

博士學位論文

論文内容の要旨

および

審査結果の要旨

平成 26 年度(2014 年)授与

高千穂大学

序

本号は学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号)第8条による公表を目的として、平成26年度(2014年)に本学において博士の学位を授与した者の論文内容の要旨および論文審査の結果の要旨を収録したものである。

目 次

学位の種類	学位記 番号	氏 名	論文課題	頁
博士 (経営学)	甲第 18 号	阿部 郁雄	B to B(Business to Business) マーケティング戦略領域と企業間 関係性モデルの構築	1

論文提出者	阿部 郁雄
学位の種類	博士(経営学)
報告番号	甲第18号
学位授与の年月	平成27年(2015年)3月20日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日 文部省令第9号)第4条第1項該当
学位論文題名	B to B(Business to Business)マーケティング戦略領域と企業間 関係性モデルの構築
審査委員	(主査)高千穂大学教授 新津 重幸 (副査)高千穂大学教授 鈴木 一成 (副査)高千穂大学教授 竹内 慶司

I. 博士学位請求論文の要旨

題目：B to B(Business to Business)マーケティング戦略領域と企業間関係性
モデルの構築

提出者：阿部 郁雄

本論文の論旨の主旨は **B to B (Business to Business)** マーケティング（以下、**B to B** マーケティング）の実務とポジションと企業間の関係性を主に述べている。問題提起として企業間のマーケティングは従来マネジリアル・マーケティングに基づく財を中心として論じていたが、それだけでは企業間のマーケティングを説明しきれないのではないかという問題提起をおこなっている。

実務の世界では周辺業務のサービス化が進行している。その一例としてはソリューション提案といわれる関係性強化の戦略的、戦術的手段が求められている部分である。何か提案をするためには、相手の課題を理解して初めて提案ができるからだ。改めて考えるまでもないが、企業間には従来からの営業マンの対応、それだけではなく専門的な一方で広範な知識を求められる。このことは **B to B** マーケティング展開における、組織の変革を求められているといえる。そして、**B to B** コミュニケーション戦略に関してもコンピュータの発達による、**Web** やデータの解析自体が従来の事業領域を超えて簡易におこなえるようになったことから従来分からなかった部分も分かるようになってきている。したがって従来の業務より、より広範囲なことを求められるようになってきている。さらに、ビジネスとしての関係先のソリューション課題も拡大してきており、関係先の課題もより広範囲にならざるを得なくなっている。その端的な事例が、デジタルネットワークによるつながりである。その結果として、企業にとってはその関係性領域も拡大され、ステークホルダーとの関係性、広く社会との関係性まで配慮することまで迫られている。そして、同時にサプライ・チェーン全体を見渡す必要が出てきているともいえよう。

したがって、企業間のマーケティングにおいてはマイクロとマクロの両方の目が必要となり、どちらもより広範囲でより細部にいたるまで配慮しなければならない時代となっている。したがって本論文は理論と実務の架橋を試みた。なぜなら、マーケティングにおいては理論と実践の両軸で考えるべきであり、より広範囲で細部にいたるまで配慮を実証する具体的な実務事例が求められている。したがって各章にはその命題に従って、実証事例を付記している。

B to B における企業間の関係において従来は営業による財を中心に論じられることが多かったが、現在では組織的な行為、すなわちサービスマーケティングの戦略にまで、領域が拡大している。そして、価値の変化及びサービスから発展した **B to B** の関係性という観点で関係性マーケティングが求められる。そして、関係性を維持する、もしくは発展させるための価値提供としてのイノベーションが求められている。さらに、関係性を発展させたものと考えてよいトータル・サプライ・チェーンは社会性まで考慮に入れる必要があり、オープン・マネジメントという観点も求められている。

したがって、本論文の結論としては、この **B to B** マーケティングにおける企業間の新たな関係性モデルの提案を目指したものとして総括で結論づけようとして論述されている。

本論文の構成は以下のようになっている。

はじめに

1、B to Bマーケティングの変遷

1. B to Bとビジネス・マーケティングと生産財マーケティング、インダストリアル・マーケティング
2. B to Bとサービスマーケティング
3. B to BとABCマーケティング
4. 企業間の関係性マーケティング
5. NECのCRM戦略による差別化とB to Bの関係性の構築NECの事例 (NECの事例)

小括

2、企業の関係性の視点とB to Bマーケティング

1. B to Bマーケティングにおける価値と関係性
2. トレード・マーケティングとB to Bマーケティング
3. トータルサプライ・チェーン戦略とB to Bマーケティング
4. チャンネル・ステewardシップとB to Bマーケティング
5. バリュー・プロフィット・チェーンとB to Bマーケティング
6. 営業との関係性とB to Bマーケティング
7. 営業関係性提案支援とB to Bマーケティングの事例 (ジョイントテックスの事例)

小括

3、新規開発モデル企業のイノベーションとB to Bマーケティング

1. B to Bにマーケティングにおけるイノベーションと価値
2. 製品のイノベーションとB to Bマーケティング
3. 関係性におけるイノベーションとB to Bマーケティング
4. イノベーションの種類と実行とB to Bマーケティング
5. 新規事業開発モデル企業とB to Bマーケティング (タカノ(株)の事例)
6. タカノのイノベーションへの取り組みとB to Bマーケティング

小括

4、企業価値創造と環境への取り組みにおけるB to Bマーケティング

1. 企業に求められる環境への取り組みとB to Bマーケティング
2. マーケティング倫理とB to Bマーケティング
3. 環境問題と企業の関係性とB to Bマーケティング

小括

5、企業間の関係性モデルとB to Bマーケティング

1. オープン・システムとB to Bマーケティング
2. オープン・システムとB to B営業活動とトータル・サプライ・チェーンへの発展
3. オープン・システムとB to Bでのポジショニング
4. オープン・システムでのB to Bのコミュニケーション
5. オープン・システムと知財
6. オープン・システムと複雑系

総括

第1章ではB to Bマーケティングの変遷について論じている。従来B to Bマーケティングは、ビジネス・マーケティング、インダストリアル・マーケティング、生産財マーケティングと呼ばれてきた。海外での研究はおこなわれてきたが、日本での研究はあまりされていないのが現状である。従来からマイケル・D・ハット (Michael D. Hutt) とトーマス・W・スペイ (Thomas W. Speh) に代表されるように財の観点、すなわち生産財、消費財に分類されて論じられることも多いのである。日本での研究はあまりなされていないが財を中心とした過去の研究者として高島克義などがあげられる。

一方で自社と顧客との関係から、CRM (Customer Relationship Management、カスタマー・リレーション・マーケティング) の視点から論じられることがある。その分野の研究では余田拓郎や南知恵子、服部隆幸、藤本直樹などがあげられる。そして、関係性をよりミクロに捉えたもので、生産財を供給する企業は潜在顧客に到達する上で、広告 (テレビ、ラジオ) よりも人的販売として営業を重視するⁱという観点から、営業という点に着目したのが、今村英明、田村や日本能率協会などの調査があげられる。

南は生産財マーケティング、ビジネス・マーケティング、トレード・マーケティングに分類している。また、高島の90年代の研究によると、生産財マーケティングとは、一般消費者向けのマーケティングではなく、企業などの組織に向けて行われているマーケティングであり、これは生産財マーケティング、インダストリアル・マーケティングとも呼ばれることもある。この生産財マーケティングにおいて強調されるのは、取引される製品が「生産財」であるということではなく、取引する相手が企業などの組織になるということである、ⁱⁱとしている。そして、従来はこれまでの生産財マーケティング研究においては、買い手が消費者ではなく企業であることから、購買の意思決定が個人ではなく組織としてなされるという認識が重視されてきた。この考え方は生産財マーケティング理論でもっとも支配的な考え方であり、1970年代からの研究の蓄積があるⁱⁱⁱ、と述べている。いくつかの議論を経て、「生産財マーケティングにおける組織と関係性が具体的にどのような特徴をもつのかをもっとも強く規定するのが、顧客適応的な関係かそれとも標準化した関係化という違いである。その意味で顧客適応-標準化というのは、生産財マーケティングにおけるコアの関係側面と考えることができる^{iv}。」としている。そして資源ベース理論ということをも主張している。それは、「資源ベース理論というのは企業の戦略や競争優位が企業の保有する経営資源によって条件づけられることを説明する理論である^v。」と主張している。そして、「競争優位をもたらす資源の問題が二つの階層に分かれることが理解されるだろう。その一方の階層は競争優位を目指すために必要な人材・資金・設備・技術などの伝統的な意味での資源についての問題である。そしてもう一方の階層の資源は、この一般的な資源を調達する組織能力という資源問題である^{vi}。」としている。そのことでみえてくるのは、高島は企業間の関係を2社間の関係として捉えているということである。

B to C (Business to Customer) の場合では企業が提供する製品は当然のことだが、サービス製品を含め消費財ということになるが、B to Bの場合には提供する製品は物的製品、

物的製品とサービス、サービス製品のいずれかで幅が広い。また、生産を目的としての製品だけでないことも多い。財の観点から考えてみると、生産財と消費財というように二つに分類することが有効なのだろうか、ということである。

一方でサービスマーケティングではサービスを時間軸で捉え、消費者主体の分類法では、購入前経験、購買経験、購入後経験、間接的影響に分類している。グルンルース (Christian Grönroos) はプロセスを重視し、コミュニケーションによってサービスを受ける前の期待は影響され、体験したサービスは技術的な品質とプロセスによる機能的な品質によっている^{vii}としている。

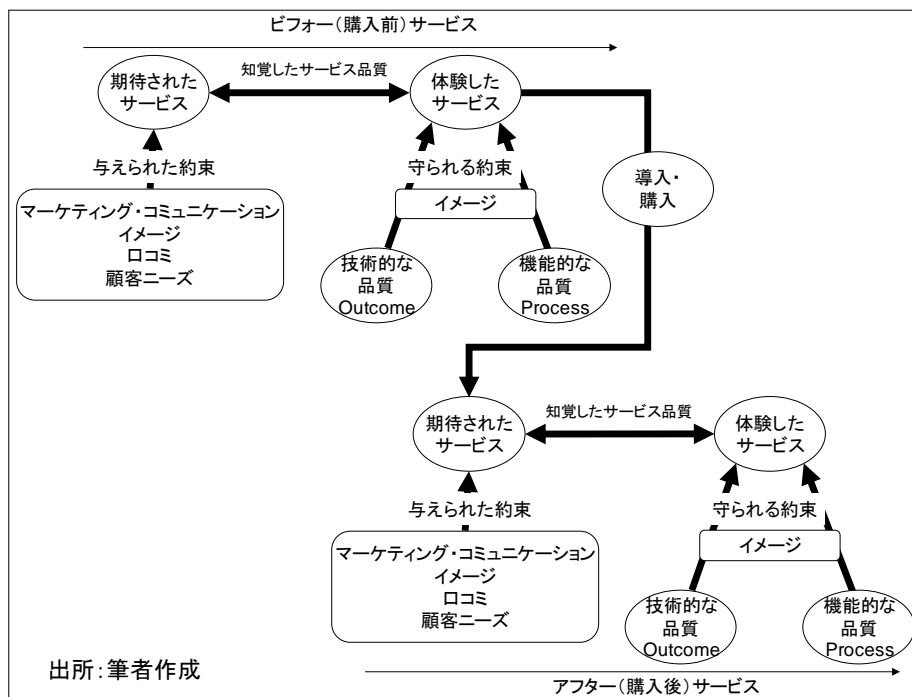
それでも期待されるサービスが実行されるとは限らない。ラブロック (Christopher H. Lovelock) はサービスを行う際におこるサービスギャップは顧客ニーズ設計、サービスデザインの変更、実行、実行されたサービスの知覚、についておきる^{viii}と説明している。そして、ラブロックは製品により物財とサービスの比率が異なることも指摘している。とすると、単純に財という分類より商品・製品によるポジションや売り方によって変化していくことが考えられる。

そのようなことから消費財のあり方を参考にすると生産財といえども、消費財に近いものとそうでないものがあると考えerるほうが納得がいく。だが一方で消費財との違いは営業を主体する売り方が中心なこともあり、情報が非常に多いという特徴がある。そして、購買には関与者が多くなること、素材に近くなればなるほど工場生産が多くなることからロットが非常に大きくなるのが一般的である。

一方でサービスとコミュニケーションであるが、そのことに焦点をあてたのが、宇野が提唱した ABC 理論である。それは A とは購入後のサービスをアフターサービス、B とは購入前のサービスでビフォーサービス、そして C とはコミュニケーションである。購入前のサービスとして商品や製品の利便性に関する情報提供や製品への要求、解決する課題などニーズを聞き取る事であり、先回りして予想される課題などの解決策を提案することなどがあげられる。そして、アフターサービスにより使用していったモノへの不満点や課題を吸い上げ、解決へ向かうようにする。その際に重要な役目をするのがコミュニケーションである。

ABC 理論とはある意味で時間軸を考察したものであるが、サービスと時間軸の組み合わせで改めてコミュニケーションというものを考えると下図のように考えられる。

図 1、ABC マーケティングから捉えた2つのサービス概念と B to B の関係性



そして、中間財の製造メーカーを考えると分かりやすいのだが、2社間で見るとはなく、顧客の顧客 (Customer's customer) やバリュー・ネットワークを意識するとサプライ・チェーンやバリュー・チェーンになる。それは別の言い方をすると関係性マーケティング、リレーションシップ・マーケティングということになる。

関係性からの視点でいうとグメソン (Evert Gummesson) は、伝統的なマーケティングでは、競争をもたらす利益が特に偏って強調されてきた。そして協調を市場の動きを抑制するものとみなしていた。中央集権的な計画、統制を支持する社会主義的な動きへの反動として、政治家やビジネスリーダーが社会問題を解決する万能薬として競争を擁護するのは全くの思い違いである^{ix}、と述べている。そして、リレーションシップ、ネットワーク、インタラクションに関する研究では、活動の連携、資源的結合、活動主体間によって形成される^x、とも述べている。

