

組織間関係維持に関する既関連研究の整理と検討

—— 情報格差創出に向けての検討を中心に ——

Arrangement and Examination of Related Research about

Interorganizational Relation Maintenance:

Examination towards Information Gap Creation

澤井雅明

Masaaki Sawai

要 約

本稿では、組織間関係維持に関する既関連研究の調査・検討を行い、分析枠組の考察を試みる。今後、コンピューター産業という環境不確実性の高い分野において実証的な視点から検討を進めていくにあたり、売り手と買い手の情報格差のパワーに注目する。そのため、多くの既関連研究のなかから、関係性マーケティング、チャネル管理におけるパワー理論、そして情報処理パラダイムについての検討を進め、分析枠組の考察を行うとともに、今後の課題について述べる。

キーワード：関係性マーケティング、パワー理論、情報処理パラダイム、情報と専門性のパワー、情報格差

1. はじめに

組織間関係を維持していくための有効的且つ効率的な施策に共通性はありうるのだろうか。本研究の問題意識は、環境不確実性が高く、絶えず売り手組織（以下：売り手）の切り替えが発生するコンピューター産業において買い手組織（以下：買い手）との関係を維持し続けるための議論の過程から発生したものである。

この問題意識には、現状の2つの背景がある。まず1つには、2000年代に入り多くの市場が成熟化し、顧客の拡大が望めない状況において、売り手は新しい買い手を捜すことから既存の買い手との関係を維持することに主眼が移ってきたことがあげられる。他方、現在では関係維持の手法として関係性マーケティングの検討が盛んであるが、そのなかでもワン・トゥ・ワン・マーケティングなどの顧客識別、個別対応による顧客満足の獲得をパワーとした買い手との関係維持の施策が中心である。しかし買い手との対話による顕在的ニーズ情報への回答に主眼を置きすぎているが故に、対応が常軌化・制度化になり易く、他の売り手のイノベティブな提案に駆逐されるケースが多々

見られる。それを避けるためには買い手情報と売り手群の持つ情報を掛け合わせて情報処理を行うことが重要であると考えるとともに、この情報処理の結果と、買い手の持つ情報との格差が組織間関係を維持し続けるパワーとなるのではないかと仮定した。

本稿は、上記の仮定を実証的な視点から調査・検証していくにあたり、まずは先行的な理論を調査・整理し、研究を進める上での前提となる分析枠組を作成することが目的である。

まず関係性マーケティングについての整理を行う。その後、チャネル管理に契機を発したパワー理論を整理する。そしてそのパワー理論の中の「情報と専門性のパワー」を生み出すための情報処理についての研究を纏め、本研究なりの分析枠組を作成する¹⁾。

1) 本研究で想定している「組織」は「企業」とほぼ同義である。既関連研究については、買い手が組織である場合と個人である場合の区別無く調査・検討を行っているが、少なくとも組織間関係の維持に应用可能な知見を扱っていると考えている。

2. マーケティングにおける関係性パラダイムに至るまでの発展

マーケティングにおける主要パラダイムとしては、主に刺激-反応パラダイム、交換パラダイム、関係性パラダイムの3つの取引パラダイムが確認できる。刺激-反応パラダイムとは、買い手をブラックボックスと考え、そこにインプットされる刺激と反応との関係を分析するものである。それに対し交換パラダイムは、まず買い手の信ずる価値を探り、それを価値の総体に仕立て上げ提供する取引様式のほうが取引の継続性は高まると考え、売り手と買い手の相互同意型の交換を行うものである(石井・嶋口, 1987)。そして関係性パラダイムは、従来の交換パラダイムが基本的に単発合理型の取引交換によって価値を高めるのに対し、その基本枠を残しながらも、より長期的・継続的な取引関係という視点から、時に短期の単発不合理な交換をも容認し長期的な相互ベネフィットと持続的成長をめざそうとするものである(石井・嶋口, 1987; 嶋口, 1994)。

これまで述べた3つの主要パラダイムは、その取引を取り巻く環境状況によって妥当性が高いか否かとしてとらえられる認識枠組だといえる。たとえば売り手のほうが買い手に比べ、はるかに情報知識を多く有している業界では刺激-反応パラダイムが妥当であったり、売り手が買い手の価値(ニーズ)を常にとらえられるときには交換パラダイムが適していたりする。しかし、現代のマーケティング環境は、大きな流れとしては刺激-反応パラダイムから交換パラダイムへ、さらに交換パラダイムから関係性パラダイムへとしだいに取引パラダイムをシフトしつつある。その理由として、石井・嶋口は以下の6点を指摘している。

- ①単一製品から多種類の製品を提供する企業が増えた。
- ②高度化しシステム化した商品が増えた。
- ③情報技術が高度化し取引関連コストが低下した。
- ④製品のライフサイクルが短くなった。
- ⑤買い手と売り手の境界が曖昧になってきた。
- ⑥サービス商品が増大してきた。」

(石井・嶋口, 1987, p.16-17)

このような状況への対応として、まず買い手たる市場に向けて良好な関係をつくりながら、取引

の維持・促進・強化をめざすことが必要である。それゆえ、企業が目指す持続・成長のベースとしての取引関係が重視されるようになっていったのである。

3. 関係性マーケティングの研究成果

(1) 関係性パラダイムに則ったマーケティングの呼称について

関係性パラダイムの考え方に則ったマーケティング手法には様々な呼称がある。代表的な呼称としては、「Relationship marketing (関係性マーケティング)」(Berry, 1983)がある。その他には、「one to one marketing」(Peppers=Rogers, 1993)「Database marketing」(Vavara, 1992)「Maximarketing」(Rapp=Collins, 1996)「Mass Customization」(Pine, 1993)「Segment of one marketing」(Winger=Edelman, 1989)等がある。表現や視点こそ様々であるが、これらは全て顧客維持重視のマーケティングに他ならない。これらのマーケティング手法が脚光を浴びるようになった背景には、顧客の購買行動の変化に加え、1980年代において顧客満足度の維持、カスタマー・リテンションの向上が業績に直結するとの研究・実証が進んだこと、さらには情報技術(IT: Information Technology)の進展により、個人情報データベース化とその活用が急速に進んだことがあげられる。本研究では、これらのマーケティング手法のエッセンスを総称して「関係性マーケティング」と呼ぶことにする。

