

〔論 説〕

ネットワーク視点による売り手と買い手の 関係性研究の潮流と課題

大 平 進

目次

1. はじめに
2. 文献レビューの手法
3. 黎明期の研究 (IMP グループによるネットワーク研究)
4. 1994年以降のネットワーク視点による売り手と買い手の関係性研究
5. 議論と今後の課題

1. はじめに

産業材市場における売り手と買い手の関係性に関する研究は、1980年代以降、リレーションシップ・マーケティングの分野で発展してきた。同分野では、リレーションシップ価値ドライバーの特定からコミュニケーション効果の解明、コンフリクト・マネジメント手法の提案、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) 投資効果の解明に至るまで、様々な切り口から研究が進められた。実務界に目を向けると、学術研究から得られた知見を活かし、多くの企業が顧客との長期的な関係性構築を目指して、CRMチームを編成したり、KAM(キー・アカウント・マネジメント)の実践をおこなったりしている。

学術的にも実務的にも一定の成果が見られたものの、リレーションシップ・マーケティングには重大な課題が存在していた。売り手と買い手というダイアディックな関係性に主眼が置かれており、売り手と買い手を取り巻く様々なステークホルダーとの相互作用を切り離して議論が展開されている点である。鳥瞰図的に捉える視点、すなわちネットワーク視点が欠けているのである。売り手と買い手の関係性をネットワーク視点から理解する必要性は、北欧の研究者らを中心に古くから唱えられ、関心を同じくする研究者らによってネットワーク・アプローチの研究がなされてきた。後述するIMPグループによる研究アプローチである。特定の地域で起きていた流行であったが、Anderson, Håkansson, and Johansonが*Journal of Marketing*で発表した論文(“Dyadic Business Relationships within a Business Network Context”)をきっかけに、世界中でネットワーク視点の研究が行われるようになり、現在に至っている。

ネットワークの視点から売り手と買い手の関係性を扱う研究分野は既に20年以上の研究の蓄積があり、その成果について体系的にまとめる必要性が求められている。ところが、当該分野をレビューした研究はいくつか見られるものの、時期が古かったり(Turnbull, Ford, and Cunningham 1996)、焦点がエコシステムに絞られていたり(Aarikka-

Stenroos and Ritala 2017), 消費財マーケティングを含めた広い視点でレビューされたり (佐藤 2013; 久保田・芳賀 2008) するなど, 「ネットワーク視点による売り手と買い手の関係性」を正面から扱ったレビュー研究は, 著者の知る限り直近では存在していない。

そこで本研究は, ネットワーク視点による売り手と買い手の関係性を扱った研究を, 2段階の検索手順によって抽出し, レビューしていく。マーケティング分野および産業材マーケティング分野のいわゆるトップジャーナルと呼ばれる学術誌に1994年を境に多く取り扱われていることから, 1994年以前を黎明期として扱い, 同時期のIMPグループによる研究アプローチについて触れた後, 1994年以降の研究の潮流について5つのテーマを用いて整理していく。最後に, レビュー結果について議論をおこない, 将来に向けた課題を提示する。

2. 文献レビューの手法

2-1. 論文抽出の条件と検索結果

文献レビューをおこなうにあたり, 2段階の手順で論文抽出をおこなっている。尚, 特定分野の学術誌に絞り込んでレビューを行う手法については, Aarikka-Stenroos and Ritala (2017) らによるシステムティック・レビューの手法を参考とした。

最初に, マーケティング分野の主要ジャーナル4誌 (*Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Marketing Science*) を対象とし, 論文検索エンジン (ABI ProQuest) を用いて検索をおこなった。検索に用いるネットワーク関連用語として, business network, network approach, network context, network theory の4ワードを設定した。これらの用語は, ネットワーク分野の研究者がネットワーク概念を用いる際にキーワードとして広く採用されているものである。さらに, 本研究のスコップである産業材市場における売り手と買い手の関係性を扱った論文に絞り込むため, 売り手と買い手の関係性 (buyer-seller/buyer-supplier/vendor-supplier relationships), 産業材購買 (industrial purchasing), 組織的購買 (organizational buying behavior) という3ワードを設定している。ネットワーク関連用語4ワードと産業材購買関連用語3ワードを掛け合わせた $4 \times 3 = 12$ パターンを検索用語とし, 上述した主要ジャーナル4誌について論文検索をおこなった。その結果, 重複した論文を除いた33編の論文が抽出された (図表1参照)。

続いて, 産業材マーケティング分野の主要ジャーナル3誌 (*Industrial Marketing Management*, *Journal of Business-to-Business Marketing*, *Journal of Business & Industrial Marketing*) を対象として検索をおこなった。これら論文は, 産業材購買, 組織購買を前提としているため, 論文内にあえて産業材購買などの用語が表記されておらず, 上述の12パターンの用語を用いて検索すると, 検索結果に表示されないジャーナルが見うけられた。このため, 売り手と買い手の関係性, 産業材購買, 組織的購買の3ワードを含めず, ネットワーク関連用語4ワードのみを検索用語として検索をおこなっている。また, ABI ProQuest による検索では, *Industrial Marketing Management* においてデータの欠損期間があったため, 論文検索エンジン EBSCO を用いて検索をおこなっている。(尚, 欠損期間を除くと ABI ProQuest と EBSCO の検索結果の違いはほとんど見られなかつ

図表 1. 2段階抽出による論文検索

第1段階 マーケティング主要ジャーナル	検索用語 (12パターン)		検索 結果	
<i>Journal of Marketing</i>	“business network” “network approach” “network context” “network theory”	×	“buyer (vendor)-seller (supplier) relationships*”	11
<i>Journal of Marketing Research</i>			“industrial purchasing”	3
<i>Journal of Academy of Marketing Science</i>			“organizational buying behavior”	9
<i>Marketing Science</i>				0

第2段階 産業材マーケティング主要ジャーナル	検索用語 (4パターン)		検索 結果
<i>Industrial Marketing Management</i>	“business network” “network context”	“network approach” “network theory”	102
<i>Journal of Business-to-Business Marketing</i>			8
<i>Journal of Business & Marketing Management</i>			45

*「売り手と買い手の関係性」は、“buyer-seller relationships” OR “buyer-supplier relationships” OR “vendor-supplier relationships” としている。

(出典：筆者作成)

た。) 結果として、重複した論文を除いた155編の論文が抽出された(図表1参照)。

図表1からわかるとおり、マーケティング主要ジャーナルよりも産業材マーケティングの主要ジャーナルの方が多く掲載されていることがわかる。

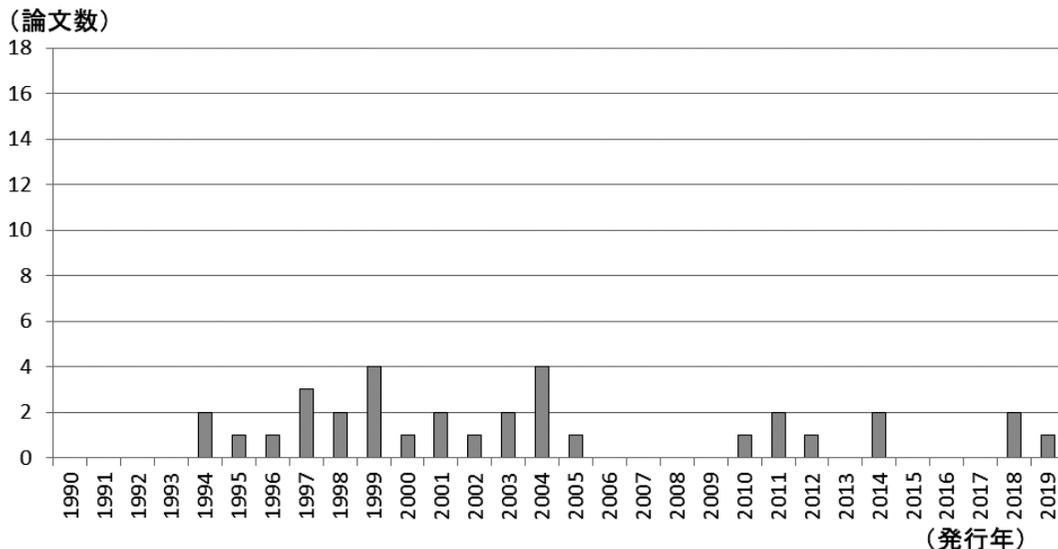
2-2. 発行された論文数の変遷と傾向

前項で抽出した論文を発行年毎に整理し、発行数の変遷を示したのが図表2である。マーケティング主要ジャーナルでは、1994年を境に発行数が増加している(図表2上)。これは、売り手と買い手のダイアディックな関係性をビジネス・ネットワークの文脈から論じた Anderson, Håkansson, and Johanson による論文(“Dyadic Business Relationships within a Business Network Context”)が1994年に *Journal of Marketing* に掲載された他、翌年には同テーマを扱った書籍 *Developing Relationships in Business Network* (Håkansson and Snehota (eds.) 1995) が出版され、それらに影響を受けた研究者らが、後に続いたためと考えられる。以降、2000年代半ばまで平均して年間2編(多い年は4編)の論文が発行されたものの、2005年以降はその数を減らし、現在に至っている。今回の検索条件で抽出された論文数は、今回選定したマーケティング主要ジャーナルに絞ると意外と少ない印象を受ける。

