

経営戦略立案助成システム構築に関する考察と提言¹

日本大学経済学部 豊福建太 金融論ゼミナール

濱本大輝・豊田光嗣・磯良幸・松田陽輔・寺村進・東光美

(企業戦略分析プロジェクト)

2008年12月

¹ 本論文は、2008年12月20日、21日に開催される、ISFJ日本政策学生会議「政策フォーラム2008」のために作成したものです。本論文に記載された文章・図表の権利・責任は全て筆者および関係各所に帰属しています。

論文要旨

経営戦略立案助成システム構築に関する考察と提言

今日、企業形態の多様化や顧客の欲求の増大、参加意識の高まりを始めとした様々な要因により、企業の経営環境は目まぐるしく変化している。この一連の現象により、企業の経営プロセスにも変革期が訪れているが、それを自覚しない経営者や企業も多く存在するのが現状である。

一方で、顧客にとっては市場に同様の製品があふれ返り、その選択肢の多さに困惑して自らの立ち位置を模索することすら困難になっている。

企業経営にとって、効率的な経営戦略を立案し、競争力の確保を実現するためにもマーケティングは不可欠な要素である。なぜならば、マーケティングは市場での競争優位性を確保し、差別化を図るための創造的活動だからである。しかし、データ分析の結果、現代の日本企業では、マーケティングに注力する割合が極めて小さいことが分かった。問題を紐解いてみると、競争優位性の確保にマーケティングが活用されていないこと、また、経営改善に際してもマーケティングを前提とした行動に至っていないことが明らかになった。このように、現状として日本企業ではマーケティングによってもたらされる便益や効果を実感することができていないことを示し、マーケティングに重点を置く経営に至っていない現状を明らかにした。また、マーケティングには価格設定や製品開発など、企業経営の根幹となる要素が凝縮されているが、日本企業において、その捉えられ方は非常に曖昧である現状も示した。一方、同様のデータ分析により、IT 技術が日本企業において効率的に活用されていないことは、その利用法や経営環境に特段の変化を与えていないことから明らかになった。

しかし、これまでの企業は、マス市場を前提とした経営を主流としており、顧客のニーズが多様化する現在においては、細やかなニーズへの対応が出来ていない。そこで本論文では、マーケティングに重点が置かれていない原因を特定し、IT 技術などを企業経営に活用することで、顧客の細かなニーズに対応し得る新たなマーケティング手法を生み出すためのシステムを構築することを目的とする。

その際、応用できる手法が「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」である。これは、企業と顧客が 1 対 1 で行うマーケティング手法である。このマーケティング手法を実践すれば、顧客との学習関係を構築でき、顧客ひとつひとつの細かなニーズに臨機応変に対応でき、企業にとっては市場の潜在的ニーズの把握が容易になる。

そこで、我々は日本の経営環境においても「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」のメリットを生かし、学習関係構築を促進させるようなシステムを提案する。そのシステムを我々は「企業顧客情報システム機構」と名付け、この機構の特徴は以下の通りである。このシステムでは、顧客から提供されたニーズなどを収集し、分類化した上で必要としている企業に情報を販売する。企業にとっては、独自で行うマーケティングコストよりも効率

性が増すこと、顧客にとっては情報提供の対価としてポイントが付与されることで魅力を引き出す。そして、顧客へ有益な選択肢を増やし、相乗的にニーズ形成を促すことができる。

このシステムを利用することが、企業の経営戦略立案を助成し、潜在的なニーズにまで配慮したマーケティングを実現する糸口になる。これまで、市場に表面化することの少なかつた”個客”の細かなニーズを表面化させるために、企業と顧客の双方にインセンティブを与えて、自発的な行動を促すことで、効率的なニーズ把握を実現できると考えられる。その結果、企業は顧客本位の経営へとシフトし、次第に学習関係が構築されていくため、ワン・トゥ・ワン・マーケティングが実現できる。以上より、市場での非効率な競争を発生させることなく、企業独自の魅力を最大限に引き出せるという点で、有益であると主張する。

また、同システムに介入した企業と顧客がニーズを表面化させ、企業が自らの方向性を認識する十分な指標となるので、顧客にとっても、自らの意思を製品・サービスに反映できる機会を得ることに繋がることを示す。このことは、顧客が企業に対して物申す機会が少なかつたために生じていた企業と顧客の間の格差を解消し、顧客の立場を企業と同等にすることで、意思疎通の障害を排除させる手助けをするというメリットをもたらす。

以上より、我々の考案した新たなマーケティングに関するシステムを用いることで、企業と顧客の純粋な意思疎通の基に、これまでは殆ど目を向けられることのなかつたニッチで潜在的なニーズを中心とした企業の経営戦略およびマーケティング活動を効率化することを明らかにする。

目次

はじめに	P.7
第 1 章 企業経営における「経営戦略」および「マーケティング」の意義	P.9
第 2 章 日本企業におけるマーケティングの実態	P.10
第 3 章 日本企業におけるマーケティング不十分性の検証	P.12
3-1 顧客ニーズの分析・把握と業況感	
3-2 競合他社との比較における競争優位性	
3-3 経営改善において注力している取組み	
第 4 章 日本企業におけるネットワークシステムの構築状況と活用実態	P.16
4-1 コンピュータ・ネットワークの利用状況	
4-2 情報システムの活用状況	
4-3 IT 普及に伴う経営環境の変化	
第 5 章 マーケティングに関する問題の所在	P.20
5-1 マーケティングに重点が置かれない原因	
5-2 問題の所在と展開すべき方向性	
第 6 章 ワン・トゥ・ワン・マーケティングによる学習関係の構築	P.23
6-1 ワン・トゥ・ワン・マーケティングの歴史背景	
6-2 ワン・トゥ・ワン・マーケティング実践の意図	
6-3 学習関係構築による競争力確保	
6-4 ワン・トゥ・ワン・マーケティングによる学習関係構築の事例	
6-5 顧客価値を起点とした経営戦略	
6-6 顧客対話の重要性と次章へのプロローグ	
第 7 章 新提案「企業顧客情報システム機構 (System of Company & Customer Information Organization =SCCIO)」	P.29
7-1 企業顧客情報システム機構の目的	
7-2 企業顧客情報システム機構の概要	
7-3 企業・顧客における企業顧客情報システム機構との相互関係および影響	
まとめ	P.35
参考文献 等	P.38

<図表>

図 3-1	顧客ニーズの分析・把握と業況感	P.13
図 3-2	競合他社との比較における競争優位性	P.14
図 3-3	経営改善において注力している取組み	P.15
図 4-1	コンピュータ・ネットワークの利用状況	P.17
図 4-2	情報システムの活用状況	P.18
図 4-3	I T 普及に伴う経営環境の変化	P.19
図 6-1	マーケティング手法の系譜	P.24
図 6-2	学習関係における情報のやり取り	P.25
図 6-3	顧客起点のビジネスプロセス	P.27

別紙 ①

経営戦略立案助成システム構築に関する考察と提言

はじめに

昨今、日本における企業間の競争関係は日々激化する一方で、新たなビジネスチャンスを見つけようと、起業家たちは日々企業を生み出している。国際化や技術発展、IT 技術の普及など企業の経営環境は変化に富んでおり、行く末の見えない不確実な状況に取り囲まれている。

このように激変する環境の中で、市場での競争力を確保し、生存していくことは非常に困難を要することである。企業は自社の付加価値をいかにして増大させるかを第一に考えて行動する組織であり、それを満たすことで企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）を全うすることにも繋がる。しかし、変化に富んだ現代社会においては、市場の飽和状態なども相まって従来の経営手法によって付加価値を増大させる取り組みには限界が見え始めている。

一方、顧客側にとっても、市場には同様の製品があふれかえり、その選択肢の多さに困惑している状況で自らの立ち位置すら模索できずにいる。

つまり、現代企業の経営形態は大きな変革期を迎えており、経営戦略を立案するに際しては、市場に存在する顧客といかにして関係を築くか、そして自社の方向性や立場を柔軟な姿勢を持って見据えていかなければならないのである。しかし今日の企業は、知識としての理論体系を自企業に適用し、企業展開を効率化させていこうとする動きは多くみられるものの、実情は限りなく曖昧な視点のもとで経営を行っているケースが多い。それだけ「知識としての経営」と「実環境の中での経営」とのギャップが広がっているという問題を抱えている。

実環境の中での経営に行き詰まる一因として、顧客ニーズに的確に応え、それをもとにした経営戦略立案および事業展開が実行できていないということが考えられる。企業は、経営に行き詰まるとその問題の所在を明らかにしようと試みるが、その試みは企業内部からのみ問題を解決しようとする取り組みが中心であり、そのため外部環境と自企業との間に介在する問題には焦点が当てられていないというのが現状である。

それでは、なぜ現代の企業は外部環境に対する認識が甘いのか。それはマーケティングの重要性を認識できていないことに起因する。マーケティングとは、一言で表すならば「市場活動」のことであるが、その内容は実に多岐に渡る。価格設定行動や競合調査、セグメンテーション（細分化）、ポジショニング（位置づけ）、そして顧客獲得行動などである。要するに、企業の経営活動における要素の大半を含んだ活動であり、これをなくして現代の経営環境の中で勝ち残っていくことは不可能であろう。中でも顧客との関係は今後の企業経営においては重要度を増してくる。企業は、顧客ニーズという名の鬱蒼と生い茂る森の中で彷徨うことなく、いかに効率的に経営活動を行えるか、また、選択肢の多さに困惑する顧客たちにいかにして道筋を示すことが出来るかが鍵となる。

また、現代の旧体質を打破し、顧客との関係に重点を置いた経営環境を実現するためには、顧客情報を効率的に収集・共有できる環境を整備する必要もある。ここでは、顧客が自らの意思を可能な限り純粋な形で表明できる環境の整備も必要となってくるが、その際には、日々発展する IT 技術を活用することが絶対条件となる。

さらに、これまでの企業の経営の前提を顧客へと移し、顧客本位の経営体質へと変革させるために顧客へのインセンティブの提供を通じてニーズの顕在化を実現しなければならない。このためには、企業・顧客双方の意識改革が必要になってくる。企業も顧客も自らの立場と各々の行動がもたらす効果について自覚しなければならないのである。

そこで本論文では、企業の経営戦略立案助成、特にマーケティング活動における効率性の確保を実現させることを目的として、企業における既存の問題を検証し、顧客との関係を築くための経営戦略およびマーケティング活動の重要性を再認識する。その上で、これまでに構築されることのなかった企業の経営環境全体を包含したシステムの構築、企業が製品を提供しているという視点から、顧客が製品の提供を促しているという視点へのシフトを促すための提言を行う。

