

〈論 文〉

## BtoB マーケティングのメカニズムを解明する概念モデルに関する考察

増谷 博昭\* / 若林 靖永\*\*

### I はじめに

マーケティング研究の多くは消費財市場について議論されることが多い。それに対し，市場規模も大きく，経済的重要性が高いにもかかわらず，部品や素材を取り扱う産業財<sup>1)</sup>市場に関する議論は少ない。また，経営学における研究アプローチに関しての議論は，沼上 [2000] が指摘しているように，研究者の中であまり議論されることはない。

本研究の問題意識は，産業財マーケティング研究の議論が多いとは言えない中，産業財マーケティングの研究アプローチに関する議論も少ないのではないかと，言うものである。また，産業財のマーケティング研究アプローチについて議論することは，様々な研究がいくつかのアプローチに沿って実施されることを考慮すると，学会・実務へ多様な示唆を提供できるのではないかと考えている。

本研究では，産業財マーケティングを BtoB (Business to Business) マーケティングと捉え，BtoB マーケティングに関する研究アプローチについて分析，考察，整理する。そして，組織論や製品開発論など他の研究分野で利用されている研究アプローチから示唆を得ながら，BtoB マーケティングのメカニズムを解明する概念モデルの提示を行なうことを目的としたい。

尚，概念モデルから実証研究で使用する操作（理論）モデルへの展開に関しては，紙面の関係上，本研究の続きとして別途議論したい。

### II BtoB マーケティングについて

ここでは，BtoB マーケティングの先行研究を踏まえながら，BtoB マーケティングとは何か，について確認する。

BtoB マーケティングとは，消費者個人ではなく，一般企業，学校，病院，行政機関などの組織

---

\* 責任著者 京都大学経済学研究科東アジア経済研究センタージュニア・リサーチャー

\*\* 京都大学経営管理大学院教授

1) 産業財とは，企業を含む組織購買者が製造用，再販売用，組織の使用との用途の為に用いる財を指す。このうち，製品を再販売することを目的として流通業者が取り扱う財を除き，主として企業の生産活動に用いられる財は，生産財と呼ばれる。部品，原材料，機械・設備などが代表である。産業財については，企業が直接生産活動の為に用いる財，例えば資材や部品，生産活動を構成する財，機械類などの資本財，更に生産活動を維持するのに用いられる財，すなわち業務用品に分けることができる [南 2006, p.66] [高嶋, 南 2006, p. 6]。本稿では産業財と生産財は同義として扱う。

によって購買される製品やサービスのマーケティングを指す [余田 2011]。所謂、企業間取引に関するマーケティングを指し、消費者個人を対象とする BtoC (Business to Customer) マーケティングと分けて議論されることが多い。なぜならば、「顧客の性質」と「顧客の製品使用目的」が異なる [Hutt and Speh 2004] からである。また、需要の基本特性の違いとして「需要の周期性」、「価格弾力性」など、また、マーケティング特性の違いとして「営業の仕方」などが指摘されている [藤井・広田 1998]。

## 1 BtoB マーケティングに関する先行研究について

BtoB マーケティングに関する先行研究には、主に (1) 営業力に関する研究、(2) e コマースに関する研究、(3) 製品販売企業とその製品を購入する企業との取引関係に関する研究 (両社間の関係性や企業を取り巻くネットワーク関係性に着目した議論)、(4) BtoC マーケティング同様にマーケティング・ミックスである 4 P を中心とした戦略展開に関する研究、(5) 産業財企業のブランド構築 (企業ブランド構築や技術・要素・成分ブランド構築に着目した議論) に関する研究などがある<sup>2)</sup>。

例えば営業力に関する研究では、藤井、広田 [1998] が顧客からの需要を「設備需要」と「製品搭載需要」の2分類に分け、それぞれのビジネス課題において、8つの営業活動ポイントがあることを指摘している。

但し、藤井、広田の研究の中で、具体的に営業活動に分類した事例について、どのような営業活動を展開し、どのような特徴や課題があるのか、といった記述はない。

e コマースに関する研究では、余田 [2007] が電子市場の NC ネットワークに関する事例を取り上げ、電子市場に参加するサプライヤー企業 2 社のマーケティング・マネジメントについてその特質を明らかにしようと試みている。

但し、余田の研究の中では電子市場におけるマネジメント変数はネット上での工夫、製品政策、リアル対応、の3要素についてのみであり、マーケティング・マネジメントの要素としては少ない。ユーザー数やクリック率、リピート率など Web マーケティングで取り扱われる基本的な要素は考慮されていない。

また、Sculley and Woods [2001] は、産業財企業のネット取引に関する4つのモデル (①メンバーシップ・モデルとオーナーシップ・モデル、②取引モデル、③戦略提携モデル、④収益獲得モデル) を紹介し<sup>3)</sup>、代表的なネット取引所 11 か所について解説を行なっている。

但し、Sculley and Woods の研究では産業財企業のネット取引を「n : n」を取引所と定義しており、「1 : n」「n : 1」の場合は取引所としていない。例えば、アップル社が運営しているアップルストアやグーグル社が運営しているグーグルプレイ、GE 社が運営している GE ストアは、ネッ

---

2) 無論、これらの他にも産業財企業におけるインターナル・マーケティングの一環として従業員向けのマーケティング教育に関する研究 [井原 2006]、産業財企業のコミュニケーション戦略としての広告に着目した研究 [大友 2002]、産業財流通業者の分類に関する研究 [宮澤 1994] などいくつかの視点で BtoB マーケティングの研究が行なわれている。また、どのような基準に沿って BtoB マーケティング研究を分類するかは、本稿の目的ではないため、(1) ~ (5) が正確な分類を示しているものではない。尚、BtoB 研究のアプローチに関しては、この後記述するため、分類からは除外してある。

3) それぞれのモデルについては Sculley and Woods [2001] pp.86-142 (邦訳) を参照されたし。

ト取引所の中に入れて議論はされていない。

製品販売企業と購買企業との取引関係に関する研究では、高嶋 [1998] が顧客適応の組織作りに関して健康機器等メーカーであるオムロン社の事例を取り上げているほか、標準化によってコスト優位性を形成しようとする計測機器等のメーカーであるキーエンス社と産業用ロボット等のメーカーであるファナック社の事例を取り上げている。

但し、高嶋の研究では、個々の業界ごとの取引やマーケティングの理論を想定することは現実的ではなく、産業財企業において共通して重視される、企業間の取引関係をめぐる基本戦略として、顧客適応戦略と標準化戦略の二つを議論することが目的としてあげられている。だが、基本戦略のもとで企業ごとに異なる戦略行動を展開することはありうる、としている。また、高嶋は、顧客適応戦略と標準化戦略を対照的な戦略として捉え、どちらかの戦略を企業が選択しなければならず、それは市場環境や技術的条件などに基づいて決定する必要がある、と述べている。

このように、高嶋は産業財企業のベースとなる戦略的な考え方として顧客適応戦略と標準化戦略を提示しているため、個々の業界の特殊性や取引慣行などは捨象している。そのため、産業財企業におけるマーケティングのタイプや競争の型<sup>4)</sup>などについて比較する議論はできない。

マーケティング・ミックスである4Pを中心とした戦略展開に関する研究では浜中、角澤 [2010] が金属加工機械メーカーであるアマダ社を取り上げ、市場セグメント戦略、商品企画戦略、製品販売戦略、顧客とのコミュニケーション戦略などについて、調査項目の一覧表を基にインタビュー調査した内容をまとめている。

浜中、角澤の研究では、アマダ社は、斬新なマーケティング手法を駆使してきた、としてアマダ社のマーケティング戦略を分析するとともにアマダ社の事例をベースに産業財マーケティング戦略の実践マニュアルを提示している。

しかし、アマダ社が金属加工機械業界の先端事例、代表事例、逸脱事例、原型事例なのかといったことが単独事例であるが故、不明確である<sup>5)</sup>。

また、Harrington and Tjan [2008] は、自らが経営する企業を事例に取り上げ、自社製品・サービスを購入する購買担当者をターゲットとするのではなく、エンド・ユーザーの目的や望んでいる商品・サービスを把握したうえで自社製品・サービスの開発を行なうべきとの見解を述べている。

