

# 間接顧客マーケティング研究の現状と課題

青山允隆 (就実大学経営学部)

## Issues on Indirect Customer Marketing

Mitsutaka Aoyama

**Abstract:** The purpose of this paper is to review the series of articles on indirect customer marketing. In particular, it found three independent research streams: innovation research; inter-firm market orientation research; industrial goods branding. The analysis suggests two future research directions. That is, (1) identification of common theoretical basis among these three research streams, and (2) incorporation of dynamic view into the relationships between implementation of indirect customer marketing and inter-firm relationships.

**キーワード:** 産業財マーケティング、間接顧客マーケティング、イノベーション、企業間市場志向、産業財ブランディング

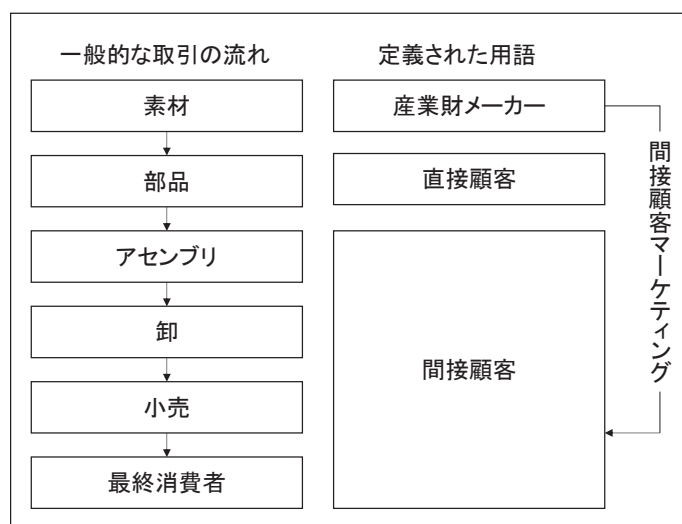
**Keywords:** Industrial Marketing, Indirect Customer Marketing, Innovation, Inter-firm Market Orientation, Branding

### 1 はじめに

産業財流通においては、産業財メーカーは直接取引関係にある産業財使用者（直接顧客）の需要のみならず、派生需要の充足・刺激が必要であると言われている(Webster, 1984)。産業財・サービスの需要は、消費財・サービスの需要から派生しているため、産業財メーカーは直接顧客の需要のみならず、直接顧客のさらに川下にいる顧客の需要（派生需要）を充足する必要がある。場合によっては、産業財メーカーは受動的に派生需要を充足するのみならず、自ら派生需要に働きかけることで自らの製品需要を喚起させることもある。産業財メーカーは、顧客の需要がそのさらに川下の顧客の需要に規定される需要の派生性と呼ばれる入れ子構造を前提にした戦略的行動によって、川下の市場についての有益な情報を入手することができ、自社製品が顧客の顧客段階により支持され、より高い利潤を得ることが出来ると指摘しているのである(Webster, 2000)。こうした指摘はいわば産業財流通の常識として浸透しており、代表的な教科書においても当然のごとく取り扱われている問題である(例えば、矢作, 1996; Homburg, Kuester and Krohmer, 2009)。しかしながら、派生需要の充足・刺激のための産業財メーカーの戦略的行動に関して実証的に検証する動きは近年になって

ようやく活発になってきたばかりである。本研究では、こうした産業財メーカーの派生需要の充足・刺激のための戦略的行動一般を「間接顧客マーケティング (indirect customer marketing)」とし、近年わずかながら注目を集めてきている同研究分野の現状を理論的に整理した上で、今後の研究課題を導出することを目的としている。以下では、産業財メーカーの立場から、直接取引関係にある買い手企業のことを「直接顧客」、産業財メーカーと直接取引関係にはないが、その直接顧客よりも川下に位置する顧客のことを「間接顧客」とし、産業財メーカーの間接顧客との連携を通じて各種のマーケティング成果を得ようとする活動のことを「間接顧客マーケティング」とする。これらの関係を図示したものが図1である。

図1 用語の定義



以下では、まず間接顧客マーケティングと成果との関係について整理し、そうした既存の異なる研究潮流を認識した上で、次にそれらの研究潮流間に共通する理論基盤を見出す。最後に、既存の異なる研究潮流に共通する問題点を見出した上で、間接顧客マーケティング研究の今後の研究展望について整理する。

## 2. 間接顧客マーケティングと成果との関係

派生需要の充足・刺激が重要であるとするWebster(1984)の指摘の肝要は需要の先取りにある。直接顧客の需要を規定する最大の要因、すなわち間接顧客の需要に事前に対応したマーケティング活動をすれば成果に結びつくはずだとする指摘は、多くの場合現実にも当てはまるであろうことは想像に容易い。一方で、派生需要の充足・刺激問題が、いかなる目的のためにいかなる手段を用い