本論文の構成は次のようになっている。第 1 章では、経営戦略ならびにマーケティングについての正しい理解のために、それぞれの意義、また、実行することによってどのような効果が得られるのかなどを確認し、今後への課題を投げかける。第 2 章では、日本の企業においてマーケティングというものがどのように捉えられているのか、情報共有のためのネットワークの構築がどの程度なされているのかなどを大まかに把握し、次章で後述するために、新規創業を例にマーケティングが企業に及ぼす影響を考察する。第 3 章では、日本企業においてマーケティングが十分に実施されていないことを具体的な図表を用いながら検証していく。第 4 章では、マーケティングを充実させるために重要となる IT 技術を駆使したネットワークが、現状として日本企業ではどの程度普及し、その利用法はどのようになっているのかを検証する。第 5 章では、前章までを受けて、現代の日本企業においてマーケティングに重点が置かれていない原因として考えられる要素を挙げ、検証する。また、問題の所在を明らかにし、次章に述べるワン・トゥ・ワン・マーケティングへの展開と方向性を述べる。第 6 章では、顧客本位のマーケティングである「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」実践の重要性について触れ、歴史背景、学習関係の構築がもたらす利益など実例を交えながら考察する。第 7 章では、筆者の考える経営戦略立案助成システムの仕組み、実現できる企業マーケティングの効率化について述べ、今までにはなかった新たな視点を提示する。最後に本論文をまとめることとする。

第1章 企業経営における「経営戦略」および「マーケティング」の意義

まず、企業経営における経営戦略とマーケティングの意義を確認しておく必要がある。

経営戦略とは、「企業あるいは事業の目的を達成するために、持続的な競争優位を確立すべく構造化されたアクション・プラン」²である。

企業は、各々の経営理念のもとに経済活動を行っているので、経営戦略を立案するためには、まず組織の基本的なビジョンやセオリー、価値などを明確にする必要がある。しかし、現代のように目まぐるしく変化する経営環境や市場構造の中で勝ち残っていくには、柔軟性に富んだ、経営戦略を打ち出すことも重要になってくる。こうした戦略のもとで、各企業は保有する有限の経営資源や能力に関して、選択と集中の観点から効率的な資源配分を実現しなければならない。このようなプロセスを経た戦略立案によって、自企業の方向性認識を整合の取れたものにする事ができ、ひいては顧客満足や従業員の能力を最大限に引き出すことが出来る。

また、マーケティングとは経営戦略の一環として機能する言わば「経営のツール」であり、多岐に渡る企業の経済活動において最も重要な要素の一つである市場環境を的確に読み取り、判断するための活動である。

言及するまでもないことだが、市場に相手にされない企業は経営に行き詰まることになる。そのような事態に陥らないためには、市場の動向をいち早くキャッチし、経営戦略の一環として、マーケティング活動に迅速に反映させることが絶対的課題となってくる。この際には、市場に溢れる多数派ニーズだけではなく、目に見えない潜在的ニーズをも含めたきめ細やかな経営戦略を立案する必要があり、従来マス（多数派）市場を焦点とした経営から、潜在的ニーズが存在するニッチ（少数派）市場を焦点とした経営へと転換する必要がある。

つまり、経営活動や事業活動の中において、現在では把握しにくいニッチ市場の潜在的ニーズを表面化させ、市場の隙間を縫った効率的なマーケティングを行うための経営環境を整備することが課題となっている。

² MBA マネジメント・ブック [1] P.2

第2章 日本企業におけるマーケティングの実態

今日、多様化する企業形態や顧客ニーズによってそれに関わる企業におけるマーケティング（市場分析）戦略は必要不可欠なものになりつつある。欧米諸国においては、訴訟文化が発達しているなどの要因から、顧客自らが製品やサービスを利用して抱いた不満などを表立って訴え出ることが多いため、顧客ニーズや意思が表面化する機会が豊富で、企業側からすると自企業の戦略や方向性を認識・決定しやすくなっている。しかし、日本においては未だそういった機会は少なく、顧客が真に求めているものが何であるのかを把握しきれていないのが現状である。

また、日本企業では企業内での IT 活用は比較的進んでいるものの、対サプライヤーや対顧客といったオープンネットワークの普及率が欧米企業に比べて低いのが現状である。確かに経営戦略を競合他社に全て読み取られていては市場競争において勝ち抜くことはできないが、規模を問わず多くの企業にとって有用な情報の収集・共有を促すことで効率的なマーケティング戦略の確立が期待できる。そのために、企業と顧客の間に相互直接的ネットワークを構築し、従来の経営戦略立案法に固執した体系を打破する必要がある。そして、マーケティング、特に是对顧客マーケティングを基盤とした経営戦略立案を促進しなければならないのである。

また、新規創業におけるマーケティングの重要性は決して無視できない。経営とは何かを的確に把握し、その方向性を見据えることが出来ている企業においてマーケティングの重要性に異を唱える者はほぼ皆無である。マーケティングの重要性を理解しないまま、安易な気持ちで起業し、重大な失敗につながるというケースは多々ある。ここでは、単なるアイデアと起業機会とを取り違えていることが主な原因になっており、起業を成功に導くためには起業機会をマーケティングに絡めて自企業の強みをいかに市場へアピールしていくかが最大の焦点となってくる。国民生活金融公庫総合研究所が 2001 年に新規創業した企業を対象に実施したパネル調査によると、新規創業の時点では約 20%前後の経営者が金融機関からの借入など資金繰りの問題や従業員の力量不足などの問題にぶつかっているが、数ある問題の中でもマーケティング（顧客獲得）が効率的に機能しないことを認識している経営者は約 40%にも上る。

しかし、注目すべきは、開業当初の段階ではほぼ全ての企業においてマーケティングが正常に機能していないことが最大の問題と捉えられていたにも関わらず、2005 年にかけて継続調査を行った結果、好業績企業と業績不振企業との間で大きな変化が生じることとなった点である。好業績企業においてマーケティングに問題を抱える割合は創業時に比べ半減近くまで低下したが、業績不振企業ではその割合が約 10%も上昇している。言うまでもなく、好業績企業においては適切なニーズの把握および顧客獲得、即ちマーケティング戦略を市場に適合させることができたということであり、多角化や顧客層拡大、関連事業への参入などにより相乗的に顧客獲得効果を体現し、収益の伸びを加速させることに成功し

た。一方で業績不振企業ではそういった経営が行われず、創業時の体質を維持したままで問題を追及し、生き残ろうとしたために、目まぐるしい市場の動きや多様化するニーズに柔軟に対応することができずに収益が伸び悩む結果となってしまった。

以上の結果を見ても企業においてマーケティングは重要なものであるということが明らかである。もちろん、新規創業に限った話ではなく、むしろ企業は、成長していくに従ってその時々を経営環境や市場動向に合致した経営戦略のもとにマーケティング戦略を立案し続けるべきなのである。

第3章 日本企業におけるマーケティング不十分性の検証

前述の通り、日本はその文化もあって顧客ニーズが表面化する機会に乏しく、企業としてもその把握に考えあぐねているのが現状である。日本は、世界屈指の高度ネットワーク技術を保持しているが、企業経営の場面においてはそれを十分に活用できていないのと同時に大抵の企業が市場に表面化したニーズのみを自社の経営の指標として行う「マス・マーケティング (Mass Marketing)」に重点を置いており、一度にいかにも多くのニーズに応えることができるかを第一目標と考えている。しかし、実際には全顧客のニーズが完全一致することは不可能で、一部一部の満足しか提供できないばかりか、潜在的なニーズへの応答はなく、顧客は「ニーズへの対応」という名目で企業から提供された選択肢の中で溺れることになる。

これを解決するためには、企業が一段と積極的にマーケティングに注力するのはもちろんのこと、一般的には表面化しにくい市場の隙間に存在する潜在的ニーズを汲み上げて行う「ニッチ・マーケティング (Niche Marketing)」を展開するのが理想的である。その実現には IT 技術の効率的な活用が不可欠で、マス・マーケティングとニッチ・マーケティングの最大の違いである「顧客対話」をし、それぞれの顧客の要望に合致した製品を製造・提供する「マス・カスタマイゼーション」を実現することが近道となる。このように、顧客を“個客”として捉え行うマーケティングを「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」と呼ぶが、これについては後に述べることにする。

ここでは、現在の日本企業におけるマーケティングの捉え方および問題点について適宜図表等を用いて検証していく。

3-1 顧客ニーズの分析・把握と業況感

まず、企業が顧客ニーズをどの程度重視し、それがどのように業績に影響を与えているのかを、以下の図 3-1 を用いて検証する。

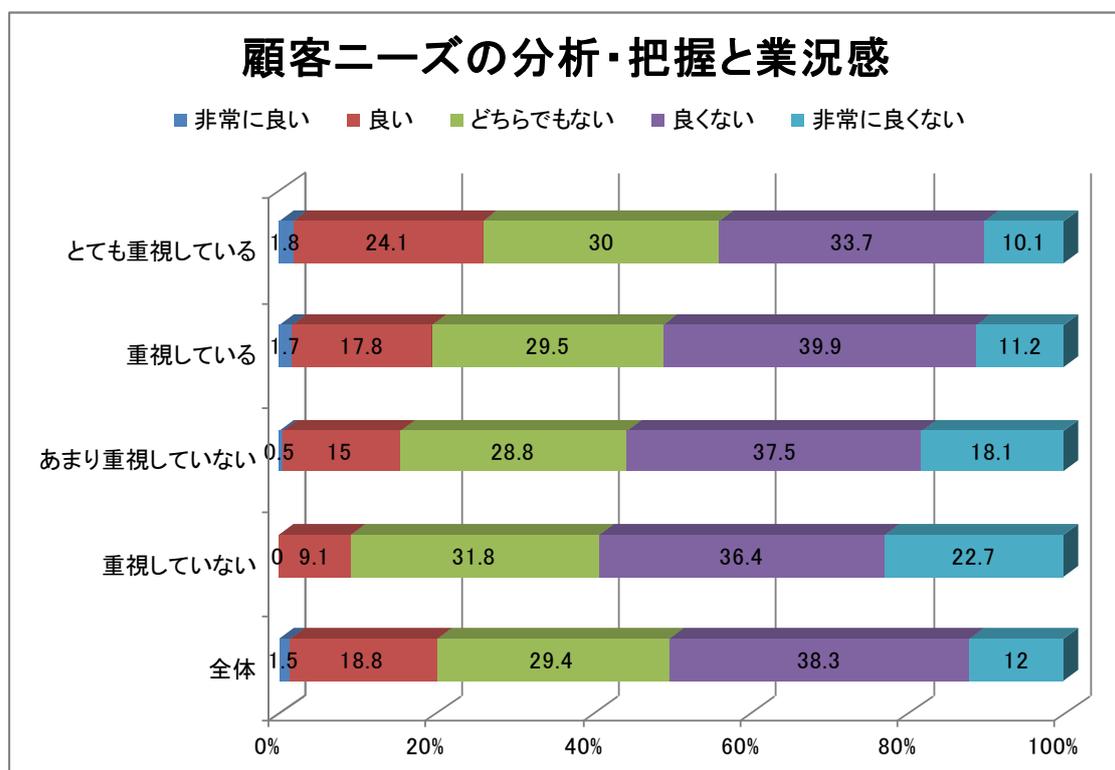


図 3-1 顧客ニーズの分析・把握と業況感

第 169 回国会（常会）提出資料 [8] より作成

上記グラフは顧客ニーズの重視度に対する業況への影響を表したものである。現在の企業が顧客ニーズの分析と経営への反映、要するに業績の向上へと繋がっているのかをしてみる。企業によって顧客ニーズの捉え方は実に多様であることが分かるが、顧客ニーズを重視する・重視しないにかかわらず業況感に大差ないことが明らかである。これは、企業内での独自法によるニーズ分析は行うものの、実際に顧客が求めているニーズとの整合性が取れていないためであると考えられる。上記グラフで「非常に良い」と「良い」を除いた割合は 7 割以上に達しており、各企業独自のニーズ分析が適正に機能し、的確に経営戦略へと反映されていないことが明確である。

