

タイトル	顧客価値の概念と競争戦略論：競争戦略論と消費者行動との接着剤としての顧客価値
著者	伊藤，友章
引用	北海学園大学経営論集，4(4)：45-73
発行日	2007-03-00

顧客価値の概念と競争戦略論

—— 競争戦略論と消費者行動との接着剤としての顧客価値 ——

伊 藤 友 章

はじめに

1. 競争戦略の枠組み
2. 顧客価値に関する研究
3. 顧客価値分析と顧客価値受け渡しの戦略の枠組み
4. 競争戦略と顧客価値：まとめと問題点
5. 消費者行動論における顧客価値
6. 顧客価値の選択としてのポジショニング戦略
むすびにかえて

はじめに

競争優位源泉が、優位性の源泉として成果を上げるには、その源泉をベースに構築された企業の提供物を、標的の消費者が、どのように評価するのかにかかっている (Barney, 2001: Priem & Butler, 2001: Bogner & Thomas, 1996: Hamel & Prahalad, 1994: Day, 1990)。そのため、資源ベース・アプローチでも、ポジショニング・アプローチでも、顧客の分析、とりわけ顧客価値の分析が不可欠であることが想定されている。その顧客の分析を対象とする消費者行動に関する諸研究は競争優位性の分析に対しても、大きな貢献をなし得る可能性は多いにあるはずである。その消費者行動の研究蓄積からすると、競争戦略論が主張するような競争優位源泉の結果として生み出される高水準の便益や属性、価格などを冷静に評価したうえで、選択を行っているとは考えにくい (Peter & Olson, 2005: Bettman & Johnson & Payne, 1991:

Payne & Bettman & Johnson, 1994)。競争戦略を最終的に成功裡に収めるには、消費者の多様で複雑な購買行動への対応が不可欠になる。最終的な業績の差としての競争優位の源泉になりうるものを事前に見つけ出し、戦略対応するには、この消費者の複雑な行動を無視しては、困難である。そして、そこに既存の競争戦略論をより豊かにする可能性が考えられるのである。

しかし、競争戦略論への消費者研究の貢献といった両者の境界領域への関心については、一部の論者 (Day, 1990: Day & Wensley, 1988) が、消費者行動論やマーケティング・リサーチ手法の研究をベースに顧客視点での競争優位評価を打ち出し、Porter 流のポジショニング・アプローチや資源ベース・アプローチなど経済学をベースにした競争優位評価を補完する役割を果たすことを指摘したが、消費者行動研究とそれに関連するマーケティング研究は、製品の最小単位としてのブランド・レベルの戦術的支援に貢献するもので、事業レベルを主な対象にする競争戦略論でも、貢献は殆どないとみなされ (Biggadike, 1981: Schendel, 1985: Day, 1992)、大きな進展をみることはなかった。しかし、競争優位を確保するには、顧客および消費者を戦略策定の事前に理解し、対応することが不可欠であり、競争戦略と消費者反応とを架橋するような概念が、戦略研究を発展させる上で、あるいは戦略の構築に関わる実務レベル (とり

わけ、複数の部門間で共通する言語として）の双方で求められるのである。

この競争戦略論と消費者行動論という2つの分野を架橋し、戦略論をより豊かにする可能性を有するものの1つが、前述した顧客価値という概念である。顧客価値は、後述するように、戦略論、マーケティング、消費者行動、イノベーション論などの各分野で共通して用いられている概念である。したがって、顧客価値と競争戦略論との関係を整理することで、顧客価値の概念が競争戦略論と消費者行動論との架け橋となり、競争優位確保のための競争戦略の研究ならびに実践に対する消費者行動研究の成果の潜在力を引き出す可能性が高いと言える。そこで本稿では、競争戦略と顧客価値の概念との関係について整理し、顧客価値の概念が消費者行動論と競争戦略論との接着剤になり得るような発展の方向性について検討している。

1. 競争戦略の枠組み

(1) 2つのアプローチの結合

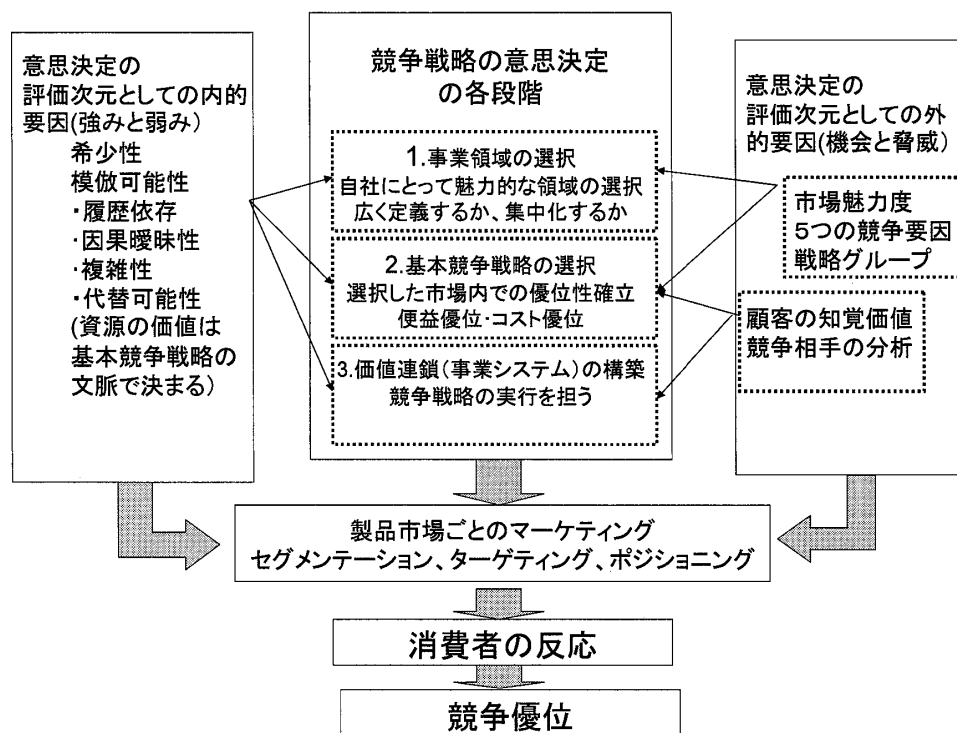
本稿では、競争戦略論の複数のアプローチに加えて、マーケティング・消費者行動論との接点も見出せるような枠組みを求めているが、まずは、競争戦略論におけるポジショニングと資源ベースの2つのアプローチの総合に触れ、さらに、そこに消費者対応の戦略と消費者の行動がどのように関わってくるのかを整理しておきたい。

競争戦略へのアプローチには、様々なアプローチが存在している。戦略論の諸説の分類整理は幾人かの論者によっておなわれているが（河合，2004：加藤・青島，2003：Eithenhardt & Sull, 2001：Legnick & Hall & Wolff, 1999）分類の軸の1つとして多くの論者が先ず取り上げるのが、競争優位源泉を組織の内部に求めるのか、外部に求めるのかの2つの分類である。さらに、時間軸として

スタティックか、ダイナミックか、外部環境に対する認識として、予測可能な環境を前提にするか、予測不可能な環境を前提にするか、環境に対する働きかけとして、環境に適応するのか（リアクティブ）か、環境を作り出すのか（プロアクティブ）といった軸で節を分けることが考えられている（河合，2004：Eithenhardt & Sull, 2001：Legnick & Hall & Wolff, 1999）。ここで主に問題にしているのは、Porterのポジショニング・アプローチとBarneyに代表される経済学的な事業レベルの資源ベース視角という2つのアプローチであり、スタティック、ある程度の予測可能な環境、リアクティブな視角の中に含まれる。近年の競争戦略論では、ダイナミック、予測不可能環境下の戦略、プロアクティブな戦略が志向され、ダイナミック・ケイパビリティ（Teece & Pisano & Shuen, 1997）、シンプル・ルール（Eithenhardt & Sull, 2001）、ゲリラ戦略（Legnick & Hall & Wolff, 1999）といったアプローチが展開されてきた。しかし、本稿では、それらアプローチは、スタティックなポジショニング・アプローチや資源ベース・アプローチに対して代替的であるよりも、むしろ相互補完的であると考えている。スタティックな論理が通用するような市場環境が安定した局面と、それが通用しないような不安定な局面が交互にやってくるものとして考えている、すなわち、市場環境の変化を断続的均衡のプロセスとして捉えているのである。

このレベルの競争戦略の枠組みを纏めたのが、図表1である。このレベルの複数のアプローチの結合については、すでに多くの論者が様々な書籍ならびに論文において述べてきた（Barney, 2002：Besanko & Dranove & Shanley, 2002：加藤・青島，2003：小林，2002）。図表1はその流れに沿っているものであるが、いくつかの特徴がある。

このレベルの戦略論で課題になるのが、優



図表1：競争戦略の枠組み

位源泉を組織の外部（産業の構造特性）に求めるポジショニングの論理と組織の内部に求める資源ベースの論理をどのように一つの枠組みの中を含めるのかである。両アプローチが相互補完的であることは、すでに論を待たないといえるが、問題は、両方のアプローチの基本前提の相違などを踏まえた上で、両者を架橋するような概念を組み込んだ分析枠組みは十分に検討されていないことである。また競争優位源泉が組織内部か、外部かといった分類の仕方に基づくならば、マーケティングや消費者行動論は、企業の外を対象にしていることから、組織外部を重視したアプローチの中にグルーピングされてしまい、資源ベースの戦略論との対話は不可能になってくる。すなわち、競争戦略論に消費者行動の成果を組み込むには、この2分法を乗り越えて、両者と消費者への対応を問題にするマーケティングとの関係を示す必要がある。

図表1の枠組みにおいて、まずポジショニングと資源ベースの両アプローチを架橋する

ことになるのが、事業領域の選択とそこでの競争優位を確保するための基本競争戦略の構築、さらにそれを支援するための価値連鎖（事業システム）の構築の3つの段階から構成された競争戦略の意思決定である。事業領域の選択は言い換えれば市場（あるいは産業、産業内の下位市場）の定義と選択でもある。そこで対象とする顧客と競合企業が明確になるのである。本稿の主要な対象である基本競争戦略は、その上で実現される。さらに基本競争戦略を実行するための価値連鎖システムあるいは近年頻繁に用いられる用語でいえば事業システム（あるいはビジネスモデル）の構築があげられる。事業レベル戦略では、基本競争戦略の選択をした上で、価値連鎖という名称で事業の生産・販売の仕組みが考案される。

後2者は、いずれもポジショニング・アプローチの代表的存在である Porter の競争戦略論によって提唱されたものであるが、ここでは、むしろ2つのアプローチを架橋する概

念と位置づけている。基本競争戦略は、業界あるいは業界セグメント内での5つの競争要因を分析した上で防衛可能な地位を確保するために策定されるというのが、Porterによる捉え方であり、競争戦略論では、この魅力的な市場構造の発見とその中での防衛可能な地位の発見という2つの局面を併せて、ポジショニング・アプローチと呼んでいることが多い。しかし、その一方で、基本競争戦略の策定は、経営資源や能力と不可分であることは、Porterの著書でも指摘されている。また資源ベース視角を巡る議論では、結局は、市場での差別化やコストリーダーシップなどに結びつけなければ競争優位を説明出来ず、同義反復に陥ることが認識されている（Barney, 2001; Priem & Butler, 2001）。実際、Barney（2002）やGrant（2002）など資源ベース論者の戦略論のテキストでは、この枠組みに非常に近い捉え方をしている。そこで、基本競争戦略とそれを実現するための価値連鎖は、2つのアプローチを総合させる鍵概念として位置づけることが妥当であろうと考えられるのである。

競争戦略論で語られる競争優位源泉として「外」を重視するのか、「内」を重視するのか（加藤・青島, 2003）という問題は、事業領域の選択と、基本競争戦略の選択、価値連鎖の選択といったそれぞれの意思決定においてどちらの要因によりウェイトをおくべきかという問題に帰着するとこの図表では捉えている。たとえば、基本競争戦略の選択では、顧客価値の理解や競合との関係から引き出せる市場機会を掴むことに焦点を置くのか、それとも、自社資源や能力を生かすことに焦点をおくのかということが問題になるのである。

さらに、最初意思決定である市場の選択（業界、戦略グループの選択）は、どのような環境に身をおくのかの選択であり、基本競争戦略の選択と価値連鎖の選択とは、その環境の中でどのように優位性を確保するのかの

