

BtoB 市場における顧客価値

坂 間 十 和 子

はじめに

近年、マーケティング研究において顧客価値という概念は研究者たちに注目され、研究がなされてきた。顧客価値の概念は新製品や新サービスの開発やそれらの管理においても重要なものとして捉えられている。加えて、BtoB 市場において、売り手と買い手の関係性を管理することが特に重要視される現代において、顧客はどのようなそしてどのように価値を知覚するのかという課題は注目されている。BtoC 市場を対象とした顧客価値に関する研究と比べると少ないものの、BtoB 市場を対象とした研究も行われている。本稿の目的は、BtoB 市場を対象とした顧客価値に関する先行研究を整理し、今後の研究課題を指摘することである。

本稿の構成は以下の通りである。第一章では、製品とサービスに関する価値の定義と先行研究を確認する。第二章では、関係性に関する価値とは何か、そして関係性に関する価値の先行研究を整理する。第三章では、価値創造についての先行研究を整理する。終章では、今後取り組まれるべき研究課題を提示する。

1. 製品・サービスに関する価値

BtoB マーケティングにおける価値研究の潮流は、製品・サービスに関する価値と、売り手と買い手の関係性に関する価値の2つに分けられる¹⁾。そして、本研究は近年特に注目されている売り手と買い手の関係性に関する価値に焦点を当てていく。

まず、製品・サービスに関する価値に関する先行研究の多くでは知覚価値 (perceived value) という概念が用いられてきた。知覚価値は顧客が何を得て、何を失ったのかという顧客自身の総合的な推定であり、また知覚品質と知覚価格とのトレードオフ (損失評価) として捉えられてきた。

知覚価値に関する代表的な研究は Zeithaml (1988) が挙げられる。Zeithaml は、金銭的な価格と非金銭的な価格 (時間や労力) を含む全てのコストは知覚されるコストとして認識されるべきであり、知覚価値のベネフィットの要素は知覚品質や他の内因性・外因性の性質も含むべきであると主張している。知覚価値の研究潮流では、知覚価値は再購買意図を促進し、スイッチング行動を防ぐとされている。

知覚価値研究の先行研究では、知覚価値の変化やプロセス、知覚価値とその前提条件・結果変数との関係性などについて議論されてきている。

1.1 知覚価値の変化やプロセス

Flint, Woodruff & Gardial (1997) は、知覚価値の変化に注目した初期の研究として挙げられる。彼らは、顧客の知覚価値はいかに変化するかという問題が明らかにされていないことを指摘し、3つの知覚価値の形 (価値、求められている価値、価値評価) において変化を引き起こすようなサプライヤー、顧客、環境において発生するイベントを含んだモデルを提案している。

次に、知覚価値の変化について経時的な調査を行っている研究もある。Beverland & Lockshin (2003) は、知覚価値の変化は市場において4つのステージがあることを提案している。そして、知覚価値の変化をもたらす内的・外的要因として、隙間市場の増加、顧客の要求における変化、競争者の行動の変化、競争の激化などを挙げている。

また、Flint, Woodruff & Gardial (2002) は、知覚価値が変化する現象の前提条件に注目している。彼らは、マネージャーのさまざまな緊張に対処するために感情的なコンテキストにおいて価値変化は発生することを主

張している。

さらに、知覚価値の変化に対する深い考察を得ようとしている研究がある。Blocker & Flint (2007b) は、知覚価値の変化における国の文化の役割について検証している。彼らは、文化的な要素は、環境的な誘因と顧客価値の変化の間に仲介するような影響をもつことを主張している。

1.2 知覚価値とその前提条件・結果変数との関係性

知覚価値とその前提条件・結果変数との関係性に関する先行研究では、知覚品質と知覚価値、顧客満足、購買意図の関係性が議論されている。BtoB 市場において価値すなわち価格への敏感性は重要視されている。先行研究では、価格の重要性は重要であるとみなされていたにもかかわらず、その議論は乏しい。そこで、知覚品質だけでなく知覚価値も重要であるという主張のもと議論が発展しているという経緯がある。

サービス品質と知覚価値の重要性は先行研究で主張されている。Patterson & Spreng (1997) は、BtoB サービス市場におけるサービス・パフォーマンスと知覚価値が顧客満足や再購買意図へ影響を与えるかどうかを調査している。そして、彼らは、サービス・パフォーマンスと知覚価値の影響を確認している。