るのかを問わず、そうした需要の入れ子構造に注目する必要性を説いたものであったがゆえに、Webster(1984)に続く実証的なアプローチを採る研究群はそれぞれ異なる研究目的、異なる理論基盤に基づいて取り組まれてきた。代表的なものは、それぞれイノベーション論、企業間市場志向性研究、産業財ブランド研究である。

## 2-1. イノベーション論

間接顧客マーケティングが研究されている代表的な領域の一つ目は、イノベーション論である。そこでは、直接顧客の需要を規定する間接顧客の需要情報を事前に得ることが出来れば、直接顧客の要望に適う製品開発をすることが出来るという認識が基本とされている。桑嶋（2003）は、化学産業の製品開発プロジェクトについての広範な実証研究を行い、製品開発プロジェクトの成否を分かたず要因は化学メーカーの潜在需要を先取りしようとする志向性の差にあることを明らかにした。そうした実証研究の成果を基に、化学メーカーのような産業財メーカーの立ち位置から潜在需要を先取りし、製品開発プロジェクトを成功に導くためには、産業財メーカーは間接顧客の需要動向を注視する必要がある可能性があることを指摘した。富田（2005）は、旭硝子株式会社の建築向け塗料事業の単一事例の事例分析を通じて、間接顧客との製品開発面での連携の重要性を指摘している。そこでは、多段階にわたる取引の過程で末端の最終需要に関わる重要な情報の流れが阻害されている場合には、そのような情報流の阻害要因を超えた段階まで直接情報を採りに行くことで製品開発成果に結びつけることが出来ると主張している。富田（2011）では、この旭硝子の塗料が実際に立川市役所市庁舎に納入されるプロセスにおける間接顧客との情報的な交流の重要性が指摘されている。さらに、富田（2009）では、株式会社日本触媒の紙おむつ用樹脂の単一事例の事例分析を通じて、間接顧客との製品開発面での連携の重要性を指摘している。この事例においても富田（2005）と同様、情報流の阻害要因を超えた間接顧客との情報的な連携が製品開発成果に結びつく可能性に加え、間接顧客に対して産業財メーカーが接触する際の提案タイミングと内容について熟慮する必要性についても指摘されている。大平・寺崎・恩藏（2015）では、医療用設備機器の病院に対する納入事例を通じて、間接顧客の需要動向に注視する必要性が指摘されている。病院の建設や改築の際には、設備機器メーカーと病院との間にゼネコンとの取引が一段階介在する。彼らは、株式会社セントラルユニの間接顧客へのアプローチを通じた医療用設備機器の開発・導入事例を通じて、間接顧客の需要に応えるための製品開発の重要性や、間接顧客の中に潜在する需要を表出化するための施策（ここではショールームの設置と間接顧客の招待）の重要性を指摘している。以上のように、論者によって若干のメカニズムの違いはあるものの、基本的には間接顧客の需要動向に対応した製品開発活動は成果に結びつくことと主張されているのである。

## 2-2. 企業間市場志向性研究

間接顧客マーケティングが研究されている代表的な領域の二つ目はマーケティング論である。その中でも、大きく分けて企業間市場志向性（Inter-firm Market Orientation）研究と産業財ブランド

研究との二つの研究潮流がある。

市場志向性とは、「現在・将来の顧客ニーズに関する知識の生成と、その知識の部門間共有と、その知識を用いた反応のこと」であり、顧客満足の追及というマーケティング最大の目標について、理念の共有のみでなく、実際の組織活動に組み込まれているのかどうかについて問う議論である(Kohli and Jaworski, 1990)。企業間市場志向性とはそうした概念の適用範囲を企業間関係に拡張し、最終消費者の需要を満たすためにチャネル参加者皆が高い市場志向度を維持しているかどうかを問うている。そうした意味では、直接顧客段階の需要認識と間接顧客段階での需要認識との間にどのような差がどのような要因によって生じるのかといった、イノベーション論で議論されてきた詳細なメカニズムに関する問題についてこの領域ではそれほど重要視されていない。また、企業間市場志向性と一口に言っても、大きく分けて二つの研究潮流が存在する。一つはネットワークを分析単位とし、ネットワークの構成員間の協働を通じていかに最終消費者の需要を満たす活動を展開することが出来ているのかを問うものである。もう一つは、組織間取引のダイアドを分析単位とし、一方の市場志向度が他方の市場志向度や両者の関係性にいかなる影響を与えるのかを問うものである。

