

# 製品戦略の再検討

岸 谷 和 広

## はじめに

本稿の目的は、製品戦略論、それから発展する競争戦略論、資源ベース理論をマーケティング論的に再構成することである。

近年、市場の不確実性に関して多様に論じられてきた。例えば、市場を環境要因とすれば、環境の不確実性の主たる要因として市場要因が挙げられている。市場の不確実性を簡単に言えば、市場内の異質性や流動性と考えることができよう (田村, 1985)。製品の消費に多様な嗜好が存在することや、製品の短ライフサイクル化、それに伴う製品開発のファーストサイクル化などが挙げられている<sup>1)</sup>。しかし、市場の異質性や流動性よりも、市場の不確実性のなかで現代的なものとして挙げられるのは、製品間、もしくは、市場間の融合化の現象が挙げられよう (Viswanathan and Childers, 1999)。すなわち市場境界の不確実性である。

そうした市場に対するとらえ方の変化は、製品戦略、それ以降発展する競争戦略までの流れに大きな影響を及ぼすことになっていく。製品戦略の市場細分化やそれをもとに展開されるマーケティング戦略、競争戦略の主眼となる市場の構造分析などは、ある意味、市場の境界を固定することは所与の条件となっているからである。そのことから、市場の境界を固定

---

1) 例えば、田村 (1985) によれば、消費の多様化として、消費の多角化、個性化、短ライフサイクル化を挙げている。

できない不確実性が、戦略論の流れに多大な影響を与えたことは想像しがたいことではない。

それは、戦略論の系譜に止まるものではない。マーケティング論の領域においても同様のことを指摘することができよう。マーケティング研究において製品戦略はそれほど研究蓄積が豊富ではないが、それに代わる視点として、ブランド論を挙げることができる。その他のマーケティング活動ではなく、製品レベルを分析の対象としていることを考慮すれば、ブランド研究は、製品戦略を代替しているとまでいっても決して大袈裟な表現ではない（田中，1997）。しかし、その様相は、製品戦略論や競争戦略論と比べれば、大きく異なっている。具体的に言えば、ブランド論は、ブランドを開発する組織論的な考察よりも、消費者行動研究の枠組みのなかでその努力が注がれ理解が深められてきたのである（Keller, 1998）。

そうした製品戦略を代替するまでの分厚い研究がなされながら、ブランド研究が、組織論的な考察よりも消費者行動研究に立脚するその理由は、市場の不確実性にもとづくゆえのものといえよう。製品もしくは、製品カテゴリーに収まらない、その境界を越えていく存在として、ブランドを捉えていこうとしているのである（石井，1999）。

本稿では、市場の境界に対して、どのように先行研究が捉えてきたかを検討することを目的とする。市場に対する考え方とそこで展開される組織論の系譜をつきあわせ、この分断された領域を統合することの試金石となることを期待している。そこで、鍵となる概念は、いままで説明してきた市場や、それだけでなく参加する競争者、すなわち環境との相互作用である。

まずは、製品戦略や競争戦略をレビューすることで、環境のなかでも市場についての前提を捉えることにしたい。その後に資源ベース理論、もしくは制度化の視点、それぞれの視点から市場の境界の問題を捉えることにする。さらに、それを踏まえて環境概念を再構成し、環境との相互作用を取り込むことで、製品戦略論以降の戦略論をマーケティング論的に捉え返すことための示唆を与えることにする。

## 1. 製品戦略論

### 1-1 製品化のプロセス

それでは、簡単に製品戦略が市場をどのように捉えていたかを考える前に、その過程を簡単に説明しよう。製品戦略論を、マーケティング活動の中で位置づけるとすると、マーケティングの4P (Product, Price, Promotion, Place) のなかでも、Product, すなわち、製品政策に該当しよう。製品政策の基本的な活動としては、新製品開発活動、そして、製品化後のマイナーチェンジを含む製品の改良、もしくは、製品ラインの拡張などが挙げられる(米谷, 2001)。そうした新製品開発の段階は、次の段階でおこなわれる。①市場機会の発見 ②製品デザイン ③テスト ④市場導入 ⑤製品ライフサイクルのマネジメントの五段階である (Urban et al., 1987)。

この製品開発の五段階は、統合する起点を分類軸とするなら、内部統合と外部統合として理解することができよう (Clark and Fujimoto, 1991; 楠木, 1995)。内部統合が市場を所与として組織内の調整を取り扱うのに対して、市場との兼ね合いを扱うのは外部統合となる。本稿で取り扱うのも外部統合である。

外部統合は、市場におけるターゲット、競合製品のなかで、自社製品の位置づけなどの市場や競争についての統合をおこなう段階である。そこでは、技術情報や市場情報など、製品コンセプトに変換する作業だけでなく、市場に導入した後、製品ライフサイクルに応じた製品バリエーションの展開、もしくは、競合製品との再位置づけなどが主たる関心事であるということができよう。

そこでは、とりわけ、市場の状態を記述する製品ライフサイクルが考慮されるべき要因のようにみえるのだが、それよりも重要視されなければならないのは、ポジショニングなどの競争戦略であろう。とりわけ多くの耐

