

企業間取引における多次元コミットメント・モデルの再構築

— 関係的資源を通じた価値共創の実証分析 —

龍谷大学大学院政策学研究科博士後期課程

北村 匡隆

要約

本研究は、日本の機械メーカーA社とその協力企業との関係性に着目し、企業間コミットメントの多次元構造を検証することを目的とする。特に、感情的・計算的コミットメントの形成要因を探るため、協力企業5社に対して半構造化インタビューを行い、SCAT分析を通じて理論記述を導出した。その結果、協力企業は「関係の管理」を重視するタイプと「関係の発達」を重視するタイプに分類され、前者には理念・文化の共有による組織的同一化が、後者には境界担当者とのフレンドシップによる個人的同一化が寄与することが確認された。本稿は、久保田(2012)の多次元コミットメント・モデルの限界に応答し、関係的資源の活用と価値共創の視点から企業間マーケティングの新たな可能性を提示した。さらに、近年のリレーションシップ・マーケティング研究における理論的進展を補完し、組織間関係の深化における感情的要素の重要性に光を当てた。

キーワード

生産財マーケティング, リレーションシップ・マーケティング, 感情的コミットメント, SCAT分析, 価値共創

1. 問題意識と目的

1. 問題意識

グローバル競争が激化する中、日本の製造業では品質・価格・納期(QCD)の同時達成が不可欠である。そのためには、社内のみならず、サプライチェーン全体としての整合性とパートナーシップの構築が求められている。特に、企業と協力企業の関係性は、単なる価格交渉にとどまらず、価値共創の観点からも再定義されるべき段階に来ている。

本研究の事例企業であるA社は、高速な機械処理能力と部品の仕上がり精度を強みとする生産設備を開発・提供しており、その製品は多様な部品製造現場で使用されている。特に、初期排出量の少なさや不良率の低さが評価され、顧客の製造単価の低減と品質向上に寄与している。同社は国内外に製造・販売・メンテナンス拠点を展開しており、A社の競争優位は、機械の高速処理能力と高い部品精度、ならびに顧客対応の柔軟性にある。A社の製品は

多数の構成部品から成り、それらの多くは協力企業からの調達に依存している。こうした背景から、協力企業との信頼関係や業務スキームは、A社の生産効率や製品品質を支える根幹である。また、同社は創業以来「誠実なものづくり」と「共存共栄」を理念に掲げており、協力企業を単なる外部調達先ではなく、共に市場競争を勝ち抜く戦略的パートナーと位置づけてきた。長年の協力関係を通じて業務スキームや信頼関係が構築されてきたが、近年では以下のような課題が顕在化している。第一に、企業理念や経営戦略に対する理解が社内外で浸透しづらくなっており、協力企業との間で理念の共有が徐々に希薄化している。第二に、取引が長期化・慣習化することにより、かつて存在していた緊張感や競争的な切磋琢磨の姿勢が薄れつつあり、結果として改善提案やイノベーションの自発性が減退している。第三に、海外競合との価格・技術競争が激化するなか、従来の信頼関係だけでは乗り越えられない局面が増加しており、改めて取引関係の質的再構築が必要となっている。本研究では、こうした企業間の関係性変容を踏まえ、従来の「信頼と実績」に基づく関係から、理念共有や価値観の同一化を含む新たなパートナーシップ構築に向けた枠組みを構想する。その鍵概念として「コミットメント」に焦点を当て、その形成要因と実務的含意を理論的かつ実証的に明らかにする。

2. 研究目的

本研究は、A社と協力企業の間における多次元的コミットメントの形成構造を明らかにし、信頼と共創に基づく競争優位の構築に向けた理論的・実践的示唆を得ることを目的とする。また、先行研究との比較を通じて、既存理論の拡張可能性を検討する。

II. 先行研究の展望と理論枠組み

1. 生産財マーケティングとリレーションシップの重要性

高嶋・南(2006)は、生産財取引における継続性、合目的性、相互依存性、組織性の4要素を示し、パーソナルな信頼と組織的信頼の双方が取引の質を高めるとした。Mudambi(2002)もBtoBマーケティングにおいて「関係性志向」の重要性を指摘しており、経済合理性だけでなく社会的要因が購買行動に影響を与えることが知られている。

