

論文

AI マーケティング・エコシステムにおける競争優位の源泉

— AI の機能的役割とシステム要件の理論的考察 —

大 森 寛 文

概 要

本稿では、AIの進化がマーケティング理論および実践に及ぼす影響を体系化した「AI マーケティング・エコシステム (AI-MES)」において、AI が果たす機能的役割と、競争優位の源泉となるシステム要件を理論的に考察した。まず、AI-MES を構成するリレーションシップ・マーケティング、顧客関係管理、価値共創、顧客経験、顧客エンゲージメントの5つの主要なマーケティング概念・理論が一貫した論理的連関性を持つ循環システムであることを明らかにした。この中で、AI は単なる効率化ツールに留まらず、顧客理解と経験を深める深化機能、分断されたオペレーションを接続する結合機能、顧客を能動的な価値共創へと導く動員機能という3つの能動的役割を果たし、エコシステムを有機的に連携させている。次に、先行研究サーベイより、AI-MES が競争優位を発揮する要件として、(1) 戦略的一貫性、(2) 技術基盤の統合性、(3) データフローの連携性、(4) プロセス自動化・効率化、(5) 外部との連携・拡張性の5点を導出した。最後に、AI時代のマーケティングにおける競争優位は、個別のAI技術の性能ではなく、これら5つの要件を包括的に満たすシステムとしての完成度に依存することを提示した。

キーワード：AI マーケティング・エコシステム、競争優位の源泉、AI の機能的役割

I. 背景と目的

人工知能 (AI) の急速な進化は、マーケティングの実践および主要概念・理論にパラダイムシフトをもたらしている。大森 (2026) において、このAI進化がマーケティングに及ぼす影響を包括的に捉えるべく、Web of Science に収録された4,949本の論文に対するトレンド分析 (量的分析) およびマーケティング分野のトップジャーナル掲載論文34本を対象とした内容分析 (質的分析) を行った。その結果、AIの役割は初期の「効率化・パーソナライゼーション」から、「深い顧客理解と感情的エンゲージメントの促進」を経て、生成AIの台頭に伴う「顧客の感情的ウェルビーイングに資する長期的な価値共創」へと劇的に拡大していることが明らかとなった。さらに、この変遷を説明する論理的支柱として、Relationship Marketing (RM)、Customer Relationship Management (CRM)、Value Co-creation (VCC)、Customer Experience (CX)、Customer Engagement (CE) という5つの主要なマーケティング概念・理論が複合的に用いられていることを見出した。

また、大森(2026)では、これらの5つの主要概念が独立して存在するのではなく、AIを媒介として相互関係を深化させ、一つのシステムを形成しているという見解に基づき、「AIマーケティング・エコシステム(AI-MES)」という概念枠組みを仮説的に提示した。このエコシステムにおいて、RMは戦略的方向性を規定し、CRMはそのシステム基盤として機能する。また、VCCとCXはAIによる高度な相互作用を通じてその質を高め、その成果としてCEが醸成され、再び関係性構築へとフィードバックされる循環構造にあると定義された。

しかし、同研究におけるAI-MESの提示には、いくつかの限界が存在した。第1に、提示された枠組みは文献レビューに基づく概念モデルの仮説提示に留まっており、各構成要素がいかなる論理で相互に作用し、そこにAIが具体的にどのような機能的役割を果たしているのかというメカニズムの深掘りが不十分であった。第2に、AI-MESを記述的なモデルとして提示するに留まり、企業がこのエコシステムを構築することでいかにして持続的な競争優位を実現するかという、規範的な要件についての検討が欠落していた。

こうした課題認識の下、本稿では次の2つの課題に取り組むことを目的とする。第1に、AI-MESを構成する5つの主要なマーケティング概念・理論の定義、目的、実施事項を整理し、それらの相互関係性およびAIが果たす機能的役割について理論的に考察することである。第2に、ビジネス・エコシステムおよびデジタル・イノベーションに関する先行研究サーベイを通じて、AI-MESが競争優位性を発揮するためのシステム要件を提案することである。これにより、AI時代におけるマーケティングの全体像と、その実践に向けたフレームワークの基盤を構築することを目指す。

II. AI-MES 仮説に関する理論的考察

1. AI-MES 仮説を構成する5つの主要なマーケティング概念・理論に関する理論的整理

本節では、先行研究における議論を踏まえ、AI-MES 仮説を構成する5つの主要なマーケティング概念・理論について、それぞれの定義、目的、実施事項について整理する。

(1) リレーションシップ・マーケティング (Relationship Marketing ; RM)

リレーションシップ・マーケティング(RM)とは、顧客と企業との持続的で良好な関係性を確立・発展・維持するためのすべてのマーケティング活動と定義される(Morgan & Hunt, 1994)。

その目的は、単発的な取引を超えて長期的かつ協力的な関係を構築し、顧客満足度や顧客ロイヤルティを確保し、企業のパフォーマンス(売上、シェア、利益等)を向上させることにある(Kumar & Pansari, 2016; Palmatier et al., 2006)。

RMの成果を上げるためには、信頼(誠実さと信頼性への確信)とコミットメント(関係維持への持続的意欲)が鍵となる(Morgan & Hunt, 1994)。そのために、質の高い情報交換を高頻度で実施すること、専門知識を提供すること(Palmatier et al., 2006; Payne & Frow, 2005)、ロイヤルティ・プログラムやダイレクト・メーリングを用いること(Verhoef, 2003; De Wulf et al., 2001)などが有効となる。