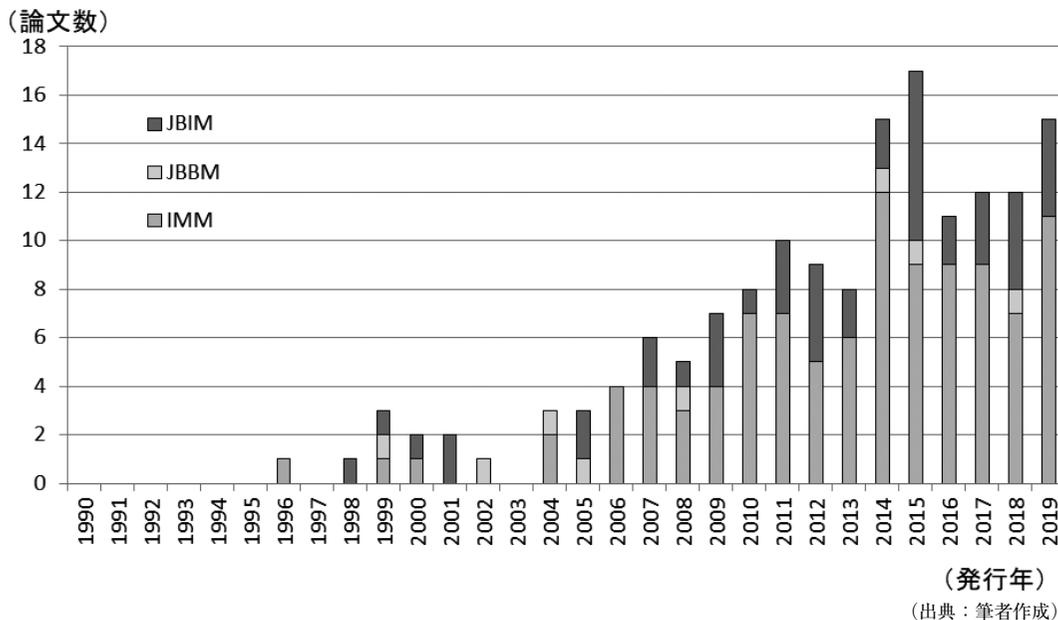
一方の産業材マーケティング分野の主要ジャーナルでは、マーケティング主要ジャーナルが下火になった2005年以降に本格的に増え始め、今日に至るまで増加の一途をたどっている(図表2下)。当該分野の研究発表の主戦場が、産業材マーケティングの専門誌へと移ったとも考えられる。

ネットワーク視点の重要性は、著名な研究者らによって論評や特集記事などで度々取り扱われている。例えば、21世紀に向けて「ネットワーク」が重要なテーマとなることが Walker (1997) により紹介されたり、特定のテーマ(例えば、取引コスト理論: Rindfleisch

図表2. ネットワーク視点による売り手と買い手の関係性研究の論文発行件数の推移
マーケティング・主要ジャーナル4誌



産業材マーケティング・主要ジャーナル3誌



and Heide 1997, 企業間関係：Achrol 1997 など) にネットワークの視点を取り入れられるべきと主張されたりしている。2000年代以降もこの傾向は続いており、ネットワークというテーマが、依然として開拓すべきフロンティアの一つとして提示されている (Achrol and Kotler 2012)。ネットワーク研究が専門誌で順調に増加している要因の一つは、こうし

た啓蒙活動によるものかもしれない。また、度々、論評などで取り上げられるのは、「重要ではあるが、つかみどころがない」ものとして、注目され続けているという見方もできる。

次章では、産業材市場における売り手と買い手の関係性をネットワーク視点から扱った研究をレビューしていく。

3. 黎明期の研究（IMP グループによるネットワーク研究）

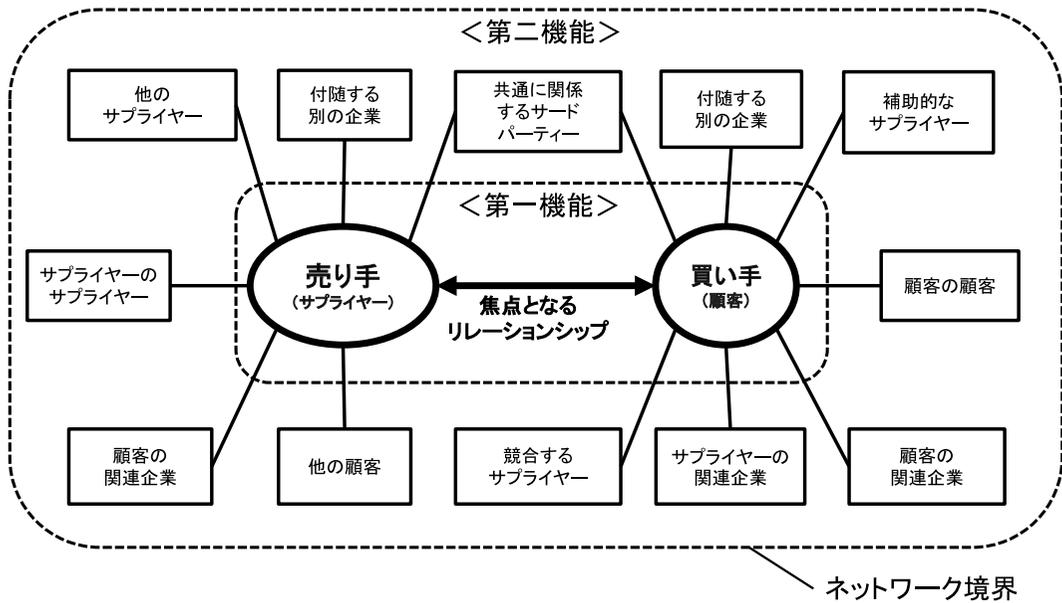
産業材市場における売り手と買い手の関係性をネットワークの視点で捉える研究アプローチは、インダストリアル・ネットワーク・アプローチと呼ばれている。Araujo and Easton (1996) によると、インダストリアル・ネットワーク・アプローチは、産業材市場における売り手と買い手のリレーションシップ研究と強く関係しており、社会的交換理論の影響を一部受けているものの、明確な学問上の基盤を持たず、自律的発展の軌跡をたどったと言われている。同研究アプローチの発展においては、IMP グループ (Industrial Marketing and Purchasing Group: www.impgroup.com) と呼ばれる欧州の研究者らを中心とする研究学派が重要な役割を果たした⁽ⁱ⁾。とりわけ、同グループの研究成果がまとめられた *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods* (by Håkansson 1982) と *Strategies for International Industrial Marketing* (by Turnbull and Valla 1986) の2冊の書籍は、黎明期のネットワーク研究者に及ぼした影響が大きいとされている (Araujo and Easton 1996)。そして、1994年には、*Journal of Marketing* に Anderson, Håkansson, and Johanson (1994) の研究が発表され、これを境にネットワーク研究が増えていることから、同研究が世界中に波及する一つのきっかけをつくったと考えられる。

インダストリアル・ネットワーク・アプローチについて、少し触れておく必要がある。Anderson, Håkansson, and Johanson (1994) によると、「企業」と「企業を取り巻く環境」に対するかつての議論では、両者は個別のものとして切り離されて扱われ、両者の間に境界が存在していた。1980年代中頃、影響力の大きい関係企業（例えば、焦点企業から見た顧客やサプライヤーなど）を外部環境として切り離す考えに対して、資源依存理論を支持する研究者らを中心に疑問が投げかけられた。こうして、「ある企業とそれを取り巻く外部環境」という視点から、「ある企業と相互に影響を及ぼし合う別の企業（2社）との関係性」へと視点が移った。この2社間の関係性 (dyadic business relationship) を取り扱う研究は、リレーションシップ・マーケティングとして発展し、大きな影響力を及ぼした。ところが、焦点となる2社とそれらを取り巻く環境との間には依然として境界が存在しており、より俯瞰的に捉える視点が求められていた。

