

『大東文化大学経済学部
創設60周年記念論文集』
〈抜刷〉 平成11年3月15日

マーケティング理論の現代的潮流に関する一考察

——「比較優位の理論」と競争・戦略論を中心に——

首 藤 禎 史

マーケティング理論の現代的潮流に関する一考察

——「比較優位の理論」と競争・戦略論を中心に——

首藤 禎史

I. はじめに

II. S.D. Hunt と R.M. Morgan (比較優位の理論) の枠組み

III. S.D. Hunt と R.M. Morgan の枠組みをめぐる論争の検討

IV. マーケティングにおける現代競争理論の特徴

V. むすびにかえて

I. はじめに

1915年に A.W. Shaw が、*Some problems in Market Distribution*¹⁾を著して以来、それまで個別に研究あるいは議論されていた²⁾マーケティングの諸機能ないしは諸問題が体系的に理論づけられて研究されるようになって久しく経つ。その間、さまざまな学派・研究アプローチが出現し、さまざまな角度からマーケティング現象が分析され、さまざまな理論モデルないしは理論仮説が提唱されては、受け入れられ、定着し、あるときには朽ち果てていったりした。

現代、マーケティング研究は大きく、商品的アプローチ、制度的アプローチ、機能的アプローチ、学際的アプローチ、システムズ・アプローチに分けられるが³⁾その中心は、消費者行動ないしは、購買者行動研究における論理実証主義的な研究と事業あるいは製品の競争優位性をその論点の中核においた「比較優位の理論⁴⁾」の立場によるアプローチであると

考えられている。

しかしながら、消費者行動研究の論理実証主義と言われる立場からの調査研究にしろ、比較優位理論の立場からの事業分析ないしは戦略研究にしても、いずれにしろ、統計学的分析方法を用いた実証分析であることには変わりがなく、マネジリアルなレベルで戦略を構築し、展開していくための理論仮説、すなわち、マーケターないしは事業の管理者が戦略を立て、展開していくための方向を考える方法論的なものとの関係にいかなる整合性をもって結び付けていくのかといったことにいささか疑問が残らないではない。

そのようなことから、本稿では、現代のマーケティング研究における理論的なアプローチ、あるいは理論的な潮流といったものにはどんなものがあり、それらがどのように展開され、受け入れられているのかといったことについて、また、「比較優位の理論」と呼ばれるものがどのような考え方を基に、提唱され、展開されているのかといったことについて、現代のマーケティングの代表的な競争理論および戦略研究を中心に検討し、現代マーケティングの理論展開の特徴と方向性、そして問題点を明らかにすることを試みることにする。

II. S.D. Hunt と R.M. Morgan (比較優位の理論) の枠組み

S.D. Hunt と R.M. Morgan が1995年に *Journal of Marketing* に発表した論文によると、現代マーケティング理論の研究の流れには3つの方向が見受けられるとされている。彼らによると、その3つの方向とは、1つは主にマーケティング理論と研究において戦略的問題を取り扱った方向で、2つめは卓越した企業の成果を生み出すために市場志向を提唱する方向のものであり、そして、3番目は、戦略的なネットワークの競争において望ましいリレーションシップ・マーケティングを展開することを強調するものであるとしている⁵⁾。この3番目の領域の研究がこれらの傾向の中で、近年最も多い研究であると思われる。

しかしながら、彼らは「学術的な領域において、この10年間、戦略理論とコンセプトの開発と検証、普及に対するマーケティングの貢献は社会的に取り残されてきた。組織の効率性に深く関係して推定されたマネジメントに関する競争原理についての議論は、マーケティング・コンセプトには見当たらない」という George. S. Day の主張を引用して、この3つの潮流も満足いくものではないとしている。そして、George. S. Day の言うネットワークと提携に関する「戦略的対話」が新古典派の競争理論を凌駕する新しい競争枠組みへの進化の方向であるとし、マーケティングに対するそのインプリケーションを提供するための新しい競争理論の枠組みが必要であるという主張を展開している。

彼らは、新古典派の完全競争の理論に代わって社会経済の実態を説明するために、(1)戦略文献から企業の進化した資源ベース理論と、(2)マーケティングと産業組織経済学から競争優位の問題に関する文献、(3)オーストリア学派から競争合理性、そして(4)マーケティングと経済学から差別的優位性の理論を利用して「競争の比較優位の理論 (Comparative Advantage Theory of Competition)」と題した理論を展開することを試みている。この論文では、はじめに、新古典派の理論とマーケティングが前提とする市場の相違点が挙げられ、それに基づいて各学派によって説明力の豊富さおよび企業の多角化の現象がどのように解釈・説明されているかを検討することを通じて「比較優位の理論」の理論的背景および成立の正当性が示されている⁶⁾。

そして、「新古典派の理論は、効率性の原則を基に市場をベースとした経済のより多くの富の生産の潜在性を説明し得るが、それらのより大きな革新性 (innovativeness) あるいは商品およびサービスのより勝った品質を説明し得ない。市場経済における企業の多角化に関して言えば、そのような多角化は完全競争理論とはまったく相反するものである。

シカゴ学派のアプローチについては、生産機能における人間の働きかけを許容はしてはいるものの、他の部分で新古典派の仮定を保留したこ

表-1 新古典派と競争の比較優位の理論的基礎

	新古典派	比較優位の理論
1. 需要	産業内で同質	産業内で異質
2. 消費者の情報	完全でコストが掛からない	不完全でコストが掛かる
3. 人間の動機	自己利益の極大化	制限された自己利益
4. 企業の目的	収益の極大化	卓越した財務成果
5. 企業の情報	完全でコストが掛からない	不完全でコストが掛かる
6. 資源	資本、労働、土地	財務的、物理的、法的、人的、 組織的、情動的、関係的
7. 資源の特徴	同質的かつ完全に可変的	異質的で不完全に可変的
8. 管理者の役割	量的な決定と生産機能の実行	戦略の認識、理解、創造、 選択、実行、そして変更
9. 環境の役割	行為と成果を全体的に決定 する	行為と成果に影響を与える
10. 競争	量的な調節	比較優位

出所) S.D. Hunt, R.M. Morgan "The Comparative Advantage Theory of competition" *Journal of Marketing*, Vol. 50 (April), 1995, p.3,

とが、学派の説明力を限られたものにしてはいる。取引費用経済学の状況はさらに複雑である。ウィリアムソンは、基礎となる概念として、機会主義と限界合理性の行動仮説を示した。……しかしながら、ある産業内のすべての企業が機会主義によって行動したとしても、伝統的極大主義は、ある産業内のすべての企業が究極的には同じ規模、同じ範囲、同じ収益性に行き着く—すなわち、各々の企業の機会主義の等しいコストを含んで、企業の総費用が最大限となる—ことを意味している。それゆえに、取引費用経済学は、同質的な需要を前提とした新古典派の仮説と分離した場合だけ、企業の多角化を説明し得るのである⁷⁾として、それらの問題を解決するために、次のような前提に基づいた新しい競争枠組みを提案することを行っている⁸⁾。

