

インターネットショッピングモール企業におけるCRM戦略の構築

Construction of CRM Strategies in Internet Shopping Mall Firms

成 耆 政

〔要旨〕

最近、インターネット技術の急速な発達と普及によりインターネットショッピングモールの市場規模が拡大され、2004年の日本のBtoB電子商取引市場規模は、102兆6,990億円に達した。これは前年の77兆4,320億円の33%増であり、昨年の前年比伸び率67.2%増に比べると鈍化しているものの、金額規模では25兆円を超える大きな伸びとなっている。

このようなインターネットショッピングモール市場の急速な成長により同業種企業間の熾烈な競争の深化と同時に、新規顧客の誘致と既存顧客の効率的管理の必要性が重要な課題となっている。また、海外の先進ショッピングモール企業の日本国内への進出と海外ショッピングモール商品の日本国内への配送代行体制が整えるようになり、海外インターネットショッピングモールとの直接的な競争が現実化されている。

そこで本稿では、CRMの概念的フレームワークと先進の海外インターネットショッピングモール企業の事例分析をふまえ、CRMを成功的に構築し、これをもとに新規顧客の創出はもちろん、優秀顧客の誘致、顧客ロイヤルティの増進及び生涯顧客化等の効率的なマーケティング戦略を展開できる方策の提示を主な目的とした。

I. はじめに

最近、新技術の開発及びインターネットに代表される情報ネットワークの革命は技術水準を高度化・標準化させ、供給業者である企業間の競争を一層激化させている。また、熾烈な競争構図により市場先導、または先占のメリットがどの産業分野でもほとんど見られない、いわゆる、底の见えない競争関係に突入しているといえる¹⁾。

かつて、企業は新規顧客をどのようにして創出するかに焦点を当ててマーケティング活動を展開すれば良かった。しかし、昨今、全世界的な企業間のグローバル競争状態により顧客の接する情報が以前と比べようがない程多くなったことで、顧客を新しく誘致するこ

とで満足することより現在保有している顧客との接点を強化し、顧客が必要とする財やサービスを適切に提供することで競争他社への離脱を防ぐのが最大の課題となっている。

特に、最近、インターネット技術の急速な発達と普及によりインターネットショッピングモールの市場規模が拡大され、2004年日本のBtoB電子商取引市場規模は、102兆6,990億円に達した。これは前年の77兆4,320億円の33%増であり、昨年の前年比伸び率67.2%増に比べると鈍化しているものの、金額規模では25兆円を超える大きな伸びとなっている²⁾。

このようなインターネットショッピングモール市場の急速な成長は、同業種企業間の熾烈な競争の深化と同時に、新規顧客の誘致と既存顧客の効率的管理の必要性が重要な課

(平成17年11月17日受付／平成18年7月20日受理)

題となる。また、海外の先進ショッピングモール企業の日本国内への進出と海外ショッピングモール商品の日本国内への配送体制が整えるようになり、海外ショッピングモールとの直接的な競争が現実化されている。

このような高度情報化時代における激変するインターネットショッピングモール企業の市場状況と、多様に変化する顧客のニーズの適切な把握と顧客に対する理解に基づき、財やサービスを持続的に提供することにより競争力と差別化を高めることで収益性の最大化を図るCRM技術とシステムの導入は、インターネットショッピングモール企業にとって選択事項ではなく必然的な要求事項となっている³⁾。

そこで本稿では、CRMの概念的フレームワークと先進の海外インターネットショッピングモール企業の事例分析をふまえ、CRMを成功的に構築し、これをもとに新規顧客の創出はもちろん、優秀顧客の誘致、顧客ロイ

ヤルティの増進及び生涯顧客化等の効率的なマーケティング戦略を展開できる方策の提示を主な目的とした。

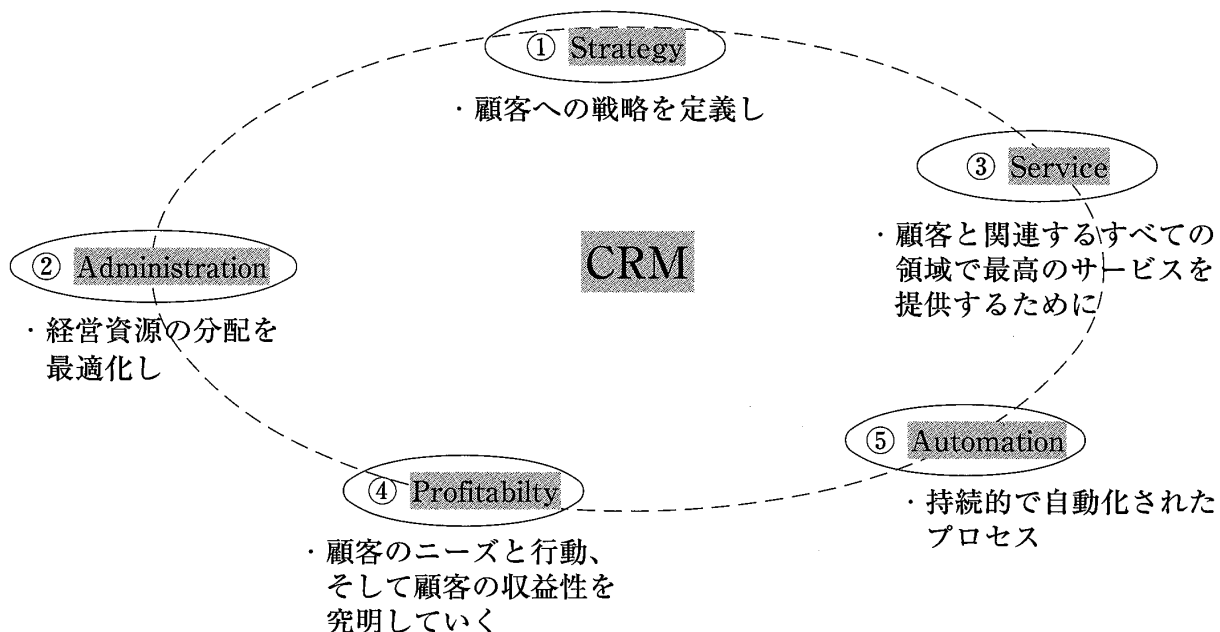
II. 概念的フレームワーク

1. CRMの定義と分類⁴⁾

CRM (Customer Relationship Management、顧客関係管理) とは、顧客に対する正確な理解に基づき、顧客のニーズに適合した財やサービスを持続的に提供することにより既存顧客を維持するとともに、顧客価値を極大化することで収益性を最大化する統合プロセス、または顧客との広範囲のコミュニケーション・プロセス⁵⁾、といえる (図1)。

すなわち、CRMは顧客を認識 (identify)、選択 (select)、獲得 (acquire)、発掘 (develop) そして維持 (retain) する全体プロセスを包括する概念で、結果的にCRMソリューションはCRMのプロセス管理、アプローチ管理

〈図1〉 CRMの定義



資料：Kim, S. K. (2001) "Operational CRM & Collaborative CRM" Ubiz Systems, p. 3

等顧客と関連するすべてのプロセスを具現する機能を備えているといえる。CRMは、企業の価値が顧客から創出されるというマーケティングパラダイムに基づいて、既存の優良顧客の維持及び離脱防止により究極的に収益性を向上させるための戦略でもある。

最近、成長企業は、情報技術（IT）を活用しe-ビジネス環境下で顧客接点とコミュニケーション、分析活動を展開することはもちろんのこと、顧客との取引に関係するオンラインとオフライン情報を統合的に管理できる「顧客情報統合システム」を構築している。これにより顧客の繊細で個別的なニーズ（要求×欲求）を把握し、顧客生涯価値（LTV; Life Time Value）を極大化することで利益率の向上を図っている。したがって、CRMは顧客情報と取引情報の統合活用により顧客関係価値の発掘、顧客情報の差別的活用、コミュニケーション及びロイヤルティを強化することで顧客と企業の利益を同時に追求する戦略であるといえる。

