

消費者に関わるリレーションシップ・マーケティングの系譜

Review of Customer Relationship Marketing

東 利一*

Toshikazu Higashi

生産財、サービス、チャネルでのリレーションシップの研究を概観し、研究分野は異なるがリレーションシップという用語を共通に用いる理由を明らかにする。そのうえで、顧客とのリレーションシップ・マーケティングに焦点を当てる。サービスをプロセスと捉えることでサービスの特性を説明し、価値創造のプロセスを考察する。さらに、リレーションシップ・マーケティングを基に発展したサービス・ドミナント・ロジックにも言及する。

キーワード：リレーションシップ・マーケティング、プロセス、インタラクション、サービス・ドミナント・ロジック

I. はじめに

マネジリアル・マーケティングが研究の主流であった80年代に特殊分野として位置づけられた産業財の研究分野で発見され注目されたリレーションシップは、今日さまざまな分野でみられるようになった。それは企業と消費者とのリレーションシップだけでなく、産業財マーケティングにおける企業間リレーションシップや、チャネル・メンバー間のリレーションシップなどがある。さらに、ICT（情報通信技術）の発展によりCRM（顧客関係性マネジメント）もその範疇に入るようになった。

サービス・マーケティング研究では、サービスの特性（生産と消費の不可分性）ゆえにリレーションシップが重要な研究対象となった。また、リレーションシップいかんで顧客満足やサービス品質が左右されることも明らかになった。さらにリレーションシップは、サービス・ドミナント・ロジックにも多大な影響を与えた。

これらのことを踏まえ、IIでまず、生産財マーケティングやサービス・マーケティング、チャネル論でのリレーションシップ研究をレビューする。ここでは、異なる分野のリレーションシップ研究がなぜ同じリレーションシップ研究としてくられるのかを明らかにする。その説明のなかでCRMはリレーションシップ・マーケティングの範疇に入らないことを明示する。IIIでは、消費者とのリレーションシップに焦点を当て、サービス・マーケティングにおけるリレーション

シップを考察する。ここでは顧客の価値創造について明らかにする。IVでは、サービスを基盤としてマーケティングを捉え直すサービス・ドミナント・ロジックについて考察し、価値をどのように捉えるのか、企業と消費者との関係を明らかにする。

II. リレーションシップ・マーケティング研究の潮流

マーケティングにおけるリレーションシップ研究は多岐にわたる。そのため、ここでは表1に基づいて北欧の産業財マーケティングやサービス・マーケティング、米国のサービス・マーケティングやチャネル研究をレビューし、リレーションシップ研究を概観する。

表1. リレーションシップに関する諸マーケティング研究の特徴

	マネジリアル・マーケティング	リレーショナル・マーケティング		
		産業財マーケティング	サービスマーケティング	チャネル論
市場	一般化	少数性	プロセス消費	継続性、安定性
売り手	能動的	能動的	能動的	能動的
買い手	受動的	少数 (規模・ニーズ・購買頻度など、多様)	共同生産者	少数
売り手と買い手との関係	アクション-リアクション	インタラクション	インタラクション	信頼、コミットメント (インタラクションが前提)

1. 産業財マーケティング

産業財マーケティング研究はIMP (Industrial / International Marketing and Purchasing) グループの研究成果である。IMP は、Håkansson らに代表される北欧諸国の研究者たちに欧州の研究者が加わり、膨大な経験的データが収集された。これは第1期(1976~1982)と言われ、「売り手と買い手との間にインタラクションに基づいたリレーションシップ」が存在することが発見された。その後の第2期(1986~)は、さらに多くの研究者が加わり、「売り手と買い手とのリレーションシップはより大きなネットワークに埋め込まれた関係にある」という発見があった。

当時、マーケティング研究の中心はマネジリアル・マーケティングにあり、産業財マーケティングは特殊研究分野であった¹⁾。マネジリアル・マーケティングは消費財メーカーのマーケティングであり、市場は一般化されていた。消費財メーカーは他社にかかわらず独立してマーケティング・ミックスを開発し、市場にそのマーケティング・ミックスを適応する。企業は受動的な顧客に能動的に働きかけ、そこでは「アクションとそれに反応するリアクション」という一対の組み合わせがみられる。

これに対し産業財市場では、長期的かつ包括的取引関係の場合が多く²⁾、売り手企業は少数の買い手企業を相手にしており、その買い手企業も規模、ニーズ、購買頻度等において多様性を有する。この買い手企業の少数性と多様性ゆえに、アクションとリアクションではなく、以下のようなインタラクションがみられることになる。

産業財市場では取引相手が少数ゆえに、「売り手企業が自社（買い手企業）のニーズに応える能力を持っているのか」、「買い手企業が自社（売り手企業）の生産能力に対応する十分な需要をもっているのか」などといった不確実性を有することになる。したがって、両者はその不確実性を削減していくために交渉や投資などを行うことになる。それゆえに、産業財市場でのリレーションシップでは、（双方の能動的な）インタラクションが継続的な取引の重要な要素になっている。

インタラクションを鍵とした売り手企業と買い手企業間のリレーションシップは、「プレ・リレーションシップ段階³⁾」、「探索段階⁴⁾」、「進展段階⁵⁾」、「安定段階⁶⁾」という4つの段階を経て発展する⁷⁾。ただし、発展とともに安定するというわけではなく、安定段階でも両者のニーズや能力の変化⁸⁾によって両者間に齟齬が生じることもあるが、その場合でもインタラクションがうまく機能すれば、再び安定段階へと発展することができる。

