

## マーケティング空間とその基本特性

上原 征彦

### 1. 本稿の問題意識

企業行動が展開される場に注目すると、少なくとも2つの空間を識別することかできる。それは「市場」空間と「関係性」空間である。この2つの空間の認識は、いわゆるウィリアムソン流の取引コストの理論<sup>(1)</sup>での「市場取引」と「組織取引」という概念に対応づけると、分類学でいう排他性・網羅性を満たしていると考えることができ、その2つの空間で企業行動空間の全てを言い表すことができることになる<sup>(2)</sup>。しかし、我々は、いま1つの企業行動空間を識別すべきだと考える。それは、「市場」でもあるし「関係性」でもある空間、裏返せば「市場」ともいえず「関係性」ともいえない空間である。企業行動の1つの典型たるマーケティング行動は、まさに、この第3の空間を形成する、というのが本稿で最も強調したい点である。その第3の空間を本稿ではマーケティング空間と呼ぶことにする。

上述のごときマーケティング空間を識別すべき論拠はどこにあるか、これを明らかにするのが本稿の第1の課題である。第2の課題は、そうしたマーケティング空間がどのような特性を有するかを明らかにすることである。第3の課題は、以上の解明が理論と実践においてどのような展望を切り開くかを示唆することである。

### 2. 「市場機能の活用」と「関係性の構築」

企業の取引パターンとして、ウィリアムソン流の取引コストの理論に依拠するならば、「市場取引」と「組織取引」の2つが識別されている。前者は取引当事者の各々が市場メカニズムに依拠して自己に有利な取引を展開しようとするのに対し、後者は、取引当事者同士が市場メカニズムとは異なる仕組み（この仕組みは取引当事者同士の関係の特性——関係性——そのものとして表現できる）の下で固有の取引パターンを遂行する、と解釈することができる。この点に着目する限り、我々も、「市場取引」と「組織取引」とが企業行動の主要な空間を構成していると考えられる。しかし、我々は、ウィリアムソン流の「市場取引」と「組織取引」を概念化する論理は、市場か組織か、という制度の選択に重きが置かれており、各々における企業行動の特徴を十分に説明し切っていない、と考えている。

そこで、まず、ウィリアムソン流の理論フレームを援用しつつ、「市場取引」と「組織取引」の各々について新たな角度からの概念化を試みることにする。ここでは、「市場取引」を「市場機能の活用」、「組織取引」を「関係性の構築」として捉え直し、各々の概念の再構築を図っていく。

「市場機能の活用」(以降では、多くの場合、単

に「市場」と記す）とは、企業と企業あるいは企業と生活者が、市場を通じて取引を行なうことを指す。ここで重要なことは、この行動空間では、各々の取引当事者は市場メカニズムを積極的に活用しようとする<sup>3)</sup>、という点である。同一品質であれば安いものを、また、同一価格であれば品質の高いものを選択しようとする行為、安いときに買って高いときに売ろうとする行為、できる限り安く買いできる限り高く売するために策を練る行為は、まさに、「市場」空間で展開される行為そのものである。この空間では、市場メカニズムという、いわば外的な選択肢への賭けによって利を得ようとする誘因が内在しているため、多かれ少なかれ、取引当事者の双方ないし一方において利己的な機会主義に基づく行為の展開が常に準備されていることになる。この準備が行為に移されるのを放任してしまうと、一方が得をして他方が損をするというゼロ・サムが発生を仰止できなくなる。わずかなゼロ・サムであれば、取引当事者は、「市場」での賭けを覚悟しているが故に、それを容認し合うかも知れぬが、それが有意に大きなものであれば当事者間にコンフリクトが生じてしまう。この有意なゼロ・サムの発生をあらかじめ防ぐために機会主義的行為の規制が必要となる。そのために契約が締結されることになる。「市場」空間での契約の主たる機能は有意なゼロ・サムの防止にある、ということをごここで強調しておきたい。もちろん、取引が交換を目的としているため、取引当事者の双方が得をするというウィン・ウィンも志向されるが、それに向けての努力の展開は、市場メカニズムという外的な作用によって大きな制約を課せられることになる。

次に「関係性の構築」（以降では、多くの場合、単に「関係性」と記す）とは、市場メカニズムという外的作用をこうむることを避け、人為的に作

り出された社会的結合<sup>4)</sup>の下で取引当事者の各々が固有の行為を展開することを指す。各々がどんな行為を展開するかは、主として、両者の間にどんな関係が構築されるかによる。「関係性」の1つの典型は、たとえば企業組織内における生産部門と営業部門との関係に見てとることができる。取引コストの理論ではだからこそこれを「組織取引」と呼ぶのであろうが、このような関係は、企業組織内ばかりでなく、企業と企業あるいは企業と個人との間にも構築されることに注目すべきだ。たとえば、フランチャイザーとフランチャイジーとの双務的な関係、会員制バーと馴染み客との間に見られる人情的な関係がそれである。このような「関係性」空間では、市場メカニズムという外的作用を受けないため、ウィン・ウィンを目指して独自の関係を構築するための努力を展開できる余地が有意に大きくなるし、また取引当事者はそれを徹底して志向する。すなわち、「関係性」への誘因は、主としてウィン・ウィンの構築にある。それは、こうした「関係性」においては、市場メカニズムという外的なものを利用して取引当事者の各々が儲けを得る、ということができないため、彼らは社会的結合での内部の作用を活用した努力によってしか儲けを創出できなくなるからである。この社会的結合は取引当事者の関係そのものであるが故に、ゼロ・サムがここで志向されるとしたら、そうした社会的結合自体が破壊されてしまうことになる。そこでは各々がウィン・ウィンを確保できるような関係パターンの構築が志向されざるを得なくなる。