CRMに対する基本的な分類⁶⁾は主にメタグループ（Meta Group）のCRM産業報告書（The Customer Relationship Management Ecosystem, 1999）による。これによるとCRMはプロセス視点にしたがい、分析（Analytical）CRM、運営（Operational）CRM、そして協業（Collaborative）CRMに分けることができる。

まず第1に、分析CRM（Extended DW, DBM）である。これは営業・マーケティング・サービス側面から顧客情報を活用するため顧客データを抽出・分析するシステムである。これを通じて事業に必要な顧客・市場細分化、顧客プロファイリング、製品コンセプト

の発見、イベントの管理、プロモーションの計画等に対するアイデアが導かれることになる。

顧客データの科学的な分析のためにデータマイニング⁷⁾技術が重要な視点として認識され、CRMの他構成要素である運営CRM、協業CRMと密接に関連されるようにClosed-Loopを構成すべきである。

第2に、CRMの具体的な実行を支援する運営CRM（Extended ERP）である。既存のERPシステムが組織内部管理の効率化を担当するシステムである反面、運営CRMは組織と顧客間の関係の向上、すなわち組織の前防衛業務を支援するシステムであるといえる。これは主に営業とサービスのためのシステムである。

第3に、協業CRM（Extended Call Center & eCRM）である。これは1990年代の後半からインターネットを基盤としたビジネスの成長及びオフライン企業のオンライン化が加速化されることでインターネットに対応する新概念のCRMである。協業とは分析と運営システムの統合を意味する概念である。これは、e-ビジネス環境で顧客別に差別化されたサービスを提供するウェブの個人化サービスシステムが代表的な例である。

CRMを導入した企業はほとんど分析CRMシステムを構築するのに多くの資金を支出しているが、実際に顧客に対する包括的な分析のためには、まず、顧客性向や購買行動に対する実際のデータを蓄積することに優先すべきである。これは運営CRMの導入を通じて可能なことで、e-ビジネス環境では協業CRMの導入が一般的に推進されている。

＜表1＞ 顧客管理方法の時代的发展過程

項 目	販売	CS	DBM	CRM	eCRM
活用時期	1970年代	1980年代	1990年代	1990年代後半	1990年代後半以降
マーケティング概念	Mass Marketing	Direct Marketing	Target Marketing	One to One Marketing	One to One Marketing(Personalization)
対顧客観点	受動的購買者	選択的購買者	個性化、多様化された購買者	能動的パートナー	能動的パートナー
顧客との関係	全体市場に一方的供給	CSI測定、一方的関係	グループ化された顧客との一方的関係	個別顧客と双方向の意思疎通	個別顧客とリアルタイム双方向意思疎通
顧客管理	単純営業が主	営業と販売サービス	IT技術チーム	全社管理	インターネットを活用した全社管理

2. CRMの展開（変化）過程⁸⁾

CRMの展開プロセスは企業の顧客に対する関心の変化を探ることで分かる（表1）。1970年代、大量生産時代の企業は商品を生産するだけでは販売量を増やすのに限界があることを認識し、本格的に顧客への関心を持つようになった。このような過程で、企業による商品販売を増加させるための技法として、マスマーケティング（Mass Marketing）⁹⁾、その後のダイレクトマーケティング（Direct Marketing）、ターゲットマーケティング（Target Marketing）のようなマーケティング方式に変貌するようになった。

ダイレクトマーケティングは中間流通費用を大幅に節減し、その利益を消費者に還元する概念で、顧客とのチャンネルをより細分化し、顧客との関係を一時的な取引関係ではなく、持続的なコミュニケーション関係として把握している。反面、ターゲットマーケティングは商品を差別化し、細分化した商品の購買者を探すマーケティング活動の戦略である。ここで重要な概念は、ターゲット自体が商品の差別化ではなく、顧客の差別化を意味するということである。

1対1マーケティング（One to One Marketing）は個々人を市場の細分化単位としてアプローチすることで、マーケティングの核心は、どんな顧客がどんな商品を追加的に購買する可能性が高くて、どのような販促活動に反応する可能性が高いかを明らかにできるように、顧客データを体系的に分析・加工・管理することが重要である。既存の大衆をターゲットにしたマーケティングがより細分化された個人に焦点を合わせるようになったことで、これを具現するための方法論も継続的に進化してきた。

1990年代後半、いわゆる80：20規則による優良顧客管理が企業の成長と生存に直接影響を及ぼすようになり、1対1マーケティングの概念が認識されるようになった。このようなコンセプトは、企業内部の経営合理化のためのERP¹⁰⁾の概念と合わせて財とサービスの消費主体である顧客が企業経営活動のスタートの段階から認識されるようになり、双方向的な顧客関係の形成のための方法が必要になった。

このような過程で1990年代後半以降、爆発的なインターネットの拡散はeCRMという新

<表 2> CRMとeCRMの比較分析

区 分	CRM	eCRM
範 囲	全社的關係	拡張された全社的關係
統 制	企業	企業と顧客
本 質	単純、統計的	複雑、流動的
焦 点	企業、従業員	顧客
目 的	顧客応対	顧客関係価値の理解と増進
データ収集	購買・営業・マーケティング・サービスデータ、人口統計データ	ウェブ基盤の単一統合データ
データ要約	購買とサービスデータに基づいた要約	購買履歴他訪問回数、掲示板使用回数等
データ分析	伝統的統計技法 データマイニング	リアルタイム顧客性向の分析 顧客行動パターン分析
データ活用	マーケティングキャンペーン、営業強化、CTI、プロモーション	1対1マーケティング、ウェブサイト個人化リアルタイム推薦システム
費 用	高い人件費により顧客管理費用が総体的に高い	初期IT導入費用が高い反面、持続的な管理費用は低い
時間・空間的範囲	制限された時間、地域的限界の存在	地域、時間的制約の脱皮

しい概念を誕生させた。これは電子商取引企業のみならず、既存の企業側面でも、インターネットと電子メールという多様化されたチャネルを通じて、より多くの顧客情報を収集できることに意義がある。特に、eCRMはインターネットを通じてデータウェアハウス（Data Warehouse）に集められた顧客関連データをウェブデータマイニングで分析する点で既存のCRMとは異なる概念として理解することができる（表2）。

3. eマーケティング¹¹⁾

最近、インターネットビジネス（Internet Business）という用語と電子商取引（Electronic Commerce）、またはe-ビジネス（Electronic Business）という用語が混用されている。インターネットビジネスとは主に、インターネットを通じてビジネスを遂行する場合を指すものである。反面、電子商取引、またはe-ビジネスとはインターネットを含めた

すべての電子的手段、すなわち、先端電話システム、携帯用デジタル端末機、対話式TV、キオスク¹²⁾等を含む場合を指す概念である。ここで、電子的手段の介入には広告とマーケティング、ひいては、販売、注文、生産、流通、顧客管理、顧客サービス、在庫管理等すべての企業活動と事業領域を含む。

eマーケティングとは、e-ビジネスのためのマーケティングのことで、企業等のビジネス主体がe-ビジネスを成功的に遂行するためのすべてのマーケティング活動のことをいう。すなわち、ネットワークで繋がっているコンピュータがインターネット上で個人や企業組織相互間の追求する目的を充足させるためのマーケティング活動を展開することである。

4. インターネットマーケティング¹³⁾

インターネットマーケティングとはインターネットを顧客と企業間のコミュニケーションのためのチャネルとして用いるマー

ケティングのことである。

インターネットマーケティングの主な特徴と役割を探ってみると、まず第1に、時間的、空間的無制限性と迅速性を挙げることができる。これは、24時間365日、全世界を対象に製品とサービスの提供が可能で、処理時間の短縮と短い流通チャンネルを実現することができることを意味する。