一方で、卸売り業者や小売業者を通じて行うマーケティングも含むビジネス・マーケティングにおいては、顧客サプライヤーも複数になりうる。企業は個人の集合であり、企業は抽象的なものであるからこそ、企業間のリレーションシップを可視的なものとするために人によって結びつけられなければならない^{xi}、と複雑系を意識したことも述べている。

また、企業間のアライアンスについても、その製品リレーションシップは今度、埋め込み知識の移転のために知識リレーションシップと化した^{xii}、と知識と製品における関係性を指摘している。

以上の B to B マーケティングの変遷を明らかにするために「NEC」の事例を取り上げる。企業の B to B マーケティングの変遷の中核となる CRM 戦略による差別化と B to B の関係性の構築を中心に事例を取り上げた。CRM 戦略を B to B マーケティングの中核としたかについては、以前の NEC は日本電信電話公社（現在の日本電信電話株式会社）との関係を重視してきたが、その後の情報化の流れの中でパソコンの導入提案を展開して行った。2001 年当時の NEC ソリューションズの i カスタマーリレーションの本部長であった高嶋が「モノとサービスそのものの差がつきにくい時代にあって、顧客と長期間にわたって良好な関係を築くことが、顧客満足を最大化し、結果的に企業に利益をもたらすのである。しかし、実際に多くの企業が CRM の大切さを理解していても、長期にわたって良好な関係を築くことができず、せつかくのビジネスチャンスを逃していることが多い。これには次の要因が考えられる。一つは、メーカーであれば従来からのプロダクトアウトの発想から抜けきれず、顧客の側に立った製品やサービス、メンテナンス、情報提供などが不十分であったこと。もう一つは、情報システムを CRM の中核とするトータルな仕組みの構築がきわめて難しかったこと、の二点である。NEC 自身その例外ではなかった^{xiii}。」そして「日本のコンシューマー市場はリピート市場へと移行している。すなわちパソコンを購入した半数以上が買い替え買い増しの顧客で一台目購入の顧客を上回っている^{xiv}」として危機感をつのらせ、2000 年 4 月に CRM を専門とする組織をもうけた^{xv}、と述べている。これにより NEC は CRM 戦略に着手したことになる。2010 年以降はコミュニケーション戦略の強化として、ソーシャルメディアの活用（ガイドライン、ポリシー、公式アカウント）を策定して社内に告知し、活用を促した。そして、広報、IR、宣伝の連携強化プロジェクトを発足させている。2011 年にはデータ（接点履歴、Web ログ）分析、活用の再強化（コミュニケーション高度化）などをおこない、一方で売上データ、営業活動記録、顧客データなど統合したシステム MIP（Marketing Innovation Platform の略）の構築、そして分析・活用も進めている。NEC の考え B to B 営業プロセスの見直しは《1》 商談プロセス全体を強化していく、《2》 プリセールス、アフターセールス（販売前と販売後）の活動の効率化を目指すのだが、NEC が、特に新規顧客を獲得し長期的な関係を持つ顧客とするプロセスの見える化をしている。

それはまさしく宇野の提唱した ABC マーケティングの展開と同義といえる、NEC の考える B to B コミュニケーションの位置づけは、従来のマスメディアや自社での顧客同士のサイト内のコミュニケーション、ソーシャルメディア（Social Networking Service SNS）、日々の営業活動も含めて顧客接点の場をメディアと認識している点が面白い。

ビフォーサービスと B to B コミュニケーションはどうなっているのだろうか。先ほど見た営業プロセスに即した e-マーケティングや Web サイト、TEL コール、展示会やイベントなどを時代に適合したコミュニケーションである。また、NEC にとっての製品でもあるソリューションサービス（例えばビックデータの分析を短時間で終える）などは無形なものであるがゆえ、事例を丁寧に紹介して、なぜそれが可能なかが良く分かる仕組みとなっ

ている。それはどのようなことかという経験的にいえることだが、課題を抽出し、要件定義をいかに決めていくのか、そしてそれをどうやって実現するのか、というのがソリューションサービスということなのだが、お客様が不安になる部分をよく理解して作成していることが分かるということである。

改めてアフターサービスと B to B コミュニケーションについて NEC フィールドディング株式会社の事例を取り上げた。この会社は一般的にはあまり知られていないが、主な業務は NEC が納入を行ったビックネーム（例えば全国規模の銀行や大手流通業など NEC のアカウント営業が対応する企業）を除いた企業に対して NEC と連動した営業活動、すなわちアフターサービスを行う会社である。その対象企業は 30 万社、512 万システムのアフターサービスを行っている。そのために、6 千人近い人と国内では 450 弱の拠点を擁している。具体的には情報関連領域において、お客さまの活躍現場で、お客さまの快適運用と最適活用を実現すると共に、お客さまのニーズを先取りして様々なサービスを創出し、提供する^{xxii} ことを標榜し、アフターサービスの詳細はパソコンからスーパーコンピュータに至る各種コンピュータ、ネットワーク機器について、企画・設計から導入・構築、運用・保守、サプライサービス（トナーやカートリッジなど）に至るすべてのフェーズで各種サポート& サービスを提供することである。

また、顧客へのサービスの向上のため、先ほどの NEC の MIP とは異なった顧客データベースの構築である。連動しないことの意味は顧客の保守管理の状態をストックしていることから莫大な情報量を保持することになること、そして、その情報には顧客である企業のオープンにしにくい情報も含まれているためである。そして NEC フィールドディングスには 2 つのビジネスモデルがある。それはストック型ビジネスとクロスセルで保守サービスと顧客の課題を解決するためのサポートサービスをおこなっている。

そして、顧客からの苦情は「一般苦情」「重大苦情」「特殊苦情」の 3 段階に分けて運用している^{xvi}。そして重要な状況は全社の役員や管理部門にメールが配信され情報が共有されている。カスタマーサポートセンター（以下、CSC）は以前 2 拠点での運用であったが、現在は 9 箇所（12 センター）で運用している。もしも大きな災害にあって 1 拠点でも運用ができなくなっても支障がないようにバックアップ体制の構築をおこなっている。営業のバックアップとして、ヘルプデスクによる 24 時間体制によるリモート監視の実施している。

そして、2011 年 3 月 11 日に起こった東日本大震災により、アフターサービスは大きく注目されることになる。それまでは、お客様である企業は IT ベンダーに対してコストの削減やクラウド化により関係が希薄になっていたが、その時以降システムをいつ、どのように復旧させるかが課題であった。もし復旧が遅れば、それは顧客の顧客への対応ができないということを意味していた。そのような活動が、2012 年 8 月 16 日の「日経コンピュータ」での第 17 回顧客満足度調査のシステム運用関連サービスの情報サービス会社では 2 位、2011 年 10 月 5 日に発表された株式会社 J.D. パワー アジア・パシフィックの 2011

年 日本 IT 機器保守サービス顧客満足度調査<サーバー機編>では 3 位となる評価を受ける。それらの内容の分析や自社での顧客満足に関する独自調査を経てアフターサービスの見直しを常に行い、顧客満足を引き出している。

NEC の事例から分かることは、B to B において財として無形性に近いものは CRM の重要性が B to B マーケティングの変遷の中で提案されてきたことである。そして宇野が提唱する ABC マーケティングの応用である、ビフォーサービスとアフターサービスの重要性和サービスのプロセスとコミュニケーションの一体化が重要である。そして今後はそのサイクルを構築しながら検証を行い、価値やコミュニケーションなどの手法の変化が起こった場合には特にそうだが、修正していくということに結論付けられる。

第 2 章では企業の関係性の視点と B to B マーケティングについて述べている。はじめに、B to B マーケティングにおける価値と関係性であるが、一般的に価値があるという言い方をする場合があるが、取引という場合は金銭とモノの交換という見方がある。その場合には金銭と同等の価値があるものということがいえる。それでは関係性という観点から改めて価値とは何だろうか、ということを考えてみたい。その観点からグルンルースは、1970 年代から、価値、例えば製品と金銭との「交換(exchange)」は、マーケティングにおいて中核的な現象と考えられてきた。交換を主に考えると大量生産と価格とチャネル戦略により市場のシェアを獲得し、その市場を席卷することで、利益を獲得するというモデルが典型である。だが、市場が多角化している現在ではこの戦略だけではなかなかうまくいかない。そこで、「交換価値 (value-in-exchange)」の見方は、「利用価値 (value-in-use)」の考え方に取って代わり、顧客にとっての価値は製品のなかに組み込まれているものというよりも、むしろ顧客が製品やサービスを使用するときに発生するという考え方になる^{xvii}、という指摘がある。この指摘には納得できる部分が多い。

一方でグルンルースによると同じ学派としているグメソンは「社会の 2 つの補完的な側面について述べたい。一つは価値社会であり、価値の創造を経済活動と消費の望ましい成果として強調するものである。私たちが求めているのは、なんらかの価値なのである。価値は企業によって市場を通して商業的に提供される。特にサービスや企業間の取引においては、顧客は共同生産者でもある。多くの価値は、家族や友人、あるいは自分自身のために私たちが自ら作り出した創造物である。もう一つの側面はネットワーク社会で、ここでは組織や社会が重なり合う構造を強調する。企業および市場は相互に作用しあうリレーションシップのネットワーク構造になっており、完全に RM (リレーションシップ・マーケティング) の定義と一致する^{xviii}。」としている。価値と関係性が共存していることを指摘している。

そして、価値を伝えるためには関係性の構築を築くということになるのだが、セルジオ・ビガーマン (Sergio Biggemann) によると B to B マーケティングにおける関係性は 5 つの要素から成り立っているとしている。それは信頼、責任、満足、絆、隔たりである。ただ、

5つ要素に付随する要素、つまり社会性や文化的な隔たりや適応性などにあたる部分については個々の企業の置かれた状態によって異なっているとしている。

この5つの要素については納得できる部分が多いが、それだけでは関係を保つことは難しい。それはライバル企業やクライアントが求めていることがそれぞれ異なることが理由だと考えられる。

ライバル企業とクライアントとの関係、前者との競争と後者との関係の変化についてピーター・ドイル (Peter Doyle) は単純に製品の要件を満たした段階では価格競争は増加する。少し踏み込んで考えると、優れた製品の場合には若干その競争は少なくなる。サービスとともに提供されるとより価格競争は少なくなる。そして経済的な価値やイノベーションをもたらすとさらに価格競争は少なくなる。それは付加価値を加えるということでもあるので、付加価値を加え満足を引き出すということになる。別の観点から言えることは、価格競争と付加価値の関係そして顧客満足にも繋がるということである。

そして、顧客満足ということに関して、バン・ミッター (Bunwari Mittal) とジャグ・シェス& (Jagdish N. sheth) は満足から価値の提供へと進化すべきだとしている。

関係性をより発展的に捉えたものとしてはゴードン (Gordon) が挙げられる。彼は顧客の顧客 (Customer's customer) の重要性^{xix}を指摘している。そして2社間を超えた関連を従来は、B to B to B (Business to Business to Business)、B to B to C (Business to Business to Consumer) などと一般的には呼ばれている。これは別の言い方ではサプライ・チェーンやバリュー・チェーンと呼ばれている。そのサプライ・チェーンをポーター (Michael E. Porter) は価値連鎖 (バリュー・チェーン、Value chain) というモデルを提示している。では、そのサプライ・チェーン、バリュー・チェーンというものがどのような変遷をたどってきたかを辿っていきたい。

1996年にゲイリー・デービス (Gary Davies) が唱えたのが、「トレード・マーケティング」である。彼は「サプライ・チェーン管理やロジスティクス管理は、やはり企業経営に全体論的視点を提供したり、活気のある見解を与えるという点で理想的機会を提供する^{xx}。」と述べている。

後に改めて触れるが、新津はさらに広く捉え、サプライ・チェーンを動脈、デマンド・チェーンを静脈とすることからもっと積極的に消費者のニーズやウォンツまで捉える必要があると述べている。そしてそのSCM (Supply Chain Management) に新たな考え方がある。それは、ランガン (V.kasturi Ragan) が唱える「チャネル・スチュワードシップ」という考え方である。流通チャネル参加者のうち、誰か一人がリーダーとなってチャネル戦略を作り上げ、顧客にとって最もよいことを行い、同時に、チャネルパートナー全員が利益を享受できるようにすることである。このリーダーのことを「スチュワード (Steward)」と呼ぶ^{xxi}、としている。これはデマンド・チェーンのニーズを満たすための新たな製販同盟、製販一体化の取り組みともいえるだろう。そして、事業の継続性という観点から利益を獲得するということは当たりまえだが重要である。

以上の関係性の視点と B to B マーケティングの「スチュワード」の視点から、価値の差がない消費財を扱っているプラス株式会社ジョインテックスカンパニーという企業をみていきたい。

現在社長を勤める浅野は通販事業としてアスクルを展開していた時にプラス製品以外の製品も展開していた。その理由はその時に顧客から「やはりファイルは A 社、糊なら B 社でなければ。プラス以外の製品も扱って欲しい」という厳しい意見があったことによる。製造業である以上、新製品を開発・製造することは非常に重要なのだが、さらに重要なことはマーケットメイキング（市場創造）だとしている。例えばコピーボードを開発・製造した際のエピソードがある。それは世の中で「コピーができる黒板が欲しい」と思っている人が多く潜在的にいた。その根拠となるのは市場に 1 台 75 万円だったにも関わらず爆発的に売れた事実である。通常の通信販売はほとんどが直販＝ダイレクト通販のため、間にエージェント（文房店）を入れて、全ての商材を翌日、届けるという仕組みなく、世界初の試みをおこなった。プラスの企業理念としてキーワードは「プラス発・日本初」というものがある。その文化を継承しているということである。文具店が何故、アスクルに負けたのだろうという、その理由としてプラスが展開するアスクル、ジョインテックスは良品を安く、早く、明確な価格で、しかも文具店以外の品も届けるビジネスだが、その当時の旧態依然としていた文具店にはこのような機能は無かったということである。文具店が減ったもう一つの要因は、現状の販売店が持つ機能だけでは顧客満足に至らなくなってしまったからだ。操作型マーケティングから協働型マーケティングへの発想を取り入れ、パラダイムシフトをおこなった。ユーザーが事務用品を調達するという機能において、売り手と買い手側の間に情報ギャップが無くなってしまったということである。これからは筋肉労働者では対応できない、知識集約型へ移行していかないと駄目だ、と文具店を指導しているのである。そして協業型マーケティングを標榜している。

