

## マス・カスタマイゼーション戦略の興隆と マーケティング・コミュニケーションの変化

代表研究者 小 野 晃 典  
慶 應 義 塾 大 学  
商 学 部 准 教 授

共同研究者 久 保 知 一  
東 京 学 芸 大 学 教 育 学 部  
人 文 社 会 科 学 系 専 任 講 師

### はじめに

現在、多くの産業において、マス・カスタマイゼーションが行われるようになってきている。マス・カスタマイゼーションとは、企業が顧客から注文をうけて、その顧客の要望に合致した製品を提供する企業戦略である。現在のように不確実性の高い市場においては、見込み生産に基づく製品差別化戦略をとる企業は、売れ残りや売り逃がしの高い市場リスクに直面してしまう。受注生産に基づくマス・カスタマイゼーションは、市場リスクを低下させると同時に多彩な製品バラエティを実現し、さらにそのことが顧客に高い価値を提供しうるものと多くの企業に認められてきた。だからこそ、今日、多くの産業・企業において、マス・カスタマイゼーション戦略が興隆するに至っているのである。

マス・カスタマイゼーション戦略を採用する企業は、顧客に対して一方的に情報伝達するだけでなく、製品仕様を確定させるために顧客から注文を受けねばならないという意味で、双方向的なマーケティング・コミュニケーションを行っている。このマーケティング・コミュニケーションの変化は、研究者に数々の魅力的な研究課題を提供するものと考えられよう。それにもかかわらず、マーケティング・コミュニケーションの観点から行われたマス・カスタマイゼーション研究は、現状では非常に少なく、いわば手つかずの研究領域であった。本論はその空隙を埋める最初の試みとして位置づけられる。

以下、5章立てで構成された報告書の各章が要約される。第1章では序論としてマス・カスタマイゼーションの現状と文献レビューが行われた。第2章から

第4章ではよりテーマを絞り込んだ各論が展開された。第2章では消費者行動が、第3章では企業行動が、第4章ではコミュニケーション・チャネル構造がそれぞれ取り上げられる。第5章では本論の成果が要約され、本論の研究過程で浮上した今後の研究課題が提案される。なお、参考文献リストは紙幅の都合のために省略する。詳しくは報告書を参照されたい。

## 第1章．マス・カスタマイゼーションとその研究

第1章では、本論全体を通じてのマス・カスタマイゼーションの位置づけを明確化するために、マーケティング実務におけるマス・カスタマイゼーションの現状を概観した上で、本論全体に共通する文献レビューを行った。

第1に、多岐に及ぶマス・カスタマイゼーションの実施例が概観された。最もよく知られた事例の1つは、自動車であろう。自動車産業においては、ひとつひとつの車体に、顧客のニーズに合わせて異なるタイヤ、シート、ステレオ、その他のオプション装備を組み込む方式によって、極めて豊かなバラエティを実現している。類似の事例はパソコンやスニーカーにも見られる。また、洋服店のオーダーメイド・システムでは、型紙技術のパターン化やボディスキャン機器の導入によって、カスタム製品が安価に提供されている。さらに、自動車産業では、生産工程の一部が小売店で行われている。このように、現代の多くの企業は、豊かなバラエティを提供することによって細やかに顧客ニーズに対応しようとしており、しかも、そのための方策も決して一様ではないことが明らかとなった。

第2に、マス・カスタマイゼーションについてのマーケティング研究および非マーケティング研究の2つの研究潮流が概観された。相対的に研究が豊富な後者に比べて、前者ははまだ始まったばかりであるが、主に2つの領域について研究が行われていた。第1に、顧客インターフェイスに関わる研究潮流においては、マス・カスタマイズ製品に対する消費者選好の形成メカニズムの研究が軽視されていたこと、そして、企業と顧客のコミュニケーション・チャネルの選択についてはほとんど研究が行われていないことが明らかとなった。第2に、競争戦略の研究潮流においては、マス・カスタマイゼーション・システムをめぐる多様な要因の相互関係が扱われず、製造業者と流通業者や、製造業者間の競争関係に焦点が合わせられていることが明らかとなった。