そこで Anderson, Håkansson, and Johanson (1994) は、Emerson が提示したビジネス・ネットワークという概念を用いて説明を試みた。ビジネス・ネットワークとは、「交換関係によって繋がる2社あるいは2社以上の企業が持つビジネス関係であり、それらは集団的なアクター（行為者）として概念化されたもの」として定義されている。図で示すと図表3のように表される。

(i) 1980年代に相互作用やリレーションシップに強い関心を持つ、ドイツ、フランス、イタリア、スウェーデン、イギリスの12名の研究者が発足したグループである (Payne 2000)。

図表3. 売り手と買い手を取り巻くビジネス・ネットワーク



(出典：Anderson, Håkansson, and Johanson 1994, p. 3 をもとに一部加筆・修正を加えた)

図表4. Håkansson and Snehota 1995 の AAR (アクター-活動-資源) モデル

	企業	リレーションシップ	ネットワーク
活動(A)	活動の構造	活動のリンク	活動のパターン
アクター(A)	組織の構造	アクターの絆	複雑に絡み合ったアクター
資源(R)	資源の収集	資源の繋がり	資源の配置

(出典：Håkansson and Snehota 1995, p. 45 をもとに筆者作成)

この考えに基づくと、売り手と買い手の相互作用は当該2社にプラス（あるいはマイナス）の影響を及ぼす（第一機能と呼ぶ）だけではなく、ネットワーク内のアクターとつながりから間接的にプラス（あるいはマイナス）の影響を受ける（第二機能と呼ぶ）。第一機能では、焦点リレーションシップが経営資源の異質性を生かして相互依存を高め、リレーションシップの効率性を高めるために互いに学習、調整をおこない、協業を模索する取り組みが重要となる。第二機能においては、ネットワーク内の2社以上による活動の連鎖、2社以上が制御する資源の配列、2社以上によるネットワークの共通認識が重要となる。すなわち、ネットワークとしての機能を有効にはたかせるためには、リレーションシップがネットワークに埋め込まれていることを認識し、アクター（actor）が持つ資源（resource）をどのように活用し、アクターとの活動（activity）をどのように設計するかが鍵となる。これは、AARモデル（アクター-活動-資源モデル）とよばれ、図表4で

表される。この AAR モデルをベースとして、ネットワーク研究が数多くなされている。

次章では、1994 年以降のネットワーク視点による売り手と買い手の関係性研究に焦点を当てて議論していく⁽ⁱⁱ⁾。

4. 1994 年以降のネットワーク視点による売り手と買い手の関係性研究

本章では、ネットワーク視点による売り手と買い手の関係性研究のレビュー結果を示す。まず、2段階検索で抽出された論文 188 編の内容をすべて確認し、本研究のテーマの関連性が強い論文をスクリーニングした (47 編)。さらに、検索対象とした主要学術誌 (7 誌) の論文タイトルや要約を改めて確認し、今回の抽出から漏れていた 4 編を追加してレビューをおこなった。その結果、大きく 5 つのテーマが特定された。具体的には、ネットワークの効果的なマネジメント手法・ガバナンス手法、効果的なネットワーク・マネジメントに求められる能力や志向性、ネットワーク内のステークホルダーとの関わり、ネットワークを通じて得られるアウトプット、ダイナミックなネットワークの認識である。順を追って、説明していく。

4-1. ネットワークの効果的なマネジメント手法・ガバナンス手法

4-1 (1). ネットワーク・マネジメント手法を扱った研究

Anderson, Håkansson, and Johanson (1994) によると、個々の 2 社間リレーションシップがもたらす利点の総和よりも、ネットワーク全体がもたらす利点が上回る時、複数のリレーションシップの繋がりがその利点をもたらししていることを意味している。これは、ネットワークによる恩恵を求めるのであれば、企業は売り手と買い手のダイアディックな視点ではなく、ネットワークの視点でリレーションシップを捉えなければならないことを意味する。Achrol (1997) は、「ネットワーク組織」という概念を用いて、ネットワーク視点のマネジメントの必要性を説いている。ネットワーク組織は、交換関係で結ばれた単なる「企業のネットワーク」とは明確に異なる。適切に管理されたネットワーク組織は、企業どうしのつながりの密度や多重性、相互利益の度合いが高く、価値共有システムを有している。また、ネットワーク組織内のメンバー企業は明確な役割と責任を保持している特徴がある。それでは、具体的にどのようなマネジメントが求められるのか。

ネットワークをマネジメントする手法は、研究テーマとして初期から多く扱われている。例えば、Möller and Halinen (1999) は、個別のリレーションシップ視点からネットワーク視点までを 4 つのレベルで示している。具体的には、レベル 1「個別のリレーションシップを管理する」、レベル 2「リレーションシップ・ポートフォリオを管理する」、レベル 3「自社をネットワークに位置付ける」、レベル 4「産業をネットワークとして捉える」である。レベルが上がるほど、より俯瞰的な視点となる。Möller and Halinen (1999) は、ネットワークが競争の鍵を握る時代において企業が解決しなければならないマネジメント上の課題を、提示した 4 つのレベル別に議論している。Turnbull, Ford, and Cunningham (1996)

(ii) 1994 年以前のインダストリアル・ネットワーク研究の詳細については、Turnbull, Ford, and Cunningham (1996) を参照されたい。

もまた、ポートフォリオ管理やネットワーク・ポジショニングの重要性を説いている。自社のネットワーク・ポジションを理解しようと努めると、インタラクションを通じて蓄積された資源を把握することにつながり、それら資源は、将来の戦略のための原資として用いられる。さらに、「ネットワークのアクターが保持する資源へのアクセス」「ネットワーク内での評判や影響力」「アクターからの期待」の3要素を用いたカテゴリー化を提案している。

リレーションシップ・マーケティングで注目されたキー・アカウント・マネジメントの考え方を応用し、ネットワークをシステムティックにマネジメントする手法 (Key Network Management : KNM) も提案されている (Ojasalo 2004)。Ojasalo (2004) によると、KNMは次の3つの手順から成る。(1) 有望な機会を有するキー・ネットワークを特定し、(2) そのネットワークのアクターをマネジメントする戦略を策定する。具体的には、キー・ネットワークの目標達成に向けたアクターの能力 (高低)、アクターの目標達成に向けたキー・ネットワークの能力 (高低) の2×2マトリックスに応じて戦略の方向性を決定する。そして、(3) 製品 (サービス)、組織構造、情報交換、個人といったオペレーション・レベルに応じて具体的なアクションを考えればよい。

近年では、より広い視点で捉えようとする動きも見られる。共進化 (co-evolution) や相互依存を伴うビジネス活動やイノベーション活動が増えている実態を踏まえ、ネットワークよりも俯瞰的なエコシステムという概念を持ち込む提案がなされている (Aarikka-Stenroos and Ritala 2017)。ところが、当該分野における包括的理解は進んでいるとはいえないため、Aarikka-Stenroos and Ritala (2017) は、先行研究のシステムティック・レビューをおこない、エコシステムの視点を取り入れたマネジメント手法について、4つのカテゴリー (競争と進化、新興と破壊、安定的取引、価値共創) を特定した。そして、エコシステムの特徴を挙げた上で、それら特徴別のマネジメント手法を含めたフレームワークを提示している。

これまでの議論は、いずれも文献レビューや定性調査の結果から導かれた結論であった。Claro and de Oliveira Claro (2011) は、ブラジルの自動車部品メーカーを対象に質問票を用いた調査を実施し、ネットワークの効果を実証的に検証している。統計分析をおこなった結果、自動車メーカー (買い手) と部品サプライヤー (売り手) は、関係性が深まると共同行動 (共同マーケティングや共同開発、政府に対する共同交渉、設備の共有など) を取り、結果として両社のパフォーマンス向上につながる。さらに、部品サプライヤーが、焦点となる自動車メーカー以外のネットワーク・アクター (セカンド・ティア・サプライヤー、ファースト・ティア・サプライヤー、製造業企業) とインタラクションを強めるほど、焦点2社の関係性が共同行動に及ぼす影響を強めることが明らかとなった。

