HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	需要サイドの戦略アプローチ
著者	伊藤，友章；Ito，Tomoaki
引用	北海学園大学経営論集，11(4)：217-245
発行日	2014-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

需要サイドの戦略アプローチ

伊　藤　友　章

はじめに

競争戦略論のこれまでの様々なアプローチは，マーケティング戦略の内容を補強することでマーケティング戦略の研究あるいは教育において様々な貢献をしてきたといってよいだろう。一方で，競争戦略を策定・実行していく過程において，消費者に関する情報，消費者への働きかけにかかわる活動，それに対する消費者の購買前の評価，購買行動の他，購買後の消費・使用といったことに関する知識が戦略を最終的に競争優位に導く上で，非常に重要なものとなることもまた，マーケティング研究者だけでなく，戦略研究者の間でも少なからず認識されてきた（Bogner & Thomas, 1994; Day, 1990; Priem & Butler, 2001a, etc.）。マーケティングや消費者行動の理論やモデルは戦略研究に有益な示唆を与える潜在性のあるものは決して少なくないと思われるが，それが戦略論に応用され，その内容を補強していくことは少なかった。これらは単純に分析レベルの違いだけでなく，それらアプローチ主要な目的や注目点の相違ということが明確に整理されてこなかったことにも原因があるのではないかと考えられる。

しかし，近年においては，幾人かの論者が競争戦略論では消費者の役割は必ずしも重要視されていなかったことを認識し，このような消費者あるいは需要側の要因を組み込んだモデルを構築したり，需要側への企業の対応行動を捉えようとしたりする戦略研究を，需要サイドの戦略アプローチ，マネジメントの需要サイド・アプローチといった名称で括っていく動きが生じている（Adner & Zemsky, 2006; Priem, 2007: Priem, Li & Carr, 2012, Priem, Butler & Li, 2013）。簡単に概略を述べれば，戦略構築が，価値創造と価値獲得の 2 つの要素に分類され，前者の価値創造の側面において消費者サイドの行動や企業からの消費者への働きかけに関わる活動があるものと位置づけようとする。一方，ポジショニング・ベースの戦略論，資源ベースの戦略論，あるいは取引コスト論などは，いずれもこの 2 類型の内の価値獲得の面に偏っており，価値創造の視点が欠けていることが主張されている（Priem, 2007）。そして価値創造の戦略では，消費者あるいは顧客に注目し，顧客の支払い意思（Willingness to Pay）を高めることで，消費者にとって高い価値を提供することが重要視されることになるのである。

しかしその研究アプローチは，いまだ萌芽期の段階であること，そしてその範疇に含まれるものが，あまりにも多種多様である一方で，価値創造の戦略がどのような内容を伴うものなのかが必ずしも十分な検討がされていないなど，不十分な点も少なくない。

そこで，本稿では，これら諸研究を需要サイドの戦略アプローチとしてカテゴライズする中心人物である R. L, Priem とその共同研

究者との一連の論文（Priem & Butler, 2001ab; Priem, 2007; Priem, Li & Carr, 2012; Priem, Butler & Li, 2013. etc）を主要な手がかりとしながら，このアプローチはどのような背景から生じてきたのか，そのアプローチの基本特性（もしくは基本前提）としてはどのようなことが指摘されているのか，他の戦略論のアプローチと比較してどのような違いがあり，どこが新たな切り口なのかを検討する。さらにこのアプローチのマーケティングとの関連性などを検討し，このアプローチが戦略論とマーケティング論におけるこれまでの研究が相互に補完するための架橋になる可能性を探っていきたい。

1．需要サイドの戦略アプローチの背景

⑴ Priem & Butler（2001ab）と Barney（2001）との論争とその後

需要サイドの戦略アプローチには背景には，そもそもどのような問題意識があったのだろうか。2001 年の Academy of Management Review 誌で Priem & Butler と Barney との間で主に企業の資源ベース視角に関する，今日広く知られている論争がこのアプローチの原点と考えられる（Priem & Butler, 2001ab: Barney, 2001）[1]。そこで論じられた論点の一つが，90 年代までの資源ベース視角においては持続的競争優位をもたらす資源の属性として模倣可能性や希少性，移転可能性などを提示している（Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Peteraf, 1993）と同時に資源の有価値性もその属性として掲げているにもかかわらず，資源の価値を決定するものは何か，あるいは資源の価値がどのように決定されていくのかといったことが十分に検討されていないということであった。資源の価値の決定があいまいであるために，（たとえば，価値のある資源が高い価値を創造する戦略を可能にするなどといったように）資源と競争優位性との関係が同義反復になっているとか，あるいは資源ベース視角が競争優位の持続性の条件しか述べておらず，競争優位性を作り出すという側面が不足しているといった指摘がなされていったのである（Priem & Butler, 2001a）。

Priem & Butler の問題提起は，今日までに多くの論者が引用していることからも明らかなように，それ以降においても，解決すべき重要な課題として資源ベース視角のレビュー論文などでも認識されている（Kraaijenbrink, Spender & Groen, 2010; Barney, Ketchen & Wright, 2011）。各国の大学院 Ph. D 課程のセミナーでも教材として用いられることが少なくないという（Priem, et al, 2013）。

この Priem & Butler が提起した問題に対する論争は，その後すぐに，Barney との間だけではなく，資源の価値の決定に関する扱いを巡って，AMR 誌の Dialogue を通じ，R, Makadok らとも交わされていくことになる。この 2001 年論文以降のやりとりは広く知られているとは言い難いが，その論争の内容が Priem らが後に打ち出した需要サイドの戦略アプローチの問題認識につながっており，その内容を検討してみると同アプローチの背景が明瞭になってくる。

そこで，まずは，需要サイドの戦略アプローチの背景を明らかにしていくために，この論争について整理しておきたい。

⑵ Makadok（2001a）の主張

Makadok は，まず他の理論と異なり，資源ベース視角は単一の文献の中で全て開発されたのではなく[2]，むしろいくつかの主要文献の中で徐々にピースミール的な形式で蓄積されているという特徴を有していると指摘し，Barney（1991）の論文が資源ベース視角のあらゆる骨格を形成しているわけではないこ

とに注意を喚起する。そこで，Barney（2001）では，価値の決定は資源ベース視角の範疇外で決定されるとは明記しておらず，価値の決定はあくまで1991年の論文（Barney, 1991）の範疇外であるということを主張しているのだという点を強調する。この1991年の論文では競争優位を持続させる条件に焦点を当てているのであり，確かに競争優位の創造には焦点を当てていない。しかしBarney自身もBarney（2001）において認識しているように，1986年の論文（Barney, 1986）の中で価値の創造と競争優位の創造に焦点を当てており，価値創造理論として資源ベース視角を補完しているのだという。そこでは，企業が獲得する資源の価値は，購入によって入手可能な資源について企業が有している私的情報の関数である。1991年の文献では，それによって一度生み出された価値がどのように持続するのかを明らかにしたのである。

Barneyは，この1986年の論文の中で戦略要素市場という概念を使って，製品市場戦略の実行から超過利潤の獲得を求める企業は，その戦略を実行するのに必要な資源を獲得する際に戦略の将来価値について正確な期待を有していた時か，もしくは他の企業がその将来価値についての期待を有していなかったという意味での幸運によって他よりも効率的に資源を調達できた時に，超過利潤を得ることが出来るとしている。したがって，企業はこの将来価値を見通し，資源調達の判断をしなければならないことがここで指摘される。さらにBarney（1991）で指摘されるような，調達した資源の維持可能性を有しているか否かで，その資源を通じて確保した競争優位性並びに超過利潤が持続できるかどうかが決まってくるのである。ここに価値創造の視点が組み込まれているとするならば，正確な情報と幸運が価値の創造の源泉として捉えることができる（Makadok & Barney, 2001）。

Makadok（2001a）およびBarney（2001）では，このように価値創造の視点は，資源を市場から調達する際には戦略要素市場における資源獲得の意思決定として論じられており，その点で，価値創造は資源ベース視角に内生的であり，資源ベース視角が価値創造の理論が不足しているとするのは不正確であることを強調したのである。

⑶ Priemの回答

しかしこうしたMakadokらの指摘に対して，Priemは，彼らは，価値の創造と価値の獲得の2つの異なる概念を誤解していると主張することで再反論した。彼らは，Bowman & Ambroisini（2000）らの価値の定義に依拠して，先述した2つの区別の重要性を指摘することになる。この価値の創造と価値の獲得の定義に際して，Bowman et. al（2000）は，伝統的な経済学の概念である使用価値と交換価値の2つの価値のタイプが，戦略経営における価値の概念を考える際にも，採用されるべきであると論じた。

彼らが指摘したことをより正確に述べれば，価値の次の3つの側面について述べているといえる。第1は，知覚された使用価値で，提供される製品の有用性の知覚をベースにして顧客が定義する製品やサービスの価値を意味する。第2に総金銭価値で，顧客が製品に進んで支払う準備のある金額の総量を意味している。第3に，交換価値で，知覚された使用価値に対して生産者に買い手が支払う金額であり，製品が販売されたときに実現する価値である。製品の売り手である企業は，顧客の知覚された使用価値を製品・サービス等の提供物を通じて創造し，その製品を販売することを通じて交換価値を獲得することになる（Bowman & Ambroisini, 2000）。

この論争には，Bowman & Ambroisiniも加わっている（Bowman & Ambroisini, 2001）が，そこでの彼らはさらに次のように

詳述している（Bowman & Ambroisini, 2001, pp.501）。

使用価値に該当する価値は，正確には，予算制約の範囲内では競合する製品やサービスが存在せず，他に購買機会がない状態で買い手が供給者に進んで支払っても良い価格であるとされる。つまり競合が存在しない状況下において進んで支払っても良い価格を意味している。したがって，競争が生じている時，売り手買い手の取引における交換価値は使用価値よりも低くなる。なぜなら，競争が生じている場合，顧客は，当該製品に対してたとえ高額な支払い意思があろうとも，市場価格以上の額を支払おうとはしないからである。この使用価値と交換価値との間の相違分が消費者余剰を形成することになる。交換価値は，売り手（焦点企業）にとっての売買活動を通じた報酬を意味している。

一方，交換価値と売り手のコストの差異は，それがいくらであろうと，売り手の利益あるいは損失になる。売り手側のコストは焦点企業の川上での取引を通じて決定される。そこで焦点企業は資源の買い手であり，売り手は資源のサプライヤーである。顧客から獲得する交換価値の中の一定割合は，資源サプライヤーの手に渡る。資源の将来価値が最終的にどうあろうと，川上の資源調達の市場での交換価格が資源の買い手（焦点企業）の獲得額と資源の売り手の獲得額とを決することになる。資源に支払われる価格が高ければ高いほど資源の買い手にとって経済利益が減少することを意味する。資源の買い手が支払う価格は資源から得られる専有可能な準レントが要素のサプライヤーとそれを活用する企業との間でどのように分けられるかを決めることになる。Bowman & Ambrosini はこれを価値獲得取引と呼んでいる。さらに彼らは，顧客から獲得する交換価値量と利益がどれほど資源のサプライヤーの手にわたるかは，この取引における様々な経済行為者間での知覚されたパワー関係の関数であるとしている。これら相対的パワーの知覚は行為者が交渉において確保できると感じるポジションに影響を与える。

Priem は，この Bowman, et al（2000, 2001）が主張している交換価値，その中での焦点企業の取り分という意味での価値こそが，Barney が戦略要素市場の中で論じていたことであり，Makadok が明らかに価値は資源ベース視角に内在していると主張した点なのであるとしている。すなわち，Makadok らが問題にしているのは，企業側が獲得できる金銭的な価値あるいはレントであり，必ずしも顧客が知覚する使用価値ではない。このようなパワー関係などが影響を与える利益の配分から獲得できる価値，すなわち価値獲得のメカニズムを述べているに過ぎないというのである。

さらに Priem（2001）によれば，Barney（1986）と Makadok（2001a）が正確に予測されなければならないと論じている将来価値自体は，顧客の使用価値であるとした上で，次のように述べている（p.500）。