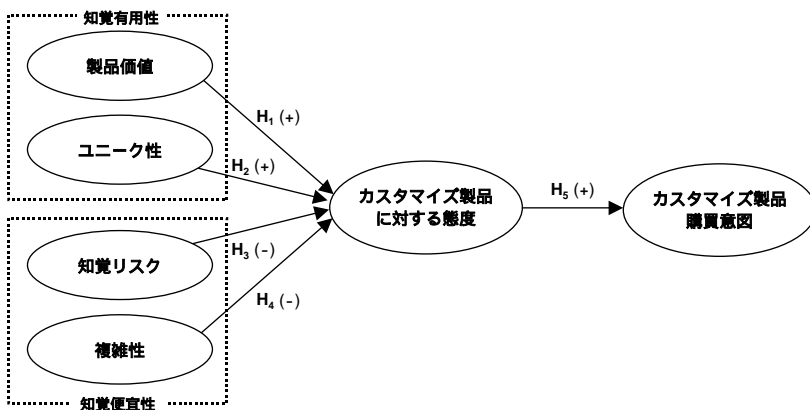
## 第2章．マス・カスタマイゼーションに対する消費者選好

第2章では、最近になって急速に普及してきたウェブサイトを用いて顧客がカスタマイゼーションを行うEカスタマイゼーションを題材として、消費者がマス・カスタマイズ製品を購入するメカニズムの解明を試みた。

マス・カスタマイズ製品は、常に全てのオンライン製品と全てのオンライン消費者に適合するとは限らない。確かに、オンライン販売を展開する大企業のなかには、マス・カスタマイズ製品を供給することを通じての直接的な成功や、話題づくりやブランド力形成を通じての間接的な成功を収めてきた企業も少なくない。しかし、企業のなかには、依然として不透明なマス・カスタマイズ製品市場の拡大成功を信じず、マス・カスタマイゼーションに投資することに関心を寄せてない企業もあるし、米国で成功を収めた企業でさえ日本市場においてはさほどの成功を収めていない。このように成否にバラツキが生じた背景には、消費者をマス・カスタマイズ製品の購買へと向けさせる要因の差異、あるいは、促進要因と阻害要因の混在があると考えられる。

そこで、消費者のマス・カスタマイズ製品購買メカニズムを描写するために、合理的行為理論およびその発展形である技術受容モデルに基づいて、マス・カスタマイズ製品購買意図モデルなる因果モデルを構築した。マス・カスタマイズ製品は、消費者にとってニーズによく合致するので製品価値が高く、また、ユニーク性も高いというメリットを持つ一方で、現物を確かめてから買うことができ

図表1 マス・カスタマイズ製品購買意図モデル



ないという意味で高い知覚リスクがあり、さらに注文が複雑であるというデメリットをもたらすものと仮説化され、それらが態度、さらには購買意図に影響を及ぼすものと仮説化された（図表1）。

実証分析は、いくつかの大学の学部生を被験者として行われた。便宜サンプルを採用したわけであるが、大学生が実際のマス・カスタマイズ製品の主たるターゲット層の一つを成していることを考えると、幾分かは妥当な被験者選定であったと考えられるであろう。322人の被験者（男性119人、女性203人）のボランティア回答者が参加し、そのうち291人の有効回答が得られた（90.3%）。質問票はhtmlベースの質問票ソフト上で作成され、オンライン・サーベイ法によって、被験者に配布・回収された。実証分析に際しては、構造方程式モデリング（SEM）が適用された。実証分析の結果、仮説のほとんどが支持されたが、マーケティング・コミュニケーションに関しては意外な発見があった（図表2）。

