

Title	リレーションシップ・マーケティング研究の展開と主要概念
Sub Title	Relationship marketing and key concepts
Author	尾崎, 文則(Ozaki, Fuminori)
Publisher	慶應義塾経営管理学会
Publication year	2024
Jtitle	慶應経営論集 (Keio business forum). Vol.40, No.1 (2024. 3) ,p.41- 56
JaLC DOI	10.14991/006.20240331-0041
Abstract	<p>リレーションシップ・マーケティングはひとつのマーケティング・マネジメント・パラダイムとして1990年代に脚光を浴び、現在に至るまでその研究は発展している。リレーションシップ・マーケティング研究ではこれまで、特に売り手と買い手の関係的交換に焦点が当てられ、両者の関係性の規定因と成果、そしてそれらをつなぐ媒介要因の解明に重点が置かれてきた。しかし、近年では、デジタル環境下などにおいて売り手と買い手の関係性に変質が生じていることも指摘され始めている。</p> <p>こうした変質への洞察を深める基礎として、本稿では先駆的研究から約40年の研究蓄積を有するリレーションシップ・マーケティング（関係性マーケティング）研究のこれまでの展開と主要概念についてレビューを行い、今後の研究課題について提示する。</p> <p>具体的にはまずリレーションシップ・マーケティング研究の定義と3つの主要な源流（産業財マーケティング、サービス・マーケティング、そして流通チャネル研究）、主要な3つの理論的基盤（社会的交換理論、取引費用経済学、資源を基盤とした諸理論）について、明らかにする。次に1980年代から現在に至るまでをおよそ10年単位で研究の展開を整理する。この間において関係的交換概念への着目、信頼とコミットメント概念への着目、実証研究の隆盛、そして近年においては動態性やデジタル環境下における顧客関係性へ注目した研究が展開されてきていることを指摘する。そして、信頼やコミットメントのみならずこれまでのリレーションシップ・マーケティング研究において焦点が当てられてきた主要な構成概念について整理を行う。</p> <p>最後に、今後の研究課題として、より包括的な理論モデルの開発と経験的検証や、ダイアド関係を越えたステークホルダーとの関係、顧客関係性の構築・維持のみならず終結段階の研究、非対人・非対面のコミュニケーションによって築かれる顧客関係性研究、個人と組織それぞれの水準を明確に識別したうえでの研究などが求められることを指摘する。</p>
Notes	調査報告
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20240331-0041">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00069671-20240331-0041</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

調査報告

# リレーションシップ・マーケティング研究の 展開と主要概念

尾崎 文 則

## 論文要旨

リレーションシップ・マーケティングはひとつのマーケティング・マネジメント・パラダイムとして1990年代に脚光を浴び、現在に至るまでその研究は発展している。リレーションシップ・マーケティング研究ではこれまで、特に売り手と買い手の関係の交換に焦点があてられ、両者の関係性の規定因と成果、そしてそれらをつなぐ媒介要因の解明に重点が置かれてきた。しかし、近年では、デジタル環境下などにおいて売り手と買い手の関係性に変質が生じていることも指摘され始めている。

こうした変質への洞察を深める基礎として、本稿では先駆的研究から約40年の研究蓄積を有するリレーションシップ・マーケティング（関係性マーケティング）研究のこれまでの展開と主要概念についてレビューを行い、今後の研究課題について提示する。

具体的にはまずリレーションシップ・マーケティング研究の定義と3つの主要な源流（産業財マーケティング、サービス・マーケティング、そして流通チャネル研究）、主要な3つの理論的基盤（社会的交換理論、取引費用経済学、資源を基盤とした諸理論）について、明らかにする。次に1980年代から現在に至るまでをおよそ10年単位で研究の展開を整理する。この間において関係の交換概念への着目、信頼とコミットメント概念への着目、実証研究の隆盛、そして近年においては動態性やデジタル環境下における顧客関係性へ注目した研究が展開されてきていることを指摘する。そして、信頼やコミットメントのみならずこれまでのリレーションシップ・マーケティング研究において焦点があてられてきた主要な構成概念について整理を行う。

最後に、今後の研究課題として、より包括的な理論モデルの開発と経験的検証や、ダイアド関係を越えたステークホルダーとの関係、顧客関係性の構築・維持のみならず終結段階の研究、非対人・非対面のコミュニケーションによって築かれる顧客関係性研究、個人と組織それぞれの水準を明確に識別したうえでの研究などが求められることを指摘する。

キーワード：リレーションシップ・マーケティング、顧客関係性管理

## I. はじめに

### 1. パラダイムとしてのリレーションシップ・マーケティング

科学におけるパラダイムとは「一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」(クーン, 1971)である。

