

90年代における関係性マーケティングの意義

Meanings of Relationship Marketing in the 1990's

博士前期課程 経営学専攻 1998年度入学

朴 善 美

SUN-MI PARK

目次

1. はじめに
2. 関係性マーケティングの概要
 - (1) 関係性マーケティング研究の理論的背景
 - (2) 関係性マーケティングの登場
 - (3) 関係性の発展段階
 - (4) 関係性マーケティングの定義
3. 関係性マーケティングの2つの途
 - (1) 消費財における関係性マーケティング
 - (2) 産業財における関係性マーケティング
4. 関係性マーケティングと顧客満足
 - (1) 顧客満足論の発展と系譜
 - (2) 顧客満足の基本原則
 - (3) 顧客満足活動からの教訓
5. 結び

1. はじめに

1990年代に入り、日本産業の多くの市場が成熟化し、シェア拡大競争が停滞する中で、企業はより厳しい経営環境に直面することとなった。様々な競争構造の変化が進む中、企業を取り巻く利害関係者（stakeholders）集団との関係性の形成を事業の基点として経営を見直そうとする動きが近年、盛んになってきている。このような影響は、マーケティングにおいては、企業と顧客および企業を取り巻く利害関係者集団との関係性の形成を重視し、組織のマーケティングと市場のマーケティングを結びつけたもので、関係性マーケティング（Relationship marketing）と呼ばれる。

この関係性マーケティングという考え方は、決して新しいものではなく、従来のマーケティング・コンセプトのなかに、長期的な顧客の維持という考え方が存在してきたという批判もある（Petrof 1997）。猿渡（1999）は、「90年代になって、ことさら関係性マーケティングが強調されるようになってきた理由としては、従来のマーケティングの文献での交換論への反省、すなわち、交換を単発的交換としてのみとらえ、長期的・継続的な交換関係という視点の欠落への反省である。次に、国際的次元でのマーケティング競争が激化し、従来のアメリカ・マーケティングへの疑義が生じ始めたことである。折しも、アメリカの貿易赤字がそのことを強く意識させた。さらには、日本企業の国際的競争力が増大したことなどが考えられる」と述べている。

近年、関係性マーケティングの理論構築の必要性が提起され、研究が行われてきた。そして、マーケティングの専門家による多数の支持や検証が行われ、マーケティングの中心的な理論として関心を集めている。しかし、関係性マーケティングに対する関心が高まる中で、その理論的な問題点が整理されているとは言えないであろう。

本稿は、最近関心を集めている関係性マーケティングの登場に至る理論的基礎や諸定義を考察し、次に消費財および産業財における関係性マーケティングの特徴を明らかにする。そして最後に、交換当事者間の相互利益と顧客満足を

関係性マーケティングの関連で考察する。

2. 関係性マーケティングの概要

(1) 関係性マーケティング研究の理論的背景

関係性マーケティングの理論を定立させるために、社会科学分野の理論が借用されてきた。代表的な理論としては、コミットメント理論 (commitment theories), 社会浸透理論 (social penetration theory), 社会的交換理論 (social exchange theory), 投資モデル (investment theory) などがある。これらについて簡潔に紹介する。

第1に、コミットメント理論。社会心理学理論の中で、関係性におけるコミットメント概念は、包括的かつ抽象的である。社会的交換理論では、関係性を維持させようとする参加者の意向をコミットメントと定義した (Thibaut=Kelly 1959)。以降、社会心理学分野の学者たちは、関係性に心理的な感情の概念を付加し分析した。Ulrich (1989) は、「コミットメントを熱情的 (intense) で長期的なロイヤルティおよび参加 (dedication) であるとし、コミットメントは、信頼できる情報と意思的に撤回できない公式な行為 (volitional, irreversible, public behaviors) が必要だという。彼は、「より長期的で相互利益的な関係性を維持するためには、単純な顧客満足を越えて、企業の人的資源管理部門に顧客を包含することによって、完全な顧客コミットメントの達成が可能となる」と主張した。

そして、組織的な次元からのコミットメントの研究において、Allen=Meyer (1990) は、「コミットメントは、好意的 (affective: people want to remain a relationship), 連続的 (continuance: need to), 規範的 (normative: ought to) コミットメントの三つの下位要素に構成されている」と概念化している。

第2に、社会浸透理論。社会浸透理論によると、今までの関係に満足しているパートナーは、その関係をより強化することと仮定する。つまり、現在の関係に満足した人こそ、現在の関係に対して投資を惜しまないということが予想可能であるという (Altman=Taylor 1973)。

第3に、社会的交換理論。Thibaut=Kelly (1959) は、「結果マトリックス (outcome matrix)」に基づいて、人間と集団の活動は当事者の相互の行動によって支配されると主張した。また、関係に関する個人の満足と、その関係 (好意あるいは愛情) を維持させる個人のコミットメントには差があると主張した⁽¹⁾。社会的交換理論においては、個人あるいは組織が関係を解消するか維持するかを決定する際の説明変数として、「比較水準 (comparison level: CL)」と「代替案に対する比較水準 (comparison level of alternatives: CLalt)」という新しい用語を用いた。このような社会交換理論は、近年、マーケティング分野のチャネル・メンバー関係の分析において詳細に展開されるようになってきた (Anderson=Narus 1984, 1990)。

第4に、Rusbult (1980a, 1980b) の投資モデルでは、コミットメントを、関係を維持させようとする意向であると定義し、投資の概念を導入することによって社会的交換理論を拡張させた。彼は、今まで知覚された投資水準が高く、他に対案がない場合、関係に不満があるにもかかわらず、関係が持続できることを説明している。このような状況では、関係に対する満足や魅力度は低いですが、仕方なく関係を維持させようとするコミットメントが高く現れるという。

以上が、関係性マーケティングの台頭の背景となった主要理論と見なされる。各理論の重要な論点 (コミットメント, 関係性と満足, 関係維持, 相互行動等) は、関係性マーケティングのキーワードになっている。

では次に、関係性マーケティングの登場に至るまでの主要な研究をレビューする。

(2) 関係性マーケティングの登場

1990年代に入ってから、環境適合を通じて企業の競争優位を獲得する手段として関心を集めている「関係性マーケティング」であるが、「関係性」とは何か。Webster (1994, p. 137) は、「関係性とは、多次元的な性格を持ち、継続的で、個人的な性格が濃い、強力な連結 (connection) であり、マーケティ

ング関係性の核心は“相手確認可能性 (addressability)”である」と述べている。このような場合、取引は長期的・持続的関係性として認識される。また、「関係性とは、信頼は勿論のこと、相互依存性の程度をも意味する」という。

