

マーケティング情報の戦略推進的側面

岩本俊彦*

マーケティング情報は市場機会を示唆している反面、戦略的枠組みからの論及が多くなされてきたとはいえない。しかし、市場競争の激化、消費者ニーズの細分化、あるいは消費スタイルの変容といったマーケティング環境の変化をうけて、マーケティング戦略もパラダイム転換を迫られるようになり、それに対するマーケティング情報の貢献する余地が飛躍的に拡大してきている。こうした認識に立脚し、マーケティング・リサーチやマーケティング情報システムの機能を導びつつそれらのフィルターを通してマーケティング情報の本質を探りながら、戦略的洗練化のステップであるところの意思決定の支援、競争優位の識別、ドメインの補強などの点からその戦略推進的側面について検討を加えたものである。

はじめに

マーケティング情報をめぐる戦略的側面からの論究はこれまでにさほど活発であったとはいえない。これは一つにはマーケティング情報は豊富に存在しており、それがすでに市場機会を示唆しているという印象を与えていること、またもう一つにはマーケティング戦略の枠組みが肥大化して、あるいはマーケティングの領域自体が極めて広範なものへと成長してきているため全体的な方向性への論議が中心になりやすいことがあるからかもしれない。

しかしながら、市場の成熟とともに、既存の業界区分を越えた市場競争の激化、消費者ニーズの細分化、あるいは消費スタイルの変容をうけて、マス思考のマーケティング行動、パラダイムの見直し転換が迫られているわけである。換言すれば、マスによる効率追求からセグメン

ト化された個々の小さな規模でのマーケティング自体の体質転換が焦眉の急、緊喫の課題となっているのである。

そうした状況下で、川下焦点の論理展開、すなわち「市場—消費」の動向を精密に把握してマーケティング戦略の基盤を検討する動きもでてきている。しかしこれは、一方では進展する情報技術の裏付けをもつものの、他方ではかつての MIS に対する過剰な期待による退潮のような枠組みの否定的な姿勢を心慮したものであり、重ねて思潮の混乱を避けた直截簡明な所述（事例による説得を全面に置く論法）を重視しがちなものとなっている。これらの点を鑑み、戦略策定・遂行の支援、洗練を本位としてマーケティング情報の戦略推進の側面について探索していくことにする。

* 東京情報大学講師

1 マーケティング情報へのアプローチ

1-1 マーケティング情報の特質

マーケティング情報なる概念に厳密な規定はない。それゆえ、その言葉の指し示すものは多様である。売上動向のデータを示したり、特定エリアの市場特性（人口構成、購買力、大型店の競争状況など）を表したり、あるいは製品開発や市場導入のための潜在ニーズ（見込み購買層や購買力など）を指したりという具合である。

マーケティングを交換関係を促進することによって欲求を満足させること¹⁾と広義に捕らえて、そうした過程で生じる情報はすべてマーケティング情報であるとよんでも差し支えないかもしれない。これは当然に広い意味合いがある。

しかし、マーケティングの果たす機能の範囲内で扱われるべきとの主張がある²⁾。この視点からは、マーケティング情報の源は、送り状や取引情報、販売員の顧客訪問報告、マーケティング・マネージャーのまとめた販売員の報告、

過去の販売記録、顧客の掛け売り勘定、原価計算制度、利益計画（予算）制度、市場調査と情報収集活動、販売予測、生産計画、在庫などとなる³⁾。

とはいうものの、マーケティング情報の範囲や方向づけは、事業領域との関連で設定されるべきではないか。マーケティングを機能別戦略の一部として他の機能別戦略（生産戦略、研究開発戦略、人事戦略、財務戦略など）との関連で把握し、既定の枠組みとして領域化するのには決して総合的な戦略計画や行動には貢献しないのである。

これは情報の必要度や性質は組織の階層によって異なるというテーゼにおいても同様の反論をしておかなければならない。情報とは意思決定者に意味のある形に分析され、あるいは加工されたデータが情報であり、データは分析していない事実や数値をいう⁴⁾。組織の階層別に必要とされる情報の特性を一覧化したものとして次表が挙げられよう。

図表1-1 階層別に必要とされる情報の特性

	業務管理	マネジメント・コントロール	戦略的計画
源泉	主として内部		外部
範囲	明確な規定、狭い		非常に広範囲
要約の程度	詳細		大まか
時間の範囲	過去		将来
即時性	高い即時性		極めて古い
要求される正確性	高い		低い
使用頻度	非常に高い		めったにない

出所：G. Anthony Gorry and Michael S. Scott Morton, "A Framework for Management Information Systems", Sloan Management Review, 1971, p. 59.

階層が上昇するにつれて正反対の性格をもつようになるというわけである。これを視点を転換

して、管理レベルから六つの項目について見てみよう。

図表1-2 管理レベルにしたがって要求される情報

	上級管理者	中間管理者	第一線の管理者
主要な問題	戦略的	戦略的	業務的
情報源	主として外部	外部／内部	主として内部
時間の範囲	長期	中期	短期
意思決定の形	非構造的	半構造的	構造的
要約のレベル	要約	中間的に詳細	詳細
情報の即時性	低い即時性	いくぶん即時的	非常に即時的

出所：Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, McGraw Hill, 1990, p. 705(Adapted from Lee L. Gremillion and Philip J. Pyburn, Computers and Information Systems in Business: An Introduction, McGraw-Hill, 1988, p. 122)

この図表は前図表と異なり、まさに中間管理者の部分が中間的意味合いを示して上級管理者と現場の第一線管理者の完全な対比の構図の色合いを薄めているといえよう。

ところで、情報が有益であるためには、適切で、正確で、時宜にかなった、完全な、簡潔なといった性格を有していなければならない⁵⁾。組織階層に抱泥する必要はないのであるが、それではマーケティング情報はどこに重点が置かれねばならないであろうか。

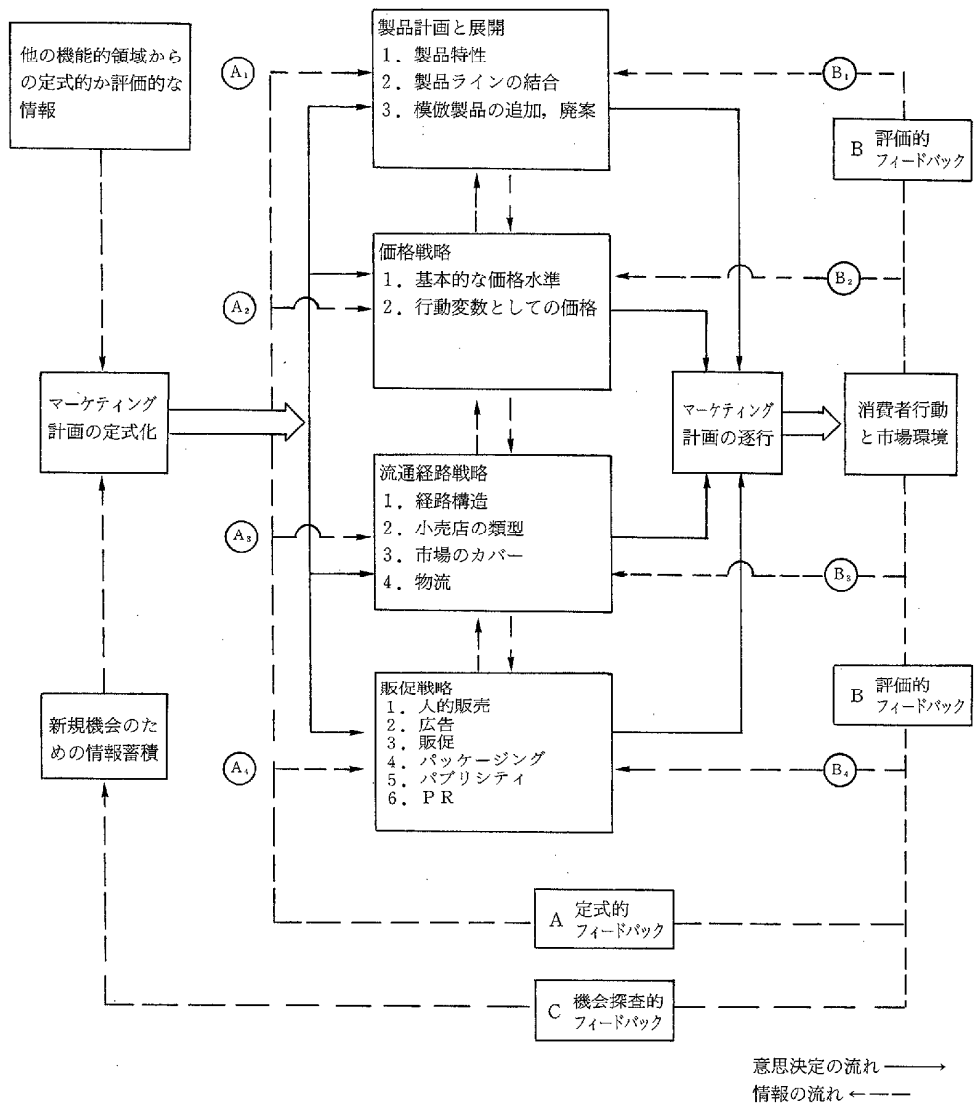
マーケティングにあつては、市場への迅速な対応が求められる。それは製品ミックスや価格構成、あるいは流通経路、さらには販売促進の方法の変更を伴うものであったり、それにつれて組織変更を迫られるものであったりもする。迅速な対応は戦略遂行上の必須要件である。先

人則制、後人則為制（司馬遷『史記』項羽本紀第七）の言葉どおり、機先を制することは競争上の優位な地位を確係するのに不可欠な要素ではないか。後に論じる SIS の構築においても、「他社に先駆けて」がキーワードになったほどである。

換言すれば、マーケティング情報は随時、即座に利用可能であることが求められているのである。情報収集や分析に多大の時間や要員を割かなければならないことは機会損失に直結するし、事業機会の発見や育成の妨げとなるのである。場合によっては、競合他社がそこに攻勢をかければ大きな脅威ともなるのである。

こうした条件をクリアするためには、マーケティング情報の流れを検討する必要がある。その典型的な流れ方は次のように表される。

図表1-3 マーケティング・マネジメント・プロセスと情報の流れ



出所: Richard H. Brien James E. Stafford, "Marketing Information Systems: A New Dimension for Marketing Research", Journal of Marketing, 1968, p. 20.