ネットワークを分析単位とする企業間市場志向性研究は、ネットワーク構成員それぞれの市場志向度が高ければ、ネットワーク内の市場情報の流れがよくなり、結果として最終消費者から支持を得られるという見方を基本としている。単一組織の市場志向度が高ければ高い成果（品質、顧客ロイヤルティ、顧客満足、革新性、新製品開発成果など）に結びつくことについては従来から指摘されている（例えば、Kirca, Jaychandran and Bearden, 2005）ため、既存研究では個別企業の市場志向をネットワーク単位で集計したものである企業間市場志向も同様に成果に結びつくという前提に立ち、企業間市場志向度の高さに影響を与える要因について検討されてきた。そこでは、パワー分布(Grunert, Jeppesen, Jespersen, Sonne, Hansen, Trondsen and Young, 2005; Elg, 2008) や、ネットワーク構成員間の結びつきの強さ(Grunert et al., 2005)、信頼や組織間分業の明確さ(Elg, 2008)などが企業間市場志向度に影響を与える要因として重要視されている。

ダイアドを分析単位とする企業間市場志向研究は、取引に関わる一方の市場志向度が他方の市場志向度に与える影響や、ネットワーク研究において企業間市場志向の原因側に置かれたパワーや信頼関係に対して、むしろ個別の構成員の市場志向が与える影響などについて議論されている。例えば、Siguaw, Simpson and Baker(1998)では、売り手の市場志向度が高いほど買い手の市場志向度が高くなり、信頼関係も強くなると指摘されている。また、Chung, Jin and Sternquist(2007)は、ダイアドの市場志向度が相互に影響し合うことで、相対的なパワー関係に変化が生じることを指摘している。彼らは、韓国の百貨店と供給業者との関係の分析を通じて次のような主張をしている。パワー優位のプレイヤーは、他方のプレイヤーに対してパワーを背景に市場志向化を促すことが出来るが、その結果として他方の市場志向度が高まると優れたサービスを提供するようになり、従来パワー優位であった側のプレイヤーの依存度がむしろ高まり、双方依存状態になってパワー関係が拮抗していくと主張している。

企業間市場志向性研究においては、ネットワークに注目するにせよ、ダイアドに注目するにせよ、企業間市場志向度が高いほど成果と結びつくと考えられている。そこでは、企業間ネットワークの中で市場志向度の低いメンバーが含まれると市場情報が流れにくくなるために成果に結びつきにくい、ネットワークメンバー間の相互作用を通じて皆の市場志向度が高くなることで高い成果を得ることが出来るという前提に立っている。この前提は、イノベーション研究における情報流の阻害要因に対する注目と通底する考え方であり、両者の違いはその阻害要因の克服法にある。イノベーション論では情報流の阻害要因（主に直接顧客の情報処理能力不足）を回避して間接顧客との間に新しい情報流を構築する産業財メーカーの具体的な活動に注目するのに対し、企業間市場志向研究においては情報流を阻害するプレーヤー（≒直接顧客）の情報処理能力向上のために他のネットワークメンバーが主体的に関与し、結果として間接顧客の需要を満たす活動に注目していると考えられるだろう。

### 2-3. 産業財ブランド研究

産業財ブランド研究における間接顧客マーケティングは、産業財メーカーがデマンドプル効果を狙って仕掛けるブランド戦略の一つとして位置づけられている。すなわち、間接顧客に対して、自社製品の肯定的・差別的イメージを植え付けることで、自社製品が含有された完成品の購入を促すことができ、その結果として直接顧客が自社製品を積極的に購入するのを促すことが出来るという効果を狙ったブランド戦略である(崔, 2010)。崔 (2010) は、こうした産業財ブランド戦略をプッシュ型とプル型に分けてそれぞれ説明している。

プッシュ型とは、コ・ブランディングに代表されるブランド戦略で、間接顧客から好意的な評価を得ている直接顧客製品のブランドと協働して、産業財メーカー製品のブランドを訴求する方法である。こうすることで、各々のブランドを独自に訴求するよりも大きな相乗効果を得ることが狙いである。代表的なものとしてインテル・インサイド戦略が挙げられる。インテル社は、直接顧客であるPCの完成品メーカーとコ・ブランディングすることで、間接顧客である最終消費者から好意的な評価を得ている。さらにはインテルブランドが間接顧客の間で浸透し、PCを購入する際の基準の一つとなると、直接顧客はインテルから他のCPUメーカーにブランドスイッチするのが難しくなる(阿久津・石田, 2002)。