3-2 競合他社との比較における競争優位性

次に、競合他社との比較における競争優位性について、以下の図 3-2 を用いて検証する。市場において、顧客から見て最も判断しやすい指標として考えられるのが、製品の差別化である。顧客は市場に投入される数多くの製品の中からそれぞれの機能や性能を勘案して

利用するものを決定する。つまり、製品の差別化は重要な課題であり、マス・マーケティングによって把握した情報に偏った経営では実現できない。そのためには、ニッチ市場に存在する潜在的なニーズにいち早く応答するニッチ・マーケティングを行い、細かなニーズに応えるような差別化に取り組むことが望ましい。

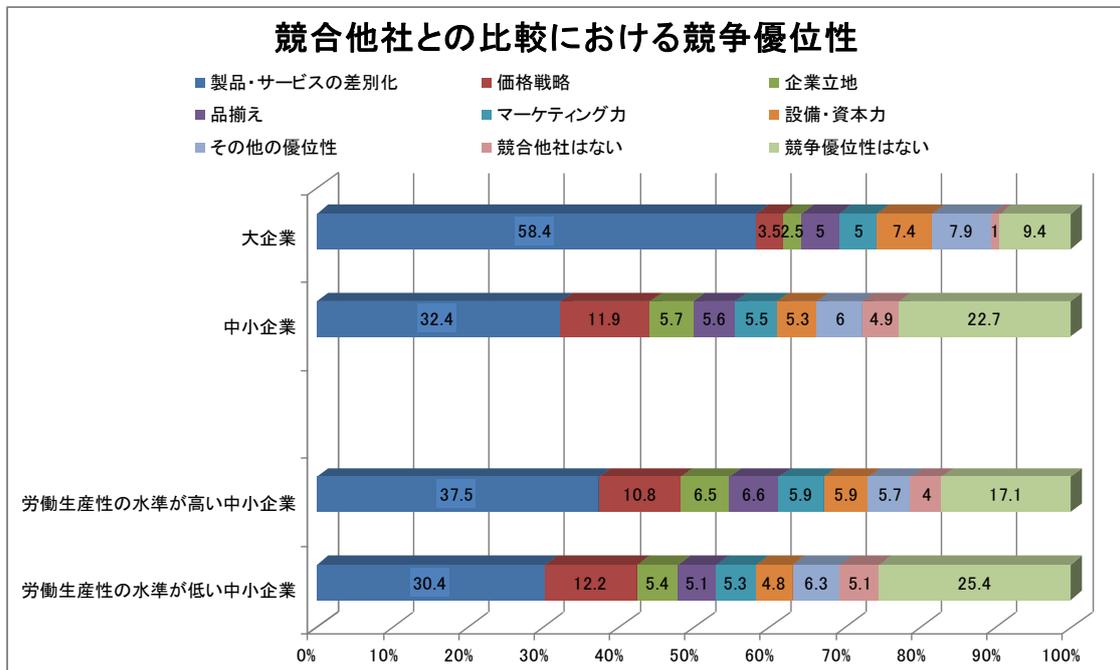


図 3-2 競合他社との比較における競争優位性 第 169 回国会（常会）提出資料 [8] より作成

顧客ニーズを的確に捉えきれていない原因は、上記グラフを見れば一目瞭然である。このグラフは、企業が競争力をどのような位置づけで捉えているかを表している。顧客ニーズを的確に捉えることは即ち、マーケティング戦略にいかに重点を置くかが重要なポイントになってくるが、グラフによると現代の日本企業においてはマーケティング力に重点をおいた経営に至っていないことが分かり、そこに問題の根本を求めることが出来る。その原因としては、マーケティングコストが企業に負担を強いることなどが考えられるが、最も問題視すべきは「マーケティング力」に比べ「製品・サービスの差別化」に重点を置く割合が極端に大きくなっている点である。そもそも、マーケティングの目的は、顧客の欲求に応じた製品の生産により販売を促進することである。本来ならば、マーケティング戦略を立案し実行した上での製品・サービス差別化が行われるべきであることからして、マーケティングが不十分にも関わらず製品・サービスの差別化が肥大化しているということはどうしても奇妙な話である。言い換えれば、経営戦略土台の脆弱な上に辛うじて成り立っているというのが現代の日本企業の特徴であろう。

3-3 経営改善において注力している取組み

最後に、経営改善において注力している取組について、以下の図3-3を用いて検証する。企業経営の目的の一つとして付加価値をいかに増大させるかがあるが、市場が飽和成熟状態にある現代において、従来の経営体質の革新なくしては実行できない。つまり、従来の経営土台に固執しては状況の良化は見込めず、新たに価値を創造するための戦略を立案し、問題点から新しい付加価値を生むように経営に取り組まなければならない。

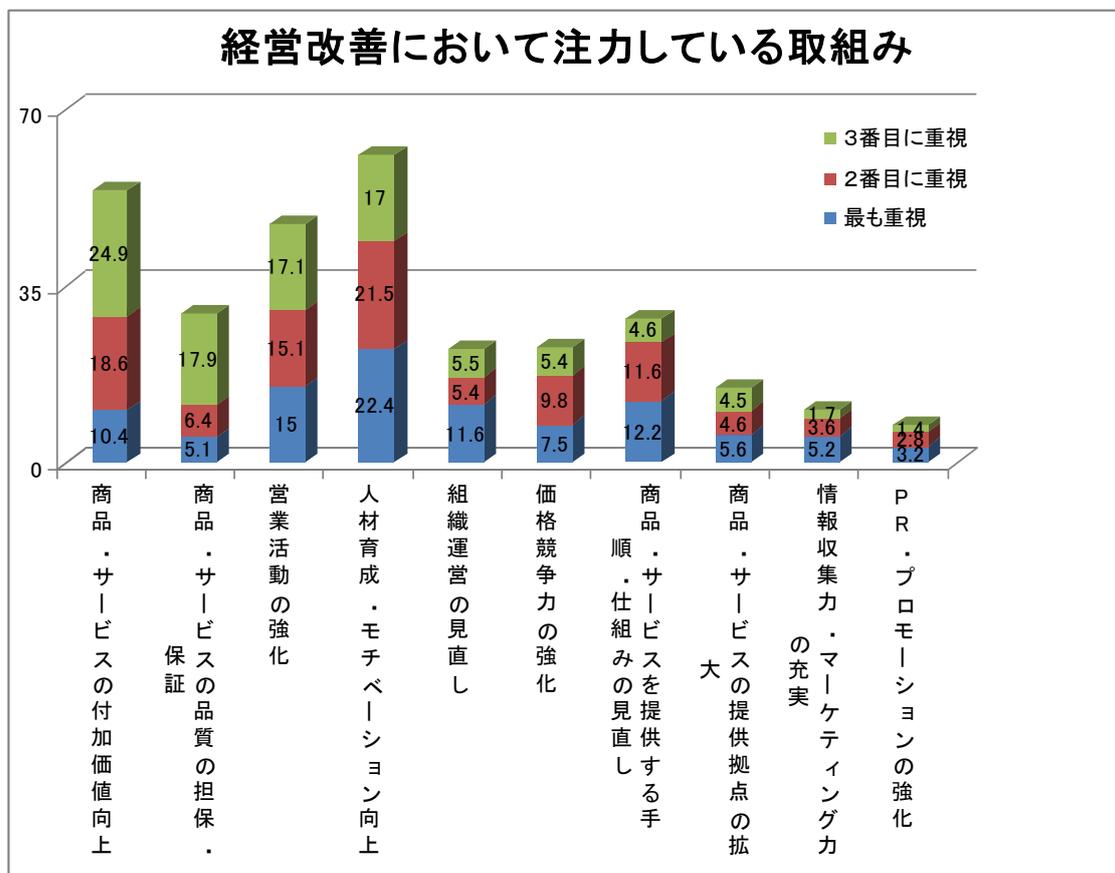


図3-3 経営改善において注力している取組み 第169回国会(常会)提出資料[8]より作成

企業が自社経営の実態を把握し、問題点を解消しようとする試みを「経営改善」と呼ぶが、この取組みにおいてもマーケティングに重点を置く割合は非常に小さい。競争優位性の場合と同様に商品・サービス面からの改善に向けられる比重が大きいほか、人材育成やモチベーション向上への試みも活発に行われていることが分かる。しかし、ここでも問題の逆転化（マーケティング戦略あつての改善策であるにも関わらず、マーケティングを行う前から改善策を模索している状況）が見られ、商品・サービス、人材育成やモチベーション向上（企業文化クリーン化）という取組み自体もマーケティングの一環であると考えられるが、マーケティング力とその間には大きな比率差が発生している。

第4章 日本企業におけるネットワークシステムの構築状況と活用実態

現代の市場成熟化や情報化社会に対応するために利用価値があるのが IT 技術である。企業は、競争優位の源泉となる差別化やコスト優位を生み出すために IT を活用する必要がある。そのために企業は、

- ①IT を戦略立案や知識・ノウハウ共有に活用すること
- ②企業が行っている価値創造活動を情報システムで置換したり、支援したり、組み替えること

を検討しなくてはならない。³

①は企業の「考える・判断する」といった迅速さが求められる行動の質やスピードを高めることを目的としている。②は従来のコミュニケーション手段を IT に置き換え、個人が持つ知識や情報を組織全体で共有し、効率化を図るナレッジ・マネジメントなどの手法を確立することを目的としている。

以上の点を踏まえると、日々発展する IT 技術を活用することでマーケティングを効率的に行うことができると考えられる。そこで本節では、日本企業が現状でネットワークシステムをどのように構築・活用しているのかを検討し、IT 技術をマーケティングに活用していくための課題を提示する。