彼らはそこで、「科学的リアリズムの認識論を採用するために、各々の前提は経験的検証に耐え得る、そして耐えるべき命題として提供される。さらに、完全競争の認識論とは異なり、もし、いかなる基礎となる前提

も誤りであると判明したなら、市場を基礎とする経済における競争の実際の世界をよりよく記述する前提に置き換えられなければならない」として、以下の9つの前提を提示している。

1. 包括的な製品クラス内の人間の消費に対する選好の不明確な (gray) 同質性に関する新古典派の仮説を否定して、高度に異質的かつ動態的な (dynamic) ものとして産業需要を捉える。

2. 消費者は、彼らの嗜好ないしは選好に適合する製品に関する完全な知識を持っておらず、そのような情報の探索にはしばしば、時間と資金の両方が伴う。

3. 人間は、製品に関する消費者と企業における管理者の両方の役割において、制限された自己の満足を求めることによって、動機付けられている。

4. 企業の主要な目的は、優れた財務的成果を上げることである⁹⁾。

5. 企業は、不完全な (そしてしばしば、獲得するのに非常に多くのコストが必要な) 状況下で、顧客及び競争相手に関する情報を追い求めている。

6. 資源¹⁰⁾は、それを効率的に、あるいはまた効果的に、ある市場セグメントないしは複数の市場セグメントに対して価値のある市場の提供物を生産することが可能である企業にとって有効な有形または無形の実在である。

7. 資源は、企業を横断して高度に異質的かつ不完全に可変的である。資源の異質性とは、すべての企業が少なくとも複数の独自の方法で資源の配列を有しているということの意味している。

8. 企業の管理者の役割は、現在の戦略を認識し、理解し、新しい戦略を創造し、好ましい戦略を選択し、そして選択された戦略を実行・管理し、適時にそれらを修正することである。競争優位と卓越した財務的成果の地位を生み出す戦略は、企業がライバルを凌駕する比較優位を保持するそれら資源に依存しているゆえに、そうなるであろう。

9. 伝統的な産業組織経済学 (Bain 1956) を含む新古典派の理論が、企業
 の環境、とりわけ、その産業構造が経営行為 (conduct)、あるいは戦略
 と成果=利益を厳密に決定するとしているのに対し、われわれの理論は、
 環境要因のみが経営行為と成果に影響を与えるという立場を採る。相対
 的資源の異質性と可変性は、戦略的選択が行われなければならないとい
 うことと、それら戦略が成果に影響を与えるということを示唆している。

これらの前提を基に、彼らは「ある市場セグメントで優れた価値を持
 つと知覚されるか、競争相手よりも低いコストで生産できるかのどちら
 かにおいて、競争相手の提供するものよりも勝って、その企業の生産す
 る市場での提供物が供給されることを可能にする資源配列を当該企業が
 有している場合に、資源の比較優位が存在する」という“資源優位のダ
 イナミクス”による「比較優位の理論」を展開しているのである。

上述のように、彼らの展開する「比較優位の理論」は資源ダイナミク
 スに基づいているゆえに、図-1で示されている縦軸に「相対的資源コ

相対的資源—創出価値 (Relative Resource-Produced Value)

		低い	中位	高い
相対的資源 コスト	低い	1 ?	2 競争優位	3 競争優位
	中位	4 競争不利	5 等価地位 (Parity Position)	6 競争優位
	高い	7 競争不利	8 競争不利	9 ?

図-1 競争地位マトリックス

出所) S.D. Hunt, R.M. Morgan “The Comparative Advantage Theory of
 competition” *Journal of Marketing*, Vol. 50 (April), 1995, p.7,

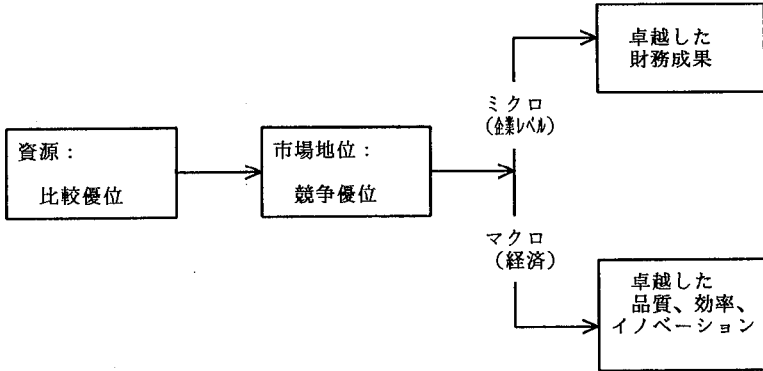


図-2 競争の比較優位の理論

出所) S.D. Hunt, R.M. Morgan “The Comparative Advantage Theory of competition” *Journal of Marketing*, Vol. 50 (April), 1995, p.9,

スト」を採り、横軸に「相対的資源—創出された価値」を用いたマトリックスによって競争地位を描き出すことができる。

図-1に描かれているように、相対的資源コストを低く保ち、相対的資源創出価値がより勝っているものを市場に提供する場合に、その組織ないしは事業は競争優位の地位を獲得し、その逆の場合に競争不利地位にあることとなる。したがって、図の右上の3つのセルに位置する場合、その組織あるいは事業は競争優位の地位を市場で獲得し、とりわけ、セル3に位置付けられた場合、最も優位な地位を得ているということになる。その反対に、左下の3つのセルに位置する場合、すなわち、組織が市場に製品ないしはサービスを提供する際に、相対的資源コストが高く、相対的資源創出価値が低い場合に、その事業ないしは組織は競争市場において、相対的に不利な競争地位にあるということになるのである。そして図-2は、この競争の比較優位の理論が効率性、効果に対して、時間とその流れを通じて市場を基礎にした経済の豊富さを示したものであると彼らは説明している。

それによれば、競争市場において、相対的資源が市場での相対的市場地位を生み出し、そしてその競争地位がマクロ的には優れた財務的成果

を生み出し、ミクロ的には優れた品質、効率性、イノベーションを生み出す。これにより、比較優位の理論が、なぜ市場を基礎にした経済が絶え間なくより効率的な生産プロセスを生み出す資源を創造するかということの説明していると述べている。またさらに、「競争とは、競争優位の市場地位と、それによるより優れた財務的成果を生み出す諸資源における比較優位を求める企業の中での継続的な競争から成る不均衡かつ動態的プロセスである。企業は、相対的な市場地位のシグナルである相対的な財務的成果、あるいはまたその逆の、相対的な資源のシグナルである相対的な市場地位から得られるフィードバックの結果としての競争を通じて学習をする¹¹⁾」と図-2の内容を説明しているのである。

