

タイトル	マーケティング戦略と資源ベース視角
著者	伊藤，友章
引用	北海学園大学経営論集，2(1)：33-59
発行日	2004-06-30

マーケティング戦略と資源ベース視角

伊 藤 友 章

はじめに

1. Priem&Butler と Barney の論争
 2. Srivastava&Fahey&Christensen (2001) の 資源ベースとマーケティングのリンケージに関する論考
 3. 2つの論考のまとめと展望
- むすびにかえて

はじめに

資源ベース視角をはじめとした競争戦略論の代表的なアプローチとマーケティング戦略論とを統合し、競争優位の説明モデルを構築するための方向性を探るのが、本稿の目的である。資源ベース視角は、マーケティング分野の研究の中でも、数は決して多くないものの、市場志向型の組織に関する研究、ブランドや顧客関係性といった市場レベルの資産に関する研究などにおいて、そのアイデアが活用されてきている (Fahey&Smithee, 1999)。しかし、マーケティング研究の成果と資源ベースの研究とを相互補完的に結び付けることで、理論的に精緻で、実践的なインプリケーションに富んだ競争優位の説明モデルを構築しようとする研究は、一部を除いて、十分になされていない。

しかし近年、マーケティングに軸足を置く研究者の側からの資源ベース視角へ批判を含めた検討がなされた。一つは、資源ベース視角の代表的論者である Barney に対する

Priem&Butler の批判、もう一つは、マーケティングと資源ベース視角との関係を論じた Srivastava&Fahey&Christensen の論文である。彼らの主張は、決して目新しいものではなく、むしろこれまでの他の論者による検討の中でも資源ベース視角の問題点として指摘されてきたことが殆どである。しかしながら、前者は、資源ベース視角の克服すべき問題点および競争優位の説明を意図した研究が克服すべき問題点を明瞭にしている点、そして両者とも、マーケティングのどのような理論と資源ベース視角とを結び付けていくことで、どのようにその問題点を克服し、新たな競争優位の説明モデルを構築していくことが出来るのかという建設的な内容を含んでいる点で有益である。しかしながら、彼等の論文は、前者の Barney と Priem&Butler の論争については、戦略論では一部取り上げられているものの (阿久津, 2002)、マーケティングの研究においては、殆ど注目されていないといってよい。したがって、彼等の主張をさらに発展させたものも、殆ど見当たらない。

本稿では、彼等の論考を手がかりにしながら、競争優位の研究の問題点を整理し、資源ベースとマーケティングとを結びつけることでどのような競争優位の説明モデルを生み出すことが出来るのかを検討していく⁽¹⁾。

1. Priem & Butler と Barney の論争

(1) Priem & Butler の主張

Priem & Butler の資源ベース視角への批判は、Barney の1991年の論文 (Barney, 1991) を対象にして展開されており、資源ベースの視角をとっている全ての論者というよりは、この Barney の論文に対する批判といった方が良いかもしれない。この論文の中で Barney は、資源、競争優位、持続的競争優位という基礎概念を定義づけた上で、競争優位をもたらす資源の属性を簡潔に纏めている。この論文に加えて、戦略要素市場なる概念を提示した1986年の論文 (Barney, 1986)、優れた業績および競争優位の意味を規定した1994年の論文 (Barney, 1994) から、Barney の資源ベース視角の骨格がほぼ明らかになる。

Barney (1991) の概念規定および論理は、Demzets などシカゴ学派の産業組織経済学をベースにしたものという評価がなされており、全ての資源ベースの論者の間で共有しているとは言い難い (Foss, 1999) もの、その引用の数からしても、その後、資源ベース視角の展開に多大な影響を及ぼしてきたことは間違いのないところである。Priem & Butler (2001a) では、この Barney の1991年の論文を、事業レベルの資源ベース視角のもっとも詳細で定式化された記述となるものをもたらしていると評価している。さらに、Barney は、この論文で展開された競争優位をもたらす資源の属性 (有価値性、希少性、模倣コスト) を VRIO フレームワークという形でまとめ (Barney, 1997)、いわゆる SWOT 分析の SW である自社の強み弱みを判断する分析ツールとして、同じく SWOT の OT に関わる Porter の5フォースモデル⁽²⁾に肩を並べうるものとして捉えている。

本稿は、Priem & Butler と Barney の論争の内容をすべて検討することではなく、製品

市場の対応を中心に考えるマーケティングの立場から、彼等の論争の中で、資源ベース視角では製品市場の役割が軽視されていることに関連している部分を中心に、この論争を捉えている。そこで、彼等の論争を、同義反復性の問題、等結果性の問題、それらに関連して製品市場の役割が議論の中で軽視されているという問題、資源ベースが当てはまるコンテキストの問題、モデルが静態的であるという問題の5点に分けてみていきたい。

① 同義反復性に関する問題

Priem & Butler (2001a) は、製品市場への対応をその主要な課題とするマーケティングの立場と同時に、論理実証主義的な立場から、資源ベース視角の問題を検討していると考えられる。具体的には、Hunt (1991) らの方法論に関する議論に依拠しながら、理論の条件として、「理論は、経験的検証が可能な法則的に一般化された (Lawlike-Generalization) いくつかの命題を含む、体系的に関連した一連の言明である」という Rudner の定義した基準を適用し、資源ベース視角がこの理論の条件に適っているかどうかを検討している。まず経験的内容を含むか否かを示すために、理論的言明を、調査した結果、真であるかどうか分かる総合的 (Synthetic) 言明と、用語の定義の仕方によって真か偽か判断される分析的 (Analytic) 言明という二つの分類を示した。彼らの定義にしたがえば、分析的言明とは「効率性とは、アウトプット／インプットの比率で定義されるので、効率性を改善している企業はより大きなアウトプット／インプット比率を示している。(Priem & Butler, 2001, p.27)」といった類いのもので、つまり、同義反復的な言明である。そして、資源の属性と競争優位との関係についての Barney (1991) の説明は、分析的で、同語反復的であるという。

Priem & Butler (2001a) は、Barney

(1991) が展開した資源ベース視角の根本的ステートメントを「価値が有り、希少な資源が競争優位の源泉である」という点として捉える。さらに資源を「企業の資源は、それによって企業が効率性と有効性を改善する戦略を実行することを可能にするあらゆる資産、能力、組織プロセス、企業属性、情報、知識が含まれるもので、企業が価値創造戦略の構想と実行を可能にする組織属性として定義される。」、競争優位と資源の価値を「資源は効率性と有効性を改善し得る時、または機会を開拓し、脅威を中和化できる時に価値があるとされる。さらに、他の顕在的および潜在的企業によって同時に実行されないような価値創造戦略を実行できた時に、企業は競争優位を達成できる。」と定義付けている点に、そして、1991年の論文の説明の中で、「企業の価値ある資源が現在のあるいは潜在的な競争企業間で絶対的にユニークである場合、それらは競争優位の源泉になる。競争優位は同一の企業には存在しない、なぜならそれら企業は同じ戦略を実行し、同じ方法で効率性あるいは有効性を実現するからである」という言明をしている点にそれぞれ注目した(Priem&Butler, 2001a, p.27)。価値があって希少な資源が競争優位の源泉になるという言明を、ここまで述べた資源や競争優位の定義によって置き換えてみると、以下のような同義反復的な命題になってしまうという(Priem&Butler, 2001a, p.28)。

企業が価値創造戦略を構想し、実行させることを可能にする独自の組織属性(価値のある資源：括弧内筆者)は、競争相手によって同時に実行することの出来ない価値創造戦略を実行する(競争優位：括弧内筆者)際の源泉になる。

企業がその有効性と効率性を改善させる戦略を構想し、実行させることを可能にする独自の組織属性(価値のある資源：括弧内筆者)

は、企業がその有効性と効率性を改善させる戦略を構想し、実行すること(競争優位：括弧内筆者)を可能にする源泉になる。

環境の中で機会を開拓し脅威を中和化させる独自の組織属性(価値のある希少な資源)は、他の競争者には実行することの出来ない機会を開拓し脅威を中和化させる戦略を構想し、実行させる(競争優位：括弧内筆者)源泉になる。

ここで問題になるのが、競争優位をもたらす資源の属性として、第一番目に出てくる資源の価値という部分である。この一連の資源ベース視角の中核的な部分において、価値のある資源が価値をもたらす戦略を実行できた時、競争優位を達成している、ということになってしまっているのである。

資源ベース視角の同義反復性の問題は、Priem&Butlerの指摘を待つまでもなく、幾人かの論者が重要な問題点として、批判的な指摘してきた事柄でもある(Porter, 1991: Mosakowski&Mckelvey, 1997: Williamson, 1999: Powell, 2001: Arend, 2002), 同義反復的な命題は、経験的に反証可能でない命題であることを意味しており、実証的な研究の大きな問題になる。あるいは、Williamson(1999)がコア・コンピタンス論について、「いつ、どのようにしてコア・コンピタンスを再構成すれば良いのかを企業にアドバイスする道具はない。その議論は事後的な合理性に依拠している。サクセス・ストーリーを見せよ。そうしたらコア・コンピタンスを示せるだろう、あるいは失敗例を見せよ、そうしたらコンピタンスが不足していることを示せるだろうといったように(pp.1089-1090)」と批判しているように、実務レベルにおいては、競争優位をもたらす資源は、事後的にしかわからないことになってしまい、そのインプリケーションは、一度確立した競争優位が持続するか否かのみしかわからない非常に限

られたものとなるのである。戦略構築において、どのような資源がその企業に競争優位をもたらす得るのかを、事後ではなく、事前に考えるための理論やモデルが求められることは明らかである。この点は、モデルの静態性に伴う問題とも重なってくる。

② 等結果性 (equifinality) に関する問題

さらに、彼等によれば、ユニークな企業が競争優位を保持しているというのは、定義依存無しでは論理的になりたないとし、競争優位の概念をより伝統的な定義に置き換えることで、この点を示した。ここで、競争優位の伝統的な定義として例示しているのが、Schoemaker (1990) による「システムティックに平均以上の利潤を創出している企業 (p.1179)」というものである。これを、Barney (1991) の言明のなかにおきかえると、特定の利潤を達成するには様々な方法と様々な資源の組み立てがあるという等結果性を提起させることになる。この Schoemaker の定義の下では、競争優位にとって第一義的なのは、企業によって生み出される価値の相対的違いということであり、異質な企業の中で、一方の企業がコストリーダーシップ、もう一方の企業が差別化戦略を実施し、同じ収益を得られたなら、競争優位は存在しないことになる。Priem & Butler (2001a) は、そこでは、ユニークさが重要では無いと論じているわけではないと前置きした上で、資源ベース視角が定義依存性を減らして、より総合的になる時、価値が競争優位性の程度を決める根本的要素になる、と主張する。そこで、資源の価値に関する問題、製品市場を軽視しているという問題が、資源ベース視角の初步的な誤りとして、次に指摘されることになる。

③ 製品市場の軽視に関する問題

ここまでの彼らの主張を振り返ると、資源

ベース視角が同義反復的で等結果性の問題を生み出しているのは、資源の有価値性の判断を軽視していることと密接に関わっているのである。そして資源の価値は、次に述べるように、製品市場環境に依存することを示している。