選択である。競争戦略論では、業界間の業績の差と個別企業あるいは個々の事業単位間の業績の差のどちらが大きいのかといったことが重要な研究課題になっており、過去に様々な実証研究が行われてきた（Rumelt, 1991）。そして、前者が大きいことが、ポジショニング・アプローチが有効であることの根拠になり、後者が大きいことが、資源ベース・アプローチが有効であることの根拠として用いられたりしている。しかし、その一方で、戦略論の書籍によっては、コストリーダーシップや差別化戦略は、個別企業間の業績の差異を説明するものとして、業界間の差異を説明する5フォースなどの市場の経済要因とは区別して位置づけられているものもある。たとえば、Besanko & Dranove & Shanley（2000）では、前者をポジショニング効果、後者を市場の経済効果といった捉え方をし、企業の収益の源泉の整理をしている。図表1の枠組みは、彼らの立場に近い。そして、本稿で取り上げるのは、後者の競争戦略の策定のみである。

これら意思決定項目は、マーケティング戦略の概念とも直接対応している。1の事業領域の選択は、個々の製品市場レベルのマーケティングにおけるセグメンテーション、ターゲティングに該当するであろうし、2の基本競争戦略は、ポジショニングにほぼ該当することになる。ポジショニングの研究は、後述するように、消費者行動論の成果と密接な関わりをもって発展してきた。企業の戦略の成果として引き出される提供物が顧客に見える形であらわれてくるのは、この製品市場レベルの各戦略である。製品市場ごとのマーケティングは、この事業レベルの競争戦略によって方向性を与えられると同時に、事業レベル競争戦略の各段階の価値を高めることになるものとして考えるのである。

そして最後に、競争優位の定義である。個々のアプローチは、そのバックグラウンド

にある基礎理論における前提の相違ゆえに、固有の競争優位概念を有している。そのために、同じ枠組みの中に含めることを困難にしている。複数のアプローチにおいて分析レベルや基本前提が異なる以上、両者をどちらか一方のロジックの中に統合させることには無理が生じる。戦略の枠組みとして、複数のアプローチを総合し、架橋する概念を考案したほうが適切である。図表1の枠組みは、競争戦略の3つの意思決定事項が競争戦略の2つのアプローチを架橋し、競争優位源泉の問題と別個にして位置づけ、各意思決定事項が個別企業間の業績の差異という意味での競争優位を直接決めるものとして捉えている。

(2) 競争戦略論における顧客分析の位置づけと重要性

以上のような競争戦略の枠組み、とりわけ、基本競争戦略および価値連鎖システムの構築に対して、消費者分析および消費者対応の戦略がどのように関わってくるのかをより詳細にみておきたい。田村(2006)は、ビジネス・システムに関連する研究をあげて、このレベルの戦略に有益な方向性を与える消費者行動研究が殆どないことを批判している。ビジネス・システム・レベルの戦略とは、ここで述べている事業レベルの競争戦略にはほぼ該当するといって良いであろう。それでは、このレベルで必要とされる消費者の知識とはどのようなものなのか。田村は、顧客の価値に関する議論をここで取り上げているが、この顧客価値に関する分析は、ポジショニング・アプローチ、資源ベース・アプローチのどちらにおいても、取り上げられている。まずは、各アプローチにおける顧客価値の位置づけを見ておこう。

① ポジショニング・アプローチにおける顧客価値分析

Porter が言及する消費者分析は、Porter

(1985)における第4章の差別化戦略の章で主に取り上げられている。Porterにとって競争優位は、「企業が買い手のために作り出すことのできる価値から生まれてくる。しかも、その価値を作り出すのに要したコスト以上の価値でなければならない。価値は買い手が喜んで支払いをしてくれるものであり、他社より優れた価値というのは、同等の便益を他社よりも安い価格で提供するか、あるいは他社より高い価格であればそれを相殺してあまりあるほどの特異な便益を提供するかのどちらかである (Porter, 1985, p.3)」ということであり、そこでは買い手(消費者)に対して、どれほど高い価値を提供することが出来たかどうかが問題になる。そこで買い手にとっての価値、つまり顧客価値を理解することが重要になってくる。

顧客価値を高めるには、買い手の実績を上げることと、買い手のコストを上げることの2つが指摘されている。実績は、製品がもたらす便益にほぼ相当すると考えられる。さらに、買い手が認知する価値を理解するためには、購入の意思決定者を明らかにし、顧客の購買基準を明らかにしなければならないとして、買い手の購買基準として使用基準とシグナル基準の2つを上げ、さらに、使用基準のところで、測定しやすい基準と測定にくい基準の2つを上げている。使用基準とは、売り手が、買い手のコストを下げたり、実績を上げたりすることによって、現実の買い手の価値を動かす仕方から生まれる購買基準のことであり、製品品質、製品の特徴、納品時間、応用技術支援などからなる。一方、シグナル基準は、売り手の現実価値が何かを推測または判定するのに利用される価値のシグナルで、広告や建物の魅力、評判などからなる。使用基準とシグナル基準は相補的なもので、差別化戦略を成功させるには、両方が必要になる。使用基準にだけ重点をおくと、会社の価値に関する買い手の認知を傷つけてしまうし、シ

グナル基準だけに力を入れても、買い手は自分たちのニーズは満たされないままにおわったと理解するからであるとしている。全ての購買基準を満たすことで、買い手のために作りだされた価値の合計こそが、差別化の全体的水準であり、どの程度プレミアム価格を設定できるかも決定されるのである（Porter, 1985, pp.130-150）。

② 資源ベース視角における顧客価値

資源ベース視角については前述したように、基本競争戦略から独立して競争優位に貢献する資源を判断することは困難であることは明らかである（Barney, 2001）が、ここでも、多くの論者が顧客便益および顧客価値への貢献を資源の価値を規定する手がかりとして捉えている。資源ベース視角とマーケティングとの関係を捉えた Srivastava & Fahey & Chrsitensen (2001) は、属性、便益、態度、ネットワークの4つの段階から顧客にとっての価値を理解し、そこから市場機会をとらえ、自社資源とのマッチングがなされたとした。彼らの述べる態度とは属性や便益の評価から得られる、その企業の提供物に対する顧客の全体評価であり、Porterの顧客理解の考え方に近い。Thomas (1996) は、属性を中心に属性、限界属性、追加属性などに分けて、その総合を競争優位に貢献するものとしているが、やはり Porter と同様にこれら属性の総量がどれほど優位性に貢献できるのかを決めるのである。またコア・コンピタンス論の Hamel & Prahalad (1994) は、ホンダのエンジン技術は、それによって、顧客の購買の際の決め手になる高い燃費効率、加速の良さ、エンジン起動のスムーズさ、低騒音、低振動といった便益を提供するので、コア・コンピタンスになりうると主張している。

このように競争戦略論、とりわけ基本競争戦略策定における消費者理解でカギとなるのは、ポジショニング・アプローチ、資源ベ-

ス・アプローチ共に、企業の提供物に対して顧客が知覚する価値の理解である。消費者が、自社および各競合の提供物の自身にとっての価値をどのように評価しているのかということを理解することが主要な課題になっており、提供物の顧客の全体としての評価を分析し、それに貢献する資源をうまく活用し、高い価値評価を獲得きできる競争戦略を打ち出すことを求めているといえる。顧客価値の分析を通じた顧客理解と価値を顧客に受け渡す（Delivering the Value）ための戦略（Webster, 2002: Burns & Woodruff, 1991: Woodruff & Gardial, 1996: Woodruff, 1997）が、競争戦略によって意図された消費者反応に結びつける上で不可欠なのであり、この顧客価値という概念が、競争戦略と消費者行動を架橋する可能性を持つ概念であるといえそうである。

そこで、次節においては、顧客価値という概念が、これまでどのような分野で、どのような捉えられ方をしてきたのかを整理しておきたい。

2. 顧客価値に関する研究

(1) 顧客価値のマネジメントへの変遷

優れた顧客価値を提供することが競争優位に不可欠であることは、今日の多くの戦略論およびマーケティング戦略の文献でほぼ一致した見解であるといえる（Khalifa, 2004: Dodds, 2002: Desarbo & Jeddi & Shinha, 2000: Craven & Gordon & Piercy & Slater, 1997）。ビジネスコンセプトとしての顧客価値（Woodal, 2003）という言葉は、80年代の重要なテーマであった品質管理、顧客満足の研究の流れの中から、生まれてきたという見方が有力である（Webster, 2002: Woodruff & Gardial, 1996: Woodruff, 1997: Gale, 1994）。Gale (1994) は、顧客価値へのマネジメントの注目に至るまでの変遷を、

米国において品質管理に優れた企業に与えられるマルコム・ボルドリッジ賞(米国国家品質賞)の選考基準を基にしながら、次の4つの段階に分けてまとめている(Gale, 1994, pp.3-18)。

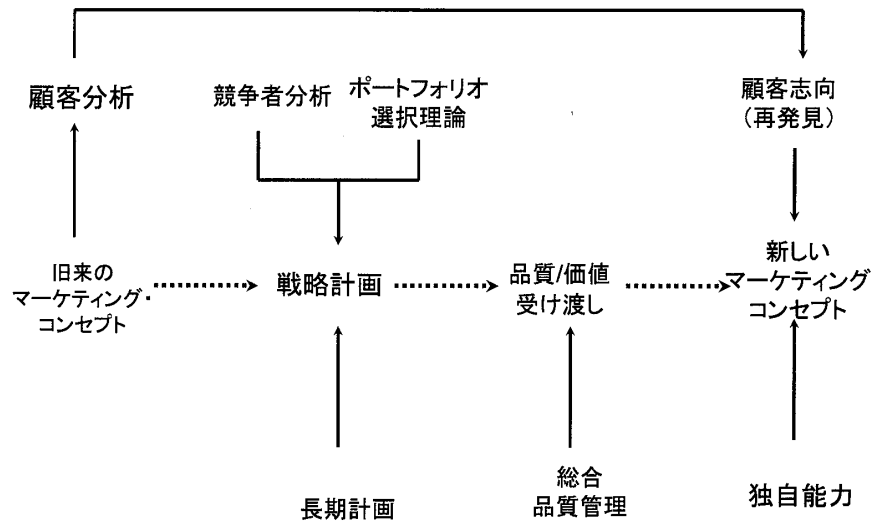
第1段階は、欠品ゼロのような順応品質の追求で、マルコム・ボルドリッジ賞創設以前の支配的な考え方である。これは、重要ではあるが、顧客を必ずしも満足には至らしめない。追求しようとしている特定の品質が誤りだったり、顧客が買いたいと思うものを示していなかったりする場合が考えられるからである。そこで、第2段階では、顧客満足に焦点がおかれる。品質プログラムの目的は顧客を満足させることに移行することになる。品質管理の努力に顧客の声(voice of customer)を組み込むことによって、顧客の視点から品質を捉えるようになるのである。しかし、顧客満足調査は、何故顧客を獲得することに成功できたり、失敗したりするのかを論じていない。また顧客満足調査では、競合製品を購入している非顧客のデータを獲得していない。それゆえに市場全体の意見を反映していない。さらに、顧客満足調査は競争相手製品と比較した製品パフォーマンスを測定していない。そこで、第3段階に入る。ここでは、品質は、自社の品質が競争相手のそれよりも優れていることを知覚してはじめて意味があることが、強調される。さらに第4段階では、これまでの段階で発展してきた総合品質管理を企業の伝統的なマネジメントシステム(戦略計画、予算とコントロール、資本投下、競争分析)と結びつけることで到達することになり、これを顧客価値マネジメントとしている。顧客価値マネジメントでは、市場で知覚された品質が競争地位の他の側面をどのように駆動するのかを知り、企業が最大の価値を生み出し、株主、顧客、社会に対して長期的な最大限の便益を生み出すような意思決定を行うために知覚された品質に関する

情報を利用することになる。ここでは、顧客の知覚された品質および顧客が知覚している価値を理解することが職能レベルの狭い問題ではなく、企業のより上位レベルの問題へと位置づけられることになる。Galeは、顧客価値マネジメントは、戦略経営の議論が当初から追求すべきであったことであるとした上で、「戦略経営では、組織内のプロセスのマネジメントや顧客がどのように購買意思決定を行っているのかというプロセスを管理することに失敗していた。これら重要な分析を行わずに、戦略は戦略が実行される方法の説明なく計画を行っていたのである」としている。

このように、品質管理から顧客満足、そして顧客価値の分析へとつながっていくのであるが、それら議論の積み重ね、つまり、後の段階は前の段階の否定によるのではなく、前の段階での蓄積をさらに進化させるような発展を通じて顧客価値を中心に据えた戦略あるいはマネジメントの枠組みが精緻化されてきたというのがGaleの基本的な認識であろうと思われる。

このような認識は、基本的には、マーケティングにおける顧客価値に関する議論にも共通している。テネシー大学の顧客価値マーケティングの研究グループの主要メンバーであるWoodruff(1997)は、競争優位の新たな源泉として顧客価値を取り上げているが、それ以前に多くの企業が認識していた優位源泉としてあげているのが、製品やサービスの品質改善なのであり、この品質管理から顧客価値の管理へと優位性の源泉が移ってきたとするのが、Woodruffの考え方である。