これに加えて、この比較優位の理論が「企業の多角化」を説明し得るかどうかという問題に関しては、次のような理由を挙げて、企業の規模と範囲、そして収益性における多角化を説明できるとしている¹²⁾。

① 普遍的な機会主義というものは想定されていないゆえに、異なった企業の規模と範囲は、ある企業が関係を樹立するために新たに相手を探さず探索しないで済むぐらい信頼できる供給相手ないしは、顧客との関係を発展させる (Morgan and Hunt 1994) 一方で、またある企業がそのような信頼できるパートナーを見出だせないという理由から、後方あるいは前方に対する垂直的統合を行うといった問題を基礎に、説明され得る。

② 企業は、ある活動を外部と契約するよりもむしろ、自社内でその活動を行うことを決定する。というのも、そのような活動は、ある能力を構成するか、構成する資源の配列の一部になるかもしれないからである。・・・

③ ある産業における個々の企業は、その歴史の結果として時間および空間において独自の存在である。資源を獲得し展開することにおけるこの独自の歴史のために、企業は競争相手と異なるのである (Barney 1991; Dierickx and Cool 1989)。・・・

④ 資源の異なった配列は、いくつかの市場セグメントに対する同じ価

値を生産することにおいて、等しく効果的かつ効率的である。それゆえに、この異なった資源の配列により企業は規模および範囲を変えることができ、その場合、「範囲」が製品—市場の多角化と言われるものである (Chandler 1990)。

- ⑤ 異質的な需要であるゆえに、異なった市場セグメントを対象とすることは、同一の産業にある企業が異なった規模と範囲で活動することであり、それは例えば“ニッチ”マーケターと呼ばれるものである。
- ⑥ いくつかの個々の資源は、たとえ競争相手が同じ市場セグメントを対象としたとしても、ある特定の企業に対してのみ比較優位を生み出す。これは、際立った能力としての優位性を生み出す相互に結び付いた資源の配列がしばしば存在するためである。
- ⑦ 仮にいくつかの市場を対象とする1つあるいはそれ以上の企業が競争相手が模倣できない、あるいは代わりのものを見付けられないか、まったく新しい資源に到達できないような諸資源において比較優位を保持しているならば、そのような状況が同じ産業内で異なったさまざまな企業を生み出すことになる。
- ⑧ 消費者の選好の変化とすべての企業が市場での競争優位の地位を生み出す資源における比較優位の獲得を求めることによる絶え間のない探索の両方によって、ある産業内での企業の編成形式が変化する。

以上の8つのポイントを根拠に彼らは、「競争の比較優位の理論」が、なぜ市場を基礎とした経済がより豊富であり、かつ革新的であるかということと、計画経済より質の高い製品ないしはサービスを持ち得るかということについて、新古典派の理論よりも有効に説明することができるとしているのである¹³⁾。

この他、マーケティングの特徴とも言えるマーケティング・コンセプトの中心となっている「市場志向 (market orientation)」を比較優位の理論の管理的な役割として位置付けて、「市場志向とは、(1)顕在的・潜在的の両方の顧客および競争相手に関する情報のシステムティックな収

集、(2)市場知識を開発する目的に応じた情報のシステムティックな分析、(3)そして戦略の認識、理解、創造、選択、実行、および変更に導く知識のシステムティックな利用である¹⁴⁾』として、“市場志向”を企業が競争において比較優位を獲得するための1つの資源として捉えることを提案している¹⁵⁾。

III. S.D. Hunt と R.M. Morgan の枠組みをめぐる論争の検討

上述のようにして、新古典派の競争理論に代わる新しい枠組みを提供することを試みた Hunt と Morgan であるが、当然のごとく、この試みには賛否両論が浴びせられ、その論争のいくつかが *Journal of Marketing* の紙面上で行われた。

まず P.R. Dickson が、次のような問題点を挙げて、1996年の *Journal of Marketing* の第60号で批判を展開している¹⁶⁾。

- a) 資源優位の理論¹⁷⁾がダイナミックであるならば、Hunt & Morgan の理論モデルの図-1 がなぜ静態的 (static) であるのか。
- b) 資源優位の理論がオーストリア学派に依拠しているならば、なぜ学習プロセスとしての競争に関する議論がないのか。
- c) 資源優位の理論がプロセス志向であるならば、経過依存性 (path-dependencies) を伴った進化理論であるのか。
- d) 資源優位の理論が計画経済に対して市場を基礎にした経済の生産性の優位を説明するのに貢献しているなら、いかにして資源優位の理論が内生的な (endogenous) 成長モデルに関係しているのか。
- e) 資源優位の理論が企業の多角化、市場を基礎にした経済と計画経済との間の生産性、革新性、品質を新古典学派の理論よりもうまく説明するのであるならば、完全競争と資源優位の理論との関係はどうか¹⁸⁾。

この批判に対して、Hunt と Morgan は同紙上で、Dickson の批判を一蹴する反論をしている¹⁹⁾。

彼らの主張するところでは、「P.R. Dickson の批判はある種の有益な論争を提供したが、どれも Hunt & Morgan の前提の範囲を越えるのではなく、自分たちの『資源優位モデル』は、企業の多角化、市場を基礎とした経済と計画経済の間の生産性・品質・革新性の違いを十分に説明し得るし、純粹にダイナミックであり、かつ、内生的な成長モデルに対する理論的基礎を提供し、系統発生論的・天然資源の有効活用を視野に入れた革新的理論のたたき台と属性を構築する要件をすべて持っており、経過依存性 (path dependencies) にも適応し、限定的な理論、あるいは特別なケースとして完全競争をも受入れ、新古典派的理論の予測に関する成功も取り入れ、さらに経済科学の蓄積性 (cumulativeness) を保護するものである²⁰⁾」としているのである。

また、Dickson の批判論文の翌年、Z.S. Deligönlü と S.T. Çavuşgil が、やはり *Journal of Marketing* 紙に “Does the Comparative Advantage Theory of Competition Really Replace the Neoclassical Theory of Perfect Competition,” と題した批判論文を寄稿している²¹⁾。

Z.S. Deligönlü と S.T. Çavuşgil (以下、本論文では D & C とする) は、以下のような表を示し、S.D. Hunt と R.M. Morgan の「競争の比較優位の理論」が「①とりわけ新しい考え方ではなく、②新古典派の理論も比較優位の理論も “交換パラダイム” の枠を越えてはいなく、したがって、③比較優位の理論は、新古典派の理論に取って代わるものではない²²⁾」という批判を展開した。