正確な企業は，高い使用価値を生み出す製品をつくるための正しい資源を獲得する。しかし企業が資源を安く獲得するのかどうかは企業の獲得するマージンには影響を与えるにしても，企業の製品による使用価値の創造に対しては影響を与えないのである。このことが明らかなのは，２つの企業が同じ使用価値を伴った製品を市場で提供できていても，獲得している利益マージンは異なることがあることによる。

価値獲得は企業にとっての獲得できるレントとなるが，それが製品の価値を創造することはない。代わりに需要サイドが，使用価値を通じて，特定の資源によって生み出されるであろう顧客価値の予測を反映し，このことが資源の価値に影響を与えることになる。使用価値は，買い手のニーズの知覚と製品がそ

のニーズを満たす程度を反映しており，顧客により主観的に評価される。もし現在の使用価値が消失し，問題の資源がなんら代替的な使用価値を生み出しえないのであれば，資源の価値も消失するのである。この価値の減少は，過去の資源獲得の取引において企業が支払ったあらゆるサンクコストとは独立して生じる。したがって川下の買い手の使用価値は資源の価値づけを決定し，この力は資源の外部にあると考えることになるのである。

⑷ Makadok & Coff（2002）による再回答

価値の創造と獲得の区別で，価値獲得のみを問題にしているという主張に対して，Makadok は Coff との 2002 年の dialoge で「ここでは，2 つのポイントが 2 つの疑問に昇華していく。我々が重視する価値とはどのような価値か？　我々は新しい地平を掘り起こすべきか，車輪を回し続けるべきなのかである（Makadok & Coff, 2002）」と指摘する。

先の Priem の指摘は，あくまで超過利潤という従属変数の説明に目的を置いている点を問題視しているともいえる。競争戦略論の主要な目的の一つは，多くの論者が指摘するように，競合企業間の持続的な業績の差異の源泉を明らかにすることであるが，むしろ，その差異の源泉になりうる前提を問題にしてきているというふうに解釈することができる。そこでは，戦略論の目的自体に対する見直しという問題にまで至ってくる。そして，Makadok の返答もまたこの戦略論の目的に対する見解にまで踏み込んでいくことになる。

そして Makadok の言う新しい地平を掘り起こすということは，価値獲得の競争の前提になる，使用価値（あるいは顧客価値）を評価し，資源の有価値性に影響を与える消費者の選好という要因を組み込んだり，あるいはその消費者選好に直接影響を与えるような企業の戦略行動に注目したりすべきかどうかということである。

そして，この点に関して，Makadok は，戦略論の領域は中心的な従属変数として企業の利益に焦点を当てているので，価値獲得という資源ベース視角の価値定義は意図的であり，適切であるという。顧客効用の関数は，それが企業によって獲得される価値に影響を与える限りにおいてのみ企業利益に関連するのであり，後者（価値獲得）を説明できるのならば，前者（顧客効用）を説明するための理論に対する独自の独立したニーズは存在しない。消費者効用の理論は，せいぜい，戦略論の領域に間接的に関連するに過ぎないとしている。

さらに Makadok, et al（2002）は，使用価値に言及することは，消費者の理論を組み込むことで，資源ベース視角がマーケティングの領域と接合することになる点を指摘しているが，それは戦略論の目的からしても意味がないことを次のように主張している。

「もしわれわれが，資源ベース視角は，それが消費者効用の理論，論理的に正確な尺度は何かということに関する理論が不足しているために欠陥があるという Priem の不満を深刻に受け入れるならば，論理的な解決策は消費者効用の理論を含めるように資源ベース視角の理論を拡張することである。……消費者が何を好み，なぜ好むのかを説明することを追及しているのは，マーケティングや消費者行動の領域に十分にある。……パフォーマンスを説明するというその目標を達成するために，必要とする以上に資源ベースを複雑で重荷をもたせることがよいのではないだろうか。（p.11）」

さらに彼らは戦略論の境界拡張にともなう問題について次のように批判的に述べている。

「資源ベース視角の拡張バージョンでさえも，外生的に定義され，所与のものとしてとりあつかわれるパラメータや変数がある。結局，マーケティングは外生的に決定される構造や心理学からのパラメータ，たとえば，マ

ズローの欲求段階説のような基本構成概念に依存し，それを基にしている。これら外生的な心理学的構成概念やパラメータを説明できないことを指摘することで，資源ベース視角のマーケティングを組み込んだバージョンの不完全さについて同じ種類の批判が単に繰り返されることになる（pp.12）……同じ批判が，心理学が依存しベースにしている生物学からの外生的な構成概念やパラメータに関して繰り返されないといえようか？　またもし生物学もまた含まれるならば，生物学が依存している化学や物理学からの外生的な概念やパラメータについて同じ批判が繰り返されないなどとどうしていえようか？」

もし資源ベース視角が外生的構成概念の説明に拡張されるなら，その拡張を止めるのはどの地点になるのか？　Makadok & Coff は，資源ベース視角の基本的な目標を達成するために真に必要としないものの説明を試みる前にストップすべきであるという。つまり，消費者効用機能を説明することを試みる前に，止めるべきであるということを指摘するのであった。

⑸　小括

このようにして，AMR 誌で展開された Priem & Butler と Barney との論争は，その後，Makadok らとの論争に発展していった。そこでの論点をまとめておきたい。

・資源ベース視角が，資源の価値の決定が十分に組み込まれえておらず，製品市場が軽視されているという指摘は正しいとは言えない。
・むしろ問題は，製品市場環境も，価値の創造も組み込まれているものの，資源ベース視角の従属変数が超過利潤（レント）の創出として位置づけられ，そのレントの創出をもって価値と位置付けている点にある。それは交換価値の中のその企業の取り分に言及しているのであり，使用価値には言及していない。価値の創造というよりは，創出された価値の自社の取り分の確保という意味での価値獲得を問題にしているに過ぎない。
・Priem らが問題にしているのは，顧客の主観的な評価である使用価値であり，それが資源の価値を決定づけることになるという視点である。さらに，この使用価値の軽視に従来の戦略論は，十分な対応をしていなかった。
・そしてさらに問題は，この従来欠けていた部分に対して，さらに取り組むべきか，その必要はなくあくまで価値獲得のメカニズムの解明という点に戦略論の目的を位置づけるべきなのかいうことで議論が分かれることになる。Makadok は，マーケティングや消費者行動の領域に入っていくことは結果的には不完全な理論を導くことになるゆえに，必要ないという立場であり，Priem は逆に組み込んでいくべきという考えである。

2．需要サイドの戦略アプローチの概略

⑴　需要サイドの戦略研究の必要性および戦略研究の境界拡張の必要性に対する認識

前章で述べたように 2000 年代前半の論争は，競争優位をもたらす資源の価値を決定づけることになる消費者効用を，資源をベースにした競争優位性の説明に組み込むべきか，そのために従来の戦略論の領域を広げるべきなのかどうかということが問題になった。Makadok & Coff（2002）は，その必要性に対して疑念を有していたわけであるが，それに対して Priem は明確な回答をしめしているわけではない。その後の彼のこの領域に関する論述から次のような認識がみてとれる。

Priem（2007）は，後述する需要サイドの戦略アプローチ，そして自らがその輪郭を描

いた消費者便益経験（CBE）アプローチが戦略マネジメントに対して潜在的に重要なもう１つの視点をもたらす理由として，消費者が経験する便益は企業の成功にとって重要なので，消費者は戦略形成において重要な考慮要因であるはずであるという点，これまでの戦略論の支配的パースペクティブが需要サイドを十分に考慮しておらず創出された価値の獲得に焦点を置いている点に加えて，このような異なる視点が戦略策定者の思考を制約している長期的な仮説を浮上させ，しばしばそれを否定することになる点で興味深いとしている。この点についてさらに，彼は「他の領域からのアイデアを含ませることに反対する議論よりもむしろ，統合的な研究領域としての戦略マネジメントはより多くのアイデアを借用することで得られるという便益がある。我々は長きにわたって無視されてきた消費者のレンズを通じて価値創造について多くのことを学ぶことができる（p.219）」と主張する。また Priem, Butler & Li（2013）では，研究領域の境界を引くことのメリットを認識しつつも Kraaijenbrink, Spender & Groen（2010）による戦略研究からイノベーティブな発見が減少しているという指摘，さらには戦略理論の非常に狭い概念化，たとえば資源ベースのコミュニティが新古典派的な合理性に固執していることなどにその原因があるとする指摘に注目することで，戦略マネジメントの境界を広げることの必要性が提起されている。

また Priem は，このような価値創造に注目したアプローチの意図は戦略経営におけるどの理論および研究アプローチがより優れているのかを論じることではないとしている。全ての理論が重要な貢献をしており，様々なパースペクティブを議論にもってくることで，自らの CBE についての考察がどれほど戦略に対する見方を豊かにし，拡張するのかを示すことを目的にしているのである。後述するように，Priem, et al.（2013）では，戦略の統合的モデルとして，資源ベース視角と需要サイドの戦略アプローチとを相互に補完的なアプローチと位置づけ，さらに両者をブリッジする概念がビジネスモデルとビジネスエコシステムを位置づけるモデルが提起されている。

以下では，Priem（2007）において展開された使用価値の意味での価値創造に対応する戦略として，CBE アプローチの概要を説明し，さらにその後 Priem とその共同研究者たちが発表した需要サイドの戦略アプローチをレビューしたとする論文についてみていこう。

⑵ Priem（2007）における CBE（Consumer Benefit Experience）アプローチ

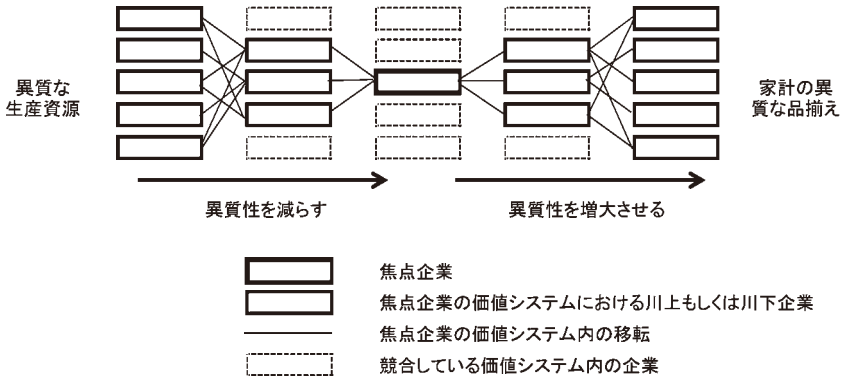
①価値創造と価値獲得

先述したように，近年の需要サイドの戦略アプローチでは，まず価値の創造と価値の獲得を区別することから始まる。Priem（2007）ではこの２つの概念を次のように規定している（pp.220-221）。

まず価値獲得については消費から得られる将来価値を期待して消費者が支払いをする分（つまり価格の金額分）を専有し，保持することと定義する，価値は企業が消費者の支払い分を専有しようとする競争相手の意図を奪うことで消費者の支払いを受け取る時，同時に同じ価値システムの中の川上，川下メンバーからの要請を否定することでこの支払い分を保持することが出来た時に価値を獲得することが出来たことになる。

一方，価値の創造は消費便益（使用価値）の消費者評価を確立させ，増大させるイノベーションに関わっている。具体的に，価値が創造されるとは次の３つのことが生じた時であるとされる。消費者は，⑴新規な便益に対して支払いをする意思がある，⑵より優れていると知覚されているものにより多くのこ

図表 1　基本戦略境界モデル（鳥瞰図）



出所）Priem, Butler & Li (2013), p.476

とを支払う意思がある，(3)これまでも入手可能だった便益を低コストで受け取る（これは大量購買をした時に生じる）ことを選択するときである。ここでの価値創造の戦略は，必ずしも新しいカテゴリーを創造したり，ラディカルあるいは破壊的なイノベーションを伴ったりするような，大きな変化をともなう製品やサービス，ビジネスモデルの導入を意味しているわけではない。インクリメンタルあるいは連続的なイノベーションであってもそれが顧客の使用価値を高めるのであれば，それは価値創造の戦略ということになるだろう。

