

論文

リレーションシップ・マーケティングの諸相

久保田進彦

キーワード

リレーションシップ
ネットワーク
マーケティング

目次

1. リレーションシップ・マーケティングの広がり
2. リレーションシップ・マーケティングの諸相
3. リレーションシップ・マーケティングの課題
4. むすび

リレーションシップ・マーケティングという考え方がマーケティング論にあらわれて、実に30年近くが経つ¹。この間、数多くの論者が、さまざまな立場から主張を行うことで、いくつもの研究潮流が生まれてきた (Coote 1994; Möller and Halinen 2000; Payne 2000; 渡辺 1997)。リレーションシップ・マーケティングの議論は、ある程度の「ゆるやかさ」をもって続いてきたわけである。

このような、ゆるやかさの背景には、リレーションシップ・マーケティングそのものの性質がある。リレーションシップ・マーケティングとは、顧客との間に「リレーションシップ」とよばれる、友好的で、持続的かつ安定的な結びつきを構築することによって、長期的にみて好ましい成果を実現しようとする活動全般を指す。したがってそれは、厳格に規定されたものではなく、さまざまに解釈が可能な、幅の広い概念だといえる。

リレーションシップ・マーケティングのこの性質は、多様な議論を寛容に受け入れることに貢献し、既述のとおり多くの論者が、さまざまな立場から主張を行うことを可能にした。しかしその反面で、異なる観点からいくつもの主張が繰り広げられたことにより、全体的な理解が難しくなってきた。

リレーションシップ・マーケティング領域では、今日に至るまで相当の数の研究が発表されており、すでにある程度の知見が出揃ったようにも思われる。するとその全体像の把握は、極めて重要な今日的課題といえる²。本研究はこのような問題意識のもとで、当該領域における既存研究を振り返りつつ、リレーションシップ・マーケティングの諸相について検討していく。

第1節 リレーションシップ・マーケティングの広がり

1-1 Arndt と Berry の研究

リレーションシップ・マーケティングに関する極めて初期の研究でありながら、その後の諸研究に大きな影響を与えたものとして、Arndt (1979) および Berry (1983) の研究がある。

彼らの研究は、いずれも市場における非対立的で、継続的（ないしは反復的）な取引を仮定している点で共通しているものの、マーケティング交換の場となる市場についての仮定、すなわち市場観といった点できわめて対照的である。

Arndt (1979) は、特定の売り手と買い手が、長期間にわたり、拘束的で構造化された関係の中で取引を行う「ドメスティケイテド市場」というものを想定している。したがって彼の研究では、売り手と買い手の間にはすでに関係が存在しており、さまざま制約によって、そこから抜け出すことが困難であるという仮定のもとで議論が展開される。つまり関係は与件（所与）であり、交換相手は固定的（選択不能）というわけである。

他方 Berry (1983) が想定する競争的市場では、買い手が、数多くの代替的交換相手の中から売り手を選択することが暗黙の前提とされている。つまり顧客にとって、売り手はある程度まで代替あるいは変更可能なものと考えられている。このため彼の研究では、関係とはあらかじめ存在するものでなく、また交換相手は選択的なものであるという仮定がなされている。

これら2つの研究から導かれる重要なインプリケーションは、市場の状態が異なることによって、リレーションシップ・マーケティングの目的も異なってくるということである。彼らの研究からは、

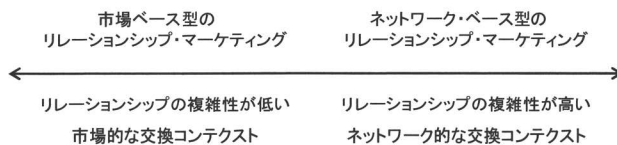
関係が固定的である場合には、いかにして対立を避け、友好的な関係を維持していくかという「関係の管理」が重要となり、関係が選択的である場合には、誰とリレーションシップを形成し、深化させていくかという「関係の発達」が重要となることが読み取れる。

以上のように Arndt (1979) および Berry (1983) の研究は、いわば関係管理型と関係構築型という異なる原型を示すことによって、その後のリレーションシップ・マーケティングに2つの流れをつくるきっかけとなった。

1-2 Möller and Halinen の研究

Arndt (1979) と Berry (1983) の研究にみられた、異なるリレーションシップ・マーケティング観は、その後の研究伝統にも継承され続けた。そしてこのような状況のなか、Möller and Halinen (2000) はリレーションシップ・マーケティングのルーツとなる文献を多数レビューしたうえで、その本質的な違いを検討し、市場ベース型とネットワークベース型という2つのリレーションシップ・マーケティングを識別した (図1)。

図1: 2つのタイプのリレーションシップ・マーケティング



(出典: Möller and Halinen 2000, p.43 を一部修正)

彼らは、これら2つのリレーションシップ・マーケティングを、「交換関係」とそれを取り囲む「コンテキスト」の違いによって弁別している。

彼らはまず、リレーションシップ・マーケティングは交換関係の違いによって2つに分けられると指摘し、「リレーションシップの複雑性」という次元を提示する。リレーションシップの複雑性は、交換に関わっている行為者らの数、彼らの相互依存度、集中度、相互作用の性質、そしてそのリレーションシップにおける偶発的事象の可能性に基づいている。またこの複雑性は、そのリレーションシップに存在しているタスクの標準化、複合性、新奇性の程度とも深く関係している。

次に彼らは、リレーションシップ・マーケティングは「交換を取り巻くコンテキスト」によっても2つに分けられると指摘する。売り手と買い手の交換活動は「市場」において繰り返されることもあるし、「ネットワーク」の中で繰り返されることもあるというわけである。

しかし彼らは、交換を取り巻くコンテキストはリレーションシップの複雑性と関連していると主張する。すなわち複雑な交換リレーションシップはネットワーク的なコンテキストに存在することが多く、複雑でないリレーションシップは市場的なコンテキストに存在することが多いというというわけ

