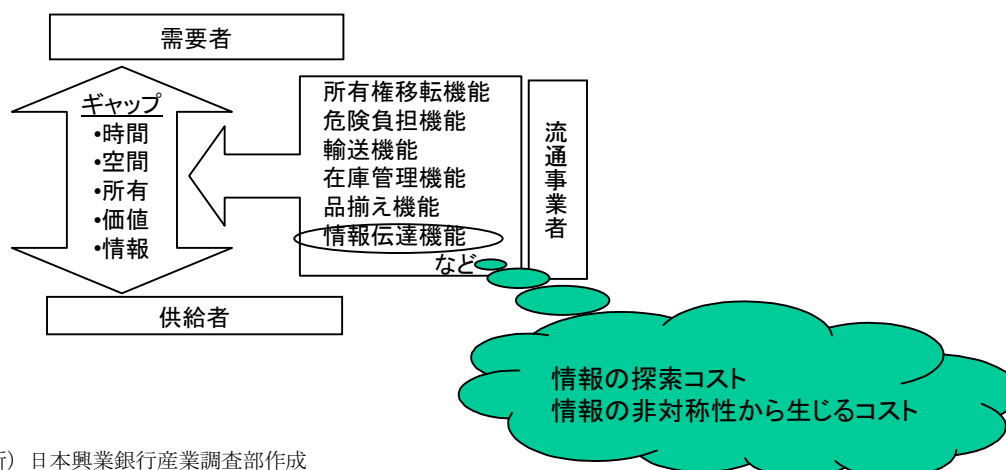


第3章 情報の非対称性という問題

第1節 流通事業者における CRM の重要性

以下では、情報仲介機能をコアコンピタンスとしてきた流通事業者を例に、ネットワーク化という環境変化を踏まえて、企業における CRM の位置づけについて考えてみたい（図表 60）。

図表 60 【流通事業者の機能】



（出所）日本興業銀行産業調査部作成

（1）情報仲介機能の中抜き

市場における需要者と供給者の間には、時間、空間、所有、価値、情報といったギャップが存在しており、仲介者である流通事業者は、輸送機能、品揃え機能、在庫管理機能、危険負担機能、金融機能、情報仲介機能などを提供することで、こうしたギャップを解消する役割を果たしている。しかし、輸送サービスの分野には運送専門の事業者が存在し、危険負担サービスや金融サービスは保険会社や銀行などが専門的に提供している。一部の仲介サービスを専門的に行う業者が存在するなかで、流通事業者の存立基盤はどこにあるのであろうか。

結論から言うと、流通事業者にとってのコアコンピタンスは、情報仲介機能と在庫管理機能にあると考えられる。なお、品揃え機能は、倉庫会社や組立・加工会社が実際に商品を保管したり組み合わせるようなサービスのほかに、商品情報に関するカタログデータベースを提供するという側面があり、こうした意味では情報仲介機能と似た機能と言える。

まず、情報仲介機能を考えてみると、その意義は「情報の探索コスト」と「情報の非対称性から生ずるコスト」を削減するところにある。探索コストとは、販売サイドからみると自社の商品・サービスを買ってくれる顧客を探すためのコストであり、購買サイドからみるとニーズにマッチした商品・サービスを見つけ出すためのコストである。流通事業者が情報流通のハブとしての機能を相対的に安いコストで提供していることから、需要者や供給者は独自で情報を探索するよりも流通事業者のサービスを利用する方がコストを削減できた。しかし、購買サイドのニーズが明確な場合には、ネットワーク化の進展によって、流通事業者を介さずとも情報の探索コストを大きく削減できる。例えば、消費者がパソコンの価格比較をする場合、従来ならば秋葉原や量販店に出向く必要があったが、インターネットで各社のホームページからこうした価格情報を入手できるようになった。さらに、こうした価格情報を一覧できる検索サービスもインターネット上で提供される（図表 61）など情報探索が容易になり、Dell Computer 社のようにメーカーによる直接販売も普及するようになった。