このように、産業財市場では取引相手の少数性ゆえに相手の取引条件に応じた対応が求められる。それはまさにインタラクションに基づいたリレーションシップである。

2. サービス・マーケティング

a. ノルディック学派

リレーションシップへの注目は、同じく特殊研究分野であったサービス・マーケティングでも行われた。サービス・マーケティングにおけるリレーションシップ研究学派として、Grönroos や Gummenson らに代表されるノルディック学派がある。ノルディック学派は、スカンジナビア、フィンランドにはじまり、1990年代に発展した。サービス・マーケティングの長期の关系的特性を強調する⁹⁾。

IMPの研究に影響を受けたGrönroos(1999)は「サービスの生産と消費の不可分性(同時性)」というサービスの特性に注目し、リレーションシップをマネジメントすることの重要性を説いた。サービス提供者は顧客と直接接する機会が多い。そのため、リレーションシップは簡単にスタートする。サービスの生産と消費が同時であれば、継続的なリレーションシップがそれに続く。またサービスの消費は、プロセスの消費である。それゆえに、プロセスをどうマネジメントするかということが要請されることになる。

サービス・マネジメントではプロセス・マネジメントが重視されるゆえに、リレーションシップ・マーケティングの定義にもその特徴がみとれる。Grönroos(1997)は、リレーションシップ・マーケティングの定義を、「利益の観点から、すべての当該関係者全員の目的を一致させるた

めに、顧客や他の利害関係者とのリレーションシップを明らかにし、構築・維持・発展させ、必要な場合は終了させるプロセスであり、これは相互のプロミス供与・実行によっておこなわれる」¹⁰⁾としている。この「顧客とのリレーションシップの構築・維持・発展・終了」というプロセスを重視するスタンスは、Gummesson (1995) の定義¹¹⁾ も同じである。

プロセスを重視するマーケティングでは、製品概念も異なってくる。マネジリアル・マーケティングでは、製品は製造プロセスの結果でしかない。それに対し、リレーションシップの視点では、有形の製品はプロセス消費の一部分でしかない。つまり、顧客リレーションシップにおいて製品自体はトータルなサービス・オファリングの1要素でしかない。1要素としての製品は、有形・無形の要素を含んだサービスとなる。顧客も単に製品もしくはサービスを求めるのではなく、リレーションシップ構築を含めたもっと広い意味でのオファリングを求めているといえる。ゆえに、企業としては、競合他社よりも優れたオファリング追加要素のマネジメント能力が鍵となる。

b. UK アプローチ

英国では IMP に参加していた少数の研究者によって、サービス・マーケティングにおけるリレーションシップ研究が行われた。いわゆる UK アプローチもしくは、AA (Anglo-Australian) アプローチといわれるものである。Payne (2000) や Christopher, Payne and Ballamtyne (2002) などが代表的であるが、ノルディック学派との共通点も多い。

よりよいリレーションシップを構築することができるならサービスの知覚品質は高いものとなる。そのため UK アプローチは、品質管理と組織的な顧客対応との統合を目指しリレーションシップを志向する。それが UK アプローチの特徴である。

c. Berry のサービス・マーケティング

リレーションシップに着目した研究は上述の IMP やノルディック学派が既に行っていたが、「リレーションシップ・マーケティング」という用語を最初に使用したのは、米国の Berry (1983) である。また Berry はリレーションシップ・マーケティング戦略に関する5つのアウトラインを挙げている。

それは、顧客視点の①コア・サービス戦略¹²⁾、②リレーションシップ・カスタマイゼーション、競争視点の③サービス拡大¹³⁾、④リレーションシップ・プライシング、組織視点の⑤インターナル・マーケティング¹⁴⁾ である。

顧客視点のリレーションシップ・カスタマイゼーションは、個別対応によって関係を維持し続けるインセンティブを顧客に提供する。個客の特定の特徴や要求を学習し、これらのデータを必要に応じて活用し、より正確にサービスを状況に応じて直ちに提供できるようになる。個別対応は技術の進化とともに実現可能となり、マス・カスタマイゼーション (Pine II 1993) や One to one

マーケティング（Peppers and Rogers 1993）という考え方や手法につながった。

また、競争視点のリレーションシップ・プライシングは航空会社が導入している FFP（frequent flyer's program）のように顧客ロイヤルティのレベルに応じて価格を変えるという戦略であるが、情報技術の発展に伴い顧客データベースを活用することで、顧客リレーションシップ・マネジメント（CRM）という手法の発展につながった。ただし、CRM は自社利益への貢献という基準から顧客を細分化し貢献度の高いセグメントへアプローチするので、その本質は STP マーケティングであり、リレーションシップ・マーケティングとは異なるものである。

3. チャネル研究におけるリレーションシップ

生産財と同様に、チャネル分野においても継続的取引関係の存在は認識されていた。ただし、チャネル研究では統制的関係に焦点が当てられていた。

これに対し、Arndt（1979）の「内部化市場」や Dwyer, Schurr & Oh（1987）の「関係的取引」を契機に、「協調的關係」の視点からのチャネル研究が台頭してきた。

Arndt（1979）は、取引を長期的・継続的な関係でとらえようとして、市場での取引と対比し、内部化市場での取引に注目した。内部化市場では環境の不確実性が削減されたり、監視費用や取引費用の削減等が可能になる。ゆえに、取引は市場ではなく内部化市場で行われることになる。

Dwyer, Schurr & Oh（1987）は、離散的取引と関係的取引を識別し、関係的取引の有効性を指摘した。取引が長期にわたって継続的におこなわれる。関係的取引の特徴として、不確実性の削減や依存性の管理、共同目標の達成、効率的なコミュニケーション、移動障壁の形成、競争優位の提供などが挙げられる¹⁵⁾。