マス・カスタマイズ製品の購買行動の特徴は、消費者が企業から広告による一方的コミュニケーションによって情報供与を受けるだけでなく、自らが望む製品の仕様を企業に伝えるために双方向的コミュニケーションを行う点にある。ここで概念化された複雑性は、マス・カスタマイズ製品の購買に際して消費者が行う企業へのコミュニケーションを面倒なものにさせ、その結果、マス・カスタマイズ製品への態度に負の効果をもたらすものと仮説化された。しかし意外なことに、実証分析の結果は、複雑性は態度に正の効果をもたらすものであった。このことは、消費者はむしろ複雑なコミュニケーションを面倒がるのではなくむしろ楽しむ傾向があることを示唆するものであり、非常に興味深い知見が得られた。

図表2 モデルの推定結果

カイ二乗値	387.12
（自由度）	(114)
（有意確率値）	(.00)
GFI	.97
AGFI	.95
RMR	.08
RMSEA	.08
H <sub>1</sub> (製品価値 態度)	.10 <sup>b</sup>
H <sub>2</sub> (ユニーク性 態度)	.78 <sup>a</sup>
H <sub>3</sub> (知覚リスク 態度)	-.21 <sup>a</sup>
H <sub>4</sub> (複雑性 態度)	.06 <sup>b</sup>
H <sub>5</sub> (態度 購買意図)	.98 <sup>a</sup>

(a: 1%水準で有意, b: 5%水準で有意)

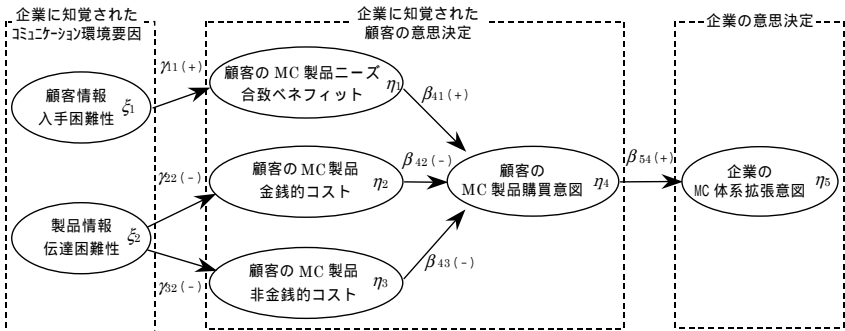
### 第3章．マス・カスタマイゼーションに対する企業の選好

第3章では、企業がマス・カスタマイゼーション戦略を採用するメカニズムの解明を試みた。マス・カスタマイゼーションは、既製品を売買する従来システムに比して、消費者に選好されうる側面と選好されえない側面の2面性を持つことが、前章の議論によって明らかになった。事実、消費者がマス・カスタマイズ製品を選好せず、むしろ既製品を選好するならば、企業は既製品の提供を止めてマス・カスタマイゼーション・システムの導入を図ることはないだろう。消費者がマス・カスタマイズ製品を選好するときにはじめて、企業は既製品の提供を止めてマス・カスタマイゼーション・システムの導入を図るだろう。言い換えると、マス・カスタマイズ製品購買に関する消費者の意思決定が 正確には、マス・カスタマイズ製品購買に関する消費者の意思決定に関する企業の見込みが

マス・カスタマイズ製品供給に関する企業の意思決定を規定すると考えられるのである。

こうした買い手と売り手の意思決定は、コミュニケーション環境の影響を受けると考えられる。そこで、マス・カスタマイゼーションをめぐる新しいマーケティング・コミュニケーションを明示的な焦点とするために、顧客情報入手困難性と製品情報伝達困難性という2つのコミュニケーション要因を、消費者がマス・カスタマイズ製品への態度の形成に作用する要因として導入した。消費者はこれら2つのコミュニケーション環境要因の下で、マス・カスタマイズ製品のコストとベネフィットを見積もり、マス・カスタマイズ製品への態度を決める。そのような消費者の心理メカニズムは企業の意思決定者に知覚されることとなり、企業はマス・カスタマイゼーション戦略の採否を決めることになる。このような関係を説明する理論モデルが、多属性効用型選択モデルに準拠して構築された。そして、企業と消費者という2つの認識主体を含んだ複雑な因果関係を因果モデルに描写した(図表3)。

