

# サービスで捉えるリレーションシップ

— 「ベネフィット・ワン」にみる市場創造のダイナミズム —

茨城大学大学院

金 賢

茨城大学

今村 一真

## 要約

本研究は、日本であまり知られていないリレーションシップ・マーケティング研究に注目し、これまでとは異なる検討を展開する。日本で一般的な見解と異なり、欧州ではインタラクションを俯瞰的に捉える研究が盛んである。連続した主体間のインタラクションに注目するほか、そのプロセスは長期に渡ることを前提としており、マネジメントのなかの普遍的なリレーションシップを描いている。そこで、この視点がマネジメントに向けてどのような含意を持つのかについて、事例を用いて検討する。事例分析から明らかなのは、リレーションシップの発見や特定が、市場創造につながることである。さまざまなリレーションシップの構造が発見できるほか、ビジネスによって、その拡張も可能である。そこで、リレーションシップを通じた市場創造や、マネジメントが幅広く関与することの意義を考察する。

## キーワード

リレーションシップ・マーケティング、インタラクション、サービス、マネジメント

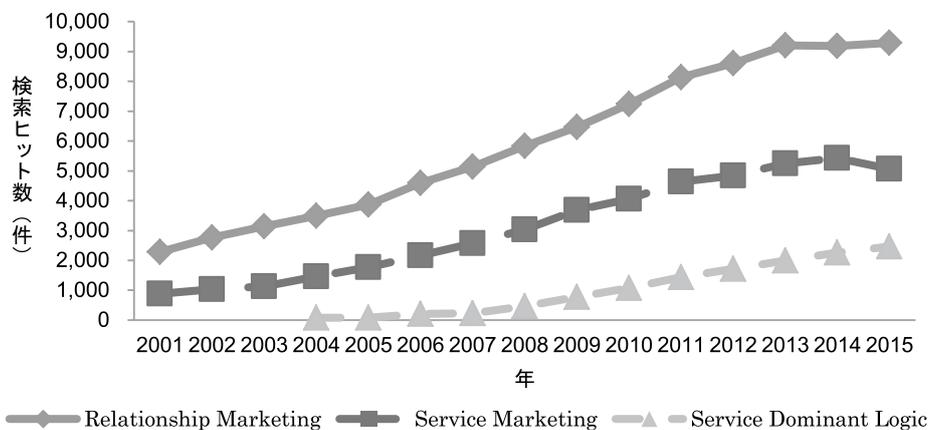
## 1. イントロダクション

我々は、リレーションシップ・マーケティング（以下「RM」）研究の主たる含意を、再購買メカニズムの解明や顧客からの信頼や期待の獲得と思い込んではいないだろうか。「買い手と売り手の結婚」(Dwyer, Schurr and Oh, 1987)とも称された企業と顧客との結びつきから、マネジメントをどのように展開させることができたであろう。本研究は、主要なRM研究を再検討し、マネジメントへの含意の抽出を目的とする。そのうえで、顧客接点での成果に傾倒する議論を脱し、リレーションシップを基盤にしたマネジメントのあり方

に焦点を当てる。研究全体を通して、新たなビジネスを捉える視角の構築を試み、その有効性を検討する。

このような背景には、RM研究への関心の高まりがある。21世紀に入り、RM研究への関心は明らかに高まったといえる。図表-1<sup>1)</sup>はGoogle Scholarによる検索ヒット数推移のグラフである。“Relationship Marketing”のほか、近年注目されている“Service Dominant Logic”や“Service Marketing”をキーワードにした検索ヒット数の推移と比較すると、“Relationship Marketing”の検索ヒット数が、ほか2つを大きく上回っている。このことは、RM研究への関

図表-1 キーワードによる検索ヒット数の比較



出所：Google Scholarを用いて筆者作成

心が広がりを見せていることを意味している。

そこで本研究では、上記の問題意識をもとに、各学派および研究グループのRM研究がどのように展開されてきたのか、それらの研究にはどのような相違が見られるのか、RM研究はマネジメントにどのような含意を提供し得るのかを明らかにすることを目的として、先行研究のレビューに着手する。

## II. 先行研究レビュー

### I. アメリカン学派

米国市場における企業と顧客のリレーションシップの指摘は1970年代終わりごろから見られた(Arndt, 1979)。米国において、企業と顧客のリレーションシップが注目される背景には、サービス産業の台頭がある(Looy et al., 2002)。「リレーションシップ・マーケティング」を初めて用いたのはBerryである。Berry(1983)はRM戦略の核はコア・サービスであるとした。このころのRMに向けられた関心は再購買メカニズムの解明であり、その研究の目的も主として、再購買の要因の把握と戦略の立案にある。そのためリレーションシップは、マーケティング研究における主要な概念とはいえなかった。ところがその後、サービス・プロフィット・チェーン(Heskett, 1994)の議論において再注目されるようになり、リレーションシップの構築が収益の獲得と密接に関連することが示された。これ以降、リレーションシップ自体の研究に焦点が集まるようになり、リレーションシップ構造を解明する研究が進展した(Hunt and Morgan, 1994)。

アメリカン学派の成果として、取引における時間軸の拡張が挙げられる。これにより、企業は顧客獲得に向けてより長期的なアプローチによる提案が可能となり、マーケティング・ミックス理論だけでは包括しきれなかった範囲までマーケティング実践の幅を広げた。

アメリカン学派が展開したRM研究に期待したのは、企業における新しいマーケティング手法の発見である。それゆえ、アメリカン学派のRM研究は、企業の戦略のための

方法の検討が主となった。さらに、研究は戦略の実行に向け、機能的、メカニズム的な問題の解明が急がれたために、要素還元的な研究が多くなったのも事実である。その結果、研究の対象から捨象された多くの要因(例えば、消費、使用のコンテキスト)との接続が意識されていないため、形成されたリレーションシップ構造全体を捉えたダイナミックな議論には適さない側面もある。