(2) 近年の関係性マーケティング研究における潮流

関係性マーケティングは、1990年代以降各国の研究者による研究により、現在では特定財、特定分野に限定されない、より一般化されたマーケティング・アプローチとして広く認識されるまでになっている。現在、関係性マーケティング研究は、米国をはじめ、英国、スウェーデン、フィンランド、オーストラリアなど多様な国、地域において展開されている。その中でも特に意欲的に進めているグループとして藤岡(2001)は、北米の研究者を中心として構成される北米グループ、英国のクランフィールド大学の研究者によって構成されるクランフィールドグループ、フィンランド

やスウェーデンなど北欧の研究者によって構成される北欧グループ、そして北米、特にシリコンバレーのコンピューター関連企業のコンサルタント達によって構成されているワン・トゥ・ワン・マーケティング・グループの4つをあげている。

本研究では、北米グループ、クランフィールドグループ、北欧グループの3つのサービス・マーケティングを強く意識したグループの中から、特に企業の特性を念頭に置き、産業財のマーケティングおよび購買活動を検討している北欧グループ、そして売り手・買い手ともに情報システム構築の必要性を強調し、実際の適応事例もコンピューター産業に多く見られるワン・トゥ・ワン・マーケティング・グループの2グループの研究成果を中心に取り上げ、検討を進めていくこととする。

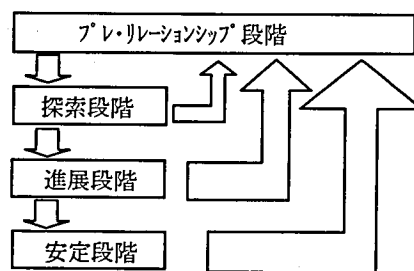
4. 北欧グループとワン・トゥ・ワン・マーケティング・グループの研究結果の整理

(1) 北欧グループのマーケティング・プロセス

Ford (1998) の研究成果をもとに、IMP グループにおけるマーケティング・プロセスの整理を行う。IMP グループは、ヨーロッパにおける産業財マーケティングおよび購買活動の解明をテーマに、1976年にスタートした国際研究プロジェクトである。IMP グループは、これまで考慮されていなかった産業財市場における重要な要素として、「売り手企業だけでなく買い手企業も市場における積極的な関与者であること」「両者の関係は長期的で密接であること」「関係は制度化され相互依存的事であること」「両者の取引関係は周期的、継続的供給、相互の評価によって形成されること」の4点をあげている。これらの内容をもとに提示したのが相互作用モデルである。これは、関与する主体（売り手および買い手企業）、2つの主体間の相互作用によって創り出される状況、それを取り巻く環境、そして相互作用プロセスの4つの要素から成る。売り手と買い手の相互作用関係は、提供される製品／サービス、情報、財務的支援などの短期的取引と、技術的適応や制度化などの長期的関係構築によって形成されるとする。

Ford は、ビジネス・マーケットにおける売り手・買い手間のリレーションシップの発展を「プレ・リレーションシップ段階」「探索段階」「進展

段階」「安定段階」という段階別に説明している。そして安定段階に入ることの問題点として、常軌化によりリレーションシップは低コストで面倒なく運営されるようになるが、次第に常軌的活動そのものには疑問を差し挟むことがなされなくなるという点を指摘し、この常軌化が固定されるプロセスを「制度化」と呼んでいる。リレーションシップにおいて一方の企業が制度化へと落ち込みコミットメントを欠いてしまうと、相手企業の変化するニーズにもはや対応していけなくなる。このことは、リレーションシップがプレ・リレーションシップ段階へと戻っていきつかけともなる。上記のリレーションシップの発展を図示すると、【図1】のようになる。



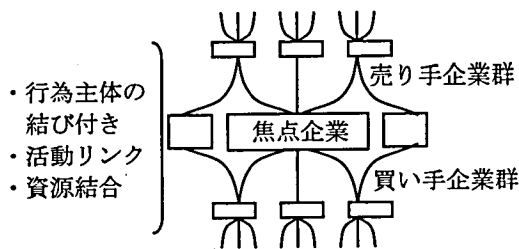
出典：Ford (1998) p.30の図表を筆者が加筆修正

図1 ビジネス・マーケットにおけるリレーションシップの発展

Ford は、企業が自身の資源を利用し、相手企業の資源を活性化させ自分のため役立てることができるのはリレーションシップを通じてであると指摘し、上記リレーションシップの発展には、リレーションシップ・ネットワークが必要なことを強調している。そして企業・機関が他の企業群とつながりを持つときの形態であるネットワーク・ポジションについては、企業が周囲を取り囲む企業群とどのように相対するかを左右する1つの資源であり、企業の優位性の源泉ともなるものであると述べており、リレーションシップ・ネットワークとポジションの重要性を指摘している。ネットワーク・ポジションを図示すると、【図2】のようになる。

(2) ワン・トゥ・ワン・マーケティング・グループのマーケティング・プロセス

ワン・トゥ・ワン・マーケティングは7つのキーワードに分け説明されている。それは、「顧



出典：Ford (1998) p.52

図2 企業のネットワーク・ポジション

客シェア」「顧客差別化」「カスタマイゼーション」「学習関係 (Learning Relationship)」「顧客マネジャー」「限界効用逡増の法則」「生涯価値 (LTV: Life-Time Value)」である²⁾。