久消費財が、成熟化の段階に差し掛かっているなかで、必然的に研究の焦点は、製品ライフサイクルの段階よりも、成熟段階の競争戦略が分析の焦点となるのである。それでは競争戦略を見てみることにしよう。

## 1-2 製品戦略の意志決定要因として競争戦略

上で示した競争者との差別化を分析の主眼におくのは、競争戦略論ということができよう。その競争戦略論で把握されている枠組みの多くで競争が展開される市場の構造分析がおこなわれている。市場の構造分析は、産業の集中度、参入障壁、製品差別化の程度等、市場の構造を把握し、その状態が企業の収益に大きく影響すると主張するのである (Porter, 1980)。いわゆる S-C-P パラダイムと呼ばれているものである (浅羽, 2001)。すなわち、S-C-P パラダイムとは、市場構造が市場行動を規定し、さらには収益等のパフォーマンスを規定するという考え方に立脚している。市場構造によって、防衛戦略として製品差別化、集中化、そしてコストリーダーシップという戦略の代替案が提案されるのである。新製品活動だけではなく、製品の改良や製品ラインのバリエーションの選択に関しても、市場構造に応じた競争者との対応を考える必要性が訴えられている。

もちろん、市場構造のみを強調しているわけではない。市場構造に応じた、それぞれの企業の類型化が試みられている。リーダー、チャレンジャー、ニッチャー、フォロワーと名称されるものである (Kotler, 1991)。そこでは、市場構造だけではなく、企業の強みや弱みとなる経営資源も強調されている。しかし、その経営資源も、市場地位によっておおきな影響を受けることが仮定されている。例えば、嶋口 (1986) によれば、経営資源は、潜在経営資源力 (生産能力・資本金等) と経営資源の独自性 (マーケティング力, 研究開発能力) などの違いから分類できるという。例えば、圧倒的な経営資源や独自性を持つリーダー企業、そして、独自性を持たないにせよ、リーダー企業に近似する経営資源力を持つチャレンジャー、経営資源力はそれほどないが、限られた独自性を持つニッチャー、どちら

の経営資源も乏しいため、低価格でリーダーシップを発揮しなければならないフォロワーなどの分類は、市場地位に応じて、経営資源を分類した視点である。それぞれの市場地位に応じて経営資源を展開する戦略をとることが重要視されるのである。

しかし、そうした市場構造分析は、それほど現実的な有効性を確保できなくなっていく。その原因を考えるべく、それに代替するように登場する資源ベース理論と比較しながら見てみることにしよう。

## 2. 製品戦略を構成する能力

### 2-1 競争力の源泉

いままでの競争戦略は、当該市場に参入するかどうかを決定する際におこなわれる市場構造分析、もしくは、参入している市場構造によってどんな行動が必要とされるかなど環境的側面が分析の主眼となっていた。それぞれの市場の構造を仮定し、それぞれの地位に応じたポジショニングを考えてきたのである。

しかし、その枠組みでは、環境変化の激しい現実に対応することができない（Grant, 1991 ; Ginsberg, 1994）。その有効性を疑問視するのが、組織能力（Capability）に焦点を当てる研究群ということができよう。そこで分析対象は、製品のポジショニングではない。それよりも、製品を支える企業の能力に焦点が当てられているのだ（延岡, 1996 ; Teece, et al., 1997)<sup>2)</sup>。

その新しい視点の多くは、現代のめまぐるしく変化する現代の環境変化に対して製品それ自体に競争優位を求めることができなくなっている現状に対応する。それは、裏を返せば、市場に対する想定が大きく変化してい

---

2) 延岡(1996)によれば、製品戦略の基本的な問題として、革新型や改良型の二つの類型が存在するという。しかし、製品のライフサイクルが短縮化し、製品の多様性が増加した現代においてはその問いの立て方は有効でなくなっていると指摘する。

ることといえよう。ある一定の市場の中で競争対応が強調されてきた競争戦略に対して、市場それ自体の不確実性の増大がその有効性を無効にしまったのである (Hamel and Praharad, 1990 : 1994)。

例えば, Grant (1991) によれば, 消費者のニーズは, 可変的で移ろいやすいため, それを満たす技術も決して企業の競争優位に安定的な基盤をもたらすものでないという。そうした移ろいやすい消費者に適應するよりも, 技術や資源を含めた自社のアイデンティティを核として事業を定義する方が有益であるという。その代表的なものとして, コアコンピタンスという視点が挙げられよう。

Hamel and Praharad (1990 : 1994) によれば, 企業が多角化しているなかで, その競争優位とは, 生産コストやクオリティだけに止まらず, 競争者よりも早い適応力で低コストであることはもちろんのこと, 関連性の薄い, 予期しない製品分野までその効果を波及させることであるという。

