

病院CRMの成功要因に関する研究

金 泳^{*1}, 申 東憲^{*2}

要 約

本稿は、一般マーケティング分野で幅広く受け入れられてきた顧客関係管理（CRM）概念及び実行戦略を医療サービス分野へ適用するという目的のもとで行われた。そのため、本稿では、医療サービス機関のCRM努力がCRM成果に影響を及ぼすに際し、媒介役割を果たす変数を確認し、病院の特性に適合するCRMシステムを構築・運営するための示唆を得ようとした。

具体的には、CRM成果に影響を及ぼす変数を把握し、この変数により構成された仮説を提示するために、関係マーケティングを取り扱った様々な先行研究を検討した。まず、関係や関係マーケティングに関する研究を検討し、医療マーケティングと病院CRMの特性や意義について述べた。次に、CRMの実行と成果に影響を及ぼす主要変数のうち、信頼とコミットメントが関係品質を構成するものとしてみなした後、CRM活動を事前活動と事後活動とに区分し、この活動が関係品質たる信頼とコミットメントへ影響を与えるものとして設定した。また、信頼とコミットメントがCRM努力と成果の間を媒介するものとして仮説を提示した。

病院CRMの試みの中でも、事前活動を通じて潜在顧客に信頼を構築できることが期待され、事前活動の一環として医療サービス関連情報を事前に提供することも重要と考えられる。また、CRM事前活動により患者の知識レベルを向上させるための努力は、医療スタッフとのコミュニケーション・レベルを高め、患者の満足度向上に貢献することが予想される。

1. 序論

昨今までマーケティング一般や消費者行動分野の多くの研究では、顧客満足または顧客関係管理（Customer Relationship Management, 以下CRM）が主な研究対象として取り上げられており、多様な結果と考察が提示されてきた。

CRMは、基本的に新規顧客創出よりは既存顧客の維持のほうが、より少ない費用でより高い成果を得られるということを前提としている。すなわち、CRMは、大半の市場で製品寿命周期が成熟期に差しかかり、新規需要創出が難しくなりつつある今日の状況の中で、企業が持続的に安定した成果を確保することを可能にしてくれる核心的な競争優位要因として受け止められている。また、「生涯顧客」、 「顧客価値」、または「顧客資産」などといった概念とともに、CRMはその重要性を増してきている。特に、市場での競争の熾烈化が進むにつれ、顧

客の特性を正確に把握して顧客データベースを構築し、それを効果的に管理することにより顧客離脱を防ぐのが、CRMの重要課題として浮上してきた。

競争的に顧客満足経営のために投資していた韓国の多くの企業は、1990年代後半からCRMを導入しはじめ、そのテコ入れのための顧客情報データベース構築など情報システムの支援の必要性に対する認識も広がっていった。2000年以降、世界的なITブームの最中、韓国では主に金融及び通信業界の企業が本格的にCRM投資に乗り出し始めた¹⁾。しかし、大半の企業は、CRMの本質についての理解及びCRM導入と運営のための戦略樹立よりは、CRMをITシステムとして認識し、単にソリューション業界の既製のCRMシステムを導入するにとどまった結果、期待に及ばない成果しか上げられなかった場合が多かった。なお、CRM運用のためのIT部門など技術的投資費用に比べ実質的成果が思わしく

*1 東西大学校 国際学部 国際通商専攻 *2 川崎医療福祉大学 医療福祉学部 医療福祉学科
(連絡先) 申東憲 〒701-0193 倉敷市松島288 川崎医療福祉大学
E-Mail : shindh81@mw.kawasaki-m.ac.jp

ないことも多く、CRMに対する懐疑論が台頭し、CRM関連投資を縮小させる企業が現れるようになった。

事実、CRMは、マーケティング思考が確立され、戦略的技法と技術的支援が適切に相まった際に始めてその成果が期待できるものと思われる。こうした理由から、経営学界では、かつてのIT部門などの技術的支援システムの構築を通じたCRM成果を評価する傾向から離れ、CRMの効果的な構築と運用、そしてCRM効果の向上のための要因分析に向けた研究が進行されてきている。

一方、こうしたCRMの研究は、そのほとんどが一般企業を対象に進められてきており、医療機関を対象にした研究はまだ少ないのが実情である。病院という組織は、高い規制と社会認知度、診療と研究及び社会貢献といった多様な目的追求、労働集約的なサービス、そして業務調整や統合システム構築の難しさなどの特性を有している。また、最近の病院をめぐる環境の変化としては、医薬分業の徹底化、経営の危機的状況の急速な進行、医療機関同士の競争の激化、社会的監視制度の活性化などが取り上げられている。

病院サービスの品質は、代表的な信頼品質に該当する。すなわち、製造業や一般的なサービス業の顧客とは異なり、病院の顧客つまり患者は病院の専門的サービスを的確に評価できる能力が足りないため、サービスを信頼し自分を預けるしかない弱者の立場に置かれることになる。従って、医療機関を選択する際、他人の経験からの判断が重要な選択要因として作用することになるので、CRMについての認識は非常に重要と言える。

しかし、韓国の医療機関へのCRM導入はまだ初期段階にあり、医療機関を対象としたCRM研究も歯科や産婦人科などを対象にITの観点という限られた形で進められてきただけで、総合病院を対象にしたマーケティング戦略の観点からのCRM研究は存在しない。