### 2. IMPグループ

IMPグループは、主にB to Bの産業財市場において、特徴的な研究を蓄積した(Turnbull, Ford and Cunningham, 1996; Håkansson and Snehota, 2000)。これは、アメリカのマーケティング研究がB to Cの主体間関係に関心があったことを受け、より現象にもとづいた有機的かつ全体論的な研究を展開した。1982年、HåkanssonやFordを筆頭としたIMPグループは、その研究成果として、“Interaction Approach”を発表し、売り手企業と買い手企業間に存在するリレーションシップにおけるインタラクションの理論モデルを提供した。これは、ネットワークの理論モデルで産業財市場を描くことにつながっていく(Johanson and Mattsson, 1988; Håkansson and Snehota, 1990; Håkansson and Johanson, 1992)。マーケティング研究の側面では、IMPグループは、産業財市場における企業の活動を売り手企業のマーケティング活動と買い手企業の購買活動の2つに分類し、マーケティングという括りで組織全体のマネジメント、とりわけ産業財市場における企業のリレーションシップ戦略を描いた。

IMPグループの成果は、より実践に即した理論モデルを提供したことである。B to Bの産業財市場の特徴である長期的な取引における顧客の維持に焦点を当てた研究によって、生産物としての製品、サービスに留まらない企業活動を描いたところに特徴がある。リレーションシップをポートフォリオで捉えて分析するといった研究(Zolkiewski and Turnbull, 2000)はその典型である。一方、課題は、その理論モデルがB to Bの産業財市場にしか考慮されていないこと、組織内の活動に向けた示唆に乏しいことなどが

挙げられる。

IMPグループは、売り手企業の対外的活動をマーケティングと称し、売り手企業によるリレーションシップのマネジメントがマーケティングであるとした。また、その巨大な研究グループは、理論モデルの検証にも貢献した。しかし、インタラクションおよびネットワーク・アプローチは、その特徴として、複雑性を強調している。それゆえに、リレーションシップのマネジメントは売り手企業だけで達成されるものではなく、むしろ買い手企業の購買活動、さらには、売り手企業が属するネットワークの影響を受ける(Ford, Håkansson and Johanson, 1986)。そのため、アメリカン学派のような戦術の生成に向かない議論が多い。また、IMPグループの提示する理論モデルに対して、企業のマーケティングの役割や形態が曖昧になるという意見も見受けられる(Grönroos, 1994)。

### 3. ノルディック学派

ノルディック学派の関心は、サービスに向けられており、アメリカン学派やIMPグループとは異なる視点で、企業の提供物について研究した(Grönroos, 1998)。サービスはインターフェイスにおけるインタラクション・プロセスであり、企業はサービス・オフリングを通じて、インタラクション・プロセスをマネジメントする(Grönroos, 1978; 1982; 1984; 1998)。ノルディック学派は、このサービス・マーケティング研究を背景に、RM研究を展開する(Grönroos, 1990; 1996; 1999a, 1999b, 2004)。RM研究は、簡潔に言えば、企業と市場のリレーションシップのマネジメントを有機的、全体論的に描いた理論モデルである。ここでいうリレーションシップはサービス・オフリングによって説明できるものであり、ノルディック学派の思想の基盤としてサービス・マーケティング研究の前提としても位置づけられている。

ノルディック学派におけるRM研究は、企業のマネジメント戦略を組織の対外的な活動として、従来のマーケティング研究であるエクスターナル・マーケティング機能とインタラクティブ・マーケティング機能を挙げ、対内的な活動としてインターナル・マーケティング機能で構成されていると

した(Grönroos, 1999b)。また、対外的な活動としての二つのマーケティング機能のプロセスを理論モデルで描いた(Grönroos, 1999b; 2004)。

ノルディック学派の成果は、二者間関係における企業の主体的なマネジメントを描いたこと、企業の内部活動と企業の対外活動を有機的に統合し、マネジメントを描いたことが挙げられる。一方、課題は、議論が二者間関係に終始していたこと、理論の生成に偏っていることなどが挙げられる。

### 4. リレーションシップの解釈をめぐる論争

ここまで、世界の主要なRM研究の特徴を確認した。とりわけ、IMPグループとノルディック学派の特徴は日本で広く知られているとはいえないが、アメリカン学派と異なる特徴を有してきたことは事実である。両者が経済的交換よりインタラクションを上位概念と位置づけて研究を進めてきた点は共通である。これは、企業間のインタラクションに焦点を当て、RM研究を進展させたこと(Håkansson, 1975; IMP, 1982; Grönroos, 1990, 1994, 1999a, 1999b), RM研究を企業の「機能というよりはマネジメントの問題である」と捉えたことからもうかがえ、「リレーションシップの構築とマネジメントは、1970年代後半からノルディック学派とIMPグループの両方によって思想の基盤になっている」(Grönroos, 1999a; p. 328)といえる。

しかし、IMPグループとノルディック学派はRM研究の理論モデルが一致しているというわけではない。RM研究の解釈をめぐる論争が生じている。Grönroosは、IMPグループのRM研究におけるネットワーク研究(Håkansson, 1982; Johanson and Mattsson, 1986)を取り上げ、ネットワークにおけるマーケティングの役割や形態は曖昧であると指摘した(Grönroos, 1994)。これに対し、Mattsson(1997)は、経済システムにおける取引の組織形態(Governande Forms for Transactions in Economic Systems)を背景に、ネットワーク研究はRM研究を包括すると結論づけた。また、ノルディック学派のRM研究について、「売り手側に主導権がある」ことと「補足

的、代替的に網羅されるネットワーク構造において単体のリレーションシップがどのように組み込まれているのかについての議論がされていない」ことの2点を挙げ(p. 455)、研究の視点が売り手側に偏っていることと、組織環境内のリレーションシップ間の相互依存性についての考慮が不十分であると指摘した。

Mattsson(1997)の指摘に対し、Grönroos(2004)は、サービス・オフリングの概念(Grönroos, 1998)を用いて独自の見解を説明する。ノルディック学派のRM研究は、買い手や売り手の立場の違いを論じるのではなく、主体間に生じるサービスを基盤とした議論であることを強調し、そのプロセスは、「最終的に、時々リレーションシップは提供者側あるいは顧客側(その他リレーションシップ・ネットワーク内の関係者)から解消されたり、単に離れて消えていくこともある」(Grönroos, 2004; p. 101)と説明した。Grönroosは、上記のように議論を展開し、RMの鍵となるプロセスとして、コミュニケーション・プロセス、インタラクション・プロセス、バリュー・プロセスの3つの理論モデルを提示した(Grönroos, 1999; 2004)。