1980年前後に先駆的研究が行われてから1990年代に入り、関係性パラダイムはマーケティング・マネジメント・パラダイムにおけるひとつの中心的なパラダイムとしての色彩を強めたとされる(余田, 2000; 嶋口, 1995)。嶋口(1997)はマーケティング・マネジメント・パラダイムが「刺激・反応パラダイム」「交換パラダイム」「関係性パラダイム」へと変遷を遂げたとし、次のような説明を行う。いずれも売り手と買い手との間の取引(ないし交換, そして関係)に着目したパラダイムであるが、両者の間の相互作用のとらえ方に違いがある。まず、刺激・反応パラダイムの下では、財やサービスの販売を目的として売り手は買い手に対して刺激を与え、買い手はそれに反応するという一方向の取引である。交換パラダイムの下では、売り手は買い手のニーズやウォンツを理解し、それらに基づく価値物(財・サービス)を買い手に提供し、買い手はそこから便益を得て、売り手に対して対価を提供するという双方向の交換型取引である。しかし、ニーズの多様化や買い手自身がそのニーズやウォンツを自覚していないことも往々にしてある。そこで、関係性パラダイムでは売り手と買い手の間で能動的な相互作用を通して、価値を共創する関係型の取引へと変遷している。

### 2. “総称”としてのリレーションシップ・マーケティング

リレーションシップ・マーケティングの萌芽期(もしくはそれ以前)から現在に至るまで、顧客もしくは企業と顧客との間の関係性に焦点をあてた、さまざまな関連研究が発展してきている。具体的には、顧客ロイヤルティ、CRM(顧客関係管理)、ロイヤルティプログラム、カスタマー・セントリシティ(顧客中心主義)、顧客エンゲージメント、カスタマー・エクスペリエンス(顧客経験)などが挙げられる。

Palmatier & Steinhoff (2019)は、リレーションシップ・マーケティングをこれら「企業が顧客との良好な関係を強化、構築、発展、維持するために活用するさまざまな概念、戦略、手段の総称」としてとらえ、それぞれの関連研究を次のように説明する。

まず、顧客ロイヤルティは「競合する主体よりもある主体を体系的に好む一連の購買行動に沿った態度の集合体」(Watson et al., 2015)であり、関係性をもたらすパフォーマンスにポジティブな影響をもたらすものである。次に、CRM(顧客関係管理)は主にITベンダーや実務家コミュニティから登場し、「主要な顧客や顧客セグメントとの適切な関係」の構築を目指し、「リレーションシップ・マーケ

ティング戦略と IT の潜在力を統合し, 「情報, 技術, アプリケーションを通じて可能になるプロセス, 人, 業務, マーケティング能力の統合」を通じて戦術的課題に注目するリレーションシップ・マーケティングの下位概念 (Payne & Frow, 2005) である。そして, ロイヤルティプログラムは「顧客の態度や行動を長期的に向上させようとする制度的なインセンティブシステム」であり, 「ボーナスポイントやギフト, ステージ別のサービスレベル, 専用のサポート」などのさまざまなものがある (Henderson, Beck, & Palmatier, 2011; O'Brien & Jones, 1995)。カスタマー・セントリシティは「マス市場やターゲット市場ではなく, 個々の顧客を理解し価値を提供することを中心とした, 全体的な組織の考え方や戦略的アプローチ」(Lemon & Verhoef, 2016) である。顧客エンゲージメントは「金銭的な愛顧を超えた, 企業のマーケティング機能に対する顧客の自発的な資源貢献」であり, 購買以外の, 企業に利益をもたらす多数の顧客行動を包含する (Harmeling et al., 2017)。最後にカスタマー・エクスペリエンスは「カスタマージャーニー全体における企業の提供物に対する顧客の認知, 情動, 行動, 感覚, 社会的反応に焦点をあてた多次元構成」であり, この新しい関係性メカニズムがリレーションシップ・マーケティングのパフォーマンスインパクトを媒介している (Lemon & Verhoef, 2016)。

### 3. リレーションシップ・マーケティングの定義

リレーションシップ・マーケティングは一般的に, その取り組みが顧客との強固な関係を生み出し, それが売上成長, 市場シェア, 企業の利益など売り手企業の業績成果 (パフォーマンス) を生み出すと考えられている (Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Palmatier, Gopalakrishna, & Houston, 2006b; Palmatier & Steinhoff, 2019)。

しかし, そもそもリレーションシップ・マーケティングとは何か, という点に関して, これまでさまざまな定義づけが試みられている。過去数十年の研究を踏まえる形で, Palmatier (2008a) はリレーションシップ・マーケティングを「パフォーマンスを向上させる目的で, 関係的交換を特定, 発展, 維持, 終結させるプロセス」と定義づけている。彼らによれば, 定義上, 大きく3つの観点 (プロセス, 対象者, 受益者) が含まれることが注目されるという。

まず, プロセスについて, Palmatier (2008a) は「特定, 発展, 維持, 終結」が起点と終点までの範囲とされている。これは, Gronroos (1997) と共通する考え方である。他方, Berry (1983) では「特定」と「終結」, Morgan & Hunt (1994) では「終結」, Sheth, Sisodia, & Sharma (2000) では「維持」「終結」段階が明示的には含まれていない点で相違がある。次に客体である対象者について, 顧客のみとする立場と, さまざまなステークホルダーを含む立場に分かれ, Palmatier (2008a) は後者の立場で定義づけを行っている。これは Morgan & Hunt (1994) や Gronroos (1997) と共通する立場である。他方, Berry (1983) や Sheth, Sisodia, & Sharma (2000) は顧客のみに焦点をあてる立場を取っている。最後に受益者であるが, Palmatier (2008a) は明確に主体である売り手企業 (Implementor) に焦点をあ