また、生産財取引の現場においては、担当者同士の信頼関係や現場での対話・交渉が極めて重要である。こうした現場の関係性はしばしば明文化しにくい側面を持ち、「技術」「価格」といった合理的要因だけでは説明できない。「あの人だから任せられる」「長年のつきあいで阿吽の呼吸がある」といった、非言語的・情緒的な要素が影響する。このような信頼や情動の積み重ねを伴う“どろどろ”とした取引関係こそが、生産財マーケティングにおける現実的な関係性の姿であり、定型的なマーケティング理論では捉えきれない重要な論点である。

2. リレーションシップ・マーケティングとコミットメント

リレーションシップ・マーケティングは、取引相手との長期的な関係性を構築・維持しようとする戦略的アプローチである。Morgan and Hunt (1994) は、その中心的要素として「信頼」と「コミットメント」を挙げ、関係の継続とパフォーマンス向上に不可欠な要因であるとした。信頼とは、相手が誠実であるという期待であり、コミットメントとは、関係を維持しようとする強い意思である。特に BtoB 文脈においては、単発的な取引ではなく、長期的な取引継続を前提とした関係性が一般的であるため、リレーションシップ・マーケティングの有効性は高い。Dwyer et al. (1987) は、取引関係が「認知」「探索」「拡大」「維持」「解消」という段階を経るとしたが、このプロセスにおいてコミットメントの深化が重要な役割を果たす。また、Berry and Parasuraman (1991) は、リレーションシップとは「相互のコミットメント」によって支えられると述べ、単なる取引条件の一致ではなく、共通の価値観や目標の共有が信頼形成に重要であるとした。さらに、Clark and Mills (1979) は、関係を「交換的關係 (Exchange)」と「共同的關係 (Communal)」に分け、BtoB 関係においてもこれらの側面が混在することを指摘した。前者は、見返りを前提とする功利的な取引、後者は互恵的な信頼に基づく関係であり、どちらが優れているというよりは、状況に応じたバランスが重要である。近年のリレーションシップ研究では、単なる合理性の枠組みを超え、情緒・認知・制度など多様な要因が関係性に与える影響が議論されている。たとえば、Jap and Ganesan (2000) は、契約やパワーによる統制よりも、自己規律的な関係規範や信頼がパートナー行動の安定に寄与すると指摘している。これにより、関係資源の深化と共創的成果の実現が可能になる。

日本では、久保田 (2012) がこのリレーションシップを「感情的コミットメント」と「計算的コミットメント」の二軸でモデル化し、各々の形成要因と結果行動（支援、協力、推奨など）を明らかにした。感情的コミットメントとは、取引相手に対する愛着や忠誠心、自己との一体感に基づく関係的結びつきである。一方で、計算的コミットメントは、現在の関係を継続することの便益や、関係解消によるコスト認識に基づいている。たとえば、「他社に乗り換えると教育コストが発生する」「現関係のほうが業務効率が高い」といった合理的判断が背景にある。このように久保田の多次元コミットメント・モデルは、計算的コミットメントと感情的コミットメントを分離し、それぞれの形成要因と結果行動との因果関係を仮説化した点で、BtoB リレーションシップ研究に重要な貢献を果たしている。しかし同時に、いくつかの理論的境界も指摘できる。第一に、感情的コミットメントの形成要因が「フレンドシップ (人的な親密性)」に限定されており、企業理念・文化・価値観といった組織的・理念的要因による共鳴を感情的結びつきとして理論上位置づけていない点である。これ

は、企業文化や理念が強く共有される日本企業間取引においては、実態と乖離する可能性がある。第二に、同モデルは関係性を構成する当事者の「関係志向の違い(例:管理 vs 発達)」や、「非形式的・情理的な関係資源の蓄積(例:暗黙の了解, 恩義, 助け合い)」といった文脈要因を含んでおらず、静的かつ均質的な関係観にとどまっている。第三に、モデルは因果パスの明確化に優れている一方で、「どのような状況下で」「どの要因が」「どのように機能するのか」というプロセス的理解や関係進化の視点が欠けており、実務的な応用範囲を限定しかねない。

これらの点から、本研究では、久保田モデルの仮説構造をベースとしつつも、理念共有を通じた組織的同一化の影響や、非形式的で情緒的な「どろどろとした取引関係」の意義を補完的に捉えることを試みている。リレーションシップ・マーケティングの理論的蓄積を踏まえながら、協力企業との間におけるコミットメントの実態を、計算的・感情的両側面から分析する。その際、信頼の成立プロセスや“どろどろ”とした取引活動に象徴される非公式な関係性も視野に入れ、実務と理論を接続する枠組みを提示することを目的とする。