今後、目指すのは兄弟会社のアスクルと異なる差別化を提案する“オフィスマーケットトータルプロバイダー”への挑戦—すなわち、サービスビジネスの提供であるとしている。浅野のジョインテックスカンパニーの中核システムである“smartoffice”（オフィスのソリューション提案システム）、コールセンターでの受注代行サービスや在庫、配達代行、クレーム対応といったサービスをおこなっている。このような従来のサービスではなく、全く違った新しいサービスをおこなうとしている。それを販売店に提供して、販売店が更にエンドユーザーに提供する形で、売り上げの規模の拡大に挑戦する、としている。このようなサービスはすなわち顧客に価値創造をおこなっているのである。

そのような現状のサービスなかで、特筆すべき機能としてコールセンターがある。その特徴は IVR（Interactive Voice Response）を使用していないことからトークスクリプトがない。よってルールにとらわれず、お客様の要望、お困りごとに対しては費用がかからない場合にはスタッフに自由に権限が与えられている。一方で売上の伸びに比例してセンター

の拡大化をすることなく、FAQ (Frequently Asked Question) の構築などの BPR¹ (Business Process Re-engineering) により規模は変えない、という方針である。

しかしながら、それでも残念なことだが、トラブルは発生するがそのフォローがまた細かく設計されているのである。その結果として、価値の連鎖という観点から文具店がそのサービスを実施すると確実にユーザーにとって価値を届けられるということである。

この事例にあるように企業間の関係性を重要視する視点とは、人財という側面と価値を高めるためのシステムの二重性が重要なのである。また、関係性という観点からは時間軸と関係の段階も非常に重要なのである。そして、時代にあった価値を届ける手法の変化に対応するというのも重要なのである。それらが密接に関連して多面的な企業構造と関係性を構築している。また、それを支えるのは「スチュワード」理念の提案を目指す企業文化ということになるのであろう。

第3章では新規開発モデル企業のイノベーションと B to B マーケティングについて述べている。B to B マーケティングにおけるイノベーションに取り組む企業の価値から論じたのが、ガイ (Gaii) である。その管理変数として、宣伝の強さ、生産物の多様性、企業の歴史、無形の要素、競争の激しさをあげている^{xxii}。宣伝の強さとはコミュニケーションと言い換えても良い、歴史とは経験の多さと捉えることができるし、無形の要素とはサービスの良さである。そして競争の激しさによりそれらの要素の精度が上がってと考えると必然的に価値もあがる。そこでその最終形であるイノベーションについて過去から様々に論じられてきたが改めて論じてみたい。

一般的にはイノベーションをプロダクトイノベーションと研究開発プロセスや製造プロセス、物流プロセスなど業務プロセスなどのプロセスイノベーションに分類されている。

そのイノベーションをクリステンセン (Clayton M. Christensen) は科学分野の進化的発展段階には、2つの段階があるとしている。第1は、前パラダイム段階で、対象とする現象に関して、広く見とれられる単一概念が存在しない段階である。第2は、パラダイム段階で、それは、ひとつの体系的理論が科学基準をクリアするころに始まるとして^{xxiii}、ライフサイクルによってイノベーションは異なることを指摘している。

ロジャース (Everett M. Rogers) は技術とはこうあって欲しいと思う成果の達成に関わる因果関係に不確実性が内在するとき、これを減じる手段的な活動のための綿密な計画である^{xxiv}、という。また、技術には次の二つの側面がある、としている。一つは、物質あるいは物体であって、技術を具現化する道具よりハードウェアとしての側面、二つ目が、道

¹ 企業改革のために既存の組織やビジネスルールを抜本的に見直し、プロセスの視点で職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計 (リエンジニアリング) するという経営コンセプトのこと。 <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/bpr.html> 2012年10月27日を参照

具を利用するための情報基盤からなるソフトウェアとしての側面である^{xxv}、としている。たとえばコンピュータのハードウェアは電子部品からなっている。ソフトウェアはコンピュータを利用するプログラムである、その道具と使用方法の関係を示している。

ではその普及したイノベーションはどのような経過をたどるのだろうか。アバナシー (W.J. Abernathy) とアターバック (J.M. Utterback) による説明がある。一方でイノベーションはどのようにして起こしていくかということを知財という観点から企業が単独で行うのか、他社とのアライアンス、最近見られるようになってきたオープン型などあるが、渡辺は 6 種類の類型に分けて説明しているが、詳細は本文を参照願いたい。

イノベーションの概念としては今までの指摘はわかるのだが、なぜ成功したのかということかである。黒川文子は 2001 年に、製造業 (1 部、2 部上場企業および大規模未上場会社) に対して、郵送質問紙法によるアンケートを実施した。回答企業数は、161 社であり、回答率は 16.1%であった^{xxvi}、その結果であるが、製品開発を①技術集約的、②マーケティング集約的、③試行錯誤的に 3 タイプに分類し、タイプ別に成功要因を調査した^{xxvii}。そしてタイプ別に統計的に優位な差を確認できた成功要因を見ると、①「技術集約的製品開発」では、「自社のマーケティング能力との適合」と「強力な宣伝、販売促進」の重要性が低かった^{xxviii}、②の「マーケティング集約的開発」と③の「試行錯誤的製品開発」では、「自社のマーケティング能力との適合」と「強力な宣伝、販売促進」が重要である、市場の反応やそのフィードバックが、より重要となる、としている^{xxix}。

そして、3 タイプに共通に見られる重要な (7 位以内) 成功要因には、「製品差別化」と「トップの支持・判断・決断」がある。特に「製品の差別化」は各タイプで重要な成功要因のトップ 3 位以内に入っているため、究極的に最も重要な製品開発における成功要因だと言えよう^{xxx}、としている。「製品の差別化」はもちろんだが、では「トップの支持・判断・決断」とはどのようなものなのだろうか。

そこで、新規事業開発モデル企業の B to B マーケティング事例として、多くの新規事業を立ち上げ成功させたタカノ株式会社 (以下、タカノ) を取り上げた。会社の概要だが、本社は長野県上伊那郡にあり、社員数は 459 名 (2012 年 3 月 31 日現在) と比較的小さいが、国内に 7 箇所、営業所も全国に 4 箇所設置している。個人で創業したのが 1941 年 7 月と戦前からである。そして、もともとは 1953 年に各種ばねの製造・販売を目的として長野県上伊那郡宮田村に資本金 30 万円で株式会社タカノ製作所²を設立した、どこにでもある中小企業であった。その 4 年後には後の社長となる堀井朝運が入社したことが大きな転機となった。当時のタカノは今でも事務用いすで大きなシェアを占めているが、多くはコクヨの下請けであったが、その後の 95 年大学との連携も軌道に乗り始めたようで、東大と共同で真空状態で使う原子間力顕微鏡を開発している。

タカノの事業への取り組みという観点から見ていくと堀井は企業の役割とは「自由競争

² 昭和 48 年 8 月に社名をタカノ株式会社に社名を変更

を通じて、社会や人々が必要とする、新しい高顧客価値の商品・サービスを開発し、廉価で市場に提供することにより、人々の生活に潤いを与え、社会に貢献する」ことだとしている。それに付け加えて「社会や人々に働く場を提供することにより社会に貢献する」ことでもあるとしている。また、「利益を上げ、納税義務を果たし、企業の存続を図り社会に貢献する」ことだとしている。だが、経営には答えも式もないと語るが、あるのは企業環境に適応させ高いパフォーマンスを上げるイノベーションを成し遂げるための「知恵」と「行動力」だとしている。そして、既存事業のイノベーションの目的は、現在の企業基盤を支えると同時に、新たな事業、経営手法の導入と技術革新を行うための人的、金銭的な経営資源を提供し、確保し続けることである^{xxxi}、として既存事業を位置づけている。そして堀井は企業に求められるイノベーションは3つあるとしている。一つ目は「既存事業を改善・改革する」、そして二つ目は「新たな経営革新」、三つ目は「技術革新」と指摘している。そして、シューペンターのイノベーション、すなわち、①「新しい財貨の生産」、②「新しい生産方法の導入」、③「新しい販売先の開拓」。④「新しい仕入先の獲得」、⑤「新しい組織の実現（独占の形成やその打破）」の5類型の中で先にあげた3つの要素（①既存事業の画期的な改善・改革、②新たな経営革新、③技術革新）だとしている。

「既存事業」で、最も重要なイノベーションは、“改善”だ、としている。これはプロセスイノベーションとともに、プロダクトイノベーションを示唆している。これからの経営についても堀井は今の世の中には数字や言葉で表されるデータがあふれている。その中で仕様目的に合わせて整理したものが情報だ、と指摘する。その情報を使ってできることを知識だという。そしてその知識を使って、他人が出来ないことをするのが「知恵」だという。これからの経営は「知恵」をいかに出せるかが、企業の運命を左右することになる、と指摘する。

また、既存事業の画期的な見直しには二つの方向性があるとしている。一つはコスト低減である。そして二つ目の方向として、質を高めることである。その質を高めるために、研究開発のコアな部分は自社で行うが、その後は大学に依頼をおこない、人材育成や固定費の質を高めることをおこなっているとのことである。開発の依頼を大学にすることは経験的にも理解できるが、人を派遣して学位をそこで取得させ、その開発過程を理解することは非常に重要だ。なぜならその人が一定の期間を経て企業に戻った場合にはその経験や人的な関係まで含めてノウハウになることは明白であるからだ。その部分を見落とすことが多いのが現状ではないだろうか。

品質、経営者ならでの視点として、トップの役割について述べている。そして、新事業ではコンセプト作りの重要性を訴えている。そこで一番大切なことは、考えて考え抜いて知恵を出すことだという。

そしてもう一つ大切なことは、システム化だという。そして一番問題なのは資金は始める前から必要で、キャッシュフローを見るとお金は入ってはこないが、使うお金は巨大である。中小企業が独立ベンチャーで新規事業を始めた場合には、初期コストの負担により 6

割の会社がつぶれるという。ここを乗り越えるためには、資金や人材の用意、さらに考え抜いたコンセプトや情報力が必要だという。そのためにはトップの関与が非常に重要だということである。そして、堀井は実に細かい部分にまで目が行き届いている。

製品には寿命があることから、企業が存続するためには常にある種のイノベーションを起こしていく必要がある。その場合には経営者が財務状況や自社の技術などを十分に考えて、些細な情報にも耳を傾け、従業員が動きやすい環境を整備することそのことを自らが考えぬくことから始まるのが成功への近道ということなのである。

ここで見られる新規事業に対する関係性概念は開発に対する経営理念の中の一つに、外部研究機関、ここでは大学の研究機関との関係性の重要性を述べている。自社の社員を大学の研究機関に派遣し、学位を取得させイノベーションの開発に立ち合わせている。つまり新規事業における関係性の構築には外部とのアライアンスがいかに重要かが分かる。各研究者が述べている新規事業に関わる案件は、外部との良好な関係性を構築できる経営理念とアライアンス構築プロセスにあると結論付けられる。

第4章では企業価値創造と環境への取り組みにおける B to B マーケティングについて論じている。そこで、2000年までのマーケティングの変遷を俯瞰した。

ケン・ピティー (Ken Peattie) は、以下のような指摘を行っている。マス・マーケティング、ニッチ・マーケティング、生産財マーケティング、非営利マーケティング、社会志向的マーケティング (ソサエタル・マーケティング)、サービスマーケティング、強力販売志向のマーケティング (リバリッジ・マーケティング)、国際マーケティング、グローバル・マーケティング (世界マーケティング、地球規模マーケティング)、リレーションシップ・マーケティング (系列マーケティング)、ライフスタイル・マーケティング、マイクロ・マーケティング (微細マーケティング) ^{xxxii}とし、その変化の先にグリーン・マーケティングをあげている。

一方で多くのマーケティング論者に影響を与えているコトラー (Philip Kotler) は「ソーシャル・マーケティング」を論じている。そして後にコトラーとアームストロング (Gary Armstrong) (2003) はソサエタル・マーケティング (Societal Marketing) を主張して、社会、消費者、企業との関係をのべ、さらにコトラーはディマーケティング (De-marketing) も主張していることから、環境問題、消費者にも関心が強いことがわかる。

このように環境に関してマーケティングでも多くの関心を集めていたことが分かる。

その発端となったのは 1950 年代から 60 年代にかけて経済復興が公害防止をまったく考慮しない方針ですすめられたことできわめて深刻な健康被害を発生している ^{xxxiii} ことから関心を集め、決定的だったのは 1962 年に出版されたレイチェル・カーソン (Rachel Carson) の「沈黙の春」やケネディ大統領が 1962 年に発表した「消費者利益保護に関する特別教書」である。

一方で日本でも片山又一郎は共生、パートナーシップマーケティングという観点から

ソーシャル・マーケティング、エコロジカル・マーケティングを座視している。西尾チズルもエコロジカル・マーケティングを主張している。その西尾は1970年代の公害問題やコンシューマリズムの台頭によって、マーケティングの目標が、当該企業に利益をもたらす顧客ニーズの充足だけではなく、消費者を含む生活者やコミュニティ全体の利益と調和することであるというように拡張された^{xxxiv}、と指摘している。そして大橋照枝は「グリーン・マーケティング」で動脈系とは男性原理、生産の理論、生産主権、エコノミー、エフィシエンシー、中央主権であり、その下位あったのが、静脈系で、女性原理、生活の論理、生活者主権、エコロジー、エントロピー、地方分権であるとしている。その2項対立状態からお互いからみあい、静脈系が動脈系に進出し、場合によっては入れ替わる現象が起きている^{xxxv}、と指摘している。そして静脈系としてのグリーン・マーケティングを捉えている。今まで見てきたようにマーケティングは積極的に環境に関わってきたことが分かる。