本稿では、先行研究を通じてCRMの概念、CRM成果に影響を及ぼす核心要因を把握し、医療機関という特殊な状況に適合するCRM成功要因とプロセスを究明するための包括的な構造モデルを提示する。

2. 理論的背景

2.1 関係、関係マーケティング、CRM

2.1.1 関係

関係 (relationまたはrelationship) とは、辞書の意味では「ある物事が他の物事に及ぼす影響、あるいは交渉」、「複数の人々や物事、現象などが互い

に関連づけられるか、関連がある」ことを意味する。マーケティング分野では、主に企業と顧客、企業とその協力企業、ブランドと顧客との間の文脈で関係について語ってきた。マーケティング管理哲学の発展段階においても、製品志向や販売指向、あるいは顧客志向などを越え、関係を一番重要なテーマにする関係志向段階に入ってきているのが、現状である。

関係の取引 (relational exchange) は、顧客創出を目的とする短期的取引 (transactional exchange) とは違い、顧客維持を通じた顧客との長期的関係形成を目的に、既存の製品・サービス管理の観点から顧客管理の観点に転換した概念であり、顧客との双方向コミュニケーションにより win-win関係を築こうとする概念とも言える。関係的取引により、顧客は購買意思の決定時に探索費用を減らして取引費用を低く抑えることができ、企業は持続的な顧客情報共有を通じ交差販売 (cross selling) の機会を獲得できる。

イホベラ²⁾によると、企業が長期的な関係を維持できるような顧客を誘引することにより、関係に参加した顧客たちは自ら肯定的口伝を通じて新たな顧客を誘引するのに貢献してくれる。ある企業と関係を構築した顧客は、企業が持続的に高い価値のある製品とサービスを提供してくれる限り、その関係を維持しようとするだろう。また、時間の経過とともに得意顧客はより多くの製品とサービスを購入し続け、より愛顧度を高めた顧客になり、顧客関係の向上がより進行するという。

Zeithaml & Bitner³⁾によると、得意顧客は企業の強固な基盤になるだけでなく、未来の成長可能性を反映している。時間の経過とともに向上した関係は、組織の市場占有率と利益を改善させるだけでなく、顧客と企業との両者に便益を提供することになる。顧客の立場からは、サービス価値からくる根本的な便益もさることながら、安定感とストレス減少など購買の意思決定とかわる生活の質という面からも有利な点が存在するので、長期的関係から便益を得ることができる。また、企業の立場からは、販売増加、顧客維持費用の減少、肯定的口伝を通じた広告効果、従業員の維持、顧客の寿命価値の増大などが得られる、とする。

顧客との関係を取り扱う研究は、概ね、関係形成と関連のある主要変数として顧客満足・顧客維持・顧客忠誠度・信頼・コミットメントなどを提示し、これらの関係を立証して示唆を導き出す形で成されてきた。

Bitner⁴⁾ は、関係形成における約束の概念を重要

視し、サービス産業での関係は相互の約束交換と充足によって形成されるとした。しかし、彼は、約束の概念を越え、顧客がサービス関係を通じて得られるメリットに焦点を当てようとしている。つまり、単に外部のマーケティングによって魅力的な約束を提示するだけでは不十分だ、ということである。ここでは、関係に内在する顧客・組織・社員らの間の複雑な問題に対する理解が必要になる。なぜならば、顧客に提示された約束は、度々リアル・タイムで社員とサービス配送システムを通して伝達されなければならないからである。したがって、優れたサービス配送のためには社員とシステムが適切なスキル、教育訓練及び適切な設備などで構成されることが必要になる。

Bagozzi⁵⁾は、関係を取り扱う過去の研究が、マーケティングで言及する「関係」の意味と関係マーケティングを狭い観点から説明しており、それを当たり前を受け止めていると指摘している。彼は、既存の多様な研究から提示されてきた概念を統合し、関係マーケティングに発展させる糸口を探るための試みが必要と述べている。

Sheth⁶⁾は、消費者が関係的行動を取るようになる理由を、個人的影響要因 (personal influences) と社会的影響要因 (social influences) とをもって説明している。まず、個人的影響要因として、消費者は自分たちの購買・消費及び情報処理過程を単純化しようとするとともに、自覚された危険を減らし、認知的な一貫性と心理的安定感を維持するために関係的行動に導かれるようになる。また、社会的影響要因として、家族と社会規範、同僚集団の圧力などが働き、政府政策、宗教、雇用主の性向、そしてメーカーの政策などによっても関係的行動に導かれるようになる。消費者とメーカーが相互依存と協力を濫用しない限り、関係マーケティングに参加しようとする意志と能力は、市場の生産性を向上させることになる。

2.1.2 関係マーケティング、関係管理

関係マーケティング (relationship marketing) は、顧客を一番重要な資産として認識する概念であり、選ばれた顧客、供給者、そして競争相手と価値創出のための協力的・相互補完的努力を通じて、緊密な相互作用を発展させる方策の考案を目指すマーケティング活動のことである。

関係マーケティングの概念を初めて導入したのはBerry⁷⁾で、関係マーケティングについて「顧客関係を形成・維持・強化する (attracting, maintaining and enhancing customer relationships) マーケティング活動」として定義を下している。また、関係