この図表ではいわゆる4Pを中軸とした意思決定と情報の流れを表しており、定式的フィードバック、評価的フィードバック、機会探索的フィードバックを通じて新規機会のための情報蓄積が行われ、マーケティング計画の定式化につながられる形をとっている。現状に問題点があったとしても、それを新規の機会へと転化させる意図をもったものといえよう。

そもそも、マーケティング情報の必要性の増大は、地域マーケティングから全国マーケティングへの展開、購買者のニーズが欲求へと昇華、価格競争から非価格競争への転換の三点⁶⁾によって企図されたものであった。小規模な企業運営やシンプルな商品構成であれば、ごく簡単な質問や観察で事足りたのである。

しかし、有望な市場機会に対して（それが本業に関係あろうとなかろうと）経営資源を積極的に投入する志向のある今日にあっては、情報の集め方や活用の方法に当然ながら議論が集中することになる。そこで次に伝統的な調査方法に目を向けることにしよう。

1-2 マーケティング・リサーチ

マーケティング情報は組織的に収集・分析され、各部門に活用されており、システム性を帯びた性格になっている。それは次に掲げるような背景に基づくからといえよう。

データの増大、ライフサイクルの短縮化による利益の獲得、情報集中にともなう情報の効果的処理・管理、意思決定のためのシステムの必要性、意思決定の手段・技法の高度化、情報処理技術の向上⁷⁾。

たしかに、マーケティングをめぐる環境は様々な面で大きく変貌してきたが、情報技術がこれに関与している比重は大きい。情報技術は新たな競争上の武器⁸⁾にもなるし、戦略的機会⁹⁾にもなるというわけである。販売対象となる商品やサービス、あるいは販売陣容、さらには販売・マーケティングの戦略以外のものが企業間の格差を拡大するという、これまでのテーマでは想定されなかった事態である。マーケティング戦略の計画・展開上、看過されてはなら

ないパラダイム・シフトの領域の問題でもある。

マーケティング・リサーチ (Marketing Research=MR) が企業においてこれまでマーケティング情報を収集、分析し、関連各方面に提供する役目を担ってきたとの認識があるが、これは必ずしも正確な事態の把握ではない。

MRにも多様な定義がある。アメリカ・マーケティング協会 (=AMA) は「財やサービスのマーケティングに関する諸問題についてデータを、体系的に収集、記録、分析することであり、マーケティングに関する諸問題解決のために実施される」¹⁰⁾としていたが、「消費者、顧客や大衆とメーカーを情報を通じて結びつける機能を果たすもので、その情報はマーケティング機会や問題を明確にし定義づけ、マーケティング行動を生み出し洗練し評価し、マーケティングの成果を測定し、プロセスとしてのマーケティングの理解を高めることに使用される。MRはこれらの問題を述べるのに必要な情報を特定し、情報を収集するための方法を設計し、データ収集のプロセスを管理し、実施し、結果を分析し、結論とその意味を連結づける」とより広範な視覚を持たせるようになってきた¹¹⁾。

コトラーは「体系的な企画、収集、分析であり企業の直面しているある特定のマーケティング状況に関連のあるデータや結果の報告である」¹²⁾と極めて大きな視角を提示している。包括的な捉えかたはその対象を発展的に拡充させていこうとする立場からは理解できるが、一方で、その曖昧さは類似した性格をもつ制度との運用面での識別や存立基盤などについての論議を生じさせるきっかけともなったのである。とはいうものの、激変するマーケティング環境にすばやく対応していくことを本文とする以上、その意思決定の基盤ともなるマーケティング情報を広範且つ迅速、正確に収集・分析することが求められる以上、ましてや、情報技術に高度にして急速な進歩がみられる今日においては、そうした機構の柔軟な捉えかたは止むを得ないのではないかということである。

わが国では、マーケティングの理論が紹介さ

れた当初は、マーケティングの中心課題はマーケティング・リサーチに置かれていた。本格的なマーケティングを日本生産性本部が紹介した『マーケティング』が編纂された翌年には『マーケティング・リサーチ』(昭和33年)なる文献が刊行され¹³⁾、その重要性を説き、マーケティングとマーケティング・リサーチとの異同などについての論議が展開されたのである。この文献においてもマーケティング・リサーチの手法が紹介されているが、H. L. ハンセンは、アメリカ合衆国の1930年から33年にかけての消費者需要の停滞と科学標本抽出調査理論の適用とその発展によりマーケティング・リサーチが活発になったとしている¹⁴⁾。

しかし、こうしたMR 信奉の影で、MR が荒涼たる過去の事象に焦点を当てている¹⁵⁾、MR 担当者の偏狭な姿勢¹⁶⁾などが指摘されてきたのである。また、MR は消化器的役割を果たすなどとの限定的な役目について論じられたこともあった¹⁷⁾。

ここで、もう一度MR の本源に立ち返って、そのプロセスを示すと次のようになる。

- ①問題と調査目的の明確化
- ②調査計画の開発
- ③情報の収集
- ④情報の分析
- ⑤結果の提示¹⁸⁾

まず出発点に着目せねばならない。最初に問題と調査目的が存在するのである。ある特定のテーマにのっとって展開される事業活動であって、長期間にわたって連綿と実施する性格のものでは決してないのである。

では、MR の範囲はどうなっているか。それは時間の経過とともに着実に広がっていったのだが、各種調査に共通するものを10挙げると、市場特性調査、市場の潜在力調査、マーケット・シェア分析、産業動向調査、短期予測、競合品調査、長期予測、価格調査、既存製品の調査ということになり、また主要な会社の調査活動の柱は広告調査、産業・経済・企業調査、企業の社会的責任の調査、製品の調査、販売市場の

調査となっている¹⁹⁾。

MR の内容的には、可能性(市場機会)の発見と現在の活動の問題点の改善とがあることがわかる。しかし現実には後者に比重があるということである。その背景を次に探ってみよう。

1-3 マーケティング情報システム

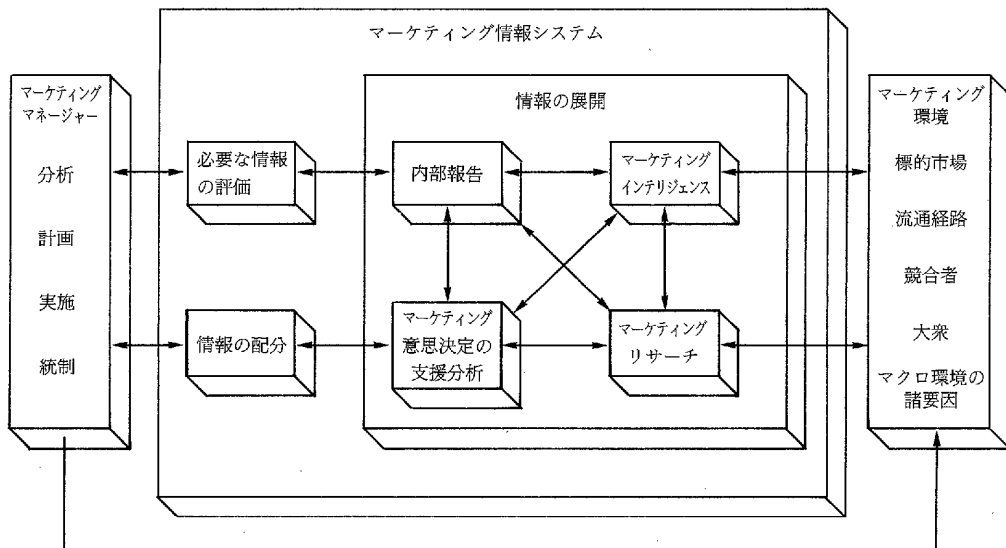
マーケティング情報システム(Marketing Information System=MKIS²⁰⁾)は内部報告システム(Internal Reporting System)、環境調査システム(Environmental Scanning System)、マーケティング・リサーチ・システム(Marketing Research System)を統合したものであり、ここから情報が引き出され、マーケティング・マネジメントに活用されるところMKIS の定義がある²¹⁾。各種の情報システムを一体化してその力を発揮させようとするものである。

外部環境のデータをインプットし、内部環境のデータをインプットしてデータバンクを作り、これがデータプロセッシングを経て、情報バンクから関連情報が引き出され、意思決定や問題解決に活用される²²⁾。これはMKIS の情報の流れに視座を据え、使用目的を明示したものである。

やや古典的にいうと、マーケティングの意思決定に利用するために、情報を定期的かつ計画的に収集、分析、提示する手順および方法の組み合わせであるといえよう²³⁾。また企業内外の情報源から収集された関連情報が規則正しく流れるように設計された、人間、機械、手順の複合体であるとする定義²⁴⁾も時代的に併置できる。これらは個々の構成要素よりも(情報関連の各要素を統合化して捉えてはいるが)その枠組みや意義を示すことに力点が置かれていたのである。

コトラーはMKIS を次頁のように描いている。

図表1-4 マーケティング情報システム



出所：Philip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control, 1991, p. 96.