直接顧客との協働から戦略展開が始まるプッシュ型に対して、産業財メーカーが当初から自社製品のブランド化を目指して間接顧客に直接マーケティングを行う方法を崔 (2010) はプル型として位置づけている。インテル、ゴアテックス、ライクラなどの代表的なブランド化した産業財が最終消費者にマス・プロモーションを仕掛けている方法がこれに当たる。また、こうしたプル型のブランド戦略は間接顧客として最終消費者を想定したマス・プロモーションの議論に限られるわけではない。Homburg, Wilczek and Hahn(2014)は、間接顧客が企業である場合のプル型のマーケティングの手段として、業界誌への広告掲載や、パンフレット、サンプルの作成などがあることを指摘している。

プッシュ型にせよプル型にせよ、間接顧客に対して何かしらの手段で産業財メーカーがブランド化のためのマーケティング投資を行う点や、その結果として間接顧客から産業財メーカーのブランドに対する好意的な評価が生じ、直接顧客に対して間接顧客が発注を掛ける際に産業財メーカーのブランド指定が生じるというプル効果を狙っているという点では相違はなく、あくまで両者は手段の違いであると位置づけられるだろう。こうした間接顧客を射程にとらえた産業財のブランド戦略は成果に結びつくことがいくつかの研究で確認されている。例えばDahlquist and Geiffith(2014)は、産業財メーカーのマーケティング投資が増えるほど、ブランド差別化が成功し、利益率が向上すると指摘している。また、崔(2014)は、間接顧客が直接顧客の製品を調達する際に、産業財メーカーの製品が含まれていることを高く評価していると直接顧客が知覚している場合、同産業財製品に対するブランド・ロイヤリティが高まることや、その効果の強弱は、完成品に占める当該部品・素材の重要度によって異なることなどを明らかにした。

#### 2-4. 間接顧客マーケティングと成果との関係

以上、イノベーション論と企業間市場志向研究、産業財ブランド研究のそれぞれにおいて、間接顧客マーケティングと成果との関係がどのように検証されてきたのかについて概観してきた。間接顧客マーケティングに注目する文脈も、立脚する理論基盤もそれぞれ異なるけれども、Webster(1984)が指摘する通り、産業財メーカーが直面する需要の派生性を取り込んだマーケティング活動は総じて様々な成果指標と正の関係にあることが確認されている。一方で、今回取り上げた三領域の間の研究業績を相互に引用し合うケースはそれほど多くみられず、これらの知見の統合の動きはほとんど見られない。最も包括的なアプローチとしてHomburg et al.(2014)及びOh (2016)の研究が挙げられる。Homburgらは、間接顧客マーケティング戦略を次の三つに類型化した。すなわち、①直接顧客の川下進出サポート（直接顧客が自社製品のパフォーマンスを最大限発揮するように直接顧客を教育したり連携したりする; 企業間市場志向研究に対応する）と、②直接顧客との協働を通じた間接顧客へのマーケティング（直接顧客と産業財メーカーとかマーケティング面で協働する; コ・ブランディングに対応する）、③サプライヤー単独での間接顧客マーケティング（間接顧客から直接指名を受けるために産業財メーカーが直接売り込む戦略; プル型の産業財ブランド戦略に対応する）の三つである。彼らは、産業財メーカーと直接顧客、間接顧客の三者間のパワー分布や、産業財メーカー製品の価値を直接・間接顧客がそれぞれどう認知しているのかに応じて、三つのうちのどの戦略を採用すればより高い成果に結びつくのかについて、広範な文献研究と複数ケーススタディを通じて、仮説を導出している。Oh(2016)は、垂直系列ではなく、輸出における文脈でHomburgらと同様の戦略類型と仮説を導出している。これら二つの研究は、いずれも間接顧客マーケティングと成果との関係についての既存研究の知見を統合する一つの方法として評価できるものの、依然実証には至っていない。さらに、これら二つの研究にはイノベーション論の知見は活かされていない。こうした研究潮流からも明らかなように、間接顧客マーケティング研究の課題の一つとして、異なる理論基盤において取り組まれている既存研究の知見を何等かの形で統合する必要性

が指摘できる。そうした知見の統合に向けて取り組む上で重要なのは、共通の理論基盤を探ることにあると考えられる。

### 3. 既存研究の共通の理論基盤

イノベーション論と企業間市場志向、産業財ブランドのそれぞれの領域で議論されてきた間接顧客マーケティングに関わる知見を統合する上で、本研究では流通システムを構成する三つの流れの一つである情報流に注目する。一般的に、流通システムは商流（取引の流れ）と物流（物の流れ）、それら二つの流れを補助し、商流と物流の同期化を目指すための流れとしての情報流の三つの流れによって構成されていると言われている（矢作, 1996）。産業財メーカーが、商流では直接接点のなかった間接顧客との間に自ら新しい情報流通経路を形成することで、製品開発やその他のマーケティング活動に有益な情報を入手し、さらに間接顧客に向けた情報発信を行うことが出来る。間接顧客マーケティングを、こうした新しい情報流の構築プロセスとして位置づけることで三者の共通性を見出すことが出来るのである。