マーケティングの根本的な目標は、組織に有利な、コミットメントした顧客基盤を構築し維持することであり、この目標を達成するために企業は顧客誘引、維持及び顧客関係の向上に焦点を合わせる必要があるとしている。

Dwyerら⁸⁾は、関係マーケティングを「有効な関係的交換を樹立・開発・維持する全てのマーケティング活動」と規定している。これは関係的な交換の側面を強調したもので、購買者と販売者の関係交換 (relational exchange) を非連続的な取引と比較することで、関係マーケティングの長所を提示している。

Sasser and Reichheld⁹⁾は、顧客との長期的関係の基本を顧客との関係維持及びその増大と把握しており、新規顧客を作り出すよりは既存顧客を維持したほうがより少ない費用支出で済むとした。

したがって、関係マーケティングは顧客転換への障壁を形成するとともに、顧客の価格敏感度を減らし顧客離脱を防ぐというメリットと、企業のマーケティング費用を抑えマーケティング資源を既存顧客に回すことができるので、関係向上を図れるというメリットのために、現在だけでなく未来へ向けても有効なマーケティング戦略といえる。

一方、関係管理 (relationship management) は、概念的にはCrosbyら¹⁰⁾が提案した関係志向的行動と似ているが、マーケティング関係が顧客と企業の両者の目標に基づいている点をより強調する概念といえる。故に、関係管理の概念によれば、マーケティング関係での信頼と満足を通じてマーケティング成果を向上させることが主眼で、ここでは関係品質が関係管理とマーケティング成果を調節する役割を果たしていると仮定することができる。

Grönroos¹¹⁾は、関係管理を長期的な観点から捉え、短期的目標に重点を置く短期マーケティング (transactional marketing) と比較し、短期マーケティングが顧客を獲得 (get) することに目的がある反面、関係マーケティングでは顧客を獲得し維持 (get and keep) することにその目的があると述べている。彼は、生産と流過程での標準化の進行により、核心サービスと技術品質の重要度が増している状況の中で、個人消費者を管理することは過去より一層容易になっているにもかかわらず、一部のサービス企業が短期マーケティング戦略に依存している現状を指摘した。企業は直に顧客管理ができるような情報システムを構築することが重要で、もはや市場占有率などの統計資料や短絡的に行われる消費者調査などに依存してはならないと強調している。

Berry¹²⁾によると、関係マーケティングは新しい概念ではないが、サービス・マーケティングと学問

的研究において再び焦点が当てられる必要があるという。その理由としては、サービス・マーケティング分野での品質重視、企業と顧客との潜在的便益に対する認識の増大、技術発展に伴うサービス・マーケティングの成熟、などの要因が取り上げられている。ここから新たに出てくる到達目標は、収益性の高い顧客をターゲットとして設定すること、顧客との絆 (customer bonding) のための戦略遂行、社員と利害関係者を対象としたマーケティング、そしてマーケティング道具として信頼を構築すること、などが挙げられる。

2.1.3 CRMの意義

関係マーケティング (relationship marketing) の概念が注目されるようになった以降、顧客関係管理 (Customer Relationship Management ; CRM) について多様な観点からの定義が適用されてきた。マーケティング分野の研究者らは、CRMを関係マーケティングと同じく顧客志向 (customer orientation) を根幹とするマーケティング活動のプロセスとみなして顧客との絆を重視する反面、経営科学や経営情報システム分野の研究者らはCRMをソフトウェア・プログラムとみなし、顧客データ収集を通じて顧客を差別化し、より多くの製品とサービスを販売することに重点を置いてきた。

当初、CRM概念が企業に活発に導入され始めていた1990年代後半には、主にグローバルCRMソリューション企業の積極的な企業広報を通じて売り上げ増を期待し、多くの企業がCRMソリューションを購入した。しかし、大半の場合、CRM導入後の運用戦略に対する理解が足りない状況の中で、CRMソリューションが各企業の特徴を反映しないまま単純なITシステムとしての役割しか果たせなかったことから、期待はずれの成果しか得られず、2000年代半ばに入ってからCRM懐疑論と関連投資縮小という結果を招くことになった。

そこで、多くのCRMソリューション提供企業は、CRMプログラムをモジュール化し、それぞれの企業が必要とするモジュールだけを選択的に購入できるような方式を提供するとともに、情報の量と質を向上させ、より細分化された個別顧客向けのサービスに力を入れている。CRM概念を導入した多くの企業がCRMをITソリューション導入として理解した挙句、さまざまな試行錯誤を経て顧客関係管理概念の特徴を認識するに至った反面、多数の病院や公共機関などでは依然としてCRMに対する理解が足りず、単にSMSを用いた案内の類のものとして認識しているのも現状である。

Dyche¹³⁾ は、CRMの概念を「全ての企業活動を

顧客志向的に管理するための戦略的プロセス、組織的・技術的変化過程」と規定し、顧客関連の知識獲得及び組織内拡散、顧客接触を通じた情報活用の効果が売り上げ増に帰結することを意味すると述べている。チェ ジョンファンら¹⁴⁾ は、CRMを「顧客管理に必須的な要素を顧客中心に整理・統合して顧客活動を改善することにより顧客との長期的な関係を構築し、企業の経営成果を改善するための新しい経営方式」と定義した。