図表3 マス・カスタマイゼーション・システム拡張決定モデル



実証分析の対象として選択されたのは、マス・カスタマイゼーションを行う企業の大量サンプルを同一産業から収集できる稀少な産業である自動車ディーラーである。2,095 通がディーラーの営業所ないし本社の回答者に郵送され、345 通（16.5%）の質問票が回収され、有効回答は 293 通（14.0%）であった。実証分析に際しては、構造方程式モデリング（SEM）が適用された。実証分析の結果、設定された全ての仮説が支持された（図表 4）。

図表 4 モデルの推定結果

カイ二乗値		348.70
（自由度）		(190)
（有意確率値）		(.00)
GFI		.90
AGFI		.86
RMR		.08
RMSEA		.06
H <sub>1</sub> （顧客情報入手困難性	ニーズ合致ベネフィット）	.24 <sup>a</sup>
H <sub>2</sub> （製品情報伝達困難性	価格コスト）	-.04 <sup>b</sup>
H <sub>3</sub> （製品情報伝達困難性	非価格コスト）	-.37 <sup>a</sup>
H <sub>4</sub> （ニーズ合致ベネフィット	購買意図）	.75 <sup>a</sup>
H <sub>5</sub> （価格コスト	購買意図）	-.48 <sup>b</sup>
H <sub>6</sub> （非価格コスト	購買意図）	-.10 <sup>b</sup>
H <sub>7</sub> （購買意図	MCシステム導入意図）	.91 <sup>a</sup>

（a: 1%水準で有意, b: 5%水準で有意）

分析結果から伺えることは次の2点であった。第1に、消費者から企業への情報流に関わるコミュニケーション・ツールが低性能で、企業にとって消費者がどのような製品仕様を望んでいるかが不透明である場合には、受注生産によって消費者のニーズに合致した製品を作ることの消費者のベネフィットが高くなり、それがマス・カスタマイズ製品への正の態度につながることで、最終的には企業にマス・カスタマイゼーション戦略の採用を促すことになるであろう。第2に、企業から消費者への情報流に関わるコミュニケーション・ツールが高性能で、企業が消費者に対して自らの製品に関する情報を正確に伝えることが容易である場合には、消費者は価格面でも非価格面でも高いコストを支払う必要がなくなり、それがマス・カスタマイズ製品への正の態度につながることで、最終的には企業にマス・カスタマイゼーション戦略の採用を促すこととなる。かくして、第3章の分析は、コミュニケーション環境要因が消費者の心理メカニズムを経由して、企業の戦略策定に影響を及ぼすという因果関係の存在を見出すこととなった。

#### 第4章 . マス・カスタマイゼーションと

##### コミュニケーション・チャネル構造

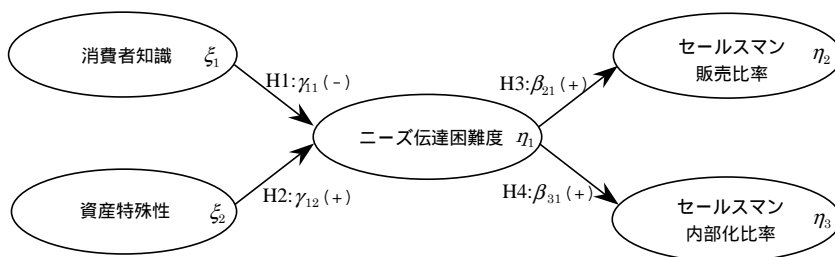
第4章では、マス・カスタマイゼーション戦略を採用する企業のコミュニケーション・チャネル構造を選択するメカニズムの解明を試みた。すなわち、先の2つの章で所与とされた、マス・カスタマイゼーション戦略を採用する製造業者はマーケティング・コミュニケーションをどのように行うのかという選択を主題とした。マス・カスタマイゼーションの下では、製造業者が消費者に対して一方的に広告するだけでなく、消費者が自らのニーズを製造業者に伝達するという双方向的なマーケティング・コミュニケーションが必要となる。この種の双方向性は見込み生産によって提供される製品のマーケティングでは生じないものであり、マス・カスタマイゼーションによって提供される受注型多品種少量製品のマーケティングに特有の性質である。しかし、こうした双方向的マーケティング・コミュニケーションを司るコミュニケーション・チャネル構造は現実的には多彩であり、企業は自らが提供するマス・カスタマイズ製品の特性に応じてそれらを選択しているものと考えられるのである。