そこで, Hamel and Praharad は, 製品開発においては, 最終製品だけではなく, その製品開発を可能とする技術能力, すなわち, コア能力, そして, 最終製品とコア能力を結びつけるコア製品の三段階を挙げている。例えば, キヤノンであれば, 精密光学, 画像化, マイクロプロセッサ制御技術といったものがコア技術に該当する。そして, 最終製品として, カメラ, 複写機, レーザープリンター, イメージスキャナーなどが多様な製品分野で生産・販売されている。こうした一見コア技術と最終的に生産される製品のつながりが無関係に見えても, 実はその結節点として, プリンターのエンジンなどがコア製品として存在するのである。この三段階を系統立ってみれば, 非常に体系的である。すなわち, 一見バラバラに見える多角化は, コア能力→コア製品→最終製品という軸で考えてみると非常に整合的に把握することができるのである。そこから, 分析の対象は, いままで製品のポジショニングで分析されていた最終製品よりも, それを可能とするこのコア能力こそを分析しなければならないという (Hamel and Praharad, 1990 : 1994)<sup>3)</sup>。

こうしたコアコンピタンスでは、市場との接点、もしくは、市場との適合的なポジショニングというよりも、競争者に対する模倣されない資源の優位性が強調される。この一見、系統だって理解することができないということこそが、実は、模倣されることを阻んでいるのである。環境要因として、市場よりも、競争者の対応が重要視されるのである。それは、安定的な構造条件下にある競争者ではない。そこでは、市場に対する適合性よりも、競争者に模倣されない能力を如何に開発するかという点に競争優位の基盤が生成すると主張する。そうした模倣されない資源は、資源の異質性と言い換えることができよう。模倣されない競争優位、資源の異質性に焦点を当て、精緻に整理している資源ベース理論を詳しく見てみよう。

## 2-2 資源ベース理論

コアコンピタンスからの示唆は、資源ベース理論として、経営戦略の一代潮流を築いていくことになる。その視点とは、競争戦略論自体に内在する問題点や課題を克服する視点とすることができよう。その問題点とは、資源ベースを提唱する Barney の言葉を借りれば、「いままでの競争戦略は、競争的優位の源泉として、資源の異質性や非流動性を捉えていない (Barney, 1991, P. 205)」ことという。先に説明したように、競争戦略においては、あくまで市場構造が大きく収益を規定すると想定されているのである。もちろん、その市場構造だけに規定されない部分を説明するために、先発者が圧倒的に優位性を誇る先発者優位理論 (First-Mover advantage)<sup>4)</sup> や戦略的移動障壁などの概念枠組みが取り入れられてもいる (Barney,

---

3) 同様のことを、製品ファミリーの視点から指摘するのは、Meyer and Utterback (1993) である。多様な市場に供給している製品ファミリー間の関係に目を向けることで、コア能力を理解することが可能であるという。製品ファミリー間の関係を時系列で把握することで、コア能力の成長や衰退、もしくは、新たな能力との結合が理解できるというのである。ここでいうコア能力には、市場知識やディラー管理などの能力も含まれている (Meyer and Utterback, 1993)

4) 先発者優位理論に関しては、Lieberman and Montgomery (1988) を参照のこと。

1997；浅羽，2001；新宅・網倉，2001)。しかし，大枠では，市場構造が大きくその行動や収益性に影響することがほとんど揺るぎない前提となっているのだ（Amit and Shoemaker, 1993）。それに対して，資源ベース理論で強調されることは資源の異質性こそが収益の源泉であり，それを生む企業能力に焦点が当てられていくのである。もう少し詳しく言えば，資源ベース理論の競争優位の源泉，すなわち長期的に収益性を生み出す資源は，あくまでも市場では売買することのできない不完全な市場に対応する，模倣のされない異質な資源として定義される。

例えば，Barney（1986）によれば，競争優位の源泉もしくは，競争優位の維持の条件として，戦略的要素市場（Strategic factor market）に対して，市場で取引するのではなく，資源を蓄積することであるという。戦略的要素とは，戦略的に重要な資源である。その戦略的要素を競争者に模倣されないためには，自社で内製化することで，その市場を不完全な状態にする。市場で決して売買できないようなノウハウを蓄積し，収益性を生む異質性の源泉にするというのである<sup>5)</sup>。

これだけを見れば，戦略的要素市場を市場構造の不完全性に対応させれば，環境分析を組織の資源から捉え返したものにすぎないと考えることもできよう。しかし，そこで強調されるのは，環境分析だけに止まるものではない。環境に働きかける主体としての側面を強調しているのである。それは，企業が主体的な行為を通して，独自のスキルを生成させるという点にある。環境に直面しながらも，主体的に学習していくことで資源を蓄積していくのである（Diericky and Cool, 1989；Amit and Shoemaker, 1993）。

例えば，Barney の戦略的要素市場においても，その環境に働きかける，主体的な側面が強調される。戦略的要素市場といっても，将来性のことであり，企業において，その認識には多様性が存在する。それが戦略的要素市場になるかどうかは，もしくは，それを内製するかどうかを決定するの