イ ハクシクら¹⁵⁾ は、CRMについての見方を、企業経営のプロセス (business process) とみなす観点と、経営ソフトウェア・プログラムとみなす観点との二つに区分した。彼らによれば、CRMを経営ソフトウェア・プログラムと把握する観点は、データ・マイニング (data mining) により製品やサービスを多く購買しそうな類型の顧客を決定し、彼らに向けた適切な企業活動でより多くの製品やサービスを販売することを強調するものである。この観点に従えば、顧客との関係とは、感情的な絆のない、専ら企業の売り上げ増のために形成されるものになる。一方、CRMを経営プロセスとみなす観点は、関係マーケティングのように顧客志向を核心とするマーケティング概念に基づいており、この観点に従えば、長期的取引によって形成された感情的絆が企業業績を向上させる要因となる。

本稿は、CRMを企業経営プロセスとみなす観点に立つ。なお、こうした企業経営プロセスを中心とする観点や研究の中には、CRM活動の範囲についての理解に違いが存在する。前述のイ ハクシクらの研究のように、CRMの基本趣旨に充実に「企業が既存顧客の維持のために実施する関係的努力」として概念化する 경우가多いが、Srivastavaら¹⁶⁾ はCRMを企業の核心プロセスとして「顧客把握、顧客知識創出、顧客関係構築及び企業と製品に対する顧客の認知を具体化するすべての活動」とし、より幅広いものとして捉えている。競争が激しさを増している市場環境では、企業が既存顧客という限られた購買層に頼るには限界があり、マーケティングの基本定義においても市場または交換を作り出すという概念が内在しているので、本稿ではSrivastavaらの拡張された理解を採用することにする。

よって、本稿では、CRM活動の始まりを新規顧客創出とみなし、CRMの概念を「新規顧客の創出と既存顧客の維持のために実施する関係的努力」として規定する。

2.2 医療マーケティングと病院CRM

韓国では、グローバルな局面で競争が熾烈化している状況の中で、一般企業と同様、医療機関もグ

ローバル競争に直面している。また、病院のブランド化やネットワーク化が進み、利用者がそのブランド価値の認識度により病院を選択する現象も目立ってきている。このような状況の中で、病院は差別化されたマーケティング戦略の必要性を認め、顧客生涯価値などへの認識とともに、CRM導入に乗り出すケースも増えている。

病院マーケティングあるいは医療マーケティングは、「病院が患者の満足のために取る行為」と包括的な定義を下すことができる¹⁷⁾。マーケティングという側面からすると、病院も医療というサービスを提供する機関である限り、一般的なサービス企業のマーケティングと本質面で同じ特性を有するが、一方では公益にかかわるサービスを提供しているので、一般サービス企業のマーケティングとは異なる特性をも持っている。

共通の特性としては、まず患者＝顧客に対する理解を基盤としていることであり、熾烈化する競争の中で生き残るためには他の病院とは差別化された位置づけとブランド力構築が必要になるということである。その反面、医療サービスと一般サービスとの違いは、医療サービスが経験財の性格より信頼財の性格を持っていることである。すなわち、病院サービスに進入した患者は選択の幅を制限され、病院から提供されるサービスに絶対的に依存せざるをえないという点が、一番大きな違いといえる。

患者が病院を訪れる根本的な理由は疾病の治療であるが故に、その過程で提供されるサービスの要素に若干足りないところがあっても、治療の結果さえ良ければと受け止めてしまう傾向を見せる可能性は高い。特に、入院など長期治療を要する患者の場合、本人に提供される医療サービスの結果を自らすぐ確認することは難しいため、医療スタッフの説明を専ら信じ、それに従わざるをえないような、典型的信頼財である。また、便益の中心となる医療サービスそれ自体に対する品質判断は容易ではなく、物理的要素や医療スタッフのサービスの親切さなどが全般的な品質判断と満足度に影響を及ぼすことになる。

医療分野は、下記のような理由から、他の産業よりもCRMが効果的に適用可能な分野である¹⁸⁾。

まず、一番目に、病院の顧客は生涯価値（Lifetime Value；LTV）が高い顧客である。故に、一回の成功経験を通じて以後の問題発生の際にも交差購買や積極的な購買行動を示し、積極的に口伝活動をする可能性が高くなる。同様の理由で、このような顧客を失うと、それに伴う機会費用も相当大きいといえる。二番目に、病院は顧客と直接的に接触できるチャンネルを持っている。従って、顧客との直接的

な接触を通じて顧客情報を容易に収集でき、必要時には深層面談により顧客の性向を把握できる。三番目に、顧客との接触の頻度が多いので、顧客データの更新に有利で、頻繁な付き合いで患者が病院を訪れることに感じる負担が軽減され、病院のブランドに対する好感と親近感が形成される。四番目に、病院で扱う顧客情報は、多様でありながら実名化された正確な情報である。個人の正確な情報が把握できるので、顧客類型とかかわる正確で多様な分析が可能になる。五番目に、医療サービスは少なくとも経験財を超える信頼財の性格を有する。消費者が医療サービスの品質それ自体を評価するのは困難なため、診療や施術にだけでなく、診療プロセスと親身なサービスなどの経験が、病院に対する評価に影響を及ぼすことになる。故に、病院の立場からは、顧客である患者との関係管理のための努力を怠ることができない。

