

2つの組織能力とマーケティング戦略

— 日本企業のレント創出メカニズムの実証分析 —

久保 知一

<要約>

本稿では、組織能力がマーケティング戦略を通じて業績に及ぼす効果が吟味される。組織能力は、個々のマーケティング活動を効率的に遂行するための活動能力と、変化する市場に企業活動を適合させる市場志向とに識別される。これらは異なるレント創出メカニズムを持ち、活動能力にはリカード・レントが、市場志向にはカーズナー・レントが各々対応することが理論的に明らかにされる。続いて、組織能力と企業成果についての仮説が抽出され、日本企業のアンケート・データを用いて実証分析される。分析の結果、活動能力および市場感知能力がともに企業成果に正の効果を与えること、産業の競争度によって市場志向の作用が異なることが示された。

<キーワード>

マーケティング戦略、組織能力、活動能力、市場感知能力、市場志向、競争戦略、SCPパラダイム、独占レント、資源ベース企業理論、経営資源、リカード・レント、企業家、カーズナー・レント

1. はじめに

近年のマーケティング戦略研究においては、企業成果に与える企業の内的要因の効果が注目を集めており、組織能力¹⁾ (organizational capability) なるコンセプトが提唱されている²⁾。組織能力とは、個別企業が歴史的に形成してきたユニークな行動パターンであり、企業間異質性の源泉であることから (Chandler 1992)、同一産業における企業間でのマーケティング戦略や業績の異質性を説明しうる分析道具として期待されてきた。マーケティング戦略の遂行に際しては、多彩な組織能力や経

1) 例えば、Aaker (1989), Webster (1992), Day (1994) などを参照のこと。

2) 組織能力に関する詳細な学說的議論については、久保 (2003a, 2003c) を参照のこと。なお、以上の拙稿では「ケイパビリティ」という表現が用いられているが、その意味は、本論における活動能力と同義である。

営資源が必要であり、その企業間での異質性が、製品・流通・広告・価格といった個々のマーケティング戦略の違いに反映されているものと考えられるのである。

しかし、マーケティング戦略論においては、メカニズムの異なる2つのタイプの組織能力が併存していることに注意が必要である。第1の組織能力として、種々のマーケティング活動遂行にあたっての能力を意味する「活動能力 (activity capability)」がある。これは、物流や広告、代金回収や営業など、個々のマーケティング活動について定義される能力であり、活動能力が高い企業は、他社よりも効率的・効果的にマーケティング活動を遂行可能である (Aaker 1989)。第2の組織能力として、「市場感知能力 (market sensing capability)」がある (Day 1994)。これは90年代以降、マーケティング戦略論において研究が進んできた「市場志向 (market orientation)」の研究結果に一致しており、企業活動を変化する市場に適合させる能力である。重要なことにこの2つの概念は「企業の内的要因が企業成果に正の効果を与える」という現象面では同一の主張を行う一方で、学説的ルーツの違いに起因して、そのメカニズムが異なっているのである。

こうした異なる組織能力概念の並存は、マーケティング戦略論に混乱をもたらすものであり、概念的整理と、それに基づく仮説の導出という理論的作業が必要とされている。本稿は特に、2つの組織能力が持つレント創出メカニズムの違いに注目して、両者の違いを吟味する。レント (rent) とは、競争の下で企業が獲得する正常利潤以上の超過利潤のことであり、マーケティング戦略とは、レントをめぐる争いとみなされるのである。

なお、本稿の分析単位は事業部である。マーケティング戦略論はその分析単位に応じて区分され、ブランドを分析単位としたマーケティング・マネジメント、事業部を分析単位とした競争戦略論あるいは市場戦略論、そして企業全社を分析単位とした戦略的マーケティングとして発展してきた (田村 1996, pp.176-177)³⁾。しかし、複数のブランドを抱える事業部が存在するように、ブランドはその戦略を構成する変数の1つとみなされる。実際に、個々のブランドを単位として、収益性を推定することは困難である。また、企業全社を分析単位とする場合、個々のマーケティング変数と業績を関連付けることは困難である。それゆえ本稿では、事業部を分析単位とする競争戦略論に研究範囲が限定され、文献レビューもそれに準じることとなる。

また、本稿は、これまでチャネル論を中心にしてマーケティング研究に導入されてきた組織能力アプローチ (久保 2003a, 2003c) を、マーケティング戦略研究に拡張する試みでもある。イノベーションや参入が頻発する変化の激しい環境の下でのマーケティングの役割は、一企業内での単線的な資源蓄積と最適化によるマーケティング・ミックスの算出ではなく、企業間で必要な組織能力や経営資源を組み合わせることへと重点がシフトする (Webster 1992)。そのため、組織能力を切り離してマーケティング戦略を吟味することは困難である。また、マーケティング戦略論では、組織

3) マーケティング論における競争戦略論の位置付けに関しては、久保 (2003d) を参照のこと。

能力に関する理論研究は数多く行われてきたものの、日本企業を対象とした実証分析はほとんど行われておらず、組織能力の効果を実証的に把握する作業は急務となっている。本稿は、別々に研究されてきたチャネル論と戦略論を、組織能力という同一の研究アプローチによって関連づける第一歩の研究としても位置付けられるであろう。

かくして本稿は、関連する2つの研究目的を持つこととなる。第1の目的は、2つの組織能力の差異について、レント創出メカニズムの差異に基づいて検討し、経験的にテスト可能な仮説を導出することである。第2の目的は、日本企業を対象としたマーケティング戦略と組織能力の実証分析を行うことである。構成は以下のごとくである。第2節では、2つの組織能力仮説がレント創出メカニズムに関連づけられ、本稿の研究範囲が特定される。第3節では活動能力がリカード・レントをもたらすことが、第4節では市場感知能力がカーズナー・レントをもたらすことがそれぞれ吟味され、仮説が形成される。第5節では実証分析が行われ、最終節第6節では、知見と今後の研究課題がまとめられる。

2. 2つの組織能力とレント創出メカニズム

企業は市場において操業する限り、市場の競争圧力から免れることはできない。市場が十分に競争的であれば、企業が設定する価格は平均費用と一致し、超過利潤たるレントは消失する⁴⁾。企業は、このような競争圧力に抗ってレントを獲得し、産業平均より高い収益率の確保、すなわち競争優位 (competitive advantage) の確立を目指して、マーケティング行動を展開する (Porter 1980)。こうした市場理論の下で、伝統的なマーケティング論は売手と買手の相互作用の場として生産物市場を想定し、市場支配力に基づく独占レントを研究対象としてきた。生産量を制限して価格を上げることのでられる独占レントの源泉は、産業における共謀や参入阻止、あるいは製品差別化やブランド付与による排他的選好の形成にある⁵⁾。

Porter (1980) は SCP パラダイムの産業組織論を応用して、企業の競争優位は、産業の競争圧力を緩和するポジションを占めることによって得られるというポジショニング・アプローチを展開した。しかし、Porter の主張は、理論的にも実証的にも厳しい批判にさらされてきた。理論的には、企業の外的要因がレントに与える効果が注目されるあまり、産業に所属する企業の同質性が想定されており、企業の内的要因が軽視されている⁶⁾。また、実証分析の結果からは、企業レントの違