またWebster(2002)は、新しいマーケティング・コンセプトの進化を図表2のように要約している。そこでは、マーケティングの影響力が低下した戦略計画の時代から、彼の述べる新しいマーケティング・コンセプトの時代を架橋するところに、総合品質管理を通じた品質・価値提供の流れが位置づけられ



図表2：新しいマーケティング・コンセプトの進化
出所）Webster (2002), pp.247

ている。

(2) 顧客価値に関する議論の領域

前述したような変遷を経て、顧客価値に関する議論は、競争戦略論のみならず、マーケティング、品質管理、消費者行動、イノベーション論など多様な領域に広がっている (Huber & Herrman & Morgan, 2001: de chernatony & Harris & Riley, 2000)。

まずマーケティングにおいては、前述したように、2004年に19年ぶりに改定されたAMAのマーケティング定義において、「マーケティングとは、顧客に対して価値を創造・伝達・提供するための、また、組織およびステークホルダーに便益を与えるべく顧客との関係を管理するための、組織的機能であり、一連のプロセスである (<http://www.marketingpower.com/content4620.php>)」とされたように、顧客にとっての価値をベースにマーケティング戦略を捉えることは、単なる流行の粋を超えて、相当に一般化してきているといえる (Webster, 2002: Day, 1999: Kotler, 2003: Woodruff: 1997: Slater, 1995: 1997)。その流れをここでは、3つ取り上げておこう。

第1が、顧客価値をマーケティングの中心概念として位置づける見方である。前述したテネシー大学の研究グループは、90年代前半から顧客価値ベースのマーケティングの枠組みを示し、さらに近年においてはそれをベースにした多様な研究成果が発表されている¹⁾。

2つめは、近年のカスタマー・エクイティに関する議論で、顧客価値はカスタマー・エクイティのドライバーの1つとして位置づけられている (Rust & Zeithaml & Lemon, 2001)。カスタマー・エクイティの論者たちは、顧客価値の提供の結果に注目し、顧客に対して生み出された価値が、ロイヤルティと利益に強く結びついており、優良顧客確保のドライバーになることを示し、顧客は競合に比してより優れた価値を提供できている限り、企業にロイヤルであるとしている (Heskett & Sasser & Schlesinger, 2003: Rust & Zeithaml & Lemon, 2001)。たとえば、Rust & Zeithaml & Lemon (2001) では、カスタマー・エクイティのドライバーとして、バリュー・エクイティ、ブランド・エクイティ、リテンション・エクイティの3つをあげているが、最初のバリュー・エクイティが顧客価

値に該当する部分である。他の顧客価値の研究が、顧客が知覚した価値に影響を与える要因の究明に焦点を当てていたのに対して、カスタマー・エクイティの研究では、顧客価値を高めることが、企業に将来にわたりどれほどの収益をもたらすのかを明らかにしようとしている。前者では、顧客価値が従属変数なのに対して、後者では、収益性に影響を与える独立変数として理解される。

3つめは、市場戦略論で、Day (1990) の「Market Driven Strategy」やWebster (2002) の「Market Driven Management」においては、顧客価値が鍵概念の1つとして位置づけられている。とくに市場志向 (Market Orientation) の研究においても、市場志向的な組織になるには、買い手にとっての価値の増大に組織の焦点をあわせる必要があることを示唆した研究 (Slater, 1994: 1997), 総合品質管理の枠組みを組み込みながら、市場志向型の組織能力を明らかにした研究 (Day, 1994) がある。そしてそこでは顧客価値を高めることは、マーケティング戦略を方向付けるような根本的な目的として位置づけられている。

前述したように、顧客価値の概念は、マルコム・ボルドリッジ賞 (米国国家品質賞) の基準が、物的な品質だけではなく、顧客の知覚する品質、そして顧客満足への達成を重要な基準として組み込んでいくことで、注目されてきたように、品質管理の分野における変化とも密接に関わっている。そして、その知覚品質そして知覚価値に関して豊富な理論的、実証的な研究蓄積があるのが、消費者行動分野での研究である。後述するように、消費者行動における研究は、Gale の著作においても反映されているが、それに加えて、知覚価値に関する研究、価値－価格関係に関する研究、手段目的連鎖モデルなどがあげられる。この分野では、消費者の評価として、単に品質をあげるよりも、価値の方がより説明力が

あることが実証研究でも明らかにしている (Bolton & Drew, 1991)。

最後に、近年におけるイノベーション論の数々の成果でも、顧客の価値次元に言及しており、顧客価値概念が組み込まれた論議がされている。そこでは顧客の評価する価値次元を既存の評価次元から新しい次元を提示することが主張される。(Christensen & Raynor, 2003: Prahalad & Ramaswamy, 2004: 阿久津・楠木, 2006) 企業の立場からすると、競争ルールの変更という表現で語られるものに近いといえる。品質管理の分野や競争戦略論の中で語られる顧客価値が、顧客の既存の評価次元に注目し、その水準を高めることを目的としているのに対して、価値次元のイノベーションにこれら研究は注目している。このような視角は、前述した競争戦略のよりダイナミックな理論と関わり合いが深いといえる。

(3) 顧客価値の定義

多様な分野で取り上げられていることを反映して、顧客価値が意味するところは必ずしも論者間で一致しておらず、曖昧さを残している (Khalifa, 2004: Huber & Herrman & Morgan, 2001: de Chertony & Harris & Riley, 2000: Woodruff, 1997)。Woodruff (1997) の顧客価値の定義に関するレビューで、多くの論者に共通している点としてあげているのが、顧客価値が、製品の使用に根源があり、使用に結びついたものであること、顧客価値が売手側によって客観的に決定されるものというよりはむしろ、顧客によって知覚されるものであるということ、これら知覚は顧客が受け取るもの (便益, 効用, 品質……) と製品を獲得し活用するために負わねばならないもの (価格, 犠牲……) とのトレードオフに関わるものである、といった点であった (Woodruff, 1997, pp.141)。

第1の点について言えば、T. Levitt の古

典型的な議論から言われているように、顧客は、製品そのもの（4分の1インチの穴をあけられるドリル）に価値を見つけ出して製品を購入するのではなく、その製品を活用することで得られるもの（4分の1の穴）を求めて購買を行う。それゆえに、顧客にとっての製品やサービスの価値は、その使用から得られるものによって決まることになる。そこで、物的な製品の特徴とその製品の特徴がもたらす成果、便益との繋がりを把握することが顧客価値の理解には重要になる。さらに、企業がもたらす便益は、アフターサービスや信用、関係性といった製品の属性そのものに還元できないような要素も含まれる（Lapierre, 2000: Gronroos, 1997）。顧客価値に関する議論では、しばしば製品よりもオファー（offer：顧客への提供物）という言葉が用いられるのは、このような要素を組み込む意図があるものと考えられる。本稿でも、このような意味で提供物という言葉を用いている。第2の点については、価値判断の主体を顧客として捉え、製品・サービスの品質の良し悪しは、あくまで顧客の判断で決まることを示している。例え、ある製品の特性で高い品質を実現できていても、それを顧客が全く重視していなかったり、理解もしていなかったり、あるいはネガティブな解釈をしていたりすれば、高い品質とは言えない。第3の点については、多くの論者によって顧客価値を構成するものは、顧客が受け取ることの出来る便益と支払わなければならない犠牲（コスト）から構成される（Khalifa, 2004: Woodal, 2003: Kotler, 2003: Dodd, 2003: Monroe, 2001: Lapierre, 2000: Desarbo & Jeddi & Shinha, 2000: Day, 1990: Lei, 1994: Gale, 1994: Woodruff, 1997: Zeithaml, 1988）ことを示している。顧客が望んでいる便益、効用、品質等を高い水準で提供できても、それを購入するのにかかる負担（あるいは犠牲）が高ければ、高い評価をしないし、購入にも踏みき

らないことを示している。ここで負担とは単に代金を支払うといった金銭的なコストだけではなく、その製品が販売されている小売店にまで出向くための労力や、より良い製品をみつけだすための情報探索といった心理的なコストも含まれるのである。この意味でのコストに対する消費者の評価については、近年、いくつかの実証的研究（Ulaga & Eggert, 2006）も報告されており、顧客価値を創造するには、この意味でのコストを減らすことは非常に有力な選択肢になるものとして捉えられている。

ただし、金銭的なコストである支払い価格の位置づけに関しては、顧客にとってのコストの中の一要素に含めることもあるが、それらとは区別し、価格は顧客便益と金銭以外の負担を総合した価値と比較されるものとしてみられることもある。便益・コストを便益－コストといった差で示すか、便益／コストといった比率で示すか（上田, 2004）といった点についても、論者によって分かれるところである。これら2点について、どちらが現実の消費者の行動を反映しているのかは明らかではない。むしろ、分析の目的によって使い分けられるべきものとして考えたほうが適切であるかもしれない。

さらに購買時点で顧客が知覚する価値に言及するのか、使用・消費の時点における価値まで遡るのか（Woodal, 2003: Huber & Herrman & Morgan, 2001: Gardial & Clemons & Woodruff & Burns, 1994: Lai, 1994）、価値を構成する要素の次元をどのように捉えるのかといった点についても、論者間で必ずしも一致していないようである。

前者については、Lai (1994) は、使用、消費の時点における価値を消費者価値として顧客価値という概念と区別している（Lai, 1994）。Woodruff は、顧客価値を、望んでいる価値と受領価値に区別している。顧客は、购买前あるいは使用後に、彼等が望んでいる

価値を想像する。そして、優先すべき属性、属性パフォーマンス、成果を製品の使用時に、形成しながら、価値について具体的に考え、学習をする。さらに、実際に使用した経験についての評価的な意見や感情を形成する。これが受領価値である。選択の間、顧客は受領価値を予測し、使用中に、受領価値を経験することになる。

後者の、顧客価値を構成する要素については、顧客が企業の提供物を評価する次元を構成するものとして考えられるが、その評価次元を示す用語として便益、品質、属性あるいは関係性（Gronroos, 1997）などの分類が非常に多岐に渡るところから問題が生じていると考えられる。顧客価値の包括的な枠組みを提示している Woodal (2003) は、文献レビューを通じて、便益と犠牲について取り上

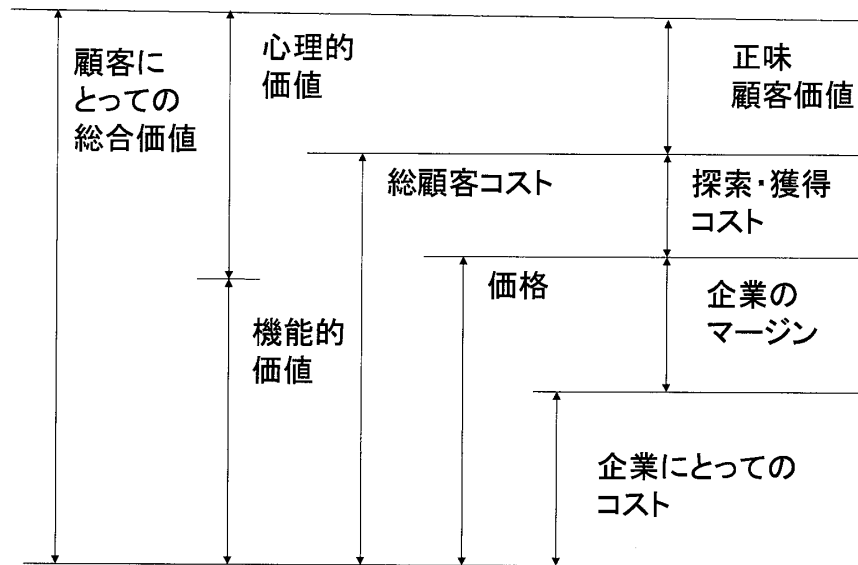
げられてきた用語を図表3のようにあげている。この点は、後述する手段目的連鎖モデルの中で展開されてきた便益や属性の類型（Parry, 2002; Zeithaml, 1988）が参考になるであろう。

戦略論にとっての関心事は、高い顧客価値を提供することと企業が獲得出来る利益との関係であるが、Khalifa (2004) は、これまでの顧客価値の様々な研究から、統合的な顧客価値分析の枠組みを示している。図表4はKhalifaの枠組みをベースにしているが、さらに供給側である企業にとっての価値を組み込んでいる。そして、企業のマージンとなるところが、創出した価値の中で企業が獲得できる利益を意味している（Hoopes & Madsen & Walker, 2002）。