てている。Morgan & Hunt (1994), Gronroos (1997), Sheth, Sisodia, & Sharma (2000) らが双方 (Bilateral) に便益がもたらされるものにとらえていることとは対照的といえる。

## Ⅱ. リレーションシップ・マーケティングの源流と理論的基盤

### 1. リレーションシップ・マーケティングの源流

#### (1) 3つの源流

1990年代以降、研究の隆盛につながっていくリレーションシップ・マーケティングは、その源流を Arndt (1979) の「内部化市場モデル (Domesticated Market Model)」, Håkansson & IMP Project Group (1982) らの産業財マーケティング, Evert Gummesson や Christian Grönroos らのサービス・マーケティングに求めることができる (池尾ら, 2010)。

#### (2) Arndt (1979) の「内部化市場モデル (Domesticated Market Model)」

リレーションシップ・マーケティング研究の最も先駆的研究業績のひとつである Arndt (1979) は伝統的マーケティングモデルと対比する形で「内部化市場モデル (Domesticated Market Model)」を提示した。伝統的なマーケティングモデルは消費財市場を対象に、売り手もしくは買い手の一方を分析単位とした、短期的な時間軸でのモデルと指摘する。他方、内部化市場モデルは、長期間にわたる関係性によるあらゆる市場を対象に、対境担当者間・それら対境担当と関係者の間の関係性を含むシステムを分析単位とした、長期的な時間軸でのモデルと位置づけた。

#### (3) 産業財マーケティング, サービス・マーケティング, そして流通チャネル研究

初期のリレーションシップ・マーケティングはスカンジナビア諸国を中心とした産業財マーケティング研究者や北欧とイギリスを中心としたサービス・マーケティング研究者を中心に展開された。さらにのちに産業財マーケティング研究者と北米の流通チャネル研究者との共同研究などを通して研究を発展させている。

余田 (2000) や南 (2005), 池尾ら (2010) の議論を踏まえると産業財マーケティング, サービス・マーケティング, そして流通チャネルそれぞれの分野の研究者の問題意識や売り手と買い手の関係性のとらえ方には次のような特徴がみられる。

消費財の取引が多数の売り手と多数の買い手での短期的で離散的な取引が中心であるとする、産業財の取引はもとより、少数の売り手と少数の買い手での長期的で継続的な取引が中心である。また、製品の仕様をひとつとっても、高度な知識を持ち合わせて両者による事前のすり合わせによって調整されることも多い。それがゆえ、少数の売り手と少数の買い手との間の関係は長期的、協調的な性質

を持ち、良好な関係の構築・維持の必要性が高い。産業財マーケティングにおけるリレーションシップ・マーケティング研究で中心的な役割を担ったのはIMPグループであり、初期には売り手と買い手の相互作用に着目したインタラクティブ・アプローチ、その後には、ダイアド関係を越えて、個々の企業は企業間ネットワークに埋め込まれていることに着目したネットワーク・アプローチへと研究を展開していった。

サービスはその特性について、生産と消費の同時性が指摘される。そこでは、サービスの提供者と消費者のインタラクションが生じることも多く、サービスが生成されるプロセスを消費しているといえる。したがって、いかに消費者との相互作用、サービスの品質を管理するか、という点がリレーションシップ・マーケティングとの親和性につながっている。また、Berry (1983) が指摘するように既存顧客がもたらす収益への着目から既存顧客を重視することへの関心も強い。

1990年代以降は、産業財マーケティング研究者と米国の流通チャネル研究者との共同研究 (Anderson, Håkansson, & Johanson, 1994) も行われている。流通チャネル研究においては特に、メーカーと流通業者との関係に焦点が当てられている。従来から、理論的にはパワー・コンフリクト論、つまりパワーによってチャネルをコントロールし、生じうるコンフリクトを調整しようとの観点から研究が行われてきた。しかし、その後、現実にはメーカーと流通小売の間での垂直統合やさまざまな提携関係が生まれるなど、より協調的な流通チャネル管理がみられるようになっていく。理論的にも協調関係論としての研究が進展し、リレーションシップ・マーケティングとの親和性がみられる。

## 2. リレーションシップ・マーケティングの理論的基盤

### (1) 学際的な理論基盤

リレーションシップ・マーケティングが分析対象とする関係性は企業間（企業—企業ならびに企業の個人—企業の個人）、企業—消費者、消費者間など多岐にわたる。このことから、リレーションシップ・マーケティングはこれまでさまざまな学問分野の理論を理論的基盤として発展してきた。おおまかには「制度的でマクロレベルの理論（社会学、経済学など）から、より個人的でミクロレベルの理論（社会心理学、心理学）」(Palmatier & Steinhoff, 2019) へと学際的アプローチが変遷してきている。

