

平成27年度

博士論文

指導教授：嶋口充輝

企業間サービス取引における
リレーションシップ・マーケティングの
有効性に関する研究
— 金融サービスにおける価値共創
モデルを中心に —
(要約版)

Research on Relationship Marketing in BtoB Services

- Focus on A Co-creation of Value Model in Corporate Finance -

嘉悦大学大学院
ビジネス創造研究科

渡部 吉昭
(学籍番号 d13001)

目次

第1章 研究の目的	1
第2章 先行研究の系譜	5
1. BtoB マーケティング論の系譜	5
2. リレーションシップ・マーケティング論の系譜	6
3. サービス・マーケティング論の系譜	7
4. 価値共創論の系譜	9
第3章 分析の枠組と仮説	11
1. 問題意識	11
2. 分析のフレームワーク	11
3. 仮説	12
第4章 実証研究	16
1. 概念の操作化	16
2. 調査	19
3. 仮説の検証と分析	21
第5章 結論と課題	27
1. 結論	27
2. 課題	28
参考文献	30
添付資料：質問調査票	34

価値共創がスイッチング・コストと顧客内シェアに与える影響

－ 企業金融サービスを中心に －

要約

本稿においては、企業間サービス取引に焦点をあて、サービス・マーケティング論の研究蓄積を活用することによって、近年大きく注目されている価値共創の概念、スイッチング・コスト、顧客内シェアを結びつける理論的フレームワークを構築する。そして、企業間サービスの中でも、銀行による企業金融サービスを例にとり、企業の財務担当管理職を対象として行った定量調査結果を解析することで、サービス提供企業（本稿では銀行）のマーケティング戦略への示唆を抽出する。

キーワード

BtoB マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、サービス・マーケティング、価値共創、スイッチング・コスト、顧客内シェア

第1章 研究の目的

リレーションシップ・マーケティングとは、サービスや製品を提供する企業とその顧客との関係性を重視するマーケティングの手法や概念を意味し（南 2003）、この際の顧客は、企業顧客の場合と個人顧客の場合とに分かれる。このリレーションシップ・マーケティングの分野で、近年、企業間関係のマネジメントに大きな関心が向けられている。経済のグローバル化、規制緩和などによって企業間競争が激化する中で、より効果的な企業間関係を確立し、顧客内シェアの向上などにつなげることに對して、実務家からの関心も高まっているのである。企業間取引は、モノを中心とするものと、サービスを中心とするものとに分けられる。しかし、企業間取引に焦点を当てたリレーションシップ・マーケティング研究は、産業財マーケティング論に代表されるように、製造業における部品などのモノとしての産業財取引の研究を中心に発展してきた経緯があり、研究アプローチにおいても、サービスではなく、モノとしての消費財マーケティング研究からの影響が大きかった（余田 2000）。

また、近年のマーケティング研究では、顧客との関係性に関する新たなアプローチとして、Vargo and Lusch (2004, 2006, 2008a, 2008b, 2011)が提唱するサービス・ドミナント・ロジックにおける価値共創の概念が挙げられる。この概念は、企業が顧客

へ提供する価値を、企業によって一方的に生産され販売されるものとして捉えるのではなく、企業が顧客と共同で創造するものとして捉えるという考え方である。価値共創概念については、数多くの研究が発表されているが、企業間サービス取引に着目した形で、マーケティング上重要な概念であるスイッチング・コストや顧客内シェアとの相互関係については、あまり認識されていない。この分野での先行研究は、BtoB (Business to Business)マーケティングの分野ではなく、主に BtoC (Business to Consumer)マーケティングの分野で発表されているのである(Lam, Shanker, Erramilli, & Murphy, 2004)。Gao, Sirgy, and Bird (2005)も、近年のマーケティング研究においては、顧客の価値に関する研究は、BtoB マーケティングではなく、BtoC マーケティングの分野で多く見られる、との見解を述べている。また、Eggert and Ulaga (2008, 2010) は、顧客内シェアに関する研究は、消費者へのリサーチから生み出されているとし、Eggert and Ulaga (2008) は、顧客内シェア (customer share) や購買シェア (share of purchase) というキーワードを使って、論文検索の主要データベースである EBSCO データベースで検索したところ、29の実証研究のうち、20が BtoC マーケティング分野の研究であったと述べている。

BtoC マーケティングの分野では、顧客の再購買意向がマーケティング活動の目的として位置付けられることが多い(Mittal, Ross, & Baldasare, 1998; Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2000; Zhang, Fang, Wei, Ramsey, McCole, & Chen, 2011)。これは、BtoC 分野における消費者の方が、購買の際の選択肢も多く、他の選択肢にスイッチする際のスイッチング・コストも小さいことに起因していると思われる。BtoB マーケティングの分野でも、同様の傾向が見られる(Patterson & Spreng, 1997; Spreng, Shi, & Page, 2009; Kellar & Preis, 2011)。しかしながら、BtoB マーケティングの分野では、顧客の再購買意向ではなく、顧客内シェアの向上が、マーケティング活動の目的として位置付けられるべきである。企業間取引においては、顧客は、比較的少数のサプライヤーから定期的に購入を繰り返すことが多く、顧客が、サプライヤー企業への再購買意向を持っていたとしても、一定期間後には取扱いシェア (企業から見れば顧客内シェア) が低下することがあり得るからである。

本研究においては、先行研究の系譜を踏まえ、価値共創、スイッチング・コスト、顧客内シェアなどの要素の相互関係を、明らかにすることをその目的とする。具体的には、これらの要素をつなぐ理論的枠組みを構築し、価値共創がスイッチング・コストや顧客内シェアに与えるインパクトを、企業間のサービス取引、特に企業金融サービスに着目する形で分析を進める。企業金融サービスに着目するのは、企業金融サービスは、多種多様なサービスに分かれており、企業間取引における、いくつかの一般的な特性 (購入先が比較的限定されている、取引関係が長期間に渡ることが多い、再購買比率も高い、など) を体現しており、価値共創が顧客内シェアに

与えるインパクトを、スイッチング・コストへのインパクトと共に研究する場合の対象として適しているためである。本研究においては、全国の企業の財務担当管理職を対象とするアンケート調査を実施し、209 の有効回答を受領した。アンケート調査票は、複数の財務担当管理職と銀行管理職との事前レビューを基に最終策定し、アンケート結果の分析には、SPSS Statistics 22.0 と SPSS Amos 22.0 を活用した。

第2章 先行研究の系譜

1. BtoB マーケティング論の系譜

余田（1999）によると、BtoB 分野のマーケティング研究は、1920 年代に Copeland によって展開された、顧客の購買動機の違いに基づく製品類型論にその起点を求めることができる。Copeland は、企業間取引における産業財を、設備用機器、業務用消耗品、補助的備品、加工材料部品、原材料、の5つに分類し、その分類に沿って製品特性、購買方法、販売促進方法を明らかにした（Copeland 1924）。

この製品類型論は、単純明快でわかりやすいものではあるが、同じ商品であれば、同じマーケティング手法が適用される点に難点がある。同じ産業財でも、購入する企業の用途によって、マーケティング手法の在り方は、当然異なってくるからである。その後、1960 年代のマーケティング研究に見られた新たな潮流である消費者行動論の影響を受けて、組織購買行動論が台頭した（余田 2000, 福田 2002, 河内 2005）。

この組織購買行動論は、購買センター、購買プロセス、購買状況などの概念を活用することによって、購買企業の意志決定を分析するものであり、Webster and Wind (1972, p.14) が示すように、組織購買行動は、「製品やサービスの購買必要性を認識し、複数のブランドやサプライヤーを識別し、評価し、選択することである」と定義される。しかし、この組織購買行動論にも限界が指摘されている。組織購買行動論は、各製品の購買機会ごとに、購買企業の意思決定がなされると考えており、これでは、販売企業と購買企業の間で行われる様々な情報交換や、協力して問題解決にあたる姿勢など、現実のマーケティング活動で起きている現象をうまく説明できない（高嶋 1998）。Corey (1962) は、売り手と買い手の関係は、営業、購買、アフターサービス、技術、生産、品質管理など、両者の多くの部署を巻き込む継続的なものであり、販売ボリュームを決定する要素であるとして、継続的な企業間関係の重要性を強調している。このような企業間の関係性に対する問題意識が、1970 年代後半以降に、スウェーデンの Häkansson を中心とする IMP (Industrial Marketing and Purchasing) グループによる相互作用アプローチへと発展していく（余田 2000, 福田 2002）。

この相互作用アプローチは、企業間取引を単発的取引として位置付けるのではなく、売り手企業と買い手企業との長期的、継続的関係性に着目するものである。Webster (1984, p.15) は、購買企業の問題を解決するために、販売企業の柔軟性が求められるのであり、企業間取引におけるマーケティングにおいては、「商品は、固定的なものとしてではなく、変動的なものとして捉えられるべき」と主張し、販売は、「売り手と買い手の相互依存関係」における単なる一時点に過ぎないとして、企業間取引における継続的関係性を強調している。そして、この相互作用アプローチは、サービス・マーケティング分野における顧客との密接な関係を重視する動きと合流し、サービスや製品を提供する企業とその顧客との関係性を重視するリレーションシップ・マーケティングの理論的源流の一つとなっている（余田 2000）。

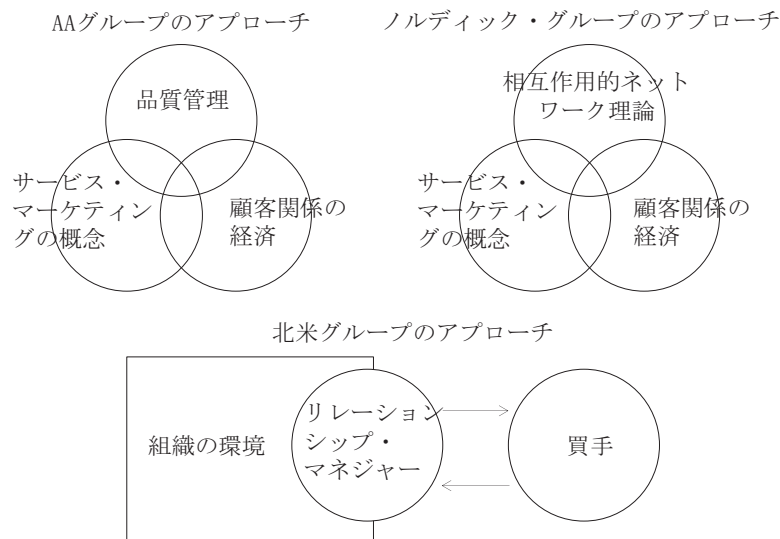
2. リレーションシップ・マーケティング論の系譜

リレーションシップ・マーケティングとは、サービスや製品を提供する企業とその顧客との関係性を重視するマーケティングの手法や概念を意味する。リレーションシップ・マーケティングという用語は、L. Berry により 1983 年の AMA (American Marketing Association) の学会で初めて明示的に使用され、顧客を新規顧客と既存顧客に二分した上で、従来のマーケティング研究は新規顧客へ多くの焦点をあてているとし、既存顧客へのアプローチの重要性を提唱する形で主張された（Berry 1983）。