第2に、既存のマーケティングとは異なるレベルの多様なマーケティング活動を展開することができる。例えば、インターネットを活用することで、競争企業と顧客、そして新製品の企画に必要な情報の容易な収集により多様な1次資料、または2次資料を収集することができる。これによりインターネット顧客情報を利用して製品戦略を立てることができる。

Ⅲ. インターネットショッピング モール企業の事例分析

1. eBay Inc. (イベイ)

1-1 eBayの概要

カリフォルニア州シリコンバレーに位置するeBay (www.ebay.com)¹⁴⁾は「Auction Web」という名で1995年9月にインターネット仮想空間にウェブサイトを開設することで事業を始めた。最初は小規模事業を維持しながら1997年秋のサイト名の「eBay」への変更をきっかけに攻撃的マーケティングで強力なインターネットブランドとして成長するようになった。

世界最初のインターネット競売社であるeBayは1998年9月にNASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated

Quotations System)¹⁵⁾に上場され、1998年末の会計基準で3千600万ドルの営業利益と590万ドルの税前利益を挙げることができた。また、2000年4月には4,300を超える製品別カテゴリを通じて1日約440万件の競売が行われた。また、全世界インターネットウェブサイトの中で滞在時間1位を記録する一方、貴重品から一般生活用品、産業用品等に至るまで数千のカテゴリに1日数百万の物品が登録される世界最大のインターネット仮想ショッピング空間である。

現在、1カ月のウェブサイトページビューが約15億回、全世界に会員1億名を超えるインターネットオークションの先頭走者であるといえるeBayは、最もインターネットの属性に充実したビジネスモデルとして競売を取り上げている。インターネット上のオンライン仮想競売場であるeBayは会員間の透明で公正な意思疎通を志向し、個人間の信頼をもとに個人間の取引を成立させる1つの共同体 (Community) であるといえる。eBayは、「すべての人々が世の中のどんなものでも取引できるようにするグローバルプラットフォームを提供する (to provide a global trading platform where practically anyone can trade practically anything)」という哲学¹⁶⁾をもとに会員間の安全な取引環境を造成し、共同体の信頼が毀損されないように努力しようとする点を最優先課題としている。現在、eBayは全世界33カ国に進出している。

eBayは、骨董品、書籍、映画と音楽、コインと切手、収集品、コンピュータ、人形、宝石と原石、写真と電気製品、陶磁器とガラス製品、スポーツ関連用品、玩具等を含む1,000以上のカテゴリに、1日7万個以上の

新しい競売対象製品が登録され、2千1百万余件の取引を成立させた実績をもっている。

eBayは典型的な競売型モデルである。このモデルは、商品を購入しようとする側（購買者）が製品の価格を提示し、供給者がその価格に同意すれば製品の取引が成立されるようになるシステムである。したがって、供給者も顧客である。また、eBayの競売サイトでの役割は購買者と供給者をつなげることである。このモデルの戦略は消費者に焦点を合わせ、消費者、すなわち購買者に手数料を賦課せず、取引が成立された供給者のみに手数料を取るシステムであることに大きな特徴がある。このことにより、競売型モデルは価格に敏感な消費者に魅力的なモデルとして、多様な製品情報を必要とする消費者に有効である。

また、eBayは典型的な流通業者仲介型ビジネスモデルを採択している。これは既存のマーケットでの商取引をインターネット上で具現したもので、売りたい商品を仮想市場に展示し、最高価を提示する消費者に商品を伝達するように仲介する商取引モデルである。すなわち、商品を流通するのは供給者と需要者の役割であるが、eBayサイトを広告し、会員を募集するのはeBayの役割である。

仲介者型（e-broker）では、商品供給者は製品生産計画、在庫統制、製造に集中し、仲介者はマーケティングプロセスを専門的に遂行する。このように各自の役割に最善を尽くす程消費者が、購買する商品の質は高くなる。このような特性により、仲介者型は小規模企業に魅力あるモデルとして、各自のアウトソーシングを遂行するようになる。この場合、仲介者は第3者物流チャンネルを通して商品

を供給者から消費者に伝達する役割を遂行する。また、最善の仲介条件を探すために類似した目的を持つ異なる仲介者と提携し互いの意見を交換したりもする。

インターネット市場調査企業であるNielsen//NetRatings¹⁷⁾が2003年8月の1カ月のe-Commerceサイトの訪問者数の調査結果によると、eBayのサイトに8月の1カ月間4,240万名に訪問したこととして集計された。これで米国最大利用客を誇るオンラインショッピングモールは、競売専門サイトのeBayであることが明らかになった。このような訪問者数は、後述する（Ⅲ－2）2位を記録したアマゾンの2,610万名の約2倍として、利用数では圧倒的に先頭を走っているといっても過言ではない（表3）。

＜表3＞ アメリカにおけるオンラインショッピングモールの利用順位（2003年8月）（単位：万名）

順位	ショッピングモール名	利用件数
1	eBay	4,240
2	Amazon	2,610
3	Yahoo Shopping	1,510
4	Shopping.com	1,190
5	Walmart store	920
6	Target	760
7	AOL Shopping	750
8	BizRate.com	740
9	Sears	520
10	MSN Shopping	490

資料：Nielsen NetRatings（2003）

1－2 eBayのCRM導入現況

eBayの場合、顧客がeBayのサイトを利用する際の一般的な事項から代金の支払い、取引のセキュリティ等に関するeメールによる問い合わせを週当たり平均12万5千件から15万件も受け付けていた。

このような状況で顧客の問い合わせに12時間以内に処理するという原則を固守することが難しく、また、実質的な顧客満足度の測定も不可能であった。この解決策としてeBayは、ERMSソリューション¹⁸⁾の導入と1999年に顧客満足度調査サーベイソリューションを導入することで、システム導入3カ月後、eメールによる問い合わせは週当たり2万余件に急減するようになった。システム導入の効果としては、①問い合わせ1件当たり平均応答時間が50%以上減少、②問い合わせに対する12時間以内の処理率90%以上、③顧客支援要員が全業務を総括、④システム導入8カ月で顧客の不満率を30%減少、そして⑤顧客のロイヤルティの計数化及び顧客満足度の持続的評価等を挙げることができる。

1-3 eBayのCRM戦略

eBayは、個人と個人が取引できる世界最大のオンライン競売サイトを構築しつつある。このためにeBayが取っている主なCRM戦略としては次の通りである。

1) コミュニティの拡大戦略

eBayは、コミュニティを拡大させ、ブランドを強化するために広告及び戦略的提携を活発に展開している。このためオンライン・オフライン広告を活発に展開し、世界最大のネットコミュニティで、ISPであるAOL¹⁹⁾との提携を通じて個人間の競売サービスを提供している。

また、eBayは既存会員のロイヤルティ管理のための努力も活発に展開している。すなわち、会員のロイヤルティ管理のために会員間の相互作用の活性化を重視しながら、ウェブサイトを通じた販売及び購買経験が満足に行われるように多くの努力を注いでいる。事

実、eBayが、推進している上述のコミュニティの拡大、取引の信頼度及び安全性の確保、そして取引できる製品種類の拡大等の戦略は販売及び購買経験の満足度を向上させるための方策であるといえる。

2) 徹底的な会員管理戦略

eBayは、ウェブサイトを通じて行われる取引の信頼度と安定性を高め、取引を活性化させるために、規制よりは安定的な取引が行われるプログラムを拡大させている。また、会員のプライバシー保護に対する客観性を確保するためにTRUSTe (トラストイー)²⁰⁾に加入し、また、ウェブサイトでの取引に対する信頼性を確保するためにBBBOnline Liability Program²¹⁾の認証を受けている。