個別の現象に焦点を当てて、ネットワーク・マネジメントを扱う研究も多く見られる。例えば、ベンチャー企業が事業を立ち上げて、それを拡大させていく過程を、リレーションシップ・ポートフォリオの出現とその変化に着目して分析した研究 (La Rocca et al. 2019)、売上低迷を経験していたフィンランドの家具メーカーがビジネスのグローバル化によってV字回復した実態を、ネットワーク視点で分析した研究 (Tikkanen 1998)、中国ビジネスにおいて重要な役割を果たす人的ステークホルダー・ネットワーク (中国語でグワンシー : Guanxi と呼ぶ) を扱った研究 (Badi, Wang, and Pryke 2017; Dong, Zeng,

and Su 2018) が挙げられる。

4-1 (2). ネットワーク・ガバナンス手法を扱った研究

売り手と買い手の間に取引上好ましくない状況（例えば、一方の企業が持つパワーが強い、依存度が高いといった状況）が生まれると、企業がその状況を悪用し、自社にとって都合の良い機会主義的行動を取る場合がある。機会主義的行動の抑制やコンフリクトの解消を目指すガバナンス手法は、リレーションシップ・マーケティングでも重要なテーマであり、多くの研究がなされてきた（例えば、Jap and Anderson 2003; Mohr and Spekman 1994; MacMillan et al. 2005）。売り手と買い手の2社間を対象としたガバナンス手法をネットワーク視点から再考した研究が多くなされている。

新興国市場では、サプライチェーン内のパートナー企業の一方が相手に対して依存度を高める状況が多く見られる。一般的に依存の非対称性は、リレーションシップの機能不全に陥る危険性を高め、依存する側に大きな害を及ぼすとされる。このような依存度の非対称性をバランスさせるメカニズムにはどういったものがあるのだろうか。この疑問に答えるため、Dong, Zeng, and Su (2018) は、中国消費財産業の買い手とサプライヤーの関係を分析し、ネットワーク視点から依存の非対称性問題のメカニズム解明を試みた。郵送調査から得た345組の2面データを用いて、最小二乗回帰分析をおこなった結果、ネットワーク埋め込みによる関係特殊的投資が大きな役割を果たしていることが示された。具体的には、依存の非対称性の状況下において、ネットワークに埋め込まれた状況は、パートナーに関係特殊的投資を促し、結果としてチャンネルのパフォーマンスを高めるのである。

Hingley, Lindgreen, and Grant (2015) によると、パワーバランスが非対称的な売り手と買い手のコラボレーションを促進する上で、4th パーティ・ロジスティクス (4PL) が果たす役割が大きい。4PL は3rd パーティ・ロジスティクス (3PL) の進化版として捉えられる。3PL は、委託する企業から見て取引には直接関係のない「第三の企業」として、生産から販売に至るまで（あるいはその一部）の効率的なロジスティクス活動を担う企業であった。一方の4PL は、物流業務の枠を超え、プロセスや技術、マネジメント業務を結合し、委託企業に付加価値を提供する。3PL が目指す効率改善よりも先を行く、ソリューション提供企業と言える。4PL は、たとえ売り手と買い手のパワーバランスが非対称的な状況でも、その間に入り「正直なブローカー」としての調整役を果たすため、コラボレーションが促進されるのである。

機会主義的行動の抑制について扱った研究は Wuyts et al. (2004) や Zeng et al. (2015) が挙げられる。Wuyts et al. (2004) は、買い手とベンダー、サプライヤーのトライアディックな関係性が機会主義的行動の抑制や価値創造に及ぼす影響を実証的に検証した。買い手企業は、ベンダーとサプライヤーとの間に強い繋がりがある時、（ベンダーを介さない）サプライヤーとの直接的な関係について価値を知覚する。これは、買い手とサプライヤーがベンダーを介さず直接つながると、ベンダーの機会主義的行動を抑制する効果があるためである。また、Zeng et al. (2015) は、流通業者がサプライヤーに対して取る機会主義的行動について、ネットワーク視点で論じている。自動車業界の流通業者を対象に行った調査により、次の発見を得ている。ネットワークにおける競争度合いの強さが流通業者の機会主義的行動を促進させるのに対し、協調度合いが強い場合は抑制する方向にはたらく。

一方のネットワークの構造的側面に目を向けると、流通業者のネットワーク中心性の程度が強いほど機会主義的行動を促進させる。

4-2. 効果的なネットワーク・マネジメントに求められる能力や志向性

効果的にネットワークをマネジメントする企業にはどのような能力や志向が備わっているのだろうか。この疑問に答えるため、多くの研究がなされている。

例えば、Thornton, Henneberg, and Naudé (2015) は、ネットワーク志向型の行動が、企業のパフォーマンスに及ぼす影響を実証的に解明している。ネットワーク志向は、4つの要素（情報の入手、機会の捕捉、強い繋がりから得る資源の活用、弱い繋がりから得る資源の活用）から成り、それぞれ4項目、合計16項目の質問によって測定される。イギリスのマネジャーを対象に、オンライン調査を実施した結果、ネットワーク志向型行動は、顧客志向型行動および競争志向型行動にプラスの影響を与えることが明らかとなった。また、ネットワーク志向型行動は、リレーションシップ・ポートフォリオの効果的マネジメントを媒介して利益パフォーマンスにプラスの影響を及ぼすことも示された。

Awuah (2008) は、専門的サービス企業3社に対するケーススタディの結果から、顧客志向を有する企業が、優れた顧客価値と顧客満足を提供するために、買い手企業との緊密なコミュニケーションを促している実態を示した。また、この現象をより広い視点で捉えると、売り手と買い手以外の第三者（例えば、広告会社から見ると独立系調査会社や印刷業者、翻訳業者などがこれにあたる）とのインタラクションが大きい場合、競争優位性が獲得され、重要な顧客を保持できていると考えられる。

ネットワークを通じた学習能力も重要な能力であると認識されている。例えば、Eng (2005) は、ネットワークを通じた学習がリレーションシップ価値にプラスの影響を及ぼすことを実証的に解明している。そして、企業間の資源適合性が高い時、学習能力がリレーションシップ価値に及ぼす影響を高める点も示している。Kandemir, Yaprak, and Cavusgil (2006) はまた、良いパートナーを探し出し、調整をおこない、アライアンスから学習する能力を有する企業は、アライアンス志向を有していると主張している。その上で、アライアンス志向が、アライアンス・ネットワークのパフォーマンスにプラスの影響を及ぼし、ひいては企業の市場成果へとつながることを実証している。また、市場環境の変化がモデレータとしてはたらき、アライアンス志向がパフォーマンスに及ぼす影響を強める点も明らかにしている。

最後に、文化的側面を扱った研究を紹介したい。Ivanova-Gongne and Torkkeli (2018) は、フィンランドとロシアのマネジャーを対象にインタビューをおこない、フィンランドのマネジャーはビジネス・ネットワークを組織的な戦略として捉えるのに対し、ロシアのマネジャーはビジネス・ネットワークを個人レベルの現象として捉える傾向にある点を明らかにした。この結果は、ネットワーク戦略策定に文化的背景の違いが及ぼす影響を示しており、ネットワーク研究において文化的側面を考慮する必要性を示唆している。

4-3. ネットワーク内のステークホルダーとの関わり

今回抽出した論文には、ネットワーク内のステークホルダーのなかでも、サプライチェーン・パートナー、競合他社、焦点顧客以外の顧客との関わりを扱った研究が見られた。

初めに、サプライチェーン・パートナーを扱った研究についていくつか紹介したい。Frazier (1999) は、流通チャネル・マネジメントに関連した今日的な課題を議論し、当該分野の研究発展に向けて新しい視点を提案した。この研究は、正面からネットワークを扱っているわけではないが、提示した視点の中にネットワークの考え方が多く含まれていた。Wathne and Heide (2004) は、市場（サプライチェーンの下流）の不確実性に対する柔軟性は、サプライヤー（サプライチェーンの上流）のガバナンス・メカニズムに依存すると主張している。ガバナンス・メカニズムには、サプライヤーに資格を与えるプログラムや「人質」状況が含まれる。人質とは、関係特殊的な投資により別の買い手企業に対するスイッチングが難しくなる状況を言う。資格プログラムと人質状況が不確実性に対する柔軟性にプラスの影響を及ぼすことが示されている。

