

2010年度（3月修了）

早稲田大学大学院商学研究科

専 門 職 学 位 論 文

題 目

産業財におけるリレーションシップ戦略研究の

発展過程と今後の展望

プロジェクト研究 マーケティング戦略

指導教員 恩藏 直人

学籍番号 35092706

氏 名 大平 進

概要書

1980年初頭、ITを代表とするテクノロジーの急速な発展によって、遠ざかっていた生産者と消費者の距離は縮まり、「リレーションシップ」を通じた取引への回帰が起こった。Vargo and Lusch (2004) が示すように、マーケティングの潮流も「有形の生産品」と「分離した個々の取引」がその中心的な考え方であるグッツ・ドミナント視点から、「手に触れることの出来ないもの」や「取引プロセス」、「リレーションシップ」がその中心的な考え方であるサービス・ドミナント視点へと移行してきている。こうした大きな潮流の中でリレーションシップ・マーケティングも変容を遂げている。

リレーションシップ・マーケティングという言葉は、1983年のAMA (American Marketing Association) サービス・マーケティング・コンファレンスの学会報告で、テキサス A&M 大学の Leonard L. Berry 教授が「Relationship Marketing」という論文報告を行ったのが最初であると言われている (Ramkumar and Saravanan 2007; 南 2003)。産業財のリレーションシップ・マーケティングも、ほぼ時期を同じくして発生した。このことは、消費財のリレーションシップ・マーケティングから分科して発展したというよりも相互に関わりあう形で発展したと見るのが適当であるといえる。

また、リレーションシップ・マーケティングは、社会学および社会心理学の「社会的交換理論」、経済学の「取引コスト理論」、法律学の「関係的契約理論」、組織 / 政治科学の「資源依存理論」など様々な学問の理論的基盤をベースとして形成された。そして、地域的特性を持つ複数の研究パースペクティブが収斂して現在の形に至っている。そして、産業財リレーションシップ・マーケティングは、組織的市場を主戦場として、IMP パースペクティブの「相互作用 / ネットワーク」アプローチ、北米チャネル論の「チャネル論」アプローチの影響を大きく受けて発展したと考えられている (Eiriz and Wilson 2006)。

本論文は、Eiriz and Wilson (2006) が提示したマトリックスの組織的市場をその主な研究スコープとし、彼らが提案した3つのパースペクティブである「リレーションシップの原理的説明」「リレーションシップの構造」「リレーションシップのプロセス」の統合的説明を目指している。その中で、消費財市場と異なる、組織的市場特有な課題を明示することで産業財リレーションシップを明らかにすることを目指している。

まず第1章では、リレーションシップの形態について説明する。リレーションシップは、一方を匿名的もしくは自動的な「取引的交換」、他方を「協働的交換」と置いた、連続体のスペクトルで捉える見方と、依存度や信頼を軸にマトリックスで捉える見方の大き

く二つの考え方が存在する。顧客とサプライヤーが長期的で良好な関係を結ぶことは双方にとって重要な命題となっている。しかしながら、顧客はすべての仕入れ品について、あるいは、すべてのサプライヤーと深いリレーションシップを結ぶわけにもいかず、状況に応じて業務的な取引を行うべきか、リレーションシップを重視した取引を行うべきかの選択をしなければならない(Sheth et al. 2003)。つまり、スペクトルやマトリックス上のどの位置に自社を置くかという選択である。そこで、リレーションシップから得られる「リレーションシップ価値」を正確に把握し、意思決定に生かすことが重要になってくる。

第2章では、このリレーションシップ価値の測定の問題を扱っている。取引コスト理論をベースとして、コストをベネフィットのトレードオフの視点で価値を捉えようとするモデル、そのどちらか一方に焦点をあてて捉えようとするモデルがある。この二つの研究の流れについて、具体例を提示しながら説明している。さらに、構造方程式モデルの測定で論争となっている主因子モデルと混合潜在変数モデルの選択問題についても触れている。

リレーションシップによる成果の良し悪しは、リレーションシップ品質 (Relationship Quality) という言葉で表される。この分野の研究は、1) リレーションシップ品質を左右する要素の特定と影響の測定、2) リレーションシップ品質の成果としてもたらされる結果、の大きく二つのタイプに分けられる(Athanasopoulou 2009)。第3章では、この二つの研究の潮流について代表的変数「満足」「信頼」「ロイヤルティ」を例に挙げて説明を試みている。

第4章では、リレーションシップ・マネジメントにおけるコミュニケーションや情報の重要性、関係者間のコンフリクトやパートナーの機会主義的行動の問題、リレーションシップの終息に関わる問題について論じている。

第5章では、最新の研究動向として、CRM : Customer Relationship Management に対する投資の効果を測定しようという研究や、リレーションシップ価値をダイナミックに捉えようとする「ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ」について紹介している。

これらの研究を俯瞰した上で、第6章では研究の「課題と今後の展望」として1) リレーションシップ・マーケティング現象のダイナミズムを捉えるモデル化と実証的裏づけの蓄積、2) 売り手―買い手双方の視点から見た理論の構築と実証、3) 国際的な研究による普遍的な理論の追求と文化依存的な要因の特定、4) 財務的評価測定モデルの確立と検証、などがさらなる研究発展のために進むべき方向性であると結論づけている。

目次

はじめに	4
第1章 産業財リレーションシップ・マーケティングの発展	5
第1節 リレーションシップ・マーケティングの起源	5
1. ポスト産業革命時代の「リレーションシップ」	5
2. リレーションシップ・マーケティングの理論的基盤	6
3. リレーションシップ・マーケティング研究の推移	8
第2節 産業財リレーションシップ・マーケティングの発展	11
1. 研究視点の地域発展性と産業財マーケティング	11
2. リレーションシップ・マーケティング発展の3つのパースペクティブ	13
第2章 リレーションシップ価値評価に関する研究の流れと課題	15
第1節 産業財におけるリレーションシップの形態	15
1. リレーションシップ・スペクトル	16
2. リレーションシップ・マトリックス	19
第2節 リレーションシップ価値測定モデル	21
1. リレーションシップの意義	21
2. リレーションシップ価値研究の推移	21
3. トレードオフ理論アプローチによるモデル化	23
4. 1因子によるモデル化	30
第3節 顧客の望む価値変化について	35
第4節 測定方法 Reflective vs Formative metrics に関する論争	36
1. リフレクティブ・モデル、フォーマティブ・モデルの特徴について	37
2. マーケティング分野における2モデル選定の現状	41
3. 産業財マーケティングにおける構造モデル事例と課題	42
第3章 リレーションシップ価値のキー・ドライバー	45
第1節 リレーションシップ品質	45
1. 「顧客ロイヤルティ」「顧客満足」「信頼」の定義と成長とのかかわり	45
2. リレーションシップ品質に関わる研究の推移	46

第2節	価値ドライバーとしての「満足度」	49
1.	産業財におけるリレーションシップの「満足度」	49
2.	セールス・パーソンを通じた情報コミュニケーションと顧客満足	51
第3節	価値ドライバーとしての「ロイヤルティ」「信頼」	52
1.	産業財におけるリレーションシップの「ロイヤルティ」	52
2.	産業財におけるリレーションシップの「信頼」	56
第4節	拡張購買と再購買に関する研究	58
1.	再購買に関する研究	58
2.	拡張購買に関する研究	59
3.	パイの拡大 (pie expansion)	61
第4章	組織的市場におけるリレーションシップ・マネジメント	64
第1節	情報・コミュニケーションと産業財リレーションシップ・マネジメント	64
1.	協働的コミュニケーションとリレーションシップ・パフォーマンス	64
2.	流通チャネルの下流情報と協働的リレーションシップ	66
3.	相互作用／ネットワークモデル	67
第2節	コンフリクト・マネジメントに関する議論	70
1.	コンフリクト・マネジメントがリレーションシップ品質へ及ぼす影響	71
2.	リレーションシップのコンフリクト予防効果	74
3.	スイッチング意図に対するリレーションシップの緩衝効果	78
第3節	リレーションシップの終息マネジメント	80
1.	企業間リレーションシップ「終息」の概念モデル	81
2.	リレーションシップの「終息」を引き起こす要因	82
第5章	リレーションシップ・マーケティングの新しい流れ	84
第1節	CRM投資と効果測定	84
1.	産業財マーケティングにおける Return on Relationship (ROR) の概念	84
2.	リレーションシップ価値と財務成績に関する研究	86
3.	CRM投資と顧客固有利益に関する研究	87
第2節	ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ	90

1. 期待リレーションシップ価値.....	91
2. リレーションシップの「魅力」概念モデル	95
3. ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチの CRM 戦略	97
 第6章 まとめと課題	100
第1節 議論の総括	100
第2節 課題と今後の展望	101
APPENDIX	103
参考文献：	108

はじめに

1990年代のIT技術の発展で、データベース・マーケティングや One-to-One マーケティングのキーワードが広まり、リレーションシップ・マーケティングに対する関心が高まった。実証的研究による理論の構築や書籍の出版が多くなされ、2000年頃までそのブームは続いた。その後、多くの企業は CRM チームを構成し、キー・アカウント・マネジメントを実践するなど、顧客との関係性を管理することは、もはや当然のものとして受け入れられている。

リレーションシップ・マーケティングに対する認知と理解は深まったが、現在実務家によって実践されているリレーションシップ・マーケティングは、ブームであった当時の理論に、経験知を加えたものであることが容易に想像ができる。ここで改めて今日までの研究内容を整理し、最新の研究動向を加味した上で、実務的視点に立って組み立て直す作業をすることは、学問的にも実務的にも意義がある。

本論文は、産業財に絞ってリレーションシップ・マーケティングの理論とその応用の可能性を論ずることを目的とし、実務への応用も視野に入れた章の構成になっている。まず、リレーションシップの形態と特徴を説明し、リレーションシップ価値の創造のメカニズムと理論的裏づけを示した上で、マネジメントについて論じるという、感覚的に受け入れやすいように構成を工夫している。

尚、引用する論文の選定については Hult et al.(1997) のジャーナル・ランキングを参考とした。また、リレーションシップ・マーケティングは極めて文脈依存的なテーマの為、扱った実証研究については、調査を行った業界、対象者などの背景情報を極力提示することとした。

第1章 産業財リレーションシップ・マーケティングの発展

本章では、第1節でリレーションシップ・マーケティングの起源をたどり、理論的基盤となった考え方と、現在の形に至った研究の発展経緯を示す。そして、第2節では産業財分野においてリレーションシップ・マーケティングが発展した経緯について説明する。

第1節 リレーションシップ・マーケティングの起源

1. ポスト産業革命時代の「リレーションシップ」

市場での「取引」から「リレーションシップ」へのパラダイム・シフト発生の起源は、BtoB、BtoCともにダイレクト・マーケティングに遡ることができる。さらに、このダイレクト・マーケティングの本質は、産業革命以前にその起源をたどることができる。この時代は、生産者と消費者は直接的に取引を行い、両者の間には経済的な取引を超えた感情的きずなが存在していた。そこにはお互いのニーズや制約を理解し、協力関係が自然に発生していた。いわゆるリレーションシップ志向の取引である。ところが、卸売り業者などの中間商人があらわれると、製品への愛着が薄まり、より取引志向の取引に移っていった。産業革命時代に入り製品の大量生産化の流れが起きますと、生産者と販売者の距離はより大きなものとなっていった。近代になると、企業の持つ機能は専門化し、そこではたらく人間の業務も専門化が進み、ますます生産者と消費者の距離は離れていった。ところが今日の技術的進歩により、生産者と消費者が相互にやりとりすることが再び可能になってきた。生産者と消費者をつなぐ直接的インターフェイスの発展とともに、再びリレーションシップ志向の取引が回帰してきているといえる (Sheth and Parvatiyar 1995)。

マーケティングもこのような流れに沿って変遷してきている。Vargo and Lusch (2004) は、マーケティングは「有形の生産品」と「分離した個々の取引」がその中心的な考え方であるグッツ・ドミナント（商品支配的）視点から、「手に触れることの出来ないもの」や「取引プロセス」、「リレーションシップ」がその中心的な考え方であるサービス・ドミナント（サービス支配的）視点に移行してきていると主張している。Vargo and Lusch (2004) によると、グッツ・ドミナント視点は以下の基礎条件を有しており、経済学における交換取引の考え方の影響を強く受けていると説明を加えた。

- 1) 経済活動の目的は売るモノをつくり、配ること。
- 2) 消費者に対してモノを売るためには、生産や分配を通じてこれらのモノに効用や価値が埋め込まれる必要があり、競合が提供するモノよりも優れた価値が提供されなければならない。
- 3) 企業は生産品の売上から得られる利益を最大化するように決定変数を調節する。
- 4) 生産の管理と効率を最大化するために、商品は標準化され、市場から離れたところで生産されなければならない。
- 5) 商品は需要が発生するまで在庫として保管され、消費者に利益を上乗せして配送される。

Vargo and Lusch(2004)によると、初期の経済学が発展する過程において、便宜上「価値」を商品に埋め込まれた「効用」、つまり「付加価値」として扱ってしまったために、人間が本来持つ「行為やプロセス、パフォーマンスを通じて専門的な能力を別の実体や実体そのものの利益のために適用させる」精神的・物理的スキルが無視されてしまい、その流れを受けてマーケティングも商品支配的な視点が中心的になってしまった。

こうした大きな潮流の中でリレーションシップ・マーケティングは、様々な学問の理論を取り入れ（第2項）、マーケティングの4つの研究アプローチ（第3項）が収斂されて今の形に発展してきた。初期の研究には、Baggozi(1975)、Berry(1983)、Levitt(1983)らによるものが挙げられる。リレーションシップ・マーケティングという言葉自体は、1983年のAMA（American Marketing Association）サービス・マーケティング・コンファレンスの学会報告で、テキサス A&M 大学のLeonard L. Berry教授が「Relationship Marketing」という論文報告を行ったのが最初であると言われている(Ramkumar and Saravanan 2007; 南 2003)。

2. リレーションシップ・マーケティングの理論的基盤

Eiriz and Wilson(2006)は、リレーションシップ・マーケティングの出現に大きな影響を与え、発展の基礎的枠組みとなった理論を整理している。同様の試みはde Wulf and Odekerken-Schroder(2001)によってもなされている。以下に両者の内容をまとめて整理する。

1) 社会学および社会心理学：「社会的交換理論」

この分野の研究は、行為者の交換行動における関係性の役割に関心が持たれていた。中でも、マーケティングにとって最も影響を与えた理論が社会的交換理論である (Eiriz and Wilson 2006)。この理論は「交換者は、自らが単独では実現できない利益をリレーションシップによって得ようとする利己心 (self-interest) を持つ」という前提にその中心が置かれていた。さらに、「リレーションシップの維持と成長は、リレーションシップによって得られる成果を評価することに理論の根底がある」という前提も重要視された。つまり、「自らの知識や経験から、期待した成果よりもよい結果なのか」、「考える最良の代替品よりもパフォーマンスが良く、しかも受け入れられるレベルか」という問いに答えることでリレーションシップの維持、成長を判断できるという考えである (de Wulf, and Odekerken-Schroder 2001)。

2) 経済学：「取引コスト理論」

リレーションシップやネットワークの経済合理性を説明する考えとして、1975年に Williamson が発表した取引コスト理論であり、この考えもリレーションシップ・マーケティングに影響を与えた (Eiriz and Wilson 2006)。

交渉やモニタリング、契約の行使、力関係のアンバランスのリスクといった取引コストを最小化するため、企業は取引を市場で行うか、垂直統合によって社内に取り込むか、という選択をしなければならない。Williamson は当時、理論的には市場取引を選ぶのが自然であると考えていた。また、効率的な取引は、関係特殊的な資産、内部/外部不確実性、取引の頻度に大きく左右され、これら要因を管理できるガバナンス構造を構築することで、取引効率を最大化できると考えた。この取引効率化の問題は、議論すべき点は多いものの、その後のリレーションシップ・マーケティングに大きな影響を与えている (Eiriz and Wilson 2006)。

3) 法律学：「関係的契約理論」

現代契約法の関係的契約理論の考えが元となり、「不連続取引」と「関係的交換」を区別する考えが生まれた (Eiriz and Wilson 2006)。「関係的契約理論」は、従来の契約のメカニズムに純粋に頼ることは、資源と時間という観点から見ると費用的犠牲であるという考えに基づいている。この理論は、Williamson の理論を補完する形で、リレーションシップ・マーケティングの出現に大きく影響を与えた。その後、従来の契約の枠を超えた超法的ガバナンスの枠組みとして、「リレーションシ

ップ規範」によるガバナンスがマーケティング分野から提案がなされた(de Wulf, and Odekerken-Schroder 2001)。

4) 組織 / 政治科学：「資源依存理論」

資源依存理論は、「交換関係において2者のもつ相対的パワーは、他者との相対的な比較において、所有しコントロールできる資源によって決まる」という1962年に Emerson が提唱した「パワー・モデル」が元になって発展した経緯を持つ。この理論には大きく二つの前提が存在する。一つ目は、組織間関係は目標を達成するために必要な資源を得る為の手段であるということ。二つ目は、資源のコントロールをめぐる企業間の利害の対立は、パワーの持つ「互いに影響を及ぼす変数」としての重要性を強調しているということである。リレーションシップおよびネットワーク研究への貢献としては、企業の行動やリレーションシップを結ぶきっかけに影響を及ぼす変数として、資源が持つ役割が注目された点である。しかしながら、この理論には限界も存在した。理性では説明できない行動（無視や不注意、無責任など）や環境やシステム上の要因など、組織間の交換関係に影響を及ぼす可能性のある前提条件が無視されているという点である (Eiriz and Wilson 2006)。

以上のような理論的基盤を源流として、リレーションシップ・マーケティングが形作られていった。次項では、マーケティングという学問の枠の中でリレーションシップ・マーケティング研究がどのように発展して現在のような形に至ったか、について説明する。

3. リレーションシップ・マーケティング研究の推移

Eiriz and Wilson (2006) は、リレーションシップ・マーケティングの出現とその後の発展に影響を及ぼしたマーケティング分野における研究アプローチについて、市場のタイプ（組織的市場と消費者市場）と取り扱う財のタイプ（商品とサービス）を軸に、図表：1-1のようなマトリックスを用いて表現した。

1) 組織的市場（商品）のマーケティング

1970年代の流通チャネルに関する研究は、その後のリレーションシップ・マー

ケティングの出現に大きな影響を与えた。コンフリクト、パワー、組織間関係といったマーケティング・チャネルの研究トピックを、社会政治学的、行動学的な視点から捉える考え方は、取引コスト理論や資源依存理論と親和性を持っていたためである。研究領域が産業財購買とサプライ・チェーン・マネジメント分野に進展すると、1970年代から80年代後半にかけてマーケティング・チャネル・リレーションシップ研究へと展開された。さらに、こうした研究は、品質マネジメント、パートナーシップ調達、統合サプライ・チェーン・マネジメントといったリレーションシップの重要なトピックに発展していった。また、このチャネル・マネジメントと産業財購買に関する研究は、欧州の同研究分野に影響を与え、特に相互作用/ネットワーク分野で共通に関連する研究学派が出現する結果となった。相互作用/ネットワーク理論と他のリレーションシップ・マーケティング研究で異なるのは、マクロな視点でリレーションシップ現象を捉えた際のガバナンス形態である。つまり、従来のマーケティングや経営の枠組みでは扱わなかった、ネットワークというより広い範囲でガバナンスを捉えようとしているのである (Eiriz and Wilson 2006)。

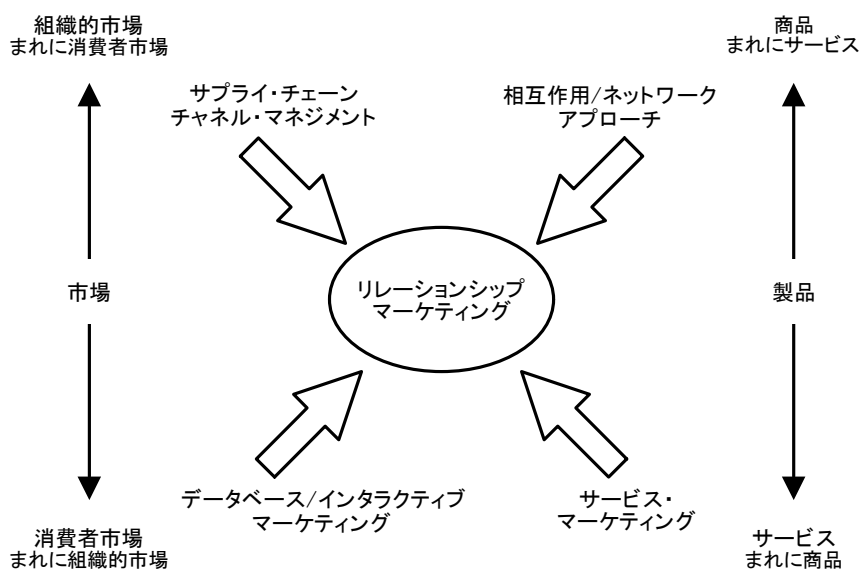
2) 消費者市場(サービス)のマーケティング

関係性マネジメントと顧客満足を結び付ける Levitt(1983) の考えをもとにして、サービス・マーケティングの分野で、顧客を維持するためのリレーションシップ・マーケティングが発展した。そこでは、消費者はサービスの共同生産者として考えられた。また、製品の製造、販売、消費のそれぞれのプロセスで様々なサービスが存在し、これらのプロセスにおいて関係者の間に相互依存関係が存在している。組織的市場においても、こうしたインタラクティブな状況は存在していると考えて良い (Eiriz and Wilson 2006)。リレーションシップ・マーケティングという言葉は用いられていなかったが、1977年ごろには既に長期的関係性についての様々な事例が、後述するノルディック学派のメンバーによって示されていた為、サービス・マーケティングの延長上からリレーションシップ・マーケティングが発展したと考えている研究者も多い (Ramkumar and Saravanan 2007; 南 2003)。

90年代以降のITの急速な発展は、コンシューマー市場の文脈でリレーションシップ・マーケティングを発展させた。その一つがデータベース・マーケティングである。データベース・マーケティングとは、顧客との接触や取引、そしてカスタマー・リレーションシップの構築を目的として、顧客データベースやその他のデータベース

（製品、供給業者、再販業者に関するもの）を構築し、メンテナンスし、活用するプロセスである。もうひとつは、電子媒体を活用した「インタラクション」と「個別化」を実現させたインタラクティブ・マーケティングである (Kotler & Keller 2006)。しかしながら、データベース・マーケティングやインタラクティブ・マーケティングは、実用性の限られた取引をマネジメントしようとする活動であり、新しいパラダイム出現に貢献したというよりも、従来のマーケティング・ミックスの延長上から進化したと捉える方が自然という見方もある (Eiriz and Wilson 2006)。

図表： 1－1 研究アプローチによるリレーションシップ・マトリックス



出典： Eiriz and Wilson (2006) 282 ページ

上述のように様々な源流をもとにしてリレーションシップ・マーケティングが形成されてきたため、研究者によって様々なリレーションシップ・マーケティングの定義が存在する。Harker(1999)は、1996年までに発表された論文で用いられた26の定義を分析し、定義に含まれるべき7つの概念「創造」「発展」「維持」「相互のやりとり」「長期的」「感情的内容」と関連する27の共通概念を特定した。さらに、過去の論文を網羅的に分析した結果、Grönroos (1994) による定義が最も包括的で一般に受け入れられるべき定義であると結論付けている。以下にGrönroos(1994)による定義を示す。

「リレーションシップ・マーケティングとは、すべての関係当事者の目的が達成されるために、顧客やステークホルダーとの関係性を認識、確立、維持、強化、場合によっては終息させて利益を得ることを言う。そして、このことはお互いの取引や約束の履行によってなされる。」

第2節 産業財リレーションシップ・マーケティングの発展

1. 研究視点の地域発展性と産業財マーケティング

BtoB の文脈でリレーションシップ・マーケティングの概念が説明されたのは Jackson (1985) が最初であるといわれており (Ramkumar and Saravanan 2007)、消費財のリレーションシップ・マーケティングの出現とほぼ時期を同じくしている。そのため、産業財リレーションシップ・マーケティングは、消費財リレーションシップ・マーケティングとの相互の関わりをもって発展したと考えても差し支えない。本節では、産業財マーケティングの発展に寄与した研究アプローチについて、それぞれの地域性と特徴について説明した上で、産業財リレーションシップ・マーケティングの発展との関わりを見ていきたい。前節で説明した研究アプローチは、地域的に異なる 3 つのパースペクティブ「IMP (Industrial Marketing and Purchasing) パースペクティブ」「ノルディック学派パースペクティブ」「UK パースペクティブ」によって独自に展開した経緯がある。これらパースペクティブに「米国チャネル論アプローチ」を加え、それらの特徴について、以下の通り説明する。

1) IMP パースペクティブ：相互作用 / ネットワークアプローチ

IMP : Industrial Marketing and Purchasing グループは、1980 年代に産業財市場における相互作用やリレーションシップに関して興味を持つ、ドイツ、フランス、イタリア、スウェーデン、イギリスの 12 名の研究者が発足したグループである。とりわけ注目を集めた理由は、研究の重要性を売り手と買い手に対等に扱ったことにある。その後、イギリスやヨーロッパ、アメリカの研究者に影響を与えた (Payne 2000)。南 (2005) によると、IMP グループが残した実績は、1) 欧州で収集された売り手と買い手の関係についての経験的データから、両者の継続的相互作用プロセスの中で製品がつくられていくという関係性の存在を発見したこと、2) 売り手 - 買い手の関係が、より大きな企業間ネットワークに埋め込まれた関係にあるという発見をしたことにあ

る。

2) ノルディック学派パースペクティブ：サービス・マーケティング

ノルディック学派は、スカンジナビアとフィンランにおけるサービス・マーケティングの研究を発端とし、1990年代には一つの学派として世界中に認識されるまでに成長した。発足当初より、サービス・マーケティングの長期的関係性に研究の重点が置かれていたため、リレーションシップ・マーケティングという言葉を用いる必要性はなかった。このため、ノルディック学派でリレーションシップ・マーケティングという言葉が用いられるようになったのは、1980年代後半に産業財のサービス・マーケティングへの興味が深まってからである。ノルディック学派の研究者たちは、サービス・マーケティングの概念やモデルを産業財のリレーションシップに組み込むことこそが、従来のマーケティングのパラダイムから抜け出す第一歩であると認識していた (Grönroos 2000)。

3) UK. パースペクティブ：サービス・マーケティング

イギリスでは、もともとIMPグループに属する少数の研究者がリレーションシップ・マーケティングを扱っていた。そして、1980年後半ごろまでに、クランフィールド大学を中心として戦略的リレーションシップ・マーケティングを研究する動きが生まれた。90年代後半までにイギリス全土で本格的に始まり、その後独自性を持って発展した経緯を持つ。南 (2005) によると、サービス・マーケティングと品質管理を顧客関係管理の側面へと統合していく考えに彼らの特徴が見られる。

4) 北米チャネル論アプローチ

南 (2005) によると、IMPグループの中心的存在であるHåkanssonは、90年代に入り、米国のチャネル論研究者たちと共同研究を行っている。そして、もともとサプライヤーとメーカーとの企業間関係における関係性への研究上の関心は、チャネル論における企業間マネジメントと親和性が高いと言え、チャネル論の研究領域において、関係的取引へのアプローチという新しい領域を切り開いたと主張した。

南 (2005) は、北欧で発展したリレーションシップ・マーケティングへのアプローチ方法と、北米における理論体系との関わりについて次の考察を述べている。すぐれて競争の激しい北米市場の諸事象を説明する理論体系が、他国の寡占的な市場やサービスセクターが中心的存在である市場において説得力を持たないため、企業間関係の現実を説明する理論

として産業財マーケティングにおけるリレーションシップ・マーケティングが台頭したと考えられる。

また、Hansen(2009) は、学際的観点から見た支配的マーケティング・ロジックの進展と、実務視点から見たバイヤー・サプライヤー・リレーションシップ進展の相互関係を、ウォールマートを事例にとりて考察を与えている。Hansen(2009) によると、1990年代前半頃に観察されるようになった「小売業の強大化」とともに、サービス・ドミナント（SD）ロジックの革新的な理論がウォールマートという強大な企業で収斂され、61,000を超えるのサプライヤーに哲学が浸透していく結果を生んだ。そして、これらサプライヤーの多くが理論を実践することで、北米市場から世界にSDロジックが展開されていくに至ったと結論づけている。

以上のような例からも、市場の独自性から生まれた理論や考え方が、実践を通じて世界に広まり統合化に向かっていることは容易に想像できる。また、学際的な動きとして研究者による統合化の試みもなされている。南(2005)によると、ShethとParvatiyarらは、2000年に出版された*Handbook of Relationship Marketing*という著書を通じて、それまでのリレーションシップ・マーケティングの理論的系譜を俯瞰し整理した後、統合もしくは再構築をめざそうとした。

最後に、ShethとParvatiyarの書籍の中からリレーションシップ・マーケティングの定義を示したい。

「リレーションシップマーケティングとは、削減したコストで相互の経済的価値を創造、あるいは増強するために、直接的な顧客やエンド・ユーザーと共同的、協働的に行う活動やプログラムに従事する継続的プロセスである。

(Sheth and Parvatiyar 2000)」

2. リレーションシップ・マーケティング発展の3つのパースペクティブ

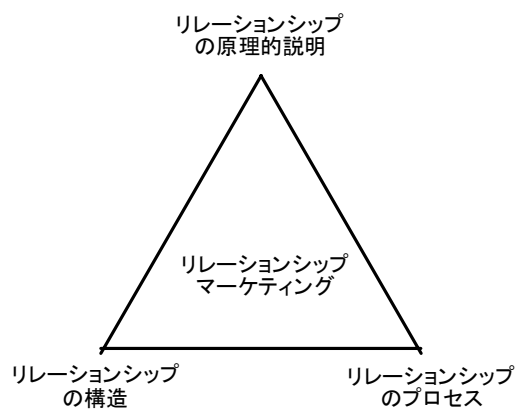
Sheth and Parvatiyar(1995) は、「価値の配布」と「結果」を重視した従来の交換的取引のパラダイムに対して、リレーションシップ・マーケティングは「価値の創造」と「プロセス」を重視したパラダイムによって説明されるべきであると主張している。

また、Eiriz and Wilson(2006) は、リレーションシップ・マーケティング研究が考慮すべき

3つのパースペクティブを提示し、これらのパースペクティブがそれぞれ独立して扱われるのではなく、統合して発展するべきであると主張している。

- 1) リレーションシップを確立、発展、維持そして終息させる原理的説明
- 2) リレーションシップが確立、発展、維持そして終息されるプロセス
- 3) 2) のようなプロセスを適切に管理するための構造

図表：1－2 3つのパースペクティブ



出典： Eiriz and Wilson(2006) 286 ページ

本論文は、第1節で説明した組織的市場をそのスコープとし、リレーションシップ・マーケティング理論を理解することを目的として、Eiriz and Wilson(2006) が示した3つのパースペクティブの統合的説明を目指している。まず、第2章でリレーションシップ価値評価を、第3章でリレーションシップ価値のキー・ドライバーを説明することで、リレーションシップの「構造」と「原理的説明」を行う。そして第4章でマネジメントを扱い、第5章で新しい方向性を示すことでリレーションシップの「プロセス」の理解を深める。最後に、第6章では内容の総括と今後の方向性を議論する。

第2章 リレーションシップ価値評価に関する研究の流れと課題

第1節 産業財におけるリレーションシップの形態

1990年代以降、実務家の間でもリレーションシップ・マーケティングの重要性が認識され、顧客とサプライヤーが長期的で良好な関係を結ぶことは双方にとって重要な命題となっている。しかしながら、顧客はすべての仕入れ品について、あるいは、すべてのサプライヤーと深いリレーションシップを結ぶわけにもいかず、状況に応じて業務的な取引を行うべきか、リレーションシップを重視した取引を行うべきかの選択をしなければならない(Sheth et al. 2003)。

Sheth et al. (2003) は、顧客が業務的取引志向と関係的取引志向のいずれの立場をとるかにについて、取引を取り巻く文脈的な要因として、以下に示す産業構造、意思決定に対する文化、意思決定の構造、リスクに対する許容度、購買性向、取引コストが影響を及ぼしていると考えた。

- 1) 産業構造：産業集中が進み、より顧客の購買力が増すほど、また、より寡占状態に近い状況になるほど顧客はサプライヤーと長期的な関係を結ぼうとする。
- 2) 意思決定に対する文化：専門化した製品仕様やサプライヤーの評判に基づいて調達先の選定をする際、技術者の意見に頼ることが多い。戦略的な意思決定に基づいて調達先の選定がなされる場合、厳選された少数のサプライヤーと関係的取引がなされることが多い。一方、コモディティ化された製品のように、価格を判断基準として意思決定がなされる場合、業務的取引が好まれることが多い。
- 3) 意思決定の構造：調達先を決定する時に、顧客社内の多くの部門が関わって意思決定が行われる場合、関係的取引が好まれる傾向にある。
- 4) リスクに対する許容度：ビジネスの参入・撤退や提携先の決定など、戦略的意思決定を行う際にはリスクが伴う。個人がそうであるように、リスクに対する許容度は企業によっても異なる。リスクに対する許容度が低い場合、自社の競争的地位を高めるために、少数のエリート・サプライヤーと長期的なリレーションシップ取引を行う傾向にある。

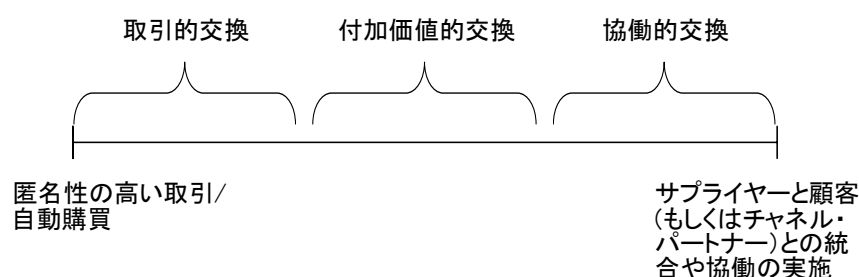
- 5) 購買性向：製品を購入後に、顧客への教育、製品の設置、メンテナンスやアフターサービスなどのサポートが必要な場合、顧客は関係的取引を好む傾向にある。
- 6) 取引コスト：取引コストやビジネスにかかるコストが大きい程、長期的な取引関係が好まれる。また、プロセスが繰り返して行われる場合や、経験効果曲線が低い場合は、取引コストを下げるため外注に出されることが多く、さらに、そのプロセスが特殊であるほど関係的取引が好まれる。

1. リレーションシップ・スペクトル

前節で Sheth et al. (2003) によって示された二つのタイプの取引志向、つまり業務的取引志向と関係的取引志向を両端においた連続性のあるスペクトルを用いて、サプライヤーとバイヤーのリレーションシップの形態が表されることが多い。

Day(2000)は、一方を匿名的もしくは自動的な「取引的交換」、他方を「協働的交換」、その中間を「付加価値的交換」と表現し、価値交換のプロセス形態に応じて、顧客との関係様式を連続的なスペクトルで表すことができると主張した。さらに、この関係スペクトルのどこに位置するかは、企業の自由裁量にゆだねられるが、顧客とのコミュニケーション形態、関係の結び方、そして調整のあり方により、その裁量にも限界があるとした（図表：2－1）。