これについて少し述べると、取引の信頼と安全のために制度的にSafe Harborを運営している。Safe Harborは取引当事者のフィードバック信用情報を見ることができるFeedback Forum、第3者に商品の代金を預け、安全な取引が行われるようにするEscrow、そして詐欺等の事故にあったときのための保険、そして、製品に対する評価機能を提供中である。

3) 品目と取引量の拡大戦略

eBayは会員数と取引の品目や数量において既にある程度の絶対的な規模(Critical Mass)に達しているといえる。しかしながら、新しいカテゴリを作るのみならず、カテゴリ内で新しい下部カテゴリを作りながら、品目数を増やす一方、よりターゲットマーケティングができるようにしている。このためカテゴリ内での掲示板、いろいろな品目のカテゴリ化、広告等を活発に展開している。

4) コミュニティ活性化のための掲示板の提供

eBayにおけるコミュニティサービスは主に掲示板の形態を用いて行われる。eBay Cafeから始まったこのサービスは、会員同士がeBayでの疑問点について話し合うeBay Q&A、AOL会員のためのAOL Cafe、eBayのあるべき姿について議論するDiscuss eBay's Newest Features、購買意向がある製品を知らせるWanted Board、金は払えないが、必要な理由を挙げるGiving Board、そして国家別に差別化された掲示板及びカテゴリ別掲示板等で行われている。

2. Amazon.com, Inc. (アマゾン)

2-1 アマゾンの概要

アマゾン (www.amazon.com) は²²⁾1994年に設立され、1995年6月から世界最初にインターネット書店をウェブサイトで開始した。初期には書籍を中心とした専門ショッピングモールであったが、書籍、CD、DVD、製薬、ワイン、生活必需品、玩具・ゲーム、電子製品、電子カード等に事業分野を拡大し、現在は50万種類の商品を備えた総合ショッピングモールとして生まれ変わった。アマゾンの戦略は、顧客が希望するすべての製品をアマゾンのウェブサイト内で買い求めることができるようにする百貨店戦略である。このようなアマゾンは創業5年で全米書籍市場占有率の85%を記録し、オンライン書店の代名詞として認識されるようになった。

アマゾンはYahoo (www.yahoo.com)、Excite (www.excite.com) 等他のウェブサイトと自社のウェブサイトをリンクさせることでインターネット利用者の認知度及び売上高の向上のための戦略的提携も活発に行っている。

開始当時、売上高が50万ドルにすぎなかったアマゾンは、翌年1,570万ドルの売上高を記録、1998年には6億1千万ドルの売上高を上げる等急成長を成し遂げた。また、1998年2/4分期対比1999年2/4分期の売上高は171%以上の伸びをもたらした。

一方、アマゾンの株がNASDAQに上場され、ヤフーと一緒にインターネット企業の株価を暴騰させる起爆剤の役割をするようになった。

また、アマゾンは1998年6月から、信頼できるサイトでいろいろの製品のショッピングを好むインターネット利用者のショッピング性向を利用し、One Step Service Systemを指向した。このために、レコード、CD、ビデオ、プレゼント用品、ゲーム用ソフトウェア、コンピュータ、健康美容用品、医薬品、ペット用品、お祝いカード、電子製品、自動車用品、玩具市場、競売等の分野に進出した。これは、ある程度市場占有率を確保すればこれ以上の成長が難しいことから、アマゾンの強力なブランドパワーを利用し事業の多角化を推進したことである。

2-2 マーケティング戦略の分析

1) 製品戦略

まず第1に、インターネットブランド戦略である。創始期、オンライン書店の代名詞として認識されたアマゾンは、今は多様な商品の品揃え、割引価格、安全で確実な製品の配達という評価を思い浮かべるようになった。当初、世界で最も大きい書店という約束を今は世界で最も多様な選択が可能な書店として成功的に拡大した。

アマゾンの設立者であるJeff Bezosは、当初、ウェブサイト名を魔法の呪文を意味する

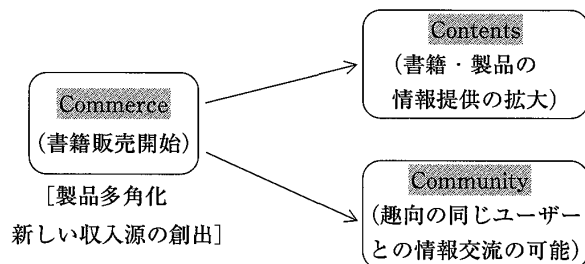
Cadabra.comにしたが²³⁾、ネットサー핑で使用される各種リストがアルファベット順になっている点に着目し、Aで始まる名前に焦点を当てるようにした。そして、サイト名がサーチエンジンリストの一番目で短くて覚え易い、大規模というウェブサイトの核心精神を表す単語として「Amazon」を選択したのである。

アマゾン事業を拡張する時もブランドネームに対する忠実な約束を履行した。1999年サイバー薬局である「drugstore.com」を買収する当時、アマゾンはdrugstore.comを意図的にアマゾンサイトにリンクさせる方法を選択した。すなわち、アマゾンを通じてdrugstore.comに入るようにしたのである。これは、アマゾンが他のサイバー販売企業に比べ薬を販売できる信頼度を備えていないことを自ら認識していたからである。しかし、今は、drugstore.comをつなぐホットリンクは、顧客がアマゾンを訪問するもう1つの理由となっている。

第2に、広範囲なデータベースの構築である。現在、アマゾンは300万種以上の書籍を取り扱っている。これは世界最大の書店であるbarnesandnoble²⁴⁾の120万冊水準の2倍以上に該当する量である。アマゾンは書籍目録のみをウェブサイトに載せているのではなく、書籍内容の要約、購入した顧客の感想文、著者とのインタビューまで詳細な情報を提供している。これは、顧客が書店で書籍を選ぶための各々の内容確認をコンピュータモニターで行えるようにしたものである。このような情報提供は出版社と顧客間の情報ギャップをなくし、顧客の疑問や不安をなくす役割をしている。

また、アマゾンは、自らのウェブサイトを通じて50万種に至る商品を零細商人が販売することのできる「Zshop」を開設している。ここでは釣り竿をはじめとする休暇用品から妊娠服に至るまで日常生活に必要なほとんどすべての商品を販売している。「Zshop」はK-Martのような伝統的な大型スーパーより4倍以上の商品を取り扱っている。アマゾンは、Zshopのようなインターネット百貨店を通じて、顧客に何でも買えるという百貨店式ショッピング性向を満足させるという1つの戦略でもある(図2)。

〈図2〉 アマゾンのビジネスモデル



2) 流通戦略

アマゾンは外部供給企業と自らの流通ネットワークを一緒に運営している。外部供給企業としてはIngramやBaker & Taylorのような卸売流通企業や小規模出版社、音楽及びビデオ製作企業等に販売商品の在庫管理を任せている。このような流通企業の施設はアマゾンの倉庫としての役割をし、これによりアマゾンは在庫管理費用を大幅に節減することができた。

また、アマゾンは自らもワシントン州のシアトル、デラウェア州のニューカーソル、ネバダ州等の3カ所に倉庫を保有している。ここではアマゾンのデータシステムを通じて多様な注文事項を1回に発送できるのみならず、書籍とCD、ビデオを一緒に包装することが

できる。この過程で包装中に壊れたCD等欠点がある製品を徹底的にチェックしている。このような最先端施設を備えた倉庫で製品の包装・発送する作業について品質管理を徹底的に行うのはただ1つ、顧客サービスを向上させるためである。このような物理的売場を備える最終目的は結局、注文した製品を顧客が確実に受け取るようにするためである。