³ MBA マネジメント・ブック [1] P.228

4-1 コンピュータ・ネットワークの利用状況

まず、日本企業においてはどのような種類のネットワークが利用されているのかを以下の図 4-1 を基に検証する。

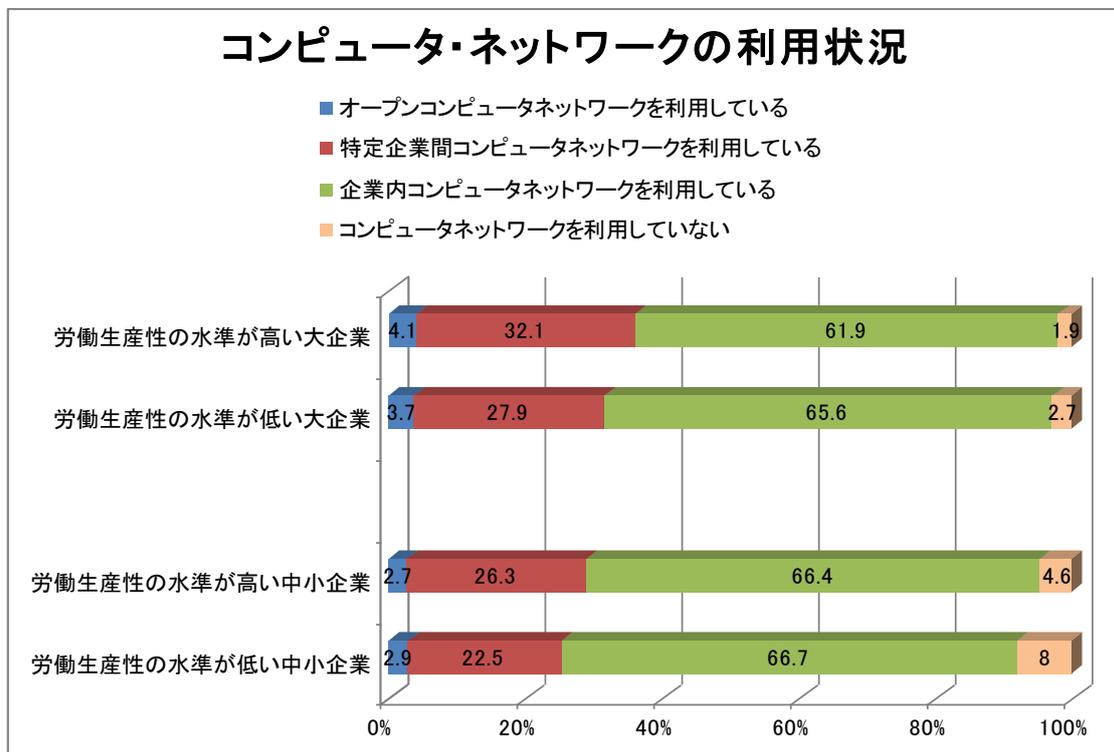


図 4-1 コンピュータ・ネットワークの利用状況 第 169 回国会（常会）提出資料 [8] より作成

上記グラフは、現代の日本企業におけるコンピュータ・ネットワークのタイプを 4 つに分類し、それぞれ企業がどの程度の割合で利用しているかを表したものである。現況としては、企業内での情報共有ネットワークはある程度普及しているものの、対外的情報共有ネットワーク（オープンコンピュータネットワーク）を利用している企業数は、大企業・中小企業を問わずごく少数であり、企業戦略に IT 技術の活用を盛り込むことによる経営効率化が十分に図られていないことがうかがえる。もちろん、企業内ネットワークもその機能が十分に発揮されているかは疑問であるが、企業内ネットワークの普及率と同程度のオープンネットワークを普及させることができれば、異業種・産業間との情報共有や連携も容易になり、顧客のニーズに対しての柔軟な対応や新商品開発機会の増加が見込めるであろう。

4-2 情報システムの活用状況

次に、企業が情報システムをどのような用途のために構築しているのかを以下の図 4-2 を基に検証する。

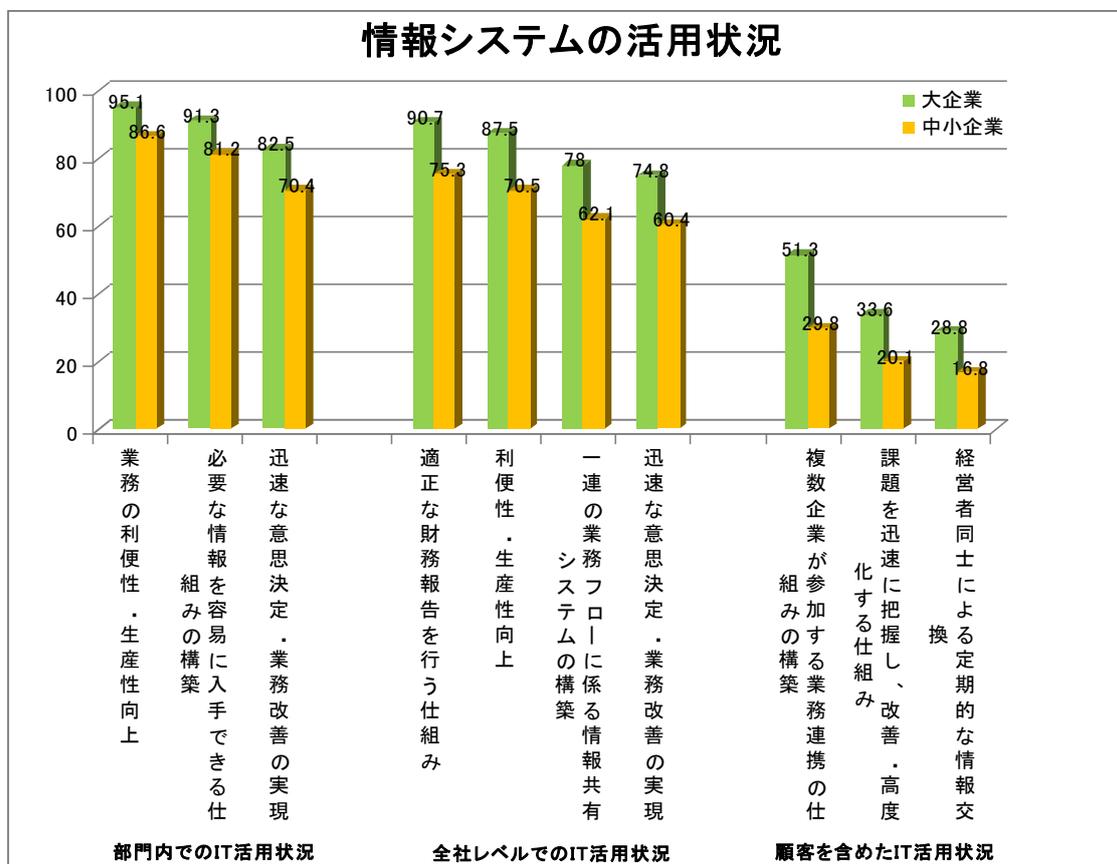


図 4-2 情報システムの活用状況

第 169 回国会（常会）提出資料 [8] より作成

上記グラフは、企業において構築された情報ネットワークをどのような用途に利用しているかを表したものである。IT 活用の利用範囲からみてもわかるとおり、部門内から全社レベルでの活用においては企業の構成員が状況を把握・共有し、利便性や生産性の向上につながっていることが確認できる。しかし、大企業・中小企業ともに、顧客を包含した IT ネットワークは未だ十分な構築および活用に至っておらず、特に中小企業においては異業種間の連携など、顧客ニーズに的確に対応しうるための構造が形成されていないことも見て取れる。部門内・全社レベルでの活用状況にも見られるとおり、IT を用いたマーケティングによる的確なニーズの把握、それに基づいた迅速かつ的確な経営戦略立案や意思決定を実現するには、顧客を含めた IT 活用を促進させ、企業内での情報旋回という閉鎖的体質を打破する必要がある。

4-3 IT 普及に伴う経営環境の変化

最後に、企業内外において IT 化が進むことで企業の経営環境にどのような変化が生じているのかを以下の図 4-3 を基に検証する。

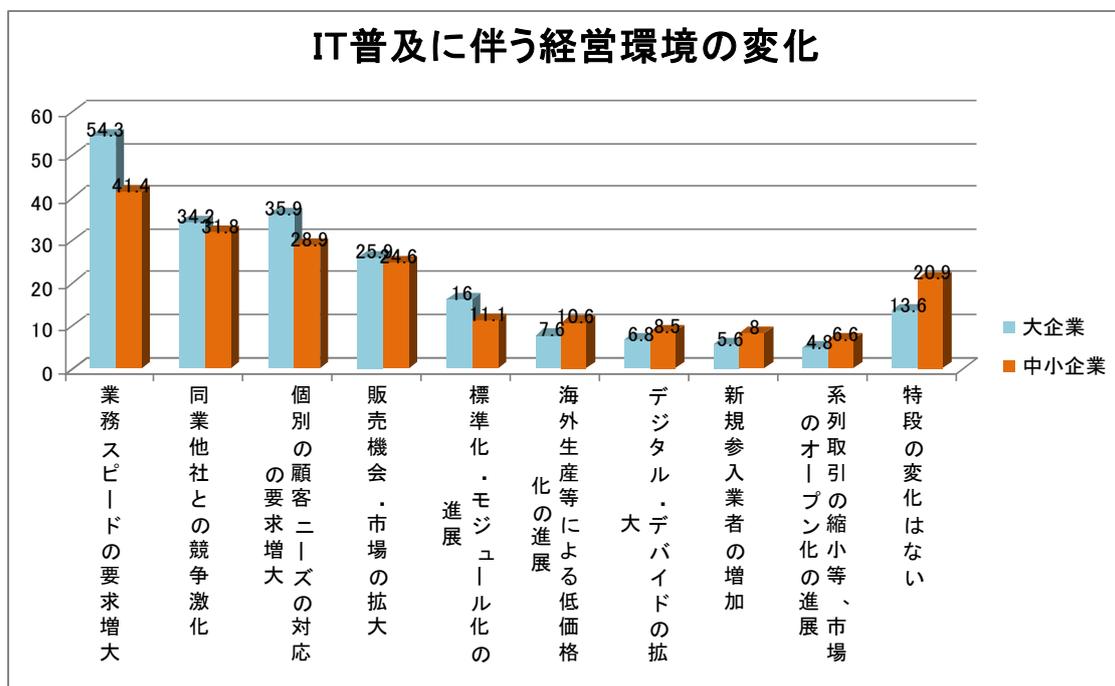


図 4-3 IT 普及に伴う経営環境の変化

第 169 回国会（常会）提出資料 [8] より作成

上記グラフは、IT が普及することによって企業の経営環境にどのような変化が生じているかを企業の実感をもとにグラフ化したものである。IT 化による経営の効率化が起こったことによって、競争激化や経営スピードの増加が発生するのは自然なことであるが、ここで目を引くのは「特段の変化がない」と捉えている企業が思いのほか多いことである。ここでは、システムの構築は行ったものの、その活用法を模索している段階であるとか、IT 技術が経営実態に対してはさほど大きな影響を与えるほどのものではなかったなどが考えられるが、いずれの問題にせよ端的に言い換えれば、IT 環境の中で自社の方向性を見据えられず、いわば無限の情報の中で溺れている状態であるということに他ならない。この無作為に散乱した情報を統括し、必要な情報に可能な限り早く辿り着けるシステムが構築できれば、このような問題は解決し、IT 普及の利益が経営に反映され実感できるようになる。

また、「個別の顧客ニーズの対応の要求増大」が増大していることを鑑みると、顧客ニーズが表面化の機会をうかがっている状態であることが明らかで、個別ニーズに対応するためのニッチ・マーケティングを実践し、その過程で IT を利用することで更に経営の効率化と健全化が図れることが見込める。

第5章 マーケティングに関する問題の所在

5-1 マーケティングに重点が置かれない原因

現在の企業におけるマーケティングの実態としては、マス（多数派）市場のニーズへの応答に偏ったものになっており、ニッチ市場に存在する表面化していない潜在的なニーズへの対応はほとんどなされていない。確かに、マス・マーケティングを行えばある程度の顧客が満足を得られ、収益を確保できるが、その企業に関わる全ての顧客の細かなニーズに応えることは一生できない。つまり、顧客満足度 100%を達成することは不可能である。