4) 本稿では、マーケティング戦略の企業成果として、態度をはじめとする消費者の行動的成果ではなく、収益をはじめとする財務的成果を考える。田村 (1996), pp.177-178 を参照のこと。

5) こうした主張は、Bain (1968) を嚆矢とするハーバード学派の SCP パラダイムの産業組織論にさかのぼるものであり、市場における集中度が独占をもたらし、市場の成果を阻害するものと主張された。

6) Porter の産業構造分析には、「企業は歴史的経路依存性から独立した存在である」という暗黙の仮定がおかれていると指摘されている。Barney (1991), p.107 を参照のこと。

いは産業間よりも産業内で激しいことが示されている⁷⁾。Porter (1980) は、産業内には、類似した戦略を採用する複数の企業から成る「戦略グループ」がいくつか存在し、戦略グループ間の移動は「移動障壁」によって阻止されているとして、産業内企業間差異の説明を試みている。しかし、この議論の分析単位は戦略グループであり、依然として個別企業を分析単位としていないことが問題視されてきたのであった。

こうして、近年の戦略研究は、企業が直面するその他の市場へと分析の焦点を移行させた⁸⁾。その代表的パースペクティブである資源ベース企業理論 (resource-based view of the firm) は、レントの重要な規定因として企業の内的要因たる経営資源に注目して、戦略的に重要な経営資源を調達する要素市場が不完全である場合、産業に属する企業は同質の経営資源を持たないこととなり、その結果として企業戦略や業績に異質性が生じると主張する (Wernerfelt 1984, Barney 1986)。これらの研究成果は、マーケティング戦略の評価にあたって、生産物市場にのみ着目する既存のアプローチの拡張を要請する。企業の内的要因を主張する研究群が想定するレントは、個別企業の効率性に起因して生じるレントであり、市場支配力に基づく独占レントではないのである⁹⁾。

こうして、企業の内的要因として、独占レントではない別のレントを創出する要因として、組織能力が注目されることとなった¹⁰⁾。しかし、この組織能力には、ルーツの異なる2つのタイプが存在することに注意が必要である。第1の組織能力は「活動能力 (activity capability)」と呼ぶものである。企業は生産、開発、流通、広告、資材調達など、多種多様な活動の束とみなされる。活動能力とは、企業の個々の活動について、企業が他社よりも効率的かつ効果的にその活動を遂行できる能力と定義される (Richardson 1972, Aaker 1989)。第2の組織能力は「市場感知能力 (market sensing capability)」であり、個々の企業活動ではなく、顧客ニーズや競合企業に対して素早く対処することと定義される。市場感知能力は、マーケティング学者が「市場志向」と呼んで研究してきた概念に対応している (Narver & Slater 1990, Day 1994)。マーケティング戦略論においては、これら2つの組織能力が識別されうる。そしていずれの組織能力も、企業成果に正の効果を与えるも

7) Rumelt (1991) を参照のこと。

8) ポジショニング・アプローチに対するもう1つの批判は、市場構造を重視するあまり、企業の戦略的行動を軽視しているというものである。この点を改善する形でメインストリームとなったゲーム理論的産業組織論 (New I. O.) は、異なる生産関数や、不可逆的投資を分析に導入した。しかし、生産関数やゲームの手番 (move) の違いという企業間の異質性は、外生的に決定されている。詳しくは久保 (2003b) を参照のこと。

9) 企業間の業績差異は、市場構造や市場支配力を高めるための企業行動に起因するのではなく、個々の企業の効率性の差異に起因するというシカゴ学派的仮説については、Demsetz (1973) を参照のこと。

10) 経済学で資源アプローチが進展しなかったのは、無形資産を扱う分析道具の開発が遅れたためであった (Wernerfelt 1984, p.169)。その意味で、Wernerfelt (1984) が当初から経営資源の中に有形資産 (tangible) と無形資産 (intangible) の両方を含めていたことは注目に値する。有形資産は「生産要素」であるのに対して、無形資産は「技術」あるいは「生産関数」に対応するのであり、経済学はそれらを別個に取り扱ってきたものとみなされる。

のとして仮説化されてきた。

これら2つの組織能力は、そのレント創出メカニズムも異なっている。第1に、活動能力に基づくレントは、有形であれ無形であれ、重要な経営資源を専有的に保持しているがゆえに、他社よりも効率的な企業活動が可能になることで得られるレントである。このレントは、古典派経済学者Ricardoが主張した、肥沃な土地などをはじめとする、供給が非弾力的にしか行われない経営資源を排他的に保有することから得られるレントと同じ性質を持つことから、リカード・レントと呼ばれる(Peteraf 1993)。リカード・レントは、個別企業が戦略的に重要な経営資源を調達する市場が不完全であることや(Barney 1986)、個別企業が歴史的に形成してきたルーティンや組織能力が他社にとって容易に模倣できるものではないこと(Nelson & Winter 1982, Chandler 1992)に起因して生じる。

第2に、市場感知能力に基づいて生じるレントとは、顧客や競争者への反応や対処を企業行動の指針とすることで、他社に先んじて顧客ニーズを満たしうる製品を提供することが可能となり、その結果として得られるレントである。新オーストリー派経済学者Kirzner(1973)は、市場を構成する売手や買手の情報および知識の不完全性に起因して、市場は常に均衡価格や均衡数量とはほど遠い混乱した不均衡の下にあるとして、このような市場を均衡に向かわせるのは、個々の企業家の機敏な(alert)行動であると主張した。市場感知能力に基づくレントは、Kirznerの主張する、他社に先駆けてビジネス・チャンスを活用することで得られるレントと同質であると仮説化されうるため、本稿ではカーズナー・レントと呼ばれる。

個別企業のマーケティング戦略によって獲得されうる複数のレントは、複数の要因に依存しているのであり、その様は以下のごとくにまとめられる。第1に、企業は、マーケティング活動に必要な経営資源を要素提供者から調達する。この要素市場が不完全であったり取引が内部化されているなら、専有的に保持された経営資源の他社による獲得は困難となり、リカード・レントに基づく優位が生じる¹¹⁾。第2に、企業は、調達された経営資源を用いて、買手の愛顧をめぐる競争企業と競争を繰り広げるが、ここで、企業間では企業家的行動による競争が行われる。他社よりも買手に選好される提供物を生産・提供することに競争の主眼がおかれ、カーズナー・レントの獲得が目指される。第3に、生産物市場での競争があるが、これは産業構造に起因するものではなく、その背後にある活動能力要因によって企業間差異が決定されると考えるべきであろう¹²⁾。続く2つの節では、

11) 戦略の遂行に必要な組織能力や経営資源の入手に際しての企業間関係の重要性は決定的である。高い関係特定の投資が必要な場合、市場は取引費用が高くつくため、取引の所有権統合度は高まる。また、他社が保有する組織能力の調達に際して、それが高い暗黙知的性質を持つ場合には、市場は動的取引費用が高くつくため、調整統合度の高い企業間関係が選択される。Coase(1937), Williamson(1985), Langlois & Robertson(1995), 久保(2003c)を参照のこと。

12) Huntの一連の業績によって開発された資源優位理論(resource-advantage theory)でも、生産物市場における市場地位は、要素市場における地位によって規定されると主張されている。Hunt(2000), pp.135-143を参照のこと。