インターネット書店の課題は最も適合した物流システムを構築することであろう。物流費用を節減し、消費者に伝達するリードタイムを短くする画期的な物流システムの構築、または最も競争力ある専門物流企業を指定し、このような問題点を解決すべきである。

3) 販売促進戦略

まず第1に、宣伝・広告戦略である。アマゾンのサイトを訪問する顧客の相当数が噂によるものであるといわれている。しかし、そうであってもTVや印刷メディアによる広告を排除することはできない。印刷物広告は「People」と「Entertainment Weekly」等に出すが、これは、アマゾンの顧客が主要新聞の日曜版書籍関連特別記事よりは定期刊行物をより選好していることからである。

印刷物の広告以外にもサイトの訪問顧客が多いヤフーやアメリカオンラインにバナー広告 (banner advertisement)²⁵⁾ も出しているが、広告費用は各サイトに図書関連コンテンツを提供することで賄っている。アマゾンの名声が、世界的に成功したインターネットビジネス企業として通じるようになったのはマスメディアや刊行物の助けが絶対的であったといわざるをえない。

第2に、関連図書の推薦機能である。アマゾンは関連図書の推薦機能を最初に導入して

いるが、これは同じ著者やテーマの3冊の図書を追加的に提示するプログラムである。この機能は購買者に有益で、推薦図書目録を見て計画にない図書を購入するケースも少なくないという。このような関連図書推薦目録による図書購買はアマゾン全体の図書注文の少なくとも10%以上を占めていると推算されている。

第3に、ワンクリック (1-Click) サービスである。ワンクリックサービスとは購買過程をもっと簡素化するために開発した機能である。図書を購入する時、注文内容が異なる場合もあるが、同じ内容のものではこのオプション機能を利用すると便利である。これは顧客プロフィールに入っている選択項目 (購入代金決済用のクレジットカード、配達住所、配達方法等) の中から選んで固定的に使用するものである。すなわち、気に入った図書が見つかったらワンクリックバーを1回押すだけですべて解決されるようになっている。

4) 価格戦略

アマゾンは2001年10月NewYork Timesのベストセラー目録に載った図書を半額で販売すると発表した。NewYork Timesのベストセラーは新刊書籍販売部数の主要指標として毎週70冊ほど選定される。また、アマゾンはbarnesandnobleと同じように貴重蔵書に対しても最高40%の割引率を引き続き適用すると発表した。

一般的に、アマゾンは書籍やレコードを20%~30%の割引価格で販売している。このような価格戦略は、企業文化が消費者の便益中心に展開していることを消費者に強力にアピールする重要な戦略の1つである。

Ⅳ. インターネットショッピング モールにおけるCRM戦略の 構築

1. CRMマーケティング戦略

CRMでの顧客情報は顧客との関係を理解するために必要な情報と資料、すなわち、顧客との関係に対する記録である。これは、その関係を開発、変化、維持することに活用され、顧客を持続的に観察及び分析する過程として、顧客に対する360度の視点である。

CRMの戦略類型は、大きく新規顧客確保戦略と既存顧客のための戦略に分けることができる。CRMの本来の戦略は既存顧客のためのものであるが、新規顧客確保戦略も見過ごすことができない重要なことである。

1-1 新規顧客確保戦略

これは、自社商品を購入した経験のない潜在顧客を自社商品の購買者に誘導するための戦略で、サーベイ、直接反応広告、他社の顧客データベースを利用した新規顧客リストの確保、他業種との戦略的提携により他企業が保有している顧客を共有する方法等の戦略が挙げられる。

新規顧客の情報を確保する最もやりやすい方法としては、リスト供給企業²⁶⁾を通じて外部データを購入することである。しかし、この方法はリストの質に対する問題があり得るし、顧客にアプローチをする場合、却って否定的な反応をもたらす可能性もある。

成熟期に入り、新しい市場が創出しにくい場合の新規顧客の確保は、競争社の顧客を奪ってくるしか方法がない。また、非使用者をユーザーに転換させる戦略や提携を結んだ

パートナー社の顧客を共有する方法で新規顧客を確保することも可能である。

どの産業でも潜在顧客を発掘する最も重要な基準は既存顧客に対する分析であろう。すなわち、既存顧客と最も類似する姿を持つ顧客が潜在性の最も高い顧客であるといえる。類似する姿を持つグループを捜す方法をハウスホールディング (House holding) 分析というが、この分析は単に家族のみならず、顧客の属する法人や団体等も含む。優良顧客のハウスホールディンググループに属する顧客は、将来に優良顧客になる確率が高く、潜在性も高い顧客であるといえる。

1-2 既存顧客のための戦略

これは、顧客活性化戦略として、顧客の再購買行為を促進させる手段として活用することである。既存顧客の購買頻度を向上させるためのインセンティブを提供したり、マイレージプログラムを使用することも可能である。そして、Up-sellやCross-sell戦略²⁷⁾もあり得る。すなわち、互いに異なるカテゴリの品目を連携し、また同じカテゴリの中でもより収益性が高い製品にマーケティング活動を集中させることもできる。

ここでは、根本的に、顧客に購買過程でより高い満足を感じさせることを戦略としてとらえるべきである。単に、購買時点で製品のみを販売しようとするアプローチはCRM戦略とはいえない。CRMは顧客の情報を知り、その顧客が購買後、購買過程の経験からロイヤルティが生まれるようにすることである。既存顧客のための戦略として実際に、顧客のロイヤルティを向上させる戦略がCRMの本質といえる。ロイヤルティプログラムは顧客に大きなインセンティブのみを与えるのでは

なく、時には小さいが心理的な感動を与えるプログラムも提供すべきである。

2. インターネットショッピングモールのCRM発展戦略の構築

インターネットショッピングモール企業はインターネットマーケティングの強化、多様な商品及びコンテンツの提供、ブランド認知度の確立、新しいビジネスモデルの開発、効率的な物流システムの構築、そして仮想共同体の具現等を通じて電子商取引の活性化に努めるべきである。特に、インターネットの媒体的特性上、個々人に特化されたマーケティングができるので、顧客の情報データベースを積極的に活用し、成功的なCRMシステム構築のために努めるべきである。また、分かりやすいユーザーインタフェースの構築、インターネット使用に対する企業レベルでの教育等を通じて購買力が強い主婦と長年層を積極的に受容する戦略を遂行すべきである。

企業の側面から見ると、価値とは顧客から創出されるもので、顧客との持続的な関係構築と管理が重要である。時代の変化にしたがい、より多様化される顧客のニーズに合わせ顧客を管理する情報技術システムの発展も行われ、戦略的に活用されている時代になった。

上述のように、CRMとは顧客に対する情報を収集し、その情報を効果的に活用することで「新規顧客の獲得→優秀顧客の維持→顧客価値の増進→潜在顧客の活性化→生涯顧客化」のようなサイクルを通じて顧客を積極的に管理・維持し、顧客の価値を極大化させるためのマーケティング戦略の一環として脚光を浴びている経営情報システムの1つである。

2-1 CRMの導入と顧客との関係

まず第1に、CRMは根本的に顧客満足のためのマーケティング戦略として、互いに異なるニーズと嗜好を持つ消費者を満足させるために市場細分化を行う。情報技術の発展は、このような細分化された市場に適切な情報提供手段の発展を意味することで、1対1マーケティングの具体的な実行方法としてCRMを重要なツールとして用いられる。

第2に、CRMの強みの1つである優秀顧客に対する適切なマーケティングによりマーケティング費用面での効率性が高くなる点を考慮する時、CRM未導入企業は、優先的にCRM戦略の構築が不可欠である。マーケティング戦略の核心といえる顧客にどんな製品を提供するのが利益であるかを感覚による決定ではなく、客観的なデータにより行われるようにするのがCRMである。