また Dwyer, Schurr & Oh は、認識段階（取引相手を探す段階）、探索段階（候補を評価する段階）、拡大段階（関係が深まる段階）、コミットメントの増加段階、解消段階という、関係の発展 5 段階を提唱している。

Arndt と Dwyer らの研究をきっかけに協調的關係に関する経験的研究が数多く行われてきた。それらは大別して次の 2 つに分類できよう。

1 つ目は、取引費用論のフレームワークに依拠し、取引関係を適切にコントロールできる統御メカニズム（governance mechanism）を設計することが、結果的に長期協調的なチャネル関係に導くというスタンスの研究である¹⁶⁾。

2 つ目は、長期協調的なチャネル関係をチャネル・メンバー間の持続的インタラクションの結果として捉えようとする立場から、長期協調的關係をもたらす要因として行動的次元に注目した研究群である¹⁷⁾。ここでは、統制的関係とは異なり、信頼やコミットメントなどが長期・継続的なチャネル関係をもたらすためにポジティブに必要であることが明らかになった。

なぜ長期協調的なチャネル関係が持続的インタラクションの結果として捉えられるのか。それ

は、チャネル・メンバー間の取引は産業財マーケティングの範疇に入るからであり、この研究群で明らかになった信頼やコミットメントは、IMP 研究におけるリレーションシップの「進展段階」と「安定段階」とで生じる信頼とコミットメントに関連してくるからである。そのため、持続的インタラクションを前提とすると、インタラクションの具体的要因としてチャネル・メンバー間の信頼やコミットメントがあるといえるだろう。

さて、3つの異なる研究分野でのリレーションシップ研究を考察してきたが、そこで明らかになった共通点は、いずれも「インタラクションを通して信頼やコミットメントを生じさせる関係に基づいた価値創造活動」であるということだ。ゆえに、研究分野は異なっても同じリレーションシップ・マーケティングという用語が用いられるのである。

Ⅲ. サービス・マーケティングにおけるリレーションシップ

本章では、サービス・マーケティング研究をとりあげ、企業と消費者とのリレーションシップの問題を掘り下げて検討していく。まず製品との比較による説明とは異なる視点から、サービスの特性を説明し、サービス・マーケティングがサービス提供者と顧客とのリレーションシップを生来的に有するということを説明する。その上で、サービス提供者と顧客との2者間のインタラクションのあり方について説明する。

1. サービスの特性

サービスの特徴は製品との比較から説明されることが多い。しかし、サービス・モデルを開発するにはサービスを独自の資質から理解しなければならない¹⁸⁾と Gronroos (2007) は指摘する。

Grönroos は、サービスはモノではなく、プロセスあるいは活動であると指摘し、そのことに基づいて、サービスの基本的な3つの特徴を挙げている¹⁹⁾。

最も重要な特徴として、サービスは、活動あるいは一連の活動を含む「プロセス」であるということを指摘している。そのプロセスには、人だけでなく製品やその他の物的資源、情報、システム、インフラといった多様な資源が使用され、そのうえで顧客との直接的なインタラクションが行われる。そのインタラクションによって顧客の抱える問題へのソリューションが見つかる。また、顧客がプロセスに参加することで、そのプロセス自体が顧客にとってのソリューションの一部となることもある。

2つ目に、サービスは生産と消費が同時に行われるということを指摘している。つまり、サービスの不可分性という特徴のため、サービスの品質を事前にコントロールすることは難しい。サービスの品質管理とマーケティングは、サービスの生産と消費とが同時に発生するその時と場所において行わなければならない。

3つ目の特徴は、最初の特徴で指摘したことと重複するが、顧客が共同生産者として、そのサー

ビスの生産プロセスにある程度参加するということである。顧客は単なるサービスの受け手ではない。

以上のように、リレーションシップ・マーケティングでは、サービスをプロセスとしてみなすために、サービス提供者と顧客とのリレーションシップに対し焦点が当てられることになる。そしてサービス品質を向上させるべく、プロセスのマネジメント、つまりリレーションシップのマネジメントが重要視されるに至ったのである。

2. インタラクション

ノルディック学派の重要な成果は、サービスの特性から、交換にかわって「インタラクション」に焦点を当てたことである²⁰⁾。マーケティングを統合的に扱おうとすれば、サービス提供者と顧客とのインタラクションを消費プロセスに組み込む必要がある。つまり、マーケティングのすべての活動をこのプロセス・マネジメントに適合させることではじめて現実的なマーケティング・モデルが開発され、交換はインタラクションの成果でしかないということになる。

リレーションシップ・マーケティングでは、双方向性コミュニケーションを伴ったインタラクション・プロセスを通して、顧客の知覚価値が形成される。このことをGrönroos（1999）は次の3つのプロセスの関連的なマネジメントによって説明する。3つのプロセスとは、①リレーションシップ・マーケティングのコアとしてのインタラクション・プロセス、②リレーションシップの発展と強化を支援するダイアログ・プロセス、③リレーションシップの結果としてのバリュー・プロセスである。

リレーションシップ・マーケティングにおいてコアの役割を果たすのが、インタラクション・プロセスである。マーケティングの成功には、顧客のための十分なソリューションが必要である。マネジリアル・マーケティングでは、このソリューションが有形製品であるが、リレーションシップ・マーケティングでは、インタラクション・プロセスを通して顧客のソリューションはもたらされることになる。このインタラクション・プロセスは、リレーションシップ・マーケティングの大きな特徴の1つであるといえる。

リレーションシップ研究では、そのインタラクション・プロセスもその連続性を示すために、アクションやエピソード、シーケンス、リレーションシップからなる4層構造(Holmlund 1996)が提示された(図1)。