2つの組織能力がそれぞれ吟味される。

3. 活動能力とリカード・レント

活動能力とは、組織能力の中でも、個々のマーケティング活動の巧拙を示す概念である。活動能力という術語は、市場感知能力との混乱を回避するために導入された本稿独自の呼称である。本節での結論を先取りすると、活動能力の優位性が生じさせるレントは、リカード・レントと呼ばれるレントに一致している。

活動能力に着目する研究は、同一産業に属する企業間での業績の違い、すなわち競争優位への着目から始められた。競争優位とは、個別企業が産業平均以上の利潤率を獲得している状態を指す。生産物市場への参入や、経営資源の模倣といった競争圧力は、もし競争優位が一時的に獲得されたとしても、それを消失させるものと考えられる。そこで、企業が長期にわたって競争優位を確保している現象である持続的競争優位 (sustainable competitive advantage) を説明することは、戦略研究者にとって中心的な研究課題であった。

持続的競争優位に対する企業の内的要因の効果に着目した Aaker (1989) は、競合他社には模倣困難な資産 (asset) やスキル (skill) の保持こそが、持続的競争優位の構築にとって必須であると強調した。ここで資産とは、企業が保有しているもの (ブランドや立地など) ¹³⁾ であり、スキルとは、個々の企業活動を企業が他社よりもうまくできること (広告や製造など) である。Aaker は企業の内的要因として、資産とスキルを区別はしているものの、持続的競争優位に与える効果は同一であると主張したのであった。Aaker が注目したスキルとは、組織能力の中でも、個々の活動の巧拙に注目するものであり、活動能力と同一と考えられる。

ただし、同じく企業の内的要因を扱っていても、有形の (tangible) 経営資源である「資産」に着目するか、あるいは無形の (intangible) 経営資源である「スキル」に着目するかによって、ルーツとなる研究領域は異なっている。第1は、企業の保有する経営資源に着目した「資源ベース企業理論」の研究群であり、第2は、企業が歴史的に形成してきたルーティンや知識に着目する「進化経済学」の研究群である。

第1の資源ベース企業理論は、優れた資源を排他的に所有することが競争優位をもたらすことを前提として、経営資源を調達する要素市場の不完全性にフォーカスしていた (Wernerfelt 1984,

13) ブランドやチャネル関係など、企業が外部に蓄積した資産を、Varadarajan & Jayachandran (1999) は市場ベース資産 (market-based asset) と呼んでいる (p.120)。

14) ただし、Aaker (1989) は組織能力という意味でスキルという術語を用いているが、現代的な進化経済学の嚆矢である Nelson & Winter (1982) は、スキルとは個人に関する概念であり、組織に関する概念はルーティンであるとして厳密に区別している。Nelson & Winter (1982) の第4章を参照のこと。

Barney 1986)。一方で、第2の組織能力アプローチである進化経済学は、企業の歴史的経路依存性に着目している。限定合理性に特徴づけられる経済主体は、異なる現象に対して逐一最適に対処することができないがゆえに、企業は「ルーティン」と呼ばれる定型的行動パターンを作り出すのであり、ルーティンこそが企業間の異質性の源泉とみなされている (Nelson & Winter 1982)。ケイパビリティはルーティンと同じ性質を持ち、個別企業の組織に体化されていることから、他社には理解しにくく、高い暗黙知的性質を持ち、模倣には禁止的な費用がかかる (Langlois & Robertson 1995, 久保 2003a)。

資源ベース企業理論は、要素市場での経営資源の調達不完全であること、すなわち取引可能性が低いことによって企業の異質性が高まるものと想定していた (Wernerfelt 1984, Barney 1986)。その意味で、経営資源の「調達」が焦点であった。一方で進化経済学は、個別企業の意思決定パターンであるところのルーティンが、歴史的に形成され、経路依存的であると想定していた (Nelson & Winter 1982, Chandler 1992)。すなわち、企業の中での「蓄積」に焦点が合わせられていたと考えられる。こうしたルーツの差異はあるものの、現在ではこの2つの研究領域は融合しつつある。蓄積された組織能力を市場でやり取りするには禁止的な費用がかかると想定することで、要素市場の概念で組織能力を取り扱うことが可能になったものと考えられる。

最初に企業の内的要因に注目してこの問題を扱ったのは、マーケティング学者 Wernerfelt (1984) ¹⁵⁾であった。彼は、企業が操業に必要な投入要素を調達する市場が不完全であることに着目し、企業の競争優位は、生産要素市場の不完全性に依存すると主張した。そして、レントをもたらず経営資源は放置しておく競争によって消失するため、資源ポジション障壁 (resource-position barrier) ¹⁶⁾の構築によりレントが維持されるものと主張した (p.172)。この業績を嚆矢として開始された研究領域が、論文名をとって資源ベース企業理論と呼ばれるようになった。

Barney (1986) は、経営資源の調達が競争優位に決定的な影響を与えることを強調して、生産要素市場のことを特に戦略要素市場 (strategic factor market) と呼んだ。彼が想定していた生産要素、すなわち経営資源のタイプは多彩であり、たとえば低費用戦略遂行のために市場シェアを必要とするのならば市場シェアが経営資源になり、差別化戦略遂行のために評判や開発力が必要であればロイヤルティや技術者が経営資源となる。こうした決定的な生産要素を調達する市場が戦略要素市場である (p.1232)。戦略要素市場が完全競争的であるならば、通常の要素市場の議論と同様に要

15) 企業間の異質性に関する嚆矢の研究とされる Penrose (1959) は、企業成長と多角化は、各企業が保有して歴史的に培った生産的資源 (productive resource) の非分割性が資源間の不均衡をもたらす結果として生じ、企業間に異質な成長経路がもたらされるものと主張した。

16) 個別企業による異質資源の保有は、わずかの間の競争優位を生じさせることがあっても、それが移動困難性 (immobility) を持たなければ、競争優位は消失する。それゆえ、競争優位を持続させるには、資源の移動を防止する何らかの障壁が必要となる。Rumelt (1984) は、ライバル企業による経営資源の模倣を妨げる障壁を「隔離メカニズム (isolating mechanism)」と呼んだ。

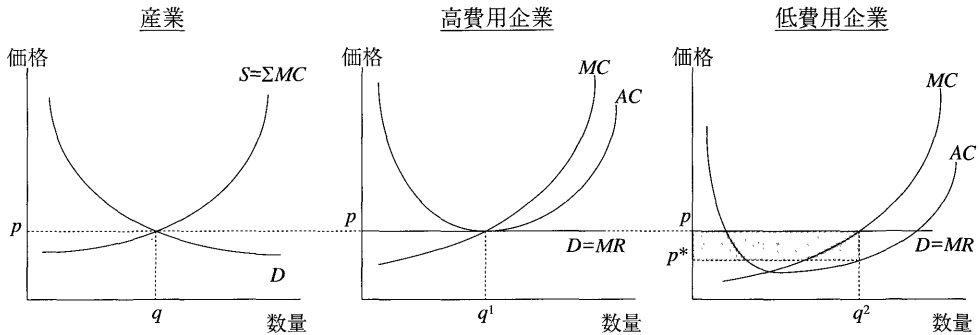
素価格と限界生産物価値は等しくなり、リカード・レントは生まれない。戦略要素市場を不完全にする要因は、要素の将来価値への期待についての企業間分散や、たまたまの幸運 (luck) によるものとされた (pp.1238-1239)。すなわち、戦略要素市場が不完全化するの¹⁷⁾は、買手独占的な独占力によってではなく、企業間の期待のズレによってなのである。