3. リレーションシップの複雑性とリレーションシップ・マーケティングの課題

リレーションシップの複雑性とは、Möller and Halinen (2000)によれば、①組み合わせの少数性、②結合のインテグラル性、③資源の埋没性の3つから成る。これらリレーションシップの複雑性が高くなるほど関係性は固定的となり、いかにして対立を避け友好的な関係を維持していくかという“関係の管理”が重要となる。逆に複雑性が低い場合には、関係が選択的になる為、誰とリレーションシップを形成し進化させていくかという“関係の発達”が重要となる。

A社においては、組立協力企業とは“関係の管理”が、部品加工企業・商社とは“関係の発達”が重要となる。なぜなら、組立協力企業においては長年のノウハウにより、簡単に新規協力企業の参入は難しい。A社が現在組立を依頼している2社との関係が終結すれば、A社の活動に大きな影響が生じる。部品加工企業・商社については、既存の業者との関係が解消しても大きく困ることはない。調達価格や納期対応で一時的に苦勞し、A社の競争力が低下することは予想されるが、他企業から調達という選択が可能である為、A社機械がまったく製造できなくなるほどのダメージではない。

III. 研究方法

本研究では、日本の機械メーカーA社とその協力企業との関係性に着目し、多次元のコミットメントの形成構造を明らかにするため、定性的な実証分析を行った。中心となる分析枠組みには、久保田が提唱した「多次元のコミットメント・モデル」を適用し、その14の仮

説構造 (H1~H14) を基盤として理論的妥当性の検討を行った。

本研究が着目した主たる概念は、「計算的コミットメント」と「感情的コミットメント」であり、前者は経済合理性や継続性への意識から生じる関係の結びつきを、後者は情緒的親和性や信頼感に基づく関係の強度を示す。また、それらの形成に影響を与えるとされる「誠意ある行動」「知覚された能力」「フレンドシップ」「関係終結コスト」といった要素を取り上げ、それぞれがどのようにコミットメントに影響を与えるかを分析対象とした。

1. 対象企業

事例企業である A 社は、精密機械の設計・製造・販売を行う中堅メーカーであり、多数の協力企業と部品供給や組立業務において長期的取引関係を築いている。調査対象には、A 社が日常的に取引する主要な協力企業 5 社（組立企業 2 社、部品加工企業・商社 3 社）を選定した。

2. インタビューと SCAT 分析

本研究では、日本の中堅機械メーカー A 社とその協力企業との関係性を対象とし、企業間の多次元コミットメントの形成構造を明らかにすることを目的とする。理論的枠組みとしては、久保田 (2012) の「多次元コミットメント・モデル」を採用し、計算的コミットメントと感情的コミットメントという二つの軸を中心に、それぞれの形成要因と結果要因を検証した。同モデルは、以下の 14 の仮説 (H1~H14) により構成されており、各項目が「誠意ある行動」「知覚された能力」「フレンドシップ」「関係終結コスト」などの要因から、コミットメントを媒介として「関係継続意向」「協力意向」「支援意向」「推奨意向」へと至る因果構造を有している。

表 1 多次元コミットメント・モデルの 14 の仮説

H1	知覚された能力 → 計算的コミットメント	H8	関係終結コスト → 感情的コミットメント
H2	誠意ある行動 → 計算的コミットメント	H9	計算的コミットメント → 関係継続意向
H3	誠意ある行動 → 知覚された能力	H10	感情的コミットメント → 関係継続意向
H4	フレンドシップ → 感情的コミットメント	H11	計算的コミットメント → 協力意向
H5	誠意ある行動 → フレンドシップ	H12	感情的コミットメント → 支援意向
H6	誠意ある行動 → 感情的コミットメント	H13	計算的コミットメント → 推奨意向
H7	関係終結コスト → 計算的コミットメント	H14	感情的コミットメント → 推奨意向

(出所) 久保田 (2012)

得られたインタビュー内容は、SCAT (Steps for Coding and Theorization : 大谷, 2019) を用いて分析を行った。SCAT は、少数のサンプルから意味のある概念を抽出し、理論的記述へと再構成する質的分析手法であり、本研究のように深い関係性構造を対象とした探索的研究に適している。分析結果は、仮説 H1~H14 の構造に沿ってマッピングし、各協力企業の回答傾向を比較することで、関係志向の違いによる概念の出現傾向が明らかにする。さらに、本研究では協力企業をその関係性志向に基づいて、「関係の管理」を重視するタイプ