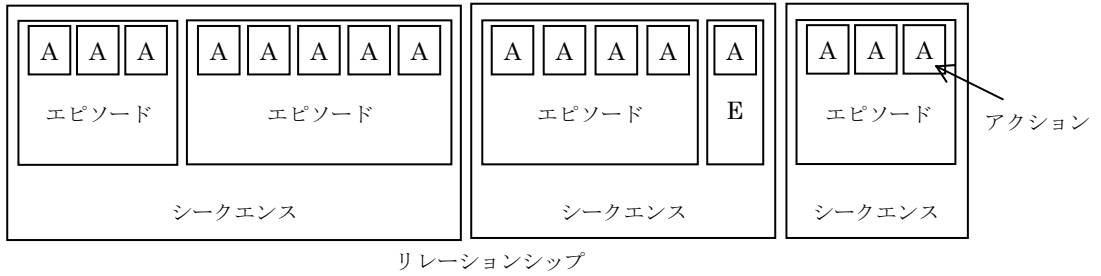
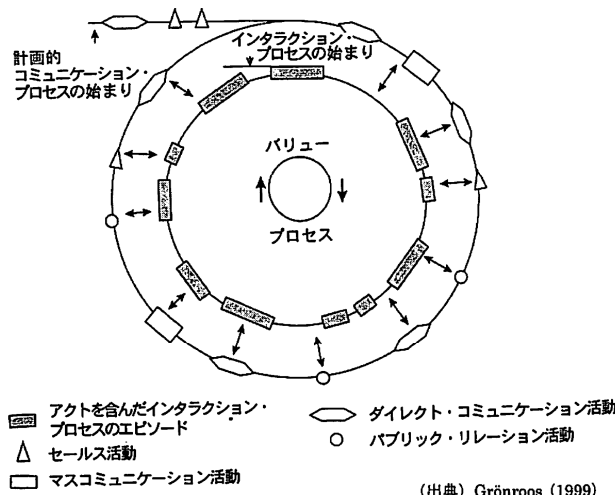


図 1. インタラクション・プロセスの階層構造

出典 ; Grönroos, (1999)

例えば、化粧品での「リレーションシップ」は顧客との関係の始まりから終わりまでを意味し、1回の「来店から退店まで」は1つの「シークエンス」となる。シークエンスは、基礎化粧品のカウンセリング、メイキャップのカウンセリングといった一連の「エピソード」から成る。さらに各エピソードもより細かい個人の行為である「アクション」群によって構成される。このようにインタラクション・プロセスを深く分解することで、サービス提供者と顧客間のインタラクションの詳細な分析が可能となる。それによって、インタラクション・プロセスのどのアクションやエピソードで価値が生み出されるのかを知ることができる。

エピソード・レベルであるがこのインタラクション・プロセスをサポートするコミュニケーション活動が、2つ目のダイアログ・プロセスである(図2)。具体的には、ダイレクト・メールやセールス活動、マス広告、パブリック・リレーション活動である。ダイアログ・プロセス(外円)が、インタラクション・プロセス(図1のインタラクション・プロセスが図2では内円になる)よりも先に始められる。2つのプロセスが交わらないのは、両者がサポート関係にあり、反発する関係にないからである。



(出典) Grönroos (1999)

図 2. インタラクション・プロセスとダイアログ・プロセスの相互関係

サポート関係にあるというのは、次のような関係にあるからだ。たとえば、営業に伺ったり、個人的なダイレクト・メールといった活動は、顧客の期待を生み出す。この期待がもとになりインタラクション・プロセスは、はじまったり促進されたりする。この2つのプロセスを統合した戦略の実行が、リレーションシップ・マーケティングを創造すると²¹⁾、Grönroos (1999) は主張する。

3つ目は、バリュー・プロセスである。リレーションシップは時間をかけたプロセスであるため、顧客にとっての価値も時間をかけたプロセスのなかで現われる²²⁾。Grönroos (1999) はこれをバリュー・プロセスと称した。バリュー・プロセスは、上記の2つのプロセスの進展とともに展開される。ゆえに、リレーションシップの進展次第で顧客に提供される価値は異なってくる。顧客は進行中のリレーションシップの中で創られたこの価値を知覚し評価しなければならない。

顧客は何に対し価値を知覚するのか。リレーションシップ自体も評価対象になる。密なりレーションシップでは、全体としてのリレーションシップの評価を顧客はおこなっている。もし、財やサービスに関するソリューションが最善のものでなかったとしても、リレーションシップ・バリューが十分であれば、当事者は価値に同意する。

ここではリレーションシップがマーケティングの基本なので、製品が価値のすべてではなくなる。リレーションシップにおける価値は、オフリングのコア価値とリレショナル・ベネフィットという追加要素の付加価値の総和である。

バリュー・プロセスでは、顧客の価値は時間とともに変化する。ただし、追加サービスにはポジティブに付加される価値もあれば、ネガティブに付加される価値もある。たとえば、化粧品接客において不要な商品も強く勧められたために顧客が購買意思決定を覆したり、来店しなくなる場合もある。これでは、コア価値がネガティブな付加価値によって打ち消されてしまう。そうならないためにはリレーションシップにおける既存のサービスを改善しなければならない。同様に、ダイアログ・プロセスにおけるコミュニケーション活動もこのバリュー・プロセスを支援すべきで、それを打ち消してはならない。

以上のように、リレーションシップに焦点を当てると、価値の創造プロセスのみならず企業と顧客の役割がマネジリアル・マーケティングにおけるそれらとは大きく異なってくる。価値はプロセスを通して創造されるので、企業と顧客とのインタラクションもしくは顧客の価値創造プロセスへの参加がその特徴となる。また企業がプロセスをマネジメントするということは、顧客が価値を知覚・評価するプロセスへ企業がどうかかわるかということの意味する。