### 3. 再確認および「市場」と「関係性」 との比較

以上、我々のいう「市場機能の活用」（「市場」

および「関係性の構築」（「関係性」）についての概念を明らかにしてきた。まず、ここで取引コストの理論による「市場取引」および「組織取引」と我々の概念との違いを再確認しておく。

「市場取引」および「組織取引」は、主として、組織と市場との境界を明らかにするため、あるいは、そのいずれが選択されるかという問題を解くために概念化されたものである。ここでの組織は市場と完全に区切られた内部組織、また、市場は、参加者が価格と販売量を自由に調整できない、という意味で外的な市場メカニズムが完全に機能する完全競争市場が理念型となっている。さらに、不完全競争市場では、市場メカニズムが十分に機能しないことに注目し、組織と市場との双方の性格をもつ中間組織が形成されるとしている。すなわち、取引コストの理論では、組織（内部組織）、中間組織（不完全競争市場）、市場（完全競争市場）という制度の識別と選択に重きが置かれていると考えられる<sup>6)</sup>。

これに対し、我々の「市場」と「関係性」は行為に重きが置かれた概念で、前者では市場メカニズムを利用して儲けようとする行為（ここではゼロ・サム防止が志向される）が展開され、後者では市場メカニズムからの作用を避け当事者同士で結合関係を構築する行為（ここではウィン・ウィンの確保が志向される）が展開される。我々は、制度と行為とは完全に対応づけられるものではない、と考えている。たとえば、内部組織でも生産部門と営業部門との間で「市場機能の活用」に基づく取引が行なわれることもあるし、市場で対面している2つの企業の間で内部組織よりも絆が強い結合関係（共同製品開発など）が構築されることもある。さらに、我々が想定する市場は、市場メカニズムを活用できる状況にあるものであって、それが完全競争市場か不完全競争市場かを問わな

い。ただ、現実に存在しているかどうかを考慮するならば、それは不完全競争市場をイメージしてかまわない、ということになるであろう。

次に、我々のいう「市場」と「関係性」との特性比較に焦点を当てた言及を試みよう。

まず、両者においては規制あるいは自由に関する違いがある。「市場」では市場メカニズムから影響を受けるもののそれを自由に活用することができる。ここでの自由は、ゼロ・サムを防止しようとする契約の規制を受けるものの、これを除けば、取引相手を含む他者の影響を受けない、という意味での自由である。すなわち、多かれ少なかれ他者の顔を見ないで仕組みを利用できる、という意味でゲゼルシャフト的である。これに対し、「関係性」では、市場メカニズムの作用は回避できるものの、取引相手との関係づくりから決して自由たり得ない。ここでは自己だけの論理ではどうすることもできず、取引相手と自己とのウィン・ウィンを作り出す行為をせねばならない、という規制が課せられることになる。顔の見える相手との関係から双方が満足を得る方策を見出さねばならない、という意味でそれはゲマインシャフト的である。

第2に、「市場」と「関係性」とでは利を得る方法が異なる。「市場」では自己に最適な取引先と資源を選択することで利を得ることができる。この選択の自由こそが「市場」を「市場」たらしめているが、しかし、ここでは市場に供されるもののしか手に入れることができない。一方、「関係性」では取引先と資源を他から選択することができず、特定の関係を生かして必要な何かを創造しなければならぬ。言い換えれば、市場から選択することはできないが、市場にないものを創り出すことができることになる。

いま1つ、あまりにも基本的なことであるが、

「市場」が短期、「関係性」が長期として位置づけられる。したがって「市場」では取引関係への参加の容易さ・それからの離脱の容易さが志向される（その意味では参加コスト・離脱コストの極小化が志向される）が、「関係性」では少なくとも離脱行為の防除が要請される。

ここで、上述のごとき「市場」と「関係性」との比較から得られる重要な含意を述べておこう。両者は相反する性格をもつ、と解釈することもできる。しかし、だからといって、両者が代替的に「市場」を選ば「関係性」を捨てる、といった関係にしかない、と速断するのはあまりにも非生産的である（取引コストの理論の1つの問題点は、「市場取引」と「組織取引」との代替性を強調し過ぎた点にある、と我々は考えている）。「市場」のもつ性格と「関係性」のそれとが補完し合えば、より効果的な機能を創出することができる、という見方もできる。新しい概念はこうした見方から生み出されることが少なくない、ということをお我々は積極的に認めるべきだと思う。

#### 4. 「市場」に「関係性」を貫き通す マーケティング

さて、ここで、以上述べてきたことを踏まえつつ、企業のマーケティング行動について考察を加えてみよう。

マーケティングという用語が使われるようになったのは20世紀に入ってからだと言われているが、そうした行為は19世紀後半からアメリカで既に普及し始めていたとされる<sup>6)</sup>。それは、今まで流通業者に販売を任せ切っていたメーカーが、広告、展示会、店頭管理などという手法を駆使して消費者に直接アプローチし始めたことを指している。なお、ここでいう消費者には家計消費者（消費財

を消費する生活者）の他に産業需要家（生産財を消費する企業）を含んでいる<sup>7)</sup>。

上述のごときマーケティングは、企業が市場メカニズムに埋もれ他律的な存在になることを極力避けるために、「市場」に晒されながらも顧客となんらかの関係を築こうとした行為そのものとして捉えることができる。

広告などによるブランド訴求はマーケティングの典型的な行為であるが、それは、顧客の自社へのロイヤルティを高めることを目的としており、このこと自体が市場メカニズムへの従属を克服し顧客との「関係性」を志向していることを物語っている。このような「関係性」をさらに強化するため、ロイヤルティの高い顧客を優遇し、より緊密なコミュニケーションを築くことなどが行なわれるが、こうなると、ますます、市場メカニズムからの自律化が進むことになる。近年、「関係性マーケティング」という概念で新たなパラダイムを構築しようとする動きがある<sup>8)</sup>が、もともとマーケティングは「関係性」を志向していたということもできるのである。