Capaldo and Giannoccaro (2015) は、サプライチェーンにおけるネットワークレベルでの信頼について分析している。Rivkin and Siggelkow が提唱する 10 の相互依存パターンそれぞれについて、進化生物学分野でカウフマンによって提唱された NK モデルを援用し、シミュレーション分析をおこなった。その結果、影響を受けていないパートナーの数が多い程、（すなわち、あるパートナー企業が残りのパートナー企業の意味決定から影響を受けにくくなるため）サプライチェーンの信頼は強くなることがわかった。他にも、前述した小売店とサプライヤーのリレーションシップに 4th パーティ・ロジスティクス（4PL）が果たす役割を扱った Hingley, Lindgreen, and Grant (2015) の研究がある。

続いて、競合他社を扱った研究には、Tidström and Hagberg-Andersson (2012) や Bengtsson and Kock (1999), Lindström and Polsa (2016) が挙げられる。

Tidström and Hagberg-Andersson (2012) は、ビジネス・リレーションシップが協力的な状況から敵対的な状況へと変化する際、どういったきっかけにより、どのように変化しているのか解明を試みた。4つのケーススタディを時系列的に分析し、情報共有、販売に関連したイベント、機会主義的な行動が影響していると結論付けた。Bengtsson and Kock (1999) は、競合他社であっても協力をを行う現象に着目し、競合他社との関係性を 4つのタイプ（共存、協力、競合、コーペティション）に分類している。スウェーデンのラック・アンド・ピニオン（歯車的一种）産業 4社における競合・協業関係の変遷を調査した結果、市場におけるポジショニングの強さ、キーとなる資源の有無などに応じて、4つのタイプが使い分けられ、競争優位が得られていることがわかった。

競合他社による協業と競争を組み合わせた活動は、コーポレーションとコンペティションの造語であるコーペティションと呼ばれ、複雑なインタラクションの一形態として考えられている。従来研究の多くは、顧客から離れた部分における競合どうしの協業（ロジスティクス、生産、開発など）に焦点を当ててきた。一方の Lindström and Polsa (2016) は、顧客に近い部分における競合どうしの協業（営業、マーケティングなど）に焦点を当て、フィンランドの情報通信産業に属する中小企業 8社にケーススタディ分析をおこなっている。その結果、ブランディング、マーケティング、共同顧客、サービス・デリバリーの分野でコーペティションが広く行われている実態が明らかとなった。加えて、コーペティションの成功要因として、アクティブさ、地理的な距離、人的資源などを特定している。

最後に、売り手と買い手の 2社関係の外側に存在する買い手（すなわち別の買い手）を扱った研究について説明する。産業材市場では、売り手企業が有力な買い手企業を味方に

つけて潜在顧客を獲得する行動がしばしばみられる。例えば、パトロン企業のマネジャーなどに製品やサービスの良さを広告でうたってもらい、潜在顧客の獲得につながる行為である。このような行動は照会 (reference あるいは referral) と呼ばれ、照会する人物はリファラー (referrer) と呼ばれている。実務的には古くからおこなわれてきた行為だが、近年研究者らの注目を集めている⁽ⁱⁱⁱ⁾。

Jaakkola and Aarikka-Stenroos (2018) は、顧客による照会行動を重要なカスタマー・エンゲージメント行動の一つとして認識し、価値創造にどのように影響するかについて、ビジネス・ネットワークの視点で論じている。ビジネス・サービス産業を対象にフィールド調査を実施した結果として、エンゲージド・カスタマー (照会者)、潜在顧客、売り手のトライアドによる価値創造フレームワークを提示している。

Aarikka-Stenroos and Makkonen (2014) は、買い手企業が情報収集の手段として照会を活用している点に着目して研究を行っている。買い手企業は、ビジネス・ネットワーク内に散在する情報を照会やクチコミ、評判などの手段で入手しており、購買プロセスを促進させるためにそれらを活用している実態を明らかにした。例えば、入手した情報によって、ニーズの認識、有効な情報源 (どこのだれから必要な情報を得るか) の特定、求められる提供物の理解、代替製品・代替サプライヤーの限定、焦点サプライヤーの評価などに活用され、購買プロセスを促進したり、将来の問題解決に役立てたりしている。

Hillebrand, Driessen, and Koll (2015) は、従来型マーケティングでは、ステークホルダーが個々に独立して存在するものとして扱われており、そこからの脱却が必要であると主張している。そこで、ステークホルダー・マーケティングという用語を用いて、「相互に関係したステークホルダー」の視点を持った新しいマーケティングに求められる理論的基盤や能力を整理している。

4-4. ネットワークを通じて得られるアウトプット

前に触れた AAR モデルによると、ネットワーク内のアクターが持つ資源をうまく活用し、アクターとの活動を効果的に設計する企業は、優れたアウトプットを生み出す。アウトプットには様々なものが含まれるが、なかでも「優れたソリューション」と「イノベーション」の創造がネットワーク研究者の関心を集めている。

4-4 (1). 優れたソリューションの提案

Windahl and Lakemond (2006) によると、伝統的な手法で製品やスペアパーツを販売したり、サービスを提供したりするだけでは、激しさを増す市場で競争を勝ち抜くことが難しくなっている。この現状を踏まえ、製品とサービスを統合する、いわゆる統合型ソリューションサービスを提供し、成功している企業に注目した。そこで、製造業を支えるサービスを長年提供してきた国際企業に対してケーススタディを実施している。同社および同業他社を含むステークホルダーにインタビューをおこない、乳製品処理プロジェクトと汚泥処理プロジェクトを比較分析した結果、6つの成功要因の特定に成功している。つまり、アクターとの関係性の強さ、ネットワーク内のポジショニング、ネットワーク・

(iii) Kumar, Petersen, and Leone (2010) や Hada, Grewal, and Lilien (2014) の研究が代表的である。

ホライズン (network horizon), ソリューションが既存の内部活動に与える影響, ソリューションが顧客のコア・プロセスに与える影響, そして, 外部要因である。ここで, ネットワーク・ホライズンとは, アクターがどこまでネットワークが広がっているかを認識している範囲を言う。

また, Hakanen (2014) は, キー・アカウント・マネジメント (KAM) チームがどのように知識を獲得し, それを吸収し, 統合的ソリューションの提供を通じた価値共創へと導くか, サプライヤー企業9社に対するデプスインタビューを通じて明らかにしている。KAM チームは, 特定顧客の広範囲に渡るニーズを理解できるため, 様々なマーケティングや広告, コンサルタントといったサービスを束ねて統合的ソリューションを提供する活動が容易である。さらに, 用いられる製品やチャネルの数に関わらず, KAM チームは複雑な知識を処理し, 一貫したコミュニケーションを実現させており, ネットワーク・アクターらを編成する手助けにもなっている。このため, ネットワーク視点から見ても KAM の有効性が示されたと言える。

4-4 (2). イノベーションの創出

Medlin and Törnroos (2015) によると, イノベーションを起こす企業は, 3つのプロセスのマネジメントをおこなってイノベーション創出と商業化を実現している。具体的には, (1) 既存のネットワークを探索し, 有望なパートナーや資源へのアクセスを見つける, (2) ビジネス・リレーションシップを発展させ, 新しく生まれるネットワークを活用する, そして, (3) 将来のネットワークの中に, ネットワークとテクノロジーの適合性を探索し, 見つけ出す。このフレームワークは, ビジネス・ネットワーク探索とビジネス・ネットワーク活用のプロセスが交互に関連しており, 「両利き」と表現される。そして, ネットワークと技術の適合性が探索と活用のプロセスの質を高めたり, スピードを速めたりすることを, バイオ燃料の開発と商業化に成功したケーススタディにより例示した。

Codini (2015) は, 10年に渡り編み機メーカーに実施した定性調査から, ビジネス・ネットワーク内におけるアクターどうしの関わりの度合いが, イノベーション創出に深く関連している実態を明らかにしている。また, 関わりの度合いがイノベーション創出に及ぼす影響の強さは, イノベーション・ライフサイクルの段階によって異なることが示された。例えば, 導入期 (製品開発) や成長期 (市場導入後) には, 生産者とユーザーの共同とその強さが技術革新に大きく影響を及ぼすが, 成熟期においてはこの影響はみられなかった。

