



関係性マーケティング論の再検討

高嶋, 克義

(Citation)

国民経済雑誌, 193(5):27-41

(Issue Date)

2006-05

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056070>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056070>



関係性マーケティング論の再検討

高 嶋 克 義

本論文は、マーケティング理論における関係性概念の導入の意味を明らかにするものである。すなわち、顧客からの情報収集について exit と voice という2つの代替的な方法を識別したうえで、マーケティング・マネジメント論や戦略的マーケティング論は、exit ベースの理論として分析・決定・実施や計画・管理というプロセスを想定する理論であるのに対し、関係性マーケティング論は、voice ベースの理論として顧客の voice に基づいた相互依存的なマーケティング行動の理論となることを説明する。そして、この枠組みに基づいて、voice ベースの関係性マーケティング論の可能性と課題を検討する。

キーワード 関係性マーケティング、マーケティング・マネジメント、
戦略的マーケティング、voice ベース

1 は じ め に

近年、関係性マーケティング (relationship marketing) に関する文献が数多く見られるようになった。これらの研究で捉えられる関係性 (relationship) のもっとも基本的な特徴とは、企業などの取引主体間における長期的でさまざまな結合を内包することである。例えば、Payne (1995) の研究では、企業間の関係性マーケティングの視点として、長期的視点と機能横断的 (cross-functional) な視点の2つを抽出している。

長期的視点とは、顧客との取引関係が長期的に維持されている状態を重視するものであり、長期的な関係のもとでは、売り手と買い手は、それまでの取引の経験や実績を考慮するとともに、将来の取引への期待や予測を考慮して、現在の取引関係についての意思決定をすることになる (Ford et al. 1998)。例えば、過去の取引実績が良好であるとか、将来の継続的な取引が期待できるという理由によって、現在の取引がたとえ不利なものであっても、長期的な視点で判断して取引を継続する (高嶋 1994)。売り手と買い手がこのような長期的視点で取引を判断するとき、企業間関係は、一時的な環境の変化などがあっても安定的に形成されることになりやすい。また、そのような安定的な関係の構築が求められる場合には、企業は取引の実績を蓄積し、将来的な継続的関係のメリットを訴求するように努力することになる。

そしてもう一つの視点が、企業のさまざまな部門がいろいろな形で結びつく機能横断的な結合という局面である。これは、たとえ単一の製品取引の場合においても、営業部門と購買部門との交渉だけでなく、売り手と買い手の双方の生産部門や開発部門を巻き込み、互いにそれらの諸部門と直接接触する形で展開されることが、その一つの典型である。さらに、単一の製品取引を超えて、企業間の継続的な関係の中で複数の製品が継起的、あるいは同時に取引されたり、製品だけでなくアフターサービスなどのサービスの取引が付随するという状況も考えられる (Ford et al. 1998)。

このように企業のさまざまな部門や事業部が、一つの企業間関係の中で多様な結合を形成するとき、その戦略問題は、製品の売買だけの問題を超越するために、関係性という概念が必要となるのである。さらに、このような機能横断的な結合が形成されるとき、関係を長期的に維持することが有利になりやすいために、長期的視点での関係性を強化することにもつながるのである。

要するに、関係性マーケティング論というのは、長期的で機能横断的な顧客との結びつきの中でのマーケティング行動を捉える理論という位置付けが与えられてきたのである。そして、このような性格をもつ関係性マーケティングが、なぜ近年になってマーケティングの理論や実践において関心を集めるようになったのかについては、いくつかの理由が考えられる。

まず一つは、多様な領域において企業間の関係性を重視する戦略が展開され、関係性による競争優位への理論的な関心が高まったことが挙げられる。それは具体的には、サービス・マーケティングや生産財取引における顧客の関係性管理、あるいは消費財メーカーと小売業者との製販における協調関係などであり、これらの諸局面における関係性の構築が企業の競争優位を形成する現象に注目が集まったのである。

そして、二つめには、情報技術の発達に伴い、情報システムを用いて、効率的で効果的な関係性管理の手法が企業において導入されるようになったことがある。こうした情報システムを利用した関係性管理は eCRM と呼ばれ、その普及とともに関係性管理への関心が高まったのである。

さらに、理論的には、顧客との関係性が重視されるサービスや生産財、あるいは営業活動などの関連領域において研究が蓄積されるようになり、それらの領域において、企業間の長期的関係、協調関係の特性やそのダイナミクスに焦点があてられ、そこでも関係性に言及されたことが、関係性研究の展開に強く影響している。

