

リレーションシップ・マーケティングに 関する若干の問題点の検討

首 藤 禎 史

March 1995

リレーションシップ・マーケティングに関する 若干の問題点の検討

首 藤 禎 史

－目 次－

- I. はじめに
- II. リレーションシップ・マーケティングの論理枠組みと特徴
- III. マーケティングの枠組みと捉え方の再検討
- IV. リレーションシップ・マーケティングの問題点と今後の課題の検討
- V. むすびにかえて

I. はじめに（問題提起）

近年、リレーションシップ・マーケティングという用語あるいはそれに関する論文を少なからず目にするようになった。リレーションシップ (relationship) という言葉は、日本語では「関係もしくは関連、交渉¹⁾」といった語が充てられることから、“リレーションシップ・マーケティング”の指す内容は、主として組織間の、もしくは売り手と買い手の相互関係に関する問題を取り扱う研究であるということは、察しがつく。しかしながら、マーケティングそれ自体が、「顧客および組織の目的を満たす標的グループとの交換を創造するために製品やサービス、アイデアの案出方法、価格の設定、プロモーションをして流通といったこと計画し、実行するためのプロセスである²⁾」とされるように、交換を前提とした買い手と売り手の間の高度に相互依存的な関係の上に成り立っている概念であり、マーケティング活動は、そのような行為もしくは活動を指すことは周知のことであると思われる。

では、リレーションシップ・マーケティングというのは、マーケティング論もしくはマーケティング管理論といった分野においてどのように位置付けられているのか、また位置付けられるべきか。そしてまた、リレーションシップ・マーケティングという分析枠組みが、

マーケティングにおいて新たに必要であるのか、必要であるとしたら、どのような要因で必要であるのかといった疑問が浮かび上がってくるのである。

このような問題点を観察・解決するために、本稿では、リレーションシップ・マーケティングとはどのような分析枠組みであるのか、あるいは、今まで一般的に受け止められてきたマーケティングの枠組みといたったどこが異なるのか、そして、リレーションシップ・マーケティングというのは本当に新しい分析枠組みであるのかなどといったことについて若干の検討と考察を行い、同時に、マーケティングの過去の分析枠組みを再確認して行くことを試みることにする。

II. リレーションシップ・マーケティングの論理枠組みと特徴

1. リレーションシップ・マーケティングの概念枠組み

リレーションシップ・マーケティングという用語は、C.Grönroosおよび、L.L.BerryとA.Prasuramanらが、1990年代の初頭にサービス・マーケティングの枠組みの中で論及したのが、最も一般的に受け入れられるようになったきっかけのようである³⁾。その理念あるいは考え方は、「サービス企業が顧客との取引関係を一回限りと考えるのではなく、最初の取引の後も顧客との良好で継続的な取引関係を維持・発展させていく」といったものであると中京大学助教授 高橋秀雄氏は述べている⁴⁾。

また、P.Kotlerの最新のMARKETING MANAGEMENTでは「質、サービス、価値を通した顧客満足 of 構築」の章の“顧客の価値と満足の送達 (delivering)”という部分でCustomer Relationship Marketingといった形で、顧客との関係をリレーションシップ・マーケティングと呼び、それを①基本的、②反動的、③責任遂行的、④積極的、⑤パートナーシップの5つのレベルに分けて捉えている⁵⁾。そして、現代企業のほとんどが、パートナーシップの段階に移ろうとしているとしている⁶⁾。

図Ⅱ－1 カスタマー・リレーションシップ・マーケティングのレベル

	高マージン	中マージン	低マージン
多数の顧客／流通業者	責任遂行的	反動的	基本的または反動的
中程度の数の顧客／流通業者	積極的	責任遂行的	反動的
少数の顧客／流通業者	パートナーシップ	反動的	責任遂行的

出典) P.Kotler, MARKETING MANAGEMENT.8th-ed, PRENTICE HALL,1994,P.48.

さらに“人的販売”の章では、リレーションシップ・マーケティングの本質を「製品を只単に販売するだけでなく、より多様な欲求を持ち、全世界的になっている顧客の要求に応え、重要と考えられる顧客との緊密な関係を構築・維持することである⁷⁾」ということを示唆しており、次のようなリレーションシップ・マーケティング・プログラムを提示している⁸⁾。

- 1) 有力顧客の有効なリレーションシップ・マーケティングを識別する…5社から10社の有力な顧客を選出し、それらをリレーションシップ・マーケティング対象に指定する。例外的な成長を見せている顧客がそれに加えられる。
- 2) それぞれの有力顧客に経験豊かなマネジャーを配置する…顧客を担当する営業社員はリレーションシップ・マーケティングの教育を受けることが求められる。
- 3) リレーションシップ・マーケティング管理者に対する明確な職務記述書を開発する。
- 4) リレーションシップ・マーケティング管理者を監督するために全体的な管理者を任命する。
- 5) それぞれのリレーションシップ・マーケティング管理者は、長期的・年次顧客－リレーションシップ・プランを開発することが求められる。

このようにP.Kotlerは、リレーションシップ・マーケティングを“企業が顧客とのより緊密な関係を構築・保持する戦略の1つ”として捉えており、その対象を特にサービス企業に限定しているわけではなく、一般的な企業のレベルで論じている。

一方、F. E. Webster, Jrは、1994年発刊の*Market-Driven Management*のRelationship Marketingの章で、「新しいマーケティング・コンセプトの下では、その焦点は、1度限りの取引から、継続的関係に移行しつつある。販売は、マーケティング・プロセスの終点ではなく、買い手と売り手が相互依存的になるリレーションシップの始点である。製品もしくはサービスは、顧客の使用システムに組み込まれ、顧客は事業の財務的なサポートと進行中の要件の両者の1つの源泉となっているのである。マーケティングの目的は、販売ではなく、顧客を獲得することである。

マーケティング・プロセスをリレーションシップを構築する手段の1つであるという視点から見れば、論理的には、すべての事業がサービス事業であるという概念が成り立つのである。・・・⁹⁾」と述べ、リレーションシップ・マーケティングをP.Kotlerとほぼ同様な枠組みで捉え、その対象もやはり、サービス事業に限定せず、“すべての事業”としている。

これらのいくつかの見解から、リレーションシップ・マーケティングとは、「企業および事業の行動システムに顧客を組み込み、顧客との良好な関係を構築し、それを維持・発展させていくことによって、戦略上の優位なポジションを築こうとするものである」という枠組みがおおまかに導き出せる。

しかしながら、マーケティングあるいは取引 (transaction) および流通 (distribution)

といった概念は、売り手と買い手のシステムティックな関係を基礎としている概念であり、それらの概念とリレーションシップ・マーケティングとの明確な違いがどこにあるのかがさだかではないのである。

2. リレーションシップ・マーケティングの特徴と一般マーケティングとの相違点

先に提示したように、リレーションシップ・マーケティングという概念が間主観的に、そして一般的に受入れられてる概念として成立するためには、従来もしくは現在使用されている、あるいは受入れられているマーケティングの概念と比べて、どこが新しく、そしてどこが異なっているかがある程度明確に示される必要があると思われる。

そのような問題に関して、前項で挙げた高橋氏の見解を例に採って見ると、同氏は、現在一般的に用いられている、4 P sを中心としたマーケティングを「伝統的マーケティング」と呼び、C.Grönroosの展開した議論を受け、「伝統的マーケティング」を「取引マーケティング」として、次の4つの点において両者の相違点を描き出している¹⁰⁾。

- 1) 支配的なマーケティング機能は、取引マーケティングでは伝統的マーケティング・ミックス機能の資源と活動であり、リレーションシップ・マーケティングでは相互作用のマーケティング機能の資源と活動である。
- 2) 競争優位の最も重要な要素である品質の次元に関しては、取引マーケティングでは、成果に関連する技術的品質が支配的であり、リレーションシップ・マーケティングでは、過程に関連する機能的な品質が支配的である。
- 3) 価格に対する感度では、取引マーケティングにおいては、顧客は非常に価格に対して敏感であるが、リレーションシップ・マーケティングでは、顧客はあまり価格に敏感でない。
- 4) マーケティングと他の機能との間のインターフェイス（例えば活動と人員との間の¹¹⁾）に関しては、取引マーケティングでは、それが制限されているか、あるいは存在しない、すなわちインターフェイスは戦略的重要性に意味を持たない。他方、リレーションシップ・マーケティングでは、それが実質的である、つまりインターフェイスが戦略的重要性をもつのである。

このような相違点から同氏は、「マーケティング機能は、伝統的マーケティング機能（市場調査、広告、人的販売、販売促進等の）と相互作用のマーケティング機能（それは売り手と買い手が相互に作用する瞬間に生ずる）の2つの部分から構成されることになり、伝統的なマーケティング機能は、マーケティングの専門家（通常のマーケター）によって立案、実行され、相互作用のマーケティング機能は、パートタイム・マーケティングと呼ばれる他の領域の専門家（例えば顧客と接触する第一線の従業員）によって実行されることになる¹²⁾」としている。

