

## 顧客の心をつなぎとめる「信頼」と「コミットメント」\*

経営学輪講 Morgan and Hunt (1994)

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

勝又 壮太郎<sup>†</sup>

### 1. はじめに

取引相手との間で利益を得るための方策は、いかに、自らにとって良好な環境をつくり、維持するかという議論から始まった。相手に対する「パワー」をどう獲得して相手を制御するか、という議論は、基本的には1度限りの取引を仮定した構図である。しかも、相手の意志を考慮した概念ではなかった。マーケティングにおける初期の取引関係は、チャンネル・キャプテンとしての巨大なメーカーと、小さい取引相手（卸売りまたは小売店）を仮定していたのである。しかし、時代が経るにつれ、小売店は大規模化し、消費者、すなわち市場に関する情報も抱え込むようになり、強大なパワーを持つようになる。パワーが均衡し、ともすれば機会主義的な綱引きとなってしまうような状態の中で、メーカーと小売店は、無駄な消耗戦を避けるために、どちらかが相手を支配し統率するでもない関係性を構築するために歩み寄りをはじめた。

こうして、流通チャンネルの議論は、パワー論から、取引相手との関係性の構築と維持、

---

\* この経営学輪講は Morgan and Hunt (1994) の解説と評論を勝又が行ったものです。当該論文の忠実な要約ではありませんのでご注意ください。図表も勝又が解説のために Morgan and Hunt (1994) を整理し直したものです。したがって、本稿を引用される場合には、「勝又 (2010) によれば、Morgan and Hunt (1994) は…」あるいは「Morgan and Hunt (1994) は (勝又, 2010)」のように明記されることを推奨いたします。

<sup>†</sup> 東京大学大学院経済学研究科 ee077021@mail.ecc.u-tokyo.ac.jp

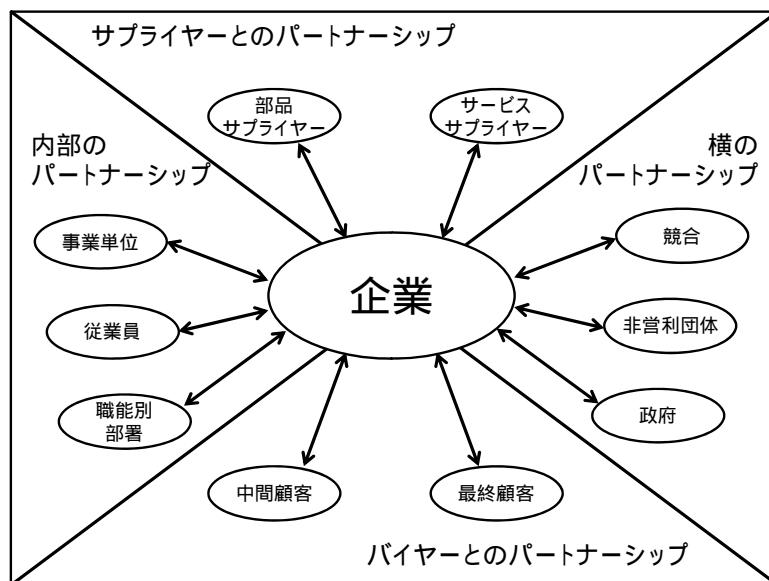
すなわちリレーションシップ・マーケティング (RM) へとパラダイムがシフトしていく。企業が能動的に関係を継続し、協働を促進するような要因が模索されるようになる。本論文でも、卸売りや小売店がメーカーに対して「信頼 (trust)」を抱き、相手に「コミットメント (commitment)」することで、継続的な取引意向や協力意向などが高まる、という論点を提示している。また、KMV (Key Mediating Variables) モデルを提唱し、その実証を行ったものである。本稿では、Morgan and Hunt (1994) の概要を解説した後、その貢献と拡張、また、CRM (Customer Relationship Management) への影響について考察する。