特に、リレーションシップ・マーケティングならびに関連研究において大きな影響を与えてきた理論基盤として、社会的交換理論、取引費用経済学、資源を基盤とした諸理論（資源依存理論、資源ベース理論）が挙げられる（余田，2000；南，2005；久保田，2012）。

### (2) 社会的交換理論

社会的交換理論とは「返礼によって動機づけられる、諸個人の自発的行為のこと」(Blau, 1964) とされる。久保田 (2012) は、社会的交換とはいわば「貸し借りの関係」「未離れの悪い関係」とし、その

特徴として3点を挙げる。まず、これは返礼を伴う「交換」の一種であること。そして、「セルフ・インテレスト（自己の利益）」によって動機づけられること。さらに、返礼を期待しながらも表向きは自発的供与や進呈という体裁をとることにあるとしている。

リレーションシップ・マーケティングの代表的な研究である Morgan & Hunt (1994) のコミットメント-トラスト理論の中心的な概念であるコミットメントと信頼は、「社会的交換の文献で中心的な位置を占めてきた」ものであることが明言されている。

### (3) 取引費用経済学

Williamson (1975, 1979, 1981, 1985) らによる取引費用経済学はマーケティング分野の研究にも大きな影響を与えている。

前提理解として、Rindfleisch & Heide (1997) は、取引費用経済学の特徴について、人や企業の行動に関する重要な仮定と取引の主要な次元によって取引コストが異なり、適切なガバナンス形態（市場取引⇔垂直統合）もまた異なることを明らかにするものと概説する。ここで人や企業の行動に関する仮定には「限界合理性」（意思決定者の認知能力には制約があり、合理性にも限界があること）、「機会主義的行動」（狡猾さを伴う自己利益追従）の2つの仮定がある。また取引の次元には「資産の特殊性」（焦点となる関係以外では価値が限定されてしまう、投資を伴う特定の資産）と「不確実性」（「環境の不確実性」と「行動の不確実性」）がある。

取引費用経済学は経済学のみならず、さまざまな学問分野に影響を与えてきたが、Rindfleisch & Heide (1997) は1980年代後半からマーケティング研究のなかでも大きな注目を集め、数多くの実証分析が行われてきたことを指摘し、その具体的な手順を示している。また、マーケティング研究において取引費用分析が注目される理由としてこの分析が「交換」に焦点をあてていること、意思決定者のミクロレベルのデータ収集などマーケティングの構成要素測定と調査研究手法が取引費用分析の発展へ貢献しうるものであったことを挙げている。

リレーションシップ・マーケティングとの関連では、流通チャネル研究などにおける製販統合問題など、取引費用の観点から、その最適な形態の選択問題などが取り扱われてきている。

### (4) 資源を基盤とした諸理論（資源依存理論、資源ベース理論）

企業間関係論分野において、企業間の協調的な関係（戦略的提携など）を扱う研究は取引費用経済学の他、資源ベース理論や資源依存理論などの理論的基盤からアプローチがなされてきた（余田，2000；南，2005；山倉，1993）。

資源依存理論（Pfeffer & Salancik, 1978）は「企業は自らにとって必要であるが保有していない資源や能力を持つ他組織と提携するという考え方」であり、「資源の補完性をベースとして提携関係が形成さ

れる動機」を明らかにする（南，2005）。

さらに資源ベース理論（RBV）（Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984）は企業固有の資源に着目し、これが企業の持続的競争優位をもたらすという理論である。Barney（1991）は外部環境分析の限界として企業の異質性が考慮されていないことを指摘する。そして、「異質性」と「移動障壁」が存在することを前提に、企業内部の資源が「経済的価値」「稀少性」「模倣困難性」「非代替性」であるとき、持続的な競争優位がもたらされることを理論構築している。

リレーションシップ・マーケティング研究では Palmatier et al.（2007a）が、組織間の関係性が企業パフォーマンスへ与える影響をモデル化（The RBV of Interorganizational Relationship Performance）している。これはリレーションシップ・マーケティングの主流となっている4つのパースペクティブ（依存、関係規範、取引費用経済学、コミットメント-トラスト）を統合したもので、RBVと整合するものとされている。

### Ⅲ. リレーションシップ・マーケティング研究の展開

#### 1. 関係的交換概念への着目（1980年代）

1983年、サービス・マーケティング分野の研究者である Berry は「Relationship Marketing」とシンプルに題した論文（Berry, 1983）を発表し、新規顧客の獲得だけでなく、既存顧客の維持が重要であり、そのためのリレーションシップ・マーケティング戦略を提示した。

後のリレーションシップ・マーケティング研究に大きな影響を与えた1970年代末から80年代の代表的な研究としては先述の Arndt（1979）、そして Dwyer, Schurr, & Oh（1987）が挙げられる。