このように、医療サービスも他のサービス産業と同じく、顧客との直間接の関係形成と維持が重要な意味を持つので、医療機関と患者との関係管理のためのCRM導入に対する関心は増大している¹⁹⁾。しかし、病院へのCRM導入は初期段階にあり、導入後もそれを経営ソフトウェアとして理解し、単にITソリューションを購入して運営する、といったケースがほとんどである。CRMを経営プロセスとしてみなし、マーケティング戦略の一環として運用するようなケースは、未だに稀である。

病院CRM関連の研究も、主にCRMシステム構築及び運用とかかわる研究であり、CRM活動の成果に関する研究はほとんど成されていない。こうした状況が続けば、病院CRMも、CRMにITの観点からアプローチし、莫大な投資に見合わない成果しか上げられなかった一般企業の前轍を踏む可能性がある。実際、CRMプロジェクトが失敗に終わるのは、情報技術面の欠陥よりも、経営要因によるケースが多いとする研究結果もある^{20,21)}。とりわけ、病院の場合は、診療科毎に訪れる患者の特性と診療内容などが異なるので、病院全体レベルのCRM戦略とあわせ、各診療科の特性を反映したCRMの具体戦略を同時に考慮する必要がある。

2.3 CRMにかかわる変数

ここでは、関係マーケティングを直接取り扱うか、または関係マーケティングにかかわった様々な研究から構成されるモデルを検証する。

顧客との関係を取り扱う研究は、おおかた関係形成と関連のある主要変数として顧客満足、顧客維持、顧客忠誠度、信頼、そしてコミットメントなどを提示し、これらの関係をモデル化する形で成さ

れている。特に、信頼 (trust) とコミットメント (commitment) は関係マーケティングにおいて重要な研究単位として扱われている。多くの研究結果から、CRM成功の核心要因は企業の顧客管理能力やパワーではなく、顧客の信頼と関係コミットメントであることが明らかになっている²²⁾。

辞書の定義としては、信頼とは「個人またはある対象の属性や関係の質に対する信念と確信、ある対象や物事に対する期待、そして信じるに値する価値、正直さ、忠誠度」を意味する。

Moormanら²³⁾は、信頼を言葉・約束・文書などの形式で作られる一種の期待感と概念化し、「相手が見せてくれる信用あるいは危険を含む、ある約束に対して持てる確信」としている。Bradachら²⁴⁾によると、信頼とは相手が機会主義的に行動することに対する憂慮から出てくる二重の期待であり、信頼は「相互的で長期的関係において相手企業との間の関係を決定する行動の触発剤」になる。Morgan and Hunt²²⁾は、組織間における信頼形成の重要性に言及し、コミットメントを伴う信頼は企業間同盟を成功に導くために必要な協力的行為を誘発する核心的変数とした。

このように、信頼は、複雑な社会組織が維持される上で主要因の一つであり、顧客と企業間、あるいは企業と企業間の長期的な関係を形成し維持するのに欠かせない要因といえる²⁵⁾。

信頼は、特に顧客の認知された危険のレベルが高いほど、関係形成において重要な働きをする。例えば、オフライン (off-line) ショッピングに比べ、ホームショッピングの場合は顧客の認知された危険が高いレベルにあるため、信頼の重要度が増してくる。イ ドンジン²⁶⁾は、信頼を力量 (competence)、原則 (integrity)、配慮 (benevolence) の3つの次元に区分している。力量とは、特定分野において影響力を行使できる専門技

術、知識、及び運営能力を指しており、相手が取引で満足のいく結果を提供してくれる可能性に対する信用を前提とする。原則とは、取引の際に一定の基準を持ちあわせ、一貫性のある処理を通じて約束を果たし、公正性を守ることにより未来に対する予測可能性を高めることを示す。

配慮とは、企業が自分の利害関係だけを追及するのではなく、顧客に便益を提供しようと努力する姿を見せることを意味する。すなわち、企業は、配慮を通じ、企業の利益追求のために顧客を犠牲にすることはなく、という信用を顧客から得られるようになる。

イ ドンジンは、信頼の3つの次元別に、信頼形成過程と具体的な信頼行動を表-1のように提示している。

関係マーケティングが長期にわたり顧客との社会的及び情緒的絆を強化する相互作用として維持される場合、愛顧度マーケティングに転換される。この過程でコミットメントや信頼、コミュニケーションといった要因が重要な働きをする。信頼は、交換パートナーの正直さや信用に対する確信で、関係形成の源泉になる²²⁾。コミットメントは、交換パートナー間の関係持続に対する暗黙的または明示的約束であり、関係の強度を示す心理的愛着の程度を意味する⁸⁾。また、顧客関係の形成において、開放的なコミュニケーションはマーケティング関係の信頼を構築し、信頼は関係コミットメントを再強化させる役割を果たす。

Morgan and Hunt²²⁾は、関係マーケティングに向けた努力の成果に影響を与えるのは、企業の相対的な力や調節能力ではなく、信頼とコミットメントであるとする。彼らは、信頼とコミットメントを媒介変数に設定した研究と、そうではない研究を比較検証し、関係マーケティングの維持には信頼とコミットメントの維持が必ず必要である、と述べてい

表1 信頼形成過程と信頼行動

	信頼形成過程	具体的な信頼行動
力量 (Competency)	・計算過程に基づく信頼 (便益-費用分析, 等)	・高い品質の製品とサービス提供 ・専門化, 顧客化
原則 (Integrity)	・予測可能性に基づく信頼 ・未来の不確実性への危惧減少	・約束履行 ・名声維持 ・持続的コミュニケーション ・価値共有
配慮 (Benevolence)	・関係の動機の推論に基づく信頼	・弾力的対応 ・付随的な助けの提供 ・便宜の提供 ・友好的人間関係

出典 ; 이 동진 : 전략적 관계마케팅. 박영사, 서울, 93, 2005.