そして、一方でポーター (Michael Eugene Porter) が唱えているようだが、企業が環境対応を意図して投資を行うことにより、イノベーションが促進され、結果的にコストを上回る効果が得られ、競争力が向上する=イノベーション・オフセット^{xxxvi}、という考え方がある。

環境というものを従来よりも積極的に捉え、イノベーションを促進する動きが活発化しているのである。マーケティング倫理と B to B マーケティングという観点から、水尾はマーケティングでの倫理の問題を指摘している。それは現在の企業のあり方、すなわち CSR (Corporate Social Responsibility) ということを非常に意識、同調したものである。

マーケティング倫理の責任についてはどのように論じられているのだろうか。水尾順一は企業の社会責任の構造の視点から、1、法的責任、2、経済的責任、3、制度的責任、4、社会貢献としてその責任構造がより高次のレベルに発展するとしている。1の法的責任は企業行動を通じて守るべき「法令遵守責任」であり、2の経済的責任は、財やサービスの生産を通じての利益獲得責任としているが、企業の存在を所与のものとしたとき、経済的責任はゴーイングコンサーンとして前提となる当然の義務であることから、マーケティング倫理の視点からは特段の扱いをしないこととする。3の制度的責任は企業市民として法的責任を超えたレベルで自発的に遂行するべき責任としていることから、本稿では援用して法令遵守を超えたレベルで企業や業界が自主的に取り組む規制と捉えることとした^{xxxvii}、としている。

また、水尾は「複雑系の時代においては、企業の経営戦略上においても売上・利益・シェアといった経済的価値だけではなく、人間・社会など企業を取り巻くステークホルダー (利害関係者) との調和が重要となる^{xxxviii}」、と述べている。そして、後段で「企業の行うマーケティング活動が企業そのものにとって倫理的であるとともに、企業を取り巻く各ステークホルダーに対して第一にネガティブ活動領域で不利益を与えない、すなわち社会的不経済を与えないミニマムアプローチマーケティングであり、予防倫理の考え方を持たなければならない。マーケティング倫理に基づく企業の責任レベルでは、法令遵守責任が該

当する、第二には、ポジティブ活動領域で積極的に利益を促進する。つまり社会的経済効果を高めるマキシムアプローチのマーケティングであり、積極的倫理の考え方である。マーケティング倫理に基づく企業の責任レベルでは、自主規制責任・積極的貢献責任が該当する^{xxxix}」としている。より良い社会を作ること貢献しながら、利益を出して存続していることの両立を示している。

また、一方で大須賀は「インダストリアル・グッズの購買動機はいずれも買い手側の合理的なニーズにポイントを置いた動機が中心であった。しかしこれからは環境配慮型商品が社会のニーズを満たす商品の主流になるから、環境負荷の有無の観点からインダストリアル・グッズの購買決定がなされるものと思われる^{x1}。」と示唆している。コトラーの社会と消費者と企業との関係ではないが、社会というものが変化すればおのずとマーケティングも変化するということである。

現在の企業の取り組みがどのようなものなのか、ということを経営活動を支援しているエクベリ聡子 (Satoko Ekberg) 氏の指摘を参考としよう³。10年ほど前までは環境や CSR という「今、取り組む必要あるの？」という反応が多かったようである。例えば通常の企業活動の「プラスアルファ」というような捉え方で、それがこの数年で大きく変化してきているとしている。その変化を先駆けて引っ張ってきたのは、メーカーだとしている。

そしてその後大きく変わったのが 2008 年のリーマン・ショックからだとしている。それ以前に寄せられる相談の多くは、「ビジョンの作り方」とか、「環境問題の基本的な理解のための一般研修」などだったとしている。それがリーマン・ショック以降には相談内容が「限られた予算の中で本質的に何をやるか」などと変化し、経営そのものへの CSR の組み込みや事業に非常に近い商品開発などに予算がつき込まれるようになってきているとしている。

現在は「CSR を経営そのものに組み込み、推進するために、どのような仕組みが必要なのか」というご相談を非常に多く受けるようになったと述べている。これまでは、これら経営資源をやりくりしていくのが企業経営だといわれているが、最近は、企業経営に様々な環境問題や社会問題が影響を及ぼすようになってきたと指摘している。これは今までの指摘されてきたことではあるが、安定した企業経営ができるのも安定した健全な社会があるからだとしている。

そのような時に環境省・経済産業省が 2013 年 3 月に出した「サプライ・チェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver2.0」というものでスコープ 3 (Scope3) というものの概要を示した⁴。(細部は本論を参照されたい) ここでは、事業者自らの排出量の把握だけでは、削減ポテンシャルが明らかとならず、サプライ・チェーン・

³2012 年 10 月 25 日に凸版印刷株式会社で行われた講演を中心としている。

⁴詳しくは環境省・経済産業省が 2013 年 3 月に発行した「サプライ・チェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン Ver2.0」

<http://www.gvc.go.jp/business/files/GuideLine.pdf> 2014 年 8 月 13 日を参照のこと

マネジメントによる排出削減行動のインセンティブが働かないとの指摘もある。こうしたことから、排出量の把握・管理に当たっては、自社の排出量だけではなく、サプライ・チェーンにおける温室効果ガス排出量（以下「サプライ・チェーン排出量」という。）についても把握することが重要となっている。また、世界的には事業者のサプライ・チェーン排出量の算定・報告に関する基準化や情報開示等について次のような動きがある、としている。そして、日本独自の仕様を策定している。そして、日本の企業としては国内外問わずホンダでのスコープ3（Scope3）の取り組みが顕著であることから、この取り組みで環境と社会との企業の関係性を示してみた。

環境問題について水尾などが指摘しているようにマーケティングからのアプローチとして、マクロ・ミクロからのアプローチがあることを述べた。梅沢昌太郎はミクロとマクロのジレンマを指摘してきたが、その解決にはマクロマーケティングの問題をミクロマーケティングで解決するのではなく、企業間での取り組み、B to Bにおける関係性での解決するほうが素直である。とするならば、チャンネル・スチュワードシップの主張を一部修正することになるが、サプライ・チェーンでのデマンドニーズを吸い上げることをランガンは主張しているが、ここで述べてきたようにマーケティングには社会性との関係性が必要とされることは必然と考えることが妥当である。

とすると、マクロの視点で考えるとその解決の方向として社会性（本稿の場合は環境ということになるが）ということ を考慮するとサプライ・チェーン全体で二酸化炭素を制御する一方で、サプライ・チェーン全体で利益を稼ぎ存続を目指すこととなる。そして好意的に解釈すると相互の存在を認めあうということ を意味する。それは環境チャンネル・スチュワードと製品チャンネル・スチュワードの2種類のスチュワードが必要となってくることを示している。

そして、ミクロの視点から考えると、マクレガー（Douglas Murray McGregor）がいうように、「目標を納得させるのに、権限を振り回してはだめだ。人を動かす別な方法（たとえば力をかけてやって統合させること）が必要である。Y理論によれば企業目標に対する納得の度合いが高まるにつれて、外部からの統合の度合いを弱めてゆけるという。その裏にある考え方は、人間は自己統制能力を高く評価し、その結果、経営者は権限以外の方法も場合によっては良いこともあるのは明らかである^{xii}。」と述べている。だが、現在ではもっと様々な手法も検討されるべきではないだろうか。

そして、ホンダの特徴として多くの従業員がまるで一番になるためのゲームでも楽しんでいるかのように、スコープ3（Scope3）に取り組んでいるように見える。ある意味では従業員と社会の満足が一致して活動することでそのように見えてくるのであろう。その側面から言えることは企業人の倫理観の重要性である。そして改めてこれは別の言い方をすると、サービスマーケティングの事例として取り上げられる「従業員を大切にする」、「働きやすくする」ということでもある。（詳細は本論を参照されたい）

ここまで環境問題を中心に扱ってきたが、総合的な取り組みという観点からオタフクソ

ース株式会社（以下、オタフクソース）の CSR について改めて述べていきたい。（詳細は本論を参照されたい）その特徴は、創業の理念を大事にしながら、いくつかの現代の課題とのバランスを取っている。そして一方ではその実行のために社員にも基礎的な能力を求めている。ここでは2つのバランスが見える。社会を含めたマクロ視点を活かしその中でバランス経営と社会貢献を行うことと同時に社会に受け入れられる製品開発とその普及というマクロとミクロのバランスである。このことが今後は重要な点となってくるであろう。

以上のように B to B マーケティングはより広い社会的責任論に関わる関係性の概念まで求められてきているといえる。つまり環境問題は企業の永続的活動と持続的成長を保障する関係性の中で最重要の事項であり、これらは社会との関係性を全うするための一社単独の取り組みではなく、広い概念で企業間のアライアンスや得意先や社員との関係性の成り立つことが理解できる。そして、社会との関わりは B to B マーケティングの実務領域の円滑な活動を保証するものとして位置づけられる必要事項と言えよう。

第5章では企業間の関係性モデルと B to B マーケティングについて取り上げた。そこで重要となってくるのはオープン・システムという考え方である。経営学にはクローズド・システムとオープン・システムという大きな流れがある。後者の例として「組織のオープン・システム論は、近代管理論の始祖であるバーナード(C.I.Barnard)が最初であり、サイモン(H.A.simon)に受け継がれ、また、イギリスのタビストック学派の手によって「社会-技術システム論」として展開されている^{xliii}。」のである。そこで、和田のいう関係性マーケティングを改めて触れた。和田の関係性マーケティングの全体図を構成する要素として、

- 1、関係性の対象範囲と形態、
- 2、関係性マーケティングの基本スタンス、
- 3、関係性マーケティングにおけるコミュニケーション・プロセスの2段階性、すなわちツォー・ステージド・コミュニケーション・プロセス、
- 4、関係性の内実としての信頼と融合^{xliii}、としている。

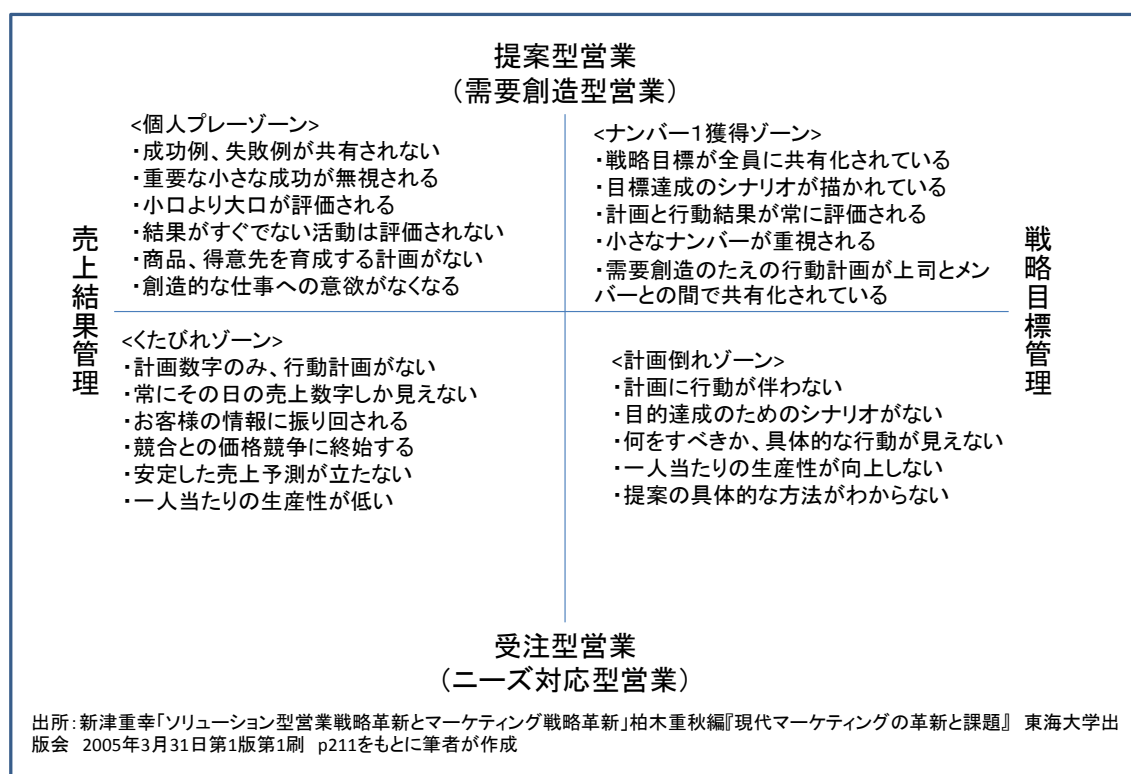
そして、ここで重要なことは、サービス財にしる生産財や流通取引にしる、基本的に供給者対受容者といった特定少数間の2者間関係×Nという状況を前提としているのに対して、インタラクティブ・コミュニケーション・モデルは、企業や製品ブランドと生活者との関係を1対特定多数の関係に作り替えるかという課題を第1に抱えている^{xliv}、としている。そしてサービス財や生産財あるいは流通取引のマーケティングは、もともと2者間の直接遭遇の状況が想定されているため、2者間関係性に変化の形成に重点を置く関係性マーケティングのフレームにおさまりやすく、これまでマーケティングの実践においても実質的に関係性マーケティング・アプローチが無意識的に存在していた可能性は高い^{xlv}、と指摘している。そして、インタラクティブな対話、信頼の形成、融合といった現象が現実のものとなっている場合が多いと考えられる^{xlvi}、からだとしている。

そして、一方、間接的時空間状況では、不特定多数であるから、閉ざされた時空間の共有状況を想定することはできない。とくに消費財取引の場合には、どのようにしたら不特定顧客を特定しうるか、多数の顧客との直接的時空間状況をいかに作るかということが問題となる^{xlvi}、と指摘している。