さて、これらの関心を背景として展開された関係性マーケティング研究で焦点となったことは、関係性の構築で成功した企業の事例を根拠にして、顧客維持 (customer retention) や顧客関係性管理 (customer relationship management) の有効性や必要性を主張することであった。例えば Christopher ら (1991) は、顧客ロイヤルティの「はしご」(ladder) という概

念を提示し、顧客との関係が、見込み客、顧客、クライアント、サポーター、信奉者(advocate)と発展することを示している。これは、市場取引の関係を起点として関係性が進化する段階を捉えて、関係性を徐々に強化することが実践的に重要であることを主張するものである。

しかし、関係性マーケティングの理論的な展開は、このような実践的なレベル(Rust et al. 2000)での示唆を導くことに限られるものではない。Fordら(1998)が指摘するように、良好な関係性を築くことで、企業の諸問題が「直ちに解決されるだろうと信ずることも、企業の戦略形成において同じように非現実的な仮定である」(Ford et al. 1998, 邦訳 p. 72)からである。

そこで、関係性の研究におけるもう一つの志向は、いかに関係性が展開されるかを説明し、そこでの何らかの統合的なアイデアを提示することであった(Parvatiyar & Sheth 2000)。しかし、MöllerとHalinen(2000)が指摘するように、関係性マーケティング論について、さまざまな集計水準の多様な研究アプローチが並列しており、しかも、それらのアプローチが関係性のごく一部分の現象しか説明していないという問題がある。また、もともと関係性が希薄な消費財の取引において関係性を強めることと、一般的に関係性がある程度高いレベルにある生産財の取引とでは、関係性を強化するという意味や実践的な効果は、おのずと異なるものにならざるを得ないという問題もある(南 2005)。

そこで本稿では、関係性マーケティングを考えるうえでの重要な課題として、関係性が重要であるとか、関係性構築のために何をすべきかという実践的なモデルを抽出することではなく、企業間の関係性を新たに考慮することが、マーケティング理論において、どのような理論展開を可能にするのかという問題を考えることにする。すなわち、企業間の関係が、市場取引からパートナーに進化するとき、企業の行動も変化するはずであり、それに対応したマーケティング理論の必要性が生じていると考えられる。少なくとも、一回限りの売買や不特定多数の消費者を想定する理論モデルと、継続的な取引や特定のパートナーを想定する理論モデルは、大きく異なると言えるだろう。とすれば、このように企業間関係の進化に伴って、マーケティング理論の性格や意味がどのように異なるかを明らかにすることが、関係性マーケティングの理論的課題と考えられる。また、このように関係性視点を導入することがマーケティング論にとってどのような意味があるのかを明らかにすることは、多様な関係性マーケティング論のアプローチを統合的に理解するうえで、あるいは、他のマーケティング論のアプローチでは説明できない関係性マーケティング論の理論的な価値を考えるうえでも重要と言える。

そして、市場取引をベースとするマーケティングと関係性をベースとするマーケティングとが異質であるとすれば、その両者の中間に位置する現実の取引現象はいかに説明されるべきかという問題も視野に入ってくる。

例えば、近年に研究の焦点があてられる営業活動のような現象は、従来のマーケティング・マネジメントの発想ではなく、関係性マーケティング論の視点が求められている。というのは、近年の研究において焦点となっているのは、営業担当者の販売行動を管理するという問題を超えて、営業担当者が顧客から情報を収集し、開発担当者にその情報をもたらし、部門間での連携を推進し、製品開発に関わるような役割を担うことに関する問題となっているためである。つまり、従来のマーケティング・マネジメント論にあるような販売活動だけに焦点をあてて、経営者・管理者が環境を分析して、営業部門に資源を適切に配置するという理解のもとでは、このような営業担当者の活動やその意思決定問題を捉えることができなくなってきているのである。このとき、関係性マーケティング論の視点から、企業間の関係性を管理する中での営業担当者の役割や行動が捉えられるのである。

2 マーケティング論における2つの視点

Ford ら (1998) は、生産財市場における戦略形成プロセスとして次の2つの視点が考えられるとしている。一つは合理的視点であり、戦略形成は、分析・決定・実施からなる3つの逐次的段階を経て行われるとしている。すなわち、戦略形成では、企業が直面する市場と内部資源の初期状態の徹底した分析が先行して行われ、その分析に基づいて、選択すべき行為の計画が決定され、その計画が実施されるというプロセスとして理解されている。