【イ ドンジン : 戦略的關係マーケティング. 博栄社, ソウル, 93, 2005. 】

る。イホベら²⁾は、コミットメントと信頼が長期の関係確立に必須的な要因と認められるが、コミットメントは顧客との関係において特に重要な概念であり、信頼はチャンネル関係で重要視される概念であるとしている。

コミットメントは、元来、組織理論分野で「特定の組織に対する関与と同定の相対的強さ」と定義される²⁷⁾。これをマーケティング研究と関連づけて企業と顧客との関係へ適切に適用すると「人々がすでに投資したことにより、大きな関心を持ってある行為を持続しようとする現象」として定義されることもあり²⁸⁾、「組織に対する緊密な繋がり (bonding)、あるいは心理的愛着のレベル」と定義されることもある²⁹⁾。

コミットメントの影響については、先行研究の結果が分岐している。例えば、Gruenら³⁰⁾は、コミットメントを多次元にわたって構成されるものと前提し、規範的コミットメント (normative commitment)、持続的コミットメント (continuance commitment)、そして感性的コミットメント (affective commitment) に分類している。彼らは、これらの次元がそれぞれ顧客維持と参加に影響を与えると前提し研究を行った。その結果、コミットメントの3つの次元は顧客維持には有意な影響を与えないが、顧客参加には影響を与えるものと結論づけられた。

一方、Gefen and Ridings³¹⁾やOsarenkhoe and Bennani³²⁾の研究においては、戦略的用意と最高経営者のコミットメント、そしてCRM投資といった3つの下位次元によって成り立つCRMコミットメントが、顧客成果と業務成果に肯定的な影響を与えるとの仮説のもとで検証が行われている。特に、CRMを含む情報技術の活用のためには、最高経営者のコミットメントが重要な影響を及ぼすことが示唆されている。検証の結果、CRM投資は業務成果と顧客成果に強い影響を与えることが明らかになり、戦略的用意は業務成果の媒介を経て顧客成果に影響を与えることが分かった。また、CEOのコミットメントは顧客成果に強い正 (+) の影響を与えることが確認された。

結局、信頼とコミットメントは、長期にわたるマーケティング関係を維持させ、相互作用の増大につながり³⁰⁾、究極には満足と愛顧度を向上させるのに貢献する⁶⁾。

関係マーケティング分野において人的要因により形成される顧客関係は、関係品質 (relationship quality) として概念化される。関係品質は、顧客と企業間の持続的な関係維持のために必要な品質

で、関係の強度に対する総体的な評価であり、再購買意図や愛顧度などのような関係成果と関係決定要因との間の媒介の役割を果たす²²⁾。また、現在の単純な利益と費用を短期的に評価することを犠牲にしても、持続的で安定的な関係を維持・発展させようとする意志を示し、関係の安定性についての自信と確信を意味する³³⁾。Crosbyらによると、関係品質は、顧客が交換パートナーの誠実さに依存して今後の遂行について確信を持つ程度を示す。関係品質は、顧客志向と倫理意識、公正性、親密性、及びコミットメントなど、多様な構成概念を含んでいるが、一般的には交換パートナーに対する信頼と関係に対する満足がその基本要素とみなされる¹⁰⁾。

しかし、コミットメントについては、研究ごとに微妙な違いが現れる。例えば、一部の研究はコミットメントを関係品質の構成概念としている反面、一部の実証的な研究は関係品質による結果変数とみなしている。

様々な研究結果から、販売状況の中での関係品質は、販売員と顧客とのその後の相互作用を予測させてくれる重要変数であることが明らかになっている。ここでは、関係品質はCRM先行要因と結果との関係を媒介する役割を果たすことになる。Crosbyら¹⁰⁾は、関係品質が販売員と顧客との類似性、専門性、関係志向的な販売遂行及びその後の相互作用に対する効果を決定するとしたモデルを提示しており、Smith³⁴⁾は関係に対する投資、関係主義、開放的コミュニケーションにより構成される関係管理概念を関係品質の先行要因として示している。関係に対する投資とは関係に対する努力を意味し、関係主義は目標志向的な関係の追求を、開放的コミュニケーションは実質的で誠実な意思疎通の程度を意味する。

本稿では、信頼とコミットメントが関係品質を構成する下位概念であると規定し、CRM活動を通じて形成された信頼とコミットメントがCRM成果の向上に寄与するものとして仮説を提示する。

2.4 仮説の提示

前述の理論的背景により、本稿ではCRM活動を事前活動及び事後活動に区分し、この活動が関係品質の構成要因となる信頼とコミットメントへ影響を及ぼし、結果的に患者の行動意欲に肯定的な影響を及ぼす経路で構成される研究仮説を提示する。