資源ベース視角は、ポジショニング視角にみられるような製品市場サイドでの機会と脅威の分析を過度に強調したことへの反動として、資源の分析を強調する視角として現われてきたと言われている。そして、Porter の 5 フォースモデルが、競争企業間での資源の同質性を仮定しているのに対して、資源ベース視角では、資源は競争企業間で異質であり、企業間での移動が不完全であることが強調される。しかしながら、Priem & Butler (2001a) によれば、資源ベース視角を完全に理解するためには、資源ベース視角にもまた暗黙の仮説があるということを理解しなくければならないとしている。その仮説とは、需要サイドの同質性に対する仮説である。

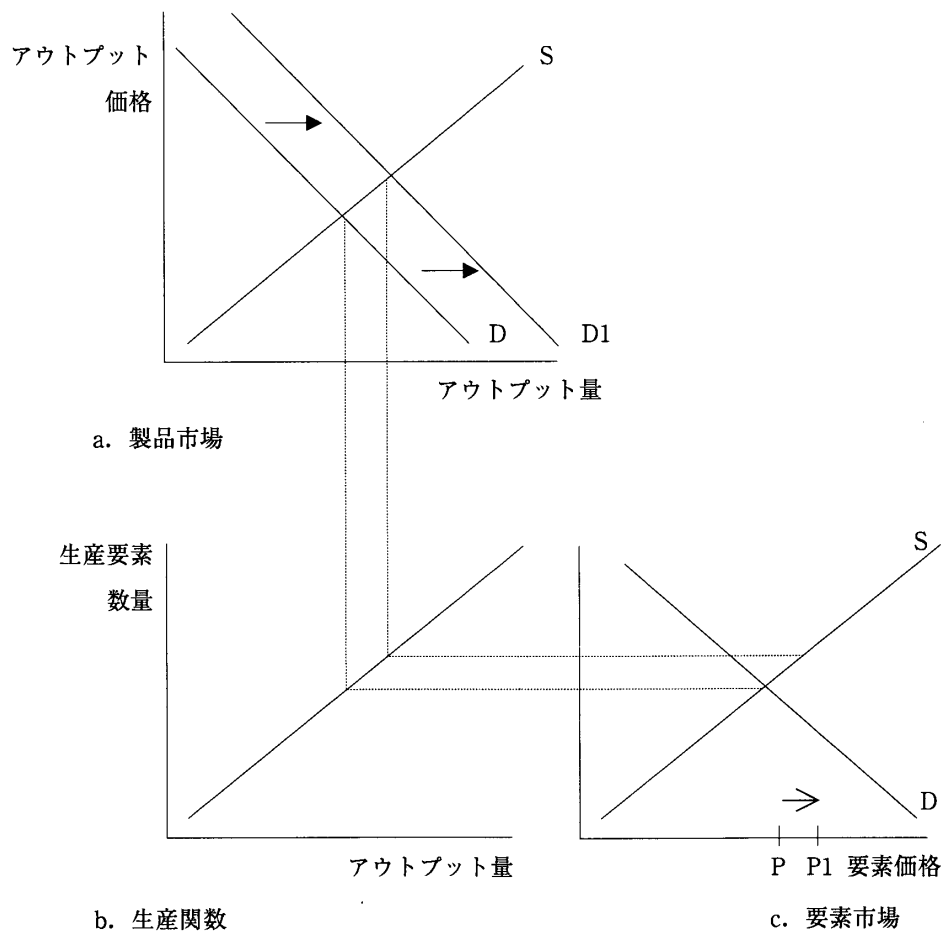
「価値は資源ベース視角においても伝統的な競争優位概念である相対的な競争優位であっても基本的な概念である。しかし、資源ベース視角の価値の定義が示すのは、個々の資源がもたらす価値の程度を決定付けるのは、機会と脅威を通じた市場環境であるということである。競争環境が変化するにつれて資源の価値は変化するのである。資源の価値は資源ベース視角にとって外的な源泉によって決定されるのである。これは製品や顧客の要因である。もし製品や顧客の要因が多様であれば、資源の価値も多様であり、予期出来ない資源の価値の変化は資源ベース分析の非決定的成果を引き出す。ゆえに、資源ベース論は、これまでの環境に焦点を当てたモデル (SCP モデル) が要素市場の同質性と可動性という暗黙の仮定があったように、資源ベース論は製品市場を同質的で変化しないという暗黙の仮定があったのである。(pp.29-30)」

彼等は、製品市場は単一の生産要素と単一の製品からなり、要素コストも要素数量も固定化されていない単純なモデルを通じて、製品市場が要素の価値にどのように影響を与えるのかを明らかにしている。このモデルによれば、製品市場における需要曲線の右方シフトは生産関数を通じて伝送され、要素市場における需要の右方向シフトを生み出す。その結果、均衡が供給曲線上を右に移動するにつれ、より大量の要素がより高い価格で供給されることになる。要素市場の価値は、製品市場によって影響を受けることになる。つまり、ここで彼らは、資源の価値は資源ベース視角の範疇外にある製品市場環境に依存することを示したのである。

Priem&Butler (2001a) は、資源ベース視角が、戦略経営におけるその潜在力を実現するためには、そのアイデアが需要異質性を前提にしたモデルと統合されなければならないとし、そうした方向性を志向したものとして Hunt (2000) の資源優位理論を提示している。この Hunt の資源優位論では、Alderson のマーケティングの一般理論の中の、差別的優位性に関する理論を援用し、需要異質性を前提にした競争の理論が展開されている。

④ 資源ベース視角の適用範囲

さらに、彼らの主張は規範的な有効性に関する問題へと進む。そこでいくつかの戦略論の方法論に関する論者の主張をベースにしつ



図表 1 製品市場と生産要素の価値を示す単純な均衡モデル
Priem&Butler (2001a), pp.30

つ、資源ベース視角が記述的に正確で、実務家への規範を生み出す理論であるには、実務家が鍵となる独立変数を操作できてはじめて、操作的な妥当性を有することになることを指摘する。ここで、操作的な妥当性とは、実務家が、独立変数を操作することで、理論のインプリケーションを実行できることの可能性の程度を意味している。競争優位を達成するために希少で価値のある資源を獲得する、さらに、持続的競争優位を実現するために模倣が困難で代替不能な資源を持つことをアドバイスするだけでは、操作的な妥当性を有するとは言いがたい。有効な規範は、最低限、個々の代替的な資源が個々の資源の特徴をもとに判断される基準を有していなくてはならない (Priem&Butler, 2001a, pp.31-32)。

ここでも彼らは、資源の価値に関する基準の曖昧さを問題視している。彼らは、競争優位に関する規範は、資源の価値に関する基準が外生的なブラックボックスの中に残されてしまっているのでは、妨げられてしまっていると指摘する。理論で重要なことは、理論そのものと同様に、その理論があてはまるのが期待できるコンテキストを明らかにすることが重要である、つまり資源がいつ、どこでどのような場合に有効であるかを明らかにすべきであるという (p.32)。それには、Miller&Shamsie (1996) や Bush&Art (1999) らのような資源ベースのコンティンジェンシー・モデルがさらに推進されるべきであることを主張する。それに加え、彼等は資源ベース視角での資源分類があらゆるものを資源に含めてしまっていることが、このコンテキストを明らかにすることを困難にしていることもまた同時に指摘している。

⑤ 静態的なアプローチに伴う問題

モデルの静態的性質については、製品市場の軽視に関する部分においても触れられているように、ここでも資源の価値の外生的性質

の問題が関わってくる。そこでまず以下のような指摘を行っている。「製品や要素市場における将来の需要についての企業家的洞察は低コストでの永続的な要素（資源）の獲得をしようとする。先行者優位は、資源の所有者の事前の期待を上回る成果を獲得するゆえに生じ、持続的競争優位は、追随企業が同じようにそれをより高いコストで獲得しようとするゆえに生じることになる。しかし、事後的な顧客選好の変化は要素の価値に影響を与えることになる。その価値を減らしたり、優位性を消失させたりするような需要の変化を導くかもしれない (p.31)。」このように、資源ベース視角では、製品市場の変化によって規定される資源の有価値性を評価していないゆえに、静態的なモデルに終始しているとされるのである。

さらに、静態的な資源ベース視角に典型的になる議論として、次のような例示をしている。「まず、ある資源が競争優位を生み出すといった、これまで考察してきた様々な理論的言明が、提示される。その資源の異質性とそれゆえの希少性が確立される。次に、資源の価値が、その資源が競争優位を生み出していることによって主張される。最後に、資源の模倣が困難であること、そして優位性が持続しうることを提示することによって、隔離メカニズム (isolating mechanism) として機能していることが確証されていく (pp. 33)」

そして、このような議論が、戦略計画やトップマネジメントのスキルから、組織文化と競争優位との関係において展開されることになる。彼らは、このような静態的な議論ゆえの戦略研究における限界をいくつか提示している。とりわけ、資源の価値との関係で問題になるのが、様々な状況や資源の比較なく、レントを生み出す資源の一般的な特徴を明らかにしている点、高い業績を挙げている企業の価値のある資源を事後的に明らかにしてい

るにすぎない点があげられている。

(2) Barney の回答

① 同義反復性の問題

まず同義反復性の問題に対して Barney は、Priem&Butler の指摘した点を取り上げれば、全ての戦略経営の理論が同義反復的であるとして、その例として、Porter の業界構造と企業パフォーマンスに関する議論や Williamson の取引コスト論などを取り上げた。その上で、重要な問題は、理論が同語反復的な形式で述べられているかどうかではなく、少なくとも、そのうちのいくつか検証可能な経験的主張を生み出すように、定量化すること (parameterising) が出来るかどうかである (Barney, 2001, p.43), としている。例えば、Porter の業界の魅力度に関する議論では、業績とは別個に、魅力度を決める条件 (既存企業間の競争の激しさ、売り手交渉力、買い手交渉力、参入障壁、代替品の脅威) を特定化することで、同語反復を回避しているといえる。同じように、資源ベース視角も、業績とは別個に、条件を特定化し、定量化することで回避することが出来るとし、競争優位をもたらす資源の四つの条件の定量化の可能性を模索している。⁽³⁾

しかしながら、Barney は、この四つの資源の属性の中で、Priem&Butler が大きな問題にしてきた資源の有価値性についての検討が非常に軽視されていたことについては、「Priem&Butler (2001a) が観察したように、資源の価値を決定づけるものは、資源ベース視角 (1991 論文) の範疇外にあり、資源の価値は企業が競争する競争環境のモデルによって決定されるものである (Barney, 2001, pp.43)」と認めている。もっとも、Barney は、1991 年の論文でも資源の価値と希少性は競争のコンテキストに依存することを主張していた。そして、この点に関して、自らのテキストブック (Barney, 1997) にお

いて、どのように資源の価値を考えるのかを検討しているとしている。その骨格をまとめると以下のような内容である (Barney, 1997)。

Barney は、このテキストの中で二つの方法を提示している。一つは、企業の個々の資源が価値が有るかどうかを決定する条件を特定化するために、Porter の競争戦略論の理論的バックグラウンドである産業組織論の SCP パラダイムをベースの理論を用いること、もう一つは、完全および不完全競争についての SCP 以外のモデルを用いることであるとしている。そして Barney 自身は、企業属性の価値を記述する際に、SCP ベースの理論の応用から生じた洞察と非 SCP ベースの理論 (伝統的なミクロ経済学の理論) の両方に焦点をあてている。

例えば、コストリーダーシップに関する議論においては、規模の経済性、経験曲線による経済性、技術的ソフトウェアといったコストリーダーシップに関連するいくつかの属性を記述することによってこの議論を始める。ここで述べている属性とは、Porter (1985) が基本競争戦略を通じて競争優位を構築する際の駆動要因として取り上げたものである。