この概念図から、情報の展開が内部記録、マーケティング・インテリジェンス、MR、マーケティング意思決定支援（Marketing Decision Support Systems=MDSS）分析とが相互に関連を持ちながら情報を洗練させていることがうかがえる。この四つのサブシステムはMKISの枠組みのなかの必要な情報の評価、情報の流通というプロセスを通じてマーケティング・マネージャーに繋がっているし、マーケティング環境とも接続してマーケティングの意思決定とコミュニケーションのフローとなっているのである。

企業の内部記録とは注文、売上高、在庫水準、売掛金勘定、買掛金勘定などであり、マーケティング・インテリジェンスとはマーケティング環境において関連のある展開についての毎日の情報でマーケティング・マネージャーによって利

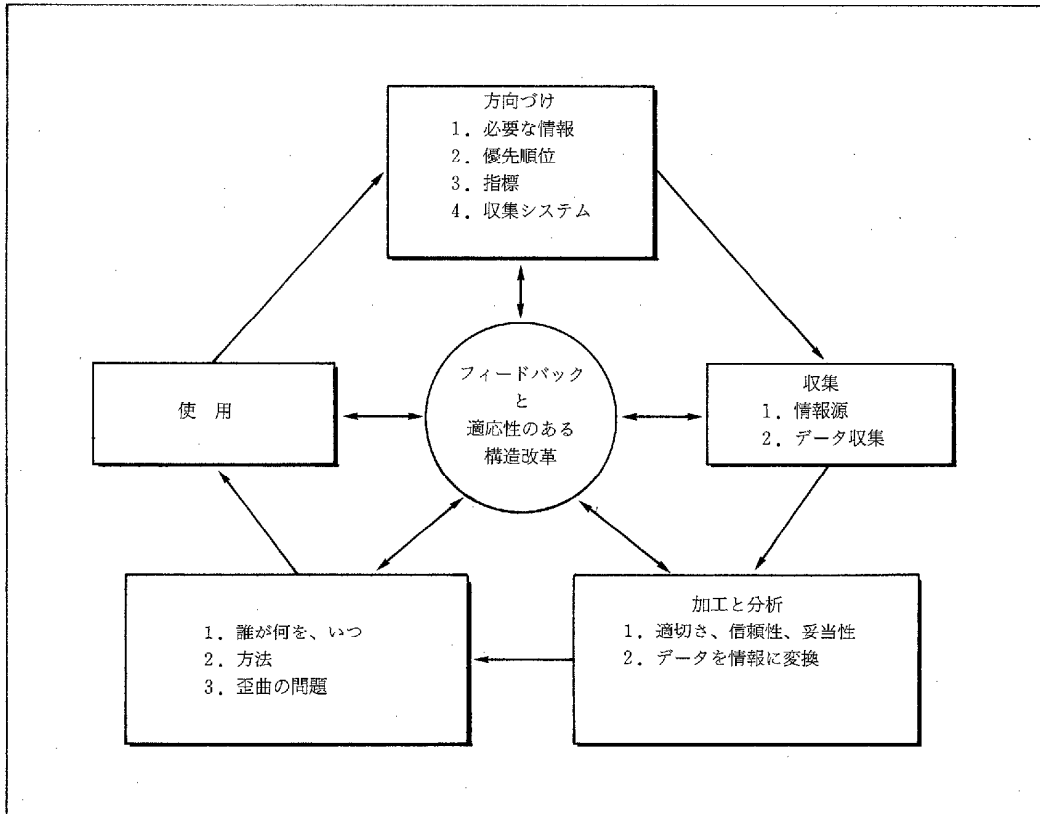
用されるものであり、MRは上述の通りであり、MDSSはデータを分析し、よりよいマーケティングの意思決定を行うことにおいてマーケティング・マネージャーに助力する利用可能なハードウェアやソフトウェアで支援する統計的手法や決定モデルの組み合わせである²⁵⁾。

マーケティング・インテリジェンス・システムは次のように定義できる。すなわち、「マーケティング・マネージャーやエグゼクティブがもっと効果的に役目を果たせるようにする形態のなかでマーケティング・データや情報を収集し、加工し、評価し、利用可能にするシステムの展開に関するものである」²⁶⁾。

インテリジェンスは、選択され、評価され、解釈され、最終的に表現された情報から得られた意味のある言明であり、国家の政策に対する重要性が明らかになるという本来の意味²⁷⁾を踏

まえると、組織化された情報であって、上級管 理者用の高度な情報と解釈することもできよう。それは同時に次図に示す循環による洗練を経ることが求められるのである。

図表1-5 イムテリジェンス・サイクル

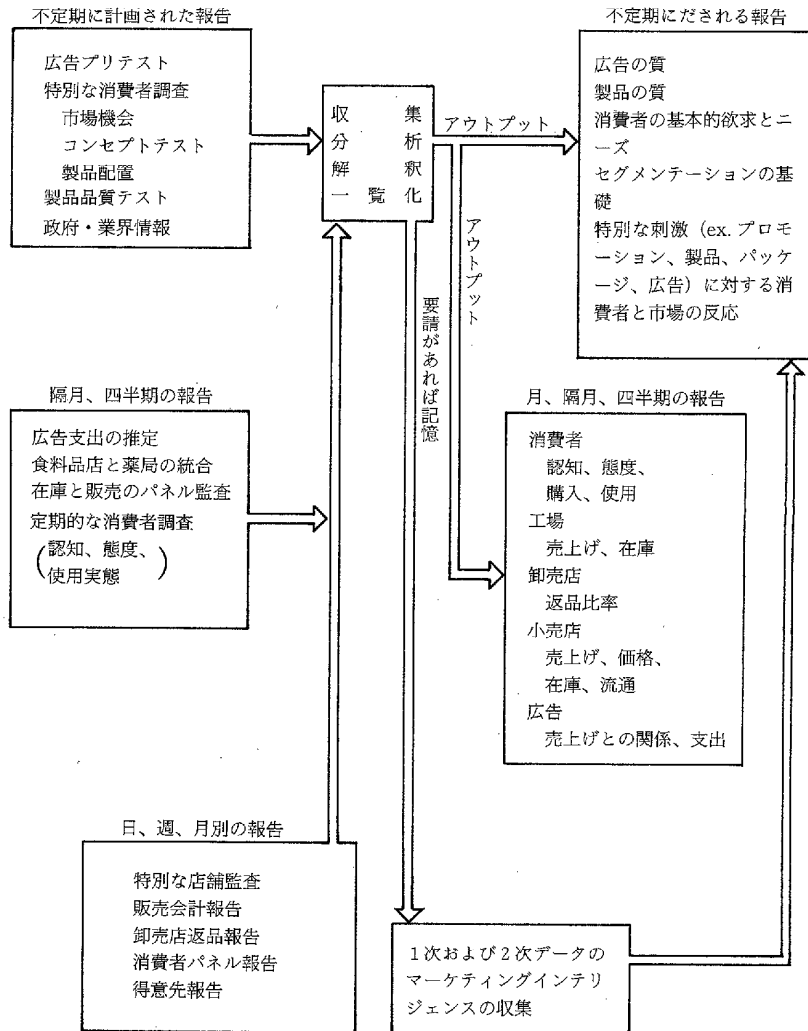


出所：David B. Montgomery and Charles B. Weinberg, "Toward Strategic Intelligence Systems", Journal of Marketing, 1979, p. 44.

しかし、information と intelligence とがさほどの意識なく使用されたのではないかと思わせる例がある。それはアドラーによって示され

たミード・ジョンソン社のマーケティング・インテリジェンス・システムの概念図である。

図表1-6 ミード・ジョンソン社のマーケティング・インテリジェンス・システム



出所：Lee Adler, "Systems Approach to Marketing," Harvard Business Review, 1976, p. 111.