IV. 顧客との価値共創

もともと主流であったマネジリアル・マーケティングからすれば、リレーションシップ・マーケティングは特殊分野に位置づけられるはずだった。しかし、このリレーションシップに基づいたマーケティングは、特殊分野にとどまることなく広がり、サービス・ドミナント・ロジックや

ブランド・リレーションシップ²³⁾といった新たな研究の潮流に影響を与えるほど、重要なものとなった。以下ではサービスを基盤としてマーケティングを捉え直すサービス・ドミナント・ロジック（以下、S-D ロジック）について考察する。

1. サービス・ドミナント・ロジックの特徴

S-D ロジックはサービスを基盤とするため、リレーションシップ・マーケティングと同様に顧客とのリレーションシップを志向する新しいアプローチである。そのために、S-D ロジックはマーケティングを顧客への価値提供プロセスとして捉え直しているため、顧客との価値共創やインタラクティブなリレーションシップが強調される。これは、市場へのモノの提供がマーケティング活動であるという考え方とは一線を画する（図3）。

従来、マーケティングにおける交換の対象は、モノ（goods）とサービスである。これに対しS-D ロジックは、従来の交換対象をモノとサービスズ（services）と表現し、交換されるのはそれらの上位概念であるサービスであると主張する。S-D ロジックでは、単数形のサービスと複数形のサービスズや、オペラント資源、オペランド資源、価値共創などといった独自の用語や定義が用いられる。以下では、それらをもとにS-D ロジックの特徴をもう少し詳細に見ていこう。

サービスとは、他者あるいは自身のベネフィットのための行為、プロセス、パフォーマンスを通じた専門化された能力²⁴⁾（ナレッジやスキル）の適用という活動そのものを意味する²⁵⁾。モノの場合は、モノの機能を使うことで間接的にサービスが行われる。サービスズとは、有形財としてのモノに対する無形財としてのサービスのことであり、例えば百貨店で化粧品を購入する場合のようにビューティ・カウンセラーと顧客が相談しながら行われる直接的なサービスズを通してサービスが行われる。

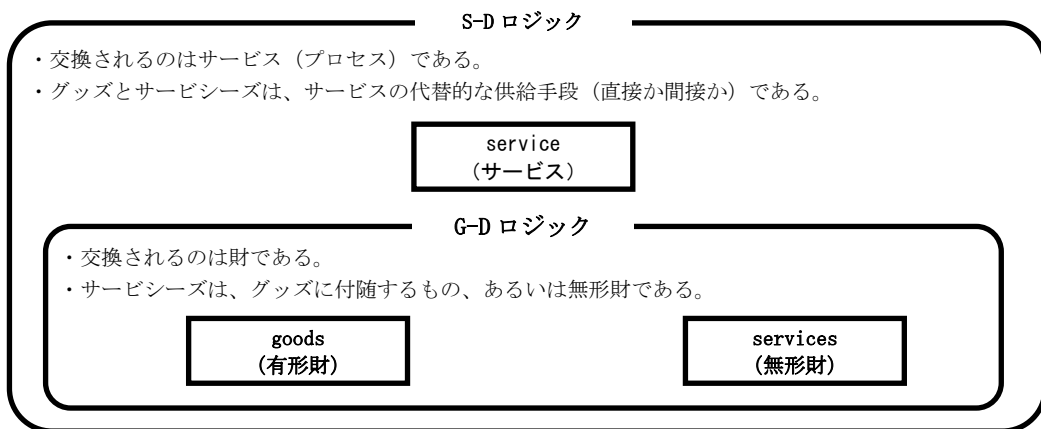


図3. S-D ロジックの価値共創と G-D ロジックの生産との包括関係 田口(2010)

ここで重要になるのが、サービスを行なうのは誰かという点である。S-D ロジックでは、他者あるいは自身のベネフィットのためにナレッジやスキルを適用する者すべてをサービス行為者と考えている。したがって、企業のみならず、顧客もサービス行為者である。

サービス行為者同士がサービスを交換するとは、次の事例を考えると理解できる。モノの例として自動車は、自動車メーカーが金属やプラスチックなどの材料からなる約1万点のパーツを組み合わせて製造する。しかし、それだけでは自動車の価値は生じない。その自動車を運転するにも、顧客であるユーザーが実際に法令を遵守しながら運転をしたりメンテナンスを行ったりするスキルやナレッジを適用しなければならない。そうして初めて、価値が生じる。

購入する化粧品を決める場合でも同じである。ビューティ・カウンセラーは自身のスキルやナレッジを適用して商品を絞り込んでいく。それと同時に顧客も肌の調子やこれまで使ってきた化粧品にまつわる話などをし、顧客も自身のスキルやナレッジを適用する。両者のサービス行為のやり取りによって、購入する価値があると認められた化粧品が決まる。

このような事例から明らかなように、S-D ロジックは、サービス行為のプロセスに着目する。つまり、価値はモノやサービスズに内在するのではなく、プロセスの中で価値が創り出されるという使用における価値に注目する。そのため、生産者が価値を創るのではなく、サービス行為者である両者が価値を共創²⁶⁾する。

2. リレーションシップ・マーケティングと S-D ロジック

S-D ロジックは10の基本的前提（FP1～FP10）に基づいている（表2）。ここでは、この基本的前提から、リレーションシップ・マーケティングと S-D ロジックの類似・相違点を考察する。

S-D ロジックでは、「サービスが交換の基本的な単位」（FP1）であり、「あらゆる経済はサービス経済である」（FP5）。そのため、FP3で「モノはサービス提供のための流通メカニズムである」というように、モノとサービスの2分法をとらず、モノもサービスズもサービスを生み出すための手段であるとする。これは、リレーションシップ・マーケティングがサービスズに限定して展開されたのとは異なる。