具体的には、まず各戦略が、ある市場条件において、どのようにして経済パフォーマンスに貢献するのかを、非 SCP ベースの理論である伝統的なミクロ経済学に依拠しながら説明する。次に、各戦略がどのようにして環境の脅威を打ち消し、機会を開拓するのに貢献するのかを明らかにする。この機会と脅威を識別する際に用いられるのが、SCP ベースのモデルである。脅威の分析では、Porter の 5 フォース・モデルが適用される。Barney (1997) では、業界あるいは市場の収益性に影響を与える 5 つの要因の変化が脅威をもたらす可能性を持つことになるとされ、差別化戦略やコストリーダーシップ戦略が参入の脅威、競合の脅威、供給業者の脅威、買

い手の脅威、代替品の脅威をどのように減らせるのかが明らかにされる。一方、機会、Porter が SCP パラダイムの論理をベースにして提示していた市場分散型業界、新興業界、成熟業界、衰退業界、国際業界といった業界分類を基に、それぞれに存在する機会のタイプが明らかにされている⁽⁴⁾。これらは図表2、のように、それぞれの業界ごとに機会を獲得するためにどのような戦略が考えられるのかが示されているのである。さらに、業界内でも企業が直面する機会と脅威には違いがあることから、戦略グループ分析が、それに補完される。

このような産業環境と基本競争戦略の文脈に照らして、資源の価値が特定化されていくことになる。そして、再び属性（駆動要因）が持続的な競争優位に貢献しうるかを、希少性、模倣コスト、代替性といった資源ベース視角の論理に依拠して検討するというのである。ここでは、資源の機会の開拓、脅威の中和化への貢献を直接考察するのではなく、コ

ストリーダーシップや差別化が、5つの要因から生じる脅威の中和化および業界のタイプごとに考えられる機会にどのような影響をおよぼすのかを明らかにすることで判断されている。すなわち市場条件に適合し、SCP モデルから検討される機会の開拓、脅威の中和化に貢献する基本競争戦略が選択され、その戦略の構築に貢献する属性（駆動要因）が、価値のある資源ということになっていくのである。

Porter の競争戦略の枠組みでは、駆動要因→価値連鎖→差別化あるいはコストリーダーシップといったポジションといった因果関係の連鎖が、その前提にある（Porter, 1991）。価値連鎖や駆動要因は、Porter の枠組みの中では、企業の内部特性を把握し、強み弱みを理解する分析ツールである（Priem&Butler, 2001b）。Barney (1996) の枠組みは、この Porter (1991) の因果連鎖の中に資源ベース視角のロジックを位置付けているのである⁽⁵⁾。

そして Barney (2001) は、Priem&Butler (2001) の批判は 1991 年の自らの論文には必ずしもあてはまらないものの、企業の資源に価値があるかどうかをきめる市場条件を考察せずに、資源ベースの論理のインプリケーションを考察しようとしている資源ベース論者には当てはまるであろうとしている。

② 等結果性の問題

Priem&Butler が資源の価値に関連して指摘する等結果性の問題に対しても、Barney は、1991 年の論文でも、等結果性の潜在的問題を考慮しているとしている。それは、持続的な競争優位性をもたらす条件として代替性を含めたことに表れているとして、次のように述べる。「一般的な結論は、例えば、資源が、価値が有り、希少で、模倣にコストがかかっても、稀少でも無く、コストもかからずに同じ戦略を実行できる方法があるのであ

業界構造	機 会
分散型業界	集約 ・新しい規模の経済性 ・所有構造の変更
新興業界	先行者優位 ・技術リーダーシップ ・戦略的に価値ある資源の先取り ・顧客のスイッチング・コストの創造
成熟産業	製品改良 サービス品質への投資 プロセス・イノベーション
衰退産業	リーダーシップ戦略 ニッチ戦略 収獲戦略
国際業界	多国籍組織 グローバル組織

図表2 業界構造と外部環境における機会
Barney (1997), p.106

れば、それらは競争優位の源泉にはならない。戦略の代替物の問題は、競争状況において戦略的な等結果性が存在し、競争優位が存在し得ないことを示しているけれども、もし戦略の代替物が存在しなければ、戦略の等結果性の問題は起こらないことになり、競争優位は可能になる(Barney, 2001, p.47)。」

Barneyは、Priem&Butlerの等結果性に対する批判において、彼等が競争優位の定義を伝統的なものに採用したことに対しては、逆に批判的な指摘をしている。それは、この定義が「産業(industry)」の存在を前提にしている点である。Barneyは、自らの定義の採用について、産業という概念に依存しない定義を採用したとしている。その理由は、産業の境界線を設定することが困難であること、産業における技術や競争の安定性を前提にしていること、さらに、資源ベース視角は企業を分析単位としている以上、従属変数として企業レベルの変数が必要であることを述べている。この点は、Barney(1994)でも十分過ぎるほどに議論されている点である。

③ 製品市場の軽視に関する問題

また製品市場の軽視という批判自体に対しては、必ずしも当たらないことを1986年の論文を例にだして反論をしている。Barneyは、1986年の論文(Barney, 1986)で、戦略を実行するために必要な資源である戦略要素市場に注目し、その不完全性に超過利潤獲得のメカニズムの説明を求めている。それによれば、超過利潤は、戦略を実行するために資源を獲得しようとする競争企業間でその戦略の将来価値について異なった期待をしていることから生じるとされ、企業が超過利潤を獲得するには、その価値について正確な期待をしていることか、他企業が誤った期待をしていることによる幸運のどちらかであるとされる。そこで、戦略の価値に対して一貫して正確な洞察をするのに必要な情報の優位性に

は、二つの源泉があるとして、そこで競争環境の分析と組織の分析の両方が位置付けられているのである。その点で、図表1のPriem&Butler(2001a)の分析は、すでに1986年の論文でなされていると主張している。Barneyが提示した超過利潤の獲得のメカニズムは、明らかに製品市場の分析を前提にしているのである。しかし、この競争環境の分析という部分が、後の論文で軽視されていたことは、やはり自ら指摘をしている。環境分析は重要であるが、そのプロセスはブラックボックスとなってしまうわけである。

④ 資源ベース視角の適用範囲

Barney(2001)は、資源ベース視角の論理が通用するコンテキストを明らかにすることの意義は認めている。Barneyは「このことは、資源の価値の決定が1991年の論文の範疇外にあることを、言い方を変えていっているだけである(p.50)。」として、やはり資源の価値の問題と捉えている。さらに、資源ベース視角の境界に関する問題について、「資源ベース論者は競争優位を得るために全ての企業が保持しなくてはならない重要な資源のリストを提示することが出来るという誘惑にかられているわけではない。特定の資源の価値は、それが適用される市場のコンテキストに依存するからである。マネジャーは特定の資源に価値があるかどうかを確信した後に、資源が創造する戦略的優位を予測するために、資源ベースの論理を応用することになるのである(p.51)。」とし、資源ベース視角が適用されるコンテキストが明らかにされるためにも、資源の価値を判断する競争環境のモデルとの接合が推進されるべきであることを強調している。

さらに別の箇所では「コストリーダーシップが、価値が有ることを前提にした場合、重要な問題は、この競争戦略を実行する企業が、

この優位性を維持し、持続的競争優位を獲得することが出来る条件は何かということである。……価値のあるコストリーダーシップ戦略が持続的競争優位を生み出せるかどうかは、戦略が稀少で、直接的な模倣か、代替物かどうかを通じて模倣にコストがかかるかどうかにかかっている。コストリーダーシップの希少性と模倣可能性は、部分的には、コスト優位の源泉にかかっている (p.51)。」として、資源ベース視角では、どのような資源が競争優位をもたらすかは、価値の基準を明らかにしていないために不十分ではあったとしても、その競争優位の持続性を判断し、予測するといった局面で、非常に重要な実務へのインプリケーションをもたらすことを指摘している。

⑤ 静態的な性質に伴う問題

Barney の論理は、前述したように、シカゴ学派などの経済学をベースにしており、それゆえに、模倣にコストがかかるといった持続的競争優位や優れた業績の概念もある種の均衡状態を述べている。このような均衡分析的なアプローチをとることの意義を、Barney (2001) では、次のように述べている。「経済システムの均衡状態を記述し、その均衡状態と実際のシステムとを比較することで、経済システムがどのように変化するかを予測することが出来る。均衡分析は静態的であると批判されることがあるが、理論家は均衡状態にはない現実のシステムのダイナミックスを理解するために、均衡議論に焦点をあてるのである (p.51)。」

以上が、Barney の回答の概要であるが、この回答に対して、Priem&Butler は部分的に同意しつつも、部分的には再反論も含めた回答を行っている (Priem&Butler, 2001b)。これについては、第三節で纏めて取り上げることにする。

2. Srivastava&Fahey&Christensen (2001) の資源ベースとマーケティングのリンケージに関する論考

Srivastava & Fahey & Christensen (2001) はマーケティング学者がマーケティング理論を発展させ、実務の中心的課題を分析する準拠枠組みとして、資源ベース視角を応用することに殆ど注を向けなかったと指摘すると同時に、資源ベース視角では、資源が、マネジャーによる方向付けによって、顧客にとって価値のあるものに変換される根本的なプロセスを、一部の例外を除いて、軽視していると提言した。前者については、マーケティングと資源ベース視角の統合は、先にも触れた Hunt の資源優位論などで展開されているのであるけれども、それらは、内部資源あるいは市場ベースの資源が、どのようにして競争優位に転換されるのか、そのプロセスを十分に記述していないとしている。そして、マーケティングと資源ベース視角の特徴を図表3のように纏め、マーケティングの資源ベース視角への潜在的貢献を考察することを通じて、資源と競争優位のコネクションについてのきめ細かな分析を行うことの重要性を指摘した。

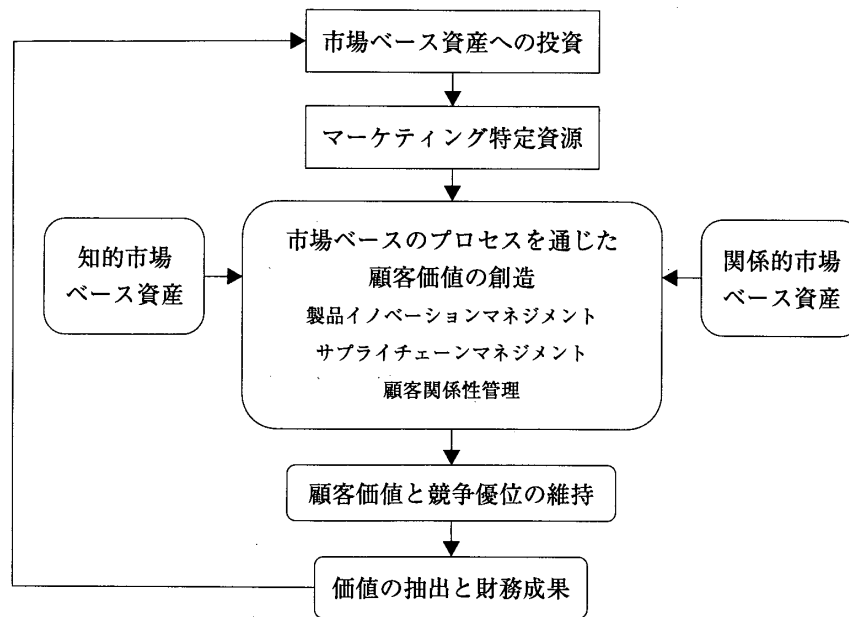
Srivastava, etc. (2001) の主張は図表3からも明らかであるように、資源の価値は外部環境に依存し、それは資源ベース視角では重視されていなかったことを明白にした先のBarney と Priem&Butler の論争において両者がほぼ一致した点を受けている。その点に、マーケティングと資源ベース視角の接点を見出そうとしている。彼らは次のように主張する。「資源ベース視角における、資源の価値が外生的に決定されるという主張は、明らかに、様々な資源の価値の有無をきめる市場条件を特定化する理論ツールをもって資源の価値に取り組みこと指摘している。マーケティ