Dwyer, Schurr, & Oh（1987）は、一般的に「交換」概念が重要視されているにもかかわらず、これまでのマーケティング研究が「取引」を個別の出来事としてとらえるものであり、買い手と売り手の行動の関係性の側面をほとんど無視してきたと批判する。そこで、関係的契約理論（Macneil, 1980）を理論的基盤とした、「関係的交換」概念を提示した。Dwyer, Schurr, & Oh（1987）は、関係的交換（Relational Exchange）概念を離散的取引（Discrete Transactions）との対比によってその特質を強調している。離散的取引とは市場取引のような、短期・単発・二者間での取引を指し、「明確な始まり、短い期間、パフォーマンスによる関係の解消」を含むものである。他方、関係的交換とは、長期・継続・多数間での交換を指し、「以前の合意までさかのぼり、継続的なプロセスを反映し、期間がより長い」ものととらえている。

#### 2. コミットメント概念と信頼概念への注目（1990年代）

Dwyer, Schurr, & Oh（1987）以降、1990年代にかけて、リレーションシップ・マーケティング研究

は特に進展することになる。なかでも Morgan & Hunt (1994) はリレーションシップ・マーケティング研究の文献で、現在まで最も多くの引用がなされているエポックメイキングとなっている。

Morgan & Hunt (1994) は、「リレーションシップ・マーケティングの中心は、パワーやそれによる統制ではなく、関係のコミットメントと信頼の存在による協調的な関係構築にある」との立場から「リレーションシップ・マーケティングの KMV (Key Mediating Variable) モデル」と呼ぶ理論モデルを提示した。このモデルは、5つの先行要因（関係性終結コスト/関係性便益/共有価値/コミュニケーション/機会主義的行動）、5つの成果（黙従/離脱傾向/協力/機能的コンフリクト/不確実性）、そして両者をつなぐ2つの媒介要因（コミットメント/信頼）で構成されている。このモデルは実証分析を通してよく支持されたこともあり、その後のリレーションシップ・マーケティング研究における実証分析の隆盛へとつながっていった。

### 3. 実証研究の隆盛（2000年代）

Morgan & Hunt (1994) 以降、リレーションシップ・マーケティング研究ではさまざまな関係の規定因、成果、それらをつなぐ媒介要因に関する実証研究が隆盛を迎える。これらの実証研究をメタ分析した代表的な研究が Palmatier et al. (2006a) である。

Palmatier et al. (2006a) は、これまでの実証分析では、リレーションシップ・マーケティングへの取り組み（関係性への投資）が企業業績へ与える影響はプラスである (Crosby, Evans, & Cowles, 1990) とされることが一般的ではあるものの、特定の状況下では業績にマイナスの影響を与える可能性がある (de Wulf, Odekerken-Schröder, & Iacobucci, 2001) ことを指摘する。そこで、これまでのリレーションシップ・マーケティングに関するさまざまな実証分析をメタ分析することで関係性投資が売り手企業のパフォーマンスに与える影響、その間にある媒介変数を明らかにすることを試みた。分析のための枠組みは3種の先行要因（顧客、売り手、両者への焦点）、3種の成果（顧客、売り手、両者への焦点）、両者をつなぐ4種の媒介変数（コミットメント、信頼、関係性満足、関係性の質）としている。なお、3種の成果について、顧客焦点の成果とは継続期待・WOM（口コミ）・顧客ロイヤリティ、売り手焦点の成果とは売り手が目的とするパフォーマンス（売上・市場シェアなど）、二者間焦点の成果として協力が挙げられている。

メタ分析の結果、顧客と売り手の強い関係性は企業のパフォーマンスに正の影響を与えることが強く支持された。特に専門知識とコミュニケーションが関係性の媒介変数へ強いプラスの効果を与える一方で、コンフリクトは強いマイナスの効果を与えることが示された。また、媒介変数のうち、関係性の質がパフォーマンスへ強いプラスの影響を与えることが明らかとなり、これまでの信頼とコミットメントのみを主要な媒介変数とすることは焦点が狭すぎる可能性を示唆した。

#### 4. 動態性への注目、デジタル環境下の変質（2010年代以降）

2010年代では、これまでのリレーションシップ・マーケティングは、アクター間の関係性を静的なものとしてとらえてきたとの批判から、関係性の発展を動的にとらえる研究が盛んとなる。

Palmatier et al. (2013) は「関係性ダイナミクスの理論に向けた第一歩として、著者らはコミットメント速度（コミットメントの変化の速度と方向性）という概念を導入し、関係性を理解する上で重要な役割を果たす」として理論モデルの構築を行っている。

また、21世紀に入り、急速なデジタル環境の進展に伴い、関係性の変質がもたらされていることに着目した研究も始まっている。Steinhoff et al. (2019) はこれを「オンライン・リレーションシップ・マーケティング」と呼び、人と人を介した関係構築から、デジタル環境下で人を介さない企業間、企業と消費者の関係構築のメカニズムに関する理論モデル構築に取り組んでいる。

### IV. リレーションシップ・マーケティングの主要な構成概念

#### 1. 概念枠組み

先駆的研究業績から約40年間にわたるリレーションシップ・マーケティング研究では特に売り手と買い手の関係性に焦点をあて、その関係性の規定因と成果、その間をつなぐ媒介要因を解明する研究に重点が置かれてきた。これらの研究は特に信頼やコミットメントなど特定の媒介要因が着目される傾向にある。しかし、これまでのメタ分析研究や実証分析を通して、信頼やコミットメントなどの特定の媒介変数だけでは、企業の成果に与える影響は十分な説明力を持たないことが繰り返し指摘されている（例えばPalmatier, 2008b; Palmatier et al., 2006a）。