但し、Harrington and Tjanの研究では、所謂BtoBtoCのマーケティング・フローが前提となっているため、研究の中で言われているような考え方や自社製品開発などがBtoBtoBのマーケティング・フローでも可能なのか、といったことに関する検証はされていない。

産業財企業のブランド構築に関しては余田、首藤 [2006] が産業財企業におけるブランド構築の必要性やブランドが従業員・投資家等へ与える影響等について論じながら、BtoBブランド構築のシナリオづくりについて論じている。

また、主に最終製品に組み込まれている技術や素材、部品などに名前を付け、他社製品と差別化しようとする技術ブランド・要素ブランド・成分ブランド等に関しては高井、宮崎 [2009] や崔、北島 [2009] などの研究がある。

---

4) 入山 [2015] を参照されたし。

5) 単独事例を扱う場合の研究方法については田村 [2006] がある。

余田、首藤、高井、宮崎、崔、北島らの産業財企業のブランド研究は、BtoBマーケティング研究の中で今後も議論されていくテーマであると考え。なぜならば、マーケティングはコモディティ製品を市場へ供給することではなくブランドを市場で確立することを目指しているからである[田村 2001, pp.249-250]。それは消費財企業も産業財企業も同じである、と考える。

但し、原則、顔の見えないBtoC市場の消費者向けのブランド化と顔が見えている特定の顧客との取引が中心となるBtoB市場でのブランド化では購買側の感情が異なると考えられる。

それは、ブランド化の目的は知名度や認知度の向上だけではなく、収益面において競合他社よりも自社製品がプレミアム価格で購入されることを念頭に置いているからである。

例えば、BtoC市場においてはブランド品やブランド企業には憧れや尊敬の念が抱かれる(そうなる様にマーケティングを行なう)。そうした背景を利用し、ブランド企業が販売するブランド品はプレミアム価格で製品を販売することが可能となる。ブランドには、憧れや尊敬の念と言った人間的な感情が背景として存在している。

しかし、BtoB市場では、購買企業が販売企業を同等のパートナーとして見ているのか、または、下請け的な存在として扱っているのか、と言ったことで、産業財企業のブランド化の進め方は異なるのではないか。

購買企業側が販売企業の企業価値が高いことを評価していたり、取り扱い製品の品質を高く評価していたとしても、購買企業側は、販売企業や取り扱い製品に対し、憧れや尊敬の念を抱くことが本当に出来るのだろうか。憧れや尊敬の念からプレミアム価格で製品を購入するのだろうか。プレミアム価格で購入することがあっても、その理由は製品品質等が競合他社と比較し、明らかに差がある場合等に限られるのであって、売手企業に対する憧れや尊敬の念からプレミアム価格を許容しているとは考えにくい。

先行研究においては、そうした購買企業と販売企業の立ち位置やそこに根差す人間的な感情の機微について、詳しく議論されているわけではない。

上記の様に、BtoBマーケティングに関する研究はいくつかのカテゴリーに分かれ、研究が進められているが、それぞれの課題も存在している。

## 2 BtoBマーケティングの範囲とBtoCマーケティングとの相違

BtoBマーケティングの範囲やBtoBマーケティングとBtoCマーケティングの相違についてはPacenti [1998] が参考になる(図1, 図2)。

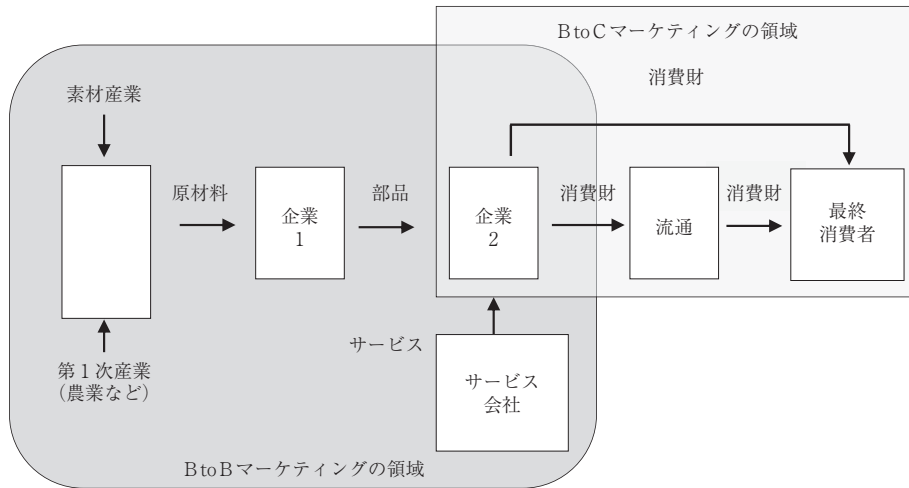


図1 BtoBマーケティングの範囲

出典：Pacenti (1998), *Business marketing*, (近藤修司・鈴木剛一郎監修, 高遠秋良監訳『B2Bマーケティング』, ダイアモンド社, 2000, p. 25より加筆)

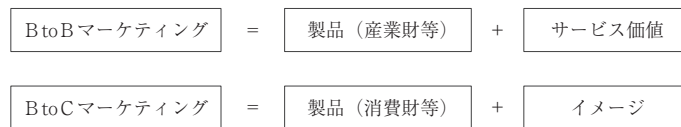


図2 BtoBマーケティングとBtoCマーケティングの違い

出典：Pacenti (1998), *Business marketing*, (近藤修司・鈴木剛一郎監修, 高遠秋良監訳『B2Bマーケティング』, ダイアモンド社, 2000, p30より加筆)

Pacentiは、BtoBマーケティングの範囲を図1の様に示している。そのうえで、BtoCマーケティングでは、有形、無形を問わず、財やサービスによって顧客が享受できるすべてのメリットや便宜が顧客価値であり、製品に感性価値（イメージ）を加え顧客価値を増大させることが重要である、としている。それに対しBtoBマーケティングでは、BtoCマーケティングの顧客価値に加え、サービス価値（顧客のニーズを取り入れた製品開発を含む一連のビジネス・プロセス、製品購買後に提供される特別なサービスなど）を更に加え、顧客の企業価値を向上させることが重要であると指摘している（図2）[pp.24-34]。

近年、単にモノとしての製品提供から、ソリューション・サービスを顧客企業へ提供することにより、企業価値の向上や収益確保を目指す産業財企業が増えつつある<sup>6)</sup>。

また、高嶋・南[2006]は、BtoBマーケティングには、「合目的性」「継続性」「相互依存性」「組織性」の4つの取引特徴があり、この特徴によりマーケティング部門や開発部門、営業部門などがシームレスに統合された取引活動として行なわれるが、BtoCマーケティングはそれぞれの部門が明確に分断されている、として、BtoBマーケティングとBtoCマーケティングの相違をマー

6) 例えば、2017年2月7日付けの日本経済新聞によれば、半導体製造装置メーカーの東京エレクトロン社や日立国際電気社、日立ハイテクノロジー社は、IoTの普及に伴い、サービス事業に注力し売上高を伸ばしている。



ケティング・プロセスにあることを指摘している。

更に、高嶋・南は、BtoB マーケティング研究のアプローチには「市場」と「関係」の2つの側面があると指摘している [pp.12-13]。例えば、新規顧客の企業を獲得しようとする場合は、市場へアプローチしていることになる。市場をセグメントし、供給側企業は自社製品について、ターゲットを定め、自社製品等の情報を伝え、製品プロモーションを行なうことが重要となる。

一方、既存顧客の企業と継続的な関係や相互依存的な関係を維持する場合は、関係を重視したアプローチとなる。この場合、当該顧客からどのような需要情報を得るかなどを含め、人的な営業活動の役割が重要となる。BtoB マーケティングでは、多数の新規顧客を対象とした市場を想定したマーケティングと特定少数の顧客との取引関係を想定したマーケティングとが並存する、と指摘している。