これに対して Hunt & Morgan は、やはり同紙上で “Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition,” という論文によって、D & C の批判に次のように応えている²³⁾。

まず第 1 に、D & C は、1996年の Hunt & Morgan と Dickson の論争を読まずに批判を述べているというのである。というのは、D & C の批判のいくつかは、Dickson の批判と重複する問題であり、それらはすで

表-2 競争の比較優位の理論と交換パラダイムの関係

	いかに比較優位の理論が類似しているか	いかに比較優位の理論が異なっているか
新古典派の完全競争の理論	<ul style="list-style-type: none"> ●企業はインプットの結合体である ●人間は自己の利益によって動機づけられている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●重要な資源は、不動であり、無形で、自己合成的 (self-compounding) である。 ●需要は、異質的かつ動的 (dynamic) である。 ●企業は、卓越した財務成果に満足している。 ●企業はブラック・ボックスではない。 ●市場の均衡は、有害な抽象論である。その代わりに、市場は常に混乱の状態にある。
オーストリア学派	<ul style="list-style-type: none"> ●企業はイノベーション探索者である ●市場は、拡散された、不確実な情報を流通させるダイナミックな発見のプロセスである。 ●企業は絶えず間なく変化する (不均衡な) 市場における発見を促進し、機会を認識するための媒介者として、特別な利益に対する願望によって動機づけられている。 ●市場の効率性を想定することによって、この学派は、永続的な利益の機会を排除している。利益は不確実性と不均衡の範囲に対してのみ存在する。 ●企業家は、供給と需要との間の不適合 (不完全性) を知っており、彼らの輸取りは、結果として利益になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ●比較優位の理論において、模倣は同等の利益の獲得のみに終わるが、新しい資源の獲得は持続的な競争優位とより勝った利益に結びつく。このように、利益は必ずしも、次から次への模倣の出現のような解決できないものではない。
ペインの企業理論	<ul style="list-style-type: none"> ●企業は産出を制限する。 ●企業の生態系は、その目標の達成において重要な制限を与える。 ●成果の差異は、産业内の企業間あるいは産業の参加者と参入を阻止された企業の間でのどちらかの、企業の異質性から生まれる。 ●長期的均衡において、利潤の差異は生じ得る。 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業は超過利潤追求者ではない。利潤は、必ずしも参入抑止力と結び付いた独占的パワーあるいは共謀の反映ではない。 ●分析に適した単位は企業であって、産業ではない。 ●企業の管理 (内的効率性) は顕著な要因である。 ●企業の行動は、外部要因から生じる無視できる程度の結果よりも意図的な選択である。 ●健全な利潤は根本的な革新的跳躍よりも低いところから生まれ得る。
シュンペーターの理論	<ul style="list-style-type: none"> ●企業は競争優位を追求している。 ●利益は競争の新しい方法から生じる優位性から生まれる。 ●起業家的ビジョンは企業の成功の鍵である。 ●潜在的模倣者は常に存在する。 	<ul style="list-style-type: none"> ●効率は自己強化的 (self-reinforcing) である。 ●比較優位の理論は、利潤極大の理想に不同意である。
シカゴ学派	<ul style="list-style-type: none"> ●企業は効率性を追い求めている。 ●企業は異質的な生産機能を有している。 ●企業の特定の能力 (規模および範囲) の差異は生産と流通の効率性が達成される範囲を反映する。 ●情報は費用を必要とする。 ●効率の差別性が強調される。 ●長期的行動に焦点が当てられている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●市場交換のネガティブな局面よりもむしろ、異質的かつ動的な需要に適合するための資源の展開と結合に焦点が当てられている。
取引費用の理論	<ul style="list-style-type: none"> ●企業は市場交換から生じる取引費用を避けることを望んでいる。そのような費用は、交渉、監視、強制といったことのためのすべての費用を含んでいる。これには企業間および企業内で請け負われる製品およびサービスが市場に出現するということを保証することが必要である。 ●資産の特異性、不確実性、制限された合理性は、企業の業績を制限する重要な概念である。 	<ul style="list-style-type: none"> ●市場交換のネガティブな局面である回避といった他の考慮要因よりもむしろ、異質的かつ動的な需要に適合するための資源の展開と結合に焦点が当てられている。
資源準拠理論 (Resource-Based)	<ul style="list-style-type: none"> ●企業は特異性を追求するが、そうでなければ高い費用を支払ってインプットをコピーする。 ●分析の適当な単位は産業でなく、企業である。 ●企業の管理 (内的効率性) は顕著な要因である。 ●長期的均衡において、利潤の差異は生じ得る。 ●企業の行動は、外部要因から生じる無視できる程度の結果よりも意図的な選択である。 ●シュンペーターのタイプの健全な利潤は根本的な革新的跳躍よりも低いところから生まれる。 ●市場交換のネガティブな局面である回避といった他の考慮要因よりもむしろ、異質的かつ動的な需要に適合するための資源の展開と結合に焦点が当てられている。 	<ul style="list-style-type: none"> ●資源準拠理論の焦点は、短期ないしは中期的行動に当てられている。

出所) Z.S. Deligönlü, S.T. Çavuşgil, "Does the Comparative Advantage Theory of Competition Really Replace the Neoclassical Theory of Perfect Competition," *Journal of Marketing*, Vol. 61 (October), 1997, p. 68-69.

に、1996年の論文で回答を与えていると述べている。そして次にD & Cは「新古典派の理論も比較優位の理論も“交換パラダイム”の枠を越えてはいない」としているが、「もしそうであるなら、そのパラダイムの特徴は、どんなものであるのか? ……資源優位の理論 (=比較優位の理論²⁴⁾)も完全競争の理論も交換を取り扱ってはいるが、資源優位の理論がD & Cの自分勝手な交換“パラダイム”なるものと一緒であると誤った主張をしている²⁵⁾」と反論している。

さらにHunt & Morganは、D & Cが論文の中で触れた資源優位の理論の認識論としての現実性に関する問題にも「D & Cは“われわれが、卓越性 (superiority) の決定的基準を設定できない”という批判を述べているが、それは、モーツアルトのシンフォニーの40番とベートーベンの7番とどちらがより美しいかという基準を設けろといっているようなものである。……D & Cは、Kuhnの相対主義を引用しているが、Kuhnも後にその相対主義を否定したように、それは彼らのニヒリズムにすぎない²⁶⁾」と述べて、資源優位の理論が認識論としての科学的現実性に基づいていることを強調している。

そして、Dicksonとの議論でも取り上げたとして断っておきつつも、「自分たちの資源優位の理論は、完全競争理論に取って代わるというよりもむしろ、それを組み入れ、経済科学の蓄積性を保護するものである²⁷⁾」として、D & C 3番目の批判に反論している。このように、Hunt & Morganは、「競争の比較優位の理論」という概念をもって、これまでさまざまな疑問が投げ掛けられてきた「完全競争の理論」を軸とする新古典派の理論を越えた、あるいは、より現実に適合した理論をマーケティングの視点から導き出そうと試みているわけであるが、やはり、それには賛否両論が入り乱れて、さまざまな見解が存在する。