図表：2－1 Day のリレーションシップ・スペクトル

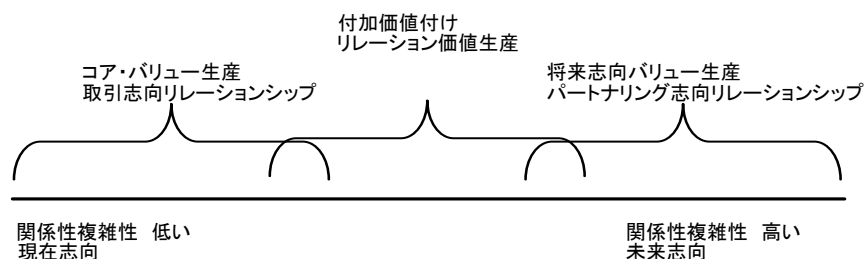


出典：Day(2000) 25 ページ

また、Möller and Törönen(2003)は、「価値創造」が時間とともに複雑化、発展していく一連の流れを示し、その流れに価値認識の時間軸を同時に表したスペクトルを提案した（図

表：2－2）。さらに、このスペクトルとサプライヤーの持つ機能との関連について述べている。

図表：2－2 Möller and Törnöen のリレーションシップ・スペクトル



出典：Möller and Törnöen (2003) 113 ページ

Möller and Törnöen (2003) によると、スペクトルの左端は、「取引志向のリレーションシップ」であり、そこでは現有の資源とプロセスを最大限効率的に活用することによって「コア・バリュー」と呼ばれる価値の創造が行われる。取引を行う者同士は、新しい資源を創造することも、リレーションシップに対して自らを適応させることもほとんど必要とされない。サプライヤーによって提供される製品やサービスは、競合によって提供されるものに近く、代替品として考えるのであれば価値の創造は市場で行われるとも考えられる。しかしながら、このことは、リレーションシップを持つことが、意味の無いことであるということの意味しているわけではない。なぜならば、この領域においては、サプライヤーの持つ「効率性」機能である、利益・数量・保護手段機能が価値創造に大きく貢献するからである。

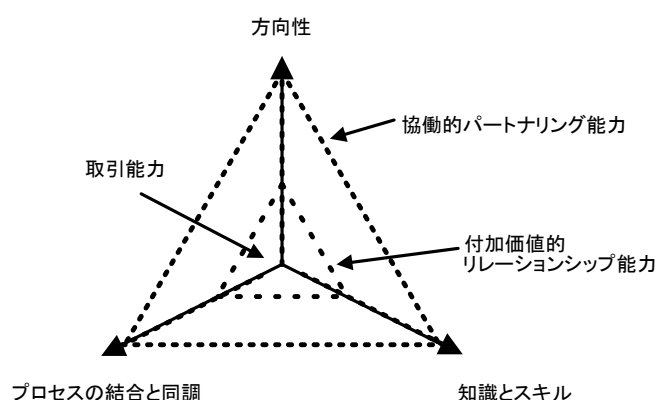
スペクトルの中央部分は、「付加価値付けリレーションシップ」である。ここでは、新製品の開発を行ったり、プロセスの問題解決を図ったりするために、双方によって投資や関係への適応が行われる。つまり、こうした関係特殊的な発展によって価値が「付加される」のである。サプライヤーによって提供される価値がより斬新であるほど、「取引志向のリレーションシップ」で観測されるようにサプライヤーの価値創造潜在性を見積ることが難しくなる。付加価値付けリレーションシップにおいては、革新性が関係する「有効性」機能が働いている。

スペクトルの右端は「パートナーリング・リレーションシップ」と呼ばれる。ここでは、2 社間だけではなく参加者が多くネットワークとして関わり、より徹底的な革新性によつ

て価値が創造される。つまり、ここでは「ネットワーク」機能が働いていると言えよう。さらにこういった価値は将来になって認識されるため、リレーションシップが未来志向であるとも言える。

Day(2000)は、関係スペクトルには「取引的交換」側に引っ張られる引力のような力が存在し、その力に打ち勝つためにはマーケット関係的能力（*market-relating capability*）を有することが必要であると主張した。Day(2000)によると、マーケット関係的能力は、図表：2－3で示されるような「方向性」「知識とスキル」「プロセスの統合と同調」の3つの要素からなる概念である。組織内の複数の機能とも関連し、かつバイヤーとセラーとの間でも複雑に組み入れられているため、理解するのが難しい概念でもある。ここで、「方向性」とは、取引の前後、もしくは取引の最中において関係性志向が組織全体の思考、価値観、規範に浸透している状態を言う。「知識とスキル」とは、顧客との関係性構築に必要な知識とスキルが、データベースなどの情報処理、マネジメント・システムなどを通じて、従業員の経験の中に蓄積していることを言う。最後に、「プロセスの統合と同調」とは、企業同士の境界、社内に存在する部門同士の境界を越えたプロセスが統合し、同調している状態を言う。これら3つの要素は互いに関連し合い、そして補強し合っているが、個別に扱うことができるとした。

図表：2－3 市場関係的能力の3要素



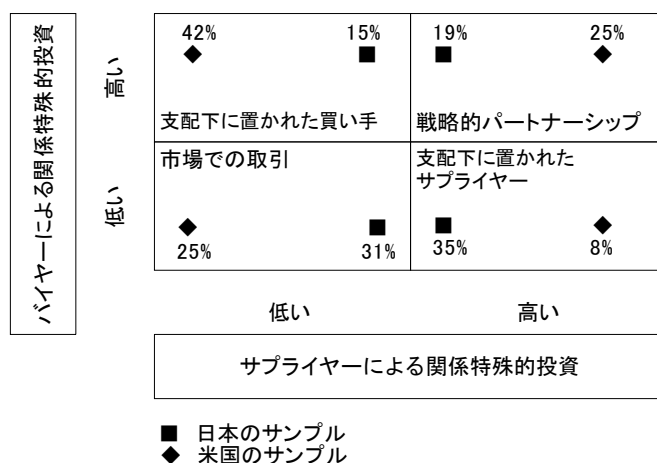
出典：Day(2000) 27 ページ

2. リレーションシップ・マトリックス

リレーションシップの形態を、関係特殊的な投資の大小 (Bensaou 1999) や信頼性の大小 (Hansen 2009)、リスクの大小 (Wilson 1995) などの切り口で捉え、マトリックスで表現する考えも広く普及している。

Bensaou(1999) は、日米の自動車産業におけるサプライ・チェーンの調査を行った結果から、バイヤーおよびサプライヤーによる関係特殊的な投資の大小によって、リレーションシップを4つのタイプに分類できるマトリックスを提案した(図表: 2-4)。そして、これら4つのリレーションシップ・タイプそれぞれについて、製品特性、市場特性、サプライヤー特性に特徴があることを示した。さらに、日米で比較を行い、日本に「支配下に置かれたサプライヤー」タイプが多いのに対し、米国においては「支配下におかれた買い手」タイプが多いことを示した。

図表: 2-4 関係特殊的投資を用いたリレーションシップ・マトリック



出典: Bensaou(1999) 36ページ

Hansen(2009) は、リレーションシップから得られる結果をサプライヤーの担当者への信頼と、企業に対する信頼の大小により分類した。顧客がサプライヤーの担当者に対して抱く信頼と、企業に対して抱く信頼の両方ともに低い場合は市場交換的取引が行われ、ともに高い場合は共同の創造が行われる。つまり、前者は取引的交換を、後者は共同的交換を示すリレーションシップ形態といえる。

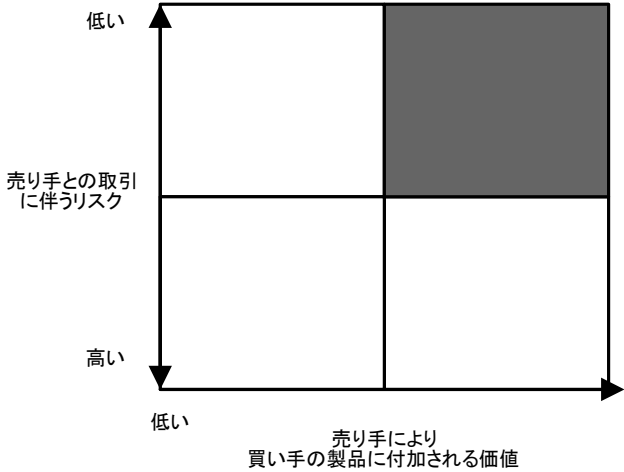
図表： 2－5 信頼を用いたリレーションシップ・マトリック

		サプライヤーの担当者への信頼	
		低い	高い
サプライヤー企業への信頼	高い	1. 共同生産	2. 共同創造
	低い	3. 取引	4. 協働

出典：Hansen(2009) 232 ページ

一方Wilson(1995)は、縦軸に「売り手との取引に伴うリスク」を、横軸に「売り手により買い手の製品に付加される価値」を取ってマトリックスを作成した。そして、マトリックスの右上に属する売り手こそ、パートナーとしての高い潜在性を持っているとした（図表：2－6）。

図表： 2－6 潜在的パートナーの分類



出典：Wilson(1995) 336 ページ

本章で紹介した、スペクトルやマトリックス上のどの位置に自社を置くかという選択の問題が次のステップである。そこでは、リレーションシップから得られる「リレーションシップ価値」を正確に把握することが重要である。次章にて説明することとする。

第2節 リレーションシップ価値測定モデル

1. リレーションシップの意義

前節では顧客視点でのリレーションシップの形態とメリットについて述べてきた。このメリットを最大限追求するために、顧客企業はサプライヤーとの付き合い方やサプライヤー・ポートフォリオを変化させている (Ulag and Eggert, 2006)。

ここで改めてリレーションシップを結ぶ意義について、サプライヤー視点からも確認したい。Ulag and Eggert (2006) によると、多くのビジネス顧客はサプライヤー・ベースを強化するプログラムを実施しており、取引するサプライヤーの数を減らしてキー・サプライヤーを厳選することを行っている。選ばれたサプライヤーは、対顧客の売上規模、シェアを拡大させるが、選定されない場合はバックアップ・サプライヤーに追いやられてしまう。

Ulag and Eggert (2006) の行った調査によると、キー・サプライヤーは顧客との高い取引シェア（キー・サプライヤーは平均 73.3%、第二サプライヤーは平均 19.5% の発注数量）を確保でき、短期的にはあるが競争から守られる好条件を与えられる。その条件には、1）顧客の要求価格に合わせるための時間的猶予を与えられる、2）開発の初期の段階で関わることで新規ビジネスを獲得する良いポジションが得られる、3）顧客と共同チームで品質問題解決を図ったりする、などが含まれ、圧倒的な利点を得ていることがわかる。つまり、キー・サプライヤーの地位を獲得するために、サプライヤーもリレーションシップ価値を高めなければならないのである。

2. リレーションシップ価値研究の推移

産業財におけるリレーションシップ価値の概念化を試みた最初の研究者のひとりが Anderson et al. (1993) である。Anderson et al. (1993) は、産業財市場におけるリレーションシップ価値は金銭で表される知覚概念であり、それは製品提供によって顧客が得るベネフィットと、製品提供によって失うものとの総計で表されたとした。そして、消費財の価値研究の流れを受けて、産業財市場で得られる価値を「（代替品とその価格を考慮した上で）ある価格の金銭をサプライヤーに支払って製品の提供をうけた際に、支払った価格の交換として得られる経済、技術、サービス、社会に関するベネフィットを金銭的に表した価値」として定義した。Anderson et al. (1993) は、産業財市場の実務家に対する質問票調査を行い、価値を評価する際に広く用いられていた重要性評価、フィールド使用価値評価など 9 つの価

値評価方法を特定した。そして、当時、その中でもあまり普及していなかったコンジョイント（トレードオフ）分析こそが価値評価をする上で最も望ましい手法であると主張した。

1990年代の多くの研究は、上述したように構成概念や因子の特定に主眼を置いた理論的な調査が中心であったと考えられる。その後2000年代に入ってから、回帰分析や共分散構造分析を用いた実証的研究が活発になされている。図表：2-7はその代表的事例をまとめたものである。コストとベネフィット、品質と価格、価格と価値などで示されるトレードオフの視点からリレーションシップ価値を捉える研究や、その2項目のいずれか一方に絞って議論を展開する研究の二つの大きな潮流が確認できる。

図表：2-7 リレーションシップ価値に関する研究

著者	主要モデル ^a 被説明変数→説明変数	関係タイプ ^b と 視点(下線)	調査 方法 ^c	調査対象 (業種/対象者/地域)
Anderson et al. (1993)	N/A (価値評価方法の選定)	N/A	q	・複数業種 ・54社の産業会社、16社の調査会社 144名の意思決定者、経営者 ・アメリカ
Ravald and Gronroos (1996)	「トータル・エピソード価値」定義式概念化 トータル・エピソード価値＝(エピソード・ベネフィット＋リ レーションシップ・ベネフィット)÷(エピソード犠牲＋リレー ションシップ犠牲)	<u>Customer- Supplier</u>	r	N/A
Flint et al. (1997)	顧客の知覚価値の変化モデルの概念化	Supplier- Customer	r	N/A
Gronroos (1997)	「顧客知覚価値」定義式概念化 リレーションシップ構成のマトリックス化 など	Business-to- Business	r	N/A
Anderson et al. (2000)	異なる「価格」と「価値」を持つ代替品が示された際の購買 者が取る行動についてのエピソード研究	<u>Customer- Supplier</u>	q	・製造業(複数業種) ・購買マネージャー243名(r.r.33%) ・アメリカ
Lapierre (2000)	1) ベネフィット→製品関連要因 2) ベネフィット→サービス関連要因 3) ベネフィット→関係性関連要因 4) 犠牲→価格 5) 犠牲→努力と時間 6) 犠牲→コンフリクト	Business-to- Business (<u>買い手側</u>)	q	・1次: 情報、コミュニケーション、配送産業 2次: ファイナンス産業 ・1次: 経営者239名(r.r.20.2%)、 2次: 経営者143名(r.r.17.9%) ・カナダ、アメリカ
Cannon and Homburg (2001)	1) サプライヤーとのコミュニケーション→顧客のコスト 2) サプライヤーの順応→顧客のコスト 3) サプライヤーの提供物の特徴→顧客のコスト 4) 顧客のマネジメント→顧客のコスト 5) 顧客のコスト→購買拡大の意図 6) 外部要因→購買拡大の意図	<u>Buyer-Supplier</u>	q	・製造業(化学、機械、電子産業) ・購買マネージャー 米国: 227名(r.r.61%) 独: 302名(r.r.28%) ・アメリカ、ドイツ
Uлага and Chacour(2001)	顧客価値の監査手法 「品質」を縦軸と「価格」を横軸としたグラフ上に自社と競合 他社の顧客価値をプロットし、マップ化する	Buyer- <u>Seller</u>	q	・食品業界 ・12社、36名の購買マネージャー ・ドイツ
Walter et al. (2001)	1)顧客リレーションシップの直接的機能(利益・数量・保護) →サプライヤーの知覚価値 2) 顧客リレーションシップの間接的機能(革新性・マーケッ ト・偵察・アクセス)→サプライヤーの知覚価値	Buyer- <u>Supplier</u>	q	・機械技術、電子産業、金属加工産業、化学 産業 ・セールス・マネージャー247名(r.r.43.6%) ・ドイツ、フランス、イギリス
Moller and Torrönen (2003)	1) 効率性機能→サプライヤーの価値創造潜在性 2) 有効性機能→サプライヤーの価値創造潜在性 3) ネットワーク機能→サプライヤーの価値創造潜在性	Supplier- <u>Customer</u>	r	N/A
Uлага (2003)	リレーションシップ価値の8要因の特定 1) 製品品質 2) 配送 3) 市場投入までの時間 4) 直接製品 コスト(価格) 5) サービスサポート 6) サプライヤーのノウ ハウ 7) 個人的なやり取り 8) プロセスコスト	<u>Buyer-Seller</u>	d	・製造業の複数業種 ・9社、10名の購買マネージャー ・アメリカ

Baxter and Matear (2004)	1) 能力・態度・知的機敏さ←人的無形価値←無形リレーションシップ価値 2) 関係・組織・刷新と発展←構造的無形価値←無形リレーションシップ価値 3) 無形リレーションシップ価値→将来の財務成績	Buyer-Seller	q	・製造業・サービス業(複数業種) ・営業・マーケティングマネージャー 318名 (r.r. 23%) ・ニュージーランド
Eggert and Ulaga (2005)	1) 顧客知覚価値→再購買意図 2) 顧客知覚価値→代替品の探索 3) 顧客知覚価値→ロコミ	Business-to-Business (買い手側)	q	・産業財(複数業種) ・購買マネージャー301名 (r.r.33.2%) ・ドイツ
Ulaga and Eggert(2005)	1) 製品ベネフィット・サービスベネフィット・ノウハウ・市場投入に要する時間・社会的ベネフィット→ベネフィット→リレーションシップ価値 2) プロセスコスト・価格→犠牲→リレーションシップ価値	Buyer-Supplier, Buyer-Seller	q	・製造業(複数業種) ・購買マネージャー 221名(r.r.17.4%) ・フランス
Eggert et al. (2006)	1) コア提供物→リレーションシップ価値(×リレーションシップ・ライフサイクル) 2) 調達プロセス→リレーションシップ価値(×リレーションシップ・ライフサイクル) 3) 顧客オペレーション→リレーションシップ価値(×リレーションシップ・ライフサイクル)	Buyer-Seller	q	・製造業(化学、機械、電子) ・購買マネージャー421名 (r.r.20.5%) ・アメリカ
Ulaga and Eggert (2006)	1) コア→ベネフィット→リレーションシップ価値 2) 調達→ベネフィット→リレーションシップ価値 3) オペレーション→ベネフィット→リレーションシップ価値 4) 直接→コスト→リレーションシップ価値 5) 原価→コスト→リレーションシップ価値 6) オペレーション→コスト→リレーションシップ価値	Buyer-Seller	q	・製造業(複数業種) ・購買マネージャー118名 (r.r.22.4%) ・アメリカ
Barry and Terry (2008)	1) コアベネフィット→リレーションシップ価値 2) 調達ベネフィット→リレーションシップ価値 3) オペレーションベネフィット→リレーションシップ価値 4) コスト削減→リレーションシップ価値 5) スイッチングコスト→リレーションシップ価値 6) リレーションシップ価値→将来の意図・コミットメント	Buyer-Supplier		・航空産業(アフターサービス) ・200名(r.r.14%) ・北米、欧州、アジアなど

a断りの無い限り正の関係(影響)を示す

b関係タイプ: 論文の著者が関係性を表すのに論文内で使用している表現

c調査タイプ q: 質問票による調査、d: 深層面接法による調査、cs: ケーススタディによる調査、r: レビューによる概念化

r.r. = response rate

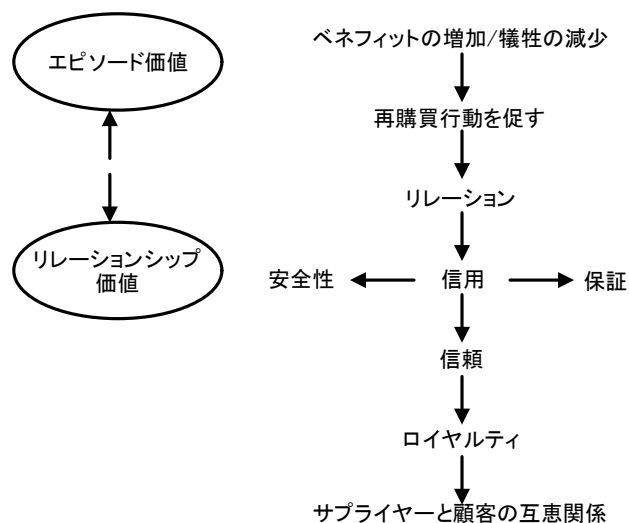
3. トレードオフ理論アプローチによるモデル化

Ravald and Grönroos(1999)は、顧客が知覚する価値は以下の式で示されると主張した。

$$\text{顧客知覚価値} = \frac{\text{知覚ベネフィット}}{\text{知覚犠牲}}$$

ここでいう「知覚犠牲(perceived sacrifice)」とは、購入時に発生するすべてのコストのことを指す。例えば、購入価格、調達コスト、輸送、製品・サービスの導入、発注業務、修理やメンテナンス、失敗や不十分なパフォーマンスに伴うリスクなどである。一方、「知覚ベネフィット(perceived benefit)」は、製品の利用に伴う物理的属性やサービス属性、技術サポート、知覚品質など、各項目の組合せで表される。このような顧客価値の数式化はGrönroos(1997)によっても提案がなされている。

図表： 2－8 長期的リレーションシップにおける付加価値戦略の影響



出典：Ravald and Grönroos (1996) 25 ページ

Ravald and Grönroos (1996) は、リレーションシップにおける顧客知覚価値は文脈に強く影響を受けるものであり、価格やサービスだけではなく、リレーションシップそのものが顧客知覚価値に影響すると主張した。そこで「トータル・エピソード価値」という概念を下式のように定義した。つまりこの式は、たとえリレーション・ベネフィットが低くても、顧客バリュー・チェーンの文脈に適合さえしていればエピソード・ベネフィットが高まり、そのリレーションシップ・ベネフィットの低さを相殺することができるということを表している。

$$\text{トータル・エピソード価値} = \frac{\text{エピソード・ベネフィット} + \text{リレーションシップ・ベネフィット}}{\text{エピソード犠牲} + \text{リレーションシップ犠牲}}$$

エピソード価値とリレーションシップ価値のバランスが上手く取れれば、再購買行動を通じてリレーションシップの総合価値が高まり、結果として長期的なリレーションシップに発展していくという概念モデルを提案した（図表：2－8）。

特定の状況におかれた産業財顧客がどのような行動を取るかというエピソード研究は、Anderson et al. (2000) によってなされている。Anderson et al. (2000) は、購買者が現在購入しているモノを基準品として設定し、異なる「価格」と「価値」を持つ代替品が示された時、マネージャーの購買意思決定に及ぼす影響について調査を行った。ここでいう「価値」と

は、経済的、社会的、技術的ベネフィットやサービスから得られる利益を金銭的価値で表したものである。代替品の属性パターンは下図の代替品Aから代替品Lの12通りで示された（図表：2－9）。

図表：2－9 代替品の「価格」「価値」一覧

製品提供の概要

提供物	価値	価格	購入インセンティブ の正味変化量	変化のタイプ
当初提供物	100	80	—	—
製品A	110	80	+10	単純増加
製品B	100	70	+10	単純増加
製品C	120	90	+10	混合増加
製品D	90	60	+10	混合増加
製品E	90	80	-10	単純減少
製品F	100	90	-10	単純減少
製品G	110	100	-10	混合減少
製品H	80	70	-10	混合減少
製品I	80	60	0	正味変化ゼロ
製品J	90	70	0	正味変化ゼロ
製品K	110	90	0	正味変化ゼロ
製品L	120	100	0	正味変化ゼロ

出典：Anderson et al.(2000) 3 1 1 ページ

統計的に有意な結論が得られた結果は次の通りである。

結果1：代替品の正味価値が基準品よりも多い時、同じ増加額の代替品A～Dでは、

- 1) 「価値は上がるが、価格も上がる」よりも「価値は上がるが、価格は変わらない」方を購入する（ $A > C$ ）
- 2) 「価値は上がるが、価格も上がる」よりも「価値は変わらないが、価格が下がる」方を購入する（ $B > C$ ）
- 3) 「価値は上がるが、価格は上がる」よりも「価値は下がるし、価格も下がる」方を購入する（ $D > C$ ）

結果2：代替品の正味価値が基準品よりも少ない時、同じ減少額の代替品E～Hでは、

- 1) 「価値は上がるが、価格も上がる」よりも「価値は下がるが、価格は変わらない」方を購入する（ $E > G$ ）
- 2) 「価値は下がるが、価格は変わらない」よりも「価値は下がるが、価格が下がる」方を購入する（ $H > E$ ）

- 3) 「価値は上がるが、価格が上がる」よりも「価値は下がるが、価格も下がる」方を購入する ($H > G$)

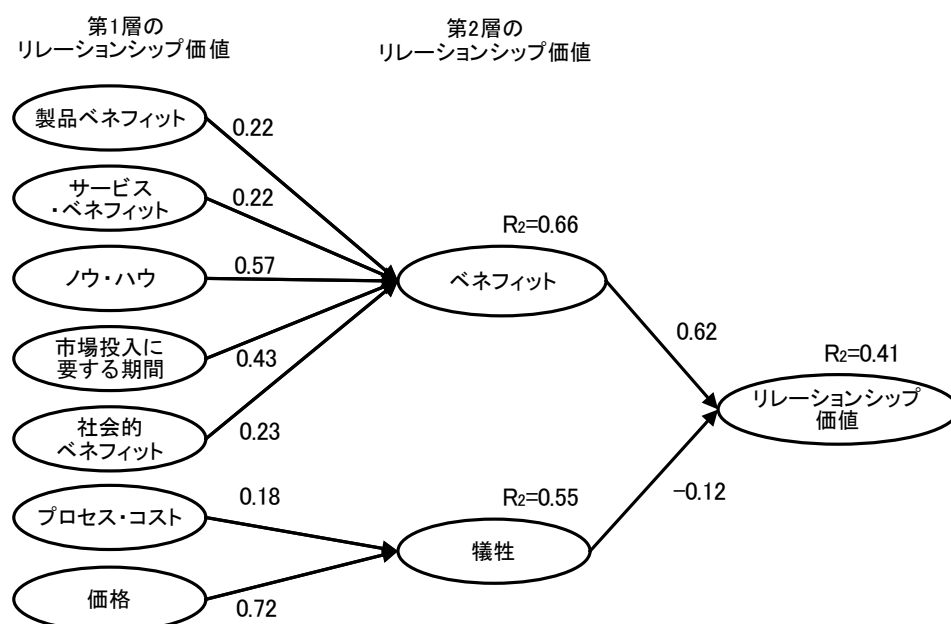
結果3：代替品の正味価値が基準品同じ場合（代替品 I ~ L）では、

- 1) 基準提供品よりも「価値は下がるが、価格が下がる」方を選ぶ ($I > \text{基準品}$ 、 $J > \text{基準品}$)
- 2) 「価値は上がるが、価格も上がる」よりも基準提供品の方を選ぶ (基準品 $> K$ 、基準品 $> L$)

この結果から Anderson et al.(2000) は、二つの情報を金銭的な値に換算した合計値で顧客は判断するのではなく、価格と価値それぞれの関数が別々に意思決定に影響を及ぼしていると結論付けた。さらに結果を詳しく見てみると、産業財顧客は価値の増加よりも価格の減少を好み、（同じ金銭換算価値が下がる条件では）価格の増加よりも価値の減少を好むことが分かる。言い換えると、産業財顧客に対して価値を上げて価格も上げた代替品の購入をしてもらうことが難しいということを意味している。Anderson et al.(2000) はこの結果に対する説明として、購買者は価格以外の情報を評価することに慣れておらず、知識と経験のない価値の評価結果から意思決定することを嫌う傾向にあるためであると推測を与えた。

それでは、顧客の知覚するリレーションシップ価値は、リレーションシップから得られるベネフィットよりもコストのインパクトの方が大きいと結論付けて良いのか。Ulaga and Eggert(2005) の行った研究では Anderson et al.(2000) とは異なる結果が確認された。Ulaga and Eggert(2005) は、定性的な調査結果からリレーションシップ価値をその下位構成概念として存在する「ベネフィット」と「犠牲」のトレードオフにより定義した。ここで、「ベネフィット」次元は製品、サービス、ノウ・ハウ、市場投入に要する期間、社会的ベネフィットで構成され、「犠牲」次元は価格とプロセス・コストで構成されている（図表：2-10）。製造業の購買マネージャーに対する質問票調査により、概念モデルは統計的に正しいことが示された。

図表： 2－10 Ulaga and Eggert(2005) によるリレーションシップ価値モデル



出典： Ulaga and Eggert(2005) 87 ページ

さらに、Ulaga と Eggert は、類似の研究を1年後に行っている (Ulaga and Eggert 2006) 。その研究では、初期調査として米国中西部における製造業の購買マネージャー10名に対する深層面接が行われた。調査の結果から、リレーションシップ価値の源泉である1) コア提供物、2) 調達プロセス、3) 顧客オペレーションのそれぞれの項目において、ベネフィットとコストのトレードオフが存在し、複雑にリレーションシップ価値が説明されていると考えた (図表： 2－11) 。

図表： 2－11 キー・サプライヤー・リレーションシップにおける価値ドライバー

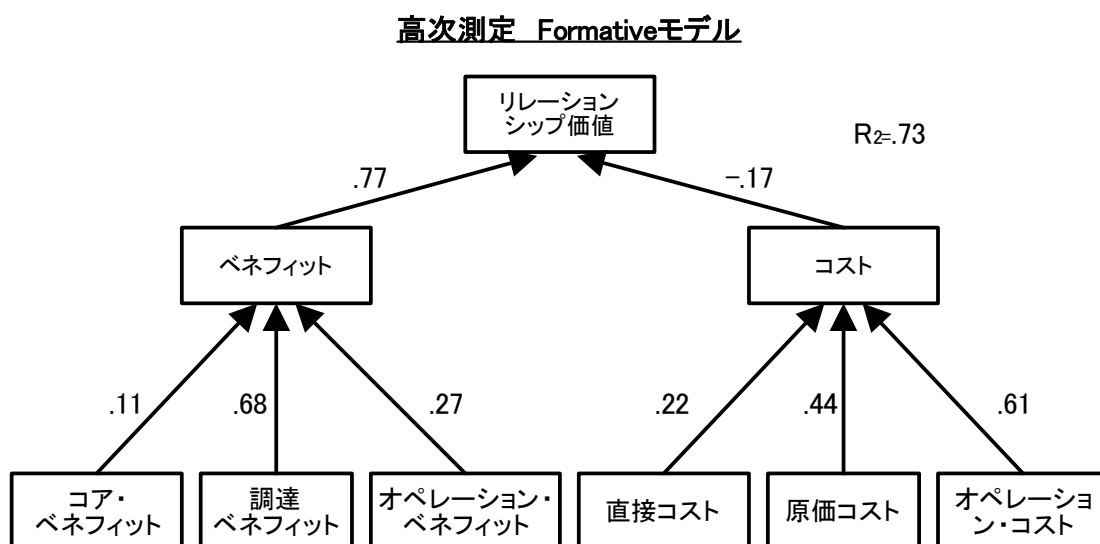
価値創造の源泉	リレーションシップ価値次元	
	ベネフィット	コスト
コア提供物	製品品質 納入パフォーマンス	直接コスト
調達プロセス	サービス・サポート 個人的やり取り	原価コスト
顧客オペレーション	サプライヤー・ノウハウ 市場投入までの時間	オペレーション・コスト

出典： Ulaga and Eggert(2006) 122 ページ

続いて行われた質問票による調査により、図表： 2－12で示されるモデルが提案され

た。この調査の結果も Anderson et al. (2000) の結果に反して、サプライヤーの差別要因としてコスト (20%) よりもベネフィット (80%) に対してより多くの影響があることが示された。この結果に対する説明として Ulaga and Eggert (2006) は、キー・サプライヤーと第二サプライヤーとの比較においてベネフィットやコストの評価が行われたためであるとした。さらに、サプライヤーの選考候補に残るためにはコストが影響し、さらにその中から最終選定されるためにはベネフィットが強く影響している可能性があることを示し、文脈を無視してベネフィットの有効性のみを強調することの危険性も示唆した。

図表：2－12 リレーションシップ価値モデル

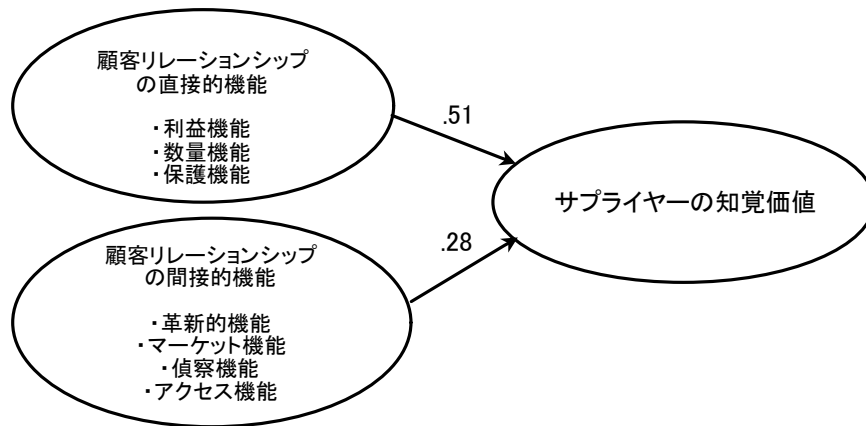


注記:すべてのパスにおいて5%水準で有意

出典：Ulaga and Eggert (2006) 130 ページ

上述のふたつの調査を通じて Ulaga and Eggert は、調査研究のアプローチ方法についても言及している。Ulaga and Eggert (2005)によると、リレーションシップ価値の実証的研究に際しては、フォーマティブな測定アプローチが望ましいと主張した。なぜならば、リフレクティブな測定アプローチによる概念化は、構成概念とその要素間の因果関係の解釈を誤る可能性があるためである。フォーマティブ・モデルとリフレクティブ・モデルの選択に関する問題については研究者の間で意見が分かれており、詳細については第4節にて説明する。

図表： 2－13 サプライヤーの知覚価値モデル



$\chi^2(18)=26, p=.10, GFI=.97, AGFI=.95, CFI=.98, RMR=.04, RMSEA=.04, \bar{R}^2=.49$

出典：Walter et al.(2001) 369 ページおよび 372 ページをもとに加工

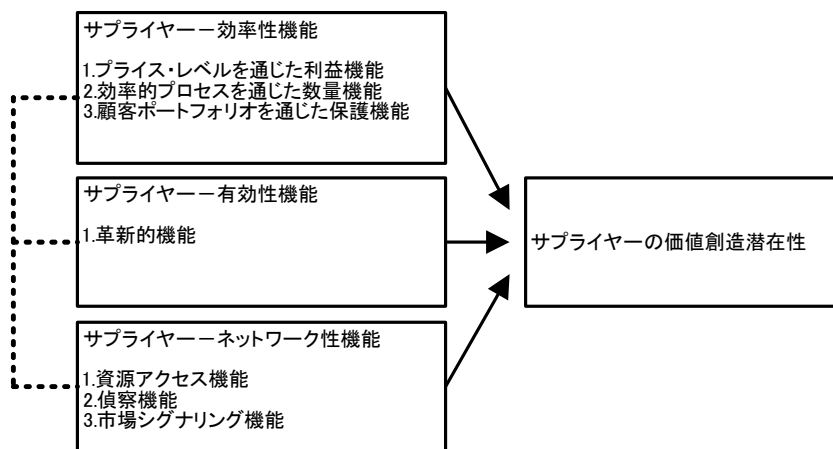
サプライヤー視点に立ったリレーションシップ価値測定の研究も行われている。Walter et al.(2001)は、リレーションシップがもたらす機能をサプライヤーの視点に立って分析し、直接的機能と間接的機能に分類した。直接的な機能は、外部との関係に独立して価値を生み出す資源や活動と定義し、1) 存続のための利益を生み出す「利益機能」、2) 利益創出に必要な受注量を提供する「数量機能」、3) 不況などの困難な状況に陥ったときに保険的に受注を確保する「保護機能」の大きく3つを特定した。一方、間接的な機能を、現在の顧客との関係から見て時間的・空間的により広い範囲で作用する効果と定義し、4) 高い技術を持つ顧客と付き合うことで将来的に革新的技術を得ることができる「革新的機能」、5) 特定の顧客と関係性を持っている事実が、別の市場に参入する際に推薦状の様に機能する「マーケット機能」、6) 顧客が外部ネットワークから得た有用な情報を入手することができる「偵察機能」、7) 顧客が政府関係者、銀行や貿易団体などとの関係があることで、サプライヤーがそうした団体に対して許認可申請や交渉をする際に時間・コスト面で有利にはたらく「アクセス機能」の4つを挙げた。そして、それぞれの機能がサプライヤーの知覚する価値（サプライヤー価値）に及ぼす影響について実証的調査を行ったところ、すべての機能について正の影響があることが確認された。