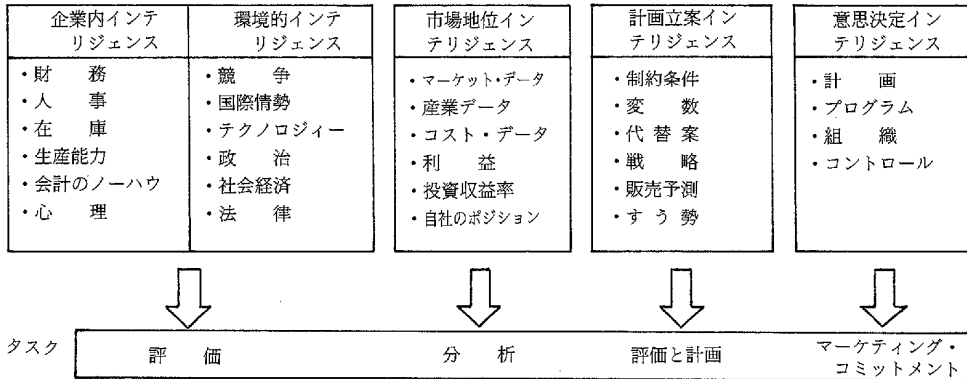
この図表の提示には、マーケティング上の意思決定を行うためには、これまでのその場に応じた (ad hoc) 調査を経営計画のもとにシステム化すべきとの意図があったのである。したが

って、MR などからの information が個別に存在する状況よりは上位の概念として intelligence なる言葉を用いたのである。

「マーケティング・インテリジェンスは、時に

は記述的 (descriptive) であったり、探訪的 (reportorial) であったり、あるいは、思索的 (speculative)、評価的 (evaluative) であったりする」性質をもっている²⁸⁾が、つぎのようなタスクを明確にした諸インテリジェンスの区分が重要であるとされる。

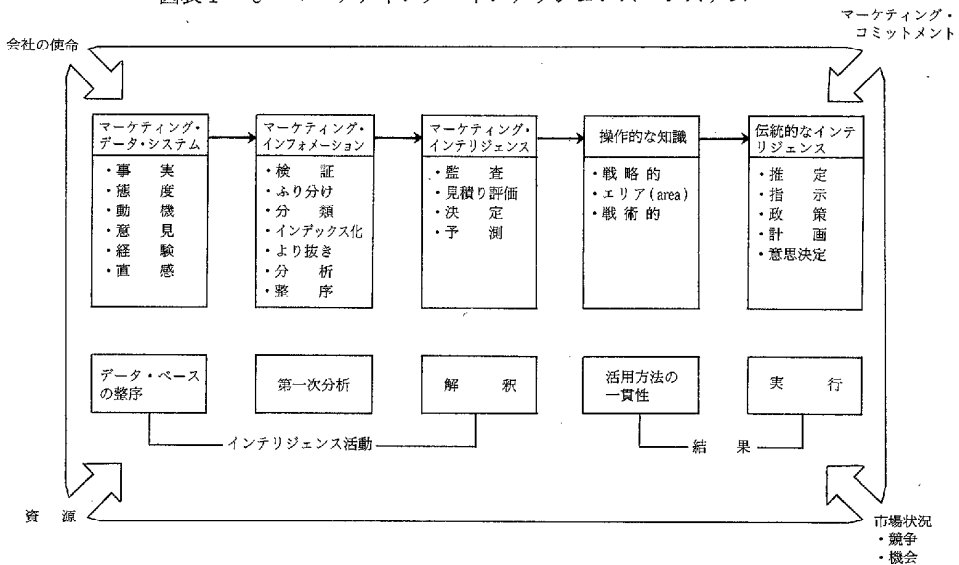
図表1-7 マーケティング・インテリジェンスの種類



出所：片岡一郎監訳『現代のマーケティング』丸善 昭和49年 p.154 (William Lazer, Marketing Management: Systems Perspective).

さらに、それらを踏まえた五つの主要な活動システムを四つの主要な制約要因とともに導きだした。

図表1-8 マーケティング・インテリジェンス・システム



出所：片岡一郎監訳『同上書』 p.157.

ここではインテリジェンス活動が描かれ、マーケティング・データが第一次分析を通じてはじめてマーケティング・インフォメーションになり、すべてのインフォメーションがインテリジェンスになるわけではないが、これがマーケティング・インテリジェンスにつながるというわけである。こうして使いやすい形式に組み込まれ問題解決に応用されるのである。

しかしながら、「インテリジェンスを得る基礎」としてのMRの重要性を唱えながらも³⁰⁾、上図のそれが登場してこないのはなぜであろうか。それはMRが行われることが暗黙の大前提になっているからである。いずれふるいにかえられるにせよ、情報を多角的に収集しなくてはならないわけでもあり、その一手段として

MRはなえがしろにはされえないのである。

しかしながら、マーケティング・インフォメーション・システムとマーケティング・インテリジェンス・システムはその機能、設置の趣旨が同様であること、マーケティング・インフォメーション・システムのなかにマーケティング・インテリジェンス・システムが組み込まれる見解が図表1-4のように示されるなどしているので、本稿ではそれらをマーケティング・インフォメーション・システムと呼称統一を図り、論議を続行していくことにする。

こうして見てくると、MKISはMRとのかかわり具合を検討しなくてはならなくなってくる。両者の相違点は何処に求められるであろうか。それは次表のように対比できよう。

図表1-9 MKISとMRの相違

マーケティング・リサーチ	マーケティング情報システム
1. 強調は外部情報の操作におかれる	1. 外部データと内部データの両方を扱う
2. 問題解決に関与する	2. 問題解決と問題発生防止に関与する
3. 断片的、継続的に活動する	3. 継続的に活動するシステムである
4. 過去のデータに焦点をおく傾向がある	4. 将来志向となる傾向がある
5. コンピューターに基礎をおかない	5. コンピューターにもとづくプロセス
6. MKISに含まれる一つの情報源	6. MRに加えて他のサブ・システムを含む

出所：William J. Stanton, Fundamentals of Marketing, McGraw-Hill, 1989, p. 64.

この表からも明らかなように、MKISはなかにMRをくみこむと同時に、MKISは他のサブシステムを包含する未来指向形のシステムといえよう。上位概念、包括性において両者の比較に断を下す図表である。

MRは個々の問題に取りくむもので、それゆえに始めがあり、終わりがあるが、マーケティング・インテリジェンスの部門を設置する理由を設置する理由は重大な問題が起こらないようにあらかじめ防止することにある³⁰⁾との認識も

また新たにしなくてはならない。

実際、1960年代の末期にはMKISはMRの新たな局面であるとする論文も上梓されている³¹⁾。マーケティング情報を収集し加工・分析して、マーケティング上の問題解決や意思決定に役立てるのであるから、MKISは既存のMRシステムの延長上に位置づけられ、それを捕強する提案がなされるのが当然の理といえよう。

注

- 1) William F. Schoell and Joseph P. Gultinan, Marketing, Allyn and Bacon, 1988, p. 6.
- 2) Jon Dearden, "How to Organize a Information Systems," Harvard Business Review, 1965, pp 65-73.
- 3) George M. Scott, Principles of Management Information Systems, McGraw-Hill, 1986, p. 415.
- 4) Kathryn M. Bartol and David C. Martin, Management, McGraw-Hill, 1990, pp. 699-700.
- 5) ibid. pp. 703-705.
- 6) Philip Kotler, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice-Hall, 1991, p. 95.
- 7) Conrad Berenson, "Marketing Information Systems", Journal of Marketing, 1968, p. 17.
- 8) Gregory L. Parsons, "Information Technology: A New Competitive Weapon", Sloan Management Review, 1983, pp. 3-14.
- 9) Robert Benjamin, John F. Rockart, Michael S. Scott Morton and John Wyman, "Information Technology: A Strategic Opportunity", Harvard Business Review, 1984, pp. 3-13.
- 10) American Marketing Association, Definitions of Marketing Terms, in Malcom P. McNair and Harry L. Hansen, Readings in Marketing, McGraw-Hill, 1956, p. 66.
- 11) Peter D. Bennett, Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association, 1988, pp. 117-118 (AMA のMR の定義).
- 12) Philip Kotler, op. cit., p. 99.
- 13) 日本生産性本部『マーケティング・リサーチ』昭和33年.
- 14) H. L. ハンセン『マーケティング』(宇野政雄訳編 日本生産性本部 昭和33年 31頁).
- 15) Lee Adler, "Systems Approach to Marketing", Harvard Business Review, 1967, pp. 105-118.
- 16) Joseph W. Newman, "Put Research into Marketing Decisions", Harvard Business Review, 1962, pp. 105-112.
- 17) Lee Adler, op. cit., p. 110.
- 18) Philip Kotler, op. cit., pp. 102-112.
- 19) Philip Kotler, op. cit., p. 101.
- 20) マーケティング情報システムはMISと略記されることが多いが、ここではManagement Information Systems=MISと区別するため、MKISと略記する。
- 21) Henry Assael, Marketing Principles & Strategy, Dreyden Press, 1990, pp. 174-176.
- 22) William F. Schoell and Joseph P. Gultinan, op. cit., pp. 103-105.
- 23) Donald F. Cox and Robert E. Good, "How to Build a Marketing Information System", 1967, pp. 145-154 Peter D. Bennett, op. cit., p. 116 にも同様の定義がなされている。
- 24) Richard H. Brien and James E. Stafford, "Marketing Information Systems: A New Dimension for Marketing Research", Journal of Marketing, 1968, pp. 19-23.
- 25) Philip Kotler, op. cit., pp. 96-115.
- 26) Peter D. Bennett, op. cit., p. 116.
- 27) William T. Kelly, Marketing Intelligence, Trinity Press, 1968, p. 2.
- 28) 片岡一郎監訳『現代のマーケティング』丸善 昭和49年 p.153 (William Lazer, Marketing Management: A Systems Perspective).
- 29) 『同上書』 pp. 170-173.
- 30) William T. Kelly, op. cit., p. 1.
- 31) Richard H. Brien and James E. Stafford, op. cit., pp. 19-23.

2 マーケティング情報の戦略的洗練

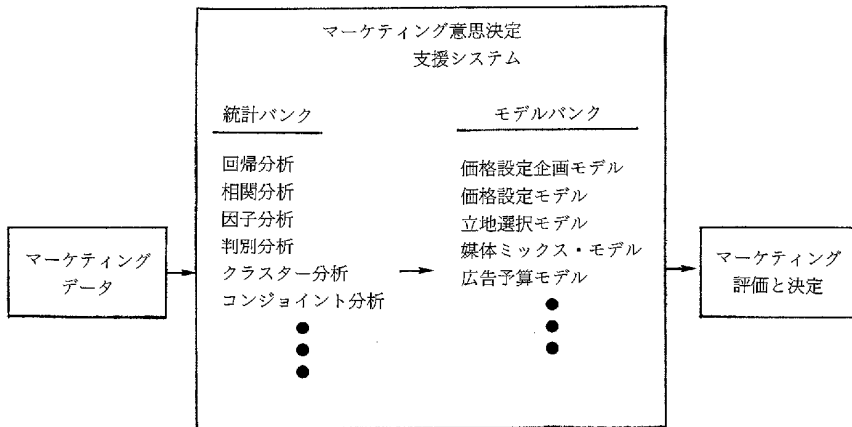
2-1 意思決定の支援

7 頁の図表 1-4 で提示された MKIS には

マーケティングの意思決定 (MDSS) のサブシステムがある。

その構成要素は下図のように示される。

図表 2-1 マーケティング意思決定支援の概念図



出所：Philip Kotler, op. cit., p. 114.