Hunt & Morganが、もともとマーケティングそれ自体が新古典派の経済学の問題点あるいは現実との不一致から出発した学問領域であり、そのマーケティングが前提とする“市場の異質性”ないしは“市場の不

均衡”こそが常態であると考え、それに基づいた一つの理論的枠組みを構築しようとしているということは、現代の経済科学ないしはマーケティングのこれからの方向性を示唆するもの、またはある種の進歩の方向として一定の評価はできることはいうまでもないであろう。

しかしながら、多くの研究者、*Journal*の読者が気付いているように、新古典派の「完全競争の理論」を基にして、「それとどこが違うのか」「その誤りはどこであるのか」といったところから、彼らの前提ないしは仮説が出発しているというのは、新古典派の「完全競争の理論」があるからこそ始まる議論であって、そのような意味からいえば、「比較優位の理論」は、基本的には新古典派の経済学の枠内であるか、その派生物であると考えられるであろう。言い換えれば、—これも周知の議論ではあるが—新古典派の経済学の出発点は、“市場の異質性”“市場の不均衡”を常態と考えているからこそ、そうではない「均衡」の理想型を描き出すことによって、市場のメカニズムを捉えようとしているわけであり、その意味からすれば、「比較優位の理論」を唱えることは無意味なことになるし、もちろん成立はしないことになるかもしれない。

だが、これもやはり多くの研究者ないしは分析者が感じているように、テクノロジーの進展などによる現代社会のめまぐるしい変化は、かつて経済を論じた時代の先人達が想像もし得なかったような社会・経済状態（国家のボーダレス化による世界の金融市場の変化および企業展開の変化、新しい競争関係、消費者の嗜好の変化など）を作り出していることも事実である。そのような見解からすれば、経済の状態をある種の一定の均衡状態から導き出して分析しようとする新古典派の理論よりも、「資源優位性」を基軸として、それによりダイナミックな社会・経済を理解・分析しようとする「比較優位の理論」の立場は十分に有効であり、意味のある考え方であると言えるのではないだろうか。

いずれにしても、彼らも再三その論文の中で述べているように²⁸⁾、賛否のどちらにしても、このような問題に対して率直に正面から考えること

が非常に意味のあることであり、そのような意味で、この「比較優位の理論」が、今、そしてこの形で提起されたということが重要であると考えらるべきであろう。

IV. マーケティングにおける現代競争理論の特徴

それでは、S.D. Hunt と R.M. Morgan の「競争の比較優位の理論」以外の現代のマーケティングの競争ないしは戦略理論と言われるものには、どのようなものがあって、何をその中心に据えて、それらは社会・経済現象ないしは企業行動を分析・理解しようとしているのであろうか。

本稿の冒頭で、Hunt と Morgan が現代マーケティングの理論の方向には主に3つの流れがあると規定しているということに言及したが、それらの方向を今一度確認してみると、次のようになる。

- (1) マーケティングの理論と研究において戦略的問題を取り扱っているもの
- (2) 企業が卓越した成果を上げるための市場志向を提唱しているもの
- (3) 戦略的ネットワーク競争においてリレーションシップ・マーケティングの必要性を強調するもの

この彼らの分類または視角には著者も異論を唱えるところはとりたててないが、この3つの流れには、ある1つの共通した脈絡が見られると言うことができるであろう。

それは、「競争相手、あるいは存在し得る他の組織体よりも、いかにしてある事業ないしは組織が“競争優位の地位”を獲得するか」ということを巡る議論を中心に、これらの戦略および、理論が展開されているということである。これは、Hunt & Morgan の「資源優位の理論」にも共通しているところである。

この「競争優位の獲得」という共通したテーマを中心とした研究の方向性を検討するための理論的な手掛かりを、その概念を用いた先駆的な書であり、Hunt & Morgan も彼らの理論枠組みを構築するのに貢献

した書として挙げている、George. S. Day の *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, (1984) に見ることができる。

それには、「競争優位の地位の達成には、基本的に言って、“優越的な引き渡し時点のコスト状況” “差別化された製品” そして“保護された適所 (ニッチ)” が必要であり、その源泉は“それを支援する技能と資源の優位性”にある²⁹⁾」とする競争優位の獲得の基礎と言える枠組みが示され、この競争優位の地位を支援する源泉としての“技能と資源”として、次のようなものが挙げられている³⁰⁾。

①**技能**は、それを競争相手から確実に区別する重要な社員の特有な能力であり、それには以下のようなものが含まれる。

- セグメントのニーズに対する専門的な知識
- 顧客サービス志向
- デザインの専門的知識
- 応用経験
- 取引関係
- 今日のテクノロジーを利用する能力
- システム設計の能力
- 迅速かつ柔軟な対応力

②**必要条件としての優越的な資源**

- 流通カバレッジ
- 財務構造と資本調達
- 関連事業としての共有経験
- 低コストの製品と流通システム
- 生産能力
- 原材料の源泉の所有もしくは長期的な供給契約

そして、「これらの優れた技能と資源が結びつくと、競争相手よりも多く、あるいはうまく (または両方) 遂行できる事業の能力を表す」と述

べ、相手よりも資源と技能において勝った場合、競争優位の地位が獲得できるという考えを示している。

このG.S. Dayの提示している“資源と能力”の「セグメントのニーズに対する専門的な知識」あるいは「顧客サービス志向」「応用経験」「システム設計の能力」「迅速かつ柔軟な対応力」といった組織および社員の“能力”の問題を取り扱って、「顧客とのより良好な関係の創造」「より詳細な顧客情報の獲得」「より綿密な顧客とのシステムの構築」といったことを通じて、競争優位の地位を獲得しようとする方向が“リレーションシップ・マーケティング”の考え方であって³¹⁾、それらの“能力と資源”を「いかにして獲得し、展開していくか」ということを中心に議論が展開されているのが現代の“戦略的問題を取り扱った研究”であり³²⁾、市場とそれらの能力および資源とのマッチングをモニターすることによって（もちろん、これに関しては戦略論の枠組みの中で論じられ、検討されていることは言うまでもないが）、「市場での競争優位の地位をいかにして獲得するか」という視点から論じられているのが“企業が卓越した成果を上げるための市場志向を提唱しているもの”ということがとができるだろう。

また、これらの“資源と能力”を組織の全体的な資源として捉え、それを中核に据えて競争を分析・説明することを理論化しようとしたものが、Hunt & Morganの「資源優位の理論」すなわち「競争の比較優位の理論」であるということができる。