最後に、実務家が戦略立案や意思決定に活かすために顧客価値を把握するの手法として、競合他社との相対的評価を取り入れた Ulaga and Chacour(2001) の顧客価値監査手法がある。詳しい内容についてはAPPENDIXで説明する。

4. 1因子によるモデル化

「ベネフィット」と「犠牲」「コスト」は文化的背景やリレーションシップのあり方によって異なり、また、金銭に換算可能なものとそうでないものがあるため、実際に評価することは非常に複雑な考え方であるといえる (Möller and Törönen 2003)。このような考えから、ベネフィットと犠牲、コストのいずれか一方に注目してリレーションシップ価値を把握しようとする研究も多く行われている。

図表：2－14 サプライヤーの価値創造潜在性モデル



出典：Möller and Törönen (2003) 112 ページ

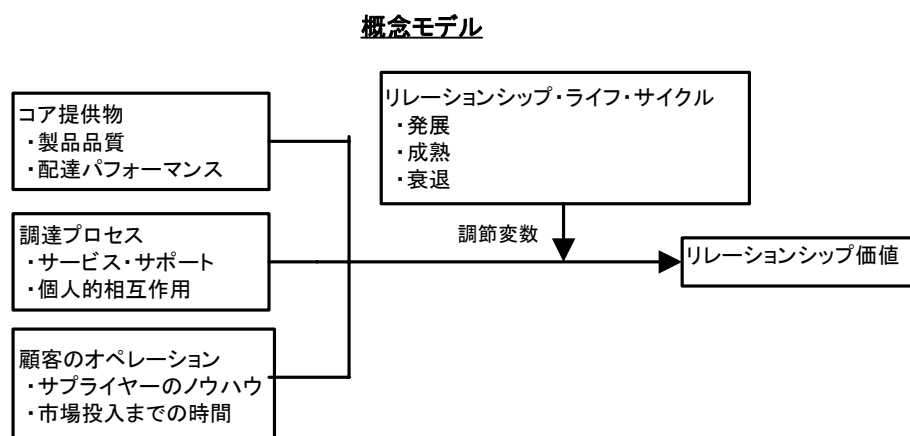
Möller and Törönen (2003) は、サプライヤーの持つベネフィット側面の機能を、「効率性」、「有効性」、「ネットワーク性」の3つに分類し、それぞれの機能が単独に、あるいは相互に影響しあってサプライヤーの価値創造潜在性に影響を及ぼしているとした（図表：2－14）。ここで「効率性」は直接的な機能であり、特定のサプライヤーと顧客の2社間関係では評価が可能である。一方、間接的な機能である「有効性」「ネットワーク性」は、2社間を超えたネットワークとの関わりの中で発揮されるため、より評価が難しい概念である。

Eggert et al (2006) は3つのリレーションシップ・ベネフィット要因を用いてリレーションシップ価値についてモデル化を試みた。Eggert et al (2006) の行った研究で特徴的なのは、リレーションシップのライフサイクルを調節変数としてモデルに加えた点である。

リレーションシップ・ライフサイクルによる影響を厳密に調査する場合、異なる時間で、同じ質問者に対して、同じリレーションシップに対する調査を行う「時系列調査」が

必要となる。しかしながら、そのような調査は複雑で手間と時間がかかり、現実的ではない。そこで Eggert et al.(2006) は、回答者に対してリレーションシップ・ライフサイクルの分類の仕方が教えられ、対象とするリレーションシップがどのフェーズにあるかについて回答者自らが判断する「準時系列調査」を採用した。リレーションシップ・ライフサイクルのフェーズは文脈依存的であるため、その期間だけでは定義できない。そこで、将来のリレーションシップの発展可能性を基準として発展期、成熟期、衰退期の3つに分類された。

図表：2－15 ライフサイクルを用いたリレーションシップ価値モデル



出典：Eggert et al.(2006) 22 ページ

図表：2－16のような結果が示され、Eggert et al.(2006) は次のような説明を与えた。

顧客の認知価値に対する影響は、サービス・サポートや個人的相互関係を通じた顧客の「調達プロセス」因子によるものが大きく、続いてサプライヤーのノウ・ハウや、市場投入までの時間といった顧客の「オペレーション」因子、最後に製品品質や配送品質といったサプライヤーの「コア提供物」因子が続く結果になった。そして、このことは製品のコモディティ化が進んでいる可能性を示しているとした。つまり、コモディティ化の進む環境においては、「コア提供物」よりも「調達プロセス」「オペレーション」による差別化に成功したサプライヤーが競争優位性を獲得できるという過去の実証結果に沿っているためである。

図表： 2－16 測定結果：ライフサイクルを用いたリレーションシップ価値モデル

従属変数:リレーションシップ価値		
独立変数	β 係数	有意水準
コア提供物	.085	**
調達プロセス	.555	***
顧客オペレーション	.252	***
コア提供物×リレーションシップ・ライフ・サイクル	-.057	N.S.
調達プロセス×リレーションシップ・ライフ・サイクル	.116	*
顧客オペレーション×リレーションシップ・ライフ・サイクル	-.171	***

***p<.01; **p<.05; *p<.1

R²=.724、両側検定

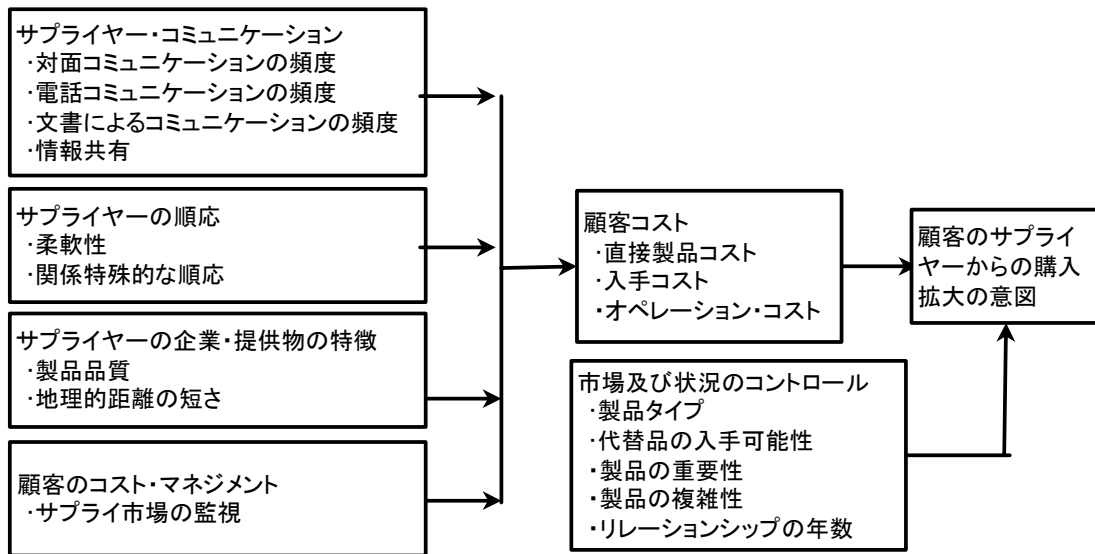
出典：Eggert et al.(2006) 25 ページ

リレーションシップ・ライフサイクルについて統計的に有意な影響が確認されたのは、三つの因子のうち「調達プロセス」「オペレーション」に対してのみであった。Eggert et al.(2006)によると、「調達プロセス」に正の影響が確認されたことは、リレーションシップの発展期においてはサービス・サポートや個人的相互関係を通じた価値創造して欲しいと願う顧客の強い要望あることを意味している。また、「顧客オペレーション」に負の結果が示されたことは、リレーションシップが発展し、成熟期や衰退期に向かうにつれ、サプライヤーのノウ・ハウ、市場投入への時間といった「顧客オペレーション」が大きく影響していることを意味している。最後に、「コア提供物」に対する影響は確認されなかったが、それは調査対象を重要なコンポーネント部品にしたため製品に対する品質と配送品質から得られる価値の評価は、リレーションシップ価値とは独立しているという説明を与えた。

一方、コストに注目した代表的な研究に Cannon and Homburg(2001) の研究がある。

Cannon and Homburg(2001) は、顧客側には大きく3つのコスト、1) 直接製品コスト、2) 入手コスト (Acquisition cost)、3) オペレーション・コストが存在すると仮定した。そして、「顧客は、これらのコストを抑えることに貢献したサプライヤーと取引関係を拡大しようとする」という前提のもとモデル化を試みた(図表：2－17)。モデル化に際しては、3つのコストに影響を及ぼす要因を、バイヤー・サプライヤー関係に内在する内的要因と、市場や状況などの外的要因に分けて分析を行った。さらに、外的要因については、取引拡大の意図への直接的な影響も調べられた。

図表： 2－17 顧客のコストに影響を及ぼす要因と購入拡大の意図



出典： Cannon and Homburg(2001) 31 ページ

Cannon and Homburg(2001)は、図表： 2－18 の調査結果について以下の説明を与えた。

第一に、3つのコストそれぞれについて、「コストが低減するほど、そのサプライヤーと取引関係を拡大しようとする意図が増す」ということが統計的に証明された。

第二に、それらコストに影響を及ぼす要因については以下のような関係が見られた。

1) 直接製品コストについて

内的要因である「顧客ニーズに合わせる柔軟性」「製品品質」において、コストに対して負の影響が見られ、「サプライ市場の監視」については正の影響が見られた。
外的要因である「代替品の入手可能性」は負の影響を、「サプライヤーとの関係の長さ」については正の影響が見られた。

2) 入手コストについて

内的要因である「コミュニケーションの頻度（文書）」「顧客ニーズに合わせる柔軟性」「製品品質」「地理的距離の短さ」において、コストに対して正の影響が見られたが、外的要因については、統計的に有意な関係は見られなかった。

3) オペレーション・コストについて

内的要因である「コミュニケーションの頻度（対面および文書）」「顧客ニーズに合わせる柔軟性」「製品品質」において、コストに対して負の関係が見られ、「サ

プライ市場の監視」については正の影響が見られた。外的要因については「製品の重
要性」についてのみ正の影響が見られた。

図表： 2 - 1 8 測定結果：顧客のコストに影響を及ぼす要因と購入拡大の意図

独立変数	従属変数			
	直接製品 コスト	入手コスト	オペレーション コスト	将来の 購買拡大
サプライヤー・コミュニケーション				
対面コミュニケーションの頻度			-.16 **	
電話コミュニケーションの頻度		.00	.11	
文書によるコミュニケーションの頻度		-.16 **	-.15 **	
情報共有		-.08	.02	
サプライヤーの順応				
柔軟性	-.29 *	-.21 **	-.39 *	
関係特種的な順応		-.02	.02	
サプライヤーおよび提供物の特徴				
製品品質	-.26 *	-.28 *	-.28 *	
地理的距離の短さ		-.25 *		
顧客のコスト・マネジメント				
サプライ市場の監視	.13 **	.04	.13 *	
顧客コスト				
直接製品コスト				-.25 *
入手コスト				-.22 *
オペレーション・コスト				-.31 *
制御変数				
製品タイプ(整備品・加工品)	.05	.08	.08	.01
代替品の入手可能性	-.32 *	-.05	-.04	-.12
製品の重要性	.11	.10	.12 **	.25 *
製品の複雑性	-.01	-.07	-.01	-.04
リレーションシップの年数	.22 *	-.02	.00	.01
自由度調整済みのR²	.23	.44	.36	.36

*p<.01 **p<.05

出典： Cannon and Homburg(2001) 37ページを加工

この中でも特筆すべきは、製品品質と直接製品コストとの関係である。Cannon and Homburg(2001)は、「製品の品質が良くなれば、プレミアム価格が設定できるため、製品の直接コストに正の影響がある」と仮定していたが、結果は期待に反して負の影響が観測された。この結果に対する説明として、「良い品質は、サプライヤーになるための資格であり、顧客はプレミアム価格の設定を許していない」、「高品質のための投資をした場合、時間が経過するにつれて（操業停止、廃棄、保証などのコストが抑えられるため）高品質のメリットが投資額よりも上回り、結果として低コストに抑えられる」などを挙げた。そこで、事後の分析を行った結果、「サプライヤーとの関係の長さ」が3年未満の場合は製品品質と直接製品コストの間に関係性は見られず、それよりも長い関係の場合においての

み負の関係が見られたのである。このことから、顧客コストの分析は時系列的な分析も重要であるとして、今後の課題として述べた。

第3節 顧客の望む価値変化について

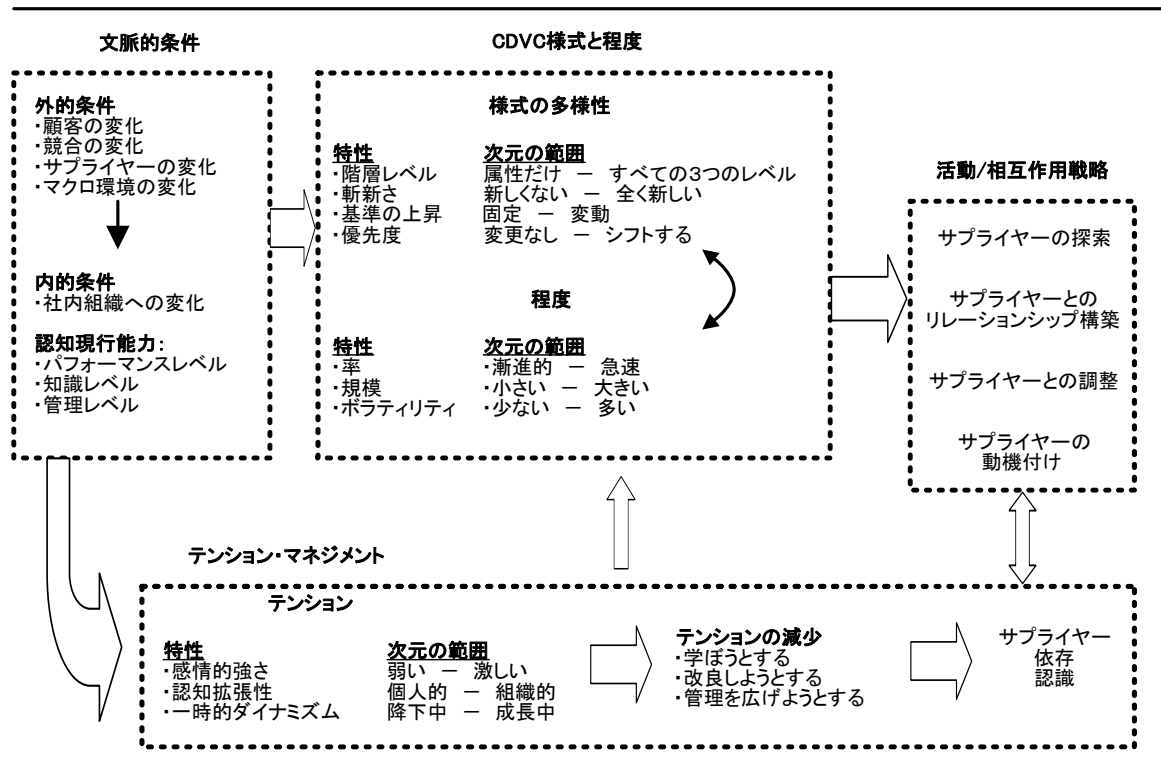
顧客がサプライヤーに望む価値は時間とともに変化するため、現在把握している価値が将来も続くということをあてにすることはできない。このためサプライヤーは、顧客が次に望む価値を事前に予想するか、顧客価値が変化した時に競合に先駆けていち早く反応しなければ顧客を維持することはできない。いずれの場合においても、マネージャーは顧客の望む価値変化（CDVC = customers' desired value change）が意味することを認識、理解することが求められる（Flint et al. 2002）。

しかしながら、Flint et al. (2002) によると、多くの実証研究は顧客がサプライヤーから得ている現在の価値を議論しており、顧客が望む価値がどのように、なぜ変化するのかについては十分な議論がなされていない。Flint et al. (2002) は、産業財リレーションシップの文脈における CDVC 現象を把握するため、北米の自動車産業の購買およびサプライヤー管理を担当するマネージャーを対象として定性調査を行いその概念化を試みた。

定性調査の結果からリレーションシップ価値の変化は以下のようなメカニズムで起きていると分析した。まず、1) 顧客の顧客の要望、2) 競合の戦略/戦術、3) サプライヤーの提供物とパフォーマンス、4) マクロ環境といった外的な条件が社内の組織や能力といった内的条件の変化をもたらす。これらの変化が顧客の望む価値変化に直接影響を及ぼすこともあるが、Flint et al. (2002) は変化自体が顧客に緊張状態をもたらし、緊張を減らすための改善や学習努力の結果としてサプライヤーへの新たな価値の要求（CDVC）に結びつく可能性を示唆した。また、価値変化のあり方とその変化の程度により CDVC は図表：2-19 の様に特徴づけられ、こうした価値変化がサプライヤーとの相互関係をマネジメントする戦略手法に影響を及ぼすことを示した。

新しい研究の流れとして、顧客の望む価値変化に対してダイナミックに対応していく、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチという考えが Maklan (2009) により提唱されている。第5章にて後述することとする。

図表：2－19 CDVC（顧客の望む価値変化）の因果モデル提案



出典：Flint et al. (2002) 114 ページ

第4節 測定方法 Reflective vs Formative metrics に関する論争

これまで論じてきたように、リレーションシップ価値の測定に際しては共分散構造分析を用いたモデル化が多く採用されている。共分散構造分析は心理学を出発点として発展し、「調査の背後に潜む因子」を分析するツールとしての因子分析とパス図が結合して、現在の形に成熟している（涌井・涌井, 2003）。視覚的な分析が可能で、その使い易さから社会科学の様々な分野で活用がなされている。

社会科学の目的の一つは、「行動」に関する理論的説明を与えることである。そのため、構成概念の妥当性と構成概念に関連する測定変数には十分な注意を払うべきである。しかし、この点についてマーケティング分野の研究は十分な配慮がなされていないのが事実である（Jarvis et al. 2003）。

構造方程式モデルで複数の潜在構成概念を測定する方法は、対象とする潜在変数の因果関係の方向からリフレクティブ・モデル（Reflective model: 主因子モデル）とフォーマティ

ブ・モデル (**Formative model**: 混合潜在変数モデル) の大きく二つに分類される。マーケティングにおいて、多くの実証研究でこの二つのモデルは共に採用されているが、研究者によりそのモデル選択の考え方に違いが生じている。第1節で示したように **Uлага et al.(2005)** は、「リフレクティブな測定アプローチによる概念化は構成概念とその要素間の因果関係の解釈を誤る可能性があるため、リレーションシップ価値の実証的研究に際してはフォーマティブな測定アプローチが望ましい」と主張する一方、**Baxter(2004)** は「モデルの概念化の論理化を最初に行わないで、やみ雲にどちらかのモデルを選択するのは危険である」と主張するなど、モデル選択の考え方について論争が起きている。

本節では二つのモデルの特徴を説明し、**Jarvis et al.(2003)**の提案する判断基準を提示する。そして、**Jarvis et al.(2003)**がその判断基準を用いて行ったモデル誤採用の研究結果を紹介する。さらに、産業財リレーションシップ・マーケティングの文脈で構成概念とモデル選択の事例分析を提示し、現在の課題を論ずる。

1. リフレクティブ・モデル、フォーマティブ・モデルの特徴について

リフレクティブ・モデルとフォーマティブ・モデルの大きな違いは変数同士の因果関係のあり方にある。**Baxter(2009)** は、リフレクティブ・モデルとフォーマティブ・モデルの違いについて以下の説明を与えた。「リフレクティブ・モデルの質問票の各項目は、測定した構成概念領域のインディケーターである。このことが意味するのは、質問票の各項目は構成概念によって『引き起こされ』、適度な相関関係が得られるようにその意味も重複し合っているということである。一方、フォーマティブ・モデルが採用できるのは、インディケーターが独立した構成概念の『原因』であり、それぞれの相関が存在していない状況下で、かつインディケーターが全て存在することが条件となる。」

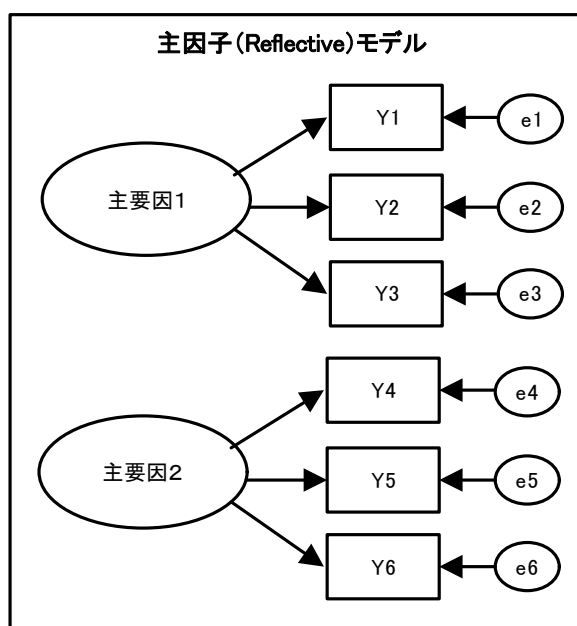
Jarvis et al.(2003) は、二つのモデルの特徴と差異を次で示すとおりまとめた。

1) リフレクティブ・モデル (主因子モデル)

このモデルでは、測定変数の共変動が潜在変数の変動によって引き起こされる。言い換えると、測定変数の共変動が潜在変数の変動に「反映 (**reflect**) される」ため、リフレクティブ・モデルと呼ばれる。**図表：2-20**で示すとおり、因果関係の矢印の方向は構成概念からインディケーター (測定変数) に向かっており、構成概念の変化

はインディケーターの変化を引き起こすと仮定される。この時、構成概念である潜在変数がインディケーターに影響を及ぼしているため、両者に相関関係が存在することも説明がつく。また、主因子の反射的な（**reflective**）インディケーターは内的整合性を持つべきであるため、全ての測定変数は構成概念を説明する妥当性が高い。このことから、信頼性の高い測定変数が2つあるとすると、それを入れ替えることは可能である。インディケーターの少ない測定モデルでは、信頼性はより低くなる（例．クロンバックの α ）。しかしながら、測定変数を一つ除いても構成概念の妥当性が変わらないのは、残ったインディケーターで構成概念を説明できるからである。このモデルを適切に用いた構成概念の例として、態度や購買意図が挙げられ、マルチ・スケール（良いー悪い、好ましいー好ましくない、良いー悪い、など）を用いて測定されることが多い。

図表：2－20 リフレクティブ（主因子）モデル



出典：Jarvis et al.(2003) 201 ページより抜粋

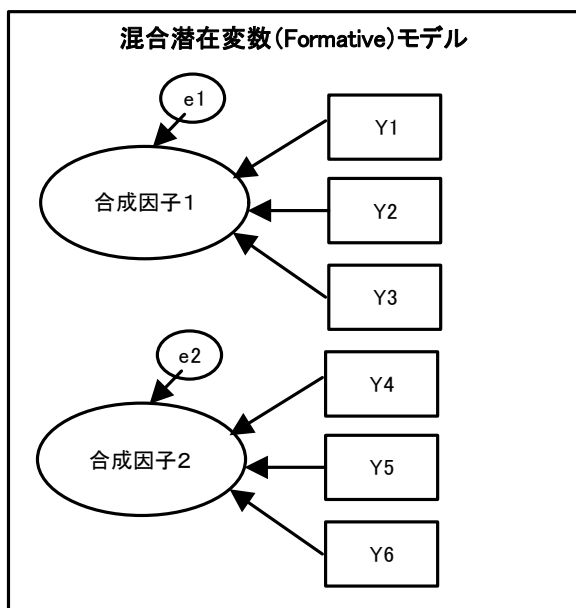
2) フォーマティブ・モデル（混合潜在変数モデル）

このモデルでは、測定変数の変化が構成概念の変化をもたらすと仮定される。このため、測定変数が形成的（**Formative**）性質を持つことからフォーマティブ・モデルと

呼ばれる。リフレクティブ・モデルと異なり、測定変数が一つの構成概念からすべて引き起こされるということは仮定していない。

図表：2－21で示すとおり、因果関係の矢印はインディケーター（測定変数）から潜在的構成概念の方向に向かっている。インディケーターと構成概念の間には相関関係が見られることもあるが、相関関係が無ければならないというわけではない。例えば、混合潜在構成概念が相反する行動によって説明されるようなケースにおいて、整合性がありながらも相関関係がまったく存在しないということが観測されるのである。このため、フォーマティブ・モデルにおいては、内的整合性は測定変数の適正さを測る上で適当でないといえる。つまり、混合潜在構成概念の妥当性を測る上では、法則論的妥当性かつ（あるいは）基準に関連する妥当性にとりわけ注意を払わなければならない。

図表：2－21 フォーマティブ（混合潜在変数）モデル



出典：Jarvis et al.(2003) 201 ページより抜粋

因果関係で特筆すべきもうひとつの特徴は、インディケーターがひとつでも抜けると潜在構成概念の特有の一部分を無くすことになり、変数の意味を変えてしまう点である。

最後の特徴として挙げられるのは、フォーマティブ・モデルにおいて、誤差は構成概念レベルで存在するという点である。このため、誤差の値が情報として与えられても、具体

的にどの測定変数に問題があるかという情報までは与えられないのである。

フォーマティブ・モデルの典型例として消費者の苦情行動が挙げられる。このモデルでは、測定変数として「マネージャーへの苦情」「友人や親類へ悪いサービスの話をする」「消費者センターへの苦情」「訴訟を起こす」などの可能性がインディケーターとして考えられる。例えば、「マネージャーへの苦情」が起こる可能性が高い場合、それは潜在的構成要素のレベルに対して大きな影響を与えるが、他の測定変数には影響を及ぼさない。

では、フォーマティブ・モデルとリフレクティブ・モデルをどのように選択すればよいのか。Jarvis et al. (2003) は、その判断基準を以下に示すガイドライン（図表：2-22）で示した。

図表：2-22 構成概念がフォーマティブかリフレクティブかを判断する規定

	Fomativeモデル	Reflectiveモデル
1. 構成概念から測定変数への因果関係の方向	インディケーターから構成概念の方向	構成概念からインディケーターの方向
・インディケーターは(a)構成概念の特徴を定義づけているか(b)構成概念を表すものか？	・インディケーターは構成概念の特徴を定義づけている	・インディケーターは構成概念の表れである
・インディケーター/項目の変化は構成概念の変化を引き起こすか？	・インディケーター/項目の変化は構成概念の変化を引き起こす	・インディケーター/項目の変化は構成概念の変化を引き起こさない
・構成概念の変化はインディケーターの変化を引き起こすか？	・構成概念の変化はインディケーターの変化を引き起こさない	・構成概念の変化はインディケーターの変化を引き起こす
2. インディケーター同士の互換性	互換的である必要は無い	互換的である
・インディケーター同士は同じ、もしくは似た内容をもつべきか？/インディケーター同士は同じテーマを共有しているか？	・インディケーター同士は同じ、もしくは似た内容をもつべきでない/インディケーター同士は同じテーマを共有する必要はない	・インディケーター同士は同じ、もしくは似た内容をもつべき/インディケーター同士は同じテーマを共有すべき
・インディケーターの一つを無くすと、構成概念の領域の変化が起きるか？	・インディケーターの一つを無くすと、構成概念の領域の変化が起きる	・インディケーターの一つを無くしても、構成概念の領域の変化は起きない
3. インディケーター間の共変動	共変動が起きる必要はない	共変動が起きる
・あるインディケーターの変化は別のインディケーターの変化と関連しているか？	必ずしも関連しているとは言えない	・あるインディケーターの変化は別のインディケーターの変化と関連している
4. 構成概念インディケーターの法則論ネット	構成概念インディケーターの法則論ネットは異なる	構成概念インディケーターの法則論ネットは異なるべきでない
・インディケーターは同じ先行要因や結果を持つことが予想されるか？	・インディケーターは同じ先行要因や結果を持つ必要は無い	・インディケーターは同じ先行要因や結果を持つことが要求される

出典：Jarvis et al. (2003) 203 ページ

2. マーケティング分野における2モデル選定の現状

この判定基準を元にJarvis et al. (2003)は、主要4ジャーナルに掲載された実証研究論文178本、1,192の構成概念について、適切にモデル選択が行われたかを調査した。その結果、全体の29%の論文(4誌すべてのジャーナルで)に適切でない選択が行われていることが確認された(図表: 2-23)。

図表: 2-23 ジャーナル別 適切/不適切な構成概念モデルの割合

	JMR			JM		
	Reflectiveモデル とすべき構造	Formativeモデル とすべき構造	小計	Reflectiveモデル とすべき構造	Formativeモデル とすべき構造	小計
Reflectiveモデルを選択した	319 (70)	120 (26)	439 (96)	368 (63)	187 (32)	555 (95)
Formativeモデルを選択した	7 _a (2)	10 _b (2)	17 (4)	10 _a (2)	18 _b (3)	28 (5)
合計	326 (72)	130 (28)	456 (100)	378 (65)	205 (35)	583 (100)

	JMR			JM		
	Reflectiveモデル とすべき構造	Formativeモデル とすべき構造	小計	Reflectiveモデル とすべき構造	Formativeモデル とすべき構造	小計
Reflectiveモデルを選択した	107 (82)	22 (17)	129 (99)	16 (70)	7 (30)	23 (100)
Formativeモデルを選択した	0 _a (0)	1 _b (1)	1 (1)	0 _a (0)	0 _b (0)	0 (0)
合計	107 (82)	23 (18)	130 (100)	16 (70)	7 (30)	23 (100)

	総計		
	Reflectiveモデル とすべき構造	Formativeモデル とすべき構造	小計
Reflectiveモデルを選択した	810 (68)	336 (28)	1,146 (96)
Formativeモデルを選択した	17 _a (1)	29 _b (3)	46 (4)
合計	827 (69)	365 (31)	1,192 (100)

JMR=Journal of Marketing Research, JM=Journal of Marketing, JCR=Journal of Consumer Research, MS=Marketing Science

a: 著者が構成概念がReflectiveモデルであると認識しているにも関わらず、部分最小二乗法(Formativeモデルが前提)を採用している

b: 著者が構成概念がFormativeモデルであると認識しているにも関わらず、部分最小二乗法あるいはスケール・スコアを採用し、そのいずれも構成概念レベルで測定誤差を組み込んでいない

出典: Jarvis et al. (2003) 206 ページを加工

このようなモデルの誤採用が発生している理由は大きく二つある。一つは、古典的な理論を誤って採用したためである。もう一つは、構造方程式モデルを利用してフォーマティブ・モデルのモデル化をする際、一般に採用されている統計パッケージ(LISRELやAMOS)の方が、あまりなじみの無い部分最小二乗法を使用する場合よりも難しい為であると考えられる(Baxter 2009)。

Jarvis et al. (2003) は、モンテカルロ・シミュレーションを用いたデモンストレーションを

行い、モデルが正しく選択されなかった場合、仮定された構成概念間の関係を誤って結論付ける可能性があることを示唆した。モデルが正しく選択されなかった場合の影響については Wilcox et al. (2008) による研究があるが、当論文の範囲から大きく外れる為、ここでは割愛する。Jarvis et al. (2003) は、さらに、測定変数の適正さを測る上で内的整合性を用いることが適当でないフォーマティブ・モデルを用いた多くの論文が、レビュー・プロセスの段階で内的整合性が無いという理由で却下されている可能性があることを危惧した。

3. 産業財マーケティングにおける構造モデル事例と課題

産業財マーケティングの分野においても、特に、リレーションシップ価値のモデル化を行う際、研究者の間でリフレクティブ・モデルを採用すべきか、フォーマティブ・モデルを採用すべきかという同様の論争が起きている。Baxter (2009) は、以下に示すリレーションシップ価値を表す構造方程式モデルの典型例を 3 例示し、リレーションシップ価値の概念化のあり方によっては、構成概念の表現が同じ項目でもリフレクティブ・モデルにもフォーマティブ・モデルにもなり得ることを示した。

1) Ulaga and Eggert (2005) モデル

図表：2－10 で示されるように 3 層の構成概念から成る。ここでは、第 3 層の「リレーションシップ価値」は、第 2 層の「犠牲」と「利得」がドライバーとなっており、ネガティブな「犠牲」とポジティブな「利得」を代数的に加算して得られるため、フォーマティブ・モデルと言える。第 2 層と第 1 層の間にも同様のことが言える。つまり、それぞれの構成概念が形成されたフォーム（formed form）で構成されたモデルである。

調査票の質問項目も「2 番目のサプライヤーと比較して、サプライヤー A はより優れた製品品質を提供する」「2 番目のサプライヤーと比較して、サプライヤー A は時間という意味でよりコストがかかる」といった表現であり、リレーションシップ価値の原因を分析する内容になっている。

2) Baxter and Matear (2004) モデル

図表：5－2 で示される Baxter and Matear (2004) モデルも、Ulaga and Eggert (2005) モデルと同様に 3 層の構成概念から成る。異なるのは、第 3 層の構成概念「無形リレーショ

ンシップ価値」から下位の構成概念に向かって矢印が向かっている点である。

パス図の構成とその関係を、順を追って見ていくと次のような説明になる。第3層目の「無形リレーションシップ価値」の構成概念は埋め込まれた属性であるということ、つまり、リレーションシップによって買い手の持つ属性が無形の資源となって売り手に渡ることを表している。第2層の構成概念である「人的無形価値」と「構造的無形価値」は、それぞれ異なるリレーションシップ価値構成概念モデルの表れであることを意味している。また、将来の財務成績に向けた価値を論じていることから、これらの概念は未来志向であると言える。第1層の構成概念である「能力」「態度」「知的機敏さ」の集合は、「人的無形価値」を反映（reflect）していることが言える。

第1層、2層に共通して言えることであるが、各層それぞれの構成概念は加算されて上位の構成概念を表すのではなく、互いに共通性を持ち、影響し合っているということである。この意味でこれらの構成概念は、潜在的なモデルと定義される。以上の特性から、Baxter and Matear (2004) モデルは典型的なリフレクティブ・モデルであると結論づけられる。

質問票の項目も「あなたの選択したサプライヤーとリレーションシップを持つことで次に示す彼らの組織から、どの程度の恩恵を得ることができますか？」といった内容となり、ここでは資源の交換を可能とするものを概念化しようとする内容となっている。

3) Walter et al. (2001) モデル

図表：2-13で示される Walter et al. (2001) モデルは、見かけ上第1層と第2層が同じ円の中に含まれているが、上記同様に3層から成る構成概念モデルである。同じように見ていくと、第1層の構成概念は第2層の表れになっているためリフレクティブ・モデルであり、第2層は第3層の構成概念のドライバーとなっているフォーマティブ・モデルである。つまり、一つの構造のなかに、両モデルが混成していることが見て取れる。

以上のように、Baxter (2009) は「リレーションシップ価値」という同じ表現の概念でも、その構造方程式が目指す目的と概念化のあり方によって異なるモデルが採用されることを示した。そして、研究者はモデルを設計する前に十分に概念化の問題を明らかにし、それに応じた質問票の設計を行わなければ、正しい測定モデルができないことを強調した。

Baxter(2009)の考えに対してDiamantopoulos(2010)は、Formative vs Reflectiveの論争は構成概念の定義が明確でないことから起こっており、「概念化のあり方を明らかにする」だけではこの問題が解決しないと主張した。そして、Baxter(2009)の「質問票の内容の違いが概念のあり方の違いを生むが、パラメータとしては有効である」という結論に対して、概念の定義が明らかにされていない以上、パラメータとして有効であると断定はできないとした。つまり、構成概念の定義を明らかにしなければ測定変数との関わり方も理解できないため、研究者は概念化のあり方を明らかにする場合と同程度の注意を、定義の明確化のガイドラインに対して払う必要があるとした。