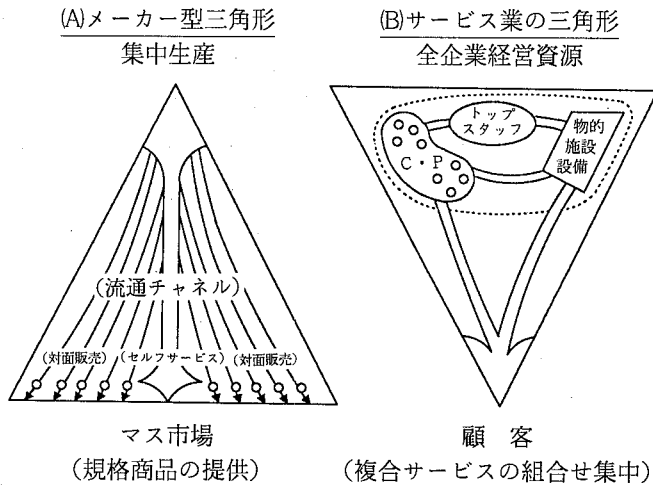
このC.Grönroosの見解を支持・引用した高橋秀雄氏のリレーションシップ・マーケティングと同氏の言うところによる“伝統的マーケティング”あるいはC.Grönroosが用いた“取引マーケティング”との相違点に関する問題の処理については、「なぜ支配的なマーケティング機能は、取引マーケティングでは伝統的マーケティング・ミックス機能の資源と活動であり、リレーションシップ・マーケティングでは相互作用的マーケティング機能の資源と活動であるという定義ができるのか」とか「どのような基準で競争優位の最も重要な要素である品質の次元に関しては、取引マーケティングでは、成果に関連する技術的品質が支配的であり、リレーションシップ・マーケティングでは、過程に関連する機能的な品質が支配的であるとしているのか」あるいは「他の機能とのインターフェイスが取引マーケティングでは制限されていたり、存在しないというのはどのような部分を指しているのか」といったように、それぞれの点においてリレーションシップ・マーケティングと“伝統的マーケティング”の違いを十分には説明していないように思われ、リレーションシップ・マーケティングとは、マーケティングの概念枠組みを狭く規定することによって生まれてきた考え方であるかのようにも思えるのである。

次に、リレーションシップ・マーケティングを遂行していく上での組織および活動の特徴であるが、これに関しても高橋氏は、リレーションシップ・マーケティングの実施上の前提条件として「①平らで分権的な組織、②インターナル・マーケティングの実施」という2つの特徴的な見解を導き出している¹³⁾。

それによると、①の“平らで分権的な組織”というのは「顧客と接触する第一線の従業員が自由裁量の権限を十分に有し、従来のようなピラミッド型の階層的組織と異なり、顧客が抱えている問題を解決・処理するのに、上司や他部門との調整をいちいち図ることなく、その顧客と相対した第一線の従業員が意思決定をし、即座に顧客の要求に応えられるような組織体系で、この場合、上位部門と現場の調整を図るのが中間管理職の主たる業務となる」といったもので、サービス業に特有の“サービスの消滅性¹⁴⁾”を基礎にした、サービス企業を想定した組織体系の考え方であるということができる。

このサービス企業の組織体系は、いわゆる“逆さまのピラミッド”として知られているもので、この発想の基本となるものは、C・S (customer satisfaction) の概念に基づいて、顧客との接点である第一線の従業員が組織のトップに据えられることで、顧客の要求により的確に応えられる組織を形成しようとする考え方であり、無形財であるサービスを販売する企業が、消費者のニーズにきめ細かく対応するためのマーケティング戦略を実施するために有効な組織体系であるとされている¹⁵⁾。

図Ⅱ－２



出典) 浅井慶三郎著『サービスのマーケティング管理』同文館, 1994, 33頁.

図Ⅱ－２に示されている(A)は、製造業者のもので、この形が意味するものは、製造業者はできるだけ1つのパターンに集中し、顧客はこうした集中生産に順応して製品の購買と消費をしてくれればよいということであり、マス・プロやマス・マーケットの論理に基づいている。製造業者は、有形財の生産に携わるという宿命のために、生産効率と製品コストの低減が主要なテーマとならざるをえなく、コストの合理化によって製品の販売価格が低められ、多くの消費者の物的欲求が満たされるとされている。また、この論理では、製造業者の三角形では、消費者は「モノ」として製品を購買し、製品は高度の品質管理で完全に規格化されていることになっている。

一方、(B)は、サービス業のもので、この図の意味するものは、サービス業のもつ多様な経営資源が協力し合い、相乗効果をもって1人の顧客に集中するといったことである。この形式から、第一線の従業員が社長や管理者に代わって顧客にサービスを提供するといった体制ができ上がり、よりきめ細かいサービスの商品化が可能になるとされている¹⁶⁾。

そして、もう1つの前提条件として挙げられている②の“インターナル・マーケティングの実施”であるが、これもまた、サービス・マーケティングにおいて発達した概念である。サービス・マーケティングにおいては、無形財であるサービス製品を顧客に提供する場合、すなわち、現場では、第一線の社員が顧客に直接サービスを提供し、それによって顧客がその企業のサービスを評価したり、企業のイメージを形成したりするのである。その場合、第一線の社員がその企業の提供するサービスの品質や内容を十分に理解し、提供するサービスに自信をもっていなければ、十分なサービスを提供できないといったこと

が考えられる。そのような意味から言って、適切な、そして質の高いサービスを提供するのなら、そのサービスを提供する企業の社員がまず自社のサービスを十分に理解し、それに満足しなければならない。このように、インターナル・マーケティングとは、顧客を満足させるサービスを提供するには、社内の顧客である、自社の第一線の社員を満足させる必要があるといった視点から生まれた考え方である¹⁷⁾。

このインターナル・マーケティングを実施するためには、①社員に対して十分な教育・訓練を行うこと、②社員との相互作用的コミュニケーションをはかること、そして③社員に自社の経営戦略やマーケティング戦略を理解させ、情報支援を十分に行うことが必要であるとされている¹⁸⁾。

このように、リレーションシップ・マーケティングは、前述のごとく、その概念の基礎をサービス・マーケティングに置いており、無形財であるサービスを提供することを前提に論じられてきたものであるが、有形財である製品を提供する事業においても、第一線の社員が、自己の提供する製品に関して知識が不足していたり、いやいやながらそれら製品を販売していたりしたら、顧客は購買しようという意志を持たないどころか、その企業に対して良くないイメージを抱くことには変わりはない。そのような問題に関しては、これまでのマネジリアル・マーケティングでも十分に論じられてきたし、それに対する対策も講じられてきたはずである。しかしながら、このサービス・マーケティングやリレーションシップ・マーケティングにおいて、従来のマーケティングにはない概念として論じられているものは、どのような意味合いからそうになっているのかの説明が不十分であるように思われるのである。

Ⅲ. マーケティングの枠組みと捉え方の再検討

マーケティングの起源については、見解の分かれるところであるが、それが研究分野として思想的に、もしくは体系的に著されたのは、今世紀の初頭であるとされている¹⁹⁾。当時の研究あるいは大学などで開講された講座は“製品流通”“商業制度”“商取引”もしくは“広告原理”とか“セールスマン・シップ”といった名称で、その内容は「アメリカ合衆国における商業諸機関の発展とそれらの相互関係、種々の商業制度を発生させ、それらを永続せしめる経済的諸条件との特別の関係におけるそれらの制度の起源と発展の研究。商品マーケティングの種々の方法および種々の流通業者、製造業者の代理店、ブローカー、ジョバー、巡回セールスマンなどの諸機能の研究。広告、その心理学的諸法則、その経済的重要性ならびに広告が商品販売に与えた変化の研究。商業企業の内部的あるいは管理的組織の研究。商業の部・課、種々の部門の相互関係ならびにそれら部門対全体に関する関係の研究。資料の記録・保存に用いられるシステムの研究」であった²⁰⁾。その後、1920年代以降、マーケティング研究は、経済学的な枠組みに傾斜し、その研究成果は、

P.Clerk、P.D.Converse、C.S.Duncanなどに代表される機能的あるいは制度的な側面からのものが主となった²¹⁾。そして第二次世界大戦後、戦前のマーケティング研究に対する疑問の提起および修正、すなわち、理論というものに対する独自の接近方法の必要性などといった思考の高まりの中なら、マネジリアル・マーケティングや消費者行動といった研究分野が主流となっていったのである²²⁾。この独自の理論的な接近方法の探索は、消費者行動研究はもとより、W.Aldersonの機能主義的アプローチの提唱や1950年代にR.Bartels、K.D.Hutchsonらによって提起され、1970年代にさかんに論じられた“マーケティング科学論争”および1980年代の戦略計画からの影響による戦略論の再燃を経て、現代へと至っているのである²³⁾。このような一連の流れを経て形成されてきたマーケティングの研究枠組みをJ.N.Sheth、D.M.Gardner、およびD.E.Garrettは、*MARKETING THEORY: EVOLTION AND EVALUATION*という書の中で、次の表のように纏めている。

表Ⅲ－１ マーケティング研究の分類

	非相互作用적視角		相互作用적視角	
經濟的視角	商	品	制	度
	機	能	機	能
非經濟的視角	地	理	管	理
	購買者行動 行動主義		組織ダイナミクス システム	
	マクロマーケティング		社会的交換	

出典) J. N. Sheth, D. M. Gardner, D. E. Garrett, *MARKETING THEORY: EVOLUTION AND EVALUATION*, John Wiley & Sons, 1988, p.20.