さらに、企業像と顧客像をみていこう。伝統的なマーケティングでは、企業が価値を創造し提供し、顧客は受動的であるという考えに立つ。これに対して S-D ロジックでは、「企業は価値を提供することはできず、価値の提案をするのみである」（FP7）。また、「顧客は常に価値の共創者である」（FP6）。この視点は、リレーションシップ・マーケティングがサービスの特性ゆえにサービス提供者と顧客とのインタラクティブなプロセスを重視した、「顧客は価値の共同生産者」²⁷⁾という考えに基づいている。

このような前提での価値創造プロセスでは、サービスのもたらす価値は顧客が判断するため、「サービス中心的視点は顧客志向であり、リレーショナルである」（FP8）となる。

また、価値の捉え方であるが、価値共創プロセスにおいて「価値は、常に受益者によって独自のにもた現象学的に決定される」(FP10)。その「価値は恣意的で、経験的、文脈的であり、意味(FP10 解説)」的な特徴をもつ。この価値の捉え方は、顧客視点から価値を捉えたという意味でリレーションシップ・マーケティングよりも踏み込んだ内容になっている。

表 2. S-D ロジックにおける基本的前提の追加と修正

前提	オリジナル版 (2004年)	修正版	解 説
FP1	専門的スキルとナレッジが交換の基本的な単位である。	サービスが交換の基本的な単位である。	オペラント資源(ナレッジとスキル)、つまり S-D ロジックで定義される「サービス」は、あらゆる交換のための基礎である。サービスはサービスと交換される。
FP2	間接的な交換が交換の基本的な単位を隠してしまう。	間接的な交換が交換の基本原理を隠してしまう。	サービスは、モノ、カネ、組織の複合体として提供されるため、交換のサービス基盤が常に明白であるとは限らない。
FP3	モノはサービス提供のための流通メカニズムである。	モノはサービス提供のための流通メカニズムである。	モノ(耐久および非耐久消費財)は使用を通じてその価値、つまり提供するサービスを生み出す。
FP4	ナレッジが競争優位の根本的な源泉である。	オペラント資源が、競争優位の根本的な源泉である。	望ましい変化を引き起こす相対的な能力が競争を促進する。
FP5	あらゆる経済はサービス経済である。	あらゆる経済はサービス経済である。	サービスは、専門化とアウトソーシングの増加に伴い、明確になってきている。
FP6	顧客は常に共同生産者である。	顧客は常に価値の共創者である。	価値創造は相互作用的であることを意味する。
FP7	企業は価値を提案するに過ぎない。	企業は価値を提供することはできず、価値の提案をするのみである。	企業は価値創造に適用されるリソースを提供したり、価値提供の受諾後に協働的(インタラクティブ)に価値を創造することはできるが、単独で価値を創り出したり、提供することはできない。
FP8	サービス中心的な視点は顧客志向であり、リレーショナルである。	サービス中心的な視点は顧客志向であり、リレーショナルである。	サービスは、顧客が決める、顧客のベネフィットという点から定義され協働されるものである。本質的に顧客志向であり、リレーショナルである。
FP9	組織は、高度に専門化された能力を、市場で受容される複合的なサービスに統合変換するために存在する。	すべての社会的経済的行動者はリソースの統合者である。	価値創造のコンテキストは、ネットワークのネットワーク(リソースの統合)であることを意味する。
FP10	—	価値は、常に受益者によって独自のにもた現象学的に決定される。	価値は恣意的で、経験的、文脈的であり、意味を帯びている。

出所 ; Vargo and Lusch (2008)

以上のように、リレーションシップ・マーケティングは、対象をサービスに限定したうえで価値共創のマーケティングを明らかにしたのに対し、S-D ロジックは、その範囲をモノにまで広げて価値共創に基づいたマーケティングを提言したといえる。

V. おわりに

本章では、産業財マーケティング、サービス・マーケティング、チャネル論におけるリレーションシップ研究を概観した上で、消費者と企業とのリレーションシップに焦点をあて、サービス・マーケティング研究、S-D ロジック研究をレビューしてきた。

考察の結果、各分野が共通して、「インタラクション」や「価値共創」といった、リレーションシップ・マーケティングの鍵概念を引き合いに出しながら、リレーションシップの問題を取り扱うように至ったことが確認された。産業財マーケティングでは、サプライヤーとメーカーとが互いに少数であるがゆえに、取引の不確実性を削減すべくリレーションシップが展開されていることを見出した²⁸⁾。サービス・マーケティングでは、プロセスにおいて生来的に展開されるサービス提供者と顧客の2者間のインタラクションへの着目を起点として、リレーションシップの研究を進展させてきた。チャネル論では、売り手と買い手の継続的取引を統制的関係から協調的關係として捉えていく流れの中で、産業財マーケティングの研究成果を取り込んでいく流れを受けて、リレーションシップの問題を扱うように至っている。さらに、サービスのリレーションシップ・マーケティングから発展したS-D ロジック研究では、有形財(グッズ)と無形財(サービスズ)の上位概念としてのサービスが交換対象となり、サービスの価値が顧客と企業のインタラクションによって共創されることが提唱されている。

また、本論での議論を通して、企業のマーケティング・ミックスというアクションに対してリアクションをとるに過ぎない、その意味で受動的な消費者像ではなく、企業とのインタラクションを通して、価値を共創し、リレーションシップ自体からもベネフィットを享受し、長期的なりリレーションシップに関わっていく消費者像が浮き彫りになった。