次節では上記で指摘されるような特徴や研究アプローチの側面がある BtoB マーケティング研究のアプローチに関する先行研究に関し、その変遷や特徴と問題点について分析、考察したい。

### Ⅲ BtoB マーケティング研究のアプローチについて

BtoB マーケティングの研究アプローチは、Bonoma, al., [1978], 余田 [2000] によれば、その前提に3つの基本的なマーケティングのパラダイムが存在し、そのパラダイムに沿って、BtoB マーケティングの研究アプローチが議論されている。

3つの基本的なパラダイムとは「ユニット・パラダイム」「システム・パラダイム」「ダイアデック・パラダイム」である<sup>7)</sup>。「ユニット・パラダイム」とは、単一行為者の行動を研究対象とするもので、消費者行動論、多属性態度モデル、情報処理モデルなどがこの範疇に含まれる。「システム・パラダイム」は、一般システム理論、構造機能主義に依拠し、組織あるいは集合体の環境適応行動が研究対象となる。環境適応行動の対象は単一の組織であり、刺激・反応型の分析となる [野中 1979]。「ダイアデック・パラダイム」は二者間（ダイアド）を分析単位とし、マーケティング行為者間の結びつき、共有された経験、相互依存性などの社会的相互作用を研究対象としている。この様なダイアデック・モデルは、それ以前にコンティンジェンシー理論に基づいた組織関係論や流通チャネル論が影響していると指摘されている [余田 2000]。

この様な3つのマーケティング・パラダイムのいずれかに依拠した形で、BtoB マーケティングの研究アプローチが存在していることになる。

福田 [2002] を参考にすると、BtoB マーケティングの研究には「商品類型アプローチ」「組織購買行動アプローチ」（ユニット・パラダイム）「相互作用アプローチ」（ダイアデック・パラダイム）「ネットワーク・アプローチ」（システム・パラダイム）の4つのアプローチが存在している。

この他にも、Möller and Wilson [1995] が指摘する「取引コスト・アプローチ」「政治経済アプ

---

7) 嶋口 [1995, pp.174-185] は、マーケティングの思考や行動の枠組みをマーケティング・マネジメント・パラダイムと呼び、その中心的なパラダイムは「刺激・反応パラダイム」「交換パラダイム」「関係性パラダイム」と徐々に変遷を遂げている、としている。このパラダイム変遷に沿えば商品類型アプローチは刺激反応パラダイムに、組織購買行動アプローチは交換パラダイムに相当し [余田 2000]、相互作用アプローチとネットワーク・アプローチは、関係性パラダイムに相当すると考えられる。

ローチ」「インタラクション・アプローチ」「ネットワーク・アプローチ」の4つに分類する方法もある。また、市場タイプと取扱い財の分類から示された Eiriz and Wilson [2006] が指摘する「サプライ・チェーン／チャンネル・マネジメント」と「相互作用／ネットワーク・アプローチ」の2つに分類する議論もある [大平 2012]。

この項では BtoB マーケティングの研究アプローチの発展とその構造にも触れたいと考えるため、発展経緯と構造を踏まえた分類である「商品類型アプローチ」「組織購買行動アプローチ」「相互作用アプローチ」「ネットワーク・アプローチ」4つのアプローチに沿って、その特徴と問題点を挙げてみたい。

## 1 「商品類型アプローチ」

BtoB マーケティングの研究は、Copeland [1924] がその先駆者としてあげられる。彼は、BtoC マーケティングを所与のものとして BtoB マーケティングとの「差」は購買動機にあるとしている。購買動機によって販売方法の選択と商品計画の設定が異なると論じている。そして、BtoC マーケティングは、消費者個人の本能的・感情的な欲求充足を対象にするのに対し、BtoB マーケティングは、企業的・経営判断的配慮に基づく合理性を対象にするとの捉え方をしている<sup>8)</sup>。

また、BtoC マーケティングでは、取扱う商品を最寄品、買回り品、専門品などと分類できる様に、BtoB マーケティングにおいても設備関連機器、補助備品、用度品、加工材料部品、原料の5つに分類でき、それぞれの製品特性や購買方法に対応した、販売方法の選択を行えば良い、としている。

すなわち、商品特性と需要側企業の購買方法が決まれば、適切なマーケティング手法が生まれ出されるとするマネジリアル・マーケティングの思想が組み込まれたアプローチを提示している。

Copeland の研究は、Corey [1962], Wilson [1965], Alexander et al., [1967], Fisher [1969], Dodge [1970] らへと引き継がれていくが、BtoC マーケティングと BtoB マーケティングの相対的な「差」を市場、購買者の性質、商品マーケティングの特性比較に求め、BtoB マーケティングの特徴、あるいは原理原則を展開しようとする、と言う意味では同じ研究アプローチである [野中 1974a, p.159]。

### 〈商品類型アプローチの問題点〉

Copeland の商品類型アプローチにはいくつかの問題も指摘されている。まず、BtoC マーケティングを所与として BtoB マーケティングとの「差」を論じていることであり、「差」を軸に補足修正している、との点である [野中 1974a]。

また、商品の合理的な分類体系を作り出すための手法が用意されていない、との点である [Sheth et al., 1988]。更に、商品とマーケティング手法の関係を 1対1 の対応関係と見ている、との点である [福田 2002]。

---

8) 具体的に記述することはできないが、いくつかの産業財企業へのインタビューの中では、企業的・経営判断的配慮に基づく合理性だけではなく、本能的・感情的な判断に基づき、製品購買を行う場合が現実的には多数存在している。

## 2 「組織購買行動アプローチ」

組織購買行動アプローチは、消費者行動論と企業の行動科学的理論からの影響を受け、組織購買における意思決定に着目した捉え方であり、単一行為者の行動が刺激反応パターンの学習モデルによって説明できるとの前提に立っている [高嶋 1988, p134] [余田 2000, p.28]。

Moriarty [1983] によれば、組織購買行動アプローチは、(1) タスク・オリエンテッド・モデル、(2) ノン・タスク・オリエンテッド・モデル、(3) 意思決定プロセスモデル、(4) 複合モデルに分類される。

紙面の関係でそれぞれの内容について記述することはできないが、組織購買行動アプローチの抱える問題点についていくつかの指摘がされているので、確認しておきたい。

### 〈組織購買行動アプローチの問題点〉

まず、組織購買行動アプローチは、組織購買意思決定過程の記述モデルに主な関心があるため、BtoB マーケティング全体の一分野でしかない [野中 1974a]。また、意思決定過程記述モデルの構築には固有の困難性が伴い、普遍妥当性に当てはまる唯一真の意志決定過程が存在するのか、普遍的な意思決定過程は、組織の特徴、種々の意思決定段階に含まれる人間、購買状況、仕事の重要性の「差」により個別に展開するのではないのか [野中 1974a]。

更に、組織購買行動アプローチは、販売は購買の映像 (mirror image) であるとの仮定に立っており、購買行動が解明できれば、売手側の販売行動は自動的に展開できるのであろうか、販売面にも購買面に匹敵するあるいはそれ以上の固有の研究領域があるのではないかと、この点である [野中 1974a]。これに関しては、福田 [2002] も BtoB マーケティングの元来の目的が、売り手企業のマーケティング活動に対するインプリケーションの提供であるにもかかわらず、買い手企業の購買行動に関する理解を売り手企業の組織的なマーケティング活動へどの様に変換していくのかについての枠組みが十分に論じられていないと批判している [p.98]。

この他にも、継続的で多製品包括的な取引関係を購買企業が選択したり、形成しようとする購買活動が企業においては一般的であるため、それらを組織購買行動アプローチで説明するには限界がある [高嶋 1988]、と指摘されている。

また、買い手の相互関係が市場特性や売手間の競争と協調関係、売り手と関連組織との相互依存関係など、多岐にわたっての視角が必要なのではないかと [野中 1974] [高嶋 1988]、との点も指摘されている。