彼らは、当該書において、誰がマーケティング活動とマーケティング業務からベネフィットを得るであろうかということ特定化することで、マーケティング目標もしくはマーケティングの目的に対する際立った有効性を明らかにすること、次に、なぜマーケティング活動が利害関係者によって実行されるか、あるいは、されるべきかということに関する分析視角を明らかにし、そして、開拓的な思考家はもちろんのこと、それぞれの学派が、その特定の思考プロセスに対して貢献した研究者とどのような関係にあるかということ进行分析するといった基準を通して、マーケティング思考を分類した²⁴⁾。

(1) 非相互作用的－經濟的研究領域

上表において、表の左上の非相互作用的－經濟的研究領域の象限に位置付けられるのが、商品学派と機能学派、そして地理学派である²⁵⁾。

①商品学派

商品学派は、1923年のM.Copelandに代表される製品の物質的特徴や交換の目的およびさまざまな製品カテゴリーに関係した消費者購買慣習に焦点を当てたもので、その後の消費者行動学派にも大きな影響を与えている。この学派は、近年においては、M.Copelandの製品分類を改良した1958年のAspinwallの研究やMiracleおよびAssaelの研究に代表される²⁶⁾。

②機能学派

商品学派が製品もしくは商品に焦点を当てている一方で、機能学派は、マーケティング・プロセスにおいて遂行されるべき活動に焦点を当てることで、方向性を追求しようとした。この学派を代表する研究者は、A.Shaw (1912)、L.D.H.Weld (1917)、F.Ryan (1935)、E.Fullbrook (1940)、E.McGarry (1950)、E.J.McCarty (1960)などで、その研究は主に、マーケティングの要素がどのようなものであるかとか、それら要素がマーケティング活動において、いかにして機能しているか、あるいはすべきかといったことに関するものであった²⁷⁾。

③地理学派

非相互作用的一経済的研究領域の最後の学派は、地理学派である。この学派は、マーケティング理論の論議において見落とされがちであるが、マーケティング研究に大きく寄与した学派の1つで、端的に言うと、購買者と販売者との間の地理的・空間的ギャップを埋めるための経済的活動の形式の1つとしてマーケティングを考えたのであった。この学派の代表的な研究としては、W.J.ReillyおよびP.D.Converse (1949)の「小売り吸引力の研究」が有名であるが、卸売の地域構造の研究としてD.A.Revzan (1961)、そして彼がその研究に際して依拠したE.T.Grather, R.Vaile, R.Coxの1952年の“地域間マーケティング(inter-regional marketing)”の概念がある²⁸⁾。

(2) 相互作用的一経済的研究領域

次に、表の右上に位置付けられるのが、相互作用的一経済的研究領域である。この象限に位置付けられる学派は、経済学の原理および概念にその基礎を置き、市場交換に不可欠な社会・心理学的な変数にも影響を受けている。すなわち、購買者と販売者との相互依存関係に注目した研究学派であるといえることができる。この学派は、制度学派、機能主義学派、管理学派からなる。

①制度学派

最初の制度学派は、マーケティング研究の発展・成長に最も寄与した学派であると言える。マーケティングが独立した研究分野として出現した当初は、制度学派の中心的課題は、商品学派および機能学派に沿っていた。しかしながら、商品学派が交換における製品のタイプの分析によってマーケティングを解釈・分析しようとし、機能学派が交換過程において指揮されるべき活動にその焦点を当てたのに対し、制度学派は、製品を生産者から

消費者に移転せしめるために必要とされる機能を実際に遂行する組織とその活動に焦点を当てたのであった。そして、近年になって注目されるようになった“組織ダイナミクス”の概念が導入されるようになり、さらにその研究の役割が高められるようになったのである。組織ダイナミクスの研究は、行動定位 (behavioral orientation) を利用して、チャネル・メンバー間の関係を分析しようとするものであり、制度学派は、行動定位の概念は利用するものの、マーケティングに關係する組織の行動を説明するのに、むしろ経済学的なアプローチを採っているのであると彼らは分析している。

この学派は、農産物流通における消費者と小売店の取引価格をめぐる関係を研究することから始まり (1910年代)、その主要な研究には、R.S.Butlerの“現代マーケティング・システムにおける中間業者の研究 (1923)”、R.F.Breyer、P.D.Convrese、E.Duddy、H.W.Huegy などの研究があり、近年においては、B.McCammonのチャネル・システムの調整に焦点を当てた研究 (1963) や“延期と投棄”の概念を使用してチャネル・メンバーの行動を説明しようとしたBucklin (1965) および、Mallenの“機能的スピノフ (1973)”がある。これらは、いずれも行動科学的概念の応用により、組織ダイナミクス学派やシステム学派もしくは社会交換学派に受け継がれるか、あるいは移行していくこととなる²⁹⁾。

②機能主義学派

機能主義学派は、制度学派と分析視角とを分け合っている部分も多いが、基本的には相互関係性をもった構造的で、かつ相互独立的なダイナミックな関係のシステムとしてマーケティングを捉えるものである。この学派のアプローチの特徴は、経済学の応用としてマーケティングを見るのではなく、経済過程が独立した主体を基礎として機能するとするシステム論の視角からマーケティングを見たことである。この学派が他の学派と最も異なる点は、W.Aldersonの研究を分析・検討する研究者は、数多くいるものの、専らW.Alderson 1人によって展開されたところである。W.Aldersonは、マーケティング現象を“組織された行動システム”と“異質的市場”という2つの鍵となるコンセプトによって説明しようとした。彼は「組織化された行動システムにおいては、組織化する要素は、それを構成するメンバーがシステムのメンバーとして、個別の、独立した行為を通して達成することができること以上の“こと”を達成するというメンバーの期待である」として組織化された行動システムを“市場環境において操作する実体”であると考えた。また、「需要の異質性と供給の異質性を所与のものとすると、マーケティングの基本的な目的は、需要のいくつかのセグメントを供給のいくつかのセグメントに適合させることによって、交換活動を効率的にすることである」「製品もしくはサービスの進歩的な差別化は、マーケティングによって創造される価値を規定することに対する重要な要素となる」と述べ、それら“異質的市場”を組合わせ、配列する概念として“sorting”および“transformations”といった概念を提示した。そして、このsortingおよびtransformationsの分析概念とし

て“transvection”という概念を使用し、機能主義的にマーケティングを分析・研究したのであった³⁰⁾。

③管理学派

管理学派は、1940年代後半から1950年代の初頭にかけて、経済学の学者の間における経済学の実際の経済の世界からの著しい乖離に関する疑問から生まれたのであった。彼らの当初の目的は、経済学の抽象的な理論を経営管理者が日々の管理活動において行っている活動に十分適合できるように、事業活動の原理に翻訳することであった。そして後に、より現実的な管理に基づいたアプローチをマーケティングに提供していったのであった。この学派の発展期に萌芽した最も重要な概念的発見に、“marketing mix” “market segmentation” “marketing myopia” “product life cycle” といったものがある。この学派は、J.Howardの*Marketing Management* (1957)、E.KellyとW.Lazerの*Managerial Marketing* (1958) といった大変有名な著書に代表されるように、最も現代のマーケティングに影響を与え、かつ現代でも中心的な研究分野であるということが出来る。また、この学派には、T.Levitt、N.Borden、W.Smith、E.J.McCarty、G.S.Day、D.M.Gardner、J.Dean、A.Oxenfelt、P.Kotlerなどの数多くの研究者が属すとされ、“marketing concept” というマーケティング研究に対する基軸もこの学派によってもたらされたのであった³¹⁾。

(3) 非相互作用の—非経済的研究領域

そして第3番目の左下に位置付けられるのが、非相互行為的—経済的研究領域である。この思考の研究領域は、消費者および社会全体を含むマーケティング活動の受容者に関する分析視角であり、経済学よりもむしろ行動科学や社会学を基礎にした概念的枠組みと仮説・経験的検証を提示しており、購買者行動（消費者行動）学派、行動主義学派そしてマクロ・マーケティング学派から成る³²⁾。

①購買者行動学派

購買者行動学派は、その名前が示すように、市場での顧客もしくは消費者に焦点が当てられる。この学派では、顧客がどれぐらい存在するかとか、誰が顧客であるかといった人口統計的情報に加えて、顧客が市場でなぜそのように行動するのかといった問題を解き明かすことを目的とした研究が行われており、マーケティング独自の研究分野として挙げる研究者もいる。

これにはいくつかの特徴的な研究視角があり、その1つは、消費者の行動を非常識なあるいは非常軌的な行動に類似した特別な状況として取り扱うのではなく、人間行動のサブセットとして考えるもので、その過程において、心理学や社会学、人類学といった人間行動を研究する学問からさまざまな仮説を援用している。第2番目の視角は、かなり必要にパッケージ製品や必需品のような消費財に関する消費者の購入動機を解き明かそうとするもので、近年、産業財やサービスの購買動機についての研究もさかんになってきてはいる