である。

このようにして彼らは、リレーションシップの複雑性とそれを取り囲むコンテキストは1次元化できるとともに、それによってリレーションシップが市場ベース型とネットワークベース型に分けられると主張した。また Arndt (1979) や Berry (1983) の研究と同じように、2つのリレーションシップ・マーケティングには、顧客関係のマネジメントにおいて異なる課題が存在するとも指摘した (表1)。

表1: 2つのタイプのリレーションシップ・マーケティングにおけるマネジメント上の課題

市場ベース型 リレーションシップ・マーケティング	ネットワークベース型 リレーションシップ・マーケティング
- 顧客リレーションシップ・ポートフォリオを開発し管理すること。そこでは、顧客を分類する基準と、顧客の状態、反応、期待される収益、および顧客をケアするコストを測定する基準の識別が、具体的な課題となる。 - 顧客グループ (セグメント) ごとに、マーケティング活動を管理すること。そこでは人的および非人的な接触パターンを含む、マーケティング活動の統合的な活用が、具体的課題となる。 - ひとつひとつの顧客リレーションシップを管理すること。すなわちリレーションシップを生み出し、育成し、維持し、終結するまでの管理を行うこと。そこでは、顧客ライフサイクル全体にわたって、期待される収益と費用を管理し、顧客のニーズおよび反応をモニタリングし、マーケティング活動を統合的に活用することが、具体的な課題となる。 - 顧客との間に存在する複数の接触経路 (コミュニケーション経路と販売経路) を、統合性の高いかたちで管理すること。 - 上述した課題をあつかうための、職能横断的なビジネス・プロセス・ソリューションを創りあげること。 - 上述した顧客をケアするシステムを運営するために、先進的で柔軟性の高い情報システムおよびデータベースを構築すること。 - 有効性と効率性をモニタリングするために、伝統的な計画策定および管理を用いること。	- 資源と交換関係の関連性という観点から、いかにして当該企業を管理するか。そこでは、どのような資源を自社内で開発し統治するかを整理するための基準と、どのような種類の関係を通じて、何を交換するかを整理するための基準の識別が、具体的な課題となる。 - 重要な資源に関する当該企業の統制力を拡張してくれるような交換関係について、ポートフォリオを開発し管理すること。成功裡な交換に必要とされるさまざまな種類の統御あるいは管理に応じて、リレーションシップを整理するための基準の識別が、具体的な課題となる。 - ネットワークにおける地位を創造し、維持し、終結させること。そこでは、実現可能性のあるネットワーク上の地位を獲得するために必要となる、鍵となるリレーションシップを獲得し、維持し、そして変化させていくために、資源および行為者をどのようにして移動可能とするかが、具体的な課題となる。 - 交換関係を調整するための、職能横断的で組織的な問題解決を発達させること。具体的にはチームを編成したり、得意客担当マネジャーを設けたりすること。 - ひとつひとつのリレーションシップを管理すること。すなわちリレーションシップを生み出し、育成し、維持し、終結するまでの管理を行うこと。そこでは、リレーションシップのライフサイクル全体にわたって、期待される収益と機会費用を管理し、関係者の期待と反応をモニタリングし、リレーションシップをケアする活動を統合的に行うことが、具体的な課題となる。 - 戦略的なパートナーシップを生み出し、育成すること。 - 供給業者や顧客のネットワークを積極的に構築すること。そこでは、いかにして関係者を動員し、コンフリクトを解消し、効果的なモニタリングおよび統制システムを創りあげ、社会的規範を生み出すかが、具体的な課題となる。 - 伝統的な計画策定では困難性が高く、また不十分となる。このため、戦略的な柔軟性と、組織内および組織間な管理形態をいかにして創りあげ、維持していくかが、具体的な課題となる。

(出典: Möller and Halinen 2000, pp.46-7)

第2節 リレーションシップ・マーケティングの諸相

前節で説明したように、Möller and Halinen (2000) は市場ベース型リレーションシップ・マーケティングとネットワークベース型リレーションシップ・マーケティングの違いを、交換関係に対する仮定と、交換関係を取り囲むコンテキストに求めつつも、これらの間には相関関係があるため、1次元化して捉えることが可能だと考えた。しかし交換関係とコンテキストは、概念的には明らかに異なるものである。

そこで本研究では、市場ベース型リレーションシップ・マーケティングとネットワークベース型リレーションシップ・マーケティングという分類を参考にしつつ、これを関係とコンテキストの2次元から描くかたちで発展させることで、リレーションシップ・マーケティングの諸相を整理するための新たなフレームワークを提示する。

2-1 関係の固定性

はじめに、市場ベース型リレーションシップ・マーケティングとネットワークベース型リレーションシップ・マーケティングにおける、交換関係の仮定の違いについて検討する。

Möller and Halinen (2000) は、これら2つのリレーションシップ・マーケティングを弁別するために「リレーションシップの複雑性」という概念を提示していた。その内容に関する彼ら自身の説明はやや曖昧なものだが、さまざまな記述を注意深く解釈すると、次のようなことが読み取れる。それは(リレーションシップの複雑性が高い) ネットワークベース型リレーションシップ・マーケティングでは、①そもそも潜在的な交換相手の数が少なく、②しかも現在の交換関係は、これまでの取引経験に基づき形成された相互依存性の高いものであり、③なおかつそこにはスイッチングを困難にさせるような相互学習や関係特定の投資が存在するというものである。

これらの特徴は、①組み合わせの少数性、②結合のインテグラル性、③資源の埋没性と言い換えることができるであろう。それぞれについて説明する。

第1に、組み合わせの少数性とは潜在的な交換相手が少ないことである。組み合わせの少数性が生じる主な理由は、補完的資源の希少性(補完的資源を有した交換相手が市場に乏しいこと)である。