金顕哲 (1998, p. 265, p. 282) は、いままでの関係性マーケティングの議論では、「関係」と「関係性」を区別することなく議論されてきたことを指摘し、「関係」と「関係性」の違いを以下のように述べている。「関係には良い関係や悪い関係のようにさまざまなタイプが存在し、この概念自体は中立的な概念である。しかし、関係性は信頼や連帯感のようなマクロ的秩序として場の維持や発展に貢献するポジティブな概念である」という。つまり、関係性マーケティングとは、このような「関係性」の概念を導入したマーケティングの接近方法である。

では、今日改めて関係性概念が、マーケティングの分野で強調されるようになったのは一体なぜだろうか。

嶋口 (1994, p. 48) は、関係性重視に背景について、「市場そのものが不透明・不確実になり、その対応として顧客やその関係者集団との安定的な関係性構築がより確実な企業成長への途につながるという期待がある。また市場全体がサービス化傾向を強めるとき、サービスの特性たる生産と消費の同時性に対してはその接点の関係性構築が大きな意味を持つ。さらにトータルな顧客満足追求や顧客間問題解決には、自社の力を補う流通業者、供給業者、その他の関連取引業者との関係強化や、特には競合他社との戦略的提携という関係づくりによって、顧客主導のシナジーがより強力に発揮できるとも考えられる」と述べている。

Christopher=Payne=Ballantyne (1991, p. 9) は、1950年代を Consumer marketing の時代とし、1960年代を Industrial marketing, 1970年代を Non-profit & Societal marketing, 1980年代を Service marketing, そして1990年代を Relationship marketing の時代と位置付けている。そして、1990年代を Relationship marketing の時代と位置付けた理由をマクロとミクロ的な観点から説明している。

図表1 Transaction marketing と Relationship marketing の特徴

Transaction marketing	Relationship marketing
単純に販売に注目 製品の特徴を重視 短期的視点 顧客サービスを重視しない 顧客の限定されたコミットメント 非積極的な顧客接触 品質の考慮は主に生産段階で行われる	顧客の維持に注目 製品ベネフィットを重視 長期的視点 顧客サービスを重視 顧客の高度なコミットメント 積極的な顧客接触 品質の考慮は全分野で行われる

(出典) Christopher=Payne=Ballantyne(1991), p. 9

まず、マクロ的なレベルから、マーケティングは消費者市場、従業員市場、供給業者市場、内部市場、仲介者市場、そして政府や金融機関のような影響者市場を含み、広範に渡って影響を及ぼしているという認識がある。また、ミクロ的なレベルからは、顧客との相互関係の本質が変化しているという認識がある。このようなマーケティング環境のマクロ・ミクロ的な変化によって、マーケティング研究の中心は、短期的、一時的な交換を対象とした「取引 (transaction)」から、長期的、個別的、互惠的な「関係性 (relationship)」へ焦点を当てるように移りつつあると、Transaction marketing と Relationship marketing の特徴を挙げて指摘している (図表1)。

アンダーセン・コンサルティング (1999, pp. 25-28) は、「時代の変化」には2つの側面があるとし、「要請の変化 (求められることが変わる)」と「手段の変化 (できることが変わる)」に区別している。そして、カスタマー・リレーションシップの再構築に取り組むには、時代の変化を正しく理解しておく必要があると主張し、中でも情報技術の革新による「手段の変化」を強調する。情報技術は、今までできなかった水準での「顧客の理解・識別」「顧客との接触」を可能にしていると指摘し、それをどう活かすかの優劣が差別化のキーになるという。インターネットの代表されるコンピュータ・ネットワークの存在によって、企業の活動スペースは社屋、地域、国境という垣根を越えて、今やグローバルになっている。

McKenna (1995) は、「今日の市場をこれほど複雑にした最大の要因は情報

技術である」と指摘する。また、「高速通信，コンピュータ・ネットワーク，高度なソフトウェアなどの革新的技術を使うことによって，企業は顧客とリアルタイムで対話し，インタラクティブなサービスを提供することができるのである。技術に支えられた会話とサービスによって，企業は市場の混乱を切り抜け，顧客と強力な関係性を構築することができる」と情報技術の進化による変化を述べている。

要約すると，今日，関係性マーケティングに関心が当てられている最大な理由は，市場の変化(広範に渡る諸市場およびその環境の変化)，顧客の変化(相互関係の本質の変化)，情報通信技術の発展の影響(新たな経営手段)，の三つである。

(3) 関係性の発展段階

「関係性」の発展段階について考察してみよう⁽²⁾。Scanzoni (1979) は、「関係性は，認識，関係形成，拡張，コミットメント，解消の5段階を経て発信される」と述べた。本稿では，Scanzoni (1979) の関係性発展過程に基づいて，これを整理した Dwyer=Schurr=Oh (1987) の関係性の発展段階に沿って関係性発展過程を考察する(図表2)。

図表2 関係性の発展段階

段 階	内 容
1. 関係認識 (awareness)	<ul style="list-style-type: none"> • 交換パートナーとして認識する段階 • 当事者間の状況的な近接性が関係認識を促進
2. 関係探索 (exploration)	<ul style="list-style-type: none"> • 関係的交換における探索および試行の段階 • 表面的な接触が行なわれ相互作用が始まる • 5つの下位過程を経る
3. 関係拡張 (expansion)	<ul style="list-style-type: none"> • 交換パートナーにより獲得される便益の継続的な増加によって，より相互依存的になる段階 • 信頼と相互満足がより深化し，相互依存の幅と深さが増加する
4. コミットメント (commitment)	<ul style="list-style-type: none"> • 関係継続の誓約をする段階
5. 関係解消 (dissolution)	<ul style="list-style-type: none"> • 段階が持続されなかった場合には関係は解消される • 関係の解消は関係性発展の各段階で起こり得る

(出典) Dwyer=Schurr=Oh(1987) pp. 11-27より作成

第1に、関係認識段階。相手を交換パートナーとして認識する段階を意味しており、当事者間の状況的な近接性が関係認識を促進する。

第2に、関係探索段階。関係的交換における探索および試行の段階であり、この段階で表面的な接触が行なわれ相互作用が始まる。関係探索段階は、①吸引 (attraction)、②コミュニケーションと交渉 (communication and bargaining)、③パワーと正当性 (power and justice)、④規範の開発 (norm development)、そして、⑤期待の発展 (expectations development) の下位過程を経る。この5つの下位過程は、当事者間の業務遂行能力および成果の測定・テストを可能にするという点で、関係発展の重要過程といえる。

第3に、関係拡張段階。交換パートナーにより獲得される便益の継続的な増加によって、より相互依存的になる段階である。上述の5つの下位過程が作用するが、その違いは、関係探索段階で形成された信頼と相互満足が、関係拡張段階ではより深化し、相互依存の幅と深さが増加するというところである。

第4に、コミットメント。コミットメントは、交換パートナー間における関係継続の暗黙の誓約、もしくは明示的な誓約を意味する。コミットメントの測定基準は、①関係維持のための努力や費用の投入 (inputs) 程度、②関係維持の期間 (durability)、③努力および費用の投入の一貫性 (consistency) 等がある。