それに対して、もう一つの視点は、関係性をより考慮した視点であり、複雑で循環的な試行錯誤のプロセスを含んだ有機体的視点である。すなわち、関係性が形成されるとき、企業間の相互依存性のもとで、知識の獲得、コミットメントの達成、行為の創出が、同時並行的に行われ、それらを通じて、戦略形成が行われるというのである。企業間の関係性が形成される場合には、企業間で相互依存的に行為の選択が行われるために、合理的視点のような一方の企業によるプロセスにはならず、また、試行錯誤や共進化を伴うために、分析・決定・実施という単線的なプロセスにはならないのである。そして、この有機体的視点では、製品／市場がもはや最も適切な分析単位ではなくなり、関係性が分析単位となってくるのである (Ford et al. 1998)。

この Ford ら (1998) における合理的視点と有機体的視点は、企業が行う戦略形成プロセスの特徴を捉える枠組みであるが、マーケティング活動の意思決定に関して、分析・決定・実施というプロセスで捉えるか、それとも、企業間の相互依存的で試行錯誤的なプロセスで捉えるかという視点は、マーケティング論の理論的前提にも関わる問題であると言える。すなわち、マーケティングの意思決定の様式をどのように考えるかによって、マーケティング論の性格が異なり、この違いに基づいて、関係性マーケティングの理論的な特徴を考えることができる。

さらに言えば、関係性マーケティング論は、分析・決定・実施という単線的なプロセスを想定するのではなく、顧客との対話を通じて、知識を獲得し、相互依存的に展開されるプロセスとして考察されなければならない。

そこで、この戦略形成プロセスの枠組みに依拠しながらも、そのような意思決定によって規定されるマーケティング行動を捉えるために、そのベースにある顧客とのコミュニケーションのあり方に注目することが、一つの有効なアプローチであると推察される。そして、顧客とのコミュニケーションのあり方については、Hirschman (1970) の exit (退出) と voice (告発) という枠組みを適用することが可能であると考えられる。すなわち、exit と voice という2つの代替的なコミュニケーションに基づいて、従来のマーケティング論の考え方と関係性マーケティング論の考え方を対比できると考えられるのである。

まず、Hirschman (1970) は、市場取引を行う企業が顧客に何らかの製品やサービスを提供する場合、exit と voice という2つの代替的な方法を経て、業績悪化をもたらす欠陥・不具合を発見するとしている。

exit とは、顧客のいく人かが製品を購入するのをやめてしまうことであり、このとき売り手の企業は、それを阻止するための方法を追求するように強いられる。他方で、voice とは、顧客が売り手企業に対して不満を直接表明することであり、このときも売り手企業は、顧客の不満への対策を追求することになる。

この考え方にしたがえば、関係性マーケティングの理論は、顧客との長期的な対話をベースとするために、後者の顧客の voice に対応した企業行動を想定としたマーケティング論と言える。そして、有機体的視点での戦略形成プロセスは、顧客の voice に基づいた相互依存的なマーケティング行動と捉え直すことができる。

他方で、関係性を考慮せず、市場取引をベースとしたマーケティング論、とくにマーケティング・マネジメント論では、基本的に、顧客の声を直接的に聞けず、顧客の行動を分析によって推測するものでしかないことを想定するために、前者の顧客の exit に対応する企業行動を前提としていると考えることができる。そこでは、分析・決定・実施という合理的視点での戦略形成プロセスが想定されることになる。

すなわち、マーケティング行動のベースに、exit と voice の2つの情報収集パターンが存在し、それを基盤として、戦略形成プロセスを考えたのが、合理的視点と有機体的視点と考えることができる。また、関係性マーケティングとは、voice をベースとするマーケティング論であると捉えることができる。

そこで以下では、この枠組みにしたがって、exit ベースと voice ベースの二つのマーケティング論の特徴を検討してみよう。

2.1 exit ベースのマーケティング論

exit ベースのマーケティング論では、売り手と買い手との情報交換が、市場をはさんで限定的にしか行われなことを想定する。それは、消費財などで一般的に見られる状況であり、消費者が多数存在して、しかも所在や購買を事前に特定できないために、消費者の需要情報は、市場調査や観察によっても限定的にしか入手することはできない。また、市場取引における利害の対立があるために、互いに機会主義的な行為をとり、双方の情報収集が不十分なものとなる。

それゆえこのような状況では、消費者が購買するかどうか、すなわち exit 現象を主な手がかりとした意思決定によるマーケティング活動の展開が必要になる。言い換えれば、市場をはさんで消費者の exit 現象を主な手がかりとして、非常に限定的な情報交換をしなければならない場合、売り手企業のマーケティング活動においては、市場を分析して、意思決定し、実施するという合理的視点が重要になるとともに、その実施局面では、多数の消費者にそれぞれの役割で対応する多くの担当者の活動を管理する計画-管理型のマーケティング活動が重要になる。

