

經濟論叢

第142卷 第1号

橋本勲教授記念號

献 辞	尾崎芳治	
自社PR活動の満足度に及ぼす		
PR部門と他部門の関係	横田澄司	1
回転期間と資本前貸の大きさ・価値増殖	松石勝彦	25
競争戦略と戦略的行動	中田善啓	55
マーケティングの目的をめぐる若干の問題	山本義徳	79
現代流通と商業経済論	岡田千尋	96
サービスのマーケティング・チャンネル		
についての一考察	高橋秀雄	115
産業財マーケティング論の現状と課題	高嶋克義	133
松下電器産業における国際マーケティング	近藤文男	155

橋本勲教授略歴・著作目録

昭和63年7月

京 都 大 学 經 濟 學 會

産業財マーケティング論の現状と課題*

高 嶋 克 義

I はじめに

産業財は市場規模が大きく経済的重要性が高いにもかかわらず、産業財マーケティングの研究は消費財マーケティングに比べて少ないのが現状である。産業財マーケティング研究は、消費財マーケティングの議論をそのまま産業財に適用したり企業の実務的問題を扱ったものを除けば、主に企業の購買行動の分析を基礎として展開されてきた。さらに最近ではこの購買行動分析によるアプローチに対して、企業間関係をダイアドで捉えるアプローチからの問題提起および理論展開が試みられている。

本稿ではこれらの産業財マーケティングの基礎理論をめぐる議論を概観し、これらの特徴と問題点を整理することを目的とする。

II 組織購買行動論の展開

産業財マーケティングを議論する場合に、しばしば消費財との対比において産業財の購買行動の特徴を考察することが出発点となった¹⁾。ただしこのような購買行動に関する産業財と消費財の差異の強調は消費財マーケティング論のフレームワークで産業財マーケティングを考え、消費財マーケティングの規範的理論を産業財に適用することを目的としている。つまり消費財の製品特性や購買行動特性の延長線上に産業財を位置付け、産業財マーケティングを考えるものである。

* 本稿は吉田秀雄記念事業財団からの助成金による研究の一部である。

1) Industrial Marketing Committee (1954), Fern & Brown (1984) 等を参照。

この場合一般に産業財として最も強調される特徴は購買動機が感情的でなく経済的合理性に基づいて購買が行われる点である。この点の強調は購買価格や費用による経済学的な意思決定モデルを先行させる背景となった。このモデルの間人像は合理的な意思決定能力を持つ購買者である。しかも合理的な購買行動という考え方は産業財の購買行動研究を長く支配し、その合理性ゆえに広告・販促などのマーケティング活動の余地が少ないと予測する傾向があり、産業財マーケティング研究の妨げとなった点も否定できない。

しかし産業財の購買意思決定は組織の構成員によって行われ、彼らの購買意思決定にはタスク達成以外の動機、例えば昇進や勢力などに関する動機が影響し、しかも彼らの認知能力の限界も完全に克服されるわけではない。したがって購買意思決定が組織を単位としてあたかも非人間的に行われるのではなく、構成員の相互行為を通じて行われるという認識に立てば、合理的購買者の前提が問題になる。さらに組織の購買意思決定は構成員の意思決定の統合を通じて行われるという組織的な意思決定過程の問題も考慮しなければならない。

それに対し新たに展開された組織購買行動論は、合理性を志向しながら認知能力に限界のある構成員の行動の特徴と複数の構成員による共同意思決定の特徴を捉えて購買行動を記述するものである。

この組織購買行動論は次の二つの基礎理論の影響を受けている。一つは1960年代以後に展開された消費者行動論であり、もう一つは Cyert=March らの企業の行動科学的理論である。前者は購買意思決定に関与する個人の心理や行動を記述するために適用され、後者は限られた合理性と異なる目標を持つ複数の構成員による相互依存的な意思決定過程を説明するために取り入れられることになる。

さて組織購買行動論の最も主要な基礎概念は購買センター (buying center) である²⁾。購買センターとはある製品の購買に関与する組織構成員の集合であ

2) Robinson et al. (1967) pp. 100-101, Webster & Wind (1972) p. 17, Johnston & Bonoma (1981) pp. 143-146, 等を参照。

る。前述のように組織購買行動論では複数の構成員が意思決定に関与するという特徴を重視するが、その際に誰がどのように関与するかを識別することが議論の出発点となる。したがって購買センターは購買部門などの公式組織として理解されるのではなく、意思決定に影響力を及ぼす他の部門や上位階層の構成員を含むものとして理解される。このことは購買センターの識別やその構成の分析が販売企業のマーケティング活動の対象についての理解に必要であるという認識に基づいている。そしてマーケティング活動に関して購買部門への販促活動のみならず他の部門や上位階層への接近も重要であることを示唆するものである。例えば購買センターの構成員については購買者のほか使用者・影響者・決定者・ゲートキーパーの五つの役割を識別できるが³⁾、これらの意思決定への関与の違いを識別し、適切な接近や必要な情報を考えることが有効なマーケティング戦略の基礎となると考えるのである。

購買センターはこのように諸部門・諸階層の構成員から成るために、目標や価値基準が構成員間で異なり、コンフリクトを発生させやすい。たとえば製造部門は迅速な配送・補修サービスなどを購買意思決定で重視する傾向にあり、そのためにしばしば不経済なロットサイズで要求したり、納期までのリードタイムを短くしがちである。それに対し購買部門は費用を節約するように、交渉力や配送の経済性を重視する。そのため彼らは製造部門の小さいロットサイズや緊急発注などに対して不満を持ちやすい⁴⁾。

このことは構成員が各部門においてそれぞれ異なる情報源や職務志向に基づいて、異なる代替案の情報や評価基準を持つことに基づいている⁵⁾。代替案の識別や評価に関しては、まず第一に情報への接触可能性が構成員間で異なり、一般に購買部門はより多くの販促情報に触れやすいと言える。第二に代替案の評価基準が職務上の目標や構成員の教育的背景によって異なる可能性が生じる。そして第三に構成員のリスク削減動機や達成動機が代替案の評価基準に影響を

3) Webster & Wind (1972) pp. 17-18.