その後リレーションシップ・マーケティング研究は、1990 年代に入り、多くのマーケティング研究者の注目するところとなり、大きな発展を遂げた（久保田 2003、南 2005）。Sheth (2002) は、リレーションシップ・マーケティングが精力的に研究された背景として、1) 石油危機から誘発された競争激化による既存顧客維持の必要性の高まり、2) サービス・マーケティング研究の進展、3) 企業間取引に関するマーケティング研究の進展、の 3 つを挙げている。

Payne (1995) によると、リレーションシップ・マーケティングの研究グループは、4 つあるとされる。第 1 は、英国と豪州の研究者からなる AA(Anglo Australian)グループで、品質管理とサービス・マーケティングとの統合的アプローチが特徴である。第 2 は、C. Grönroos や E. Gummesson などの北欧（スカンジナビア・フィンランド）のグループであり、サービス・マーケティング研究から発展してきたグループである。第 3 は、前述の IMP グループであり、第 4 が北米の諸グループである。それぞれのグループが、様々な理論体系を発展させてきているのが現状であり、Christopher, Payne and Ballantyne (2002) は、リレーションシップ・マーケティングにおいては、3 つの主要なアプローチが並立していると指摘している（図-1）。

図-1 リレーションシップ・マーケティングにおける3つの主要アプローチ



出所) Christopher, Payne and Ballantyne (2002)よりIntroduction xiiを加工

このように様々なアプローチが存在する中、南（2005）は、企業間関係と企業と消費者との関係の違いを認識した上で、リレーションシップ・マーケティングという概念を扱う際には、企業間関係に着目するリレーションシップ・マーケティングと、企業と消費者との関係に着目するリレーションシップ・マーケティングに分けて考える必要があると主張している。Möller and Halinen (2000) は、企業間リレーションシップにおいては、潜在的関係者は少数であり、売り手と買い手のリソースが結びつくことで相互依存関係が成立し、スイッチング・コストは大きいことが多いとし、企業と消費者間のリレーションシップにおいては、潜在的関係者は多数であり、製品や情報が代替可能なため相互依存性は低く、スイッチング・コストは比較的小さいとした。

3. サービス・マーケティング論の系譜

サービス・マーケティングは、モノ（有形財）ではなく、サービス（無形財）のマーケティングに着目するものである。Fisk, Brown and Bitner (1993) は、先行研究を幅広く分析した結果として、サービス・マーケティング研究は、有形財のマーケティングに比較して、長年の間マーケティング研究者の注目度が低く、結果として研究分野としての立ち上がりが著しく遅れ、サービス・マーケティング研究が本格化したのは、1980年代以降であるとしている。

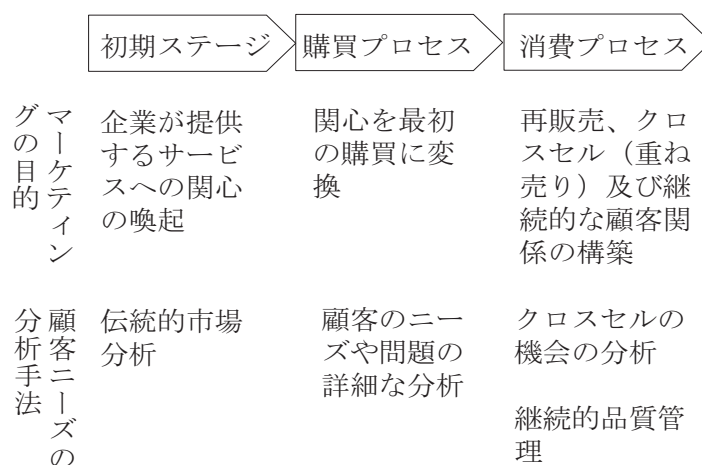
L. Berry は、リレーションシップ・マーケティングという概念を 1983 年に初めて明示的に使用した研究者であるが、彼は、サービス・マーケティング研究にリレーションシップという視点を取り入れた研究者でもある。具体的には、Berry (1983) は、サービス・マーケティングに必要な要素として、1) コア・サービス戦略（顧客リレ

レーションシップの構築を可能とするコア・サービスを開発し、マーケティングする)、2) 顧客リレーションシップの「個客化」(個々の顧客ごとにサービス内容をカスタマイズする)、3) サービスの差別化(他社とは異なる何かを付加する)、4) リレーションシップ価格の設定(リレーションシップの継続に対して顧客に価格インセンティブを提供する)、5) 内部マーケティング(優れた従業員を獲得、維持、動機づけする)、の5つを挙げている。これらの要素の列挙においては、価格設定に関する問題と従業員に関する問題など、戦略論的色彩が濃い論点が何の脈絡もなく並べられているようにも見えるが、これは、Berry (1983) が、サービス産業における競争激化という外的要因への対応策としてサービス・マーケティングの必要性を認識していたためであり(谷本 2004)、後述する C. Grönroos が、サービスの特性という内的要因を直視することで、サービス・マーケティングのあるべき姿を捉えるアプローチをとっている(藤岡 2002) こととは、好対照を成している。

Grönroos (1980) は、サービスの5つの特性として、1) サービスは無形であり、顧客にとっては評価の問題が生じる、2) 顧客は実体のないサービスを評価することは出来ず、評価の根拠とするために目に見える糸口を探す、3) サービスは生産と同時に消費されるため、買い手と売り手の間に相互作用が発生する、4) サービスは活動であり、プロセスにおいて生産され、その生産途中にあるものが、サービスそのものである。従って、生産プロセスとサービスを切り離すことはできない、5) このプロセスは、顧客の存在するところで顧客と共同で行われる、を挙げている。

このような認識に基づき、Grönroos (1982) は、プロダクトライフサイクルモデルに倣う形で、図2のような顧客関係ライフサイクルモデルを提示し、顧客ライフサイクルにおいて行われる買い手と売り手の相互作用のマネジメントを、サービス組織にとっての最も重要なマーケティング機能と位置付けている(図-2)。

図-2 顧客関係ライフサイクルにおける3つのステージ

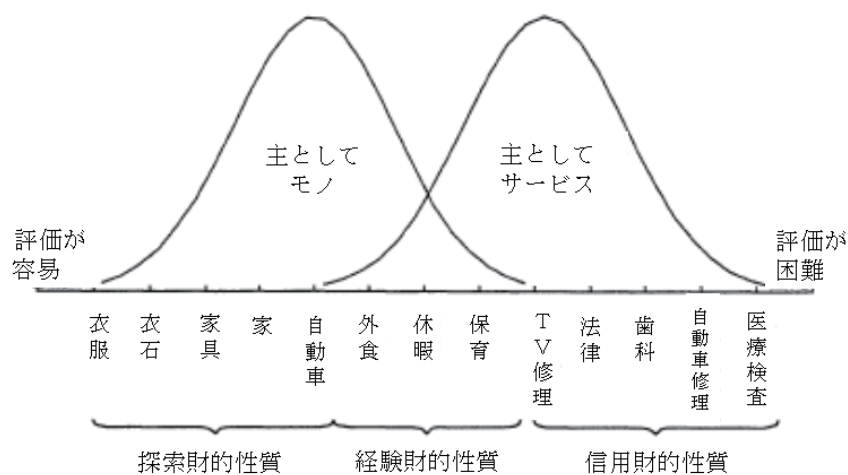


出所) Grönroos (1983, p. 153)を訳出、加工

このサービス提供者と顧客の相互作用に着目するアプローチは、サービスにおける対人的な接触という文脈に焦点を当てることとなり、人的な相互作用の重要性を強調するサービス・エンカウンター研究、更にサービス・エンカウンターを含んだサービス提供システムのマネジメント、そしてサービス組織内の関係性志向の醸成というインターナル・マーケティング分野へと研究が発展していくこととなった（南 2008）。

サービス・マーケティングにおける啓蒙活動的側面として、C. Lovelock は、サービス・マーケティングの教科書を出版し、この分野の発展に大きく貢献している。Lovelock and Wirt (2007) は、サービスとモノの相違点を明確にし、サービス・マーケティングにおける課題を明らかにしている。また、Zeithaml and Bitner (1996) は、サービスとモノにおける無形性・有形性の論点を軸に、評価の困難度合いによって、具体的な13の製品・サービスを、探索財（顧客は、購入前に品質の程度を判断することができる）、経験財（顧客は、一度購入したり経験することによって品質の程度を判断することができる）、信用財（顧客にとって品質の程度を判断することは、購入・消費後でも非常に困難であり、価値を信用しないと購買の意思決定ができない）の3つに分類している（図-3）。

図-3 探索財、経験財、信用財の分類



出所：Zeithaml and Bitner (1996, p. 37)を訳出、加工

4. 価値共創論の系譜

価値共創の概念は、企業が顧客へ提供する価値を、企業によって一方的に生産され販売されるものとして捉えるのではなく、企業が顧客と共同で創造するものとして捉えるという考え方であり、Vargo and Lusch (2004) が初めて提唱したサービス・ドミナント・ロジック（Service Dominant Logic）における基本概念である¹⁾。

S-D ロジックは、グッズ・ドミナント・ロジック (Goods Dominant Logic) との対比において語られている。G-D ロジックは、製品 (Goods) を中心とした伝統的な有形財マーケティングを象徴するものとして捉えられており、G-D ロジックと S-D ロジックの世界観の違いは、図4のように、1) サービス、2) 価値概念、3) 顧客、についての考え方の3点に集約することができる (藤川・阿久津・小野 2012)。

図 - 4 G-DロジックとS-Dロジックの対比

	G-Dロジック	S-Dロジック
サービスについての考え方	<ul style="list-style-type: none"> 世の中は、「モノ」と「モノ以外の何か (=サービス)」が存在する 	<ul style="list-style-type: none"> 世の中の経済活動は、全てサービス (「モノを伴うサービス」と「モノを伴わないサービス」に分かれる)
価値概念についての考え方	<ul style="list-style-type: none"> 企業の顧客間の一方的・分業的な「価値生産」と「価値消費」を前提とする G-Dロジックにおける価値は、「交換価値 (財が貨幣と交換される際の価値 ; value in exchange) 」である 	<ul style="list-style-type: none"> 企業と顧客が双方向的・協働的な「価値共創」を前提とする S-Dロジックにおける価値は、「使用価値 (使用を通じての価値 ; value in use) 」である
顧客についての考え方	<ul style="list-style-type: none"> 顧客は、企業が生産する価値を単に消費する消費者 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客は、消費者であると同時に、企業と協働して価値を共創する主体

