

インタラクティブ・マーケティング

田村 泰彦

経営情報システム研究室

Interactive Marketing

Yasuhiko TAMURA

Management Information System

Abstract

The true nature of corporate strategy is soon to be changed due to the advances of the semiconductor. The objectives of information technology has been set up in terms of improved office work efficiency and reductions in costs. However, something seems to be happening that may reform the strategy of corporations. This reformation, not to mention its effects on each corporate activity, such as production, sales and marketing, may be a systematic change that reaches the true nature of the management strategy of a corporation in which the above mentioned activities are related to each other. The advances in information technology have produced a necessity for the formation of a new management strategy which responds to the demands by each consumer in an era of interactive communication.

The mechanism of the economic system is rapidly changing from a product-selling type to a production-upon-order type. When selling ready-made products, the definition of what the customers want is the key, and the products to be supplied must be satisfactory for their diversified preferences. When production is carried out after receiving orders, however, the following two advantages can be provided by information technology.

A: A corporation can grasp nearly the whole idea of what should be produced in advance, due to the interactive communication it maintains with the consumers.

B: The consumer does not have to repeat the same order since the data of individual preferences can be readily stored and practically applied.

At the present, it is considered possible to manage and analyze the data of 5-6 million customers at the cost needed for managing and analyzing data of a single customer in 1950. During the more immature stages of information technology, a marketing method for corporations allowing them to cope with individual consumers was not something that could be expected. After the recent rapid cost reductions and power increases in data processing technology, however, the establishment of the relationship between a corporation and its individual consumers has come to exert a major influence upon the fundamentals of the existing concepts of marketing.

Despite the advances of multimedia information technology, it seems that the ultimate goal of information technology is still the realization of rationalization and further increases in efficiency, primarily for data processing, without any appreciation of the new fundamentals in the concepts of marketing. This is similar to having a horse pull a wagon with an engine as its load. Studies on the influences upon the concepts of marketing by the anticipated information technology of the future have yet to become commonplace in Japan.

This thesis attempts to deal with a unique investigation on the present conditions in the United States, the most advanced country in the world when it comes to marketing concepts and information technology, and to verify the influences upon the existing concepts of marketing that the advances of information technology, including multimedia, may cause with reference to the ideas from "The 1:1 Marketing" by Don Peppers and Martha Rogers.

目 次

1. はじめに
2. インタラクティブ・マーケティングとは
 - (1) インタラクティブ・マーケティング
 - (2) マーケット中心モデルから消費者中心モデルへ
 - (3) 伝統的マーケティングとの基本的相違
3. 情報技術の役割
 - (1) 情報技術の3つの機能
 - (2) マス・カスタマイゼーション
4. 消費者と企業の関係
 - (1) インタラクティブ・コミュニケーション
 - (2) インタラクティブ・コミュニケーションの蓄積
 - (3) インタラクティブ・コミュニケーションのためのメディア
 - (4) 企業・消費者間の壁をなくす
 - (5) 情報の中身
 - (6) 製品やサービスにおける品質
 - (7) ATM
 - (8) 情報エージェント
5. 企業の消費者管理
 - (1) 消費者管理
 - (2) 消費者への差別化戦略
 - (3) 消費者は選択を好まない
6. 商品分類とマーケティング戦略
 - (a) 消費者ニーズ差大・企業価値差大
 - (b) 消費者ニーズ差小・企業価値差大
 - (c) 消費者ニーズ差大・企業価値差小
 - (d) 消費者ニーズ差小・企業価値差小
7. 課 題

謝 辞

参考文献

1.はじめに

半導体の進歩が企業戦略の本質を変えようとしている。これまでは、情報技術は企業における事務の効率化、コスト削減などに役だってきた。しかし、今後は企業における戦略を変革するような何かが起ころうとしている。この変革は、生産、販売、マーケティングといった企業の個別のアクティビティに対する影響⁽⁵⁾は当然の事として、それらが各々関連をもった、企業の経営戦略の本質にまで及ぶ有機的な変革として捉えることが出来る。特に、情報技術の進展で、消費者一人一人に対する個別な対応が可能になったインタラクティブ（双方向的）な時代においては、ますますそれに対応すべき新しい経営戦略が強く求められる。

経済システムのメカニズムは生産した製品を販売するモデルから、注文を受けて生産するモデルへ急速に変化している。生産した製品を販売するモデルでは、個人の要求を満たすための選択が基本である。様々な嗜好に対応するためには、提供される製品は細かい点でそれに応えなければならない⁽⁶⁾。しかし、受注をして、それを生産するというシステムでは、情報技術の力により次の2点が実践されている。

(ア) 事前に消費者とのインタラクティブなコミュニケーションが行われているので、企業は、生産する前から何を生産したら良いかをほとんど知っている

(イ) 消費者の個別要求はいつも記憶され、学習され、その結果消費者は、同じ注文を2度と繰り返す必要が無い。

1950年に一人の顧客情報を管理・分析するのに要したのと同じコストで、現在では500万~600万人の顧客データを管理、分析出来ると言われている⁽²⁾。情報技術が未成熟の時代では、企業が各々の消費者との関係を持つマーケティング手法は無理な注文であった。しかし、情報処理の急激なコストダウンとパワーアップの結果、一つの企業と一人一人の消費者との関係が確立出来るようになり、その結果、今までのマーケティングの考え方の基本的な部分に大きな影響を与える可能性が出てきた。

しかし現在は、このような情報技術の進展にもかかわらず、マーケティングの考え方の基本部分はそのままにしておいて、ただデータ処理の部分を中心にして、合理化、効率化のために情報技術を利用しているのが現状である。これは、あたかも旧態依然と荷馬車を走らせながら、そこにエンジンを積むような比喻としてとらえることができる。つまり、今後新たに期待が出来る情報技術によって、これまでのマーケティングの考え方にどのような影響を与えるかについての研究は、日本ではまだ多くは見られない。