一方、知覚品質よりも知覚価値の重要性を主張する先行研究も存在する。Lapierre, Filiatrault & Chebat (1999) は、サービス品質、知覚価値、顧客満足、行動意図の関係性を探索している。彼らは、サービス品質自体は顧客満足に影響しないと主張している。そして、知覚価値は顧客満足へ、顧客満足は行動意図へ影響を与えることを明らかにしている。

さらに、Williams, Khana, Ashilla & Naumann (2011) は、実際の購買行動を調査することにより、より深い知見を得ようとしている。彼らは、知覚品質、知覚価格、顧客満足の調査だけでなく、その結果としての継続購買をしている顧客と継続購買をしなかった顧客がとった態度の違いを明らかにしており、その点が当該分野への高い貢献といえる。

先行研究において継続購買をしている顧客と継続購買をしなかった顧客は知覚品質、顧客満足、購買意図において違う反応をみせているという結果が主流であった。しかしながら、Williams, Khana, Ashilla & Naumann (2011) は、調査結果において、両者の差異は少ないことを明らかとしている。すなわち、両者はほとんどの指標で同様の態度を示しているということである。彼らは、最も顕著な差異は価格への反応であると主張している。すなわち、継続購買をしている顧客に比べて、継続購買しなかった顧客はより価格への反応が大きいということである。

2. 関係性に関する価値

近年、注目を集めているのは売り手と買い手における関係性に関する価値である。この概念は、顧客が知覚する価値の対象は製品・サービスだけではなく、売り手と買い手の関係性も含んでいる。多くの研究では顧客価値 (customer value) という概念が用いられている。

売り手と買い手の関係性に関する価値について初期に行われた研究では、関係的価値 (relationship value) という概念が導入された。この価値の概念はリレーションシップ・マーケティングの考え方が応用されている。その後、顧客価値と関係的価値はほぼ同じ概念として扱われている。現在、先行研究では顧客価値という概念が多く用いられている。

関係的価値の概念に関する初期の研究では、売り手と買い手は製品やサービスの価値を交換するためだけにビジネスをするわけではないという主張がなされた。

買い手企業は、売り手企業から製品・サービスや社会的価値だけでなく、売り手企業のレベルという価値を得ることができる。売り手企業のレベルとは売り手企業の地位や評判、革新的な能力などを意味している。買い手企業はある特定の売り手企業と取引をしていることだけで対外的な評価を得ることができる。また、売り手企業が保有している能力が最近の製品・サービスに反映されていなくても、この能力によって買い手企業が将来新

製品や新サービスを求めるときに他社に乗り換えるようなケースを減らし、買い手企業はこの売り手企業との関係性を構築・継続していくという判断へつながっていくことがある。

初期の研究としては、Walter, Ritter & Gemünden (2001) が挙げられる。彼らは、顧客側の価値が注目される中、サプライヤー側にももたらされる価値、すなわち直接的価値と間接的価値があることを主張した。

彼らの貢献は、先行研究で議論されてきた直接的価値すなわちサービス品質や売上などの製品・サービスから得られる価値だけでなく、競合他社や市場の情報提供、潜在顧客の紹介などの BtoB 市場特有の間接的価値すなわち関係性から得られる価値の重要性を主張したことにある。彼らの研究はサプライヤー側から行われたものであったが、その後 BtoB 市場における間接的効果、そして関係の価値や顧客価値は注目されていった。

2.1 顧客価値の概念

顧客価値に関する先行研究では、研究者たちが顧客価値の概念について議論をしてきている。包括的に顧客価値の概念を提案している研究として Ulaga & Eggert (2006a) が挙げられる。彼らは、顧客価値を関係的な便益とコストから成り立っていると考えている。そして、BtoB 市場における価値創造による差別化の可能性を探索した。彼らは、関係的な便益を製品のサポート、サービスのサポート、デリバリーの品質、サプライヤーのノウハウ、顧客の製品を市場に投入する時間の短縮を改善する能力、人的相互作用と捉えている。また、コストを直接的なコスト、調達コスト、オペレーションにかかわるコストと捉えている²⁾。