## 2. リレーションシップ・マーケティング

### リレーションシップ・マーケティングの本質

Morgan and Hunt (1994) では、RM の本質を、関係的交換をベースに、多面的に定義している (図 1)。これまでの議論では、これらの関係的交換のうち、一側面について扱ったものが多かったが、これから挙げる RM のモデルによって、全ての取引関係について統合的に論じることが可能であることを示唆している。

図 1 RM における関係的交換



出所) Morgan and Hunt (1994), p. 21, Figure 1

**コミットメントと信頼の理論**

Morgan and Hunt (1994) では、RM を成功させる中心的な要因として、関係へのコミットメントと信頼が、要因と結果の間に存在していると仮定する、KMV モデルを構築している (図 2)。コミットメントと信頼があれば、右側の効果指標により影響を与えることが期待できる。KMV モデルには、コミットメントと信頼が媒介する、五つの先行条件と、五つの効果指標が提案されている。

以下、モデルの主要な部分について解説する。

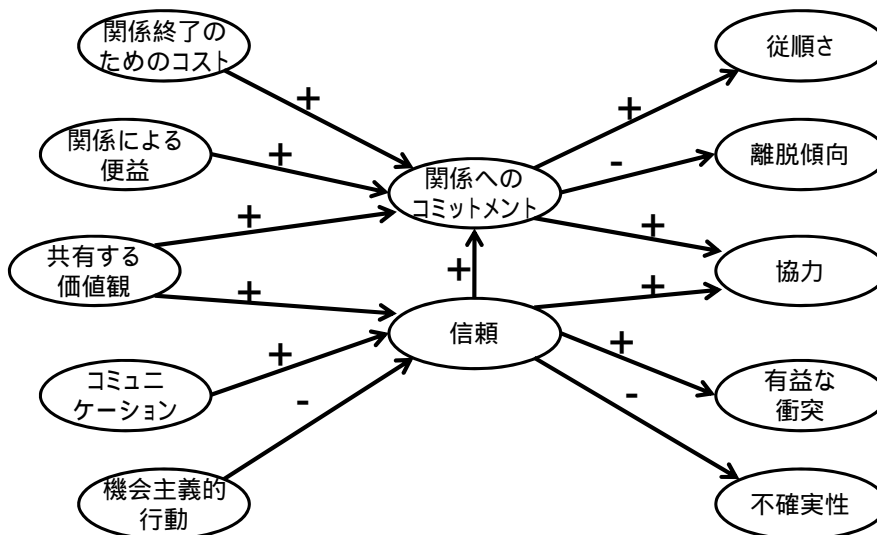
**関係へのコミットメント**

Morgan and Hunt (1994) では、取引相手が、現在の関係について、その維持のために最大限の努力をしても良いと考えるくらい重要だと信じることを、関係へのコミットメントと定義している。関係へのコミットメントは、このモデルの中心的概念である。例えばブランドロイヤリティも、その一概念としている。

**信頼**

Morgan and Hunt (1994) では、取引相手に対して、信用できる・誠実であると、自信を持って思えるとき、信頼がある、としている。

図 2 KMV (Key Mediating Variable) モデル



出所) Morgan and Hunt (1994), p. 22, Figure 2

信頼は関係へのコミットメントに影響を与える

信頼できる関係にコミットメントしたいという考えである。コミットメントには脆弱な面もある。取引相手は信頼できるパートナーとだけ組みたいと考えるだろう。逆に、不信が不信を招き、それがコミットメントの度合いを下げ、結果として単発的な取引だけの関係になってしまうことも考えられる。こうした考察から、Morgan and Hunt (1994) は、この関係を提案している。