そこで、これまで約40年間にわたる理論・実証研究を基に、Palmatier & Steinhoff (2019) は「リレーションシップ・マーケティングが売り手のパフォーマンスに与える影響に関するフレームワーク」(A Framework of Relationship Marketing's Impact on Seller Performance) と名づけた、より包括的な理論モデルの構築を行っている。

この概念枠組みは売り手が主体となって、リレーションシップ・マーケティング投資を実施し、買い手におけるリレーショナル・メカニズムを通じて両者の関係性に影響が与えられ、その結果として、売り手のパフォーマンスに成果がもたらされることを表している。特に買い手とのリレーショナル・メカニズムは、態度と行動に着目し、構成概念間の関係性を包括的にとらえている。以下、Palmatier & Steinhoff (2019) に基づき、これまでのリレーションシップ・マーケティングで研究対象とされてきた主要な構成概念について整理する。

## 2. 売り手によるリレーションシップ・マーケティング投資

売り手が買い手との関係性を通じて企業成果を得ることを目指して行う投資がリレーションシップ・マーケティング投資である。その種別には3つ(財務的・社会的・構造的)があるとされ、Palmatier et al. (2007b) はそれぞれを次のように定義づける。

まず、財務的リレーションシップ・マーケティング投資とは、「過去または将来の顧客ロイヤルティと引き換えに、直接的な経済的利益を提供すること。特別な割引、売上増加をもたらす製品・サービスの無料提供、またコスト削減に容易に転換できるその他のインセンティブ(例:送料無料、支払い期間の延長など)」が含まれる。

次に、社会的リレーションシップ・マーケティング投資とは、「関係性をパーソナライズし、特別なステータスを伝えるための取り組み。食事やスポーツイベントなどの社会的な関与を伴う。アドホックで低コストの交流から高価で正式な承認や表彰までさまざま」である。

そして、構造的リレーションシップ・マーケティング投資とは、「電子的な注文処理インターフェース、カスタマイズされたパッケージ、またはその他のカスタム手続きの変更など、顧客が自ら整備することが困難な、具体的で付加価値のある利益を提供する」ことである。

## 3. 買い手におけるリレーショナル・メカニズム

### (1) 情動的リレーショナル・メカニズム

情動的リレーショナル・メカニズムは「感謝」(Gratitude)によって駆動される。これは「便益に対する感謝の気持ち (gratefulness, thankfulness, or appreciation)」(Steinhoff & Palmatier, 2016) と定義される。

### (2) 認知的リレーショナル・メカニズム

認知的リレーショナル・メカニズムは「コミットメント」「信頼」「互恵規範 (Reciprocity norms)」、そして「関係の幅」「関係構築能力 (Relationship composition)」、 「メディア・リッチネス」、 「パラソーシャル・インタラクション」によって駆動される。

コミットメントと信頼はこれまでもっとも丹念な研究がなされてきた媒介要因である。コミットメントは「価値ある関係を維持するための永続的な願望」(Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992) であり、信頼とは「交換相手の信頼性と誠実さに対する確信」(Morgan & Hunt, 1994) である。さらに互恵規範(返報性原理)とは「交換パートナー間の義務のバランスを調整する行動や感情の内面化されたパターン」(Palmatier & Steinhoff, 2019) である。これらの概念は社会的交換理論の影響を強く受けた概念といえる。

また、社会ネットワーク理論の影響を受けたネットワーク分析もリレーションシップ・マーケティ

ング研究で進展している。ここから、「交換相手との関係性の数」(Palmatier & Steinhoff, 2019) が関係の幅として概念化されている。

さらに近年はオンライン・リレーションシップ・マーケティングとして、コミュニケーション論、メディア論などの理論を基盤とした研究も進んでいる。メディアリッチネス理論 (Daft & Lengel, 1986) もそのひとつである。この理論は多様なコミュニケーション・チャネルの有効性を説明するのに役立つものとされる。メディアリッチネスとは「一定の時間間隔のなかで理解内容を変える能力」(Daft & Lengel, 1986) と定義される。例えば対面でのコミュニケーションではバーバル、ノンバーバルコミュニケーションを通じて豊かな情報の交換が可能な一方で、電子メールなどでは限られた情報の交換に限定されるといったメディア (コミュニケーション手段) によってその情報交換のリッチネスが異なるという考えである。

また、ソーシャルネットワークなどを通じてセレブリティに触れるなかで親近感が高まるような現象を説明するパラソーシャル・インタラクション理論 (Giles, 2002) を基盤とした研究も進んでいる。この理論はメディア・ユーザー (例: オンライン顧客) とメディア・ペルソナ (例: オンライン・チャネルで出会う企業) の間に生じる関係的なメカニズムを説明できるとされている。パラソーシャル・インタラクションとは「売り手側の人物に代わって行動する、人間以外の技術的実体 (ウェブサイトや仮想のエージェントなど) と顧客がコミュニケーションを通して感じる“同一視”」(Palmatier & Steinhoff, 2019) と定義される。特に対人コミュニケーションを経ず、Web サイトの情報や E メールでのコミュニケーションなどで購買に至る、近年の BtoB マーケティングにも親和性が高い概念と考えられる。