標的顧客がどのように、提供物の価値を認

便 益		犠 牲
属 性	成 果	
知覚品質	機能的便益	価格
製品品質	効用	市場価格
品質	使用機能	金銭的負担
サービス品質	芸術的機能	財務的
技術的品質	業務的便益	負担
機能的品質	経済性	使用の負担
結果品質	物流の便益	知覚コスト
サービス・パフォーマンス	製品便益	探索コスト
サービス	戦略的便益	獲得コスト
サービス支援	財務的便益	機会コスト
特別サービス	顧客への返答	受け取りとインストールのコスト
追加的サービス	社会的便益	補修コスト
中核的問題解決	安全性	トレーニングと維持コスト
カスタマイゼーション	利便性	非金銭的成本
信頼性	楽しさ	非財務的成本
製品特性	ユーザーからの賞賛	関係性コスト
製品属性	知識, ユーモア	心理的成本
特徴	自己表現	時間
パフォーマンス	個人的便益	人的エネルギー
	社会集団との関係	努力
	感情的覚醒	

図表3：便益と犠牲
出所) Woodal (2003), pp.14



図表4：顧客価値と企業の利益
出所) Khalifa (2004), pp.656 を加筆, 修正

識しているのかを明らかにしたうえで、そこから競争戦略の機会を把握し、さらに強みとなる資源と能力を引き出す。そして、基本競争戦略の策定と実行するためのビジネス・システムの構築を通じて高い価値を作り出し、それを消費者と共有できた企業が競争優位を確保する事が出来るのである (Besanko & Dranove & Shanley, 2000)。80年代当初のPorterの競争戦略論では、この企業が作り出した価値の取り分を奪い合うライバルとして顧客を捉えるのであるが、近年の戦略論では、むしろここでウィン・ウィンの関係を作り出すべきことが強調されている (Besanko & Shanley & Dranove, 2000)。

3. 顧客価値分析と顧客価値受け渡しの戦略の枠組み

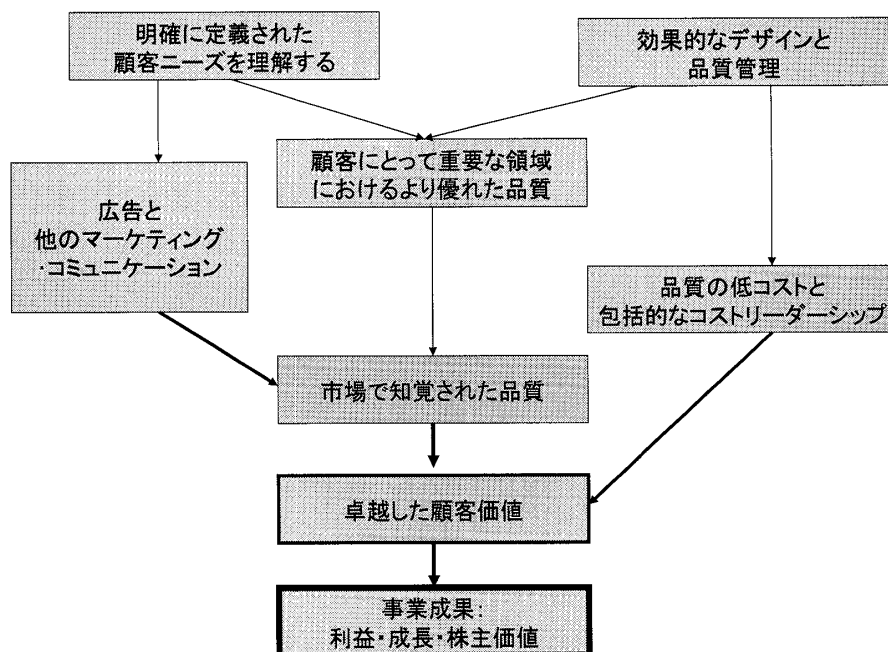
(1) Galeの顧客価値分析の枠組み

前述したように、顧客価値に関する議論は、戦略的な課題であることが認識されつつも、多様な分野に拡散しているために、議論を包括的に整理し、顧客にとっての価値をどのように分析・理解し、どのように戦略に生かし

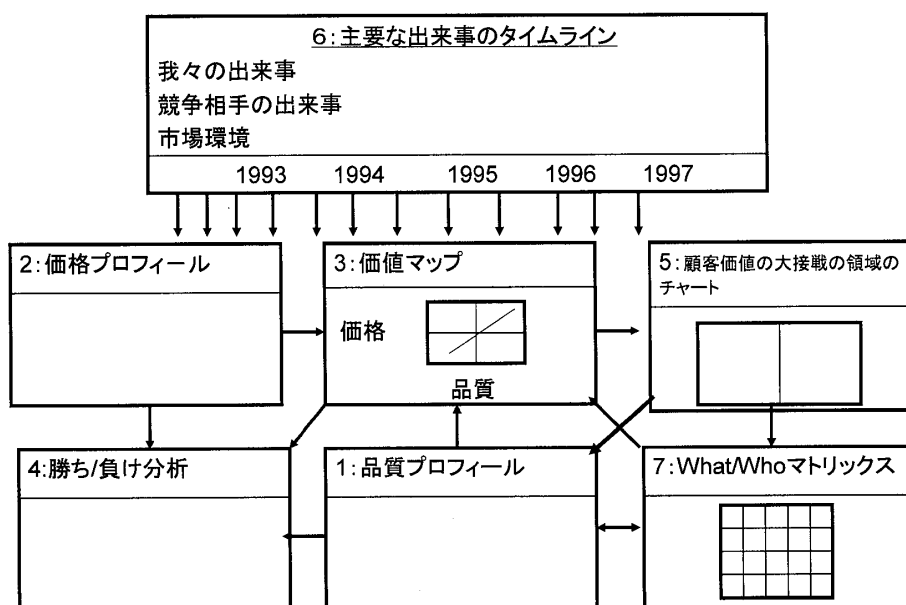
ていくのかといったことが十分に明かになっていないと言え難いのが現状である。ここではまず、前者の顧客価値の分析について触れているが、顧客価値の測定自体、いくつかの成果がみられるもののいまだ発展途上の段階にあるとされる (Anderson & Narus, 1998; Desarbo & Jeddi & Shinha, 2000; Lapierre, 2000; Ulgawa & Eggert, 2006)。

このような顧客価値分析の全体的な枠組みを1994年の段階で整理していたのがGale (1994)である。Gale (1994)は、前述した過去の議論を包括し、顧客価値のマネジメントの枠組みを図表5のように示すと同時に、顧客価値を理解することに貢献する様々な手法を整理し、戦略の課題としての顧客価値の理解の方法を図表6のように示している。

1は市場で知覚された品質プロファイルの測定である。そこでは、品質を構成する複数の属性と各属性パフォーマンスに各属性の相対的ウェイトを考慮し、総合点数で市場で知覚されている品質スコアを引き出す消費者行動論における多属性モデルと類似したロジックで知覚品質の測定がなされる。Porterが顧客価値分析における買い手の購買基準のと



図表 5：顧客が理解できる価値を創造する
出所) Gale (1994), pp.19



図表 6：顧客価値分析の7つのツール
出所) Gale (1994), pp.207

ここで参考になっている文献は、Schocker & Srivansan (1979) の消費者の製品評価に関する多属性アプローチのレビュー論文であり、この1の箇所は Porter の顧客価値分析の考え方と一致するところでもある。2は、1の

品質スコアについて、自社と他社の属性の充足度が比較され、それを基に顧客にとって受容可能な価格の程度が引き出されることになる。3の価値マップでは、1の市場で知覚された品質スコアの割合を横軸に、競争相手と

の相対的な価格比率を縦軸にとったものであり、そのマップの中に、自社および競合他社がどのような位置にいるのかを理解することが出来る。価値マップは、マーケティングのテキストでは、価格設定のための手法として取り上げられている他、戦略論のテキストでも、この価値マップから基本競争戦略である差別化戦略やコストリーダーシップ戦略が、定式化されている（Besanko & Dranove & Shanley, 2000）。この点で、品質プロフィールと並んで、顧客価値分析の中心をなすものであるといえる。4は、最近のライバル企業との競争の勝ち・負けの結果を分析している。5は、単一の競争相手に対してどこが優れ、どこが劣っているのかを明瞭に示すものであり、パフォーマンスの改善する必要があるのはどこか、重要性のウェイトをどのようにシフトさせるのかを明らかにするのに適している。6と7は、顧客価値の分析を戦略論の問題にまで高める上で重要な役割を果たすことになる。6の主要な出来事のタイムラインは、シナリオ分析に近いものといえるかもしれない。個々の属性成果に対する顧客の知覚に、自社および競争相手の出来事がどのような影響を与えることになるのかを示すもので、ここまでの分析をよりダイナミックなものにするツールである。7番目のマトリックスは、各品質属性の向上をどの部門が担うのかを示すものであり、顧客価値のマネジメントが複数の職能に関わるものであるという意図を受けているといえる。

競争優位確保の競争戦略の課題のひとつは、優位性が事後的にしか説明できないものとならずに、経営の意思決定者が事前に優位源泉を予測できるような理論的なツールを示すことにある（Barney, 2001; Priem & Butler, 2001）。この顧客価値分析が、競争戦略にとって有益な理論的ツールとなるためには、まず分析レベルの問題がある。この点は、マーケティングや消費者行動で展開された理

論やモデルを戦略論の枠組みにのせる上での大きなネックになっている（Biggadike, 1981; Schendel, 1985; Day, 1992）。Galeの枠組みは、基本的にはこれまでの顧客満足、顧客の品質知覚の分析手法をまとめたものであり、その点では斬新なものではない。しかし、それを一職能としてのマーケティングの問題だけでなく、複数の部門をまたがる事業レベルあるいは全社レベルの戦略の問題にまで高めたという点に非常に重要な意味がある。Galeは、60年代におけるゼネラルエレクトリック社での企業戦略の策定、70年代における戦略計画研究所での活動、そしてそこでのPIMSプロジェクトでの中心的メンバーという経歴から、戦略論者であることは明らかであるが、それと同時に、Higgins（1998）によれば、マーケティング・リサーチからの情報をベースにした経営行動を駆り立てることをもう1つの目標として意図していたという（Higgins, 1998）。すなわち、このGaleの枠組みによって、顧客価値の概念を消費者行動研究と競争戦略研究とを結びつける際のキーとしての地位に高めているのである。とりわけ前述したGale（1994）の述べる第2段階では、品質管理の流れにおいて顧客の声を反映させることが重要視されている。そこではQuality Functional Deployment（QFD）やHouse of Qualityといった顧客ニーズ、顧客の声を製品開発、製品の改良に生かすためのツールが生まれた。QFDは、顧客ニーズに対する理解とその理解を製品・サービスのデザインのための要請への転換との間にあるギャップを把握するためのツールである。QFDの目的は顧客が買いたい製品や顧客のニーズやウォンツの理解をベースにした製品をデザインし、製造し、市場導入することであるが、House of Qualityは、このことを遂行するために主要な方向性を提供することになる（Webster, 2002; Griffin & Hauser, 1993）。マーケティング研

究者は、これらをマーケティング・コンセプトを具現化する手段として注目した (Day, 1994: Johnson, 1998: Best, 2002)。またこのツールの精緻化には、前述した Shocker & Srivasan (1979) の論文でもレビューの対象になっていた消費者行動論者やマーケティング・サイエンス研究者もかかわっており、品質管理、製品開発の面での顧客価値に関する情報の取り込みの重要性が強調されたのである (Johnson, 1998: Hauser, 1990: Giffin & Hauser, 1993)。しかし、この枠組みでは、戦略への視点が不十分であったと Gale は指摘し、図表 7 のような対比をしている。

実際、ここで出ているマーケティング・リサーチの手法は、既に述べたように、ブランド・レベルの戦術的支援に貢献するもので、80 年代の戦略的マーケティングを巡るいくつかの文献においても、事業レベルを主な対象にする競争戦略論でも、貢献は殆どないと思なされた (Biggadike. 1981: Schendel. 1985: Day. 1992)。Gale の顧客価値分析の枠組みは、それ以前の House of Quality の枠

組みや、市場駆動型戦略論にみられる顧客視点の競争優位評価 (Day, 1990) 以上に、企業の行動を取り扱う戦略論とその結果が最終的に判断される消費者の選択の段階を取り扱う消費者行動論との橋渡しとして見直されるべきものと言える。

(2) 価値受け渡し戦略

前述したテネシー大学のグループは、価値受け渡しの戦略を、顧客価値の識別、顧客価値の選択、顧客価値の提供、顧客価値の伝達の 4 つの段階に、顧客価値の受け渡しとしてのマーケティングのプロセスを分けている (Burns & Woodruff, 1991: Woodruff & Gardial, 1996)。また Webster は、顧客価値をベースにしたビジネスモデルの要素として、顧客選択、価値命題 (ポジショニング・ステートメント) の創造、顧客に対して創造した経済価値の公正な配分を確保するモデルの開発、価値受け渡しプロセスにおける戦略パートナーの選択の 4 つをあげている (Webster, 2002)。Webster は、マーケティ