(2) 顧客関係管理 (Customer Relationship Management ; CRM)

顧客関係管理(CRM)は、主要な顧客(または顧客セグメント)と適切な関係を構築・発展させるための戦略的アプローチである。これは単なるITシステムの導入ではなく、社内の業務プロセス、人材、

組織、マーケティング機能を部門横断的に統合することを必要とする（Payne & Frow, 2005）。これは、製品開発やサプライチェーン管理と同様に、企業の価値創造における中核的なビジネスプロセスの一つとして位置づけられる（Srivastava et al., 1999）。

主な目的は、顧客生涯価値の最大化と企業の経済的パフォーマンスの向上である（Reinartz et al., 2004）。具体的には、顧客維持、顧客シェアの向上、キャッシュフローの加速・拡大とリスク低減を通じて株主価値を創出することを目指す（Verhoef, 2003; Srivastava et al., 1999）。

その実践には、戦略開発、価値創造、マルチチャネル統合、情報管理、パフォーマンス評価という5つの主要プロセスの遂行が必要である（Payne & Frow, 2005）。特に情報の相互作用・収集・統合・アクセス・利用といった「関係性情報プロセス」の整備が不可欠であり、CRMテクノロジーはこのプロセスを強化する役割を果たす（Jayachandran et al., 2005）。また、スイッチング・コストの管理（Burnham, et al., 2003）や、ソーシャルメディア上の企業生成コンテンツを通じた顧客エンゲージメント強化も重要となる（Kumar et al., 2016; Hollebeek et al., 2019）。

（3）価値共創（Value Co-creation ; VCC）

価値共創（Value Co-creation, VCC）は、企業と顧客を含む複数のステークホルダーが共同で価値を創出するプロセスと定義される（Ranjan & Read, 2016）。この理論的枠組みは、顧客が設計や生産に関与する「共同生産（Co-production）」と、顧客が自身の文脈で資源を統合・活用して価値を生成する「使用価値（Value-in-use）」の二つの主要次元から成る（Ranjan & Read, 2016; Grönroos & Voima, 2013）。

主な目的は、従来の製品中心論理（G-D ロジック）を脱し、顧客を受動的な対象から能動的な「資源の統合者」へと進化させることで、パーソナライズされた経験を通じた顧客価値の最大化と持続的な競争優位を確保することにある（Payne et al., 2007; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012）。

実施事項として、対話と資源統合を支えるエンカウンター（接点）の設計、共同問題解決プロセスの整備が不可欠である（Payne et al., 2007; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012）。そのためには、プロバイダー領域、共同領域、顧客領域の各領域における相互作用を管理し、知識共有、権限移譲、双方向の対話を通じた顧客学習を支援することが求められる（Grönroos & Voima, 2013; Ranjan & Read, 2016）。

（4）顧客経験（Customer Experience ; CX）

顧客経験（CX）とは、ブランドや企業に対する顧客の認知的、感情的、行動的、感覚的、および社会的反応からなる多次元構成概念と定義される（Lemon & Verhoef, 2016; Homburg et al., 2017）。これは、購買前・購買・購買後の各段階における多様なタッチポイントを横断するカスタマー・ジャーニーを通じて形成される反復的かつ動的なプロセスとして捉えられる（Lemon & Verhoef, 2016; Homburg et al., 2017）。

顧客経験を管理する目的は、顧客の全経験を戦略的に統合・管理することで、持続的な競争優位の源泉となる長期的な顧客ロイヤルティを構築し、企業の売上成長や収益性を最大化することにある（Homburg et al., 2017）。

その実施においては、購買サイクル全体におけるタッチポイントの管理が伴い、IT、マーケティング、オペレーション、顧客サービス、人事など、複数の機能間の協力を必要とする部門横断的なアプローチが求められる（Lemon & Verhoef, 2016）。そのためには、効果的な顧客経験を設計するための戦略的な方向性（タッチポイントのテーマ的結束、一貫性、文脈感度、接続性等）、顧客経験を継続的に更新

するための企業能力（タッチポイント・ジャーニーのデザイン、優先順位付け、モニタリング、適応等）が不可欠となる（Homburg et al., 2017）。

(5) 顧客エンゲージメント（Customer Engagement ; CE)

顧客エンゲージメント（CE）には、その焦点とする側面に応じて複数の定義が存在する。1つめは、顧客が企業のマーケティング機能に対し、購買を超えて自発的に資源を貢献する「行動的側面」として定義される（Harmeling et al., 2017; Kumar & Pansari, 2016）。例えば、顧客による購買行動、紹介活動、ソーシャルメディア上での影響力行使、製品やサービス改善のためのフィードバックや知識共有などの活動を指す（Kumar & Pansari, 2016）。2つめは、特定のブランドとの相互作用から生じる、認知的・感情的・行動的な「心理的状态」として概念化される（Hollebeek et al., 2014）。これは、顧客がブランドに対して自らの資源（思考、感情、時間など）を自発的に費やすような肯定的な心理状態を指す。3つめは、顧客間、顧客と従業員間、企業内における「態度、行動、連結性（connectedness）のレベル」として捉え、ポジティブな態度と行動が高いほどエンゲージメントレベルが高いとされる（Kumar & Pansari, 2016）。これは、顧客が企業との関係性に満足し、感情的な繋がりを持った結果として発展する段階である（Pansari & Kumar, 2016）。