第5に、関係解消段階。購買者―販売者の交換関係の解消は関係発展の各段階で起こり得る。当事者間の相互依存性が高い場合の関係解消は大きな意味を持つ。なぜなら、個人的関係の終結あるいは商業的関係の解消などは精神的・物質的な圧迫要因になるからである。

(4) 関係性マーケティングの定義

関係性マーケティングの初期の研究としては、特に顧客との長期的な関係特定の投資が意味を持つ産業財マーケティング、サービス・マーケティング、流通チャネル分野において、その重要性や概念が強調されてきた。関係性マーケ

ティングという用語を初めて用いたのは Berry (1983) であるが、関係性マーケティングの概念がいつ現われたかを正確に言い当てることは難しい。しかし、関係性マーケティングが台頭するに至るまでの、より直接的で先駆的な研究としては、Arndt (1979) の相互依存性，互惠関係，長期的関与 (long-term commitment) などの特徴を持つ「飼育された市場 (Domesticated Market) 論」⁽³⁾，関係性マーケティングを結婚にたとえて購買後の満足の重要性を説いている Levitt (1983) の「夫婦関係メタファー論」，顧客との関係性を強調している Berry (1983) の「サービス・マーケティング関係論」，核心取引先との社会的，経済的，技術的な相互関係の強化を重視する Jackson (1985) の「産業財関係ダイナミクス」，Dwyer=Schurr=Oh (1987) の「関係的交換論」などが関係性マーケティングの中核概念を明確化した。

関係性マーケティングを理解するためには、「離散的取引」と「関係的取引」を区別することが要求される (Dwyer=Schurr=Oh 1987)。また、関係性マーケティングを概念化するためには、あらゆる関係的交換の類型を受容可能にする定義が要求されるが、大体の既存の定義はそうではない。そして、未だ関係性マーケティングについての明確な定義および統一した名称すら存在しない状況である⁽⁴⁾。

「サービス・マーケティング」において、Berry (1983) は、「関係性マーケティングは、顧客を創出，維持し、顧客との関係性を発展させるマーケティング活動である」といった定義を行なっている。また、Berry=Parasuraman (1991) は、「関係性マーケティングは、顧客を引き付け、顧客との関係性を発展，維持させることである」という。その中心的な主体は「真の顧客」の創造であると述べている。つまり、顧客との関係性を大切に、顧客との関係性を強化することによって、一般消費者をロイヤルティの高い顧客に転換させるマーケティング活動の必要性を強調している。

Grönroos (1990) はマーケティングを関係性マーケティングの観点から定義し、「マーケティングとは (通常必ずしも長期というわけではないが)、相互の目的を達成するために、顧客との関係性を構築，維持，発展させるマーケテ

ィング活動であり、このことは相互交換と約束の実行によって達成される」と述べている。また、関係性マーケティングは顧客との関係性や相互作用を重視したものであることを強調し、インターナル・マーケティングと密接に関連していると主張する。

このように、サービス産業を対象とした定義は、消費者あるいは顧客との関係に限定して関係性マーケティングを定義しており、顧客との良好で継続的な取引関係を創出・維持・発展させていくというものである。また、新規顧客というよりも既存顧客に焦点が当てられる。

他方、「産業財マーケティング」⁽⁵⁾部門では、関係性マーケティングの概念が、マーケティングの核心となっているともいえる。Håkansson (1982) は、「マーケターの役割は、交換当事者間の関係性を創造し、維持することである」と述べ、交換当事者間の相互行動的な接近を強調したのである。Jackson (1985) は、「関係性マーケティングは、核心取引先との社会的、経済的、技術的な側面からの密接な関係性を強化することである」と示唆した。Hallen=Johanson=Seyed-Mohamed (1991) は、「関係性マーケティングは、企業間の相互適用過程である」と定義している。Gummesson (1994) は「関係性マーケティングは、関係性、ネットワーク、および相互作用とみなされるマーケティングである」と定義している。

以上のことからみて、産業財マーケティング部門では、マーケティングを関係性マーケティングそのものとして認識（マーケティングの関係性マーケティング化）しており、そして関係性マーケティングの対象を取引先あるいは企業に限定していることが理解できる。

Mckenna (1991, pp. 48-49) は、マーケティングにおける「関係性」を重視した定義を行なっている。「マーケティングとは、関係性を作り、それを通して企業の将来を方向付けることである。それ故、マーケティングの任にある者はポジショニングの総括者であり、教育・啓蒙や関係者集団 (infrastructure) のメンバーとの関係性を築くことによって、企業のポジショニングを市場に映し出すのだ。強いポジショニングがあって初めて企業は強力なパートナーとの

関係性を構築することができ、結果的には企業のポジショニングをさらに強力なものにするのである」と述べている。つまり、マーケティングとは、企業側で行なうデザイン、開発、製造、販売のプロセスの中に顧客を取り込むことであるとしている。ここにおいて「顧客」とは、取引関係のある相手全般を指しており、その関係集団と関係性を築くべきであると主張する。

Kotler (1990) は、「マーケティングとは、顧客やその他の利害関係者 (stakeholders) 集団との関係性を、その全集団の目的が自社の収益を満足させようように、確立、維持、発展させるビジネスタスクである」と述べている。長期的で信頼できる協力関係の構築によって、収益性のある取引を形成し、最終的な結果として「マーケティング・ネットワーク」という特殊な企業資産の構築を強調した。彼は、関係性マーケティングを、販売者—購買者の関係性を中核として、周辺の利害関係者との関係を含む包括的活動として説明している。

特に幅広い関係的交換を主張するのは Morgan=Hunt (1994) であろう。離散的取引 (discrete transaction) と関係的交換 (relational exchange) を区別したうえで、マーケティングの理論と実践に主要な転換をもたらすものと位置付けている。そして、それを関係性へのコミットメントと信用という社会的概念によって分析しようとするところに特徴がある。彼らは、これからのマーケティングは、供給パートナー (仕入業者、サービス提供者)、潜在パートナー (競争者、非営利組織、政府)、購買パートナー (最終顧客、中間流通業者)、組織内パートナー (組織内部、事業単位、従業員) という4つのパートナー・カテゴリーと、それを構成する合計10の主体者との関係的交換をはかっている。その上で、中核的媒介変数として、コミットメントと信頼を据えた関係性マーケティングのモデルを提示している。彼らは、「関係性マーケティングとは、成功的な関係的交換の構築、展開、維持をめざすあらゆるマーケティング活動である」といった定義を行なっている。彼らによれば、関係性マーケティングの概念は、従業員から政府組織まで連繋は幅広いものであるし、その適用範囲も消費財からサービスや産業財にま

でに至り、関係性の対象がかなり幅広い。しかし、関係性マーケティングは明らかにミクロ的視点からの概念であるという主張もある。たとえば、Heide (1994) は、企業間の関係性はミクロ的な戦略の問題であるとして、チャンネル論の立場から支配 (governance) をキーワードに実証研究を行っている。

