

MESSAGE

2

米国の金融制度改革

安岡 彰

特集 ニューノーマル時代のマーケティング

4

企業のマーケティング戦略の新展開

日戸浩之

8

ニュースマート消費

新たな生活者像の展望と企業への指針

日戸浩之

24

広告宣伝効果を最大化するクロスメディア戦略

消費者視点のシングルソースデータの活用

塩崎潤一

38

コーポレート・ブランド再構築の方法論

倉林貴之

NAVIGATION & SOLUTION

50

「利益なき繁忙」をもたらす誤った
価格戦略からの脱却に向けて

書籍出版価格戦略とその展開

植村哲士
中村雅彦

シリーズ

ハーフエコノミー時代の
法人営業改革

66

営業プロセス改革による営業生産性向上

青嶋 稔
清水 敦

NY FINANCIAL OUTLOOK

80

長期の経営戦略実現に向けた
米国資産運用会社のBPO活用事例

金子泰敏

NRI NEWS

82

スマートフォンが変える携帯コンテンツビジネス

本田健司

FORUM & SEMINAR

86

クラウド時代の情報セキュリティ戦略とベストプラクティス

米国の金融制度改革

研究理事

安岡 彰



リーマン・ショックとその後の金融危機で露呈した米国金融市場の脆弱性を修復するために、新金融制度に関する法律「2010年ドッド=フランク・ウォールストリート改革および消費者保護法」（以下、新金融規制法）が2010年7月に発効した。米国議会に多面的な影響力を持つ銀行、投資銀行、保険会社などの金融関連ロビイストの圧力で、同議会は検討に2年弱を要した。

新金融規制法は、ウォールストリートが抱える以下の3つの問題点への対応を主な目的としている。第1は、「大きすぎて潰せない（Too Big to Fail）金融機関」の問題、ならびに、大手金融機関の破綻に起因する多数の金融機関の連鎖破綻リスク（システムティック・リスク）を防ぐための施策である。第2は、金融機関の自己資本が十分ではなかったために、政府が巨額の税金を、破綻が懸念された金融機関に援助せねばならなかったことへの対応である。第3は、サブプライム住宅ローン問題に代表される多様化かつ複雑化した金融商品から、消費者を保護するための規制が不十分であった点への対策である。

第1の問題に対しては、米国の中央銀行であるFRB（連邦準備制度理事会）に、保険会社を含めた大手金融機関への検査・規制権限が集中され、財務長官、FRB議長など15の規制当局責任者によって構成される金融安定化評議会が設立される。同評議会は、FRBが選定した巨大金融機関の分割の是非を評議し、システムティック・リスクの拡大を事前に防ぐために対象金融機関の分割命令を出す権限を持つ。

第2の点については、金融機関の自己資本

充実とリスク・テイクの制限、そして実際に金融機関が破綻した際の対応として次の2つの対応が取られた。まず、BIS（国際決済銀行）が検討中のより厳しい自己資本比率規制「バーゼルⅢ」が導入される予定である。バーゼルⅢの具体案は2010年11月のソウルサミットでの検討議題とされており、主要国27カ国で採用される。また、金融界で注目を集めたいわゆる「ボルカー・ルール（自己勘定取引の禁止）」が、リスク・テイクの制限のために一部修正されたものの導入された。金融機関破綻処理に関しては、預金保険機構による清算とその費用を他の金融機関から徴収する破綻処理方法が導入される予定である。

第3の消費者保護対策としては、消費者金融保護局が新設される。2011年7月の同局運用開始に向けて、金融機関が消費者向けに提供するさまざまな金融商品に関する商品内容・説明・勧誘方法などの規制を策定する。

2年弱をかけた新金融規制法だが、時間がかかった分、金融関連ロビイストだけでなく、金融関連事業を手広く行う一般企業や投資信託会社を地元を持つ有力議員のさまざまな影響を受けてしまった。たとえば、システムティック・リスクのある会社として、年間総収入の85%が金融業務収入である会社と定義する「85%ルール」が規定され、総収入の83%（2009年）を金融子会社が占める大手電機メーカーのGE（ゼネラル・エレクトリック）を規制対象外とした。また、他の金融機関との相互取引の重要度についても勘案されることとなり、フィデリティなどの投資信託会社も規制の対象外とされ、それらの会社を

地元を持つコネチカット州、マサチューセッツ州の有力議員の影響力が色濃く表れた形となった。

消費者金融保護局の規制からは、自動車専門金融会社、証券ブローカーなどが対象外とされ、各業界ロビイストに軍配が上がった。注目されたボルカー・ルールについても、国債・地方債などの政府負債の引き受けや売買、短期間に決済を行うマーケット・メイキングを目的とした証券売買が除外され、金融市場への影響は限定的な形になった。

金融危機の再発防止と金融システムの安定化を目的とした新金融規制法だが、複雑かつ相互関連度の高まった金融市場独特の問題が多いことから、法律に規定された事項を具体的に運用するための詳細規制の策定は、専門規制当局に委ねられた。法律発効後2012年7月までの2年間に、新設される前述の金融安定化評議会や消費者金融保護局だけでなく、FRB、預金保険機構など既存の規制当局も、法律に明記された243の規制の作成を進めねばならない。

一方、金融機関は、各規制当局の詳細規制について2022年ごろまでのスケジュールで完全対応することになる。このため、新しい金融規制が今後、金融機関や金融市場にどのような影響を与えるのか、また、将来の米国金融市場がどんな有様となるのか、現時点では予想がとても困難である。ただ、明確にいえるのは、2012年7月まで金融関連ロビイストの活動対象が、議会から金融規制当局へと変わり、双方の凌ぎ合いが厳しさを増すということであろう。（やすおかあきら）

企業のマーケティング戦略の新展開

日戸浩之



ニューノーマルとは

2008年9月に起きた、いわゆるリーマン・ショックに端を発した世界的な金融危機以降、米国では「ニューノーマル」（新たな基準：the new normal）をめぐる議論が経済界を中心になされている。2004～07年ごろの世界の高成長を支えていた米国の巨額の負債による過剰消費バブルが崩壊した後の世界経済に対する見方として、「世界経済はリーマン・ショックから回復したとき、危機前の姿に戻るのではなく、全く別のものになっている」という、米国債券運用会社大手ピムコのモハメド・エラリアンCEO（最高経営責任者）の考え方が米国で広まりつつある。

そこで議論されている内容は、

①失業率の上昇

米国では金融・不動産など、負債に頼って肥大化した産業は縮小せざるをえず、長期的に雇用吸収力を失う

②金融経済から実体経済への回帰

成長の軸となるのは実体経済である。一方で金融機関に対しては負債圧縮の推進と厳しい規制強化の動きが見られる

③経済に対する政府の関与が強まる傾向

財政投入による景気刺激策と、食糧、

資源・エネルギー、環境といった人類的課題への官民の取り組みが本格化する

④BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）をはじめとする新興国の影響力の増大

新興国の経済成長率が上昇し、政治・経済秩序の推進体制も、G8（主要国首脳会議）からG20（20カ国・地域首脳会合）に移行する

——などが中心である。これらのテーマはまさに日本でも同様の議論が進んでいるところであり、ニューノーマルは、先進国に共通した新たな基準の諸論点といえるであろう。

消費については、現在、米国では過剰消費から一転して節約志向が強まるとの見方が高まっているのに対し、日本は、1990年代初頭のバブル経済の崩壊以降の「失われた10年」を経て今日に至るまで、人口減少期に入りつつあることと並行して、すでに長期にわたる低成長・成熟化の状態を続けている。そういう意味で日本は、消費動向の成熟化という観点では先行している国との見方も可能であり、日本の生活者の動向や消費実態を見通すことは、先例のない非常に困難な試みであるといえるであろう。

企業のマーケティングに 求められること

このような新しい局面において、生活者に向けた企業のマーケティングにはどのようなことが求められてくるのか。

第1には、変化を先取りし、その変化への対応力を身につけることである。変化のスピードが速さを増す今日、企業は目の前にある現象にとらわれがちになりやすい。たとえば、リーマン・ショック以前には、企業は原油価格上昇への対応に追われていたが、リーマン・ショック直後は原油価格の下落とともに消費が急激に冷え込み、それに対応するため企業は一斉に値下げに走るといった具合である。

変化を先取りするためには、生活者に何が起きているかについてのデータを適時取得して分析したうえで、生活者の変化に対するフレームや仮説を構築して、短期的な事象に惑わされないようにすることが重要である。さらにその結果を次のマーケティング施策立案に反映させていくこと、すなわち、マーケティングにおけるPDCA（Plan・Do・Check・Action：計画・実行・検証・改善）サイクルを的確、かつスピーディに運用することが求められる。

2番目のポイントは、原点にあらためて立ち返り、顧客志向・顧客起点の考え方を徹底させるということである。そのためには、前述したように顧客の変化を適時、捉えていくためのデータを整備するとともに、顧客接点に当たる企業の各部門が、顧客の情報に対する感度を上げていく必要がある。

さらに顧客対応に関連する営業やアフターサービス、広告宣伝など、社内の多様な部門

が統一された理念、すなわち「コーポレート・ブランド」のもとで、統制の取れた活動を展開し、顧客対応を図ることが求められる。

生活者の変化を捉えるフレームと 実効性のあるマーケティング方法論 の提示

野村総合研究所（NRI）は、生活者向けのマーケティングに関して、企業向けにさまざまなコンサルティングサービスを提供している。本特集では、それらのなかから、変化を先取りし、顧客志向・顧客起点の施策を具体的に支援する取り組みの一端を紹介する。

まず、現在生じている生活者の変化をめぐるフレームに関しては、NRIが3年に1度、全国1万人の個人を対象に実施している「NRI生活者1万人アンケート調査」の分析結果を交えながら問題を提起する。

次いで、企業のマーケティングを支援する実効性のある方法論を2つ提示する。1つはNRI独自のデータを活用して、広告宣伝の効果測定とそれに基づいた消費者コミュニケーションの最適化を行うサービスである。2つ目は、企業グループ全体でコーポレート・ブランドの再構築を図るための方法論を、具体例を交えながら論じる。

低価格・高価値を求める新しい消費 スタイル「ニュースマート消費」の 登場

2009年に実施した「NRI生活者1万人アンケート調査」の結果および時系列分析によると、リーマン・ショック後、収入が低下しているにもかかわらず、日本の生活者は単純な

節約志向に陥っていない。生活程度の認識も下がっておらず、むしろ「上・中の上」と答える人が増えている。

本特集の第一論考・日戸浩之「ニュースマート消費——新たな生活者像の展望と企業への指針」に示すように、その背景にあるのは、IT（情報技術）活用による賢い消費スタイルの普及である。経済環境が悪化するなかで、生活者はインターネット上のブログやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などの情報を活用しながら、自分にとって本当に価値があるものについて「見極める消費」の傾向が強くなっている。

このようなITの活用により、生活の合理化と質を同時に追求する賢い消費スタイル、低価格と高価値を同時に求める「ニュースマート消費」が登場してきている。この新しい消費スタイルに対応していくためには、生活者の収入が下がっているのだから単純に安いものを売ればよいという発想ではなく、価格に見合う高価値を生活者にどう提供するかがポイントとなる。高価値の「プレミアム・マス」の市場へのアプローチの方法としては、「精神便益もプラスした価値訴求」および「総顧客コスト」を消費者費用（購買・維持などに要する費用）も含めた全体で考える「トータルコストの提示」の2つが挙げられる。

広告宣伝の効果測定と クロスメディアの展開

最近、インターネット上では「生活者発」の情報も増え、消費者の情報源は多様化している。そのため、従来のマスメディア（新聞、雑誌、テレビ、ラジオ）だけでなく、イ

ンターネット広告、屋外・交通広告、ちらしなどの各種プロモーション施策といった複数のメディアを駆使した「クロスメディア」によるコミュニケーションが重要となってきた。

そうなるとう複数のメディアが一人の生活者に同時に影響を与えるようになることから、メディアごとの広告宣伝効果を測定することが一層困難になっている。この問題を解くために、従来からさまざまなアプローチが検討されてきたが、いずれも十分なものではなかった。しかし同一人物に対して、メディア接触と商品購買の実態を調査する「シングルソースデータ」の考え方を使うことができれば、クロスメディアの正しい効果が測定できる。本特集の第二論考・塩崎潤一「広告宣伝効果を最大化するクロスメディア戦略——消費者視点のシングルソースデータの活用」では、このようなシングルソースデータを実際に活用した広告宣伝の効果測定と、それに基づく消費者コミュニケーションの最適化戦略について述べられている。

実際にシングルソースデータを分析してみると、複数のメディアに接触することで広告宣伝の効果がより高まる「クロスメディア・プレミアム」のウェイトが高まっていることが挙げられる。単一のメディアだけではなく、複数の情報源から刺激を受けることで、広告宣伝効果は一層高まるのである。この点を活用すれば、相対的にコストの低いインターネット広告などを重ねることで、テレビCM単独の場合よりも消費者の購入意向を効率的に高めることができる。

クロスメディアによる広告宣伝効果を正しく測定することで、どのようなメディアとの

組み合わせが良いのか、投下費用との関係で最適なメディア・プランがどれになるのかが明らかとなる。

重要性が高まるコーポレート・ブランドの再構築

経済が成熟化するなか、コーポレート・ブランドは安定した収益につながる重要な経営資源であると再認識されている。本特集の第三論考・倉林貴之「コーポレート・ブランド再構築の方法論」では、NRIがこれまでに企業を支援してきたプロジェクトの知見をベースに、コーポレート・ブランド再構築の方法論を具体的に示している。

まずコーポレート・ブランドの再構築に重要な観点として、商品企画、営業、生産、アフターサービスなどの事業に関与する部門はもとより、経営企画、広告宣伝、CSR（企業の社会的責任）といった本社部門も含めた企業グループ全体で活動を統制することが必要になることが挙げられる。そこでは、属人性や部門最適ではなく、企業グループの全体最適が要請される。

こういった多様な部門の活動に一貫性を持たせるためには、明確かつ納得性のある判断基準が必要である。具体的には、企業グループ全体で追求する共通目標指標を導入し、その共通目標指標に経済合理性を持たせることが有効である。

コーポレート・ブランド再構築のための実効性・継続性を担保するには、検討プロセスの工夫も重要である。NRIの過去のプロジェクト経験からいえることは、まず検討の初期段階から、顧客との接点を担いする部門から

広く、ただし各部門で本当に影響力のある人物（キーパーソン）だけを選定し、検討体制を組成することが肝要だということである。

検討を進めるプロセス上のポイントとしては、組織に3段階の状態変化を起こすことが必要である。それは、①自社の現状を認識し目指す姿を共有化する「念ずる」、②各部門が具体的にどう行動すればよいのが明確化される「変ずる」、③その行動変化が顧客からの評価につながる「通ずる」——を起こすことであり、それがコーポレート・ブランド再構築の成功要件である。

ある高額耐久消費財メーカーのコーポレート・ブランド再構築を支援するに当たり、NRIは、経済合理性を持った共通目標指標を企業グループ全体で設定し、それを部門別の個別目標指標・施策へ具体化していくアプローチを図りながら、上述の3つの状態変化を推し進めていった。その際に明らかになったのは、目標指標体系を継続的にモニタリングするための仕組みを整備し、PDS（Plan・Do・See：計画・実行・評価）サイクルを継続的に運用することの重要性、およびその実現のためには経営トップの強いコミットメントが必要不可欠であるという点で、この2つがコーポレート・ブランド構築の方法論の要であるという示唆であった。

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）

サービス事業コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント

専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略の立案、生活者の意識・行動分析など

ニュースマート消費

新たな生活者像の展望と企業への指針

日戸浩之



CONTENTS

- I 成熟化する生活者の意識
- II ITの利用に伴う消費行動の変化
- III ニュースマート消費の登場
- IV ニュースマート消費に対する企業の戦略

要約

- 1 野村総合研究所（NRI）では、3年に1度、全国1万人の個人を対象とした「NRI生活者1万人アンケート調査」を行っている。2009年に実施した調査結果および時系列分析によると、リーマン・ショック後、収入が低下しているにもかかわらず、日本の生活者は単純な節約志向に陥っていない。生活程度の認識も下がっておらず、むしろ「上・中の上」と答える人が増えている。
- 2 その背景にあるのは、IT（情報技術）活用による賢い消費スタイルの普及がある。経済環境が悪化するなかで、生活者はインターネット上のブログやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）などの情報を活用しながら、自分にとって本当に価値があるものについて「見極める消費」を行う傾向が強くなっている。
- 3 ITの活用により、生活の合理化と質を同時に追求する賢い消費スタイル、低価格と高価値を同時に求める「ニュースマート消費」が登場してきている。さらに低価格・高価値の追求により、「一点豪華系の消費」も、若年層を中心に自分へのごほうびなどとして行われている。
- 4 収入が下がっているから単純に安いものを売ればよいという発想ではなく、価格に見合う高価値を生活者にどう提供するかがポイントである。高価値の「プレミアム・マス」の市場へのアプローチ方法として、①「精神便益もプラスした価値訴求」と、②「総顧客コスト」を消費者費用（購買・維持などに要する費用）も含めた全体で考える「トータルコストの提示」の2つがある。

I 成熟化する生活者の意識

2008年9月に米国で起きた、いわゆるリーマン・ショックに端を発した世界的な金融危機により、日本経済も大きな打撃を受けた。2008年度の日本のGDP（国内総生産）成長率は実質でマイナス3.7%、2009年度はマイナス1.9%と、2年続けてマイナス成長に陥っている。

リーマン・ショックが今後の経済や消費に与える影響について、米国では「世界経済はリーマン・ショックから回復したとき、危機前の姿に戻るのではなく、全く別のものになっている」（米国債券運用会社大手ピムコのモハメド・エラリアンCEO〈最高経営責任者〉が提唱）という「ニューノーマル」と呼ばれる見方が議論されている。特にここ数年間、世界経済を牽引してきたといわれる米国の消費は、「世界経済は、非現実的な消費の伸びや返済不能な次元の個人負債に刺激された形で、数年間にわたってその規模を拡大してきました。今や人々は借り入れを控え、貯蓄を増やし、かつ消費活動においてもきわめて慎重な姿勢を見せようとしています」¹（マイクロソフトのステーブ・バルマーCEO）というように、節約志向に大きくシフトすると見られている。

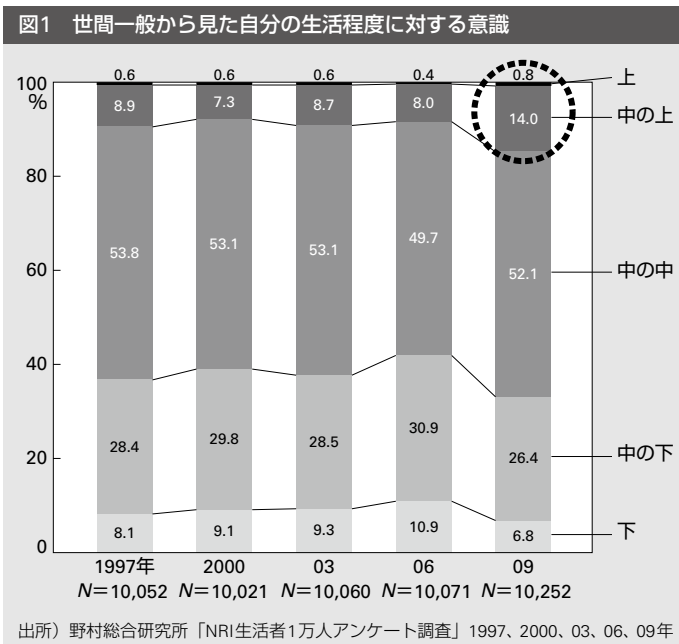
それでは、日本の消費動向をどうなっていくのか。野村総合研究所（NRI）では、1997年以降、3年に1度の頻度で全国の1万人の個人を対象にした大規模な調査²を行っており、その最新の2009年の調査結果を中心に、まず日本の生活者の基本的な意識の変化から見ていくことにする。

1 格差社会の変容

世間一般から見た自分の生活程度を、「上」「中の上」「中の中」「中の下」「下」の5段階で質問した結果の推移を見ると、「中の下」と「下」を合わせた比率（以下「中の下・下」）は、1997年から2006年調査にかけて微増の傾向が見られる（図1）。2006年ごろは小泉構造改革が進められる一方で、格差社会問題がマスメディアで大きく取り上げられていた時期である。

ところが2006年調査から09年調査にかけては、「上」「中の上」（以下、上・中の上）が6.4ポイント増加、「中の下・下」が8.6ポイント減少と、これまでにない大きな変化を見せた。リーマン・ショック以降、家計を取り巻く状況が悪化しているにもかかわらず、多くの生活者の生活程度に対する意識が、以前よりも上流の方向にシフトしている。

この、生活者のいわば「意識内上流化」と呼ぶことができる現象の背景には、2つの要因があると見られる。1つは、「就職難や、いわゆる派遣切りが進むなかで、自分や家族



はまだ恵まれているほうだと思っようになった」というように、中流とっていた人が非正規雇用社員などの窮状がマスメディアで頻繁に報道されるようになったのを受けて、相対的な優位性を認識するようになったことである。

2010年4月に実施した「NRI生活者インターネット調査」によると、最近1、2年間の生活上の変化として、自身を「中の下・下」とみなしている人のほうが、「将来やリタイア後の生活に対する不安の高まり」や「給与・賞与の減額、リストラや失業などの影響による世帯年収の低下」を挙げる人の割合が高いのに対して、自身を「上・中の上」とみなしている人の場合は低くなっている(図2)。

一方、図2によると、自身を「上・中の上」と認識している人は、「インターネットなどで生活情報やお得情報を集めることで、賢い消費ができるようになった」「ポイント

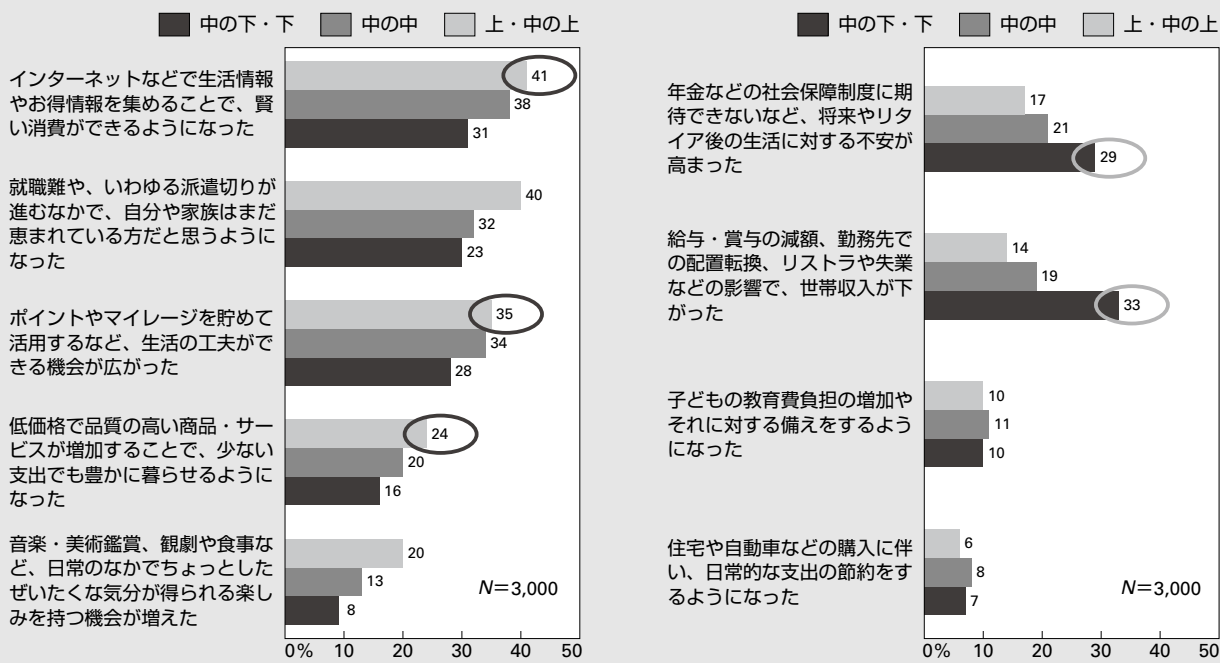
やマイレージを貯めて活用するなど、生活の工夫ができる機会が広がった」「低価格で品質の高い商品・サービスが増加することで、少ない支出でも豊かに暮らせるようになった」を挙げる人の割合が高くなっており、インターネットなどの情報やポイント・マイレージを活用したり、低価格の商品・サービスを上手に利用するなど生活の工夫をして賢い消費を実践していることがわかる。

2 成熟化する日本社会

総務省「家計調査」によると、2009年の勤労者世帯の実収入は2人以上の世帯で前年比3%の減少、単身世帯に至っては10%の減少である。2000年比を見ると、ともに年率1.3%の減少であったことを考えると、リーマン・ショック以降の不況により、世帯の実収入が低下していることがわかる。

一方で、消費者物価指数(2005年=100)

図2 最近1、2年間の生活上の変化(生活程度に対する意識別)



注) 調査対象者は15～69歳の男女個人3000人(性・年代の構成比は人口比に準拠)
出所) 野村総合研究所「NRI生活者インターネット調査」2010年4月

の推移を見ると、財全体が00年の104.4から09年は98.8へ低下しているのに対して、サービスは00年100.1に対して09年99.8と、ほとんど変わっていないことがわかる。財のなかでは、特に耐久消費財が2000年126.3から09年82.9となっており、物価下落が著しいことがわかる。

「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、2009年の段階で景気が「悪くなる」と考える人は全体の29.2%を占めているが、その水準は前回の景気悪化局面に実施された03年調査のとき（28.2%）とほぼ同水準となっている。

どのような収入を前提に生活設計を考えるかという質問への回答を1997年の調査から見ていくと、「今よりも少ない収入を前提とした生活設計を考えている」人が増加して、2003年以降は「今以上の収入を前提としている」を上回っており、09年調査では26.5%と過去5回の調査のなかで最高値となっている。すなわち、経済成長や収入の見通しを右肩上がりではなく右肩下がりであることを前

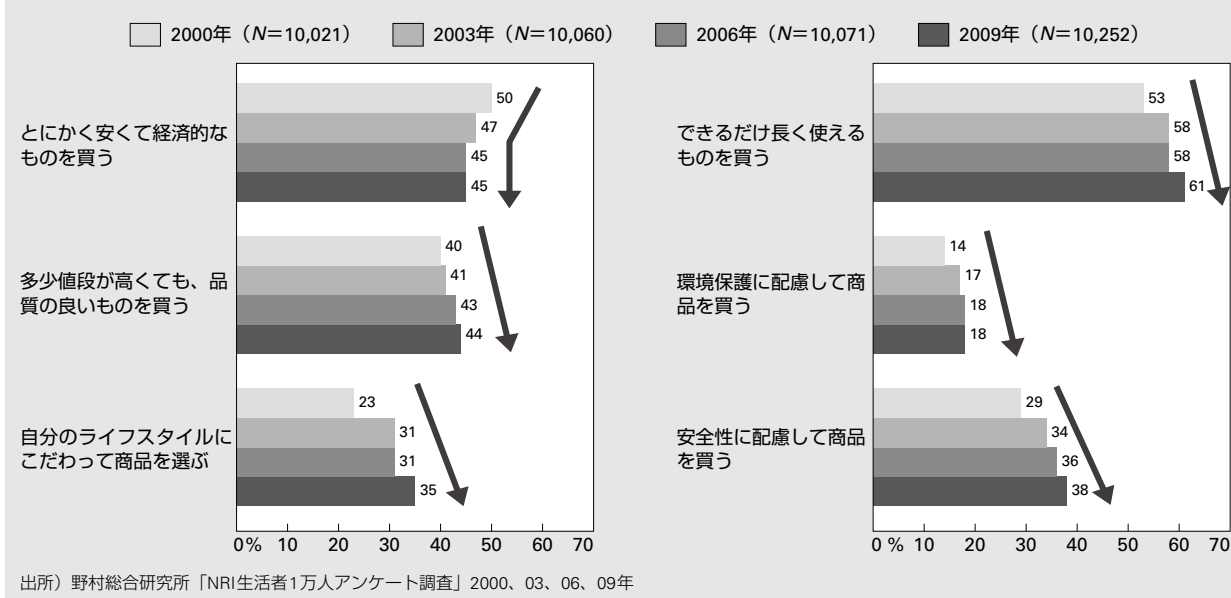
提に考える人が現在は多い。日本の経済や社会が成熟化した状況に入りつつあるという認識が広まっている。

「今以上の収入を前提とする」の割合を年代別に見ると、2006年には当時の景気や就職状況の好転もあり、20代、30代では上昇しているものの、40代、50代はほとんど上昇していない。その理由として、自らの勤務先の先行きに対する懸念や、少子・高齢化が進むなかで、年金問題をはじめとする老後の暮らしに対する経済面の心配、不安が増大している点が挙げられる。

3 変わる消費価値観

消費価値観の変化傾向を見ると、「とにかく安く経済的なものを買う」という人は増加しておらず、「できるだけ長く使えるものを買う」といった品質を重視する傾向や、さらには自分のライフスタイルへのこだわり、環境保護、安全性重視の傾向が強まっている（図3）。2000年はマクドナルドが初めて100円ハンバーガーを発売したり、ユニクロの安

図3 基本的な消費価値観



価なフリースが人気を博したりするなど、デフレに伴う低価格志向がピークの時期であった。以降は消費の低価格志向は弱くなっていったが、2009年調査では、リーマン・ショックの影響で再び強まるとの見方もあった。しかし、結果は逆に「多少値段が高くても、品質の良いものを買う」や「できるだけ長く使えるものを買う」という意見を支持する割合が少しずつ増加している。

また、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」や「環境保護に配慮して商品を買う」「安全性に配慮して商品を買う」といった意見は、2000年以降、着実に支持を増加させている。

このように、景気の見通しや今後の生活設計を考えるうえでの収入の前提について、かなり厳しい見方があるなか、その一方で、消費価値観の変化傾向を見ると、低価格志向の人は増加しておらず、逆に品質重視の傾向や、さらには自分のライフスタイルへのこだわり、環境保護、安全性重視の傾向が強まっている。ここから、「支出は極力抑えたい

が、消費の対象は、『安かろう悪かろう』ではなく、価格と品質のバランスが大事」という現在の生活者の消費に対する心理が浮かび上がってくる。

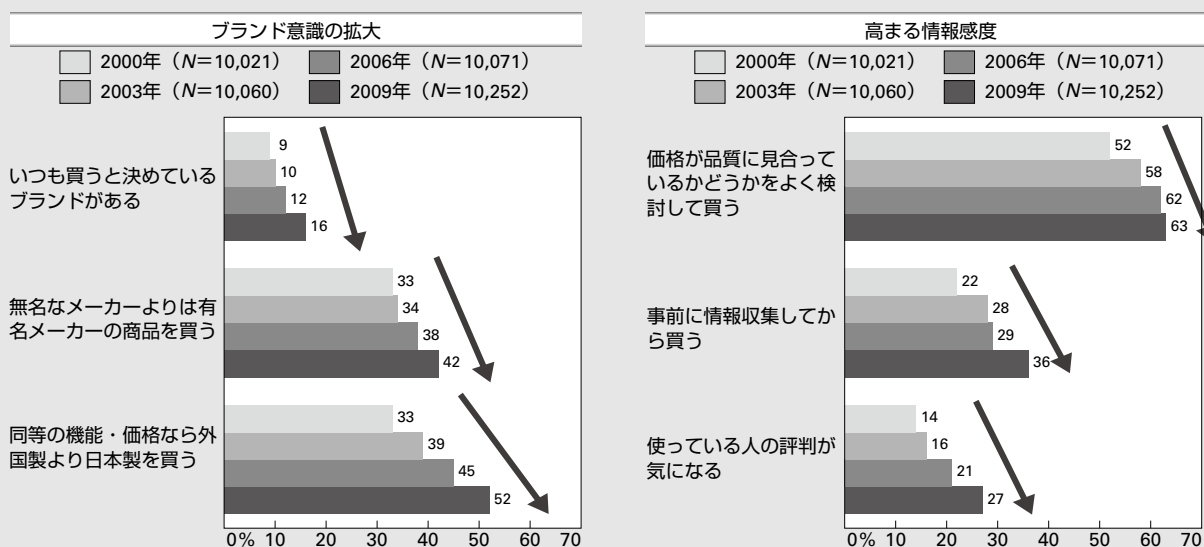
II ITの利用に伴う消費行動の変化

1 高まる情報感度とネット利用

「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、「事前に情報収集してから買う」という人は、2006年の29%から、09年には36%に増加している。また「使っている人の評判が気になる」を支持する割合は、2006年の21%から09年には27%へと上昇しており、生活者の消費に関する情報感度の高まりの傾向が顕著に見られる（図4）。

一方で、有名なメーカーやブランドを支持する傾向も着実に強まっている。「いつも買うと決めているブランドがある」という人は、2000年の9%から09年には16%へ、同様に「無名なメーカーよりは有名メーカーの商品を買う」という人は、33%から42%に増加