ここで、マーケティングは確かに「関係性」を志向するが、それは「市場」そのものからまったく遮断される方向を目指すのではなく、むしろ、「市場」との連動をその基礎としている、ということに注意を払う必要がある。言い換えれば、マーケティングは、市場メカニズムを活用しつつ、「関係性」に入り込むことによってそこ（市場メカニズム）からの自律化を目論む、という奇妙な性格をもつのである。たとえば、自社ブランドへのロイヤルティの高い顧客を増やそうとすれば、多かれ少なかれ他社ブランドからの顧客のスイッチを促進せねばならないが、これは「市場」を通じて実現されることになる。また、人々が容易に特定ブランドや特定企業と深い「関係性」に入れ

るのは、自分の好きなときにその「関係性」から離脱できることを知っているからであり、そうした離脱可能性が保証されるのは、「関係性」に入ること自体が「市場」による選択となっているからである。

以上のように考えると、マーケティングとは、その独自性を確保するために、「市場」に「関係性」を貫き通すものであり、そこでは市場で動き回る人々のうち誰を顧客として「関係性」の中に取り込むことができるかが重大な課題となるのである。

「市場」に晒されている中で上述のごとき「関係性」を確保するのは決して容易なことではない。ここでの「関係性」は他社と差別化されたものでなければならない。「市場」に晒されているが故に、差別化されていない「関係性」は「関係性」たり得ないのである。「市場」の中で「関係性」を維持できるためには、顧客が企業と関係を持つことに魅力を感じ、その魅力が差別化されたものでなければならない。このような「関係性」の魅力を創り出すために企業は何をしなければならぬか。

「関係性」の魅力は企業と顧客との相互作用によって生み出されるが、特に関係の構築の初期において、また、そのレベルアップの契機として、企業から顧客への働きかけが決定的に重要となる。この場合の働きかけとは、企業から顧客へ何らかの提案をすることを指すが、それが顧客に魅力を抱かせるものでなければならない。そのような提案は顧客に大きな期待を抱かせるものである。顧客は企業にこのような期待を抱くと、企業の提供物について成果がどのようなものであるかを熱心に評価しようとする意欲が高まる。この意欲こそが顧客から企業への働きかけを促す決定的な動因となる。ここに、提案による企業から顧客に向け

ての働きかけと、評価意欲を動因とする顧客から企業への働きかけとの相互作用が生ずることになる。この相互作用の繰り返しこそが「関係性」そのものなのである。

ここで、次のことに注意せねばならない。企業は、他社と差別化された魅力ある提案とそれに見合う成果物を、1回限りではなく、異なるものを何回も顧客に提示し続けていく必要がある、ということだ。つまり、市場での競争に晒されているため、差別化された働きかけを1回で終わるのではなく、次から次へと異なる働きかけ、あるいは、高次化された働きかけを展開していかなければ、魅力ある「関係性」を維持することはできないのである。ここで、「関係性」は決して静的なものではなく、イノベティブな行為の動的な維持によって創り出される、ということを確認しておくべきだ。だから、顧客を囲い込んでおけば安心だ、という考え方はここでいう「関係性」とはまったく別のものである。たとえば、かつて（第2次世界大戦前）の資生堂の花椿会では企業と顧客との間に緊密な関係が築かれていたが、現在、それは昔と比べ明らかに脆弱化してきている。その大きな理由の1つは、化粧品業界への強力な競争他社の参入などにより、資生堂の顧客への働きかけの差別性が薄められてきたからである。強い「関係性」がひとたび築かれたとしても、それが「市場」に晒されているため、その「関係性」の中でイノベティブな行為が展開され続けられない限り、それは直ちに弱体化していくのである。

## 5. 「市場型関係性」としての マーケティング空間

以上のことから明らかのように、マーケティングにおいては売り手も買い手も「市場」と「関係

性」の双方を視野においた行動を展開する。前節で、マーケティングでは企業が「市場」に「関係性」を貫き通す、と表現してきたのは、マーケティングが、まさに、上記のごとき（「市場」と「関係性」の双方を視野に入れた）行動空間で展開されることを強調しなかったからである。このような行動空間をマーケティング空間と呼ぶことができるし、その空間で構築される関係の特性に注目するならば「市場型関係性」と言い表すことができるであろう。

ここで、「市場型関係性」を他の「関係性」と比較してその特徴を捉えてみよう。「関係性」そのものは多様なパターンが存在し、たとえば「権限に基づく関係性」、「友情による関係性」、「宗教で結びついた関係性」などが識別される。これらの「関係性」は、すべて、各々の関係の内部でしか通じないルールと文化の構築が目指され、その意味で閉鎖的であり、こうした閉鎖性を志向することが「関係性」そのものの基本特性となつている。ところが、「市場型関係性」は「関係性」そのものではなく、「市場」と「関係性」との相互作用から生み出される関係であり、それは「市場」に開かれた「関係性」であると同時に、「関係性」が入り込む「市場」でもある。ここでは、固有のルールと文化の構築が目指されるが、それは、閉鎖性が志向されるものではなく、「市場」と「関係性」との相互作用によって外延化と変化が志向される開放的な特性をもつ関係である。「市場型関係性」が求められる主たる動機は、「市場」による選択が自由であるからこそ気楽に「関係性」に参加できる、ということにある。

我々が強調したいことは、「市場型関係性」たるマーケティング空間は、「市場」でも「関係性」のいずれでもない、双方の相互作用から生み出される（その意味では「市場」でも「関係性」でも

ある）第3の空間だ、という点である。

このような空間では、企業は、ゲゼルシャフトとゲマインシャフトとの、選択と創造との、そして短期と長期との相互利用を考慮に入れて、最適な行動をとろうとする。これがマーケティング戦略のコアを形成する。

