

「顧客間インタラクションが企業戦略に与えるインパクト」プロジェクト プロジェクト経過報告

CCCIは、設立以来ずっとネットワークが企業やビジネスに与える影響について関心を持ってきた。1997年度までは新たにどのような可能性が生まれてくるか、生まれているかに特に注目していたが、98年度からは顧客同士が自発的に結びつき、互いに影響を与え合うことの、ビジネス上の意味も考えるようになった。

それは、口コミによる評判形成のように商品の売れ行きを左右したり、企業が予想もしていなかった利用方法を顧客が集団で生み出したりすることが起こってきたからだ。その結果は、商品のヒットを生み出すようなこともあれば、全く逆の場合も起こりうる。

こうした現象を企業経営上どのようにとらえるべきかを明らかにすることを目的に、慶應義塾大学の青井倫一教授をリーダーとして、経営管理研究科（ビジネス・スクール）の國領二郎助教授および研究室メンバーを中心に、「顧客間インタラクションが企業戦略に与えるインパクト」プロジェク

トが始まった。これはいまだ継続中だが、本号では1998年度までの経過報告を行う。

顧客間インタラクションとは、「商業的に売られている商品をめぐって、顧客同士がコミュニケーションを行い、それが商品の売れ行きや顧客満足に影響を与えたり、商品に新たな付加価値をつけたりする現象」をいう。

たとえば、女子高生が数字表示型のポケベルを使うために「ベル暗号」を生み出した例や、ヒューレット・パカード社の手のひらパソコン「HP200LX」で、ユーザーたちが日本語化ソフトなどを開発しフリーで公開した例がある。どちらも商品のヒットに大きく貢献した。

顧客間インタラクションはまた、市場における商品の企業と顧客の関係性発展の文脈でとらえることができる。すなわち、企業から顧客への一方的情報提供、企業と顧客の間の双方向インタラクション、情報交換をする顧客と企業との間の複合的なインタラ

クションの3段階である。

需要過多の状況なら、コミュニケーションは企業からの一方的なものでよい。大量生産・販売時代のラジオ・テレビなどを用いたマスマーケティングの手法がこれに当たる。

次に、売り手市場から買い手市場にパワーが移り、顧客ニーズをいっそう反映した商品でなければ売れないという状況が現れるに従って出てきたのが、ワン・ツー・ワン・マーケティングに代表される企業と顧客の双方向コミュニケーションの考え方である。

さらに、ネットワークが発展するにつれて、顧客同士が関係を持つようになってくると、“顧客コミュニティ”という場も形成される可能性もある。その場合、顧客同士のつながりの中に企業が入ってくることに拒絶反応を示す傾向も見られるようになる。

1998年度はパソコン、自動車、チケットなどについて、従前の販売方法、ネットワークを活用した新たな販売方法や顧客同士の売買方法の調査、分析を行った。その成果の一部を紹介しよう。

コンサートや演劇などの公演チケットは事前に購入することが一般的だが、直前になって行けなくなることも多い。そうしたチケッ

トを顧客同士で売買する場がいくつか存在する。

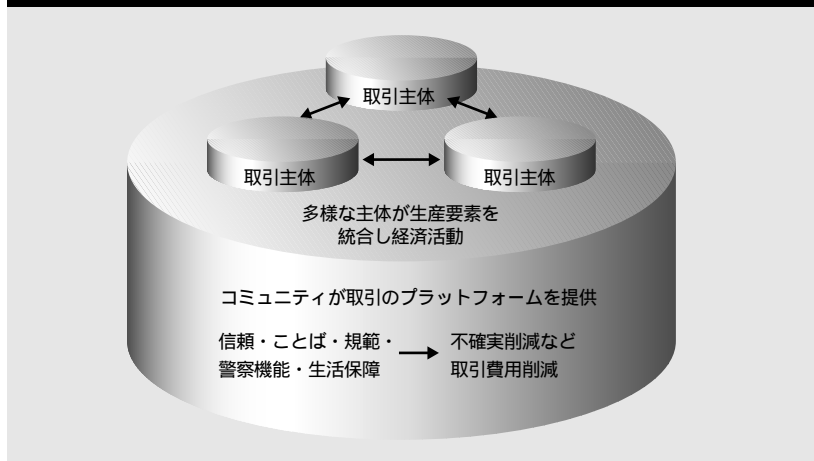
その場合、公演の評判のような、チケットの売買ではない情報も日常的に交換されているオンラインコミュニティでは、決済手段として振り込みなどの高リスク・低コストな方法が使用される傾向が強く、逆に匿名での出入りが自由で売買だけを目的とした場では、代金引換郵便などの低リスク・高コストな決済手段が用いられる傾向が強いことが観察された。

これは、日常的な交流が存在するコミュニティでは、メンバー間に信頼が醸成され、取引リスクが下がるためにコストが節減される、という現象と解釈してよからう。

このリスク削減作用をビジネスモデルに明示的に取り込んだのが米国のベンチャー企業、イーベイ（Ebay）が行うインターネット上のオークションサイトである。このサイトでは、登録すればほとんどだれでもが商品をオークションで販売することができる。従来、このようなサイトの大問題は、買い手がどこの人間とも知れない売り手を信用することができなかったことである。

イーベイはこの問題を、すべての売り手について、過去にその売

図1 コミュニティとビジネスの関係イメージ



り手から買ったことのある顧客からの評点とコメントをデータベース化して公開することで乗り越えようとしている。さらに、コメントを提供した顧客が他の取引相手についてどのような評価をしているかも公開して、評価の中立性も確認できるようにしている。

顧客間インタラクションの別の特性をビジネスモデルに取り込んだ事例としてはパナソニック・コンピュータ・カンパニーがある。同社は、ネットワーク上で顧客同士がやりとりする情報に耳を傾け、生産や開発に反映させる体制を組み、市場ニーズに合致した製品を出すことに成功しただけでなく、不良品への対応などに対して機動的な対応ができる体制をしくことに成功し、市場シェアゼロに近い状態から有力メーカーの一角

を占めるに至った。

こうしたさまざまな事例を見ると、感性に優れた企業はすでにネットワーク上のコミュニティの意味を正確に理解し、それと共存共栄する道を見出し始めているように見える（図1）。

ただし、それは一部の優れた人材の職人芸に頼っているところが多い。最後に職人芸に頼る部分が残るとしても、構造を解明し、一般化することも、本プロジェクトが目指すところである。

CCCIに関するお問い合わせ、インターネットによる情報閲覧などは下記へお願いいたします。

野村総合研究所 CCCI 事務局
電話（045）336 - 7810（直通）
電子メール ccci-ofc@nri.co.jp
ホームページ
http://www.ccci.or.jp/ccci_home.html