企業がCEを追求する目的は、顧客の積極的な関与を促し、企業パフォーマンスに利益をもたらすことである（Harmeling et al., 2017）。具体的には、①顧客との継続的な相互作用を通じてブランドとの関係を深化させること（Ashley & Tuten, 2015）、②顧客が有するネットワーク資産・知識・創造性といった資源を活用すること（Harmeling et al., 2017）、③企業業績（売上成長、コスト削減、ブランド紹介、共同製品開発への貢献、収益性）を向上させること（Hollebeek et al., 2014; Kumar & Pansari, 2016）などが指摘されている。

2. AI-MESを構成する要素間の相互関係性の考察

本節では、先に整理した5つの主要なマーケティング概念・理論の間の相互関係性について考察する。

(1) 戦略理念としてのRMとその実践的手段としてのCRM

リレーションシップ・マーケティング（RM）は、企業と顧客との間に長期的かつ良好な関係を構築・維持することを目的とする、最も包括的な戦略的理念として位置づけられる。これは、マーケティング活動全体の指針となる思想である。

このRMの理念を具現化し、実践的に運用するための具体的な方法論および技術的基盤が、顧客関係管理（CRM）である。CRMは、顧客データの体系的な管理と分析を通じて、収益性の高い顧客を識別し、個別化されたアプローチを可能にする。すなわち、CRMはRMという戦略目標を達成するための不可欠な手段であり、両者は理念と実践の関係にある。CRMによる顧客維持率の向上や顧客生涯価値の最大化は、RMが目指す強固な関係性の具体的な成果として現れる。

(2) 価値創造の中核をなすVCCとCX

顧客との関係性の中で価値がどのように生まれるかという点に着目するのが、価値共創（VCC）と顧客経験（CX）である。価値共創（VCC）は、顧客が単なる価値の受け手ではなく、企業と共に価値を創造するプロセスに能動的に関与する共創のメカニズムを指す。一方、顧客経験（CX）は、カスタマー・

ジャーニー全体を通じて顧客が知覚する認知的・感情的反応の総体であり、より広範かつ主観的な概念である。

両者の関係において、VCCはCXの質を決定づける重要な駆動要因とみなせる。顧客が価値創造プロセスに深く関与すること自体が、有意義で満足度の高い経験となり、結果としてCX全体を豊かにする。したがって、VCCは優れたCXを創出するための土台となる活動である。

(3) 関係性の深化が生む総合的成果としてのCE

最後に、顧客エンゲージメント（CE）は、これら一連のマーケティング活動の総合的な成果であり、企業との関係性をさらに強化させる循環の起点となる。CEは、購買という金銭的貢献を超え、顧客が自発的に示す推奨（口コミ）、フィードバック、アイデア提供といった非金銭的な貢献を含む、能動的な関与状態を指す。この心理状態および行動は、RMとCRMによって構築された強固な信頼関係を基盤とし、VCCとCXを通じて得られた肯定的な経験の直接的な帰結として生じるものである。

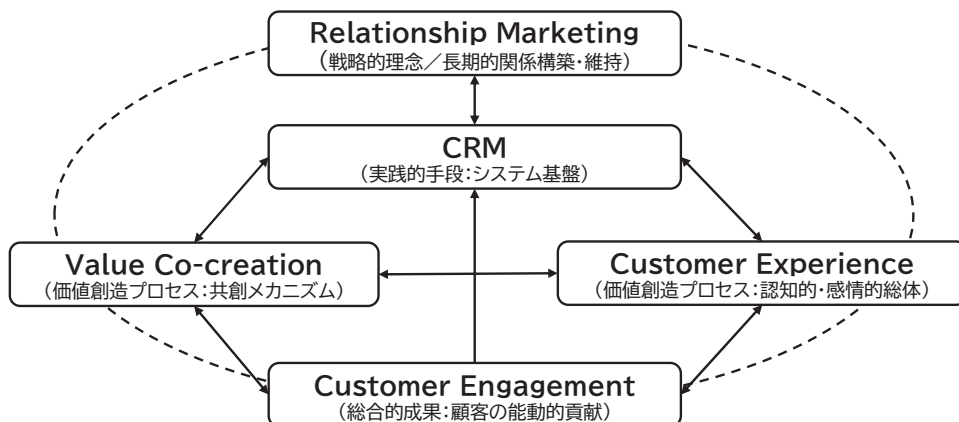
エンゲージメントの高い顧客による自発的な貢献は、新規顧客の獲得や製品革新に寄与し、企業パフォーマンスを向上させる。このフィードバックは、さらなる価値共創（VCC）の機会を創出し、顧客経験（CX）を向上させ、ひいてはリレーションシップ・マーケティング（RM）が目指す関係性をより強固なものへと発展させる。

(4) AI-MESの概念構造

上述した5つの主要なマーケティング概念・理論は、個別に独立して存在する断片的な要素ではなく、一貫した論理的連関の中に体系化された動的な循環システムとして捉えることができる。

その構造的論理は以下の通りである。まず、RMは企業が目指すべき「戦略的理念」としてエコシステム全体の方向性を規定する。この理念を具現化するための「実践的手段（システム基盤）」としてCRMが機能する。この強固な基盤の上で展開されるのが価値創造の実践プロセスであり、顧客との共創活動であるVCCが、顧客の主観的なCXの質を決定づける中核的要因となる。そして、これらの活動の総合的成果として、顧客の能動的な貢献を示すCEが醸成され、そのフィードバックが再び関係性の強化（RM）へと還流する（図表1参照）。