マーケティング戦略と資源ベース視角(伊藤)

資源ベース視角の課題：マーケティングとの関係

資源ベース視角の課題	資源ベース視角の文献／パースペクティブ	問題の要素	マーケティングの関連
価値はどこで決定されるのか？	価値の決定は資源ベース視角にとって外生的（市場内の企業にとって外部にある所できる。）	価値は企業の外部にいる行為者の選択や多様な外部変化の源泉に影響される。	マーケティングは顧客にとっての価値創造を推進することが中核にある。マーケティングは明らかに、外部に焦点を当てている。
価値の源泉は何か？	価値は特定の属性を伴った資源から生じる。その属性とは、希少性、模倣不完全性、非代替性である。	望ましい属性を伴った資源と特定の外部の利害関係者に生じる価値との直接の因果性は取り扱いやすさとアクセスの容易さを必要とする。	マーケティングは、顧客によってされ、経験され、理解される価値は何かを明らかにしようとする。
価値はどのように創造されるのか？	資源を価値に転換させるプロセスは、資源ベース視角の焦点ではない	資源は価値の源泉だが、企業は外部利害関係にとって価値のあるであろうアウトプットを生み出すように資源を利用しなければならない。	マーケティング活動は顧客にとっての価値が生み出される独自の手段をもたらす。
資源の価値はいつ明らかになるのか？	資源ベースの経験的研究では、事後的な傾向がある。つまり、価値が生みだされ、資源の属性が関連づけられた後に明らかになる	戦略では、特定の外部利害関係者によって生みだされる価値のアプリオリな見通しを必要とする。もし価値が事後的に明らかになるのなら、能動のプロセスとしての戦略は、限界がある。	マーケティングは価値を事前に明らかにするマーケティングは顧客ニーズの決定への強調から始まる
資源の源泉は何か？	資源の源泉（あるいは資源はどのように進化するか）は、資源ベースの文献では比較的注目されていない。	資源の創造は、戦略の開発と実行の企業家的側面の根本である。	マーケティングは、顧客価値創造のプロセスにおいてレバレッジされる多様な資源（あるいは顧客知覚）の形態を生み出すマーケティング特定の資産と能力は、詳細に描かれ、記述される。
資源を特定化する段階は何か？	資源の特定化は、きめ細かくされるよりもむしろ大まかになされる傾向がある。	個々の資源を詳細に理解することは、研究と規範的インプリケーションを発展させるのに重要である。	
資源の相互作用の効果は、どの程度追求されるのか？	しばしば記述されるが、理論的、経験的研究において、独自の視点はない	どの資源によっても、もたらされる効果は、他の資源と混合された時に、レバレッジされる。	マーケティングでは資源と能力の混合に必然的に直面する
資源ベース視角は静態的か？、動態的か？	動態的な分析として表出しているが、理論的インプリケーションは、競争均衡をベースにして引き出される。	競争のダイナミックスは顧客価値が常に変化の中にあることを提起している。	差別的競争優位（顧客価値）の探索は、不均衡を創出するダイナミックな競争を導く。
市場（需要と供給／資源の異質性）	市場異質性と不確実性は認識されているけれども、資源ベース視角の文献では注目は限られている。	市場ニッチでの顧客価値は、様々な補完財をレバレッジすることで、様々な市場セグメントと競争相手を標的とすることで生み出される。	セグメンテーション、差別化、ポジショニングの概念は、情報駆動のマーケティング理論と実践の中核的要素を示している。
市場（顧客と競争相手）情報と不確実性	市場情報と知識は、競争優位を作り出すための中心にある。しかし、資源ベース視角の焦点は、内部資源と能力にある。	情報（と知識ベースマネジメントの洞察）は短サイクルで異質な（断片的）市場で競争するには重要である。外部情報は、市場を導き、効率かつ効果的に業務を行うのに必要とされる。	市場志向が提起するのは、戦略を開発し、実行する際の方向付けとなる体系的な情報の獲得、共有、活用である。市場自体が資源である。
組織学習	文化、知識、能力といった無形の資源が競争優位を導く。	顧客価値を創造するのは資源それ自体ではない。しかし、顧客価値の創造は、これら資源が能力とコンピタンスの中に埋め込まれた学習を通じてどのようにレバレッジされるのかにかかっている	競争のプロセス（新製品、革新的チャネル、顧客支援の新たな方法の開発）は、知識発見を導く学習機会をもたらす。

図表3 資源ベース視角の課題：マーケティングとの関係
Srivastava&Fahey&Christensen (2001), pp.780-781



図表4 市場ベース資源分析のためのフレームワーク
Srivastava&Fahey&Christensen (2001), pp.780-781

ング・コンセプトのレンズを通じて見る時、市場条件の需要サイドは、あらゆる資源を、顧客が眺め、経験し、購買決定をする提供物に転換させることを要請する。顧客セグメントがライバル企業のものよりも自社の提供物を好み、選択する時、企業は顧客ベースの優位性を持つことになる (p.783)」

ここでは資源の有価値性は、この顧客の購買行動に与える影響によって判断される。Srivastava, etc. (2001) の主張では、マーケティングの資源ベース視角への貢献として、資源の有価値性の判断基準として顧客購買行動を位置付けているといえる。Srivastava, etc. (2001) は、資源ベース研究では、顧客にとっての価値がどのように、意図され、生み出され、維持されていくのかを正確に明らかにする必要があること、マーケティング研究では、顧客価値の要素を決定だけでなく、資源の変化がどのようにして顧客価値の創造に貢献するのかを考えなくてはならないことを提起しているのである。

Srivastava, etc. (2001) は、マーケティ

ング特定のな資源が、どのようにして市場に接しているプロセスを通じて、競争優位と優れた成果を導く顧客価値に転換されていくのかを示した図表4のような、フレームワークを提示している。Srivastava, etc. (2001) の意図は、包括的な資源や能力というよりもむしろ、マーケティング特定のな資源にのみ焦点を当て、それらが、図表4のように顧客価値にどのように転換させるかを示すことで、マーケティングと資源ベース視角の統合的なフレームワークを示そうとするものである。そこで、このフレームで鍵となっている市場ベースの資産、市場ベースのプロセス、そして顧客価値についてみていこう。

Srivastava, etc. (2001) は、マーケティング研究者が資源ベース視角を積極的に採用しないのは、Priem たちの論争の中でも指摘されたように、資源の一般的に受け入れられた定義と輪郭が不足していることであると指摘している。そこで、Srivastava & Shevani & Fahey (1998) の分類に従って、市場ベースの資産を、関係的資産と知的資産

の二つのタイプに分けている。前者は、チャネル、顧客、戦略パートナー、補完財およびサービスの供給者、アウトソーシング先など外部組織との関係性からなる無形資産であり、企業によって完全に所有したり、統制したり出来ないものである。後者は、個人やプロセスに埋め込まれた知識やノウハウで、企業内部にある無形資産である。市場ベースのプロセスとは、この市場ベース資産を、製品や顧客にとっての問題解決に結びつけるプロセスである。ここでは、市場に接しているあるいは活動しているプロセスと、人的資源の育成、獲得、展開のような顧客と直接、接触しない非顧客中心プロセスとは区別される。顧客価値の創造は、この市場ベースのプロセスを通じて行われるとされる。資産を製品や顧客の問題解決への転換させることは、プロセスの媒介、つまり、相互に関連したワークルーティンと課業の固まりを通じて起こる。市場ベースのビジネス資産をインプットとして顧客が望む製品や問題解決に転換させるには、組織プロセスの一部として吸収され、転換され、レバレッジされなければならない。

そして、顧客価値については、属性、便益、態度、ネットワーク効果の四つのタイプに識別している。これらの言葉は、マーケティング、消費者行動論で様々な定義がなされ、さらに様々な分類が提唱されているが(Parry, 2001)、彼等の定義を紹介しておく、以下のとおりである。まず属性は製品の特徴と機能的な属性の両方を含んでいる。機能的な属性と便益とは区別しにくいものであるが、ここで便益とは、信頼性や使いやすさ、使いこなすまでにかかった時間など購買後に評価される経験的要素であるのに対して、ここでの機能的属性とは、むしろ探索的な内容である。そして態度は、属性や便益の評価を通じて獲得される企業やブランドの全体的な知覚である。ネットワーク効果は、ある財やサービスあるいは規格への参加者が増えれば増えるほ

ど、その財の便益が増していくことを意味している。例え、高水準の便益や属性を獲得できたとしても、ユーザー・ネットワークのサイズや成長が、それを凌駕してしまうことから、他の顧客価値の要素とは区別されることになる。

さらに、彼等もまた、前述した論争と同様に資源ベース視角の静態的な性質に注目し、よりダイナミックな戦略論を構想するために、企業家的な戦略の重要性を主張している。

彼らは「顧客価値の創造に焦点をおきながら、資源ベース視角とマーケティングを統合しようとする努力は全て、二つの中心のかつ相互に関連した問題に答えなければならない。一つは、市場機会(顧客ニーズの解決の束)は、どこから生じるのか、資源(機会を生み出し、獲得するのに必要とされる資産や能力の束)は、どこから生じるのかという点である(p.785)」と指摘する。ここで、市場機会とは、顧客価値を構成する要素である属性、便益、態度、ネットワーク効果の新しい組み合わせを具体化する新しい製品や問題解決策の形をとって明らかになるとされる。その市場機会の発見におけるマーケティングの役割として次のような主張をしている。「機会を想像し、現実化するシュンペーター的あるいは企業家的レントを生み出すためには、企業家精神や不均衡創出的なイノベーションの行為を必要とする。明らかに、ブレイクスルー的でラディカルな(顧客の)問題解決や新製品コンセプトにおいては、本質的で不確実で複雑な市場条件へのユニークな洞察を前提にした顧客価値の新しい要素をもたらすために、高度なリスクテイクを必要とする。マーケティングの役割は、顧客ニーズが明らかにされ、精緻化され、特定の製品に転換されるように、現在の、出現しつつある、あるいは潜在的な世界を捉えることにある。それはしばしば顧客がそのニーズを意識する前に行われなければならない。(pp.785-786)」

そして組織が企業家的な戦略をつくりだすのであれば、マーケティングは組織の既存の資源の構成の根底にあり、それを反映しているメンタルモデルを変えなければならないとし、次の三つの企業家的戦略の中心にある組織のチャレンジがマーケティング領域に当てはまるとした。その第一は、現在の、あるいはこれからあられる環境変化をスキャンし、見通す。第二に、潜んではいるが、ほとんど表れてこない潜在的機会のアウトラインを知覚する、第三に、(知覚された)機会をある顧客にとっての価値を生み出す機会に転換するといったことである。彼らは、この資源を競争優位に転化させていくプロセスの解明において、知識ベースの企業理論(野中・竹内, 1995)に注目し、その有効性を次のように指摘している。「企業の知識ベースの理論は、顧客価値をイメージし、投企する際に中心となる知識の開発と展開の根底にある組織および思考のプロセスを掴み、説明する。代替的な将来からの学習と描写は相互作用し、投企し、解釈し、意味付けをする方法を知るプロセスを必要とする。知識ベース理論は、創発的で潜在的なアイデアがどのようにあられるのか、新しい事業機会がどのように進化していくのかについての、リッチな記述を開発しようとしている……(p.787)」