ゆえに、その答えの一つとして、直接的時空間状況とは異なった説得的コミュニケーション行為を尖兵とするツー・ステージド・インタラクション・コミュニケーション戦略があり、購買行為よりは消費プロセスを重視した戦略という関係を超えた、企業と地域社会、企業と社会全般との関係性作りである^{xlviii}、と述べている。

一方で新津はオープン・システムと B to B 営業活動とトータル・サプライ・チェーンへの発展として営業の分類を下図のように示している。

図 2、営業の類型



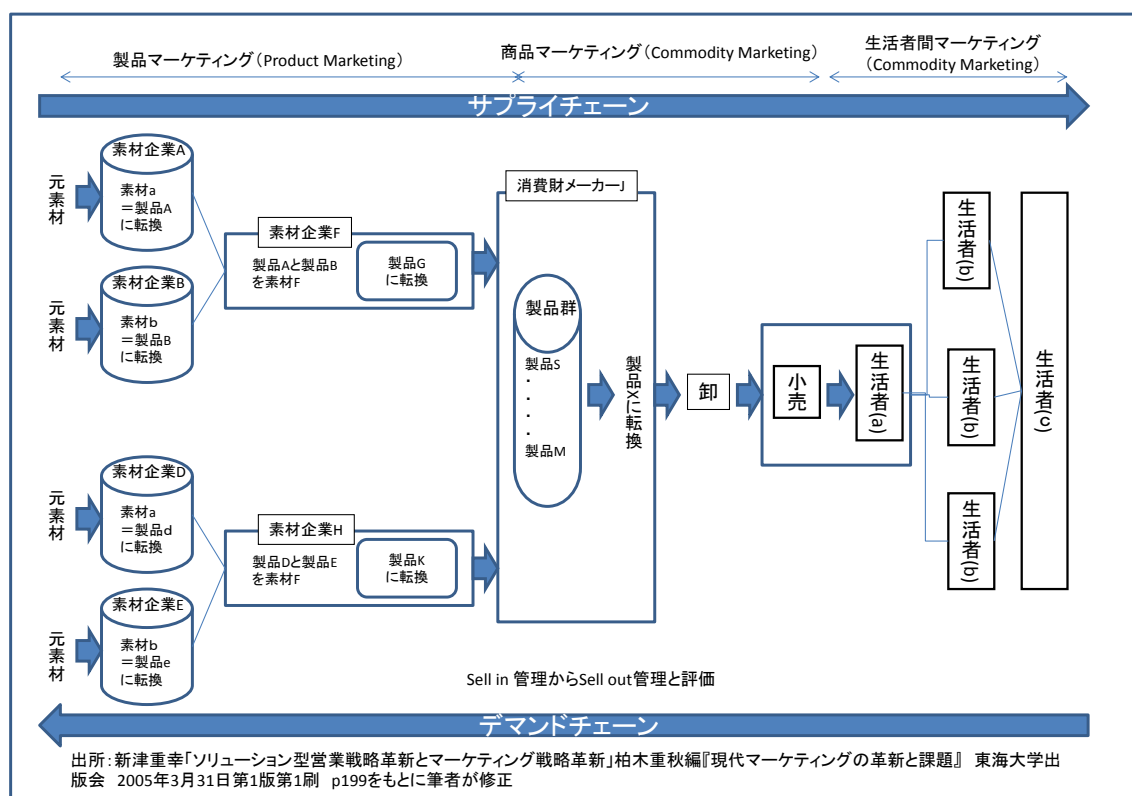
そして、提案型営業と同じ意味でソリューション営業という用語を使い、以下のように説明している。

ソリューション型営業の基本は、自社あるいは営業個々の得意先・取引先の課題解決の方策を模索し、提言し、協業し、実行し、総括（レビュー）し、再度課題化・提案・実行する PDCA（Plan Do Check Action）サイクルのシステム化にある。そして、これらを支援するソリューション型営業支援システムの確立とそれによるナレッジ・マネジメント（Knowledge Management）体制の確立にある。 ナレッジ・マネジメントとは、支援情報知

識を創造的に知恵化、つまり得意先・顧客課題解決に向けて応用することである。

そのためには、トータル・サプライ・チェーン・マネジメントからみた自社の取引と取り組みポジションを理解せねばならない。自社にとっての得意先・顧客の課題解決ためには、営業得意先の先に存在する得意先・顧客の取引と取り組み課題を共有すると同時に、その課題解決に向けて提案が求められるからである。つまり、課題は得意先の市場への取り組みから生ずるものである^{xlix}、としている。そして、トータル・サプライ・チェーン・マネジメントからみた自社の取引と取り組みポジションを理解せねばならない。自社にとっての得意先・顧客の課題解決のためには、営業得意先の先に存在する得意先・顧客の取引と取り組み課題を共有すると同時に、その課題解決に向けて提案が求められるからである。つまり、課題は得意先の市場への取り組みから生ずるものである。

図 3、トータル・サプライ・チェーン



そして、川下からの生活者ニーズに対応した販売・販促提案の在り方、売り方技法、流通の付加価値（スピード・安心・安全・便利・正確さ）、商品付加価値化、（商品の品質に関わる基本機能、商品の使用価値に関わる付加機能、価格等）、生産の Just in Time（鮮度・品質・欠品ゼロ）と付加価値向上を目指す高品質素材の製品化、更に元素材のトレーサビリティの明確化、特に生活者ニーズによるさまざまな取り組みである¹、と述べている。

また、トータル・サプライ・チェーン・マネジメントを考える場合、サプライ・チェーンとデマンド・チェーンの双方から生じる命題を併せて解決せねばならず、一連のト

タルマーケティングチャンネルを理解し把握できないとコスト削減や商品の高付加価値化、さらにはシステム化による事業経営の高度化・高品質化とならないⁱⁱ、とも指摘をしている。

したがって、製品マーケティングにおけるソリューション型営業の特徴は、自社製品が得意先・取引先の商品付加価値を向上させることはもとより、新商品化を前提として自社素材製品を提案することを含み、その商品の市場戦略とソリューション型営業を展開せねばならない。しかし、これは得意先の先にある得意先や顧客の課題解決をサポートすることが前提となるⁱⁱⁱとし、こうした取り組みを「プロダクト・マーケット・サマリー (Product Market Summary)」と称しているⁱⁱⁱ、と述べている。これは、製品は生活商品を前提としてソリューションビジネスとして提案を続けなければ市場形成することはできないといった企業理念を表したものと言える^{iv}、と営業活動の拡大による効果を指摘している。そのためにはコミュニケーションの重要性も指摘している。

そして、オープン・システム論を拡張したのが、新津が指摘するオープン・マネジメント論である。オープン・マネジメント論によるコミュニティ形成のためには、形成への命題を関与する輪のヒトに対して「知的欲求の策定」、「自創的コミュニケーション」、「最新情報」、「つぶやき・気分転換」、「習慣的関与」、「満足・アンフィット（うまく合わない事実）の開示」、「自創的趣味・嗜好と共創的活動」、「懐古的関与」、「プロフェッショナル化への相互関与」をキーワードとして、関与者の自創・共創コミュニケーションの輪を形成できなければならない^v、としている。そして、同時にその外周には社会の要求があるとも指摘している。

これまでのことが示唆することはトータル・サプライ・チェーン・マネジメントにおいて複雑な関係性を考慮した戦略が必要だということである。

ハット (Michael D. Hutt) はまず、ビジネス・マーケティングはマクロレベルでのセグメンテーションプロセスからはじめなければならない^{vi}、としている。そして、もし、マクロのセグメンテーションが効果的なマーケティング戦略の発展に十分であることが分かれば、マクロのセグメンテーションを続ける必要はない^{vii}、とも述べている。

先ほど、コミュニケーションの重要性を指摘したが、コミュニケーションの方法は多々ある。その一つにはマスメディアを使ったコミュニケーションがある。その変化について株式会社 電通パブリックリレーションズの井口理がコミュニケーションの変化について述べているが、これは、従来トム・ダンカン (Tom Duncan) が唱えている統合マーケティング・コミュニケーション (Integrated Marketing Communication, IMC) や小林保彦、嶋口充耀などが主張しているホリスティック・マーケティングに非常に近いものである。そして、そのような体制ができた時に、価格を例にとり情報の逆転が可能だとしている。これもある意味で余田が指摘している、インテルなどにおける B to B マーケティングにおけるブランドの梃子としての役割とほぼ同じ役割であることが分かる。だが、このように世界的な潮流としてコミュニケーションが認識されていることが重要である。

知財の観点から、小川紘一がいる。早稲田大学 国際会議場 井深ホールで 2014 年 7 月 3

日におこなわれた ELForum (エグゼクティブ・リーダーズ・フォーラム) が主催した「次世代ものづくり・2020年に向けた日本の製造業復活戦略」という講演会がおこなわれた。なお、ELForum とは早稲田大学 IT 戦略研究所が幹事組織として企画・運営するフォーラムである。そこで、小川紘一氏が「オープン&クローズド戦略」の講演では、小川は日本の現状の指摘しつつ、アップルのビジネスモデルについての解説をおこなっている。自社のコアの領域に知財を集中させ、同時に既存技術との結合領域へ知財を集中させることだという。同時に別の言い方もしている。企業に対しては独自のコア技術と知財マネジメントでクロスライセンスを徹底して排除し、市場に対しては調達・製造を知財とコンサルティングで支配することだ、としている。それが、小川のいうオープン&クローズ戦略である。

オープン・システムの一つの形態でもあり、最近研究が進んできた複雑系についてもここで触れておきたい。ロバート・アクセルロッド (Robert Axelrod) はエージェント・ベース・モデルというもの主張している。それは、演繹法と同じで、まず明白な一連の前提とともに始まる。しかし演繹法と違って、定理を証明するのではない。そうではなしに、エージェント・ベース・モデルが生み出したシミュレーション結果のデータを帰納的に分析する。また、典型的な帰納法と違って、シミュレーションで得られたデータは現実世界を直接測定した結果というよりも、厳密に定められた規則から得られるものである、としている。そして、これを 1988 年に UNIX オペレーション・システムの標準化としてつくり、スポンサーとなる目的でなされた努力にあてはめて^{lviii}、分析を進めたのである。いくつかの前提はあるが、結論として、事例分析の結果は、この手法の有益な例証であるだけでなく、競合する各社に同盟を促す誘因は何かという点について、有益な洞察も与えてくれる。局所的に最適の結果が一つ以上あり、システムが安定を見いだす特定の地勢は同盟構築のプロセスにおける早期の動きに強く影響されるという点で、経路依存的となる傾向がある^{lix}、とも述べている。複雑系の分析の特徴でもある、単純な法則によって分析された結果の好例であろう。そして、その単純な法則とは、一つには社会の変化、ニーズへの対応であるし、自社のコアがなんであるかということの追求である。そして、製品やサービスにして社会に対してニーズに対して価値を届けるということである。

そして、その結果どうなっているかであるが、株価の変動に現れるようになっている。市場のニーズすなわち社会の要請に応えると、おのずと株価にも連動してくるという現象である。

これらの事象は B to B マーケティングにおける関係性は第 4 章で示した社会との関係性に関する B to B マーケティングをさらに広い領域のマクロ化したものである。企業は単に企業間の取引関係や事業開発の優位性を推進するモデルでは成り立たないのである。B to B における取引先の先にある市場や消費者との関係性の把握と関与、さらに従業員や取引先の家族や地域など広い意味での関与を意識した関係性モデルが求められていることを示すものである。そして企業の永続的活動を維持、成長させるためにはオープン・システムに

関与するミクロ・マクロな関係性モデルまで企業経営の概念として構築する必要があると言える。

以上の前提と実務事例を基礎に本論の総括として B to B マーケティングにおける関係性モデルを提案している。

今までみてきたようにオープン・システムという考え方により戦略が変化してきていることを指摘している。同時にサプライ・チェーン上のポジション、社会性ということにより財によっては売り方を変えることとなり、2重の構造をもった戦略が必要となる。そういった意味では複雑系のマーケティング戦略ということになる。

言い換えると市場戦略としては、自社の力量と相手そして、社会性との関係性とそのポジションを考慮したものとなる。

利益という観点からチャンネル・スチュワードという考え方を述べ、製品と環境の2方向を指摘したが、特に社会性ということが今後はもっと重要な位置づけとなることが考えられ、先ほどのオープン・マネジメントではないが、それを創造するオーケストラのコンダクターのようにハーモニーを指揮する全体を俯瞰するプロデューサーが必要となるだろう。そのプロデューサーは先ほどの経営を理解し、さまざまな情報を取得、理解する複雑系でいうところの情報のハブに位置する人もしくはそこに非常に近い人ということが考えられる。そして、そのプロデューサーは現在を知り、未来を予想し、その未来を創造することとなる。そのためには様々な専門性を持った人が集まりコスト、売価、社会性、利便性、革新性など様々な要件を満たした製品やサービスの開発をおこなうことになる。そして、社会と企業のコアな技術やモノを考慮して進む道を決めることが重要性である。

複雑系が示唆することはそのコアなモノはトータル・チャンネル戦略をもとに組み立てる必要があるということである。そして、その連合はあまり複雑に考えるのではなく、シンプルに考えるということを示唆している。関係性の構築によるモノづくりやサービスには様々な段階がある。現実には単なる下請けと言われるような企業や価格中心の製品を提供する企業や営業に重点を置いた、シェア重視型、拡大のために営業中心の活動をする企業一方で製品を中心とした関係、すなわち従来の製販同盟やプロダクト、プロセスイノベーションの提供をおこなう双方向型の協業企業、そして現在では旧来の企業が持っていた機能に社会的意義も含めた企業、エンドユーザーやステークホルダーの意識や環境問題などを共有し、環境イノベーションまで提供をおこなうなど各段階があることが分かる。そしてその段階、段階の製品、営業、取引関係など多くの信頼が存在している。