図表1 AI-MESの概念構造



出所) 筆者作成。

図表2 AI-MES における AI の機能的役割

機能	役割	具体的メカニズム	主な対象要素
深化	顧客理解の解像度を高め、経験の質を深化させる	膨大なデータから顧客の「文脈」や「感情」を読み解く。状況に応じたきめ細やかなパーソナライゼーションを実行する。	RM CX
結合	分断されがちなマーケティング活動や業務プロセスをシームレスに結合する	リアルタイムでのデータ統合と分析により「タイムラグ」や「情報の非対称性」を解消する。戦略と実践の間のギャップを埋める。	RM CRM CX
動員	顧客やステークホルダーを価値共創プロセスへと動員し、その資源活用を促進する	チャットボットや生成 AI 等のインターフェースにより「参加コスト」を下げる。顧客が能動的に関与できる場を提供する。	VCC CE

出所) 筆者作成。

3. AI-MES における AI の機能的役割

こうした循環構造において、AIは単に各プロセスを部分的・局所的に効率化するだけのツールではない。AIは、企業、顧客、および多様なステークホルダー間の相互作用全体に浸透し、各概念間の連携を有機的に機能させるための「技術的環境」として位置づけられる。

従来の IT システムが定型的な情報の処理と管理 (CRM の効率化等) を主眼としていたのに対し、今日の AI は、顧客の文脈や感情の機微を理解し、状況に応じて自律的に最適なアクションを生成する能力を持つ。これにより、AI は戦略 (RM) と実践 (CRM)、あるいは価値創造プロセス (VCC および CX) とそれらの総合的成果 (CE) の間にある「隙間」や「摩擦」を埋め、エコシステム全体を一つの生命体のように動的に連携させる媒介として機能しているとみなすことができる。

したがって、AI-MES の本質を解明するためには、これら 5 つの概念が静的にどう接続されているかという「構造」の理解に加え、その接続点において AI が具体的にどのようなメカニズムで作用しているかという「機能」の理解が不可欠となる。そこで、この循環システム内部で AI が果たしている具体的な機能的役割について考察する。

5 つの主要概念の実践において、AI は単なるデータ処理のツールに留まらず、マーケティングの実務レベルにおいて、以下の 3 つの能動的な機能を果たしていると考えられる (図表 2 参照)。

(1) 顧客理解と経験を深める「深化」機能

第 1 に、顧客理解の解像度を高め、経験の質を「深化」させる機能である。RM においては「質の高い情報交換」や「信頼」が重要視され、CX においては顧客の「認知的・感情的反応」や「文脈感度」の管理が求められる。AI は、膨大な顧客データから文脈を読み解き、個々の顧客の感情や状況に即した極めてきめ細やかなパーソナライゼーションを可能にする。これは、従来の属性に基づくセグメンテーションを超え、顧客一人ひとりとの対話の質を深めることで、RM の理念である「持続的で良好な関係」の実効性を高める。

(2) 分断されたオペレーションを接続する「結合」機能

第 2 に、分断されがちなマーケティング活動や業務プロセスをシームレスに結合する機能である。

CRMの定義において、「部門横断的な統合」や情報の「収集・統合・アクセス・利用」が不可欠であるとされている。また、CXの実践には複数の機能間の協力が必要な部門横断的なアプローチが求められる。AIは、リアルタイムでのデータ統合と分析を通じて、これらのプロセス間に存在するタイムラグや情報の非対称性を解消する。すなわち、AIは戦略（RM）と実践（CRM）、あるいは企業と顧客のタッチポイント（CX）を滑らかに接続し、循環プロセスを最適化する。

(3) 顧客を能動的な価値共創へと導く「動員」機能

第3に、顧客やステークホルダーを価値共創プロセスへと動員し、その資源活用を促進する機能である。VCCでは顧客を「資源の統合者」と位置づけ、「対話」や「共同問題解決」を行うためのエンカウンター（接点）設計が重要となる。また、CEでは顧客の知識や創造性といった顧客が有する資源の活用が目的とされる。AI（チャットボット、レコメンデーション、生成AIツール等）は、顧客が能動的に価値創造に参加するためのインターフェース（場）を提供し、顧客の参加コストを下げることで、エコシステム内での資源統合を容易にする。これにより、顧客を受動的なターゲットから能動的なパートナーへと変容させる。

このようなAIが媒介するエコシステムが持続的な競争優位を生み出すためには、システム全体としてどのような要件が満たされるべきであろうか。次章では、ビジネス・エコシステムに関する先行研究を紐解き、AI-MESが競争優位性を発揮するための要件を検討する。

Ⅲ. 先行研究を踏まえたAI-MESが競争優位性を発揮するためのシステム要件に関する理論的考察

1. 主要なエコシステム論の要諦整理

本節では、ビジネス・エコシステムおよびデジタル・イノベーションに関する先行研究より、エコシステムの概念定義と優れたエコシステムが有する要件についての要諦を整理する。

(1) Moore (1993)：ビジネス・エコシステムの生態学的アプローチ

Moore (1993) は、企業を複数の産業を横断するビジネス・エコシステムの一部として捉え、生態学的競争の観点から、その進化とリーダーシップのあり方を考察している。

エコシステムとは、「新しいイノベーションを中心に企業が能力を共進化させ、協力と競争を通じて新しい製品を支援し、顧客ニーズを満たし、最終的に次のイノベーションを取り込むビジネス・コミュニティである」と定義する。