したがって、現代のマーケティングにおける競争・戦略理論の研究は、「市場の分析を通じて、これらの“資源と能力”をいかにして獲得し、そしてそれをいかにして競争優位の地位に結び付けるか」ということを、それぞれの資源ないしは能力の観点から、あるいはそれぞれの資源ないしは能力を中心にして論じられているのである。

これらの現代的なマーケティングの競争および戦略論において、Hunt & Morganが挙げたものの他に、近年目に付くのが、経営学あるいは経

営戦略論にその多くの文献を見出すことのできる³³⁾「組織学習 (Organizational Learning)」あるいは「学習する組織 (Learning Organization)」の概念を競争優位の地位を獲得するための戦略的推進力あるいは戦略の中核として考えて戦略を組み立てる方向を提案しているものである³⁴⁾。

このタイプの研究は、「組織文化」および「組織風土」「起業家精神」「組織構造」「組織資源」「組織の情報収集力」といったものを基にして「組織が学習する」過程を分析し、それによる競争優位の源泉の獲得と、市場志向ないしは顧客志向によって得られる競争優位の地位または市場の変化への対応を結び付けて事業戦略を展開する方向に関して取り扱ったものである。

この種の研究として近年 *Journal of Marketing* に掲載された論文に S.F. Slater と J.C. Narver の “Market Orientation and the Learning Organization,” (1995)がある³⁵⁾。

彼らは、「効果的な組織は、競争優位の基礎となる知識の開発を促進する管理業務の集合体であり、起業家精神ドライブによって支えられた市場志向は、組織学習の文化的基礎を提供する。しかしながら、市場志向と起業家精神が重要であると同じぐらい、それらは“組織学習”を生み出す適切な風土によって、補われなければならない³⁶⁾」と述べ、その論文において、組織が成果を改善するために新しい知識を開発し、利用するプロセスを論じ、市場志向の有効性を学習する組織の理論に応用し、学習する組織の研究に1つの提案をしている。

この論文で彼らはまず、Argyris および Senge が提唱した概念を用いて、組織学習 (organizational learning) を組織の環境と組織自身についての仮定を反映する認識された、および認識されていない制約の中で発生する、シングル・ループ (single-loop) と呼ばれる適応的学習 (adaptive learning) と組織がその使命、顧客、能力ないしは戦略に関する長期的な仮定に自ら進んで問い掛ける場合に起きる生産的学習 (gen-

erative learning) に分け、そしてそのプロセスを J.M. Sinkla の研究を基に (1) 情報獲得のプロセス、(2) 情報伝播のプロセス、(3) 解釈の共有のプロセスから成るとしている³⁷⁾。このプロセスを纏めると次のようになる³⁸⁾。

(1) 情報獲得のプロセス (Information acquisition)

情報は、直接経験およびその他の経験ないしは組織の記憶から獲得されるとされる。学習曲線あるいは経験曲線は、内的に焦点を当てられた経験 (March によるとそれは“活用=exploitation”と呼ばれる) と累積生産の効果および製造における生産性でのユーザーの経験から知識を獲得するというを明確に示しているものである。その他の経験とは、ベンチマーキングやジョイント・ベンチャーやネットワーキングの形成、戦略的提携、業界をリードする顧客との関係から得られる。また、その他経験には継続的に従業員に教育と訓練を提供することも含まれる。

組織の記憶は、情報システムや手続の管理、公式の報告書、ミッション・ステートメント、組織の歴史や日常業務といった重要な知識がコード化され、記録されることを意味する。

(2) 情報伝播のプロセス (information dissemination)

組織学習は、この情報の伝播と共有された (組織の) 情報の解釈を遂行するという点において個人的な学習と区別される。効果的な伝播あるいは共有は、個々の情報がそれを利用する、ないしはそれによって影響を受け、そして送り手に新しい洞察を与えるような疑問や拡充、変更などをフィードバックすることのできるすべての組織の成員によってより広い文脈で理解されるときに、情報の価値を高める。

(3) 解釈の共有のプロセス (shared interpretation)

組織学習が効果的に行われるには、情報の意味と当該事業に対するその含意に関する合意が必要となる。組織内のコンフリクトを解消したり、効果的に戦略を実行するには、組織内での情報の共有化、すなわち情報の取得、処理、そして活用に関する合意が必要不可欠となる。

そして、このプロセスを動かす、あるいは活用するギアとなっているのが、適応的学習を採用するか、生産的学習といった学習の形態であると言することができるであろう。

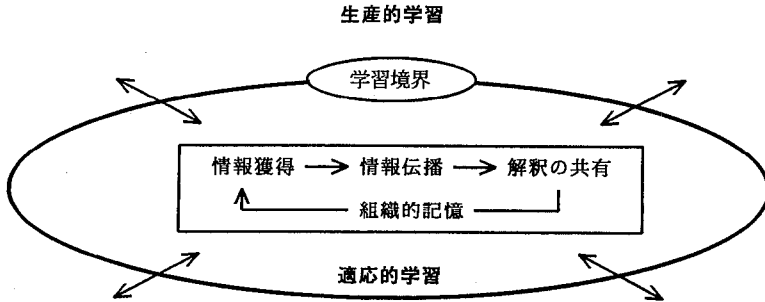


図-3 組織学習のプロセス

出所) S.F. Slater, J.C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July), 1995, p.66,

また、彼らは、この学習の過程を通して、他の組織あるいは企業よりも環境を早く理解・学習した組織が競争優位性を獲得するということを主張している。このように進んで変化する環境および顧客に関する情報を取り込み、学習する組織が、他者が模倣ができないような技術および製品ないしはサービスを生み出したり、顧客に対する卓越した価値を提供することができ、複雑性あるいは変化に対応する柔軟性を獲得することができるとしている³⁹⁾。

このために企業ないしは組織が獲得・保持していなければならない能力/文化・風土として“市場志向”“起業家精神”“部下を育てることのできるリーダーシップ (facilitative leadership)”“有機体的組織構造⁴⁰⁾”“分散化された戦略計画”が必要であると彼らは、その論文において主張している⁴¹⁾。

しかしながら、彼らの主張も、基本的にはG.S Dayの展開した競争枠組みを越えるものではなく、また、彼らの主張する組織学習の概念ないしは市場志向を取り入れた“学習する組織”の概念も、経験、文化、風