第3に、CRM導入の以前に十分なCRM関連教育とワークショップ等を通じて全社的な共感帯を形成する必要がある。最後に、段階的に推進すべきである。

2-2 CRMの導入・構築戦略

ここではCRMに対する基本理解に基づき、CRM戦略、特に全体CRM戦略の構築と戦略方向を設定するプロセスについて具体的に検討してみることにする²⁸⁾。

1) CRM戦略の構築

CRM戦略の構築は、ビジネス要件と将来の企業成長に対する計画を同時に充足させることができるROI²⁹⁾に焦点をおいて始めることになる。昨今の経営環境は、市場開放による競争のグローバル化、市場の成熟化による製品寿命周期(PLC)の短縮と市場成長率の鈍化、情報技術の発達による情報化の急進展、消費者の購買パターンの変化、消費者ニー

ズの多様化、マーケティング費用及びリスクの増加、販売量及び収益の減少等市場環境の変化が急激に進展している。このような市場環境の変化により企業は、新しいマーケティングアプローチの観点が必要である。

まず第1に、環境分析である。企業の環境分析は大きく外部環境と内部環境に分けることができる。戦略構築の際、考慮すべき外部環境としては、まず、顧客に対する分析が先行すべきである。すなわち、顧客のニーズ、意思決定のキーポイントを把握する。現在の状況において顧客に対する理解水準を把握し、顧客のニーズの変化に対処するための基本方針の樹立について対策を講ずる。

次に、競争他社の企業活動、顧客が競争他社の商品を選好する理由、競争他社の強み等について分析を行う。

外部環境分析後には全社的事業戦略、マーケティング戦略、顧客管理活動、経営情報システム、企業文化等に関する企業内部環境を分析する。CRM戦略の成功のためには内部プロセスの改善及び組織改善に対する分析と併せて現在の組織の成熟度及びシステムの成熟度についての把握等の細部的な議論が重要である。

第2に顧客分析である。顧客分析は大きく顧客評価と顧客細分化の2つに分けることができる。まず、顧客を分析し、現在、自社の顧客の中で優秀顧客と不良顧客について把握することと、そのような顧客層がどのような性向を持っているかの深層的な分析を行う必要がある。

第3に具体的なCRM戦術の設定である。環境分析と顧客分析を通じて全社的なCRM戦略と目標を選定し、その目標を達成するた

めに具体的な活動を探る過程である。顧客を増やすためには提携マーケティングや、イベントによる新規顧客の拡大、MGM (Member Get A Member)³⁰⁾ マーケティング戦術等を考えなければならない。また、顧客離脱を防止するための顧客維持活動が必要で、売上を伸ばすためには追加販売 (Supplement sales)、交差販売 (Cross sales) 等の戦術が必要である。

2) ビジネスモデルによるCRM戦略

ここでは、より具体的にe-ビジネスで各々のビジネスモデルにより細部的に、顧客にどのような価値を提供することができるかについて検討を行う。すなわち、e-ビジネスの領域を商取引モデル、コンテンツモデルに区分し、顧客経験が企業ビジネスプロセスにどのような形で反映されるべきかについて簡略に検討を行う。

まず第1に、商取引モデル (Commerce Model) である。一般的に、商取引モデルは、商取引主体によってB2C³¹⁾とB2B³²⁾に区分することができる。まず、B2Bは大概、現実市場の店舗をそのままインターネット上に載せた形態で、大部分のショッピングモデルの典型的なモデルといえる販売モデルを取る。これは、取引プロセスによって、検索エンジンを通じて容易にアプローチできることが必須的要件であるPre-Order Customer-Support、円滑な注文処理が可能であることが必須的な要件であるPoint-of-Order Customer-Support、そして実際の注文トレーキングが最も重要な要素であるPost-Order Customer-Supportに分類することができる。

第2に、コンテンツモデル (Contents Model) である。ウェブのコンテンツは経営情報を意

味する。顧客に提供する情報も1つの商品として分類する時、CRM戦略を考えることができるであろう。情報において最も重要な要素は適合性と新鮮さであろう。

顧客が、どのような情報を欲しがっているかを把握することがこのモデルで最も重要な要素である。

3)顧客価値分析 (Customer Value Analysis)

第1に、顧客獲得・維持戦略である。企業の顧客は特定時点で取引関係の有無によって既存顧客と潜在(仮想)顧客に区分される。

既存顧客を通じた新規顧客の確保として、既存顧客が自社のパートナーのような立場で新規顧客の誘致と新規顧客になれる可能性がある人に関する情報の提供等である。そして、提携を通じた新規顧客の獲得である。

しかし、新規顧客の獲得活動も企業成長のために重要な手段であるが、CRMは元々、既存顧客の維持に焦点を当てた企業経営活動である。既存顧客の維持と関連した事項は優良顧客の維持、顧客の離脱防止、不良顧客の離脱誘導等である。少数の優良顧客が、企業の全体利益の相当な部分を占めることは周知のことであろう。

また、顧客別離脱可能性も重要な考慮要素である。一般的にマイニング技法を用いて顧客の離脱可能性点数を求める方法が使われている。これは過去に離脱した顧客とそうではない顧客の情報を用いて離脱可能性を推定する分析技法で、ロジスティック回帰分析(Logistic Regression)、ニューラルネットワーク(Neural Network)等のアルゴリズムが使われている。

第2に、顧客細分化戦略である。顧客細分

化(Segmentation)とは、すべての顧客をマーケティング活動の同一な対象にするマスマーケティングの視点から脱皮し、目的により顧客を細分化し、特定マーケティング活動の目標顧客を適切に選別しようとするものである。このような顧客細分化は優秀顧客の差別化とUP、Cross-sell対象顧客の差別化、プロモーション反応顧客の差別化と顧客の取引形態別差別化のような目的を持っている。

第3に、RFM分析とLTC分析である。顧客価値とは、企業の立場から個別顧客が持つ価値を意味する。すなわち、個別顧客が現在と将来に与えてくれる企業利益寄与度ともいえる。

RFMとは、購買の最近性(Recency)、頻度(Frequency)、金銭的規模(Monetary)を意味することで、顧客細分化のための購買パターン分析に利用される。すなわち、RFM分析とは、最も最近、多くの回数で多くの金額の商品を購入する顧客が企業の立場で最も価値ある顧客であるという判断のもとに、購買の最近性、頻度、金銭的規模を分析し、顧客個々人を評点化し順位をつけ、自社に利益をもたらす優良顧客を選別するのに用いる方法である。

LTC(Life Time Value、生涯顧客価値)とは、顧客が自社に一生涯に渡って提供する利益を現在価値に換算した金額である。すなわち、与えられた期間中に顧客から実現される利益の純現在価値(Net Present Value)ともいえる。また、ある顧客がある企業の顧客として存在する全体期間中、企業に提供すると推定される財務的貢献度の合計ともいえる。

4)CRMの構築プロセス

CRMの構築プロセス（図3）は一般的に計画、分析、設計、構築、実行、結果の評価の6段階の過程で行われる。各段階は即刻的なビジネスの利益を創出するか、またはプロジェクトの次の過程の計画樹立を可能にする一種の道しるべと論理的な作業グループの役割をする。

第1は計画段階である。ここでは企業のビジネス目的を達成できる最適のCRM戦略計画を構築する段階である。この段階では企業の特徴に適合した顧客戦略の樹立及びCRMシステムを構築する目的とそれによる企業の利益増大の内容を具体的に把握すべきである。そして、プロジェクト遂行チームを構成し、プロジェクトの範囲を定める段階でもある。