そして、資産の価値は最終的には、競争優位性を示す優れた財務成果に反映されなければならない。財務成果は、製品属性、便益、態度、評判、ブランド態度、ネットワーク効果によって顧客に与えられる価値をベースに形成され、さらに、それら顧客価値の要素は、高価格、高いマーケットシェア、より高い反応をもたらす広告やプロモーション、顧客ロイヤリティ、流通での影響力を引き出すテコになっていくのである。

3. 2つの論考のまとめと展望

以上のように、マーケティング研究者からの資源ベース視角に関する二つの論考をみてきた。Priem&Butlerによる批判の多くは、Barneyの反論の中にもあったように、これまでのBarneyの著作の中でもすでに考慮されていたことが多いし、後述するように、他の論者によってすでに指摘されていることが多い。またPriem&Butlerの批判は、論理実証主義的な立場にたった上で、資源ベース視角が理論たりうるかどうかの課題を提示しているものである。多くの社会科学で論理実証主義が唯一の科学的足り得る立場であるとは言いがたい今日においては、彼らが想定している理論の要件に当てはまらないからといって、即実務家にとっても有益なものにならないことを意味するとはいえない。例えば、同義反復的な言明であっても、全く役に立たないわけではない(Arend, 2002)。しかし、それでも、競争優位を説明するモデルを精緻化するための方向性を整理していく上で、彼らの主張は注目に値すると考えられる。ここでは、注目すべき点を、四つの事項に纏めて整理しておきたい。

(1) 資源の有価値性の問題と製品市場環境

BarneyとPriem&Butlerとの論争では、資源に価値があるか否かの判断は、外部環境(市場環境)に依存することが両者の間で一致した見解となったといえるだろう(Priem&Butler, 2001b)。そして、それを受けて、Srivastava, etc. (2001)は、マーケティングと資源ベース視角との接点を資源の価値に関わる問題として位置付けることになったといえるだろう。

もっとも、資源(能力)の価値をどのように判断するのかという点、そして資源の価値の判断は、結局のところ外部環境(市場環境)に依存すると考えざるを得ないという点

については、すでに幾人かの論者が指摘してきたことでもある(Bogner&Thomas, 1996: Mosakowski&Mckelvey, 1997)。また、マーケティングは外部環境に対応する戦略であるゆえに、競争戦略論の枠組みで言えば、明らかに Porter をはじめとするポジショニング視角の考え方により近い。資源ベース視角とマーケティング(消費者行動)を融合した競争優位の説明モデルを考える場合、マーケティングと資源ベース視角との接点は、この資源の有価値性に関する部分にあることは、それほど目新しい指摘とはいえない(Mosakowski&Mckelvey, 1997)。

しかし、資源ベース視角では、製品市場環境の変動が激しいので、競争優位の源泉として外(ポジショニング)に注目するよりも組織内部(資源)に注目することが重要であるといったような理解がなされることがある。しかし、このような見方は大きな誤解を招くことになる。市場によって、重要になる経営資源や能力は異なるので、市場を無視して強みを明らかにし、それをベースにして戦略を構築しようとする見方には無理がある。例えば、小型化の技術能力が重要になるのは、顧客が持ち運びやすさや軽さを重要な評価基準として考える場合のみだろう。ある程度まで小型化が進めば、競争の焦点は移り変わり、競争優位の源泉も変わってくるのである。

さらに、Priem&Butler (2001) による批判から考えておかねばならないことは、資源の有価値性が曖昧であることが原因の一つとなって、同義反復性の問題や等結果性の問題、資源ベースの論理が適用できるコンテキストの確定の問題、静態的性格に関わる問題といった資源ベース視角の問題点が生じ、さらには、そうした理論的な問題ゆえの資源ベース視角の実務への有用性に限界があるということである。この点でマーケティングと資源ベース視角との接点を整理し、競争優位のモデルを検討するには、これらの問題を解決し

得るような方向で考えていく必要があるであろう。

同義反復にともなう反証不可能性の問題に対処するには、一つは Barney が論じていたように概念を操作可能な変数にすることである。概念の操作化は、本稿のテーマであるマーケティングとのつながりとは別個の問題であるが、例えば、資源の価値そのものを検証可能な変数にするために、資源の価値を、顧客の効用を高める領域での優れた中間財の成果(Mosakowski&Mckelvey, 1997)などといったふうにオペレーショナルな定義づけをすることは、理論の同義反復性を回避することにつながる。あるいは、顧客ベネフィットといったような資源の価値を規定する環境条件を明らかにすることは、いつ、どこで、どのように資源が組み立てられなければならないのかを事前に判断しうることを可能にする。Barney は、Priem&Butler の同義反復性といった批判に対して、逆に反論をしつつも、外部環境要因を考慮に入れることで、資源ベース視角の理論的な発展が促される点については、多いに同意しているといっている。Srivastava, etc. (2001) のフレームワークも Priem&Butler と Barney の論争の中で、資源ベースの論理では、事後的にしか資源の価値がわからないという問題点に注目し、マーケティングと資源ベース視角を結び付けることで、競争優位のモデルを構築することの意義が見出せるというふうに考えたと思われる。

また等結果性の問題は、競争優位の定義をどのように捉えるかに関わってくる問題だが、どのように捉えるにせよ、やはり資源の価値の問題と不可分である。顧客に提供出来る価値の水準や低コストの水準の相対的格差を競争優位の定義として考える限り、異なる資源や能力を有していても、同じ程度の顧客価値を提供できたり、低コストを実現できたりする可能性は否定できない。逆に述べれば、こ

の意味での競争優位を問題にするのであれば、やはり市場環境の理解が前提になってはじめて、競争優位をもたらす資源を確定することが出来るのである。一方、Barneyが示した定義においても、Barneyが等結果性の問題はない理由に挙げていた代替可能性とは、資源がもたらす価値が確定してはじめて、理解できることは明らかである。

さらに、資源ベースの論理が通用するコンテキストの問題、静態的な分析を乗り越える上でも、製品市場環境の理解を無視しては、乗り越えることは困難である。

(2) 資源の価値を規定する市場条件を特定化する理論的ツール

このように、Priem&ButlerとBarneyの論争、ならびにSrivastava, etcの論考から、資源の価値をどのように捉えるのかを理解することが、資源ベース視角を理論として精緻化させるためには、重要な方向性として位置付けられることになった。その資源の有価値性の問題の解決のために、Priem&Butler(2001)ではHuntの資源優位論とAldersonの異質市場を前提とした差別的優位性の理論を、Srivastava, etc.(2001)では顧客価値という概念といったように、資源の価値の有無を決める市場条件を特定化する理論的ツール(Barney, 2001, p.41)として、Porterのポジショニング視角とは別個に、具体的にどのようなマーケティングの理論を加えるのかを、若干ながら提案している。

① SCPモデルとの統合の問題点

前述したようにBarney自身が提示した資源の価値の有無を決める市場条件を特定化する理論的ツールとは、ミクロ経済学ベースのコストリーダーシップや差別化といった基本競争戦略が有効に働く市場条件、また戦略グループも含めたSCPパラダイムに基づく機会と脅威のモデルであり、Porter流のポジ

ショニング視角と自らの資源ベース視角との統合という問題に対して一つの答えを示したものであったといえるだろう。

Barney自身は、このテキストの中でSCPモデルの問題点として、個別企業間の異質性という感覚が十分に備わっておらず、戦略グループによって示される企業ごとの機会と脅威の違いは、規模の経済性、製品差別化、生産コストの違いを反映しているに過ぎないことを指摘している。SCPアプローチにおける企業異質性のレベルは、戦略経営の伝統的アプローチで存在することが仮定される企業異質性のレベルを下回っており、ユニークな企業の特徴に焦点をあてること、つまりVRIOフレームワークによる強みと弱みの分析がSWOT分析を完成させることになるとしている。

このことは、競争優位をもたらす資源が機会への貢献、脅威への中和化に貢献するものとしている一方で、企業が直面する機会と脅威の違いでは十分に説明出来ない企業間の業績の差として資源の違いを位置づけているように思われる。しかし、資源の価値が外部環境に依存するのであれば、同程度の異質性の認識が外部環境のモデルの側にも存在していなければならない。例えば、差別化による優位性の確保であれば、資源や能力という微妙な違いが、顧客が認識する競合間の違いという外部に反映されなければならない。それによって競争相手よりも高い成果が得られるのである。またここで不足しているのが、この顧客の視点(Day, 1990: Day&Wensley, 1988)である。顧客の視点で競争を捉えると、企業間の優劣は、結局のところ、顧客の選択における判断によって決定される。顧客が競合企業あるいは競合製品の違いをどのように認識しているかが、競争優位の確保にも大きく関わってくるのである。この点をより深く掘り下げるのが求められる。そして、Priem&ButlerとSrivastava, etcの提案は、

この二点と深く関わっていると思われる。

② 需要異質性のモデル

Priem&Butler が提示したのは、Hunt の資源優位理論であり、その資源優位論の中で需要異質性の論理を組み込むために依拠している Alderson のマーケティングの一般理論である。Hunt (2000) は、資源を企業がある市場セグメントにとって価値のある市場提供物を効果的あるいは効率的に生み出すことを可能にする入手可能な有形物あるいは非有形物と定義付け、産業内の資源の多くは異質で相対的に移転が不可能であるために、市場セグメント内で比較優位な企業と劣位な企業が存在すると主張する (p.11)。市場セグメントとしているのは、資源優位理論は、資源ベース視角と異なり、市場の異質性を仮定しているからである。

この市場の異質性を理解する上で、Hunt が依拠しているのが、Alderson (1957, 1965) の差別的優位論である。Alderson のマーケティング理論において、市場の異質性とは、需要サイドにおいては、家計によって望まれる品揃えの異質性として表れ、供給サイドでは自然状態での資源の異質性として表れる。(Priem&Amirani, 1997) Alderson の差別的優位の理論においては、供給サイドと需要サイドの双方における異質性を前提にするのである。Alderson は、そのマーケティング理論において、Clark や Chamberlin の差別的優位性の議論に加えて、生態学的な視角と機能主義的な視角から異質市場における差別的優位性の理論を展開した。ここでは、企業は、差別的な優位性を確立することで、異質市場の中で生態学的なニッチ、すなわち生存領域をみつけだし、存続していく(つまり戦略論の言葉で述べる機会の発見と脅威への防御)ものとして捉えられている。企業の生存領域は、競争から回避できそうなコアとなる部分と、部分的に競争にさらされ

る周辺部分から構成される。Alderson の差別的優位の主張に従えば、異質市場の中で機会として確保したニッチ(市場セグメント)との適合性が資源の価値を決定付けることになるといえる。