以上のような論争を通じて、IMPグループのRM研究の中には、経済学を背景としたネットワーク研究との理論的接続という方向で研究が進められるものもあるが、実践における現象を描くには、新たな理論の生成と発展が必要であるとしている(Möller, 2000; 2010; 2013)。一方で、ノルディック学派は、「マーケティング」という術語の限界(Grönroos, 1999a; 2004)を指摘し、自身のサービス・マーケティング研究およびRM研究における知見をもとにサービス・ロジックなどの研究を展開するに及んでいる。

## 5. 小括

本章では、アメリカン学派、IMPグループおよびノルディック学派の3つのRM研究を整理した。以下では各学派および研究グループの理論的接続を試みる。

まず、アメリカン学派の研究をIMPグループおよびノルディック学派からみれば、その知見の多くは戦術の開発に必要な視点の提供であったといえる。アメリカン学派は一

貫して収益獲得への貢献が意識されており、経済的交換の達成や促進に向けた理論だといえる。他方で、IMPグループやノルディック学派は、インタラクションを経済的交換の上位概念と位置づけ、研究の対象を交換からリレーションシップへと転換している。つまり、IMPグループやノルディック学派は、アメリカン学派のRM研究の理論を包括しているといえる。また、IMPグループとノルディック学派は、インタラクションの概念において当初違いが見られたが、IMPグループのインタラクション・プロセス・モデル(IMP, 1982)を用いたサービス品質またはリレーションシップ品質を分析するための新たなインタラクション・プロセス・モデルが開発された(Holmlund, 1999)。この理論モデルは、ノルディック学派のインタラクション・プロセス(Grönroos, 1999; 2004)にも適用され、このようにインタラクションを俯瞰的に捉える研究がIMPグループとノルディック学派においては主流となり、この点がアメリカン学派と大きく異なる点であるといえる。

アメリカン学派の研究とIMPグループやノルディック学派の研究との違いはほかにもある。顧客満足の向上による継続的な売上の促進という視点が鮮明なのがアメリカン学派の特徴であり、収益の向上と結びつく操作可能な変数の特定へと議論が進んだ。これが、アメリカン学派が仮説検証の検討を重視し、実効性の高い視点の提供に注力した理由であり、この傾向はIMPグループやノルディック学派にはみられない。IMPグループやノルディック学派は理論生成を意識した研究が繰り返された(Kawakowski, 2015)。それは、主体間のインタラクションは連続し、プロセスが長期に渡ることを前提としたからである。とりわけ、インタラクション・プロセスをサービス・オフリングでマネジメントすることをサービスと捉えている。ところが、長期の主体間関係の一般化した議論は難解で、アメリカン学派にみられるような明示的な議論と大きく違ってくる。

このほか、各学派および研究グループのRM研究が取り扱う対象についてみると、アメリカン学派は生産物としての製品とサービス、つまりは有形財と無形財である。IMPグループは当初、インタラクションには製品とサービスの交

換、情報の交換、経済的な交換、社会的交換の4つの交換が含まれるとした(Håkansson and Östberg, 1975)。ノルディック学派はその対象を、サービス・オフリングの概念を用いて説明する。それぞれがさまざまな成果を獲得するに至ったが、とりわけ主体間の長期に渡るリレーションシップを捉えた議論はIMPグループおよびノルディック学派にある。また、主体間のリレーションシップに注目した研究にHolmlundのものがある。Holmlund(1999)の主張には、IMPグループとノルディック学派の両方の知見が活かされており、サービス・オフリングを提供するアクションの段階からリレーションシップが形成されるまでの体系を捉えるうえで有効だといえる<sup>2)</sup>。アメリカン学派の主張と異なるこうした研究に注目することで、主体間のリレーションシップをプロセスで捉え、成果を検討することが可能になる。

これらの相違点と特徴を総括すると、各学派および研究グループにおけるRM研究はさまざまである。特にIMPグループやノルディック学派の研究は、マネジメントの中の普遍的なリレーションシップを描いているにも関わらず、日本ではこれらの視点がマネジメントに向けて、どのような含意を持つのかについての議論に乏しい。本研究では、この点に焦点をあて、企業のリレーションシップに視点を据えたとき、どのようなマネジメントの姿を描くことができるのかについて検討する。

### III. 分析アプローチとメソロジー

#### 1. 社会科学における本研究の位置づけと分析アプローチ

リレーションシップをマネジメントがどのように捉えて機能させていくのか。ここまでの検討から明らかなのは、リレーションシップのマネジメントが企業において重要な課題でありながら、長期に渡る研究の蓄積を十分に活かしているとはいえない。これは、企業活動を分析する適切な視角が用意されていなかっただけでなく、さまざまな理論を十分検討してこなかったことを意味している。

一方で、IMPグループやノルディック学派の研究から指摘し得ることは、リレーションシップこそビジネスの成果だということである。このことを換言すれば、リレーションシップはビジネスの対象として捉えることが可能である。しかし、こうした議論が日本ではまだまだ一般的ではない。

そこで本研究は、Morrow and Brown(1994)が分類した3つの理論的言語でいう記述的理論(descriptive theory)による検討と位置づける。これは、より根本的な諸特性、諸構造、内的諸関係および諸メカニズムを記述し特徴づけることを目的としているからに他ならない。この含意にもとづき、本研究では記述的理論の視点に基づく事例研究(Case Study)を展開する。これは、本研究で注目する事例を捉えようとするとき、その対象は社会的に構築されており、同時に実在的でもある。しかしながら、新たな概念とそれに基づく体系や理論を立ち上げようとするとき、その研究の視点は批判的役割と機能を有する。なぜなら、日常的な知識の内容は、新たな科学的知識が体系的に包含しなければならぬ現存の理論の一部だからである。このことの丹念な熟考は、社会科学における研究の本質のひとつであり、その取り組みは社会の知識の鍵となり得るといえる。

本研究を社会科学の方法論研究に位置づければ、単純な客観主義や経験主義と異なっている。それは、本研究の視点が、科学的観察や理論が常に概念依存的であっても概念決定的ではないという考えを持つからである。こう考えることで、存在論的な裂け目があるといえるのであり、このことを条件に検討を進めるものである。また、本研究における事例分析の方法としてセオリー・イン・ユース・アプローチ(Theory-in-use approach, 以下「TIUアプローチ」)を用いる。TIUアプローチは、Heffring (1985)の指摘が広く知られており、とりわけノルディック学派の研究者ら(Wägar, Björk, Ravald and West, 2007; Ravald and Björk, 2015)に支持されている(図表-2)。