図4 情報をめぐる価値観の変化



出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」2000年、03、06、09年

している。インターネット利用が拡大し生活者を取り巻く情報が氾らんするなかで、生活者が信頼できる基準、ベンチマークを求める傾向が強まっていることが、生活者のブランド支持の背景にあると見られる。

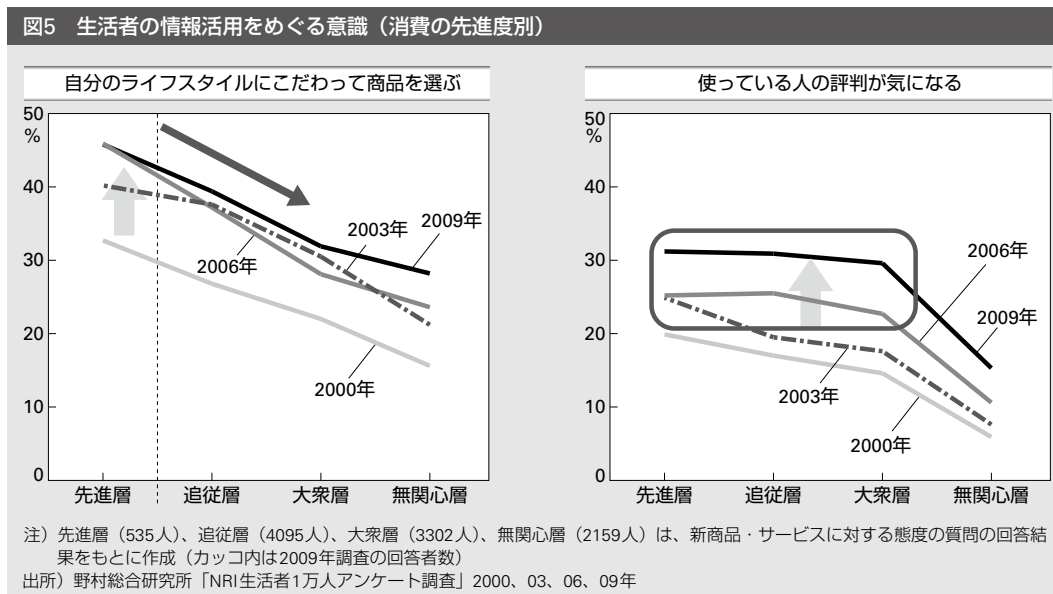
実際に生活者のインターネット利用は拡大傾向にある。「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、インターネット利用率（月に1回以上）は、1997年の2.6%、2000年の21.4%から、09年には60.0%にまで達している。また、パソコンを使って商品を注文をしたことがある人（2009年はインターネットショッピング利用者）の割合は、4.8%（00年）→13.8%（03年）→23.3%（06年）→30.4%（09年）となっている。年代別に見ると、2009年時点では、インターネットショッピングの利用率は、20代、30代でそれぞれ47.7%、44.4%に達している。

このインターネット利用率を消費の先進度別に見てみよう。「NRI生活者1万人アンケート調査」では、生活者の消費に対する考え方によって、「先進層（人よりも先に新しい商品やサービスを利用する）」「追従層（少し

様子を見てから利用する）」「大衆層（一般に普及してから利用する）」「無関心層（新しいものに関心がない）」の4つのタイプに分けている。

2000年の時点では、先進層のなかで38.8%の人がインターネットを利用していた。2003年ではそれが59.3%となっており、この時点で先進層にとってインターネットはかなり当たり前なものになっていた（06年、09年にはさらに増えてそれぞれ66.7%、76.4%）。一方、追従層のインターネット利用は、2000年の26.2%から06年に58.0%、09年には68.1%である。大衆層の場合、2000年の18.0%から06年に49.2%と約半数を超え、09年には59.8%に達している。このように追従層から大衆層まで、インターネットを利用する割合が上昇しており、インターネット利用がいわば大衆化してきたといえる。

そのなかで、先進層と、追従層および大衆層といったいわゆるフォロワーとの違いを見ると、「自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶ」という考えは、もともと先進層のほうがそういった傾向は強いが（図5）、その



傾向は2006年、09年とさらに強まっている。つまり、先進層は従来以上に、多様な情報を使いこなしながら自分のこだわりを実現する傾向を強めている。

それに対してフォロワー層では、「使っている人の評判が気になる」という意識が2006年、さらに09年に非常に強まっている（前ページの図5）。すなわちフォロワーは、情報を活用しながら自分のライフスタイルにこだわって商品を選ぶという傾向が相対的に弱い一方で、いわば周りが気になって仕方がないのである。このようにIT（情報技術）の普及が進み情報が氾らんするなかで、情報を活用できる先進層と、そうでないフォロワーの層に二極化してきている。

2 多様化する消費の情報源

最近、ブログやSNS（ソーシャル・ネットワークワーキング・サービス）に代表されるCGM（消費者生成メディア：Consumer Generated Media）の普及とともに、生活者間の情報の流れが活発化してきている。ブログ、「mixi（ミクシィ）」などのSNSの利用が顕著に見られたのは10代、20代の特に女性である。10代女性では、ブログを書いている人が42.1%、mixiなどのSNSで他の人の書き込みや掲示板にコメントするという人が21.1%に達している。

生活者の間で双方向にやりとりされる情報は、消費行動にも影響を与えている。「NRI生活者1万人アンケート調査」によると、たとえば女性が化粧品を購入する際に普段どのようなところから情報を得ているかを見ると、テレビCM、店（店頭・店員）はいずれの年代でも高く挙げられているが、「知人・

家族などから聞く」といういわゆる口コミやインターネット上の「口コミサイト、SNS、掲示板」は10代、20代で多く挙げられている。男性のAV（音響・映像）機器・情報家電の場合も同様の傾向が見られる。

このように、企業と生活者の情報に対するかかわり方に変化が見られる。今まで生活者が企業などから一方通行で情報を受け止めていたのが、インターネットの普及により情報の双方向性が高まっている。インターネットが普及する前は、生活者はマス広告を中心に企業から情報を得ていたため、企業にとって都合の悪い情報は伝わらなかったが、インターネットの普及により、生活者は自ら多様な情報を取得できるようになった。

さらにブログやSNSなどのCGMが普及することで、「企業発」の情報だけではなく「生活者発」の情報が誕生し、それにより、生活者は企業から「伝えられる情報」ではなく、自らが本当に「欲しい情報」を得られるようになった。このような情報に対する生活者のかかわり方の変化は、「情報の主権交代」ということができる。情報の主権が生活者に移行することで、企業は「情報の非対称性」を前提としたマーケティングができなくなる。商品・サービスについて、企業のほうが多くの情報量を持ち、そのことで優位に立って、生活者に売り込むという方法がとれなくなりつつある。

3 高感度消費者を活用したマーケティング

NRIでは、先行研究などを参考に、消費者の情報感度を把握するうえで重要な要素として、情報収集力と情報発信力という2つの能

力に着目し、その双方が高い人を「高感度消費者」と定義した。この高感度消費者には、人よりも先に新しい商品・サービスを利用する先進層が多いという特徴がある。またインターネット上で自身も情報発信をしつつ、他者と情報交換を積極的にしながら、自分のライフスタイル・こだわりに合う商品・サービスを探索しているという傾向が強い³⁾。

さらに、高感度消費者は、情報に惑わされることなく、自分が好きだと感じたものを継続的に買い続けるという点も特徴的である。一般的に、情報感度が高い人という、流行りすたりに敏感で、新しいものが出るたびにそれに乗り換えてしまうような人を想像しがちだが、高感度消費者は、このような「いろいろ興味がありすぎて、移り気な顧客」とは少々勝手が違い、自分が良いものだと判断すれば長く使い続けてくれる、商品に対するロイヤルティ（忠誠度）の高い消費者といえる。

このような高感度消費者は自身で、商品・サービスの購入において、「自分が気に入ったものがよくヒット商品になる」と回答している人が多い。このような商品の「目利き力」を持ち合わせている高感度消費者を企業のマーケティングに活用していく可能性が考えられる。

光文社が発行している生活情報誌『Mart』は読者を組織化しており、商品のアイデアの発見や新商品開拓に積極的な目利きの「有名会員」が、誌面で商品の利用方法を紹介している。主な読者層は30代主婦である。誌上で読者に紹介された商品のヒットが相次いでおり、同誌は「ヒットのゆりかご」として注目を集めている。同誌の会員には、読者会員と

Web会員の2種類があるが、特に注目されるのは、顔写真・経歴・商品利活用の企画アイデアなどを登録している読者会員（2009年12月末で約2500人）である。この読者会員の力を活用するために、化粧品メーカーや食品メーカーは、自社が主催するセミナーや見本市などのイベントにMartの会員を招き、アイデアを吸い上げて商品開発に活かしている。たとえば、パナソニックはMartと共同でレシピ本を制作し、同社のパン焼き器のレシピで人気店どおりのパンをつくる方法を紹介するなど、最近再び人気が出ているパン焼き器のプロモーションに活用している。

このように目利き力を備えている高感度消費者のパネル（登録名簿）を構築し、企業の商品開発や販売促進にその力を活用していく可能性があると思われる。

Ⅲ ニュースマート消費の登場

前章までで見てきたように、リーマン・ショック以降のニューノーマル時代の日本の消費の特徴は、①デフレ進行下でも、生活者は単純な低価格志向ではない、②ITの活用によって生活の合理化と質を同時に追求する賢い消費スタイルが浸透した——という点にあった。このような背景のもとで、低価格と高品質を同時に求める新しい消費スタイルが登場しつつある。

価格と品質との関係は、次ページの図6で示しているように、「低価格・低品質」「高価格・高品質」の組み合わせが一般的であり、品質と価格はトレードオフの関係にあるといわれる⁴⁾。高度経済成長期は、ある程度の価格である程度の品質を大量生産するマスマ

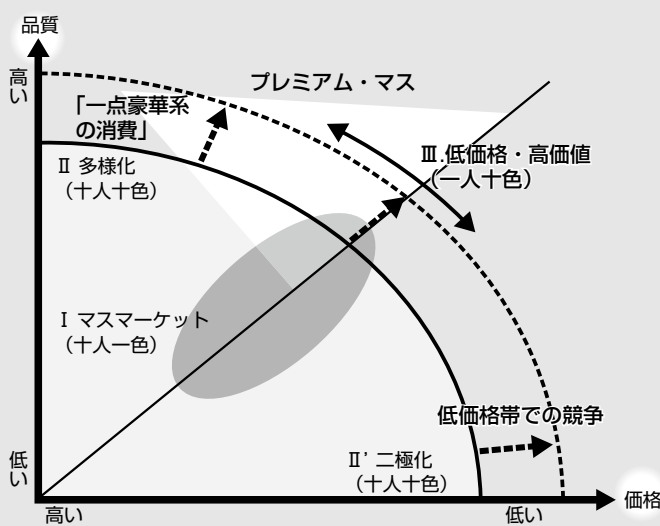
マーケットの時代（いわば十人一色）であった。その後、バブル経済期のように、多様化（十人十色）が進むなかで、比較的高価格・高品質のものがよく売れる時代があったり、2000年前後のデフレ期のように低価格であまり品質が高くない商品がよく売れた時代（一方で高額商品も売れる二極化の時代）があった。現在は、生活の合理化と品質を同時に追

求するために、「低価格・高価値」を追求する新しい消費スタイルが登場しているのである。それをIT活用により、従来とは異なり多くの人がいわゆる「賢い消費」を実現できるようになったという意味で、「ニュースマート消費」と呼ぶ。以下にその特徴を見ていくことにする。

1 低価格・高価値を追求する消費

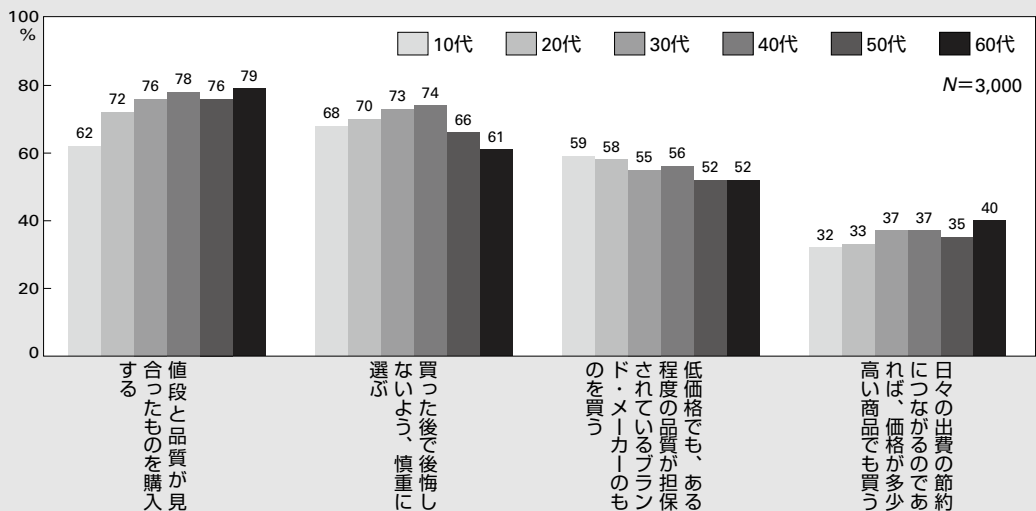
2010年4月に実施した「NRI生活者インターネット調査」から年代別の消費行動を見ると、「値段と品質が見合ったものを購入する」「買った後で後悔しないよう、慎重に選ぶ」はいずれの年代でも6割を超える支持があり、価格と品質をよく見極めてから購入する「賢い消費スタイル」が広く浸透していることがわかる（図7）。また、「日々の出費の節約につながるのであれば、価格が多少高い商品でも買う」は、どの年代でも3割以上の支持が見られる。これは、高い省エネルギー性能を誇る高級家電製品（冷蔵庫、エアコンなど）が、高額でも最近よく売れている理由

図6 低価格・高価値を求める「ニュースマート消費」



出所) マイケル・E・ポーター著、竹内弘高訳『競争戦略論Ⅰ』（ダイヤモンド社、1999年）より作成

図7 低価格・高価値を求める消費行動（年代別）



注) 調査対象者は15～69歳の男女個人3000人（性・年代の構成比は人口比に準拠）
出所) 野村総合研究所「NRI生活者インターネット調査」2010年4月

の一つと考えられる。この質問項目を、前述した消費の先進度別に見ると、先進層であるほど賛成する割合が高く、ランニングコストも含めたこのようなトータルコストで消費を判断するという考え方は、今後、先進層から広がっていく可能性がある。

2、3年前と比べて生活程度が上がった人のうち、実際の世帯年収が上がった人と上がっていない人との違いを見ると、世帯年収が上がっていても生活程度が上がった人の理由は「お金の使い方を工夫し、以前と同程度の支出でも生活程度を上げられるようになった」からである。すなわち、収入が増加しなくとも、お金の使い方を工夫し生活のレベルを上げた、新たな上流層（意識内上流化層）が生まれているといえることができる。

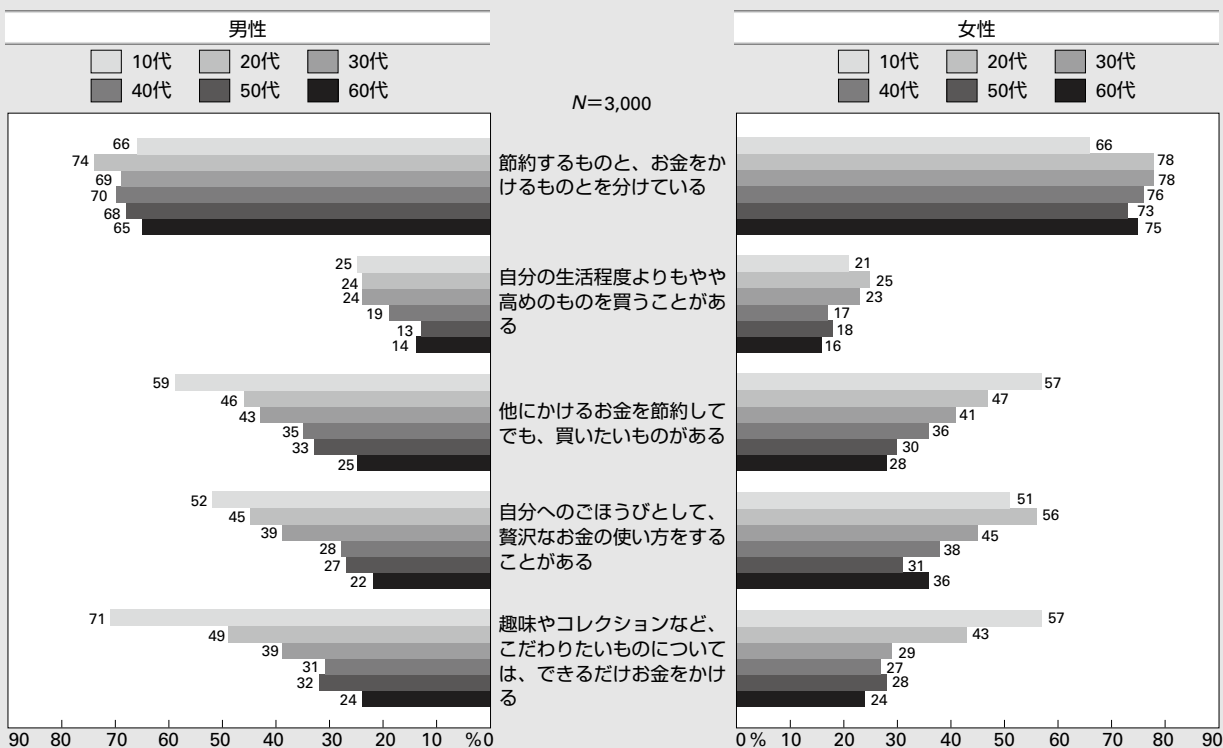
たとえば、貯めたマイレージを航空券に換

えて旅行できたり、外食などで登録会員に送られるクーポンを活用できたりする機会が生活者に広がっている。最近話題となっている米国の共同購入クーポンサイト「グルーポン（Groupon）」のような、決められた時間内に購入申込者が規定の人数に達した場合に、通常よりもかなり低価格で商品が購入できる仕組みなども登場してきている。生活者は、このように自身の工夫によって、よりお得な消費行動ができる手段をインターネットなどで探して活用することができるようになってきている。

2 「一点豪華系の消費」

最近、若年女性を中心に、自分がこだわりを持つものや、自分へのごほうびと称して、高額の商品やサービスを購入・利用する現象

図8 「一点豪華系の消費」行動（性・年代別）



注) 調査対象者は15～69歳の男女個人3000人（性・年代の構成比は人口比に準拠）
出所) 野村総合研究所「NRI生活者インターネット調査」2010年4月

が知られている。それに関連する消費行動の特徴を性・年代別に見ると、「節約するものと、お金をかけるものとを分けている」は男女ともに各年代で3分の2を超える支持が見られる（前ページの図8）。次に、「他にかかるお金を節約してでも、買いたいものがある」「自分へのごほうびとして、贅沢なお金の使い方をすることがある」「趣味やコレクションなど、こだわりたいものについては、できるだけお金をかける」という意見は、若年層ほど支持する傾向が強く、またそれは、男女ともに見られる。つまり、この不況下でも、自分の好きなもの・こだわりたいものには集中的にお金を使う消費者が、特に男女問わず若年層に存在していることがわかる。

ここでも、2、3年前と比べて生活程度が上がった人のうち、実際の世帯年収が上がった人と上がっていない人の違いを見ると、世帯年収が上がって、かつ生活程度が上がった人は、特に「他にかかるお金を節約してでも、買いたいものがある」「自分へのごほうびとして、贅沢なお金の使い方をすることが

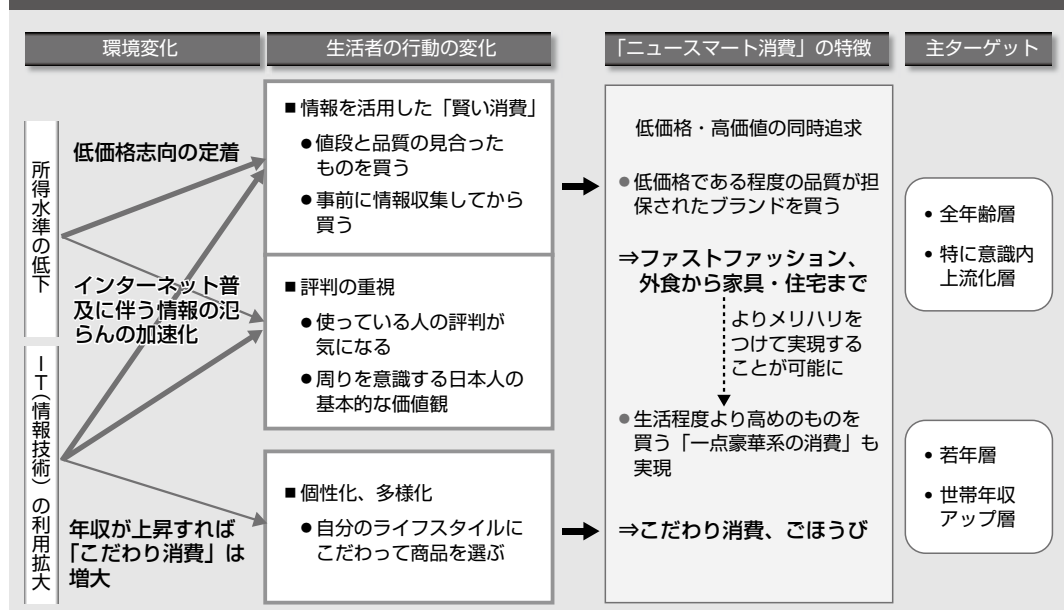
ある」「趣味やコレクションなど、こだわりたいものについては、できるだけお金をかける」を支持する割合が高い。つまり、世帯年収が上がり生活程度が上向いた人は、自分のこだわりに集中的にお金を使う傾向が強いのである。

3 ニュースマート消費の今後

以上、ニュースマート消費として、「低価格・高価値を同時に追求する消費」と「一点豪華系の消費」の2つの特徴を分析してきた。前者はあらゆる年代に共通に見られるが、特に世帯年収が上昇しなくても生活程度が上がったと感じている意識内上流化層に顕著である。後者は、若年層でその傾向が顕著に見られ、世帯年収が上昇している層でその傾向が強く見られている。

現在、ユニクロなどに代表されるファストファッションと呼ばれるアパレルの分野や、ハンバーガー・牛丼チェーン店に代表される外食から、家具・住宅に至るまで、低価格である程度の品質が担保されたブランドの商品

図9 「ニュースマート消費」の特徴（まとめ）



を購入することが拡大している。そのような「低価格・高価値」を同時に追求しようとする消費行動が広がることによって、分野によるメリハリをよりつけることが可能になっており、それが生活程度より高めのものを買う「一点豪華系の消費」を加速化させることにつながっていると見られる（図9）。

このニュースマート消費の傾向は今後どうなっていくのか、日本の消費の新しい基準（ニューノーマル）につながっていくのか。その参考となる調査結果が図10である。

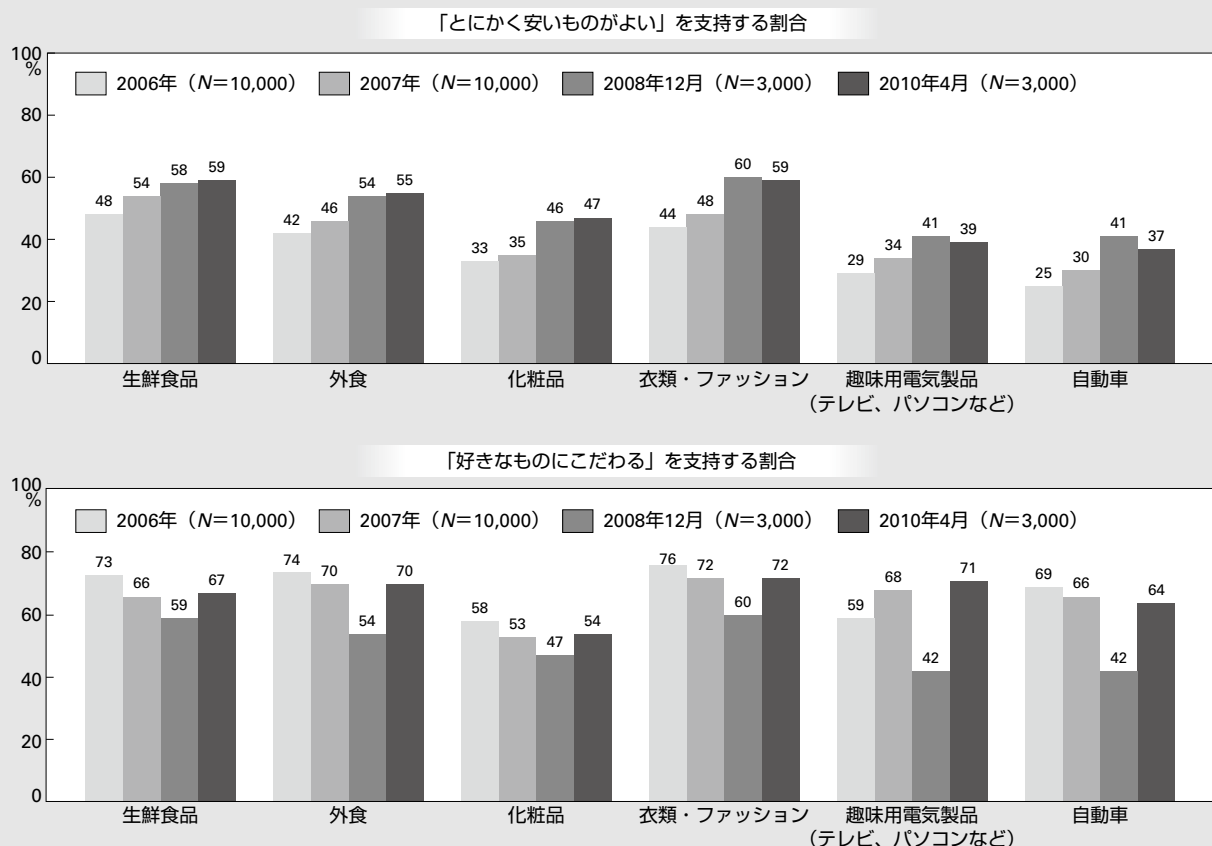
消費の分野ごとに「好きなものにこだわる」かどうかを2006年以降、毎年尋ねた調査の結果を見ると、いずれの分野においても、リーマン・ショック直後の2008年12月の時点

でこだわり志向が大きく低下し、その約1年後には回復するという傾向が見られる。

それに対して、「とにかく安いものがよい」という意見は、2008年12月に支持する割合が大きく上昇し、かつその約1年後もその水準はほとんど変わっていない。つまり、こだわり志向は景気の変動の影響を比較的受けやすいのに対して、低価格志向は定着化したと見ることができる。

「低価格・高価値を同時に追求する消費」の背景には、前章までで見たような情報を活用した「賢い消費」や評判を重視する生活者の行動の変化があった。こだわり志向にはやや景気の影響を受けやすい面があるものの、この変化は、今後ますます拡大するITの利用

図10 分野別に見た低価格志向、こだわり志向の推移



注) 調査対象者は15～69歳の男女個人
出所) 野村総合研究所「NRI生活者インターネット調査」(2006年、08年12月、10年4月)、野村総合研究所「NRI生活者インターネット1万人調査」(2007年)

と低価格志向の定着により、大きく変わるこ
とのない潮流になっていくものと見られる。

一方、「一点豪華系の消費」については、
その背景にある消費の個性化・多様化や、ラ
イフスタイルへのこだわりが景気変動に左右
されたり、世帯年収の差による影響を受けや
すかったりすることがあるため、今後、やや
変動する可能性を含んでいるという見方がで
きる。

Ⅳ ニュースマート消費に対する 企業の戦略

低価格・高価値を求めるニュースマート消
費の動きが強まるなかで、企業はどのような
対応を取ればよいのか。

選択肢の一つとして、低価格帯における競
争を、価格と機能の絞り込みによって推進す
る戦略の方向性が挙げられる。これには、単
に低価格を追求するだけではなく、基幹製品
の一部機能を簡素化したエントリーブランド
を発売して市場を拡大するアプローチも見ら

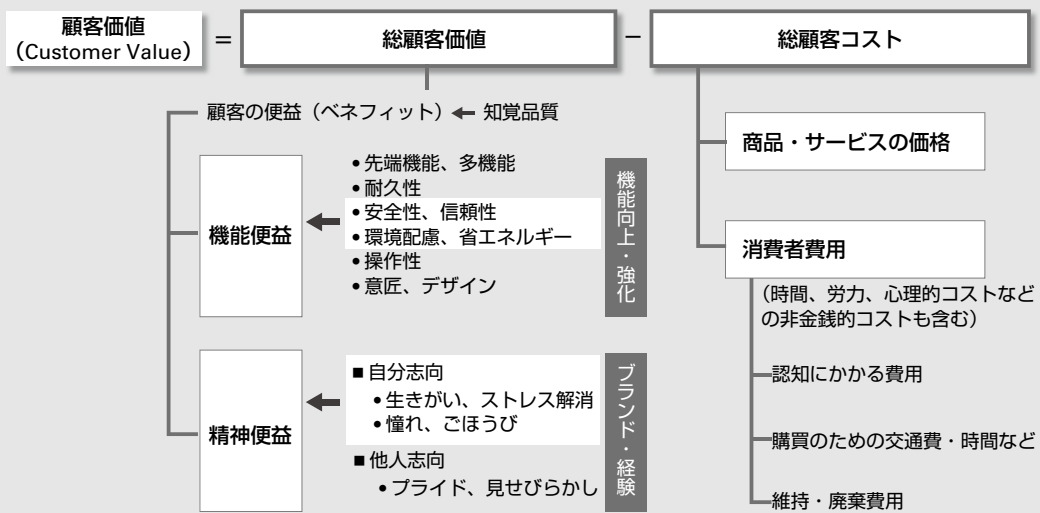
れる。ただし、低価格の戦略は、大きな市場
をグローバルなレベルで一気に獲得できる可
能性を有する一方で、いわゆる「レッド・オー
シャン」(競争の激しい既存市場)の戦いに
陥る危険性も高い。

したがって、考えるべき戦略は、価格に対
して相対的により高い価値を追求して、ある
一定規模の市場を獲得するという方向性であ
り、これを「プレミアム・マス戦略」と呼び
び、本章ではこのプレミアム・マスをどう攻
略するかを、顧客価値の最大化という観点か
ら検討する。

顧客価値は顧客が使用目的に応じて知覚で
きる品質(知覚品質)から得られる便益(ベ
ネフィット)によって定まる「総顧客価値」
から、商品・サービスの獲得に要する「総顧
客コスト」を減じたものと定義できる(図11)。
従来のアプローチは、機能を向上させて機能
便益に訴求することで差別化を図るか、ある
いは商品・サービスの価格を下げる戦略が一
般的であった^{注5)}。

ここでは顧客価値を高めるアプローチとし

図11 顧客価値の構成



出所) フィリップ・コトラー著、恩蔵直人監訳、大川修二訳「コトラーのマーケティング・コンセプト」(東洋経済新報社、2003年)、
田村正紀『バリュー消費——「欲ばりな消費集団」の行動原理』(日本経済新聞社、2006年)より作成

て、「精神便益（後述）もプラスした価値訴求」を追求することと、「総顧客コスト」を商品・サービスの価格設定だけではなく、消費者費用（購買・維持・廃棄などに要する費用）も含めた全体を考える「トータルコストの提示」の2つを挙げる。前者は便益をより高めることで顧客価値向上を図るものであり、後者は総顧客コストをどのように削減できるかというアプローチである。

1 「精神便益もプラスした価値訴求」のアプローチ

顧客の便益は機能便益と精神便益に分けられる。機能便益のなかには、図11で示したように安全性・信頼性や環境配慮、省エネルギーといったポイントが、最近、生活者に重視されているものの、技術開発が成熟するなかで、機能的な差別化がなかなか難しくなっているといわれている。それに対して精神便益は、期待に応えられないと不満を生むものの、期待を超えると安心や信頼を生むという以上に楽しさや喜びを醸成し、それが口コミで広がるとともに、強い再購買意向をもたらすという研究例もある²⁶。

精神便益は、従来のブランド品の購入動機に典型的に見られたように、他者を意識したプライドの保持や見せびらかしの意図により得られるもの、言い換えると、他人志向の便益であることがよくいわれていた。しかし、最近では図11にあるように、自分の生きがいやライフスタイルの追求、ごほうびのような、いわば自分志向の便益が大きなウェイトを占めてきている。また、最近生活者の関心を集めている「環境」「デザイン」「社会貢献」といった要素も、自身のライフスタイル

の表現としてそれらにかかわる活動が多くなっている。こうした精神便益を生活者に訴求することで新たな価値を提供し、差別化を図ることができるとも考えられる。

ホンダは、リーマン・ショック後の金融危機以降の逆風のなかで低価格のハイブリッド車「インサイト」を発売し、新たな市場のすそ野を開拓した。2009年2月に日本で、3月に米国で発売されているが、開発プロジェクトのスタートは2006年1月19日と、リーマン・ショックよりかなり前であるものの、当初より1台200万円を切る価格設定でハイブリッド車の市場拡大をねらっていた。競合するトヨタ自動車「プリウス」と異なり、発電用と駆動用の共用のモーターを1つにして、制御が容易で低コスト、軽量な点を差別化のポイントとしている。

