

マス・カスタマイゼーション戦略から 個客経験の共創へ

From Mass Customization Strategy to
Personalizing Co-creation Experiences

片野 浩一

Koichi Katano

要旨

企業におけるマーケティング戦略としてのワン・トゥ・ワン・マーケティングやマス・カスタマイゼーション戦略による顧客接点の再構築に関する取り組みが、深化している。顧客への個別ニーズへの対応であるマス・カスタマイゼーション戦略は、1990年代の概念提起に始まり、情報技術の進化から企業の実践的な取り組みも同時に進化を遂げた。その後、マーケティング・パラダイムと企業戦略のコンセプトは、個客経験の共創にシフトしつつある。本稿では、従来のマス・カスタマイゼーション研究の変遷を要約し、個客経験の共創に包摂される現在の研究の流れについてサーベイを行い、今後のマス・カスタマイゼーション戦略の方向について検討する。

はじめに

市場の成熟と消費の低迷が進む中、顧客の個別欲求・ニーズに合わせて製品・サービスをカスタマイズして提供するカスタマイゼーション戦略の重要性がますます高まっている。財団法人店舗システム協会が公開しているホームページでは、「オーダーメイド」「マス・カスタマイゼーション」「ビルド・トゥ・オーダー」の例として、自動車やバイク、パソコンといった耐久消費財のほか、婦人服やメンズスーツ、靴、バッグ、メガネ、ウォッチなど多様な製品分野が紹介されている。今日のカスタマイゼーション戦略は、効率性を犠牲にして一品受注生産として時間をかけて製品を完成させるのに代わり、製品・サービスとその供給プロセスを標準化・効率化しながら個別対応と経済効率を両立させる「マス・カスタマイゼーション (Mass Customization)」として展開されている (Kotler 1989, Pine

1993, Peppers and Rogers1997)。このマス・カスタマイゼーションは、マーケティングの側面であるワン・トゥ・ワン・マーケティングと結びつき、コンピュータなどハイテク分野の事例研究を中心に、その有効性や課題が論じられてきたが、その焦点は供給能力や実現可能性にあった。顧客への個別対応を図るマス・カスタマイゼーションは、その有効性が高いという前提の上で、どのように戦略を実行するかという供給能力の研究が多い(代表的な研究に、Lee and Tang 1997, Lee 1998, Mason- Jones and Towill 1999 など)。これらの研究では、製品について設計思想の標準化やモジュール化を図り、製品の調達や企画のタイミングをできるだけ販売時点の近くまで延期することが在庫効率や利益率などの成果を改善するという結論が導かれている。その一方で、顧客ニーズへの個別対応をどのような水準で決めるかという顧客対応の方法や限界についてのインプリケーションは少ない。カスタマイゼーション戦略を実現するのに必要な供給能力や原則が判明しても、その能力を方向づける顧客対応の目標が必要になるからである。ここで顧客対応の目標とは、顧客自身が持っているニーズに対して、売り手が製品・サービスをどの程度、またどのように適応させるかに係わる指針である。製品・サービスの提供過程でどれほど最新の技術や仕組みを用いても、顧客ニーズに対して適切に対応できないと、顧客からの期待を裏切り、事業の継続も困難になるだろう。

1. 個客対応に関する分類概念

顧客ニーズに個別対応する取り組みは、Peppers and Rogers(1993, 1997)のワン・トゥ・ワン・マーケティングを筆頭に、1990年代のマーケティング戦略研究の主流を構成してきた。また、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの双子のロジックとしてマス・カスタマイゼーションも取り上げられ、オペレーショナルな視点から個別対応を支援する手段として位置づけられている (Pine *et al.*1995)。そのなかで、Peppers and Rogers (1997)は、マス・カスタマイゼーションを競争上の優位に転換するには、デザイン・インターフェイスが重要であると指摘する。デザイン・インターフェイスとは、顧客が自分のニーズを指定するのに手軽で確実な方法を用意することであり、カスタマイズの範囲や顧客が選択できるオプションに関する最適なデザインをいう。このデザイン・インターフェイスは、本稿で議論する顧客対応の場面づくりに相当し、顧客の個別ニーズにどのように対応するかに係わる取り組みとして理解することができる。そこで、この顧客対応の場面を「顧客インターフェイス」と呼ぶことにする。