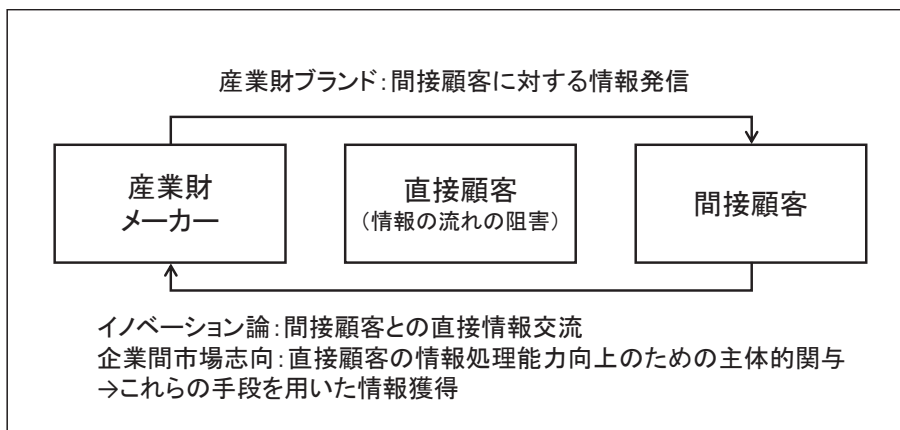
前節で指摘した通り、イノベーション論において取り扱われている現象と、企業間市場志向研究において取り扱われている現象とは、基本的には同じ問題を処理する際の手段の違いとして整理することが出来る。流通チャネルを流れる情報は、何等かの理由で滞ったり曲解を加えられたりする可能性がある。富田（2005）は、こうした情報の流れの阻害要因として以下の五つを挙げている。すなわち、①リソース不足：情報の収集・発信にかかる経営資源が不足している、②交渉力格差：パワー非対称の状況ではパワーホルダーに有利な情報しか流れない、③チャネル・コンフリクト：チャネル・メンバー間の目標やニーズの不一致により対立関係が生じると情報が流れなくなる、④信頼関係の弱さ：信頼しない相手には情報が流れない、⑤特定構成員のニーズ翻訳能力不足：特定構成員が得た川下のニーズ情報を川上への部品・材料のスペックにうまく翻訳できない、の五つである。企業間市場志向研究においてもこの発想は共有されている。流通チャネルを構成する皆が最上位に掲げる目標は最終消費者の満足を得ることにある。そのために利害対立を前提としながら、協調関係を維持するのが流通チャネルであると捉えることが出来る。そうした意味で、企業間市場志向研究で議論されているように、パワー非対称や信頼関係を前提にした、チャネルパートナーに対する市場志向化の促進行為が生じるのは、促されなければ市場志向度が低いままの情報処理能力の低いプレーヤーが介在することで、チャネル全体の情報の流れが阻害される可能性があることが背景にあるからであると考えられるだろう。こうした情報流の阻害要因に対して、イノベーション論と企業間市場志向研究では異なるアプローチが採られているに過ぎない。イノベーション論は、直接顧客段階で情報の流れが遮られているならば、間接顧客段階まで情報を獲得しに行けばよいという考え方に基づいている。企業間市場志向性研究は、直接顧客段階で情報の流れが遮られているならば、直接顧客の情報処理に主体的に関与して情報処理能力を向上させれば良いという考え方に基づいている。直接顧客を飛ばすか、直接顧客の能力向上を促すかの手段の差はあれど、滞りがち

な情報流に対して産業財メーカーが関与することで市場情報を得る一連の活動を取り扱っているという意味では両者に共通点を見いだせるのである。

イノベーション論と企業間市場志向研究の共通基盤である情報流への着目という観点から産業財ブランド研究を捉えなおしてみよう。情報流の基本的な性質として、何かしらの理由で情報の流れが滞りがちになることを前提とするならば、前二者は情報の獲得局面に注目しているのに対して産業財ブランド研究は情報の発信局面に注目していると整理し直すことが出来る。産業財メーカーの持つ技術シーズ情報や、完成品の活用方法に関わる情報などは、川下に行くほど理解されにくい。そうした意味で、情報の獲得局面と同様に、情報の発信局面においても情報の流れは阻害されやすい。産業財が組み込まれた製品について、産業財メーカーがブランド化のための投資をしなければ、直接顧客よりも川下のユーザーからは同製品のスペックでしか優劣を判断されない。それに対して、産業財ブランド化戦略によって、当該製品を構成する一要素として産業財製品の優劣を判断されるように仕向けるのは、産業財メーカーの情報発信行為として位置づけることが出来るだろう。そうした意味で、インテルが直接顧客の広告費を一部負担してまでインテル・インサイド戦略を遂行したのは、そうした広告費負担を間接顧客との間の新しい情報流を構築するための投資として位置づけていたからだと考えることもできる。