また、現代のように市場がある程度まで飽和状態になると、製品の差別化が曖昧になり、顧客からすると選択肢が増えすぎて困惑する事態にもなり兼ねない。図 3-1 に示した通り現代において顧客ニーズを把握しても経営改善に反映できてない理由としてはこの市場の飽和状況が大きなウェイトを占めるだろう。

顧客の参加意識が高まっている現代において、マーケティングは必要不可欠な経営手法であることはこれまでも述べたが、中でもとりわけニッチな視点に立って顧客対話を実現することが今後の企業の至上命題となっていくであろう。

では、なぜ現代の企業においてマーケティングに重点を置いた経営に至っていないのか、その原因として考えられることをいくつか以下に挙げてみる。

①従来の企業経営方法に固執

従来は、企業と顧客の間で思考やニーズの乖離が存在していなかった（または問題視するほどの大きさではなかった）が、近年の急激な技術発展や顧客の参加意識の高まりによって、それに対応することが出来ず、把握する術（マーケティング・サーベイの方法）を知らないまま、従来の企業経営の手法に固執している。

②マーケティングコストの負担

マーケティング活動をする際に発生する関連コストが大きいため実行できない（大きいと思込んでいる）。特に中小零細企業にとっては、マーケティングに失敗した場合には致命傷となる可能性が高いので、起業再質が慎重になり過ぎている。または、マーケティング・マネジメント（総合的な指導・統制）が充実していない。

③マーケティング自体を理解していない

マーケティングの概念を理解していないために、製品開発や価格設定など経営戦略として立案している方向性をマーケティング活動の一環であると認識していない。

①は、主に老舗と呼ばれるような比較的歴史の長い企業において見られる問題である。こういった企業は、過去の成功に甘んじて経営を行っているケースが多く、現代の顧客の参加意識の高まりや激変する経営環境や顧客形態を認識出来ていないことに起因する。

②は、マーケティングを行う上での費用・時間・手間などの問題である。近年は IT の発展もあり、マーケティングコストは年々低下傾向にあり、当然のごとく行われるようになってきている。⁴しかし、これらの状況に気付くことができずに限られたノウハウや経営資源の中だけでやり繰りをしている企業も多い。

③は、根本的な問題であり、実際にマーケティングと呼ばれる一環の活動を行っているものの、その自覚がないというケースである。図 3-2 や 3-3 で示したように問題の逆転化が発生していることから、このケースは思いの他多く存在しているものと考えられる。

5-2 問題の所在と展開すべき方向性

ここまでグラフを用いた実態検証を進め、問題の所在を明らかにしてきた。それらの問題点をまとめると、図 3-1 や図 3-2 で指摘したように、現状として企業は顧客の求めるニーズを把握しきれていない、または把握しているものの経営戦略としてマーケティングへ反映できていないことが問題であると考えられる。マーケティング戦略や経営戦略を立案するに当たっては企業内部と外部の経営環境を総合して分析する必要がある。つまり、企業は顧客ニーズを前提とした製品開発に注力すべきであるし、企業の持つ手段のみでは顧客ニーズが把握できないのであれば、顧客から企業に自らの意思を的確に伝える必要があるということである。また、マス市場をターゲットとして行動するのではなく、ニッチ市場を軸にしたマーケティングを進めていく必要もある。ニッチ的視点から戦略を立案し、顧客ニーズを満たすことによって企業と顧客との対話が可能となり、更にそこへ IT 技術を盛り込めばその効率性は一段と改善される。企業内部のみの視点で綿密に戦略立案をして市場に投入してもニーズを捉えきれていない商品は勝ち残ることはできない。その反対にニーズを的確に捉えて開発された製品は市場での生存競争において優位に立つことができる。それは即ち、企業と顧客との関係が効率的になるか非効率になってしまうかを決定づける重要な鍵となるため、双方がこれを解消するべく意思疎通を図っていかなければならない。そのためには、企業と顧客の関係を明確にするシステムを構築し、企業が効率的に経営でき、長期的な利益を生み出せる経営環境を整備する必要がある。

そのために、利用すべき手段として CRM (Customer Relationship Management : 顧客関係管理) やワン・トゥ・ワン・マーケティングがあり、近年日本でも注目されつつある。しかし、日本においては、CRM を本来の意味である「顧客関係管理」としてではなく、「顧客管理システム・ソフトウェア」として捉えられている面が強く、顧客との関係性を築き、問題の所在を認識した上で問題解決に努めるというプロセスを無視し、CRM システムの導

⁴ ただし、このマーケティングが、筆者の意図する顧客本位のマーケティングであるとは限らない。

入のみをよしとしている状況である。要するに、システム構築さえ出来ればよいと考えられており、問題の解決どころか所在すら認識することが出来ず、その状況そのものを問題と捉えた企業が別のソリューションをシステムに被せているだけの状態なのである。このような理由から、問題の把握できないところに解決策など存在するはずもなく、日本における CRM は成功するに至っていない。

CRM マネジメントを具現化する手段が次に述べる「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」である。これを効率的に実行できれば、顧客が真に求めるニーズ一つ一つに対応することが可能となり、後述するように、それぞれの顧客の要望に合致した製品を提供するマス・カスタマイゼーションへのシフトが可能となる。

第 6 章 ワン・トゥ・ワン・マーケティングによる学習関係の構築

前章で、現代日本企業においては顧客ニーズの把握が不十分なこと、マス市場への業績依存が高いことを問題として挙げたが、これらの問題を解消し、多様で細かいニーズに対応する手段として「ワン・トゥ・ワン・マーケティング」がある。ワン・トゥ・ワン・マーケティングとは、顧客と企業とが 1 対 1 の対話によって展開していくマーケティング手段である。これによって得られた情報を「マス・カスタマイゼーション」という形で経営戦略に反映させてゆけばよい。

ここで、マス・カスタマイゼーション (Mass Customization) とは、顧客に合わせたカスタム・メイドの製品を大量生産と同じコストで生産することを指す。そしてこれは、顧客との対話を実現する情報技術の進展とフレキシブルな生産システムによって可能となった。⁵

要するに、ワン・トゥ・ワン・マーケティングとマス・カスタマイゼーションという二つのロジックは一心同体となって初めて真の威力を発揮するものであり、その関係は「学習関係」と呼ばれている。

学習関係 (Learning Relationship) とは、一過性のものではなく付き合いを長く続けることで、互いの交流を積み重ねていき、次第に気の利いた関係へと成長していくことであり、企業と消費者が協働してじっくりと取り組むものである。⁶

6-1 ワン・トゥ・ワン・マーケティングの歴史背景

近代的なマーケティング手法は、1910 年頃に米国で起こったとされる。米国の商業史はマス・マーケティングの歴史と言っても過言ではない。「合理的な利益追求」という理念の下に、「大量生産→大量販売→大量消費→大量廃棄」の流れが加速していった。そしてその流れに限界が見え始めた 1980 年代には、従来の流れを掻き分けて突き進むべく、「競争戦略論」を始めとするマス・マーケティングをカスタマイズしたマーケティング手法が試行錯誤された。そして 1990 年初頭、米国のマーケティングコンサルタントであるドン・ペパーズとマーサ・ロジャースによって提唱された「ワン・トゥ・ワンマーケティング手法」が「マス・マーケティングと対極をなす手法」として登場した。

1980 年代後半頃の日本はバブルの絶頂で、その後のバブル崩壊と同時に、国内需要の低迷と生産力向上によってもたらされた「構造不況ループ」、いわゆる「失われた 10 年」に突入していた。多くの日本企業がこれ乗り越えるべく、外資系コンサルティングファームに縋り始めたのはこの頃である。顧客セグメンテーション、Eメール、ブランド、アフリエイトなど、米国発の新たなマーケティング手法に手を出したが成果を挙げられず、試行

⁵ 顧客価値創造のマーケティング戦略 [2] P.123 一部変更

⁶ 顧客価値創造のマーケティング戦略 [2] P.123 一部変更

錯誤を繰り返していた。また、ソリューションベンダーやコンサルティングファームによる「IT 化が企業を救う」という甘言に乗せられて、日本企業がソリューション頼みの闇雲なシステム投資競争を始めたのもこの時期である。しかし、従来米国型のマス・マーケティングを補強するような前述の各種手法や目的もなく IT 化を進めるだけでは根本的な問題は解決されず、再び新たなソリューションの導入というスタート地点に戻るだけであった。1990 年代初頭にワン・トゥ・ワン・マーケティング手法も日本へ流入したがあまり注目されず、これらが脚光を浴びたのは、1995 年に『ワン・トゥ・ワン・マーケティング—顧客リレーションシップ戦略 (ドン・ペパーズ、マーサ・ロジャース著)』が出版されてからである。

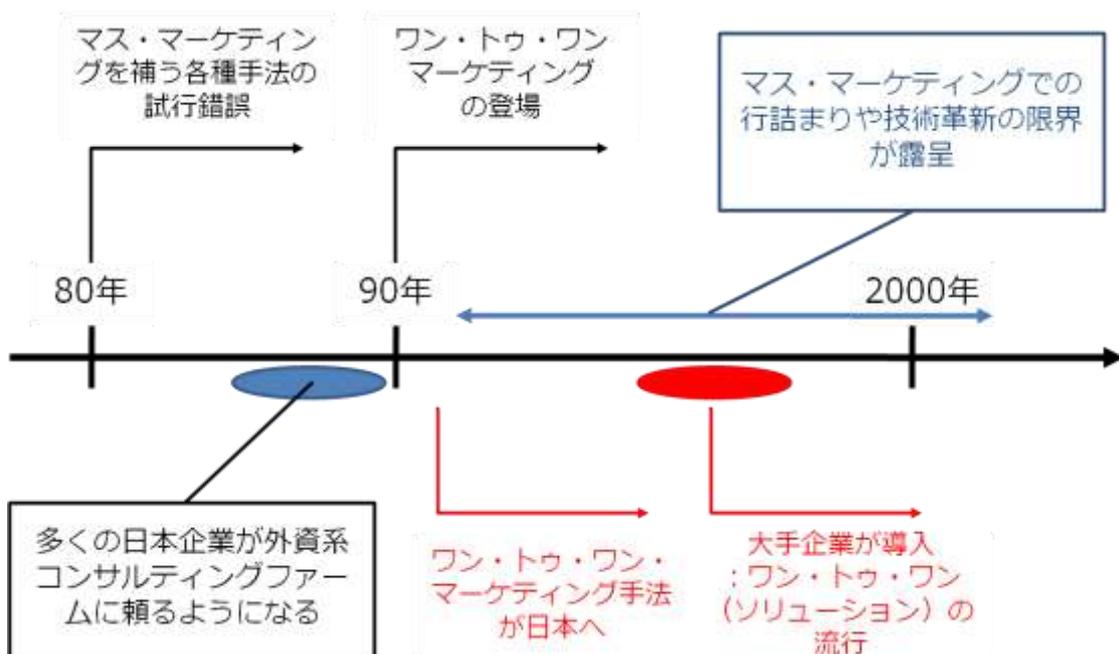


図 6-1 マーケティング手法の系譜

新世代 One to One & CRM [4] より作成

6-2 ワン・トゥ・ワン・マーケティング実践の意図

企業が、製品・サービスを販売する際に最も重要なのは、商品・サービスを顧客に気に入ってもらふこと、一言で表せば、顧客満足 (Customer Satisfaction) を得ることである。しかし、1990 年代後半になって、「欧米式 CS 経営手法を実践し続けたが、思ったほど効果を得られない」と不満を漏らす経営者が多く現れた。では、顧客満足の他にワン・トゥ・ワン・マーケティングの意図する要素は何であろうか。それは、顧客との間に良好な関係性、即ち「学習関係」を構築することである。