	House of Quality	顧客価値のツール
視点 分析単位 カバーする職能	デザイン 新製品 少数	競争力 継続的なビジネス 全体
カバーする属性	製品	製品と顧客サービス
繋がりのある属性	エンジニアリングの特性	プロセスとオーナー
重要性スコア	比率	相対的ウエイト
顧客の声	一回限り	継続的な追跡
方策	エンジニアリングの特徴	市場が知覚する品質、価格、 顧客価値 品質へのウエイトか価格か。 顧客満足

図表 7: House of Quality と顧客価値分析のツールとを対比する
出所) Gale (1994), pp.281

ング戦略の価値受け渡しコンセプト (Value-delivering Concept of Marketing Strategy) を掲げ、戦略マネジメントとマーケティングは、この顧客価値の受け渡しという概念で結合すると述べている。

Woodruffらの分類は、Kotler (2003), Nijssen & Frambach (2002) にもみられ、Websterのものよりもよりポピュラーであるといえる。以下では、Woodruffらの価値受け渡し戦略の枠組みを詳述していこう。

まずここで価値の識別とは、市場機会の発見に関する活動であり、前述した顧客価値分析に相当する。市場機会とは、顧客のニーズや興味の領域で、そのニーズ等を満たすことで企業に高い収益をもたらすことが見込まれる領域を意味している。具体的には、顧客ニーズやニーズに影響をあたえる外的要因といった市場情報の創出、望ましい市場の発見や競争方法の決定に重要な環境スキャンニングを含み、その後の戦略策定プロセスのインプットとなる。価値の選択は 自身の強み弱みと機会との最善のマッチングをする方法を評価する部分である。この部分が、資源を価値に転換する重要な段階となる。価値の受け渡しとは、製品・サービスの開発、製品を製造するための資材調達、価格決定、流通経路が決定される段階である。価値の伝達とは、プロモーションの段階であるが、顧客および潜在的顧客によって企業の提供物の価値に関する情報を提供していると解釈される企業と顧客のあらゆるコンタクト・ポイントをも含んでいる。最後の価値の評価は、戦略の成果を管理し、フィードバックさせる段階である (Burns & Woodruff, 1991, pp.209-216)。

このように見ていくと、このプロセスの中で、競争戦略論の意思決定とほぼ重複してくるのが、顧客価値の選択の段階であるといえる。前述したように、顧客価値を製品に依らない要素まで含める捉え方をした上で顧客価値をベースにしたマーケティングを考えると、

個々の要素別の戦略を方向付ける戦略としてこの顧客価値選択の段階は位置づけられることになる。実際、前述した顧客価値を中心に据えたマーケティング・テキストでは、いわゆるセグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングからなる部分として、この価値の選択の段階を捉えている (Kotler, 1999: Nijssen & Frambach, 2002) ように、この部分は図表1で述べるところの、製品市場レベルの戦略に相当することになるのである。

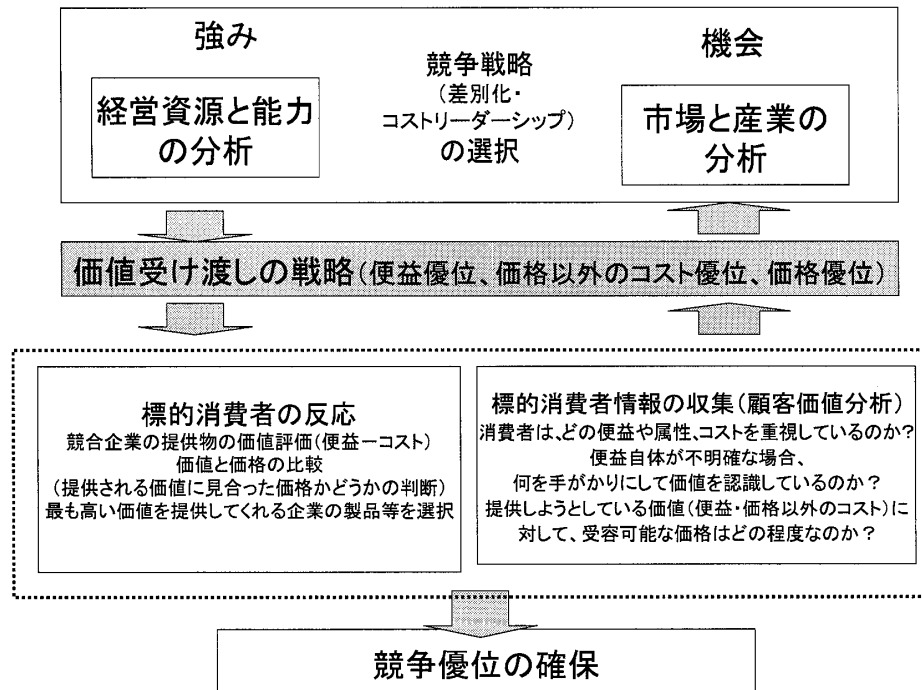
4. 競争戦略と顧客価値：まとめと問題点

(1) 競争戦略と顧客価値分析および顧客価値受け渡し戦略との関係

議論を再び競争戦略論に戻し、ここまでの議論をまとめたい。競争戦略論と顧客価値をカギ概念にした消費者理解との関係は、図表8のようにまとめられる。

消費者理解が重要になるのは、競争戦略を方向付けるための情報として重要になるという側面と、策定された競争戦略を実行し、競争優位を確保する段階で競争戦略を有効に機能させるために重要になるという側面の2つが考えられる。前者は、顧客の声を企業に届けることに関わっているのに対して、後者は、セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニングといった側面と重なり合う、より消費者の近い位置で展開される消費者対応の戦略で、WoodruffおよびWebsterの述べる顧客価値受け渡しの戦略としているところである。

前者の戦略策定のためのインプットとしては、Galeの枠組みの中で指摘されてきたような事項の情報をあげることが出来る。顧客価値分析は、機会の分析の1つとして競争戦略の選択を方向付けると同時に、自社の強みを知るうえでも不可欠なものとなる。強みを形成する資源を識別するには、その資源の顧



図表 8：競争戦略と顧客価値

客価値への貢献という観点が1つの判断材料になるのである。

後者は、顧客価値を確実に受け渡すための戦略である。競争戦略は、この段階において、顧客価値の点から、差別化戦略としては、便益優位、価格以外の犠牲の削減による優位の2つに読み替えられ、コストリーダーシップは、価格優位に読み替えられるであろう。Porterの著書で顧客価値に関する記述があるのは、差別化戦略のところであるが、双方の戦略とも、顧客価値を生み出すことを目標にしているのであり、顧客価値に転換できなければ、戦略は失敗する（Day, 1990: Huber & Herrman & Morgan, 2001）。顧客価値のマネジメントに関する議論では、ポーターの基本競争戦略の3類型を超えた戦略を主張もみられる。Mazumbar（1993）は、「今日の価値を意識した消費者は、最良の製品によっても、最低の価格でも、それだけではひきつけれない。代わりに、顧客の購買意思決定は、交換を通じて得られる便益と、製品を獲得し、使用するために負担しなければならない

いコストの詳細な評価によって方向付けられるのである」としている。田村（2006）でも、Porter流は通用しないとして、類似の指摘をしている。すなわち、顧客価値の点からすると、それは、競争戦略論を補完するだけではなく、3つの戦略の他に、複数の組み合わせの必要性が指摘する新たな戦略論を提起するという面もあるようである。

(2) 問題点

しかし、このような顧客価値分析にせよ、顧客価値受け渡し戦略にせよいくつかの不十分な点がある。まず前者であるが、その顧客価値分析の中心にあるのが、多属性分析のロジックや価値マップの分析であり、そこでは、企業の提供物の属性充足水準と自らのその属性重要度を正確に理解し、各提供物を評価していくような合理的な消費者を前提としている点である。内部要因である資源と外部要因である顧客の価値評価とのマッチングにおいて、Hamel & Prahalad（1994）があげているホンダのエンジン技術でいえば、それに

よって、高い燃費効率、加速の良さ、エンジン起動のスムーズさ、低騒音、低振動といった便益を提供するので、コア・コンピタンスになりうると主張するわけであるが、問題は、これらの便益、燃費、加速、エンジン起動、騒音、振動といった要因を、消費者が、どのように頭の中で処理をして、最終的に購買意思決定を行っているのかということである。しかしそのような消費者の複雑な価値評価のメカニズムまでは触れる道筋は付けられていないのである。しかし、その点の理解が不十分であれば、戦略のインプットとしてその枠組みを用いる場合、競争優位源泉を正確に把握することが出来なかったり、提供する価値を顧客が十分に知覚せず、競争戦略がうまく機能しなかったりする可能性が出てくるのである。

さらに、価値受け渡しの戦略という段階においても、顧客価値を受け渡すための戦略の中身について十分に触れられていない。消費者の複雑な価値評価を差別化戦略等の基本競争戦略のためのインプットとして捉えるだけでは限界がある。後述するよう消費者の価値評価に関わる消費者行動論の成果は、実験室実験によって明らかにされているものもあるために、事前のマーケティング・リサーチの段階で組み込めるほどの成果は十分に達成していないと考えられるからである。したがって、消費者の複雑な価値評価に対応するには、事前の調査の段階だけではなく、むしろ競争戦略の実行を担う消費者に直接対面するような段階で特別な対応が求められるのではないかと考えられる。提供物に対する消費者の価値評価に対応したり、あるいは価値評価に影響を与え、方向付けをしたりするには、価値選択としてのポジショニングを単純に差別化の戦略としてのみ捉えるのでは不十分で、そこにはいくつかの段階やいくつかの戦略類型が考えられないであろうか。しかし、この部分に関しては、前述した Kotler が触れた

価値のポジション、特定（中核）のポジション、価値命題の設定といった3段階での捉え方があるが、これといったものが提示されていないのが現状である。

そこで、Gale の枠組みを基本にしながら、現実の消費者の価値評価の特性を踏まえた形で、顧客価値という概念を捉える必要がある。前述したように、顧客価値の研究は、消費者行動論でもいくつかの成果がある（Khaifa, 2004: Huber & Herrgan & Morgan, 2001: de Chernatony & Harris & Riley, 2000）。顧客価値の議論をより豊かにしていくためには、この現象に多大な成果のある消費者行動研究が意味を持つことになるはずである。これらの課題に対して、消費者行動がユニークな示唆を提供出来るのであれば、競争戦略論の発展に大いに貢献できることになるはずである。そこで、消費者行動と関わり合いの深いいくつかの研究蓄積を補完してみることが考えられる。

5. 消費者行動論における顧客価値

(1) 消費者の知覚価値に関する研究

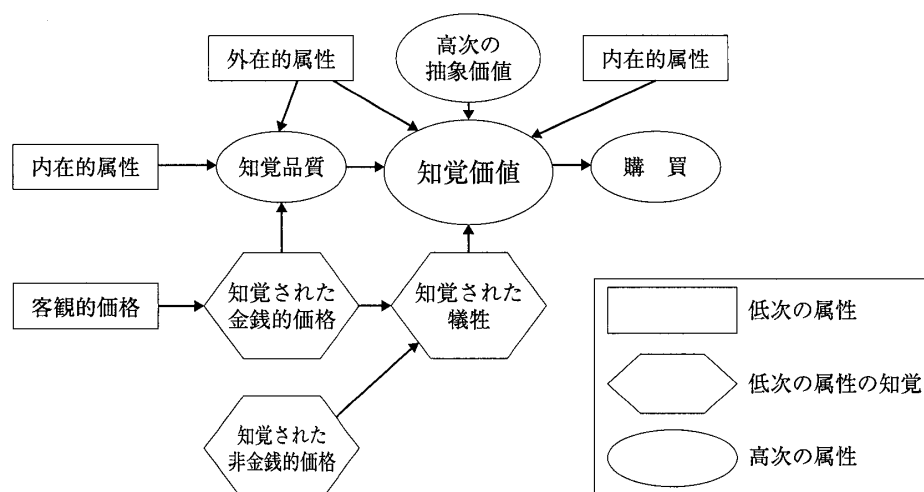
補完すべき第一の研究蓄積は、消費者行動およびマーケティング研究における顧客の知覚価値に関する研究である。これは Porter も顧客の価値評価の2分類（使用基準とシグナル基準）のところで、一部組み込んでいる事項である。この分野は、80年代、90年代と消費者行動論の一領域として多くの研究を生んだ領域でもある（Parashuraman & Zeithaml & Berry, 1988: Zeithaml, 1988: Dodds & Monroe & Grewal, 1991: Dodds, 2003: Monroe, 2002）。知覚品質に関する研究では、知覚品質の決定要因を解明することを意図した実に多くの研究がなされてきた。その中で、80年代において、包括的なモデルを示し、その後の顧客価値の研究の道標となったのが、Zeithaml (1988) の知覚価値