上述のごときマーケティング空間では、「市場」と「関係性」とが代替的に位置づけられるのではなく、一方の展開が他方の展開を必要とするという補完関係を基軸とする相互作用によって一体化した空間が構成され、かつ、自己組織化<sup>(9)</sup>を駆動力としてそれは動いていく。たとえば、「関係性」は「市場」に選択の自由を求め、「市場」は「関係性」に創造力を求める、ということに着目するならば、我々はそこにペアの自己言及<sup>(10)</sup>とそれによる一体化された自己組織性を認めることができるのである。

ここで、我々がいうマーケティング空間は取引コストの理論でいう中間組織とどう違うのか、という疑問が提起されるかも知れないので、この点について触れておこう。第1に、中間組織は制度に重きを置いた概念であるのに対し、マーケティング空間は行動に重きを置いた概念である。第2に、中間組織の概念は理論的にみて問題がある。というのは、組織と市場という代替的な概念を両端におき、その間に中間組織を置いているが、これは組織と市場との間に連続性を想定していることになる。代替的な概念を安易に連続性の両端としてよいものだろうか。そのとき中間組織を具体的にどうイメージしたらよいのだろうか。近年、「組織—市場」という連続性を契約の「不完備—完備」で説明する理論が抬頭してきている<sup>(11)</sup>が、これは中間組織の形式理論的難点を克服するために生み出されたと言えなくもない。しかしながら、組織と市場との関係を契約特性の連続性で説明さ

れると、ここでの我々の問題意識からは遠のいてしまう。第3に、我々のいう「市場」と「関係性」は、必ずしも代替的に捉えられるものではなく、両者は補完し合う性格をもつものとされている。だからこそマーケティング空間を定義することができるのである。

## 6. マーケティング空間はなぜ必要か

ここでマーケティング空間がなぜ必要とされるかを述べておこう。

マーケティングの目的は需要と供給をマッチさせることにある、という指摘をすることができる。この需給マッチングは経済学においても最も重要視されており、需要量と供給量が一致するように価格が決められる、という枠組みを基礎にして経済学の理論化が進められてきた。しかしながら、マーケティングという需給マッチングと経済学のそれとは違った観点から捉えられている、ということに注目すべきであろう。まず、ここで、経済学における需給マッチングの性格を明らかにしておこう。

経済学では、需要量、供給量および価格の3つが同時に決められるシステムを想定し、ここで需要量と供給量との一致をみるように価格が決められたとき、需給マッチングの目的が達成されたことみなしている。たとえば、ワルラス流の一般均衡論では、ある財の需要量および供給量は、それぞれ、 $n$  個の価格の関数とみなされ、 $n$  個の各々の財の需要量と供給量とを等しくするような連立方程式を導き出し、これを解くことによって、 $n$  個の財の各々の価格が求められるようになっている。このとき、各々の財について需要量と供給量とが一致し、市場メカニズムによる需給マッチングが達成されたことになる。

以上のような論理では、需要量と供給量とが等しくなる、と述べているだけである。これで本当に需給マッチングが達成されたといえるだろうか。上述の論理では、ある製品を欲している人に本当にその製品が的確に移転されているのであろうか、という点については必ずしも明示的ではない。すなわち、経済学における需給マッチングは、その量的一致を目指すものであって、ある製品を欲している人に当該製品が的確に到達すべきだ、という意味での質的一致はほとんど考察の外に置かれているのである。ところで、経済学でいう効用関数は、ある財を欲している人にその財が消費されることを示しているので、ここでの論述は当を得ていない、という批判がなされるかもしれない。しかしながら、効用関数は、ある財を欲している人にその財が必ず移転される、ということを前提とした定式化であり、そうした質的移転の困難さ(後述)については一切触れていない。

ここで問題とすべきは、ある製品を欲している人にその製品が的確に到達する、というのは容易なのかそれとも困難なのか、ということである。この点については、生産と消費との間には自動的に埋めることができない乖離が存在するが故に、それは、本来、困難さを伴い、しかも、過去から現在に至るまで、何も手を打たないできたとしたら、その困難さは、ますます拡大してきたはずだ、と我々は考える。現在でも、消費者がどんな商品を求めているかを売り手が的確に知ることすら難しく、それをどう効率的に生産するかを判断し、これをどのようなプロモーションでどの流通業者を通じて売るかを決めるには、実に注意深い思考と実行力が必要とされるのである。しかも、現在では、市場の多様化が極度に進んできたため、どのような商品がどのような人に好まれ、その商品をしかるべき消費者の到達させるためにはどのよ

うなプロモーションとチャンネルが必要とされるか、などということを見極めるにはきわめて多くの情報処理が必要とされ、しかも、それらを間違えて判断することから生じるリスクは実に大きい。すなわち、需要に質的に適合する供給を作り出すことは、それこそ命懸けの行為なのである。

上述のごとき命懸けの行為（質的需給マッチング）を担うのがマーケティングである。企業がこうした命懸けのマーケティングを展開することによって利益を売るためには、市場メカニズムという外的なものを活用するだけではきわめて不十分である。ここで必要とされるのは、顧客の消費行動・購買行動を察知し、これに働きかけることができる、という意味での「顧客の顔が見える」仕掛けを、市場との連動性を考慮に入れつつ、作り出していくことである。この仕掛けこそが「市場型関係性」であり、マーケティング空間そのものである。

## 7. 公共財としてのコミュニケーション投資

マーケティングは「市場」に「関係性」を貫き通すために独特のコミュニケーション投資を行なう、ということに注目すべきだ。

主体間に何らかの関係を築くことはコミュニケーションの構築そのものであるが故に、そこにはコミュニケーション手段が必要とされる。「関係性」空間では、社内文書、社内用語など、その「関係性」内部でしか通じない固有の私的コミュニケーション手段が使われていることが多い。というよりも、そうした私的コミュニケーション手段が使われることが「関係性」空間と他の空間を区別する重要な変数となるのである。ところが、「市場型関係性」たるマーケティング空間では、公共財