ものの、やはり、その研究の多くは消費財に焦点が当てられている。この種の研究がさかんであるの理由の1つには、経験的検証が行いやすいといった点が挙げられるであろう。そして、最後の視角として挙げられるのが、製品クラスや量、選択のタイミングなどといった他の選択のタイプに対して、ブランド選択の動機を研究・理解しようとするものである。この研究視角は、消費や可処分行動といったものよりもむしろ、購買行動そのものの理解に限定した研究であるということができる。

この学派は、マーケティング研究に非常に大きなインパクトを与えており、これらの研究分野に従事する研究者は大変多く、*Journal of Consumer Research* といった個別の研究雑誌を発刊するにまで至った学派である。この学派は上述のように、人間行動の動機の研究、すなわち、刺激-反応理論を基礎としたモチベーション・リサーチの研究から始まり、そして、社会的関係からそれらを解き明そうとする誇示的消費、準拠集団の研究、コミュニケーション研究、さらには、ブランド・ロイヤリティーの研究、認知的危機研究、情報処理体としての消費者の研究など大変多岐わたることからマーケティング研究の中でも特別な学派であると言ってもよい³³⁾。

②行動主義学派

行動主義学派は、消費者福利あるいは消費者満足の問題に関して経験的研究と概念的考察の両方を研究する学派である。特定的には、購買者と販売者との間の力関係の不均衡、および市場において個々の企業によって行われる市場に関する不正行為に焦点を当てるものであると言える。

この学派は、消費者と企業の関係の不均衡を救済する消費者主義および消費者保護活動から生まれたもので、その歴史は深くない。この学派の経験的研究の主なものは、製品安全性や消費者情報に関するマーケティングの不正行為にその焦点が当てられるものと、市場での消費活動における人種差別の問題に関することである。概念的研究としては、マーケティング活動におけるコンシューマリズムの役割と消費者の立場の規定に関するものがその多くを占める³⁴⁾。

③マクロ・マーケティング学派

マクロ・マーケティング学派は、社会におけるマーケティング活動および機構の役割もしくは社会に与えるそれらの影響、あるいはまた、その逆に関する問題を取扱うものである。1960年代に、社会における事業体の役割についての関心が高まり、資本主義における企業の役割や活動が見直されるようになった。そのような中で、企業倫理や株主に対する責任といった問題を中心に、各大学の大学院での研究が盛んに行われるようになったのであった。すなわち、マクロ・マーケティングは、社会における企業の役割に関する関心の高まりから生まれたのであった。かつてマーケティングのマネジリアル（管理）学派が、組織外部の変数を統制不可能変数として取り扱っていたのに対し、マクロ・マーケティング学派は、社会的関心や必要性およびそれらがマーケティングに与えるインパクトを社会

的原理として分析・理解しようとしたのである。

この種の研究の初期のパイオニアは、R.HollowayとG.Fiskであった。R.Hollowayらが、社会的、政治的、経済的、法的、倫理的、競争的、技術的諸要因に関する広い意味での外部環境を“環境マーケティング”として取扱い、マーケティング成果と社会・環境との関わり合いを研究したのに対し、G.Fiskらは、W.AldersonとR.Coxの影響を受け、“経済学の均衡理論、マーケティング管理の戦略およびメカニズム、マーケティング活動の社会的結果”といったものの間の相互関係を一般システム理論によって説明しようとし、マーケティングのミクロ・システムとマクロ・システムを区別した。その後、この分野の研究はさまざまな広がりを見せ、*Journal of macromarketing* 発行により、R.Moyer、S.Hunt、J.Zif、G.Zaltmanの研究や、J.Arndtの“Toward a Concept of Domesticated Market”の論文および、P.Kotlerの“megamarketing”の概念へと展開していった³⁵⁾。

(4) 相互作用的一非経済的研究領域

最後の右下に部分に示されているのが、相互作用的一非経済的研究領域である。この研究領域は、組織ダイナミクスとシステムそして社会的交換の3つの学派からなり、市場の交換活動における購買者と販売者との間に本来的に存在する相互依存の関係および統合された関係を研究するものである。これら3つの学派は主に、経済学よりもむしろ行動科学に依拠しており、そのような意味から言って、前掲の非相互作用的一非経済的研究領域に近い研究領域であるといえることができる³⁶⁾。

①組織ダイナミクス学派

組織ダイナミクス学派は、流通チャネルの複雑な機能と構造を説明するという意味合いにおいては、制度学派と極めて近い研究学派であるが、その異なる点は、後者が最終消費者の便益のためにより、効率的に流通チャネルが構築されるには、いかにすべきかといった問題を経済学的視点から分析しようとしたのに対して、前者は、製造業者や卸売業者、小売業者といったようなチャネルのメンバーの目標や必要性の分析に注意を払ったところにある。このため、組織ダイナミクス学派の研究者は、流通チャネルを自己の利益を基礎とした競争的連合体であると考えた。例えば、卸売業者と小売業者は、効果的な関係を築きたいと願うなら、互いに協調し、その投下する努力量を調整し合わなければならない。しかしながら、この2つの機関は、協調的なベンチャー事業から得られる収益を誰がどれだけ獲得するかといった問題では、互いに競争的な関係にあるのである。このように、この学派の探求するのは、チャネル・メンバーが競争的であり、かつ協調的であるような複雑で、相反するような状況において、チャネル・メンバーはいかに効率的に相互に行為し合うかといったことを理解・分析することなのである。

したがって、この学派の研究は社会学の概念を数多く援用しており、その研究において、彼らが注目する鍵となる概念は、主にL.Sternの著書である*Distribution Channels: Behavioral Dimension*において展開された“power”“conflict”“cooperation”“bargaining”

“interdependence” といった概念である³⁷⁾。

② システム学派

他の多くの学派と同様に、システム学派も環境の変化によって出現した研究分野である。しかしながら、“system” という用語および概念は、この学派が独自にマーケティングに持ち込んだものではなく、W.Aldersonなどの機能主義学派や制度学派によっても使用されていた用語および概念であり、前述の組織ダイナミクスによるマーケティング研究においては欠くことのできな概念である。

このシステム学派が出現したのは、1960年代であり、第2次世界大戦中のオペレーションズ・リサーチの発達によるところが大きい。このアプローチは、学際的な視点を採用し、マーケティング活動に関する複雑な問題を解決するために、行動科学的手法と定量科学の手法の両方を組み合わせたもので、初期の研究にはJ.W.Forrester (1958)、K.Boulding (1956)、A.kuhn (1963)、L.Bertalanffy (1968) がある。Bouldingは、マーケティングの諸問題が社会的組織における“コミュニケーション”と“適用”によって特徴付けられるシステムの階層に属していると考え、Bertalanffyは、環境からインプットを受け取り、それらインプットを処理し、環境に対してアウトプットを産出し、環境と相互に情報やエネルギーを交換するといった環境と相互作用をするオープン・システムとしてマーケティング・システムを考えた。一方、A.kuhnは、「マーケティングは社会の中のサブシステムであり、それ自身が市場や流通チャネルといったサブシステムを有する」といったように、社会に対するシステム概念の応用範囲をさらにマクロ的な視点にまで拡張したのであった。その後、このアプローチは、マーケティング・システムと社会あるいは環境といった全体システムとの関係を研究する“マクロ的視点”によるものと、マーケティング・システムにおける各システム間の関係を研究する“ミクロ的視点”によるものとに分かれ、さまざまなシステム分析の方向性が生まれ、その研究者および研究業績も大変多岐に亘っている³⁸⁾。

③ 社会的交換学派

マーケティングのさまざまな理論的視角のある中で、「マーケティングの基本的目的は、購買者と販売者との交換を円滑に遂行することである」という考え方は、長く、そして広く受け入れられてきた基本的な考え方である。しかしながら、このマーケティングに関する社会的交換という視点からのアプローチは、1960年代の中盤に入ってからようやく、より明確に主張されるようになったのであった。このマーケティングにおける社会的交換という視角は、他のほとんどの理論的思考の基礎にもなっている、あるいは、すべてに関係するW.Aldersonと、そしてW.McInnesによって展開された。W.McInnesの主張するところによると「経済的な製品およびサービスの製造者と使用者が互いの必要と欲求を交換を通じて満たすことを求めるとき、人間の社会的交わりから、市場が生まれる」のである。また、W.Aldersonは、どうして2個の当事者が交換を行おうとするのかと

いうことを“Law of Exchange (交換の法則)”によって説明した(1965)³⁹⁾。

この社会的交換の概念によるアプローチは、当時の“マーケティング科学論争”や“マーケティングの概念拡張”、“マーケティングの一般理論の構築”といった問題とあいまって組織ダイナミクスやシステム論によるアプローチと同様、さまざまな波紋を呼んだ。しかしながら、このアプローチも前述の2つのアプローチと同様に、マーケティングが理論的に体系化された1900年の初頭であったことを考えると、これらのアプローチを用いてマーケティングを説明しようとする、マーケティングは原始時代から存在したことになり、そのような意味から言って、矛盾を孕んだ理論的視角であるとも言えると考えられるのである。

以上が、J.N.Sheth、D.M.Gardner、D.E.Garrettによるマーケティングの理論枠組に関する分類および分析である。

一方、少々古い分析ではあるが、R.Bartelsのマーケティングの諸概念の分類・整理によると、「それは単な諸活動から社会的諸関係や複雑な経済的諸関係にわたっている」として、以下のように、概念が整理されている⁴⁰⁾。