4) Strauss (1962) pp. 163-165.

5) Sheth (1973) pp. 52-54.

与えることが予想される。リスク削減動機は意思決定に対する他者の反応についての不確実性や代替案の成果についての不確実性を削減するような行動を引き起こすが、購買部門はしばしばこの影響により安全な選択を志向する。また達成動機に関して、構成員の昇進や社会的認知への志向、勢力争いなどの要因が代替案の評価基準に影響を与える場合もある⁶⁾。

このように購買センターという概念によって組織購買行動を考えると、意思決定過程は組織の情報処理過程という側面と構成員間のコンセンサス形成過程という側面が含まれることが明らかになる。

さてこの購買センターの概念を基礎として購買センターの意思決定過程の記述と購買環境要因の影響の考察という二つの議論が展開されることになる。まず前者の議論から考えることにする。

産業財の必要性が発生してから製品・供給業者の選択、事後評価に至るまでの過程には購買センター構成員の数多くの行為が含まれる。この過程を段階的に捉える試みがしばしば行われてきた。例えば Robinson 他 (1967) は①問題認知、②必需品目の特徴・数量の決定、③必需品目の特徴・数量の記述、④供給業者の探索、⑤見積取得・分析、⑥見積評価・供給業者選択、⑦発注手続の選択、⑧成果のフィードバック・評価までの8段階を識別している。それに対し、Webster & Wind (1972) は必要性の識別から代替案の評価・供給業者の選択までを5段階で説明している。

いずれも代表的な購買過程モデルであるが、これらの購買過程モデルは段階によって意思決定すべき問題点が次々と変化し、その連続的な意思決定を通じて代替案が削られ選択が行われると想定している。

しかし産業財の購買過程はこのような問題解決の側面だけでなく、前述のように購買センターの共同意思決定の側面、つまり構成員間のコンセンサス形成過程も重視しなければならない。そこで Choffray & Lilien (1978) は単純な段階区分だが次のように捉えている。それは既に問題が認知され製品・サービ

6) Robinson et al. (1967) p. 157.

スの代替案が識別された段階、つまり各構成員が代替案の想起集合を持つ状態から始まる。そして各構成員が代替案を評価・選択する段階を経て、構成員間の相互行為を通じてこれらの代替案から選択するという共同意思決定の段階に移行すると考えるのである⁷⁾。

ところで産業財の購買過程の各段階に含まれる行為は購買状況によって異なることが考えられる。それゆえ購買状況要因による購買過程への影響に関する考察が、購買過程の議論から展開されることになる。

まずタスクの新規性によって異なる購買過程の特徴が初期に検討された。例えば Robinson 他 (1967) は新規に製品を購入する場合とそれまでと同じ製品を同じ供給業者から再購買する場合、およびその中間である部分的な変更を検討し、若干の修正を行う場合の三つの購買状況を設定している⁸⁾。そしてこれらの新タスク・直接再購買・修正再購買のいずれの場合でも問題認知の段階から始まる全ての段階を購買過程が含むことを前提としたうえで、各購買状況によって段階間の比重が異なったり各段階の具体的な行為が違うことを彼らは説明する。これは製品や供給業者に関する新しい代替案を考慮する程度が問題の新規性によって異なるために、特定段階の相対的な重要性の違いや製品・供給業者の探索範囲の違いがもたらされると考えるものである。

また Lehman & O'Shaughnessy (1974) は問題の性格から製品のタイプを①ルーチンの注文製品、②手続問題製品、③成果問題製品、④政治問題製品の4つに分類し、製品タイプ間での購買過程の性格の違いを述べている。この考え方は4つのタイプが相互に背反的でないという問題があるが、上述の新タスク・再購買の捉え方と比較すれば購買状況に関する別の視点が含まれていることがわかる。それは購買タスクの性格を新規性で捉えるのではなく、購買意思決定に要求される情報の種類と共同意思決定の調整の難しさという二要因で捉えることである。

7) 実際には各構成員の意思決定過程と共同意思決定過程が同時進行すると考えたほうが現実的である。cf. Anderson et al. (1987).