第2に、結合のインテグラル性とは、売り手と買い手の相互作用に、あらかじめ厳密に定められたルールや手順が存在せず、必要に応じてルールが定められたり、状況に照らして臨機応変なやりとりが展開されていることと(結合ルールの非定式性)、現在の相手がいなくなってしまう場合、他の相手では十分に代わりが務まらないために、自身の活動に大きな影響が生ずる(機能的な依存性)という、2点によって特徴づけられる関係を意味している(c.f., 青木・安藤 2002; Baldwin and Clark 2000; Clark and Fujimoto 1990; Ulrich 1995)。過去の取引経験に基づき形成された相互依存性の高い関係は、これら2つの特徴を満たすことが多いと考えられる。

第3に、資源の埋没性とは、現在の関係を終結した場合、そこに投じてしまった資源を失うこと、すなわち資源が回収不能になることを意味している。相互学習で得られた知識や能力、あるいは関係

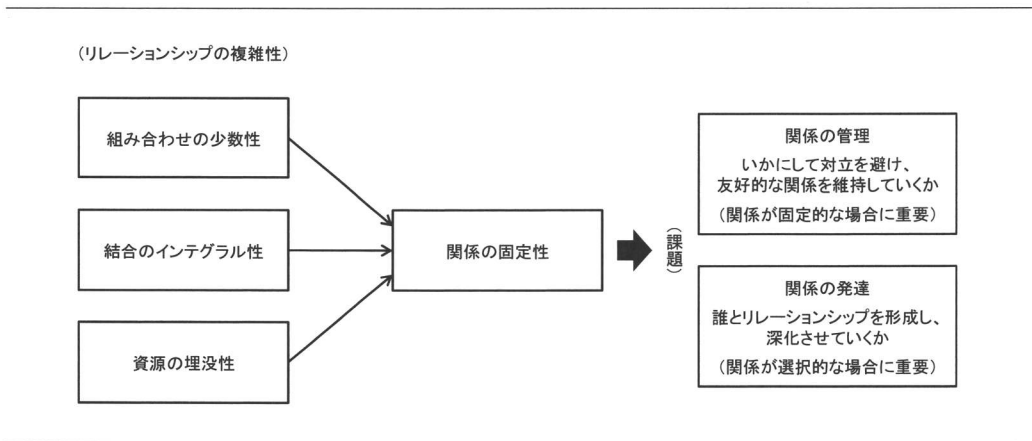
特定の投資といったものは、その関係以外では役に立たないことが多いため、埋没性が高い資源といえる。

ここまでの議論をまとめると、Möller and Halinen (2000) のいうリレーションシップの複雑性とは、組み合わせの少数性、結合のインテグラル性、資源の埋没性という3つの要素から構成されることになる(図2)。

ところでこれらリレーションシップの複雑性を構成する3要素は、いずれも当該関係を固定的なものとする性質を有している。つまりリレーションシップの複雑性が高くなるほど、関係は固定的なものとなる。そして第1節でとりあげた Arndt (1979) および Berry (1983) の研究に基づくと、関係が固定的な場合には「関係の管理」が、関係が選択的な場合には「関係の発達」がリレーションシップ・マーケティングの主要課題となる。

するとリレーションシップ・マーケティングの課題は、リレーションシップの複雑性によって大きく変わることになる。すなわち関係の複雑性が高い(関係が固定的)場合には、いかにして対立を避け、友好的な関係を維持していくかという「関係の管理」が重要となる。逆に、関係の複雑性が低い(関係が選択的)場合には、誰とリレーションシップを形成し、深化させていくかという「関係の発達」が重要となる(図2)。

図2: リレーションシップの複雑性とリレーションシップ・マーケティングの課題



またこのように考えるとリレーションシップの複雑性よりも、関係の固定性の方が、異なるリレーションシップ・マーケティングを弁別する交換関係の特徴として妥当であると考えられる。

2-2 ネットワーク密度

続いて、交換関係を取り囲むコンテキストについて検討する。Möller and Halinen (2000) は「交換関係を取り囲むコンテキスト」を、市場的なものと、ネットワーク的なものに分類した。しかし彼らは、それぞれの特徴について整理しているものの、あるコンテキストがどの程度ネットワーク的か(あるいは市場的か)を示す根本的な弁別軸を示していない。

これに対して、あるコンテキストがどの程度ネットワーク的かを示す尺度として適切と考えられるのが、ネットワーク密度である (c.f. 久保田 2008; 久保田・芳賀 2008)。ネットワーク密度とは、社会ネットワーク分析における概念であり、ネットワークにおいて行為者同士の関係がどのくらい密接であるのかの程度を示すものである (安田 2001, p.39)。

あるネットワークの密度は、そこに存在しうる関係の最大数と、実際に存在する関係の数の比として求められる。ネットワークを構成する行為者数を n とした場合、そこに存在しうる関係は最大で $n \times (n - 1) / 2$ となるので、実際に存在する関係の数を l とした場合、以下の式で求められることになる。