次に、Wind and Rangaswamy(2000)が、カスタマイゼーション戦略の選択を図1のようなフレームワークを使って整理している。それによれば、カスタマイゼーションの選択は、マーケティング面のカスタマイゼーションと、オペレーションのカスタマイゼーションの2つの軸から分類され、①マーケティング・カスタマイゼーションが高い Personalization(ワン・トゥ・ワン・マーケティング)、②オペレーショナル・カスタマイゼーションが高い Mass Customization、③マーケティングとオペレーションのカスタマイゼーションがともに高い Customerization、そして、④いずれのカスタマイゼーションも低い Standardization、の4つを区分している(図1)。

図1 カスタマイゼーション戦略の選択

	オペレーショナル・ カスタマイゼーション	
	低い	高い
高い	Personalization/1to1	Customerization
低い	Standardization	Mass Customization
マーケティング・ カスタマイゼーション		

Wind and Rangaswamy (2000), pp 6.

そして、それぞれの戦略の特徴を次のように整理している(表1)。

表1 カスタマイゼーション戦略の内容

	Personalization	One to One Marketing	Customerization
コントロールの主体	顧客/企業	企業	顧客
顧客との協働デザイン	低い	低い	高い
顧客に関する事前情報	低い	高い	中間
生産と供給システムとの連結	低い	低い/中間	高い
顧客システムとの連結	低い	中間	高い
Build-to-Orderの必要性	不要	不要	必要

出典：Wind and Rangaswamy(2000), pp.5.

この分類によれば、パーソナリゼーションやワン・トゥ・ワン・マーケティングを越える概念としてカスタマリゼーションが位置づけられている。カスタマリゼーションとは、

顧客主導の戦略であり、顧客との協働デザインから **Build to Order**（注文生産）を行い、生産と供給システム、また企業間取引の場合には顧客企業のシステムと緊密な連結を行う。顧客との協働デザインを重視することから、ワン・トゥ・ワン・マーケティングのように顧客に関する事前情報を必要としない。また、マス・カスタマイゼーションは、カスタマリゼーションとともに顧客のニーズに製品・サービスをよりよく適応させようとする試みである点と同じであるとし、情報技術をオペレーションのカスタマイズに用いるのがマス・カスタマイゼーションであり、情報技術をマーケティングの側面に活用するのがカスタマリゼーションであると整理している。このフレームワークによるカスタマリゼーションに必要な活動は、顧客との協働デザイン、フレキシブルな供給システム、そして顧客との学習関係である。また、これ以前に、Hart(1996)も、マス・カスタマイゼーション戦略に必要な構成要素として、①協働デザイン・システム、②フレキシブルな生産システム、③学習関係、の3つを挙げ、顧客ニーズ情報の発見から、製品・サービスへの転換につながるサイクルが、売上成長や顧客維持の強化、そして新たな成長機会をもたらすと主張している。

一方で、顧客対応の場面である顧客インターフェイスに焦点を当てて、顧客との協働（コラボレーション）の重要性を協調する研究として、1990年代のリレーションシップ・マーケティングの流れがある。リレーションシップ・マーケティングは、マーケティング活動を実践する現代のマネジメント思想であり、顧客主導のビジネスに転換する際のパラダイムである（Mckenna 1991、嶋口 1994）。そこでは、顧客の個別ニーズに適切に対応するには、何よりも顧客との接点で対話を重視し、顧客のニーズを売り手が正しく理解し、また顧客の側も製品・サービスの企画や製造に積極的に関与するという協働プロセスが強調されている（石井 1994、上原 1999）。

2. 顧客協働デザインと個客経験の共創

このように、カスタマイゼーション戦略における顧客の参加または協働を強調する研究の流れは、2000年代以降に増えてくる。この流れに共通する前提は、それまでのマス・カスタマイゼーション戦略に代表される個客対応の取組みが、企業主導の戦略であり、顧客の主体性や能動性を無視または軽視しているという主張である。この問題点を早い時期に指摘していた Huffman and Kahn(1998)は、マス・カスタマイゼーションによって提供される製品・サービスの過剰なバリエーションが顧客を混乱に陥れることを消費者の態度研