出所：藤川・阿久津・小野 (2012)より筆者作成

価値共創の概念は、その内容からも推察されるように、前述の Grönroos (1982) が唱えたような相互作用を強調するサービス・マーケティングやリレーションシップ・マーケティングの影響を受けている。Vargo and Lusch (2004, p.3)では、サービス・マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、市場志向、品質管理などの、影響を受けた分野における主な論文を列挙している。

S-D ロジックにおける価値共創の議論において注目すべき点は、使用価値と交換価値を明確に区別して論じていることである (南 2010) ²⁾。従来のマーケティング理論では、交換(exchange)が、マーケティングの役割を理解する際の鍵となる概念として提示され (Bagozzi 1974, 1975)、財が貨幣と交換される際の価値 (交換価値) が、マーケティングにおける価値であり、この交換が、マーケティング・プロセスの中心として位置付けられていた。これに対し、S-D ロジックにおける価値共創の概念においては、価値の大きさは交換時において確定するものではないとされ、交換後の使用段階において企業と顧客が共同で創り出していくという「使用における価値：使用価値」が新たな価値概念として提示されている。²⁾

第3章 分析の枠組と仮説

1. 問題意識

ここまで辿ってきた先行研究の系譜から読み取れることは、1) 企業間取引に関するマーケティング研究においては、モノのマーケティングが中心であった、2) 企業間取引においては、モノから企業間の関係性に着目するリレーションシップ・マーケティングが台頭した、3) 企業と消費者間取引に関するマーケティング研究においても、モノのマーケティングが中心であった、4) その反省や時代の要請もあり、モノではなくサービスに着目するサービス・マーケティングが台頭してきた、5) サービス・マーケティングは、モノやサービスの捉え方について新たな知見（探索財、経験財、信用財など）を提供した、6) リレーションシップ・マーケティングやサービス・マーケティングから影響を受けた、顧客との関係性に関する新たなアプローチとして、価値共創の概念が近年大きな注目を集めている、の6点である。これらの論点を踏まえ、以下のような研究課題を提示する。

(1) 価値共創の対象、優先順位：どのようなサービス（例えば、信用財としての性質の大きさ）が、より価値共創の可能性が高く、価値共創を実施する際の優先順位が高くなるのか。

(2) 価値共創のタイミング：このような価値共創の優先順位を踏まえた上で、どのタイミングで価値共創を実施することが最も効果的か。

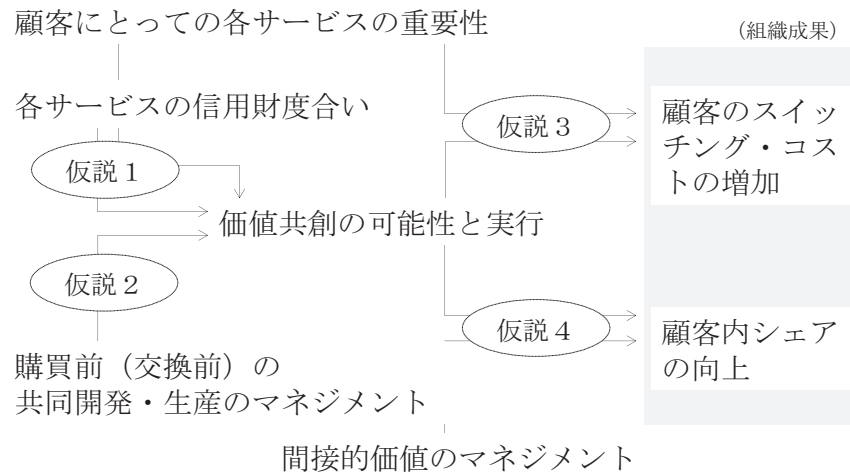
(3) スイッチング・コストへのインパクト：前述のように、Möller and Halinen (2000) は、企業間リレーションシップにおけるスイッチング・コストは大きいとしているが、価値共創は、スイッチング・コストを増加させるのか。

(4) 顧客内シェアへのインパクト：価値共創の実施は、顧客内シェアの向上につながるのか。

2. 分析のフレームワーク

これらの研究課題を背景に、本研究における分析のフレームワークを図5に提示する。

図-5 分析のフレームワーク



本研究では、企業間サービス、特に企業金融サービスに着目し、以下の8つの企業金融サービスを分析の対象としている。

- 国内送金
- 円預金
- インターネット・バンキング
- 貿易金融（LCの発行など）
- グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス（GCMS）
- 投資銀行サービス（M&Aや提携など）
- 短期融資（運転資金融資など）
- 長期融資（設備資金融資など）

3. 仮説

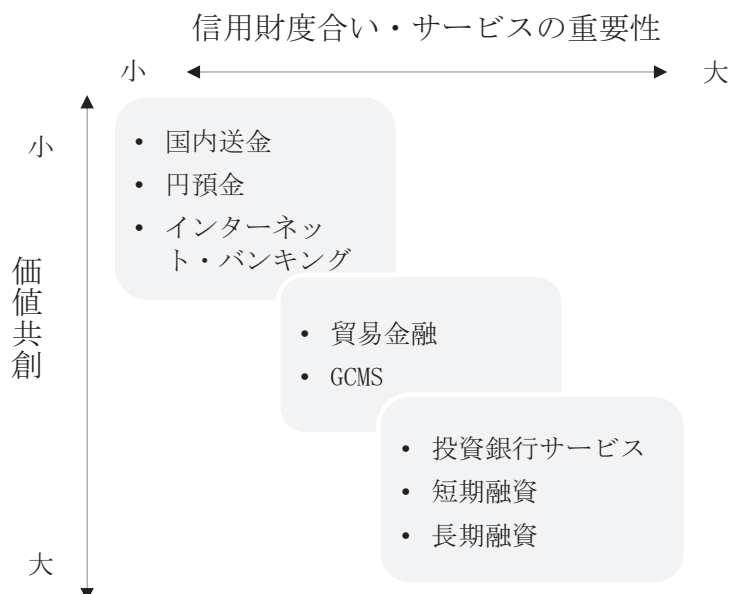
本研究における仮説をその理論的背景と共に以下に提示する。

(1) 仮説1（価値共創の対象と優先順位）：信用財度合いとサービスの重要性は、価値共創に正のインパクトを持つ（図-6に概念図）。

企業間取引は多種多様であり、銀行が提供する企業金融サービスも、各サービスによって信用財度合いは大きく異なる。そこで、国内送金などの比較的単純な（より経験財の資質が大きい）サービスでは、価値共創の余地は限定的であるが、複雑な（より信用財の資質が大きい）サービスでは、価値共創の可能性も大きくなる、という仮説が提示される。また、実務的に見ても、顧客にとってのサービスの重要

性が高いほど、価値共創の可能性が大きくなることが想定され、前述の信用財度合いの観点と共に、仮説1が設定される。

図-6 仮説1の概念図



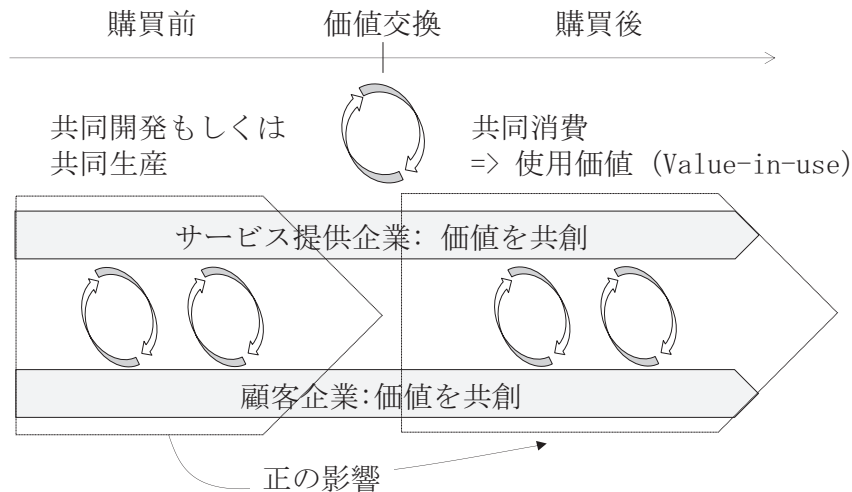
価値共創の可能性が大きいサービスの例として、融資におけるコベナンツバンキングが、例として挙げられる。コベナンツバンキングは、貸出契約書の中にコベナンツ（遵守条項、財務制限条項）と呼ばれる様々な指標を設定し、それに抵触したとき、企業が何らかのペナルティを課されるという貸出方法である。このコベナンツを設定する際に、当該企業の発展にとって、より有効なコベナンツを銀行と企業が共同で設定する、或いは、当該企業の発展の阻害要因となりかねないコベナンツは可能な限り排除する、などの共同作業の仕組みを銀行と顧客企業が構築することで価値共創の成果が期待されるのである。

(2) 仮説2（価値共創のタイミング）：価値交換前の価値の共同開発は、より大きな価値共創につながる。

価値共創のあるべきタイミングについては、更なる研究の余地が大きい。藤岡（2013）は、S-D ロジックの課題として考察範囲の不明確さを挙げ、S-D ロジックでは交換後に関心が集中しており、交換前も考察すべきであると主張している。また、戸谷（2013）も、S-D ロジックは、サービス・エンカウンターでの生産・消費の瞬間を重視するあまり、事前準備段階への言及は少ない、と指摘している。また、Frow, Payne and Storbacka (2011) は、価値共創における共同活動を、デザイン、生産、販売促進、価格設定、流通などのバリューチェーンごとに規定する概念的フレームワークを提示しているが、これも、価値共創の全体プロセスを俯瞰し、価値共創のあるべきタイミングを示すものではない。

このような状況の中で、Grönroos (2005) は、携帯電話サービスを例に用いて、価値共創のフェーズを準備段階と使用価値の使用・消費段階に分けて、それぞれのステージにおけるあるべきマーケティング活動について論じている。また、藤川・阿久津・小野 (2012) は、価値共創のプロセスをより明示的に把握する概念モデルを示している (図-7)。

図-7 仮説2の概念モデル



出所：藤川・阿久津・小野(2012, p. 39)を加工

この概念モデルを踏まえて、価値共創のタイミングを考えると、価値交換前の準備段階における価値の共同開発³⁾は、より大きな価値共創につながる、という仮説2が提示される。