本稿では、マーケティングの考え方や情報技術が一步も二歩も先を進む米国の現状を踏

まえ、ドン・ペパーズとマーサ・ロジャースの提唱する「1対1マーケティング」^(2,3)の考えを参考にし、これまでのマーケティングの基本的考えが、今後のマルチメディアを含めた情報技術の進展で、どのような影響を受けるかを、独自の展開で検証しようとしている。

2. インタラクティブ・マーケティングとは

(1) インタラクティブ・マーケティング

消費者と企業との関係は、個別の取引を通じて、消費者の趣味、ニーズを掴むことで形成されることが出来る。例えば、衣料品をカタログ注文している消費者は、結果としてその衣料品メーカーに、どのような嗜好の商品をどのくらいの頻度で購入しているかを、伝えていることになる。長期間続けると、その衣料品メーカーは、競合他社とは比較にならない知識を得ることが出来る。このことは、同時に消費者自身の利益にもなり、それ相応のサービスを受けることが出来る。このような企業と消費者の関係は特別な関係であり、お互いを知り尽くした結果生まれることになる。このようなインタラクティブ・マーケティングは以下のプロセスにより形成されると考えられる。

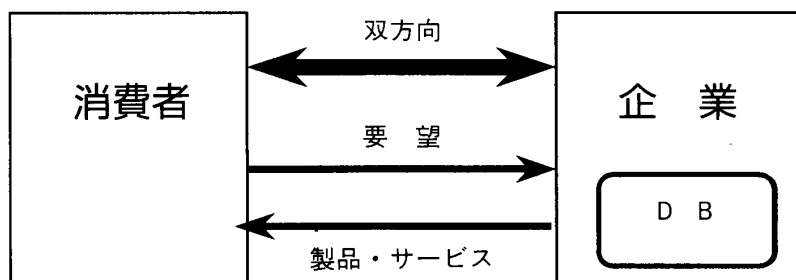
(ア) 消費者と企業のインタラクティブな接触を通じて、消費者は企業に要望を伝える

(イ) 企業は製品やサービスの内容を個別消費者にあわせてデータベースに書き込む

(ウ) 長期にわたりインタラクティブな情報交換がなされて、その結果正確な消費者の個人的なニーズが企業側のデータベースに整然と蓄積される。これは、個別消費者と個別企業だけが共有でき、他の誰からも侵入されない特別なものとして価値を生む。

(エ) 消費者にとって、その結果多くのサービスをその企業から受けることが出来る。もし同等のサービスを他の企業から受けようと思えば、例えそれが消費者へのフィードバックサービス上に差がないとしても、今までの取引で伝えてきた事を全て最初から教え直さなければならないという面倒なことが残る。

(オ) その結果、企業は情報技術を利用し、過去の行動や選択からその消費者の関心対象



第1図 インタラクティブ・マーケティングのメカニズム

物を学びとり、その情報をもとにこれまでとは違った個別消費者に対応した生産サービスを供給することになる。このような事が出来るのは、情報技術の3つの機能(後述、3(1)参照)であるデータベース技術、インタラクティブ性、消費者別生産可能技術によるところが大きい。

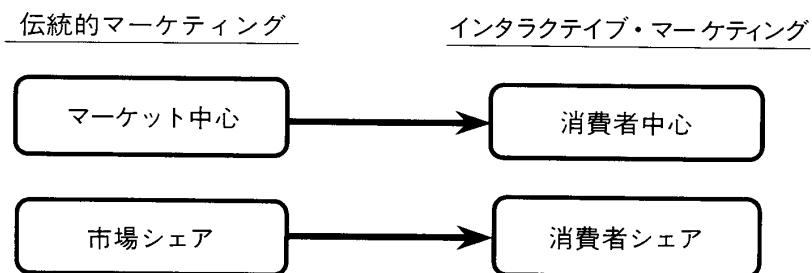
今までのプロダクト・マーケティング⁽¹⁾の考えかたが、このインタラクティブ・マーケティングに取って変わることが考えられる。データベースが記憶するのは、購入者のニーズと製品特性であり、これが消費者とのリレーションシップを持ち続けるために必要な基本情報となるのである。

(2) 「マーケット中心モデル」から「消費者中心モデル」へ

これまで企業は、潜在消費者を対象に最もニーズの高い製品を提供して利益をあげてきた。潜在消費者の代表的製品を調査し、消費者のニーズや好みについての科学的データを入手してきた。これは「マーケット中心モデル」であり、コンピュータを使って、市場分析を効果的に行うために、市場のマーケティング活動の対象をより細分化してきたが、依然として最大多数の新規顧客への販売促進を原則としてきたのである⁽⁷⁾。

今後は、企業は、この「マーケット中心モデル」を使ってニッチマーケットを探し出すのではなく、インタラクティブ・マーケティングにより、新しく「消費者中心モデル」を使うことにより、企業における競争の方法そのものを変えることが出来る。ここでいう「消費者中心」とは、一般消費者のニーズを対象を向けるということである。つまり、インタラクティブ・マーケティングにより、企業が取引をする全ての顧客に対し、各々の情報を収集することで、個別化された、特別注文の製品やサービスを提供することである。

これからは、(例えば最新型の自動車や食品・雑貨のオンライン配送サービスなどを例にとって考えても、)平均的に消費者がどんな車に乗っているか、とかどんな食品や雑貨品を買っているかといった情報はほとんど何も役立たない。消費者の個人個人を相手にした、企業とのインタラクティブな情報交換をベースにしたマーケティング戦略が求められることになるのである。



第2図 伝統的マーケティングとインタラクティブ・マーケティング

(3) 伝統的マーケティングとの基本的相違

伝統的マーケティングでは、人々が共通して持っている好みを発見して、その好みを満足させることによって、結果的に「市場シェア」を上昇させようとした⁽²⁾。これに対し、インタラクティブ・マーケティングでは、消費者に密着し、どのようなニーズが消費者一人一人にあるかを発見しようとするもので、「消費者シェア」(=個別消費者に関する特定企業の製品やサービスの利用比率)を強調することになる⁽⁸⁾。