CBE アプローチで明らかにする企業の戦略行動は，価値獲得のいわば前提になるものとしての価値創造の部分に関わっている。価値創造における戦略策定者の課題は，消費者便益を増やし，消費者からの支払いを増やす戦略を考案することである。CBE アプローチのもとでの利害の問題は，価値システム内の企業間で，企業内の資源の束にいち早く所与の支払い水準を割り当てようとするというよりはむしろ，消費者にとっての価値を最大限にし，それゆえに価値システム全体への支払いを最大限にする潜在性を有しているような独自の資源の組み合わせを明らかにすることにある。価値獲得の論理が個々の企業で動き出すのは，パイのサイズを増やすことで価値システムへの消費者便益が最大化された後のみである。

②価値システムの定義

CBE アプローチ，ひいては需要サイドの戦略アプローチでカギとなるもう 1 つの概念が価値システムである。Priem, Li & Carr (2012) によれば，ここで価値システムとは，原材料を最終消費者向けの製品に完成させるまでに必要となる企業群によって遂行されるあらゆる一次，二次活動から構成されるという。つまり，ここで消費者とは最終消費者となる顧客に限定される。すなわち，価値システム内の B to B 購買者もまた顧客ではあるけれども，彼らは消費者ではない。消費者は価値システムの最終製品を購入するのであり，消費者の支払い意思がその特定の価値システムが創造する価値の指標になっていくのである（p.347）。

価値システムについては，その後，Priem, Butler & Li (2013) において図表 1[3] とともに，さらに詳細な説明がされているが，必ずしも顧客を最終消費者に限定しているわけではない。すなわち若干の修正がそこにみられる（Priem, et al. 2012, pp.475-476）。

この図表１の左脇には，その自然状態のままで異質な生産資源が存在している。右脇には，異質な消費者から構成される家計が存在している。自然の生産資源は図表のマトリクスの右に向かってスタートし，価値システムを構成する一連の企業が自らの技術を駆使して，そのインプットに手を加え，アウトプットを生み出している。生産資源が右に動くにつれて，それは自然の状態から変換し，財やサービスに結合された際に，最終的に消費者に提供する効用に影響を与えることになる。サービスに関しては特に物財だけでなく人的資本の変換もこのプロセスの中で生じてくる。

このマトリックスにおける競争のほとんどは同じ縦軸の企業間で生じるが，その一方で横軸では垂直統合が行われることになる。水平的なレベルだけでなく，垂直的レベルでも競争空間をとらえ，潜在的競争相手に目配りをすることが必要になる。

図表１の中の企業が自然の物財を家計のための製品に転換する行為のミクロ単位としてここでは，変換と取り揃えの２つが提示される。変換と取り揃えは消費者需要の特定のセグメントによっての価値の創造を最大化するように財が生産され取り揃えの中に結合されるプロセスである。これはかつて Alderson（1965）がマーケティングの一般理論として提示したトランスベクション（transvection）において用いられている概念に相当する。Priem, et al.（2013）自身も認めるように，この価値システム自体，需要と供給の双方の異質性を前提にとらえた Alderson のトランスベクションの概念に発想の原点がある。

変換は，買い手側の形態効用，場所効用，時間効用に影響を与える。一方，取り揃えは，たとえば，生産者は数多くの財を一つの製品に結合することで異質性を減少させ，流通業者は特定の顧客に有益な様々な生産者方の財を取りそろえることで異質性を増やすなどといった形で価値システムの個々の段階における異質性を変える。

あらゆる焦点企業のマネジャーがこの空間で，材料を製品やサービスに集約させ，変換させるにつれて異質性を減少させたり，様々な個々の製品やサービスが産業顧客や消費者のある特定のニーズに適うように製品品揃えに結合されていくことで異質性を再度確立していったりするための意思決定が行われていく。

③消費者便益経験を高める戦略の探索

Priem（2007）は，この視角において企業の主要な役割は，価値システムに対して支払われる総額を示す交換価値がいくらになろうと，消費者が消費の間に創造し，経験することになる使用価値を最大限にしようとすることを支援することである（p.222）としている。価値創造の戦略はこのような消費者にとっての価値を高めることを目的とした戦略ということになる。企業は，価値創造の戦略として，価値システム内の最終ユーザーによって経験される価値と，最終ユーザーによってなされる支払いとを増やすようにデザインされる。これら支払いは価値創造戦略を実行するのに必要な資源の価値を高めることにつながっていくのである。それでは，企業は，この CBE アプローチを通じて，パイのサイズを増やすための戦略をどのようにして明らかにすることができるだろうか。すなわち，企業は消費者便益経験の増大を支援し，企業の価値システムに対する消費者の支払い意思を高めたり，高い支払意思を持った消費者の数を増やしたりする戦略とはどのような戦略になるのだろうか。

まず Priem は，CBE アプローチの根底にある価値に関するアイデアとして次の５点を挙げている。消費者にとっての価値を高める戦略を，以下のようなアイデアをある種の前提として，考察していくことになるのである（p.222）。

図表 2　CBE アプローチで展開された命題

命題 1	消費者知識の蓄積の増加は消費経験を増強し，強化し，高めることで価値を創造する。
命題 2	消費経験の蓄積を加速させることは消費者の学習，軌跡を増やし，それによって将来の消費経験を高めることで価値を創造する。
命題 3	シナジーをもたらすために消費者知識を活用することは消費者の複数の消費経験を高めることで価値を創造する。
命題 4 a	模倣を強調する戦略は Peer の価値評価にポジティブな影響を与えることにもっとも成功する。なぜなら Peer の評価は現状維持を好む傾向にあるからである。
命題 4 b	イノベーションを強調する戦略は Expert の価値評価にポジティブな影響をあたえることに成功している。
命題 5	広範な品ぞろえとアクセス容易なロケーションといった小売業者が与える流通サービスは消費者の将来消費経験のための獲得コストを減らすことで価値を創造する。
命題 6	迅速な市場浸透は後の製品バージョンに対する消費者余剰を高めることで（たとえば，将来の消費経験に対する消費者の知識蓄積投資を低めることで）価値を創造する。
命題 7	関連製品間の消費者の製品特定的な知識を共有することは消費者余剰を増やすことで（たとえば，多様な消費経験を通じて消費者に範囲の経済性を提供することで）価値を創造する。
命題 8	家計の中の特定のエクスパートに標的を定めることは他の参加メンバーの消費い経験を高めることで価値を創造する。
命題 9	チーム単位の生産活動を通じて共有することは，あらゆる参加メンバーの消費経験を増強することで価値を創造する。

出所）Priem（2007）の本文をもとに作成

① 価値は消費活動の間に消費者によって経験される。耐久消費財を現在時点で購入することは多くの将来の価値の創出を経験するに至る。
② たとえ同じ製品を使用していたとしても，消費者によって経験する価値は増減する。
③ 将来の消費において経験するのであろう価値に対する消費者の知覚は，所得とともに現在の支払い意思に影響を与える。
④ 価値システム内の企業に対するすべての支払いの単一の唯一の源泉は，消費者あるいは家計である。
⑤ 消費されていない状態である製品やサービスは価値がない。つまり，製品やサービスに価値が搭載されているわけではない。

Priem は，こうした 5 つのアイデアをベースにしながら，消費者パースペクティブからの価値創造を評価するための 3 つの補完的なモデルを提示することで，その一面を提案している。第 1 は，Ratchford（2001）による家計を自らの便益を創出する生産関数として取り扱うモデルをベースとしながら，経済学の人的資本モデルに関する議論に従い，消費経験を通じて知識を増やすことで便益を獲得することに注目したモデル[4]，ワンストップショッピングを通じた時間節約の家計評価にまで拡張したモデルに関する議論をベースにしている。次に，芸術の市場のように評価が困難な仲間内と専門家による非市場的な peer & expert の選択システムが考察されている。それぞれについて，図表 2 のような仮説を設定している。

このような形での消費者便益経験を高め，価値を創造するという視点から，彼らは多角化と垂直統合について論じている。しかし，Priem 自身も認めるようにこのアプローチは萌芽的な段階であり，価値創造を評価するための様々な理論が試案的に検討されている段階として考えられる。

⑶ 需要サイドの戦略アプローチの研究群の整理

萌芽的な段階から，この研究をさらに前進させるために，Priem, Li & Carr（2012）では，戦略論，イノベーション，起業家精神の３つの分野にわけて，需要サイドのマネジメント研究としてとらえられる研究群を広範にレビューする論文を発表している。彼らが意味づける需要サイドの研究とは，価値システムにおける価値創造を高める経営意思決定を説明し，予測するために製品市場と消費者に向けて，焦点企業からみて川下をみつめている研究である。需要サイド研究は企業レベルの研究であり，企業の直接の顧客間の異質性がいかにしてラディカルな技術変化への戦略対応の存立可能性に影響をあたえるのか，消費者選好がいかに多角化や価値システム内の垂直統合戦略を方向付ける際に有効なのかといったことを示している。

Priem, et al（2012）は，この需要サイドのマネジメント研究の典型的な特徴として次の４つの点を挙げている（p.347）。第１に，消費者の支払い意思によって決定される価値の創造と市場構造や資源の所有によって決定される価値の獲得を区別する，第２に，多くの RBV に共通している資源市場と価値獲得よりもむしろ価値創造の戦略の源泉として製品市場を強調する，第３に，消費者選好をダイナミックに変化し，しばしば潜在的なものとしてみる，そして第４に，消費者の異質性に対する対応におけるマネジャーの意思決定の相違が企業異質性，ひいては価値創造に貢献することになることを認識している。

ここで取り上げられた戦略論，イノベーション，起業家精神の３つの領域は互いに重複しあっているといえるが，戦略論に限定すると，これら研究群が取り組んでいるテーマには，価値の共創，技術不連続性，産業進化，消費者と企業の異質性，多角化，機会の発見といったことがあげられている。

ここで需要サイドの戦略研究にカテゴライズされた研究からは，たとえば，ポジショニング・アプローチで，stuck in the middle といわれ，低業績をもたらすとされている（Porter, 1985）差別化とコスト優位性の両方を追求するゼネラリスト的な戦略が好業績をもたらす可能性があること（Adner & Zemsky, 2010），消費者異質性をベースにした戦略では，たとえ企業が劣った資源しか有していなくても競争優位をもたらすこと（Adner & Zemsky, 2006），資源および能力だけが模倣を阻止する隔離メカニズム（isolating mechanism）だけではなく，資源や能力以外の意思の隔離メカニズム（Willingness based isolating mechanisms）で競争優位は持続すること（Madhok, Li & Priem, 2010），成功するイノベーションは資源および技術駆動型というよりもむしろ消費者駆動型であること，起業家アイデアの発見において消費者知識が重要な役割を果たすこと（Zander & Zander, 2005）を見出している。

3．需要サイドの戦略アプローチと他のアプローチとの関係

１章で述べたように，需要サイドの戦略アプローチは，資源ベース視角における資源の価値の決定にかかわる問題から生じてきているといえるだろう。しかし，いうまでもなく戦略論には他にも様々なアプローチが存在している。需要サイドのアプローチは，資源ベース視角以外の戦略アプローチと比較してどのような位置づけにあり，どのような独自性があるのだろうか。

⑴ ポジショニング・アプローチと需要サイドのアプローチ

資源ベース視角と対照的なアプローチとして位置づけられるポジショニング・アプロー

チについても同じことが言えるのだろうか。需要サイドの戦略が新たな戦略論のアプローチであるならばより重要なのは同じ組織外部に注目点のあるポジショニング・アプローチとの関係である。Barney は自らのテキストブック（Barney, 2002）の中では，5 フォースモデル，基本競争戦略とそれを遂行していくための価値連鎖モデルといったポジショニング・アプローチのツールを資源の価値を明確化する理論的ツールとして位置づけている。また Porter（1985）でも，特に差別化戦略を実現するうえで，顧客理解は不可欠であり，消費者行動の多属性分析を重要なツールとして位置づけており，使用価値を含意する顧客効用（顧客価値）の分析は考慮の範疇に入っているのである（伊藤，2007）。