そしてこのような不特定多数の消費者の exit 現象を前提とするマーケティング論では、次のような特徴が表れることが予想される。

まず第一に、マーケティング活動についての理論展開において、先行する需要予測や市場分析の過程が重要となる。それは、消費者の exit 現象を主な手がかりとする場合に、その exit をする・しないの兆候を消費者行動から導くために、消費者行動論に依拠したマーケティング理論の構築が行われることを意味する。すなわち、マーケティング計画の精度を高めるために、不特定多数の消費者における製品選択の気まぐれな行動を何とか分析するように、消費者行動の分析がマーケティング論において重要な地位を占めることになるのである。

さらに、このような市場分析やそれに基づく市場選択の議論は、事業戦略の枠組みを用いた市場分析が行われる背景となった。すなわち、市場の分析や選択について事業戦略論との考え方を適用したマーケティング論としての戦略的マーケティング論が展開される基盤となっている。

第二に、マーケティング理論が、分析-決定-実施という合理的視点に立ち、分析に基づいて立てられた計画を実施するために、管理局面が重要となる計画-管理型のマーケティング論となるとともに、企業の経営者層や戦略スタッフが集中的に意思決定し、計画を立てて、管理する仕組みを決めていくことを前提に理論構築がなされるようになる。その意味で、この種のマーケティング論は、中央集中的な意思決定や管理の理論であり、また、経営者層やスタッフの理論という色彩が強くなる。

これは、マーケティング・マネジメント論において典型的に表れる特徴であり、市場の情

報を収集し、分析し、事前かつ計画的に資源の配分・配置を決定し、行動が計画通り行われているか、その計画に誤算がなかったかを管理するというプロセスを想定し、経営者層や戦略構築を行うスタッフが集中的に意思決定を行うという前提で理論が形成されている。すなわち、営業部門や開発部門の担当者は、この立てられた計画に沿って行動することが期待され、またその実施が円滑に進むように、これらの担当者の動機付けや評価体系、指示体系をやはり計画するという問題を考えていくのである。

このような中央集中的な意思決定の理論では、経営成果は事前に立てられた計画と管理の仕組みで決まると考える傾向が強い。また、それゆえに計画の指針や管理の方法についての理論が、とくに重視されるのである。

そして、この分析や計画の議論において企業の資源配分と関連付けられることから、事業戦略論の概念を取り入れた戦略的マーケティング論が展開されることになった。すなわち、戦略的マーケティング論においては、市場を分析して、資源の最適配分を考える事業戦略論の発想に依拠して、分析－決定－実施における分析、計画－管理における計画を考察することで、マーケティング戦略が検討されているのである。

要するに、消費者の exit 現象をベースとするマーケティング論の発想では、消費者の製品・ブランド選択として現れる exit 現象を考察することが主眼となっており、そのような消費者行動の分析を中心とした理論や、その行動分析をベースとして実践的な計画の理論を導き、それがマーケティング・マネジメントの様々な理論や、さらにそのための資源の最適配分の計画に発展させることでの戦略的マーケティング論への展開が行われたと考えることができる。その意味で、消費者の選択行動を分析することを基礎として、企業の市場選択行動が捉えられ、それぞれの行動の記述や分析を中心としたマーケティング理論が展開されると同時に、実践への指針が導かれてきたと言えるのである。

それゆえ、マーケティング・マネジメント論では、消費者行動を分析して、マーケティング・ミックスを計画し、その活動を管理するという枠組みで捉えられ、消費者との相互作用は、最初から視野の外におかれることになる (Grönroos 1994)。そして、分析される消費者は、製品に埋め込まれた技術的な問題解決を期待し、その達成による満足と価格を基準に、購買時点のみで評価するという行動をとる。したがって、メーカーが消費者が満足しているかどうかの情報を得るのは、アドホックな消費者満足調査の形でごく一部の情報を得る以外、ダイレクトではありえず、基本的に製品の購買についての結果データを介することになる。すなわち、消費者満足の測定は、アドホックで部分的な消費者満足調査とマーケットシェアのモニタリングを通じて行われることになる (Grönroos 1994)。

さて、このような exit ベースのマーケティング論においては、関係性として議論される長期的視点や機能横断的視点は、どのように捉えられるのであろうか。

まず、長期的視点からの取引関係の継続性については、前述の消費者行動論が一般的に想定している単発的な購買意思決定のもとで、それが反復されるという理解になる。すなわち、継続的な取引関係というのは、毎回の意思決定の繰り返しの結果であると考えるのである。

