

## エレクトロニクス・デバイス開発における 関係性マネジメントに関する研究 ～米国レップの活動を中心として～

○笠原英一（富士総研）

### 本調査研究の狙い

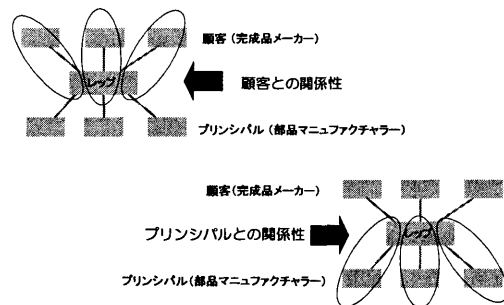
企業はその活動を推進する過程において、さまざまな企業、団体、社会等の関係者と関係を構築し、その維持、強化・拡大を通して、単独では実現することが困難な高い価値の創造やコスト競争力を実現している。実際に、自動車、電機、エレクトロニクス等の組み立て型の産業において新製品を開発する際には、実に数多くの部品メーカーが関与している。部品の基本的な仕様設計については完成品メーカーが担当するにしても、詳細設計及び生産に関しては、部品メーカーが実施するケースが多い。特に近年では、基本的な仕様設計に関しても部品メーカーが行うケースも増えており、まったく同じ製品分野において、一部の部品メーカーに大手の完成品メーカーから注文が集中するような場合は、開発プロジェクトに関する完成品メーカーと部品メーカーとの関係性の管理自体が、完成品メーカーにとっての競争優位性の源泉になることも想定されるのである。

特に今回の研究で注目したのは、リレーションシップ・マーケティングを生業としているプロフェッショナル集団である、米国マニュファクチャラーズ・レプリゼンタティブ（通称レップ）である。マニュファクチャラーズ・レプリゼンタティブズ（以下レップ）とは、部品、モジュール、デバイス等を作っているインダストリアル・マニュファクチャラーの代理として営業活動を行う米国市場に特有の卸売業の一つである。レップによって代理されるインダストリアル・マニュファクチャラー（部品マニュファクチャラー）が「プリンシパル」で、レップが売り込む先の完成品メーカー（インダストリアル・マニュファクチャラーの生産する部品、モジュール、デバイス等を組み込んで完成品として仕上げるメーカーで、一般的にOEM=Original Equipment Manufacturerと呼ばれる）が「顧客」である（図表1）。

レップはプリンシパルの代理として、その部品、モジュール、デバイスをOEMに販売するのである。エンジニアリング・スキルを理解し、その販売先である完成品メーカーのニーズを把握する力がコア・コンピタンスと言える。レップはプリンシパルとの取り決めにより定められた特定の地域、例えばテキサス州とかカリフォルニア州等で、一社以上のメーカーの、関連はするが競合しない幾つかの製品をメーカーの代理として販売する。顧客もプリンシパルも製品や技術に関する知識や経験は豊富で、レップ同様にプロフェッショナルである。レップは顧客製品に対しては、所有権はもたず、物理的にも占有はしない。収入はメーカーとの取り決めによって定められるコミッションのみである。レップはこの特性をいかしながら、産業財流通機構の中で、いわゆるミドルマンとして顧客とプリンシパルの中間に位置し、双方に対して価値を創造しつつ産業全体の活性化に貢献している。

こうしたレップに関する研究アプローチとしては、伝統的に、印象記や体験談等の記述的なものが多かったが、本調査研究では、レップに関する一般的な属性要約や特定レップの特殊性の記述にとどめるのではなく、レップに対するアンケート調査に基づく仮説検証を通して、関係性マネジメントに関する一般化を試みた。実際に産業財市場で、関係性マーケティングを実践していくマーケットターや営業担当にとって、利用しやすい戦略変数として関係性のマネジメントの要素を抽出するというのが、本調査研究における直接的な目的である。

図1: レップと顧客・プリンシパルの関係



資料: 笠原 (2003) Report, 富士総合研究所

## 企業間のやり取りに関する伝統的研究

完成品メーカーと部品メーカー間のやり取りのような、いわゆる産業財取引を説明する伝統的な理論体系の一つが、組織購買行動論である。これは、1960年代後半以降に大きく発展した理論であり、基本的に財の購買に先立って行われる買い手企業側の意思決定のプロセスについて、特に購買意思決定に関与する組織内の複数の構成員にフォーカスをあてて考察したものである。販売活動は、組織に対してというよりも複数の個々の構成員に対して行われているという基本的な考えに基づき、購買プロセスに関与する複数の個人が採用する情報や評価基準を明らかにしたという点で大きな成果が認められる。

組織購買行動論としてさまざまな理論モデルが開発されてきたが、研究領域により、大きく7つのグループに分けることが可能である(Haas 1982)。各理論モデルとその研究テーマは以下の通りである。