2009年4月の新車登録台数は1万481台で、ハイブリッド車としては初の首位を獲得（年間では5位にランクイン）する実績を上げた。

2010年4月の「NRI生活者インターネット調査」によると、自動車で「価格が20%高くなっても選択するための条件」として、「省エネルギーでランニングコストが安い商品」（39.9%）、「地球環境に配慮した商品（エコ、リサイクル）」（28.0%）が上位に挙げられている。ホンダは、環境を重視するこのようなライフスタイルを捉え、かつ環境減税を追い風に思い切った機能の絞り込みと価格設定でハイブリッド車の市場を拡大したのである。

一方、ポイントは、競争の厳しいカジュアル衣料の業界で、11年連続で増収増益を達成している（2010年2月期の経常利益170億円）。業界水準を大きく上回る高い営業利益

率（2009年3～8月期で15%）と在庫回転率（同11.5回）を誇っている。

ポイントは、ファストファッションと呼ばれる業界の通常の企業とは異なり、ターゲットやブランドを限定し、提供価値を絞り込んでいるところに戦略上の特徴がある。主なターゲットを情報感度が高い20代、30代女性とし、価格設定を、適度におしゃれな服を買いたい層に中間価格帯（百貨店ブランドの50～70%程度）として顧客の嗜好や店舗立地に応じたマルチブランド戦略（計12）を展開している^{注7}。ターゲットと同世代の社員が担当した的確な商品企画・デザインで、値引きなしで売り切っている。最長3カ月の商品供給、平均1カ月で店頭の商品の大半が入れ替わるという新鮮な店頭づくりにより顧客に頻繁な訪問を促すなど、市場の変化に迅速に対応できる体制を整えて、ターゲットのニーズに対応したデザインの商品を提供することを実現している。

2 「トータルコストを提示」する アプローチ

もう1つのアプローチは、購入から廃棄に至るまでのトータルコストを考えたうえで、総顧客コストを生活者に合理的に判断してもらおうとするアプローチである。総顧客コストとは、商品・サービスの価格設定だけでなく、前述のように商品・サービスを購入・利用する際にかかわるさまざまな費用であり、それには時間・労力・心理的コストなどの非金銭的コストも含んでいる。たとえば認知にかかる費用や購買のための交通費・時間、また、商品を維持したり廃棄したりするための費用などが含まれる。

「NRI生活者1万人アンケート調査」で購入派かレンタル・シェアリング派なのかを尋ねた結果は、自動車では9.8%と、全体の約1割がレンタル・シェアリングでもよいと考えている。最近、国内自動車市場で新車が売れなくなっているといわれている。自動車といえば、かつては高額な車を保有することがステータスであり、年齢の上昇とともに、保有車をステップアップ（たとえばトヨタ自動車の広告コピー「いつかはクラウン」）することが当然と見られていた。現在では都市部を中心に自動車の非保有者が増加し、レンタカーやカーシェアリングのような、「所有から使用」への転換を前提としたサービス利用が拡大している。

日本でカーシェアリングを積極的に展開しているオリックス自動車によると、自家用車を1台保有すれば、車両代、駐車場、保険、税金などで月約6万4000円かかるのに対して、カーシェアリングを利用すれば、週末利用（月8時間、60km走行）を想定すると、月約1万円で済むという。このようにカーシェアリングは、経済的な合理性があるとともに、自動車の共有を通して、効率よく、格好よく、地球に優しいライフスタイルの実現につながるというメリットもある。

一方、ネスプレッソ事業は、コーヒーメーカー（以下、マシン）と専用のコーヒー豆の入ったカプセルにより、本格的なコーヒーを家庭向けに提供する事業である。インスタントコーヒーをはじめとする食品メーカーのネスレは、この事業を別会社化しグローバルに事業展開しており、2009年の全世界の売上高は約2390億円（前年比22%増）、直営店（ブティック）は全世界で190店舗、会員数700万

人を超える実績を上げており、日本市場も同様の成長を遂げている。マシンはもともと業務用だったが、300ドル以下で製造できるようになったことから家庭向けに参入し（現在の日本でのマシンの価格は約2～4万円）、カプセルが10個入りで735～840円である。最初にマシンを購入する必要はあるが、厳選された味わいを密封したおいしいプレミアムコーヒーが1杯約80円程度で毎日でも自宅で楽しむことができる。

マシンやカプセルは前述のプティックと呼ばれる直営店（日本では百貨店内に2010年5月現在で17店舗を展開）で購入できるほか、インターネットや24時間フリーダイヤル・ファックスでも注文が可能で、平日15時までの注文には当日出荷で対応する。

本事業は、ネスレが従来カバーしていなかった高級コーヒー市場を獲得するとともに、生活者との直接取引によりメーカーとしては利益率の高いビジネスを実現し、顧客の固定化も可能というメリットを得ている。また、商品・サービスを組み合わせた新業態により、自宅でのゆとりある生活スタイルを演出することで新たな顧客を獲得するとともに、洗練されたマシンのデザインや、プティックの高級イメージを通じて、ネスレのブランドイメージの高級化に貢献している。

ネスプレッソの場合、最初に高価なマシンを購入する費用はかかるものの、長く使用することで、結果的に1杯当たりの価格を高級コーヒーチェーン店と比較して安く抑えることになる。

環境意識の高まりを背景に、商品を継続的に使うことでトータルコストが減少するメリットを、今後、生活者により強く訴求するこ

とができると考えられる。

注

- 1 スティーブ・バルマー「新たな効率性」『マイクロソフトExecutive E-mail 2009.09.29』（<http://www.microsoft.com/japan/mscorp/execemail/default.aspx>）
- 2 野村総合研究所では、日本人の基本的な価値観や行動、考え方の把握を目的として、1997年・2000年・2003年・2006年・2009年の計5回にわたって、「NRI生活者1万人アンケート調査」を実施した（全国の満15歳～69歳の男女個人を対象とした訪問留置法により実施。回収数：1997年・N=10,052、2000年・N=10,021、2003年・N=10,060、2006年・N=10,071、2009年・N=10,252）
- 3 詳細は、郷裕、新美佑、池野心平「『高感度消費者』の台頭と新たなマーケティング戦略」『知的資産創造2010年3月号』、野村総合研究所
- 4 M・E・ポーター著、竹内弘高訳『競争戦略論I』ダイヤモンド社、1999年
- 5 顧客価値については、フィリップ・コトラー著、恩蔵直人監訳、大川修二訳『コトラーのマーケティング・コンセプト』（東洋経済新報社、2003年）、田村正紀『バリュー消費——「欲ばりな消費集団」の行動原理』（日本経済新聞社、2006年）を参照した
- 6 Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan, & Vijay Mahajan "Delight by Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian Benefits", *Journal of Marketing Vol.72, No.3* May 2008
- 7 一橋大学大学院国際企業戦略研究科「ポーター賞」運営委員会「第九回 ポーター賞受賞・事業」（2009年）などを参照

著者

日戸浩之（にっとひろゆき）
サービス事業コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント
専門はマーケティング戦略、サービス業の事業戦略の立案、生活者の意識・行動分析など

広告宣伝効果を最大化する クロスメディア戦略

消費者視点のシングルソースデータの活用

塩崎潤一



CONTENTS

- I 多様化する消費者の「情報源」
- II クロスメディアの時代へ
- III 広告宣伝の効果測定革命「シングルソースデータ」
- IV シングルソースデータで解明された広告宣伝の効果
- V 企業のコミュニケーション戦略の最適化

要約

- 1 インターネット上で「生活者発」の情報も増え、消費者の情報源は多様化している。
- 2 今後は複数のメディアを駆使した「クロスメディア」によるコミュニケーションが重要となる。
- 3 同一人物に対して、メディア接触と商品購買の実態を調査する「シングルソースデータ」の考え方を使うことで、正しいクロスメディアの効果測定できる。
- 4 複数のメディアに接触することで、より効果が高まる「クロスメディア・プレミアム」を考慮することが重要である。
- 5 クロスメディアなどの効果を正しく測定することで、企業のコミュニケーション戦略は最適化できる。

日本国内における消費者の需要が成熟化するなかで、より少ない予算で広告宣伝の効果を最大化することが求められてきている。インターネットの普及により、今後、企業には、テレビCMなどのマス広告だけに頼らない方法が必要になる。

最近では、複数のメディアを組み合わせてすることで広告宣伝の効果を最大化する「クロスメディア戦略」が注目されている。ただし、クロスメディアに関する最適な方法が確立していないため、企業は手探りの状態でメディアを選択している。

そのようななか、野村総合研究所（NRI）は、「シングルソースデータ」という新しい方法によりクロスメディアの効果を正しく測定する方法を開発した。これは、消費者一人ひとりに注目して広告宣伝の投資対効果を正しく測定する方法である。

本稿ではこのシングルソースデータで測定した実証データも紹介しながらクロスメディア戦略について論じる。

I 多様化する消費者の「情報源」

1 周りを見る消費の拡大

NRIが3年ごとに実施している「NRI生活者1万人アンケート調査」によれば、ここ10年間で最も大きく変わった消費価値観は「周りを見る意識」である。

①価格が品質に見合っているかどうかをよく検討してから買う、②使っている人の評判が気になる——という消費価値観は、ここ10年で増加している。どちらも周りの消費者を意識した消費であるといえる（図1）。

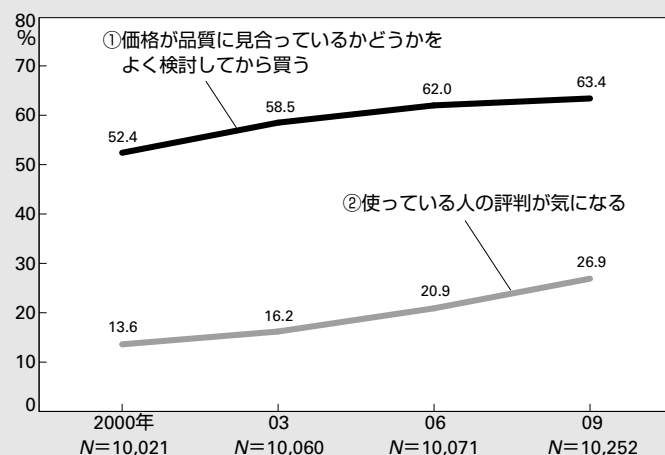
この背景にはインターネットの普及があ

る。2000年以降、インターネットが普及することで、消費者が得られる情報の「量」が大幅に増えた。ただし、この時点での情報のやりとりは一方通行で、情報の主権は、発信者側である「企業」にあった。

2003年を境にブロードバンドが普及するようになり、家庭におけるインターネットの環境は高速の常時接続が当たり前となった。この変化は、インターネットで得られる情報の「質」を変化させた。高速回線のため画像や動画による情報の入手が簡単になっただけでなく、生活者が自ら情報発信をする機会も増えた。そのため、企業発の情報だけでなく、生活者発の情報も増えたのである。

情報の入手方法はどうか、2003年時点では、企業から情報を得るという意味では、情報の主権は企業側にあった。それが2003年以降、「生活者発」情報の誕生により情報の主権が生活者側に移行し、生活者が自ら情報の主権を握ることで、自分が知りたい情報を、知りたいときに得られるようになった。このように、インターネットという高性能の情報

図1 消費価値観の変化——周りを見る意識が増加



注) 日本人の基本的な価値観や行動、考え方の把握を目的として、全国の満15歳~69歳の男女個人を対象とした訪問留置法により実施
出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」2000、03、06、09年

収集ツールを得た生活者は、自らの情報感度を高められるようになった。量・質ともに充実した情報を得ることによって、周りを見る意識をさらに高めていったのである。

2 「生活者発」の情報を駆使する消費者

一口に「インターネットから情報を収集する」といっても、その内容はここ数年で大幅に変化してきている。表1は、インターネットのなかでも「CGM」と呼ばれる情報源の利用について整理したものである。

CGMとはConsumer Generated Mediaの略称で、前述の「生活者発の情報」を意味する。代表的な情報源としては、インターネットの掲示板、商品・サービスの比較サイト、SNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）、ブログなどがある。

「2ちゃんねる」や「Yahoo! 掲示板」は、男性の20代を中心とした若年層の利用が高く、SNSは女性の10代、20代の利用が多い。

商品・サービスの比較サイトとしては、「価格.com」や「@cosme（アットコスメ）」などが代表的である。ショッピングサイトの大手である楽天やアマゾン・ドット・コムでも購入者の感想などがカスタマーレビューとして記載されている。それぞれのサイトでは、商品評価などが生活者の投票結果で公表されている。

商品・サービスの比較サイトの全体の利用率は13.1%であり、男性の30代、40代では25%程度の利用率がある。

インターネットの利用というと、以前は企業が運営しているWebサイトから情報を得る程度であったが、今ではCGMサイトが当

たり前のように使われている。現時点では若年層の利用が中心ではあるが、今後は中高年層にも拡大するものと考えられ、ますます一般的になっていくであろう（表1）。つまり、多くの消費者は、一般の消費者からの情報を気軽に得られるようになるのである。

3 多様化する情報源

インターネットが重要な情報源となってきた生活者は、他の情報源を減らしていったのだろうか。「テレビ離れ」や「新聞離れ」という言葉があるが、テレビや新聞は情報源としてどう変化してきたのであろうか。

図2は、現在よく見る情報源と、ここ1年で見る時間が増えた情報源を整理した2009年の「NRI生活者1万人アンケート調査」の結果である。同アンケート調査は15歳から69歳までを対象としていることもあり、横軸の「現在よく見るメディア」は依然としてテレビや新聞などが強い。一般にはテレビを見る時間が減ってきたといわれているが、生活者の意識としては、相対的には、まだ最もよく見るメディアなのである。

縦軸の「ここ1年で見る時間が増えたメディア」では、パソコンによるインターネットが最も増加している。また、携帯電話によるインターネットも、よく見る割合は少ないものの、見る時間が増えたメディアの一つである。

一方で、テレビや新聞なども、「よく見るようになった」と回答している人が多い。高齢化の進行により時間に余裕がある人が増え、それに応じてメディア接触量は全体的として増加傾向にあると考えられるが、テレビや新聞も、生活者にとってはまだまだ重要な

情報源の一つであるといえる。

インターネットの先進的な利用者像のイメージとして、「活字離れ」や「テレビ離れ」などがいわれているが、「NRI生活者1万人アンケート調査」の結果を見ると、今後、イ

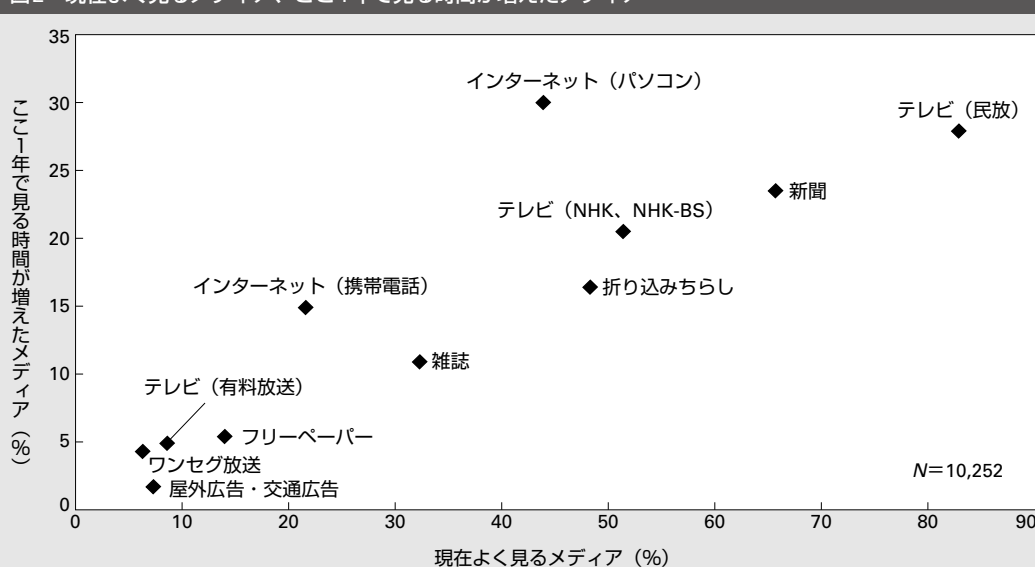
ンターネットだけが主たる情報源になるとは考えにくい。情報源がテレビや新聞からインターネットに移行するのではなく、既存メディアに、インターネットも活用する「クロスメディア」の時代になるといえるであろう。

表1 CGM (Consumer Generated Media : 生活者発の情報) サイトの利用

| | | (単位：%) | | | | | | | | | |
|----------|--------|----------------------------|-------------|-----------------------------|----------------|---------------------|-------------------|--------------|----------------|--------|------|
| | | 「2ちゃんねる」や「Yahoo!掲示板」などの掲示板 | | 「価格.com」などの商品・サービスの比較サイトを読む | SNS (「ミクシィ」など) | | | ブログ (SNSは除く) | | | |
| 対象者数 (人) | | 掲示板を読む | 掲示板に書き込みをする | | 他の人の書き込みを読む | 他の人の書き込みや掲示板にコメントする | プロフィール、ブログなどを更新する | ブログを読む | 他の人のブログにコメントする | ブログを書く | |
| 全体 | 10,252 | 11.8 | 3.7 | 13.1 | 8.0 | 5.1 | 4.2 | 17.6 | 3.6 | 5.5 | |
| 男性 (歳) | 15~19 | 349 | 19.2 | 10.9 | 5.7 | 12.0 | 7.4 | 7.7 | 26.9 | 6.6 | 14.9 |
| | 20~29 | 573 | 23.9 | 9.6 | 16.8 | 23.4 | 15.0 | 13.3 | 27.1 | 5.4 | 9.1 |
| | 30~39 | 986 | 21.5 | 5.3 | 25.2 | 11.0 | 5.6 | 3.8 | 23.6 | 3.7 | 5.7 |
| | 40~49 | 999 | 18.0 | 4.3 | 24.3 | 4.7 | 3.0 | 2.7 | 18.0 | 3.7 | 3.3 |
| | 50~59 | 935 | 8.9 | 1.5 | 13.7 | 2.2 | 1.4 | 0.5 | 10.4 | 1.0 | 1.2 |
| | 60~69 | 1,103 | 4.1 | 1.4 | 5.8 | 0.6 | 0.1 | 0.2 | 5.2 | 0.4 | 0.3 |
| 女性 (歳) | 15~19 | 299 | 19.1 | 12.7 | 10.0 | 27.1 | 21.1 | 19.7 | 50.8 | 21.7 | 42.1 |
| | 20~29 | 603 | 19.6 | 9.0 | 20.2 | 33.0 | 22.9 | 18.7 | 41.0 | 10.3 | 19.6 |
| | 30~39 | 1,085 | 14.5 | 3.4 | 17.1 | 12.0 | 6.9 | 5.5 | 25.3 | 4.7 | 5.9 |
| | 40~49 | 1,073 | 8.6 | 2.4 | 12.6 | 3.7 | 2.3 | 2.1 | 17.4 | 2.9 | 2.8 |
| | 50~59 | 1,078 | 4.2 | 0.9 | 5.1 | 1.0 | 0.6 | 0.4 | 9.4 | 1.2 | 1.4 |
| | 60~69 | 1,169 | 1.2 | 0.2 | 1.2 | 0.4 | 0.0 | 0.0 | 2.1 | 0.6 | 0.4 |

注1) 濃い網かけ部分は20%以上のカ所
 2) SNS：ソーシャル・ネットワーキング・サービス
 出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」2009年

図2 現在よく見るメディア、ここ1年で見る時間が増えたメディア



出所) 野村総合研究所「NRI生活者1万人アンケート調査」2009年

II クロスメディアの時代へ

1 クロスメディアとは

クロスメディアとは、テレビ、雑誌、新聞、インターネットなど、さまざまなメディアを組み合わせて利用することで、より高い広告宣伝効果を得ようとするマーケティング手法である。

複数のメディアを使うことで、消費者は複数の接点から刺激を受けるため、企業側にとっては広告宣伝が消費者の記憶により残りやすいというメリットがある。

以前はテレビという巨大なメディアだけを活用すればよかったが、近年では複数のメディアを使う企業が増えてきている。

この背景には、消費者が多様なメディアを使うようになったことが挙げられる。最も大きな影響は、新しい広告宣伝手段としてインターネットが台頭してきたことであろう。テレビ、雑誌、新聞、ラジオの「4マス」といわれてきた媒体に、新しくインターネットというメディアが加わった。さらに、最近では携帯電話という新しいメディアも台頭し始めてきている。

しかもインターネットには、テレビの良さや雑誌の良さを併せ持つという特徴がある。Webサイトのバナー広告はテレビのように、短い時間でインパクトのあるメッセージを送り、Webサイトは全体として、雑誌のように、文字でしっかりとした情報を送ることができる。

このように、インターネットは複数の使い方ができるため、メディアが1つ増えた以上に影響力がある。そのため企業では、主にインターネットを活用したクロスメディアに対

する意識が高まっている。

2 マルチウィンドウ化する消費者

「ダブルウィンドウ」という消費スタイルが話題になっている。2つ（ダブル）のウィンドウとは、テレビとパソコンである。テレビ番組を見ながら同時にインターネットも楽しむというスタイルである。

消費者は、テレビを見ながら、詳しく知りたいと思った情報はインターネットですぐに検索したり、欲しいと思った商品をすぐに購入したりすることができる。2つのウィンドウを駆使しながら、消費者は欲しい情報を欲しいときに得られるようになってきている。

最近では、テレビとパソコンに携帯電話も加え、「マルチウィンドウ」と呼ばれることもある。

マルチウィンドウによる情報の収集は、テレビと雑誌の2つのメディアを駆使していた状況とは大きく異なる。短時間で2つのメディアを使い分けることもできるし、検索という手段で、情報を効率的に得ることもできる。

マルチウィンドウは、単純にメディアが増えたというだけではなく、消費者が情報を使いこなせるようになったという点でも大きな変化をもたらした。したがって、企業側にとっては、このマルチ（複数）のウィンドウをいかに活用するかが重要となる。単に複数のメディアを駆使するというだけではなく、流すべき情報の「質」なども考慮した戦略が求められている。

3 クロスメディア戦略で悩む企業

消費者のクロスメディア化は進んでいるも

の、企業側の対応は遅れているといわざるをえない。これまで同様、テレビCMの果たす役割が大きいことは間違いないが、いまだに「広告宣伝戦略=テレビCM出稿」と考えている企業も少なくない。

企業の広告宣伝担当者の話を聞くと、クロスメディアの重要性は理解しているものの、テレビCMを重視するという「古き慣習」が課題になっていると感じている人も多い。

企業がクロスメディアを利用することのメリットは3つある。

1つは、テレビCMだけではリーチ（到達）できない層にもコミュニケーションできる点である。20代などの若年層ではインターネットを楽しむ時間が急速に増えており、情報源としてインターネットを活用している割合が高まっている。その結果、テレビの重要性は相対的に低くなってきている。これらの層にはテレビCMだけではリーチがしにくい。インターネットなどの他のメディアも使うことで、初めて接触できる消費者もいる。

2つ目のメリットは、違う情報源から刺激を受けることで、効果がより高まる点である。NRIではこれを「クロスメディア・プレミアム」と呼んでいる。

テレビでブランド名を認知し、インターネットで商品の詳細な特徴を知ること、消費者は「有名ブランドとしての安心感」と「商品の差別性」を理解することができる。これにより、消費者の購入意向は一層高まる。具体的な効果は、第IV章で実証データを用いて説明する。

3つ目は、コストの削減である。インターネットなどのメディアを使うことで、テレビCMと比べて、消費者の購入意向をより効率

的に高めることができる。すなわち、より低コストで同じ効果を得られる可能性がある。NRIが実施したシミュレーションでは、30%以上のコスト削減をした例もある。

もちろん、テレビほどリーチが広いメディアはほかにはない。リーチの総量でテレビCMを上回することは難しいが、効率性という観点では、テレビCMを上回することは可能である。

このようなメリットがあるにもかかわらず企業のクロスメディア戦略が遅れている理由は、「効果が検証できないこと」が大きい。そのために、どのような出稿をすればよいのかわからないのである。

他のメディアを使うことでリーチがどれくらい広がるのか、クロスメディア・プレミアムはどのくらいあるのかなどを定量的に把握できれば、企業の広告宣伝戦略は大幅に変わるはずである。

Ⅲ 広告宣伝の効果測定革命 「シングルソースデータ」

1 シングルソースデータ

広告宣伝の効果測定方法として、「シングルソースデータ」という考え方が注目されてきている。「ソース=情報源」をシングルにしてそこにさまざまな情報を集中させることにより、広告宣伝効果を正確に把握しようという考え方である。

具体的には、同一人物に対して「メディア（=広告宣伝）接触」の実態と「商品購買」の実態を調査することで、メディアの効果を測定するのである。概念としては昔からあるものの、正確なデータが取得できない、回答

者の負荷が大きすぎる、費用がかかる——などの課題があるためあまり普及していない。

逆にシングルソースデータではない場合は、各メディア別の効果はわかりにくい。たとえば、複数のメディアを同時に活用してキャンペーンを実施した場合、全体的な効果はわかるものの、どのメディアが、どの程度の効果を創出したのかを把握できない。しかし、シングルソースの考え方をを用いると、テレビCMに接触した人への効果、屋外・交通広告に接触した人への効果、テレビCMと屋外・交通広告の両方に接触した人への効果などを把握できる。

また、各メディアに接触していない人への影響も把握でき、そのため、実際に各メディアに接触した人への効果を正しく把握できるのである。

2 広告宣伝に「接触しない」場合の効果を差し引いて考える

広告宣伝の効果測定で最も重要な考え方は、「広告宣伝をしなかった場合でも発生する効果を差し引くことができるかどうか」である。すなわち、広告宣伝に接触した人と接触していない人（コントロール群）を比較す

ることが重要となる。

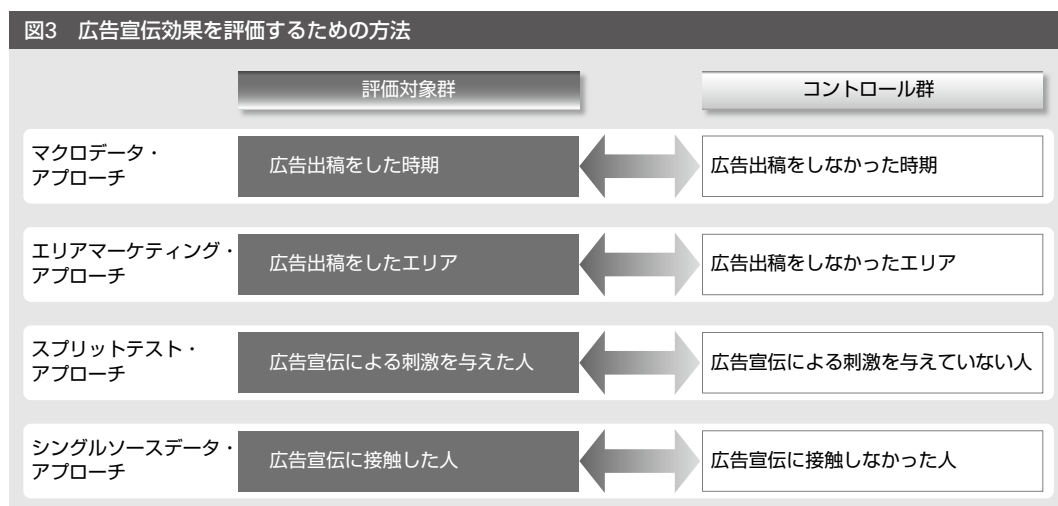
現在の広告宣伝の効果測定では、このコントロール群の考え方が取られていないことが多い。コントロール群を設定して効果を測定する方法としては、4つの方法が考えられる（図3）。

(1) マクロデータ・アプローチ

広告を出稿した時期の効果に対して、出稿しなかった時期の効果をコントロール群として設定する考え方である。たとえば、10月にテレビCMを実施して11月に実施していない場合には、10月と11月の売上げを比較してテレビCMの効果を評価する。

このアプローチでデータを取るには、計画的に広告出稿をする必要がある。また、同時に複数のメディアへ出稿すると、メディア別の効果がわからなくなるため、単体のメディアのみへの出稿とする。

このアプローチの最大の欠点は、「季節の効果」を排除できないことである。前述の例では、10月と11月で、消費者のニーズがそもそも異なる場合には、テレビCMの効果を正しく把握することはできない。仮に、季節変動を排除するために昨年同期と比較しようと



すると、1回のデータを取るだけでも最低でも1年かかることになる。

(2) エリアマーケティング・アプローチ

広告出稿をエリアで制限することでコントロール群を設定するアプローチである。たとえば、関東地区でテレビCMを実施して関西地区では実施しない場合に、関西地区をコントロール群として設定する。

このアプローチでは、地域差を排除できないという欠点がある。関東と関西では、そもそも消費者の嗜好が異なることが、テレビCMの効果以上に影響してしまうため、純粋なテレビCMの効果を推計できない。

米国のように国土が広く実験サンプルとなるエリアが豊富であれば、地域差による影響が小さいエリアを選ぶことによりこのアプローチは可能になる。しかし、国土の狭い日本では、取り入れにくい方法である。

(3) スプリットテスト・アプローチ

広告宣伝の刺激を与えない人を意図的につくり、その人をコントロール群とする考え方である。

代表的な効果測定の方法としては、ダイレクトメールがある。ダイレクトメールを送った人と送っていない人を比較することで効果を測定する。また、テレビCMをBS（衛星放送）だけで実施するなど、BS+地上波放送の視聴者と、地上波放送だけの視聴者とで比較する方法なども考えられる。

このアプローチの場合、「広告宣伝による刺激を意図的に与えない人」を、正しく設定できるかどうかのポイントとなる。マスメディアの効果を測定するときに、広告宣伝によ

る刺激を意図的に与えないことができるのかどうかということである。

マスメディアのそもそもの目的が、より多くの人にリーチしようというものであり、現実的には、刺激を与える人のコントロールが難しいため、実施しにくいアプローチである。

(4) シングルソースデータ・アプローチ

以上のアプローチに対して、シングルソースデータの場合は、同一の調査対象者にアンケート調査を実施する。したがって、同じ時期・同じエリアで調査できるため、マクロデータやエリアマーケティングのアプローチによる課題は排除できる。

また、出稿を意図的にコントロールしなくても、結果的に広告宣伝に接触しなかった人を把握できるため、スプリットテスト・アプローチで生じる調査実施上の課題もない。

したがって、コントロール群を設定した広告宣伝効果測定の方法としては、最も適したアプローチといえる。

ただ、シングルソースデータの場合、コストが莫大にかかること、回答者の負荷が大きいことなどが問題である。ある程度の精度を保ちながら回答者の負荷を下げることができれば、他のコントロール群と比較して、真の広告宣伝効果を測定するには最適なアプローチである。

3 広告宣伝を「見た」は 広告宣伝接触ではない

広告宣伝効果測定のもう1つの問題は、「広告宣伝に接触があったこと」を、どのように把握できるかである。

従来の広告宣伝の効果測定では、「広告宣伝を視た人」を接触者として定義することが多い。

たとえば、テレビCMと屋外・交通広告の広告宣伝の効果測定する場合を考えよう。最もオーソドックスな手法は、アンケート調査を直接行うことである。「テレビCMを視て、この商品を買いたくなりましたか」や「この商品を買いたいと思ったきっかけはどのようなメディアを視てですか」などを質問するのである。

こうしたアンケート調査を実施することで、テレビCMを「視ていない」と回答があった人をコントロール群として、「視た」と回答があった人と比較することができる。

ただし、テレビCMの視聴記憶と商品購入意向の因果関係は曖昧である。テレビCMを視て商品を買いたくなったわけではなく、買いたいからテレビCMを覚えていた可能性もある。テレビCMを「視た」ことを、広告宣伝接触者と定義するこの方法では、テレビCMによる購入意向が過大評価されることになる。

本来の広告宣伝接触は、実際にテレビCMに接触があったかどうかを把握することが大切である。広告宣伝を「視た・視ない」は、実際は「覚えている・覚えていない」であり、テレビCMの記憶は商品の購入意向に依存するため、正しい評価ができない。同じシングルソースデータでも、広告宣伝との接触状況を、回答者の「記憶」に頼らず、正しく把握することが重要となる。

Ⅳ シングルソースデータで 解明された広告宣伝の効果

1 NRIのシングルソースデータ

NRIでは、シングルソースデータによるアンケート調査を定期的に行っている。調査概要は図4のとおりである。

インターネットアンケートを用いて、メディアへの接触状況を、各商品の購入実態と意向を同一調査対象者で把握している。このデータを分析することで、テレビCMに何回接触すると商品覚えてもらえるのか、広告の出稿があった雑誌を読んでいると商品の購入