---

5) もちろん，この視点は，取引コストの視点でもある。取引コストを削減するための関係的特定の資源の生成がそれに該当しよう（Williamson, 1978）。



は、結局は、企業の洞察力に帰着する。その意味でいえば、企業の戦略的要素市場に対する期待の違いが異質性を生むとも言い換えることができよう。

それだけではない。Diericky and Cool (1989) においては、その本質からいって市場では交換できないものでも、模倣できないゆえに競争優位の源泉となるものが多様に存在するという。例えば、ブランドロイヤリティやディーラーとの良好な関係等の、信頼や社会的名声などの類が挙げられよう。組織学習による特殊な資源の蓄積が重要なのである。それは、環境分析からリニアに導出されたものではなく、試行錯誤の中から企業が長年蓄積した特殊な能力ということができよう (Diericky and Cool, 1989)。

とりわけ、特殊な資源の蓄積は、資源の異質性として強調される。例えば、企業が直面する歴史的条件によって生成する資源の経路依存性 (Barney, 1997)、資源や技術において多くの人々が関わることで初めて成立するという社会的複雑性、もしくは、組織的な習慣、ルーティン (Nelson and Winter, 1982) を模倣できない資源の異質性を生成する要因として強調するのは、企業の主体的な学習側面を強調するからである。企業全体として学習する暗黙知に近い資産が、競争優位の源泉として戦略的な資源となることを示しているのだ (Amit and Shoemaker, 1993)。このように、環境、とりわけ市場が流動的な現代においては、環境分析よりも、企業における異質な資源の蓄積にその有効性が強調されることになるのである。主体的に学習することで模倣できない資源を生成することなのだ。

しかし、ここで、問題がないわけではない。組織として学習することは当然のように異質性を生む。多角化した企業は、そうでない企業に比べ、当然環境とのインターフェイスを広げ、そこで蓄積された組織能力は、社会的な複雑性等を孕む故に確かに独自性が存在するかもしれない。しかし、それは、それぞれが直面する環境が違えば、当然のように、何かしらの異質性が存在するのである。そのとき、それが競争優位の源泉かどうかは、結局は、高い成果、収益率の高い企業を事前に確定せざるを得ず、そ

の企業の異質性が競争優位であるとトートロジーに近い論理となってしまうのである(浅羽, 2001)。その意味で言えば, 市場とのインターフェイスを無視することはできないのである。そのことを章を変えて, 深く考えることにしよう。

### 3. 競争戦略を支える制度化視点

#### 3-1 制度化視点

市場とのインターフェイスを考えるうえで重要なのは, 組織の異質性は, 競争優位の源泉となるが, それゆえに, 環境変化に適応できないというパラドックスを理解することである。いわば, 組織の中に存在する異質性は, 競争優位を生む経営資源として固定的に存在するように考えてしまいが, それだけでなく, さらなる学習に一定の方向を与えていくのである。全くあるがままの現実を認識し, それをもとに学習するのではない。資源それ自体が, 認識に対して一定の価値を生成させてしまうのである。

そのことを主張するのは, Leonard-Barton (1992) である。Leonard-Barton は, 組織能力と, 実際に製品開発のプロジェクトの関係を問題視する。そこでは, 競争優位の源泉である組織能力は, 知識の源泉として理解されている。例えば, 技術システムには, 埋め込まれた人々の知識が存在するし, それをコントロールする知識体系として, マネジメントシステムも存在しよう。しかし, その具体的で埋め込まれた知識は, ある一定の価値や規範とともに存在するのである。その価値が制度化されたとき, 環境に対して, 濾過のような効果が働くことになる。

すなわち, 環境変化に直面した場合, それが, 一種の惰性力を発揮してしまうのだ。これらは, 組織文化となり価値として深く埋め込まれているのである。もちろん, それは, 組織文化だけではない。その価値は, 実に様々なところに浸透している。「物理的なシステムさえも価値を具現化している (Leonard-Barton, 1992, p.113)」のである。それゆえ, 価値や規範

が制度化したとき、Core Rigidities（中核の硬直性）として、イノベーションを妨げてしまうのである。イノベーションの阻害要素とも成り得るのだ（Tushman and Anderson, 1986）。組織能力は、知識やスキルを生成してしまっただけでなく、一定の価値観まで生成させてしまうのである。

その現象は、資源ベース理論の問題点に通底しよう。そのことを強調するのが、制度化視点である<sup>6)</sup>。戦略論における制度化視点は、先の資源ベース理論において、資源蓄積に対する合理的な意思決定を想定することを批判する。例えば、資源ベースの前提となるモデルは、「資源蓄積や選択における企業決定は、認知的バイアスや因果的曖昧さ、情報の不完全性といった制約がありながらも、合理的に行動すると仮定されている（Oliver, 1997, p.697）」という。もちろん、その合理性は、制約されたものである。例えば、資源の異質性を生む、戦略的要素市場に対する期待の違いなどは、情報の阻害やギャップなどの情報の不完全性に還元することができよう。しかし、それを克服すれば、合理的な選択が可能と捉えられているのである。資源ベース理論では、企業の行動は情報において不完全ながらも合理的に行動すると仮定されている。