市場シェアとは、商品の出荷台数、あるいは市場稼働台数の相対的な割合であるのに対し、「顧客シェア」とは一人の顧客が購入した製品のうち自社製品を購入した割合である。ワン・トゥ・ワン・マーケティングの目標は顧客シェアを獲得することであり、顧客シェアを達成するためには、顧客を一つ一つで知ることが必要である。ワン・トゥ・ワン・マーケティングは、顧客は一人一人違うという原点に立ち、顧客を差別化する。一人一人の顧客の生涯価値はみな同じではないというのが顧客シェア戦略の基本的原則であり、ある顧客を他の顧客より価値ある存在とみなす「顧客の差別化」が存在している。

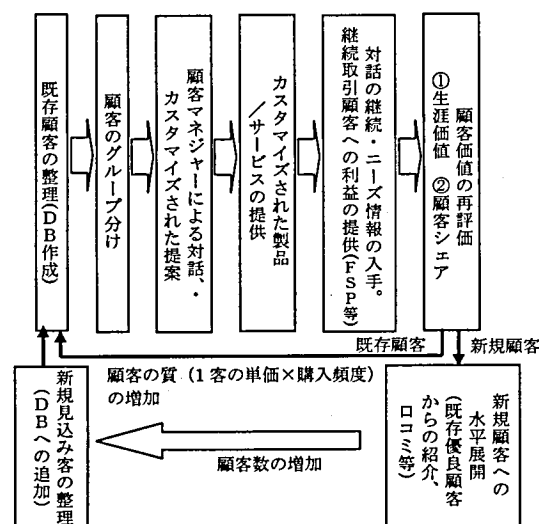
顧客を差別化するためには、顧客一人一人を別人として認識するだけでなく、商品やサービスをそれぞれの好みに合わせて個別提供すること、すなわちカスタマイズすることが重要である。しかし実際に一人一人のニーズに適合させるために、顧客の数だけ商品やサービスを準備するのは不可能である。そこで商品を各モジュールから構成されるように設計し、顧客に提供する最終段階で組み合わせる。この方法により顧客は商品を自由に選択することが可能となる。この方法を「カスタマイゼーション」と呼ぶ。

カスタマイゼーションを行うには、顧客のニーズを知らなくてはならない。それには顧客との対話が不可欠である。ワン・トゥ・ワン・マーケ

ティングの追求にもなつて顧客と企業の間で成立するこのような関係を「学習関係」と呼ぶ。学習関係を結ぶには、顧客との対話に責任をもつ人や組織が必要になる。これが「顧客マネジャー」である。対話により成立した学習関係を基に次の注文を獲得しようとする。そのため顧客から次の注文をもらう時、つまり顧客シェアを広げるために必要となる追加費用は徐々に少なくなる。これがワン・トゥ・ワン・マーケティングにおける「限界効用逡増の法則」である。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングにおける「生涯価値 (LTV)」とは、顧客が一生の間で或る分野の商品やサービスに使うであろう金額の合計である。ワン・トゥ・ワン・マーケティングは、顧客と長期安定的な関係を築く目的を持った手法であり、目先の1回の購入額ではなく、LTVを前提とした商売が必要となる。(Peppers=Rogers, 1993)

これらワン・トゥ・ワン・マーケティングの内容を図示すると【図3】のようになる。



出典：Peppers = Rogers (1993) より筆者作成

DB: database

FSP: Frequent Shoppers Program

図3 ワン・トゥ・ワン・マーケティング・プロセス・モデル

5. 関係性マーケティング・プロセス・モデルの設定

北欧グループとワン・トゥ・ワン・マーケティング・グループの研究成果を基に、本研究における関係性マーケティング・プロセス・モデルを検

2) ワン・トゥ・ワン・マーケティング協議会ホームページ内「7つのキーワードで理解するワン・トゥ・ワン・マーケティング」<http://www.imi.ne.jp/mbi/one/wakaru.htm>

討する。

2つの理論に共通する内容としては、「既に客が存在している状況から始まること」「売り手と買い手における対話・議論、そして互いの学習が重要である点を強調していること」「相互学習が進み、信頼が培われることにより、売り手・買い手互いの不確実性は低減され、双方に大きな利点をもたらす」という主に3つである。つまり相互学習による互いの信頼関係の構築、情報共有、そしてその情報を基にした個別の顧客適応した提案が売り手の競争優位になると共に、他社の参入障壁となるという考え方である。

IMPグループに主に見られる特色としては、リレーションシップを通じて自身の資源は他の企業の資源と結びついて活性化されるという主張がある。そして、他企業との結びつきのためにはネットワークの構築が必要であり、また構築されたネットワークは、1つの資源となり、企業の優位性の源泉となると主張し、売り手-買い手の相互作用から両者の関係を埋め込んだネットワークアプローチへ移行していった。このIMPグループの研究について南(2005)は、「サプライヤーとメーカーという関係が焦点となる企業間に経済的、社会的、技術的な側面を持った関係性がビジネスにおいて機能していることの発見に成果がある」(南, 2005, p.20)と指摘している。

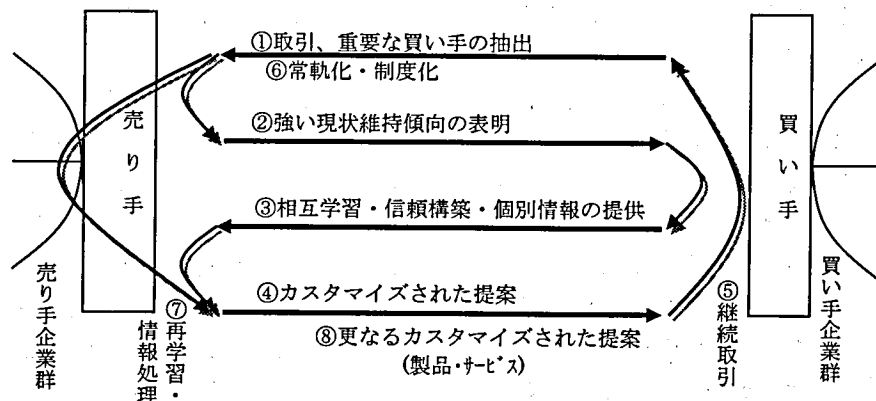
ワン・トゥ・ワン・マーケティングに主に見られる特色は、情報技術が必須であること的主張である。既存顧客の整理、LTVの算出、カスタマイズされた製品・サービスの提供、顧客価値の再評価に至るマーケティング・プロセスにおいて情