図4 NRIが実施するシングルソースデータの概要



意向が高まるかどうかなどが把握できる。

調査内容は単純であるが、シングルソース、すなわち同一の情報源（＝調査対象者）からすべての情報を入手するため、簡単なクロス集計などで広告宣伝効果を測定できる。

また、シングルソースデータの課題である回答者の負担を下げるために、NRIの調査では、テレビ番組視聴は電子番組表を提示する簡易な方法を採用している。そして、Webサイトの閲覧はすべてのアクセスログを収集する形となっており、回答負担ゼロでアンケートに参加できるようになっている。さらに、商品の購入実態・意向については携帯電話端末による調査も併用することで、回答負担を下げています。

テレビCMの接触については、単純に「テレビCMを視た」という調査しているわけではない。テレビ番組の視聴状況を毎日把握して実際の出稿データを掛け合わせることで、テレビCMと接触しているかどうかを把握している。

2 「広告宣伝効果ゼロ」

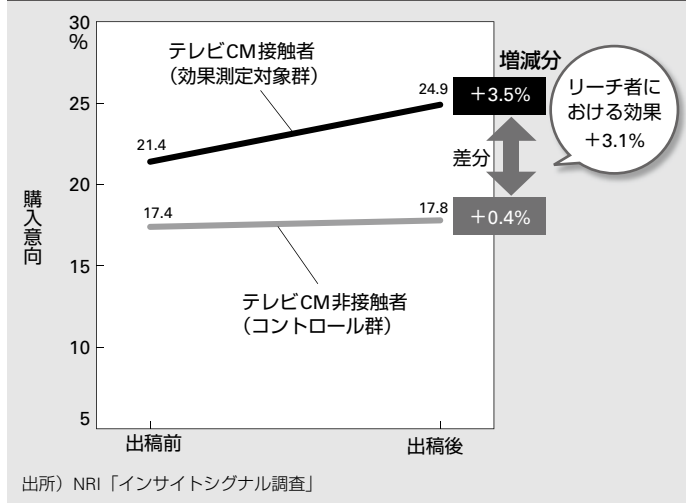
といえるデータ

この調査の代表的なアウトプットが図5である。

テレビCM接触者の「購入意向」を出稿前と出稿後で評価すると、21.4%が24.9%に高まっている。テレビCMに接触した人がこの商品を購入したいと回答している割合が24.9%であるため、この割合をテレビCMの効果として過大評価する場合もある。

実際には、テレビCMに接触する前からある程度の購入意向はあるため、そうした事前の購入意向を差し引くことが重要である。こ

図5 ある商品のテレビCMの効果測定例



の場合、テレビCMの効果は出稿前と後の差分である+3.5%が妥当である。

ブランド力がある商品であればあるほど、テレビCMなどの出稿前から購入意向が高く、そのためにも、前と後の差分で評価すべきである。

ただし、この+3.5%だけでもテレビCMの正しい効果とはいえない。この数値にはテレビCM以外の効果が含まれる可能性もあるからである。

この問題を取り除くために、コントロール群の考え方を活用する。テレビCM非接触者（コントロール群）の場合でもどれくらい購入意向があるのかを測定し、それとテレビCM接触者を比較する考え方である。

今回のデータは、テレビCM非接触者の場合でも、購入意向が0.4%向上している。このなかには、他メディアの影響だけではなく、季節変動などの要素が含まれる。すなわち、テレビCM以外のすべての影響が含まれているといえる。

テレビCM接触による購入意向の増加分か

ら、テレビCM非接触による購入意向の増加分を差し引くことで、テレビCMの「リーチ者における効果」を計算できる。今回の事例では+3.1%である。

この考え方をを用いると、「テレビCMの効果ゼロ」という場合もある。

テレビCM接触者で購入意向が+3.5%になる場合であってもコントロール群の購入意向が+3.5%向上している場合は、テレビCMのリーチにおける効果はゼロである。つまり、全体的な効果は上がっているものの、テレビCM以外（季節変動など）で購入意向が拡大しているだけで、テレビCMは購入意向の増加に寄与していないといえる。

また、テレビCM接触者における購入意向が増加しない場合も、テレビCMの効果はゼロといえる。出稿後だけで見れば購入意向はゼロではないため、理屈上はテレビCMの効果があると「計算できる」が、出稿前・後の差分を取ると、テレビCMの効果がないという評価がされる。

ただし、テレビCM接触者の購入意向が高まらなくても、テレビCMの効果がある場合

もある。テレビCM接触者の購入意向が横ばいでも、テレビCM非接触者の購入意向が下がっている場合はテレビCMは効果があったといえる。テレビCMを全く出稿しなければ、全体的な購入意向は下がることが予想され、テレビCMによりそれを「下げ止める」効果があったという評価である。もともと購入意向が高い商品などの場合、このような広告宣伝効果もよくあるパターンである。

3 広報効果の測定にも活用

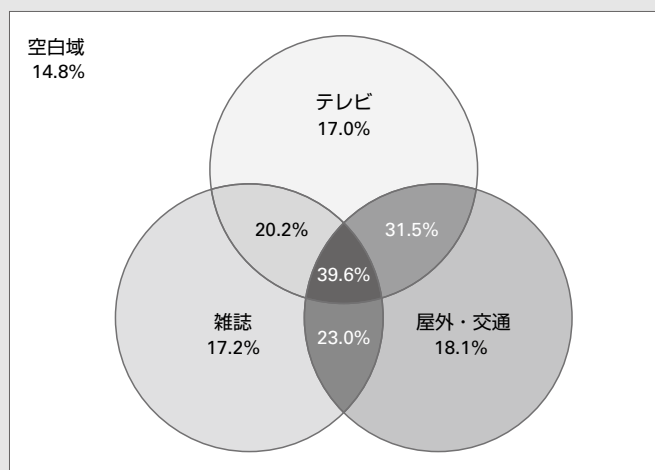
広告宣伝効果の測定とともに、近年は「広報」効果の測定も注目されている。自社のPR活動がどの程度効果があったかを把握したいと考えている企業は多い。しかし、広報効果の測定手法は、広告宣伝の効果測定以上に確立されていない。

シングルソースデータでは、消費者のメディア接点すべてについて調査を行う。そのため、企業のPR活動に接触があったかどうかも把握できる。

たとえば、雑誌で自社の特集が取り上げられた場合や、テレビのランキング番組などで自社商品が紹介された場合など、その雑誌や番組の購読・視聴状況と購入意向をクロス集計することで効果が測定できる^{注1}。

広告宣伝と広報の境目が曖昧になりつつある現代では、広報効果についても広告宣伝効果と同様に把握することが重要となる。シングルソースデータでは、広告宣伝や広報のそれぞれの効果だけではなく、広告宣伝と広報が重なった場合の効果も把握できるため、広告宣伝と広報の両方を含めた総合的な消費者コミュニケーション戦略の立案に活用できる。

図6 ある商品のクロスメディアの効果



注) 数値は、各メディア接触者の商品に対する「購入意向」出所) NRI「インサイトシグナル調査」

4 クロスメディア効果の測定

シングルソースデータの最大の強みはクロスメディアの効果を測定できることである。

図6は、ある商品のクロスメディアの効果を整理したもので、テレビ、雑誌、屋外・交通広告のそれぞれに接触があった場合の購入意向を示している。空白域とは、どのメディアにも接触がない場合である。

3つのメディアのうち、テレビCMだけの接触の場合、この商品の購入意向は17.0%である。同様に雑誌だけでは17.2%となっている。テレビと雑誌が重なることで購入意向は20.2%まで高まり、さらに、屋外・交通広告も重なると39.6%にまで高まっていることがわかる。

このように、テレビCM単体に接触した場合の効果17.0%と比べて、テレビと雑誌が重なった場合の効果（20.2%）のほうが大きくなっており、この場合はクロスメディアの効果があったといえる。テレビと雑誌だけでもクロスメディアの効果はあるが、さらに屋外・交通広告を含めた3つのクロスメディア効果も非常に大きいことがわかる（39.6%）。

このデータを見るかぎり、テレビCM単体への出稿よりも、雑誌も合わせたクロスメディアの形で出稿したほうが広告宣伝効果が高い。また、テレビCMへの出稿に追加して、雑誌と屋外・交通広告のどちらかを選ぶ場合、この調査結果からは、屋外・交通広告のほうがより高い効果を得られるといえる。

クロスメディアの効果を把握するためには、どのメディアに接触しているのかを正しく把握する必要がある。このようなメディアの接触状況を把握するために、シングルソースデータは有効な手段なのである。

シングルソースデータの「シングル」とは、メディア接触と効果（購入意向など）をシングル（同一人物）で把握しているという意味だけではない。すべてのメディア接点もシングル（同一人物）で把握している。複数のメディアの接触状況も把握できるため、クロスメディアの効果も正しく把握できるのである。

今回の事例は「絶対的な法則」ではない。テレビCMと重ねるメディアは常に屋外・交通広告がよいというわけでもない。さらに、複数のメディアで接触したほうが常に効果が高くなるというわけでもない。各メディア別のクリエイティブ（広告の制作物）や訴求メッセージの違いなどにより、失敗しているクロスメディアの事例も多い。

どのメディア同士を重ねればクロスメディアの効果を高めることが可能であるかを把握できれば、クロスメディア戦略に悩む企業の問題も解決する。かつて、シックスシグマの考え方のもと、生産に関する指標を管理することで品質管理が向上したように、広告宣伝の世界でも、その効果を正しく測定することにより、消費者のコミュニケーション戦略を効率化・最適化できる余地はある。

V 企業のコミュニケーション戦略の最適化

1 クロスメディアの最適化

今後はどのようなクロスメディア戦略が求められるのであろうか。まず考えられるのが、影響力の強いテレビや新しいメディアであるWebサイトの2つを組み合わせることであるのは間違いのないであろう。

テレビCM、雑誌広告、Webサイトのバナー広告の3つのメディアを活用した場合の「最適比率」をシミュレーションした結果が図7である。シミュレーションの前提は、予算2億円、対象商品は日用雑貨品で、男性20代・30代の購入意向の「創出効果」を最大化する組み合わせを求める。3つのメディアで予算の比率を少しずつ変えながら、各メディアの効果だけではなく、クロスメディア・プレミアムについても考慮して計算している。

シミュレーションの結果を見ると、テレビCM、雑誌広告、バナー広告をバランスよく投下したほうが創出効果が高い。実際、図7の右ほど高くなっており、3つのメディアのバランスが取れているパターンの多いことがわかる。

その最も効果が高いバランスは、リーチの広いテレビCMを中心に予算を配分し、「テレビCM：雑誌広告：バナー広告=50：37：13」の比率である。この組み合わせの広告宣伝効果が常に最も高いわけではないが、クロスメディア・プレミアムを考慮すると、この

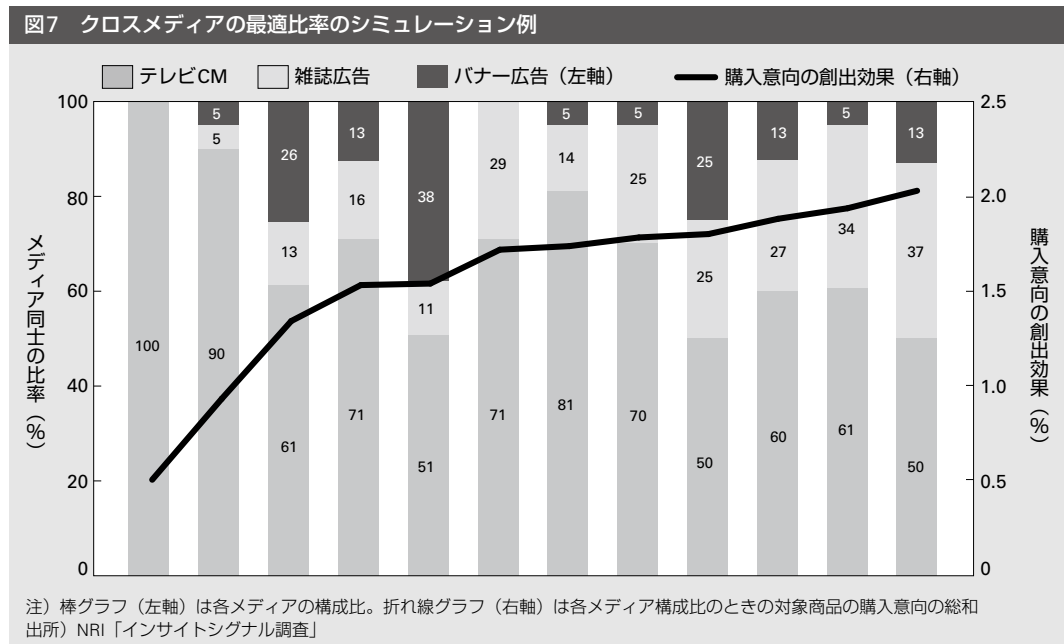
ように配分したほうが効果は高くなると考えられる。

このシミュレーションは、シングルソースデータをもとに行っている。シングルソースデータを活用することで、メディア別のリーチ、リーチ者当たりの効果、クロスメディア・プレミアムなどを計算することができ、そのため、今回のような計算が可能となる。このように、広告宣伝効果を正しく測定することができれば、最適な組み合わせを検討することも可能となる。

2 自ら測って最適化する

日本企業における広告宣伝戦略を見ると、「古い慣習」に縛られていると感じることが多い。「売り上げの○%」や「昨年度比で○%減」などの基準で広告宣伝予算を決めている企業も多い。広告宣伝費を戦略的に「増やす」、または「減らす」企業は少ない。

こうなってしまう背景には、測定できないものは管理できない、管理できないものには投資できないという悪循環があるように思わ



れる。広告宣伝の効果を正しく測定することが、戦略的な広告宣伝の立案に最も重要なのではないだろうか。

広告宣伝となると「広告代理店に丸投げ」している企業も多い。これからは、広告主自らが広告宣伝の効果を測定し、管理することで、より効率的な広告宣伝戦略を考えることが重要である。

商品を製造・販売する企業自らが、消費者とのコミュニケーションの方法を真剣に考え、効果的・効率的な手法を取ることが求められる。

これらの活動は、広告宣伝のコストの効率化だけが目的ではない。正しい情報を求めているすべての消費者に対する企業の責務でも

ある。

注

- 1 この考え方は、「生活者視点による、新しい広報・PR効果測定サービス（ツール）の提供」として、日本パブリックリレーションズ協会が主催する「第12回PRアワードグランプリツール・スキル部門最優秀賞」（2009年度）を受賞している

著者

塩崎潤一（しおざきじゅんいち）

サービス事業コンサルティング部グループマネージャー、上席コンサルタント

専門はマーケティング戦略立案、広告宣伝の効果測定、ブランド戦略立案、生活者の意識・行動分析、需要予測など

コーポレート・ブランド再構築の方法論

倉林貴之



CONTENTS

- I コーポレート・ブランドの今日的意味合い
- II 「経済合理性の担保」と「実効性を考慮した検討体制」が欠かせないコーポレート・ブランド
- III 「念ずる」「変ずる」「通ずる」という3段階の状態変化
- IV 高額耐久消費財メーカーにおけるコーポレート・ブランド再構築の事例

要約

- 1 コーポレート・ブランドの再構築には、企業グループ全体で、多様な部門との統制の取れた活動を必要とする。商品企画、営業、生産、アフターサービスといった事業に関与する部門はもとより、経営企画、広告宣伝、CSR（企業の社会的責任）といった本社部門も含めた活動の統制も必要となる。
- 2 多様な部門の活動に一貫性を持たせるには、明確かつ納得性のある判断基準が必要である。判断基準としてわかりやすいのは、企業グループ全体で追求する共通目標指標を導入し、その共通目標指標に経済合理性を持たせることである。
- 3 コーポレート・ブランド再構築のための実効性・継続性の担保には、検討プロセスの工夫も重要である。これまでの野村総合研究所（NRI）の経験上、検討初期段階より顧客との接点を担いいうる部門から幅広く、ただし各部門で本当に影響力のある人物を厳選し、検討体制を組成することが肝要である。
- 4 検討を進める際には組織に3段階の状態変化を起こす。①自社の現状を認識し目指す姿を共有化する「念ずる」、②各部門が具体的にどう行動すればよいかのが明確化される「変ずる」、③その行動変化が顧客からの評価につながる「通ずる」——を起こすことが成功要件である。
- 5 NRIは、経済合理性を持った共通目標指標を企業グループ全体で設定し、それを部門別の個別目標指標・施策に具体化していくアプローチを提案する。そして、目標指標体系を継続的にモニタリングする仕組みを整備しPDS（計画、実行、評価）サイクルを継続運用することが要となる。

I コーポレート・ブランドの 今日的意味合い

読者は「コーポレート・ブランド」と聞いて何を想起されるだろうか。日本における従来のブランド論は、実は「商品ブランド」を中心とした議論であったと筆者は考えている。つまり、商品の提供価値や価格、パッケージ、プロモーションといった議論が中心であった。この場合、各商品のブランドマネージャーが責任者となればブランドの形成・向上を図ることが可能であるという、比較的シンプルな議論が成立していた。

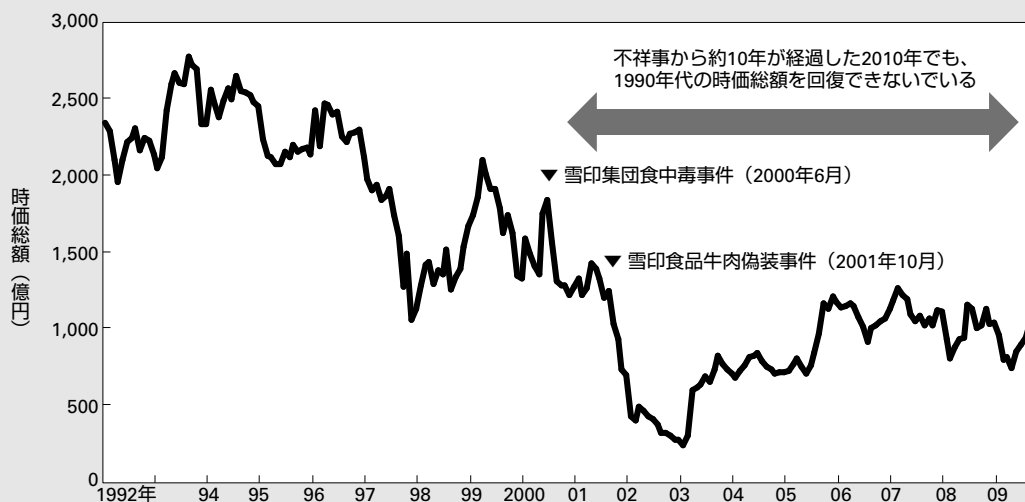
ひるがえって、コーポレート・ブランドは複雑である。企業グループ全体でのブランド構築となるため、多様な部門の統制の取れた活動が必要である。商品企画、営業、生産、アフターサービスなど事業に関与する部門はもとより、経営企画、広告宣伝、CSR（企業の社会的責任）といった本社部門も含めた活動の統制が必要となる。そこでは、属人性や部門最適ではなく、企業グループの全体最適が要請される。

コーポレート・ブランドは、たとえ従業員の99%が統制された行動を取っても、1%が統制を外れた行動を取ると毀損してしまう。そして、一度毀損したコーポレート・ブランドの価値は、回復するのにきわめて長い時間を要する。

わかりやすい例に企業の不祥事がある。雪印グループ、船場吉兆の不祥事は、長い時間をかけて構築してきたコーポレート・ブランドを、瞬時に崩壊させてしまった。

図1は雪印グループの時価総額の推移を示したものである。不祥事以前の数年間は1000～2000億円で推移していた時価総額が、不祥事が発覚した2000年（集団食中毒事件）、01年（子会社の雪印食品による牛肉偽装事件）以降、500億円以下に急落している。さらに、不祥事から10年近くが経過した2010年でも1000億円前後にとどまっており、不祥事以前の水準を回復できずにいる。もちろん、時価総額には外部環境の要因も多分に含まれると考えられるべきだが、少なくともコーポレート・ブランドの毀損は企業価値にダメージを与えること、そしてその回復には多大な時間

図1 雪印グループの時価総額推移



出所) ストックウェザー株価情報より作成

を要することを示唆する典型例といえる。

企業の不祥事は極端なケースだが、一つの事象が企業グループ全体の価値を毀損してしまうことからわかるように、持続性のあるコーポレート・ブランドの構築には、顧客接点を担うすべての部門が関係していると考えらるべきである。究極的には、企業グループの従業員一人の誤った行動がコーポレート・ブランドを毀損する可能性もある。

こうしたコーポレート・ブランド固有の性質を考えると、その構築には、企業グループ内のあらゆる部門が一貫性ある行動を取ることが求められる。そのため、コーポレート・ブランドを「なぜ」「何のために」構築するのかといった点に関する共通認識を企業グループ全員で形成することが不可欠である。そうすると、「コーポレート・ブランドをいかに構築するか」の方法論がポイントになると筆者は考える。

本稿では、野村総合研究所（NRI）が進めた数多くのコーポレート・ブランド再構築プロジェクトで得た知見をもとに、実効性と継続性のあるコーポレート・ブランド再構築の方法論を提案したい。

II 「経済合理性の担保」と「実効性を考慮した検討体制」が欠かせないコーポレート・ブランド

1 経済合理性が求められるコーポレート・ブランド

コーポレート・ブランドは、とかく意義が不明瞭になりがちであるからこそ、それがどのような形で収益貢献するのかという、経済合理性の観点を重視すべきである。コーポレ

ート・ブランドに関する議論でよく見られるのは、「議論が百出して収束しない」という事態である。収めきれない最大の理由は、判断基準がないことだと考えられる。取り組むべき施策が多数出た際は、何を採用して何を棄却するのか、その優先順位を設定するための基準が必要となる。そして、それには皆が納得する判断基準を設定しなければならない。その「皆が納得しやすい判断基準」として機能するのが経済合理性である。

コーポレート・ブランドを通じて実現すべき経済合理性には、自社の事業や商品の特性との適合が求められる。企業グループ内の各部門（商品企画、営業、生産など）の取り組み施策が、経済合理性の判断基準と照らし合わせて意義があるかどうかを見ていく、という考え方である。たとえば、生活者が毎日のように購入する日用品の場合には、企業グループ名だけでその事業や商品を選択してくれるという選好への寄与や、多少高くても購入してもらえるとこの価格プレミアムへの寄与などが重要となる。一方で、生活者が一生に数回しか購入しないような高額耐久消費財の場合には、生活者の他者への推薦がより重要となる。

コーポレート・ブランドでは、伝達したいイメージや、企業グループのビジョン・ミッションが最上位に位置づけられる構図をよく見るが、そもそもこうした構図は意義が不明瞭で議論百出・未収束となりがちで、これではブランド構築は前進しない。

2 コーポレート・ブランドの構築主体は誰か

ではコーポレート・ブランドとは、企業グ

ループの誰（どの部門）が構築するものなのだろうか。経営トップであろうか、広告宣伝部であろうか、もしくは経営企画部であろうか。筆者はどれも正解ではないと考える。

確かに経営トップの強力なコミットメント（責任を負うこと）は必要であるし、広告宣伝部や経営企画部の関与が必要となるのも事実である。しかし、その認識だけでは不十分であると主張したい。

それでは一体誰がコーポレート・ブランドの構築主体なのか。答えは、「顧客と接点を持ちうるすべての部門」というのが筆者の考えである。

コーポレート・ブランドには、テレビCMで受けるイメージやWebサイトを通じて発信されている情報などのプロモーション活動を通じて構築される側面も確かにあるが、生活者により身近なレベルでは、その企業グループが出している商品、接触を持った営業担当者、アフターサービスでの電話応対といった、より直接的で個別性の高い接点で受ける印象の積み上げから構築されるという側面もある。たとえばテレビCMで展開している企業や商品のメッセージで何らかのイメージを形成した場合にも、具体的な商品や営業担当者と接点を持った結果、テレビCMから受けるメッセージと矛盾を感じると、コーポレー

ト・ブランドが毀損されることも起こりうる。

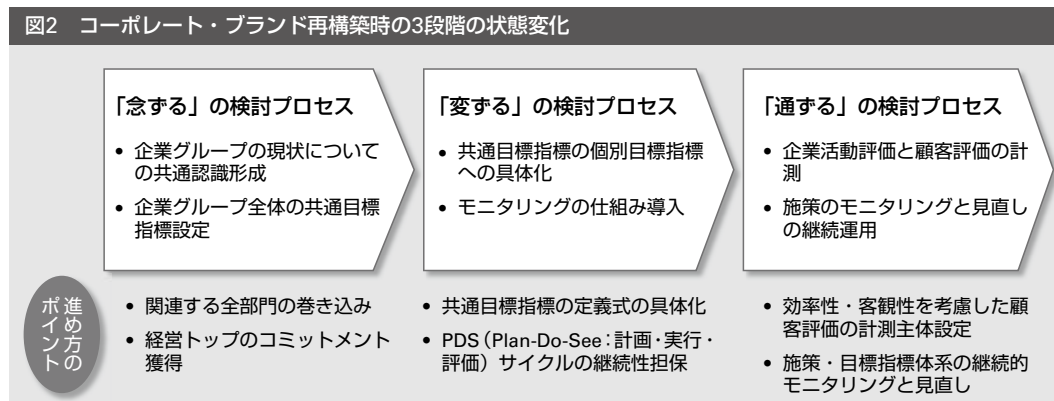
したがって、顧客接点を担う部門は、コーポレート・ブランドと矛盾のない、統一したメッセージを顧客に伝達することが求められる。だからこそ、「コーポレート・ブランドの意義は何か」「自社におけるコーポレート・ブランドとは何か」の問いに対しては、企業グループ全体での共通認識の形成が必要となる。

Ⅲ 「念ずる」「変ずる」「通ずる」という3段階の状態変化

それでは、企業グループ内の多様な主体が一貫性ある行動を取り、それを継続することで企業グループの提供価値を顧客に浸透させていくというコーポレート・ブランドの目的の達成のためには、どのような方法論が有効であろうか。簡単にいえば、「目指す姿（目標）の共有化」「目指す姿に到達するための計画づくり」「計画の実行と修正」という3段階のプロセスが有効である。この3段階のプロセスを通じて、企業グループに「念ずる」「変ずる」「通ずる」という3段階の状態変化を起こす。

図2に、この3段階のプロセスの状態変化

図2 コーポレート・ブランド再構築時の3段階の状態変化



の全体像およびそれぞれのポイントを整理した。

「念ずる」とは、企業グループのなかで顧客接点を担いうるすべての部門のキーパーソンが、自社の現状および目指す姿を認識し、共有化している状態を指す。コーポレート・ブランドを再構築しようという企業グループがまず取り組むべきは、顧客目線による自社の現状を、あるがままの姿で認識・共有することである。

「変ずる」とは、関連する各部門が、具体的にどのような活動をすればよいのが明確化され、その活動の遂行状況を継続的にモニタリングする仕組みが整備されている状態を指す。組織が変わるために誰が何をすべきか、それが遂行されているかどうかをチェックする。

最後の状態変化である「通ずる」とは、目指す姿に沿って定義した施策を推進した結果が顧客に伝わり、評価される段階を指す。顧客に伝わらなければ施策は意味がない。顧客へのメッセージ伝達に有効な施策のみが継続運用され、それ以外は淘汰されていく状態を構築することが、継続性を担保するうえで必要となる。

次節以降では、この3段階に状態変化していくための検討プロセスについて論じたい。

1 「念ずる」の検討プロセス

「念ずる」の検討プロセスのポイントは、顧客からの期待・評価と自己評価とを比較可能な形で調査し、それを可視化することにある。

顧客は自社あるいは自社の属す業界に何を期待しているのか、それに対して自社は顧客

の期待をどの程度充足できているのかを調査する。ここまでは、過去、比較的多くの企業グループで実施した経験があるはずである。しかし、それはあくまでも他者評価であり、これと比較可能な形で自己評価も把握し、両評価のギャップを可視化することで、「自分たちが何を変えなければいけないのか」を認識できるようになる。

それには、「従業員から見て」顧客が自社に期待することは何か、自社はそれをどの程度充足できているかを調査し、この2つの視点を通じて、自社に足りないこと（あるいは過剰に取り組んでいること）、取り組むべき事項の優先順位を明確にするという目的意識を持つことが肝要である。

加えて、「念ずる」の検討プロセスには、最終的に取り組みを見直す可能性のあるすべての部門を巻き込んでおく。他部門が実施した調査の結果だけを知らされて、「こう変えるべきだ」といわれても実感が湧きにくいものである。調査の設計段階から関連する部門を巻き込んでおくことで、その部門が自分の問題として捉える度合いは大きく変わってくる。

とはいえ、当初からあまりに多人数での調査結果の検討となると、意義のある議論をしにくいのもまた事実である。したがって、検討体制の組成には工夫がいる。考え方としては、関連する部門は広いため、各部門から厳選した少人数のキーパーソン（各部門における影響力の強い人物）で構成される体制とすることが有効である。

また、多岐にわたる部門からの協力を仰ぐには、経営トップが取り組みのオーナーシップを持たなければならない。つまり、コーポ

レート・ブランドを再構築するには、経営トップの強いオーナーシップが必要不可欠なのである。このとき、経営トップにそもそも強い問題意識がある場合には取り組みはスムーズに進むが、そうでない場合には問題意識の醸成から着手していく。

経営トップにこうした問題意識を醸成させるには、現状の問題ではなく、目指す姿の定義を議論することが有効である。ポイントは、企業グループが目指す姿を、1年後、3年後、10年後といった複数時点でそれぞれ検討することである。足元の課題解決に目が向きがちな組織、地に足のつかない夢物語を語りがちな組織——こうした偏った議論になりがちな問題を回避する意味で、複数時点での達成状態の定義が必要なのである。

目指す姿の定義にはもう一つポイントがある。それは、その姿を実現した際に達成されるべき計測可能な目標指標と水準を定義することである。計測できないものは達成への距離が可視化できず、取り組みを継続していくことはきわめて困難である。

加えて、その目標指標には「達成した場合に企業グループとしてうれしい」という経済合理性を考慮する。企業グループのなかには多様な価値観を持った従業員がいるが、収益貢献という経済合理性を求めない組織は存在しない。コーポレート・ブランド再構築に取り組むことを納得させるには、経済合理性の担保が有効であり、目指す姿の定義には、企業グループが共通で追求すべき経済合理性のある目標指標を連動させるべきである。

2 「変ずる」の検討プロセス

「変ずる」の検討プロセスでは、前の「念ず

る」の検討プロセスで定義した目指す姿と目標指標・水準の具体化が出発点となる。進め方のポイントは、「目指す姿」というような概念ではなく、目標指標を定義式に具体化していくアプローチを取ることである。企業グループ全体で追求すべき目標指標を要素分解し、それら個別の指標を高めるうえで最も密接な関係を持つ施策とその責任部門とを紐づけていくという検討手順を踏む。

目標指標の具体化の際には、何らかのフレームワークを下敷きにすると、検討の手引となって便利である。フレームワークのないまま具体化をしようとすると、「意見が出にくくなる」または「議論の交通整理ができない」といった問題が生じがちである。そのため、議論・意見の方向づけを補助するツールとして、何らかのフレームワークを用いることを推奨する。

フレームワークにたとえば「BSC (Balanced Score Card : バランス・スコアカード)」を用いた場合、「財務」「顧客」「業務プロセス」「学習と成長」という4階層で目標指標を具体化していくこととなる。活用可能なフレームワークには、他に「4P (Product、Price、Place、Promotion : マーケティング・ミックス)」や「7S (Shared value、Style、Staff、Skill、Strategy、Structure、System : 7Sモデル)」などが想定される。どのフレームワークを用いるかは自社の状況に合わせて選択するが、あくまでも目標指標の具体化の検討の手引にすぎないため、フレームワーク選びに慎重になりすぎる必要はない。まずは試行してみて、なじまなければ見直せば十分である。

最終的には、各部門が責任を負うべき施策

と個別目標指標・水準が定義されることとなるが、ここで重要なのは、部門長の納得感を醸成することである。自部門が取り組むことと達成すべき目標指標・水準にコミットメントする状態まで持っていくことが必要である。

コミットメントを得るための方法論がモニタリングの仕組みである。モニタリングには、PDS (Plan-Do-See: 計画・実行・評価) のサイクルを回し、経営トップが定期的にチェックするという体制を築くことで、コーポレート・ブランド再構築の検討時の取り組む側の本気度が大きく変わってくるという意義がある。モニタリングの仕組みの導入を前提に、施策および目標指標・水準を議論することは、結論を得るまでに時間を要するものの、施策実行のスピードは格段に速まるものとする。

それでは、モニタリングの仕組みとは何を整備するのであろうか。具体的には、

- ① 施策および目標指標・水準を一覧化した形で整理した「帳票」
 - ② その運用ルールとしてモニタリングする「会議体 (出席者、開催頻度など)」の定義
 - ③ 会議体における「報告責任者ならびに承認者」の定義
- で構成される。

仕組みの設計時のポイントは、極力、既存の会議体のなかに埋め込むことである。新たな会議体の設置は多くの経営層・従業員が嫌い、また、会議体の新設はそれ自体が浸透するまでに時間を要するためである。

なお、そもそもコーポレート・ブランドの再構築の取り組みは一朝一夕に成し遂げられるものではなく、ゆるめず高め続けることが

要求されるため、継続性を担保することが必要不可欠である。そうした観点からも、コーポレート・ブランド再構築時にモニタリングの仕組みを導入しておくことはきわめて重要である。ここを欠いたがために、せっかく定義したコーポレート・ブランドが画餅に帰ってしまうケースも散見されるので留意が必要である。