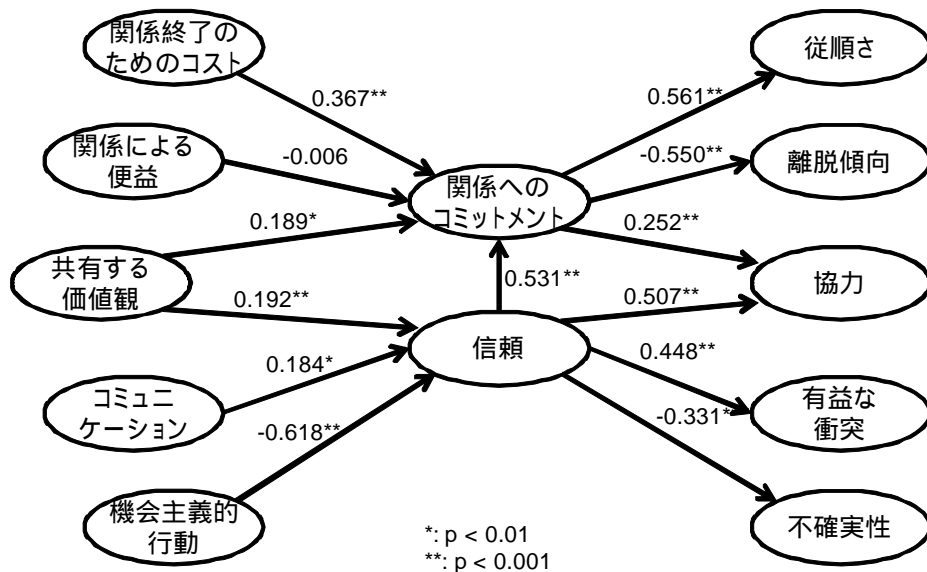
コミットメントと信頼という中心的な概念があることを示すことをために、Morgan and Hunt (1994) では、対立モデルを並行して計算し、結果を比較している。対立モデルは、中心的な概念を外し、先行条件から直接効果指標へパスを引いたモデルである。

4. 分析と考察

分析対象と結果

分析対象は、NTDRA（全国タイヤ販売・中古タイヤ販売協会）に属する、独立系の自動車用タイヤの小売業者である。この業界は垂直統合の程度も高いが、独立系の販売業者も多い。郵送等で質問を回収し、合計 204 部の回答が得られている。KMV モデルによる推定結果は図 3 のようになった。

図 3 KMV モデルの推定結果



出所) Morgan and Hunt (1994), p. 30, Table 2 をもとに筆者作成

KMV モデルによる推定結果では、13本の仮説のうち、12本については、 $p < 0.01$  水準で有意になった。また、間接効果についても計算したところ、27本のうち、24本の間接効果が有意であると判定された。CFI = 0.890 であり、<sup>1</sup> モデルのフィッティングは良い。SMC も高く、関係へのコミットメントに対する SMC は 0.552 で、説明力は高い。<sup>2</sup> 信頼に対する SMC はさらに高く、0.743 であった。コミットメントと信頼から派生する効果指標も、全てが有意となった。

一方、対立モデルは、CFI は KMV モデルよりも高かったが、仮説として設定した 29本の効果のうち、 $p < 0.05$  水準で有意だったのは 11本だけだった ( $p < 0.01$  水準では 7本)。他の指標を見ても、KMV モデルの方が、説明力があるということが示された。

### 媒介構造としての関係のコミットメントと信頼

Morgan and Hunt (1994) では、モデルの計算結果について、次のような考察を加えている。

RM におけるコミットメントと信頼の役割は、ただの「従属変数」ではなく、ここから RM を成功させる効果指標に影響を与えている。また、対立モデルと比較した結果、先行条件は、効果指標に影響を与えるが、コミットメントと信頼という媒介構成概念を経由して影響を与えているといえる。

RM の成功のためには、協力的な行動が求められる。協力に影響を与えた先行条件は、対立モデルでは関係による便益と機会主義的行動だけだったが、KMV モデルでは、全ての先行条件が協力に影響を与えている（協力の項目は、協働で広告活動や在庫量の調整を行っているか、という具体的な行動について質問している）。

本研究の最も特徴的な点は、コミットメントと信頼が先行因子と効果因子を媒介するという単純な構造を提案したことである。研究者・実務家双方にとって、この単純な構造を用いて分析することは有用である。