としての性格をもつコミュニケーション手段が使われ、しかも、それは、一般に、マーケティング主体たる企業がその費用を負担することになる。これを「公共財としてのコミュニケーション投資」と呼ぶことにしよう。ここでいう公共財とは、周知のように、非競合性（複数の人が同時に使用できる）および非排除性（金の払わない人を排除できない）という2つの性格を兼ね備えた財を指す。

マーケティングにとってブランドはきわめて重要だと認識され、その研究も、近年、急速に進みつつある<sup>(12)</sup>。ブランドの価値を高めることがマーケティングの主要な目的であると言える。と同時に価値あるブランドは企業にとって重要な資源でもあり、戦略展開の手段として有効に活用することもできる。ブランドがこうした目的かつ手段たり得るのは、それが人々に企業や製品を知らしめ、かつ、人々がそうした企業や製品についての評価結果をこれ（ブランド）に付すメディアそのものだからである。そして、企業がこうしたメディアたるブランドの展開・維持に多大なコストをかけるのも、まさに、ブランドがマーケティング展開の駆動力となっているからである。

上述のごときブランドの展開は典型的な「公共財としてのコミュニケーション投資」である。ブランドは、誰もが無料で認知し想うことができる、という意味で非競合性・非排除性という公共財としての特性をもち、それは、個別企業が私的に所有し、その維持・管理に相応のコストをかけているのである。これと関連してブランドを訴求するための広告展開も「公共財としてのコミュニケーション投資」である。広告は誰もが無料で見ることができるので、明らかに公共財としての性格を有している。しかも、広告は企業がそのコストを負担し、これを私的に操作できるのである。広告展開だけでなく、展示会や店頭陳列などプロモ-



ションの多くは「公共財としてのコミュニケーション投資」として位置づけることができる。

流通業者による店舗展開も「公共財としてのコミュニケーション投資」である。一般に店舗は誰もが無料で入ることができる。たとえば、百貨店の中では多くの人々が見て回っているが、そこでは入場料をとられるわけではなく、人々は商品を買わずに帰ることもできる。まさに、非競合性・非排除性という性格をもつ公共財の典型だといえる。そして、こうした店舗は個別企業の占有物であり、その展開のコストも企業自らが負担しているのである。ホテルのロビーなどについても同様なことが言え、これも典型的な「公共財としてのコミュニケーション投資」である。

以上述べてきた類の「公共財としてのコミュニケーション投資」は、顧客の消費行動・購買行動を察知し、これに働きかけることができる、という意味での「顧客の顔が見える」仕掛けづくりの一環として行なわれるものであるが、そこでは、多くの場合、個々の「顧客の顔が見える」わけではない。そこで見えることを予定しているのは、主として、標的としたセグメントに属するものと想定される多数の人々を代表する類型としての顔である。伝統的なターゲット・マーケティング（後述の操作型マーケティング）が見ようとする顧客の顔は、こうした類型としての顔である。個々の「顧客の顔が見える」ためには一人一人の顧客に異なった対応（個別対応）ができる状況になければならない。ターゲット・マーケティングでは、こうした個別対応はほんの一部の顧客にしかできない。というよりも、ターゲット・マーケティングは、個別対応ではなく、類型的対応を目的としているのである。ブランドおよびこれを訴求するための広告、流通業者による集客のための店舗展開は、主として、類型的対応をねらった「公共財

としてのコミュニケーション投資」として位置づけることができる。

しかしながら、近年、個別対応が可能な公共的なコミュニケーション手段が普及し、かつ、それへの投資が進みつつある、ということにも注目すべきである。それは、インターネットに代表されるデジタルネットワークへの投資である。このネットワークでは、顧客の誰もが無料で個別に企業とコミュニケーションをとることが可能になるべく、企業がそれを低コストで提供できるようになっていく。既にメーカーと流通業者とのアライアンスや企業による顧客への無店舗販売などに相応の効果を発揮してきている<sup>(13)</sup>。これからは、こうしたネットワークの活用により、新しいタイプのマーケティング（後述の協働型マーケティング）も台頭してくるであろう。

一般に、公共財はフリーライダーを排除することができず、十分な対価を得られないので営利企業がこれを取り扱うのは不適切とされてきた。しかし、ここで述べてきたように、よく観察してみると、マーケティング空間においては営利企業が自己の負担で公共財としてのコミュニケーション手段を人々に提供してきたのである。マーケティング空間において、なぜ企業はこうした「公共財としてのコミュニケーション投資」をしなければならないのか。それは、「市場」を見ながら動き回る人々をできる限り多く顧客として「関係性」に取り込まねばならず、「公共財としてのコミュニケーション投資」は「市場」と「関係性」との橋渡しとして機能するからである。

## 8. 操作型マーケティングと協働型マーケティング

マーケティングが「市場」に「関係性」を貫く

のは質的需給マッチング志向するからである。こうした質的需給マッチングは「市場型関係性」を通じて行なわれるが、それには2つのタイプが識別される。

1つは、売り手が特定の質的需給マッチングに向けて買い手を誘導していく「市場型関係性」である。これは売り手の買い手に対する情報格差（売り手のオファーに関して、売り手の情報量から買い手の情報量を差し引いた値）が有意に大きいとき、あるいは、買い手が売り手の提供するオファーの中から自分の好むものを選ぶだけでよいという利便性を求めるときに、このタイプの「市場型関係性」が志向される。

いま1つは、売り手と買い手とが協働して価値を創造する「市場型関係性」である。このタイプは、売り手の買い手に対する情報格差が有意に小さいとき、あるいは、売り手の行為に買い手がコミットする意欲が強いときに志向される可能性が高い。