(1) 技術的諸活動としてのマーケティング

① 簡単な個人的諸活動

消費者にとってマーケティングは利用を目的として諸商品を獲得する活動であるという見方。

② 技術的活動

マーケティングは単なる販売ではなく、諸活動の遂行からなるという見方。

③ 中間業者とそのサービス

マーケティングを財の所有権の移転を実行し、その物的流通を準備するのに必要なすべての諸活動にわたるものであるとするもの。

(2) 過程としてのマーケティング

① 帰結的活動

マーケティングを生産と消費の分離を埋めるものであると考え、マーケティング・サービスはその分離を埋めるための必要性の特化であるという見解。

② 収集・均等化・分散

マーケティングは、生産物を多くの広範囲にわたる分散した源泉から収集して、それらを同様の広範囲に分散した消費者に対して流通させる過程であるとする見方。すなわち、マーケティングは、分類取り揃え、仕分け、集積、配分、組合わせによって価値を創造する過程であるという見解である。

③移転過程

マーケティングは、財を商業過程を通じて、生産者から消費者に移転する過程であり、収集と流通という2つの補完的な活動からなるとする考え。

(3) 経済過程としてのマーケティング

①時間・空間・所有の効用の創造

「マーケティングがなければ、物質的生産は技術的過程であり、経済的過程ではない。・・・消費者の余剰を作り出すのはマーケティング過程であり、それは市場の複雑性と販売活動に伴う教育的影響力によって増大する」という言明に代表されるように、マーケティングは空間・時間・所有の創造に関連するビジネス活動であるという見解。

②形態的効用の創造

マーケティングは、消費者の欲するものを欲する時間に、そして欲する数量で送達する分類取り揃え機能であるゆえに、それは、流通のみでなく、生産過程も含まれるという考え。

③交通・交換活動

マーケティングは、流通する生産物の価値が決定される過程であり、したがって、a) すべての経済的生産の一部と、b) 交換のすべて、すなわち価値・価格決定の過程、c) 経済的流通の諸過程の1つであるという見解。

④需要・供給の調整

マーケティングを交換活動による需要・供給の調整機能であるとする考え方。

⑤財の所有権の交換

交換活動を基礎にして、財の所有権の移転による需要と供給の調整に伴うすべての問題はマーケティングの問題であるとするもの。

⑥欲求充足活動

E.J.McCarthyの「マーケティングは、消費者を満足させ、かつ企業目的を遂行するために、生産者から消費者あるいはユーザーに対して、財やサービスの流れを支配するビジネスの諸活動の実行である」という言明のように、人間の欲求を創造し充足する活動であるという考え方。

(4) 社会的過程としてのマーケティング

①社会的相互作用としてのマーケティング

人間の市場行動を役割的相互作用として考え、マーケティング構造をマーケティング諸機能の遂行の過程ないしはシステムとして見る見方。

②マーケティングと社会的責任

マーケティングが消費者に無理やり商品の購買させる方法であるという批判から、消費者の立場に立った、あるいは社会全体を考えた製品の製造と流通を行うべき活動

であるとして、マーケティングを考える方向性。

③マーケティングと社会

社会システムあるいは環境システムの下位システムとしてマーケティング・システムを考え、社会的秩序もしくは地球環境といったことを考慮に入れた形でマーケティングを見て行く方向性。

このように非常の広範囲に、かつ非常に多岐にわたるマーケティングの概念および研究分野であるが、これまで見てきたいくつかの分析もしくは分類からマーケティングの概念あるいは理論的枠組を纏めてみると、おおむね次のように理解することができる。

1. マーケティングは、市場行動に関する問題を取り扱う。
2. マーケティングの初期の研究は、非常に狭い領域を取り扱っていた（農産物流通や特定の生産物の流通と販売に関する諸問題）が、時代を経るにしたがって、その研究領域および概念的な適用範囲も広がった。しかしながら、概念的には広がったものの（サービス、交換、産業財、社会、国際、非営利組織など）、個々の研究は、それらの特定の局面ないしは特定の状況に細分化されている。
3. マーケティングは、交換に関するすべての機能・制度・活動・行動をその研究対象としている。
4. マーケティングの研究は、単純な市場における交換活動の研究にとどまるのではなく、社会システムあるいはマーケティング・システムすなわち流通システム・企業システム・購買／取引における相互関係などといった研究によって特徴付けられている。

IV. リレーションシップ・マーケティングの問題点と今後の課題の検討

前項で見てきたように、マーケティングの研究もしくは理論枠組および概念枠組は、非常に広範囲にわたっており、その内容もさまざまな視角ないしはアプローチを採用し、多方面に及ぶ。それにもかかわらず、リレーションシップ・マーケティングという研究視角が出現してきたのは、それが過去の研究において分析・処理しきれなかった問題であるか、あるいはアプローチの違いから、他のアプローチによる研究もしくは分析をその対象に入れていなかったかである。

では、ここで第1項で取り上げたリレーションシップ・マーケティングの特徴と従来（1980年代後半以前）のマーケティングとの相違点、すなわち、リレーションシップ・マーケティングが新しい分析視角であるとされる点とその特徴とされる「①平で分権的な組織、②インタール・マーケティングの実施」に関して再度検討してみることにしよう。

1. リレーションシップ・マーケティングと取引マーケティングの相違点に関する再検討

まず最初の「取引マーケティングでは支配的な機能は、伝統的マーケティング・ミックスで、リレーションシップ・マーケティングでは相互作用적のマーケティングである」という点である。

この点に関しては、2つの疑問および問題点が浮かび上がって来る。1つは、リレーションシップ・マーケティングと“取引マーケティング”という呼び方である。リレーションシップ・マーケティングが相互作用적のマーケティングであるとするならば、リレーションシップ・マーケティングが、1980年代の終末もしくは1990年代の初頭に台頭してきた概念である以上、それ以前のマーケティング概念またはマーケティング研究には、相互作用적のマーケティングというものは、存在しないことになるか、あるいはまた、取り上げられていたとしても、注目に値しないものであったことになる。しかしながら、前項の理論的研究や概念の整理・検討でもわかるように、マーケティングに相互作用的分析視角が現れるのは、1950年代であり、以来それは、W.Aldersonにより緻密に研究され⁴¹⁾、機能主義的研究のみならず、組織ダイナミクスやシステム理論によるマーケティング・チャネルやマクロ・マーケティング研究へと継続・発展してきており、加えて、そのような内容は、実にマーケティングの生成期においてすでに取り上げられているのである⁴²⁾。

そして第2の疑問は「取引マーケティングの支配的な機能が、伝統的マーケティング・ミックスで、リレーションシップ・マーケティングの支配機能が相互作用적のマーケティングである」という点である。先に挙げたリレーションシップ・マーケティングの論理枠組ないしはC.Grönroosの見解によると、伝統的マーケティング・ミックスとは、E.J. McCarthyの4 P sのことを指すことになるが、マーケティング・ミックスという概念は、「マーケティングの構成要素の最適統合」であると1948年にJ.Cullitonが定義したように⁴³⁾、かならずしもE.J. McCarthyの4 P sというわけではなく、マーケティング現象もしくはマーケティング活動を処理・分析する視角によって、要素の抽出の仕方や分類もしくは認識の仕方も異なるのである。また、E.J. McCarthyも*Basic Marketing*において述べているように、4 P s自体に相互作用적のアプローチが、組み込まれているのである⁴⁴⁾。すなわち、チャネルの選定および管理にしても、価格の設定にしても、さらには販売に関係するプロモーション活動にしても相互関係の問題を処理することなしに、戦略を構築したり、実行したりすることはできないのである。

また、“取引”という概念それ自体が高度に相互依存的な関係から成り立つ行為であることは、過去の数多くの研究者の研究成果によっても、あきらかである⁴⁵⁾。

そして次の「競争優位の最も重要な要素である品質の次元に関しては、取引マーケティングでは、成果に関連する技術的品質が支配的であり、リレーションシップ・マーケティ

ングでは、過程に関連する機能的品質が支配的である」という相違点に関してであるが、基本的に言って“成果に関連する技術的品質”“過程に関連する機能的品質”という用語が不明確であるということが挙げられる。すなわち、マーケティング活動およびその研究においては、コストをより低く、かつ円滑に製品が供給される方向を求める。その結果として、長期的契約関係を結ぶこと（取引を常規化すること）は、不確実性を減少させ、財の流れをより整序されたものにし、取引コストを減少させることになり、マーケティングにおいては“取引の常規化”は、必然的結果なのである⁴⁶⁾。したがって、取引が継続的である場合、どこからどこまでが、“過程”であり、どの時点で“成果”とするのかは、研究者の分析の違いや企業の操業もしくは営業期間の設定の仕方によっても異なってくるし、かといって、勝手に期間を指定することもできないゆえに、非常に不明確であると言える。加えて、“技術的品質 (technical quality)”と“機能的品質 (functional quality)”の違い、もしくは、言葉の意味が不明確であることも挙げられる。“技術的品質”が、製品に関する技術的な付加価値の問題であることは、理解し得るが、製品に関する技術的付加価値が変化すれば、製品の機能もそれなりに変化しているはずである。何をして機能的な変化であるのかが明確には示されていないのである⁴⁷⁾。