近年の研究は、マーケティングにおける高い活動能力が競争優位に正の効果を与えることを支持している。例えば、マーケティングにおける組織能力とは、マーケティング・ミックス要素の管理に長けていることだと主張され (Dutta *et al.* 2002)、サービス産業においても経営資源が競争優位の源泉になることや (Bharadwaj *et al.* 1993)、企業がマーケティング、オペレーション、R&Dなどの経営資源を用いる際の効率性 (Dutta *et al.* 1999)、価格戦略における企業資源の重要性 (Ailawadi *et al.* 2001, p.46) などが分析されている。また、Slotegraaf *et al.* (2003) は、競争優位を創出・維持する関係性やブランドなどの無形マーケティング資産 (intangible marketing asset) に注目することで、資源を専有的に保有することの価値を強調した (p.297)。活動能力は、マーケティング戦略の実行とその効果に対して鍵となるのである。

活動能力が企業成果に与える効果は、Peteraf (1993) に準拠して、以下のように説明される。図表1には、単純化のために生産物市場が完全競争であると想定して、左側に産業の需要曲線と供給曲線が、中央には非効率な高費用企業の個別需要曲線が、右側には効率的な低費用企業の個別需要曲線がそれぞれ描かれている。両者の費用関数の違いは、組織能力の違いに依存している。ACは平均費用曲線を、MCは限界費用曲線を、Dは市場需要曲線をそれぞれ示しており、市場供給曲線Sは市場に存在する全ての個別企業が持つ限界費用曲線の水平和である。ここで、優れた経営資源を排他的に保有する低費用企業は、他社よりも低い費用構造を持つことになる。完全競争下の企業は、市場で決定された価格をプライス・テーカーとして受け入れるため、価格水準および限界収入は p となる。この価格 p の下では、高費用企業は正常利潤のみを得ている。一方、低い費用構造を持つ低費用企業は、価格 p の下では、価格と平均費用に乖離が生まれ、網掛け部分の面積だけの超過利潤を得ることとなる。この超過利潤がリカード・レントであり、このレントは完全競争というなら市場支配力のない市場においても、市場均衡の前には生じるのである。

17) Dierickx & Cool (1989) は、Barney 流の戦略要素市場の概念を批判して、経営資源には取引可能な資産 (tradeable asset) と取引不能な資産 (nontradeable asset) があることを指摘し (p.1507)、ブランド・ロイヤルティや利用している流通業者の販売スキルなど、企業の外部にある資源は所有権を明確に定義できないことから市場取引を利用できず、それゆえに戦略要素市場の概念には問題があると主張した。この批判に対して Barney (1989) は、戦略要素市場が扱うのは、資源の入手費用と実現価値の差であるため、Dierickx & Cool (1989) が挙げたタイプの資源も利用可能であると主張した。Dierickx & Cool (1989) の主張の骨子は、「市場で調達出来ない資源」や「企業活動によって蓄積された資源」は所有権を明確に定義できないがゆえに市場取引でやり取りできず、それゆえに戦略要素市場では扱えない、ということであった。以上のごとく、市場取引に際して禁止的な費用のかかる経営資源を分析することによって、RBV と進化経済学は、ルーツは異なるものの、酷似した主張をするようになったと考えられる。

図表1 リカード・レントの効果



出所) Peteraf (1993), p.181.

相対的に効率的な低費用企業がレントを得ている場合、この市場には参入が生じうる。ただし、ここでの参入は、入門的なマイクロ経済学が想定している参入とは異なっている。すなわち、それまで低費用企業が専有的に保有していた活動能力や経営資源が参入企業に模倣されたことを意味しているのである。参入の結果、市場の供給曲線は右側へとシフトし、価格水準は最終的には、当初の p からより低い完全競争均衡価格 p^* へと低下する。この価格水準 p^* においては、高費用企業はもはや操業できず退出し、低費用企業は損益分岐点でいまだ市場にとどまって操業を続けることが可能である。この状態が、通常の経済学で議論されている完全競争均衡であり、ここでは、低費用企業と同質的な企業しか存続していない。優れた経営資源は、価格競争に対する頑健性を企業に与えるのである。

以上のような資源ベース企業理論に対しては、トートロジーに他ならないという批判がしばしばなされる。Williamson (1999) は、「成功企業を見せてさえくれば、すぐに（隠されていた）コア・コンピタンスをご覧にいれよう」と皮肉めかして批判している (p.1093)。こうした批判を回避するためには、複数の企業をまたいで測定可能な測定尺度の開発と、現象を説明するメカニズムの解明が必要である。

高い活動能力は、競争による価格低下圧力に対して企業を頑健にする効果を持っている。ユニークな活動能力を専有し、他社への普及や模倣を防ぐことで、リカード・レントが獲得される。このことは、個々の企業に蓄積されたマーケティングのルーティンが、企業成果に正の効果を与えるものと仮説化される。マーケティングの活動能力とは、「顧客満足の達成にあたって、競合他社よりも優れていること」と定義されるが、この活動能力はチームとしての企業に一体化されているため、因果曖昧的で模倣が困難であり (Oktemgil *et al.* 2000, p.64)、移転のための動的取引費用が禁止的に高いつく (久保 2003a, 2003c)。本稿では特に、マーケティングの中核として製品とその製品の販売について活動能力を定義し、それぞれ「製品力」と「販売力」と命名する。これらの活動能力は、

企業を価格競争から頑健にするため、企業成果に正の効果を及ぼすものと以下のように仮説化される。

H₁：製品力は、企業成果に正の効果を与える。

H₂：販売力は、企業成果に正の効果を与える。

4. 市場志向とカーズナー・レント

本節では、もう1つの組織能力として、市場感知能力 (market sensing capability) が吟味される (Day 1994)。これは「市場志向 (market orientation)」として研究されてきた領域に対応している。マーケティング論において、市場志向は永らく単なる「理念」としての位置づけしか与えられてこず、企業成果やマーケティング戦略に論理的に関連付けられた理論や構成概念を持たない、いわば遅れた研究領域であった。しかし90年代以降、単なる理念を超えて、尺度開発や因果分析が行われるようになり、研究が急速に進んでいる (田村 2003)。市場志向が単なるキャッチフレーズや理念ではなく、組織能力の1つとみなされうるのは、それを実現するためには個別企業独特のノウハウや知識が必要とされ、競合他社にとって模倣困難なためである (Day 1994)。