差別的優位性の確保のために求められるものが、品揃え形成の活動である。Priem は、別の論文 (Priem, 1992: Priem&Amirani, 1997) で、Alderson が提示したトランスベクション (transvection) の概念と Porter の価値連鎖モデルとの類似性を指摘し、両者を結び付けることが、資源が価値のあるものに転換されるプロセスを説明する上で有効であることを示唆している。トランスベクションとは Alderson の造語で、彼はマーケティング・プロセスを自然の集塊物(資源)が、消費者にとって意味ある品揃え物に転換される直接的活動として捉えた。こうした異質な集塊物から異質な消費者の手元に届くまでには取引の連続したプロセスが存在する。消費者は自らの生活をしていく上で様々な製品・サービスおよびそれらの組み合わせ(品揃え)を必要としている。この消費者の製品・サービスの品揃えが形成されるまでには、製品の原材料の段階からそれが小売店頭と並ぶまで多数の取引が行われ、それを通じて、仕分け、集積、配分、取り揃えといった消費者の効用を上昇させるような品揃えの転換が成されていく。Alderson は、この取引の連続とそれによる品揃え形成活動をトランスベクションと呼んだのである。

Alderson の差別的優位性の議論は、競争優位、市場細分化の議論につながり、その点では、Porter のポジショニング視角との統合とも共通性を持つものであるが、Porter および Barney らのモデルのように SCP アプローチによる機会と脅威では十分に説明できない企業間の差異として資源や能力を位置付けるのではなく、製品市場レベルの外部の異質性と資源という生産要素、あるいは

Barney (1986) の言葉を借りれば、戦略要素レベルの異質性を同等に捉え、両者の適合（マッチング）が差別的優位性を生み出すと考えるのである。需要サイドと供給サイドの双方の異質性を前提として論理を展開する Alderson の理論は、資源ベース視角と SCP アプローチを補完し、精緻化を高める上で非常に魅力的なものともいえるかもしれない。

しかし、Alderson の理論そのものは、より一般性の高い理論を目指していたことなどから、その検証可能性、そして実務へのインプリケーションという側面では、大きな難題が残されている。この点は、Hunt の資源優位論も、新古典派的な競争観から離れて、競争の一般理論として提示されたものであり、同様のことがいえる他、Hunt の資源優位論は、理論前提の違いが十分に反映されていない折衷主義的な視角であるという批判もなされている (Foss, 2000)。Alderson については、検証可能なレベルまでその理論を推進させることが取り残された課題としてみることも出来るが、この点は容易に解決できる課題であるとは言い難い。また資源を価値に転換させていくのは、このトランスpekションのプロセスともいえるが、Alderson の述べる資源と、90 年代以降の戦略論の中心課題である資源ベース視角が述べるところの資源とは、相当な相違が存在していることも考慮すべきであろう。

③ 顧客価値の概念への注目

そこで、もう一つの Srivastava.etc が示した顧客価値に注目してみる。顧客価値という概念は、近年のマーケティングのテキストでも、マーケティング戦略の策定、実行の方向付けとなるものとして位置付けられていることが多い (Best, 1999: Nijssen&Frambach, 2002)。また Srivastava. etc.に限らず、幾人かの論者が、資源の価値を決定する手がかりとして指摘している (Hamel&Prahar-

ad, 1994: Bogner&Thomas, 1997)。Srivastava, etc. (2001) によれば、四つの次元の新たな組み合わせから市場の機会を考え、そして、顧客が代替的な製品（提供物）と認識したものの中で、高く評価されることが競争優位を導くと考えるのである。この点で、Porter や Barney らの競争戦略論に欠けている顧客の視点、こうした属性や便益の微妙な違いを認識することで、より市場（外部環境）サイドの異質性の視点を強調するのである。

顧客にとっての価値と競争優位との関係は、Porter によっても、差別化戦略の枠のなかで取り上げられている。Porter (1985) では、差別化戦略の説明の中で、買い手にとっての価値を分析することの重要性を述べている。Porter によれば、買い手にとっての価値を高める方法として、買い手の実績をあげるか、買い手のコストを下げるかのどちらかであり、それを実現させるために、買い手の価値連鎖を明らかにすることを提唱している。買い手の価値連鎖を明らかにし、それに対して自社の価値連鎖がどのようなインパクトを与えるのか（買い手の実績を高めるのか、あるいは買い手のコストを下げるのか）を明らかにしていくことで、自社の製品・サービスの買い手の価値を明らかにしていくのである。

このように考えると、顧客価値に注目しても、Barney (1997) で提示されたポジショニング視角と資源ベース視角との統合とそれほど変わらないものが提示されそうであるが、マーケティングや消費者行動論で展開された顧客価値の研究は、Porter が主に産業購買を前提にしているのに対して最終消費者を主な対象にしている点、Porter の買い手の価値の分析よりも詳細な研究が行われている点、模倣の困難さとは別個に、顧客維持という点で競争優位の持続性を考慮している点などで、Porter のそれとはやや異なる特徴を有していると言える。Srivastava, etc.は顧客価値

を四つの次元から比較的素朴に捉えていたが、顧客価値に関する研究は、80年代から90年代において、消費者行動論における手段目的連鎖モデル (Olson&Reynolds, 1983; Parry, 2002), 顧客満足モデル (Oliver, 1999), 知覚品質のモデル (Zeithaml, 1988) を受けながら、多様に展開されてきている。これら研究の展開については別稿にゆだねるが、ここで、簡単に述べてしまえば、顧客にとっての価値を、単純に、顧客が受け取る便益とそれを獲得するために犠牲になるコストとして捉えるだけでなく、製品属性、便益、価値観といった様々な顧客の価値の評価次元を、手段目的の連鎖から捉えること、購買前だけでなく、購買後にその顧客が受け取る価値までを考慮に入れていることの二つの点で、広がりを見せている (Woodruff, 1997)。顧客価値は概念的に曖昧さをいまだに残しており (Woodal, 2003), 発展途上の領域といえるが、実証的な研究も数多く行われている。

さらに、最近では、顧客価値ベースの競争優位として、顧客価値と競争優位の鍵となるものとして位置付けている論者もいる (Woodruff, 1997; Woodruff&Gardial, 1996)。そこでは、資源ベース視角への直接の言及は少ないものの、市場志向型の組織の研究を巻き込みながら、資源ベース視角の成果が部分的に含まれている (Slater, 1997)。Hoffman&Alabama (2000) は、持続的競争優位の文献をレビューした論文のなかで、顧客価値というアイデアは、競争優位が達成され、維持される一つの方法としてより外部パースペクティブをとることで、資源ベース視角を拡張させる、と評価している。

そうしたことから、この顧客価値ベースの競争優位に注目することで、従来の資源ベースの欠陥を克服すると同時に、Barney (1996) が示したような、Porter 流ポジショニング視角と資源ベース視角との統合とは異なった形での競争優位の新たな説明モデルが

見出せるかもしれない。その出発点として、Srivastava, etc (2001) が提示したフレームは意義のあるものと考えられるのである。

(3) 競争優位の定義および市場境界線を巡る問題

その一方で、Priem&Butler と Barney の論争は、同義反復性、等結果性といった資源ベース視角の問題には、競争優位という概念に対して論者間で必ずしも一致していないという、競争戦略論のこれまで軽視されてきたが重大な問題と関わっていることを浮き彫りにした。Barney (2001) は、Priem&Butler への論文のなかで、「戦略論の文献における競争優位の様々な定義が増殖していることを前提にすれば、むしろ競争優位という概念は捨て去るべき時に来ている (pp.47)」とまで、主張している。さらに、この中から市場の境界線 (競争相手の定義) といった、やはり競争戦略の研究で軽視されてきたもう一つの問題も浮き彫りにしている。

① 同義反復性と競争優位

同義反復に伴う問題を回避するために重要な点は、前述したように概念を操作可能な変数にすることである。Barney が反論するように、資源ベース視角でも、いまだ発展途上といえる部分があるものの、相当に進められている。

しかしながら Priem&Butler の Barney の回答に対する論文 (Priem&Butler, 2001b) によれば、彼等が文献の中で行った議論は、理論的構成概念とその定義に関連する論理的なものであり、経験的な世界というよりは概念的な世界に関わっているという。Barney の定量化に関する議論は、経験的な世界に関連しており、自らの議論とは関連していないと再反論している。資源の価値を定量化できても、競争優位の定義が、競争相手が真似のできないような方法で効率性や有効

性を改善できるという意味なのであれば、同義反復の問題を解決できないことになる。

同語反復の問題が起こるのは、非説明変数である競争優位の概念にも問題があると考えられる。この競争優位の概念の曖昧さは、Priem&Butlerと同様の趣旨で、近年の戦略論の論文の中でしばしば指摘される⁶⁾。例えば、Hoopes&Madsen&Walker (2003)は、資源ベース視角は、説明しようとしているものを仮定しており、そのことが、資源ベース視角の説明力を低下させていると指摘する。資源ベース視角は、持続的な業績の差異が、企業間の資源や能力の結果であることを仮説としているというよりはむしろ、定義していると指摘し、資源や能力とは独立した競争優位の定義としてV-P-Cフレームワークなる枠組みを提示している。この枠組みは、多くの戦略論のテキストでも競争優位を定義するのに使われているものであり、Priem&Butlerが伝統的な競争優位の定義として取り上げた業界平均以上の利益とは異なるが、きわめて標準的な競争優位の定義である。

ここで、Vとは価値、Pとは価格、Cは価値を提供するためのコストである。ここで、価値とは、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、他の購買機会がない状況下で、買い手が供給者に進んで支払ってもよいと考える価格であり、買い手にとっての製品やサービスの価値を示している（ただし、前述した顧客価値の意味するところとは必ずしも同一ではない）。財の市場価格は価値とコストの間にある。そして、買い手は価値から価格を差し引いた余剰を受け取り、供給者は、価格からコストを差し引いた利益を受け取る。このフレームワークでは、価値とコストの間に最大の差異を生み出せる企業が、ライバルに対して優位性を獲得することが出来る。具体的には、価値と価格の余剰ゆえに買い手を魅了するか、価格とコストの差

異ゆえに高い利益を生み出すか、その両方かの三つである。そして、供給者の資源と能力は、買い手にとっての財の価値と、それを生産するコストに影響を与える（Hoopes&Madsen&Walker, 2003, pp.891-892）。

彼等は、このように資源や能力から独立した定義をすることで、資源ベース視角の同義反復的な欠点を克服できると考えている。ここで、必要なことは、原因から独立して結果を定義する、あるいは結果から独立して原因を定義することである（Arend, 2002）。

模倣や代替が困難な資源・能力、あるいは、それに該当するものとして指摘される組織ルーチン、学習あるいは暗黙的な知識の成果へのインパクトを考察するのであれば、模倣困難性、資源、能力が、その言明に含まれるような競争優位の定義を用いないことである。そこで、V-P-Cフレームワークや財務業績の差異のような資源や能力とは独立した競争優位の定義が望ましいわけである。逆に言えば、このようにV-P-Cフレームワークでの価値の意味するところを競争優位の定義に組み込むのであれば、資源の中に価値という定義を含まないことである。例えば、顧客への提供便益を高めているという点で価値のある資源を想定し、競争優位との関係を解明しようとする場合、競争優位を顧客にとっての価値の達成として捉えてしまうと、顧客が望んでいる価値に適合した資源や能力を有している企業が、顧客にとっての高い価値を提供できるということになってしまう。このようなケースでは、競争優位という概念を用いる場合、最終成果である財務レベルでの企業間差異を問題にするのが適切であろう。Mosakowski&McKelvey (1997)は、最終的な業績に至る前の中間物の成果というプロセス的なパフォーマンスのレベルで資源や能力の価値を計ることを提唱しているが、ここで彼等が説明しようとしているのは、最終的な財務成果という意味での競争優位である。