では、顧客との間に学習関係を築くにはどうしたらよいのであろうか。それを実現するには、下記の 2 つを実践する必要がある。

- ①企業と顧客とが種々のコミュニケーションを通じて相互に学習し、「信頼性」を醸成する。(単に顧客を囲い込むのではなく”絆”を深める)
- ②コミュニケーションの深化・改善を通じて「相互学習効果」の最大化を図る。

図 6-2 は上記①・②の内容を図化したものである。企業と顧客とが相互的にコミュニケーションを取ることを通じて学習関係を築くことが重要である。ただし、あくまでも良好な関係を構築するためには「コミュニケーションの質」について考慮しなければならない。企業から顧客へ伝達される情報が顧客にとって有益なものであること、反対に企業から顧客に流れる情報が企業にとっても有益であること、双方にとって障害の伴わない快適なコミュニケーションであることが求められる。

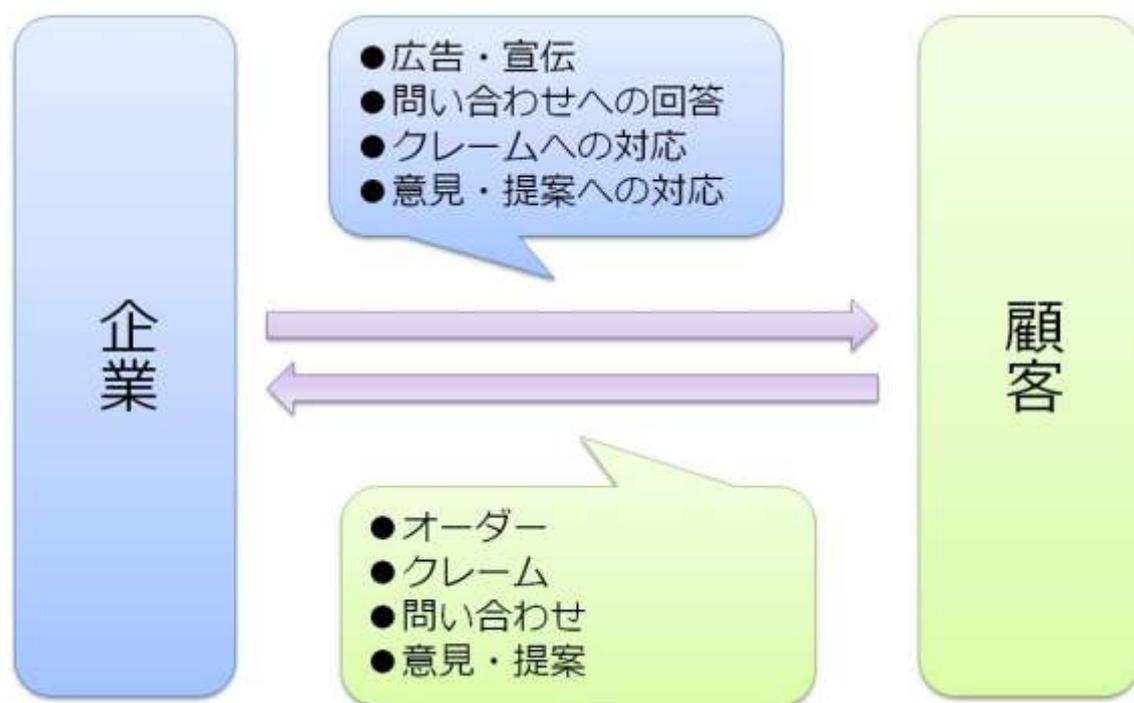


図 6-2 学習関係における情報のやり取り

新世代 One to One & CRM [4] より作成

6-3 学習関係構築による競争力確保

学習関係については前述したが、それではこの関係を築くことでどのような利点があり、またどのような行動の元に成立するものなのであろうか。

学習関係は、主として 1 対 1 の対話の下に成り立つものであるので、一見すると非常に手間がかかり非効率なように思える。現にこの点がネックとなり現在の日本企業では実践される機会が未だ少ないのであろう。それに合わせて個別にカスタムした商品を提供するよりも顧客の一部一部で共通したニーズに可能な限り多く応えられる商品を展開した方が効率的だと思われているのが現状である。顧客側も自分のニーズ全てに対応しうる商品が

提供されることを端から期待していない。ある程度自分の期待する通りに能力を發揮し、不自由なく利用できればよいのである。多種化する携帯電話市場などの例がそれである。携帯電話会社は様々な料金プランを組み合わせ商品提供をしているが、その内容全てに顧客が満足するとは限らない。

しかし、学習関係の構築が実現するとこの問題を解消できる。前に述べたように、学習関係の構築には企業と顧客の協働が不可欠になる。つまり、顧客は自分の持っている意見や意思を積極的に企業に提供しなければならない。反対に企業はそのニーズにひとつひとつ丁寧に応えていかなければならない。しかし、一旦学習関係が構築されると、顧客は企業に対して自らの要求や意思を可能な限り伝えていくようになる。そうなれば企業は次第に顧客の要望に合致する商品の提供が可能になる。つまり、どのような状況に顧客がどのような商品を欲しているのかが把握できるようになるのである。すなわち、それは市場での競争力増大に直結する。なぜならば、同じ実力を備えている競合他社があったとしても、情報量の差で有利になれるからである。顧客は自分の意思を伝える労力を費やしている以上、よほどのことがない限りはその企業から離れることはない。この点で顧客獲得競争にも勝ち残ることができる。もちろん価格競争で優位に立つことも忘れてはならず、情報技術を駆使し、大量生産と同じコストでカスタム化を進める必要がある。その為に、目まぐるしい情報化の波に乗っていかなければならないことはいうまでもない。

6-4 ワン・トゥ・ワン・マーケティングによる学習関係構築の事例

アメリカ合衆国マサチューセッツ州バーリントンにインディビジュアル社（以下、同社）という情報提供サービスを行う企業がある。同社は 1996 年に株式会社東芝との合弁で「株式会社ニューズウォッチ」を設立したことで知られるが、非常に顧客ニーズを大切にした経営を実践した企業のひとつである。

近年、よく目にするようになった新聞の特集版などにより新聞の平均重量は以前に比べ大幅に増えている。一見すると情報量が増え、顧客にとっては良いことのように思える。しかし、裏返してみるとその情報を必要としない顧客にまで大量の情報を流すことになり、かえって情報を選別するのが面倒である。

このような状況を打破したのが同社の開発した SMART (System for Manipulation and Retrieval of Text) システムである。このシステムは、顧客の要求に合致する情報を選択して提供してくれるというものであるが、どのようにして顧客の要求に応えるのであろうか。

まず、同社がサービス利用の申し込みを受けると、ひとつの顧客に対して一人の責任者を就かせる。細かなアポイントメントを取らせ、どのような情報の提供を顧客が望んでいるのかを非常にシンプルな形で表現する。それを SMART に入力するだけで、あとは自動的に全てをやってくれる。休日を除いた毎日、何百という雑誌などの情報源に当たり、顧客の要求を満たすような情報を取り出して、指定された方法（電子メールやファックスなど）で顧客に送り届ける。そして、申し込みをして間もない顧客には三段階の評価アンケート

ートを求め、ニーズのシステム設定をより細かく絞っていく。これを4~5回繰り返すことで同社が目標値のひとつとしている80~90%の満足を得られている。

また、同社の契約更新率は実に約9割という高さを誇っているが、これも顧客の獲得に成功した証拠である。要するに、顧客は同社に対して自らの労力を注ぎ込んで情報提供をしてきた。仮に他社に切り替えたとしたらまた同じ労力を掛けて自らの要求を満たしていかなければならないのである。これこそが学習関係の構築なのである。⁷

6-5 顧客価値を起点とした経営戦略

ビジネスプロセスにおいて最も重要なのは、製品・サービスが顧客に気に入ってもらうことである。製品やサービスに満足して代金を払った顧客は、継続してその企業の製品・サービスを利用する確率が高いからである。したがって、商品・サービスを起点とする経営戦略を立案するのではなく、「顧客価値を起点とした経営戦略」への転換を図らなければならない。下記のチャートは顧客を起点とし、経営戦略立案へと移行していくプロセスを表したものである。