以上のように三つの研究潮流を整理すると、三者は産業財メーカーの間接顧客との新しい情報流構築プロセスとして理解することが出来る。これら三者の関係を図示したものが図2である。

図2 情報流構築プロセスとしての間接顧客マーケティング



#### 4. 間接顧客マーケティングと組織間関係のダイナミクス

間接顧客マーケティングを、産業財メーカーと間接顧客との新しい情報流構築プロセスとして捉えるならば、間接顧客マーケティング戦略の遂行はチャンネル内の情報分布に変化をもたらすだろう。そうした情報分布の変化は組織間関係の変化をもたらす。それは、情報の非対称性がパワーの源泉



になったり、信頼関係の必要性を高めたりする関係や、逆にパワー非対称関係や信頼関係の存在が情報共有を促進したり抑制したりする関係が存在するからである。間接顧客マーケティング研究は、こうした組織間関係の変化が予測される状況下での産業財メーカーと直接顧客、間接顧客とのダイナミックな交渉プロセスとして捉えることも可能である。

例えば、一方が専門的な知識・情報を豊富に持っており、もう一方がそうでない場合は、豊富な情報を持つプレーヤーは専門性パワーを持つため優位に立つ(French and Raven, 1959)。また、ホールドアップ問題が生じるのは、資産の特殊性と共に契約が不完備であることが原因であるが、契約の不完備性は将来予測を十分にするための情報が不足していることも原因の一つとして挙げられる(Milgrom and Roberts, 1992)。情報の非対称性は、パワー非対称の源泉となるのである。また、信頼関係は定義的に情報不足から生じる。信頼とは、二者間関係において、相手が自分の期待通りの行為をするかどうか予測するための情報が十分でないときに、それでもなお相手が期待通りに行為してくれると期待し、信じて、相手の将来採りうる行為を前提にして自らの行為を決定することである(Luhmann, 1968)。経営学の領域でも、若林(2001)は組織間の信頼関係を次のように定義している。すなわち、ある組織が協調関係にある他の組織に対して、利益をもたらす行為を行うだろうという期待を信念として持っている状態、である。相手がどのような行為を採るか予測するのに十分な情報がなくとも、自らを利する行為を採るだろうと期待することこそが信頼である。情報が非対称でなければ信頼(期待感)に依存して意思決定をする必要はないのである。以上のように、信頼にせよ、パワーにせよ、チャンネル内の情報分布の在り方が両関係の在り方を規定する側面があるため、間接顧客マーケティングの遂行が情報分布に変化を生じさせるのならば、その結果としてパワー関係や信頼関係にも変化が生じうるのである。間接顧客マーケティング研究においても、企業間市場志向の向上がパワー関係に変化をもたらすこと(Chung et al., 2007)や、企業間市場志向の向上が信頼関係を強化すること(Siguaw et al., 1998)が確認されている。

もう一方で、パワー関係や信頼関係の在り方が間接顧客マーケティングに影響を与えるとする主張も散見される。例えば、パワー優位のプレーヤーが強制力を行使してチャンネルパートナーの市場志向化(情報処理能力の向上)を促すと言われている(Grunert et al., 2005; Chung et al., 2007)。また、Elg(2008)は、パワーが特定のチャンネル・メンバーに集中しているチャンネルの方がそうでないチャンネルに比べて企業間市場志向度が高いと指摘している。さらに、第二節第四項で引用した通り、Homburgらの三つの間接顧客マーケティング戦略と成果との関係は、産業財メーカーと直接顧客、間接顧客との三者間のパワー分布によってモデレートされるといわれている(Homburg et al., 2014)。パワーや信頼の在り方は、間接顧客マーケティングに様々なかたちで影響を与えているのである。

以上のように、間接顧客マーケティングと組織間のパワー関係、信頼関係は相互に規定し合う関係にある。間接顧客マーケティングを情報流構築プロセスとして捉えるならば、次なる研究課題として導出されるのは、間接顧客マーケティング戦略の遂行を通じた組織間関係のダイナミクスについて議論することである。より高い成果を求めて間接顧客マーケティング戦略を遂行する産業財メ