市場志向は、企業成果に正の効果を与えるがゆえに注目されてきた。最初の分析的研究として位置づけられる Kohli & Jaworski (1990) は、市場志向を「現在および将来の顧客ニーズについての市場知識を組織全体で創出し、その知識を部門間に普及させ、その知識に対して組織全体で対応する」ことと定義しており (p.6)、市場を構成するいくつかの要素の中でも顧客をとりわけ重視した。同時期に市場志向の分析に取り組んだ Narver & Slater (1990) は、理念的な研究から進んで、市場志向を構成概念として測定して因果モデルを形成することで、市場志向が収益性に正の効果を与えていることを実証した¹⁸⁾。彼らは市場志向を、顧客志向・競争志向・部門間調整の3つの行動要素から成ると定義して (p.22)、いくつかの統制変数を含めて収益性との因果モデルを実証した。その結果、市場志向はコモディティについては収益性とU字型の関係にあること、非コモディティについては収益性に正の効果を与えていることが発見されている。彼らの研究を嚆矢として、90年代以降は非常に多くの研究がなされている。

市場志向が戦略研究に重要なインパクトを与えるのは、それが持つ組織能力的な側面のためである。Webster (1992) は、企業の知識に基づいた、“模倣にコストのかかる”競争優位の源泉の例として、顧客知識や顧客志向文化の重要性を強調した (p.13)。Day (1994) は、市場志向を組織能力の1つとみなして「市場感知能力」と呼び、市場志向は他社には模倣不可能な価値ある無形資産

18) Slater & Narver (1994) は、市場志向と業績の媒介変数として、産業構造要因を導入したが、その効果は軽微であったと報告している。この点は、本稿でも追加的に分析される。

であると把握した (p.43)。同様に Hunt & Morgan (1995) も、消費者・競争者の情報に対する学習・反応 (すなわち市場志向) は重要な経営資源であり、よりよい成果と更なるイノベーションをもたらすとした。このように、市場志向は組織能力の一部を構成する要因と主張されるのである。¹⁹⁾

市場志向研究は、その利点とも密接に関連した問題点を抱えている。すなわち、当初は理念として把握されるのみで、概念と実行にギャップがあったことを問題意識として開始された市場志向研究は、構成概念の妥当性や因果モデルへの新変数の追加という方向で発展することとなった。その結果、計量分析は急速に進展したものの、因果仮説の背後にあるべきメカニズムの解明が遅れてしまうこととなった。しかし、Narver & Slater (1990) は当初から、産業平均以上の収益率を獲得する持続的競争優位の創造という視点を持ち、レントの維持に対して市場志向が与える効果を探求していた。この点を手がかりにすると、市場志向が扱うレントのタイプについてヒントが得られるであろう。

市場志向研究が扱うレントは、他社より優れた活動能力の保持から得られるレントとは異なっているものと考えられる。活動能力は要素市場の不完全性から生じるが、市場志向は生産物市場の不均衡性とそこでの競争パターンを示しているからである。市場志向研究で想定されている市場は、入門的ミクロ経済学が教えるような均衡経済ではなく、常に不均衡で多くのビジネス・チャンスが未開拓のままに残されている市場であると考えられる。²⁰⁾ 市場志向に基づく機敏な行動によって得られるレントは、「不均衡経済では、企業家の機敏な裁定活動が彼に利潤をもたらすのみならず、市場を均衡へ近づける」という、新オーストリー派経済学者 Kirzner の主張に対応している。それゆえ本稿では、市場志向のもたらす別のレントを「カーズナー・レント」と呼ぶ。市場志向に基づいて行動する企業のビジネス・チャンスの獲得は、企業家 (entrepreneur) 的な行動と言いうる。Narver & Slater の研究で描かれた市場志向は、Kirzner が描いた企業家の経済的機能に対応しているものと考えられるのである (Slater & Narver 1994, p.53)。

企業家的行動には、イノベーションを強調する Schumpeter の立場と、裁定による売買差益を強調する Kirzner の立場の2つがある。最初に企業家 (entrepreneur) の役割に注目した Schumpeter (1926) は、均衡の下ではもはや一切の変化が生じず循環的な運動しか起こらない一方で、企業家はイノベーションによって古い均衡を破壊して新しい均衡へ移動させる役割を担うと主張して、市場メカニズムを超越した存在として企業家を概念化した。こうしたイノベーションに基づく企業家像は「Schumpeter 的企業家」と呼ばれる。一方で Kirzner (1973) は、Schumpeter の描いた企業家像を、平常時における均衡体系を保持した点で批判した。市場均衡は、市場が完全

19) 同じ主張は、Srivastava *et al.* (1998), Moorman & Slotegraaf (1999), Dutta *et al.* (2002) にも見られる。

20) 均衡経済ではビジネス・チャンスは既になく、経営者の役割は均衡という「慣行の軌道」をなぞることのみとなる (Schumpeter 1926)。

に合理的なプレイヤーで満たされた場合にしか達成されないものであり、それ自体が驚くべき離れ業である。それに対して、限定合理的なプレイヤーで満ちた市場は、瞬時に均衡へと到達することなく、調整のプロセスとして描かれる。市場を均衡ではなくプロセスとみなす Kirzner の市場観では、企業家には、イノベーションによって経済を攪乱する以外に、機敏さ (alertness) を持って利潤機会を追求するという別の役割が浮上する。売買差益に基づくビジネス・チャンスは、均衡下ではもはや存在しないが、均衡に向かうプロセスにおいては存在するためである。Kirzner は、市場メカニズムが瞬時に均衡を導かない市場を想定して、機敏に行動して利潤機会を獲得し、その結果、市場を均衡へと向かわせるといふ、企業家の別な役割を見出した。この種の企業家は「Kirzner 的企業家」²¹⁾と呼ばれる。

Narver & Slater が規定した市場志向に合致する企業家的行動は、まさしく Kirzner のそれである。不均衡の市場においては、顧客や競合他社について気を配りつつ組織内の部門間調整を行うことで、競合他社に先駆けてビジネス・チャンスを獲得可能であると想定して、持続的競争優位の創造プロセスを描写していたものと考えられるのである。

市場志向の高さは、Kirzner 的企業家の行動に対応する。これは、顧客や競合他社に関する情報を自社にフィードバックして、次なる行為にすばやくつなげる能力である。ここから、市場志向は企業成果に正の効果をもたらすものと仮説化されうるのであろう。本稿では、市場志向の構成要素として、顧客と競合他社についての情報収集と、それらへのすばやい対応としてのマーケティングの変更を想定する。それらはそれぞれ、「顧客志向」、「競合志向」、「反応速度」という構成概念として定義され、以下のごとき仮説が構築される。

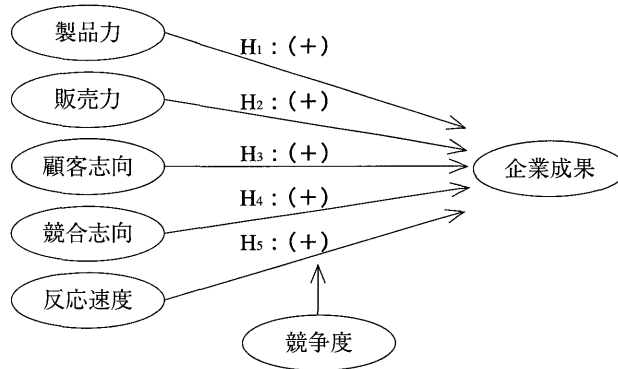
H₃: 顧客志向は、企業成果に正の効果を与える。

H₄: 競合志向は、企業成果に正の効果を与える。

H₅: 反応速度は、企業成果に正の効果を与える。

21) Kirzner (1973) は 2 つの企業家像を比較して、均衡の下での循環的活動から体系を引き離す機能こそ Schumpeter 的企業家の特徴である一方で、Kirzner 的企業家の特徴は、利用されていない市場機会を見出す能力にあるとした。すなわち、Schumpeter 的企業家とは、市場に混乱を引き起こし、「不均衡を生ずる勢力」であるのに対して、Kirzner 的企業家とは、「均衡を作り出す勢力」なのである (邦訳 p.126)。両者の市場の運行メカニズムに対する認識の違いが、このような企業家観の差異を生んでいるのである。企業家観の差異は、レント観にも差異をもたらす。Schumpeter 的企業家は、イノベーションによってレントを得る。イノベーションが模倣されるまでの間に得られる利潤がイノベーションのインセンティブとなるものとされる。一方、不均衡下でビジネス・チャンスを求める Kirzner 的企業家のレントは、主体の無知に基づく裁定 (arbitrage) による利潤である。