<sup>1</sup> (筆者注)  $CFI = 1 - [\max\{(N-1)f_{ML} - df, 0\}] / [\max\{(N-1)f_0 - df, 0\}]$ 、ただし、 $N$ : 変数の次元数、 $f_{ML}$ : 提案モデルの最大尤度 (最尤法)、 $f_0$ : 対立モデルの最大尤度、 $df$ : 自由度 (豊田, 1998)。

<sup>2</sup> (筆者注) SMC (Squared Multiple Correlations) は、相関係数行列の逆行列から得られる指標である。第  $k$  項の SMC は、相関係数の逆行列  $P = R^{-1}$  とおくと、 $SMC_k = 1 - 1/P_{kk}$  となる (Loehlin, 2004)。

## モデルの改善

Morgan and Hunt (1994) では、モデルの改善点を何点か挙げている。ここでは、そのうち主だったものを紹介する。

### 測定項目の再考

本研究の測定尺度からでも悪くない結果を得たが、いくつかの改善点がある。まず、関係終了のためのコストは、正に有意な影響を示すことが分かったが、この「コスト」についても、金銭的なものとそうでないものを分ける必要がある。また、分析結果が有意に出なかった関係による便益（利益、満足、パフォーマンスの指標）、であるが、これを測定する質問についても、再考することが望まれる。

### KMV モデルの拡張

まず、2重経路化の拡張が考えられる。有益な衝突は、信頼を介して有意に効いているが、対立モデルを見ると、コミュニケーションからも直接有意に効いていることがわかった。両方の経路から直接的・間接的に影響を受けている可能性がある。協力には、コミットメントも信頼も影響を与えているが、信頼が与える影響の方が強い。協力は五つの測定項目から構成されているが、RMの成功に最も大きな影響を与える「協力」とはどんなものなのか、より詳細に検討する必要がある。他にも、パワーを入れたモデルも考えられる。パワーは、従順さに正の影響を与えると考えられる。そして、同時に「コンフリクト（摩擦）」も引き起こすと考えられる。パワーは、関係終了のためのコストが高いか、関係による便益が高いと膨れあがるが、それはコミットメントと信頼には負の影響を与えると考えられる。長期的な関係維持には、パワーが介在しない方が望ましいだろう。

## 5. ディスカッション Morgan and Hunt (1994) の貢献とCRMへの展開

### Morgan and Hunt (1994) の貢献と批判

冒頭でも述べたように、この論文は、パワ行使の議論からはじまる一連の理論的背景から、概念モデルを提示したものである。パワーと依存性についての初期の実証研究には El-Ansary and Stern (1972) などがあり、Etger (1976) による対抗 (countervailing) パワーや Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson (1992) による影響戦略 (influence strategy) など

## Morgan and Hunt (1994)

へと議論が多岐に展開されていくが、<sup>3</sup> こうしたパワーと対立の議論から、Arndt (1979) による内部化市場モデル、そして Dwyer, Schurr, and Oh (1987) の関係的交換モデルへと展開されていく。Arndt (1979) では、取引関係を内部化するための必要条件が議論されており、Dwyer, Schurr, and Oh (1987) では、より長期継続的な取引関係を結ぶための関係維持や協働といった概念が提示されている。また、コミットメントは、Anderson and Weitz (1992) によって長期継続的な取引関係締結のための鍵概念として議論された概念である。そして、これらの鍵概念を包括的に捉えた研究が Morgan and Hunt (1994) である。Morgan and Hunt (1994) では、「コミットメント」と「信頼」が、関係性を創造し、維持する概念として組み込んだ KMV モデルを提案している。この研究の貢献は、ひとつは、関係性構築維持の媒介変数として「信頼」を取り入れ、「信頼」が反映される対象としての「コミットメント」を関係的交換モデルの文脈に取り込んだことと、その周辺的な観測可能な構成概念との構造的関係を提示したことであるといえる。すなわち、このモデルは、企業は「信頼」をマネジメントすることで、自社の取引相手と良好かつ長期継続的な関係を築くことができる、と主張しているのである。