優れたエコシステムが有する要件として、①顧客価値提案の明確な定義（顧客価値を明確にして最適な提供形態を確立すること）、②重要なフォロワー企業の誘引（重要なフォロワー企業をエコシステムに誘引し、他のエコシステムへの流出を防ぐこと）、③パートナー企業との協力による価値パッケージ（顧客価値を提案するためにパートナーと協力すること）、④市場拡大と供給能力の確保（市場拡大と供給能力を確保するためにパートナーと協力すること）、⑤市場標準の確立（その分野の標準としての地位を確立すること）、⑥投資方向と技術標準のガイド（エコシステムの将来の方向性と技術標準を主導し、メンバーの投資を調整すること）などを指摘する。

(2) Dhanaraj & Parkhe (2006) : ハブ企業によるイノベーションネットワークのオーケストレーション

Dhanaraj & Parkhe (2006) は、階層的権限を持たないハブ企業が、自律的な企業からなるイノベーションネットワークにおいて、価値の創造と抽出をいかに確保するかをハブ企業によるオーケストレーション（調整・管理）の概念を通じて探求する。

エコシステムについては明確に定義されていないものの、その文脈からは、「多くの緩やかに相互接続された参加者が相互の有効性と存続のために相互に依存しているビジネスネットワーク」、あるいは「自律的な企業の緩やかに結合されたシステムであるイノベーションネットワーク」を意味するものと理解できる。

優れたエコシステムが有する要件として、ハブ企業は、①知識モビリティの管理（ネットワーク内で知識が容易に共有・取得・展開されることを保証すること）、②イノベーションの独占可能性の管理（イノベーターがイノベーションから生じる利益を獲得できるようにすること）、③ネットワーク安定性の促進（ネットワークへの参入と離脱を許容しつつ非負の成長を維持すること）という3つのプロセスをオーケストレーションする必要があると論じる。

(3) Yoo et al. (2010) : デジタルイノベーションの新たな組織論理

Yoo et al. (2010) は、遍在するデジタル化が「階層型モジュールアーキテクチャ」という新たな製品アーキテクチャを生み出し、企業のデジタルイノベーションの組織論理に深い変化をもたらすと主張する。これは、デバイス、ネットワーク、サービス、コンテンツという4つの緩やかに結びついた層から構成され、プロトコル（手順、規約）と標準（規格）を用いて異なる層の部品を組み合わせ、新しいデジタル製品を作る「組み合わせイノベーション」を促すと論じる。エコシステムについては明確に定義されていないものの、「デジタル化が進む中で、様々な業界の企業が複雑に連携し、競争と協調を繰り返しながら新たな価値を創造していく動的な環境」として捉えられる。

優れたエコシステムが有する要件として、①階層型モジュールアーキテクチャの戦略的活用（再プログラム可能性、データの均質化、自己参照性を最大限に活用すること）、②デジタル製品プラットフォームの設計と制御（プラットフォームの開放と閉鎖を制御して多様な組み合わせを実現すること）、③技術的・社会的境界リソースの設計（異質なコミュニティ間の協調とイノベーションを促進すること）、④IT インフラストラクチャの進化（複数の設計階層と絶え間なく変化するネットワークに対応できるようにIT インフラストラクチャを構築すること）、⑤外部コンポーネントとの統合と拡張（ITの価値が外部資源との統合と拡張にあることを認識した開発アプローチを採用すること）などを挙げている。

(4) Adner (2017) : 活動視点の構造として捉えるエコシステム

Adner (2017) は、「エコシステムは関連するアクターのコミュニティである」という考え方を拡張し、価値提案に必要な活動（Activities）、その活動を実行するアクター（Actors）、アクターのシステム内での位置（position）、つながり（Links）を重視する。その上で、エコシステムを「特定の価値提案を具現化するために相互作用する必要がある多角的なパートナーの整合構造（alignment structure）」と定義する。

優れたエコシステムが有する要件として、①整合構造の確保（メンバー間の位置と活動の流れに相互合意があり、それに満足していること）、②多角性の認識（メンバーの関係性が二者間に分解できない、全体的な相互作用があること）、③明確に定義されたパートナー集合（参加アクター間が共通の価値創

造目標を有していること）、④中心となる価値提案の具現化への焦点（顧客への価値提案に必要な活動に集中すること）、⑤整合性ギャップの解消（パートナーの活動上の課題や期待から生じるギャップを解消する条件を整えること）などを挙げている。

（5）Jacobides et al. (2018)：補完性とモジュール性の役割

Jacobides et al. (2018) は、エコシステムがいつなぜ出現するのか、および他の組織形態（市場やアライアンス等）との相違について、モジュール性と非汎用的な補完性の概念を用いて理論化している。その上で、エコシステムを「様々な程度の多角的で非汎用的な補完性を持ち、完全には階層的に管理されていないアクターの集合」と定義する。

優れたエコシステムの要件として、①モジュール性の存在（緩やかに結びついた構成要素が独立性を保ちながら相互に接続されること）、②非汎用的な相補性（特定の関係構造を必要とする補完関係に対応すること）、③完全な階層的制御の不在（意思決定プロセスが部分的に分散されていること）、④標準化されたルールと役割（各主体の役割において相互依存関係が標準化され、特定のルールがあること）、⑤エコシステム設計の意図（強力なハブ企業がルールを作り、発展プロセスを形成すること）などを挙げている。

2. AI-MES が競争優位性を発揮するためのシステム要件の考察

ビジネス・エコシステム論やデジタル・イノベーション論といった既存の理論体系で語られてきた「優れたエコシステムが有する要件」について、AI-MES が競争優位性を発揮するためのシステム要件という文脈で翻訳・集約した結果、次の5つの要件が導き出される（図表3参照）。