価値交換前のプロセスとしての価値の共同開発が持つ、価値共創全体への正のインパクトは、実務的にも支持される。長期的視野に立って判断されることが多い企業間関係においては、サービスが再購買される確率はかなり高い。このような認識に基づいて、次回以降の価値交換に備えて、価値交換前の準備段階における価値の共同開発を、サービス提供企業とその顧客企業が共同で行うことは理に適っている。

この仮説を、前述の融資におけるコベナンツバンキングに当てはめてみる。コベナンツには多くの指標があり、銀行が、顧客企業の状況（財務面、競合面、戦略面など）を理解し、また、銀行側の事情（各コベナンツ指標の銀行内での重要性など）を顧客企業が理解して、コベナンツについて「事前に」共通理解を構築しておくことが考えられる。この場合、銀行が設定するコベナンツが、顧客企業の実情により沿ったものになることによって、顧客企業にとっては、その成長を妨げるような財務的制限が減少する効果が期待される。同時に、銀行にとっても、顧客企業が融資条件に抵触するリスクを軽減することができるのである。

(3) 仮説3（スイッチング・コストへのインパクト）：価値共創の実行とサービスの重要性は、スイッチング・コストに正のインパクトを持つ。

Burnham, Frels, Mahajan (2003) は、スイッチング・コストを、時間と労力の消費を主とする手続的成本、経済的損失を数値的に把握できる金銭的成本、関係性の停止に伴う心理的、感情的不快感である関係的成本の3つのタイプに分類している（図-8）。

図 - 8 スwitching・コストの類型モデル

手続的スイッチングコスト	金銭的スイッチングコスト	関係的スイッチングコスト
<ul style="list-style-type: none"> • 経済的リスクコスト • 評価コスト • セットアップコスト • 学習コスト 	<ul style="list-style-type: none"> • 利益（ベネフィット）損失（ロス）コスト • 金銭ロスコスト 	<ul style="list-style-type: none"> • 関係性ロスコスト • ブランドリレーションシップコスト
		

出所：Burnham, Frels, Mahajan (2003, p.112)を訳出、加工

実務家的見地から考えると、全てのサービス提供企業が、価値共創のプロセスをその顧客と行っているわけではないことが指摘される。これは、企業側が価値共創における企業努力を行った場合、顧客から見た場合のスイッチング・コストが大きくなることを意味する。また、このようなスイッチング・コストは、当該サービスが顧客にとって重要なサービスほど大きくなる、すなわち、スイッチング・コストに対する価値共創実行の効果が、サービスの重要性によって増幅されることが想定され、前述の価値共創の実行の観点と共に、仮説3が設定される。

(4) 仮説4（顧客内シェアへのインパクト）：価値共創の実行と可能性は、間接的価値と共に、顧客内シェアに正のインパクトを持つ。

Gao et al. (2005) は、企業間取引における顧客価値は、1) サプライヤー企業と顧客企業の長期的な関係性から生まれる関係性的価値と、2) 個別の取引における取引的価値、という2つの要素を持つとし、前者の関係性的価値の企業間取引における重要性を強調している。

BtoB の企業間取引では、長期的視野に立って、サービス提供企業と顧客企業がその関係性を捉えることが多い。Payne (1995) は、企業間関係のマーケティングについて、短期取引的視点と対比する形で、長期的関係性の重要性を強調している。また、Ford, Gadde, Häkansson, Lundgren, Snehota, Turnbull and Wilson (1998) は、長期的関係の

下では、売り手と買い手は、それまでの取引の経験や実績を考慮するとともに、将来の取引への期待を考慮して、現在の取引についての意志決定を行う、としている。このような場合、過去の取引実績が良好であるとか、将来の継続的な取引が期待できる、という理由によって、現在の取引がたとえ不利なものであっても、長期的な判断で取引を行う（高嶋 1994）のである。

このような考え方に立つと、企業間取引における顧客価値は、1) 直接的価値（現在の製品・サービスの価格や内容）と、2) 間接的価値（将来の渡っての製品・サービスの価格や内容に影響を及ぼすと見られる要素）の2つに分けて考えることができる。そして、本研究において、マーケティング活動の目的として位置付ける顧客内シェアに対して、間接的価値は直接的価値よりも大きな正のインパクトを持つという仮説が提示される。企業顧客は、1つ1つの取引における取引的価値（transactional view of value）よりも、長期的な関係性から生まれる関係的価値（relational antecedents of value）により重きを置くからである。

また、このような間接的価値の持つ顧客内シェアに対しての正のインパクトは、価値共創の実行度合いが高くなるほど大きくなる、すなわち、顧客内シェアに対する間接的価値の効果が、価値共創の実行によって増幅されることが想定される。このような交互作用も含め、価値共創の実行は、間接的価値（直接的価値ではなく）と併せて顧客内シェアに正のインパクトを持つという仮説4が提示される。

第4章 実証研究

1. 概念の操作化

社会科学における方法論の根本的課題の一つは、言葉の意味を如何にして測定可能な変数に変換するかであり（野中 1974）、Lazarsfeld and Rosenberg (1967) は、社会科学におけるリサーチ方法論の重要な要素の一つとして、概念の操作化、すなわち、測定可能な変数への変換、を挙げている。

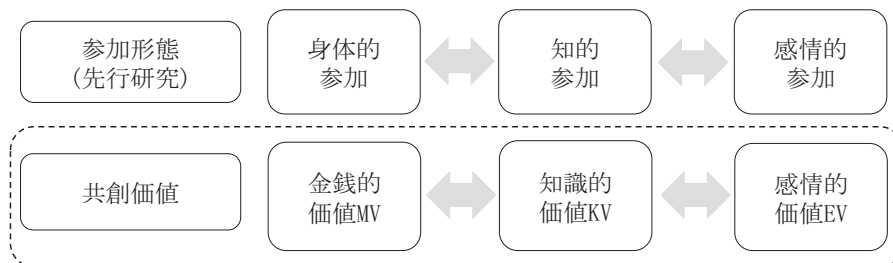
(1) 価値共創の概念の操作化

価値共創概念の操作化は、研究・実務上の検討課題である（井上 2013）とされているものの、近年いくつかの提案がなされている。戸谷（2013）は、先行研究が顧客の参加形態を身体的参加、知的参加、感情的参加の3つに分類したのを踏まえ、価値共創の価値を、金銭的価値、知識的価値、感情的価値の3種類に分類している（図-9）。

戸谷（2013）は、この金銭的価値を、金銭に容易に換算可能な価値であり、企業・従業員・顧客それぞれに測定されるもの、と定義した。また、知識的価値は、

共創当事者に蓄積する知識としての価値であり、共創価値増加に資するもの、と定義し、感情的価値は、顧客と企業の継続的な関係からは信頼などの感情が発生する、とした。

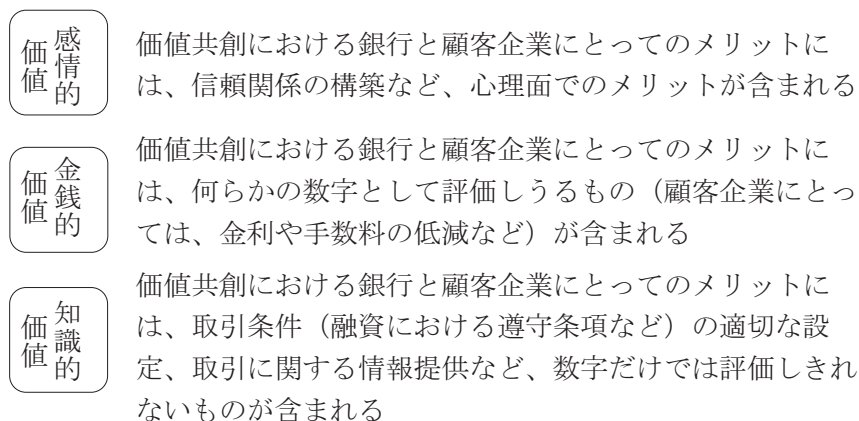
図 - 9 価値共創における3つの価値



出所) 戸谷 (2013, p. 39) ; 点線は筆者加筆

ここでは、戸谷 (2013) が提唱した3つの価値に沿う形で、企業間金融サービスにおける価値共創概念の操作化を行った (図-10)。

図 - 10 価値共創の概念の操作化



(2) スイッチング・コストの操作化

Burnham et al. (2003) は、スイッチング・コストを、手続的成本、金銭的成本、関係的成本の3つに分類している。

手続的成本は、経済的リスクコスト、評価コスト、セットアップコスト、及び学習コストに更に細分化される。経済的リスクコストは、顧客企業が新たな銀行を採用する際に、この銀行について十分な情報を持っていないことによって何らかのネガティブな結果が発生するコスト、と定義され、評価コストは、顧客企業が銀行を変更する決定を下す際に、新たな銀行についての情報収集や分析に必要となる時間と労力のコスト、と定義される。また、学習コストは、顧客企業が新たな銀行か

らのサービスを有効に活用、使用するために必要な新しい技術あるいはノウハウを得るための時間と労力のコスト、と定義され、セットアップコストは、主に新規の契約や新サービスをセットアップする際の時間と努力のコスト、と定義される。このような定義に基づき、図11のように概念の操作化を行った⁴⁾。

図-11 スイッチング・コストの操作化

コ リ ス ト	経 済 的	他の銀行によるこのサービスは、現在このサービスで最も利用している銀行のサービスと同じように機能するかどうか懸念がある
コ ス ト	評 価	現在このサービスで最も利用している銀行以外の他の銀行のサービス内容を、十分に評価するために必要な情報を収集するには、時間と労力がかかる
コ ス ト	学 習	このサービスを、現在このサービスで最も利用している銀行から、他の銀行に変更した場合、その銀行のサービス内容に慣れるのに手間がかかる
コ ス ト	ア セ ッ プ	このサービスにおいて、現在このサービスで最も利用している銀行を他の銀行に変更する場合、サービス開始までに、いくつかの手間にかかる準備プロセスを経る必要がある

(3) 直接的価値と間接的価値の操作化

前述のように、直接的価値は、製品・サービスの現在の価格や内容と定義され、「このサービスにおいて、このサービスで最も利用している銀行が提示する価格（金利や手数料など）は、競合他社と比較して、競争力のあるものである」という形でこの概念の操作化を行う。

間接的価値は、将来の価格や内容に影響を及ぼすと見られる要素、と定義され、ここでは、間接的価値の操作化モデルとして、Parasuraman, Berry and Zeithaml (1991)が、サービス品質を、信頼性、共感性、保証性、反応性、有形性という5つの次元に集約している、いわゆるSERVQUALモデルを活用する（図-12）。