② 等結果性の問題と競争優位の概念

またもう一つの問題である等結果性についての問題もまた、資源の価値と競争優位の問題に密接に関わっている。Barneyが依拠している定義は、通常の競争優位とは、やや異なる意味を有している。Priem&Butlerは、より一般的な定義に置き換えることで、資源ベース視角の等結果性の問題が有ることを指摘し、資源の価値の問題を浮き彫りにした。先に示したHoopes&Madsen&Walker(2003)もまた、「例えば、異なる資源を持ち、異なる価値とコストを提供しているが、価値－(マイナス)コストは両方の企業とも同じであるような場合、あるいは、産業全体に価格交渉力に制約がある場合を考えると、企業の異質な資源と能力が、同じ経済利潤(価格－コスト)を生み出していることになる(pp.892)」として、異質な資源や能力を有していても、同じ結果が生じることになる可能性を示唆している。そして、「このことは、ライバル企業と対比して価値とコストの違いを増やすことが出来る時、資源と能力は価値があることになる(pp.892)」としている。おそらくSrivastava, etc. (2001)でも、Hoopes, etc. (2003)の伝統的な競争優位の定義に近い定義を前提にしていると思われる。だからこそ、資源の有価値性の問題が重要なものとして浮かび上がってくるのである。

Barneyは、等結果性そのものは代替可能性という概念を競争優位をもたらす条件に含んでいることで問題ではないことを指摘した上で、このような指摘がなされるのは、競争優位の概念の曖昧さからきているとしている。この競争優位の概念に関する両者の意見の相違は、こうした点から生じていると考えられる。しかし、一方でBarneyは、1994年の論文では、全ての企業が同時に競争優位を達成することもあり得るとしており、通常の競争優位の定義に依拠すれば、等結果性が生じることを暗示している。

Barney(2001)は、前述したように競争優位という概念は捨て去るべき時に来ていると述べ、むしろ、業界平均以上の利益、競争相手が出来ない方法での効率性と有効性の改善、経済レントといったように、研究者は説明しようとしている事柄を正確に特定化すべきであると主張している。そして、Priem&Butlerの批判に対して、原因と結果を混同しているとして、次のように述べている。「二つの企業の競争行動の結果は、これら企業の相対的価値に異なる結果をもたらすかもしれない。資源ベースの論理は、これら違いは、ある競争行動をとることを可能にする資源の違いにあるということを提起しているものである。つまり、ある相対的価値は結果で、希少性、模倣可能性、代替性といった資源の属性は原因であると考えるのである。(pp.48)」これに対して、Priem&Butler(2001)の議論は、相対的価値を原因、業界平均以上の利益を結果として捉えているのである。

競争優位の意味するところは、研究領域によって微妙に異なっていることは確かである。例えば、マーケティング戦略の研究で、Carpenter&Glazer&Nakamoto(1997)が、競争優位の新しい見方として提示した市場ドライビング戦略論の中では、競争優位という言葉は用いているが、明らかにそれは市場シェアを問題にしている。市場シェアの高さが競争優位を意味しているのである。競争優位の定義をどのように捉えるのかは、どのような現象を説明しようとしているのか、実務へのインプリケーションについても、その企業がどのような地位を確保しようとしているのかによって望ましいものが変わってくる。ある企業は、競争相手よりも相対的に高い価値を提供することを目指して戦略を構築するよりは、相対的には劣っても、競争相手が真似の出来ないような価値を提供することを望むかもしれない。このような場合、Barneyの定義する意味での競争優位の確保が重要になっ

てくる。ここで重要なことは、その目的に応じて異なるということを再認識しなければならないということである。どのように、競争優位のモデルを考えるにせよ、Barney (2001) の指摘は非常に重要なものであるといえるのである。

③ 産業（市場）の定義と競争優位の概念

Barney と Priem & Butler の論争で、もう一つ注目すべきなのが、競争優位の定義を産業の存在を前提にするか否かという問題である。前述した Barney の業界平均以上の利益という競争優位概念に対する批判に対して、Priem & Butler (2001b) は次のように再反論している。「Barney の産業の定義の困難さについての議論、その難しさが成果を操作化ためにひきおこされる問題は的をえていない。Porter は次のように述べている。産業の定義とは全て、明確な競争相手と代替製品との間、既存企業と潜在的参入者との間、既存企業と、サプライヤー、買い手との間の境界をどこに引くかという選択である。これら境界を引くことは、戦略の選択とはほとんど関係のない、程度の問題である。同じように、Barney の産業の定義に依存しない競争優位の定義という議論は奇妙である。Barney の定義は競争相手の定義に依存している (pp. 62)」。

競争優位という概念は、どのように定義づけても、特定の競争相手との差を意味する相対的なものであって (Arend, 2002)、そこでは、産業、市場、競争空間あるいは競争相手の定義なくしては成り立たないのである。資源ベース視角では、この点では、産業や市場の境界線が曖昧になってきているからこそ、資源や能力が競争優位の源泉として重要であるといった主張がなされることがあるが、これは明らかに矛盾した言明であることを Priem & Butler (2001b) の指摘は示しているともいえるだろう。競争優位の議論では、

競争が行われる場である市場の境界線についても重要視されているとは言い難い。しかし、資源の価値を規定する市場条件を明らかにするのであれば、それと同時に、その競争優位的前提である市場や産業の境界線の問題についても、十分検討する必要がある (Porac & Rosa, 1996)。

この市場の定義という問題を考える場合にも、供給サイドの見方と顧客サイドの見方にわけることができる。後者の顧客サイドの見方とは、消費者行動論における考慮集合の研究やカテゴリー化の研究、さらにそれをベースにした競争市場構造のモデルなどが当てはまる。Priem & Butler, Srivastava, etc は直接言及していないものの、資源の価値を判断する理論ツールと同様に、ここでも消費者行動論の成果をベースにした議論を組み込むことが期待されるのである。

(4) 競争優位のダイナミックなモデル

Srivastava, etc も、Priem らも、資源ベース視角および産業組織論ベースの視角の静態的な性質 (McWilliam & Smart, 1995) に対する批判の上にたち、それらと異なり、競争の動態性のある程度、考慮にいたした上で競争優位を論じるべきとした上で、顧客価値を最終業績に至る前の中間生産物のように捉えたり、競争優位性の概念の中に組み込んだりすることで、資源を顧客価値（競争優位）あるものに転換していくプロセスを明らかにすることを意図している。このプロセスが資源や能力といった企業内部の要因と外部環境を結び付けるのである。Srivastava, etc (2001) が提示している三つの市場ベース・プロセスやそこにおける企業家の位置付けは、競争の動態性を反映している。

Barney の論理が、経済学的な均衡理論をベースにしていることは、多くの論者によって述べられており、資源ベースマーク 1 とマーク 2 (Foss, 2000)、ローチャーチとハ

イチャーチ (Levinthal, 1995) といったように、資源ベース視角には、二つの流れがあることが指摘されてきた。例えば、Foss は、Barney らの流れを資源ベース視角マーク 1 とし、それは Demzets をルーツにした均衡論的な視角として位置付けたのに対して、資源ベースマーク 2 を、Penrose をルーツにしたプロセス論的な見方として考えている。

もちろん一言でプロセス論的な見方とはいっても、例えば市場環境の見方でも、断続的な均衡を仮定しているもの、不均衡な状態が永続するようなハイパー競争を前提にしているものなど様々な相違があり、一括りにするのは危険であるが、ここで Priem&Butler も、Srivastava, etc も、Barney が展開した資源ベース視角とは異なる理論的なバックグラウンドをもった資源ベース視角のもう一つの流れとかなり共通した見方に軸足をおいているように思われる。そこで両者とも、資源を競争優位に転化させていくプロセスの解明において、知識ベースの企業理論 (Nonaka&Takeuchi, 1995) への注目に辿り着いているものと考えられる。

しかし、これは、マーケティング研究における市場志向の研究などと共通しており、マーケティング戦略研究においては、90 年代から今日においてむしろ多くの研究がなされてきた分野である。例えば、Srivastava, etc. (2001) で示された企業家的戦略の中でのマーケティングの位置付けは、Slater&Narver (1998) の述べる、顧客志向とは別個のものとしての市場志向型の組織の特徴とほぼ一致している。これら研究の注目点は、顧客側のプロセスや市場での競争のプロセスというよりは、組織内で展開される内部プロセスであり、外部環境を直接明らかにするものではない。市場が絶えまなく変化する、例えば、顧客ニーズは常に明確で、発見されることを待っているのではなく、戦略を通じて作りだされるものであるといった見方をこれ

ら研究は前提とすることがある (Slater&Narver, 1995, 1998) が、その顧客のニーズあるいは購買行動そのものの特性を考慮に入れて論理を構築するわけではない。

筆者は、マーケティングと資源ベース視角とを相互補完的に結び付けることで、新しい競争優位の説明モデルを考えていくためには、まずは市場環境という外部要因の中身が明確にされること、つまり、前述した市場の境界線や、その市場を構成している顧客の企業の提供物の価値評価の特性を、競争優位の源泉を判断する市場条件という戦略論的な観点から捉え直していかねばならない、と考えている。資源ベース視角が静態的であることを克服するために、環境がダイナミックに変化することを前提にして、組織内部のプロセスを論じることや、あるいは、実証主義的な立場を超えて、顧客価値が客観的に存在するものではなく売り手買い手間の相互作用を通じて、社会的に構成されるもの (Porac&Rosa, 1996) として捉える論議は、顧客価値の概念そのものを明らかにした上で、検討されるべきである。

むすびにかえて

以上のように、マーケティング研究者からの資源ベース視角に対する二つの批評をみていくことで、資源ベース視角の問題点を整理し、マーケティングと資源ベース視角の統合から、どのような競争優位の説明モデルが引き出しうるのかを検討していった。

Priem たちによれば、資源ベース視角は、資源の価値が資源ベース視角の範疇外にあるために、理論的な要件が十分に満たされておらず、実務へのインプリケーションも限定される。その資源の価値は市場環境に依存するのであり、その市場から判断するための理論ツールを提供することがマーケティング研究を援用する意義が生じることになる。そのひ

とつとして、顧客価値という概念に注目し、この顧客にとっての価値を発見あるいは創造することをマーケティングの役割として位置付け、さらに、Alderson のマーケティング理論や、顧客価値に関する研究を援用していくことで、マーケティングと資源ベース視角を生産的に結び付け、競争優位の新しい説明モデルを構築することになると考えられるのである。さらにもう一つ注目すべき点が、競争優位の説明は、競争優位の定義、さらに市場の定義の問題と不可分であることが、彼等の議論から確認されたということである。市場の定義、顧客価値、競争優位、これらをどのようにとらえるかで、競争優位の説明モデルは多様に広がっていくと考えられる。そして、その上で、組織内部のプロセスへの注目、よりダイナミックな競争優位の説明モデルの構築がなされるべきであろうと考えられる。

Priem&Butler は、Wernerfelt のコインのメタファー、つまり資源の要素市場と製品市場とは同じコインの裏表であるという主張を取り上げ、「このコインの両サイドという概念化は Wernerfelt が意図していなかった方向へ表れることになった。企業の資源と競争環境を別個に考えるということである。そのような相互排他性はアカデミック領域の現状を表しているが、それは戦略経営の実務の現状を表しているとはいえない。この皮相的な分離は、戦略構築を概念化しようとするわれわれの能力を制限する。企業によって出来ることを反映する資源と、顧客ニーズの充足をめぐる効果的競争するためになさねばならないことを示す競争環境は、両方とも戦略構築プロセスにとって重要である。実務の戦略家は資源サイドの問題と需要サイドの問題を同時に考える以外に選択はない。このことは資源と環境の中核的な接点を推進することで解決への努力を行う、精緻で、進化的で、創発的なプロセスである。研究者は戦略の基本である資源と環境の接点をオープンに再認識