メーカーは、同時に組織間関係の変化とその帰結についても事前に検討しておく必要がある。こうした組織間関係の変化を事前に取り込んだ間接顧客マーケティング研究は、これまでのところほとんど見られない。数少ない例外として、Dahlquist and Griffith(2014)が挙げられる。産業財メーカーが間接顧客マーケティングを遂行することで、間接顧客から産業財メーカーがブランド指定を得るようになると、間に挟まれた直接顧客は両者の関係にロックインされ、相対的にパワー劣位に陥ってしまう。彼らは、こうした関係の変化を予測した直接顧客が取りうる戦略的な行動について検討している。すなわち、産業財メーカーが間接顧客マーケティングを遂行する際に、直接顧客は対抗行動か協調行動かのいずれかを採りうる。対抗行動とは、産業財メーカーの間接顧客マーケティング投資を無効化するような行動のことを指し、具体的には新しいプロダクト・デザインの導入や代替品開発のための投資のことを指す。協調行動とは、産業財メーカーの間接顧客マーケティング投資を活用する行動のことを指し、具体的には、単純に産業財メーカーのマーケティング投資にただ乗りしたり、産業財メーカーの製品と自社製品とを組み合わせた際に最大の製品パフォーマンスを発揮するよう補完的な開発投資を行ったりすることを指す。間接顧客マーケティングを成果に結びつけるためには、同時に、直接顧客の対抗行動を抑制し、協調行動を引き出す必要があるのである。

Dahlquistらのように主たる研究関心を組織間関係のダイナミクスに置いた研究ではないけれども、こうした組織間関係の変化を事前に取り込んだ企業行動について断片的に触れている研究も、イノベーション論の領域においていくつか確認することができる。例えば富田(2009)は、産業財メーカーが間接顧客に対して提案する際の内容が重要であると指摘している。直接顧客のニーズ翻訳能力の低さによって、産業財メーカーに適切な技術開発課題が川下から届かないケースを取り扱った富田(2009)は、産業財メーカーから間接顧客への提案に際して、産業財メーカー側からの提案が直接顧客の事業領域を侵すようなものであれば、利益機会を逃しかねない直接顧客からの反発が生じたことを指摘している。直接顧客から競合とみなされないために、提案内容は広すぎないようにすることが重要であるとそこでは指摘されている。また、大平・寺崎・恩藏(2015)においても、直接顧客の反発とそれに対する対処法に触れている。医療設備機器メーカーの立場から、直接顧客であるゼネコンの頭越しに医療現場と設備の内容調整をしていく過程で、プロジェクト全体をコントロールしたいと考えるゼネコン側から対抗や批判を受けることがあったといわれている。このケースでは、こうした直接顧客からの反発を、間接顧客からの強い支持によって封殺していたと指摘されている。間接顧客マーケティングは、第二節で確認した通り多くの場面で様々な成果指標と正の関係にあるけれども、同時に間接顧客マーケティングの遂行によって組織間関係が変化し、直接顧客からの対抗行動が生じ、成果に負の影響を与える場合もある。間接顧客マーケティングの遂行を通じて、直接顧客からの対抗行動をいかに抑制しながら、成果を得ることができるのかという観点から研究していくことが、間接顧客マーケティング研究の今後の大きな課題の一つであると言えるだろう。

## 5. 結論

本研究の目的は、間接顧客マーケティングの現状を整理することを通じて、新しい研究課題を導出することであった。派生需要の充足・刺激の重要性について、Webster(1984)は当初、需要の入れ子構造に注目する必要性を説いたのみであったがゆえに、それに続く間接顧客マーケティングの研究は異なる研究関心にに基づき、異なる理論体系に依拠して進められてきた。イノベーション論においても、企業間市場志向研究においても、産業財ブランド研究においても、概して間接顧客マーケティングは高い成果と結びつくと言われていることが確認された。そうした整理を通じて、三領域の知見を統合するための共通の理論基盤を明らかにすることが第一の研究課題として明らかとなった。本研究では、これら三領域を統合する一つの見方として、間接顧客マーケティングを新しい情報流の構築プロセスとして位置づけるべきであると主張している。産業財メーカーと間接顧客との、情報獲得局面での新しい情報流構築法としてイノベーション論と企業間市場志向性研究を、情報発信局面での新しい情報流構築法として産業財ブランド研究を、それぞれ位置づけることで、三領域の知見を統合できる可能性がある。また、情報流を鍵概念として、チャネル全体の情報分布の変化を生み出す現象として間接顧客マーケティングを捉えるならば、パワー関係と信頼関係の変化を中心とした、組織間関係のダイナミクスを捉えることこそが第二の間接顧客マーケティング研究の課題であると言える。間接顧客マーケティングの遂行によって生じる直接顧客との関係変化と、それに伴う直接顧客からの対抗行動をいかに抑制し、協調行動をいかに引き出すのかという観点からの研究蓄積が、今後重要になると考えられるだろう。