次に3番目の価格に対する感度に関してであるが、「取引マーケティングにおいては、顧客は価格に対して非常に敏感であるが、リレーションシップ・マーケティングでは、顧客はあまり価格に敏感でない」とされている。この問題に関しても、現代のようにテクノロジーが進化し、マーケティングの戦略あるいは戦術に関しても非常に多くの努力が支払われている状況において、価格に敏感でない市場というのは、製品もしくはサービスが極端に高度に差別化されているか、あるいはまた、極端に特異な市場でないかぎり存在しにくいのではないか。すなわち、ある程度差別化された製品もしくはサービスで、最初は市場で独占的地位を築くようなものでも、現代のように高度にテクノロジーやマーケティング技術が発達している状況では、すぐに類似した、あるいはほとんど同一の機能を提供するような、きわめて競争的な製品もしくはサービスが市場に出現する。その段階で、消費者は、それらの製品もしくはサービスを比較購買することになるわけであるから、価格に関しては、それなりに敏感になることとなるのである。したがって、かつてのように、顧客との親密で良好な関係が築ければ、価格が少々高くても、顧客はその製品を選択するという論理の展開は、現代ではほとんど通用しなく、価格や顧客サービスは、製品パッケージに組み込まれたベネフィットとして捉え、それらを考慮に入れた、トータルな意味でのマーケティング戦略もしくは戦術の開発の方向が主流であると考えられる。

そして最後の「取引マーケティングでは、インターフェイスが制限されているか、存在しない状況で、リレーションシップ・マーケティングでは、それが実質的である」という問題に関してであるが、これもまた、不明確であると言える。Grönroosのコンテ

クストからすると、この“インターフェイス”は、マーケティング機能と企業組織における他の機能との調整もしくは統合を指すことであるようだが⁴⁸⁾、組織における機能間のコンフリクトの研究は、さまざまな研究者によって研究されている分野であり、有益な指針が与えられている⁴⁹⁾。それらによると、企業組織における機能間のコンフリクトは、つねに存在するものであり、それらを調整・統合するのが管理者の役割であるとされている⁵⁰⁾。逆の意味で言えば、機能間のコンフリクトがなく、組織における各機能が一貫した形で動いている組織は、非常にワンマンな社長もしくは管理者の管理する組織であるか、かなり小規模でそれら機能が同一の人物によって遂行されているような組織か、あるいはまた、何事にも問題意識を持たない従業員が日々のルーティン・ワークをただ単純にこなしている組織であるといった危険性が高いのではないであろうか。

また、Grönroosは、いわゆるパッケージ製品 (consumer packaged goods) のメーカーが、他の機能あるいは消費の現場 (the moments of truth) に無頓着であることを指摘しているが⁵¹⁾、経営者あるいは上級管理者が消費の現場に無頓着であることはよく指摘されており、その解決策もしくは方向性もしばしば論議されているところである。しかしながら、メーカーと言った場合、それは、経営者なのか、それともどのレベルの管理者を指すのかが示されていないのである。販売・営業業務における業務執行管理者であれば、消費の現場に関しては非常に多くの知識や経験が必要であり、それについても熟知しているはずである。しかしながら、彼らは、他の部門との調整という問題に関しては決定権を持っていない場合が多い。他方、上級管理者になると、消費の現場にはかなり位置的にも遠いところにいるが、他の部門との調整をするのが彼らの主要な役割となる。そのような視点からメーカーを定義した場合、メーカーの機能は複数の管理者にまたがることになる。したがって、メーカーはどのような機能を遂行する立場にある存在であるのかが不明確であると、マーケティングの戦略・戦術の実行のレベルもしくは業務の遂行の権限が不明確になり、同一の論理では説明できなくなってしまうのである。

2. リレーションシップ・マーケティングの特徴の再考

前述のように、リレーションシップ・マーケティングの特徴あるいは実施上の前提条件として挙げられているのが「①平らで分権的な組織と②インターナル・マーケティングの実施」であるとされ、この両者ともが「サービス企業が顧客との取引関係を一回かぎりとするのではなく、最初の取引の後も顧客との良好で継続的な取引関係を維持・発展させて行く」ために必要な基軸をなすものであるとされている。

①平らで分権的な組織

先の高橋氏は、J. Carlzonの「顧客志向を確立し、その『真実の瞬間』を通じて良い

印象を生み出そうとする事業組織は、ピラミッドを平らにしなければならない。つまり顧客のニーズに直接にそして迅速に反応できるように責任の階層を除去しなければならない」という見解を引用し、第一線の従業員の自由裁量の余地を拡大することによって、リレーションシップ・マーケティングが効果的に遂行されるということを主張している⁵²⁾。

それでは、ここで言う“平らで分権的な組織”とは具体的に一体どのようなものなのであろうか。それは、J.Arndtの言うような「事業部制組織のように分権的で、いざというときに、切り離すことが可能で、かつ垂直的統合のように組織間関係が緊密でコスト・パフォーマンスが可能な組織⁵³⁾」なのか、それとも、今井氏と金子氏が主張するような、「市場と組織という概念を超越した（アメーバ的な？）ネットワーク多様体⁵⁴⁾」なのか。いずれにしても達成困難な組織形態であることには変わりはない。

事業組織もしくは経営組織の組織構造あるいは組織管理の研究は、主に経営学の研究領域であることは、言うまでもないことであり、マーケティングの研究者が、少なからずその分野に関しては疎いことも、ことさら述べるまでもないことである。事業組織の組織形態は、官僚制組織、職能制組織、事業部制組織、マトリックス組織などが代表的であるが、事業組織が生産性の向上や外部環境への適応を目指して採り得る形態はさまざまである。これら官僚制組織、職能制組織、事業部制組織、マトリックス組織もそれぞれ、長所も短所も持ち合わせてはいるが、いずれにしろ、生産性の向上あるいは外部環境への適応を目的として考え出された組織形態であると言うことができよう。これら組織に代表される諸形態は、人間の集団である組織の拡大・成長の過程において、各個人が十分に能力を発揮できるように、人と職能の配置を考えた結果である。

比較的少人数の組織であれば、それぞれが、その組織の成長・存続に関わるすべての作業を別々に行っている、それほど不効率であるとは感じないが、組織が拡大・成長するにつれて、そのような行動を個々が採っていたのでは不効率が生じる。この時点で、「分業」「協働」といった概念が生まれてくる。このように、組織が成長・拡大していく上で、「分業」「協働」という概念を基にして、取り入れられたのが「部門化」「階層性」「調整」といった組織構造の基本的概念であり、このような基本概念を基に組織構造が必要となるのは手段的理由と経済的理由によるものである⁵⁵⁾。すなわち、これら組織構造は、手段的・経済的理由により、「部門化」あるいは「階層性」を必要としているわけであり、それらは組織の発展過程において必然であると言える。無論、R.K.MertonやP.Selznick、A.W.Gouldnerらの「官僚制組織批判」や⁵⁶⁾R.Rumeltの多角化研究⁵⁸⁾などが示すように、それぞれの組織形態が、すべての面で、手段的・経済的要件を満たすものではない。このような手段的・経済的要件によって形成された、すなわち、合理性の規範の下にある組織が、不確実性の問題に対処するために必要なのが、「自由裁量」である⁵⁹⁾。

しかしながら、J.D.Thompsonが「十分に組織化された組織は、合理性の規範の下で、多くの不整合を是正している。個人が少ない自由裁量で仕事を処理する能力を示した後で、より大きな自由裁量を必要とする職務が付与されるといったように、通常、裁量的職務は、キャリア・パターンにしたがって順番に配列されるものである⁶⁰⁾」と述べているように、組織における個人の自由裁量は、そのキャリア・パターンに従うもので、第一線の従業員が多くの自由裁量を持ち合わせるといったことは、通常、組織の性質上あまりないことであり、組織の下位階層にある第一線の従業員が多くの自由裁量を持ち合わせるということは、その組織の命令系統や権限関係がバラバラになり、コミュニケーションが取れないといった不効率を招く原因にもなり得るのである。

以上のように、組織に「部門」が存在し、「階層性」が必要であることも基本的な要件であることに加えて、第一線の従業員が多くの「自由裁量」を持ち合わせるといったことは、組織の性質上できにくく、組織の合理性の規範を崩すことにもなりかねないのである。したがって、先のリレーションシップ・マーケティングの実施上の前提条件の1つとされる「平らで分権的で、第一線の従業員に多くの自由裁量の余地がある組織」というものは、現実としてできにくく、ともすれば、事業組織がシステムティックな組織体として成り立たなくなってしまう危険性を孕んでいるのである。無論、「市場と組織を超越した（アメーバのような？）ネットワーク多様体」なるものができれば話は別であるが。

② インターナル・マーケティングの実施

インターナル・マーケティングは基本的に、「顧客を満足させるためには、社内の顧客である自社の第一線の社員を満足せざる」ということであり、その方法として①社員に対して十分な教育・訓練を行うこと、②社員との相互作用的コミュニケーションをはかること、③社員に自社の経営戦略やマーケティング戦略を理解させ、情報支援を十分に行うことが挙げられている。