（1）戦略的一貫性

エコシステムにおける価値創出は、複数の主体が協調し、相互補完的に機能することで最大化される。この協調は、各主体が共通の目的や価値提案に向けて、それぞれの戦略と行動を整合させることで初めて可能となる。したがって、全社的なAI戦略が、マーケティングの各主要概念におけるAI活用方針と一貫したビジョンに基づき推進されることは、各AIアプリケーションがバラバラに機能するのではなく、共通の顧客体験向上やビジネス目標達成に貢献する基盤を確立する上で不可欠な要件である。

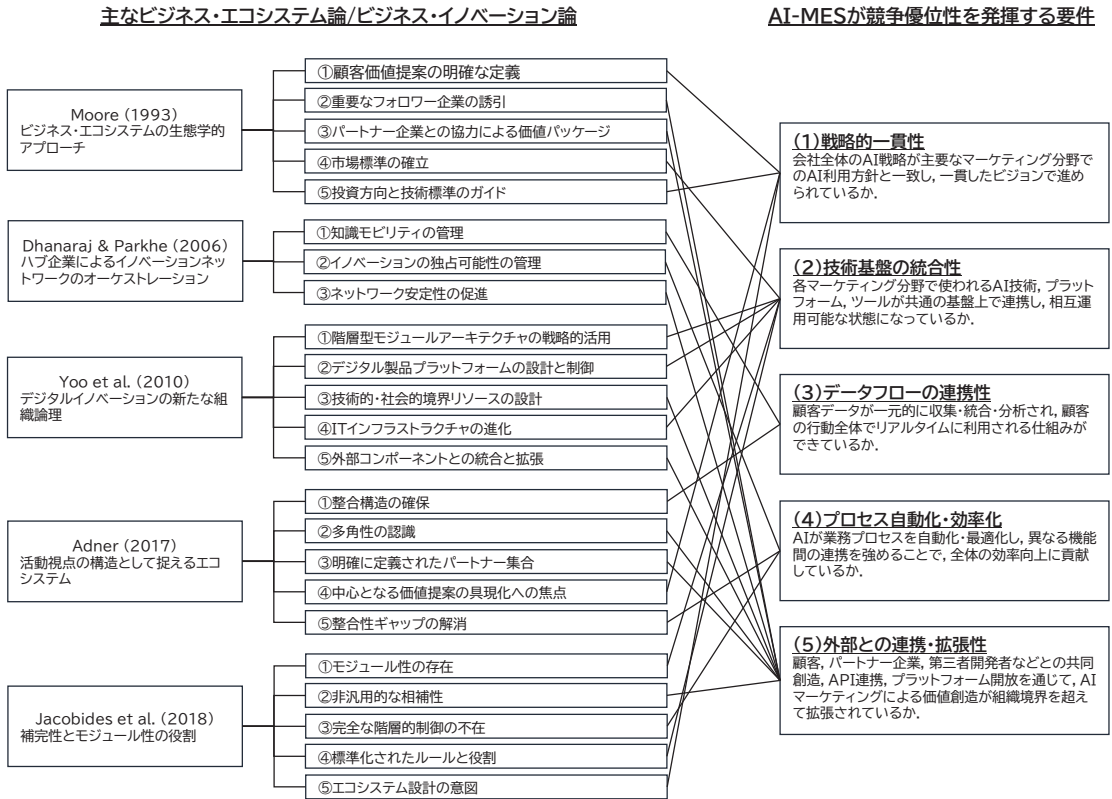
以上より、第1の要件は、「会社全体のAI戦略が主要なマーケティング分野でのAI利用方針と一致し、一貫したビジョンで進められているか」であり、これを「戦略的一貫性」と呼ぶ。

（2）技術基盤の統合性

デジタル化が進む今日のエコシステムでは、多様なAI技術やツールが活用される。これらの要素が真に価値を生み出すためには、共通の技術インフラストラクチャやフレームワーク上でシームレスに連携し、データや機能の共有、相互運用性が保証されている必要がある。このような技術的統合性なしには、エコシステム全体としての効率性、スケーラビリティ、そしてイノベーションの生成力が著しく損なわれる。

以上より、第2の要件は、「各マーケティング分野で使われるAI技術、プラットフォーム、ツールが共通の基盤上で連携し、相互運用可能な状態になっているか」であり、これを「技術基盤の統合性」と呼ぶ。

図表3 AI-MESが競争優位性を発揮するシステム要件



出所) 筆者作成。

(3) データフローの連携性

顧客データは AI マーケティングの基盤であり、その価値はエコシステム全体での円滑な流通と活用 に依存する。データが特定の活動に抱え込まれることなく、一元的に収集・統合・分析され、その洞察 がリアルタイムでカスタマー・ジャーニー全体にわたって活用・フィードバックされる循環が構築され ていることは、パーソナライゼーションの精度向上と迅速な意思決定に不可欠である。知識モビリティ やデータの均質化といった概念は、このデータフローの連携性がエコシステム全体の学習能力と適応能 力を決定づける基盤であることを示唆する。

以上より、第3の要件は、「顧客データが一元的に収集・統合・分析され、顧客の行動全体でリアル タイムに利用される仕組みができていないか」であり、これを「データフローの連携性」と呼ぶ。

(4) プロセス自動化・効率化

AIの導入は、マーケティング業務プロセスの自動化と最適化、異なる機能間の連携強化に大きく貢 献する。これにより、エコシステム内の各アクターがそれぞれの活動を効率的に遂行し、顧客経験を阻 害する摩擦を最小化することが可能となる。効率的な流通、パートナーアライメント、複雑な補完性の 調整といった概念は、AIを活用したプロセス自動化・効率化が、エコシステム全体の価値創出におけ

図表4 AI-MESのシステム要件の階層的補完関係

機能	競争優位性の要件	役割
基盤	(1) 戦略的一貫性 (2) 技術基盤の統合性	AI-MESが機能するための静的な基盤. 組織全体での整合構造を担保.
血流	(3) データフローの連携性 (4) プロセス自動化・効率化	エコシステム内部の循環促進. リアルタイムな顧客理解とオペレーションの結合.
成長エンジン	(5) 外部との連携・拡張性	エコシステムの境界開放. 多様なステークホルダーとの共進化.