ただし、このことから exit ベースのマーケティング論において、長期的視点が捨象されるわけではない。むしろ、この継続性の確保がブランドロイヤルティの獲得などの形で企業のマーケティング戦略における一つの目標として意識されるが、そこから関係の変化を捉えるのではなく、継続的關係をもつ消費者層を標的とするマーケティング戦略が議論され、計画ベースで、資源配分の問題に還元されることになるのである。

つまり、exit ベースで長期的視点というのは、規範的な戦略論の目標の一つとして意識されるのである。このことは、関係性の問題をマーケティング・マネジメント論や戦略的マーケティング論の視点から捉えて、実践的な課題を抽出するうえでは、むしろ都合がよかったと言えるが、関係性マーケティングの理論展開においては、関係性の基本的な特徴を捉える作業をスキップした実践的な議論に傾斜する背景ともなっている。

また、機能横断的な視点については、exit ベースのマーケティング論では、事前の計画段階の問題のうちに解消され、重要な課題にはならなかったと言える。すなわち、exit ベースの理論では、経営者層や戦略スタッフが情報を収集し、分析を行い、計画を立てて、管理する仕組みを決めるというプロセスで考えるために、機能横断的にコミュニケーションをとって相互に調整するプロセスを想定する必要がないからである。そして、このように機能横断的な視点を持たないことから、exit ベースでは、顧客との関係性に含まれる複雑な相互作用を捉えた議論を展開できないことになるのである。

2.2 voice ベースのマーケティング論

voice ベースのマーケティング論では、特定顧客との相互作用が存在することが最初から想定されている。したがって、需要情報は、顧客から直接的に、しかも頻繁に収集されることになる。その場合、exit ベースのように事前に市場情報を収集・分析したうえで計画を立てて、実施するというプロセスにはならず、顧客との対話を通じて、行動を逐次的に修正するプロセスが展開されることになる。

このように顧客からの voice によって行動を修正というのは、顧客がパートナーとして意思決定に影響を与えることを意味している (Parvatiyar and Sheth 2000)。すなわち、計画の段階から顧客が意思決定に関与するために、売り手企業が、一方的に計画を事前に確定することにはならず、また事前の計画を持つとしても、顧客との対話を通じて修正されることを予定したものとなる。

したがって、このようなプロセスを想定した場合、マーケティング活動において重視され

るのは、分析－決定－実施という合理的視点ではなくなる。それよりもむしろ、顧客からの voice を収集し、行動を逐次的に修正することを、どこまで柔軟に、かつ適切に行いうるかが重要な課題となりやすい。そして、この課題については、これまで2つの視点から考察されてきた。

まず、一つは企業間関係の問題である。すなわち、行動を逐次的に修正するために、顧客からの情報を収集できるような企業間関係の状態やその管理の問題が、マーケティング論として重要な課題とされてきたのである。

例えば、取引費用や信頼関係を重要な概念として用いて、企業間における顧客との信頼関係が形成されているとき、取引費用が低く抑えられ、情報交換が行われやすくなることを想定したのである。すなわち、関係性マーケティング論として、顧客との信頼や協調を重視した理論を展開し、顧客の需要情報を収集するために、市場分析の手法を洗練化させることよりも、企業間の協調的な関係を形成することを中心に考えてきたのである。

そして、顧客からの情報で行動を逐次的に修正するもう一つの条件は、組織の条件である。それは、事前の計画では対応できないために、顧客と接する担当部門が、顧客の voice に合わせて迅速かつ柔軟に行動を逐次的に修正できるような権限の付与という条件が必要になるからである。しかも、顧客の voice を適切に判断するためには、顧客側の担当者と継続的に接して、その情報を保有・蓄積している営業部門などの担当部門が意思決定をする必要があると考えられる。

さらに、顧客の需要が製品開発や技術的に専門的なサービスに関わる場合、顧客と接する部門だけの権限や職能では、顧客の voice に応えられないことが発生するため、機能横断的な連携や協力の組織体制が必要になる。

すなわち、顧客からの情報に基づき行動を逐次的に修正することを想定したマーケティング論においては、顧客と接する営業部門や営業担当者の役割が重要となり、営業部門や営業担当者が事前に計画されたことを実施し、管理されるという枠組みとして捉えられるのではなく、顧客から voice を得て、行動を逐次的に修正し、ときには、機能横断的な意思決定にも深く関与するものとして捉えられる。

そのため、こうした voice ベースの関係性マーケティング論においては、関係性の構築を、事前計画的に資源を配分する意思決定の局面だけで捉えるのではなく、実際に顧客に接する営業部門の関係構築に関わる意思決定やその役割の問題が焦点となりやすい。