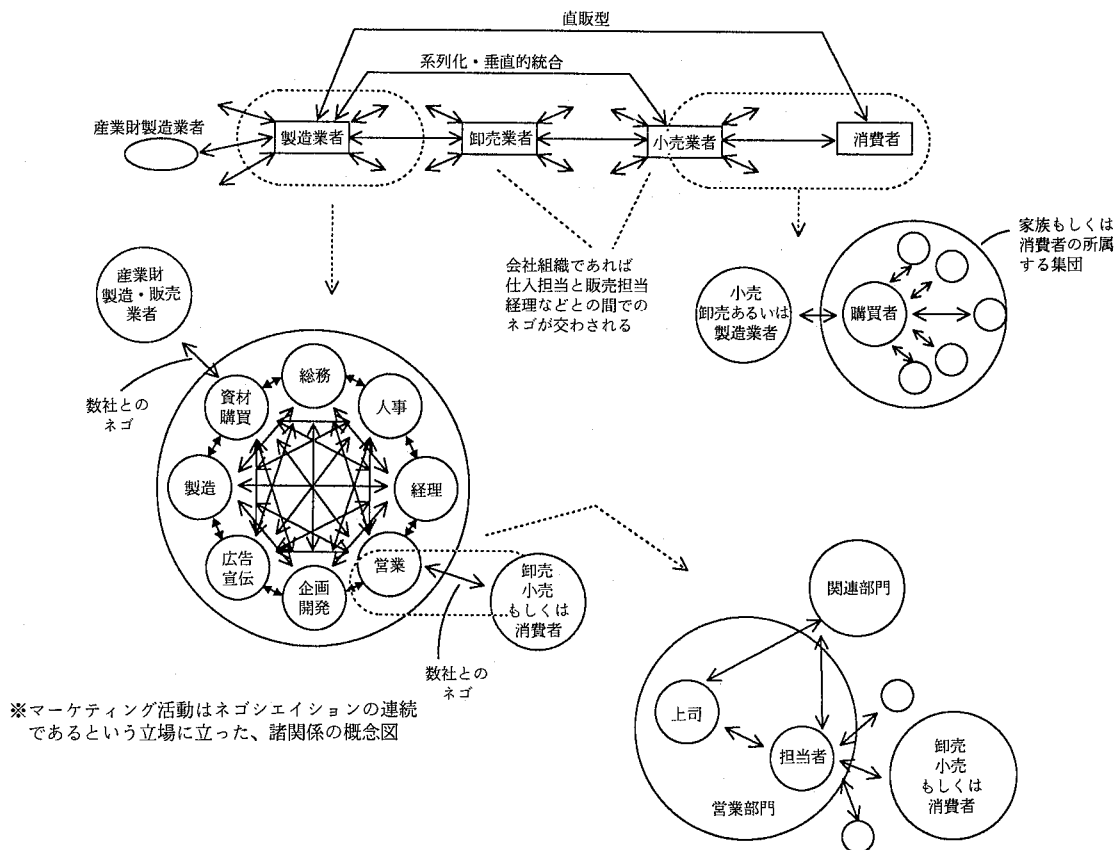
しかしながら、社員教育や組織成員に対するインセンティブ・システム、社員間の相互作用に関しては、経営学、そのなかでもとりわけ、労務管理や経営組織論、経営社会学といった研究分野において詳細に、かつ綿密に研究されており、マーケティングにおいても、人的販売の研究において、かなり深遠で、高度な研究が成されている。また、そのような問題に関する近年の研究には、「組織文化」あるいは「企業文化」の研究やC・I (corporate identity) あるいはC・C (corporate communication) の研究があり、企業組織内部のみでなく、企業組織内外での企業のイメージの高揚もしくは自社の社員および顧客との良好なコミュニケーションの達成を目的とする方向性が研究されている。加えて、実際の実務社会においても、自社の社員に自社の使命や自社の経営戦略を浸透させ、まずはじめに、「自社の経営理念や自社製品のファンになってもらう」というのは企業の新入社員教育はもとよりリクルートの現場において旧くから、そして

“当たり前”に行われていることである。

このように、リレーションシップ・マーケティングで取り上げられている企業組織および企業戦略行動に関する問題については、マーケティングや経営学の過去の各研究分野ですでに深く、そして十分に研究されており、特別に新しい研究視角ではないことがわかる。しかしながら、経済諸現象を眺めて見てもわかるように、マーケティング現象や企業行動は、一連の行動の相互関係から成り立っているものであり、現在のように、企業の戦略行動やそれに伴う組織構造あるいはマーケティング行動を細分化して研究することが、本当の問題解決になるのであろうかという疑問も浮かび上がって来る。現実のマーケティング活動は、ただ単に、マーケティング部門だけで達成されることはまずなく、消費者・顧客・パブリックスさらには競争相手、そして企業のその他の部門や企業のさまざまな階層を巻き込んだ形で成り立っているのである。また、リレーションシップ・マーケティングで論じられているように、第一線の営業社員が、企業のマーケティング戦略に沿った活動をしていて、特定の顧客に特定のサービスが提供できず、顧客の不満がその部門の管理者のとことろへ直接いってしまい、管理者は苦情処理のためから、その顧客の要求を即座に受け入れてしまい、その結果、その営業社員は、担当市場での信頼を失ってしまい、その後の活動に支障を来してしまうなどといったことは、よく耳にする問題でもある。その場合、やはり、第一線の社員にどの程度自由裁量を認めるか、あるいは第一線と管理者とのコミュニケーションをどのようにして円滑にするかといったことが問題となる。そのような意味から、製品もしくはサービスの生産から販売そして消費に関する問題を一連の流れの中から研究・分析することは必要なことであると思われる⁶¹⁾。

そういった視点から見た場合、リレーションシップ・マーケティングの分析枠組は非常に有効な方向性であるということが出来る。しかし、もし、そのような視点でマーケティング現象もしくはマーケティング活動あるいは企業戦略行動を分析・研究しようとするならば、「平らで分権的な組織」とか「インターナル・マーケティングの実施」が必要であるといった抽象的で漠然として提案ではなく、下図にあるような消費や販売の現場、販売の成立する過程、戦略が発案されて実行される過程といった、それぞれの場面のダイアディックなレベルでの相互関係や競争構造もしくはパワー構造といったものの分析、そしてそれを発展させたトライアディックなレベルでのそのような問題の分析、さらには、それらが連鎖的に関係して販売が成り立っているわけであるから、その販売が関係する組織構造や組織内の諸機能の具体的な分析が必要となってくるであろう⁶²⁾。

図IV-1、マーケティング・ネゴシエイション過程の概念図



出典) 拙稿、「マーケティング・ネゴシエイションの概念的フレームワークに関する考察」
明治大学大学院商学研究科修士論文、1990、116頁

V. むすびにかえて

以上本稿では、近年台頭してきたリレーションシップ・マーケティングの理論枠組に関するいくつかの問題点とその分析視角について、これまでのマーケティング研究の概念枠組もしくは研究視角の再確認を通して検討してきた。

リレーションシップ・マーケティングに関しては、新しい視角であるという点から、文献の収集その他ががならずしも十分であったとは言えないが、基本的には、これまでのマーケティング研究のプロモーションにおけるチャネル研究あるいは人的販売の研究の領域をまだ越えるものではない、というよりも、この種の研究視角は、そのどちらかの研究においてすでに行なわれているものである部分が多いと言える。しかしながら、

前述のように、これまでのような、4 P s 中心に分化した研究枠組でなく、現実のマーケティング活動に沿って、あるいはまた、マーケティングを生産から消費までの一連の活動の連鎖として捉える方向は非常に重要なことであり、その意味からいって、リレーションシップ・マーケティングは、ある1つの方向性を導き出してくれるものであるかもしれない。

また、本稿の終末部分でも述べたように、製品もしくはサービスが生産され、流通過程を経て消費者の手元に届くまでには、実にさまざまな人間の手を通じ、そしてさまざまな機能が遂行されている。しかし、これらもまた、製品あるいはサービスを生産・販売するというある1つの目的から見れば、その目的を達成するために行なわれている活動の連鎖であることには変わりはない。言い換えれば、企業戦略も企業組織体系もマーケティング戦略も社員の管理も、その一連の活動の一部にすぎないわけである。したがって、かつて経営学は企業経営の内部的な経営活動の管理ならびにそのための組織編成が中心となって発展し、一方、マーケティングは、製品が消費者に送達されるまでの時間的、場所的、所有的効用を生み出す方向での研究から始まり、現在に至っているわけだが⁶³⁾、ある意味から言えば、経営学もマーケティングも同一の目的に対する異なった研究視角であるだけであり、そういった目的から企業行動を見れば、経営学あるいはマーケティングといった枠組を設定する必要が果たしてあるのだろうかといった疑問も出て来るのである。

現代のようにテクノロジーの進化によって、情報処理のモードも速度も変化し、産業や社会自体もボーダレスな状況にあっては、そのような視角から、企業活動を研究する必要性もあるということを、われわれは再確認することが求められているのかもしれない。