出所) 筆者作成.

るボトルネックを解消し、顧客への価値提供を加速させる上で不可欠であることを示唆している。

以上より、第4の要件は、「AIが業務プロセスを自動化・最適化し、異なる機能間の連携を強めることで、全体の効率向上に貢献しているか」であり、これを「プロセスの自動化・効率化」と呼ぶ。

(5) 外部との連携・拡張性

エコシステムの持続的な成長と競争優位の確保は、企業自身の内部能力に留まらず、顧客、パートナー企業、第三者開発者、さらには競合他社といった外部の多様なステークホルダーとの協調関係をどれだけ構築できるかに大きく依存する。API連携やプラットフォーム開放といったメカニズムを通じて、AIマーケティングの価値創出を社外へと拡大し、新たなイノベーションを共同で生み出す能力は、エコシステムの適応性、拡張性、そして長期的な持続可能性を決定づける。

以上より、第5の要件は、「顧客、パートナー企業、第三者開発者などとの共創、API連携、プラットフォーム開放を通じて、AIマーケティングによる価値創造が組織境界を超えて拡張されているか」であり、これを「外部との連携・拡張性」と呼ぶ。

3. AI-MESが競争優位性を発揮するためのシステム要件の総括

これら5つのシステム要件（戦略的一貫性、技術基盤の統合性、データフローの連携性、プロセス自動化・効率化、外部との連携・拡張性）は、企業がAI技術をマーケティングに導入する際、それを単なる局所的な効率化ツールとしてではなく、持続的な競争優位を生み出す「エコシステム」として実装するための構造的条件を示している。

これら5つのシステム要件は、相互に独立して存在するのではなく、階層的な補完関係にある（図表4参照）。「戦略的一貫性」と「技術基盤の統合性」は、AI-MESが機能するための静的な「基盤」を形成し、組織全体での整合構造を担保する。この基盤の上で、「データフローの連携性」と「プロセス自動化・効率化」が、エコシステム内部の循環を促進する動的な「血流」として機能し、リアルタイムな顧客理解とオペレーションの結合を実現する。そして、「外部との連携・拡張性」は、エコシステムの境界を開放し、多様なステークホルダーとの共進化とイノベーション創出を可能にする「成長エンジン」となる。

先に論じたAI-MESの概念構造（図表1）において、AIは「深化」「結合」「動員」という3つの能動的機能を果たすと述べたが、これらの機能が十全に発揮されるか否かは、本節で提示した5つの要件がいかに高度に満たされているかに依存する。例えば、高度なアルゴリズム（AI技術）を保有してい

たとしても、データフローが分断されていれば「深化」機能は損なわれ、戦略的な一貫性が欠如していれば顧客を共創へと導く「動員」機能は方向性を失うためである。

したがって、AI時代におけるマーケティングの競争優位の源泉は、特定のAIツールの性能そのものにあるのではない。これら5つのシステム要件を包括的に満たすことで、RM、CRM、VCC、CX、CEという主要なマーケティング概念・理論がシームレスに連携し、模倣困難なシステムとしての価値創造プロセスが確立された時に初めて、AI-MESは真の競争力を発揮するものといえよう。

IV. 結論

1. 本研究の総括

本稿では、人工知能(AI)の進化がマーケティングの実践および理論体系に及ぼす影響を包括的に捉える枠組みとして提示された「AIマーケティング・エコシステム(AI-MES)」について、その構成要素間の相互関係性と、競争優位を発揮するための要件を理論的に考察した。

第1に、AI-MESを構成する5つの主要なマーケティング概念(RM、CRM、VCC、CX、CE)の再整理を通じて、これらが断片的な要素ではなく、一貫した論理的連関性を持つ循環システムであることを明らかにした。具体的には、リレーションシップ・マーケティング(RM)が戦略的理念として方向性を規定し、顧客関係管理(CRM)がその実践基盤を提供する。この基盤上で展開される価値共創(VCC)と顧客経験(CX)のプロセスが、AIによる高度なパーソナライゼーションを通じて質的に深化し、その総合的成果として顧客エンゲージメント(CE)が醸成され、再び関係性構築へと還流する構造を見出した。

また、この循環構造においてAIは単なる効率化ツールに留まらず、顧客理解と経験を深める「深化」機能、分断されたオペレーションを接続する「結合」機能、そして顧客を能動的な価値共創へと導く「動員」機能という3つの能動的な役割を果たし、エコシステム全体を有機的に連携させる「技術的環境」として機能していることを論じた。