究から実証的に明らかにしている。顧客が望むモノを確実に提供する手段としてカスタマイゼーションを行うと、情報過多となって顧客の不満を招く。顧客が複雑な選択に対して不満をもてば、カスタマイゼーション戦略は競争優位になりえないと警告している。また、加藤（2002）は、ワン・トゥ・ワン・マーケティングにおける個別対応の限界を次のように指摘している。「生産者と消費者を結ぶ双方向のコミュニケーションが可能になるといっても、そのことが製品開発において消費者主導型のコラボレーション（協働）に発展するとは考えにくい。というのは、コラボレーションの前提として、消費者は求めているニーズや必要としている製品を明確に特定化でき、それを他者に伝えることができるという条件が必要である。ところが、多くの消費者は漠然としたニーズしかもっておらず、どのようなものが欲しいかと尋ねられても、具体的に自分のニーズを明確に答えることのできる消費者は少ない」（pp.271）と述べ、顧客の側に内在するニーズの不明確さがカスタマイゼーション戦略の成果を制約する点について言及している。石井・厚美他（2002）でも、インターネットを活用した商品開発におけるコミュニティ・サイトの役割について次のように述べている。「企業側がコミュニティ・サイト内で新商品の形状や機能・特徴などを示し、対話することで本当のニーズに近づき、より不満の少ないモノを作り出すことが可能になるのである」（pp.341）。売り手が顧客の側から正確なニーズを聴き出して個別対応することが難しい場合、顧客との対話を深めながら、顧客自身が本当に望む製品・サービスに対するニーズを理解させることによって、個別対応の成果を高めていくことができるものと考えられる。

この後、カスタマイゼーション戦略の研究は、製品・サービスから経験（experience）への着目により、顧客参加の協働マーケティング概念へと包摂、発展していく。個客の経験とその価値に注目する研究は、カスタマイゼーション戦略の遂行に大きな影響を与えた。1990年代にマス・カスタマイゼーション戦略について研究した Gilmore and Pine(1997)も、その後に Gilmore and Pine(1998, 2007)で経験経済への移行を主張している。ビジネスの中心は、サービスの経済から経験の経済（experience economy）に移行している。消費者が望んでいるのは、財やサービスではなく、経験である。本人のみが経験し、記憶に残ることであり、財やサービスを経験のステージに押し上げるのが、カスタマイゼーション戦略である。カスタマイゼーション戦略は、コモディティ化の対抗手段として経済価値を引き上げるものである。この経験という経済価値を中心とするマーケティングやマネジメントのあり方を強調する研究もある。Schmitt（2003）は、顧客の経験価値を高めるマネ

ジメントの条件として、CRM（顧客関係管理）のソフトウェアやデータベースなどの管理技術を超えるものとして顧客インターフェイスを位置づけている。そこでは、顧客インターフェイスを3つのタイプ（①フェイス・トゥ・フェイス、②人的かつ間接的インターフェイス、③電子的インターフェイス）に分け、具体的な企業の取組み事例を当てはめて説明する。Rayport and Jaworski（2005）も、主に管理技術的な観点から顧客インターフェイスについて、人間と機械の関わり方とその組み合わせを分類している。

次に、Prahalad and Ramaswamy（2004）は、「個客の経験（experience personalization）」の流れを強調するために、伝統的なカスタマイゼーションと、経験の個別化を表2のように比較している。

表2 カスタマイゼーションから個客経験への移行

	伝統的なカスタマイゼーション	個客経験
カスタマイゼーションの視点	1つのセグメント	1つの経験
カスタマイゼーションの焦点	製品・サービス群から1つ	経験の中にある個別化
カスタマイゼーションの方法	特性、要素、コスト、スピード	イベントとその文脈、 個別の関与と意味
サプライチェーンの視点	モジュール化を通して個別化された製品・サービスの多様化の遂行	異質な相互作用を通じた 個客経験の多様化の促進
インフラの焦点	BTOのための配置と 遂行サービス	経験ネットワークを支援する インフラ

出典：Prahalad and Ramaswamy(2004),pp.88.