我々は、前者を操作型マーケティング、後者を協働型マーケティングと呼んでいる<sup>(14)</sup>。従来のターゲット・マーケティングは操作型マーケティングそのものであった。ここでの操作型マーケティングとは、売り手が買い手に向けて製品・サービスなどの提案をし、買い手にその提案を受け入れてもらうために、提案そのものの変更を含めさまざまな方法（広告、人的販売、チャネルなど）を動員し、買い手を操作しようとするものである。この操作は、実際には、買い手が売り手の意図通りに反応することを売り手が期待して買い手に何らかの刺激を与える、という意味での操作であり、売り手がその反応を買い手に直接に強制するわけではなく、また、それは、自社と競争他社を含む多数の提案集合の中から自社のそれを選んでもらうために展開される、買い手に向けての一連の操

作であり、この意味では「選択の自由」を前提とした操作である。これは、まさに、「市場」に「関係性」が晒されているという「市場型関係性」そのものの特性でもある。

上述のごとき操作型マーケティングが見ようとする顧客の顔は、既に述べたように、個々の顧客の顔ではなく、標的セグメントに属すると想定される多数の人々の代表たる類型的な顔である。ここでは個別対応ではなく類型的対応によって「市場型関係性」が構築される。こうしたマーケティング戦略を支えるのが、ブランド展開とその訴求のための広告活動、流通業者による店舗展開などといった「公共財としてのコミュニケーション投資」である。

一方、消費の個性化・多様化を背景として、売り手の行為への消費者のコミット意欲が増し、かつ、インターネットなどのデジタルネットワークが高度化して、企業がこれに「公共財としてのコミュニケーション投資」ができるようになると、各々の顧客に個別対応を行なう協働型マーケティングが展開できるようになってくる。以下に協働型マーケティングを具体的にイメージしてみよう。

あるアパレル・メーカーでは、近い将来、次のような協働型マーケティングの展開が可能であるという予測をしている。ある女性が、パーティー用のスーツを作るために、自宅でパソコンを利用してアパレル・メーカーのしかるべき部署に連絡すると、その女性のパソコン画面に、どんなスーツをイメージしているか、どんなデザイナーを望むか、などという質問が表示される。女性がそれに答えると、画面上に、○月○日の○時に○○工場にいる○○デザイナーと連絡をとりなさいと表示される。その指示に従って再び自宅からパソコンで連絡をとると、工場にいるデザイナーは、スーツのいくつかのパターン（色、柄、サイズなど）

をパソコン画面に示しつつ、その女性と通信しながら、実際のスーツの仮縫いまで画面上に示してくれる。もちろん、パソコン・ネットワークを通じて女性とデザイナーとの間でさまざまな応酬がなされ、画面上での色・柄・サイズなどについての決定に向けて協働作業が進むだけでなく、実際に工場で裁断や縫製も実施され、それを女性が画面で見て注文をつけることができる。さらに、どんなスーツがよいかが決まると、それが自宅に送り届けられるが、女性は、そのスーツの肌触りなどを検品しながら、再び同じデザイナーとコミュニケーションをとることができる。

以上の例からも明らかなように、協働型マーケティングでは、消費者は、自らの生活情報をベースとし、企業は保有する資源をベースとしつつ、双方が、それぞれ、相手の機能に依存しつつ、新しい価値を協働して作り出すこと、しかも、それはデジタルネットワーク化をベースとしてその効率化が図られること、この2つがそれをイメージすることの主要なポイントとなる。さらに、協働型マーケティングが普及する条件の1つとして、デジタルネットワークが低費用で使用でき、協働関係への参加とそこから離脱が容易になる（参加費用・離脱費用が低廉化する）ことが必要とされる。このことは協働関係が市場に晒されることを予定している。まさに「市場型関係性」そのものが志向されているのである。デジタルネットワークが十分に使用できないとしたら、こうした協働関係への参加・それからの離脱は困難となり、市場に晒されない恐れも出てくる。そうなると、好む売り手と好むときに好む協働関係を構築することができる、という意味での買い手の自由が著しく狭められ、協働型マーケティングの普及は大きく阻害されることになる。

ここで強調しておきたいことがある。それは、

将来、協働型マーケティングはその拡大が見込めるものの、操作型マーケティングは消滅せず、より効率化された形で生き延び、両者が併存するようになる、ということである。以下にこの点を述べておく。

消費者は、多くの場合、多様な選択肢を受け入れ、かつ、バランスのとれた判断と行動を展開する。それ故、消費者は、協働型マーケティングのみを活用することはないであろう。協働型マーケティングでは消費者は多大な情報処理をしなければならなくなる。それに比べ、操作型マーケティングではこの情報処理が少なくすむ。したがって、創造に参加する意欲を強めるような購買のもとでは多大な情報処理を厭わないが、そうでない購買においては情報処理をできるかぎり少なくする、というような判断と行動が採用され、前者において協働型マーケティングが、後者において操作型マーケティングが活用されることになるであろう。たとえば、ファッション品および住宅など探索努力・情報処理が多大に必要とされる財においては、消費者は、その創造に参加するために、積極的に売り手との協働作業を試みるであろうが、洗剤およびボールペンなど探索努力・情報処理がそれほど必要とされていない財については、陳列・提示された多様な製品の中から好きなものを選択できる、といった利便性（情報処理の効率化）を求めることになるであろう。

さらに、企業は、操作型マーケティングと協働型マーケティングを併用するようになるであろう。たとえば、食品メーカーは、見込み生産によって一般加工食品を消費者に提供する（操作型マーケティングを展開する）ほかに、消費者と協働できるネットワーク・システムを作り、消費者と一緒にその消費者固有のグルメ食品を創造する（協働型マーケティングを展開する）ようになるであろう。