しかし，Priem（2007）では，資源ベース視角だけでなく，ポジショニング視角の戦略論，取引コスト論もまた価値の創造よりも価値獲得を問題にしていることが指摘されている。Priem は，そこで，次のように述べている。

「現在の支配的パースペクティブ，特に，ポジショニング視角，取引コスト経済学，資源ベース視角では，需要に関連したメカニズムについては概ね無視されている。価値はこれらパースペクティブでは外的に決定され，代わりに注目されるのが，価値システムの焦点メンバーが所与の価値を取り合うゼロサムゲームにおいて他のメンバーを犠牲にしてそのシステムに対して消費者が支払った価値の分け前をどのように増やすのかという点である（p.219）」

また Priem, et al.（2013）は，ポジショニング・アプローチを資源の価値を明確化するツールとして用いることについて，「資源ベース志向の研究者はポジショニング・パースペクティブを応用することで資源の価値を決定しようと企図するが，この努力は効果的ではないとする論者もいる。ポジショニング・パースペクティブは RBV が価値創造を内生化させることに役立つことはなく，同義反復の問題も残されたままである（p.512）」とし，Barney（2002）の見方では不十分であるとしている。さらに，ポジショニングのケースで資源の価値は決定していないかもしくは戦略領域外の理論によって決定される必要がある。これらの結果はいずれも，戦略マネジャーの実践に提供できるものがほとんどない厳しく境界線を囲った戦略論を招くことになると指摘している。

Priem らは，直接的にポジショニング・アプローチの内容にまでは言及していないが，Adner & Zemsky（2006）でも「重要な点として，資源ベース視角とポジショニング視角は，両社とも企業の供給サイドの相互作用に注目し，これら相互作用がおこる需要環境を無視している点で，非常に似ている。移動障壁にせよ，不完全要素市場にせよ，隔離メカニズムにせよ，どの言葉で表すにせよ，彼らの関心の中心にあるのは，ライバルを機会から排除することで価値を獲得する企業の能力である（p.215）」と論じている。

確かにポジショニング・アプローチの出発点でもある SCP パラダイムに基づいた 5 フォースモデルが供給者サイドでの利益の取り合いに言及していることは明らかである。既存企業間の競争の激しさは既存企業間での市場での自らの利益の取り分の奪い合いの激しさに言及しているといえるだろうし，新規参入の脅威は，新規参入の可能性のある企業との取り分の奪い合いであり，代替品の脅威は類似の便益を提供できる異業種との利益取り分の奪い合いといえる。売り手および買い手の交渉力は，垂直的な競合関係において，取引関係にある業者間での奪い合いの度合いを示している。そしてポジショニング・アプローチでは，なるべくこの奪い合いの激しさの低い場所に身を置いたり，この激しさから防衛したりする手段として，差別化やコスト

リーダーシップの戦略が位置づけられるのである。すなわち基本競争戦略の有効性も価値の獲得（配分）の観点から照らして評価されていくのである。

企業は，このような魅力的なポジションの確保を目指すと同時に，その前提としてイノベーティブな製品を導入したり，製品を改善したりすることで，市場を作り出さなければならない。しかし，そうした魅力的な製品を提供できても，先行優位を確保できなかった企業にみられるように，そこで新規参入を十分阻止できなかったり，交渉力の高い取引相手と相対することに直面したりすると，利益の配分で不利になるのである。

このように需要サイドのアプローチとポジショニング・アプローチとは外部に注目するという点は共通していても，やはり後者は価値創造ではなく価値獲得に注目しているのである。

⑵ 取引コスト・アプローチと需要サイドのアプローチ

資源ベース視角，ポジショニング視角に並んで，Priem が価値獲得の論理として例示した取引コスト経済学（TCE）についてはどうだろうか。取引コスト論は，ポジショニングや資源ベースの各アプローチのように，競争戦略の理論として考えられているわけでは必ずしもない。それでも戦略マネジメントに対して，重要な示唆を与えてきた（Williamson, 1999: Ghosh & John, 1999）。

組織間関係において取引特定資産や不確実性，取引コストが節約されることによる競争優位性の確立である。効率的な取引ガバナンスの選択が企業に優位性をもたらすことになる。競争戦略論の観点からは，その取引コストを発生させ，内部組織化を導く重要な要因である取引当事者間での取引特殊的な資産の存在によるロックインの効果（Williamson, 1985）には特に注目すべきである。取引特殊的な資産の存在は，取引を解消するよりも継続した方が利益を得られるために，その差額が専有可能な準レント[5]を生み出し，より多くのレントを獲得しようとする（レントシーキング）。たとえば，コンビニエンスストアとの取引において商品供給業者が特定のコンビニ向けの生産設備を導入することはしばしば見受けられるが，それが取引特殊的な性質を帯びていれば，コンビニ側はより多くの準レントを獲得しようとする行動を引き起こす可能性がある。すなわち，取引特殊的な資産の存在あるいはその水準は，取引の不確実性などとともに，事後的な価値獲得（レント獲得）の戦略に大きな影響を与えることになる。さらには，この特定投資の水準に応じて，市場，階層，関係的なガバナンス形態を選択することが求められることになる（Ghosh & John, 1999）。

取引コスト論との比較に関しては，Slater（1997）が企業の顧客価値ベース視角という試案的な議論を展開していることを指摘しておきたい。Slater の論は今日の需要サイドのアプローチを先取りしているともいえ，両者の違いを浮かび上がらせるのに役に立つ。顧客価値ベースの視角では，企業は何故存在するのかという取引コスト論の基本的な理論クエスチョン（Williamson, 1985: Rumelt, Teece, & Schendel, 1994）に対して，企業が存在するのは取引コスト削減や利潤最大化のために存在するのではなく。企業は，買い手が自らのあらゆるニーズを独力で満たすことが効率的でも効果的でもないので製品やサービスを提供するために存在するのである，そして優れたパフォーマンスは優れた顧客価値を提供できた結果であり，それ自体が目的であるわけではない。すなわち，取引ガバナンスの選択においても，それによって高い顧客価値（使用価値）を提供することそしてパイを拡張することがまず第１にあり，そこで価値の配分という事後的な過程において特殊

図表 3　取引，資源，ポジショニング，そして消費者パースペクティブ：比較

違いのある領域	取引コスト経済学	資源ベース視角	企業のポジショニング視角	CBE アプローチ
理論の領域	企業の理論	企業の理論	競争の理論	選択の理論
第一の理論クエスチョン	何故企業が存在するのか？	何故企業は異なるのか？	何故利益が異なるのか？	何故（消費者の）支払い額が異なるのか?
第一の駆動因	効率的なガバナンス構造の探索	競争優位の探索	防衛された地位の探索	価値の探索
第一の関心領域	交換と取引	生産と企業の資源と能力	産業とチャネル・パワー	家計生産
第一の分析視点	取引属性（資産特殊性など）	資源属性（価値，粘着性）	競争の障壁	生産関数
第一の強調点（何を通じた競争優位か）	コスト	企業の資源，スキル，知識，ルーティン	産業内の企業の地位	価値創造

出所）Priem (2007), p. 231

的な資産の存在によるロックインの問題，さらには取引コストへの対処が問題になるのである（Wagner, Eggert & Lindemann, 2010）。

たとえば，ある文具メーカーは，オフィス文具を求める顧客に対して，注文から納品までの時間を飛躍的に短縮することで，その製品購入にさいしての時間的，場所的効用を高めることで，顧客にとっての高い価値を創造した。そのために従来の独立した文具卸業者に流通を委ねるのではなく，自社直営の販売会社とその協力店となる卸業者から構成されるシステム（Priem の言葉でいえば価値システム）を構築した。ここで他社に委ねるのではなく自社直営でシステムを構築したのは必ずしも取引コスト節約の論理からだけではないと考えるのである。どんなに垂直統合を通じて取引コストが節約できたとしても，それを通じて最終顧客に対して高い価値が提供できなければならないのである。

もちろん逆に，どんなに高い顧客価値を創出できたとしても，取引関係でコストを高めるような要因があればその価値創出から得られた利益を確保することが出来ない。流通業者を直営のような内部組織化をするのか，提携関係に止めるのか等適切な選択が必要である。あるいはこのケースであれば，この事業に特化した物流ラインのような取引特殊的な資源が形成されているかもしれない。この資産への投資水準が，この事業を通じて生産側が獲得した価値の当事者間での配分（準レントの確保）に影響を与える。このような点が価値獲得的な側面ということになるのであろう。

CBE アプローチと資源ベース視角，ポジショニング，取引コストの 3 つのアプローチとの，その他の点についての対比を，Priem は図表 3 のように示している。

⑶　ダイナミック・ケイパビリティと需要サイドのアプローチ

Makadok（2001a）が論じていたように，資源ベース視角は単一の文献の中でその基本的骨格が出来上がったのではなく，多くの論者による蓄積で基本的な骨格が出来つつあるうえに，その後もダイナミック・ケイパビリティ論など様々な概念が派生，出現して今日に至っている。このダイナミック・ケイパビリティのアプローチは，ここでどのように位置づけられるのだろうか。

ダイナミック・ケイパビリティに関しては，Makadok は，別の論文において，ダイナ

ミック・ケイパビリディ構築のメカニズム（capability-building mechanism）を，戦略要素市場で資源を獲得するメカニズム（resource-picking mechanism）と相互に補完的かつ代替的なレント創出のメカニズムとして位置づけをしている（Makadok, 2001b）。両者の違いは，後者が要素市場という市場での資源の調達を前提にしているのに対して，前者は組織内での能力構築を問題にしている点である。

ダイナミック・ケイパビリティは，ビジネス環境の変化との間で整合性を実現するために，自社の内外に存在する資源や能力を適切に適応，統合し，刷新していく能力（Teece, Pisano & Shuen, 1997, p.516）であり，そのための学習プロセスに注目している点で，外部環境が提供する変化に，資源の価値があることを認識しているといえるだろう。

Makadok（2001）およびMakadok & Barney（2001）に依拠するならば，価値創造の視点は，資源を市場から調達する際には戦略要素市場における資源獲得の意思決定に，そして組織内で構築する際はダイナミック・ケイパビリティの議論の中で論じられているということになる。

Priem & Li & Carr（2012）はダイナミック・ケイパビリティについて，Teece, Pisano & Shuen（1997）とEithenhardt & Martin（2000）のダイナミック・ケイパビリティの定義を手掛かりに，需要サイド研究とダイナミック・ケイパビリティを比較している。前者は前述したとおりだが，後者は「市場が生まれ，ぶつかり合い，分割し，進化し，衰退していくとともに，新しい資源の構成を遂行していく組織的，戦略的なルーティン（p.1107）」という定義である。Priem, et al（2012）はこれら定義がいずれも内部資源と外部の市場のマネジメントにまで拡張している点に注目し，その点で需要サイドのアプローチとは補完的な関係にあるとしている。しかし，その一方で，〝資源結合のためのダイナミック・ケイパビリティ〟をレント創出の資源そのものとして定義づけることや，潜在的な消費者選好を理解するためのダイナミック・ケイパビリティをレント創出の資源として定義し，それを取り扱うことに対して彼らは懐疑的である。そのようなアプローチは戦略の成功に必要な根底的メカニズムを明らかにすることを助けるよりは無視してしまうので，重要なポイントを見過ごしてしまうという。そこで，特定の製品市場あるいは要素市場で成功するためにはどのような意思決定が必要なのか，要素市場や消費者市場の条件の変化を確実に予期したり対応したりすることが出来るにはどのようなステップが必要なのかといった質問に答えることで明らかになるものである（p.363）。

ダイナミック・ケイパビリティは定義としては価値創造プロセスを捉えているものの，最終的にはレントという企業側の獲得する超過利潤（レント）の源泉としてそれを捉えているという点では，従来の資源ベース視角同様に，価値獲得のメカニズムを目的にしているものととらえられるだろう。