SERVQUALモデルの5つの次元は、サービス品質の測定尺度として開発されたため、本研究においては、それぞれの次元の枠組は尊重しつつ、銀行と顧客企業間の長期的関係性を定義するものとして修正し、間接的価値の操作化を行った⁵⁾（図-13）。

図 - 12 SERVQUALモデルにおける5つの次元

信頼性 (reliability)	・約束されたサービスは、正確に遂行される
共感性(empathy)	・顧客に対する気遣いや顧客に合わせた配慮がある
保証性(assurance)	・サービス提供企業の知識・丁寧さ、顧客への信用・信頼がある
反応性 (responsiveness)	・迅速なサービスが進んで提供される
有形性(tangibles)	・物理的な施設や設備が整っている

出所) Parasuraman, Berry and Zeithaml (1991)

図 - 13 間接的価値の操作化

信頼性	このサービスにおいて、このサービスで最も利用している銀行からの情報を信頼している
共感性	このサービスにおいて、このサービスで最も利用している銀行は、このサービスに関連する当社の業務内容について深く理解している
反応性	このサービスにおいて、このサービスで最も利用している銀行は、当社からの質問や問い合わせに対して素早く対応してくれる
有形性	このサービスにおいて、このサービスで最も利用している銀行のサービスは、優れたコンピューター・システムによってサポートされている

2. 調査

(1) 調査の概要

銀行との取引を管掌する財務担当部署における管理職を対象とする、スクリーニングを伴うインターネット・アンケート調査を、2014年5月9日から12日の間に実施し、209の有効回答を受領した。回答企業のプロフィールを、表1に示す。

表 - 1 回答企業のプロフィール

地域	%	業種と従業員規模	%
北海道	2%	【製造業】 100人から200人未満	7%
東北	3%	【製造業】 200人から300人未満	5%
関東	50%	【製造業】 300人から500人未満	7%
中部	16%	【製造業】 500人から1,000人未満	10%
近畿	15%	【製造業】 1,000人から3,000人未満	9%
中国	3%	【製造業】 3,000人から5,000人未満	2%
四国	2%	【製造業】 5,000人以上	9%
九州・沖縄	8%	【非製造業】 300人から500人未満	13%
合計*	100%	【非製造業】 500人から1,000人未満	9%
		【非製造業】 1,000人から3,000人未満	12%
		【非製造業】 3,000人から5,000人未満	5%
		【非製造業】 5,000人以上	13%
		合計*	100%

*四捨五入の影響で合計が100%にならない場合がある

調査票は、「企業金融に関するアンケート」というテーマで回答者に送付され、20の質問から構成された^{6,7)}。

(2) 測定尺度の信頼性

仮説の検証に先立って、測定尺度の信頼性に関する分析を行った。各質問項目における Cronbach (1951) の α 係数を表 2 に示す。

表 - 2 信頼性係数(Cronbach の α 係数)

サービス	α 係数
信用財度合い	0.858
サービスの重要性	0.751
スイッチングコスト_学習コスト	0.887
スイッチングコスト_経済リスク	0.896
スイッチングコスト_評価コスト	0.897
スイッチングコスト_セットアップコスト	0.876
直接的価値	0.884
間接的価値_信頼性	0.901
間接的価値_共感性	0.895
間接的価値_反応性	0.887
間接的価値_有形性	0.898
価値共創_交換前	0.884
価値共創_感情的価値	0.905
価値共創_金銭的価値	0.902
価値共創_知識的価値	0.885
価値共創_実施度合い	0.865
顧客内シェア向上	0.926

Cronbach の α 係数は、一般に 0.7 以上であれば信頼性が高い尺度とみなされ、0.8 以上であれば信頼性に全く問題なしとされるので、本調査における測定尺度の信頼性は確認された。

(3) 多重共線性 (multicollinearity)

一般に、多重共線性とは、重回帰分析における独立変数間に強い相関関係があることを言う。本研究における全ての重回帰分析においては、多重共線性の指標である VIF (Variance Inflation Factor) は、多重共線性の問題が生じていない水準とされる 5 以下 (内田 2013) となっており、多重共線性の問題は回避されている。

3. 仮説の検証と分析

仮説の検証にあたっては、重回帰分析⁸⁾に加えて、共分散構造分析のパス解析を、価値共創、スイッチング・コスト、顧客内シェアなどの、本研究における主要概念を結びつける理論モデルについて行う。

(1) 仮説 1 : 信用財度合いとサービスの重要性は、価値共創に正のインパクトを持つ。

この仮説は、弱いながらも支持された。全てのサービスを対象とした、価値共創を従属変数とする重回帰分析においては、独立変数である信用財度合いとサービスの重要性は、十分に高い t 値 (7.348 と 16.047) を示したことで統計的有意性は確認され、回帰モデルの当てはまりの良さを示す決定係数である R^2 も、.154 とまずまずの水準であった⁹⁾ (表-3)。ただ、価値共創に対する信用財度合いの効果がサービス重要性によって増幅される可能性を検証するために設定した、信用財度合いとサービス重要性から成る交差項については、t 値は、2 をわずかに下回るレベル (1.884) ではあったものの、ベータは、.042 という、信用財度合いとサービスの重要性のベータとは、一桁少ないレベルにとどまり、ごく弱い効果が検証された結果となった。

表 - 3 仮説 1 の重回帰分析

サービス	自由度調整済 R^2	ベータ : 信用財度合い	ベータ : サービスの重要性	ベータ : 信用財度合い x サービスの重要性 (交差項)	t : 信用財度合い	t : サービスの重要性	t : 信用財度合い x サービスの重要性 (交差項)
全てのサービス	.154	.166	.362	.042	7.348	16.047	1.884
国内送金	.041	.224	.131	.113	3.163	1.815	1.519
円預金	.085	.162	.211	-.137	2.386	3.167	-2.020
ネットバンキング	.062	.216	.169	.049	3.211	2.518	.728
貿易金融	.158	.095	.398	.012	1.487	6.251	.195
GCMS	.118	.182	.298	-.018	2.733	4.562	-.277
投資銀行サービス	.154	.191	.325	.066	2.875	5.053	1.004
短期融資	.147	.176	.349	.146	2.732	5.423	2.271
長期融資	.120	.154	.316	.101	2.357	4.840	1.557

予測値: (定数), 信用財度合い、サービスの重要性、信用財度合い x サービスの重要性 (交差項)

従属変数: 価値共創

また、個別のサービスを見てみても、サービスごとの違いはあるものの、決定係数である R^2 は、概ね.05 から.15 の水準に収まり、t 値も大半が 2 を上回る結果となっていることから、仮説 1 は、傾向としては支持されたと言える。しかしながら、信頼財度合いとサービス重要性から成る交差項については、t 値の大半が 2 を下回っており、価値共創に対する信用財度合いの効果がサービス重要性によって増幅される可能性は、個別サービスにおいては、統計的に有意なレベルでは検証されなかった。

(2) 仮説 2 : 価値交換前の価値の共同開発は、より大きな価値共創につながる。

この仮説は、支持されなかった。価値共創を明示的に価値交換前に行った場合と、価値共創のタイミングを明示的に示さなかった場合の価値共創の平均値の差を分析するために、t 検定を試みたところ、統計的に有意なレベルでの相違は見られなかった（表-4）。

表 - 4 仮説 2 の T 検定分析

サービス	平均値の 差	標準 偏差	t	有意確率 (両側)
全てのサービス	.056	1.368	1.662	.097
国内送金	-.014	1.508	-.138	.891
円預金	.182	1.450	1.813	.071
ネットバンキング	.057	1.496	.555	.580
貿易金融	.196	1.223	2.319	.021
GCMS	.048	1.259	.550	.583
投資銀行サービス	-.067	1.288	-.752	.453
短期融資	.019	1.355	.204	.838
長期融資	.024	1.339	.258	.796

個別のサービスを見てみると、唯一、貿易金融の t 値が 2 を上回っており、5%水準で有意である結果が得られたが、それ以外のサービスでは、全く有意な相違は得られなかった。特に、国内送金と投資銀行サービスは、価値交換前に価値共創を行った方が、価値共創が小さいという結果となっている。これは、価値共創という複雑な概念に対するアンケート調査の限界とも思われる。価値共創の概念の操作化にも問題があったと考察され、より精緻化された操作化が求められる。

(3) 仮説 3 : 価値共創の実行とサービスの重要性は、スイッチング・コストに正のインパクトを持つ。

この仮説は、弱いながらも傾向としては支持された。全てのサービスを対象とした、スイッチング・コストを従属変数とする重回帰分析においては、回帰モデルの当てはまりの良さを示す決定係数である R^2 は、.120 にとどまったものの、独立変数である価値共創、価値共創の実行は十分に高い t 値 (8.273 と 3.086) を示した (3つ

目の独立変数であるサービスの重要性の t 値は、1.178)。ただ、スイッチング・コストに対する価値共創の効果がサービス重要性によって増幅される可能性を検証するために設定した、価値共創とサービス重要性から成る交差項については、t 値は、-1.635にとどまり、統計的有意性は否定された（表-5）。

表 - 5 仮説 3 の重回帰分析

サービス	自由度 調整済 R ²	ベータ： 価値共創 の執行	ベータ： サービス の重要性	ベータ： 価値共創 の執行xサ ービスの 重要性（ 交差項）	t： 価値共創 の執行	t： サービス の重要性	t： 価値共創 の執行xサ ービスの 重要性（ 交差項）		
全てのサービス	.120	.267	.100	.029	-.039	8.273	3.086	1.178	-1.635
国内送金	.099	.137	.233	-.101	-.013	1.648	2.785	-1.522	-.199
円預金	.116	.138	.252	-.006	-.066	1.659	3.116	-.093	-.972
ネットバンキング	-.053	.172	.124	-.047	.025	1.889	1.392	-.657	.352
貿易金融	.198	.269	.104	.157	-.133	3.131	1.124	2.002	-1.907
GCMS	.224	.361	.040	.185	-.060	4.232	.448	2.502	-.876
投資銀行サービス	.203	.476	-.139	.175	.018	5.232	-1.443	2.373	.265
短期融資	.094	.300	-.044	.076	.081	2.948	-.427	1.069	1.159
長期融資	.089	.283	-.053	.105	.075	2.945	-.546	1.479	1.064

予測値：（定数），価値共創，価値共創の執行，サービスの重要性，価値共創の執行xサービスの重要性（交差項）
従属変数： スイッチング・コスト

個別のサービスを見てみると、決定係数である R² は、0.1 レベルとなっている場合が多いが、中には、0.2 を超えているものもある（GCMS と投資銀行サービス）。しかしながら、確率的有意性を示す t 値から判断すると、強固な因果関係があるとは言えない。ただ、交差項を除く独立変数の約半数の t 値は 2 のレベルかそれ以上となっており、弱いながらも価値共創によるスイッチング・コストへのインパクトを示唆する形にはなっている。