そしてそれぞれの段階で顕著に差がでるのは複雑で多次元的な企業間および企業を取り巻く様々なオープンな関係性に対する取り組み理念の差においてである。その一つとしてサービスとコミュニケーションの変化である。極端な例としては、電子入札という官公庁などで導入されているものがある。それはインターネットなどを使い、広く入札を募り一

番安い価格の企業に発注する仕組みであるが、単なる下請け企業は親会社から言われたことだけに集中したい企業もある。また、シェアを取り工場などの稼働率をあげ利益の獲得を目標としたい企業は自社の工場の稼働状況に応じた自社中心の戦略をとる。それが少し変化していくと自社のシェアだけにとらわれずその関係を発展していく製販同盟という形をとり、次第に、製品やその製造・販売に関わる物事についての情報を多様なつながりのある社会に向かって情報を発信し理解を求める姿である。

別の観点から言えることは値段やシェアといった意識の中心にあるのは交換価値である。交換価値のみを重視すると、品質差のない場合には価格での差別化をおこなうこととなる。2社間でも付加価値が増えるごとに交換価値から使用価値への転換が徐々に進んでいく。そしてその製品が新たなイノベーションを提供すると価値ということに関しては使用価値のみとなる。そしてさらに進化すると社会性ということが考慮され、その製品や商品を使うことで新たな価値や環境負荷を減らすことが可能となると完全に交換価値から脱却し、社会全体での使用価値へ変わっていくのである。

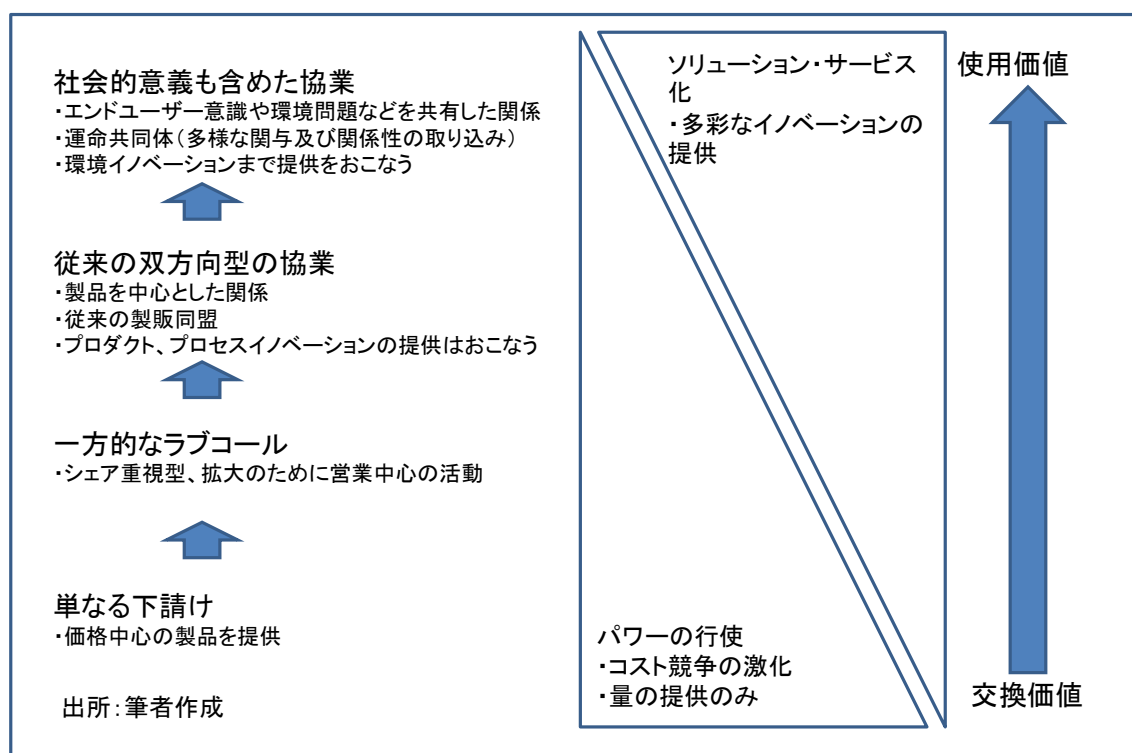
そのためには、サプライ・チェーンやデマンド・チェーンを見渡し、程度の差はあれ社会のニーズ、これは別の言い方をすると市場全体志向ということに敏感に反応する必要がある。それは一人の人間の力では不可能で複数の人それも専門性を持った人々の力が必要となる。だから企業においても継続的な教育の機会が必要となるのである。また、社会の価値は多様であることから、そのシステムの中でも価値の多様性が必要なことからダイバーシティの導入が必要なのである。そして同時にそれぞれの主張に傾聴をおこない、それぞれの主張のバランスをとり、それを指揮しまとめるコンダクターが必要となるだろう。特に BCP(Business Continuity Planning、事業継続計画) の問題を考えるとサプライ・チェーン上、仕入製品の代替えの問題に突き当たる。当然のことだが、環境などへの配慮した同等製品の購入が必要となる。そのためには、チャンネル・スチュワードという考え方が重要だ。せっかく開発した企業にとって無料でその技術を開放することはできない。その代わりにアライアンスを前提とした関係性の中で利益を分配するということで了解を得るという方法が考えられる。チャンネルの利益を適正に分配するチャンネル・スチュワードが必要となる。進化するオープン・マネジメントは複雑系にも思えるという指摘はおこなった。その複雑系が示唆することとして、「アウトソーシングと呼ばれるそのシステムを採用するには、供給業者をしっかりと取り込み、全ての部品がぴったりとタイミングを合わせて到着するようにしなければならない。自社の直接的損得だけしか考えない自己中心的なスタンスでは、ネットワーク思考はできない。ひとつのノードの振る舞いが他のノードに影響を及ぼすためネットワーク全体がゆらぐことになることを理解せねばならない。ネットワーク経済においてもこうした波及的損失は回避できると、専門家が口をそろえる。実際、これらの会社が失敗したのは、ビジネスモデルを変更する必要性を十分に理解しないままアウトソーシングを初めてしまったからなのだ。ヒエラルキー思考はネットワーク経済にそぐわない¹⁸。」という指摘だ。それは、先ほどのチャンネル・スチュワードと同様な指摘で

もある。そして、変化のスピードが速い時代、ヒトによる判断のスピードを上げる必要がある。だから執行役員制にしている企業が増えてきている。そして、その人には知識や知恵が必要となる。第 2 章で指摘したグメソンや新津の指摘ではないが、知識の見える化、ナレッジが必要となるし、連携を持つこととなる。そして、そのベースとなるのは企業内外での信頼である。

一方で社会、企業、従業員の信頼をもとにした関係が求められる。そして、企業の歴史と文化は重要だ。そして、改めて財という観点から考えると、素材に近い業種はより広範囲はトータル。サプライ・チェーン・マネジメントすべての領域で深い関係性を求め、サービスも深化したものとなる。一方で現在のように Web を活用し技術革新が進みやすい小売業に近い業種は弱い結びつきであってもオープンな多様化した開かれた関係性が必要となるということだ。また、従来から指摘されている情報を中心としたデマンド・チェーンも関係性を完成させるための様々な関与者のニーズの分析には欠かせないこととなる。環境という観点からは動脈流通と静脈流通というようなことが同時に隅々まで動かなくてはならないということになる。

今まで述べてきたことをまとめると下図のように段階的に変化していくモデルが求められている。

図 4、企業間の関係性の 4 段階

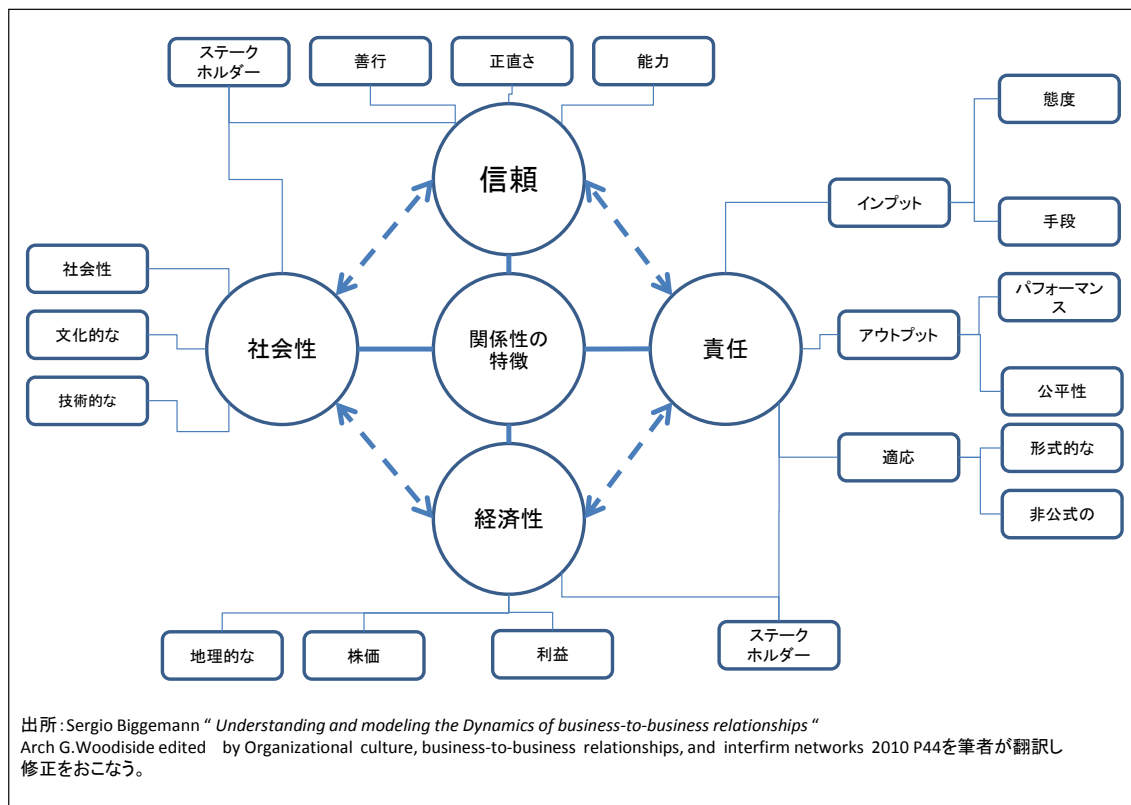


その役割を担うためにはどこの段階においても相互の信頼関係やそれぞれの企業文化の理解なども重要なこととなる。そして、ここでは簡単に信頼という言葉で表しているが、

その信頼は価格への信頼から品質への信頼、イノベーションへの信頼、社会的意義に対する信頼と各段階で異なるのである。

そこで、ビガーマンの5つの要素について改めて考えてみると、企業間文化は社会との関係で考えるのが妥当だと考えられる。一方でこの指摘はサプライ・チェーンの視点が欠けている。そして経済性やステークホルダーについても扱いが軽いことから、下記のように4つの要素として修正モデルとして示すことができる。

図 5、関係性のビガーマンの5つの要素から4つの要素モデル変更



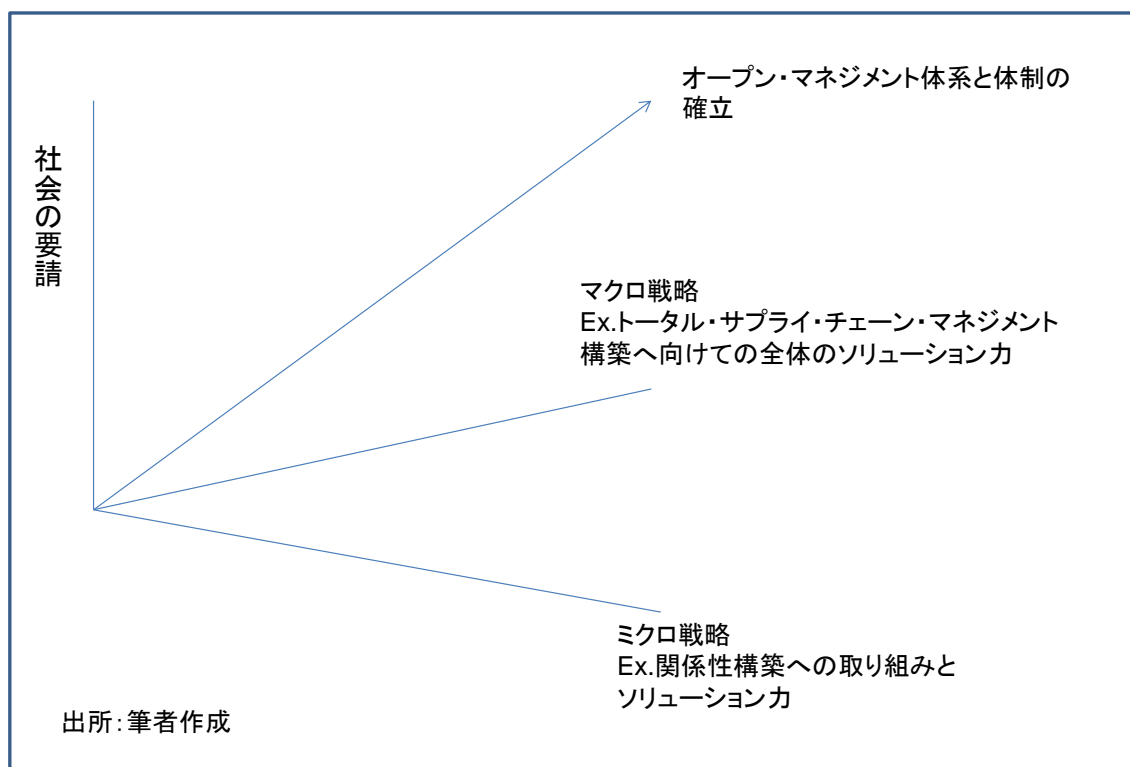
そして、企業内では人々のモチベーションを刺激し維持させるためには、人間というもの
 の理解が必要である。その一つ的手段として遊戯性ということ論じた。(詳細は本論を
 参照いただきたい)