MDSS は統計バンクとモデル・バンクの一つの要素から構成され、マーケティング・データがそのシステムを経て、評価され、意思決定に役立てられるという図式である。

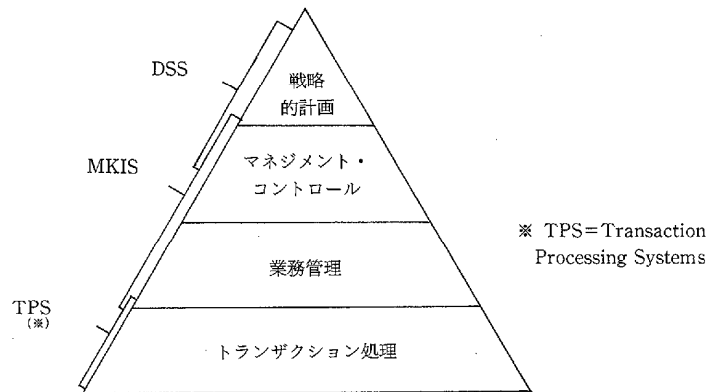
MDSS に焦点をあてる理由は、それが MKIS のかなで、他の構成要素に比べて十分に機能してこなかったのではないか、あるいはその意義に十分な理解が与えられていないのではないかとの疑念があるからである。

たとえば、小売段階で非常によく売れている商品はどのような形の情報になり、意思決定に結び付けられているのであろうか。客観性や蓋然性を重視するあまり、未加工の直線的な状態

のまま意思決定者に届いていないのであろうか。売れ行き好調の背後の要因、周辺状況が分析され、次なる事業展開を示唆することに寄与してきたのであろうか。これらの問いにその性格を明確にすることによってマーケティング戦略の洗練への一助を意図するものである。

また、下図に示されるように、MKIS と DSS が極めて近い位置関係にある、あるいはいくぶんは重複的であるとの見方も MDSS の検討を迫る大きな要素となっているのである。図表 2-1 の概念図はシンプルで簡明なものだが、経営戦略策定・遂行の視点から DSS のロジックと問題点をさらに探っていくことにする。

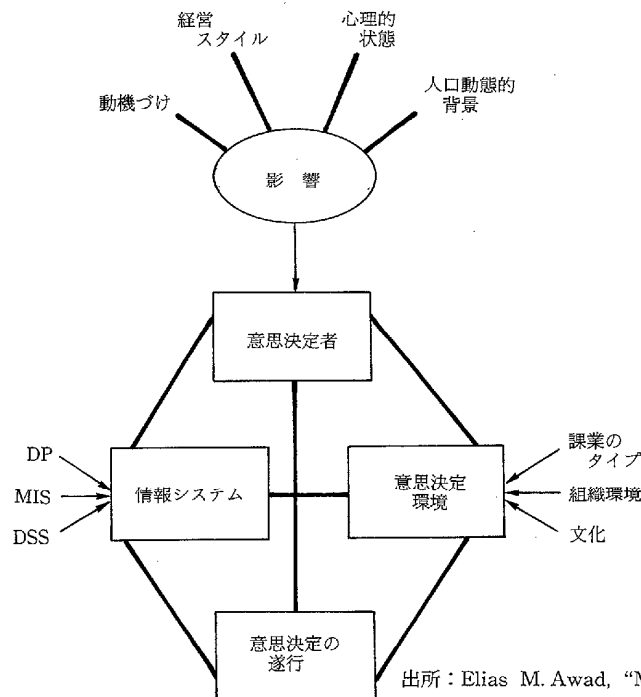
図表 2-2 マーケティング・インフォメーション・システムの位置付け



出所：Keith Fletcher, Marketing Management & Information Technology, Prentice-Hall, 1990, p. 98(source: M. Goslar and S. Grown, "Decision Support Systems: real advantages in consumer marketing settings", Journal of Consumer Marketing, 1986, pp. 43-50).

意思決定のシステムは下図のように示される。

図表 2-3 ジェンキンスの意思決定のシステム



意思決定を成功裏に進めるには、意思決定者に影響を与える諸要因を踏まえながら、情報システムの特性と意思決定の環境に配慮しなければならないことをこの図表は示している。また、意思決定者に関しては、問題感受の型（問題回避型／問題解決型）、情報収集の型（詳細型／濾過型）、情報使用の型（直感型／体系型）を掛け合わせて、八つの意思決定の様式ができあがることも付け加えておかねばならない¹⁾。これをもとに自己と競合者の特色を対照、分析することで、次なる行動を読み、布石を打つこと

が可能になるう。

かつてサイモンは、経営管理の機能を意思決定に求め、情報収集（問題の発見・解決のための情報収集）⇒設計（問題解決のための各種代替案）選択（最適案の選択）のプロセスを明示したことで知られている²⁾。彼は意思決定のタイプを定型的（programmed）なものと非定型的なもの（non programmed）とに二分して論議を進め、意思決定の技法を伝統的なものと現代的なものに分けて次のような図表を提示した。

図表2-4 伝統的・現代的意思決定の技術

意思決定のタイプ	意思決定の技法	
	伝統的	現代的
定型的 日常反復的決定 組織はこれを扱うための特定のプロセスを展開する	1. 習慣 2. 事務の日常的業務：標準作業手続き 3. 組織構造：共通の期待、下位目標の体系、明確な情報の経路	1. オペレーションズ・リサーチ：数学的分析モデル コンピュータ・シミュレーション 2. エレクトリック・データ・プロセシング
非定型的 一回限りの、不明確な、新規の政策決定 一般的な問題解決のプロセスで扱われる	1. 判断、直観、創造性 2. 大雑把な方法 3. 選択と幹部の訓練	ヒューリスティックな問題解決技法の適用先： (a)意思決定者の人的な訓練 (b)ヒューリスティック コンピュータ・プログラムの作成

出所：Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision, Harper and Brothers, 1960, p. 8.

意思決定のタイプを定型的と非定型的に分け、意思決定の技法を伝統的と現代的に分けてマトリックスを作成したのは違見であり、意思決定の本質を導出するのに大きく貢献したことは否定できない。しかし、物事を二分割する思考パターンには必ずその中間のグレー・ゾーンをもってアンチ・テーゼが提示されるのである。

もっとも、チャドラーも、企業における意思決定を戦略的決定と戦術的決定に二分している。前者（企業家的決定とも呼ばれる）は長期的視野に立脚し基本目標や方針を設定し、それを達成するための経営資源の配分を意味し、後者

（業務的決定とも呼ばれる）は配分された経営資源の効果的活用により円滑なルーティン・ワークが行えるようにすることを指すものであった²⁾。これはタイム・スパンが考慮に入れられ、おのおのの対象領域や目的が設定されたものであった。

また、アンゾフは、企業における意思決定を戦略的決定、管理的決定、業務的決定に三分した。戦略的決定では資本収益力を最大にする製品市場ミックスが、管理的決定では最大の業績をあげるための企業の資源を組織化することが、また、業務的決定では資本収益力を最大にする

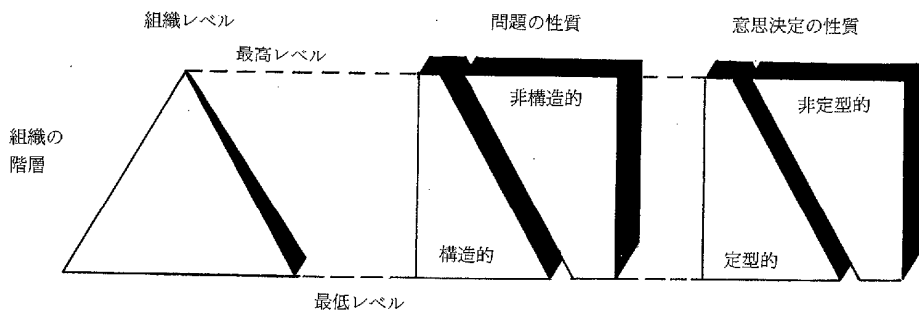
行動が、それぞれ問題となるとした⁴⁾。こうした意思決定を三つのレベルに分割する点は今日でも標準的なものになっている。

ここで論議すべきは定型的ではない、つまり不確かな要素を多く含む領域における意思決定にある。この領域にはアンゾフのいう「部分的無知」が限りなく存在し、その対応策として意

思決定の段階的修正法ともいえる「適応的探求法 (adaptive search method)」が提案されることになるわけである⁵⁾。これを掘り下げることは同時に、組織編成にもからむ経営管理上のきわめて根源的で困難な問題とも化すわけである。

これらを組織における問題と意思決定の性質として対比してみよう。

図表 2-5 組織における問題と意思決定の性質



出所：Harold Koontz and Heinz Weihrich, Management, McGraw-Hill, 1988, p. 142.