8) この三つの類型はバイ・クラス (buy class) と呼ばれる。

さらに他の購買タスクの性格として重要性や複雑性などの製品特性を加える研究もある⁹⁾。また Fisher (1976) はこのような製品の特性から購買タスクの性格を見ることに加えて、供給業者選択の重要性や代替的な供給業者の情報不足などに由来する取引相手についての不確実性によって購買タスクを捉えている。

しかし購買過程に影響する購買状況はこれらの購買タスクの性格だけではない。第一に前述の購買センター構成員の個人的特性が購買過程に影響する。つまり構成員の個人的背景や接触する情報源、あるいはリスク削減動機や達成動機の程度などである。第二に企業の志向性、企業規模、集権化の程度などの組織の要因がある。この要因は購買センターの規模や共同意思決定の重要性を規定することを通じて購買過程に影響を与える。

さてこれらの購買状況要因の識別から購買状況要因の購買過程に対する影響を次のように説明することができる。まず購買過程に影響を与える状況要因は上のおり製品または購買タスクの性格、構成員の個人的特性、企業の組織的要因の三つの階層からなる。これらの状況要因の影響は前述の購買過程の二つの側面に表れることを示している。つまり購買意思決定に関与する構成員の心理的側面と共同意思決定における不可避的なコンフリクトを解消しコンセンサスを形成する側面である。そして三つの階層の状況要因が購買過程の二側面に次の二つの経緯で影響を及ぼすと考えられる。まず第一に諸状況要因によって製品や供給業者の選択についての成果の不確実性が高められるほど、購買過程における問題認知から製品・供給業者の探索までの段階が重要となる。それは購買の成果についてのリスクがより積極的な情報探索を動機付けるためである¹⁰⁾。このリスクの大きさは製品の新規性・重要性・技術的複雑性などの製品特性、あるいは供給業者の選択の重大性や彼らに関する情報不足、および市場変動などの経済的環境や社会的環境に影響される購買タスクの性格によって規

9) Cardozo (1980), Fisher (1976) 等を参照。

10) Moller & Laaksonen (1985) pp. 174-176.

定されると考えられる。さらに構成員の個人的要因や企業の組織的要因はこのリスクの知覚水準に影響すると予想される。

そして第二に諸状況要因による購買の成果に関する不確実性が高いほど、共同意思決定過程におけるコンフリクト解決の段階が重要になる。それは成果に関する不確実性が一方でより多くの構成員の関与をもたらし調整をより困難にし、他方で組織における他者の反応についての不確実性を高めるためである。この構成員間の調整過程において制約となるのが組織の集権化や公式化の程度、企業の志向性などの組織的要因である。これらは調整のためのコミュニケーションや責任権限関係の性格を規定することによってコンフリクトの解決様式に影響を与えるのである。

したがって構成員の心理的側面に対しては、三つの主要な状況要因によって影響される構成員の知覚リスクの大きさとそれに対する態度が構成員の情報探索活動を規定し、コンセンサス形成の側面については、同様に状況要因の影響をうける構成員の知覚リスクが共同意思決定を促進し、その結果としてコンフリクトを解消してコンセンサスを形成する政治的過程が重要になると予想されるのである。

さて以上のような状況要因による購買過程への影響の考察は、購買状況によって規定される企業の購買意思決定パターンの特徴を示唆するものである。まず前述の知覚リスクと情報探索活動の関係から、状況要因が情報探索に関する購買戦略を規定する局面が導かれる。

例えば Cardozo (1968) は購買過程で代替案の評価に関して、「同時探索戦略」と「連続的評価戦略」の二つを識別している。同時探索戦略とは製品を最低価格で購買することに関心があり、プレミアム価格を支払うリスクを回避しようとする購買戦略である。そのため複数の供給業者と交渉し、複数の供給源を持つことが多い。それに対し連続的評価戦略は単一の供給業者と取引関係を持ち、取引相手をあまり変更しないという特徴とプレミアム価格を支払っても正確な納品を重視するという特徴を持つ。したがって連続的評価戦略の企業

は取引関係の継続を志し、ソース・ロイヤルティを持つことになる場合が多い。

この二つの戦略の選択にはまず購買成果に関するリスクが影響する。購買金額・数量や生産における重要性などの要因で購買成果に関する不確実性が高いとき、情報探索と供給業者の代替案を考慮する可能性が高くなり、同時探索戦略が選択されやすい。しかし構成員の作業負課が高い場合には、意思決定に時間や努力をあまり費やせないで、構成員がリスク回避的になりやすい。つまり供給業者の変更をできるだけ避けるような、連続的評価戦略を選択する傾向が生じる。特に組織的要因や個人的特性から構成員がリスク回避的となる場合にはその傾向が強まる。また購買意思決定に対する他者の反応の不確実性が高い場合にも構成員はリスク回避的となりやすく、それも連続的評価戦略を規定する。しかもこの政治的なリスクの知覚水準もまた構成員の個人的特性や組織構造などの組織的要因の影響を受ける。したがって企業の購買戦略は購買タスクの性格、構成員の個人的性格、組織的性格によって規定されるという考え方が導かれる。

また購買意思決定におけるコンセンサス形成の側面に関しては Gemünden (1986) によって次のような二つのパターンが識別されている。それはハイアラーキー的なパワーを用いてコンフリクトを解決するパターンと専門家や技術者の専門的知識に基づくパワーを用いてコンフリクトを解決するパターンである。この二つのコンセンサス形成方法の選択は組織のハイアラーキーの階層性や専門的分化の程度などの組織的要因で規定されることが予想される。

さてこれらの購買意思決定における同時探索と連続的評価の相違、およびコンセンサス形成方法の相違は、産業財のマーケティング戦略における市場細分化を考える場合に意味を持つ。購買企業が同時探索戦略と連続的評価戦略のどちらを用いるかによって、販売企業の価格政策や配送などのサービス政策、あるいは販促的情報の提供を考える必要がある。またコンセンサス形成のパターンによって企業のトップや技術者への販促的情報の提供を考えなければならない

い。特にハイアラーキー的なパワーの影響が強い企業に対しては上位階層への接近および広告・販促活動が強調されることになる。しかも購買タスクの性格や組織の性格あるいは構成員の個人的性格によって購買意思決定に関する情報探索パターンやコンセンサス形成パターンが異なるため、産業財マーケティングの市場細分化をこれらの諸要素に基づいて考えることも可能である。