図表 61 【カカコム社の情報サービス】

価格.com

【デジタルテレビ】

メーカー名	製品名	〇〇電機	××商店	△△販売
◆◆電機	◎◎24型	50,000円	48,000円	49,800円

(出所) カカコム社ホームページ (<http://www.kakaku.com>) より日本興業銀行産業調査部作成

また、インターネット経由で商品情報を入手しやすくなることから、世の中では情報の非対称性が減ると言われている。情報の非対称性とは、一般的に取引の当事者間で情報量が偏在している状態を意味し、こうしたケースでは情報優位者が取引相手の情報面での弱みに乗じた行動をとることも可能で、その結果、市場取引が非効率化しコストが発生することになる。例えば、悪質メーカーが消費者の無知に乗じて、質の悪い商品を提供したり保証していたアフターサービスを怠ったりすることが考えられる。悪質メーカーに関する情報を消費者が入手できない、あるいは悪質メーカーを見極めるために要するコストが消費者にとって多大であることから十分な分析ができないために、消費者が悪質メーカーの提供する安価な商品を購入するようになると、アフターサービスのコストを負担している良質メーカーの商品は割高であるとされて、市場競争から淘汰されるリスクがある。しかし、ノウハウを持った流通事業者がモニタリングすることによって市場の非効率化を回避できることから、製造元に関する情報や知識が不足している消費者でも、身近な流通事業者を経由することによってコストを削減できてきた。流通事業者が悪質メーカーをスクリーニングするための比較分析ができる理由は、大量の関連情報を収集できる取引基盤があることに加え、その情報に対して専門的な評価ができるための人材や過去から蓄積されたノウハウを活用できることにある。さらに、分析結果を他の消費者にも提供できることから、規模の経済が働き、分析に要したコストも経済的な範囲に収まることから、情報仲介することがビジネスとして成立することになる。ところが、証券ブローカーや自動車会社、電化製品小売業者などの提供する Web サービスを評価し、その格付情報を無料で消費者に公開している Gomez.com 社(図表 62) のようなビジネスが登場したり、インターネット上のコミュニティにおいて商品や事業者に関する評価情報が交換されるようになってきたことから、流通事業者のコスト優位性も減ってくると言われている。

図表 62 【Gomez.com 社の情報サービス】

Gomez.com

金融

銀行、証券、保険など

ショッピング

オークション、書籍、PCなど

旅行

航空、レンタカー、ホテルなど

住宅

住宅、抵当証券

自動車

購入サイト、メーカー

スコア

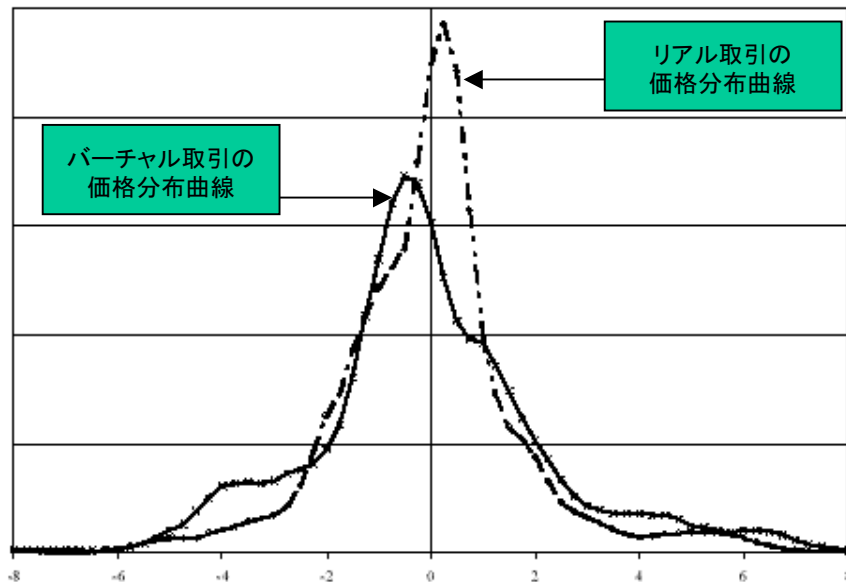
GM BuyPower	6.91
Pontiac	6.83
Saturn	6.53
GMC	6.46
Buick	6.28
Mitsubishi	6.02
Audi	5.97
Ford	5.94
BMW	5.91

(出所) Gomez.com 社ホームページ (自動車メーカーの Web ページのランキング)