のモデルであり、Parashuraman & Berry & Zeithaml (1985, 1988) のサービス・クオリティのモデルであった。

知覚品質とは、事物の全体的な卓越性あるいは優越性についての消費者の判断とされている (Zeithaml 1988)。それは、客観的品质とは異なるものとして区別され、一種の態度であり、満足とは関連性はあるが同じものではなく、期待と成果の知覚との比較から生じている。Parashuraman & Berry & Zeithaml (1985, 1988) は、知覚サービス品質を、期待されたサービスと知覚されたサービスのギャップから生じるものとして捉えた。

さらに知覚品質と知覚された価値との関係を手段目的の関係で示したのが、Zeithaml (1988) のモデルである。Zeithaml (1988) は、探索的な研究を通じて、顧客にとっての価値の意味には、低価格、望んでいるものを得ること、価格に対する品質、犠牲にしたものの変わりに得たものの4つに分けることが出来ることを明らかにし、その結果を基にして顧客によって知覚された価値を「受け取るものと犠牲にするものの知覚をベースにした製品に効用の全体評価」と定義づけた。さらに分析を通じて、Zeithaml は、価値を、品

質、品質以外の機能性のような外在的属性、喜びのような内在的属性、個人的価値を含む高次の抽象化、金銭的なものと、時間や努力のような非金銭的なコストも含む知覚された犠牲の5つの要因の関数であると仮定し、図表9のようなモデルを提示した。知覚品質は内在的属性、外在的属性、価格の関数として位置付けられる。内在的な属性が品質判断の手がかりになるのは、消費時点、内在的属性が探索属性である場合の購買前状況、内在的属性が高い予測力を持つ場合などがあげられる。また、外在的属性が手がかりになるのは、内在的属性が入手出来ない初期の購買状況、内在属性の評価に多くの努力と時間がかかる場合、客観的な品質評価が難しい場合などがあげられる。品質の指標として価格を手がかりにするかどうかについては、多くの議論があるが、Zeithaml モデルでは、他の手がかりの入手困難性、製品クラス内の価格のバリエーション、カテゴリー内の品質のバリエーション、消費者の価格認知のレベル、消費者が、それらバリエーションを認識できる能力などにかかってくると思われる。知覚された価値は2つの点で、品質とは異なる。第1に、価値は品質よりも個人的なものであり、



図表9：価格・品質・価値を関連づけるモデル
出所) Zeithaml (1988), p.4

それゆえにヨリ高次の概念となる。第2に、価値は与えるものと得るものとのトレードオフに関連している。このような価格、犠牲、品質そして価値の関連性を示した Zeithaml のモデルは、その後のこれらの因果関係の実証研究に多くの影響をもたらした。多くの実証的研究が行われていったのである（Zeithaml, 1988; Dodds & Monroe & Grewal, 1991; Dodds, 2003; Monroe, 2002）。消費者の価値判断が、顧客価値分析が想定するようなものとはかなり異なる様相があることを示している。外在的な手がかりから品質を判断するのは、一種のヒューリスティクスである。（その点で、消費者の意思決定方略の研究など消費者意思決定の研究も、広い意味での消費者の価値評価の特性を取り扱った研究であると考えられる。）これら研究は、提供物に対する消費者の価値評価が簡便なヒューリスティクスで行われることを示している。ここで補完が求められるのは、ヒューリスティックな価値判断への対応である。

(2) 価値－価格関係

価値と価格との関係は、Gale の枠組みの中でも価値マップとして論じられ、大きな柱の一つになっていた。顧客価値を理解するには、知覚されている価値に対して、受容可能な価格の程度が検討されることになる。価値－価格関係は、消費者行動研究の中でも、とりわけ数多くの研究がなされてきた分野であり、マーケティング戦略に対しても様々な示唆を与えている。そこで、価格戦略の中の顧客価値に関する文献（Dodds, 2003; Monroe, 2002）で取り上げられることが多いのが、消費者の内的参照価格の影響、プロスペクト理論、同化対比理論などである。

参照価格とは、たとえば、「この製品ならこれくらいの価格であろう」といったように、消費者が当該製品・サービスに対して抱いている価格イメージで、消費者は、実際に提示

された価格を見て、それを評価する際に、この参照価格との対比で考えるとされるのである。参照価格には、内的参照価格と、外的参照価格が存在する。内的参照価格とは、この商品であればこれくらいの価格であろうと、顧客が心の中に抱いている価格である。一方、外的参照価格とは、外から顧客に与えられる価格情報で、競合製品の価格、業界の平均価格、広告やちらしで提示された価格などがあげられる。

プロスペクト理論とは、行動意思決定論者の Tversky & Kahnemann によって提唱されたことで有名な理論で、参照価格の存在の理論的根拠を示すと同時に、その理解を補強することになる。これによると、選択肢に対する価値評価は、参照点を基準点としてそこから利得と損失で特徴づけられる。さらに、利得は凹型、損失は凸型の曲線を描く。このことは、人間はリスク回避の性向があるために、程度は同じでも、利得よりも損失に強い反応を示すことを表している。つまり参照点（参照価格）よりも 100 円価格が低かったことで生じる利得感よりも、100 円価格が高かったことによる損失感の方が強く感じることがあるという。たとえば、需要を刺激させるために一時的に価格を下げる戦略は、そこで消費者の内的参照価格がその設定した低価格のレベルに取まってしまう可能性がある。そのために、価格を上げたときに消費者の拒否反応は大きくなるし、その上、再び同じくらい価格を下げたとしても、利得感は小さく、売上を十分に回復できないことが考えられるのである。

さらに、順応水準理論や同化対比理論に依拠した議論によれば、消費者が考える当該製品・サービスにふさわしい価格は、明確な「点」として存在しているというよりは、むしろ一定の「範囲」を持っているとされている。その一定の範囲内での価格の変化であれば、高い、安いと考えられずに、ある程度妥

当な価格とみなされるのである。消費者の当初の参照価格の近辺にある新しい価格は、順応水準の変化にほとんど影響しない。しかし、当初の順応水準よりも極端に高いあるいは低い価格は、順応水準を変化させるだけでなく、他の価格に対する知覚も変化させることになる。たとえば、中型乗用車の参照価格が150万円前後と仮定してみよう。翌年の中型乗用車について記述した記事によると、これら乗用車の価格が220万円に上がるという。この新しい価格情報は、おそらくは200万くらいに、この製品カテゴリーにおける人々の参照価格を高めることになる。一方、145万円という値付けをされた場合、参照価格が150万のときは、平均レベルの価格と見られるであろうが、それが200万近くにまで上がると、145万円という価格は安い、お買い得と知覚されることになる(Monroe, 2002)。

これらは、いずれも前述した価値マップの図式を単純に想定することには慎重にならざるを得ないことを示唆している点で、顧客価値の理解を補強することになるといえる。そして、ある準拠点の違いによって、顧客の価値の判断が異なることは、価値の評価の状況(文脈)依存的な性質を示しているのである。

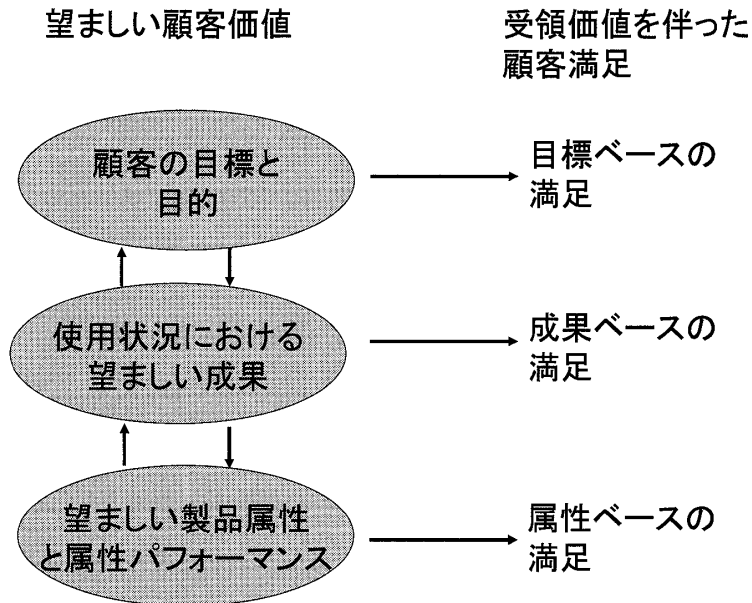
(3) 手段目的モデル

消費者行動をベースにした顧客価値分析では、手段目的連鎖の分析を、その要素に含めていることが多い(Woodruff & Gardial, 1996; Lai, 1994; Zeithaml, 1988)。Zeithamlのモデルの中でも見られたように、顧客の知覚された価値を理解するには、その価値(品質)の手がかりとなる部分(内在的属性と外在的属性)と、消費を通じて獲得したいもの(便益)との関係を理解する必要がある。顧客は企業の提供物を評価する際に、購買前および購買後などといった状況に応じて、様々な次元で、その提供物の価値を評価していることが考えられる。そして、その各次元は、

手段目的の連鎖で結びついていると考えられるのである。

70年代より消費者行動の分野で展開されてきた手段目的連鎖モデル(Olson & Reynolds, 1983; Gutman, 1997; Gutman & Reynolds, 2001)は、基本的には、その連鎖を、属性、成果(あるいは便益)、価値の3段階で捉えようとする。顧客が、企業の提供物を評価する際に、ある属性に注目するのは、それが何らかの成果を生み出すからであり、その成果に注目するのは、その成果が消費者個人の価値観に結びついているからである。手段目的連鎖モデルは製品属性、消費を通じて作り出される成果、消費者の個人的価値が意思決定プロセスの根底にあることを示している。手段目的理論によると、消費者は製品属性、使用から得られる成果(便益)、望ましい最終状態とのつながりを評価し、それが購買意思決定を方向付けることになったり、活用、活用後評価、使用後の活動に影響を及ぼすことになったりするのである。Zeithaml(1988)のモデルでは、成果の部分を知覚品質レベルに位置付けていた。しかし、手段目的連鎖の研究では、Olson & Reynolds(1983)のように、この属性、成果、価値の各段階を6段階に分けたものなど様々なバージョンが存在しており、消費者の属性、便益、価値のより詳細な類型をベースに、そのつながりを考察している。手段目的連鎖の体系は、消費者の価値体系、あるいは階層的価値マップなどと呼ばれることもある。またWoodruff & Gardial(1996)、Woodruff(1997)では、図表9を顧客価値階層モデルと呼んで、顧客価値分析の1つに含めている。

このWoodruffらのモデルでは、顧客価値は、ある活用状況の下での顧客の目標や目的の達成を容易にする製品属性、属性パフォーマンス、使用(経験)を通じて得られる成果についての、顧客の知覚された選好と評価であると定義づけられている。



図表 10：階層的価値マップ
出所）Woodruff (1997), pp.143

Woodruff たちの顧客価値階層モデルでは、属性、成果、望ましい最終状態の3つの段階に分けるシンプルなものである。属性は、もっとも具体的なレベルで、客観的な製品の特徴や要素を示す。まず製品やサービスを構成するのはこの属性であり、それは多次元に構成される。しかし、顧客が製品について記述するよう問われた場合、まず言及するのはこのレベルである。そこで、顧客価値の理解には、このレベルからスタートする必要があるのである。階層の中間にあるのが、製品の使用から生じる成果、つまり製品が顧客にしてくれることを示すものであり、より消費者の主観的な思考を反映する。成果は、便益にほぼ該当するポジティブなものや犠牲（コスト）に該当するネガティブなもの二つを含んでいる。このポジティブな成果からネガティブな成果を引いたものが顧客にとっての価値を形成することは、多くの顧客価値の定義と共通しているところであることは、前述した通りである。階層のトップにあるのが、望ましい最終状態で、顧客の中核的な価値観や目的、目標を示すものである。

階層の下位レベルは、それよりも上位レベルの目的を達成するための手段として考えられる。階層の下位を出発点にすると、顧客は、製品を属性の束として考え、さらに属性の成果を学習する。顧客は、製品を購入する段階や、使用する段階において、望まれる属性やその選好を、その属性がどれほど望ましい成果と経験を達成することに貢献してくれるかどうかをベースにして、形成していくことになる。これが階層の次の段階である。さらに、顧客はその成果と経験が望ましいものであるかどうかを、階層のもっとも高いレベルである目標や目的の達成に貢献してくれるかどうかを基にして、学習していくのである。さらに、顧客は階層のトップから下りていき、成果の重要性を付与するために、目標や目的を用いるのである。さらに、そこで重要とされる成果が、属性のウエイト付けを考える時に、顧客を方向付けるのである。顧客は、購買意思決定において、必ずしもその目標を明確にしているわけではないので、この属性、成果、価値への推論は、トップダウン的なプロセスとボトムアップ的なプロセスから構成