報技術は不可欠であることを主張している。この主張の背景としては、コンピューターやネットワークにかかる費用が安くなったことがある。一人一人の顧客とコミュニケーションを図りながらニーズやウォンツを把握し、個別にカスタマイズされた商品やサービスを大量に提供することが可能となったことが、この手法を現実的なものにしてきた。

これらを基に、本研究における関係性マーケティング・プロセス・モデルを【図4】のように設定する。

本研究におけるモデルは、既に買い手が存在している状況から始まる。これまでの取引経験から分析を行い、全ての買い手の中から重要な買い手を抽出する(図4-①)。抽出した重要な買い手に対しては、強い現状維持傾向を表明する(図4-②)。強い現状維持傾向とは、重要な買い手に対し、これまで通りかそれ以上の取引を将来に渡り継続して行うことを望むことであり、具体的には製品の顧客適応(カスタマイズなど)や長期取引に対するインセンティブ(値引きなど)により買い手に長期取引による利便性の提供を行い、更に継続取引を入手しようとする働きかけがこれに当たる。また互いの組織の人間関係構築なども当てはまるであろう。

互いに適応を行い、継続取引による利点の拡大を図るため、相互学習を行っていく。売り手は買い手に対する学習を進めることで、より買い手への適応度を増した製品・サービスを生み出し、更に買い手への利便の向上を図る。買い手も売り手に個別情報の提供を行うことで、より顧客適応し



出典：筆者作成

図4 本研究における関係性マーケティング・プロセス・モデル

た製品・サービスを生み出すことを促す。これら売り手-買い手の行動により、買い手は自らに適應された製品・サービスが入手できるという点、そして売り手は買い手に適應することによる継続取引の入手という、互いの利点を獲得することができる(図4-③④⑤)。

いったん継続取引を獲得した売り手は、顧客適應した製品・サービス・取引様式などを常軌化・制度化し、更に継続取引を入手しようとする(図4-⑥)。環境不確実性の低い製品・サービスであれば、常軌化・制度化に向かうことが多い。逆に環境不確実性が高く技術革新など変化の速い業界の製品・サービスの場合は、常軌化・制度化になりにくい。その場合、売り手はこれまで相互学習から得られた個別情報に売り手企業群による外部情報を加え、情報処理を行うことで更なるカスタマイズされた提案を行う必要がある(図4-⑦⑧)。この外部情報を加えた情報処理によるカスタマイズ提案を怠り、安易な常軌化・制度化に向かうと、他の売り手によるイノベティブな提案に駆逐される可能性が高くなる。しかし、関係性を構築した売り手が既に獲得している買い手情報も含めた情報処理の結果において提案活動を行うことで、他売り手の参入を防ぎ、更に継続取引を入手することができる。以上を本研究における関係性マーケティング・プロセス・モデルとする。

6. 情報のパワーと情報処理パラダイムについての検討

関係性マーケティングは、既買い手との対話・相互学習により買い手のニーズを引き出し、それに対応したカスタマイズされた提案(製品・サービス)によって継続取引を入手していく。しかし石井(1993)は、産業財マーケティングでは産業財顧客のニーズは自明なものではないと述べ、組織間関係の維持において、買い手のニーズの入手と対応を主とする関係性マーケティングの限界を指摘している。また和田(1998)は、「メーカーは流通業者に対して圧倒的に優位な技術力や製品開発力を持つがゆえに、流通業者あるいは生活者に対して情報格差を保持し、情報を与えることによって流通業者や生活者をリードしてきた」(和田, 1998, p.111)と述べ、情報と専門性のパワーの有効性を主張するも、そのパワーは以前に比べ格

段に少なくなったと指摘している。情報と専門性のパワーを発生させる情報格差の縮小した理由について、「第一の理由は、流通業者や生活者が賢くなってきたということ。(中略)情報格差が縮小した第二の理由は、今日の状況の下では製品情報そのものよりも生活関連情報のほうが個々の製品領域において重要になってきたということ」(和田, 1998, p.111)と述べている。他方、昨今ではコンピューターなどによる情報化が進み、様々な情報がオープンに共有されるようになってきた。そのことが、売り手と買い手の情報格差を減少させ、売り手切り替えにおけるスイッチング・コストを減少させるという結果を招いている。今後、更に情報化は進展すると予想されることから、売り手は自社の情報をオープンに発信しつつ、買い手との関係を維持し続けるという、情報化時代に対応した新しい関係維持の枠組を検討することに迫られている。これは以前にも増して環境不確実性の高い状況を鑑みての、情報格差を生み出すマーケティング施策を検討しなければならないことを示唆している。

本章ではチャネル管理から契機を發した情報と専門性のパワーに至る理論と、情報格差を生み出す情報処理パラダイムの考え方について検討する。

(1) チャネル論の進展について

チャネル論は、Duncan(1922)などによる伝統的チャネル論にその起源が見られる。それによると、Duncanは「消費者への直接販売」「小売業者への直接販売」「卸売業者への販売」という流通チャネルの3つの基本型を示している。またDuncanは、チャネル構造選択論を提唱しているが、それはチャネルのタイプを選択するときの基準についてであり、その基準として「製品特性」「経営の規模」「市場の大きさと特性(競争)」「財政状態」「消費者へのサービス」「信用」をあげている。このチャネル構造選択論についてCopeland(1924)は、チャネルタイプの選択について特に流通される製品の特性が重要な基準となることを指摘している。その後、Ridgeway(1957)によって、チャネル拡張組織論が提唱された。これは流通チャネル管理において、対立よりも協調が勝るための諸条件について検討されたものである。これによるとチャネル管理の問題は、組織内