以上述べた通りリレーションシップ価値を測定するモデル選択に関して、研究者の間で大枠での共通理解はあるものの、細部に至るコンセンサスは得られていない。リレーションシップ・マーケティングの今後の理論発展の為には、細部まで合意されたモデル選択の明確なガイドライン化が必要であり、過去に行われた研究結果の見直しや、正しいモデル選択を行った上での再現試験も必要となるであろう。

第3章 リレーションシップ価値のキー・ドライバー

リレーションシップによる成果の良し悪しは、リレーションシップ品質（Relationship Quality）という言葉で表される。この分野の研究は、1）リレーションシップ品質を左右する要素の特定と影響の測定、2）リレーションシップ品質の成果としてもたらされる結果の測定、の大きくふたつのタイプに分けられる（Athanasopoulou 2009）。

産業財のリレーションシップ・マーケティングの文脈に限ると、1）の要素として信頼、コミットメント、顧客満足、コンフリクト、協力、機会主義的行動、パワー、適応、雰囲気、コミュニケーション、きずな、目標適合が代表的なものとして取り上げられ、これらをもとにして多くの研究モデルが構成されている。本章では、この中でもリレーションシップ価値のドライバーとして語られることの多い、3つのリレーションシップ品質要因である、「顧客ロイヤルティ」「顧客満足」「信頼」について扱うこととする。まず、第1節では、一般的な定義と研究の推移を示した上で、産業財マーケティングにおけるリレーションシップ品質研究の流れを整理する。第2節、第3節で「リレーションシップ品質を左右する要素の特定と影響の測定」に関する研究、第4節では「リレーションシップ品質の成果」に関する研究についての説明を行う。

第1節 リレーションシップ品質

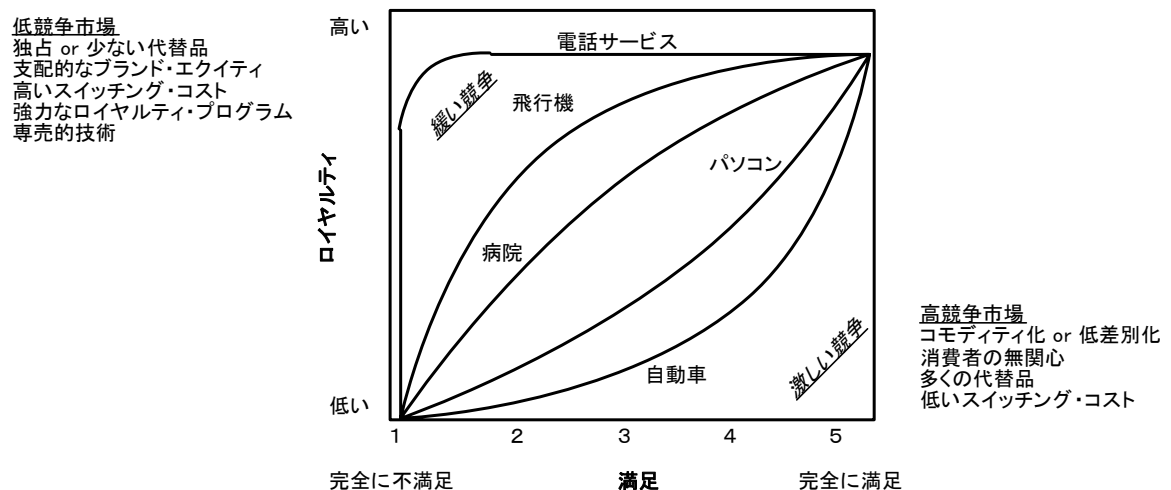
1. 「顧客ロイヤルティ」「顧客満足」「信頼」の定義と成長とのかかわり

まずは、一般的な「顧客ロイヤルティ」「顧客満足」「信頼」の定義と成長性との関わりについて確認しておきたい。

- 1）顧客ロイヤルティ：当該企業から継続的に購入したいという顧客の意思であり、通常は維持率（今年購買した顧客のうち来年も購買する顧客の割合）で表され、長期的な成長と利益マージンにおける唯一にして最重要の決定要因とされる。維持率の情報がなければ、顧客の生涯価値について把握できないため、顧客の生涯価値（CLV：Customer Lifetime Value）を計算する上でも必要な指標となる（Doyle 2000）。
- 2）顧客満足：一般に、ある製品における知覚された成果（あるいは結果）と購買者の期待との比較から生じる喜び、または失望の気持ちである（Kotler 2001）。顧客満足度

を増加させればロイヤルティも増大し、ひいては将来の成長性、収益性、株主価値も増大すると考えられている (Doyle 2000)。ただし、顧客満足度とロイヤルティの関係には注意が必要である。Jones(1995) が、市場の競争状態の異なる企業30社以上で顧客満足とロイヤルティについて調査を行ったところ、図表：3－1のような関係があることが分かり、単純な直線的関係がないことが示された。競争状態が激しい市場ほど下に凸のグラフとなり、逆に競争状態がゆるい市場ほど上に凸のグラフとなっている。たとえ満足した顧客でも、それが「完全に満足した」状態でなければ、ロイヤルティを捨ててスイッチング行動を起こす可能性があるため、満足度を利用した顧客管理には注意が必要である。

図表：3－1 競争関係がロイヤルティ－満足の関係に及ぼす影響



出典：Jones(1995) 91ページ

3) 信頼：パートナーに自らを預ける意思であり、互いがパートナーの弱みにつけこむような機会主義的行動をとらないと信じることを意味している。信頼が得られると、協働するためのコミットメントを双方から得られ、長期的なリレーションシップにつながる (Doyle 2000)。

2. リレーションシップ品質に関わる研究の推移

Athanasopoulou(2009) は、2007年までに発行された主要ジャーナルの論文を調査し、

消費財を含めたリレーションシップ品質に関するレビューを行った。64の論文が対象となり、分析結果から以下の結論を導いた。

- 1) リレーションシップ品質の研究は1987年の Dwyer and Ohin(1987) が起源となり、Crosby et al.(1990) によって確立された。1999年までの初期の研究は、概念化や基本的な研究が中心で *Journal of Marketing* や *Journal of the Academy of Marketing Science* といったジャーナルで多く扱われ、2000年以降は理論の専門化と共に扱われる論文も専門誌へと移行していった。
- 2) ほとんどの論文(47本)が、売り手側(上流側)の視点に立ったものである。また、概念化を試みた論文を除いて、38本の論文が B-to-B リレーションシップをテーマとしたものであり、残りの19本は小売業のリレーションシップを扱ったものである。小売業のリレーションシップを扱った論文は Crosby et al.(1990) を起源としているが、2000年以降に研究が盛んに行われたといえる。
- 3) 多くの場合、リレーションシップ品質をあらわす変数として、信頼、コミットメント、満足が扱われている。その他に、コンフリクト、協業、機会主義的行動、パワー、適応、雰囲気、社会的きずななども扱われている。B-to-B リレーションシップの方がより多様な変数を扱っているが、小売業のリレーションシップは扱われる変数が絞られている傾向にある。
- 4) リレーションシップ品質の結果としてもたらされるものとして、リレーションシップのパフォーマンス、ベネフィット、リレーションシップに関わるダイアド(2社もしくは2者)の満足度が多く扱われている。
- 5) アメリカで行われた研究が中心であり、国際的な研究は多くない。

図表：3-2は、Athanasopoulou(2009) がレビュー調査を行った際の論文リストから当論文のテーマに沿ったものを13本抽出し、さらに2007年以降の論文を中心に新たに7本加えたリストである。Athanasopoulou(2009) の指摘するとおり様々な変数が扱われおり、年を追うごとにモデルが複雑化しているのが分かる。また、売り手サイドの研究が多いこと、アメリカで行われた研究が多いことなど、2007年以降も同様の傾向が続いていることが確認できる。また、リレーションシップ品質の要素同士が複雑に影響しあうモデルが多いことも特徴として挙げられる。次節以降では、「顧客ロイヤルティ」、「顧客満

足」、「信頼」について個別に見ていくこととする。

図表：３－２ リレーションシップ品質に関する研究

著者	主要モデル ^a 被説明変数→説明変数	関係タイプと 視点(下線)	調査 方法 ^c	調査対象 (業種/対象者/地域)
Doney and Cannon (1997)	1) 企業への信頼→購入意図 2) セールスパークソンへの信頼→購入意図	<u>Buyer-Seller</u>	q	・製造業(62%), 流通業(30%)(複数業種) ・210名の購買マネージャー(31% r.r.) ・アメリカ
Leuthesser (1997)	1) リレーションシップ品質→売上シェア 2) リレーションシップ品質(×重要性)→売上シェア 3) リレーションシップ品質(×継続年)→売上シェア	<u>Buyer-Supplier</u>	q	・製造(62%), メンテナンス(17%), 設備(16%) ・454名の購買マネージャー(59% r.r.) ・アメリカ
Selnes (1998)	1) (満足→)信頼→リレーションシップ拡大意図 2) 満足→リレーションシップ継続意図	<u>Buyer-Seller</u>	q	・食料品の製造と提供を行う業者 ・177名の購買マネージャー(44% r.r.) ・ノルウェー
Smith (1998)	1) マネジメント→リレーションシップ品質 2) 社会的きずな→リレーションシップ品質 ×性別差	<u>Buyer-Seller</u>	q	・複数業種 ・男105/女80名の購買マネージャー (44% r.r.) ・カナダ
de Ruyter et al. (2001)	1) 信頼→ロイヤルティ 2) (感情的/計算的)コミットメント→ロイヤルティ 3) 信頼→感情的コミットメント 4) 信頼→計算的コミットメント<負の関係>	<u>Customer-Supplier</u>	d	・高性能複写機市場 ・主要サプライヤー3社の顧客(54名) ・オランダ
Homburg and Rudolph (2001)	1) 7種満足(製品、営業員、発注処理、やり取り,etc.) →全体の顧客満足 2) 所属部門別	<u>Customer-Supplier</u>	q	・エネルギー、化学、機械、食品など ・1679社の購買意思決定者 (購買、技術、製造)(31% r.r.) ・欧州
Friman et al. (2002)	1) コミットメント→長期的リレーションシップ 2) 信頼→コミットメント	B-to-B	c	・最近国際化した新技術のサービス業 ・事業化のケーススタディ(5件) ・スウェーデン、オーストラリア、イギリス
Hewett (2002)	1) リレーションシップ品質→コミットメント 2) リレーションシップ品質→信頼 3) リレーションシップ品質→再購買意図	<u>Buyer-Seller</u>	q	・生産財市場(商品&サービス) ・166名 売り手(マーケティング)(r.r.17%) ・81名 買い手(r.r. 72%) ・アメリカ
Sanzo et al. (2002)	1) 効果的コミュニケーション→信頼→顧客満足 2) 効果的コミュニケーション→知覚価値→顧客満足 3) 効果的コミュニケーション→コンフリクト→顧客満足 ※3)は負の関係	<u>Buyer-Seller</u>	q	・産業財(食品加工、化学、鉄、精密機械) ・174社(r.r. 66%) ・スペイン
Miyamoto and Rexha (2004)	1) 相互作用能力→売り手・コミットメント→信頼(契約) 2) 相互作用能力→売り手・コミットメント→信頼(好意) 3) 相互作用能力→買い手・満足→信頼(能力) 4) 相互作用能力→買い手・満足→信頼(好意) 5) 相互作用能力→買い手・満足→信頼(契約)	<u>Buyer-Supplier</u>	q	・製造業(複数業種) ・118社(r.r.16%) ・日本
Venetis and Ghauri (2004)	1) サービス品質→感情的コミットメント→関係継続意図 2) サービス品質→関係継続意図 3) 構造的きずな→感情的コミットメント<負の関係> 4) 構造的きずな→関係継続意図	B-to-B (<u>買い手側</u>)	q	・広告業 ・241名のエージェンツ(r.r. 22%) ・オランダ
Woo and Ennew (2004)	1) リレーションシップ品質→サービス品質 2) サービス品質→顧客満足 3) 顧客満足→行動意図	B-to-B (<u>買い手側</u>)	q	・香港政府 技術サービス ・98名 技術者(r.r. 36%) ・中国
Huntley (2006)	1) 目標適合→コミットメント 2) 目標適合→信頼→リレーションシップ品質 3) 目標適合→信頼→コミットメント →リレーションシップ品質 4) リレーションシップ品質→売上 5) リレーションシップ品質→ロコミ	<u>Buyer-Seller</u>	q	・技術系企業(複数業種) ・203名の顧客(r.r.85%) ・アメリカ
Ulaga and Eggert (2006)	1) 価値→満足→関係拡大 2) 満足→信頼→コミットメント→関係拡大 3) 満足→関係退出<負の関係> 4) コミットメント→関係退出<負の関係>	<u>Buyer-Seller</u>	q	・製造業(化学、機械、電子) ・421名 シニアマネージャー(r.r. 21%)

Palmatier et al. (2007)	1) (セールスパーソン)ロイヤルティ→(売り手企業)ロイヤルティ 2) (セールスパーソン)ロイヤルティ→効率的販売 3) 顧客知覚価値→ロイヤルティ	<u>Buyer-Seller</u>	q	・製造業(複数業種) ・362組 売り手ー買い手ダイアド 154名 セールスピープル 34名 営業マネージャ (r.r.16%) ・アメリカ
Rauyruen and Miller (2007)	1) サプライヤーへの信頼→ロイヤルティ 2) サプライヤーへの感情的コミットメント→ロイヤルティ 3) 全体満足→購買意図 4) 全体満足→ロイヤルティ 5) サービス品質→ロイヤルティ	B-to-B (<u>買い手側</u>)	q	・宅急便事業(ビジネス顧客) ・中小企業 52名 (r.r.10%) ・オーストラリア
Spreng et al. (2008)	1) 取引PSQ→累積PSQ→再購買意図 2) 取引顧客満足→累積顧客満足→再購買意図 3) 累積PSQ→累積顧客満足 ※PSQ: 知覚サービス品質	B-to-B (<u>買い手側</u>)	q	・集配センター (購買、在庫管理、集配サービス)業務 ・296名 センター内の業者 (r.r. 57%) ・アメリカ
Agnihotri et al. (2009)	1) 製品知識→コミュニケーション→顧客満足 (×経験) 2) テクノロジー利用→コミュニケーション→顧客満足	<u>Buyer-Seller</u>	q	・中堅製薬会社(1社)女性向けヘルスケア ・231名セールスピープルとその顧客(医者) (r.r. 91%) ・アメリカ
Cater and Cater (2009)	1) コストvsベネフィット→顧客満足 2) 顧客満足→行動的側面のロイヤルティ 3) 顧客満足→態度的側面のロイヤルティ	<u>Buyer-Seller</u>	q	・製造業者(NACE rev1.0のセクションD) ・477名の購買マネージャ (r.r. 23%) ・記載無し
Gansen et al. (2010)	1) 計算的コミットメント→買い手のスイッチング意図 2) 感情的コミットメント→買い手のスイッチング意図 ×倫理的違反、×機械主義的行動	<u>Buyer-Seller</u>	q	・製造業(金属、機械、電子機器類など) ・92名 購買担当 (r.r. 23%) ・アメリカ

a断りの無い限り正の関係(影響)を示す

b関係タイプ: 論文の著者が関係性を表すのに論文内で使用している表現

c調査タイプ q: 質問票による調査、d: 深層面接法による調査、c: ケーススタディによる調査

r.r. = response rate

第2節 価値ドライバーとしての「満足度」

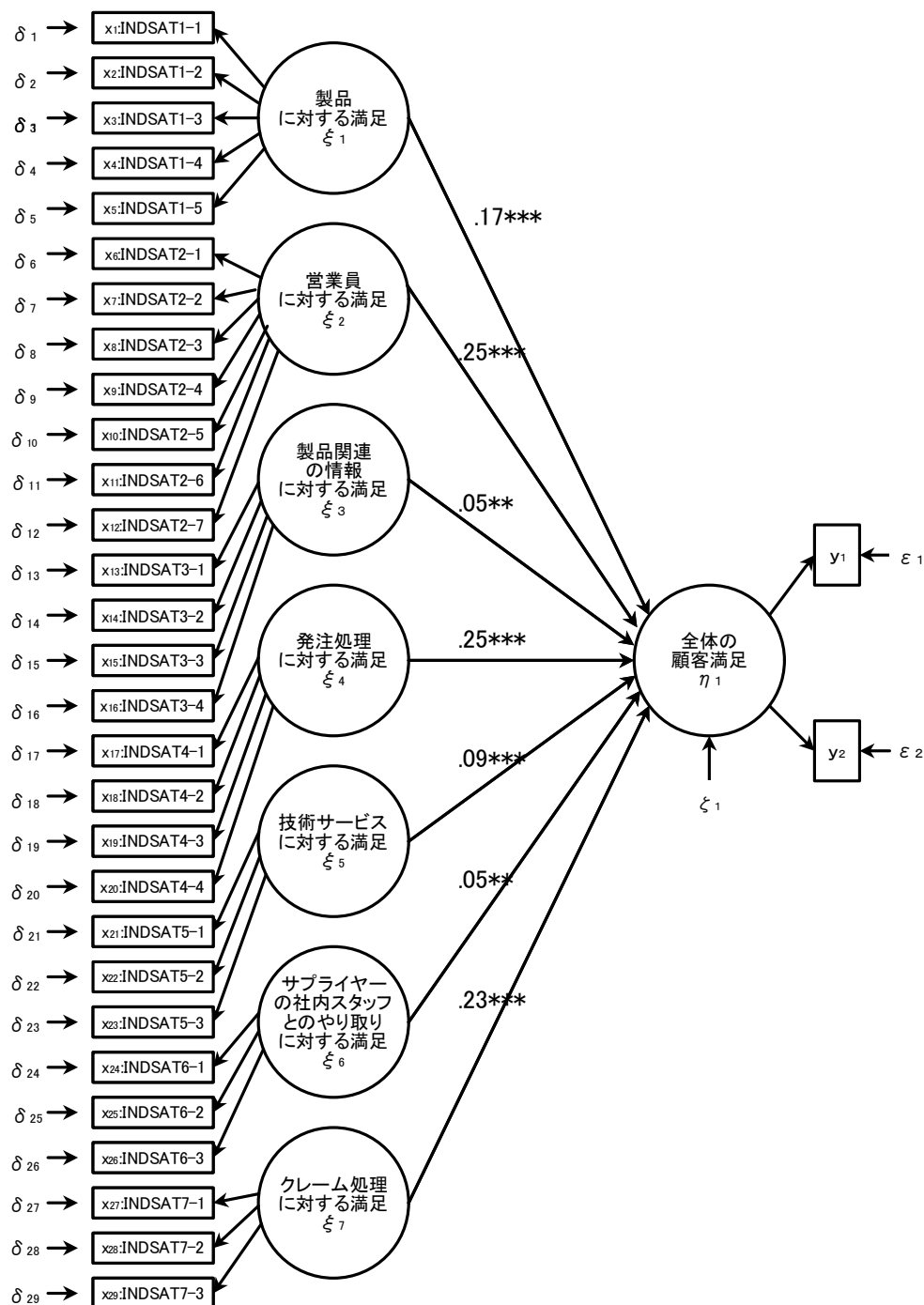
1. 産業財におけるリレーションシップの「満足度」

実証研究は調査の文脈や背景に結果が左右されるため、一般化することには注意が必要である。しかしながら、ここであえて過去の研究の分析結果から一般化を試みるとすると、産業財におけるリレーションシップの「満足度」は次のような特徴があるといえる。つまり、「リレーションシップによってもたらされる価値の向上、製品やサービスの質に対する満足度、コミュニケーションの良さなどによって産業財顧客の満足度は増大する。そして満足度が増大すると、売り手に対するロイヤルティ(再購買の意図)は高まり、関係性の拡大や継続の意図へとつながる。」

ここで、産業財顧客の満足度について本質をついている Homburg et al. (2001) の研究を紹介したい。Homburg et al. (2001) は、法人顧客の顧客満足を「サプライヤーがどの程度期待に込めているか」と定義し、リレーションシップに特定した7つの要因で説明できるとしてモデル化を試みている。7つの要因とは1) 製品特徴、2) 営業員、3) 製品関連の情報、4) 発注処理、5) 技術サービス、6) サプライヤーの社内スタッフとのやり取り、7) クレーム処理である。これらの項目に対する顧客の満足度と、顧客がサプライヤー対して持つ、全体評価としての顧客満足度との関係性が調査された。欧州の企業(エネルギー、

化学、機械、電子、食品を含む様々な業種）5,449社に対して質問票による調査を実施し、1,679社から回答が得られた。その結果は図表：3－3の通りである。

図表：3－3 産業財顧客の顧客満足（INDSAT）モデル



INDSAT:産業顧客満足の測定変数

*** $p < .01$ ** $p < .05$

出典：Homburg et al.(2001) 24 ページ

7つの要因それぞれについて、サプライヤーに対する全体評価（顧客満足）との間に正の関係が示された。特に「営業員」「発注処理」との強い関係性が確認できる（図表：3－4）。Homburg et al. (2001) の研究が本質をついているとした理由は、購買意思決定単位（buying center）における役割（購買部門、技術部門、製造部門）ごとに分析したことにある。それは、産業財における意思決定の構図として現実社会により近いモデルと言える。調査結果では、7項目の中でも部門ごとに重視される項目が異なることが示された。例えば、製造部門において「技術サービス」は顧客満足度に対して負の関係が確認された。このことは、技術サービスを受けるのは問題が発生した状況に陥った時であり、技術サービス自体がネガティブに捉えられていると考えられるというのである。

図表：3－4 測定結果：産業財顧客の顧客満足（INDSAT）モデル

全体の顧客満足に対する満足要因の影響			
要因	購買	技術	製造
INDSAT1（製品に対する満足）	0.09 *	0.16 ***	0.31 ***
INDSAT2（営業員に対する満足）	0.33 ***	0.19 ***	0.29 ***
INDSAT3（製品関連の情報に対する満足）	0.00	0.11 ***	0.09
INDSAT4（発注処理に対する満足）	0.37 ***	0.11 ***	0.19 **
INDSAT5（技術サービスに対する満足）	0.10 **	0.15 ***	-0.15 **
INDSAT6（サプライヤーの社内スタッフとのやり取りに対する満足）	0.00	0.01	0.03
INDSAT7（クレーム処理に対する満足）	0.17 ***	0.33 ***	0.27 ***
潜在変数モデル R^2	0.70	0.71	0.81

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

出典：Homburg et al. (2001) 27ページ

Homburg et al. (2001) は、7項目の要因を、意思決定に関係する購買部門、技術部門、製造部門それぞれに評価することが、産業財マーケティングという複雑な環境で顧客満足を評価できる方法であるとし、この評価モデルをINDSATと呼んだ。このモデルを様々な状況で再現試験を実施すること、また、同一環境においても時系列で確認していく作業が今後必要であるとしている。

2. セールス・パーソンを通じた情報コミュニケーションと顧客満足

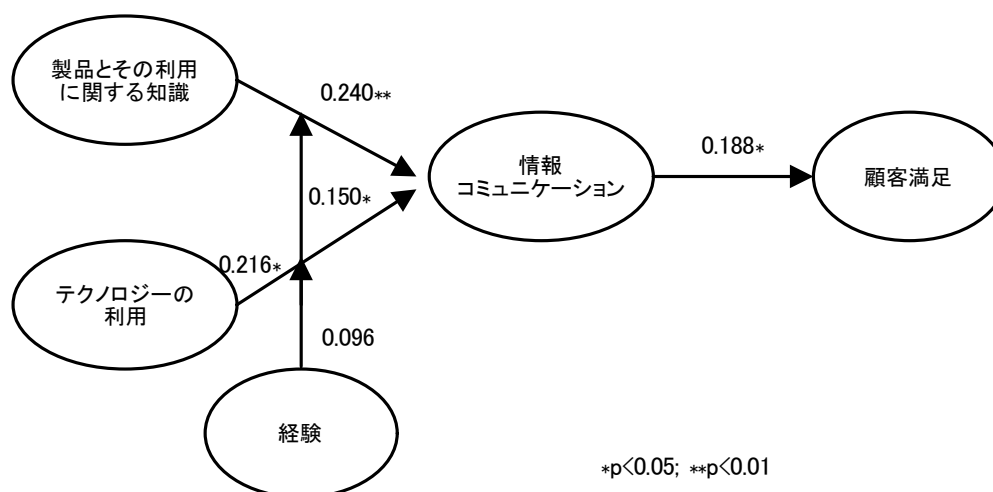
INDSATモデルを補足する研究として Agnihotri et al. (2009) の行った研究を紹介したい。Agnihotri et al. (2009) は、中堅製薬会社（1社）の女性向けヘルスケア部門に所属するセールス・パーソン254人（有効回答数231人）と、彼らの顧客である外科医に対して質問

票による調査を行った。その結果、セールス・パーソンが持つ製品及びその利用に関する知識が多い程、情報を適切なタイミングで正確に伝えることが出来、さらには顧客のニーズに合わせて情報を調整することもできるため、セールス・パーソンに対する顧客満足度が高まることが実証された。さらに、セールス・パーソンの営業経験が多い程この傾向が高まることが統計的に証明された。また、IT技術を有効に活用すると、同様にコミュニケーションの効率性に有効にはたらし、結果としてセールス・パーソンに対する顧客満足度が高まることが実証された。

この研究は、セールス・マネージャーがマネジメントすべき項目として情報コミュニケーションが重要であり、ソフト、ハード両面での管理が必要であることを示している。

尚、この研究はダイアドの両方で調査を行った数少ない研究のひとつであることも参考までに述べておきたい。

図表： 3－5 情報コミュニケーションを含めた顧客満足モデル



出典： Agnihotri et al (2009) 4 8 1 ページ

第3節 価値ドライバーとしての「ロイヤルティ」「信頼」

1. 産業財におけるリレーションシップの「ロイヤルティ」

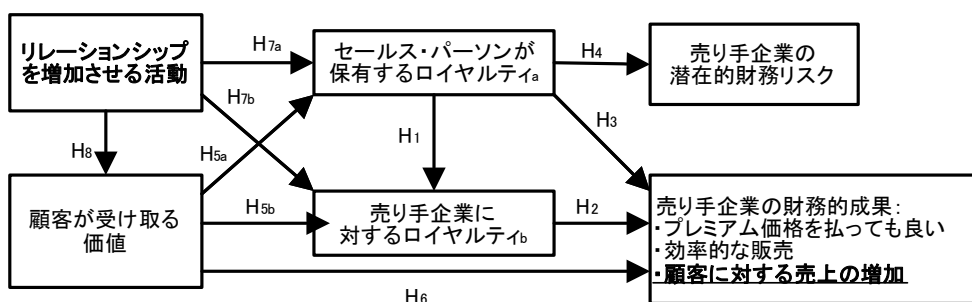
前節同様、産業財における「ロイヤルティ」の特徴を述べると、「製品やサービスの品質が良く、顧客の満足や知覚価値が高まると、顧客が持つ再購買したい感情（ロイヤルティ）が高まる」と表すことができる。また、消費財と大きく異なる特徴は、向けられる対

象の違いからセールス・パーソンに対するロイヤルティと、売り手企業に対するロイヤルティに分けて考えなければならないということである。また、買い手の示す感情や態度から行動的側面のロイヤルティ（ behavioural loyalty ）と態度的側面のロイヤルティ（ attitudinal loyalty ）によって分ける研究も行われている。本節では、これら「ロイヤルティ」の本質的特徴つまり、実務的な視点からより現実社会に近い性質を捉えた代表的研究について説明する。

Palmatier et al. (2007) によると、仮に顧客が抱くロイヤルティのほとんどが企業に対するものではなくセールス・パーソンに対するものである場合、そのセールス・パーソンが退職、昇進、異動などの原因でなくなると、売上や利益に大きな悪影響を与える可能性がある。このため、説明変数であるロイヤルティを、企業に対すロイヤルティとセールス・パーソンが有する顧客ロイヤルティとに分けて考えなくてはならない。

そこで、リレーションシップを増加させるための活動が、「売り手企業に対するロイヤルティ」と「セールス・パーソンが保有する顧客ロイヤルティ」にどのような影響を及ぼすか、さらには財務的な結果にどのような影響を及ぼすかについて調査された。その結果が図表：3-6、図表：3-7の通りである。

図表：3-6 「売り手企業に対するロイヤルティ」と「セールス・パーソンが保有するロイヤルティ」の先行詞と効果



a制御変数は以下項目を先行詞としてモデル化された: 買い手/セールス・パーソンのリレーションシップ継続期間、売り手企業と顧客の接点におけるセールス・パーソンが占める割合、セールス・パーソンが退職しても該当顧客に販売できるという期待度。

b制御変数は以下項目を先行詞としてモデル化された: 売り手企業の製品/サービスの幅広さ、買い手/売り手企業のリレーションシップ継続期間、顧客のサイズ

注意: 標準文字=買い手により報告、太字=セールス・パーソンにより報告、下線=売り手マネージャーにより報告

出典: Palmatier et al. (2007) 186 ページ

図表：３－７ 測定結果：ロイヤルティ・モデル

調査結果：仮説化された主要効果

仮説パス	標準化 係数	t-値	仮説
SPが保有するロイヤルティ → 売り手企業に対するロイヤルティ	.20	3.59 **	H1
売り手企業に対するロイヤルティ → プレミアム価格を払っても良い	.18	3.30 **	
売り手企業に対するロイヤルティ → 効率的な販売	-.04	-.59	H2
売り手企業に対するロイヤルティ → 顧客に対する売上の増加	-.05	-.91	
SPが保有するロイヤルティ → プレミアム価格を払っても良い	.11	2.01 *	
SPが保有するロイヤルティ → 効率的な販売	.26	4.02 **	H3
SPが保有するロイヤルティ → 顧客に対する売上の増加	.16	2.78 **	
SPが保有するロイヤルティ → 売り手企業の潜在的財務リスク	.62	7.86 **	H4
顧客が受け取る価値 → SPが保有するロイヤルティ	.15	2.80 **	H5a
顧客が受け取る価値 → 売り手企業に対するロイヤルティ	.17	3.16 **	H5b
顧客が受け取る価値 → プレミアム価格を払っても良い	.25	4.80 **	
顧客が受け取る価値 → 効率的な販売	.05	.83	H6
顧客が受け取る価値 → 顧客に対する売上の増加	.24	4.31 **	
リレーションシップを増加させるための活動 → SPが保有するロイヤルティ	.19	3.01 **	H7a
リレーションシップを増加させるための活動 → 売り手企業に対するロイヤルティ	.11	1.86 *	H7b
リレーションシップを増加させるための活動 → 顧客が受け取る価値	.11	1.75 *	H8
買い手/SP・リレーションシップ持続期間 → SPが保有するロイヤルティ	.13	2.52 **	制御
退職後も売れるというSPの期待 → SPが保有するロイヤルティ	.15	2.83 **	制御
顧客接点のSPが占める割合 → SPが保有するロイヤルティ	.23	4.38 **	制御
売り手企業の製品/サービスの幅広さ → 売り手企業に対するロイヤルティ	.22	4.48 **	制御
買い手/売り手企業のリレーションシップ継続期間 → 売り手企業に対するロイヤルティ	.09	1.76 *	制御
顧客のサイズ → 売り手企業へのロイヤルティ	.16	3.19 **	制御
R ² (売り手企業へのロイヤルティ)	.19		
R ² (SPが保有するロイヤルティ)	.18		
R ² (プレミアム価格を払っても良い)	.15		
R ² (効率的な販売)	.07		
R ² (顧客に対する売上の増加)	.09		
R ² (売り手企業の潜在的財務リスク)	.38		

*p<.05(片側), **p<.01(片側)

SP: セールス・パーソン

出典：Palmatier et al.(2007) 193 ページを加工

この結果から結論づけられることは次の通りである。

リレーションシップを増加させるための活動はいずれのタイプのロイヤルティに対しても正の影響を及ぼすことが確認された。しかしながら、その後の財務的な結果については異なる結果が示された。つまり、セールス・パーソンが保有するロイヤルティは「プレミアム価格を払ってもよい」「説得されると製品を購入してしまう（数量・種類ともに増加）」「売上の増加」のいずれについて、統計的に有意な正の影響が確認されたが、企業に対するロイヤルティは「プレミアム価格を払ってもよい」という点においてのみ確認された。つまり、企業に対するロイヤルティだけを見ていると、高いロイヤルティの割に期待するほどの財務的な結果が得られないということが起こり得るというのである。

セールス・パーソンがいなくなるケースの中で、最も企業の財務的な結果に影響を及ぼ

すと考えられるのが「セールス・パーソンが競合他社へ転職してしまう」場合である。この場合の影響度についても、その後の追跡調査によって明らかにしている。Palmatier et al. (2007) によると、セールス・パーソンの転職に伴って平均 26% の購買が転職先のセールス・パーソンにと共に他社に移ってしまうのである。セールス・パーソンによってもたらされているロイヤルティを誤って認識してしまうと、こうしたセールス・パーソン離脱による財務的リスクを過小評価してしまうことになるのである。

Palmatier et al. (2007) は、以上のようなリスクを最小限に抑えるために、次の策が有効であると示唆している。1) セールス・パーソンではなく企業に対するロイヤルティを高める戦略を実行する（例えば、コミュニケーションを多様化することで、ベネフィットをセールス・パーソン個人ではなく企業から得た、と顧客に感じさせる）、2) 政策や手順、活動など顧客への対応を一貫性の取れたものとする（セールス・パーソンが置き換わったとしても同一のサービスが提供される状況にする）。

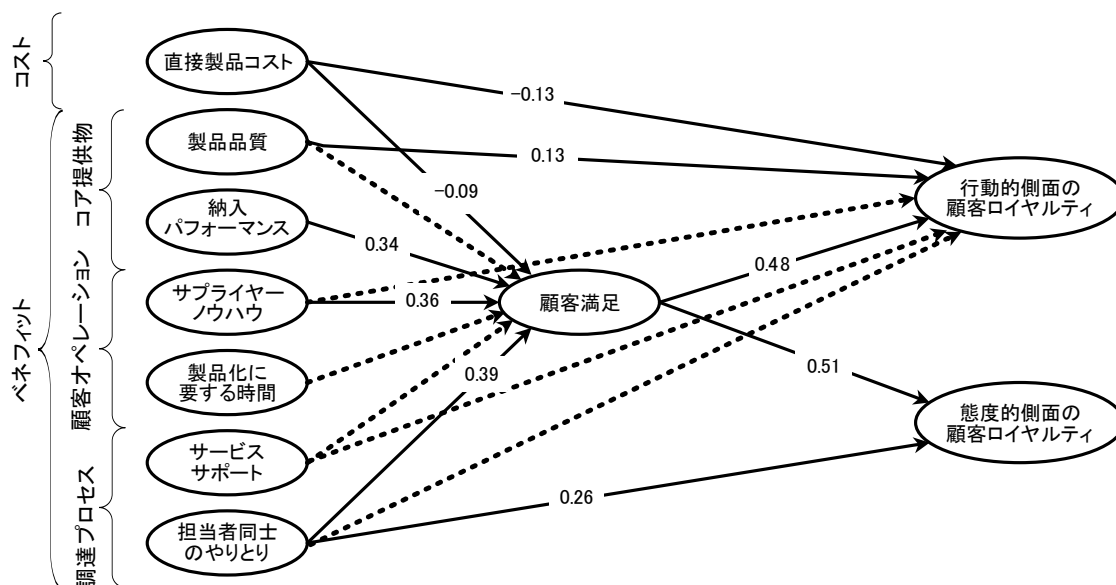
Cater and Cater (2009) は、顧客ロイヤルティについて「製品を次回も購入したい感情」、「リレーションシップを継続したい感情」といった行動的側面のロイヤルティ（behavioural loyalty）と、「心理的な愛着」や「擁護したいと思う感情」といった態度的側面のロイヤルティ（attitudinal loyalty）に分けて、顧客満足度がロイヤルティに及ぼす影響について調査を行っている。尚、顧客満足については「職務上の関係についてあらゆる側面から評価し、その結果から得られる好意的な心理状態」と定義し、特に（特定の取引に固有なものではなく）過去から累積して得られたその企業全般に対する満足として、これを調査の対象としている。そして、取引コスト理論の考えに基づき、顧客がサプライヤーに対して抱くリレーションシップ価値を、1) 製品コスト（低減）と、そのトレードオフとしての、2) 製品品質、3) 納入パフォーマンス、4) サプライヤーのノウ・ハウ、5) 製品化に要する時間、6) サービス・サポート、7) 担当者同士のやり取り、の七項目で表現し、それぞれが顧客満足やロイヤルティに影響を与えるモデルを提案した（図表：3-8）。