III 相互作用モデルの展開

産業財の組織購買行動論に基づく企業の購買意思決定過程の記述には次のような問題が指摘される。まず第一に産業財は長期安定的で多製品包括的な取引関係によって供給されることが一般的であるが、そのような継続的で包括的な取引関係を購買企業が選択したり形成しようとする局面を組織購買行動論で説明するには限界がある。企業の購買活動は組織購買行動論が想定するように個々の製品や問題ごとに意思決定が行われるのではなく、むしろ継続的な取引関係を結ぶ供給業者を選択したり、供給業者の扱う複数の製品に関して包括的に取引関係を形成する形で行われる場合が多いのである。組織購買行動論は諸状況要因によって構成員がリスク回避的になる場合に継続的な関係が選択されるという消極的な側面を捉えるが、それでは企業が長期的視点から継続的な関係をj選択する側面を捉えることができないのである。

さらに組織購買行動論では販売企業との相互作用を重視しないという問題がある。企業の購買意思決定には販売企業のマーケティング活動とそれに対する購買企業の反応、あるいは販売企業との交渉などが影響するが、組織購買行動論はこれらの相互作用をあまり考慮していないと言える。特に企業間の交渉力格差や協調的關係は産業財の購買では重要な問題の一つであるが、このようなパワー関係や協調的關係のある企業の購買行動については考察されていない。

これらの継続的で包括的な企業間関係の形成や企業間の相互作用の問題はむしろ産業財の取引に特徴的であるにもかかわらず、組織購買行動論で説明するには限界がある。それは組織購買行動論が産業財の取引関係から個別の製品購

買における意思決定過程を抽出する形で展開されてきたためである。

このような組織購買行動論の捉え方に対し、企業間の取引行為を購買意思決定から捉えるのではなく、組織間関係を重視してガイドで関係を捉える相互作用モデルが展開されることになる¹¹⁾。このアプローチの特徴の一つは産業財の取引関係が継続的でしばしば閉鎖的な関係になったり関係が制度化されたり、あるいは協調やコンフリクトが発生するという点を重視することである。

さて相互作用モデルでは組織間の相互作用を次のように記述する。まず企業間の取引における相互作用をエピソード (episodes) と関係 (relationship) の二次元で捉える。エピソードとは個別の製品の販売・購買で完結する交換関係であり、それは①製品・サービスの交換、②情報交換、③貨幣交換、④社会的交換の4つの要素から成る。組織購買行動論で議論されたのはこの交換に関する購買行動である。そして関係はエピソードの反復によって形成され、交換のない場合でも長期的に維持される相互作用様式であり、その性格は関係の制度化、接触様式、適応化の三変数で捉えられる。

エピソードの反復はこの関係の三変数に関して次のような特徴をもたらす。まず四要素の交換のルーチン化は売手・買手の双方に明確な役割期待を発生させ、関係の制度化を強める。また情報交換の反復は組織間の接触様式を決定し、技術や取引などに関する情報交換を単純化し容易にする。この接触様式は特定の購買がなされなくとも長期安定的に維持される。さらに製品・サービスの交換、情報交換、貨幣交換は長期的反復の過程で相互に適応化のための関係への投資を発生させる。

これらの関係に関する制度化、接触様式、適応化という三つの特徴は交換の反復によって形成される代表的な特徴であると理解できる。すなわち産業財について企業間での継続的で包括的な取引関係が交換の反復により形成され、制度化、接触様式、適応化の三つの特徴を含むことになる。それは交換の反復過程における費用節約や成果増大を目的として企業がそのような関係の性格を選

11) Cunningham (1980), Ford (1980), Håkansson (1980), Håkansson ed. (1982) 等を参照。

択するためである。

このようにエピソードに含まれる4要素の交換の反復を通じて関係の性格が形成されるが、この形成過程には売手・買手の双方の性格や環境などの要因が影響する。まず企業の技術的能力・規模・組織構造・戦略・組織的経験などの組織的要因や組織構成員の個人的要因が関係の性格に影響する。これには組織購買行動論で検討された購買企業側の要因だけでなく、販売企業側の要因も含まれる。また関係に影響を与える環境要因としては市場構造や社会的・文化的条件などがあり、これらは特に相互作用の制約条件となることを通じて企業の関係に対する戦略に影響すると考えられる。

相互作用モデルではこのように産業財の取引関係において個別の製品・サービスの取引と長期的な関係を識別して、組織間関係が形成される仕組みを説明するのである。しかも単に製品・サービスの取引がルーチン化して関係が形成されるのではなく、長期的・安定的関係が戦略的に選択され形成されるという局面を強調する。

企業にとってこの組織間関係の形成や変更に関する意思決定は重要な問題である。そこでこのアプローチではさらに上述の相互作用の考察を基礎として、選択される関係のタイプ、あるいは関係の制度化・接触様式・適応化の三特性の状態がどのような経緯でもたらされるかについて注目する。そして製品取引に関する関係と配送サービスに関する関係を特に取り上げて、それぞれの関係の一般的局面と適応的局面の二つの局面について関係の選択を考察するのである。

まず関係における一般的局面とはダイアディックな関係において売手が買手にいかに複雑で困難な問題解決を提供でき、買手がその能力に依存しているかという局面である。したがってそれは買手にとっての問題解決の困難性と売手にとっての専門的な問題解決能力によって規定される。このような関係における問題の一般的局面が重要ということは販売企業が製品やサービスに関する高い専門的能力を持ち、購買企業がその専門的能力に依存する程度が高いことを