しかし、実際、企業の意思決定は、価値や規範などを含む社会的コンテキストでおこなわれ、それに依存する。たとえば、Oliver（1997）は、そのことを示す一つの要因として、認知的埋没コストを強調する。認知的埋没コストとは、いままで制度化された価値などを放棄することで生じるコストである。その価値に関与すればするほど、その埋没コストが大きいいため、その時の意思決定は、いままでの価値と同化するよう強制されてしまうのである。企業全体に浸透した価値観が抵抗力となるゆえに、変化することに対して抵抗してしまうのだ。このように意思決定が制度化されるこ

---

6) 例えば、制度化の視点として DiMaggio and Powell（1983）が挙げられる。制度化によって、企業は異質性よりも同質化を生むという。例えば、環境の不確実や組織目標の曖昧さゆえに、成功しているように見える組織の模倣をし、同質化するのである。

と、すなわち、意思決定に働く制度的な諸力を考えると、資源選択・蓄積は合理的に判断されているわけではないと主張するのである (Oliver, 1996 : 1997)。

こうした制度化の理論は、組織の異質性を生む組織能力が、時には制度化してしまい、新たなイノベーションを阻害する要因としてあげているのである。しかし、それは、環境変化に直面したときのみ、企業の学習を阻害するのではない。環境それ自体に対して、企業の認識枠組みが強い影響力を持っているのである。そのことをもう少し掘り下げてみよう。

### 3-2 社会的に構成される競争者、そして市場

いままでは、戦略論における制度化視点の導入において、個人、もしくは、企業の意思決定の前提において相違があることを示してきた。それは、個人や企業の意思決定の基礎となる情報は、制約されているのではなく、社会的コンテクストに依存する、すなわち、社会的に構成されるということであった (Oliver, 1996 : 1997)。それによって、すなわち、行為者の主体的な定義によって市場それ自体も「安定化」させていくのである。市場境界の曖昧さに対して、各企業が主体的な定義をおこなうことでそれが削減されるのである。

Porac et al (1995) によれば、そのことが指摘される。現実的に多くの業界は、不完全な競争状態である。その規模や市場パワーには、ばらつきがあり、そしてなによりも互いの存在を知っている。しかし、依然として市場の境界は曖昧である。そこでの差別化は、自社の強みと弱みを鑑みながら推測しなければならないのである。推測によって、互いの競争相手の類似性と差異性から定義をしていかなければならないのだ。あるべき市場が存在するのではなくて、あくまで、参加するプレイヤーの定義こそが問題なのだ。

すなわち、参加するプレイヤーが相互に定義することで、市場の境界を「安定化」させるのである。競争相手から抽出された属性をペアリングし

て、クラスター化していき、階層化していく。それによって互いの関係が理解できるようになる。例えば、タクソノミーがそれに該当する。食料品店とスーパーマーケットの関係でいえば、スーパーマーケットは、食料品店の一種として階層化されていくのである。階層をなしたタクソノミー化によって、競争者が定義され、それに伴い市場も明瞭に定義されていくのである。競争者の定義がはじめにありきで、それにともない市場の境界も「安定化」していくのである。

競争者だけでなく、消費者の定義も市場の境界の「安定化」を進める要因であると主張するのは、Rosa et al. (1999) である<sup>7)</sup>。競争者の互いの定義だけではなく、消費者の定義からも、製品カテゴリーやそれを支える市場が定義されていくプロセスが発見できるという。

消費者は、製品の使用状況や便益に焦点を当てる。一方で、生産者は、競争者との差異や、製品デザインの属性で定義していく。例えば、消費者は、車であれば、ファミリーカー、スポーツカー等の定義をおこなうのに対して、生産者は、バルブや気筒、エンジンなどの製品デザインやスペックで定義していくのである。

とりわけ、「ミニバン」の製品カテゴリーの登場は、そのことを顕著に示している。「ミニバン」が存在しないとき、生産者と消費者の定義は、流動的であった。しかし、クライスラー社が、小さいフロントホイールのバンを発売後に、市場リサーチ会社によって、それにはじめて「ミニバン」として名前がつけられた。その車が一端、「ミニバン」として表象されると、その後、どんな製品デザインのものだろうが、もしくは、消費者の用途に多様性が存在しようが、「ミニバン」として、製品カテゴリーが「安定化」するのである。逆に言えば、それぞれ主体から見れば、「ミニバ

---

7) その視点は、伝統的な市場調査をも批判的に捉える。伝統的な市場調査では、製品カテゴリーの存在には疑問は挟まれない。あくまでも、製品カテゴリーは前提のまま市場調査がおこなわれるのである。しかしながら、製品カテゴリーはきわめて曖昧である。それゆえ、製品カテゴリーの起源を問う必要があると指摘している。

ン」といっても製品の定義それ自体に多様性が存在するのである。「ミニバン」として安定化はしているように見えるが、その生産者と消費者の間で、その定義の仕方には以前、もしくはそれ以後にも多様性が存在するのだ。そのことから、競争相手の定義、もしくは、消費者の定義が重なり合いながら製品カテゴリー、もしくは、市場の境界が「安定化」していくのである。