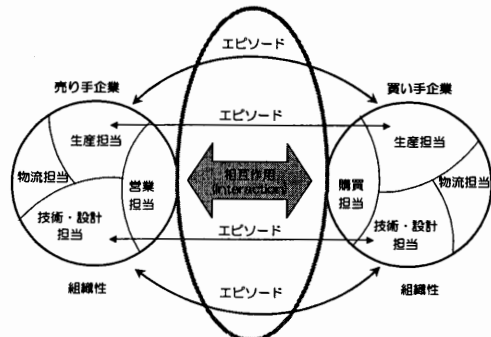
1. 個人の相互作用に着目した理論モデル： 購買意思決定プロセスに対して買い手としての個人の特性がどのように影響をするか
2. 組織の相互作用に着目した理論モデル： 購買意思決定プロセスに組織としての特性がどのように影響するか
3. 購買状況による相互作用に着目した理論モデル： 購買状況の違いが意思決定プロセスにどのような影響を与えるか
4. マーケティング・コミュニケーションに着目した理論モデル： DM、展示会、プレス・リリース等のマーケティング・コミュニケーションが意思決定にどのような影響を与えるか
5. 意思決定プロセスに着目した理論モデル： 情報源、リスク、プレッシャー等の各種変数が購買に伴う連続的なプロセスにどのように影響するか
6. 意思決定タイプに着目した理論モデル： 購買に関するさまざまな選択肢の中からどのようにして組織は意思決定するのか
7. 購買タスクに着目した理論モデル： 購買の状況によって、購買に求められる情報の質と量がどう異なるのか

こうした多様な理論モデルが数多く提唱されてきた背景には、産業財マーケティングを実際に展開する際には、注意しなければならない領域やポイントが数多く存在するという事実があることを意味している。特に以下の3つの視点が重要であると考えられる。①産業財の購買プロセスはどのようになっているのか、②購買プロセスのどのステップに誰が関与するのか、最終購買決定にどの程度の影響力を持っているのか、③そのプロセスに関与する人の動機は何か、目的は何かという3点である。これを営業の視点から整理すると、①営業プロセス/ステップ、②営業コンタクト範囲(部署、担当)、③コンタクトの目的(関係構築、新製品の説明、契約条件交渉等)となる。

## 企業間の関係性に関する最近の研究

組織購買行動論により、産業財における売り手企業と買い手企業間のやり取りに関して重要な視点が明らかにされてきたが、なぜ産業財市場では、ひとたび企業間で関係が形成されると長期的にその関係が持続する傾向があるのかという点については十分な説明が行われないままであった。この関係の持続性にスポットを当てた理論がリレーションシップ(関係性)マーケティングである。従来のマーケティングがモノやサービスの販売によるシェア獲得をベースとしているのに対して、

図2 産業財取引における売り手と買い手の関係性



資料： David Ford (1997) を基に彦原(富士総合研究所) 修正

リレーションシップ・マーケティングは長期的関係のもとでの相互作用に着目する。80年代後半以降に多くの理論が発表されているが、特にレップの研究に関するものを中心に紹介する。

まず、売り手企業と買い手企業の相互作用をエピソード(Episodes)と関係性 (relationship) の2つのレベルで捉えた理論である(図表2)。

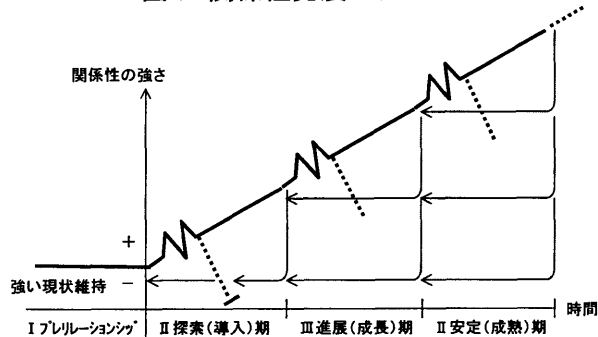
エピソードとは売り手企業の営業担当者と買い手企業の購買担当者間の個別取引関係、及びそれに伴う売り手企業と買い手企業双方の技術・設計担当者間の関係、あるいは、双方の物流担当者間の関係であり、関係性とは個別のエピソードの総和として捉えられるという理論である(Ford 1997)。つまり関係性とは、企業間で時間の経過とともに、個々の担当者間の関係が、多層的に有機的に形成されるものの総体であり、簡単に離散を繰り返すようなものとは本質的に異なっているという考えである。

また、関係性の実体として、Hakansson & Johanson (1997) は行為主体の結びつき(actor bond)、活動の結びつき(activity link)、資源の結びつき(resource tie)の3つの次元での結合を主張している。つまり企業は行為主体であり、且つ資源の保有主体であり、その保有資源を活用しながら、開発、生産、販売等の活動を展開するのが企業である。したがって、企業と企業間の関係性とは、行為主体の結びつきであると同時に、活動を結びつけるものであり、且つ、お互いの資源を結びつけるものであるという理論である。