(4) 仮説 4：価値共創の執行と可能性は、間接的価値と共に、顧客内シェアに正のインパクトを持つ。

この仮説は、支持された。全てのサービスを対象とした、顧客内シェアを従属変数とし、価値共創、価値共創の執行、間接的価値、直接的価値、価値共創と間接的価値の交差項の 5 つを独立変数とする重回帰分析においては、決定係数である R² は、.390 という高い水準を示し、間接的価値のベータは、直接的価値のベータを大幅に上回る結果となった（表-6）。

個別のサービスを見てみても、この傾向は、国内送金と円預金を除けば概ね一貫しており（貿易金融、GCMS、投資銀行サービスに至っては、直接的価値は、マイナスのベータとなっている）、企業顧客は、製品・サービスの現在の価格や内容よりも、将来の価格や内容に影響を及ぼすと見られる要素をより重視し、価値共創の実

行を評価する形で、サービス提供企業の取扱いシェアを勘案していることが推察される。

表 - 6 仮説 4 の重回帰分析

サービス	自由度 調整済 R ²	ベータ： 価値共創 の実行	ベータ： 価値共創の 実行x間接 的価値	ベータ： 直接的 価値	ベータ： 価値共創の 実行x間接 的価値（交 差項）	t：価値 共創	t：価値 共創の実 行	t： 間接的 価値	t： 直接的 価値	t： 価値共創の 実行x間接 的価値（交 差項）	
全てのサービス	.390	.244	.230	.196	.036	.061	8.174	8.283	6.849	1.568	3.139
国内送金	.257	.278	.209	.083	.089	.080	3.489	2.735	1.160	1.388	1.302
円預金	.324	.344	.214	.065	.103	.122	4.446	2.937	.951	1.639	2.031
ネットバンキング	.344	.208	.278	.139	.099	.075	2.534	3.637	1.866	1.558	1.296
貿易金融	.499	.311	.361	.112	-.007	.036	3.771	4.940	1.284	-1.111	.666
GCMS	.487	.300	.220	.218	-.083	.180	3.455	2.920	2.415	-1.257	3.215
投資銀行サービス	.438	.100	.327	.291	-.041	.122	1.119	4.093	3.262	-.611	2.173
短期融資	.316	.097	.217	.294	.017	.044	.995	2.374	3.142	.237	.714
長期融資	.307	.099	.223	.270	.029	.052	1.063	2.531	2.832	.404	.846

予測値：（定数）、価値共創、価値共創の実行、間接的価値、直接的価値、価値共創の実行x間接的価値（交差項）

従属変数：顧客内シェア

特に、投資銀行サービスにおいては、比較的高いベータが、価値共創の実行と間接的価値において示されている。これは、サービス提供企業である銀行は、投資銀行サービスにおいて、短期的な価格競争に走るのではなく（直接的価値で顧客シェア向上を狙うのではなく）、信頼出来る情報を確実に提供し、顧客企業の事業を深く理解し、顧客からの問い合わせには迅速に対応する、などといった形で（間接的価値に焦点をあてて価値共創を実行することで）、顧客内シェアの向上をより一層目指すべきであることを、示唆している。

ただ、顧客内シェアに対する価値共創実行の効果が、間接的価値によって増幅される可能性を検証するために設定した、価値共創の実行と間接的価値から成る交差項については、全てのサービスを対象とした重回帰分析においては、t 値は2を上回ったものの、個別のサービスにおいては、円預金、GCMS、投資銀行サービスの3つのサービスを除き、5つのサービスでは t 値は2を下回っている。また、統計的有意性が確認された上記の3つのサービスにおいても低めのベータとなっており、顧客内シェアに対する価値共創実行の効果が間接的価値によって増幅される可能性は、一部のサービスでのみごく弱く支持される結果となった。

また、まとめの重回帰分析として、顧客内シェアを従属変数とし、価値共創、価値共創の実行、間接的価値、直接的価値、信用財度合い、サービスの重要性、スイッチング・コストの7つを独立変数とする重回帰分析を、ステップワイズ法によって実施したところ、最終モデル（モデル5）においては、決定係数である R² は.401 となり、高いレベルの因果関係を示唆する結果となった。また、この重回帰分析における、価値共創、価値共創の実行、間接的価値、信用財度合いの t 値は、ほぼ全てが 2 を大幅に上回っており、統計的な有意性も申し分のないレベルであった（表-

7。直接的価値とサービスの重要性は、モデルから除外されている)。これは、顧客内シェア向上を目指すサービス提供企業が、信用財度合いの大きいサービスにおいて、間接的価値に留意しながら、価値共創を着実に実施していくことの重要性を改めて示唆している。

表 - 7 まとめの重回帰分析

モデルの要約 モデル	R	R2	調整済 みR2	推定値の 標準誤差
1	.564	.318	.317	1.333
2	.604	.365	.364	1.287
3	.622	.387	.386	1.265
4	.632	.399	.397	1.253
5	.633	.401	.399	1.251

係数

モデル		ベータ	t	有意確率
1	価値共創	.564	27.896	.000
2	価値共創	.356	13.183	.000
	価値共創の実行	.300	11.108	.000
3	価値共創	.251	8.409	.000
	価値共創の実行	.243	8.801	.000
	間接的価値	.212	7.782	.000
4	価値共創	.225	7.515	.000
	価値共創の実行	.234	8.571	.000
	間接的価値	.235	8.598	.000
	信用財度合い	.111	5.731	.000
5	価値共創	.232	7.731	.000
	価値共創の実行	.236	8.647	.000
	間接的価値	.246	8.897	.000
	信用財度合い	.131	6.258	.000
	スイッチング・コスト	-.055	-2.499	.013

従属変数： 顧客内シェア

また、ここで、注目すべきは、スイッチング・コストが、顧客内シェアに対するプラスの変数として、機能していないことである。スイッチング・コストが持つ極小の負のベータは、スイッチング・コストは、顧客内シェアに対して殆どインパクトを持たない、と解釈される。先行研究では、スイッチング・コストは、顧客維持には有効であるとされている(Grønhaug & Gilly, 1991; Edward & Sahadev, 2011)が、今回の分析結果からは、スイッチング・コストは、顧客内シェアの向上には貢献しないことが推察される。これは、実務的にも支持される。企業間取引においては、顧客企業は、比較的少数のサプライヤーから定期的に購入を繰り返すことが多く、顧客関係そのものは比較的維持されやすいが、顧客関係が維持されたとしても、それは、必ずしも取扱いシェアの向上を意味しないからである。

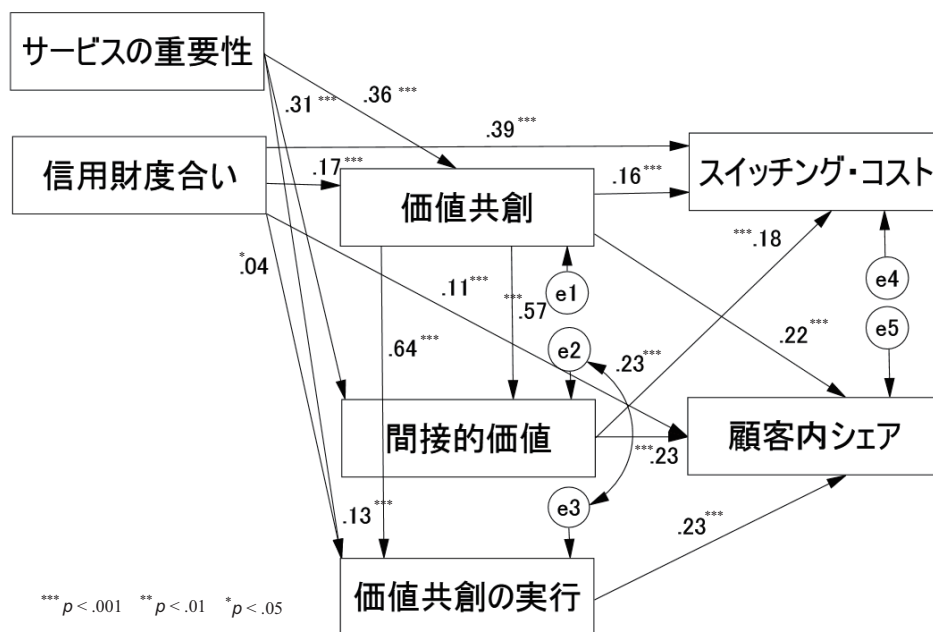
(5) 本研究の理論モデルに関する共分散構造分析のパス解析

ここまでは、分析手法として、主に重回帰分析を活用してきたが、重回帰分析では、一つの独立変数から複数の従属変数への影響を見ることや、従属変数を今度は独立変数として、別の従属変数を説明する、といったことができない。そこで、ここでは、信用財度合い、価値共創、スイッチング・コスト、間接的価値、顧客内シェアなどの、本研究における主要概念を結びつける理論モデルについて、共分散構造分析のパス解析を行う。

パス解析は、変数間にいくつかの因果関係モデルを仮定し、共分散構造分析を応用して行う統計的分析手法であり、変数間の因果関係や相関関係をパス図で視覚的に表現することに適した分析手法である。

本研究における理論モデルについてのパス解析を行った結果、ほぼ全てのパスにおいて0.1%水準で有意である推定値が得られた(図-14)。

図-14 共分散構造分析のパス解析



モデル適合度

RMR, GFI, CFI

モデル	RMR	GFI	AGFI	CFI
モデル番号 1	.081	.995	.978	.995
飽和モデル	0	1		1
独立モデル	.987	.505	.340	.000

RMSEA

モデル	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
モデル番号 1	.047	.031	.065	.566
独立モデル	.347	.338	.356	.000

適合度指標に関しても、一般に 0.9 以上であれば、モデルの説明力があるとされる（豊田 2007）、GFI (Goodness of Fit Index)と AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) は、それぞれ、.995、.978 となり、十分なモデル適合を示した。また、一般に 0.05 以下であれば、あてはまりが良いとされている（豊田 2007）、モデルと実際の共分散行列との距離を示す RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) は、.047 であり、ここでも十分なモデル適合を示している。このパス解析においては、前述したまとめの重回帰分析の結果と同様に、スイッチング・コストから顧客内シェアへのパスは成立していない。また、価値共創、価値共創の実行、間接的価値から、顧客内シェアに向けて、ほぼ同レベルの係数でパスがひかれており、ここでも、サービス提供企業は、短期的な価格競争ではなく、情報提供、顧客事業の理解、迅速な対応などによって顧客内シェアの向上を目指すべきことが、示唆されている。