し、受け入れなければならない。われわれは、もはや資源を所与としたり、消費者需要や価値を所与としたりする誘惑にかられることは出来ない (pp.64)」としている。

本稿の目的も、このような主張に沿ったものであるけれども、このような主張は、マーケティング、競争戦略論の研究に十分反映されているとは言い難い状況であるかもしれない。本稿での検討を踏まえて筆者が想定しているのは、競争優位の源泉は外部（ポジショニング）にあるのか、内部（資源）にあるのかといった従来の議論に、マーケティングと消費者行動研究の成果をもとに、顧客価値ベースの競争優位といった視点を加えることで、競争優位の説明モデルを構築しようとするものである。さらに、その前提である市場の定義、競争優位の概念に関する部分においても、従来の競争戦略論を補完するものとして、マーケティング、消費者行動の成果の援用が期待される¹⁾。しかし、それが具体的にどのようなものになるのか、Barney (1996) で示されたような Porter 流ポジショニングアプローチと資源ベース視角との統合と比較してどのようなメリットがあるのかを、より詳細に示すには、戦略論と消費者行動論の詳細なレビューが必要であろう。Priem&Butler と Barney の論争、そしてマーケティングおよび消費者行動の中で展開された顧客価値なる概念へ注目した Srivastava, etc. (2001) のフレームワークは、このような視点での競争優位モデルを考える上での、重要な第一歩となると考えたのである。

注

- 1) 拙稿 (2001) で、このような問題について考察を行っている。本稿はその時点での論考の不足点を、その後発表された文献を検討しながら、補うことを意図したものであることを了解いただきたい。
- 2) Porter の 5 フォースモデルを SWOT の OT の分析と捉える見方は、Barney (1997) にて展

開されている。

- 3) Barney (2001) は、資源の模倣可能性に関しては、1991 年の論文の中においても、履歴依存性、因果曖昧性、社会的複雑性といった要因を提示しており、さらに、そこから知識、学習、文化などが持続的競争優位の源泉になりやすい資源として多くの論者によって注目されていることから、同義反復の批判はあたらないと反論している。また資源ベース視角の実証的研究は、その多くがある種の能力や資源の最終業績へのインプリケーションを実証したものであり、1991 年の論文で展開された論理を直接、検証したものは少ないことを認識しつつも、その例外として、資源の価値や希少性を操作的な変数にした実証研究も存在していることを主張している。
- 4) Barney (1997) の第二版 (Barney, 2002) では、さらにネットワーク型業界、ハイパー競争業界、コアなし業界の三つのタイプが加えられている。
- 5) ただし、Barney は、同じ業界内にいる企業でも、個々の保有している資源と能力によって業界魅力度が異なってくることを強調しているので、SCP モデルの論理に完全に拠って立っているわけではない。ただ、この点に関しては、Porter の、特に強み弱みを把握するツールである価値連鎖モデルが紹介された 1985 年以降の著作も同様の視角を有している。
- 6) 最近の SMJ 誌上での競争優位に関する論争でも、争点の一つになった点である。問題を提起した Powell (2001) は、資源ベース視角をまず取り上げ、彼等と同じように、資源ベース視角の同義反復の性質を指摘し、さらに、5 フォースモデルや取引コストモデルにも言及している。
- 7) このような視点で、競争優位性を捉える見方は、Day の一連の業績において、顧客視点の市場定義や競争優位評価といった形で展開されたのである (Day, 1990; Day&Wensley, 1988) が、そこでは、70 年代、80 年代の消費者行動論の成果をベースにしているため、それ以降の成果は十分に反映されていない。またマーケティングや競争戦略の研究で Day の成果のこのような特徴に注目し、それを発展させたものは、ほんの僅かに過ぎない。ただし、拙稿 (2002) で検討した市場ドライビング戦略という考え方は、消費者購買意思決定の記述的研究を反映した競争戦略論として注目に値するといえる。

参考文献

- 阿部周造 (2002) 「経験的研究とオルダースン」
マーケティング史研究会編『オルダースン理論の再検討』同文館出版
- 阿久津聡 (2002) 「経営戦略論におけるブランド戦略研究の位置付け：「外から内」と「内から外」の弁証法的綜合にむけて」『組織科学』Vol.36, No. 1, pp.14-29
- Alderson, W. (1957)., *Marketing Behavior and Exective Action.*, Richard Irwin, 田村・石原・光澤・風呂沢 (1984) 『マーケティング行動と経営者行為』千倉書房
- Alderson, W. (1965)., *Dynamic Marketing Behavior.*, Richard Irwin, Homewood IL, 田村・堀田・小島・池尾訳 (1981) 『動態的マーケティング行動』千倉書房
- Arend, R. J. (2002), "Research Note and Commentaries Revisiting the Logical and Research Considerations of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 24, pp.279-284
- Barney. J. B. (1986), "Strategic Factor Market: Expectation Luck and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 35, pp.1231-1241
- Barney. J. B. (1991), "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp.99-120
- Barney. J. B. (1994), "Commentary: A Hierarchy of Corporate Resource", In P. Shrivastava, A. S. Huff, and J. E. Dutton. (eds), *Advances in Strategic Management*, Vol. 10a, JAI-Press, pp. 113-125
- Barney, J. B. (1997)., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage.*, Addison- Wesley
- 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. (1997)., *Market Based Management: Strategies for Growing Customer and Profitability.*, Prentice Hall
- 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, (eds), *Dynamics of Competence based Competition: Theory and*

- Practices in the New Strategic Management*. Elsevier, pp.101-118
- Brush, T. H. and K. W. Artz. (1999), "Toward a Contingent Resource Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine", *Strategic Management Journal*, 20, pp.223-250
- Carpenter, G. S, R. Glazer, and K. Nakamoto, (1997), "Toward a New Theory of Competitive Advantage", In G. S. Carpenter, R. Glazer, and K. Nakamoto. (eds) *Readings on Market-Driving Strategies: Toward a New Theory of Competitive Advantage*. Addison-wesley, pp. 527-540
- 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 (1999) 『市場駆動型の戦略』同友館
- Day, G. S. and R. Wensley. (1988), "Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April), pp.1-20
- Fahy, J and A. Smithee. (1999), "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm", *Academy of Marketing Science Review*, available to <http://www.amsreview.org/theory/fahy10-99.html>
- Foss. N. J. (1999), "Equilibrium vs Evolution in the Resources-based Perspective: the conflicting Legacies of Demsetz and Penrose", N. J Foss. and P. I. Robertson. (eds). *Resource, Technology and Strategy.*, Routledge
- Henderson, R. and I. Cockborn. (1994), "Measuring Competence?: Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, 15 (special issue), pp.875-888
- 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
- Hunt, S. D. (1991)., *Modern Marketing Theory: Critical Issues in the Philosophy of Marketing Science*, South-Western Publishing
- Hunt, S. D. (2000)., *The General Theory of Competition.*, Sage Publication
- Hoffman, N. P. (2000), "An Examination of the 'Sustainable Competitive Advantage' Concept: Past Present and Future", *Academy of Marketing Science Review*, available to <http://www.amsreview.org/theory/hoffman04-00.html>
- 伊藤友章 (2001) 「市場ポジショニングと資源優位との関係の再検討」 北海学園大学経済論集, 第48巻第3. 4号
- 伊藤友章 (2002) 「市場ドライビング戦略論のマーケティング戦略研究への貢献」 北海学園大学経済論集, 第49巻第4号
- Levinthal, D. A. (1995), "Strategic Management and Exploration of Diversity", C. A. Montgomery (eds)., *Resource Based and Evolutionary Theorie of the Firm: Toward a synthesis*, Kluwar, pp.19-42
- Miller, D. and ShamsieJ. (1995), "The Resource Based View of the Firm in two Environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp.519-543
- McWilliams, A. and D. L. Smart. (1995), "The Resource Based View of the Firm: Dose It Go Far Enough in Shedding the Assumptions of S-C-P Paradigm?". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 4 No. 4, pp.309-316
- Mosakowski, E. and B. Mckelvey. (1997), "Predicting Rent Generation in Competence Based Competition", A. Heene, and R. Sanchez (eds), *Competence Based Strategic Management*, John Wiley and Sons
- Nonaka, I and H. Takeuchi. (1995)., *Knowledge-Creating Company.*, Oxford-University Press.梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社
- Olson, J. and T. J. Reynolds. (1983), "Understanding Consumers Cognitive Structures: Implication for Marketing Strategy". In L. Percy and A. G. Woodside. (eds), *Advertising and Consumer Psychology*, Lexington Books, pp.77-90
- Oliver, R. L. (1999), "Value as Excellence in the Consumption Satisfaction Respons", in M. B. Holbrook (edit), *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Roughtledge, pp.33-44
- Powell, T. C. (2001), "Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations", *Strategic Management Review*, (22). pp.875-888
- Porac, J. and Rosa, J. A. (1996), "Rivary, Industrial Model, and the Cognitive Embeddedness of the Comparable Firm," J. A. C. Baum and J.

- E, Dutton, (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, JAI-Press, pp.363-389
- Porac, J. F, H. Thomas, F. Willson, D. Paton, and A. Kanfer, (1995), "Rivalry and the industry model of Scottish Knitwear Producers", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp.203-227
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. 土岐・中辻・小野寺訳 (1987) 『競争優位の戦略』 グイヤモンド社
- Porter, M. E. (1991), "Toward a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, 12, pp.95-117
- Priem, R. K. (1992), "Industrial Organization Economics and Alderson's General Theory of Marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, pp.135-144
- Priem, R. L. and A. M. A. Rasheed. (1997), "Alderson's Transvection and Porter's Value System: A Comparison of two Independently -Developed Theories". *Journal of Management History*, Vol. 3 No. 2, pp.145-165
- Priem, R. K. and J. E. Butler. (2001a), "Is Resource Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1
- Priem, R. K. 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
- Shoemaker, P. J. H. (1990), "Strategy, Complexity and Economic Rent", *Management Science*, 26, pp.1178-1192
- Slater, S. F. (1997), "Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (Spring), pp.162-167
- Slater S. F. and Narver J. C. (1995), "Market Oriented and Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59 (August), pp.63-74
- Slater S. F. and Narver J. C. (1998), "Research Note: Customer-Led and Market-Oriented: Let's not Confuse the Two", *Strategic Management Journal*, (19), pp.1101-1106
- 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*, vol. 27, No. pp.777-802
- Srivastava, R. K, T. A. Shevani and L. Fahey. (1998), "Market Based Asset and Shareholder Value: A Framework for Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62 (January), pp.1-18
- Wernerfelt, B. (1984), "The Resource Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp.889-902
- Williamson, O. E. (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspective", *Strategic Management Journal*, 20, pp.1087-1108
- Woodall, T. (2003), "Conceptualising "Value for the Customer: An Attributional Structural and Dispositional Analysis", *Academy of Marketing Science Review*, available to <http://www.am-sreview.org/article/woodall2-2003.html>
- 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
- Zeithaml, V. A. (1988), "Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidences" *Journal of Marketing*, Vol. 52 (July), pp.2-22.