## 3 「相互作用アプローチ」

組織購買行動アプローチの問題点で、野中、高嶋が指摘しているように、組織購買行動アプローチには、売手と買手の協調関係や相互関係など組織間関係の説明に欠ける点がある。この組織間関係における売手と買手の長期、継続的な関係<sup>9)</sup>に分析焦点をおき、自発的かつ積極的な相互作用のプロセス、あるいは売手と買手の相互問題解決プロセスとして認識されている [Cheung and Turn-

---

9) 長期、継続的な関係とは、売手と買手の関係で言えば、継続的取引を指し、これを関係的交換 (relational exchange) として、1 回ごとの個別取引 (discrete transactions) と区別することが指摘されている [Macneil 1980] [Dwyer, Schurr, Oh 1987] [島田 1990]。



bull 1998] [Ford 1998] [福田 2002] のが、相互作用アプローチである。

長期、継続的な関係が注目される理由には、経済的現象として、取引コスト・アプローチで指摘される様に、産業財の場合サプライヤーを変更することのコストが消費財に比べ高いため、長期関係が維持されやすいこと、受給を事前にコントロールすることで環境の不確実性を削減できること、情報の不完全性や個別的取引で生じやすい機会主義的行動をコントロールできるため取引コストの削減につながること、管理的手続きを通じて取引を定型化することが可能なため取引コストが削減できること、などがあげられている [余田 2000, pp.33-34]。

また、政治的現象として社会の諸側面にパワーとコントロール・システムが存在するため、継続的な関係性を通しパワーを用い、諸目標（価値）を実現させようとする事への有効性についても指摘されている [Arndt 1979] [島田 1990]。

この他にも意思決定やリスクに対する許容度などの企業文化的な側面からも長期、継続的な関係が注目されているとの指摘もある [Sheth and Shah 2003, pp.628-630]。

この様な、長期、継続的な関係に分析焦点をおいた、相互作用アプローチは、組織間関係研究で用いられているコンティンジェンシー理論、資源依存モデル、組織セットモデル、取引コスト・アプローチなどの理論背景<sup>10)</sup>を持った関係性マーケティング<sup>11)</sup>のアプローチのひとつとして位置付けられる。

渡辺 [1996] によれば、関係性マーケティングは、イギリスやオーストラリアで研究されている AA アプローチ (Anglo-Australian approach)、4 P に代表される操作変数を用いた市場への働きかけを重視する北米流のマーケティング・ミックスに対抗するパラダム構築を志向してきたスウェーデンやフィンランドで研究されている NR アプローチ (Nordic approach)、そして北米で研究されている NA アプローチ (North approach) の3つのアプローチがあると言う。

特に、AA アプローチでは①サービス・マーケティング論、②産業財における企業間関係論、③クオリティ・マネジメント論の3つの研究領域を基礎にし、交錯部分を関係性マーケティングとして捉えていることに特徴がある。また、NR アプローチでは、マーケティングを顧客関係の構築と管理の相互的過程と見なすと共に産業財マーケティングにおける相互作用ネットワーク理論をマーケティング過程の分析に適用するところに特徴がある [pp.20-21]。

このアプローチに関しては、Håkansson [1982] ら北欧を中心とするヨーロッパの研究者が参加する IMP (International Marketing and Purchasing) グループの研究が BtoB マーケティングにおける相互作用アプローチの嚆矢としてあげられる [渡辺 1996, p.20]。

#### 〈相互作用アプローチの問題点〉

相互作用アプローチにもいくつかの問題が指摘されている。まず、相互作用アプローチでは、買

---

10) コンティンジェンシー理論に関しては Burns and Stalker [1961], Lawrence and Lorsch [1967], 資源依存モデルに関しては Preffer and Salancik [1978], Pfeffer [1987], 組織セットモデルに関しては Evan [1966], 取引コスト・アプローチに関しては Williamson [1975] などを参照されたし。

ここであげた例以外にも、組織間関係を分析するアプローチには、協同戦略アプローチ、制度化アプローチなどがある [山倉 1993]。

11) 関係性の概念に関しては、嶋口 [1995] によれば、関係性 (リレーションシップ) と関係 (リレーション) は異なり、関係性には、相互信頼に基づく崇高なスピリッツや精神優秀性などの価値を含んでいると言う。

手と売手の2者間の関係を基本的な分析単位としていることである。BtoB産業においては、売手企業であっても、買手企業となることが多く、サプライ・チェーンで捉えた場合、2者間の関係は複数の組織で構成されるネットワークから独立して行動できない為、ネットワーク構造の中で捉える必要があるとの指摘である [Achrol, et al., 1983] [Stern and Reve 1980] [Johnston, et al., 1999]。

また、組織購買行動アプローチとの比較において、相互作用アプローチでは買手企業内における部門間コンフリクトやリスク管理、情報探索に関する側面を考慮していないこと、また、こうした買手企業の需要情報は売手企業の適応や生産システムに影響を与えるが、そうした視角での考察に欠ける、との指摘もある [高嶋 1988]。

この他にも、相互作用アプローチが長期、継続的な関係に分析焦点を置くことに対して、特定の売手が常にベストの条件を買手へ提供できるとは限らない為、買手の利益にならない場合が生じる他、技術要素の強い製品開発の場合、特定の売手とだけに依存していると、技術進歩に乗り遅れ、利益を毀損する、との指摘がある [島田 1990]。

更に、売手企業は特定の買手企業と長期、継続的な関係を築くことは、競争関係にある第三者の供給業者を排除することになり、独禁法などを考慮した場合、競争秩序と言う点で問題がある、と指摘されている [島田 1990]。

#### 4 「ネットワーク・アプローチ」

相互作用アプローチの問題点で指摘されている、売手と買手の2者間の関係に着目したアプローチではなく、市場を複数の組織で構成される複雑なネットワークとして捉え、関係する企業の戦略やマネジメント、技術供与や社会的つながりに着目し、売手と買手の相互利益を継続的に目指すための関係性を解明しようとするのが、ネットワーク・アプローチである<sup>12)</sup>。

##### 〈ネットワーク・アプローチの問題点〉

ネットワーク・アプローチの問題点としては凡そ以下の様な点があげられる。まず、ネットワーク・アプローチの考え方にはネットワーク全体に関する議論とネットワークに組み込まれた売手と買手の2者間の議論との2元性が含まれている。従って、実務的にネットワーク・アプローチをどの様に活用するとよいのか、において明快さに欠ける点である [久保田 2008]。

また、ネットワーク・アプローチは、売手と買手の2者間もしくは3者間以上の関係性について着目しているが、例えば、売手及び買手の企業がネットワークを構築するために、組織内におけるマーケティング・コンセプトをどの様に共有するのか、また、製品開発や製品購買を行なう為の組織編制や戦略策定及びそこに関わるコンフリクトの解消やコミュニケーションの推進をどの様に構築するのか、と言った組織内部の構造に関わる視角に欠ける面がある。

こうした問題点は、経済学の分野からも指摘されている。例えば塩沢 [2000] は、システム理論は、行為当事者の意思決定や行動に関する理論枠組みを持たず、また行為の連環を全体の過程に接続する分析枠組みを持っていないため、社会の研究理論としてマクロ経済学が持っていた欠落と同

---

12) Mattsson [1997] は、産業財取引における複雑な取引関係に組み込まれていることに着目するアプローチをネットワーク・アプローチと呼び、サービス取引に源流を置く関係性ライフサイクルの管理を積極的に行なうことに着目するアプローチをリレーションシップ・アプローチと呼んで、区別している。

様の問題点を抱えている、と指摘している [p.59]。

また、ネットワークの領域をどの様に捉えるのか、と言ったことも問題点としてあげられる [Uzzi 1997] [久保田 2008]。ネットワークにおいて、例えばクリーク (閥) やクラスター (集団) と呼ばれる範囲を考慮した場合、自動車業界であれば、「系列」内をネットワークとするのか、自動車業界をネットワークとするのか、インフラとしてのガソリンスタンドまでをネットワークとするのか、によって分析対象も分析範囲も異なる。