第2は分析段階である。ここでは多様なチャンネルを通じて人口統計学的なデータ、心理的・行態的データを確保し、その分析により個別顧客について理解する段階である。また、テーマ別多次元モデリングと統合、データマイニング、新規統合DBモデリング等CRMの業務統合プロセスを定義する。そして、多様な方法を用いて顧客を細分化しプロファイリングを行った後、各々の顧客細分化に対する企業目標に適合する戦略を樹立する。このような顧客細分化を通じて顧客集団別に差別化されたビジネス活動を遂行する段階である。

第3は設計段階である。ここでは分析段階で作成した業務要件を基盤にCRMシステムの構成要素を定義する段階である。また、ビ

ジネス計画とIT計画を樹立し構成要素別に適用製品を選定し、選定された製品の技術的要件を反映する段階である。

第4は構築段階である。この段階では仮想顧客層を選択するためにデータマイニング技法を適用させ、最も価値ある顧客の選択、市場チャンネルの確保によりプログラム効果の極大化ができる顧客評価モデルと顧客予測モデルを構築する。

予測モデル開発でビジネステーマによってモデリングが遂行され、モデル類型により顧客属性が評価され、その属性により顧客の点数がつけられるようになる。

多様な予測モデリングは一回だけでなく、継続的に反復的なテスト作業を経て行われるものである。また、予測モデルはそのモデルの正確性のみならず、効率性の側面も顧慮し構築すべきことで、モデルの結果がデータウェアハウス³³⁾に送られ、予測されたモデリングの結果が実際の業務部署で活用できるようにシステムを構築すべきである。

この段階では他部署での多次元的な分析と顧客モデリングの結果を利用できるようにOLAP (Online Analytical Processing)³⁴⁾やウェブアプリケーションも一緒に構築する場合もある。

第5は実行段階である。ここは構築されたモデリングを実際に実行する段階である。前段階の結果である予測モデルで選別した顧客を対象にビジネス活動を遂行する。試験運用を通じてユーザー検証とシステムの整合性及

〈図3〉 CRMの構築プロセス



資料：「CRMの最新トレンド及び導入戦略」 e-biz group working paper no. 14, 30～36ページ

び安全性検証を行い、実際運用のための教育・訓練を実施する。対象顧客に適用したイベントに対する詳細な記録と遂行結果に表れた顧客の直・間接的反応をデータウェアハウスに記録する。このようなプロセスを通じて今後の予測や顧客行動の変化に対応が可能になる。また、イベントの実行後、次のような内容を分析することで顧客行動に対する正確な理解とプログラムの効率性を測定することができる。すなわち、顧客満足度・顧客離脱比率・収益性等に対する評価とコールセンターの効果(潜在顧客から顧客への転換、コーリング回数)、キャンペーンの効果(ROI、使用されたチャンネル、反応のプロファイル)、活動が増加された顧客数、そして移動が発生した顧客数等の分析である。

第6は結果の評価段階である。最終的な段階はプログラムの結果と効果を評価する過程である。すなわち、企業の目的にどの程度寄与したか、プログラムが顧客の行動に及ぼした影響を考慮する。また、プログラムの成果と結果を組織全体に知らせることで全社的な情報の共有が可能になるようにする段階である。

V. むすび

以上、CRMの概念的フレームワークと先進の海外インターネットショッピングモール企業の事例分析をふまえ、CRMを成功的に構築し、これをもとに新規顧客の創出はもちろん、優秀顧客の誘致、顧客ロイヤルティの増進及び生涯顧客化等の効率的なマーケティング戦略を展開できる方策の提示を試みた。ここでは、インターネットショッピングモ-

ル企業がCRMを導入した際、その導入成果を測定する基準³⁵⁾について簡単に述べることでむすびとしたい。

まず第1に、顧客満足度の改善を挙げることができる。その内容としては、①eサービスをいつでも提供でき、どんなスケジュールも受容可能であること、②迅速なサービスの提供、③オンラインセルフサービスは即刻的で、個人的で、使用が便宜であること、そして④顧客に対する即刻的なフィードバック等である。

第2に、運営費用の節減である。すなわち、①既存の運営費用より少ない費用で顧客に24時間サービスの提供可能なこと、②自動化された営業システムにより取引当たり単価を低くすること、③より低価でデータ伝達と効率的なコミュニケーションが可能であること、④顧客行為観測に対する容易性はより良いビジネスインテリジェンスを提供、そして⑤膨大なデータ伝達システムはソフトウェアパッケージングと配分費用を低くする等を挙げることができる。

第3に、売上の増大である。その内容としては、①顧客満足効果はより高い顧客維持効果をもたらす、②オンラインサービスは需要を創出するメカニズムを生み出す、③ウェブは事前サービスと事前取引により収益の新しい基盤になる、そして④拡張されたサービスは新しい売上げを生み出す等である。

【注】

- 1) 拙著「情報システムによる企業経営管理」船越克己・葛西和広編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年3月、135頁
- 2) 経済産業省「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」概要-情報経済アウトルッ

- ク2005-、1～15頁による。
- 3) 拙著「情報システムによる企業経営管理」船越克己・葛西和広編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年3月、135頁
 - 4) 拙著「情報システムによる企業経営管理」船越克己・葛西和広編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年3月、135～137頁
 - 5) <http://www.gartner.com/>
 - 6) このようなCRMシステムの分類はCRMソリューションの一般的な分類よりはCRMシステム具現方式の類型による分類で、一般的にCRMソリューションはより細分化し、Marketing Intelligence、Marketing Automation、Sales Force Automation、Customer Service、Customer Center、そしてeCRMソリューション等に分類される。
 - 7) Data Miningとは、企業に大量に蓄積されたデータ(Data Warehouse)を解析し、その中に潜む項目間の相関関係やパターン等を探し出そうとすることである。
 - 8) 成著政・葛西和広「商業用スポーツクラブにおける関係マーケティング戦略と顧客関係管理」『地域総合研究』第6号、松本大学地域総合研究センター、平成18年6月、140～141頁
 - 9) 大量生産に基づいてマスメディアを活用し市場全体の不特定多数を対象に、大量生産に力を注ぐマーケティング活動のことをいう。
 - 10) 拙稿「ERPシステムの構築による戦略的企業経営管理に関する考察」朝日大学経営学会『朝日大学経営論集』第20巻第1号、平成17年9月、23～35頁を参照されたい。
 - 11) 成著政・葛西和広「商業用スポーツクラブにおける関係マーケティング戦略と顧客関係管理」『地域総合研究』第6号、松本大学地域総合研究センター、平成18年6月、142頁
 - 12) 元々、「キオスク(KIOSK)」とは、駅や公園の売店のような簡易建築物のことをいう。また、キオスク端末とは、街頭等に置かれる情報端末を指す。最近、民間部門では、コンビニエンスストアでのチケット予約や航空会社の自動チェックインサービス等に利用が拡大している。
 - 13) 成著政・葛西和広「商業用スポーツクラブにおける関係マーケティング戦略と顧客関係管理」『地域総合研究』第6号、松本大学地域総合研究センター、平成18年6月、140～141頁
 - 14) 創業者であるPierre Omidarが恋人(現在の夫人)にプレゼントするためにインターネットにキャンディー箱を買いたいという広告を出したが、これに対し、数千名から反応があったことに驚き、eBayを創業することになったという。
 - 15) ナスダックの特徴としては、①National MarketとSmall Capから構成されている。②資金調達力に優れ、国際的な信用力の向上に繋がる。③日本国内公開に比べディスクリージャー及び訴訟リスク等による公開コストが高くなる等を挙げることができる。
 - 16) <http://www.ebay.com/>
 - 17) <http://www.nielsen-netratings.com/>
 - 18) ERMS(eメール自動応答システム;E-mail Response Management System)とは、eメール等を通じて受付される顧客メッセージを分析した後、事前に構築されたデータを活用、適当な応答を選択し、これを発信者に自動的に転送するシステムのことである。ERMSの核心はユーザーの代わりにサイトを歩き回り情報を検索する知能型ロボットと高水準の自然語分析技法である。
 - 19) 世界最大のインターネットサービス企業である。また、同社の提供するサービスのことである。前身のQuantum Computer Service社はSteve Caseらによって1985年5月に設立され、「Q-Link」「PC-Link」等のパソコン通信サービスを開始した。1989年10月にはApple社のMacintoshユーザー向けに「America Online」サービスを開始、パソコン通信としては世界で初めてグラフィックベースの専用閲覧ソフトを採用し、特に初心者等を中心に利用者数を伸ばしてきた。1991年10月には社名を「America Online」に変更、翌1992年3月にはNASDAQ市場で株式を公開した。1997年9月には、長距離通信大手のMCI World Com社と組んで、当時世界第2位のパソコン通信企業であったCompuServe社を買収、その地位を不動のものとした。インターネットが普及すると、全面的にインターネット技術を取り入れ、さらには1998年