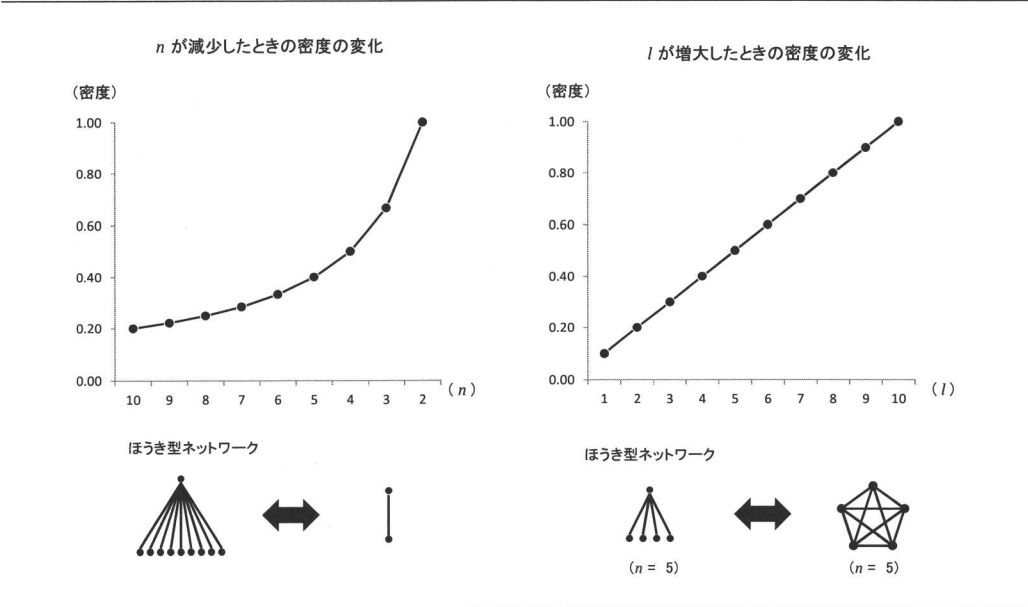
$$\text{ネットワーク密度} = \frac{l}{\frac{n \times (n - 1)}{2}}$$

さて、マーケティング現象に視点を戻すと、たとえばメーカーと卸売業者、卸売業者と小売業者、小売業者と消費者といった関係では、1つの売り手に対して複数の買い手の存在が仮定されることが多い。すなわちマーケティングでは、比較的多くの関係が、1対多の構造として仮定されている。そしてこれらはいずれも、「ほうき」のような形をしたネットワークとして描くことができる。

次にこのような「ほうき型ネットワーク」を起点にし、上の式をあてはめてみると、関係の数 (l) が増えるほど密度が高まるのに対して、ネットワークを構成する行為者の数 (n) が増えると密度は低下することが分かる (図3)。つまり、ほうき型ネットワークの高密度化には、 n の減少と、 l の増大という2つの要因が存在する。

このことをマーケティング交換の文脈で述べれば、ある売り手に対する買い手の数が少なくなるほ

図3: ほうき型ネットワークを基点とした密度変化



ど、また買い手同士の間に直接的な関係が多くなるほど、そのネットワークの密度は高くなることになる。

それでは交換関係を取り巻くコンテキストの違い、つまりネットワークの密度の高さは、その中に存在する当事者らに、どのような影響を及ぼすのであろうか。

第1に、密度が高いネットワークの中では、行為者らの間にいくつもの経路が存在することとなる。すると、そこにいる行為者らは、複数の経路からもたらされる同様の情報に何度も接することになる。この結果、高密度ネットワーク内では情報の冗長性が高くなる。

第2に、密度が高いネットワークの中の行為者らは、直接的な関係によって相互にしっかりと結びついているため、均一的な価値観を持ち、類似した行動をとりがちとなる。逆に、密度の低いネットワークの中の行為者らは、多様な価値観を持ち、独自性に富んだ行動、勝手な行動をとる傾向がある（安田 1997, p.77）。

第3に、このような環境下では、行為者同士の様子が互いに良く見えるようになるために相互監視が容易となる。また行為者同士の結びつきが強いことによって、規範を逸脱した行為に対し、ネットワーク全体から制裁が加えられる可能性が高まる。さらに評判という情報資源が迅速に流通するため、周囲の目を気にした行動をとる傾向が強まる。このためそこにおける行動は、評判、監視、制裁などを意識したものとなる（Rowley, Behrens, and Krackhardt 2000, p.372; 久保田 2009）。

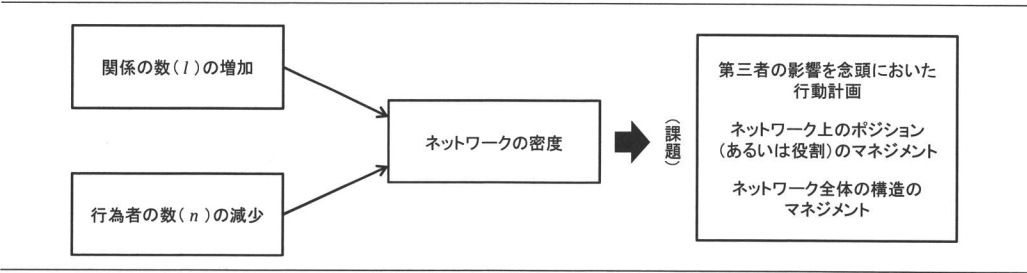
つまりネットワーク密度が高くなると、情報の冗長性が高くなり、同質的な価値観や行動が目立つようになるとともに、監視と制裁の可能性が高まることになる。

この結果、密度の高いネットワークにおいてマーケティング活動を展開する場合、以下の3点が重要となる。まず当該関係を取り巻く他の関係からも強い影響を受ける可能性があるため、第三者の存在にも注意することが重要となる。またネットワーク内における自己の位置（あるいは役割）についても注意が必要となる。たとえば、どの位の数の行為者と直接関係にあるのか（次数）、ネットワークの中心部にいるのか辺境にいるのか（中心性）、似たような位置に存在する者はいらぬのか（構造同値）、異なるクリーク（閥）の橋渡し役は誰なのか（構造的空隙）などが問題になる。さらにネットワークの全体的な構造についても注意が必要となる。なぜならそれによって、ネットワーク内における資源流通の有効性や効率性が大きく変化し、これが当事者らのパフォーマンスにも影響を及ぼすからである。

したがって密度の高いネットワークにおいてマーケティング活動を展開するには、①第三者の影響を念頭において行動計画を策定するとともに、②ネットワーク上の自己のポジション（あるいは役割）のマネジメントや、③ネットワークの全体的構造のマネジメントにも気を配る必要が生じる。これに対してネットワーク密度が低い場合、現存する周囲の他の関係からの影響は比較的弱く、現実的には無視することが出来る水準にあるため、これらの必要性は低くなる。