3 「通ずる」の検討プロセス

さまざまな施策を設計し実行しても、目指す姿、および目標指標・水準の達成に近づかなければ意味がない。これを可視化しながら、必要に応じて軌道修正をかけていく取り組みが「通ずる」の検討プロセスである。仕組みとしては、「変ずる」の検討プロセスで設計したモニタリングの仕組みを活用することになる。その際、モニタリングの対象となる目標指標・水準には、大きく分けて、企業グループの活動自体を計測するものと、活動の結果として向上が期待される顧客からの評価を計測するものの2種類がある。

この検討プロセスで重要なのは、企業グループの活動と顧客からの評価とのつながりをチェックすることである。顧客からの評価の向上に寄与しない活動に注力しても意味がなく、そうした活動はどんどん見直していく。言葉を換えると、目指す姿には一貫性があるべきだが、それを実現するための施策・目標指標には自由度を持たせるということである。施策・目標指標の体系は、一度作成すれば完成というほど簡単ではなく、完成度を徐々に上げていくという考え方が必要となる。

なお、顧客からの評価については、調査主

体の設定に留意する。顧客からの評価を知るには独自のアンケート調査などを実施するケースが多いが、その際、調査の効率性・客観性を担保する意味で、調査主体を一元化することが望ましい。具体的には、コーポレート・ブランド再構築の検討時に事務局を担う部門（経営企画部、広告宣伝部など）が、その主体となるのが通例である。

4 「目指す姿」「コミットメントする施策」「経営課題」という3つの受け皿

最後に気をつけなければならないのが対外発表の仕方である。よくある失敗が、「言いすぎて」しまい、実際には実現できずに顧客から不信を買ってしまうケースと、「身の丈に合うことだけ」になり、企業グループの成長性が伝えられず縮小均衡のメッセージとなってしまうケースである。

目指す姿・施策・目標指標・水準を定義し

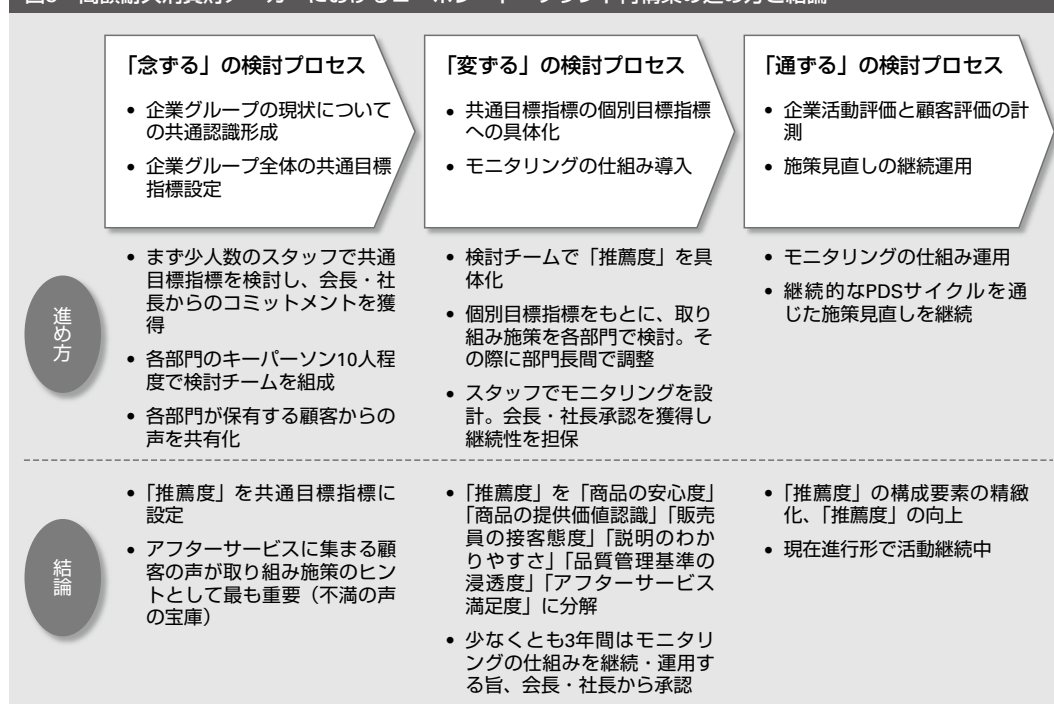
たら、最終的にはそれらを対外的にどう発表すのかを整理する。筆者は、「企業グループとして目指す姿」「対外発表でコミットメントする施策」「経営課題として実現を目指す事項」を弁別することを推奨したい。

「目指す姿」に関しては、あくまでも企業グループとしての目指す姿であるため、発表内容の自由度は高い。一方「コミットメントする施策」は、企業グループとして現時点でできることに絞る。将来的な展望は「経営課題」と位置づけ、経営計画・事業計画といった、時間を区切った計画に組み込むのが適当である。

IV 高額耐久消費財メーカーにおけるコーポレート・ブランド再構築の事例

前章まででコーポレート・ブランド再構築の一般的な方法論を紹介してきたが、より具

図3 高額耐久消費財メーカーにおけるコーポレート・ブランド再構築の進め方と結論



体的なイメージを持っていただくために、筆
者がこれまで支援してきたコーポレート・ブ
ランド再構築プロジェクトの実例をベース
に、再構築時のポイントを論じたい。前ページ
の図3に本事例の取り組みの全体像を整理し
た。

1 企業グループ全体の共通目標指標 は「推薦度」

ここで紹介する企業グループは高額耐久消
費財メーカーで、顧客が同社の商品を購入す
る機会は一生に1度か2度である。同社がコ
ーポレート・ブランド再構築に取り組もうと
したねらいは、「外向き」「内向き」の2点あ
った。外向きのねらいは、自社の提供価値を
顧客に認識してもらい、それを口コミで広げ
ていく状況を築くということ、一方の内向き
のねらいは、本体を含め20ほどあるグループ
会社の方向づけ、およびその活動を律するベ
クトルを明確化することとした。

同社の商品は、顧客が一生に1度か2度し
か購入しないという特性上、リピート購入を
期待することは難しい。また、高額であるた
め顧客は購入に慎重になりがちで、自分が信
頼する第三者の情報を参考に商品を選定する
傾向が強い。

そこで同社は、すでに同社の商品を購入し
た顧客が、彼らの友人や知人から相談を受け
た際、同社に対する好印象を伝える状態をつ
くり上げることが事業成長のキーファクター
と考え、企業グループ全体で追求すべき共通
目標指標を、「(顧客による友人・知人への)
推薦度」と設定した。この推薦度を高めるた
めに、顧客が商品に求める「当たり前の品
質」を装備して安心感を醸成するとともに、

競合他社とは異なる個性を備えることで、顧
客が同社の商品を選ぶ理由を明確化する——
というコンセプトを定義した。

なお、推薦度を共通目標指標と定めるだけ
ではなく、計測手法に工夫を凝らすことも可
能である。たとえば計測指標を、

「強い推薦意向を持つ顧客」-「強い非推薦
意向を持つ顧客」

に設定するといった工夫が考えられる。

アンケートなどで推薦度を計測する際によ
くあるのは、「トップ2ボックス」と呼ばれる
、「推薦する」と「たぶん推薦する」の上
位2つの回答を合計するものであるが、場合
によっては「たぶん」レベルの推薦度では不
十分という考え方もある。上に示した計測指
標の式は、そこで、目標指標から「たぶん」
をあえて除外し、「本当に推薦したい」と思
うファンの獲得のみを目標とするものであ
る。

さらに、ファンが増えてもアンチファンも
増えては効果は限定的と考える場合には、
「絶対に推薦しない」という強い非推薦意向
を持つ顧客を除外する計測指標も考えられ
る。同社の場合には、推薦度を段階的に厳し
い計測指標に移行していく方法を採用した。

また検討プロセスとして同社は、共通目標
指標は少人数のスタッフが検討し、事業部門
が関与するのはヒアリングへの協力レベルに
とどめた。これは、共通目標指標の設定段階
における議論の拡散を抑え、大きな判断基準
はすでに「ありき」の状態まで詰めたうえで
関連メンバーを巻き込んだほうが混乱が少な
いという判断からであった。

そして、素案策定後に経営トップに打診し

コミットメントを取り付けるという段階を踏んだ。経営トップに対しては、「推薦度」以外に代案として、「満足度」や「イメージ浸透度」といった指標案も提示したが、それぞれのメリット・デメリットを明示することで、2度の打ち合わせで合意が得られた。この段階での議論は非常に抽象的であることと、まずは経営トップのコミットメント獲得が至上命題であること、この2つの理由により上述の検討プロセスが採用されたのである。

2 「推薦度」を最上位目標に、各部門・各社の個別目標指標を設定

企業グループ全体の共通目標指標を設定した後は、その具体化プロセスに移る。この段階で関連する部門を組み入れた検討体制を組成した。推薦度の維持・向上に影響を持ちうるすべての部門を対象に、各部門からキーパーソンを1人ずつ指名し、合計10人程度の検討体制とした。各部門のキーパーソンを集めるため高頻度での会議体開催は望めないと判断し、2週間に1回、2時間を定例ミーティングとし、各定例ミーティングの前後に事務局ミーティングを置くという打ち合わせのサイクルとした。

初めに経営トップがコーポレート・ブランド再構築のプロジェクトの意義・目的を提示し、メンバーへの期待を宣言した後、具体的な検討を開始した。

同社では、顧客からの評価や不満の声といった情報が各部門に散在していた。検討は、各部門が持つ評価・不満の声を互いに共有することから始まった。いわゆる「念ずる」の検討プロセスである。商品企画、開発、生

産、品質管理、販売、アフターサービスといった各部門が、各々独自に収集した顧客からの声を紹介していく。大きな企業になればなるほど、部門ごとに閉じる傾向が強まりがちで、他部門が収集した情報を共有する機会は少ない。同社の場合、特に有益な情報提供主体となったのがアフターサービス部門であった。顧客からの不満の声が最も集まる部門でありながら、子会社ということもあって、同部門は顧客の情報を本体と共有する機会がこれまでほとんどなかった。そこには、顧客が商品購入後に気づいた商品・品質・販売などの各部門への不満の声があふれていた。

顧客からの声、特に不満の声は、各部門ともに容易には納得しかねる内容に満ちており、検討当初は互いが罵り合うような険悪な雰囲気もあった。検討前、この情報共有は2回のミーティングで完了する予定であったが、結果的には4回を要した。しかしたとえ時間がかかったとしても、検討初期段階で、この受け入れがたい事実をキーパーソンに認識・共有させることができたのは有益であった。出席メンバーは、各論ではさまざまな異論を持っていても、総論として「推薦度」を共通目標指標とすることの必要性には全員が納得できたからである。

不満の声を互いに紹介し合う過程を通じて、自社・自部門に対する認識を共有化したところで、それではそのような不満を解消し、さらに顧客に自社商品を推薦してもらえ状態にするために何をすべきかを検討する、「変ずる」の検討プロセスに移行していった。このプロセスでは、推薦度という共通目標指標を、「商品の安心度」「商品の提供価値認識」「販売員の接客態度」「説明のわかり

やすさ」「品質管理基準の浸透度」「アフターサービス満足度」といった個別の要素に分解し、それぞれの個別目標指標を高めていくうえで取り組みが必要な施策を検討した。

このプロセスでのポイントは、計測可能な目標指標の設定とその計測手法を設計し、個別目標指標のベースラインとなる現状水準を実際に可視化することにあった。実際に計測可能な指標であることをアンケートで確認するとともに、現状水準を可視化した。そうしたことにより施策の取り組みの優先度が明確になり、「これだけは取りまなければならない」という施策を浮き彫りにすることが可能となった。

現状水準の可視化は事務局が一元的に担い、それを踏まえうえて施策の優先順位づけおよび個別目標指標の設定は、各施策の責任部門が素案を個別に検討し、それを定例ミーティングに持ち寄った。その理由は、施策の実施と個別目標指標達成への各部門のコミットメントを得るといふねらいからである。特に各部門における素案の個別検討は、部門長と調整したうえての素案作成を原則とした。これにより、担当者だけではなく、各施策の担当部門の部門長からのコミットメントも得られた。

3 モニタリングの仕組みの導入

個別目標指標と施策の設計を完了させると、それらの達成・遂行状況を継続的にモニタリングする仕組みを導入し、PDSのサイクルを継続的に運用していく段階に移行する。「共通目標指標・個別目標指標・施策を一覧化した帳票」「四半期ごとに実施する既存の事業モニタリング会議でのモニタリング」

「各部門長が報告し、経営トップである社長および事業部長が承認する」といったモニタリングのルールを少人数のスタッフ中心で設計し、それを会長・社長が確認した。

この際にポイントとなったのは、モニタリングの継続運用を担保することである。前述したとおり、コーポレート・ブランド再構築の取り組みは一過性では決してうまくいかず、しかも必ずしも短期的な成果が期待できるわけでもないため、少なくとも3年、できれば5年程度の継続運用となることを会長・社長が承認した。

コーポレート・ブランド再構築は長期的な取り組みであり、その継続性こそが成否を分けるということを経営トップに納得させるプロセスは非常に重要である。同社において特に有効だったのが、コーポレート・ブランドの先進企業の事例であった。事例といっても、よくあるブランド構築の成功物語ではなく、そうした企業の経営トップがコーポレート・ブランドをどのような考え方やポリシーで運用しているのかという、経営哲学に関する事例である。企業経営において優れた経営トップが、「変えていくべきこと」と「変えてはいけないこと」をいかに切り分けているのか。そして「変えてはいけないこと」の典型がコーポレート・ブランドであると考えているといった内容を、先進企業の経営トップが実際に語ったという言葉を紹介することで、同社の会長・社長の納得を得ることができた。

同社がモニタリングの仕組みを導入して数年が経過した2010年時点も、個別目標指標および施策を適宜見直しながら、モニタリングを継続運用している。その結果、共通目標指

標である推薦度の構成要素の精緻化、推薦度自体の向上といった成果が現れ始めている。

本事例の成功は以下の3点に整理できる。

- ①推薦度という共通目標指標を早期に確定、経営トップのコミットメントを得たこと
- ②顧客からの不満の声の共有化に多くの時間をかけ、関連部門との相互理解を醸成できたこと
- ③モニタリングの仕組みの運用を、少なくとも3年間は継続する旨の承認を経営トップから得たこと

なかでも、成果を急ぎすぎずに②のプロセスをしっかりと行ったことが、結果的に施策の実効性を高めることに寄与したと考えられる。

商品ブランド主導の時代からコーポレート・ブランド主導の時代へと移り変わりつつあるのが現在であると筆者は考える。インタ

ーネットを含めた販売チャネルの多様化やグローバル競争の本格化といった環境変化のなか、商品カテゴリーごとに一人勝ちといわれる圧倒的なメガ・ブランドは成立しにくくなってきている。複数ブランドがカテゴリーごとに乱立し、熾烈な競争が繰り返される。そうした時代にあっては、商品ブランドのみでは戦い抜けず、コーポレート・ブランドが持続的な競争優位を生む。商品ブランド一辺倒ではなく、コーポレート・ブランド再構築に経営資源を振り向ける——。企業グループの持続的成長のためにこそ、その取り組みを進めるべきではないだろうか。

著者

倉林貴之（くらばやしたかゆき）

サービス事業コンサルティング部グループマネージャー、上級コンサルタント

専門はマーケティング戦略・ブランド戦略、グループ経営戦略、人材派遣・人材紹介業界、流通・消費財業界など

「利益なき繁忙」をもたらす誤った 価格戦略からの脱却に向けて 書籍出版価格戦略とその展開

植村哲士



中村雅彦



CONTENTS

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| I デフレ経済下の「利益なき繁忙」 | V 書籍出版価格調査の内容 |
| II 「利益なき繁忙」が続く書籍出版業界 | VI 書籍出版価格調査の事例 |
| III 書籍出版価格戦略を検討する2つの意義 | VII 環境変化でも変わらない書籍出版価格戦略の重要性 |
| IV 3つのステップからなる書籍出版価格戦略 | VIII 5つの基準を備えた商品への展開 |

要約

- 1 デフレ経済の進行とともに、多くの分野で「価格破壊」が発生しており、多くの業界が「利益なき繁忙」に直面している。特に書籍出版業界は深刻である。一方で、「こだわり消費」や「価格戦略」の見直しにより、収益率改善を目指す試みも見られる。
- 2 書籍出版業界が「利益なき繁忙」から脱するためには、「出版意義が低く収益に貢献しない出版企画」から、経営資源を「出版意義があり、収益に貢献する書籍」に振り向ける必要がある。また、期待収益と予想販売部数を想定しながら適切にコスト管理することで利益率を改善していく必要がある。
- 3 書籍の価格には、購入者の抵抗価格ともいえる「価格の壁」が存在し、100円の価格設定の違いで、販売部数と収益が大きく変化する。また、100円の価格設定の差が収益率に大きな影響を与える。「価格の壁」を見極めた最適な価格を設定する必要がある。
- 4 「電子書籍」の出現、「再販制度や委託販売制度の実質的な変容」という書籍出版業界の環境変化のなかでも、書籍の最初の売り出し価格を決める価格戦略の重要性は変わらない。
- 5 書籍以外にも、「最後の決め手が価格」「ニッチ（すき間）商品」「単価とロット（最小製造単位）が中程度」などの条件を満たす財に対して、本稿で論じる価格戦略や調査手法を応用することは可能である。

I デフレ経済下の「利益なき繁忙」

政府公認の「緩やかなデフレ」経済^{注1}が続く日本において、「価格破壊」「激安」などの単語を見ない日はないといっても過言ではない。その範囲も、プライベートブランドの食料品や家電製品、ジーンズなどの衣料品^{注2}に始まり、近年では、牛丼、居酒屋、ホテルに至るまでさまざまな商品が値下げの対象になっている^{注3}。

このような価格下落は、収益の低下を招くものの、販売数量が維持されるかぎり、人件費や在庫管理費用を大きく削ることは難しい。結果的に同じ限られた人数で事業を運営することから収益率が低下し、企業や従業員は「利益なき繁忙」に直面することになる。

一方、デフレ経済、価格破壊のなかでも、付加価値を認めたものに対しては、高価格にもかかわらず購入する「こだわり消費者」が存在することはすでに知られている^{文献1}。たとえば、文具メーカーのキングジムは、2009年12月に電子メモ帳「ポメラ」の上位機種を投入した際、機能を追加したうえに従来機種の3割高の価格を設定したが、当初計画比3倍の売り上げを記録している^{注4}。このように「こだわり消費者」を対象に販売戦略を立てることで、収益低下を防ぐことも考えられる。

また、価格設定を見直し、売れ筋を伸ばすことで「利益なき繁忙」から脱出することも提案されている。たとえば、今まで200円で売っていた商品を210円に値上げすることである。値段を5%上げても、販売数が3%しか落ちなければ利益は増加する。さらに、在庫を必要以上に持たなければ在庫管理費用が

抑制でき、同じ収益であっても利益は増加する^{文献2}。

以上のように、価格破壊をめぐるさまざまな議論があるが、特に、販売数量減・売上減によって経営の深刻さが伝えられているものの、価格と数量の見直しがされていない分野が書籍出版である。

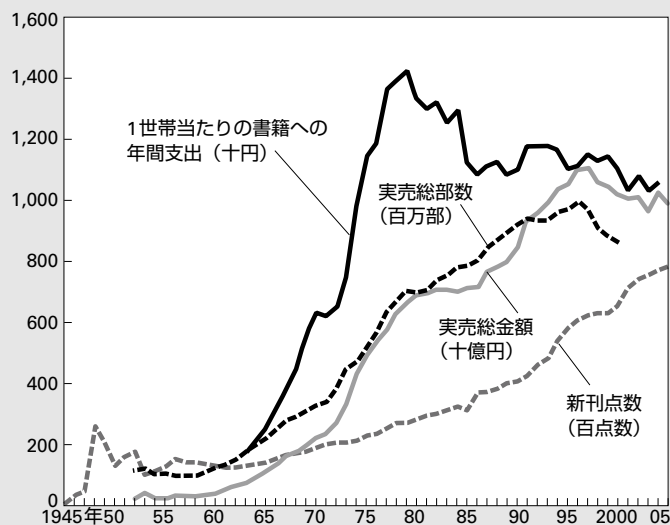
そこで本稿では、特に書籍出版に関して、価格と印刷部数を見直し、そのことで「利益なき繁忙」から出版業界が脱却するための方策について、筆者が自費出版した際に採用した書籍出版価格戦略に基づき議論する。

本稿では書籍出版に特化した議論をするが、この議論は、書籍と類似する性格を持った他の商品にも同様に適用可能である。

II 「利益なき繁忙」が続く 書籍出版業界

書籍出版にかかわる業界、すなわち、出版社、取次（出版流通）、書店の苦境が伝えられている^{文献3, 4}。売上額の低下と出版点数の

図1 1世帯当たりの書籍への年間支出額・新刊点数・実売総部数・実売総金額の推移



出所) 出版ニュース社「出版年鑑」、総務省「家計調査」

増加、取次の売掛金の急増、取次や書店の利益率の激減、書店の廃業、出版社の倒産——などである。実際に、1世帯当たりの書籍への家計支出は1979年を頂点に減少に転じ、実売総金額、実売総部数も、96年を境に減少に転じている一方で、新刊点数だけは継続的に増加している（前ページの図1）。

書籍は、編集者の勘と経験に頼った企画に基づき多品種少量生産されるが、返本という形で売れ残りが多数発生している。売れ残った書籍は用紙・印刷費、販売手数料が無駄になるだけでなく、保管料や廃棄費用もかかる。また、出版社は、取次との間の差金決済での「逆ザヤ」を避けるために、定期的に、取次に対して一定数の新刊を委託販売に出さざるをえない（図2）。

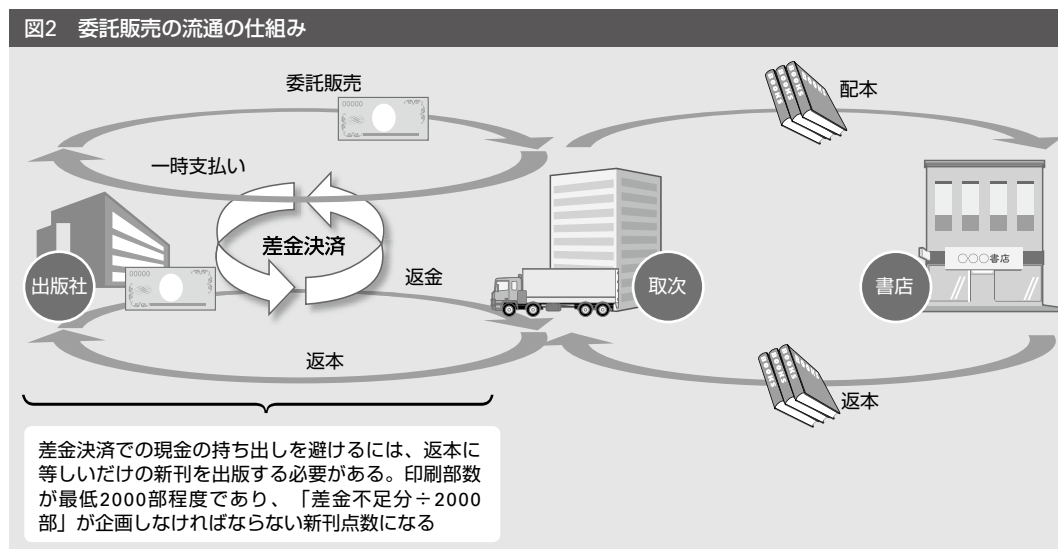
このような出版・取次業界の苦境に対しては、再販制度（小売店での定価販売維持）の見直しも含めて、すでにさまざまな分析と対策が提案されている。しかし書籍は、ミリオンセラーを除くと、個々のタイトルは数千部、数百万円程度の売り上げでしかなく、十分なマーケティング費用はかけられない。このため、書籍個別のマーケティング、すなわ

ち、その書籍と競合する書籍とのポジショニングや価格戦略、表題の付け方（ネーミング）、販促戦略、チャンネル戦略について議論されることは少ない。

一方で出版社から見ると、利益を重視して自ら出版点数を削減することは、自社の規模縮小につながるものと考えもある。このため、出版点数の絞り込みによる縮小均衡で、出版社全体の収益体質を改善しようとする動きは選択されにくい^{注5}。

したがって現在、書籍出版ビジネスは、書籍が売れない（図3①）ために印刷部数が限られ（同②）、出版点数を増加させて埋め合わせし（同③）、その結果、1タイトル当たりにかかる編集時間が減少し（同④）、書籍の質が下がり（同⑤）、書籍が売れなくなる（同①）——という悪循環に陥っているものと思われる。

さらに、増加した新刊によって書店の書棚が埋まってしまう（同⑥）ため、書店での既刊の販売期間が短くなり、結果として既刊の販売不振も誘発される（同⑦）。この既刊書の販売不振は出版社の経営状況に深刻な影響を与える。



このように、現在の書籍出版業界は、まさに「利益なき繁忙」の陥穽に陥っていると考えられる。この状況から脱出するには、ひとえに書籍が在庫ロスとならず、委託販売した分が損益分岐点を超える程度に売れる必要がある。

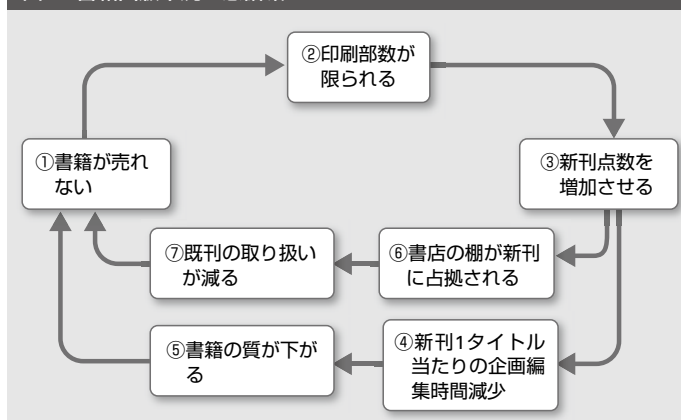
本稿では、出版時点における書籍出版のマーケティングのなかでも、特に価格戦略について言及する。翻訳書や専門書の出版企画で筆者が試みた書籍出版価格戦略の実例を紹介することで、その「書籍価格マーケティング」の有効性について論じたい。

Ⅲ 書籍出版価格戦略を検討する 2つの意義

出版社が書籍を出版するかどうかを判断する際には、収益率だけでなく、「出版することの意義」も考慮されているのが通常である。この「収益率」と「意義」の観点から出版企画を分類したのが図4である。第1象限（右上）は理想的な出版企画であり、「高収益」が期待されると同時に出版の意義も高く認められるものである。第2象限（左上）は、収益性は低いが出版の意義が高く、出版社も赤字覚悟で出版するものである。第3象限（左下）は、収益性も低く、意義も低い本で、出版企画の時点で落とすべきものである。第4象限（右下）は、出版の意義は低いものの収益性が高く、出版社の経営を安定させるために出すべきものである。実際に出版されている多くの書籍は、第4象限に振り分けられるであろう。

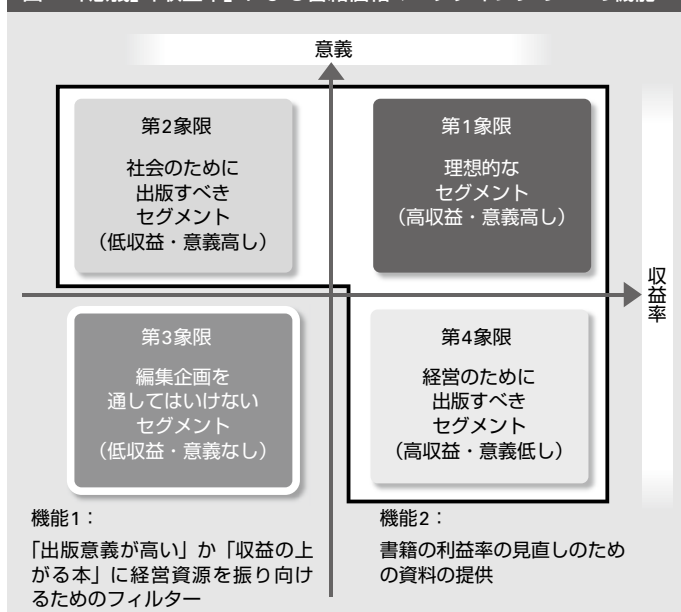
書籍価格マーケティングの機能は、まず、収益性の観点からも出版意義の観点からも、

図3 書籍出版不況の悪循環



第3象限に属す「出してはいけない企画」を見つけ出すことにある。そのような企画に人的資源・資金などの経営資源を投下しないことで損失が減少するとともに、その経営資源を別の出版企画に振り向けることで収益拡大の機会が増加する。つまり、「出版意義も低く、収益の上がらない本」に経営資源を投入することをやめて、「出版意義が高い」か「収益の上がる本」に経営資源を振り向けるためのフィルターが、書籍価格マーケティングに期待される第1の機能である。

図4 「意義」「収益率」による書籍価格マーケティングの2つの機能



書籍価格マーケティングに期待される第2の機能は、書籍の利益率の見直しのための資料の提供である。

書籍は、通常最高でも単価が1万円以下の商品であり、一方で価格付けは100円単位である。購入者は、同種の書籍を読んでいることで興味のある書籍の相場観を持っているかもしれないが、厳格な価格感を保有しているとはかぎらない。このため価格付けを100円変更するだけで、収益率は10%以上変動する

場合もありうる。また、収益予測に合わせて印刷・装丁を簡素化したり印税率を引き下げたりすることで、出版社の収益改善が期待できる。

実際に筆者が経験した事例に基づいて価格付けと販売予測に関する次の簡単な計算を紹介しよう。

ある書籍Aについて、今、4000円、4800円、1万円という3つの価格付けが考えられ、この書籍の潜在的な読者が1000人いたとする。仮に、4000円だと80%の人が購入するが、4800円だと75%の人になり、1万円だと15%の人しか購入しないと。また、この書籍を1000部印刷して流通させるのに必要な経費は250万円とする。

4000円に価格付けをすると「1000人×80%×4000円」で320万円の収益が期待できる。4800円にしても引き続き75%の人が購入する場合、期待収益は「1000人×75%×4800円」で360万円となる。一方、1万円に価格付けすると、「1000人×15%×1万円」で、150万円の収益しか期待できない。

このとき、250万円の費用を前提に利益率を計算すると、4000円の場合は売り上げの28%、4800円の場合は44%が利益となり、1万円の場合は、マイナス40%（赤字）である。

一般に、編集者が世に出す意義がある書籍だと思っても、専門性が高いと読者層が限られる。このような場合、1000人の潜在読者のうち、4000円で20%（200部販売、収益80万円）、もしくは1万円では15%（150部販売、収益150万円）しか購入しないかもしれない。この書籍の出版は、当初1000部を印刷流通させるために180万円かけることを想定していたとする。このまま印刷・流通させると、価

図5 書籍価格マーケティングの3つのステップ

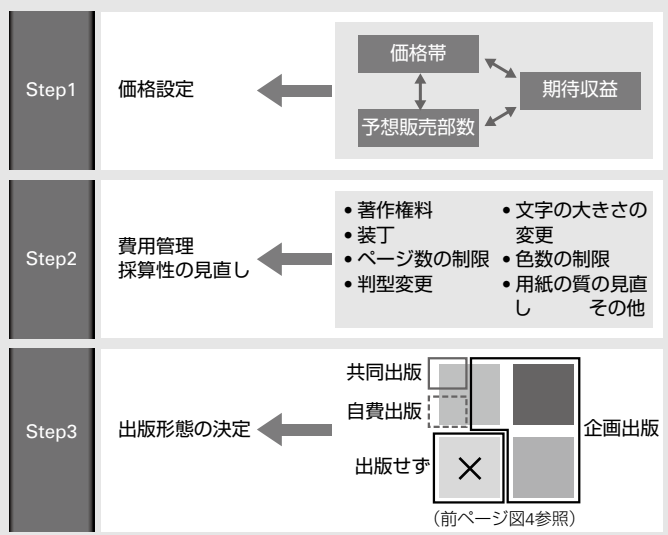
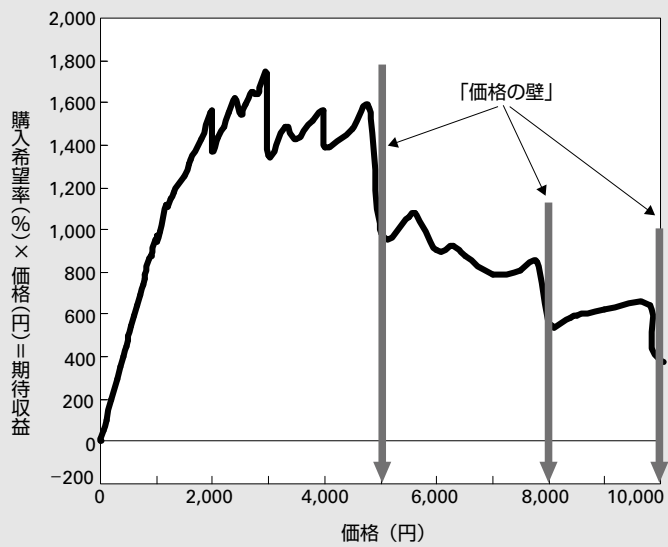