意味する。

次に関係における適応的局面ではダイアディックな企業間関係で売手が標準化された製品・サービスを提供するのではなく、製品・サービスを買手の個別のニーズに適応させる程度を問題とする。この局面の重要性は買手に適応的な製品・サービスを供給する売手の能力と買手間での問題の多様性によって規定される。

さて関係のこれらの局面は前述の関係の三特性およびエピソードの四つの交換要素に関して次のような特徴をもたらす。まず関係の一般的局面が重要であるということは、買手にとって問題の技術的困難性が高いため、問題解決のための情報交換が多く、構成員や部門を巻き込んで広範囲に行われやすくなる。また高品質の製品・高水準のサービスを提供できる代替的供給業者を探索するコストが高くなり、買手との情報交換による学習も行われているため、双方の企業が関係の継続化を望み、相互信頼に基づく社会的交換が行われる。したがって関係の一般的局面はエピソードについては情報交換と社会的交換、そして関係については広範囲の接触様式と関係の制度化と特に関連することになる。

次に関係における適応的局面が重要となる場合は、買手間での問題の異質性が高く標準的な解決を買手が得られないため、広範囲な情報交換が必要となる。また個別ニーズに適応した製品・サービスを供給するために、双方が関係への投資を行う可能性が高く、関係の変更がコスト的に不利になる。つまり関係の適応的局面は主に製品・サービスや情報の交換を通じて関係の適応化のみならず制度化と広範囲な接触様式をもたらすと言える。

このように関係の一般的局面と適応的局面を捉えることで、選択される関係の性格が異なる二つの要因の一つあるいはその複合によることが明らかにされる。またこのことは産業財の典型的な取引関係の性格である継続性と包括性が販売企業の専門的技術と顧客適応能力、およびそれらへの購買企業の依存によって決定されることを意味する。

さてこの相互作用モデルは関係の選択を規定する二局面の議論を基礎として、

次のような産業財のマーケティング戦略と購買戦略を提示する。

マーケティング戦略については購買企業との関係の選択に関して差別的優位性を確保することを重視する。つまり購買企業との関係が競合企業に対して排他的となるように企業間関係を形成あるいは修正することが目標となる。まず関係における一般的局面は前述のように買手にとっての問題解決への依存と売手の専門的な問題解決能力によって規定される。そこで専門的な問題解決能力に関する買手の売手への依存が一般に大きい状況では、販売企業は問題処理能力を高めるように技術的資源や人的資源を蓄積し、製品の品質やサービス水準による競争的優位性を確立することが戦略的に有効である。逆に製品の技術的複雑性が一般に低い場合や高水準のサービス活動が必要でない場合には、低価格の製品や低コストでの標準的サービスの提供が、販売企業にとって競争的優位性を確立する条件となる。また売手の専門的な問題解決能力の拡大は関係の一般的局面の重要性を増加させるため、技術的資源の開発などを通じて販売企業が関係にある程度自律的に修正することもできる。

次に関係の適応的局面は企業の顧客適応による競争的優位性の確立と関連する。前述のように関係の適応的局面は売手の個別の顧客に適応的な製品・サービスを提供する売手の能力と顧客適応能力への買手の依存度に関連する。そこで問題の多様性ゆえに顧客適応能力への買手の依存が高い状況では、製品やサービスを顧客適応的に提供する能力が販売企業の競争的優位性を決定する重要な要因となる。そのため販売企業は適切な組織や技術的資源を持つことによって、生産・販売の柔軟性を拡大する必要がある。逆に買手間で問題の異質性が低く、標準的な製品・サービスの提供によって問題が解決される状況では、標準的な製品・サービスを低価格・低コストで提供する能力が販売企業の競争的優位性を規定する。

また販売企業が経営資源に基づいて関係の適応的局面での修正や形成をより有利に行うことをめざす場合、企業は組織や技術に基づく顧客適応能力を拡大することで関係の適応的局面にある程度自律的に修正することが重要である。

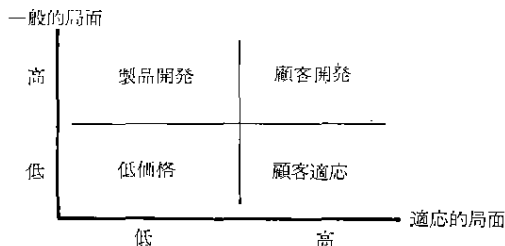
このように相互作用モデルに基づいて販売企業の戦略を考えることは買手の一般的局面や適応的的局面での依存関係から競争的優位性を確立する条件を導出することと、関係の一般的局面や適応的的局面を修正するために必要とされる特定の資源を検討することが含まれる¹²⁾。

次に企業の購買戦略は購買意思決定が製品や供給業者の選択に関するものだけでなく、企業間関係の戦略的選択という形で、具体的には供給源の統合・開発などを含むものとして捉えられている。そして企業の購買戦略も関係の一般的局面と適応的的局面の状態に関して策定されると考えるのである。

まず関係の一般的局面は外部の専門的能力の安定的な利用に関わる購買問題と関連付けられる。例えば製品・サービスの生産・提供において特定の売手が高度な専門的能力を持ち、買手がそれに依存するとき、買手にとって製品・サービスの供給源を変更することは費用的に不利となる。それは特定の売手の専門的能力が高いほど技術などの面で代替的な供給業者をさがすことが困難になることと、高度な技術を習熟するために広範囲の情報交換や関係への投資が行われたり、相互の信頼関係が形成されやすいことによる。したがって関係の一般的局面の重要性は外部の専門的能力への依存から継続的な関係の形成に影響する。

また関係の適応的的局面に関しては特定の売手の顧客適応能力が高く、買手のそれに対する依存が高い場合には、買手が製品・サービスの供給源を変更する

12) 具体的には製品取引関係について下図のような諸政策が想定されている。Håkansson ed. (1982) p. 386.