第5章 結論と課題

1. 結論

本研究における検証結果は、価値共創、スイッチング・コスト、間接的価値、顧客内シェアなどにおける相互関係について知見を提供している。

信用財度合いの大きさとサービスの重要性は、価値共創に正のインパクトを持つことが、弱いながらも傾向として示唆された。これは、企業が顧客に対して価値共創を行う際には、各サービスの信用財度合いを理解し、優先順位をつけて価値共創を行うことが、資源の有効活用の観点からも、マーケティング戦略上重要であることを示唆している。

価値共創実行の成果としては、弱いながらも価値共創によるスイッチング・コストへのインパクトを示唆する分析結果となっており、価値共創の効果の一つとして、スイッチング・コストが考えられることを示している。スイッチング・コストの顧客維持に対するインパクトは、先行研究で示唆されているものの、顧客内シェアへのインパクトは、本研究の分析では、否定された。これは、企業間取引においては、顧客関係そのものは比較的維持されやすいが、顧客関係の維持が、必ずしも取扱いシェアの向上に結び付かないことを反映しているものと推察される。

間接的価値は、価値共創の実行などと共に、顧客内シェアの向上に対して有意なインパクトを持つことが、重回帰分析と、共分散構造分析のパス解析の両方で認められた。これは、企業間取引におけるマーケティングにおいては、企業は、価格などの短期的な施策ではなく、将来の取引に対する顧客の期待を高めるような施策

(すなわち、間接的価値に着目する施策) に注力すべきである、という筆者の元来の問題意識に沿う形となった。

価値交換前に価値共創を行うことの効果は、今回の研究では認められなかった。しかしながら、この考え方そのものは、ヒアリングを実施した実務関係者からは強く支持されており、筆者の長年のマネジメント経験にも沿うものである。この結果は、価値共創のような複雑な概念の調査におけるアンケート調査の限界が関係していると思われ、より精緻な価値共創概念の操作化が求められると思慮する。

2. 課題

本研究の課題として、4点が指摘される。まず、1点目は、本研究が、企業金融サービスという単一の業種に依存している点である。企業金融サービスは、企業間取引における一般的な特性を体現してはいるが、他の業種、例えば、情報通信、運輸、コンサルティングなどのサービス業種における研究が期待される。2点目は、サンプルサイズの問題である。209というサンプルサイズは、企業金融サービス全体を代表しているとは言えず、企業向けサービス業全体に対する代表性については、改めて指摘するまでもない。

3点目は、分析論点の問題である。本研究では、信用財度合い、スイッチング・コスト、価値共創、直接的価値・間接的価値、顧客内シェアなどの様々な論点について分析しているが、営業部門やアカウント・マネジャーの役割などについては、論点に含めていない。Salomonson, Aberg, and Allwood (2012) は、アカウント・マネジャーの能力に着目し、Terho, Haas, Eggert, and Ulaga (2012) は、企業間取引における新たな営業アプローチを提案している。また、本研究では、顧客維持や顧客満足ではなく、顧客内シェアをマーケティング活動の目標と位置付けたこともあり、顧客満足を、その論点としてない。今後は、顧客満足、営業、アカウント・マネジャーなどの論点も加味した形での研究が期待される。

4点目は、本研究は、現在という特定の時点での分析に依存している点である。Lazarsfeld and Rosenberg (1967) は、変数間関係の時間的変化を分析することの重要性を主張している。その意味で、時間の経過に伴う関係性の変化に焦点をあてた研究が期待される。

注)

- 1) S-D ロジック全体についての我が国の研究としては、井上・村松編著 (2010) や河内 (2013) などが挙げられる。
- 2) S-D ロジックに関する 2008 年以降の論文では、使用価値よりも、文脈価値がより適切な用語であるとされている。しかし、文脈価値と使用価値の違いが不明確な部分があり (藤岡 2013)、ここでは直截的のわかりやすさを優先して、使用価値という用語を使用した。

- 3) Vargo and Lusch (2006) は、実際には、共同生産(co-production)という言葉を使用している。ただ、サービスは、生産と同時に消費されてしまう (Lovell & Wirtz, 2007) ため、サービス業を対象としている本研究では、共同開発 (co-development) という言葉を使用している。
- 4) Burnham et al. (2003)によるスイッチング・コストの分類のうち、金銭的コストは、経済的損失を数値的に把握できるコストと定義され、また、関係的コストは、関係性の停止に伴う心理的、感情的不快感であるコストと定義されるが、共に主に個人顧客を想定した概念であり、本研究のテーマとは直接結びつかないため、操作化の対象からは除外した。
- 5) SERVQUAL モデルの5つの次元のうち、保証性は、事前ヒアリングにおいて、有効性への疑問が呈されたため、操作化対象から除外した。
- 6) 調査票における回答欄においては、どちらでもない、という選択肢への偏った回答を防ぐ目的で、1 : 全くそのとおり、7 : 全くあてはまらない、の間に、1 ←————→ 7 という図形を表示することで視覚的にわかりやすい形で回答欄を構成し、回答者が回答する際に、よりスケール感に基づいた回答を行うことができるようにした。
- 7) 調査票作成にあたっては、それぞれの概念を操作化した後、回答者への質問に変換している。例えば、価値共創概念の場合は、まずは、価値共創があてはまるサービスを、“このサービスを受ける銀行が、サービス内容を一方的に決定して顧客に提供するよりは、銀行と顧客が共同でサービス内容について協議した上で決定し、実施した方が双方にメリットが大きくなるサービスである”、と定義した上で、価値共創の3つの価値の1つである金銭的価値については、“価値共創のメリットには、何らかの数字として評価しうるもの（金利や手数料の低減など）が含まれる”という問いに対して、「全くそのとおり」から「全くあてはまらない」までの7つのスケールで回答項目を設定している。価値共創の概念だけではなく、スイッチング・コストや間接的価値などの概念についても、同様の形で、それぞれの概念を操作化した上で、調査票における具体的質問に変換している。
- 8) 本研究における重回帰分析においては、欠落変数バイアスの問題を回避するため、回答企業の企業規模や業種を、コントロール変数として追加した分析も行った。具体的には、業種については、製造業を1とするダミー変数（非製造業=0）を設定し、企業規模については、従業員1,000人以上を1とするダミー変数（従業員数1,000未満=0）を設定した。その結果、推計の精度を向上させるような結果は得られず、本論における重回帰分析において、欠落変数バイアスの問題は発生していないと判断された。
- 9) 本研究においては、サンプルサイズを考慮し、決定係数には自由度調整済みのR²を用いている。

参考文献

- Berry, L. L. 1983. “*Relationship Marketing*”, in Berry, L. L., Shostack, G.L., and Upah, G.D. (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association: 25-28.
- Bagozzi, R.P. 1974. Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. *Journal of Marketing*, 38(4): 77-81.
- Bagozzi, R.P. 1975. Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(4): 32-39.
- Burnham, T. A., Frels, J. K., & Mahajan, V. 2003. Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2): 109-126.
- Copeland, M. T. 1924. *Principles of Merchandising*. London, A.W. Shaw Company.
- Corey, E.R. 1962. *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, Prentice-Hall.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, (2nd ed.). Routledge.
- Cronbach, L. J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3): 297-334.
- Edward, M., & Sahadev, S. 2011. Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3): 327-345.
- Eggert, A., & Ulaga, W. 2008. Linking Customer Value to Customer Share in Business Relationships. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, 14: 221-247.
- Eggert, A., & Ulaga, W. 2010. Managing customer share in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 39: 1346-1355.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. 1993. Tracking the Evolution of Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69(1): 61-103.
- Ford, D., Gadde, L-E., Häkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P., & Wilson, D. 1998. *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons.
- Frow, P., Payne, A., & Storbacka, K. 2011. Co-Creation: A Typology and Conceptual Framework. *Proceedings of ANZMAC 2011*, Perth: 1-6.
- Gao, T., Sirgy, M. J., & Bird, M. M. 2005. Enriching Customer Value Research with a Relational Perspective: Evidence from an Empirical Investigation of Organizational Buyer's Value Perceptions. *Journal of Relationship Marketing*, 4(1/2): 21-42.
- Grönroos, C. 1980. Designing a Long Range Marketing Strategy for Services. *Long Range Planning*, 3: 36-42.
- Grönroos, C. 1982. *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Swedish School of Economics and Business Administration.

- Grönroos, C. 2005. What Can A Service Logic Offer Marketing Theory. *Working Papers 508, Swedish School of Economics and Business Administration, Department of Marketing and Corporate Geography*: 1-25.
- Grønhaug, K., & Gilly, M.C. 1991. A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint actions. *Journal of Economic Psychology*, 12: 165-183.
- Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L., & Beatty, S.E. 2000. Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services. *Journal of Retailing*, 76(2): 259-274.
- Kellar, G.M., & Preis, M.W. 2011. Satisfaction and repurchase intention: B2B buyer-seller relationships in medium-technology industries. *Academy of Information and Management Sciences Journal*, 14(2): 11-19.
- Lazarsfeld, Paul., & Rosenberg, M. 1967. *The Language of Social Research*, The Free Press.
- Lam, S. Y., Shanker, V., Erramilli, M. K., & Murphy, B. 2004. Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3): 293-311.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. 2007. *Services Marketing* (6th ed.). Prentice Hall.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3): 281-288.
- Möller, K., & Halinen, A. 2000. Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16: 29-54.
- Mittal, V., Ross, T.W.Jr., & Baldasare, P.M. 1998. The Asymmetric Impact of Negative and Positive Attribute-Level Performance on Overall Satisfaction and Repurchase Intentions. *Journal of Marketing*, 62: 33-47.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4): 420-450.
- Payne, A. (eds.) 1995. *Advances in Relationship Marketing*. Kogan Page.
- Patterson, G. P., & 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
- Salomonson, N., Aberg, A., & Allwood, J. (2012). Communicative skills that support value creation: A study of B2B interactions between customers and customer service representatives. *Industrial Marketing Management*, 41: 145-155.
- Sheth, J. N. 2002. The future of relationship marketing. *The Journal of Services Marketing*, 16(7): 590-592.
- Spreng, R.A., Shi, A.H., & Page, T.J. 2009. Service quality and satisfaction in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8): 537-548.
- 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 markets. *Industrial Marketing Management*, 41: 174-185