従来の製品・サービスのカスタマイゼーションでは、企業中心の視点から価値創造を捉え、1人の顧客に低コストで製品・サービスを提供することに焦点を当ててきた。これがマス・カスタマイゼーションであり、大量生産と個別の標的顧客に対応する利益を両立させるものである。しかし、このマス・カスタマイゼーションは、企業のサプライチェーンに合わせるものであり、消費者に固有の欲求や選好に合わせたものではない。個客経験の共創(personalizing co-creation experiences)は、個別化された経験の促進を意味し、その人にしか経験できない環境での相互作用から個客がいかに関与するかが重視され、企業主導のサプライチェーンに顧客を合わせるのではなく、個客主導の経験ネットワークを支援するのが企業の役割になると主張する。

続いて、Pralhad and Krishnan(2008)でも、デルコンピュータなどの例をあげ、数多くの部品を取り揃えて自分仕様のコンピュータを提供するマス・カスタマイゼーションは、大きな成果を上げていないとする。製品の価値は、メーカーが主体となって創造する発想があり、売り手が顧客の要望を聞くことなく選択肢を用意する企業主導の姿勢こそ問題であると主張する。価値の源泉が製品・サービスから経験への移行する中で、価値創造の原点も個客に当てなければならぬ。このマス・カスタマイゼーション戦略が成功しない理由の2つめは、オペレーションのプロセスやロジスティクスなどが複雑となり、コストがかかりすぎる点を挙げる。しかし、近年のオペレーション・プロセスのデジタル化や知識豊富な顧客の増加、さらに時間や場所を問わずに情報を利用できる環境の広がり、マス・カスタマイゼーション戦略の実行をより容易にする条件を整え、競争上欠かせなくなっている。そして、マス・カスタマイゼーションよりもさらに踏み込み、「個客経験の共創」が必要であると主張する。「個客経験の共創 (personalizing co-creation experiences)とは、顧客1人ひとりの行動やニーズ、器用さの度合いをよく理解した上で、その人だけのために一緒になって価値を生み出す取り組み」である。そして、この個客経験の共創が、すべてのビジネスの主要な課題になると、企業にはいくつかの要求を突き付けられる。第1に顧客の変化に応じて経営資源を柔軟に対応する臨機応変性、第2に品質とコストの維持、第3に経営資源を調達する協働ネットワークの運用、そして、シンプルな顧客インターフェイスの設計などを挙げる。

こうした流れをマーケティング・パラダイムの進化として総括するのは、Kotler *et al.*(2010)である。マーケティングのパラダイムは、3つの段階で進化している。第1期は、取引志向であり、どのように販売するかが焦点であった。第2期は関係志向であり、顧客とどのような関係を築いて継続購入を促すかに主眼が置かれた。そして、第3期は、企業の製品開発やコミュニケーションに消費者を参加させる方向に移行している。これを「協働マーケティング」と呼び、消費者が製品・サービスの共創を通じて価値創造の中心的な役割を果たすことが重要であると説いている。Kotlerらは、この経験価値の共創を3つのプロセスから捉えている。第1に、カスタム化できる製品を生み出すプラットフォームと呼ばれる基盤を用意する。第2に、ネットワークの個々の消費者が、自分の欲求やニーズに合うように、プラットフォームをカスタマイズする。第3に、消費者からフィードバックを受け、消費者がネットワーク内で行ったカスタム化のすべてを取り込むことで、プラットフォームの価値を高める。このプロセスは、オープンソースにおけるソフトウェア開

発に広く見られるが、他の産業にも応用できるとしている。

3. 顧客インターフェイスのデザインと学習関係の精緻化

また、対話に関連して顧客自身のニーズ理解を促す条件として、顧客との学習関係 (learning relationship) も注目されてきた。これまでに挙げた Pine *et al.*(1995)や Hart(1996)、 Peppers and Rogers(1997)、 Wind and Rangaswamy(2000)は、いずれもカスタマイゼーション戦略における学習関係の重要性を強調している。デザインした事業の仕組みが有効に機能するためには、顧客と接触した時点で、そこから得られる購買履歴情報やニーズ、または不満やクレームなどの情報を適切に収集して組織内で共有し、これを戦略の改善にフィードバックするような学習能力が求められる。こうした取り組みが顧客からの学習である。顧客からの学習は、カスタマイゼーション戦略が競争優位を獲得するのに欠かせない関係づくりの能力といえる (Peppers and Rogers 1997)。もちろん、あらゆるビジネスにおいて、顧客への販売経験から学習と適応能力を向上させるのは成功するために必要な条件であろう。しかし、個別対応のビジネスでは、特に学習と適応の能力を短時間で向上させなければ、事業そのものが継続できなくなるので、その緊急性ははるかに高い。

