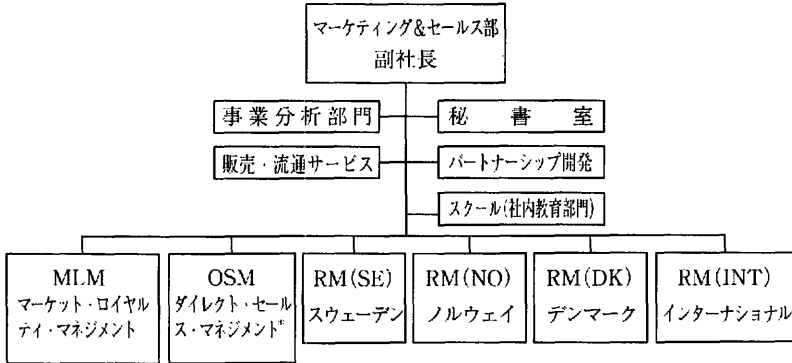
このことによってどのような問題が出て来るであろうか。1つは、他部門とのマーケティング活動（特にコミュニケーション活動）の重複であろう。そのため、ユーロボーナスでは、会員向けニュースレター製作の際には企画段階の概要を事前に伝達し、不足する情報の収集を行う、年間のコミュニケーション計画を各部門に送付しその内容の周知するなどして、他部門とのマーケティング活動の調整が図られた。

2 マーケティング組織の再編

SASにおけるマーケティング体制は、1999年9月に新たに再編成された。最も大きな変更が加えられたのは、先に取り上げたユーロボーナス、地域別マーケティング統括部門、中央マーケティングの3部門であった。

新体制の第一の特徴は、組織が地域による区分から顧客による区分に変更さ

第 5 表 改編後のマーケティング組織 (1999年 9 月 1 日～)



注：*原文は「own sales management」。

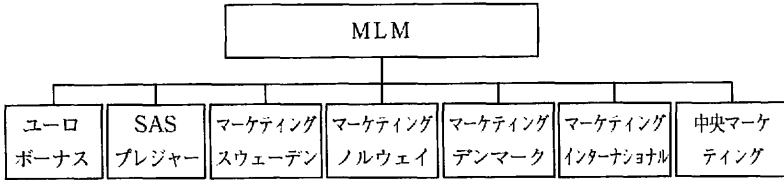
出所：社内資料およびインタビューをもとに筆者作成。

れた点である。SAS では、自社の主要な顧客カテゴリーを一般旅行者、法人、旅行代理店の 3 つであることを明確に表明し、これまで地域別に編成されていたマーケティング組織を一旦解体し、それぞれの顧客カテゴリーに対応した組織に編成し直した。具体的には、地域別組織は名称をリレーションシップ・マネジメント (RM) に変更され、その業務内容を法人向け営業、代理店営業に特化させたうえで、改めて地域別に設置された。また、併行して顧客プログラム部門も解体され、法人プログラムと代理店プログラムは、それぞれの地域別 RM 部門に統合される形となった。

第二の特徴は、統合的なマーケティング組織であるマーケット・ロイヤルティ・マネジメント (MLM) の新設である。これまで地域別に展開されていたマーケティング、本社の中央マーケティング部、そしてユーロボーナスの 3 部門は、全て MLM のもとに統合された。第 6 表は、MLM の組織概要を示したものである。この変更によって、既存組織体制にみられたマーケティング活動の重複をマネージャークラスの調整による、組織的解決が図られたと考えられる。