#### 4. 環境概念の再検討

##### 4-1 環境に対する適応枠組み

いままでは、戦略論における制度化視点を説明してきた。市場に対する認識として、市場の不確実性ゆえに、組織の異質性に競争優位を求める資源ベース理論に対して、制度化理論は、市場を定義することによって市場の「安定化」を計りながらも、それぞれの主体によっては多様な定義がありえるというものであった。しかし、そうした制度化の視点も、その視点があまりに強調されると、個人、企業の主体の認識能力によって環境が変化すると結論づけられてしまう。市場、すなわち、環境の認識も企業次第ということになりうるのだ。もしくは、その認識を企業ではなく、社会制度に求めた場合、ここでの文脈で言えば、生産者と消費者によって意味付与された製品カテゴリー等の社会的な規範や知識という新たな外部として根拠づけられていくことになる。主体的な定義を主張しながらも、制度的な諸力として再規定されてしまうのである。そのように考えてしまうと、環境と企業とのインターフェイス、相互作用の問題を問題化することができない。

市場や競争者、すなわち環境と企業の相互作用を考えるうえで、新宅・網倉(2001)がシャープの事例をもとに分析している戦略スキーマの概念が有益である。シャープの戦略スキーマの生成過程を、カシオとの競争による電卓事業のスキーマの生成、もしくは、家電事業部とのスキーマの融

合化する過程として描いている。

そこでの戦略スキーマは、企業内外の環境における情報のフィルターの役割を果たしている。そこで強調されることは、環境の変化だけでそのスキーマが変化するわけではないし、主体的に定義の変更をもたらしているわけではない。スキーマには、一定の自律性があるのである。その一定の自律性に変化をもたらすのは、環境全体ではなく、認識の参照点となる競争者、もしくは、同じ組織内である他の事業部とのかかわり方である。それによって、初めてスキーマが変化していくのである。共通しながらも異質な「他者」を観察することで変化していくのである。

ここで強調したいことは、決して企業が主体的に環境を定義し、いつでも変更できるわけではないということである。もちろん、環境に対して定義は必要である。制度化理論もいうように、環境において無限の可能性が存在する以上、環境を何かしら定義可能な形で定義し、それによって環境を認識しなければならない。しかし、その環境の認識、すなわち、環境のなかで意味をくみ取る情報の選択には、ただその情報を選択しているわけではない。情報の選択と、同時に、その選択を可能とした選択範囲をも選択しているのである。

ある一つの選択、それを正しい選択とするなら、その正しい選択それ自体では決して成り立たない。正しくない選択の存在によって初めて正しい選択が成り立つのである。正しい選択とは、正しくない選択の否定形として確保されて初めて成り立つといえる。すなわち、認識枠組みの同一性、ここでの文脈でいえば、環境から意味を読み解く同一性を確保することとは、それとの差異があるもの、もしくは、それ以外の意味、すなわち、非同一性と表裏一体なのであり、それをも決定しているのである（Luhmann, 1984；石井, 1998：2000）。

それは、決して単一の主体によって定義づけられているものではない。それではなければ、個人が正しいといってしまえば、正しくなってしまう。すなわち、個人それのみでは決して正しくないこと、すなわち「誤る」こ

とができない。それゆえ、その正統性の確保には、参照点となり、選択を構成する「環境」からの応答を要請する (Luhmann, 1984; 河本, 1995)。

相互の観察を通してはじめて、その意味の同一性、もしくは、その意味の正統性が事後的に構成されるのである。何かしらを選択しても、競争相手や市場の応答があつてはじめて、選択の「正しさ」が確定されるのである。参照点となる複数の主体の観察を通して、その応答において同時にその妥当性もその都度確保されるのである。その意味でいえば、絶えず互いに制限的で、局地的にコントロールされていると言い換えることができよう (Luhmann, 1984; 西阪, 1990)。それら観察を通しての相互作用によって、継起的にかつ事後的に構成されていくのである。

それにより、「環境」を定義可能な形で認識すること、しかし、その正しさは、事後的に構成されるにすぎず、たえず変更する余地が存在するゆえに、それ以外の可能性にも柔軟に対応できるという二面性が生まれるのである。それは、正しく選択とそうでない選択、言い換えれば、ある一つの視点と、そうではない視点の二つの複眼的な視点を持ちえるからである。それゆえ、環境とのインターフェイスを保ち、何かしらの認識枠組みをもつことで、解釈や経験の画一化をもたらすだけでなく、ある一定の自律性があるからこそ、それ以外の環境の変化に適応できるし、そのことによって、時には、その認識枠組み、それを支える参照点さえも変化させてしまうことも可能なのである (石井, 2000)。

#### 4-2 マーケティングとしての資産—再考

このように、市場や競争者、環境とのインターフェイスは、絶えず事後的にしか確認できないもの、しかし、そのインターフェイスがなければ、それ以外の変化に対して対応できないという視点で、マーケティングを見てみるとその様相、もしくは、含意は大きく変化してくる。