部の管理の延長線上に理解でき、その結果として経営組織論あるいは経営管理論に例外はあるものの、原則的に応用できるのではないかと述べ、すでに内部組織化したシステムをどのように設計するかというチャンネル管理の最重要課題を指摘した。

これらの内容を受け、風呂 (1963, 1965, 1968), 荒川 (1965), 田村 (1965) などにより、チャンネル交渉論の考え方が示される。これはチャンネルの構築・維持は、チャンネル構成組織間の継続的な交渉の過程であると見なす見方を強調するものであり、同時にチャンネル交渉のパラドックスを指摘している。これは、製造業者は1つの政策目標として有能な流通業者を自身のチャンネルに組み込もうとするのは当然であるが、その分この有能な流通業者への販売依存度を高めることとなり、この流通業者は交渉力を高め、この製造業者は交渉力を弱めることとなるという内容である。

しかしこのチャンネル交渉論の限界について、森下 (1969) は次のように指摘している。チャンネルが市場取引と組織過程の両方をその中に含んでいることから、製造業者と流通業者というチャンネル構成組織間の関係は継続的な交渉にならざるを得ないが、そのことの結果としてチャンネルは不安定化要素を内在させることになり、このシステムを管理しようとする製造業者にとって管理の困難を引き起こす契機となる。それではなぜ特定の製造業者にかぎってチャンネル管理が可能となるのかという点についての検討のために、チャンネル交渉を規定する構造的要因を解明する必要があると指摘した。そして Stern (1969) が、社会システム論としての流通チャンネル管理の問題と称して、チャンネル・システム論の考え方を示す。Stern (1969) は、チャンネルは共通目的を達成するために相互に行為する構成要素の集合であり、経済システムがその一部であるような社会システムとして認識されると指摘している。このチャンネル・システム論の問題点として、石原 (1973) や米谷 (1974) は大きく2点の課題を指摘した。1つは、システム内の対立の発生プロセスとそれを制御する戦略を明らかにすること、そしてもう1つは、他の組織の戦略的な意思決定変数を統制し、望ましい方向へと誘導するリーダーシップが存在しているかどうか、という2点である。

パワーによる対立制御について、Ridgeway は、対立の発生と制御の過程にパワー構造が強く関連していることを強調している。パワーの行使あるいは他組織の行動の統制は対立を引き起こす1つの原因となる。他方、パワーは構成組織間の対立を制御する手段でもあると述べている。これらの課題にあるシステム内の対立と他組織の統制についての見解として、Stern (1969) はパワー資源の5つのタイプを示した。この5つのタイプとは、「報酬のパワー資源」「制裁のパワー資源」「情報と専門性のパワー資源」「正当性のパワー資源」「一体化のパワー資源」である。これについて石原 (1981) は、報酬と制裁のパワー資源の有効性が高いのではないかとの見解を述べた。チャンネルの構成組織間のパワー格差あるいは系列・支配の関係は、両者の依存的な状態に左右される。石原 (1981) は、組織間の依存度を、具体的な測定度、つまり製造業者にとっては販売業者への販売依存度、販売業者にとっては製造業者への仕入依存度でとらえようとした。チャンネルのパワー構造が、市場取引関係のなかで集約的に表現される販売依存度と仕入依存度によって決まってくるであろうという前提において、この依存度の概念は制裁のパワー資源に該当するであろうというのが石原 (1981) の主張である。つまり、チャンネル・システムにおける組織間の関係は、専門的知識、正当性、一体化といった非経済的 (社会的) パワー資源によってその関係が強化されるものではない。システムのリーダーの命令あるいは依頼に同調するかどうかについては、非経済的要因、例えば伝統の遵守、リーダーの持つ専門性の認知、文化的規範の受容、集団内の圧力などにより、経済的要因、リーダーの持つ経済的資源にもとづく報酬と制裁に依拠しているのではないかということが強調されている。

この報酬と制裁のパワー資源の有効性が高いとする見解に対し、Stern (1977) などにより、情報と専門性のパワー資源の有効性が高いとする次のような指摘がなされた。Stern (1977) は、組織間対立発生状況について、他のチャンネル構成組織が当該組織の目標達成を妨害し、阻止する行動を行っているとその組織が認識する状況であると定義づけた。対立発生プロセスについて Stern (1977) は、目標の違い、役割・領分に関

する不一致は現実についての認知の差異というプロセスを経て発生していくと指摘した。そして対立制御のためにもっとも有効なパワー資源の1つと考えられているものに情報あるいは専門性のパワーがあり、このパワー資源を用いることによって環境から負荷される不確実性を吸収することが可能になると述べている。

Etgar (1977) は、あらゆる環境に対して唯一最善のチャンネルは存在しないという条件適合理論を提唱した。これを受け、石井 (1983) はチャンネル・システム論について以下のように述べた。チャンネル・システム論は流通チャンネルを1つのシステムとして捉え、そのシステムの構造的特徴や行動的プロセスの特徴を説明しようとする1つのパラダイムである。流通チャンネルは、単に組織の延長あるいは組織に類似したものではなく、複数組織から構成された組織間関係システムであると明示的にとらえられる。パワーの問題に関しては、組織間での一方的依存性ならびにパワー資源の蓄積によるパワーの発生の問題、パワー資源の相対的有效性の問題に注目した。組織間の対立の問題に関しては、組織間対立の発生プロセス、対立とパワーの関係、そして対立発生プロセスを制御する戦略の問題が存在する。つまり研究の系譜から見れば、環境を明示的に組み込んだチャンネル・システムの操作の理論、いわば「チャンネル・システム管理の条件適合理論」に向かっていると指摘した。これを図にすると【図5】のようになる。