図6 価格と購入希望率の間の「価格の壁」



格付けを4000円にした場合、在庫ロスは800部になり、100万円の損失が発生する。また、1万円に価格付けすると、在庫ロスは850部になり30万円の損失が生じる。

このケースの場合、編集者の信じる出版の社会的意義（53ページの図4：第2象限）を尊重すると、出版はするものの、損失を抑えるために印刷部数を減らし、装丁の簡略化や販促方法の工夫、印税率の調整などで、費用を30万円抑制し、販売価格を1万円とすることが考えられる。

このように、書籍出版価格戦略の第2の機能は、書籍の内容そのものは変えずに、価格付けや予想収益に見合ったコスト管理を行うことで、出版社の収支を改善することにある。

IV 3つのステップからなる書籍出版価格戦略

1 書籍出版価格戦略の3つのステップ

書籍出版価格戦略を検討するためには、以

下の3つのステップを経ることになる（図5）。

● Step1：価格設定

まず、インターネット経由で簡易なアンケートを実施し、対象書籍の販売可能価格帯、およびそれに対応した予想販売部数を確認する。

● Step2：費用管理、採算性の見直し

次に、予想販売部数を基準に、著作権料、装丁、ページ数の制限、色の数の制限、用紙の質、書籍の判型、帯の有無、増刷、販促費用を勘案して書籍出版の費用を見積もる。

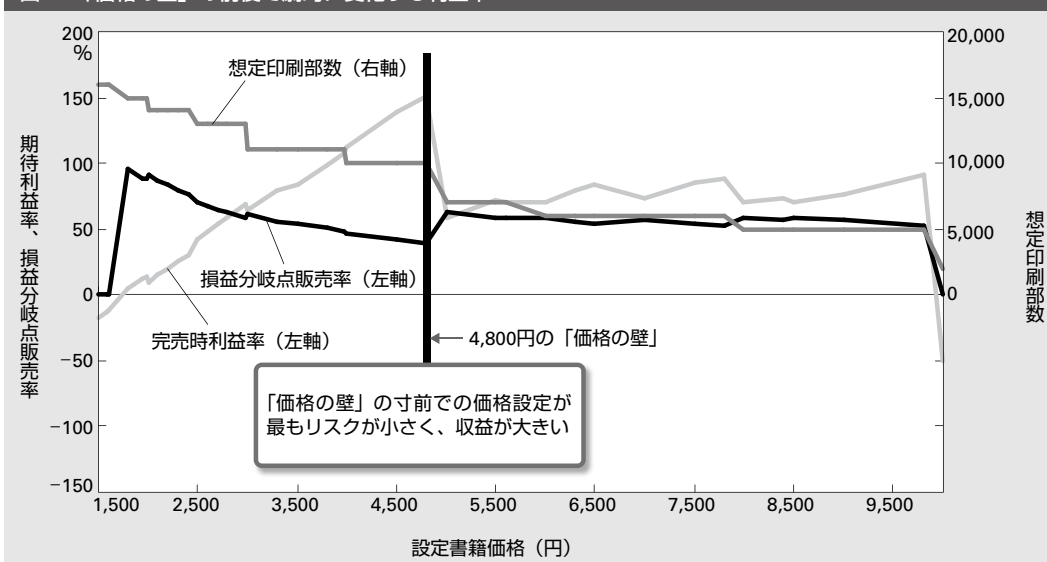
● Step3：出版形態の決定

最後に、Step1、Step2から導き出された期待利益率と出版の意義を勘案して、出版形態（企画出版、共同出版、自費出版、または出版せず）を選択する。

2 価格決定における留意点

価格を横軸に取り、購入希望率と価格を掛けた期待収益を縦軸にとると、書籍の購入希望には、何段階もの「価格の壁」が存在する（図6）。「価格の壁」とは、書籍に対する読者の相場観が劇的に変化する（読者層が変化

図7 「価格の壁」の前後で劇的に変化する利益率



する)ポイントであり、読者層を複数のグループに分解する。事例に示した書籍では、5000円を挟んで期待収益(購入希望率×価格)が36%前後下がる。同様に、8000円、1万円でも12%前後下がる。この結果、「価格の壁」を挟んで、100円単位の価格設定が利益率を劇的に変える。

たとえば、前ページの図7の期待利益曲線を潜在的に持つ書籍を、原価変動費1000円、原価固定費100万円、印刷部数1万部で製作すると、価格設定が、4800円に比べて5000円で利益率が80%下がる。

一般に、出版社は、原価回収を焦るあまりに、売れそうであれば高い価格を設定しがちである。しかしながら、損益分岐点販売率を見ても、高い価格設定が必ずしも原価回収に有利なわけではない。書籍の価格決定の際には、あくまでも価格と購入希望率のバランスに留意する必要がある。

3 費用管理における留意点

適切に価格設定した後は、1部当たり費用、印刷部数を調整することで利益水準を改

善できる。

たとえば、図8は、1部4800円と価格設定した後に、販促のやり方や装丁などを見直すことで、1部当たりのコストを100円引き下げた場合と、印刷部数を1万部から9000部に引き下げた場合を比較検討したものである。期待利益率で指標を見ているため、線グラフが上に上がるほど利益率が改善していることになる。当然のことながら、コストを100円引き下げ、印刷部数を1000部減らしたパターンの利益率が最も改善される。定価を4800円にした場合に、損益分岐点が印刷部数で700部相当分引き下げられることに注目していただきたい。9000部のうちの700部とは7.8%に相当する部数である。このような小まめな費用管理が収益の改善に貢献するのである。

4 出版形態選択の留意点

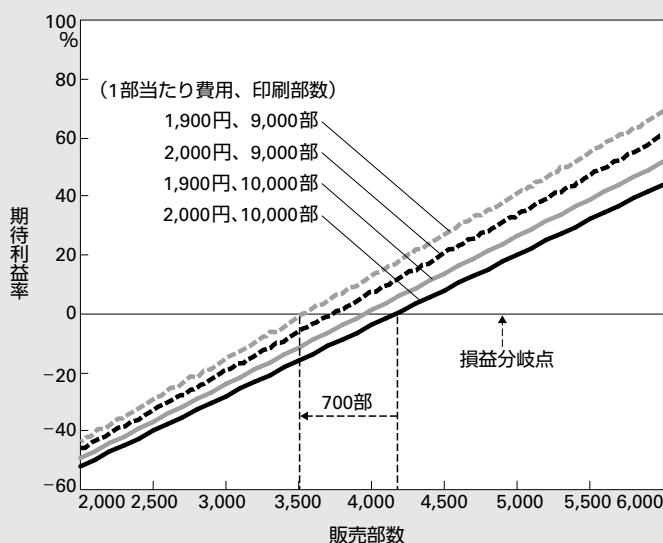
収益と費用が明確になれば、「損益的には厳しいが出版する意義がある書籍」の場合、出版社は、著者に対してリスクの分担を申し出ることが可能になる。

出版の形態は、出版社がすべてリスクを取る企画出版から、著者も一部費用を負担する共同出版、基本的に著者が費用を全額負担する自費出版がある。さらに近年は、出版以外にもインターネット上でのみ情報が流通するブログなど、さまざまな文字情報の流通形態が生まれている(図9)。

「出版意義はあるが採算が合わないような書籍」の場合、著者にも販売リスクを積極的に負ってもらうことで、出版社側の採算は改善される。

共同出版、自費出版という形態は従来から存在し、珍しいものではない。しかし、しば

図8 価格設定後の費用管理の期待利益率への影響(価格4,800円)



しばし生じるのは、著者と出版社との交渉がお互いの思い込みのみ根拠を置き、客観的な情報に基づいた議論が行われていないことである。出版社も民間の一事業会社である以上、最低限、出版費用を回収できないと経営が成り立たない。

書籍出版の選択肢を広げるためにも、著者の側も一定程度のリスク分担を覚悟するとともに、出版社側も客観的な情報に基づいて、著者側にリスク分担を求めていくべきである。

5 書籍出版価格戦略を検討する

タイミング

それでは、書籍出版価格戦略は、いつ検討したらよいのであろうか。

通常、書籍は、企画・企画編集会議・執筆・編集・印刷・出版というプロセスを経る。書籍は、編集会議通過後にISBN（国際標準図書番号）コードを取得し、同コードを用いて社内に書籍別の口座が開設され、そこに経費などが計上されることで費用が管理される（図10）。

編集者によって立案された出版企画の「ビジネスとしての妥当性」は、現在は、編集者の経験や、人的ネットワークのなかの当該分野の専門家へのインタビュー、紀伊國屋書店の類書の販売実績（販売データ提供サービス「PubLine」）を見て決められることが多いようである。この結果、過去の類書の販売実績が悪かったり、インタビューをした専門家が企画の市場性を適切に判断できていない場合、本来ならば出版されるべき書籍が出版されなかったり、出版しても収支が合わなかったりする可能性がある。

本稿で議論している書籍価格マーケティングの第1の機能は、「『出版意義が高い』か『収益の上がる本』に経営資源を振り向けるフィルター」にあり、この観点から、企画編集会議の前の段階で同マーケティングが実施されることが望ましい。企画編集会議の前の段階でおおよその期待収益が予測できるた

図9 出版社と著者間のリスク分担と出版形態

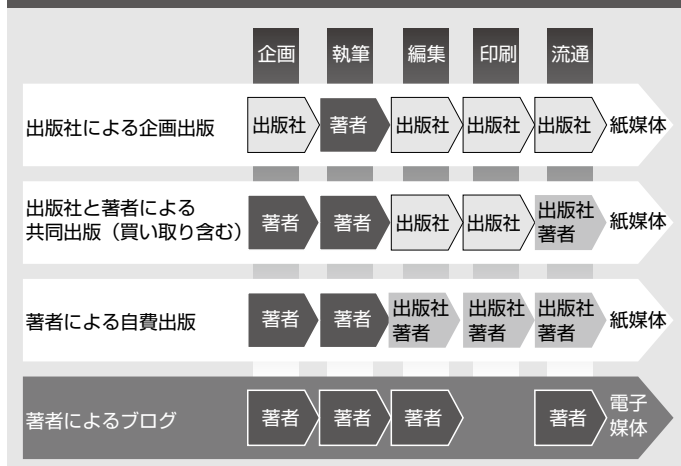
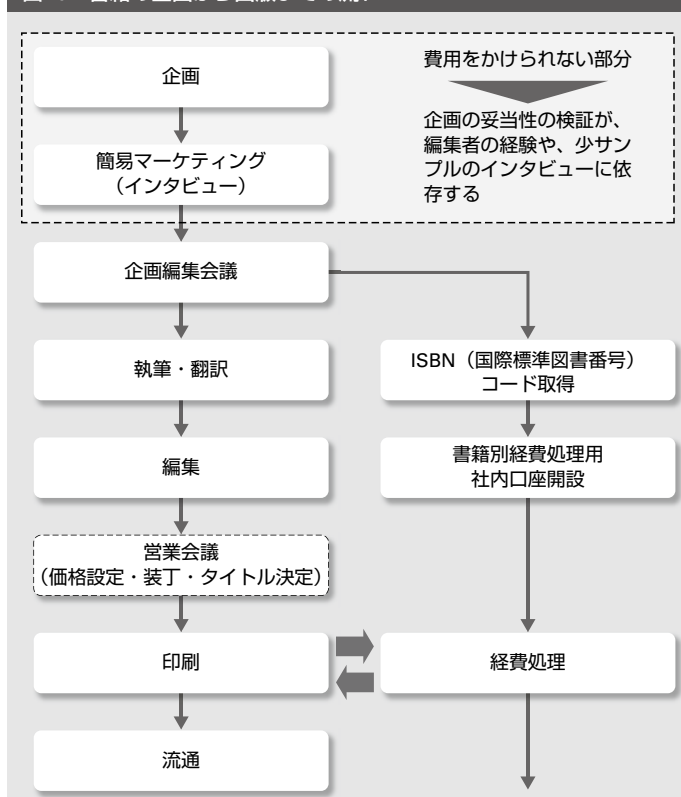


図10 書籍の企画から出版までの流れ



め、それに合わせて装丁や印刷の色数、印税率などを調整することで費用管理の精度が向上する。

問題は、企画編集会議の前の段階では出版社内の費用計上が難しく、書籍出版価格戦略に関して、支出を伴うような外部情報を利用した調査（書籍出版価格調査）ができないことである。この問題を解決するためには、出版社内部に個別の書籍出版企画予算とは切り離れた企画選別用のマーケティング予算を計上する必要がある。もしくは、年間の書籍出版計画を立案するための費用として、別途予算計上し、それを書籍出版価格調査に充てることが重要になる。

V 書籍出版価格調査の内容

それでは、書籍出版価格調査はどのように実施したらよいのだろうか。以下、順に述べる。

1 価格調査の鍵となる3問

書籍出版価格調査に必要な設問は、「購入

意向」「価格受容度」「類似書の書名」の最低限3つである。「購入意向」「価格受容度」は、通常の価格調査と変わらない。書籍の場合、類似書が多数出版されているため、それらとの競合分析も必要になる。もっとも、専門書や趣味の書の場合は、内容が類似していても、一読者の複数保有が想定されるため、回答者の想定する類似書を知ることで、読者からどのような書籍と受け取られているかを知ることができる。実際の調査は、簡易なインターネットアンケートで十分である²⁶。

2 分析の考え方

書籍出版価格調査結果から、価格別の書籍の販売予測を推計する式を示したのが図11である。直接的に使うのは価格受容度調査で、購入意向、および将来的には予測値と実績値の比率を使って予測値を推計する。この数値の妥当性は、既存の類似書がどの程度売れているかが確認できる前述の紀伊國屋書店の販売データで検証できる。将来的に各出版社の予実差を反映することで、推計精度は向上する。

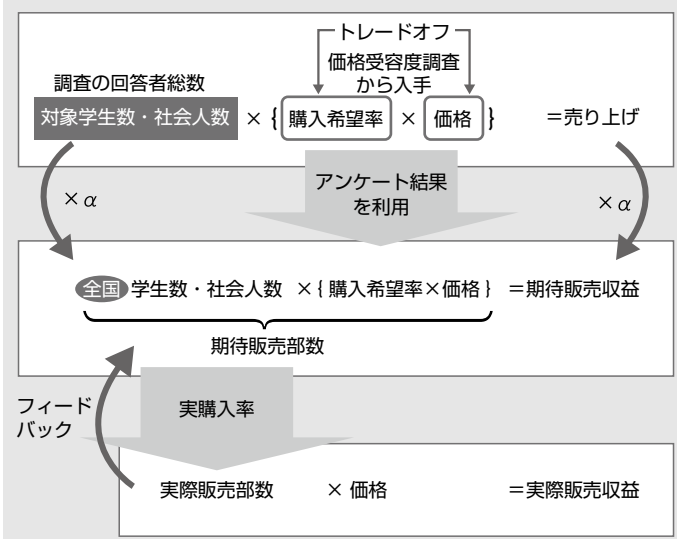
3 価格調査モデルの想定使用場面

価格調査モデルには2種類の使い方が想定されている。1タイトルごとの価格と印刷部数の決定に使う場合と、複数の企画のなかでの優先順位づけを議論する場合である。

- ① 1タイトルごとの価格決定
- ② 候補企画間の相対比較

①の1タイトルごとの価格決定の場合は、前節で述べたように、紀伊國屋書店の販売データをベンチマークにすることで妥当性を検証する。特に、写真付きやフルカラーのよう

図11 価格と販売予測の推計式



に人手がかかったり、初期費用が多い場合に、損失を管理する意味で有意義であろう。

②の相対比較の場合、複数の出版企画を比較して、出版社内の人的資源・資金などの配分を検討することを想定している。この場合、紀伊國屋書店の販売データに頼らず、単純に第IV章で議論した推計結果間の比較をすればよい。複数の出版企画のなかで予想収益が高いものから順に着手したり、出版意義がある書籍の費用管理を行ったりすることで、出版社全体の収支改善が期待される。

4 適用可能な書籍の種類

書籍価格マーケティングを進めていくうえで、書籍とは、そもそもどのような財なのかを知っておく必要がある。

たとえば、時事ネタを扱った書籍は、多くの読者にとっては読むべき旬があり、時間が経過すると見向きもされなくなる。このような書籍は生鮮品のような性格を持つ。一方、その道の研究者にとって研究資料となる品質を持った書籍や、歴史のフィルターを通過してきたような古典は、現在の読者だけでなく将来の読者も期待できるため、耐久消費財的な性格を持つだろう。また、待ち時間や移動の時間をつぶすために買われるような書籍は、安く、かつ手軽に読めることが重視され、いわゆる「ついで買い」商品のような性格を持つ。さらに、鉄道や音楽などを趣味としている人がその分野の書籍を買う場合は、娯楽財としての性格を持つだろう。別の観点から、和書・翻訳書・洋書も財としての性格が異なる。

「書籍」とひとくくりにされてしまうが、その中身を具体的に見ていくと、実は書店と

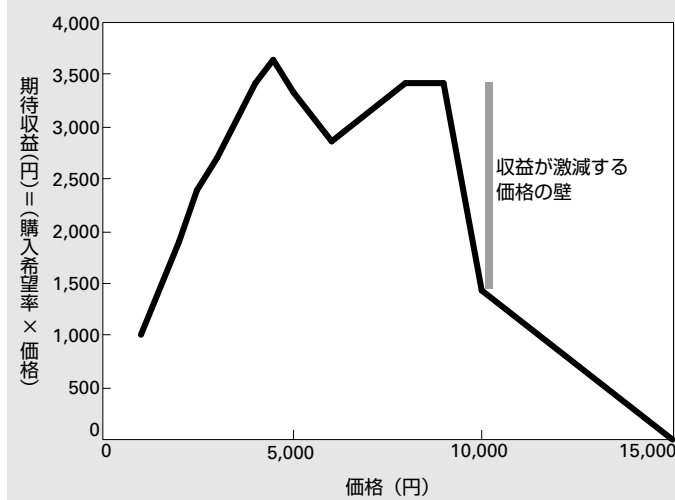
は、大規模小売店舗のように多様な性格を持った財が棚に並べられ、売られている場所であることが理解されてくる。書籍出版価格戦略を考えるうえでも、まず、企画している書籍がどのような性格を持っているのかを認識することがその第一歩になる。

本稿で提案している書籍出版価格調査モデルは、書籍の企画段階で調査を実施するため、一般的に調査時点と出版の時点に1年程度の差が生じる。調査結果の鮮度を考えると、時事ネタや時間つぶしのために手に取るような出版物や小説など、流行りすたりの激しい書籍には向かない。また、回答者の回答の信頼度を考えると、何らかの必要性ないしは嗜好性が明確な書籍のほうが適していると考えられる。したがって現時点では、専門書、趣味の書、翻訳書など、高い価格でも、必要性や嗜好に応じてある程度購入されるような種類の書籍が向いていると考えられる。もちろん、小説や新書などでも応用できる。

VI 書籍出版価格調査の事例

以上のような書籍出版価格調査の実例とし

図12 翻訳書の価格と1部当たりの期待収益



て、本稿では2つの事例を紹介する。

● ケース1 『GRASS GIS』

『GRASS GIS』というオープンソースGIS(地理情報システム)ソフトウェアに関するマニュアルの翻訳書である(以下、GRASS GIS本)。すでにタイトルと内容は決まっていたことから、販売価格と印刷部数の決定のために調査を実施した。なお、調査前の時点

で、出版社が提示した価格付けは1万円超で、印刷部数は1000部であった。

前ページの図12は、価格受容度と購入意向から導き出した価格別の1部当たりの期待収益曲線である。この曲線上の値が大きいほど多くの収益が期待できる。なお、この曲線は、価格帯別の予想販売部数を反映しているため、純粋にこの曲線だけで最適価格を判断すればよい。図12を見るかぎり、5000円未満と8000円から9000円にかけての2つのピークが存在する。この2つのどちらの価格でも、期待収益はおおよそ同じである。低い価格は購入希望率は高くなるが、高い価格は1部当たりの単価が上がる。そのため、低い価格にすればよいというものでもない。また、図12でわかるように、同書には1万円の「価格の壁」があり、1万円を超えると期待収益が急激に低下する。

出版社が当初想定していた1万円強に価格付けした場合、購入希望者のうち15%のみが購入意思を示していた。実際に期待収益で見ても、5000円弱の価格付けの半分以下である。この場合、出版企画としては大幅な赤字になったと予想される。この結果は、出版社の経験値が必ずしも当てになるわけではないことを示している。

GRASS GIS本は、今回の調査結果以外に、「学生が購入できる価格帯」「GRASS GISというソフトウェアを普及させるためにできるだけ安くする」「自費出版であり利益は期待しない」というその他の要因から、最終的には本体価格4600円(税込み4830円)とした。2009年11月中旬に販売を開始し、2010年8月末の時点で、印刷した1000部のうち6割が売れている(図13)。

図13 GRASS GIS翻訳書の販売実績

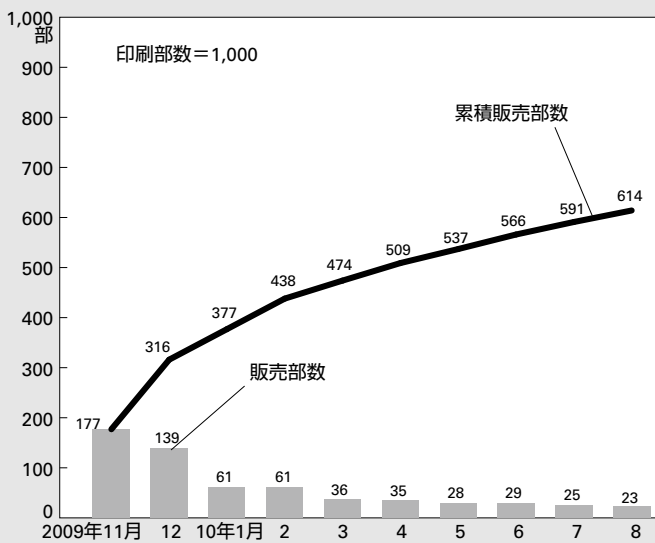


図14 アンケート調査で提示した情報

現在、以下のような英語書籍の日本語訳の販売について検討しています。

【英語書籍タイトル】
 ● Research Methods for business students: fifth edition

【内容】
 ● 経営学の学生がプロジェクトレポートを作成したり、論文を作成したりする際に、留意すべき調査・研究手法について、体系的に整理している。

【想定される利用場面】
 ● すべての学問分野の学部生・修士・博士が学位論文を作成する際の調査・研究手法を体系的に学べる。
 ● 米国の大学・大学院に留学を検討している人が、履修作成時の小論文作成向けにレポートの書き方を学んだり、留学後の学位論文作成の際に調査・研究手法を自習したりするのに使える。
 ● 企業のすべての部門において、事業企画を立案したり、関連する調査・研究を行ったりする際に、調査・研究計画の立て方や、レポートの書き方を自習するのに使える。

【出版社から教育者向けの支援】
 ● 講義用のパワーポイント資料、書籍中の問題の解答は、教科書指定をしていただいた先生に無料で提供される。

目次

| | |
|-----------------------|-----------------------|
| 1 事業・経営の調査研究の本質と本書の構成 | 9 観察を通じた一次データの収集 |
| 2 調査研究トピックの設定と明確化 | 10 インタビューを用いた一次データの収集 |
| 3 文献調査のやり方 | 11 アンケートを用いた一次データの収集 |
| 4 調査研究の基本的な考え方や手法の理解 | 12 定量データの分析 |
| 5 調査研究計画の立案 | 13 定性データの分析 |
| 6 調査研究に必要な交渉と倫理 | 14 レポート・論文の書き方 |
| 7 サンプルの選択 | 15 付録 |
| 8 二次データ(統計データ)の利用 | |

● ペーパーバック: 656ページ
 ● 出版社: Prentice Hall
 ● 商品の寸法: 26.2 × 18.8 × 2.6 cm

GRASS GIS自体、将来的にバージョンアップが予定されている。それに対応して原書のマニュアル本も大幅に改訂されるはずであり、GRASS GIS本の賞味期限は最大でも3年程度と考えられる。現在のペースで販売の減少が続いても、発売開始後3年間で完売予定である。

● ケース2 『Research Methods for Business Students』

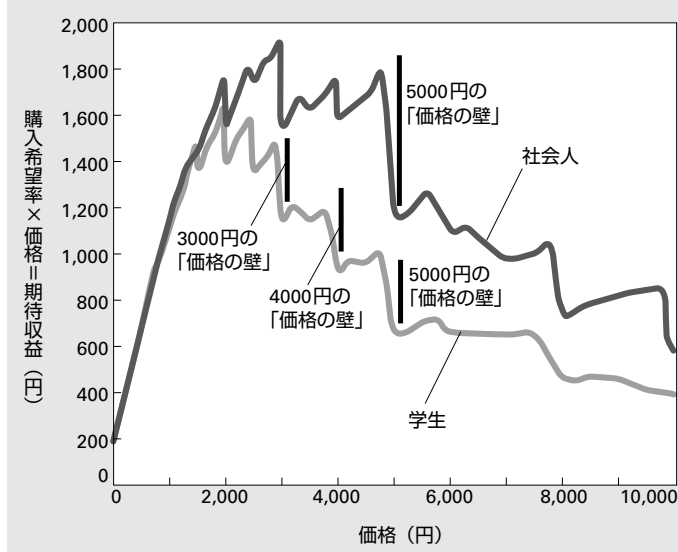
『Research Methods for Business Students』は、英国で用いられている調査・研究手法を学ぶための教科書である。主な想定読者は、学生、社会人である。調査前の出版社の想定は、税込み5500円で8000部程度であった。

そこで図14のように、翻訳書の内容や使用場面を説明する画面を用いて調査を行った。

この調査では2000サンプルを回収し、学生と社会人別に期待収益を分析した。その結果、当然のことながら学生のほうが社会人よりも期待収益は低くなった。また、期待収益の動向を見ると、2000円に価格付けしても5000円弱に価格付けしても、社会人には大きな差はない。学生の場合も1500円から3000円弱にかけては期待収益に大きな差は見られない(図15)。

ケース1のGRASS GIS本と同様に、ある価格帯を超えると急に期待収益が下がる「価格の壁」が、ケース2でも存在している。ケース2では、社会人にとっては5000円がこの書籍の「価格の壁」に、学生にとっては3000円、4000円、5000円がそれぞれ「価格の壁」になっていることがわかる。つまり、5100円にするか、4900円にするかで、収益率が大き

図15 価格別の1部当たりの期待収益(購入希望率×価格)



く異なる可能性がある。

同書については、翻訳書の表題付けの参考のために、アマゾン・ドット・コム(以下、アマゾン)で類似書を購入する場合に検索に用いそうなキーワードも確認した。原書の表題を直訳すると「経営学の学生のための調査・研究手法」である。想定した使用場面は以下のようなものである。

- すべての学問分野の学部生・修士・博士が学位論文を作成する際の調査・研究手法を体系的に学ぶのに使用可能
- 英米の大学・大学院に留学を検討してい

表1 『Research Methods for Business Students』の翻訳書の検索に用いそうなキーワード

| | キーワード | 出現頻度 |
|----|-------|------|
| 1 | 論文 | 154 |
| 2 | レポート | 68 |
| 3 | 書き方 | 60 |
| 4 | 英語 | 59 |
| 5 | 専門書 | 36 |
| 6 | 経営 | 31 |
| 7 | 書籍 | 18 |
| 8 | 研究 | 17 |
| 9 | 経済 | 17 |
| 10 | 留学 | 13 |

る人が、願書作成時の小論文作成向けのレポートの書き方を学んだり、留学後の学位論文作成の際の調査・研究手法を自習したりするのに使用可能

- 企業のすべての部門において、事業企画を立案したり、関連する調査・研究を行ったりする際の調査・研究計画の立て方や、レポートの書き方を自習するのに使用可能

調査の結果、上述の利用場面に適した書籍を探す際に最も用いられそうなキーワードは、「論文」「レポート」「書き方」などであった。これらの単語は、原書の表題に含まれていない。したがって、アマゾンで潜在読者に確実に見つけてもらうためには、前ページの表1に含まれるキーワードを翻訳書の副題に加えておく必要がある。

このように、今回紹介している手法は、オンラインブックストアでの購入を想定したマーケティングにも対応している。

Ⅶ 環境変化でも変わらない 書籍出版価格戦略の重要性

本稿では、書籍出版に価格戦略を導入することで、

- ① 企画段階で「出してはいけない本」を見つけ出し、損失を回避する一方、留保した経営資源を、出版する意義があるか収益が期待できる書籍に振り向ける
- ② それにより企画を充実させ、価格を最適化して費用を管理することで、タイトル当たりの収益率を改善する
- ③ 出版社の経営状況が改善することによってひいては良書を持続的に世に送り出す

——という方策について議論してきた。これらの対応策は、伝統的な紙の書籍を出版して伝統的な販売ルートに乗せ、オンラインブックストアや伝統的な書店で販売するには意義があると考えている。しかしながら、近年、書籍出版業界は大きな変化の波にさらされている。

1 再販制度・委託販売制度の変容

書籍出版業界に「利益なき繁忙」をもたらしてきたのは、書籍の再販制度²⁷であり委託販売制度であった。しかし、近年、再販制度や委託販売制度は事実上、効力を失いつつある。

たとえば、アマゾンのマーケットプレイスでの中古書販売やコレクター商品販売は、書籍の価格戦略に非常に興味深い示唆を与えてくれる。アマゾンでは前述のGRASS GIS本の英語の原書を、希望小売価格は9644円で提示しているが、実際には8505円～24750円で販売されている。一方、翻訳書は、定価が4830円であるにもかかわらず、中古書が8221円～9660円で販売されており、コレクター商品は8222円で売られている。これは翻訳書が限定1000部のため、マーケットプレイスで販売している人は、稀少品プレミアムをつけた価格設定をしているからである。

GRASS GIS本は、専門書であるがゆえに、必要なユーザーは高くても買うという判断から、再販制度の制約を受けない中古書では定価よりも高い価格が設定されている。しかし、一般には中古書は定価よりも低い価格がつけられるであろう。問題は、購入者はアマゾンで価格を比較検討しながら購入できることであり、この点で、アマゾンをはじめとす

るオンラインブックストアで購入可能な書籍の再販制度は事実上崩壊している。

同様の動きは、現実の書店でも発生している。たとえば、広島県のフタバ図書が展開する書店では、新刊書と古書とを併売している。福井市の勝木書店や長野県の平安堂などでも古書事業に取り組んでいる。このように、実店舗でもすでに再販制度は崩壊しつつある^{注9}。

また、「利益なき繁忙」の原因が従来の委託販売制度にあるという考えから、委託販売制度を守りつつもサプライチェーンマネジメント（供給連鎖管理）によって返本率を低下させる動きや、委託販売制度そのものをやめる動きも出ている。

まず、委託販売制度の効率を上げる取り組みとして、従来のパターン配本から実績配本への転換が図られている^{注10}。また、大日本印刷や凸版印刷などの大手印刷会社が近年、丸善やジュンク堂、紀伊國屋書店に資本参加し、販売・在庫データを共有するなど川下と連携することで、書籍出版業界の改革に乗り出しつつある^{注10}。さらに取次においても、委託販売制度を維持しながらインセンティブ・ペナルティを織り込むことで返本率を下げる試みも始まっている。日本出版販売（日販）は書店との間で、返本率が前年度に比べ下がればインセンティブが得られ、上がればペナルティを受ける契約（インペナ契約）を導入している^{注11}。これらによって、現行制度のまま返本率が下がることが期待されている。

再販制度を実質的に無効化しているアマゾンは、書籍の流通についても取次を通さない委託販売サービスを出版社に提供している。

予約販売制度などを活用したアマゾンの需要予測で販売部数が事前に予測できるため、「売れない本の増刷」や「売れている本の欠品」が避けられるようになる^{注12}。アマゾンが委託販売制度のなかで提供している需要予測サービスは、本稿で提案している書籍出版価格戦略の期待販売部数（58ページの図11参照）と同じである。このことから、出版企画段階で期待販売部数を把握することは、出版社の経営改善に役立つことを示している。

委託販売制度をやめる試みとしては、たとえば、筑摩書房や早川書房などは書店側に支払うマージンを1割程度引き上げる代わりに、返本時には書店側にも負担を求める「責任販売制度」を導入し始めた。これは、中小書店での欠品を避けると同時に、出版社側の返本負担を下げることを目指している^{注13}。また、講談社などの一部の出版社は、一定期間が経過したら自由に価格付けできる「時限再販制」を導入しつつある^{注14}。さらに、究極的には、返品されてきた書籍を出版社が自由価格で販売することも考えられる。現在でも、返品されてきた書籍を出版社が古書店に一括売却し、中古書として販売すれば自由価格で販売できる。このように、委託販売制度の衰退は、同時に再販制度の衰退をも意味している。

2 電子書籍の出現

書籍出版業界の動向を語るうえで忘れてはならないのが電子書籍の出現である。この影響は多方面に及ぶものと想定されるが、本稿の主題である書籍の「価格」と「印刷部数」に関してのみ言及すると、すでに、「電子書籍は物理的な卸売りを伴わない。そのため、