既述のようにネットワーク密度は関係の数（ l ）の増加と、行為者の数（ n ）の減少によって高まるため、一連の議論は図4のように整理することができる。

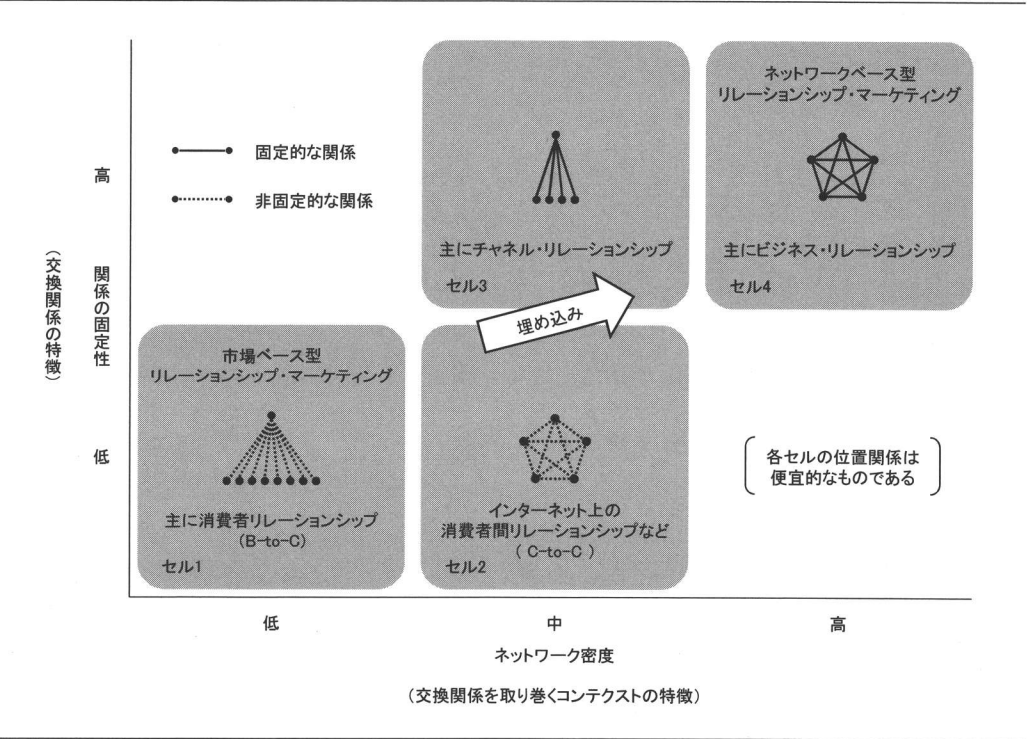
図4: ネットワーク密度とリレーションシップ・マーケティングの課題



2-3 リレーションシップ・マーケティングの諸相

ここまでリレーションシップ・マーケティングの諸相について整理するために、交換関係の次元においては関係の固定性を、交換関係を取り囲むコンテキストの次元ではネットワーク密度という概念を識別した。図5はこれら2つの尺度を組み合わせることから導かれるものであり、リレーションシップ・マーケティングの諸相を整理するためのフレームワークとなるものである。以下では、この図の成り立ちについて説明する。

図5: リレーションシップ・マーケティングの諸相



交換関係の固定性

消費者リレーションシップと比べて組織間リレーションシップ（ビジネス・リレーションシップやチャネル・リレーションシップ）では、①そもそも潜在的な交換相手の数が少ないうえに、②ひとたび交換関係が実現されると、時間の経過と共に共進化（co-evolution）が生じることが多いとされる。この結果、消費者リレーションシップと比べ、組織間リレーションシップでは、関係の固定性が高くなることになる。その理由は次のとおりである。

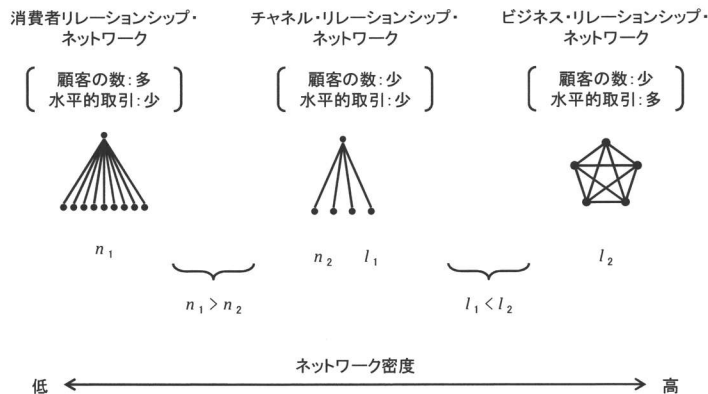
まず共進化とは、当初は当事者それぞれが独自に保有していた資源が、相互作用活動を通じて体系的に結びつき、双方のオペレーションに埋め込まれることによって、当事者らが互いの特徴と要求にうまく対処できるように進化し発達していくことをいう（Ford et al. 2002, p.46, 107）。したがってこの共進化は、両者の活動が複雑に結びつき（結合ルールの非定式性）、資源が高度に補完的となる（機能的な依存性）という点で、結合のインテグラル性が達成されている状態といえる。また相互作用的に形成された資源は、当該関係に特化したものであることが多いため、資源の埋没性が高くなる。