依然として、消費者の間の共通性を見いだすという伝統的手法の有効性を主張する人も多いので、ここでは両者の明確な相違点を改めて述べよう。

伝統的な方法の目的は、消費者ニーズの発掘であり、製品の重視である。消費者が共通的に持っているものを重視し、特定のニーズを満たす製品を、最大多数の消費者に売り込むことであった⁽²⁾。しかし、インタラクティブ・マーケティングにおける最も大切な事は「消費者重視」である。そして、個々人の生活情報を事前にとらえ、消費者が要求を出す前に、個々の消費者の要求を予測するのである。つまり、両者は製品からの発想か、消費者からの発想かの違いなのである。

3. 情報技術の役割

(1) 情報技術の3つの機能

インタラクティブ・マーケティングを実現するためには、以下に示す3つの機能が必要である。

(ア) 消費者データベース管理

コンピュータのデータベースによって、企業は消費者との個人的な関係で、大量な消費者情報の追跡が可能となる。企業は何万もの消費者のデータベースから一人を検索し、これまでのすべての取引実績記録を調査し、新データを追加し、データベースとして保管する。従って、同時に何万もの消費者に対して対応が可能となるのである。

(イ) 双方向性

情報技術は各種のインタラクティブなコミュニケーションの手段をマーケットに提供している。従って、消費者も企業も相互に、これまでとは異なり、個別消費者からのフィードバック情報も含めた色々な事が会話出来るようになった。

(ウ) 消費者別生産 (マス・カスタマイゼーション)

マス・カスタマイゼーションとは、製品やサービスを大量の消費者に個別に提供することである。これまでは、消費者の個別要求に対応するのは、コストがかかりすぎ非現実的であったが、これからは情報技術の進歩により、コンピュータを使って製品やサービスを

標準化すれば、個別消費者に対応した製品やサービスの提供が可能となることが考えられる。(詳細は次項「(2) マス・カスタマイゼーション」参照)

これら3つの情報技術の機能は各々がばらばらで存在するのではなく、お互いに関連を持たせて統合化されなくてはならない。これらが統合化されて、はじめて企業には新しい競争力が身につくことになるだろう。

(2) マス・カスタマイゼーション

生産技術の進展で、色彩、形、サイズ、材質、スタイルなど多くの種類の製品が消費者に提供されている。この、多様さは度を越すと消費者にとってはかえって負担になりかねない。極端に細かく分けられた市場に対応したり、商品分類ごとにわずかな変化を持たせて競争力を強化させるため、これまでは、製品ごとに極端な種類の商品を用意してマーケットに供給していた。選択幅を増やすことは、生産者にとっては効果的戦略かもしれないが、自分の要望にピッタリあった製品をさがしている消費者にとっては、過剰なまでの種類の中から自分の欲しい商品を選ぶという作業は、大変であり、場合によっては、購入をあきらめることにもなりかねない⁽³⁾。

ここで取り上げる、カスタマイゼーションとは、製品を顧客の注文に応じて作るということで、消費者に大変な数の中の商品から選択をしてもらうというプロセスを省いた方法である。このカスタマイゼーションは、これまでは高価な商品以外は、コストパフォーマンスから考えても実行が困難であった。しかし、昨今の情報技術/生産技術の進展で、カスタマイズをするためには、以前に比べてはるかに効率の良い方法を施すことが可能となった。その結果、下に示す「マス・カスタマイゼーション」が可能になった。

個人的に特注した製品が消費者に提供されたときカスタマイゼーションが実現したことになるが、「マス・カスタマイゼーション」は、カスタマイズ製品を生産する過程が、通常の生産過程に組み込まれたときに実現するわけである。

「マス・カスタマイゼーション——企業競争のニューフロンティア」の著者ジョー・パインはマス・カスタマイゼーションを「1ロットの製品やサービスを経費効率良く生産すること」と定義している⁽³⁾。マス・カスタマイズするためには、企業は生産過程をモジュール化(機能部品化)する必要がある。そして、そのあらかじめ生産されたユニットを組み合わせるのである⁽³⁾。

これまでのニッチ生産方式では、生産可能な全製品を生産して消費者に販売していたが、「マス・カスタマイゼーション」では顧客の個々の注文を待ち、モジュールを組み合わせることで、注文通りの製品/サービスを消費者に提供するのである(同項、後述の「事例研

究一1」参照)。

つまり、「マス・カスタマイゼーション」を実行するには、特定の消費者の個人的な要求を知り、それらを生産プロセスと適合させなければならないのである。

マス・カスタマイゼーションを成功させるための秘訣は、消費者に実際の製品開発に参加してもらうことが必要である。参加した結果、消費者は提供される製品に対して大きな満足が得られることになる。

「マス・カスタマイゼーション」の本質的機能は、企業と消費者の間の「学習関係」(次項「4.消費者と企業の関係」参照)に基づく点が大きく、企業活動を消費者の特定要求にリンクさせている点であろう。

.....