最後に、片野 (2007) は、顧客が製品・サービスに対する自身のニーズ理解の程度に応じてカスタマイゼーションの対応を考える顧客インターフェイスのデザイン概念を提唱した。カスタマイゼーション戦略が事前に顧客からの欲求・ニーズを聴き、これを製品・サービスの仕様決定に反映させるというプロセスをとる以上、顧客ニーズに対するカスタマイゼーションの対応がミスマッチを起こさぬように、顧客インターフェイスを適切にデザインしなければならない。そこで、図2のような顧客インターフェイス・デザインについて議論を深め、そのフレームワークを提案している。

顧客インターフェイスをデザインするとは、顧客の個別ニーズのどういう状態に対し、カスタマイゼーションのアプローチをどのように対応させるかの意味で用いることにしたい。カスタマイゼーションの対応が、そうでない行動と異なるのは、顧客から直接、製品の仕様について好みや意見を聴きながら対応する点にある。このとき、顧客が自分のニーズを正しく把握し、製品に求める要求と自身のニーズが本当に適合しているか否かを正しく理解しているかどうかの問題になる。正しく理解している場合はよいが、そうでないときには修正しながら、顧客を適切な方向に誘導しなければならない。この点については、

Simonson(2005)も、カスタマイゼーション戦略は、顧客の選好 (preference) が不安定か、開発されていない状況で、より重要になると指摘している。

一方で正しく理解している場合にカスタマイゼーションの対応はどのように変わるのか。個別顧客の欲求・ニーズに対応するカスタマイゼーションのアプローチは、大きく分けると、売り手が明確なポリシーで標準デザインと選択オプションを用意して対応するタイプと、反対に明確なポリシーをもたずに、製品デザインも顧客の求めに応じてフレキシブルに設計するようなタイプとがあるものと考えられる。前者を売り手主導的（または企業主導的）なアプローチ、後者を顧客主導的なアプローチと呼ぶ。このカスタマイゼーションのアプローチと、顧客自身のニーズ理解度を軸にしながら顧客インターフェイスの仮説を次のように描く。

図2 顧客インターフェイス・デザインのフレームワーク

		顧客が自分の欲求・ニーズと製品との適合性について	
		正しく理解している	正しく理解していない
カスタマイゼーションの アプローチ	売り手主導 アプローチ	① 限定的問題解決	② 拡大的問題解決
	顧客主導 アプローチ	③ 顧客デザイン主導	④ クラフト・ショップ

出典：片野（2007）,pp.51 .

マトリックスによって示される4つの象限（①限定的問題解決、②拡大的問題解決、③顧客デザイン主導、④クラフト・ショップ）は、それぞれカスタマイゼーション戦略が実行する顧客インターフェイスの局面を表している。①限定的問題解決型とは、顧客が自分の欲求・ニーズに対して売り手が能動的にアプローチするタイプである。顧客は製品に対してどんな仕様や機能が必要かを正しく理解しており、売り手は、これを標準デザインとオプションの範囲内で限定的な問題の解決としてカスタマイゼーションの技術とポリシーで適切に対応する。

②拡大的問題解決型とは、顧客が自分の欲求・ニーズを明確に持っているにもかかわらず

ず、製品との適合性を正しく理解していないという前提で、売り手が問題を発見したり、積極的な提案を行いながら、顧客の欲求・ニーズと製品の現実的な適合性との間にあるギャップを埋めていくタイプである。その対応方法は、売り手の標準デザインとオプション範囲内でカスタマイズを行い、顧客がデザイン修正などに参加する度合いは低い。限定的問題解決と比較すると、より深化したカスタマイゼーションを行う。