また、Morgan and Hunt (1994) の論文のうち、もうひとつ、後の経験的研究に影響を与えたものは、RM のドメインである。図 1 に示したように、RM をあらゆる関係において議論することが可能であるという主張は、マーケティング分野の研究者からも批判を受けることになる。Peterson (1995) では、これではもはや「マーケティング」をつける必要性がなくなるとして、この定義があまりにも広すぎることを言及している。こうした議論を踏まえ、いくつかの研究によって RM の再定義が試みられることになる。代表的なものとして、Parvatiyar and Sheth (2000, p. 9) では、RM を次のように定義している。

*RM とは、協力的で協調的な行動を保証する継続的なプロセスであり、互恵的な経済的価値を創造・向上し、コストを削減するために、直接の顧客あるいは最終消費者とともに取り組むプログラムである。*

ただし、隣接分野をみれば、Williamson (1979) による取引コスト理論の実証として、Asanuma (1989) が、日本の自動車産業における部品サプライヤーシステムの協調的行動を観察し、その後、関係特殊投資や関係レントなどの概念を提示している (浅沼, 1998)。

---

<sup>3</sup> これらの、チャネル・ガバナンスの議論を主体としたパワーと制御については、石井 (1983) にまとめられている。

また、Sako (1991) もほぼ同時期に、サプライヤー関係に信頼という概念を導入し、これら一連の研究から、リレーショナル・ビュー (Dyer & Singh, 1998) などの概念が生まれることになる。Morgan and Hunt の提案は野心的であったが、同時期、隣接分野にも協調的な関係に関心を持つ研究者がいたことは確からしい。