最後に AMA (American Marketing Association) の定義をあげる (Peter D. Bennett, 1995)。

「関係性マーケティングとは、マーケティング環境として位置付けられる顧客、流通業者、供給業者あるいはその他の当事者との間に、長期的な関係性と信頼関係性あるいはそのいずれか一方を意識的に開発し、管理しようとするマーケティングである」

以上のような関係性マーケティングに関する一連の定義を整理すると図表3のように表される。関係性マーケティングは、Dwyer=Schurr=Oh (1987) が主張しているように、関係的交換のあらゆる類型を含み、しかもマーケティング・プロセスに焦点を当てたものでなければならない。

このような外国発の関係性マーケティングを新しい「パラダイム」であると主張する論者もいれば、日本の商取引慣行自体が関係性マーケティングであると主張する論者もいる (猿渡 1999)。

関係性マーケティングであると主張される日本の商取引慣行のなかでは、信頼に基づく協力という取引関係として「長期相対取引」がある。高い品質・高精度・速い開発などの技術的要請は「長期相対取引」を見いだせた。技術的要請に対応するものとして、「長期相対取引」は開発され、それが効率性を実証するとともに、産業を超えて広がった。互恵がもたらされることを相互に確信し合える関係である「誠意という信頼 (goodwill trust)」の形成、長期的なコミットメントの約束などが「長期相対取引」のキーワードとなる。そして「長期相対取引」によって達成されるべき具体的目標は、受入検査皆無であった。

このような「長期相対取引」の重要な特性は、将来に向けた時間軸をもった取引関係という点にある。将来に向けた時間軸というのは、技術進歩の速さやニーズの変化の方向の不確定性の対応の問題であり、そうした変化に立ち遅れ

図表3 関係性マーケティングに関する主な研究

研究者	対象範囲	主要概念および内容
Berry(1983)	サービス・マーケティング分野	<ul style="list-style-type: none"> 「関係性マーケティングとは、顧客を創出、維持し、顧客との関係性を発展させるマーケティング活動である」と定義 顧客との関係性維持を重視
Levitt(1983)	財の購買者と販売者との関係	<ul style="list-style-type: none"> 購買後の満足的重要性 夫婦関係メタファー論 関係性管理のための全社的プログラムを強調
Jackson(1985)	インダストリアル・マーケターと顧客との関係	<ul style="list-style-type: none"> 「関係性マーケティングは、核心取引先との社会的、経済的、技術的な側面からの密接な関係性を強化することである」と定義 長期的な関係性を構築することのメリット
Grönroos(1990)	サービス状況でのマーケティングの役割	<ul style="list-style-type: none"> 「マーケティングとは、相互の目的を達成するために、顧客との関係性を構築、維持、発展させるマーケティング活動である」と定義 インターナル・マーケティング、相互交換、約束の実行を強調
Kotler(1990)	消費財からサービスや産業財を含む産業全体	<ul style="list-style-type: none"> 「マーケティングとは、顧客やその他の関連利害者集団との関係性を、その全集団の目的が自社の収益を満足させるように、確立、維持、発展させるビジネスタスクである」と定義 長期的な信頼、協力的な関係性による収益期待。マーケティングネットワークの構築
Berry=Parasuraman(1991)	サービス・マーケティング分野	<ul style="list-style-type: none"> 「関係性マーケティングとは、顧客を引き付け、顧客との関係性を発展、維持させることである」と定義
Hallen=Johanson=Seyed-Mohamed(1991)	産業財マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 「関係性マーケティングは、企業間の相互適用過程である」と定義
Mckenna(1991)	消費財マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 「マーケティングとは、関係性を作り、それを通して企業の将来を方向付けることである」と定義 マーケティングにおける「関係性」を重視
Gummesson(1994)	産業財マーケティング	<ul style="list-style-type: none"> 「関係性マーケティングは、関係性、ネットワーク、および、相互作用とみなされるマーケティングである」と定義
Morgan=Hunt(1994)	消費財からサービスや産業財を含む産業全体	<ul style="list-style-type: none"> 供給パートナー、潜在パートナー、購買パートナー、組織内パートナーという4つのパートナー・カテゴリーと、それを構成する合計10の主体者との関係的交換を強調 「関係性マーケティングは、成功的な関係的交換の構築、展開、維持をめざすあらゆるマーケティング活動である」と定義 コミットメントと信頼を据えた関係性マーケティングのモデルを提示
AMA(1995)	消費財からサービスや産業財を含む産業全体	<ul style="list-style-type: none"> 「関係性マーケティングとは、マーケティング環境として位置付けられる顧客、流通業者、供給業者あるいはその他の当事者との間に、長期的な関係性と信頼関係性あるいはそのいずれか一方を意識的に開発し、管理しようとするマーケティングである」と定義

るというリスクを小さくすることである（橋本 1996）。

本稿では「関係性マーケティング」を以下のように定義する。

「関係性マーケティングとは、成功的な交換関係を構築し、維持し、発展させることによって、究極的には、企業の収益の増加や顧客ロイヤルティの創出を企てようとするマーケティング活動であり、その最終的な目的は、交換当事者間の相互利益と顧客満足である」

関係性マーケティングに対する諸定義から窺い知れるように、関係性の特性は、相互依存性 (interdependence)、長期的相互作用 (long-term interaction)、互惠性 (reciprocity)、信頼 (trust)、コミットメント (commitment)、パートナーシップ (partnership) を前提とするのである。

3. 関係性マーケティングの2つの途

先行する関係性マーケティングの研究は、「消費財」と「産業財」に区別することができるが、主に産業財の購買者—供給者間の緊密な関係性による業務成果の研究がかなり進んでいたことがわかる（例えば、Dwyer=Schurr=Oh 1987, Heide=John 1990）。

Webster (1994) は関係性マーケティングを、基本的に「消費財マーケティング (consumer marketing)」と「産業財マーケティング (industrial marketing)」の2つに分類している。「消費財マーケティング」と「産業財マーケティング」は類似する特色を持ちながらも、異なる形態と方向性を持つという。

先ず、「消費財マーケティング」は、情報技術を基盤としている。「産業財マーケティング」はJIT (just-in-time) システムに代表され、大規模かつ複雑な企業間関係を含んでいるという。また彼は、「消費財マーケティング」と「産業財マーケティング」の両方に、情報技術の発展が重要な促進作用を果していることを強調している。

(1) 消費財における関係性マーケティング

：インタラクティブ・マーケティング

消費財およびサービス・マーケットにおいて、関係性マーケティングに力点を置くということは、製品、価格および販促などの決定を含むマーケティング戦略のあらゆる段階を開発し、それらを実行するために必要な顧客データベースの構築に専念することを意味する。そのためには支援技術を含む情報システムへの投資が必要となる。1990年代の消費財マーケティング戦争で勝利を勝ち取ったのは、情報技術に必要な投資を行った、メーカー、卸業者、そして小売業者である。