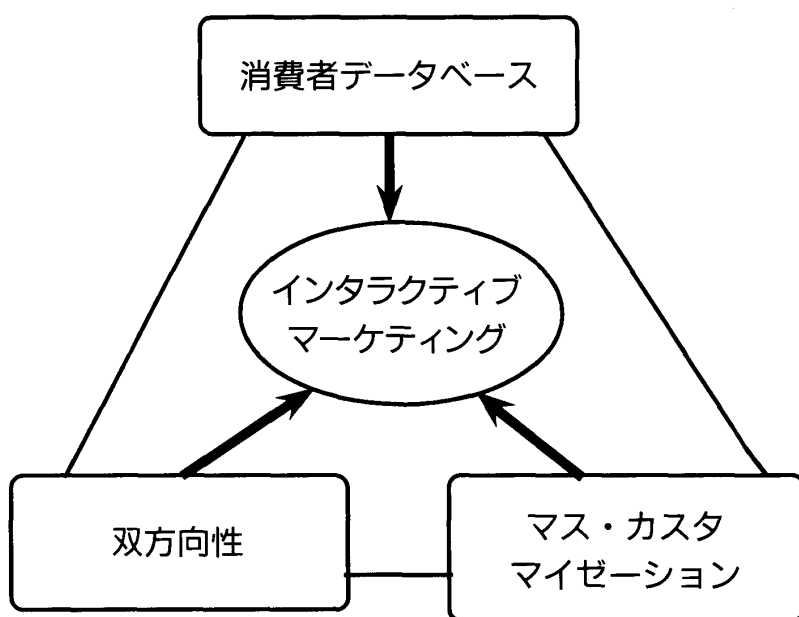
(事例研究一1)マス・カスタマイゼーションの例⁽³⁾

デル・コンピュータ社(米国)の販売システムは、製品の機能ではなく消費者のニーズに焦点をあわせている。サービス担当者は、その顧客と類似したニーズを表明した他の顧客と比較しながら、適した組み合わせで顧客に対応している。つまり、モジュール方式によって、各受注製品が注文通りに組み立てられる仕組みになっている。すべて、注文に従って組み立てられている。

.....

(事例研究一2)マス・カスタマイゼーションの例⁽³⁾

バリー・エンジニアード・ストラクチャース社(米国)は、それまでは冷凍室とかクー



第3図 インタラクティブ・マーケティングのための情報技術の役割

ラを顧客の注文に応じて組み立てる標準工程を持っていた。現在では、床材、プラスチック板、冷凍ユニットを組み合わせることで、以前は同社が製造する12種類の製品の中からしか選べなかったのに、今は1万以上の組み合わせの中から選んで注文出来るようになった。

.....

4. 消費者と企業の関係

(1) 双方向コミュニケーションの必用性

インタラクティブ・マーケティングを試行する企業（今後は、「IM企業」という）は消費者に対する情報ばかりでなく消費者からの情報も必要で、双方向のコミュニケーションが不可欠な要素となる。企業は消費者との取引の度に特定消費者に関するデータベースに情報を更新することになる。双方向コミュニケーションにおける2つのカテゴリーは以下のようなになる。

(ア) 消費者ニーズの特定化情報

消費者は、例えば靴のサイズ、最も好きなホテルなど消費の毎に個人的なニーズを明確化していく。消費者個人の趣味、思考、要求などが明確化される。

(イ) 消費者の価値評価に関する情報

企業は消費者についてのデータベースを使い、統計的に個々の消費者に関する企業にとっての価値を推計する。つまり、将来どんな取引を付加するべきかについて示すのである。このような情報は企業のマーケティングや販売努力の優先順位を意思決定する上で効果的になる。

.....

(事例研究—3) ……双方向コミュニケーション⁽³⁾

ローン返済2週間後にその顧客に電話をした一般銀行（米国）の場合、次のローン勧誘のダイレクトメールに対する積極的な反応の比率が向上した。この銀行の場合、対話の継続といっても時々「御機嫌伺い」電話をする程度のことだったが、数カ月間で何百もの契約を解約しようとしている顧客の発見につながり、その大部分を継続することができた。

.....

(事例研究—4) ……双方向コミュニケーション⁽³⁾

新築の住宅保険の加入者に、加入30日以内に電話をしたところ、顧客継続が6カ月後に10%上昇した。（米国）

相互保険の顧客に最初の購入の数週間後に電話したところ、回目の購入額が大幅に増加

した。(米国)

.....

(2) 双方向コミュニケーション情報の蓄積

つい最近までは、インターネットの利用者といえども、高度な技術者の助けなしでは、テキスト情報を送る以上のことは困難であった。しかし、今では誰でもグラフィックス、サウンド、コマ抜きの無いビデオなどを送受信することが可能になってきた。情報基盤としての帯域幅は、単に光ファイバー・ケーブルや同軸ケーブルを利用することによってだけでなく、問題解決のための技術知識を高めることで徐々に拡大している。

「IM 企業」が第一にしなければならない事は、全ての双方向コミュニケーションで得られた消費者との接触情報を先ずデータベースに貯蔵することである。

(3) 双方向コミュニケーションのためのメディアの把握

メディアは双方向コミュニケーションのためのメカニズムである。従って企業はその、メディアに関する長所および短所や、コミュニケーションのために使える現在、及び将来のメディアの可能性などを理解しなければならないだろう。考えられるメディアとしては、電話、ファックス、WWW、直接（フェース・ツー・フェース）、携帯電話など多様である。

.....

(事例研究—5) ……双方向システムのメディアの役割⁽³⁾

メデコム社（メキシコの直接衛星放送）の特別受信装置は、テレビ画面をコントロールする遠隔機器を今誰が持っているかを知ることが出来る機能を備えている。テレビのスイッチがオンにされる時、視聴者はIDコードを入力する。コードは家族構成員ごとに別番号を持っている。この装置を一定期間利用すると、個人の番組嗜好が学習され、各々の個人視聴度の高い番組が紹介され、その中から選択出来るシステムになっている。視聴可能な番組が数百チャンネルある中から、特定時間に見たいと思う番組を探しだすには複雑な手続きが必要となる。しかし、このシステムではテレビをオンにし、誰が操作しているか知らせると、その人の見たい番組が選択されて紹介されるのである。このような番組の嗜好は、契約時にこと細かく記入させられるのではなく、数日間、あるいは数週間にわたる実際の視聴行動に基づいて学習の結果、自動的に生まれるのである。

.....