以上の第一、第二の特徴は、ユーロボーナス発足以降に見られたマーケティ

第6表 マーケット・ロイヤルティ・マネジメント (MLM) 部門



出所：社内資料およびインタビューをもとに筆者作成。

ング機能の錯綜を解消するためになされた変更として捉えることができよう。

第三の特徴は、ダイレクトセールス部門の強化である。1990年代以降に急速に普及したインターネットは、これまで代理店などを通じた間接販売を主としてきた航空会社に新たなビジネス機会をもたらすこととなった。これまで地域別マーケティング組織の一部署であったダイレクトセールスは、組織再編時に単独組織として独立された。これは、SASによる独自販売チャネルの開拓とインターネット・マーケティングの強化を目的として設立されたもので、組織が再編された翌年の2000年から、固定インターネットおよび携帯インターネットを通じたチケットの販売を開始している。

おわりに

本稿で考察してきたSASの事例から、SASにおける顧客組織の機能と組織のマーケティング体制について、もう一度整理しておわりとしたい。

まず、顧客組織の果たす機能についてであるが、本章であきらかにされたようにユーロボーナスが担っていた活動は、データベース管理とプロモーションの実施だけでなく、上位顧客に対するマーケティング活動全般を担うものであった。特に顧客データベースの確立と安定的顧客（優良顧客）の把握によって直接的なコミュニケーション・チャネルを築いた点は高く評価される。しかしその一方で、本社部門と地域別実施部門という2分化体制であった既存のマーケティング組織と新規のマーケティング組織であるユーロボーナスが個別にマーケティング計画の立案と実行を行うため、組織全体としては、活動の重

複が生じることとなった。

1999年の SAS におけるマーケティング組織の再編から示唆されることは、なにか。ユーロボーナス開始後の SAS におけるマーケティング組織の変更は、既存組織の上に追加的に顧客組織を加える困難性を示している。組織体制の変更は、全社的対応の体制と調整部門の確立のためになされたものとして、理解できよう。

本稿では、ユーロボーナスを中心に SAS におけるマーケティング体制を考察してきたが、これはあくまでユーロボーナスを基点とした分析にすぎない。全体像を明らかにするためには、従来のマーケティング組織である中央マーケティングや地域別マーケティングや法人・代理店営業といった他の部門からの分析も必要とされる。また現業部門、すなわち顧客に直接接する乗務員やカウンター担当者が、いかに本社のユーロボーナス部門と連携をとり、顧客へのサービス提供において収集された顧客情報を活用しているのか、あるいはしていないのかといった点についても考察する必要がある。こうした多面的な活動から、企業としてのリレーションシップ・マーケティング活動を記述することによって、はじめて全体像が明らかになるであろう。

加えて航空業界においては、企業を超えたアライアンス・グループの展開もみられる。このような企業間関係のなかで、個々の企業がどのようにその競争力を発揮し、また制約を受けるのかといった点についても未だ明らかにされていない。これらは、残された課題として、今後取り組んでいきたい。

参考文献

- ブラッドバーク, R., デイトン, J. [2001] 「カスタマー・エクイティこそ真の企業価値」【ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー】ダイヤモンド社, 第26巻第10号, 2001年10月号, 56-67ページ。
- ブラッドバーク, R., ゲッツ, G., トーマス, J., 小川孔輔監訳 [2002] 『顧客資産のマネジメント——カスタマー・エクイティの構築』ダイヤモンド社。
- カールソン, J., 堤猶二訳 [1990] 『真実の瞬間』ダイヤモンド社。

- Gordon, I. [2002] "Organizing for Relationship Marketing" in *Handbook of Relationship Marketing*, eds. by J. N. Sheth, A. Parvatiyar., Sage Publications, pp. 505-523.
- Gruen, T. W. [2002] "Membership Customers and Relationship Marketing" in *Handbook of Relationship Marketing*, eds. by J. N. Sheth, Parvatiyar, A., Sage Publications, pp. 355-380.
- 近藤文男・陶山計介・青木俊昭 [2001] 『21世紀のマーケティング戦略』 ミネルヴァ書房。
- Scandinavia Airline Service, *Annual Report* (various issues).
- インタビュー, Eva-Karin Dahl, Director Euro Bonus, Scandinavia Airline System, 1999. 9. 26.