すると組織間リレーションシップは、上述した潜在的な交換相手の少なさ、すなわち組み合わせの少数性とあいまって、関係の固定性が高くなりやすいことになる。

ネットワーク密度

既述のように、マーケティング交換によくみられるほうき型ネットワーク（1対多の構造をしたネットワーク）を起点にすると、ある売り手に対する買い手の数が少なくなるほど、また買い手同士に直接的な関係が多くなるほど、そのネットワークの密度は高くなる。図6ではこのことを、消費者リレーションシップ・ネットワーク、チャネル・リレーションシップ・ネットワーク、ビジネス・リレーションシップ・ネットワークにあてはめるかたちで示している。

図6: マーケティング交換における典型的なネットワーク構造



まず、消費者リレーションシップ・ネットワーク（小売業者⇒消費者など）とチャネル・リレーションシップ・ネットワーク（メーカ⇒流通業者など）を比較すると、前者よりも後者の方が、ある売り手に対する買い手の数が少ないことが一般的である。したがって消費者リレーションシップ・ネットワークよりも、チャネル・リレーションシップ・ネットワークの方が、ネットワークを構成する行為者の数（ n ）が少ないゆえに、密度が高いといえる。

次にチャネル・リレーションシップ・ネットワークと、ビジネス・リレーションシップ・ネットワークを比較すると、後者では買い手同士の間に直接的な取引関係が生ずることが多いとされている。つまりビジネス・リレーションシップ・ネットワークでは水平的な取引関係がしばしば発生する（c.f., Ford et al. 2002, pp.30-3）。すると、ネットワークを構成する行為者の数（ n ）を一定とした場合、チャネル・リレーションシップ・ネットワークよりも、ビジネス・リレーションシップ・ネットワークの方が、ネットワーク内に存在する関係の数（ l ）が多くなり、結果として密度が高くなる傾向にあると考えられる。

以上から、ネットワーク密度の高さには、消費者リレーションシップ・ネットワーク < チャネル・リレーションシップ・ネットワーク < ビジネス・リレーションシップ・ネットワークといった傾向が想定される。

諸相の位置づけ

ここまでの説明にもとづき、図5に布置された諸相の位置関係について説明する。まず消費者リレーションシップは、関係の固定性もネットワーク密度も低いことが多いため、セル1に位置することが多い。これに対して、組織間リレーションシップ（ビジネス・リレーションシップやチャネル・リレーションシップ）では、関係の固定性が高くなりがちである。しかし組織間リレーションシップであっても、ビジネス・リレーションシップではネットワーク密度が高いことが多いのに対して、チャネル・リレーションシップのそれはビジネス・リレーションシップほどでない。このためビジネス・リレーションシップはセル4に位置することが多く、チャネル・リレーションシップはセル3に位置することが多くなる。

フレームワークの一般性

図5に示したフレームワークの特徴として、交換の特徴とコンテキスト（関係の固定性とネットワーク密度）に着目することにより、現実の交換関係をより幅広く説明することが可能となること、すなわちその一般性をあげることができる。

たとえば最近では情報通信技術、とりわけインターネットの発達と普及に伴い、消費者同士が自由にコミュニケーションを行える環境が整ってきた。このためマーケティング領域では消費者間リレーションシップ（C-to-C リレーションシップ）について関心が高まっている。消費者間リレーションシップは、製品と対価の交換もさることながら、クチコミのような情報の交換が盛んに行われている点が特徴的である。

消費者間リレーションシップ研究では、現実社会における交友関係だけでなく、インターネット上の消費者間リレーションシップを議論の対象とすることが多い。この種のリレーションシップは、見ず知らずの人の間にも簡単に形成される点で特徴的だが、簡単に解消されるという面もある。つまり結合の不安定性や弱さを持っている。するとインターネット上の消費者間リレーションシップは、ネットワーク密度は高いものの、関係の固定性は低いことが多いため、セル2に位置することが多いと考えられる。

また交換の特徴とコンテキストを基軸とすることで、ビジネス・リレーションシップの中にも、セル4以外に位置するものを識別することができる。たとえばMRO (maintenance, repair and operations, 保守・修繕・運用) は事業活動における中核でないため、相互依存性の低い、比較的単純な交換関係が展開されていることが多い³。すなわち売り手と買い手の結びつきは自由であり、スイッチング困難性も低い。このためMROの中にはビジネス・リレーションシップであるにもかかわらず、セル1に位置することが少なくない。

あるいは中核的な製品やサービスの交換であっても、汎用的な側面が残されている製品の場合には他の交換相手への移動可能性は高くなるし、また魅力的な製品カテゴリーであるほど売り手による競争は激しくなり、買い手の離反の困難性は低下する。このためセル2やセル3に位置する可能性が高くなる。

加えて、すでに確立されたものではなく、新たに発展しつつある関係に焦点を合わせる場合には、代替的關係が存在する可能性がある。つまりビジネス・リレーションシップであっても、関係開始当初は、セル1やセル2に位置することが考えられる。

これらはいずれも、交換の特徴とコンテキストに着目することで、はじめて説明が可能なものであり、リレーションシップ・マーケティングを細分化するときに、「消費者かビジネスか」という区分にとらわれるべきではないことを示唆している。

埋め込み

ところで図5として示したフレームワークには、「埋め込み」(embeddness)という矢印が中央部に描かれている。埋め込みという考え方は、元来、「弱い紐帯の力」(弱い紐帯の仮説)を導き出したGranovetterによってネットワーク研究に導入されたものである。彼は転職に関する研究の中で、「職をみつける行動は合理的で経済的な過程以上のものである。それは、他の社会的過程に密接に埋め込まれている。その社会的過程により、職をみつける行動の過程や結果が制限され規定される」(Granovetter 1973, 邦訳 p.37)と述べ、「分析される行動と制度は、進行中の社会的関係によって極めて拘束されているため、それらを独立したものとして解釈するのは重大な誤解である」(Granovetter 1985, pp. 481-2)ということを主張した。