- 11月にはNetscape Navigatorの開発元として知られるNetscape Communications社を買収し、現在ではインターネットサービスプロバイダとコンテンツプロバイダを兼ねる総合インターネットサービスとして世界中でサービスを提供している。2000年1月にアメリカの大手複合メディア企業のTime Warner社と合併（事実上のAOLによる買収）し、AOL Time Warner社となった。そして、2005年9月、タイム・ワーナーがAOL部門をマイクロソフトに売却することで交渉を始めたことが報道された。
- 20) これは個人情報取扱いに関する認定制度を管理している米国の非営利団体である。日本国内での認定業務は日本技術者連盟（JEF）が提携組織として請け負っている。TRUSTeの定める基準を満たして個人情報を適正に管理していると認定されたウェブサイトは「TRUSTeプライバシー・シール」の取得を申請することができる。
- 21) <http://www.bbbonline.org/>
- 22) アマゾンの設立者であるJeff Bezosは、Wall StreetでFund Managerとして勤務中、偶然、インターネットのユーザーが年間2、300%ずつ増加するという情報に接し、新しい事業構想を始めた。彼の構想は、インターネットを新しい流通チャンネルとして活用し、事業チャンスを探し求めることであるが、その核心は365日24時間どこからでも注文できる便利性、小売業者が顧客に提供できる無限な付加価値の可能性、卸売業者の相対的費用節減の可能性等を結合したものであった。
- 23) cadabraをcadaver（死体）に聞き間違える人が頻繁に出てきたこともウェブサイト名の変更理由の1つである。
- 24) 1,000余カ所の書籍小売り販売網を保有し、米国書籍市場の13%を占有する米国最大の書籍チェーン店である。アマゾンに反撃するために、1997年5月にインターネット仮想書店を開設した（<http://www.barnesandnoble.com/>）。
- 25) インターネット広告の一種で、ウェブサイト広告の画像（多くの場合は横長）を貼り、広告主のウェブサイトへリンクする手法である。インターネット広告としては最も広く用いられる手法で、画像の表示回数に対して課金する方法（インプレッション保証型）のほか、実際にユーザーがクリックした回数に応じて課金する方法（クリック保証型）や、広告主のウェブサイトで実際に成約に至った件数に対して課金する方法（成果保証型）等、様々な課金方法がある（ヤフーコンピュータ用語辞典による）。
- 26) 米国の例であるが、顧客データをサービスする会社としては、Claritas、Donnelly Marketing、Inforbase Services、May & Speh Direct、そしてR.L.Polk & Co.等を挙げることができる。
- 27) アップセル（Up-sell）とは既存顧客に「より上位のもの」を購入してもらうこと、クロスセル（Cross-sell）は既存顧客に「別な商品」も購入してもらうことを意味する。これらは購買履歴データベースを活用したCRMの基本的な考え方である。
- 28) 拙著「情報システムによる企業経営管理」船越克己・葛西和広編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年3月、139～145頁
- 29) ROI（投資収益率、投資利益率、投資対効果）とは、投資した資本に対して得られる利益の割合のことである。利益を投資額で割ったものである。企業の事業や資産、設備の収益性を測る指標として一般的なもので、投資に見合った利益を生んでいるかどうかを判断するための重要な指標である。情報システム投資に際しても、ROIが低い投資を行なわないよう心がける必要がある。
- 30) MGMとは、既存の顧客が新たな見込み客を紹介するマーケティングプログラムのことである。いわゆる友人・知人紹介キャンペーンがこれに当てはまる。契約や購入が成立すると紹介者には景品や特典が与えられる、誰もが知っているキャンペーンでもある。
- 31) B2C（Business to Consumer）とは電子商取引（EC）の形態の1つである。企業と一般消費者の取引のことをいう。企業間の取引はBtoB、一般消費者同士の取引をCtoCという。インターネット上に商店を構えて消費者に商品を販売するオンラインショップが最も一般的な形態であるが、ソフトウェアや画像、音楽等のコンテンツを販売するビジネスや、オンライン

- ゲームやオンライントレードのようにサービスを提供する事業者も登場している。
- 32) B2B (Business to Business) とは電子取引の形態の1つで、企業間の取引のことをいう。企業と一般消費者の取引はBtoC、一般消費者同士の取引をCtoCという。電子取引市場のほとんどはBtoBが占めているといわれている。
- 33) Data Warehouseとは文字通り、情報 (Data) の倉庫 (Warehouse) のことである。特に小売店の販売データや電話の通話履歴、クレジットカードの利用履歴等のように、時系列に蓄積された大量の業務データのことを指す場合が多いようである。データベースが、複数のアプリケーションソフトやユーザーによって共有されるデータの集合という広い意味で使われる一方、データウェアハウスはデータマイニングの対象として位置付けられる。
- 34) これは、企業が顧客データや販売データを蓄積したデータベースを多次元的に解析し、視覚化するシステムのことである。データウェアハウス等を使って集められた大量の元データを多次元データベースに格納し、これを様々な角度から検索・集計して問題点や解決策を発見する。
- 35) 拙著「情報システムによる企業経営管理」船越克己・葛西和広編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年3月、145～146頁
- eBay Japan対応』ソーテック社、2000年5月
8. 横田増生『アマゾン・ドット・コムの光と影—潜入ルポ』情報センター出版局、2005年4月
9. ジェームズ・マーカス『amazoniaアマゾン・ドット・コム成功の舞台裏 元トップエディターが語るアマゾンの軌跡』インプレスコミュニケーションズ、2005年6月
10. 松本晃一『アマゾンの秘密—世界最大のネット書店はいかに日本で成功したか』ダイヤモンド社、2005年1月
11. 拙著「情報システムによる企業経営管理」船越克己・葛西和広編『企業行動にみる経営学』創成社、2005年3月
12. Stanley A. Brown “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT” John Wiley & Sons, Canada,Ltd.,2000
13. IDC “CRM Market Forecast and Analysis, 2000-2004” IDC Report
14. Gartner “CRM Services 2002 Through 2005 Market Size and Forecast” 2000.12

【参考・引用文献】

1. 藤田憲一『図解よくわかるCRM』日刊工業新聞社、2004年1月
2. アクセンチュア『CRM』東洋経済新報社、2003年11月
3. 花岡菖『BtoB企業間情報システムの現状と動向』白桃書房、2002年6月
4. 中村実・正田耕一『MES入門』工業調査会、2001年7月
5. 聖咲奇・eBay探検隊『eBay探検入門—世界最大のオークションサイト』九天社、2004年4月
6. デビッド ブネル『eBayオークション戦略—究極のインターネット・ビジネスモデル』ダイヤモンド社、2001年7月
7. もんた じろう・諸星 段『ネットオークション徹底攻略ガイド—Yahoo! オークション、