と「関係の発達」を重視するタイプに類型化を行う。これにより、同一の理論枠組みに対する応答傾向を企業特性ごとに比較する視点を導入している。

IV. 分析結果

本節では、「関係の管理」重視型企業と、「関係の発達」重視型企業の間で、どの仮説が強調され、どのような違いが見られたのかを詳細に検討する。

1. SCAT による理論記述と仮説対応の整理

まず、各協力企業のインタビューデータを SCAT により概念化し、それぞれの発言を H1～H14 の仮説に対応づけて整理した。SCAT 分析では、発言単位で概念を抽出し、文脈に即した意味のまとまりとして理論記述にまとめた後、それがどの仮説に該当するかを判断して分類している。この結果について、「関係の管理」重視型（2社：組立企業）と「関係の発達」重視型（3社：部品加工企業・商社）に類型化しまとめたのが表2「概念別集計表」である。本表では、各仮説に該当する理論記述の出現件数を示しており、どの仮説が多く支持されたかを定量的に把握できる。

“関係の管理”を重視する2社においては、誠意ある行動が計算的コミットメントと感情的コミットメントにプラスの影響を及ぼすとされる概念 H2 と H6 が大きくなる傾向が示された。逆に、“関係の発達”を重視する3社においては誠意ある行動が知覚された能力に、知覚された能力が計算的コミットメントにプラスの影響を及ぼすとされる H1 と H3、誠意ある行動が組織境界者とのフレンドシップに、組織境界者とのフレンドシップが感情的コミットメントにプラスの影響を及ぼすとされる H4 と H5 が大きくなるという傾向が示された。

つまり、“関係の管理”重視型2社においては組織対組織の構図が明確に表れ、“関係の発達”重視型3社においては組織境界者を介してのコミットメント形成となることが確認出来た。

表 2 概念別集計表

		H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	小計
「関係の管理」 を重視	個数	12	7	5	10	8	18	5	2	19	25	11	16	2	8	148
	割合	8.11%	4.73%	3.38%	6.76%	5.41%	12.16%	3.38%	1.35%	12.84%	16.89%	7.43%	10.81%	1.35%	5.41%	1
	順位	5	10	11	7	8	3	11	13	2	1	6	4	13	8	
「関係の発達」 を重視	個数	34	6	31	43	26	19	8	7	26	37	28	36	7	17	325
	割合	10.46%	1.85%	9.54%	13.23%	8.00%	5.85%	2.46%	2.15%	8.00%	11.38%	8.62%	11.08%	2.15%	5.23%	1
	順位	4	14	5	1	7	9	11	12	7	2	6	3	12	10	
合計	個数	46	13	36	53	34	37	13	9	45	62	39	52	9	25	473
	割合	9.73%	2.75%	7.61%	11.21%	7.19%	7.82%	2.75%	1.90%	9.51%	13.11%	8.25%	10.99%	1.90%	5.29%	1
	順位	4	11	8	2	9	7	11	13	5	1	6	3	13	10	

2. 典型的記述と「どろどろ」した関係性の構造

SCAT 分析において特に象徴的だったのは、「ありがたい」「守ってくれる」「見捨てなかつた」など、情緒的語彙の豊富さである。とりわけ、「関係の発達」型の企業では、「困っている時に助けてくれた恩は忘れない」「A社に対しては特別な思いがある」といった表現が繰り返されており、感情的コミットメントが組織的というより“人的”に帰属していることを示している。このような関係は、久保田（2012）が提示した「共同的关系（communal relationship）」に対応するものであり、単なる取引関係を超えた“内面化された協働関係”とも言える。また、こうした関係は、A社自身の営業・購買担当者の姿勢によって生まれていることも確認された。本研究では、このような人間的・情緒的なつながりを、「どろどろ」とした取引関係と表現する。これは、制度的契約や仕様書に収まりきらない関係性の厚みを指し、計算的合理性を補完するものとして重要である。とりわけ、イレギュラー対応や短納期対応、トラブル時の即応性などにおいて、このような“情理のネットワーク”が機能していることが見て取れる。