組織上の階層が上昇するにつれて、問題は非構造化し、意思決定も非構造的になるというわけである。構造的と非構造的の中間が半構造的とすると、半構造的な問題に対応するのがDSSになるのである。MISが半構造的と非構

造的な問題の解決に貢献してこなかったことをゴリーとスコット・モートンは指摘している⁶⁾。

こうして見てくると、MISとDSSを見比べる必要が出てくる。図表 2-6 はそれをまとめたものである。

図表 2-6 MISとDSSの比較

M I S	D S S
構造的課業や日常の意思決定に焦点	半構造的課業に焦点、経営上の判断を要求
データ貯蔵を強調	データ操作を強調
しばしばマネージャーによるデータへの間接的アクセス	マネージャーによる直接的アクセス
コンピュータのエキスパートを信頼	マネージャー自身の判断を信頼
マネージャーの順番を待つことを要求するかもしれないデータへのアクセス	コンピュータとデータに直接アクセス
MIS マネージャーは必ずし意思決定の性質を完全には理解していない	マネージャーは意思決定の環境を知っている
効率性を強調	効果性を強調

出所：Harold Koontz and Heinz Weihrich, ibid., p. 150.

両者を比べると、MISのほうが否定的に捉えられ、コンピュータ利用の初歩的段階にあり、他の関連システムとの連結による補強が求めら

れていることがうかがえる。

他方、MISとDSSに関して次のような興味深い比較もなされている。

図表2-7 MISとDSSの比較

M I S	D S S
内部の、過去のデータを使用	内部と外部のデータを利用
反復的課業に焦点	過去（の管理）より未来（の計画）に焦点
中間・低層管理者の要求する情報に焦点	上級管理者の要求する情報に焦点
モデル化の言語の不在（一般に）	モデル化の言語の使用（一般に）
問題解決や一連の兆候の原因の発見に焦点	意思決定か代替案の選択に焦点

出所：Fred R. David, Concepts of Strategic Management, Merrill Publishing, 1987, p. 356 (Adapted from Bright Norgaard, "Pitfalls To Avoid with Modeling Languages," Management Decisions, 1984, p. 25).

モデル化については、多くのかなり構造的な問題に数学的・統計的モデルの利用（調査中の問題の解決）を扱い、DSSはこれに相互に影響を及ぼす方法におけるマン・マシン・インタフェースを含むものであるとの立場も理解しておかなければならない⁷⁾。

MISの質点を補うべく、あるいは新たに、未墾の領域を取り込もうとするようDSSは位置付けられているのである。しかし、双方とも単体で存在し、機能するほど発揚されたものではないことも察せられる。

こうした理解がESS (Executive Support Systems) のような新たな発想の支援システムを生起させる源となっているのである。ESSとは端末、あるいはパソコンに多くの場合に直接アクセスする、あらゆる事業の機能に対するコンピュータを基礎としたシステムであり、ユーザーはCEOか彼に直接報告をする上級管理職のメンバーであり、全社的にも事業部レベルでも実施可能であるとされる⁸⁾。ESSはCEO (Chief Executive Officer=経営最高責任者) か上級管理職のメンバーを対象としたシステムであって、DSSがそれらの層の意思決定に有用な貢献をしてこなかったとの反省に立脚している。その意味では図表2-2のDSSの位置

付けは妥当性を欠くものということになる。もっとも、図表2-2の段階ではDSSが上級管理職に対応することを企図していたのであるから、その網羅すべきエリアが広範にすぎたという表現のほうが適切ともいえよう。

マーケティングを取り巻く意思決定の態様は採択している戦略の性質によって様ではないが、意思決定がなされるまでのプロセスには十分な精査がなされなくてはならない。MDSSの枠組みを尊重しながらも、マーケティング情報がマーケティングのエリア内だけで処理されることのないようなシステム作りも検討されるべきであろう。また、トランザクション処理に終始することに陥らないようにするために、あるいは意思決定の志向性を持ち、関連する背後の状況が察知できるように組み合わせられることを確実にするためにはCIO (Chief Information Officer=情報統括役員)⁹⁾のような役職を組織内に設ける必要も出てくる。

2-2 競争優位の識別

戦略的な視点をもつ情報システムの構築 (Strategic Information Systems=SIS) が提案されて数年が経過した。

ワインズマンが情報を戦略的に経営に活用する見地からSISという言葉を使用したその背景

には、コンピュータの活用実態調査から、それが合理化のための導入から戦略的目的の導入へと変化してきていることがあった。この点から見れば、SISの論議は情報システムの戦略的利用に関して行われていると表現した方が内容は正確に表していよう。しかし、SISなる枠組でアメリカン・ホスピタル・サプライやユナイテッド航空の成功事例が大々的に紹介されたことによって、その有用性が大いに注目され、ロジックやコンセプトの解明に傾注されたのである。

これには、市場の成熟化やニーズの多様化、多品種少量生産などの表現に代表される経営環境の激化、ハードウェアの低廉化やネットワークの拡大の代表される情報技術の進展によるインフラストラクチャーの整備も忘れられてはならない。

ワイズマンはポーターの「競争優位」と「競争戦略」の概念を援用して、SIS論を展開、トランザクション処理、情報検索・分析と競争戦略を支援／具体化するものをSISとした⁹⁾。この視点ではMISはトランザクション処理を担うとされている。

そのポーターは競争優位はコストリーダーシップ、差別化、集中にあるとする。コストリーダーシップと差別化は必ずしも共存しえない性質をもっている。差別化はコストダウンに結びつきづらいし、コストダウンを進めるためには大量生産体制を維持して差別化を図らない方がよい。しかし、集中は両者の同時追及が可能なのわけである¹⁰⁾。

さらに、ポーターらは情報革命が進行しており、どんな企業も情報技術の影響から逃れられないことを前置きして、次の三つの点で競争に影響を与えていると指摘している。

- 情報技術は産業構造を変革させ、その過程で競争のルールを変える
- 情報技術は企業が競合者に凌駕するための新たな方策を付与することで競争優位を創出する
- 情報革命は、しばしば企業の既存の業務内から完全に新奇な事業を創出する

このなかで、競争優位についてももう少し見ると、これを獲得するための方法として、コストの低減化、差別の促進、競争領域の変更が列举される¹¹⁾。競争領域の変更は集中とは発想が異なるが、それを遂行するためには不断の環境分析が必須要件であり、代替案が順序だてて用意されていなければならない。

また、情報革命が作り出した好機を利用すふために上級管理者は次の五つのステップに従うのである。

1. 情報の強度を評価する
2. 産業構造における情報技術の役割を決定する
3. 情報技術が競争優位を創出する方法を明確にし、ランクづける
4. 情報技術が新規事業をいかに創出するかを調査する
5. 情報技術を利用する計画を展開する¹²⁾

情報の強度に関しては、価値連鎖の情報の強度と製品の情報量とを掛け合わせて検討されるが、ともにその指標が高いのは、銀行、新聞、航空機の業界である¹³⁾。

ところで、競争優位の考え方自体はSISの提唱に伴って新たに出現したものではない。アンゾフは、競争上の利点の追及は型破りな製品の探求に結びつけられるが、これは需要の開発コストを要するのでその利点は減殺されがちであるとして、集中的多角化が一つの指針であると説いているのである¹⁴⁾。

ホファーとシェンデルは戦略の構成要素の一つとして競争優位性をあげ、それら「製品／市場ポジショニングからも起こりうるし、資源およびスキルの展開からも起こりうるが、これまでの定義はそのいずれか一方しか組み込まれていなかった」と論じている¹⁵⁾。これは戦略の他の構成要素、すなわち、資源展開、領域（製品／市場セグメント、あるいは地理、技術、配給チャネル、その他のパラメータ）、シナジーのなかで領域と並んで重点を置かれた項目であった。

マーケティングの視覚からは、競争優位を獲

得するためのフレームワークは次のように示される。

すなわち、競争優位性の基礎を確定する、競争優位のための機会を明確にする、競争戦略を展開する、競争反応を予測するという四段階になる¹⁶⁾。

第一段階では、マーケティングの優位（競合者が消費者のニーズを満たすよりもよい仕事を優れた商品やサービスを提供することで得られ

る）、コスト優位性（競合者よりも製品やマーケティング・コストを削減することで得られる）に論が進められる。ポーター第二段階では、企業の競争優位を情開する能力と市場の魅力の程度と現在の競合者の強度とを組み合わせる機会を明確にするのである。

第三段階では、次表のような戦略を検討しなくてはならない。

図表2-8 競争優位に対する戦略

	事前戦略	反応戦略
マーケット・リーダー	市場拡大 マーケット・シェアの保護 先制攻撃	競争挑戦への反応
マーケット・チャレンジャー／フォロワー	白兵戦 側面戦略 包囲	リーダーの追随
競争回避企業	ニッチ市場 競争回避	現状維持

出所：Henry Assael, Marketing principles & strategy, The Dryden Press, 1990, p. 101.