このように「『埋め込み』とは、経済的な行為および成果が、すべての社会的な行為や成果と同様に、行為者同士のダイアディックな(つまり対としての)関係と、[複数の]関係から形成される総体的ネットワークの構造から影響を受けるという事実について言及するもの」(Granovetter 1992,

p.33)である。

彼のこの説明を解釈すると、埋め込みという概念は、ある当事者の経済的な行為や成果に対して、行為者同士の関係と総体的なネットワーク構造の双方が影響を及ぼすという考え方に基づいていることが分かる。したがってそこでは、行為者はダイアディックな関係に携わっているとともに、そのまわりに複数の関係の組み合わせとして形成された、関係の総体としてのネットワークが存在しているという2次元的な考えのもとで、このネットワークがどのような構造をしているかが、行為者の経済的な行為や成果に対して及ぼす影響について、検討されることになる。

このような埋め込みの持つ2次元性は、「関係的埋め込み」(relational embeddedness)と「構造的埋め込み」(structural embeddedness)という概念で捉えられる。関係的埋め込みの次元では、行為者間の結びつき(直接結合)に着目し、その結びつきの強度や質について検討されていく。これに対して構造的埋め込みの次元では、複数の紐帯から構成されるネットワークに着目し、その構造について検討されていく。つまり関係的埋め込みの次元では、埋め込みの状態を紐帯の強度から捉えるのに対して、構造的埋め込みの次元では、埋め込みの状態をネットワークの密度から捉えるわけである(Granovetter 1992, pp.34-7; Gulati 1998, p.296)。

したがって埋め込みという概念は、ネットワークを構成する行為者間に強い結びつきが存在すること(ネットワークを構成する紐帯の強度が全体的に強いこと)と、ネットワーク内に存在する行為者同士の間に直接結合が多いこと(ネットワークの密度が高いこと)を意味している。またこれを、関係の固定性とネットワーク密度という2次元から構成された図5にあてはめると、縦軸と横軸の双方が高まるとによって(つまりセル1からセル4へ向かうことによって)埋め込みの程度が強まることになる。この結果、消費者リレーションシップと比べて、ビジネス・リレーションシップは埋め込みによって特徴づけられるということになる。

Möller and Halinen (2000)は組織間リレーションシップの特徴について、それを取り囲むネットワークの中に埋め込まれることが多い点を指摘しているが、彼らのいう組織間リレーションシップをビジネス・リレーションシップに主眼においたものと考えた場合、この結果は上の指摘と整合するものである⁴。

第3節 リレーションシップ・マーケティングの課題

ここまでリレーションシップ・マーケティングには、交換関係(関係の固定性)およびそれを取り巻くコンテクスト(ネットワーク密度)の違いによって、いくつものタイプがあることを明らかにするとともに、関係の固定性やネットワーク密度の違いによって、マネジメント上の課題も変化することを指摘した。表2は、これらリレーションシップ・マーケティングの課題を整理したものである。

第1の課題は、長期志向的で友好的な交換関係を新たに発達させ、またそれを継続させること、すなわち「発達と継続のマネジメント」である。発達と継続のマネジメントは、関係が選択的であるときに重視されることとなり、その中には関係を開始し、育成し、関係が消滅しないように存続させることが、目標として含まれることになる。またこのためには、資源の補完性や、活動の連動性を高め

ていくことが重要となる。

第2の課題は、すでに存在する関係が円滑に機能し続けるように働きかけていくこと、すなわち「協力のマネジメント」である。協力のマネジメントは関係が固定的であるときに重視されることとなり、そこではいかにして対立を避け、協力的な関係を維持していくかが焦点となる。したがってこの中には、お互いの協力的姿勢（共通の目的を達成するために力を合わせることや、ときには利他的行動を選択することなど）を促進すること、衝突を予防したり回避したりすることが、目標として含まれる。

なお協力のマネジメントは、まったくの市場取引（離散的取引）でない限り、不必要とならない。すなわちセル1やセル2のような状況においても、交換関係が継続する限り、それはある程度必要となる。

第3の課題は、周囲を取り囲むネットワークについて理解を高め、ときにはそれに働きかけていくこと、すなわちネットワークへの対応である。ここではネットワーク構造についての理解や働きかけが中心となるため、これは「構造のマネジメント」ということができるであろう。

構造のマネジメントは、周囲を取り囲むネットワークの密度が高い場合に重視されることとなる。またこの課題には、第三者の影響を念頭においた上で、ネットワーク構造を活かした行動を遂行すること、ネットワーク上の自己のポジション（あるいは役割）をマネジメントすることによって、ネットワークにおける自らの位置をより有利なものにすること、さらにはネットワークの全体的構造をマネジメントすることによって、周囲を取り囲むネットワーク構造全体を自らにより有利なものとすることが、目標として含まれる。

表2: リレーションシップ・マーケティングの課題

課題	主な目標	重視される状況
発達と継続の マネジメント	• 関係の開始 • 関係の育成 • 関係の存続	関係が選択的な場合
協力の マネジメント	• 協力の促進 • 衝突の回避	関係が固定的な場合 （離散的取引でない場合）
構造の マネジメント	• ネットワーク構造を活かした行動の遂行 • より良いネットワークポジション（あるいは役割）の獲得 • より良いネットワーク構造の実現	ネットワーク密度が高い場合

第4節 むすび

本研究では、既存研究を振り返りながら、リレーションシップ・マーケティングの諸相について整理した。

第1節では、リレーションシップ・マーケティングにはいくつかの流れがあり、議論の焦点ないし

は目的が異なることを明らかにした。具体的には、まず Arndt (1979) と Berry (1983) の研究を振り返ることで、市場の状態が異なることによって、リレーションシップ・マーケティングの目的が大きく異なることを明らかにした。さらに Möller and Halinen (2000) の研究では、リレーションシップの複雑性とそれを取り囲むコンテキストによって、市場ベース型リレーションシップ・マーケティングとネットワークベース型リレーションシップ・マーケティングという分類が示されていることを紹介した。