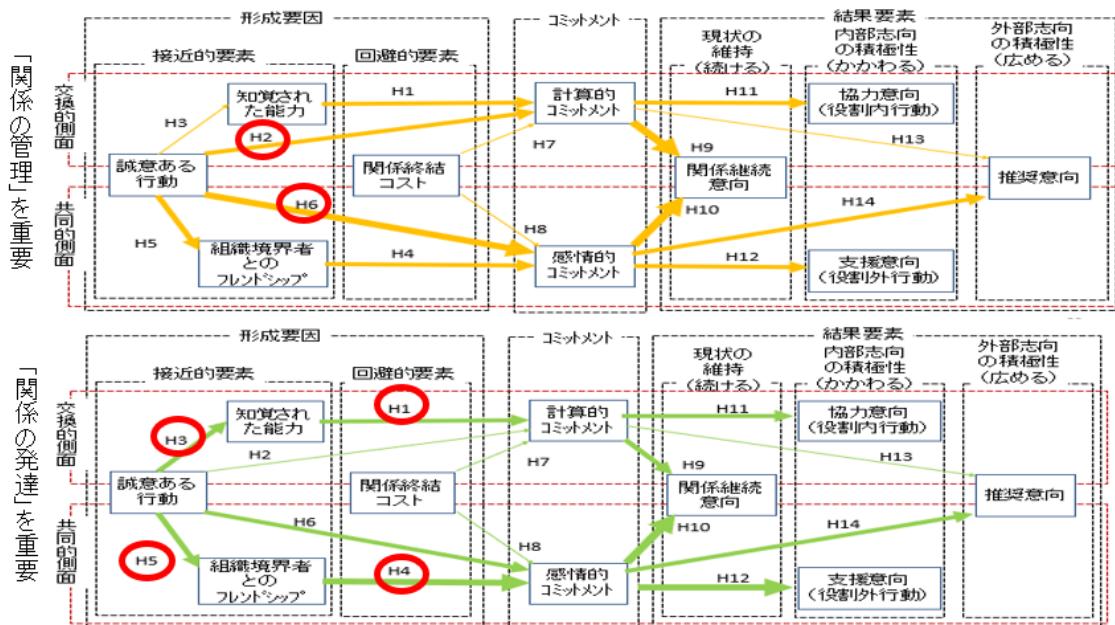
3. モデルとの整合と新たな発見

最後に、SCATによる実証的記述とH1～H14との対応を整理した構造を図1「多次元コミットメント・モデルの拡張図」として提示する。本図では、“関係の管理”重要型2社と“関係の発達”重要型3社において、それぞれ理論記述の出現割合に応じて矢印の太さを変更している。出現割合が高いほど矢印は太くなっている。本図は、久保田のモデル構造に加え、本研究から得られた「企業理念との共鳴」や「境界者との一体感」など、感情的コミットメントの補完要素を整理している。

この分析により、以下の点が明らかとなった。第一に、同一の理論構造（H1～H14）に基づくモデルであっても、企業の関係志向一すなわち「関係の管理」を重視するか、「関係の

発達」を重視するかによって、コミットメントの形成要因が異なることが確認された。第二に、感情的コミットメントの形成には、企業理念や文化への共鳴といった組織的な形成メカニズムと、境界担当者との信頼関係やフレンドシップといった人的な形成メカニズムの双方が存在し、二層構造として機能している。第三に、こうした人的関係性の中でも、いわゆる「どろどろ」とした信頼関係—すなわち長期的な情緒的結びつきや非形式的な支援の積み重ね—が、関係継続意向、協力意向、支援意向、さらには推奨意向に強く影響していることが実証的に裏付けられた。

図1 多次元のコミットメント・モデルの拡張図



(出所) 久保田(2012),p.196 を元に筆者作成

V. 考察

本研究は、企業間関係におけるコミットメントの多次元構造を、A社とその協力企業5社に対するインタビューを通じて実証的に検討したものである。その結果、久保田(2012)が提唱する「多次元のコミットメント・モデル」に含まれる14の仮説(H1~H14)は、実務の現場でも一定の妥当性を持つことが確認された。とりわけ、計算的コミットメントと感情的コミットメントの両面が、企業間関係の維持や深化に重要な役割を果たしていることが明らかとなった。

しかし、それらが一様に作用するわけではなく、各協力企業の「関係志向」に応じて、コミットメントの形成経路や基盤が異なる傾向が見られた。具体的には、「関係の管理」重視