Blocker (2011) は、顧客価値を測定する方法についてより深い研究を行っている。彼らは 5 カ国の ICT サービス市場において顧客価値と顧客満足に関する 8 つのモデルを検証した。彼は顧客価値をあまり重要としない尺度として用いる場合、一次元の反映的尺度が適していると主張している。一方、測定者が顧客価値と他の概念との知覚を明確に区別したい場合

は、多次元かつ形式的な尺度が想定されるとしている。

2.2 行動意図の確認

先行研究では顧客価値の結果変数として行動意図が確認されている。Whittaker, Ledden & Kalafatis (2007) は、イギリスの外部コンサルタント市場における、知覚価値、顧客満足、行動意図の関係性を検証している。

そして、実際の行動を検証している研究も存在する。Ulaga & Eggert (2006b) は、アメリカの製造業市場において、より広い関係性のネットワークの中で価値はいかに他の変数と相互作用するかを探索し、顧客価値、顧客満足、信頼、コミットメント、取引の拡大との関係性を検証している。彼らは、顧客価値は関係の品質や行動的結果の前提条件であることを発見している。そして、顧客価値はコミットメントや信頼よりも顧客満足に影響を与え、サプライヤーと取引を拡大する意図に直接影響することを主張している。また、先行研究では信頼の重要性が指摘されてきたものの、この研究では信頼が行動的結果の前提にはならないことを明らかにしている。

2.3 スウィッチング・コストの影響

先行研究では関係性の構築においてスウィッチング・コストの影響が検証されている。Liu, Leach & Bernhardt (2005) は、いかに顧客はサプライヤーとの取引を続ける決断をするかという疑問を挙げ、金融人材派遣サービス市場において顧客価値、顧客満足、ビジネス・シェアの意図、スウィッチング・コストの関係性を検証している。彼らは、新しい関係性では、顧客における価値の知覚はサプライヤーとの取引を続ける決断において重要な要素であることを発見している。また、すでにある関係性においても、スウィッチング・コストは、顧客価値や顧客満足の知覚と同様に、サプライヤーとの継続的取引意図へ重要な影響を与えると主張している。

そして、コミットメントについて考慮している先行研究が存在する。Barry & Terry (2008) は、42カ国のBtoBサービス市場における顧客価

値の尺度、前提、結果について検証している。彼らはコミットメントと購買意図は相対的なコストやスイッチング・コストと同じく、顧客価値から影響を受けることを発見している。

一方で、スイッチング・コストと顧客価値の影響を比較した研究もある。Geiger, Durand, Saab, Kleinaltenkamp, Baxter & Lee (2012) は、売り手と買い手の間では、顧客価値、スイッチング・コスト、関係性の強化、関係的な寛容性、代替他社の探索、スイッチする意図との関係性を探索している。彼らは、スイッチング・コストよりも顧客価値が関係性の強化、代替他社の探索、スイッチする意図に強い影響を及ぼすことを明らかにしている。買い手にとっての関係的な寛容性については唯一顧客価値よりもスイッチング・コストの方が大きな影響をもたらしている。

2.4 複雑な価値形成

上記の先行研究に加え、さらに価値形成の精緻化を目指すモデルが検証されている。Hansen, Samuelsen & Silseth (2008) は、BtoB サービス市場の中で、顧客価値の前提（企業の評判、情報共有、配分の公平性、柔軟性）、結果（口コミ、代替他社の探索）について検証した。彼らは、企業の評判は他の変数に比べて顧客価値に強い影響を及ぼすと主張している。

Alejandro, Souza, Boles, Ribeiro & Monteiro (2011) は関係的品质を顧客価値の前提として捉えている。彼らは、関係的品质がロイヤルティ、顧客価値、パフォーマンスを含む関係の結果に影響するというモデルを、アカウントマネージャーと企業全体という2つの対象に分けて検証している。彼らは、アカウントマネージャーの知覚する関係的品质は直接的にロイヤルティや顧客価値の知覚に関係するが、企業全体として知覚する関係的品质は直接的ではなく、関係特殊的投資を介して間接的にロイヤルティや顧客価値の知覚に関係することを明らかにしている。

Ritter & Walter (2012) は、直接的効果、間接的効果、顧客の革新性、顧客価値の関係性について検証している。彼らは、間接的効果は顧客価値

に対してU字のような影響を持ち、そして顧客の革新性の程度はこの影響を仲介することを発見している。彼らは、顧客価値を直接的効果と間接的効果によって形成されると定義した場合、顧客価値が従来議論されてきたようにリニアではないことを主張している。