第2節では、上述した研究に再検討を加え、リレーションシップ観の違いは関係の固定性として、コンテキスト観の違いはネットワーク密度として捉えられることを指摘した。そしてこれら2つの尺度を組み合わせることによって、リレーションシップ・マーケティングの諸相を整理するための、新たなフレームワークを提示した。

第3節では、このフレームワークに基づき、リレーションシップ・マーケティングには、発達と継続のマネジメント、協力のマネジメント、構造のマネジメントという3つの課題があることを明らかにした。

本研究におけるこれらの議論からは、以下のような学術的および実務的インプリケーションが得られる。はじめに学術的インプリケーションについて述べる。本研究の冒頭における指摘とも関連するが、リレーションシップ・マーケティングが展開される場面は多様であり、また当事者間の関係もさまざまである。そしてこれらによって、考えうるリレーションシップ・マーケティングのかたちも大きく異なってくる。したがってリレーションシップ・マーケティングについて研究をするには、初めにそれら諸条件について明確な仮定をおくことが必要だといえる。なお本研究で提示された、交換関係の固定性と、ネットワーク密度という2次元は、このような議論の仮定を設定するために、極めて有用なものとなる。

続いて実務的インプリケーションについて述べる。上述した内容と重複するが、リレーションシップ・マーケティングの実践に際しては、当事者間を取り囲む状況について、交換関係の固定性とネットワーク密度という観点から、事前に十分な把握を試みることが重要である。またそのうえで、発達と継続のマネジメント、協力のマネジメント、構造のマネジメントのそれぞれについて、どの程度の重きをおくのかを検討することも重要である。

さらに学術面および実務面の双方に共通することとして、既存研究を引用したり参考にしたりする際には、それがどのような状況を想定したうえで記されたものであるかを確認することが重要であることも指摘できる。

本研究では、リレーションシップ・マーケティングに関する極めて基礎的な議論を行ってきた。したがってその内容は、様々な場面に応用できる汎用性の高いものであるといえる。同時に本研究の内容は、このような活用を通じて、その妥当性を検証される必要がある。これは本研究に残された重要な課題である。

参考文献

外国語文献

- Arndt, Johan (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, 43 (4), 69-75.
- Baldwin, Carliss Y. and Kim B. Clark (2000), *Design Rules: The Power of Modularity*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Berry, Lonard L. (1983), "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives on Service Marketing*, L.L. Berry, G. L. Shostack, and G.D. Upah, eds. Chicago: American Marketing Association, 236-245.
- Clark, Kim and Takahiro Fujimoto (1990), "The Power of Product Integrity," *Harvard Business Review*, 68 (6), 107-118.
- Coote, L (1994), "Implementation of Relationship Marketing in an Accounting Practice," in *Relationship Marketing: Theory, Method and Applications: 1994 Research Conference Proceedings*, J. N. Sheth and A. Parvatiyar, eds. GA: Center for Relationship Marketing, Emory University.
- Ford, David, Pierre Berthon, Stephen Brown, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkanson, Peter Naudé, Thomas Ritter, and Ivan Snehota (2002), *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. Chichester, UK: John Wiley and Sons.
- Granovetter, Mark (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380 (「弱い紐帯の強さ」『リーディングス・ネットワーク論』(2006), 野沢慎司 編監訳, 勁草書房, 123-158) .
- (1992), "Problems of Explanation in Economic Sociology," in *Network and Organizations: Structure, Form, and Action*, Nitin Nohria and Robert G. Eccles eds. Boston: Harvard Business School Press, 25-56.
- Gulati, Ranjay (1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19 (4), 293-317.
- Möller, Kristian and Aino Halinen (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction," *Journal of Marketing Management*, 16 (1-3), 29-54.
- Palmatier, Robert W. (2008), *Relationship Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- , Rajiv P. Dant, and Dhruv Grewal (2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, 71 (4), 172-194.
- Payne, Adrian (2000), "Relationship Marketing: The U.K. Perspective," in *Handbook of Relationship Marketing*, Jagdish N. Sheth and Atul Parvatiyar, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 39-67.
- Rowley, Tim, Dean Behrens, and Dave Krackhardt (2000), "Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries," *Strategic Management Journal*, 21 (3), 369-86.
- Ulrich, Karl (1995), "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," *Research Policy*, 24 (3), 419-440.

日本語文献

- 青木昌彦・安藤晴彦 (2002), 『モジュール化：新しい産業アーキテクチャの本質』 東洋経済新報社.
- 久保田進彦 (2008), 「マーケティング研究におけるネットワーク・パースペクティブの現状と展望」『中京商学論叢』(中京大学商学会), 54, 49-75.
- (2009), 「埋め込まれた交換関係のフレームワーク」『経営論集』(東洋大学経営学部), 74, 1-21.
- , 芳賀康浩 (2008), 「マーケティング研究におけるネットワーク・パースペクティブ」『季刊マーケティングジャーナル』 27 (4), 4-20.
- 安田雪 (1997), 『ネットワーク分析：何が行為を決定するか』 新曜社.
- (2001), 『実践ネットワーク分析：関係を解く理論と技法』 新曜社.
- 渡辺達朗 (1997), 『流通チャネル関係の動態分析：製販の協働関係に関する理論と実証』 千倉書房.

注

- 1 リレーションシップ・マーケティングという言葉をはじめて用いたのは、第1節でもとりあげる Berry (1983) の研究が最初といわれている。

- 2 これを裏づけるように、2000年代後半になると、Palmatier, Dant, and Grewal (2007) のようにリレーションシップ・マーケティングの包括的なモデルの構築を試みる者もあらわれてきた。
- 3 MRO は保守・修繕・業務用消耗品 (maintenance, repair and operating supplies) を意味することもある。
- 4 Möller and Halinen はいずれもビジネス・マーケティングの研究者である。