(4) 企業・消費者間の壁をなくす

伝統的マーケティングにおいて、企業・消費者間の壁をなくす数々の方策がとられてき

た。例えば、「特価販売」、「セール」という売り方は、消費者に「今すぐお買い上げください」と勧め、カタログ販売は買い物を便利なものにしてきたし、銀行のATMなどは現金の出し入れを自動化してきたのである⁽⁴⁾。

しかし、これらの伝統的なマーケティングの方法には次のような問題が指摘できる。

(ア)全ての消費者に均一のサービスを提供しなければならない。したがって、「平均的消費者」を対象とした方策が決められる。つまり、消費者の差別化をしていない。それで、市場シェアを確保するために、利益幅を削り続けている。その結果、消費者との壁をなくすための費用に、顧客を獲得する費用と同様の多額が必要となる⁽⁴⁾。

(イ)市場全体を対象とした対応に追われ、特定の重要個人顧客に対する配慮が欠落することになる。

「IM企業」は、最も重要な消費者を識別している。消費者との壁を除去する学習関係を築くことで、企業は消費者のニーズを予測し、ビジネスを展開していく。消費者単位当たりの利益を増やすことも可能である。もし消費者が低価格を求めているのではなく、便利さや、より良いサービスを求めている時は、何も値引きなどする必要は無いわけである。

……………
(事例研究—6) ……全ての消費者に均一のサービスを提供した失敗例⁽³⁾

コミュニティ銀行(米国・コネティカット州)では、週末の顧客サービスの一環で銀行顧客に無料駐車サービスを提供した。個人客を増やす名目で、全ての客に均一のサービスを提供した。ここでは、その危険さが示されている。あるカジュアルウェアの男性が、土曜日の朝、その駐車場に来て、銀行に入ったが、その瞬間、彼の妻が、前日来てすでに用を済ませていたことに気がついた。彼は、そこで何もしないで、銀行を出て、1時間ほど買い物で時間をすごした。その後、帰る前に銀行に立ち寄り、銀行利用券を発行してくれるように銀行員に頼んだ。しかし、銀行員は、客が何も「処理」していない場合には利用券を出せないと説明し、双方でかなりの紛糾が生じた。事態は、金銭の問題ではなく、原理原則の問題になった。カジュアルルック男性は、最後に一步譲って「処理」をした。彼は、フォーチュン50社の一つの企業のCEOであった。その「処理」とは、その銀行の口座すべてを解約し、25万ドル以上の金額を小切手にして、この銀行の競争相手に預ける事であった。この「処理」の結果、銀行員は利用券を発行した。

……………
企業と消費者との壁を取り除くということは消費者が最も簡単な対応で事が処理出来るように、最大限の努力をすることである。その時のポイントは、全ての顧客を同様に扱うのではなく、大切な顧客にはそれなりの差別化をして対処しなければならない、という事であろう。

(5) 情報の中身

双方向メディアのメカニズム（つまり、それに付随したハード、ソフトの機能など）とは別に、その会話で扱われる内容の範囲も注力しなければならない。消費者からのデータとしては、発注、支払、製品やサービスの指定、質問、要求、苦情などがあり、企業側からのコンテンツとしては、注文の対応、製品配送、請求書、販売/購入の促進、告知、などがある。大部分の企業では、消費者との双方向管理の仕事は、双方向のコンテンツの管理をしている人とは別の担当で行なわれている⁽³⁾。このことは、消費者との対話を重視しようとする「IM企業」にとっては、大きな問題である。

企業組織の中でのもう一つの問題は、複数のメディアを横断的に利用する工夫が無いことであろう。企業における WWW サイトはほとんど、コンテンツではなく、メディアを管理しているマネジャーの管理下にある。そして、サイトと他の双方向メディアとの間に連携がない。大部分の企業では消費者との対話のコスト効率を上げる努力はしているが、コンテンツ管理が企業の核心をなす仕事とは認められていない⁽³⁾。

(6) インタラクティブ・マーケティングにおけるメディアの役割

メディアの役割は、情報を単に消費者に配布することではない。テレビやラジオなどの一方通行的なコミュニケーションでは、広告という形をとらざるを得なかった。全ての人に同じ方法でメッセージを伝えた。しかし、双方向の技術を使った時の、メディアの役割は、企業と消費者の会話の促進役になるだろう。

インターネットにホームページを開く企業は、顧客に美しいものを見せるためではない。消費者と企業が交流する場所の提供ととらえるべきであろう。

(7) 消費者への差別化対応

企業は、時間をかけてでも趣味、嗜好の異なる消費者に対する差別化対応能力を拡大しなくてはならない。消費者に異なった製品を要求するように仕向け、その要求に対応することで消費者からの信頼感と利益を増加させることが出来る。消費者のことが記憶され、その結果その企業への依存度を高めた消費者が、最も相互信頼感を高めた消費者となる。

ほとんどの消費者は、自分が記憶されその存在を認められることを好む傾向がある。本当に消費者との相互信頼感をつないでいくためには、色々のことを記憶して配慮してくれているという便利さと安心感という効用を実感してもらうことであろう。

(8) 製品やサービスにおける品質

インタラクティブ・マーケティングでは、製品やサービスにおいての品質が格段に優れ

ている必要は無い。主要な競争相手と同じ程度の品質があれば十分であろう。全ての企業が品質改善に努力している時代では、競合他社と同じ程度で十分である。

もはや、製品やサービスの品質の違いで企業を区別することは困難になっている。つまり、全ての主要な競合会社の製品やサービスの品質はすでに高いレベルに達し、すべて品質の面では均等になってきている。品質改善に対する過小評価を主張しているのではない。ただ、どんなに品質改善に努力しても、競争相手が同じ努力をする事を止めることはできないのである。

(9) ATM

ここでATM(銀行の現金自動支払機)について考える。インタラクティブ性、顧客対応、個々の顧客と企業との密着取引関係といった点で、これ以上の機能を持った端末機は見当たらない。しかし、全てのATMはその能力を見逃している。ATMはいつも同じ質問を繰り返している。どうして、もっと消費者の特性を記憶出来ないのか。ほとんど、同一パターンで使っている消費者に対し、どうしてその使用パターンを記憶し、処理時間を短縮出来ないのか。銀行の経営者は、全ての顧客にそのようなキメの細かい対応をするのは不可能と考えるかもしれない。しかし、実は長期的に見ると、顧客対応の製品やサービスを提供するほうが、標準化され同一規格の製品を提供するよりも経費効率が良いという事を理解しなければならない。