そして、exit ベースのマーケティング論における分析－決定－管理というサイクルで重要な位置を占めるマーケティング・ミックスや4 Pモデルの考え方は、voice ベースのマーケティング論では、関係や組織の問題の下位に位置付けられることになる。なぜなら、関係性マーケティングの考え方においては、マーケティング・ミックスは企業間の相互作用の過程で

決まるものであり、また、4Pのカテゴリーは相互に独立するものではなく、個々の最適化を考えることはできないからである。つまり、マーケティング・ミックスや4Pという概念は、計画において有効な考え方であるとしても、voiceベースの企業間の相互作用や行動の逐次的修正を記述するうえでは有効な概念になりにくく、むしろマーケティング・ミックスを全体として捉える枠組みが優先されるのである (van Waterschoot and Van den Bulte 1992)。それゆえにマーケティング活動を部門間で調整するための組織の問題に焦点が当てられ、内部マーケティングが重要となるのである (Grönroos 1994)。

さて、このような voice ベースの関係性マーケティング論においては、マーケティング戦略はどのように捉えられるのであろうか。それは、市場を分析し、資源配分の決定をするという exit ベースでの戦略論とは異なり、顧客との対話を通じた行動の逐次的修正を前提とする戦略論になると考えられる。

そこでは、市場を分析して事前の計画を立てるプロセスが省略されるわけではないが、顧客からの情報収集や顧客に適應する過程を伴い、その成否が成果に影響するために、戦略論としては、顧客からの情報収集や顧客に適應する活動をいかに有効に行うかが課題となり、その条件としての企業間関係や組織の条件を整備することに関心が向けられる。すなわち、voice ベースのマーケティング戦略論では、市場分析に基づくポジショニングといった理想点を示す理論というよりも、むしろ顧客との対話を通じて理想点を追求するための条件や能力を抽出する戦略論になりやすい。

それゆえ、voice ベースの関係性マーケティング論における戦略では、資源ベース視点での戦略論が展開されやすい。それは、顧客からの情報収集や顧客適應をめぐる企業の能力に基づく優位性の確立を考えたり、顧客との相互作用を通じた資源の創出局面を考察したりするものである。そして、能力形成の戦略と資源の不可視性に基づく戦略概念が展開されるのである。

3 関係性マーケティングの課題

これまで説明してきたように、マーケティング論は、分析－決定－実施という合理的視点で計画と管理を中心に考える exit ベースのアプローチと顧客との直接的な対話と行動の修正を中心に考える voice ベースのアプローチの二つに大別される。そして、前者の議論については、これまで、マーケティング・ミックスを捉えるマーケティング・マネジメント論や市場分析やポジショニングを考える戦略的マーケティング論が展開され、とくに計画と管理に関わる実践的な理論が発達してきたと言えるだろう。それに対して、後者のアプローチでは、近年になって、ようやく関係性マーケティング論が展開され、理論の蓄積が進みつつある。

さて、この voice ベースのマーケティング理論においては、exit ベースでは十分に説明されないいくつかの局面を説明できるというメリットがある。

一つは、顧客から情報を収集して、行動を修正することを分析対象とするため、企業間の関係や組織内部における相互作用を考察できることが特徴となる。例えば、柔軟な顧客適応や部門間の連携・協力といった行動の記述は、従来の計画-管理型のマーケティング論では十分に考慮されない問題であった。また、こうした企業間関係と内部組織の双方に関わる一連の活動をマーケティング活動やマーケティング戦略として考察することもできる。

さらに、実際のマーケティング戦略の展開においては、計画や管理の段階だけでなく、実行段階の局面も重視されるが (Ford et al. 1998)、その実行段階において、計画段階では予見されない顧客との接触における偶然や思わぬ成果、発見といった現象、あるいは、展開が予見困難な顧客との共同での活動といった問題を捉えるうえでは、voice ベースの理論が重要になる。こうした局面では、計画段階では予測が難しく、また管理することでは成果を期待できないからである。

ただし他方で、この voice ベースの関係性マーケティング論においては、今後の研究が必要とされる領域が残されている。とりわけ、マーケティング戦略に関わる企業の資源配分の計画や決定については、理論展開の余地が大きく残されている。

もともと企業のマーケティング戦略の意思決定において、計画-管理は exit ベースの戦略、行動の逐次的修正は voice ベースの戦略として使い分けがなされているわけではない。実際には、これら二つの視点は互いに排他的というわけではなく、一連の意思決定において両方の視点でのバランスのとれたアプローチが求められているとも言える (Ford et al. 1998)。そして、理論的に言えば、exit ベースで捉えられてきた、市場を分析して計画を立てるという資源配分の局面を、voice ベースにおいてどのように考えるかという課題になる。