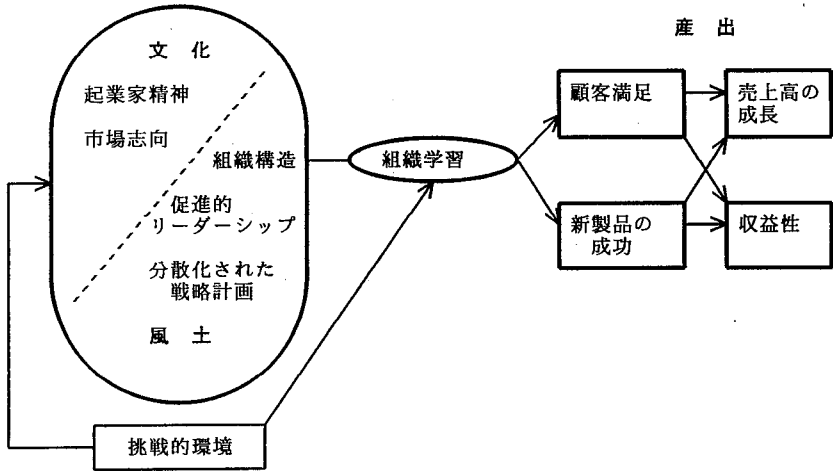


図-4 学習する組織

出所) S.F. Slater, J.C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July), 1995, p.67,

土、テクノロジーといった資源を基礎に競争優位を獲得するという発想も、翻って考えてみれば、Hunt & Morganの「資源優位の理論」の枠内であるといえるであろう。

このように現代マーケティングの戦略ないしは競争理論を検討してみると、現代のマーケティングの戦略および競争理論にはある種の特徴が見出だされる。それは、かつてマーケティングの特徴とされた、市場あるいは消費者、顧客といった環境を分析して、それを戦略の基礎とする、いわゆる「環境分析型戦略構築」の方向から、組織の資源をベースとした戦略構築の方向とのミックスの形式が強調されるようになってきているということである。これは、主に1970年代後半以降の戦略計画の考え方による影響が強く反映されていることと、より現実に適した競争枠組みを作り出すために、さまざまな分野からさまざまな理論ないしは枠組みを取り入れ、模索した結果、このような競争枠組みの考え方になってきているということである。

今後将来に亘って、さまざまなテクノロジーの変化から、経済現象、

競争関係にもさらなる変化が出現するであろうことは周知のことであり(事実、近年のアジア不況などは、過去には経験しなかったような、あるいは想像もし得なかったような形で発生し、進行している)、そのような状況を説明するための新しい枠組みがこれまでの枠組みあるいは現代の枠組みから生まれる可能性が果たしてあるかどうかは、今後の研究の進展にかかっている、というよりも、我々の今後の研究における大きな課題である。

V. むすびにかえて

以上これまで本稿では、S.D. Hunt と R.M. Morgan の「競争の比較優位の理論」を中心に現代マーケティングにおける競争・戦略に関する理論ないしは研究について検討してきたわけであるが、前項の終盤部分でも述べたように、現代のマーケティングにおける競争あるいは戦略に関する研究が、ある種の限界に突き当たっていることは事実である。

そのようなことから、もともと企業あるいは組織の戦略を構築する際に、企業外部の情報を分析・処理して、それを戦略に反映するという、企業経済の先兵の役割を果たしていたマーケティングが、その得意とする分野であった消費者行動分析ないしは製品-市場分析といった研究に活路を見いだし、以前にも増してそれらの研究に多くの努力を支払うようになってきていることも事実であり、その面ではそのような傾向は、正常かつ喜ばしいことであると言えるのかもしれない。

しかしながら、本稿の冒頭部分でも触れたように、例えば、最近3年間(1994年から1996年)の *Journal of Marketing* の91本の論文のうち、実に74本が統計学的手法を用いた消費者行動あるいは広告、製品-市場のモデル作りの論文であるように、ある特定の事象を選び出し、それに対して数学的・統計学的手法を用いてモデルを作り上げるといった研究が非常に多く目に付く。つまり、市場のメカニズムを理解・分析しようという立場よりも、ある特定の狭い範囲で実証分析を行い、それに

よってある特定の狭いレベルでのモデルを作ることがマーケティングに対する貢献であるような傾向が顕著であるように見受けられるのである。

かつて1982年に佐和隆光氏が、その著書である『経済学とは何だろうか』の中で、経済学のモデル至上主義を「モジュール経済学」という言い方で批判したが⁴²⁾、10年から15年遅れてマーケティングが、そのような状況に陥っているということも言えないではない。これには、先にも述べたように、競争理論あるいは戦略研究にある種の行き詰まりが出てきたこともあるが、問題はそればかりでなく、社会科学それ自体の行き詰まりがその背景にはあるのではないかと考えられる。すなわち、このような問題は、マーケティングのみならず、現代の社会科学全体が抱えている問題であるのかもしれないのである。

今回研究を行うに際して利用した文献のほとんどが合衆国のものであったために、わが国の文献の探索および分析を十分には行ってはいないが、わが国のマーケティング研究の現状もこれとほとんど変わるものではないと感じている。

しかし、過去において社会科学といわれる研究分野がそうであったように、社会経済あるいはテクノロジーの変化により、新しい社会・経済的問題が生まれ、その問題を解決するため、あるいはそのメカニズムを明らかにするためにまた、新しい社会科学の理論仮説が生まれてくるということは考えられる。そのような意味から言えば、近年の目まぐるしいテクノロジーの進展とそれに伴う社会経済の変化に対応する新たな競争・戦略の理論仮説が生まれる可能性も多いにあるといえよう。

そのため、現在進行しつつある競争状況・戦略に関して、さらなる研究・分析を行っていかなければならないということを認識しておかなければ、真に現実に適した競争・戦略理論を提案することは難しいであろう。