(10) 情報エージェント

特定消費者の過去の習性や行動、または他の同類の人達の習性や行動に基づいて、その特定消費者の必要とする商品やサービスを推薦出来るシステムがエージェントである⁽²⁾。インタラクティブ・マーケティングにおいてこの機能が備われば、万能であろう。

旅行の手配を、旅行予約サービス会社に頼んだとする。日程の作り方、ホテルの選択、到着地での手配、好みのレストランの予約などが、折衝を重ねるに従って、改善された場合、消費者は自分の好きな旅行のスタイルをその旅行会社に教えたことになる。消費者が利用する便名を特定し、自動的に予約する。どんなときにエコノミーでどんな時にビジネスか、リムジンかレンタカーか、取引先はどんなレストランに招待するか、などすべて知ってしまうかもしれない。

このシステムは、単に消費者情報を記憶するだけではなく、何千、何万という他の消費者の情報も常に集めているので、旅行の好みを比較し、同じ傾向を持った人達を選び出すことも出来るのである。その結果、これらの情報に基づいて、消費者の一人一人に対して、より適切な情報を提供出来るのである。

このような状態に落ち着くと、当の消費者にとっては、このエージェントは有用な存在である。もし、同じようなレベルとサービスと顧客志向とを持った競合相手が参入しても、特定の消費者についてその時持っている情報を競合相手が収集するには、少なくとも数カ月必要となる。従って、消費者は新しい会社へ乗り換えることはしない。むしろ、今までのサービスにもっと金を払っても良いと思うようになる。

ここでの、強調点は、消費者の要求を満たす行為が、単に相互信頼関係を高めるだけでなく、長期にわたって消費者一人当たりから得られる利益をも上昇される可能性があるという点だろう。

5. 企業の消費者管理

(1) 消費者管理

インタラクティブ・マーケティングにおいては、消費者情報のフィードバックループが形成される。企業の消費者管理の方式がこれまでとは異なったものになる。企業は消費者のことを理解する。消費者は要望を企業に伝える。企業はその要望を受け入れる。企業はこれら一連の情報をデータベースに蓄積し、消費者のために活用する⁽⁸⁾。

企業が消費者個々のニーズを識別管理するには、2つの方法がある。1つは、消費者が過去に何を選んだかを覚える方法、もう1つは、同じような特長をもった消費者が選んだ実績に基づいて、その消費者の要求を推測することである。

このようにインタラクティブ・マーケティングの基本は、消費者個別に対応することであるので、企業にとっては、従来からの顧客管理方式の一部追加、修正処理を施して出来るものではない。消費者主導マーケットで競争するためには、マーケティング、消費者サービス、販売、流通管理などだけではなく、生産活動、流通サービス、財務判断などを含めた全ての機能を、個別消費者に満足させるために統合化させる事が必要であると言われて⁽⁹⁾いる。そのためには、企業組織の変更も必要になるだろう。

(2) 消費者への差別化戦略

インタラクティブ・マーケティングを行う企業は、消費者を企業にとっての最重要財産として捉え、その財産への投資を注意深く管理しなくてはならない。そして、個別消費者に対して個別対応をする訳であるから、

(ア) 企業は、個別消費者からはどのような有用性を享受しているか

(イ) 個別消費者は企業から、どのような効用を得ているか

に関して熟知していなければならないだろう。

その結果、「IM 企業」は、個別消費者に対し、各々どのようなコスト（時間/エネルギーなど）をかけて製品やサービスを提供するべきかを考慮する必要がある。個別消費者に対して、全てコスト度外視をしてフルサービスを行うのは不可能であり、また意味の無いことである。企業にとって、価値の高い消費者を長く保持するためには、このように「消費者の差別化戦略」を実行することが必要になる。

(3) 消費者は選択を好まない

「何百何千種の商品からお選びいただけます」という宣伝は、今では消費者に魅力を感じさせない。欲しいのは一つなのに、そんなに多くの中から選び出すのは大変であろう。消費者は明らかに単一製品より自分だけの特注品を望んでいるが、それを見つけるために苦労することには拒否反応を示す。特に、選択を強制されるのは好まない。

自分の好みの組み合わせが出来るサンドイッチ屋などでは、行くごとに自分の好みを注文しなければならない。つまり、買うごとにすでに何十回も伝えた特別注文を繰り返さなければならない。毎週、毎月反復して使う商品でも、けた外れに多い種類から毎回その選択を繰り返すのはつらいものだ。この場合、いつもの注文を店が把握して、店に出向くと「本日のご注文は、どういたしましょうか」といって恒例の注文メニューがきつとカウンターに出され、その中から異なる点があればそれだけを告げて注文が出来るようになれば、どれほど消費者に喜びを与えるだろうか。

このように考えると、企業と消費者の間のミゾを大きくする要因は以下の2つのことであるといえる。

(ア) 消費者に選択の幅を広げること

(イ) 消費者に同じものを選ばせる回数を増やすこと

消費者の究極的な願望は、自分が何を、いつ、どのような方法で入手したいかを企業がすでに知ってくれていることである。このような消費者の願望を満たすためには、「IM 企業」は、消費者との取引内容を記憶し、それを次回以降に活かすことが必要である。

.....
 (事例研究—7) ……消費者への選択の幅の広げ過ぎ⁽³⁾

1990年代初期に日産が米国において、マス・カスタマイゼーションにあこがれ、ハンドルだけでも89種類の中から選択できる販売方式をとった。しかし、消費者はその中のほんの2—3種類が気に入っただけで、その時に最も問題になったのは、不要な時間をかけてたくさんの中から選択しなければならないということであった。