こうした現象をみて、流通事業者の中抜きが起きるとする議論がなされてきたが、本当に流通事業者は不要なのであろうか。

再販売価格維持制度のない米国におけるインターネット取引上の書籍販売価格の分布調査をみると、リアルな取引と同様の価格差が存在しており、情報の非対称性が必ずしも解消されていないことがわかる（図表63）。理論的には、ネットワーク化によって情報の探索コストが大幅に低減されていることから、消費者はインターネットを通じて多くの情報の中から一番安い価格を見つけることができ、書籍価格という点での消費者と書店における量的な情報の非対称性も減っていくことになる。また、ライバル書店も消費者が見つけた安い価格に近づける行動をとることから、需給曲線の交点に価格分布が集約されていくはずである。しかし、消費者は、安くても信用できない書店から購入しないであろうし、馴染みの書店から個別にパーソナライズ化された書評などの情報サービスが提供されている場合に、その情報サービスによって興味を持った書籍を買うために、最安値で売っている書店を改めて検索するようなことはしないであろうから、価格に引き続きバラツキが残っていると推測できる。

図表 63 【書籍販売価格の分布】



（出所）Brynjolfsson, E., and Smith, M. 「Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers」より

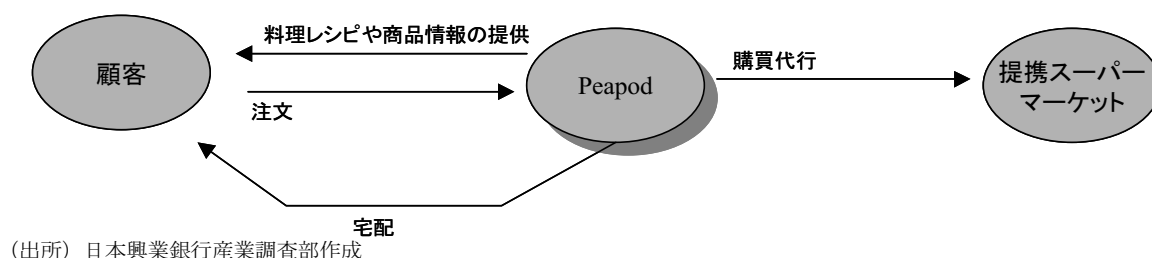
（２）「質的」な情報の非対称性

情報の非対称性については、このような量的な情報の偏在に加えて、情報発信者サイドの知識不足や認識不足といった質的な観点も忘れてはならない。例えば、腹痛の患者であれば、本人以上に腹痛に関する情報を有するものはいないが、医学の知識が不足しているために「お腹がシクシク痛い」としか症状を伝えることはできないというようなことがよくある。潜在的な顧客ニーズも質的な情報の非対称性の一種である。例えば、PHS の存在を知らない顧客は、携帯電話というキーワードでしか商品を検索できないし、ましてや PHS がどのような利用環境ならば携帯電話よりも有用であるかといったことは知る由もない。すなわち、顧客自身が商品知識を持たないために認識できていない潜在的なニーズは、顧客の口からは発されることがないのである。医師が経験や知識をもとに患者の症状を推測するように、こうした潜在的な顧客ニーズを発掘することが情報仲介機能の重要な役割であり、CRM の本質ではないであろうか。ニーズが明確な場合は、顧客が主体的に商品データベースを検索してくれることから、仲介者が提供しなければならない付加価値は低くても充分対応できるが、顧客がニーズを認識できていない場合や曖昧にしか認識できていない場合には、顧客が積極的にアクセスしてこないため、こうした顧客に対してニーズを認識させるプロセスは付加価値が