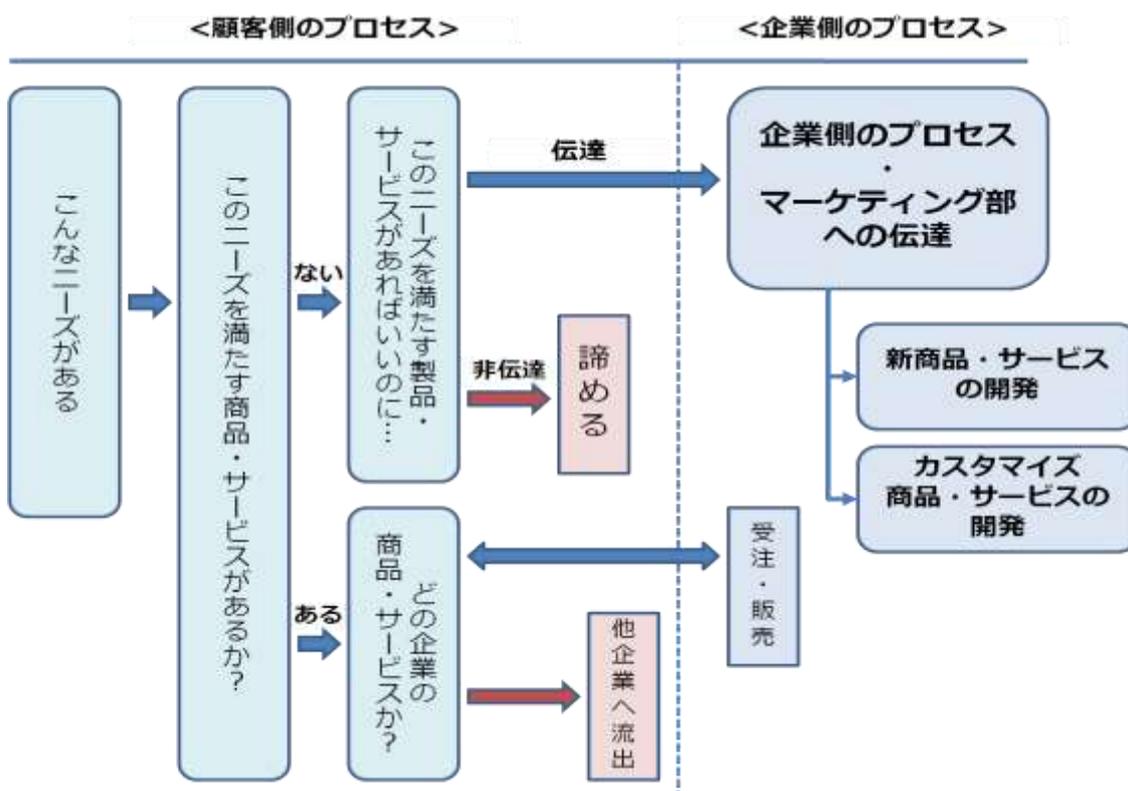


図 6-3 顧客起点のビジネスプロセス

新世代 One to One & CRM [4] より作成

⁷ 顧客価値創造のマーケティング戦略 [2] P.124~126 要約・変更

上記図 6-3 は、顧客と企業双方における意思や情報の流れを端的に表現したものである。これまで企業は、自社の開発する製品が顧客に受け入れられるであろうことを前提として経営を行っている。反対に顧客は自らがニーズを抱くと、それを満たしてくれる製品を市場で取捨選択することになる。この時、自らのニーズを満たす商品を見つけることができず、欲求不満に陥ったとしても諦めるしかなかった。なぜならば、企業は細かな顧客ニーズの把握をそれほど積極的に行っておらず、顧客も自らの意思を企業へ伝達する効率的な手段を持ち合わせていないからである。しかし、もしこの諦めるしかなかった情報を効率的に企業へ伝達できれば、企業の経営プロセスは大きく変化することになるだろう。顧客意思を前提とした製品開発にシフトするであろうし、そのような細やかなニーズにも繊細に対応するようになるだろう。この動きが、顧客へ豊富な選択肢を与え、自らのニーズを適切に満たすようにカスタマイズされた製品を得ることに繋がる。そうすることで、次第に「諦める」という行動に走るものが少なくなり、企業との学習関係を構築することが出来るようになるのである。

6-6 顧客対話の重要性・次章へのプロローグ

以上、述べてきたように顧客を”個客”として捉え、一つ一つの要求に着実に応えていくことこそが、遠いようで、実は収益の伸びを加速させ、顧客を掴む最善の近道となるのである。これを実践している企業は未だに少なく、実践しようとしている企業でも完全に自分のものにできていない。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングの実現する学習関係の構築が顧客対話を可能にし、顧客一人一人が求めているニーズを埋め合わせることで、企業は競争優位性を確保することが出来る。つまり、顧客を中心とした経営戦略を立案し、マーケティングの重大な要素として捉える事で、企業の経営環境は実に整ったものになるが、現状においては、実現できていない。

このような経営環境の不備を解消し、企業の経営戦略立案を助成するべく、筆者は情報統括システムを考案した。これは様々な方面での活用が期待でき、経済をより活性化するための相互ネットワークを構築する基盤となると確信している。次章ではこのシステムについての解説並びに今後の展望を述べることとする。

第7章 新提案「企業顧客情報システム機構 (System of Company & Customer Information Organization =SCCIO)」

これまで、現代の日本企業が抱える問題点、経営環境の未熟な部分を指摘し、アメリカのインディビジュアル社を例に挙げ、顧客対話によるワン・トゥ・ワン・マーケティングへの注力が企業の競争力向上に繋がることを述べた。

しかし、現代の日本においては顧客が自ら声を上げる仕組みは確立されておらず、また、企業にとってもニーズを的確に把握できる構造は整備されていない。つまり、現在の問題を解消するためには企業と顧客が一体となって意思疎通を図らなければならない、企業は企業内部と外部の両側面からマーケティング戦略ないしは経営戦略を立案する必要がある。

インディビジュアル社の例では、同社内のみでのニーズ収集・マーケティング戦略であった。しかし、IT 技術が発展し、企業や顧客の関係性が複雑化している今日においては、自企業内でのニーズ把握に成功したとしても、市場競争力が格段に向上することは望みづらい。なぜならば、企業内部のみでのニーズ把握では、顧客側からのアプローチが存在する場合に比べ、整合性を図ることが困難だからである。更に、5-2 で述べたように、「新たなソリューションを導入することで問題を解決に導こうとする」という単純なロジックでは、競合他社に対して優位性を確保することは難しいだろう。このためにも、企業・産業が全体となってオープンネットワークを構築することが望ましく、ニーズなどの経営情報をスムーズに共有できる環境整備を実行しなければならない。しかし、インディビジュアル社の SMART システムの原理には応用するだけの価値がある。つまり、このシステムにオープンネットワークの要素を組み込んで、システムを拡大することができれば様々な企業が競争共存できる社会構造を確立できる。

これを実現する手段として我々は「企業顧客情報システム機構」を提案する。この機構のシステムを利用すると、企業は自企業の経営戦略を練り、マーケティング活動を確立して市場競争に乗り出すことができると考えられる。もちろん自企業内での経営努力を惜しむべきではなく、ましてや今以上に真剣に取り組んでいかなければならない。大切なのは、同機構のシステムを自社経営に対照してみることで自企業の方向性や展開を認識することなのである。

一般に、新規の顧客獲得には既存顧客の保持に比べ5倍のコストがかかる」とされている。このような状況では企業の顧客獲得行動に障害が発生し、新規の顧客を獲得しにくくなってしまう。それに対し、我々の考えるシステムでは、そういった新規顧客獲得にかかるコストを減らし、合わせてワン・トゥ・ワン・マーケティングをも実現する画期的な機能を備える。

7-1 企業顧客情報システム機構の目的

前述のように、現在の日本企業においては、顧客を含めた企業・産業間の情報共有が不十分である。また、新規創業においても企業成長過程においてもマーケティングに注力する割合が極めて小さいこと、即ち企業の顧客ニーズ把握の面に問題があり、特に新規創業時においてはそれらの問題により事業に失敗するケースが多いことを解説した。

これらの問題を解消するためには、顧客を含めた企業・産業間での情報共有ネットワークを構築する必要があり、顧客ニーズを必要な時に必要な分だけ把握できるようにしなければならない。そのためには、日本の誇る発達した IT 技術を駆使し、効率的な経営環境を整備することが課題であり、かつ参入障壁の極めて低いオープンネットワークの構築が絶対的に重要になってくる。

以上の課題を達成する目的意識のもとに企業顧客情報システム機構を提案する。企業がマーケティング活動を行う際に自社の市場競争に関しての方向性の整合性を再認識するシステムなのである。この機構を用いると、まずコスト的にネットワークの構築・参加が困難であった中小・零細企業なども包括的に参加でき、市場のニッチ部分に隠れている潜在的ニーズを収集できる。更に、これを使用すれば、インディビジュアル社が構築した SMART システムのように顧客と企業の学習関係を構築でき、ワン・トゥ・ワン・マーケティングを実現することができる。

7-2 企業顧客情報システム機構の概要

企業顧客情報システム機構は言うなれば「会員制の顧客ニーズを収集およびセグメンテーション・データベース化し、商品として販売する商社」のようなものである。企業と顧客を純粋な形で繋ぐ仲介業であるとも言え換えることができ、情報の管理だけではなく、企業から顧客への連絡業務なども受け持つことになる。

企業と顧客は以下の流れに沿って同機構を利用することになる。

- ①企業、顧客ともに同機構への会員登録を行う
- ②企業からは定期的に一定額の会費を徴収する
- ③顧客は企業の製品やサービスを利用して抱いた疑問やクレーム、製品改良のアイデアなどを同機構へ意思表示する
- ④情報提供を行った報酬として顧客には一定のポイントが付与される
- ⑤企業は自企業の経営戦略立案やマーケティング活動を行う際など、必要な時に同機構に収集された情報を参照することが出来る
- ⑥必要な情報があれば、その情報を購入することが出来る
- ⑦自企業の問題解決に十分な情報がない場合は、同機構を通じて顧客への追加的意見を求めることが出来る

- ⑧顧客ニーズを反映しきれているのかを判断する手段として、同機構を仲介とした試供品の提供を行うことが出来る

以上が、同機構システムの利用の流れおよび特徴となる。以下にその特徴を設定した理由を述べる。

①企業通貨（ポイント）制の有用性

仮に現金によるインセンティブを与えた場合、ポイントに比べ、顧客にとっての魅力は一段と増す可能性が高い。しかし、現金は流動性が非常に高く、有効期限等も設けられないために、システム利用により生み出された付加価値がシステム外に流出してしまう場合が考えられる。こうなれば、会員企業にとってのメリットが減少してしまうだろう。よって、企業側の観点からポイント制である必要がある。また、ポイントは失効するとその分が丸ごと利益にできるほか、発行されたポイントが会員企業で利用されることによって、顧客獲得の面でも優位に立つことができる。

②消費者の個人特定情報秘匿必要性

消費者が企業に自らの個人情報を知られるとなると情報提供が憚られ、システムの運営が非効率になってしまう。また、企業からの特定消費者に対する固定観念を排除するためにも個人特定情報の秘匿は重要になってくる。

③会員制の必要性

企業は、同機構の利用に際して基本使用料としての会費（＝システム運営費）を支払うために会員登録を必要とする。なお、企業のマーケティングコストを削減することも大きな目的であるので、企業規模によって負担金額を調整する必要がある。調整する基準としては、資本金、従業員数など絶対的指数を用いて行うほかない。一方、消費者においては情報提供による利益還元を受けるために登録を必要とする。また、両者に共通して言えることは、ある程度の情報を同機構に登録することにより、社会的に不利益となる情報の流入を避けることができる（悪戯など⁸）。

④追加的情報の募集、試供品の提供

同機構で収集されるニーズや意見が全ての企業に通用するとは限らない。一部は通用し、他は通用しないといった状態を解消するために顧客に対して追加的意見を求め穴埋めをする。そうすることで、自企業の方向性を徐々に確立してゆき、最終的なマーケティング活動へとつなげる。また、製品開発を実行できた場合に、自企業での計画過程でニーズとの乖離が発生していないかを確認する手段として、開発した製品の試

⁸ これはある場所に監視カメラを仕掛けた状態とそうでない状態では犯罪率に違いが表れることと同じ理論である。

供品（サンプル）を顧客に利用し、判断してもらうことで更に確実性の高い製品を市場に投入することができる。

また、同機構は企業と顧客の双方にとってシステムを利用することによる利益、および利用の際のコストや手間の少なさを確保することが条件となってくる。そのため、システム構築にかかるコストを規模の経済性を利用することによって削減し、企業・顧客からの信頼性を確保するためにも公的機関であることが望ましく、政策による助成が必要となる。

合わせて、同機構の第一目的は企業の経営戦略およびマーケティング活動の助成にあるため、企業が独自でマーケティングを行った場合よりも、同機構を利用することでコスト削減ができるように図らなければならない。つまり、同機構を利用するメリットを高めてやる必要があると、企業の登録数に比例する顧客の登録数を可能な限り増加させ、偶々のニーズまでカバーできることが大切である。このためには、同機構利用のインセンティブをいかに増大させることができるかが焦点となってくる。つまり、企業と顧客双方にとっての魅力を最大限にアピールするシステムにすることが重要なのである。