### (3) 意図的リレーショナル・メカニズム

意図的リレーショナル・メカニズムは「リレーションシップ・ベロシティ (関係速度)」「顧客経験」「フロー」によって駆動される。

まず、リレーションシップ・ベロシティとは「関係性の構成要素の変化の速度と方向」(Palmatier et al., 2013) であり、関係性の変化の速度と方向性によって、企業成果に与える影響が異なるという概念である。

次に、顧客経験とは「顧客のジャーニー全体における、企業の提供物に対する顧客の認知、情動、行動、感覚、社会的反応に焦点をあてた多次的な構成要素」(Lemon & Verhoef, 2016) である。

そして、フローとは「人が全面的に関与して行動するときを感じる包括的な経験」(Csikszentmihalyi, 1975) である。これはフロー理論 (Csikszentmihalyi, 1975) と呼ばれる理論に基づく概念であり、人々がオンライン活動に没頭したり関与したりすることで感じる、いわば“没入感”である。

#### (4) 行動的リレーショナル・メカニズム

(1)-(3) はいわゆる「態度」的な側面であり、それらによって、「行動」が促されるという考えがこの枠組みのとらえ方となっている。

ここで、行動的リレーショナル・メカニズムは「ロイヤルティ」と「エンゲージメント」で駆動される。ロイヤルティとは「競合する主体よりもある主体を体系的に支持する一連の購買行動と結びついた態度の集合体」(Watson et al., 2015) と定義される。また、エンゲージメントは「金銭的な愛顧を超えた、企業のマーケティング機能に対する顧客の自発的な資源貢献」(Harmeling et al., 2017) である。

ここまですを換言的に解釈すれば、次のようにとらえることができる。

売り手企業はパフォーマンス成果を期待して、リレーションシップ・マーケティング投資を行う。それは買い手との間に関係性を育むメカニズムを駆動させる。そのメカニズムは態度の形成と行動の形成へとつながるものである。まず、感謝という感情が沸き立ち、信頼やコミットメント、互惠性を生み出す。そのとき、関係性の結びつきが多い場合や関係構築能力に優れている場合、さらにコミュニケーション手段の情報交換が豊かなものである場合、またたとえそれが非対人コミュニケーションであっても、対人コミュニケーション同様もしくはそれ以上のコミュニケーションとなる場合には、より一層、認知は強まる。これが、顧客のロイヤルティやエンゲージメントを高める。

#### 4. 売り手にもたらされるリレーションシップ・マーケティング成果

これらを通して、売り手にもたらされる成果は財務的パフォーマンス成果と非財務的パフォーマンス成果に分けられる。

財務的パフォーマンス成果は売上の増加と利益の増加に分けられる。売上の増加は例えば、既存顧客からのクロスセルやアップセルなどLTV(顧客生涯価値)の増加によってもたらされる。また、利益の増加は、新規顧客の獲得に比べ、既存顧客の維持はローコストであると一般的に指摘されるように、マーケティング費用の節減などによってもたらされる。

他方、非財務的パフォーマンス成果の例として、知識優位性(Knowledge advantages)が挙げられる。これは短期的な財務パフォーマンスでは測ることが難しい、市場に対する知見を高めることとされている。

### V. 既存研究の限界と今後の研究課題

本稿では1980年前後を萌芽期とするリレーションシップ・マーケティングについて、その源流と理論的基盤、研究の展開、主要な構成概念について、レビューを行ってきた。これらを踏まえたうえで、既存研究の限界と今後の研究課題がいくつか挙げられる。

1点目は、特定の媒介要因の解明に偏重している点である。企業のパフォーマンスとの関係に焦点をあてた一連の研究 (Palmatier, 2008b; Palmatier et al., 2006a) では、信頼やコミットメント、規範など特定の媒介要因に焦点をあてた場合以上に、多次元の媒介要因として「関係性の質」を独立変数とした場合に企業のパフォーマンスとのポジティブな関係がみられることも報告されている。また、環境の不確実性などのモデレーター（調整）効果が報告されるなど、より包括的なモデルの開発、実証が必要であることが示唆される。

2点目は、分析単位がダイアド関係に偏重している点である。定義に関連して指摘された点ではあるが、リレーションシップ・マーケティングの研究対象を顧客のみとする立場とさまざまなステークホルダーをも含む立場に分かれる。後者の立場からは社会ネットワーク分析やソーシャルキャピタル理論などを援用することで、多様なアクターとの関係性が、売り手企業のパフォーマンスに与える影響について、説明力を高めることが示唆される。