③顧客デザイン主導型は、顧客が欲求・ニーズと製品の適合性を正しく理解している前提で、売り手が明確な標準デザインやオプションを持ちながら高度なカスタマイズを顧客主導で遂行するタイプである。顧客がもつ問題に対して、売り手が明確なポリシーで解決しようとするよりも、むしろ顧客が積極的に製品の仕様や機能を含むデザインの決定に係わり、売り手がカスタマイゼーションの技術で対応する戦略である。

最後の④クラフト・ショップ型は、顧客が自分の欲求・ニーズと製品との適合性を正しく理解していないという前提で、顧客主導でカスタマイゼーションの対応が遂行されるタイプである。売り手は、顧客が自身のニーズと製品との適合について共通理解を深め、顧客が正しく理解できるように誘導して、そのニーズを正しく製品デザインや仕様として具現化するような高度のカスタマイゼーション技術が求められる。このインターフェイスでは、顧客と売り手が工場のなかで思考錯誤を重ねながら、職人が1つの作品を練り上げるような一品受注型のプロセスになる。そこで、このようなインターフェイスのデザインをクラフト・ショップ型と名づけることにする。

近年提唱されている顧客の協働デザインや協働マーケティングなどの概念（Pralhalad and Ramaswamy 2004, Prahalad and Krishnan 2008, Kotler *et al.* 2010）は、この顧客インターフェイス・デザインのフレームワークの中で、顧客主導型のカスタマイゼーション（顧客主導デザイン、クラフト・ショップ）の重要性を強調していると考えることができる。

ここで、最後に図2のフレームワークに戻り、企業にとって個客対応に取り組む際の重要な問題点を指摘しておかなければならない。顧客の要求・ニーズとカスタマイゼーション対応の間には、つねにミスマッチが起きる可能性がある。カスタマイゼーションのミスマッチとは、顧客の要求に対して過少に、または過剰に対応することを指すが、現代のカスタマイゼーション戦略において問題となるのは、過少な対応よりも、むしろ顧客の欲求・ニーズに対して過剰に対応するカスタマイゼーションである。最新のインターネットや情報技術を活用した顧客への個別対応力は急速に向上しており、企業にとって従来できな

った個別対応の領域は拡大している (Mckenna 1991)。今後、むしろ問題となるのは可能な技術をコントロールできずに顧客の要望に過剰に反応してしまう行動である。この行き過ぎた個別対応を「オーバー・カスタマイゼーション (Over customization)」と呼ぶことにする。このオーバー・カスタマイゼーションは売り手にとって好ましい結果に結びつかず、時に顧客の期待を裏切る失望を招いたり、売り手の対応困難をきたす危険がある。カスタマイゼーション戦略が従来の標準化戦略と比べて競争優位を持ちうるかどうかは、オーバー・カスタマイゼーションの発生をいかに抑制するかにかかっている。無理な個別対応をしようとするれば、経済効率が悪化したり、顧客ニーズに適合しない製品・サービスを提供して事業が継続できなくなるからである。