されるのである。

このような手段目的の連鎖を分析することで、顧客の望んでいる最終状況を達成することを可能にするのは、どの製品属性か、これら製品属性は互いにあるいは顧客にとってどのような関係にあるのかを明らかにする。このような視角からすると、価値の創造とは、組織の製品と、消費者の使用状況、望ましい成果、最終的な望ましい姿とを継続的に関連づけさせるプロセスである。また手段目的の連鎖から引き出される顧客の価値評価の特性は、その文脈依存的かつダイナミックな性質を示している(Parashuraman, 1997)。手段目的のつながりは、使用状況ごと変化するものであり、それによって重要視される属性・便益も変わってくるということである。このような手段目的の分析は、顧客価値をよりダイナミックに理解する上で非常に有効なツールになっていくといえるであろう。また価値受け渡しの戦略を考える上でも、特に、価値の伝達の段階を構成するマーケティング・コミュニケーション戦略における多様なパターンを提示することになる(Reynolds & Gutman, 1984; Reynolds & Craddock, 1988, Rossiter & Percy, 1997)。

6. 顧客価値の選択としてのポジショニング戦略

(1) 顧客価値ベースのマーケティングの中核としてのポジショニング戦略

このように、消費者行動研究における研究蓄積は顧客価値理解に大きな貢献をすることになるが、次の問題は、このような消費者の価値評価という行動と競争戦略という企業の行動との間をつなぐ概念の探索である。戦略のための分析と戦略の策定・実行の双方で有益な概念である。その有力な候補となるのが、図表1でもすでに取り上げているマーケティングにおけるポジショニング戦略の諸研究で

ある。前述したように、基本競争戦略を個々の戦略で有効に機能させる役目を果たすのは、マーケティングでのポジショニング戦略である。Kotler (1999) は、主要なポジショニング、特定のポジショニング、バリューポジション、総価値命題という4つの段階で、ポジショニング戦略を捉えているが、最初の主要なポジショニングにおいてPorterの基本競争戦略の分類が提示されている。そして、基本競争戦略は、平均以上の利益を確保する道筋をもっとも大まかに示したものであり、後の3つの意思決定事項を、その基本競争戦略を受けて策定されるという位置づけになっている。その点で、競争戦略論とも密接な結びつきがある。その一方で、「ポジショニングは、製品からスタートする。マーチャンダイジング、サービス、企業、制度、あるいは人からスタートすることもある。……ポジショニングは製品によってあなたがすることではない。ポジショニングとは、見込み顧客の心に対してあなたがすることである。すなわち、あなたは製品を見込み顧客の心の中に製品を位置づけるのである(Rise & Trout, 1986, p.2)」というRise & Trout (1986)の定義にもみられるように、ポジショニング概念は消費者心理と密接に関連しており、それは特に、過去10数年におけるブランド戦略におけるブランド・ポジショニングの取り扱いから一層結びつきが強くなっている(Aaker, 1996; Kapferer, 1996; Keller, 1998; Rossiter & Percy, 1997)。

しかしながら、ポジショニング概念は、その意味するところの範囲、プロモーションの一部なのか、それより上位の戦略的決定なのかといった戦略プロセスへの位置づけなどに関して違いが大きく非常に混乱している。

ポジショニングという言葉のマーケティングの文献(書籍・論文ともに含む)での取り扱いは大きく分けると3つほどに分けられる。第1には、主に製品開発戦略のための市場分

析としての側面である。そこでは、プロダクト・マップあるいは知覚マップと呼ばれる分析手法が紹介され、新製品の市場機会を発見するための手段として、捉えられる（Urban & Star, 1991）。そして、分析から得られた結果が、製品コンセプト策定のインプットとなっていくのである。こうしたポジショニングの分析では、60年代後半より、統計的な手法、特にMDSの浸透が大きな影響を与え、さらに、消費者行動における知覚、態度の研究などと連動しながら発展している。第2には、広告戦略の一部として捉える見方である。これは広告コンサルタントのRies & Troutの主張をベースにしたもので、広告表現のテクニカルなものとして語られてきた。

そして、第3が、顧客価値をベースにしたマーケティング戦略の枠組みの中で、ポジショニングは価値のポジショニングとして、セグメンテーション、ターゲティングと一緒に顧客価値の選択の中に位置づける見方である（Webster, 2002: Best, 2002: Day, 1990: Kotler, 2003: Walter & Lancaster, 1999）。顧客価値ベースのマーケティングにおいて顧客価値の創出の中心的な段階には、ポジショニング選択が存在している。より直接的には、Gwin (2003) は「顧客にとっての価値が効果的なポジショニングにとって中心にある。さらにブランドはその価値をセグメントの顧客にあるいはブランドをスイッチしようとしている顧客に伝達しなくてはならない」としている。その段階は、製品開発、広告・プロモーション戦略といったマーケティング・ミックスの各要素よりも上位レベルの戦略として、マーケティング・ミックス全体あるいは事業全体を方向付け、首尾一貫性をもたせるものとして位置づけられることになる。

この意味でのポジショニングをよりの確に定義しているのが、Websterの述べる価値命題（Value Proposition）と言う概念である。価値命題という用語自体は、他の論者に

よっても用いられている（Lapierre, 2000: Walter & Lancaster, 1999: Aaker, 1996: Kotler, 1999）。Webster (2002) は、ポジショニングは、ポジショニング・ステートメントを導く、分析的、概念的、創造的なプロセスであり、ポジショニング・ステートメントはコンセプトを言葉に置き換え、2つの重要な機能を遂行するとしている。第1に、潜在的顧客に対して、なぜ競争相手よりも自社と仕事をするかを選ぶのかの理由である、販売命題となる。第2に、組織全体に、ある種の特定の目的方向性を伝達する。それによって、組織の努力を、顧客満足の創造という共通した目的に向けて、コーディネートすることになる。さらにWebster (2002) はこのようなポジショニング・ステートメントを価値命題と呼ぶのには3つの理由があるとしている。第1に、価値命題は顧客価値に焦点をあてており、戦略の価値供給システムにポジショニングを関連づけるからである。第2に、価値命題は、ポジショニングは製品差別化の狭い定義であるコミュニケーションをベースにしているという限定された概念を超えるものである。価値命題というフレーズを用いるポイントは、コミュニケーションの中で強調された属性や便益は、それが持続的な競争優位の源泉となるには、企業の資源、知識、スキルにルーツがなくてはならないということである。第3に、ポジショニング・ステートメントは顧客のみを狙いにしている。価値命題は、製品を提供する組織にとって、等しく重要である。価値提供システムの中にいる全ての人を顧客に焦点を当てさせる。ポジショニングと価値命題の開発は、競争相手に対する企業の提供物と独自能力をベースにしなければならない。顧客は、彼／彼女のニーズ、選好、購買パターン、使用システムといったコンテキストの中で、その企業の提供物と他者の提供物を比較することで、価値を定義する。したがって、ポジショニングは

競争相手との対比で常になされる (Webster, 2002, pp.107-109)。

顧客価値の選択としてのポジショニング戦略は、基本競争戦略の根拠として、どのような価値を顧客に提供するのかという側面に言及している。消費者行動論と競争戦略論との橋渡しとしてポジショニング概念を捉える場合、この第3番目の見方、とりわけ Webster (2002), Woodruff (1997) の見方のように、マーケティング・ミックス全体を方向付ける「顧客価値の選択」の一領域の戦略にポジショニングを位置づけることである。

しかしながら、顧客価値の選択の段階として、競争戦略論との接点としてポジショニング戦略を位置づけたとしても、前述したように、ポジショニング戦略の具体的な中身については十分に触れていないことが多く、また消費者の実際の価値評価の特性を踏まえているとは必ずしも言い難い。また、顧客価値の選択の段階として重要な位置づけをさせているマーケティング・テキストも、その中身をみていくと、広告の一部といった捉え方や、製品開発、製品の改良・品質管理のためのものといった捉え方の時と殆ど中身が変わらないことが多いし、また戦略的マーケティングの中核的要素であるという捉え方をしつつも、実際のポジショニングの説明では、広告キャンペーンの方法論に過ぎない捉え方をしているものもある (Myer, 1996)。

そこで、第4に、ブランド戦略論で展開されるブランド・ポジショニングに注目したい。第4のタイプに関しては、Tybout & Sternthal (2006) ら、ノースウエスタン大学のマーケティング・スタッフによるブランド戦略論において、ブランド・ポジショニングは、ブランド戦略の中核的な存在として、また第3の見方と共通する点として、マーケティング全体のガイドラインとして捉えているほか、また、ポジショニング戦略の要素の1つとして価値命題あるいは価値提案といった用語が

用いられている (Webster, 2002: Aaker, 1996: Kotler, 1999: Tybout & Sternthal, 2006)。ブランド・ポジショニング戦略が顧客価値の概念と密接に関わっていることは明らかである。Tybout, etc (2006) は、ポジショニング戦略を構成する要素として、①戦略ターゲットの説明 (誰をターゲットにしているのか)、②フレーム・オブ・レファレンス (ブランドを使うことで消費者が得る価値。そのブランドが属するカテゴリーあるいは競合を特定化することにつながる)、③フレーム・オブ・レファレンス内の他の選択肢に比べて優れている点、④リーズン・トゥー・ビリーブ (ブランドとしての主張を証明する根拠の提示) の4つをあげている。彼らの枠組みでまずユニークなのは、2番目のフレーム・オブ・レファレンスである。フレーム・オブ・レファレンスが主張するのでは、消費者の購買行動のコンテキスト依存性である。そして、その消費者選好のコンテキスト依存性を積極的に戦略の中で活用すべきであるといっているのである。消費者の価値評価がコンテキスト依存的事であることは、消費者行動ベースの顧客価値研究でも主張されてきたところであり、その成果を取り込もうとする意図がある。さらに、リーズン・トゥー・ビリーブとは、手段目的連鎖の分析を前提にしているものである。そこで属性と便益のつながりをポジショニング命題の中に組み込むことで、その便益の提供ををどのような属性を通じて実現するのかを明らかにするのである。

つまり、ブランド戦略論におけるブランド・ポジショニングの枠組みには、消費者行動ベースの顧客価値に関わる研究の成果が反映されているのである。

以上のような消費者の価値評価に関わる複数のアプローチとそれを戦略につなげるための顧客価値の選択としてのポジショニングならびにブランド・ポジショニングに関する諸議論を組み合わせることで、従来の顧客価値

の分析を補完し、消費者行動論の成果を競争優位の説明に持ってくるための枠組みが引き出される。そして、図表7の価値受け渡し戦略の中身を豊かにすることで、競争優位性の説明に新たな視角をもたらすのである。

むすびにかえて

本稿では、従来の競争戦略の枠組みに競争の最終的な判定者である消費者の評価を組み込むことを意図した競争優位性の説明モデルの準備という目的の下、まず事業レベルの競争戦略の枠組みを整理した。そして事業レベルの競争戦略論では、どのようなアプローチにせよ顧客価値の理解が不可欠であることを示した。しかし、Galeの論考をはじめとする品質管理の流れから派生した既存の顧客価値分析に関する枠組みおよび顧客価値の受け渡し戦略の枠組みでは、より現実に即した消費者の価値評価を組み込むことが出来ない。消費者行動論における顧客価値の分析では、顧客の知覚価値に関する研究、手段目的モデルによる価値体系の研究などが存在している。このような現実の消費者をつかむ消費者行動研究と戦略論における消費者理解を架橋する概念が必要になってくる。その候補となりうるのがマーケティングにおけるポジショニング概念である。ただし、そこで求められることは、従来のポジショニング研究を持ち出すのではなく、新たに顧客価値の創出ということをつまみ、顧客価値に関わる研究である顧客の知覚価値に関する研究、手段目的連鎖モデルを中心にした顧客の価値体系の研究、ブランド戦略の研究を加えることで、従来の研究を拡張・改良した形でのポジショニング戦略の概念枠組みを提示することが考えられることを最後に指摘した。これらの研究領域の知見を組み込むことで、事業レベルの競争戦略のためのポジショニング分析およびポジショニング戦略の概念枠組みが明らかになる

と考えるのである。次回では、その「顧客価値のポジショニング戦略の枠組み」を明らかにしていきたい。

注

- 1) 彼らのこれまでの研究成果については <http://bus.utk.edu/ivc/customervalue/index.html> を参照されたい。