3. 価値創造

3.1 価値創造のプロセスと価値協創

近年、価値創造のプロセスに関してはさまざまな観点から研究が行われている。Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012) は、知識集約的なサービス市場においてインタビュー調査を行い、価値創造の共同プロセスを提案している。彼らは互恵的な価値共創プロセスにおける、売り手と買い手の役割と資源について考察している。

次に、ネットワークへ注目し、より俯瞰的に価値創造をとらえようとしている研究も存在する。Corsaro, Ramos, Henneberg & Naudé (2012) は、イギリスのハイテク企業におけるインタビュー調査によって、ネットワークは受け手や結果の観点から価値の集合に影響するかどうか、またいかに影響するかを調査している。彼らは、異なったネットワークは、独立的な構成ではなく、むしろそれらの境界を埋める客体を通して互いに相互作用し合っていることを発見している。

また、互恵性に着目している研究には、Truong, Simmons & Palmer (2012) が挙げられる。彼らは、サービス・ドミナント・ロジックとIMPグループ (Industrial Marketing and Purchasing Group) のリサーチフレームワークを統合的に用いている。彼らは、モバイルテレビ市場においてインタビュー調査を行い、いかに互恵的な価値提案は実務において行われるかを調査している。彼らは、互恵的な価値提案は理論的な概念であり、実務において直感的ではあるが、必ずしも生じるわけではないと主張している。

さらに、価値協創の測定を試みている研究も多くはないが存在する。O'Cass & Ngo (2012) は、サプライヤーのケイパビリティに注目している。

彼らはアンケート調査を行い、市場志向、製品イノベーション、マーケティング・ケイパビリティがパフォーマンス、関係性、価値共創に影響をもたらすかを検証している。彼らは、製品イノベーションとマーケティング・ケイパビリティは企業の市場志向と価値協創との関係を仲介する役割を果たすことを明らかにしている。

社会的交換における相互作用に注目した研究としては、Toon, Robson & Morgan (2012) が挙げられる。彼らは、イギリスでのアンケート調査により、関係的なプロセスにおける価値共創は業務上における特定資産に対しての反復投資を通じて起こることを発見した。彼らの研究は、BtoB市場特有の企業間関係の問題を扱っており、より深い知見を得ようとしている。

3.2 学習・必要な能力や営業活動

次に、先行研究では学習や必要な能力についての議論もされている。Berghman, Matthyssens & Vandenbempt (2012) は、サプライチェーンに属している関係者によって提供される情報は、学習メカニズムが持つ価値あるイノベーションを生み出す能力³⁾への影響を調整するかどうかを検証している。彼らは、内部学習のメカニズムと外部情報の交換は必ずしも同時に作用しないことを明らかにしている。

また、コミュニケーション能力を主張しているのは Salomonsen, Åberg & Allwood (2012) である。彼らは、いかに顧客担当者のコミュニケーション能力が顧客の価値創造を助けるのかについて調査している。彼らは、3つのコミュニケーションスキル、すなわち感情的スキル、認知的スキル、行動的スキルは顧客の価値創造のサポートにおいて基本であることを主張している。

さらに、価値を創造する能力について注目している研究も存在する。Sullivan, Peterson & Krishnan (2012) は、価値創造能力という概念を定義している。彼らは、アンケート調査を行い、戦略的アカウント管理や売り

手と買い手の関係性は、価値創造能力がセールスパフォーマンス（新規顧客の牽引、販売契約率、収益など）に与える正の影響を仲介することを発見している。

加えて、先行研究では価値創造において営業活動にも焦点が当てられている。Terho, Haas, Eggert & Ulaga (2012) は、マーケティング戦略の実施において営業は重要な役割を持つことを指摘し、BtoB 市場において効果的な営業のアプローチとして価値ベース販売という従来とは異なった概念を提案している。価値ベース販売は顧客のビジネスモデルの理解、価値提案、顧客価値の理解という3つの要素から構成されている。また、この販売活動には相互的な適応を含み、顧客の営業利益のためとなる提供物の使用における価値に焦点を当てている。