そもそも再販売ということがない」^{注15}と指摘されており、価格の自由化が進むことは不可避であろう。

電子書籍には再販制度の制約がないため、販売後も価格を自由に設定できる。ただし、最初にどの価格帯にすべきかは、紙の書籍と同様に調査する必要がある。電子書籍は増刷にかかる費用がほぼゼロであるため、最適販売部数を考慮する必要はない。読者側の需要曲線を見極めたうえで、最初の販売価格をどう設定するか、その後の価格の引き下げをどれくらいの期間をかけてどの程度下げていくのかを考えれば、あとは、販売開始後からWeb上で、販売動向に合わせて価格を徐々に下げていけばよい。

3 変わらぬ価格戦略の重要性

これら直近の変化が出版業界にどのような変化をもたらすのかは、現時点で予測するのは困難である。ただ、興味深いことにいずれの試みも、そもそも「書籍の初期の価格付けが妥当なのか」「書籍の初版印刷部数は妥当なのか」という点にまでは踏み込んでいない。この点で、本稿で議論した書籍出版価格戦略の考え方は、基本的には現在出版業界に生じている変化に対応していくうえでは有効であると考えられる。むしろ、現状の書籍出版・流通業界の改革をさらに加速させる試みであるとも考えている。

VIII 5つの基準を備えた商品への展開

本稿では、主に書籍に関して価格戦略や、その調査手法について議論してきた。本稿の

議論は書籍以外にも、以下の5つの基準を備えたほかの商品にも展開が可能であると考えられる。

- ①価格が最後の購入要素になる
- ②中小企業が多い業種である
- ③単価とロットが中程度である
- ④類似商品でも人によって全く異なる購買意向が示される（ニッチ〈すき間〉商品）
- ⑤ロングテール（多種、中量・少量）に属する商品である

まず、本稿で紹介した考え方が適用可能である商品は、購買の意思決定の最後のステップが価格である必要がある。価格以外の要素で購入が決まる場合は、調査でいくら価格帯を調べても、調査結果と実際の販売動向は乖離するであろう。「ほしいけれども、価格が高いから購入をあきらめる」という購入シーンが必要である。

次に、最終商品を中小企業が製造するケースが多い業種での応用可能性が期待される。中小企業は、企業本体に十分なマーケティングを行う経営余力はないものの、しばしばニッチ戦略に特化しており、そこには単価と販売ロット（最小製造単位）が中程度の商品群が多い。これらのニッチ商品は、こだわり消費の対象にもなりやすく、価格の設定次第では収益改善の可能性がある。また、結果的に、ロングテールに位置づけられる商品であると予想される。

これらの条件を満たす財とは、具体的に、CD、DVD等の音楽・映像関係や、服・靴等の服飾品などが想定される。

このように、本調査で提案した価格戦略はさまざまな分野に応用可能であると考えられ

る。書籍出版業界だけでなく、さまざまな業界においても価格と製造数量の見直しにより、デフレ経済下でも健全な経営を実現することが望まれる。

謝辞

本稿を作成するに当たり、ピアソン桐原の尾辻氏、開発社の和田氏に書籍出版業界の現状についてインタビューさせていただいた。感謝申し上げたい。

注

- 1 「平成22年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度」平成22年1月22日閣議決定 (<http://www5.cao.go.jp/keizai1/2010/0122mitoshi.pdf>)
- 2 『週刊東洋経済』2010年1月9日号
- 3 『日経トレンディ』2010年3月号
- 4 2010年2月3日付『日経流通新聞』
- 5 ピアソン桐原へのインタビュー
- 6 野村総合研究所のTrueNaviサービスにおいて回答者は、労働基本調査から「専門的・技術的職業従事者」および「管理的職業従事者」、学校基本調査から学部生・修士・博士課程に該当する学生数と同じ比率になるように、TrueNaviのモニターからサンプル母集団を抽出し、パネル化している
- 7 著作物の再販制度（再販売価格維持制度）とは、出版社が書籍・雑誌の定価を決定し、小売書店などで定価販売ができる制度である。独占禁止法は、再販売価格の拘束を禁止しているが、1953年の独占禁止法の改正により著作物再販制度が認められている。詳細は、日本書籍出版協会 (<http://www.jbpa.or.jp/resale/index.html>) などを参照のこと
- 8 2008年11月3日付『日経MJ』
- 9 『月刊激流』2010年1月号、国際商業出版
- 10 2009年9月30日付『日本経済新聞朝刊』
- 11 『週刊東洋経済』2010年7月3日号
- 12 『週刊東洋経済』2009年8月29日号
- 13 2009年7月8日付『日経流通新聞』

14 2009年9月30日付『日本経済新聞朝刊』

15 『週刊東洋経済』2010年7月3日号

参考文献

- 1 日戸浩之「消費者『不安の時代』の企業戦略——企業と顧客のつながりを見直す」『知的資産創造』2008年3月号、野村総合研究所
- 2 佐藤勝人「商品・品揃えチェック10——荒利益と在庫回転率がアップする5つの『見直し』即効策」『商業界』2010年5月号、商業界
- 3 小田光雄『出版業界の危機と社会構造』論創社、2007年
- 4 小田光雄『出版社と書店はいかにして消えていくか——近代出版流通システムの終焉』論創社、2008年
- 5 植田康夫監修『出版——2010年度版』産学社、2008年
- 6 櫻井秀勲編著『図解 出版業界ハンドブック Ver.1』東洋経済新報社、2008年
- 7 蔡星慧『出版産業の変遷と書籍出版流通——日本の書籍出版産業の構造的特質』出版メディアバル、2006年
- 8 川井良介編『出版メディア入門』日本評論社、2006年
- 9 ヘルマン・サイモン、ロバート・J.ドーラン著、吉川尚宏監訳、エコノミクス・コンサルティング研究会訳『価格戦略論』ダイヤモンド社、2002年

著者

植村哲士（うへむらてつじ）

社会システムコンサルティング部主任研究員

専門は社会資本マネジメント、人口減少問題、再生可能資源（土地・水・森林・風力）の持続可能な開発、インド地域研究、会計、計量分析など

中村雅彦（なかむらまさひこ）

IT事業推進部上級コンサルタント

専門は事業戦略、マーケティング、組織改革。

TrueNavi事業責任者

営業プロセス改革による営業生産性向上

青嶋 稔



清水 敦



CONTENTS

- I 営業プロセス改革の必要性——顧客との関係構築プロセス、商談プロセスに分かれる改革
- II 営業プロセス改革の失敗要因——要因は組織・体制や制度設計、スキル不足など
- III 営業プロセス改革成功事例——システムインテグレーター、電子部品商社、産業機械メーカーの成功事例
- IV 営業プロセス改革実現のためのKFS——ミドルマネジメント、営業企画、顧客関係性・営業プロセス設計、チームセリング、教育が鍵

要約

- 1 多くの営業現場で行われている営業プロセス改革において、案件ベースのプロセス管理では営業生産性の向上を実現することはできない。営業が「売れる仕組み」を構築することが必要であり、担当営業要員と顧客との中長期的関係構築をマネジメントしていく視点も含めたプロセス管理が必要となる。
- 2 営業プロセス改革の失敗要因には、①ミドルマネジメントの意識改革とスキル（技能）教育の不徹底、②管理されることへの営業現場の抵抗に対する改革の動機づけと定着力の不足、③改革を継続して推進する組織機能の欠如、④プロセス設計の不備、⑤案件進捗管理に終始してしまうことで生じる関連部門の巻き込み不足、⑥標準プロセスと営業スキル・組織体制とのミスマッチ——がある。
- 3 営業プロセス改革の成功事例には、クロスセル施策を実現したシステムインテグレーターA社、電子部品販売だけでなく、部品を活用した新たな完成品による付加価値を顧客に対して提案する加賀電子、顧客との長期的関係性の構築に成功している産業機械メーカーB社などがある。
- 4 営業プロセス改革に必要となるのは、①ミドルマネジメントの意識改革と役割の明確化、②営業企画部門の設置、③提供価値の定義に伴う顧客関係性構築と営業プロセス設計、④顧客課題に立脚したチームセリングルールの策定、⑤営業プロセス導入の土台としての教育プログラムの拡充——である。

I 営業プロセス改革の必要性

顧客との関係構築プロセス、商談プロセスに分かれる改革

多くの企業が営業現場におけるマネジメントの品質向上のため、営業プロセス改革を導入している。それは、従来の「出口（販売結果）」だけの営業案件管理にとどまらず、標準プロセスを定めた案件のプロセス管理を行うものである。

営業プロセス改革の基本的な考え方は、訪問すべき顧客にいかにアプローチし、会うべき人に会い、的確な提案をすることによって営業生産性を向上させ、顧客との関係性を高めることができるかということである。

営業プロセス改革は、ターゲティングも含めた中長期的視点での顧客との関係構築プロセス管理、そして商談時の商談プロセス管理に分けることができる（図1）。

顧客との関係構築プロセスでは、顧客との関係性をステージで把握し、今、顧客にとって自社がどのような存在であるかを客観的に把握することが必要となる（図2）。

そのステージとはたとえば、①製品仕様は顧客が決定しており、仕様書に沿った製品を届けているだけの段階なのか、②それとも良質な製品とサービスを能動的に提案することで、仕様に対する影響力を与える関係性を持っているのか、さらには、③顧客の業務上の課題や、④事業上の課題を把握し、それを解決するために必要となる製品やソリューション（問題解決）を組み合わせる提案することにより、顧客とパートナー的な関係構築に貢献できているのか——ということであり、これらのステージによって大きく関係性が異なる。

図1 営業プロセス改革の分類

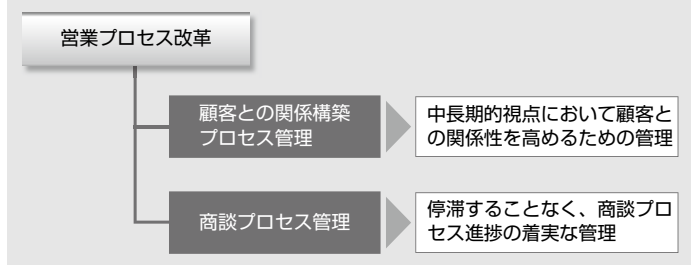
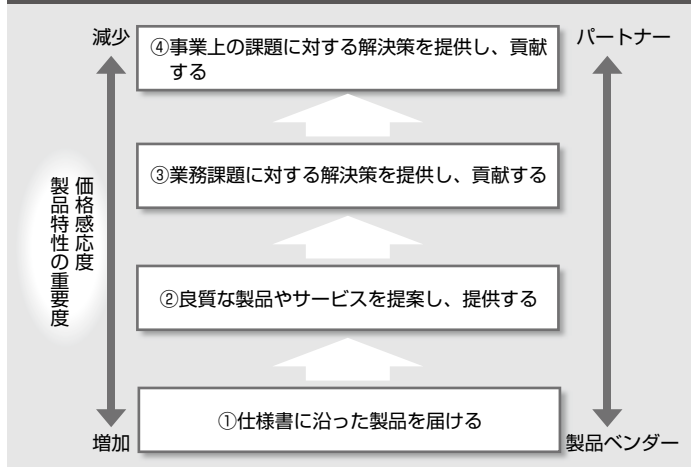


図2 顧客との関係構築プロセス管理



この顧客との関係性のステージを組織として納得できる形で定義し、ステージごとに導入すべき製品・ソリューション、ステージのステップを上がっていくために必要となるアクション項目を明確に定めることは、顧客との関係性を向上させる重要な管理手法となる。顧客との関係性の強化は、個別案件にかかわる時間よりも長い時間軸で考えなければならない。

自社が顧客に対して提供したいものは何か、自社の提供価値を明確に定義し、顧客との関係性を顧客との取引領域でステージ管理し、次工程に進むためのアクション項目を明確にしながら組織として共有していくことが必要となる。

また、商談プロセス管理の基本的な考え方

は、ターゲティングから初期訪問、情報提供、ニーズ把握、提案、クローズまでを、停滞させることなく、次のプロセスにいかに早く進められるか、また案件が成果となる確率を上げるために、いかに次の工程に進める案件の確率を上げられるかが重要なポイントとなる（図3）。

こうした営業プロセス改革は多くの企業で採用されたものの、営業生産性が向上し、定着している例はあまり多くはない。

営業プロセス改革を進めていくためには、営業要員だけでなく、ミドルマネジメントが変わらなければならない。しかし、ミドルマネジメントはプロセス管理に対する意識改革が不十分であるため、月末になると、「出口」である販売結果がいくら積み上がったかの管理に終始してしまうことが多い。

多くの企業が営業要員の品質を組織として向上させるためにSFA（セールス・フォース・オートメーション：営業支援システム）

などを導入したものの、その多くは営業要員を管理するだけのツールとなってしまって現場の強い反発にあい、頓挫、もしくは失敗しているケースも多く見受けられる。

次章では、営業プロセス改革がなぜ失敗するケースが多いのか、その要因を見ることとする。

II 営業プロセス改革の失敗要因

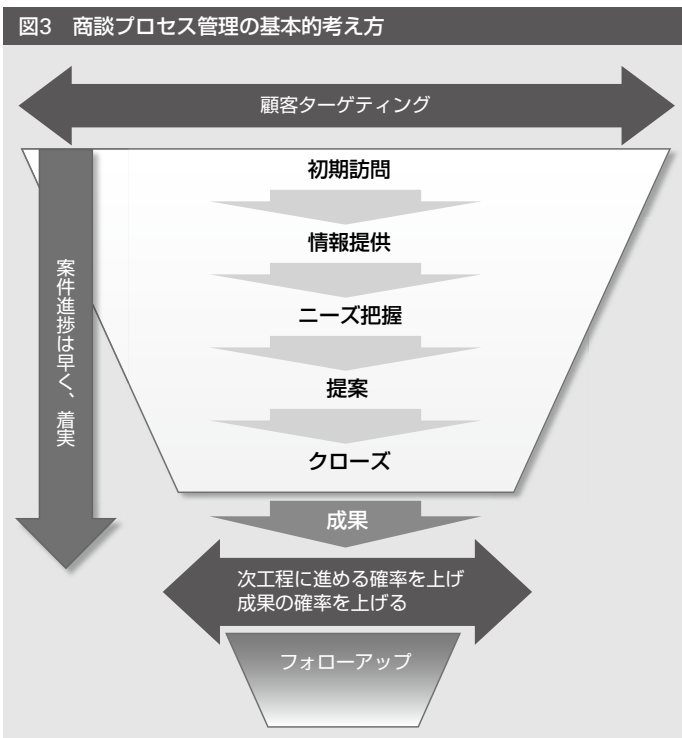
要因は組織・体制や制度設計、スキル不足など

前章で述べたように、営業プロセス改革を導入したものの、ミドルマネジメントの意識が変わらないため失敗している事例も多い。

それを見ると、標準プロセスを導入したものの、プロセス進捗情報を入力する手間がかかるわりに、営業要員が何のメリットも感じていないというケースが多い。これは、ミドルマネジメントが、報告された情報に対してプロセス管理に伴うアドバイスができるスキル（技能）に乏しいからである。加えて昨今は、一人の営業要員でニーズ把握や提案といったプロセスを完結することが難しくなっているにもかかわらず、そのプロセス設計に当たって関連部門をうまく巻き込めていない、営業要員とサポート側がプロセス管理を進めていける体制になっていない、などといったケースが多い。

こうした事例から営業プロセス改革の失敗要因は、

- ①ミドルマネジメントの意識改革とスキル教育が不徹底
- ②管理されることへの営業現場の抵抗に対する営業プロセス改革の動機づけと定着力の不足



- ③改革を継続して推進する組織機能の欠如
- ④営業プロセス設計の不備
- ⑤関連部門の巻き込み不足
- ⑥標準プロセスと営業スキル・組織体制とのミスマッチ

——などにまとめられる。以下、個々に論じる。

1 | ミドルマネジメントの意識改革とスキル教育が不徹底

営業プロセス改革で最も重要なのが、営業現場におけるミドルマネジメントの役割である。営業プロセスを標準化したとしても、案件の進捗プロセスに応じて営業要員にミドルマネジメントが助言できなければ、プロセスを標準化した意義は大きく薄れてしまう。営業プロセス改革で重要となるのは、結果中心の管理から案件のプロセスに応じた管理に変革することである。しかしこのプロセス管理手法が、過去、結果中心の管理を行ってきたミドルマネジメントにとっては非常に難しい。

案件の進捗プロセスに合わせて、ミドルマネジメントは営業要員に対して助言をしなければならぬことは上述のとおりだが、それができなければ、結局、結果指標だけの管理に戻ってしまう。

営業プロセス改革が定着できなかった企業の多くでは、営業要員が標準プロセスに基づいて案件進捗に関する情報入力をするものの、ミドルマネジメントからの助言が一向にない、ミドルマネジメントからの管理は月末いくらかの数値面での積み上げにとどまっているなどの理由からこうした情報入力の意義を感じることができず、結局は現場がしらけていくという状況が見られる。

営業プロセス改革においてミドルマネジメントの意識とスキル教育の改革は必須であるが、これが徹底できていないことが営業プロセス改革がなかなか進まない大きな理由である。

2 | 管理されることへの営業現場の抵抗に対する改革の動機づけと定着力の不足

営業プロセス改革の失敗事例で数多く見られるのが現場からの抵抗で、その最も大きな理由は、多くが「管理のための管理」になっていることである。

営業プロセス改革のために必要なのは、営業要員の行動を管理することではなく、一人ひとりの営業要員が、生産性を向上させるために、何ができるかを考えるというスタンスを忘れないことである。

SFAなどを導入しても失敗している企業の多くは、営業要員に対して一日の行動をこと細かく入力することを義務づけるのみで、行動管理はしているが、営業要員自身は、その入力結果から得られるものが少ないと感じているケースが多い。

営業要員が営業プロセスに関する情報入力をした結果、何らかの情報が彼らに返り、それによって生産性が向上するという形にならないと、営業要員は営業プロセス改革に前向きに取り組むようにはならない。

3 | 改革を継続して推進する組織機能の欠如

営業プロセス改革を進めるには、経営者が考える顧客への提供価値が組織として明確に定義され、その提供価値に基づいて、営業要

員が顧客とどのような関係性を構築したいのか、そのために何を実施すれば顧客との関係性が高まるのかを検討しなければならない。この検討結果に基づき、組織として管理すべき指標を定め、顧客との関係性を高めるための実施項目を策定しながら、攻めるべき顧客との関係性が高まっているかを全社としてモニタリングする組織が必要となる。

また、案件のプロセス管理では、成功事例を常にモニタリングしながら、横展開するために営業要員が実施すべき事項を標準プロセスに盛り込む。同時に、顧客課題の変化もモニタリングしながら、課題に訴求する商材の組み合わせ提案をクロスセルシナリオとして、標準プロセスに取り込んでいく必要もある。

しかしながら、多くの企業の営業部門ではこうした機能は弱く営業プロセス改革を推進していく継続的なエンジンがないため、改革着手後、その成果のモニタリングおよび改善のプロセスが十分に回らないケースが多い。

4 | 営業プロセス設計の不備

営業プロセス改革を進めていくには、営業プロセスを精緻に設計しなければならない。

営業プロセスを精緻に設計するには、案件タイプに応じて営業要員が何を確認していくべきか、それぞれのプロセスに応じて何を実施した段階で次のフェーズに移行できるかを設計することが必要である。

設計に当たっては、製品ごとなど案件タイプ別に成功している営業要員がどのようなプロセスをたどって成功に至ったのかを詳しくヒアリングし、設計に落とし込む必要がある。成功事例は、優れた営業要員だからでき

たなどと、とかく属人的な理由になってしまうことが多い。しかしながら、実績を上げられる営業要員がどのようなプロセスで商談を進めているのかを精緻に把握し、それを標準プロセスに落とし込むことが重要である。

営業プロセスは、製品・案件のタイプに応じて分けるべきであり、これをあまり抽象化すると失敗してしまう。

たとえば、事務機の場合であれば複写機単体で販売を完結する場合と、ネットワークインテグレーションまでを販売する場合とでは、プロセスの大きな流れは同じでも、訪問すべき担当部門・階層、課題把握のために必要となる情報項目も異なる。

こうしたプロセスを成功事例から精緻に拾い、プロセス設計に反映させていかなければならない。

しかし、営業プロセス設計が不十分なため、営業要員にとって納得できないものとなっているケースがある。営業プロセス設計とチームセリングにおける連携ルールとは、プロセス設計上、密接不可分な領域である。

営業要員が単独で顧客課題までを正しく把握し、提案材料を的確に組み合わせることは難しくなっている。製品・商談タイプ別に各プロセスで求められるスキルの高さを整理することが必要である。そのうえで、成功事例に鑑みるプロセスを進めるうえで必要となる実施項目を確定して、営業要員単独ではなく組織で進めることを念頭に置いた営業プロセス設計をしなければならない。

5 | 関連部門の巻き込み不足

営業プロセス改革で重要なのは、専任部署、SE（システムエンジニア）、他営業部門

などとの連携ルールである。こうした関連部門との連携なしにプロセスを単独で進めることは難しいが、連携ルールが明確になっていないため、生産性を十分に高められるプロセス設計ができないことがある。

営業プロセス設計では、まずこうした関連部門を巻き込みながら、顧客との関係性を、どうしたら最も高められるのかという視点を持って、設計を進めることが重要である。

また、営業に直接かかわる部署ではなくても、営業プロセス改革の導入により、営業を通じた情報流がどのように変化するかには留意しておく必要がある。たとえば、食品や飲料メーカーのルートセールスの営業要員は、各自が担当する量販店・チャネルのキャンペーン情報などを早めに収集し、自社の生産部門やマーケティング部門に情報を伝えることで、自社の生産調整やキャンペーン立案に対して有益な情報を提供できる。

このような情報が従来から提供されていた場合でも、営業プロセス改革導入後に、他部署とこうした情報流を営業プロセスに明示しなければ、営業要員は情報提供を弱めてしまう危険性がある。営業とは、企業のバリューチェーン（価値連鎖）の一部のみを担う活動であり、他のバリューチェーン・組織との関係性を無視して営業活動は成立しえないことを、営業プロセス改革でも十分に意識すべきである。

6 | 標準プロセスと営業スキル・組織体制とのミスマッチ

営業プロセス改革を実施すると、案件に対する標準プロセスに応じて顧客課題を理解し、提案内容をつくり込む必要が出てくる。

多くの業界では単一商材の箱売りで完結するケースは少なくなっており、顧客ニーズの多様化と複雑化により、顧客の課題を理解することも難しくなっている。それに伴い、営業要員が顧客課題を理解することはより困難になっている。

こうした環境下で営業要員が顧客との関係性構築から課題把握、提案までのプロセスを一人で進めていくことは不可能に近いため、顧客課題を理解するには営業を支援する専任部署、SEなどのサポート体制が重要となる。この場合、単にサポート体制をつくるばかりでなく、営業要員との連携ルールを明文化し、それを営業プロセスに取り込んでおく必要がある。

Ⅲ 営業プロセス改革成功事例

システムインテグレーター、電子部品商社、産業機械メーカーの成功事例

1 | システムインテグレーターA社

システムインテグレーターA社は2000年の業績悪化の折、営業プロセス改革に全社的に着手した。その際の基本となったのは、「営業を管理する」のではなく、いかに「営業の役に立つか」という発想であった。

営業は管理されるのを極度に嫌うため、営業プロセス管理のためにSFAを導入しても、単なる行動管理となってしまうと営業要員はSFAに情報を入力しなくなる。そこでA社が取った方法が、営業に役に立つプロセス管理という視点を営業プロセス改革の基本思想とすることであった。

たとえばA社では、見込み製品を登録すると、案件の課題把握に必要な製品の専任部署やSEなどの間で案件が共有され、案件

をチームで進めていくための情報が自動的に共有される仕組みを構築している。

また、A社では一つの顧客に対し、基幹システム、情報系システム、通信システム、CAD（コンピュータによる設計支援）など、さまざまな専任部署が訪問する形態を取っている。個々の案件単位のプロセス管理だけでなく、顧客との取引最大化のため、顧客課題起点で商材の連鎖販売シナリオを構築しているのである。たとえば、セキュリティなど顧客の「困りごと」起点で考え、持ち合わせている商材があればそれを販売し、自社になれば他社からの仕入れも含め、組み合わせてクロスセルするシナリオを構築している。このように、顧客課題起点で商材を連鎖販売することで、顧客との関係性向上に成功している。

顧客課題に合わせた商材の組み合わせは同社のSFAに組み込まれており、顧客課題と導入商材に鑑み、次に誰がどのような商材で顧客にアプローチすべきかといったアドバイスをSFA経由で行っている。商材のこうした組み合わせは、元トップセールスで構成されるアプリケーション開発部隊とマーケティング部門で検討されている。

マーケティング部門は商材のプロモーションを行うと同時に、顧客課題起点で、商材もしくは外部製品を組み合わせたパッケージソリューションを企画している。一方、元トップセールスで構成されているアプリケーション開発部隊は、現状のマーケティング部門が気づいていない、企業の新たな経営課題を探索している。

A社の営業プロセス改革が現在直面している課題は、ミドルマネジメントの品質のばら

つきをなくすためにSFAにより営業プロセスの標準化を図ったが、それによりミドルマネジメントおよび営業要員の考える力が弱くなってしまったということである。

すなわち、営業要員に役立つ情報を提供する仕組みをつくり、営業要員が次に何を売るかというアドバイスを続けた結果、それに頼っていれば次に何を売ればよいか分かる仕組みができたのはよかったが、その結果、個々のミドルマネジメントや営業要員が、その仕組みに依存しすぎるようになったのである。

そこでA社では、従来のいわゆる泥臭い営業管理の良さを再認識し、飛び込み営業のプロセスの有効性や、ミドルマネジメントと営業要員との対話力の向上も促進させている。

具体的には、上述のマーケティング部門を統括する役員が優秀なミドルマネジメントを訪問し、どのような人材管理をしているのか、営業要員とどう対話することで営業要員個人に考えさせるのか、また、顧客課題に対して常に自ら考え抜いた提案をしているのかなどの情報を収集し分析した。そして、こうした事例をミドルマネジメント会議で発表させ、それを本人の栄誉とするとともに、他の営業部門への横展開を図り、ミドルマネジメントの品質の向上に取り組んでいる。

2 | 電子部品商社

——加賀電子グループ

加賀電子グループ（以下、加賀電子）は電子部品商社として飛躍的な成長を遂げてきた。同社の創業者である塚本勲代表取締役会長は、何よりも人を大事にした経営を実践している。

加賀電子は、「電子部品の便利屋」を基本思想とし、顧客ニーズを最優先して信頼関係を徐々に深めながら顧客基盤を拡大してきた。言い換えれば、同社の基本思想は、単に部品を販売するのではなく、機器メーカーなど顧客の購買代行業に徹し、顧客がどのような製品を開発しようとしているのか、そのニーズを理解したうえで部品の用途開発も含めた提案を行うことである。

同社で重要な役割を果たしているのが、1998年に設立した営業推進事業部である。同事業部は、顧客の新しい需要をつかんで対応するフレキシビリティ（柔軟性）を組織全体に高めるという重要な役割を果たした。

かつて加賀電子は、営業要員個人が担当しているエリアにおいて、仕入れ・販売・回収まで責任を持つ個人の集まりであり、販売価格はばらばらであった。同社は、1997年から99年にかけて業績不振に悩み、そこからの脱却を目指し、抜本的な営業改革を行った。

塚本会長は、大手優良顧客を組織で攻略する戦略に切り替え、かつては技術・特定商品に強い人材で編成していた販売促進部門の役割を大幅に見直して、営業推進事業部の役割を大きく考え直し、組織の横串を刺す部門とした。将来の成長を支える製品を売り込むべく、こうした横串の組織にこそ営業に長けた人材を投入すべきとして組織を再編した。

組織改革後は、営業要員の個々の力量に依存せず、顧客に対する製品横断的な販売を組織として実現、その結果、改革直後の2005年度には連結売上高は1997年度比で4倍、営業利益は35倍にも拡大した。

現在、加賀電子は中国メーカーの無線通信機器販売事業に力を入れ、全国11の営業拠点

に常駐する約1200人の顧客担当営業要員と、東京や大阪で戦略製品を担当する約80人の販売促進部隊とが連携しながら製品拡販を展開、3年後の2013年度には100億円の事業規模とすることをねらっている。

販売促進部隊のスタッフは全国の営業拠点を飛び回り、営業要員に同行して顧客を訪れ、販売戦略を共同で構築・展開している。

同社は通信事業に参入してまだ日が浅いため、顧客担当営業要員は提案営業の経験に乏しく、用途に対する提案を行うことが難しかったが、販売促進部隊が無線通信モジュールを活用した直通専用電話機を「ホットライン・ホン（ちよくでんくん）」として営業現場に持ち込んだ。このちよくでんくんを通して、金融や医療機関向けの情報機器開発会社を顧客に抱える営業要員から、「消費者金融の郊外ATM（現金自動預け払い機）の問い合わせ用電話」「病院のナースコール」などのアイデアが出始め、1000台規模の受注に成功している。

営業プロセス改革を進めるうえで、営業要員が担当顧客に対して長期的な関係性を構築したり営業見込みを一人で発掘したりすることは難しく、現在は商材も複雑化している。顧客を理解するチームと製品・技術を理解するチームが、顧客ニーズを顕在化させ、商材を提案する連携の仕組みを構築する必要がある。

3 | 産業機械メーカーB社

産業機械メーカーB社は、顧客との関係性について定義し、関係性のKPI（キー・パフォーマンス・インディケイター：主要行動指標）管理をしている。

同社は顧客との関係性を第1段階「単体導入」、第2段階「ネットワーク接続」、第3段階「ソフトウェア導入」、第4段階「業務改善提供」に分けている（図4）。そのうえで同社は顧客が現在、第1から第4のいずれの段階にあるのかを、顧客規模別に毎年管理している（図5）。単なる機器販売の第1段階から、ソフトウェア導入の第3段階へと顧客のステップを高めることで、商品販売における「価格感受性」の引き下げ、つまり価格に影響されない顧客との関係性の構築に成功している。

そして、第4段階の顧客の業務改善提供を顧客関係上の目指すべき姿とし、業務改善を

実施するために必要となる営業プロセス、見える化するべき事項を営業の標準プロセスに取り込んでいる。

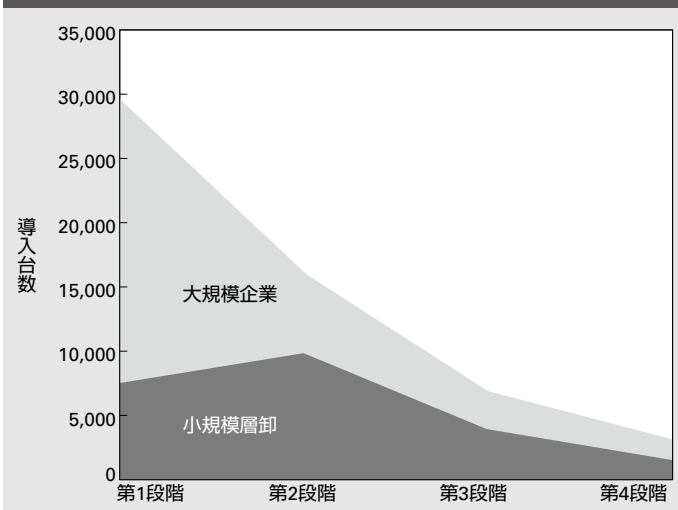
これにより、単なる機器リプレイスの機器販売（第1段階）の商談にとどめることなく、ネットワーク接続（第2段階）からソフトウェア導入（第3段階）、そして顧客課題を理解して、人員派遣も含めた業務改善提供まで行うという顧客との関係性の引き上げをKPI管理をしているのである。

B社の第4段階の顧客が他社にリプレイスされる比率は1%未満と、関係性の段階が上位になると他社にリプレイスされる確率がきわめて低くなっている。これを営業現場に対して統計的に証明し、顧客との関係性を上位に引き上げる取り組みを、組織戦略として加速させている。

図4 産業機械メーカーB社の顧客との関係性ステップ



図5 B社の顧客規模別関係性管理



IV 営業プロセス改革実現のためのKFS

ミドルマネジメント、営業企画、顧客関係性・営業プロセス設計、チームセリング、教育が鍵

営業プロセス改革において、第II章で述べた6つの失敗要因を解消するためには、①ミドルマネジメントの意識改革と役割の明確化、②営業企画部門の設置、③提供価値の定義に伴う顧客関係性構築と営業プロセス設計、④顧客課題に立脚したチームセリングルールの策定、⑤営業プロセス導入の土台としての教育プログラムの拡充——が必要となる（図6）。

1 | ミドルマネジメントの意識改革と役割の明確化

営業プロセス改革で必須となるのがミドル

マネジメントの意識改革である。ミドルマネジメントは営業現場に営業プロセス改革を定着させる必要があり、そのためには、ミドルマネジメントは「チェンジエージェント」とならなければならない。