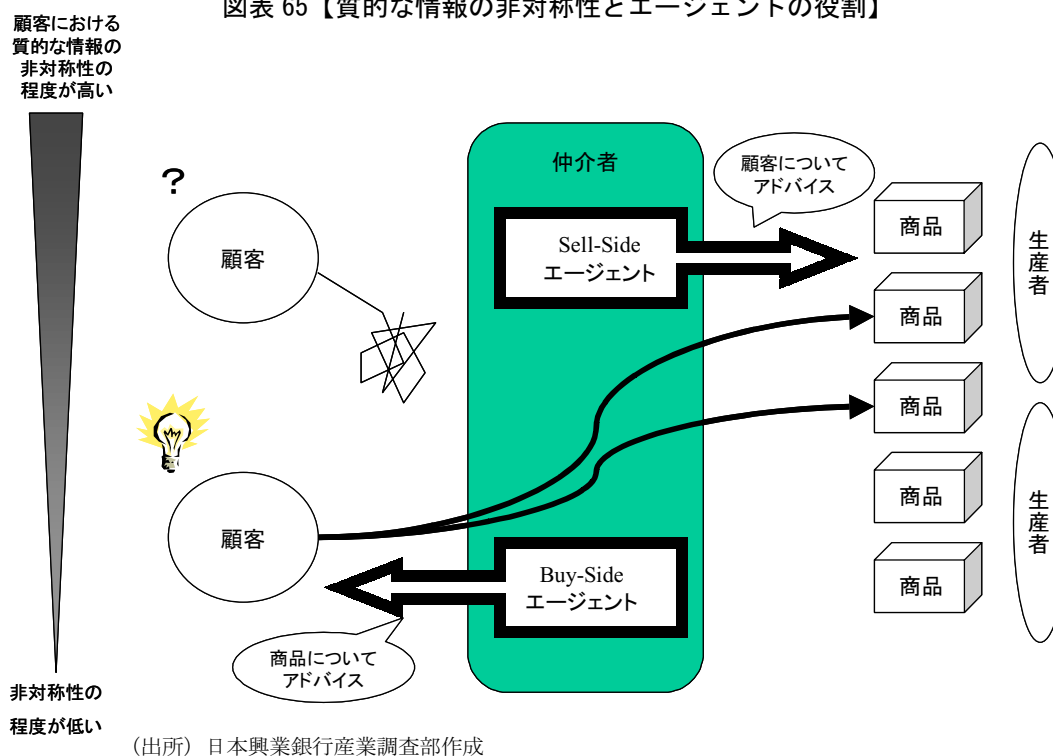
非常に高いと言えよう。こうした質的な情報の非対称性が存在する状況において情報仲介するところに、仲介者の存立基盤が認められる。顧客が本心を伝えきれないニーズや敢えて伝えようとししないニーズを把握し、販売サイドに伝えることを流通事業者ができる理由は、販売サイドに比べて購買サイドを身近に捉えているからであり、そのために CRM が重要であることは言うまでもない。また、購買サイドに対して曖昧な認識を明確にするための情報を提供するためには、商品・サービスの内容を熟知している必要もあり、この組み合わせによって商品・サービスとのマッチングが可能になる。

顧客の購買代理人として提携スーパーマーケットから生鮮食料などを購入して自宅に宅配する Peapod 社（図表 64）や、前述のリバース・オークションを展開する Priceline 社といった Buy-side 型のエージェントが、インターネット時代の新たなビジネスモデルとして一時注目を集めた。こうした事業者のビジネスは、基本的には、顧客に対して商品情報をアドバイスし、顧客からの指示に従って購買代行を行うことであり、主たる収益源は顧客からの購買代行手数料であった。それに対して、Sell-side 型のエージェントは、製造業者に顧客情報をアドバイスしたり販売代行することで、製造業者から手数料を得ていると整理できる。つまり、顧客情報を仲介する Sell-side 型エージェントにとっては、曖昧なニーズを発掘するための CRM がまさに存立基盤になると考えられる（図表 65）。新興の Buy-Side 型エージェントも、顧客からの明確な指示を受動的に待つだけではなく顧客ニーズを能動的に掘り起こす顧客管理が必要であることは言うまでもない。しかし、Buy-side 型と Sell-side 型の両方を行ってきた既存の小売事業者は、Buy-Side 型の新興ネット企業に比べて、曖昧な顧客ニーズの把握力を長年の経験で蓄積してきた点で優位にあると言える。