従業員 5 名以上の製造業に属する購買担当者へアンケート調査がなされ、477 名の購買マネージャーから有効な回答が得られた。調査の結果、それぞれの顧客満足の要素と二つタイプのロイヤルティについては図：3-8 のような構造的関係が確認された。この結果から、コストとベネフィットのトレードオフの結果得られた満足度から二つのタイプのロイヤルティに影響があることがわかる。注目すべき点は、個々の要因からロイヤルテ

への直接的影響を見ると、異なる影響度があるということである。Palmatier et al. (2007) の研究と同様に、ロイヤルティを一つのくくりで見ていた場合には確認できない影響である。

この Cater & Cater (2009) の研究のように、「顧客満足」など他のリレーションシップ品質要因との関係が論じられるケースが非常に多い。例えば、この調査では「顧客満足」と 2) 製品品質、5) 製品化に要する時間、6) サービス・サポートとの統計的有意な関係は得られなかった。Cater & Cater (2009) はその後の 30 社に対する追加面談調査によって、特に 2) 製品品質が統計的に有意な関係を得られなかったのは、製品品質が市場参入への最低条件として捉えられていることが原因であるという推論を与えている。

図表：3-8 顧客満足-ロイヤルティ モデル



注意：統計的有意 ($p < 0.05$) が確認されたパスのみ標準係数を明示

出典：Cater & Cater (2009) 591 ページ

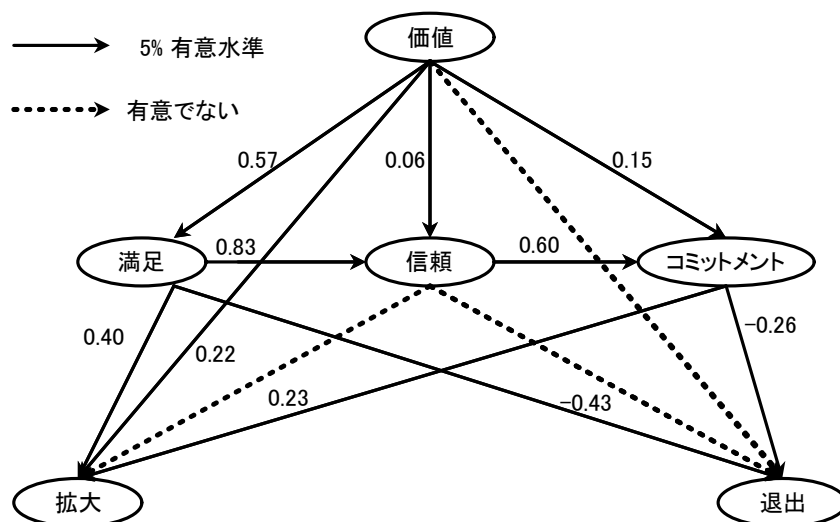
2. 産業財におけるリレーションシップの「信頼」

「信頼」は顧客価値を生み出す直接的なドライバーとして語られるのではなく、価値ドライバーである「顧客満足」や「ロイヤルティ」との関係性の文脈で語られることが多い。過去の研究結果を総合すると、「顧客満足が得られた結果として、顧客の信頼が高ま

り、コミットメントにつながる。高い顧客満足やコミットメントによって関係性の拡大につながる」と表現することができる。この関係を本質的に捉える研究が **Ulag and Eggert (2006)** が行った調査である。

Ulag and Eggert (2006) は、顧客価値と深く関係するリレーションシップ品質要素として、満足度、信頼、コミットメントを挙げた。認識的でパフォーマンス・ベースのリレーションシップ価値は、リレーションシップ品質の上位概念として捉えることが望ましいとした。そして行動的な結果として現れる拡大（退出）意図をさらに上位に置いたモデル化を試みている。つまり、リレーションシップ価値を説明する指標としてリレーションシップ品質要因を置いている構造となる。製造業（化学、機械、電子）に属するシニア・マネージャー 421 名に調査を行ったところ、**図表：3－9** のような結果が得られた。顧客価値が高まると顧客満足度が高くなり、関係拡大につながる事が示された。また、満足度の高まりは信頼を介してコミットメントを高め、顧客満足と同様に関係拡大につながる事が分かる。ここで注目すべきは、信頼が、直接的に拡大意図や退出意図に対して影響を及ぼすということは確認されなかったという点である。

図表：3－9 リレーションシップ品質モデル



出典：Ulag and Eggert (2006) 322 ページ

競争優位をもたらす社会的制御のメカニズムとして信用、信頼の発生メカニズムを捉えている考え方も存在する。加護野・井上 (2004) によると、信頼とは「信頼対象が、自らにとって肯定的な役割を遂行する能力と意図に対する期待」であり、企業間でお互いの優れ

たところを学習したり、協働で知識を創造したりする上でも信頼が貢献している。信頼がなければ、協調的な関係は生まれず、企業が共同で効果的な問題の解決はできない。信頼の持つこうしたメカニズムについては、その一部を第4章にて触れることとする。

第4節 拡張購買と再購買に関する研究

前節までは、リレーションシップ価値の増大やリレーションシップの拡大を引き起こすドライバーとしてのリレーションシップ品質について述べてきた。本節では、リレーションシップ品質の改善によってもたらされる結果、つまり取引の拡大や収益実績の改善、競争優位性の獲得など、リレーションシップ・パフォーマンスに焦点を当てた研究について紹介したい。

1. 再購買に関する研究

サービス契約を決定する時の顧客は、初回契約時と継続契約時では異なる行動をとることが知られている。後者では、前者ほど契約内容やマーケティング・コミュニケーションから大きな影響を受けない。つまり、サービスの再契約を勝ち取り常連顧客へリレーションシップを発展させるためには、異なる顧客マネジメントが必要といえる。Bolton et al. (2006) は、サービスの継続契約行動に結びつく要因について、イギリス、ドイツのハイテク産業143社に対する調査をもとに調査を行った。

調査は、テレコミュニケーション・システムおよびコンピューター・システムに関する2つのタイプ（技術Aと技術B）のサービスについて行われた。いずれも24時間体制で、問合せから2時間以内に対応する契約内容であり、2時間以内に解決しない場合は契約範囲以上の時間を費やして追加サービスを行う（ただし定額制の為、追加料金は発生しない）というものであった。Bolton et al. (2006) は、サービスの3つの基本性質として「期待品質」「経験品質」「提示価格」を上げ、「極端な成果」「タイミング」「複数契約」が再契約にどのような影響を及ぼすかという点について、対象となった2,442の契約を元に分析を行った。

期待品質（DesignQ）：契約内容から期待されるサービスの品質。契約期間内に提供されるサービスの時間を「品質」として定義した。

経験品質（ $ExperienceQ_{it}$ ）：過去に製品やサービスを受けた際の品質。過去の記録を元に、契約期間内に提供されたサービスの時間を「品質」として算出した。

提示価格（ $Price_t$ ）：契約更新時に提示されるサービスの価格（定額性）。

極端な成果：予備調査により、業界標準を超えた追加サービスはユーザーにとって「極端な成果」として好意的にとらえられることが判明。業界標準の作業時間は、技術Aが 240（分/契約）、技術Bが 120（分/契約）であった。

タイミング：契約期間内のどのタイミングで、追加サービスを受けたか。

複数契約：同一のサプライヤーから対象となるサービス以外のサービス契約を交わしている場合に、顧客が得られる価値。

結果は以下のようになった。

- 1）追加サービスは、サプライヤーの努力によって例外的に提供された価値、つまり極端な成果として捉えられ、再契約に結びつく。同一のサプライヤーから別のサービスを受けている場合、別のサービスから得られる「極端な成果」は、対象としたサービスの再契約に対して影響するという事は認められなかった。
- 2）追加サービスを契約の初期で受けるよりも、更新時期が近づいてきた頃に受ける方が再契約につながる可能性が上がる。

特筆すべきは、追加サービスを受けたタイミングが再契約の締結に影響を及ぼすという点である。Bolton et al. (2006) によると、企業はサービス間のばらつきの管理により焦点を当て、同一サービス内のばらつきには十分な注目してこなかった。さらに、一般的にサービスは均質であることが望ましいとされ、ばらつきは悪とされてきた。この研究結果が示したのは、ばらつきを戦略的にマネジメントすることによって、サービスの再契約の確率を上げることが出来るというのである。

2. 拡張購買に関する研究

Bolton et al. (2008) は、顧客が現在契約しているサービスをアップグレード（拡張サービスの採用など）する決定を下す際の、意思決定者の満足度、サービス品質、価格などの要因

が及ぼす影響についてロジット分析を用いて調査を行った。その結果、アップグレードするのは以下のような状況であると結論付けた。

- 1) 現行のサービス品質が悪いほど、顧客はサービス契約をアップグレードする。

サプライヤーに対する顧客の満足度が高い場合、その傾向はさらに強くなる。それは、「サービス品質が不十分なのはニーズに合わない契約を結んでいるから」と顧客が判断するからである。サプライヤーに対する評価を総合的に見て判断していることに注意が必要である。

- 2) 現行サービスにより高い金額を支払っている企業ほど、アップグレードする。

サービス価格の上昇に伴う価値の上昇を正当に評価している企業は、高い価格でアップグレード契約する傾向にある。

- 3) サプライヤーの企業レベルの評価は、個々の契約レベルの意思決定にも影響を与える。このことは、顧客ロイヤルティの文脈で説明が可能である。

- 4) 高い満足度を持つ顧客は、品質の低さを楽観的に捉え、結果としてアップグレードに結びつかない。

- 5) 価格と品質に対しては負の相互作用がある。

品質の高いサービスを受けている顧客は、価格に対して鈍感になる（その逆も真）。

サービスのアップグレード契約を獲得して、リレーションシップ拡大させるためにサプライヤーが行うべきことは、1) 企業レベルおよび個々の契約レベル同時に顧客の管理を行わなければならない。2) 顧客不満足があるときはサービス契約内容のアップグレードのチャンスでもある。つまり、それは顧客が契約内容に注意を払い、問題解決をしたいと考えている時でもあるのである。3) サプライヤーは顧客の満足度を監視しつつ、顧客の望むサービスの目的を正確に把握しなければならない。4) サービスが価値に見合った価格で提供されているか、契約ごとに管理しなければならない。つまり、サプライヤーとの関係には満足しているが、サービスの価値と価格にムラがあるような状況は、サービス契約のアップグレードのチャンスでもあり、同時に失うかもしれない危機的状況でもある。5) 顧客の期待を上回る品質を常に目指すのは、顧客を保持するには良いかもしれないが、得策とはない。それは、アップグレードすることの価値を示せないため、アップグレ

ードすることにはつながらないからである。

顧客がすべきことは、1) 意思決定者がサプライヤーに対して持つ印象だけに頼るべきではない、2) そのサービスのエンド・ユーザーの意見を聞くなど、サービス契約に対する情報を集め、どの契約をアップグレードすべきかどうかを判断しなくてはならないということである。

3. パイの拡大(pie expansion)

Jap(1999)は、バイヤーとサプライヤーが互恵的な戦略的成果を生み出す協働プロセスとして、パイの拡大 (pie expansion) という言葉を用いた。この協働プロセスはパートナーとの共同努力と、その結果として生み出される固有の製品によって、一社単独では得られない利益の拡大を目的として設計される。そして、Jap(1999)はパイの拡大を目的としたバイヤー・サプライヤー・リレーションシップの戦略的成果は、二つの資源である「組織横断的調整努力」と「関係特殊的投資」を通じた差別化から生まれるという、資源ベース的視点に立った説明を試みた。さらに、この調整努力と投資を容易にさせる条件について、以下の要素を挙げ、モデル化を試みた。

「環境要因」

- 1) 環境要因：ビジネス環境の動的变化（製品や競合の戦略の変化）、外的環境の対応要求の程度

「2 社組織間特性」

- 2) 目標の調和：共通目標とその達成可能性がお互いに認知されている程度
- 3) 補完的能力：互いの特殊能力、知識、資源を補完し合う程度

「個人間の状況」

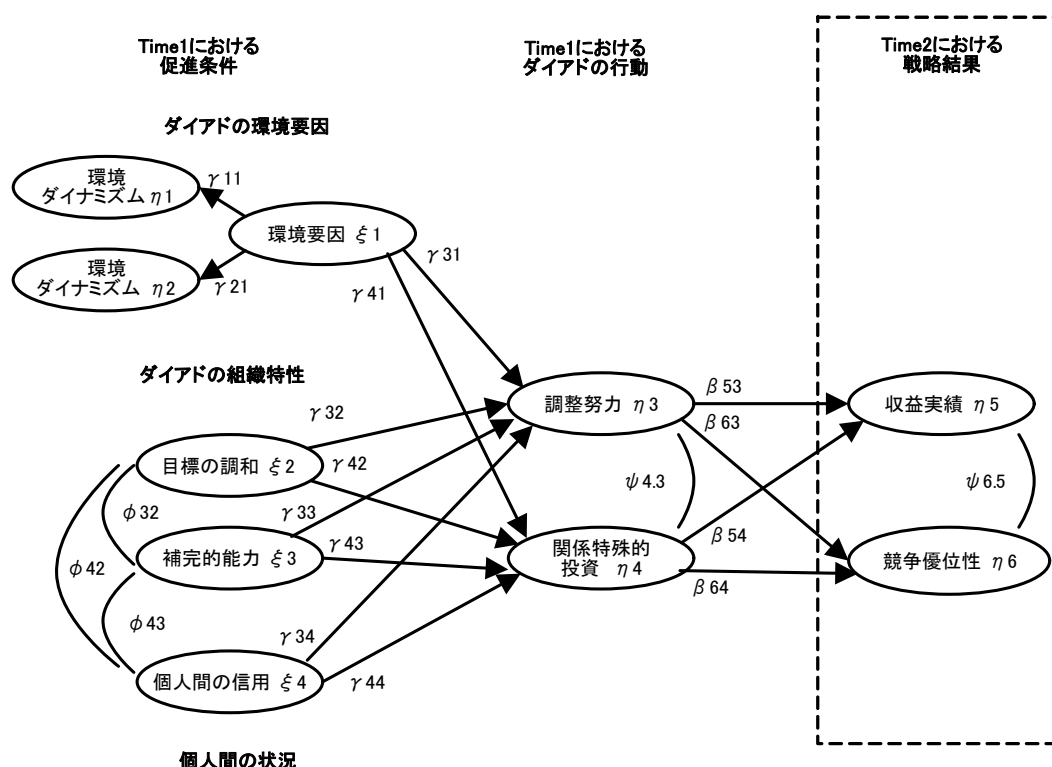
- 4) 個人間の信用：相手の行動の予測可能性であり、機会主義的行動をとらないという信頼

これらの要素が「組織横断的調整努力」と「関係特殊的投資」を促進し、結果として1年後の「収益実績」と「競争優位性」を実現するという仮説モデルを立てた。

Fortune50の製造業（PC製造、映像機器、化学会社、醸造会社）に対して、質問票による

調査が行われ（買い手167社、売り手154社）、図表：3－10のような結果が得られた。この結果は、4つの要素が複雑に影響することで「組織横断的調整努力」と「関係特殊的投資」を促進し、結果として戦略的成果としての「収益実績」と「競争優位性」が得られることを示している。

図表：3－10 パイの拡大モデル



構造モデル試算結果

効果試算	
バイヤー	
環境要因 → 調整努力[γ_{31}]	-.08
環境要因 → 関係特殊的投資[γ_{41}]	.20 **
サプライヤー	
環境要因 → 調整努力[γ_{31}]	.45 ***
環境要因 → 関係特殊的投資[γ_{41}]	.40 **
バイヤー・サプライヤー	
目標の調和 → 調整努力[γ_{32}]	.22 **
目標の調和 → 関係特殊的投資[γ_{42}]	-.16
補完的能力 → 調整努力[γ_{33}]	.56 ***
補完的能力 → 関係特殊的投資[γ_{43}]	.60 ***
個人間の信用 → 調整努力[γ_{34}]	.10 **
個人間の信用 → 関係特殊的投資[γ_{44}]	.09
調整努力 → time2における収益実績[β_{53}]	.15 **
調整努力 → time2における競争優位性[β_{63}]	.11 *
関係特殊的投資 → time2における収益実績[β_{54}]	.25 ***
関係特殊的投資 → time2における競争優位性[β_{64}]	.35 ***

* $\alpha = .1$, ** $\alpha = .05$, *** $\alpha = .001$

出典：Jap(1999) 463、470ページ（一部省略）

Jap(1999) は、このモデルについて、以下の説明を加えた。

第一に、環境変化に対応するため、売り手は買い手と協調行動を取ろうとするが、買い手は協調行動を必要としないことが分かった。これは、売り手は環境の変化に対して、下流の情報を得る為に買い手との協調行動を取ろうとするが、買い手はそのような情報収集を売り手に頼らないため、協調行動を必要としないということが考えられる。すなわち、買い手にとって環境が変化した際の売り手との協調行動は、柔軟な対応を妨げる行為として捉えられるのである。一方、環境変化に対する反応としての「関係特殊的投資」については、強い関係が確認された。

第二に注目すべき点として、補完的能力の「組織横断的調整努力」と「関係特殊的投資」に対する強い正の影響を述べた。それは、補完的能力が取引的關係だけでは得られない成果を約束する要素だからである。

最後に、「目標の協調」と「個人間の信用」が「関係特殊的投資」に対して統計的に有意な影響を及ぼさなかった理由として、「目標の協調」と「個人間の信用」といった無形の要素はリレーションシップの段階によって影響度が違う（リレーションシップ構築の初期段階は強い影響がある）可能性を示唆した。

第4章 組織的市場におけるリレーションシップ・マネジメント

リレーションシップのマネジメントを広義の意味で捉えると、流通チャネル戦略や事業システム戦略の問題まで含めることになる。例えば、前者の問題には、メーカーが製品の流通チャネルをどのように設定するかという「チャネル構築」の問題や、直接・間接流通の「チャネル選択」の問題、そしてチャネルをどうやって管理するかという「チャネル管理」の問題が含まれる（高嶋・南 2006）。後者の問題には、規模の経済、範囲の経済、速度の経済を狙った供給業者を含めた事業システム化の問題や外部化や集中化の問題なども含まれる（加護野・井上 2004）。しかしながら、本論文は顧客とサプライヤーや顧客とチャネル・メンバーといった、ダイアディックの関係性管理に範囲を絞って論じていくこととする。第1節では、リレーションシップ・マネジメントにおけるコミュニケーションや情報の重要性、第2節では、関係者間のコンフリクトやパートナーの機会主義的行動の問題、第3節ではリレーションシップの終息に関わる問題について最新の研究動向に触れつつ課題を論じていきたい。

第1節 情報・コミュニケーションと産業財リレーションシップ・マネジメント

1. 協働的コミュニケーションとリレーションシップ・パフォーマンス

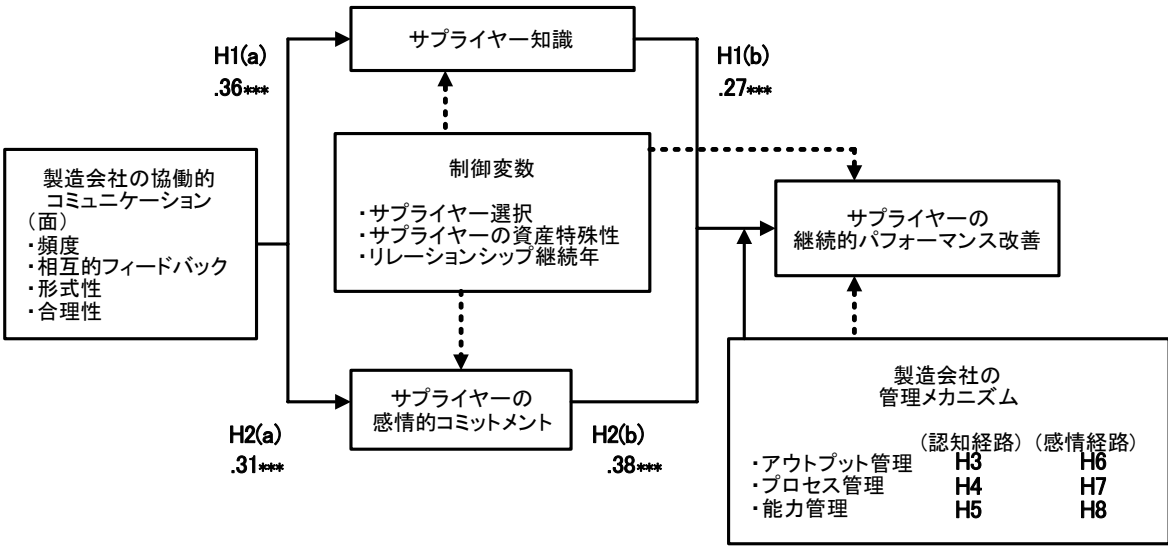
Joshi(2009)によると、サプライヤーと顧客が頻繁にコミュニケーションを取り合い、相互的な情報のやり取りが増えると、サプライヤーは顧客のニーズを把握し、いち早く顧客要求価値の変化に対応することができる。同時に顧客に対する感情的なコミットメントも高まるため、機会主義的な行動も減り、顧客の利益のために資源とエネルギーを投入したいという動機が生まれる。Joshi(2009)は、この二つの経路によってパフォーマンスが向上すると考えた。

そこで、協調的コミュニケーションの増加が、サプライヤーの認知的経路である「知識向上」と感情的経路である「コミットメント増加」という二つの経路を介して、サプライヤーのパフォーマンス向上につながるモデルを提案した。また、サプライヤーのパフォーマンス向上に影響を及ぼすものとして「サプライヤーの管理」を制御変数と置き、より現実に近いモデル構成を試みた。このパフォーマンス向上に影響を及ぼすサプライヤー管理の

項目については、1) アウトプット、2) プロセス、3) 能力の3つを想定し、これらがコミュニケーション増加によるパフォーマンス向上をさらに高めると仮定している。

153組のサプライヤーと製造会社へ質問票による調査を行った結果、図表：4-1、図表：4-2で示したとおりとなった。

図表：4-1 概念モデル：「サプライヤーの継続的パフォーマンス改善」に及ぼす「造業者の協働的コミュニケーションと管理」の影響



出典：Joshi(2009) 136～143ページをもとに加工

図表：4-2 測定結果：「サプライヤーの継続的パフォーマンス改善」に及ぼす「造業者の協働的コミュニケーションと管理」の影響

独立変数	仮説	標準化β係数
サプライヤー選択		.07 n.s.
サプライヤーの適応性		.13
継続年		-.03 n.s.
サプライヤーの知識		.34 ***
サプライヤーの感情的コミットメント		.30 ***
アウトプット管理		.15 **
プロセス管理		-.09 n.s.
能力管理		.30 ***
サプライヤー知識 × アウトプット管理	H3	.24 ***
サプライヤー知識 × プロセス管理	H4	-.16 *
サプライヤー知識 × 能力管理	H5	.20 ***
サプライヤーの感情的コミットメント × アウトプット管理	H6	-.03 n.s.
サプライヤーの感情的コミットメント × プロセス管理	H7	.09 n.s.
サプライヤーの感情的コミットメント × 能力管理	H8	.36 ***
調整済みR ²		.23

p***<.001, p**<.01, p*<.05, p<.10, n.s.: 有意差無し

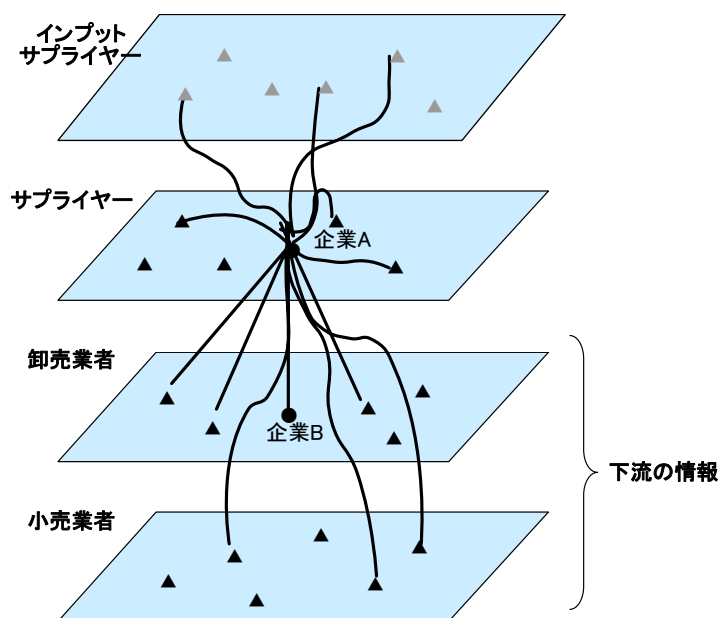
出典：出典：Joshi(2009) 143ページをもとに加工

このモデルが従来の研究と異なるのは、認知的経路（モデルの上側）と感情的経路（モデルの下側）の両経路に分けて影響を調査したことにある。得られた結果から、認知的経路、感情的経路の両経路に正の影響を及ぼしたのは、アウトプット管理のみであることがわかった。プロセス管理にいたっては、認知的経路でパフォーマンス向上に負の影響を及ぼすことがわかった。つまり、管理項目を2つの経路に分けることで、これまでの研究結果では確認できなかった影響を確認することができたのである。Joshi(2009) は、プロセス管理が負の影響を及ぼした可能性の一つとして、プロセス管理によって自由を制限されたサプライヤーが、その反発として機会主義的行動を取ったことを推測として挙げている。

2. 流通チャネルの下流情報と協働的リレーションシップ

企業は、サプライ・チェーンの上流側に属するサプライヤーや製造者、下流側に属する卸売業者や小売業者まで、階層構造を持つ複雑な社会的ネットワークによって結ばれている。Carlo and Carlo(2010)は、こうした社会的ネットワークの中で得られる情報が、そのソースの違いによってパートナー協調行動へ及ぼす影響について研究をおこなっている。

図表：4－3 流通チャネルの下流情報



出典： Carlo and Carlo(2010) 222 ページ

Carlo and Carlo(2010)は、バイヤー・サプライヤー・リレーションシップにおける協調行動

を、1) 将来に起こり得る不測の事態や、重大な責任問題について事前に協議し対応方法を明らかにしておく「共同計画」、2) 意見の相違や技術的問題、想定外の状況に陥った場合に共同で問題解決行動を起す「共同問題解決」、そして3) 変化する状況に対して対応する「柔軟性」で定義し、**図表：4－3**で表現されるようなネットワークの中でも、消費者により近い下流側から得られる情報が協調行動に大きくプラスの影響を及ぼしていることを明らかにした。調査は花産業のサプライヤー174社、バイヤー67社に対して調査を行われ、241組のダイアドについて有効な回答が得られた。**図表：4－4**がその際の結果である。つまり、消費者のニーズをより強く反映する下流側の情報に傾注することで、パートナー企業とのさらなる協調行動を効率よく実現できるというのがCarlo and Carlo (2010) の主張である。

図表：4－4 測定結果：流通チャネルの下流情報

回帰分析結果

予測因子	全体 サンプル		サプライヤー サンプル		バイヤー サンプル	
下流の情報						
小売業者	0.26	** (3.52)	0.16	* (1.94)	0.42	** (3.33)
卸売業者	0.19	** (2.49)	0.17	* (1.88)	0.37	** (2.49)
その他の情報ソース						
インプット・サプライヤー	-0.03	(0.43)	-0.02	(0.18)	-0.17	(1.32)
サプライヤー	0.05	(0.67)	0.09	(1.09)	-0.21	(1.34)
ブローカー・エージェント	-0.07	(1.06)	-0.08	(1.10)	0.02	(0.19)
制御変数						
ビジネスの長さ	0.13	* (2.14)	0.03	(0.45)	0.48	** (3.84)
環境の不安定性と多様性	-0.05	(0.78)	-0.05	(0.64)	-0.02	(0.13)
企業サイズ	0.09	(0.55)	0.29	** (3.91)	-0.19	(1.57)
相手企業のサイズ	-0.03	(0.51)	-0.06	(0.82)	-0.01	(0.11)
ダミー変数(バイヤー／サプライヤー)	0.07	(0.43)				
調整済みR2	0.170	**	0.178	**	0.265	**
観測数	241		174		67	

***p<0.01, **p<0.05 (両側)

注意：回帰係数は標準化された係数 β であり、パラメータ内のT検定結果である

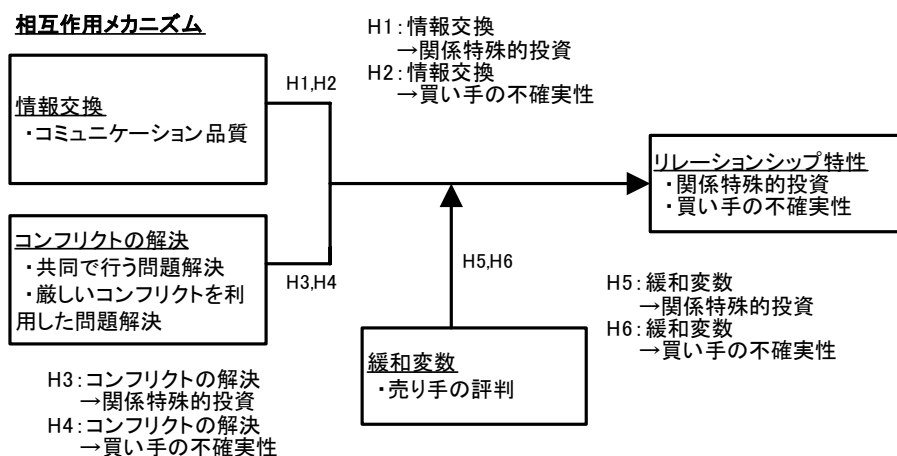
出典：Carlo and Carlo (2010) 226 ページ

3. 相互作用／ネットワークモデル

相互作用／ネットワーク理論とは、取引関係者同士が、網羅的な契約を結ぶのではな

く、コンフリクト、共存、衝突や競争といった契約に頼らない相互作用プロセスを利用することでつながっているという考えである (Claycomb and Frankwick 2010) 。 Claycomb and Frankwick(2010) は、「相互作用メカニズム」と「リレーションシップ特性」がこの理論アプローチの二つの要素として広く認識されているとした。さらに Claycomb and Frankwick (2010) は、「相互作用メカニズム」として1) コミュニケーション品質、2) 共同で行う問題解決、3) 厳しいコンフリクトを利用した問題解決の三項目を特定し、これらが「リレーションシップ特性」に及ぼす影響について調査を行った。モデル化に際しては、説明変数とする「リレーションシップ特性」を、関係性の発展に影響を及ぼす二つの要素、つまり、1) 関係特殊的投資と2) 買い手が売り手に対して抱く情報の不確実性、に分けた。さらに、「売り手の評判の良さ」が「相互作用メカニズム」の働きを弱める要因として仮定された(図表: 4-5)。また、これらの影響をリレーションシップの四つの発展段階、1) 認識、2) 探索、3) 拡大、4) コミットメント、に応じてどのように変化するかを理解できるように調査設計を行った。調査は、製造業(ゴム・プラスチック、鉄製品、機械類、電子機器、輸送機器、装置類)の購買担当者に対する質問票調査を行い、174社から有効な回答が得られた。結果は、図表4-6のとおりである。

図表: 4-5 バイヤー・サプライヤー・リレーションシップにおける相互作用 / ネットワークモデル



出典: Claycomb and Frankwick(2010) 254 ページを加工

図表：4－6 測定結果：相互作用 / ネットワークモデル

回帰モデル結果：相互作用と「関係特殊的投資」との関連

予測変数/リレーションシップ・フェーズ	仮説	標準化β係数			
		認識	探索	拡大	コミットメント
緩和変数：売り手の評判		.49 *	1.24 ***	.48	.44
情報交換：コミュニケーション品質	H1	.38	.90 **	.23	.21
コンフリクトの解決：共同で行う問題解決	H3	.31	.71 ***	.56 **	.29
コンフリクトの解決：厳しいコンフリクト解決	H3	.12	.11	-.45	-.03
評判×コミュニケーション品質	H5	-.52	-1.26 **	-.22	.01
評判×共同で行う問題解決	H5	-.52	-1.20 ***	-1.14 ***	-.94 **
評判×厳しいコンフリクト解決	H5	.10	.08	.73 **	.34
調整済みR2		.09	.18	.19	.18

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

回帰モデル結果：相互作用と「買い手の不確実性」との関連

予測変数/リレーションシップ・フェーズ	仮説	標準化β係数			
		認識	探索	拡大	コミットメント
緩和変数：売り手の評判		.34	.81 *	.63	-.20
情報交換：コミュニケーション品質	H2	-.06	.21	.12	-.43
コンフリクトの解決：共同で行う問題解決	H4	.76 ***	.43	.21	.17
コンフリクトの解決：厳しいコンフリクト解決	H4	.12	.50	.74 *	.34
評判×コミュニケーション品質	H6	.51	-.28	-.27	.67
評判×共同で行う問題解決	H6	-1.09 ***	-.55	-.05	.05
評判×厳しいコンフリクト解決	H6	-.11	-.42	-.66 *	-.21
調整済みR2		.14	.10	.12	.13

***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1

出典：Claycomb and Frankwick(2010) 258ページ、259ページをもとに加工

この結果について、Claycomb and Frankwick(2010) は次のようにコメントしている。

「コミュニケーション品質」については「探索」段階において、「関係特殊的投資」に対する正の影響が確認された。このことは、売り手と買い手の関係性が、テスト的に少量の製品を購入したり、契約の具体的検討を行ったりする「探索」段階に移った場合、売り手による正確かつ適切な情報の提供が、買い手の関係特殊的投資を促すということを意味している。さらに、「売り手の評判」が強い場合はこの正の影響が弱まることから、評判が弱い売り手はコミュニケーション品質により多くの努力を払わなければならないことが言える。

「共同で行う問題解決」については、「探索」及び「拡大」局面において「関係特殊的投資」に対する正の影響が確認され、また、「売り手の評判」の良さがこの影響を弱めることが確認された。このことは、売り手と買い手の関係性が「探索」から「拡大」に移る段階において、共同で問題解決を行うことで買い手の関係特殊的投資が促されるというこ

とを意味しており、評判が良い場合は、関係性発展のために共同で問題解決をする必要性が薄まるといえるのである。また、「共同で行う問題解決」は、もう一つの説明変数である「買い手が売り手に対して抱く情報の不確実性」に対して、認識段階で正の影響が確認された。このことは、初期の段階（「認識」段階）において共同で問題解決を行うと、買い手が売り手を選択する際の意思決定に必要な情報の不確実性が増すことを意味している。また、「コミュニケーション品質」と同様に「売り手の評判」が「情報の不確実性」の増加を弱める効果があることから、「売り手の評判」が良い時は「情報の不確実性」の増加を和らげることになる。