本研究におけるTIUアプローチを用いる意義は2つある。ひとつは、採り上げる事例が既存の理論モデルの影響を受けないことである。本研究は、事例が有するコンテ

クストの影響を受ける研究となっている。よって、既存の理論モデルによる先入観から、事例本来の現象を見失うことを防ぐことができると考えられる。2つ目は、TIUアプローチの特徴でもあるプロセス・パースペクティブである。これは、事例における原理に対するホルダーと調査者が繰り返すインタラクションによって生じるものである。これにより、事例の現象をより深く捉えることができ、マーケティング実践の内側をより明確にみることを可能にする。

TIUアプローチは4つステップで実施される。ひとつ目は、原理に対するホルダー、例えば管理層らの持論を調査する。2つ目は、調査された管理層らの持論を、調査者がマップに転換し、幾つもの原理に対するホルダーのマップを統合する。3つ目は、原理に対するホルダーの影響を受ける従業員ら(これを「潜在的ユーザー」と捉える)にこれらのホルダーの持論とマップを転換する。最後に、潜在的ユーザーによるホルダーの持論の実践結果をもとに原理を補強し、彼らの企業活動に適応させる。原理に対するホルダーと潜在的ユーザーとの繋がりを提供するため、このプロセスは繰り返される。ここで、調査者は原理に対するホルダーの持論マップを描くだけでなく、より精緻な分析枠組みに転換することが重要である。

## 2. 事例の選択と概要

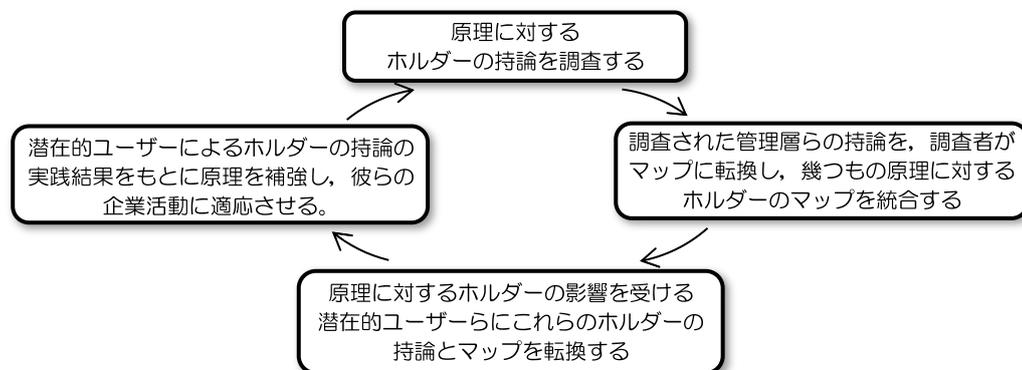
### (1) 事例の選択

本研究では、リレーションシップを対象にしたビジネスの事例に注目する。事例の選定にあたっては、多くのサービスを取り扱う企業を対象とする。これは、リレーションシップに有効性があり、その成果を束にすることがビジネスとなり得ることを意味している。

事例の選択は、日本取引所グループ (JPX) が提供する東証上場会社情報サービスを用いて「サービス業」に該当する企業からの抽出を試みた。ここで抽出された393社のうちBtoBやBtoCの垣根がなく、従来とは異なるサービスを軸として新事業を構築し、成長を続けている企業について精査したところ、株式会社 ベネフィット・ワン(以下「ベネフィット・ワン」)が選定された。

同社のビジネスモデルを検討すると、日本において特徴的なものであると確認された。同社の特殊性は、サービス業では一般的な顧客との接点を持っていないことである。顧客とのリレーションシップを持たないにも関わらず、リレーションシップをビジネスとする。さて、これはどのような手順で実現できたのであろう。本事例は、リレーションシップをビジネスの対象として捉えることが可能かどうかについて考察するものであるとともに、他社に類を見ないビジネスモデルがどのように形成されたのかを確認することも目的とする。

図表-2 TIUの理論開発サイクル



出所：Heffring (1985) p.109をもとに筆者修正

## (2) 事例の概要

1996年、ベネフィット・ワンは、株式会社パソナ(以下「パソナ」)の社内ベンチャーとして、「サービスの流通創造<sup>3)</sup>」というビジョンをもとに設立された。設立当初は、B to B向け福利厚生アウトソーシング事業<sup>4)</sup>からスタートし、現在ではB to BおよびB to C向け会員制サービス事業を展開する。今年(2016年)で20周年を迎えるメガ・ベンチャーとも呼ぶに相応しい企業である。

ベネフィット・ワンを事例に注目するうえで重要な点として、

- ① 創業以来のビジネスモデルである「ユーザー課金型<sup>5)</sup>」の定額課金制モデル
- ② 段階的なマネジメントの変化
- ③ 右肩上がりの好業績

の3点が挙げられる。

1点目に関しては、昨今においてよく見られるようになった「ユーザー課金型」のビジネスモデルを創業当初から採択していた点である。したがって、ベネフィット・ワンを採り上げることで、従来の広告型ビジネスモデルの企業とは一線を画したマネジメントが期待できる。2点目に関しては、同社は自社の成長の過程を3つのステージに分類している。第1ステージでは有料会員を獲得する手段として福利厚生アウトソーシング事業(以下「福利厚生事業」)を展開し、スケールメリットの追求を促した。第2ステージでは、福利厚生事業で培った経営資源の有効活用による事業の多角化を推進した。現在は、第3ステージとして、事業の再編成を行った。B to B市場へは、BPO事業の推進、B to C市場へは創業当初から目指している「サービスの流通創造」に向けて取り組んでいる。3点目に関しては、設立から現在に至るまで、売上高、経常利益、会員数を着実に伸ばしている。つまり、企業のマネジメントが業績に繋がっている企業であると考えられる。

前節までに述べた通り、RM研究における先行研究では、リレーションシップとマネジメントとの接続が不十分であった。一方で、事例企業において、そのマネジメントは「サービスの流通創造」の実現に向けて事業を展開している。その特殊なビジネスモデルから、他社とのマネジメン