H1 : CRM事前活動のレベルが高いほど、患者の認知する関係品質が高くなる。

H1a : CRM事前活動のレベルが高いほど、患者の信頼レベルが高くなる。

H1b : CRM事前活動のレベルが高いほど、患者の

コミットメントレベルが高くなる。

H2 : CRM事後活動のレベルが高いほど、患者の認知する関係品質が高くなる。

H2a : CRM事後活動のレベルが高いほど、患者の信頼レベルが高くなる。

H2b : CRM事後活動のレベルが高いほど、患者のコミットメントレベルが高くなる。

H3 : 患者の信頼レベルが高いほど、関係へのコミットメントレベルが高くなる。

H4 : 患者の認知する関係品質が高くなるほど、CRM成果が高くなる。

H4a : 患者の認知する信頼レベルが高くなるほど、行動意欲が強くなる。

H4b : 患者の認知するコミットメントレベルが高くなるほど、行動意欲が強くなる。

3. 結論及び提案

本稿の目的は、一般企業に比べ相対的にCRM概念導入と成果の少ない医療機関を対象に、CRMが単に直接マーケティング (Direct Marketing) の手段ではなく、長期的なマーケティング戦略の視点から構築され運営されなければならない経営プロセスであることを明らかにすることであった。このために、医療機関のCRM活動努力が病院と患者間の関係品質を向上させ、CRM成果の向上につながるという仮説を提示した。CRMについての既存研究とは異なり、本稿ではCRM活動を事前活動と事後活動に区分し、この活動が関係品質たる信頼とコミットメントへ影響を及ぼすと示した。

病院CRMの試みの中で、事前活動を通じて潜在顧客に信頼を構築できることが期待され、人間的要

素や快適性などの要因以外にも、病院選択の意思決定時に重要な要因として働く技術的要素と経済性についての情報のような実用的価値 (便益) を、信頼できる形で伝達するのも重要といえる。また、患者に提供される病院サービスの中で、医療スタッフの不十分な説明が不満要因として取り上げられることがあるが、疾患と関連のある情報を提供するCRM事前活動を通じ、患者の疾患関連知識のレベルを上げることにより、診療時に医療スタッフとのコミュニケーションを円滑に進めるよう図る必要があるだろう。

なお、治療のプロセスについての理解とは関係なく治療結果によって病院に対する満足度が形成されてきた側面があるが、患者の知識レベルと情報獲得能力が高くなり、その比較能力も高くなった故に、プロセスに対する要求レベルが高くなったのが現状である。従って、CRM事前活動の中で情報を提供する際に、単に疾患とかかわる情報提供だけでなく、進行される診療プロセスに対する正確な情報を提供するの、CRM成果を高めるのに寄与するものと考えられる。

本稿の限界は、多様な先行研究を踏まえ推論の論理的根拠を模索して仮説を提案するに止まり、それを医療サービス・マーケティングの文脈の中へ適用し実証分析を行えなかったことである。先行研究についての補完検討を通じてより具体的な調査の土台を作ることが、これからの課題になる。

本稿は2009年、東西大学校学術研究助成費により支援されたものである。

文 献

- 1) 신형원, 이승현, 홍선영 : 한국기업의 CRM 성공전략. *CEO Information*, **647**, 2008.
 【シンヒョンウォン, 이스ンヒョン, 홍선영 : 한국기업의 CRM 성공전략. *CEO Information*, **647**, 2008. 】
- 2) 이호배, 장주영 : 온라인 멤버십이 몰입과 일체감의 매개를 통해서 고객 애호도에 미치는 영향. *경영학연구*, **21(3)**, 787-815, 2002.
 【イホ배, 장주영 : 온라인 멤버십이 몰입과 일체감의 매개를 통해서 고객 애호도에 미치는 영향. *경영학연구*, **21(3)**, 787-815, 2002. 】
- 3) Zeithaml VA and Bitner MJ : *Service Marketing*. McGraw-Hill, 1998.
- 4) Bitner MJ : Building Service Relationships : It's All about Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23(4)**, 246-251, 1995.
- 5) Bagozzi RP : Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23(4)**, 272-277, 1995.
- 6) Sheth JN and Parvatiyar A : Relationship Marketing in Consumer Markets : Relationship Marketing in Consumer Markets - Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23(4)**, 255-271, 1995.
- 7) Berry LL : Relationship Marketing. In Berry LL, Shostock GL, and Upah GD eds, *Emerging Perspectives on Service Marketing*, American Marketing Association, 25-38, 1983.
- 8) Dwyer FR, Schurr PH and Oh S : Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, **51(April)**, 11-27, 1987.
- 9) Sasser WE and Rechheld FF : Zero Defection - Quality Come to Service. *Harvard Business Review*, **68(September - October)**, 105-111, 1990.
- 10) Crosby LA, Evans KR and Cowles D : Relationship Quality in Services Selling - an Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing Management*, **54**, 68-81, 1990.
- 11) Grönroos C : Relationship Marketing - The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23(4)**, 252-254, 1995.
- 12) Berry LL : Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **23(4)**, 236-245, 1995.
- 13) Dyché J : *e-Data*. Pearson Education Inc, 2000.
- 14) 최정환, 이유재 : 죽은 CRM 살아있는 CRM. 한연, 2001.
 【최정환, 이유재 : 죽은 CRM 살아있는 CRM. 한연, 2001. 】
- 15) 이학식, 임지훈 : CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향 - 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할. *경영학연구*, **32(5)**, 1317-1347, 2003.
 【이학식, 임지훈 : CRM이 고객의 행동의도에 미치는 영향 - 고객의 지각된 관계적 편익과 관계몰입의 매개적 역할. *경영학연구*, **32(5)**, 1317-1347, 2003. 】
- 16) Srivastava RJ, Tasadduq AS, and Liam F : Marketing, Business Process, and Shareholder Value - An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, **63(Special Issue)**, 168-179, 1999.
- 17) 伊成民 : cafe.naver.com/medicalconsulting. 2010.
- 18) <http://blog.naver.com/lilliput02/60053443925>.
- 19) 백수경, 신승, 강성홍, 김유미 : 효과적인 산전관리를 위한 고객관계관리 (CRM) 의 도입. *병원경영학회지*, **10(1)**, 93-114, 2004.
 【백수경, 신승, 강성홍, 김유미 : 효과적인 산전관리를 위한 고객관계관리 (CRM) 의 도입. *병원경영학회지*, **10(1)**, 93-114, 2004. 】
- 20) 민체류, 강혜영, 조우현, 이동진, 김정인 : 여성전문병원의 고객관계관리 (CRM) 가 고객충성도에 미치는 영향. *병원경영학회지*, **13(1)**, 65-83, 2008.
 【민체류, 강혜영, 조우현, 이동진, 김정인 : 여성전문병원의 고객관계관리 (CRM) 가 고객충성도에 미치는 영향. *병원경영학회지*, **13(1)**, 65-83, 2008. 】
- 21) 정현주, 고준, 김영걸 : 고객관계관리 (CRM) 에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인 - 서비스산업을 중심으로. *경영과학*, **19(2)**, 1-23, 2002.
 【정현주, 고준, 김영걸 : 고객관계관리 (CRM) 에서 고객정보/고객지식 품질에 영향을 미치는 요인 - 서비스산업을 중심으로. *경영과학*, **19(2)**, 1-23, 2002. 】