図表 64 【Peapod 社の事業概要】



図表 65 【質的な情報の非対称性とエージェントの役割】

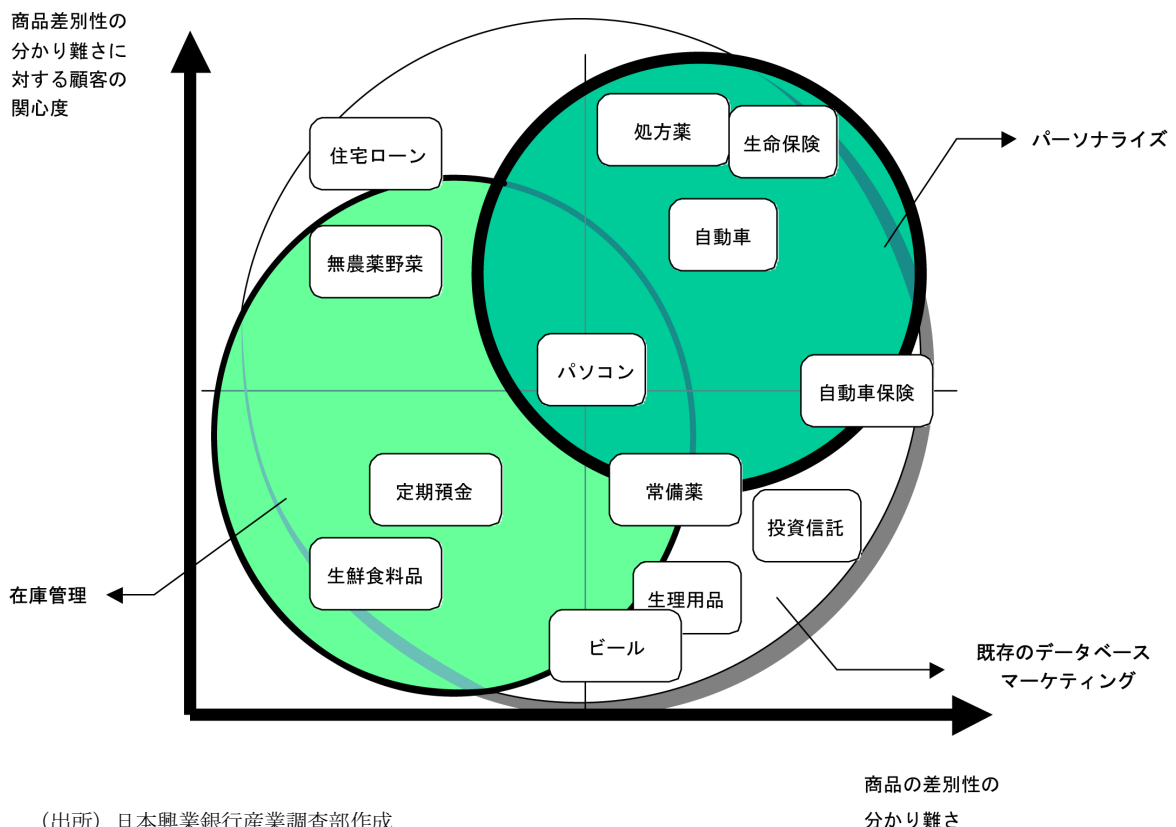


ネットワーク化によって、製造業者でもインターネットを通じて最終需要家に直接コミュニケーションをとることができるため、流通事業者を経由せずとも、顧客の曖昧なニーズを入手できるようになった。既存の流通事業者は、曖昧なニーズを発掘するという顧客管理のノウハウを歴史的に蓄積してきており、その優位性を CRM への積極的な取組みによって維持・拡大できれば、オンラインビジネスの拡大が見込まれる今後においても、その存立基盤は維持できるであろうと考える。また、製造業者の直接販売が進展する環境変化に流通事業者が対応していくためには、情報仲介機能の強化によって存立基盤を確保すると同時に、在庫管理機能の充実を図る必要がある。Dell Computer 社のような製造業者による直接販売のメリットとしては、マスカスタマイズ製品の提供による顧客満足度の向上とともに、受注生産による在庫の圧縮が挙げられる。しかし、商品購入における顧客の基準は品質や価格だけではなく、納期も重要な要件となる。例えば、クリスマスプレゼントとして購入を考えている場合、到着日が年明けになってしまうマスカスタマイズ製品を選ぶことはまず有り得ない。また、Tシャツや玩具のように需要期が偏っている商品からもそういう判断基準が視える。このように時間という制約がある商品の場合には、ある程度は在庫で対応することにならざるを得ない。こうした製品・サービスに対しては、需要見込違いによる余剰在庫の発生や市場環境の変化による棚卸資産の陳腐化といった在庫に伴うリスクを管理するノウハウが求められる。流通事業者は、このような在庫管理においても、CRM によって個々の顧客の行動パターンを分析し、より精緻な市場予測や在庫ポートフォリオを提供していく必要がある。

第2節 CRM の態様

顧客の情報の非対称性に対する関心度を切り口に CRM の態様を整理してみると、市場型商品はパーソナライズまで必要である一方、定番商品においては顧客の在庫管理の支援サービスが有効であると考えられる（図表 66）。