.....
 (事例研究—8) ……消費者の同一注文を回避させた工夫⁽³⁾

コーヒー店スターバックス（米国）では個々の注文を記憶するシステムを持たなかったため、顧客は毎日毎日コーヒーを買うごとに同じことを始めから終わりまでくりかえさなければならなかった。一方新参物のバリスタ・ブラバというコーヒー店では、顧客が店に入るとドリップコーヒーかエスプレッソコーヒーの列を選ばせる。店員は、常に店に入ってきた固定客がどの列を選ぶかを見ていた。そして、常連の顧客のいつもの注文を眼で確かめて記憶していったのである。この時、いつもと異なる注文をする時のみ、その注文を受けるシステムを採用した。その結果、顧客が列の先頭に立った時には、いつもの注文のコーヒーが出来上がっていたのである。店員は、顧客の個々の好みを記憶し、同じ注文を繰り返す面倒をなくした。バリスタ・ブラバのビジネスは、「圧倒的多数の珈琲愛飲者は好みのタイプにこだわる」ことに目をつけた結果のビジネスであった。

.....

6. 商品分類とマーケティング戦略

「IM 企業」といっても、製品やサービスの種類、特性によって、各々消費者への対応も変わってくるだろう。ここで、インタラクティブ企業が消費者に対してどのような戦略を取るべきか考えるに際して、その基本的要素となるだろう製品の特性と、各消費者に関する企業にとっての価値について次のように分類してみる。

(ア) 消費者のニーズの違いの大きさによって区別する

例えば衣料メーカーや娯楽産業のように消費者の趣味や嗜好が大きく異なる場合、顧客をニーズ主体で差別することが必要である。それは、各々の消費者は多種多様な理由で、その要求を満たすことを求めるのであるから、それらの消費者のニーズを理解し、それらに対応することが消費者との相互信頼関係を築く上にも必要である。結果的には、消費者の趣味や嗜好の差が大きければ大きい程、消費者の差別化による利益も大きくなるのである。

(イ) 企業にとっての価値の大きさによって区別する

消費者の要求、趣味、嗜好とは別に、企業にとって価値の大きい消費者とそうでない消費者が存在する。この場合も当然、それに応じた消費者の差別をしなければならないだろう。

ここで上記 (ア) 消費者ニーズと (イ) 企業価値を 2次元のマトリックスとして考え、以下の 4つのケースについての企業の取るべき戦略について分析する。(第4図参照)

(a) 消費者ニーズ差大・企業価値差大

消費者ニーズや企業にとっての価値が明確に区別出来る製品を扱っている企業では、インタラクティブ・マーケティングを実施するのは非常に容易である。この分野に該当する

製品は、例えばホテルチェーン、法律などの専門サービス、園芸、先端設備メーカーなどがあげられる。

(b) 消費者ニーズ差小・企業価値差大

商品やサービスの提供は均質化しているが、企業にとっての価値という点では大きな差が生まれる場合。例えば、航空会社、パッケージ製品メーカーなど。航空会社が提供する消費者サービスはほとんど差が出にくい。パッケージ商品のメーカーに対しても、同じような品そろえとサービスを要求する。一方で、これらの商品を扱う場合は、その消費者によって取扱規模がかなり異なる結果になる特性を持っている。

この場合に望まれる戦略は次の2点である。

(ア) 消費者によって大きな企業価値差があるので、個々の消費者ごとに差別化をすることが必要である。つまり、価値の高い重要顧客に対しては特別な注意をむけたサービスの実施をすることが必要である。

(イ) 消費者ニーズの差が出るように工夫する。例えば、新しいサービス、製品への付加価値づけ、消費者別のサービスの特徴作りなど

このようにして、企業の提供する商品やサービスが、上記「消費者ニーズ差大・企業価値差大」の商品・サービスに近づかせるための努力が求められる。

(c) 消費者ニーズ差大・企業価値差小

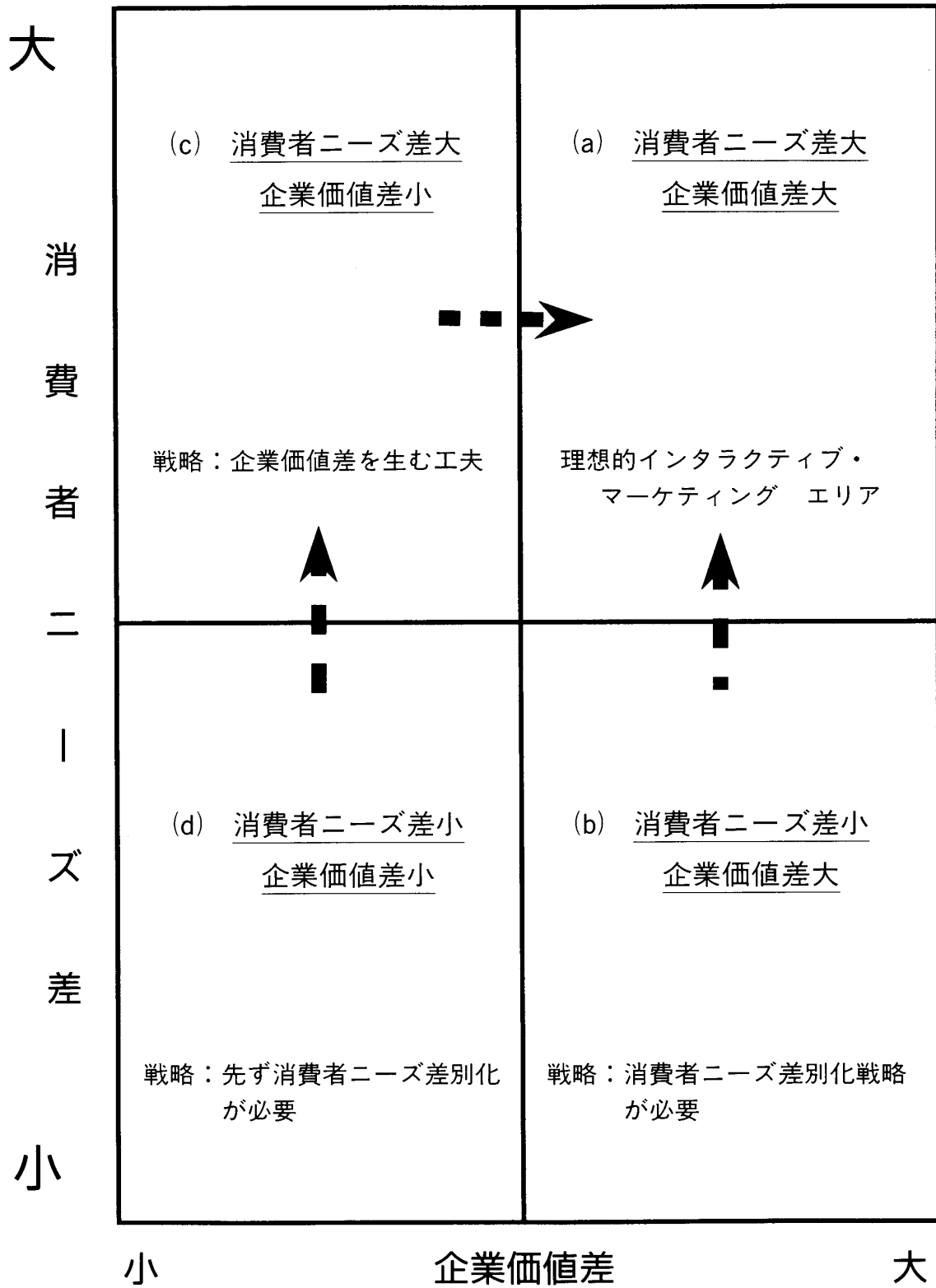
消費者のニーズは多様であるが、企業からみた消費者の価値としては変わらないような製品を扱っている場合である。この場合、消費者の趣味、嗜好の差が大きいわけで、インタラクティブ・マーケティングにとっては都合がよい条件がそろっている。衣料販売、書店、CDショップ、自動車会社などがこの分類に属す。