のが高費用となりやすい。それは顧客適応的な製品・サービスの供給のために広範囲の情報交換が行われたり、適応化のための関係への投資が行われているためである。したがって関係の適応的局面的重要性も顧客適応性への依存から継続的な関係に影響する。そしてこれらの一般的局面と適応的局面での買手の依存は、取引費用の削減のための買手による供給業者の垂直統合という展開の可能性をもたらす¹³⁾。

このような相互作用モデルに基づく企業の購買戦略の理解は、組織購買行動論の枠組から導出される購買戦略とは次の点で異なる。

まず組織購買行動論では購買状況として捉えられた問題の重要性・新規性・複雑性などから購買意思決定のパターンを考え、問題の性格が購買戦略を規定することを強調する。それに対し相互作用モデルではそのような問題の性格だけでなく、供給業者の戦略や能力が購買戦略に影響し、購買戦略は取引相手の経営資源や戦略によって変化することを強調する。言い換えれば購買企業の関係の選択・管理あるいは購買戦略に関しては、組織購買行動論の枠組では知覚されるリスクやコンフリクトの状態の影響を強調するのに対し、相互作用モデルでは売手の経営資源や戦略による影響を強調するといえる。また組織購買行動論では環境適応的な購買戦略を考えるのに対し、相互作用モデルでは供給業者の統合など関係の形成や管理においてある程度環境に対する能動的な戦略を含んでいると言える。

相互作用モデルのこのような特徴は、組織購買行動論で強調されたリスク管理や情報探索に関する側面が、このモデルによる購買戦略に含まれないことを意味する。それはこのモデルが企業の購買過程を考慮していないことに基づく問題である。さらにこのアプローチでは購買に関する共同意思決定の側面を軽視する点が指摘される。例えば購買企業の部門間コンフリクトや部門間の勢力関係は購買戦略や取引関係の継続に影響すると考えられるが、このような要因

13) これはウィリアムソン流の取引費用モデルに基づくと考えることができる。cf. Spekman & Strauss (1986)。

による購買戦略への影響をこのアプローチでは扱えないという限界がある。

また相互作用モデルが企業内の情報探索やコンセンサス形成を考慮しないという問題は販売企業の戦略についても言える。それは販売企業の顧客適応能力と生産システムとの関係に関する問題である。前述のように販売企業の顧客適応能力は関係における適応的局面での競争的優位性をもたらすが、この能力の拡大はしばしば組織の変革を伴う重大な意思決定となる。まず個別の顧客に適応した製品を製造するためには柔軟な生産システムが必要となる。そして買手の需要情報が生産ラインに直接伝わるような組織構造や生産システムも必要である。すなわち販売企業の顧客適応能力を拡大するためには、柔軟な生産システムの形成と販売・交渉における製造部門の関与が条件となる。したがって関係の形成・管理に関する販売企業の戦略は販売企業の組織構造に関する意思決定を含むものである。このような問題を考えるためには、購買意思決定の分析において購買センターや購買過程の概念が有用であったように、製造部門の関与を含んだ製造・販売過程の理解が必要となる¹⁴⁾。しかし相互作用モデルでは企業の組織構造や生産システムとの関係、あるいは製造・販売過程の考察が欠如しているのである。

IV 結 び

ここで取り上げた産業財の組織購買行動論の諸モデルと相互作用モデルは、産業財マーケティングの議論における理論的な基礎となっている。組織購買行動論は認知能力に限界のある構成員によって形成される購買センターの意思決定過程の記述とその影響要因の分析を中心として展開された。そして相互作用モデルは企業間で形成される関係の考察とその関係形成の規定因である企業の経営資源や戦略を考えるモデルである。

このような産業財の購買行動や企業間の相互作用の分析は、産業財マーケテ

14) したがって販売センター（あるいはマーケティング・センター、マーケティング戦略センター）と呼ばれる概念を取り入れる必要がある。Hutt & Speh (1984), Gemünden (1986), Bender (1985), Bender (1986) 等を参照。

ィングに関して次のようなインプリケーションをもたらす。まず組織購買行動論は購買過程に対する問題の性格や組織の性格による影響から、これらの要因によるセグメンテーションの可能性を示唆することになる。それは問題の性格や組織の性格によって影響される意思決定の情報探索やコンセンサス形成のパターンが、有効なマーケティング活動の相違を規定するという考え方に基づくものである。また相互作用モデルは企業間関係のタイプを識別する二つの基準から買手のニーズによるセグメンテーションを行うだけでなく、その関係の形成・修正による競争的優位性の確立のための戦略や資源展開を考える。