最後に、「厳しいコンフリクトを利用した問題解決」は「拡大」段階において「買い手が売り手に対して抱く情報の不確実性」に対する正の影響が確認され、「売り手の評判」の良さがこの影響を弱めることが確認された。つまり、問題が発生した時に、売り手が厳しい言葉遣いをしたり、外部に仲裁を求めたり、売り手主導で解決をさせたりすると、売り手の「情報の不確実性」が高まり、売り手選択の影響度を把握できなくなるということの意味しており、また、「売り手の評判」が良い場合にはこの影響が弱まると言える。

第2節 コンフリクト・マネジメントに関する議論

取引が成立した後も、売り手と買い手双方で機会主義的行動が発生する可能性は常に存在し、発生した場合は取引関係によって得られる成果を低減させる (Jap and Anderson 2003)。売り手と買い手の対立構造の中で、互いが所有する情報について完全に知り得ない状況においては、こうした機会主義的行動が誘発される。そして、その発生を抑止するためのモニタリングコストが、取引や企業が選択する戦略に影響を与えており、このことは取引コスト・アプローチから説明が可能である (南 2004)。経済学の文脈でも、このような状況はホールドアップ問題としてゲーム理論のテーマとして扱われ、「企業買収」や「契約」などによる取引相手をコントロールすること、またその代替手段として「評判」によって解決させる方法が示されている (神戸 2004)。産業財マーケティング分野においては、次に示す3つの研究アプローチが存在し、コンフリクト・マネジメントの解決策とリレーションシップが持つ保護機能についての説明が試みられている。まず、一つ目のアプローチは、コンフリクトをマネジメントすることが、コミットメントやトラスト、満足度などリレーションシップ品質の増大につながることを示す研究である。二つ目は、リレーション

シップの持つ機能として、コンフリクトを抑制、コントロールする予防機能を研究するアプローチである。そして三つ目は、コンフリクトが発生してしまった際、コミットメントに代表されるリレーションシップ品質が持つスイッチング意図に対する緩衝効果についての研究である。本節では、これらの研究について順を追って説明していく。

1. コンフリクト・マネジメントがリレーションシップ品質へ及ぼす影響

経済学では、機会主義的行動は高い取引コストにつながる「市場の失敗」として捉えられ、「市場の失敗」が起こる状況下では市場取引よりも階層的組織の方が効率的で望ましいとされる (Collis and Montgomery 1998)。リレーションシップ・マーケティングにおいても機会主義的行動によって引き起こされるコンフリクトは不必要なコストとして見なされ、「コンフリクトを解決することはリレーションシップ品質や価値を増大させる」という前提のもと様々な研究がなされている。

Mohr and Spekman (1994) は、コンフリクトを解決する方法には建設的な性質を持つ「共同で行う問題解決」、破壊的な性質を持つ「厳しい言葉を用いた説得や決議」「取り繕いやごまかし」、そして「第三者による仲裁」があるとした。こうした方法を採用することがリレーションシップによってもたらされる満足にどのような影響をおよぼすかについて調査した。

図表：4-7 測定結果：コンフリクト・マネジメント・モデル

回帰分析からのβ係数

従属変数:	製造業者のサポート に対する満足	利益 に対する満足	ダイアディックの売上 (対数)
共変量:			
親密さ	0.57 ***	0.39 ***	0.18 ^
独立変数:			
共同での問題解決	0.34 ***	—	—
説得	—	—	—
強固な決議	—	-0.25 *	—
取り繕い	—	-0.20 *	—
仲裁	—	0.18 ^	—
F値変化量	3.31 ***	2.88 *	—
自由度	6/95	6/95	6/95
自由度調整済みR2	0.39 ***	0.22 ***	—

^p<0.10; *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

^F統計量の変化は、共変量により説明される変数の影響を取り除いた後
独立変数によって定義される変数の有意性を示す

出典：Mohr and Spekman (1994) 146 ページ

結果は**図表：4－7**のようになり、破壊的な性質を持つ解決方法を用いた場合、利益に対する満足度に対して負の影響があることが示された。

また、機会主義的行動とコミットメントや信頼との関係を扱う研究も古くからなされている。**Morgan and Hunt (1994)** は、リレーションシップ・マーケティングの成功にはコミットメントと信頼が重要な要因であると主張し、コミットメント－信頼理論モデルを提唱した。このモデルには「機会主義的行動」が負の影響を与える変数として組み込まれている。このモデルを非営利セクターの分野に応用した研究が **MacMillan et al. (2005)** によってなされ、機会主義的行動の信頼に対する同様の影響が確認されている。

Mohr et al. (1994) は、ガバナンス形態とコミュニケーションを用いたモデルの中にコンフリクトを変数として組み込んだ。**Mohr et al. (1994)** によると、チャネル・パートナーに対する有効なガバナンス機構として、「企業統合」と「コントロール」の2つの戦略が存在する。「企業統合」は、1) フランチャイズ契約によってパートナーの自由裁量に制限を設ける状況と、2) 企業買収によって製造業者のチャネル・メンバーとする状況を、「コントロール」は（契約という形はとらずに）、パワーによってパートナーの行動を掌握する状況を想定した。そして、それぞれの状況下での「協働的コミュニケーション」が製造業者に対するコミットメント、満足、協調性に及ぼす影響について調査した。ここで、「協働的コミュニケーション」とは、コミュニケーションの頻度が多いということを意味しているのではない。なぜならば、紛争中でも裁判のやりとりなどでコミュニケーションの頻度が増えてしまうからである。**Mohr et al. (1994)** は、「協働的コミュニケーション」を前向きな関係性を維持しようとする、フィードバックの伴う双方向のコミュニケーションとして定義した。そしてこれらガバナンス戦略の効果に対峙するものとして、コンフリクトを変数として置いた。

コンピューターのディーラーに対する質問票調査の結果、125名の有効な回答が得られ、**図表：4－8**のような結果が得られた。協働的コミュニケーションが、コミットメント、満足、協調性それぞれについて有効にはたらき、企業統合に似た効果をもつことが示された。また、ガバナンス機構としての契約の形を取らないコントロールは、ディーラーのコミットメント、満足、協調性に正の影響を及ぼすことが示された。ガバナンスの度合いが強いほど、協働的コミュニケーションの効果が薄れることも示された。このことは、契約や買収に頼らずとも協働的コミュニケーションを活用すれば、コンフリクトによるマイナス面をカバーしてパートナーとの良いリレーションシップが維持できる可能性を示唆

している。また、Mohr et al. (1996) は協働的コミュニケーションとコミットメントの相互作用が確認されなかった理由は、コミットメントを計算的コミットメントと感情的コミットメントの二つに分けなかったためであると主張している。

図表：4－8 測定結果：リレーションシップ品質－共同的コミュニケーション

調整的回帰分析の結果a

共変量	コミットメント		満足		協調性	
コンフリクト	-.32 ***	(-3.16)	-.44 ***	(-5.28)	-.59 ***	(-7.32)
ディーラーサイズ	.03	(.31)	-.03	(-.35)	.08	(-1.11)
リレーションシップの長さ	.10	(1.02)	.04	(.46)	0.0	(0.0)
主効果						
協働的コミュニケーション	.19 *	(1.61)	.55 ***	(5.59)	.46 ***	(4.89)
製造業者によるコントロール	.33 ***	(2.82)	.27 ***	(2.83)	.14 *	(1.55)
フランチャイズ構造	.02	(.23)	.13 **	(1.76)	-.04	(-.50)
会社所有による構造	.08	(.77)	.16 **	(1.93)	.22 **	(2.79)
R ²	.24		.48		.50	
相互作用						
コミュニケーション×フランチャイズ	.06	(.61)	-.18 **	(-2.17)	-.13 **	(-1.65)
コミュニケーション×会社所有	-.08	(-.79)	-.27 **	(-3.15)	-.16 **	(-1.90)
コミュニケーション×製造業者によるコントロール	-.18 **	(-1.85)	-.18 **	(-2.26)	-.18 ***	(-2.48)
漸増R ²	.03		.07		.05	
F変化量	1.40		5.02		3.53	
F変化量の有意性	.25		.01		.02	
全モデル						
F(8,104)	4.28		12.30		12.44	
有意性	0.0		0.0		0.0	
R ²	.27		.55		.55	
調整済みR ²	.21		.50		.51	

a回帰係数は標準化回帰係数。カッコ内はt値。

*p<.10(t>1.28), **p<.05(t>1.645), ***p<.001(t>2.83)

出典：Mohr et al. (1996) 1 1 1 ページ

その他の先進的な研究として、社会科学の分野で広く用いられているシミュレーション・モデル（SUGAESCAPE）を用いて、利己主義的行動や機会主義的行動が売り手の長期的収益に対する影響を調べた Watkins and Hill (2009) の研究がある。Watkins and Hill (2009) は、顧客価値や買い手のロイヤルティ、評判、相互関係のあり方など、より現実に近い条件を組み込んだ人工的社会環境を作り出し、繰り返し取引を行った後に売り手のリレーションシップ・マーケティングのタイプ（利己主義的、機会主義的、利他主義的）によって長期的な収益に違いが起きるかどうかを調べた。その結果、短期的には利己主義的、機会主義的行動をとる売り手の収益は良いが、長期的には利他主義的行動をとる売り手の収益

がよくなることを示した。

2. リレーションシップのコンフリクト予防効果

企業が新しい購入契約を結ぶ際、パートナーの機会主義的行動を抑制するための戦略として二つの選択肢が存在する。「詳細な契約を結ぶ」か、基本的な契約のみを結び、「密接なリレーションシップを構築する」ことを目指すかである。詳細な契約によってパートナーの機会主義的行動の抑制する場合、法的に縛ることによって抑制効果が生まれるという考えがある一方、コストがかかり現実的でないという主張もある。そこで、契約書の代用として密接なリレーションシップ構築によって、効率的かつ低コストで機会主義的行動を抑制しよう、という考え方が二つ目の選択肢として議論されている (Wuyts and Geysken 2005)。

Wuyts and Geysken (2005) は、企業文化によって機会主義的行動を抑制するためにとる行動が異なるかどうか、「不確実性を避けようとする態度」、「パワー距離 (power distance)」、「集団主義か否か」という因子を用いて調査を行った。ここでパワー距離とは、企業間で与えられたパワーや権限に不平等な状態があることを指している。さらに、詳細な契約を結ぶ戦略と密接なパートナーシップを構築する戦略を取った場合に、サプライヤーの機会主義的行動の抑制効果に違いがあるかについても調べられた。調査は、オランダの製造業者 177 社に対して行われ、図表：4－9 のような結果が得られた。この結果から Wuyts and Geysken (2005) は、以下の結論を導いた。

1) 「密接なリレーションシップ」を選択するドライバーと抑制効果

「不確実性を避けようとする態度」と「密接なリレーションシップ」の間には統計的に有意な関係はみられなかった。緊密なリレーションシップを結ぶことで、取引における避けられない不確実性に対して柔軟に対応できる反面、リレーションシップを結ぶことによる新たな不確実性が生まれるということを、企業が認識している可能性として考えられる。

「集団主義」の強い企業は、「密接なリレーションシップ」を選択する傾向にある。「パワー距離 (power distance)」の大きさと「密接なリレーションシップ」の間には統計的に有意な関係はみられなかった。理由としては、力のアンバランスが

生じた際、強い企業はイデオロギーを使って一方的な協力を誘発していることが考えられる。

2) 「詳細な契約を結ぶ」を選択するドライバー

「不確実性を避けようとする態度」、「パワー距離 (power distance)」、「集団主義」は、いずれも「詳細な契約を結ぶ」を選択するドライバーであることが確認された。「集団主義」が「詳細な契約を結ぶ」についてもドライバーとなっている理由として、契約の交渉を自分の都合の良い条項を引き出すための手段としてとらえているのではなく、パートナー企業とお互いを理解するための手段として捉えている可能性がある。

図表：4－9 測定結果：リレーションシップのコンフリクト予防効果

部分最小二乗(PLS)法 測定結果

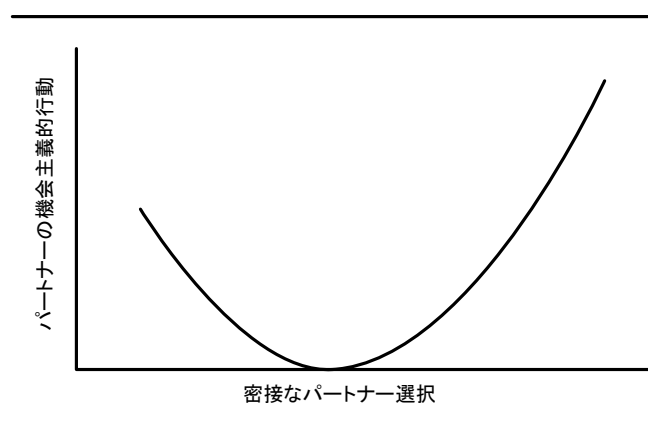
A:「詳細な契約」と「密接なパートナー選択」のドライバー		
	パラメーター評価(標準誤差)	
	詳細な契約	密接なパートナー選択
組織文化		
不確実性を避けようとする	.29(.08) **	-.02(.07)
集団主義	.15(.08) *	.24(.07) **
パワー距離	.15(.07) *	.08(.07)
制御変数		
取引特有の投資	.10(.07)	.09(.08)
環境の不確実性	-.01(.09)	-.10(.08)
行動の不確実性	-.15(.09)	.24(.08) **
頻度	-.03(.07)	.21(.07) **
R ²	.21	.23
B:「詳細な契約」と「密接なパートナー選択」のドライバー		
	パラメーター評価(標準誤差)	
詳細な契約		.05(.08)
密接なパートナー選択		.08(.08)
密接なパートナー選択 二乗		.18(.09) *
ネットワーク埋め込み		.11(.11)
詳細な契約 × 密接なパートナー選択		.26(.08) **
詳細な契約 × ネットワーク埋め込み		-.26(.11) *
密接なパートナーシップ × ネットワーク埋め込み		.04(.13)
時間経過		.10(.08)
R ²		.19

出典：Wuyts and Geysken (2005) 112 ページ

二つの戦略による機会主義的行動の抑制効果については、それぞれ異なる結果が現れた。「密接なリレーションシップ」の強さと抑制効果の間には、図表：4－10で示され

るようなU字の関係があることが確認された。つまり、リレーションシップが強まると抑制効果が認められるが、ある限度を過ぎて関係が強くなりすぎると機会主義的行動が増えてしまうということを意味している。「詳細な契約」については、統計的に有意な抑制効果は認められなかった。この二つの戦略については、「密接なリレーションシップ」が「詳細な契約」でカバーしきれない穴を埋める、つまり補完的にはたらくという議論があるが、Wuyts and Geysken (2005) の行った調査結果によると、二つを組み合わせると逆に機会主義的行動を増やすという結果となってしまった。つまり、二つの戦略は補完的には作用しないということである。

図表： 4－10 密接なパートナー選択の機会主義的行動への影響



出典： Wuyts and Geysken (2005) 112 ページ

さらに、Wuyts and Geysken (2005) は、企業が「サプライヤーのサプライヤー」に対する深いリレーションシップを持つことが、機会主義的行動抑制に対して補完的に作用するかどうかについても調査を行った。このような状況を「ネットワーク埋め込み： network embeddedness」と呼び、ネットワーク埋め込みの際には「密接なリレーションシップ」との間には関係が見られなかったが、「詳細な契約」との間には関係が見られた。Wuyts and Geysken (2005) は、この結果に対して、サプライヤーが業界で評判が悪くなることを嫌うため、機会主義的行動が抑えられる「間接的社会統制機能」がはたらいっているという説明を与えた。つまり、前述の結果と合わせると、「詳細な契約」の機会主義的行動の抑制効果は、「ネットワーク埋め込み」の際にのみはたらくということが示されたのである。

では、リレーションシップのどのようなメカニズムがはたらいて機会主義的行動が抑制

されているのか。Jap and Anderson(2003) は、機会主義的行動の具体的な保護手段を、1) 関係特殊的な投資、2) 目標の調和、3) 担当者間の信頼の3項目を仮定し、取引関係によって得られる成果に与える影響を調査した。ここで、取引関係によって得られる成果は、1) 取引相手のパフォーマンス向上、2) 自社の競争力の強化、3) 結合利潤 (joint profit) の増加、4) 取引関係の継続、の4項目で定義された。

最も効果の強かったのが、関係特殊的な投資である。すべての成果項目についてプラスの影響が見られ、機会主義的行動に対してパフォーマンス向上と関係性継続にもっとも保護的な作用をもたらすことが示された。目標の調和については、「取引相手のパフォーマンス向上」と「取引関係の継続」についてのみプラスの影響が見られた。しかしながら、機会主義的行動の程度が弱い場合は、これらプラスの影響は確認されなかった。逆に担当者間の信頼は、機会主義的行動の程度が弱い場合においてのみ、すべての成果項目においてプラスの影響があることが確認された。Jap and Anderson(2003) は、この説明として機会主義的行動の程度が強くなると担当者間だけでは問題が解決できず、他のプレーヤー (上司や他社) の力が必要となるため、担当者間の信頼だけでは保護できないという可能性を示した。

図表：4-11 測定結果：機会主義的行動－リレーションシップの関係

仮説検証 低い/高い機会主義的行動における標準化パラメータ評価

Time2における リレーションシップ結果	双方の関係特殊投資		目標の調和		対人間の信頼	
	高い 機会主義的 行動	低い 機会主義的 行動	高い 機会主義的 行動	低い 機会主義的 行動	高い 機会主義的 行動	低い 機会主義的 行動
取引相手のパフォーマンス向上(γ_{1j})	0.13 *	0.13 *	0.20 *	-0.18 ns	0.32 **	0.94 **
自社の競争力の強化(γ_{2j})	0.51 **	0.51 **	0.12 ns	-0.19 ns	0.04 ns	0.51 **
結合利潤の増加(γ_{3j})	0.27 **	0.27 **	0.13 ns	-0.07 ns	0.06 ns	0.37 *
期待の継続(γ_{4j})	0.31 **	0.31 **	0.19 *	-0.13 ns	0.14 ns	0.63 **

$\chi^2=985.9(512df, p<0.001)$; CFI=0.89, IFI=0.89, and TLI=0.87; RMSEA=0.074

サブスクリプトj=1,2, or 3

== 高い/低い機会主義的行動グループ(事後)で同等のパラメータ

* $\alpha=0.05$, ** $\alpha=0.01$ 両側t検定

出典：Jap and Anderson(2003) 1694 ページ

Kozan et al.(2006) は、関係特殊投資の持つ機会主義的行動の抑制効果に着目し、関係特殊投資の規模とコンフリクト・マネジメント様式を Bensaou(1999) の提唱する関係ポートフォリオを用いて示した。Kozan et al.(2006) の示したポートフォリオによると、サプライヤーと買い手の関係特殊的な投資規模が互いに大きい場合 (Bensaou(1999) のポートフォリオにおける「戦略的パートナーシップ」の場合) は、双方の交渉力が弱いため、問題解決向

けて双方で協調的な行動を取る。双方の関係特殊的投資の規模に差異がある場合、投資の少ない方の交渉力が強まり、自己主張が強まるというのである。

Kozan et al.(2006) は、トルコの自動車業界にを例に実証研究を行ったが、予想に反する結果を得た。この結果について Kozan et al.(2006) は、トルコの自動車産業発展の初期段階においては、政府の輸入代替戦略政策の下、自動車メーカーがサプライヤーを支援・育成する立場を取っていた。ところが、発展が進み輸出戦略に重点が置かれるようになると、国際競争のなかで部品調達が行われるようになり、結果として自動車メーカーとサプライヤーの力関係のバランスは崩れ、戦略的パートナーシップの状況下でも買い手側がより独断的な行動を取る結果に至ったという説明を与えた。このことは、コンフリクト・マネジメントの様式において、理論的な枠組みを理解しつつも文化的な背景を考慮する必要があることを示唆している。

図表：４－１２　バイヤー・サプライヤーの関係特殊的投資とコンフリクト・マネジメント様式

バイヤーによる関係特殊的投资	高い	支配下に置かれた買い手	戦略的パートナーシップ
		順応的(買い手) 強制的(サプライヤー)	問題解決 (妥協しあう)
	低い	市場での取引	支配下に置かれた サプライヤー
		回避 (妥協しあう)	強制的(買い手) 順応的(サプライヤー)
		低い	高い
サプライヤーによる関係特殊的投资			

出典：JapandAnderson(2003) 6 6 4 ページを加工

3. スイッチング意図に対するリレーションシップの緩衝効果

取引先であるサプライヤーが機会主義的行動や倫理的な規範違反を行った場合、顧客は他のサプライヤーへスイッチングしようとする意図が生まれる。Ganesan et al.(2010) は、製造業者がサプライヤーに対して持つコミットメントの程度によってスイッチングの意図がどのように変化するかについて調査を行った。

金属製品、機械類、コンピューター、測定・分析機器などの製造業に属する購買担当者

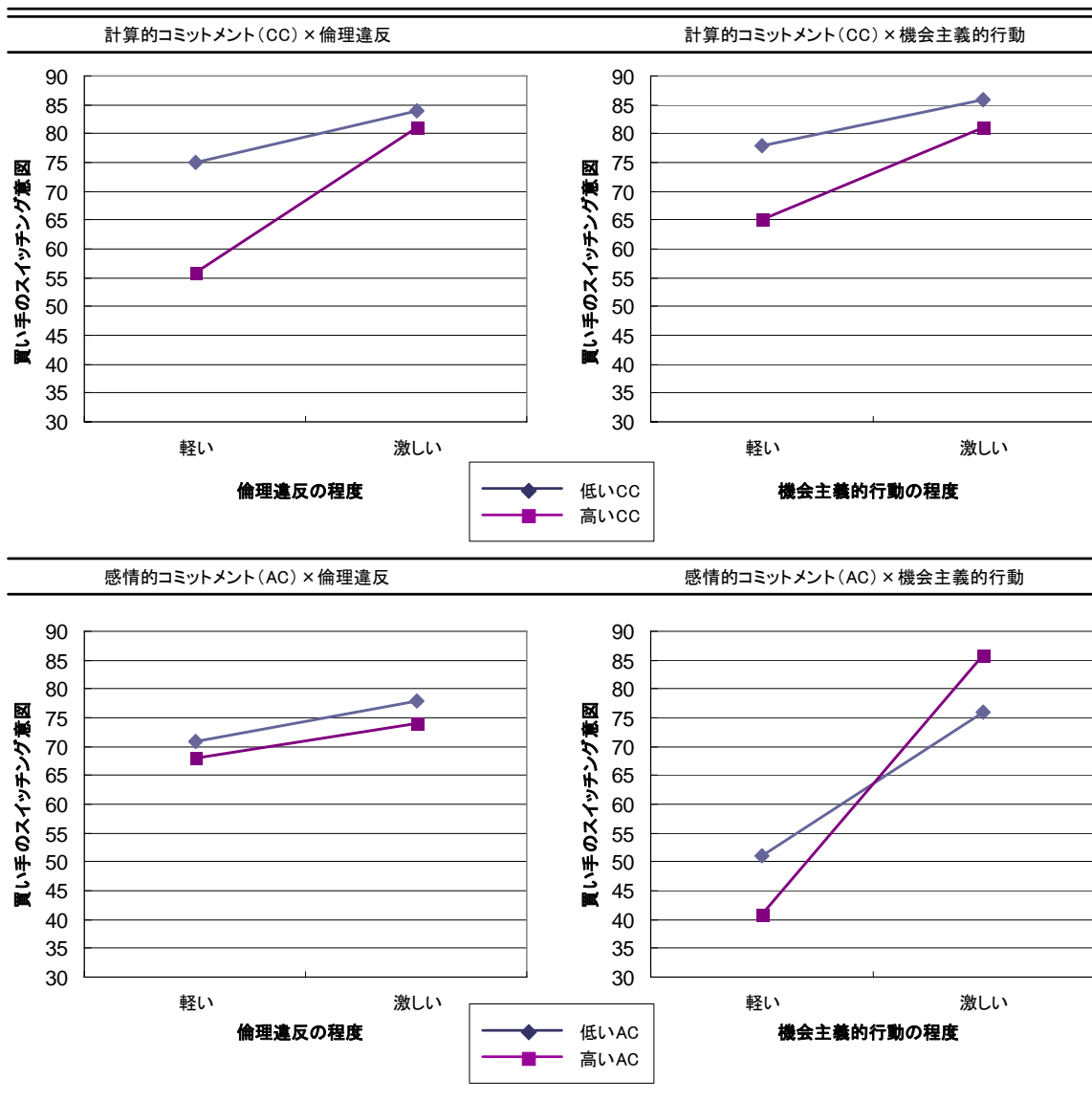
に対して質問調査が行われ、92名の有効回答が得られた。質問は、サプライヤーが仮に「義務の回避、契約の抜け穴の利用、不公平な利権の要求」などの機会主義的行動をとったり、「製品やサービスについて虚偽の情報を提供する、労働者の搾取、データの操作、高圧的なセールスや交渉」などの倫理的な規範違反を起こしたりした際に、どの程度の確率でスイッチングを行うかについて調査された（調査の便宜上、「倫理的規範の違反」は顧客に対する違反ではなく、社会的な規範違反として定義された）。Ganesan et al. (2010) はまた、顧客が持つコミットメントを、取引固有の投資、機密情報の開示、パートナーの要求に対する適応など経済的合理性に基づいた行動としてあらわれる「計算的コミットメント」と、取引パートナーに対する一体感、ロイヤルティ、所属意識などの感情に基づいた社会的、心理的愛着としてあらわれる「感情的コミットメント」の二つのタイプに分けた。抱いているコミットメントのタイプによる「機会主義的行動」「倫理的な規範違反」に対する反応の違いを調査した。結果は図表：4－13のようになった。

この結果から、計算的コミットメントを抱いている顧客は、サプライヤーの倫理的規範の違反に対して寛容になることが分かった。Ganesan et al. (2010) は、このような効果をコミットメントの緩衝効果（buffering effect）と呼んだ。しかし、規範違反の程度が激しい場合や、機会主義的行動に対しては、その効果が無いことも示された。また、感情的コミットメントを抱いている顧客は、サプライヤーの機会主義的行動に対して同様に緩衝効果によって寛容になることがわかったが、倫理的な規範違反の場合にはこの効果が見られなかった。

また、機会主義的行動の程度が激しくなると、コミットメントを持っていない場合よりもスイッチングする可能性が高まることがわかった。これは、顧客が信頼していたパートナーから「裏切られた」という感情を抱くことが原因として考えられた。コミットメントの持つこのような逆方向の効果をコントラスト効果（contrast effect）と呼んだ。先行的な研究においてコミットメントの良い面ばかりが論じられる中で、Ganesan et al. (2010) は、このようなコントラスト効果が示されたことは今後の研究に影響を与えると示唆している。

図表：4－13 スイッチング意図に対するリレーションシップの緩衝効果

不正行為や違反に接した際の緩衝効果および増幅効果



注意: この調査では、計算的コミットメント及び感情的コミットメント共に連続した変数である。点数の概算を得る為、計算的/感情的コミットメントの効果は平均値よりも標準偏差一つ分大きい値および小さい値を評価した。スイッチング意図の概算値は標準化されていないパラメータの概算をもとにしている。

出典：Ganesan et al.(2010) 370 ページ

第3節 リレーションシップの終息マネジメント

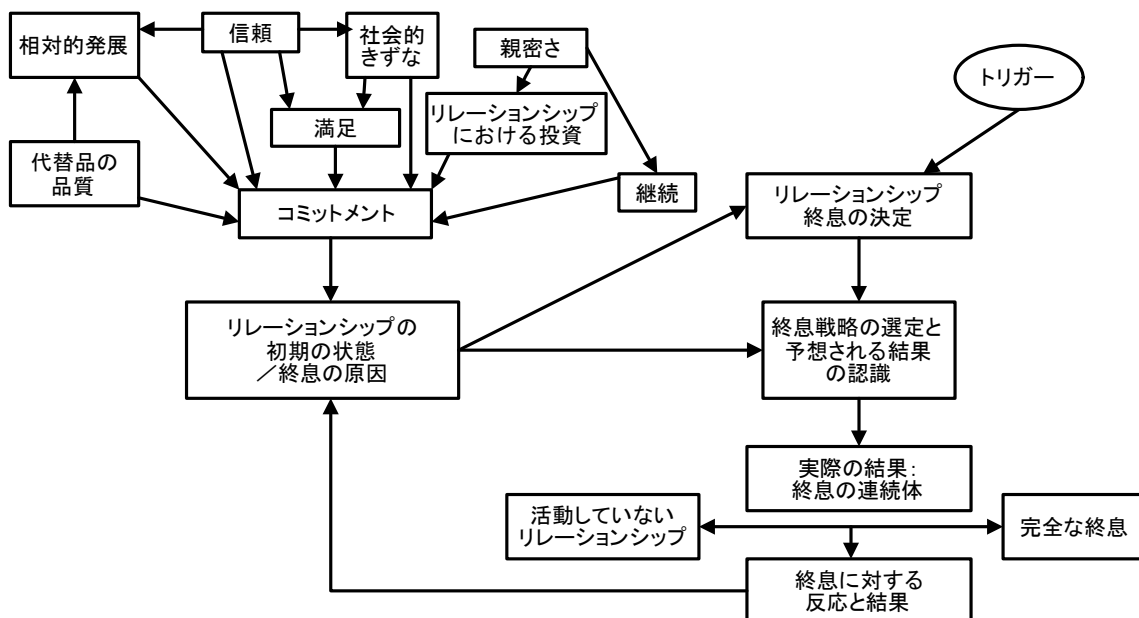
Grönroos(1994)が示したリレーションシップ・マーケティングの定義にあるように、リレーションシップの終息もマネジメントする対象となる。Ellis(2006)によると、その重要性にもかかわらず、チャネル・マネジメントの文脈で終息を扱う研究は少なく、扱われたとし

でも断片的か、スイッチング意図やスイッチング阻止として扱われることがほとんどである。本章では、リレーションシップの終息のメカニズム理解に迫った研究をもとに終息問題について論ずることとする。

1. 企業間リレーションシップ「終息」の概念モデル

Giller and Matear (2001) は、先行研究のレビュー結果と企業間リレーションシップの特性を考慮した上で、リレーションシップ「終息」の概念モデル（図表：4-14）の確立を試みている。

図表：4-14 企業間リレーションシップの終息モデル



出典：Giller and Matear(2001) 100ページ

Giller and Matear (2001) によると、「終息」モデルはまず「終息」を引き起こすトリガーから始まる。トリガーから始まるとあるが、必ずしもそれが「終息」の原因であるとは限らない。「終息」の決定は「トリガーとなるイベントやシナリオ」と「リレーションシップの現在の状態」の相互作用によって意思決定がなされるためである。このため、トリガー発生から長い期間を置いて「終息」が起こることも有り得るのである。

「終息」前までダイアデック（両社）が築いてきたリレーションシップのあり方によっ

て、「終息」の際の行動パターンは異なる。例えば、関係性が親密であった場合は「終息」問題はデリケートに扱われ、対応がなされる。また、多くの投資がなされていた場合は、「終息」のコストを最小限に抑えようと自己中心的な振る舞いをすることもある。

状況が違えば「終息」に対する反応も様々である。「社会的きずな」が形成されていたダイアディックの関係の「終息」であれば、感情的ストレスは大きい。失望や怒りを伴った「終息」も起こり得る。よって「終息」の結果もたらされる影響を正確に予想・理解するには、予想以上の労力と時間が要求される。また、完全に「終息」した場合と、休眠的に「終息」がなされた場合とでその後の影響や結果も異なる。Giller and Matear(2001)の示したモデルにおいて「終息」が「活動していないリレーションシップ」と「完全な終息」の連続体として表現されているのはそのためである。場合によっては、リレーションシップの再構築の可能性も有り得るのである。

2. リレーションシップの「終息」を引き起こす要因

Ellis (2006) は、環境の変化によってチャネル戦略が変更されやすい国際貿易を例にとつて、貿易仲介業者が多く遭遇する「終息」問題の状況を考えることで、企業間関係の終息を引き起こす要因について論じた。

- 1) 終息トリガー：仲介業者のパフォーマンスへの満足度は、市場の伸びに起因していることがある。ところが、市場が成長すると、顧客には仲介業者を介さずに貿易業務を内部に取り込もうとする誘惑が生まれる。つまり、「国際貿易仲介業者のパフォーマンスに対する顧客の満足度が極端に低くても、極端に高くても「終息」が起こる可能性は高まる。」
- 2) 市場要因：需要が伸びると顧客は貿易仲介業者に任せていた業務を内部に取り込もうとするインセンティブが生まれる。よって、「国際貿易仲介業者のパフォーマンスに対する顧客の満足度は、市場の需要と負の相関がある」
- 3) 組織要因：顧客企業が成長して海外のマーケットでの経験を多く積むと、仲介業者に頼らずグローバルな市場でポジションを築きたいと願う気持ちが生まれる。しかしながら、それを実行するか否かはマネジメントのケイパビリティによって制限を受ける。よって、「国際貿易仲介業者のパフォーマンスに対する顧客の満足度

は、顧客の経営資源の増加と負の相関がある」

4) 製品要因：製品が複雑になると、仲介業者に任せるサービスが増える。仲介業者の機会主義行動の可能性も高まるため、モニタリングコストが高まり、業務を内部に統合しようという意図が発生する。よって、「国際貿易仲介業者のパフォーマンスに対する顧客の満足度は、製品の複雑さの増加と負の相関がある」

5) リレーションシップ要因：顧客が抱く不満足の原因に関わらず、国際貿易仲介業者のパフォーマンスが期待未満でも期待以上でも終息したいというインセンティブが発生する。つまり、不満足の要因であるコンフリクトや機会主義的行動とは独立の関係であるといえる。よって「国際貿易仲介業者のパフォーマンスに対する顧客の満足度は、国際貿易仲介業者のパフォーマンスと正の相関がある」

6) 「終息」行動を抑える要因

- ・市場に固有の要因：市場に対する文化的距離の大きさや統合を制限する規制などがある場合、「終息」行動は抑えられる。
- ・リレーションシップに固有の要因：契約による制限や関係特殊的な投資が貿易仲介業者によってなされている場合、「終息」行動は抑えられる。

実証的な研究としては、「終息」を引き起こす行動やイベントを「破壊的行動(Destructive Act)」や「重大な出来事 (Critical Incident) 」として定義し、リレーションシップ品質や業績に及ぼす影響を実証的に調査した Doorn and Verhoef(2008) や Hibbard et al.(2001) の研究、スイッチング意図とコミットメントの関係を扱った Ganesan et al. (2010) の研究、リレーションシップ品質と退出 (Exit) との関係を扱った Ulaga and Eggert (2006) が挙げられる。しかしながら、「終息」問題の断片的に扱った研究であるといわれるのは、Ellis (2006) の提示した「終息」の要因からも想像できるように、「終息」のメカニズムは極めて文脈的であるためである。

第5章 リレーションシップ・マーケティングの新しい流れ

歴史的な事実から、成功している B-to-B 企業の多くは CRM(Customer Relationship Management) や KAM(Key Account Management)などのリレーションシップ・マーケティング戦略を実践している (Gummesson 2004)。トップマネジメントが意思決定する上で、不確実性のともなう顧客価値を把握し、リレーションシップ・マーケティング戦略の投資に対する効果を定量的に測定、把握することは重要な命題となっている。本章では、産業財マーケティングにおけるリレーションシップ戦略と財務成績に関する研究の現状と課題を提示し(第1節)、従来の取引コスト理論アプローチ、資源ベースの戦略アプローチをベースとした理論的枠組みで捉えきれない価値測定の新しい研究の流れについて説明する(第2節)。