図表 66 【商品別の CRM の態様】



(1) パーソナライズと在庫管理

量産によって規模を確保しなければならない文房具などの商品は、パソコンで有効であったマスカスタマイズといった方法で CRM に取組んでも、全くといってよいほど投資効果を見込めないという面がある。文房具のような商品の場合には、どのような CRM が求められるのであろうか。

ここでは、情報の非対称性に注目して「商品の差別性の分かり難さ」と「その分かり難さに対する顧客の関心度」という切り口で、商品を4つに分類し、商品属性に応じた CRM を整理してみる。化学式が理解できるほどの専門的知識がなければ解らないような商品内容の場合や、複数のメーカーから仕様が微妙に違うといった商品が多数提供されている場合には、まさに情報の非対称性が大きく存在すると言え、そのために顧客は商品の差別性を理解できない。ビデオテープを例に考えてみると、磁気テープの材質は、消費者が認識できないような品質改良などをメーカーは施している。しかし、多様な材質を利用すれば、ビデオテープの仕様を個人に応じてマスカスタマイズできるほどであろうが、一般消費者にとっては画一的な規格仕様で十分であり、ビデオテープの材質に関する情報の非対称性には関心を持っていない。顧客の関心が高い商品としては、住宅のように高額で購入に際して慎重になる商品のほか、パソコンのように技術進歩の早い商品や、マウンテンバイクなどのように趣味的の強い商品などが挙げられ、購入頻度や商品価格など様々な要因が顧客の関心度に影響していると考えられる。

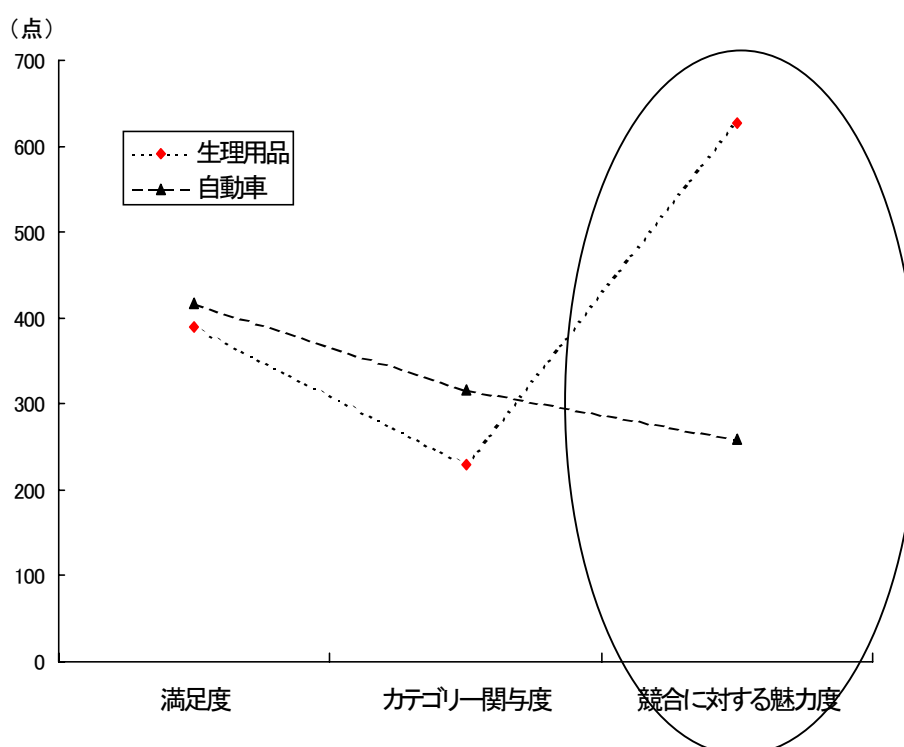
医薬品や食品を例に考えてみれば、調剤される処方薬と胃薬などの常備薬は「商品の差別性の分かり難さ」が極めて高いと考えられるが、加工されていない生鮮食料品はその程度が低いと整理できる。一方、これを「その分かり難さに対する顧客の関心度」から見てみると、抗生物質なども含まれる処方薬に対しては、多くの患者がその内容について強い関心を示すが、急な腹痛に備えて用意している常備薬に対しては、その成分などに関心を持つ人は少ないであろう。また、生鮮食料品でも、無農薬野菜の場合には、普段気に掛けない生産地や栽培方法などにも興味を持つであろう。