## 参考文献

- 阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ』, ダイヤモンド社.
- 崔容熏 (2010) 「三者間関係モデルによる産業財ブランディングの分析枠組み—素材・部品ブランド研究の新たな可能性」『同志社商学』, 第 61 卷, 第 4・5 号, pp.20-42.
- 崔容熏 (2014) 「生産財におけるブランド・ロイヤルティの先行要因に関する経験的研究—買い手企業の知覚からみた「ユーザー視点」の重要性—」『流通研究』, 第 17 卷, 第 1 号, pp.23-49.
- Chung, Jae-Eun, and Byoung-ho Jin, and Brenda Sternquist(2007), “The Role of Market Orientation in Channel Relationships When Channel Power is Imbalanced,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.17, No.2, pp.159-176.
- Dahlquist, Steven H. and David A. Griffith(2014), “Multidyadic Industrial Channels: Understanding Component Supplier Profits and Original Equipment Manufacturer Behavior” *Journal of Marketing*, Vol.78, pp.59-79.
- Elg, Ulf(2008), “Inter-firm Market Orientation and the Influence of Network and Relational Factors,” *Scandinavian Journal of Management*, Vol.24, pp.55-68.

- French, J. and B. Raven,(1959) "The Bases of Social Power," Cartwright, D. eds, *Studies in Social Power*, University of Michigan, pp.150-167.
- Grunert, Klaus G., and Lisbeth Fruensgaard Jeppesen and Kristina Risom Jespersen and Anne-Mette Sonne and Kåre Hansen and Torbjørn Trondsen and James A. Young(2005), "Market orientation of value Chains: A conceptual framework based on four case studies from the food industry," *European Journal of Marketing*, Vol.40, No.5/6, pp.428-455.
- Homburg, Christian, Sabine Kuester and Harley Krohmer(2009), *Marketing Management: A Contemporary Perspective*, London: McGraw-Hill Higher Education.
- Homburg, Christian, Halina Wilczek, and Alexander Hahn(2014) "Looking Beyond the Horizon: How to Approach the Customers' Customers in Business-to-Business Markets," *Journal of Marketing*, Vol.78, pp.58-77.
- Kirca, Ahmet H., and Satish Jayachandran, and William O. Bearden(2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance," *Journal of Marketing*, Vol.69, April, pp.24-41.
- Kohli, Ajay K., and Bernard Jaworski(1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, April, pp.1-18.
- 桑嶋健一 (2003) 「新製品開発における“顧客の顧客”戦略—化学産業の実証分析を通して—」『研究技術計画』, Vol.18, No.3/4, pp.165-175.
- Luhmann, Niklas(1968) *Vertrauen: Ein Mechanismus Der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart: Ferdinand Enke, (大庭健・正村俊之 訳 (1990) 『信頼—社会的な複雑性の縮減メカニズム』, 勁草書房)
- Milgrom Paul and John Roberts(1992), *Economics, Organization and Management*, London: Prentice Hall. (奥野正寛・伊東秀史・今井晴雄・西村理・八木甫 訳 (1994) 『組織の経済学』 NTT 出版).
- Oh, Han-Mo(2016) "The Role of Indirect Customer Management in Export Relationship Marketing: Conceptualization and Propositional Development," *Journal of International Trade & Commerce*, Vol.12, No.4, pp.163-176.
- 大平進・寺崎新一郎・恩藏直人 (2015) 「医療現場に革新をもたらす価値共創戦略 株式会社セントラルユニ」 『マーケティングジャーナル』, Vol.35, No.2, pp.89-104.
- Siguaw, Judy A., and Penny M. Simpson, and Thomas L. Baker(1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.99-111.
- 富田純一 (2005) 「顧客システムのマネジメント—サプライヤーにおける製品開発戦略—」 MMRC Discussion Paper, No.36.
- 富田純一 (2009) 「効果的な生産財開発とは？—トライアド・モデルによる事例分析を通して—」 立

- 命館大学イノベーション・マネジメント研究センター・ディスカッション・シリーズ, No.005.
- 富田純一 (2011) 「製品開発における顧客システムのマネジメントー建築産業の事例」『経営力創成研究』, No.7, pp.135-148.
- 若林直樹 (2001) 「組織間ネットワークにおける埋め込みと信頼のマネジメントー自動車部品産業での外注品質管理活動における境界連結の精度的媒介の日英比較」『社会学年報』第30巻, pp. 219-238.
- Webster, Frederick E., Jr. (1984), *Industrial Marketing Strategy*, 3rd eds. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Webster, Frederick E., Jr. (1984), "Understanding the Relationships among Brands, Consumers, and Resellers," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1, pp.17-23.
- 矢作敏行 (1996) 『現代流通』, 有斐閣アルマ.