Roy, Sivakumar, and Wilkinson (2004) は, 新製品開発におけるサプライヤーの参画やアライアンス行動がイノベーションに及ぼす影響について, 概念フレームワークを示して説明している。売り手と買い手のインタラクションがイノベーションを創出させる際の, 内部要因 (コミットメントや信頼など) や外部要因 (ネットワークの繋がり) がもたらすモデレータ効果について議論している。

サプライヤー企業の多くは, 最終顧客が新製品の成功や持続的成長に影響を及ぼすことは十分認識しているものの, サプライチェーンの下流に位置する顧客と効果的なりレーションシップを構築できていない。Hillebrand and Biemans (2011) は, 繊維, 食品成分, 金属, プラスチック産業のサプライチェーンの上流に位置するサプライヤー21社に対するインタビュー調査をおこなった。その結果, サプライヤーにとって直接の顧客だけではなく, サプライチェーン下流の顧客までを含めた市場志向の実践が重要であり, この問題

について有効な提案（7つの命題導出）をおこなっている。同様の問題意識は国内研究者にもみられる。結城（2017）は、マーケティング・チャネルの視点から、製造業者が得る市場情報や信頼関係が製品の有用性と新奇性に及ぼす影響について実証的な解明を試みている。

4-5. ダイナミックなネットワークの認識

4-5 (1). ネットワークの変化

Welch and Wilkinson (2002) は、ネットワーク・アプローチに「アイデア」の概念を加えて、ビジネス・ネットワークのダイナミズムを説明している。オーストラリアの砂糖輸出産業が1950年から1980年にかけて英国市場進出していった過程について、関連する企業にデプスインタビューを実施した。そして、時間の経過とともにアクターとのインタラクティブなやり取りや経験を通じて、アイデアを強化、共有、修正、結合し、ネットワーク発展に活用している状況を明らかにした。この結果を踏まえ、IMPグループによるAARモデルに、アイデアという次元を追加したAARIモデルを提案している。

Fonfara, Ratajczak-Mrozek, and Leszczyński (2018) は、IMPアプローチを援用し、ビジネス・ネットワーク変化のメカニズムについて、関係性プロセスの変化、インタラクションの状況変化、ビジネス・ネットワークの再構成（構造変化）の3つの変化により説明を試みている。Törnroos, Halinen, and Medlin (2017) は、関係的ネットワーク・スペースという概念を考え出し、構造的次元（アクター、リンク、繋がり、絆）、精神的次元（ネットワーク・ピクチャー、ネットワーク・ホライズン、距離、状況）、相対的次元（ポジション、役割、場所、埋め込み）の3次元で示している。これらの要素がインタラクティブなプロセスを通じて継続的にネットワーク・スペースを形成していくネットワーク・スペース・フレームワークを提案している。基本的な考え方は、Fonfara, Ratajczak-Mrozek, and Leszczyński (2018) と類似している。

一方、Johanson and Vahlne (2011) は、ビジネス・ネットワークは発展とともに変化が難しくなると考えている。先行研究の実証的エビデンスに基づき、企業と市場の関係をビジネス・ネットワークの視点から概観し、7つの命題を導出している。その中の一つに、「リレーションシップどうしが繋がるにつれて、変化が難しくなるかもしれないし、起こるとしてもインクリメンタル（漸進的）な変化となるかもしれない。しかしながら、一連の変化の積み重ねにより革命的な結果をもたらすことになるだろう」という命題が含まれている。小さな変化の連続が、大きな変化を生み出すという視点である。

4-5 (2). ネットワーク・ピクチャーを用いたネットワークの認識

複雑なビジネス・ネットワークを意味づける（making sense）行為は、マネジャーに自らの位置を正確に把握し、変化をもたらす意思決定をおこなうのに役立つと言われている（Henneberg, Naudé, and Mouzas 2010）。ところが、上述した通り、ビジネス・ネットワークが変化する過程やメカニズムについては、研究者の間でコンセンサスが得られていない。この問題を克服すべく、ビジネス・ネットワークのダイナミズムを理解するために、意味付け（sense making）論的アプローチやネットワーク・ピクチャーという手法を用いた研究がなされている。ここでいうネットワーク・ピクチャーとは、企業を取り巻く環境をマネジャーがどう知覚しているかを視覚的に描き出す手法である（Laari-Salmela,

図表 5. ネットワーク視点による売り手と買い手の関係性研究：5つのテーマと理論的背景

メインテーマ	サブテーマ	研究	主要な理論・コンセプト
4-1. ネットワークの効果的なマネジメント手法・ガバナンス手法	ネットワーク・マネジメント	Dong, Zeng, and Su (2018) [*] , Aarikka-Stenroos and Ritala (2017), Badi, Wang, and Pryke (2017), Claro and de Oliveira Claro (2011), Ojasalo (2004), Möller and Halinen (1999), Bengtsson and Kock (1999) [*] , Tikkanen (1998), Achrol (1997), Turnbull, Ford, and Cunningham (1996), Anderson, Håkansson, and Johanson (1994)	インタラクション, ネットワーク理論, ネットワーク埋め込み, ネットワーク・ポジション, 社会的交換理論, 取引コスト理論, 資源依存理論, 関係特殊の投資, パワー, 信頼, 社会的規範, エコシステム
	ネットワーク・ガバナンス	Dong, Zeng, and Su (2018) [*] , Hingley, Lindgreen, and Grant (2015) [*] , Zeng et al. (2015), Lin et al. (2012), Claycomb and Frankwick (2010), Wuyts et al. (2004)	インタラクション理論, ネットワーク理論, ネットワーク中心性, ネットワーク埋め込み, ソーシャル・ネットワーク理論, 依存の非対称性, 関係特殊の投資, パワー理論, 機会主義的行動, 戦略的提携, 形式的ガバナンス・メカニズム
4-2. 効果的なネットワーク・マネジメントに求められる能力や志向性	ケイバビリティ	Kandemir, Yaprak, and Cavusgil (2006), Eng (2005)	ネットワーク理論, ダイナミックケイバビリティ, 市場志向, 組織的学習
	志向性	Thornton, Henneberg, and Naudé (2015), Hillebrand and Biemans (2011) [*] , Awuah (2008)	ネットワーク志向, 市場志向, 顧客志向, ネットワーク・アプローチ
	文化	Ivanova-Gongne and Torkkeli (2018) [*]	ネットワーク理論, センス・メイキング・アプローチ
4-3. ネットワーク内のステークホルダーとの関わり	サプライチェーン, 流通チャネル	Capaldo and Giannoccaro (2015), Hingley, Lindgreen, and Grant (2015) [*] , Wathne and Heide (2004), Frazier (1999)	ネットワーク理論, コラボレーション, 信頼, 機会主義的行動, パワー理論, NKモデル, 取引コスト理論
	競合他社	Lindström and Polsa (2016), Tidström and Hagberg-Andersson (2012), Bengtsson and Kock (1999) [*]	ネットワーク・パースペクティブ, インタラクション, コーペティション
	カスタマー・エンゲージメント, 照会行動	Jaakkola and Aarikka-Stenroos (2018), Aarikka-Stenroos and Makkonen (2014), Hillebrand and Biemans (2011) [*]	ネットワーク理論, カスタマー・エンゲージメント, 照会 (reference), クチコミ, 評判, 市場志向
4-4. ネットワークを通じて得られるアウトプット	統合型ソリューション	Hakanen (2014), Windahl and Lakemond (2006)	ネットワーク理論, インタラクション, エコシステム, 両利き, イノベーション, イノベーション・ライフサイクル, ナレッジマネジメント
	イノベーション, 製品開発	Aarikka-Stenroos and Ritala (2017) [*] , Medlin and Törnroos (2015), Codini (2015), Laage-Hellman, Lind, and Perna (2014), Roy, Sivakumar, and Wilkinson (2004), 結城 (2017)	
4-5. ダイナミックなネットワークの認識	ダイナミズム	Fonfara, Ratajczak-Mrozek, and Leszczyński (2018), Törnroos, Halinen, and Medlin (2017), Johanson and Vahlne (2011), Welch and Wilkinson (2002)	ネットワーク理論, 経済地理学, 組織学習, コミットメント
	ネットワーク・ピクチャー, センス・メイキング	Ivanova-Gongne and Torkkeli (2018) [*] , Abrahamsen et al. (2016), Laari-Salmela, Mainela, and Puhakka (2015), Ramos and Ford (2011), Henneberg, Naudé, and Mouzas (2010), Geiger and Finch (2010), Leek and Mason (2009)	ネットワーク理論, センス・メイキング理論, ネットワーク・ピクチャー