しかしこれらのアプローチに基づいて産業財マーケティングを考察していくためには、次のような問題を解決する必要があると思われる。

まず第一に組織購買行動と組織間の相互作用を説明する統合的なフレームワークが必要である。産業財マーケティングを考えるうえで、消費財との相違点として重視すべき点は、意思決定が組織的に行われることと取引が継続的、包括的に行われやすいことである。組織購買行動論は前者の特徴を強調するのに対し、相互作用アプローチは後者の特徴を説明することに関心があったと言える。しかし産業財の取引行為は組織内の意思決定と組織間の相互作用を関連付けて理解すべきである。例えば顧客適応的な製品は販売企業と購買企業による両者の共同意思決定を通じて取引されるが、その過程には各企業内での意思決定におけるコミュニケーションと双方の生産ラインの間でのコミュニケーションが含まれるのである。したがって企業間で行われる共同意思決定過程を理解するためには、意思決定に関与する双方の製造部門や購買・販売部門の構成員間の相互作用を記述する必要がある。

第二に企業の成果といかに関連付けるかが問題となる。ただしこれには二つの側面がある。一つは産業財の価格など取引条件による販売企業や購買企業の成果への影響である。組織購買行動論や相互作用モデルは価格交渉の過程をあまり問題としなかったが、産業財の価格交渉の経緯が意思決定に影響を与えたり、交渉力を行使できるような関係の修正を行うなど、価格交渉の問題は産業

財でしばしば重要となる。例えば取引関係の継続から相手への依存が高まる場合には、交渉力を維持するために複数の業者に取引を分散させたり契約を短期にする傾向がみられる。このような戦略を規定する企業間の依存関係は、産業財の市場構造によって決まると予想されるため、市場構造と交渉戦略、交渉価格の関連性を考えることができる。

そして企業の成果との関連性におけるもう一つの側面は産業財を購買する企業の製品市場での競争的優位性についてである。購買市場で品質や価格問題は、その企業が生産する製品の品質や価格に反映されるため、その企業の戦略や競争的優位性に影響を与えることが予想される。また逆に企業の製品市場における戦略は産業財の購買戦略に影響を与えると考えられる¹⁵⁾。このように企業が産業財の購買と最終的製品の販売という二つの市場に直面し、各市場で戦略を展開する場合には、戦略間の関連性を考える必要がある。

最後に産業財マーケティングの重要な特徴の一つとして、しばしば国際的な取引を含むことを考慮しなければならない。特に購買行動や取引形態の国別の相違がマーケティング活動の重要な問題になる場合があり、その相違や規定因を明らかにするようなフレームワークが要求されるのである¹⁶⁾。

例えば外国企業にとっての参入障壁としてしばしば問題にされる日本的な取引慣行は、個人的信頼関係に基づく長期的関係によって結ばれることと取引条件の多様性の二つである。これらの特徴は組織購買行動論のフレームワークからは次のように説明される。まず取引における個人的関係は購買センターの構造的特徴に関する問題であり、それは主に企業の組織構造によって規定される。また長期的関係は構成員のリスク回避のために継続的關係を選好することで説明される。それは一方で組織内のコンセンサス形成に関する政治的リスクが高いことを意味し、他方で取引条件の多様性が意思決定問題の複雑性をもたらし、それが構成員の知覚リスクに影響することを意味するものである。

15) 例えば Bender (1985) は企業のコスト・リーダーシップ戦略や製品差別化戦略が購買戦略を規定する局面を考察している。

16) cf. Lehmann & O'Shaughnessy (1974).

また相互作用アプローチに依拠して日本型取引様式を考えると次のようになる。取引条件の多様性は製品や配送サービスにおける顧客適応の高さを意味する。そこで販売企業が顧客適応的な戦略を採用し、購買企業がそれに依存すれば、長期的関係が形成されやすくなると説明される。そして個人的信頼関係はそのような関係の継続化を通じてもたらされるものと考ええる。

このように組織購買行動論では日本型取引様式が企業の組織構造の特徴と問題の複雑性によってもたらされると説明するのに対し、相互作用アプローチでは企業の顧客適応的な戦略に基づくものとして説明される。これらの規定因を統合し、さらにこれら以外の要因、例えば企業間信用や企業系列による制度的固定化、あるいは文化的要因なども含めて考えるフレームワークを構築することが、問題とされている日本的取引慣行を解明するうえで有用であると考えられる。

参考文献

- [1] Anderson, E., W. Chu, & B. Weitz, "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework," *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 3, 1987, pp. 71-86.
- [2] Anderson, P. F., & T. M. Chambers, "A Reward / Measurement Model of Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 2, 1985, pp. 7-23.
- [3] Bender, H. O., "Industrial Conversion Framework: A New Tool to Assess Business Markets," *A Strategic Approach to Business Marketing*, R. E. Spekman & D. T. Wilson, eds., 1985, A. M. A., pp. 17-29.
- [4] Bender, H. O., "High Technology Marketing," *Industrial Marketing*, K. Backhaus & D. T. Wilson, eds., 1986, Springer-Verlag, pp. 191-223.
- [5] Bonoma, T. V., & B. P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market*, 1983, Lexington.
- [6] Bonoma, T. V., & G. Zaltman, eds., *Organizational Buying Behavior*, 1978, A. M. A.
- [7] Cardozo, R. N., "Segmenting the Industrial Market," *Marketing and the New Science of Planning*, R. L. King, ed., 1968, A. M. A., pp. 433-440.