⑷ ゲーム・アプローチと需要サイドの戦略アプローチ

価値創造と価値獲得という概念を用いている戦略論には，これまでにもゲーム理論に基づいたアプローチが存在している。ゲーム理論に基づいたアプローチの特徴の一つが価値の創造と配分（獲得）の2つのオプションから構成されているとされるからである。価値の創造として考えられる手段が，競合企業，補完業者，中間業者などと利益の配分を巡って競合するのではなく，協調することで，顧客に提供する便益を高めて市場需要の底上げを図ったり，相互の利益を高めたりするという選択である（Brandenburger & Stuart, 1997: Brandenburger & Nalehuff, 1996）。

そしてもう一方で，創造した価値の配分，すなわち供給側で得られる報酬の取り合いという意味での競争が行われることになるのである。

Priem, et al.（2012）は，ゲーム・アプローチについては，需要サイドの戦略アプローチの範疇に入るもののとして位置づけており，必ずしも，対照的なとらえ方はしていない。Gans, MacDonald and Ryall（2008）は，「企業はまず最終消費者の価値をより生み出すために競争しなくてはならず，それゆえに彼らは価値システムに参加をし，その時はじめてその価値を獲得するための競争をする。企業は価値創造のための戦略と価値獲得のための戦略を同時に行っていくことで競争優位を確保していくのである。インテルが初期のころ，自らのチップをブランド化した意思決定はパーソナルコンピュータへの消費者の購買意欲を増大させ，インテルは多くのコンピュータメーカーの価値システムに加わり，[筆者補足：そこで協調的関係性を築き]，その結果，多くの価値を獲得することが出来たのである」といった競争観を記述している。また Brandenburger & Stuart（1997）は，これは顧客支払意思（p.9）という意味での使用価値に注目していることからも，需要ベースの戦略アプローチの範疇に入りうるものである。

しかし，ゲーム理論に基づいたアプローチでは，上記に示した文献においても，協調と競争の選択における企業の競争行動を数理モデル化することに主眼が置かれており，使用価値を高めるための消費者対応の戦略が明示されているわけではない。価値創造の戦略は，価値システムに入り，局面が変われば利益の配分・獲得を巡り，競合関係にもなる他社と協調することだけが唯一の手段ではない。その点で，目指すところが一致しているとは言い難い点は指摘しておくべきであろう[6]。

図表 4　各アプローチの位置づけ

注目点 / 価値への働きかけ	組織外部	組織内部
価値創造	需要サイドの戦略アプローチ ゲーム・アプローチ	
価値獲得	ポジショニング・アプローチ	資源ベース・アプローチ ダイナミック・ケイパビリティアプローチ

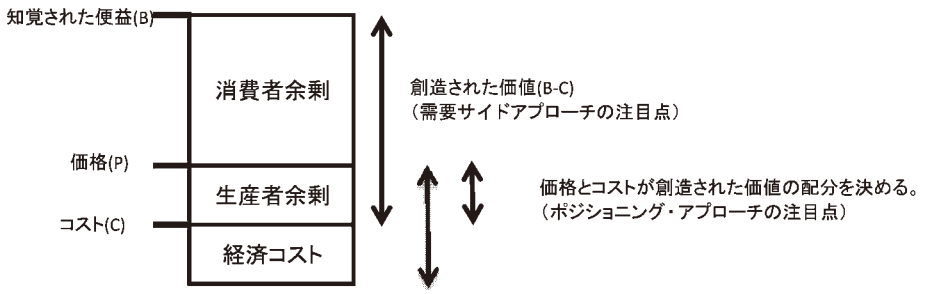
⑸　競争優位の概念とそれぞれの戦略アプローチの位置づけ

本章のまとめとして，以上のような需要サイドの戦略アプローチと他の戦略アプローチとの違いをまとめていくと図表 4 のように位置づけられる。上の象限では，左上が抜けている。これについては明確なアプローチは存在していないが，需要サイドの戦略アプローチに含めているものの中には価値創造のための組織プロセスに注目しているものも存在しており（Nickerson, Silverman & Zenger, 2007），部分的に組織内部もカバーするものと思われる。

次に，競争優位およびレント創出のフレームワークをベースに，これまでの戦略論が競争優位の達成という従属変数のどの部分の説明を試みようとし，需要サイドの戦略アプローチがどの部分の説明に注目しようとしているのかを明らかにしていきたい。

Priem（2007）は，彼が価値創造と価値獲得との概念を規定する際において依拠した Bowman & Ambroisini（2000）の定義は，Hoopes, Madsen & Walker（2003），Peteraf & Barney（2003），Hoops & Madsen（2008）よって採用された価値（V）（あるいは便益（B））-価格（P）-コスト（C）からなる競争優位のフレームワークで提示されたそれと一貫しているとしている。このフレームワークは，競争優位が何から構成されているのか，どのように達成されるのかを，もっ

図表５　V-P-C フレームワークと各アプローチ



出所）Peteraf & Barney (2003), p.314 に加筆・修正

とも一般的な言葉で，うつしだしている。この中で，Peteraf & Barney（2003）の中で提示されているものが，競争優位に加えてレントの創出を含めた包括的な競争優位のフレームワークを形成しているので，彼らに依拠しつつ各アプローチの位置づけを確認していきたい。

Petaraf et al（2003）では，その製品市場における限界企業よりも高い経済価値を創造できるのなら，企業は競争優位を獲得しているものとしてとらえられている。比較対象は限界競争相手である。このことは所与の産業の中で競争優位は複数の企業によって獲得されることを意味していることになる。これはBarney（1991）以来の一貫した資源ベース視角での競争優位定義である。

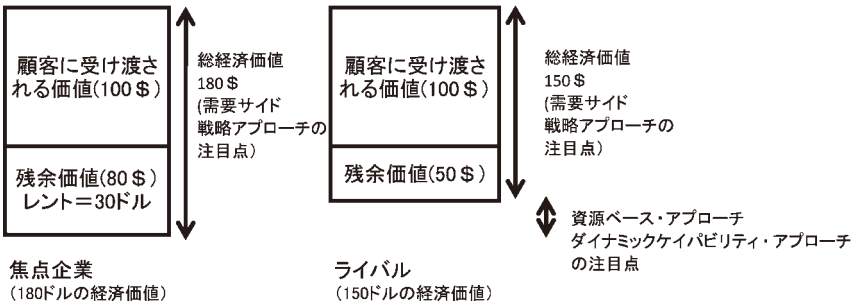
図表５に示された通り，ここで財やサービスを供給する過程で企業によって生み出される経済価値は財の購買者が獲得する知覚された便益あるいは支払意思と企業にとっての経済コストとの間の差異として表現される。これは総余剰という経済学の概念と同じである。この定義がサポートするのは，企業が生み出す価値はあらゆるその利害関係者の富を高める潜在性があるということであり，それは製品の価格からは独立している。価格はその余剰の配分を決めるものである。このあらゆる利害関係者の価値を高めるという点こそが，消費者便益経験を高めるための価値創造の戦略が注目している点に他ならない。

さらに，Peteraf et al（2003）は，この価値ベースの優位性と資源ベース視角をはじめ多くの競争戦略論が従属変数として想定してきた（Peteraf & Barney，2003，p.310）レントの創出との関係を示している。ここでは知覚された便益は財に対する顧客の最大限の支払意思と経済コストに相応の金銭表示をして説明している。（pp.315-316）ここで彼らは製品市場で競争しあう２つの企業を対比させている。焦点企業の企業Ａは市場に提供している産出物一単位当たり 180＄の経済価値を創出している。一方，ライバルの企業Ｂは一単位あたり 150＄しか創出していないという状況である。

製品価格は，この価値のうち顧客に配分される額（つまり，消費者余剰）を，顧客にとっての金銭的なコスト以上に受領する便益の点から決定する。個々の企業は同じレベルの便益 100＄分を顧客に提供している。ライバルよりも多くの価値を生み出すために，企業は差別化や低コストを通じて，より多くの正味便益を生み出さなければならない。

図表６では，企業Ａに入手可能な残余価値は 80＄である。一方，企業Ｂは配分される価値のうちの 50＄しか入手していない。企業Ａは残余価値 30＄分がポジティブな差異になる。この残余価値におけるポジティブな差異が企業Ｂに対する企業Ａの競争優位で，

図表 6　経済価値が大きいほどレントの創出を支援する



出所）Peteraf & Barney (2003), p.315 に加筆

企業からの競争に対する防衛のクッションになるのである。この市場で激しい価格競争が生じ，個々の企業が顧客を魅了するために価格を下げ，それが一方の企業が供給できなくなるまでに価格競争が進むまで進んでいく。このような状況はどちらかの企業にとって，その残余価値がゼロを下回る地点で生じる。Ｂが最初にその地点に到達するので，Ｂは限界企業になり，価格は安定化する。企業Ａは 30＄のクッションゆえに利益出し続けることができる。一方，コストサイドで起こる競争についても，もっとも効率性の低い企業が完全に消耗した時まで続く。企業Ｂがその企業に該当し，単位当たり 30＄の残余があるＡは生き残る。こうした超過残余価値の蓄積は，企業Ａのより効率的要因に帰する経済レント[7]に相当する点で重要なものとなる（p. 315）。

さて図表 5 と図表 6 に戻り，需要サイドの戦略アプローチと他のアプローチの位置を競争優位性の実現をこのフレームワークの枠組みに当てはめていくと次のように考えることができる。ポジショニング・アプローチには確かに価値という言葉がでてくる。そして基本競争戦略である差別化戦略は便益の向上に，そして低コスト戦略はコストの削減による経済価値の向上を求めている点で価値を創造しているといえるけれども，ポジショニング・アプローチでは，業界全体の分析である 5 フォースモデルにおいては，その業界もしくは市場領域の利益ポテンシャルに関心があることからすれば，むしろ 80＄～50＄からなる生産者余剰の高さに注目している。そして。価格は差別化戦略を通じて高め，一方，経済コストはコストリーダーシップ戦略を通じて，その中での取り分が決まっていくことになるのである。さらにポジショニング視角や資源ベース視角，ダイナミック・ケイパビリティは残余価値の差である 30＄分の創出の源泉とその持続可能性に重きをおいている。

一方，これに対して需要サイドの戦略アプローチは，経済価値，とりわけ知覚された便益を高め，顧客の支払意思を高める，すなわちここでいえば 180＄および 150＄の経済価値の創出の筋道を明確にすることに主眼を置いているのである。

4．需要サイドの戦略アプローチのマーケティング戦略研究への貢献

⑴　価値創造の戦略とマーケティング戦略とは同義か？

本稿の関心事項は，冒頭で述べたように，このアプローチが戦略論とマーケティング論におけるこれまでの研究が相互に補完するための架橋になる可能性を探ることにある。需要サイドの戦略アプローチという新しい方向性がマーケティング戦略研究にどのようなイ

ンプリケーションをもたらし，マーケティング戦略や消費者行動の諸研究が，戦略論の境界を需要サイドへ拡張していくというこのアプローチに貢献するとしたらどのようなものになるのだろうか。

ここでまず，Priem が問題視した点に切り込んでいくとマーケティングや消費者行動の領域に踏み込むことになるという Makadok & Coff（2002）の指摘に注意したい。消費者にとって使用価値の意味での価値が創造されるメカニズム，消費者の価値評価，そして高い価値を提供していく戦略行動は，マーケティングあるいは消費者行動研究でこれまでにも取り組まれてきていたはずであるという指摘である。

その後 Priem らが提示した需要サイドの戦略アプローチにおいて考えられる価値創造の戦略についても，それは使用価値を高めるということを目的にしているといえるし，価値創造を組み込んだ研究は，それに関わる企業の行動と消費者の行動を組み込んでいる。それゆえに，Priem らが提示する価値創造の戦略とはマーケティングのことであり，価値創造を組み込んだ研究とはマーケティングや消費者行動研究のことを指しているのではないかと考えるのは自然なことである。