情報技術はあらゆる事業に核心的な成功要因を再定義し、経営を生産効率志向から顧客欲求志向へと方向付ける革命を創造した。特に、情報技術は個別顧客との直接的で人間的コミュニケーションを可能にした。それ故、「先端技術 (high-tech)」は「高感度 (high-touch)」に繋がる。その結果、顧客と企業は、より近く密着した関係性が構築され顧客が競争企業にスイッチする可能性が減少するであろう。これからの企業は顧客基盤 (customer base) を開発し、製品販売のために新しい顧客を獲得するより、既存顧客の維持によって最高の利益機会を探ることが有利である。顧客ロイヤルティおよび情報能力の構築のための大規模な投資は、競争企業の市場侵入を防ぐ効果的な障壁になるであろう。

インタラクティブ・マーケティングでは、個別顧客の個人的な特徴、メディアの使用パターン⁽⁶⁾、そして購買履歴に関する情報がデータベースに記録される。データファイルの内容は、マーケットの目的および関連事業の種類によって異なるが、その根本的な意味は、「マス・マーケティング」から「個別マーケティング」への転換である。つまり、顧客一人一人を、特有のニーズや好みを持つ「個客」として認識すると同時に特有な事業機会として認識するのである。

そして、インタラクティブ・マーケティングの実践は潜在的な問題として、①費用の問題、②機密性とプライバシーの問題、③経営管理の問題などを指摘

している。

また、インタラクティブ・マーケティングにおける顧客データベースは、唯一の事業資産・戦略的資産であると述べた。製品の提供は、データベース内の顧客の欲求と選好の変化に対応・変動される。つまり新製品は顧客との関係性を維持・強化するための重要な手段となる。

関係性マーケティングの根本的な要点は、顧客をパートナーとする態度の問題である。新規顧客の獲得より、既存顧客の維持に集中し効率を上げることは、マーケティングに新たな機会をもたらす。インタラクティブ・マーケティングは、顧客と企業の両方を結びつける役割を果たす。

(2) 産業財における関係性マーケティング

：戦略的パートナーシップの構築

長期的な購買者―販売者の関係性は、戦略的パートナーシップの形態を取ることにも可能である。「関係性」と「パートナーシップ」の差は、ただ、程度 (degree) の差であるが、戦略的パートナーシップの特徴は、この「関係性」をより安全で総体的な掛かり合いをもたせることである。このような特徴から、戦略的パートナーシップは産業財マーケティング特有のものであろうと思われる。この場合、協力関係のパートナー (企業および組織) は、相互とも「戦略的意図 (strategic intent)」を持つ。

したがって、もっとも核心的な特徴は、顧客およびメーカー、両者の「戦略的意図」である。購買者は、顧客のための価値創造および伝達のために、パートナーに価値連鎖 (value chain) の重要な一部分を割り当てる。このような関係性は、再販業者 (vendor) を企業の価値創造の伝達過程に統合的な構成要素として認識する「価値付加的パートナーシップ (value-adding partnership)」と呼ばれる。パートナーシップの概念は、購買者―販売者関係が持っている敵対的な性格が著しく変化することを意味する。通常、戦略的パートナーシップにおいて、メーカーは、購買者だけに適用可能な生産設備のような関係特定の投資を行わなければならない。当事者間の事業展開はパートナー

シッフの特定な取引条件に基づいて遂行される。つまり、取引関係は市場基盤関係から標準的に適用されるルールではなく、それとは異なるルールによって組織・管理されるという。また、価値付加的な戦略的パートナーシップにおける再販売業者の運営活動は、最終購買者の運営活動に拡張され、両方の運営活動の境界が曖昧になる傾向がある。

JIT (just-in-time) 供給システムは戦略的パートナーシップの典型的な例であり、その基本的な考えは販売者活動と顧客組織を1つの大きなシステムに統合することである。JIT システムの目的は「最小の在庫」と「高品質」である。完璧な品質で、適時、適量の部品は納品精密検査の必要性を減少させ、在庫保有、生産遅延、再加工コストおよび最終顧客の不満足を著しく減少させる。

JIT 関係の当事者は、「市場による統制 (market control)」の代わりに、「購買者—販売者関係に基づく統制 (administrative control)」を選択する。これは、取引移行や監視のコストを増加させる反面、低い品質、大量の在庫、価格交渉、生産不安定、そして市場不安定に関連のあるコストの削減をもたらす。

産業界において関係性マーケティングは目新しいものではない。特に産業財マーケティングは、程度の差こそあれ、関係性マーケティングであるとも言える。なぜなら、顧客の名前、位置、そして経営活動の特徴が知られていて、企業間では多様な個人的接触が存在し、企業の運営活動は非常に相互依存적であるからである。そこで真の問題となるのは、コミットメントである。

換言すれば、“顧客企業が長期にわたってコミットメントを尊重し、協力的な活動および共同問題解決に喜んで参加しようとする”と、メーカーが信用できるとき、戦略的パートナーシップは可能となる。しかし、「関係性」が「真の戦略的パートナーシップ」に発展する状況においては、全ての顧客が関係性マーケティングの魅力的な候補者になる訳ではないと指摘する。

Webster (1994) は、「消費財マーケティング」と「産業財マーケティング」の両方に、情報技術の発展が重要な促進作用を果していることを強調してい

る。情報技術の進展があったことで、関係性マーケティングはマーケティングに新たな方向性を拓いたといえよう。情報技術は、驚くべき速度と徹底さで、企業を取り巻くあらゆる環境（あるいは環境集団）を変化させた。また、需要創造プロセス改革の単なるツールとしての情報技術ではなく、インターネットに代表されるコンピュータ・ネットワークなどの情報技術の活用は、マーケティングの考え方や手段を大きく変えうる推進力になっている。

消費財マーケティングでは、顧客データベースおよび相互作用コンピュータシステムによって、個別顧客に対応しうるマーケティング戦略の開発が可能となった。「顧客一人一人を指定して対応できる（addressability）」時代にはインタラクティブ・マーケティングがマス・マーケティングを代替すると述べている。

産業財マーケティングでの戦略的パートナーシップは、取引当事者の投資およびコミットメントが適切に均衡を保ちながら、相互のコミットメントを認定し、それを高く評価するとき、安定的な関係性が維持できると指摘している。その典型的な例として、信頼やコミットメントに基づく日本の「長期相対取引」を挙げることができる。

4. 関係性マーケティングと顧客満足

企業における市場環境が、比較的に安定的である時は、環境適応が大きな問題にならないが、競争が深化し不安定的な市場環境では競争環境の克服はその重要性を増す。需要が供給を越える市場、つまり、メーカー主導型市場では、企業は効率的な生産および製品に焦点を当て、企業目標の達成が可能であった。しかし、供給が需要を越える市場、つまり、購買者主導型の市場では、消費者の欲求が差別化され、その消費者を満足させるために、競争がより激しくなる。このような市場環境では、他のあらゆる論理よりも顧客満足というマーケティング・コンセプトが重要となるであろう。このように市場環境が急変する状況下で、企業が成長・発展するためには Drucker (1954) が主張したように、企業は顧客創造にその目的を置かなければならない。