トの違いが期待でき、さらに、そのマネジメントは確実に良好な企業業績に繋がっているといえる。したがって、同社の取り組みを考察することは本研究の目的に対して示唆を与えてくれるものであるといえる。以上のことから、本研究では同社を事例に採り上げ研究を進める。

## (3) データ収集と分析

ベネフィット・ワンに関する情報を、同社の有価証券報告書(2006年度から2015年度までの10年分)、決算説明会資料(2006年度から2015年度までの10年分)、株主通信(2006年度から2015年度までの10年分)、同社社長インタビュー動画、会社説明会資料から収集した。これら2次情報の収集では明らかにならなかった点について、2015年11月4日に学内で開催したシンポジウム、2016年2月15日から17日および26日の計4日間のインターンシップおよび同年8月9日に実施した取締役 宮川洋一氏への半構造化インタビューの実施を通じて、1次情報を収集した。これらの情報を先述したTIUアプローチにもとづき整理、分析した。

## 3. 調査結果

本研究では、ベネフィット・ワンのマネジメントを3つのステージに整理して記述する。

### (1) 第1ステージ

ベネフィット・ワンは、1996年にパソナの社内ベンチャー企業として、「ビジネス・コープ」という社名で設立された。設立当初の同社は事業のコンセプトとして、中小企業の人事総務部に向けた事業であること、およびインターネットをつかった事業であることの2つを掲げていた。ひとつは中小企業向けの事務用品の販売事業であり、もうひとつが福利厚生事業であった。

パソナの社内ベンチャーの制度として、2年以内に単月黒字を実現できた事業のみ、3年目を以降も事業を継続できるという制度がある。同社は設立から1年半の間、毎月赤字状態であった。契約が伸び悩むなか、システムの減価償却費と人件費が業績を悪化させた。このような状態が続くなか、期間が残り半年という時点で、同社は親会社

であるパソナから最終警告を受ける。そこで同社はまず、2つあった事業のうち、福利厚生事業に注力することにした。これは、事務用品の販売は模倣可能であり、すでに他社も手掛けていたからである。「コープ」とは生協を意味しており、組合員のためでなくてはならない。特に、中小企業の福利厚生こそ改善の余地がある。これは、現社長の白石氏が人事総務担当者向けに営業してきた経験にもとづく判断でもあった。ただし、その営業の方針も中小企業だけでなく「大手企業の人事総務部に向けた事業」へと方向転換した。この方向性の転換について、同社取締役常務執行役員の宮川氏は、「中小企業向けの営業は、当時の時代背景もあり、成果の獲得が困難だった」と振り返る。中小企業ほど意思決定に慎重で、実績のない企業の提案に慎重であった。しかし、期限まであと6ヶ月と迫ったとき、大手企業からの理解が得られることになる。日立系列のグループ会社との契約が実現したのである。このことに加え、中小企業の加入も併せ、同社は無事に単体でも黒字を達成することができた。これを機に、同社のサービスはクライアント企業の理解を獲得し始める。大手企業との契約を皮切りに、福利厚生事業を拡大し、2004年には、株式上場を果たすまでに成長を遂げた。

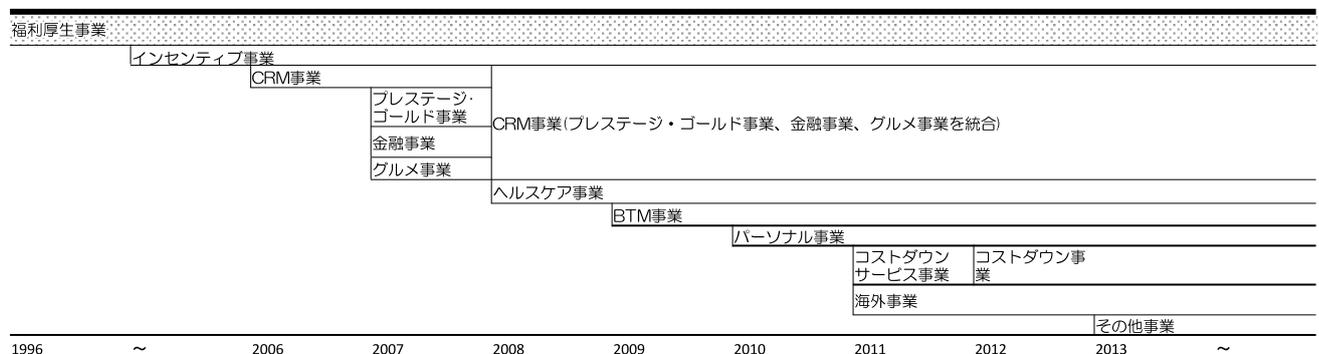
(2) 第2ステージ

福利厚生事業が順調に伸長するに伴い、同社は、第2ステージである事業の多角化に進展する(図表-3参照)。

一見すると全く新しい分野へ事業を展開していると思われられるが、同社が多角化の際に意識していることは、既存の経営基盤を活用できるかどうかであるという。同社が事業展開において核としてきたことは、ひとつは「ユーザー課金型」のビジネスモデルであり、もうひとつは、「サービスの流通創造」である。この2つは設立当初から一貫されてきた。それを体現するためには、顧客にとって必要なサービスの提供ができるインフラ(以下「サービス・インフラ」)の構築となる。したがって、同社における事業の多角化とは、それまで培ってきた既存のサービス提供企業と会員との繋がりを様々な手段、アプローチを用いて構築することである。同社が常に意識していることは、事業は手段ということである。同社は、「ユーザー課金型」ビジネスモデルを核に顧客目線でのサービス提供を目的としており、その目的を達成させるためにはどのような手段が良いのかという考えのもと新規事業を展開している。この考えにもとづき、同社は新規事業に対する積極的な投資を行わない。

福利厚生事業を基盤とした事業の多角化では、もちろんではあるが、どのような新規事業を立ち上げるかの意思決定が必要となる。同社では、企業全体での情報の共有に多大な力を入れている。同社営業部門、サービス開発部門およびカスタマー・センターの各部門内では毎日情報が共有される。部門間でも各部門のマネジャーらによって情報が共有される。さらに経営会議などの場面で経営層間