参考文献

- ・ Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brand*, Free Press, 陶山・小林・梅本・石垣訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社)
- ・ Aaker, D.A. (2001)., *Developing Business Strategies*, John Wiley & Sons
- ・ Anderson, J.C and J.A. Narus. (1998), "Business Marketing: Understanding What Customers Value", *Harvard Business Review*, November-December, pp.53-65
- ・ Barney J.B. (2001), "Is Resource Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.41-56
- ・ Barney, J.B. (2002)., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: 2nd-edition.*, Addison-Wesley
- ・ Best, R.J. (1999), *Market Based Management: Strategies for Growing Customer and Profitability.*, Prentice Hall
- ・ Besanko, D Dranove, D and M. Shanley, (2000)., *Economics of Strategy, 2nd-edition.* John Wiley & Sons, 奥村・大林監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社
- ・ Bettman, J.R. E.J. Johnson and J.W. Payne. (1991), "Consumer Decision Making" in T.S. Robertson and H.H. Kassarian (edit), *Handbook of Consumer Behavior*, Prentice Hall, pp. 50-84
- ・ Biggadike, R.E. (1981) "The Contribution of Marketing to Strategic Management". *Academy of Management Review*, 6(4), pp.621-633
- ・ Blackwell, R.D, P.W. Miniard and J.F. Engel. (2001), *Consumer Behavior: 9th-edition*, South, western
- ・ Bolton, R.N. and J.H. Drew (1991) "A Multi-stage Model of Customers Assessments of Ser-

- vice Quality and Value”, *Journal of Consumer Research*, Vol.17, pp.375-384
- Bogner, W.C. and H. Thomas (1996), “From Skill to Competence: The “Play-out” of Resource Bundles Across Firm”. In R. Sanchez, A. Heene, and H. Thomas, (edit), *Dynamics of Competence based Competition: Theory and Practices in the New Strategic Management*. Elsevier, p.101-118
 - Burns, M.J. and R.B. Woodruff (1991), “Delivering Value to Consumers: Implications for Strategy Development and Implication”, in C.T. Allen et al (edit) *Marketing Theory and Application*, AMA, pp.209-216
 - Crawford, C.M and C.A. DiBenedetto. (1998), *New Product Management: 6th-edition*, Irwin McGrawhill
 - Craven, D.W. Greenley, G. Piercy, N.F. and Slater, S. (1997), “Integrating Contemporary Strategic Management Perspective”, *Long Range Planning*, Vol.3 No.4, pp.493-506
 - Christensen, C.M and M.E. Rayner. (2003)., *The Innovators Solution.*, Harvard Business School Publishing, 玉田監修, 櫻井訳『イノベーションの解』翔泳社
 - Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy: Process for Creating Value*, Free Press, (徳永・森・井上・小林・篠原・首藤訳『市場駆動型の戦略』, 同友館)
 - Day, G.S. (1994), “The Capability of Market Driven”, *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), pp.37-52
 - Day, G.S. and R. Wensley. (1988), “Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Speriorty”, *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April), pp.1-20
 - de Chernatony. L Harris, F and F.D. Rilely. (2000), “Add Value: its nature, role and sustainability”, *European Journal of Marketing*, Vol.24. No.1/2, pp.39-56
 - Desarbo, W.S. K, Jeddi and I. Shinha. (2001), “Customer Value Analysis in Heterogeneous Market”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22. No.8, pp.845-857
 - Dodds, W.B. (2003)., *Managing Customer Value*. University Press of America
 - Dodds, W.B. K.B. Monroe, and D. Grewal. (1991), “The Effect of Price, Brand and Store Information on Buyer Product Evaluations” *Journal of Marketing Research*, Vol.28 (August), pp.307-312
 - Eithenhardt, K.M. and D.N. Sull. (2001), “Strategy as Simple Rules”, *Harvard Business Review* (January), pp.107-116
 - Gale, B.Y, (1994)., *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customer can See*, The Free Press
 - Gardial, S.D S. Clemon, R.B. Woodruff, D.W. Schulman, and M.J. Burns. (1994), “Comparing Consumers Recall of Prepurchase and Postpurchase Evaluation Experience”, *Journal of Consumer Research*, Vol.20 (March), pp.548-560
 - Gronroos, C. (1997), “Value Based Relational Marketing: From Product to Resources and Competences”. *Journal of Marketing Management*, Vol.13, No.4, pp.407-419
 - Grant, R.M. (2005)., *Comtemporary Strategy Analysis: Concepts Techniques Application*, 5th-edition., Blackwell
 - Griffin, A. and J.R. Hauser, (1993), “The Voice of Customer”, *Marketing Science*, Winter No.12. Vol.1, pp.1-27
 - Gutman. J. (1997), “Mean-End Chains as Goal Hierarchies”, *Psychology & Marketing*, Vol. 14(6), pp.545-546
 - Gwin, C.F and C.R. Gwin, (2003), Product Attribute Model: A tool for Evaluating Brand Positioning, *Journal of Marketing Theory and Practice*: Spring, pp.30-42
 - Hamel, G. and C.K. Prahalad. (1994), Competing for the Future., 一條和生訳『コアコンピタンス経営』日本経済新聞社
 - Hawkins, D.I R.I. Best and K.A. Coney. (1995)., *Consumer Behavior Implication For Marketing Strategy: 6th- edition*, Irwin
 - Heskett, J.L. W.E. Sasser and L.A. Schlesinger. (2003)., *The Value Profit Chain.*, The Free Press
 - Higgins, K.T. (1998), “The Value of Customer Value Analysis”, *Marketing Research*, Vol.10, No.winter/spring, pp.39-44
 - Hoopes, D.G., T.L. Madsen and G. Walker. (2003), “Guest Editors Introduction to The Special Issue: Why is There a Resource-Based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity”, *Strategic Management Journal*, 24, pp.889-902
 - Huber. F, Herrmann, A. and E Morgan, (2001). “Gaining Competitive Advantage through Cus-

- tomers Value Oriented Management". The *Journal of Consumer Marketing*, Vol.8, No.1, pp.41-53
- ・ Johnson, M.D. (1998), *Customer Orientation and Market Action*, Prentice-Hall
 - ・ 加藤俊彦・青島矢一 (2003)『競争戦略論』東洋経済新報社
 - ・ 河合忠彦 (2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣
 - ・ Keller, K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice Hall, (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー出版)
 - ・ Keller, K.L. A.M Sternthal and A. Tybout. (2002), "Three Question you need to ask about your brand", *Harvard Business Review*, Vol.80 issue 9, pp.80-90
 - ・ Khalifa. A.S. (2004), "Customer Value : A Review of Recent Literature and an Integral Configuration", *Managament Decision*, Vol.42, No.5/6, pp.645-666
 - ・ 小林一 (2002)「戦略的マーケティング研究の理論的基礎」『明大商学論叢』第84巻, 第1号, 93-111頁
 - ・ Kotler. P (2003), *Marketing Management: 11th-edition*, Prentice Hall
 - ・ Kotler. P. (1999), *Kotler on Marketing.*, The Free Press, (木村達也訳『コトラーの戦略的マーケティング』グイヤモンド社)
 - ・ 楠木建・阿久津聡 (2006)「カテゴリー・イノベーション：脱コモディティ化の論理」『組織科学』Vol.39, No.3, pp.4-18
 - ・ Lai, A.W. (1995), "Consumer Values Product Benefit and Customer Value: A Consumption Behavior Approach". In Kardes, E.W and M. Sujan (eds), *Advances in Consumer Research*, pp.381-383
 - ・ Monroe, K.B. (2002), *Pricing: Making Profitable Decision*, McGrawhill-Irwin
 - ・ Myers, J.H. (1996), *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decision*, AMA
 - ・ Lai, A.W. (1995), "Consumer Values Product Benefits and Customer Value: A Consumer Behavior Approach", In Karde, F.R and M. Sujan (Edit). *Advances in Consumer Research*, pp.381-383
 - ・ Lapierre, J. (2000), "Customer Perceived Value in Industiral Context", *Jounnal of Business and Industrial Marketing*, Vol.15 No.2/3, pp. 122-140
 - ・ Lengnick-Hall, C.A. and J.A. Wolff. (1999), "Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams", *Strategic Management Review*, Vol.20, pp.1109-1132
 - ・ Mazumbar, T. (1993), "A Value Based Orientation to New Product Planning", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.10, No.1, 28-41
 - ・ Myers, J.H. (1992), "Positioning Products and Service in Attitude Space". *Marketing Research*, Vol.4, Issue. 1, pp.46-52
 - ・ Olson, J.C. and T.R. Reynolds. (1983) "Understanding Consumer Cognitive Structure: Implication for Advertising Research", In L. Percy and A. Woodside (Eds), *Advertising and Consumer Psychology*, pp.77-90, Lexington Book
 - ・ Parashuraman, A. (1997). "Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value". *Journal of the Academy of Marketing Scinence*. Vol.25, No.3, pp.154-161
 - ・ Parashuraman, A. Zeithaml, V.A. and L.L. Berry, (1985), "A Concdceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Search". *Journal of Marketing*, Vol.49 (Fall), pp.41-50
 - ・ Parashuraman, A. Zeithaml, V.A. and L.L. Berry, (1988), "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, pp.12-37
 - ・ Peter. P.J. and J.C. Olson (2005), *Consumer Behavior and Marketing Strategy, Strategy.: 6^h-edition* Irwin
 - ・ Porter, M.E (1985), *Competitive Advantage*, Free Press
 - ・ Prahalad, C.K and V. Ramaswamy. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customer.*, Harvard University Press
 - ・ Reynolds, T.R and J. Gutman. (1988) "Laddering Theory, Method Analysis and Interpretation", *Journal of Advertizing Research*, 28, pp. 11-31
 - ・ Rise, A and J. Trout (1986), *Positioning: The Battle for Your mind*, Warner Books
 - ・ Rossiter, J.R. and L. Percy (1997), *Advertising Communication & Promotion Management: 2nd-edition*, Irwin McGrawhill
 - ・ Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, Free-Press

- ・ Reynolds, T. R and J. Gutman. (1984), “Advertising is Image Management”, *Journal of Advatising Research*, Vol.24, No.1, pp.27-37
- ・ Reynolds, T.R and A.B. Craddock. (1988) “The Application of MECCAS Model to Development and Assesment of Advertising Strategy”, *Journal of Advatising Research*, Vol.28, No.2, pp.43-54
- ・ Rossiter, J.R. and L. Percy (1997), *Advertising Communication & Promotion Management: 2nd-edition*, Irwin McGrawhill
- ・ Rossiter, J and L, Percy. (2001) “The a-b-e Model of Benefit Focus in Advertising”, In Reynolds, T. and J.C. Olson (2001)., *Understanding Consumer Decision Making: The Means-End Approach to Marketing and Advertising Strategy*, Lawrence Elibaum Associattes Publishers, pp.183-213
- ・ Rust, R.T Zeithaml, V.A. and K.N. Lemon. (2001)., *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy.*, Free-Press
- ・ Slater, S.F (1994) “Market Orientation, Customer Value and Superier Performance” *Business Horizon*, 37 (March-April), pp.22-28
- ・ Schocker, A.D and R.K. Srivansan. (1979), “Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review”, *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI (May), pp.159-180
- ・ Srivastava, R.K. Fahey, L. and H.K. Christensen (2001), “The Resource Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 27, pp.777-802
- ・ 田村正紀 (2006) 『バリュー消費』 日本経済新聞社
- ・ Tybout A.M. and A. Sternthal (2006), “Brand Positioning”, In Tybout. A.M. & Calkins. (edit) *Kellogg on Branding*, Wiley, 小林・広瀬監訳『実践ブランド戦略論』, ダイヤモンド社, 14-30頁
- ・ 上田隆穂「消費者における価格と価値」阿部・新倉編著『消費者行動研究の新展開』千倉書房, pp.21-38
- ・ Ulaga, W and A. Eggert (2006), “Value Based Differrentiation in Business Relationships: Gaining amd Sustaining Key Supplier Status”, *Journal of Marketing* Vol.70 (January), pp.119-136
- ・ Urban, G and S.H. Star. (1991)., *Advanced in Marketing Strategy: Phenomena Analysis Decision*, Prentice-Hall international Edition
- ・ Walter, D and G, Lancaster. (1999), “Value Based Marketing and its Usefulness to Customer”, *Management Decision*, Vol.37, No.9, pp. 697-708
- ・ Webster. Jr.F.E (2002)., *Market Driven Management: How to Develop and Deliver Customer Value, 2nd-edition*, John Wiley & Suns
- ・ Woodall, T. (2003), “Conceptualising Value for the Customer: An Attributional Structural and Dispositional Analysis”, *Academy of Marketing Science Review*, available:<http://www.am-sreview.org/article/woodal12-2003.htm>
- ・ Woodruff, R.B. and S.F. Gardial, (1996)., *Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction*, Cambridge, MA Blackwell
- ・ Woodruff, R.B. (1997), “Customer Value : The Next Source for Competitive Advantage”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25 (Spring), pp.138-157