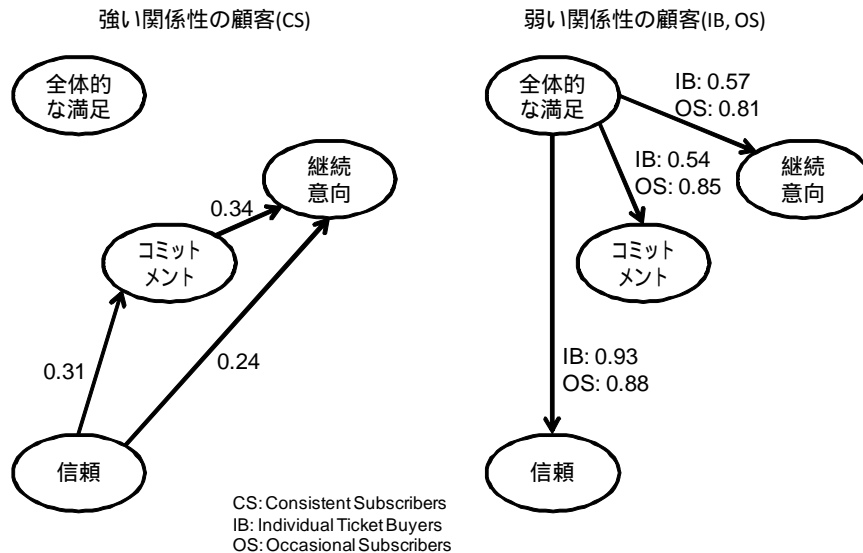
### 最終顧客へと拡大する RM

それまでの関係性の議論では、最終顧客 (いわゆる消費者) について触れられることは少なく、主にはメーカーと取引相手、本社と契約機関との関係が仮想されることが多かった。長期継続的な協調関係の構築維持が、RM の主たる目的とされていたため、日常的に小売店で購買行動を行う不特定多数の最終顧客 (消費者) は、長期継続的な協調関係性を構築維持する対象とは考えにくかったからである。しかし、本研究では、最終顧客に対しても十分応用可能な概念モデルを提案している。実際に、最終顧客に対して関係性を検証し、拡張を試みる研究が生まれている。Garbarino and Johnson (1999) では、ミュージカルの観客 (最終顧客) を対象に、顧客をつなぎ止める要因として、「満足」を提唱している。Garbarino and Johnson (1999) の結果によれば、強い関係性をもつ顧客 (CS: Consistent Subscribers) においては、そのミュージカル劇場への定期的な訪問を意図する継続意向に正の影響を与える因子は「信頼」と「コミットメント」であるが、弱い関係性をもつ顧客 (IB: Individual Ticket Buyers, OS: Occasional Subscribers) に関していえば、継続意向に影響を与えている因子は「満足」であり、これが中心のかつ媒介的な構成概念としてはたらいっている (図 4)。関係性の弱い顧客に関しては、当座の満足が次回への継続意向に繋がるという観点は、顧客対応を段階的に変化させる必要性への示唆を与えている。

さらに、この結果は、Morgan and Hunt (1994) の分析結果と一致するものでもある。Morgan and Hunt (1994) で測定した「関係による便益」は、満足を包含した概念であり、タイヤ小売店を対象にした分析では、コミットメントへ有意に効かないという結果となっている。タイヤ小売店に対して、最も重要なサプライヤーとの関係に対して質問を行っているので、強い関係性を持つケースについて分析を行ったと見ることができる。すなわち、Garbarino and Johnson (1999) の結果から、このパスが効かないことが妥当であったことが、図らずも追認されたといえる。



図4 Garbarino and Johnson (1999) モデル



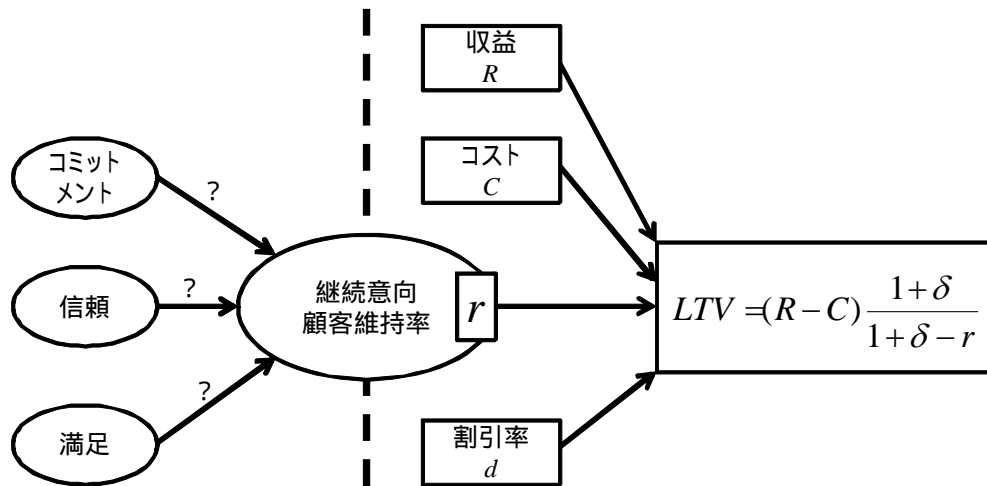
出所) Garbarino and Johnson (1999), p. 74, Figure 1, p. 75, Figure 2 および p. 80, Table 3 をもとに筆者作成 (一部改変)

### CRMの統一的な実証に向けて

上述のように、この論文は、これまで B to B、とくに、チャネル関係の取引を仮想して語られていた議論から、最終顧客対応を包含した理論への拡張可能性を示唆しており、同時期に情報技術の大幅な進展と CRM (Customer Relationship Management : 顧客関係管理) の重要性が議論されるようになっていた背景もあり、CRM の先駆的研究としても取り入れられるようになった。CRM のモデル化において、Reinartz, Krafft, and Hoyer (2004) は、本研究を踏まえて概念モデルを展開し、また、南 (2006) においても CRM 研究の嚆矢として取り上げられている。Reinartz et al. (2004)、Garbarino and Johnson (1999) は、双方とも、段階的な顧客対応の差別化をひとつの論点としている。