サービスをプロセスと捉えることによりリレーションシップ・マーケティングは展開されてきたが、ここで注意しなければならない点がある。サービスをプロセスと捉えたとしても、すべてのサービス・マーケティングがリレーションシップ・マーケティングになるわけではない。なぜなら、プロセスを効率化追求の手段として用いるサービス・マーケティングでは、プロセスへの顧客参加は費用削減の手段でしかないからだ。つまり、どういった状況でリレーションシップ・マーケティングが有効に展開しうるのか、リレーションシップを盛り込んだ形で消費者行動や企業行動をどう捉えて定式化するのか、等々の研究上の課題が残されている。

(付記) 本研究は、平成 25 年度科学研究費 基盤研究 (C) 課題番号[23530559]「サービス・リレーションシップの創出の解明」の交付を受けて行った研究の成果の一部である。

注

- 1) 堀越比呂志 (2007)、p.92
- 2) 堀越比呂志 (2007)、p.93
- 3) プレ・リレーションシップ段階は、新たなリレーションシップが始まる前の段階である。既存リレーションシップを取り巻く環境の変化や既存リレーションシップへの不満など何らかの理由により、新たなリレーションシップを求めようという意思が生じない限り、現状のリレーションシップを維持していこうとなる。
- 4) 新たなリレーションシップ構築のために、売り手企業と買い手企業が、ビジネス・サービスや資本設備の購入について真剣な議論や交渉を行いようになると、探索段階に進む。当該企業同士が相互学習を行うが、議論と交渉がここではメインである。
- 5) 相互学習が強化され、投資や非公式的な適応が行われると、信頼が構築される。この段階は「進展段階」である。相互学習が強化されることで、学習内容も企業が要求され企業が行うのに適切な投資や適応が何であるかを見つけ出すことになり、交渉相手の能力や意思についての不確実性は低減される。そして実際の投資は学習を促進することになるし、相手のニーズに適切に対応する適応は、リレーションシップへのコミットメントの明確な表示になり相手からの信頼を得ることができるようになる。非公式的な適応ほどコミットメントと信頼の構築を促進する。
- 6) 相互学習、リレーションシップへの投資やコミットメントにおいて企業が安定してくると、「安定段階」に到達する。ここでは、製品やサービスのデリバリーが常軌的活動となり、資本設備の購入が幾度となく行われる。標準的なオペレーション手続きの確立、リレーションシップにおける行動規範や信頼が生み出される。このようなルーティン化が固定される制度化も生じる。
- 7) Ford, David (eds) (1998)、p.26-40
- 8) リレーションシップは、異なる知識をもった 2 者間の互いの資源を組み合わせる機会をつくる。そこに新しい知識を創造する可能性が生じる。ゆえに、リレーションシップは、企業の革新力を高める重要な手段である。
- 9) この他にも、サービス文化とインターナル・マーケティングというマーケティングと組織行動との重大な 2 つのインターフェイスに光を当てている。
- 10) Grönroos (1997)、p.407
- 11) Gummesson (1995)、p.1-2。リレーションシップ・マーケティングのプロセス重視は、ノルディック学派以外の研究にもみられる。たとえば、Morgan & Hunt (1994)、Payne (1995)、Bhattacharya & Bolton (1999) などである。
- 12) コア・サービス戦略は、顧客とのリレーションシップ構築に最も重要な役割を果たす。顧客の欲求にマッチすることで新規顧客を魅了し、クオリティや多面的で長期的な性質を通してビジネスを固め、より付加的なサービス提供の基礎を提供できるように、コア・サービスはデザインされなければならない。
- 13) サービス拡大は、顧客ロイヤルティが助長されるようにサービスに「特別」のサービスを組み込む。この特別サービスを提供し続けると、顧客はそれに有益なものを見つけ、それを提供する企業との関係を続けようとする。
- 14) インターナル・マーケティングは、リレーションシップを構築・維持するために内部顧客である従業員の満足度を高めることを目標とする。
- 15) 余田 (2000)、p.34。

- 16) 崔 (2010)、p.90。
- 17) 崔 (2010)、p.90。
- 18) Grönroos (2007)、邦訳、p.45。
- 19) Grönroos (2007)、邦訳、p.45-46。
- 20) Grönroos (2007)、邦訳、p.44。
- 21) Grönroos (1999)、p.107。
- 22) Grönroos (1999)、p.108。
- 23) ブランド・リレーションシップ研究は、消費者とブランドのインタラクティブなリレーションシップからブランドを捉え直した新たなブランド論である。ただし、本論では紙面の関係上扱わない。
- 24) この「専門化された能力」がオペラント資源であり、多くの場合、オペラント資源を活性化する能力を有する。一方、オペラント資源とは、モノや機械設備、原材料、貨幣などのように、効果を生み出すには操作が施される必要がある資源のことで、有形で、静的で、有限な資源である。
- 25) Vargo and Lusch (2006)、p.43。
- 26) 使用とは、供給者がオペラント資源を適用したものに、顧客がオペラント資源を適用しサービス供給がなされることを意味する (菊池 2012 p.76)。
- 27) Grönroos (2007)、邦訳、p.44。
- 28) 売り手と買い手の関係をダイアディックに捉えることに加え、それを含めたより大きなネットワークとして捉えていた点も、当該研究領域の特徴として指摘しうる。

参考文献

- Arndt, J. (1979) , "Toward a Concept of Domestic Markets," *Journal of Marketing*, 43, Fall, pp.69-75
- Axelsson, B. and Easton, G. (1992) , "*Industrial Networks; A New View of Reality*," Routledge, London.
- Berry, L. L. (1983) , "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Berry, L. L., Shostack, G. L. and Upah, G. D. (eds) , American Marketing Association, Chicago, pp.25-28.
- Bhattacharya, C.B. and Ruth N. Bolton (1999) , "Relationship Marketing in Mass Markets," in Sheth, J. N. and Atul Parvatiyar (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.
- Christopher, M., A. Payne and D. Ballanlyne (1991) , *Relationship Marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Christopher, M., A. Payne and D. Ballanlyne (2002) , *Relationship Marketing Creating Stakeholder Value*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Dwyer, F. R., P. H. Schurr and S. Oh (1987) , "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51, April, pp.21-34
- Ford, David(eds) (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, New York.
- Ford, David (eds) (1998) , *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, New York. (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)
- Grönroos, Christian (1989) , "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach," *European Journal of Marketing*, vol.23, no.1, pp.3-11.