まさに自己のポジションを認識した戦い方に対する選択であり、反応戦略の方向性も柔軟に勘案しておかなければならないのである。

第四段階は機会と脅威の分析である。マーケティング戦略と環境要因を突き合わせて機会脅威分析が行なわれ、進路が画定されるのである。

ところでマーケティングにおいては、競争優位の状況がより明確に提示されることが不可欠である。生産財にせよ、消費財にせよ、マーケティングが生産と消費を連結させる以上、購買段階で競合する商品やサービスと比較して（比較できる状況を生成することも重要だが）、購買者が優位性を識別できなければならない。もっとも、生産財における慣習的・制度的購買や消費財における商品やサービスの選択に関心、無頓着な消費者群も否定できないし、競合する商品サービスが一团として捉えられ、販売段階でも関連領域にディスプレイされているとも限

らない。これらは攪乱要因として検討対象から除外している。また、独占的状況は競合相手が存在しないのであるから競争優位の理念は生じないわけであるが、商品やサービスを市場化できないでいる企業に対しては無形の競争優位が伏在していると言えなくもない。

差別化はスミス以来のマーケティング戦略上の伝統的ツール¹⁷⁾であるが、製品・サービス自体（技術、製品特性などの実質的なものとデザイン、ネーミング、広告などの観念的なものとに大別される）と売り方（店舗の格付けによる限定的販売や価格訴求と定価販売やサービス供与など）の点で具現化されている。

しかしながら、競争優位の体制は確定的なものでも固定的なものでもないことは言をまたない。ここに戦略策定、展開上の論議の余地があるのである。

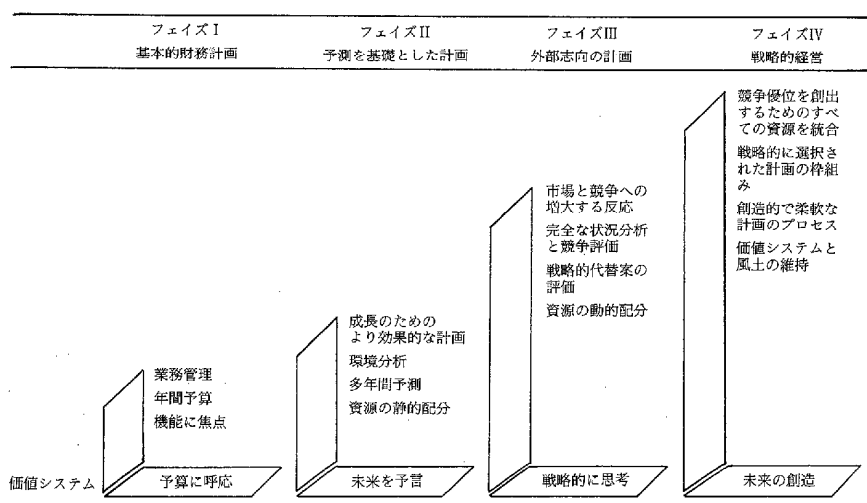
競争優位の要素を過程別に見ると次のように

概略される。すなわち、優位の源泉（技術優位と資源優位）から地位優位（優れた顧客価値と相対的な低コスト）が得られアウトプット（満足、ロイヤルティ、マーケット・シェア、収益性）が検討され、持続的優位に対する投資が行われ、優位の源泉につなげられる構図である¹⁸⁾。こうした循環が定式化されれば、持続的競争優位を享受できようが、優位の源泉、地位の優位のいずれかに時間の経過とともに平準化の波が訪れることも銘記しておかねばならない。そのためにも、優位性について発生過程を分解して（競争優位の評価方法を競合者側と顧客側とに分けることも含めて）考察していくことはこれ

からも重要になる。

これらの競争優位に関する議論にのっとり、ポーターは多角化した企業の企業戦略（Corporate Strategy）の事業（単位の）戦略との併置を唱える。そこでの論点は、企業戦略の前提を、競争は事業単位で起き、多角化は不可避免的にコストと制約を事業単位に付与し、株主は容易に変容することの三点をふまえて、そのコンセプトをポートフォリオ管理、リストラクチャリング、技能の移転、活動の共有化におくものである¹⁹⁾。マーケティング戦略においては事業単位のレベルを越えていかなる点で企業戦略に貢献できるかが肯綮となる。

図表 2-9 公式的戦略計画の進展における四つの局面



出所：Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman, and A. Steven Walleck, "Strategic management for competitive advantage", Harvard Business Review, 1980, p. 157.

ここで、戦略的計画の定式を想起してみるとよい。上図に示されるように市場と競争に対し感応を高め、戦略的に思考している段階ではまだ戦略的経営の域に到達していないのである。このことは注目し値しよう。

競争優位を創成するあらゆる源を総合することは価値システムとしては未来の創成することであり、単一の事業単位から複数の事業単位に

移行している今日ではこの第四段階への到達プロセスと現在のポジショニングを情報システムを駆使して把握しておく必要がある。そのうえで、各段階の価値システムに依拠し、アクション・プログラムが錬成されなければならないのである。

2-3 ドメインの補強

MKISの特質は購買者、消費者・利用者の最

も近いところに位置することである。これが、プラス・マイナスの両面を持つ原因にもなっている。

プラス面としては、消費者・利用者の顕在・潜在ニーズを直接分析できる位置にいるわけである。市場機会の宝庫といわれるものの、いかように発見し、育成していくかは荊棘、難題である。

一方のマイナス面としては、市場のニーズを取り入れようとするあまり、情報過多の環境に陥れる可能性が多々あることである。偏りを少なくし、より真実に近づこうとすれば、勢い情報は多くなりがちである。情報検索のための、あるいは情報の取捨選択のための情報が必要というジレンマが生じる。

こうした面とは別に、各方面から収集したマーケティング情報の管理の問題が浮かび上がってくる。貯蔵・保管が行われ、必要なときに輕易にそこから関連があると思われるものを引き出したいニーズもある。秘匿性、オリジナル性とアクセスの簡便性は相矛盾した方向性の問題となる。また、データが蓄積されて初めて見えてくる傾向もある。これらは、どれくらいの期

間、蓄積を行うか、そのコストや氾濫性などの問題を孕むのである。

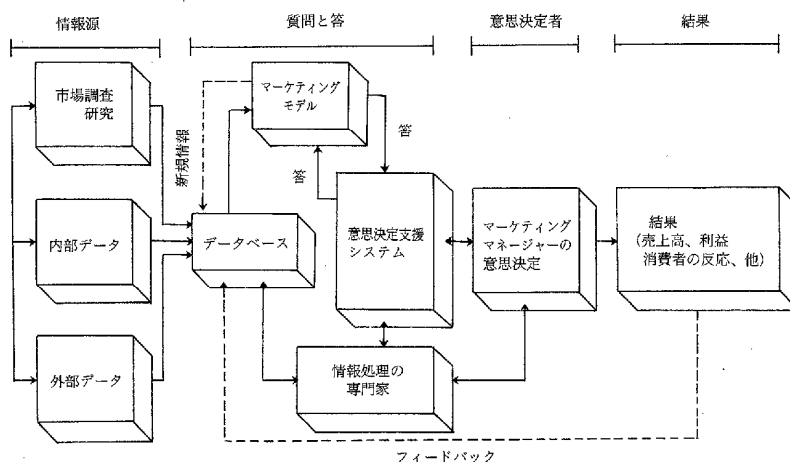
新鮮さが売り物の情報もあれば、タイムリーに使用されてこそ生きる情報もある。技術開発関連の情報は前者の典型であろうし、顧客に関するデータを販売面で情報として利用しようとする場合は後者の典型であろうが、はたしてそうしたシステム構築の企画は迂遠の計画と化すのではないか、従事に終わることはないかの疑念も惹起されよう。

それゆえマーケティング情報をデータベース（効果的に集約された一連のデータ）として管理していくシステム（データベース管理システム）が必要になってくる。前述のCIOのごときポジションに目が向けられる次第である。

ここでは以上のような背景を受けて、ドメイン（domain＝戦略的事業範囲）の補強をまず目標にしデータ・ベースを論議の対象としていくことにする。

MKISの構成要素を示したもので、データベースの位置付けをより明確にしたものを次に挙げておこう。

図表2-10 完全なMKISの要素



出所：E. Jerome McCarthy and William D. Perreault, Jr., Basic Marketing, Irwin, 1990, p. 125.

ここには、必要なときにはいつでも利用可能なデータベースが描かれている。さらにそれは、情報源から情報を集約する場となっており、マーケティング・モデルの形成に貢献し、情報処理の専門家を通じて意思決定へとつながっているのである。

在庫、品質、価格、流通などの面からの製品の管理が製品ラインや製品群として集合されていたものが、情報技術を背景に効率的販売を志向して単品管理に徐々に移行していく。ちなみに、広告宣伝は単品、製品ライン、企業全体の三つのレベルで使い分けられてきている。これは一方では、多品種少量物流につながり、他方ではPOS (Point of Sales=販売時点情報管理) やEOS (Electronic Ordering Systems=自動受発注システム) の稼動に連結しているのである。あるいはVAN (Value Added Network=付加価値通信網) の活用を触発しているのである。

また、マス(集団)として扱われてきた顧客が、より効率的なマーケティング活動を行うために個々の客という意味での個客(individual customer)として扱われるようになってくる。固定の客(regular customer)をもじって固客という造語が生まれたりもする状況である。

この製品管理と顧客管理の一つの要因を組み合わせて新たな成長軸を探ろうとするがマーケティング戦略の基軸である。製品管理から顧客管理へ、というシンプルな捉え方ではなく、複眼的な枠のなかで二つの要因を同時に深化させながら成長動径の探索を図ることが検討課題なのである。

自社内の生産・開発を含んだ製品管理に、コストリーダーシップの源泉である効率化に光が当てられれば、つぎは顧客管理の手法の精緻化ということになる。社内組織の顧客別編成¹⁹⁾も考えられるが、顧客に対する行動の適確性が中心視されよう。顧客を何らかの基準でとりまとめる組織化、直接的にプロモーションをかけるダイレクト・マーケティング、クレジット・カード(汎用カード、ハウス・カード)、CAT