そのため、企業にはヒトに行動してもらうためにはヒトを理解するための人間的側面と
 効率化や複数な要因を理解し解決する合理的な側面の2面が必要となる。市民と企業人の2
 面性ということである。

その関係性を構築するものは、改めて指摘する必要もないが、企業の属する個人個人の
 モラルであり、モチベーションの維持、実行においてパートタイムマーケットを含めた全
 員参加の意識の重要性でもあり、サービスマーケティングのいうところの「約束」であ
 り、その実行であり、企業間における宇野の言うABCマーケティングによる理解の向上であ
 り、イノベーションの提供を含めた価値の提供であり、最終顧客まで含めた顧客志向であ

り、サプライ・チェーン上での利益の獲得と分配による財務の健全化、そして最後には環境までも視野に入れた全体の俯瞰を行いながら、自社のポジションに基づいたバランスの取れた同時多発的な B to B における関係性マーケティングを実行する必要があるということになる。そして、コミュニケーションの変化も見逃せない。その結果の一つが株価への反映となるのである。そして忘れてはならないのは、社会との好循環を生み出すオープン・システムによる関係性の重要性なのである。そこで新たな関係性モデルは下図のようになる。

図 6、社会性と個人と組織の 3 次元モデル



それぞれには、社会との要請として、環境問題、ステークホルダー、特に生産国に関する貧困の問題、消費者保護、各種法律や規制、価値の変化、国民総幸福量（Gross National Happiness、GNH）の変化や発展などがあげられ、企業の達成すべきマクロの因子としてはトータル・サプライチェーン・マネジメントの構築が中心となり、素材のトレーサビリティ（Traceability）、環境対策、イノベーションの提供、チャネル全体の利益を意識したスチュワード志向、従業員教育、BCP、BOP（ベース・オブ・ピラミッド、Base of the Pyramidの略）などが考えられる。そしてミクロの因子としては 2 社間の関係が中心となり、製品製造のスピード・品質、Just In Time、（一部の）プロセスイノベーションなどの提供、販売会社支援などがあげられるが、これらの因子については検証の余地があり今後の課題としたい。

企業において考える場合には、経済性ということが前提になるが、社会と企業の組織と

個人のことを考えてポジショニングしてみると分かりやすいであろう。例えば起業したばかりの企業では、人的な関係や技術力などは従業員も少ないことから個人に依存している。そして取引先のニーズに応えようとする。だが、時間が経過すると事業の規模も拡大し従業員も増えてくると個人依存していると、個々人の力量の差が発生する。その差を埋めようとするのが組織である。上場して株などを公開すればなおさらであるが、社会的な影響力がでてくるとステークホルダーとの関係が注目されてくる。段階的に専門性も上がってくることになる。徐々にサプライ・チェーンでも影響力を及ぼすこととなる。重ねて言うが、個人の能力と組織の能力、そして社会性ということが企業にとって今後の重要な課題となっていくことだろう。

そして、基礎となることは自社の強みは何か、と考えることなのである。そして、顧客にとってよりよいことは何か、そして次の段階では、最終の顧客にとってのメリットは何か、社会にとってよりよい貢献ができるのか、またそのために社会への関心を持った従業員への教育や支援による連携による、個の強みの育成、それらが連携できる組織作り、それをサービスマーケティングでは約束、トータル・デマンド・チェーンとしての価値という。そして、その約束の上に企業間の関係性モデルができ、マイクロ・マクロジレンマを超える連携が可能となる。そうすることで、真のトータル・サプライ・チェーンとなり、価値の連鎖がうまれてくるのである。そして、内部向けには細かく考え抜いて、大きなモデルになったときは複雑系が示唆するようにシンプルに考えることが大切であろう。

最後になるが、日本においてのいくつかの先進的な企業を見てきた。そこでの企業間の関係性を中心に最後にモデルの提言を行ったが、まだまだ優れた企業は存在している。このことから本研究においても緒についたばかりなのである。そして、研究課題の展望として技術の進歩にともなうマーケティングの変化が考えられる。具体的にはオムニ・チャンネルに代表されるように、消費者接点の変化、別の言い方をすると購入とモノの受け取りの変化にともなう、情報と物流の変化である。このことは個別ニーズに沿った対応を求められることから生産するメーカーと流通の相互依存、さらに進むと一体化された状態にまで進化することが発生する可能性がある。そのような場合には新たな企業間の関係性が必要となることが考えられる。また、一方では省力化と人材不足が同時に発生することが考えられる。マイクロの観点から考えると、個別ニーズに対応するために、ロット生産から個別生産へ、そして生産性の向上のための省力化、そしてパーツとパーツの組み合わせの実行のためのモノの相互認証やスマート工場化が進むであろう。また、消費者にとっては電子マネーの決済も今よりいっそう進化し、どこでも購入したモノをどこでも受け取れるようなことがおき、物流や商流が大きく変化し、そのデータを活用したビックデータの運用によりより利便性を高めることも予想され、その利用も今より大きく進むと考えられる。そのような状況が進みつつある現状を鑑みれば一部では人が不要になる一方で別の分野では人材の不足が生じることとなる。そのような時に企業間の関係性の観点からマーケティング

がどのようにあるべきか、という大きな課題につきあたることは自明利である。このような内的・外的要因を検証し、精緻な経営戦略モデルを新たに構築する必要があると考える。また、その場合にはメーカーとしてのブランドをどのように位置づけ、構築していくのかという別の観点からの議論が必要となる。今後に残された課題に対する解決策の模索が必要なのである。

自身の未熟さもあるが、今後もより広く深い研究が必要なのは言うまでもない。

本論の作成にあたり多くの方々からご支援をいただいた。同時に企業の取材させていただいたが、この中には女性が生き生きと私にお話をされる方が多いように感じられた。企業にとって多様な人材が必要な時代だから、活躍されているように思う。1986年4月から施行された男女雇用機会均等法の年に社会人となった自分としては、感慨深いものがある。

博士前期課程でご指導いただき、2013年にお亡くなりになった元日本大学商学研究科教授の梅沢正太郎先生には公私ともにお世話になった。

また、高千穂大学大学院教授の新津重幸先生のご指導には感謝してもしきれない。

そして多くの方々にお世話になった。皆様へはこの場を借りて改めて感謝を申し上げます。もちろん本論文についての責任は筆者にあることは言うまでもない。

引用文献

- i マイケル・D・ハット トーマス・W・スペイ 訳笠原栄一「産業財マーケティング・マネージメント」(株)白桃書房 2009年10月16日初版。P17
Michael D. Hutt Thomas W. Speh “*Business Marketing Management*” South-Western 2004
- ii 高島克義「生産財の取引戦略」(株)千倉書房 平成11年7月10日第2版。P1
- iii 前掲書。P3
- iv 前書。P275-276
- v 前書。P279
- vi 前書。P281
- vii Christian Grönroos “Marketing services : The case of a missing product” In search of anew logic for marketing John Wiley & sons, ltd 2007。P78
- viii クリストファー・ラブロック&ローレン・ライト 「サービス・マーケティング原理」小宮路雅博監訳(株)白桃書房 2002年7月26日初版。P80
Chritopher Lovelock ,Lauren Wright “Principles of Service Marketing and Management “ Person Education 1999
- ix E.グメソン「リレーションシップ・マーケティング」訳者若林靖永 太田真治 崔容熏(株)中央経済社 2007年12月10日第1版第1刷。P22
Evert Gummesson “*Total relationship marketing second edition*” Butterworth-Heinemann 1999,2002
- x E.グメソン「リレーションシップ・マーケティング」訳者若林靖永 太田真治 崔容熏(株)中央経済社 2007年12月10日第1版第1刷。P28
- xi 前掲書。P22
- xii 前書。P22
- xiii 生井俊著「121Ware 解・体・新・書」NECメディアプロダクツ(株)2001年9月29日初版第1刷。P3-4
- xiv 前掲書。P4
- xv 前書。P24
- xvi 前書。P22
- xvii C・グルンルース 監訳近藤宏一 訳蒲生智哉「北欧型サービス志向のマネージメント」(株)ミネヴィア書房 2013年6月15日初版第1版発行。P19
Christian Grönroos “*Service management and marketing Third Edition*” John Wiley & Sons , ltd 2006
- xviii E.グメソン。P9
- xix Ian H Gordon “*Relationship Marketing*” John Wiley & Sons Canada, Ltd 1998。P297
- xx ゲイリー・デービス 住谷宏、伊藤一、佐藤剛訳「トレード・マーケティング」同文館 平成8年9月11日初版発行。P2
Gary Davies “*Trade marketing strategy*” Paul Chapman Publishing 1993
- xxi V・カストゥーリ・ランガン 監訳小川孔輔 訳者小川浩孝「流通チャネルの転換戦略」ダイヤモンド社 2013年3月21日。P3

-
- V.kasturi Ragan “*Transforming your go-market strategy*” Harvard business review press 2006
- xxii Gaii Rubera Ahmet H. kirca “*Firm innovativeness and its performance*” Journal of marketing Volume 76(May 2012)。P132
- xxiii ロバート・A・バーゲルマン、クレイトン・M・クリステンセン、スティーヴン・C・ウィールライト編著「技術とイノベーションの戦略的マネジメント(上)」日本語版監修 青島矢一、黒田光太郎、志賀俊宏、田辺孝二、出川通、和賀三和子 訳者 岡真由美。斉藤裕一、中川泉、山本章子 (株) 承泳社 2007年7月30日 初版第1刷。P34
- xxiv エベレット・ロジャース「イノベーションの普及」P17
- xxv 前掲書。P17-18
- xxvi 黒川文子「製品開発の組織能力」(株) 中央経済社平成17年5月10日初版発行。P11
- xxvii 前掲書。P34
- xxviii 前書。P34
- xxix 前書。P16
- xxx 前書。P34
- xxxi 堀井朝運「実践 中小企業の経営組織革新」(株) 中央経済社 2012年3月20日第1版第1刷。P2
- xxxii ケン・ピティアー「体系グリーン・マーケティング」三上富三郎監訳(株) 同友社1993年10月15日第1版。P5-7
- Ken Peattie “*Green Marketing*” Pitman Publishing ,London 1992
- xxxiii 飯島伸子編著「環境社会学」(株) 有斐閣2000年7月20日初版第10刷。p19
- xxxiv 西尾チヅル「エコロジカル・マーケティング」(株) 有斐閣1999年12月25日初版第1刷。p16
- xxxv 大橋照枝「環境マーケティング」東洋経済新報1998年7月10日第4刷。P8
- xxxvi 玄場公規「環境イノベーションと企業競争力」天野明弘、國部克彦、松村寛一郎、玄場公規編著『経営環境のイノベーション』生産性出版 2006年9月25日第1版。P74
- xxxvii 水尾順一「マーケティング倫理」(株) 中央経済社2002年10月1日第4刷。P18
- xxxviii 前掲書 P103
- xxxix 前書。P106
- xl 大須賀明「環境とマーケティング」(株) 晃洋書房2000年6月10日初版。P152
- xli D.マグレガー「企業の人間的側面(新版)」訳高橋達男 産業能率短期大学出版部1977年8月15日新訳23版。P65
- Douglas McGregor “*The human side of enterprise*” McGraw-Hill Inc., New York 1960
- xlii 占部都美編著「経営学辞典」(株) 中央経済社 平成5年11月10日第70刷発行。P34-35
- xliii 和田充夫「関係性マーケティングの構図」(株) 有斐閣 1998年11月10日第1刷発行。P98
- xliv 前掲書 P99
- xlv 前書。P99-100
- xlvi 前書。P100
- xlvii 前書。P102
- xlviii 前書。P102-103
- xlix 新津重幸「ソリューション型営業戦略革新とマーケティング戦略革新」柏木重秋編『現代マーケティングの革新と課題』東海大学出版会 2005年3月31日第1版第1刷 P198
- l 前掲書。P198-200

-
- li 前書。P200
- lii 前書。P201
- liii 前書。P201
- liv 前書。P201-202
- lv 新津重幸「第23期企業間ネットワーク研究会資料」P17
- lvi Michael D. Hutt Thomas W. Speh *"Business Marketing Management : B2B South-Western 2010 ,2007 .P136*
- lvii 前掲書。P136-p137
- lviii ロバート・アクセルロッド、ウィル・ミッチェル、ロバート・E・トーマス、D・スコット、エアルト・ブルーデラー「標準化の設定 標準設定同盟における連携の形成」ロバート・アクセルロッド 監訳寺島隆雄 翻訳奥田栄、木島恭一、高木靖夫、出口弘、寺島隆雄、根来龍之 『対立の協調の科学』ダイヤモンド社 2003年6月5日。P5
- "Coalition formation in standard-setting alliance," management science 41 (Sept,1995) : The institute of operations research and the management science (informs),2 Charles street, suite 300 providence Robert Axelrod "The complexity of cooperation" Princeton university press 1997*
- lix 前掲書。152-153
- lx アルバート・ラズロ・バラバシ 青木薫訳「新ネットワーク思考」日本放送出版協会 2002年12月20日第1版。P303
- Ailbert-La'sazlo' Baraba'si *"The new science of networks"* 2002

参考文献

Chris Anderson "The long tail"

クリス・アンダーソン「ロングテール」篠森ゆりこ訳 (株) 早川書房 2006年9月30日初版

Clayton M. Christensen Michael E. Raynor "The innovation's solution" Harvard Business School Publishing Coporation 2003

クレイトン・クリステンセン マイケル・レイナー「イノベーションの解」(株) 翔泳社 2008年7月15日初版第11刷

H .Igor Anzoff "Strategic Management ,Classic Edtion" Macmillan Publishers Limited 1979 2007

H. イゴール・アンゾフ 「戦略経営論 (新訳)」 監訳者中村元一 (株) 中央経済社 2007年7月10日第1刷第1版

John R . Rossiter and Steven Belman "Marketing communications : Theory and application Pearson Austoralia Grop Pty ltd,