図表-3 福利厚生事業から派生した各事業



出所：同社決算説明会資料をもとに筆者作成

による情報の共有がなされる。また、社員同士の横断的な情報共有の場として、キックオフミーティングというプレゼン大会がある。そこでは各部署の方向性や取り組んでいる課題および重要情報がプレゼンされる。キックオフミーティングにおいて興味深いのは、プレゼン担当者は一番プレゼンが優れている社員であり、そこには若手やベテランに隔たりがない。部門ごとに全社員でプレゼンをつくり発表者を決めるという過程で、年齢や職位を超えた情報共有の場が提供されている。このほか、ジュニアボード制度という取り組みがある。これは、同社の若手社員と社長の白石氏が、月に1,2回、テーマを決めて意見交換や情報共有を行う取り組みである。ジュニアボード制度は、若手の意見を直接社長に伝えることと、社長の考えを現場の若手社員に直接伝えることで、経営トップと現場との意思疎通を促す。

このように、同社では、様々な取り組みを実施し、企業全体での情報共有を推進させている。確かに、サービスに対する問題意識は、人それぞれで大きく異なるといえる、たとえ共有したとしても、より問題が複雑になる可能性も否めない。しかし、同社における情報の共有は、事業の黒字化という形で確実に成果として現れている。その大きな理由の一つには、核の存在が挙げられる。「ユーザー課金型」のビジネスモデルと「サービスの流通創造」という2つの核があるからこそ、これらを起点とした情報の解釈と問題解決が可能になっているといえる。

### (3) 第3ステージ

続く第3ステージでは、事業領域の再定義を行い、これまで複数あった事業を、人事データをもとにしたB to B向けビジネス・プロセス・オペレーション事業と「サービスの流通創造」を目指したB to C向け事業の2つに区分した。この事業領域の再定義について、宮川氏は2つの目的があったとした。ひとつは、株主に対する事業内容の説明のため、もうひとつは同社の顧客目線でのサービス提供という目的を全社員間で再認識するためである。同社の経営層には、企業規模が大きくなるにつれ、企業内での共通認識が乏しくなっているという問題意識を有していた。それを解決するために、多岐にわたった事業を再編成し、改めて

目的を明確にすることで今後の事業を推進させていくという狙いがある。このことからわかるように、同社は、創立当初から現在に至るまで、常に同社の核である「ユーザー課金型」ビジネスモデルと「サービスの流通創造」、さらにそれを体現するサービス・インフラの構築を、企業全体で共通認識し、事業という手段を用いて実現に向けて努めている。同社のこのような取り組みが、事業という枠組みにとられない成長の原動力になっていることは明らかであるといえる。

### (4) 発見事実

以上のように、本調査では、ベネフィット・ワンの成長の過程を同社が公表する資料およびシンポジウムやインタビュー調査から明らかにした。

さて、同社の成長の過程を、主体間のインタラクション・プロセスという視点で捉えようとするのだろうか。当初から志向されてきた福利厚生事業の改善を促すために、同社はそれまで企業ごとに保有しなければならなかった福利厚生をアウトソーシングすることで、経費削減が可能になることを説いた。そのうえで、ホテルなどのサービス提供企業に対しては、同社のサービス・インフラを活用することで、新たな顧客獲得が可能になることを説明したのである。前者には従業員と企業、後者にはホテルとホテルを利用する顧客というようなリレーションシップが存在する。それぞれのリレーションシップは別々に存在し、かつ、時間をかけてそれが形成されてきた。これを結びつけようとするのが同社の事業の核心であり、それは新たなリレーションシップの始まりである。

まず、第1ステージでは、同社の「ユーザー課金型」のビジネスモデルおよび「サービスの流通創造」という2つの核をもとに、中小企業の人事総務部に向けた事業およびインターネットを用いた事業という2つのコンセプトと親会社であるパソナの出資を総合的に考慮し、コンセプトの実現における手段として、福利厚生事業を展開した。この現象を分析視角で捉えようとすると、同社は、サービス提供企業が有するリレーションシップを拡張する事業を選択したといえる。続く第2ステージでは、事業の多角化が推進される。ここ

でも同社が重視したのは2つの核である。それにより、多様な特徴を有する同社のサービスを、一貫性のある多事業への展開を可能とした。ここで重要となる取り組みには、キックオフミーティングやジュニアボード制度および各事業部署の会議が挙げられる。これらの取り組みは、現場社員の情報を随時経営層に反映させ、また、経営層の考え、例えば同社の核を随時現場の社員に伝えることを可能としている。このことは、サービス提供企業と顧客とのリレーションシップを想定することと同義であるが、同時に同社と福利厚生をアウトソーシングした企業とのリレーションシップにとっても有効である。そのプロセスに注目すると、同社の意思決定(マネジメント)においてサービスが実践される現場の様子は絶えず意識されており、リレーションシップは双方向において機能していると考えられる。このインタラクションは常に現場での情報と同社の核を背景としている。第3ステージにおける事業領域の再定義では、企業全体で目的を共通認識して成長しようとする姿が読み取れる。このことから、同社において、マネジメントは同社2つの核と同社目的および現時点における情報の影響を受けているといえる。

#### IV. 考察

以上をまとめると、同社が見据える市場には様々なリレーションシップが存在している。第1ステージでは、このリレーションシップの発見や特定に主眼が置かれたのである。続く第2ステージでは、多くのリレーションシップを俯瞰的に捉え、サービス・インフラを構築して運用することで、リレーションシップを事業の対象とすることに成功したのである。同社における事業は、サービス提供企業のリレーションシップと、福利厚生をアウトソーシングする企業のリレーションシップを結びつけることで成り立っている。このとき、俯瞰的に捉えたリレーションシップとは、同社のサービス・インフラが及ぶ範囲を指すといえる。ここで注意しなければならないのは、リレーションシップを接続するために、時間を要するという点である。各企業は個々にリレーションシップを有して

おり、それは長い時間をかけて構築されたものである。これらリレーションシップをつなぎ合わせるということは、新たにリレーションシップを構築するということであり、ここにも時間が必要となる。このリレーションシップをつなぎ合わせるに同社は当初、相当な時間を必要としたのだが、それはリレーションシップを構築するのに必要な時間だったともいえる。