そこで例えば、単純に2段階の資源配分を想定することも考え得る。すなわち、exit ベースの枠組みに基づき、市場を分析して資源配分を戦略的に決定する最初の段階を経て、次に、voice ベースの枠組みによって、顧客との対話に基づき顧客適応のために資源の再配分を決定する段階に至るという2段階のプロセスで考えるものである。

この考え方は、現実の企業の意思決定のプロセスに相似し、第一段階では、顧客と直接接することなく、それゆえに行動の修正が難しいトップマネジメント・コンサーンとしてのマーケティング計画が立てられ、第二段階でのいわゆる「現場」での顧客からの情報に基づき顧客適応の意思決定が行われるという組織階層での分担を考慮する形になる。その意味で、第一段階は exit ベースの意思決定、第二段階では、voice ベースの意思決定が行われるために、それぞれに対応した exit ベースの理論、voice ベースの理論が適用され则认为することもできる。

しかし、そのような2段階で考えるとしても、関係性マーケティングのダイアドを想定することの問題が免れるわけではない。というのは、第二段階において、他の企業との間における関係性から独立して、個々の関係性での顧客適応の意思決定や、そのための資源の再配分を行えるわけではないからである。

voice ベースの理論では、ある特定の顧客の voice を前提として、個別に対応するという考え方であるために、個々の企業間関係を抽出して捉えることになり、それゆえに、関係性はダイアドを想定した概念となっている。すなわち、個々の関係性における異質な展開を想定し、特定の関係性についての考察が行われるか、あるいは、ある関係性のタイプを想定して、同質的な関係性の一般的な特徴を考察することが行われる。前者は、おもに資源ベース視点での関係性に関わる戦略の研究が典型であり、後者については、取引費用などの概念を用いた関係性を一般化する議論がある。

そして、このような考え方については、多数の顧客に対して多様な関係性を展開するという状況をいかに説明するのかという理論的課題が指摘される。さらに言えば、その課題に関連して、計画と管理の問題が関係性マーケティングにおいては複雑な問題となり、多様な関係性をいかに計画して管理するのかという問題が、あらためて提起されるのである。

とりわけ、関係性マーケティングにおいては、個々の関係性ではなく、多数の顧客との関係性を全体として評価したり、そのような多数の関係性による競争力を比較したりする枠組みが構築されていない。限られた企業の資源という制約の中で、すべての関係性を強化することはできないために、関係性構築に向けた資源配分の最適なデザインの問題が残されているのである。

ただし、このような資源配分については、第一段階での中央集中的な意思決定のみで考えてしまうと、関係性構築として重要な顧客との対話に基づく行動の修正が制限されることになり、第二段階の意思決定そのものが制約され、それでは関係性に関わる活動を進めることができないのである。

そこで、組織内において、それぞれの顧客を担当する部門や担当者が、資源の再配分を巡って事後的に調整するプロセスが重要な役割を果たす。それは中央集中的な調整というよりは、むしろ分権的な組織間の交渉による自発的な調整プロセスである。それゆえに、voice ベースの理論で捉える組織内部での部門間コミュニケーションといった機能横断的な視点が一層重要になるのである。

さらに言えば、異なる顧客との間で構築された関係性との間でシナジー効果を期待する場合や、ある顧客との相互作用から共同での革新が生まれ、そのことが他の関係性に影響することのような多様な関係性におけるネットワーク戦略を展開するうえでも、事後的な調整が必要になるのである。

さて、voice ベースの関係性マーケティング論には、もう一つの理論的課題が考えられる。それは、exit ベースのマーケティング・マネジメント論で重視されたマーケティング・ミックスの問題を voice ベースでどのように考えるかという問題である。

すでに exit ベースでは、消費者行動の分析を基礎として、マーケティングの計画を立て、その実行を管理するという枠組みで、実践的なマーケティング手段への展開が強く志向されている。他方で、関係性マーケティング論では、すでに述べたように、顧客との関係性構築・維持において包括的で継続的なコミュニケーションが展開されることを考えるために、マーケティング・ミックス内での相互依存関係を重視し、むしろ、個々の実践的なマーケティング手段についての議論は少なかったと言えるだろう。

とはいえ、voice ベースでのマーケティング手段の意思決定が無視される問題というわけではない。むしろ、手段間の相互依存関係と継続的な関係への志向に基づくマーケティング行動の現実的な展開を記述する理論展開が期待される。