今までのマーケティング論において、組織的な考察、すなわち、管理においては、あまり研究蓄積がなされていないことははじめで述べた。もち



ろん、全くないわけではない。例えば、いままで再検討してきた資源ベース理論は、マーケティングの領域に試論的に展開され始めている。特に二つの研究領域でその援用の可能性が強調されている。

一つは、マーケティングの知識それ自体を競争優位の源泉として理解しようというものである。例えば、市場に対する分析能力などは、競争優位の源泉としては有効であるという。例えば、Day (1994) によれば、顧客志向といわれるマーケティング志向を実践するには、社会的に複雑な能力が必要であるという。特定のセグメントをターゲットとし、それに対して情報を収集する能力は、因果関係が曖昧で、決して模倣できるものではないという。いわば、市場調査などのノウハウは、模倣できない資源として捉えられている。とりわけ、そうしたマーケティング能力は、新製品活動においては、有効なツールとなるため、競争優位の源泉となりやすい (Li & Calantone, 1998)<sup>8)</sup>。

もう一つは、ブランドマネジメントである。ブランドが一つの資源や資産として重要視されていることからそのマネジメントのあり方が強調される。ブランドという無形の資産は、消費者のブランドロイヤリティだけでなく、利害関係者等の組織間関係を支える資産ともなり、しかも模倣が困難な資産として捉えられている (Srivastava et al., 1998 ; Capron and Hullad, 1999)。その意味で、ブランドを管理するマネジメントが重要視されるのである。

こうした主張からみれば、マーケティング能力やブランドマネジメントは、模倣できない異質性の定義から言えば、十分にその与件を満たしている。しかし、先ほどの視点で見ると、その能力の正統性や価値は、事前に確定することはできないということになる (石井, 1999)。参照点となる市場や競争者の動向を観察し、もしくは、観察されながら事後的に構成

---

8) それは、代表的なマーケティング能力だけではない。核となる資産を補完する能力として、アフターサービスや流通チャネルなど補完的資産として以前から論じられてきたことでもある (Teece, 1986)。

されるにすぎないとすれば、マーケティング能力やブランドマネジメントは、環境を定義し、またその定義も相対化され、変更されるような側面を考慮しなければならぬのである。環境を定義しながらも、それによって自身の認識枠組み、すなわち、マーケティング能力やブランドマネジメントも変更されるような視点が必要なのだ。その意味で、そのことを実践できる能力こそが、先のマーケティング能力とは違い、環境とのインターフェイス、もしくは相互作用を取り込んだマーケティング論的な製品戦略論もしくはブランドマネジメントということがいえよう。

### おわりに

このように、本稿では、製品戦略や競争戦略をレビューすることで、環境、競争者、とりわけ市場とのインターフェイスを論じてきた。まとめるなら、製品戦略や競争戦略では、市場、すなわち、アプリオリに環境が確定され、それをもとに様々な戦略が考案されてきた。そして、市場の不確実性が増大していると認識されるにつれて、企業の資源にその競争優位が求められていく資源ベース理論が発展してきたのである。それに対して、制度化理論は、その資源選択・展開に対する社会的コンテキストが強調され、製品市場を「社会的認知行動」として捉え、環境を認識する主体の側面が強調されていく。しかし、その側面をあまり強調してしまうと、企業の認識次第という主体の認識の側面だけを強調するか、もしくは社会制度として捉えられ、外部の視点として理解されてしまうのである。それゆえ、環境概念の再検討を通じて、環境を定義しながらも、それを変更できるマーケティングの視点として捉えることの重要性を簡単に触れたのである。もちろん、これは、試論にすぎない。今後具体的な事例分析がおこなわれることで、一層理論的深化が待たれる。そうした理論的な深化だけでなく、環境とのインターフェイスをともなった具体的な組織設計、ブランドマネジメントや製品開発のあり方が問われることになるだろう。これらが今

後の課題となる。

\* 本稿は、平成13年度関西大学学部共同研究費の助成を受けた研究成果の一部である。

#### 参考文献

- Amit, R. and P. H. Schoemaker (1993) "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp.33-46.
- Barney, J. B (1986) "Strategic factor Markets : Expectations Luck and Business Strategy," *Management Science*, Vol.32, pp.1231-41.
- Barney, J. B (1991) "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, pp. 203-27.
- Barney, J. B (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.
- Capron, L. and J. Hulland (1999) "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions : A Resource-Based View," *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.41-54.
- Clark, B. K. and T. Fujimoto (1991) *Product Development Performance*, Harvard Business School Press. (田村明比古訳『製品開発力』, ダイヤモンド社, 1993年)
- Day, G. S. (1994) "The Capabilities of Market-Driven Organization," *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.37-51.
- DiMaggio, P. and W. Powell (1983) "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociology Review*, Vol.48, pp.148-160.
- Dierickx, I. And K. Cool (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, pp.1504-13.
- Ginberg, A. (1994) "Minding The Competition : From Mapping to Mastery," *Strategic Management Journal*, Vol.15, pp.153-74.
- Grant, R. M. (1991) "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Vol.33, pp.114-35.
- Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management*, Prentice Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏編『戦略的ブランドマネジメント』, 東急エージェンシー, 2000年)
- Kotler, P. (1991), *Marketing Management, Analysis, Planning Implementation, and*