また、鉄鋼業界と自動車業界は違うクリークやクラスターを形成しているが、それぞれを別のネットワークと見るのか、同じネットワークと見なすのかによっても分析対象も分析範囲も異なることがあげられる。

#### Ⅳ 4つのアプローチのまとめ

「商品類型アプローチ」「組織購買行動アプローチ」「相互作用アプローチ」「ネットワーク・アプローチ」の4つのアプローチについて分析、考察してきたが、これら4つのアプローチは、中心とする着目点の違いによって図3の様に整理できる。

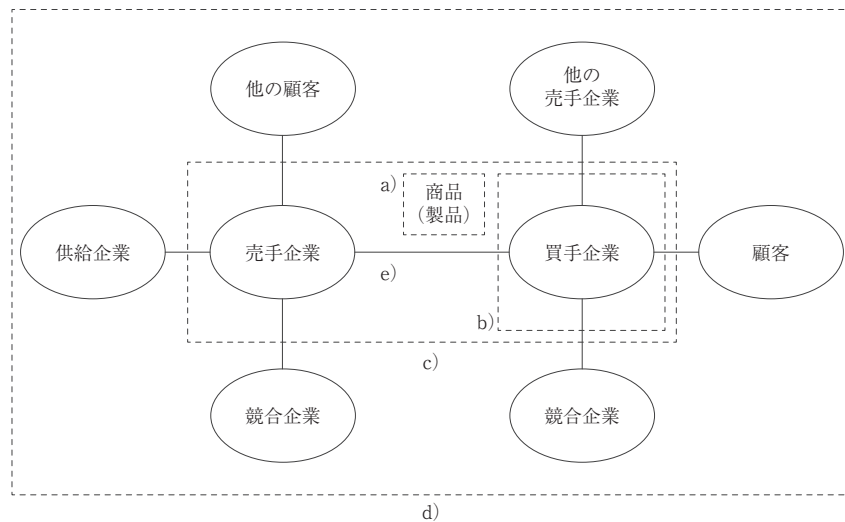


図3 BtoB マーケティング研究における4つのアプローチの着目点

出典：筆者制作

- a) は Copeland [1924]
- b) は Robinson, Faris, Wind [1967], Webster and Wind [1972], Sheth [1973]
- c) は Håkansson [1982]
- d) は Anderson, et al., [1994], Ford, et al., [1998]
- e) は野中 [1974b], 嶋口 [1984], 藤本 [2003] などを参考に行っている。

「商品類型アプローチ」は a) の様に売手企業と買手企業の間を媒介する製品の分類に着目し、BtoB マーケティングを説明しようとするアプローチである。その目的は、製品特性に応じたマーケティング手法の開発にあると考えられる。

しかし、売手企業の具体的な製品開発プロセスや組織マネジメントなどに着目しているわけではない。

また、「組織購買行動アプローチ」は、b)の買手企業の「購買行動」に着目し、BtoBマーケティングを説明しようとするアプローチである。従って、売手企業のマーケティング・コンセプトやマーケティング・マネジメントなどに着目しているわけではない。

そして、「相互作用アプローチ」は、製品「購買行動」にも配慮するが、c)の買手企業と売手企業の「相互作用」を中心的な着目点とするアプローチである。「ネットワーク・アプローチ」は着目点を更に広げ、d)の様に買手企業と売手企業と関係する様々な企業との「連携関係」を中心的な着目点とするアプローチになっている。これらも買手企業と売手企業間ないし連携企業との間を媒介する財としての製品開発や組織内のコミュニケーション、組織マネジメントなどには着目していない。

研究アプローチの経緯として「商品類型アプローチ」から「ネットワーク・アプローチ」への着目点の拡大は、BtoBマーケティングの視座がマイクロ・マーケティングからマクロ・マーケティングへと発展・移行しているように受け取れる。また、売手企業の製品開発やそれに伴う品質管理や配送、サービス（例えば、サービス価値の提供）と言った領域に関心が向いていないことも分かった。

更に言えば、4つのアプローチは、売手企業の組織力（例えば、製品開発力やトータルなマーケティング力の構築、それに伴う、市場志向などのマーケティング・コンセプトの組織内への普及など）のメカニズム分析やメカニズム構築に関するインプリケーションを与えるようなアプローチとはなっていない（図3で言えばe）とa）への着目）。

加えて、余田 [2000, p.16] が指摘しているように、BtoBマーケティングに対する企業成果をどの様に捉えるのか、と言った視角に関しても欠けている。

BtoBマーケティングの研究目的にもよるが、福田 [2002] や久保田 [2008] が言及しているように、BtoBマーケティングの目的が、売手企業のマーケティング活動に対するインプリケーションの提供であったとした場合、ネットワーク・アプローチに代表される社会経済的なマクロ・マーケティングのアプローチへとBtoBマーケティングの研究アプローチが発展・移行していることは、実務的にBtoBマーケティングをどの様に活用するとよいのか、と言う点においては難があるのではない。無論、企業を取り巻く環境変化の構造を明らかにすることを研究目的とするならば、マクロ・マーケティングのアプローチは有意義なことではある。こうした点を含め、次節では概観した4つのアプローチ以外のBtoBマーケティング研究のアプローチについて考察してみたい。

## V 売手企業のマーケティング・メカニズムを解明するアプローチの可能性

ここでは売手企業の製品開発力やトータルなマーケティング力の構築、それに伴う市場志向などのマーケティング・コンセプトの組織内への普及など、BtoBマーケティングを実施する売手企業へインプリケーションを提供できるようなアプローチ（図3で言えばe）とa）への着目）について、議論してみたい。

なぜならば、マイクロ視座におけるBtoBマーケティングのアプローチをどの様に捉えるか、にもよるが、古くはShaw [1915, pp.27-35 (邦訳)] が指摘する様に、“企業の外部問題は、いかなる組

織内部の政策も、関連した活動に対する社会の姿勢を考慮せずには策定できないという意味で、内部問題となる”ことから、外部環境に対する対応（ネットワークの構築など）は内部環境としての対応課題となるため、企業の内部環境に着目することが、BtoB マーケティングの基本だと捉えるからである。

こうしたことを踏まえ、売手側の内部環境に着目する場合、組織論や製品開発論、戦略論などの研究アプローチから示唆が得られるため、それらの先行研究から BtoB マーケティングの研究アプローチに利用できそうな理論モデルなどいくつか取り上げてみたい<sup>13)</sup>。

#### 〈組織論からの示唆〉

野中 [1974] は、古典的産業組織論で言われている市場環境が市場行動へ影響を与え、市場行動が市場成果へ影響を与えると言う、所謂 SCP パラダイムをベースとし、「組織」と「市場」の関係に着目した、フィードバック・サイクル・モデルを取り上げている<sup>14)</sup> (図4 参照)。このモデルでは、市場を「市場構造」(例えば売手・買手企業の集中度など)と「市場条件」(例えば技術変化のスピードなど)の2つに分け、市場は企業の戦略に影響を与え、企業の戦略は組織構造に影響を与える。そして、成功した企業の戦略と組織構造は市場にも影響を与える、と言ったモデルである。

このモデルは、マクロ環境としての市場環境がミクロ環境の企業戦略や企業構造に影響を与えるが、ミクロ環境の企業戦略や企業構造がマクロ環境としての市場へ影響を与えるとも捉えることが出来るため、BtoB マーケティングにおいて、売手企業のどの様な戦略を構築し、どの様な組織構造で市場へアプローチしていくのか、という様に捉えることが可能なモデルである。

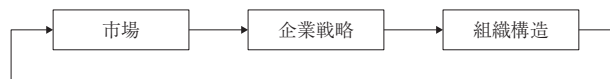


図4 フィードバック・サイクル・モデル

出典：野中 [1974b], 『組織と市場』, P. 137 より。

また、Miles and Snow [1978] は、組織は自らの環境を創造するべく行動する、との認識から組織外にある環境とのネットワークの中で戦略的選択を行なう為の適応サイクルモデルを提示している (図5 参照)。適応サイクルモデルでは、組織において、以下の3つの諸問題を同時に解決することを指摘したモデルである。