例えば、高嶋（2000）は、企業間関係が継続的に維持されている状況では、製品開発が取引相手となる流通業者の要望を反映したチャネル志向になることを説明し、日本の製造企業が、チャネル志向の製品開発を行うために、多品種化や他企業の模倣が顕著になることを日本的なマーケティングの特徴として挙げている。具体的には、魅力ある新製品が登場したときに、流通業者が製造業者との取引関係をスイッチするよりも、既存の製造業者に同様の製品を開発させて、それを取り扱うことを選んだり、あるいは、卸売業者などが品揃えにおいて欠いている商品を製造業者に開発させることで、小売業者との取引関係を強化しようとしたりすることである。

このようなチャネル志向の製品開発は、関係性が構築・維持されている状況において見られる製品開発行動の特徴であり、消費者志向の製品開発を歪める行動であるとも言える。しかし、関係性を構築・維持しようとする場合の製品開発の傾向として考えることは、製品開発戦略を考えるうえで重要である。少なくとも、消費者行動の分析に基づいた製品開発が行われない現状を考察したり、製品開発における営業担当者からの需要情報の意味を検討したりする場合に、留意すべきことである。

そして、同様のことが、広告戦略について言えるのである。すなわち、関係性が構築・維持される状況においては、広告計画を立案するときに、消費者の反応だけでなく、流通業者の反応が重視されるチャネル志向の広告戦略になる可能性がある。チャネル志向の広告では、流通業者への営業活動と連動した広告活動が重視されたり、小売店頭で販売を促進することが重視されたりするために、広告予算の適切な配分が妨げられる可能性がある。具体的には、取り扱い商品に広く広告予算は配分して、多様な商品の取り扱いを促す営業活動をサポートする傾向が強くなり、そのために、ブランド形成をめざして集中的に資金を投下するような

長期的な広告計画を行いにくなると予想される。こうしたことは、企業間の関係性が重視される局面における広告活動の特徴として、企業間の関係性ととも考察されるべき課題であると言える。

すなわち、voice ベースのマーケティング論では、実践的なマーケティング手段に関する指針を導くことよりも、企業間の長期的で機能横断的な結合に基づいたマーケティング手段への影響を考えることで、マーケティングの資源配分や計画の歪みをよりの確に捉え、その資源配分や計画の修正の問題を視野に入れることができるのである。

参 考 文 献

- Christopher, Martin, Adrian Payne and David Ballantyne (1991) "Relationship Marketing," in *Relationship Marketing*, Martin Christopher, Adrian Payne and David Ballantyne, eds., Butterworth-Heinemann, pp. 3-33.
- Christopher, Martin and Susan Baker (2000) "Relationship Marketing: Tapping the Power of Marketing," in *Marketing Management - A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, ed., Palgrave Macmillan, pp. 283-289.
- Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, Anders Lundgren, Ivan Snehota, Peter Turnbull and David Wilson (1998) *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons Ltd. (小宮路雅博訳『リレーションシップ・マネジメント・ビジネス・マーケットにおける関係性管理と戦略』白桃書房, 2001年。)
- Grönroos, Christian (1994) "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol. 32, No. 2, pp. 4-20.
- Hirschman, Albert O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press. (三浦隆之訳『組織社会の論理構造—退出・告発・ロイヤルティ』ミネルヴァ書房, 1975年。)
- McDonald, Malcolm (2000) "Market Segmentation," in *Marketing Management - A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, ed., Palgrave Macmillan, pp. 77-95.
- Möller, Kristian and Aino Halinen (2000) "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction," *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, pp. 29-54.
- Parvatiyar, Atul and Jagdish N. Sheth (2000) "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship," *Handbook of Relationship Marketing*, Sage, pp. 3-38.
- Payne, Adrian (1995) "Relationship Marketing: A Broadened View of Marketing," in *Advances in Relationship Marketing*, Adrian Payne, ed., Kogan Page, pp. 29-40.
- Payne, Adrian (2000) "Customer Retention," in *Marketing Management - A Relationship Marketing Perspective*, Cranfield School of Management, ed., Palgrave Macmillan, pp. 110-122.
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml and Katherine N. Lemon (2000) *Driving Customer Equity*, Free Press. (近藤隆雄訳『カスタマーエクイティ』ダイヤモンド社, 2001年。)

van Waterschoot, Walter and Christophe Van den Bulte (1992) "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 83-93.

高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』千倉書房。

高嶋克義 (2000) 「日本型マーケティングの分析視角」高嶋克義編『日本型マーケティング』千倉書房, 1-18ページ。

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。