(Credit Authorization Terminal=顧客信用照会端末)による購買管理が現在の窮策である。顧客からのプル行為(指名買い、商品愛顧、ブランド・ロイヤルティなど)を湧出させる奇計が求められているのである。

これらの基礎となっているのが顧客データベースである。日々の消費者からの細かなリアクションの積み重ねやテーマ性のあるキャンペーンなどから顧客データベースは作成されるが、なによりも重要なのはデータの追加、更新である。コンサルティング・セールスが展開されている領域では顧客への積極的なアプローチは自明の理であったが、こうした対応が今後は深まるのである。

顧客データベースを時宜に応じて転成させるためには情報ネットワークに対して慮る必要がある。

ところで、MKISが洗練化され、戦略的拡充が図られ、その機能が遺憾なく発揮されると、企業内部ではLAN(Local Area Network=組織内情ネットワーク)に接続され、従来の組織の階層構造に変化が生じ、その役割、権限の再検討が迫られることになりかねない。そのため各部所、各人のモチベーションを明確にし、総合的で有機的な管理を追究することになる。社外的には、情報によるネットワークが進展すると、一企業レベルにとどまらず、業種の垣根を越え、ひいては業種概念の消滅させ新たな事業領域の生起すら示唆することになる。こうした動向が既存のドメインを脅かさなければ、新たな機会の正起ということで、問題はその領域にどのようにアプローチし、資源を割り当てるかということだけになる(もちろん、市場規模や競争優位は吟味されるが)。既存のドメインを侵食する可能性がある場合でも、当該領域がライフサイクルの衰退期、末期にある場合は悲観すべき事態ではない。むしろ安定成長期、ダウル(dull)状態のときこそ退進の決断に迫られるのである。まさに非構造的な意思決定の領分であり、代替案として至高なものを選択するという表現以外に最大公約数的な解はない。

企業ネットワークの形態としては、物流・商流を基軸とした垂直型（単独メーカー主導型、単独卸売業主導型）、同一業界内での水平型（複数メーカー主導型、複数卸売業主導型、両者の複合型（VAN 業者主導型、メーカー・卸売業者共同主導型）が考えられるが、その目的を業務レベルでの効率化（大量事務の迅速・正確処理、時間的、人的コスト削減や確実化のための抜本的事務簡略化など）にとどまらせることなく、「効果的なマーケティング戦略の展開、的確な経営計画の策定といった面で企業活動の高度化に貢献」²⁰⁾することが期待されている。

また、マクロな視点からは流通構造が簡素化し、企業規模の格差ほどには情報格差がなくなり、事業活動の活性化が促される利点も挙げておかねばならない。しかし、逆に情報ネットワークが取引関係を固定化・硬直化し、後発企業の排除や差別的取り扱いを誘発する可能性を欠点として認識しておかねばならないのである。このため、開放的なネットワークの形成と公正な運営が政策的には目標となるわけである²⁰⁾。

製品を市場に送り出すことにかんしては、製造・物流・販売を一体化したシステム（Computer Integrated Manufacturing=CIM）の出現にも目を配らなければならない。市場のニーズと生産・供給量はかならずしも完全に符合するものではなかった。市場のニーズを生産・供給量が上回ったり（売れ残り一在庫処分一値引に販売圧迫）、その逆（品不足一不安定供給によらずニーズ減退・イメージダウン一製品ライフサイクルの衰退期を招来一廃業）も歓迎されるべき状況ではもちろんない。しかし、こうした事態はいわば不可避の宿命とも思える与件であった。そもそも分業体制が確立し、生産と消費の場所的、時間的、人的隔離が生じて以来、需給の不一致はつねに市場活動・マーケティング戦略に登場するいわば制約的前提条件でもあった。

しかしながら、販売段階の情報が直ちに生産段階に活かされれば、まさにむだのない効率経営が可能となるが、これには供給上のタイムラ

グの問題がある。生産までの準備段階と流通経路を経て小売レベルに達するまでの時間的余裕は容易には克服されない。小売レベルでは余剰の、あるいは不透明な見込みの在庫は、財務面からもスペース面からも保持したくない。ましてや、消費者のニーズは多様化し、アイテム単位での爆発的な売上は期待できない現況である。さらに悪いことには CIM 推進にかんしても、コスト問題、人的・技術的な障害、各産業間の協調などの障壁をいぜんとして抱えているのである。

CIM がマーケティング戦略の展開上で脚光を浴びるためには今後の情報技術の進展だけでなく、経営資源の収集投与などのニッチ市場へのアクセスや市場細分化戦略の進化²²⁾が図られなければならないのである。そのためにも EDI (Electronic Data Interchange) のような異組織間の商取引のメッセージを通信回線を介して交換するようなシステム²³⁾が精緻化される必要もあろう。

注

- 1) Elias M. Awad, Management Information Systems, The Benjamin Cummings Publishing, 1988, pp. 241-243.
- 2) Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision Harper and Brothers, 1960.
- 3) Alfred D. Chandler, Strategy and Structure, Penguin Books, 1962, pp. 9-11.
- 4) H. Igor Ansoff, Corporate Strategy, McGraw-Hill, 1965, pp. 5-11.
- 5) ibid., pp. 24-28.
- 6) G. Anthony Gorry and Michael S. Scott Morton, "A Framework for Management Information Systems", Sloan Management Review, 1971, (1989, pp. 49-61. reprint).*
- 7) Robert J. Thierauf, Decision Support Systems for Effective Planning and Control, Prentice-Hall, 1982, p. 59.
- 8) John F. Rockart and David W. Delong, Executive Support Systems, Business One Irwin, 1988, p. 16.
- 9) CIO の使命は「経営幹部として、情報システムおよび情報技術に関する当社の投資効率を最大にするための陣頭指揮を取る。これは社内および長期的競争力強化の両面を含む」とされる。William R. Synnott, Strategic Information Systems CIO (成田光彰訳『戦略情報システム一CIOの任務と実務一』日刊工業

- 新聞社 1988 p. 25.
- 10) Charles Wiseman, Strategic Information Systems, Irwin, 1988, p. 95.
 - 11) Michael E. Porter, Competitive Advantage, The Free Press, 1985, pp. 35-41.
 - 12) Michael E. Porter and Victor E. Millar, "How Information gives you competitive advantage", Harvard Business Review, 1985, p. 150.
 - 13) ibid. pp. 158-160.
 - 14) Ansoff, op. cit., pp. 188-194.
 - 15) Charles W. Hofer and Dan Shendel, Strategy Formulation: Analytical Concepts, 1978. (奥村昭博 榊原清則 野中郁次郎訳『ホファー/シェンデル 戦略策定』昭和56年 228-229頁.
 - 16) Henry Assael, Marketing principles and strategy, Dryden, 1990, pp. 91-110.
 - 17) スミスは製品差別細分化と市場細分化を組み合わせるマーケティング戦略展開の基礎を構築した。Wendel R. Smith, "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", Journal of Marketing, 1956, pp. 3-8.
 - 18) George S. Day and Robbin Wensley, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", Journal of Marketing, 1988, p. 3.
 - 19) Bartol and Martin, op. cit., pp. 375-376. 同様の視点での組織区分に製品別区分、地域別区分が挙げられる。
 - 20) 通商産業省産業政策局編『企業情報ネットワーク』コンピュータ・エージ社 昭和60年 109頁。
 - 21) 通商産業省産業政策局編『情報武装型卸売業ビジョン』通商産業調査会 昭和60年、中小企業庁小売商業課編『中小小売商業の情報化ビジョン』通商産業調査会 昭和60年、経済企画庁物価局物価管理室編『開放型流通システムの構築に向けて』商事法務研究会 昭和63年(31-34頁)を参照のこと。
 - 22) Kotler, op. cit., pp. 250-280; 岩本俊彦 岡本眞一『マーケティング論』学文社 1991年35-50頁を参照のこと。
 - 23) 北澤博編著『物流情報システム』白桃書房1991年94-101頁; Margaret A. Emmelhainz 著 阿保栄司他訳『EDI 戦略』日本能率協会1991年 91頁を参照のこと。

おわりに

製品化に際しての技術的格差が希薄になり、その訴求が困難になるにつれてマーケティング戦略に比重が置かれる傾向にあるが、この種のスタンスはマーケティング戦略の的確な理解に依拠したものとはいえない。市場では本来、輻輳とした競争が際限なく展開されており、マーケット・シェアや収益(率)の形で成果は一時的に明示されるものの、企業はゴーイング・コンサーンである以上、多くの場合それで競争に終止符が打たれるわけではない。その循環的な競争のなかでこそマーケティング戦略が真価を発揮するのである。

業績が悪化すると精神主義に傾注し、問題の分析視角を見失うケースもでてくる。白社の強みと弱みは機会分析の第一歩であり、自社の経営資源を考慮に入れたアクション・プログラムが錬成され、遂行されているはずである。そうした状況にあっても、偶発/突発事項によりプログラムの修正、調整を余儀なくされることがある。この種の予期せぬネガティブな事態に陥ったときにあっても意思決定の基礎となるのはいうまでもなくマーケティング情報であり、それを活用した戦略発想的なシステムである。と同時に、GIGO (Garbage In Garbage Out=ゴミ入れゴミ出し)の陥穽に配慮しつつ、標的市場やその関連領域から情報を収集するだけでなく、そこへ情報を付与しながらその反応から、問題の解明にあたり次なる進路を探るマーケティング・コミュニケーション・システムに重きを置くことも忘れられてはならない。