7-3 企業・顧客における企業顧客情報システム機構との相互関係および影響

さて、企業と顧客はどのような動機付けから同機構を利用するのか。以下、企業側と顧客側の両視点から検討する。

まず、企業の最大目的は自社のマーケティング活動の方向性を限りなく市場ニーズに近づけ、経営環境を整備することによる経営の効率化を図ることにある。

企業は自社のノウハウによって顧客のニーズをある程度把握可能であり、それに基づいてマーケティング諸活動（商品開発・価格設定・市場分析・プロモーション活動など）を行うものである。

しかし、現代日本企業においてはマーケティング活動への注力配分が極端に少なく、効率的な経営の妨げとなっているのが事実である。この原因として、企業への IT 技術浸透の不十分性、つまりネットワークを活用したニーズ把握システムに欠如があり、従来の経営方法に固執していることは指摘した通りである。また、中小零細企業においてはマーケティングコストの負担を強いられることが大きな隘路となっている。

それを解消することも企業顧客情報システム機構の目的の一つである。同機構と企業とはある種の販売契約関係を結ぶことになる。企業はシステムの運営費となる会費を支払う代わりに同機構から自社のマーケティング方向性に合致した情報を提供される。

同機構で集約され的確に細分化された情報を企業が参照することで、マーケティングに必要な労力やコストを削減できるほか、顧客が真に求めている商品の形や用途などを明確に把握できるようになる。

また、これまで情報共有ネットワークを構築するためには情報網を様々な方向へ複雑に絡ませる必要があり、その分コストが発生していたが、仲介機関としての企業消費情報統

括機構を利用することで、各々でネットワークを拓げる必要もないため効率的な財務状況を実現できる。

これまで、現在の日本企業ではマーケティング活動への注力が極めて乏しいことを述べたが、以上のように問題を展開してみるとその所在はネットワークの未熟さにあることが分かる。この点を解消することで、企業内外での情報の共有がスムーズになり、マーケティング活動への支援を始め、効率経営のための企業戦略を立案することが可能になる。

一方、企業のマーケティングがニーズの把握に影響するところがあるならば、顧客からの積極的なニーズ提供は不可欠となる。顧客が同機構に介入することはニーズを表面化させることに繋がる。これは、自企業の個性やウリをどこに見出したらよいのか模索している企業にとってはその方向性を定める十分な指標となり、経営体質を改善することができる。

また、顧客にとっては、情報提供の見返りにポイントを獲得できるのと同時に、自らが提供した情報を基に製品化されたものを直に手にする機会も増え、企業との意思疎通が図れることによって相乗的に情報提供意欲を引き出すこともできる。また、これまでは自らの意思をどのような形で伝えればよいのか分からずにいた顧客が、同機構のシステムに情報の断片のみでも提供することが出来れば、同機構のシステムがその情報を最適化し、適切な形で企業に提供することも可能である。

以上のように、同機構を利用することで企業と顧客はそれぞれが持つ意思を互いに確認し合える上に、誰にでも参加できるオープンネットワークの特性を生かすことで、これまでは意見を出すことが出来ずにいた弱い立場の企業・顧客をも含めた包括的なネットワークを構築することが出来るのである。

ここで注意していただきたいことは、同機構のシステム内においては企業と顧客の立場は同等であるということである。これまで顧客には、企業が提供する製品・サービスを利用するか、利用しないかの二つの選択肢しか与えられなかった。しかし、このシステムを介すことによって、利用する場合、利用しない場合に関わらず、製品・サービスを更に改善すべく理由付けをすることができる。つまり、一つの選択肢が樹形図状に広がりを見せ、製品の細分化が活発になり、様々な顧客の多様なニーズに応答することが可能になってくる。

以上検討してきたように、このシステムを活用することで、顧客本位のマーケティングが促されるのはもちろんのこと、顧客にポイントを始めとしたインセンティブを与えることなどによって潜在的ニーズを引き出すことができると考えられる。これまでも、一部の企業では、顧客一人一人のニーズを聞き入れる取り組みが行われてはいたが、企業の経営環境全体を包含する大規模なシステムは未だに構築されていない。ここには、過去に米国式のマーケティング手法を取り入れたものの、成功に至らなかったことで抱かれた懐疑的な感情などが存在するため、我々はこうした旧来の固定観念を排除することもこの機構を設立・活用することによって可能になると考えている。こうして企業には、経営環境は激しく変化していることを自覚させ、顧客には自らの意思が世の中の動きを変えさせ得

る力を持っていることを自覚させることで、相互的な意思疎通を図ることが可能となる。これを手助けするツールが IT ネットワークであり、これの活用によって一層と効率的なシステムとなるのである。

これこそが筆者の目指す、企業と顧客の純粋な意思疎通の基に、これまでは殆ど目を向けられることのなかったニッチで潜在的なニーズを中心とした企業の経営戦略およびマーケティング活動を効率化させることなのである。^{9 10}

—狭い市場を埋め、戦略と成す。—

これが、今日の激化する競争の中で企業が生き残る最良の道なのである。

⁹ また、派生的な効果としては政治への活用も期待できる。顧客ニーズは言い換えれば国民の世論である。このことからして、政治活動の際に同機構の情報を参照することで、法案成立の効率化や公共事業必要性の有無判断など政治的透明性を確保することが可能になる。そうすれば、昨今問題視されてきた参政率（選挙率）の低下なども解消されることが期待できる。

¹⁰ 企業顧客情報システム機構の構造に関しては別紙①参照。

まとめ

現在のマーケティングの発祥は 1900 年代初頭のアメリカにみることができる。当時の企業は現代ほどに発展した技術を持たず、歴史的視点からみると第一次世界大戦を始めとした戦争の軍需的要素も色濃くあった。世間的には平和と謳われる現代の企業とは位置づけが大きく異なり、当然その経営に関しての方針も違ったものになっている。戦争時代のような、勝てば良いだけの戦略では到底通用しなくなった現代において経営戦略の重要性はその意味合いを強めている。

そのような状況の中でも、やはり企業が目指すべきは、市場のシェアを獲得し、競合他社を寄せ付けない経営を行うことである。しかし、市場が飽和状態となってきた現代において、既存の市場シェアを獲得することは容易ではなく、むしろその中で獲得競争を繰り広げることは効率的であるとは言えない。なぜなら顧客にとっては、たとえ市場に参入する企業が交替したとしても投入される商品は似通ったものばかりで、そこに何らかの魅力を見出すことが難しいからである。必需品は別としても、魅力のない製品はいずれ顧客に見放されることとなる。そのような状況で企業が経営を行う利点などない。

そこで、本論文では、従来の既存市場（＝マス市場）を中心とした経営を打破し、目を向けられる機会が少なかったニッチ市場の潜在的ニーズに重点を置いた企業経営が盛んになることを目指して執筆した。潜在的ニーズは、既存市場とは異なり、どの企業も見つけていない市場を開拓することで初めて表面化できるものなので、非効率な競争を招くことなく経営することができる。言わば、早い者勝ちといったところである。新たに市場を開拓することで、これまでになかった製品・サービスの開発などを行い、他社との差別化を図ることが「競争優位性」の確保を実現する。

以上の内容を考察する上で明らかになったことは、企業のマーケティングに対する姿勢が曖昧で未熟なこと、現代の企業経営には発展した IT 技術の効率的活用に至っていないということ、そして、企業と顧客が対等な立場で意思疎通を図る構造が確立されていないことである。

日々の IT 技術発展の速さには目を見張るものがあるが、企業がこの激変する環境に順応しきれていないことや IT 技術を駆使するためには多大なコストが発生することなどに活用に至らない原因を見出すことができる。

マーケティングに関しては、その重要性の度合いがますます高まる中、マーケティングの概念や仕組みを理解しないまま経営を行っている企業も少なからず存在している。以前は、顧客が企業経営に物申すことは少なかったが、今日、顧客や消費者の参加意識の高まりを受けて、企業と顧客の間で思考やニーズに乖離が存在するようになった。そのことに気付かず経営を行っている企業も多く存在していることは言うまでもない。

そこで、アメリカのインディビジュアル社の行ったワン・トゥ・ワン・マーケティングによる学習関係の構築がこれらの問題を解消することに繋がると考え、経営戦略立案助成システムを構築することを検討した。

ここでは、これまでに表面化されにくかった顧客からの声を汲み上げるためにはどうすればよいのかを検討し、企業、顧客双方の立場に立ってそれぞれのインセンティブを引き出すのに有効な手段を論じた。この際に、考慮したことは企業それぞれに IT ネットワークを構築させるのではなく、一つの巨大共有ネットワークを構築することで様々なニーズや情報を適切に処理し、活用するということであった。

最終的には、顧客をただ単に無数の選択肢の中で溺れさせるのではなく、多岐にわたる有用な選択肢を与えることでニーズ形成を促し、企業への情報伝達を効率化させ、経営戦略立案に十分な方向性の指針を与えられるようになること、また、マーケティングの重要性を再認識させることで従来の経営体質から脱却する糸口を示した。

しかし、前に述べたように企業を取り巻く経営環境は日々目まぐるしく変化するものである。また、環境の不確実性や金融市場への影響などにもフレキシブルに対応しうる仕組みをどう確立するかは更なる研究が必要で、今後の課題としたい。

最後に、本論文の作成にあたっては、日本大学経済学部の豊福建太先生よりの確で懇切丁寧なご指導を頂いた。この場を借りて、心より深く感謝の意を表します。

また、多くの貴重な意見や助言を頂いた学内の多くの方々やゼミメンバーの皆さんにも重ねて感謝します。

参考文献 等

<先行論文>

著者希望により氏名非公表（平成 14 年度）「戦略と組織に関する一考察 ―中小企業の経営戦略立案と組織編成について―」

<参考文献>

- [1] グロービス経営大学院 編著（2008）「グロービス MBA マネジメント・ブック（改訂 3 版）」ダイヤモンド社
- [2] ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部 編（1995）「顧客価値創造のマーケティング戦略」ダイヤモンド社
- [3] ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部 編（1996）「未来市場制覇のマーケティング戦略」ダイヤモンド社
- [4] レジス・マッケンナ 著 三菱商事株式会社情報産業グループ 訳（1992）「ザ・マーケティング「顧客の時代」の成功戦略」ダイヤモンド社
- [5] 田内幸一 監修（1991）「マーケティング理論と実際」TBS プリタニカ
杉之尾宜生 編著 戦略研究学会 編集（2001）「戦略論体系 ①孫子」
- [6] 田中洋・清水聡 編（2006）「消費者・コミュニケーション戦略 現代のマーケティング戦略④」有斐閣アルマ
- [7] デイビット・ベサンコ、デイビット・ドラノブ、マーク・シャンリー 著 奥村昭博、大林厚臣 監訳（2002）「戦略の経済学」ダイヤモンド社
- [8] 平成 19 年度 日本企業の動向 及び 平成 20 年度 中小企業施策「第 169 回国会（常会）提出資料」
- [9] 浅岡伴夫・斎藤和彦 著（2008）「新世代 One to One & CRM」五月書房

別紙 ①