- Control*, 7th ed Prentice-Hall. (村田昭治監訳『マーケティング・マネジメント』, プレジデント社, 1996年)
- Leonard-Barton(1992) "Core Capabilities and Core Rigidities : A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.111-25.
- Li, Tiger and R. J. Calantone(1998)"The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage," *Journal of Marketing*, Vol.62, pp.13-29.
- Lieberman, M. B. and D. B. Montgomery(1988) "First-Mover Advantage," *Strategic Management Journal*, Vol.9, pp.41-58.
- Luhmann, N.(1984) *Soziale Systeme*, Suhrkamp. (佐藤勉監訳『社会システム論』, 恒星社恒星閣, 1993年)
- Meyer, M. H. and J. M. Utterback(1993) "The Product Family and the Dynamics of Core Capability," *Sloan Management Review*, Vol.34, Spring, pp.29-47.
- Nelson, R. and S. Winter(1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- Oliver, C.(1996) "The Institutional Embeddedness of Economy Activity," *Advance in Strategic Management*, Vol.13, pp.163-86.
- Oliver, C.(1997) "Sustainable Competitive Advantage : Combining Institutional and Resource-Based Views," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 673-713.
- Porter, M, E.(1980) *Competitive strategy*, Free Press. (土岐坤他訳『競争の戦略』, ダイヤモンド社, 1985年)
- Prahalad, C. K and G. Hamel.(1990) "The Core Competence of Corporation," *Harvard Business Review*, Vol.68, pp.67-78.
- Prahalad, C. K and G. Hamel.(1994) *Competing Future*, Havard Business School Press. (一条和生訳『コアコンピタンス経営』, 日本経済新聞社, 1995年)
- Porac, J. F., F. Wilson, D. Paton and A. Kanter(1995) "Rivalry and The Industry Model Scottish Knitwear Producers," *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, 203-27.
- Rosa, J. A., J. F. Porac, J. Runser-Spaniol, and M. S. Saxon(1999) "Sociocognitive Dynamics in a Product Market," *Journal of Marketing*, Vol.63, pp.64-77.
- Srivastava, R. K., T. A. Shervani and L. Fahey(1998) "Market-Based Assets and Shareholder Value : A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.62,

pp. 2-18.

Teece, D. J. (1986) "Profiting from Technological Innovation," *Research Policy*, Vol.15, pp.285-305.

Teece, D. J. and G. Pisano and A Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp.507-33.

Tushman, M. L. and P. Anderson (1986) "Technological Discontinuities and Organizational Environment," *Administrative Science Quarterly*, Vol.31, pp. 439-65.

Urban, G. L., J. R. Hauser and N. Dholakia (1987) *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall. (林廣茂・中島望・小川孔輔・山中正彦訳『プロダクトマネジメント』, プレジデント社, 1989年)

Willamson, O. E. (1975) *Market and Hierarchies*, Free Press. (浅沼萬里・岩崎昇訳『企業と市場組織』, 日本評論社, 1980年)

Viswanathan, M. and T. L. Childers (1999) "Understanding How Product Attributes Influence Product Categorization," *Journal of Marketing Research*, Vol.37, pp.75-94.

浅羽 茂 (2001) 「競争戦略の展開」, 浅羽茂・新宅純二郎編『競争戦略のダイナミズム』, 日本経済新聞, 1-25頁。

石井淳蔵 (1998) 「マーケティング・インターフェイスのマネジメント」, 石井淳蔵・石原武政編『マーケティング・インターフェイス』, 白桃書房, 315-36頁。

石井淳蔵 (1999) 『ブランド』, 岩波新書。

石井淳蔵 (2000) 「適応枠組みとしてのマーケティング・マネジメント」, 『国民経済雑誌』, 第182巻第1号, 1-16頁。

河本英夫 (1995) 『オートポイエーシス』, 青土社。

楠木 健 (1995) 「製品開発の連続性と競争優位」, 野中郁次郎・永田晃也編『日本型イノベーション・システム』, 281-350頁。

米谷雅之 (2001) 『現代製品戦略論』, 千倉書房。

田中 洋 (1997) 「マーケティング基礎概念としてブランド」, 青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中 洋編『最新ブランド・マネジメント体系』, 日経広告研究所, 87-102頁。

田村正紀 (1985) 『現代の市場戦略』, 日本経済新聞。

嶋口充輝(1986)『統合マーケティング』, 日本経済新聞社。

新宅純二郎・網倉久永(2001)「戦略スキーマの相互作用」, 浅羽茂・新宅純二郎編『競争戦略のダイナミズム』, 日本経済新聞, 27-64頁。

西阪 仰(1990)「コミュニケーションのパラドックス」, 土方透編『ルーマン・来るべき知』, 勁草書房, 61-87頁。

延岡健太郎(1996)『マルチプロジェクト戦略』, 有斐閣。