しかし、消費者の差別化した欲求を満足させるために企業の競争がより加速化されることになっても、企業は相変わらず Drucker が主張するように顧客創造だけを追求すべきなのか。そして、消費者の欲求を満足させる戦略的変数として 4P's だけが唯一の手段なのか。

このような疑問は、市場の競争状況がより深化する状況下では、既存のマーケティングが追求してきた方法が限界に達していることを示唆するのかもしれない。

今日の市場は、消費者の欲求が木目細かく差別化されると同時に、いとも簡単に変化するものである。また、そのような消費者を対象とする企業側の努力も、前例のない程、多大化する状況に達しているといえる。

供給が需要を越える程度が深化する状況において、新規顧客を創造することは限界があるために、新規顧客を獲得するより、既存顧客の維持によって最高の利益機会を探ることが有利である。そのためには、市場を顧客だけに限定せず、供給者、内部組織、従業員、仲介者、影響者に拡大し、協調的で互恵的な関係性を強化することによって、相互利益とともに顧客を満足させる「関係性マーケティング」を展開する必要がある。現代の企業の目的は、「満足した顧客の創造」でなければならない。そして「満足した顧客の創造」は、企業の収益の増加や顧客ロイヤルティの創出をもたらす。

Christopher=Payne=Ballantyne (1991) によると、関係性マーケティングを展開するためには、既存のマーケティング・ミックスの 4P's 以外にも①顧客サービス、②人的資源、③過程の三つの要素が必要であると述べている。

第 1 に、顧客サービス (customer service) の提供。競争の深化につれ、製品の機能的な特徴はますます差別化が困難になる。したがって、もっとも強力な差別化の要素は「サービス」であるといえる。競争企業より効率的に消費者を自社の顧客にするために、そして、既存顧客を永遠のパートナーにするためには、差別化要素としてのサービスが重要であるといえる。つまり、企業は、製品として顧客が知覚するサービス品質を持続的に改善する戦略が必要となる。

第2に、インターナル・マーケティング（Internal marketing）としての人的資源（people）。顧客維持のためには、サービス品質リーダーシップが要求される。そのためにはサービスを創出する組織構成員を中心とするインターナル・マーケティングが必要である。つまり、組織の構成員は供給者であると同時に顧客でもあるから、組織の構成員たちは他の構成員が満足できるように最善を尽くしてサービスを提供する必要がある。これらを通じて組織単位は多機能を遂行し、競争的な利点のあるサービス品質リーダーシップを追求することが可能となる。

第3に、競争的な利点を持つためには顧客サービスを創出する過程（process）がより核心的および効率的ではなければならない。企業は環境が変化するとそれに適応するために自身を変化させなければならない。この変化の過程を戦略的に顧慮して競争的な利点が得られるように、効率化させる必要がある。このような方法としてベンチマーキング（benchmarking）を導入することにより、競争企業に対するサービス品質リーダーシップを持つことによって競争的な利点が得られる。

このような観点から見ると、関係性マーケティングは、市場状況が極度に競争志向的である時、企業が志向すべき目標を「顧客創造を越えた顧客維持」に置くマーケティングであるといえる。そのためには既存の4P's 以外に、顧客サービス、人的資源、過程を追加することによって、品質およびサービスリーダーシップを先導し、長期的な顧客満足は勿論、企業の成長を図ることを強調する。

つまり、関係性マーケティングは、理論的には既存のマーケティング概念や戦略的変数に新たな論議の糸口を提供し、実務的にはより競争的な利点を持つために、また、市場志向的な組織になるため、そして新しいマーケティング発想のために価値のある新たなマーケティング概念であるといえる。

(1) 顧客満足論の発展と系譜

今日、情報技術の発達や競争の世界化・加速化によって、新製品が溢れ、顧

客の欲求の多様化が進んでいる。消費者を満足させることができないと、消費者はいとも簡単に他の企業の顧客になってしまうのが現実である。このような状況で、マーケティング活動の中心が、単純な販売から、満足した顧客の創造による持続的関係性の構築、維持、発展させる方向へと進んでいる。

顧客満足とは、どういうものであろうか。

嶋口（1994）は、現代の顧客満足を「持続的な企業成長のために、あらゆる行動規範としてその重要性の認識のもとに、企業行動の理念・哲学として組織を律し、そこに社会性と競争優位を込めながら自らを顧客満足の視点から評価・統制していく経営の中心理念」と位置付けている。持続的な企業成長のためには、顧客の創造と維持のために顧客満足を思想としたマーケティングがもっとも中心的な事業機能となるのであり、まさに、この考え方が関係性マーケティングの出発点であろう。また、顧客満足概念の経営上の歴史的変遷を以下のように述べている。つまり、1950年代は「認識の時代」、1960年代は「理念定着と体系化の時代」、1970年代は「社会価値導入の時代」、1980年代は「競争結果としての顧客満足」というように、時代の流れとともに、顧客満足のとらえ方が変化していると指摘する。

彼は現代の経営にとって、「顧客満足」がなぜ重要なキーワードになっているか、について、経営・マーケティング分野で、顧客満足の概念が、これまでどのように捉えられた来たのかを中心に説明しており、顧客満足の追求の程度や性格は時代によって多様に変わることを指摘している（図表4）。

図表 4 顧客満足論の発展と系譜

1950 年代	マーケティングの役割遂行における 顧客満足や顧客志向の重要性が明示的に認識
	顧客満足－認識の時代
↓	
1960 年代	マーケティング・マネジメント ／マネジリアル・マーケティング
	顧客満足－理念定着と体系化の時代
↓	
1970 年代	非営利組織への マーケティング・テクノロジーの適用
	顧客満足－社会価値導入の時代
↓	
1980 年代	競争優位戦略を強調する 戦略的マーケティング
	競争結果としての顧客満足
↓	
1990 年代	長期継続的な組織・人間関係を基盤とした 関係性マーケティング
	相互信頼による関係性を通じての満足追求

(出典) 嶋口(1994), pp.32-48 より作成

(2) 顧客満足の基本原則

顧客満足の活動は各企業文化によっていろいろな形態を持つが、顧客満足に対する経営者の情熱と、全構成員が「真の顧客満足」を追求しようとするマインドが、企業理念の次元にまで及ばなければならない。

顧客満足の基本原則は以下のように整理することができる。

第1に、経営者主導および経営者の絶えない自己改革。顧客満足において経営者および管理者は、その展開の全過程に対して関心を持って検討し指示しなければならない。顧客満足は単純な経営手法ではない一種の経営革新であるために、強力なリーダーシップなしでは成功できない。