ジョンR。ロシター スティーブ・ベルマン「戦略的マーケティング・コミュニケーション

IMC の理論と実際」監訳者 岸志津江 (株) 等級エージェンシー出版部 2009 年 4 月 16 日第 1 版第 1 刷

Karl Polanyi

カール・ポランニー「経済の文明史」玉野芳郎・平野健一郎編訳 (株) 筑摩書房 2003 年 6 月 10 日第 1 刷

Peter F. Drucker "Innovation and enterpreneurship Harper & Row. Publishres 1985

P.F. ドラッカー「イノベーションと企業家精神」監訳者小林宏治 ダイヤモンド社 1986 年 6 月 20 日初版第 10 刷

Robert Spector and Patrick D. McCarthy "The nordstrom way" John wiley & son ,inc . 1995

ロバート・スペクター パトリック・D・マッカーシー 「ノードストローム・ウェイ」監訳者山本鎖 訳者犬飼みずほ日本経済新聞社 1996 年 12 月 6 日第 1 版第 2 刷

Roland Barthes

ロラン・バルト「映像の修辞学」蓮見重彦 杉本紀子訳 (株) 筑摩書房 2005 年 9 月 10 日第 1 版

Theodore Levitt "Harvard Busuness review anthology T. Levitt on marketing Harvard Business school press 1956,1958,1960,1963,1965-70,1972,1974-1980,1981,1993,2001 セオドア・レビット「T.レビット マーケティング論」有賀優子 D I AMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 ダイヤモンド出版 2007 年 11 月 1 日第 1 版

Tom Duncan and Sandra Moriarty "Driving brand value" The McGraw-Hill Companies,inc 1997

トム・ダンカン サンドラ・モリアルティ「ブランド価値を高める統合型マーケティング戦略」訳者有賀勝ダイヤモンド社 1999 年 8 月 26 日 初版

DNP 創発マーケティング研究会 井関利明 山川悟 新井範子 上原征彦「創発するマーケティング」日経 BP 企画 2008 年 3 月 17 日初版第 1 刷

浅井慶三郎「サービスとマーケティング」同文館出版 (株) 2000 年 1 月 20 日初版

荒川一博「文化経済学」(株) 文藝春秋 2000 年 6 月 20 日第 1 版

今村英明「法人営業力を鍛える」東洋経済新報社 2007 年 2 月 13 日第 5 刷

今村仁司「貨幣とは何だろうか」(株) 筑摩書房 1999 年 9 月 20 日第 1 版

内田隆三「社会学を学ぶ」(株) 筑摩書房 2005 年 5 月 10 日第 2 版

小川孔輔「マーケティング入門」日本経済新聞社出版社 2009 年 7 月 24 日第 1 版第 1 刷

片平秀貴「ブランド・エンジニアリング」日経 BP 社 2003 年 1 月 14 日第 1 版第 1 刷

清水公一「広告の理論と戦略第 9 版」(株) 創成社 2000 年 4 月 18 日第 9 版

清水公一「広告の理論と戦略第9版」(株)創成社 2000年4月18日第9版
高橋昭夫「現代商品知覚論」(株)同文館 2004年3月1日第3刷
蓼沼智行「イノベーションと流通構造の国際的変化」(有)時潮社 2010年3月25日第1版第1刷
西山賢一「複雑系としての経済」日本放送出版協会 1997年8月25日第1刷
日本オラクル株式会社 監修者 藤本直樹 竹村慎輔 袖木輝久「オラクルの CRM 戦略」
(株)オーム社 2001年4月25日第1版第1刷
服部隆幸 藤本直樹「製造業 CRM」日刊工業新聞社 2004年6月30日 初版第1刷
的場昭弘「超訳資本論」祥伝社 2008年6月15日初版第5刷
見田宗介「社会学入門」(株)岩波書店 2006年4月20日第1版
山岸俊男「社会的ジレンマ」PHP 出版 2000年7月5日第1版第1刷
山岸俊男「社会的ジレンマのしくみ」(株)サイエンス社 1999年12月10日初版第8刷
山本哲士 新版「ホスピタリティー原論 哲学と経済の新設計」文化科学高等研究所 2008年3月20日
余田拓郎 首藤明敏編著者 「B to B ブランディング」2007年12月7日第1版2刷
余田拓郎 首藤明敏編著者 「実践 B to B マーケティング」東洋経済新報社 2013年12月19日初版
余田拓郎「カスタマー・リレーションの戦略理論」(株)白桃書房 2000年5月16日初版
寄本勝美「ごみとリサイクル」(株)岩波書店 2001年2月5日第21刷
商業界 2011年3月号 (株)商業界 2011年3月1日発行

II. 審査結果の要旨

高千穂大学大学院 教授・論文審査主査
新津重幸

本博士申請論文は、**BtoB** マーケティングにおける企業間の関係性をモデル化しようとしたものである。

BtoB マーケティングとは、旧来マネシリアルマーケティングに基づく生産財マーケティング及びチャネルシップ・マーケティング、及びサプライチェーンマーケティング上の各段階での取引形態の川上思想で論じられてきていた。

本論文では、サプライチェーン・マネジメントを原素材から生活者間の最上川上から最末端の川下まで俯瞰するトータル・サプライチェーン・マネジメント領域まで拡大し、さらに川下からのトータル・デマンド(バリュー)チェーン・マネジメントの視点を複合している。そして、企業間関係性の重要性をマイクロ事項の細部にまで渡って論じた新しい視点の論文と言える。

各項で企業の実務事例を分析・検討し、その結果から構成されており、極めて実証性の高い論文である。また、企業と社会及び環境に関わる事項や **CSR**、及び企業を取り巻く様々なステークホルダーに関わるオープンマネジメントの概念を取り入れ、企業の社会的信頼性の確立も企業間関係性の中で成り立つとする、新しい複合的モデルも結論として提示している。

企業間の取引から取組みへのアライアンス要件及び企業の理念と経営姿勢及び、それに関わる企業人としてのソリューション力も含めた新しい **BtoB** ビジネス取組みの概念も提示していると言える。

以下、各章単位に審査結果の要旨を述べてみる。

- 1) 第1章では、**BtoB** マーケティングの変遷を **BtoB** ビジネスの視点から、生産財マーケティング、サービスマーケティングを整理しているが、企業間関係性の体系を「宇野」の提示した **ABC** マーケティングをモデルに、特にビフォーフォローとアフターフォローの重要性を論じている。そして、**CRM** 戦略を前提とした関係性構築の事例として、「**NEC**」のビジネスソリューション体系を述べ、**BtoB** マーケティング上重要とされる得意先とのコミュニケーション関係の重要性とそのシステム体系の在り方を述べている。まず、顧客との **BtoB** 関係性の確立をこの視点から論じていることが評価できる。
- 2) 第2章では、企業間関係性の視点に焦点を当て、そこにおける **BtoB** マーケティングの構造的体系を論じている。特に、トータル・サプライチェーン上生ずる **BtoB** マーケティングを、企業が提示する様々な製品やサービスが価値あるモノとして連鎖していく為の前提と条件を述べようとしている。そして、チャネルチスワードシップとバリュープロフィットチェーンの概念も含めて、**BtoB** マーケティングを論じている。特に、営業力向上と営業支援の在り方の重要性を指摘しており、その事例として「**PLUS**」グループの「ジ

ョインテックスカンパニー」のビジネス構造と、営業支援する機能(コンタクトセンター)そのものが顧客との関係性構築の鍵となっていることで、BtoB マーケティングの価値の連鎖の要項を解説している。これも BtoB マーケティングに求められる新しい実務視点と言えよう。また、ICT・web 社会の進化もこれを助長している要素として取り上げている。

3) 第3章では、企業のイノベーションを展開する上で、新規事業及び製品開発への BtoB マーケティングの取組みを論じている。BtoBにおけるイノベーションと価値を前提とし、新規事業開発に取り組む際の企業間及び公的機関等の関係性を提言している。そして、この事例として、OEM 企業「タカノ」の新規独自事業開発の成立要件を整理し、トップの役割の重要性と事業コンセプト設計の重要性、またこれらに関わる研究機関との関係性やアウトソーシング企業との関係性を整理するなど、新たな BtoB マーケティングの要件を指摘している点が評価できる。

4) 第4章では、企業価値創造と BtoB マーケティングの要件について述べている。第3章までのトータル・サプライチェーン上のビジネスの個別要件からの BtoB マーケティングの構造的課題とその解決策を述べてきた事項と異なり、広く企業の社会的ポジションの確立と企業の信頼性確立の視点から企業価値創造を前提とした企業間関係性に言及しようとしたものである。最初にソーシャルマーケティングと企業の環境問題への取組みの在り方を整理し、社会と企業及び環境取組みと企業の経営取組みを論じている。そして、この際生ずる企業間の取組みと BtoB への影響についても論じている。

事例としては、2000 年以降各企業が環境問題として取組んできたグローバルな問題の一つ“CO₂削減”を提示し、特に「Honda」の“Scope3”への取組みが BtoB マーケティングにこうした地球環境次元までが求められることを指摘している。

しかしながら、本章の結論としては「小括」で述べられている「オタフクソース」の CSR 取組みを事例として述べている。企業の社会性と信頼性確立に向けての取組みは、地球環境への取組みも重要だが、単に“CO₂削減”の取組みのようなモードに左右されてはならないと述べている。つまり、それは企業の保有する自社の経営資源を前提に取り組むべきとしている。それは社会とのかかわりが自社の製品やサービスを中核として成り立っているからである。「オタフクソース」はソースを売ることからお好み焼文化の普及を前提とし、そこから生ずる食の健全性や家族とのコミュニケーション手段を提案することを命題とし、様々な地域や幼児・高齢者施設とのかかわりを構築しようとし、そこから社会性企業としてのポジションを確立したと述べている。正に、この事例と事実は正しく CO₂問題への取組みブームは、過去のバブル当時の博物館や美術館を設立した文化事業的な要素とあまり変わらないものと考えているのだろう。審査委員もそのことには同意するものであり、過去のソーシャルマーケティングの真の視点を新たに提言したものと本章は評価した。

5) 第5章は、前章の企業の社会的関係性の概念において、企業のステークホルダーを含む BtoB マーケティングの研究対象領域を拡大した概念で論じている。その基幹となる概念は、オープンマネジメントシステムを応用した企業間の関係領域をオープンシステムとして論じている。CRM 上重要な要件は、顧客の囲い込みに向けての顧客間関係性の確立を潜在顧客と成り得る得意先や顧客を、どのように考えるかである。そして、それは企業との関係性を判断する上で、あるいは企業のあらゆるビジネス取組みにおいて、社員とその

家族、得意先とその家族、地域のヒトとその家族、資本家や取引金融機関、等々のヒトとその家族に関わる関係の重要性を論じている。企業の信頼性の確立の企業活動を最終命題とするならば、**BtoB** ビジネスで発生する直接的関与企業や関与者に留まらず、その製品サービス事業の完結を目指すならば、その家族や地域も含めて関係性があると認められる。こうした拡大顧客としての概念は、今日の ICT の発展や SNS 社会の相互コミュニケーション力の影響を考えると、その論旨の妥当性は理解できる。つまり、企業を取り巻く直接関係者に留まらず、その直性関係者と関わりを持つであろう全ての人々や組織を関係者と俯瞰せねばなくなる。こうした事業はインタラクティブ・コミュニケーション・モデルとしても言及されてきているし、自社を中心としたトータル・サプライチェーンのポジション全体を俯瞰すると何等かの間接的關係が生じていると理解できる。また、顧客への関係性度合に応じたサービスセグメンテーションや FSP モデルにも実務的には関係性モデルとして理解できる。さらに、様々なコミュニケーション戦略モデルを上げて、本章では **BtoB** としての関係性領域と事実を述べて実証性あるものとして試みている。これも **BtoB** マーケティング領域の新しい提言として理解できる。

6) 結論として、第 5 章の最後に総括として、まず企業間の関係性の 4 段階モデルを論じている。それは、使用価値の高低と交換価値の高低を含めて論じており、①社会的意義も含めた協業、②従来の双方向型協業、③一方的ラブコール、④単なる下請けの 4 段階進化としてモデル化し、ソリューションサービス化と多様なイノベーションの提供への進化が求められ、そのために **BtoB** マーケティングの領域は、これまで述べたような取組み領域拡大を求められるとしている。

さらに、企業間関係性の重要性を、①信頼、②責任、③社会性、④経済性、といった 4 つの特徴の中で規定されるとしている。そして最後に、社会性と個人と組織の関係性モデルとして、社会からの要請を前提に企業は社会に生かされているものとして、**BtoB** マーケティングにおける企業間関係性構築の命題を、①ミクロ戦略として関係性構築の為のソリューション力、②マクロ戦略としてトータル・サプライチェーン・マネジメントを俯瞰できる統合的ソリューション力、③自らの関わりをオープンシステム領域まで拡大し、オープンマネジメント体系を確立する、の 3 点にあると結論づけている。

この点について審査委員は、**BtoB** の関係性を今日的 ICT の進化やグローバル視点、そして企業の信頼性確立の命題にも合致するとして評価した。

なお、今後の課題として、全体の領域が **BtoB** マーケティングとしても極めて広大であり、一つひとつの命題に対する実例を述べ、実証性を高めているのは良いが、この広領域を新たに提言しようとしている **BtoB** マーケティングに関して、全体が俯瞰できる体系フローや関係性図が求められることを審査委員としては挙げている。

さらに、時代環境は **BtoB** マーケティングをグローバルな視点で求めるものであり、特に新興国等への現地市場化を促進する上での関係性への言及や、ICT、SNS 社会の中で多くの企業が新たなコミュニケーション環境モデルを追求する中での関係性モデルへの言及、また今日的社会の中での人材育成や働きたい職場としての確立も **BtoB** マーケティングにおける企業間の関係性要素としても検討されるべき事項であると考えられる。これらは、今後の研究課題として提示されたが、ともあれ本博士申請論文は、**BtoB** マーケティングにおける企業間の関係性を論ずる上で、新たな視点と指標を提示したものとして審査委員全員

で評価した。