- 22) Morgan RM and Hunt SD : The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20–38, 1994.
- 23) Moorman C, Deshpande CR and Zaltman G : Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, 57(January), 20–38, 1993.
- 24) Bradach JL and Eccles RG : Price, Authority, and Trust – From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15, 97–118, 1989.
- 25) Kumar N : The Power of Trust in Manufacturer – Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, November – December, 92–106, 1996.
- 26) 이동진 : 전략적 관계마케팅. 박영사, 서울, 2005.
【イ ドンジン : 戦略的關係マーケティング. 博栄社, ソウル, 2005. 】
- 27) Mowday RT and McDade TW : Linking Behavioral and Attitudinal Commitment – A Longitudinal Analysis of Job Choice and Job Attitudes. *Academy of Management Proceeding*, 84–88, 1979.
- 28) Becker HS : Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–40, 1960.
- 29) Gruen TW : Relationship Marketing and Membership Commitment among Professional Association members. Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University, 1997.
- 30) Gruen TW, Summers JO and Acito F : Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64, 34–49, 2000.
- 31) Gefen D and Ridings MC : Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management – A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory. *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47–69, 2002.
- 32) Osarenkhoe A and Bennani AE : An Exploratory Study of Implementation of Customer Relationship Management Strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139–164, 2007.
- 33) 조철호, 정원길 : 인터넷뱅킹 웹사이트 품질이 고객만족, 관계품질 및 충성의도에 미치는 영향. 한국경영과학회 발표논문, 2008.
【チョ チョルホ, チョン ウォンギル : 인터넷·뱅킹의 웹·사이트品質が顧客満足, 關係品質及び忠誠意図に与える影響. 韓國經營科學會發表論文, 2008. 】
- 34) Smith JB : Buyer – Seller Relationships – Bonds, Relationship Management, and Sex – Type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1591, 76–92, 1998.

(平成22年11月8日受理)

A Study on the Success Factors of Hospital CRM

Young KIM and Dong Heon SHIN

(Accepted Nov. 8, 2010)

Key words : CRM, medical service, trust, commitment, relationship quality

Abstract

This study was purposed to apply the concept and practice strategy of CRM to medical service field. In this paper, we tried to confirm mediating variables between CRM efforts and CRM performances of medical service institutions, and to find out implications for building and operating CRM system of Hospital.

We set up some variables that affect CRM performance. And we looked over various studies on relationship marketing for formulating hypothesis with such variables. First of all, we reviewed the papers on relationship marketing, and described the attributes and significances of medical marketing and hospital CRM. We suggested the trust and commitment as components of relationship quality, and set up CRM activities that was divided into prior activities and post activities affect trust and commitment. And set up trust and commitment as mediators between CRM efforts and Performance.

It's expected that prior effort activities can build up trust toward the potential customers, and offering the prior information about medical service is very important. Also, the efforts for improving patient's knowledge through prior CRM activities are expected to improve patients' satisfaction through elevating communication level with medical team and patients.

Correspondence to : Dong Heon SHIN

Department of Social Work
Faculty of Health and Welfare
Kawasaki University of Medical Welfare
Kurashiki, 701-0193, Japan
E-Mail : shindh81@mw.kawasaki-m.ac.jp
(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.20, No.2, 2011 319-329)