4. おわりに

本稿は製品とサービスに関する価値とは何か、関係性に関する価値とは何か、関係性に関する価値や価値創造に関する先行研究を整理した。本章では、今後取り組まれるべき研究課題を提示する。

今後の課題はいくつか挙げられる。まず、第一に顧客価値が形成される過程の精緻化が求められるだろう。顧客価値の形成については先行研究で議論されてきているがまだ十分とはいえない。今後はより多くの研究蓄積が求められると言える。

第二に、顧客価値の変化についての研究が挙げられる。知覚価値に関する先行研究では、変化を調査する研究が存在した。顧客価値研究においてもこの問題は議論されるべきであると考えられる。しかしながら、顧客価値の変化に対して深い知見を得ようとする試みは十分とはいえない。

第三に、価値協創に関する研究が挙げられる。価値協創に関する研究蓄積は少ない。研究課題はいくつか挙げることが可能である。それらには、価値協創とは何かという概念自体を問う課題から、価値協創はどのように達成されるかという課題などが含まれる。今後は定性的かつ定量的に研究

がなされるべきであると考えられる。加えて、価値協創を測定できるのかという問いに対しても検討する必要があるといえる。

注

- 1) Lindgreen & Wynstra (2005) は顧客価値研究の包括的なレビューを行っている。
- 2) 彼らは、便益がコストよりもキーサプライヤーとの関係性における差別化において強い可能性があることを発見した。またサービスサポートと人的相互作用がコアとなる差別化をする要素であるとし、後にサプライヤーのノウハウ、顧客の製品を市場に投入する時間の短縮を改善する能力が続くとした。
- 3) 本稿では、Value innovation ability を価値のあるイノベーションを生み出す能力と訳している。

参考文献

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 15-26.
- Alejandro, T.B., Souza, D.V., Boles, J.S., Ribeiro, Á. H. P., & Monteiro, P. R. R. (2011). The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 36-43.
- Barry, J., & Terry, T. S. (2008). Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23 (4), 228-241.
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2012). Value innovation, deliberate learning mechanisms and information from supply chain partners. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 27-39.
- Beverland, M., & Lockshin, L. (2003). A longitudinal study of customers' desired value change in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 32 (8), 653-666.
- Blocker, C. P. (2011). Modeling customer value perceptions in cross-cultural business markets. *Journal of Business Research*, 64 (5), 533-540.
- Corsaro, D., Ramos, C., Henneberg, S.C., & Naudé, P. (2012). The impact of network configurations on value constellations in business markets: The case of an innovation network. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 54-67.
- Eggert, A., Ulaga, W., & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle:

- A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35 (1), 20-27.
- Flint, D.J., Woodruff, R.B., & Gardial, S.F. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: a call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26 (2), 163-175.
- Geiger, I., Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R., & Lee, Y. (2012). The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 82-93.
- Hansen, H., Samuelsen, B. M., & Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in B-to-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37 (2), 206-217.
- Lapierre, J., Filiatrault, P., & Chebat, J. C. (1999). Value strategy rather than quality strategy: a case of business-to-business professional services. *Journal of Business Research*, 45 (2), 235-246.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732-748.
- Liu, A.H., Leach, M.P., & Bernhardt, K.L. (2005). Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors. *Journal of Business Research*, 58 (5), 559-568.
- O' Cass, A., & Ngo, L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 125-135.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (5), 414-434.
- Ritter, T., & Walter, A. (2012). Much is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 136-144.
- Salomonsen, N., Åberg, A., & Al Iwood, J. (2012). Communicative skills that support value creation: A study of B2B Interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 145-155.
- Sullivan, U.Y., Peterson, R.M., & Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: the mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 166-173.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. (2012). It's almost like taking the sales out of selling: Towards a conceptualization of value-based selling in business mar-

- kets. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 174-185.
- Toon, M., Robson, M.J., & Morgan, R.E. (2012). A value-in-process analysis of relationship interactions in non-Equity alliances. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 186-196.
- Truong, Y., Simmons, G., & Palmer, M. (2012). Reciprocal value propositions in practice: Constraints in digital markets. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 197-206.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006a). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70 (1), 119-136.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006b). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (1), 73-99.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 365-377.
- Williams, P., Khana, M.S., Ashilla, N. J., & Naumann, E. (2011). Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different? *Industrial Marketing Management*, 40 (5), 371-382.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2-22.