図表2 組織能力と企業成果に関する概念枠組



5. 実証分析

構築された仮説のパス図は図表2に示されている。企業成果に対して、活動能力要因と市場志向要因を構成する構成概念が、全て正の効果を与えるものと仮説化されている。構成概念は以下のよ様に定義された。従属変数は「企業成果」である。この構成概念は、利潤を示す収益率だけでなく、市場シェア、売上率の3変数を因子化して構成する (Oktemgil *et al.* 2000)。収益率はレントそのものである。市場シェアは、企業間での競争の結果を示している。売上伸び率は、それまでのマーケティング活動の蓄積を反映している。

独立変数となる構成概念は以下のごとくに定義される。活動能力は、マーケティング行動の中核となる製品と、製造された製品の販売に関する構成概念とに区分され、「製品力」と「販売力」の2つの構成概念が作成された。製品力とは、他社よりも優れた製品を開発している程度であり、販売力とは、他社よりも優れた製品販売をしている程度である。測定尺度は、田村 (1996) を参考にして独自に作成された。市場志向に関する構成概念は3つ用意された。Narver & Slater (1990) は、「市場志向」を、顧客志向、競合志向、部門間調整の3つの行動的構成概念を用いて定義しているが、このうち、顧客志向と競合志向を用いた²²⁾。また、市場志向はカーズナー・レントをもたらしがゆえに、「機敏さ」を測定する構成概念が必要であるため、反応速度なる概念を、Jaworski & Kohli (1993) を踏まえて Oktemgil *et al.* (2000) から用いた²³⁾。測定に用いられた質問項目は、図

22) Narver & Slater (1990) による定義は以下のごとくである。「顧客志向 (customer orientation)」とは、買手に対して継続的に優れた価値を提供しうるだけの十分な買手についての理解であり、それには、現在のみならず将来にわたる買手のバリュー・チェーンの理解が必要とされている (p.21)。「競合志向 (competitor orientation)」とは、現在および潜在的な主要競合他社についての理解のことであり、その内容として、短期的には強みと弱みの理解が、長期的には組織能力や戦略の理解が挙げられている (pp.21-22)。

図表3 構成概念と質問項目

構成概念	質問項目	α 係数
企業成果	X ₁ : 貴事業部の収益率は、競合他社に比べて高いですか？ X ₂ : 貴事業部の市場シェアは、競合他社に比べて高いですか？ X ₃ : 貴事業部の売上成長率は、競合他社に比べて高いですか？	.71
製品力	X ₄ : 貴事業部の主力製品は、競合他社に比べて差別化されていますか？ X ₅ : 貴事業部の主力製品のブランド力は、競合他社に比べて強いですか？ X ₆ : 貴事業部の技術開発力は、競合他社に比べて強いですか？	.67
販売力	X ₇ : 貴事業部の販路の販売力は、競合他社に比べて強いですか？ X ₈ : 貴事業部の営業力は、競合他社に比べて強いですか？	.85
顧客志向	X ₉ : 貴事業部内では、顧客についての情報が共有されていますか？ X ₁₀ : 貴事業部内では、顧客満足を目指した経営が浸透していますか？	.72
競合志向	X ₁₁ : 貴事業部内では、市場の動向について気を配っていますか？ X ₁₂ : 貴事業部内では、競合他社の動向について気を配っていますか？ X ₁₃ : 貴事業部内では、競合他社についての情報が共有されていますか？	.82
反応速度	X ₁₄ : 市場環境が変化した時、製品の修正を他社より早く行っていますか？ X ₁₅ : 市場環境が変化した時、価格の変更を他社より早く行っていますか？ X ₁₆ : 市場環境が変化した時、広告キャンペーンの変更を他社より早く行っていますか？ X ₁₇ : 市場環境が変化した時、営業計画の変更を他社より早く行っていますか？ X ₁₈ : 市場環境が変化した時、販路（流通チャネル）の変更を他社より早く行っていますか？	.73

表3に示されている。

なお、既に言及されたように、SCPパラダイムに基づくポジショニング・アプローチでは、企業成果の企業間分散を説明出来ない。しかし、外部環境から独立して、常に有効な組織能力があるとは考えにくい²⁴⁾。実際には、環境要因に応じて何らかの変化があるかもしれない。そこで、産業の競争度についての指標を作成し、企業が属する産業の競争度を媒介変数として、組織能力の各変数の変化について前もって仮説を立てない探索的分析を追加的に行う。

2003年12月に、東証一部上場の製造企業1,713社の主要事業部に対して、郵送法による質問紙調査を行い、データが収集された²⁵⁾。190社から回答が得られ、欠損値などを除いた有効回答は174社で

23) Oktemgil *et al.* (2000) では、反応速度は隔離メカニズム要因として用いられているが、構成概念の意味として、Kirzner 的企業家の機敏さを測定することに使用可能と判断された。こうした反応速度の一例は、製品流通の延期化による在庫リスクの低減である。久保(2001)を参照のこと。

24) この点について、Slater & Narver (1994) は、産業要因の媒介効果は非常に小さなものであると結論づけている。本稿では、産業の競争度を区分することで、探索的分析が行われる。

25) アンケート調査は、慶應義塾大学大学院経済学研究科・商学研究科による日本学術振興会21世紀COEプログラム「市場の質に関する理論形成とパネル実証分析—構造的経済政策の構築にむけて—」に参加する経営・会計班により行われた。

図表4 独立変数群の因子分析

	競合志向	反応速度	販売力	製品力	顧客志向	共通度
市場動向 (X ₁₁)	0.79	0.16	0.09	0.30	0.16	0.77
競合他社動向 (X ₁₂)	0.91	0.19	0.13	0.06	0.14	0.91
競合情報共有 (X ₁₃)	0.52	0.12	0.19	0.02	0.41	0.49
製品変更 (X ₁₄)	0.10	0.61	0.12	0.25	0.25	0.53
価格変更 (X ₁₅)	0.09	0.50	0.11	0.16	0.24	0.35
広告変更 (X ₁₆)	0.14	0.38	0.22	0.14	0.10	0.24
営業変更 (X ₁₇)	0.27	0.49	0.31	0.20	0.11	0.46
販路変更 (X ₁₈)	0.09	0.62	0.16	0.05	0.02	0.42
販路販売力 (X ₇)	0.15	0.23	0.87	0.13	0.12	0.87
営業力 (X ₈)	0.16	0.40	0.65	0.18	0.12	0.66
製品差別化度 (X ₄)	0.06	0.11	0.08	0.62	0.07	0.42
ブランド力 (X ₅)	0.07	0.20	0.49	0.52	0.05	0.55
技術開発力 (X ₆)	0.18	0.23	0.15	0.57	0.10	0.44
顧客情報共有 (X ₉)	0.20	0.23	0.09	0.08	0.79	0.73
顧客満足経営 (X ₁₀)	0.31	0.24	0.12	0.35	0.51	0.55
固有値	2.07	1.89	1.74	1.41	1.28	
寄与率 (%)	13.79	12.62	11.62	9.38	8.55	
累積寄与率 (%)	13.79	26.41	38.03	47.41	55.96	