そこでまず、コミュニケーション方法（セールスマン／ウェブサイト）と企

業境界（内部化／外部化）の2つの軸をかけあわせて、4つのコミュニケーション・チャンネル構造が識別された。さらに、企業によるこれらの構造の選択を説明するコミュニケーション・チャンネル構造モデルが、組織能力アプローチに基づいて構築された。選択の主要要因として、消費者が自らの望む製品仕様を企業に伝えることが難しいことを定量化したニーズ伝達困難度という概念が理論モデルに導入された。さらに、ニーズ伝達困難度に影響を及ぼす要因として、消費者知識と資産特殊性が導入された。理論モデルの分析から、ニーズ伝達困難度に消費者知識が負の、資産特殊性が正の効果を及ぼすこと、さらに、ニーズ伝達困難度が高い場合は、企業はウェブサイトではなくセールスマンを用いてコミュニケーションを行うこと、そして、企業はセールスマンを垂直統合して自ら雇用することが主張された。これらの仮説は、因果モデルに描写された（図表5）。

実証分析の対象として選択されたのは、日本の製造業者のビジネス・ユニットであった。分析目的に照らすと、サンプルには各種のコミュニケーション・チャンネル構造を採用する企業が含まれている必要があったため、産業横断的にサンプルを収集した。マス・カスタマイゼーションという先駆的な戦略を採用する企業だけを集めたデータソースは著者らが知る限り存在しなかったため、次善の策として便宜サンプリングを行った。具体的には、『日経 NEEDS』およびネット検索を併用して各社のウェブサイトを1つ1つチェックして事業内容を判断し、マス・カスタマイゼーションを採用しているものと判断されるビジネス・ユニットを収集した。682のビジネス・ユニットに質問票が郵送された結果、124通（18.2%）の質問票が回収され、有効回答は122通（17.9%）であった。実証分析

図表5 コミュニケーション・チャンネル構造モデル





に際しては、構造方程式モデリング (SEM) が適用された。実証分析の結果、ほとんどの仮説が支持された (図表 6)。

分析結果から伺えることは次の 2 点であった。第 1 に、セールスマン販売が選択されるのは、製品のニーズ伝達が困難な場合である。すなわち、相対的にニーズ伝達が容易な製品を販売する場合はコミュニケーションが簡素になるため、そのためのノウハウの機械化が容易となり、定型的な顧客対応しかできないウェブサイトが選択される。その一方、ニーズ伝達が困難な製品を販売する場合にはコミュニケーションが複雑になるため、そのためのノウハウの機械化が困難になり、きめ細かい顧客対応が可能なセールスマンが選択される。第 2 に、企業がコミュニケーションを外注せず自ら遂行しようとするのは、製品のニーズ伝達が困難な場合である。すなわち、販売するマス・カスタマイズ製品のニーズ伝達が困難だと、企業は自らにとってカスタム・メイドされた販売資産を必要とする。さらに、セールスマンあるいはウェブサイトのいずれを選択する企業も、マス・カスタマイズ製品を販売するにはそれらを垂直統合して自社遂行する極めて強い傾向が明らかとなった。かくして、コミュニケーション・チャネル構造の選択は、製品のニーズ伝達の困難性によって規定されるという因果関係が見出された。