まず、企業は、事業領域の決定を行ない、事業領域での様々な問題を解決するための経営資源をいかに投入するのか、との問題に対し、指向性を明確にし、対外的にも対内的にも様々な問題を解決するための意思決定を行なうことが、組織としての効果性を高めるとしている。

意思決定に関し野中 [1996] は、企業の成功は組織的知識創造にあるとして、組織レベルで知識スパイラル (所謂、野中の提唱する SECI モデル) を促進するための要件のひとつとして「組織の意図 = 戦略」をあげている。そして戦略の重要な要素としてどのような知識を創造するかと言うビ

13) 組織論や製品開発論などは膨大な量の先行研究があり、全てを渉猟出来ているわけでは無いため、本稿で取り上げる先行研究以外にも利用できる理論モデルなどがある可能性は否定できない。

14) 尚、野中は、「企業戦略」との仲介変数を吸収して「市場」と「組織構造」との関係で自身の研究を行なっている。



ジョンやコンセプトを作り、経営実践システムに具体化することを述べている。こうした考えは、余田 [2011] の指摘する、BtoB 企業内における市場志向の浸透にも通じる内容である。

Miles and Snow は、次に決定した事業領域における問題解決には、製品／サービスの生産と流通のための適切な技術を選択し、その技術を正しく動作させ、情報とコミュニケーションとマネジメントを統合することが求められる、としている。しかし、技術的な問題は常に企業に付きまとうため、技術的な問題が解決することはない。

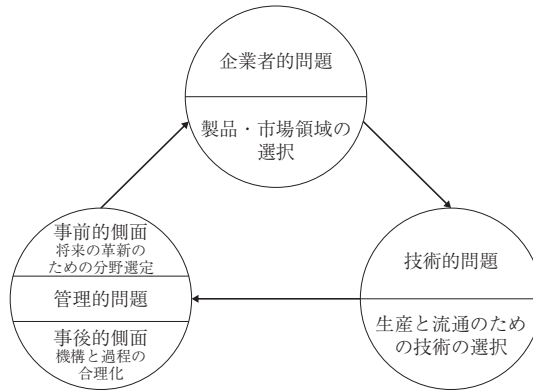


図5 適応サイクルモデル

出典：Miles and Snow [1978], *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, Inc. (土屋守章, 内野崇, 中野工訳『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』, ダイアモンド社, 1983, 邦訳 P. 30 より)。

そして、上記2つの問題を合理化・安定化させるためには、現在の活動を円滑に推進できるシステムと将来の革新的な活動を妨げることの無いジレンマを持った管理システムを構築することが重要であることを指摘している。

野中及び Miles and Snow は、市場≡事業領域、企業戦略≡技術選択、組織構造≡管理システム、と使用している用語やその表現内容は少し異なっているが、ベースにはコンティンジェンシー理論が用いられている。コンティンジェンシー理論には、環境決定論的な側面があるとして批判もあるが、野中及び Miles and Snow は企業自らが環境に対し主体性・戦略性を持って対応する、との認識に立っている。

野中及び Miles and Snow から得られる示唆では、組織の目指すコンセプトとしての戦略がいかなるものなのか、また、技術的な側面を代表する製品開発、そこで取り交わされるコミュニケーションや管理手法などがいかなるものなのか、と言った、組織戦略及び組織構造に着目することで、BtoB マーケティングのメカニズムを解明するアプローチが考えられるのではないかと。

#### 〈製品開発論からの示唆〉

製品開発論は、大きく分け「成功要因研究」と「開発プロセス研究」の2つの流れがあり、「開発プロセス研究」は更に、「リニア・モデル」と「ノン・リニア・モデル」に分けることができる<sup>15)</sup>、とされている [川上 2005]。

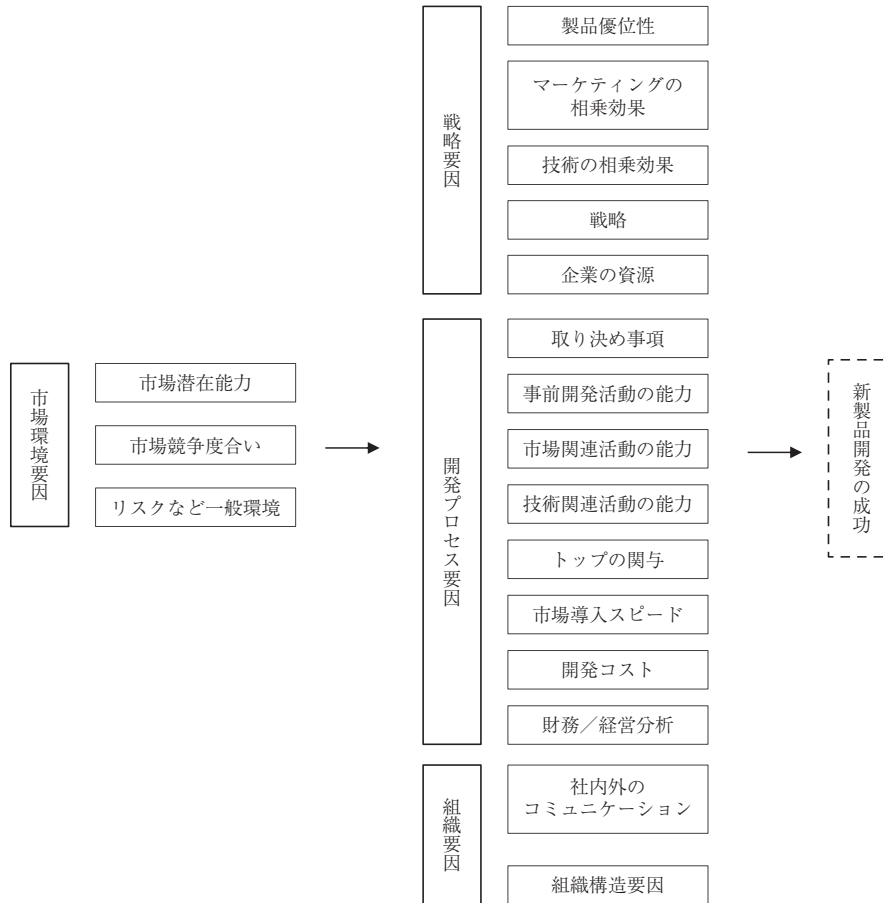


図6 新製品開発の成功要因

出典：Montoya - Weiss and Calantone (1994), 'Determinants of new product performance: a review and meta-analysis.' *Journal of product innovation management*, 11 (5), pp. 415-416 から加筆修正。

新製品開発の成功要因をまとめた Montoya-Weiss and Calantone [1994] によれば、新製品開発の成功要因は、(1) 戦略要因 (5つに分解)、(2) 市場環境要因 (3つに分解)、(3) 開発プロセス要因 (8つに分解)、(4) 組織要因 (2つに分解)、の4要因であることを指摘している (図6参照)。

また、「開発プロセス研究」の「リニア・モデル」では、自動車メーカーを研究対象とした、藤本 and クラーク [1993] は、最終的には企業の総合的な競争力に影響を与えるのは企業の戦略や組織が深く関わっているとし、製品開発を「パフォーマンス」「組織」「競争環境」の3つの視角から捉えている (図7)<sup>16)</sup>。

そして、「物」に着目した従来の製品開発に対し、「情報」に着目することの重要性について述べ

15) 本稿は、製品開発に関する研究ではないが、それぞれの研究やモデルに関する差異や特徴などについては言及しない。

16) 基本的なモデルは組織研究や戦略的経営論のコンティンジェンシー理論に依拠している、と述べている。

ている [pp.41-54]。

「開発プロセス研究」の「ノン・リニア・モデル」では、イノベーション論からの視角である Weick [1979] のルース・カップリング理論や Cohen et al [1972] のゴミ箱モデルで指摘されているように、製品開発は、論理的な整然とした合理的なプロセス（リニア・モデル）によるものだけでなく、何が「因」で、何が「果」か、判断できない曖昧なまま始まる製品開発も存在する [石井 1993, p.66]、ことが指摘されている。