第2に、ビジネス・エコシステムおよびデジタル・イノベーションに関する先行研究の知見に基づき、AI-MESが持続的な競争優位を発揮するためのシステム要件として、(1)戦略的一貫性、(2)技術基盤の統合性、(3)データフローの連携性、(4)プロセス自動化・効率化、(5)外部との連携・拡張性、の5点を導出した。これらは階層的な補完関係にあり、静的な基盤(戦略・技術)の上で動的な血流(データ・プロセス)が循環し、外部との連携によって成長するという構造的条件を示している。AI時代におけるマーケティングの競争優位は、個別のAI技術の性能のみならず、これら5つの要件を包括的に満たすシステムとしての完成度に依存すると結論づけた。

2. 本研究の意義と限界

本研究の学術的意義は、AIの進化に伴い複雑化するマーケティング諸概念を、AI-MESという統一的な枠組みの下で体系化した点にある。従来、RMやCX、CEといった概念は個別に論じられる傾向にあったが、本稿ではAIを媒介とした相互依存関係を明示することで、現代マーケティングの全体像を理論的に記述することを試みた。特に、AIの役割を単なる自動化から「深化・結合・動員」という機能的視点で再定義したことは、AIとマーケティングの融合に関する理論的理解を一步進めるものである。

また、実務的意義としては、AI導入を目指す企業に対し、競争優位構築のための具体的な評価軸を提供した点が挙げられる。提示した5つのシステム要件は、AI活用が単発的な施策に終わることなく、エコシステムとして機能しているか診断するためのマネジメント・フレームワークとして活用可能である。

一方で、本研究には限界も存在する。第1に、本稿は先行研究のレビューに基づく理論的考察に留まっており、提示したAI-MESの概念モデルやシステム要件の実証的な検証は行われていない。実際の企業事例を用いたケーススタディや、定量的データによる仮説検証が今後の課題となる。第2に、システム要件として提示した5つの項目については、その成熟度を測定するための具体的な指標（KPI）の開発までには至っていない。今後は、本研究で構築した理論枠組みを基盤とし、実証研究を通じたモデルの精緻化および実践的な測定尺度の開発が求められる。

参考文献

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). "Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process", *INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT*, 41 (1), 15-26.
- Adner, R. (2017). "Ecosystem as a Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, 43 (1), 39-58.
- Ashley, C. & Tuten, T. (2015). "Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement", *PSYCHOLOGY & MARKETING*, 32 (1), 15-27.
- Burnham, T.A., Frels, J.K. & Mahajan, V. (2003). "Consumer switching costs: A typology, antecedents, and consequences", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 31 (2), 109-126.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. & Iacobucci, D. (2001). "Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration", *JOURNAL OF MARKETING*, 65 (4), 33-50.
- Dhanaraj, C. & Parkhe, A. (2006). "Orchestrating innovation networks", *Academy of Management Review*, 31 (3), 659-669.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). "Critical service logic: making sense of value creation and co-creation", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 41 (2), 133-150.
- Harmeling, C.M., Moffett, J.W., Arnold, M.J. & Carlson, B.D. (2017). "Toward a theory of customer engagement marketing", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 45 (3), 312-335.
- Hollebeek, L.D., Glynn, M.S. & Brodie, R.J. (2014). "Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation", *JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING*, 28 (2), 149-165.
- Hollebeek, L.D., Srivastava, R.K. & Chen, T. (2019). "S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 47 (1), 161-185.
- Homburg, C., Jozic, D. & Kuehnl, C. (2017). "Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 45 (3), 377-401.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C. & Gawer, A. (2018). "Towards a theory of ecosystems", *Strategic Management Journal*, 39 (8), 2255-2276.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. & Raman, P. (2005). "The role of relational information processes and technology use in customer relationship management", *JOURNAL OF MARKETING*, 69 (4), 177-192.
- Kumar, V. & Pansari, A. (2016). "Competitive Advantage Through Engagement", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 53 (4), 497-514.
- Kumar, A., Bezawada, R., Rishika, R., Janakiraman, R. & Kannan, P. K. (2016). "From Social to Sale: The Effects of Firm-Generated Content in Social Media on Customer Behavior", *Journal of Marketing*, 80 (1), 7-25.
- Lemon, K.N. & Verhoef, P.C. (2016). "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *JOURNAL OF MARKETING*, 80 (6), 69-96.
- Moore, J. F. (1993). "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, 71 (3), 75-86.

- Morgan, RM. & Hunt, SD. (1994). "THE COMMITMENT-TRUST THEORY OF RELATIONSHIP MARKETING", *JOURNAL OF MARKETING*, 58 (3), 20-38.
- 大森寛文 (2026) 「AI マーケティング・エコシステムの概念化と今後の研究課題—— AI 進化がもたらすマーケティングの実践および主要概念・理論の再構築——」『日本マーケティング学会 カンファレンス・プロシーディングス』14, 153-163.
- Palmatier, RW., Dant, RR., Grewal, D. & Evans, KR. (2006). "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis", *JOURNAL OF MARKETING*, 70 (4), 136-153.
- Pansari, A. & Kumar, V. (2016). "Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 45 (3), 294-311.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). "A strategic framework for customer relationship management", *JOURNAL OF MARKETING*, 69 (4), 167-176.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2007). "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Ranjan, KR. & Read, S. (2016). "Value co-creation: concept and measurement", *JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE*, 44 (3), 290-315.
- Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, WD. (2004). "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance", *JOURNAL OF MARKETING RESEARCH*, 41 (3), 293-305.
- Srivastava, RK., Shervani, TA. & Fahey, L. (1999). "Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing", *JOURNAL OF MARKETING*, 63, 168-179.
- Verhoef, PC. (2003). "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development", *JOURNAL OF MARKETING*, 67 (4), 30-45.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). "Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research", *Information Systems Research*, 21 (4), 724-735.