う。ここで重要なことは、後者が前者に大きな影響を与える、という点である。この例でいうと、企業は、グルメ食品を創造するネットワーク・システムを通じて新しいコンセプトを把握することができ、それを一般加工食品（見込み生産）の新製品開発に生かすことができるようになるはずである。まさに、協働型マーケティングと操作型マーケティングを併用する枠組みが効果的に作動することになる。

## 9. 本稿から得られる示唆

本稿では企業行動空間として「関係性」、「市場」のほかに、それとはまったく性格が異なる「市場型関係性」があること、そして、これがマーケティング空間であることを明らかにしてきた。すなわち、企業のビジネス行為は、「関係性」（社内組織管理、社内での権限行使など）、「市場」（最も適切な仕入先を市場で選ぶこと、市場でのオークションに参加することなど）、「市場型関係性」（ブランド展開で顧客のロイヤルティを高めること、魅力ある店舗によってリピート客を確保・拡大することなど）という相異なる3つの空間を形成するが、企業のマーケティング行動はこれらの中の「市場型関係性」空間で展開される、ということが本稿で初めて明らかにされた。このことは、マーケティング研究の固有の領域は何か、ということについての妥当な答えの方向を示唆していると言える。本稿から導かれる結論は、「関係性」を主たる研究領域とするのは社会学、経営組織論などであり、「市場」は経済学などの主要な研究対象であるのに対し、マーケティング論固有の研究領域は「市場型関係性」であることを示している。

上述のごとき「市場型関係性」たるマーケティング空間では、「市場」に「関係性」が貫き通さ

れることになる。そこで築かれる企業と顧客との関係は、常に「市場」に晒されているが故に、強力な権限関係、深い友情、半永久的に続く忠誠とは異なり、差別化された革新が持続的になされなければ、これを長期的に維持することができない。こうした結論は、ニューパラダイムの1つとされている関係性マーケティングの著述において時々見られる「顧客を困り込むこと、それが成功すれば安心だ」という文脈とはまったく異なるものである。今後の関係性マーケティングの研究にも一石が投げられることを期待したい。

マーケティング空間では、「市場」で動き回る人々を「関係性」に向けさせるため、「公共財としてのコミュニケーション投資」がなされること、そして、ブランドとその訴求のための広告展開、流通業者による店舗展開など多くのマーケティング投資がそれに属することが示された。言い換えれば、マーケティングを展開する営利企業が公共財としての投資を行なうこと、そしてこのことがマーケティング空間の基本特性の1つであることが明らかにされた。こうした考え方は、マーケティングの公共性・社会性について新しい研究視座を誘発するであろう<sup>(15)</sup>。

「市場型関係性」が、おおむね、2つのタイプに分かれることから、マーケティングには、操作型マーケティングと協働型マーケティングの2つが識別されることも明らかにされた。しかも、その各々の展開は、コミュニケーション手段の発達によって影響される、という結論が導き出された。ブランド、広告、店舗などマスコミ型手段の発達は操作型マーケティングの展開を促すが、インターネットのごとき個別対応型コミュニケーション手段の発達は協働型マーケティングの展開を促すことが示唆された。こうした分析から将来に向けてのマーケティングの変化を予想することもできる

であろう。

ここで、「市場」での売買よりも「市場型関係性」でのそれの方がはるかに多く、前者が特殊で後者が一般的だという見解が法律学の分野で示されている<sup>(16)</sup>、ということを紹介しておこう。一般に売買は継続的に行なわれる。この継続的売買をどう捉えるかについて、法律学では2つの見方がある。1つは、「市場」でのゼロ・サムを防ぐための各々の契約が何回も積み重なった、とする見方である。これを「契約の集団」と呼んでいる。いま1つは、市場に晒されてはいるものの、ウィン・ウィンを求める関係性の構築が主たる目的とされ、一回一回の契約はそれを補完するものでしかない、という見方で、これを「関係的契約」と呼んでいる。アメリカでの法律研究者による実態調査では、継続的売買を「契約の集団」で実態を捉えるよりも「関係型契約」でこれを捉えた方がよい、という結果が示された。これは、まさに、マーケティング空間の普遍性と重要性を示唆しているものと考えられる。

最後に、本稿の文脈から、市場がある段階にまで発達・普及しなければマーケティング空間は形成されにくい、という示唆も得られるであろう。たとえば、市場が局部的にしか存在しなかった古代や中世では商人が「市場」を利用して共同体（「関係性」そのものとして位置づけられる）に商品を持ち込み大儲けをした。そこでは「市場」と「関係性」が分断されていたために商人は大儲けすることができた。「市場」に「関係性」を貫くマーケティング空間が形成されたのは産業革命後であり、まさに市場が一般化したときであった。

注

(1) ここでは次に始まる伝統的な系譜を指している。  
Coace, R. H., "The Nature of the Firm," *Ec-*

*onomica*, November 1937.

Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975.

- (2) 取引コストの理論に基づく研究では、組織と市場の各々を数直線の両端におき、両者の間に中間組織を位置づけることもあるが、ここでは質的な違いに着目して中間組織を無視することにした。
- (3) ここでの市場は完全競争市場のみを想定しているのではない。不完全競争市場においても市場メカニズムは企業に相応の影響をもっている。経済学においては、不完全競争市場では右下がりの個別需要曲線が与えられることを想定し、そのもとで企業は価格と生産量を独自に決定することになっており、企業の市場支配力が強調されている。しかしながら、価格を引き上げるためにはそれに相応した生産制限を行なわなければならないという意味において、価格メカニズムそのものが企業行動を決めるといえることができる。このことを見事に指摘しているのが次の研究である。

石原武政『マーケティング競争の構造』千倉書房、1982年、26ページ。

- (4) ここではブラウの見解に基づき、最も基本的な社会関係を表わすものとしてこの用語を使っている。
- Blau, P. M., *Exchanging and Power in Social Life*, Wiley, 1964.