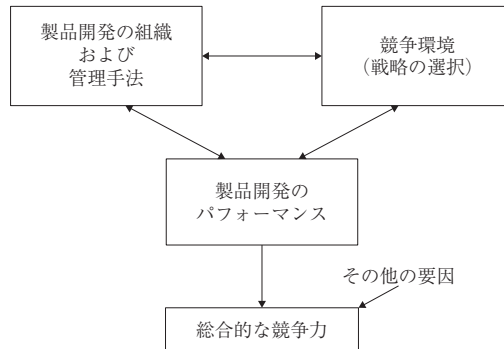


図7 パフォーマンス、組織および競争環境  
出典：藤本 and クラーク [1993], p. 41 より。

但し、「ノン・リニア・モデル」は、目的支配的な製品開発のプロセスだけではなく、創発的な製品開発のあり方＝マネジメント手法を指摘しているものであり、組織として全ての製品開発プロセスを「ノン・リニア・モデル」にすべき、と言っているわけではない。

Montoya-Weiss and Calantone, 藤本 and クラーク, 及び Weick, Cohen et al., 石井から得られる示唆は、製品開発に関わる市場環境要因やそれに伴う企業の戦略要因並びに製品開発プロセスと組織マネジメントがいかなるものなのか、そして、産業財としての製品及びそれに付随する情報に着目した、BtoB マーケティングのメカニズムを解明するアプローチが考えられるのではないかと。

## VI 売手企業組織のマーケティング・メカニズムを解明する概念モデル

前節では、「商品類型アプローチ」「組織購買行動アプローチ」「相互作用アプローチ」「ネットワーク・アプローチ」の4つのアプローチとは異なる BtoB マーケティングのアプローチに関して、組織論や製品開発論などから得られる示唆を通じて、新たなアプローチについて考察してきた。

それらから BtoB マーケティングの担い手となる売手企業組織の BtoB マーケティング構築のメカニズムを解明するアプローチとして図8のような SCP (Structure-Conduct-Performance) パラダイムをベースとした概念モデルが導出される。

この概念モデルは、企業が置かれている市場環境（構造特性：例えば売手・買手企業の集中度、市場特性：例えば技術変化のスピード）に先ず着目する。

次に、その市場の中で企業が生き残っていく為の戦略として、組織がどのような戦略的なコンセプトを設定するのか、しているのか、に着目する。同時に、戦略的なコンセプトを実行するためにふ

さわしいと考えられる組織が作られるためその組織構造に着目する。

また、その組織の中で、戦略的なコンセプトを具体的な企業活動として何らかの製品やサービスなどの財へ置き換える製品戦略に着目する。

そして、製品やサービスなどを市場へ提供し、市場成果として顧客創造を行なう企業活動のメカニズムに着目しようとするものである。

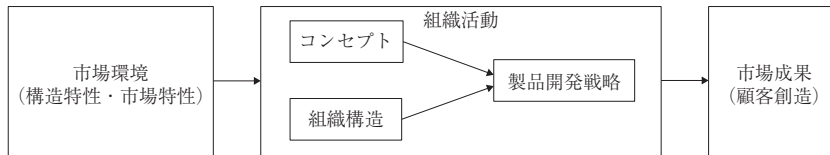


図8 売手企業のBtoBマーケティング・メカニズムを解明するアプローチの概念モデル

出典：野中 [1974b], pp. 137-146, Miles and Snow [1978], 邦訳 P. 30, 藤本 and クラーク [1993] 邦訳, p. 41などを参考に筆者制作

別の言い方をすれば、コンセプト～組織構造～製品開発戦略と言った組織内部及び仕入れ先企業等の外部との統合的努力の結果として表される組織能力が、市場成果＝顧客創造（新規顧客開拓と既存顧客維持）へ、どの様に結びついているのか、と言うマーケティング・メカニズムを分析しようとする概念モデルである。

この概念モデルは、消費財市場・産業財市場いずれにも適応できるモデルであるが、対象とする市場を産業財市場にすること及びBtoBマーケティングの特徴であげられている、「組織性」や「関係」（ネットワーク）に着目することで、BtoBマーケティングの研究アプローチの概念モデルとして利用できるのではないか。

但し、この概念モデルだけでは、実証研究へ適応できるわけではない。例えば、市場環境として分析可能なものは、市場構造や市場特性以外の変数で、着目しなければならない変数があるのか、ないのか、また、組織活動としてのコンセプトは、企業理念やビジョン、事業計画などいくつか考えられるが、それらをどのように定義し分類するのか、更に、組織構造として、組織内の各種制度をどのように分類・把握するのか、経営層と業務実行部門との関係をどのように把握するのか、そして、市場成果としての顧客創造を定量的・定性的にどのように定義し、測定するのか、といった具体的な操作（理論）モデルとして作り直す必要がある。

本研究の課題として、操作（理論）モデルに関する議論を本研究の続きとして行う必要がある。

## 参考文献

- Achrol, R.S., Reve, T., and Stern, L.W. (1983) "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis", *The Journal of Marketing*, pp.55-67.
- Alexander, S., Cross, J.S., and Hill, R.M.R. (1967) *Industrial marketing*. Homewood, IL:RD Irwin.
- Anderson, J.C., Håkansson, H., and Johanson, J. (1994) "Dyadic business relationships within a business network context", *The Journal of Marketing*, 58 (4), pp.1-15.
- Arndt, J. (1979) "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of marketing*, 43 (4), pp.69-75.
- Bonoma, T.V., Bagozzi, R., and Zaltman, G. (1978) "The dyadic paradigm with specific application toward industrial marketing", *Organizational buying behavior*, pp.49-66.
- Burns, T.E., and Stalker, G.M. (1961) "The management of innovation", *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Cheung, M. Y., and Turnbull, P. W. (1998) "A review of the nature and development of inter-organisational relationships: a network perspective", *Network Dynamics in International Marketing, Oxford: Pergamon/Elsevier Science*, pp.42-69.
- Cohen, M.D., March, J.G., and Olsen, J.P. (1972) "A garbage can model of organizational choice", *Administrative science quarterly*, pp.1-25.
- Copeland, M.T. (1924) *Principles of Merchandising*.
- Corey, E.R. (1962) *Industrial marketing : cases and concepts*, Englewood Cliffs, N.J.:Prentice-Hall.
- Dodge, H.R. (1970) *Industrial marketing*. McGraw-Hill.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S. (1987) "Developing buyer-seller relationships" *The Journal of marketing*. pp. 11-27.
- Eirizand Dom WilsonVasco. (2006) "Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration", *European Journal of Marketing*40, no.3/4, (March 1), pp.275-291.
- Evan, W. M. (1966) "The organization-set: Toward a theory of interorganizational relations", *Approaches to organizational design*, pp.173-191.
- Fisher, L. (1969) *Industrial marketing: an analytical approach to planning and execution*. Random House Business.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., & Snehota, I. (1998) *Managing business relationships*, Jon Wiley 6 Sons. (小宮路雅博訳『リレーションシップ・マネジメント - ビジネス・マーケットにおける関係性管理と戦略』, 白桃書房, 2001.)
- Håkansson, H. (ed). (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: Wiley and Sons.
- Harrington, R.J and Tjan.A.K. (2008) "Transforming strategy one customer at a time" *Harvard business Review*, 86 (3), pp.62-72. (スコフィールド素子訳「エンド・ユーザー別セグメンテーションの導入 B2C の手法で B2B 事業を伸ばす」, *Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー*, 33 (7), pp.132-145.)
- Hutt, M. D., and Speh, T. W. (2004) *Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets*. South-Western, a division of Cengage Learning. (笠原英一解説・訳『産業財マーケティング』, 白桃書房, 2009.)
- Johnston, W.J., Lewin, J.E., and Spekman, R.E. (1999) "International industrial marketing interactions:dyadic and network perspectives", *Journal of Business Research*, 46 (3), pp.259-271.
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. (1967) *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press, Boston, MA. (吉田博訳『組織の条件適応理論』, 産業能率大学出版部, 1977.)
- Macneil, I.R. (1980) *The new social contract:An inquiry into modern contractual relations*. Yale University Press.
- Mattsson, L. G. (1997) "Relationship marketing" and the "markets - as - networks approach"—a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*, 13 (5), pp.447-461.
- Miles, Raymond.E. and Snow, Charles.Curtis (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill,