第1節 CRM 投資と効果測定

1. 産業財マーケティングにおける Return on Relationship (ROR) の概念

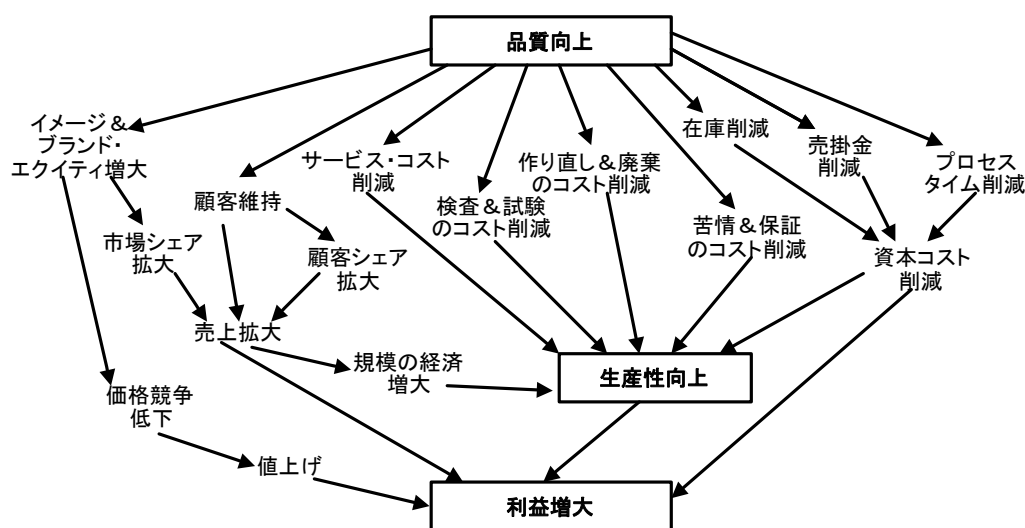
マーケティング施策によって得られたコストや価値を、収入や利益の形で測定しようという試みは古くからなされている。代表的な活動として、1960年代前半から始まった PIMS(Profit Impact of Market Strategy)活動の一環として行われた3,000を超えるプロフィット・センターに関する研究が挙げられる。品質や市場シェア、広告戦略などのマーケティング施策と利益の間に明確な因果関係があるという期待を持って研究がなされた。一連の要因の分類とマーケティングとの関連性について一定の成果は挙げたものの、因果関係を明確に示すことはできなかった。その後1970年代に入ると、マーケティング情報システム(MIS)やオペレーションシステムに関する関心の高まりとともに因果関係を求める同様の動きが見られたが、大きな進展は得られなかった。今日では、ミクロ経済学者が個人、家庭、企業に関するクロスセクショナルなデータや時系列データを用いて同様の試みが行われている(Gummesson 2004)。

リレーションシップ・マーケティング分野においても CRM に関する研究の発展と平行してリレーションシップ戦略に対する成果(財務成績)のメカニズムへの理解への関心は高まっている。Doyle and Peter(2000)は、リレーションシップ・マーケティングと成長性につ

いて以下のようにまとめている。1) 顧客ロイヤルティが営業利益や成長に対して正の影響が認められる。2) 正味現在価値としてあらわされる顧客の生涯価値 (CLV : Customer Lifetime Value) は、顧客の維持率増加とともに増加する。3) 長期的なリレーションシップを創造するためには、うまく協働するために双方の企業がコミットメントを持つことが大切である。4) コミットメントを得るために信頼に基づくリレーションシップを築くことが必要である。

Gummesson(2004) は、産業財マーケティングにおけるリレーションシップ戦略の成果を理解する概念として Return on Relationship(ROR) という概念を提案し、「個々の顧客とのリレーションシップ確率と維持によってもたらされる長期的な正味財務成果」と定義した。そして、リレーションシップから得られる財務成果は、収入に関連する「品質」とコストに関連する「生産性」の差からボトムアップとしての「利益」によって測定できるとし、「品質」「生産性」「利益」の複雑な相互関係を説明する概念モデルを提示した(図表：5-1)。

図表：5-1 概念モデル：リレーションシップ戦略の成果



出典：Gummesson(2004) 143 ページ

さらにGummesson(2004)は、実際にRORを測定するためには、人的資産と構造的資産で構成される無形の知的資産を把握しなければならないと主張した。ここで人的資産とは従業員の知識、行動、モチベーション、人的ネットワークを表しており、従業員の退職とともに失う資産である。一方、構造的資産とは文化やシステム、ブランド認知、ネットワーク

を表し、組織に埋め込まれた形で存在している為、従業員の退職とともに失われない資産である。

ROR の測定に際してGummesson (2004)は、 1) 無形の知的資産を現在の会計の仕組みでバランスシートに組み込むのが難しい 2) 長期的な財務成果を調べる際、リレーションシップのライフステージで重要な価値を把握することが難しい。などの課題を挙げている。

2. リレーションシップ価値と財務成績に関する研究

リレーションシップの価値が増大すれば、リレーションシップから得られる利益も増大するという前提で、リレーションシップの価値測定に関する研究が進められてきたことは第2章で示したとおりである。財務成績をリレーションシップの価値モデルに組み込まれることはあっても、直接的に財務成績を説明変数として扱った研究は多くない。

Baxter and Matear(2004)は、売り手視点からバイヤー・セラー・リレーションシップにおける無形の価値に着目し、無形の価値を説明する各変数が売り手の将来の財務成績に及ぼす影響について調査を行っている。まず、フレームワークの作成に際し、資源ベース理論及び知的資本価値の考えを応用し、以下に示す6つの変数を特定した。これら変数は「人的無形価値」「構造的無形価値」そしてその上位の「無形リレーションシップ価値」という複数の次元により構成されている。

1. 人的無形価値

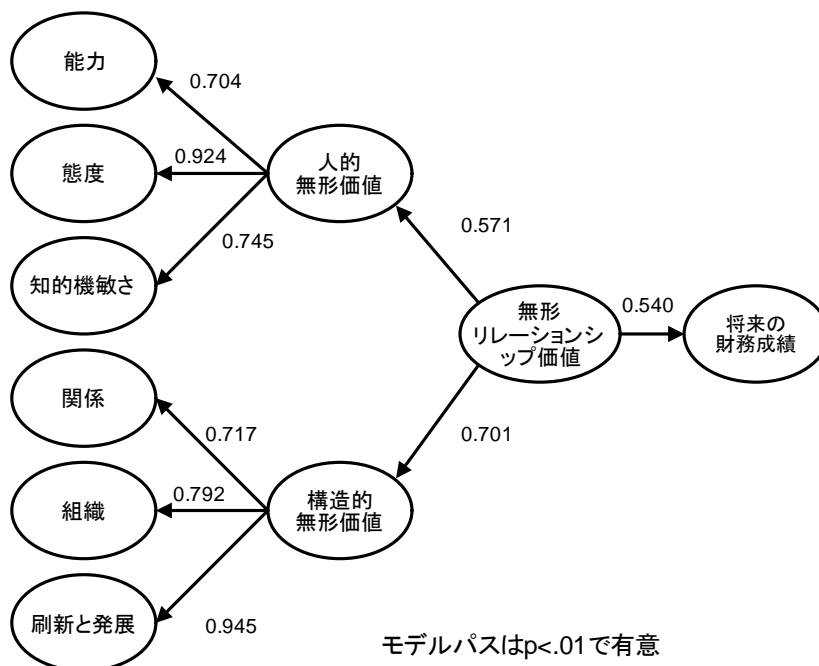
- 1) 能力：従業員の知識、スキル、才能、ノウ・ハウ
- 2) 態度：個人的特性
- 3) 知的機敏さ：学習を通じて能力を活用、応用し増加させる力量

2. 構造的無形価値

- 1) 関係：買い手のネットワーク（例えば、提携相手、ディーラー、株主など）に対するアクセスなど
- 2) 組織：買い手との取引業務を通じて売り手が得られる恩恵（データベース、プロセスマニュアル、文化、マネジメントスタイルなど）
- 3) 刷新と発展：将来の価値に大きな影響を及ぼすが、現在は形として現れていないもの

Baxter and Matear(2004)は、ニュージーランドの製造業における購買マネージャー／CEO／GM／ディレクターを対象に質問票による調査を行い、確認的因子分析法を用いてモデル化を行い、図表：5－2のような無形のリレーションシップ価値と将来の財務的成績を説明するモデルを提案した。この結果で注目すべきは、「人的無形価値」よりも「構造的無形価値」の方が「無形リレーションシップ価値」に対する影響が大きい（よく説明している）という点である。Baxter and Matear(2004)は、このことについて「人的無形価値」は人の異動や退職などにより流動的であるのに対し、「構造的無形価値」は組織の中に留まり続ける性質があるためである、という可能性を示した。この結果はGummesson(2004)が示す「人的無形資産」の特徴と合致していることがわかる。

図表：5－2 無形リレーションシップ価値－将来の財務成績モデル



出典：Baxter and Matear(2004) 495、497 ページを元に著者作成

3. CRM 投資と顧客固有利益に関する研究

CRM 投資の実効果を見る場合には、顧客固有の利益を長期に渡って観測しなければならない。Palmatier et al(2006)は、リレーションシップ・マーケティングの投資に対する効果

を顧客固有の利益（CSR：Customer Specific Return）とし、時系列調査によってその効果を明らかにしようと試みた。以下に示す3つのリレーションシップ・マーケティング・プログラムを実施することで、顧客固有の利益（CSR）が増加すると仮定した。

1）財政的プログラム

- ・ロイヤルティを高める為の財政的施策（ディスカウント、サンプル提供など）

2）社会的プログラム

- ・社会的きずなを深めるための施策（食事、特別扱い、エンターテイメントなど）

3）構造的プログラム

- ・サプライヤー自身の生産プロセスや人事体系などに投資を行って、生産性や効率性を高める施策。

さらに、投資から得られる利益に影響を及ぼす要素として、リレーションシップ・マーケティング・プログラム以外にもの3つの要素を想定した。

1）顧客のタイプ

- ・販売会社との交流頻度
- ・販売会社に対するコミットメント：価値のある関係を継続して続けたいと思う要望

2）セールス・パーソンの属性

- ・経験年数：経験あるセールス・パーソンはより高い能力とモチベーションを持つ
- ・販売会社とセールス・パーソンの目標の一致（利益共有、ストックオプションなど）

3）販売会社による CRM

- ・カスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）の活用度

顧客（バイヤー）511社と、それらに対応するセールス・パーソン195名への質問票による調査によってモデル化が検討された。説明変数である顧客固有の利益（CSR）については、以下の計算による算出を行った。

まず、販売会社のセールス・マネージャーから提供された顧客別セールスデータ及び、諸費用のデータをもとに、以下の計算式によってCSRを定義した。

CSR = 顧客への売上 × 該当顧客に対する平均手数料率 × (1 - セールスパーソンに対する変動報酬率)

そして、リレーションシップ・マーケティングにかけた費用と CSR の時系列的な変化を見るために次のような関係式を想定した。

$$CSR_{it} = \alpha CSR_{i(t-1)} + \beta RM_{it} + \beta' X_t$$

CSR_{it} 顧客 i の時間 t における顧客固有の利益

$CSR_{i(t-1)}$ 顧客 i の時間 t - 1 における顧客固有の利益

RM_{it} 顧客 i に対する時間 t におけるリレーションシップ・マーケティング費用

X_t 制御変数ベクトル（顧客タイプ、セールス・パーソン、販売会社の各 3 つの CRM レベルが関連）

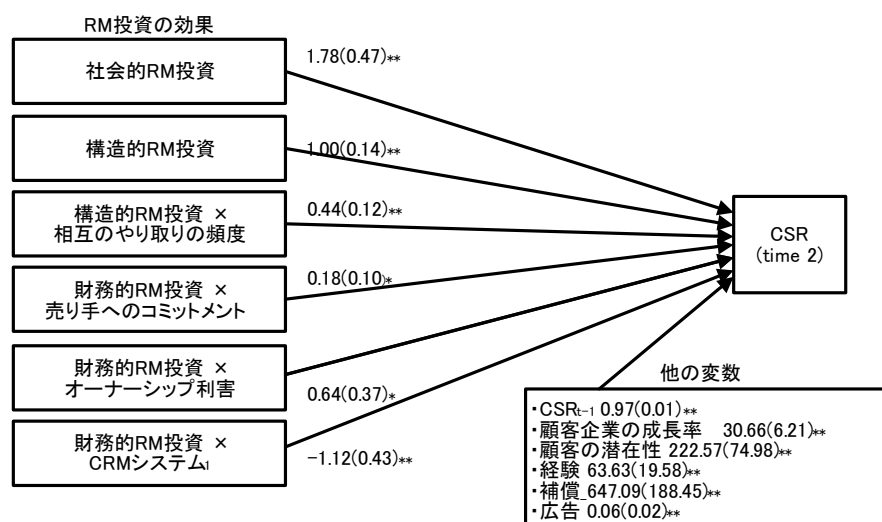
Palmatier et al (2006) は、1 年後の CSR を算出することで、リレーションシップ・マーケティング・プログラムの 3 つの施策がどのように CSR に影響を及ぼしたか、またプログラム以外の変数（顧客タイプ、セールスパーソン、販売会社の CRM レベル）がどのように影響度に介在するが理解できモデル化が可能であると主張した。そして、調査票の集計結果から分析を行い、図表：5 - 3 のような結果が得られた。

結果によると、3 つのリレーションシップ・マーケティング・プログラムそれぞれは CSR に対して正の影響があることが確認されたが、その程度はそれぞれ異なるものであった。

特に社会的プログラムにおいては、調査の行われた短期間でも効果が最も大きいことが示された。マネージャーが社会的プログラムへの投資をタイムリーに行えたこと、また、プログラムを実行したことで顧客側に返礼しなければならないという感情を生み出させたことが即効性のある効果を生んだ原因として推測された。さらに、社会的プログラムにおいては、CRM 以外の要素の影響は受けなかったこともわかった。次に、構造的プログラムについては、プログラム以外の要素である販売会社との交流頻度が大きい程、CSR に対する正の影響をより強くすることが示された。最後に、財政的プログラムは、調査機関において、プログラム単独での正の影響は統計的に確認されなかったが、顧客が販売会社に対してコミットメントを持っている場合、販売会社とセールスパーソンの目標が一致している場合は財政的プログラムの正の効果が統計的に確認された。販売会社のカスタマー・リレーションシップ・マネジメント（CRM）活用度が高い場合は財政的プログラムが逆

効果であることが分かった。

図表：5－3 測定結果：リレーションシップ・マーケティング（RM）への投資による顧客固有の利益（CSR） 直接・間接的效果



注) 標準誤差がそれぞれ有意的効果について示されている。
負の係数についてはCRMシステムの効果がなかったことを意味する。
**p<0.01, *p<0.05

出典：Palmatier et al (2006) 487 ページ

Palmatier et al (2006) の行った調査結果から、リレーションシップ・マーケティングの投資を行う際は、文脈的な背景を理解した上でプログラムの選択を行わなければ期待した効果が得られないことが理解できる。

第2節 ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチ

CRM プログラムの投資対効果の判断を難しくしているのは、リレーションシップが持つ不確実性にある。その不確実性の大きな要因となっているのは、顧客が期待する価値が常に変化するという点である。第2章では、外的条件の変化を発端として顧客の要求する価値変化が起こり、サプライヤーとの相互関係をマネジメントする戦略手法に影響を及ぼすという、Flint et al (2002) が示した因果モデルについて説明した。こうした背景から顧客の期待リレーションシップ価値をダイナミックに捉えて戦略策定に反映させようという欲求が実務家から起こり、そのメカニズムを研究者が捕らえようとするのは必然的な流れであ

る。本節では、リレーションシップ・マーケティングにおけるこうした新しい研究の流れについて説明する。

1. 期待リレーションシップ価値

Dwyer et al.(1987) の研究に代表されるように、リレーションシップを個々の分離されたイベントとしてとらえるのではなく、一連のプロセスとして捉えようという考えはリレーションシップ・マーケティング発生の初期の段階から存在している。Wilson(1995)は、リレーションシップ価値の構成概念はリレーションシップの発展フェーズや状況により活動的となったり潜在的になったりすると主張し、リレーションシップ変数と発展フェーズの統合モデルを提唱した（図表：5－4）。このモデルによると、リレーションシップ発展プロセスのあるフェーズで活動的な変数が、別の発展フェーズでは（重要ではあるものの）潜在的になったりするのである。例えば、信頼性は発展の初期段階では活動的であるが、その後は重要性を維持しつつも潜在的になる。そして、マネージャーが変わるなどの環境変化が起こると再び活動的となるというのである。

図表：5－4 発展フェーズーリレーションシップ変数 統合モデル

リレーションシップ変数とリレーションシップ発展プロセスの統合					
変数	パートナー選択	目的の明確化	リレーションシップ境界の設定	リレーションシップ価値の創造	リレーションシップ維持
評判	■				
パフォーマンスへの満足	■	■			
信頼		■			
社会的きずな	■	■	■		
代替品の比較レベル	■	■	■		
共通の目標	■	■	■	■	
権力/依存	■	■	■	■	
技術		■	■	■	
回収不能な投資			■	■	
適応			■	■	
構造的きずな				■	■
協業				■	■
コミットメント				■	■

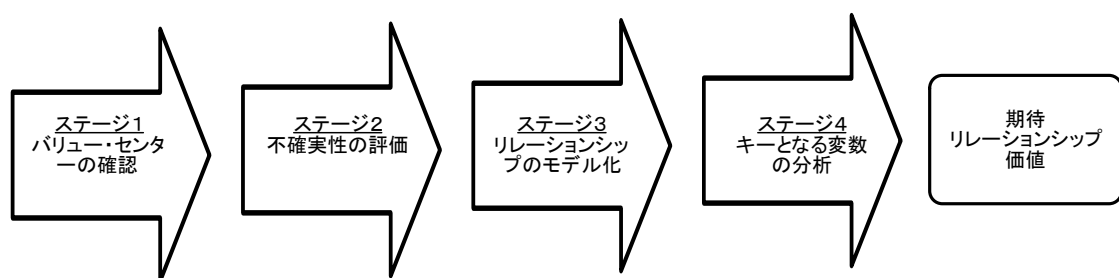
出典： Wilson (1995) 340 ページ

Jap and Ganesan(2000) は、リレーションシップのライフサイクルを「探索」、「建設」

「成熟」、「衰退」で定義し、それぞれのフェーズで「取引特殊的投資」、「リレーションシップ規範」、「契約」などの変数がサプライヤーのコミットメントに及ぼす影響に違いがあることを示している。しかしながら、リレーションシップ価値測定モデルを時系列で検証することは困難を伴う。Palmatier et al. (2006) のように追跡調査を行うこともあるが、同じ被験者からある年数において再び調査を行うのは調査の手間とコストを考えると容易ではないからである。そこで、Eggert et al. (2006) による準時系列調査や Watkins and Hill (2009) によるシミュレーションソフトを用いた調査手法を用いるなどの工夫がなされている。こうした研究の流れを受けて、新しい測定モデルがHogan (2001) によって提案された。

Hogan (2001) は、新しい概念である「期待リレーションシップ価値」を次に示す 4 項目で定義し、将来の不確実性を盛り込んだ測定方法を考え出した。Hogan (2001) によると「期待リレーションシップ価値」とは、第一に、顧客特有のものではなく、顧客とサプライヤー双方がリレーションシップから得られる価値である。第二に、現在と将来から得られる正味価値として計算されるため、ベネフィットを得る為に必要だったコストも含まれる。第三に、試算に際しては、キャッシュフローによる現在価値計算ではなく、製品品質の改善や技術移管、プロセスの改善などのベネフィットを含めた「ベネフィット・フロー」による計算によって求められる。最後に、期待リレーションシップ価値は価値測定の際の情報不足や、将来起こり得るパートナーの機会主義的行動など、その測定には常に不確実性が伴う。そのため、正味現在価値の確率分布を用いて、リレーションシップによって起こりうる結果を操作することで測定が可能となる。Hogan (2001) の提案する 4 つの段階（図表：5-5）を踏んだ評価方法を以下に説明する。

図表：5-5 期待リレーションシップ価値の評価方法



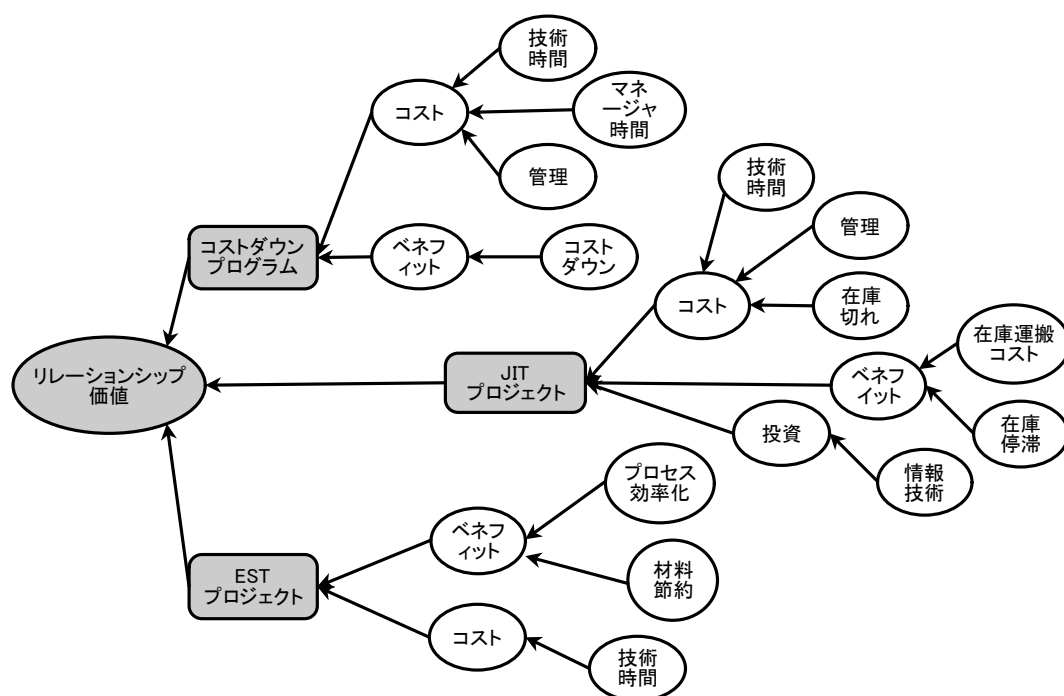
出典：Hogan (2001) 343 ページ

（ステージ1）バリュー・センターの特定

まず、最初のステップの目的は、将来のコスト、ベネフィット、そしてふさわしい

リレーションシップを支えるための投資を特定することである。そのため、社内の様々なレベルのマネージャーを招集し、フォーカスグループ法を用いてバリューセンターの特定にあたる。最終的に影響図表が作成され、それぞれのバリューセンターから導出されるコストとベネフィットのタイプが明示される。例えば、図表：5－6はβ社とのリレーションシップにおけるα社の影響図表を示している。α社がリレーションシップを結ぶことによって、価値を生み出す3つのプロジェクト（コストダウンプロジェクト、Just-in-Time(JIT) プロジェクト、サプライヤーの早期関与プロジェクト：ESI）とそれに付随する要因が特定されたことが理解できる。

図表：5－6 β社とのリレーションシップにおけるα社の影響図表



出典：Hogan(2001) 344 ページ

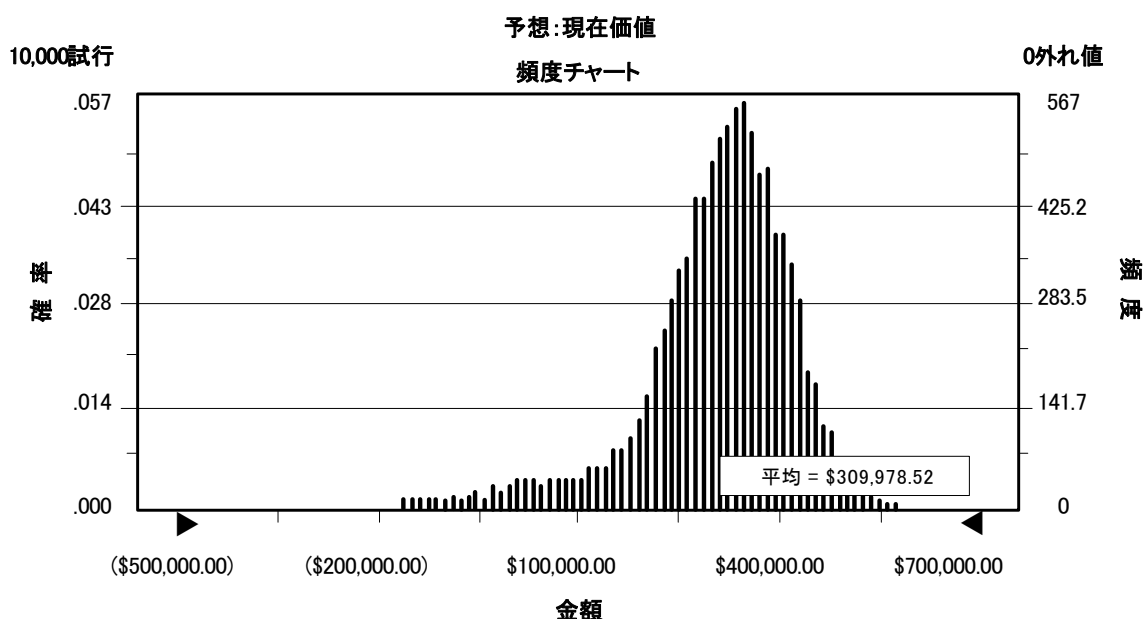
（ステージ2）不確実性の評価

不確実性の評価にあたっては、確率分布を使用した概算見積りがなされる。ステップ1で特定された（コスト、ベネフィット、投資の）それぞれの要因の将来予測を、最も知識を持つマネージャーが過去の同様のプロジェクト経験やマネージャー自身の経験を参考にして行う。その際、ある一点で値を予想するのではなく、発生する確率をもとにした範囲で予想される。

(ステージ 3) リレーションシップのモデル化

第3ステップは、期待リレーションシップの確率分布の試算である。ステップ2で求めた不確実性の確率分布をもとに、モンテカルロ・シミュレーション・プログラムを用いて期待リレーションシップ価値の現在価値が試算される。図表：5－7は、 α 社/ β 社の期待リレーションシップ価値をモンテカルロ・シミュレーション・プログラムで1000回のトライアルを行って求めた分布グラフである。

図表：5－7 期待リレーションシップ価値の確率分布



出典：Hogan(2001) 3 4 7 ページ

(ステージ 4) キーとなる変数の分析

最後に、モデル化が済んだ後はリレーションシップの成功を約束する変数や、失敗を引き起こす変数を感度分析によって特定する。例えば、各変数と期待リレーションシップ価値との相関を調べたのが図表：5－8である。この結果から、価格ダウンを確実に実行させることが価値を高めることに必要であり、在庫切れのリスクが価値を低くする要因であることがわかる。サプライヤーと契約を結んで価格ダウンを確実なものとし、万が一の工場火災に備えて在庫を2箇所にストックさせるなどの対応が必要となる。しかしながら、こうした対策は同時に別の不確実性も生むことをマネージャーは理解しなければならない。

図表：5－8 期待リレーションシップ価値と選択された変数の相関関係

変数	リレーションシップ期待価値
コストダウン、year1	.44
コストダウン、year2	.26
在庫切れ、year1	-.29
在庫切れ、year2	-.26
技術時間、JIT	-.13
シニアマネジメント時間	-.01
管理時間	-.01

出典：Hogan(2001) 347ページ

リレーションシップ価値を確率分布によって示したHogan(2001)の研究は、トップマネジメントが意思決定をする際の有効なツールとしての可能性を示しているだけではない。例えばHogan(2001)は、従来の実証研究では明確に確認できなかった信頼とリレーションシップ価値との関係が、期待リレーションシップ価値を用いることで確認できるかもしれないと考えている。それは、信頼が持つ未来志向性が将来のベネフィット・フローを増加させるだけでなく、パートナーの機会主義的行動などの不確実性を減少させる効果が期待価値分布の平均値を上げることにつながるためである。

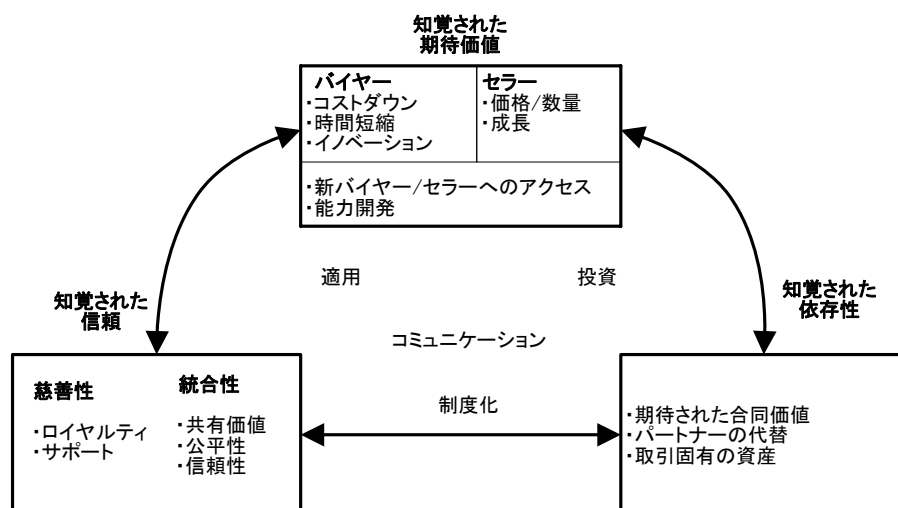
2. リレーションシップの「魅力」概念モデル

Hald et al.(2009)によると、過去のリレーションシップ研究は、サプライヤーから顧客に価値がどのように伝達されるかに主眼を置いて関係マネジメントのシステムや手法が論じられてきたため、管理システムがどのように作用するかということが適切に認識されておらず、関係マネジメントのシステムを最適化させるだけではリレーションシップ発展には不十分であるとした。そして、リレーションシップにおける価値の創造や伝達には互いを引き付ける「魅力」が重要な役割を果たすと考え、社会的交換理論の考えを応用することでバイヤー・サプライヤー・リレーションシップにおける「魅力」の概念化を試みた。

Hald et al.(2009)によると、社会的交換理論の考えは「自発的に恩恵を提供することで相手側に返礼しなければならないという義務感を引き起こし、見返りとしての恩恵を得る」という前提に立っている。双方が恩恵、つまり価値を提供し合うことで信頼関係が深まると、お互いが提供する価値に依存することになる。そして、この信頼と相互依存の関係こ

そが、リレーションシップを発展させようとする動機となるのである。顧客やサプライヤーが協力的にお互いの関係を良くしていこうとするメカニズムはどのようなものか。Hald et al.(2009)は、顧客とサプライヤーを引き付ける力となっているものを「魅力」と表現し、「期待価値」「信頼」「依存」の3つの構成要素による上位概念として表されるとした。さらに、信頼には慈善的信頼と誠実的信頼があり、慈善的信頼にはロイヤルティや自由意志によるサポートが、誠実的信頼には価値観の共有、公平性、そして信頼性が関係している。また、依存には、将来期待できる価値、パートナーの代替可能性、そして関係特殊的資産が関係している。

図表：5－9 バイヤー・サプライヤー・リレーションシップにおける魅力の概念モデル



出典：Hald et al.(2009) 967 ページ

図表：5－9で示すとおり、「期待価値」「信頼」「依存」の3つが複雑に影響しあって「魅力」が形成されている。例えば、双方の信頼度が高い場合でも、一方の依存度が他方よりも高い場合、依存することによるリスクが高まることもある。そのことで依存している側がリレーションシップに対して抱く「魅力」度が下がり、代替のパートナーを探す方向に力が働くことがある。このことから分かりますとおり、3つの要素をそれぞれ個々にマネジメントしてもリレーションシップの「魅力」度をコントロールすることはできないのである。さらに、Hald et al.(2009)は3つの構成要素をマネジメントする際に直接作用するメカニズムとして、1) 関係特殊的投資、2) 製品・プロセスの適応、3) 双方向のコミ

ユニケーション、4) 制度化を例示した。

3. ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチの CRM 戦略

Maklan(2009) は、投資対効果を検討する際に広く用いられている割引現在価値分析法が、顧客の要望を取り入れないままに CRM 戦略を進めさせてしまう原因になっていると主張した。つまりそれは、次のようなことを意味している。割引現在価値分析法に基づく考え方は「投資対効果の分析結果によってリソースを確保し、CRM 戦略を実施する。その結果として、消費者の行動に変化が現れ利益がもたらされる」という事であり、投資とその結果としてもたらされるアウトプットが、線形的な連続性を持つことを前提にしている。そして、そのことが顧客の要望をタイムリーに取り入れることを妨げているというのである。資源依存パースペクティブに基づく考え方に対するこうした問題は、南 (2004) によっても指摘されている。南 (2004) は、「まず一企業が戦略策定を行い、それに従って、要請される資源を市場より調達するという考え方は M&A や提携関係をうまく説明する議論であっても、関係性取引自体を説明する理論的枠組みとしては不十分であろう」と主張している。

Maklan(2009) は、CRM 戦略の投資判断をする際には従来の線形的アプローチではなくダイナミック・ケイパビリティ・アプローチを採用すべきであると主張した。ダイナミック・ケイパビリティとは、優位性を作り出すために資源がどのように作り出され、どのように使われているかということに焦点が当てられた動的な能力である。また、そうした能力は、従業員が競合との差別化を求めてコラボレーションする中で発生し、暗黙知として蓄積されていくため、競合に真似されにくい反面、評価・管理が難しい能力であるともいえる。これらの性質を踏まえたうえで、Maklan(2009) は以下のマネジメント手法とその手順を提案した。

まず、CRM 戦略を評価・分析するためのクロス・ファンクショナル・チームを組織し、ワークショップを開催する。この際、図表：5－10で示されるようなツールを用いて点数づけを行い、現状の把握ととるべきアクションが検討される。

図表： 5－10 CRM測定スコア・カード

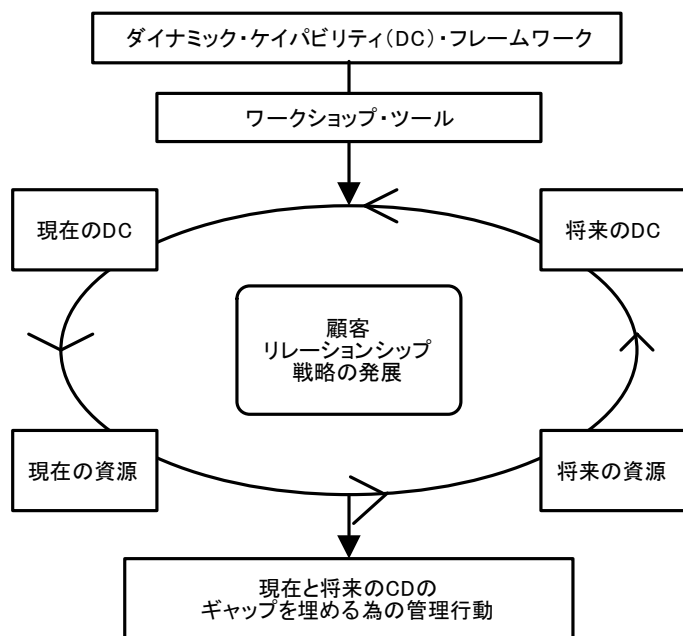
CRM測定ツール		取引的關係 (スコア=1)	One-to-Oneリレーションシップ (スコア=2)	ネットワーク的關係 (スコア=3)
顧客 ガバナンス	スコア <input type="text"/>	・製品／製品グループ ・製品マネジメントによる プロフィットセンター	・顧客マネージャー あるいは顧客セグメント ・顧客に同期したプロフィット センター	・コミュニティ・マネージャー ・プロフィットセンター モデル(未決定)
ビジネス 開発焦点	<input type="text"/>	・製品やサービスに焦点を あてたマーケティング計画	・顧客開発計画	・提供されるコミュニティ・ ニーズの広さと深さ
製品/サービスの 開発プロセス	<input type="text"/>	・マーケティングを用いて 顧客ニーズを開発概要に 翻訳する	・顧客が企業に教える 顧客マネージャーが返答し、 学習し、普及させる	・企業が持つ資源を コミュニティに利用させ イノベーションを起こさせる
合計スコア	<input type="text"/>			