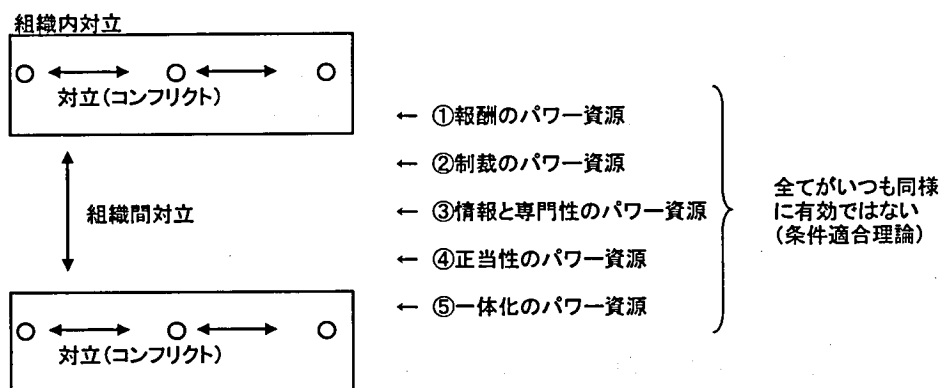
(2) 情報処理パラダイムについての検討

石井 (1983) は、流通チャンネル・システムを環

境の状態の変化に伴ってその諸特性を変化させる「オープン・システム」と明示的にとらえたときの問題提起を大きく3つに分けて行った。

- ・流通チャンネル・システムに負荷される情報量の増大（環境不確実性の増大）は、パワーの発生プロセスや対立の発生・制御にどのように影響を与えるか。
- ・環境不確実性が増大するに伴って、パワーの発生に導くパワー諸資源の相対的重要性はどのように変化するか。
- ・環境不確実性が増大するに伴って、情報というパワー資源を利用した不確実性吸収のプロセスが働くのかどうか。またパワーが発生し対立が制御されるのかどうか。

そして、環境不確実性—不確実性吸収—パワー構造の形成という3つの概念間の関係について、石井 (1983) は次のように説明している。チャンネル・システム内のパワー構造形成の問題を環境不確実性と不確実性吸収という枠組みにもとづいて理解しようとすることは、チャンネル・システムを情報処理の1つの単位としてとらえるという視点に従うことを意味する。いいかえれば、チャンネル・システムに対して環境から負荷されるであろう大量かつ多様な情報を処理することができなければ、そして環境から負荷される不確実性に対処することができなければ、チャンネル・リーダーの地位を確保できないということの意味していると同時に、当該チャンネル・システムとしての統一ないしは存続さえもおびやかされるだろうという仮定に従うことを意味している。このような考え方の体系を「情報処理（あるいは情報プロセッシング）パラダイム」と呼ぶことができる。このパラ



出典：石井 (1983) より筆者作成

図5 チャンネル・システム管理における条件適合理論

タイムを仮定することにより、環境-パワー資源（とくに情報と専門性のパワー資源）-パワー構造、の関係についての特命命題を展開することが可能になる。

ここで述べている情報処理パラダイムの基本前提について、Galbraith (1973) は以下の通り述べている。情報処理パラダイムでは、組織ならびにその環境を1つの統一したイメージでとらえている。そのイメージとは、情報処理単位としての組織、そしてその組織に情報を負荷する情報の集合体・発生源としての環境といったものである。組織と環境をこのようにとらえると同時に、組織の環境との適合的關係は、「組織の不確実性対処」といった視点から説明できるのではないかというのが情報処理パラダイムの基本前提となる。

Thompson (1967) は、環境不確実性に対処するための2つの方法を述べている。

- ・不確実性を生み出す要因の範囲を限定するあるいはその要因不確実性の幅を狭めることによって、不確実性に対処する方法。
- ・不確実性を生み出す要因の動きを感知し、それに対応して組織自体の行動を変えることによって不確実性に対処する方法。

これらは、情報処理活動により不確実性に対処する方法と言える。また、継起的な交換関係のなかで組織がその自立性・独立性を維持しうる条件として、野中 (1978) は以下4点をあげている。

- ・受けた価値あるサービスに対し返礼する（互酬の維持）。
- ・必要とする援助を他の供給者から獲得する。
- ・相手に援助を強制する。
- ・このような援助なしにやっていける方法を見つける。

これら4つの条件のいずれもが満たされないうち、組織間に一方的な依存関係が生まれてくることになり、そこに必然的に組織間にパワー関係が発生すると指摘している。また、組織が他組織に依存する条件として、山倉 (1993) は「組織の他組織への依存は、①他組織が保有しコントロールしている資源の重要性と、②他組織以外からの資源の利用可能性（資源の集中度）の関数である」（山倉, 1993, p.36）と述べている。石井 (1983) は、情報処理による対立制御の有効性を次のように述べた。流通チャンネル・システムのなかで相対

的にすぐれた情報処理能力をもつ組織は、環境から大量に負荷される情報を処理することによって、環境が生み出す不確実性を吸収することができる。この能力は、情報と専門性のパワー資源に該当する。相対的に高い情報処理能力をもつ組織は、システム環境から負荷される大量・多様の情報を処理し、その結果としてその環境を把握し解釈するための加工情報をつくりだすことができる。不確実性吸収のプロセスはそのような加工情報がそれを生み出した組織とそれ以外の組織とで交換されるプロセスに他ならない。加工情報がそのシステムの環境への適応に役にたつ情報であればあるほど、その情報を必要とする組織のために特別に加工された情報であればあるほど、その加工情報の代替的供給源は少なくなり、その情報を必要とする組織にとってそれは稀少なものとなり、高い経済的価値をもつものとなる。加工情報を受け取る組織は、加工情報の供給組織に依存（服従）することになる。すなわち両組織で「加工情報」と「服従」とが交換されるわけである。