- Inc. (土屋守章, 内野崇, 中野工訳『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』, ダイアモンド社, 1983.)
- Möller, K.K., and Wilson, D.T. (Eds.) (1995) *Business marketing: An interaction and network perspective*. Springer Science and Business Media.
- Montoya-Weiss, M.M., and Calantone, R. (1994) "Determinants of new product performance: a review and meta-analysis", *Journal of product innovation management* 11 ( 5 ), pp.397-417.
- Moriarty, R.T. (1983) *Industrial buying behavior: Concepts, issues, and applications*. Free Press.
- Pacenti, G.C., Giuliani, A., Vitale, M., and Borgomeo, C. (1998) *Business marketing: la gestione dei processi di marketing nelle aziende operanti in mercati business to business*. Il Sole 24 Ore. (近藤修司, 鈴木剛一郎監修, 高遠秋良監訳『B2B マーケティング』, ダイアモンド社, 2000.)
- Pfeffer, J. (1987) "A resource dependence perspective on intercorporate relations", *Intercorporate relations: The structural analysis of business*, pp.25-55.
- Pfeffer, J., and Salancik, G R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, Publishers, Inc.
- Robinson, J., C.W. Faris, and Y. Wind. P. (1967) *Industrial buying and creative marketing*. Allyn, Boston.
- Sculley, A.B., & Woods, W.W. (2001) *B2B exchanges: The killer application in the business-to-business internet revolution*. Japanese translation rights arranged with ISI Publications through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo. (前田俊一訳『実践ガイド BtoB 入門』, 日本経済新聞社, 2000.)
- Sheth, J.N. (1973) "A model of industrial buyer behavior", *The Journal of Marketing*, pp.50-56.
- Sheth, J.N., Gardner, D.M., and Garrett, D.E. (1988) *Marketing theory: evolution and evaluation* (Vol. 12). John Wiley & Sons Inc.
- Sheth, J.N., & Shah, R.H. (2003) "Till death do us par... but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges", *Industrial Marketing Management*, 32 ( 8 ), pp.627-631.
- Shaw, A.W. (1915) *Some problems in market distribution*, Harvard Univ. Press. (丹下博文訳『市場流通に関する諸問題 (新增補版)』, 白桃書房, 2012.)
- Stern, L.W., & Reve, T. (1980) "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *The Journal of Marketing*, pp.52-64.
- Uzzi, B. (1997) "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative science quarterly*, pp.35-67.
- Webster, F.E., and Wind, Y. (1972) *Organizational buying behavior*, Prentice Hall.
- Weick, E. (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd ed.)*, Addison-Wesley, (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』, 第2版, 文真堂, 1997.)
- Williamson, O.E. (1975) *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications a study in the economics of internal organization*, New York: The Free Press.
- Wilson, A. (1965) *The marketing of industrial products*, Hutchinson.
- 石井淳蔵 (1993) 『マーケティングの神話』, 日本経済新聞社。
- 井原久光 (2006) 「産業財メーカーのマーケティング戦略と教育の重要性: 村田製作所に関する事例分析」, 東洋学園大学紀要, 14, pp.167-188.
- 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない世界最先端の経営学』, 日経 BP 社。
- 大友純 (2002) 「産業財製造業者における技術と広告の役割」, 明大商学論叢, 84 ( 1 ), pp.165-180.
- 大平進 (2012) 「産業財市場における売り手と買い手の協調行動 - リレーションシップ・マーケティングの観点から -」, 早稲田大学『商学研究科紀要』74, pp.91-104.
- 川上智子 (2005) 『顧客志向の新製品開発』, 有斐閣。
- 久保康彦 (2002) 「マーケティング・ネットワークの理論的展開」陶山計介, 宮崎昭, 藤本寿良編『マーケティング・ネットワーク論』, 有斐閣, pp.49-50.
- 久保康彦 (2008) 「マーケティングにおけるネットワーク・アプローチのための概念装置試論」, 相模女子大学紀要

- C, 社会系, 72, pp.31-42.
- 久保田進彦 (2008) 「マーケティング研究におけるネットワーク・パースペクティブの現状と展望」, 中京商学論叢 (54), pp.49-75.
- 塩沢由典 (2000) 「システム・アプローチに欠けるもの: 経済学における反省」, 社会・経済システム (19), pp. 55-67.
- 嶋口充輝 (1984) 『戦略的マーケティングの論理』, 誠文堂新光社。
- 嶋口充輝 (1995) 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣。
- 島田克美 (1990) 『商社商権論』, 東洋経済新報社。
- 高井紳二, 宮崎洋 (2009) 『技術ブランド戦略』, 日本経済新聞出版社。
- 高嶋克義 (1988) 「産業財マーケティング論の現状と課題」, 京都大学『経済論叢』142 (1), pp.133-154.
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略 - 顧客適応と標準化 -』, 千倉書房。
- 高嶋克義, 南知恵子 (2006) 『生産財マーケティング』, 有斐閣。
- 田村正紀 (2001) 『流通原理』, 千倉書房。
- 田村正紀 (2006) 『リサーチデザイン 経営知識創造の基本技術』, 白桃書房。
- 崔容重, 北島啓嗣 (2009) 「素材・部品における「顧客の顧客」向けのブランディングは有効なのか?」, 立命館大学『Discussion Paper Series』, No.003, pp.1-21.
- 日本経済新聞社 (2017) 2月27日朝刊
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学 経営学における意図せざる結果の探求』, 白桃書房。
- 野中郁次郎 (1974a) 「産業財マーケティングにおける組織間システム」, 東京ワークショップ著『マーケティング理論とシステムズアプローチ』, 白桃書房, pp.157-185.
- 野中郁次郎 (1974b) 『組織と市場』, 千倉書房。
- 野中郁次郎 (1979) 「生産財マーケティング」, 村田昭治編著『現代のマーケティング』, 誠文堂新光社, pp. 241-247.
- 野中郁次郎 (1996) 『知的創造企業』, 東洋経済新報社。
- 浜中憲一, 角澤明 (2010) 『生産財マーケティング戦略』, 生産性出版。
- 福田康典 (2002) 「産業財マーケティングに関する研究アプローチの考察」, 高崎経済大学論集 45 (1), pp. 95-108.
- 藤井昌樹, 広田幸男 (1998) 『産業財マーケティング-大競争時代のマネジメント革新-』, 東洋経済新報社。
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争 - 日本の自動車産業はなぜ強いのか -』, 中公新書。
- 藤本隆宏 and クラーク・キム (1993) 『製品開発力』, ダイヤモンド社。
- 南知恵子 (2006) 「生産財取引における関係構築戦略」, 国民経済雑誌 194 (2), pp.65-76.
- 宮澤永光 (1994) 「米国における産業財流通業者に関する一考察」, 早稲田商学 360・361 合併号, pp.71-98.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係: 企業間ネットワークの変革に向けて』, 有斐閣。
- 余田拓郎 (2000) 『カスタマー・リレーションの戦略論理-産業財マーケティング再考』, 白桃書房。
- 余田拓郎 (2007) 「産業財取引の電子市場化とマーケティング課題-探索的調査に基づく考察」, 慶応経営論集, 24 (1), pp.163-175.
- 余田拓郎 (2011) 『BtoB マーケティング』, 東洋経済新報社。
- 余田拓郎, 首藤明敏 (2006) 『BtoB ブランディング』, 日本経済新聞社。
- 渡辺達朗 (1996) 「関係性マーケティングの研究動向と課題 (1) - ヨーロッパにおける展開からの示唆 -」, 流通情報, pp.18-26.