図表 6 モデルの推定結果

カイ二乗値		32.96
(自由度)		(24)
(有意確率値)		(.10)
GFI		.94
AGFI		.90
RMR		.05
RMSEA		.06
H <sub>1</sub> (消費者知識 ニーズ伝達困難度)		-.01
H <sub>2</sub> (資産特殊性 ニーズ伝達困難度)		.96 <sup>a</sup>
H <sub>3</sub> (ニーズ伝達困難度 セールスマン販売比率)		.27 <sup>a</sup>
H <sub>4</sub> (ニーズ伝達困難度 セールスマン内部化比率)		.25 <sup>a</sup>

(a: 1%水準で有意, 無印: 非有意)

## 第5章．本論の成果と今後の課題

第5章では、本論の成果と今後の課題が論じられた。本論の成果はすでに要約されたとおりである。ここでは、第2章から第4章までの理論的・実証的研究の研究過程で浮上した諸課題をまとめて本要約文の結びとしたい。

第2章では、コミュニケーションがマス・カスタマイズ製品の注文について、消費者に面倒を感じさせる側面と、楽しさを感じさせる側面があることが示された。この発見を受けて、今後はマス・カスタマイズ製品の注文をめぐるコミュニケーション方法を多角的に捉えて、E カスタマイゼーション以外のコミュニケーション方法を用いた場合のメカニズムの探究や、ウェブサイトと補完するコールセンターやショールームあるいはマス広告との補完関係あるいは代替関係を探求することが必要であろう。さらに、コミュニケーション方法ではなく消費者特性に注目することで、マス・カスタマイズ製品購買意図モデルを拡張することが可能であろう。例えば「関与」(製品関与や購買関与)や「知識」(精通性や専門性)あるいは「満足」などの代表的な消費者特性変数の消費者間差異が、マス・カスタマイズ製品の購買意図の大きさの差異に及ぼす影響を吟味することもまた興味深い課題である。

第3章で取り上げた企業のマス・カスタマイゼーション・システム拡張意図のメカニズムについては、経営意思決定を表現する結果変数をより多角的にとらえる方向性が必要であろう。第1に、マス・カスタマイゼーションには様々な類型があるため、いずれの類型が選択されるかを探求する方向性がある。第2に、企業が、自社が提供するマス・カスタマイズ製品のどのような製品属性についてどの程度のカスタマイズを認めるかを探求する方向性がある。マス・カスタマイズ製品といえども、製品の組み合わせは決して無限ではなく、どの程度の製品バラエティを選択するのが企業にとって最適であるかを探る必要がある。

第4章で取り上げたコミュニケーション・チャネル構造については、今後の研究ではコミュニケーション・チャネル構造の組み合わせを分析する必要がある。ウェブサイトを用いてオンライン販売する企業であっても、コールセンターを設置して電話による問い合わせを受けている企業は数多く存在している。コミュニケーション研究において、各種のプロモーション手段のミックスが研究課題となってきたことと同じように、マス・カスタマイゼーションにおいても、ウェブサイトとセールスマン、あるいはそれ以外のコミュニケーション方法の

最適な組み合わせがどのような要因によって左右されるかを分析することは価値ある研究課題である。

マス・カスタマイゼーションとマーケティング・コミュニケーションについての研究ははまだ始まったばかりであり、今後取り組むべき研究課題は数多く残されている。マス・カスタマイゼーション戦略の興隆は、マーケティング学者が各論的に分業することでは解決できない新たな学術的課題を生み出しているのであり、各論をまたいだコラボレーションが要求されている。マーケティング論という学科領域においてマス・カスタマイゼーションを検討する上で、コミュニケーションの問題は、避けて通ることができないであろう。本論はその最初の一步として、研究の現状に大きな貢献を成しうるものと期待されよう。

## 謝辞

本研究に対し貴重なご支援を頂きました吉田秀雄記念事業財団と関係者の皆様に心より感謝します。