このことを換言すれば、同社はリレーションシップをつなぎ合わせることを事業にすることに成功したといえる。このつなぎ合わせによって、サービス自体も変化する。例えば、個別のリレーションシップを有していたホテルは、その評価も個別に行われ、サービスに対する価格が硬直するなどの問題が生じていてもおかしくない。しかし、リレーションシップをつなぎ合わせによって多様な顧客獲得が可能になり、ホテルの稼働率も変化する。また、多様な評価を導入することで価格設定も柔軟になる可能性がある。このように、施設ごとに捉えたリレーションシップでは変化する事がなかったサービスにも、変化が生じてもおかしくない。ホテルからみれば、新規顧客とのリレーションシップ獲得だけでなく、他社や他施設のリレーションシップを視野に入れることで、新たなリレーションシップの構築が可能になり、サービスの捉え方にも変化が生じる。ベネフィット・ワンは、こうしたサービス提供企業のリレーションシップをビジネスの対象として、独自の市場創造を実現したのである。

#### V. 結論

本研究が注目したリレーションシップは、再購買メカニズムの解明や顧客からの信頼や期待の獲得に向けた議論に終始するものではない。むしろ、リレーションシップの特定が市場創造につながることを意味している。サービスによって形成されるリレーションシップは、従来の企業活動が形成したリレーションシップもあれば、リレーションシップとのつなぎ合わせのためのリレーションシップも存在する。前者を縦のリレーションシップ構造とすれば、後者は横のリレーションシップ構造であり、リレーションシップは縦横の両方向への拡張が可能だといえる。

ただし、リレーションシップが形成されるための根拠が必要であり、それはサービスの実践から始まっている。顧客との接点がエピソードを生み、まとまりとして捉えられたときに成果が確認される。この成果こそが、リレーションシップへの昇華とつなぎ合わせの際に重視する内容であり、成果は共有が可能になる。また、成果の共有によってリレーションシップの拡張が実践できるようになり、ベネフィット・ワンの事例から明らかなのは、このことに気づき貪欲に挑戦を繰り返すことで、ビジネスを成立させることが可能だということである。同社はリレーションシップを特定し市場創造することで、この市場を対象としたビジネスを生み出したのである。

このような考察が可能なのは、IMPグループやノルディック学派のRM研究があったからである。主体間の関係が長期にわたり、そこにはサービスによるインタラクションが存在することが指摘されていたからこそ、リレーションシップと市場創造との関係、リレーションシップの拡張可能性を言及できる。ベネフィット・ワンのこうした実態を、本研究はRM研究の理論的含意に基づき、明らかにすることができたといえる。

#### 注

- 1) 最終アクセス日: 2016年8月18日。
- 2) ノルディック学派のいうサービスを捉えようとした場合、リレーションシップを長期と短期の2つに分類するだけでは十分でないと指摘したHolmlundは、シークエンスとアクションの2つの段階を加えることで、サービスの様々な次元のプロセスや成果(アウトカム)を生成すると捉えることができると考えた点に特徴がある。他方、Holmlundの研究成果を活用するうえでは注意が必要である。なぜならば、彼女の知見は、サービス品質やリレーションシップ品質の議論の中で開発されたモデルだからである。  
このような、ビジネス・リレーションシップ研究を展開する彼女がノルディック学派の研究にも貢献した理由として、主体間におけるマーケティング行為を説明するうえで優れていたことが挙げられる。ただし、マネジメントの意志決定がアクションからリレーションシップにどのように反映されているかを検討するうえで、議論が不足しているといえる。
- 3) 同社取締役社長の白石徳生氏によれば、「サービスの流通創

造」とは、インターネットを使って、さまざまなサービスを紹介・販売していくことであるという。白石氏は、モノであれば、百貨店、スーパーマーケット、コンビニなどでモノを安心・安全に比較検討して買える一方で、サービスは受益者がそれを提供する企業から直接買っている。つまり、比較検討して買えないと指摘する。したがって、インターネットを使って、様々なサービスを比較・検討して利用するような流通をつくっていくことをめざし、「サービスの流通創造」という言葉を掲げている。

- 4) 同社の福利厚生アウトソーシング事業とは、顧客企業が同社の運営する会員組織に入会することで法人会員となり、法人会員の従業員(個人会員)が同社と契約関係にあるサービス提供企業の運営する宿泊施設やスポーツクラブ、各種学校などの福利厚生メニューを利用できるものである。ここでいうサービス提供企業とは、ホテルやスポーツクラブなどを指す。顧客である法人会員企業は、同社の福利厚生アウトソーシングを利用することによって、福利厚生に関する費用負担の軽減を図ると共に、企業規模に関係なく、均質で充実した福利厚生制度を備えることができる。
- 5) 「ユーザー課金型」とは、同社の特徴的な収益モデルである。同社法人会員から入会金及び個人会員数に応じた月会費を収受し、個人会員が宿泊施設などを利用した際に、加入コースに応じた補助金を支給する。

#### 参考文献

- Anderson, J., H. Håkansson and J. Johansson, (1994) "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context," *Journal of Management Studies*, Vol.58(10), pp. 1-15.
- Arndt, J. (1979), "Toward A Concept Of Domesticated Markets," *Journal of Marketing*, Vol.43(4), pp. 69-75.
- Berry, L. (1983), "Relationship Marketing," (In) *Emerging Perspectives on Services Marketing*, (Eds) Berry, L.L., G.L. Shostack and G.D. Upah, pp.25-28.
- Blius, K. (1998), "Don't All Firms Have Relationships?," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.13(3), pp.256-270.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr and S. Oh, (1987) "Developing buyer-seller relationships," *Journal of marketing*, Vol.51(2), pp.11-27.
- Easton, G. (1992), "Industrial Networks: A Review," (In)