最近の研究では、関係性の強さを表す要素として、信頼、満足、コミットメント(肩入れ)、コーディネーション(調整)、コミュニケーション、共同問題解決、絆(きずな)、目標共有、投資、パワー、利益等の要素が抽出されている(Naude & Buttle)。また関係性については、コンタクトする担当者の広がり、頻度、目的の3要素でパターン化するフレームワークも提唱されている(Cunningham & Homse)。

さらに、前述の Ford は企業と企業の関係性は、特定の理想点に向けて一方向に不可避的に進行する線形(リニア)のプロセスではなく、売り手企業、買い手企業の能力により、関係構築前の段階に引き戻される可能性のあるダイナミックなプロセスであると主張している。具体的には、プロダクト・ライフ・サイクル同様、関係性には、探索(導入)期、進展(成長)期、成熟期、安定(衰退)期というステージがあり、各ステージは学習、投資、適応、コミットメント、信頼、距離等の質的変数によって規定されるとしている(図表3)。

図3 関係性発展ステージ



資料: 笠原(2003) Report、富士総合研究所

先行研究に基づく調査仮説

産業財マーケティングに関する従来の代表的な理論体系である、組織購買行動論と関係性マーケティングの研究結果を踏まえて、レップの価値創造活動における関係性管理に関する主要仮説を以下の通り設定した。

レップの価値創造活動を考察するには、①レップと顧客との関係性、②レップとプリンシパルの関係性、③レップ内にお

図4 関係性のステージと理想的な関係性管理

	I プレリレーションシップ	II 探索(導入)期	III 進展(成長)期	IV 安定(成熟)期
顧客との関係性				
プリンシパルとの関係性				

資料: 笠原(2003) Report、富士総合研究所

けるスタッフ同士の関係性という3つの切り口が想定されるが、Ford によって指摘された通り、対顧客、対プリンシパルの両面において、関係性のステージを意識する必要があるということである(図表4)。

⇒[仮説1: レップの理想的な関係性管理活動は関係性のステージによって異なる]

次に、関係性を説明する変数としては、コンタクト・パターン(範囲、頻度、目的)とコンタクトの質(学習、投資、適応、コミットメント、信頼、距離)が挙げられる。

⇒[仮説2:  $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2$ , Y: 成長性、売上規模等の関係性の成果指標、 $X_1$ : コンタクト・パターン、 $X_2$ : コンタクトの質]

最後に、レップ・オフィスとしての成果は、売上規模や成長率、業界における存続期間等によって判断し、成果に対する説明変数としては通常の戦略論のフレームワークを基に、戦略、資源配分、スキル開発、人事制度、インフラストラクチャー等の要素を用いることが考えられる。具体的には、レップ・オフィスとしての成長戦略、顧客とプリンシパルのバランス、営業スタッフ数、関係性マーケティング・スキル、評価制度、スタッフ間の情報共有である。

⇒[仮説3:  $Y = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + \alpha_5 X_5 + \alpha_6 X_6$ , Y: 売上規模、成長性、存続期間等の関係性の成果指標、 $X_1$ : 成長戦略、 $X_2$ : 顧客とプリンシパルのバランス、 $X_3$ : 営業スタッフ数、 $X_4$ : 関係性マーケティング・スキル、 $X_5$ : 評価制度、 $X_6$ : スタッフ間の情報共有]

#### まとめ

上記の主要仮説に基き、レップに対する実証研究を行って明らかになったことは、産業財市場における関係性のマネジメントとは決して楽な行為ではないということである。レップがつかさどる関係性には3つの側面がある。第一に、顧客との関係性、第二に、プリンシパルの関係性、第三にレップ内スタッフ間との関係性という3つの関係性である。それぞれの関係性はいったん構築されればそれでOKというわけにはいかない。関係性のマネジメントには、複数企業の組み合わせやポートフォリオという概念で、しかも時間軸を考慮しながら取り組んでいく必要があるのである。その根底にあるのは、これまでの研究で明らかになっているように、コミットメントであり、信頼の概念である。今回の調査研究が一筋縄ではいかない産業財のプロフェッショナルとの関係性のマネジメントはどうあるべきかということを考える上で、なんらかの示唆や枠組みを提供することができるものであればと願っている。

#### 参考文献

- Barney, J.B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No.1
- David Ford (1998), "Managing Business Relationships," IMP Group
- David Ford, (1997), "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial markets," Thomson Learning
- Hakan Hakansson & Jan Johanson (1997), "A Model of Industrial Network," Thomson Learning
- Malcolm Cunningham & Elling Homse (1997), "Controlling the marketing-Purchasing Interface: Resource development and Organizational Implications," Thomson Learning
- Robert Haas(1982), "Industrial Marketing Management," Kent Publishing Company
- Pete Naude & Francis Buttle(1997), "Assessing Relationship Equity," Thomson Learning