あり、有効回収率は10.1%であった。回答に際しては、当該事業部の主力製品を想定して、図表3の各質問項目について、自社の得点を競合他社に比べて相対的に回答して頂いた。²⁶⁾

分析に際しては、まず因子分析によって構成概念を抽出した上で、因子得点を用いて重回帰分析を行う。²⁷⁾ 重回帰分析は、産業の競争度によって複数回行われる。まず、因果分析に用いる構成概念の作成のため、因子分析が行われた。独立変数群について因子分析が行われ、バリマックス回転を施した結果、ほぼ期待された因子が抽出され、図表4のごとき単純構造を得た。構成概念の信頼性の指標であるCronbachの α 係数は、製品力に関しては $\alpha=0.67$ と若干低かったものの、それ以外に関しては0.7以上と良好であった(図表3)。

同様にして従属変数についても「事業部の収益率」、「事業部の市場シェア」、「事業部の売上成長率」の3変数に因子分析を施して「企業成果」なる概念を構成した(図表5)。因子分析の結果、1つの因子が抽出され、その寄与率は46.71%であり、Cronbachの α 係数は0.71であった。

続いて、サンプルになる企業を産業の競争度別にグルーピングすべく、クラスター分析が行われ

26) 質問項目は、リカート法の6点尺度でスケールされた。

27) 当初は、共分散構造分析の使用が予定されたが、この技法はサンプルサイズが200以上でなければ結果が安定しないという経験則があるため(Steenkamp & van Trijp 1991, pp.285-286)、サンプルサイズの制約から、因子分析と回帰分析の併用に変更された。

図表5 従属変数の因子分析

	企業成果	共通度
収益率 (X_1)	0.80	0.64
市場シェア (X_2)	0.58	0.34
売上成長率 (X_3)	0.65	0.43
固有値	1.40	
寄与率 (%)	46.72	

図表6 産業分類のための因子分析

	参入容易度	価格競争度	共通度
市場参入退出度	0.83	0.12	0.69
市場異業種参入度	0.83	0.01	0.69
市場価格競争度	0.21	0.62	0.43
市場買手交渉力	-0.07	0.61	0.38
固有値	1.42	0.78	
寄与率 (%)	35.49	19.44	
累積寄与率 (%)	35.49	54.93	

図表7 各クラスターの記述統計量

		平均	標準偏差
競争的産業 (n=80)	参入容易度	0.81	0.67
	価格競争度	0.09	0.58
非競争的産業 (n=94)	参入容易度	-0.69	0.33
	価格競争度	-0.07	0.87

た。それに先立って、産業構造変数に因子分析が施され、参入容易度と価格競争度なる因子を抽出した(図表6)²⁸⁾。この2因子を分類変数としてクラスター分析が行われ、「競争的産業」および「非競争的産業」の2つのクラスターを識別した。両クラスターの記述統計量は図表7に示されている。

最後に因果仮説をテストすべく、企業成果を従属変数として3つの重回帰分析が行われた。独立変数は個々の因子の因子得点であるため、独立変数間は独立であり、多重共線性の危険は回避されている。結果は図表8に示されている。回帰モデルのF値はいずれも良好な値を示し、0.1%水準で有意であった。

第1に、全サンプル(n=174)に関する重回帰分析では、競合志向が5%水準で有意にならなかったことを除いて、全て仮説どおりの係数推定値が得られた。標準化回帰係数(β)を見ると、販売力と製品力が高い効果を与えていた。第2に、競争的産業(n=80)に関する重回帰分析では、全サンプルと同様に、競合志向が有意とはならなかったが、それ以外は全て仮説どおりであった。このモデルでは、顧客志向が企業成果に対して最も強い効果を与えていた。第3に、非競争的産業(n=94)に関する重回帰分析では、競争的産業とは反対に、顧客志向が非有意となり棄却されたが、それ以外は全て5%水準で有意であった。競合志向が有意となったのはこのグループのみであった。

以上の実証分析は、興味深い帰結を示している。まず、反応速度・販売力・製品力は、どの産業においても成果に対して強い効果を与えていた。次に、顧客志向と競合志向の効果が、産業の競争度の違いによって異なっていることが明らかとなった。競争的産業では、顧客志向を強く持って激

28) 参入容易度因子のみでは累積寄与率が35.49%と低かったため、累積寄与率を50%以上にするために、固有値が1を切った価格競争度因子も抽出されている。

図表 8 重回帰分析

	全サンプル			競争的産業			非競争的産業		
	β	t 値	p 値	β	t 値	p 値	β	t 値	p 値
競合志向	0.10	(1.82)	0.07	0.04	(0.41)	0.69	0.15 ^c	(2.04)	0.04
反応速度	0.27 ^a	(4.66)	0.00	0.20 ^c	(2.00)	0.05	0.31 ^a	(4.29)	0.00
販売力	0.36 ^a	(6.27)	0.00	0.23 ^c	(2.40)	0.02	0.41 ^a	(5.89)	0.00
製品力	0.35 ^a	(6.11)	0.00	0.31 ^a	(3.21)	0.00	0.39 ^a	(5.52)	0.00
顧客志向	0.18 ^a	(3.22)	0.00	0.32 ^a	(3.34)	0.00	0.05	(0.77)	0.44
F 値	28.69			7.18			24.51		
p 値	0.00			0.00			0.00		
自由度調整済み R ²	0.44			0.28			0.56		
サンプルサイズ	174			80			94		

a : 0.1%水準で有意, b : 1%水準で有意, c : 5%水準で有意, 無印 : 非有意

変するニーズをキャッチすることが重要である一方で、非競争的産業では、産業内でシェアを維持するために、競合他社の動向を知ることが重要であるためと解釈されるであろう。産業の媒介効果を軽微なものと結論づけていた Slater & Narver (1994) とは異なって、産業の競争度による媒介効果の存在が示唆される分析結果が得られたのである。

6. 結論

本論では、組織能力がマーケティング戦略や企業成果の企業間差異をもたらすという知見の吟味を目的として、2つの組織能力が分析された。その結果、個別企業が蓄積してきた組織能力は、多彩な経路で企業成果に正の効果を与えているが、それらはレント創出メカニズムに対応して異なっていることが、理論的にも実証的にも支持されることとなった。これまで、流通チャンネルでの企業間関係を説明するツールとして適用されてきた組織能力がマーケティング戦略論にとっても重要な規定要因となることが示されたことは、本稿の重要な貢献と云いうるであろう。