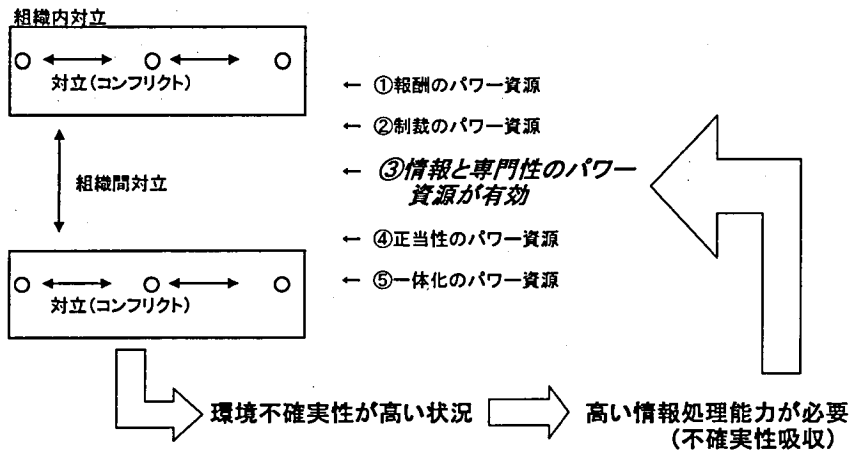
この内容を前述したチャンネル・システム管理の条件適合理論に沿って考えると【図6】のようになる。

それを買い手と売り手のダイアディックな関係に置き換えると【図7】のように示される。

7. 組織間関係維持の検討における分析枠組

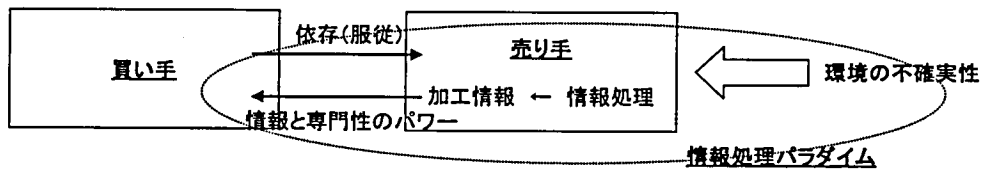
関係性マーケティングは買い手のニーズ情報に対し、売り手の経営資源を核とした情報処理を行い、カスタマイズされた加工情報を提供することで継続的な取引を得る。これを図示すると【図8】のように示される。

関係性マーケティングは、買い手からもたらされる情報負荷量を変数とし、売り手の情報処理活動によって規定される情報処理量との間に適合関係が生じるときに高い経営効果をもたらされるとする。しかし本研究で取り上げるコンピューター産業は、買い手からの情報負荷量よりも環境からの情報負荷量のほうが著しく多いため環境不確実性の高い分野に適合したマーケティング施策が必要である。環境不確実性の高い分野の検討においては、買い手情報と環境からもたらされる情報、そして売り手の経営資源による情報処理活動に



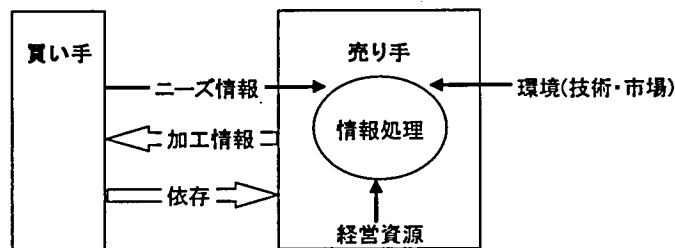
出典：石井（1983）より筆者作成

図6 環境不確実性が高い状況でのチャネル・システム管理における条件適合理論



出典：石井（1983）より筆者作成

図7 情報処理パラダイムの観点からの売り手と買い手との関係管理



出典：筆者作成

図8 関係性マーケティングの概念枠組

よって規定される情報処理量と、買い手のニーズとの間に適合関係が生じるとき、買い手に対し有効的な加工情報が提供される。そしてその加工情報に対する買い手の依存から、組織間関係が維持されるという考えに基づいて分析枠組を提起する。これについては、環境不確実性を人為的に拡大し、それに対処しうる差別的な優位性を持つ情報処理システムを生み出すという方法によって競争優位を維持するという戦略も考えるという、加護野（1980）の指摘内容も含めて検討する必要がある。

また石井（1983）は、マーケティング活動とは情報にもとづいたパワーの格差を利用して買い手

との取引関係を有利に展開しようとする活動であると述べている。そのような意味では、売り手、特に製造業者はその買い手に比べて情報に関しては圧倒的に有利な位置にあると言える。製造業者と買い手との間に情報格差が発生するもっとも典型的な状況は、画期的な新製品が導入された状況である。画期的な新製品を導入することが情報格差を創造することは明らかであるが、画期的な新製品でなくても買い手の既存の「製品の選択における思考あるいは情報処理の枠組み」を無意味なものにできれば、製造業者はその時点で情報に関して相対的に有利な地位に立つことができる。そしてこれらの戦略の中で、なぜある戦略が成功

し、別の戦略が失敗するのかの分析のためには、環境、組織、経営資源というコンセプトが必要であり、これらのコンセプトと戦略がどの程度相互に適合的であるのかによって、事業単位の業績が決まってくる。

本研究では、関係性マーケティングの検討により提示した枠組みに、環境からの情報処理負荷量の増大という選択的代替案を加え、買い手との関係維持を図る売り手の意思決定の次元を検討することとし、その分析枠組みを【図9】の通り示す。