チェンジエージェントとは、組織のなかに「改革」意識を持ち込み、組織を変化させる触媒の役割を果たす人材である。具体的な役

割としては、①改革の動機づけ、②改革の推進、③改革のフォロー、④周辺組織との調整、⑤組織階層上下間の翻訳と浸透機能がある（図7）。

1-1 改革の動機づけ

改革の動機づけとは、営業チーム全員に対して、今なぜ営業プロセス改革をしなければ

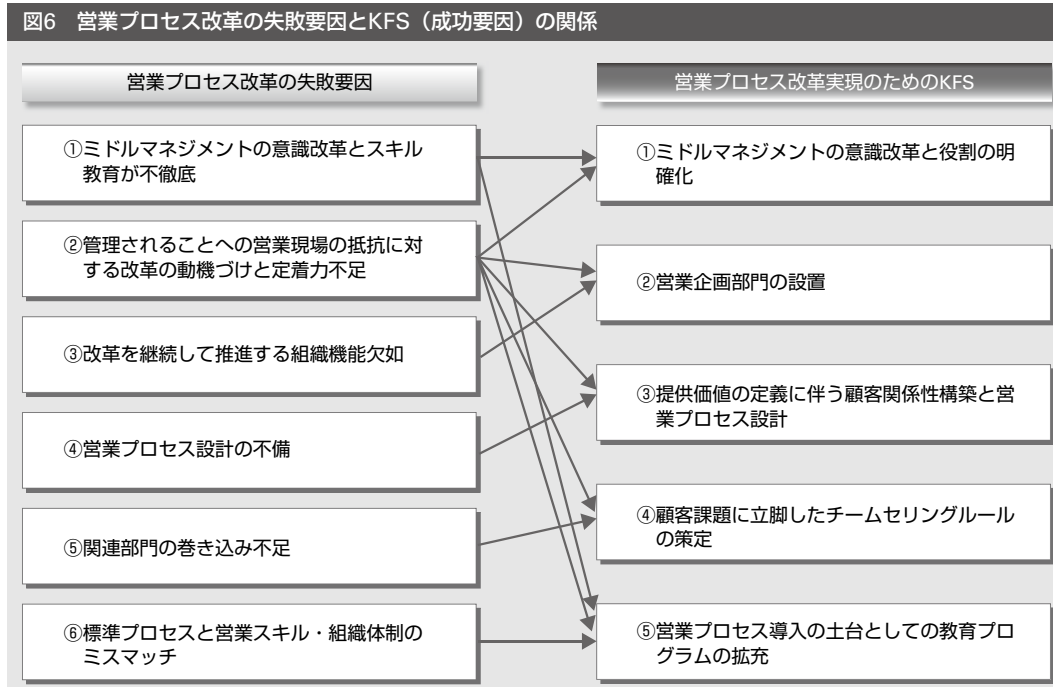


図7 チェンジエージェントとしてのミドルマネジメントの役割

| チェンジエージェントの役割 | 内容 |
|------------------|---|
| ①改革の動機づけ | 営業チーム全員に対して、今なぜ営業プロセス改革をしなければならないのか、その必要性を明確に説明することで改革を動機づけ |
| ②改革の推進 | 営業会議における結果管理からプロセス管理に変革するなど、プロセス改革を推進 |
| ③改革のフォロー | プロセス設計の不備、顧客ニーズ変化に基づき、販売体制面における対応などの改革をフォロー |
| ④周辺組織との調整 | 営業コールセンター、SE（システムエンジニア）、専任部署など周辺部門との連携促進 |
| ⑤組織階層上下間の翻訳と浸透機能 | トップマネジメントの戦略を実現するための具体的なプロセスを設計・推進すると同時に、市場情報をトップマネジメントに報告 |

ならないのか、その必要性を明確に説明することである。

顧客や競合他社など、直面している市場環境の変化を営業チーム全員とあらためて共有し、営業プロセス改革の意義を納得させる。

1-2 改革の推進

実際に営業チーム内部で改革を推進する。

営業の標準プロセスを策定したとしても、それを営業現場に定着させるためには、営業案件管理を「結果管理」から「プロセス管理」に変えていく必要がある。

最も変えなければならないのが、多くの営業現場で行われている毎月曜日の営業会議である。

週に一度の営業会議を「今月、何が決まるのか」のみの管理から脱却させ、顧客との関係性をいかに向上させるかという長期視点に立脚した議論の場とする。そして案件については、①営業プロセスの状況を精査しながら各プロセスが着実に実施され次のプロセスに進められているか、②見込み製品に応じて顧客の課題を把握できているか、③会うべき人に会えているか——を確認し、場合によっては提案プロセスから課題把握プロセスに戻すか、それともプロセスを先に進めるために必要となるチームを編成する、などのマネジメントを実行する。

1-3 改革のフォロー

営業プロセス改革の推進中、ミドルマネジメントはおそらく多くの局面で、営業プロセス設計の不備、顧客ニーズ変化に基づいた販売体制面への対応など、発生している問題事項について、担当組織と共に解決策を検討し

なければならない。

営業プロセス設計の不備や顧客ニーズ変化などについては、対応策および解決策を、次節で詳述する営業企画部門と検討しながら改革をフォローすることが必要となる。

1-4 周辺組織との調整

顧客ニーズが複雑化している昨今、営業要員が営業プロセスを単独で完結させることは不可能である。

顧客との関係構築や商談プロセスを推進するためには、営業コールセンター、SE、専任部署など周辺部門との連携によって、攻めべき顧客に対する認識のすり合わせを行う必要がある。また、重点顧客に関する顧客関係構築プロセスや商談プロセスにおける役割分担の合意を形成しながら、組織間での連携を強めなければならない。

1-5 組織階層上下間の翻訳と浸透機能

トップマネジメントが示す戦略製品の販売台数などの結果指標を達成するのに必要な営業プロセスを定め、案件の状況に応じて営業要員にアドバイスを実施する。

また、ミドルマネジメントは、営業現場で起きている顧客ニーズの変化や競合他社の動きなどをトップマネジメントに伝えるとともに、リソース（営業資源）配分など、営業プロセス改革を推進するうえでトップマネジメントが決定しなければならない市場情報をトップマネジメントに引き上げ、改革を推進するための意思決定を滞らせないようにしなければならない。

営業プロセス改革に営業現場は反発することが多い。そうした営業現場に改革の意義を

理解させ、動機づけし、改革の推進と定着を図って取り組みの成果を出していくには、ミドルマネジメントがチェンジエージェントとして機能していくことが必須となる。

2 | 営業企画部門の設置

営業企画部門は、営業現場における営業プロセス改革の進捗状況のモニタリング、営業プロセス改革に成功しているミドルマネジメントの管理手法のベンチマーク、顧客が抱えている課題の変化のモニタリングとそれを反映した形での営業プロセス設計の変更——を実施する部門である。

第Ⅲ章の事例のシステムインテグレーターA社のマーケティング部門、加賀電子の営業推進事業部がこれに相当する。

営業現場は与えられた予算目標値の達成を目指して常に奔走する。こうした、目の前・当月売りに奔走する営業現場を客観的に見つても、顧客の変化の傾向や営業プロセス改革に成功している営業部門のノウハウの横展開を推進する専門部隊（営業企画部門）を置くことは、営業プロセス改革の推進力を保つうえで重要なポイントとなる。

3 | 提供価値の定義に伴う顧客関係性構築と営業プロセス設計

営業プロセス改革のうえで重要となるのは、顧客との関係性をいかに高めていくかという視点である。その大前提となるのが、営業組織自らが、顧客に提供する提供価値が何であるかを明確に定義することである。

事務機販売であれば、事務機導入による顧客の生産性向上・業務改善が提供価値となるし、工作機械であれば顧客の生産工程での生

産性向上・原価低減となるであろう。

この提供価値を実現するためには、自社と顧客との関係性をどういった姿に持っていくか、組織として明確に定義する。

第Ⅲ章の事例で示した産業機械メーカーB社のように、顧客への業務改善提供を最終的な目標とし、単なる機器単体販売から、ネットワーク接続、ソフトウェア販売と連携を高めることで、顧客の業務プロセスのなかに少しずつ入り込むことを組織の目標として明確に定めることが必要となる。

商談プロセス管理は、この顧客との目指すべき関係性の姿と明確にリンクしなければならず、機器単体の販売から、いかに商材を組み合わせ、顧客の業務課題に適合した提案をするかという視点でプロセスを設計する。

4 | 顧客課題に立脚したチームセリングルールの策定

本章2節で述べた営業企画部門は、組織横断的もしくは顧客から直接把握した顧客課題の変化に基づき、課題解決に訴求できるチームセリングの仕組みを営業プロセスに盛り込まなければならない。

また前述したように、営業プロセス改革で失敗した多くの事例では、営業要員を管理するための管理になってしまっていることにその要因がある。こうした失敗を防ぐには、営業要員に役立つ助言をいかにするかが重要である。

顧客課題が複雑となっている今とっては、その課題を営業要員単独で把握することは難しく、課題把握の段階で、案件タイプに応じたチームセリングをコーディネートしなければならない。顧客のプロファイル（業

種、導入された機器等や、訪問する部門など)に応じて、アプローチすべき製品の種類と、その製品を提案するために必要となるチーム編成について、あらかじめ策定された顧客プロフィール別提案製品シナリオや製品タイプ別に必要となるチーム編成に応じた助言が得られれば、営業要員にとっては心強い。

営業要員にとっていかに役に立つかという、こうした発想を根底に持った営業プロセス改革を行うことが必要となる。

5 | 営業プロセス導入の土台としての教育プログラムの拡充

営業プロセス管理は、一定レベルの営業スキルに到達した営業要員の管理・教育には有効に機能しうる施策であるが、若手、特に新人営業要員にこのような細かい管理やスキルを要求することはすぐわない場合がある。

新人営業要員に対しては、スキル面の教育とともに、モチベーションや職場定着率を向上させるための「メンター（助言者）制度」「インストラクター制度」を設けたうえで、営業プロセス管理の導入を考えることも必要である。

たとえばアサヒビールは、営業部門に配属された新人に対して、「ブラザー・シスター制」というインストラクター制度を導入している。インストラクターは入社5年から10年目程度の社員の立候補により決定され、ブラザーまたはシスターと呼ばれる。独立して営業活動ができるまでの間、新人はインストラクターと行動を共にする。インストラクターには新人への営業スキルの指導のほか、職場における新人の相談役・先輩としてさまざまな相談に乗る。それは結果として新人の職場

定着率向上に一役買っている。メンターによる新人の育成自体は、明確な制度化以前から同社の各職場で自発的に行われていたが、制度化によりブラザー（シスター）の役割や活動についての職場内での理解も深まったという。

同社は現在のところ、ブラザー・シスター制と営業プロセス管理とを連携させていないが、営業プロセス管理をいきなり新人に教育するのではなく、インストラクター制により新人が営業教育を受ける土台をつくることが重要であると考えている。

アサヒビールの事例に見られるように、営業プロセス管理の仕組みを立ち上げる時期、あるいは新人を営業プロセス管理に慣れさせる仕組みとして、インストラクター制の充実や、プロジェクト管理や論理思考など、関連する教育プログラムを拡充することも、営業プロセス管理導入・定着の土台づくりに必要になると思われる。

同時に、ミドルマネジメント改革のためのミドルマネージャー向けの各種教育プログラムの拡充も必要となる。チェンジエージェントとなるミドルマネジメントの育成、営業プロセス改革の意義に関する教育、優れたミドルマネジメントの事例収集と横展開のための成功事例共有など、営業現場でミドルマネジメント自らが考え、変革する風土を醸成するための継続的な教育と啓蒙活動は、営業プロセス改革では重要な基盤となる。

ミドルマネジメントは組織の中核となり、営業プロセス改革を推進していく立場となるため、教育は、実践も踏まえかつ継続的なものとしなければならない。営業プロセス管理の状況に応じて営業要員にどのようなアドバ

イスをするのかという対話力とアドバイス力は、営業生産性そのものを左右する。研修だけではなく、営業企画部門が営業会議を巡回し、現場での指導を繰り返さなければならない。

また、優れたミドルマネジメントを育てるには、営業部門のベストプラクティス（成功事例）からそのKFS（キー・ファクター・フォー・サクセス：成功要因）、マネジメント法を学習し、他のミドルマネジメントとも共有する場を持つことで、継続的レベルアップとチェンジエージェント化を進める必要がある。

こうした営業現場の継続的改革が営業プロセス改革を推進させ、そうすることで学び続ける営業組織が構築されていくのである。

参考文献

- 1 石井淳蔵『営業が変わる——顧客関係のマネジメント』岩波アクティブ新書、2004年

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

グローバル事業コンサルティング部グループマネージャー

専門は営業改革、チャネル戦略構築、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、海外事業戦略立案。本社改革、コーポレートガバナンス、精密機器・エレクトロニクス、重電等等製造業事業戦略立案など

清水 敦（しみずあつし）

グローバル事業コンサルティング部上級コンサルタント

専門はチャネル戦略、営業改革、新規事業立ち上げ。企業風土診断、企業風土改革、および通信機器、通信事業、精密機器業界での事業戦略立案など

長期の経営戦略実現に向けた 米国資産運用会社のBPO活用事例

金子泰敏

ミドル・バックオフィスのコスト比率が高い日本の資産運用会社にとって、その変動費化を実現するBPOは重要な選択肢と考えられる。ある米国資産運用会社はコストの変動費化と同時に、将来の事業成長を重視した結果として、ミドル・バックオフィス業務の大半をアウトソースすることを選択した。

2010年上半期、資産運用 業界への厳しい評価

2009年、株式市場の回復に伴い資産運用会社の運用資産残高(AUM)は回復した。しかし一転して、2010年上半期(1~6月)の業績は踊り場を迎えている。資産運用業界に対する市場の評価は厳しく、欧米の上場資産運用会社のこの期の株価は平均で18%下落し、株式市場全体の平均のマイナス8%を大きく下回っている^{注1}。このことは、資産運用業全体に対する成長戦略への懐疑的な見方の裏づけと見ることができるのではないかと。

資産運用業界の成長のためには、投資商品、顧客や販売チャネル、地域の拡大などに向け、個社のプロアクティブな事業戦略がより重要となっていることはいままでもないが、同時に、こうしたビジネス拡大を実現するIT(情報技術)オペレーション戦略も、その重要性が増していると考えられる。その戦術ともいえる業務アウトソース(BPO: Business Process Outsourcing)の活用は一つの選択肢となりうる。

たとえば、近年、資産運用会社は

アジア・新興国市場での事業拡大に注力しているが、アジアのある大手ファンドサービサーでは、2010年に入りアウトソースサービスへの引き合いが増えているとの話も聞かれる。

このように、事業拡大とそれを実現するITオペレーション戦略は表裏一体であるが、長期的な成長の観点から、フロント業務のみを残し、ミドル・バックオフィス業務をアウトソースする、つまり、人・システム・ファシリティをサービサーに移管(リフトアウト)することで軽装備化し、事業拡大を実現しようとしているある米国の資産運用会社(以下、A社)の判断は、今後選択肢を検討する際の一つの参考となるのではないだろうか。

米国資産運用会社A社の業務 アウトソース活用の判断

A社は米国東海岸に本社を持つ大手の伝統的資産運用会社である。投資信託、年金などの機関投資家向けのほか、保険関連の運用を行い、2010年6月末の資産運用残高は1000億ドルを超える。

米国では、ファンド計理などのバ

ックオフィス業務をアウトソースすることは従前から広く行われてきたが、2000年以降はミドルオフィス業務までその活用範囲が拡大してきている^{注2}。こうした業界の動向と並行するように、A社でも2004年よりBPO活用の検討を進め、リフトアウトを伴う約2年の移行期間を経て、09年にミドル・バックオフィス業務のフルアウトソースを完了した。フルアウトソースの導入には懸念点多々ある。A社ではどのように考え対応したのか、業務移行を判断した関係者のコメントから、4つのポイントをまとめた。

①ビジネス拡大への対応

ITオペレーションをアウトソースすると、業務が画一的に規定され、ビジネス拡大の足枷になるのではないかと懸念する資産運用会社は多い。これに対してA社は、サービサーの能力を活用することで、業務拡大の可能性が広がると考えている。実際、業務移行後に、同社としては新規の事業分野となるオルタナティブ投資やオフショアファンド活用による業務拡大に成功している。

オペレーションをインソース化する
場合、ITに関するソフトウェア・
ハードウェアだけでなく、人材の採
用・育成を含めた自社の投資が必要
となるが、事前に適切な投資量を見
積もることは難しい。A社ではサー
ビサーから必要なときに必要な量の
業務サービスを受けられる可能性を
重視している。

②コスト

一般にアウトソースへのコスト削
減の期待は大きい。米国資産運用業
界でミドルオフィス業務のアウトソ
ースが拡大しはじめた2000年代前
半は、年間の運営コストがいくら減
らせるかといった短期の尺度で
BPO活用の是非を問う場合が多か
ったようである。しかし、近年では
より長期的視点に移っているとの指
摘がある^{注3}。

A社の判断もその一例といえる。
足元のコスト削減より、むしろ将来
のコストのかけ方や優先順位を見直
して、アウトソースを決断している。
このコストには、アカウントिंग
システムなどのソフトウェアのライ
センス費用やエンハンス費用、ハー
ドウェア費用など、また業務スタッ
フの件数費や採用・育成の費用も含
まれる。資産運用会社として、営業
も含めたフロント機能により投資し
たいということである。

同時に、A社では、固定費が「予
測可能な変動費」になることも事業
の柔軟性を確保する最も重要なポイ
ントと指摘している。今後の事業方

針を策定する経営として、費用の予
測性を重視することはある意味で当
然である。

③内部統制・業務リスク

BPO活用のメリットとして内部
統制の向上を挙げる声は多い。A社
では、業務委託を導入する際に、約
200本ものSLA (Service Level Agree-
ment: サービス品質契約) に具体
的な業務を詳細に定義することで、
業務内容と範囲を明確化した。

アウトソースの大きなメリット
は、記載されたサービスレベルが維
持されているか、その監督責任を取
ることで、代わりにサービサーが行
う業務で生じるリスクから隔離され
ることである。そのためのモニタリ
ング機能の設計は、業務移行の際に
最も注力した項目だったとのことで
ある。内部統制の強化が長期の事業
リスクの軽減を意味することはあら
ためていうまでもない。

④雇用

リフトアウトにより、A社からは
約200人のスタッフがサービサーに
異動した。異動後も全員の雇用とそ
のポジションが維持されることは、
当初からの移行条件だったとのこと
である。A社では、企業文化やポー
トフォリオマネージャーのニーズを
理解するミドル・バックオフィスの
スタッフが、継続して業務を行うこ
とが重要と判断したとのことであ
る。このことから、A社の運用の
継続性・成長性を重視する姿勢がう

かがえる。

人材市場の流動性が高い米国で
は、BPOに伴う人員削減は比較的
容易と思いがちだが、資産運用のよ
うに、運用の継続性を支える企業文
化や、特定分野の業務知識を重視す
る業界では、特に長期雇用を大事に
する傾向がある。これは日本にも通
じることである。

日米の資産運用会社のコスト構造
を比べると、日本ではミドル・バッ
クオフィスのコストの比率が高い。
欧米の資産運用会社においては、コ
スト比率の高いフロントオフィスの
スタッフに成功報酬を導入し変動費
化しているように、日本の運用会社
でミドル・バックオフィスを変動費
化する意義は大きい。この観点から、
BPOは日本でこそ検討されるべき
戦術といえる。

注

- 1 Jefferies, "Turning Tides : First Half 2010 M&A Activity in the Asset Management Industry", August 2010
- 2 金子泰敏「欧米運用会社のミドルオフィス業務の変化とBPOサービス活用の拡大」『金融ITフォーカス 2009年12月号』野村総合研究所
- 3 Investit, "Outsourcing Mid-Term Report — A time for reflection?", January 2006

『金融ITフォーカス』2010年10月号
より転載

金子泰敏 (かねこやすとし)
NRIアメリカ上級研究員

スマートフォンが変える携帯コンテンツビジネス

本田健司

「iPhone（アイフォーン）」などのスマートフォン（データ処理機能を持つ多機能携帯電話端末）の人気の高い。スマートフォンの拡大は、国内の携帯電話ビジネスのみならず、同コンテンツビジネスも変革しようとしている。スマートフォンのコンテンツ市場に国内携帯電話のように整った課金システムは存在しない。しかし、ユーザー価値がグローバルで問われる公平な市場は、新規参入のチャンスを与えている。コンテンツ事業者が旧来のビジネスモデルや販売手法等から脱却し、ユーザーインターフェースや基盤、課金などのシステム設計、開発の能力を高め、コンテンツそのものの価値に磨きをかけていかなければならない時代となるであろう。

iPhone向けアプリで年額課金を実現

iPhoneや携帯音楽プレーヤーの「iPod（アイポッド）」、スレート（石板）型モバイル端末の「iPad（アイパッド）」などで利用するコンテンツは、米国アップルが運営するApp Store（アップストア）でダウンロード販売されている。ユビーリンクがApp Storeで販売するiPhone向けナビゲーションアプリケーションソフト（以下、アプリ）「全力案内！ナビ」（図1）は、アップル「iTunesリワインド2009」のトップセールスアプリになるなど、人気アプリとなっている。

「全力案内！ナビ」は年額900円で利用できるサービスとして、2009年7月に販売を開始した。2010年6月には、その基本サービスに加えて年額課金のオプションも導入した。これはサービス有効期限の延長や、好みに応じた機能追加をできるようにしたものである。

もともとApp Storeには年額課金の仕組みがなかったため、「全力案内！ナビ」を年額課金方式にするにはアップルとの6カ月に及ぶやり取りが必要であった。

元来、App Storeの課金方式は、

- ①一度の課金で永久に利用できる「非消費型課金」

②課金したときだけ利用できる「都度課金」

③一般に月単位で課金する「購読型課金」

——の3種類である。App Store以外の携帯コンテンツ市場では月単位で課金する「月額課金」が普通の形態だが、この月額課金とApp Storeの購読型課金には大きな違いがある。

国内の携帯電話キャリア（通信事業者、以下、キャリア）が提供する月額課金システムでは、コンテンツの利用料を毎月の通話料金と一緒にキャリアが代行徴収する。この方式は、サービスの継続手続きを毎月する必要がないという便利さが受けて、国内では普通の方式になっている。ユビーリンクもキャリア3社向けの「全力案内！ナビ」を月額課金方式で提供している。

一方、App Storeには毎月のコンテンツ利用料を通信・通話料金と一緒にキャリアが代行徴収する仕組みがなく、購読型課金では、サービスの利用を毎月、継続するための手続き（通常はクレジットカード決済）が必要である。そのため、「全力案内！ナビ」を販売するに当たっては、月単位の購読型課金を採用するか、そうでない

れば別の方式をApp Storeに認め
てもらふ必要があった。

「全力案内!ナビ」のようなナビ
ゲーションサービスは、地図や施
設、交通情報などのコンテンツを
更新し続けるの必要があり、App
Storeに多い、ゲームや辞書コン
テンツのようにいったん購入すれ
ば永久に使える形での提供は難し
い。一方、月単位の購読型課金は、
キャリアの代行徴収に慣れた日本
のユーザーにとって煩わしいので
採用したくない。

以上のような理由により、ユビ
ークリンクでは通常のApp Store
の課金システムとは異なる、独自
の年額課金の仕組みをつくること
にした。

携帯コンテンツ市場に 必要な変革

ここまで「全力案内!ナビ」に
ついて述べてきたが、スマートフ
ォンの利用拡大は国内の携帯コン
テンツ市場を変えるきっかけにな
ると思われる。

これまでの国内の携帯コンテン
ツ市場は、新規事業者にとって参
入障壁が大きいといわれてきた。
キャリアによる代行徴収という形
でコンテンツを販売するためには、
公式サイトとしてキャリアに



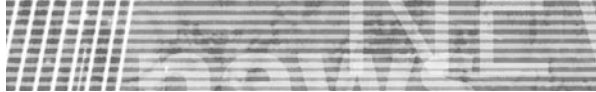
認定されなくてはならず、そのた
めにはキャリアの厳しい審査を通
過しなくてはならない。ユーザー
が安心して購入できるサイトであ
ることのほか、類似コンテンツの
氾らんを避けるためにコンテンツ
に独自性があるかどうか審査され
る。

公式サイトに認定されるのが狭
き門であることに加えて、ユー
ザーがコンテンツを購入するために
利用するカテゴリ別の公式サイト
のリストが、月次販売実績順に
なっていることも新規事業者が入
り込む余地を狭めている (すで
にシェアを確保している先行事
業者には有利であるからだ)。

また、アフィリエイト広告

(Webサイトの閲覧者がリンク先
の企業サイトで商品を購入したり
すると、リンク元に報酬が支払
われる仕組み) がリストのランキ
ングを押し上げる大きな要素とな
っているため、巨額の資金を継続
的にアフィリエイト広告に投じる
ことのできる資金力のある事業
者が上位に入りやすい。

休眠顧客が多いことも問題の1
つである。初めに申し込めば以
後の手続きが必要ない利便さは、
ほとんど利用しないにもかかわらず
利用料を払い続ける休眠顧客を
生み出しやすい。休眠顧客はサー
バーなどのシステムリソースを使
わず、ランキングも押し上げてく
るので、コンテンツ事業者にとっ



てはありがたい存在だが、ユーザーの視点に立てば望ましい状態ではない。

これに対してApp Storeでは、アップルのビジネスを妨げることはないか、一定の品質が満たされているかなどの審査はあるが、日本のキャリアの審査のような狭き門ではないといわれる。そのため個人の開発者であってもアプリを登録できる。

しかしそのままではアプリが氾らんし、ユーザーが優れたアプリを選びにくくなるため、購入した人が5段階の評価とレビューコメントを書き込める仕組みを用意している。消費者は、それらの評価やレビュー、数時間ごとに更新されるといわれる販売ランキングなどを参考にアプリを選べるようになっていく。

また、前述のように、App Storeではサービスを継続的に利用する場合（購読型課金）でも、毎月の再購入手続きが必要になるため、休眠顧客は生じにくい。

このように、これまでの国内の携帯コンテンツ市場が先行事業者や広告を出す資金力の豊富な大手事業者にも有利なのに比べ、App Storeはコンテンツそのもののユーザー価値が問われる公平な市場で

ある。現に携帯コンテンツ市場で圧倒的なシェアを握る事業者も、App Storeではその優位な立場が失われるためにシェアを取れないといったことも起こっている。

新しい市場では従来のビジネスモデルやサービスが通用しないことがある。従来のやり方を踏襲したアプリのつくり方や販売手法、購入者へのサービスのため売り上げが振るわないコンテンツ事業者も少なくない。

今後、スマートフォンの利用がますます拡大し、スマートフォン向けのコンテンツが多く提供されるようになると、このような国内の携帯コンテンツ市場の問題はもっと顕在化してくるだろう。

コンテンツ事業者に 求められるもの

日本の携帯コンテンツ市場はキャリア主導でつくられてきた。特にキャリアが提供する月額代行徴収のシステムはよく整備され、コンテンツ事業者にも便利な仕組みとなっている。

しかしスマートフォンは国内の携帯端末市場を確実に変えつつあり、コンテンツ市場にも影響を与えている。携帯ナビゲーションの事業者にも求められるスマートフォ

ン対応は主に以下の3点になる。

1つ目は、スマートフォンのユーザーインターフェースに適切に対応することである。たとえば、携帯ナビゲーションサービスでは多種類の携帯電話端末に対応した共通のユーザーインターフェース基盤をそのままスマートフォンに適用しているケースがある。しかしその場合、スマートフォンらしさを活かしているとは言い難い。タッチパネル操作を意識したユーザーインターフェースなどへの適応が肝要である。

2つ目は、ユーザーの増加に柔軟に対応でき、信頼性の高いデータ保持が可能なシステム基盤を整備することである。

3つ目は、必要な場合は新しい課金システムを設計・構築し、適切に運用することである。新しい課金システムには、ユーザーの購買データの管理など、データセンターでの処理が不可欠になることがあるが、実際にはシステムの構築や運用を苦手とするコンテンツ事業者が外部のベンダーに委託することが多い。その場合でも、ビジネスモデルに直結する課金システムの情報は、ベンダーときちんと共有することが大切である。

モバイルコンテンツ市場の未来

米国グーグルのモバイル端末用OS（基本ソフト）「Android（アンドロイド）」を搭載したスマートフォンも今後普及すると予想されるが、日本のキャリアは従来同様にサービス利用料を通話料と一緒に代行徴収することを検討している。しかし、iPhoneやAndroid搭載端末のような世界中で利用されるスマートフォンのコンテンツに対して、各キャリアが独自の課金方式を適用することは、国内の商慣習に合う反面、国内の携帯コンテンツ市場を海外市場から孤立させてしまう懸念もある。スマートフォンの拡大はコンテンツ市場をグローバル化するものであり、世界に市場を広げるチャンスと捉えるべきである。

スマートフォンは画面が大きくタッチパネルが使えるため情報端末として優れている。さらには、スマートフォンより画面が大きいiPadが世界的なブームを巻き起こしており、韓国のサムスン電子もAndroidを搭載した7インチディスプレイのスレート型モバイル端末の開発を表明している。今後、さまざまなタイプのモバイル端末

図2 左から、「iPad」、「SmartQ V7」（中国で販売されているAndroid搭載端末）、「iPhone」



が続々と登場してくるであろう（図2）。

これらのモバイル端末がビジネスでも利用されることは確実で、いま業務で利用しているノートパソコンに置き換わる可能性もある。同時にコンテンツの選び方も変化していくであろう。これまで日本のユーザーは、事実上キャリアが推奨するコンテンツを購入していた。今後は、企業の広告などよりもWebサイト上のレビューや「ツイッター」などの口コミ情報に基づいてコンテンツを選ぶ傾向が強まっていくはずである。

スマートフォンの拡大により、携帯コンテンツ市場はグローバル

で公平な市場になっていく。そこで決め手となるのはユーザーの評価である。これまでは、キャリアの審査やランキングによってビジネスの成否が左右される面が大きかった。これからは、オープンなプラットフォームに基づいたコンテンツを、ユーザーが評価し選択する時代になっていくであろう。

『ITソリューションフロンティア』
2010年10月号より転載

.....
本田健司（ほんだけんじ）
ユビークリンク サービスマネージメントグループグループマネージャー

クラウド時代の情報セキュリティ戦略とベストプラクティス

主催：NRIセキュアテクノロジーズ 2010年7月29日

会場：コンラッド東京

NRIセキュアテクノロジーズ（以下、NRIセキュア）では、本セミナーを2002年より毎年1回、企業の情報セキュリティを担当するマネジメント層を対象に開催しており、今回で9回目を迎える。7月29日は、「クラウド時代の情報セキュリティ戦略とベストプラクティス」と題して、コンラッド東京で開催し、340人ほどの参加をいただいた。

第1部「クラウド時代の情報セキュリティ」、第2部「組織内部の脅威を低減するためのGRCマネジメント」、第3部「外部からの脅威に対抗するためのリスク緩和策」の3部構成で、クラウドコンピューティング（以下、クラウド）が広がりつつある現状で生じる新たな脅威に対応すべく、情報システム基盤と情報セキュリティのあり方についての最新動向や対策方法を紹介した。

NRIセキュアによる講演のほか、米国の情報セキュリティ専門の調査研究教育機関であるSANSインスティテュートからエリック・コール氏（フェロー）、マイク・プア氏（シニアインストラクター）という世界的に著名な2人を迎えての講演も行った。

コール氏は、クラウドセキュリティに関するSANSの見解を日本国内で初めて披露。最新の脅威・攻撃動向とそのセキュリティ対策を併せて紹介した。プア氏は、攻撃者がどのようにして攻撃の糸口を発見し情報資産を侵害するかのステップに焦点を当て、デモンストレーションを交えながら、悪質・巧妙化する攻撃に対抗するための手法を紹介した。

以下にNRIセキュアが行った講演から1つをご紹介します。

■クラウドサービス利用における情報セキュリティの優先課題とその対策（NRIセキュア 佐藤 健）

クラウド利用には、導入時の課題と運用時の課題がある。また、クラウド事業者と利用者にはそれぞれ対応すべき範囲があり、それらはSaaS、PaaS、IaaSによっても境界が変わってくることに留意しなければならない。ただし、クラウド事業者で対応すべきものも、最終的には利用者の課題になるため、利用者は対策の実施を確実に担保するため、契約やSLA（サービス水準契約）での保証を組み合わせる必要がある。加えて、利用システムの仕分けが重要で、利用期間やセキュリティレベル、ワークロードの予測可否など、システムとクラウドそれぞれの特性をマッチングさせて個別に判断しなければならない。

さらに、自社全体での利用に向けたルールの整備、クラウドサービス評価、具体的な導入判断などをもとに、利用方法を継続的に改善すべきである。

参加者からは、「クラウドを利用し始めたところなので、自社の状況と照らし合わせて今回のセミナーの内容を課題解決につなげたい」「業務のヒントになるキーワードをたくさんいただいた」「クラウドセキュリティについての情報をまとめて聞くことのできる機会がなかったのととても良かった。今後も継続して開催してほしい」との声があり、満足度の高いセミナーとなった。

.....
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

NRIセキュアテクノロジーズ セミナー事務局

電話：03-6274-1011

電子メール：info@nri-secure.co.jp