<注>

1) A. W. Shaw が1912年に *Quarterly Journal of Economics* に論文 “Some Prob-

- lems in Market Distribution,” を発表し、その後同じタイトルで出版されたのがこの書であり、この書がマーケティングにおける体系的な書の先駆けとされている。無論、この書が出版される以前に、広告、販売、流通の諸分野でいくらかの先見の書が出版され、総論的な分野でも著作は出版されている。R.S. Butler の *Selling, Buying, and Shipping Method*, New York: Alexander Hamilton Institute, 1911, などがその例である。— R. Bartels, *The History of Marketing Thought: 2nd Edition*, Grid Publishing, 1976, 山中豊国訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房、1979年、210-215頁 —
- 2) 1900年から1910年の間に、ミシガン大学やカリフォルニア大学、イリノイ大学、ペンシルヴァニア大学、オハイオ州立大学などで、「流通論」「農産物流通」「広告」「小売業」「商業調査」「セールスマンシップ」「卸売業」「信用と集金」「工業製品とマーケティング」といった専門的分野の講座が設けられ、研究が進められた。— R. Bartels, *The History of Marketing Thought: 2nd Edition*, Grid Publishing, 1976, 山中豊国訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房、1979年、32-52頁—
 - 3) 徳永豊・江田三喜男・須賀康夫編『現代マーケティング—マーケティングの構図—』東京教学社、13-17頁。
 - 4) S.D. Hunt と R.M. Morgan が1995年に *Journal of Marketing* に “The Comparative Advantage Theory of Competition,” を発表して以来、多くの研究者がこの概念に基づいてマーケティングの論文、著書を発表している。
 - 5) S.D. Hunt, R.M. Morgan “The Comparative Advantage Theory of competition,” *Journal of Marketing*, Vol. 50 (April), 1995, pp.1-15,
1つめの領域での代表的な研究ないしは論文として挙げられているのは、D.A. Aaker の *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Sons, 1988, G.S. Day, R. Wensley の “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority,” *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), 1988, S. Bharadwaj, P.R. Varadarajan, J. Fahy の “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions,” *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October), 1993 などであり、2番目の領域における研究としては、G.S. Day の *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West Publishing Co, 1984, B.P. Shapiro の “What the Hall is Market Oriented,” *Harvard Business Review*, Vol. 66 (November-December), 1988, G.S. Day, P. Nedungadi の “Managerial Representation of Competitive Advantage,” *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), 1994, そして F.E. Webster, Jr の “Executing the Marketing Concept,” *Marketing Management*, Vol. 3 (1), 1994, といった研究をその代表として挙げている。
- また、3番目のマーケティング戦略において関係性の持続的な確立の重要性を取

り上げているものとして L.L. Berry, A. Parasuraman の *Marketing Services.*, Free Press, 1991および A. Parvatiyar, J.N. Sheth, F.B. Whittington, Jr の “Paradigm Shift in Interfirm Marketing Relationships: Emerging Research Issues,” *Working Paper Emory University*, 1992、F.E. Webster, Jr の “The Changing Role of Marketing in Corporation,” *Journal of Marketing*, Vol. 56 (October), 1992、R.M. Morgan, S.D. Hunt, “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), 1994, などといった研究を挙げている。

- 6) Ibid., pp.1-5,
- 7) Ibid., p.5,
- 8) Ibid., pp.5-7,
- 9) これに関しては、R. Jacobson の研究 “The Austrian School of Strategy,” *Academy of Management Review*, Vol. 17, No.4, 1992, pp.782-807, を受けて、オーストリア学派とほぼ一致した見解であるとしている。
- 10) ここでは彼らは“資源”を「資金的保有量・金融市場へのアクセスなどを含む財務的資源、工場・設備などの物的資源、商標・ライセンスといった法的資源、個々の従業員の技術および知識といった人的資源、組織の能力・管理・文化などの組織的資源、消費者や競争相手の持つ情報から得られる知識などの情報的資源、供給業者や顧客などとの関係といった関係的資源」といったものの結合を指すとしている。
- 11) S.D. Hunt, R.M. Morgan, “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependence, and Evolutionary Dimensions,” *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), 1996, pp.107-114,
- 12) S.D. Hunt, R.M. Morgan, op. cit., p.9,
- 13) Ibid., pp. 9-10,
- 14) Ibid., p.11,
- 15) Ibid., pp.11-12,
- 16) P.R. Dickson, “The Static and Dynamic Mechanics of Competition: A Comment on Hunt and Morgan’s Comparative Advantage Theory,” *Journal of Marketing*, (October), 1996, pp.102-106,
- 17) Dickson は、Hunt と Morgan の比較優位の理論を「企業の比較あるいは資源の優位性」を基にしたコストと価値によって測定されるフレームを採用しているとして資源ベース・モデルであることを指摘した。-ibid., p.104,
- 18) S.D. Hunt, R.M. Morgan, “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions,” *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), pp.107,
- 19) Ibid., pp.107-114,
- 20) Ibid., p.113,

- 21) Z.S. Deligönül, S.T. Çavuşgil “Does the Comparative Advantage Theory of Competition Really Replace the Neoclassical Theory of Perfect Competition,” *Journal of Marketing*, Vol. 61 (October), 1997, pp.65-71,
- 22) Ibid., p. 65,
- 23) S.D. Hunt, R.M. Morgan, “Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, Vol.61 (October), 1997, pp.74-82,
- 24) Hunt & Morgan は、この論文の中で、比較優位の理論の基礎を資源優位にあるとして、資源優位の理論として述べている。
- 25) Ibid., p.75,
- 26) Ibid., p.76,
- 27) Ibid., p.75,
- 28) S.D. Hunt, R.M. Morgan, op. cit., 1995, p.13, S.D. Hunt, R.M. Morgan, op. cit., 1996, p.113, S.D. Hunt, R.M. Morgan, op. cit., 1996, pp.81-82,
- 29) George. S.Day, *Strategic Market Planning: The Pursuit of Competitive Advantage.*, West Publishing Co, 1984, 徳永・井上・佐々木・首藤訳『戦略市場計画：競争優位の追求』同友館、1992, 32-37頁,
- 30) 同上書、36-37頁,
- 31) F.R. Dwyer, P.H. Schurr, S. Dh “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol.51 (April), 1987, pp.11-27, L.L. Berry, A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: Free Press など。
- 32) D.A. Aaker, *Strategic Market Management*, New York: John Wiley & Sons, や S.G. Bharawaj, R.R. Varadarajan, J. Fahy, “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions” *Journal of Marketing*, Vol. 57 (October) 1993, pp.83-99, などがその代表である。
- 33) その代表的な研究としては、C. Argyris, “Double Loop Learning in Organization,” *Harvard Business Review*, 55 (September/October), 1977, pp.115-125, H. Mintzberg, “Crafting Strategy,” *Harvard Business Review*, 65(5), 1987, pp.66-75, P.M. Senge, *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday, 1990, G.P. Huber “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature,” *Organization Science* 2, 1991, pp.88-115, などがある。
- 34) J.M. Sinkula, “Market Information Processing Learning,” *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), 1994, pp.35-45, S.F. Slater, J.C. Narver, “Market Orientation and the Learning Organization,” *Journal of Marketing*, Vol. 59 (July), 1995, pp.63-74,
- 35) Ibid., (S.F. Slater, J.C. Narver, 1995)

- 36) Ibid., p 63,
- 37) Ibid., pp.63-64,
- 38) Ibid., pp.64-66,
- 39) Ibid., pp.66-67,
- 40) 高度な環境の不確実性に対応するためには、知識の効果的な普及のために組織単位の中でのコミュニケーション・パターンに高度な頻度での情報交換とインフォーマルな形での情報交換の構造が求められる。このような様式を有している組織構造を彼らは T. Burns & G.M. Stalker の1961年の *The management of Innovation* から引用して有機体的組織構造と呼んでいる。
- 41) Ibid., pp.67-71,
- 42) 佐和隆光著『経済学とは何だろうか』岩波新書、1982年、48-105頁,