<注>

- 1) 『小学館ランダムハウス英和大辞典』小学館、1979、2182頁。
- 2) P.Kotler, *MARKETING MANAGEMENT 8th-ed*, Prentice Hall, 1994, P.13 .
- 3) 高橋秀雄「リレーションシップ・マーケティングについての検討：その内容と問題点」中京商学論集、1993、第39巻、第2号、77-100頁。
- 4) 同上論文。
- 5) P.Kotler, op.cit., P.48 .
 - ①基本的レベル…販売員は製品を販売するが、顧客に再度接触することはない。
 - ②反応的レベル…販売員は製品を販売し、顧客にもし疑問や不都合があった場合には連絡するようにすすめる。
 - ③責任遂行的レベル…販売員は製品を販売して間もなく、製品が顧客の期待に込えているかどうかを確認するために電話をする。販売員はまた、顧客に対して販売したすべての製品に関する改善提案や不満な点があったらそれを申し出てくれるように促す。この種の情報は、企業が継続的にその提供製品もしくはサービスを改善する手助けとなる。
 - ④積極的レベル…企業の販売員は改善された製品の使用状況や新製品のヒントとなるような提案を求めて、顧客のところへ幾度となく電話をする。
 - ⑤パートナーシップ…企業は顧客の活動の手助けとなり、顧客の業績もしくは活動がよりよくなるような方法を発見すべく、顧客と継続的に関係を保持する。
- 6) Ibid., pp.48-49.
- 7) Ibid., p.711 .
- 8) Ibid., pp.711-713.
- 9) F.E.Webster, Jr, *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley & Sons, 1994, p.131.
- 10) 高橋秀雄、前掲論文。
- 11) C.Grönroosは、基本的にはこれは、企業組織の機能間のインターフェイスを言っているようである。C.Grönroos, *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexinton Books, 1990, p.148.
- 12) 高橋秀雄、前掲論文。
- 13) 同上論文。
- 14) これは、サービスは無形財であるために、取引の時点と消費の時点が同一であり、需要の変動に備えて在庫をすることが不可能であるというサービスの特性の1つである。

P.Kotler, G.Armstrong, *PRINCIPLES OF MARKETING 4th-ed*, Prentice Hall, 1989, p.578,
- 15) 浅井慶三郎著『サービスのマーケティング管理』同文館、1994、32 頁。
- 16) 同上書、33-35 頁。
- 17) 同上書、35-39 頁。
- 18) 高橋秀雄、前掲論文。
- 19) R.Bartels, *THE HISTORY OF MARKETING THOUGHT 2nd-ed*, Grid Publishing, 1976,

- 山中豊国訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房、1980、32-33 頁。
- 20) 同上書、34-38 頁。
- 21) 徳永豊・江田三喜男・須賀康夫編『現代マーケティング—マーケティングの構図—』東京教学社、1988、10-11 頁。
- 22) 同上書 12 頁。
- W.Alderson, *MARKETING BEHAVIOR AND EXECUTIVE ACTION*, IRWIN Inc,1957,石原・風呂・光澤・田村訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1984、3-5 頁。
- 23) J.N.Sheth, D.M.Gardner, D.E.Garrett, *MARKETING THEORY:EVOLUTION AND EVALUATION*, John Wiley & Sons,1988,pp.2-18.
- 24) Ibid.,p.19.
- 25) Ibid.,p.23.
- 26) Ibid.,pp.35-47.
- 27) Ibid.,pp.52-57.
- 28) Ibid.,pp.60-67.
- 29) Ibid.,pp.73-83.
- 30) Ibid.,pp.86-94.
- 31) Ibid.,pp.96-104 .
- 32) Ibid.,pp.109-110.
- 33) Ibid.,pp.110-124.
- 34) Ibid.,pp.127-135.
- 35) Ibid.,pp.138-144.
- 36) Ibid.,pp.149-150.
- 37) Ibid.,pp.150-158.
- 38) Ibid.,pp.162-172.
- 39) Ibid.,pp.173-179.
- 40) R.Bartels.,op.cit、山中豊国訳、前掲書、249-257 頁。
- 41) W.Alderson, *MARKETING BEHAVIOR AND EXECUTIVE ACTION*, IRWIN Inc,1957,石原・風呂・光澤・田村訳『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房、1984。
W.Alderson, *DYNAMIC MARKETING BEHAVIOR*, IRWIN Inc,1965, 田村・池尾・小島・堀田訳『動態的マーケティング行動』千倉書房、1984。
- 42) A.W.shaw, "Some Problems in Market Distribution," *Quarterly Journal of Economics*, August,1912.
- 43) N.H.Borden, "The Concept of Marketing Mix" *Journal of Advertising Research* (June,1964) ,pp.2-7.
- 44) E.J.McCarthy, *Basic Marketing:A Managerial Approach 5th-ed*, Irwin,1975,
栗屋義純監訳『ベーシック・マーケティング』東京教学社、3-37,131-148,200-238頁。
- 45) W.Alderson、L.W.Stren およびEl-Ansary やM.Etger、S.D.Huntらの研究は言うまでもない

が、わが国においても、荒川裕吉氏の『商学原理』中央経済社、1983、その他論文多数や、石井淳蔵氏の『流通におけるパワーと対立』千倉書房、1983、に代表されるように“取引(transaciton)”に関する相互作用的アプローチは大変多く、むしろチャネル論の主流である。

- 46) W.Alderson,op.cit, 石原・風呂・光澤・田村訳、前掲書、151-153 頁.
- 47) Grönroos,op,cit., pp. 147-148 .
- 48) Ibid.,p.148 .
- 49) 例えば、B.P.Shapiro, “Can Marketing and Manufacturing Coexist?” *Harverd Bussiness Review*, Sept-Oct, 1977, pp. 104-114.
- 50) Ibid.
- 51) Grönroos,op,cit.,p.148.
- 52) 高橋秀雄、前掲論文.
- 53) J.Arndt, “Toward a Concept of Domesticated Markets”, *Journal of Marketing*, No.43 (Fall) ,1979,pp.69-75 .
- 54) 今井賢一・金子郁容著『ネットワーク組織論』岩波書店、1988.
- 55) J.D.Thompson, *ORGANIZATION IN ACTION*, McGraw-Hill.1967, 高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館、1987, 66-68 頁.
- 56) J.G.March,H.A.Simon, *ORGANIZATIONS*, John Wiley & Sons, 1958 PP. 55-66, 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977, 58-73 頁.
- 57) R.Rumelt, *Strategy,Structure and Economic Performance*, Boston Division of Research, Harverd Business School, 1974, 鳥羽・山田・川辺・熊沢訳『多角化戦略と経済成果』東洋経済新報社、1977.
- 59) J.D.Thompson著、高宮晋監訳、前掲書、149 頁.
- 60) 同上書、150 頁.
- 61) 拙稿、「マーケティング・ネゴシエイションの概念的フレームワークに関する考察」明治大学大学院商学研究科修士論文、1990.
- 62) 著者が相互関係から、マーケティングの各場面をダイアティックなレベルで分析した結果をまとめると次のようになる。*マーケティングの取引に関する相互行為をネゴシエイションの1形態であるとする立場による。

組織内個人間ネゴシエイション

A. 組織内個人間ネゴシエイション

- ・システムの結び付きはタイト。
- ・パワーは制裁のパワーを含めたすべてのパワーが有効。
- ・上司と部下では、上司のほうが正統性のパワーを有し、外部代替機会（複数の部下）を有しているのでパワーは大。
- ・制裁・正統性のパワーを行使し過ぎるとコンフリクトが逸脱へと繋がる可能性がある。

B. 組織内部門間ネゴシエイション

- ・システムの結び付きはタイト。

- ・有効なパワー資源は、組織内個人間ネゴシエーションとほとんど同一。
- ・集団意思決定に関する準拠集团的脈絡が存在する。
- ・コンフリクト管理は、システムの上位目標がはっきりしているので管理しやすい。

組織間ネゴシエーション

- ・システムの結び付きは、契約関係によって異なるが、組織内部部門間のそれよりもルーズ。
- ・非制裁もしくは非媒介的パワーの使用が有効。
- ・集団意思決定に関する準拠集团的脈絡が存在する。
- ・コンフリクト管理は、非公式的ネゴシエーションあるいは暗示的ネゴシエーションによる婉曲的な方法が求められる。
- ・外部代替機会は双方にあるが、基本的に買い手の方が有利。

組織対組織外個人のネゴシエーション

- ・システムの結び付きはルーズ。
- ・売り手は情報・専門性のパワーを有している。買い手側は、ほとんど差異のない製品を販売する企業－外部代替機会－を多く有している。
- ・家族・所属集団に関する立場と、組織に属している立場として、準拠集团的脈絡をある程度考慮に入れる必要がある。
- ・コンフリクト管理は、コンフリクトが「衝突」として顕在化するものよりも潜在的コンフリクトが外部選択肢の探索へと繋がるためにかなり管理しにくい、暗示的ネゴシエーションによる非媒介的パワーの有効な使用によってパワーを行使し得る。

拙稿、「マーケティング・ネゴシエーションの概念的フレームワークに関する考察」明治大学大学院商学研究科修士論文、1990、126-144 頁。

63) 清水晶編『新版 マーケティング通論』同文館、1980、5-10頁。

首 藤 禎 史

本学経済学部経営学科専任講師

発行日 1995 年 3 月

編集兼
発行人 大東文化大学経営研究所

〒175 東京都板橋区高島平1-9-1

電話 03-3985-1111 (内線) 659

印刷所 株式会社フジヤマ印刷

禁無断転載