- Grönroos, Christian (1978) , “A Service-oriented Approach to Marketing of Services,” *European Journal of Marketing*, 12, pp. 588-601.
- Grönroos, Christian (1990) , “Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface,” *Journal of Business Research*, 20, pp.3-11.
- Grönroos, Christian (1991) , “The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s,” *Management Decision*, vol.29, no.1, pp.7-13.
- Grönroos, Christian (1994) , “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing,” *Management Decision*, vol.32, no.2, pp.4-20.
- Grönroos, Christian (1997) , “Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies,” *Journal of Marketing Management*, 13, pp.407-419.
- Grönroos, Christian (1999) , “Relationship Marketing: The Nordic School Perspective,” in Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.
- Grönroos, Christian (2007) , *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach* (3 ed.) , John Wiley & Sons (近藤宏一監訳, 蒲生智哉訳 (2013) 『北歐型サービス志向のマネジメント』 ミネルヴァ書房)
- Gummesson, Evert (1981) , “Marketing Cost Concepts in Service Firms,” *Industrial Marketing Management*, 3.
- Gummesson, Evert (1987) , “The New Marketing —Developing Long-term Interactive Relationship,” *Long Range Planning*, vol.20, no.4, pp.10-20.
- Gummesson, Evert (1995) , *Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs*. Malmö, Sweden: Liber-Hermods.
- Håkansson, Håkan (1982) , “*International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley & Sons, New York.
- Håkansson, H. and Ivan J. Snehota (1999) , “*The IMP Perspective: Assets and business relationship*,” in Sheth , N. Jagdish and Atul Parvatiyar (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications
- Holmlund, M. (1996) , “Theoretical Framework of Perceived Quality in Business Relationships, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Jackson, Barbara Bund (1985) , “Build Customer Relationships That Last,” *Harvard Business Review*, 63, November/December, pp.120-128.
- Laudon, Kenneth C. and Laudon, Jane P. (2006) , *Management Information Systems Managing the digital firm 10th ed.*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Lusch Robert F. and Vargo, Stephen L. (2006) , *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Morgan, R.M. and Shelby D. Hunt (1994) , “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58, July, pp.314-329.
- Payne, Adrian. (eds) (1995) , *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page.
- Payne, Adrian. (2000) , “Relationship Marketing: The U.K. Perspective,” in *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth, J. N. and Atul Parvatiyar (eds) , Sage Publications, pp.39-68.
- Peppers, Don and Martha Rogers (1993) , *The One to One Future*, Doubleday, New York. (井関利明監訳, 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—』, ダイヤモンド社
- Pine II, B. Joseph (1993) , *Mass Customization*, Harvard College. (江夏健一・坂野友昭監訳, IBI 国際ビジネス

- 研究センター訳 (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)
- Reichheld, F. F. and W. E. Sasser, Jr. (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services,” *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5 (September–October), pp. 105-111.
- Sheth, J. N. and Atul Parvatiyar (eds) (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications.
- Turnbull, P.W. and Cunningham, M.T. (1980), “*International Marketing and Purchasing: A Survey among Marketing and Purchasing Executives in Five European Countries*,” Macmillan, London.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2004), “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing*, 68, January, pp.1-17.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2006), “*Service-dominant logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be*,” Lusch and Vargo (eds), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, pp.43-56.
- Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (2008), “Service-dominant logic: continuing the evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, No.1, pp.1-10.
- Wilson, D. (1993), Commentary on “The Markets-as-Networks Tradition in Sweden”. In Laurent, G., Liliea, G.L. and Pras, B. (eds), *Research Traditions in Marketing*, Kluwer Publishers, New York.
- 菊池一夫 (2012) 「サービス・ドミナント・ロジックの進展へのノルディック学派の対応」『佐賀大学経済論集』、第45巻第1号、pp. 69-92.
- アンダーセンコンサルティング・村山徹・三谷宏治・CRM 統合チーム (1999) 『CRM 顧客はそこにいる』東洋経済新報社
- 田口尚史 (2010) 「S-D ロジックの基礎概念」『サービス・ドミナント・ロジック』井上崇通、村松潤一編著、同文館出版
- 崔容熏 (2010) 「チャネル論の系譜」『マーケティング研究の展開』マーケティング研究会編、同文館出版
- 東利一 (2004) 「交換と関係的交換の比較考察に基づく関係性マーケティング研究」『流通科学論集—流通・経営編』、第17巻第2号、pp. 71-84.
- 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』同文館出版。
- 藤岡章子 (2002) 「リレーションシップ・マーケティングの理論的展開」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良編『マーケティング・ネットワーク論—ビジネスモデルから社会モデルへ』有斐閣。
- 堀越比呂志 (2007) 「マーケティング研究における歴史的個性性への関心」『三田小学研究』、第50巻第2号、pp. 91-108
- 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 (2008) 「リレーションシップ・マーケティングにおけるサービス・マーケティング・アプローチの論理的貢献」『国民経済雑誌』、第197巻第5号、p. 33-50
- 余田拓郎 (2000) 『カスタマー・リレーションの戦略論理—産業財マーケティング再考』白桃書房。