確かに，今日のマーケティング研究あるいはマーケティングのテキストをみていても，ここでの使用価値における消費者余剰に相当する顧客価値の創出はマーケティングの中心的な課題として位置づけられる（Day & Moorman, 2010: Kotler & Keller, 2008; Narver & Slater, 1990; Slater, 1997; Woodruff, 1997）。この意味での顧客にとっての高い価値をいかに作り出し，提供し，伝達していくのかという視点でマーケティング戦略が組み立てられていくのである。また競争優位の一般モデルにおける知覚された便益の強調は，Peteraf & Barney（2003）が，「その絶対的な品質の相違というよりはむしろ，消費者の知覚が真の問題であることを示している。これは価値の創造に対するマーケティングの視角とも一致する」としているように，この知覚された便益を高めることに多くのマーケティング努力が注がれることになるのである。

マーケティング分野において，この価値の創造と価値獲得の 2 つの類型に着目した数少ない成果である Mizik & Jacobson（2003）でも「マーケティング・コンセプトの概念もまたは第 1 に顧客に焦点を当てていることを明らかにしているが，それは組織が競争優位を達成するには顧客にとってすぐれた価値を創造しなければならないことを意図しているのである。（p.63）」として価値創造がマーケティングの中心にあることを前提にして，この 2 類型について論じている。価値創造と価値獲得の類型は，戦略構築におけるマーケティングの役割を再認識させるという点でまずマーケティング戦略の研究に意味のあるものともいえる。

Priem, Li & Carr（2012）は，顧客関係性，消費者のワンストップショッピング，マスカスタマイゼーションといったマーケティング研究は全て事業レベルの戦略をサポートすることになり，顧客支払い意思に価値創造の潜在性を持った資源の束を結びつけようとする需要サイドの戦略研究者に有益なアイデアを提供することになるだろうとしている。その一方で，需要サイドの戦略研究では，企業の直接の顧客間の異質性がどれほどラディカルな技術変化に対する戦略対応の実行可能性に影響を与えるのかを考察したり，消費者の選好関数が価値システム内の川上，川下企業にとって，多様化，前方統合，後方統合といった戦略を方向づけるのにどれほど有益なのかを示したりするので，必ずしもマーケティング研究と同一ではないともしている。「たとえば，マーケティング研究は小売り品揃えの魅力が消費者のタイプによってどう異なって

くるのかを考察するが，需要サイドのマネジメント研究は産業間の多角化のような大きな戦略的な動きが継続的な価値創造の優位性をどのようにもたらしていくのかに関心がある。大企業は，産業間の多角化を追求することで，抱き合わせ価格の交渉の余地を作ることで価値獲得の柔軟性を企業にもたらすと同時に，彼らの顧客のために新しい価値を創造するのである（p.161）」。

需要ベースの戦略論の方向の１つは，主に産業をまたがる多角化戦略の論理，垂直統合の可能性に向いている（Ye, Priem & Alshwer, 2012）。しかし，価値獲得の問題に言及してきた従来の競争戦略論の多くも，事業レベルという，そこに複数の製品やサービスのラインナップが構成されているにしても，ある程度そこに共通の競争相手や顧客を識別できるような単位からなるレベルを対象にしていることが少なくない。この事業レベルでの戦略は，マーケティングと競争戦略の境界線上の領域であり，明確な境界線の線引きをしにくいレベルでもある。戦略論の境界線を広げていくことの有益性を考えるのなら無理に線引きをする必要はないだろう。同じ事業レベル内での戦略で価値創造と価値獲得の視点が競争優位確保において相互に補完関係にある可能性を，多角化や垂直統合といった全社レベル戦略の研究とは別個に検討してみるべきであろう。さらに付け加えれば，後述するように，近年のマーケティング研究におけるいくつかの潮流には，Priem の CBE アプローチと極めて親和性が高いものが少なくない。

⑵　市場戦略類型としての価値創造と価値獲得

競争戦略おいて，価値の創造と獲得という２つの側面があるということは，マーケティング戦略においても，それを成功裡におさめるためには，価値の創造的な側面だけでなく，獲得の側面に注意しなければならないことも示唆している。今日のマーケティングのテキストでは価値創造的な側面だけでなく，価値獲得的な側面も注視している。

価値創造の源泉だけでは，その価値を獲得し，保持していくことは出来ない（Lepak, Smith & Taylor, 2007）。Mizik & Jacobson（2003）が述べるように，市場での競争優位の達成には，結合し，相互作用している２つのマーケティングのプロセスがあり，最初のプロセスが顧客価値の創造に関連し，もう一方のプロセス市場での価値の獲得（専有）に焦点を当てているのである（Mizik & Jacobson, 2003）。

具体的に，マーケティング戦略には価値創造と獲得がどのように組み込まれているだろう。たとえば，ターゲット市場の選択という意思決定局面を考えてみよう。競争戦略論のポジショニング・アプローチが示唆することにしたがえば，その市場の参入障壁度合，取引関係を持つことになる売り手，買い手の交渉力の高さ度合などを考慮し，完全市場から離れた特性を有する市場を選択するべきということになる。このような市場を選択することで後の潜在的な新規参入者から利益を守り，高い交渉力を有する取引関係者から利益を奪われずに，守ることが出来るからである。あるいは資源ベース・アプローチが示唆することにしたがえば，自社の資源や能力が希少性を有し，他社への移転，模倣が困難であるような市場を選択すべきということになる。このような市場を選択することで，市場内での競争優位性を確保・維持し，レントの獲得競争で優位に立てるのである。

あるいは，顧客関係性管理において重視される顧客生涯価値という指標からすればどうであろうか。顧客傷害価値は，企業がその顧客との関係を維持した場合に得られる報酬を示したものであり，むしろ交換価値に近い。顧客生涯価値の観点から考えると，高い報酬

をもたらす顧客を識別し，そこに経営資源を集中させるべきということになる（Venkatesan & Kumar, 2004）。

しかし，市場の選択はそれだけではなく，高い便益を確実に提供できそうな形でセグメンテーションを行い，ターゲットを決めたり，高い便益（価値）を提供できそうな市場を作り出したりすることも重要である。企業の価値創造および価値獲得の志向度合が，意思決定においてどちらに比重がおかれるのかを左右することになると考えられる。

あるいは，マーケティング・ミックスの中のマーケティング・チャネル戦略については，チャネル・メンバーが関係性を形成することにより，相互に資源や機能を補完し合い，時間，場所，所有，品ぞろえといった消費者効用を高めることに貢献するという価値創造を強調した側面がある。大手製造業者と大手小売業者との間でサプライチェーンのシステムを構築するということ自体は，廃棄ロスの縮小といった小売店頭での顧客の発注から商品の入手までの時間を節約する時間的利便性や品揃えの利便性を大きく増すことになる。

その価値を自社が確保するために富の配分を優位に持ってくるかという価値獲得的な側面もこうした戦略提携では当然つきまとうことになる。先述したコンビニエンスストアが供給業者に対して自社向けの専用製品ラインを作らせるなどといった行動は，それによる顧客への高い価値の提供という面もあるけれども，自社との取引特定的な資源に投資させることでロックインされた状態になり，価値獲得の競争に影響を与えることになる。

そこでこの2つの点からマーケティング戦略の類型化をして，それぞれの戦略の業績への影響の仕方，各類型の相互関係（代替的か，補完的か。補完的であるならば，それはトレードオフ関係にあるのか，同時追求しうるのかなど），そして高い業績をもたらす戦略の組み合わせなどを検討していくことにつなげていくということが，需要サイドの戦略アプローチをブリッジとして，マーケティング戦略（消費者行動）と競争戦略の双方の成果を結びつける一つの方法として考えられる。

あるいは戦略意思決定において両方の視点が必要ならば，その意思決定の背後にある強調点，あるいは具体的な企業の活動を意味する戦略の志向（orientation）といった概念から類型化をするということも考えられる。ここでのorientationは，市場志向の研究（Narver & Slater, 1990: Kohli, Jaworski & Kumar, 1993）で用いられるorientationと同じ概念を意図している。市場志向研究では，指摘されるように組織文化を指す定義と具体的な活動を指す定義があるが，ここでは後者を想定している。マーケティング戦略研究では，市場志向研究以外でもこの概念がしばしば用いられる。たとえば，Arnold, Fang & Palmatier（2011）が関係性マーケティングの研究の中で展開した顧客獲得志向と顧客維持志向といった分類がある[8]。

すなわちここでは，価値創造志向を顧客にとって価値を創造することにウエイトをおく戦略志向，価値獲得志向を明確化された顧客使用価値から得られる利益の獲得で優位に立つことにウエイトをおく戦略志向といったように，戦略を類型化し，相互の関係を明らかにするといった研究方向があるのではないかと考えられる。

またMizik & Jacobson（2003）やAspara & Tikkanen（2013）は，戦略的強調点（strategic emphasis）という概念から，価値創造への戦略強調と価値獲得への戦略強調というふうに2つの類型を示している。Mizik, et al.（2003）によれば，ここで戦略強調点とは価値創造と価値獲得を対比して企業がおいている相対的強調点と定義され，マネジャーが直面する根本的課題はどのように競争をするのかだが，戦略強調点はこの選択の中心的側面であるとしている。

図表 7　価値創造と価値獲得

	価値獲得高い	価値獲得低い
価値創造高い	例） カテゴリー創造的な製品イノベーションと隔離メカニズムの組み合わせによる持続的な優位性の達成	例） 製品イノベーションによって市場成長を高めることに貢献。しかし，市場成長時にシェアを落とす可能性
価値創造低い	例） 後発での製品導入も，強固な隔離メカニズムによる競争優位。市場が持続する限りでの高利益確保	例） 模倣による存続。市場全体の成長度合いに依存する

価値創造の戦略では様々な手段で顧客価値を高めることを検討する必要があるが，製品戦略の局面に限定したうえで簡単に図示すれば図表 7[9] のような枠組みである。

ここで価値獲得の高低は，他社がすでに形成した顧客使用価値を，競合企業にはない独自の経営資源（たとえば，強固な関係性が築かれたチャネル資産，ブランド資産，技術等）を武器に，価値の獲得・配分を巡る競争を優位にすすめようとする程度と考えられる。左下の象限に位置するようなケースは，後発参入戦略にみられるような他社の新製品の模倣という形をとりながらも，上記のような有利な資源展開を通じて競争優位を達成しようとするものである。

一方，価値創造は，新たな製品カテゴリーを作り出すような製品イノベーション（Lepak, Smith & Taylor, 2007）を積極的に行うことで高い顧客価値を創造することで高いパフォーマンスをあげることを意図する程度として考えられる。右上の象限の場合，イノベーションの果実を確実に自社が配分できるような隔離メカニズム（Rumelt, 1987; Lawson, Samson & Roden, 2011）を形成する資源や能力が不足しているために，他社参入後の競争優位維持は不安定であり，その維持が常に課題になってくるだろう。そして左上が，需要サイドのアプローチをする論者が競争優位確保の条件として指摘する，まず価値を創造しつつ，その後，創出された価値の獲得を巡る行動を迅速に行う（Mizik & Jacobson, 2003: Priem, 2007: Ganz, MacDonald & Ryall, 2008）ことで優位性を確保する企業である。

無論，図表 7 は簡単な試論にすぎず，この戦略あるいは戦略志向の 2 類型としてとらえていくには，さらなる検討が必要である。具体的には，これら言葉が明確に概念規定され，さらには検証可能な形で測定尺度化され，さらには業績との関係が等が検討されていく必要があるだろう。残念ながら，これに類似した試みは，需要サイドの戦略アプローチの範疇が極めて幅広いにもかかわらず，現時点ではごくわずかしかみられない（Mizik & Jacobson, 2003; Aspara, Tikkanen & Silvonen, 2010; Aspara & Tikkanen, 2013）。その一つである Aspara, et. al（2013）でも「現代の戦略マネジメントの文献は，価値獲得戦略の利益性を強調する伝統的な文献を広範に含む一方で，他方で新規な顧客価値創造を狙ったより新しい需要ベースの文献が含まれている。しかし，驚くことに，価値創造と価値獲得の戦略的強調点として同時に取り上げた研究はほとんどない。（p.593）」という指摘がなされている。