- (5) この3類型が作られるのは、完全競争市場には市場メカニズムを除く「他の影響力」がまったく働かない（言い換えれば市場メカニズムが100%働く）ものとし、内部組織にはそれ（「他の影響力」）が100%働く（言い換えれば市場メカニズムはまったく働かない）ものとする一方、市場メカニズムと「他の影響力」の各々が相応に働くという意味において中間組織と不完全競争市場とは同値であるとしたからである。制度の代表的なものとして組織と市場が挙げられる。本稿の文脈からも推察されるであろうが、マーケティング行動の特徴を明らかにし、その研究水準を高めるためにも制度の研究が不可欠である。制度の研究が最も理論的に進んでいるのは新制度派経済学であろうが、このことを手際よくまとめたものとして次が挙げられる。

兼村采哲「経済学における制度研究の潮流」久留米大学商学部企業システム研究会『企業システムの探求——制度・組織・市場——』同文館、2001年。

- (6) この見解は次を参考にしている。  
下川浩一『マーケティング——歴史と国際比較』

文眞堂，1991年，59～81ページ。

- (7) 消費者は家計消費者だけを指し、産業需要家は使用者に過ぎないという見解もある。しかし、流通には始点と終点があり、その間に流れる財は形態が変化しないものとされ、始点は生産者で終点は消費者である、という通説に依拠するならば、産業需要家はやはり消費者として捉えねばなるまい。
- (8) 関係性マーケティングの研究については、これまで、さまざまな文献が発表されているが、ここでは、そのいくつかを挙げておく。多くの研究を収録したものとして次が代表的である。

Sheth, J. N. and A. Parvatiyar (eds.), *Relationship Marketing Theory, Methods and Applications*, Research Conference Proceedings, Center for Relationship Marketing (Emory University), 1994.

日本での文献レビューの代表作として次を挙げることができる。

渡辺達郎「関係性マーケティングの研究動向と課題」『流通情報』No. 322, No. 333, 1994年。独自の包括的議論を展開したものとして次が注目されている。

嶋口充輝『顧客満足型マーケティングの構図——新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣，1994年。

和田充夫『関係性マーケティングの構図——マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣，1998年。

なお、実証研究を伴ったものとして、次が注目される。

Morgan, R. M. And S. D. Hunt, "The Commitment—Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing* Vol. 58, 1994.

関係性マーケティングは、1990年頃から、アメリカの研究者によってその大枠の概念が提起され、それがアメリカで多くの研究者の関心を集めることになった。この動きを日本の研究者も積極的に取り入れようとしてきた。日本では、松下電気産業と家電店との関係、資生堂と花椿会などをみても明らかなように、きわめて多くの企業によって昔から関係性マーケティングが展開されてきたといえる。もともと、マーケティングは、その誕生期からみると、顧客に限りなく接近しようとする思想があり、その意味で関係性志向であった。こうした志向の実践は、むしろ、日本で開花する方向をたどったと考えられる。アメリカでは、そのような関係性志向よりも、伝統的に、より技術

的な操作手法に関心が向けられてきた。現在、アメリカで関係性志向が台頭してきたのは、こうした操作手法志向への反省に由来していると考えられることもできるが、我々のみるかぎり、アメリカにおける関係性の構築は、競争に生き残るための、より進んだ操作技術として位置づけられ、日本の企業が構築してきた関係性とは異なっているように思える。

- (9) 自己組織化とは「自分で自分を変える」ことを指している。すなわち「因果関係を調整かつ創造できる」主体を想定していることになる。人間および組織は自己組織化能力をもっている。自己組織化は、その性格からみて、固定的な因果関係を探り出そうとする従来の科学（論理実証主義）ではその解明が難しい。そこで、新しい科学が必要とされるが、この点については、たとえば次の研究が精力的な努力を試みている。

今田高俊『自己組織性——社会理論の復活』創文社，1986年。

- (10) ペアの自己言及については次がよく説明している。

佐久間政広「社会システムの形成における自己準拠の問題」佐藤勉編『コミュニケーションと社会システム——パーソンズ・ハーバーマス・ルーマン——』恒星社厚生閣，1997年。

- (11) このような研究の動きを抱括的に説明したものとして次が優れている。

Hart, O., *Firms, Contracts, and Financial Structure*, Oxford University Press, 1995.

- (12) ブランドの研究は、特に、消費者行動研究者を中心に進められてきているが、研究の多くはブランドの重要性を述べつつも、その分析は、ブランドがどう知覚されるか、その知覚がどんな要素から構成されるかに焦点が置かれ、言い換えればブランドイメージ分析の発展でしかなく、あまり知的興味を生じさせない。本稿でも示唆しているように、マーケティング空間のコアともいべきブランドについては、その自己組織性に注目した研究が必要とされる。その意味では次の研究は労作である。

石井淳哉『ブランド——価値の創造——』岩波書店，1999年。

- (13) この点については次が詳しい。  
Hanson W., *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, 2000.

- (14) このことをテーマにした研究として次を参考されたい。

上原征彦『マーケティング戦略論——実践パ

マーケティング空間とその基本特性

ラダイムの再構築』有斐閣, 1999年。

- (15) マーケティングの公共性・社会性というテーマは、きわめて挑戦的な研究領域だと思う。そのパイオニアの1つとして次の研究は優れている。

芳賀康浩「社会問題解決技法としてのソーシャル・マーケティングの課題」早稲田大学産業経

営研究所『産業経営』第27号, 1999年。

- (16) 次の研究から示唆されるところが多かった。  
中田裕康『継続的売買の解消』有斐閣, 1994年。

(2001年11月16日経済学会受理)