出典： Maklan(2009) 1410 ページ

このツールは、リレーションシップが取引的關係（ transactional ）、ワン・トゥ・ワン・リレーションシップ（ One-to-One relationship ）、ネットワーク（ networked ）的關係の3段階で発展するという前提にもとづいている。戦略が実行されるとフィードバックが行われ、再び次のアクションに向けたワークショップが開かれる。このサイクルが目標に近づくまで続けられる。民主的な雰囲気が進められ、ワークショップで用いられるツールも常に改良が加えられる。つまり、こうした活動自体が、チームメンバーの学びのサイクルであると同時に、組織内に暗黙知と分析データが蓄積されていくプロセスであるともいえる。以上のようなプロセスを表したのが図表： 5－11である。

Maklan(2009) は、ダイナミック・ケイパビリティ・アプローチのプロセスそれ自体は再現可能であるが、このマネジメント手法から得られる分析結果や理論は文脈的であり、かつ時間や環境にも左右されるものであるため、別の人間が同じプロセスを踏んでも同じ結果は期待できないとしている。

図表： 5－11 ダイナミック・ケイパビリティ（DC）発達のフレームワーク



出典： Maklan(2009) 1399 ページ

第6章 まとめと課題

第1節 議論の総括

1980年初頭、遠ざかっていた生産者と消費者の距離がテクノロジーの急速な発展により縮まり、リレーションシップを通じた取引への回帰が起きた。顧客のみならず、サプライヤーやチャネル・パートナーなど、関係当事者と長期的で信頼のおける関係をマネジメントする必要性からリレーションシップ・マーケティングが生まれた。

第1章では、リレーションシップ・マーケティングの起源をたどり、「社会的交換理論」「取引コスト理論」「資源依存理論」など様々な学問の理論的基盤をベースとしてリレーションシップ・マーケティングが形成され、「相互作用/ネットワーク」「チャネル・マネジメント」「データベース/インタラクティブ・マーケティング」「サービス・マーケティング」など異なる研究アプローチが収斂して現在の形に至ったことを示した。また、産業財のリレーションシップ・マーケティングの発生についても、消費財のそれとほぼ同時期に起源をさかのぼることができ、分科して発展したというよりも相互に関わりあう形で発展したと見るのが適当であるという考えを述べた。

Berryがリレーションシップ・マーケティングという言葉初めて用いた1983年から1980年代後半にかけて、リレーションシップ現象を説明する概念が多く議論された。市場を通じた交換「取引」から「リレーションシップ」へのパラダイム・シフトを目指して、1980年代後半から90年代にかけていわゆる研究のブームが起こった。第2章ではまず、リレーションシップが「市場での取引的交換」と「パートナーとの協働的交換」のスペクトルや、関係特殊的投資や信頼の大小で分けるマトリックスで表され、それらの位置選択としてポジショニングの問題を示した。そして、取引関係の拡大と維持、管理をテーマとした「リレーションシップ価値」を扱う様々な理論的研究や実証的研究がなされ、多くの研究者により理論のモデル化が試みられていることを示した。その中で、取引コスト理論をベースとした、コストとベネフィットのトレードオフからリレーションシップ形態や価値創造のメカニズムの理解が試みられていることを示した。また、価値のモデル化に関しては、その測定方法について論争が起きていることも紹介した。

第3章では、リレーションシップ価値のみならず、その結果として得られる取引関係の拡大につながる「リレーションシップ品質」について扱った。リレーションシップ品質の代表的要因として「満足度」「ロイヤルティ」「信頼」を扱い、それらの研究成果をしめ

すことで産業財特有の定義づけを試みた。第4章では、リレーションシップのマネジメントを説明するメカニズムとして「情報・コミュニケーション」「コンフリクト・マネジメント」「終息マネジメント」などの説明を行った。

リレーションシップのある一場面をスナップショットとして静的に捉えるモデルや、従来の資源ベース論をもとにした一線的なアプローチでは、リレーションシップというダイナミックな現象を捉えることには限界が生じている。そこで、第5章では、産業財リレーションシップ・マーケティング研究の新しい潮流として、「顧客価値やリレーションシップ・パフォーマンスを動的に捉えていこうとする動き」が現れていることを示した。例えば、リレーションシップの発展フェーズ別にモデル設計を行ったり、時系列で調査を行ったり、確率分布を用いた調査を行うなど、調査設計の段階から配慮がなされている点などである。さらに、ダイナミック・ケイパビリティに代表される先進的な概念モデルについても紹介した。また、「リレーションシップ投資に対する効果の測定の動き」についても最新の研究を紹介し、実務家にとって意思決定に必要な投資効果という領域で十分な研究がなされていないことを問題視した。

以上の議論を総括した上で、次節では産業財リレーションシップ・マーケティング研究の課題と今後の展望について述べることとする。

第2節 課題と今後の展望

産業財リレーションシップ・マーケティングの研究は、以下に示す課題を挙げることができる。

- 1) リレーションシップ・マーケティングの定義や扱うべき研究スコープのコンセンサスは研究者の間で得られているものの、扱われる研究に偏りがある。例えば、リレーションシップの拡大や維持をテーマとする研究が多いのに対し、終息をテーマとして扱う研究が少ない。
- 2) リレーションシップ・マーケティングは、買い手と売り手双方の視点による現象理解が必要であるが、実証研究の多くは買い手視点であり、売り手視点、売り手－買い手視点の研究が少ない。図2-7や図3-2の「関係タイプと視点」の列を見ると、Customer視点、Buyer視点の研究が多いことがわかる。
- 3) リレーションシップ・マーケティングは極めて文脈的である。ところが、実証研究

の多くは一場面を捉えたものに過ぎず、現実的な現象を捉えているとは言えないケースも見受けられる。追跡的な時系列調査によって文脈依存的なノイズを取り除く必要がある。再現調査が難しいことが課題である。

- 4) リレーションシップ・マーケティングは文化的背景や環境などの外的要因に影響を受ける。ところが、実証的な研究に国際的な研究が乏しい（詳細はAPPENDIX 2を参照されたい）。
- 5) リレーションシップ・マーケティングの成果として、投資に対する効果を測定評価する研究が少ない。
- 6) リレーションシップ価値の測定方法について、研究者の間で詳細にいたるコンセンサスが得られていない。
- 7) リレーションシップの研究テーマに偏りがある。価値や取引拡大に関するテーマと比べると、終息問題やコンフリクト・マネジメントなどを扱う研究は圧倒的に少ない。

リレーションシップ・マーケティングが出現して約30年が経ち、Sheth と Parvatiyar がリレーションシップ・マーケティングの統合もしくは再構築を目指そうとしてからも10年が経っている。リレーションシップ・マーケティングは、実務家の間でも研究者の間でも企業間関係を語る上で考慮すべき当たり前の学問となっているという点では、学問が大きく発展・普及した成果であるといえる。しかしながら、現状において上述した研究課題が提示されるということは、リレーションシップ・マーケティングの統合がまだ道半ばであることを示しているといえよう。

上述の課題は同時に、今後の産業財リレーションシップ研究が進むべき方向性のヒントも与えている。特に、1) リレーションシップ・マーケティング現象のダイナミズムを捉えるモデル化と実証的裏づけの蓄積、2) 売り手―買い手双方の視点から見た理論の構築と実証、3) 国際的な研究による普遍的な理論の追求と文化依存的な要因の特定、4) 財務的評価測定モデルの確立と検証がさらなる研究発展のために進むべき方向性であると考えられる。

APPENDIX

1. 産業財顧客の価値監査手法

Ulag, and Chacour(2001) は、顧客が知覚する価値（以降「顧客価値」と表現する）を、恩恵的側面である「品質」と犠牲的側面である「価格」のトレードオフによって認識するこの考え方にに基づき、マーケティング戦略の展開と実践に有効な顧客価値の監査手法を提案した。この手法の特徴は、従来の顧客価値測定の欠点である「他社との競争の文脈で相対的な価値測定がなされていない点」において工夫がなされており、測定結果から競合との差を明らかにすることができる。さらに、顧客満足につながる価値について、サプライヤーと顧客双方に測定を行うことから、両者の違いについても明らかにすることもできる。このことから、実務的な場面での応用に期待される。具体的な手法は以下の通りである。

顧客価値測定の準備段階として、サプライヤーの考える「顧客が重視すると思われる」価値項目およびそれらの重要度（相対比率）を理解することから始める。図表：A 1－1 は、ドイツの食品業界に属するマーケティングの責任者やセールス・パーソンへのグループ・インタビューを行った結果である。さらに、この段階においては、調査票設計の準備、および適切な調査対象のセグメンテーションも行われる。

図表：A 1－1 「内部」顧客価値監査（CVA）結果による加重品質属性

	総品質特性(%)
製品関連品質	
1. 製品特徴	20
2. 製品範囲	14
3. 製品の一貫性	6
4. 天然生産物特徴	5
5. 使いやすさ	5
6. その他	1
小計	51
サービス関連品質	
1. 技術サポート/アプリケーション	13
2. 迅速なサービス	10
3. 供給のスピードと信頼性	8
4. その他	3
小計	34
プロモーション関連品質	
1. イメージ、コーポレート・アイデンティティ	6
2. 個人的な関係	4
3. サプライヤーの信頼	3
4. その他	2
小計	15
合計	100

出典：Ulag, and Chacour(2001) 534 ページ

第二段階として、顧客に対する深層面接調査が行われ、必要に応じて価値項目が追加さ

れ、サプライヤーに対する調査同様に重要度の測定も同様に実施される。この際、価格と品質両者の重要度の比率についても調査がなされる。項目と比率が確定すると、次のステップとして対象とするサプライヤー一社とその競合他社について価値評価がなされる。最後に、算出された結果を分析、加工することで意思決定に必要な比較表やマッピング作成が可能となる。

図表：A 1－2 は、評価結果から得られた素点に「製品関連（55.8%）」「サービス関連（29.2%）」「プロモーション関連（15%）」の各項目の重要度（相対比率）を掛けることで、重要度を加味した点数が得られ、業界平均や他社との差を把握できる表になっている。

図表：A 1－2 価値測定結果

コンビニエンス・フード製造業界(ドイツ)におけるハイドロコロイド供給業者の評価

	重要性 (%)	クライアント 企業	競合A	競合B	競合C	その他 競合	ポジション (平均)	ポジション (相対)
製品関連品質								
1. 製品の一貫性	35.5	8.1	9.0	6.3	8.7	6.6	7.6	0.5
2. 製品特徴	32.9	8.1	9.0	6.3	8.7	6.6	7.6	0.5
3. 天然生産物特徴	14.2	8.0	8.3	6.3	8.0	7.5	7.5	0.5
4. 使いやすさ	8.8	8.8	8.1	8.3	7.0	8.3	7.9	0.2
5. 製品範囲	5.4	8.1	8.8	7.4	6.3	7.4	7.5	0.6
6. 非ダस्टینگ	3.8	8.2	8.3	8.5	9.0	8.3	8.5	-0.3
小計(Q _{prod})	100.0	8.1	8.8	6.5	8.4	7.0	7.7	0.5
サービス関連品質								
1. 供給のスピードと信頼性	26.7	9.0	9.8	7.3	7.7	8.3	8.3	0.7
2. 技術サポート/アプリケーション	23.3	5.7	8.8	5.8	5.7	5.1	6.3	-0.7
3. 迅速なサービス/反応	22.1	3.9	10.0	5.7	7.5	5.6	7.2	-3.3
4. 製品イノベーション	12.5	7.7	8.5	4.3	7.3	6.9	6.8	0.9
5. 技術情報/文献	7.9	6.0	7.0	5.3	5.7	4.4	5.6	0.4
6. トレーニング/セミナー	4.2	4.8	5.7	6.3	8.0	2.9	5.7	-0.9
7. 製品のグローバル供給	0.8	7.8	8.0	8.7	8.5	6.5	7.9	-0.2
8. その他	2.5	1.0	1.0			10.0	5.5	-4.5
小計(Q _{serv})	100.0	6.3	8.8	6.0	7.0	6.3	7.0	-0.7
プロモーション関連品質								
1. イメージ、コーポレート・アイデンティティ	5.8	7.4	9.6	5.5	8.3	5.7	7.3	0.1
2. 個人的な関係	27.5	4.8	9.4	6.8	5.7	5.4	6.8	-2.0
3. 企業への信頼	45.8	6.6	9.8	5.7	8.0	5.3	7.2	-0.6
4. パブリック・リレーションズ	0.8	2.6	2.5	1.5	8.0	2.8	3.7	-1.1
5. 上流方向への統合	0.8	3.3	1.0			3.3	2.2	1.2
6. ISO9001取得	19.2	2.0	9.5	1.8	3.3	2.9	4.4	-2.4
小計(Q _{prom})	100.0	5.2	9.5	5.2	6.5	4.9	6.5	-1.3
総品質ポジション(Q_q)		7.2	8.9	6.1	7.7	6.5	7.3	-0.1
価格ポジション(Q_p)		100.0	105.0	87.5	97.5	91.7	95.4	4.6

Quality + Price, Wq=63.33%, Wp=36.7%

製品関連特性, W prod=55.8%; サービス関連特性, W serv=29.2%; プロモーション関連特性, W prom=15.0%;

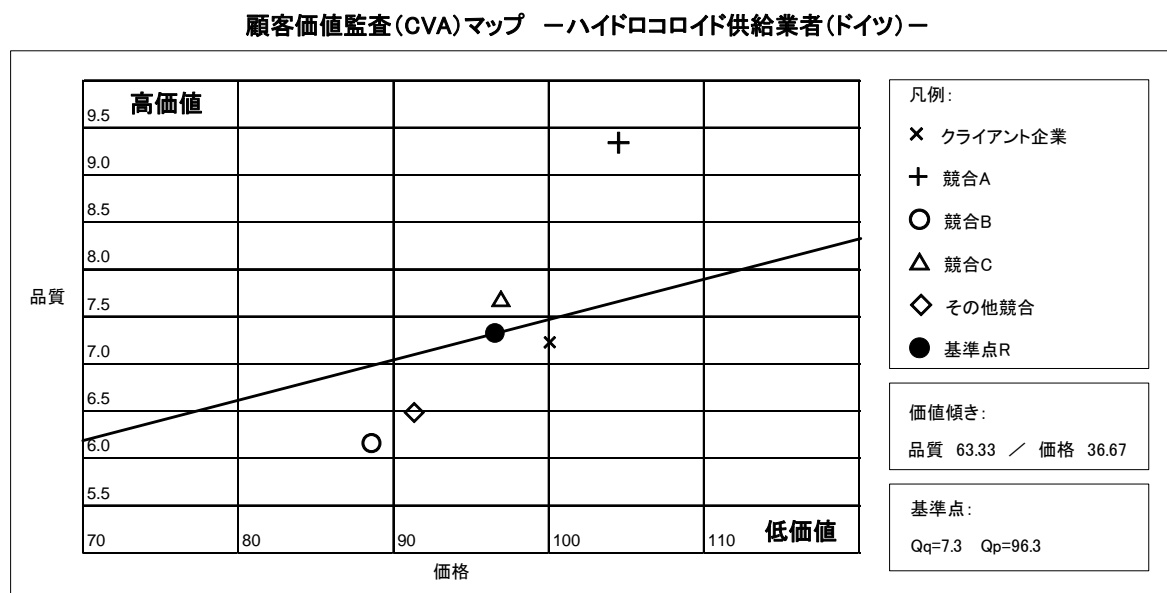
平均品質ポジション(Qq) 7.3; 平均価格ポジション(Pq) 96.3

出典：Uлага, and Chacour(2001) 5 3 5 ページ

さらに、品質を縦軸、価格を横軸に取ったグラフに自社や競合他社の評価点をプロット

することで価格と品質の自社のポジショニングを視覚的に比較できる（図表：A 1－3）。

図表：A 1－3 顧客価値監査（CVA）マップ

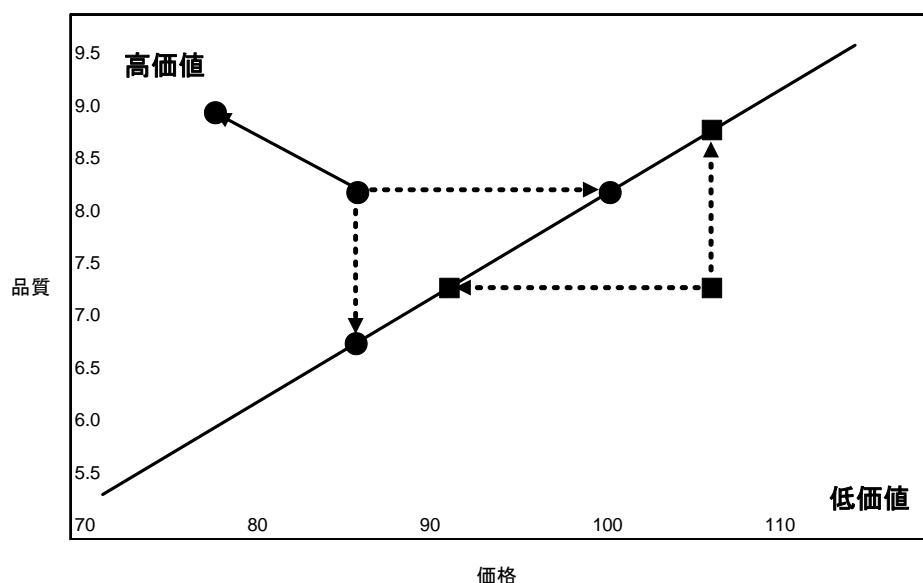


市場：ドイツ 製品グループ：ハイドロコロイド 適用：コンビニエンスフード 意思決定者：全員

出典：Ulag, and Chacour(2001) 5 3 6 ページ

このグラフに、業界の平均点（価格 96.3、品質 7.3）を通り、傾きが重要度の比率（品質 63.3% / 価格 36.7%）である直線を書き加えることで価格と品質についてどう改善（あるいは過剰を是正）するべきかという意思決定が可能となる。自社が直線の右下側の遠くに位置するほど顧客価値が低く、左上側に遠くなるほど顧客価値が高いことを表しており、線上は競争力の臨界値となっている。もし、図表：A 1－4の■のように自社が左下に位置しているのであれば、『品質を改善する』か『価格を改善』するかの決定を行い線上に乗せるためのマーケティング施策を実施する。●のように、自社が左上に位置している場合は、さらに価値を高めるか、（あまり薦められないが）線上まで価値を落とす施策を実施すればよい。

図表：A 1－4 顧客価値監査（CVA）マップを利用した戦略



出典：Ulag, and Chacour(2001) 5 3 6 ページ

2. リレーションシップ・マーケティングの国際的研究

Samice and Walters(2003) は、国際的な文脈からリレーションシップ・マーケティングをテーマとして扱った文献の調査を行った。彼らはまず、1980年代から2001年までに行われた実証研究論文24本を特定し、企業間リレーションシップの関係方向性と、研究対象となった顧客・サプライヤーの属する国から論文を分類した。

関係の方向性

- 1) 上流方向（顧客の規模が大きく、影響力強い）
- 2) 下流方向（サプライヤーの規模が大きく、影響力強い）
- 3) 2社間の両方向

調査対象の国籍

- 1) 国際間の研究：顧客もしくはサプライヤーが外国（米国以外）に属している研究。データ収集地域が必ずしも複数の国でなくてもよい。
- 2) 複数国の研究：データ収集が複数の国にまたがって行われた研究。
- 3) 海外の研究：既に存在するリレーションシップ・マーケティングの理論を別の国で追試した研究。

図表：A 2－1 国際調査の詳細

論文の特徴	国際間 ^a	海外 ^b	複数国 ^c	合計
上流方向	3	9	1	13
下流方向	5	1	1	7
ダイアディック	0	4	0	4
合計	8	14	2	24

a リレーションシップを持つ顧客もしくはサプライヤーが海外の研究を含む

b non-USデータを用いた研究含む

c 複数の国からのデータを用いた研究含む

出典：Samice and Walters (2003) 198 ページ

これらの分類からマトリックスを作成し、24本の論文がどのタイプに分類されるかを示したのが図表：A 2－1である。この結果によると国際的な研究といえども約6割の研究が単一の国内におけるリレーションシップを対象として扱ったものであることが分かる。さらに2社間の研究を扱った研究はこの傾向が顕著であり、24本の論文の中で複数の国をまたいだ研究はひとつも確認されなかった。

Samice and Walters (2003) は、このような状況を踏まえ、以下のような問題提議をおこなった。まず、研究の性質上リレーションシップ・マーケティング研究の扱うドメインが広範囲であり、そのために研究トピックスのテーマが収束しないことが問題であると主張した。加えて、構成概念や理論的フレームワークなどのコンセンサスが研究者の間で得られておらず、パターン化や規範的結論に至っていないことを問題視した。それは、国の違いによって引き起こされる複雑さが原因であると推測がなされた。国際的な視点に立つと、文化、取引にかかる法規制、国家としての競争力、経済、政治など多様性に富んでおり、これらをコントロールして一般化を導くのは容易でない。このため、研究を様々な国で再現しようという研究者が少ないことが、一般化に結びつかない原因の一つであるというのである。

Samice and Walters (2003) は、信頼やコミットメントなどの要素は文化的な次元を含んでおり、異文化間で研究によって得られたモデルの有効性の確認をすることは、リレーションシップの発展、理解のみならず、国際間取引でリレーションシップをマネジメントする実務家にとっても有意義なことであると結んでいる。

参考文献：

<洋書の部>

- Agnihoti, R.; Rapp, A. & Trainor, K. (2009), "Understanding the Role of Information Communication in the Buyer-Seller Exchange Process: Antecedents and Outcomes," *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(7-8), 474-485.
- Anderson, J. C.; Thomson, J. B. L. & Wynstra, F. (2000), "Combining Value and Price to Make Purchase Decisions in Business Markets," *International Journal of Research in Marketing* 17(4), 307-329.
- Anderson, James C., J. D. C. & Chintagunta, P. K. (1993), "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study," *Journal of Business-to-Business Marketing* 1(1), 3-28.
- Athanasopoulou, P. (2009), "Relationship Quality: a Critical Literature Review and Research Agenda," *European Journal of Marketing* 43(5/6), 583-610.
- Bagozzi, R. P. (1975), "Marketing as Exchange," *Journal of Marketing* 39(4), 32-39.
- Barry, James & Terry, T. S. (2008), "Empirical Study of Relationship Value in Industrial Services," *The Journal of Business & Industrial Marketing* 23(4), 228-241.
- Baxter, R. (2009), "Reflective and Formative Metrics of Relationship Value: A Commentary Essay," *Journal of Business Research* 62(12), 1370-1377.
- Baxter, R. & Matear, S. (2004), "Measuring Intangible Value in Business-to-business Buyer-Seller Relationships: An Intellectual Capital Perspective," *Industrial Marketing Management* 33(6), 491-500.
- Bensaou, M. (1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. (cover story)," *Sloan Management Review* 40(4), 35-44.
- Berry, L. L. (1983), "Relationship Marketing, in Emerging Perspectives on Service Marketing" L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah, eds., American Marketing Association, Chicago, IL, 25 - 28.
- Bolton, R. N.; Lemon, K. N. & Bramlett, M. D. (2006), "The Effect of Service Experiences over Time on a Supplier's Retention of Business Customers," *Management Science* 52(12), 1811-1823.
- Bolton, R. N.; Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2008), "Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision," *Journal of Marketing* 72(1), 46-64.
- Cannon, J. P. & Homburg, C. (2001), "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing* 65(1), 29-43.
- Claro, Pimentel D. & Claro, Oliveira P. B. (2010), "Collaborative Buyer-Supplier Relationships and Downstream

- Information in Marketing Channels,” *Industrial Marketing Management* 39(2), 221-228.
- Cater, B. & Cater, T. (2009), “Relationship-Value-Based Antecedents of Customer Satisfaction and Loyalty in Manufacturing,” *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(7-8), 585-596.
- Claycomb, C. & Frankwick, G. L. (2010), “Buyers' Perspectives of Buyer-Seller Relationship Development,” *Industrial Marketing Management* 39(2), 252-263.
- Collins, D. J. & Montgomery, C. A. (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, Irwin/McGraw-Hill.
(『資源ベースの経営戦略論』, 根来龍之, 蛭田啓, 久保亮一訳, 東洋経済新報社, 2004 年)
- Day, G. S. (2000), “Managing Market Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1), 24-30.
- Diamantopoulos, A. (2010), “Reflective and Formative Metrics of Relationship Value: Response to Baxter's Commentary Essay,” *Journal of Business Research* 63(1), 91-93.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997), “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing* 61(2), 35-51.
- van Doorn, J. & Verhoef, P. C. (2008), “Critical Incidents and the Impact of Satisfaction on Customer Share,” *Journal of Marketing* 72(4), 123-142.
- Doyle, P. (2000), *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Wiley.
(『価値ベースのマーケティング戦略論』, 恩藏直人監訳、須永努、韓文熙、貴志奈央子訳, 東洋経済新報社, 2004 年)
- Dwyer, F. R.; Schurr, P. H. & Oh, S. (1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing* 51(2), 11-27.
- Eggert, A. & Ulaga, W. (2002), “Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?”, *Journal of Business & Industrial Marketing* 17(2/3), 107-118.
- Eggert, A.; Ulaga, W. & Schultz, F. (2006), “Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis,” *Industrial Marketing Management* 35(1), 20-27.
- Eiriz, V. & Wilson, D. (2006), “Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration,” *European Journal of Marketing* 40, no. 3/4, (March 1), 275-291.
- Ellis, P. D. (2006), “Factors Affecting Termination Propensity of Inter-Firm Relationships,” *European Journal of Marketing* 40(11/12), 1169-1171.
- Flint, D. J.; Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (1997), “Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research”, *Industrial Marketing Management* 26(2), 163-175.

- Flint, D. J.; Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (2002), "Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context," *Journal of Marketing* 66(4), 102-117.
- Friman, M.; Gäddling, T.; Millett, B.; Mattsson, J. & Johnston, R. (2002), "An Analysis of International Business-to-Business Relationships Based on the Commitment-Trust Theory," *Industrial Marketing Management* 31(5), 403-409.
- Ganesan, S.; Brown, S. P.; Mariadoss, B. J. & Ho, H. (D. (2010), "Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business-to-Business Relationships," *Journal of Marketing Research* 47(2), 361-373.
- Giller, C. & Matear, S. (2001), "The Termination of Inter-Firm Relationship," *Journal of Business & Industrial Marketing* 16(2), 94-112.
- Gronroos, C. (1997), "Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies," *Journal of Marketing Management* 13(5), 407-419.
- Gronroos, C. (1994), "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision* 32(2), 4-20.
- Gummesson, E. (2004), "Return on Relationships (ROR): the Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts," *Journal of Business & Industrial Marketing* 19(2), 136-148.
- Hald, K. S.; Cordon, C. & Vollmann, T. E. (2009), "Towards an Understanding of Attraction in Buyer-Supplier Relationships," *Industrial Marketing Management* 38(8), 960-970.
- Hansen, J. M. (2009), "The Evolution of Buyer-Supplier Relationships: An Historical Industry Approach," *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(3-4), 227-236.
- Harker, M. J. (1999), "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing," *Marketing Intelligence & Planning* 17(1), 13-20.
- Hewett, Kelly, M. R. B. & Sharma, S. (2002), "An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science* 30(3), 229-239.
- Hibbard, J. D., Kumar N. & Stern L. W. (2001), "Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationship," *Journal of Marketing Research*, 38, 45-61.
- Hogan, J. E. (2001), "Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement, and a Modeling Technique," *Industrial Marketing Management* 30(4), 339-351.
- Homburg, C.; Jr., J. P. W. & Jensen, O. (2002), "A Configurational Perspective on Key Account Management," *Journal of Marketing* 66(2), 38-60.

- Homburg, C. & Rudolph, B. (2001), "Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues," *Journal of Business Research* 52(1), 15-33.
- Hult, G. Tomas M., W. T. N. & Bashaw, R. E. (1997), "Faculty Perceptions of Marketing Journals," *Journal of Marketing Education* 19(1), 37-52.
- Huntley, J. K. (2006), "Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention," *Industrial Marketing Management* 35(6), 703-714.
- Jackson, B. B. (1985), "Build Customer Relationship That Last," *Harvard Business Review* 63(Nov-Dec), 120-128.
- Jap, S. D. (1999), "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research* 36(4), 461-475.
- Jap, S. D. & Anderson, E. (2003), "Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism," *Management Science* 49(12), 1684-1701.
- Jap, S. D. & Ganesan, S. (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research* 37(2), 227-245.
- Jarvis, C. B.; MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M. (2003), "A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research," *Journal of Consumer Research* 30(2), 199-218.
- Jones, T. O. & Sasser Jr., W. E. (1995), "Why Satisfied Customers Defect," *Harvard Business Review* 73(6), 88-91.
- Joshi, A. W. (2009), "Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control," *Journal of Marketing* 73(1), 133-150.
- Kotler, P. (2001), *A Framework for Marketing Management, First Edition*, Prentice Hall. (『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』, 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳, ピアソン・エデュケーション, 2002 年)
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006), *Marketing Management, Twelfth Edition*, Prentice Hall. (『コトラー & ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』, 恩蔵直人監修, 月谷真紀訳, ピアソン・エデュケーション, 2008 年)
- Kozan, M. K.; Wasti, S. N. & Kuman, A. (2006), "Management of Buyer-Supplier Conflict: The Case of the Turkish Automotive Industry," *Journal of Business Research* 59(6), 662-670.
- Lapierre, J. (2000), "Customer Perceived Value in Industrial Context," *Journal of Business & Industrial Marketing* 15(2/3), 122-140.

- Leuthesser, L. (1997), "Supplier Relational Behavior: An Empirical Assessment," *Industrial Marketing Management* 26(3), 245-254.
- Levitt, T. (1983), "After the Sales is Over," *Harvard Business Review* 61(5), 87-93.
- Möller, K. E. K. & Törrönen, P. (2003), "Business Suppliers' Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis," *Industrial Marketing Management* 32(2), 109-118.
- MacMillan, K.; Money, K.; Money, A. & Downing, S. (2005), "Relationship Marketing in the Not-for-Profit Sector: an Extension and Application of the Commitment-Trust Theory," *Journal of Business Research* 58(6), 806-818.
- Maklan, S. & Knox, S. (2009), "Dynamic Capabilities: the Missing Link in CRM Investments," *European Journal of Marketing* 43(11-12), 1392-1410.
- Miyamoto, T. & Rexha, N. (2004), "Determinants of Three Facets of Customer Trust: A Marketing Model of Japanese Buyer-Supplier Relationship," *Journal of Business Research* 57(3), 312-319.
- Mohr, J. & Spekman, R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal* 15(2), 135-152.
- Mohr, J. J.; Fisher, R. J. & Nevin, J. R. (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing* 60(3), 103-115.
- Palmatier, R. W.; Dant, R. P.; Grewal, D. & Evans, K. R. (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis," *Journal of Marketing* 70(4), 136-153.
- Palmatier, R. W.; Gopalakrishna, S. & Houston, M. B. (2006), "Returns on Business-to-Business Relationship Marketing Investments: Strategies for Leveraging Profits," *Marketing Science* 25(5), 477-493.
- Palmatier, R. W.; Scheer, L. K. & Steenkamp, J.-B. E. (2007), "Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty," *Journal of Marketing Research* 44(2), 185-199.
- Payne, A. (2000), "Relationship Marketing: The UK. Perspective", in Sheth, Jagdish N. and Parvatiyar, Atul, *Handbook of Relationship Marketing*, Sage, Thousand Oaks, CA, 39-67.
- Ramkumar D., S. S. (2007), "The Dark Side of Relationship Marketing," International Marketing Conference on Marketing & Society April, 453-457.
- Ravald, A. & Gronroos, C. (1996), "The Value Concept and Relationship Marketing," *European Journal of Marketing* 30(2), 19-30.
- de Ruyter, K.; Moorman, L. & Lemmink, J. (2001), "Antecedents of Commitment and Trust in

- Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets," *Industrial Marketing Management* 30(3), 271-286.
- Sanzo, M. J.; Santos, M. L.; Vazquez, R. & Alvarez, L. I. (2003), "The Effect of Market Orientation on Buyer-Seller Relationship Satisfaction," *Industrial Marketing Management* 32(4), 327-345.
- Selnes, F. (1998), "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships," *European Journal of Marketing* 32(3/4), 305-322.
- Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. (1995), "The Evolution of Relation Marketing," *International Business Review* 4(4), 397-418.
- Sheth, J. N. & Shah, R. H. (2003), "Till Death Do Us Part...But Not Always: Six Antecedents to a Customer's Relational Preference in Buyer-Seller Exchanges," *Industrial Marketing Management* 32(8), 627-631.
- Smith, B. (1998), "Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management, and Sex-Type," *Canadian Journal of Administrative Sciences* 15(1), 76-92.
- Ulag, W. & Chacour, S. (2001), "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation," *Industrial Marketing Management* 30(6), 525-540.
- Ulag, W. & Eggert, A. (2006), "Relationship Value and Relationship Quality - Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships," *European Journal of Marketing* 40(3-4), 311-327.
- Ulag, W. & Eggert, A. (2006), "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status," *Journal of Marketing* 70(1), 119-136.
- Ulag, W. & Eggert, A. (2005), "Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions," *Journal of Business-to-Business Marketing* 12(1), 73-99.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing* 68(1), 1-17.
- Venetis, K. A. & Ghauri, P. N. (2004), "Service Quality and Customer Retention: Building Long-Term Relationships," *European Journal of Marketing* 38(11/12), 1577-1598.
- Walter, A.; Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2001), "Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective," *Industrial Marketing Management* 30(4), 365-377.
- Watkins, A. & Hill, R. P. (2009), "A Simulation of Business-to-Business Decision Making in a Relationship Marketing Context," *Industrial Marketing Management* 38(8), 994-1005.
- Wilcox, J. B.; Howell, R. D. & Breivik, E. (2008), "Questions About Formative Measurement," *Journal of Business*

Research 61(12), 1219-1228.

Wilson, D. T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4), 335-345.

Woo, K.-s. & Ennew, C. T. (2004), "Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction-Based Conceptualization and Measurement," *European Journal of Marketing* 38, 9/10.

de Wulf, K. & Odekerken-Schroder, G. (2001), "A Critical Review of Theories Underlying Relationship Marketing in the Concept of Explaining Consumer Relationship," *Journal of the Theory of Social Behaviour* 31(1), 73-101.

Wuyts, S. & Geyskens, I. (2005), "The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection," *Journal of Marketing* 69(4), 103-117.

< 和書の部 >

神戸伸輔 (2004), 『入門 ゲーム理論と情報の経済学』, 日本評論社 .

高嶋克義, 南知恵子 (2006), 『生産財マーケティング』, 有斐閣 .

加護野忠男, 井上達彦 (2004), 『事業システム戦略 事業の仕組みと競争優位』, 有斐閣アルマ .

南知恵子 (2005), 『リレーションシップ・マーケティング 企業間における関係管理と資源移転』, 千倉書房

南知恵子 (2004), 「リレーションシップ・マーケティング : 資源依存パースペクティブによるアプローチ」, 『国民経済雑誌』 神戸大学 190(3), 63-72.

南知恵子 (2003), 「リレーションシップ・マーケティングの理論的系譜と CRM への発展」, 『国民経済雑誌』 神戸大学 188(6), 53-67.

涌井良幸, 涌井貞美 (2003) 『図解でわかる 共分散構造分析』, 日本実業出版社 .