また上記のような研究を進めるには，その基礎として価値創造の戦略と価値獲得の戦略の中身（内容と形成プロセス）がより明らかにならなければならない。価値獲得的な戦略あるいは戦略への価値獲得志向については従

来のポジショニング・アプローチや資源ベース・アプローチが示唆を与えるはずである。あるいはチャネル戦略においては，パワーモデルなどが有益である。一方で，顧客価値の研究から価値創造の戦略あるいは価値創造志向の内容を明らかにしていくには，どのような理論が考えられるであろうか。

ゲーム・アプローチにみられるように，局面が変われば生み出された価値の獲得を巡って競争することになるかもしれないプレイヤーと協調することだけが唯一の価値創造戦略ではない。マーケティング戦略や消費者行動の諸研究がこの戦略論の需要サイドへの拡張という変化に貢献するとしたらこの点にあるのではないか。

⑶ 価値創造戦略の中身の精緻化に対するマーケティング戦略研究の貢献

消費者便益を高めるという意味での価値創造戦略の中身を検討していくうえで有益な示唆をもたらすものは何か。筆者はかつて知覚価値の研究，手段目的連鎖の研究，ブランド・マネジメント研究が，戦略論に有益な示唆を与える顧客価値研究の基礎になりうることを指摘した（伊藤，2007）。このことは，この顧客志向価値を高めるという意味での価値創造戦略と価値獲得戦略の中身についても有益な示唆をもたらすものとして考えることができる。

さらに今日，この価値創造戦略と価値獲得戦略を理解するうえで，非常に有益な示唆をもたらすのがVargo & Lusch（2004）によって提案されたサービス・ドミナント・ロジック（S-Dロジック）である。Schmit & Keil（2013）は，「最近，マーケティング文献と戦略論の文献の双方において，研究者が提案するのが，顧客がどのように価値を知覚するのか，どのように製品の使用から価値が生みだされるのか，企業はどのように顧客の支払意思を高めることができるのかということに注目することが企業のパフォーマンスに貢献するということである（pp.220）」としているが，戦略論については需要サイドのアプローチを，マーケティングについてはサービス・ドミナント・ロジックをそれぞれ取り上げている。

S-Dロジックでいうサービスとは，売り手や買い手が，オペラント資源と彼らが呼ぶスキルや知識などの能力を他者や自分自身の使用価値を高めるために適用することである。使用価値（文脈価値）の創造のために，自己の能力を適用する行為を指してサービスという概念を使っている。Vargo & Lusch（2008）は，S-Dロジックにおける次のような10個の基本前提（Foundational Premises）を提示している。

① サービスが交換の基本的な基盤である。
② 有形の財（グッズ）を通じた間接的な交換は交換の基本的基盤を見えなくする。
③ 有形の財はサービスを供給するための流通手段である。知識やスキルを具現化している有形の財貨は，知識とスキルの適用を通じたサービスのパフォーマンスをもたらすための道具に過ぎない。
④ オペラント資源（スキルや知識などの能力）は競争優位を実現するための基本的な源泉である。
⑤ すべての経済は（単数形の）サービス経済である。
⑥ 顧客は常に価値の共創者（co-creator）である。価値創造は需要サイドと供給サイドで相互作用的である。
⑦ 企業は文脈価値を提供することはできず，文脈価値の提案しかできない。
⑧ サービスを中心とした考えは，本来的に顧客志向であり，関係的である。
⑨ すべての社会的行為者と経済的行為者は資源の統合者である。
⑩ 価値（筆者注；文脈価値）は受益者（消費者）によって独自に現象学的に判断さ

れる。

これら 10 の基本前提に関しての詳細はここで割愛させていただくが，本稿の目的に照らして，ここで用いられている 2 つの資源（オペラント資源とオペランド資源）の意味と使用価値に代わって用いられる文脈価値の意味について若干の確認しておきたい。

オペランド資源とは，操作が施される有形の商品，設備や原材料，資金といった物的な資源のことであり，オペラント資源とはオペランド資源を操作するケイパビリティのことである。さらに，S-D ロジックで用いられる文脈とは，消費者が使用する際の「その場のコンテクスト」を意味することになる。そこでは，供給サイドの企業が戦略を通じて行う価値提案は需要サイドの消費者の立場から見れば，暫定的な（仮の）価値判断にとどまることになるという。価値創造戦略の目的である使用価値の最終判断は消費者の実際の使用文脈に照らされなければ確定されず，企業は戦略を通じて価値の提案までしかできないことが示唆される。

Priem（2007）の CBE パースペクティブの中身を検討してみると，この S-D ロジックの発想に極めて親和性があることがわかる。S-D ロジックにおける基本前提⑥や⑦は，CBE アプローチにおける 5 つの基本アイデアのうちの①や⑤にほぼ相当するであろう。また S-D ロジックでは，オペラント資源などといった資源および能力が重要な役割を担う。基本前提④の知識やスキルが競争優位の基本的源泉であるという見方は資源ベース視角やダイナミック・ケイパビリティのアプローチと共通する。S-D ロジック自体もまた萌芽段階にあり，Vargo, et al（2004, 2008）自身が述べるように，まだ理論とは言えない段階である。たとえば，S-D ロジックを応用した実証的研究はまだ数少ない状況である。しかし，S-D ロジックの見方は，需要サイドの消費者の視点を取り込んだ戦略研究を考える上で幾つかの示唆を提供してくれる可能性を秘めているといえるだろう（小林，2011，p.31）。

また CBE アプローチとの親和性という点では，経験価値マーケティング（Schmit, 1999）やその経験的便益も組み込んだ顧客価値や消費者価値のアプローチ（Holbrook, 1999 etc.）とも非常に近いといえるかもしれない。Priem（2007）が例示していた野球ゲームのケース（本稿の注 4 を参照されたい）は，Ratchford の家計生産関数をベースにしているものの，そこで消費されている消費者便益は，より主観的な性質の強い経験的便益そのものであり，その便益増大をサポートする生産者側の行動は，経験価値マーケティングが示すところに非常に近いといえるだろう。これについて詳細な検討をすることは別稿にゆだねるが，CBE アプローチ，S-D ロジック，経験価値マーケティング等が，価値創造の戦略の中身および特性を明らかにすることに貢献し，さらには価値獲得の論理と接合することで競争優位性の説明に有益な示唆をもたらすことが考えられる[10]。

おわりに

本稿では，戦略論における需要サイドのアプローチという傾向に着目し，そのマーケティング戦略研究へのインプリケーションを考察してきた。この需要サイドの戦略アプローチは，何度も検討されつつも，十分な進展はなかった戦略研究とマーケティング研究の相互補完的なアプローチを一歩進展させることに貢献しうる可能性を確認することは出来た。マネジメントの需要サイド研究とマーケティング研究との継続的な相互交流は両者の研究のより親密な統合へのニーズを推進することに役に立つ（Priem, Li, & Carr, 2012, p.161）。

価値の創造と価値の獲得という区別は，前

述したゲーム理論を応用する戦略アプローチの中や，本稿では触れていないが技術マネジメントの分野でも使用された[11]。その後，本稿で検討した需要サイド・アプローチを通じて，イノベーション研究，組織研究，そしてマーケティングの研究でも一部浸透しつつある。またより実践的な戦略論の書籍にも，ビジネスモデル構築に必要な 2 つの要素として，この 2 つの類型が用いられることがある（Day & Moorman, 2010）そしてそこでは，たとえば，Nickerson, Silverman, & Zengar（2010）が「戦略研究は価値創造の概念にリップサービスはするけれども，戦略研究の大部分は価値獲得に焦点を当てており，価値を継続的に創造する戦略と組織を作り出すという挑戦を軽視している。システマティックな理解のかわりに，幸運が多くの文献における価値創造の第一の源泉として取り扱われている。（p.211）」としているように，やはり価値の創造に関する知見が不十分であることが指摘されており，この価値の創造がどのように形成されるのか，戦略として価値をどのように作り出し，それを管理していくことが出来るのか，十分な知見はいまだ揃っていない段階である。

需要サイドの戦略アプローチは，いまだ萌芽段階であり，そのアプローチの名称自体もまた十分に認知されているとは言い難いのかもしれない。2010 年代以降の文献においても，Schmit & Keil,（2013）は，「需要サイド要因を考慮することで，価値創造を高めることを狙った戦略およびそうした要因を形成することを意図した戦略は戦略マネジメントの中心だが，まだ十分に研究されていない領域である（p.220）。」としている。

また需要サイドの戦略論が確立していくには，研究方法あるいは研究の視点の多様化も必要であると考える。Priem, et al.（2012）でのこれまでの研究レビューをみると，マネジメントの需要サイド・アプローチとされる領域は実に幅広いのであるが，特に戦略マネジメントに関わる研究については研究方法は偏りがあるように思われる。需要サイドの研究では，数理的なモデルの構築を志向する研究が多いその一方で，価値創造と価値獲得の戦略の概念の中身を豊かにするような研究やそれを測定尺度化して，これら戦略の特性や業績への影響を実証的に明らかにするような研究は少ない。無論，その少ない研究からも，価値創造への注目が価値獲得に先んじ，企業の成功に対して，消費者にとっての価値の創造が価値の獲得と対等の重要性を有していることが示唆される（Priem, et al, 2012, p. 358）が，さらに精緻化すべき課題は多いはずである。この点は稿を改めて検討していきたい。

注

1）ここでの論争の詳細についての見解は，伊藤（2004）を参照。また河合（2004）にも詳しい。

2）たとえば，競争戦略のポジショニング・アプローチは Porter の 80 年代の著書においてほぼ体系化されているといってよいだろう。

3）この図表 1 の題名である基本戦略境界モデル（鳥瞰図）にみられるように，この図表自体は戦略論の境界を需要サイドにまで広げていくことを示したものである。繰り返しになるが，価値獲得を巡るこれまでの戦略論は，この左サイドを構成する企業群での価値創造に応じた価値の配分に注意をしていたのに対して，右サイドの需要サイドの異質性が軽視されていた。Makadok らと Priem の議論はこの右サイドにまで踏み込むべきかどうかが問われたわけである。

4）この消費者知識を高めることによる価値の創造についてのアイデアを明瞭にするために，野球の試合から得られる CBE が分析されている（pp. 223-224）。ゲームの間，消費者は時間と人的資本を投入している。この消費プロセスにおける特徴には，注意を傾ける，イベントに反応する，参加している他者との相互行為を通じて共に楽しむといった活動が含まれる。このケースでのアウトプットは，スポーツエンターテイメントが行われている間に消費者が経験する便益である。そして，時間投資と球場でもたらされる製品についてはす

べての消費者に共通しているけれども，個々の消費者が有している野球に特化した人的資本は経験する価値の違いをもたらすことになるという。ゲームのあらゆる側面に専門性のある非常に知識のある野球ファンは他の人よりも観戦を通じてより多くの便益を獲得する。このようなアウトプットの違いは消費者の支払い意思にも影響を与える。同じイベントに対する消費者の価値づけの相違は単に好みの違いによるだけでなく，潜在的消費者間での知識や専門性の非対称性によることが強調される。

そして，こうした便益を提供する側であり，価値創造戦略の主体である生産者サイドについて，生産者は製品・サービスの特徴を調整することで便益の経験を高めるような努力をしている。生産者は，たとえば，平凡な知識の少ない消費者による価値創造を高めるために，野球ゲームのシンボリックな側面を強調することで，異なる消費者セグメントを狙った特徴を提供する，といった活動が提示されている。

5）ここでの，準レントの概念については，Peteraf（1994）の定義に従っている。

6）本稿で問題にしているのはゲーム理論そのものというよりは，青島・加藤（2003）での説明に倣い，ゲーム理論のアイデアを戦略研究に応用した研究群をさしている。また実際のゲーム理論自体は顧客の支払い意思，使用価値といった意味での価値の創出というよりも，供給サイドの取り分である交換価値の創造とその中での配分を問題にしていることも少なくないだろう。