この分類に属す企業にとっての将来の戦略は、「消費者ニーズ差大・企業価値差大」となるように、移行して行かなければならないが、それは消費者の趣味や嗜好の多様さに対する完全な対応を済ませた後に実現するべき戦略といえるだろう。

(d) 消費者ニーズ差小・企業価値差小

この分野に属する製品を扱う企業にとっては、インタラクティブ・マーケティングを志向することの価値が低いといえるだろう。つまり、消費者ニーズの差もあまりなく、又消費者によって企業価値の差もあまり出ない訳であるから、企業が各消費者に対する個別対応をしても余り意味がないことになる。このような場合はこれまでの伝統的なマーケティング手法である、市場主導戦略をとることが望ましいことになってしまう。この分野としては、ガソリンスタンド、穀物販売などが例としてあげられるだろう。

将来の戦略としては、消費者個々のニーズに少しでも対応した、付加価値サービスの提供を試み、まずは、「消費者ニーズ差大・企業価値差小」への移行を試みるのが求められる



第4図 商品分類とマーケティング戦略

る。

7. おわりに

この論文では、日本のこれまでのマーケティングの基本的考えが、今後のマルチメディアを含めた情報技術の進展でどのような影響を受けるかを検証し、「インタラクティブ・マーケティング」の考え方を考察した。

今後の課題として、次の点に留意して更に研究を進めていきたい。

(1) 将来の情報技術の飛躍的進歩を見込んで、1 消費者に関する莫大な追跡情報を情報処理する考えを提案したが、これらのデータの入力をするのに消費者の負担がかかるようでは、このシステムは成り立たない。従って、消費者には殆ど負担にならずにデータが自動的に入力されるための「入力システムのための研究」が別途必要となる。

(2) ここで展開した議論は、今後オブジェクト・データベースや AI などの研究成果を取り入れることにより、一層道が開かれるものと思われる。

(3) 今後は、実際にパイロットモデルとなる関連システムを、企業の方々との共同で開発して、実用化が進む方向で検討していきたい。

(4) 企業における「マーケット中心競争体質」から「消費者中心競争体質」へスムーズに移行するための具体的な実行計画を建てる必要がある。

(5) インタラクティブ・マーケティングで求められる消費者管理データベースシステムは、それまでに使われていた企業の顧客情報システムと統合化させるための綿密な移行計画も必要とされるだろう。

謝 辞

本論文を作成するに際し、貴重な文献を提供していただいたダイヤモンド社国際経営研究所の和田昌樹氏、富士通システム総研の近藤克人氏に深く謝意を表します。また、この論文を仕上げるに際し、心のこもったご指導をいただいた愛知学泉女子短期大学の三藤利雄助教授、山形県立米沢女子短期大学上原施門教授に対し、心から感謝します。

同時に、私の所属する経営情報システム研究室に対し研究助成としてご協力をいただいている、株式会社エルミックシステムの澤田陽社長、前橋マルチメディア研究会所属企業の経営者の方々に対しても深く謝意を表します。

参考文献

- (1) 岡本正耿「マーケティング・プラクティス」誠文堂新光社、1994
- (2) Peppers, D.M. Rogers (1993), *The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time*, Currency/Doubleday
- (3) Peppers, D.M. Rogers, *The 1: 1 Marketing* (1)-(52) (Multimedia & Business, 1994-1997), Diamond Institute of Management
- (4) Philip Kotler, *Marketing Management : Analysis Planning and Control*, Prentice-Hall, 1972
- (5) Theodore Levitt, *The Marketing Mode*, McGraw-Hill, 1969
- (6) W.R. Davidson, *Retailing Management*, Ronald Oress, 1966
- (7) George Day, *The Product Life Cycle : Analysis and Application Issues*, Journal of Marketing, 1981
- (8) 田村泰彦「マルチメディア/情報技術がマーケティングに与える影響」、群馬大学社会情報学部研究論集、1996