注1：*印は、テーマ間に横断して扱われているため、重複して記入されている。

注2：いずれにも属さない論文：Pagani and Pardo (2017), Hillebrand, Driessen, and Koll (2015), Thomaz and Swaminathan (2015), Connelly, Ketchen, and Slater (2011), Rindfleisch and Heide (1997)。

(出典：筆者作成)

Mainela, and Puhakka 2015)。

例えば, Leek and Mason (2009) は, 取引関係にあるエンジニア企業2社を取り巻くインダストリアル・ネットワークを分析するため, 日常的に業務上のやり取りがある5名にデプスインタビューを実施した。インタビューは3ヶ月毎におこなわれ, 18ヶ月間におよんだ。調査対象となったのは, 開発サービスをアウトソーシングする際にコンタクトを取り合う両社の部門マネジャーとその上司である管理責任者であった。被験者には, 社内

外を問わず、普段コンタクトを取る部署や人間を列挙してもらい、それらコンタクト相手との関係性を説明してもらおう。同時に、ネットワーク・ピクチャーを描いてもらった。そして、得られた情報を5つの次元（環境の影響力、ネットワークのアクターおよび境界、活動および資源の焦点、ポジショニング、プロセスおよびインタラクション）で分析した結果、ネットワーク・ピクチャーという手法が、2社間リレーションシップの抱える問題点を特定し、意思決定に活かすツールとして有効であることが示唆された。誌面の関係で詳細は省くが、ネットワーク・ピクチャーを用いた研究は他にも数多くなされている（例えば、Abrahamsen et al. (2016); Laari-Salmela, Mainela, and Puhakka (2015); Ramos and Ford (2011); Geiger and Finch (2010) など）。

5. 議論と今後の課題

ネットワークの視点から売り手と買い手の関係性を扱う研究は、2000年代に入る前まではIMPグループによるネットワーク・アプローチをベースに多くの研究がなされてきた。この頃の特徴は、ネットワーク・マネジメントの手法やガバナンス・メカニズム解明を試みる研究が多い点にある。また、理論的フレームワークを提示するコンセプチュアルな研究や、ケーススタディ分析によって命題導出をおこなうタイプの研究が多く見られた。

2000年代に入ると、例えば、サプライチェーンや流通チャネル、競合他社、焦点顧客以外の顧客との関わりを扱ったり、ネットワークを通じて得られるイノベーション創造や統合型ソリューション提案を扱ったりするなど、テーマは多岐にわたるようになった。ネットワーク・マネジメントは、この時期においても関心の高いテーマではあり、求められる能力や志向性を扱うなど、より具体的なテーマが扱われるようになった。また、センス・メイキング理論やネットワーク・ピクチャーを援用し、ダイナミックなネットワークの理解に挑戦する研究も増えてきている。この頃の研究の特徴は、理論的基盤の多様性に富み、実証的に仮説検証を行うタイプの研究が多い点である。

本研究で示した5つのテーマは、実務的にも重要な示唆を与える。産業材市場における売り手と買い手双方のマネジャーが、リレーションシップを取り巻くネットワークをマネジメントする際に意識すべき視点や理論的基盤が示されているためである（図表5参照）。

本研究は、当該分野の研究の課題点をいくつか浮き彫りにした。第一に、研究に地理的な偏りが見られる点である。ケーススタディや実証研究のほとんどは、欧州や中国のデータを基に分析がなされている。第二に、実証研究の少なさである。今回レビュー対象とした51編の論文のうち、コンセプチュアルな研究は15編（29%）、フィールド調査やインタビュー調査、ケーススタディ分析などの定性研究は24編（47%）、コンピューターシミュレーションや統計的手法を用いた実証研究は12編（24%）であった。IMPグループの研究スタンスの影響も受けているとはいえ、研究成果の汎用性を持たせるためには、地域的な広がりや実証研究の拡大は避けて通れない。第三に、テーマの分化が進んでいる副作用が発生している点である。深く掘さげること必要であるが、ネットワーク現象の統合的理解を進めるためには、ホリスティックな視点も同時に必要である。第四に、論文の発表機会が、メジャーなマーケティング誌ではなく、産業材マーケティングの専門誌に偏っている点である。当該分野の研究が今後、発展していくには、以上の課題を解決していかな

ければならない。

最後に、本研究の限界についても述べておく必要がある。第一に、レビュー対象としたジャーナルが、主要な学術誌7誌に限定されている点である。第二に、ネットワーク視点の研究にもかかわらず、検索に漏れてしまうテーマもいくつか存在する点である。例えば、ネットワークの重要なアクターである「顧客の顧客」といったテーマを扱った研究がこれにあたる。研究者が、キーワードや文章内に「ネットワーク」という用語を含めないため、今回の検索条件では検索の網に引っかからず漏れが発生したと思われる。

以上、ネットワークの視点から売り手と買い手の関係性を扱う研究に関する議論と課題、および本研究の限界を提示した。

〔参考文献〕

- Aarikka-Stenroos, Leena and Hannu Sakari Makkonen (2014), "Industrial Buyers' Use of References, Word-of-Mouth and Reputation in Complex Buying Situation," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 344-52.
- and Paavo Ritala (2017), "Network Management in the Era of Ecosystems: Systematic Review and Management Framework," *Industrial Marketing Management*, 67, 23-36.
- Abrahamsen, Morten H., Stephan C. Henneberg, Lars Huemer, and Peter Naudé (2016), "Network Picturing: An Action Research Study of Strategizing in Business Networks," *Industrial Marketing Management*, 59, 107-19.
- Achrol, Ravi S. and Philip Kotler (2012), "Frontiers of the Marketing Paradigm in the Third Millennium," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.
- Achrol, Ravi Singh (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56-71.
- Anderson, James C, Håkan Håkansson, and Jan Johanson (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Araujo, Luis and Geoffrey Easton (1996), "Networks in Socioeconomic Systems," in *Network in Marketing*, D. Iacobucci, ed., Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 63-107.
- Awuah, Gabriel Baffour (2008), "Analyzing Customer-Oriented Practices of Firms from a Wider Perspective," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(1), 45-72.
- Badi, Sulafa, Lisha Wang, and Stephen Pryke (2017), "Relationship Marketing in Guanxi Networks: A Social Network Analysis Study of Chinese Construction Small and Medium-Sized Enterprises," *Industrial Marketing Management*, 60, 204-18.
- Bengtsson, Maria and Sören Kock (1999), "Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-94.
- Capaldo, Antonio and Ilaria Giannoccaro (2015), "Interdependence and Network-Level Trust in Supply Chain Networks: A Computational Study," *Industrial Marketing*

- Management*, 44, 180–95.
- Claro, Danny Pimentel and Priscila Borin de Oliveira Claro (2011), “Networking and Developing Collaborative Relationships: Evidence of the Auto-Part Industry of Brazil,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(7), 514–23.
- Codini, Anna Paola (2015), “Business Networks Along Innovation Life Cycle,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 329–41.
- Connelly, Brian L., David J. Ketchen, and Stanley F. Slater (2011), “Toward a ‘Theoretical Toolbox’ for Sustainability Research in Marketing,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 86–100.
- Dong, Maggie Chuoyan, Fue Zeng, and Chenting Su (2018), “Network Embeddedness as a Dependence-Balancing Mechanism in Developing Markets: Differential Effects for Channel Partners with Asymmetric Dependencies,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Nov, 1–21.
- Eng, Teck Yong (2005), “The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(4), 67–101.
- Fonfara, Krzysztof, Milena Ratajczak-Mrozek, and Grzegorz Leszczyński (2018), “Change in Business Relationships and Networks: Concepts and Business Reality,” *Industrial Marketing Management*, 70, 1–4.
- Frazier, Gary L. (1999), “Organizing and Managing Channels of Distribution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226–40.
- Geiger, Susi and John Finch (2010), “Networks of Mind and Networks of Organizations: The Map Metaphor in Business Network Research,” *Industrial Marketing Management*, 39(3), 381–89.
- Hada, Mahima, Rajdeep Grewal, and Gary L. Lilien (2014), “Supplier-Selected Referrals,” *Journal of Marketing*, 78(2), 34–51.
- Hakanen, Taru (2014), “Co-Creating Integrated Solutions within Business Networks: The KAM Team as Knowledge Integrator,” *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1195–1203.
- Håkansson, Håkan (Ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, New York: John Wiley.
- and Ivan Snehota (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.
- and Ivan Snehota (eds.) (1995), *Developing Relationships in Business Network*, Routledge, London.
- Henneberg, Stephan C., Peter Naudé, and Stefanos Mouzas (2010), “Sense-Making and Management in Business Networks: Some Observations, Considerations, and a Research Agenda,” *Industrial Marketing Management*, 39(3), 355–60.
- Hillebrand, Bas and Wim G. Biemans (2011), “Dealing with Downstream Customers: An Exploratory Study,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 72–80.
- , Paul H. Driessen, and Oliver Koll (2015), “Stakeholder Marketing: Theoretical