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68: 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008a. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. 2008b. es(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37: 254-259.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K-K., Ramsey, E., McCole, P., & Chen, H. 2011. Repurchase intention in B2C e-commerce – A relationship quality perspective. *Information & Management*, 48: 192-200.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. 1996. *Services Marketing* (3rd ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Webster, F. E. Jr. 1984. *Industrial Marketing Strategy* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Webster, F. E. Jr., & Wind, Y. 1972. A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. *Journal of Marketing*, 36(2): 12-19.
- 井上宗通 (2013) 「サービス・ドミナント・ロジックを取り巻く新たな動向 - S-D ロジックにおける価値共創概念とマーケティング研究 - 」 『日本マーケティング学会』 2013 カンファレンス価値共創型マーケティング研究会
- 井上宗通、村松潤一編著 (2010) 『サービスドミナントロジック』 同文館出版
- 内田治 (2013) 『SPSS による回帰分析』 オーム社
- 河内俊樹 (2005) 「インダストリアル・マーケティング戦略論に関する基礎的研究 - 研究の変遷と戦略的特質 - 」 『商学研究論集』 第 23 巻, pp. 449-469。
- 河内俊樹 (2013) 「S-D ロジックにおける価値共創と既存研究の接点を求めて - 顧客の使用・消費空間への注目を視座として - 」 『松山大学論集』 第 25 巻第 1 号, pp. 75-119。
- 久保田進彦 (2003) 「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」 『流通研究』 第 6 巻第 2 号, pp. 15-33。
- 高嶋克義 (1994) 『マーケティング・チャネル組織論』 千倉書房
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略 - 顧客適応と標準化 - 』 千倉書房
- 谷本貴之 (2004) 「サービスマーケティングにおけるリレーションシップ概念の形成と展開 Berry, L L., Grönroos, C. の所論によせて」 『立命館経営学』 第 43 巻第 1 号, pp. 143-176.
- 豊田秀樹 (2007) 『共分散構造分析』 東京図書
- 戸谷圭子 (2013) 「サービス共創価値の構造に関する考察」 『マーケティング・ジャーナル』 第 33 巻第 3 号, pp. 32-45。
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』 千倉書房

- 福田康典（2002）「産業財マーケティングに関する研究アプローチの考察」『高崎経済大学論集』第45巻第1号, pp. 95-108.
- 藤岡章子（2002）「リレーションシップマーケティングの理論的展開」陶山計介・宮崎昭・藤本寿良『マーケティング・ネットワーク論 -ビジネス・モデルから社会モデルへ-』有斐閣
- 藤岡芳郎（2013）「実践に向けて価値共創型企業システムの一考察」『日本マーケティング学会』2013カンファレンス価値共創型マーケティング研究会
- 藤川佳則・阿久津聡・小野譲司（2012）「文脈視点による価値共創経営：事後創発的ダイナミックプロセスモデルの構築に向けて」『組織化学』第46巻第2号, pp. 38-52。
- 南知恵子（2003）「リレーションシップ・マーケティングの理論的系譜とCRMへの発展」『国民経済雑誌』第188巻第6号, pp. 53-67。
- 南知恵子（2005）『リレーションシップ・マーケティング - 企業間における関係管理と資源移転 -』千倉書房
- 南知恵子（2008）「リレーションシップ・マーケティングにおけるサービス・マーケティング・アプローチの理論的貢献」『国民経済雑誌』第197巻第5号, pp. 33-50。
- 南知恵子（2010）「サービス・ドミナント・ロジックにおけるマーケティング論発展の可能性と課題」『国民経済雑誌』第201巻第5号, pp. 65-77。
- 余田拓郎（1999）「組織間取引におけるリレーションシップ・マーケティングの有効性に関する研究」博士論文、慶応義塾大学甲第1684号。
- 余田拓郎（2000）『カスタマーリレーションの戦略論理-産業財マーケティング再考-』白桃書房

添付資料：質問調査票

企業金融に関するアンケート

問 1：銀行が貴社に提供する各金融サービスについてお伺いします。貴社における各金融サービスの活用度合いについて、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

		頻繁に活用	←————→					全く活用
		している						していない
a.	国内送金	1	2	3	4	5	6	7
b.	円預金	1	2	3	4	5	6	7
c.	インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7
d.	貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7
e.	グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7
f.	投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7
g.	短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7
h.	長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7

問 2：各金融サービスにおける、貴社にとっての『それぞれのサービスの間の相対的重要性』について、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

		重要性が	←————→					重要性が
		高い						低い
a.	国内送金	1	2	3	4	5	6	7
b.	円預金	1	2	3	4	5	6	7
c.	インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7
d.	貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7
e.	グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7
f.	投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7
g.	短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7
h.	長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7

問3：各金融サービスについて伺います。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください。（それぞれひとつずつ）。

『このサービスを、このサービスで最も利用している銀行に依頼する際に、どのようなサービスが最終的に提供されるのかは、実際にサービスを依頼してみないとわからない』

例（i）：融資などの場合、サービスを依頼しても希望する条件（融資額や金利など）で提供されるか どうかはわからない。

例（ii）：投資銀行サービスなどの場合、提供されるサービスの質は案件ごとに異なることが多いので、結局のところ、実際にサービスを依頼してみないとわからない

		←—————→					
		と お り	全 く そ の			ま ら な い	全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7

問4：次に、各金融サービスにおける、サービス提供銀行の変更についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスで最も利用している銀行を、他の銀行に変更した場合、その銀行のサービス内容に慣れるのに時間がかかる』

		←—————→						
		と お り	全 く そ の					ま ら な い
								全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7	
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7	
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7	
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7	
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7	
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7	
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	

問5：各金融サービスにおける、サービス提供銀行の変更についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『他の銀行によるこのサービスは、このサービスで最も利用している銀行のサービスと同じように機能するかどうか懸念がある。』

		←—————→						
		と お り	全 く そ の					ま ら な い
								全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7	
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7	
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7	
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7	
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7	
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7	
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	

問6：各金融サービスにおける、サービス提供銀行の変更についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスで最も利用している銀行以外の、他の銀行のサービス内容を、十分に評価するために必要な情報を収集し、比較するには、時間と労力がかかる』

		←	→						
		と お り	全 く そ の					ま ら な い	全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7		
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7		
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7		
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7		
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7		
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7		
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		

問7：各金融サービスにおける、サービス提供銀行の変更についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスにおいて、現在このサービスで最も利用している銀行を、他の銀行に変更する場合、サービス開始までに、手間のかかる準備プロセスを経る必要がある』

		←	→						
		と お り	全 く そ の					ま ら な い	全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7		
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7		
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7		
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7		
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7		
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7		
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		

問8：次に、各金融サービスについて、銀行による「サービスの価格（金利や手数料など）」についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスで最も利用している銀行が提示する、このサービスにおける価格（金利や手数料など）は、競合他行と比較して競争力のあるものである』

	と お り	全 く そ の	\longleftrightarrow					ま ら な い	全 く あ て は ま ら な い
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7		
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7		
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7		
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7		
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7		
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7		
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		

問9：各金融サービスについて、「価格以外の点」についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスで最も利用している銀行が提供する、このサービスにおける価格以外のサービス内容（スピード、使い易さ、情報量、担当行員の貢献など、価格以外の点の総合評価）は、競合他行と比較して競争力のあるものである』

	と お り	全 く そ の	\longleftrightarrow					ま ら な い	全 く あ て は ま ら な い
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7		
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7		
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7		
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7		
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7		
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7		
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		

問10：次に、各金融サービスについて、お伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスにおいて、このサービスで最も利用している銀行からの情報を信頼している』

	と お り	←—————→	ま ら な い	全 く あ て は			
		全 く そ の					
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7

問11：各金融サービスについて、お伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスで最も利用している銀行は、このサービスに関連する当社の業務内容について深く理解している』

	と お り	←—————→	ま ら な い	全 く あ て は			
		全 く そ の					
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7

問 1 2 : 各金融サービスについて、お伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスにおいて、このサービスで最も利用している銀行は、当社からの質問や問い合わせに対して素早く対応してくれる』

		←—————→						全 く あ て は ま ら な い
	と お り	全 く そ の						
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7	
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7	
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7	
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7	
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7	
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7	
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	

問 1 3 : 各金融サービスについて、お伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスで最も利用している銀行のサービスは、優れたコンピューター・システムによってサポートされている（報告などがわかりやすい、タイムリーであるなど）』

		←—————→						全 く あ て は ま ら な い
	と お り	全 く そ の						
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7	
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7	
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7	
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7	
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7	
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7	
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	

問14：次に、各金融サービスにおける、貴社と銀行との共同作業・活動についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『このサービスは、このサービスを提供する銀行が、サービス内容（価格やその他の条件を含む）を一方的に決定して顧客に提供するよりは、銀行と顧客が共同でサービス内容について協議した上で決定し、実施した方が双方にメリットが大きくなるサービスである』

		←————→							
		と お り	全 く そ の					ま ら な い	全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7		
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7		
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7		
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7		
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7		
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7		
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		

問15：各金融サービスにおける、貴社と銀行との共同作業・活動についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『前問の問14における双方へのメリットは、銀行と顧客が、サービス提供開始後にサービス内容について協議するよりも、サービス提供前の準備段階で協議して決定した方が、大きくなる』

		←————→							
		と お り	全 く そ の					ま ら な い	全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7		
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7		
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7		
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7		
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7		
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7		
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7		

問16：各金融サービスにおける、貴社と銀行との共同作業・活動についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『問14における双方へのメリットには、銀行と顧客間の信頼関係の構築など、心理面でのメリットが含まれる』

		←—————→						
		と お り	全 く そ の				ま ら な い	全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7	
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7	
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7	
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7	
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7	
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7	
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	

問17：各金融サービスにおける、貴社と銀行との共同作業・活動についてお伺いします。質問に対して、最も近いと考えられる番号をお選びください（それぞれひとつずつ）。

『問14における双方へのメリットには、何らかの数字として評価しうるもの（顧客企業にとっては、金利や手数料の低減など）が含まれる』

		←—————→						
		と お り	全 く そ の				ま ら な い	全 く あ て は
a. 国内送金	1	2	3	4	5	6	7	
b. 円預金	1	2	3	4	5	6	7	
c. インターネット・バンキング	1	2	3	4	5	6	7	
d. 貿易金融（LC発行など）	1	2	3	4	5	6	7	
e. グローバルなキャッシュ・マネジメント・サービス	1	2	3	4	5	6	7	
f. 投資銀行サービス（企業提携、企業買収など）	1	2	3	4	5	6	7	
g. 短期融資（運転資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	
h. 長期融資（設備投資資金など）：新規	1	2	3	4	5	6	7	

付記

本論文は、博士号学位論文である「企業間サービス取引におけるリレーションシップ・マーケティングの有効性に関する研究 — 金融サービスにおける価値共創モデルを中心に —」の要約版である。これは、本論文の内容が出版物として刊行されることによるものであり、「企業金融における価値共創」というタイトルで千倉書房からの出版が予定されている。