今後は、以下の研究課題に取り組む必要がある。第1に、マーケティング戦略の遂行に際して必要となる組織能力の調達形態について検討が必要である。わが国の企業システムは、統合型ではなく、機能分業の進んだ企業間関係によって形成されていることから、流通チャンネルをはじめとする企業間関係とマーケティング戦略の関連付けが興味深い研究トピックとなりうる。第2に、ポジショニング・アプローチと組織能力アプローチとの関連付けが必要である。本稿では、産業要因と市場志向との関連が発見されたが、これは探索的分析の結果であり、いまだ理論仮説の形をとっていない。あらゆる環境から独立して、常にベストな戦略や組織能力が存在するとは考えにくいのであり、この点については更なる理論的探求が必要であろう。

マーケティングは、個別企業の生産物市場における競争行動であるが、実際のマーケティング活動を大きく左右するのは、個別企業が直面する要素市場である。個別企業の組織能力は、現実のマーケティング戦略の多様性を説明するためのキーコンセプトではあるものの、産業要因やイノベーションとの関連付けなど、いまだに曖昧な点が残されている。Hunt (2000) が強調するように、資源優位と市場地位の関係を解明できた時、組織能力概念はマーケティング戦略論にさらに大きなインパクトをもたらしうると期待されるのである。

参 考 文 献

- Aaker, D. A. (1989), "Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage," *California Management Review*, Vol.31, No.2 (Winter), pp.91-106.
- Ailawadi, K. L., D. R. Lehmann & S. A. Neslin (2001), "Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy," *Journal of Marketing*, Vol.65, No.1 (January), pp.44-61.
- Bain, J. S. (1968), *Industrial Organization*, 2nd ed, John Wiley & Sons, 宮沢健一訳 (1974), 『産業組織論』, 丸善。
- Barney, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, Vol.32, No.10, pp.1231-1241.
- _____ (1989), "Asset Stocks and Sustained Competitive Advantage: A Comment," *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1511-1513.
- _____ (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp.99-120.
- Bharadwaj, S. G., P. R. Varadarajan & J. Fahy (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions," *Journal of Marketing*, Vol.57, No. 4 (October), pp.83-99.
- Chandler, A., Jr. (1992), "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise," *Journal of Economic Perspective*, Vol.6, No.3, pp.79-100.
- Coase, R. H. (1937), "The Nature of the Firm," *Economica*, Vol.4, pp.386-405, 宮沢健一・後藤晃・藤垣芳文訳 (1992), 『企業・市場・法』, 第2章, 東洋経済新報社。
- Day, G. S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4 (October), pp.37-52.
- Demsetz, H. (1973), "Industry Structure, Market Rivalry, and Public Policy," *Journal of Law and Economics*, Vol.16, No.1, pp.1-9.
- Dierickx, I. & K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- Dutta, S., O. Narasimhan & S. Rajiv (1999), "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?," *Marketing Science*, Vol.18, No.4, pp.547-568.
- Dutta, S., M. Bergen, D. Levy, M. Ritson & M. Zbaracki (2002), "Pricing as a Strategic Capability," *Sloan Management Review*, Vol.43, No.3, pp.61-66.
- Hunt, S. (2000), *A General Theory of Competition: Resources, Competences, Productivity, Economic Growth*, Sage.

- _____ & R. M. Morgan (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition," *Journal of Marketing*, Vol.59, No.2 (April), pp.1-15.
- Jaworski, B. J. & A. K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3 (July), pp.53-70.
- Kirzner, I. M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, 田島義博監訳, 江田三喜男・小林逸太・佐々木寅雄・野口智雄訳 (1985), 『競争と企業家精神』, 千倉書房。
- Kohli, A. & J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2 (April), pp.1-18.
- 久保知一 (2001), 「流通取引と需給調整——延期—投機モデルによる吟味——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第44巻第4号, pp.167-194。
- _____ (2003a), 「流通チャネルにおける統合と分離——ケイパビリティ・アプローチによる取引関係の吟味——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第45巻第6号, pp.113-141。
- _____ (2003b), 「流行財のマーケティング競争——消費者間相互依存の下の広告活動——」, 『慶應商学論集』(慶應義塾大学), 第16巻第1号, pp.41-68。
- _____ (2003c), 「流通チャネルと取引関係——動的取引費用モデルによる卸売統合の実証分析——」, 『三田商学研究』(慶應義塾大学), 第46巻第2号, pp.111-132。
- _____ (2003d), 「マーケティングの競争戦略論的基礎——文献レビューと今後の研究課題——」, 『Occasional Paper Series』(慶應義塾大学), GSBS03-03。
- Langlois, R. & P. L. Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge.
- Moorman, C. & R. J. Slotegraaf (1999), "The Contingency Value of Complementary Capabilities in Product Development," *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.2 (May), pp.239-257.
- Narver, J. C. & S. F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.54, No.4 (October), pp.20-35.
- Nelson, R. & S. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- Oktemgil, M., G. E. Greenley & A. J. Broderick (2000), "An Empirical Study of Isolating Mechanisms in UK Companies," *European Journal of Operational Research*, Vol.122, No.3, pp.638-655.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Blackwell, 末松玄六訳 (1962), 『会社成長の理論』, グイヤモンド社。
- Peteraf, M. A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.3, pp.179-191.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982), 『競争の戦略』, グイヤモンド社。
- Ricardo, D. (1817), *The Principles of Political Economy and Taxation*, John Murray, 羽鳥卓也・吉沢芳樹訳 (1987), 『経済学および課税の原理』, 岩波書店。
- Richardson, G. B. (1972), "The Organisation of Industry," *Economic Journal*, Vol.82, pp.883-896.
- Rumelt, R. P. (1984), "Toward a Strategic Theory of the Firm," in Lamb, R. B. eds., *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall.
- _____ (1991), "How Much Does Industry Matter?," *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.3, pp.167-186.
- Schumpeter, J. A. (1926), *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, 2nd ed, Verlag von Duncker & Humblot, 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1977), 『経済発展の理論』, 岩波書店。

- Slater, S. F. & J. C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1 (January), pp.46-55.
- Slotegraaf, R. J., C. Moorman & J. J. Inman (2003), "The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment," *Journal of Marketing Research*, Vol.40, No.3 (August), pp.295-309.
- Srivastava, R. K., T. A. Shervani & L. Fahey (1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.62, No.1 (January), pp.2-18.
- Steenkamp, J. B. E. M. & H. C. M. van Trijp (1991), "The Use of Lisrel in Validating Marketing Constructs," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.8, No.4 (November), pp.283-299.
- 田村正紀 (1996), 『マーケティング力—大量集中から機動集中へ—』, 千倉書房。
- _____ (2003), 「市場志向の実践理論を目指して」, 『流通科学研究所モノグラフシリーズ』(流通科学大学), No.15。
- Varadarajan, P. R. & S. Jayachandran (1999), "Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.2, pp.120-143.
- Webster, F. E., Jr. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, Vol.56, No.4 (October), pp.1-17.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol.5, No. 2, pp.171-180.
- Williamson, O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.
- _____ (1999), "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives," *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.12, pp.1087-1108.

[東京学芸大学教育学部専任講師]