7）戦略論で応用されるレントの概念は，Peteraf（1994）で整理されているように，その源泉によって様々なタイプに分類される。

8）Arnold, et al（2011）は，顧客獲得志向を潜在顧客に関する情報を獲得し，その潜在価値を測定し，より長期的な価値をもたらす顧客を獲得するために資源を配分することに焦点をあてること，顧客維持志向を既存顧客がもたらす長期的価値をベースに既存顧客に関する情報を取得し，彼らを選別し，彼らとの関係性を管理するために資源を配分することに焦点をおくことと定義している。

9）この図表の縦軸と横軸の名称は Hawawini, Subramanian, & Verdin（2004）をベースにしている。しかし各象限内については異なっている。彼らは各象限を左上の象限から，時計回りで Heaven（天国），Nightmare（悪夢），Hell（地獄），Dream（夢），といったユニークな名称を付けて解説している。

10）筆者は，S-D ロジックや経験価値マーケティングは理論としては未熟な段階でも，むしろコモディティ化の進んでいる製品分野などを中心に現実の方が先行していると考えている。たとえば，我が国の大手菓子メーカーは，コモディティ化しつつあった板チョコレートの商品について，2000 年代半ば頃より，それ自体を有形の完成品として売るよりも，受験のお守りのキャンペーンをしたり（日経産業新聞，2014 年 1 月 29 日記事）バレンタインディの手作りチョコの原材料や野菜スティックのトッピングする材料として，自社製品を位置づけ，積極的なキャンペーンを行ったりしている（日経流通新聞，2005 年 2 月 4 日記事，日経トレンディ，2009 年 4 月記事）。これら事例は，モノを売る論理（Vargo, et al.（2008）の言葉でいえば，グッズ・ドミナントロジック）から，サービスを提供し，顧客と共に価値を創造する論理へと，機能的な便益の強調から経験的な便益の強調へと，生産者からの価値提供だけでなく，消費者との価値の共創へと移行している事例として考えることが出来るだろう。またこれら事例において，顧客が受領する価値が使用・消費される文脈に大きく依存するということも容易に想像できよう。S-D ロジックの研究を進めるには，こうした現実のケース研究の蓄積も重要になりうるだろう。

11）技術マネジメントでの，これら用語の意味については延岡（2011）を参照のこと。戦略論で用いられているものとは若干の意味の相違がある。

参考文献

・Adner, R and D. Snow (2010), “Old Technology Responses to Technology Threats: Demand Heterogeneity and Technology Retreats”, *Industrial and Corporate Change*, Vol.19, No.5, pp.1655-1675.

・Adner, R and P. Zemsky (2006), “A Demand-Based Perspective on Sustainable Competitive Advantage”. *Strategic Management Journal*, Vol.27, pp.215-239.

・Adner, R and P. Zemsky (2010)., *Competitive Positioning With Generic Strategies*. Working paper.

・Alderson, W (1965). *Dynamic Marketing Behavior*. Irwin. 田村・堀田・小島・池尾訳『動態的マーケティング行動』千倉書房

・青島矢一・加藤俊彦（2003）『競争戦略論』東洋経済社

・Arnold, T. J, E. Fang & R. W. Palmatier (2011),

"The Effects of Customer Acquisition and Retention Orientations on a Firm's Radical and Incremental Innovation Performance". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.39, pp.234-251.
・Aspara, J, J Hietanen and H. Tikkanen (2010). "Business Model Innovation vs. Replication: Financial Performance Implications of Strategic Emphases". *Journal of Strategic Marketing*, Vol.18, pp.39-56.
・Aspara, J, and H. Tikkanen (2013), "Creating Novel Consumer Value vs. Capturing Value: Strategic Emphasises and Financial Performance Implications". *Journal of Business Research*, Vol.66, Issue.5, pp.593-602.
・Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy". *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
・Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
・Barney, J. B. (2001), "Is the 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*. Prentice Hall.
・Barney, J. B, D. J, Ketchen, and M, Wright. (2011), The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, Vol.37, No.5, pp.1299-1315.
・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. Elsever, pp.101-118.
・Bowman, C and V, Ambrosini (2000), "Value Creation versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy". *British Journal of Management*, Vol.11, No.1, pp.1-15.
・Bowman, C. and Ambrosini, V (2001), ""Value" in the Resource-Based View of the Firm: A Contribution to the Debate". *Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp.501-502.
・Brandenburger, A and B. J. Nalebuff (1996)., *Co-opetition, Currency and Double Day*., 嶋津他訳『コーペティション経営』日本経済新聞社
・Brandenburger, A and H. W, Stuart (1996), "Value-Based Business Strategy". *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.5: pp. 5-24.
・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 and C. Moorman (2010), *Strategy From Outside in*, McGranhill.
・Dierickx, I and K, Cool (1989), "Asset stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.35, pp.1504-1511.
・Eisenhardt, K and J, Martin (2000), "Dynamic Capabilities: What are They?". *Strategic Management Journal*, Vol.21, pp.1105-1121.
・Gans, J. G. MacDonald and M, Ryall (2008). *The Two Sides of Competition and Their Implications for Strategy*. Working paper. University of Melbourn.
・Ghosh, M & G, John (1999), "Governance Value Analysis and Marketing Strategy", *Journal of Marketing*, Vol.63 (Special Issue). pp.131-145.
・Hawawini, G., V. Subramanian and P, Vernin (2004)., *Creating and Capturing Value: The Performance of Strategic Driver*.
・Holbrook, M. J (1999)., *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*., Routledge.
・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*, Vol. 24: pp.889-902.
・Hoopes, D. G and T. L. Madsen (2008), "A Capability-Based View of Competitive Heterogeneity". *Industrial and Corporate Change*, Vol. 17, No.3, pp.393-426.
・伊藤友章（2004）「マーケティング戦略と資源ベース視角」北海学園大学経営論集，第2巻1号, pp.33-59
・伊藤友章（2007）「顧客価値の概念と競争戦略論」北海学園大学経営論集，第4巻4号，pp.45-73
・河合忠彦（2004）『ダイナミック戦略論』有斐閣
・Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A.

(1993). “MARKOR: A Measure of Market Orientation.” *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp.467–477.
・Kotler, P and K. L. Keller (2006)., *Marketing Management; 12th-edition*., Prentice-Hall
・小林一（2011）「経営戦略のフロンティア ── その現状と課題 ──」マネジメント・ジャーナル（神奈川大学経営研究所），No.03，pp.21–38
・Kraaijenbrink, J., J-C., Spender, and Groen, A. J. (2010), “The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques”. *Journal of Management*, Vol.36, No.1, pp.349–372.
・Lawson, B., D. Samson., and S, Roden (2011), “Appropriating the Value from Innovation: Inimitability and the Effectiveness of Isolating Mechanisms”. *R & D Mamagement*, Vol.43, No.4, pp.420–434.
・Lepak. D. P., K. G. Smith., and M. S. Suzan (2007), “Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective”. *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, pp.180–194.
・Madhok, A. , S. X. Li, and R. L. Priem (2010), The Resource-Based View Revisited: Comparative Firm Advantage, Willingness Based Isolating Mechanisms and Competitive Heterogeneity. *European Management Review*, Vol.7, pp.91–100.
・Makadok, R. (2001a), “A Pointed Commentary on Priem and Butler”, *Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp.498–499.
・Makadok, R. (2001b), “Toward a Synthesis of Resource Based and Dynamic Capability View of Rent Creation”, *Strategic Management Journal*, Vol.22. pp.387–401.
・Makadok, R and J. B. Barney (2001), “Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor intelligence”. *Management Science*. 47: pp.1621–1638.
・Makadok, R and R. Coff, (2002), The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground versus Reinventing the Wheel. *Academy of Management Review*, 27: pp.10–16.
・Mizik, N and R. Jacobson, (2003), Trading off Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shift in Strategic Emphasis. *Journal of Marketing*, Vol.67. No.1, pp.63–76.
・Narver, J. C and S. F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, Vol.4, No. 4, pp.20–35.
・Nickerson, B. A., B. S. Silverman and T. R. Zenger (2007), “The “Problem” of Creating and Capturing Value”. *Strategic Organization*, (5), pp.211–225.
・延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理―日本製造業の生きる道』（2011），日本経済新聞社
・Peteraf, M. A (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.179–191.
・Peteraf, M. A (1994), “Commentary” In Srivanstava, P. A, Huff and J. Dutton (ed)., *Advances in Strategic Mamagement*, Vol.10a, pp.153–158.
・Peteraf, M. A. and J. B. Barney (2003), “Untangling the Resource-Based Tangle”. *Managerial and Decision Economics*, 24, pp.309–323.
・Porter, M. E. (1980)., *Competitive Strategy*., Free Press，土岐・中辻・小野寺訳（1985）『競争の戦略』ダイヤモンド社
・Porter, M. E. (1985)., *Competitive Advantage*., Free Press
・Priem, R. L (2001), “The Business-level RBV: Great Wall or Berlin Wall?”. *Academy of Management Review*, Vol.26, No.4, pp.499–501.
・Priem, R. L (2007), A Consumer Perspective on Value Creation. *Academy of Management Review*, Vol.32, No.1, pp.219–235.
・Priem, R. L and J. E.Butler (2001a), “Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?”. *Academy of Management Review*. Vol.26, No.1, pp. 22–40.
・Priem, R. L and J. E. Butler (2001b), “Tautology in the Resource Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further comments”. *Academy of Management Review*, Vol.26, No.1, pp.57–66.
・Priem, R. L., S. X. Li and J. C. Carr (2012), Insights and New Directions from Demand-Side Approaches to Technology Innovation, Entrepreneurship and Strategic Management Research. *Journal of Management*. Vol.38, No.1 pp.346–374.
・Priem, R. L., J. E. Butler and S. X. Li (2013), “Toward Remagining Strategy Reserch: Retrospection and Prospection on the 2011 AMR

Decade Award Article", *Academy of Management Review*, Vol.38, No.4, pp.471-489.
・Ratchford, B. T (2001), "The Economics of Consumer Knowledge". *Journal of Consumer Research*, Vol.27, pp.397-411.
・Rumelt, R. P (1987), "Theory, strategy and entrepreneurship". In: Teece, D. J. (ed.), *The Competitive Challenge.*, Harper & Low. pp.556-570.
・Rumelt, R. P., D. E. Schendel and D. J. Teece (1994), "Fundamental Issues in Strategy". in R. P. Rumelt, D. E. Schendel and D. J. Teece (eds), *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press, pp.9-54.
・Schmit, B. H (1999)., *Experiential Marketing.*, The Free Press. 嶋村・広瀬訳「経験価値マーケティング」ダイヤモンド社
・Schmit, J and T. Keil (2013), "What Makes A Resource Valuable? Identifying the Driver of Firm Idiosycratic Resource Value", *Academy of Management Review*, Vol.38. No.2, 206-228.
・Vargo, S. L. and R. F. Lusch. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.68, No.1, pp.1-17.
・Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008), "Service-DominantLogic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, pp.1-10.
・Wagner, S. W., A. Eggert., and E. Lindemann (2010), "Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships". *Journal of Business Research* 63, pp.840-848.
・Williamson, O. E. (1985)., *The Economic Instition of Capitarism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
・Williamson, O. E (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Persepective", *Strategic Management Journal*, 20: pp.1087-1108.
・Woodruff, R. B and S. F. Gardial, (1996)., *Know Your Customer: New Approaches to Customer Value and Satisfaction*, Blackwell
・Ye, G., R. L. Priem, and A. Alshwer (2012), "Achieving Demand-Side Synergy from Strategic Diversification: How Combining Mundane Assets can Leverage Consumer Utilities". *Organization Science*, Vol.23: pp.207-224.
・Venkatesan, R. V and V. Kumar (2004), "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource allocation Strategy", *Journal of Marketing* , Vol.68, No.3, pp.106-125.
・Zander, I., and U. Zander (2005), "The Inside Track: On the Important (but neglected) Role of Customers in the Resource-Based View of Strategy and Firm Growth". *Journal of Management Studies*, 42, pp.1519-1548.