- [8] Cardozo, R. N., "Situational Segmentation of Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5-6, 1980, pp. 264-276.
- [9] Choffray, J. M., & G. L. Lilien, "Assessing Response to Industrial Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 42, No. 2, 1978, pp. 20-31.
- [10] Cox, D. F., ed., *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, 1967, Harvard University.
- [11] Cunningham, M. T., "International Marketing and Purchasing of Industrial Goods—Features of a European Research Project," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5-6, 1980, pp. 322-337.
- [12] Farmer, D. H., "Developing Purchasing Strategies," *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 13, No. 3, 1978, pp. 6-11.
- [13] Fern, E. E., & J. R. Brown, "The Industrial / Consumer Marketing Dichotomy: A Case of Insufficient Justification," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 2, 1984, pp. 68-77.
- [14] Fisher, L., *Industrial Marketing* (2nd ed.), 1976, Business Books.
- [15] Ford, D., "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5-6, 1980, pp. 339-353.
- [16] Gemünden, H. G., "Promotors—Key Persons for the Development and Marketing of Innovative Industrial Products," *Industrial Marketing*, B. Backhaus & D. T. Wilson, ed., 1986, Springer-Verlag, pp. 134-166.
- [17] Håkansson, H., "Marketing Strategies in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol. 14, No. 5-6, 1980, pp. 365-377.
- [18] Håkansson, H., ed., *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods—An Interaction Approach*, 1982, John Wiley.
- [19] Håkansson, H., ed., *Industrial Technological Development*, 1987, Croom Helm.
- [20] Håkansson, H., & B. Wootz, "Supplier Selection in an International Environment—An Experimental Study," *Journal of Marketing Research*, Vol. 12, No. 1, 1975, pp. 46-51.
- [21] Håkansson, H., & B. Wootz, "Risk Reduction and the Industrial Purchaser," *European Journal of Marketing*, Vol. 9, No. 1, 1975, pp. 35-51.
- [22] Håkansson, H., B. Wootz, O. Andersson & P. Hångard, "Industrial Marketing as an Organizational Problem: A Case Study," *European Journal of Marketing*, Vol. 13, No. 3, 1979, pp. 81-93.
- [23] Hutt, M. D., & T. W. Speh, "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role," *Journal of Marketing*, Vol.

- 48, No. 4, 1984, pp. 53-61.
- [24] Industrial Marketing Committee Review Board, "Fundamental Differences between Industrial and Consumer Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 19, No. 4, 1954, pp. 152-158.
- [25] Jackson, D. W. Jr., J. E. Keith, & R. K. Burdick, "Purchasing Agents' Perception of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, 1984, pp. 75-83.
- [26] Johnston, W. J., & T. V. Bonoma, "The Buying Center: Structure and Interaction Patterns," *Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 3, 1981, pp. 143-156.
- [27] Lehmann, D. R., & J. O'Shaughnessy, "Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products," *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 2, 1974, pp. 36-42.
- [28] Moller, K. E. K., & M. Laaksonen "Situational Dimensions and Decision Criteria in Industrial Buying: Theoretical and Empirical Analysis," *Advances in Business Marketing*, Vol. 1, A. G. W. Woodside, ed., 1985, J. A. I. Press, pp. 163-207.
- [29] Moriarty, R. T., *Industrial Buying Behavior*, 1984, Lexington.
- [30] Moriarty, R. T., & M. Galper, *Organizational Buying Behavior: A State-of-the Art Review and Conceptualization*, 1978, Marketing Science Institute.
- [31] Parkinson, S. T. & M. J. Baker, *Organizational Buying Behaviour: Purchasing and Marketing Implications*, 1986, MacMillan Press.
- [32] Pettigrew, A. M., "The Industrial Purchasing Decision as a Political Process," *European Journal of Marketing*, Vol. 9, No. 1, 1975, pp. 4-19.
- [33] Robinson, P. J., "Some Alternative Approaches to Modeling and Evaluating Industrial Marketing Strategies," *Marketing and the New Science of Planning*, R. L. King, ed., 1968, A. M. A., pp. 273-283.
- [34] Robinson, P. J., C. W. Faris & Y. Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*, 1967, Allyn & Bacon.
- [35] Sheth, J. N., "A Model of Industrial Buyer Behavior," *Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 4, 1973, pp. 50-56.
- [36] Spekman, R. E., & L. W. Stern, "Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 2, 1979, pp. 54-64.
- [37] Spekman, R. E., & D. Strauss, "An Exploratory Investigation of Strategic Vulnerability and Its Impact on Buyer-Seller Relationship," *Industrial Mar-*

- keting, K. Backhaus & D. T. Wilson, ed., 1986, Springer-Verlag, pp. 115-133.
- [38] Strauss, G., "Tactics of Lateral Relationship: The Purchasing Agent," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, 1962, pp. 161-186.
- [39] Turnbull, P. W., & M. T. Cunningham, *International Marketing and Purchasing*, 1981, Macmillan Press.
- [40] Webster, F. E. Jr., "Informal Communication in Industrial Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 7, No. 2, 1970, pp. 186-189.
- [41] Webster, F. E. Jr., & Y. Wind, "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior," *Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 2, 1972, pp. 12-19.
- [42] Wind, Y., & R. J. Thomas, "Conceptual and Methodological Issues in Organizational Buying Behaviour," *European Journal Marketing*, Vol. 14, No. 5-6, 1980, pp. 239-263.
- [43] Woodside, A. G., J. L. Taylor, S. T. Pritchett & W. M. Morgenroth, "Transactions among Buying and Selling Centers," *Contemporary Marketing Thought*, B. A. Greenberg & D. N. Bellenger, eds., 1977, A. M. A., pp. 59-64.
- [44] 野中郁次郎「産業財マーケティングにおける組織間システム」『マーケティング理論とシステムズアプローチ』東京ワークショップ, 白桃書房, 1974, pp. 160-185.