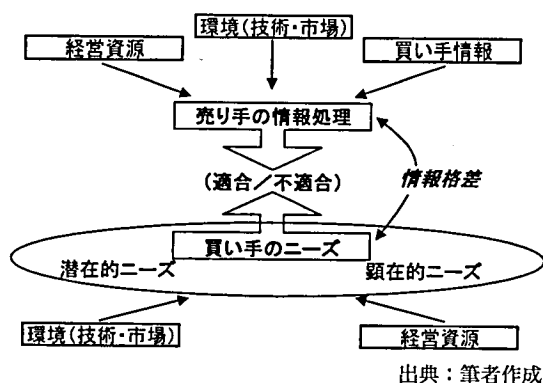


図9 本研究における分析枠組

7. おわりに

組織間関係を維持するということは、買い手に対する競合売り手のなかで絶えず差別化を進め、自社の選択を促すことである。既買い手をスタート地点に考えることで、既売り手にはこれまでの買い手情報という資源が加わる。これをどのように効果的に利用していくかが関係性マーケティングの議論の中心である。しかしこの買い手情報は、環境不確実性の高い分野においては絶えず有効に働くばかりではない。本研究では、既関連研究の調査・検討により、分析枠組の作成を行ったが、この分析枠組は、既買い手との情報格差を維持し続けることが、組織間関係維持を保証することの可能性を示唆している。また、既買い手との関係の維持は、新規買い手の獲得にも有効的と考える。それはワン・トゥ・ワン・マーケティングにおける既存研究にもあるように、既優良顧客からの紹介、口コミなどのような形で有効的に作用することが考えられる。

今後、本研究では実証的な視点から調査・検証を行っていくため、コンピューター産業という環

境不確実性の高い分野を取り上げ、その分野における組織間関係維持についての検討を進めていく。その折の課題としては、まず、情報処理、情報格差といった概念を明確にする必要があるであろう。その上で情報のパワーの有効性について検討し、情報格差創出のための情報処理について検討していく。そして最後に同様の施策をとる組織のなかでもその成果に差が出てくるのはどうしてか、成果の高い組織がとる施策に共通点はあるのかという問題について検討を進めていきたい。

【謝 辞】

本稿の論文審査プロセスにおいて、匿名レフェリーの先生方から多くの貴重なコメントを頂きました。ここに記して心から感謝申し上げます。

参考文献

- 荒川祐吉 (1965) 『現代配給論』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』千倉書房。
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』日本経済新聞社。
- 石原武政 (1973) 『マーケティング・チャネル論の系譜』京都ワークショップ『マーケティング理論の現状と課題』白桃書房。
- 石原武政 (1981) 『流通系列化の基礎条件』大阪市大『経営研究』Vol.31 No.2。
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』白桃書房。
- 米谷雅之 (1974) 『アメリカにおけるチャネル論の発展過程とその検討』『山口経済学雑誌』Vol.22 No.34。
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1987) 『現代マーケティング』有斐閣。
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図～新しい企業成長の論理を求めて～』有斐閣。
- 田村正紀 (1965) 『マーケティング・チャネル・システムの分析フレーム』『六甲台論集』Vol.12 No.4。
- 野中郁次郎 (1978) 『統合的コンティンジェンシー理論に向かって』『組織科学』Vol.12 No.2 丸善。

- 藤岡章子 (2001) 「北欧におけるリレーションシップ・マーケティング研究の展開とその背景—北欧学派を中心に—」 京都大学マーケティング研究会編 「マス・マーケティングの発展・革新」 同文館.
- 風呂勉 (1963) 「マーケティング・チャネルの『システム』特性」 神戸商大『商大論集』 Vol.59.
- 風呂勉 (1965) 「Marketing Channel における衝突・協調・結合利益」 神戸商大『商大論集』 No.65.
- 風呂勉 (1968) 『マーケティング・チャネル行動論』 千倉書房.
- 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.
- 森下二次也 (1969) 「書評・風呂勉著『マーケティング・チャネル行動論』」 大阪市大『経営研究』 No.100.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』 有斐閣.
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図』 有斐閣.
- Berry, L. L. (1983), "Relationship Marketing, in *Emerging Perspectives on Service Marketing*", American Marketing Association, Chicago, IL,
- Copeland, M. T. (1924), *Principles of Merchandising*, Macmillan.
- Ford, D. Lars-Erik Gadde, Hakan Hakansson, Anders undgren, Ivan Snehota, Perter Turnbull, David Wilson (1998), "MANAGING BUSINESS RELATIONSHIPS", JOHN WILEY & SONS. (邦訳) 小宮路雅博訳 (2001) 『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.
- Duncan, C. S. (1992), *Marketing: Its Problems and Methods*, D. Appleton and Company.
- Etgar, M. (1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, Vol.14 (February).
- Galbraith, J. (1973), *Designing Complex Organization*, Reading, Mass: Addison Wesley. (邦訳) 梅津祐良訳 (1980) 『横断組織の設計』 ダイアモンド社.
- Peppers, D. and M. Rogers (1993), "The One to One Future", Doubleday. (邦訳) 井関利明監訳, (株) ベルシステム24訳 (1995) 『ONE to ONE マーケティング—顧客リレーションシップ戦略—』 ダイアモンド社.
- Pine II, B. J (1993), "MASS CUSTOMIZATION", The President and Fellows of Harvard Colleges (邦訳) 江夏健一, 坂野友昭監訳, IBI 国際ビジネスセンター訳 (1994) 『マス・カスタマイゼーション革命』 日本能率協会マネジメントセンター.
- Rapp, S. and Collons, T. L. (1996), "The New Maximarketing", McGraw-Hill. (邦訳) 江口馨監訳, 第一企画株式会社訳 (1996) 『マキシマーケティングの革新—「語れ, 売るな」の顧客リレーションシップ—』 ダイアモンド社.
- Ridgeway, V. F. (1957), "Administration of Manufacture-dealer System," *Administrative Scienc Quarterly*, Vol.1 (March).
- Stern, L. W. (ed) (1969), *Distribution Channel: A Behavioral Dimensions*, Boston: Houghton Nifflin.
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
- Vavra, T. G. (1992), "After marketing", *Business One Irwin*.
- Winger, R. and D. Edelman (1989), "Segment-of-One Marketing", *Perspectives of Boston Consulting Group*.

(2005年11月26日受付)
(2006年1月13日受理)