第2に、顧客接点の最重視。これは顧客満足を実行するための組織体系の変換を意味する。組織の変化は観点の変化に起因する。既存の組織がピラミッド組織であったのなら、顧客満足重視の組織は、直接に顧客との接点をもつ接客従業員に重点を置き、中間管理者や経営者は、接客従業員を支援する位置を占める逆ピラミッド組織である（Albrecht 1988）。

しかし、もっとも重要な事項は、組織が逆ピラミッド型に構成されたとしても顧客と接する従業員に対する大幅な権限の委譲が行なわなければ効力がないことである。統制を重視する指示や命令、マニュアルの遵守だけを強要する管理方式では組織構成員の感性と創造性の発揮は全く期待できない。現場重視、接点重視の経営思想の具体化を可能にするための組織内部・部門間あるいは階層間の広範にわたる大胆な権限委譲を積極的に行なわねばならない。

第3に、従業員満足（ES: Employee Satisfaction）。顧客満足に先だって従業員満足が必要である。従業員満足のためには構成員が満足できる水準の勤務時間、給料、福利厚生などが考慮されなければならない。企業あるいは組織は、財政的・経済的な資源が必要であるが、人的資源はもっとも決定的な要素であろう。生産性を向上させ効果的な顧客満足の実行のために、人的資源は唯一な資産であるといえる。企業は構成員を人材として養成し、人材重視の経営哲学と選抜、教育、訓練、配置、昇進などによる人的資源の高品質、高品格、高サービスの実現を追求しなければならない。公正な成果配分モデルを通じた報酬に対する満足度を高めることで、新たな能力発揮が可能となる。特に、顧客満足の基本は従業員満足であるため、構成員一人一人の価値観と役割に対する期待と満足があつてこそ顧客満足活動は成功できるのであろう。

第4に、顧客満足の定期・完全測定。顧客満足が一時的な運動やスローガンにとどまらないためには、顧客満足を数値化し測定可能な「顧客満足指数（customer satisfaction index: CSI）」を開発することが必要である。CSIの開発は現場経験の豊富な人力と、各種の統計手法に詳しい分析能力を備えた人力による長期にわたる研究が必要であり、多大な費用が所要される難しい課題である。

しかし、CSIの開発が行なわれ、これを通じる調査・分析が長期的・反復的に行なわれると、より具体的に顧客満足度が確認できるし、劣る部分に対して集中的な改善が可能となる。そして、競争企業との相互比較分析を通じて対応戦略を立てるとき、決定的な根拠を提供することができる。したがって、CSI開発は顧客満足の成功的な遂行のためには必要不可欠である。

(3) 顧客満足活動からの教訓

顧客満足はビジネスの原点であり、古くて常に新しい課題である。景気の良いときは、収益の大きさや伸びが「顧客」への目線の重要性に対する意識を薄れさせる。顧客から見ても、企業の能力とはイコール供給能力のみであったりする。しかし、景気の良くない今は、企業の能力を市場（顧客）が冷静に評価しているときであり、その評価に偶然性や手ぬるさはない。このタイミングは「真の顧客」、「真の顧客関係」とは何であるか、目を狂わすことなく探索・追求できるときであり、企業の姿勢を「顧客」へと向ける絶好のタイミングである（アンダーセン・コンサルティング 1999, p. 1）。

アンダーセン・コンサルティング（1999, pp. 13-14）は、近年の顧客満足活動の経験から三つの重要な教訓を挙げている。

第1に、顧客は一律ではない。そしてさらに、その一律ではない顧客を“色分け”することが非常に難しくなっている。第2に、顧客には儲かる顧客と儲からない顧客がいるということ。第3に、顧客ごとの異なる扱いの実現には高い企業能力が必要とされるということを挙げている。

5. 結び

李有在（1995）は、関係性マーケティングを経済史的な観点から展望し、「過去の伝統的なマーケティングが狩猟型マーケティングであったとすれば、関係性マーケティングは耕作型マーケティングであろう。経済発展段階の上で狩を中心とする狩猟型経済から、ある場所に定着して農業に努める耕作型経済への転換は巨大な生産力の向上をもたらし、人類の発展に寄与したのである。

このように、伝統的マーケティングから関係性マーケティングへの展開はマーケティング発展の新紀元になるに違いない」と述べている。

本稿は、李が述べているように歴史的視点に学びながら、関係性マーケティングの登場に至る理論的基礎や諸定義を考察し、本稿における定義を行なった。次に、消費財および産業財における関係性マーケティングの特徴を明らかにした。そして最後に、関係性マーケティングの最終的な目的である交換当事者間の相互利益と顧客満足を関係性マーケティングの関連で考察した。しかし、関係性マーケティングについては未だに多くの検討課題があると言わざるを得ない。

では、関係性マーケティングに対する残された課題をいくつか示して結びにかえたい。第1に、関係性マーケティングに関する実証研究が未だに十分になされていない。そこで、今後の研究課題として、この点に関する実証研究の蓄積が必要である。そして、第2に、関係性マーケティングの実証する際の分析枠組の構築が必要である。分析枠組を構築するためには、関係性の構築・維持・発展に影響を与えるコミットメントや信頼のような、関係性の構成概念および下位概念を明確にする必要がある。第3に、関係性マーケティングの理論を確立するためには、他分野からの概念および分析枠組の採用が必要である。

以上3点の課題については今後の論考に譲りたい。

脚注

1. Thibaut and Kelly (1959) は、満足してもコミットメントが生成されない場合と、満足しなかったがコミットメントが生成される場合があるという。
2. 関係性の発展段階論については、他に下記のようなものがある。Kotler (1988) は Marketing Management 6th で、関係性マーケティングに関して次のような段階を提示している。①基本的段階 (basic), ②反応的段階 (reactive), ③責任段階 (accountable), ④積極的な段階 (proactive), ⑤パートナー段階 (partnership)。Berry=Parasuraman (1991) は、関係性マーケティングの実施の段階3段階にわけている。①財務的結束 (financial bonds: 主に価額インセンティブの提供を用いる) の段階, ②社会的結束 (social bonds: 個人化したサービスの配達と顧客のクライアントへの変容を強調) の段階, ③構造的結束 (structural bonds: 他の所からは容易に入手できないサービスの提供) の