- Foundations and Required Capabilities,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411-28.
- Hingley, Martin, Adam Lindgreen, and David B. Grant (2015), “Intermediaries in Power-Laden Retail Supply Chains: An Opportunity to Improve Buyer-Supplier Relationships and Collaboration,” *Industrial Marketing Management*, 50, 78-84.
- Ivanova-Gongne, Maria and Lasse Torkkeli (2018), “No Manager is an Island: Culture in Sensemaking of Business Networking,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (5), 638-50.
- Jaakkola, Elina and Leena Aarikka-Stenroos (2018), “Customer Referencing as Business Actor Engagement Behavior: Creating Value in and beyond Triadic Settings,” *Industrial Marketing Management*, 80, 27-42.
- Jap, Sandy D. and Erin Anderson (2003), “Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism,” *Management Science*, 49(12), 1684-1701.
- Johanson, Jan and Jan Erik Vahlne (2011), “Markets as Networks: Implications for Strategy-Making,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484-91.
- Kandemir, Destan, Attila Yaprak, and S. Tamer Cavusgil (2006), “Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 324-40.
- Kumar, V., J. Andrew Petersen, and Robert P. Leone (2010), “Driving Profitability by Encouraging Customer Referrals: Who, When, and How,” *Journal of Marketing*, 74(5), 1-17.
- Laari-Salmela, Sari, Tuija Mainela, and Vesa Puhakka (2015), “Beyond Network Pictures: Situational Strategizing in Network Context,” *Industrial Marketing Management*, 45, 117-27.
- Leek, Sheena and Katy Mason (2009), “Network Pictures: Building an Holistic Representation of a Dyadic Business-to-Business Relationship,” *Industrial Marketing Management*, 38(6), 599-607.
- Lindström, Tomas and Pia Polsa (2016), “Coopetition Close to the Customer: A Case Study of a Small Business Network,” *Industrial Marketing Management*, 53, 207-15.
- MacMillan, Keith, Kevin Money, Arthur Money, and Steve Downing (2005), “Relationship Marketing in the Not-For-Profit Sector: An Extension and Application of the Commitment-Trust Theory,” *Journal of Business Research*, 58(6), 806-18.
- Medlin, Christopher J. and Jan-Åke Törnroos (2015), “Exploring and Exploiting Network Relationships to Commercialize Technology: A Biofuel Case,” *Industrial Marketing Management*, 49, 42-52.
- Mohr, Jakki and Robert Spekman (1994), “Characteristic of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques,” *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-52.
- Möller, Kristian K. and Aino Halinen (1999), “Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era,” *Industrial Marketing Management*, 28(5), 413-27.

- Ojasalo, Jukka (2004), "Key Network Management," *Industrial Marketing Management*, 33(3), 195-205.
- Pagani, Margherita and Catherine Pardo (2017), "The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network," *Industrial Marketing Management*, 67, 185-92.
- Payne, A. (2000), "Relationship Marketing: The U.K. Perspective," in *Handbook of Relationship Marketing*, J.N. Sheth and A. Parvatiyar, eds., Thousand Oaks, CA: Sage, 39-67.
- Ramos, Carla and Ivan David Ford (2011), "Network Pictures as a Research Device: Developing a Tool to Capture Actors' Perceptions in Organizational Networks," *Industrial Marketing Management*, 40(3), 447-64.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide (1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 61(4), 30-54.
- La Rocca, Antonella, Andrea Perna, Andrea Sabatini, and Enrico Baraldi (2019), "The Emergence of the Customer Relationship Portfolio of a New Venture: A Networking Process," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(5), 1066-78.
- Roy, Subroto, K. Sivakumar, and Ian F. Wilkinson (2004), "Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 61-79.
- Thomaz, Felipe and Vanitha Swaminathan (2015), "What Goes Around Comes Around: The ImpaThomaz, Felipe and Vanitha Swaminathan (2015), 'What Goes Around Comes Around: The Impact of Marketing Alliances on Firm Risk and the Moderating Role of Network Density,' *Journal of Marketing*, 79(5), 63-79.ct of Mar," *Journal of Marketing*, 79(5), 63-79.
- Thornton, Sabrina C., Stephan C. Henneberg, and Peter Naudé (2015), "An Empirical Investigation of Network-Oriented Behaviors in Business-to-Business Markets," *Industrial Marketing Management*, 49, 167-80.
- Tidström, Annika and Åsa Hagberg-Andersson (2012), "Critical Events in Time and Space When Cooperation Turns into Competition in Business Relationships," *Industrial Marketing Management*, 41(2), 333-43.
- Tikkanen, Henrikki (1998), "The Network Approach in Analyzing International Marketing and Purchasing Operations: A Case Study of a European SME's Focal Net 1992-95," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(2), 109-31.
- Törnroos, Jan Åke, Aino Halinen, and Christopher J. Medlin (2017), "Dimensions of Space in Business Network Research," *Industrial Marketing Management*, 61, 10-19.
- Turnbull, P.W. and J.P. Valla (Eds.) (1986), *Strategies for International Industrial Marketing*, London: Croom Helm.
- Turnbull, Peter, David Ford, and Malcolm Cunningham (1996), "Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44-62.
- Walker, O.C. (1997), "The Adaptability of Network Organizations: Some Unexplored

- Questions,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 75-82.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide (2004), “Relationship Governance in a Supply Chain Network,” *Journal of Marketing*, 68(1), 73-89.
- Welch, Catherine and Ian Wilkinson (2002), “Idea Logics and Network Theory in Business Marketing,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, 9(3), 27-48.
- Windahl, Charlotta and Nicolette Lakemond (2006), “Developing Integrated Solutions: The Importance of Relationships within the Network,” *Industrial Marketing Management*, 35(7), 806-18.
- Wuyts, Stefan, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte, and Philip Hans Franses (2004), “Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective,” *Journal of Marketing Research*, 41(4), 479-87.
- Zeng, Fue, Ying Chen, Maggie Chuoyan Dong, and Jinhui Zheng (2015), “Understanding Distributor Opportunism in a Horizontal Network,” *Industrial Marketing Management*, 46, 171-82.
- 久保田進彦・芳賀康浩 (2008), 「マーケティング研究におけるネットワーク・パースペクティブ」『マーケティングジャーナル』, 27(4), 4-20.
- 佐藤圭(2013), 「テーマ書評(88)マーケティングにおけるネットワーク分析の動向」, 『マーケティングジャーナル』, 33(2), 139-153.
- 結城祥 (2017), 「取引のネットワークと製品開発の成果」, 『流通研究』20(2), 49-64.

(2019.9.20 受稿, 2019.11.6 受理)

〔抄 録〕

産業材市場における売り手と買い手の関係性に関する研究は、1980年代以降、リレーションシップ・マーケティングの分野で発展してきた。学術的にも実務的にも一定の成果を上げたものの、重大な課題も存在していた。売り手と買い手のダイアディックな関係性に主眼が置かれており、それを取り巻く様々なステークホルダーとの相互作用を切り離して議論が展開されている、という課題である。売り手と買い手の関係性を俯瞰的に捉える必要性にいち早く認識していたのが、IMPグループ (Industrial Marketing and Purchasing Group) である。彼らの研究をきっかけに、ネットワーク研究は世界中に広まった。既に20年以上の研究の蓄積があり、成果について体系的にまとめる必要があるものの、正面から当該テーマを取り上げたレビュー研究は著者の知る限り直近では存在しない。そこで、本研究は文献レビューをおこない、5つのテーマを特定するに至った。具体的には、ネットワークの効果的なマネジメント手法・ガバナンス手法、効果的なネットワーク・マネジメントに求められる能力や志向性、ネットワーク内のステークホルダーとの関わり、ネットワークを通じて得られるアウトプット、ダイナミックなネットワークの認識である。