型企業では、企業理念や方針、役割の明確な共有といった組織的枠組みによって、計算的コミットメントが強化されていた。一方、「関係の発達」重視型企業においては、営業や購買担当者など境界担当者とのフレンドシップを通じて、感情的コミットメントが形成・維持されていた。

特筆すべきは、感情的コミットメントの形成が、単なる個人的好意や信頼にとどまらず、組織的側面（理念の共鳴）と人的側面（フレンドシップ）という二層構造で成立している点である。特にA社のように、協力企業と長期にわたる関係を築いてきたケースでは、「A社は家族のような存在」「A社が困っているなら助けたい」といった表現に象徴されるような、深い情緒的結びつきが確認された。このような結びつきの背景には、契約や制度に基づく形式的な関係管理だけでは説明できない、非形式的で情理的な信頼の積み重ねが存在する。本研究では、こうした関係を便宜的に「どろどろとした取引関係」と呼んだ。これは、規範や制度ではなく、人間関係や感情の蓄積によって維持されるネットワークであり、トラブル対応や納期調整、無償支援といった局面において柔軟に機能していた。このような関係性は、むしろ形式的な信頼関係を下支えし、補完・強化する役割を果たしている。

また、分析結果からは、「理念共有」と「個人信頼」という2つの異なるルートが、協力企業のコミットメントを高める上で相互補完的に機能していることが読み取れる。これは、久保田のモデルが主に「感情的コミットメント＝フレンドシップ」に焦点を当てていた点に対して、理念・文化の共有もまた感情的コミットメントの形成に寄与することを示唆するものであり、モデルの拡張提案として位置づけられる。

さらに、今回の分析を通じて、コミットメントの深化は単に長期取引の継続や繰り返しの依存するものではなく、企業が自社の理念や価値観を外部パートナーに浸透させるという戦略的行為として機能していることも示された。言い換えれば、理念や行動様式の共有を通じて「社外に社内をつくる」ことが、取引関係のコスト削減や柔軟性の向上、さらには価値共創の基盤となっている。

以上を踏まえ、本研究は以下のような理論的示唆を提供する。第一に、感情的コミットメントの形成には、組織的・人的という二重の形成構造が存在する。第二に、企業の関係志向が「関係の管理」型か「関係の発達」型かによって、コミットメントの形成要因や発現経路は大きく異なる。第三に、制度的・契約的な関係だけでは捉えきれない、非形式的で情緒的な関係性—すなわち「どろどろとした信頼関係」—が、むしろ形式的関係を補完し、組織間の持続的協働を支えている。

このような知見は、BtoBマーケティングや購買マネジメントにおけるリレーションシップ戦略を再考する上で、重要な視座を提供するものである。

VI. 本稿の限界

本稿にはいくつかの限界が存在する。第一に、対象企業は A 社の主要協力先 5 社に限定されており、業種、企業規模、市場環境の多様性を十分に反映しているとは言いがたい。とくに、グローバルなバリューチェーンや短期的な契約関係を特徴とする業界では、異なるコミットメント形成が存在する可能性が高い。第二に、調査は協力企業側からの視点に基づいており、A 社側の関係戦略や意図、さらには組織内部でのマネジメント方針との整合性については十分に検討できていない。双方向的な視点からの関係把握には、今後、バイヤー企業側の意識調査や組織文化に関する補足的分析が求められる。第三に、本研究が用いた SCAT 分析は、理論的記述を抽出する柔軟な手法である反面、分析者の解釈に依存する側面が強く、再現性や客観性に限界がある。抽出された概念の信頼性を高めるためには、複数のコーダーによる検証や、定量的手法との組み合わせが今後の課題となる。このような限界があるものの、本研究が示唆するように、形式的な契約や制度設計だけでは説明しきれない「関係の質」を深く理解し、それを経営資源として戦略的に活用していく視点が、これからの企業間マネジメントにおいて一層重要となるであろう。

引用文献

- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. Free Press.
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12–24.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227–245.
- 久保田進彦 (2012) 『リレーションシップ・マーケティング：コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣.
- 高嶋克義・南知恵子 (2006) 『生産財マーケティング』有斐閣.
- Mudambi, S. M. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525–533.
- Möller, Kristian and Aino Halinen (2000), “Relationship Marketing Theory; Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16 (1-3), 29-54.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.

大谷誠 (2019) 『質的データ分析入門：SCAT による実践的アプローチ』新曜社.