段階にわけている。

3. 関係性マーケティング研究に先駆的な役割を果たした Arndt (1979) の「飼育された市場」の源流は、Alderson (1965) の異質的市場の概念や経済行動の協調的側面の指摘などにあるようである (関根孝 1996)。Alderson (1965) は流通チャネルを共通の理解を基盤に、持続的長期的な関係の特徴とする「組織された行動体系 (organized behavior system: OBS)」として把握した。
4. 関係性マーケティングに類似あるいは関連するマーケティングの呼称は下記のように数多くあり、呼称が統一されていない。また、それぞれの相違が明確にされているわけでもない：リンケージ戦略 (村田 1980), 養殖マーケティング (佐藤 1995), After marketing (Vavara 1992), Database marketing, One-to-One marketing (Peppers=Rogers 1993), Maximarketing (Rapp=Collins 1996), Mass Customization (Pine 1993), Segment-of-one marketing (BCG 1989), Green marketing, Cyberspace marketing 等。
5. 「産業財」は、製品用途により設備関連機器 (installations), 補助備品 (accessory equipment), 用度品 (operating supplies), 加工材料部品 (fabricating materials and parts), 原材料 (primary materials) などに分類されるが、本稿においては、産業財すべてを念頭において包括的議論を行なっている。産業財マーケティングの性格については、斉藤保昭、「インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手関係に関する基礎的考察」『商学研究論集』第10号, 1999年に詳しい。
6. Webster (1992, p. 15) は、非個人的なマス・コミュニケーション、特にメディア広告などの効果は低くなっているのに対して、個別的で標的を絞った、特別な目的を持ったコミュニケーション (personal, targeted, special purpose communications) はより重要となっていると述べている。

参考文献

1. Albrecht, K. (1998), *At America's Service*, Dow Jones-Irwin Inc. (邦訳) 鳥居直隆訳『逆さまのピラミッド』日本能率協会, 1990年
2. Alderson, W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, Inc. (邦訳) 田村正紀, 堀田一善, 小島健司, 池尾恭一訳『動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981年
3. Allen N. J., and Meyer J. P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 (3), pp. 1-18.
4. Altman, I., and Taylor A. (1973), *Social penetration: the development of interpersonal relationship*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
5. Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 48 (4), pp. 62-74.
6. Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1990), "A Model of the Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership", *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1), pp. 42-

- 58.
7. Arndt, J. (1979), "Toward a Concept of Domesticated Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 43 (4), pp. 69-75.
 8. Berry, L. L. (1983), *Relationship Marketing, in Emerging Perspectives on Service Marketing*, Berry, L. L., Shostack, G. L. and Upah, G. D. eds., American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 25-28.
 9. Berry, L. L. and A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press.
 10. Christopher Martin, Adrian Payne, and David Ballantyne (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann Ltd.
 11. Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
 12. Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, Sejo (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51 (2), pp. 11-27.
 13. Gummesson, E. (1994), "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 (5), pp. 5-20.
 14. Grönroos Cristian (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth is Service Competition*, Lexington Book.
 15. Hallen, Lars, Johanson, J., and Seyed-Mohamed Nazeem (1991), "Interfirm Adaption in Business Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 55 (4), pp. 29-37.
 16. Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1), pp. 71-85.
 17. Heide, Jan B. and John George (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (2), pp. 24-36.
 18. Håkansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing*, John Wiley.
 19. Jackson, B. B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers: Dynamic of Customers Relationship*, Lexington, MA: D. C. Heath and Company.
 20. Kotler, P. (1988), *Marketing Management*, 6th ed., Prentice-Hall, Inc.
 21. Kotler, P. (1990), *Principles of Marketing*, Prentice-Hall.
 22. Levitt, T. (1983), "After the sale is over...", *Harvard Business Review*, September-October, pp. 87-93.
 23. McKenna, R. (1991), *Relationship Marketing*, Addison-Wesley. (邦訳) 三菱商事株式会社情報産業グループ訳『ザ・マーケティング』ダイヤモンド社, 1992年
 24. McKenna, R. (1995), "Real-time marketing", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 87-95.
 25. Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 (7), pp. 20-38.
 26. Peppers, D. and M. Rogers (1993), *The One to One Future, Doubleday*. (邦訳) 井関利明監訳, (株)ベルシステム24訳『ONE to ONE マーケティング—顧客リレーションシップ戦略—』ダイヤモンド社, 1995年

27. Peter, D. Bennett, editor. (1995), *DICTIONARY OF MARKETING TERMS*, American Marketing Association, Chicago, Illinois.
28. Petrof, J. V. (1997), "Relationship marketing: The wheel reinvented?", *Business Horizons*, Vol. 40, Nov-Dec, pp. 26-31.
29. Pine II, B. J. (1993), *Mass Customization*, Harvard College. (邦訳) 江夏健一, 坂野友昭訳『マス・カスタマイゼーション革命』日本能率協会マネジメントセンター, 1994年
30. Rapp, S. and Collons, T. L. (1996), *The New Maximarketing*, McGraw-Hill. (邦訳) 江口馨監訳, 第一企画株式会社訳『マキシマーケティングの革新—「語れ, 売るな」の顧客リレーションシップ—』ダイヤモンド社, 1996年
31. Rusbult, C. E. (1980a), "Commitment and Satisfaction in Friendships", *Representative Research in Social Psychology*, Vol. 11, pp. 96-105.
32. Rusbult, C. E. (1980b), "Commitment and Satisfaction in Romantic Associations: A Test of investment Model", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 16, pp. 172-186.
33. Scanzoni, J. (1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence", in *Social Exchange in Developing Relationships*, R. L. Huston, eds. New York: Academic Press, Inc.
34. Thibaut, P. and H. Kelly (1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons, Inc.
35. Ulrich, Dave (1989), "Tie the Corporate Knot: Gaining Complete Customer Commitment", *Sloan Management Review*, Vol. 30 (Summer), pp. 19-27.
36. Vavra, T. G. (1992), *After marketing*, Business One Irwin.
37. Webster, Jr., F. E. (1992), "The Changing role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (10), pp. 1-17.
38. Webster, Jr., F. E. (1994), *MARKET-DRIVEN MANAGEMENT*, John Wiley & Sons, Inc.
39. Winger, R. and D. Edelman (1989), *Segment-of-One Marketing*, Perspectives of Boston Consulting Group.
40. 李有在 (1995), "関係性マーケティングを用いた競争優位達成に関する研究" *MARKETING COMMUNICATION REVIEW*, Vol. 1, December. (韓国語)
41. アンダーセン・コンサルティング, CRM 統合チーム (1999), 『CRM 顧客はそこにいる』東洋経済新聞社
42. 嶋口充輝 (1994), 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣
43. 金頭哲他著 (1998), 『マーケティング革新の時代① 顧客創造』嶋口充輝他編, 有斐閣
44. 斉藤保昭 (1999), 「インダストリアル・マーケティングにおける売り手—買い手関係に関する基礎的考察」『商学研究論集』第10号
45. 佐藤知恭 (1995), 「人間関係マーケティングをめざせ: 客をはなすな」『月刊中小企業』pp. 8-16.
46. 猿渡敏公 (1999), 『マーケティング論の基礎』中央経済社

47. 関根 孝(1996), 「リレーションシップ・マーケティングと小売市場の垂直的構造」『専修商学論集』第62号
48. 橋本寿朗他 (1996), 『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会
49. 村田昭治 (1980), 『マーケティング』プレジデント社