また、とくに多数の顧客を対象として扱う CRM は、情報技術と分析手法の発展が、その実装を可能としたという背景もあり、データベース・マーケティング (以下 DBM) もまた、ひとつの大きなルーツとされている。Blattberg and Deighton (1996)、Blattberg, Getz, and Thomas (2001) で主張されている顧客資産や、Peppers and Rogers (1993) で提案されている One to One マーケティングは、実務レベルで CRM を実践するための基礎研究となっている。

図5 CRM 概念モデルにおける境界の存在



ただし、背景の異なる研究が相乗りして作り上げている CRM には、分野の境界に溝が存在する。RM における効果指標として最も重要な概念のひとつは、顧客の心をつなぎとめる直接的な指標である「離脱傾向（継続意向）」である。この「継続意向」は DBM においては、LTV（Life Time Value）試算モデルの維持率変数  $r$ （retention rate）として組み入れられている（e.g., Blattberg, Kim, & Neslin, 2008）。ID 付き POS データなどの購買履歴などから「維持率」を推定し、財務的効果を予測することを目的とする、すなわち「継続意向」が与える影響を分析する DBM に対して、RM は、アンケートデータを収集し、「維持傾向の因子」に影響を与える先行条件を見つけ出すことを目的としている、すなわち「継続意向」までが分析対象なのである（図5）。

CRM を統一的に扱う実証研究のためには、境界部分を埋めるための研究が必要であろう。RM が LTV を説明するか、DBM が RM 要因を包含するモデルを構築するか、双方からアプローチが考えられる。

### 謝辞

本稿の執筆に当たり、西本章宏氏（慶應義塾大学）からは大変有用なコメントをいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

**参考文献**

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42–58.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18–24.
- Arndt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, 43, 69–75.
- Asanuma, B. (1989) Manufacturer–supplier relationships in Japan and the concept of relation-specific skill, *Journal of the Japanese and International Economics*, 3, 1–30.
- 浅沼万里 (1997) 『日本の企業組織 革新的適応のメカニズム：長期取引関係の構造と機能』 東洋経済新報社.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74, 136–144.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships as valuable assets*. Boston: Harvard Business School Press.
- Blattberg, R. C., Kim, B., & Neslin, S. A. (2008). *Database marketing: Analyzing and managing customers*. New York: Springer.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29, 462–473.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11–27.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–679.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power management in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 9, 47–52.
- Etger, M. (1976). Channel domination and countervailing power in distributive channels. *Journal of Marketing Research*, 13, 254–262.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70–87.
- 石井淳蔵 (1983) 『流通におけるパワーと対立』 千倉書房.

- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path and structural equation analysis* (4th ed.). Mahwah, NJ: L. Erlbaum Associates.
- 南智恵子 (2006) 『顧客リレーションシップ戦略』 有斐閣.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). The domain and conceptual foundations of relationship marketing, In Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (Eds.), *Handbook of relationship marketing* (pp. 3–38). Sage Publications.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one to one future: Building relationship one customer at a time*. New York: Doubleday.
- Peterson, R. A. (1995). Relationship marketing and the consumer. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 278–281.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41, 293–305.
- Sako, M. (1991). The role of 'trust' in Japanese buyer–supplier relationships. *Ricerche Economiche*, 45, 449–474.
- 豊田秀樹 (1998) 『共分散構造分析：構造方程式モデリング 入門編』 朝倉書店.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22, 233–261.

**赤門マネジメント・レビュー編集委員会**

編集長 新宅 純二郎

副編集長 天野 倫文

編集委員 阿部 誠 粕谷 誠 高橋 伸夫 藤本 隆宏

編集担当 西田 麻希

**赤門マネジメント・レビュー 9巻5号** 2010年5月25日発行

編集 東京大学大学院経済学研究科 ABAS/AMR 編集委員会

発行 特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター

理事長 高橋 伸夫

東京都文京区本郷

<http://www.gbrc.jp>