3点目は、既存顧客重視姿勢への偏重である。リレーションシップ・マーケティングという言葉を初めて用いた Berry (1983) から、既存顧客との関係性の構築と維持が重要であるという暗黙的・明示的な前提がリレーションシップ・マーケティングには通底している。しかし、経営戦略論、イノベーション論の研究によれば、既存顧客のニーズにこたえることはインクリメンタルなイノベーションにはつながるものの、ラディカルなイノベーションの阻害要因になることも指摘されている。また、近年、隆盛を極めているダイナミック・ケイパビリティ理論などでは、環境の変化に応じて、動的に資源を組み替えることでパフォーマンスを高められることも示唆されている。この資源には既存のサプライヤーや顧客も含まれ、リレーションシップ・マーケティングで指すところの「関係終結」を積極的、能動的に行うことでもたらされるパフォーマンス成果については研究がほとんどなされていない。

4点目は、人的関係性への偏重である。特に企業間関係やサービス・マーケティングの文脈では、関係性が人的なコミュニケーションによって形成されるととらえる傾向が強い。しかし、オンライン・リレーションシップ・マーケティングなどが問題意識としてとらえるように、近年、BtoB マーケティングについても、SaaS 型サービスが勃興し、Web サイトでの情報提供や e-Book のダウンロード、非対面・オンラインでのインサイドセールス、カスタマーサクセスなど、これまでの BtoB マーケティングとは異なる方法で関係性が結ばれるなど、売り手と買い手の関係性に変質がみられる。また、BtoC においても Netflix などのサブスクリプション型のサービスや高度なパーソナライゼーション機能を備えたデジタルサービスが勃興している。これらは離散取引の典型であった消費財から変質し、BtoC マーケティングにおいても関係的交換がより顕著にみられるようになってきていることを示唆する。今後はメディアリッチネス理論、パラソーシャル理論、フロー理論などの援用により、これらの変質をとらえていくことには研究の余地が大きい。

5 点目は個人・企業の交互作用の視点の脆弱性である。実証分析段階になった際、BtoC の文脈では企業の個人と消費者としての個人の相互作用が売り手企業レベルに与える影響、BtoB の文脈では、売り手企業の個人と買い手企業の個人の相互作用が売り手企業レベルに与える影響などが捨象される傾向にある。本来的にはこれら個人レベルの相互作用が企業レベルの関係性に与える影響を明示的に操作化していく必要性が示唆される。

これらの既存研究の限界をもとに今後の研究がより一層進展していくことが望まれる。

### 参考文献

#### < 英語文献 >

- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58 (4), 1-15.
- Arndt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, 43 (4), 69-75.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, 66 (3), 33-47.
- Blau, P. Michael. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. J. Wiley.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services Selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety* (M. Csikszentmihalyi, Ed.; 1st ed). Jossey-Bass Publishers.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32 (5), 554-571.
- de Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001). Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Giles, D. C. (2002). Parasocial interaction: A review of the literature and a model for future research. *Media Psychology*, 4 (3), 279-305.
- Gronroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), 407-419.
- Håkansson, H. & IMP Project Group (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Wiley.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 312-335.
- Henderson, C. M., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21 (3), 256-276.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96.
- Macneil, I. R. (1980). *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. Yale University Press.

- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29 (3), 314-328.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- O'Brien, L. & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty. *Harvard Business Review*, 73 (3), 75-82.
- Palmatier, R. W. (2008a). *Relationship Marketing*. Marketing Science Institute.
- Palmatier, R. W. (2008b). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72 (4), 76-89.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006a). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70 (4), 136-153.
- Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S., & Houston, M. B. (2006b). Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profits. *Marketing Science*, 25 (5), 477-493.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007a). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71 (4), 172-194.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007b). Use of relationship marketing programs in building customer-salesperson and customer-firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24 (3), 210-223.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77 (1), 13-30.
- Palmatier, R. W. & Steinhoff, L. (2019). Relationship marketing in the digital age. In *Relationship Marketing in the Digital Age*. Taylor and Francis.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69 (4), 167-176.
- Penrose, E. Tilton (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. B. Blackwell.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations. In *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row, Publishers.
- Rindfleisch, A. & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61 (4), 30-54.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 55-66.
- Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., & Kozlenkova, I. v. (2019). Online relationship marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (3), 369-393.
- Steinhoff, L. & Palmatier, R. W. (2016). Understanding loyalty program effectiveness: Managing target and bystander effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 88-107.
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (6), 790-825.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization* (O. E. Williamson, Ed.). Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*, 22 (2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press.

< 日本語文献 >

池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩『マーケティング』有斐閣，2010年。

トマス・クーン『科学革命の構造』みすず書房，1971年。

久保田進彦『リレーションシップ・マーケティング：コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣，2012年。

嶋口充輝「関係性マーケティングの展開」『企業診断』第44巻1号，同友館，1997年，18-24ページ。

嶋口充輝「関係性マーケティングの現状と課題」『マーケティング・ジャーナル』第15巻2号，日本マーケティング学会，1995年，71-76ページ。

南知恵子『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，2005年。

山倉健嗣『組織間関係：企業間ネットワークの変革にむけて』有斐閣，1993年。

余田拓郎『カスタマー・リレーションの戦略論理』白桃書房，2000年。

尾崎文則（おざき ふみのり，慶應義塾大学大学院経営管理研究科後期博士課程）