処方薬は購入に際して顧客が積極的な選択権を持っていないが、同じ領域には生命保険や自動車、パソコンなどが該当すると考えられ、このように情報の非対称性に対する顧客の関心が高い商品は、多くの仕様に対応できるための仕入れ調達やその在庫を確保しておく必要があるとともに、商品自体の需要予測が難しいという面もある。こうした領域において有効な CRM の形態としては、マスカスタマイズされたパソコンを提供している Dell Computer 社のように、個人ごとに「パーソナライズ化」した商品・サービスを提供するための顧客管理が求められていると考える。なぜならば、顧客の個別ニーズをできるだけ汲み取ることで需要を創出するとともに、在庫の回転を早くして不良在庫の回避を図ることが重要であるからである。特に、技術進歩や流行によって商品のライフサイクルが短いパソコンのような、いわゆる市場型の商品においては「パーソナライズ化」は有効と思われる。但し、本書でも取り上げている IT 革命の旗手 Dell Computer 社が提供しているシュミレーションのページは、パソコンの知識を有する顧客にとっては便利なサービスであるが、CPU の性能の意味を理解できない初心者にとっては必ずしも便利なサービスとはいえない面もある。初心者にとっては、「10 万円の予算でインターネットをしたい」といった曖昧なニーズしか持っていない。一方、初心者がリアル店舗でパソコン購入を悩んでいると、店員は「何を探しているか」とまず尋ね、顧客のパソコンに対する習熟度を確認した上で、「パソコンで何をしたいか」と質問してくる。そうしたコミュニケーションを経て、顧客の曖昧なニーズに合致したパソコンを提案してくる。マスカスタマイズによるパーソナライズ化には限界があったとしても、このように顧客との自由なコミュニケーションのなかからパーソナライズすることが重要である。こうしたパーソナライズを実現するためには、第4章で述べるビジネスプロセスが課題となってくる。

情報の非対称性に対する顧客の関心が少ない商品の場合には、用意しておかなければならない仕様の数を絞ることができ、商品の量産化が可能になるため、商品のライフサイクルも比較的長くなるような、いわゆる定番商品を志向するようになると考えられる。こうした商品としては、前述したビデオテープや一般的な生

鮮食料品のほかに、文房具や普通預金なども属すると考えられるが、こうした商品に適した CRM としては、「顧客の在庫管理」をサポートすることが有効であろう。なぜならば、顧客は定番化された商品に対して高品質かつ低価格を求めることから、その商品の利益率は低くならざるを得ないため、販売機会を逸失しないことが重要となり、欠品を防止することが必要となるからである。例えば、顧客企業に対して社内決裁のソフトウェアを提供することで、オフィス用品の補充購買がイントラネット経由で簡便にできるようにして顧客を囲い込み、販売機会の逸失を回避する取組みがある。第2章第4節で述べたように、調達商品の内容について取引ごとに一から調べるコストを削減できることから、継続取引が企業間取引で支持されてきたことを考えると、顧客企業は継続取引で調達される部品に対しても情報の非対称性を感じていないと言える。こうした企業間取引において、サプライヤー企業が EDI 構築によって顧客である発注企業の在庫管理を試みたことも、同様のインセンティブが働いていると考えられる。また、生理用品と自動車とを比較すると、自動車は買い替え時に他社製品との競合に晒されるのに対して、競合ブランドに対する魅力度が高い生理用品は顧客囲い込みがしやすい（図表 67）。生理用品のように、性質上、顧客ロイヤリティが高い商品については、ブランドの確立によって顧客をロックインできることから、「在庫管理」といった CRM を提供しなくとも、従来からのデータベースマーケティングで十分であると考えられる。

図表 67 【商品別ロイヤリティ・スコア】



(出所) 社会調査研究所 星野朝子「カスタムリサーチによるブランドエクイティの測定」

((財)日本科学技術連盟「品質管理 2000/2」)より日本興業銀行産業調査部作成

(注) 満足度：満足度・好感度、継続購入意向

カテゴリー関与度：銘柄決定の重要度、ブランドスイッチ時の障害

競合に対する魅力度：競合ブランドに対する魅力度