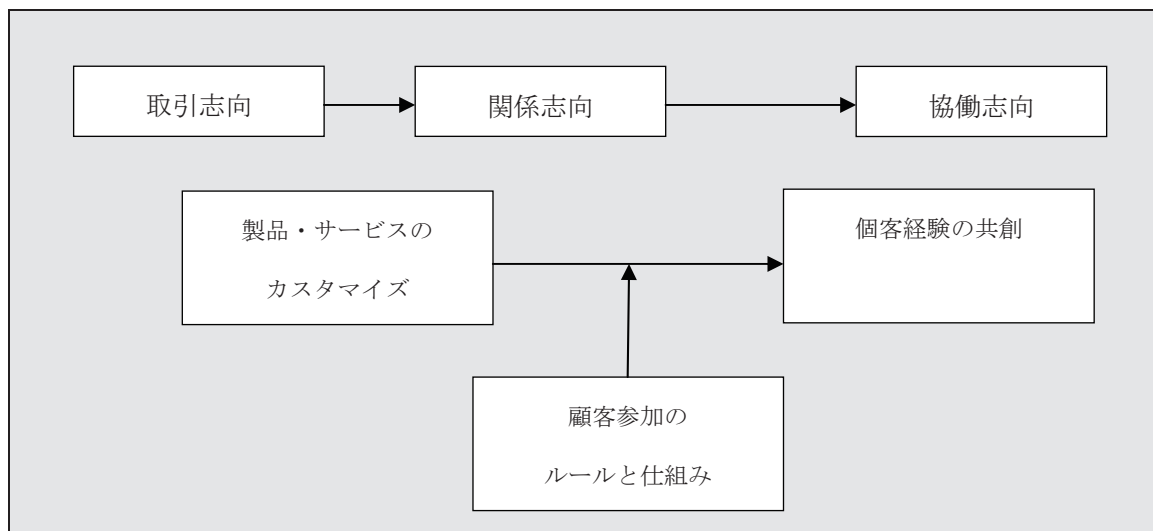
そこで、片野 (2009) では、この点についてアパレル小売業の調査結果をもとに分析を行い、顧客自身のニーズ理解度が、カスタマイゼーション対応とどのように関係するのか、またカスタマイゼーション戦略が、顧客満足度やオーバー・カスタマイゼーションにどのように影響するかについて因果関係を検証した。その結果、第1に、顧客主導でカスタマイゼーションを展開するのは、顧客自身が自分のニーズをよく理解しているときであり、そうでないときにはカスタマイゼーションの顧客主導度は低下する。顧客が自分のニーズをよく理解していない場合には、売り手が積極的な提案や問題解決を行うことが有効になる。これに関連して、顧客との販売経験を通して蓄積された様々な情報を次の販売に生かす学習関係が、対話と提案力を介して顧客自身のニーズ理解度を促進することも明らかにした。第2に、顧客主導型カスタマイゼーションと顧客満足などの成果との関係である。まず、顧客主導型カスタマイゼーションのアプローチを強めても、顧客満足成果の向上に必ずしも結びつかなかった。次に、顧客主導型カスタマイゼーションが高まるほど、製品バリエーションの過剰が起きやすく、これがオーバー・カスタマイゼーションを引き起こす可能性が高くなることも示した。企業にとって顧客主導型カスタマイゼーションのアプローチは、一概に強化すればよいというというものではなく、時に売り手主導でコントロールする必要がある。つまり、売り手はただ受動的に顧客の希望に合わせてカスタマイゼーションを行うのではなく、製品や技術などの専門知識や販売経験に基づくノウハウをもとに、顧客のニーズが製品仕様と適合するように、むしろ売り手主導で対応することも必要になるだろう。アパレル製品の場合には、顧客が希望したデザインの変更が当初のイメージとは異なる仕上がりで完成する可能性がある。本調査の婦人服のように顧客の主観的なイメージや個人の感性が製品選択に影響を及ぼす場合には、そうしたギャップが特に大き

くなるだろう。顧客自身が自分のニーズを理解しているといっても、その希望どおりに製品をカスタマイズしていくことが、返って顧客の予想しない、または希望しない結果を招くのである。それが顧客の失望や不満につながれば、オーバー・カスタマイゼーションのデメリットが増大する。こうした結果から、顧客主導型のカスタマイゼーションといっても、顧客との協働プロセスの中では、売り手がイニシアティブを発揮して対応する有効性も示唆されている。

4. 結論と今後の方向性

以上、個客対応の取組みをマス・カスタマイゼーション戦略の研究から、個客経験の共創に至る研究の流れを概観してきた。マーケティング・パラダイムは、マーケティング戦略の力を強調する取引志向から、既存顧客を維持する関係志向、そして、個客との協働を促す協働志向へと進化してきた。マス・カスタマイゼーション戦略も、売り手が顧客に製品のカスタマイズを提供するのではなく、個客に自分だけの体験を提供する個客経験を協働で創り上げる仕組みへと進化が求められているといえる。それには、顧客の主体的な参加を求める顧客協働デザインについて、オーバー・カスタマイゼーションを含む現実の問題点を考慮した上で、顧客参加のルールや仕組みなど有効な方策を提言できるように精緻化していく必要があるだろう。

図3 マス・カスタマイゼーション戦略から個客経験の共創へ



個客経験の共創を強調する研究でも、この部分について明確な理論化や指針が示されていないわけではない。今後は、カスタマイズ製品の提供から経験の提供にシフトする有効な理論的枠組みが課題となるが、より現実の問題を解決できる理論が望まれる。