- Industrial Networks: A New View of Reality*, (Eds) Axelsson B. and G. Easton, London, Routledge, pp. 1-27.
- Ford, D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Processes in Industrial Markets," *European Journal of Marketing*, Vol.5(6), pp.339-354.
- Ford, D., H. Håkansson and J. Johanson (1986), "How Do Companies Interact?" *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1(1), pp.26-41.
- Grönroos, C. (1978), "A Service - Orientated Approach to Marketing of Services," *European Journal of Marketing*, Vol.12(8), pp.588-601.
- Grönroos, C. (1982), "An Applied Service Marketing Theory," *European Journal of Marketing*, Vol.16(7), pp.30-41
- Grönroos, C. (1984), "A Service Quality Model and its Marketing Implications," *European Journal of Marketing*, Vol.18(4), pp.36-44.
- Grönroos, C. (1990), "Relationship Approach Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface," *Journal of Business Research*, Vol.20(1), pp.3-11.
- Grönroos, C. (1994), "Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm," *Journal of Marketing Management*, Vol.10(5), pp.347-360.
- Grönroos, C. (1995), "Relationship Marketing The Strategy Continuum," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), pp.252-254.
- Grönroos, C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications," *Management Decision*, Vol.34(3), pp.5-14.
- Grönroos, C. (1999a), "Relationship Marketing: Challenges for the Organization," *Journal of Business Research*, Vol.46(3), pp.327-335.
- Grönroos, C. (1999b), "Relationship Marketing: The Nordic School Perspective," (In) *Handbook of Relationship Marketing*, (Eds) Sheth, J.N. and A. Parvatiyar, pp.95-118.
- Grönroos, C. (2004), "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value.," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.19(2), pp. 99-113.
- Grönroos, C. (2007), "Love at First Sight or a Long-Term Affair? Different Relationship Levels as Predictors of Customer Commitment," *Journal of Marketing*, Vol.6(1), pp.45-61.
- Grönroos, C. (2009), "Relationship Marketing as Promise Management," (In) *Handbook of Marketing Theory*, (Eds) Pauline, M., M. Saren, B. Stern, and M. Tadajewski, The SAGA, pp.397-412.
- Grönroos, C. (2011), "A service Perspective on Business Relationships: The value creation, interaction and marketing interface," *Industrial Marketing Management*, Vol.40(2), pp.240-247.
- Håkansson, H. and I. Snehota (1990), "No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy," *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4(3), pp. 187-200.
- Håkansson, H. and I. Snehota (1995), "Analising Business Relationships," (In) *Developing Relationships In Business Networks*, (Eds) Håkansson, H. and I. Snehota, London, Routledge, pp.24-49.
- Håkansson, H. and I. Snehota (1998), "The Burden of Relationships or Who's Next?," (In) *Network Dynamics in Industrial Marketing*, (Eds) Naude, P. and P.W. Turnbull, Oxford, Elsevier Science.
- Håkansson, H. and J. Johanson (1992), "A Model of Industrial Networks," (In) *Industrial Networks: A New View of Reality*, (Eds) Axelsson, B. and G. Easton, London, Routledge, pp. 28-34.
- Håkansson, H., J. Johanson and B. Wootz (1976), "Influence Tactics in Buyer- Seller Processes," *Industrial Marketing Management*, Vol.5(12), pp.319-332.
- Halinen, A., A. Salmu and V. Havila (1999), "From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework," *Journal of Management Studies*, Vol.36(6), pp.779-795.
- Heffring, M. (1985), "A theory-in-use approach to developing marketing theories," (In) *Changing*

- the course of marketing: Alternative paradigms for widening marketing theory. Research in Marketing.* (Eds.) Dholakia, N. and J. Arndt, JAI Press, Inc. pp. 105-117.
- Heskett, L., and L. Schlesinger (1994), "Putting the service-profit chain to work," *Harvard business review* Vol.72(2), pp.164-174.
- Holmound, M. and T. Strandvik (1999), "Perception configurations in business relationships," *Management Decision*, Vol.37(9), pp.686-696.
- Hunt, R.M. and S.D. Morgan (1994), "The commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58(3), pp.20-38.
- IMP Group (1982), "An Interaction Approach," (In) *International Marketing and purchasing of Industrial Goods*, (Eds) Håkansson, H. Wiley, Chichester, pp. 10-27.
- Johanson, J. and L-G. Mattsson, (1988) "Internationalisation in Industrial Systems: A Network Approach," (In) *Strategies in Global Competition*, (Eds) Hood, N. and J.E. Vahlne, New York, Croom Helm, pp.87-314.
- Kowalkowski, C. (2015), "Business marketing: A Nordic School perspective," (In) *The Nordic School: Service Marketing and Management for the Future. Hanken School of Economics*, (Eds) Gummerus, J. and C. Koskull, Helsinki, pp.55-67.
- Levitt, T. (1983), "After the sale is over...", *Harvard Business Review*, Vol.61(1), pp.87-93.
- Looy, B., R. Dierdonck and P. Gemmel (2001), *Services Management an Integrated Approach Second Edition*, Pearson Education. (平林祥訳 (2004) 『サービス・マネジメント統合的アプローチ』ピアソン・エデュケーション)。
- Mattsson, L. G. (1997), "'Relationship Marketing' and the 'Markets-as-Networks Approach' - A comparative analysis of two evolving streams of research," *Journal of Marketing Management*, Vol.13(5), pp.447-461.
- Möller, K. (2010), "Relationships and networks," (In) *Marketing Theory: A Student Text*, (Eds) Baker, M.J. and M. Saren, Sage Publications Ltd. pp.304-329.
- Möller, K. and A. Halinen (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction," *Journal of Marketing Management*, Vol.16(1-3), pp.29-54.
- Morrow, R. and D. Brown (1994), *Critical Theory and Methodology*, London Sage.
- Ravald, A. and P. Björk (2015), "Small Firms - Born Service Logicians?," (In) *The Nordic School: Service Marketing and Management in the Future. Hanken School of Economics*, (Eds) Gummerus, J. and C. Koskull, Helsinki, pp.335-351.
- Wägar, K., P. Björk, A. Ravald and B. West (2007), "Exploring Marketing in Micro Firms," *Swedish School of Economics and Business Administration, Working papers*, 531, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Wilkinson, F. and C. Young (1994), "Business Dancing - The Nature and Role of Inter-firm Relations in Business Strategy," *Asia-Australia Journal of Marketing*, Vol.2(1), pp.67-79.
- Zolkiewski, J. and P.W. Turnbull (2000), "Relationship Portfolios-Past, Present and Future," (In) *Understanding Business Marketing and Purchasing-3rd Edition*, (Eds) Ford, D., Thomson Learning, pp.289-304.