参考文献

- [1] Gilmore, James H and B. Joseph Pine II (1999), *“The Experience Economy”*, Harvard Business School Press.
- [2] Gilmore, James H and B. Joseph Pine II (2007), *“Authenticity – What Consumers Really Want”*, Harvard Business School Press.
- [3] Huffman, C. and B.E.Kahn (1998), “Variety for sale : Mass Customization or Mass Confusion,” *Journal of Retailing*, Vol.74, No.4, pp.491–513.
- [4] Hart, Christopher W(1996) , “Made to Order,” *Marketing Management*, Vol.5(2),(Summer), pp.12–22.
- [5] 石井淳蔵 (1994) 「対話を軸としたビジネス発想」『ビジネスインサイト』第2巻第4号、pp.24–37.
- [6] 石井淳蔵・厚美尚武編 (2002) 『インターネット社会のマーケティング—ネット・コミュニティのデザイン』有斐閣
- [7] 片野浩一 (2007) 『マス・カスタマイゼーション戦略のメカニズム—個客対応マーケティングの実践と成果—』白桃書房
- [8] 片野浩一 (2009) 「個客対応マーケティングがもたらすオーバー・カスタマイゼーションのリスク」明星大学経営学研究紀要、第4号、pp.59-76.
- [9] 加藤司 (2002) 「21世紀の流通システム」大阪市立大学商学部編『流通』有斐閣
- [10] Kotler, P(1989), “From Mass Marketing to Mass Customization,” *planning Review*. Vol.17, pp.10–13.
- [11] Philip Kotler, Hermawan Kartajaya and Iwan Setiawan(2010) , “*MARKETING 3.0 : From Product to Customers to the Human Spirit*,” John Wiley & Sons.
- [12] Lee, H.L(1998), “*Strategy of Postponement for Mass Customization*”, Gattorna, J ed, *Strategic Supply Chain Alignment*, Gower.
- [13] Lee, H.L and C.S.Tang (1997), “Modeling the Costs and Benefits of Delayed Product Differentiation,” *Management Science*, Vol.43, No.1, pp.40–53.
- [14] Mckenna, Regis (1991), *Relationship Marketing*, Addison-Wesley,

- [15]Mason-Jones, R and D.R. Towill (1999), “Using the Information Decoupling Point to Improve Supply Chain Performance,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol.10, No.2, pp.13–26.
- [16]村上剛人 (2002) 「消費者と企業の協働的製品創造の可能性とその限界」加藤司編『流通理論の透視力』千倉書房
- [17]Peppers, Don and Martha Rogers (1993), *The One to One Future, : Building Relationships One Customer at a Time*, New York: Currency / Doubleday,
- [18]Peppers, Don and Martha Rogers (1997). , *Enterprise One to One* , New York: Currency / Doubleday,
- [19]Pine II , B. Joseph (1993), *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition.*, Harvard Business School Press.
- [20]Pine II , B. Joseph (1995), D. Peppers and M. Rogers , “Do you Want to Keep Your Customers Forever ? ”,*Harvard Business Review*, Vol.81, (Sep-Oct), pp.108–119.
- [21] Prahalad, C.K and Venkat Ramaswamy (2004), “*The Future of Co-Competition,*” Harvard Business School Press.
- [22] Prahalad,C.K and M.S. Krishnan (2009), “*The New Age of Innovation,*” WcGraw-Hill Companies.
- [23]Ramaswamy, Venkat and Francis Guillard(2010), “*The Power of Co-Creation,*” Free Press.
- [24]Rayport, Jeffrey F. and Jaworski Bernard J (2005), *Best Face Forward*, Harvard Business School Press.
- [25]Schmitt, Bernd H (2003) , *Customer Experience Management*, John Wiley and Sons.
- [26]嶋口充輝 (1994) 「関係性マーケティングの現状と課題」『季刊マーケティングジャーナル』第58号、pp.71–76.
- [27]上原征彦 (1999) 『マーケティング戦略論－実践パラダイムの再構築－』有斐閣
- [28]Wind, Jerry and Arvind Rangaswamy (2000) , “Customerization : The Next Revolution in Mass Customization, ”*Marketing Science Institute Working Paper* ,No.00-108,Cambridge, MA, pp.1–32.